



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

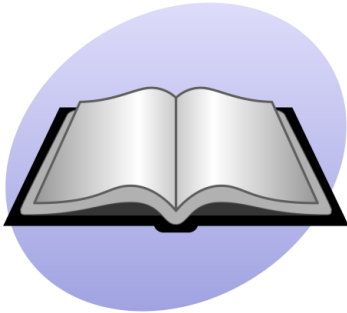
قسم العلوم الإنسانية

مطبوعة بيداغوجية في مادّة:

# أساسيات علوم المكتبات والتوثيق

مُوجّهة لطلبة السنة الأولى ليسانس جذع مشترك علوم إنسانية

من إعداد:



د. نور الدين صدار

أستاذ محاضر قسم "أ"

السنة الجامعية: 2025-2026

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
08	محتوى المادة التعليمية (وفق عرض التكوين)
10	مقدمة
المحور الأول: تنظيم وتسيير المؤسسات الوثائقية (مدخل مفاهيمي)	
12	1. مفهوم المؤسسات الوثائقية
13	1.1. مراكز الأرشيف
13	2.1. المكتبات
13	3.1. مراكز المعلومات
13	2. مفهوم التنظيم
15	3. مفهوم التسيير
16	4. التنظيم والتسيير في مؤسسات المعلومات
المحور الثاني: السلسلة الوثائقية في المكتبات	
19	1. تعريف السلسلة الوثائقية
19	2. مراحل السلسلة الوثائقية
19	1.2. الجمع
20	2.2. المعالجة
22	3.2. الحفظ
22	4.2. البث
المحور الثالث: مدخل عام للإدارة في المكتبات ومراكز المعلومات	
24	1. تعريف الإدارة
25	2. لمحة تاريخية عن نشأة وتطور الإدارة
25	1.2. الفكر الإداري في العصور القديمة
26	2.2. الفكر الإداري في عصر الإسلام

27	3.2. الفكر الإداري في المرحلة الانتقالية
28	3. هل الإدارة علم أم فن؟
29	4. علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى
29	5. مستويات الإدارة
29	1.5. الإدارة العليا
30	2.5. الإدارة الوسطى
31	3.5. الإدارة الدنيا
31	4.5. العلاقة بين المستويات الإدارية
32	6. أهمية الإدارة في المكتبات ومراكز المعلومات
32	1.6. التخطيط الفعّال لتقديم الخدمات
32	2.6. تنظيم الموارد وإدارتها بكفاءة
32	3.6. تطوير الخدمات المكتبية
32	4.6. تحسين أداء الموظفين
32	5.6. تقديم خدمات معلوماتية متطورة
33	6.6. ضمان استدامة المكتبة وتطورها
المحور الرابع: مدارس الفكر الإداري (المدرسة الكلاسيكية)	
35	I. المدرسة الكلاسيكية
35	1. فروض المدرسة الكلاسيكية
35	2. ركائز المدرسة الكلاسيكية
36	3. نظريات المدرسة الكلاسيكية
37	1.3. نظرية الإدارة العلمية
41	2.3. النظرية البيروقراطية
43	3.3. نظرية التقسيم الإداري
47	4. إسهامات المدرسة الكلاسيكية في تطور الفكر الإداري
47	5. الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية

المحور الخامس: مدارس الفكر الإداري (مدرسة العلاقات الإنسانية، المدرسة السلوكية)	
35	II- مدرسة العلاقات الإنسانية
50	1. مبادئ وأسس مدرسة العلاقات الإنسانية
51	2. أهداف مدرسة العلاقات الإنسانية
52	3. رواد ومنظري مدرسة العلاقات الإنسانية:
52	1.3. جورج التون مايو و تجارب هوثورن
52	2.3. مساهمات ماري باركر فوليت
53	3.3. تشيستر بارنارد
53	4. إيجابيات مدرسة العلاقات الإنسانية
54	5. أبرز الانتقادات التي وُجّهت لمدرسة العلاقات الإنسانية
55	III- المدرسة السلوكية
56	1. مبادئ المدرسة السلوكية
56	2. نظريات المدرسة السلوكية
56	1.2. نظرية الحاجات الإنسانية Maslow Abraham
58	2.2. النظرية X والنظرية Y دوغلاس ماجريجور
60	3. إيجابيات المدرسة السلوكية
60	4. الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية
المحور السادس: مدارس الفكر الإداري (المدرسة الكمية، الاتجاهات الحديثة في الإدارة)	
62	IV- المدرسة الكمية
63	1. تعريف المدرسة الكمية
63	2. مبادئ المدرسة الكمية
64	3. إسهامات المدرسة الكمية
64	4. الانتقادات الموجهة للمدرسة الكمية
65	IIV- الاتجاهات الحديثة في الإدارة
65	1- النظرية الموقفية Contingency Theory

67	2. نظرية الإدارة اليابانية <i>Japanese Management Theory</i>
المحور السابع: وظائف إدارة المؤسسات الوثائقية	
69	1. مفهوم الوظائف الإدارية
70	2. أهم وظائف الإدارة في المؤسسات الوثائقية
70	أولاً: التخطيط
71	ثانياً: التنظيم
72	ثالثاً: التوجيه
74	رابعاً: الرقابة
74	3. العلاقة بين الرقابة ووظائف الإدارة
76	4. التكامل بين وظائف الإدارة في المؤسسات الوثائقية
المحور الثامن: وصف الوثائق والأوعية الفكرية	
77	1. ما المقصود بوصف الوثائق والأوعية الفكرية؟
78	2. أهداف وصف الوثائق
79	3. تطور قواعد وصف الوثائق والأوعية الفكرية
80	4. المواصفات والمعايير الدولية لوصف الوثائق
المحور التاسع: أساسيات التحليل الوثائقي	
83	1. مفهوم التحليل الوثائقي في المكتبات
84	2. أهمية وأهداف التحليل الوثائقي
85	3. أدوات التحليل الوثائقي في المكتبات
85	1.3 نظم التصنيف
85	2.3 الكشافات
86	3.3 المستخلصات
86	4.3 قواعد البيانات الببليوغرافية
86	5.3 الفهارس الموضوعية
87	6.3 الأدوات الإلكترونية

87	4. التكتشف والكشّافات
88	1.4. أنواع الكشّافات
89	5. الاستخلاص والمستخلصات
89	1.5. أنواع المستخلصات
<i>المحور العاشر: تصنيف المعارف والتبويب الموضوعي للعلوم</i>	
92	1. مفهوم التصنيف
93	2. أهمية وأهداف التصنيف
94	3. تاريخ التصنيف
96	4. التطور الحديث للتصنيف الببليوغرافي
96	1.4. نظام تصنيف ديوي العشري
97	2.4. التصنيف العشري العالمي
98	3.4. تصنيف مكتبة الكونغرس
<i>المحور الحادي عشر: التكتشف والكشّافات</i>	
100	1. تعريف التكتشف
100	2. أشكال الكشّاف
100	1.2- الكشّاف الورقي
101	2.2- الكشّاف الميكروفيلمي
101	3.2- الكشّاف الآلي
101	3. أنواع كشّافات الكتب
101	1.3. كشّافات غير تحليلية
101	2.3. كشّافات تحليلية
101	4. أنواع كشّافات الدوريات
102	5. أنواع الكشّافات
103	6. أدوات التكتشف
103	7. عملية التكتشف وخطواته

104	8. أهمية الكشّافات
المحور الثاني عشر: الاستخلاص والمستخلصات	
105	1. تعريف الاستخلاص
105	2. مفهوم المستخلص
105	3. خصائص المستخلصات
106	4. أهمية عملية الاستخلاص
107	5. أنواع المستخلصات
108	6. أنواع الوثائق المستخلصة
108	7. خطوات إعداد المستخلص
108	أولاً: قراءة الوثيقة
109	ثانياً: تدوين الملاحظات
109	ثالثاً: كتابة المسودة
109	رابعاً: مراجعة المسودة
110	خامساً: كتابة المستخلص
111	الخاتمة
114	مسرد المصطلحات باللّغة الإنجليزية
117	قائمة المراجع
121	المستخلص باللّغة العربيّة
122	المستخلص باللّغة الإنجليزيّة

**محتوى المادة التعليمية ( وفق عرض التكوين )**

السداسي: الثاني

اسم الوحدة: الأساسية

اسم المادة: أساسيات علوم المكتبات والتوثيق

الرصيد: 05

المعامل: 02

**أهداف التعليم:**

إنّ يطلع الطالب على قواعد وصف المصادر واطاحتها، وإنّ يُدرك أهمية التحليل الوثائقي واستخداماته، وإنّ يُلمّ الطالب بالجوانب التكنولوجية المساعدة للتوثيق.  
المعارف المُسبقة المطلوبة:

معارف عامّة حول مبادئ الإدارة والتسيير، والتعامل المسبق مع الكتب، وأوعية المعلومات.

**القدرات المكتسبة:**

- القدرة على التمييز ما بين وصف الوثائق وتحليلها.
  - إدراك أهمية التكنولوجيات الحديثة بمجال المؤسسات الوثائقية.
  - التمكن من المستجدات المعرفية بمجالي وصف وتحليل الوثائق.
- محتوى المادة:** (إجبارية تحديد المحتوى المفصل لكل مادة مع الإشارة إلى العمل

(الموجه للطلبة)

1. تنظيم وتسيير المؤسسات الوثائقية.
2. السلسلة الوثائقية: الجمع، المعالجة، والاسترجاع.
3. التسيير العلمي للمؤسسات الوثائقية، مدارس الفكر الإداري.
4. الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الوثائقية.
5. تحليل الوثائق والأوعية الفكرية.

6. مراحل التحليل خلال وصف الوثائق.
  7. مواصفات ومعايير وصف الوثائق.
  8. المتطلبات الوظيفية للتسجيل البيبليوغرافي.
  9. وصف المصادر واتاحتها بالمؤسسات الوثائقية.
  10. أساسيات التحليل الوثائقي.
  11. تصنيف المعارف والتبويب الموضوعي للعلوم.
  12. التحليل، التكشيف والاستخلاص.
  13. المكنزة والبناء الهيكلي للمعارف.
  14. الأنطولوجيا والويب الدلالي.
- طريقة التقييم: (مراقبة مستمرة، امتحان، ... إلخ).
- علامة الامتحان 60% + الأعمال الموجهة 40%.

## مقدمة:

في سياق التحوّل الرقمي الذي يشهده العالم، أصبحت المؤسسات الوثائقية بمختلف أنواعها تُمثّل القلب النابض لمنظومة إنتاج المعرفة وتداولها. فهي لم تعد مجرد فضاءات لحفظ الوثائق والمعلومات، بل تحولت إلى مراكز استراتيجية للتسيير المعلوماتي، وإلى فاعل أساسي في تطوير البحث العلمي وصناعة القرار والتخطيط المعرفي. من هنا تتبع أهمية الإلمام العميق بآليات تنظيم وتسيير المؤسسات الوثائقية، وفق منظور يجمع بين الفكر الإداري التقليدي والمقاربات الحديثة المعتمدة على التكنولوجيا، الكفاءة، والجودة في الأداء.

تهدف هذه المطبوعة الجامعية إلى تقديم رؤية شاملة حول مختلف الجوانب النظرية والتطبيقية لتسيير المؤسسات الوثائقية، من خلال تحليل متسلسل لمجموعة من المحاور التي تُمثّل الدعامة العلمية والمهنية لعلم التوثيق وإدارة المعلومات. ينطلق المضمون من دراسة أسس التنظيم والتسيير، باعتبارهما الإطار الذي يضبط وظائف المؤسسة وأدوارها، ويضمن تحقيق التكامل بين الموارد البشرية، التقنية، والمعلوماتية. كما يتناول مفهوم السلسلة الوثائقية بوصفها العملية المركزية التي تبدأ بجمع الوثائق وتنظيمها، مروراً بعمليات المعالجة الفنية والإدارية، وصولاً إلى مرحلة الاسترجاع التي تُتيح للمستفيد الوصول إلى المعلومة في الوقت وبالشكل المناسبين.

وفي سياق التعمّق في التسيير العلمي، تستعرض المطبوعة مدارس الفكر الإداري المختلفة، من المدرسة الكلاسيكية إلى النظريات الحديثة في القيادة والجودة الشاملة، بهدف توضيح كيفية توظيف المبادئ الإدارية في بيئة وثائقية تسعى إلى الكفاءة والتطوير المستمر. كما يُخصّص محور هام للإدارة الإلكترونية في المؤسسات الوثائقية، باعتبارها أداة لتبسيط الإجراءات وتحسين الخدمات وتسهيل تدفق المعلومات، مع إبراز التحديات التقنية والتنظيمية التي تواجه تطبيقها.

أما في الشق الوثائقي التحليلي، فتتناول المطبوعة موضوع تحليل الوثائق والأوعية الفكرية باعتباره عملية فكرية منهجية تهدف إلى فهم مضمون الوثيقة وتمثيلها بطريقة تتيح استرجاعها لاحقاً. ويتم التطرق إلى مراحل التحليل خلال وصف الوثائق، مع التركيز على المواصفات والمعايير الدولية التي تضبط عمليات الوصف الببليوغرافي والموضوعي، لضمان توحيد الممارسات وتسهيل تبادل البيانات بين المؤسسات. ويتناول المحتوى كذلك المتطلبات الوظيفية للتسجيل الببليوغرافي ووصف المصادر ضمن سياقها المؤسسي، مع شرح الروابط الوثيقة بين عمليات التحليل، التنظيم، والإتاحة.

كما تتوسع المطبوعة في تناول المفاهيم العليا للتحليل المعرفي من خلال دراسة أساسيات التحليل الوثائقي وما يرتبط بها من مفاهيم تصنيف المعارف والتبويب الموضوعي للعلوم، بوصفها الركائز التي تُمكن من بناء بنى معرفية دقيقة ومنسقة. ويتم التركيز على آليات التحليل، الكشف والاستخلاص باعتبارهما مراحل جوهرية لفهم مضمون الوثائق وتحديد علاقاتها المفهومية، بما يضمن تحويل المحتوى المعرفي إلى تمثيلات منظمة تُسهّل استرجاع المعلومات واستثمارها في السياقات البحثية والعلمية.

تسعى هذه المطبوعة إلى تمكين الطلبة من اكتساب تصوّر متكامل حول البنية التنظيمية والإجرائية للمؤسسات الوثائقية، وفهم العلاقة الجدلية بين التنظيم الإداري والمعالجة الوثائقية، واستيعاب التقنيات الحديثة التي أعادت تعريف وظائف التوثيق في عصر المعلومات. وبذلك تشكل مرجعاً أكاديمياً يسهم في تكوين جيل قادر على التفاعل مع تحديات المجتمع المعرفي، وتطوير ممارسات احترافية قائمة على الابتكار، الكفاءة، والمسؤولية العلمية في خدمة المعلومة والبحث العلمي.

والله من وراء القصد، وهو الهادي والموفق إلى سواء السبيل ....

## المحور الأول: تنظيم وتسيير المؤسسات الوثائقية (مدخل مفاهيمي)

تُعدّ المؤسسات الوثائقية من الدعائم الجوهرية في حفظ وتنظيم المعرفة، إذ تضطلع بدور رئيسي في جمع المعلومات والوثائق بمختلف أنواعها، تنظيمها، تخزينها، واسترجاعها عند الحاجة. وتبرز أهميتها في قدرتها على تزويد الأفراد والمؤسسات بمعلومات دقيقة وموثوقة، بما يسهم في دعم اتخاذ القرارات الرشيدة وضمان استمرارية الأداء المؤسسي بكفاءة.

يستوجب تنظيم وتسيير هذه المؤسسات وجود هيكلية منهجية تُمكن من تصنيف الوثائق وتحديد آليات الوصول إليها بفعالية. ويشمل ذلك وضع سياسات وأنظمة دقيقة لإدارة الوثائق من حيث الفهرسة، والتصنيف، وتنظيم فضاءات التخزين المادي والرقمي، إلى جانب تطوير أدوات البحث الإلكترونية. أمّا التسيير فيرتبط بإدارة العمليات اليومية داخل المؤسسة بما يضمن انسيابية العمل وانتظامه، ويشمل ذلك تسيير الموارد البشرية المؤهلة في التعامل مع الوثائق والمعلومات، وإدارة البنى التكنولوجية التي أصبحت ركيزة أساسية في العمل الوثائقي المعاصر.

وعليه، فإنّ تنظيم وتسيير المؤسسات الوثائقية يشكلان عملية استراتيجية تتطلب فهماً متكاملًا لكيفية توظيف الموارد البشرية والتقنية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، سواء في مجال دعم البحث العلمي، أو تحسين الأداء الإداري، أو خدمة احتياجات المجتمع والقطاعين العام والخاص بالمعلومة الموثوقة في الوقت المناسب.

### 1. مفهوم المؤسسات الوثائقية:

المؤسسات الوثائقية هي جهات مُتخصّصة تُعنى بجمع وتنظيم وتخزين وإدارة الوثائق والمعلومات بمختلف أنواعها<sup>1</sup>، سواء كانت ورقية أو رقمية، بهدف إتاحتها للاستخدام

<sup>1</sup> جبر، ه. (1993). *أسس إدارة وتخطيط المكتبات*. نابلس: دار الريان. ص. 17.

في مجالات متعددة مثل البحث العلمي، دعم اتخاذ القرار الإداري، وتلبية احتياجات الأفراد والمجتمع من المعرفة. تمثل هذه المؤسسات عنصراً محورياً في حفظ الذاكرة المؤسسية والتاريخية، وتسهم في استدامة تدفق المعلومات وضمان انتقال المعرفة بين الأجيال والمؤسسات بكفاءة وموثوقية<sup>1</sup>.

وتشمل المؤسسات الوثائقية عدة أنواع، من أبرزها:

1. **المكتبات:** تختص بجمع وتنظيم مصادر المعرفة المطبوعة والرقمية، وتُتيحها للباحثين والقراء لأغراض التعليم والثقافة والبحث العلمي.

2. **الأرشيفات:** تُعنى بحفظ الوثائق ذات القيمة القانونية أو التاريخية أو الإدارية، وتمثل الذاكرة المؤسسية للدولة أو المنظمة.

3. **مراكز التوثيق والمعلومات:** تعمل على معالجة المعلومات وتحليلها وتوفيرها في شكل تقارير أو قواعد بيانات لخدمة متخذي القرار والباحثين<sup>2</sup>.

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<sup>3</sup>.

## 2. مفهوم التنظيم:

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

<sup>1</sup> جبر، ه. مرجع سابق. ص. 52.

<sup>2</sup> عليان، ي. م. (2002). *إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم*. عمان: دار صفاء. ص. 107.

<sup>3</sup> الهادي، م. م. (2005). *الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات*. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية. ص. 32.

- جيمس موني *James Mooney* أحد المفكرين في مجال الإدارة، عرّف التنظيم على أنّه: "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 إنّ كل جزء يعمل معاً لتحقيق الأهداف العامة"<sup>1</sup>.
- أمّا ريتشارد هودجتس *Richard M. hodgetts* فيرى أنّ التنظيم يعني: "توزيع الواجبات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة"<sup>2</sup>.
- أمّا نيومان *W. Newman* فيُعرّف التنظيم بأنّه: "عملية تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف".

من خلال هذه التعريفات يتبيّن أنّ التنظيم يشبه البناء الذي يُنفذ رسماً معلوماً حسب التصميم المُعطى 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، ويُجزئها إلى إدارات وأقسام ووحدات ومهام ينطوي تحتها الموظفون المتجانسون في التخصص والمستوى.

<sup>1</sup> المدادحة، أ. ن.، و مطلق، ح. م. (2014). *المكتبات الجامعية ودورها في عصر المعلومات*. عمان: مكتبة المجتمع العربي - دار الرواد. ص. 97.

<sup>2</sup> راتشمان دافيد و آخرون. (2001). *الإدارة المعاصرة*. ترجمة محمد رفاعي، محمد أحمد عبد المتعال. المملكة العربية السعودية. ص.ص. 71-73.

### 3. مفهوم التسيير:

تتعدد تعاريف التسيير باختلاف وجهات النظر للكاتب والباحثين والممارسين، ويرجع هذا الاهتمام بالتسيير كونه أكثر الأنشطة أهمية و تغلغلاً في جميع أوجه النشاط الإنساني ومن بين تلك التعاريف ما يلي<sup>1</sup>:

- يُعدّ التسيير فناً يقوم على توجيه الأفراد والسيطرة عليهم لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة، من خلال ممارسة وظائف التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة. إذ يُسهم التركيز على الجوانب الإدارية لمؤسسات المعلومات في تعزيز قدرتها على التحكم والتقييم، نظراً لأنّ التنسيق المتكامل بين مختلف عناصر الإنتاج البشرية عبر آليات التخطيط والتنظيم والقيادة والإشراف يُعدّ عاملاً محورياً في بلوغ الأهداف المرجوة.

- عرّفه "تايلور" على أنّه: "علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية".

- كما يُعرّف التسيير أيضاً بأنه العملية التي تقوم على الإلمام الدقيق بما ينبغي على الأفراد إنجازه، مع ضمان أدائه بأعلى درجات الكفاءة وأقل التكاليف الممكنة. كما يُنظر إليه بوصفه وظيفة أساسية تُعنى بتحديد سياسات المؤسسة، وتنسيق مختلف وظائفها، وإقرار هيكلها التنظيمي، إضافةً إلى ممارسة الرقابة النهائية على عمليات التنفيذ لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية<sup>2</sup>.

فالتسيير يُمثّل عملية منهجية تهدف إلى تحديد الأهداف بدقة، وتنسيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة، بُغية تحقيق الغايات المنشودة، وذلك من خلال تنفيذ الوظائف الأساسية المتمثلة في التخطيط، والتنظيم، والإدارة، والرقابة<sup>3</sup>.

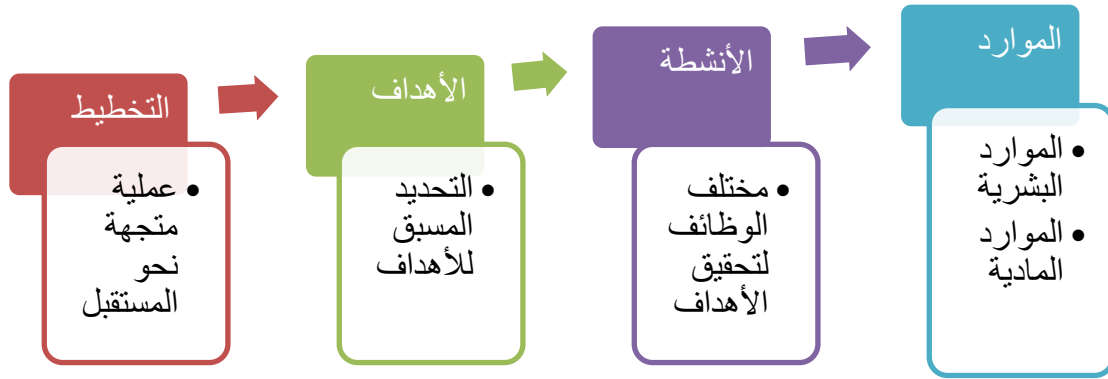
<sup>1</sup> الطباع، ع. أ. (2010). *علم المكتبات: الإدارة والتنظيم*. بيروت: دار المعرفة للنشر والتوزيع. ص.83.

<sup>2</sup> موسى، ث. إ. (2017). *إدارة المكتبات ومراكز المعلومات من منظور حديث*. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

<sup>3</sup> الطباع، ع. أ. مرجع سابق. ص.85.

#### 4. 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 تُحدّد لمؤسسة المعلومات هي التي تُقرّر 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. أمّا مجموعة الوظائف الإدارية فقد تتجزأ إلى وظائف تتعلق بالأفراد. وأخرى تتعلق بالشؤون المالية، وثالثة بالسكرتارية والصيانة وهكذا. وتتربط وتتفاعل الوظائف المهنية والإدارية معا لتحقيق الأهداف المحددة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> الهادي، م. م. (2005). الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية. ص. 117.

ومن المكونات الأساسية لأي تنظيم إداري الموارد البشرية أو القوى العاملة اللازمة لأداء المهام والوظائف، فالتنظيم كبنیان يربط وينسق الجهود الجماعية لمجموعة الأفراد الذين يعملون معا 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 يسهم في اختيار وتعيين الأفراد المناسبين لأداء المهام، ويحدد واجباتهم ومسؤولياتهم وسلطاتهم ومدى علاقاتهم وتبعياتهم ونطاق الرقابة ونظم الترقيات والحوافز وتقييم الأداء والتدريب والتنمية والقوى العاملة بدون إمكانيات وتسهيلات مادية لا يمكن أن تؤدي وظائفها بكفاءة وفاعلية. لذلك تعتبر الموارد المادية مكونا أساسيا 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 إن حجم الاعتمادات المالية وتنوع الأجهزة والآلات المستخدمة وحجم المبنى المخصص للمؤسسة الوثائقية، وتعدد فروعها ينعكس بالطبع على شكل وطبيعة التنظيم الإداري وعلى نوع وحجم الموظفين أيضا<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> الهادي، م. م. المرجع السابق. ص. 123.

## المحور الثاني: السلسلة الوثائقية في المكتبات

تُعدّ المؤسسات الوثائقية، على اختلاف أنواعها من مكتبات ومراكز معلومات وأرشيفات، أنظمة إعلامية متكاملة تُعنى بإدارة المعرفة والمعلومات بطريقة منظمة وفعّالة. فهي تعمل وفق هيكل منظومي يتكوّن من مجموعة نظم فرعية مترابطة، تؤدي كل منها وظيفة محددة تسهم في تحقيق الهدف العام للمؤسسة، والمتمثل في ضمان تدفق المعلومات وتنظيمها لخدمة الأفراد والمؤسسات والمجتمع.

تتمثل الوظائف الأساسية لهذه المؤسسات في ما يُعرف بـ السلسلة الوثائقية، وهي الإطار المنهجي الذي يحدد المراحل التي تمرّ بها الوثيقة منذ إنتاجها وحتى استخدامها. تبدأ هذه السلسلة بمرحلة الجمع، حيث تُستقبل الوثائق من مصادر مختلفة بعد تقييم قيمتها العلمية والإدارية والتاريخية، ثم تمر بمرحلة المعالجة التي تشمل التحليل والفهرسة والتصنيف وفق معايير علمية دقيقة تسهّل عملية الاسترجاع لاحقاً. تأتي بعد ذلك مرحلة الحفظ التي تهدف إلى صيانة الوثائق وضمان سلامتها المادية أو الرقمية باستخدام تقنيات متقدمة في الأرشفة الورقية والإلكترونية، بما يضمن استدامة الموارد المعلوماتية على المدى الطويل. وفي المرحلة الأخيرة، يتم إتاحة الوثائق والمعلومات للمستخدمين عبر خدمات مباشرة أو من خلال أنظمة رقمية متطورة تتيح الوصول السريع والأمن إلى البيانات المطلوبة.

