

# الفصل الأول

الإطار المنهجي



## مشكلة الدراسة :

لقد ظل قطاع الإدارة في المملكة العربية السعودية لفترة طويلة من الزمن قاصراً على الرجال، ولم يكن للمرأة دور يذكر إلا من خلال إسهامات قليلة أو مشاركات بسيطة ، لم تمكنها من إظهار خبراتها العلمية ، وإبراز إمكاناتها الإدارية بالشكل المطلوب . ومن حسن التوفيق أن المرأة السعودية في الحقبة الأخيرة تولت مناصب إدارية في كثير من القطاعات بما فيها قطاع المكتبات والمعلومات الذي بقي لفترة طويلة بعيداً عن القيادة الإدارية النسائية.

وقد ترتب على هذه النقلة الحضارية الجديدة في المجتمع السعودي ظهور العديد من القضايا المرتبطة بحجم وطبيعة الدور القيادي للعاملات في قطاع المكتبات والمعلومات، ومدى ما يتمتعن به من قدرات إدارية ، ومدى مشاركتهن في صنع القرار الإداري ، وغير ذلك من القضايا الأخرى التي لم يكشف عنها النقاب بعد .

وتحاول الباحثة في هذا الجهد العلمي التحقق من ظاهرة المرأة السعودية بوصفها إدارية قائدة ومديرة وصانعة قرار في المكتبات ومراكز المعلومات ، ومن ثم الخروج برؤية علمية صادقة تعكس الوضع الإداري النسائي في قطاع مهم بدأ في السنين الأخيرة يفرض وجوده ، ويدفع بعجلة

التنمية الشاملة التي تشهدها المملكة العربية السعودية في مختلف المجالات .

### **أهداف الدراسة :**

تهدف الدراسة الحالية إلى الوصول إلى جملة من الحقائق لعل من أبرزها الآتي:

١. رصد التأهيل العلمي للمسؤولات في إدارات المكتبات ومراكز المعلومات المشاركة في الدراسة .

٢. التعرف إلى الخبرات والتجارب والخلفيات الإدارية للعاملات في مؤسسات المعلومات في قطاع التعليم العالي بالمملكة .

٣. التعرف إلى جوانب الإدارة العلمية التي تقوم بها المرأة في المكتبات ومراكز المعلومات السعودية .

٤. دراسة الصعوبات أو العقبات الإدارية التي تواجه المرأة السعودية أثناء أدائها لمهامها الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات ؟

٥. اقتراح مجموعة من التوصيات التي تسهم في تحسين الإدارة للمكتبات ومراكز المعلومات في المملكة وخاصة الأقسام النسائية فيها .

### **أسئلة الدراسة :**



١. ما المستوى العلمي والتأهيلي للمسؤوليات عن إدارات المكتبات ومراكز المعلومات في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية ؟
٢. ما طبيعة الخبرات والتجارب والخلفيات الإدارية للعاملات في مؤسسات المعلومات في قطاع التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية ؟
٣. ما أبرز جوانب الإدارة التي تقوم بها المرأة في المكتبات ومراكز المعلومات السعودية ؟
٤. ما أبرز الصعوبات أو العقبات الإدارية التي تواجه المرأة السعودية أثناء أدائها لمهامها الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات ؟
٥. ما أهم العوامل التي تسهم في تحسين إدارة المكتبات ومراكز المعلومات في المملكة وخاصة لما هو موجه منها لخدمة القطاع النسائي ؟

### أهمية الدراسة :

تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة , وذلك من زاويتين :

**الأولى :** أنها تنتهج أسلوباً في مناقشة قضايا الإدارة , يسمح بأن تكون لها نظرية ذات مبادئ وقواعد , وأن تكون أيضاً علماً متعارفاً عليه مستقلاً بقواعده ونظمه, وهذا أمر لم يعرف إلا في العصر الحديث (دياب : د. ت , ٣٩). ذلك لأن أساليب الإدارة قد تختلف من مكتبة لأخرى , كما أن طرق ممارستها قد تكون اجتهادات شخصية أو آراء



ووجهات نظر ذاتية لا تقوم على قواعد علمية معروفة ولا مدروسة . ومن هذا المنطلق جاء التأكيد في هذا المشروع العلمي على إيضاح هذا المفهوم وما بينى عليه .

**الثانية :** أن هذه الدراسة تركز على ظاهرة ممارسة الإدارة بعناصر نسائية في مؤسسات المعلومات وهي ظاهرة أغفلت من أي ذكر أو بحث أو إشارة في عموم الأدب المكتبي , فيما عدا إشارات يسيرة لها , مثلما فعل "محمد أمين البنهاوي" في دراسته التي تحمل عنوان " إدارة العاملين في المكتبات " حيث تحدث عن المرأة العاملة في مجال المكتبات , ووضع المرأة في أدب علم المكتبات, ولكنه قصد المرأة الغربية لا العربية, إذ يشير إلى ذلك بقوله: "لدى قيام المؤلف بفحص أدب علم المكتبات المدون بالعربية - وما أقله - بحثاً عن وضع المرأة العربية العاملة في مجال المكتبات لم يجد فيه بكل أسف ما يسد الرمق , فالبيانات الإحصائية إما ناقصة أو مبتورة أو لا وجود لها على الإطلاق. الأمر الذي يجعل تحليل أوضاع المرأة العاملة في مهنة المكتبات في مختلف الدول العربية هدفاً بعيد المنال على الأقل في الوقت الحاضر. لهذا يكتفي المؤلف - على حد قوله - بدراسة وضع المشتغلات بالمهنة في الولايات المتحدة وأوروبا" ( البنهاوي : ١٩٨٤م , ٢٥٨ ). وهنا يتضح ما لهذا الجهد العلمي من أهمية وذلك لكونه يلقي الضوء على الوضع الإداري للمرأة العاملة في قطاع

المكتبات والمعلومات في المؤسسات الموجهة لخدمة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية ، ولعله يكون منطلقاً بإذن الله لدراسات وبحوث مستقبلية تتناول جوانب أخرى عن أوضاع المرأة العاملة في هذا القطاع الحيوي.

### **منهج الدراسة وإجراءاتها :**

لقد اعتمدت الباحثة في معالجة الموضوع قيد البحث على المنهج المسحي لأنه الأنسب لمثل هذه الدراسة, ويقوم هذا المنهج على دراسة الظاهرة المعاصرة ومسحها على الطبيعة, وفحصها فحصاً معمقاً ودقيقاً على مدى فترة من الزمن , وهو من المناهج العلمية المعتمد بها ؛ لأنه يتبع خطوات المنهج العلمي ( بدر : ١٤٠٨هـ ، ١٧٣ - ١٩١ ). ويذهب أحد علماء المنهجية إلى أن المقصود بالمنهج المسحي أو الوصفي المسحي " البحث الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث, أو عينة كبيرة منهم , وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها" ( العساف : ١٤١٦ هـ , ١٩١ ) .

### **أ / أدوات جمع البيانات :**

لجمع البيانات التي تجيب عن أسئلة الدراسة المطروحة سلفاً عمدت الباحثة إلى استخدام الأداة الأكثر مناسبة لمنهج البحث , وهي الاستبانة " لأن البحث المسحي يتم بواسطة استجواب الأفراد بصورة مباشرة ( المقابلة ) أو بصورة غير مباشرة ( الاستبانة ) " ( العساف :



١٤١٦هـ، ١٩٢) إلى جانب الزيارات الميدانية ، وإجراء المقابلات، والاتصالات الهاتفية وذلك بغرض التزود بالمعلومات المطلوبة . وهذه تعد من أهم أدوات جمع البيانات وخاصة في حالة المنهج المسحي الوصفي . ويعود السبب في التركيز هنا على أداة الاستبانة بوصفها أفضل أدوات جمع البيانات في الدراسات المسحية ، كما أن غالبية الدراسات السابقة اعتمدت على الاستبانة بشكل مباشر لجمع معلوماتها، علاوة على أن مجتمع الدراسة موزع على مناطق جغرافية متعددة من المملكة، وبالتالي فإن الأداة المذكورة ( الاستبانة ) هي أفضل وسيلة لجمع البيانات من هذه الجهات المتفرقة .

#### أ / ١ تصميم الاستبانة :

#### أداة القياس :

تم جمع البيانات الأساسية لهذه الدراسة باستخدام استبانة استقصاء موجهة للسيدات المشرفات على المكتبات ومراكز المعلومات بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية ، وقد تمكنت الباحثة من إعداد هذه الاستبانة بعد مراجعة العديد من الأدبيات ذات الصلة بالموضوع قيد البحث ، وقد احتوت الاستبانة على محورين رئيسيين يتعلق أولهما : بالبيانات الشخصية للمشاركات في الدراسة من حيث الاسم ( ترك اختياريًا ) ومكان العمل ،





ومسمى الوظيفة ، والمرتبة ، ورقم الهاتف والفاكس ؛ ثم البيانات العامة (اسم المكتبة وعنوانها الحالي والمؤسسة التابعة لها والإدارة المشرفة عليها) . فالتأهيل والخبرات العلمية من حيث مجال الاختصاص , ونوع الدرجة العلمية , وعدد سنوات الخبرة ومدى الالتحاق بالدورات والبرامج التدريبية , والخبرات الإدارية السابقة للعمل ومدى المشاركة في الندوات والمؤتمرات .

أما المحور الثاني للاستبانة فيتناول جوانب الإدارة العلمية ، وقد قسم إلى عناصر , يحتوي كل عنصر منها على عدد من المتغيرات التي يتفرع عنها مجموعة من الأسئلة , وفي السطور اللاحقة توضيح لهذا الجانب .

وأول هذه العناصر التخطيط : وقد حوى سبعة متغيرات تتمحور حول دور التخطيط، في تطوير المكتبة , وأهم المجالات التي يجب أن تشملها عملية التخطيط وإمكانية وجود تخطيط دوري للعمل في المكتبة أو المركز , وما إذا كان التخطيط خاصاً بمكتبة القسم النسائي أو شاملاً للمكتبة الرئيسة بشكل عام , ومدى مشاركة مديرة المكتبة أو المركز في عملية التخطيط , وأهم مجالات المشاركة , وكذلك توضيح أسباب عدم المشاركة في حالة عدم وجودها .

