

القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية

دراسة ميدانية على مكتبات جامعة حلوان

د. ثناء فرحات

أستاذ مساعد لـ علم المكتبات والمعلومات

كلية الآداب - جامعة عين شمس

(١) أهمية الدراسة ومبرراتها :

تحتل دراسة موضوع القيادة الإدارية أهمية متزايدة في الوقت الحاضر نظراً لأن القيادة تكتسب أهمية متزايدة ليس فقط في قطاع المكتبات والمعلومات لكن أيضاً في المجتمع بأكمله. ويرجع هذا الاهتمام إلى عمليات التغيير المتزايدة السرعة في مختلف القطاعات بالدولة، والحاجة إلى تطوير مستمر للكفاءات، والتغييرات في مواقف القوى العاملة، ... وغيرها.

وإذا كانت القيادة قد اقتربت بالإدارة، على الرغم من أن القيادة تركز على التطوير، والاستراتيجية، والرؤية، وتكيف وملاءمة النظام للبيئة المتغيرة. فإن الإدارة تركز على التخطيط، والتنظيم، والتحكم في موارد المكتبة، وذلك لتحقيق الأهداف والغايات (Pors,2001:245).

والآن، فإن الدول المتقدمة والنامية تحرص على تطوير مكتباتها الجامعية حتى تسير العصر الذي نعيش فيه، وذلك من خلال اختيار أفضل العناصر الصالحة لتطوير مكتباتها الجامعية. ويذكر بريتز (Britz,2007:107) أن الاستثمار في المكتبات وخدمات المعلومات يمكن أن يلعب دوراً هاماً وحاسماً في التطور الاجتماعي والسياسي والاقتصادي لكل بلاد

القارة الأفريقية. ولذلك، فإن قادة المكتبات الجامعية في أفريقيا يحتاجون إلى الإحاطة السليمة بالقيادة الإدارية في المكتبات بهدف إعطاء أفريقيا ميزة مكتبات وخدمات معلومات ذات جودة عالية.

وتشير التغييرات الاجتماعية والتنظيمية والتنافسية المؤثرة في المكتبات الأكاديمية إلى الحاجة إلى القيادة الفعالة وتحديد المهارات القيادية لأمناء هذه المكتبات. ففى نطاق التنافس المتزايد، والموارد المحدودة، والمطالبة بمسئوليات أكبر، ومتطلبات المستفيدين المتنوعة، تكون القيادة المنظمة الفعالة للمكتبات الأكاديمية ذات أهمية متزايدة (Winston,2002:171).

ويرتبط أداء المكتبات الأكاديمية مباشرة بالمهارات القيادية والإدارية، فمديرو هذه المكتبات يجب أن يكونوا قادرين على التخطيط مع الإنجاز وتنظيم الموارد، وعلى جذب وحفز وقيادة الموظفين، وعلى امتلاك واستخدام تكنولوجيا حديثة للمعلومات، وعلى تقويم أداء المكتبة بشكل مستمر.

ويشير مونيتز (Munitz,1999:1) إلى أنه، فى ظل هذه الظروف الجديدة، من الواضح أن قادة المكتبات فى حاجة الى مراجعة للرؤى والاستراتيجيات فى مواجهة التغيير الاجتماعى النشط والتكنولوجيا المتغيرة بشكل سريع.

ويذكر جلوجولف (Glogolf,2001:76) أن المطلوب للمكتبات قيادة ماهرة من المديرين لمواجهة مسار التحديات الهائلة التى تبرز فى الأفق. خصوصاً وأن المكتبات الأكاديمية تصبح أكثر تعقيداً وأكثر ديناميكية بما يتطلبه الأمر من قيادة قابلة للتطور (Riggs,1997:8).

وعند المقارنة بين قادة المكتبات فى نظم التعليم العالى الناجحة وبين قيادات الأعمال التجارية الناجحة، نجد أن قادة الأعمال التجارية الناجحة لديهم ميزة تطوير المعرفة والمشاركة فيها، ووضع طموحات وتطلعات من أجل التميز (Fullan,2003:2).

ونخلص من ذلك إلى أن رفع كفاءة أداء المكتبات الأكاديمية وحسن اختيار القيادات الإدارية فى المكتبات يحظى باهتمام كبير فى الدول المتقدمة والنامية.

وتشير التجارب الإدارية الناجحة إلى أن الاهتمام بالقيادات الإدارية في المكتبات يسير في اتجاهين أساسيين. أولهما، إعادة النظر في السياسات المتعلقة باختيار وتعيين القيادات الإدارية في هذه المكتبات. وثانيهما يتمثل في الإعداد الجيد للقيادات الإدارية بهدف تعديل أو تطوير معارف ومهارات واتجاهات هذه القيادات.

وترجع أهمية هذه الدراسة إلى ندرة الدراسات العربية في موضوع القيادة في المكتبات، فبناء على البحث في بيبليوجرافية "الإنتاج الفكري العربي في مجال المكتبات والمعلومات" التي أعدها محمد فتحى عبدالهادى بسنواتها المختلفة، تبين عدم وجود أى دراسة عن الموضوع .

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من أنها تقدم رؤية معاصرة للقيادة الإدارية المتجددة وخصائص أشخاصها ومهاراتهم وأدوارهم الفعالة والمتجددة. كما تفيدهم في تطوير العمل القيادي الإداري، وتوهمهم لأن يصبحوا قادة فيما بعد .

كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها، أيضاً، من الجهود التي تبذلها الجامعات المصرية في مجال جودة التعليم والبحث العلمي، تلك الجهود التي تتخذ من موضوع القيادة الإدارية أحد المحاور الهامة.

(٢) مشكلة الدراسة :

تحدد مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على الصفات القيادية ومجالات المعرفة المطلوبة في مديري المكتبات الذين يسهمون في نجاح المكتبة الجامعية، والتعرف أيضاً على واقع القيادات الإدارية في مكتبات جامعة حلوان، وكذلك التعرف على الأسباب التي أدت إلى عدم وجود القيادات الإدارية الفاعلة في تلك المكتبات.

ويمكن التعبير عن هذه المشكلة من خلال التساؤلات التالية :

- ١- كيف يتم اختيار وتعيين القيادات الإدارية في المكتبات الجامعية محل الدراسة ؟
- ٢- ما هي أنماط القيادة الإدارية السائدة في المكتبات الجامعية محل الدراسة ؟
- ٣- ما هي الصفات الشخصية والمهارات الضرورية والأساسية التي تتطلبها قيادة المكتبات الجامعية ؟
- ٤- كيف يتم التدريب على قيادة المكتبات في الدول المتقدمة؟

- ٥- كيف يتم تقييم أداء قائد المكتبة الجامعية في الدول المتقدمة ؟
- ٦- ما هي المقترحات التي تحقق الفاعلية في اختيار وتعيين القيادات الإدارية في المكتبات الجامعية محل الدراسة ؟

(٢) أهداف الدراسة :

- ١- توضيح مفهوم القيادة وتمييزها عن مفهوم الإدارة .
- ٢- التعرف على نظام اختيار وتعيين القيادات الإدارية في المكتبات الجامعية محل الدراسة .
- ٣- تحديد المهارات القيادية والصفات الشخصية الضرورية المطلوبة في القيادات الإدارية لنجاح المكتبات الجامعية .
- ٤- تقديم بعض التوصيات التي من شأنها تحسين الجهود المبذولة لإعداد القيادات الإدارية في المكتبات الجامعية محل الدراسة .

(٤) حدود الدراسة :

- ١- الحدود المكانية . تم تطبيق هذه الدراسة على مكتبات كليات جامعة حلوان ، وكذلك المكتبة المركزية للجامعة .
- ٢- الحدود الزمنية . تعتمد هذه الدراسة على البيانات التي تم جمعها خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠٠٧/٢٠٠٨ .
- ٣- الحدود الموضوعية . تقتصر هذه الدراسة على دراسة المسؤولين عن المكتبات الجامعية محل الدراسة .

(٥) منهج الدراسة وأدواتها :

تتبع هذه الدراسة منهج دراسة الحالة لمكتبات جامعة حلوان ، كما تعتمد على المنهج الوصفي لوضع الإطار النظري واستقراء الحقائق المتصلة بالإنتاج الفكري المنشور والمتعلق بقيادة المكتبات الجامعية .

(١/٥) أدوات جمع البيانات :

أعدت الباحثة صحيفة استبيان موجهة لمسئولى المكتبات الجامعية محل الدراسة . وتم تحكيمها عن طريق عرضها على مجموعة مختارة من الأساتذة المتخصصين فى مجالات المكتبات والإدارة وعلم النفس . وهم :

- ١- أ. د. أسامة السيد محمود رئيس قسم المكتبات بكلية الآداب - جامعة القاهرة .
- ٢- أ. د. محمد أيمن عشوش أستاذ بكلية التجارة - جامعة القاهرة .
- ٣- أ. د. العارف بالله محمد الغندور أستاذ علم النفس بكلية الآداب - جامعة عين شمس .

(٢/٥) مجتمع الدراسة :

يضم مجتمع الدراسة مكتبات كليات جامعة حلون ، وهى مكتبات : كلية هندسة المطرية ، كلية هندسة حلوان ، كلية الفنون الجميلة ، كلية الفنون التطبيقية ، كلية التجارة وإدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد المنزلى ، كلية التربية ، كلية التربية الموسيقية ، كلية التربية الفنية ، كلية التربية الرياضية بتين ، كلية التربية الرياضية بنات ، كلية السياحة والفنادق ، كلية العلوم ، كلية الخدمة الاجتماعية ، كلية الحاسبات والمعلومات ، كلية الآداب ، كلية الحقوق ، كلية الصيدلة ، كلية التعليم الصناعى ، كلية التمريض ، وذلك بالإضافة إلى المكتبة المركزية للجامعة .

(٦) المفاهيم الأساسية للدراسة :

١/٦ - القيادة Leadership :

اختلفت وتعددت الاتجاهات فى دراسة وتعريف مفهوم القيادة . فهناك من يرى أنها ، مجموعة من السمات إذا توافرت لدى شخص ما يصبح قائدا . وهناك من يرى أنها ظروف خاصة إذا وجدت ظهر القائد ، وإذا تغيرت تغير القائد . ونظر فريق ثالث إلى القيادة على أنها موقف معين لمجموعة من الأفراد إذا تغيروا تغير القائد . وأخيراً ، هناك من أكد على الطبيعة التفاعلية للقيادة على أنها محصلة العديد من العوامل ، القائد بما يملكه من سمات ومعارف ومهارات ، وأفراد الجماعة بما يتمتعون به من قدرات وإمكانيات واستعداد للعمل ، والموقف بما يتضمنه من ظروف وعوامل بيئية وتنظيمية متشابكة ومتداخلة .

ونتيجة لذلك، تقدم المعاجم تعريفات مختلفة لمصطلح القيادة، وتستخدم أفعالاً مختلفة لوصف القيادة، وهي تتضمن "أن تعمل، وأن تبدأ، وأن تستمر، وأن تنجز، وأن تنهى، وأن تقود" (Riggs,1998:55-56).

وهناك من يعرف القيادة بأنها مجموعة من الصفات المميزة والمحددة "مثل: الأمانة، النزاهة، الأخلاقيات، وذلك فضلاً عن بعض المهارات مثل الاتصال واتخاذ القرار" (Mason,2004:7).

وتعرف مكتبة سان جوس العامة The San Jose Public Library القيادة بأنها "وضع مثال أو قدوة تستحق أن يحتذى بها الآخرون، وتقييم إسهامات الآخرين ومساعدتهم على إخراج كامل طاقتهم الكامنة، وتطوير وتدريب ونصح الموظفين" (Mason,2004:7). أما التعريف الإجرائي للقيادة في هذه الدراسة فهو: "فن التأثير في المرؤوسين وتوجيههم بطريقة يمكن معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم وصولاً إلى تحقيق أهداف المكتبة (تاج السر محجوب على، ١٠٠٢٠٠٦).

٢/٦ القائد Leader :

تستخدم الباحثة مصطلح "القائد الإداري" أو "المدير القائد" اقتناعاً منها بضرورة توافر الصفات والمهارات القيادية لدى مديري المكتبات الجامعية عند ممارستهم الوظائف الإدارية، وبأن مسؤوليات وأدوار القيادة هي جزء رئيسي من مقومات نجاح وفعالية ممارسة عملية الإدارة، حيث تؤكد الشواهد والممارسات العملية أن غالبية المشكلات وعدم الكفاءة أو الفعالية ترجع إلى أن مدير المكتبة يفتقر إلى السمات والمهارات القيادية.

وقد تبنت جمعية مكتبات نيوجيرسي The New Jersey Library Association (NJLA) تعريفاً للقائد الإداري، فذكرت أنه "الشخص الذي لديه بعد نظر ويحدد الهدف بوضوح ويساعد الآخرين ليعملوا معاً لتحقيقه" (Mason,2004:7).

موقع القيادة في المكتبة :

ينقسم النظام الإداري في المكتبة إلى عدة مستويات في تدرج إداري يتم التعبير عنه بالهيكل الإداري (التنظيمي) للمكتبة. ويختلف تقسيم الهيكل الإداري من مكتبة إلى أخرى،

كما تختلف تسمية الوحدات والمستويات التي يتكون منها . وتقع انقيادة فى قمة هذا النظام (أعلى المستويات الإدارية) ، أو فى قمة كل مستوى إدارى بالمكتبة والتي تتعلق مسؤولياتها بكافة المستويات الإدارية الأخرى الأدنى منها فى المكتبة .

الفرق بين القيادة والإدارة :

يستخدم لفظاً "القائد" و "المدير" كل يوم فى الحياة اليومية بمعنى واحد ، ويعتقد بعض الناس أن اللفظين مترادفين ، وترى الباحثة أنهما مختلفان . فمدلول القائد الإدارى أكثر شمولاً من المدير ، ذلك لأن القائد الإدارى يمارس مهامه بين السلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية ، فى حين أن المدير يمارس مهامه من خلال السلطة الرسمية فقط .

وعلى هذا ، فإن السلوك الإدارى هو الذى يميز القائد الإدارى عن المدير الإدارى . فإن كان السلوك معتمداً على قدرات الإقناع والاقتناع ، توجد الثقة ، ومن ثم يمكن القول بأن صاحب هذا السلوك يعتبر قائداً إدارياً . وبالمقارنة ، إذا اتسم السلوك بسلطة الأمر والنهى ، وممارسة سلطة الجزاء اعتماداً على السلطة الرسمية الممنوحة من سلطة أعلى ، فإن صاحب هذا السلوك يندرج فى قائمة المديرين الإداريين . ولهذا ، فإن كل قائد إدارى هو مدير إدارى ، لكن لا يعتبر المدير الإدارى قائداً إدارياً (إبراهيم درويش ١٩٧٨ : ١٠٩) .

والقيادة لا تعنى بالضرورة حُب جميع أفراد الجماعة للقائد . فأحياناً ما ينظر البعض إلى القيادة كمرادف لحب الجماهير أو الشعبية ، وهذا تصور غير صائب . وذلك لأن المهارات القيادية لا يشترط بالضرورة أن يكون القائد محبوباً من كل مرؤوسيه ، أو متمتعاً بشعبية جارفة ، فقد تملئ مبادئ القيادة على القائد اتخاذ بعض القرارات التى لا يتقبلها بعض المرؤوسين وربما كل المرؤوسين (محمد عبدالتواب البكرى شاهين ، ٢٠٠١ : ٢٢٣) .

وباختصار ، فإن الوظيفة الأساسية للقائد هى تنمية الهدف أو العمل الرئيسى للمكتبة ، وتكوين الاستراتيجية الموصلة إلى ذلك . والوظيفة الأساسية للمدير هى تنفيذ ذلك (جوينبرج ، ٥٦٩ : ٢٠٠٤) .

مما سبق ، يتضح أن المدير الإدارى قد يكون قائداً وقد لا يكون . فإذا كان المدير قائداً ، فإن ذلك يساهم فى تحقيق التوازن بين أداء المهام والأعمال المطلوبة ، وفى الاهتمام

بالمرؤوسين وبالعلاقات الإنسانية معهم. أما إذا لم يكن المدير قائداً، فإنه سوف يركز على أداء الأعمال المطلوبة مع الاعتماد على ما يتمتع به من سلطات رسمية، وهذا لوحده غير كاف لإجراز الأعمال بالكفاءة والفعالية المرجوة.

وبوضح الجدول رقم (١) أهم الملامح الرئيسية لكل من القائد والمدير (سيد محمود السيد الخولي، ١٩٦٠:٢٠٠٧ ومحمد مرعي، ٨٩٠:٢٠٠٦ - ٩٠ و Mason, 2004:26).

جدول رقم (١) الفرق بين القيادة والإدارة

م	القيادة	الإدارة
١	يفعل القائد الأعمال الصائبة .	المدير الجيد يعمل الأعمال المطلوبة منه.
٢	تتعلق القيادة بماذا ولماذا ؟	تتعلق الإدارة بكيفية أداء الأعمال .
٣	تتعلق القيادة بالثقة والجماعة	تتعلق الإدارة بالنظم، الضوابط، الإجراءات، السياسات، والقوانين .
٤	تتعلق القيادة بالابتكار والإبداع والمبادرة.	تتعلق الإدارة بالاحتذاء، كما تتعلق بإدارة الحالة الراهنة .
٥	تنظر القيادة إلى المدى البعيد وليس فقط الفائدة القريبة .	تتعلق الإدارة بالنتيجة الأخيرة .
٦	في القيادة، الجماعة هي مصدر السلطة.	في الإدارة، التنظيم الرسمي هو مصدر السلطة.
٧	في القيادة، السلطة رسمية وغير رسمية	في الإدارة، السلطة رسمية فقط .
٨	القائد قادر على التفاعل مع الجميع، وفي كل الظروف والمواقف، ويسخر الأوضاع لصالح مكتبته، ويحول نقاط الضعف إلى نقاط قوة .	المدير لا يتواصل مع الآخرين إلا في حالة الحاجة الملحة، ويسخر للمكتبة والمرؤوسين لمصالحه الشخصية .
٩	التفاعل بين الأفراد هو جوهر القيادة .	الإدارة هي جوهر التصرفات الإدارية .
١٠	للقائد يشغل موقعه القيادي نمياً يمتلك من كفاءات شخصية وقبائية، إضافة إلى	المدير يشغل مركزه للوظيفي بقرار إداري رسمي، وقد لا يتمتع بالكفاءة

القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية

اللازمة .	قرار تعيينه .	
المدير يفرض نفسه وقراراته على المرؤوسين وفق أوامر وتعليمات رسمية، ويقبلها المرؤوسون بحكم للنظام الرسمي.	القائد يفرض نفسه على المرؤوسين بشخصيته ومقدرا، ويفخره أتباعه برضا وقبول فاذين عن قناعة شخصية بكفاءته.	١١
المدير يهرب من مواجهة المشكلات، ويحولها إلى مرؤوسيه، ويحمل الآخرين نتائج للفشل .	القائد يبتكر الحلول الصعبة عند مواجهة المشكلات المتعددة، وتظهر الحاجة له في أوقات الأزمات .	١٢
المدير شخص يُنسى بسهولة وبسرعة عند غيابه عن المكتبة، لأنه لم يكن فاعلاً أو محورياً فيها .	القائد شخص مركزي (محوري) يصعب الاستغناء عنه في المكتبة .	١٣

أهمية القيادة في مهنة المكتبات:

بمحلول تسعينيات القرن العشرين، ظهرت الحاجة بدرجة جيدة للقيادة في مهنة المكتبات، وأصبحت القيادة مهمة أساسية لمهنة المكتبات لأن المهنة تغيرت. وسوف يصبح شغل المناصب القيادية في المكتبات في السنوات القادمة هو قضية هامة للتخصص بشكل عام. وتشير تقديرات جمعية إدارة المكتبات Library Administration and Management Association - وهي تسم من جمعية المكتبات الأمريكية (ALA) - إلى أن نصف مديري المكتبات الحاليين في الولايات المتحدة الأمريكية سوف يبلون سن المعاش بين عامي ٢٠٠٢ و٢٠١٠ (Olley,2002:9) .

ويتفق جميع الكتاب على أن قيادة المكتبة كانت العامل الأكثر أهمية في أسلوب إدارة وتطوير المكتبة. فمدير المكتبة يكون دائماً الشخص الأكثر أهمية في الأسلوب الذي تدار به المكتبة، وأن أسلوبه المهني هو الذي يكون له التأثير الكبير على الخدمة.

تري كنت (Kent,1996) أن أحد متطلبات المكتبات لكي تستمر وتزدهر هو القيادة الجادة والسليمة . وهي تؤمن بأن المكتبات في حاجة إلى قيادة حكيمة موزونة وصريحة

وواضحة ومنميرة بشكل جيد. ومع ذلك، فإن كنت تؤمن بأن القيادة الحقيقية صعبة في الثقافة الرسمية التي تكثر التغيير، تلك الثقافة التي أصبحت موقفاً معتاداً في الكثير من المكتبات في هذه الأيام.

ويروى نيتشي (Tichy, 1997:6) أن للقيادة أسبقية فوق كل العوامل الأخرى في تحديد نجاح المكتبة. فبدون القيادة تصبح المكتبة بدون إدارة وبدون أهداف وبدون رقابة مناسبة، فتقدهم القوة المحركة، وبدون القيادة سيصبح من الصعب جداً أن تحقق المكتبة نجاحاً، فالقائد في أكثر الأحيان هو الذي يحدد نجاح المكتبة، والقائد وأسلوبه في القيادة أساسيان ومحوريان لتطوير المكتبة.

ويتعبير كيرب (Karp, 1998:251) إلى أن كلمة "القيادة" لا تستخدم في الدراسات السابقة عن المكتبات كموضوع مستقل. وينتهي إلى أن القيادة كفكرة لا يبدو أنها معترف بها بوصفها كتاباً سريعاً ملموساً يستحق مناقشة وتعريفاً محددين بوضوح، وأنه منذ سنوات التسعينيات وما بعدها كانت الحاجة للقيادة معترفاً بها إلى حد كبير في مهنة المكتبات. ويذكر بيري (Berry, 1998:6) أن القيادة الحقيقية لا تعترف بحدود، فالقيادة بحرورون أنفسهم ومن حولهم، إنهم يحضمون الأسوار ويرون الصورة الأكبر والمدى الأبعد، إنهم يدركون ويفهمون العلاقة بين مكتباتهم وباقى المجتمع، والعالم، والتكون، ويخاطرون باتخاذ قرارات بحسب كل حالة وليس من خلال قواعد أو تعليمات.

ويؤكد بيري على أنه عندما يكون لدى المكتبة قادة حقيقيون ويكون بإمكانهم تحمل المسؤولية، فإن المكتبة تنجح نجاحاً غير مسبوق.

وترى برايسون (Bryson, 1999) أن فعالية القيادة في خدمات المعلومات من الممكن أن تقدر بالمدى الذي به من الممكن للوحدات العاملة وخدمات المعلومات أن تحقق أهدافها. وهي تدرك أن مهارات القيادة الفعالة مطلوبة لتتوفيق بين أهداف الإدارة وأهداف الأفراد مع تلك الخدمة بخدمات المعلومات (Mullins, 2006:2)

ويلاحظ وينستون (Winston, 2001:20) أن واحدة من القضايا الأساسية التي تواجه المنظمات والمكتبات في القرن الحادى والعشرين سيكون لها صلة بالحاجة إلى قيادة فعالة وإيجابية .

ويرى وينستون أن الأساس النظرى للقيادة في المكتبات يتضمن دراسة عوامل كثيرة تتضمن صلات القائد الناجح ، وتطوير هذه الصفات ، والعلاقة بين القيادة الفعالة ونجاح المكتبة .

ويصمم وينستون على أنه نظراً لكثرة القضايا التي تواجه المكتبات حالياً وفى المستقبل ، فإن المكتبات فى حاجة إلى قيادة فعالة طبقاً لرؤية تنموية تحدد الأولويات وتتعامل مع المتنافسين وتوفر خدمات المعلومات المطلوبة من المستخدمين ، تلك الخدمات المتغيرة ، والمتنوعة ، والتي تكون على دراية مستمرة بالعمامة التكنولوجية .