إنّ السلسلة الوثائقية تمثل العمود الفقري لأي مؤسسة وثائقية، إذ تضمن الترابط المنطقي والعملية بين مختلف مراحل التعامل مع الوثائق، وتمنع ضياع المعلومات أو تكرار الجهد. ومن خلال هذا النظام المتكامل، تتمكن المؤسسات الوثائقية من أداء دورها الحيوي في دعم اتخاذ القرار، تعزيز البحث العلمي، وحفظ الذاكرة المؤسسية والتاريخية للمجتمعات الحديثة. فما المقصود بالسلسلة الوثائقية؟

- وما أبرز مراحلها بالتفصيل؟

### 1. تعريف السلسلة الوثائقية:

تُشير السلسلة الوثائقية إلى مجموعة العمليات المتعاقبة التي تمرّ بها الوثيقة داخل المؤسسة الوثائقية، بدءاً من اختيارها وتجميعها، مروراً بمعالجتها وحفظها وتخزينها، وصولاً إلى نشرها وإتاحتها للمستفيدين. وهي تُمثّل الإطار المنهجي الذي يُنظّم دورة حياة الوثيقة من لحظة اقتنائها إلى لحظة استخدامها.

في السياق العملي، تُعدّ السلسلة الوثائقية سلسلة من الإجراءات المترابطة التي تضمن سلامة الوثيقة مادياً وفكرياً، وتشمل مختلف الجوانب الإدارية والتنظيمية والفنية التي تُنفَّذ داخل وحدات المعلومات. تبدأ هذه العملية بدراسة الحاجة إلى الوثيقة والنظر في اقتنائها، ثم تمرّ بمراحل الفهرسة، التصنيف، التحليل، والحفظ، لتنتهي بمرحلة الإتاحة التي تُمكن الجمهور من الوصول إلى المعلومات بطريقة فعّالة ومنظمة.

وعليه، تُعدّ السلسلة الوثائقية جوهر النظام الوثائقي، إذ تضمن استمرارية تدفق المعلومة ودقتها، وتُعدّ مؤشراً على مدى كفاءة المؤسسة في إدارة مواردها الوثائقية وتحقيق أهدافها المعرفية والإدارية<sup>1</sup>.

### 2. مراحل السلسلة الوثائقية:

**1.2. الجمع:** يُعدّ المرحلة الأولى في السلسلة الوثائقية، ويمثّل النظام الفرعي المسؤول عن اقتناء الوثائق والمصادر المعلوماتية التي تُثري رصيد المؤسسة الوثائقية. ويتكوّن هذا النظام من مجموعة عمليات مترابطة تهدف إلى ضمان اختيار الوثائق المناسبة وضمّها إلى المجموعات وفق معايير محددة تراعي احتياجات المؤسسة والمستفيدين على حدّ سواء.

<sup>1</sup> Decalog. (2025). Comprendre la chaîne documentaire en bibliothèque. En ligne: <https://www.decalog.net/chaine-documentaire-en-bibliotheque>

تبدأ العملية بالاختيار، وهي الخطوة التي يتم فيها تحديد الوثائق المراد اقتناؤها بناءً على مجموعة من المعايير، من أهمها توافق محتوى الوثائق مع أهداف الهيئة التوثيقية، واستجابتها لاحتياجات المستفيدين الفعلية، إضافةً إلى ضرورة مراعاة التوازن بين القيمة المعلوماتية للوثيقة والإمكانات المادية المتاحة لاقتنائها.

تليها مرحلة إعداد الطلبات، حيث تُنجز عملية طلب شراء الوثائق بعد التأكد من عدم توفرها ضمن الرصيد الحالي للمؤسسة. ويُعتمد في هذه الخطوة على الإجراءات الرسمية الخاصة بعملية التوريد، لضمان الشفافية والدقة في تنفيذ المشتريات.

أمّا استقبال الطلبات فيتمثل في مجموعة الإجراءات الإدارية والتنظيمية التي يقوم بها مسيرؤ المؤسسة الوثائقية عند وصول المواد من الموردين، وتشمل تسجيلها، مطابقة الفواتير، وإعداد محاضر الاستلام.

وفي مرحلة التحقق، يُصار إلى فحص المواد المستلمة بالاستناد إلى نسخة من وصل الطلبية للتأكد من مطابقتها لما تمّ طلبه من حيث النوع والكمية، بالإضافة إلى التحقق من السلامة المادية للوثائق وخلوها من العيوب أو التلف.

تُعدّ هذه الخطوات المتسلسلة أساساً لضمان جودة عملية الجمع، إذ تسهم في تكوين رصيد وثائقي متكامل وموثوق، يلبي حاجات المؤسسة والمستفيدين بكفاءة ويعكس سياساتها المعلوماتية بدقة<sup>1</sup>.

**2.2. المعالجة:** تُمثّل المعالجة الوثائقية مجموعة العمليات المادية والفكرية التي تخضع لها الوثيقة منذ لحظة دخولها إلى الوحدة الوثائقية وحتى وضعها في متناول القراء والمستفيدين. ويُعدّ هذا النظام الفرعي من أهم المراحل في السلسلة الوثائقية، إذ يُهدف إلى تنظيم الوثائق بشكل منهجي يسهّل الوصول إليها واسترجاعها عند الحاجة. وينقسم إلى مجموعة من الوحدات الأساسية التي لا يمكن تجزئتها:

<sup>1</sup> Guichet du Savoir. (2022). En quoi consiste la chaîne documentaire ? . en ligne: <https://www.guichetdusavoir.org/question/voir/133505>

- تبدأ العملية بـ التسجيل (*Enregistrement*)، وهي خطوة جوهرية تُمنح فيها كل وثيقة رقمًا تسلسليًا أثناء تسجيلها في سجلّ الجرد الرسمي للمؤسسة، بما يضمن تتبعها وتوثيقها بدقة. وتشمل هذه العملية أيضًا مراقبة وصول المطبوعات الدورية، وتسجيلها في سجلّ خاص يُعرف باسم الكارداكس (*KARDEX*)، الذي يتيح متابعة دورية للإصدارات.

- تليها مرحلة وضع الختم (*Estampillage*)، وهي إجراء قانوني يُثبت ملكية الهيئة الوثائقية للوثيقة من خلال وضع ختمها الرسمي عليها، مما يحميها من الضياع أو الاستعمال غير المصرّح به.

- بعد ذلك تأتي الفهرسة، وهي عملية إعداد البطاقات الفهرسية التي تتضمن بيانات تعريفية دقيقة حول الوثيقة مثل العنوان، المؤلف، الموضوع، سنة النشر، والناشر، بغرض تسهيل البحث عنها واسترجاعها في الفهرس العام.

- ثم تُنجز عملية التكشيف، التي تقوم على استخراج الكلمات الدالة أو المصطلحات الأساسية من محتوى الوثيقة وتحويلها من اللغة الطبيعية إلى اللغة التوثيقية الموحدة باستخدام الواصفات المعتمدة، ما يتيح الربط المنهجي بين الوثائق ذات المواضيع المشتركة.

- أمّا التصنيف، فهو العملية التي يتمّ من خلالها تحويل المفاهيم أو الكلمات الدالة إلى رموز أو أرقام وفق نظام تصنيف معتمد (مثل ديوي العشري أو الكونغرس)، مما يتيح ترتيب الوثائق في مجموعات منطقية تسهّل الوصول إليها ماديًا وفكريًا<sup>1</sup>.

- وتُستكمل هذه المراحل بعملية الاستخلاص، التي تهدف إلى استخراج أكبر قدر ممكن من المعلومات الجوهرية من الوثيقة والتعبير عنها بأقل عدد من الكلمات، لتوفير ملخص دقيق يسهل على المستفيدين تحديد مدى صلة الوثيقة بموضوع بحثهم

<sup>1</sup> Guichet du Savoir. (2022). *En quoi consiste la chaîne documentaire ?* . en ligne: <https://www.guichetdusavoir.org/question/voir/133505>

وأخيرًا، تخضع الوثيقة لعمليات وضع الشفرة، التجهيز المادي، والترتيب على الرفوف، وهي الخطوات التي تهيئها فعليًا للإتاحة، وتضمن جاهزيتها للاستخدام ضمن النظام الوثائقي العام.

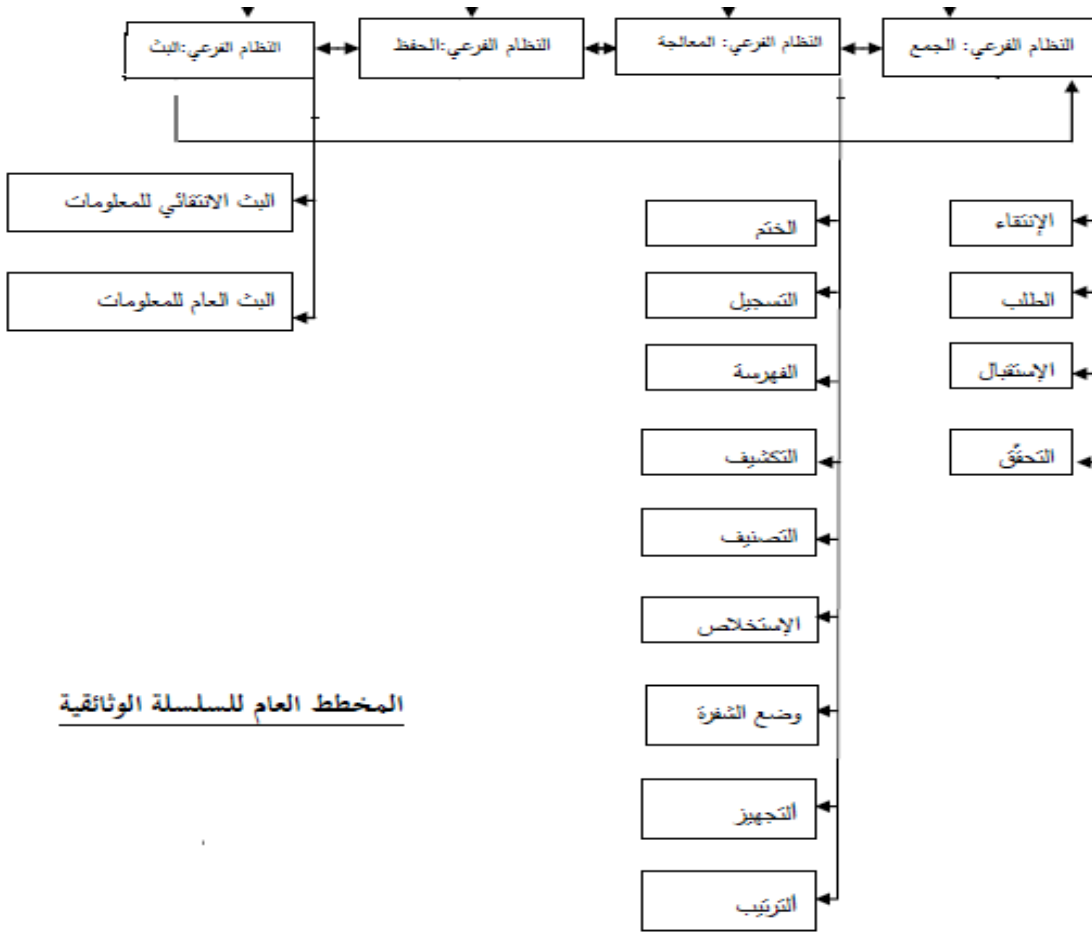
تُعتبر هذه العمليات مجتمعة العمود الفقري للمعالجة الوثائقية، إذ تضمن دقة التنظيم، وسهولة البحث والاسترجاع، وتُحافظ على القيمة المادية والفكرية للرصيد الوثائقي داخل المؤسسة.

**3.2. الحفظ:** يُعد هذا النظام الفرعي بمثابة الإطار الذي يجمع مختلف الأجهزة التنظيمية والتجهيزات التقنية الهادفة إلى ضمان الحماية المادية للوثائق وصونها من التلف أو الضياع. فهو يُعنى بتوفير بيئة آمنة ومستقرة تُراعي معايير الحفظ الجيد من حيث درجة الحرارة، الرطوبة، الإضاءة، وطرق التخزين، إلى جانب تنظيم حركة الوثائق وضبط عمليات الاطلاع عليها. كما يندرج ضمن هذا النظام كل ما يتعلق بالتجهيزات الوقائية مثل أنظمة الإنذار، مكافحة الحرائق، وأدوات التعقيم والحماية من العوامل البيئية، بما يضمن استمرارية الوثيقة كمصدر للمعلومة والمعرفة عبر الزمن.

**4.2. البث:** يُجسد هذا النظام الفرعي الغاية الأساسية التي تسعى الوحدات التوثيقية إلى تحقيقها، إذ يُترجم مجمل العمليات والإجراءات التقنية والتنظيمية إلى نتائج ملموسة تتمثل في توفير المعلومة الموثوقة، وحفظ الذاكرة المؤسسية، وضمان استمرارية تدفق الوثائق داخل دورة حياة متكاملة. فهو يمثل المحصلة النهائية لكل الجهود المبذولة في مراحل الجمع، المعالجة، الحفظ، والإتاحة.

وفيما يلي المخطط العام للسلسلة الوثائقية الذي يُبين الترابط الوظيفي بين مختلف مراحلها وأجهزتها الفرعية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Wikibooks. (2022). *La documentation/Chaîne documentaire et fonctions des documentalistes*. En ligne: [https://fr.wikibooks.org/wiki/La\\_documentation/Cha%C3%A9ne\\_documentaire\\_et\\_fonctions\\_des\\_documentalistes](https://fr.wikibooks.org/wiki/La_documentation/Cha%C3%A9ne_documentaire_et_fonctions_des_documentalistes)



المخطط العام للسلسلة الوثائقية

## المحور الثالث: مدخل عام للإدارة في المكتبات ومراكز المعلومات

تُعدّ الإدارة حجر الأساس الذي يُبنى عليه نجاح المنظمات في مختلف مجالاتها، فهي الأداة التي توحد الجهود وتوجّه الطاقات نحو تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية. سواء تعلّق الأمر بالمؤسسات التعليمية أو الصحية أو الصناعية أو الخدمية، تبقى الإدارة العنصر الحيوي الذي يمنح المنظمة القدرة على التكيف، الابتكار، والاستمرار في بيئة تتسم بالتغيّر السريع والمنافسة المتزايدة. وفي سياق المكتبات ومراكز المعلومات، تكتسب الإدارة بُعداً استراتيجياً يتجاوز مجرد تنظيم المجموعات أو الإشراف على العمليات اليومية. فهي تسعى إلى تطوير الخدمات المعلوماتية، وتحسين تجربة المستفيدين، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية. كما تُمكن الإدارة الرشيدة هذه المؤسسات من إنّ تتحول إلى منصات معرفية فاعلة، تُسهم في دعم البحث العلمي، تعزيز التعلم مدى الحياة، وبناء مجتمع معرفي قادر على الاستفادة من تدفق المعلومات وتوظيفها في التنمية الشاملة.

### 1. تعريف الإدارة:

تُعدّ الإدارة اليوم محوراً أساسياً في منظومة النشاط الإنساني، إذ لم تعد مقتصرة على بيئة الشركات والمؤسسات فحسب، بل امتد تأثيرها إلى جميع القطاعات، بما في ذلك الهيئات الحكومية والمنظمات غير الربحية. فهي تمثل العقل المُنظّم الذي يُحدّد الأهداف، يوزّع الموارد، ويركّز الجهود نحو تحقيق النتائج بأعلى كفاءة ممكنة، من خلال الاستخدام الرشيد للإمكانات البشرية والمادية<sup>1</sup>.

وقد تنوعت تعريفات الإدارة بتنوّع المدارس الفكرية والمقاربات التي تناولتها، إلا إنّ القاسم المشترك بينها هو اعتبار الإدارة نشاطاً موجّهاً نحو تحقيق الأهداف بفعالية.

<sup>1</sup> عليان، ر. م.، & النجاوي، أ. (2005). *مبادئ إدارة المكتبات ومراكز المعلومات*. عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع. ص. 89.

- فقد عرّفها "فريدريك تايلور" (رائد مدرسة الإدارة العلمية) بأنّها "المعرفة الدقيقة لما تُريد إنَّ يقوم به الرجال، ثم التأكّد من إنهم يقومون به بأفضل وأرخص طريقة ممكنة"، مشيراً إلى الجانب العملي القائم على الكفاءة والإنتاجية<sup>1</sup>.
  - أمّا "هنري فايول"، فاعتبرها "التنبؤ، التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، والرقابة"، واضعاً بذلك الأساس الوظيفي الذي يُشكّل جوهر الإدارة الحديثة.
  - في حين رأى "شستر بارنارد" إنّ الإدارة هي "ما يقوم به المدير أثناء تأدية وظيفته"، مؤكداً على الدور السلوكي والقيادي للمدير داخل المنظمة.
  - أما "شيلدون"، فقد ركّز على بُعد التنسيق، فعرّف الإدارة بأنّها "وظيفة يتم بموجبها التنسيق بين الأنشطة ورسم السياسات"، في إشارة إلى البنية التنظيمية التي تُوجّه العمل الجماعي.
  - وأخيراً، وصفها "هوايت وليمو" بأنّها "فن توجيه وتنسيق أعمال الأفراد لتحقيق هدف محدد"، مبرزين بذلك الجانب الإبداعي والإنساني في العملية الإدارية.
- من خلال هذه التعريفات، يتضح إنّ الإدارة ليست مجرد ممارسة تقنية، بل هي فنّ وعلم يتكامل فيه التفكير التحليلي مع القيادة الفعّالة والتخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأهداف بأقصى درجات الكفاءة والفعالية<sup>2</sup>.
- 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 مكانتها الراهنة كعلم مستقل وركيزة أساسية في بناء المنظمات إلا بعد مسار طويل من التطور الفكري والممارسات العملية. فقد بدأت الإدارة

<sup>1</sup> لعويصات . جمال الدين. (2005). *مبادئ الإدارة*. الجزائر، دار هومة. ص.ص. 61-65.

<sup>2</sup> عليان، ر. م.، & النجداوي، أ. (2005). *مبادئ إدارة المكتبات ومراكز المعلومات*. عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع. ص. 89.

كمجموعة من التجارب العفوية التي ظهرت مع بدايات التنظيم البشري في الحضارات القديمة، حين كان الإنسان يسعى إلى تنسيق الجهود لتحقيق أهداف جماعية في الزراعة، البناء، والتجارة. ومع مرور الزمن، تحوّلت هذه التجارب إلى مبادئ منهجية تُدرّس وتُطبّق على نطاق واسع<sup>1</sup>.

## 1.2. الفكر الإداري في العصور القديمة:

يمكن القول إنّ الإدارة ضاربة بجذورها في عمق التاريخ، إذ تعود بداياتها إلى ما يقارب ستة آلاف (6000) سنة مع نشأة الحضارة المصرية القديمة، التي عُرفت بتنظيمها الدقيق لشؤون الدولة، سواء في إدارة الموارد الزراعية، المشاريع العمرانية الكبرى مثل الأهرامات، أو النظام البيروقراطي الذي وُضع لخدمة السلطة المركزية. فقد مارس المصريون القدماء أساليب إدارية متقدمة كالتخطيط، التنسيق، وتوزيع المسؤوليات، وإنّ كان ذلك دون إطار نظري أو فكر إداري منهجي كما نعرفه اليوم. ولم تكن مصر وحدها في هذا المجال، بل شهدت الحضارات السومرية، البابلية، الفينيقية، والفارسية، وكذلك اليونانية والرومانية، مظاهر مشابهة من الممارسات الإدارية، حيث وُجدت سجلات دقيقة، ونظم محاسبية، وطرق في الإشراف والتنظيم، وإدارة الجيوش والتجارة. كانت الإدارة آنذاك ممارسة عملية أكثر منها علمًا نظريًا، تعتمد على الخبرة والتقاليد والعرف الإداري المتوارث، إلى إنّ جاء العصر الحديث الذي حوّلها إلى علم منظم يقوم على المبادئ والنظريات والأساليب العلمية في التسيير والتخطيط والرقابة<sup>2</sup>.

## 2.2. الفكر الإداري في الإسلام:

يُستفاد من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة وسيرة الخلفاء الراشدين إنّ مبادئ الإدارة ليست غريبة عن الفكر الإسلامي، بل هي جزء أصيل من منظومته التنظيمية

<sup>1</sup> إسماعيل، و. م. (2012). *إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. ص. 144.

<sup>2</sup> همشري، ع. أ. (2001). *الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات*. القاهرة: مؤسسة الرؤى المصرية. ص. 22-38.

والقيمية. فقد تناول الإسلام منذ قرون مفاهيم التخطيط، التنظيم، القيادة، الشورى، والرقابة بأسلوب شمولي يربط بين البعد المادي والأخلاقي في إدارة شؤون الأفراد والمجتمعات.

ومن أبرز الأمثلة على ذلك مبدأ التخطيط، الذي يظهر بوضوح في قوله تعالى: "وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ..." (سورة الإنفال، الآية 60).

فهذه الآية تؤكد على ضرورة الاستعداد المسبق والتخطيط المحكم لمواجهة التحديات، وعدم ترك الأمور للمصادفة أو الارتجال. كما تجسد توجيهًا إلهيًا لتقدير الإمكانيات، وتعبئتها وفق رؤية استراتيجية تراعي التوازن بين الموارد والغايات.

وفي السنة النبوية، نجد تطبيقات عملية لهذا المبدأ في سيرة النبي صلى الله عليه وسلم، مثل تخطيطه للهجرة سرًا، واختياره للأشخاص والطرق وتوزيع الأدوار بدقة، مما يعكس فكرًا إداريًا قائمًا على التحليل، التنظيم، وإدارة المخاطر.

أما في عهد الخلفاء الراشدين، فقد تطورت الأساليب الإدارية إلى مستوى مؤسسي، من خلال إنشاء الدواوين وتوزيع المهام وتنظيم الجباية والإنفاق، وهو ما يشير إلى إن الفكر الإداري في الإسلام سابق في جوهره لكثير من المفاهيم الحديثة، لكنه تميز بإضافة البعد الأخلاقي والعدالة كركائز أساسية في العمل الإداري<sup>1</sup>.

### 3.2. الفكر الإداري في المرحلة الانتقالية:

خلال الفترة الممتدة بين عامي 1750 و1920م، شهد العالم نقلة نوعية في الفكر والممارسة الإدارية، إذ انتقلت الإدارة من أساليبها التقليدية القائمة على الخبرة والعفوية إلى أساليب علمية ومنظمة. فقد أحدثت الثورة الصناعية تحولًا جذريًا في بيئة العمل والإنتاج، حيث أدى استخدام الآلات والتقسيم الدقيق للعمل إلى بروز

<sup>1</sup> عبد الرحمن بن أحمد هيجان، (2010)، الإدارة في الإسلام: المفاهيم، المبادئ، التطبيقات، دار الزهراء للنشر، ص.ص. 107-

الحاجة إلى تنظيم الجهود البشرية والمادية على نحو أكثر كفاءة. وفي ظل هذا التحول، برزت مفاهيم جديدة مثل التخطيط، الرقابة، والتنسيق، وبدأت تظهر المدارس الإدارية الأولى التي وضعت الأسس النظرية للإدارة كعلم مستقل، مثل المدرسة الكلاسيكية بقيادة فريدريك تايلور وهنري فايول، اللذين ركزا على الكفاءة والإنتاجية من خلال التنظيم العلمي للعمل وتحديد المسؤوليات بدقة.

### 3. هل الإدارة فن أم علم؟

قبل الإجابة عن هذا السؤال، يُجدر التوضيح إنَّ الإدارة لا تُعد علمًا دقيقًا بالمعنى الطبيعي للكلمة مثل الفيزياء أو الرياضيات، لأنها تتعامل مع سلوك الإنسان والمنظمات، وهما مجالان يتسمان بالتغير والتعقيد. ومع ذلك، فهي علم تطبيقي يقوم على أسس علمية ومبادئ قابلة للملاحظة والاختبار، تُستمد من تجارب واقعية ودراسات ميدانية، وتُستخدم لتوجيه السلوك التنظيمي نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية<sup>1</sup>.

### 1.3. علم الإدارة:

يتميز العلم بأنه مجموعة من النظريات والمبادئ التي تحكم الظواهر وتفسرها، وهو قابل للتجربة والتطبيق. الإدارة تتضمن نظريات يمكن تعلُّمها في الجامعات وتطبيقها عمليًا في المؤسسات.

### 2.3. فن الإدارة:

يُعرّف الفن بأنه القدرة على توظيف المهارة والخبرة لتحقيق أفضل النتائج الممكنة في مواقف متغيرة. ومن هذا المنطلق، يُنظر إلى الإدارة أيضًا كفن، لأن نجاحها لا يعتمد فقط على معرفة القواعد والنظريات، بل على قدرة المدير على تطبيقها بمرونة وذكاء بما يتناسب مع طبيعة الموقف والعاملين والبيئة التنظيمية.

<sup>1</sup> بدير، ج. (2008). المدخل لدراسة علم المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع. ص. 205.

فالمدير الفعّال هو من يحوّل المبادئ الإدارية إلى ممارسات واقعية تحقق الانسجام بين الموارد، وتحفّز الأفراد، وتوجّه المؤسسة نحو أهدافها بكفاءة.

### 3.3. الإدارة علم وفن في إن واحد:

لا يكفي امتلاك المعرفة العلمية فقط ليكون الشخص مديراً ناجحاً، بل يجب إن 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<sup>1</sup>.

### 5. مستويات الإدارة:

تتكوّن الإدارة داخل أي منظمة من ثلاثة مستويات رئيسة، لكل مستوى منها مهامه ومسؤولياته الخاصة:

### 1.5. الإدارة العليا (Top Management):

وهي تُمثّل قمة الهرم الإداري في أي تنظيم، حيث تتركز فيها السلطات والصلاحيات العليا، ويتولى مسؤوليتها عادة الرئيس التنفيذي، المدير العام، أو رئيس مجلس الإدارة.

<sup>1</sup> بدير، ج. المرجع السابق. ص. 211.

يتحمل هذا المستوى مسؤولية رسم السياسات العامة وتحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، واتخاذ القرارات المصيرية التي توجه مسارها المستقبلي. كما يشرف على التخطيط طويل المدى، وتوزيع الموارد الرئيسية، ومتابعة الأداء العام لضمان انسجام جميع الوحدات مع الرؤية الشاملة للمؤسسة.

- ✓ 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)<sup>1</sup>.

## 2.5. الإدارة الوسطى (Middle Management):

يُعد هذا المستوى الوسيط بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، حيث يترجم القرارات الاستراتيجية إلى خطط وإجراءات عملية قابلة للتنفيذ. يمثل عادة مديرو الإدارات والفروع والأقسام الذين يشرفون على سير الأعمال اليومية ضمن نطاق مسؤولياتهم. تتمثل مهام هذا المستوى في تنظيم وتنسيق الأنشطة بين مختلف الوحدات، متابعة الأداء الميداني، حل المشكلات التشغيلية، وضمان تنفيذ الخطط وفقاً للسياسات والتعليمات الصادرة عن الإدارة العليا، مع رفع التقارير الدورية لتقييم مدى التقدم نحو الأهداف المحددة.

