



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد العربي التبسي-تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم المكتبات



الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

دور تطبيقات الحوكمة في تحقيق الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية:

دراسة ميدانية بالمكتبات المركزية لجامعات الشرق الجزائري

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د

تخصص: إدارة وتسيير المكتبات ومراكز التوثيق

إشراف الأستاذة:

هند علوي

إعداد الطالبة:

كريمة زيادي

﴿ أعضاء لجنة المناقشة ﴾

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
جمال شعبان	أستاذ التعليم العالي	جامعة تبسة	رئيسا
هند علوي	أستاذ التعليم العالي	جامعة قسنطينة 2	مشرفا ومقررا
منير الحمزة	أستاذ التعليم العالي	جامعة تبسة	عضوا
فطيمة طالبي	أستاذ محاضر أ	جامعة تبسة	عضوا
سارة تيتيلة	أستاذ محاضر أ	جامعة بسكرة	عضوا
زكرياء قرجع	أستاذ محاضر أ	جامعة باتنة 1	عضوا

السنة الجامعية: 2024/2023م



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد العربي التبسي-تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم المكتبات



دور تطبيقات الحوكمة في تحقيق الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية:

دراسة ميدانية بالمكتبات المركزية لجامعات الشرق الجزائري

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د
تخصص: إدارة وتسيير المكتبات ومراكز التوثيق

إشراف الأستاذة:

هند علوي

إعداد الطالبة:

كريمة زيادي

﴿ أعضاء لجنة المناقشة ﴾

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
جمال شعبان	أستاذ التعليم العالي	جامعة تبسة	رئيسا
هند علوي	أستاذ التعليم العالي	جامعة قسنطينة 2	مشرفا ومقررا
منير الحمزة	أستاذ التعليم العالي	جامعة تبسة	عضوا
فطيمة طالبي	أستاذ محاضر أ	جامعة تبسة	عضوا
سارة تيتيلة	أستاذ محاضر أ	جامعة بسكرة	عضوا
زكرياء قرجع	أستاذ محاضر أ	جامعة باتنة 1	عضوا

السنة الجامعية: 2024/2023م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**”قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا
عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ“**

صدق الله العظيم (البقرة - 32)

شكر وتقدير

الشكر خالص الشكر لله عز وجل على توفيقه لنا لإكمال هذه

الدراسة

فواللهم لك الحمد والشكر حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه

ثم الشكر جزيل الشكر للأستاذة المشرفة البروفيسورة علوي هند

على كل مجهود بذلته من أجل إخراج هذا العمل في شكله

النهائي

ولا ننسى شكر أعضاء لجنة المناقشة على تكبدهم عناء قراءة هذا

العمل من أجل ضمان إخراجه في قالب صحيح من خلال تصويباتهم

وتوجيهاتهم

كما أخص بالشكر الأستاذ مقدم اليزيد والأستاذة نجيبة

فشكرا على كل مساعدة قدمتها لي

ولا أنسى زوجي وأخي الغاليان لكما مني خالص الشكر والود

والمحبة حفظكما الله لي وأطال في عمريكما

الإهداء

إلى أبي الغالي عبد الله رحمه الله وأسكنه فسيح جناته

إلى أمي الحبيبة حفظها الله وأطال في عمرها

إلى أبنائي فلذات كبدي لؤي، آدم وأسيل

إلى أخي الوحيد خالد سدّد الله خطاه

إلى أخواتي الغاليات وأسرهن الصغيرة فردا فردا

إلى صديقاتي في العمل: زينة، نهال، فريال، ياسمينة، نوال،

سهام، نبيلة، زهية، فيروز، وريان

إلى كل طلبة علم المكتبات

وإلى زوجي عماد الغالي سندي في الحياة أطال الله في

عمره

ووفقه لما يحبه ويرضاه

أهدي هذا العمل المتواضع

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

01	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
07	تمهيد
08	1-1- أساسيات الدراسة
08	1-1-1- أهمية الموضوع
09	1-1-2- أسباب اختيار الموضوع
10	1-1-3- أهداف الدراسة
10	1-1-4- إشكالية الدراسة
11	1-1-5- تساؤلات الدراسة
12	1-1-6- فرضيات الدراسة
13	1-1-7- الدراسات السابقة
13	1-1-7-1- عرض ملخصات حول الدراسات السابقة
18	1-1-7-2- أوجه الاتفاق مع الدراسات السابقة
18	1-1-7-3- أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة
18	1-1-8- مصطلحات الدراسة
19	1-1-8-1- المكتبة الجامعية
19	1-1-8-2- الحوكمة
19	1-1-8-3- الجودة الشاملة
20	1-2- إجراءات الدراسة الميدانية
20	1-2-1- المنهج المعتمد في الدراسة

فهرس المحتويات

20	1-2-2-2- أأوات جمع الببانات
20	1-2-2-1- الملاحظة
21	1-2-2-2- استمارة الاستبانه
22	1-2-3- مجالات الدراسة الميدانية
22	1-2-3-1- المجال الزمني
23	1-2-3-2- المجال البشري
23	1-2-3-1- المجال الجغرافي
43	خلاصة
الفصل الثاني: المكتبات الجامعية	
45	تمهيد
46	1-2- ماهية المكتبات الجامعية
46	1-1-2- تعريف المكتبات الجامعية
47	2-1-2- أنواع المكتبات الجامعية
48	3-1-2- أهداف المكتبات الجامعية
50	4-1-2- وظائف المكتبات الجامعية
50	1-4-1-2- بناء وتنمية المجموعات
50	2-4-1-2- تنظيم ومعالجة الرصيد
51	3-4-1-2- تقديم الخدمات المكتبية
51	4-4-1-2- التعاون المكتبي
52	5-1-2- مجتمع المستخدمين من المكتبات الجامعية
52	2-2- خدمات المكتبات الجامعية

فهرس المحتويات

53	2-2-1- تعريف خدمات المعلومات
54	2-2-2- متطلبات خدمات المكتبات الجامعية
55	2-2-3- العوامل المؤثرة في تقديم الخدمات المكتبية
56	2-2-4- أنواع خدمات المكتبات الجامعية
56	2-2-4-1- الخدمات العامة التقليدية
56	2-2-4-1-1- الإعارة
58	2-2-4-1-2- الخدمات المرجعية
59	2-2-4-1-3- الخدمات الببليوغرافية
61	2-2-4-1-4- خدمات الدوريات
62	2-2-4-1-5- خدمة تدريب المستفيدين
62	2-2-4-1-6- خدمات التصوير والاستنساخ
63	2-2-4-2- الخدمات الحديثة
63	2-2-4-2-1- خدمات التكشيف والاستخلاص
65	2-2-4-2-2- خدمات الاحاطة الجارية
65	2-2-4-2-3- خدمة البحث بالاتصال المباشر
66	2-2-4-2-4- خدمات التعلم والتعليم عن بعد
66	2-2-4-2-5- خدمات تسويق المعلومات
68	2-3- إدارة المكتبات الجامعية
68	2-3-1- أهداف إدارة المكتبات الجامعية
69	2-3-2- الواجبات الرئيسية لإدارة المكتبات الجامعية
70	2-3-3- مميزات إدارة المكتبات الجامعية
71	2-3-4- وظائف إدارة المكتبات الجامعية

71	2-3-4-1- التخطيط
73	2-3-4-2- التنظيم
74	2-3-4-3- التدريب
74	2-3-4-4- القيادة
75	2-3-4-5- الرقابة
77	خلاصة
الفصل الثالث: الحوكمة: الماهية وواقع التطبيق في الجزائر	
79	تمهيد
80	3-1- ماهية الحوكمة
80	3-1-1- تعريف الحوكمة
80	3-1-1-1- لغة
81	3-1-1-2- اصطلاحا
83	3-1-2- التطور التاريخي لظهور مفهوم الحوكمة
85	3-1-3- مبادئ الحوكمة
85	3-1-3-1- الشفافية
86	3-1-3-2- الفاعلية والكفاءة
86	3-1-3-3- المشاركة الفعالة
87	3-1-3-4- الاستجابة
87	3-1-3-5- مبدأ التمكين
87	3-1-3-6- العدالة
88	3-1-3-7- المساءلة

فهرس المحتويات

89	3-1-4- أهداف الحوكمة
90	3-2- حوكمة الجامعات
91	3-2-1- تعريف حوكمة الجامعات
92	3-2-2- أسباب ظهور الحوكمة الجامعية
93	3-3-3- مكونات حوكمة الجامعات
93	3-3-3-1- المحيط الداخلي
94	3-3-3-2- المحيط الخارجي
95	3-3-4- أهمية حوكمة الجامعات
96	3-2-5- مراحل تبني حوكمة الجامعات
96	3-2-5-1- مرحلة التعريف بالحوكمة
96	3-2-5-2- مرحلة بناء البنية الأساسية
97	3-2-5-3- مرحلة عمل برنامج قياسي للحوكمة المؤسسية وتوقيته
97	3-2-5-4- مرحلة تنفيذ الحوكمة وتطبيقها
98	3-2-5-5- مرحلة متابعة وتطوير الحوكمة
98	3-3- واقع تطبيق الحوكمة في الجزائر
99	3-3-1- مبادرات حوكمة المؤسسات في الجزائر
100	3-3-1-1- تشكيل الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومقاومته
100	3-3-1-2- انعقاد أول مؤتمر حول الحكم الرشيد للمؤسسات في جانفي 2007
100	3-3-1-3- إنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات
101	3-3-1-4- إطلاق مركز حوكمة الجزائر
101	3-3-2- الاصلاحات الجزائرية لمكافحة الفساد
102	3-3-2-1- الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد

فهرس المحتويات

102	3-3-2-2-الديوان المركزي لقمع الفساد
102	3-3-2-3-مجلس المحاسبة
103	3-3-2-4-الاطار التشريعي الخاص بمكافحة الفساد في الجزائر
104	3-3-3-ميثاق الحكم الراشد في المؤسسات الجزائرية
105	3-3-4-تطبيق الحوكمة في الجامعات الجزائرية
105	3-3-4-1-معيقات تطبيق الحوكمة في الجامعات الجزائرية
107	3-3-4-2-سبل تطبيق الحوكمة الجامعية في الجامعة الجزائرية
109	خلاصة
الفصل الرابع: الجودة والجودة الشاملة: الماهية والإدارة	
111	تمهيد
112	4-1- ماهية الجودة
112	4-1-1- تعريف الجودة
112	4-1-1-1- الجودة لغة
113	4-1-1-2- الجودة اصطلاحا
116	4-1-2- نشأة وتطور الجودة
116	4-1-2-1- الجودة قبل الاسلام (العصور القديمة)
117	4-1-2-2- الجودة في الإسلام
118	4-1-2-3- الجودة في العصر الحديث
120	4-1-3- أهمية الجودة
120	4-1-3-1- أهمية الجودة بالنسبة للمستفيد
120	4-1-3-2- أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة

فهرس المحتويات

121	4-1-4- خصائص ومعايير الجودة
123	4-1-5- مبادئ الجودة
128	4-1-6- الجودة والمكتبات الجامعية
124	4-1-6-1- مفهوم جودة الخدمات
125	4-1-6-2- متطلبات الجودة في المكتبات الجامعية
126	4-1-6-3- قياس الجودة في المكتبات الجامعية
128	4-2- ماهية الجودة الشاملة
128	4-2-1- تعريف الجودة الشاملة
128	4-2-1-1- لغة
128	4-2-1-2- اصطلاحا
130	4-2-2- نشأة نظام الجودة الشاملة
130	4-2-3- أسس الجودة الشاملة
131	4-2-4- أدوات الجودة الشاملة
132	4-2-5- مبادئ وشروط نجاح الجودة الشاملة
133	4-2-6- الجودة الشاملة والمكتبات الجامعية
133	4-2-6-1- مفهوم الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية
134	4-2-6-2- متطلبات نظام الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية
135	4-3- ماهية ادارة الجودة الشاملة
135	4-3-1- تعريف إدارة الجودة الشاملة
135	4-3-1-1- لغة
135	4-3-1-2- اصطلاحا
137	4-3-2- أهمية إدارة الجودة الشاملة

فهرس المحتويات

138	3-3-4- مبادئ إدارة الجودة الشاملة
139	4-3-4- خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
139	4-3-4-1- التعرف على رغبات وتوقعات الزبون (المستفيد) وطبيعة هذه الرغبات
141	4-3-4-2- إرضاء رغبات المستفيد
141	4-3-4-3- التحسين المستمر
142	4-3-5- إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية
143	4-3-5-1- أهمية ادارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية
144	4-3-5-2- طرق تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية
144	4-3-5-3- قواعد ادارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية
146	خلاصة
الفصل الخامس: الدور المتوقع من تطبيق الحوكمة بالمكتبات الجامعية وأثره على الجودة الشاملة	
148	تمهيد
149	5-1- رفع مستوى الأداء الوظيفي
149	5-1-1- مفهوم الأداء الوظيفي
150	5-1-2- محددات الأداء الوظيفي
151	5-1-2-1- الجهد
151	5-1-2-2- القدرة
152	5-1-2-3- بيئة العمل
152	5-1-2-4- إدراك الفرد لدوره الوظيفي
152	5-1-2-5- الدافعية الفردية

فهرس المحتويات

154	3-1-5- أهمية الأداء الوظيفي
155	4-1-5- العوامل المأثرة في الأداء الوظيفي
156	5-1-5- مؤشرات الأداء الوظيفي
159	2-5-زيادة الفاعلية
159	1-2-5- مفهوم الفاعلية
161	2-2-5- أسس الفاعلية التنظيمية
162	3-2-5- مداخل (أبعاد) الفاعلية
162	1-3-2-5- تحقيق الهدف
163	2-3-2-5- رضا العاملين
163	3-3-2-5- مدخل النظم
164	4-3-2-5- مدخل العمليات
165	5-3-2-5- التطوير الذاتي
166	4-2-5- أهم متطلبات زيادة الفاعلية التنظيمية بالمكتبات الجامعية
168	5-2-5- معوقات الفاعلية التنظيمية
169	3-5-تحقيق الميزة التنافسية
169	1-3-5- تعريف الميزة التنافسية
170	2-3-5- أهمية الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية
171	3-3-5- خصائص الميزة التنافسية
172	4-3-5- آليات تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية
173	1-4-3-5- الكفاءة المتميزة
173	2-4-3-5- الجودة المتميزة
173	3-4-3-5- الإبداع والابتكار

فهرس المحتويات

174	5-3-4-4- الاستجابة لاحتياجات المستفيد
174	5-3-5- أبعاد الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية
177	خلاصة
الفصل السادس: تحليل البيانات ونتائج الدراسة الميدانية	
179	تمهيد
180	6-1- مجتمع الدراسة
181	6-2- عينة الدراسة
182	6-3- تحليل بيانات الدراسة الميدانية
182	6-3-1- البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة
185	6-3-2- المحور الأول: الحوكمة: مبادئها وتطبيقاتها في المكتبة الجامعية
198	6-3-3- المحور الثاني: تحقيق الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية
204	6-3-4- المحور الثالث: العلاقة بين الحوكمة والجودة الشاملة في المكتبات الجامعية
212	6-3-5- المحور الرابع: المشاكل والحلول
216	6-4- نتائج الدراسة
216	6-4-1- النتائج العامة للدراسة
220	6-4-2- النتائج على ضوء الفرضيات
221	6-5- اقتراحات الدراسة
224	خلاصة
226	خاتمة
230	قائمة ببيوغرافية
الملاحق	
الملخصات	

فهرس المحتويات

	باللغة العربية
	باللغة الفرنسية
	باللغة الإنجليزية

مقدمة



مقدمة:

تعتبر المكتبات الجامعية أحد العناصر الأساسية في منظومة التعليم العالي، حيث أنها تلعب دورا جديا حيويا يتمثل في تزويد المستفيدين منها سواء أكانوا طلبة، إداريين، باحثين، أو أعضاء هيئة التدريس بالجامعة؛ بمختلف المصادر الأكاديمية اللازمة لإشباع حاجاتهم المعلوماتية، وذلك عن طريق جملة من الخدمات وعلى رأسها الإعارة. وفي ظل التغيرات المستمرة بفعل انتشار استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في شتى النواحي، أصبحت المكتبات الجامعية تواجه تحديات جديدة تفرض عليها تحديث خدماتها وتطوير هياكلها مع ضرورة تحسين الأداء.

ولعل أهم تحدي لها هو تحقيق الجودة الشاملة، والتي تهدف إلى تحقيق التميز والتحسين المستمر في المؤسسات، إذ أنها تعنى بضمان تقديم الخدمات بأعلى مستويات الجودة الممكنة، فهي تعتبر مفهوما شاملا يشمل جميع جوانب العمل داخل المكتبة بما في ذلك الأداء الوظيفي، المالي، والأداء الخدماتي، وتحقيق الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية يعتبر بمثابة التحدي الكبير مع تزايد وتنوع احتياجات المستفيدين في ظل التطورات السريعة والهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ليس هذا وحسب، بل إن زيادة المنافسة بين الجامعات وضغوط التحول الرقمي، جعل من تحقيق الجودة الشاملة أمرا حتميا لا مفر منه، ولن يتأتى ذلك إلى من خلال انتهاج سياسات وخطط استراتيجية محددة الأهداف مسبقا تكون مبنية على مجموعة من المقومات الأساسية تتسم بالوضوح والكفاءة المطلوبة، ومن هذا المنطلق يظهر لنا مصطلح الحوكمة الذي يعتبر من بين المصطلحات الحديثة في الساحة العلمية كمصطلح علمي، لكن معناه وخلفياته قديمة قدم تواجد البشرية؛ حيث أنه مبني على جملة من المبادئ الأساسية التي حثنا ديننا الحنيف بالتحلي بها ودليل ذلك قوله تعالى: "إن الله يأمر بالعدل والإحسان وإيتاء ذي القربى وينهى عن الفحشاء والمنكر والبغى يعظكم لعلكم

تذكرون"، وكذا قوله في سورة الشورى: "والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون"

وانطلاقاً مما سبق جاءت فكرة هذه الدراسة الموسومة ب: **دور تطبيقات الحوكمة في تحقيق الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بجامعات الشرق الجزائري**، من أجل التعرف على العلاقة الرابطة بين تطبيقات الحوكمة وتحقيق الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، من خلال إجراء دراسة ميدانية تشمل كل المكتبات المركزية التابعة لجامعات الشرق الجزائري. وقد جاءت هذه الدراسة في خمسة فصول نظرية وفصل خاص بالدراسة الميدانية وذلك على النحو الموالي:

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة: والذي سيتم فيه الحديث عن أساسيات الدراسة والتي تشمل أهمية الموضوع، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، الإشكالية، التساؤلات والفرضيات وكذا الدراسات السابقة. هذا بالإضافة الى الحديث عن إجراءات الدراسة الميدانية والمتمثلة في المنهج المعتمد، أدوات جمع البيانات، مجالات الدراسة وكذا المصطلحات المبنية عليها هذه الدراسة طبعاً.

في حين أن **الفصل الثاني** والمعنون **بالمكتبات الجامعية**؛ فقد جاء في صدارة الفصول النظرية وهو مخصص للحديث عن كل متغير من متغيرات الدراسة، حيث تمت محاولة جمع كل المفاهيم والأسس المرتبطة بالمكتبات الجامعية وذلك من خلال تقسيمها إلى ثلاث أقسام رئيسية، الأول منها عنون بماهية المكتبات الجامعية والذي اشتمل على تعريف المكتبات الجامعية، أنواعها، أهدافها، ووظائفها. في حين أن الجزء الثاني خصص للحديث عن خدماتها وبشكل تفصيلي، وأما ثالث الأجزاء من هذا الفصل فقد تم التطرق فيه إلى إدارة المكتبات الجامعية. وهذا كله تماشياً وأهداف الدراسة.

ليأتي الفصل الثالث: الحوكمة: الماهية وواقع التطبيق في الجزائر: ليسلط الضوء على مصطلح ومفهوم الحوكمة بداية؛ وذلك من خلال عرض ماهية الحوكمة، ثم الانتقال الى الحديث عن حوكمة الجامعات بصفة عامة، فواقع تطبيق الحوكمة في الجزائر أين تمت الإشارة الى حوكمة الجامعات الجزائرية.

الفصل الرابع: بعنوان: الجودة والجودة الشاملة: الماهية والإدارة: حيث سيتم التطرق من خلاله إلى كل المصطلحات المرتبطة بالجودة الشاملة والمتمثلة في: الجودة عامة، ثم الجودة الشاملة، وبعدها إدارة الجودة الشاملة، وهذا بسبب تداخلها فيما بينها، وبالتالي تم الفصل بين كل واحد منها على حدى من أجل الفهم الجيد للمفاهيم.

ثم آخر الفصول النظرية وهو **الفصل الخامس تحت عنوان: آليات تحقيق الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية في ظل تطبيقات الحوكمة؛** وهو عبارة عن محاولة استنتاج وإبراز ما يمكن تحقيقه من خلال تطبيقات الحوكمة بالمكتبات الجامعية في سبيل بلوغ الجودة الشاملة، ويتمحور حول ثلاث آليات أو عناصر هي الأداء الوظيفي، الفاعلية والميزة التنافسية التي أصبحت من بين أهم اهتمامات المكتبات في ظل انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وكان هذا آخر الفصول النظرية.

وأما عن الشق الميداني من هاته الدراسة فقد اختص به **الفصل السادس** أين سيتم فيه تحليل البيانات المستقاة من استمارات الاستبيان التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، ثم تفسيرها بالاستعانة على ما تم ملاحظته وكذا ما تم الإشارة اليه من قبل الباحثين، وقد ختم هذا الفصل بنتائج الدراسة العامة أولاً، ثم النتائج على ضوء الفرضيات ثانياً. وإعطاء بعض الاقتراحات التي نراها في نظرنا في سبيل تحقيق الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية الجزائرية ككل.

وقد تم اتباع طريقة مدرسة شيكاغو في التوثيق العلمي للمصادر والمراجع المعتمد عليها في إعداد هذه الدراسة. والذي واجهتنا عدة صعوبات خلال إنجازها سواء في شقها النظري، أو الميداني وطيلة سنوات التسجيل الخمسة السابقة، لعل أهمها يتمثل في:

- 1- قلة المراجع بل وشحها في مجال علم المكتبات، حيث كل متغيرات الدراسة تقريبا كانت مستمدة من مراجع في تخصصات أخرى أهمها: علوم الاقتصاد، مما جعل من الضروري الاسقاط الدائم للمفاهيم ومحاولة موازنتها مع تخصص علم المكتبات وذلك من أجل ضبط المفاهيم.
- 2- انتشار جائحة كورونا وما صاحبها من غلق للجامعات، ثم اتخاذ الإجراءات الاحترازية، وانتشار الخوف والقلق في أوساط أفراد المجتمع مما جعل عملية التنقل للجامعات الأخرى صعب جدا.
- 3- عدم تجاوب معظم أفراد عينة الدراسة مع الاستبيان الالكتروني، الأمر الذي استدعى منا التنقل الميداني لكافة المكتبات المركزية محل الدراسة، والذي بدوره استغرق فترة من الزمن.
- 4- اتساع رقعة المجال الجغرافي للدراسة والذي تمثل في كل جامعات الشرق الجزائري، الأمر الذي خلق صعوبة التنقل لها جميعا وفي الوقت المطلوب، فقد أخذ الأمر وقتا لا بأس به حتى تمكنا من توزيع كل الاستبيانات على كافة الموظفين المكتبيين في المكتبات المركزية لكل الجامعات المنتمية في التقسيم الى الشرق الجزائري.
- 5- بالإضافة الى مسؤوليات العمل، التي زادت من صعوبة التنقل الى الجامعات محل الدراسة، حيث أنه كان من الصعب ترك مكان العمل والتوجه لإجراء الدراسة الميدانية حضوريا بشكل دوري مما جعل ذلك يأخذ منا وقتا طويلا نوعا. وهذا لضرورة التواجد الدائم في المصلحة بحكم المسؤوليات الملقاة على العاتق.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

خصص هذا الفصل الأول من هذه الدراسة لعرض الإطار العام للدراسة، حيث قسم إلى جزأين، الأول تحت عنوان أساسيات الدراسة وجاء فيه:

اهمية الموضوع، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، إشكالية الدراسة، تساؤلات الدراسة، فرضيات الدراسة، ثم عرض الدراسات السابقة.

أما الجزء الثاني فقد خصص للحديث عن إجراءات الدراسة الميدانية وذلك من خلال عرض مجموعة من العناصر والتمثلة في:

منهج الدراسة، مجالات الدراسة (الزمني، البشري، والجغرافي)، مجتمع وعينة الدراسة، أساليب جمع البيانات، واختيرا ضبط مفاهيم الدراسة.

1-1- أساسيات الدراسة:

جاء الجزء الأول من هذا الفصل والمعنون بأساسيات الدراسة؛ للإلمام بمختلف جوانب الدراسة الأساسية وعلى رأسها أهمية الموضوع والإشكالية التي تم الانطلاق منها، بالإضافة الى بقية العناصر التي تمت الإشارة إليها من خلال تمهيد الفصل.

1-1-1- أهمية الموضوع:

تعد المكتبات الجامعية مركزا حيويا لتقديم الخدمات الأكاديمية والمعلوماتية لمختلف المستفيدين منها، ولما كان الأمر كذلك استوجب عليها السعي وراء تحقيق الجودة الشاملة لما لها من تأثير مباشر على جودة التعليم والبحث في الجامعة الأمر الذي يساهم وبشكل فعال في تطوير المجتمع الأكاديمي بشكل عام؛ وهذا كونها تستمد أهدافها من أهداف المؤسسة الأم التابعة لها ألا وهي الجامعة.

وتعد تطبيقات الحوكمة من بين الآليات الهامة لضمان سلامة وفاعلية إدارة المكتبات الجامعية، فهي تساهم في تحديد الهياكل التنظيمية ووضع السياسات والإجراءات المؤسسية، كما تعزز التشارك والشفافية وصنع القرار، الأمر الذي يجعل منها -أي تطبيقات الحوكمة- تساهم في تعزيز التطور المستدام للمكتبات الجامعية.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتبين العلاقة التي تربط الحوكمة بالجودة الشاملة من خلال تحليل التطبيقات الحالية في المكتبات الجامعية محل الدراسة من أجل التمكن من معرفة واقعها أولا ومن ثم تحديد الثغرات وتقديم التحسينات الممكنة، من خلال تحديد أفضل الممارسات وتطوير الاستراتيجيات الفعالة لتعزيز الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية. وهنا تكمن أهمية هذا الموضوع.

1-1-2- أسباب اختيار الموضوع:

هناك مجموعة من الأسباب وراء اختيار موضوع دور تطبيق الحوكمة في تحقيق الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية، تتمثل في:

1- أهمية الجودة الشاملة: إذ أنها تعد أحد أهم المبادئ والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المكتبات الجامعية، إذ أن تحقيق الجودة الشاملة يؤدي بالضرورة إلى تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين وبالتالي تلبية احتياجاتهم بشكل أفضل وهذا ما يؤدي إلى كسب رضاهم.

2- تحولات البيئة التعليمية: والتي أثرت بشكل مباشر على حاجيات ورغبات المستفيدين المعلوماتية من المكتبات الجامعية، ولعل تطبيقات الحوكمة الأداة الفعالة للتعامل مع مثل هذه التحديات من خلال مساهمتها في تحقيق الجودة الشاملة.

3- أهمية الحوكمة في المؤسسات التعليمية: إذ أنها تعد مفهوما مهما في إدارة المؤسسات التعليمية بشكل عام، لأن تطبيقاتها تلعب دورا حاسما في تحقيق الشفافية والمساءلة وتعزيز الأداء المؤسسي، والتي تعتبر مهمة جدا في سبيل تحقيق الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية.

4- بالإضافة إلى أن المكتبات الجامعية تعتبر من أهم المرافق التعليمية كونها تلعب دورا حيويا يتمثل في تقديم المعلومات والمختلف المصادر والمراجع لمستفيديها، ولذلك فإن فهم دور تطبيقات الحوكمة في تحقيق الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية يعزز تطويرها وتحسين أدائها.

5- ولا ننس الرغبة في إبراز تأخر ظهور مصطلح الحوكمة على الساحة العلمية والذي يعتبر قديم المعنى حديث الصيغة فقط، إذ أن ديننا الحنيف يأمرنا بالعدل والمساواة والتحلي بالعديد من الصفات من أجل غرس روح التعاون

والحجة بين أفراد المجتمع، والحوكمة مبنية على كل تلك المبادئ فلا تحتاج إلى وسائل وتجهيزات أو حتى ميزانية مالية من أجل تطبيقها بل إنها وببساطة تحتاج إلى وعي وإدراك من طرف المسؤولين بالمكتبات الجامعية بمدى أهمية كل تلك المبادئ.

1-1-3- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال دراستنا هاته، إلى تحقيق جملة من الأهداف التي يمكن تبيينها في النقاط التالية:

1. التعرف على المفهوم الإجرائي للحوكمة ومبادئها وتطبيقاتها (سبل التطبيق والتنفيذ) وتحليلات تأثيرها على الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية.
2. تعميق المعرفة العلمية في مجال الحوكمة والجودة الشاملة من خلال الإطار النظري للدراسة وكذا الشق الميداني، خاصة وأن للاثنين أهمية كبرى في شتى القطاعات تظهر أكثر من خلال تجسيدها على أرض الواقع.
3. تعزيز المعرفة لدى المسؤولين على الجامعة عامة والمكتبات خاصة بالدور الفعال الذي تلعبه تطبيقات الحوكمة في تحقيق الجودة الشاملة، وإبراز ضرورة وأهمية التعاون فيما بينهما في سبيل تحقيق ذلك.
4. التعرف على أهم التحديات والعوائق التي تواجه تطبيقات الحوكمة في المكتبات الجامعية محل الدراسة، الأمر الذي يساعد في تحديد العقبات والثغرات التي يجب تجاوزها في سبيل تحقيق الجودة الشاملة.
5. تقديم الحلول والاقتراحات لتعزيز تطبيق الحوكمة في المكتبات الجامعية من خلال النتائج التي تم التوصل إليها في الشق الميداني من هاته الدراسة.

1-1-4- إشكالية الدراسة:

تعتبر المكتبات الجامعية من بين أهم المؤسسات في المجتمع الأكاديمي، وهذا لما توفره من مصادر للمعلومات والخدمات المختلفة لمستفيديها من طلاب، أساتذة وإداريين. ومن أجل ضمان أفضل مستويات الأداء يستوجب

توفير بيئة مثالية للعمل تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة؛ والذي يتطلب العديد من العوامل والممارسات ومن بينها تطبيقات الحوكمة. خاصة مع انتشار غياب أو نقص روح الشعور بالمسؤولية وغياب المساءلة في ظل انتشار البيروقراطية (بمفهومها الشائع وليس بمفهومها الأكاديمي) والذي ينعكس بدوره وبالضرورة على الرضا والأداء الوظيفي وكتحصيل حاصل على الخدمات المقدمة لجمهور المستفيدين (الجودة الشاملة).

إن تطبيقات الحوكمة في الأساس تشمل العديد من السياسات والإجراءات والهياكل التنظيمية التي تواجه إدارة المكتبات الجامعية، حيث تهدف هاته التطبيقات إلى ضمان الشفافية والمساءلة والتفويض الفعال، بالإضافة إلى تعزيز التشارك واتخاذ القرارات الصائبة فيما يتعلق بالجودة والتطوير المستمر للمكتبة. ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة انطلاقاً من هاته الإشكالية:

فيم يتمثل دور تطبيقات الحوكمة في تحقيق الجودة الشاملة بالمكتبات المركزية لجامعات الشرق الجزائري؟

1-1-5- تساؤلات الدراسة:

ومن أجل إيجاد إجابة كافية للإشكالية السابقة، يستلزم علينا في البداية أن نجد إجابة لجملة من التساؤلات العالقة في أذهننا والمرتبطة بموضوع الدراسة، والمتمثلة في:

1- ما هي الحوكمة وفيم تتمثل أهم مبادئها وتطبيقاتها؟

2- ما هو واقع الجودة الشاملة في المكتبات المركزية لجامعات الشرق الجزائري؟

3- فيما يتمثل تأثير الحوكمة على الأداء الوظيفي، الفاعلية والميزة التنافسية في المكتبات محل الدراسة؟ وما تأثيرها على الجودة الشاملة؟

4- ما هي أهم التحديات التي تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة في المكتبات محل الدراسة؟ وما هي الحلول المقترحة لمواجهة تلك التحديات؟

1-1-6-فرضيات الدراسة:

تعتبر الفرضيات إجابة مبدئية للتساؤلات المطروحة، قد تكون صائبة أم لا، ويتم التأكد منها في نهاية البحث العلمي من خلال تبين صدقها من عدمه. وتمثل فرضيات هاته الدراسة في:

1. تخضع المكتبات المركزية لجامعات الشرق الجزائري الى تطبيقات الحوكمة وهذا يتضح جليا في مؤشرات الحوكمة المطبقة بها وعلى رأسها الشفافية.

2. تسعى المكتبات محل الدراسة الى تحقيق الجودة الشاملة من خلال اتباع جملة من السياسات والإجراءات المحددة مسبقا وعلى رأسها تحسين الخدمات المقدمة من أجل كسب رضا المستفيدين منها.

3. تساهم تطبيقات الحوكمة في زيادة الأداء الوظيفي مع تحقيق الميزة التنافسية، ويكون ذلك من خلال إرسائها للإطار التنظيمي والمؤسسي الذي يساهم في تحقيق الممارسات الأمثل وفقا لمعايير الجودة.

4. تعاني المكتبات المركزية لجامعات الشرق الجزائري من جملة من المشاكل التي تحول وتحقيقها للجودة الشاملة ولعل أبرزها نقص يتمثل في الموارد البشرية وكذا المالية، بالإضافة الى سوء التسيير وانتشار الفساد الإداري. ولعل أهم الحلول المقترحة، وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مع ضرورة تبني مع

التركيز على الشفافية والمساءلة، بالإضافة إلى توفير التدريب والتطوير المستمر للعاملين في المكتبات وهذا كله من أجل إرساء مبادئ الحوكمة لتحقيق الجودة.

1-1-7- الدراسات السابقة:

إن البحوث والدراسات العلمية متشابكة ويكمل بعضها البعض الآخر ويفيد في دراسات لاحقة، ويتضمن استطلاع الدراسات السابقة مناقشة وتلخيص الأفكار الهامة الواردة فيها، وأهمية ذلك تتضح من عدة نواح، أهمها توضيح وشرح خلفية موضوع الدراسة، وضع الدراسة في الإطار الصحيح وفي الموقع المناسب بالنسبة للدراسات والبحوث الأخرى وعدم التكرار غير المفيد وعدم إضاعة الجهود في دراسة موضوعات بحثت ودرست بشكل جيد في دراسات سابقة.¹

وبما أن الدراسة التي بين أيدينا جديدة فإننا لم نجد دراسات عالجت موضوع الأطروحة على النحو الذي تم إعداده به، بل وجدنا دراسات تعالج إحدى المتغيرات بصورة أو بأخرى ومن أبرزها الدراسات الآتية والمرتبة أولاً على حسب اللغة، ثم على حسب السنوات:

1-1-7-1- عرض ملخصات حول الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

دراسة إسماعيل سراج الدين:² بعنوان حوكمة الجامعات و تعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر ، وهو عبارة عن كتاب جامع لمجموعة من المصطلحات التي تم إلقائها في مؤتمر حول حوكمة التعليم في مارس 2007، وهو يستعرض عددا من التجارب الوطنية (مصر) والدولية التي استهدفت تعزيز قدرات الجامعة

¹ حمادي، ينال. مناهج وأساليب البحث العلمي. عمان: دار أمجد، 2014. ص.ص. 43-44.
² إسماعيل، سراج الدين. حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر. مصر: مكتبة الإسكندرية، 2009.

لكي تنهض بهذا الدور، وهو ما طرح بعض التساؤلات حول احتياجات المجتمع المصري من الجامعة والدور المتوقع منها وطبيعة علاقتها بباقي مؤسسات المجتمع، وكلها أمور ترتبط بضرورة وضوح الرؤية في رسالة الجامعة ووظيفتها في المجتمع. مع اعتبار كل المحددات مثل مشكلة الموارد المادية والبشرية المتاحة للجامعات المصرية.

كما يناقش أيضا حجم الاستقلالية المتاحة للجامعة وآليات صناعة القرار بداخلها ومفهوم استقلال الجامعات، بالإضافة إلى ضرورة الأخذ بمبادئ توافر الشفافية وإعمال مبادئ المسؤولية والمحاسبة والتي يجب الأخذ بها. ويناقش الكتاب أيضا الشكل القانوني للجامعة وعلاقتها بمستوى أداء وجودة ما تقدمه من خدمة تعليمية، وهل يمكن تطبيق معايير الحوكمة على هذه الأشكال المختلفة، وما دور الجامعة في ضمان أو توفير مجالات وقنوات للتعليم المستمر ودورها في إعادة التدريب والتأهيل. وهو يقدم في الختام خلاصة المناقشات التي جاءت في مختلف المحاور من أجل تحقيق أفضل الممارسات في تطبيق وتنفيذ الحوكمة في التعليم العالي بالجامعات المصرية.

الدراسة الثانية:

دراسة حمودة الدهدار، كريم بن كحلة، محمد الفراء في عام 2017 عن واقع حوكمة الجامعات الفلسطينية، هدفت هاته الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات في قطاع غزة، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي مع التنوع في أدوات جمع المعلومات والتي منها: وزعت 406 استبانة لكامل مجتمع الدراسة وتم استرداد 197 استبانة منها ما يعادل 48.2%، ومنها ورشة عمل لمجموعة من الخبراء لمناقشة النتائج والتوصيات، بالإضافة إلى إجراءات مقابلات مع ذوي العلاقة. وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي **spss**. حيث تم اختيار أربع مؤسسات أكاديمية (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، والكلية الجامعية للعلوم التطبيقية). وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ضعفا في الدور الذي تلعبه وزارة التعليم العالي في دعم الجامعات. مع عدم وجود معايير أو دليل للحوكمة الجامعية. كما أن الجامعات تطبق مبادئ الحوكمة بدرجة

متوسطة، مع وجود نزاعات حزبية وازدواجية في اتخاذ القرارات ، ووجود ضعف في مشاركة أصحاب العلاقة، وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة بناء منظومة معايير للحكومة. والعمل على تجنب المؤسسات الأكاديمية النزاعات السياسية، وتطوير المجالس الحاكمة لمؤسسات التعليم العالي وتشكيل لجان فرعية أكاديمية وإدارية خاصة بمجالس الأمناء في الجامعات، وصياغة أنظمة ولوائح للتصويت على انتخاب رئيس الجامعة، وكذا إشراك المجتمع المحلي في تقييم وتقويم البرامج الأكاديمية.¹

الدراسة الثالثة:

دراسة بلبالي عبد السلام وبن العارفة حسين بعنوان: " حوكمة الجامعات: مدخل لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: جامعة أحمد دراية (أدرار، الجزائر) أنموذجا" . هدف هذا البحث إلى دراسة تطبيق مفهوم حوكمة الجامعات كمدخل لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي دراسة تطبيقية على جامعة أحمد دراية - أدرار - الجزائر للسنة 2017. استخدم الباحثان استبيانته للإجابة على واقع تطبيق الجودة الشاملة للوصول للإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي جامعة أدرار أنموذجا، شملت الدراسة فئة الطلبة، الأساتذة والإداريين، وقد توصلت الدراسة إلى أنه هناك إدراك بمفهوم وأهمية حوكمة الجامعات كأساس لإدارة الجودة الشاملة للتعليم العالي بجامعة أحمد دراية أدرار الجزائر، وبأنه يوجد تطبيق لحوكمة الجامعات داخل الجامعة، كما أن التعليم العالي في جامعة أحمد دراية-أدرار يمتاز بالجودة.²

¹. الدهدار، مروان حمودة وآخرون. واقع حوكمة الجامعات الفلسطينية. مجلة الاقتصاد والتجارة، فلسطين. م25، ع1، 2017. ص.62. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEB/article/view/2027/1714>

². بلبالي، عبد السلام، حسين بالعارفة. حوكمة الجامعات: مدخل لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: جامعة أحمد دراية (أدرار، الجزائر) أنموذجا. مجلة البشائر الاقتصادية. م4، ع1. الجزائر: جامعة بشار. ص.1. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/196/4/1/49973>

الدراسة الرابعة:

دراسة الباحث صالح دياح تحت عنوان: إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المكتبات ومراكز التوثيق: دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق بالشرق الجزائري. وهي عبار عن أطروحة دكتوراه تخصص علم المكتبات بجامعة باتنة¹. تناولت هاته الدراسة إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المكتبات ومراكز التوثيق من خلال دراسة ميدانية شملت المكتبات المركزية التابعة لجامعات الشرق الجزائري، وقد تم الاعتماد فيها على المنهج الوصفي التحليلي مستعينا فيها بالملاحظة والاستبيان كوسيلتين لجمع البيانات حول عينة الدراسة والمتمثلة في ثلاثة مكتبات مركزية ممثلة في: مكتبة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، مكتبة جامعة الأخوة منتوري، والمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهدي بأم البواقي وبمجموع 105 مكتبيا. وقد تم الوصول من خلال هاته الدراسة الى مجموعة من النتائج أبرزها: توفر المكتبات المركزية محل الدراسة على المتطلبات الضرورية والكافية للتوجه نحو تبني تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. يعتبر مستوى الميزة التنافسية بالمكتبات محل الدراسة منخفضا وليس قويا.¹

الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى:²

دراسة: هينارد فابريس وألكسندر ميتزل. بعنوان:

¹ دياح، صالح. إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المكتبات ومراكز التوثيق: دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق بالشرق الجزائري. أطروحة دكتوراه: علم المكتبات. جامعة باتنة1، 2021. ص. 305. بتصرف.