أما ثاني هذه العناصر فهو التنظيم : وقد شمل خمسة متغيرات تتركز حول أهمية وجود هيكل تنظيمي لتحديد



العمل بالمكتبة أو المركز , وما إذا كان قد تم إجراء تطوير للهيكل التنظيمي خلال السنوات الماضية , والأسباب التي أدت إلى عدم وضع هيكل تنظيمي للمكتبة أو المركز في حال عدم وجوده , وكيفية تصميم ذلك الهيكل , والطريقة التي يتم بها إجراء العمليات الفنية لأوعية المعلومات .

وثالث هذه العناصر القيادة : وتحتوي على ستة متغيرات تتمثل في طبيعة النظام المتبع في الإدارة ( مركزي أو لامركزي ), وأعلى مرتبة وظيفية تشغلها مديرة المكتبة أو مركز المعلومات , ومقدار الصلاحيات الممنوحة للمديرة في العمل , ومدى إسهامها في تعزيز العمل الإداري , والأسس التي تستأنس بها مديرة المكتبة أو المركز في ممارسة مهامها الإدارية .

رابع هذه العناصر يتعلق بصناعة القرار : ويشمل ثلاثة متغيرات تتناول حق صناعة القرار دون الرجوع إلى الإدارة المباشرة في العمل , وما إذا كان قد سبق للإدارة المباشرة أن نقضت قرارات صدرت عن إدارة المكتبة أو المركز , وإمكانية استشارة الإدارة العليا أو المباشرة لمديرة المكتبة أو المركز في قرارات تتعلق بالعمل .

وخامس هذه العناصر الإشراف والرقابة : ويحتوي على ثلاثة متغيرات تناولت الرقابة على الأداء اليومي في العمل , ونوع تلك الرقابة , ومدى التزام مديرة المكتبة أو المركز بتطبيق اللوائح والأنظمة الإدارية في المكتبة أو مركز المعلومات.



وأما سادس هذه العناصر فهو إدارة الموارد البشرية :  
وقد شمل خمسة متغيرات رئيسة هي : كيفية توظيف  
العاملات في المكتبة أو المركز , وإمكانية تدريب الموظفين  
على التطورات الجديدة في المجال , وأسباب الترشيح  
للدورات التدريبية , وعلاقة مديرة المكتبة أو مركز المعلومات  
مع الموظفين , وأهم العناصر التي يتم من خلالها تقييم  
الموظفات في العمل .

وسابع هذه العناصر هو الموارد المالية : وشمل أربعة  
متغيرات تتمثل في كيفية تحديد الموارد المالية للمكتبة أو  
المركز , والصلاحيات المتاحة للصرف من تلك البنود  
والمخصصات , ومدى معاناة المكتبة أو المركز من نقص  
الموارد المالية , وأثر ذلك النقص على توفر مستلزمات  
العمل الرئيسية .

أما السؤال الأخير في الاستبانة (آراء ومقترحات ) فترك  
مفتوحاً للإجابة عنه من قبل مسؤولات المكتبات ومراكز  
المعلومات للتعبير عن وجهات النظر, وتقديم مقترحات  
تخدم الوضع الإداري للمرأة في مكتبات الدراسة .

#### أ / ٢ صدق الأداة :

عرضت الاستبانة قبل اعتمادها بشكلها النهائي على  
مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة وعلوم  
المكتبات والمعلومات والبحث العلمي من أعضاء هيئة  
التدريس بالجامعات وخارجها لإبداء رأيهم في محتواها



العلمي وأسلوبها وتنظيمها وتمت الاستفادة من ملاحظاتهم حيث أعيدت صياغة بعض المحاور والمتغيرات , لتصبح أكثر وضوحاً وصدقاً في قياسها , وتم الإبقاء على الأسئلة التي أجمع عليها المحكمون , كما تم قياس صدق الاستبانة بطريقة استطلاعية من خلال توزيع عينة منها على بعض مسؤولات المكتبات في المجتمع قيد البحث للتحقق من مدى وضوحها ومناسبتها لمجتمع الدراسة , وبناءً على جميع الملاحظات الواردة تم صياغة الاستبانة بصورتها النهائية .

#### **أ / ٣ ثبات الأداة :**

أجري اختبار تجريبي للاستبانة حين تم اختيار ما يقرب من ١٥ موظفة ومسؤولة من العاملات في القطاع الإداري للمكتبات ومراكز المعلومات المشاركة في مجتمع الدراسة , وطلب منهن الإجابة عن الاستبانة الأولية , ثم بعد حوالي أربعة أسابيع طلب منهن الإجابة عن الاستبانة نفسها بصيغتها النهائية, وتم التحقق من ثبات الاستبانة بحساب معامل ألفا الذي أعطى قيمة عالية مقدارها ٠,٩١ وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ , مما يوحي بأن المقياس المستخدم يحظى بدرجة ثبات قوية .

#### **ب / تحليل البيانات :**

بعد جمع استبانات الاستقصاء , وقبل إجراء عمليات التحليل اللازمة تم إجراء الخطوات الآتية :

١. مراجعة الاستبانات للتأكد من اكتمالها , واستبعاد ما هو غير مكتمل أو ما لم يجب عليه إطلاقاً .



٢. تقسيم مجتمع البحث بحسب فئاته, بدءاً بالجامعات, فالكليات الجامعية والمطورة, فالكليات العلوم الصحية, فمكتبة الفرع النسوي بمعهد الإدارة العامة.

٣. تفرغ البيانات في جداول تمت معالجتها بعد ذلك بإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لأغراض الدراسة , وتمثلت الأساليب التحليلية المستخدمة لهذه الدراسة في التكرارات والنسب المئوية التي تكشف عن حجم الظاهرة محط البحث .

### **مجتمع الدراسة :**

يتألف مجتمع الدراسة الحالية من جميع المكتبات ومراكز المعلومات التابعة لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية التي تدار بواسطة عناصر نسائية. وقد اعتمدت الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة على الدليل التعريفي الذي أصدرته وزارة التعليم العالي عام ١٤١٦هـ ( ١٩٩٥م ) , وذلك لكونه المصدر الوحيد الذي أمكن الحصول عليه , ونظراً لاكتمال تغطيته لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة والمتمثلة في الآتي :

### **أولاً : الجامعات التابعة لوزارة التعليم العالي , وتضم المكتبات الآتية :**

١. مكتبة مركز دراسة الطالبات التابع لجامعة أم القرى .  
٢. مكتبة مركز دراسة الطالبات التابع لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

٣. مكتبة مركز دراسة الطالبات التابع لجامعة الملك

سعود .



٤. مكتبة مركز دراسة الطالبات التابع لجامعة الملك عبد العزيز .

٥. مكتبة مركز دراسة الطالبات التابع لجامعة الملك فيصل .

أما فيما يتعلق بمكتبتي الجامعة الإسلامية وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن فهما مستثنيتان من نطاق الدراسة , لأنه لا يوجد في هاتين الجامعتين أقسام نسائية على غرار الجامعات الأخرى , وبالتالي فلا وجود لظاهرة الإدارة النسائية فيهما . وكذلك الحال مع جامعة الملك خالد فهي أحدث الجامعات السعودية, وقد قامت الباحثة بالاستفسار عن مكتبة الطالبات بها , فتبين أنها تحت الدراسة والإنشاء .

### **ثانياً : مؤسسات التعليم العالي التابعة لجهات أخرى غير وزارة التعليم العالي وتضم المكتبات النسائية الآتية :**

١. مكتبات كليات الرئاسة العامة لتعليم البنات .

٢. مكتبات كليات العلوم الصحية التابعة لوزارة الصحة .

٣. المكتبة النسوية التابعة لمعهد الإدارة العامة .

### **مصطلحات الدراسة :**

تحتوي هذه الدراسة على بعض المصطلحات التي

يحسن إيضاحها سلفاً, وذلك على النحو الآتي :

### **الإدارة العلمية :**



مدرسة إدارية تحبذ الاعتماد على قواعد الإدارة العلمية, وتهتم بوضع العامل من خلال الحركة والزمن ومقدار الإنتاج , وقد برزت هذه الفكرة بشكل واسع بفضل جهود العالم الأمريكي فريدريك تايلور صاحب الكتاب المعروف (أصول الإدارة العلمية) الذي نشر لأول مرة عام ١٩١١م (غوشة : ١٩٧٥م، ٢٠٢).

### **المكتبة :**

مؤسسة ثقافية اجتماعية تسعى إلى تحقيق رسالة في المجتمع , وتنهض بدور تعليمي وإعلامي وثقافي وترفيهي , وتقدم خدماتها مجاناً . ويشمل مجتمع المكتبات في الدراسة الحالية تلك التابعة للجهات المشاركة في المسح الميداني .

### **مركز المعلومات :**

وحدة أو قسم من مركز "ببليوجرافي " أو مكتب بحوث أو مركز توثيق يعطي معلومات عن الكتب أو الموضوعات التي تهتم الهيئة التي يتبعها المركز, ويعمل فيه اختصاصيو بحث ومكتبيون وببليوجرافيون واختصاصيو معلومات . وقد تشتمل مهام مركز المعلومات على مهام المكتبة المتخصصة (الشامي وحسب الله: ١٩٨٨م, ٥٦٩ - ٥٧٠) ويقصد بمراكز المعلومات في الدراسة الحالية وحدات أو أقسام المعلومات التابعة للجهات المشاركة في المسح الميداني.

### **الأقسام النسائية :**



إدارات منبثقة عن بعض الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية, وتكون تابعة لها إدارياً ومالياً, وتتماثل معها إلى حد كبير في الهدف وطبيعة العمل وتختلف عنها في الحجم وبعض المهام , ويقتصر العمل فيها على النساء وحدهن.