ويتساءل ريجز (Riggs, 2001:7-8) عن السبب فى ندرة الكتب والمقالات عن موضوع القيادة فى المكتبات ، ويذكر أن هذه الحقيقة كانت أحد أسباب ظهور الكتاب الأول عن "القيادة فى المكتبات" فى عام ١٩٨٢ . ويقول "نحن بعد ذلك بنحو ١٥ سنة لازلنا نجد عدداً قليلاً جداً من الكتابات عن قيادة المكتبات" .

ويوجه ريجز سؤالاً لكم عدد كتب المكتبات وعلم المعلومات التى نشرت خلال الخمس سنوات الماضية والتي تحوى كلمة "قيادة" فى عناوينها؟ وماذا لا ينشئ شخص ما دورية جديدة عن قيادة المكتبات ؟

ويرى جنوجولف (Glogoff, 2001:36) أن مسار مهنة المكتبات خلال العقدين الأولين (العشرون سنة الأولى) من القرن الحادى والعشرين يتطلب قيادة ماهرة من المديرين لتسير فى مسار التحديات الهائلة التى تبرز فى الأفق ، وأن تغيير الثقافة السائدة للمكتبة مكون هام للنجاح المستقبلى ، على الرغم من أنها واحدة من المهام الأكثر تنبیطاً لهممة والتي يواجهها المديرون .

ويصرح شرايبر (Schriber, 2001:35-36) بأن التغيير فى خدمات المكتبات والمعلومات يتطلب قيادة جريئة ، ويفضيف " فى نطاق مهنة المكتبات والمعلومات ، فإننا نرى

سبباً من الاحتمالات الممتزجة بتخوف يتعلق بمسألة من أي جهة ينشئ هذا التغيير. ذلك التخوف الذي يعمل في داخل القادة من أن لا يكونوا على قدر المسؤولية المفروضة عليهم".
وكما يرى سرايبر، فإن المكتبات تتطلب حالياً قيادة تبتعد عن نموذج الماضي (البيروقراطي)، نموذجاً أكثر سلاسة وجاذبية وتعاوناً.

ويؤكد بورس (Pors, 2002:199) أن هناك اهتماماً اجتماعياً متزايداً يتعلق بالإدارة وصفات القيادة، وأنه من الواضح أن صفات القيادة أصبحت بشكل متزايد صفات هامة في قطاع المعلومات .

هذا، وقد ركزت الكثير من الدراسات السابقة عن القيادة في المكتبات، على الأدوار القيادية، وأساليب القيادة، والقضايا الشخصية. وترى معظم هذه الدراسات أن قطاع المكتبات لا يختلف في أوجه كثيرة عن المؤسسات العامة الأخرى، ذلك لأن للمكتبات بعض السمات الخاصة والمتمثلة فيما يلي (Pors, 2001:245) :

- وجود قادة إناث لهن مرتبة عالية نسبياً.
- وجود العديد من المكتبات الصغيرة.
- وجود شعور قوي بالتقاليد والمعايير المهنية الخاصة بنوعية المكتبة.
- وجود شعور قوي بالخدمة تجاه المجتمع الذي تخدمه المكتبة.
- وجود عمليات تغيير جذرية بسبب تكنولوجيا المعلومات.
- وجود تنافس متزايد ووعي متزايد من جالبي التكتلات السياسية مع الإصرار على المردود المادي.

وهناك حقيقة تاريخية هامة تقول أن القائد مهما كانت براعته لا يمكن أن يصنع شيئاً بمفرده ما لم يساعده جهل قيادي كامل يرفعه ويساعده (محسن أبوالنور، ٢٠٠٦: ٢٤) .
ولذلك، فإن الخطوة الأولى في نهضة المكتبات الجامعية هي صناعة جيل قيادي ينبت في تربته قادة عظام.

القيادة والتابعة في المكتبات :

يعتقد القادة أن التابعين يتم تحفيزهم بالاحتذاء بقادتهم .

ويتم تعريف القيادة بأنها تتضمن تأثيراً وبنفوذاً، لأن القيادة مهمة بمسألة كيف يؤثر القادة في التابعين. فالقيادة هي ممارسة سلطة غير قهرية للتنسيق بين أفراد جماعة منظمة لتحقيق أهداف الجماعة (Mullins,2005:641).

ويؤكد نورث (Northouse,1997:3) أن "السلطة هي شيء لا بد منه للقيادة، وبدون السلطة لا توجد القيادة".

وتتضمن القيادة الاهتمام بالأهداف، بمعنى أن القيادة مهمة بتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تحقيق مهمة، ويقوم القادة الناجحون بتحفيز التابعين في بيئة تنظيمية يتوفر فيها أهداف وحوافز مناسبة للوفاء بالكثير من الحاجات الفردية.

وإجمالاً، يشار إلى أن القيادة لها شأن بتحويل التابعين، وخلق رؤى تستهدف الطاقات الجماعية، وتوضيح أساليب تحقيق الأهداف للتابعين.

ويشير بنيس (Bennis,2000) إلى أن القادة يكبرون بتابعيهم، وأن التابعين يكبرون بتقادتهم. ويؤكد أوتولي (O'toole,1995:44) أن أمارات القيادة تكون لدى التابعين ماداموا يبذلون أقصى ما في طاقتهم ويتعلمون ويحققون النتائج المرجوة، وماداموا يخدمون وقادريين على التغيير ويديرون الصراع.

ولا بد أن تكون القيادة بالاقتران أسلوباً محورياً للقائد، فالقيادة قدوة. ويجب على التابعين المشاركة في تحمل أعباء ومسئوليات أداء الخدمة. كما يجب أن يعمل التابعون مع القائد من أجل خلق علاقات إيجابية مع التابعين الآخرين في كل المستويات. ويجب أن يفهم التابعون أن قادتهم من الممكن أن يبروا بظروف سيئة. ويعتمد استعداد التابعين لتولي وأداء المسؤوليات، على الاحترام المستمر الذي يظهره القائد للتابعين.

وقادة المكتبات الذين يؤثرون التابعين على أنفسهم، ونعني بهم أولئك الذين لا يمانعون في أن يحصل أي شخص آخر على التكريم أو المكانة الأعلى، يتفوقون ويبرزون في القيادة.

وقد كانت القيادة في الماضي تعتبر ظاهرة فريدة وغريزية، وغالباً ما كانت تتساوى مع عبارة البطل الأوحده في المجتمع، مع عدم التركيز على القائد الأكثر ملاءمة أو الاعتراف بإسهامات الجماعة الموهوبة التي تعمل معاً، لكن القوة الأساسية وراء التغيير الفعال تكمن في

موهبة قوة العمل وتحالفها الجماعي مع القيادة العليا. فلا يمكن أن يحدث أي تغيير بدون تابعين راغبين وملتزمين (Mullins, 2005:643-644).

مشاركة السلطات القيادية في المكتبة مع التابعين :

القيادة تعنى أكثر من شخص واحد على القمة . وهي تغرس جذورها في كل المكتبة من أولها إلى آخرها . لكن أتباع أسلوب قائم على فريق للقيادة يعتمد على انتقال السلطة إلى المستوى المناسب ، ومعه تصبح السلطة هي فهم الأعمال الخاصة بالقائد .

وهناك إيمان بأنه ما لم يتم تطبيق القيادة في جميع المستويات بالمكتبة ، فإنها لن تنجح ، لأن قائد كل قسم من الممكن أن يحدد نطاق هذا القسم ، فالتشديد على أسلوب الفريق يضمن أقصى إسهام ومشاركة من الفريق ، بحيث لا تقدم الخدمة المكتبية من قبل رئيس واحد فقط .

وهناك اعتراف بأنه لا يمكن لقائد المكتبة أن يكون كل شيء ، وبأنه من المهم جداً أن توجد جماعات مختلفة في المكتبة تسهم بالتخصص الخاص بها . غير أن فريق العمل لن يؤدي بفاعلية إن لم يكن القائد محفزاً جيداً على العمل ، وذلك لأن فريق عمل جيد بدون قائد جيد لن ينجح .

وخلال استطلاع لرأي بعض أمناء المكتبات وقادة المكتبات ، شدد الحاضرون الذين أجريت معهم المقابلات على الاتصال والقيادة التي تركز على الجماعة ، والعلاقات الجيدة بين الأفراد ، وتشجيع التزام العاملين ، والحث على ممارسة العمل التعاوني . واعترف كل القادة في الدراسة بأهمية التابعين . واعتبر المشاركون أن خدمات المكتبة تعتمد على موظفي الصف الأمامي ، جاعلين الشراكة مع التابعين أمراً جوهرياً لقيادة المكتبة ، ذلك لأن التابعين هم الذين يقدمون ويؤدون الخدمة (Mullins,2005:645-646).

تعلم القيادة

هل من الممكن تعلم القيادة ؟ الإجابة هي " نعم " صريحة .

نحن نؤمن بأن القيادة هي مجموعة من المهارات. ومثلها مثل أى مهارة، ومع توافر الدافع والرغبة المناسبين، ومع التدريب والتغذية المرتدة، من الممكن لهذه المهارة أن تقوى وتزداد قوة (Kouzes, 1995:vii).

إن القيادة تبدأ ببعض الميول الفطرية، كما أن المهارات القيادية من الممكن تطويرها. وكما يرى برووك Brooke فإن لدى كل طلابنا قدر ما من القدرة القيادية، وهذه القدرة من الممكن تحديدها وتعزيزها وتقويتها فى مرحلة البلوغ لأول درجة مهنية. ويذكر بنيس Bennis أن القيادة هي تجميع المهارات التى يمتلكها غالبية الناس ولا يستخدمها إلا أقلية، لكنها شيء ما من الممكن أن يتعلمه كل فرد، وتعلم نكل فرد، ولا يحرم منها أحد. فالقيادة لا يحتكرها القادة فقط. ولا هي خاصة ببعض المناصب أو الوظائف فى مكتبة أو مجتمع (Schreiber, 2001:43).

ويتساءل كوزس (Kouzes, 1995:vii)، أليس من المثير للدهشة أننا لم نسأل إلى الآن "هل من الممكن تعلم الإدارة؟". لقد زعمنا أنه من الممكن تعليم وتدريب الأفراد ليصبحوا مديرين. وبناء على هذا الرأى تم استثمار بلايين الدولارات فى برامج تعليم الخريجين. فلنتصور وتخيّل ما الذى سيكون لو أن كل فرد زعم نفس الزعم حول القيادة.

ويعلق كوزس على ذلك بقوله: لقد بنى مبدأ تعلم الإدارة على افتراض أن الأفراد من الممكن أن يتعلموا المواقف، والمهارات، والمعرفة اللازمة للتطبيق الجيد للإدارة. ومن الممكن أن يتم نفس الشيء مع القيادة. فاعتبار أن القيادة مجموعة من الصفات المميزة للشخصية غير قابلة للتعلم يحكم على المكتبات وعلى المجتمعات بأن يكون لديهم عدد قليل جداً من القادة الجيدين. والأكثر صحة هو البدء بفرضية أنه من الممكن لكل فرد أن يقود. فبمجرد أن نفترض أن بالإمكان تعلم القيادة، فإننا نكتشف أن هناك بالفعل عدداً كبيراً من القادة الجيدين. فالأفراد يميلون إلى الأداء طبقاً للمستوى الخاص بهم، وطبقاً لطموحات الأفراد الآخرين. لكننا، كأعضاء هيئة تدريس أو كأباء، أو كمديرين أو كأصدقاء، نبدأ بفرضية أن بعض الأفراد لديهم مهارات قيادية يمكن تنميتها وأن البعض ليس لديهم. ولكن يجب أن نؤمن بأنه من الممكن تعلم القيادة. كما يجب أن نؤمن بأنه بإمكان الأفراد العاديين أن

يتعلموا كيفية عمل الأشياء غير العادية. وذلك لأنه بإمكان الأفراد العاديين أن يصبحوا قادة غير عاديين، فكل منا لديه قصة عن القيادة يرويها في مكان ما وفي وقت ما تستدعي القائد الذي في داخل كل منا .

ويذكر هاري Harry " أن الأفراد يصبحون قادة عندما يتعلمون أن يكون لهم موقف، وأن يخاطروا، وأن يتوقعوا، وأن يبادروا، وأن يدعوا ". ونفس الشيء، يقال عن القادة الذين عرفناهم. فالكثير منهم لم يبدأ عمله القيادي عظيماً، ومع ذلك فهم يظهرون حينما تستدعيهم المواقف. وآخرون قبلوا مهمة القيادة، ووجدوا بعد ذلك شيئاً ما بداخلهم لم يكونوا على علم بأنهم يمتلكونه. فلا أحد منا يعرف قوته الحقيقية إلا عندما يواجه بتحد فيظهرها. وكما أشارت ريتا Rita فإن الأفراد "مثل أكياس الشاي لا يمكنك أن تعرف قوة تركيزها إلا عندما تضعها في الماء الساخن".

وقد ناقش فيليب Philip القيادة مع مجموعات من كبار المديرين في برنامج تطوير، وطلب من كل فرد منهم أن يشارك بقصة عن قائد أو قادة كان لهم تأثير عميق على حياته وعلى قيمه. ونتيجة لهذا التبادل الحر والصريح، وصل للمشاركين رسالة قوية بأنهم قد تأثروا بالقيادة، وبالتالي فإن بإمكانهم أيضاً أن يكون لهم تأثير دائم وحتمي على الأفراد الذين يقودونهم. وفي واقع الأمر، فإن بإمكان كل منا أن يتذكر على الأقل قائداً شعر بتأثيره عليه، أحياناً يكون شخصية من الماضي غيرت مجرى التاريخ، وأحياناً يكون شخصاً معاصراً يعتبره نموذجاً للقيادة الناجح.

وأخيراً، كيف يتعلم الأفراد أن يصبحوا أفضل قادة؟

تبرز في الدراسات التي أعدت عن هذا الموضوع ثلاث طرق أساسية لتعلم كيف نقود

(Kouzes, 1995:vii-x)

(أ) المحاولة والخطأ. (ب) ملاحظة الآخرين. (ج) التعليم النظامي والتدريب.

التدريب على قيادة المكتبات

ليس هناك أدنى شك في أن مفاهيم القيادة والتدريب عليها قد انتشرت بصورة كبيرة في مهنة المكتبات، وبسبب التغييرات الهامة في التوظيف في مهنة المكتبات، والحاجة المعترف

بها إلى قادة على كل المستويات في المكتبات، تم تطوير تدريب على القيادة بواسطة المكتبات والجمعيات المهنية للمكتبات والمؤسسات الأكاديمية غير الساعية إلى الربح. ولا شك أن هذه البرامج التدريبية تؤثر في موظفي المكتبات في مختلف المستويات المهنية. والمنهم أن الاستثمارات الضخمة في التدريب على القيادة في المكتبات لا تتم ضمن برامج كليات المكتبات وعلوم المعلومات، وذلك على الرغم من أن أعضاء هيئة التدريس في بعض هذه الكليات يشاركون في التدريس في تلك البرامج. وقد يكون السبب هو أن كليات الدراسات العليا تقدم دراسات عن القيادة في المكتبات.

ونظراً لأن المهارات القيادية المطلوبة لأمناء المكتبات ليست بمستوى واحد يناسب جميع أنواع المكتبات، فإن برامج تدريب على المهارات الأساسية للقيادة غالباً ما تركز على نوعية المشاركين في كل دورة على حدة (Mason,2004:23).

ويؤكد كثيرون أن القيادة ظاهرة تعليمية تتيح تغييراً جوهرياً في الصفات الشخصية والسلوكية المميزة. فالصفات الشخصية ليست ثابتة داخل الأشخاص لأنها من الممكن أن تتغير من خلال تأثير الناصحين المخلصين والزملاء الآخرين، والتعليم المستمر، والتدريب، والخبرة، وكذلك لأنها تتغير، مثل تغير الظروف الشخصية (Mullins,2006:2).

و نظراً لأهمية التدريب على قيادة المكتبات، عقدت في استراليا ستة برامج، بدأت في عام ١٩٩٥ باسم برامج اورورا Aurora للقيادة بواسطة برنامج إدارة المعلومات الأسترالي Australasian Information Management Institute بالمشاركة مع المكتبة القومية في أستراليا The National Library of Australia. عقدت البرامج في البداية مرة كل سنتين حتى عام ٢٠٠١، ومنذ عام ٢٠٠٢ تعقد البرامج سنوياً، وهي مازالت تعقد حتى الآن.

تعتمد فكرة برنامج اورورا للقيادة على برامج سنوبيرد Snowbird للقيادة والتي عقدت في يوتا Utah في الولايات المتحدة الأمريكية منذ عام ١٩٩٠. وتعتبر مؤسسة اورورا أن هذه البرامج تمثل فرصة أساسية لقادة المكتبات في أستراليا ونيوزيلندا، وغيرهم ممن يقودون صناعة المعلومات، ليستكشفوا مفاهيم القيادة والقدرات الخاصة بها، كما تسعى

المؤسسة أيضاً إلى توظيف قادة مكتبات يكونون أصواتاً مؤثرة وفعالة في بيئة المعلومات. ومهمة كل برنامج هو مساعدة قادة المستقبل في التعرف على قدراتهم القيادية وتنميتها (Lilley, 2003: 1).

وتواجه المكتبة الحكومية في فيكتوريا The State Library of Victoria بأستراليا تحديات البيئة الرقمية، وذلك ببرامج لتطوير إدارة المكتبة والموظفين في مجال القيادة، متضمنة ورش عمل للموظفين، على سبيل المثال، في ديسمبر عام ١٩٩٨ حضر كبار المديرين ورشة عمل عن القيادة الذكية، وفي فبراير ١٩٩٩ عقدت المكتبة ورشة عمل لكل الموظفين المعنيين بالإدارة، مع متدربين خارجيين عن "القيادة من أي موقع في النظام"، وقد ركزت هذه الورشة على استكشاف خمس قيم للقيادة هي: الوعي الذاتي، والرؤية، والتركيز على المستقبل، والروح التعاونية، والانحياز إلى الأداء. وفي يوليو عام ١٩٩٩ كونت المكتبة الحكومية في فيكتوريا باستراليا شراكة تعاونية مع جامعة ملبورن The University of Melbourne ومعهد التكنولوجيا لجامعة ملبورن الملكية Royal Melbourne Institute of Technology University، وذلك لوضع برنامج مشترك لتطوير قيادة وإدارة المكتبات لحوالي ٨٠ مديراً أوسط وللموظفين الذين لديهم الإمكانيات للقيام بأدوار القيادة في مكتباتهم.

وقد حددت احتياجات مؤسسات المعلومات المشتركة في هذا البرنامج على النحو

التالي:

- ١- حاجة الموظفين للتعرف على سلوكيات القيادة.
- ٢- قضايا تتعلق بالتأثير في الآخرين في المواقف المختلفة.
- ٣- الحاجة إلى فهم بيئة العمل بالمكتبة ومعاييرها وقيمتها والقوى المؤثرة فيها.
- ٤- قضايا تتعلق بالمسئولية بحيث يكون المتدربون قادرين على القيادة من أي موقع في المكتبة.

ركز البرنامج التدريبي على كل المجالات السابقة. فبدأ بإبراز القضايا الخاصة بالمكتبات، ثم تبعها بسلسلة ورش عمل خلال يومين، مع دورة متابعة مدتها نصف يوم بعد ذلك بعدة أسابيع.

وأشارت ردود أفعال المتدربين الفورية إلى أن أكثر النقاط أهمية فيما تعلموه عن القيادة كانت الحزم، والمهارات المؤثرة، خاصة فن الاتصال مع الموظفين. كما أبرز تقييم المشاركين للتدريب أن الالتقاء مع أفراد من مؤسسات معلومات أخرى كان مفيداً، وأن التدريب في بيئة بعيدة عن مكان العمل المعتاد كان مفيداً أيضاً (Pruc, 2000:5-7).

وقد قامت كلية الدراسات المعلوماتية بجامعة ويسكونسين - ميلواكي بالولايات المتحدة - The School of Information Studies at University of Wisconsin - Milwaukee (USA) بالتعاون مع قسم علوم المعلومات بجامعة بريتوريا بجنوب إفريقيا The Department of Information Science at the University of Pretoria ; South Africa، بالمشاركة في وضع منهج مقترح لتدريب مديري مكتبات التعليم العالي في أفريقيا، وذلك من خلال دعوة عدد من الخبراء البارزين. وكان الهدف من هذا البرنامج التدريبي هو إعطاء أفريقيا ميزة مكتبات وخدمات معلومات عالية الجودة من خلال الاستثمار في تعليم عالي الجودة لمديري المكتبات والمعلومات الأفارقة. حتى يكون لديهم درجة عالية من المهارات المستقبلية تمكنهم من مواكبة التغييرات الدائمة في التطورات التكنولوجية وتدريب الوافدين الجدد، مما سيضمن للمكتبات وخدمات المعلومات تأدية دورهم القيادي الصحيح في تطوير أفريقيا.

وقد اقترح الخبراء المشاركون منهجاً لتعليم قيادة المكتبات يتكون من خمس وحدات. كانت الوحدة الأولى بعنوان " مفاهيم وأساليب إدارية لقيادة المكتبات"، ويتم من خلالها التدريب على قواعد ومفاهيم الإدارة الأساسية، مفاهيم التخطيط الاستراتيجي، اتخاذ القرار، إدارة الموارد الإستراتيجية (الميزانية، الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات،... وغير ذلك) في إطار نظام لعلوم المكتبات والمعلومات لا يهمل القياس والتقييم.

وكانت الوحدة الثانية بعنوان " القيادة في المكتبات ونظم المعلومات"، وتغطي هذه الوحدة الأبعاد المختلفة للقيادة (الأبعاد الأخلاقية، والعاطفية، والنفسية). وتغطي هذه الوحدة اهتماماً كبيراً للقيادة داخل بيئات العمل الأساسية للمتدربين، الذين سوف يطلب منهم عمل دراسة مفصلة لبيئاتهم الأساسية. مثال: من غير الممكن لمدير مكتبة جامعية أن يكون عضواً بفريق القيادة لجامعته لو أنه ليس لديه إحاطة سليمة بما يحدث في التكنولوجيا التي تغير التعليم والعمل، وكذلك إحاطة بالتطورات في السياسة والبيئة القانونية لجامعته.

وتتضمن الوحدة الثالثة (الاتجاهات الإلكترونية في المكتبات وتجارة المعلومات) ضرورة أن يمتلك قائد المكتبة رؤية إستراتيجية شاملة. وأن يكون قادراً على أن يربط تحديات نظامه بالموضع العالمي مع ربط ذلك بما يحدث في أفريقيا.

وتغطي الوحدة الرابعة (وجهات نظر عالمية عن المعلومات ومجتمع المعرفة) موضوعات مثل: العولمة، والنهضة الأفريقية، والعلاقات المعلوماتية بين الجنوب والشمال. وتعكس الوحدة الخامسة والأخيرة (إدارة المعرفة) القيمة الإستراتيجية للمعرفة في المجتمع وفي النظم، كما تسمى إلى تجهيز قائد المكتبة بالمعرفة والمهارات المطلوبة لوضع الأنشطة المكتبية في المحيط الأوسع لاقتصاديات المعرفة لمؤسسات التعليم العالي (Britz, 2007:103-107).

وفي أحد التقارير المنشورة (Hiatt, 1992) عن المهارات القيادية المطلوبة ونتائج التدريب عليها (صادرة عن مركز التقييم والتطوير المهني لأمناء المكتبات The Career Development and Assessment Center for Librarians، والذي أنشئ لتقييم مهارات قيادية لأمناء مكتبات الغرب الشمالي The Northwest، تم تحديد (١٤) مهارة إدارية أساسية لقيادة المكتبات، مقبسة على مجموعتين هما:

المجموعة الأولى: مهارات الاستماع، وهي: الاتصال الشفهي، التعاطف مع الآخرين (الإحساس بهم)، القدرة على الكتابة.

المجموعة الثانية: مهارات إدارية، وهي: الجسم، التفويض، المرونة، روح المبادرة، اتخاذ القرارات، التمييز، التحكم الإداري، التخطيط، التنظيم، تحليل المشكلات، تحليل الضغوط.

و قد تم التركيز بتقييم 89 أمين مكتبة من خلال هذه المهارات، وكانت أقوى ثلاث مهارات إدارية هي: الخسب، الاستماع، روح المبادرة. بينما كانت أضعف ثلاث مهارات في المجموعة كنب هي: ملكة التمييز، التحكم الإداري، المرونة.