² Fabrice, Hénard, Alexandre mitterie. **Governance and quality guidelines in higher education**. Paris: oecd, 2009. The content is available online at the following link:

<https://www.oecd.org/education/imhe/46064461.pdf>

Governance and quality guidelines in higher education . وقد جاءت

هاته الدراسة لتبين العلاقة بين الحوكمة وضمن الجودة ومدى أهمية الإرشاد الوطني (دور الحكومة) في الدفع بقطاع التعليم العالي للقيام بمهامه على أكمل وجه. وقد قدمت الدراسة جملة من الأسباب التي جعلت من الحوكمة والجودة أمران في غاية الأهمية في قطاع التعليم العالي، بالإضافة إلى عرض نماذج رئيسية لحوكمة الجامعات مع تقديم أدلة ضمان الجودة التي جاءت من قبل العديد من الهيئات الحكومية. وقد خلصت الدراسة بأن الحوكمة هي أداة رئيسية لتحسين الجودة في جميع جوانب التعليم العالي، الأمر الذي يستدعي التركيز الدائم على الجودة بغية تحقيق الشفافية والمساءلة في المؤسسات.

الدراسة الثانية:¹

The Implementation of good university governance in the private univerersities in Makassar (indonesia).

دراسة سبوندار سيتا بعنوان: **The Implementation of good university governance in the private univerersities in Makassar (indonesia).** وهدفت هذه الدراسة الى معرفة تأثير تنفيذ حكم جامعة جيد على جودة التعليم في الجامعات الخاصة في ماكاسار باندونيسيا. حيث تم جمع البيانات باستخدام مراجعة الأدبيات والجانب الميداني وقد استعانت الباحثة بوسيلة المقابلات، والملاحظة والاستبيان الذي تم توزيعه على 200 فرد في خمس جامعات في ماكاسار. وقد خلصت هذه الدراسة بأن تنفيذ إدارة الجامعة بالشكل المطلوب من خلال تطبيق الممارسات الفعالة للحوكمة لتعزيز أدائها العام وضمن الشفافية والمساءلة والتي تؤثر على جودة التعليم.

¹ . Sabandar, Sita and others. **The Implementation of good university governance in the private univerersities in Makassar (indonesia)**. Espacios. Vol. 39. 2018. . The content is available online at the following link:

<https://www.revistaespacios.com/a18v39n02/a18v39n02p08.pdf>

1-1-7-2- أوجه الاتفاق مع الدراسات السابقة:

اشتركت الدراسات السابقة مع هذا البحث في:

- محاولة إبراز العلاقة الرابطة بين الحوكمة والجودة الشاملة، ما عدا دراسة الباحث صالح دياح التي اختصت في إبراز العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية والتي لها علاقة مع الفصل النظري الأخير من هذا البحث. وهو ما يجعل وجود بعض التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة التي بين أيدينا والتي جاءت من أجل إبراز علاقة الحوكمة بالجودة الشاملة من خلال جملة من التطبيقات والمبادئ المتبعة من قبل المكتبات محل الدراسة.

- دراسة ميدانية شملت بعض المكتبات المركزية لجامعات الشرق الجزائري والمتمثلة في جامعة أم البواقي، جامعة الأمير عبد القادر قسنطينة، وجامعة الاخوة منتوري قسنطينة². وهو ما جاءت به دراسة الباحث صالح دياح؛ والتي تم التطرق إليها من خلال هاته الدراسة.

1-1-7-3- أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة:

أما عن الاختلاف الموجود بين هذه الدراسة والدراسات السابقة فتتمثل في نموذج الدراسة الميدانية، حيث أن الدراسات السابقة (ما عدا دراسة الباحث صالح دياح). ركزت على إبراز العلاقة الموجودة بين الحوكمة والجودة الشاملة داخل الجامعة ككل في حين أن هاته الدراسة جاءت مركزة على المكتبات الجامعية.

1-1-8- مصطلحات الدراسة:

تتمحور الدراسة التي بين أيدينا والموسومة ب: دور الحوكمة في تحقيق الجودة بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بجامعات الشرق الجزائري. حول ثلاث مصطلحات أساسية هي:

1-1-8-1-المكتبة الجامعية:

المكتبة الجامعية هي مؤسسة علمية، ثقافية، تربوية واجتماعية تابعة للجامعة، تقدم مجموعة شاملة من الموارد المعرفية والمعلوماتية (الكتب والمجلات والمقالات والأطروحات وقواعد البيانات والصور والفيديوهات وغيرها) لمستفيديها (طلاب، أعضاء هيئة التدريس، إداريين، باحثين)، من خلال مجموعة من الخدمات، حيث توفر هذه الموارد المعرفية لهم فرصة الوصول إلى المعلومات الأكاديمية والعلمية في مجالات متعددة، وتعزز البحث والدراسة والابتكار.

1-1-8-2-الحوكمة:

هي عملية ونظام يتم من خلاله إدارة وتوجيه المؤسسات والمنظمات لضمان تحقيق أهدافها والحفاظ على مصالح جميع الأطراف المعنية. وتعتبر الحوكمة مجموعة من المبادئ والممارسات المتمثلة في الشفافية، العدالة، المساواة وكذا المساءلة...، والتي تساهم في تحديد الأدوار والمسؤوليات، وتوجيه عمليات اتخاذ القرار، وضمان الشفافية والمساءلة داخل المكتبة.

1-1-8-3-الجودة الشاملة:

الجودة الشاملة هي نهج إداري يهدف إلى تحسين الأداء والكفاءة في جميع جوانب المؤسسة (المكتبة). ويعتبر هذا النهج شاملاً لأنه يشمل جميع أقسام وعناصر المؤسسة بما في ذلك: الإدارة، والموظفين، والعمليات، والموردين، والمستفيدين.

1-2-2-1- إجراءات الدراسة الميدانية:

1-2-2-1- المنهج المعتمد في الدراسة:

اعتمد في إنجاز هذه الدراسة على المنهج الوصفي، إذ أنه يسمح بالبحث عن أوصاف دقيقة للظاهرة المراد دراستها، عن طريق مجموعة من الأسئلة التي يتم الإجابة عليها من خلال جمع الحقائق والبيانات الكمية و الكيفية عن الظاهرة المحددة مع محاولة تحليل هذه البيانات تفسيراً كافياً بهدف استخراج الاستنتاجات ذات الدلالة ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة. إضافة إلى هذا فإن المنهج الوصفي يوفر الأدوات اللازمة لتجميع البيانات حول موضوع دراستنا من أجل الوصول إلى إجابة للإشكالية التي انطلقنا منها في البداية.

1-2-2-1- أدوات جمع البيانات:

يعتمد الباحث في العلوم الإنسانية على جملة من الأدوات المساعدة في جمع البيانات حول عينة الدراسة والمتمثلة في كل من الملاحظة، المقابلة، واستمارة الاستبانة، وقد تم الاعتماد في هاته الدراية على أداتين هما:

1-2-2-1- الملاحظة:

تعد أولى الأدوات التي اعتمنا عليها في إنجاز هذه الدراسة، وذلك من خلال توظيفها أثناء الزيارات الميدانية للمكتبات المركزية محل الدراسة، وتمثلت فائدة هذه الأداة بالنسبة لهذا البحث في الاستعانة بما تم ملاحظته في تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالأجوبة التي أدلى بها أفراد العينة لأسئلة الاستبيانات التي وجهت إليهم. (وقد تم اعتماد الملاحظة العشوائية).

1-2-2-2- استمارة الاستبانة:

هي ثاني الأدوات التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة، وهي عبارة عن أداة تستعمل لجمع المعلومات المرتبطة بموضوع البحث تكون عبارة عن مجموعة من الأسئلة؛ سواء مغلقة، مفتوحة، أو مزيج بين الاثنين، والمقسمة لمحاور تتماشى وفرضيات الدراسة، يتم توزيعها على أفراد عينة الدراسة سواء يدا بيد أو عن طرق الاستعانة بوسائل التواصل الاجتماعي الأخرى وعلى رأسها البريد الإلكتروني. وقد تم توزيعها على عينة الدراسة في هذه الدراسة عن طريق البريد الإلكتروني بداية ثم تم اللجوء إلى طريقة التوزيع يدا بيد وهذا نظرا لعدم التجاوب في الطريقة الأولى بعكس الأسلوب الثاني الذي كان التجاوب فيه أكثر وأفضل من الأول.

وقد تم إعداد الاستمارة بناء على أهداف الدراسة وبعدها تم تقديمها لمجموعة من المحكمين من داخل الوطن

والمبينين في الجدول الموالي:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة التي ينتمي إليها
أ.د هند علوي	أستاذ التعليم العالي	جامعة قسنطينة 2- عبد الحميد مهري
أ.د سوهام بادي	أستاذ التعليم العالي	جامعة قسنطينة 2- عبد الحميد مهري
أ.د العربي بن حجار ميلود	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران 1- أحمد بن بلة
أ.د سعاد بوعنافة	أستاذ التعليم العالي	جامعة قسنطينة 2- عبد الحميد مهري
أ.د سمراء كحلات	أستاذ محاضر أ	جامعة الجزائر 2- أبو القاسم سعد الله

الجدول رقم 01: قائمة الأساتذة المحكمين لاستمارة الاستبانة.

وبعد اطلاع المشرفة وباقي المحكمين على الاستمارة تم إعطاء الملاحظات والتصويبات التي أخذت بعين الاعتبار كلها، ليتم بعدها اختياره على عينة صغير من الباحثين تمثلت في بعض العاملين في المكتبة المركزية لجامعة باتنة 1 بحكم قربها من مكان الإقامة؛ والذين بدورهم قاموا بإعطاء بعض الملاحظات. ليتم في النهاية إخراج

الاستبيان في شكله النهائي والذي تم توزيعه على كافة أفراد العينة والموزعين على المكتبات المركزية لجامعات الشرق الجزائري ككل.

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى أربعة محاور رئيسية يحتوي كل محور منها على مجموعة من الأسئلة على النحو الموالي:

محور البيانات الشخصية للمبحوثين.

المحور الأول: حوكمة المكتبات الجامعية.

المحور الثاني: الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية.

المحور الثالث: العلاقة بين الحوكمة والجودة الشاملة في المكتبات الجامعية.

المحور الرابع: المشاكل التي تعاني منها المكتبات محل الدراسة، والحلول المقترحة. وكان به سؤال خاص بالمشاكل سؤال آخر للحلول.

1-2-3- مجالات الدراسة الميدانية:

تسمح مجالات الدراسة للباحث جمع المعلومات المرتبطة بالبحث بشكل مباشر، إذ انه تنطبق فيها مختلف الأساليب والأدوات، وتتركز هذه المجالات في ثلاث عناصر أساسية نوضحها في ما يأتي:

1-2-3-1- المجال الزمني:

يتمثل المجال الزمني للدراسة التي بين أيدينا في الوقت المستغرق منذ اختيار الموضوع فوضع الملامح الأولى لخطة العمل وإلى غاية الانتهاء من الدراسة الميدانية واستخلاص النتائج التي من شأنها توضيح الرؤى في موضوع هذه

الدراسة والتي تمكن من وضع الاقتراحات والتوصيات. وامتدت الفترة المستغرقة في هذه الدراسة من نوفمبر 2017 إلى غاية شهر جوان 2023م.

1-2-3-2-1- المجال البشري:

يمثل المجال البشري الأفراد المبحوثين الذين تشملهم هذه الدراسة وهم كل الموظفين العاملين بالمكتبات الجامعية المركزية للجامعات السابقة الذكر والمصنفين في سلك المكتبات سواء أكانوا أعوان مكتبات أو ملحق أو سلك المحافظين، وقد شملت الدراسة 167 موظف في الأسلاك التالية:

- عون تقني بالمكتبات الجامعية.

- مساعد بالمكتبات الجامعية.

- ملحق المكتبات الجامعية مستوى 1، 2.

- محافظ بالمكتبات، ورئيس محافظي المكتبات الجامعية.

1-2-3-2-1- المجال الجغرافي:

شملت الدراسة جميع المكتبات المركزية التابعة لجامعات الشرق الجزائري والمتمثلة في:

1-2-3-2-1- المكتبة المركزية لجامعة العربي التبسي-تبسة:

تم تدشينها رسميا خلال السنة الجامعية 2009/2010، أما عن التطور التاريخي لها قد كانت عبارة عن مكتبات لمعاهد وطنية متخصصة من 1985 إلى غاية 1992 وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 92- 297 المؤرخ في 6 محرم عام 1413 الموافق لـ 7 يوليو سنة 1992 والمتضمن إنشاء مركز جامعي عندما ارتقت إلى

صف مركز جامعي، كانت كل التخصصات الموجودة في المكتبة واحدة قديمة الإنشاء، ومنذ سنة 2009 كان لزاما وجود مبنى جديد به كل المواصفات لمكتبة مركزية حديثة. مساحتها مقدره بـ 3100 م² تقع بالجهة الغربية للجامعة، تحتوي على ثلاثة طوابق:

الطابق الأرضي: به

- شبك الاستقبال والاستعلامات.

- إدارة المكتبة تضم (مكتب المدير، الأمانة، مكاتب رؤساء المصالح).

- قاعة الاجتماعات، قاعة الإعارة الخارجية، وقاعة المذكرات والأطروحات الجامعية (ماجستير ودكتوراه).

الطابق الأول: به

- قاعة للمطالعة الداخلية، وقاعة المطالعة الحرة ذات الرفوف المفتوحة.

- قاعة المصادر والمراجع.

الطابق الثاني: استغل من طرف مكتبة كلية العلوم والتكنولوجيا وأرشيف الجامعة بصفة مؤقتة.

1-2-3-2-1- المكتبة المركزية لجامعة باتنة1- الحاج لخضر:

أنشئت المكتبة المركزية لجامعة باتنة 1 سنة 1979م، وكان مقرها أول مرة بالمركز الجامعي "عبروق مدني"، ثم تم تحويلها الى المقر الحالي وفي قلب جامعة باتنة1 الحاج لخضر عام 2001م. تتربع على مساحة تقدر بـ 2500م². تتكون من أربعة طوابق على النحو الموالي:

الطابق الأرضي:

- مصلحة الاقتناء، ومصلحة المعالجة الفنية. قسم الرسائل الجامعية (دكتوراه وماجستير).

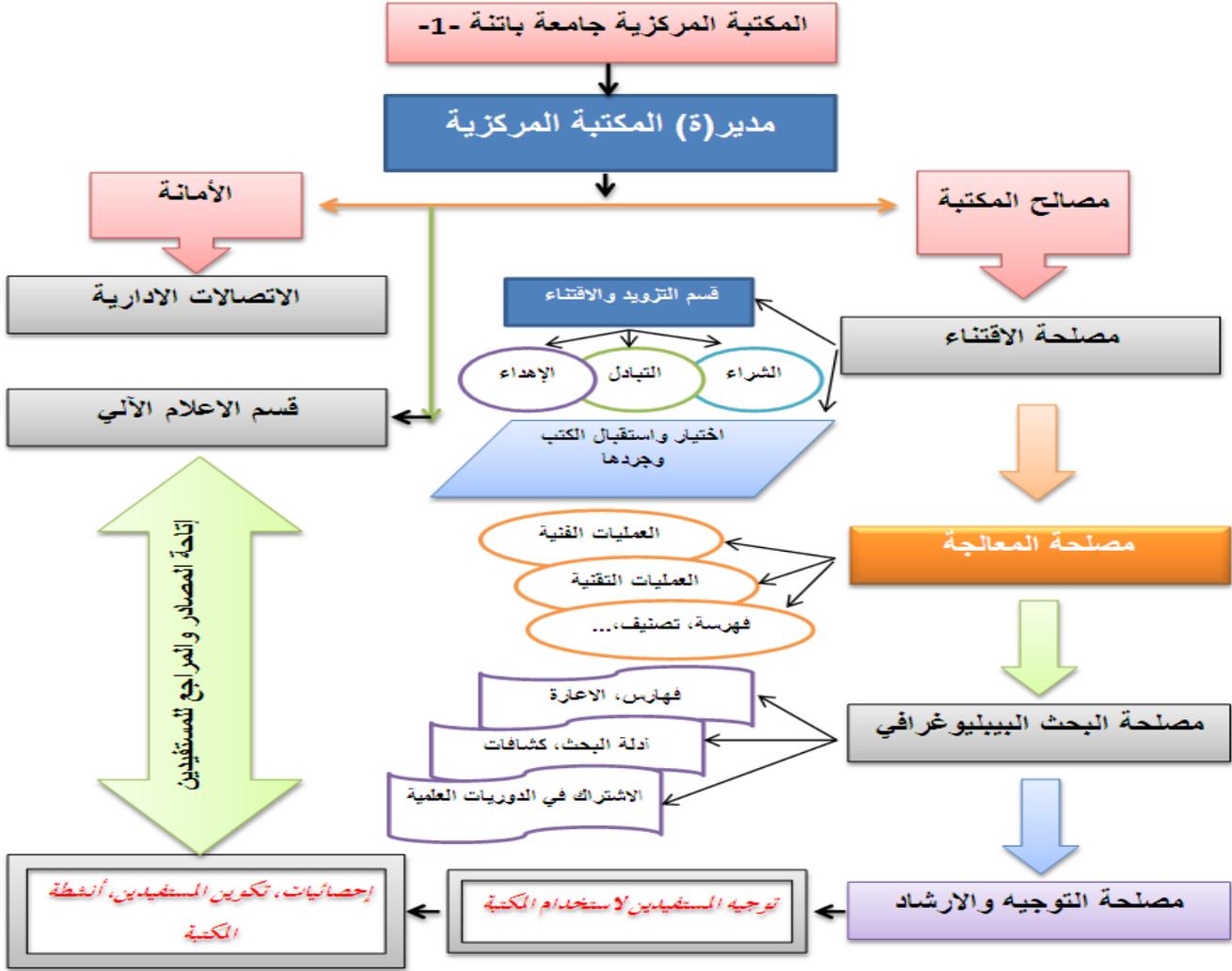
- مصلحة الانخراط. قسم المنشورات الجامعية. و مصلحة البرايل.

الطابق الأول: أمانة المكتبة. قسم ذاكر الجزائر، وقاعة الاجتماعات.

الطابق الثاني: قسم للإعارة الداخلية والخارجية، وقسم خاص بالباحثين (طلبة الماجستير، الدكتوراه، والأساتذة)

الطابق الثالث: الإعارة الداخلية والخارجية لتخصصات: علم الاجتماع، الحقوق.

الطابق الرابع: الإعارة الداخلية والخارجية لتخصصات علم المكتبات، الاقتصاد، علم النفس، بالإضافة الى قاعة انترنت. ويتمثل الهيكل التنظيمي للمكتبة في المخطط الموالي:



الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة باتنة¹.

1-2-3-1-3-2-3-1 المكتبة المركزية لجامعة باتنة2- مصطفى بن بولعيد :

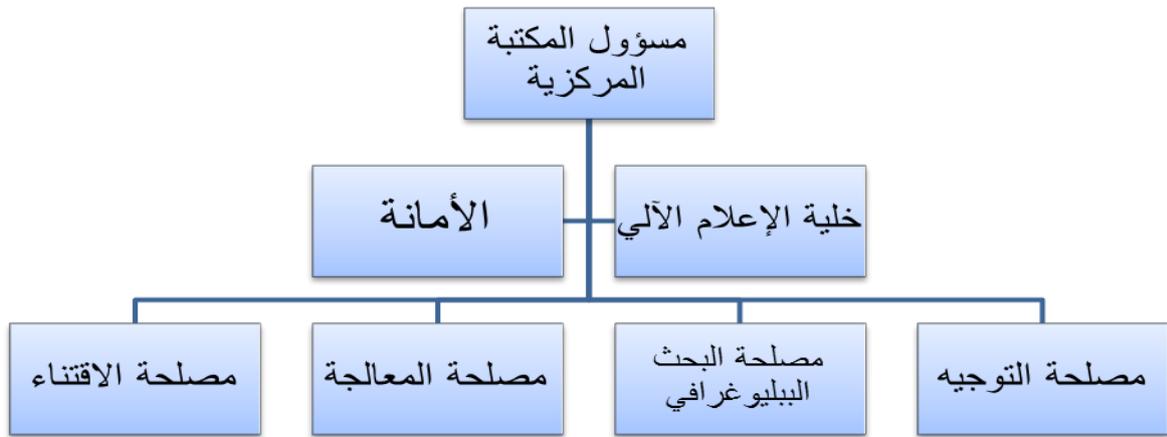
بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 15-180 المؤرخ في 24 رمضان 1436 الموافق ل 11 جويلية 2015 المتضمن إنشاء جامعة باتنة 2، تأسست المكتبة المركزية على إثر عملية تحويل الرصيد الوثائقي في إطار التقسيم من المكتبة المركزية لجامعة باتنة 1، حسب التخصصات التابعة لجامعة باتنة 2. وبدأ نشاط المكتبة خلال الموسم

¹. الهيكل التنظيمي لمكتبة المركزية لجامعة باتنة1. تمت الزيارة يوم: [2023/05/23]. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.facebook.com/1335950296427136/photos/%D8%A7%D9%84/>

الجامعي 2016/2017، حيث انطلقت فيها عملية التسجيلات للطلبة والطالبات لتمكينهم من الاستفادة من خدماتها: الاطلاع والإعارة الخارجية. تتكون من عدة مصالح تتمثل في:

1- مصلحة الاقتناء. 2- مصلحة المعالجة. 3- مصلحة البحث الببليوغرافي. 4- مصالح التوجيه، وخدمة الاعلام الآلي. ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمكتبة في التمثيل الموالي:



الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة باتنة¹.

1-2-3-1-4- المكتبة المركزية لجامعة سطيف 1 فرحات عباس :

تعتبر جامعة سطيف 1، من أقدم الجامعات الجزائرية حيث أنها تأسست سنة 1978. تتكون المكتبة من أربعة مصالح أساسية هي.

1- مصلحة الاقتناءات: وتختص بعملية الانتقاء السنوي للكتب.

¹ Organigramme. il a visite le 24/12/2023 et est disponible en ligne via le lien : <https://bibliotheque.univ-batna2.dz/organigramme>

2- مصلحة المعالجة: ومهمتها فهرسة الكتب.

3- مصلحة التوجيه: ومهمته الإعارة الخارجية للكتب.

4- مصلحة البحث الببليوغرافي: وينقسم إلى قسم البحث الببليوغرافي، وقسم خاص بالمجلات والدوريات.

1-2-3-1-5- المكتبة المركزية لجامعة سطيف 2:

أنشئت المكتبة المركزية لجامعة سطيف 2 على اثر صدور المرسوم التنفيذي رقم 11-404 والمؤرخ في 28 نوفمبر 2011م والمتضمن إنشاء جامعة سطيف 2 وقد تكونت هاته المكتبة على إثر تحويل الرصيد الوثائقي من المكتبة المركزية لجامعة سطيف 1 والذي يتماشى والتخصصات المفتوحة فيها، وقد باشرت عملها بالشكل الفعلي خلال الموسم الجامعي 2012/2013. تتضمن المكتبة قسمين منفصلين عن بعضهما من حيث البناء والموقع كالاتي:

1- قسم الإعارة الخارجية والمطالعة: ويقع في مجمع 4000 مقعد بداعوجي ويتشكل من طابقين، الأرضي ويحتوي على:

- إدارة المكتبة.

- بنك الإعارة الخارجية لطلبة التدرج.

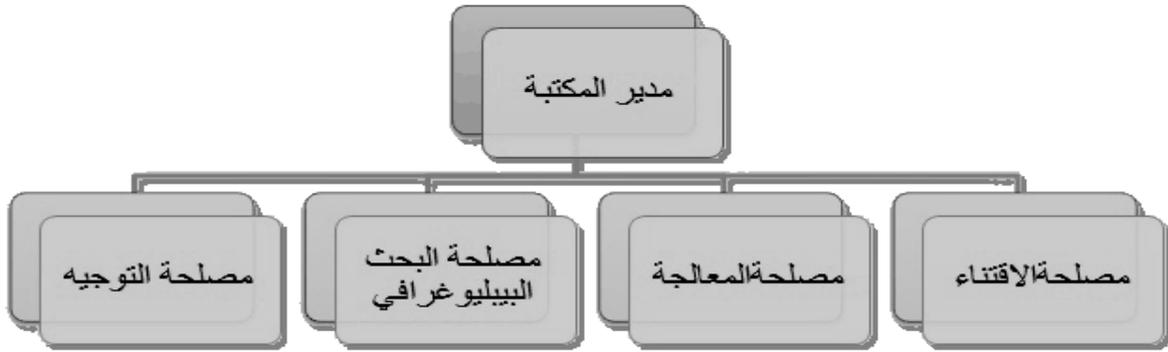
- بنك الإعارة الخارجية لطلبة ما بعد التدرج والأساتذة.

- مخزن الكتب.

أما الطابق الأول فهو عبارة عن قاعة مطالعة مجهزة بالوسائل الضرورية للعمل، وتتسع لـ 300 قارئ.

2- قسم المراجع والدوريات: مقره في الطابق الأول من مجمع 3000 مقعد بيداغوجي، وهو مخصص للمطالعة الداخلية فقط بالنسبة لطلبة السنوات النهائية، طلبة ما بعد التدرج والأساتذة، والمكان عبارة عن فضاء مفتوح يتسع لـ 72 قارئ.

للمكتبة أربعة مصالح تتمثل في المخطط الموالي:



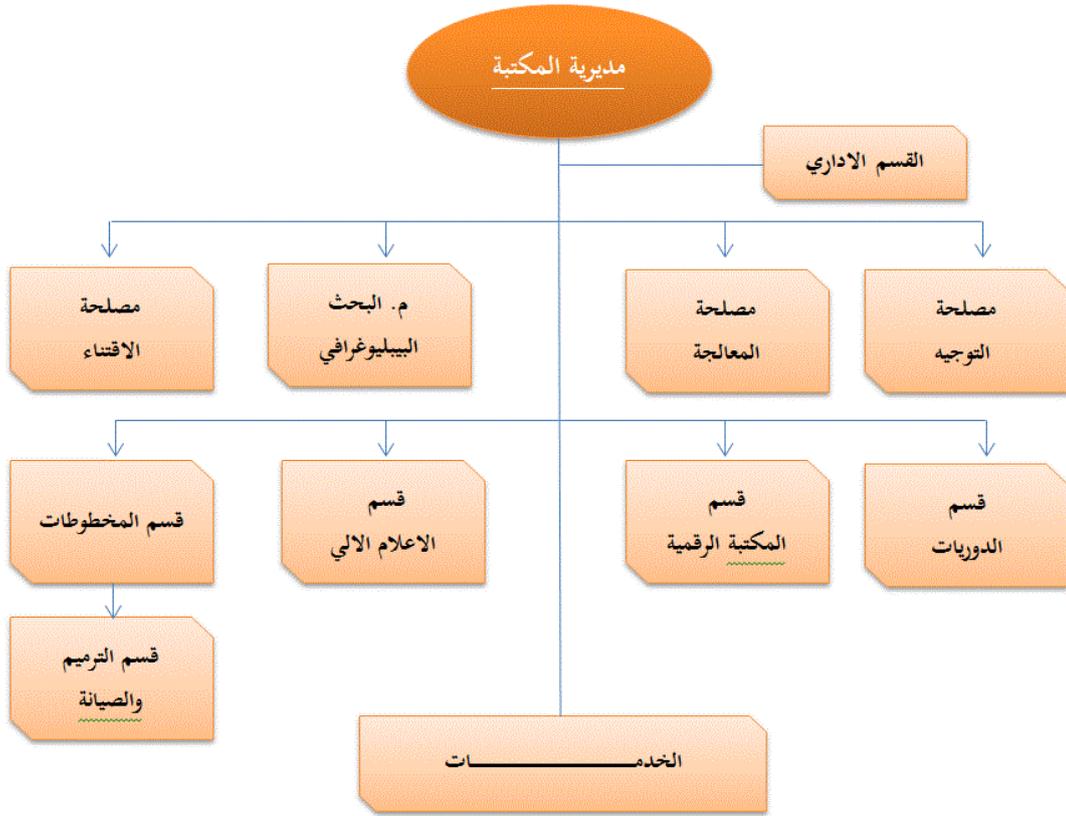
الشكل رقم 03: مصالح المكتبة المركزية لجامعة سطيف 2.¹

1-2-3-1-6- المكتبة المركزية لجامعة الأمير عبد القادر - قسنطينة:

افتتحت مكتبة جامعة علي اثر افتتاح الجامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 182/84، كان مقرها الأول في مدخل الجامعة إلا أنه تم تحويلها في بداية الموسم الدراسي لسنة 1993م إلى مقرها الحالي الذي يتسم بزخرفة ذات طابع إسلامي بالإضافة الى مساحته الشاسعة والتي تقدر بـ 3450م² وقد نسبت المكتبة للدكتور أحمد عروبة ثاني مدير لها وذلك تقديرا لتضحياته المقدمة للوطن ابان الاحتلال. تضم المكتبة أربعة مصالح وأربعة أقسام موضحة في الشكل الموالي:

¹. الهيكل التنظيمي للمكتبة. تمت الزيارة يوم: [2023/03/10]. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://bc.univ-setif2.dz/index.php/ar/2014-02-18-08-16-17/organigramme>



الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية أحمد عروة جامعة الأمير عبد القادر-قسنطينة¹

1-2-3-1-7- المكتبة المركزية لجامعة قسنطينة1 الإخوة منتوري:

تأسست المكتبة كمبنى سنة 1969 بمساحة تقدر بـ 7065 م² بتأسيس الجامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم

45-69 المؤرخ في 17 جويلية 1969، لكن العمل الفعلي بها بدأ سنة 1978م. وهي تتكون من طابق سلفي

وطابق أول:

¹. الهيكل التنظيمي لجامعة الأمير عبد القادر أحمد عروة قسنطينة. تمت الزيارة يوم: [2023/03/10]. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<http://www.univ-emir-constantine.edu.dz/biblio/index.php>

-الطابق السفلي أو طابق أسفل الأرض:

ويضم إدارة المكتبة، بنك الإعارة الخارجية، وقسم خاص بالخدمات المرجعية يضم 3800 مصدر تتمثل في قواميس، دوريات، ووثائق نادرة. بالإضافة إلى قسم خاص بقواعد البيانات الإلكترونية Sndl.

-الطابق الأرضي أو العلوي:

ويوجد به قاعة للمطالعة والبحث للطلبة بطاقة استيعاب 768 مقعد، وأخرى مخصصة لطلبة الدراسات العليا والأساتذة بطاقة استيعاب 108 مقعد. قاعة انترنت بها 14 حاسوب للبحث، وأخرى بها 60 حاسوب خاصة بالفهارس الالكترونية للمكتبة، بالإضافة الى فضاء مخصص لأصحاب الحواسيب الشخصية أو المحمولة لمختلف المستفيدين (طلبة، أساتذة، وباحثين).

1-2-3-1-8- المكتبة المركزية لجامعة جيجل:

أنشئت المكتبة المركزية لجامعة جيجل سنة 2003م مع تأسيس الجامعة، وقد تم التبرع بجميع الكتب والوثائق المتواجدة في الصندوق الرئيسي للمكتبة التي كانت في الملحق التابع لجامعة قسنطينة والذي أنشأ بجيجل عام 1986م، ثم انتقلت فيما بعد إلى المركز الجامعي الجديد في تاسوست وذلك سنة 2013م، حيث تربعت على مساحة تبلغ حوالي 20000 متر مربع وثلاث مستويات تضم:

-قسم خاص بتخصص القانون والعلوم السياسية في الطابق الأول.

-جناح إدارة المكتبة في الطابق الأول.

-قسم خاص بالعلوم الاجتماعية في الطابق الثاني.

-قسم خاص باللغات الأجنبية في الطابق الثاني.

-مصلحة الدوريات.

-مخازن للكتب.

-قسم خاص بالعلوم والتكنولوجيا (علم الأحياء، والعلوم الدقيقة، وعلوم الكمبيوتر)

-غرفة انترنت للطلاب تتسع لـ 60 مقعدا.

1-2-3-1-9- المكتبة المركزية لجامعة الطارف:

تم تدشين المكتبة المركزية لجامعة الشاذلي بن جديد الطارف سنة 2009م، في بناية خاصة تتكون من طابق

سفلي وطابقين علويين كالاتي:

1-الطابق السفلي: ويتكون من:

- قاعة خاصة بالمحاضرات والاجتماعات.

- مخزن خاص بالكتب.

- مكاتب رؤساء المصالح.

2-الطابق الأول: ويضم:

- شباك خاص بإعارة مذكرات التخرج في كل التخصصات لنيل شهادة ليسانس/ماستر/ماجستير/دكتوراه.

- قاعة خاصة بالأساتذة.

- قاعة مفتوحة للمطالعة خاصة بالطلبة مجهزة بالطاولات والكراسي.

3-الطابق الثاني: ونجد فيه:

- جناح خاص بإعارة الكتب للتخصصات: علم الاجتماع، الأدب العربي، اللغة الأجنبية، الفلسفة، وعلم النفس.

- قاعة إعلام آلي

- قاعة مطالعة.

كما تحتوي المكتبة المركزية لجامعة الشاذلي بن جديد بولاية الطارف على مصلحتين: الأولى تتمثل في مصلحة الإعارة، والثانية مصلحة التصنيف والمعالجة الفنية للأوعية الفكرية.

1-2-3-1-10- المكتبة المركزية لجامعة خنشلة:

تأسست المكتبة المركزية لجامعة خنشلة عباس لغرور بتأسيس المركز الجامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-278 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001. بعدما كانت تابعة لجامعة باتنة. تقع المكتبة في المجمع الجامعي بالحامة متربعة على مساحة قدرها 900 م²، وهي مكونة من ثلاثة طوابق بها قاعة للبحث الببليوغرافي، قاعة انترنت، بنك الإعارة، مخزن وكذا قاعات للمطالعة.

1-2-3-1-11- المكتبة المركزية لجامعة أم البواقي:

تأسست المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي سنة 2008م في مبنى يتوسط الجامعة ويضم طابق أرضي وطابقين علويين تحتوي على:

1- الطابق الأرضي:

وتوجد به إدارة المكتبة بالإضافة إلى: مكتب الاستقبال والمراقبة والتوجيه، قسم الرسائل الجامعية، قسم خاص لاستنساخ الوثائق، قاعة لعرض جديد اقتناءات المكتبة، وقسم اص بذوي الاحتياجات الخاصة (قسم البرايل).

2- الطابق الأول:

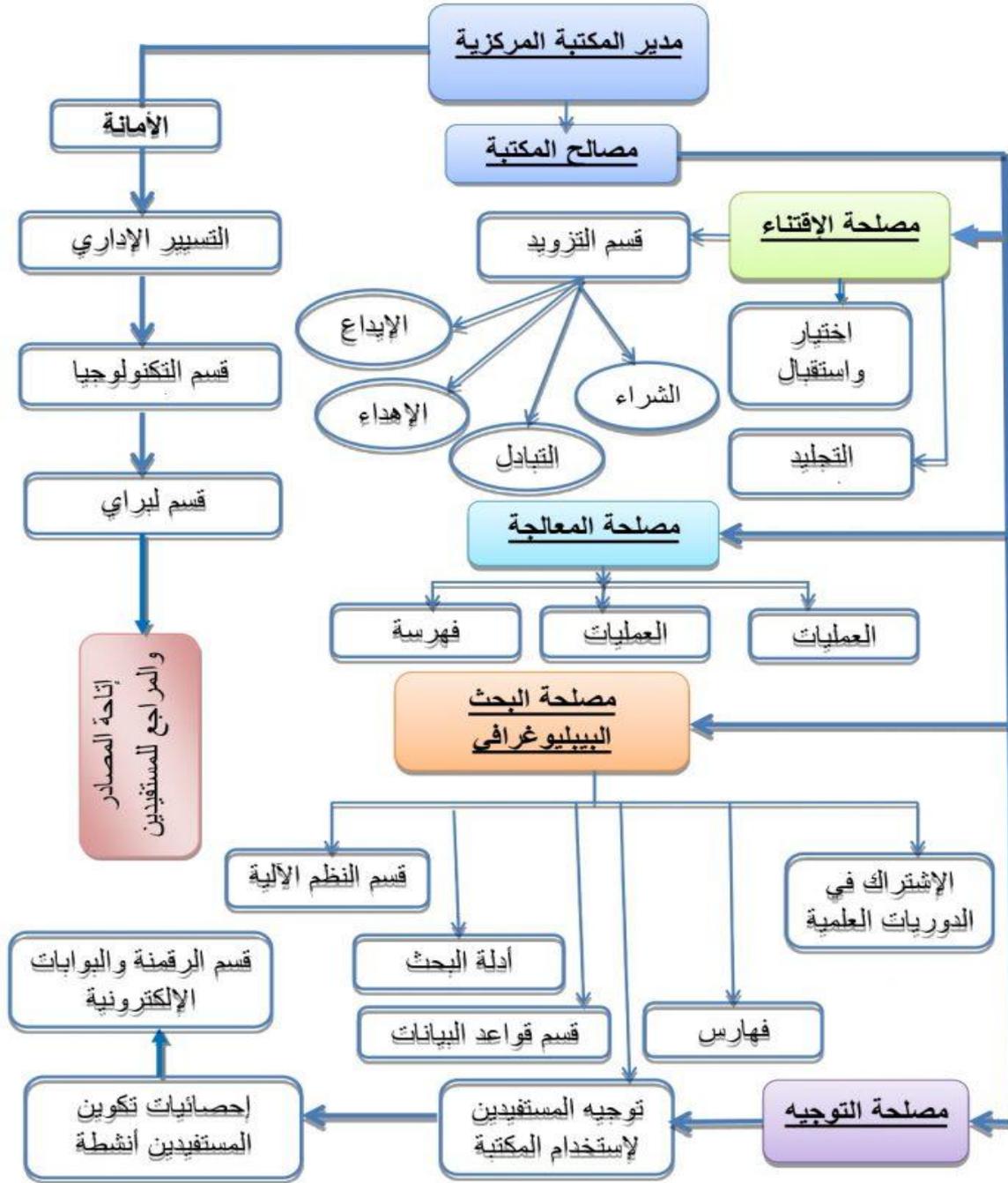
ويتكون هذا الأخير من: فضاء مخصص للبحث الببليوغرافي ويحتوي على 37 حاسوب، قاعة للمطالعة تتسع لـ 488 مقعدا، وفضاء للوسائط المتعددة.

3- الطابق الثاني:

ويظم فضاء للمراجع والدوريات، قاعة مطالعة بها 400 مقعد للمطالعة والعمل الفردين و20 مقعد مخصص للعمل الجماعي كما تحتوي على 5 حواسيب متاحة للجميع.