- ✓ ترجمة الأهداف والاستراتيجيات إلى خطط تنفيذية.
- ✓ الإشراف على مديري الوحدات الفرعية وضمان سير العمل.
- ✓ تنسيق الجهود بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة.

<sup>1</sup> عليان، ر. م.، & النجاوي، أ. (2005). مبادئ إدارة المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع. ص.64.

✓ متابعة تنفيذ السياسات العامة التي وضعتها الإدارة العليا.

### 3.5. الإدارة الدنيا (Supervisory/Lower Management):

يُعدّ هذا المستوى القاعدة الأساسية للهيكل الإداري، حيث تُنفَّذ فيه الخطط والبرامج المرسومة من المستويات الأعلى. يضم عادة رؤساء الفرق والمشرفين المباشرين الذين يتولون الإشراف اليومي على العاملين والعمليات التنفيذية. تتمثل مهام هذا المستوى في توجيه العاملين ومتابعة الأداء الميداني، تنفيذ الأوامر والتعليمات بدقة، ضمان جودة العمل والانضباط، ورفع التقارير التشغيلية إلى الإدارة الوسطى لتسهيل عملية التقييم واتخاذ القرارات التصحيحية عند الحاجة.

✓ الإشراف اليومي على الموظفين والعمال.

✓ تنفيذ الخطط والقرارات الصادرة من الإدارة الوسطى.

✓ متابعة الإنتاجية وضمان جودة العمل.

✓ التعامل المباشر مع المشكلات اليومية وحلها سريعاً<sup>1</sup>.

### 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.

<sup>1</sup> إسماعيل، و. م. مرجع سابق. ص. 157.

## 6. أهمية الإدارة في المكتبات ومراكز المعلومات:

تعد الإدارة في المكتبات ومراكز المعلومات عاملاً حاسماً لتحقيق الكفاءة والتميز في تقديم الخدمات المعلوماتية، إذ تمكن هذه المؤسسات من التكيف مع التحولات التقنية والمعرفية المعاصرة. ويمكن تلخيص أهمية الإدارة في هذا المجال فيما يلي:

**أولاً. التخطيط الفعال لتقديم الخدمات:** يشمل تحديد رؤية واضحة للمكتبة وأهدافها المستقبلية، ووضع استراتيجيات تطوير تتماشى مع احتياجات المستفيدين، إلى جانب تنظيم الموارد البشرية والمادية بما يضمن انسيابية العمل وجودة الأداء.

**ثانياً. تنظيم الموارد وإدارتها بكفاءة:** تُسهم الإدارة الجيدة في الاستخدام الأمثل للمساحات مثل ترتيب الأرفف وتنظيم الإعارة، وتوزيع المهام بين الموظفين لتحقيق الانسجام في الأداء، مع إدارة الميزانية بمرونة لتلبية احتياجات التطوير في المكتبات الورقية والإلكترونية.

**ثالثاً. تطوير الخدمات المكتبية:** تعمل الإدارة الفعالة على تحديث التقنيات المعتمدة كأنظمة الفهرسة والاستعارة الرقمية، وتوسيع نطاق الخدمات ليشمل الوصول الإلكتروني للمعلومات، مما يعزز تجربة المستخدم ويسهل عمليات البحث والاستخدام.

**رابعاً. تحسين أداء الموظفين:** تُعنى الإدارة بتأهيل الكوادر من خلال التدريب المستمر على الأنظمة الحديثة، وتحفيز العاملين لرفع جودة الخدمة، إلى جانب ضمان توزيع عادل للمهام بما يحقق الكفاءة والإنتاجية.

**خامساً. تقديم خدمات معلوماتية متطورة:** تدعم الإدارة توفير خدمات البحث العلمي والإرشاد المعلوماتي، وتمكن المستفيدين من الوصول السريع والدقيق إلى البيانات، مع دمج أحدث التقنيات مثل البحث الآلي والفهرسة الإلكترونية.

سادساً. ضمان استدامة المكتبة وتطورها: تعمل الإدارة على تقييم الأداء بشكل دوري لتحديد فرص التحسين، والبحث عن مصادر تمويل متنوعة لدعم الاستمرارية، إضافةً إلى بناء شراكات استراتيجية مع المؤسسات التعليمية والبحثية لتعزيز مكانة المكتبة ودورها المجتمعي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عليان، ر. م.، & النجداوي، مرجع سابق. ص. 231.

## المحور الرابع: مدارس الفكر الإداري (المدرسة الكلاسيكية)

لقد شكّلت الإدارة منذ نشأة الحضارات الإنسانية عنصراً محورياً في تنظيم شؤون الأفراد والجماعات. فقد استخدمت الحضارات القديمة كالمصرية، الصينية، والسومرية أساليب إدارية لتسيير الدولة وتنظيم العمل وتقسيم المهام وضمان استغلال الموارد بكفاءة. ومع تطور الحياة الاجتماعية والاقتصادية، تطورت معها مفاهيم الإدارة لتشمل مهام أكثر تعقيداً كالتخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة.

ومع مطلع القرن العشرين، شهد الفكر الإداري تحولاً جوهرياً، إذ بدأت الجهود العلمية تتجه نحو إرساء قواعد منهجية للإدارة، بدلاً من الاعتماد على الاجتهادات الشخصية أو الخبرة الفطرية. ساهمت الثورة الصناعية في تسريع هذا التحول، إذ فرضت الحاجة إلى إدارة منظمات كبيرة ذات هياكل معقدة ومتعددة المستويات، مما استدعى تطوير نظريات وممارسات أكثر علمية وفعالية.

مرّ الفكر الإداري بعدة مراحل، ظهرت خلالها مدارس ونظريات متعددة، كل منها تناول جانبا محدداً من العملية الإدارية؛ فبعضها ركّز على الهيكل والتنظيم، وبعضها على العلاقات الإنسانية والدوافع، بينما اتجهت أخرى إلى المدخل الكمي والتحليلي في اتخاذ القرار.

وفي هذا السياق، سنتناول بالتحليل أبرز المدارس الإدارية التي شكّلت تطور الفكر الإداري، وهي:

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 (Modern Management Perspectives)

### I. المدرسة الكلاسيكية

1. فروض المدرسة الكلاسيكية: تُركز جميع نظريات الإدارة الكلاسيكية على

الجوانب التقنية للعمل، مثل التخصص، وتقسيم العمل، والتنسيق، وتسلسل السلطات، بهدف تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية والكفاءة.

ومن أبرز افتراضات هذه المدرسة:

أ. الإنسان يُنظر إليه ككائن اقتصادي يسعى إلى المنفعة.

ب. أعمال المنظمة واضحة وطبيعتها روتينية وبسيطة.

ت. معيار نجاح المديرين والمنظمات يقوم على الكفاءة والإنتاجية فقط.

ث. هناك طريقة مثلى لأداء العمل يمكن تطبيقها في جميع الظروف.

ج. المنظمة تُعامل كنظام مغلق لا يتأثر ببيئتها الخارجية، ويفترض إنَّ بيئتها مستقرة.

ح. أي نشاط خارج القنوات الرسمية يُعتبر مضرًا بالإنتاج ولا يخدم أهداف المنظمة<sup>1</sup>.

2. ركائز المدرسة الكلاسيكية: ركزت الإدارة العلمية، من خلال النظريات التي

قدّمها روادها، على دراسة العلاقة بين العامل والآلة التي يستخدمها، معتمدةً المنهج

العلمي في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات. وتقوم هذه المقاربة على ضرورة تحديد

المشكلة وأسبابها بدقة من أجل صياغة الحلول الملائمة وتطبيقها عمليًا. وقد استندت

إلى الركائز الآتية:

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

<sup>1</sup> المنيف، إ. (2017). تطور الفكر الإداري المعاصر (الطبعة 3). مجلة المدير. ص. 121.

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 والتقديرية الشخصية.

ث. تقسيم العمل: يهدف إلى تحديد أدق جوانب المهام التي ينجزها العامل بما يتيح له التخصص فيها، مما يرفع كفاءته الإنتاجية ويقلل من التكاليف. وقد ساهم هذا المبدأ في تعزيز التخصص ليس فقط على مستوى العمال، بل أيضاً بين المديرين، تبعاً لطبيعة الأنشطة التي يشرفون على إدارتها<sup>1</sup>.

ج. وضع قواعد علمية لإدارة المنظمة وتحسين إنتاجيتها: يتمثل في اعتماد أسس منهجية للمتابعة والمراقبة، وتطبيق نظام حوافز مادية محفزة، إلى جانب وضع لوائح تنظيمية واضحة لضمان الانضباط والالتزام داخل بيئة العمل.

ح. تطبيق الأسلوب العلمي في عملية اختيار المدراء والموظفين والعاملين: ويأتي ذلك في إطار مبدأ تقسيم العمل والتخصص، مع التركيز على التدريب المستمر لرفع كفاءة الأفراد، والاعتماد على الأساليب العملية في الأداء. كما يؤكد على أهمية التوجيه والالتزام به، وعلى الاعتماد الكامل على العلاقات الرسمية داخل المنظمة، مع رفض أي علاقات خارج هذا الإطار لكونها لا تتوافق مع لوائح العمل والسلوك المهني المعتمد.

خ. المسؤولية المشتركة: يبرز هذا المفهوم أهمية التعاون بين الإدارة والعمال، إذ تقوم مسؤولية العمل على مبدأ المشاركة والتكامل، حيث يتحمل كل من الإدارة والعمال معاً مسؤولية تحقيق الأهداف وضمان جودة الأداء داخل المؤسسة.

### 3. نظريات المدرسة الكلاسيكية:

وتشتمل المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على ثلاث نظريات هي:

<sup>1</sup> بدر، ف. (2018). أساسيات الإدارة. منشورات الجامعة الافتراضية السورية. ص. 79.

- ✓ 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:

ارتبطت نظرية الإدارة العلمية باسم المهندس الأمريكي فريدريك تايلور، الذي وضع إطاراً نظرياً جديداً مغايراً لأساليب التنظيم والرقابة السائدة آنذاك. اعتمد تايلور في منهجه على الأساليب العلمية لدراسة الوقت والحركة، مستنداً إلى خبرته الهندسية وملاحظاته الدقيقة لتسلسل العمل ومراحله، وما تشهده المنظمات من هدر وضياح نتيجة غياب الأساليب العلمية في الإنتاج. ويُعدّ تايلور من الرواد الأوائل في تطوير الفكر الإداري، إذ انتقل بالإدارة من الاعتماد على الطرق التقليدية القائمة على التجربة والخطأ والحدس، إلى إدارة علمية تقوم على التحليل والدراسة المنهجية للعمل<sup>1</sup>.

#### - أسس وأركان الإدارة العلمية:

- اعتماد الأسلوب العلمي في معالجة المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات.
- اختيار الآلات، المواد، والعمال وفق معايير علمية دقيقة.
- توفير الإمكانيات المادية والإدارية اللازمة للعمل مع وضوح التعليمات والإجراءات.
- ترسيخ مبدأ التعاون بين الإدارة والعمال.

<sup>1</sup> الفيفي، م. (2021). نظرية الإدارة العلمية: فريدريك تايلور. موقع دراسات أكاديمية. تم الاسترجاع من:

<https://drasah.com/Description.aspx?id=4077>

- اعتبار الوظيفة، بنوعها وطبيعتها ومواصفاتها، الوحدة الأساسية في العمل الإداري ومحور الاهتمام.
  - تنظيم خطوط الاتصال الرسمية داخل المنظمة بشكل هرمي، حيث تنتقل التعليمات والأوامر من الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى.
  - تحديد نطاق الإشراف والرقابة الذي يُمارس ضمنه كلّ مسؤول مهامه الإدارية، بما يضمن وضوح الصلاحيات وتوزيع المسؤوليات على نحو يحقق الكفاءة في الأداء والتنظيم.
- أهم المبادئ والمفاهيم التي ميّزت الإدارة العلمية:**
1. اعتماد المنهج العلمي في تحديد العناصر الوظيفية بدلاً من الاعتماد على الحدس أو التقدير الشخصي.
  2. توظيف أساليب دراسة الوقت والحركة لتحديد أكثر الطرق كفاءة في أداء العمل.
  3. استخدام نظام الحوافز المادية لتحفيز العاملين على إنجاز مهامهم بالسرعة والجودة المطلوبتين.
  4. إجراء دراسة علمية دقيقة لطبيعة العمل من قبل فريق متخصص نظراً لتعقيد هذه العملية وطول مدتها.
  5. تحقيق الرشد الوظيفي، ويُقصد به إنّ يكون الفرد مهياً ومؤهلاً لأداء الوظيفة المسندة إليه من خلال الإعداد والتدريب المسبقين<sup>1</sup>.
- أهم رواد نظرية الإدارة العلمية:**

- **فريدريك تاييلور:** يُعد فريدريك تاييلور المؤسس الأول لنظرية الإدارة العلمية، إذ تمحور هدفه حول تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة الإنتاجية لكل من الأفراد

<sup>1</sup> المنظمة العربية للعلوم الإدارية. (2019). *نظرية الإدارة العلمية: فريدريك تاييلور*. تم الاسترجاع من:

<https://www.andetop.com/2023/04/Scientific-management.html>

والآلات المستخدمة في عملية الإنتاج. بدأ تايلور أبحاثه في إحدى شركات الحديد والصلب الأمريكية، حيث لاحظ إنَّ العمال لا يستغلون كامل طاقتهم الإنتاجية، وإنَّ العمل يفتقر إلى معايير موحدة تحدد الطريقة المثلى للأداء أو الإنتاجية المتوقعة، إضافة إلى غياب علاقة واضحة بين الجهد المبذول والأجر المستحق.

بدافع حرصه على تجنب الهدر والسعي نحو التحليل المنطقي للعمل، شرع تايلور في البحث عن الأسلوب الأمثل لإنتاج المهام. فبدأ بدراسة عملية تقطيع الصلب، وقسمها إلى عناصر محددة، ثم قاس الزمن اللازم لإنتاج كل عنصر. وقد مكَّنته هذه الدراسات من وضع معايير علمية دقيقة لتحديد كمية الإنتاج وطريقته لكل عامل. ونتيجة لتطبيقاته في دراسات الزمن والحركة، تمكن تايلور من رفع إنتاجية العمال إلى ثلاثة أضعاف ما كانت عليه سابقاً، وزيادة أجورهم بنسبة تقارب 60% مقارنة بما كانوا يتقاضونه قبل الدراسة<sup>1</sup>.

وكان تايلور قد وضع أربعة مبادئ أساسية للإدارة العلمية، تتمثل في ما يلي:

1. تطوير علمٍ دقيق لكل عنصر من عناصر العمل بحيث يحل التحليل

العلمي محل الأساليب التخمينية أو العشوائية.

2. اتباع منهج علمي في اختيار العمال وتدريبهم لضمان توظيف الكفاءات

المناسبة وتحسين الأداء المهني.

3. تعزيز التعاون بين الإدارة والعمال بما يحقق التكامل في الجهود ويسهم

في رفع الإنتاجية.

<sup>1</sup> المنظمة العربية للعلوم الإدارية. (2019). نظرية الإدارة العلمية: فريدريك تايلور. تم الاسترجاع من:

<https://www.andetop.com/2023/04/Scientific-management.html>

4. تقسيم العمل والمسؤوليات بين الإدارة والعمال بطريقة واضحة، بحيث تتولى الإدارة مهام التخطيط والتنظيم، بينما يُنَاط بالعمال تنفيذ الأعمال وفق الأسس العلمية المحددة.

○ **فرانك جيلبرث (تبسيط العمل):** يُعد فرانك جيلبرث من المهندسين الذين أسهموا بفاعلية في تطوير الإدارة الصناعية، مركزًا على مستوى أداء العامل ذاته. تمحور اهتمامه حول دراسة الحركة بهدف الوصول إلى الطريقة المثلى لإتجاز العمل. لاحظ جيلبرث إنَّ أساليب العمل تختلف بين العمال، بل وتتغير لدى العامل نفسه من وقت لآخر، وإنَّ العمال غالبًا لا يلتزمون بالتوصيات والتعليمات المحددة.

اعتمد جيلبرث على التصوير التحليلي للحركة لدراسة أداء العمال، فقام بتبسيطها وإعادة تنظيمها بهدف تقليل عدد الحركات غير الضرورية وجعل العمل أكثر راحة وكفاءة. كما أعاد ترتيب الأدوات والمواد بما يخدم تسلسل الأداء المنطقي. وقد أسفرت دراساته عن رفع الإنتاجية وتحسين أجور العمال كنتيجة مباشرة لخفض الجهد والوقت الضائعين.

كما قام جيلبرث بوضع خريطة تحليل للحركات والعمليات، صنَّف من خلالها الحركة إلى سبعة عشر نوعًا أساسيًا، وهو تصنيف لا يزال معتمدًا في الدراسات الصناعية الحديثة حتى اليوم.

○ **هنري جانت (جدولة العمل):** يُعد هنري جانت أحد رواد الإدارة العلمية، وعُرف بخريطته الزمنية الشهيرة التي ما تزال تُستخدم في الصناعة حتى اليوم. ابتكر جانت هذه الخريطة لتوضيح العلاقة بين مخطط العمل والجزء المنجز منه على المحور الأول، والوقت على المحور الثاني.

تتجلى أهمية جانت في مساهماته المتعلقة بأجر العامل، حيث ابتعد عن الربط الكامل للأجر بعدد الوحدات المنتجة كما فعل تايلور، وقدم نظامًا للعمل والحوافز

يعتمد على مكافأة العمال الذين ينتجون أكثر من المعدل المطلوب، ما وفر لهم نوعاً من الضمان المادي رغم مستوى الإنتاج. كما اهتمت جانت بتحليل طرق عمل المديرين وإمكانية دراستها بطريقة علمية، بهدف زيادة إنتاجية المديرين، ما ينعكس مباشرة على خفض التكاليف وزيادة إنتاج العمال.

### 2.3. النظرية البيروقراطية:

تُعد النظرية البيروقراطية، كما وصفها ماكس فيبر، البداية لنظرية التنظيم العلمية. هدف فيبر من خلال هذه النظرية إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وبيان تأثيره على الأداء والسلوك التنظيمي<sup>1</sup>.

وكان فيبر يقصد بمصطلح البيروقراطية النموذج المثالي للتنظيم، القائم على أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي المنظم.

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

من أبرز إسهامات ماكس فيبر في مجال التنظيم والإدارة كتاباته حول نظرية السلطة. قادته هذه الدراسات إلى تحليل العديد من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخلها، مع التركيز على الأسئلة المركزية: لماذا يطيع الأفراد الأوامر الموجهة إليهم؟ ولماذا يؤدي الأشخاص الأعمال وفق التعليمات الواردة في حدود السلطة المخولة لهم؟

وفي هذا السياق، بيّن ماكس فيبر الأسس التي تُكسب ممارسة السلطة داخل التنظيمات طابعها الشرعي، وقسمها إلى ثلاثة أنماط رئيسية هي:

<sup>1</sup> السلمي، ع. (1970). البيروقراطية في النظرية والتطبيق. المنظمة العربية للعلوم الإدارية. ص.ص. 102-111.

1. السلطة التقليدية، التي تستمد مشروعيتها من الأعراف والعادات المتوارثة.
  2. السلطة الكاريزمية، القائمة على خصائص القائد الشخصية وجاذبيته وتأثيره الاستثنائي في الأتباع.
  3. السلطة القانونية العقلانية، التي تركز على القواعد والقوانين الرسمية التي تنظم العلاقات داخل التنظيم وتحدد الصلاحيات والمسؤوليات.
- أوضح فيبر في دراساته الفروق الجوهرية بين هذه الأنماط الثلاثة من السلطة، مع إقراره بإمكانية تداخلها داخل التنظيم الواحد. كما بين إن السلطة الكاريزمية تُمارس بناءً على الصفات الشخصية الاستثنائية التي يتمتع بها القائد، وهو ما عبّر عنه بمصطلح *Charisma* المقْتبس من اللغة اليونانية، ويعني "النعمة" أو "الموهبة الفريدة" التي تمنح صاحبها قدرة غير عادية على التأثير في الآخرين<sup>1</sup>.
- أمّا بالنسبة للنوع الثاني، أي السلطة التقليدية، فهي تقوم على العلاقات المتجذّرة في العادات والأعراف السائدة، حيث يُمارس القائد سلطته استناداً إلى مركزه داخل التنظيم وإلى الشرعية الموروثة عن التقاليد المستقرة. وغالباً ما تُمارس هذه السلطة في إطار من التوازن يحافظ على استمرارية النظم والعلاقات الاجتماعية القائمة.
- أمّا النوع الثالث فيتعلق ترشيد العلاقات القانونية داخل المنشآت والوحدات عبر الشكل البيروقراطي للتنظيم، وهو التنظيم السائد في المنشآت الحديثة. يرى فيبر إنّ هذا النموذج يتوافق مع التطور الذي وصلت إليه مختلف الوحدات في المجتمعات المعاصرة، حيث يمارس القائد السلطة الشرعية أو القانونية من خلال مجموعة محددة من القواعد والإجراءات.

يقصد ماكس فيبر بالبيروقراطية وصف التنظيم الإداري الكبير وما يتضمنه من قواعد، وتأثيره على الإدارة والسلوك التنظيمي، ضمن إطار النموذج المثالي لما يجب إنّ يكون. ويعدد فيبر العديد من مزايا التنظيم البيروقراطي، أبرزها: السرعة،

<sup>1</sup> السلمي، ع. مرجع سابق. ص. 123.

الانضباط، الاستقرار، الاستمرارية، الدقة في تطبيق مبدأ التخصص، تقسيم العمل، المعرفة الدقيقة بالمستندات، الوضوح التام في خطوط السلطة وتسلسلها الهرمي، الخضوع الكامل للرؤساء، تقليل الاحتكاك بين الأفراد، وخفض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل.

### 3.3. نظرية التقسيم الإداري:

يتميز كتاب هذه النظرية بسعيها إلى صياغة مبادئ إدارية نظرية تُشكل أساساً لعمليات التنظيم والتصميم الإداري. جاء دعاة هذه النظرية من بلدان متعددة، وجمعتهم المدرسة الفكرية المشتركة التي ركزت على تحديد المبادئ الإدارية التي تحكم التنظيم في بيئات مختلفة. لذلك، كانت أفكار هذه النظرية أكثر عمقاً وتجريداً من نظرية الإدارة العلمية، واعتمد كتابها على دراسة التنظيمات الصناعية والعسكرية وغيرها للوصول إلى المبادئ التي اعتبروها القاعدة الأساسية لإرساء علم الإدارة.

#### ○ دراسات هنري فايول (1841م – 1925م):

يُعدّ هنري فايول من أبرز رواد الفكر الإداري، إذ قدّم من خلال خبراته العملية وملاحظاته الدقيقة إسهامات جوهرية في وضع الأسس العلمية للإدارة. وتكمن أهمية أعماله في الفكر الإداري الحديث في تحليلاته العميقة لمفهوم النشاط الإداري، وإيمانه الراسخ بوجود مبادئ عامة للإدارة قابلة للتطبيق في مختلف المجالات وضرورية للتدريس والتكوين المهني. وقد ركّز فايول اهتمامه على الإدارة في قطاع الأعمال، معتبراً إياها وظيفة أساسية تضمن التنسيق الفعال بين الموارد وتحقيق الأهداف التنظيمية<sup>1</sup>.

توصّل هنري فايول إلى أنّ نشاط إدارة الأعمال يمكن تصنيفه إلى ست مجموعات رئيسية، هي:

#### 1. النشاطات الفنية: وتشمل عمليات الإنتاج والتصنيع.

<sup>1</sup> محمود، ع. (1976). أصول الإدارة. دار النشر العربي. ص.63.

2. **النشاطات التجارية:** وتشمل المشتريات والمبيعات وعمليات التبادل.
  3. **النشاطات التمويلية:** وتتعلق بتدبير الموارد المالية، والاستثمارات، والمصروفات.
  4. **النشاطات الأمنية:** وتشمل حماية الممتلكات والأشخاص.
  5. **النشاطات المحاسبية:** وتشمل تقدير التكاليف، وإعداد الإحصاءات، ومتابعة النتائج المالية.
  6. **النشاطات الإدارية:** وتتمثل في التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والرقابة.
- ويرى فايول إن وظائف الإدارة الأساسية تتمثل في: **التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، والرقابة**، باعتبارها المكونات الجوهرية للعمل الإداري الفعّال.
- كرّس هنري فايول جزءاً من اهتماماته كممارس للإدارة لدراسة هذه الوظائف. وكان لأفكاره، وللاثر الذي تركته في الفكر الإداري سواء في فرنسا أو خارجها، أهمية لا تقل عن تأثير أفكار فريدريك تايلور في الفكر الإداري الأمريكي.
- **دراسات لوثر جوليك وليندال أرويك:**
- تمثل إسهامات عالم الإدارة الإنجليزي ليندال أرويك والكاتب الأمريكي لوثر جوليك في تطوير الفكر الإداري من خلال تقديمهما أفكار كتاب الإدارة وصياغتهما للمبادئ الإدارية في صورة مبادئ عامة تهدف إلى تحقيق الكفاية الإدارية، خصوصاً في مجال الإدارة العامة.
- ركّز كلٌّ من لوثر غوليك وليندال أرويك على أهمية مجموعة من المبادئ التنظيمية التي تُعدّ أساسية في بناء الهياكل الإدارية وتحقيق الكفاءة المؤسسية، ومن أبرز هذه المبادئ:<sup>1</sup>

### 1. مبدأ تقسيم العمل لضمان التخصص ورفع الإنتاجية.

<sup>1</sup> بدر، ف. (2018). *أساسيات الإدارة*. منشورات الجامعة الافتراضية السورية. ص.ص. 98-107.

2. مبدأ تحديد السلطة والمسؤولية لتحقيق التوازن بين الصلاحيات والواجبات.
  3. مبدأ وحدة الأمر بحيث يتلقى الموظف التعليمات من رئيس واحد فقط لتجنب تضارب الأوامر.
  4. مبدأ نطاق الإشراف الذي يحدّد عدد المرؤوسين الذين يمكن للرئيس الإشراف عليهم بفعالية.
  5. مبدأ التنسيق لضمان انسجام الجهود وتحقيق التكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية.
  6. مبدأ التسلسل الإداري الذي يضمن وضوح خطوط السلطة والاتصال داخل الهيكل التنظيمي.
- يُعدّ كتابهما "أبحاث في علم الإدارة" من أبرز الأعمال التي جسّدت الاتجاه التقليدي في دراسة وتحليل قضايا الإدارة والتنظيم، إذ قدّم رؤية منهجية تعتمد على المبادئ الكلاسيكية للإدارة، مركّزة على بناء الهياكل التنظيمية، وتقنين الوظائف الإدارية، وتحقيق الكفاءة من خلال وضوح الصلاحيات والمسؤوليات داخل المؤسسات.