وبناء على النتائج السابقة، فإن كنية الدراسات العليا للمكتبات وعلوم المعلومات بجامعة واشنطن The University of Washington Graduate School of Library and Information Science and Information Science قد أجرت، فيما بعد، تدريباً لأبناء المكتبات ركزت فيه على نقاط الضعف في المهارات القيادية.

وتشير الدراسات السابقة عن القيادة في المكتبات إلى أن هناك حاجة مستمرة إلى مهنيين في المكتبات يكونون على علم بالمهارات القيادية. فعلى سبيل المثال، انتهت دراسة استطلاعية أنجزها معهد التدريب والتقييم (ETI) The Evaluation and Training Institute مكتبة ولاية كاليفورنيا عام 2001 إلى أن أكثر من 90% من الذين حصلوا على تدريب مهني على القيادة في مجالات تحسين مهاراتهم الاتصالية الشفهية والتحريرية، حل الصراع، الإشراف، إدارة الضغوط، رغبوا أيضاً في الحصول على تدريب إضافي على القيادة في مجالات: الإبداع، الابتكار، الإشراف الإداري.

وتوضح الدراسات السابقة أنه لا توجد لغة مشتركة بين مهني المكتبات تتعلق بمهنية مكونات الهيكل الأساسي للمهارات القيادية. ويضاف إلى هذا، تلك المشكلة الخاصة بتعريف المهارات المناسبة لأبناء المكتبات الذين يعملون في أنواع مختلفة من المكتبات، ولأبناء المكتبات في المراحل المختلفة، من واقع احتياجاتهم الوظيفية. وتوضح الدراسات أنه بإمكان أبناء المكتبات أن يحددوا تنوعاً واسعاً من الحاجات التدريبية لها صلة بالقيادة. ومن الممكن جمع وجهات النظر حول المهارات الأساسية لقيادة المكتبات من عدد من المصادر، وذلك على الرغم من أنه لم يتم التوصل إلى معايير موحدة عن المهارات الأساسية للقيادة بواسطة هيئة مثل جمعية المكتبات الأمريكية (AIA) أو أي تجمع مهني آخر (Mason, 2004:5-8).

اهتمام المسئولين بمكتبات جامعة حلوان بإعداد صف ثان:

عند سؤال مسئولى مكتبات جامعة حلوان " هل تهتم المكتبة أو الجامعة بإعداد وتلمية مهارات أفراد الصف الثانى من الثواب وما فى حكمهم من مديرى الإدارات ورؤساء الأقسام ؟" ، جاءت إجاباتهم إيجابية بنسبة (٤٢.٨ / %) و(إلى حد ما) بنسبة (٢٨.٦ / %) ، فى حين جاءت الإجابات سلبية بنسبة (٢٨.٦ / %) - جدول رقم (٢) .

جدول رقم (٢) يوضح مدى اهتمام المكتبة أو الجامعة

بإعداد وتلمية مهارات أفراد الصف الثانى

م	بيان	العدد	النسبة %
١	نعم	٩	٤٢.٨
٢	إلى حد ما	٦	٢٨.٦
٣	لا	٦	٢٨.٦
الإجمالى			٢١

وقد تم توجيه سؤال " كيف يتم ذلك؟ " لمن أجاب "نعم" أو " إلى حد ما" ، وجاءت معظم الإجابات (٧١.٤ / %) أن ذلك يتم عن طريق دورات تدريبية (المقصود بالتدريب هنا - كما جاء فى إجابات المسئولين عن المكتبات - هو : التدريب بصفة عامة ، والتدريب على الحاسب الألى ، والتدريب على نظم المكتبات الحديثة ، والتدريب فى مجال التخصص ، والتدريب لتدعيم أعمالهم . وقد جاءت إجابة واحدة تخص التدريب لإعداد القيادة وبأن هذا التدريب الذى يتم فى مصر هو تدريب عام وغير متخصص) . فالمقصود بهذا التدريب هو التدريب على جميع أنشطة العمل بالمكتبات وليس من بين هذه الأنشطة التدريب على قيادة المكتبات (جدول رقم ٢) -

جدول رقم (٣) طرق الاهتمام بإعداد صف ثان

م	طرق الاهتمام بإعداد صف ثان	العدد	النسبة %
١	دورات التدريبية .	١٥	٧١.٤
٢	نحو بعض بعض السلطات لهم .	٢	٩.٥

٣	٢	٩.٥	إشراكهم في العمل.
٤	١	٤.٨	الذوات.
٥	١	٤.٨	ربط الجامعة بشبكة واحدة.
الإجمالي		١٠.٥٠٠	

القيادة التحويلية في المكتبات :

تحتاج المكتبات الأكاديمية إلى قادة تحويليين للمساعدة في التشجيع على تحول أعضاء المكتبات والموظفين الآخرين بالمكتبات الأكاديمية وعلى إعادة التجديد الفردي وتجديد حيوية النظام.

في عام ١٩٨٥، اقترح باس Bass نموذجاً للقيادة وصف فيه القادة بأنهم إما تحويليون transformational أو تعاملليون transactional. وافترض باس أن نوعاً معيناً من القادة قادر على أن يدفع مرؤوسيه إلى غايات لم تكن في نيتهم أن يحققوها على الإطلاق. وقد أشار إلى هؤلاء القادة بأنهم تحويليون، ومن جهة أخرى، فإن القائد التعاملي يثبت في المكان بتأثير ثنائي الاتجاه، تبادل اجتماعي يعطى فيه القائد شيئاً ما ويأخذ شيئاً ما في المقابل. وذكر باس أن القادة التعامليين يعرفون ماذا يريد المرؤوسون أن يكتسبوا من عملهم، ويقدمون مكافآت مناسبة للأداء المتوقع، ويتجاوزون مع المصلحة الذاتية الفورية للمرؤوسين ووصف القيادة التحويلية بأنهم:

- (١) يحرمون المرؤوسين على أن يعملوا أكثر مما توقعوا أن يعملوه عن طريق زيادة مستوى درايتهم ووعيهم حول أهمية وقيمة تحقيق نتائج معينة.
 - (٢) يشجعون المرؤوسين على السمو فوق مصلحتهم الخاصة من أجل مهنة المكتبة.
 - (٣) يقررون مستويات الحاجة عند المرؤوسين وفق التسلسل الهرمي (يعمل القائد التعاملي من خلال ثقافة المكتبة على ما هي عليه، في حين يغير القائد التحويلي ثقافة المكتبة).
- وقد حدد باس أربعة عوامل للقيادة التحويلية هي: المهوية القيادية، الإيحاء أو الإلهام، مراعاة المشاعر الفردية، تنشيط الذهن. كما حدد عاملين للقيادة التعاملية هما:

المكافأة المشروطة، والإدارة بالاستثناء، وعاملاً واحداً لالاقيادة هو تجنب أو تحاشى التدخل (Albritton, 1998: 66-69).

أولاً: عوامل القيادة التحويلية:

(١) التأثير المثالي (الموهبة القيادية / الكاريزما) يمتلك القائد رؤية وإحساساً بالرسالة أو المهمة، وينال الاحترام والثقة، ويكتسب تميزاً كبيراً من جانب المرؤوسين،
(٢) التأثير الإيجائى: يعرض القائد أحاديث حيوية، ويزيد من الحماس والتفاؤل، وينقل رؤيته بكل فصاحة وثقة.

(٣) تنشيط الذهن: يعزز القائد النظرة الجديدة التى تخالف كل ما هو قديم، ويشجع على الإبداع والابتكار، ويركز على استخدام الذكاء، والاستراتيجيات والأهداف.
(٤) مراعاة مشاعر المرؤوسين: يعطى القائد اهتماماً شخصياً لكل الأفراد، ويجعل كل فرد يشعر بقيمته وبأن كل إسهام للفرد مهم، ويدرب وينصح ويقدم تغذية مرتدة بأساليب سهلة يتقبلها ويفهمها ويستخدمها كل فرد فى الجماعة من أجل تطوير الذات.

ثانياً: عوامل القيادة التعاملية:

(١) المكافأة المشروطة: يتعهد بمبادلة المكافآت بالجهود وبمستويات أداء متفق عليها، ويعطى الأفراد فهم واضحاً لما هو متوقع منهم.
(٢) الإدارة بالاستثناء: يتدخل فقط إذا لم يتم الوفاء بالمعايير المتفق عليها أو إذا كان هناك خطأ ما سيحدث.

ثالثاً: الالاقيادة:

الالاقيدة هى تجنب أو تحاشى التدخل. فتجنب التدخل أو تحاشيه، أو كلاهما، يشير إلى غياب القيادة. ولا يكون هناك وجود لاتفاقيات مع المرؤوسين، وغالباً ما تتأخر القرارات، وتغيب التغذية المرتدة بهدف التعديل أو التصحيح، ولا تكون هناك محاولة لتحفيز المرؤوسين أو التعرف على حاجاتهم والوفاء بها. فالقائد غير مشارك، ينسحب وقت الحاجة إليه، متفلس عن اتخاذ موقف مسئول، ويؤمن بأن القيادة الأفضل هى القيادة الأقل.

وتشير نتائج دراسة باس إلى أن القيادة التحويلية والتعاملية ترتبط بنتائج تنظيمية مثل: الفعالية، والرضا، والمجهود الإضافي من المرؤوسين. ومع هذا، فقد تبين أن القيادة التحويلية لها تأثيرات تفوق وتتعدى القيادة التعاملية. فالاختلافات بين القيادة التحويلية والقيادة العادية هي نفس الاختلافات بين القادة البارزين والقادة العاديين.

على ذلك، فإن النموذج التحويلي لديه قدرة على إدارة المكتبات الأكاديمية، وهو أسلوب أو وسيلة لتحسين إدارتها، (Albritton, 1998:69).

فالقادة التحويليون أو الروحيون يحاولون تغيير المكتبة ككل من حالة إلى أخرى، وهذه ترتبط بمهوية القائد، حيث ينمي مشاعر الثقة القوية نحوه، وهو بهذه الطريقة يشجع إحداث عدة تحولات داخل المكتبة، ولذا يرى أساتذة الإدارة في أمريكا أن القادة التحويليين مطالبون بتحريك المنظمة (المكتبة) والمجتمع في اتجاه مجتمع المعلومات والمعرفة المنافس (محمد سويلم، ٢٠٠٣، ١٢٠، ٣٠١).

دور القائد في تحول النظام:

هل يمكن لقائد ما أن يغير المكتبة كلها؟

إن أساس الإبداع والحفاظ على نظام متوازن داخل المكتبة هو خلق وإحداث معنويات جيدة للعاملين بالمكتبة، فالمعنويات الجيدة تدل على السلوك الاخلاقي الجيد الذي هو مسئولية ووظيفة قائد المكتبة، وبالتالي فإن نوعية وفعالية القيادة تعتبر أمراً ذا أهمية أساسية.

ويجب أن يجد القائد وسيلة لنوفاء بحاجات الأفراد من خلال النظام، حتى يخلق نظاماً داعماً متكاملأ بدلاً من بناء نظام مفكك. وفي هذا الموقف، ستكون الاهتمامات الأساسية للقائد واضحة. والأكثر أهمية هو تطوير كل فرد من خلال تحقيق الذات الموجه بصفة خاصة نحو اكتساب المهارات القيادية.

ويشمل تطوير المهارات القيادية كل حاجات تحقيق الذات، ووسائل إقرار حقوق الإنسان التي تسهم في تحقيق الاستقرار الاجتماعي للمكتبة، وتحقيق أهدافها من التماسك، والإنتاجية، والقدرة على التكيف، والاهتمام بالخصوصية الفردية، وتسهيل التفاعل والترابط الجماعي بين المرؤوسين، وبالتالي تقليل عدم التفاضل. وضمن حدود سلطة ومسئولية قائد

المكتبة صياغة احتياجات الجماعة والأفراد ، والتحدث عن الجماعة والأفراد باحترام . وبمجرد أن تصبح المهارات القيادية التي تهتم بتحقيق الذات منتشرة خلال النظام ، فإن كل عضو سيشارك أيضا في صياغة الأهداف والأغراض التي تحقق المهمة الواضحة كما حددها القائد .
وبتحديد الهدف ، سيقدر قائد المكتبة وبشكل طبيعي أولويات العمل ، ويزيد من كفاءة الجهد من خلال وسائل تعاونية ، ويقدم خدمات أخرى عديدة تقلل الارتباك المحتمل ، والتداخل في العمل . وسوف يقوى ذلك ويعزز من تماسك أفراد الجماعة ويزيد الإنتاجية والقدرة على التكيف (Honea,1997: 188) .

نظريات القيادة:

على الرغم من تعدد الأسس التي اعتمدها الباحثون في تصنيف نظريات القيادة ، إلا أن التصنيف الأكثر شيوعا وقبولاً بين الباحثين يحدد النظريات كما يلي :

١١ نظرية السمات :

تشير هذه النظرية إلى أن هناك مجموعة من الصفات تميز القادة عن التابعين . وقد مرت هذه النظريات بالمراحل الآتية (محمد إسماعيل بلال ، ٢٠٠٢ ، ١٠٣ - ١٠٤) :
المرحلة الأولى ، الاعتقاد بأن القائد هو ذلك الرجل العظيم الذي يتمتع بخصائص متميزة وصفات غير عادية ، أي أن القائد يولد ولا يصنع . وبمعنى آخر ، فإن هناك بعض الأفراد الذين ولدوا ليكونوا قادة باعتبارهم مزودين ببعض الخصائص الموروثة التي لا يمكن اكتسابها من البيئة أو عن طريق الخبرة .
المرحلة الثانية ، الاعتقاد بأن القائد يختلف عن التابعين في أنه يتمتع بدرجة أكبر ومستوى أفضل من الصفات الشخصية والقدرات الذاتية والمهارات الاجتماعية التي توجد لدى جميع الأفراد .
المرحلة الثالثة ، الاعتقاد بأن القائد هو ذلك الفرد الذي يتمتع بصفات شخصية وقدرات ذاتية ومهارات اجتماعية مثل الآخرين ، وأن هذه الصفات والخصائص يمكن اكتسابها بالخبرة والممارسة ، وأنه لديه القدرة على توظيفها أفضل من الآخرين .

(٢) النظرية السلوكية:

في أواخر الأربعينيات من القرن العشرين، بدأ الباحثون يتحولون إلى مجالات السلوك، حيث اتجه الباحثون إلى فحص العلاقة بين سلوك القائد مع مرؤوسيه ومستوى إنتاجيتهم ورضاهم عن العمل. ومن أهم إسهامات هذا المدخل التركيز على أهمية سلوك القائد في تحديد فعالية القيادة حيث يميز بين ثلاثة أنماط لهذا السلوك القيادي، وذلك على النحو التالي:

(أ) نمط القيادي الحصر، يطلق على هذا النمط أحياناً "القيادة المتساهلة" أو "المتساهبة" أو "الفوضوية". ويشير هذا النمط إلى نوعية القادة الذين يتسم سلوكهم بأقل قدر من الجهد في توجيه مرؤوسيهم بحيث، آتترك لهؤلاء المرؤوسين الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات دون أي نوع من التعليم أو المتابعة لأداء المرؤوسين، وبالتالي فإن نمط القيادي الحصر يعني غياب القيادة الحقيقية في الموقف الذي يوجد فيه هذا النوع من القادة.

(ب) نمط القيادي الديمقراطي، وهو القائد الذي يسمح للجماعة بالمساهمة في اتخاذ القرارات ويستشير أعضائها قبل القيام بالعمل، وهو بشكل عام القائد الذي يسمح للجماعة بالتدخل في صنع سياستها، وذلك من خلال مناقشة جماعية تتقبلها الجماعة، والقائد يدرك أن عمله هو أن ينسق عمل مرؤوسيه والذي يقومون به برغبتهم، ويدرك أيضاً أن المكتبة يجب أن تكون فوق الشخصيات الفردية، ويعلم ماذا يفعله مرؤوسيه، وسواء حينما يغيب غياباً طارئاً. وتكون السلطة موزعة على الرؤساء الذين تحت إشرافه، وتشعر كل مستويات الإدارة شعوراً كافياً بالأمن.

(ج) نمط القيادي الاستبدادي، القائد الاستبدادي هو الذي يتميز بحزمه الشديد وتحديد الدقيق لواجبات مرؤوسيه ورقابته الشديدة على أدايتهم وتركيزه المطلق للسلطات، أي أنه ذلك الذي يحمل الآخرين على أداء العمل وفقاً لإدارته وأسلوبه، ويكون اتصاله في هذه الحالة من طرف واحد، ولا يكون هناك أي نوع من أنواع التشاور أو المشاركة في اتخاذ القرارات.

وهذا النمط يكون فعالاً في الحالات الطارئة أو الأزمات، وكذلك مع بعض العاملين الجدد وغير المهرة والذين هم في حاجة ماسة إلى الإرشاد والتوجيه (محمد عبد التواب البكري شاهين، ٢٠٠٦: ٢٢٤ - ٢٢٦).

وتؤكد الباحثة على أن القيادة الإدارية الناجحة هي التي لديها القدرة على ممارسة أنماط القيادة الإدارية المختلفة، بمعنى أن يمارس المدير نمط القيادة الحر أو نمط القيادة الديمقراطية أو نمط القيادة الاستبدادي، وفقاً لما يتطلبه الموقف وبما يحقق أهداف المكتبة وأعضائها والمستفيدين منها.

٣) النظرية الموقفية:

في ضوء التصور الواضح في نتائج الدراسات التي أجريت وفقاً لمدخل السمات والمدخل السلوكي، نشأ اتجاه جديد يقوم على افتراض أنه لا يوجد نمط قيادة وحيد أمثل وبشكل مطلق، وإنما تتحدد فعالية القيادة في ضوء القدرة على تحقيق التوفيق الأمثل بين نمط القائد وخصائص الموقف. ومن ثم، فقد بدأ هذا الاتجاه الجديد يستوعب مدخل السمات والمدخل السلوكي، ويهتم بدور متغيرات الموقف، ومن ثم أصبح أكثر شمولاً وواقعية في نفس الوقت. وقد أطلق على هذا الاتجاه النظرية الموقفية في القيادة (مصطفى محمود أبو بكر، ٢٠٠٦: ٤٥).

٤) النظرية التفاعلية:

إذا كانت نظرية السمات ترجع القهادة إلى شخصية القائد، وإذا كانت النظرية الموقفية ترجع القيادة إلى الموقف، فإن النظرية التفاعلية تقوم على أساس التكامل بين كل المتغيرات الرئيسية للقيادة: شخصية القائد - المرؤوسون (اتجاهاتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم) - المواقف (كما تحددها العوامل الفيزيائية وطبيعة العمل). وليس المهم في علاقات القيادة هذه المتغيرات في حد ذاتها ولكن المهم هو إدراك القائد لنفسه، وإدراك الآخرين له، وإدراك القائد لهؤلاء الآخرين، والإدراك المشترك بين القائد والآخرين للمواقف. والنظرية التفاعلية بهذه الصورة تأخذ في الاعتبار كل المتغيرات السابقة (محمد عبد التواب بكري شاهين، ٢٠٠٦: ٢٢٧ -

نمط قيادة مسئولى مكتبات جامعة حلوان :

وللتعرف على نمط قيادة مسئولى مكتبات جامعة حلوان، تم طرح أربعة أسئلة عليهم على التوجه التالي :

الأول عن " أسلوب مسئولى المكتبات فى حل المشاكل والخلافات التى تحدث فى العمل أو بين العاملين فى المكتبة، وكما يتضح من الإجابات الواردة بالجدول رقم (٤)، فإن " البحث عن الأسباب واختيار أفضل الحلول لمناقشتها" يعتبر الأسلوب الذى يتبعه معظم المسئولين فى تلك المكتبات، حيث اختاره (٨٠٪) من المسئولين. ومعنى ذلك أن معظم قيادات مكتبات جامعة حلوان من النمط الديمقراطى. كما يتبين من الجدول أن هناك نسبة (١٦٪) من النمط الحر لأنهم يستخدمون أسلوب " التهدئة" فى حل المشاكل والخلافات التى تحدث فى العمل أو بين العاملين، فى حين أن هناك نسبة (٤٪) من المسئولين من النمط الاستبدادى، وذلك لأنهم يستخدمون أسلوب " إصدار قرارات وجزاءات حاسمة فى حل المشاكل والخلافات التى تحدث فى العمل أو بين العاملين " .

جدول رقم (٤) يوضح أسلوب المديرين فى حل المشاكل والخلافات

التي تحدث فى العمل أو تحدث بين العاملين

م	أسلوب المديرين فى حل المشاكل	التكرار	النسبة %
١	لا أتكلم فى المشاكل .	--	--
٢	التهدئة .	٤	١٦
٣	إصدار قرارات وجزاءات حاسمة.	١	٤
٤	البحث عن الأسباب واختيار أفضل الحلول لمناقشتها .	٢٠	٨٠
الإجمالى		٢٥	١٠٠،٠

وكان السؤال الثانى عن " السلطة من وجهة نظر مسئولى مكتبات جامعة حلوان". وكما يوضح الجدول رقم (٥)، فإن هناك نسبة (٥٨،١٪) من مسئولى المكتبات تلتزم برأى الأغلبية فى عملها، وهذه الفئة من النمط الديمقراطى. فى حين أن هناك نسبة (٣٥،٥٪) من مسئولى المكتبات من النمط الاستبدادى فى استخدام السلطة، وذلك لأنهم يتمسكون بتطبيق القوانين واللوائح والتعليمات عند ممارستهم لسلطة عملهم. كذلك يتضح من الجدول أن هناك

نسبة (٦.٤٪) من قيادات مكاتب جامعة حلوان من النمط الحر، وذلك لأنهم يلتزمون برضا المرؤوسين عن تصرفاتهم عند ممارستهم لسلطة عملهم .

جدول رقم (٥) يوضح السلطة من وجهة نظر المديرين

م	السلطة من وجهة نظر المديرين	التكرار	النسبة %
١	لطاخة العمياء من قبل المرؤوسين .	--	--
٢	الالتزام برأى الأغلبية، فهي وسط بين حق للرئيس وحق لمرؤوسين.	١٨	٥٨.٦
٣	رضا المرؤوسين عن تصرفاتي.	٢	٦.٤
٤	تطبيق القوانين واللوائح والتعليمات.	١١	٣٥.٥
	الإجمالي	٣١	١٠٠٪

وكان السؤال الثالث عن " أسلوب مسئولى المكاتب فى تناول الآراء والأفكار " وقد جاءت إجابات مسئولى المكاتب (جدول رقم ٦) لتوضح أن هناك نسبة (٦٥.٢٪) تبحث عن/ وتستمع إلى آراء وأفكار المرؤوسين وتغير من نفسها للتفق مع الملائم والمتميز منها، وهذه الفئة من النمط الديمقراطي فى تناول الآراء والأفكار . كما يتبين من إجابات المسئولين أن هناك نسبة (٢٦.١٪) من النمط الاستبدادى، فهم يدافعون عن آرائهم وأفكارهم . فى حين تبين أن هناك نسبة (٨.٧٪) من النمط الحر، فهم يوافقون على آراء وأفكار المرؤوسين لضمان إنجازهم للعمل

جدول رقم (٦) يوضح أسلوب تناول المدير للآراء والأفكار

م	الأسلوب	التكرار	النسبة %
١	أدفع عن آرائى وأفكارى.	٦	٢٦.١
٢	أوافق على آراء وأفكار المرؤوسين لأضمن إنجازهم للعمل .	٢	٨.٧
٣	أبحث عن/أستمع إلى آراء وأفكار المرؤوسين وأغير من نفسى لاتفق مع الملائم والمتميز منها.	١٥	٦٥.٢
	الإجمالي	٢٣	١٠٠٪

وكان السؤال الرابع والأخير عن نمط القيادة " نظرة مسئولى المكتبات للابتكارات المقدمة من المرؤوسين". وكما تبين من نتائج إجابات مسئولى المكتبات (جدول رقم ٧)، فإن هناك نسبة (٥١.٧٪) منهم من النمط الحر نظراً لأنهم يشجعون الابتكارات المقدمة من مرؤوسيههم إذا كانت ترضى الأغلبية، وذلك دون اعتبار لجودة الابتكار وأهميته لصالح العمل. فى حين أنه تبين أن هناك نسبة (٤٨.٣٪) من المسئولين عن المكتبات محل الدراسة من النمط الديمقراطى لأنهم بعد مناقشة الابتكارات المقدمة من مرؤوسيههم يقومون بوضعها موضع التطبيق وربطها بالحوافز .