والشكل الموالي يوضح أكثر الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية بجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي:

الهيكل التنظيمي المقترح للمكتبة المركزية - جامعة أم البواقي-



الشكل رقم 05: الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة أم البواقي¹

¹ الهيكل التنظيمي المقترح للمكتبة المركزية لجامعة أم البواقي. تمت الزيارة يوم: [2023/12/24]. متاح على الخط المباشر على الرابط: <http://www.univ-ueb.dz/Bibliotheque/%d8%a7%d9%84%d9%87%d9%8a%d9%83%d9%80%d9%80>

1-2-3-1-12- المكتبة المركزية لجامعة الوادي:

كانت الانطلاقة الأولى للمكتبة عن طريق مجموعة من الهبات المقدمة لها من طرف جامعة بسكرة ومكتبة جامعة ورقلة، وبعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 01-277 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001، المقر بإنشاء المركز الجامعي بالواد أصبح للمكتبة ميزانية خاصة بها سنويا من أجل تزويد المكتبة بالرصيد الوثائقي الذي يخدم مستفيديها. تضم المكتبة أربعة مصالح كل مصلحة بها أقسام خاصة تابعة لها كما هو موضح في الهيكل التنظيمي الموالي:

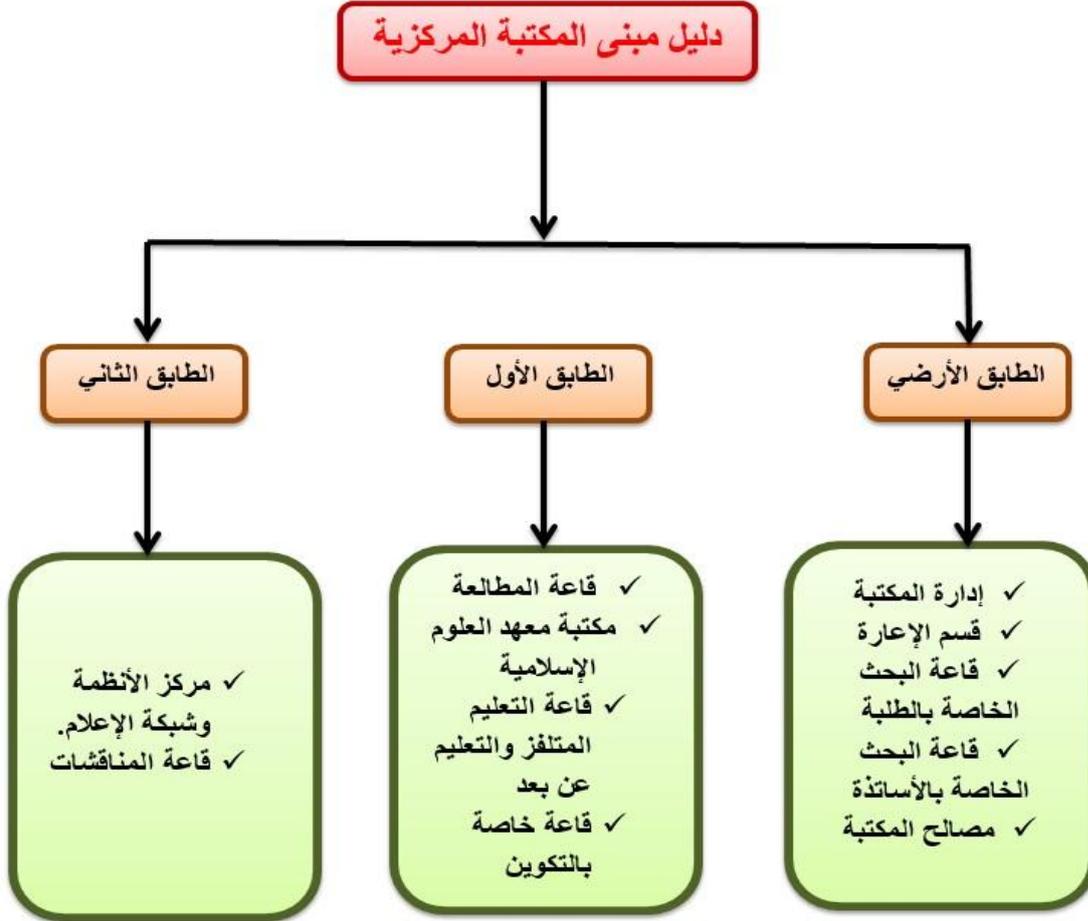


الشكل رقم 06: الهيكل التنظيمي لجامعة الوادي.¹

¹ المكتبة المركزية لجامعة الوادي. تمت الزيارة يوم: [2023/05/22]. متاح على الخط المباشر على الرابط:

وتتكون المكتبة من ثلاث طوابق كل طابق يضم مجموعة من المصالح كما هو موضح في الشكل رقم 11

الموالي:

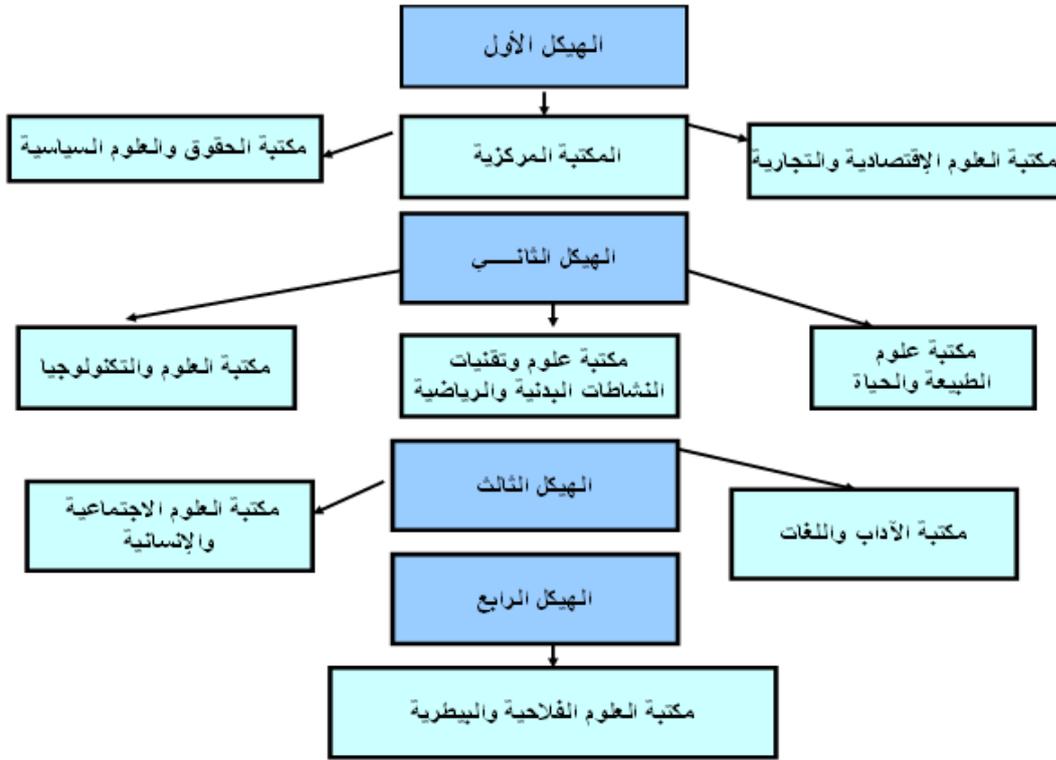


الشكل رقم 07: مكونات مبنى مكتبة جامعة الوادي.¹

¹. مكونات مبنى جامعة الوادي. تمت الزيارة يوم: [2023/05/22]. متاح على الخط المباشر على الرابط:

1-2-3-1-13- المكتبة المركزية لجامعة سوق أهراس:

فتحت المكتبة أبوابها خلال الموسم الجامعي 1998 / 1999 مع افتتاح الملحق الجامعي، وكانت تضم أرصدة وثائقية تخص ثلاثة تخصصات فقط، لتتطور فيما بعد وبعد تحولها إلى مركز جامعي فجامعة، من خلال زيادة عدد التخصصات بما لتصبح عبارة عن أربعة هياكل كل واحد منها يضم تخصصات معينة وذلك كما يوضحه الهيكل التنظيمي الموالي:



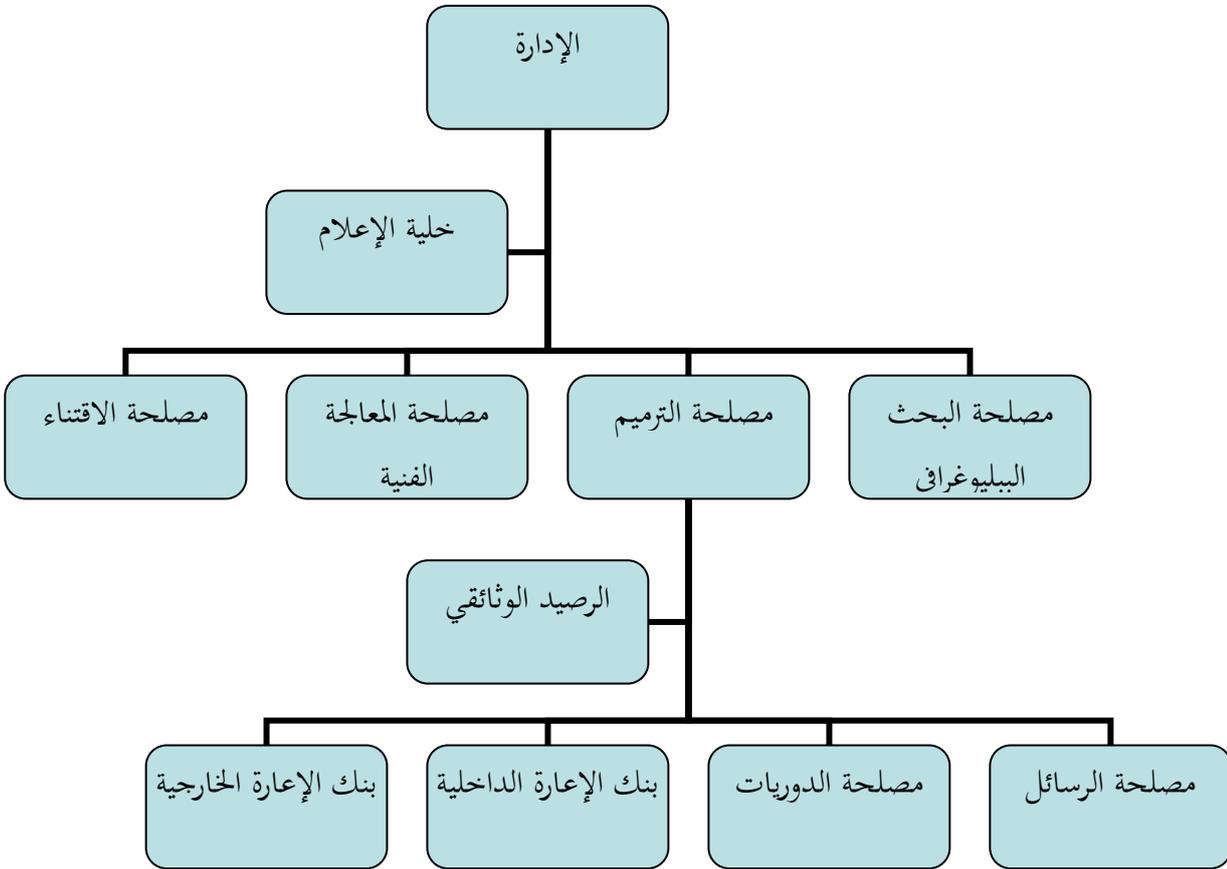
الشكل رقم 08: الهيكل التنظيمي لجامعة سوق أهراس.¹

¹. المكتبة المركزية لجامعة سوق أهراس. تمت الزيارة يوم: [2023/05/23]. متاح على الخط المباشر على الرابط:

1-2-3-1-14- المكتبة المركزية لجامعة عنابة:

تأسست المكتبة المركزية لجامعة عنابة مع تأسيس الجامعة بموجب المرسوم الوزاري الصادر في 24 أوت 2003، لكن الانطلاقة الفعلية لخدماتها فقد كانت سنة 2006م. تحتل مساحة تقدر بـ 3650 م². تضم مجموعة من الأقسام والمصالح تتمثل في:

مصلحة الاقتناء. قسم المعالجة الفنية للوثائق. قسم البحث الببليوغرافي. بنك الإعارة. ويتمثل الهيكل التنظيمي لها في الشكل الموالي:



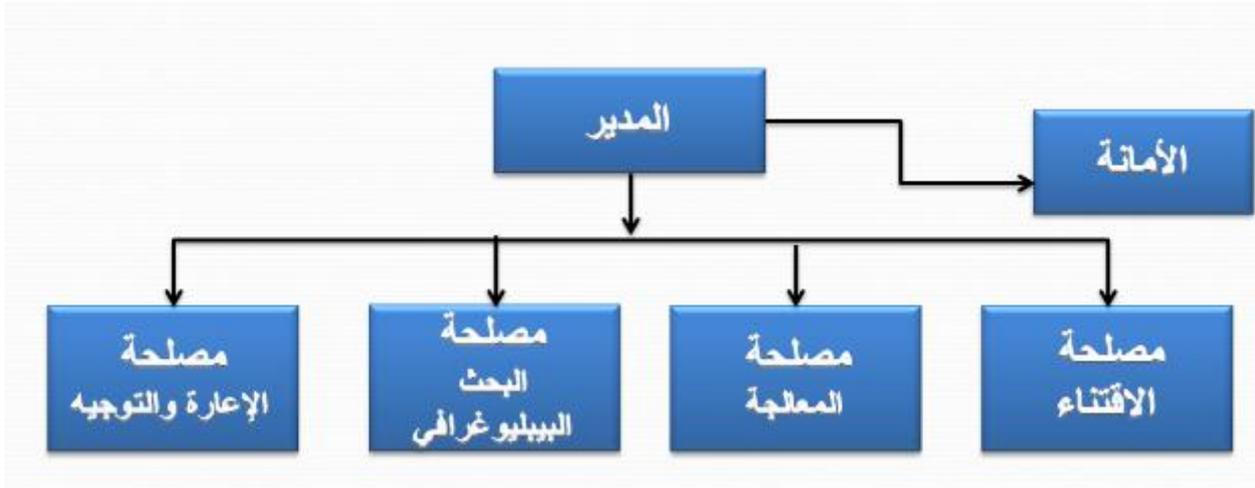
الشكل رقم 09: الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة برج باجي مختار عنابة.¹

¹ [organigramme](https://biblio.univ-annaba.dz/?p=86). visité le 23/05/2023. Disponible en ligne sur le lien.

<https://biblio.univ-annaba.dz/?p=86>

1-2-3-1-15- المكتبة المركزية لجامعة سكيكدة:

تأسست المكتبة سنة 2000م، بمساحة تقارب 2000م². تضم مجموعة من الأقسام موزعة على ثلاث مستويات (قاعة محاضرات، بنك الإعارة، قاعة المطالعة، قاعة انترنت، قاعة للدوريات، وقاعة للمراجع) وبها أربعة مصالح تتمثل في: الاقتناء، المعالجة، البحث الببليوغرافي، ومصلحة التوجيه، وفق المخطط الموالي:



الشكل رقم 10: الهيكل التنظيمي لمكتبة جامعة سكيكدة.¹

1-2-3-2-16- المكتبة المركزية لجامعة قالمة:

افتتحت المكتبة المركزية لجامعة 8 ماي 1945 بقالمة أبوابه للمستفيدين سنة 1986م، وفي عام 1999م تم تحديث المبنى وفق هندسة معمارية حديثة مع توفير جميع الوسائل الضرورية للراحة وذلك من أجل ضمان تقديم مختلف الخدمات كما يجب. تتوفر المكتبة على جملة من الأقسام والمصالح تتمثل في:

-مصصلحة الاقتناء والجرد.

¹. الهيكل التنظيمي للمكتبة. تمت الزيارة يوم: [2023/05/23]. متاح على الخط المباشر على الرابط:

-مصلحة المعالجة الفنية.

-قسم للإعارة الخارجية، ومصلحة الدوريات والرسائل الجامعية للإعارة الداخلية.

-قاعة انترنت، ومصلحة الوسائط الالكترونية.

1-2-3-1-17- المكتبة المركزية لجامعتي بسكرة:

تأسست المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة مع تأسيس الجامعة سنة 1984م، ومرت بعدة مراحل إلى

أن وصلت إلى ما هي عليه الآن، حيث أنها تتكون من أربعة مصالح تتمثل في:

1-مصلحة الإقتناء.

2-مصلحة الفهرسة.

3-مصلحة البحث الببليوغرافي.

4-مصلحة الإعارة.

كما أن المكتبة تحتوي على قاعتين كبيرتين للمطالعة بطاقة استيعاب 1200 مقعد، ومخزين للمراجع للإعارة

لمختلف التخصصات الموجودة للجامعة.

وقد أضيف لجامعة محمد خيضر بسكرة صرحا علميا جديدا ألا وهو مكتبة مركزية أخرى بالقطب الجامعي

الجديد بمنطقة الشثمة.

1-2-3-2-18- المكتبة المركزية لجامعة المسيلة:

تأسست المكتبة المركزية لجامعة المسيلة مع إنشاء المعاهد الوطنية للتعليم العالي بالولاية سنة 1985م، لتنتقل

فيما بعد إلى المركز الجامعي بوسط المدينة بالمقر الحالي للجامعة منتقلة من مبنى لآخر إلى أعاية 2003م حيث استقرت وبشكل نهائي في المبنى الحالي والذي يحتوي على كل المرافق العصرية، أين قام بتدشينها الرئيس السابق عبد العزيز بوتفليقة. وفي سنة 2013م انتقلت إلى القطب الجامعي للمبنى الجديد.

تتكون المكتبة المركزية لجامعة المسيلة من طابقين: الأرضي ويضم مخزن للكتب مزود بخمس شبابيك للإعارة، بالإضافة إلى بهو مخصص للبحث الببليوغرافي.

الطابق الأول: به قاعة كبير للمطالعة بطاقة استيعاب 800 مقعد، إضافة إلى قاعتين خصصتا للبحث عن المصادر الإلكترونية. أما الطابق الثاني: فهو مخصص لقاعتي الانترنت، الأولى للأساتذة، والثانية للطلبة بجميع مستوياتهم. بالإضافة إلى إدارة المكتبة.



خلاصة:

شمل هذا الفصل الاطار العام للدراسة من خلال جزأين، الأول خصص للحديث عن أساسيات الدراسة والمتمثلة في أهمية البحث، أسباب اختياره، أهدافه، بالإضافة إلى عرض الإشكالية التي تم الانطلاق منها مع تبيين التساؤلات الفرعية وكذا الفرضيات. ولا ننسى الدراسات السابقة التي قسمت حسب اللغة عربية أم أجنبية، وكذا تم ترتيبها حسب التسلسل الزمني.

في حين أن الجزء الثاني فقد تم الحديث فيه عن إجراءات الدراسة الميدانية من خلال عرض أولاً المنهج المعتمد والذي تمثل في المنهج الوصفي، ثم التعرف على الأدوات المستخدمة في مع البيانات والتي تمثلت في كل من الملاحظة والاستبيان، ليتم التعرف في ثالث عنصر عن مجالات الدراسة الزمانية، البشرية والمجال الجغرافي والذي تم فيه تقديم تعريفاً عن كل المكتبات المركزية محل الدراسة. ليختتم هذا الجزء بمصطلحات الدراسة. وللإشارة هنا فقد ترك كل من مجتمع وعينة الدراسة للحديث عنهما في الفصل الميداني بداية قبل الشروع في تقديم تحليل أسئلة الاستمارة.

وبعد الانتهاء من هذا الفصل تأتي الفصول النظرية لهذه الدراسة والمتمثلة في 4 فصول نظرية ثلاثة منها مختصة في دراسة كل متغير من متغيرات الدراسة على حدى والأخير جاء للجمع بين المتغيرات من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة.

الفصل الثاني:
المكتبات الجامعية

تمهيد:

تعتبر المكتبات الجامعية من بين المؤسسات الوثائقية الهامة، إذ أنها تقوم بدور هام وفعال في الساحة العلمية، خاصة وأن أهدافها مرتبطة بأهداف الجامعات ككل. فهي تقوم بتزويد المستخدمين منها (طلبة، أساتذة...) بالمعلومات التي يبحثون عنها من خلال مختلف الخدمات المقدمة لهم، وعلى رأسها إعارة المصادر والمراجع وخدمة الإجابة عن الاستفسارات، وبالتالي تمكنهم -أي المستخدمين- من بلوغ غاياتهم المعلوماتية وهذا يساهم وبشكل كبير في عملية تزويد المجتمع بمختلف الإطارات العاملة في شتى المجالات في الدولة.

والمكتبات الجامعية هي موضوع الحديث في هذا الفصل، الذي تم تقسيمه إلى ثلاثة أقسام رئيسية على التوالي وهي: أولاً: المكتبات الجامعية مفاهيمياً: وجاء هذا الجزء للحديث عن المفاهيم العامة للمكتبات الجامعية. ثانياً: خدمات المكتبات الجامعية، وثالثاً: إدارة المكتبات الجامعية، وهذا تماشياً وأهداف هذا البحث.

2-1-1- ماهية المكتبات الجامعية:

سنحاول من خلال هذا الجزء من الفصل الثاني عرض، تعريف المكتبات الجامعية، أنواعها، خصائصها... وذلك على النحو الموالي:

2-1-1-1- تعريف المكتبات الجامعية:

تعددت التعاريف الواردة حول مفهوم المكتبات الجامعية، نذكر بعضها فيما يأتي:

تعرف المكتبة الجامعية بأنها: " المكتبة، أو مجموعة المكتبات التي تقوم الجامعات بإنشائها وتمويلها وإدارتها بغرض تقديم الخدمات المكتبية والمعلوماتية الحديثة للمجتمع الجامعي بما يتلاءم مع أهداف الجامعة ذاتها"¹

بمعنى أن المكتبة الجامعية جزء من الجامعة، والتي هي في الأساس مصدر إنشائها، وبالتالي فهي تابعة لها بشكل كلي، وبالتالي فإن هدفها مستمد من هدف الجامعة والمتمثل في تزويد المستفيدين بالخدمات المعلوماتية التي يحتاجونها.

كما عرفت أيضا من طرف سعيد أحمد حسن بأنها: " ذلك النوع من المكتبات الذي يخدم مجتمعا معيناً، وهو مجتمع الأساتذة والطلبة والإدارات المختلفة في الجامعة، أو الكلية، أو المعهد. حيث توفر لهم الكتب الدراسية وغيرها. من أجل خدمة أهداف وأغراض الجامعة"²

والمقصود من التعريف السابق الذكر أن للمكتبة الجامعية مجتمع معين من المستفيدين والمتمثلين في الطاقم الإداري، الأساتذة ولا ننسى أهم عنصر ألا وهو الطلبة طبعاً، سواء للجامعة عامة، أو الكلية أو المعهد، حيث تقوم بتوفير

¹. همشري، عمر أحمد. مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات. عمان: دار صفاء، 2008. ص. 90.

². خطاب، السعيد مبروك. لوائح المكتبات الجامعية في العصر الرقمي. عمان : مؤسسة الوراق، 2013. ص. 65

مختلف مصادر المعلومات، وهذا من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الجامعة.

وفي تعريف آخر: " المكتبة الجامعية مؤسسة علمية ثقافية تربية اجتماعية تهدف إلى جمع مصادر المعلومات وتنميتها وتنظيمها واسترجاعها وتقديمها إلى مجتمع المستفيدين"¹

أي أن المكتبة الجامعية مؤسسة متعددة الأبعاد، وظيفتها هي تقديم مختلف المصادر لمستفيديها، من خلال جملة من العمليات والخدمات والمتمثلة في جمع مصادر المعلومات، ثم معالجتها، استرجاعها، فتقديمها للمستفيدين بما يتماشى ومتطلباتهم.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن المكتبات الجامعية هي صرح من صروح العلم والمعرفة هدفها الأسمى هو تلبية حاجات ورغبات المستفيدين من خلال توفير لهم مختلف المصادر والخدمات المعلوماتية التي هم بحاجة إليها، وهذا تماشيا وأهدافها المستمدة من أهداف الجامعة.

2-1-2- أنواع المكتبات الجامعية:

تنقسم المكتبات الجامعية إلى ستة أنواع تتمثل في:²

1- المكتبات المركزية.

2- مكتبات الكلية.

3- مكتبات المعاهد.

¹. الكميشي، لطيفة علي. المكتبات الجامعية في ظل إدارة الجودة الشاملة. مجلة الأكاديمية للعلوم الانسانية والاجتماعية. ع 5، ديسمبر 2013. ص. 136.

². عابد، مخلوفي. دور المكتبة الجامعية في ضوء اصلاح نمط التكوين في التعليم العالي. تمت الزيارة يوم: [2019/05/12]. متاح على الخط المباشر على الرابط:

4- مكتبات المدارس العليا.

5- مكتبات مخابر البحث العلمي.

6- مكتبات الأقسام البيداغوجية.

حيث كل مكتبة تتميز عن الأخرى بنوع الرصيد الذي تظمه، وطبيعة المستفيدين الذين تتعامل معهم، فالمكتبة المركزية على سبيل المثال، نجد فيها مصادر المعلومات في مختلف التخصصات الجامعية، في حين أن مكتبة الكلية فتتخصص المصادر الموجودة بها في التخصص المدروس بتلك الكلية كما أنها تتعامل مع طلبة الكلية فقط.

2-1-3- أهداف المكتبات الجامعية:

تسعى المكتبات الجامعية لتحقيق جملة من الأهداف والمتمثلة في:¹

1. خدمة أهداف الجامعة، حيث أن رسالة المكتبة جزء لا يتجزأ من رسالة الجامعة والتي تتركز في التعليم والبحث وخدمة المجتمع.
2. تقديم الخدمات المكتبية للأساتذة وطلاب المرحلة الجامعية الأولى ولطلاب الدراسات العليا وخدمة المجتمع.
3. توفير الكتب والمراجع والمواد المكتبية الأخرى وإتاحتها وإعارتها لهيئة التدريس والطلاب من أجل توسيع دائرة معارفهم عن الموضوعات التي يدرسونها.
4. تقديم وسائل البحث في أكبر عدد ممكن من حقول المعرفة.

¹. بو عمر، خديجة، زهراء المختار بالأشهر. دور المكتبة الجامعية في دعم برامج الدراسات العليا بالجامعات الليبية. تمت الزيارة يوم: [2019/05/12]. متاح على الخط المباشر على الربط:

5. البحث والتطوير وتعليم الطلاب كيفية استخدام المكتبة والاستفادة بالشكل الصحيح من مقتنياتها.
6. العمل الدائم على توفير العنصر البشري المؤهل مكتيبا من ذوي الكفاءات العلمية والمهنية العالية.
7. تنظيم مواد المكتبة وتجهيئتها للاستخدام وفق أفضل طريقة من رواد المكتبة ومن المستفيدين من هذه المواد.
8. المكتبة الجامعية مركز كبير ومهم من مراكز نشر وتوزيع المعلومات والأبحاث التي يقوم بها الطلاب والأساتذة والباحثون.

وقد تم حصر أهداف المكتبات الجامعية من قبل الأستاذ محمد أحمد القلع (أستاذ مساعد بجامعة إفريقيا العالمية) من خلال مقاله الذي جاء في حوليات المكتبات والمعلومات، العدد الأول الصادر في جانفي 2017، في ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في:¹

1- هدف التعليم: وهو هدف رئيس من أهداف مؤسسات التعليم العالي ولتحقيقه لا بد من توفر المكتبة مصادر المعلومات التي تتصف بالشمول لتغطي احتياجات العملية التعليمية للأساتذة والطلبة، وقد يكون هذا الأمر مكلفا ولكن القيمة المادية تتضاءل أمام الفائدة التي تتحقق للطلبة والمدرسين حتى لا يكون ما يأخذه الطالب جزءا من تاريخ العلم.

2- تشجيع البحث العلمي ودعمه: تشكل الجامعة والبحث العلمي والتنمية ثلاثية مترابطة العناصر لا يمكن أن يستقيم لعنصر كيانه دون العنصرين الآخرين، فالجامعة بهيئتها التدريسية وطلبتها ومكتباتها هي الإطار والمناخ، والبحث العلمي هو الأداة والوسيلة، والتنمية هي الغاية والهدف، وتعد المكتبة الجامعية مكتبة بحوث من حيث أن مجموعاتها ذات عمق في تخصصات متعددة.

¹. القلع، محمد أحمد. المكتبات الجامعية: التخطيط لتنميتها الشاملة. حوليات المكتبات والمعلومات. ع1- جانفي 2017. ص.ص. 198-199.

3- خدمة المجتمع: للمكتبات الجامعية خصوصية تنبع من أهمية دور الجامعات في المجتمع والمتمثل في خدمته والعمل على رقيه وتطويره من خلال إعداد الكوادر البشرية المؤهلة اللازمة لسد حاجاته من المتخصصين في المجالات المختلفة.

وعلى العموم يمكن القول أن أهداف المكتبات الجامعية مرتبط كلياً بأهداف الجامعة ككل، والتي تحرص على تقديم التعليم للأفراد وتشجيعهم في أبحاثهم العلمية من أجل تخريج الكوادر البشرية بهدف تنمية المجتمع ورقبه. ولتحقق المكتبات الجامعية تلك الأهداف لابد لها من القيام بجملة من الوظائف والأعمال، وهو محور الحديث في العنصر الموالي.

2-1-4- وظائف المكتبات الجامعية:

للمكتبات الجامعية جملة من الوظائف، يمكن تبينها على النحو التالي:¹

2-1-4-1- بناء وتنمية المجموعات:

وتتمثل في توفير مصادر المعلومات التي تمكن المستعملين من المجتمع الجامعي بكل فئاته من الاستفادة من المعلومات التي هي أصل ومصدر كل عمل أو بحث يقومون به.

ويتم توفير مصادر المعلومات عن طريق التزويد والتسجيل واختيار الأوعية المختلفة المكونة لرصيد المكتبة.

2-1-4-2- تنظيم ومعالجة الرصيد:

وتبنى هذه الوظيفة على معالجة الرصيد المكتبي وتنظيمه حسب التقانين العلمية المعمول بها دولياً وتشمل مختلف

¹. كريم، مراد. مجتمع المعلومات وأثره في المكتبات الجامعية: مدينة قسنطينة نموذجاً. أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري: قسنطينة، 2008. ص.ص. 81-82.

العمليات التقنية كالفهرسة والتصنيف، التكشيف والاستخلاص.

2-1-4-3- تقديم الخدمات المكتبية:

وتتمثل هذه الوظيفة في مجمل الخدمات المقدمة للمستخدمين كالإعارة والتصوير وخدمات المراجع واسترجاع

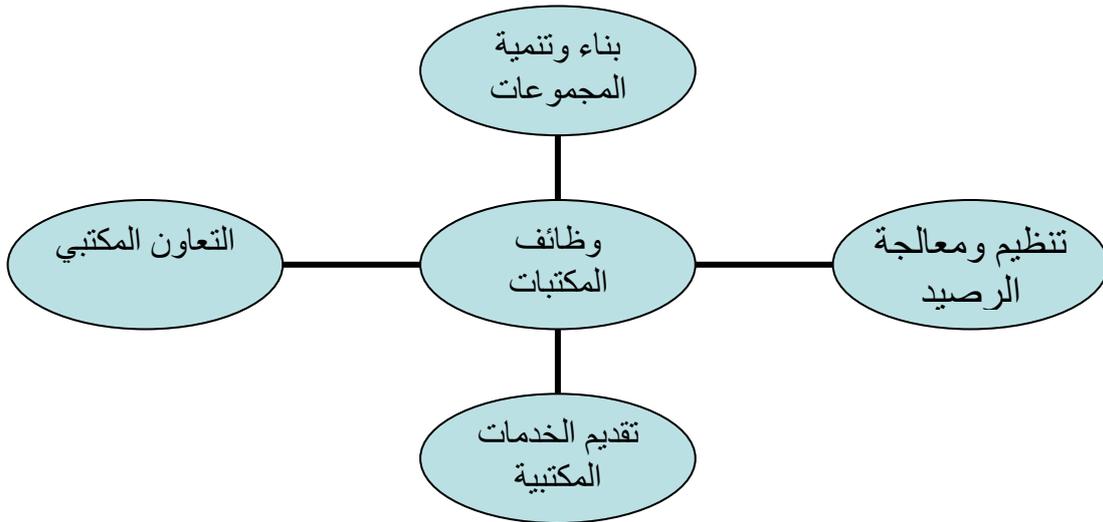
المعلومات، بالإضافة إلى الإرشاد المكتبي ومساعدة رواد المكتبة في الحصول على المواد المكتبية والمعلومات التي يريدون الوصول إليها.

2-1-4-4- التعاون المكتبي:

ويتمثل في تبادل المعلومات العلمية بين مختلف المكتبات الجامعية داخل الوطن وخارجه وذلك بالإسهام والاشتراك

في تكوين شبكات المعلومات والتبادل عبر مختلف الوسائل التكنولوجية المتاحة.

ويمكن تلخيص ما سبق في الشكل الموالي:



الشكل رقم 11: وظائف المكتبات الجامعية (من اعداد الباحثة بناء على ما سبق)

2-1-5- مجتمع المستفيدين من المكتبات الجامعية:

للمكتبات الجامعية مجموعة معينة من الأفراد الذين بإمكانهم استغلال والاستفادة من خدمات المكتبات الجامعية،

ويتمثل في:¹

- الطلبة بمختلف مستوياتهم الأكاديمية وتخصصاتهم.

- أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة.

- أعضاء الهيئة الإدارية والعاملون في الجامعة.

- الباحثون في مختلف حقول المعرفة. وطلبة الدراسات العليا سواء داخل الجامع أو خارجها.

- بعض الأفراد من الهيئة الإدارية والمجتمع المحلي.

إذن فالمكتبات الجامعة تستقبل العديد من المستفيدين باختلاف تخصصاتهم، ومستوياتهم طلبة كانوا أم أساتذة

واداريين، بغية تلبية حاجياتهم العلمية.

2-2- خدمات المكتبات الجامعية:

تعتبر خدمات المكتبات الجامعية الهدف الأساسي من وجودها في الساحة العلمية، تلبية لاحتياجات المستفيدين

المختلفة، وعلى هذا الأساس فإن نجاح المكتبات مرهون بمدى نجاح خدماتها المقدمة، وهو موضوع الحديث في هذا

الجزء من الفصل، وذلك من خلال عرض أولا تعريفا لخدمات المعلومات، ثم متطلباتها، فالعوامل المؤثرة فيها، وأخيرا

تقديم أنواع الخدمات وبشكل تفصيلي.

¹. عماري، سمير. الإدارة الإلكترونية كآلية للتحويل الرقمي للمكتبات الجامعية في ظل البيئة الإلكترونية. مجلة آفاق علوم الادارة والاقتصاد. مج1. ع01، 2017. ص.ص. 186-187.

2-2-1- تعريف خدمات المعلومات:

عرفها المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات بأنها: (خدمة تهيئها مكتبة متخصصة هدفها جذب انتباه المستفيدين إلى المعلومات التي في حوزة المكتبة أو مركز المعلومات وذلك توقعاً لطلبها ويتم هذا عن طريق تمرير ورقة بالإخبار ومسح الإنتاج الأدبي وقوائم القراءة والمختصرات والاقتباسات من المقالات المنشورة في المجلات).¹

أي أن خدمات المعلومات عبارة عن أعمال تقدمها المكتبة لمستفيديها وذلك عن طريق توقعات منها لحاجاتهم العلمية، إذ أنها -المكتبات- تقوم بعملية مسح شاملة لكل الانتاج الأدبي مهما كان نوع الوعاء الفكري المتواجد فيه. كما يمكن تعريفها بأنها: (جميع النشاطات الفنية والإدارية التي يقوم بها موظف المكتبة لمساعدة الرواد في الوصول إلى المعلومات المطلوبة بكل يسر وسهولة وفاعلية).²

بمعنى أن خدمات المعلومات عبارة عن جملة من النشاطات الفنية والإدارية في آن واحد، والتي يسهر على أدائها موظف المكتبة، من أجل تمكين المستفيدين من الوصول إلى المعلومة المطلوبة في الوقت المناسب وبكل سهولة ويسر، وهذا ما يفرض توفير كل المتطلبات اللازمة من أجل تقديم تلك الخدمات من طرف المكتبات الجامعية وبالشكل المطلوب.

¹. القلع، محمد أحمد. المكتبات الجامعية: التخطيط لتنميتها الشاملة. حولة المكتبات والمعلومات. ع1، جانفي 2017. ص. 215. تمت الزيارة يوم: [2019/08/20]. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<http://dspace.iua.edu.sd/bitstream/123456789/957/1/%D8%A7%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%84%D8%B9.pdf>

². المرجع نفسه. ص. 215.

2-2-2- متطلبات خدمات المكتبات الجامعية:

لخدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية جملة من المتطلبات الأساسية والتي من شأنها اخراج الخدمات في أحسن

قالب تلبية لرغبات المستفيدين منها، وتتمثل في:¹

1. ميزانية كافية.
2. مجموعة غنة من مصادر المعلومات تتناسب مع حاجات المستفيدين المعلوماتية.
3. موارد بشرية مؤهلة ومدربة على تقديم هذه الخدمات.
4. التشبيك مع قواعد البيانات وبنوك المعلومات من خلال تطبيقات نظم الاتصال المباشر وشبكات المعلومات وبخاصة الانترنت.
5. تسهيلات مادية مناسبة (قاعات المطالعة، أثاث، أجهزة... إلخ).
6. مناخ تنظيمي مناسب يساعد على تقديم هذه الخدمات.
7. تدريب المستفيدين.
8. إدارة ناجحة وفعالة.

إذ لا تستطيع المكتبات الجامعية أن تقدم خدماتها دون توفر المكان المناسب؛ من حيث الموقع، التجهيزات وكذا الجو الملائم، أيضا اشتراط وجود فريق العمل المناسب والكافي في آن واحد من أجل إدارة جيدة للمكتبة، مع عدم إغفال طبعاً توفر مصادر المعلومات والميزانية الكافية لتنمية المجموعات المكتبة وبشكل دوري، إضافة إلى تقديم دورات تدريبية للمستفيد عن كيفية استغلال المكتبة خاصة الجدد منهم.

¹. همشري، عمر أحمد. مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات . ص. 297.

ويبقى عامل أو متطلب التكنولوجيا الذي أصبح أمراً ضرورياً في وقتنا الراهن، فلا بد على المكتبات الجامعية من التشبيك مع مختلف قواعد البيانات من خلال شبكات الانترنت، من أجل التمكن من ارضاء المستخدمين بالشكل المطلوب من خلال مختلف الخدمات التي تتحكم فيها جملة من العوامل، والتي سنتطرق لها في العنصر القادم.

2-2-3- العوامل المؤثرة في تقديم الخدمات المكتبية:

للخدمات المكتبية جملة من العوامل المؤثرة فيها، تتمثل في:¹

- ✓ **مجتمع المستخدمين:** حيث يختلف مجتمع المستخدمين من مكتبة لأخرى من حيث ثقافتهم ومستواهم العلمي ومتوسط أعمارهم، وبالتالي فإن الخدمة المكتبية يجب أن تتلاءم مع كل فئة من فئات مجتمع المستخدمين.
- ✓ **حجم المكتبة:** يشكل حجم المكتبة من ناحية البناء والمساحة والمجموعات المكتبية والعمليات والخدمات وعدد المستخدمين من تلك الخدمات عنصراً مهماً في تحديد الخدمات المكتبية التي تقدمها، فكلما كان حجم المكتبة كبيراً دعت الحاجة إلى تقديم خدمات مكتبية أكثر.
- ✓ **أهداف المكتبة:** لكل مكتبة أهداف معينة ولا يمكن تحقيق تلك الأهداف إلا من خلال العمليات والنشاطات والبرامج التي يتم أدائها والمتمثلة في الخدمات المكتبية التي تقدمها من أجل خدمة تلك الأهداف.

هذا بالإضافة إلى نوع المكتبة، العاملين فيها وعوامل أخرى تتحكم في الخدمات المقدمة من طرف المكتبات الجامعية وذلك كالاتي:²

¹. عميمور، سهام. المكتبات الجامعية ودورها في تطوير البحث العلمي في ظل البيئة الإلكترونية: دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية لجامعة جيجل.

رسالة ماجستير. علم المكتبات. جامعة منتوري، قسنطينة، 2012/2011. ص. 27.

². عميمور، سهام. المرجع السابق. ص. 28.

✓ نوع المكتبة: من خلال التقسيم النوعي للمكتبات يتضح أن هناك أنواع عديدة من المكتبات، وبالتالي فإن الخدمات المكتبية تختلف من مكتبة لأخرى، ويعود ذلك إلى اختلاف أهدافها وحجم مجموعاتها وحجم المستفيدين وإمكانياتها المتوفرة.

✓ العاملين في المكتبة: من حيث مؤهلاتهم وثقافتهم وعددهم فكلما كان عدد العاملين في المكتبة كبيرا إلى حد ما ويتمتعون بمؤهلات عالية ولديهم رغبة في العمل كلما دعت الحاجة إلى تقديم خدمات مكتبية أكثر ومتقدمة.

✓ عوامل أخرى: وتتمثل هذه العوامل في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والدينية واللغوية والسياسية والجغرافية وتطور الاتصالات، فهذه العوامل لها تأثير كبير في تقديم الخدمات المكتبية. إذن فكل تلك العوامل لها تأثير بشكل أو بآخر على خدمات المكتبات عامة والجامعية بصورة خاصة، مهما كان نوع تلك الخدمة.

2-2-4- أنواع خدمات المكتبات الجامعية:

للمكتبات الجامعية جملة من الخدمات، يمكن تقسيمها إلى خدمات عامة تقليدية، وأخرى حديثة على النحو التالي:

2-2-4-1- الخدمات العامة التقليدية: وتشمل ما يلي:

2-2-4-1-1- الإعارة:

تعتبر الإعارة آخر حلقة في السلسلة الوثائقية ونقطة النهاية في دورة حياة الكتاب أو المعلومة التي يجوبها فعلى أساسها يتم تقييم رصيد المكتبة ومعرفة مدى نجاحها، وتعرف الإعارة بأنها مجموعة الخدمات والإجراءات التي يمكن

للمكتبة من خلالها إتاحة الفرصة للمستفيدين لاستخدام مصادر المكتبة داخل وخارج مبنى المكتبة وفقا لضوابط معينة تكفل المحافظة على تلك المصادر وإعادتها في الوقت المحدد.¹

فالإعارة هي حلقة وصل بين الأعمال الفنية التي يقوم بها المكتبي والمستفيد الذي يبحث عن المعلومة. سواء إعارة داخلية أم خارجية. وتنقسم الإعارة إلى إعارة مفتوحة أو مغلقة، أيضا إلى إعارة داخلية أو خارجية وذلك والتي يمكن تعريف كالاتي:

✓ **الإعارة المفتوحة:** وفيها يتم ترك المستفيد الدخول لمخزن المكتبة وتصفح الكتب التي يرغب فيها دون مساعدة من موظف المكتبة.