#### ○ دراسات جيمس موني و آلان رايلي:

كان كل من جيمس موني وآلان رايلي من رواد الأعمال الأمريكيين الذين أسهموا بشكل بارز في تطوير الفكر الإداري، حيث ركزا على صياغة مبادئ إدارية عامة قابلة للتطبيق في مختلف أنواع المؤسسات. استند كل منهما في جهوده إلى خبرته العملية في المجال الصناعي، وإلى دراستهما الدقيقة للتنظيمات الميدانية والعسكرية، بهدف استخلاص مبادئ التنظيم الرسمي التي لاحظا أنّ تطبيقها لا يقتصر على إدارة الأعمال وحدها، بل يمتد ليشمل مختلف المجالات والإدارات.

تُعدّ هذه المبادئ انعكاسا للتجربة العملية والبحث العلمي، كما تمثل تجسيّدًا حيًا لنظريات التقسيم الإداري والتنظيم العلمي. وقد حرص موني ورايلي على التركيز

على الجوانب العملية التي تضمن تحقيق الكفاءة الإدارية وفاعلية الأداء التنظيمي، واشتملت هذه المبادئ على ما يلي:

- **مبدأ التنسيق:** يقوم هذا المبدأ على توحيد الجهود داخل المؤسسة لتحقيق أهداف محددة بوضوح. ويعتمد نجاحه على أكثر من مجرد ممارسة السلطة، إذ يشمل أيضاً تعزيز روح التعاون بين الأفراد ورفع الحالة المعنوية، لضمان انسجام العمل وتكامل الوظائف المختلفة داخل التنظيم.
- **مبدأ التدرج الهرمي:** يؤكد على تدرج السلطة والمسؤولية من القمة إلى القاعدة في شكل هرمي واضح. هذا المبدأ يتضمن عدة عمليات فرعية أساسية، منها القيادة المباشرة، تفويض السلطة، وتحديد الوظائف والمسؤوليات بدقة، بما يضمن وضوح خطوط القيادة والسيطرة داخل المؤسسة، وتقليل التعارض بين المسؤوليات المختلفة.
- **المبدأ الوظيفي:** يشير إلى أهمية التخصص الوظيفي كوسيلة لتنظيم وتقسيم العمل بشكل فعال. فالتقسيم الدقيق للوظائف يساهم في رفع الكفاءة الفردية والجماعية، ويتيح لكل موظف التركيز على مهامه الأساسية بما يتوافق مع قدراته ومؤهلاته، ما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.
- **المبدأ الاستشاري:** يركز على الاستعانة بالخبراء والمستشارين لتقديم المشورة والنصح في المجالات التي تتطلب معرفة متخصصة. في الوقت نفسه، يتحمل التنفيذيون المسؤولية النهائية عن النتائج، ويُمنحون السلطة التنفيذية اللازمة لتطبيق القرارات، ما يضمن الجمع بين الخبرة الاستشارية وتحمل المسؤولية العملية.

تُشكّل هذه المبادئ معاً إطاراً متكاملًا للتنظيم الإداري، حيث تعكس توازنًا بين السلطة، التخصص، التعاون، والاستشارة العلمية، بما يحقق الكفاءة والفاعلية داخل مختلف المؤسسات.

#### 4. إسهامات المدرسة الكلاسيكية في تطور الفكر الإداري:

يُمكن تلخيص أهم إسهامات المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) في الإدارة على النحو التالي:

- أبرزت أهمية الإدارة في تقدم المجتمعات وتطورها.
- أكدت على اعتبار الإدارة علمًا يمكن دراسته وفهمه مثل باقي العلوم الأخرى.
- بينت إنّ الإدارة مهنة قائمة على أصول وأسس وقواعد واضحة.
- ساهمت في تحديد عناصر العملية الإدارية بشكل منظم.
- بادرت بدراسة الوظائف والمهام، مؤكدة على أهمية اختيار العاملين وتدريبهم بما يتوافق مع احتياجات المؤسسة.
- أبرزت ضرورة تعويض العاملين حسب أدائهم لتحفيز الإنتاجية والكفاءة.
- ساهمت المدرسة التقليدية في وضع الكثير من الأساليب الإدارية المعتمدة حتى اليوم، مما يجعلها قاعدة أساسية للفكر الإداري الحديث<sup>1</sup>.

#### 5. الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية:

- ⊗ أمّا أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية فتتمثل فيما يلي:
- ⊗ التركيز المفرط على الجانب الفني للعمل وإهمال الجوانب النفسية والاجتماعية للموظفين.
- ⊗ الاعتماد على الحافز المادي فقط، مع تجاهل الاحتياجات والدوافع الأخرى للإنسان.

<sup>1</sup> الأكاديمية البريطانية للتدريب والتطوير. (2017). نظرية الإدارة الكلاسيكية: المفاهيم الأساسية، الأنواع، نقاط القوة والضعف. تم الاسترجاع من:

<https://batdacademy.com/ar/post>

☒ كون المدرسة التقليدية نشأت لتلائم ظروف الحياة والمنظمات في تلك الفترة، حيث كانت الأعمال بسيطة والبيئة مستقرة، وهو ما يجعل تطبيق مفاهيمها محدودًا في ظل الظروف الحالية المعقدة والمتغيرة والمتنوعة، والتي تشهد منافسة شديدة.

## المحور الخامس: مدارس الفكر الإداري

### (مدرسة العلاقات الإنسانية، المدرسة السلوكية)

#### II - مدرسة العلاقات الإنسانية:

تبلورت مدرسة العلاقات الإنسانية في مطلع الثلاثينيات من القرن العشرين، كردّ فعلٍ نقدي ومعارض للمدرسة الكلاسيكية ونظرياتها الثلاث: الإدارة العلمية، والبيروقراطية، والتقسيم الإداري. فقد افترضت المدرسة الكلاسيكية إنّ الحوافز المادية تمثّل الدافع الأساسي للعاملين، متجاهلةً الأبعاد الاجتماعية والإنسانية داخل بيئة العمل. في المقابل، ركّزت مدرسة العلاقات الإنسانية على أهمية العوامل النفسية والاجتماعية في رفع مستوى الدافعية والإنتاجية لدى الأفراد، معتبرةً إنّ الإنسان ليس مجرد عنصر إنتاج، بل كائن ذو احتياجات وجدانية واجتماعية ينبغي مراعاتها لتحقيق الأداء الأمثل.

أسهمت تجارب هوثورن التي أجريت بين عامي 1924 و1932 تحت إشراف إلتون مايو في ترسيخ الأسس الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية، إذ أثبتت إنّ الاهتمام بالعاملين، وتحسين بيئة العمل، وتعزيز العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة تُسهم جميعها في رفع مستوى الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية. وقد نتج عن هذه الدراسات بروز مفهوم "تأثير هوثورن"، الذي يُشير إلى إنّ مجرد اهتمام الإدارة بالعاملين وإشراكهم في اتخاذ القرار كفيل بتحفيزهم على تحسين أدائهم. كما أبرزت هذه المدرسة أهمية الجماعات غير الرسمية، والتفاعل الاجتماعي، والقيادة التشاركية بوصفها عناصر جوهرية في تعزيز فاعلية الأفراد داخل المنظمات، وهو ما شكّل تحولاً محورياً نحو إدارة أكثر إنسانية وتوازناً في الفكر الإداري الحديث<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> . قيس محمد العيد. (1997). التنظيم - المفهوم والنظريات والمبادئ ، مطابع الريان ، الإسكندرية. ص.ص. 67-96.

من أبرز العوامل التي ساهمت في نشوء مدرسة العلاقات الإنسانية ما يلي:

1. تنامي الوعي بالمسؤولية الاجتماعية لأصحاب الأعمال تجاه العاملين، مما دفع إلى الاهتمام بدراسة احتياجاتهم النفسية والاجتماعية داخل بيئة العمل.
2. ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي للعاملين، الأمر الذي جعلهم أكثر وعياً بحقوقهم ومطالبهم الإنسانية والاجتماعية.
3. ظهور النقابات العمالية وممارستها لضغوط متزايدة على أصحاب الأعمال لتحسين ظروف العمل وتعزيز العدالة داخل المؤسسات.

### 1. مبادئ وأسس مدرسة العلاقات الإنسانية:

تتمثل مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية فيما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ **الإيمان بقيمة الفرد:** ويعني ذلك إنَّ القائد أو المدير ينبغي إنَّ يؤمن بأن لكل فرد شخصية متميزة تستحق الاحترام، وإنَّ الفرد العادي يمتلك القدرة على التفكير الموضوعي متى ما أُتيحت له الفرصة المناسبة، بعيداً عن التحيزات الشخصية . كما يُفترض إنَّ يكون قادراً على اتخاذ قرارات رشيدة تستند إلى أسس علمية سليمة في مواجهة المواقف والمشكلات التي تعترضه في بيئة العمل.
- ✓ **المشاركة والتعاون:** ويستند ذلك إلى القناعة بأن العمل الجماعي أكثر فاعلية وقيمة من العمل الفردي، إذ إنَّ إتاحة بيئة مناسبة للحوار وتبادل الآراء داخل الجماعة تمكّن أعضائها من فهم الموضوع بعمق، وتحديد أبعاده ومعطياته بدقة، واتخاذ قرارات أكثر رشداً وتكاملاً. ويُعد هذا النهج أكثر كفاءة من الاعتماد على الاجتهادات الفردية، مهما بلغ الفرد من تفوق علمي أو خبرة مهنية.
- ✓ **العدل في المعاملة:** ويُقصد بذلك إنَّ يتعامل المدير أو المسؤول مع أفراد التنظيم الإداري بروح من العدالة والمساواة، بعيداً عن أي تحيّز أو محاباة، مع مراعاة قدرات الأفراد وإمكاناتهم ومواهبهم. وينبثق هذا التوجّه من الإيمان بمبدأ الفروق

<sup>1</sup> . صلاح الشنواي (1999). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مدخل الهدف مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية. ص. 57.

الفردية بين العاملين، وبأنهم يتفاوتون في القدرات والمهارات التي وهبها الله لهم، الأمر الذي يقتضي إدارة عادلة تُنزل كل فرد منزلته المستحقة وفق عطائه وكفاءته.

✓ **التحديث و التطوير:** ينبغي إن يظل التنظيم الإداري في حالة نمو وتطور مستمرين، إذ إن الاكتفاء باعتباره صالحاً وكافياً يؤدي إلى الجمود والتراجع، ويجعل المؤسسة أسيرة الخبرات القديمة غير القادرة على مواكبة المتغيرات الجديدة. ومن ثم، فإنّ التنظيم الإداري يحتاج دوماً إلى إعادة تقييم وتحديث آلياته وهياكله، ويُعد الجهاز الإداري الأداة الأساسية لتحقيق ذلك من خلال تطوره المستمر وتفاعله الإيجابي، واكتسابه سلوكيات وعادات تنظيمية في مجال العلاقات الإنسانية، تُصقل بالتجربة والممارسة المتواصلة<sup>1</sup>.

## 2. أهداف مدرسة العلاقات الإنسانية:

- تتجسد أهداف مدرسة العلاقات الإنسانية في مجموعة من المبادئ الأساسية، أبرزها:
1. تعزيز التعاون بين العاملين داخل بيئة العمل، وبين المؤسسة والمجتمع الخارجي، بما يسهم في بناء علاقات ودية وتفاهم متبادل، وترسيخ الثقة المشتركة.
  2. رفع مستوى الإنتاجية بوصفها نتيجة مباشرة لزيادة التعاون والتناغم بين الأفراد.
  3. إشباع الحاجات المتنوعة للعاملين على المستويين النفسي والاجتماعي، مع تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها.
  4. تعزيز الروح المعنوية لدى العاملين من خلال تهيئة مناخ نفسي إيجابي يدعم الرضا المهني ويحفّز على الإبداع والإنتاج الفعّال.

<sup>1</sup> . محمد الصيرفي. (2003). *إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية* ، دار قنديل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى عمان. ص. 41.

## 3. رواد ومنظري مدرسة العلاقات الإنسانية:

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

أجرى التون مايو تجاربه خلال الفترة (1932 – 1924) في مصنع هوثورن ووركس التابع لشركة ويسترن إلكتروك بمدينة سيسيرو، إلينوي بالولايات المتحدة الأمريكية. كان الهدف الأولي من هذه التجارب هو دراسة تأثير الظروف المادية للعمل، مثل الإضاءة وفترات الراحة وساعات العمل، على إنتاجية العمال. غير إن النتائج كشفت إن العوامل النفسية والاجتماعية تمارس تأثيراً أعمق وأكثر استدامة على الأداء. ومن أبرز النتائج التي خلصت إليها التجارب ما يلي:

- ✓ ما سمي فيما بعد "تأثير هوثورن" (*Hawthorne Effect*)، فقد أظهرت التجارب إن العاملين يزيدون إنتاجيتهم عندما يشعرون بأنهم تحت المراقبة أو إن 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*):

هي مفكرة أمريكية في مجالات الإدارة، وعلم الاجتماع، وعلم النفس، وتعد من الرواد الأوائل في تطوير الفكر الإداري الحديث. تميّزت بطرحها لمفاهيم سبقت عصرها، مثل القيادة التشاركية، وإدارة الصراعات، والسلطة المستندة إلى المعرفة بدلاً من السلطة الشكلية. ومن أبرز مساهماتها في الفكر الإداري ما يلي:

✓ انتقدت فكرة إنَّ السلطة يجب إنَّ تأتي فقط من المناصب الإدارية، ودعت إلى مفهوم "السلطة المشتركة" بدلاً من السلطة التقليدية القائمة على الأوامر والتسلسل الإداري.

✓ أكّدت إنَّ الإدارة الفعّالة يجب إنَّ 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.

✓ أكّدت إنَّ القائد يجب إنَّ يكون موجّهًا ومحفّزًا وليس فقط أمرًا، رأت إنَّ القيادة الحقيقية تقوم على إلهام الفريق وتحقيق الانسجام بين الأفراد<sup>1</sup>.

### 3.3. تشيستر بارنارد (*Chester Barnard*):

هو مؤلف كتاب "وظائف المدير التنفيذي" (*The Functions of the Executive*) الصادر عام 1938، ويُعد من أبرز منظري الفكر الإداري الحديث. ركّز في أعماله على أهمية التواصل الفعّال داخل التنظيم الإداري، ورأى إنَّ نجاح المؤسسة يقوم على القبول الطوعي للسلطة من قبل العاملين، لا على الإلزام أو السيطرة. كما أكّدت إنَّ التعاون بين الأفراد يمثل الركيزة الأساسية لفعالية التنظيم، وهو ما ينسجم مع مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة.

### 4. إيجابيات مدرسة العلاقات الإنسانية:

شهدت مرحلة ازدهار مدرسة العلاقات الإنسانية عدداً من التحولات الجوهرية في الفكر والممارسة الإدارية، من أبرزها:

✓ تدريب الرؤساء والمشرفين على أساليب العلاقات الإنسانية والتعامل الإيجابي مع العاملين، بما يعزز الروح المعنوية ويزيد من التعاون والإنتاجية داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> قيس محمد العبد . مرجع سابق. ص.ص. 123-145.

✓ استحداث إدارة متخصصة في المؤسسات أُطلق عليها اسم "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، تتولى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، وتركز على رفاة العاملين وحلّ مشكلاتهم داخل بيئة العمل.

✓ اعتراف الإدارات العامة والخاصة بحقوق العاملين، بما في ذلك الإجازات السنوية المدفوعة، وتقليص ساعات العمل الأسبوعية تدريجياً إلى نحو أربعين ساعة أسبوعياً في معظم دول العالم.

✓ إقرار حقوق العمال الصحية والنفسية والاجتماعية، من خلال توفير الوجبات الغذائية، وفترات الراحة المنتظمة، والعلاج والرعاية الصحية المجانية، إضافة إلى أنظمة التأمين الاجتماعي.

##### 5. أبرز الانتقادات التي وُجّهت لمدرسة العلاقات الإنسانية:

على الرغم من إنّ مدرسة العلاقات الإنسانية شكّلت تحولاً نوعياً في الفكر الإداري عبر تركيزها على الأبعاد النفسية والاجتماعية للعاملين، إلا إنّها واجهت عدداً من الانتقادات الجوهرية، من أبرزها:

☒ المبالغة في تقدير دور العوامل النفسية والاجتماعية، إذ إنّ العلاقات الإيجابية وحدها لا تكفي دائماً لرفع الإنتاجية، التي تتأثر أيضاً بعوامل تقنية وتنظيمية مثل التخطيط، والتكنولوجيا، والرقابة.

☒ تجاهل الفروق الفردية بين العاملين، حيث افترضت المدرسة إنّ التحفيز الاجتماعي يؤثر في جميع الأفراد بالقدر ذاته، بينما تختلف الدوافع والاستجابات باختلاف الشخصيات والخبرات.

☒ غياب الآليات العملية لزيادة الإنتاجية، إذ ربطت المدرسة بين المعنويات العالية وارتفاع الأداء دون تقديم أدوات أو معايير دقيقة لقياس ذلك، وأظهرت الدراسات اللاحقة إنّ هذه العلاقة ليست مطلقة.

☒ تبني رؤية مثالية للعلاقات التنظيمية، من خلال افتراض إن التفاهم والانسجام بين الإدارة والموظفين يؤديان دوماً إلى بيئة عمل مثالية، متجاهلة التنافس والصراعات والمصالح الشخصية التي تميز الواقع العملي.

☒ التركيز المفرط على المستوى الفردي، إذ اهتمت المدرسة بدور المشرفين والعلاقات داخل الفرق الصغيرة، في حين أغفلت البنية التنظيمية الكلية للمنظمة، بما في ذلك توزيع السلطة والتخطيط الاستراتيجي<sup>1</sup>.

### III- المدرسة السلوكية:

لا توجد فواصل أكاديمية واضحة بين مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية، إذ يتداخل فكرهما إلى حد كبير، ما جعل بعض الباحثين ينسبون المفاهيم ذاتها إلى كلتا المدرستين بحسب الزاوية التحليلية المعتمدة. وقد ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على العنصر البشري وأولت اهتماماً بالغاً بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين، مما أدى أحياناً إلى إغفال الجانب الرسمي والأهداف التنظيمية للمؤسسة، مع إبراز دور الجماعات غير الرسمية في التأثير على الأداء. وفي ضوء هذا التوجه، ظهر اتجاه فكري جديد يُعد امتداداً للعلاقات الإنسانية لكنه أكثر توازناً، حيث أكد على ضرورة التوفيق بين مصالح المنظمة ومصالح الأفراد، وهو ما شكّل جوهر المدرسة السلوكية في الفكر الإداري الحديث.

تعمّقت المدرسة السلوكية في دراسة سلوك الأفراد داخل المنظمة وإمكانية التنبؤ به، مُنطلقةً من افتراض أساسي مفاده إن لكل سلوك هدفاً محدداً يسعى الفرد إلى تحقيقه. وتتنظر هذه المدرسة إلى المنظمة باعتبارها منظومة بشرية تتكوّن من مجموعة من الأفراد يؤدّون أعمالهم وفق أنماط سلوكية وعادات اجتماعية تُؤثر في أدائهم وتفاعلهم المهني. وبناءً على ذلك، تؤكد المدرسة على ضرورة فهم سلوك العاملين وتحليله

<sup>1</sup> • قيس محمد العيد . مرجع سابق. ص.ص. 147-149.

لتحديد دوافعهم والعوامل المؤثرة فيهم، بما يتيح للإدارة موازنة أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة، وتحقيق التوازن بين الفاعلية التنظيمية والإشباع الإنساني.

### 1. مبادئ المدرسة السلوكية:

تقوم المدرسة السلوكية على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تشكل جوهر تصورها للإدارة والمنظمة، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1. تعتبر إن المؤسسة هي إطار لعملية إنتاجية تتفاعل فيها الموارد المادية والبشرية لتحقيق الأهداف.

2. يعتمد التنظيم الإداري للمؤسسة على البعد الإنساني بوصفه محورياً رئيسياً في بناء الهياكل واتخاذ القرارات.

3. تؤكد على ضرورة الاهتمام المتوازي بالعوامل المادية والسيكولوجية داخل المنظمة بهدف رفع الكفاءة والإنتاجية.

4. تعترف بوجود علاقات رسمية وغير رسمية في بيئة العمل، وترى إن كليهما يؤثران في ديناميكية المؤسسة وأدائها العام.

### 2. نظريات المدرسة السلوكية:

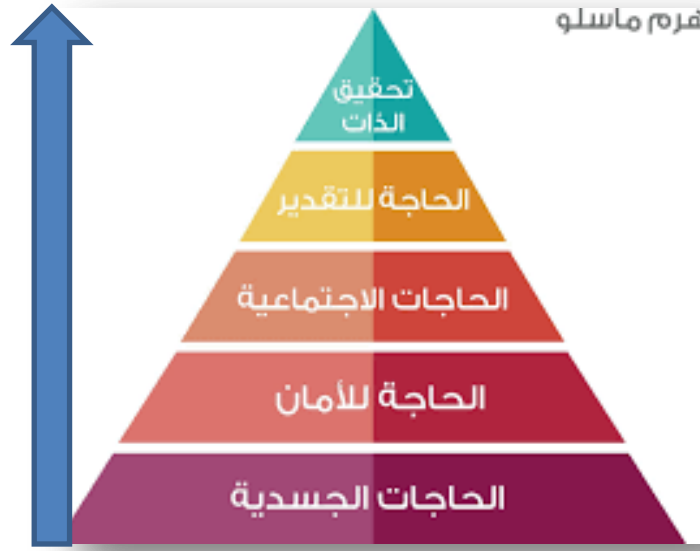
من أبرز النظريات والمفكرين الذين كان لهم السبق في تطوير هذا الاتجاه نذكر<sup>1</sup>:

1.2. نظرية الحاجات الإنسانية *Abraham Maslow*: مؤسس هذه النظرية هو "أبراهام ماسلو" (1908-1970) عالم نفس أمريكي، كانت أعماله حول الحاجات الإنسانية نقلة نوعية في علم الإدارة، والمقصود بالحاجة هي نوع من الحرمان المادي أو النفسي يشعر به الفرد ويميل إلى إشباعه.

تقوم نظرية الحاجات التي قدمها أبراهام ماسلو على إن الإنسان كائن ذو حاجات متجددة لا تتوقف عند حد، إذ ما إن يُشبع إحداها حتى تظهر أخرى تدفعه إلى مزيد

<sup>1</sup> صلاح الشنواني . مرجع سابق. ص.ص. 67-72.

من السعي والتحفيز. وتندرج هذه الحاجات في هرم متسلسل يبدأ من القاعدة بالحاجات الفسيولوجية الأساسية الضرورية لبقاء الفرد، ثم تتصاعد نحو حاجات الأمن، والانتماء، والتقدير، وصولاً إلى قمة الهرم حيث حاجة تحقيق الذات، التي تعبر عن أعلى درجات النمو الإنساني والطموح الشخصي.



تقوم هذه النظرية على مبدئين أساسيين

- **المبدأ الأول:** يقوم على أن ما يُحفّز الفرد هو السعي لإشباع حاجاته غير الملبّاة، إذ تُعدّ هذه الحاجات القوة الدافعة وراء سلوكه، فهي التي تؤثر في تصرفاته وتوجّهه نحو البحث عن الوسائل الكفيلة بتحقيق الإشباع المطلوب.
- **المبدأ الثاني:** ويمثّل مبدأ التدرّج في إشباع الحاجات، حيث يبدأ الأفراد بإشباع حاجاتهم الأساسية الأدنى، ثم ينتقلون تدريجياً إلى المستويات الأعلى، فلا يمكن بلوغ حاجة عليا قبل إشباع الحاجة التي تسبقها في الترتيب.

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

يرى دوغلاس ماكغريغور إنّ خلف كل قرار أو فعل إداري تكمن مجموعة من الافتراضات الضمنية حول طبيعة الإنسان وسلوكه داخل المنظمة، وإنّ الإدارة في ممارساتها اليومية تتعامل مع العاملين وفق ما تؤمن به من تصوّرات مسبقة عن قدراتهم ودوافعهم واستعدادهم للعمل. وقد تأثر ماكغريغور تأثراً واضحاً بأفكار كلٍّ من إلتون مايو وأبراهام ماسلو، خاصة فيما يتعلق بدور العوامل الاجتماعية والنفسية في تحفيز الأفراد ورفع إنتاجيتهم. وقد تجلّى هذا التأثير في كتابه الشهير "الجانب الإنساني في المنظمة" الصادر عام 1960، حيث طرح رؤية جديدة للإدارة تقوم على الاحترام المتبادل، والثقة، وتمكين العاملين.

في هذا الإطار، ميّز ماكغريغور بين نظريتين أساسيتين:

- الأولى هي "النظرية X"، التي تعكس النظرة الكلاسيكية السلبية للعامل، باعتباره كسولاً بطبعه، لا يعمل إلا تحت الرقابة والعقاب.
- أمّا الثانية فهي "النظرية Y"، التي تمثل الاتجاه الإنساني الحديث في الإدارة، وترى إنّ العاملين يميلون إلى العمل بطبيعتهم إذا ما توفرت لهم الظروف المناسبة، وأنّهم قادرون على تحمل المسؤولية والمبادرة والإبداع.

وقد كانت هذه النظرية بمثابة تحوّل جوهري في الفكر الإداري نحو فهم الإنسان كعنصر فاعل ومحوري في تحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي. (2003). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان. ص. 217.

النظرية X	النظرية Y
يُفترض في هذا النموذج أنّ الفرد يميل بطبيعته إلى السلبية، ولا يُحب العمل، ويسعى إلى تجنّبه بكل الوسائل الممكنة، ما يستدعي رقابة وتحفيزاً مستمرين لضمان أدائه لمهامه.	يرى هذا النموذج أنّ الفرد يجد في العمل قيمة ذاتية، إذ يحب ممارسته ويفضّله على الفراغ، ويعتبره مصدر رضا شخصي ووسيلة لتحقيق الذات وتنمية القدرات.
الفرد لا يحب تحمل المسؤولية فهو لا يبحث إلا عن الأمان والاستقرار في العمل.	الفرد يقبل بل يبحث عن المسؤوليات والقيادة في ظروف العمل العادية.
من الواجب إجبار الفرد على أداء عمله وفرض مستوى عال من الرقابة والتوجيه	يمارس الفرد توجيهها ورقابة ذاتية ويكون ذلك من خلال الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة.
يُظهر الفرد في هذه الحالة مستوى منخفضاً من الطموح، ويتّسم بمقاومة التغيير، مع تركيز واضح على الحوافز المادية بوصفها الدافع الأساسي لأدائه وسلوكه المهني.	لا يُعدّ الحافز المادي أو العقاب العامل الأكثر فعالية في تحفيز العاملين، بل إنّ المعاملة الحسنة، والإقناع، والترغيب تمثّل أدوات تحفيزية أكثر تأثيراً، إذ تُسهم في تعزيز الانتماء والالتزام الوظيفي ورفع مستوى الأداء بروح إيجابية ومستقرة.