### **مؤسسات التعليم العالي :**

هي الجهات التي تشرف على مرحلة التخصص العلمي في أنواعه ومستوياته كافة , رعاية لذوي الكفاية والنبوغ وتنمية لمواهبهم , وسداً لحاجات المجتمع المختلفة في حاضره ومستقبله , بما يساير التطور المفيد الذي يحقق أهداف الأمة وغاياتها ( وزارة التعليم العالي : ١٤١٦هـ , ١٥). وقد حددت الباحثة نطاق مؤسسات التعليم العالي المشاركة في هذه الدراسة , وذلك في الجزء المتعلق بمجتمع الدراسة .

### **أدب الموضوع :**

سيتم في هذا الجزء عرض موجز لأدب الموضوع , وذلك من خلال تناول أبرز البحوث النظرية والدراسات الميدانية التي تناولت ظاهرة الإدارة العلمية في مؤسسات المعلومات , وذلك على النحو الآتي :

### **أولاً : البحوث النظرية :**





١. كتاب عبد الكريم إبراهيم الأمين وآخرين، الذي يحمل عنوان " إدارة المكتبة " وصدر عام ١٩٨٠م , وهو يتناول العديد من الجوانب الأساسية لعدد من الإجراءات والعمليات الإدارية التي تتم في المكتبة , من حيث إدارتها, والتطورات الحديثة في الخدمات المكتبية , والإطار القانوني والإداري في المكتبات , وموظفيها ووظائفها, كما يتناول الكتاب الميزانية والتخطيط المالي والعلاقات العامة في المكتبة, علاوة على مبنى المكتبة وأثاثها ولوازمها (الأمين وآخرون : ١٩٨٠م) .

٢. كتاب محمد الهادي بعنوان " الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات", الذي صدر عام ١٩٨٢م , ويتناول هذا الكتاب الإدارة العلمية لمختلف أنواع المكتبات سواء أكانت مكتبات وطنية أم مكتبات عامة أم مدرسية أم جامعية أم متخصصة , كما أن هذا الكتاب يتناول أيضا الإدارة العلمية لمراكز التوثيق والمعلومات , وهو موجه إلى رجال الإدارة والتخطيط بصفة عامة ومديري المكتبات ومراكز التوثيق بصفة خاصة , إلى جانب الطلاب والمهتمين بأمور المكتبات والتوثيق والمعلومات .

كما يشتمل الكتاب المذكور على خمسة أجزاء رئيسية :  
الجزء الأول يتعرض لمفهوم الإدارة العلمية ومدى تطبيقها في المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات ويعالج الجزء الثاني تحديد الأهداف كنقطة ارتكاز في العملية الإدارية , وعملية اتخاذ القرارات , ومراحل التخطيط الإداري للمهام

في هذه التنظيمات. ويوضح الجزء الثالث مبادئ التنظيم الإداري , كما يتعرض للعلاقات الإنسانية والعلاقات العامة والاتصالات الإدارية التي ينبغي أن تدعم أنشطة المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات . ويختص الجزء الرابع من الكتاب بتطبيق أساليب الإدارة المالية من إعداد الميزانيات والتكاليف والمحاسبة والرقابة. أما الجزء الخامس والأخير من كتاب الهادي فيتعرض لبعض الأساليب التي تسهم في التطوير الإداري : مثل المعايير الموحدة , وبحوث العمليات , والتحليل الشبكي ( الهادي : ١٩٨٢م ) .

٢. كتاب محمد أمين البنهاوي بعنوان " إدارة العاملين في المكتبات "، الذي صدر عام ١٩٨٤م , ويتناول إدارة الموظفين في المكتبات في إطارها العام : مفهومها , الحاجة إليها , الأسس التي تقوم عليها , بدءاً من توصيف الوظائف ومروراً باختيار العاملين وتعيينهم وتدريبهم , وانتهاءً بقياس أدائهم وترقيتهم . كما يتناول كتاب البنهاوي مشاكل العاملين في كل نوع من أنواع المكتبات على حدة ( الجامعية والمتخصصة والعامة والمدرسية ) حيث يتحدث عن عددهم وفئاتهم ووظائفهم ومؤهلاتهم وواجباتهم , ثم يتطرق إلى بناء جهاز الموظفين وأحوال العمل والتنمية المهنية للعاملين , وينتهي بمناقشة بعض القضايا الخاصة بإدارتهم. وتم تخصيص الفصل الأخير من الكتاب المذكور لدراسة نموذجين محددين من القوى العاملة بالمكتبات هما الفنيون والنساء العاملات في المكتبات بهدف تسليط

الضوء على وضع كل فئة منها, وإبراز مشكلاتها الخاصة ( البنهاوي : ١٩٨٤ م).

٤. كتاب شريف كامل شاهين بعنوان " نظم المعلومات الإدارية للمكتبات ومراكز المعلومات : المفاهيم والتطبيقات " الذي صدر عام ١٩٩٤م, حيث ركز على النظم وأساليب المعلومات الإدارية . وقد جاء في أحد عشر فصلاً , خصص الفصل العاشر من الكتاب لنظم المعلومات الإدارية, واتخاذ القرار , وشمل تعريفات لنظم المعلومات الإدارية, وبناء هذا النوع من النظم, وإدارة المكتبات واتخاذ القرار , كما خصص الفصل الحادي عشر للنظم الإدارية والمالية لبعض المكتبات ومراكز المعلومات (شاهين : ١٩٩٤م).

٥. كما قام سعود الحزيمي بإعداد مقالة بعنوان " المشكلات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات السعودية " التي نشرت في مجلة عالم الكتب (مج ١٨, ٤٤, ١٤١٨هـ), وهي تؤكد أن المعلومات أصبحت تشكل عاملاً مهماً في نجاح خطط التنمية, ومصدراً للخبرات والتجارب والبدائل والأساليب, وأداة لرفع فاعلية العاملين وزيادة إنتاجيتهم وكفاءتهم , لذا يعتمد الإداريون عليها كثيراً في مختلف المنظمات والمؤسسات الإدارية في اتخاذ قراراتهم

ونتيجة لما تواجهه المكتبات ومراكز المعلومات من هذا الكم الهائل والسيل الجارف من هذه المعلومات التي هي



بحاجة إلى السيطرة عليها وتنظيمها وحفظها واسترجاعها , فإن ذلك يتطلب وجود إدارة سليمة تقوم بتوجيه الأفراد, ورفع كفاءتهم, واستغلال الموارد البشرية والمالية على الوجه الأمثل واكتشاف المشكلات والعوائق , وإيجاد الحلول المناسبة لها . خاصة أن أغلب المكتبات ومراكز المعلومات في دول العالم تعاني من مشكلات وعوائق عديدة تحد من قدرتها على تحقيق أهدافها وتنفيذ نشاطاتها, ولا شك أن تجاهل تلك المشكلات أو إهمالها سيؤدي في نهاية الأمر إلى تراكمها واستفحال أمرها وبالتالي تراجع مستوى الأداء , ويدب الفشل ليحول دون تحقيق أهداف المكتبة (الحريمي : ١٤١٨هـ).

### ثانياً : الدراسات الميدانية :

برغم المحاولات العديدة التي قامت بها الباحثة للوقوف على الدراسات التي استمدت معلوماتها من المسوحات الميدانية فإنها لم تجد في اللغة العربية إلا دراسة واحدة فقط لها صلة وثيقة بالإدارة العلمية للمكتبات الجامعية , واستطاعت الباحثة بعد ذلك العثور على مجموعة من الدراسات ترتبط بالوضع الإداري للمرأة وطبيعة عمل المرأة في المملكة العربية السعودية , سيتم عرضها بإيجاز على النحو الآتي :

١. دراسة حامد الشافعي دياب , وهي بعنوان " إدارة المكتبات الجامعية: أسسها النظرية وتطبيقاتها العملية " .  
تركز هذه الدراسة على قطاع محدد من قطاعات دراسات



المكتبات وهو " الإدارة المكتبية " مع التطبيق على المكتبات الجامعية في مصر , بحيث يتكامل \_ على حد تعبيره \_ الجانبان النظري والميداني معاً , ويصبح الأول في خدمة الثاني . ويتبلور هدف الدراسة في أربع نقاط رئيسة وذلك على النحو الآتي :

**أولاً :** التعرف إلى الأسلوب الأمثل لإدارة المكتبات الجامعية .

**ثانياً :** دراسة الوظائف الإدارية في المكتبات الجامعية في صورتها المثلى كالتنظيم الإداري والسلم الوظيفي والقوى البشرية والميزانية ٠٠٠ إلخ .

**ثالثاً :** تطبيق وظائف الإدارة العلمية للمكتبات الجامعية على الأوضاع القائمة في ثلاث مكتبات جامعية في مصر , اختارها الباحث كنماذج للدراسة الميدانية , في محاولة للتعرف إلى الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تحقيق المكتبات الجامعية لأهدافها .

**رابعاً :** تلمس واقتراح الحلول الملائمة لظروف تلك المكتبات في ضوء ما كشفت عنه نتائج الدراسة , وتبلورت مثل هذه الاقتراحات في صورة إستراتيجية جديدة لإدارة المكتبات الجامعية في مصر .

وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة منهج " دراسة الحالة "؛ لأنه يرى أنه أنسب المناهج لهذه الدراسة , وتمثل الوحدة في دراسة الحالة موضوع البحث , وقد تكون

فرداً أو جماعة أو مؤسسة أو مشروعاً أو وحدة إدارية , وقد يتضمن هذا المنهج دراسة الوحدة بأكملها أو دراسة قطاع أو جزء منها .