✓ **الإعارة المغلقة:** وهي عكس ما سبق، حيث يقوم المستفيد باختيار الكتاب من فهارس المكتبة سواء ورقية أم آلية؛ على حسب نظام المكتبة، ثم يسلم ورقة بها رقم تصنيف الكتاب لموظف شبك الإعارة والذي يقوم بدوره بإحضار ما طلب المستفيد وتسجيله.

بمعنى لا يمكن للمستفيد أن يتعامل مع رصيد المكتبة بشكل مباشر وإنما هناك وسيط وهو موظف الإعارة الذي يقوم بإحضار ما يحتاجه المستفيد بعد تزويده برقم التصنيف.

✓ **الإعارة الداخلية:** وهي اعارة مختلف المصادر والمراجع داخل قاعة المطالعة فقط، وغالبا وفي معظم المكتبات، تكون مخصصة للرسائل الجامعة، المجلات، القواميس والموسوعات.

✓ **الإعارة الخارجية:** وتكون للكتب سواء باللغة العربية أم باللغات الأخرى، وذلك وفق برنامج محدد وعلى حسب قانون المكتبة الداخلي، فقد يكون مسموح بإعارته مثلا أسبوع أو عشرة أيام أو ما الى ذلك.

¹. طهراوي، فاطمة. تطبيق مبادئ الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية بالجنوب الشرقي الجزائري. رسالة ماجستير: علم المكتبات. جامعة منتوري. قسنطينة، 2006. ص. 85.

2-2-4-1-2- الخدمات المرجعية:

تعتبر هذه الخدمات من أهم الخدمات العامة أو المباشرة التي تقدمها المكتبات ومراكز المعلومات، والمعروف أن كل مكتبة أو مركز المعلومات مهما كان حجمه يضم قسما أو جناحا يشرف عليه أمين المكتبة أو أمين المراجع، ومهما كان حجمها (المكتبة) أيضا فإن هناك أسئلة توجه إليه من قبل المستخدمين ومن الواجب عليه الإجابة على مثل هذه الأسئلة بغض النظر عن طبيعتها. والجدير بالذكر أن الخدمات المرجعية لا تقتصر فقط على الإجابة على الأسئلة المرجعية التي يطرحها المستخدمون وإنما تتعداها لتشمل خدمات أخرى.¹

فللخدمات المرجعية قسمين رئيسيين يمكننا من خلالهما معرفة مدى أهمية هاته الخدمات، وتنوعها في آن واحد،

هما:²

أولا: الخدمات المرجعية المباشرة: وتشمل:

- ✓ الإجابة على الأسئلة المرجعية التي يتقدم بها المستخدمون بشكل مباشر.
- ✓ إرشاد الرواد وتوجيههم إلى الأماكن التي يحتاجونها في المكتبة.
- ✓ تعليم وتدريب المستخدمين على استخدام المراجع المختلفة.
- ✓ تقديم المراجع المناسبة للباحث وإعداد قوائم بليوغرافية له عند الضرورة.
- ✓ تصوير بعض الصفحات من المراجع.

ثانيا: الخدمات المرجعية غير المباشرة: وتشمل:

- ✓ اختيار المراجع المناسبة للمكتبات وتوفيرها للقسم.

¹. عليان، رحي مصطفى. مبادئ علم المكتبات والمعلومات. عمان: دار صفاء، 2011. ص. 239.

². المرجع نفسه. ص. 240.

- ✓ ترتيب المراجع على الأرفف وإعادة المراجع إلى أماكنها الصحيحة.
- ✓ تبادل المراجع والخدمات المرجعية مع المكتبات ومراكز المعلومات الأخرى.
- ✓ تقييم المراجع المتوفرة والخدمة المرجعية.
- ✓ خدمات أخرى مثل ضبط الإعارة الداخلية للمراجع والإشراف على قائمة المراجع وإعداد فهرس خاص للمراجع المتوفرة في القسم وإعداد الإحصاءات والتقارير اللازمة حول القسم وخدماته وإعداد دليل للقسم.
- ومن خلال ما سبق نستخلص مدى أهمية الخدمات المرجعية، فهي تسهل على المستفيد عملية الوصول إلى مبتغاه وبالشكل المطلوب، ومنه تحقيق إشباع حاجاته المعلوماتية. فاختيار المراجع بعناية وترتيبها ترتيباً واضحاً وسهلاً ومن ثمة إرشاد المستفيد لها يحقق للمكتبات الجامعية هدفها الأسمى فبرضاء المستفيد تحافظ المكتبة على مكانتها أولاً، وتجذب مستفيدين آخرين ثانياً.

2-2-4-1-3- الخدمات البليوغرافية:

لقد عرفت البليوغرافيا منذ أقدم العصور، وهي كلمة يونانية قديمة مكونة من مقطعين بليو أي كتاب، وجرافيا وتعني نسخ أي نسخ الكتب، ثم انتقلت بنفس معناها إلى اللاتينية ولغات العالم، وكان يقابلها في اللغة العربية الوراقة والوراقيات، فقد كان ابن النديم صاحب كتاب فهرست وراقاً أي ناسخاً للكتب. ولذلك فالبليوغرافيات قوائم تضم مواد فكرية أو أوعية مختلفة، أو بمعنى آخر قائمة تعطي بيانات عن مواد منشورة أو غير منشورة يتم تجميعها وفقاً لصلة من نوع ما تربط بين هذه المواد، وقد تضم كتاباً، مخطوطة، أو مطبوعة أو دوريات أو مقالات أو خرائط أو شرائط أو أسطوانات... إلخ.¹

¹. محمد، هاني. المكتبات: أنواعها، أوعيتها، خدماتها. مصر: العلم والإيمان، 2016. ص. 215.

إذن فالبيولوجرافيات عبارة عن قوائم للإنتاج العلمي، الذي يكون في شكل كتب أو دوريات أو أي شكل آخر من أشكال الأوعية الفكرية، مرتبة ومنظمة وفق نسق معين وهو:

أولاً: أقسام البيولوجرافيا:

تنقسم البيولوجرافيا إلى ثلاثة أقسام هي:¹

1- البيولوجرافيا التاريخية: وهي التي تهتم بدراسة تاريخ الكتاب.

2- البيولوجرافيات البحثية: وتنقسم إلى:

أ- البيولوجرافيا التحليلية: وهي التي تهتم بالملاحم المادية للكتاب بقصد استنباط الاتجاهات العامة الإنتاجية ونشره في زمان ومكان معين.

ب- البيولوجرافيا النقدية أو النصية: وتهتم بنقل النص من مكان إلى مكان، ومن جيل إلى جيل، ودراسة الانتاج الفكري انتاجا وعملا وجمعا، والطبعات المختلفة.

3- البيولوجرافيا التطبيقية: وهي أوسع أنواع البيولوجرافيات وتشتمل على:

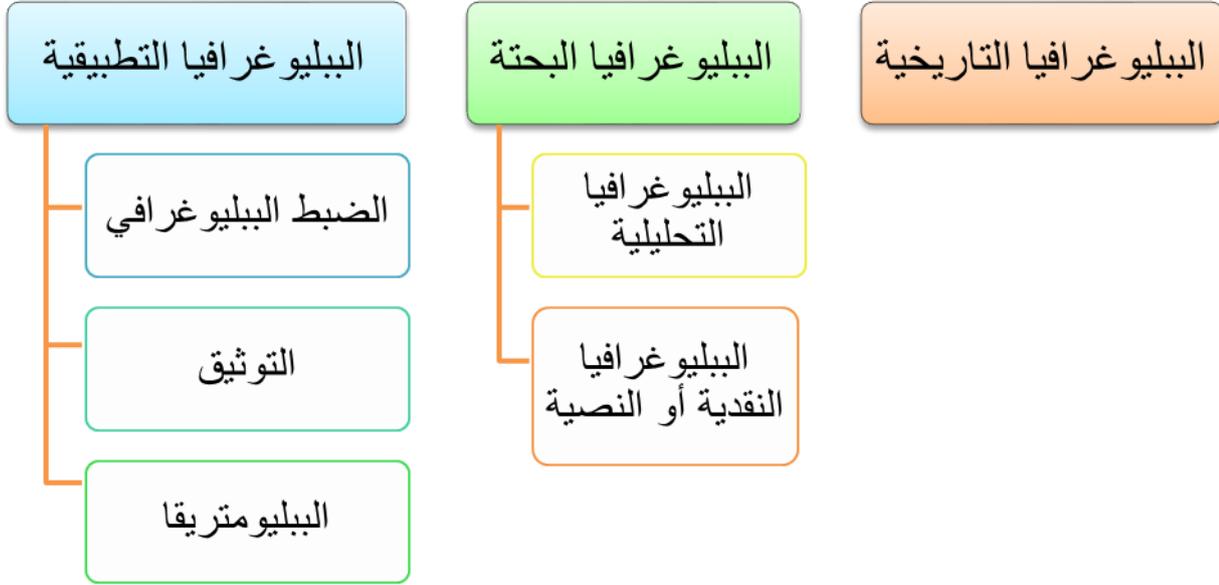
أ- الضبط البيولوجرافي: وهو حصر وتسجيل ووصف الإنتاج الفكري والمنشور في قوائم تتاح لمن يحتاجها، ومنها البيولوجرافيات الوطنية، وقد تكون جارية حديثة أو راجعة ماضية.

ب- التوثيق: ويهتم بالتسجيل الداخلي للأوعية ويشتمل على التكشيف والاستخلاص مثل المستخلصات الإعلامية.

ج- البيولوجرافيا: أي قياسات الكتب وتعني دراسة الاتجاهات العديدة والنوعية للإنتاج الفكري.

¹. محمد، هاني. المكتبات: أنواعها، أوعيتها، خدماتها. ص.ص. 218-219.

ويمكن تلخيص ما سبق في الشكل الموالي:



الشكل رقم 12: أقسام البيبلوغرافيا (من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق)

2-2-4-1-4- خدمات الدوريات:

تشكل الدوريات العمود الفقري للمكتبات ومراكز المعلومات، والركيزة الأساس في الدراسات والبحوث العلمية لحداثة معلوماتها وعمقها الموضوعي واحتوائها على معلومات لا توجد في غيرها من مصادر المعلومات، وتركيز خدمات التكشيف والاستخلاص عليها. ولأهمية الدوريات ومكانتها الكبيرة فقد عاملتها المكتبات ومراكز المعلومات معاملة خاصة، وأفردت لها أقساما خاصة بها تتولى وظائف اختيارها والاشتراك بها، وتسجيلها ومتابعة وصولها...ويقوم قسم الدوريات بعرضها، إعارتها، تداولها، تصوير محتواها، وكذا تقديم خدمات التكشيف والاستخلاص للدوريات للمستخدمين طبعاً من المكتبة.¹

¹. همشري، عمر أحمد. مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات. ص.ص. 306-307.

2-2-4-1-5- خدمة تدريب المستخدمين:

هي عملية تطوير سلوك ومهارات القارئ في البحث عن المعلومات واستخدامها أفضل استخدام، فكثير من الباحثين، وخاصة طلاب الجامعة في السنة الأولى لا يعرفون طريقة التوثيق، بالنسبة للمراجع، والمصادر، ويكمن دور المكتبة في كيفية توثيق المعلومات، والحصول على المعلومات التي تهتم بها برامج تدريب المستخدمين.¹

فلتدريب المستخدمين أهمية عظمى تمكن المستخدمين من:²

✓ أن يؤمنوا بأهمية التوثيق والمعلومات.

✓ أن يحصلوا على المهارات التي يحتاجون إليها، للاستخدام الكامل لإمكانيات خدمات المعلومات.

فتدريب المستخدمين يعود بالإيجاب عليهم، وهذا نظرا لفاعليته في تمكين المستفيد من ادراك طرق ووسائل البحث الجيدة، والتي من شأنها إيصاله لما يبحث عنه بدقة ويسر ومهارة كذلك.

2-2-4-1-6- خدمات التصوير والاستنساخ:

هي أحد خدمات المعلومات التي تعتمد على تصوير صفحات أوعية معلومات التي يرغب المستفيد في الحصول عليها، وهذا يدخل في مجال علم الاستنساخ فقد لا يمكن استعارة أصل الوثيقة إما لأنها نسخة وحيدة أو مرجع لا يسمح بإعارته أو مواد نادرة أو ضخمة الحجم صعبة النقل والإعارة مثل المجلدات، أو قد لا يحتاج المستفيد النسخة الأصلية وإنما يريد استنساخ صفحات منها. وتتم تلك الخدمة في بعض المكتبات بدون مقابل مادي أو بأسعار رمزية، فتعد خدمة التصوير مكملة لخدمة الإعارة لأنها تمثل البديل المناسب للمواد التي لا يسمح بإعارتها خارج المكتبة مما

¹ سلامة، عبد الحفيظ. أساسيات علم المكتبات والمعلومات. عمان: الأهلية، 2002. ص. 135.

² المرجع نفسه. ص. 135.

يعطى فرصة للباحثين من الإفادة من جميع مقتنيات المكتبة، وتتضاعف أهمية التصوير عندما يصعب على المستخدم نقل الجداول الإحصائية والبيانات الرقمية والرسوم البيانية يدوياً.¹

فهذه الخدمة تمكن المستخدم - كما سبق ذكره - من الاستفادة من مختلف مصادر المعلومات المتوفرة داخل المكتبة، وبالتالي تمكنه من الحصول على المعلومات المرغوبة في الوقت والمكان المناسبين.

وتبقى كل الخدمات السابقة الذكر مصنفة ضمن الخدمات التقليدية للمكتبات الجامعية، في حين أن الخدمات الحديثة تتمثل في .

2-2-4-2- الخدمات الحديثة:

وتشمل الخدمات التالية:

2-2-4-2-1- خدمات التكشيف والاستخلاص:

1- خدمة التكشيف:

التكشيف هو فن تمثيل المعلومات الموجودة في وثيقة ما بتعابير تعرف وتميز كل معلومة عن باقي المعلومات، كما أن هذه التعابير تستعمل في عملية استرجاع تلك المعرفة من مصادرها، وهذه التعابير متعلقة بعضها البعض الآخر إذا كانت المعلومات كذلك، والعلاقة بينها يمكن أن تشبه بعلاقة الفرع بالأصل، أما التعابير فيمكن أن تكون مكونة من كلمة واحدة أو مركبة من كلمتين أو أكثر، وهي تكون المداخل في قوائم الكشافات.²

¹. خدمة التصوير والاستنساخ. تمت الزيارة يوم: [2019/09/23]. متاح على الانترنت على الخط المباشر:

<http://www.lwca-eg.net/index.php/service/information-services/services>

². الهوش، أبو بكر. التقنية الحديثة في المعلومات والمكتبات: نحو استراتيجية عربية لمستقبل مجتمع المعلومات. القاهرة: دار الفجر، 2002. ص. 76.

وخدمة التكشيف من الخدمات الأساسية التي تعنى بالتحليل الموضوعي لمصادر المعلومات، ينتج عنها الكشف وهو عبارة عن دليل منهجي منظم للأفكار أو المصطلحات الموجودة في أوعية المعلومات المختلفة تمثل في شكل مداخل رئيسية وفرعية، ترتب وفق نظام معين تسهيلا للوصول المستفيد للمعلومة المطلوبة بأقل جهد وأسرع وقت.¹

فالتكشيف يسهل على الباحث عملية الوصول إلى المعلومات بكل يسر، وذلك من خلال اطلاعه على الكشافات الموضوعية في المكتبات.

2- خدمة الاستخلاص:

الاستخلاص أيضا من العمليات الفنية المتقدمة التي ظهرت لتزايد أوعية المعلومات الموضوعية المتخصصة، حيث يواجه المستفيد مشكلة اختيار المواد ذات الصلة باهتماماته الموضوعية من هذا الكم الهائل من مصادر المعلومات. أما المستخلصات فتعرف على أنها: (عبارة عن أعمال تقدم ملخصة مكثفة شاملة، ذات دلالة وأهمية، ومصاغة بطريقة معينة لتعريف المستفيد بمحتويات وعاء معلومات معين دون الرجوع إليه، كما تقدم له معلومات ببيوغرافية كاملة عن هذا الوعاء ليستطيع الوصول إليه عند الحاجة. ويمكن أن يظهر المستخلص مع الوعاء، أو منفصل عنه في شكل دورية متخصصة في هذا المجال).²

من خلال ما سبق نستخلص مدى أهمية المستخلصات بالنسبة للمستفيدين، فهي تخفف عليهم من جهد قراءة الوعاء الفكري بالكامل، وذلك من خلال تقديمها الملخص موجز عن المحتوى بالتدقيق، وهذا من شأنه توفير الوقت والجهد معا.

¹. إدريس، بدر الدين. مستقبل خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية السعودية: دراسة حالة مكتبة الأمير مشعل بن عبد الله بجامعة نجران. ورقة بحثية في أعمال المؤتمر الرابع والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات. ص. 111.

². إدريس، بدر الدين. المرجع نفسه. ص. 111.

2-2-4-2-2- خدمات الاحاطة الجارية:

هي عملية استعراض الوثائق والمصادر المختلفة المتوفرة حديثا في المكتبات، واختيار المواد وثيقة الصلة باحتياجات باحث، أو مستفيد أو مجموعة من المستفيدين وتسجيلها من أجل اعلامهم (احاطتهم علما) بالطرق المناسبة عن توفرها لدى المكتبة. وتفيد هذه الخدمة في معرفة آخر التطورات الجارية في مجال الاهتمام أو التخصص. وتقدم عن طريق النشرة الاعلامية أو صحيفة المكتبة، لوحة الإعلانات لعرض الكتب بالجامعة، أو الاتصال الهاتفي وغيرها.¹

فالإحاطة الجارية للمصادر الجديدة، تغني المستفيد عن السؤال الدائم للموظفين عن الجديد في المكتبة وتبقيه في اطلاع دائم عن مقتنيات المكتبة الجديدة وبشكل دوري.

2-2-4-2-3- خدمة البحث بالاتصال المباشر:

وهي خدمة تتيحها المكتبة الجامعية على موقعها الإلكتروني من خلال تخصيص روابط تحيل المتصفح الولوج إلى الفهارس المتعددة للمكتبة الجامعية من أي مكان متصل بشبكة الأنترنت، وفي أي وقت -ليلا أو نهارا- والبحث فيها عن الأوعية الفكرية التي يحتاجها وأخذ أرقام تصنيفها، ومن ثم التوجه فعليا إلى مقر المكتبة متى أمكنه ذلك لاستعارة هذه الأوعية.²

فمن طريق هذه الخدمة، تكون المكتبة قد سهلت للمستفيد طرق البحث الآلية، وبالتالي تجنب الازدحام في أماكن البحث الببليوغرافي (سواء في الفهارس الورقة أو الآلية)، وكل هذا يمكن المستفيد من ربح الوقت في عملية البحث.

¹. عطوي، نصيرة. المعايير المطلوبة في الخدمات المكتبية لتحقيق الجودة بالمكتبات الجامعية من وجهة نظر الطلاب: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة محمد بوضياف المسيلة. مذكرة ماجستير: علم النفس. جامعة الحاج لخضر، باتنة. 2016/2015. ص.50.

². بن الطيب، زينب. مجموعات مصادر المعلومات الإلكترونية ودورها في تطوير خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية الجزائرية: المكتبة المركزية لجامعة أم البواقي نموذجا. تمت الزيارة يوم: [2019/09/23]. متاح على الانترنت على الخط المباشر:

2-2-4-2-4- خدمات التعلم والتعليم عن بعد:

أصبحت برامج تعليم المستفيدين لاستخدام المكتبة، والتعرف على أدواتها وخدماتها من القضايا الجوهرية التي تهتم بها المكتبات، وذلك لتطوير قدراتهم ومهاراتهم، والاعتماد على أنفسهم في الحصول على المعلومات، والإحاطة بتكنولوجيا الاتصالات من خلال البرامج التعليمية المتاحة على الانترنت، والاطلاع على آلاف الموضوعات، والترجمات، والمصادر في أمهات المكتبات العالمية، ومؤسسات المعلومات الأخرى.¹

حيث أصبح المستفيد اليوم يعتمد بشكل كبير على الشبكة العنكبوتية، وبالتالي فإن التعليم عن بعد يمكنه من الولوج الى المكتبة ومعرفة كيفية استخدامها بسهولة ويسر، ومن هنا فانه عندما يتوجه للمكتبة لا يلاقي اية صعوبة في الحصول على المعلومة المرغوبة فيها بالشكل والكيفية المناسبين.

2-2-4-2-5- خدمات تسويق المعلومات:

يقوم مفهوم تسويق المعلومات على دراسة حاجات المستفيدين ورغباتهم، ثم إنتاج السلع (فهارس، بليوغرافيات، كشافات، قواعد بيانات... الخ) والخدمات التي تؤدي إلى اشباع تلك الحاجات والرغبات، إضافة إلى عملية تسعير هذه السلع وتوزيعها وترويجها وإيصالها إلى المستفيدين، وهذا كما عرفت جمعية المكتبات الأمريكية (ALA) على أنها: (مجموعة من الأنشطة الهادفة إلى تعزيز التبادل والبناء السريع والاستجابة بين موردي خدمات المكتبات والمعلومات والمستفيدين أو المستخدمين الفعليين والمتوقعين لهذه الخدمات. وهذه الأنشطة تعنى بإنتاج هذه الخدمات وتكلفتها وطرق توصيلها وطرق تحسينها).²

¹ غرامري، وهيبه. تكنولوجيا المعلومات في المكتبات. الجزائر: قسم علم المكتبات والتوثيق، 2008. ص.ص. 210-211.
² كريم، مراد. مجتمع المعلومات وأثره في المكتبات الجامعية: مدينة قسنطينة نموذجا. أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري: قسنطينة، 2008. ص.ص. 61-62.

وقد تكون هاته الخدمات بدون مقابل، أو بمقابل على حسب نظام سير المكتبة، وتعتمد المكتبات في مثل هاته الخدمات غالبا على الشبكة العنكبوتية باعتبارها أداة فعالة لتسويق الخدمات. ويمكن تلخيص كل تلك الخدمات

السابقة الذكر في الشكل الموالي:



الشكل رقم 13: أنواع خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية (إعداد الباحثة بناء على ما سبق)

وتبقى كل تلك الخدمات مرهونة بحسن سير المكتبة الجامعية، التي تضع على عاتقها وجوب وضع طاقم إداري متمكن، من أجل بلوغ الأهداف المرجوة كما هو مسطر ومخطط له.

2-3- إدارة المكتبات الجامعية:

تحتاج أية مؤسسة مهما كان نوعها، إلى إدارة فعالة تتميز بالتنظيم الجيد من خلال تناسق فريق العمل بها، وهذا من أجل التسيير الحسن لمختلف الفروع والمهام من أجل بلوغ الأهداف المسطرة مسبقاً، والمكتبات الجامعية إحدى تلك المؤسسات الحساسة التي تهتم بمجال إدارتها من أجل تحقيق رضا المستفيدين منها. وهو موضوع الحديث في هذا العنصر الثالث من الفصل الثاني.

2-3-1- أهداف إدارة المكتبات الجامعية:

تهدف المكتبات الجامعية من خلال التنظيم الجيد لإدارتها إلى تحقيق ما يلي:¹

- 1- تنفيذ السياسة/ السياسات الموضوعة بأعلى درجة من الكفاءة وفي حدود الإمكانيات المتاحة.
- 2- استغلال الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية وتنسيقها بأحسن الطرق الممكنة، وتسخيرها لتحقيق الأهداف الموضوعة.
- 3- تنمية القدرات والكفاءات البشرية التي تعمل على تنفيذ الخطط المرسومة من أجل تحقيق الأهداف، وذلك من خلال الاختيار الأفضل للعاملين وتنميتهم مهنيًا بما يتلاءم مع التطورات الحديثة في العمل والمهنة، وإطلاق طاقاتهم وقدراتهم وامكانياتهم وابداعاتهم، وتحفيزهم، وتنسيق جهودهم، وإزالة التضارب والازدواجية فيما يقومون به من مهمات ووظائف وأعمال.

¹. إبراهيم، السعيد. إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة-الهندرة-إدارة المعرفة-الإدارة الإلكترونية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012. ص.ص. 46-47.

4- الارتقاء بالمناخ التنظيمي إلى المستوى الأمثل، من خلال تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين وتحقيق

الرفاهية النفسية والمادية لهم، بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين على حد سواء.

5- الموازنة بين متطلبات البيئة الداخلية للمكتبة وبيئتها الخارجية، وإزالة المعوقات في هذا المجال، بما يكفل تحقيق

الأهداف الموضوعية.

6- الموازنة بين الاتجاهات المتضاربة، مثل إيجاد التوازن بين مصالح العاملين وأهدافهم وبين مصالح المكتبة

وأهدافها، وبين الميزانية المتاحة وبين النفقات الحاصلة والمتوقعة، وبين أوعية المعلومات المنشورة وبين ما يمكن

اقتناؤه منها.

7- تكريس منهج التطوير التنظيمي المتكامل، الذي يركز على كون المكتبة نظاما مفتوحا يتفاعل مع المكتبات

والمنظمات الأخرى ذات العلاقة، والموجودة بالمجتمع المحيط.

8- تحقيق الكفاءة الإنتاجية والفاعلية الإدارية بأقل ما يمكن من الوقت والمال والأفراد.

فالإدارة الجيدة للمكتبات الجامعية، تجعلها ترتقي بخدماتها، ومنه تجلب أكبر عدد ممكن من المستفيدين، الذين

يجدون ضالتهم بها، ومنه بلوغ إشباع حاجاتهم المعرفية، وبهذا تكون المكتبات الجامعية حققت أسمى هدف وجدت

من أجله، فالإدارة الجيدة المطبقة لواجباتها الرئيسية مفتاح النجاح.

2-3-2- الواجبات الرئيسية لإدارة المكتبات الجامعية:

تتمثل الواجبات الرئيسية لإدارة المكتبات الجامعية في:¹

1- وضع الأهداف والسياسات اللازمة الرئيسية للمكتبة.

2- التخطيط اللازم لبرامج المكتبة وأنشطتها ومتطلباتها الأساسية.

¹. إبراهيم، السعيد. المرجع السابق. ص. 47.

- 3- التنظيم الداخلي للمكتبة من خلال تحديد الدوائر والأقسام والشعب وواجباتها.
- 4- الإشراف على حسن سير العمل في جميع الأقسام وبين العاملين كافة.
- 5- تحديد أنواع السجلات ونماذج المطبوعات.
- 6- مراقبة النظام والنظافة وصيانة الأثاث.
- 7- إقامة علاقات جيدة مع المكتبات الأخرى ومع مجتمع المستفيدين والاتصال معهم.
- 8- دراسة المشكلات الإدارية التي قد تظهر أثناء العمل وإيجاد الحلول لها.
- 9- إعداد الميزانية وتوزيعها والإشراف عليها ومراقبتها.
- 10- ترؤس اللجان المختلفة وإعداد التقارير ورفعها إلى الجهات المسؤولة.

هاته الواجبات المرمية على عاتق إدارة المكتبة، كلها أدوات فعالة تعود بالنفع على المكتبة الجامعية ككل، والتي تتميز بجملة من الخصائص والمميزات.

2-3-3- مميزات إدارة المكتبات الجامعية:

تتميز إدارة المكتبات الجامعة بالعناصر التالية:¹

أولاً: تختلف طبيعة الإدارة باختلاف نوع المكتبات أو مركز المعلومات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة لديها، فإدارة مكتبات الأطفال تختلف عن إدارة المكتبات الجامعية وهكذا.

ثانياً: إدارة المكتبات ومراكز المعلومات تعمل في إطار اجتماعي، فهي تؤثر في مجتمع المستفيدين وتتأثر بحاجاته، ولا يمكنها أن تعيش بمعزل عن المجتمع الداخلي المكون من العاملين أو المجتمع الخارجي المكون من المستفيدين.

¹. عليان، ربحي مصطفى. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم. عمان : دار صفاء، 2001. ص.ص. 40-41.

ثالثا: العمل الإداري في المكتبات ومراكز المعلومات متدرج، وهو عبارة عن مجموعة من المستويات الوظيفية، فهناك مدير المكتبة أو المركز ونائبه ورئيس القسم ورئيس الشعبة... الخ.

رابعا: إدارة المكتبات ومراكز المعلومات مثل غيرها من الإدارات تعمل في إطار من البيروقراطية بسبب تخصص الإدارة المختلفة وتعدد المستويات الوظيفية، وتعني البيروقراطية الالتزام بالطابع الرسمي واللوائح والقوانين والأنظمة الإدارية المكتوبة وتسلسل إجراءات العمل وفق المستويات الوظيفية.

خامسا: هناك مظاهر رسمية ومظاهر شخصية أو غير رسمية للإدارة، والإدارة الناجحة هي التي تعمل على إيجاد نوع من التوازن بين هذه المظاهر داخل المكتبات.

سادسا: تعمل الإدارة ضمن الإطار العام لفلسفة وسياسات وإمكانات المؤسسة الأم التي تتبعها المكتبة أو مركز المعلومات ويجب أن تتكيف الإدارة وفق متطلبات هذه الفلسفة والسياسات والظروف.

ومن أجل التميز الفعلي للمكتبات الجامعية، ينبغي عليها أن تلتزم بالوظائف الموكلة على عاتقها والمتمثلة في:

2-3-4-وظائف إدارة المكتبات الجامعية:

للمكتبات الجامعية جملة من الوظائف تتمثل في التخطيط، التنظيم، والتدريب، بالإضافة إلى القيادة والرقابة، وذلك

كالآتي:

2-3-4-1-التخطيط:

يعد التخطيط الوظيفية الإدارية الأساسية التي تسبق أية عملية إدارية مهما بلغت أهميتها، حيث أنه يمثل العملية

الفكرية التي ترسم مسبقا الطريق الذي سوف يسلكه المسؤولون عند اتخاذهم للقرارات المختلفة وتنفيذهم لها بمساعدة

الوظائف والعمليات الإدارية الأخرى.¹

فقد عرف التخطيط على أنه: اتخاذ قرار لما سيتم مستقبلا. وكيف سيتم، ووقت إتمامه، ومن سيقوم به، فالتخطيط هو خطوات عمل معينة ومحددة، ومركبة وفق دراسة علمية سليمة، مبنية على حقائق وتقديرات مدروسة.² ومن هنا يتضح لنا أنه للتخطيط جملة من الخطوات هي:³

الخطوة الأولى: وضع الأهداف: تحديد الأهداف المستقبلية.

الخطوة الثانية: تحليل وتقييم البيئة: تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.

الخطوة الثالثة: تحديد البدائل: بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.

الخطوة الرابعة: تقييم البدائل: عمل قائمة بناء على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.

الخطوة الخامسة: اختيار الحل الأمثل: اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.

الخطوة السادسة: تنفيذ الخطة: تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي المواد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.

الخطوة السابعة: مراقبة وتقييم النتائج: التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.

¹. عليان، رحي مصطفى، أمين النجاوي. مبادئ إدارة المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء، 2005. ص. 281.

². المرجع نفسه.

³. لزرقي هوارى. البيئة الرقمية للمكتبات: التجربة الجزائرية في الشبكات. رسالة دكتوراه: علم المكتبات. جامعة وهران السانبا. 2016/2015. ص.ص. 144-145.

2-3-4-2- التنظيم:

التنظيم عنصر رئيسي من عناصر إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، وهو عكس الفوضى، ويقصد به تقسيم نواحي النشاط في المكتبة أو مركز المعلومات من خلال الوحدات والأقسام المختلفة والربط والتنسيق بينهما من خلال وسائل اتصال مناسبة، وبيان حدود السلطة والمسؤولية للأقسام والوحدات لتمكينها من ممارسة أعمالها ولتسهيل عمليات الرقابة والاشراف. والتنظيم عبارة عن الشكل الذي توضع فيه الجهود الجماعية لتحقيق وظيفة أو غرض معين. وهو عملية تحديد الأعمال المراد أداؤها وتجميعها مع تحديد وتفويض السلطة اللازمة لأداء هذه الأعمال، وإقامة العلاقات بينها لتمكين المكتبة أو مركز المعلومات من تحقيق الأهداف والغايات المحددة.¹

والتنظيم يقوم على جملة من العناصر الأساسية هي:²

أولاً: تحديد الأعمال أو الأنشطة المراد أداؤها بغرض تحقيق أهداف وخطط المكتبة أو مركز المعلومات.

ثانياً: تحديد التقسيمات الإدارية اللازمة، وذلك من خلال تكوين هيكل تنظيمي منطقي مفهوم وشامل.

ثالثاً: تحديد المسؤوليات والسلطات الخاصة بكل وحدة من وحدات المكتبة، ويقصد بالمسؤوليات الواجبات والمهام

التي يجب أن تؤديها وحدة ما والتي إن قصرت في أداؤها تعرضت للمساءلة. أما السلطة فتعني الحق الشرعي في

التصرف واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر سواء كانت هذه الأوامر متعلقة بالقيام بعمل أو الامتناع عنه.

رابعاً: تحديد نظام واحد من العلاقات بين إدارات وأقسام وشعب العمل المختلفة، وخطوط السلطة والمسؤولية بينها.

¹. عليان، ربحي مصطفى. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم. المرجع السابق. ص. 111.

². المرجع نفسه. ص.ص. 112-113.

خامسا: اختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف المختلفة، وذلك بناء على مواصفات ومعايير تم تحديدها مسبقا. ومن ثم منح هؤلاء الأفراد المسؤوليات والسلطات الضرورية حتى يتمكنوا من القيام بأعمالهم بالشكل المطلوب.

سادسا: توفير أدوات (أجهزة وادوات ووسائل) تنظيمية تسهل عملية التنظيم.

2-3-4-3- التدريب:

التدريب بالمكتبات هو عبارة عن: الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المكتبة بكفاءة عالية.¹

فتدريب العاملين من الأمور الإدارية الجذ هامة وضرورية، خاصة وأن المكتبات تعرف حركة دائمة من التطورات التي يجب على الموظفين مواكبتها. والتدريب في المكتبات الجامعية يأخذ طابعين هما:

أ- التدريب الداخلي: أين يتم إحضار الاختصاصيين إلى المكتبة، ومن ثم عقد ورشات تدريبية للموظفين.

ب- التدريب الخارجي: ويكون إما داخل الوطن؛ وذلك بإرسال الموظفين الى مكتبات أو مؤسسات أخرى من أجل التدريب (كمؤسسة سيريست بالجزائر العاصمة مثلا)، وإما خارج الوطن عن طرق التربصات في الدول الأخرى والتي تعقد معها اتفاقيات من أجل تكوين الموظفين في مجال معين من مجالات المكتبات.

2-3-4-4- القيادة:

وهذا العنصر يتعلق بالقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق هدف معين. وعلى ذلك فإن نجاح المنظمة يتوقف إلى حد كبير على فعالية قيادتها الإدارية في توحيد جهود العاملين واستمالتهم حتى يقبلون على

¹. عليان، ربحي مصطفى، أمين النجاوي. المرجع السابق. ص. 362.

أعمالهم عن رغبة واقتناع ورضا.¹ فالقائد الجيد بمثابة مفتاح نجاح المكتبات.

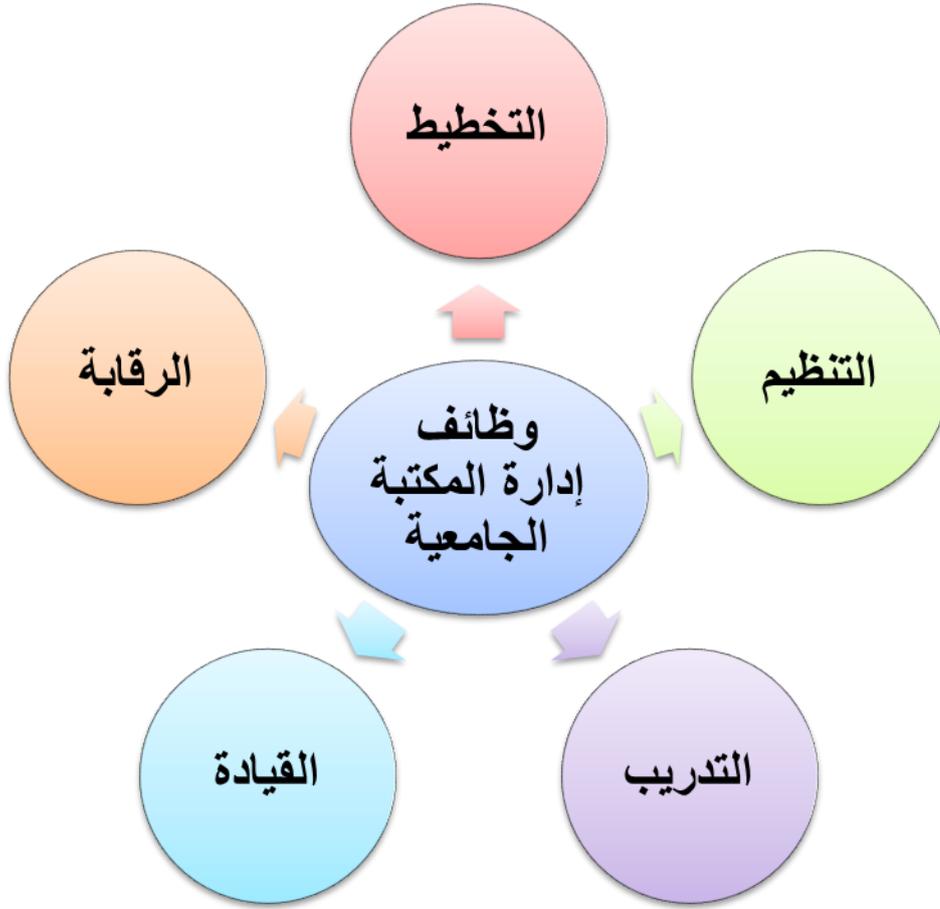
2-3-4-5- الرقابة:

تتضمن الرقابة عملية وضع المعايير وقياس النتائج والمقارنة والتقييم ثم تصحيح الانحرافات إذا وجدت، وذلك فهي تسعى إلى التحقق من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة الموضوعية، وعلاج الانحرافات في المعايير الموضوعية أو الأداء حسب الأحوال. والرقابة لا تقف عند حد معالجة الانحرافات التي تحدث فقط بل تتجاوز ذلك لتعمل على منع وقوع الانحرافات، وفي هذه الحالة تكون وقائية كأساس لاتخاذ القرارات التخطيطية. وهناك ارتباط وثيق بين الرقابة والتخطيط فلا يمكن للمدير أن يقوم بالرقابة إذا لم تكن هناك خطة واحدة ومتكاملة ومنسقة تعطي فترة زمنية مناسبة قد تم إقرارها وإعلانها، وهو ما يوفره التخطيط (كما تم ذكره سابقاً).²

وتبقى هاته الوظائف مترابطة فيما بينها يكمل الواحد منها الآخر في شكل متناسق ومنسجم، وكخلاصة للوظائف يمكن وضع الشكل الموالي الملخص لما سبق:

¹. هبه، مصطفى جمال. معوقات النظام الإداري في المكتبات الجامعية. القاهرة: دار غريب، 2013. ص.32.

². المرجع نفسه.



الشكل رقم 14: وظائف إدارة المكتبة الجامعية (إعداد الباحثة بناء على ما سبق)

خلاصة

من خلال ما سبق نلاحظ مدى أهمية المكتبات الجامعية الفعلية على المستوى الجامعي والوطني والدولي كذلك: فبتوفر إدارة فعالة للمكتبات الجامعية يتم تحقيق أهدافها المسطرة مسبقاً، من خلال مختلف الخدمات التي تقدمها. فالإدارة الجيدة المنظمة يعني بالضرورة مكتبة ناجحة والعكس صحيح. ولكي يتحقق ذلك لا بد من اتباع طرق وسبل الوصول إلى ذلك، وعلى رأسها الحكم السديد والتسيير الرزين والراشد، أو ما يعرف بالحوكمة وهو موضوع الحديث في الفصل الموالي.

الفصل الثالث:

الحوامة: الماهية وواقع التطبيق في

الجزائر

تمهيد:

تعد إدارة وتسيير أي مؤسسة مهما كانت طبيعة وظيفتها، والمكتبات الجامعية إحداها؛ العنصر الأساسي في نجاحها وتفوقه، ولهذا يستوجب عليها معرفة كيفية اختيار وانتقاء المسيرين وفرق العمل بها، ليس هذا وحسب بل يجب أيضا الالتزام بالقوانين مع مراعاة تطبيق مبادئ العدالة والمساواة، بالإضافة الى التركيز على الشفافية وحسن المعاملة وكلها تنطبق على مصطلح حديث الظهور قدسم المعنى ألا وهو الحوكمة. وهو ما سيتم التطرق له خلال عناصر الفصل الثالث من هذا البحث، بداية بتقديم مفاهيم عامة حول الحوكمة ثم التعرّيج للحديث عن الحوكمة الجامعية باعتبار المكتبات جزءا لا يتجزأ منها بل وأهم جزء فيها، ثم الانتقال للحوكمة في الجامعات الجزائرية.

3-1-1- ماهية الحوكمة:

في البداية علينا التعرف على مفهوم الحوكمة، هذا المصطلح الجديد على الساحة العلمية، وذلك من خلال تقديم تعريفه، تاري ظهوره، أهميته...