وانطلاقاً مما سبق استنتج "دوغلاس ماجريجور" بأن:

- وفقاً للنظرية X ، يتعامل المديرون بأسلوب سلطوي قائم على الأوامر والرقابة المباشرة، دون منح العاملين فرصة للمشاركة أو إبداء الرأي في سير العمل. ويؤدي هذا النمط إلى خلق مناخ تنظيمي سلبي يسوده الشعور بالتبعية، حيث يقتصر أداء العاملين على تنفيذ التعليمات دون مبادرة أو ابتكار.

- أمّا وفقاً للنظرية Y ، فإنّ المديرين يؤمنون بمبدأ المشاركة ويعملون على خلق بيئة عمل قائمة على الثقة والحرية والمسؤولية. هذا الأسلوب يُحفّز العاملين على بذل الجهد بإرادتهم، ويسهم في ترسيخ مناخ تنظيمي إيجابي يسوده الرضا، والتقدير، وتحقيق الذات، مع تشجيع روح المبادرة والإبداع.

### 3. إيجابيات المدرسة السلوكية:

تتجلى أهم إيجابيات وإسهامات المدرسة السلوكية في الإدارة من خلال عدة محاور رئيسية، يمكن تلخيصها كما يلي:

✓ معالجة السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمة وتحليل دوافعه وتأثيره على الأداء.

✓ تعزيز روح العمل الجماعي وإقامة فرق مترابطة ومتعاونة لتحقيق أهداف مشتركة.

✓ تصنيف المنظمة كوحدة اقتصادية واجتماعية متكاملة، تجمع بين الأبعاد الإنتاجية والإنسانية.

✓ تمكين الأفراد من تحقيق ذاتهم وإبراز مواهبهم وقدراتهم، مما يزيد من رضاهم المهني وتحفيزهم.

✓ إتاحة المشاركة في اتخاذ القرار لكل المستويات بما يعزز الانتماء والمسؤولية.

✓ الطابع التدريبي والتأهيلي للمدرسة، إذ تهتم بتطوير مهارات الأفراد وإعدادهم لمواجهة التحديات.

✓ الاهتمام بالتغيير التنظيمي وإدخال أساليب تنظيمية جديدة تتوافق مع احتياجات العاملين وأهداف المنظمة.

### 4. الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية:

رغم الإسهامات البارزة للمدرسة السلوكية في تطوير علم الإدارة، إلا أنّ التركيز المفرط على العنصر البشري والجوانب النفسية والاجتماعية للأفراد عرضها لعدد من الانتقادات، أبرزها:

- ✘ الادعاء بالقدرة على تشكيل شخصيات الأفراد بغض النظر عن ميولهم واستعداداتهم الفطرية، وهو ما فشل في تحقيقه كبار علماء السلوك.
- ✘ إنكار القيم والمعتقدات الداخلية والقدرات الفطرية، إذ تعتبر الدوافع والذكاء مجرد مجموعة من العادات المكتسبة، متجاهلة الأبعاد الفطرية للشخصية.
- ✘ إهمال دور الضمير في توجيه السلوك واتخاذ القرارات الأخلاقية.
- ✘ التجاهل التاريخي للسلوك البشري، مع التركيز فقط على السلوك الحاضر، مما قد يؤدي إلى إغفال تجارب سابقة وعدم معالجتها، فتترسخ في اللاوعي مسببة عقداً نفسية.
- ✘ التركيز على السلوك الملاحظ فقط، مع تجاهل أنّ الكثير من الأنماط السلوكية لا تتبع بالضرورة من قناعات أصحابها بل من ضغوط وظروف محيطية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي. (2003). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار قنديل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى عمان. ص. 231.

## المحور السادس: مدارس الفكر الإداري

### (المدرسة الكمية، الاتجاهات الحديثة في الإدارة)

#### IV- المدرسة الكمية:

نشأت المدرسة الكمية نتيجة للأبحاث التي أجريت خلال الحرب العالمية الثانية، والتي ركزت أساساً على تطبيق الأساليب الكمية في حل المشكلات العسكرية، مثل إصابة الأهداف الثابتة والمتحركة، والنقل، والتوزيع، والتخزين. وبفضل نجاح هذه البحوث لدى فرق العمليات العسكرية، تمّ تبني هذا المنهج مع مطلع خمسينيات القرن العشرين على نطاق واسع في منظمات الأعمال، ليشمل المجالات الصناعية، والتجارية، والخدمية، والزراعية، مع التركيز على التحليل الكمي واتخاذ القرار المبني على البيانات والأدلة الإحصائية.

كان شستر برنارد (*Chester Bernard*) أول من أكد أنّ الإدارة نظام للمعلومات، حيث تُركز على جمع البيانات وتحليلها لاتخاذ القرارات بشكل علمي. ومن أهم المتغيرات التي أثرت على تطوّر علم الإدارة كان استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار، إذ تُمثل هذه المدرسة منهجاً علمياً يسعى لتطوير أساليب رياضية وإحصائية وكمية تساعد متخذي القرار على تحسين جودة القرارات الإدارية. ويقوم الافتراض الأساسي لهذه المدرسة على أنّ العمل داخل المنشأة، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات الإدارية يمكن تمثيله بصورة كمية باستخدام الرموز والمعادلات الرياضية، ممّا يوفر أدوات تحليلية دقيقة للتخطيط والتنظيم والتحكّم في الأداء المؤسسي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عطية حسين أفندي. (1994). *اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق*، مركز البحوث السياسية، القاهرة، جامعة القاهرة. ص. 23.

## 1. تعريف المدرسة الكمية:

تُمثل هذه المدرسة محاولة لتقديم نماذج موضوعية ومعيارية يمكن للمدير الاسترشاد بها في اتخاذ القرارات الإدارية، بما يقلل من الاعتماد على التقديرات والحكم الشخصي. وتبرز أهمية استخدام الأساليب الكمية في الإدارة من خلال النقاط التالية:

1. ربط المشكلة الإدارية بالواقع العملي والميداني لضمان إنَّ الحلول المقترحة قابلة للتطبيق وواقعية.
2. صياغة نموذج رياضي يمثل مكونات المشكلة وجميع أبعادها وعلاقتها الداخلية، مما يسهل التحليل العلمي.
3. عرض النموذج في شكل علاقات رياضية وإحصائية وتقديم بدائل متعددة لاتخاذ القرار، بما يساعد على تفسير عناصر المشكلة والعوامل المؤثرة فيها بدقة<sup>1</sup>.

## 2. مبادئ المدرسة الكمية:

تتلخص أهم مبادئ المدرسة الكمية في الإدارة فيما يلي:

1. تحديد المشكلة وتحليلها بدقة لفهم أبعادها وعلاقتها الداخلية.
2. الالتزام بالمنهج العملي في التعامل مع القضايا والمشكلات الإدارية.
3. توفير قاعدة معلومات كافية تشكّل الأساس العلمي لاتخاذ القرارات.
4. استخدام الحاسبات الإلكترونية في تخزين وتبادل واسترجاع المعلومات بسرعة ودقة.
5. تمثيل المشكلة بصيغ كمية ورموز لتسهيل التحليل الرياضي والإحصائي.

<sup>1</sup> راتشمان دافيد و آخرون. (2001). *الإدارة المعاصرة*، ترجمة محمد رفاعي، محمد أحمد عبد المتعال، المملكة العربية السعودية، ص17.

6. تصوّر نموذج رياضي يحدد الهدف المطلوب، وطرق تحقيقه، والقيود المحيطة به، لضمان اتخاذ قرارات مدروسة وفعالة.

### 3. إسهامات المدرسة الكمية:

تتمثل أهم إسهامات وإيجابيات المدرسة الكمية في الإدارة فيما يلي:

1. التأكيد على إنّ جوهر العملية الإدارية يكمن في اتخاذ القرار المبني على معلومات دقيقة وموثوقة.

2. توضيح إنّ استخدام النماذج الرياضية يتيح سرعة وفعالية أكبر في حل المشكلات، خصوصاً تلك التي يصعب معالجتها بالأساليب التقليدية.

3. المساهمة في تحسين قدرات المدراء على اتخاذ القرارات من خلال أدوات تحليلية دقيقة ومنهجية.

4. إبراز أهمية الاستعانة بالخبراء في بحوث العمليات لدعم المدراء في معالجة المشكلات الإدارية المعقدة وتحقيق حلول علمية مدروسة.

### 4. الانتقادات الموجهة للمدرسة الكمية:

رغم ما حققته المدرسة الكمية من تقدم في مجال الإدارة، إلا إنّها واجهت عدة انتقادات رئيسية يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. تقييد دور المدير في التقدير الشخصي والتخمين والحدس، إذ تعتمد النماذج الرياضية على المنهجية الدقيقة فقط.

2. عدم إمكانية حل جميع القرارات باستخدام النماذج الكمية، خاصة تلك التي تتطلب مرونة أو تقييماً نوعياً.

3. إهمال العنصر البشري، حيث ركزت النظرية على الأساليب الرياضية والكمية دون مراعاة وجهات نظر العاملين وخبراتهم في التعامل مع المشكلات التنظيمية.

4. نجاح النظرية في معالجة النشاطات المادية للمنظمة لم يقابله نفس النجاح في الجوانب الإنسانية، مثل الروح المعنوية، والرضا الوظيفي، والعادات والتقاليد التي تؤثر على الأداء.

5. الاعتماد المفرط على الجوانب الكمية دون مراعاة العوامل السلوكية والتنظيمية جعل النظرية تفتقر إلى الشمولية اللازمة لفهم المنظمة كوحدة مادية ومعنوية متكاملة<sup>1</sup>.

#### IIIV- الاتجاهات الحديثة في الإدارة:

تهدف الرؤى الحديثة في الإدارة إلى تعزيز الكفاءة والفاعلية داخل المنظمات من خلال اعتماد أساليب أكثر تفاعلية وإنسانية، مع التركيز على الاستدامة، والابتكار، والقدرة على التكيف السريع مع التحديات المتزايدة. ورغم تنوع النظريات والمفاهيم في هذا المجال، إلا إن هناك قاسماً مشتركاً أساسياً، وهو إن الإدارة الحديثة لا تقتصر على القيادة التقليدية أو مراقبة الأداء فحسب، بل تتطلب فهماً عميقاً لاحتياجات الموظفين والعملاء والمجتمع، وربط أهداف المنظمة بالقيم الإنسانية والاجتماعية لتحقيق أثر مستدام ومتوازن<sup>2</sup>.

#### 1- النظرية الموقفية *Contingency Theory*:

ظهرت النظرية الموقفية منذ بداية السبعينات، بعد تراكم الدراسات والأبحاث التي أكدت أهمية المتغيرات البيئية، والتكنولوجيا، والقيم الاجتماعية في تحديد طبيعة التنظيم الإداري وأساليب العمل داخل المنظمة. ووفق هذه النظرية، لا توجد طريقة واحدة صالحة للإدارة تصلح لجميع المنظمات أو لجميع مراحل تطور المنظمة

<sup>1</sup> لعويصات . جمال الدين. (2005). *مبادئ الإدارة*. الجزائر، دار هومة. ص.ص. 105-122.

<sup>2</sup> عطية حسين أفندي. مرجع سابق. ص. 117.

نفسها، بل يجب اختيار المنهج والأسلوب الذي يتلاءم مع طبيعة المرحلة أو الحالة التي تمر بها المنظمة.

يعد *Joan Woodward* من أبرز رواد هذه النظرية، حيث ساهمت أفكاره في إلهام الباحثين لتطوير هذا الاتجاه وظهور مدرسة حديثة في الإدارة. وتؤكد النظرية الموقفية على أنّ ما يُعدّ أفضل طريقة للعمل في منظمة معينة قد لا يكون فعالاً في منظمة أخرى، ما يفرض على المديرين تكييف العملية الإدارية وفق ظروف المنظمة وموقفها الخاص.

في الممارسة العملية، غالباً ما يأخذ المديرون في الحسبان الحالة المعيّنة عند أداء واجباتهم الإدارية، لكن قد يتم إهمال بعض العوامل الموقفية المهمة. وكلما زادت معرفة المدير بهذه العوامل، سواء النفسية، الاجتماعية، أو الفنية كلما ارتفعت كفاءة الإدارة وقدرة المدير على اتخاذ قرارات دقيقة وفعّالة. ومن ثم، توفر النظرية الموقفية قيمة كبيرة للإدارة الحديثة، سواء من الناحية العملية أو النظرية، عبر ربط أساليب الإدارة بالظروف الواقعية والمرونة في التعامل مع المتغيرات المختلفة<sup>1</sup>.

يستند أساس النظرية الموقفية إلى عدة مبادئ رئيسية يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. لا توجد طريقة واحدة صالحة للإدارة، إذ يجب تكييف الأساليب بحسب طبيعة المنظمة وظروفها.
2. ضرورة توافق الممارسات الإدارية مع المهام المختلفة التي يؤديها الأفراد، ومع البيئة الخارجية، ومع احتياجات العاملين داخل المنظمة.

<sup>1</sup> راتشمان دافيد و آخرون. (2001). *الإدارة المعاصرة*، ترجمة محمد رفاعي. محمد أحمد عبد المتعال. المملكة العربية السعودية، ص.ص. 205-222.

3. تمثل النظرية تحدياً للقدرة التحليلية للمديرين، وتشجع على تطوير مهاراتهم في رؤية الذات والبيئة والتعامل مع مختلف الظروف والمواقف، بما يساهم في تنمية الشخصية القيادية.

4. تعتبر المنظمة نظاماً مفتوحاً يتألف من أنظمة فرعية متفاعلة ترتبط مع البيئة الخارجية من خلال شبكة معقدة من العلاقات المتبادلة.

## 2. نظرية الإدارة اليابانية *Theory Japanese Management*:

تعد الإدارة اليابانية إحدى النظريات الحديثة في الإدارة التي حققت نجاحاً لافتاً، وقد ابتكرها العالم الياباني *William Ouchi* وقدمها في كتابه الشهير "نظرية Z"، ما ساهم في تحقيق إنتاجية أعلى للشركات اليابانية مقارنة بالشركات الأمريكية. واستندت فكرة الإدارة اليابانية إلى البيئة الاجتماعية اليابانية، لا سيما الأسرة التقليدية، التي تقوم على الاحترام للطاعة المتبادلة والمسؤولية المشتركة، بحيث يكون رب الأسرة مسؤولاً عن أفرادهم ويشركهم في اتخاذ القرار.

انعكس هذا المفهوم على العمل الإداري داخل المنظمات، إذ اعتُبر المديرون والعاملون بمثابة أسرة واحدة متكاملة، مما أدى إلى ارتفاع الالتزام والإخلاص للمنظمة وزيادة الإنتاجية. وبدأ الاهتمام بالإدارة اليابانية منذ بداية الثمانينات، نتيجة النجاحات الكبيرة لمؤسسات الأعمال اليابانية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية، خاصة في جودة المنتجات وحجمها وكفاءة الإنتاج والأداء الفردي. تتمثل عناصر الإدارة اليابانية في مجموعة من المبادئ الجوهرية التي تميزها عن الأنماط الإدارية التقليدية، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1. **الوظيفة مدى الحياة:** تضمن المؤسسات اليابانية الأمن والاستقرار الوظيفي للموظف حتى في أصعب الظروف الاقتصادية، مما يعزز الإبداع والإنتاجية.

2. العمل الجماعي والشعور بالمسؤولية المشتركة: يُقاس الإنتاج غالباً بالجهد الجماعي، وتكون المكافآت جماعية وليست فردية، مما يعزز روح الفريق والانتماء.
3. المشاركة في اتخاذ القرار: تسهم في انسجام أهداف الموظفين مع أهداف المؤسسة وتوفر رقابة ذاتية، ويظهر ذلك من خلال حلقات الجودة أو (*Quality Circles*)، وهي مجموعات صغيرة تعمل على تحليل المشكلات الفنية والإدارية واقتراح الحلول.
4. الاهتمام الشامل بالأفراد: يشمل تكافؤ الفرص، والعدالة، والمساواة، والرعاية الاجتماعية، مع توفير مقومات الحياة الكريمة مثل السكن والرفاهية، مما يخلق بيئة تعاون واحترام متبادل ويوازن بين العمل والحياة الاجتماعية.
5. تطوير المهارات وعدم التسرع بالترقية: يتم نقل الموظف بين مواقع مختلفة ضمن نفس المستوى الإداري لتوسيع خبراته المهنية، وضمان الشمولية والتكامل في الأداء الوظيفي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمود، ع. (1976). *أصول الإدارة*. دار النشر العربي. ص. 151.

## المحور السابع: وظائف إدارة المؤسسات الوثائقية

في عالم تتسارع فيه المعلومات وتتزايد فيه البيانات بشكل هائل، تصبح المؤسسات الوثائقية ليست مجرد مخازن للوثائق، بل محركات استراتيجية للمعرفة واتخاذ القرار. هنا تبرز وظائف الإدارة كأداة حاسمة لتنظيم هذه الموارد الحيوية وتحويلها إلى قيمة فعلية.

تتجسد الإدارة في المؤسسات الوثائقية من خلال التخطيط لتحديد أهداف حفظ وتنظيم المعلومات، والتنظيم لترتيب الوثائق وربطها بطريقة تسهل الوصول إليها، والقيادة لتوجيه الفرق وتحفيزها على تقديم خدمات دقيقة وسريعة، والرقابة لضمان جودة الأداء وحماية الوثائق من فقدان أو الضياع.

بذلك، تصبح الإدارة العمود الفقري للمؤسسات الوثائقية، حيث تضمن تحويل الكم الهائل من المعلومات إلى أدوات فعالة لدعم البحث، المعرفة، واتخاذ القرار الاستراتيجي.

### 1. مفهوم الوظائف الإدارية:

وظائف الإدارة هي الركائز الأساسية التي تقوم عليها أي عملية تنظيمية، وتُمثل الأنشطة المتكاملة التي يقوم بها المديرون لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. تهدف هذه الوظائف إلى توجيه الموارد البشرية والمادية والمالية نحو تحقيق النتائج المرجوة، مع ضمان التنسيق بين جميع عناصر المؤسسة.

يمكن تلخيص وظائف الإدارة الكلاسيكية في أربعة عناصر رئيسية:

#### 1. التخطيط (Planning): تحديد الأهداف ووضع السياسات والخطط

المناسبة لتحقيقها.

#### 2. التنظيم (Organizing): ترتيب الموارد والمهام وتوزيعها بين الأفراد

بطريقة منسقة.

3. القيادة (*Leading/Directing*): توجيه وتحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف،

وضمان التواصل الفعال.

4. الرقابة (*Controlling*): متابعة الأداء، قياس النتائج، وتصحيح

الانحرافات لضمان الالتزام بالخطة.

باختصار، هذه الوظائف تعمل بشكل متكامل لتسهيل اتخاذ القرارات، وضمان

الاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

2. أبرز وظائف الإدارة في المؤسسات الوثائقية:

**أولاً: التخطيط**

التخطيط هو عملية تحديد الأهداف مسبقاً ووضع مسار العمل المناسب لتحقيقها

بفعالية وكفاءة. يمثل التخطيط خطوة عقلية تهدف إلى الإجابة على أسئلة أساسية:

ما المطلوب فعله؟ كيف سيتم إنجازه؟ متى يجب تنفيذه؟ ومن المسؤول عن تنفيذه؟

تأتي وظيفة التخطيط في صدارة العملية الإدارية، إذ تؤسس الإطار والأساس لبقية

عناصر الإدارة، حيث تقوم بوضع التوجهات الأساسية وضمان توجيه الموارد

والجهود نحو تحقيق الأهداف المرجوة. 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<sup>1</sup>.

**أي إن وظيفة التخطيط تختص بمجموعة من المسائل وهي:**

1. ما هي الأعمال التي ستؤدي لتحقيق الأهداف؟

2. كيف ستؤدي الأعمال؟

<sup>1</sup> درويش، م. إ.، & بدران، م. م. (2008). *وظائف الإدارة*. دار النهضة العربية. ص. 122.

3. متى ستؤدي الأعمال؟

4. أين ستؤدي الأعمال؟

5. لماذا ستؤدي؟

تختص وظيفة التخطيط بتحديد الأعمال الضرورية لتحقيق الأهداف. فمثلاً، إذا كان هدف الطالب الحصول على شهادة ليسانس بتفوق، فإن ذلك يتطلب جهداً أكبر مقارنة بهدف الحصول على تقدير عادي. عند تحديد هذه الأعمال، يظهر السؤال المحوري: لماذا؟، أي التأكد من إن كل عمل محدد له دور أساسي في تحقيق الهدف، وإنه لا توجد أعمال تم إدراجها بلا قيمة فعلية، كما إنه لا يجب إغفال أعمال ذات تأثير حقيقي على تحقيق الأهداف.

ولا يقتصر التخطيط على تحديد ما يجب القيام به فحسب، بل يشمل أيضاً كيفية أداء هذه الأعمال. فلكل عمل عدة طرق لتنفيذه، ويستلزم الأمر اختيار البديل الأمثل. وهنا يبرز السؤال نفسه: لماذا تم اختيار طريقة معينة دون غيرها؟، لضمان كفاءة وفعالية الأداء.

كما إن التخطيط يرتبط دائماً بالزمن؛ فلا معنى للتخطيط بدون تحديد توقيت تنفيذ الأعمال. فإذا تم ربط الأعمال بفترات زمنية قريبة، يُعد ذلك تخطيطاً قصير الأجل، بينما إذا تم ربطها بفترات بعيدة، فهو تخطيط طويل الأجل<sup>1</sup>.

### ثانياً: التنظيم

التنظيم الإداري هو الوظيفة الإدارية الثانية بعد التخطيط، ويهدف إلى تنسيق الجهود البشرية وترتيب الموارد ودمجها بطريقة تضمن تحقيق الأهداف بكفاءة. ويشمل التنظيم الإداري تحديد الأساليب والوسائل المناسبة لتنفيذ الخطط الموضوعة،

<sup>1</sup> كافي، م. ي. (2022). مفهوم العملية الإدارية (وظائف الإدارة). المرجع الإلكتروني للمعلوماتية. تم الاسترجاع من: <https://mail.almerja.com/reading.php?idm=178373>

و ضمان إن كل عنصر في المؤسسة يعمل بشكل متكامل نحو تحقيق النتائج المرجوة.

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 إن 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 الإداري هو مجموعة الأنشطة التي يمارسها المدير أثناء تنفيذ الموظفين لأعمالهم، بهدف توضيح المهام، توجيه الأداء، وتحفيز الأفراد على إنجاز أعمالهم

بكفاءة لضمان تحقيق الأهداف المرسومة. كما يهدف التوجيه إلى ترجمة الخطط إلى واقع عملي وفق الأسس والمبادئ التنظيمية المتفق عليها، ومساعدة المرؤوسين على التغلب على المشكلات التي قد تواجههم أثناء أداء مهامهم.

تختص وظيفة التوجيه بتحريك القوة البشرية في الاتجاه الذي يخدم الأهداف التنظيمية، من خلال توفير المناخ المناسب، القيادة الفعالة، والحوافز التي توجه الجهود نحو النتائج المرجوة، بدلاً من تشتت الموارد البشرية في اتجاهات غير منتجة.

ولتحقيق هذا المناخ الإداري الإيجابي الذي يضمن انسجام الجهود وتوحيد الاتجاه نحو الأهداف، يجب على المدير القيام بثلاث وظائف فرعية تُشكّل جوهر وظيفة التوجيه. هذه الوظائف تعمل في منظومة متكاملة تسهم في توجيه الأفراد وتحريكهم بفاعلية نحو تحقيق الأهداف المؤسسية<sup>1</sup>:

### 1. الاتصال الإداري

#### 2. القيادة

#### 3. التحفيز

القيادة تشمل إصدار التعليمات وتوجيه المرؤوسين بشأن الإجراءات والأساليب اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة. أما الاتصالات الإدارية فيجب إن تكون مفتوحة في كلا الاتجاهين، بحيث تسمح بنقل المعلومات إلى المرؤوسين والحصول على التغذية الراجعة منهم لضمان وضوح الأهداف وتجنب أي اختلال في الأداء.

ويُعد التحفيز عنصراً محورياً، إذ إن الأشخاص ذوي الدوافع العالية يحققون أداءً متميزاً حتى مع توجيه أقل من قبل الرؤساء، مما يعزز الإنتاجية ويقوي التزام الفريق بالمهام والأهداف المؤسسية.

<sup>1</sup> المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات. (بدون تاريخ). وظائف الإدارة الخمسة. تم الاسترجاع من:

<https://www.almirkaz.com/library/management-articles/76>

## رابعاً: الرقابة

الرقابة هي مجموعة الأفعال والقرارات التي يتخذها المدير لضمان إن الأداء الفعلي يتوافق مع المعايير والأهداف المحددة مسبقاً . يمارس المدير وظيفة الرقابة للتحقق من تحقيق الأهداف، والتأكد من تطبيق معايير الأداء المرسومة، وإن الأعمال المكلف بها كل فرد قد نُفذت بالشكل المطلوب، وبالجودة المطلوبة، وفي الوقت المناسب، وبالتكلفة والمجهود الملائمين.

فالرقابة لا تقتصر على إنجاز المهام فقط، بل تشمل أيضاً تحقيق الأداء بالجودة والكفاءة المطلوبة، إذ لا قيمة لإنجاز الأعمال بمستوى منخفض من الجودة، أو في أوقات طويلة، أو بتكلفة ومجهود مرتفعين<sup>1</sup>.

**أي إن 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
- 3. العلاقة بين الرقابة ووظائف الإدارة:**

تُبين وظيفة الرقابة أسباب الانحرافات بين الأداء المخطط له والأداء الفعلي، ممّا يُتيح للمدير فهم مكامن القصور وتحليل المشكلات بدقة. وبناءً على نتائج الرقابة، يمكن تقديم معلومات قيمة تدعم إعادة التخطيط، وإعادة التنظيم، وتحسين عمليات التوجيه، وتطوير أساليب القيادة، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أفضل.

<sup>1</sup> دانا، د. (بدون تاريخ). *وظائف الإدارة*. تم الاسترجاع من: <https://danaallbooks.com/Books>

**أولاً: تطوير عملية التخطيط**

قد تكشف عملية الرقابة إنَّ الأهداف المحددة سابقاً قد تكون غير واقعية أو مبالغ فيها، مما يستدعي أخذ ذلك بعين الاعتبار عند التخطيط للمرحلة القادمة. ومن ناحية أخرى، قد يظهر إنَّ الأهداف كانت أقل من المطلوب، مما يتيح الفرصة لتحديد أهداف أعلى وأكثر طموحاً في الخطط المستقبلية، بما يضمن رفع مستوى الأداء وتحقيق نتائج أفضل.

**ثانياً: تطوير عملية التنظيم**

قد تكشف عملية الرقابة إنَّ سبب عدم تحقيق الأهداف يعود إلى نقص في تعبئة الجهود المادية والبشرية المطلوبة، أي وجود قصور في التنظيم. كما قد يتضح إنَّ المسؤوليات لم تكن محددة بوضوح، أو إنَّ السلطات المخوَّلة للأفراد لم تكن كافية لتمكينهم من أداء مهامهم بشكل كامل وفعال<sup>1</sup>.