جدول رقم (٧) بوضع نظرة المدير للابتكارات المقدمة من المرؤوسين

م	نظرة المدير للابتكارات المقدمة من المرؤوسين	التكرار	النسبة %
١	بعها إذا كانت ترضى الأغلبية .	١٥	٥١.٧
٢	ب مشاكل بين الأفراد فلا داعى لها .	---	---
٣	ب المرؤوسين هى تنفيذ فقط.	---	---
٤	مناقشتها يجب وضعها موضع التطبيق وربطها بالحوافز.	١٤	٤٨.٣
الإجمالى		٢٩	١٠٠.٠

ويخصص الجدول رقم (٨) النتائج التى تم التوصل إليها من خلال إجابات مسئولى مكتبات جامعة حلوان على الأسئلة التى طرحت عليهم لمعرفة نمط القيادة فى تلك المكتبات. وكما يتضح من بيانات الجدول، فإن النمط الديمقراطى يمثل غالبية مسئولى مكتبات جامعة حلوان، يليه النمط الاستبدادى .

جدول رقم (٨) بوضع نتائج أسئلة نمط القيادة

م	الأسئلة			
	١ م	٢ م	٣ م	٤ م
١	٨٠	٥١	٦٥.٢	٤٨.٣
٢	١٣	٣	٨.٧	٥١.٧
٣	٤	٣٥	٢٦.١	---
الإجمالى		١٠٠.٠	١٠٠.٠	١٠٠.٠

الكفاءات القيادية المطلوبة في أمناء المكتبات (Winston, 2002: 171-175)

تمثل الكفاءات القيادية مكوناً هاماً لبيان طبيعة القيادة الفعالة في أى مجال مهني. وهذا بالتأكيد هو الحال بالنسبة للمكتبات الأكاديمية التي تواجه تحديات كثيرة في السياق الاجتماعي، والاقتصادي والتنظيمي الحالي.

وبالنسبة للكفاءات القيادية، فإن الأدوار والمسئوليات تتزايد أهميتها في الوسط الأكاديمي بصفة عامة وفي المكتبات الأكاديمية بصفة خاصة. ويجب أن يكون لدى أمناء المكتبة الأكاديميون خبرة في بعض المجالات الهامة لتطوير المكتبة، مثل إدارة الموظفين ومهارات الاتصال الشفهي والتحريرى ومهارات التعامل مع الأفراد.

وقد حددت الكفاءات القيادية على أنها "مجموعة من الصفات التي يمتلكها القادة الناجحون، ويكون من الممكن نقلها عبر كل القادة لتطوير القيادة ونضمن أن يمتلك القادة القادمون هذه الصفات". فالكفاءة القيادية تعتبر مهمة لتحقيق الأهداف التنظيمية لعدة أسباب تتضمن:

- ١- أنها توجه الإدارة.
 - ٢- من الممكن تقديرها.
 - ٣- من الممكن تعلمها.
 - ٤- من الممكن أن تميز وتظهر المكتبة.
 - ٥- من الممكن أن تساعد في تكامل الممارسات الإدارية
- وهناك حاجة كبيرة للكفاءات القيادية لتطوير المكتبات الأكاديمية بسبب التغييرات المختلفة في البيئة، الخارجية أو الداخلية، وذلك نظراً للعوامل التالية:
- المسئولية المتزايدة.
 - التنافس المتزايد.
 - الهياكل التنظيمية المتغيرة.
 - اختلاف نوعيات المستفيدين.
 - إشاعة روح اتخاذ القرارات اعتماداً على الفريق والإدارة التشاركية.
 - نشر الاستخدامات التكنولوجية لتوفير خدمات المعلومات.
 - إلقاء مسئولية أكبر على مديري المكتبة لضمان تدبير موارد من مصادر خارجية.
- وترى الباحثة أن المطلوب هو صياغة شاملة لطبيعة المسئوليات ذات الصلة بالتطوير. كذلك من المهم تحديد المؤهلات المطلوبة لقيادات المكتبات الأكاديمية بناءً على خبرات مهنية

سابقة وإعداد تعليمي وكفاءات تكون ذات فائدة للذين يتولون أدواراً قيادية ولذين عليهم مسئوليات التطوير في المكتبات الجامعية. وهناك، إضافة لذلك، حاجة لأن نمد تعليم المكتبات وعلم المعلومات بأنواع الكفاءات القيادية التي يجب تدريسها لإعداد هؤلاء الذين سيتقلدون المناصب القيادية في المكتبات .

وقد ناقش بحث أعده ونستون (Winston,2002:175-181) الصفات القيادية ومجالات المعرفة المطلوبة في الذين يسهمون في نجاح المكتبة الأكاديمية، والإعداد التعليمي المطلوب في قادة المكتبات الأكاديمية، وذلك من خلال دراسة وتحليل عدد من إعلانات الوظائف المنشورة خلال 6 شهور (من يناير وحتى يونيو عام ٢٠٠٠) والخاصة بالمناصب الإدارية في المكتبات الأكاديمية في الكليات والجامعات بالولايات المتحدة الأمريكية، للتعرف على المؤهلات والمسئوليات ذات الصلة بتطوير المكتبات. وفيما يلي نتائج هذا البحث :

- (١) كان المسمى الوظيفي المحدد في الإعلانات بالنسبة للوظائف المدروسة هو المدير، المدير التنفيذي، المدير المساعد / المشارك، نائب المدير، نائب الرئيس المساعد / المشارك... الخ .
- (٢) اختيرت الإعلانات الخاصة بالجامعات البحثية التي تتكون من كليات السنوات الأربع (كليات أو معاهد مانحة لدرجة البكالوريوس) وكليات مانحة لدرجة الماجستير أو لدرجة الدكتوراه .
- (٣) المنصب أو الوظيفة المعلن عنها كانت مكتبة كلية أو وحدة أكاديمية أخرى .
- (٤) مسئوليات التطوير التي تم تحديدها في الإعلانات كانت : تخطيط التطوير، إدارة الموظفين، الاتصال الداخلي والخارجي، العمل مع الأصدقاء، تطوير التقارير، تنظيم جماعات المتطوعين، وذلك بالإضافة إلى شروط خاصة بكل مكتبة .
- (٥) كانت مهارات التطوير المطلوبة في الإعلانات تمثل : خبرة سابقة بالتطوير، مهارات الاتصال الشفهي والتحريري، مهارات التعامل مع الآخرين، خبرة سابقة بالإدارة، مهارات تنظيمية، حب العمل الجماعي، خبرة ومهارة في التخطيط الاستراتيجي، مهارات التقديم، الإقناع، قدرة على تحفيز المتطوعين، الرؤية، خبرة سابقة بالميزانية، المرونة، مهارات الاستماع والإبداع، والقدرة على الوفاء بالالتزامات في المواعيد المحددة .

(٦) المؤهلات التعليمية . نصت الإعلانات على وجوب حصول المتقدمين على درجة البكالوريوس . وكان المستوى الأكثر تفضيلاً هو درجة الماجستير . وهناك بعض الحالات حددت درجة الدكتوراه . وكانت شهادات القانون والإدارة هي الأكثر تكراراً في الإعلانات . وحددت كثير من الإعلانات خبرة سابقة مقدارها عدد من السنين (تطلبت معظم الوظائف المعلن عنها خبرة ٥ سنوات أو أقل ، في حين أنه في بعض الوظائف طلب ما بين ٥ سنوات و ١٠ سنوات خبرة) ، وقد حدد عدد قليل من الوظائف أن الجمع بين درجة البكالوريوس ومدة خبرة طويلة يكون مكافئاً لدرجة الماجستير مع سنوات أقل .

(٧) ويضاف إلى ما سبق ضرورة توافر فرص لأمناء المكتبات الأكاديميين لتطوير العديد من الكفاءات القيادية المهنية التي توفرها الجمعيات المهنية والكليات والجامعات ، فضلاً عن وجود علاقات مع مديري المكتبات ذوي الخبرة في التطوير .

هذا ، وتناقش الدراسات السابقة ، عن الموظفين في المكتبات وعلم المعلومات ، القضايا ذات الصلة بالإدارة والقيادة بدون التمييز بين الموظفين من الأجيال المختلفة . وهي تركز فقط على المديرين الأعلى في الرتبة ، داخل المكتبة الأكاديمية أو في أي نوع من المكتبات ، الذين يجب أن يعملوا مع الموظفين (في المستويات الأقل) على تطوير وتنفيذ واتباع رؤية مشتركة للمكتبة .

والمكتبات الأكاديمية ، مثلها مثل مواقع العمل الأخرى ، تحتوي على موظفين من أجيال مختلفة . وهناك فجوة متسعة بين تلك الأجيال . فقد يوجد بالمكتبة موظفون من مواليد الانفجار السكاني (المولودون ما بين عامي ١٩٤٦ و عام ١٩٦٤) وكذلك موظفون من الجيل اكس X (المولودون بين عامي ١٩٦٥ و ١٩٧٩) وموظفون من الجيل التالي (المولودون بين عامي ١٩٨٠ و عام ٢٠٠١) المعروفون بجيل الابتكارات الآلية الجديدة (جيل النت والشبكات) . وكتعميم شامل ، فإن الموظفين من جيل أكس متعلمون تعليماً جيداً ، رغم أن مستوى الإتقان عندهم ليس بنفس مستوى الإتقان في تعليم الموظفين من مواليد الانفجار السكاني . ونساء الجيل اكس هم النساء الأفضل تعليماً . أما الجيل التالي فلديهم الكثير من الأجهزة الحديثة ، ويحبون أن يعملوا أعمالاً متنوعة ، ويتطلعون إلى التحكم في ماذا ومتى

وكيف يتعلمون ، إنهم أذكيا . لكنهم غير صبورين ، فهم يتوقعون نتائج فورية سريعة . وإضافة لذلك ، فهم ، باعتبارهم طلبة ، يتعلمون من بعضهم البعض ، كما يتعلمون من برامج الكمبيوتر التعليمية ، ويبحثون في قواعد بيانات المكتبات .

ويجب أن يؤمن الموظفون بالرؤية المشتركة ويعملوا على تحقيقها ، فليس من الممكن أن يظل الموظفون من الجيل اكس في الخطوط الجانبية كمشاهدين فقط ، أو يعملون ضد تحقيق تلك الرؤية . وتذكر دراسات سابقة متنوعة في مجلة المكتبات Library Journal أن الجيل اكس ، مثله مثل أى جيل ، يرغب فى الإسهام فى النظام وتحقيق مهمته . لذلك ، من المهم فهم الاختلافات بين الأجيال فى موضوعات مثل القيادة من خلال المناقشة والحوار (Young, 2006:489) .

وقد أعد يونج (Young, 2006: 489-502) دراسة للتعرف على صفات القيادة التى يفضلها الأفراد من الجيل اكس لمقارنتها مع الصفات القيادية التى حددها مدير المكتبات الأكاديمية فى الدراسات السابقة عن نفس الموضوع . وتشير نتائج هذه الدراسة إلى وجود اختلافات جوهرية بين الصفات التى حددها عدد من مديري المكتبات الأكاديمية وأمناء المكتبات من أفراد الجيل اكس . كما تشير النتائج إلى أن الصفات التى شدد عليها أمناء المكتبات من أفراد الجيل اكس تتطابق بدرجة كبيرة مع الصفات التى حددها أفراد الجيل اكس من مديري المكتبات . وقد كانت الصفات التى حددها أفراد الجيل اكس على الوجه الأتى : البيئة المشجعة على العمل ، والعمل الجماعى ، والنصح ، والاتصال المتكرر والمستمر ، والتحديات ، والاهتمام بالتكنولوجيا الحديثة ، والحفاظ على التوازن بين الحياة والعمل ، وبناء الشراكات ، ومهارات الاستماع ، والعدل ، والمبادرة ، والأداء الجيد ، والثقة ، والولاء .

ويذكر يونج أن القيادة الصحيحة للمكتبات ليست مقصورة على جيل واحد ، وأن مكان العمل سوف يتقدم فقط عند تشجيع الحوار بين الأجيال بحيث يصبح جزءاً هاماً فى بيئة العمل ، وأن المطلوب هو توفير فرص لأفراد الجيل اكس ، وكذلك جيل الابتكارات الآلية الجديدة ، للتدريب على كل جوانب القيادة فى المكتبات من خلال الحلقات الدراسية والتعليم

المسمر ومعاهد القيادة. ويشدد يونج على ضرورة أن يصبح التكامل والمسئولية مكونين هامين لقيادة المكتبات الأكاديمية ولتقدم المجتمع.

أعمار مسئولى مكتبات جامعة حلوان :

وللتعرف على أعمار مسئولى مكتبات جامعة حلوان، يوضح الجدول رقم (٩) أن معظم المسئولين (٤٢.٩٪) من الفئة العمرية "من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة"، يليها من حيث النسبة الفئة العمرية "٥٠ سنة فأكثر" بنسبة (٣٨.١٪). فى حين تمثل الفئة العمرية "أقل من ٤٠ سنة" النسبة الأصغر (١٩٪). وكما يتضح من الجدول، فإن معظم المسئولين من أفراد الجيل اكس.

جدول رقم (٩) توزيع مفردات مجتمع الدراسة وفقاً للفئة العمرية

م	الفئة العمرية	العدد	النسبة %
١	من ٤٠ سنة .	٤	١٩.٠-
٢	٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة.	٩	٤٢.٩
٣	سنة فأكثر.	٨	٣٨.١
	الإجمالى	٢١	١٠٠.٠-

هذا، وقد تم دراسة تأثير عمر مسئولى المكتبات على أسس اختيار القيادات، وعلى المهارات والصفات الشخصية (من وجهة نظر مسئولى مكتبات جامعة حلوان)، باستخدام اختبار كروسكال ويلز. فإذا كان مستوى المعنوية للاختبار أكبر من (٥٪)، فإن ذلك يعنى عدم وجود اختلافات معنوية بين إجابات المسئولين، والعكس صحيح، إذا بلغت قيمة مستوى المعنوية للاختبار أقل من (٥٪)، فإن ذلك يعنى وجود اختلاف معنوى بين إجابات المسئولين بالنسبة لذلك المتغير. ويوضح الجدول رقم (١٠) نتائج هذا التحليل.

القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية

جدول رقم (١٠) يوضح تأثير الفئة العمرية على أسس اختيار القيادات وعلى المهارات والصفات الشخصية لهم (وذلك من وجهة نظر مستولي المكتبات)

م	المتغيرات	المتوسط الرتبى			قيمة اختبار كروسكال ويلز	مستوى المعنوية	الدرجات
		أقل من ٤٠ سنة	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	٥٠ سنة فأكثر			
أ- الأسس التي يجب أن يتم على أساسها اختيار القيادات:							
١	الإجازات السابقة .	١٠.١٢	٩.٨٢	١٢.٧٥	١.٥٤٨	٠.٤٦٦	شبه عال
٢	الخبرة المهنية .	١١.٨٨	٨.٦٧	١٢.١٩	٢.٥١٢	٠.١٧٢	شبه عال
٣	لخبرة الإدارية .	٧.٧٥	١٠.٦٧	١٢.٠٠	٤.٢١٦	٠.١٢١	شبه عال
٤	المؤهلات للتعليمية.	١٤.٥٠	٨.٦٧	١١.٨٨	٤.٠٤٨	٠.١٢٢	شبه عال
٥	الأقدمية .	٦.٥٠	١٢.٢٢	١١.٧٥	٢.٥٨٠	٠.١٦٧	شبه عال
٦	تقارير كفاية.	١١.١٢	٩.٦٧	١٢.٤٤	١.٥٥٢	٠.٤٦٠	شبه عال
٧	تعلقات شخصية.	٩.٥٠	١١.٨٢	١٠.٨١	١.٠٩٦	٠.٥٧٨	شبه عال
٨	تقديم مقترحات لتطوير المكتبة.	١٢.٢٨	٩.٦٧	١٤.٦٩	١٠.٤٠٢	٠.٠٠٦	عال
ب	هل الأقدمية معيار مهم لشغل الوظائف قيادية بالمكتبة.	١٦.٥٠	٨.٢٢	١١.٢٥	٦.٤٧٤	٠.٠٤٠	عال
ج	هل تحديد شغل الوظائف القيادية بعدة بحث على تطوير.	١٠.٦٢	١٠.٢٢	١١.٩٤	٠.٤٩١	٠.٧٨٢	شبه عال
د	هل تجديد للقرارات يتم لهن لتباعد أي منها .	١٢.٥٠	١٠.٤٤	١٠.٨٨	٠.٤١٢	٠.٨١٢	شبه عال
ب- الصفات الشخصية المطلوبة هي قائد المكتبة الجامعية							
١	ثوصر الذاتي .	٨.٧٥	١٠.٥٠	١٢.٦٩	١.٩١٧	٠.٢٨٤	شبه عال
٢	الثقة .	٩.٢٨	١٠.٨٢	١٢.٠٠	١.٨٨٦	٠.٢٨٩	شبه عال
٣	الروح التعاونية.	١١.٠٠	١١.٠٠	١١.٠٠	٠.٠٠٠	١.٠٠٠	شبه عال
٤	لتشجاعة .	٨.٧٥	١٠.٥٠	١٢.٦٩	١.٩١٧	٠.٢٨٤	شبه عال
٥	الابتكار والإبداع.	١٢.٠٠	٩.٦٧	١٢.٠٠	٢.٨٠٧	٠.٢٤٦	شبه عال

د. ثناء فرحات

٦	تصميم.	٩,٨٨	١٠,١٧	١٢,٥٠	٢,٠٦٨	٢,٥٦٦	غير فعال
٧	الولع الشديد بالعمل .	١١,٨٨	١١	١٠,٥٦	١,١٧٩	٠,٩١٥	غير فعال
٨	المرونة .	١٢	١٠,٨٢	١٠,٦٩	٠,٥٠٤	٠,٧٧٧	غير فعال
٩	التعامل مع الآخرين والإحساس بهم.	١٢,٥٠	٩	١٢,٥٠	٤,٤٤٤	٠,١٠٨	غير فعال
و المهارات والخبرات الضرورية في قادة المكتبات:							
١	خبرة سابقة بالتطوير.	١٢,٢٨	١٠,٣٢	١١,٠٦	٠,٤٢٥	٠,٨٠٩	غير فعال
٢	مهارات التقديم.	٩	١٠,١٧	١٢,٩٤	٢,٩٢٩	٠,٢٢١	غير فعال
٣	مهارات التعامل مع الآخرين.	١١	١١	١١	٠	١,٠٠٠	غير فعال
٤	خبرة سابقة بالإدارة.	١٢,٨٨	٩,٦٧	١١,٥٦	١,١٥٠	٠,٥٦٢	غير فعال
٥	مهارات الاتصال الشفهي والكتبي.	١٠,٢٥	٩,٦٧	١٢,٨٨	١,٦٣٦	٠,٤٤٦	غير فعال
٦	مهارات تنظيمية.	١٠,٢٥	٩	١٢,٢٨	٢,٨١٨	٠,٢٤٤	غير فعال
٧	خبرة ومهارة في التخطيط الاستراتيجي .	١٥,٥٠	٦,١٧	١٤,١٩	١٢,٦٤٠	٠,٠٠٩	فعل
٨	الرؤية .	١٢,٨٨	٨,٥٠	١٢,٨٨	٢,٤٧٢	٠,١٧٦	غير فعال
٩	القدرة على الوفاء بالتزام في المواعيد المحددة.	٦,٦٣	١١	١٢,١٩	٤,٤٦٤	٠,١٠٧	غير فعال
١٠	مهارات الاستماع .	١٤	٩,٢٢	١١,٢٨	٢,٦٢٠	٠,٣٦٩	غير فعال
١١	مهارات تقاوض وتنفيذ والإقناع.	١٠,٨٨	١٠	١٢,١٩	٠,٩٦٩	٠,٦١٦	غير فعال
١٢	العلاقات متميزة مع الجهات العلمية .	١١,٢٥	٩,٥٠	١٢,٥٦	١,٢٨٦	٠,٥٠٠	غير فعال
ز المؤهلات المطلوبة في قائد المكتبة الجامعية:							
١	مؤهل أقل من الجامعي.	١١	١١	١١	٠	١,٠٠٠	غير فعال
٢	مؤهل جامعي .	١١	١١	١١	٠	١,٠٠٠	غير فعال
٣	مؤهل فوق الجامعي.	١١,١٢	٩,٦٧	١٢,٤٤	١,٥٥٢	٠,٤٦٠	غير فعال
ح التخصص المطلوب في قائد المكتبة الجامعية:							
١	تخصص مكتبات ومعلومات.	١٢,٥٠	١٠,١٧	١١,١٩	١,٠٩٦	٠,٥٧٨	غير فعال
٢	تخصص حسابات .	١١,٦٢	١١,٢٢	١٠,٢٩	٠,٢٥٥	٠,٨٣٧	غير فعال
٣	تخصص إدارة .	١٠,١٢	١٢,١٧	١٠,١٢	٠,٨٣٣	٠,٦٥٩	غير فعال

تشير نتائج التحليل الواردة بالجدول رقم (١٠) إلى وجود اختلافات جوهرية في الآراء بين فئات العمر (وهي دالة عند مستوى معنوية أقل من ٥٪) في ثلاثة متغيرات هي "تقديم مقترحات لتطوير المكتبة" لصالح الفئة العمرية ٥٠ سنة فأكثر و"هل تعتبر الأقدمية معياراً مهماً لشغل الوظائف القيادية بالمكتبة" لصالح الفئة العمرية أقل من ٤٠ سنة و"خبرة ومهارة في التخطيط الاستراتيجي" لصالح الفئة العمرية أقل من ٤٠ سنة، لصالح المتوسط الرتبى الأعلى، وإلى عدم وجود فروق جوهرية في الآراء بين المسؤولين في فئات العمر لبقاى المتغيرات، بمعنى أن المتغيرات الأخرى متساوية لجميع الفئات العمرية .

مما سبق، يتضح أن الفئة العمرية "أقل من ٤٠ سنة"، وهي الفئة التي تشمل جيل الابتكارات، يوجد بينها اختلافات في الرأي حول أسس اختيار القيادات والمهارات والخبرات الضرورية في قادة المكتبات، في حين أنه ثبت عدم وجود اختلافات في الرأي بين أفراد الجيل اكس (من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة) .

المؤهل الدراسي لمسئولى مكتبات جامعة حلوان :

وللتعرف على المؤهلات الدراسية للمسئولين عن مكتبات جامعة حلوان، يوضح الجدول رقم (١١) أن غالبية المسئولين من الحاصلين على مؤهل جامعي (٩٠.٥٪)، حيث لا يوجد بين المسئولين عن المكتبات محل الدراسة سوى نسبة (٩.٥٪) من ذوى المؤهلات فوق الجامعية، كما لا يوجد أى مسئول يحمل مؤهلاً أقل من الجامعي، وهو ما يعبر عنه بوضوح بأن المؤهل الجامعي يعد متطلباً ضرورياً لشغل الوظائف القيادية في المكتبات محل الدراسة .

جدول رقم (١١) توزيع مفردات مجتمع الدراسة وفقاً للمؤهل الدراسي

م	المؤهل الدراسي	العدد	النسبة %
١	أقل من الجامعي .	--	--
٢	جامعي .	١٩	٩٠.٥
٣	فوق الجامعي.	٢	٩.٥
	الإجمالي	٢١	١٠٠.٠

وعند سؤال المسئولين عن مكتبات جامعة حلوان عن "المؤهلات المطلوبة في قائد المكتبة الجامعية من وجهة نظرهم" جاءت معظم الإجابات (٧٦,٢٪) "مؤهل جامعي"، في حين حصل المؤهل فوق الجامعي على نسبة (٢٣,٨٪) من إجمالي إجابات المسئولين (جدول رقم ١٢).

جدول رقم (١٢) بوضوح المؤهلات المطلوبة في قائد المكتبة الجامعية من وجهة نظر مسئول المكتبات محل الدراسة

م	المؤهلات	العدد	النسبة %
١	أقل من الجامعي .	--	--
٢	جامعي .	١٦	٧٦.٢
٣	فوق الجامعي.	٥	٢٣.٨
	الإجمالي	٢١	١٠٠.٠-

تخصص المؤهل لسئولي مكتبات جامعة حلوان:

وللتعرف على تخصصات مؤهلات المسئولين عن مكتبات جامعة حلوان، يوضح الجدول رقم (١٣) أن معظم المسئولين من الحاصلين على مؤهل في مجال المكتبات والمعلومات (٧٦,٢٪). كما يلاحظ عدم وجود تخصصات الإدارة أو الحاسبات بين مسئول مكتبات جامعة حلوان.