3-1-1- تعريف الحوكمة:

سيتم عرض في البداية التعرف اللغوي لمصطلح الحوكمة، ثم عرض التعاريف الواردة حوله ليختتم هذا العنصر بتقديم تعريف اجرائي شامل.

3-1-1-1- لغة:

الحوكمة لغويا معناها التحكم أو الحكم، أي السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تحكم العلاقات داخل المنظمات بصفة عامة، سواء بالتوجيه والإرشاد، اللجوء إلى العدالة، أو الرجوع إلى المرجعيات الأخلاقية.¹ أي أن الحوكمة لغويا هي الحكم والتسيير الجيد الخاضع للضوابط الأخلاقية وعلى رأسها العدالة.

ولفظ الحوكمة على العموم ينطوي تحته مجموعة من الجوانب تتمثل في:²

- الحكمة: وما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.

- الحكم: وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.

¹. غضبان، حسام الدين. مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية. أطروحة دكتوراه. جامعة محمد خيضر: بسكرة، 2014. ص.03.

². عبد الرحمان، ياسر. الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات. مج 8. ع 2، 2018. ص. 187. متاح على الخط المباشر على الرابط:

- الإحتكام: وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.

- التحاكم: طلبا للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين.

3-1-1-2-اصطلاحا:

بعد التعرف على مفهوم الحوكمة لغويا، يأتي الآن الدور للحديث عن المفهوم الاصطلاحي لها والذي ورد في عدة تعريفات نوردتها على النحو التالي:

إن مصطلح الحوكمة بشكل عام، مشتق من الحكم والذي يعني: المشاركة، سيادة القانون، الشفافية، الاستجابة، توافق التوجه، الاتصاف، الفاعلية، الكفاءة، المساءلة، والرؤية الاستراتيجية.¹

بمعنى أن الحوكمة تنطوي على عدة ركائز أساسية في تسيير المؤسسات بنجاح ألا وهي: المشاركة بين أطراف الإدارة، الشفافية والوضوح في العمل، الاستجابة لمتطلبات المستفيدين، بالإضافة إلى الفاعلية والكفاءة في العمل والمساءلة وكذا وضوح الرؤى وفق استراتيجيات فعالة.

وقد جاء في تعريف آخر أنها: "استراتيجية تتبناها الشركة (المؤسسة) في سعيها لتحقيق أهدافها الرئيسية وذلك ضمن منظور اخلاقي ينبع من داخلها باعتبارها شخصية معنوية مستقلة وقائمة بذاتها ولها من الأنظمة واللوائح

¹ . Sabandar , Sita Yubelina. The. Implementation of good university governance in the private univerersities in Makassar (indonesia). Revista Espacios. Vol 39, 2018. P 13.

الداخلية والهيكل الإداري ما يكفل لها تحقيق تلك الأهداف بقدراتها الذاتية بعيدا عن تسلط أي فرد فيها وذلك بالقدر الذي لا يتضارب ومصالح الآخرين ذوي العلاقة"¹

وهو تعريف شامل وواضح، إذ يتبين من خلاله أن تطبيق الحوكمة في المؤسسات يعني تبني استراتيجية تتمحور حول الجانب الأخلاقي للأفراد وعدم التسلط وتعددي حدود الآخرين، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من المؤسسة سواء أكانت ربحية أم غير ربحية.

وفي تعريف ثالث عرفت الحوكمة على أنها: " نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء"²

بمعنى أن الحوكمة تتعلق بقرارات وقوانين تنظيمية داخل المؤسسة بهدف الوصول إلى الجودة، من خلال معرفة اختيار الوسائل الأنسب لذلك لتحقيق ما تصبو إليه المؤسسة، مع التركيز على التحكم في طبيعة العلاقة بين كل الأفراد الفاعلين في المؤسسة والمساهمين في الأداء داخلها.

ومن خلال ما سبق يمكننا استنتاج أن الحوكمة عبارة عن جملة من الأساليب والطرق والقوانين، التي تضمن تحقيق الجودة داخل المؤسسة، وبالتالي رضا المستفيد منها، خاصة وأنها – أي الحوكمة – تركز أكثر على الجانب الأخلاقي للمهنة من شفافية وعدل وما إلى ذلك.

¹ طالب، علاء، إيمان المشهداني. الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف. عمان: دار صفاء، 2011. ص.ص. 24-25.

² تيشوري، عبد الرحمن. مفهوم الحوكمة ومبادئها وأهدافها الأساسية وحاجة سورية إلى العمل بها بعد الأزمة. تمت الزيارة يوم: [20/08/2019].

متاح على الخط المباشر على الرابط:

3-1-2- التطور التاريخي لظهور مفهوم الحوكمة:

يعود أصل مصطلح الحوكمة **Governance** إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة ومهاراته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير، وما يمتلكه من قيم وأخلاقيات نبيلة وسلوكيات شريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب، فإذا ما وصل بالسفينة إلى بر الأمان وعاد وحقق مهمته بسلام، أطلق عليه خبراء البحار "القبطان المتحكم جيدا".¹ وهذا في بداياته الأولى.

ولقد ظهر موضوع الحوكمة مع نشوء الرأسمالية الصناعية والحاجة إلى توسع المؤسسات وزيادة رأسمالها وحجم أعمالها، فلقد تحولت العديد من المؤسسات من فردية يملكها ويديرها شخص أو عدد قليل من الأفراد إلى شركات مساهمة يملكها أصحاب الأسهم الذين ينتخبون مجلس إدارة يعين بدوره المدراء المكلفين بإدارة المؤسسة، وهذا لفصل بين من يملك المؤسسة ومن يديرها طرح اشكالية التباين بالمصالح بين الفريقين وضرورة اتخاذ تدابير مراقبة لحماية مصالح المساهمين.²

لكن الاهتمام به بالشكل الفعلي جاء بعد الأحداث التي وقعت خلال العقدين الآخرين من القرن الماضي من فساد وسوء الإدارة في بعض المؤسسات والشركات في بعض دول العالم، فهناك فضيحة لبنك الاعتماد والتجارة الدولية وبنوك الادخار والإقراض في الولايات المتحدة الأمريكية، وفضيحة شركة إنرون والأزمات المالية الكبرى التي تعرضت لها بعض المؤسسات في شرق آسيا وروسيا، حيث كانت تعاني بعض هذه المؤسسات إضافة إلى عملية التزوير والاختلاس من فجوة كبيرة بين مرتبات المدراء التنفيذيين في الشركات وبين أداء تلك الشركات. ومع تغير الأوضاع الاقتصادية الدولية أصبحت الاقتصاديات الانتقالية تدعو إلى تطبيق أسس وقواعد الحوكمة لدى الشركات

¹ أبو النصر، مدحت محمد. الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. مصر: المجموعة العربية، 2015. ص. 39.

² رياض، عبير. الحوكمة الرشيدة: ماهيتها، معاييرها الدولية، وخطوات القطاع المصرفي اللبناني لتعزيزها. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية. مج 4، ع2. لبنان، ديسمبر 2017. ص. 355.

وتدعو الدول التي كانت تطبق نظم رقابة ضعيفة إلى الاسراع في تفعيل هذه النظم خشية ما حدث من انهيارات للشركات والمؤسسات في بعض دول العالم.¹ من خلال تقارير أصدرتها مؤسسات الغاية منها مكافحة الفساد.

فقد ركزت تلك التقارير على مبادئ الحوكمة، والتي يجب تطبيقها في المؤسسات بغرض تحطيم مشاكل المحسوبة والفساد المالي، والتي يمكن عرضها متسلسلة على حسب سنوات صدورها في الجدول الموالي:

سنة الاصدار	الدولة	عنوان التقرير
1987	الولايات المتحدة الأمريكية	تقرير اللجنة الوطنية من إعداد التقارير المالية الاحتياطية Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting
1992	المملكة المتحدة (بريطانيا)	تقرير لجنة كادبوري Cadbury Report
1994	كندا	أين كان المديرين ؟ Where Was the Directors ?
1994	جنوب افريقيا	تقرير كنج الأول King Report 1
1995	فرنسا	تقرير فنتو الأول Vento 1
1998	اليابان	الحوكمة المؤسسية في اليابان Corporate Governance
1998	اسبانيا	الحوكمة المؤسسية في اسبانيا The Governance Spanish Companies
1999	اليونان	بيان بمبادئ أساليب الحوكمة المؤسسية Principles on Corporate Governance in Greece Recommendation For it is Competitive Transformation
2000	ألمانيا	قوانين الحوكمة المؤسسية الألمانية

¹. أبو النصر، مدحت محمد. الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. ص. 41.



		Germande Code Of Corporation Governance
2000	أندونيسيا	حزمة قوانين الحوكمة المؤسسية Code of Good Corporate Governance
2002	البرازيل	توصيات الحوكمة المؤسسية Recommendation on Corporate Governance
2002	استراليا	مجلد 1 في الحوكمة المؤسسية Corporate Governance- volume 1
2002	بولندا	أفضل الممارسات في الشركات العامة Best Partices in Public Companies

الجدول رقم 02: التقارير التي جاءت حول الحوكمة تسلسلا زمنيا.¹

وبالفعل تم تطبيق مبادئ الحوكمة في العديد من المؤسسات في العالم، واتسعت دائرة تطبيقها لتشمل أيضا المؤسسات غير الربحية، ونخص بالذكر الجامعات عامة، ومكاتبها بصفة خاصة. فلقد أصبح هذا المصطلح منتشرا وبشكل كبير في الساحة العلمية والعملية، خاصة وأنه مبني على أسس ومبادئ جد هامة وفعالة.

3-1-3- مبادئ الحوكمة:

تقوم الحوكمة داخل المكتبات الجامعية على جملة من المبادئ الأساسية والتي تم انتقاءها وطبيعتها أهدافها، وهي تتمثل في كل من الشفافية، والاستجابة، وغيرها والتي تم سيتم تبيينها أكثر من خلال النقاط الموالية:

3-1-3-1- الشفافية:

تعتبر الشفافية من المفاهيم الحديثة والمتطورة في الحوكمة، والتي يجب على الإدارة الواعية الأخذ بها لما لها من أهمية

¹. طالب، علاء، إيمان مشهداني. الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف. ص.ص. 31-32.

على الشركة (المكتبة) والأطراف المعنية بها. وتعني الشفافية الانفتاح والتخلي عن الغموض والسرية والتضليل، وجعل كل شيء قابلاً للتحقق والرؤية السليمة.¹

3-1-3-2- الفاعلية والكفاءة:

يعتبر هذا المرتكز من الأسس ذات الأهمية في تطبيق الحوكمة. وهي قدرة الشركة (المكتبة) وإدارتها على تحقيق نتائج تلبي احتياجاتها ومتطلباتها وتوقعاتها من خلال الاستخدام الأمثل لمصادرها. وقد يكون ذلك من خلال قيام الشركة (المكتبة) وضع خطط سنوية وتبني معايير تساعد في تقييم ومراقبة الخطط والبرامج التي تنفذها ومدى اتساع قاعدة المستفيدين من خدماتها. وتطبيق برامج تهدف إلى بناء قدرات العاملين في المكتبة لما تساهم رفع الفاعلية والكفاءة للموارد البشرية مما ينعكس على كفاءة وفعالية المكتبة ذاتها.²

3-1-3-3- المشاركة الفعالة:

ويقصد بها التحول من الشكل الهرمي ذو النهج الأحادي في ممارسة السلطة إلى الشكل الشبكي.³ بمعنى أنه يستوجب على مدير أو المسؤول عن المكتبة تغيير طبيعة الحكم العمودي الذي يستوجب تسيير العمليات وإعطاء الأوامر من طرف واحد ألا وهو المدير، إلى الشكل الأفقي والذي يكون بإشراك الموظفين في عمليات إتخاذ القرار

¹ مركز أبو ظبي للحوكمة. أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم. سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحوكمة. ص. 10. تمت الزيارة يوم: [2023/05/17]. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://arabgovernance.net/wp-content/81%D8%A7%D9%87%D9%8A%D9%85.pdf>

² عليجات، مي وآخرون. دليل الحوكمة في الشركات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح. دائرة مراقبة الشركات، 2021. ص. 9. تمت الزيارة يوم: [2023/05/17]. متاح على الخط المباشر على الرابط:

https://ogp.gov.jo/EBV4.0/Root_Storage/AR/Annex_Manuals/D8%AD.pdf

³ العمار، علي كريم. المدخل إلى حوكمة الأراضي. بغداد: مطبعة الرفاه، 2021. ص. 17.

وهذا من أجل ضمان الأفضل للمكتبة. فبالشاركة تنبع الأفكار والآراء التي تكون عند الموظفين والتي يفتقر ربما إليها المدير.

3-1-3-4- الاستجابة:

ويعني هذا المبدأ قدرة المؤسسات على تقديم الخدمات للمنتفعين والعملاء (المستفيدين) دون تفرقة أو استثناء، أو بالأحرى الاستجابة لتطلعات الأفراد واحتياجاتهم.¹

أي يجب ان تكون سلاسة في التسيير وذلك وفق ما يتوافق مع متطلبات وتطلعات الموظفين داخل المؤسسة وهذا من أجل كسب ثقتهم، وان تم الامر كذلك فان المؤسسة ستحظى بولائهم ومن ثم تقديمه الأفضل دوما وهو مفتاح من مفاتيح نجاح المؤسسة.

3-1-3-5- مبدأ التمكين:

ويهدف هذا المبدأ إلى تعزيز قدرات الأفراد أو الجماعات لطرح خيارات معينة وتحويلها الى إجراءات أو سياسات هدفها في النهاية رفع الكفاءة والنزاهة التنظيمية² للمكتبة.

3-1-3-6- العدالة:

وتعني قيام الشركة (المكتبة) بتطبيق القواعد والتعليمات بعدالة ما بين العاملين والأطراف الأخرى التي يتم التعامل معها. ويساهم تطبيق مرتكز العدالة على تعزيز الانتماء لدى العاملين في الشركة (المكتبة). وتعني أيضا أن كافة

¹ تيري، أرزقي. الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته وسياسة الحوكمة. رسالة ماجستير. علوم القانون. جامعة بجاية، 2014. ص. 22.

² العمار، علي كريم. مرجع سبق ذكره. ص. 17.

العاملين والمساهمين وإدارتها تخضع للأنظمة واللوائح الخاصة بالشركة (المكتبة) بتساوي دون تمييز. كما يمكن تحقيق العدالة من خلال عدالة توفير الفرص دون أية اعتبارات قائمة على أساس الجنس، أو المال، أو الدين أو غيره.¹

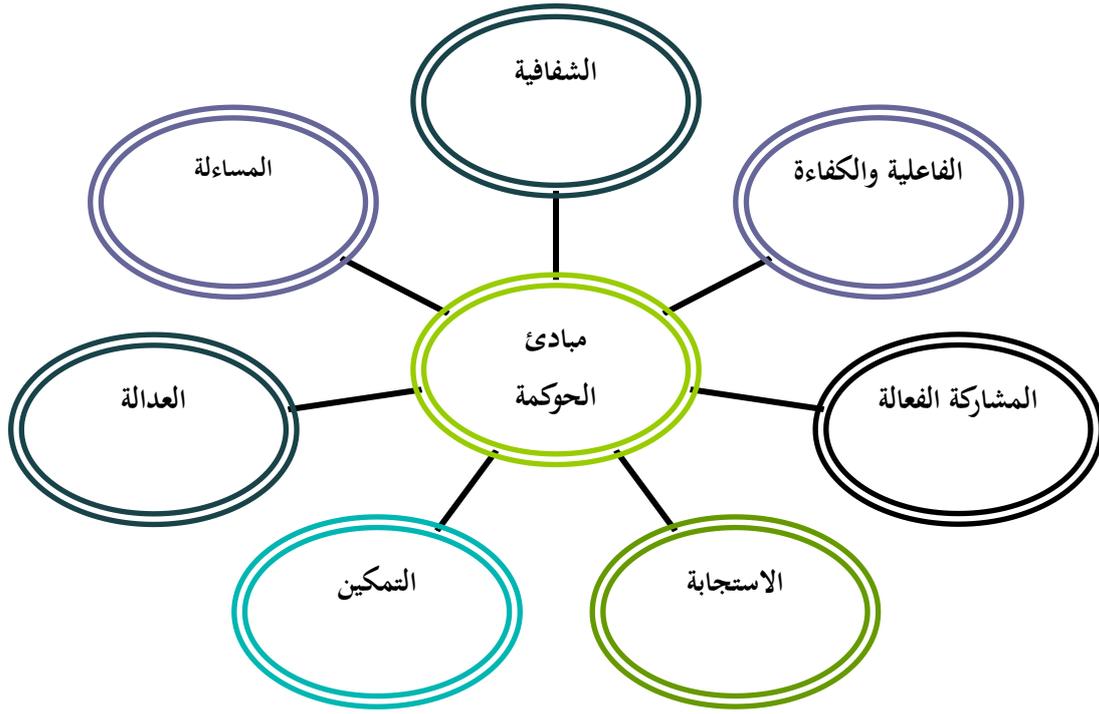
3-1-3-7- المساءلة:

يشير مفهوم المساءلة إلى وجود طرق وأساليب مقننة ومؤسسية، تمكن من مساءلة كل شخص مسؤول، ومراقبة أعماله في إدارة الشؤون العامة، مع إمكانية إقالته أو محاكمته إذا تجاوز أو أحل بالقوانين وبنقطة الناس (المستفيدين)، وتكون هذه المساءلة مضمونة بحكم القانون ومتحققة بوجود قضاء مستقل وحايد وعادل، وعلى هذا فمبدأ المساءلة يرتبط بضرورة تفعيل دور القوانين في ملاحقة كل من يرتكب خطأ، أو يتعدى حقوق الغير بالمخالفة للقرارات والقوانين، من أعلى هرم للسلطة إلى قاعدته.²

أي أن الحوكمة تركز على: الشفافية، الفاعلية والكفاءة، المشاركة الفعالة، الاستجابة، التمكين، العدل والمساءلة، وكلها مبادئ من شأنها أن تجعل المؤسسات، المكتبات الجامعية بالضبط، قادرة على تحقيق التميز بالعدالة القانونية والشفافية يتمكن الموظفون من أداء مهامهم على أكمل وجه، وهنا تظهر الكفاءات البشرية التي تقدم أعمالها بكل فاعلية واثقان لضمان نجاح المؤسسة. ويمكن تلخيص المبادئ السابقة الذكر في الشكل الموالي:

¹ .عليما، مي وآخرون. دليل الحوكمة في الشركات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح. ص. 9.

² . بن حسين، سليمة. الحوكمة...دراسة في المفهوم. مجلة العلوم القانونية والسياسية. ع 10، جانفي 2015. ص. 188. متاح على الخط المباشر على الرابط:



الشكل رقم 15: خصائص الحوكمة (من إعداد الباحثة بناء على ما سبق)

3-1-4- أهداف الحوكمة:

تسعى المكتبة من خلال تبني الحوكمة إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تمكنها من الوصول إلى غايتها. وتمثل تلك

الأهداف في: ¹

- ✓ تحسين القدرة التنافسية وزيادة قيمتها.
- ✓ فرض الرقابة الفعالة على أداء المؤسسات ودعم المساءلة المحاسبية لها.
- ✓ ضمان مراجعة الأداء التشغيلي والمالي والنقدي للمؤسسة.

¹. ثابت، حسان، سيد أحمد حاج عيسى. دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات المالية: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات المالية. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية. ع6. ص. 57، 2017. متاح على الخط المباشر على الرابط:

- ✓ تقويم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة فيها.
- ✓ تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها.
- ✓ زيادة ثقة المستفيدين.
- ✓ الحصول على التمويل المناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة.
- ✓ تحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد.
- ✓ مراعاة مصالح الأطراف المختلفة وتفعيل التواصل معهم.

وكما هو ملاحظ، فإن هذه الأهداف نابعة ومستمدة من مبادئ الحوكمة؛ والتي تقتضي ضرورة الالتزام بالقوانين وتحقيق العدالة على مختلف الأصعدة من خلال النزاهة والشفافية في العمل، والابتعاد عن الفساد الإداري والمحسوبية الحاصلة في المؤسسات، وذلك من خلال فرض الرقابة الكلية على مختلف الأطراف والجهات في المؤسسة مهما كانت طبيعة عملهم أو مكانتهم. وتعد الجامعات إحدى تلك المؤسسات التي يستوجب عليها تطبيق الحوكمة في إدارتها وذلك من أجل تمكنها من تحقيق أهدافها المسطرة على أكمل وجه. وهو موضوع الحديث في الجزء الثاني من هذا

الفصل

3-2- حوكمة الجامعات:

تعتبر الجامعات إحدى المؤسسات الفاعلة في المجتمع، ويتجلى ذلك من خلال مهمتها القائمة على تخريج الكوادر البشرية والاطارات من مختلف التخصصات؛ والتي يقع على عاتقها تسيير مختلف مؤسسات البلاد، ولما كان الأمر كذلك استوجب على الدولة إيلاء الاهتمام بها من أجل ضمان جودتها، من خلال اتباع جملة من التدابير والخطط والاستراتيجيات ولعل أبرزها فرض قوانين ولوائح تنظيمية من أجل حسن التسيير وعلى رأسها المبادئ المستمدة من الحوكمة، وهو ما سنتعرف عليه أكثر من خلال هاته الجزئية من هذا البحث.

3-2-1- تعريف حوكمة الجامعات:

تعتبر حوكمة الجامعات عنصرا رئيسيا في التركيز على اتجاهات إصلاح التعليم الجامعي في جميع أرجاء العالم. ويتصدى مفهوم حوكمة الجامعات لكيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم العالي بتحقيق أهدافها وتنفيذها، وأسلوب إدارة مؤسساتها ورصد إنجازاتها.¹

ولن يتأتى لها ذلك الى عن طريق الحكم الراشد وحسن التسيير، فللحصول على أفضل الإنجازات يجب انتهاز أفضل السبل والطرق المؤدية لذلك.

وقد وردت عدة تعريفات لمفهوم حوكمة الجامعات لعل أبرزها يتمثل في:

فقد عرفت على أساس أنها: "وضع معايير وآليات حاكمة لأداء كل أعضاء الأسرة الجامعية من خلال تطبيق الشفافية وأساليب قياس الأداء ومحاسبة المسؤولين ومشاركة أطراف ذات المصلحة في عملية صناعة القرار وفي عملية التسيير والتقييم".²

بمعنى أن حوكمة الجامعات هي عبارة عن وضع المعايير الصحيحة في التسيير المبنية على الشفافية، ومن ثم قياس الأداء عن طريق التقييم من أجل محاسبة المسؤولين على أعمالهم مع صناع القرار والمسيرين والموكل لهم بالتقييم، وهذا

¹. القرشي، عبد الله. حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات. ورقة بحثية مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي : عولمة الإدارة في عصر المعرفة (15-17 ديسمبر 2012)، لبنان: جامعة الجنان. ص. 9. تمت الزيارة يوم: [2019/08/20]. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<http://archive.jinan.edu.lb/conf/MGKE/1/277.pdf>

². مقيدش، نزيهة. قياس الحوكمة في الجامعات الجزائرية: دراسة تحليلية على ضوء نتائج بطاقة قياس الحوكمة المعتمدة من طرف البنك الدولي. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية. مج 12. ع 1، 2018. ص. 489. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/62977>

كله من أجل ضمان السير الحسن للعمل وذلك على أكمل وجه، فبالشفافية تكون الأمور واضحة وسلسلة ومضمونة النتائج.

وهذا وقد جاء في تعريف آخر على أنها: "كيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم العالي بتحديد وتنفيذ أهدافها، إدارة مؤسساتها في الجوانب المادية، المالية، الموارد البشرية والبرامج الأكاديمية للطلاب ورصد إنجازاتها ومدى تحقيق أهدافها".¹

ويشير هذا التعريف الى ان تطبيق الحوكمة بالجامعات يعني تسطير الأهداف ومن ثم تنفيذها وذلك عن طريق التحكم في إدارتها سواء فيما يتعلق بالجوانب المادية أو المالية أو الموارد البشرية والمتجسدة في الطاقم العامل بها، ضف إلى ذلك البرامج الموضوع ومناهج التدريس. ثم يأتي في الأخير التحري عن مدى تحقيق كل تلك الأهداف المسطرة مسبقا.

ومن خلال التعريفين السابقين فإنه يمكن القول بأن حوكمة الجامعات هي عبارة عن الوصول الى الأهداف المتبناة عن طريق إدارتها بالشكل المطلوب ووفق المعايير المبنية على الشفافية ومحاسبة المسؤولين وما الى ذلك.

3-2-2- أسباب ظهور الحوكمة الجامعية:

لقد تعددت الأسباب التي حتمت على الجامعات تبني مبادئ الحوكمة، التي باتت أمرا ضروريا من أجل مكافحة الفساد الإداري، والتي يمكن سردها على الشكل الموالي:²

¹. عرابة، الحاج، ليلي بن عيسى. حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات. مجلة دراسات العدد الاقتصادي. مج 8. ع 3، جوان 2017. ص. 47. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://arabgovernance.net/wp-content/uploads/2021/05/%D8%AD%D9%88%D9%.pdf>

². Hénard, Fabrice, Alexander Mitterle. Governance and quality guidelines in higher education. Paris : oced. Online book. Visit us on the web : www.oecd.org/edu/imhe. P18.

- ✓ التوسع في نظام التعليم العالي، وزيادة عدد الطلبة المتوافدين على الجامعات في مختلف التخصصات.
 - ✓ ظهور الجامعات الخاصة واحتدام المنافسة.
 - ✓ ظهور أساليب تعليمية جديدة وعلى رأسها التعليم عن بعد.
 - ✓ اختلاف وتنوع طبائع، جنس، وأفكار الطلبة، وكذا الخلفية الاجتماعية والاقتصادية لهم.
 - ✓ تزايد الطابع الدولي للتعليم العالي.
 - ✓ البحث والابتكار والاستفادة من الانتاج المعرفي، وطبيعة المؤسسات الجامعية، فهي تلعب دورا كبيرا في عملية الإنتاج المعرفي من خلال رسالتها التي تؤديها على الساحة العلمية.
- حيث أن الجامعات في السابق كان يرتادها عدد محدود من الطلاب، ثم تزايد العدد مع مرور الوقت والسنين إلى أن وصلت إلى ماهي عليه الآن، وهذا الانفجار ان صح التعبير، يحتم عليها أن تخضع إدارتها للرقابة المستمرة من أجل ضمان سير العمل على أكمل وجه وبكل شفافية ونزاهة مطلقة، مع ضرورة العدالة بين الطلاب، فالجامعات اليوم في مركز جد حساس أدخلها مجال التنافس مع تزايد نسبة التعليم الخاص والتعليم عن بعد، وعليها المحافظة على مكانتها، وهذا لن يتأتى لها إلى من خلال ضمان جودة التعليم عن طريق الالتزام بالقواعد والقوانين المنظمة لمختلف مكوناتها الداخلية والخارجية.

3-3-3- مكونات حوكمة الجامعات:

تتكون حوكمة الجامعات من:¹

3-3-3-1- المحيط الداخلي: ويتمثل في كل الفئات التي تتكون منها الجامعة أو ما يمثل في البيئة الداخلية

¹. غضبان، حسام الدين. محاضرات في نظرية الحوكمة. عمان: دار الحامد، 2015. ص.ص. 202-203.



للجامعة: الطلبة، هيئة التدريس، المسؤولين والموظفين.

3-3-2- المحيط الخارجي: البيئة الخارجية للجامعات والتي تعتبر البيئة المكمل للبيئة الداخلية تؤثر وتتأثر بها

وتشمل:

✓ المحيط الاجتماعي: ونعني الطاقات البشرية.

✓ المحيط الاقتصادي: ونقصد به فتح مجال للتربصات الميدانية، توفير مناصب شغل، مصدر تمويل إضافي.

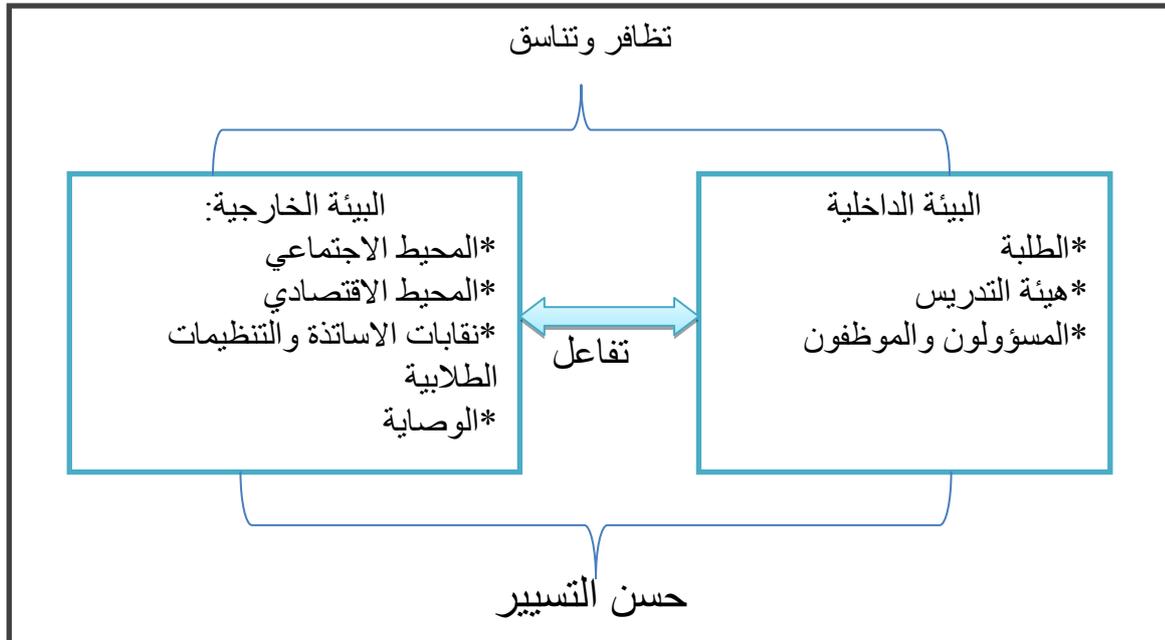
✓ نقابات الأساتذة والتنظيمات الطلابية: وهي التي تمثل الطلبة والأساتذة والدفاع عن حقوقهم.

✓ الوصاية (الوزارة): والتي توفر تمويل وتنظيم ومراقبة القطاع كما أنها هي التي تسن منظومة القوانين.

فكل تلك الأطراف الفاعلة تعتبر من مكونات نظام الحوكمة الجامعية ككل، كل ومكانته وتأثيره داخل الجامعة،

وبتظافرها وتناسقها تتمكن الجامعة من أداء عملها على أكمل وجه هذا للأهمية العظمى التي تلعبها في الساحة

العلمية. ويمكن تلخيصها في الشكل الموالي:



الشكل رقم 16: مكونات حوكمة الجامعات (اعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق)

3-3-4- أهمية حوكمة الجامعات:

لحوكمة الجامعات أهمية بالغة تتمثل في:¹

- ✓ تحسين وتطوير الأداء الجامعي.
 - ✓ مساعدة إدارة الجامعة على صياغة وبناء استراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات فعالة بما يؤدي إلى كفاءة الأداء.
 - ✓ تجنب حدوث أية مخاطر أو صراعات داخل الجامعة تعوق جودة الأداء.
 - ✓ تحسين سمعة المؤسسة الجامعية في المجتمع.
 - ✓ تحسين الممارسات التربوية والإدارية في المؤسسة الجامعية وتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع التعاملات الجامعية.
 - ✓ الفصل بن الملكية التنظيمية والإدارة والرقابة على الأداء.
- إضافة إلى:²
- ✓ توفير الإرشادات للمؤسسة الجامعية حول كيفية تحقيق التزام أفضل بالمعايير والممارسات القياسية.
 - ✓ تعتبر نظام رقابة وإشراف ذاتي، والذي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات، وبالتالي حسن الإدارة، وضمان حقوق العاملين.
 - ✓ ضمان التوازن بين المسؤوليات الاستراتيجية والمسؤوليات التشغيلية.
 - ✓ تعزيز القدرة التنافسية، وتجنب الفساد الإداري والمالي للجامعات.

¹. جقة، سناء. دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة: دراسة حالة جامعة سطيف 1. رسالة ماجستير. علوم التسيير. جامعة سطيف 1، 2016/2017. ص. 23.

². جقة، سناء. المرجع نفسه. ص. 24.

✓ ضمان أحسن استغلال لموارد الجامعات.

فالبشفافية والنزاهة والقانون، يقضى على محاولات التلاعب والنصب والاحتيال وبالتالي يخلق جو تسوده الوضوح والصراحة، مما يجعل الجامعة قادرة على تحقيق أهدافها بكل سهولة ويسر، حيث أن جميع الأطراف الفاعلة بها في تكاثف وتلاحم تسود بينهم العدالة والمساواة اللذان يشجعان الفرد على تقديم أقصى مجهوداته دون كلل وملل أو تدمير. ويبقى تبني الحوكمة الجامعية مرهون بمراحل متسلسلة ومتكاملة فيما بينها.

3-2-5- مراحل تبني حوكمة الجامعات:

يمر تبني الحوكمة في الجامعات بعدة مراحل متسلسلة تبدأ بمرحلة التعريف بها وتنتهي بمرحلة متابعة وتطوير الحوكمة وذلك كآليتي:

3-2-5-1- مرحلة التعريف بالحوكمة:

هي أول مرحلة من مراحل الحوكمة، حيث يتم فيها التفرقة بين الحوكمة كثقافة وكأسلوب إداري يتم الالتزام به، ويتم فيها توضيح طبيعة الحوكمة ومعالمها وجوانبها، وتحديد الأبعاد والمفاهيم الخاصة بها وأدواتها وأساليبها.¹

بمعنى أن هاته المرحلة تنصب حول وضع وتبيين معالم الحوكمة وجوانبها من أجل الانطلاق منها في المرحلة الموالية

3-2-5-2- مرحلة بناء البنية الأساسية:

حيث تحتاج الحوكمة إلى بنية أساسية قوية قادرة على استيعاب حركتها وقادرة على التفاعل مع متغيراتها

¹. الوافي، علاء الدين. حوكمة الجامعات وصعوبات تطبيقها بالجزائر. مجلة التغيير الاجتماعي. مج 6. ع 1، 2021. ص. 229. متاح على الخط

المباشر على الرابط:



ومستجداتها.¹ وتنقسم البنية الأساسية إلى نوعان قسمان هما بنية أساسية فوقية وبنية أساسية تحتية يمكن تعريفهما على النحو الموالي:²

✓ **بنية أساسية فوقية:** وتشمل الكيان المؤسسي التنظيمي (مجالس الحوكمة) وجهات الإشراف على تطبيقها على مستوى الجامعة.

✓ **بنية أساسية تحتية:** وتشمل الإطار الأخلاقي والقيمي.

3-2-5-3- مرحلة عمل برنامج قياسي للحوكمة المؤسسية وتوقيتها:

تحتاج الحوكمة إلى برنامج زمني محدد الأعمال والمهام حتى يمكن متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة الجامعية وتحديد المعوقات والصعوبات.³

3-2-5-4- مرحلة تنفيذ الحوكمة وتطبيقها:

هي المرحلة التي تبدأ فيها الاختبارات الحقيقية، وقياس مدى استعداد ورغبة كافة الأطراف في تطبيق الحوكمة،

¹ عباس، زهرة. حوكمة الجامعات كمدخل لإصلاح التعليم العالي بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق: نماذج جامعات دولية في مجال الحوكمة. مجلة دفاتر اقتصادية. مج 10. ع 1، 2019. ص. 147. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/374/10/1/91917>

² بوطورة، فضيلة. المرتكزات الأساسية لحوكمة الجامعات من خلال شواهد تجارب الجامعات الدولية الناجحة. مجلة التغيير الاجتماعي. مج 6. ع 1، 2021. ص. 55. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/486/6/1/216850>

³ الأشهب، عبد السلام، فوزي لوجيدي. جودة التعليم العالي في ظل حوكمة الجامعات. مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع. مج 4. ع 4، 2020. ص. 48. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/467/4/4/147642>

يشارك فيها مختلف الفاعلين من المنظمات غير الحكومية إلى القطاع الخاص إلى دور أكبر وأوسع للمجالس المحلية المنتخبة، إلى مشاركة المواطنين وهيئات المجتمع المدني.¹

ولقد ورد مفهوم الحوكمة ضمن القانون رقم 06-06 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة في الفصل الأول المتعلق بالمبادئ العامة في مادته الثانية: حيث عرفته بأنه هو الذي بموجبه تكون الإدارة مهتمة بانشغالات المواطن وتعمل للمصلحة العامة في إطار الشفافية. وكذلك تحدثت عنه المادة "11" منه.²

ولهذا الغرض جاء هذا العنصر، والذي يدور حول تبيين وابرار مساعي الدولة الجزائرية نحو تحقيق الحوكمة في مختلف قطاعاتها وقطاع التعليم العالي احداها وذلك من خلال العناصر التالية:

✓ مبادرات حوكمة المؤسسات في الجزائر.

✓ الإصلاحات الجزائرية لمكافحة الفساد.

✓ ميثاق الحكم الراشد في الجزائر.

✓ تطبيق الحوكمة في الجامعات الجزائرية.

3-3-1- مبادرات حوكمة المؤسسات في الجزائر:

سعت الجزائر جاهدة لمحاربة الفساد في المؤسسات، وذلك من خلال انتهاج مبادئ الحوكمة القاضية بذلك، وذلك من خلال مجموعة من المبادرات المتمثلة في:

¹. مرزوق، عنتر، عبد المؤمن سي حمدي. الانتقال إلى الحوكمة المحلية في الجزائر: دراسة في التحديات والآليات. مجلة التراث، مج 08، ع 1، 2018. ص.ص. 218-219

². خضرة، صديقي. مدى مساهمة ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية في تطبيق الحوكمة: دراسة حالة مؤسسة NCA روية الجزائر. مجلة البشائر الاقتصادية. ع 7، ديسمبر 2006. ص. 220. متاح على الخط المباشر على الرابط:

3-3-1-1-1- تشكيل الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومقاومته: تأسست هذه الهيئة سنة 2006، التي تتمحور مهامها حول اقتراح سياسات وتوجيهات وتدابير للوقاية من الفساد، وإعداد برامج للتوعية من مخاطر الفساد، بالإضافة إلى جمع المعلومات التي يمكن أن تساهم في الكشف عن أعمال الفساد والوقاية منه والتقييم الدوري للأدوات القانونية والاجراءات الإدارية ذات الصلة، حيث انضمت هذه مؤخرا إلى الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد التي تأسست سنة 2008، لتضاف بذلك 42 وزارة وهيئة أخرى في المنطقة العربية، التي تشكل آلية إقليمية تشاركية فريدة من نوعها لتنمية القدرات وتبادل المعلومات ومناقشة السياسات التي تدخل في اختصاصها.¹

3-3-1-2- انعقاد أول مؤتمر حول الحكم الرشيد للمؤسسات في جانفي 2007: حيث شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسة، وقد تمثل الهدف الأساسي لهذا الملتقى في تحسيس المشاركين قصد الفهم الموحد والدقيق لمصطلح وإشكالية حوكمة الشركات من زاوية الممارسة في الواقع وسبل تطوير الأداء ببلورة الوعي بمدى أهمية الحوكمة في تعزيز تنافسية المؤسسات في الجزائر، وكذا الاستفادة من التجارب الدولية، كما تبلورت خلال هذا الملتقى فكرة إعداد ميثاق جزائري للحوكمة كأول توصية وخطوة تتخذ.²

3-3-1-3- إنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات: قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص عام 2007 بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات تعمل جنبا إلى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات

¹. يوب، أمال. مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية. مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد. ع. 01، 2017. ص. 92. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/504/1/1/79152>

². بوراس، بودالية. آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد الإداري والمالي. أطروحة دكتوراه. جامع بلحاج بوشعيب: عين تموشنت، 2022. صص. 63-64.

GCGF ومؤسسة التمويل الدولي، IFC لوضع دليل حوكمة المؤسسات الجزائري، وقد تم إعداد هذا الدليل

بمساعدة كل من المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات GCGF، ومؤسسة التمويل الدولية IFC.¹

3-3-1-4- إطلاق مركز حوكمة الجزائر: لنشر الوعي بفوائد ومزايا الحوكمة قامت مجموعة عمل الحوكمة

الجزائرية بإطلاق مركز حوكمة الجزائر (El Hawkama Djazair) في أكتوبر 2010 ليكون بمثابة منبر

لمساعدة الشركات على الالتزام بنود الدليل الخاص واعتماد أفضل ممارسات الحوكمة الدولية. ويعتبر إطلاق المركز

فرصة جديدة تجمع الأعمال لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في الجزائر، وتحسين قيم الحوكمة بما فيها

الشفافية والمساءلة والمسؤولية.²

ولم تكن في الجزائر بتلك المبادرات، بل إنها انتهجت أيضا جملة من الإصلاحات الغاية منها مواكبة حوكمة

المؤسسات

3-3-2- الإصلاحات الجزائرية لمكافحة الفساد:

سعت الجزائر الى تطبيق مجموعة من الإصلاحات من خلال إنشاء العديد من الهيئات المختصة في مكافحة الفساد

من أجل تجسيد مبادئ الحوكمة على مختلف نشاطاتها ومؤسساتها، وتتمثل هاته الهيئات في:

¹. يرقى، حسين، عمر علي عبد الصمد. واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها. 2011. ص. 9. تمت الزيارة يوم: [2023/05/19].