**ثالثاً: تطوير عملية التوجيه**

قد تكشف عملية الرقابة إنَّ عدم تحقق الأهداف يعود إلى نقص المعلومات لدى المدير حول ما يتوقعه من الآخرين، أو لدى الأفراد حول ما هو مطلوب منهم وما يتوقعه المدير. في هذه الحالة، يصبح تطوير خطوط الاتصال والتواصل أمراً ضرورياً لضمان وضوح المهام وتنسيق الجهود.

أما إذا تبين إنَّ السبب هو غياب القيادة الفعّالة التي تضمن توجيه جهود الأفراد نحو الأهداف، فيستلزم الأمر توفير قيادة قوية تعمل على التأثير في الآخرين وتحفيزهم لتحقيق النتائج المرجوة. أو قد يكون السبب في عدم تحقيق الأهداف عدم توافر الدافعية والحافز لدى الأفراد وذلك لعدم نجاح المدير في تحفيز الآخرين، أو إنَّه قام

<sup>1</sup> المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات. (بدون تاريخ). *وظائف الإدارة الخمسة*. تم الاسترجاع من: <https://www.almirkaz.com/library/management-articles/76>

باستخدام أساليب تحفيز غير مناسبة ولا تتماشى مع اهتمامات ورغبات وحاجات الأفراد وبالتالي يتطلب الأمر تزويد المدير بأساليب التحفيز المناسبة.

#### 4. التكامل بين وظائف الإدارة:

تُعد الرقابة الوظيفية الإدارية التي تكتمل بها وظائف الإدارة، أو ما يُعرف بالسلسلة الإدارية. تبدأ العملية الإدارية بوظيفة التخطيط، حيث يحدد المدير ما هي الأعمال التي ستُنجز، وكيف ستُنفذ، ومتى وأين ولماذا ستُنجز. بعد ذلك تأتي وظيفة التنظيم، والتي يحدد من خلالها المدير من سيؤدي هذه الأعمال، وما هي المسؤوليات والسلطات الممنوحة لكل فرد لضمان قدرتهم على تنفيذ المهام المطلوبة بفعالية. تأتي بعدها وظيفة التوجيه، حيث يقوم المدير بتوصيل توقعاته للمرؤوسين، والحصول على توقعاتهم منه من خلال عملية الاتصالات الإدارية. كما يشمل التوجيه قيادة الأفراد وتأثيرهم لتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف، وتقليل الجهود المهدرة أو المشتتة، وتحفيزهم لضمان ولائهم واستمرار توجيه جهودهم نحو الهدف. وأخيراً، تأتي وظيفة الرقابة، التي تهدف إلى ضمان عدم انحراف النتائج عن الخطط الموضوعة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة لتصحيح أي انحرافات وتحقيق الأهداف بكفاءة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> كافي، م. ي. مرجع سابق. ص. 253.

## المحور الثامن: وصف الوثائق والأوعية الفكرية

يُعد وصف الوثائق والأوعية الفكرية من العمليات الجوهرية في مجال علم المكتبات والمعلومات، إذ يمثل الخطوة الأساسية لتنظيم مصادر المعرفة وإتاحتها للمستخدمين بسهولة ودقة. فالوصف لا يقتصر على تسجيل البيانات الببليوغرافية فحسب، بل يمتد ليشمل تحليل محتوى الوثيقة وتحديد خصائصها المادية والفكرية بما يضمن تمييزها عن غيرها من المصادر المشابهة.

ويهدف هذا الوصف إلى تسهيل عملية البحث والاسترجاع، وتحقيق أقصى استفادة من مجموعات المعلومات المتاحة داخل المكتبات أو مراكز التوثيق. كما يساهم في بناء قواعد بيانات دقيقة، وتطوير فهرس متكاملة تدعم التواصل العلمي والمعرفي بين الباحثين والمؤسسات.

إنّ عملية وصف الوثائق والأوعية الفكرية تُمثل بذلك حلقة الوصل بين المعرفة ومستخدميها، فهي الأداة التي تُحوّل الكم الهائل من المعلومات إلى نظام منظم يسهل التعامل معه ويوجه الجهود البحثية نحو نتائج أكثر فاعلية وجودة.

### 1. ما المقصود بوصف الوثائق والأوعية الفكرية:

وصف مصادر المعلومات هو عملية منهجية تهدف إلى عرض وتوثيق الخصائص الجوهرية لمصادر المعلومات بمختلف أنواعها، بطريقة دقيقة ومنظمة تسهّل التعرف عليها واسترجاعها. وتشمل هذه العملية تحديد البيانات الأساسية للمصدر، مثل العنوان، والمؤلف، وتاريخ النشر، والموضوع، والنوع، إلى جانب تقديم وصف موجز لمحتواه يعكس مضمونه الفكري والعلمي.

وتتنوع مصادر المعلومات في أشكالها ووسائطها، إذ تشمل الكتب، والدوريات، والمقالات العلمية، والمواقع الإلكترونية، وقواعد البيانات، والأرشيفات، والصور، والتسجيلات السمعية والبصرية، والمستندات الرسمية وغيرها.

يهدف وصف هذه المصادر إلى توفير بيانات دقيقة وموثوقة تُمكن الباحثين والمستفيدين من الوصول السريع والفعال إلى المعلومات، واستخدامها بالشكل الأمثل في مجالات البحث العلمي، والتعليم، واتخاذ القرار، والمشروعات المعرفية المختلفة<sup>1</sup>.

## 2. أهداف وصف الوثائق:

يُعد وصف الأوعية الفكرية عملية أساسية تهدف إلى توثيق وتنظيم الموارد المعلوماتية المتضمنة في هذه الأوعية بطريقة منهجية ومفهومة، بما يضمن تحقيق أعلى درجات الدقة في ترتيبها واسترجاعها. فهذه العملية تُسهم في تسهيل عمليات البحث والوصول إلى المعلومات داخل الأوعية الفكرية، سواء كانت مطبوعة أو رقمية، من خلال تقديم بيانات وصفية دقيقة وواضحة.

وتتبع أهمية وصف الأوعية الفكرية من عدة أسباب رئيسية، من أبرزها:

### - تسهيل البحث والوصول:

يتيح وصف الأوعية الفكرية للمستخدمين تحديد مواقع الموارد المعلوماتية ذات الصلة بموضوعاتهم بدقة وسرعة، مما يسهم في تقليص الوقت والجهد المبذول في عمليات البحث والاسترجاع.

### - توفير المعلومات الإضافية:

يوفر الوصف بيانات تفصيلية عن محتوى الأوعية الفكرية، تشمل الموضوعات المغطاة، أسماء المؤلفين، تواريخ النشر، وغيرها من العناصر التي تدعم فهم طبيعة المصدر وسياقه.

<sup>1</sup> خليفة، ش. ع.، & العايدى، م. ع. (1991). موسوعة الفهرسة الوصفية للمكتبات ومراكز المعلومات. (المجلد 1). دار المريخ. ص.ص. 89-91.

### - تنظيم الأوعية الفكرية:

يساعد الوصف في بناء هيكل تنظيمي وموضوعي للموارد المعلوماتية، سواء من خلال التصنيف الهرمي أو التصنيف حسب التخصصات، بما يضمن سهولة التنقل بين المحتويات وتعزيز الفعالية في الاستخدام.

### - تسهيل الإدارة والصيانة:

يُعد الوصف أداة إدارية مهمة في عمليات الحفظ والأرشفة، إذ يتيح تتبع حالة الموارد، وتحديد الوثائق التي يجب الاحتفاظ بها أو التخلص منها وفقاً لسياسات الحفظ المعتمدة.

### - تحسين التفاعل والاستخدام:

من خلال توفير بيانات وصفية دقيقة وواضحة، يعزز وصف الأوعية الفكرية من فرص التفاعل الإيجابي مع الموارد المعلوماتية، ويدعم الاستخدام الأمثل لها في البحث العلمي، والتعليم، وصنع القرار<sup>1</sup>.

بشكل عام، يُعد وصف الأوعية الفكرية ركيزة أساسية في منظومة إدارة المعرفة وتنظيم الموارد المعلوماتية، إذ يسهم في رفع كفاءة استثمار هذه الموارد، وتعزيز قيمتها العلمية والمعرفية المضافة<sup>2</sup>.

### 3. تطور قواعد وصف الوثائق والأوعية الفكرية:

شهد وصف الأوعية الفكرية تطوراً تدريجياً عبر العصور، متأثراً بالتحولات الفكرية والتقنية في مجالات المعرفة والمعلومات. كما تطورت قواعد وصف الوثائق عبر الزمن لتلبية الاحتياجات المتزايدة لإدارة ووصف المواد المعلوماتية بشكل فعال. إليك مراحل تطور قواعد وصف الوثائق:

<sup>1</sup> الدباس، ر. (2007). الفهرسة الوصفية والموضوعية في المكتبات ومراكز المعلومات التقليدية والمحوسبة. مكتبة كل الكتب.

ص.ص. 82-85.

<sup>2</sup> نفس المرجع. ص. 86.

- ففي القرون الوسطى، اقتصر الوصف على التصنيف البسيط، الذي كان يعتمد على تقسيم الوثائق حسب الموضوع أو النوع، مثل الأرشيف الكنسي أو الدبلوماسي.
  - ومع القرن السابع عشر، برز التصنيف الموضوعي الذي ركّز على تنظيم الوثائق وفقاً لموضوعاتها، مما سهّل الوصول إلى المعلومات المرتبطة بمجالات محددة.
  - وفي القرن التاسع عشر، ظهرت مرحلة تطوير المصطلحات والمعايير، حيث جرى توحيد المفاهيم المستخدمة في وصف الوثائق، إلى جانب اعتماد الفهارس في المكتبات والمؤسسات الأرشيفية لتيسير البحث والاسترجاع.
  - أمّا في القرن العشرين وما بعده، فقد أسهمت التطورات التكنولوجية في إدخال تقنيات جديدة للوصف، مثل التصنيف الإلكتروني والوصف الآلي، مما عزز الدقة والكفاءة في إدارة الوثائق.
  - ومع بزوغ القرن الحادي والعشرين، برزت المعايير الرقمية مثل *EAD* (*Encoded Archival Description*) و *Dublin Core*، التي وُضعت لتلبية احتياجات وصف الوثائق الرقمية وضمان توحيدها وتكاملها في بيئات إلكترونية متقدمة.
- هذه المراحل تمثل نقاط تحوّل رئيسية في تطوّر قواعد وصف الوثائق، وتوضّح كيف تغيرت الممارسات والتقنيات لتلبية الاحتياجات الإدارية والبحثية عبر العصور.
- 4. المواصفات والمعايير الدولية لوصف الوثائق:**

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

1. (*Machine-Readable Cataloging*): يُعدّ *MARC* إحدى المواصفات القياسية الأكثر استخدامًا في مجال الفهرسة وتنظيم المعلومات داخل المكتبات

ومراكز المعرفة. يهدف هذا المعيار إلى تمثيل البيانات الببليوغرافية بصيغة قابلة للقراءة آلياً، مما يتيح توحيد أسلوب وصف المواد المطبوعة والموارد الرقمية وتبادلها بين الأنظمة المختلفة. كما يُسهّم *MARC* في تسهيل عمليات البحث والاسترجاع، وضمان التكامل بين قواعد البيانات المكتبية، إضافة إلى رفع كفاءة إدارة المعلومات وتحديثها في بيئات العمل الرقمية.

2. *Dublin Core*: تُعد *Dublin Core* مواصفة معيارية بسيطة ومرنة تُستخدم على نطاق واسع في وصف الموارد المعلوماتية على الويب. تركز هذه المواصفة على العناصر الأساسية للوصف الببليوغرافي مثل العنوان، المؤلف، التاريخ، والموضوع، مما يجعلها أداة مثالية لتنظيم الموارد الرقمية وتسهيل اكتشافها واستعمالها عبر الشبكات الإلكترونية.

تتميز *Dublin Core* بقدرتها على التكامل مع أنظمة إدارة المحتوى والأرشفة الرقمية، وهو ما يجعلها خياراً فعالاً في بيئات المعلومات الحديثة التي تتطلب بساطة في التطبيق ووضوحاً في تبادل البيانات.

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<sup>1</sup>.

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

<sup>1</sup> الزهيري، ط. ن. (2016). قواعد الفهرسة والتقنين الدولي للوصف الببليوغرافي. مدونة الدكتور طلال ناظم الزهيري. تم الاسترجاع من: [https://drtazzuhairi.blogspot.com/2016/10/blog-post\\_90.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://drtazzuhairi.blogspot.com/2016/10/blog-post_90.html?utm_source=chatgpt.com)

المكتبات ومراكز المعلومات لوصف الكتب والمواد المطبوعة والرقمية بطريقة متوافقة مع التطورات الحديثة في المجال<sup>1</sup>.  
هذه المواصفات تمثل إطاراً مهماً لوصف وتصنيف الموارد المعلوماتية بشكل موحد ومنظم، مما يسهل البحث والوصول إلى المعلومات بشكل فعال.

<sup>1</sup> عبد الهادي، محمد فتحي. معيار وصف وإتاحة المصادر "RDA" ومتطلبات تطبيقه في البيئة العربية. مجلة المكتبات والمعلومات والتوثيق في العالم العربي [على الخط]، ع.2014، 01، ص.85-99. متاح على <http://www.lasportal.org/ar/library/PublishingImages/Lists/PressandPublications/AllItems/MAJALA%201.pdf>

## المحور التاسع: أساسيات التحليل الوثائقي

التحليل الوثائقي في المكتبات ومراكز المعلومات يُعدّ من أهم العمليات الأساسية في تنظيم المعرفة وإدارة المحتوى المعلوماتي. فهو العملية التي يتم من خلالها تفكيك محتوى الوثائق والمصادر المعلوماتية إلى عناصرها الجوهرية من أجل فهم مضمونها، وتحديد موضوعها، واستخلاص المفاهيم والأفكار الرئيسية التي تحتويها.

يهدف التحليل الوثائقي إلى تحويل المادة الخام للمعلومات إلى بيانات منظمة وقابلة للاسترجاع والاستخدام، بما يسهّل على المستفيدين الوصول إلى ما يحتاجونه من معلومات بدقة وسرعة. ويُعتبر هذا التحليل الخطوة الأساسية في بناء الفهارس، وقوائم الموضوعات، وأدلة البحث، وقواعد البيانات داخل المكتبات ومراكز المعلومات.

كما يسهم التحليل الوثائقي في توحيد اللغة الوثائقية وتطوير أدوات الكشف والتصنيف، مما يُعزز من كفاءة نظم البحث والاسترجاع. وفي ظل التحول الرقمي، اكتسب التحليل الوثائقي بُعداً جديداً يعتمد على التحليل الآلي للنصوص، وتقنيات الذكاء الاصطناعي، ومعالجة اللغة الطبيعية، مما فتح آفاقاً واسعة لتطوير أنظمة المعلومات الحديثة.

### 1. مفهوم التحليل الوثائقي في المكتبات:

يُقصد بالتحليل الوثائقي في المكتبات ومراكز المعلومات تلك العملية المنهجية التي تهدف إلى فهم محتوى المواد الوثائقية وتحليلها وتقييمها بمختلف أشكالها، سواء كانت كتباً أو مقالات أو دوريات أو مصادر رقمية. يقوم هذا التحليل على دراسة المضمون، واستخلاص المفاهيم الأساسية، وتحديد الموضوعات الجوهرية، وتقييم جودة المحتوى ومصداقيته.

ويُعدّ الهدف الرئيس من التحليل الوثائقي هو تنظيم الموارد المعلوماتية وفهرستها وتصنيفها بطريقة علمية ممنهجة تُمكن من الوصول السريع والدقيق إلى المعلومات، وتُسهّم في تلبية احتياجات الباحثين والمستفيدين على نحو فعّال. كما يُعتبر التحليل الوثائقي ركيزة أساسية في بناء قواعد البيانات والفهارس والأنظمة المعرفية الحديثة التي تُعزز من دور المكتبات ومراكز المعلومات كمحور أساسي في دعم البحث العلمي ونشر المعرفة<sup>1</sup>.

## 2. أهمية وأهداف التحليل الوثائقي:

- يلعب التحليل الوثائقي دورًا محوريًا في المكتبات ومراكز المعلومات نظرًا لما يقدمه من قيمة مضافة في إدارة وتنظيم المعرفة، ويمكن تلخيص أهميته في النقاط التالية:
- **تسهيل الوصول إلى المعلومات:** من خلال عمليات التصنيف والفهرسة الدقيقة، يتيح التحليل الوثائقي للمستخدمين الوصول السريع إلى المصادر ذات الصلة، مما يعزز كفاءة البحث ويختصر الوقت والجهد.
- **تحسين استثمار المجموعات الوثائقية:** إذ يضمن التحليل الوثائقي الاستخدام الأمثل لمقتنيات المكتبة عبر إبراز محتواها وتوصيفها بدقة، مما يتيح استغلال الموارد المعلوماتية بشكل كامل وفعّال.
- **دعم البحث العلمي والدراسة الأكاديمية:** من خلال إعداد الملخصات، وفهارس الموضوعات، والكشّافات التحليلية، يُسهّل التحليل الوثائقي على الباحثين تحديد المواد الأكثر ارتباطًا بموضوعاتهم بدقة وموضوعية.
- **تعزيز التعلّم والتعليم:** تعتمد المكتبات الأكاديمية والتعليمية على التحليل الوثائقي لتوفير مصادر تعليمية ملائمة للبرامج الدراسية، مما يساهم في تطوير مهارات الطلاب البحثية والمعرفية.

<sup>1</sup> شاشة، ف. (2022). المقطع رقم 06: التحليل الوثائقي. تم الاسترجاع من:

<https://www.scribd.com/document/722507278>

- **ضمان موثوقية وصحة المعلومات:** باستخدام أساليب تحليل منهجية ومعايير وصف دقيقة، يضمن التحليل الوثائقي إنّ تكون المعلومات المقدّمة للمستفيدين دقيقة، محدّثة، وذات صلة مباشرة باحتياجاتهم.
- **تشجيع التعاون وتبادل المعرفة:** إذ يسهم في بناء بيئة معرفية تفاعلية تُسهّل مشاركة الموارد والأفكار بين الباحثين والمستفيدين، مما يعزز من ديناميكية التواصل العلمي وتكامل الجهود البحثية.

باختصار، يعتبر التحليل الوثائقي أمراً أساسياً لضمان أداء المكتبات لدورها في توفير وصول عادل وفعال إلى المعلومات، وبالتالي دعم عملية التعلّم والبحث وتطوير المعرفة في المجتمع<sup>1</sup>.

### 3. أدوات التحليل الوثائقي في المكتبات:

تشمل أدوات التحليل الوثائقي في المكتبات ومراكز المعلومات مجموعة متنوعة من الأساليب والتقنيات التي تهدف إلى تحليل وتنظيم وتمثيل محتوى الوثائق بطريقة منهجية تسهّل الوصول إليها وفهمها. تُعد هذه الأدوات الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها أمناء المكتبات وأخصائيو المعلومات في معالجة المواد الوثائقية وتحويلها إلى بيانات منظمة وقابلة للاسترجاع. ومن أبرز هذه الأدوات ما يلي:

**3.1. 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.

**3.2. الكشّافات:** تُعد الكشّافات من الأدوات الأساسية في التحليل الوثائقي، إذ تقدّم قوائم تفصيلية ومنظمة للمواد المتوفرة في المكتبة، يتم ترتيبها وفق معايير

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق.

متعددة مثل اسم المؤلف، أو عنوان الوثيقة، أو الموضوع، أو الترتيب الأبجدي .  
تسهم هذه الكشافات في تسهيل عمليات البحث والاسترجاع، من خلال تمكين  
المستفيدين من الوصول السريع إلى المواد المطلوبة دون الحاجة إلى استعراض  
كامل المجموعات، مما يعزز كفاءة استخدام مصادر المكتبة.

**3.3. المستخلصات:** تُعد المستخلصات من الأدوات الجوهرية في التحليل  
الوثائقي، إذ تقوم ب تقديم عرض موجز وشامل لمحتوى الوثائق، يبرز الأفكار  
الرئيسية والمعلومات الأساسية التي تتناولها. تُسهم هذه الأداة في مساعدة  
المستفيدين على تقييم مدى ارتباط المادة باحتياجاتهم البحثية أو العلمية، دون  
الحاجة إلى قراءة النص الكامل، مما يُوفّر الوقت ويزيد من كفاءة عملية البحث  
والاسترجاع داخل المكتبات ومراكز المعلومات.

**4.3. قواعد البيانات الببليوغرافية:** تحتوي على معلومات وصفية دقيقة ومفصلة  
عن المواد المنشورة في مختلف المجالات المعرفية. تُمكن هذه القواعد  
المستخدمين من البحث والاسترجاع بسهولة عبر استخدام الكلمات المفتاحية، أو  
أسماء المؤلفين، أو عناوين الوثائق، أو حتى الموضوعات، مما يجعلها أداة  
أساسية في دعم عمليات البحث العلمي وتيسير الوصول إلى مصادر المعلومات  
الموثوقة.

**5.3. الفهارس الموضوعية:** تقوم ب تجميع المواد والمصادر ذات الصلة  
بموضوعات محدّدة وفق نظام يربط بين المفاهيم والمصطلحات المتقاربة. تتيح  
هذه الفهارس للمستخدمين البحث في موضوع معين دون الحاجة إلى معرفة  
مسبقة بعناوين الوثائق أو مؤلفيها، مما يُسهّل عملية الوصول إلى المعلومات  
ذات الصلة ويوفر رؤية شاملة لمصادر المعرفة ضمن مجال محدد.

**6.3. الأدوات الإلكترونية:** تشمل أدوات التحليل الوثائقي أيضاً البرمجيات المتخصصة المستخدمة في إدارة وتنظيم الموارد المعلوماتية، مثل أنظمة إدارة المحتوى (CMS) وأنظمة إدارة المكتبات الرقمية (ILS) أو (DLS)، التي تُمكن من معالجة البيانات الوثائقية، وفهرستها، وتصنيفها بشكل آلي ومنهجي. تتكامل هذه الأدوات مع غيرها من تقنيات التحليل والتنظيم لتشكل منظومة متكاملة لإدارة المعرفة داخل المكتبات ومراكز المعلومات، مما يساهم في توفير وصول سهل وسريع وفعال إلى المعلومات، ويعزز من قدرة المستفيدين على الاستفادة القصوى من المحتوى المعرفي المتاح<sup>1</sup>.

#### 4. الكشف والكشافات:

يُعرف الكشف بأنه العملية التي يتم من خلالها تحليل محتوى الوثائق ودراستها لتحديد رؤوس الموضوعات أو الواصفات التي تُعبّر عن مضمونها بدقة، ليُصار إلى استخدامها في بناء الكشافات. وتُعدّ هذه الكشافات أداة أساسية تمكّن الباحثين والمستفيدين من الوصول إلى الوثائق ذات الصلة واسترجاعها بسهولة، سواء في صورها المطبوعة أو عبر الوسائط الرقمية الحديثة. أمّا الكشافات، فهي تُعدّ من أهم المصادر المرجعية التي تُرشد المستخدم إلى المفردات أو الموضوعات الواردة في مصادر المعلومات، من خلال ترتيبها تحت مداخل مقننة ومنظمة تيسّر عملية البحث والوصول إلى النصوص الأصلية. ومن أبرز أنواعها كشافات الكتب التي تُدرج عادة في نهاية المصنفات، حيث تُرتّب المفردات الواردة في النص وفق الترتيب الهجائي أو الموضوعي لتسهيل الرجوع إليها بسرعة ودقة.

<sup>1</sup> أنيم، م. أ.، الأخرس، م. (1981). تدوب (ك): التقنين الدولي للوصف البليوغرافي للمكتب. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. ص.ص. 11-17.

#### 1.4. أنواع الكشّافات:

نذكر فيما يلي أبرز أنواع الكشّافات:

**1. كشّاف المؤلفين:** يُنظّم هذا النوع من الكشّافات وفق ترتيب هجائي لأسماء المؤلفين، سواء كانوا أفراداً أو هيئات. ويلاحظ إنّ كشّاف المؤلفين لا يقتصر على إدراج أسماء المؤلفين فحسب، بل قد يتضمّن أيضاً أسماء المترجمين والمحققين وغيرهم من المساهمين في إعداد العمل. ورغم إنّ هذا النوع لا يُعدّ من أكثر الكشّافات شيوعاً، فإنّه يُستخدم لتحديد موقع عملٍ يُعرف بمؤلفه، كما يُوظّف لتجميع نتاجات مؤلف واحد في موضع واحد بغرض تسهيل عملية الاسترجاع والبحث.

**2. كشّاف العناوين:** يُعدّ هذا النوع من الكشّافات كشّافاً تقليدياً تُرتّب مداخله وفقاً لعناوين الأعمال، ويُستخدم للوصول إلى وثيقة معينة من خلال معرفة عنوانها. ورغم أنّه قليل الاستخدام بوجه عام، إلاّ أنّه يُعدّ شائعاً في الببليوغرافيات المصنّفة موضوعياً أو المرتّبة هجائياً برؤوس موضوعات، والتي تتطلّب وجود كشّاف بالعناوين لتيسير عملية البحث والاسترجاع.

**3. الكشّاف الموضوعي الهجائي:** يُرتّب هذا النوع من الكشّافات ترتيباً هجائياً وفق رؤوس موضوعات مقنّنة وما يرتبط بها من إحالات، وقد يضمّ في بنائه المصطلحات الموضوعية وأسماء الأشخاص والأماكن ضمن تسلسل هجائي واحد. ويُعدّ من أهم أنواع الكشّافات لكونه يمكّن الباحث من التعرّف على المواد المتعلقة بموضوع بحثه والوصول إلى المعلومات المطلوبة عن طريق الموضوع. ويتميّز هذا النوع ببساطته وسهولة استخدامه من قبل مختلف فئات المستفيدين.

**4. الكشّاف القاموسي:** يضمّ الكشّاف القاموسي جميع أنواع المداخل، مثل رؤوس الموضوعات وأسماء المؤلفين وعناوين الأعمال وغيرها، مرتّبة ترتيباً هجائياً واحداً على نحوٍ يشبه الفهرس القاموسي. وقد يقتصر هذا النوع أحياناً على دمج أسماء

المؤلفين والموضوعات معاً في تسلسل هجائي موحد، بهدف تسهيل عملية البحث والاسترجاع<sup>1</sup>.

### 5. الاستخلاص والمستخلصات:

يُعرّف الاستخلاص بأنه عملية تحليلية تهدف إلى تلخيص المحتوى العلمي للوثائق، من خلال إبراز الخصائص والعناصر الجوهرية لموضوع معين، سواء كان كتاباً، أو مقالة، أو تقريراً علمياً. ويُرفق هذا التلخيص عادةً بوصف ببليوغرافي دقيق يسهّل على الباحثين التعرف على الوثيقة الأصلية والوصول إليها بأقل جهد ممكن.