جدول رقم (١٣) توزيع مفردات مجتمع الدراسة وفقاً لتخصص المؤهل الدراسي

م	التخصص	العدد	النسبة %
١	مكتبات ومعلومات .	١٦	٧٦.٢
٢	تخصصات أخرى:	٥	٢٣.٨
	الآداب .	٤	١٩.٠-
	دار للعلوم .	١	٤.٨
	الإجمالي	٢١	١٠٠.٠-

وعند سؤال المسئولين عن مكتبات جامعة حلوان عن "التخصص المطلوب في قائد المكتبة الجامعية من وجهة نظرهم"، جاءت معظم الآراء (٦٢,١٪) "تخصص مكتبات

ومعلومات"، يليها في الرأى تخصص الإدارة بنسبة (٢٤.١٪)، ثم تخصص الحاسبات بنسبة (١٣.٨٪) - جدول رقم (١٤).

جدول رقم (١٤) يوضح التخصص المطلوب في قائد المكتبة الجامعية

من وجهة نظر مسئول المكتبات محل الدراسة

م	التخصص	التكرار	النسبة %
١	مكتبات ومعلومات .	١٨	٦٢.١
٢	حاسبات .	٤	١٣.٨
٣	إدارة .	٧	٢٤.١
	الإجمالى	٢٩	١٠٠.٠

الصفات المطلوبة في قادة المكتبات:

تختلف الصفات التى يجب توافرها في القائد الإدارى للمكتبة وفقاً للموقف ووفقاً للاعتبارات المتعددة التى تحيط بموقع القيادة فى التنظيم الإدارى، وهذه الصفات والاعتبارات تختلف بدورها باختلاف المكان والزمان. ومعنى ذلك أن لكل موقع إدارى قيادى صفات معينة يجب أن تتوفر فى الشخص الذى يشغله مع تقدير الاعتبارات الأخرى المشار إليها، ومن الثابت أن المواقع الإدارية القيادية تختلف فيما بينها اختلافات واسعة المدى من حيث مجالات العمل الإدارى وطبيعته والظروف المحيطة به وعلاقاته بالمواقع القيادية الأخرى.

ويمكن القول بأن هناك نوعين من الصفات يجب توافرها فى شخصية القائد الإدارى (إبراهيم درويش، ١٩٧٨، ١٠٩، ١١١).

١- صفات تخصصية مرتبطة بالموقع وبالموقف، وبكل الظروف المختلفة المحيطة به. ونظراً لتعدد المواقع القيادية، والتباين فيما بينها، فإنه يستحيل التوصل إلى أوجه تشابه لهذه الصفات.

٢- خصائص عامة يجب توافرها أو تواجد بعضها، أو على الأقل عدم وجود صفات مضادة لها فى التركيب الاجتماعى لشخصية القائد الإدارى للمكتبة.

والقيادة في النظم الفعالة، لديهم مجموعة من الصفات المميزة: التفاؤل الزائد، والحماس والطاقة، ولكنهم ليسوا بالضرورة مولودين بهذه الصفات، كما أن حيوية القائد من الممكن أن تضعها أو تقويها في إطار الظروف التي يعمل فيها. ويميل القادة الناجحون إلى إشراك آخرين، وبالتالي، فهم يقوون وينشطون بواسطة أعمال وإنجازات مجموعة العمل (Fullan,2003:2).

ومن الواضح أن معظم الدراسات تشير بصفة عامة إلى صفات يجب توافرها في قائد المكتبة، وهي لا تزعم أن هذه الصفات بالغة الدقة علمياً أو أنها خالية من النظرة الذاتية. وعلى ذلك، فإنه لا يوجد تصنيف سلوكي ثابت لقائد المكتبة، ولم يتوصل الباحثون إلى تحديد صفات شخصية يشترك فيها هذا العدد الكبير من القادة الأكفاء في المكتبات على مستوى العالم بأسره (Mullins,2006:2).

والصفات التالية هي صفات قيادية يجب أن نشجعها، سواء كنا نتعامل مع مرؤوسين أو رؤساء، كما يجب تشجيع تعزيز وتطوير هذه الصفات في كل قائد مكتبة، وهي صفات غير مرتبة وفقاً للأولوية في الأهمية، كما أنها ليست شاملة.

١١ الوصي الذاتي،

القادة الذين يعرفون أنفسهم باعتبارهم قادة قادرين على تعظيم وزيادة قواهم. قد لا يرغب الزملاء والمرؤوسون في الاختلاف مع القائد لأسباب عديدة مثل الأمان الوظيفي، وبالتالي يرتكب القائد أخطاء، ولا يخبره بها أحد، ولا بد من وجود اتفاق بين القادة والمرؤوسين على أنهم يبحثون سوياً عن الحقيقة ويسهمون فيها. ولحفاظ على المصداقية، يجب أن يصل القائد للحقيقة رغم الألم وعدم الارتياح الذي قد يحدث (Riggs,2001:12-13).

وبصفة عامة، يعلم المديرون أو القادة مدى صعوبة إمكانية العثور على أفراد يقدمون لهم تغذية مرتدة مباشرة عن أنفسهم، وهي أفضل وسيلة للوعي الذاتي. وما لم يشجع القائد مرؤوسيه على فعل هذا بوعي، فإن المرؤوسين سيكونون غير راغبين في الإفصاح عن المعلومات السلبية المتعلقة بأداء القائد. فغالباً ما يسمع القائد كلمات الشكر والاستحسان عن عمل أتقنه، لكنه في العادة لا يسمع عن نقاط الضعف في العمل الذي أداه. ومن الممكن أن يكون

الاعتراف بنقاط القوة والضعف، وطلب المساعدة من المرؤوسين، أسلوباً مناسباً لإشراكهم في دعم نجاح بعضهم البعض. ويمكن أن يتم ذلك من خلال تحليل ما حدث وفهم ما حدث ولماذا حدث؟ وهل تحققت النتائج المطلوبة؟ ومن الذي كسب أو خسر تأييده؟ وهل استمر التركيز على الهدف؟ وهل يوجد ثقة وفريق عمل؟ فمثل هذه الأسئلة تؤدي إلى تعلم فعال.

ويجب تشجيع القادة، في أي منصب أو على أي مستوى في المكتبة على وضع نظام للموعي انذاتي ضمن النظام الكلي للمكتبة، وإذا لم يحصل القادة على تغذية مرتدة عن عملهم، فإن عليهم أن يفكروا كيف يحصلون عليها. فالتغذية تعني دعم التغذية المرتدة (٣٦٠) لأعلى ولأسفل، وعبر سلسلة الأوامر، بما في ذلك دعم نجاح جميع الموظفين ونجاح رئيسهم أيضاً. ومع وجود نظام تقييم فعال للأداء، ومع وجود جداول منتظمة للعمل، و تقييم ثنائي الاتجاه، وتغذية مرتدة منتظمة، وتدريب للمرؤوسين والمديرين، سوف نعتاد على المشاركة في تغذية مرتدة بناءة مع بعضنا البعض (Schreiber,2001:44-45).

٢) التركيز على المستفيد:

هذه الصفة القيادية تعبر بوضوح عن سبب وجود المكتبات. ولو أن قائد المكتبة توقع بدقة وتجاوب بذكاء مع حاجات المستفيد، فإنه من الممكن وضع النظام في موضع معين ليتخذ ميزة كبرى.

يجب أن نشجع قادة المكتبات على تحديد متطلبات وطموحات المستفيدين. ومن الممكن أن يقيم القائد رد فعل المكتبة الحالي لبيئتها وقيمتها بتحليل نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والتهديدات لتحديد الاتجاهات الإستراتيجية. ويعرف المديرين أن آراء المستفيدين تساعد في التحسين المستمر، والعمل الجماعي، والقياس الدقيق لكم ونوعية العمل، كما تمكن المكتبات من تعظيم وتحسين الخدمات في حدود الميزانية المتاحة (Schreiber,2001:47-48).

٣) التخطيط:

من الصعب التفكير في قائد مكتبة حقيقي لا يكون مخططاً. ويستخدم قادة المكتبات المعينون بالنتائج التخطيط الاستراتيجي أثناء تحديد الاتجاهات المستقبلية. فإن خطة بدون

استراتيجيات لا تزيد عن مستند تخطيطي تقليدي ، فلأستراتيجيات ترسم طرق ومسارات العمل لتحقيق أهداف المكتبة ومقاصدها ، ويجب على القائد أن يقيم بشكل منتظم ما الصواب الذى نتج وما الخطأ الذى حدث ، كما يجب تحديث هذا التقييم سنويا ، ويقدم التخطيط الاستراتيجى لقائد المكتبة المبتكر المرونة الكافية لمناقشة وتنفيذ الخيارات المختلفة التى من شأنها تحقيق أهداف ومقاصد المكتبة (Riggs,2001:12) .

٤: الرؤية

من غير المتوقع أن يرى قادة المكتبات كل صغيرة وكبيرة ، لكن من المتوقع أن يطوروا ويحافظوا على رؤية لمستقبل المكتبة . وتصف نانيس Nanis الرؤية بأنها مستقبل واقعى وصادق وجذاب للمكتبة . وتعتبر الرؤية أحد أحجار الزاوية فى عملية القيادة ، وبدون رؤية قابلة للتحقيق فإنه لن تكون هناك قيادة للمكتبة . وسوف تقاس فعالية انقادة من خلال رؤيتهم لتقدم المكتبة للأمام (Riggs,2001:11) .

والقادة ينظرون إلى الحاضر من خلال عيون المستقبل . البعض يفعل ذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها ليخطط بشكل منطقى للمستقبل . وآخرون يرون بالبديهية ما ينبى به المستقبل ، ويفكرون دائماً بعين المستقبل ويجدون صعوبة فى البقاء لمدة طويلة فى الزمن الحاضر . ومهما كان الطريق الذى يسلكونه مباشراً ، أو دائرياً ، فإنه يجب على القادة أن يكونوا قادرين على تصور وتخيل المستقبل بتفاصيل كافية لرسم الطريق لأخرين . أى ما هو الوضع الذى يتمنون أن يروا عليه المكتبة فى خلال فترة تتراوح ما بين ثلاث سنوات وخمس سنوات استجابة لمستفيديها وإطارها البيئى (Schreiber,2001:49) .

٥: الابتكار

يجب أن تساعد قيادة المكتبة على تفتيح أذهان العاملين لخلق بيئة عمل مرضية . وبصفة عامة ، يكون القادة اننايحون أفراداً مبتكرين . وبالتالي ، يجب على قادة المكتبة أن يخلقوا بيئة عمل يتم فيها تحدى القدرات العقلية لأمناء المكتبات من خلال محاولات مبتكرة ، ويجب أن يظهر القائد مهارات إبداعية ليدفع بالمكتبة إلى المستقبل (Riggs,2001:11) .

١٦) الإبداع الإداري:

الإبداع يلي الابتكار بمعنى أن تطوير منتجات جديدة وخدمات جديدة يأتي بعد الفكرة. وتركز استراتيجية الإبداع على أساليب جديدة ومختلفة لأداء الأعمال بالمكتبة. ويميل عالم المكتبات، مبدئياً، إلى النظر إلى المبدعين بريبة وشك. لكن الخدمة الجديدة (أو المنتج الجديد) تنهال على مبدعها فيما بعد ألوان المدح والثناء (Riggs, 2001:11).

ويلعب المديرين دوراً بارزاً ومهماً لإيجاد الإبداع الإداري في مكتباتهم، ويدفعون العاملين معهم إليه. فإذا رغبوا في ذلك وسعوا إليه فما عليهم إلا أن يبتدعوا هياكل تنظيمية جديدة أو عمليات إدارية مبتكرة أو سلوكيات فردية وجماعية جديدة في شكلها ومضمونها وفي طريقة ممارستها، بحيث تنعكس تأثيراتها بشكل مباشر أو غير مباشر في تحسين وتطوير أعمال مكتباتهم من جانب، وتحسين وتطوير الخدمات التي يقدمونها للمستفيدين وللمجتمع من جانب آخر.

والإبداع المنشود هو، بمعناه الواسع، أن تكون الأمور أو الأشياء مختلفة عما كانت عليه من قبل. ولهذا، فإن الإبداع الإداري يتضمن التغيير، فهو يمثل في فكرة جديدة تهدف إلى إيجاد أو تحسين عملية إدارية أو مجموعة عمليات يجرى تطبيقها من أجل تقديم خدمات معينة للمستفيدين بشكل أفضل وأسرع وأجود. وعليه، فإن جميع الإبداعات الإدارية تنطوي على تغييرات، لكن ليس كل التغييرات التي يحدثها المديرين والعاملون تنطوي على إبداعات (أميمة بنت عبدالعزيز القاسمي، ٢٠٠٦: ٥٤٩-٥٥٠).

٧) النوع الشديد بالعمل:

عادةً ما يكون القادة أفراداً كادحين جداً في عملهم، ولهم طموحات خاصة بأنفسهم ولطموحات خاصة بعملهم. ولو أراد فرد أن يصبح قائد مكتبة، فإن عليه أن يتوقع أنه سوف يعمل ساعات طويلة، وبصفة عامة، فإن معظم قادة المكتبات يحبون عملهم ولا يتحملون الانتظار للذهاب للعمل كل صباح. وهذا النوع من الحماس للعمل غالباً ما يكون معدياً، وهو حماس يوجد لدى معظم قادة المكتبات (Riggs, 2001:13).

(٨) الاهتمام بالمرؤسين:

يكون القادة الأكثر نجاحاً أشخاصاً يهتمون بخير الإنسان. ولذا، فهم يهتمون بالمرؤسين ويقدمون اندعم لهم حتى يكونوا ناجحين. وأمناء المكتبات الذين يطمحون في أن يصبحوا قادة يجب أن يتعلموا أهمية تحسين أحوال العمل للمرؤسين، ويقدموا الفرص لتحسين مهاراتهم الوظيفية وتعظيم إمكانيات تطويرهم (Riggs,2001:13).

٩١ الاتصال:

من المتوقع أن يمتلك القائد مهارات الاتصال الشفوية والتحريرية. وتكون هذه المهارات هامة بشكل خاص عندما يوضح القائد رؤية المكتبة. وقد سهل البريد الإلكتروني بشكل كبير الاتصالات داخل المكتبة وبين المكتبة والمكتبات الأخرى (Riggs,2001:13).

١٠ التحفيز الإيجابي:

التحفيز الإيجابي للقيادة التحويلية يشير داخل المرؤسين روح التحدي وحافزا للإسهام في أهداف ومهام مشتركة. وتميل المناشدة الإيجابية للقائد التحويلي الصادق إلى التركيز على أفضل ما في الأفراد (التواؤم، محبة الخير للناس، أعمال الخير). ويجب الأفراد العمل مع القادة الإيجابيين الذين بإمكانهم تحفيزهم نحو عمل أكثر وأفضل. وتعد القيادة بالاقتراء الأسلوب الأفضل للإيحاء للمرؤسين وتحفيزهم (Riggs,2001:14).

١١ التحويل:

القيادة التعاملية هي خطوة أعلى من الإدارة. وهي تركز على الأهداف قصيرة الأمد، مثل وضع الميزانية، والأعمال المكتبية المختلفة المعتمدة على التعامل. أما القيادة التحويلية فهي تنظر إلى الصورة الكبيرة وتتفهم الحالة الراهنة وتعيد النظر في بيان الرؤية وتبحث عن أساليب لتحقيق تحسن ملموس في الخدمات. لذا، فنحن في حاجة ماسة إلى قادة تحويليين في مهنة المكتبات. وعلينا أن نعترف بأن التغيير المهيأ له يعتمد على فرضية أنه كلما اضطر عدد أكبر من الأفراد إلى التحدث عن الشكل والاتجاه الذي يجب أن يتخذه التغيير، وكلما شاركوا أكثر في عملية اتخاذ القرار، كلما زاد ذلك من احتمال التزامهم بتلك العملية (Riggs,2001:13).

(14)

وأهم وأخطر مهمة لقائد المكتبة هي مساعدة الموظفين على إدراك أن المعدل المتزايد في السرعة وحجم التغييرات تسيء عادي، وأنهم حين سيتظنون أن تعود الأمور إلى الوضع العادي، أو إلى أن تهدأ الأمور، فإنهم يضيعون الفرص المتأصلة في التغيير. ويجب على قادة المكتبات وضع تصور لكيفية تعاملهم مع الشائعات، كما يجب عليهم التأكد من أن الاتصال يمر عبر كل الاتجاهات (الأعلى والأسفل وعبر المكتبة ككل). (Schreiber,2001:46-47).

(١٢) تنظيم العمل

يميل منظمو العمل في المكتبة إلى أن يركزوا بشدة على إتمام الخدمة الجديدة أو المنتج الجديد، لكنهم لا يتمسكون بسياسات وإجراءات ثابتة. وقد أوصت بنشوت Pinchot عدة توصيات لمنظم العمل (القائد)، وهي (Riggs,2001:11-12):

- ١- اذهب للعمل كل يوم وأنت راغب في أن تعمل.
- ٢- لا تطع أي أوامر تهدف إلى إيقافك.
- ٣- قم بأداء أي مهمة مطلوبة لإنجاح مكتبتك، بغض النظر عن توصيفات وظيفتك.
- ٤- ابحث عن أفراد لمساعدتك.
- ٥- اتبع حدسك (بصيرتك) في اختيار الأفراد وأعمل مع الأفضل فقط.
- ٦- اعمل في صمت مادمت قادراً على ذلك.
- ٧- لا تراهن على سباق ما لم تكن أنت من المتسابقين فيه.
- ٨- كن صادقاً في أهدافك، لكن كن واقعياً في أساليب تحقيقها.

(١٣) الثقة:

خلق قائد المكتبة مناخ من الثقة بينه وبين مرؤوسيه مسئولية واضحة. ويجب أن تكون الثقة طريقاً ذا اتجاهين. وترتبط النزاهة والاستقامة ارتباطاً وثيقاً بالثقة. كما أن الكفاءة من جانب القادة والمرؤوسين تقطع شوطاً طويلاً نحو تعظيم وتعزيز الثقة المتبادلة والاحترام والصراحة (Riggs,2001:13).

(١٤) الشجاعة:

أدوار القيادة في المكتبات ليست لضعاف القلوب. وقادة المكتبات يجب أن يكون لديهم الشجاعة للكشف عن مقاصدهم، والمدير، مثله مثل القائد، يجب أن يؤدي الأعمال على الوجه الصحيح. لكن الأداء السليم للأعمال يمكن أن يسبب قلقاً لبعض المرؤوسين. فالحصل السليم قد يكون غير مقبول أحياناً من قبل موظفي المكتبة. وبعض قادة المكتبات يختارون الابتعاد عن هذه الأنواع من القرارات الصعبة. ومع هذا، وعلى المدى البعيد، فإن القادة الشجعان من ذوي الحجج القوية والصحيحة، يفلحون ويصلون إلى القمة. ويجب على قائد المكتبة معرفة متى يقف ببسالة وقوة بمفرده ويترك الزمن والظروف تؤكد وتبرهن على صحة موقفه، فذلك أمر حيوي لقائد المكتبة (Riggs,2001:12).

ويعرف القادة أن معظم القرارات تتخذ بمعلومات غير كافية، بما يعني أن أفضل ما يستطيعون عمله هو القيام بمخاطر محسوبة. ويعلمون أن أفضل أسلوب لتنمية الشجاعة بين المرؤوسين هو أن يكون القائد شجاعاً، وأن المواجهة بين الأفراد غالباً ما تعتبر فرصة لعسل شجاع، لأن تعلم دبلوماسية التصدي هو تحد يرغب الكثيرون في تحاشيه. وبإمكان قادة المكتبات أن يدعموا القيادة في مكتباتهم عن طريق اتخاذ موقف شخصي يعتمد على مبدأ تشجيع الآخرين على فعل نفس الشيء. (Schreiber,2001:53).

(١٥) الذكاء العاطفي:

تركز القيادة على التأثير الاجتماعي والتأثير في الآخرين لتحقيق أهداف جماعية ونظامية واجتماعية.

ويذكر ريتشارد Richard أن قيادة فريق عمل تتطلب عاطفة خاصة عند التعامل مع الهموم الخاصة بالقائد وهموم الآخرين، وأن القادة في كل مستويات المكتبة يحتاجون نضوجاً عاطفياً للتعامل مع هذه الهموم. وقد وصف جوليمان Goleman الذكاء العاطفي بأنه "ضبط ومسايسة الحالة النفسية والمزاجية للنظام، وبأنه الشيء الذي لا غنى عنه في القيادة". كما حدد خمس تصنيفات للذكاء العاطفي هي: الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، التحفيز، الإحساس

بالغير، المهارة الاجتماعية. هذا، وترتبط الأجزاء الثلاثة الأولى بالإدارة الذاتية، أما الجزء، ان الأخران فيناقشان ضبط إقامة العلاقات مع الآخرين.

ويرى جوليمان Goleman أن الامتلاك الجيد والتدريجي للذكاء. العاطفي لكل من الفرد والجماعة يستحق العناء والجهد، فمثل هذا الذكاء هو جزء ضروري وأساسي للأداء الفعال للقيادة، وأن عمل ومهمة القائد هو الاعتراف بأدوار وأعمال الجماعة والتي ستتيح لكل فرد الرضا ببعض الدوافع أو المصالح الأساسية، وبالتالي يسهم في نضوج واكتمال النظام (Hernon,2006:260-261).

وترى الباحثة استحالة توافر كل الخصائص السابقة في قائد واحد للمكتبة الجامعية. وعلى هذا الأساس، يمكن القول بأنه لا بد أن يتوافر أكبر قدر منها. وفي الحقيقة، فإن توافرها بصورة أو بأخرى مرهون بالنظام الإداري القائم في المكتبة وبالمقومات المختلفة لهذه المكتبة، كما يرتبط بالاتجاهات السائدة في المجتمع وبقيمه، وبالتطورات المختلفة التي يمر بها.

المهارات والصفات الشخصية (من وجهة نظر مسئولى مكتبات جامعة حلوان):

عند سؤال المسئولين عن مكتبات جامعة حلوان عن الصفات الشخصية المطلوبة في قائد المكتبة الجامعية، جاءت صفة "الروح التعاونية" باعتبارها أعلى صفة بنسبة (١٢.٣٪)، يليها ثلاث صفات متساوية في النسب (١٢٪) وهي "الثقة، والابتكار والإبداع، والمرونة". في حين جاء "الولع الشديد بالعمل" آخر الصفات المطلوبة في شخصية قائد المكتبة بنسبة (٨.٩٪) - جدول رقم (١٥).

ويمكن ترتيب الصفات الشخصية المطلوبة في قائد المكتبة الجامعية، من وجهة نظر مسئولى مكتبات جامعة حلوان، على الوجه التالي:

- | | |
|-----------------------|-------------------------|
| ١- الروح التعاونية. | ٢- التعاطف مع الآخرين. |
| ٢- الثقة. | ٤- الوعي الذاتى. |
| ٢- الابتكار والإبداع. | ٤- الشجاعة. |
| ٢- المرونة. | ٥- الولع الشديد بالعمل. |
| ٣- الحسم. | |

جدول رقم (10) يوضح الصفات الشخصية المطلوبة في
قائد المكتبة الجامعية من وجهة نظر مسئول المكتبات

م	الصفات الشخصية	التكرار	النسبة %
١	الوعي الذاتي .	١٥	٩.٥
٢	الثقة .	١٩	١٢.٤
٣	الروح للتعاونية.	٢١	١٣.٣
٤	الشجاعة.	١٥	٩.٥
٥	الابتكار والإبداع.	١٩	١٢.٤
٦	للحسم.	١٨	١١.٤
٧	الولع الشديد بالعمل.	١٤	٨.٩
٨	للمرونة.	١٩	١٢.٤
٩	التعامل مع الآخرين:	١٨	١١.٤
	الإجمالي	١٥٨	١٠٠.٤

وعند سؤال المسئولين عن مكتبات جامعة حلوان عن " المهارات والخبرات التي تعتبر ضرورية في قادة المكتبات الجامعية من وجهة نظرهم " ، جاءت أعلى نسبة من الإجابات (١٣.٨٪) لمهارة التعامل مع الآخرين ، يليها مهارات التفاوض والتأثير والإقناع بنسبة (١٠.٥٪) . وكانت أقل المهارات المطلوبة في قادة المكتبات هي مهارات التقديم بنسبة (٢.٦٪) - جدول رقم (١٦) .