متاح على الخط المباشر على الرابط

<https://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2011/07.pdf>

². مريني، محمد، آدم حديدي. آليات تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية. مج 8. ع 1،

2022. ص. 342. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/313/8/1/187940>

3-3-2-1- الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد:

أسست هذه الهيئة بموجب القانون 01/06 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، والملاحظ أن اختصاصاتها أغلبها ذات طابع استشاري فرغم تسميتها بالهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته إلا أن دورها يتعلق أساسا بالوقاية وليس بالمكافحة خاصة وأن المادة 22 من القانون 01/06 تنص على أنه يتعين على الهيئة عندما تتوصل إلى وقائع ذات وصف جزائي أن تحول الملف إلى وزير العدل.¹

3-3-2-2- الديوان المركزي لقمع الفساد:

يختص الديوان المركزي بالبحث والتحري عن جرائم الفساد، ويمارس ضباط الشرطة القضائية التابعون للديوان المركزي مهامهم وفقا لقانون الإجراءات الجزائية وأحكام قانون الوقاية من الفساد ومكافحته. ويمتد اختصاصهم المحلي في جرائم الفساد والجرائم المرتبطة بها إلى كامل إقليم الدولة.²

3-3-2-3- مجلس المحاسبة:

هو هيئة مستقلة ذات شخصية إعتبارية تتبع رئيس الجمهورية تهدف إلى رقابة أموال الدولة وأموال الأشخاص العامة الأخرى من جميع مظاهر الفساد، ويقوم بمساعدة مجلس الشعب في القيام بدوره في مجال الرقابة المالية.³

¹ خضري، حمزة. الوقاية من الفساد ومكافحته في إطار الصفقات العمومية. دفاتر السياسة والقانون. ع 7، جوان 2012. ص. 183. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/120/4/7/51432>

² مزباني، فريدة. الوقاية من الفساد ومكافحته في مجال الصفقات العمومية. مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية. ع 2، جوان 2014. ص. 14. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/86/1/2/4526>

³ دريادي، حميدة. آليات مكافحة الفساد في الجزائر: الواقع والأمل. ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الافتراضي الأول حول: حوكمة التنمية في إفريقيا تحديات الراهن وصعوبات النهوض. يوم 10 فيفري، 2021. جامعة أمحمد بوقرة: بومرداس. ص. 607. تمت الزيارة يوم: [2023/05/20]. متاح على الخط المباشر على الرابط:

[https://fdsp.univ-boumerdes.dz/wp-content/uploads/revues/proooceding%20final\(2\).pdf](https://fdsp.univ-boumerdes.dz/wp-content/uploads/revues/proooceding%20final(2).pdf)

إذن فقد شكلت وأسست الجزائر مؤسسات خاصة لمكافحة الفساد ولكنها لم تكتفي بذلك حيث أنها قامت بإصلاحات مست القطاع التشريعي بصفة خاصة وكان ذلك كالآتي:

3-3-2-4- الأطار التشريعي الخاص بمكافحة الفساد في الجزائر:

قامت السلطات الجزائرية خلال السنوات الأخيرة بتعديل وتكييف منظوماتها القانونية الخاصة بمكافحة الفساد مع الاتفاقيات الإقليمية والدولية التي وقعتها نذكر منها على سبيل المثال اتفاقية الأمم المتحدة ضد الفساد عام 2004 ذلك بإصدارها الأمر الرئاسي الخاص بإشهار الذمة المالية بتاريخ 11 جانفي 1997، للقانون رقم 06-01 المؤرخ في 20 فبراير 2006 المتعلقة بالوقاية من الفساد ومكافحته.¹

تم وضع هذا القانون بهدف دعم التدابير الرامية للوقاية من الفساد ومكافحته وتعزيز النزاهة والمسؤولية والشفافية في تسيير القطاعين العام والخاص منها ما يتعلق بالتوظيف و إبرام الصفقات العمومية بالإضافة لتسهيل ودعم التعاون الدولي والمساعدة التقنية من أجل الوقاية ومكافحة الفساد. ففي مجال التوظيف مثلا نصت المادة 03 منه على مجموعة معايير تتمثل في اعتماد قواعد الشفافية والنزاهة والجدارة والكفاءة.²

وكما هو ملاحظ فالجزائر سعت وتوسعت لتحقيق مبدأ الشفافية والعدالة في مختلف قطاعاتها وذلك يتضح جليا من خلال المؤسسات التي أنشئت لغرض ذلك، فمحاربة الفساد والقضاء عليه تعني بناء دولة ذات عدالة كل مجرياتها ذات شفافية ومصداقية. وهو ما جاء به ميثاق الحكم الراشد الذي هو موضوع الحديث في العنصر الموالي.

¹. بن صويلح، أمال. آليات مكافحة الفساد الإداري والمالي بالجزائر في ظل الإصلاحات الجديدة. مجلة العلوم الإنسانية. مج 32. ع 1، جوان 2021. ص 265. متاح على الخط المائر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/23/32/1/150506>

². بن صويلح، أمال. المرجع نفسه. ص.ص. 265-266.

3-3-3- ميثاق الحكم الراشد في المؤسسات الجزائرية:

صدر ميثاق الحكم الراشد في مارس 2009، وهو ذو صبغة تعليمية بخبرة ألمانية. يسعى إلى مساعدة رؤساء المؤسسات على اكتساب الأدوات الأساسية التي تمكنهم من القيام بالحوكمة بشكل فعال، وحاليا يتم العمل بمبادئ هذا القانون بشكل طوعي. وقد وضع بالاعتماد على مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD الصادرة في 2004، مع مراعاة خصوصية البيئة والمؤسسات الجزائرية.¹

وقد كان الهدف المنتظر من هذا الميثاق هو تزويد المؤسسات الجزائرية بأداة إرشادية بسيطة تسمح لها بفهم المبادئ الأساسية لحوكمة المؤسسة. ويقوم هذا الميثاق على أربعة مبادئ هي:²

✓ العدالة في تحديد الحقوق والواجبات بين الأطراف المشاركة في المؤسسة.

✓ الشفافية في الاتصال بين مختلف المستويات.

✓ التحديد الواضح للمسؤوليات.

✓ مراقبة تنفيذ السلطة والمسؤوليات لكل طرف مشارك في المؤسسة.

إذن فللجزائر مبادرات فيما يتعلق بالحوكمة (الحكم الراشد)، الهدف من ورائها هو تحسين الوضع الراهن والقضاء على الفساد الإداري، وجعل من المؤسسات الجزائرية صرحا للشفافية والعدالة والنزاهة وبالتالي ارضاء كافة الفاعلين والمواطنين عن نوعية الخدمات سواء عامة أو خاصة، وفي مختلف المجالات.

¹. سعود، وسيلة. حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. أطروحة دكتوراه. جامعة بوزياف : المسيلة، 2016، ص. 53.

². صديقي، خضرة. واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة أن.سي.أ. روية الجزائر. رسالة دكتوراه. تسيير الموارد البشرية. جامعة أبي بكر بلقايد: تلمسان. 2014-2015، ص. 134-135.

3-3-4- تطبيق الحوكمة في الجامعات الجزائرية:

تدعو وزارة التعليم العالي باعتبارها الطرف الوصي لإصلاحات حوكمة التعليم العالي من خلال التأكيد على: زيادة استقلالية المؤسسات في إدارة الموارد المالية، ربط النتائج والتمويل، تنويع مصادر التمويل، الانفتاح على العالم الاجتماعي الاقتصادي والتعاون الدولي، التوازن بين الجنسين في الهيئات الإدارية، تبني معايير الأداء، اسناد دور مهم للهيئات الوطنية لضمان الجودة.¹ لكن ومع الأسف تنفيذها أبعد من ذلك حسب دراسات سابقة، وهذا راجع

لجملة من المعوقات المبينة من خلال العنصر الموالي:

3-3-4-1- معوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات الجزائرية:

هناك جملة من العراقيل التي تحول وتطبيق الحوكمة في الجامعات الجزائرية حسب دراسات سابقة، لعل أبرزها يتمثل

في:

1- الإنتاج والنشر العلمي أصبحت تحكمه اعتبارات غير علمية حيث أن غالبية البحوث المنجزة هي بحوث من أجل نيل الشهادات أو الترقية، وليست بحوث تنجز بهدف التطبيق العملي، مما أدى إلى الحد من فاعلية البحث العلمي وعدم مساهمته في تفعيل العملية التنموية، الشيء نفسه يمكن أن يقال عن ظاهرة تنظيم الملتقيات العلمية والمشاركة في الملتقى، حيث كثيرا ما تبني عليها قرارات القبول أو الرفض.²

¹. قمري، زينة، سناء حقة. حوكمة الجامعات: مفاهيم ونماذج مع الإشارة إلى حالة الجزائر. مجلة إقتصاد المال والأعمال. مج 5. ع 1، جوان 2020. ص.ص. 368-369. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/468/5/1/118362>

². كروان، سمية. واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية. مجلة بحوث، ع. 10. ج1، 2016. ص 193. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/14769>

2- غياب الفعل التشاركي وترابط القطاعات مع بعض سبب إعاقه لمنتوج البحث العلمي. أيضا غياب التشاركية بين القطاع العام والقطاع الخاص أدى إلى العزوف عن تبني المنتوج العلمي الداخلي واستبداله بالمنتج المستورد الجاهز ومن أهم أركان الحوكمة الجامعية التشاركية والمساءلة والفعالية كما نعلم وغياب هذه العناصر تسبب أحد العوائق الكبرى في التعليم العالي برمته.¹

3- غياب الممارسة الديمقراطية في إطار الهياكل الجامعية: لكل إدارة جامعية مجالس وهيئات علمية وإدارية هرمية وجدت من أجل تكريس مبدأ التسيير الجماعي والحوار والتشاور والتفكير الجماعي لمختلف الاختصاصات والعلوم في اتخاذ القرارات. وهو قاعدة مهنية في الإدارة المعاصرة يكرس مبدأ الشفافية في التسيير، حيث عندما يكون كل الأعضاء على دراية بكل شؤون الجامعة، ويشاركون في مناقشتها واتخاذ القرارات النهائية حولها يشعروهم بالفاعلية والإيجابية وروح الانتماء، وبالتالي تزداد دافعيتهم ورضاهم بالعمل أكثر.² لكن ومع الأسف فإن معظم الجامعات الجزائرية تعاني من غياب مثل تلك الممارسات الديمقراطية، بل وأنها تغلب عليها طابع المحسوبية والمحاباة وهذا يعتبر من أكبر العراقيل التي تحول والتحول الى حوكمة الجامعات بالجزائر. ولهذا ينبغي إعادة النظر في هذه النقطة وبشكل جدي.

4- غياب سياسة رشيدة للربط بين الإنتاج العلمي للجامعات والمراكز البحثية والطلب الاجتماعي من خلال الشركات الصناعية والخدمية وضعف الصلة بين البحوث المنجزة وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية. بالإضافة إلى

¹. عيساوي، التونسي، فضيلة رتيمي. واقع الحوكمة في الجامعات الجزائرية ومعوقات تطبيقها. مجلة أنسنة للبحوث والدراسات. مج 12. ع 1، 2021. ص. 250. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/320/12/1/154176>

². كروان، سمية. واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية. ص. 195.

ضعف التواصل بين المؤسسات العلمية الإقليمية والدولية وكذلك عدم توفر أجواء الحرية الأكاديمية وهيمنة القرارات الفوقية على العمل الأكاديمي واحتكار للمعلومات كل ذلك تمثل عوائق للحوكمة الجامعية.¹

ولكن وبالرغم من كل تلك الصعوبات وأخرى، هناك سبل لتطبيق الحوكمة في الجامعات الجزائرية وبالشكل المطلوب من خلال الالتزام الفعلي للسلطات المخولة لها ذلك. وتتمثل هذه السبل في العناصر التي سيتم الحديث عليها أكثر في آخر عنصر من هذا الفصل.

3-3-4-2- سبل تطبيق الحوكمة الجامعية في الجامعة الجزائرية:

هناك جملة من السبل التي تمكن الجامعة الجزائرية من تطبيق الحوكمة، كما جاءت به دراسة الحبول آمنة ومليكة فيميش لعل أبرزها يتمثل في:²

1. إعادة النظر في معايير النجاح في شهادة البكالوريا، باعتبارها البوابة الرئيسية للطور الجامعي، والاهتمام

بالدراسات ما بعد التدرج وتوفير كل الإمكانيات المادية والمالية المناسبة من أجل تحقيق التكوين الأفضل والجودة المناسبة للوصول إلى النخبة الأفضل.

2. إعادة النظر في الاعتبارات غير الموضوعية في إسناد مناصب المسؤولية، المحسوبية، الرشوة...، والتركيز على

الاختبار الأمثل الموضوعي، بمعنى فسح المجال للديمقراطية في تسيير مؤسسات التعليم العالي من جامعات ومراكز بحث.

¹ عيساوي، التونسي، فضيلة رتيحي. واقع الحوكمة في الجامعات الجزائرية ومعوقات تطبيقها. ص. 250.

² الحبول، آمنة، مليكة فريمش. الحوكمة الجامعية من أجل الجودة (الجامعة الجزائرية أنموذجا). مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية. مج 34. ع 3، 2020. ص. 1404. متاح على الخط المباشر على الرابط:

ويضيف كل من يرقى حسين وعمر علي عبد الصمد في دراستهما المعنونة بواقع حوكمة المؤسسات في الجزائر

وسبل تفعيلها النقاط التالية:¹

3. ضرورة عقد دورات تدريبية، ندوات متخصصة وكذا مؤتمرات علمية -بصفة مستمرة- وهذا فيما يخص

حوكمة المؤسسات ودور أطرافها، يحضرها كل من المهنيين والأكاديميين..

4. ضرورة إنشاء منظمات مهنية تعمل على تنظيم آليات مزاوله مهنة المراجعة في الجزائر مع إصدار معايير

المراجعة الداخلية والخارجية بما يتوافق مع المعايير الدولية، بالإضافة إلى وضع ميثاق أخلاقيات المهنة آخذة

ببعين الاعتبار بيئة الأعمال الجزائرية.

5. العمل على مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال ضمن مناهج التعليم العالي للجامعات الجزائرية

والاعتراف بالتطورات الحديثة في بيئة الأعمال والمتمثلة أساسا في حوكمة المؤسسات وكذا التطورات التي

حدثت بالنسبة لأطرافها، وهذا بتطويرها..

وهي حلول تبقى حبيسة الورق إن لم تجد التطبيق على أرض الواقع، فالأمر أولا وأخيرا يخص قطاع جد حساس

يجب إيلاء كل الاهتمام به وتوفير كل ما من شأنه النهوض به ولما لا تحقيق الجودة فالتميز والارتقاء.

¹. يرقى، حسين، عمر علي عبد الصمد. مرجع سبق ذكره. ص.ص. 15-16.

خلاصة:

من خلال ما سبق يتبين لنا ان للحوكمة جملة من المبادئ الجد هامة والتي تعود بالنفع على المؤسسات ما ان طبقتها كما يجب وعلى رأسها الجامعات عامة والمكتبات الجامعية خاصة، فبتطبيق الشفافية، العدل، التمكين،... تتمكن المكتبات من اشباع حاجات ورغبات المستفيدين العلمية ومن ثم تحقيق رضاهم، فتكسب بذلك ولاءهم وانتماءهم.

والجامعات الجزائرية ليست بمعزل عن مثل هذه التحولات الحاصلة على المستوى العالمي، والدليل على ذلك مجهوداتها في مجال مكافحة الفساد وإرساء مبادئ الحوكمة وعلى رأسها وضع ميثاق خاص بذلك. ومع ذلك فإنها وحسب ما جاءت به الدراسات السابقة، فإنها تعاني من بعض المشاكل والعراقيل التي تحول وتطبيقها للحوكمة، لكن وبالرغم من ذلك فهي تملك مقومات تؤهلها لتحقيق ذلك وتسمح لها بتخطي كل العوائق، ويبقى الأمر حاسما وفي أيدي السلطات المخول لها ذلك والتي ينبغي عليها اتخاذ الإجراءات اللازمة وفي القريب العاجل، فالحوكمة مفتاح من مفاتيح نجاح أهداف الجامعة عامة والمكتبات خاصة، وتحقيق الجودة الشاملة لكافة خدماتها ووظائفها مفتاح آخر سيتم التعرف عليه في الفصل الرابع من هذه الدراسة.

الفصل الرابع:
الجودة والجودة الشاملة:
الماهية والإدارة

تمهيد:

إن مفهوم الجودة في وقتنا الراهن لم يعد مقتصرًا على المؤسسات الربحية وحسب، وإنما تعدى ذلك ليشمل مؤسسات التعليم عامة، والمكتبات خاصة، وعلى رأسها المكتبات الجامعية. هذه الأخيرة التي دخلت إلى عالم الجودة من بابها الواسع، حيث أنها عرفت بالجودة الشاملة وإدارتها وطبقت مبادئها وأسسها بشكل كبير مما جعلها ترقى بخدماتها إلى مستوى عالي، لتلبي بذلك حاجات ورغبات المستفيدين المعلوماتية، فتنال رضاهم، وهكذا تكون قد أدت رسالتها على أكمل وجه.

والهدف من هذا الفصل هو إبراز تسلسل المصطلحات من الجودة إلى الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة، وذلك بشكل مفاهيمي عام، والاشارة إلى المفاهيم السابقة الذكر وعلاقتها بالمكتبات الجامعية.

4-1- ماهية الجودة:

يتناول هذا العنصر كل من: تعريف الجودة والتطور التاريخي لها، بالإضافة إلى أهميتها وخصائصها وكذا علاقتها بالمكتبات الجامعية وذلك على النحو التالي:

4-1-1- تعريف الجودة:

قبل التعرف على مفهوم الجودة كأداة فاعلة في المؤسسات، يجب علينا أولاً التطرق لمفهومها اللغوي، والذي يبين لنا أصل هاته الكلمة كلفظة تستعمل في العديد من المجالات، وهكذا يمكننا احداث التطابق بين المفهومين اللغوي والاصطلاحي ومنه الفهم الجيد لهذا المعنى.

4-1-1-1- الجودة لغة:

إن كلمة الجودة في اللغة العربية كما أفاد ابن منظور بأن أصلها (جود)، وهي من الجيد نقيض الرديء، وجاء الشيء جُوداً، وجُوداً أي صار جيداً، وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل، الجودة من (أجاد) أي أحسن، ويقال: فلان تكلم فأجاد، أي تكلم فأحسن، فلان عمل فأجاد أي عمل فأحسن، وعكسه (تكلم فأساء وعمل فأساء)¹.

أما في اللاتينية (Qualité) والانجليزية (Quality) فتعني المصطلحات الآتية: نوع، نوعية، كيفية، مزية،

خاصة، صفة، وصف، طبيعة، خاصية.²

ومنه خلال ما سبق يمكن تقديم تعريفا لغويا شاملا هو: الجودة هي صفة وخاصية الشيء والتي تنطوي تحت طبيعة

الجيد والحسن على العموم. فنقول مثلا هذا القلم ذو جودة عالية، أي أنه ذو نوعية جيدة مطابقة لمعايير محددة.

¹. مسلم، عبد الله. إدارة الجودة الشاملة: معايير الأيزو. عمان: دار المعتر، 2015. ص.21.

². السابق، جروان. معجم اللغات الوسيط: انجليزي-فرنسي-عربي. بيروت: دار السابق، 1985. ص.839.

لكن هاته التعارف، تبقى مرتبطة بالمصطلح ككلمة واحدة، لكن عند ربطه بالمجالات المختلفة من الحياة فإنه يتخذ مجرى آخر مرتبط بطبيعة المجال. وهو ما سنتعرف عليه من خلال تقديم التعريف الاصطلاحي للجودة.

4-1-1-2- الجودة اصطلاحا:

تعددت التعريفات الاصطلاحية الواردة حول مصطلح الجودة، حيث سيتم تقديم البعض منها خلال هذا العنصر مرتبة من الأبسط إلى الأعمق والأشمل، مع تقديم تعريف اجرائي في الأخير يحوصل ما سبقه، وذلك على النحو التالي:

تعرف الجودة على أنها:¹

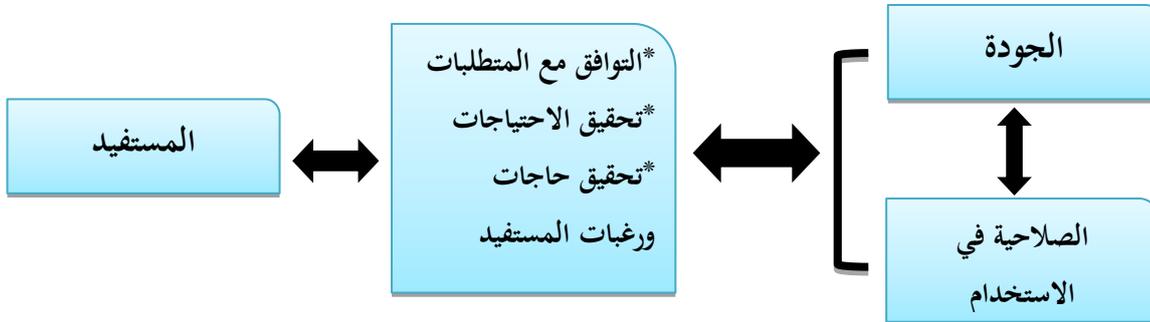
✓ الصلاحية في الاستخدام.

✓ التوافق مع المتطلبات.

✓ تحقيق الاحتياجات.

✓ تحقيق متطلبات العميل (تحقيق حاجات ورغبات المستفيد).

أي أن الجودة تنطوي تحت غرض وهدف أساسي يتمثل في تحقيق حاجات ورغبات المستفيد، وذلك يأتي عن طريق الصلاحية في الاستخدام أولا قبل تقديم الخدمة للمستفيد، وهذا لضمان الوصول إلى رضاه. والشكل الموالي يوضح ذلك أكثر:



الشكل رقم 17: مفهوم الجودة (من إعداد الباحثة بناء على ما سبق)

¹ . الشيخ، بدوي محمود. الجودة الشاملة في العمل الاسلامي. القاهرة: دار الفكر العربي، 2000. ص. 15.

أما جوزيف جوران* فقد عرف الجودة: "بأنها ملائمة المنتج للمستخدم"¹

بمعنى أن الجودة تنحصر في تطابق الطلب مع العرض، أي تمكن المستفيد من التحصل على الخدمة التي يرغب بها بالمعايير التي يراها تماما من قبل المؤسسة المقدمة لذلك. إذا فهو يشير ببساطة إلى تلبية حاجات المستفيد بالصورة التي يصبو لها.

وجاء تعريف آخر يبين لنا أن الجودة هي: "خصائص المنتجات التي تلي احتياجات ورضا الزبائن، وهي تختلف باختلاف نوع المنتجات والخدمات وطرق استخدامها"²

بمعنى أن الجودة مرتبطة بخصائص، نوع وطرق استخدام الخدمات (المنتج) والتي من شأنها تلبية احتياجات المستفيد وبالتالي تحقيق الرضا. وهذا التعريف يركز على (الخصائص المرتبطة بالجودة)

أيضا تعرف الجودة ب: " هي أداء عملية معينة إنتاجية كانت أم خدمية وفقا لمعايير محددة سلفا-نمطية-تمثل أعلى مستوى لرضا المستهلك أو متلقي الخدمة أو المستفيد منها"³

أي أن الجودة مرتبطة بمعايير محددة أولا قبل الانطلاق في إنتاج مادة معينة أو تقديم خدمات ما من قبل المؤسسة، الغرض منها هو تحقيق رضا المستفيد مهما كانت طبيعة مكانته ضمن هذا المنتج أو الخدمة فقد يكون مستهلكا بالدرجة الأولى، أو متلقيا أو مستفيدا من الخدمة بشكل مباشر أو غير مباشر منها. (ومنه نستنتج أن الجودة مرتبطة بمعايير موضوعة مسبقا الهدف منها هو ارضاء المستفيد).

* جوزيف موسى جوران (1904-2008م): ولد برومانيا، يعتبر أحد رواد القرن العشرين في الإدارة، وهو أحد أبرز المروجين لنظام إدارة الجودة.

1. علوان، قاسم. إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001: 2000. ط. 3. عمان: دار الثقافة، 2013. ص. 20.

2. النعيمي، محمد وآخرون. إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات. عمان: اليازوري، 2009. ص.

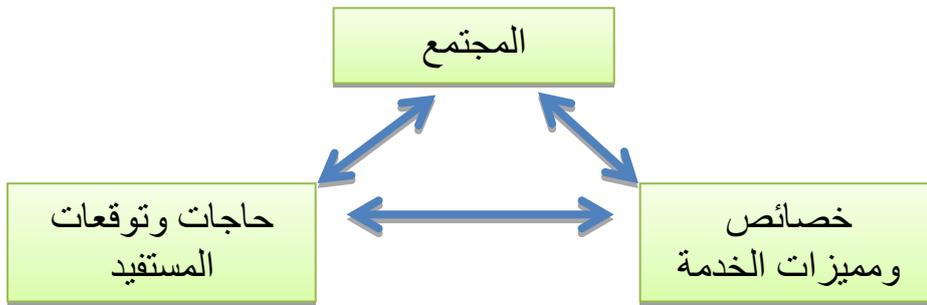
31.

3. أبو النصر، مدحت. أساسيات إدارة الجودة الشاملة. القاهرة: دار الفجر، 2008. ص. 63.

أما معهد الجودة الفدرالي الأمريكي فقد عرف الجودة على أنها: "أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء"¹

إذن الجودة في نظر معهد الجودة الأمريكي قائمة على صحة الأداء من المرة الأولى دون أي خطأ، وهذا لن يتأتى الى بدراسة مسبقة للعمل قبل التطبيق طبعاً، ويبقى رأي المستفيد بمثابة المحدد الأساسي للتحقيق ذلك، ويتم تلمس ذلك واستنتاجه من خلال ردة الفعل الذي يبديه أثناء التقييم، وهذا ضروري لأن الخدمات أصلاً موجهة للمستفيد والذي يطمح إلى تحقيق رضاه من خلال اشباع حاجاته. (وهو تعريف يركز على تقييم الأداء من خلال لتغذية الراجعة من قبل المستفيد).

ومن خلال التعاريف السابقة الذكر، يمكن القول أن الجودة تتعلق بصفات وخصائص الخدمة التي ستقدم للمستفيد، والتي يجب أن تلي حاجاته ورغباته بالشكل المطلوب، تلك الصفات تكون مدروسة مسبقاً ومضبوطة وفق معايير محددة، هدفها الأول والأخير كسب رضا المستفيد. ويمكن توضيح هذا التعريف من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم 18: المفهوم الاجرائي للجودة²

¹. أو شن، ريمة. إدارة الجودة الشاملة كآليات لتحسين الخدمات الصحية: دراسة حالة المراكز الاستشفائية للشرق الجزائري. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات. جامعة باتنة 1، 2018. ص. 18.

². مشنان، بركة. دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. دراسة حالة جامعة الحاج لخضر. باتنة. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير. جامعة الحاج لخضر باتنة، 2016. ص. 7.

وقد مر مفهوم الجودة بمراحل عديدة ليصل لنا بمعناه الحاضر، وهو ما سنتطرق له في العنصر الموالي.

4-1-2- تطور ونشأة الجودة:

يرى عدد من الباحثين أن نشأة الجودة تعود إلى السنوات الأولى من القرن العشرين، عندما بدأ المهندس الأمريكي فريدريك تايلور **Tuylor** بتجاربه التي بثها عبر كتابه مبادئ الإدارة العلمية عام 1911، التي كان يريد من ورائها ضبط جودة العمليات بتقليل الفاقد في الزمن من خلال الحد من الممارسات والحركات غير المجدية، بقصد زيادة الإنتاج وذلك بربط الحركة بالزمن الذي تحتاجه، ثم الانتهاء بتصميم طريقة مثلى لأداء الأعمال يتدرب عليها العاملون، وتقديم الحوافز المادية لمن يصل إلى المستويات التي حددتها الطريقة أو يتفوق عليها.¹ لتتوالى بعدها المنشورات والأعمال التي تصب في الجودة سوء أكان في شكل كتابات، أم تطبيق على أرض الواقع داخل المؤسسات مهما كان هدفها.

في حين يرى البعض الآخر، أن للجودة بؤادر سابقة في العصور الغابرة، قبل ظهور هاته الكتب أو المؤسسات وقد مر ظهورها -أي الجودة- بعدة مراحل هي:

4-1-2-1- الجودة قبل الاسلام (العصور القديمة):

إن الجودة في السلع والأعمال هو مطلب إنساني يمكن إرجاعه إلى عصور موعلة في القدم، وهناك العديد من الشواهد ولعل من أبرزها المواد القانونية في شريعة حمورابي التي دونها في مسلته المشهورة، والتي تعود إلى القرن الثامن قبل الميلاد فقد ألزم التاجر في معاملاته أن يقدم سلعة ذات جودة، وأن يتلافى* النقص الذي هو موجود فيها ويصلح العيوب التي وجدت فيها، كما أن المادة 229 تنص على: إذا كان بناء قد بنى بيتا لرجل لم يحسن عمله بحيث انهار

¹. السامرائي، مهدي. إدارة الجودة الشاملة: في القطاعين الانتاجي والخدمي. عمان: دار جرير، 2007. ص.39.

*. يتلافى: بمعنى تدارك النقص وابتعد عنه.

البيت الذي بناه وسبب موت صاحب البيت فسوف يقتل البناء.¹

بالإضافة الى هذا فقد اهتم المصريون القدامى بالجودة من خلال النقوش الفرعونية، وقد ظهر ذلك من خلال الرسومات الموجودة على المعابد التي أظهرت صورا لقاطع حجر ينفذ نقشا وفقا لطلب العمل بينما يقوم مفتش الجودة بالتحقق المستمر من سلامة ودقة التنفيذ وفقا للمعايير الموضوعية.² وأكبر دليل على ذلك الأهرامات المصرية والدقة والجودة التي تميزها.

4-1-2-2- الجودة في الاسلام:

يعتبر الدين الاسلامي الحنيف دين يحث على اتقان العمل، والذي يشير الى الجودة، وهذا واضح وبشكل جلي في عدة آيات قرآنية وأحاديث نبوية يمكن تبينها على النحو التالي:³

✓ قال تعالى: ﴿ قال اجعلني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم ﴾ (سورة يوسف الآية 55).

✓ قال تعالى: ﴿ قالت إحدهما يأبت استئجره إن خير من استئجرت القوي الأمين ﴾

(سورة القصص الآية 26)

✓ قال تعالى: ﴿ الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملا وهو العزيز الغفور ﴾

(سورة الملك الآية 2)

✓ وقال صلى الله عليه وسلم: (إن الله كتب الإحسان على كل شيء)

✓ وقال أيضا: (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا فليتكفه)

¹. لوشن، محمد. أنظمة تسيير الجودة الشاملة بين الواقع التطبيقي وضرورة التغيير لتحسين الأداء: دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات

الصناعات الغذائية بالجزائر. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير. جامعة الحج لخضر-باتنة. 2015. ص. ص. 3-4.

². يوسف، مريم. أثر رأس المال الفكري على جودة التعليم العالي: جامعة باتنة1 الحاج لخضر نموذجا. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علوم التسيير. 2016. ص. 47.

³. رضوان، محمود. إدارة الجودة الشاملة: فكر وفلسفة. قبل أن يكون تطبيق. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب، 2013. ص. ص. 12-13.

إذن فإن الدين الاسلامي يحث على الأمانة، الاحسان واتقان العمل، وكلها مميزات توصل إلى تحقيق مبادئ الجودة في الخدمات أو السلعة وما الى ذلك. وأكبر دليل على التمسك بالجودة في العمل والأداء، هو الاتقان للمنشآت المعمارية من مساجد ومباني، وكذا طرق الزراعة وجني المحاصيل وغير ذلك من الادلة والبراهين التي تثبت مدى حرص الدين الاسلامي على ضمان الجودة.

4-1-2-3- الجودة في العصر الحديث:

مر مفهوم الجودة في العصر الحديث بعدة مراحل، اختلف في تقسيمات التواريخ من باحث لآخر لكن تم الاتفاق على أربعة مراحل أساسية تتمثل في:

المرحلة الأولى: فحص الجودة:

كانت تحليلات الجودة خلال تلك الحقبة تركز على فحص (تفتيش) الجودة وهو نظام مستعمل لاكتشاف الأخطاء الناجمة عن عدم مطابقة المنتج للمعايير الفنية الموضوعة.¹

بمعنى أنه يجب اخضاع الخدمة لمعايير محددة قبل تقديمها من أجل ضمان الجودة، وكمرحلة أولية يتم التأكد من أن الخدمة تمشي وفق ما سطر له، أم أن بها أخطاء يتم اكتشافها من أجل التعديل والتصحيح قبل التقديم مرة أخرى.

المرحلة الثانية: ضبط الجودة:

وفي هاته المرحلة تم التركيز على حاجات المستفيد وتحديدتها من خلال الأبعاد المتمثلة في جودة التصميم وجودة المطابقة، ولتحقيق ذلك ركزت هذه المرحلة على عمليات الفحص والوقاية التي بإمكانها تحسين الجودة والوصول بالخدمة إلى درجة المطابقة بين ما تم تصميم وما يرغب به المستفيد. كل ذلك يجب أن يتم في حدود التكلفة التي تناسب المستفيد.²

¹ . عيشاوي، أحمد. إدارة الجودة الشاملة: الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية. عمان: دار حامد، 2013. ص.ص. 21-22.

² . الحياوي، قسم نايف. إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات. عمان: دار الشرق، 2006. ص. 29. (بتصرف)

أي أن المرحلة الثانية تركز في الأساس على عنصرين أساسيين وهما الفحص والوقاية، الهدف منها هو تحقيق رغبات المستفيد واشباعها وبالتكلفة التي تلائمها.

المرحلة الثالثة: ضمان (توكيد) الجودة:

شهدت هاته المرحلة تطور أساليب الرقابة على الجودة مما أدى إلى ظهور مفاهيم حديثة تؤكد على ضمان الجودة لما لها من تأثير في تحسين الخدمات وتعزيز مكانة المؤسسات. فالرقابة على الجودة أحد المفاهيم التي تشير إلى بناء الجودة وليس التفتيش عنها، كما تشير إلى أن مسؤولية الحفاظ عليه هي مسؤولية جميع الأقسام وبمشاركة جميع العاملين.¹

فبعدما تم التأكد من مطابقة الخدمة مع حاجات المستفيد وبالتالي تحقيق رضاه، تسعى المؤسسات جاهدة للحفاظ على هاته المكانة من خلال الحفاظ على مستفيديها الحاليين، وجلب مستفيدين مستقبليين. وذلك بتعاون مشترك بين كل أعضاء وأفراد المؤسسة دون استثناء، وهنا يظهر العمل الجماعي من أجل تحقيق الأهداف المسطرة في البداية (بداية تكون المؤسسة مهما كان هدفها ربحيا ام غير ربحي)

المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة:

أصبحت الجودة في هذه المرحلة ركنا أساسيا من أركان الوظيفة الإدارية للمدراء، إذ يتطلب الاهتمام بما يمكن المنظمة من احراز التميز سواء لمنتجاتها أو لعملها وجعلها مسؤولة كل فرد منها لتحقيق النجاح طويل المدى من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق المنافع لجميع أفرادها وللمجتمع.²

وهكذا تصل الجودة إلى مرحلة ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة، والتي تعني تحقيق التميز من مختلف جوانبه، وذلك لن يتأتى للمؤسسات إلا من خلال تحقيق رضا المستفيد، وبالتالي تحقيق النجاح على المستوى الداخلي وعلى

¹. زيدان، سلمان. إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل. عمان: دار المناهج، 2010. ص. 123. (بتصرف)

². رضوان، محمود. إدارة الجودة الشاملة: فكر وفلسفة. قبل أن يكون تطبيق. ص. 20.

المستوى الأعمق والمتمثل في تحقيق المنفعة للمجتمع ككل.

ومن خلال ما سبق يمكننا ملاحظة مدى أهمية الجودة والذي سنتعرف عليه أكثر في العنصر الموالي، إذ أنها لاقت الاهتمام الكبير من طرف المؤسسات على اختلاف أهدافها، فراحت تسعى إلى تطوير وتحديث إمكاناتها ومهاراتها؛ من أجل الوصول إلى الأحسن الأم الذي يمكنها من بلوغ أهدافها المسطرة.

4-1-3-أهمية الجودة:

تنحصر أهمية الجودة في شقين؛ الأول يتمثل في أهميتها للمؤسسة، أما الثاني فيتجسد في أهميتها بالنسبة للمستخدم كونه الحلقة المهمة في أي نشاط مؤسسي مهما كانت طبيعته. ويمكن تبين ذلك أكثر على النحو الموالي:

4-1-3-1-أهمية الجودة بالنسبة للمستخدم:

لقد أدت التغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة لمحيط المؤسسة إلى زيادة اهتمامها برغبات المستخدمين، جمع المعلومات عن خصائصهم، احتياجاتهم والعمل على تلبية هذه الرغبات للحصول على رضاهم.¹ ومن هنا يتضح لنا أنه من خلال اهتمام المؤسسة بالجودة، فإن المستخدم يمكنه أن يتحصل على ما يبحث عنه ويحتاجه وبشكل جيد، ومن هنا تكمن الأهمية الكبرى للمستخدم من الجودة.

4-1-3-2-أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة:

بما أن المؤسسة توصل لنيل رضا المستخدم من خلال تلبية حاجاته ورغباته، فإن تصل الى ما يعرف بالولاء في الجانب الاقتصادي، أي الحفاظ على المستخدم وجعله من الزبائن الدائمين لتلك المؤسسة، أي جعل المستخدم من

¹. يجايوي، إلهام. محاضرات مقياس ادارة الجودة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة باتنة 1. ص.11. تمت الزيارة يوم [2019/02/22]. متاح على الانترنت على الخط:

الرواد الدائمين لتلك المؤسسة المعلوماتية اذا قمنا بإسقاط المعنى على المؤسسات غير الربحية، وبالتالي الحفاظ على مكانتها في ظل المنافسة. وهنا تكمن الأهمية العظيمة للجودة بالنسبة للمؤسسة.

4-1-4- خصائص ومعايير الجودة:

تتمثل الخصائص والمعايير المميزة للجودة في: الاعتمادية، امكانية الوصول والأمان... بالشكل الموالي¹:

1-الإعتمادية:

وتعني قدرة مقدم الخدمة على إنجاز أو أداء الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه، من حيث الالتزام بالوقت والأداء.

2-إمكانية الوصول:

وذلك من حيث كون الخدمة متوفرة في المكان والزمان اللذين يريدهما العميل، وقرب وسهولة الاتصال بالهاتف ومناسبة ساعات العمل، وتوفر العدد الكافي من منافذ الخدمة.

3-الأمان:

هذا المعيار يعبر عن درجة الشعور بالأمان والثقة في الخدمة المقدمة ومن يقدمها، وعدم وجود أية مخاطر أو شكوك مرتبطة بالخدمة، وتشمل السلامة من الأخطار الجسمية والأمن المالي والسرية في التعاملات.
هذا بالإضافة إلى:

4- تفهم حاجات المستفيدين:

وتعني اجراء دراسة للمستفيدين الذين سيتم تقديم الخدمة لهم، ومن ثم معرفة طبيعة حاجاتهم وفهمها من أجل التمكن من إشباعها، وبالتالي تحقيق رضاهم، ومنه فإن المؤسسة تبقى على مستفيديها الحاليين بل وإنها تتمكن من

¹. عبد الرسول، كارم. نموذج مقترح لتطبيق مبادئ الجودة والحوكمة لتحسين أداء المؤسسات الممولة للمشروعات الصغيرة. الجزائر: الدار الجزائرية، 2015. ص.36.

جلب مستفيدين مستقبليين وبهذا تبقى المؤسسة محافظة على مكانتها في ظل المنافسة.

5- الاستجابة:

إن هذا البعد يركز على تحقيق الاستجابة العالية والسريعة للتغيرات في بيئة المؤسسات، وهذا يتطلب منها امتلاك المرونة الكافية للاستجابة لهذه التغيرات، ومن أهم التغيرات التي تطرأ على البيئة التغير في احتياجات سوق العمل والتغير في منظومة التطور الاقتصادي والاجتماعي.¹

ظف الى ذلك:²

6- الكفاءة:

وتعني امتلاك العاملين في تقديم الخدمة للمهارات والمعرفة والمعلومات الضرورية لتأدية الخدمة بكفاءة.

7- المظهر أو الجوانب الملموسة:

ويشير هذا المعيار إلى مظهر التسهيلات المادية المتاحة لدى المنظمة، مثل المعدات ومظهر الأفراد مقدمي الخدمة ووسائل الاتصال، وكذلك المباني والأجهزة... الخ

8- الاتصالات:

وهذا يشمل الاتصال الدائم بالعملاء (المستفيدين) لتعريفهم بالخدمة.