كما يُمكن تعريف الاستخلاص بأنه فن استقطار المعلومات الأساسية من الوثيقة، والتعبير عنها بأقل عدد من الكلمات دون الإخلال بالمعنى أو المحتوى الفكري الأصلي. وينتج عن هذه العملية ما يُعرف بـ "المستخلص"، وهو نص موجز يُرافقه وصف ببليوغرافي كافٍ لتحديد المصدر بدقة، مما يتيح للباحثين متابعة الإنتاج الفكري المنشور الحديث بكفاءة وسرعة.

ووفقاً لتعريف المؤتمر الدولي لليونسكو، فإنّ المستخلص هو:

"ملخص لمطبوع أو لمقالة، مصحوب بوصف ببليوغرافي كافٍ، يُمكن القارئ من تتبع المطبوعات أو المقالات الأصلية، وذلك في إطار عملية توثيق دقيقة ينفذها مختصون مؤهلون في هذا المجال".

### 1.5. أنواع المستخلصات:

**1. مستخلصات المؤلف:** يضطلع المؤلف بدور أساسي في توثيق إنتاجه العلمي وضمان نشره والتعريف به بين فئات المستفيدين المحتملين. ويتجسّد هذا الدور في الحرص على الدقة عند صياغة عناوين الوثائق، وفي إعداد ما يُعرف بالمستخلص أو الملخص التعريفي. وقد أصبح من المتطلبات الأساسية لدى العديد من الدوريات الأكاديمية إن يُرفق المؤلفون مستخلصات لأبحاثهم، لا سيّما في المجالات

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق.

المتخصصة في مجالات العلوم الدقيقة كالفيزياء، حيث تخضع هذه المستخلصات لمستوى مماثل من التمحيص والتحكيم الذي تخضع له النصوص الأصلية. وغالباً ما تُدرج هذه المستخلصات في مقدمة المقال، مباشرة بعد العنوان، لتزويد القارئ بلمحة دقيقة عن محتواه.

**2. مستخلصات المتخصصين الموضوعيين:** تُعدّ هذه الفئة من المتخصصين المدربين على عملية الاستخلاص، وتمتلك إضافةً إلى ذلك خبرة موضوعية في مجال محدد، مما يجعل مستخلصاتهم عالية الجودة من حيث الدقة والوضوح والشمول. ويرجع ذلك إلى سهولة تدريب المتخصصين الموضوعيين على تقنيات الاستخلاص مقارنة بغيرهم، الأمر الذي يجعلهم الأقدر على إعداد مستخلصات محكمة ومتكاملة تعكس بدقة محتوى الوثائق العلمية.

**3. المستخلصات الآلية:** تُعرف أيضاً باسم المستخلصات المعتمدة على الحاسوب، حيث سعت الجهود المبكرة إلى تمكين الحاسوب من تنفيذ الاستخلاص الآلي الكامل، أي قراءة الوثيقة وصياغة مستخلص نثري لها، غير إنّ هذه المحاولات واجهت عدداً كبيراً من العقبات التقنية والمنهجية. والنتيجة النهائية لعملية الاستخلاص بالحاسوب لا تُعدّ مستخلصات بالمعنى الدقيق، بل هي في جوهرها مجموعة من الجمل المقتبسة من النص الأصلي، تم اختيارها وفق خوارزميات تحدد مدى أهميتها داخل الوثيقة.

**4. مستخلصات المتخصصين المهنيين:** تُعدّ هذه الفئة من المتخصصين المحترفين الذين يتخذون من الاستخلاص مهنةً ومصدر رزق، حيث يُعدّون المستخلصات للوثائق المكتوبة بلغات أجنبية نادرة أو أقل شيوعاً. وتزداد فعالية ودقة مستخلصاتهم عندما تكون الوثائق ضمن نطاق تخصصهم وخبرتهم العلمية، بينما تنخفض الكفاءة والجودة عند العمل خارج هذا الإطار. وفي بعض الحالات، يتم الاستعانة

بمستخلصين أجنب لإعداد مستخلصات تتطلب مهارات لغوية أو تقنية متقدمة لا تتوافر محلياً<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الهادي، م. ف. (1979). المنخل إلى علم الفهرسة. مكتبة غريب. ص.ص. 71-73.

## المحور العاشر: تصنيف المعارف والتبويب الموضوعي للعلوم

في العصور القديمة، لم تكن المكتبات بالمفهوم الذي نعرفه اليوم، بل كانت مستودعات ضخمة لتجميع الكتب والمخطوطات، تُخزن فيها المؤلفات دون أي نظام واضح للتنظيم أو الترتيب. كانت الأرفف تُكَدَّس بالكتب عشوائياً، دون تصنيف حسب الموضوع أو المؤلف أو اللغة، مما جعل الوصول إلى كتاب بعينه مهمة شاقة ومعقدة، تتطلب أحياناً أياماً أو حتى شهوراً من البحث اليدوي المضني.

ومع اتساع نطاق المعرفة وزيادة عدد المؤلفات في شتى العلوم، أدرك العلماء وأمناء المكتبات حجم الإشكالية التي يسببها غياب النظام، فبدأوا منذ العصور الوسطى بمحاولات فردية لتنظيم المجموعات المكتبية. ظهرت أولاً محاولات بدائية للتصنيف حسب الحروف الأبجدية أو حسب مجالات العلم، ثم تطورت تدريجياً لتصبح أكثر منهجية ودقة.

ومع مرور الزمن، تطوّرت تلك المحاولات إلى نظم تصنيف علمية متكاملة، مثل نظام ديوي العشري ونظام مكتبة الكونغرس، اللذين أحدثا ثورة في عالم المكتبات. لم تعد المكتبة مجرد مكان لتخزين الكتب، بل تحولت إلى نظام معرفي منظم يُمكن الباحث والقارئ من الوصول إلى المعلومة المطلوبة بأقصى سرعة وأعلى دقة.

وهكذا، أصبحت فكرة التنظيم والتصنيف العمود الفقري للمكتبات الحديثة، فهي التي جعلت من المستودعات القديمة مؤسسات معرفية نابضة بالحياة، قادرة على مواكبة الانفجار المعلوماتي وتلبية احتياجات الباحثين في مختلف المجالات.

### 1. مفهوم التصنيف:

يُعدّ التصنيف من أهمّ العمليات الفنية الأساسية في تنظيم المكتبات وإدارتها، فهو يمثل العمود الفقري للنظام المكتبي الذي يضمن الوصول السريع والمنهجي إلى مصادر المعلومات. فدون وجود نظام تصنيف دقيق ومتكامل، تتحول المكتبة إلى

مجرد مخزن فوضوي للكتب والمواد يصعب الاستفادة منه أو استرجاع محتوياته بفعالية.

من خلال التصنيف، يتم تجميع المواد وفق موضوعاتها أو مجالاتها المعرفية بطريقة منطقية ومنظمة، مما يُسهّل على القارئ والباحث تحديد موقع أي مصدر يحتاجه دون عناء. كما يُساهم التصنيف في تحقيق الانسجام بين المجموعات المكتبية المختلفة، ويُعدّ أداة أساسية لتنسيق الفهرسة وترتيب الرفوف وتوحيد أنماط التنظيم في المكتبات.

وباختصار، فإنّ التصنيف ليس مجرد إجراء فني، بل هو آلية فكرية وتنظيمية تُحوّل الكم الهائل من المعلومات إلى نظام متكامل يسهل التعامل معه، ويُعزّز من دور المكتبة كمركز حيوي للبحث والتعلم والمعرفة.

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

\* اصطلاحاً: 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 واتاحتها للمستفيدين<sup>1</sup>.

## 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.

<sup>1</sup> أحمد عبد الله العلي. (2005). أسس علم المكتبات والمعلومات. القاهرة: دار الكتاب الحديث. ص.ص. 14-18.

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 أساسا لتنظيم التعاون بين المكتبات في الترتيب الموضوعي المتخصص في ميدان التعاون الدولي.
  7. يساعد التصنيف في ارشاد القارئ الي موضوعات بحثه<sup>1</sup>.
3. تاريخ التصنيف عبر العصور:

### 1. الفلاسفة اليونانيون:

- أفلاطون: صنّف المعرفة في كتابه *الجمهورية* إلى عالم المحسوس (الطبيعيات) وعالم المعقول (الرياضيات واللاهوت).
- أرسطو: قسّم العلوم إلى ثلاثة أنواع: نظرية (الهندسة، الفلك، الحساب)، عملية (الأخلاق، الاقتصاد، السياسة)، وإنتاجية (الشعر، البلاغة، الجدل).
- توما الإكويني: صنّف المعرفة إلى المنطق، العلوم النظرية، العلوم العملية.

<sup>1</sup> نرجس عزام . (دون تاريخ). *مدخل إلى علم تصنيف المكتبات* . مراجعة ماجد علاء الدين . ص.187.

- فرانسيس بيكون: ضمّن تصنيفه في لائحة المعرفة البشرية، صنّف المعرفة وفق ثلاث قوى عقلية: الذاكرة (التاريخ)، الخيال (الشعر والفنون)، العقل (الفلسفة)، مع إمكانية تقسيم كل صنف عدة مرات لتغطية كامل المعرفة.

## 2. الآشوريون:

أول من صنّف الألواح الطينية (~ 2000 ق.م) إلى علوم الأرض وعلوم الفلك، وصنّف مكتبة آشور بانّيال (~ 700 ق.م) حسب الموضوع.

## 3. الإدارة المكتبية القديمة:

- كليماخوس: نظم مكتبة الإسكندرية عبر خمسة أقسام: الشعر، التاريخ، الفلسفة، الأعمال الأدبية، الخطابة، مع تقسيم كل قسم إلى أجزاء وترتيب المؤلفين زمنياً وهجائياً.

- مكتبات الأديرة: رتبت الكتب حسب المواضيع والحجم، مع ترقيم الخزائن، الرفوف، والكتب، إضافة إلى علامة المطبعة لكل كتاب.

- غابرييل نوديه (فرنسا): قسم المعرفة إلى 12 قسمًا تشمل الديانات، الفنون الحربية، السياسة، الطب، الفلسفة، التاريخ، الأدب وغيرها.

## 4. المسلمون ومساهماتهم في تصنيف المعرفة:

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

- الكندي (253 هـ): صنّف المعرفة إلى علوم نظرية، علوم عملية، علوم منتجة.

- الفارابي (339 هـ): قسم المعرفة إلى خمسة أقسام، كل قسم إلى أجزاء ومراتب.

- إخوان الصفا: صنّفوا المعرفة إلى العلوم الرياضية، العلوم الشرعية والوضعية، العلوم الفلسفية.

- ابن النديم: في كتابه *الفهرست* قسم المعرفة إلى عشرة مقالات رئيسة، كل مقالة إلى فنون (32 فناً)، مسجلاً الكتب ومصنفيها وأنسابهم وتواريخهم، ليصبح فهرساً شاملاً للعلوم والفنون في عصره.

- طاش كبرى زادة: في كتابه *مفتاح السعادة ومصباح السيادة* صنّف العلوم إلى سبعة دوحات، مقسمة إلى شعب، وتحت كل شعبة العلوم التابعة لها، وهو أقرب إلى النظم الحديثة.

- حاجي خليفة: في كتابه *كشف الظنون عن أسامي الكتب والفنون* اعتمد على تصنيف طاش كبرى زادة<sup>1</sup>.

#### 4. التطور الحديث للتصنيف البليوغرافي:

##### 1.4. نظام تصنيف ديوي العشري:

يُعد نظام تصنيف ديوي العشري نظاماً منطقياً لترتيب المعرفة البشرية وتنظيمها. يقوم على مجموعة من العناصر المادية والموضوعية، تشمل: الجداول الأساسية التي تتضمن الأصول والأقسام والفروع، بالإضافة إلى الجداول المساعدة والكشاف. ويُستخدم هذا النظام في تنظيم مجموعات المكتبات حسب الموضوعات، حيث يُخصص لكل موضوع رمز رقمي فريد يسهل تصنيف الكتب واسترجاعها بكفاءة ودقة.

وضع نظام تصنيف ديوي العشري العالم ملفيل ديوي الأمريكي الأصل عام 1876م. استخدم ديوي الأرقام العربية في نظام عشري يشمل جميع مجالات المعرفة البشرية، بحيث يتم استبدال حروف الموضوعات بأرقام عشرية لترتيب الكتب على الرفوف بطريقة منطقية، مما يسمح بتجميع الكتب ذات الموضوعات المتشابهة في مكان واحد. صدر الإصدار الأول للنظام بـ 44 صفحة، ثم بدأ النظام بالنمو والتطور عبر

<sup>1</sup> السويدان، ن. م. (بدون تاريخ). *التصنيف في المكتبات العربية*. مكتبة عين الجامعة. ص. 75.

تعديلات متتابة، فأصبح يصدر بطبعات متزايدة الصفحات مع كل إصدار جديد لتغطية مزيد من الموضوعات وتحسين التنظيم.

- الأصول العشرة لتصنيف ديوي:

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

#### 2.4. التصنيف العشري العالمي:

يُعرف التصنيف العشري العالمي بأنه خطة عامة للتصنيف الببليوغرافي مبنية على تصنيف ديوي العشري، لكنه يتميز بكونه أكثر تفصيلاً وذو مظاهر تركيبية أعقد. يقوم هذا النظام على الهيكل الهرمي، حيث يتدرج من الموضوعات العامة إلى الخاصة، مستخدماً الأرقام من 0 إلى 9 للدلالة على الأقسام الرئيسية. ويُطبق هذا النظام على نطاق واسع في العديد من دول العالم، بما فيها الدول العربية وخصوصاً دول المغرب العربي، لتسهيل تنظيم واسترجاع المواد المكتبية بشكل منظم وموحد<sup>1</sup>.

تم وضع هذا التصنيف أساساً على التصنيف العشري العالمي لمفيل ديوي في طبعته الخامسة، مع إدخال التعديلات اللازمة مع الحفاظ على الهيكل الأصلي للنظام، وهو ما وافق عليه ديوي بشرط عدم إجراء تغييرات جوهرية في بنيته. وبدأ العمل فوراً في بناء الفهرس المقترح على يد المحامين البلجيكيين بول أوتليه وهنري لافونتين.

<sup>1</sup> Universal Decimal Classification .التصنيف العشري العالمي . Available in: <http://www.elshami.com/.../Universal%20Decimal>

## - الأقسام العشرة الكبرى للتصنيف العشري العالمي (UDC):

- |   |                                   |
|---|-----------------------------------|
| 0 | المعارف العامة، العلم والمعرفة،   |
| 5 | الرياضيات والعلوم الطبيعية.       |
|   | التنظيم، المعلومات...إلخ.         |
| 6 | العلوم التطبيقية.                 |
| 1 | الفلسفة وعلم النفس والميتافيزيقا. |
| 7 | الفنون والترفيه والرياضة.         |
| 2 | الدين، اللاهوت.                   |
| 8 | الآداب، اللغات، العلوم اللسانية.  |
| 3 | العلوم الاجتماعية.                |
| 9 | الجغرافيا، التراجم، التاريخ.      |
| 4 | غير مستخدم                        |

## 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. أمّا عن هيكله العام فهو:

- يعتمد على حروف لاتينية (A-Z) للدلالة على الأقسام الرئيسية للمعرفة.
- تُستخدم أرقام عربية لتحديد الفروع والموضوعات الفرعية بدقة أكبر ضمن كل قسم.
- النظام هرمي ومنتزج، يبدأ من الفئات العامة إلى الموضوعات الدقيقة، مما يسهل الوصول إلى الكتب ذات الصلة.

يُعتمد بشكل رئيسي في المكتبات الجامعية والأكاديمية الكبيرة، والمكتبات الوطنية، ويسمح بتصنيف الكتب المتنوعة مثل العلوم، الفنون، القانون، التاريخ، الأدب، الدين، بطريقة أكثر دقة من نظام ديوي العشري، كما يُسهّل إدارة المجموعات الكبيرة، خاصة الكتب النادرة والمراجع الأكاديمية.

- الأصول الرئيسة لنظام تصنيف مكتبة الكونغرس:

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

## المحور الحادي عشر: التكشيف والكشّافات

تُعدّ الكشّافات (*Indexes*) من أهم الأدوات المستخدمة في الأنظمة الوثائقية والمكتبية لتسهيل استرجاع المعلومات والوثائق. فهي تمثل قائمة منظمة للمصطلحات، الموضوعات، الأسماء، أو العناصر الببليوغرافية الواردة في الوثائق، مع الإشارة إلى مواقعها الدقيقة داخل المكتبة أو قاعدة البيانات.

ويكمن دور الكشّاف في إنه يجعل الوصول إلى المعلومات أكثر سرعة ودقة، إذ يُمكن للمستخدم تحديد موقع الكتاب أو الوثيقة المطلوبة دون الحاجة لتصفح المجموعة بأكملها. كما يُسهّم الكشّاف في توحيد المصطلحات وتسهيل الربط بين المواضيع المتشابهة، ما يعزز كفاءة نظم الفهرسة والتصنيف.

بالإضافة إلى ذلك، يلعب الكشّاف دورًا محوريًا في الدعم البحثي والأكاديمي، إذ يُمكن الباحثين من استرجاع المراجع والمصادر ذات الصلة بموضوع معين بسهولة، سواء كانت هذه المصادر ورقية أو رقمية. ومن هذا المنطلق، يُعتبر الكشّاف أداة لا غنى عنها في إدارة المعرفة وتنظيم المعلومات داخل أي نظام وثائقي.

### 1. تعريف التكشيف:

هي عملية إعداد الكشّافات أو إنشاء مداخلها التي تُستخدم للوصول إلى المعلومات في مصادرها الأصلية. وتتضمن هذه العملية فحص الوثيقة وتحليل محتواها، وتحديد المؤشرات الدالة على مضمونها، ثم إضافة مؤشرات المكان وتجميع المداخل بطريقة منهجية تتيح سهولة استرجاع المعلومات<sup>1</sup>.

### 2. أشكال الكشّافات:

**1.2- الكشّاف الورقي:** يظهر هذا القسم في نهاية الكتاب، ويتضمن قائمة بالمصطلحات المتخصصة أو الفنية الواردة في نصه، ويُذكر أمام كل مصطلح رقم

<sup>1</sup> السيد، م.إ. (1987). تنظيم الوثائق: نظم التكشيف والاختزان والاسترجاع. دار الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة. ص. 27.

الصفحة ورقم السطر الذي ورد فيه، وذلك لتسهيل عملية الرجوع إلى المواضيع التي وردت فيها هذه المصطلحات داخل الكتاب.

**2.2- الكشّاف الميكروفيلمي:** وهو نسخة فوتوغرافية مصغّرة من بيانات الكشّاف، تُحفظ بصيغة مصغّرة لتقليل الحجم والمساحة التخزينية، ولا يمكن قراءتها بالعين المجردة، إذ يجب تكبيرها باستخدام جهاز مخصص لقراءة الأشكال المصغّرة.

**3.2- الكشّاف الآلي:** تُعرّف الكشّافات الآلية باسم قواعد المعلومات الآلية، حيث تتم قراءة بياناتها ومعالجتها من خلال النظام المباشر (On-Line)، مما يُتيح للمستفيدين البحث عن المعلومات واسترجاعها إلكترونياً بسرعة ودقة عالية<sup>1</sup>.

### 3. أنواع كشّافات الكتب:

**1.3. كشّافات غير تحليلية:** هي عملية تدوين منظمة للأسماء والأماكن والأحداث والأفكار والموضوعات الواردة في النص، ضمن مداخل رئيسية محدّدة تتكون من كلمة أو شبه جملة، ويُذكر مقابل كل مدخل أرقام الصفحات التي ورد فيها، وذلك لتيسير الوصول إلى المعلومات داخل الوثيقة أو الكتاب بدقة وسرعة.

**2.3. كشّافات تحليلية:** الكشّافات التحليلية هي كشّافات يُعاد فيها تنظيم المداخل الرئيسية الواردة في الوثيقة أو الكتاب، بحيث تُفصّل وتُفرّغ إلى مداخل فرعية أكثر تحديداً. يهدف هذا النوع من الكشّافات إلى تحليل المحتوى بدقة، وإبراز العلاقات بين المفاهيم لتسهيل عملية البحث والاسترجاع المتعمق للمعلومات.

### 4. أنواع كشّافات الدوريات:

**1. كشّاف لدورية واحدة:** يختص بفهرسة وإعداد مداخل خاصة بدورية واحدة فقط، ويتتبع محتواها عبر أعدادها المختلفة.

<sup>1</sup> قدورة، و.، والتميمي، ع. (مراجعان ومقدمان). (1993). *التكشيف والتصنيف في مراكز المعلومات العربية: ندوة ومناقشات*. الرياض-تونس. ص. ص. 112-123.

2. كشاف لمجموعة دوريات متخصصة: يصدر لتغطية مجموعة من الدوريات التي تتناول موضوعاً محدداً أو تخصصاً معيناً.

3. كشاف شامل لدوريات متعددة: يغطي محتوى عدد كبير من الدوريات والصحف والمجلات، مثل الكشاف التحليلي للصحف والمجلات السعودية، ويُستخدم للبحث الواسع في مختلف المجالات.

### 5. أنواع الكشّافات:

أنواع الكشّافات بناءً على طبيعة المداخل وطريقة تنظيمها:

#### 1. كشّافات المؤلفين:

ترتب المداخل حسب أسماء المؤلفين، وتُستخدم للوصول إلى مؤلفات شخص معين أو الإشارة إلى إسهاماته في مجال محدد.

#### 2. كشّافات العناوين:

ترتب المداخل وفق عناوين الوثائق أو المقالات، وتفيد الباحث في الوصول إلى مادة يعرف عنوانها دون معرفة مؤلفها.

#### 3. كشّافات الموضوعات:

تعتمد على رؤوس الموضوعات أو المصطلحات الدالة على محتوى الوثيقة، وتُعد من أكثر أنواع الكشّافات استخداماً في البحوث.

#### 4. كشّافات الأسماء (الأعلام والأماكن):

تتضمن مداخل لأسماء الأشخاص أو الأماكن أو المؤسسات الواردة في النصوص، مع الإشارة إلى الصفحات التي ذُكرت فيها.

#### 5. كشّافات تحليلية:

يُفرغ فيها المدخل الرئيسي إلى مداخل فرعية أكثر تفصيلاً تغطي الجوانب المتعددة للموضوع أو النص.

## 6. كشافات منهجية أو تركيبية:

تجمع بين أكثر من نوع من المداخل (مؤلف - موضوع - عنوان) لتسهيل عملية البحث والوصول المتعدد للمعلومة<sup>1</sup>.

## 6. أدوات الكشف:

1- الأدوات المرجعية: (المعاجم ، القواميس، قوائم رؤوس الموضوعات، دوائر المعارف، أدلة بأسماء الهيئات والمنظمات).

2- الأدوات الفنية: (المعايير ، أدلة العمل ، المكنز).

## 7. عملية الكشف وخطواته:

تنقسم عملية الكشف إلى مرحلتين أساسيتين:

### 1. المرحلة التحليلية (Analysis Stage):

وهي المرحلة التي يتم فيها فحص الوثيقة وتحليل محتواها الفكري، من خلال تحديد الأفكار الرئيسية والموضوعات الفرعية التي تتناولها.

وتشمل هذه المرحلة:

- قراءة الوثيقة بدقة.

- تحديد المفاهيم الأساسية.

- اختيار المصطلحات الدالة على المحتوى.

### 2. المرحلة التركيبية (Synthesis Stage):

وهي المرحلة التي يتم فيها تحويل نتائج التحليل إلى مداخل كشاف منظمة وفق نظام محدد (أبجدي، موضوعي، زمني...).

وتشمل:

- صياغة المداخل الرئيسية والفرعية.

<sup>1</sup> عبد الهادي، م. ف.، & عبد الحليم زيد، ي. م. (2000). *الكشف والاستخلاص: المفاهيم، الأسس، التطبيقات*. الدار المصرية اللبنانية. ص.ص. 34-36.

- ترتيبها وفق قواعد التشفيف المعتمدة.
- إعداد الشكل النهائي للكشاف بما يسهل عملية البحث والاسترجاع<sup>1</sup>.

### 8. أهمية الكشّافات:

- يُعدّ الكشّاف أداةً فعّالةً لاختصار الجهد والوقت في الوصول إلى المعلومات المطلوبة داخل الكتب، الدوريات، والمواد الوثائقية الأخرى.
- وتبرز أهميته في كونه وسيلة تنظيمية وببليوغرافية تُسهّل على الباحثين والمكتبات عملية استرجاع المعرفة بسرعة ودقّة.
- فقد يكون الكشّاف مخصصاً لكتاب واحد، أو لدورية محددة، أو لمجموعة من المواد أو المواضيع ذات الصلة. وتكمن قيمته الأساسية في أنّه يعمل كمفتاح معرفي يساعد على الوصول إلى المحتوى المطلوب دون الحاجة إلى تصفح الوثائق كاملة.
- تمثل الكشّافات أداة لا غنى عنها للباحثين في ظل الانفجار المعرفي الهائل وصعوبة الإحاطة بما يُنشر أولاً بأول عبر العالم وبمختلف اللغات. فهي تُعدّ بوابة المعلومات التي تُمكن الباحث من الوصول إلى ما يحتاجه بدقة وسرعة، دون إنّ يضيع في بحر الإنتاج العلمي المتزايد يوماً بعد يوم.

<sup>1</sup> عبد الهادي، م. ف.، & عبد الحليم زيد، ي. م. المرجع السابق. ص. 41.

## المحور الثاني عشر: الاستخلاص والمستخلصات

### 1. تعريف الاستخلاص:

الاستخلاص هو عملية إعداد أو إنتاج ملخص لمحتوى الوثيقة، ويعد فن اختيار أبرز المعلومات المتضمنة فيها والتعبير عنها بأقل عدد ممكن من الكلمات. يمثل المستخلص تلخيصاً علمياً للعناصر الجوهرية للنص الأصلي، بهدف تقديم فكرة أولية عن محتواه، مما يوفر الوقت والجهد ويسهل استرجاع المصادر التي تهتم الباحث<sup>1</sup>.

### 2. مفهوم المُستخلص:

المستخلص هو نتاج تحليل وثيقة معينة أو ملخص لمطبوع أو وثيقة، يصاحبه وصف ببليوغرافي يسهل الوصول إلى المصدر الأصلي. يمثل المستخلص تمثيلاً مختصراً ودقيقاً وموضوعياً لمحتوى الوثيقة، وقد أصبح جزءاً رئيسياً يُطلب تقديمه من الباحثين ضمن أبحاثهم المنشورة في المجالات العلمية المحكمة. غالباً ما ترتبط المستخلصات بالكشافات التي توجه الباحث في المرحلة الأولى للوصول إلى المستخلصات المرتبطة بمجاله البحثي. يقوم الباحث بالاطلاع على هذه المستخلصات لتحديد أيها يقع ضمن نطاق اهتمامه، واستبعاد ما لا يتوافق مع بحثه، ثم تكون الخطوة التالية استرجاع الوثائق الكاملة لدراستها والاستفادة منها<sup>2</sup>.