ويمكن ترتيب المهارات والخبرات الضرورية في قادة المكتبات الجامعية (من وجهة نظر مسئول مكتبات جامعة حلوان) ، على الوجه التالي :

- ١- مهارات التعامل مع الآخرين ..
٦- مهارات الاتصال الشفهي والتحريري .

القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية

- ٢- مهارات التفاوض والتأثير والإقناع .
 ٦- خبرة ومهارة في التخطيط الاستراتيجي .
 ٣- مهارات الاستماع .
 ٦- الرؤية .
 ٤- القدرة على الوفاء بالالتزام في المواعيد المحددة .
 ٧- مهارات تنظيمية .
 ٥- خبرة سابقة بالتطوير .
 ٨- العلاقات المتميزة مع القيادات الجامعية .
 ٦- خبرة سابقة بالإدارة .
 ٩- مهارات التقديم .

جدول رقم (١٦) يوضح المهارات والخبرات التي نعتبر ضرورية في

قائد المكتبة الجامعية من وجهة نظر مسئول المكتبات

م	المهارات	التكرار	النسبة %
١	خبرة سابقة بالتطوير .	١٣	٨.٦
٢	مهارات التقديم .	٤	٢.٦
٣	مهارات التعامل مع الآخرين .	٢١	١٣.٨
٤	خبرة سابقة بالإدارة .	١٢	٧.٩
٥	مهارات الاتصال الشفهي والتحريري .	١٢	٧.٩
٦	مهارات تنظيمية .	١١	٧.٢
٧	خبرة ومهارة في التخطيط الاستراتيجي .	١٢	٧.٩
٨	الرؤية .	١٢	٧.٩
٩	القدرة على الوفاء بالالتزام في المواعيد المحددة	١٤	٩.٢
١٠	مهارات الاستماع .	١٥	٩.٩
١١	مهارات التفاوض والتأثير والإقناع .	١٦	١٠.٥
١٢	العلاقات المتميزة مع القيادات الجامعية .	١٠	٦.٦
	الإجمالي	١٥٢	١٠٠.٠

اختيار القيادات الإدارية في مصر:

القيادة الإدارية تحتم أن يتم اختيار القادة الإداريين على أساس معيار منطقي موضوعي . ولاشك أن منهجية الاختيار تشكل إحدى المعضلات الأساسية بالنسبة للمكتبات، والتي تفتقر إلى المعايير العلمية والموضوعية في عملية الاختيار للوظائف القيادية والتي تحكمها مسائل عدة، منها: الأقدمية، العلاقات الخاصة، المعايير الشخصية التي تدور حول الاعتبارات

الشخصية التي يحددها القائم بالاختيار (مثل ما تركه المرشح من انطباعات، وكيفية تفكيره، وتأثير شخصيته، وما يمكن استنتاجه من مقابله على تكوينه الشخصى والسلوكى والنفسى، ونظرته للوظيفة القيادية المرشح لها) ... وغير ذلك. ونجد أن تلك المقاييس فى كثير من الأحيان تفرز بعض القيادات التى لا تتواءم ومتطلبات القيادة فى المكتبات الجامعية ومكوناتها التى تتطلب التأهيل والخبرة والتجربة والإبداع وبعد النظر الإدارى (تاج السر محجوب على، ٢٠٠٦: ٣١).

وفى مصر، فإن اختيار القيادات الإدارية يخضع للقانون رقم (٥) لسنة ١٩٩١ والخاص بشغل الوظائف المدنية القيادية فى الجهاز الإدارى للدولة والقطاع العام والتى من بينها قيادات المكتبات الجامعية. وفيما يلى نقدم عرضاً لأهم الملامح الرئيسية لهذا القانون (قانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١).

١- وضع القانون شروطاً فىمن يشغل إحدى الوظائف القيادية أو للاستمرار فيها، وهى أن تتوافر فيه الأهلية والجدارة الكاملة لتحمل أعباء الوظيفة وأداء واجباتها وتحقيق الأهداف المحددة للجهة التى يؤدى شاغل الوظيفة مسؤولياته فيها. والأهلية تعنى، فضلاً عن توفير المؤهلات العلمية اللازمة لشغل الوظيفة، أن يكون المرشح قد توفرت لديه الخبرة اللازمة لتحمل مسؤولياتها، وكذلك اجتياز التدريب المقرر للترشيح لها بنجاح. أما الجدارة فتعنى، فضلاً عن الصفات الشخصية والخلقية التى يجب أن تتوافر فى القادة من توازن فى الشخصية وحسن تقدير الأمور وضبط النفس وإعلاء المصلحة العامة والالتزام وعدم استخدام السلطة القيادية إلا للمصالح العام والقدرة على اتخاذ القرار المناسب فى الوقت المناسب، أن يكون الأفضل بين المرشحين (المذكرة الايضاحية للقانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١، ٢٧٦).

٢- حدد القانون فترة شغل الوظائف المدنية القيادية بمدة لا تتجاوز ثلاث سنوات قابلة للتجديد لمدة أو لمدد أخرى، وبحيث تنتهى مدة تولى الوظيفة القيادية بانقضاء المدة ما لم يصدر قرار من السلطة المختصة بالتعيين بتجديدها قبل انتهاء المدة المحددة لشغل الوظيفة بستين يوماً على الأقل (قانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١، مادة ١٠٢).

٢- نص القانون على أن تنتهى مدة تولى شاغل الوظيفة القيادية لها إذا فقد الأهلية أو الجدارة اللازمة لشغل الوظيفة ولو قبل انتهاء المدة التي حددت في قرار شغله لها .

٤- وضعت اللائحة التنفيذية للقانون معايير وضوابط الاختيار والمفاضلة بين المرشحين لشغل الوظائف المدنية القيادية على الوجه التالى (قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٥٩٦ لسنة ١٩٩١) .

أ- الإعلان عن شغل الوظائف القيادية الخالية بها أو المتوقع خلوها من بين العاملين بها أو من غيرهم فى صحيفتين يوميتين واسعتى الانتشار . ويجوز بقرار من السلطة المختصة بالتعيين أن يكون الإعلان عن شغل الوظائف المشار إليها من بين العاملين بالوحدة، ويتم الإعلان عنها فى اللوحة المخصصة لذلك داخل الوحدة . ويجب أن يتضمن الإعلان فى الحالتين مسميات الوظائف ووصف موجز لها وشروط شغلها ودرجاتها المالية والمدة المحددة لتلقى الطلبات والجهة التى تقدم إليها .

ب- يشترط فىمن يتقدم للإعلان :

- أن يكون مستوفياً لشروط شغل الوظيفة المعلن عنها .

- أن يرفق بطلبه بياناً عن أبرز إنجازاته وإسهاماته فى الوحدة التى يعمل بها مدعماً بالمستندات المؤيدة لذلك إن وجدت .

- أن يقدم مقترحاته لتطوير الوحدة أو أحد أنشطتها الرئيسية لتحسين أداؤها ورفع الكفاءة الإنتاجية فيها وتطوير الأنظمة التى تحكم العمل وتبسيط إجراءاته .

ج- تشكل بقرار من السلطة المختصة فى كل وزارة أو محافظة أو وحدة لجنة دائمة للوظائف القيادية .

د- وللجنة الوظائف القيادية حق إجراء المقابلات والاختبارات التى تراها لازمة للتعرف على قدرات المرشحين، ويتم ترتيبهم وفقاً لمجموع درجات كل منهم فى ضوء تاريخ المتقدم وتحقيق الإنجازات أثناء حياته الوظيفية والمقترحات التى تقدم بها لتطوير أنظمة العمل فى الجهة التى تقدم لشغل وظيفة قيادية بها والمقترحات التى يراها لتطوير أنظمة العمل فى الوحدة المتقدم إليها .

هـ- تختار اللجنة عدداً من المتقدمين يتناسب مع عدد الوظائف المطلوب شغلها لإيفادهم للتدريب اللازم لشغل هذه الوظائف طبقاً لترتيبهم.

و- يتم التعيين في الوظائف القيادية بحسب الأسبقية الواردة في الترتيب النهائي للمتقدمين .
ز- يقدم شاغل الوظيفة القيادية تقريراً سنوياً عن إنجازاته ، ويسلم التقرير ومعه صورة من المقترحات التي تقدم بها عند شغل الوظيفة إلى الأمانة الفنية للجنة الدائمة للوظائف القيادية المختصة والتي تتولى توزيعه على أعضاء اللجنة لدراسته وإبداء ملاحظاتهم في ضوء الإنجازات التي حققها وما سبق أن تقدم به من اقتراحات وما تم تنفيذه فعلاً منها .

المصادر الأساسية لاختيار القيادات الإدارية :

تتمثل مصادر اختيار القيادات الإدارية بالمكاتب في المصادر الداخلية والمصادر الخارجية (ممدوح مصطفى إسماعيل، ١٩٩٨، ٤٢٠ - ٤٩) .

المصادر الداخلية هي الاختيار:

يقصد بالمصادر الداخلية في الاختيار الحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الشاغرة من بين العاملين في وظائف أقل بالمكتبية أو مركز المعلومات ، ويمكن ترقيتهم إلى الوظائف الشاغرة ، أو من بين العاملين بوظائف أخرى في نفس المستوى ويمكن أن يشغلوا تلك الوظائف عن طريق النقل .

ومن مزايا شغل للوظائف القيادية بالاعتماد على المصادر الداخلية ما يلي:

- ١- شغل الوظيفة القيادية الشاغرة بأفراد معروف قدراتهم ومهاراتهم حيث يمكن للسلطة المختصة بالتعيين أن تقوم بملاحظة المرشح للوظيفة القيادية مما يتم معه التأكد من مدى كفاءة المرشح ، وهو ما لا يمكن التأكد منه في حالة المصادر الخارجية التي تعتمد على وسائل غير كافية لذلك ، مثل المقابلات الشخصية القصيرة .
- ٢- تحفيز الموظفين وتوفير عنصر الأمان والاستقرار الوظيفي لهم ، مما يؤدي إلى استعدادهم لبذل الجهد لأداء أكثر فاعلية ، ويصبح الموظف أكثر ارتباطاً وانتماءً للمكتبة .

٣- في حالة الاعتماد على المصادر الداخلية، لا تواجه المكتبة العقبات والمشاكل التي قد تنشأ بسبب عدم دراية الأفراد الجدد بسياسات المكتبة ولوائحها، الأمر الذي قد يؤثر بالتبعية على أداء هؤلاء الأفراد إيجابياً .

٤- تجنب تكاليف التدريب الإداري، حيث إن الوقت الحاصل بتدريب الموظفين على الوظيفة الجديدة سوف يقل عندما يتم شغل الوظيفة من الداخل لأن الموظف الذي يعمل في المكتبة لا يلزمه نفس الفترة التي يحتاجها الفرد إذا ما تم تعيينه من الخارج .

وعلى الرغم من المزايا السابقة، إلا أن هناك العديد من المآخذ التي توجه لشغل الوظائف القيادية بالاعتماد على المصادر الداخلية، وذلك على النحو التالي:

١- قد لا يتوافر العاملون القادرون على شغل الوظيفة القيادية الشاغرة من داخل المكتبة، حيث قد تخلو بعض الوظائف القيادية من شاغليها، ولا يوجد أفراد أكفاء في يصلحون لشغل هذه الوظائف .

٢- عدم إمكانية تعيين أفراد من خارج المكتبة قد يفقد المكتبة كفاءات وخبرات جديدة، والتي قد يكون لديها رؤى جديدة للإصلاح والتطوير مما قد يرفع من كفاءة وفاعلية المكتبة .

ب- المصادر الخارجية لاختيار القيادات الإدارية :

يقصد بذلك المصادر أو الأماكن التي يمكن الحصول منها على الأفراد اللازمين لشغل الوظيفة الشاغرة لعدم توافر الأفراد المؤهلين لشغلها من داخل المكتبة . وتتمثل أهم المصادر الخارجية فيما يلي :

- ١- الإعلان من خلال وسائل الإعلام المختلفة سواء كانت مقروءة أو مسموعة أو مرئية .
 - ٢- العاملون في الجامعة أو إحدى إداراتها أو كلياتها .
 - ٣- الجمعيات المهنية . وتقدم هذه الجمعيات الفرص الوظيفية المتاحة وشروط شغلها من خلال اللقاءات في الندوات والمؤتمرات والاجتماعات الدورية كخدمة لأعضائها .
 - ٤- أقسام المكتبات والمعلومات داخل الجامعة أو من جامعات أخرى .
- ويمكن رصد ميزتين لشغل الوظائف القيادية بالاعتماد على المصادر الخارجية :

- ١- توفير الأفراد الصالحين لشغل الوظائف القيادية وفقاً لشروط شغلها، وذلك في حالة عدم توافر من يصلح لشغل هذه الوظائف من داخل المكتبة.
 - ٢- دعم المكتبة بالخبرات الجديدة حيث يمكن إمداد المكتبة بقيادات جديدة لها تاريخها الإداري في مكاتب أخرى، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة المكتبات وفعاليتها .
- وعلى الرغم من المزييتين السابقتين، فإن هناك بعض المآخذ على لختيار القيادات بالاعتماد على المصادر الخارجية :

- ١- انخفاض الروح المعنوية للعاملين في المكتبة كنتيجة لانخفاض شعورهم بالاستقرار الوظيفي، وهذا يؤثر بطبيعة الحال على درجة الولاء للمكتبة .
- ٢- عدم استعداد الأفراد في المكتبة للتعاون مع القيادات التي تعين من الخارج لعدم إلمام هذه القيادات بظروف العمل ومشكلاته، ولذلك فإنه قد تطول الفترة اللازمة للعاملين الجدد للتكيف مع ظروف العمل بالمكتبة مما ينعكس سلباً على كفاءة المكتبة .

وترى الباحثة أنه على الرغم من هذه المآخذ، إلا أنه يمكن القول أن الاعتماد على المصادر الخارجية يمثل أداة رئيسية لإصلاح المكتبات، على اعتبار أن ذلك يخلق الدافع لدى الموظفين للإنجاز وإثبات الكفاءة لشغل المناصب القيادية من ناحية، كما أنه يمد المكتبة بدماء جديدة قد يكون لها أثر كبير في إدارة التغيير داخل المكتبات وفي توفير خبرات جديدة للمكتبات مما ينعكس إيجابياً على تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية، في حين أن الاعتماد على المصادر الداخلية في شغل الوظائف القيادية يؤدي إلى انعدام الحافز لدى الموظفين على اعتبار أنهم سينتقلون إلى الوظيفة القيادية استناداً إلى أقدميتهم فحسب. ويمكن الجمع بين مزايها كلا الأسلوبين وذلك بجعل الأقدمية معيار مفاضلة في حالة تساوي الكفاءة بين المتقدمين لشغل الوظائف القيادية .

اختيار القيادات في مكتبات جامعة حلوان

عند السؤال عن المصادر التي تم الاعتماد عليها في اختيار المسئولين عن مكتبات جامعة حلوان، جاء ترشيح الرؤساء السابقين بنسبة (٨٥.٧٪)، والإعلان داخل الجامعة بنسبة

(١٤.٣٪). في حين تبين أن "الإعلان داخل المكتبة . والإعلان في الصحف" ليست من بين المصادر التي يعتمد عليها في اختيار القيادات الإدارية لمكتبات جامعة حلوان (جدول رقم ١٧).

جدول رقم (١٧) توزيع مفردات مجتمع الدراسة وفقاً لمصدر اختيار المسئول

م	مصدر اختيار المسئول	العدد	النسبة %
١	الإعلان داخل المكتبة .	--	--
٢	الإعلان داخل الجامعة .	٣	١٤.٣
٣	الإعلان في الصحف .	--	--
٤	ترشيح الرؤساء السابقين .	١٨	٨٥.٧
	الإجمالي	٢١	١٠٠.٠-

وعند السؤال عن "كيفية التحاق المسئول عن المكتبة بوظيفته"، جاءت إجابات معظم المسئولين (٦٦.٧٪) "بناء على أمر تكليف أو تعيين"، في حين أن نسبة (١٩٪) أجابوا بأن التحاقهم بوظيفتهم كان بناء على مقابلات (جدول رقم ١٨).

جدول رقم (١٨) توزيع مفردات مجتمع الدراسة

وفقاً لكيفية التماق المسئول بوظيفته

م	طريقة التماق المسئول بوظيفته	العدد	النسبة %
١	بناء على مقابلات .	٤	١٩.٠-
٢	بناء على امتحان أو مسابقة .	٣	١٤.٣
٣	بناء على أمر تكليف أو تعيين .	١٤	٦٦.٧
٤	أساليب أخرى .	--	--
	الإجمالي	٢١	١٠٠.٠-

وعند سؤال المسئولين عن المكتبات بجامعة حلوان "كيف تم اختياركم أو تعيينكم في وظيفتكم الحالية؟"، جاءت إجابات المسئولين عن المكتبات "الاختيار من قبل السلطات العليا" بنسبة (٢٠.٤٪)، يليها "وفقاً للأقدمية" بنسبة (٢٢.٩٪) و"وفقاً للمؤهلات العلمية" بنفس

النسبة، في حين جاءت " الترقية بناء على الخبرة العملية" بنسبة (١٩,٦٪) - جدول رقم (١٩).

جدول رقم (١٩) يوضح توزيع مفردات مجتمع الدراسة وفقاً لطريقة الاختيار أو التعيين في الوظيفة

م	طريقة اختيار أو تعيين المسئول	التكرار	النسبة%
١	ولفياً للأقسامية .	١١	٢٣,٩
٢	على أساس المعرفة الشخصية .	--	--
٣	الاختيار من قبل سلطات العليا .	١٤	٣٠,٤
٤	ولفياً للمؤهلات العلمية .	١١	٢٣,٩
٥	للتعيين .	١	٢,٢
٦	الترقية بناء على الخبرة العملية .	٩	١٩,٦
	الإجمالي	٤٦	١٠٠,٠

أسس اختيار القيادات (من وجهة نظر مسئولى مكاتب جامعة حلوان) :

وعند توجيه سؤال عن " الأسس التى يجب أن يتم على أساسها اختيار القيادات الإدارية فى المكتبة الجامعية "، جاءت " الخبرة الإدارية " على رأس هذه الأسس بنسبة (٢١,٢٥٪)، يليها " الخبرة المهنية " بنسبة (١٧,٥٪) و"المؤهلات التعليمية" بنفس النسبة . ثم " تقديم مقترحات لتطوير المكتبة" بنسبة (١٣,٧٥٪)، فى حين أن أصغر نسبة من الإجابات(٢,٧٥٪) جاءت " العلاقات الشخصية" يليها " تقارير الكفاية " بنسبة (٦,٢٥٪). وترى الباحثة أن السبب هو أن معظم المسئولين على علم بأن الغالبية العظمى من الموظفين يحصلون على تقدير " ممتاز " بسبب غياب المعايير الموضوعية التى تقوم عليها هذه التقارير (جدول رقم ٢٠) .

جدول رقم (٢٠) يوضح توزيع مفردات مجتمع الدراسة وفقاً لأسس اختيار القيادات من وجهة نظرهم

م	أسس الاختيار	تكرار	النسبة%
١	الإنجازات السابقة .	٧	٨,٧٥
٢	الخبرة المهنية .	١٤	١٧,٥٠
٣	الخبرة الإدارية .	١٧	٢١,٢٥
٤	المؤهلات العلمية .	١١	١٣,٧٥

القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية

١١.٢٥	٩	تأهيلية .	٥
٦.٢٥	٥	تقرير لطلبة .	٦
٣.٧٥	٣	تعلقات شخصية .	٧
١٣.٧٥	١١	تقديم مقترحات لتطوير المكتبة .	٨
١٠٠٠-	٨٠	الإجمالي	

وعند توجيه سؤال عن أفضل المصادر لاختيار القيادات الإدارية بالمكتبات الجامعية، جاءت معظم إجابات المسؤولين " من داخل المكتبة " بنسبة (٧٦.٢٪)، في حين أجابت أصغر نسبة (٤.٨٪) " من أقسام المكتبات والمعلومات " (جدول رقم ٢١) .

جدول رقم (٢١) يوضح توزيع مفردات مجتمع الدراسة

وفقاً لأفضل مصادر لاختيار القيادات الإدارية بالمكتبات الجامعية

م	مصدر الاختيار الأفضل	العدد	النسبة %
١	من داخل المكتبة .	١٦	٧٦.٢
٢	من داخل الجامعة .	٢	٩.٥
٣	من خارج الجامعة .	--	--
٤	من الداخل والخارج .	٢	٩.٥
٥	من أقسام المكتبات والمعلومات .	١	٤.٨
	الإجمالي	٢١	١٠٠٠-

مدة شغل الوظيفة لمسؤولي مكتبات جامعة حلوان:

وعند سؤال المسؤولين عن مكتبات جامعة حلوان " منذ متى تشغل هذه الوظيفة "، تبين أن هناك نسبة (٥٢.٤٪) يشغلون نفس وظائفهم لمدة تزيد على تسع سنوات (جدول رقم ٢٢) .

جدول رقم (٢٢) يوضح توزيع مفردات مجتمع الدراسة

وفقاً لمدة شغل الوظيفة

م	مدة شغل الوظيفة	العدد	النسبة %
١	من ٣ سنوات .	٨	٣٨.١
٢	٣ إلى أقل من ٦ سنوات .	٢	٩.٥
٣	٦ إلى أقل من ٩ سنوات .	--	--
٤	سنوات فأكثر .	١١	٥٢.٤
	الإجمالي	٢١	١٠٠٠-

وعند الاستفسار عن الفترة التي شغلها المسؤول السابق لنفس وظيفة المسؤول الحالي، جاءت إجابات المسؤولين " ٩ سنوات فأكثر" بنسبة (٤٢,٩٪) و " من ٦ إلى أقل من ٩ سنوات " بنسبة (١٩٪) - (جدول رقم ٢٣) .

جدول رقم (٢٣) يوضح توزيع مفردات مجتمع الدراسة

وفقاً لمدة شغل المسؤول السابق للوظيفة

م	مدة شغل للمسئول السابق للوظيفة	تعدد	النسبة %
١	من ٣ سنوات .	٥	٢٣,٨
٢	٢ إلى أقل من ٦ سنوات .	٣	١٤,٣
٣	٦ إلى أقل من ٩ سنوات .	٤	١٩,٠
٤	٩ سنوات فأكثر .	٩	٤٢,٩
	الإجمالي	٢١	١٠٠,٠

وعند سؤال المسؤولين عن مكاتب جامعة حلوان عن " هل يتم التجديد للقيادات الإدارية القائمة في مكباتكم دون استبعاد أي منها ؟ " . أكدت نسبة (٦١,٩٪) على " حدوث التجديد للقيادات الإدارية بصورة دائمة " ، في حين أكد نسبة (٢٢,٨٪) على " حدوث ذلك أحياناً " ، بينما أجابت نسبة (١٤,٣٪) على أن ذلك " لا يحدث " (جدول رقم ٢٤) .

جدول رقم (٢٤) يوضح هل يتم التجديد للقيادات دون استبعاد أي منها

م	البيان	تعدد	النسبة %
١	دائماً .	١٣	٦١,٩
٢	لحلياً .	٥	٢٣,٨
٣	لا يحدث .	٣	١٤,٣
	الإجمالي	٢١	١٠٠,٠

مما سبق، يتبين أن تحديد مدة الوظيفة القيادية، التي أشار إليها القانون رقم (٥) لسنة ١٩٩٦، لا يتحقق إلا نادراً، حيث يتم التجديد أحياناً في مكاتب جامعة حلوان بصورة دائمة، مما يفقد مبدأ تحديد المدة قيمته المتمثلة في الحافز الذي يمثله للقيادات أثناء شغلها وظيفتها . وعند توجيه سؤال " هل يتسبب اللجوء إلى اختيار القيادات من خارج المكتبة في خفض معنويات العاملين في المكتبة؟ ، تبين أن هناك شبه اتفاق بين معظم قادة المكتبات محل الدراسة (٧٦,٢٪) على وجود تأثير سلبي على العاملين في المكتبة نتيجة لاختيار القيادات من خارجها .