وتتمثل أبرز النتائج التي توصل إليها الشافعي في أن هناك علاقة ما بين تطبيق أسس الإدارة العلمية ومبادئها وبين الوضع الراهن للمكتبات الجامعية التي تمت دراستها، على اعتبار أن العلاقة بين المبدأ والتطبيق أو السبب والنتيجة علاقة طردية . وتوصل الباحث إلى نتيجة إجمالية فحواها أن المكتبات الجامعية في مصر لا تستطيع أداء المهام الملقاة على عاتقها بطريقة أفضل في ظل عدم ترابط التنظيم الإداري للوحدات المكتبية المتعددة داخل الجامعة الواحدة والنقص الواضح في القوى العاملة في هذه المكتبات كماً وكيفاً، فالكل يعمل بدون توجيه فني أو إشراف إداري من قبل المسؤولين عن المكتبات الجامعية , إضافة إلى ضالة المخصصات المالية لهذه المكتبات . ويوصي الباحث في الختام بعلاج الأسباب الثلاثة الرئيسة وهي : خلل التنظيمات الإدارية , وقلة عدد العاملين المتخصصين , وضالة المخصصات المالية . ذلك أن هذه العوامل تعد من وجهة نظر الشافعي الحل الأمثل لأغلب المشكلات الموجودة في المكتبات الجامعية في مصر ( دياب : د.ت ) .

٢. دراسة نبيلة عباس الشال بعنوان " المرأة والقيادة الإدارية " والتي صدرت عام ١٩٧٧م . وتركز هذه الدراسة على الكفاءة الإنتاجية للمرأة , وهل هي معادلة لكفاءة الرجل ؟ وهل يمكن أن تكون المرأة مديرة ؟ بحيث تتولى قيادة مجموعة من العاملين بكل كفاءة واقتدار . وقد انصب البحث على إظهار مدى قدرة المرأة على القيادة تأسيساً على أنه في مجال القيادة الإدارية لا مجال للتفرقة بين مفهوم كل من القائد والمدير . وأشارت الباحثة إلى معوقات قيادة المرأة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية , والتي تمثل ضغوطاً على المرأة مما يحد من عملها بكفاءة أو وصولها إلى المناصب القيادية . كما توصلت الباحثة إلى مجموعة من المشكلات الإدارية النسائية : بما في ذلك مشكلات التخلف , وسوء الاختيار , وضعف التدريب والمركزية الشديدة , إضافة إلى معوقات خاصة تقف أمام المرأة في عملها بصفة عامة وفي وصولها إلى المناصب القيادية بصفة خاصة , وأكدت الباحثة أن إزالة جزء كبير من هذه المعوقات , أو حتى التخفيف منها , سيؤدي إلى زيادة اندفاع المرأة للعمل والتقدم , كما أشارت إلى أن الإجابة في العمل والابتكار والتطلع يؤدي إلى تحقيق مكانة ومركز في الجماعة , كما أن القدرة على التأثير في الآخرين وغيرها ستظل مرتبطة بدرجة كبيرة بقدرات الفرد ودرجة تعليمه وثقافته , فإذا أزيلت من أمامه المعوقات المادية التي تعيق

قدراته أو تحول دون انطلاقها استطاع أن يصل إلى المناصب القيادية سواء كان هذا الفرد رجلاً أم امرأة . وقد توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج تتبلور في أنه ليس كل فرد صالحاً للقيادة الإدارية , بمعنى أنه ليس كل رجل صالحاً للقيادة , ولا كل امرأة صالحة للقيادة , ولكي يتسنى تحقيق القيادة الفعالة في أي تنظيم كان , يجب أن يتم الاختيار السليم للقائد , وتنمية قدراته عن طريق التدريب المتعدد المراحل إضافة إلى توفير المناخ الجيد للعمل ( الشال : ١٩٧٧م ) .

٣. صدر عن الديوان العام للخدمة المدنية الذي أصبح الآن وزارة الخدمة المدنية بحث بعنوان " دراسة عن الوظائف التي توجد حالة ملحة لشغلها , والتي يمكن للمرأة المشاركة بالعمل فيها , دون الإضرار بالخلق الإسلامي والعادات العربية " , واهتمت هذه الدراسة بالتركيز على الحاجة الماسة لشغل بعض الوظائف المكتبية : كالنسخ , والترجمة , والمحاسبة , والحاسب الآلي , وأعمال الملفات في الدوائر الحكومية وأجهزة الدولة كافة. أما عن كيفية تأهيل المرأة للقيام بالأعمال المكتبية فهناك خيارات كثيرة منها : إضافة تخصصات جديدة لبرامج تعليم المرأة , وإنشاء معاهد نسائية للتدريب الإداري على غرار معهد الإدارة العامة .





أما كيفية الاستفادة من خريجات البرامج الإدارية فيكون عن طريق إعداد مكاتب خاصة في مدارس البنات القريبة من جهات العمل , وإعداد إدارات نسائية في الجهات الحكومية نفسها , وإعداد مجموعة من المجمعات الإدارية النسائية التي تتبع الجهات الحكومية (الديوان العام للخدمة المدنية : ١٤٠٠هـ) .

٤. دراسة لأحمد إبراهيم عبد الهادي بعنوان " السلوك التنظيمي : دراسة في التحليل السلوكي للرجل والمرأة في العمل والإدارة " ، والتي صدرت عام ١٩٨٤م . وتهتم هذه الدراسة بمناقشة الفروق الجوهرية بين المديرين والمديرات في بعض المنظمات في مصر . وقد كان من أبرز نتائج هذه الدراسة أن هناك فروقاً بين الرجال والنساء في مستوى الإدارة الدنيا والوسطى والعليا لصالح الرجل بمختلف المقاييس الفرعية لقياس مدى فاعلية المدير (على حد تعبير الباحث) , وتتمثل أهم هذه الفروق في الآتي :

أ. تفويض السلطات : ترجع هذه الفروق إلى عوامل نفسية أهمها : انخفاض ثقة المديرات بأنفسهن وبغيرهن , والخوف والقلق من أخطاء التفويض, والرغبة في الاحتفاظ بالسلطة لإشباع حاجات إثبات الذات والسيطرة, وعدم الرغبة في المخاطرة حتى لو

تراكمت الأعمال، وقلة الخبرة في العمل الإداري بحيث لا يعرفن كيف يفوضن بعض السلطات.

ب. الاتصالات التنظيمية : بحيث تنعكس التنشئة الاجتماعية للفتاة على فاعلية الاتصالات التنظيمية، ويجعل العديد من النساء يجدن صعوبة في هذا الصدد.

ج. الميل إلى التعقيدات البيروقراطية , لأن أسلوب تربية الفتاة لا ينمي لديها، في العادة ، الاعتماد على النفس في اتخاذ القرارات , فينتقل هذا النمط إلى مختلف مراحل حياتها الوظيفية , وبالتالي تتمسك حرفياً باللوائح والتعليمات والقوانين .

د. العلاقات الشخصية في التنظيم : النشأة الأولى للفتاة , والنظرة الاجتماعية لمكانة المرأة في المجتمع , يجعل عدداً كبيراً منهن أقل مهارة في تكوين الصداقات والتعاون مع فريق العمل الإداري .

هـ. اتخاذ القرارات : هناك فرص التدريب وتنمية المهارات للمديرات في اتخاذ القرارات , كما أن أغلب الوظائف التي تشغلها النساء عادة ما تكون محدودة التقدم وظيفياً مما يؤدي إلى عدم وجود الدافع الذاتي لتنمية خبراتهن في مجال اتخاذ القرارات (عبد الهادي : ١٩٨٤م) .

٥. دراسة لعائشة أحمد الحسيني بعنوان " التخطيط للاحتياجات من الكفاءات الإدارية النسائية في المملكة العربية



السعودية"، الصادرة عام ١٤٠٤هـ. وعينت هذه الدراسة بتقدير احتياجات المملكة من الكفاءات الإدارية النسائية لمواجهة متطلبات خطة التنمية , وقد أبرزت الباحثة ذلك في النقاط الآتية :

أ. اقتصرت الدراسة على الجهات الرئيسة لعمل المرأة في مدينة جدة .

ب. الدراسة مجرد مؤشرات للوضع في حين أن الدراسات المتعمقة لهذا الموضوع والمرتبطة بالاحتياجات المستقبلية تتطلب بحوثاً أوسع تستغرق وقتاً أطول وعادة ما تخرج عن نطاق قدرات الباحث بمفرده.

ج. الاعتماد على التحليل المنطقي في دراسة مشروعات التنمية , وقد اختارت الباحثة خمس جهات رئيسة في مدينة جدة تعمل بها ( المرأة السعودية ) لإجراء دراستها الميدانية , وتطبيق النموذج المختار لتحديد الاحتياجات من الكفاءات الإدارية النسائية .

أما أبرز النتائج التي توصلت إليها الباحثة , فنجملها في الفقرات التالية:

\* ممارسة المرأة السعودية للعمل الإداري من خلال مهام إدارية قامت بها, كعمادة الكلية , ووكالة الكلية ,

وإدارة المدرسة , وحتى الأعمال الإدارية الأقل من ذلك والأكثر بساطة .

\* ما تقوم به المرأة السعودية من الأعمال لم يخرج عما تسمح به الشريعة الإسلامية وتقاليد هذه البلاد المحافظة , حيث إن ذلك يعد من أولويات المملكة والواقع الذي يتمسك به مواطنو هذا البلد .

\* نجحت المرأة في ممارسة الأدوار الإدارية المتعددة مثل رسم السياسات , والمتابعة واتخاذ القرارات , وبعض الأدوار الأخرى , وذلك نتيجة لخبرة أو دراسة سابقة .

\* لم تعقد دورات تدريبية للمرأة لرفع مستوى أدائها الإداري إلا القليل جداً , وهناك اتجاه في التركيز على إقامة تلك الدورات .

\* استنتجت الباحثة أن المرأة السعودية في المراكز القيادية لها تطلعات إلى شغل مناصب ومراكز أوسع , وطرق مجالات عمل جديدة , كل ذلك في إطار الشريعة الإسلامية ( الحسيني : ١٤٠٤هـ ) .