9- اللطافة واللباقة:

وتعني توافر صفات اللباقة والتأدب في شخص مقدم الخدمة، وكذلك الكياسة والمودة والصدقة والاحترام المتبادل مع العملاء (المستفيدين).

¹. بوزيان، راضية. إدارة الجودة الشاملة ومؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية في بعض جامعات الشرق الجزائري. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، 2014. ص. 33.

². عبد الرسول، كارم. نموذج مقترح لتطبيق مبادئ الجودة والحوكمة لتحسين أداء المؤسسات الممولة للمشروعات الصغيرة. ص. 36.

كل هذه المعايير والخصائص التي تمتاز بها الجودة، تتماشى وفق مبادئ محددة من أجل كسب رضا المستفيدين من

خدماتها، ويمكن تلخيص ما سبق في الشكل الموالي:



الشكل رقم 19: خصائص ومعايير الجودة (إعداد الباحثة بناء على ما سبق)

4-1-5- مبادئ الجودة:

هناك قول شائع: "إذا لم تكن مكسورة، لا تصلحها"، ولكن هذا القول يتغير في عالم يهدف الى تحقيق الجودة إلى: "إذ كانت مكسورة صلحها". وإذا لم تكن مكسورة حسنها".¹

وهو الأساس الذي تركز عليه الجودة، إذ أنها تهتم بالتنوع الجيدة للخدمة ومتابعتها، حيث اذا كان فيها خلل ما فانه من الضروري تدارك ذلك الأمر والسعي لتصليحه، وإذا لم يكن يشوبه أي خلل فانه يتم متابعتها والتحسين فيه من أجل كسب رضا المستفيد.

¹. كيلادا، جوزيف. تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة. الرياض: دار المريخ، 2004. ص. 48.

ولنعطي مثالا توضيحيا على ذلك في مجال المكتبات. مثلا كتاب له قيمة علمية جد هامة بالنسبة للطالب، لكن هذا الكتاب لكثرة التداول تمزق، هنا لا تقوم المكتبة باستعباده بل انها تقوم بإصلاح الجزء التالف منه اذا كانت بها مصلحة خاصة بذلك، أو انها تقوم باقتناء نسخ جديدة منه. ولتبقى في نفس المثال، لكن هذه المرة الكتاب كثير التداول غير تالف لكن عدد النسخ قليل، والميزانية لا توجد لاقتناء نسخ أخرى، في هذه الحالة تسعى المكتبة لإتاحة النسخة الالكترونية منه على موقع المكتبة وهكذا تعمم الفائدة لجميع الطلبة.

ومنه فإن الجودة تركز على مبدأ إن صح التعبير "ليس هنالك مستحيل ان أردت ذلك" وذلك من خلال حسن التدبير وإيجاد الحلول الناجعة في الوقت والمكان المناسبين. وذلك مهما كان نوع المؤسسة ربحية كالشركات التجارية، أم غير ربحية كمؤسسات التعليم ومن أمثلة ذلك المكتبات.

4-1-6- الجودة والمكتبات الجامعية:

عند الحديث عن الجودة في مجال المكتبات بصفة عامة، فإننا نعني بذلك جودة الخدمات المقدمة من طرف المكتبة لمستفيديها، وهو موضوع حديثنا في هاته النقطة من الفصل الرابع.

4-1-6-1- مفهوم جودة الخدمات:

تعرف جودة الخدمات على أنها: "فاعلية الخدمات وقدرتها على تحقيق أهدافها، ومدى ملائمة الخدمات لرغبات المستفيدين وقدرتها على تلبية احتياجاتهم"¹

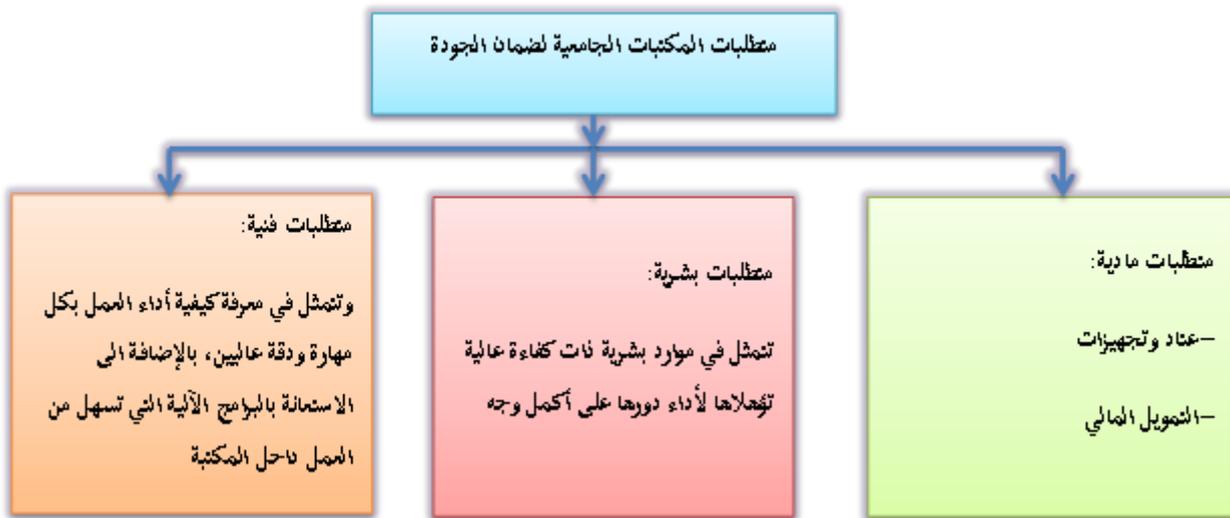
أي أن جودة الخدمات المقدمة للمستفيد مرتبطة بمدى فاعليتها، مما يمكن المكتبة من تحقيق رغباته المعلوماتية بالشكل المطلوب، ومن ثم تلبية كل احتياجاته التي يبحث عنها من خلال هاته الخدمات المتنوعة والتي تحقق أهداف

¹ زين، عمار. قياس جودة خدمات المعلومات في مكتبات جامعة إفريقيا العالمية: دراسة تقويمية من وجهة نظر المستفيدين. حوليات المكتبات والمعلومات. ع. 1. جانفي 2017. تمت الزيارة يوم: [26-02-2019]. متاح على الانترنت على الخط:

المكتبة، وبالتالي يمكن وصفها على أنها ذات جودة أي ذات صفات ومميزات راقية حققت ما تم التخطيط له مسبقاً. وهو تعريف بسيط وواضح وشامل في آن واحد، إذ أنه يلزم بكل تفاصيل جودة الخدمات، لكن المكتبة الجامعية لن تستطيع ان تحقق الجودة الفعلية في خدماتها المقدمة إلا إذا وفرت لها جملة من المتطلبات المتكاملة والمتراطة فيما بينها والمتمثلة في:

4-1-6-2- متطلبات الجودة في المكتبات الجامعية:

يتطلب العمل الجيد في المكتبات مواصفات سابقة ينبغي التعرف عليها وتحديدتها بدقة ووضوح، وذلك لتدرك المكتبة مدى استعدادها لتنفيذ ممارسات ضبط الجودة، وتضمن نجاح تطبيقها. وتدرج هذه المتطلبات تحت ثلاثة أقسام وهي: متطلبات مادية، متطلبات بشرية، ومتطلبات فنية.¹ يمكن توضيحها أكثر في الشكل التالي:



الشكل رقم 20: متطلبات الجودة في المكتبات الجامعية (إعداد الباحثة)

¹ البداعية، شيماء. وآخرون. معايير ضبط الجودة في المكتبات الأكاديمية بجامعة السلطان قابوس. ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر والمعرض السنوي الثالث والعشرين لجمعية المكتبات المتخصصة: جودة برامج التدريب والتأهيل في المكتبات والمعلومات: خريطة الطريق نحو الاعتماد المهني، من 7-9 مارس 2017. ص. 4. تمت الزيارة يوم: [26-02-2019]. متاح على الانترنت على الرابط:

إذن من خلال توفير المتطلبات المادية والمتمثلة في التجهيزات اللازمة من حواسيب وطابعات وما إلى ذلك، بالإضافة إلى توفير الميزانية المادية الكافية لاقتناء كل متطلبات المكتبة. وكذا المتطلبات البشرية والتي تتجسد في الكادر البشري المؤهل من مكتبيين وتقنيين، بالإضافة إلى توفير المتطلبات الفنية الضرورية والتي تمثل مهارات الموظفين العالية مصحوبة بالبرامج الآلية؛ تتمكن المكتبة من تحقيق الجودة داخلها، لكن السؤال الذي يطرح نفسه الآن، كيف تتأكد من ذلك؟ أو بطرح آخر كيف يمكن للمكتبة أن تتأكد من أنها تقدم خدمات ذات جودة عالية تماشى ومتطلبات مستخدميها؟

4-1-6-3- قياس الجودة في المكتبات الجامعية:

حتى تتأكد المكتبة من تحقيقها للجودة في الخدمات المقدمة للمستخدمين، يجب عليها أن تخضع خدماتها للقياس ومن ثم التقييم، من أجل تدارك الخطأ إن وجد، وإجراء التحسينات والتعديلات اللازمة من أجل تحقيقها لأهدافها المسطرة على أكمل وجه. فالقياس يعني الحصول على النسب من خلال الحساب، أما التقييم فهو عبارة عن استنتاجات القياس من أجل التمكن من وضع الخطط البديلة والحلول الناجعة في الوقت والمكان المناسبين. فيما يخص القياس يمكن للمكتبة أن تحقق ذلك من خلال إخضاع كافة خدماتها للقياس، والمستخدم هو الحلقة الأساسية في هاته العملية، وتمثل طرق القياس في:¹

1- قياس رضا المستخدمين بشكل عام عن طريق إجابة المستخدمين عن مدى نجاح زيارته واستفادته من أنشطة المكتبة المتعددة، ومدى سهولة استخدام المكتبة...

¹ قياسات أداء خدمات المكتبات ومعايير تقييمه. محاضرة في قسم المكتبات والمعلومات بكلية العلوم الاجتماعية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. تمت الزيارة يوم: [2019-02-26]. متاح على الانترنت على الخط:

2- إتاحة المواد واستخدامها عن طريق الإعارة الخارجية وعدد مرات إعارة المواد خارج المكتبة ويتضمن الإعارة والتحديد والحجز وغيرها، والإعارة الداخلية، وإتاحة المواد عن طريق نسبة نجاح المستفيد في عملية البحث عن المواد المطلوبة أثناء زيارته للمكتبة، وتقاس هذه الطريقة من خلال الوقت الذي ينتظره المستفيد في الحصول على المواد المطلوبة .

بالإضافة إلى:¹

3- استخدام المكتبة وإمكانياتها وتشمل عدد مرتادي المكتبة.

4- قياس الخدمة المرجعية والعمليات التي تتم مثل استخدام والتوصيات والتفسيرات التي تتم في هذا القسم من قبل المسئولين عن قسم المراجع، وقياس مدى الرضا عن الخدمة المرجعية، ورضا المستفيدين عن الأداء وكذلك عن مخرجات البحث، والرضا بشكل عام عن البحث عن طريق الاتصال المباشر.

وأما التقييم فبعدما تتحصل المكتبة على نتائج القياس، تقوم بوضع الخطط من أجل:

✓ تصحيح الخطأ إن وجد.

✓ تحسين الصحيح من الحسن إلى الأحسن.

✓ التغيير في الأسلوب والطريقة في حالة فشل الأسلوب القديم.

كل هاته العناصر تدور حول جودة الخدمات المعلوماتية، لكن المكتبة بها مصالح وإدارة وما إلى ذلك، ولكي تنجح بشكل فعلي عليها أن تحقق الجودة لكافة مكوناتها أو كما يعرف بالجودة الشاملة، من أجل البقاء وضمان الميزة التنافسية. وهو موضوع الحديث في المحور الموالي.

¹. المرجع نفسه.

4-2-2- ماهية الجودة الشاملة:

لقد تغيرت نظرة المؤسسات الضيقة للجودة، والتي ترتبط في الأساس بالخدمة المقدمة، سواء لغرض ربحي مادي أم العكس، إلى ما يعرف بالجودة الشاملة والتي تمس مختلف عناصر المؤسسة. والتي سيتم تقديم توضيح أكثر حولها من خلال هذا الجزء من الدراسة.

4-2-1- تعريف الجودة الشاملة:

وهنا سيتم تقديم أولاً التعريف اللغوي، ثم اعطاء اهم التعاريف الاصطلاحية الواردة فيه.

4-2-1-1- لغة:

قبل تقديم التعاريف الاصطلاحية التي جاءت شارحة للجودة الشاملة، سيتم التعرف أولاً عن أصل هذا المفهوم في اللغة العربية:

إذن المفهوم مكون من كلمتين هما: الجودة والشاملة. أما الجودة فقد تم التطرق إليها سابقاً، وأم الشاملة فتعني في

اللغة:¹

1- شمل - شملاً وشمولاً الأمر القوم: عمهم.

2- الشمل: ما تفرق من الأمر؛ يقال "جمع الله شملهم" أي ما تشتت من أمرم.

3- وشملاً وشمولاً، الأمر القوم: عمهم؛ يقال "شمل القوم خيراً أو شراً" أي عمهم به.

وبجمع الاثنين، فإن الجودة الشاملة في اللغة تعني: شمول الأمور بما هو حسن وجيد.

4-2-1-2- اصطلاحاً:

هناك مجموعة من التعاريف الاصطلاحية الواردة حول مصطلح الجودة الشاملة، أهمها:

¹ . مجموعة من المؤلفين. المنجد الأبجدي. بيروت: دار المشرق، 1986. ص.ص. 606-607.

"الجودة الشاملة تعبر عن نشاطات تحسين مستمرة تشمل كل فرد في المؤسسة، في جهد مشترك ومتكامل لتحسين الأداء على كافة المستويات، وهذا التحسين في الأداء موجه نحو الإيفاء بمتطلبات أو شروط معينة، تركز في النهاية على زيادة رضا العملاء.¹ (المستفيدين)

أي أن الجودة عبارة عن عمل جماعي بين أفراد المؤسسة مهما كان نوعها، الهدف من ورائه هو التعديل والتحسين في العمل في مختلف المستويات، لغرض واحد وهو ارضاء المستفيد والحفاظ عليه.

كما عرفت أيضا بأنها: "جودة كل شيء، أي الجودة في كل عناصر ومكونات المنظمة، ومن هذا المنطلق تأخذ طابع الشمولية وذلك لأن كل ما تحتويه المنظمة يشترك في تحديد ما يقدم للمستفيد وبالتالي تحقيق رضاه أو عدم رضاه"²

أي أن الجودة الشاملة هي تحقيق الجودة في شتى مكونات المؤسسة سواء موارد بشرية، أم عتاد، برامج، أم منتجات وخدمات وغيرها. حيث أن كل هاته العناصر بتظايرها تتوصل الى تحقيق رضا المستفيد، وقد لا تتمكن من فعل ذلك بسبب تقصير منها وتهاون. وهذا هو وجه الفرق بين التعريف الأول والثاني فالأول يركز على الاطار البشري فقط. أما الثاني فيشمل كل عناصر ومكونات المنظمة دون استثناء.

وتعرف هيئة البريد البريطاني الجودة الشاملة على أنها: "طريقة شاملة للعمل تنتشر في المؤسسة ككل، تسمح لجميع العاملين كأفراد وكفرق عمل بإضافة قيمة للعمل وتلبية حاجات العملاء بصفة مستمرة"³

¹. شعبان، ايداد. إدارة الجودة الشاملة : مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز. عمان: دار زهران، 2009. ص. 24.

². كافي، مصطفى. إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية. عمان: دار أسامة، 2016. ص. 14.

³. ابراهيم، محمد. إدارة الجودة من المنظور الإداري: مدخل إداري متكامل. الاسكندرية: الدار الجامعية، 2009. ص. 108.

قدمت هيئة البريد البريطاني تعريفا شاملا يتمثل في أن الجودة الشاملة تعبر عن عمل شامل لكل فروع المؤسسة وعناصرها دون استثناء، هاته الطريقة تمكن افراد المؤسسة من العمل بروح فريق العمل أو كفراد كل ودوره المسؤول عنه، وهذا من أجل تلبية حاجات المستفيدين وذلك بشكل مستمر.

ومن خلال كل التعاريف السابقة، يمكننا القول أن الجودة الشاملة هي جودة كل العناصر المكونة للمؤسسة ، الهدف من ورائها هو تحقيق رضا المستفيد من خلال تلبية كل حاجاته بالصورة والشكل المطلوبين، أيضا في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، مع ضمان الحفاظ عليه كمستفيد من الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، وجلب أكبر عدد ممكن من المستفيدين، مما يمكن من الحفاظ على مكان المؤسسة في ظل التنافس والصراع الحاصل بين مختلف المؤسسات. وهذا أحد الأسباب الرئيسية لاهتمام المؤسسات بالجودة الشاملة، بالإضافة لأسباب أخرى سنتعرف عليها أكثر في النقطة الموالية.

4-2-2- نشأة نظام الجودة الشاملة:

قبل الخوض في الحديث عن أسباب لاهتمام بالجودة الشاملة، دعونا نتعرف على نشأة هذا المفهوم، إذ أن الفكرة الأولى للجودة الشاملة ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية إلا أن التطبيق الفعلي لهذه الفكرة كان في اليابان على اعتبار أن هاته الأخيرة كانت الأرضية المناسبة لتطبيق هذا النظام، ولعل الدليل الفعلي على ذلك كون أشهر الرواد في مجال الجودة الشاملة جاءوا من الولايات المتحدة الأمريكية، ونذكر منهم: والتر شوارت، إدوار ديمينج، جوزيف جوران، فاين بام، وفيليب كورسي¹.

4-2-3- أسس الجودة الشاملة:

¹. لوشن، محمد. . أنظمة تسيير الجودة الشاملة بين الواقع التطبيقي وضرورة التغيير لتحسين الأداء: دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات الصناعات الغذائية بالجزائر. ص.ص. 10-13.

إن مفهوم الجودة الشاملة ينطوي على مجموعة من المبادئ والأسس التي تخدم أهداف المؤسسة تتمثل في:¹

1. توسيع مجالات تحسين النشاط.
2. أولوية الرقابة.
3. تحديد الأسباب وتحليلها.
4. اللجوء موفوضة وتساوي صفر خطأ، وتساوي طموح، إتقان (جودة)، إرادة.
5. الرقابة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة كل في مستواه.
6. المستفيد هو المستعمل.
7. التحكم في التكاليف من خلال التقييم.
8. الجودة محتواة في كامل نشاطات المؤسسة.
9. ثقة المستفيد ترتبط بسمعة المؤسسة.

ترتكز أسس الجودة الشاملة بالمؤسسة في مجملها على الرقابة، ثقة المستفيد، وإتقان العمل، مع ضمان وجود صفر خطأ. هاته الأسس تركز على أدوات من شأنها تسهيل عملية تجسيدها على أرض الواقع.

4-2-4- أدوات الجودة الشاملة:

إن تمكن المؤسسات من تحقيق الجودة الشاملة على مختلف الأصعدة، يلزمها استعمال مجموعة من الأدوات اللازمة لتحقيق ذلك، ومن هذا المنطلق فان ادوات الجودة الشاملة تتمثل في:²

1- التخطيط: الذي يجب أن يشترك فيه جميع الفاعلين بالمؤسسة.

¹. مفاهيم أساسية في الجودة الشاملة. تمت الزيارة يوم: [2019/02/05]. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<http://thesis.univ-biskra.dz/2516/4/chapitre%2001.pdf>

². كادي، زين الدين، عفيف غوار. إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو في المكتبات الجامعية الجزائرية: دراسة ميدانية بالغرب الجزائري. مجلة

الحضارة الاسلامية، مج 15، ع22، جامعة وهران. ص. 652. تمت الزيارة يوم [2018-02-26]. متاح على الانترنت على الخط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/28152>

2- ضبط الجودة: من خلال وضع ميكانيزمات لتحديد عناصر الجودة.

3- تحسين الجودة: من خلال الوقوف على الخلل الذي يتعلق بالمنتج أو الخدمة.

بمعنى أن المؤسسة ملزمة بالتخطيط المسبق للجودة، ليلي ضبط الجودة والمتمثل في التحديد الدقيق لعناصر الجودة، ثم تأتي تحسين الجودة والتي تعني تحسين وتدارك الأخطاء والثغرات الموجودة في الخدمة، كآخر أداة.

4-2-5- مبادئ وشروط نجاح الجودة الشاملة:

يرتبط نجاح الجودة الشاملة بتطبيق جملة من المبادئ الأساسية والمتمثلة في:¹

1- المطابقة: ويقصد بها تحقيق المطابقة في الخدمات مع حاجات ورغبات المستهلكين.

2- الوقاية: وتمثل في الاجراءات التي تمنع حدوث الأخطاء وتكشفها.

3- القياس: أي قياس نسبة المطابقة المحققة مع الحاجات الواضحة للمستهلك، من أجل تحقيق التحسين المستمر.

4- الإلتقان.

5- المسؤولية: والتي يتم توزيعها على جميع أفراد المؤسسة في كل المستويات والوظائف.

حيث أن تلك المبادئ الخمسة المذكورة في الأعلى، تلعب دورا كبيرا في نجاح الجودة الشاملة في المؤسسة، لأن

الهدف منها تمكين المستفيد من الحصول على الخدمة المطلوبة بالشكل المناسب والذي يراه هو ويرغب فيه.

¹. مفاهيم أساسية في الجودة الشاملة. تمت الزيارة يوم: [2019/01/20]. متاح على الخط المباشر على الرابط:

4-2-6- الجودة الشاملة والمكتبات الجامعية:

بات تطبيق الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية ضرورة حتمية لا مفر منه، في ظل التحولات الحاصلة اليوم وازدياد شدة التنافس على مختلف الأصعدة. ومن هنا يجب علينا اولا فهم معنى الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، ثم نتقل الى اهميتها واهدافها.

4-2-6-1- مفهوم الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية:

تعني الجودة الشاملة بالنسبة للمكتبات الجامعية:¹

1- أسلوب تفكير ومنهج عمل، وطريقة تحديد كيفية إدخال التطوير والتحسين المستمر على مسار الأداء العام داخل المكتبات.

2- توجيه للسلوك والتزام بالتغيير والتطوير والتحسين لتحقيق أعلى جودة وأفضل وضع تنافسي للمكتبات.

3- استراتيجية تهم بتغيير بعض الاجراءات والسلوكيات الإدارية السائدة بالمكتبات لتحل محلها ثقافات وسلوكيات الجودة، التي تبرز ملامح شخصية المكتبة ورؤيتها المستقبلية وتوجهاتها وقيمها الشخصية والتنظيمية.

4- ليست هدفا محدد بل انها هدف متغير يسعى إلى التحسين والتطوير المستمر، وتؤكد على التزام الجميع بمبادئ الجودة، كما تؤكد على أهمية اندماج هذه الفلسفة مع بنية المكتبة.

وعلى العموم فإن الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية تعني وضع جملة من الاستراتيجيات المتعلقة بتنظيم وتسيير المكتبة، الهدف منها هو تغيير السلوكيات القديمة الى سلوكيات مبنية على الجودة، من أجل تحقيق أفضل وضع

¹. كادي، زين الدين، عفيف غوار. إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو في المكتبات الجامعية الجزائرية: دراسة ميدانية بالغرب الجزائري. ص.

تنافسي. وترتبط الجودة الشاملة في المكتبة بالتغيير المستمر والدائم من أجل التحسين في الخدمات المقدمة للمستفيد بشكل دائم ومتواصل. وهي مبنية على مجموعة من المتطلبات الأساسية والتي سنتعرف عليها أكثر في العنصر الموالي من هذا الفصل.

4-2-6-2- متطلبات نظام الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية:

هناك عدة متطلبات تتمثل في:¹

1- تهيئة مناخ العمل والثقافة التنظيمية للمكتبات.

2- قياس الأداء والجودة.

3- إدارة فاعلة للموارد البشرية بالجهاز الإداري والفني بالمكتبات.

4- مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء.

5- تدريب وتعليم مستمرين لكافة الأفراد العاملين بالمكتبة.

من خلال ما سبق نستنتج أنه لتحقيق الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية لا بد من توفر جملة من المتطلبات والمقومات الأساسية تركز أولاً وأخيراً على الجانب البشري؛ والذي يجب إدارته بشكل فعال بالإضافة إلى تدريبه وإشراكه في اتخاذ القرارات من أجل تحسين المستوى الوظيفي.

¹. حضير، علي. الجودة الشاملة في المكتبة المركزية العامة لمحافظة البصرة. مجلة كلية التربية الأساسية. ع 76، 2012. ص. 590. تمت الزيارة يوم: [2023/12/23]. متاح على الخط المباشر على الرابط:

4-3- ماهية ادارة الجودة الشاملة:

4-3-1- تعريف إدارة الجودة الشاملة:

4-3-1-1- لغة:

ان المتمعن في مصطلح إدارة الجودة الشاملة فإنه يجد أنه يتكون من ثلاثة كلمات ان صح التعبير يعني كل واحد

منها:

إدارة: من أدار الشيء، أي سيره.

الجودة: تم تعريفها سابقا في الجزء الأول من الفصل الرابع، وتعني النوعية والصفة.

الشاملة: من شمل الشيء أي أحاطه.

وعند جمع الثلاثة ينتج لنا معنى إدارة الجودة الشاملة لغة هو: تسيير صفة الشيء بإحاطة وعناية.

4-3-1-2- اصطلاحا:

هناك العديد من التعاريف الاصطلاحية لإدارة الجودة الشاملة والتي حاولنا ترتيب بعضها من الأعم إلى الأدق، ومن

منظور المؤسسات الاقتصادية إلى منظور المؤسسات التعليمية وذلك كالآتي:

عرف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي إدارة الجودة الشاملة بأنها: "قيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول

وهلة مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى تحسن الأداء".¹

¹. السيسي، صلاح الدين. تطبيقات المعايير العالمية في إدارة الشركات: استراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة. القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2011. ص. 37.

حيث أن إدارة الجودة الشاملة في رأي معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي، تقتزن بتقييم العميل (المستفيد) للعمل، والذي يجب أن يكون مضبوطا وصحيحا منذ البداية، وهذا لن يكون الا اذا تم اخضاع العمل الى معايير محددة قبل تقديمه للمستفيد النهائي، من أجل التأكد من سلامته. لكن هذا الأمر ليس قاعدة عامة، فقد نقوم بتقديم خدمة خاضعة لمعايير محددة لكنها لن تنال رضا كل المستفيدين.

وعرفت أيضا على أنها: "أسلوب لتأكيد الفاعلية والكفاءة القصوى للمنظمة بتطبيق العمليات والنظم التي تؤدي للتفوق وتمنع الأخطاء، وتؤكد أن كل نشاط بالمنظمة مرتبط بحاجات العملاء"¹

بمعنى أن ادارة الجودة الشاملة مرتبط بكفاءة المنظمة، والتي تتحصل عليها من خلال تطبيق جملة من العمليات الادارية والنظم، وهكذا تحقق التفوق وتتجنب الوقوع في الخطأ، بحيث أن كل العمليات السابقة الذكر تبقى مرتبطة في الأساس بالمستفيد النهائي من خدماتها.

أما عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم، فهي تعرف على أنها: "عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين، واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو ابداعي، لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة"²

يركز هذا التعريف على إدارة النظم والذي يتكون من مدخلات، تغذية راجعة ومخرجات، أو كما تم الإشارة له في التعريف بان المنظمة تستمد طاقتها من المعلومات، هاته المعلومات التي تكمن في دائرة النظم، ومن هنا يستطيع أفراد المنظمة توظيف كل مهاراتهم ومواهبهم من أجل التحسين المستمر للمنظمة وبالتالي المحافظة على سيرورة عملها بالشكل المطلوب.

¹ مصطفى، أحمد. إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000: دليل عملي. مصر: [د.م]، 1998. ص. 62.

² مجيد، سوسن. محمد الزيادات. إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم. ط. 2. عمان: دار صفاء، 2015. ص. 25.

ومن خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن استنتاج أن إدارة الجودة الشاملة تعني تحمل المؤسسة مهما كان هدفها إدارة كل عناصر المؤسسة وفق الجودة المطلوبة، وذلك من أجل تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحقيق رضا المستفيد وولائه الدائم لها، مع التحسين الدائم من خلال تقييم ردود أفعال المستفيدين، أو ما يعرف بالتغذية الراجعة، خاصة وإن رغباته في تزايد وتنامي مستمرين. وهذا يشير مدى أهمية إدارة الجودة الشاملة التي سنحاول التطرق لها أكثر في النقطة الموالية.

4-3-2- أهمية إدارة الجودة الشاملة:

لإدارة الجودة الشاملة أهمية عظمى تعود على المؤسسة عند تطبيقها طبعاً بالشكل الصحيح والمطلوب، تتمثل في:¹

- 1- تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة.
- 2- زيادة الفعالية التنظيمية.
- 3- كسب رضا المجتمع.
- 4- تقوية المركز التنافسي للمنظمة.
- 5- المحافظة على حيوية المنظمة.
- 6- تخفيض معدل دوران العمل من خلال العمل الجماعي وروح الفريق.
- 7- رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار.

¹. السيسي، صلاح الدين. الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات: مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة. القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2011. ص.ص. 50-51.

8- جعل المنظمة أكثر استجابة للتغيرات البيئية.

9- توسيع أفق القيادة الإدارية العليا.

هاته الأهمية العظمى التي سيمنحها تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمكاتب خاصة، لكن ذلك لن يتأتى لها إلا من خلال الالتزام بجملة من المبادئ الأساسية.

4-3-3- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على ثمانية مبادئ أساسية، كما حددها معيار ISO9000-2000 تتمثل في:¹

1- تحديد حاجات وتوقعات العملاء والأطراف الأخرى ذات المصلحة بالمنظمة.

2- وضع سياسة الجودة وأهداف الجودة الخاصة بالمنظمة.

3- تحديد العمليات والمسؤوليات الضرورية لتحقيق الأهداف.

4- تحديد وتوفير الموارد الضرورية لتحقيق أهداف الجودة.

5- إيجاد الطرق اللازمة لقياس الفاعلية والكفاءة لكل عملية.

6- تطبيق الطرق لقياس الفاعلية والكفاءة لكل عملية.

7- تحديد وسائل منع عدم المطابقة وإزالة أسبابها.

8- وضع وتنفيذ العملية الخاصة بالتحسين المستمر.

¹. قداة، عيسى، وآخرون. ضمان الجودة في مؤسسات التعليم لعالي: بحوث ودراسات. عمان: دار صفاء، 2010. ص. 38.

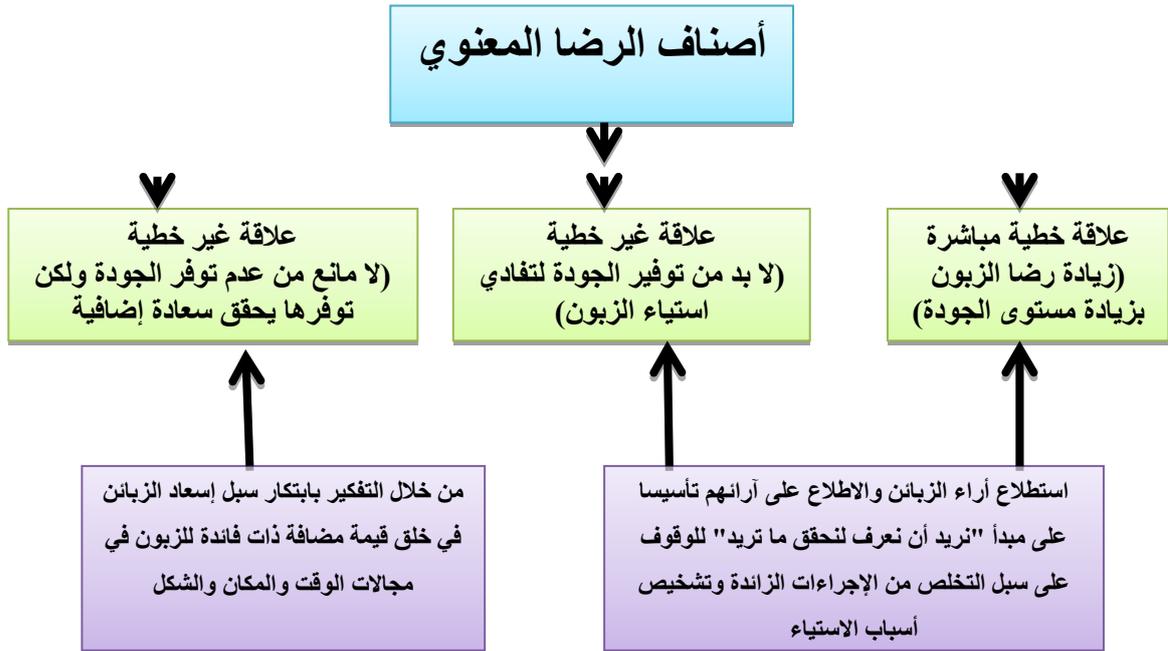
هاته المبادئ التي تسعى المؤسسات إلى تطبيقها من خلال الالتزام بجملة من الخطوات الأساسية، المتسلسلة والمتراصة في آن واحد.

4-3-4- خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تتمثل عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ثلاث خطوات أساسية هي:

4-3-4-1- التعرف على رغبات وتوقعات الزبون (المستفيد) وطبيعة هذه الرغبات:

فتحقيق مبدأ رضا الزبون (المستفيد) هي محاولة لتجنب الأسباب المؤدية إلى عدم الرضا، التي تمثل عناصر تكلفة يجب التخلص منها. وعليه يمكن تصنيف العلاقة بين احتياجات الزبون (المستفيد) وشعوره بالرضا بالأتمتات الرئيسية الثلاث.¹ والموضحة في المخطط التالي:



الشكل رقم 21: أنصاف الرضا المعنوي.²

¹ .البلداوي، عبد الحميد، ندم زينب. إدارة الجودة الشاملة والمعمولة (الموثوقية) والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها. عمان: دار الشروق،

2006. ص.81.

² .المرجع نفسه. ص. 82.

دعونا نقدم مثالا توضيحيا في مجال المكتبات، من أجل فهم هاته الخطوة الحساسة وبشكل جيد على النحو

التالي:

فيما يخص العلاقة الخطية المباشرة وغير الخطية: لن تتأتى هاته العلاقة إلا من خلال استطلاع رأي المستفيد من الخدمات المكتبية، وذلك من أجل تفادي استياء المستفيد. حيث:

1-العلاقة الخطية المباشرة:

كلما كان التعامل جيدا مع المستفيد من قبل موظف الإعارة، كلما زاد رضاه (تطبيق مبدأ خاصية اللباقة واللطافة للجودة)

2-العلاقة غير الخطية:

لا بد من توفر السرعة والدقة في تلبية حاجات المستفيد في الوقت والمكان المناسبين، والا فان المكتبة لن تنال رضاه.

أما عن العلاقة غير الخطية، والتي تسعى المكتبة من خلالها الى تقديم الأفضل للمستفيد، من أجل تحقيق رضاه التام. ومثال ذلك:

3-العلاقة غير الخطية:

لا مانع أن تتم عملية البحث عن المراجع من أجل اعارتها عن طريق الفهارس الورقية، لكن استعمال الفهارس الالكترونية المتاحة سواء بشكل مباشر أم غير مباشر، تضمن السعادة الاضافية للمستفيد.

وبعد أن يتم التعرف على رغبات وحاجات المستفيد المختلفة، تأتي المرحلة الثانية والمتمثلة في تلبية هاته الرغبات من أجل تحقيق الرضا.

4-3-4-2- إرضاء رغبات المستفيد:

إن الهدف الأساسي للإدارة الشاملة للجودة، هو إرضاء رغبات الزبون (المستفيد) الحالية وتوقع رغباته المستقبلية.¹ والتي تتحقق من خلال دراسة مجتمع المستفيدين ومن ثم تحديد حاجتهم الحالية، ومحاولة توقع الحاجات المستقبلية، ثم مرحلة تطبيق ما تم التوصل اليه من خلال الدراسة، وكل هذا من أجل الحفاظ على مكانة المؤسسة ضمن المنافسة الحالية.

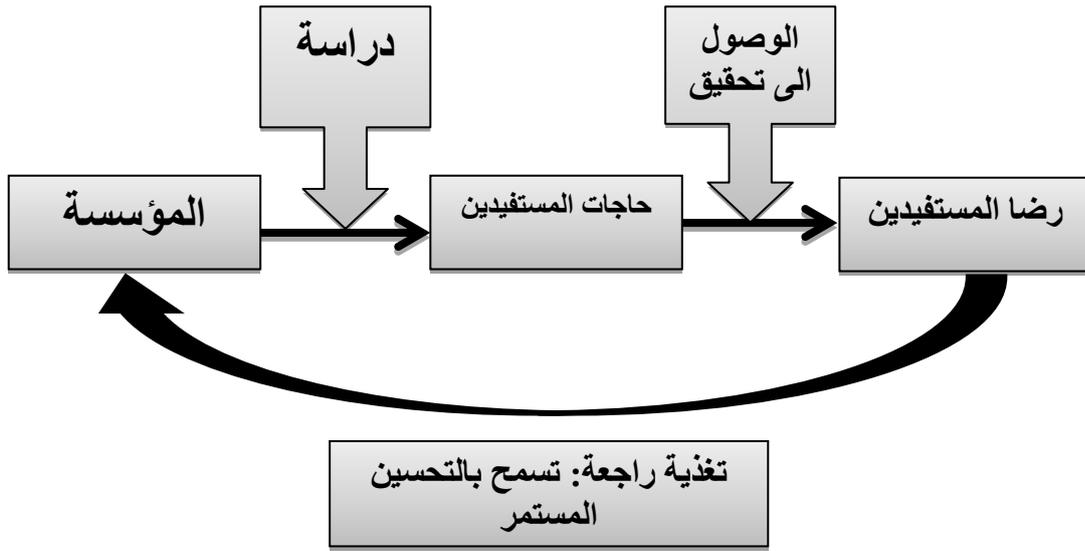
4-3-4-3- التحسين المستمر:

وذلك بتحسين كل مظهر من مظاهر العمليات، وفي نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها. ويتميز التحسين المستمر للعمليات والجودة بتحقيق هدفين أساسيين هما: هدف عام: بذل الجهود جميعها بصورة تجعل التحسين يبدو سهلا في كل قسم من أقسام المنظمة ويكون مرتبطا بالفعاليات والامكانيات التنظيمية جميعها عندما يتسلم الزبون (المستفيد) الخدمة. وهدف خاص: التركيز الكبير على العمليات والتي تجعل العمل المنجز كاملا.² (كما خطط له فلا نستطيع التكلم عن الكمال الا الله وحده)

ويمكن تلخيص الخطوات السابقة الذكر في المخطط التالي:

¹ . العالم، فتحي. نظام الجودة الشاملة والمواصفات العالمية: دراسة علمية وتطبيقية. عمان: دار اليازوري، 2010. ص. 46.

² . السيسي، صلاح الدين. تطبيق المعايير العالمية في إدارة الشركات: استراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة. المرجع السابق. ص. 51.



شكل رقم 22: خطوات تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسة (إعداد الباحثة)

من خلال ما سبق، يتبين لنا أن إدارة الجودة الشاملة على العموم هي الاهتمام بجميع مكونات المؤسسة، من أجل تحقيق رضا المستفيد من خلال تلبية حاجاته الحالية والمستقبلية، والتي تم التعرف والتوقع لها من خلال اجراء دراسة استطلاعية ان صح التعبير. لكن ما هي علاقة ادارة الجودة الشاملة بالمكتبات؟ وهو موضوع العنصر التالي.

4-3-5- إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية:

تعتبر المكتبات الجامعية مكانا مثاليا لتجسيد إدارة الجودة الشاملة، إذ أنها تهدف في الأخير الى تحقيق رضا المستفيدين من خلال الخدمات المختلفة المقدمة لهم. ومنه فإنها تستطيع أن تستفيد من تطبيق ادارة الجودة الشاملة بشكل كبير، ما ان تمكنت من اعادة الهيكلة الداخلية ورسم الخطط والبرامج المتسايرة مع ذلك. وهو ما سنتعرف عليه أكثر من خلال العناصر القادمة.

4-3-5-1- أهمية ادارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية:

ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية يمكنها من اكتساب أهمية كبرى في الوسط التعليمي، هاته الأهمية

يمكن إيجازها في النقاط التالية:¹

1- توفير الأداة لقياس الأداء في مجال خدمات المعلومات.

2- التأكيد على جودة الخدمة.

3- توفير المزايا في مجال التسويق والعلاقات العامة.

4- تقديم الخدمات للعملاء والمستفيدين.

5- تحسين النواحي التنظيمية في الإدارة إلى جانب رفع كفاءة أداؤها.

6- تحسين الروح المعنوية للعاملين.

7- تنمية وتدعيم حلقة الربط بين خدمات المعلومات والقطاع الإداري.