وذلك على الرغم من أن النظام القانوني الخالي لشغل الوظائف القيادية وضع حداً لانغلاق الأجهزة الحكومية (ومن بينها المكتبات) على نفسها، وفتح الباب أمام المصادر الخارجية للدخول إلى المنظمات، فجعل الإعلان مفتوحاً، وذلك لإتاحة الفرصة لأفراد من خارج المكتبة لتتقدم لشغل الوظائف القيادية الشاغرة، مما ينعكس إيجابياً على المكتبة. ولكن الاتجاه العام في جامعة حلوان يرفض فكرة دخول عناصر جديدة لتتولى المناصب القيادية، على اعتبار أن المتقدمين من الخارج يقللون من فرص تقلد الموظفين للمناصب القيادية من داخل المكتبة.

جدول رقم (٢٥) يوضح دل يتسبب اللجوء إلى اختيار

القيادات من خارج المكتبة في هبوطاً معنويات الهاملين بالمكتبة

م	البيان	العدد	النسبة %
١	نعم .	١٦	٧٦.٢
٢	لا .	٥	٢٣.٨
الإجمالي		٢١	١٠٠.٠

وعند توجيه سؤال "هل تعتقدون أن المتقدمين من خارج المكتبة يجلبون معهم الخبرات والتجارب الجديدة التي تساعد على التطوير؟"، تبين أن هناك تأثيراً إيجابياً لاختيار القيادات من خارج المكتبة بنسبة (٦٢.٩٪)، في حين مثلت الاتجاهات السلبية لمستوى المكتبات محل الدراسة نسبة (٥٧.١٪).

جدول رقم (٢٦) يوضح رأي المسئولين في المتقدمين من خارج المكتبة

م	البيان	العدد	نسبة %
١	نعم .	٩	٤٢.٩
٢	لا .	١٢	٥٧.١
الإجمالي		٢١	١٠٠.٠

ومما سبق، يتضح أنه يكاد يكون هناك اتفاق بين مسئولى المكتبات بجامعة حلوان على رفض اختيار القيادات الإدارية من خارج المكتبة، وهو ما أكدته نتيجة السؤالين السابقين (جدول رقم ٢٥، جدول رقم ٢٦).

وعند السؤال عن أهمية معيار الأقدمية في شغل الوظائف القيادية جاءت الاتجاهات إيجابية بنسبة (٥٢.٤٪)، في حين مثلت الاتجاهات السلبية نسبة (٤٧.٦٪). وبذلك نجد أنه يكاد يكون هناك اتجاه عام على أهمية معيار الأقدمية عند شغل الوظائف القيادية بالمكاتب محل الدراسة من وجهة نظر المسؤولين عن المكاتب. وترى الباحثة أن هذا لا ينفى - بطبيعة الحال - أهمية معيار الكفاءة، مع وضع معيار الأقدمية في الحسبان عند المقاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف القيادية من نفس مستوى الكفاءة (جدول رقم ٢٧).

جدول رقم (٢٧) يوضح رأي المسؤولين في اعتبار الأقدمية

معيّاراً مهماً عند شغل الوظائف القيادية بالمكاتب

م	البيان	العدد	النسبة %
١	نعم .	١١	٥٢.٤
٢	لا .	١٠	٤٧.٦
	الإجمالي	٢١	١٠٠.٠

وعند توجيه السؤال "هل تعتقدون أن تحديد شغل الوظائف القيادية بمدة معينة يحث على التطوير من أجل الفوز بالتجديد؟" جاءت الاتجاهات إيجابية بنسبة (٧١.٤٪)، في حين لم يوافق على ذلك نسبة (٢٨.٦٪). وبذلك يكاد يكون هناك اتجاه عام بالموافقة على تحديد مدة شغل الوظيفة القيادية من قبل القيادات الإدارية في المكاتب محل الدراسة. وترى الباحثة أن ذلك يعد حافزاً جيداً للقادة على الإنجاز المستمر طوال مدة شغلهم للوظيفة القيادية حتى يحظوا برضا السلطة المختصة بشكل يسمح بإعادة التجديد لهم لشغل الوظيفة القيادية (جدول رقم ٢٨).

جدول رقم (٢٨) يوضح رأي المسؤولين في تحديد شغل

الوظائف القيادية بالمكاتب بمدة معينة

م	البيان	العدد	النسبة %
١	نعم .	١٥	٧١.٤
٢	لا .	٦	٢٨.٦
	الإجمالي	٢١	١٠٠.٠

وللتعرف على العلاقة بين مدة شغل الوظيفة للمستول الحالي والمستول السابق لمكتبات جامعة حلوان ، وبين التجديد للقيادات دون استبعاد ، تم استخدام اختبار مربع كاي ، كما تم استخدام معامل التوافق (أحد أنواع معامل الارتباط) . ويوضح الجدول رقم (٢٩) نتيجة هذا التحليل .

جدول رقم (٢٩) يوضح العلاقة بين مدة شغل الوظيفة للمستول الحالي والمستول السابق وبين التجديد للقيادات دون استبعاد

م	المتغيرات	قيمة مربع كاي	معامل التوافق	مستوى المعنوية	الدالة
١	مدة شغل وظيفة المستول مع للتجديد للقيادات دون استبعاد .	٤.٨٦٣	-٠.٤٣٤	-٠.٢٠٧	ميردال
٢	الفترة التي شغلها المستول السابق للوظيفة مع للتجديد للقيادات دون استبعاد .	١٣.٤٢٨	-٠.٦٢٥	-٠.٠٧٣	دال

ويتبين من الجدول وجود علاقة ارتباط قوية (علاقة معنوية قوية) بين " مدة شغل المستول السابق للوظيفة " وبين " التجديد للقيادات القائمة دون استبعاد " ، وذلك بقيمة اختيار معامل التوافق (-٠.٦٢٥) وهي دالة عند مستوى معنوية أقل من (٥٪) .

تقييم أداء قائد المكتبة :

هناك تركيز متزايد على القيادة والإدارة في المكتبات . وقد استحدثت مدرسة أراهوس Aarhus school of Business للدراسات التجارية وجمعية المديرين والقادة الدانمركيين Danish Association of Managers and Leaders وسيلة لتقييم القادة (مقياس للقيادة) . وفي الكلية الملكية للمكتبات وعلوم المعلومات بالتعاون مع اتحاد المكتبات ، تم تطوير وسيلة قياس مماثلة (Pors,2001:245) .

وقد تم استخدام تقييمات الأداء التصاعدي كوسيلة لتقييم الأداء المهني . وقد استخدمت معظم تقييمات الأداء التصاعدي . والتي ورد ذكرها في الدراسات السابقة حتى يومنا هذا . أساليب وطرقاً كمية تتضمن تقييمات تصاعدياً لمديري المكتبات . ومع هذا ، فإن

هناك أسباباً جيدة تجعلنا غير راضين عن الأساليب الكمية فى تقييم الأداء ، وذلك لأن الأساليب الكمية تصف ردود الأفعال المتوسطة ، لكنها قد تحجب الآراء الفردية الهامة والثابت صحتها إلى حد بعيد . وإضافة إلى ذلك ، تعتمد الأساليب التى تستخدم التحليل الإحصائى الاستدلالى على انتقاء عينات عشوائية صغيرة تفى بأقل المتطلبات المطلوبة . كما أنه من الممكن أن تكون العينات غير العشوائية منحازة مما يعطى نتائج غير سليمة . وإضافة لذلك ، فإن العديد من أدوات جمع المعلومات المستخدمة فى التقييم التصاعدى تعتمد على الكم ، وهذه تميل إلى إظهار ردود أفعال منحازة ، تنحاز فى اتجاه الاتفاق مع بنود الدراسة الاستطلاعية . وبينما يكون للأساليب النوعية تحديات وحدود خاصة بها ، فإنها تتيح على الأقل الفرصة لاستكشاف آراء المشاركين فى الدراسة الاستطلاعية حول ما قد يعنى رد الفعل . (Turrentine, 2004:304)

وقد كشفت دراسة استطلاعية عن مديرى المكتبات فى جمعية مكتبات البحث

(ARL, 1998) عن أن :

- ١- (٨٤٪) من المديرين يجرون شكلاً من المراجعة لأدائهم الرسمى .
 - ٢- ثلث المشاركين فى الدراسة الاستطلاعية يرون أن المراجعة كل خمس سنوات أكثر أهمية .
 - ٣- عميد الكلية كان هو البادئ بالمراجعة فى (٦٠٪) من الحالات تقريباً .
 - ٤- أكثر من (٢٥٪) من حالات المراجعة أجريت بدون معايير أو توجيهات لطريقة محددة .
 - ٥- فى غالبية حالات المراجعة ، لم تكن هناك أى علاقة بين المراجعة وقرارات المكافآت .
 - ٦- نصف المديرين وجد أن طريقة مراجعتهم كانت مفيدة إلى حد ما .
 - ٧- هناك حالات عديدة كان فيها المديرين أقل رضاء عن طريقة المراجعة .
- وتقترح قائمة الضبط لجمعية مكتبات البحث أن تبدأ عملية التقييم المثالية لقائد المكتبة بمناقشة بين قائد المكتبة والشخص أو الأشخاص المسؤولين عن تقييم أداء القائد ، وأن تتضمن عملية التقييم مناقشة ما تتضمنه طبيعة عمله ، الإجراءات ، هدف المراجعة ، تكرارية المراجعة ، طبيعة التغذية المرتدة من المراجعة ، طبيعة المعلومات المزود بها المراجعون .

ومن الأهمية بمكان أن يجرى المدير تقييماً لذاته كخطوة أولى في عملية التقييم. فالتقييم الذاتي يجب أن يقدم فرصة ممتازة للتأمل ليس للماضي فحسب، لكن لتأمل المستقبل، وتأمّل الحاجة إلى تطوير شخصي ومهني أثناء دورة المراجعة القادمة. وإجمالاً، فإن فرصة تقديم المدير التقييم الذاتي تتيح له أن يركز على جوانب الأداء المرتبطة بالنتائج الصحيحة والواقعية، وتقلل من التركيز على صفاته الشخصية.

والتقييم الذاتي للمدير يجب ألا يختلف في الشكل العام عن ذلك الذي يتم في المراجعات الشاملة لإعادة التعيين. لكن المراجعة الشاملة يجب أن تركز على مناقشة الإنجازات التي حدثت منذ إعادة التعيين الأخيرة. والشكل العام للتقييم الذاتي يجب أن يسهل مناقشة مستقبلية بين المدير والمراجع. وفي الحالة النموذجية، يجب أن تتم مناقشة الإنجازات، مجالات التطوير، وأي ظروف خاصة أو أمور يشار إليها. والصورة المجملية للتقييم يجب أن توفر الفرصة للمدير ليناقد ما يلي :

١ - للقيادة :

- الرؤية الاستراتيجية وأهداف المكتبة .
- الدور الشامل للحرم الجامعي وإسهاماته .
- الإبداع والابتكار .
- محاولات بناء المجتمع والحفاظ على الأخلاقيات .

٢ - التخطيط الأكاديمي :

- الوظيفة التعليمية للمكتبة .
- الوظيفة البحثية للمكتبة .
- الوظيفة الخدمية للمكتبة .
- ارتباط وظائف المكتبة بالوظائف الأخرى للوحدات الأخرى بالحرم الجامعي بصفة خاصة .

٣ - الإدارة واتخاذ القرار :

- الاستخدام الفعال والتوزيع العادل للموارد المادية، والمكانية، والزمانية، والعاملين، والأدوات، الخ...

- اتخاذ القرارات في الوقت المناسب ، والتابعة المستمرة للقرارات .
- حل المشكلات .
- تفويض السلطة ، والاستخدام الفعال لـاموظفين .
- استثمار الوقت والطاقة من أجل أداء عالي الجودة .
- موضوعات أخرى .
- ٤- العلاقات الخارجية :

 - تمثيل المكتبة .
 - تكوين أصدقاء .
 - جمع تبرعات .
 - موضوعات أخرى .

- ٥- الاتصال :

 - الاستماع الفعال .
 - الاتصال الفعال مع كسب تأييد كل من : أمناء المكتبات - المرؤوسين - هيئة التدريس - الطلبة - المديرين في المستويات الأقل .

- ٦- التطوير المهني :

 - الإطلاع على التطورات في مهنة المكتبات ، وفي التعليم العالي بصفة عامة .
 - المشاركة في النشاطات المهنية .
 - الإشراف على تطوير القيادات في الهدف الثاني .
 - موضوعات أخرى .

وهذا النوع من التغذية المرتدة، إذا كان متعدد المصادر، يكون جزءاً من تقييم فعالية القيادة. فمن المهم أن يكون لوسيلة التقييم فعالية، وأن يكون هناك دعم إداري من أعلى وأسفل لعملية التقييم، وأن يتم تدعيم ذلك بالوثائق، وأن يوجد شكل ما من التدريب ملازم لعملية التقييم. وعندما تنجح عملية التقييم، فإنها تكون مصدراً ممتازاً لمعلومات صريحة وغير متحيزة عن قائد المكتبة، وهي تقدم أسلوباً منطقياً جداً لإجراء حوار صريح حول التطوير الشخصي والتطوير المهني للقائد. ويكون الجزء المتبقي من عملية التقييم هو أن يلخص المراجعون كل ما تم جمعه كتغذية مرتدة .

ولاشك أن عملية التقييم تساعد على تجنب المفاجآت ، فهناك بعض القادة يؤدون عملهم على أكمل وجه لكن أداء القائد لعمله يكون في رأى معظم مرؤوسيه رديئاً . والأكثر أهمية من تجنب المفاجأة هو ضرورة أن يعنى القائد مدى إتقانه لعمله لكي يتأكد من أن المكتبة تتقدم باستمرار . فإذا كان القادة لا يساعدون في جعل زملائهم ومرؤوسيهم ومكتباتهم أفضل ، فإنه يجب عليهم إما أن يحسنوا أداءهم أو يبحثوا عن عمل آخر يتقنونه . ويجب أن يتسلم مدير المكتبة رداً مكتوباً ، على الأقل ، بالنتيجة عملية التقييم (Williams,2001:159) . (164)

المرأة وقيادة المكتبات :

أجريت دراسة عن نوع كبار المديرين في مكتبات جامعة كارينجى Carnegie University ، وكشفت النتائج عن أن النساء حالياً يشغلن معظم قيادات المكتبات ، وأن العائد الاقتصادي من قيادة النساء لتلك المكتبات يفوق ، في بعض الحالات ، العائد الاقتصادي لنظرائهن من الرجال . وقد وجد اختلاف بسيط بين الرجال والنساء تقريباً في كل المجالات الأخرى التي تم بحثها .

وعلى الرغم من أن أمناء المكتبات النساء يمثلن الأغلبية في المكتبات الأكاديمية ، إلا أنهن قد صعدن حديثاً إلى المناصب القيادية الرئيسية . وفي أكثر المكتبات الجامعية شهرة (في ١٢٤ مكتبة) من تلك التي تضمها جمعية مكتبات البحث (ARL) ، وجد أن النساء يمثلن (٥٢.١٪) من كبار المديرين ، وأنهن يمثلن الغالبية في مجالس إدارات جمعية مكتبات البحث ، في حين أن المسعولات من النساء كن يمثلن عام ١٩٧٢ نسبة (٤.٦٪) فقط من مديري المكتبات البحثية . وتحتل النساء حالياً أيضاً أغلبية المناصب في المجلس التنفيذي وقائمة الموظفين في جمعية المكتبات الأمريكية (ALA) ، وفي مجالس إدارات جمعية المكتبات البحثية والجمعية (ACRL) . وطبقاً للإحصائيات المعلنة في عام ١٩٩٩ ، بواسطة مكتب الأبحاث والإحصائيات لجمعية المكتبات الأمريكية ، فإن النساء يمثلن (٥٧٪) من مديري المكتبات الجامعية . كما أن النساء يحصلن حالياً على أجور تتساوى مع أجور أقرانهن من

الرجال ، فالفرق في الأجر حالياً غير جوهري ، وذلك لأن مديري المكتبات الأكاديمية من النساء يحصلن على حوالى (٩٢٪) من متوسط مرتب الرجال .

وتذكر مارتا Marta أنه على الرغم من أن الإحصائيات مشيرة ، فإن وضع النساء حالياً أفضل داخل مجتمع المكتبات الأكاديمية بصفة عامة (Deyrup,2004:242) .

وللتعرف على وضع النساء في مكتبات جامعة حلوان ، يوضح (الجدول رقم ٣٠) أن النساء يمثلن الغالبية العظمى (٨٥.٧٪) من إجمالي شاغلي الوظائف القيادية بالمكتبات محل الدراسة . وبمقارنة هذه النسبة بإحصائيات جمعية المكتبات الأمريكية عن مديري المكتبات الجامعية من النساء (٥٧٪) ، نجد أن النسبة في الدول المتقدمة أقل بكثير مما هو موجود في مصر .

جدول رقم (٣٠) توزيع مقراءات مجتمه الدراسة وفقاً للنوع

م	النوع	العدد	النسبة%
١	الرجال .	٣	١٤.٣
٢	النساء .	١٨	٨٥.٧
	الإجمالي	٢١	١٠٠.٠-

وعند سؤال مسئولى مكتبات جامعة حلوان " ماهى رؤيتك لتحسين خدمات المكتبات الجامعية خلال الخمس سنوات القادمة ؟ .

جاءت إجاباتهم على النحو الموضح بالجدول رقم (٣١) ، والذي يتبين منه عدم وجود رؤية واضحة لدى مسئولى مكتبات جامعة حلوان ، وذلك نظراً لوجود خلط بين احتياجات المكتبات (المادية ، والمالية ، والبشرية ، ..الخ) وبين الرؤية لرفع مستوى أداء المكتبة خلال خمس سنوات قادمة .

جدول رقم (٣١) بوضه رؤية قادة مكتبات جامعة حلوان

خلال الخمس سنوات القادمة

م	الرؤية	لتكرار	النسبة%
١	زيادة عدد العاملين بالمكتبة (تخصص مكنتات، تخصص حاسبات).	٨	٢١.٠-
٢	زيادة عدد أجهزة الحاسب وتحسين أداها .	٦	١٥.٩
٣	توفير الإمكانيات اللازمة للعمل (أثاث، أدوات، ميزانية،...الخ).	٥	١٣.٢

القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية

١٣.٢	٥	تدريب العاملين على أجهزة الحاسب الألى .
١٠.٥	٤	تزويد المكتبة بالمصادر الإلكترونية وتقديم الخدمات الإلكترونية.
٧.٩	٣	تطوير المكتبة لكي تساهم في التطوير الذي حدث في نظم المكتبات والمعلومات .
٥.٣	٢	ربط الجامعة بشبكة واحدة .
٢.٦	١	تدريب العاملين على الجند في مجال المكتبات .
٢.٦	١	النظر إلى المكتبة على أنها كائن ينمو ويحتاج إلى الرعاية والاهتمام .
٢.٦	١	إعداد لقاءات بين القيادات والعاملين الجدد لنقل الخبرات .
٢.٦	١	تيسير الإجراءات الخاصة بتطوير المكتبة .
٢.٦	١	التأكيد على أهمية المكتبة لدى عميد الكلية والوكلاء ، ومحو فكرة أنها مخزن وأن أمين المكتبة ما هو إلا مسئول عن المهدة فقط .
١٠٠٠-	٣٨	الإجمالي

النتائج والتوصيات

أولاً ، النتائج :

- ١- توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج يمكن الإشارة إليها على النحو التالي :
 - ١- نمط القيادة السائد بين مسئولى مكتبات جامعة حلوان هو النمط الديمقراطي ، يليه النمط الإستبدادى ، فى حين أن المسئولين من النمط الحر يمثلون العدد الأقل .
 - ٢- لا يتم تدريب مسئولى مكتبات جامعة حلوان على قيادة المكتبات .
 - ٣- غالبية مسئولى مكتبات جامعة حلوان من الحاصلين على مؤهل جامعى (٩٠.٥٪) ، كما تبين أنه لا يوجد أى مسئول يحمل مؤهلاً أقل من الجامعى .
 - ٤- معظم المسئولين من الحاصلين على مؤهل فى مجال المكتبات والمعلومات (٧٦.٢٪) . كما تبين عدم وجود مسئولين من الحاصلين على تخصصات فى الإدارة أو الحاسبات .
 - ٥- الصفات الشخصية المطلوبة فى قائد المكتبة الجامعية (من وجهة نظر مسئولى مكتبات جامعة حلوان) جاءت وفقاً لترتيب التالى : الروح التعاونية ، الثقة ، الابتكار والإبداع ، المرونة ، الحسم ، التعاطف مع الآخرين ، الوعى الذاتى ، الشجاعة ، الولع الشديد بالعمل .

- ٦- المهارات والخبرات الضرورية في قيادة المكتبات الجامعية (من وجهة نظر مسؤولي مكتبات جامعة حلوان) جاءت وفقاً لترتيب التالي : مهارات التعامل مع الآخرين ، مهارات التفاوض والتأثير والإقناع ، مهارات الاستماع ، القدرة على الوفاء بالالتزام في المواعيد المحددة ، خبرة سابقة بالتطوير ، خبرة سابقة بالإدارة ، مهارات الاتصال الشفهي والتحريري ، خبرة ومهارة في التخطيط الاستراتيجي ، الرؤية ، مهارات تنظيمية ، العلاقات المتميزة مع القيادات الجامعية ، مهارات التقديم .
- ٧- عدم وجود معايير موضوعية لعملية اختيار القيادات الإدارية بمكتبات جامعة حلوان ، حيث تبين أنه يتم الاعتماد في عملية الاختيار - في أغلب المكتبات - على ترشيح الرؤساء السابقين (٨٥.٧٪) مما يجعل على قمة الهرم الإداري أفراداً غير مؤهلين لممارسة المهام القيادية واتخاذ القرارات الحاسمة ، الأمر اندي ينعكس سلباً - بطبيعة الحال - على أداء المكتبة بصفة شامة .
- ٨- هناك اتجاه غالب بين مسؤولي مكتبات جامعة حلوان (٥٢.٤٪) على أهمية معيار الأقدمية عند شغل الوظائف القيادية بمكتبات الجامعة .
- ٩- ليس من بين المصادر التي يتم الاعتماد عليها في اختيار القيادات الإدارية لمكتبات جامعة حلوان أسلوب الإعلان داخل المكتبة أو الإعلان في الصحف . كما أن الإعلان داخل الجامعة يتم في حالات قليلة جداً (١٤.٢٪) .
- ١٠- اتتحق معظم مسؤولي المكتبات بجامعة حلوان بوظائفهم بناء على أمر تكليف أو تعيين (٦٦.٧٪) ، وهناك نسبة صغيرة جداً (١٤.٣٪) تم تعيينهم بناء على امتحان أو مسابقة .
- ١١- الاختيار من قبل السلطات العليا هو أكثر الطرق استخداماً (٢٠.٤٪) لتعيين المسؤولين عن المكتبات بجامعة حلوان ، في حين أن الأقدمية تتساوى مع المؤهلات العلمية (٢٣.٩٪) في الاستخدام . وقد جاءت الخبرة في نهاية معايير الاختيار بنسبة (١٩.٦٪) .
- ١٢- تحديد مدة الوظيفة القيادية التي أشار إليها القانون رقم (٥) لسنة ١٩٩١ لا يتحقق إلا نادراً ، حيث يتم التجديد للقيادات الإدارية في مكتبات جامعة حلوان بصورة دائمة .
- ١٣- هناك اتجاه عام بين مسؤولي مكتبات جامعة حلوان (٧١.٤٪) على أهمية تحديد مدة شغل الوظيفة القيادية .

- ١٤- هناك شبه اتفاق بين مسئولى مكتبات جامعة حلوان (٧٦.٢٪)، على رفض اختيار القيادات الإدارية من خارج المكتبة .
- ١٥- النساء يمثلن الغالبية العظمى (٨٥.٧٪) من إجمالى شاغلى الوظائف القيادية بمكتبات جامعة حلوان ، فى حين أن النساء يمثلن نسبة (٥٧٪) فقط من مديرى المكتبات الجامعية فى الدول المتقدمة وفقاً لإحصائيات جمعية المكتبات الأمريكية .
- ١٦- وأخيراً، هناك غياب شبه كامل لرؤية وأهداف استراتيجية لدى مسئولى مكتبات جامعة حلوان .