٦. دراسة لجنة تنسيق العمل النسائي في الخليج والجزيرة العربية بعنوان " تقدير احتياجات الكفاءات الإدارية النسائية بالمملكة العربية السعودية" ، والتي صدرت عام ١٤٠٤هـ . وتهدف هذه الدراسة تُعرف احتياجات المملكة العربية السعودية من الكفاءات الإدارية النسائية , وذلك من أجل مواجهة متطلبات خطة التنمية , وقد تم تطبيق



الدراسة على خمس جهات رئيسة تعمل فيها المرأة السعودية بمدينة جدة هي: الرئاسة العامة لتعليم البنات وجامعة الملك عبد العزيز، والإدارة العامة لكليات البنات، ووكالة الوزارة لشؤون الرعاية الاجتماعية، وبنك القاهرة، وشركة الراجحي المصرفية. وقد بلغ عدد أفراد العينة ٧٨ امرأة، وتمت المقابلات الميدانية مع القيادات النسائية في هذه الجهات. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج يمكن إجمالها في النقاط الآتية:

أ. اتفقت القيادات الإدارية النسائية على أن المجالات التي ستعمل بها المرأة السعودية في المدى القصير هي جميع المجالات الحكومية، والقطاع العام. إذ تدعو الحاجة إلى إنشاء قسم خاص للسيدات خاصة في وزارة العدل، ووزارة الشؤون البلدية والقروية، ووزارة الداخلية، ووزارة الكهرباء، ووزارة الشؤون الاجتماعية، وأخيراً الخطوط السعودية (خدمات الركاب).

ب. تؤيد وزارة الخدمة المدنية دخول المرأة المجالات المذكورة بما يتلاءم مع قدرات المرأة إلا أنها ترى أن تعمل المرأة السعودية في الأجل القصير في وظائف السكرتارية والأرشفة والمحفوظات نظراً لما تتطلبه هذه الوظائف من الدقة والترتيب والتنسيق.

ج. تمارس القيادات الإدارية النسائية بعض الأدوار القيادية بنجاح مثل: عمليات رسم سياسات العمل



وتحديدها, وقد انفردت المرأة بعملية المتابعة والتنفيذ نظراً لظروف العمل التي تتطلب فصل الجنسين . إلا أن بعض القرارات تتخذ من قبل الرجال .

د. لم تمارس القيادات الإدارية النسائية أو تشارك بعد في بعض المسئوليات والأدوار المرتبطة بالوظيفة القيادية , مثل تحديد الأهداف الرئيسية للأجهزة التي يعملن بها , ولم تمارس بعد وظيفة التخطيط, سواء في وضع الخطة أو البرامج التنفيذية (لجنة التنسيق : ١٤٠٤ هـ) .

٧. دراسة ابتسام حلواني بعنوان " عمل المرأة السعودية ومشكلات على طرق العطاء", التي صدرت عام ١٤٠٨ هـ . وقد سعت هذه الدراسة إلى معرفة الاتجاهات والعقبات التي تعترض المرأة , كما بينت أن توافر فرص العمل للمرأة السعودية لم يكن بالقدر الكافي , وأن الأعمال المتوافرة حالياً لا تعدو أن تكون أعمالاً روتينية لا تساعد على تنمية الطموح والتفكير لدى المرأة, كما كشفت عينة الدراسة عن الرغبة في العمل في مجالات عمل المرأة في الهندسة والمصانع والشركات الخاصة وذلك بمعزل عن الرجل . وتوصلت الباحثة إلى جملة من الاستنتاجات التي لها صلة بالمشكلات التي تواجه المرأة العاملة في المملكة وذلك على النحو الآتي :

أ. رعاية الأطفال والأعباء المنزلية .



ب. صعوبة المواصلات وندرتها أحياناً للعاملة السعودية التي لا بد أن يقوم على إيصالها للعمل الأب أو الزوج أو الأخ أو الابن . وقليل من الجهات من يوفر وسائل نقل خاصة بالموظفات .

ج. اختلاف إجازة الصيف عن إجازة الطلبة والطالبات واضطراب مواعيد تنظيمها.

د. محدودية المجالات التي تعمل بها المرأة ونوعية العمل الذي تقوم به في تلك المجالات , فمعظم الموظفات يشكين من الرتابة والجمود بحيث لا يسمح لهن بالتجديد والابتكار .

هـ. عدم توافق ظروف نظام العمل الموضوع في المملكة مع ظروف المرأة وطبيعة حياتها ووظيفتها الأساسية .

و. عدم اقتناع الأزواج بخروج المرأة إلى العمل مما يسبب لهن توتراً حاداً في إقناعهم بذلك .

ز. تزايد نسبة الغياب في بعض جهات العمل مما يسبب الإساءة إلى مصلحة العمل.

وقد طرحت ابتسام حلواني بعضاً من الحلول التي ترى أنها قد تسهم في حل بعض المشكلات التي تواجه المرأة السعودية العاملة , ومن ذلك إنشاء دور للحضانة لرعاية الأطفال في الجهات التي تعمل بها نساء في المملكة , ومنح العاملات إمكانية الاستثناء بالشكل الذي يتيح لهن

الفرصة لمواجهة مسئولياتهن دون مساس بمصلحة العمل  
(حلواني : ١٤٠٨هـ) .

٨. دراسة لسعود النمر بعنوان "المرأة السعودية العاملة: دراسة ميدانية على عينة من العاملات السعوديات بمدينة الرياض"، التي صدرت عام ١٤٠٨هـ. وتهدف هذه الدراسة معرفة رأي المرأة السعودية العاملة , ودوافعها نحو العمل والعقبات , والمشكلات التي قد تكون سبباً في الإخلال بإسهامها في عملية التنمية في مجتمعها . وقد توصل الباحث إلى أن الدافع الذاتي نحو العمل يشكل أهمية لدى المرأة المشاركة في عينة الدراسة , وذلك لإثبات ذاتها وتحقيق مكانتها الاجتماعية . أما عن نظرة المجتمع السعودي لعمل المرأة , فأشارت الدراسة إلى أن هناك تقديراً اجتماعياً محدوداً لإسهام المرأة السعودية في عملية التنمية , وقد يكون سبب هذه النظرة هو الخوف من أن يؤدي خروجها إلى العمل إلى الإضرار بها وبأدوارها الاجتماعية الأخرى . كما أشارت الدراسة إلى أن هناك بعض المشكلات التي تواجه المرأة السعودية العاملة , وتتركز في المواصلات , ونظام الدوام اليومي , والإجازات . أما عن أهم التوصيات التي ختم بها الباحث دراسته فكانت تتركز حول الرغبة في زيادة وعي المجتمع السعودي بأهمية إسهام المرأة في العملية التنموية , والتأكيد على أهمية التوسع في دخول المرأة ميدان العمل باعتباره ضرورة تتطلبها ظروف المجتمع السعودي, ودعوة علماء الدين إلى تسليط مزيد من الضوء على موقف الدين الإسلامي الحنيف من موضوع عمل المرأة, وعقد عدد من حلقات





النقاش بين علماء الدين والمثقفين والمسئولين عن توظيف المرأة والمعنيين بالخطط التنموية لمناقشة موضوع عمل المرأة على أساس من الصراحة والوضوح، والبحث عن أفضل الطرق التي يمكن بواسطتها زيادة إسهام المرأة في عملية التنمية (النمر: ١٤٠٨ هـ).

٩. دراسة عائشة أحمد الحسيني بعنوان " إعداد وتنمية القيادات الإدارية النسائية في قطاع التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية " التي صدرت عام ١٤٠٩ هـ . وهدفت هذه الدراسة معرفة دافع المرأة السعودية العاملة في المواقع القيادية في مجتمع المملكة العربية السعودية . وهي على أية حال محاولة جادة لدفع المرأة السعودية نحو تنمية إدارية بصفة عامة وتنمية قيادية بصفة خاصة. وقد ناقشت هذه الدراسة عدداً من الفروض المهمة ومنها أن قلة المجالات المتاحة لعمل المرأة السعودية تحد من آمالها وطموحاتها في المجال الوظيفي , وأن الرجل يعوق القيادات الإدارية النسائية في تقدمها ويحد من صلاحياتها , وأيضاً تواجه القيادات الإدارية النسائية في التعليم العالي عدداً من المعوقات البيئية والتنظيمية التي تؤثر على كفاءتها في شغل المناصب القيادية , وكذلك سعودة الوظائف القيادية النسائية في الأعمال الإشرافية أكثر من أعمال رسم السياسات والتخطيط والتطوير للمستقبل , وأن التدريب من خلال العمل هو الأسلوب الأساس في إعداد القيادات الإدارية النسائية وتأهيلها , كما أن النمو المتزايد في نشاطات التدريب والتنمية القيادية بالمملكة وجه لمجتمع الرجال دون مجتمع النساء . وقد اعتمدت

الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي الذي يناسب هذا النوع من الدراسات .

أما أبرز النتائج التي أسفرت عنها الدراسة فقد تمثلت في وجود عوائق إدارية تحد من تقدم المرأة في المراكز الإدارية , ولعل من أهمها :

\* عدم تفويض المرأة الصلاحيات والسلطات الكافية , ونقص برامج التأهيل والإعداد القيادي , وعدم مشاركتها الفعلية في رسم السياسات مع صعوبة التنسيق والاتصال بالرؤساء في العمل .

\* عدم اعتراف الرجال بقدرات المرأة وعدم تقبلهم لها في القيادة الإدارية , وخوف وتردد بعض القيادات النسائية من المسؤولية وإبداء الرأي .

\* السبب الرئيس في اختيار القيادات النسائية لشغل مراكز رئيسة هو تطبيق سياسة الدولة في حصر الوظائف الإدارية العليا على العناصر الوطنية وشغلها بكفاءات سعودية .

\* لا توجد بصفة عامة علاقة بين المنصب القيادي وإعداد المرأة وتأهيلها لهذا المنصب سواء في التنمية القيادية أو التنمية الإدارية .

\* تفويض بعض السلطات للقيادات الإدارية النسائية يعتبر الوسيلة الوحيدة لتأهيل القيادات الإدارية النسائية , أما الطرق العلمية الأخرى كالتدريب أو الابتعاث أو عقد الندوات أو حضور المؤتمرات فيفتقر إليها التنظيم الإداري في المؤسسات النسائية .



\* أن الدور الرئيس الذي تقوم به المرأة السعودية في المراكز القيادية هو الإشراف على تنفيذ ما خطط ورسم لها من سياسات بعيدة عن اتخاذ مواقع القرار .