### 3. خصائص المستخلصات:

أولاً. الإيجاز: المستخلص هو نسخة مختصرة من الوثيقة الأصلية، بحيث يكون أقصر منها طولاً. إذا كان المستخلص مساوياً للوثيقة الأصلية في الطول، فإنه لا

<sup>1</sup> عبد الهادي، م. ف.، & عبد الحليم زيد، ي. م. (2000). *التكشيف والاستخلاص: المفاهيم، الأسس، التطبيقات*. الدار المصرية اللبنانية. ص. 24.

<sup>2</sup> البرغوثي، ب. ش. (2013). *الاستخلاص في المكتبات ومراكز المعلومات: المفاهيم النظرية والتطبيقات العملية*. دار النشر العربية. ص. 13.

يحقق الهدف المنشود من التلخيص، وهو تقديم فكرة سريعة وموجزة عن محتوى الوثيقة.

#### ثانياً. الدقة:

يجب إن يكون المستخلص دقيقاً وشاملاً لمحتوى الوثيقة أو المقال، مع التأكد من صحة جميع المعلومات المدرجة فيه، إذ إن أي خطأ ولو بسيط قد يخل بمضمون الوثيقة. كما يجب على القائم بعملية الاستخلاص عدم إغفال أي معلومة قد تكون ذات فائدة للمستفيد من المستخلص.

#### ثالثاً: الوضوح

إن تحقيق الإيجاز والدقة ليس كافياً بمفرده، بل يجب إن تُكتب المستخلصات أيضاً بوضوح وبأسلوب يسهل على المستفيد فهمها والاستفادة منها. ولتحقيق مبدأ الوضوح، ينبغي صياغة الجمل كاملة مع الالتزام باستخدام كلمات المؤلف، لتجنب أي تغيير في المعنى الذي قصده المؤلف<sup>1</sup>.

#### 4. أهمية عملية الاستخلاص:

- ✓ تخطي الحواجز اللغوية.
- ✓ تسهيل عملية اختيار وانتقاء الوثائق المناسبة.
- ✓ تحسين وتسهيل عملية التكشيف والفهرسة.
- ✓ تسهيل البحث في أدبيات الموضوع ذات الصلة.
- ✓ توفير وقت وجهد الباحث.
- ✓ المساهمة في عملية تقييم الوثائق ومحتواها.

<sup>1</sup> السيد، م.إ. (1987). نظم التكشيف والاختزان والاسترجاع الهجائي. دار الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة. ص.56.

## 5. أنواع المستخلصات:

- **مستخلصات المؤلفين:** يُعدّها مؤلف الوثيقة نفسه، وتُرفق عادة في مقدمة البحث أو نهايته. تعبّر عن مضمون العمل بدقة، لكنها قد تميل إلى إبراز الجوانب الإيجابية فقط.
- **مستخلصات المتخصصين الموضوعيين:** يُعدّها أشخاص لديهم خبرة في مجال موضوع الوثيقة، ما يضمن دقة المفاهيم وشمول المعلومات. تُعدّ من أكثر المستخلصات جودة وموثوقية.
- **المستخلصون المهنيون:** يتخذون من الاستخلاص مهنة دائمة. ويُعدّون المستخلصات خاصّة للوثائق الأجنبية أو ذات التخصصات الدقيقة. كفاءتهم ترتبط بخبرتهم في المجال الموضوعي.
- **المستخلصات الآلية:** تُنتج باستخدام أنظمة وبرامج حاسوبية تعتمد على خوارزميات لغوية وإحصائية لاستخلاص الجمل المفتاحية. تمتاز بالسرعة، لكنها قد تفتقر إلى الفهم الدلالي الكامل.
- **المستخلصات الإعلامية:** تُركّز على نقل المعلومات الأساسية حول الوثيقة لتزويد القارئ بفكرة عامة سريعة دون الدخول في التفاصيل.
- **المستخلصات الوصفية:** تصف محتوى الوثيقة دون تحليل أو نقد. تذكر الأهداف والمنهج والمحتوى والنتائج بشكل موضوعي ومحايد.
- **المستخلصات الإعلامية الكشفية:** تهدف إلى الكشف عن وجود وثيقة أو معلومة جديدة في مجال معين، وتوجّه الباحثين نحوها دون تحليل تفصيلي.
- **المستخلصات النقدية:** تتجاوز العرض إلى تقييم الوثيقة وتحليلها، مبرزة نقاط القوة والضعف والمنهجية المتبعة.

- **المستخلصات المتحيزة:** تعكس وجهة نظر المستخلص أو الجهة المنتجة، وقد تُظهر تحيزاً فكرياً أو مؤسسياً في عرض المعلومات.
- **المستخلصات المهيكلة:** يُقسّم محتواها إلى عناصر محددة مسبقاً (الهدف، المنهج، النتائج، الخلاصة). تُستخدم بكثرة في المجال العلمي والطبي لتوحيد الشكل والمضمون.
- **المستخلصات الإحصائية أو الجدولية:** تُقدّم بيانات رقمية أو نتائج بحثية في شكل جداول أو رسوم، دون تحليل لغوي. تُستخدم في الدراسات الكمية.
- **المستخلصات المصغرة:** موجزة جداً، تتكوّن من بضع جمل مركّزة. تُستخدم في قواعد البيانات والفهارس لتقديم لمحة فورية عن محتوى الوثيقة.

## 6. أنواع الوثائق المُستخلصة:

- المجالات.
- المنفردات والكتب وأعمال المؤتمرات.
- الوثائق محدودة التداول.
- براءات الاختراع.
- التقارير<sup>1</sup>.

## 7. خطوات إعداد المُستخلص:

### أولاً: قراءة الوثيقة

وذلك بهدف فهم مجال الوثيقة وتحديد النقاط الرئيسية التي تتضمنها، مع استبعاد الجوانب غير المهمة. ويساعد المستخلص في تحديد محتوى الوثيقة من خلال عرض أهدافها، والمنهج الذي اعتمده المؤلف، والنتائج التي توصل إليها.

<sup>1</sup> العناسوة، م. ع. (2009). *التكشيف والاستخلاص والإنترنت في المكتبات ومراكز المعلومات*. عالم الكتب الحديث. ص.ص. 19-22.

### ثانيا: تدوين الملاحظات

يُستحسن إنَّ يقوم المُستخلص بتدوين ملاحظات مكتوبة تتضمن أبرز الأفكار والنقاط التي تناولها الكاتب في المقال أو الوثيقة، وذلك لتيسير عملية التحليل والاستخلاص بدقة ووضوح.

### ثالثا: كتابة المسودة

بعد تحديد النقاط الأساسية في الوثيقة، ينبغي على المُستخلص إعداد مسودة أولية للمستخلص اعتمادًا على الملاحظات التي تم تدوينها في الخطوة السابقة. لا يُشترط في هذه المرحلة الالتزام الحرفي بنقل العبارات من الوثيقة الأصلية، بل يمكن الاستفادة من مصطلحات المؤلف وصياغتها بأسلوب المستخلص نفسه مع الحفاظ على المعنى الأصلي للنص.

### رابعا: مراجعة المسودة

بعد الانتهاء من كتابة المسودة، تُجرى عملية مراجعة دقيقة لها، ويفضَّل إنَّ يقوم بهذه المهمة شخص آخر غير المستخلص لضمان الموضوعية. وتتم المراجعة من حيث:

- ✓ مدى دقة المعلومات الواردة في المستخلص.
- ✓ وضوح الصياغة وسلامة اللغة.
- ✓ مدى التزام المستخلص بعكس مضمون الوثيقة الأصلية دون تحريف أو حذف جوهري.
- ✓ خلو المستخلص من التكرار أو الحشو غير الضروري.
- ✓ تحقيق التوازن بين الإيجاز والشمولية.
- ✓ وضوح العلاقة بين المستخلص والوصف البيبليوغرافي المرافق له<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> العناسة، م. ع. المرجع السابق، ص.37.

## خامسا: كتابة المستخلص

يُكتب المستخلص في صورته النهائية بعد استكمال جميع المراحل السابقة من التحليل والمراجعة، ويُراعى إنَّ يتضمن المستخلص البيانات الأساسية التالية:

- عنوان الوثيقة أو البحث.
- اسم المؤلف أو المؤلفين.
- بيانات النشر (المكان، الجهة، السنة).
- الكلمات المفتاحية الدالة على الموضوع.
- نص المستخلص بصيغته النهائية المختصرة والواضحة.
- الوصف البيبليوغرافي الكامل الذي يتيح الوصول إلى الوثيقة الأصلية.

تشمل البيانات البيبليوغرافية الخاصة بمستخلصات مقالات الدوريات العناصر التالية:

- عنوان الدورية.
- رقم المجلد.
- رقم العدد.
- التسمية أو التاريخ (تاريخ الإصدار).
- عنوان المقال.
- اسم كاتب المقال.

وتهدف هذه البيانات إلى تسهيل عملية التعرف على المقال الأصلي والوصول إليه بدقة ضمن مصادر المعلومات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> السيد، م.إ. (1987). نظم التكشيف والاختزان والاسترجاع الهجاني. دار الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة. ص.61.

## الخاتمة:

في ختام هذه المطبوعة، يمكن القول إنَّ المؤسسات الوثائقية تمثل اليوم أحد الأعمدة الحيوية في بنية المجتمع المعرفي، إذ تشكّل فضاءً متكاملًا لإنتاج المعلومات وتنظيمها وتداولها، بما يخدم الأهداف العلمية والثقافية والتنموية للمجتمع. ولم يعد تسيير هذه المؤسسات مسألة تقنية بحتة أو نشاطاً إدارياً محدوداً، بل أصبح مجالاً علمياً قائماً على مفاهيم دقيقة وأساليب منهجية حديثة تجمع بين التخطيط الإداري، والتحليل الوثائقي، والتسيير العلمي الرشيد، في إطار رؤية شمولية تضع المعلومة في صميم التنمية المستدامة وبناء رأس المال المعرفي.

لقد بيّنت الموضوعات المتناولة في هذه المطبوعة إنَّ تنظيم وتسيير المؤسسات الوثائقية يُشكّل الأساس الذي يُبنى عليه نجاح أي مؤسسة في أداء وظائفها المعلوماتية، بدءاً من تحديد أهدافها وتنظيم مواردها البشرية والمادية، وصولاً إلى وضع سياسات واضحة للتنمية والتقييم المستمر. كما أكّدت أهمية فهم السلسلة الوثائقية في كل مراحلها، من الجمع والمعالجة إلى الاسترجاع، بوصفها عملية مترابطة لا يمكن فصل أجزائها عن بعضها البعض، إذ تمثل الإطار المنهجي الذي يضمن جودة المخرجات المعلوماتية ودقتها.

وبالمقابل، ركّزت المحاور المتعلقة بالتسيير العلمي ومدارس الفكر الإداري على ضرورة توظيف المبادئ الإدارية الحديثة في بيئة العمل الوثائقي، من خلال إدخال أساليب التخطيط، والقيادة، والرقابة، والتقييم المبني على النتائج، بما يضمن تحقيق الكفاءة والفعالية. كما تمّ التطرق إلى دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي وتسهيل تدفق المعلومات، باعتبارها إحدى الركائز الأساسية للتحويل الرقمي في المؤسسات الوثائقية المعاصرة.

أما فيما يخص الجانب التحليلي، فقد تناولت المطبوعة تحليل الوثائق والأوعية الفكرية باعتباره عملية عقلية ومنهجية تهدف إلى فهم المحتوى المعرفي للوثائق، وتمثيله بصورة منظمة تسهل استرجاعه واستعماله. وتُبرز مراحل التحليل - من الفهم إلى التمثيل ثم الوصف - الدور المحوري للمعايير والمواصفات الدولية في تحقيق الاتساق والدقة في العمل الوثائقي. كما تم التركيز على المتطلبات الوظيفية للتسجيل الببليوغرافي ووصف المصادر داخل المؤسسات الوثائقية، لما لها من دور في توحيد الإجراءات وتسهيل التواصل بين النظم والمراكز الوثائقية على المستويين الوطني والدولي.

ويأتي الحديث عن أساسيات التحليل الوثائقي وتصنيف المعارف والتبويب الموضوعي للعلوم ليؤكد إنّ العمل الوثائقي لا يقوم فقط على الجوانب التقنية، بل هو نشاط معرفي يسعى إلى بناء نظام فكري منظم يربط بين المفاهيم، ويعكس البنية المنطقية للمعرفة الإنسانية. كما إنّ التحليل الوثائقي من خلال الكشف والاستخلاص تُعد عمليات متقدمة تسهم في رفع قيمة الوثيقة، من خلال تحويل محتواها من مادة خام إلى معرفة قابلة للتوظيف في البحث والتعليم والإبداع العلمي.

ولقد هدفت هذه المطبوعة إلى تمكين الطالب من الإلمام بالمفاهيم النظرية والعملية التي تشكّل جوهر التسيير الوثائقي الحديث، وتزويده بالأدوات المنهجية التي تساعد على التفكير النقدي والتحليل المنظم للمعلومات. إنّها دعوة لتجاوز النظرة التقليدية للمؤسسة الوثائقية باعتبارها مكانا للحفظ، نحو رؤيتها كمؤسسة معرفية متطورة تُسهم في إنتاج المعرفة وتنظيمها ونشرها ضمن مجتمع متصل ومتفاعل رقمياً.

إنّ استيعاب هذه المفاهيم يُمثّل خطوة أساسية نحو تكوين كفاءات علمية قادرة على تطوير القطاع الوثائقي في الجزائر والعالم العربي، وتجديد ممارساته بما

يتماشى مع التوجّهات العالمية في إدارة المعرفة والمعلومات. وعليه، فإنّ هذه المطبوعة لا تقتصر على نقل المعرفة، بل تسعى إلى تشكيل رؤية جديدة للطالب الباحث تجعله فاعلاً في بناء مستقبل المؤسسات الوثائقية، ومؤمناً بدورها الاستراتيجي في صناعة مجتمع المعرفة والابتكار.

ولله الحمد أولاً وآخراً.....

## مسرد المصطلحات باللغة الإنجليزية

- الإدارة الاستراتيجية للموارد *Strategic Resource Management*
- الإدارة التنظيمية *Organizational Management*
- إدارة الجودة *Quality Management*
- إدارة الجودة الشاملة *Total Quality Management (TQM)*
- الإدارة الرقمية *Digital Management*
- الإدارة العلمية *Scientific Management*
- إدارة العمليات *Operations Management*
- إدارة المعرفة *Knowledge Management*
- إدارة المعلومات *Information Management*
- إدارة المكتبات *Library Management*
- إدارة الموارد البشرية *Human Resource Management*
- الأرشفة الرقمية *Digital Archiving*
- الاستخلاص *Abstracting*
- استرجاع المعلومات *Information Retrieval*
- البيانات *Data*
- التحكم في العمليات *Control in Operations*
- التحليل *Analysis*
- التحليل الاستراتيجي *Strategic Analysis*
- التحليل الوثائقي *Documentary Analysis*
- التخطيط الاستراتيجي *Strategic Planning*
- التصنيف *Classification*

- التصنيف الببليوغرافي *Bibliographic Classification*
- التقويم الإداري *Administrative Evaluation*
- التكنولوجيا الإدارية *Administrative Technology*
- التنظيم الإداري *Administrative Organization*
- التنظيم الذكي *Smart Organization*
- تنظيم وتسيير المؤسسات الوثائقية *Organization and Management of Documentary Institutions*
- التوثيق *Documentation*
- التوجّه التحليلي *Analytical Approach*
- التوجّه السلوكي *Behavioral Approach*
- التوجّه المؤسسي *Institutional Approach*
- السلسلة الوثائقية في المكتبات *Documentary Chain in Libraries*
- علم الإدارة *Management Science*
- الفهرسة *Cataloging*
- القيادة الإدارية *Administrative Leadership*
- الكشّافات *Indexes*
- المحتوى *Content*
- مدارس فكر الإداري *Management Thought Schools*
- المدرسة الكلاسيكية *Classical School*
- المراجع *References*
- المراجع الببليوغرافية *Bibliographic References*
- المراجعة الإدارية *Administrative Review*
- المستخلصات *Abstracts*

- المستندات *Documents*
- المصادر *Sources*
- مصادر المعلومات *Information Sources*
- المعلومات *Information*
- المكتبات *Libraries*
- النظرية البيروقراطية *Bureaucratic Theory*
- نظرية التقسيم الإداري *Administrative Division Theory*
- نظرية العلاقات الإنسانية *Human Relations Theory*
- الهيكلية *Structure*
- الوصف *Description*
- الوصف البيبليوغرافي *Bibliographic Description*
- وظائف الإدارة *Functions of Management*
- الوظائف الإدارية *Administrative Functions*
- إدارة المشاريع *Project Management*
- إدارة التغيير *Change Management*

## قائمة المراجع

- (1) أتييم، م. أ.، الأخرس، م. (1981). تدوب (ك): التقنين الدولي للوصف الببليوغرافي للكتب. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.
- (2) أحمد عبد الله العلي. (2005). أسس علم المكتبات والمعلومات. القاهرة: دار الكتاب الحديث.
- (3) بدر، ف. (2018). أساسيات الإدارة. منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- (4) البرغوثي، ب. ش. (2013). الاستخلاص في المكتبات ومراكز المعلومات: المفاهيم النظرية والتطبيقات العملية. دار النشر العربية.
- (5) جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2. (2022). التحليل الوثائقي: الاستخلاص والمستخلصات. تم الاسترجاع من:  
<https://www.scribd.com/document/722507278>
- (6) جبر، هـ. (1993). أسس إدارة وتخطيط المكتبات. نابلس: دار الريان.
- (7) خليفة، ش. ع.، & العايدي، م. ع. (1991). موسوعة الفهرسة الوصفية للمكتبات ومراكز المعلومات. (المجلد 1). دار المريخ.
- (8) دانا، د. (دون تاريخ). وظائف الإدارة. تم الاسترجاع من:  
<https://danaallbooks.com/Books>
- (9) الدباس، ر. (2007). الفهرسة الوصفية والموضوعية في المكتبات ومراكز المعلومات التقليدية والمحوسبة. مكتبة كل الكتب.
- (10) رانتشمان دافيد و آخرون. (2001). الإدارة المعاصرة. ترجمة محمد رفاعي، محمد أحمد عبد المتعال. المملكة العربية السعودية.

11) الزهيري، ط. ن. (2016). قواعد الفهرسة والتقنين الدولي للوصف  
الببليوغرافي. مدونة الدكتور طلال ناظم الزهيري. تم الاسترجاع من:

[https://drtazzuhairi.blogspot.com/2016/10/blog-post\\_90.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://drtazzuhairi.blogspot.com/2016/10/blog-post_90.html?utm_source=chatgpt.com)

12) السلمي، ع. (1970). البيروقراطية في النظرية والتطبيق. المنظمة  
العربية للعلوم الإدارية.

13) السويدان، ن. م. (بدون تاريخ). التصنيف في المكتبات العربية. مكتبة  
عين الجامعة.

14) السيّد، م.إ. (1987). نظم التكشيف والاختزان والاسترجاع الهجائي. دار  
الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة.

15) شاشة، ف. (2022). المقطع رقم 06: التحليل الوثائقي. تم الاسترجاع  
من:

<https://www.scribd.com/document/722507278>

16) الطّباع، ع. أ. (2010). علم المكتبات: الإدارة والتنظيم. بيروت: دار  
المعرفة للنشر والتوزيع.

17) عبد الهادي، م. ف. (1979). المدخل إلى علم الفهرسة. مكتبة غريب.

18) عبد الهادي، م. ف.، & عبد الحليم زيد، ي. م. (2000). التكشيف  
والاستخلاص: المفاهيم، الأسس، التطبيقات. الدار المصرية اللبنانية.

19) عبد الهادي، محمد فتحي. (2014). معيار وصف وإتاحة المصادر

"وام RDA" ومتطلبات تطبيقه في البيئة العربية. مجلة المكتبات والمعلومات  
والتوثيق في العالم العربي [على الخط]، ع.01، 99. متاح على:

<http://www.lasportal.org/ar/library/PublishingImages/Lists/PressandPublications/AllItems/MAJALA%201.pdf>

- 20 عطية حسين أفندي. (1994). مركز البحوث السياسية. اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق، القاهرة، جامعة القاهرة.
- 21 عليان، ي. م. (2002). إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم. عمان: دار صفاء.
- 22 العناسوة، م. ع. (2009). التكتيف والاستخلاص والإنترنت في المكتبات ومراكز المعلومات. عالم الكتاب الحديث.
- 23 الفيني، م. (2021). نظرية الإدارة العلمية: فريدريك تايلور. موقع دراسات أكاديمية. تم الاسترجاع من:  
<https://drasah.com/Description.aspx?id=4077>
- 24 قدورة، و.، والتميمي، ع. (مراجعان ومقدمان). (1993). التكتيف والتصنيف في مراكز المعلومات العربية: ندوة ومناقشات. الرياض-تونس.
- 25 كافي، م. ي. (2022). مفهوم العملية الإدارية (وظائف الإدارة). المرجع الإلكتروني للمعلوماتية. تم الاسترجاع من:  
<https://mail.almerja.com/reading.php?idm=178373>
- 26 لعويسات . جمال الدين. (2005). مبادئ الإدارة. الجزائر، دار هومة.
- 27 محمود، ع. (1976). أصول الإدارة. دار النشر العربي.
- 28 المدادحة، أ. ن.، & مطلق، ح. م. (2014). المكتبات الجامعية ودورها في عصر المعلومات. عمان: مكتبة المجتمع العربي – دار الرواد.
- 29 المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات. (بدون تاريخ). وظائف الإدارة الخمسة. تمّ الاسترجاع من:  
<https://www.almirkaz.com/library/management-articles/76>
- 30 المنظمة العربية للعلوم الإدارية. (2019). نظرية الإدارة العلمية: فريدريك تايلور. تمّ الاسترجاع من:

<https://www.andeetop.com/2023/04/Scientific-management.html>

31) المنيف، إ. (2017). *تطور الفكر الإداري المعاصر* (الطبعة 3). مجلة المدير.

32) موسى، ث. إ. (2017). *إدارة المكتبات ومراكز المعلومات من منظور حديث*. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

33) نرجس عزام . (دون تاريخ). *مدخل إلى علم تصنيف المكتبات*. مراجعة ماجد علاء الديند.

34) النوايسة، غ. ع. (2015). *مصادر المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات مع إشارة خاصة إلى الكتب المرجعية*. عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

35) الهادي، م. م. (2005). *الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات*. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

36) Decalog. (2025). *Comprendre la chaîne documentaire en bibliothèque*. En ligne sur le site:

<https://www.decalog.net/chaine-documentaire-en-bibliotheque>

37) Guichet du Savoir. (2022). *En quoi consiste la chaîne documentaire ?*. en ligne:

<https://www.guichetdusavoir.org/question/voir/133505>

38) MétaDoc. (2017). *Fiche analyse documentaire*. En ligne:

[http://www.meta-doc.fr/wp-content/uploads/2017/10/Fiche\\_analyse\\_doc.pdf](http://www.meta-doc.fr/wp-content/uploads/2017/10/Fiche_analyse_doc.pdf)

39) Wikibooks. (2022). *La documentation/Chaîne documentaire et fonctions des documentalistes*. En ligne:

[https://fr.wikibooks.org/wiki/La\\_documentation/Cha%C3%A9ne\\_documentaire\\_et\\_fonctions\\_des\\_documentalistes](https://fr.wikibooks.org/wiki/La_documentation/Cha%C3%A9ne_documentaire_et_fonctions_des_documentalistes)

**المُستخلص:**

تتناول هذه المطبوعة البيداغوجية دراسةً شاملةً لتنظيم وتسيير المؤسسات الوثائقية في ضوء المفاهيم الإدارية الكلاسيكية والمعاصرة، مع التركيز على تداخل الأبعاد النظرية والتطبيقية في بيئة المكتبات ومراكز المعلومات. تبدأ المطبوعة بتحديد الإطار المفاهيمي للمؤسسات الوثائقية، وتوضيح طبيعتها ووظائفها وأنواعها، ثم تنتقل إلى تحليل السلسلة الوثائقية باعتبارها النواة التشغيلية التي تنظم عمليات الجمع، والمعالجة، والحفظ، والربط.

وتستعرض المطبوعة تطوّر الفكر الإداري عبر مدارسه المختلفة، بدءاً من المدرسة الكلاسيكية إلى الاتجاهات الحديثة في الإدارة، مع إبراز انعكاس هذه النماذج على تسيير مؤسسات المعلومات وتطوير خدماتها. كما تتناول وظائف الإدارة الأساسية - من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة - في سياق المؤسسات الوثائقية، مركزةً على التكامل الوظيفي كعنصر حاسم لتحقيق الفعالية والاستدامة. أمّا القسم التطبيقي من المطبوعة فيتناول العمليات الوثائقية التقنية مثل وصف الوثائق والأوعية الفكرية، والتحليل الوثائقي، وتصنيف المعارف، والتكشيف والاستخلاص، مع دراسة المعايير والمواصفات الدولية المنظمة لهذه العمليات. تمثل هذه المطبوعة مرجعاً بيداغوجياً متكاملًا يربط بين الإدارة والوثيقة والمعرفة، ويقدم للطلبة تصورًا علميًا حديثاً حول كيفية بناء مؤسسات وثائقية فعّالة قادرة على التكيف مع التحولات الرقمية ومتطلبات مجتمع المعرفة.

**الكلمات المفتاحية:**

المؤسسات الوثائقية؛ المكتبات؛ الأرشفة؛ الإدارة؛ التنظيم والتسيير؛ التحليل الوثائقي؛ التصنيف؛ التكشيف؛ الاستخلاص؛ تكنولوجيا المعلومات؛ التحول الرقمي.

**Abstract:**

*This pedagogical publication provides a comprehensive study of the organization and management of documentary institutions, combining classical and modern administrative approaches with practical applications in libraries and information centers. It begins by defining the conceptual framework of documentary institutions, their functions, and their organizational models, before analyzing the documentary chain as the operational core that structures collection, processing, preservation, and dissemination activities.*

*The publication explores the evolution of administrative thought through major schools of management — from the classical to contemporary approaches — highlighting their influence on the governance and performance of information institutions. It also examines the fundamental administrative functions — planning, organizing, directing, and controlling — and their interrelation in ensuring efficiency and institutional sustainability.*

*On the technical side, the publication delves into documentary processes such as bibliographic description, documentary analysis, knowledge classification, indexing, and abstracting, while addressing the international standards and metadata frameworks that govern these practices.*

*Overall, this work serves as an integrated academic reference bridging management, documentation, and knowledge organization, providing students and educators with a modern, future-oriented perspective on how to develop efficient, adaptive, and digitally empowered documentary institutions in the era of the knowledge society.*

**Keywords:**

*Documentary institutions; Libraries; Archives; Management; Organization and administration; Documentary analysis; Classification; Indexing; Abstracting; Information technology; Digital transformation*