ثانياً : التوصيات :

- فى ضوء النتائج السابقة ، توصى الباحثة بما يلى :
- (أ) إعادة النظر فى التشريعات القانونية بحيث تتضمن عمادة للمكتبات فى كل جامعة ، شأنها شأن عمادة الكليات الأخرى بالجامعة . وذلك أسوة بما هو مطبق فى بعض الجامعات العربية (مثل : جامعات المملكة العربية السعودية) ، وفى بعض الجامعات الأمريكية ، وذلك لأن المكتبات الجامعية تعد جزءاً من التشكيل الجامعى ، وهى جزء لا يتجزأ من العملية التعليمية والنشاط العلمى الأكاديمى للجامعة ، فهى تخدم علماء وأساتذة وباحثين وطلاباً .
- (ب) بناء عملية اختيار القيادات الإدارية على معايير لمبية وموضوعية بما يؤدى إلى اختيار أفضل العناصر القادرة على تحمل مسئوليات الوظيفة القيادية ، ويمكن مراعاة ما يلى فى عملية الاختيار :
- ١- عدم الاعتماد كلية على المعايير الشخصية للرؤساء ، أو على ترشيح الرؤساء السابقين ، نظراً لما يتضمنه ذلك من عوامل ذاتية قد تفسد عملية الاختيار . وذلك من خلال وضع شروط محددة تقوم على أسس موضوعية ومعايير مهنية لاختيار قيادات المكتبات ، والتى منها : المؤهلات العلمية ، والمهارات الفنية والتكنولوجية والإدارية ، والخبرات السابقة ، والمهارات والصفات الشخصية ، مع المنافسة بين المتقدمين عند التساوى بناءً على الأقدمية .

- ٢- أن يكون المتقدم لشغل الوظيفة القيادية بالمكتبة قد مارس العمل الإداري بالفعل في المستوى الإشرافي الأول واكتسب منه خبرات متنوعة من خلال المواقف المتنوعة التي مرت به، فلا يكفي مجرد الإلمام والمعرفة بأساسيات الإدارة ووظائفها وأساليبها .
- ٣- ضرورة توافر المهارات والصفات القيادية في المرشح وهي :مهارات فنية في تخصص المكتبات والمعلومات، ومهارات فكرية مثل القدرة على الإبداع والابتكار، ووضوح الرؤية . . . الخ، ومهارات إدارية مثل :التخطيط الاستراتيجي، . . . الخ. وذلك فضلاً عن الصفات الشخصية المطلوبة في قادة المكتبات، مثل :الوعي الذاتي، واتخاذ القرار، والثقة بالنفس، . . . الخ .
- ٤- أن يتم الإعلان بالطرق المختلفة عن شغل الوظائف القيادية لمكتبات الجامعة وإجراء مسابقات يتقدم لها من تتوفر فيه شروط شغل هذه الوظائف سواء من داخل المكتبة أم من خارجها .
- ٥- ضرورة تحديد مدة شغل الوظائف القيادية بمكتبات الجامعة بفترة زمنية محددة (من ثلاث إلى خمس سنوات على الأكثر) لفسان وجود الحافز والدافع على الإنجاز والتطوير والابتكار والإبداع أثناء شغل القائد لوظيفته .
- (ج) ضرورة الاهتمام بالصف الثاني من شاغلي الوظائف القيادية في مكتبات جامعة حلوان، والمتمثل في وظيفتي " نائب مدير المكتبة " و" مدير إدارة "، فهم الذين سوف يناط بهم مستقبلاً قيادة مكتبات الجامعة .
- (د) ضرورة التدريب على قيادة المكتبات . ويمكن مراعاة ما يلي في عملية التدريب :
 - ١- ضرورة اقتناع القيادات الإدارية بأهمية التدريب على القيادة، خصوصاً لقيادات الصف الثاني .
 - ٢- المهارات القيادية المطلوبة لقيادة المكتبات ليست بمستوى واحد يناسب جميع الأفراد وجميع أنواع المكتبات وأحجامها . ولذلك، فإن برامج تدريب على مهارات القيادة يجب أن تركز على نوعية المشاركين في كل برنامج على حدة، مع ضرورة تحديد احتياجات المكتبات المشتركة في كل برنامج تدريبي قبل البدء فيه، وكذلك مشاركة المتدربين في تحديد احتياجاتهم التدريبية اللازمة لإعدادهم لتولي الوظائف القيادية بمكتبات الجامعة .

- ٣- يجب أن يتم تدريب قيادات مكتبات جامعة حلوان على نمط القيادة الديمقراطي .
- ٤- يجب ألا تقتصر البرامج التدريبية على العلوم النظرية ، بل لابد من المزج بين النظرية والتطبيق ، كما يجب أن تكون هذه البرامج قبل تولي المنصب القيادي ، وأن تتضمن ورش عمل ، وحلقات دراسية ، وزيارات ميدانية ، ودراسات لحالات ونماذج قيادية ناجحة في مجال المكتبات والمعلومات ،... الخ .
- ٥- ضرورة توافر الأدوات والأساليب التكنولوجية الحديثة لتى يمكن استخدامها فى عملية التدريب ، وكذلك توافر الإمكانيات المالية اللازمة لذلك .
- ٦- يجب تصميم البرامج التدريبية بشكل يتيح للمدرسين تقييم المتدربين تقيماً دقيقاً وموضوعياً ، بحيث لا يجتاز البرنامج التدريبي سوى المتدربين الأكفاء الذين تؤهلهم قدراتهم (كما يظهره البرنامج التدريبي) لشغل الوظائف القيادية ، وهو ما ينعكس إيجابياً على كفاءة وفاعلية المكتبة .
- ٧- يجب استهداف الموظفين الذين لديهم إمكانيات القيادة بمسئوليات أوسع عن طريق تفويض بعض السلطات لهم ، وعن طريق بث روح القيادة فيهم ، وذلك فضلاً عن تدريبهم على جميع الأعمال بالمكتبة من خلال التنقل بين الأقسام والإدارات المختلفة للمكتبة .
- (هـ) ضرورة أن يتضمن مقرر الإدارة جزءاً عن القيادة الإدارية فى المكتبات يكون الهدف منه بث الاعتقاد لدى طلابنا بوجود قائد داخل كل فرد ، وذلك لأن مسئوليتنا كأعضاء هيئة تدريس هى تغذية هذا الاعتقاد ، والترويج للثقة بالنفس ، وبناء المهارات المطلوبة والضرورية فيهم لتقدم المكتبات .
- (و) ضرورة وضع نظام متكامل ومعلن ومتابعة أداء قيادات المكتبات باستمرار ، وقياس كفاءتها ومدى النجاح الذى حققته ، على أن يؤسس هذا النظام على مجموعة من المعايير والضوابط المهنية التى تستخدم للحكم على أداء وسلوك القيادات . وذلك بما يحقق الربط بين استمرارية التفكير الاستراتيجي ، ووضع الخطط والبرامج ، وتنفيذها ، وتحقيق الأهداف .
- (ز) ضرورة أن يقتنع قائد المكتبة بأهمية مفهوم التغيير الذاتى حتى يمكن أن يغير من نمطه بما يتلاءم وطبيعة كل مستوى إدارى ، وأن تكون لديه القدرة على فهم وتقييم نمطه وتحليله

وتغييره وفقاً لموقف الذى يواجهه ، وذلك حتى يصل كل مستوى إلى درجة الفعالية المطلوبة ويسهم فى تحقيق الأهداف الكلية على مستوى المكتبة ككل .
(ح) وضع آلية منهجية لإعداد رؤية وأهداف استراتيجية والتدريب عليها كجزء من نظام العمل بكل مكتبة ، واتخاذ إجراءات التحفيز لتعميق النحوس لها واخرص على تطبيقها .

المصادر :

- ١- إبراهيم درويش (١٩٧٨) . الإدارة العامة فى النظرية والممارسة . ط٤ - القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب .
- ٢- أميمة بنت عبدالعزيز القاسمى (٢٠٠٦) . مفهوم الإبداع الإدارى وتنميته . فى مؤتمر القيادة الإبداعية والتجديد فى ظل النزاهة والشفافية . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية . ص ص ٥٤٧ - ٥٦١ .
- ٣- تاج السر محجوب على (٢٠٠٦) . القيادة الإبداعية . فى مؤتمر القيادة الإبداعية والتجديد فى ظل النزاهة والشفافية . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية . ص ص ٢٢ - ٣٢ .
- ٤- جرينبرج جيرالد ويسارون روبرت (٢٠٠٤) . إدارة السلوك فى المنظمات / تعريب ومراجعة رفاعى محمد رفاعى إسماعيل على بسيونى . الرياض : دار المريخ .
- ٥- سيد محمد محمد الخولى (٢٠٠٧) . مقدمة فى السلوك التنظيمى : تنمية المهارات الإدارية . القاهرة : البيان للطباعة والنشر . - ٢٨٢ ص .
- ٦- قانون رقم (٥) لسنة ١٩٩١ فى شأن الوظائف المدنية القيادية فى الجهاز الإدارى للدولة وانقطاع العام . - الجريدة الرسمية (٧ مارس ١٩٩١) . - ع ١٠ .
- ٧- قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٥٩٦ لسنة ١٩٩١ باللائحة التنفيذية لقانون رقم (٥) لسنة ١٩٩١ . - الجريدة الرسمية (٩ نوفمبر ١٩٩١) . - ع ٤٥٤ (مكرراً) .
- ٨- محسن أبوالنور (٢٠٠٦) . القائد الناجح هل هو ضرورة؟ تحقيق مروى بدر الدين . - العمل ص ٤٤ ، ٥١٩٤ ، أغسطس ، ص ٢٤ .

- ٩- محمد إسماعيل بلال (٢٠٠٢). طبيعة العلاقة بين نمط القيادة ونمط الاتصال السائد لدى المدير. - مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية - كلية التجارة - جامعة الإسكندرية، مج ٢٧، ع ٢٤، سبتمبر.
- ١٠- محمد سويلم (٢٠٠٣). الإدارة في القرن الحادي والعشرين. - القاهرة دار الهنا للطباعة.
- ١٢- محمد عبد التواب شاهين (٢٠٠١). أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية. - المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - كلية التجارة - جامعة عين شمس، ع ١٤، يناير، ص ص ٣٢٥ - ٣٦٩.
- ١٣- محمد فتحى عبدالهادى (١٩٩٥). الإنتاج الفكرى العربى فى مجال المكتبات والمعلومات، ١٩٨٦ - ١٩٩٠. الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.
- ١٤- محمد فتحى عبدالهادى (٢٠٠٠). الإنتاج الفكرى العربى فى مجال المكتبات والمعلومات، ١٩٩١ - ١٩٩٦. الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.
- ١٥- محمد فتحى عبدالهادى (٢٠٠٣). الإنتاج الفكرى العربى فى مجال المكتبات والمعلومات، ١٩٩٧ - ٢٠٠٠. الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.
- ١٦- محمد فتحى عبدالهادى (٢٠٠٧). الإنتاج الفكرى العربى فى مجال المكتبات والمعلومات، ٢٠٠١ - ٢٠٠٤. الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.
- ١٧- محمد مرعى مرعى (٢٠٠٦). الأدوار المتجددة للقيادة الإدارية المعاصرة تطوير فى أساليب القيادة والبنى التنظيمية وإدارة الموارد البشرية. - فى مؤتمر القيادة الإبداعية والتجديد فى ظل النزاهة والشفافية. - القاهرة لمنظمة العربية للتنمية الإدارية. - ص ص ٧٥ - ١٠٧.
- ١٨- مذكرة إيضاحية لمشروع قرار رئيس جمهورية مصر العربية (مشروع قانون) بشأن الوظائف المدنية القيادية فى الجهاز الإدارى للدولة والقطاع العام (القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١). - الجريدة الرسمية (٧ مارس ١٩٩١). - ع ١٠. ص ص ٢٧٢ - ٢٨٢.

- ١٩- مصطفى محمود أبوبكر (٢٠٠٦). خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة. - في مؤتمر القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية. - القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية. - ص ص ٢٥ - ٧١.
- ٢٠- ممدوح مصطفى إسماعيل (١٩٩٨). اختيار القيادات الإدارية في المنظمات الحكومية المصرية. - الجيزة مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة. - ١١٢ ص.
- 21-Abbritton,Rosie L.(1998).A New paradigm of leader effectiveness for Academic Libraries: an empirical study of the bass (1985) model of transformational leadership.- in : Leadership and Academic Librarians / Edited by Mach Terrence F&McCabe, Gerard B.-London:Greenwood press,p.66-82.
- 22-Association of Research Libraries (1998). Office of Leadership and Management Services. Evaluating Academic Library Directors. SPECK it #229.-Washington,D.C. May.
- 23-Berry,J.N.111(1998). Leadership liberates (Editorial.- Library Journal, 15 September,P.6.
- 24- Britz , Johannes J.&Lor, Peter J.& Bothma ,Theo J. (2007) . Building library leadership in Africa : A proposed education initiative.- The International Information & Library Review , 39, P.103-108.
- 25-Deyrup, Marta Mestrovic (2004). Is the revolution over 3gender, economic, and professional parity in Academic Library leadership positions . - College and Research Libraries, May.- P. 242-250.
- 26-Fullan, Michael(2003). Leadership and Sustainability.- Center for Development & Learning , vol.8, No.2, Mar.- P.2-11.
- 27-Glogof, S.(2001).Information technology in the virtual library: leadership in times of change.- Journal of Library Administration,vol.32,No.34,P.59-80.
- 28- Hemon, Peter & Rossiter, Nancy (2006). Emotional intelligence: Which traits are most prized?.- College & Research Libraries, May.- p. 260-261.
- 29-Honea, Sion M. (1997). Transforming administration in Academic Libraries.- The Journal of Academic Librarianship, May.- p.188.
- 30- Karp, R.S. & Murdoch, C.(1998). Leadership in librarianship.- In : F.M. Terrance & G. B. McCabe (Eds.). Leadership in Academic Libraries.- Westport: Greenwood press, p. 251-264.

- 31-Kouzes, James M. & Posner, Barry z. (1995). An instructor's guide to the leadership challenge.- California: Jossey- Bass publishers .
- 32- Lilley, Spencer (2003). Aurora leadership institutes assisting future leaders to maximise their leadership skills and potential.- Paper presented to the Conference of the library and information of New Zealand Aotearoa (LIANZA), October, .- p.1-8.
- 33-Mason, Florence M. & Wetherbee, Louella V. (2004). Learning to lead: an analysis of Current training programs for library leadership.- Library Trends, Summer .-Available at :[http:// Findarticles. Com/p/ articles. cuiat /387/Lis-1-53](http://Findarticles.Com/p/articles.cuiat/387/Lis-1-53).
- 34-Mullins, John & Linehan, Margaret(2005). The Central role of leaders in public Libraries .- Library Management, Vol.26, No.6,7.-p.386-396.
- 35- Mullins, John & Linehan, Margaret(2005). Leadership and followership in Public Libraries: transnational perspectives.- International Journal of Public sector Management, Vol.18, No.7.-p.641-646.
- 36- Mullins, John & Linchan, Margaret(2006). Desired qualities of public Library leaders.- leadership & Organization Development Journal, Vol.27, No.2.-p.p.133-143.-Available at:<http://www.emerald.com/> p.1-9.22//12/2007
- 37-Munitz, B.(1999). Education as Competitive industry: a wave of profound change.- paper presented at Educause'99: Celebrating New Beginnings Conference, Long Beach, C A, 29 October .
- 38- Northouse,P.G. (1997). Leadership: theory and practice.- London: sage.
- 39-Olley, L.(2002). The association's associations: LAMA creates hot passions for cool leadership.- American Libraries, 33(7).-p.9.
- 40- O'toole, J.(1995). Leading change: overcoming the ideology of comfort and the tyranny of custom.- San Francisco: Jossey-Bass.
- 41-Pors, Niels Ole (2001). Dimensions of leadership and service quality: the human aspect in performance measurement.- Proceedings of the Fourth Northumbria International, August .- p.245-251.
- 42- Pors, Niels Ole & Johanhansen, C.G.(2002). Job satisfaction and motivational strategies among library directors.- New Library World, Vol.103, No.6.-p.199-209.
- 43- Prue, Mercer (2000). Changing our future: issues in leadership and management skillis and the information profession. ALIA.- Available at:

- http://www.alia.org.au/conferences/alia_2000/proceedings/prue_mercer.html. (5/3/2001).
- 44-Riggs, Donald E (1997). What's in store for Academic Libraries ? Leadership and Management issues.- *The Journal of Academic Librarianship*, January.-p.8.
- 45-Riggs, Donald E. (1998). Visionary leadership. - In: *Leadership and Academic Librarians/ Edited by Mech, Terrence F & McCabe, Gerard B.*-London: Greenwood press.- p.55-65.
- 46-Riggs, Donald E. (2001). The Crisis and opportunities in library leadership.- in: *Leadership in the library and information science professions: theory and practice/ Edited by Winston, Mark D.*- London: The Haworth press.- p.10-14.
- 47- Schreiber, Becky & Shannon, John (2001). Developing library leaders for the 21st century.- in: *Leadership in the library and information science professions: theory and practice/ Edited by Mark D. Winston.*- London: The Haworth press.-p.35-53.
- 48- Tichy , N.M. & Cohem , E . (1997) . The leadership engine : how winning companies build leaders at every level . – New York : Harper Business .
- 49- Turrentine, Cathryn G& others(2004).A Qualitative approach to upward evaluation of leadership performance : Pros and Cons . – the *Journal of Academic Librarianship* , vol . 30 , No . 4 . – p. 304 – 313 .
- 50- Young , Arthur P. & Herson , Peter & Powell , Ronald R . (2006) . Attributes of Academic library leadership : an exploratory study of some gen – xers . – the *Journal of Academic Librarianship*, vol. 32, No.5. – p.48 – 502 .
- 51- Winston, Mark D.& Dunkley, Lisa (2002).Leadership competencies for Academic Librarians : the importance of development and fund – raising . – *College & Research Libraries*, March.- p.171-182 .
- 52- Williams II , James F . (2001) . leadership evaluation and assessment . – in:leadership in the library and information science professions: theory and practice/edited by Mark D . Winston , – London : the Haworth press . – p. 159 – 165 .

استبيان موجه لمدير المكتبة

أولاً ، بيانات عامة

- (١) اسم للمكتبة والكلية :
- (٢) النوع : ذكر () أنثى ()
- (٣) السن : أقل من ٣٠ سنة () من ٣٠ إلى ٤٠ سنة () من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة () ٥٠ سنة فأكثر ()
- (٤) المؤهل للدراسي : أقل من الجامعي () جامعي () فوق الجامعي ()
- (٥) تخصص المؤهل للدراسي : مكتبات ومعلومات ()
- تخصص آخر (يرجى ذكر الكلية والتخصص) :
- (٦) منذ متى تشغل هذه الوظيفة ؟
- أقل من ٣ سنوات () - من ٣ إلى أقل من ٦ سنوات ()
- من ٦ إلى أقل من ٩ سنوات () - ٩ سنوات فأكثر ()
- (٧) في حدود علمكم ، ما هي الفترة التي شغلها المسئول السابق لوظيفتك ؟
- أقل من ٣ سنوات () - من ٣ إلى أقل من ٦ سنوات ()
- من ٦ إلى أقل من ٩ سنوات () - ٩ سنوات فأكثر ()
- في ضوء معاشرتكم للأوضاع الوظيفية بالمكتبة التي تعملون بها ، يرجى وضع علامة (٧) في الخانة للمعبرة عن رأيكم ، مع رجاء عدم ترك أي سؤال بدون إجابة .

ثانياً ، اختيار القيادات في المكتبة

- (٨) ما هي المصادر التي تم الاعتماد عليها في اختيارك لمنصبك ؟
- الإعلان داخل المكتبة () - الإعلان داخل الجامعة ()
- الإعلان في الصحف () - ترشيح الرؤساء السابقين ()
- مصادر أخرى (يرجى ذكرها) :
- (٩) كيف التحقتم بالوظيفة التي تشغلونها حالياً ؟
- بناء على مقابلات ()
- بناء على امتحان أو مسابقة ()
- بناء على أمر تكليف أو تعيين ()
- أساليب أخرى (يرجى ذكرها) :

- (١٠) كيف تم اختياركم أو تعيينكم في وظيفتكم الحالية ؟
- وفقاً للأقدمية () - على أساس المعرفة الشخصية ()

- الاختيار من قبل السلطات العليا () - وفقاً للمؤهلات العلمية ()
- التعيين () - الترقية بناء على الخبرة العملية ()

ثالثاً : أسس اختيار القيادات من وجهة نظركم :

- (١١) - ما هي الأسس التي يجب أن يتم على أساسها اختيار القيادات في المكتبة الجامعية ؟
- الإنجازات السابقة () - الخبرة المهنية ()
- الخبرة الإدارية () - المؤهلات التعليمية ()
- الأقدمية () - تقارير الكفاية ()
- العلاقات الشخصية () - تقديم مقترحات لتطوير المكتبة ()
- أسس أخرى (يرجى ذكرها) :

(١٢) - من الأفضل أن يتم اختيار القيادات الإدارية بالمكتبات الجامعية من :

- داخل المكتبة () - داخل الجامعة ()
- خارج الجامعة () - الداخل والخارج ()
- من أقسام المكتبات والمعلومات داخل الجامعة أو من جامعات أخرى ()
(١٣) هل يتسبب اللجوء إلى اختيار القيادات من خارج المكتبة في هبوط معنويات العاملين في المكتبة ؟
نعم () لا ()
(١٤) هل تعتقدون أن المتقدمين من خارج المكتبة يجلبون معهم الخبرات والتجارب الجديدة التي تساعد على التطوير ؟
نعم () لا ()
(١٥) هل تعتبرون الأقدمية معياراً مهماً يجب أن يؤخذ في الاعتبار عند شغل الوظائف القيادية بالمكتبة ؟
نعم () لا ()
(١٦) هل تعتقدون أن تحديد شغل الوظائف القيادية بمدة معينة بحث على التطوير من أجل الفوز بالتجديد ؟
نعم () لا ()
(١٧) هل يتم التجديد للقيادات القائمة في مكتبتكم دون استبعاد أي منها ؟
دائماً () أحياناً () لا يحدث ()

رابعاً : المهارات والصفات الشخصية من وجهة نظركم :

- (١٨) ما هي الصفات الشخصية المطلوبة في قائد المكتبة الجامعية ؟
- الوعي الذاتي () - الثقة ()
- الروح التعاونية () - الشجاعة ()
- الابتكار والابداع () - الحسم ()
- الولع الشديد بالعمل () - المرونة ()
- التعاطف مع الآخرين (والإحساس بهم) ()

* المعرفة بالنفس وبعيوبها ومزاياها (بنفط القوة والضعف).

القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية

- صفات أخرى (يرجى ذكرها) :
- (١٩) ماهي المهارات والخبرات التي تعتبر ضرورية في قادة المكتبات الجامعية؟
- خبرة سابقة بالتطوير () - مهارات التقديم ()
- مهارات التعامل مع الآخرين () - خبرة سابقة بالإدارة ()
- مهارات الاتصال الشفهي والتخريزي () - مهارات تنظيمية ()
- خبرة ومهارة في التخطيط الاستراتيجي () - الرؤية ()
- القدرة على الوفاء بالالتزام في المواعيد المحددة () - مهارات الاستماع ()
- مهارات التفاوض والتأثير والإقناع ()
- العلاقات المتميزة مع القيادات الجامعية ()

- مهارات أخرى (يرجى ذكرها) :
- (٢٠) ما هي المؤهلات والخبرات المطلوبة في قائد المكتبة الجامعية؟
- مؤهل أقل من الجامعي () - مؤهل جامعي ()
- مؤهل فوق الجامعي () - خبرة سابقة لعدد من السنين ()
- (٢١) ما هو التخصص المطلوب في قائد المكتبة الجامعية؟
- تخصص مكتبات ومعلومات () - تخصص حاسبات ()
- تخصص إدارة ()
- تخصصات أخرى (يرجى ذكرها) :

خامساً : نمط القيادة

- (٢٢) أسلوب في حل المشاكل والخلافات التي تحدث في العمل أو بين العاملين هو :
- لا تتدخل في المشاكل () - التهينة ()
- الوصول إلى حل وسط يرضى الجميع ()
- إصدار قرارات وجزاءات حاسمة ()
- البحث عن الأسباب واختيار أفضل الحلول لمناقشتها ()
- (٢٣) السلطة من وجهة نظري تعنى :
- الطاعة العمياء من قبل المرؤوسين ()