\* رغم إعطاء القيادات النسائية الإدارية صلاحيات للتوجيه معقولة نسبياً، إلا أن السلطات التي تمنح لها لتنفيذ هذه الصلاحيات أقل بكثير مما يجب أن يكون، وبهذا فإن القيادة النسائية تعتمد في صلاحيتها أساساً على مهارتها الإنسانية كقائدة أكثر من مهارتها الإدارية كمديرة .

\* أن دور المرأة في المراكز القيادية في التخطيط لمستقبل القسم أو الإدارة بمؤسسات التعليم العالي الذي تعمل به محدود جداً , ويعود ذلك إلى انفراد إدارات الجامعات والكليات التي على رأسها قيادات رجالية بوضع الخطط دون أن يكون للقائمات على أقسام الطالبات دور رئيس في التخطيط لمستقبل قطاعهن .

\* أن الصلاحيات المعطاة للمرأة في المناصب القيادية غير كافية لنجاح دورها القيادي والإشرافي , وهي كافية بشكل نسبي لتسيير العمل الروتيني .

\* أهم الصلاحيات التي تحتاجها المرأة والتي ينبغي أن تعطى لها لتساعدها على نجاح دورها القيادي والإشرافي , صلاحيات للتطوير والتخطيط ورسم السياسات , ثم صلاحيات في التنظيم ثم في مجال



التنفيذ , وجميعها صلاحيات وثيقة الصلة بالمنصب القيادي .

\* ضعف تأهيل المرأة فنياً وعلمياً للعمل بشكل عام والعمل القيادي بشكل خاص يعتبر من أهم السلبيات للمرأة السعودية خاصة في المناصب القيادية (الحسيني:١٤٠٩هـ) .

١٠. دراسة أحمد إبراهيم عبد الهادي بعنوان "دافعية المرأة للنمو والتقدم الوظيفي مقارنة بالرجل" ، المنشورة عام ١٩٩١م . ومن أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج أن المرأة عادة أقل دافعية للتدريب الإداري , وأقل دافعية للترقية , ويعود ذلك إلى عوامل منها : اختلاف نظرة كل من الرجل والمرأة للعمل فالرجل ينظر إلى العمل على أنه أساسي في حياته , بينما تنظر المرأة إلى العمل على أنه ثانوي في حياتها , وبالتالي تظهر فروق بينهما لصالح الرجل في هذا المجال ، كما أن للعوامل التنظيمية تأثيراً سلبياً على دافعية المرأة للتقدم والترقية حيث أوضحت نتائج العديد من الدراسات أن هناك تفضيلاً للرجل في مجال الترقية , هذا إضافة إلى أن الكثير من النساء في كثير من المنظمات يشغلن مناصب إدارية لا تتناسب مع تأهيلهن , علاوة على أن العوامل النفسية والاجتماعية الناتجة عن صراع الأدوار الذي تعاني منه المرأة العاملة عموماً , والتكوين النفسي للمرأة عامة يقلل لديها الرغبة في التنافس مع الرجل (عبد الهادي : ١٩٩١م) .



١١. دراسة لنسرين جميل خياط بعنوان "خصائص مجتمع القيادات النسائية العاملة في القطاع العام"، التي صدرت عام ١٤١٥هـ . وقد توصلت الباحثة فيها إلى جملة من النتائج تتمثل في الآتي :

\* تبين أن القيادات النسائية السعودية العاملة في القطاع العام يتسمن بانخفاض المؤهل العلمي لهن مما يقلل من فاعليتهن .

\* عدم تنوع تخصصات فئة القيادات النسائية السعودية العاملة في القطاع العام.

\* تنحصر القيادات النسائية العاملة في القطاع العام في المجالات التربوية والصحية , كما تمتاز هذه القيادات النسائية الإدارية السعودية العاملة في القطاع العام بحدائثة الخبرة الوظيفية في مجال العمل القيادي.

\* أن المعايير الشخصية هي الأساس في اختيار القيادات النسائية السعودية في المناصب العامة .

\* لا تتمتع القيادات النسائية السعودية العاملة في القطاع العام بقدر كاف من الصلاحيات المتناسبة مع مسئوليتها القيادية مما يحد من فاعليتها .

\* يسود نمط القيادة الأوتوقراطية في مجتمع القيادات النسائية العاملة في القطاع العام .

\* أن عدم التحاق القيادات النسائية السعودية العاملة في القطاع العام ببرامج تدريبية يؤدي إلى الحد من فاعليتها في أداء دورها القيادي (خياط: ١٤١٥هـ).

١٢. دراسة لمريم الشهراني بعنوان " مدى إسهام المرأة السعودية العاملة في الوظائف المتاحة وإمكانية زيادة الفرص الوظيفية المناسبة لها في القطاعين العام والخاص"، التي صدرت عام ١٤١٧ هـ . ومن بين ما خرجت به هذه الدراسة من معطيات : أن الفرص الوظيفية المتاحة للمرأة السعودية في المجالات الأقرب لمهن المرأة التقليدية أكبر من الفرص المتاحة في القطاعات الصناعية والتجارية، وأن واقع إعداد المرأة وأهميته مرتبط بالمهن التقليدية ، وأن نظام التوظيف لا يخدم المرأة إلا نادراً ، وأن اللوائح والنظم وضعت للرجل والمرأة على حد سواء، وأن هناك فروقاً كبيرة بين الواقع المأمول والإعداد والتأهيل ونظام التوظيف بشأن الفرص الوظيفية المتاحة للمرأة السعودية (الشهراني : ١٤١٧هـ).

١٣. دراسة لخالد عبد الرحمن العيسى بعنوان " إمكانية تطبيق أسلوب العمل عن بعد للمساهمة في إيجاد فرص وظيفية للمرأة السعودية العاملة : دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريات والموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض" ، وقد أجزت الدراسة عام ١٤١٨ / ١٤١٩هـ. وكان الهدف من إعدادها هو إيضاح ضعف حجم مشاركة المرأة في التنمية الوطنية وقلّة عدد الفرص



المتاحة لها في الوقت الراهن . وتأتي أهمية هذه الدراسة في المقام الأول من محدودية بحوث عمل المرأة في المملكة بشكل عام, بالإضافة إلى أنه موضوع جديد وبالتالي سيسهم في إثراء المعرفة للمكتبة العربية والسعودية , وتكوين قاعدة لدراسات أخرى حيث اتضح من خلال استطلاع أدبيات الموضوع أن عمل المرأة السعودية والعمل عن بعد لم يطرقا من قبل بشكل دراسة منفردة , كما تنبع أهمية الدراسة كذلك من خلال توضيح الفرص الوظيفية المتاحة للمرأة السعودية العاملة ومدى توفرها حالياً ومستقبلاً. وقد تم تحديد مجتمع الدراسة باختيار الفروع النسائية الحكومية التي تضم في مجملها غالبية الموظفين الإداريات العاملات في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض . أما عن أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث فكانت تتركز في أن عمل المرأة السعودية في مجال التعليم يفوق بكثير عملها في المجالات الأخرى , كما أظهرت الدراسة أن معدل مشاركة المرأة السعودية في قوة العمل بالمملكة لا يتعدى ٥,٥% من إجمالي القوى العاملة المشاركة في خطط التنمية . وثبت أن الموظفين يتلقين التكليف بأداء المهام والتعليمات لإنجاز العمل بواسطة وسيلة اتصال كتابية أو هاتفية مع زميلاتهن المشرفات عليهن , وخاصة مع المستويات الإشرافية القيادية في كثير من أعمالهن . كما أظهرت الدراسة أيضاً أن وجهتي نظر عينتي الدراسة متطابقتان حيث أجمعوا على أن هناك

صعوبة بدرجة متوسطة في إدارة الموظفين الذين لا يريدونهم (العيسى : ١٤١٨ هـ) .

١٤. دراسة كاميليا عبد الفتاح ومحاسن عبد الفتاح بعنوان " دور المرأة العربية في الإدارة : دراسة متكاملة عن دور المرأة العربية في الإدارة " ، وكان الهدف منها تحديد التوافق بين طبيعة العملية الإدارية ومتطلباتها والخصائص السيكولوجية للمرأة , ومدى تأثير ذلك على كفاءة المرأة العربية عند توليها مناصب الإدارة . كما تهدف أيضاً إلى دراسة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والحضارية في البيئة العربية , ومدى تأثيرها على عمل المرأة بشكل عام , وعلى توليها مناصب الإدارة بشكل خاص . وتحديد المعوقات القانونية والاجتماعية والثقافية التي تحول دون عمل المرأة بكفاءة واقتدار , كما تحول دون وصولها إلى مناصب القيادة الإدارية ومن ثم العمل على إزالة هذه المعوقات . وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج كان من أبرزها : أنه ما زال هناك اتجاه ضد عمل المرأة عموماً , وضد توليها مناصب الإدارة بصفة خاصة , وإن كان هذا الاتجاه لا يستند إلى أسس موضوعية، كما أن المديرين يعترفون بأن المرأة العاملة العربية تواجهها العديد من المشكلات بعضها قابل للحل في المدى القصير , وبعضها الآخر لا يمكن التغلب عليه بشكل نهائي . وثبت أن المرأة العاملة تتمسك بعملها كثيراً , ولا تتركه إلا في حالات محدودة, ويرجع تمسكها بعملها إلى عدم استغنائها عن



الدخل المادي والرغبة في تأمين المستقبل . وأظهرت الدراسة كذلك أن هناك ارتباطاً كبيراً بين درجة التعليم للمرأة العاملة وثقافتها واتجاهاتها نحو العمل وعلاقتها بزملائها في العمل ، وما زالت هناك نسبة من النساء ترفض قبول المناصب الرئاسية والإشرافية خوفاً من ازدياد المسؤوليات (عبد الفتاح : د.ت) .

كان هذا عرضاً سريعاً وموجزاً لأبرز المؤلفات والدراسات باللغة العربية التي تناولت موضوع إدارة المكتبات ومراكز المعلومات ، والوضع الإداري للمرأة في المملكة العربية السعودية . وكما يظهر من العرض السابق فإن غالبية تلك البحوث والدراسات لم تورد أية إشارة إلى الدور النسائي في إدارة المكتبات أو مؤسسات المعلومات . كما أنه على حد علم الباحثة لا توجد دراسة واحدة تناولت موضوع الإدارة العلمية النسائية بوصفه موضوعاً مستقلاً، الأمر الذي يعزز من أهمية الدراسة الحالية ، ويكشف عن مدى الحاجة إليها ، ويدفع الباحثة إلى كشف الأبعاد المرتبطة بالقضية رغبةً في الخروج بحقائق علمية تعكس الصورة الحقيقية لدور المرأة السعودية في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات الموجهة لخدمة قطاع التعليم العالي في المملكة العربية السعودية .

أما بالنسبة للبحوث والدراسات التي تناولت الموضوع قيد البحث باللغة الإنجليزية فقد وجدت الباحثة قدراً طيباً

من هذه الدراسات والبحوث نوردها وفق تاريخ صدورها على النحو الآتي :

١. دراسة Holzmiller عن " التنمية الوظيفية للنساء في كليات المجتمع"، التي صدرت عام ١٩٨٣م . وكان الغرض من هذه الدراسة هو معرفة الوضع الحالي لعاملات يمثلن عينة مختارة ممن يشغلن وظائف إدارية في كليات المجتمع , وذلك بهدف تكوين صورة لهذا المجتمع في الولايات المتحدة الأمريكية , ولمعرفة طبيعة مجتمع النساء اللاتي يتطلعن إلى شغل الوظائف الإدارية في كليات المجتمع ويحققن النجاح في هذا الميدان , وتحديد المجالات التي تشعر المرأة أنها تملك الكفاءة للعمل فيها بعد تلقي التدريب , وذلك من أجل تحقيق التقدم أو المحافظة على وظائفهن الإدارية في كليات المجتمع , إضافة إلى بحث المشكلات التي تواجه هؤلاء النساء والمكاسب التي تحققها في وظائفهن الإدارية , وكذلك تحديد كيفية تقديرهن لأنفسهن كنساء إداريات . وقد أوضح البحث أن المشاركات في هذه الدراسة مجموعة من النساء تم اختيارهن لمشروع التنمية الوظيفية التي قامت برعايته الجمعية النسائية الأمريكية لكليات المجتمع والكليات المتوسطة وهيئة التجديد في كليات المجتمع. وقد أظهرت الدراسة أن هذه العينة من النساء اللاتي

يشغلن وظائف إدارية تربوية , أو تم اختيارهن لشغل وظائف إدارية يمثلن جيلاً جديداً

من الإداريات في ميدان التربية ، وتم تعيين أغلبهن مع ظهور القوانين التي تحمي حقوق النساء والأقليات وتطبيق القوانين التي تمنع ممارسة التفرقة ، وأن هؤلاء النساء ومثيلاتهن في معظم المهن حقن تقدماً خلال العقد الأخير , ومن أسباب هذا التقدم نمو درجة الوعي لدى النساء سواء كنّ أفراداً أو جماعات بالنسبة لطاقتهن وقدراتهن وتطلعاتهن , ووجود القوانين التي تحمي حقوق النساء والحركة النسائية الداعمة لحقوق المرأة , والمطالبة بتثبيت وتفعيل دورها في نشاطات المجتمع كافة. ومن ناحية أخرى أوضحت الباحثة أن النساء اللاتي شاركن وأجري عليهن البحث كن محافظات إلى حد كبير , ومتمسكات كذلك بالتقاليد والأعراف السائدة في حياتهن الشخصية والوظيفية (Hollzmilller : ١٩٨٣) .

٢. مقالة بعنوان " وضع السيدات في مهنة المكتبات " The Status of Women in Librananship نشرت عام ١٩٨٣م للكاتبة كاثلين هيم Kathlen Heim , وقد بينت من خلالها أن المكتبات والمعلومات من بين مجالات الأعمال التي تستهوي المرأة , وتجد فيها ضالتها, ولذا فلا غرابة أن نجد أن نسبة الإناث في هذه المهنة تفوق بكثير نسبة الذكور,

وأن كثيراً من المناصب الإدارية العليا تهيمن عليها السيدات ( ١٥٠ , ١٩٩١ : Cravey : In ) . على أن الاهتمام بموضوع ودور المرأة في المهنة يعود إلى السبعينات الميلادية عندما صدر في الولايات المتحدة الأمريكية قانون المساواة في العمل ( Dumont ١٦٣ , ١٩٨٥ : ) , وإن كانت جذور القضية تعود إلى أبعد من ذلك بكثير كما نستشف من قائمة ببيوجرافية تناولت وضع المرأة في مهنة المكتبات , وتناولت الإنتاج الفكري عن الموضوع الذي صدر خلال الفترة ١٨٧٦ - ١٩٧٦ م , ١٩٨٥ : Phenix ( ١٦٩ ) .

### ٣. دراسة آن لو Ann Louw بعنوان

Women in Managerial Positions in The Library and Information Services of South Africa .

التي نشرت عام ١٩٨٩م عن النساء في المناصب الإدارية لمهنة المكتبات والمعلومات في جنوب أفريقيا , وقد وجدت من خلال ملاحظتها ومن خلال مراجعتها لأدبيات الموضوع أنه لا توجد أية وظيفة في مهنة المكتبات لا تستطيع المرأة أن تنهض بها فهي إدارية مؤهلة وقادرة على النجاح في المجال الإداري , وهي لا تختلف عن الرجل في هذا الصدد بأي حال من الأحوال , كما أن بعض الرجال يمتلكون قدرات تجعل منهم مديرين قياديين , في حين أن البعض الآخر لا يمتلكون تلك القدرات , فإن الوضع نفسه ينطبق على



النساء اللاتي يتفاوتن في مواهبهن وقدراتهن الإدارية . وبشكل عام فإن المرأة في جنوب أفريقيا لا تقل عن نظيراتها في الدول المتقدمة فيما يتعلق باقتحام العمل الإداري والتفوق فيه , والوصول إلى أعلى المناصب الإدارية في مجال المكتبات والمعلومات . فقد استطاعت الحصول على الدرجات العلمية العالية المتمثلة في الماجستير والدكتوراه , ونشر البحوث والدراسات العلمية الجيدة , والاشتراك في الجمعيات المهنية , مما يضيف بعداً آخر إلى تأهيلها الإداري ( Louw : ١٩٨٩ ) .

٤. ثمة دراسة أخرى صدرت عام ١٩٩٢م بعنوان "الأدوار الإدارية للمشرفين على المكتبات الأكاديمية بنيجيريا" The Managerial Roles of Academic Library Directors in Nigeria .

وتهدف إلى تطبيق نظرية هنري منيلترق التي تحتوي على عشرة أدوار إدارية لتحديد ما إذا كان هؤلاء المديرون يصرفون أغلب وقتهم وجهدهم في بعض تلك الأدوار على حساب الأدوار الأخرى (الأدوار الداخلية والأدوار الخارجية).

وقد اعتمد الباحث على المنهج المسحي وذلك من خلال تصميم استبانة استخدمت لهذا الغرض , وتم توزيعها على ٣٠ مديراً في المكتبات الجامعية بنيجيريا , وأظهرت النتائج أن هؤلاء المديرين على غرار نظرائهم في الولايات المتحدة الأمريكية يقضون أغلب وقتهم وجهدهم في الأدوار الإدارية الداخلية Internal Managerial Roles بينما يذهب جزء

بسيط من وقتهم في الأدوار الخارجية Managerial Roles  
. External

كما أظهرت النتائج مجموعة من التحديات التي يواجهها  
المديرون العاملون في المكتبات الجامعية بوجه عام ,  
والأدوار المتوقعة منهم لإنجاز عملهم بالشكل المطلوب ,  
والأساليب الإدارية التي ينبغي تطبيقها في مثل هذه البيئة  
بغرض إثبات الذات وتأكيد هوية المكتبة . وفي النهاية طرح  
الباحث مجموعة من التوصيات التي تحسن من الوضع  
الإداري في المكتبات الجامعية بنيجيريا , ومن أهمها إتاحة  
الفرصة للمديرين للالتحاق بالبرامج التدريبية التي تساعد  
على تطوير المهارات القيادية (Osuala:١٩٩٢) .

٥. في عام ١٩٩٢م نشرت كيرن بوتنام Putnam دراسة

بعنوان :

Gender and Salary Differentials for Administration and  
Professional Staff in Metropolitan Chicago Special Libraries .

فمن خلال استخدام المنهج المسحي وإرسال استبانة إلى  
عينة الدراسة تمثل ٢٠% من مجتمع مكتبات الشركات  
والمكتبات الأكاديمية المتخصصة في منطقة شيكاغو  
الواسعة, حاولت الدراسة التعرف إلى الفروقات التي لها علاقة  
بالرواتب والجنس والتي تخص المستويات الإدارية في هذه  
المكتبات . ولعل طرح هذه الدراسة للفروقات بين الذكور



والإناث كمتغير أساسي في هذه الدراسة, يجعل من علاقتها بالدراسة الحالية أمراً واضحاً وقوياً ويستحق التبيان. وقد تبين من هذه الدراسة مجموعة من النتائج يمكن إجمالها في الآتي :

\* هناك عدد أقل من الرجال مقارنة بالنساء في المناصب الإدارية في المكتبات مجال الدراسة .

\* تحصل الإداريات الإناث على رواتب ومستحقات مالية أقل من نظرائهن الذكور بنسبة ٣,٤% .

\* لا تتفق فروقات الرواتب بين الإداريين الذكور والإداريات الإناث في المكتبات مجال الدراسة مع الاتجاهات الأمريكية الوطنية، وإنما تتقلب بين ١٣,٥% أقل وحتى ٩,٥% أعلى من الرجال .

\* تدفع مكاتب الشركات المتخصصة للنساء العاملات حوالي ٦,٦% أكثر مما تدفعه للرجال وتشغل السيدات نسبة ٨٣% من مجموع العاملين والعاملات فيها .

\* تقوم المكتبات الأخرى غير التي تتبع الشركات بتعيين وتشغيل ٦٤,٧% من النساء, ولكنها تدفع لهن مخصصات مالية تقل عن الرجال بنسبة ٩,٥%.

وقد خلصت الدراسة في نهايتها إلى أن المعاملة المهنية في هذه المكتبات متساوية بين الرجال والنساء



العاملين في حقل إدارة المكتبات بمستوياتها المتنوعة.  
( Putnam : ١٩٩٢ ) .

٦. وفي عام ١٩٩٣م صدرت دراسة تحمل عنوان "   
النساء الإداريات : خطوة نحو الأمام " The Women Managers :   
Way Forward .

بدأ هذا البحث بمقدمة تشتمل على بعض الأرقام والحقائق المهمة فيما يتعلق بوضع المرأة الإداري في مهنة المكتبات والمعلومات . ومن ذلك أن نسبة النساء العاملات في المهنة قد بلغت ٨٥% في الولايات المتحدة الأمريكية , ومع ذلك فإن نسبة من بلغ منهن المناصب القيادية العليا لا تزال ضعيفة , وهذه الظاهرة تثير العديد من الأسئلة , وتحفزنا على بحث الأسباب أو الدوافع التي تقف خلفها , وربما كان من بينها ضعف الدعم الذي تلقاه المرأة العاملة في بعض المؤسسات , أو الأعراف السائدة في بعض المجتمعات , والتي قد لا توفر للمرأة بيئة مريحة للعمل والإنتاج . إضافة إلى النظرة القاصرة لدى البعض بأن المناصب الإدارية العليا يحتلها الرجال عادة . وإذا كانت هناك عدة ترسبات اجتماعية قد ساعدت على وجود هذا التصور , فإن الوضع بدأ يتغير تدريجياً في الآونة الأخيرة مع وجود الكثير من النماذج النسائية الجيدة التي فرضت وجودها بقوة , وأثبتت نجاحها في العمل القيادي . وعلى أية حال فإن المرأة تستطيع أن تنافس الرجل في هذا





المجال على الرغم من بعض الظروف التي تحيط بها ,  
وتستطيع أن تتبوأ مركزاً قيادياً مرموقاً وذلك من خلال تحديد  
أهدافها بدقة , والتعبير عنها بشكل واضح والالتحاق  
بالدورات التي تساعد على تطوير مهارات الاتصال ( Whittaker :  
١٩٩٣ ) .

٧. في عام ١٩٩٤م صدرت دراسة أخرى بعنوان :  
Innovation and Change As Strategies in Library Management هدفت  
هذه الدراسة تحديد الإستراتيجيات الإدارية التي تنطبق  
على بيئة المكتبة , والتي أحدثت تغييراً جوهرياً في  
وظائفها خلال الخمس السنوات الماضية, ولتحقيق هذا  
الهدف الرئيس فقد سعى الباحث Little إلى معالجة مجموعة  
أهداف فرعية تتمثل في الآتي:

\* الحصول على صورة شاملة للتغيرات التي حدثت في  
وظائف المكتبات قيد الدراسة خلال الفترة ١٩٨٥-  
١٩٨٩م .

\* تحديد الإستراتيجيات الإدارية المستخدمة في تلك  
المكتبات بغرض الحصول على تغييرات مهمة .

\* تحديد ما إذا كانت الإستراتيجيات الإدارية لووترمان  
Waterman Management Strategies مستخدمة في  
المكتبات بغرض إحداث تغيير حقيقي .

\* تحديد فاعلية استخدام الإستراتيجيات الإدارية لووترمان كإطار نظري أو نموذج لدراسة التغيير في المنظمات ( المكتبات ) قيد الدراسة .

وتم الاعتماد في هذا المشروع العلمي على منهج دراسة الحالة الذي تم تعزيزه ببعض الأدوات التي تساعد على جمع البيانات اللازمة مثل تحليل الوثائق وإجراء المقابلات الشخصية , وملاحظة اتجاهات العاملين في المنظمة محط الدراسة .

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في تحديد الإستراتيجيات الإدارية المستخدمة للتعامل مع التغيير الحاصل في المكتبات , ومن بينها طبيعة المكتبة , والسمات التي يمتاز بها مديرها إضافة إلى العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية . وتعد القيادة Leadership من أهم الإستراتيجيات المطلوبة لإحداث تغيير في المنظمة, فهي تركز غالباً على الأفراد والاتصالات والتخطيط والتنظيم والتعاون مع البيئة المحيطة ( Little : ١٩٩٤ ) .

٨. في عام ١٩٩٧م نشر وليام فيشر Fisher دراسة حول مدراء المكتبات الأكاديمية والعامية والمتخصصة بعنوان The Question of Gender in Library Management وتدور حول سؤال واحد فقط يتعلق بجنس العاملين بالمكتبات المذكورة , فأراد التعرف إلى أعداد الإداريات الإناث والإداريين الذكور .



وقد تبين للباحث أن أعداد الإداريين الذين يشغلون مناصب إدارية عليا (مديرين للمكتبات) يفوق أعداد الإداريات السيدات في المكتبات العامة الكبيرة والمكتبات الجامعية الكبيرة والمتوسطة في حين يفوق عدد الإداريات الإناث اللاتي يتولين مناصب قيادية في العدد الإجمالي عموماً حين يتم إعطاء مؤشر عام لجميع المكتبات المبحوثة . وقد وصلت نسبة الزيادة في الإداريات الإناث حتى ٣ إلى ١ مقارنة بالإداريين من الرجال .

ولعل هذه الدراسة الوصفية التي ركزت على جانب واحد فقط هو السؤال عن أعداد الإناث والذكور في منصب مدير أو مديرة المكتبة لثلاثة من أنواع المكتبات المهمة يوضح التوجهات في الفرصة المتاحة للمتخصصة , ولكنه أيضاً يبين أن قطاع المكتبات الأكاديمية أو الجامعية الكبيرة والمتوسطة الحجم هو مساحة خاصة بالإداريين الرجال على الرغم من كثرة السيدات الإداريات . هذه المفارقة لها علاقة بالدراسة الحالية التي ركزت على مكتبات مؤسسات التعليم العالي أو المكتبات الأكاديمية السعودية والتي تشهد أيضاً سيطرة ذكورية في مجال الإدارة العليا أيضاً ( Fisher : ١٩٩٢ ) .

٩. في عام ١٩٩٨م صدرت دراسة بعنوان " اختلاف أنماط التفكير بين العاملين في المكتبات الأكاديمية " . Thinking Style Differences Among Academic Librarianans



لقد كان الهدف من إعداد هذه الدراسة هو معرفة ما يمكن أن يوجد من تفاوت في أساليب التفكير بين مديري الأقسام الفنية وأقسام الخدمات العامة في المكتبات ذات العضوية في جمعية المكتبات البحثية . وتم الاعتماد على المنهج المسحي من خلال الاستعانة بأداة الاستبانة التي وزعت على الأعضاء في جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية , وكانت نسبة الاستجابة ٨٠,٣% (١٠٦ استبانة), وبلغ مجموع الاستبانة التي أجري عليها التحليل النهائي ٩٧ استبانة . وقد اشتمل القسم النظري من الدراسة على ثلاثة أجزاء تتمثل في مشكلات التعريفات, والإطار النظري , ومراجعة الدراسات السابقة .

وتم استخدام أسلوب تحليل التباين Anova أنوفا بغرض المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم الحصول عليها . ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة المذكورة فيما يتعلق بالجنس أن المديرات العاملات في المكتبات كن أكثر مثالية في التفكير , في حين أن المديرين كانوا عمليين بشكل أكثر في أسلوب تفكيرهم، ويلاحظ على مديري أقسام الخدمات الفنية أنهم كانوا أكثر ميلاً نحو الجانب التحليلي والعملي في أسلوب إدارتهم , في حين أن مديري أقسام الخدمات العامة كانوا أكثر ميلاً نحو الجانب المثالي في أسلوبهم الإداري . وهذا يوحي بأن هناك علاقة بين الجنس وأسلوب التفكير في الإدارة , كما أن هناك علاقة بين طبيعة العمل أو طبيعة القسم الذي يشرف عليه الشخص



وأسلوبه الإداري . وكان من أبرز توصيات الدراسة ضرورة مواصلة الدراسات في هذا المجال بغرض معرفة المزيد من العوامل التي تؤثر في الأسلوب الإداري وطريقة تفكير المديرين , مما يثري الرصيد المعرفي الوثيق الصلة بالإدارة العلمية للمكتبة ( Golian : ١٩٩٨ ) .

١٠ . هناك مقالة صدرت عام ١٩٩٨م للباحثة كالبانا داسجويتا Dasgupta بعنوان " النساء كمديرات للمكتبات- خطوات تطويرية في الهند " Women As Managers of Libraries: A Developmental Process in India.

حيث أوضحت فيها دخول المرأة في مهنة المكتبات ، وذلك منذ بداية القرن العشرين ، ومدى التطور الذي لحق بهذه المهنة . ومن خلال البحوث المسحية التي أجريت على عدد كبير من مكتبات الدول المتقدمة وجد أن ٨٠% من وظائف المكتبات تشغلها النساء ، حيث إنها تعد من الوظائف التي تلائم طبيعة المرأة لكونها توفر مكاناً آمناً للعمل ، وأيضاً لسهولة أداء المهام المطلوبة للعمل بالمكتبة ، وندرة الاحتكاك بالرجال أو العامة من خلال العمل داخل أقسام الإجراءات الفنية .

وتخلص المقالة السابقة إلى أن مستقبل عمل المرأة في مهنة المكتبات سوف يكون مشرقاً ليس في الهند فقط ، ولكن في كل دول العالم ، وسوف تتاح لها الفرصة للوصول

إلى أعلى المناصب القيادية في مهنة المكتبات (Dasgupta : ١٩٩٨ :  
).

ونستطيع أن نستشف من مجمل الدراسات والبحوث التي سبق عرضها أن المرأة قد أثبتت وجودها في المناصب القيادية , وخاصة في مهنة المكتبات التي يغلب عليها العنصر النسائي , وتجد فيها المرأة نفسها لكونها مهنة تناسب طبيعتها واستعدادها .