هاته الأهمية الكبرى التي يمنحها تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية، تتحكم بها ثلاث طرق أساسية

مضبوطة تمكن المكتبات الجامعية من التحول من الادارة التقليدية الى ادارة تتميز بالجودة الشاملة ما ان انتهجتها

بالطريقة الصحيحة.

¹ الترتوري، محمد، أغادير جويحان. إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار المسيرة، 2006. ص. 207.

4-3-5-2- طرق تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية:

تمثل طرق تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية في ثلاثة نقاط مهمة هي:¹

1- إزالة الحواجز التي تعترض التعاون بين الأقسام المختلفة بتلك المكتبات.

2- إعادة تعريف وتحديد المستفيدين من الخدمات المكتبية باعتبارهم عملاء داخليين، ثم العملاء الخارجيين، ثم الوصول إلى حالة التحسين المتواصل.

3- على المكتبات الجامعية السعي والتركيز على توفير أكمل خدمة ممكنة، وأن تكون المكتبات ذات استعداد في تغيير نمط سلوكياتها لخدمة المستفيدين منها، ولتحديد ما إذا كان المطلوب إجراء تغيير.

هاته الطرق المرتبطة بقواعد أساسية مضبوطة، تمكن المكتبات الجامعية من التحقيق الفعلي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة داخل مختلف هياكلها وعناصرها بشرية كانت أم مادية أو خدمات محددة موجهة لمجتمع المستفيدين.

4-3-5-3- قواعد ادارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية :

لإدارة لجودة الشاملة مجموعة من القواعد الأساسية المرتبطة بالمكتبات الجامعية، والمتمثلة في:²

1- قاعدة تحقيق النتائج والأداء المكتبي الجيد.

2- قاعدة تطوير المركز التنافسي للمكتبة الجامعية.

¹ ابراهيم، السعيد. إدارة المكتبات الجامعية في ضوء الاتجاهات المعاصرة: الجودة الشاملة-الهدرة-إدارة المعرفة-الادارة الالكترونية. ط. 2. القاهرة: المجموعة العربية، 2012. ص. 172.

² اسماعيل، محمود، سمر صديق غازي. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية: مع التركيز على المكتبات الجامعية العراقية. آداب الرفادين. ع. 68. العراق، 2013. ص. 6.

3- قاعدة التفاعل والتشابك البيئي تجاه بيئة نظيفة وسليمة.

4- قاعدة تطوير الفعالية التنظيمية للمكتبة الجامعية.

5- قاعدة تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

6- قاعدة ارضاء المستفيدين.

بمعنى أن المكتبة الجامعية تستطيع تحقيق الجودة الشاملة من خلال التزامها بالقواعد السبعة السابقة الذكر، والتي

تتركز على الأداء المكتبي، تحقيق الميزة التنافسية، ضمان التفاعل الداخلي والخارجي،

خلاصة

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، تعني ضمان العمل المتقن والجيد في مختلف الأقسام، الفروع والخدمات بغية تحقيق رضا المستفيد الذي يعتبر أولى أولوياتها، مما يمكنها من اكتساب ميزة تنافسية، لكن هذا الأمر لن يتأتى إلا عن طريق حسن التسيير داخل المكتبة، بالإضافة إلى التركيز على الرقابة التي تمكن من معرفة نقاط القوة والضعف؛ الأمر الذي يسمح بمتابعة الوضع ومن ثم تدارك الخلل إن وجد من خلال وضع الحلول الاستراتيجية والبدائل الفعالة؛ أما إذ تم التأكد من حسن التسيير فيتم المواصلة في النظام مع محاولة التحول الى الأحسن على الدوام.

وبعد تعرفنا في الفصول السابقة على المكتبات الجامعية، الحوكمة، ثم الجودة الشاملة، سنتطرق في الفصل الأخير من الجانب النظري للدراسة إلى علاقة الحوكمة بالجودة الشاملة داخل المكتبات الجامعية.

الفصل الخامس:

الدور المتوقع من تطبيق الجودة
بالمكتبات الجامعية وأثره على الجودة



تمهيد:

بعدها تم الحديث في الفصول السابقة عن الحوكمة، المكتبات الجامعية و الجودة الشاملة يأتي الفصل الرابع في الشق النظري من هاته الدراسة للحديث عن الدور المتوقع من خلال تطبيق الحوكمة بالمكتبات الجامعية وأثره على الجودة الشاملة بها، حيث يتوقع تحقيق ثلاث عناصر أساسية وحساسة في المكتبة، لعل الأول منها يتمثل في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي، أما الثاني فهو زيادة الفاعلية التنظيمية، وأما الدور الثالث فهو تحقيق الميزة التنافسية التي باتت مطلبا ضروريا الآن وعلى المكتبات الجامعية السعي وراء تحقيقه من أجل تحقيق أهدافها بالصورة والشكل المطلوبين.



5-1-رفع مستوى الأداء الوظيفي:

للحوكمة دورا جديا فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي، ويتمحور ذلك في تطبيق مبادئها على أكمل وجه على جميع الموارد البشرية، وستتعرف أكثر من خلال هذا العنصر على الأداء الوظيفي، ومن ثم تقديم حوصلة في نهاية الفصل عن علاقة الحوكمة به، وذلك كالآتي:

5-1-1- مفهوم الأداء الوظيفي:

تنطوي وظيفية إدارة العنصر البشري على تلك النشاطات المصممة لتوفير المورد البشري حسب التخصصات المطلوبة في المنشآت وكذلك المحافظة على تلك الكفاءات وتنميتها وتحفيزها بما يمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية فالعنصر البشري لا يمكن الاستغناء عنه وهو بلا شك حتمي الوجود في أي مرحلة سواء كان العمل يدويا أو آليا، فهذه التطورات المتصاعدة في عالم الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات عززت أهمية الموارد البشرية، وقد أكدت العديد من التجارب أن نجاح رسالة المؤسسات بأيدي العاملين، وتحقيق الأهداف يعتمد على أداء العاملين.¹

فالأداء الوظيفي يعتبر أحد أهم الركائز التي يستند إليها في عملية تحديد المسار الفعلي للموظفين داخل المؤسسات، كما أنه أداة القياس الأولى لمعرفة مدى انسجامهم مع العمل وحاجاته للتطوير، وكذلك يمكن من خلال الأداء الوظيفي التركيز على مواضع القصور في الأداء، لذلك فهو يمثل أداة الإصلاح والتطوير.²

¹. جاسم، انتظار أحمد. أثر ضغط العمل على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العراقية. مجلة البحوث القانونية والاقتصادية. مج 04، ع 1، 2021. ص. 442. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/512/4/1/142233>

². نعيبر، جهاد أحمد. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات. ع 46، أبريل، 2022. متوفر على الخط المباشر على الرابط.

<https://www.eimj.org/uplode/images/photo/%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%88%D8%A7%D9%>



وقد عرف الأداء بأنه المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها.¹

بمعنى ان الأداء هو كل ما وجب على العامل القيام به في وظيفته بالشكل المطلوب، وهذا لتدريبه على مثل هاته المهام والواجبات التي تعتبر بمثابة المسؤوليات المفروضة عليه.

كما عرف الأداء أيضا على انه: "جملة الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المؤسسة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وفقا للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل".²

وكما يتضح لنا من خلال هذا التعريف الشامل للأداء الوظيفي أنه عبارة عن مجموعة من المهام والأنشطة التي يقوم بها الموظف في مكان عمله وما يحققه من خلاله، وذلك بما يخدم طبعاً أهداف المؤسسة بكل كفاءة، وهذا وفقاً لما هو متاح من مختلف الموارد سواء مادية أو برامج أو غيرها. ومن هنا فإن الأداء الوظيفي قائم على كل من الجهد المبذول من طرف الموظف، القدرات التي يمتلكها، وإدراك الدور وهو ما سنتعرف عليه أكثر في العنصر الموالي:

5-1-2- محددات الأداء الوظيفي:

كما تم الإشارة إليه في السابق، فإن الأداء الوظيفي قائم على عدة محددات أساسية هي الجهد، القدرات وإدراك الدور،... وذلك على النحو الموالي:

¹. السرحي، محمد عيد. الإبداع والأداء. القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2017. ص.70.

². سمايلي، محمود وآخرون. الأساليب الحديثة في تقويم الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي بين المأمول وواقع التنفيذ في الجزائر. مجلة ميلاف للبحوث والدراسات. مج 5، ع 2، ديسمبر 2019. ص 114. متاح على الخط المباشر على الرابط:



5-1-2-1-الجهد:

ويشير إلى الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) من طاقة جسمانية وعقلية والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته، وهناك من يعبر عن هذا بالدافعية البارزة لمدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل، والتي يمكن أن تلاحظ جليا من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يتوقف مع ميوله واتجاهاته.¹

فالجهد المبذول من طرف الموظف بالمكتبة الجامعية له علاقة وطيدة بطبيعة محيطه داخل العمل، حيث أنه يزيد وبشكل مليء بالحماسة والإقبال بتوفر التشجيع والتحفيز من قبل المسؤولين، وهذا يمكن المكتبة من الحصول على أفضل الأداء للموظف ومن ثم التمكن من تحقيق الأهداف المسطرة. والعكس صحيح طبعاً.

5-1-2-2-القدرة:

وهي الخصائص الشخصية التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة والقدرة على القيام بالعمل المحدد له، وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة.²

فقدرة الفرد على أداء مهامه تتحكم في النتائج المتوقعة من ورائها، ولهذا يستوجب اختيار أول ووضع ثانيا الرجل المناسب في المكان المناسب من اجل ضمان التناسق بين الوظيفة والادوار الموكلة وطبيعة تخصص الفرد وإمكانياته وقدراته.

¹. خبار، عبد العالي، قودة عزيز. دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشري. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية. مج 14، ع 4، ديسمبر 2022. ص. 43. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/119/14/4/211649>

². بن الطيب، هديات خديجة. رضية بن الطيب. أثر التغيب على الأداء الوظيفي. المجلة المتوسطة للقانون والاقتصاد. مج 7. ع 2، 2022. ص. 97. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/570/7/2/214497>



5-1-2-3-بيئة العمل:

وتتمثل في الملامح المادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات، والأدوات المستخدمة، والمعنوية مثل: العلاقات بالرؤساء والزملاء.¹ فبيئة العمل الدور الكبير في طبيعة الأداء المقدم من طرف الموظف داخل المكتبة، حيث أن الموظف الذي يملك التجهيزات المناسبة ويعمل في جو مناسب به اضاءة وتهوية سيكون له أداء أحسن من الموظف الذي يفتقر لمثل تلك العوامل المساعدة والمحفزة على انجاز المهام في أجالها وعلى أكمل وجه.

5-1-2-4-إدراك الفرد لدوره الوظيفي:

ويشمل تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة.² فادراك الدور من طرف الموظف من أهم محددات أدائه، حيث أنه إذا رأى مدى أهمية دوره داخل المكتبة فإنه بشكل لا ارادي سيزيد من حجم عمله ويتأكد من اتقانه له، في حين أنه اذا رأى أن دوره داخل المكتبة لا يؤثر سواء أن عمل أم لا فإنه سيتراخى في مهامه. ولهذا يستوجب على المسؤول المباشر إعطاء كل فرد قيمة لعمله وتحسيسه بمدى أهميته داخل المؤسسة من أجل ضمان أدائه لعمله على أكمل وجه وفي الوقت المناسب.

5-1-2-5-الدافعية الفردية:

تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي

¹. شرف، مريم، رابح بلقاسمي. شبكة الانترنت ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسات الجزائرية: دراسة مسحية للموفين بالمديرية المركزية للرقمنة وأنظمة المعلومات لشركة سونطراك-حيدرة-الجزائر (من أكتوبر 2020 إلى ماي 2021). مجلة البحوث والدراسات العلمية. مج . ع 16، 2022. ص. 8. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/450/16/1/177408>

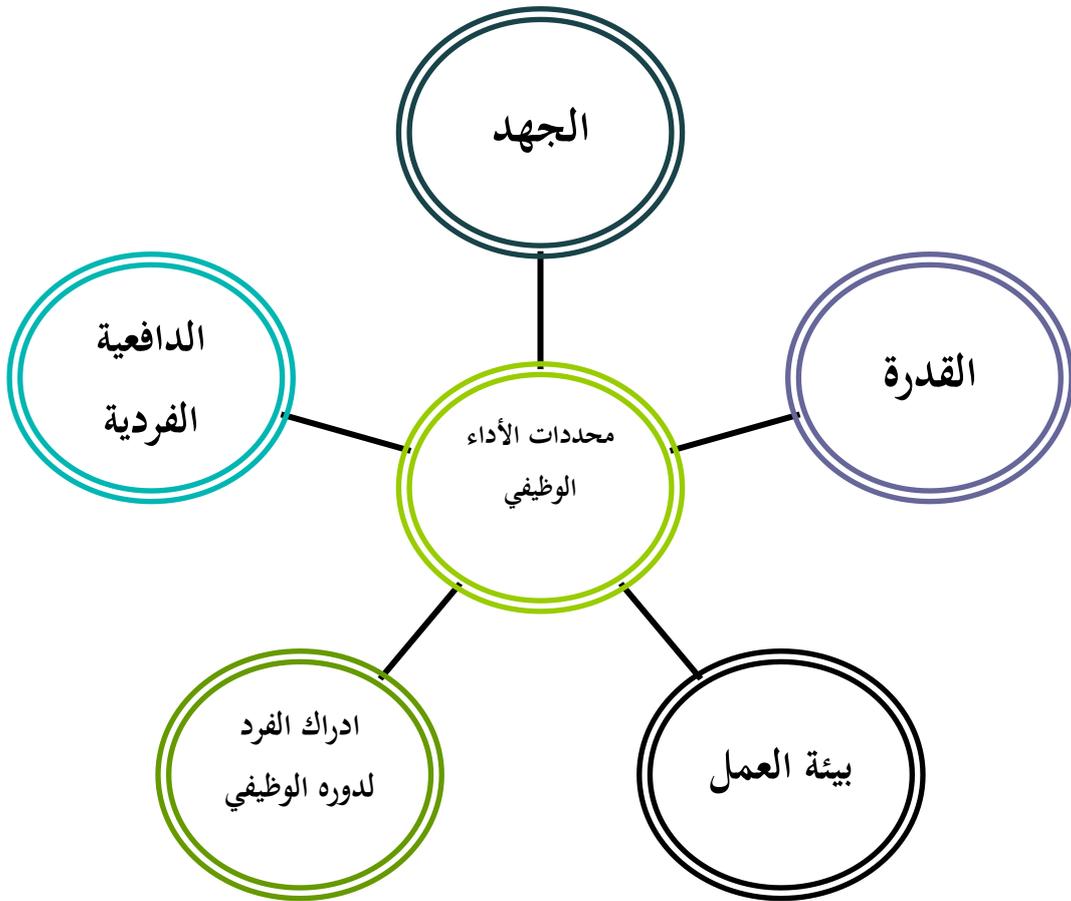
². بوخم، عبد الفتاح، عز الدين هروم. تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات CPG قسنطينة. مجلة الاقتصاد والمجتمع. ع 6، 2006. ص. 58. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/17/6/6/2741>



يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.¹

فرغبة الفرد على أداء عمله تتحكم في طبيعة ونوعية المخرجات التي سيقدمها، حيث أنه يبدع في مهنته إن كانت توائم ميولاته، والعكس صحيح، ولهذا يستوجب توزيع المهام داخل المكتبة بما يواءم ميولات الموظفين من أجل ضمان تقديم أفضل الأداء. ويمكن تلخيص المحددات السابقة الذكر في التمثيل البياني التالي:



الشكل رقم 23 : محددات الأداء الوظيفي (اعداد الباحثة بناء على ما سبق)

¹. بن عياد، فتيحة، غالم جلطي. دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية. مجلة دفاتر. مج 18. ع2، ديسمبر 2022. ص. 746. متاح على الخط المباشر على الرابط:



ومن خلال ما سبق فأننا نستنتج أن الموظف الذي يتمتع بقدرات ويبدل جهد في مكان عمله الذي يحتوي على كل الأساسيات من تجهيزات وتهوية وإضاءة، وله الدافعية بسبب عمله ضمن مجالات اهتماماته، هو الموظف الذي سيبدع في أداء مهامه، ولهذا يجب مراعات كل المحددات من أجل انتظار، أفضل النتائج، وبالتالي تحقيق ما تم التخطيط له ألا وهو كسب رضا المستفيدين وتحقيق الصدارة.

5-1-3- أهمية الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفية أهمية كبيرة جدا ترجع بالإيجاب على المكتبة اذا كان على الوجه المطلوب، وبالسلب اذا كان بالصورة المعاكسة، وتتمثل أهميته في:

1- للأداء الوظيفي أهمية كبير لأي منظمة (مكتبة) تريد النجاح والتقدم، فإذا كان الأداء مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة (المكتبة) تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء عاملها كما هو مطلوب، ويمكن القول بأن الأداء الوظيفي للعاملين في أي منظمة (مكتبة) لا يعد إلا انعكاسا بقدرات ودوافع المرؤوسين والقادة أيضا.¹

ومنه يتضح لنا أن نجاح المكتبة مرهون بطبيعة ونوع الأداء المقدم من طرف طاقمها البشري، فاذا أدى العنصر البشري دوره على أمل وجه، وكما تم التخطيط له من طرف القادة، كانت الخدمات المقدمة للمستفيدين على أكمل وجه والعكس صحيح، وهذا كله يتحكم فيه طبيعة تسيير القادة (طرق التعامل، المبادئ المتبعة وعلى رأسها مبادئ الحوكمة).

¹. أرفيس، مرتيم. الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة: دراسة نظرية. مجلة التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر. ع 6. 2018. ص.ص. 481-482. متاح على الخط المباشر على الرابط:



2- ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة إلى المنظمة (المكتبة) ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة الفخر، مرحلة الريادة)، إذ أن قدرة المنظمة (المكتبة) على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.¹

3- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة أمور مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وهذه العملية قد تكون عمليات إنتاج صناعي، أو عملية تقديم الخدمات في المجالات المختلفة؛ والأداء هو المكون الرئيس للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري)، والذي يدير العملية ويجول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة (خدمات) يتم توجيهها للمستهلك (المستفيد)، ومنه يتحقق الربح (تحقيق الأهداف المرجوة من طرف المكتبة).²

ومن خلال ما سبق يتبين لنا مدى أهمية الأداء الوظيفي داخل المكتبة، والذي تتحكم فيه عدة عوامل سيتم التعرف عليها في العنصر الموالي.

5-1-4- العوامل المأثرة في الأداء الوظيفي:

يتحكم في الأداء الوظيفي ثلاث عوامل أساسية تتمثل في:³

1-الموظف/العامل: مما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

¹. بن العايب، بلقاسم، مصطفى بـجـقـينة. أثر العوامل البيئية التنظيمية الداخلية على الأداء الوظيفي. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية. مج 2، ع2، 2016. ص.265. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/313/2/2/20946>

². أرفيس، مرسم. الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة: دراسة نظرية. ص. 481.

³. بن خيرة، سامي، باديس بـوـخـلـوه. أثر إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة بتفرت. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية. مج 8، ع 1، 2021. ص.6. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/100/8/1/155556>



2-الوظيفة: ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل، كما تحتوي على عنصر التغذية العكسية جزء منها.

3-الموقف: ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة، والتي تتضمن مناخ العمل، الإشراف وفترة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكلة التنظيمي.

حيث يحتل الموظف في حد ذاته دور الصدارة في العوامل المؤثرة في الأداء، وذلك من خلال دافعيته ورغباته في أداء مهامه وكذا مبادئه؛ فاذا وجد موظف دؤوب له الولاء لوظيفته ومكتبته وجدنا النتيجة أداء فعال، والعكس صحيح، في حين ان الوظيفة في حد ذاتها فتمثل العامل المؤثر الثاني، وذلك من خلال تطابق المهام مع ميولات الموظف، فمثلا موظف في مجال المكتبات يبدع أكثر في وظيفة ملحق بالمكتبات الجامعية. ويبقى العامل الثالث والأخير والذي يتمحور حول مناخ العمل وطبيعة الموارد المتاحة، حيث أنه إن تم توظيف الموظف المناسب في الوظيفة الملائمة له مع توفيقه جو ملائم وجميع الموارد بالفعل ستحصل المكتبة على أداء متميز من طرف الموظفين بها وهذا ما يؤدي الى النجاح.

5-1-5- مؤشرات الأداء الوظيفي:

يمثل الأداء الوظيفي العامل الأساسي للحكم على عمل الفرد وفاعليته، وذلك عن طريق جملة من المؤشرات التي يتم قياس بها ذلك، ولعل أهمها يتمثل في:¹

1- الإنتاجية.

¹. حملاوي، حميد، سارة عمرون. تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر أساتذة جامعة قالمة. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي. مج 9. ع 1، مارس 2022. ص. 113. متاح على الخط المباشر على الرابط:



2- الروح المعنوية للأفراد العاملين ومعدلات الغياب والعمل.

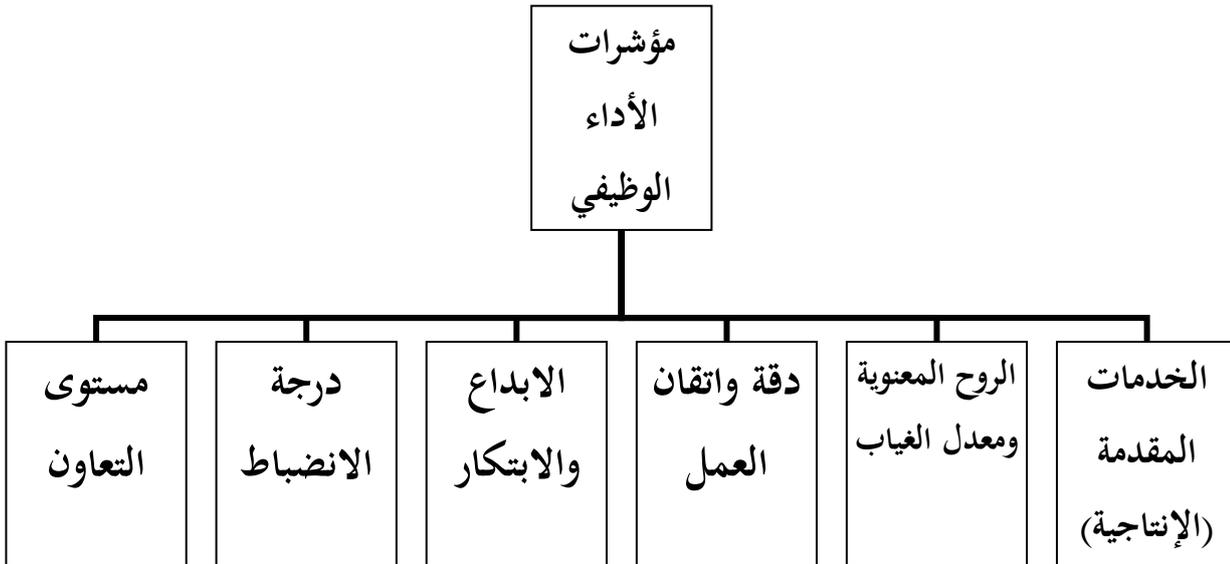
3- مدى إنجاز المهام والواجبات بدقة واثقان وسرعة.

4- القدرة على الابداع والابتكار.

5- درجة الانضباط واحترام النظام وأسلوب التعامل مع الموظفين.

6- مستوى التعاون مع فرق العمل والمرونة والقدرة على اتخاذ القرارات.

حيث أنه من خلال ملاحظة سلوكيات الموظف داخل المكتبة يمكن التعرف ما اذا كان الأداء على الشكل المطلوب أم لا، ومن مؤشرات جودة أدائه امتلاكه لقدرات إبداعية وابتكارية، انضباطه في مجال عمله والتزامه بجميع القوانين المعمول بها، عمله ضمن فريق عمل متحد فيما بينه ومدى تعاونه فيما بينهم، ولا ننسى الإنتاجية والمتمثلة في طبيعة الخدمات المقدمة للمستفيد وجودتها. ويمكن تلخيص كل ذلك في التمثيل البياني التالي:



الشكل رقم 24: مؤشرات الأداء الوظيفي (اعداد الطالبة بناء على ما سبق)



وفي توجه آخر، يرى أنه يمكن الحكم على الأداء الوظيفي للعاملين من خلال جملة من المؤشرات الأساسية تتمثل

في:¹

1- رضا العامل عن عمله: حيث تستدعي معاينة رضا العامل عن عمله من عدمه، عملية رصد أو ملاحظة دقيقة للعمل أثناء أدائهم للأعمال، وإن كان يكتنف هذه العملية قدر كبير من الصعوبة لأن الرضا في الأخير حالة نفسية خاصة يصعب معاينتها حسيا من طرف الآخرين إلا أنه يمكن اعتماد بعض المؤشرات الدالة على الرضا، ومن بينها الالتزام بمواعيد العمل.

2- التعاون مع الزملاء: ويقصد به وجود فرصة كبيرة لتكامل جهود العاملين وبالتالي تعاونهم، وهذا التعاون يؤدي إلى ارتفاع كفاءة العاملين من خلال نقل التجارب والمعلومات فيما بينهم وعليه يكون التعاون مظهرا من مظاهر الأداء الجيد.

بالإضافة إلى:

3- معدل الإنتاج: حيث يتمثل في مجال المكتبات معدل انجاز المهام الموكلة فيما يخص خدمات المكتبات، كالفهرسة الآلية مثلا، حيث من خلال مدة إتمام فهرسة الكتب الجديدة في المكتبة يمكن الحكم على الأداء الوظيفي، أهو إيجابي أم عكس ذلك.

كل تلك المؤشرات سواء في التقسيم الأول أم الثاني، تبقى وضعية يتحكم فيها المرؤوسون من أجل معرفة أداء العاملين داخل المكتبة، وذلك من أجل التكيف مع طبيعة العمل وتوفير الجو الملائم للموظف من أجل التمكن من

¹. جاب الله، بوجعة، عبد الحفيظ القيزي. التدين وانعكاساته على الأداء الوظيفي للمعلمين: دراسة ميدانية بابتدائيات مدينة الجلفة. مجلة التراث. ع 13، مارس 2014. ص. 89. متاح على الخط المباشر على الرابط:



تقديمه الأفضل دوماً للمكتبة.

ويشير مصطلح الأداء الوظيفي كحوصلة لهذا العنصر الأول من الفصل الخامس، الى طرق وأساليب وكيفيات تقديم الموظف داخل المكتبة الجامعية لمهامه، والتي يتحكم فيها مجموعة من العوامل وعلى رأسها حسن التسيير من طرف المسؤولين المباشرين داخل المكتبة، وذلك من خلال طرق تعاملهم مع الموارد البشرية، حيث أن الأداء الفعال وزيادته مرهون بالمعاملة الحسنة، العدل، المساواة، وكذا التحفيز من طرف المسؤولين، وكلها تعتبر مبادئ مبنية عليها الحوكمة والمستمدة من الدين الحنيف الذي حثنا على مثل هاته الأفعال.

وبعد التطرق للأداء الوظيفي وزيادته من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة يأتي العنصر الثاني، أو الدور الثاني ان صح التعبير المتوقع من خلال تطبيق المبادئ السابقة الذكر داخل المكتبة الجامعية بصفة خاصة.

5-2-زيادة الفاعلية:

سنحاول من خلال هذا العنصر فهم معنى الفاعلية أولاً، ثم التطرق الى كيفية تأثير الحوكمة في زيادة فاعلية الاداء وذلك في خلاصة هذا الفصل، وذلك على النحو الموالي:

5-2-1- مفهوم الفاعلية:

تعني الفاعلية تقارب النتائج المحصلة مع الاهداف المسطرة، فالمسؤول الفعال هو ذلك المسؤول الذي يتمكن من الوصول لأهداف ويحققها في المجال المحددة ومن بين مؤشرات التنبؤ بالفاعلية يمكن ذكر مثلاً: احترام الأهداف



المسطرة، المحيط الاجتماعي داخل المؤسسة ورضى العاملين بها، نظام المعلومات القائم بها. فالفاعلية تقاس انطلاقاً من أهداف المؤسسة الى أي حد تم تحقيق النتائج المرغوبة والمرغوب فيها.¹

بمعنى أن الفاعلية هي علاقة ترابط الأهداف بالنتائج المسطرة، حيث أن المسير الفعال في المكتبة هو ذاك الذي يستطيع تحقيق أهدافه على الشكل المطلوب. ويتحكم في الفاعلية جملة من العناصر المتداخلة فيما بينها وعلى رأسها التقيد بالأهداف المسطرة، وبيئة العمل والنظم المتبعة في التسيير.

وتعرف الفاعلية أيضاً على أنها: "تحقيق الأهداف المرجوة بصورة مرضية، وتعتبر محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية، وما يؤثر في هذا الأداء من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة".²

وهنا يشير التعريف الى أن الفاعلية هي النتيجة المتحصل عليها من خلال تداخل جميع مكونات وعناصر المكتبة بالإضافة الى المؤثرات الداخلية والخارجية، وهذا بغية تحقيق الأهداف في فترة زمنية محددة.

ومن خلال التعريفين السابقين يمكن تقديم تعريفاً اجرائياً للفاعلية يتمثل في: الفاعلية هي عبارة عن نسبة تحقيق أهداف المكتبة من خلال تداخل جميع عناصرها وتلاحمها وذلك خلال فترات زمنية معينة.

¹. حرابرية، عتيقة. الأداء الوظيفي للعاملين. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات. مج 3. ع 1، جوان 2015. ص. 62. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/41239>

². حسن، أسماء أحمد. إستراتيجية مقترحة لمتطلبات تحقيق معايير الفاعلية التعليمية بكليات التربية في ضوء المعايير الدولية لجودة التعليم الجامعي. مجلة مستقبل التربية العربية. مج 26. ع 122، ديسمبر 2019. ص. 94. متوفر على الخط المباشر على الرابط:

https://fae.journals.ekb.eg/article_87160_246880c2b7c17c4ffcd27136bd0cddb.pdf



5-2-2-أسس الفاعلية التنظيمية:

بما أن مصطلح الفاعلية ارتبط ارتباطا وثيقا بمدى تحقيق أي مؤسسة والمكتبات الجامعية إحداهما، لأهدافها المسطرة كان من الواجب على المسيرين تحقيق وتوفير كل ما هو من شأنه تحقيق ذلك، وهو ما يتجسد في أسس الفاعلية والتي تتمثل في:¹

- 1- توفير السلامة المهنية: ويكون هذا بتوفير ظروف العمل الطبيعية التي تشكل الوسط الطبيعي للعمل.
- 2- المناخ الاجتماعي الفعال: وذلك بتوفير بيئة تنظيمية يحفز فيها الأفراد على العمل بكل طوعية وفعالية.
- 3- الاستغلال الفعال لقدرات الأفراد: وذلك بإيجاد أساليب عمل ملائمة تتصف بالمرونة التنظيمية.
- 4- تحديد الأهداف بدقة: أي وجود هدف أو أهداف محددة ومتفق عليها يعرفها الأفراد والمديرون.
- 5- وجود معيار موضوعي: حيث يتم تحديد الخريطة التنظيمية وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز اتخاذ القرارات، بناء على معيار موضوعي هو طبيعة العمل ومتطلباته وليس رغبات الأشخاص.
- 6- مراكز اتخاذ القرارات الفعالة: ويكون ذلك بإيجاد مراكز لاتخاذ القرارات، حيث توجد المعلومات الملائمة.
- 7- وجود توازن بين المكافآت المادية والمعنوية.
- 8- نظرة إيجابية للأفراد: ويكون ذلك بالتعرف على دوافع الأفراد ومن ثم حسن توجيه طاقتهم وتأكيد مفهوم العضوية والالتزام.

¹. سيفون، فرنال. الفاعلية التنظيمية. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات. مج 3. ع 02، 2015. ص.ص. 44-45. متوفر على الخط المباشر على الرابط:



9- تشجيع التعاون بين الأفراد.

10- قياس الإنجازات بسرعة.

11- فرض التحسين وذلك بالبحث عن الجديد وتشجيع الابتكار.

إن كل تلك الخصائص السابقة الذكر من توفير الجو المناسب للعمل مع ضمان السلامة والاستغلال الأمثل للطاقات البشرية من خلال تحفيزهم عن الابتكار، مع مراعاة العدل والمساواة بين جميع الشرائح سيمكن المكتبات الجامعية من تحقيق أهدافها وعلى أكمل وجه.

5-2-3-مداخل (أبعاد) الفاعلية:

للفاعلية مجموعة من المداخل (الأبعاد)، سنوضحها في العناصر الموالية:

5-2-3-1-تحقيق الهدف:

يعتبر من بين أكثر المداخل شيوعا واستخداما في قيام الفاعلية التنظيمية وبموجبه ينظر إلى الفاعلية على أنها المدى التي تتمكن من خلاله إدارة المنظمة من تحقيق أهدافها، وهذا المدخل يقوم الفاعلية على أساس موازنة الأهداف المتحققة مع المخطط لها. كذلك موازنة المخرجات بالمدخلات، ويفضل استخدام هذا المدخل في حالة وضوح الأهداف التنظيمية وقابلية قياس تحققها في زمن بعيد. ويعتمد هذا المدخل على الأهداف التشغيلية.¹

¹. سعال، سمية. الفاعلية التنظيمية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية. مج 10. ع 3، 2018. ص.ص. 82-83. متاح على الخط المباشر على الرابط:



ويشير هذا البعد إلى ملاحظة مدى تطابق الأهداف المعول تحقيقها من طرف المكتبات الجامعية، مع مدى تحققها فعليا على أرض الواقع.

5-2-3-2- رضا العاملين:

يشير مصطلح رضا العاملين إلى الشعور الإيجابي الذي يشعر به الفرد تجاه عمله، ويتولد هذا الشعور من خلال تحقيق المنظمة لحاجات ورغبات العاملين باستمرار، فضلا عن الاهتمام بتطوير مهاراتهم، وخبيراتهم من خلال توفير برامج تدريبية تلبي احتياجات الأفراد، وتزيد من معارفهم، كما تؤدي الحوافز المادية والمعنوية دورا مهما في تحقيق رضا العاملين في المنظمات على اختلاف أنواعها.¹

ومنه يمكن القول بأن رضا العاملين مرهون بمدى حسن التسيير داخل المكتبة، وذلك يتضح جليا من خلال تصرفاتهم، إذ إن العامل الذي يجد تحفيزا سواء ماديا او معنويا، بالإضافة الى تلقيه للعمليات التدريبية من اجل التحسين المستمر لمهاراته تجده يقدم كل ما لديه من مجهودات بكل رضا واقبال منه، بعكس الموظف الذي يحس بإهماله وعدم الاهتمام به، فهذا لا ينتظر منه الكثير فضلا عن تدمره الدائم وإهماله. ولهذا يستوجب على المسيرين معرفة كيفية التعامل وذلك من خلال حسن التسيير والتشجيع الدائم للطاقتهم.

5-2-3-3- مدخل النظم:

إن مدخل النظم لا يلغي أهمية الأهداف، ولكنه يؤكد على أنها مجرد عنصر واحد في مجموعة معقدة من معايير الفعالية. فهذا المدخل يؤكد على المعايير التي استعملت على زيادة فرص البقاء على المدى الطويل مثل المعايير الخاصة

¹. الحوامدة، نضال صالح، جمعه عبد الرحمن القلاف. أثر التخطيط الاستراتيجي في الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين. مجلة طلبة للدراسات العلمية الأكاديمية. مج 4. ع (عدد خاص) 2، 2021. ص. 1214. متاح على الخط المباشر على الرابط:



بقدرته المنظمة على الحصول على الموارد، والمعايير الخاصة بالمحافظة على الموارد الاجتماعية والبشرية، وكذلك الاهتمام بالموارد التي تعكس قدرة المنظمة على التفاعل بنجاح مع بيئته الخارجية. وعليه فإن هذا المدخل يركز على الوسائل والغايات عند الحكم على الفاعلية التنظيمية، ويفترض هذا المدخل أن المنظمات تتكون من أنظمة فرعية متفاعلة مع بعضها، وإذا ما عمل أي منها بصورة غير جيدة فسوف يؤثر على أداء المنظمة ككل.¹

وعند اسقاط الأمر على المكتبات الجامعية، فإنه يتضح مدى أهمية النظم داخلها، ولذلك يستوجب معرفة كيفية التحكم في المدخلات من أجل ضمان أفضل المخرجات والمتجسدة في مختلف الخدمات المقدمة للمستخدمين، فنظم المعلومات هي السبيل في تحقيق ذلك وبالتداخل مع باقي العناصر الأساسية داخل المكتبة.

5-2-3-4- مدخل العمليات:

وفقا لهذا المدخل فإن دراسة الفاعلية تتطلب الاهتمام بالعمليات التي تقوم بها المنظمة وتفضيلاتها واحتياجاتها واتخاذ القرارات بها، بالإضافة إلى عمليات التطوير التنظيمي داخلها. وتكون المنظمة فعالة عندما تتوفر كفاءة التنظيم الداخلي وتتناسق عملياته مع بعضها البعض، وبالتالي فإن أهم مقاييس فعالية هذا المدخل هي؛ المرونة، الكفاءة، وتناسق العمليات، بالإضافة إلى توافق الأهداف الشخصية والأهداف التنظيمية، علاوة على كفاءة تدفق المعلومات.²

¹. قوارية، بلبشير، شعبان فرج. التشخيص التنظيمي ودوره في تحسين الفاعلية التنظيمية E.MORIN ET A.SAVOIRE أنموذجا. المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية. مج 9، ع 1، 2021. ص. 827. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/259/9/1/157539>

². بوشارب، بولوداني خالد. البعد الثقافي كميزة تنافسية في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية. مجلة الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية. مج 1، ع 1، 2021. ص.ص. 379-380. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/149768>



ويشير هذا المدخل الى توافق التنظيم الداخلي بالمكتبات الجامعية مع العمليات المتبعة، والتي ستوجب أن تمتاز بالمرونة، الكفاءة والفاعلية ولا ننسى ذكر أهم عنصر ألا وهو الاستجابة لاحتياجات المستفيدين من مختلف المعلومات التي تخدم توجهاتهم العلمية.

5-2-3-5- التطوير الذاتي:

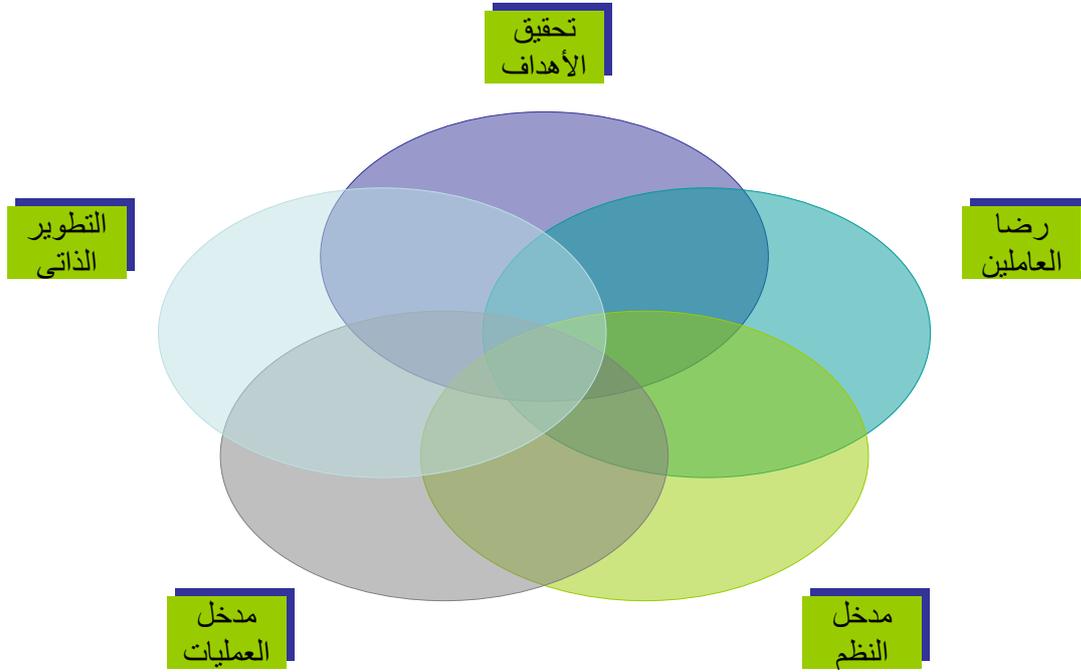
يعتبر التطوير الذاتي المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العملية والأنشطة المتعلقة بالمواد، والأفراد، وطرق الإنتاج بشكل مستمر، والتطوير المستمر هو أحد ركائز التطوير، والتي تهدف إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة، والالتقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار المؤسسة في العمليات الإنتاجية لها كما أن جهود التحسين لا يجب أن تتوقف لأن هناك دائما فرص للتحسين يجب استغلالها، فالتطوير الذاتي هو طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها المنظمة (المكتبة)، وتبدأ بمقارنة الوضع الحالي، والوضع المرغوب فيه، ومحاولة تحديد الفجوة وتحليل المسببات للوقوف عليها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاجها، ومن ثم البدء بالخطوات العملية للتطوير الذاتي.¹

من خلال ما سبق يتضح مدى أهمية التطوير المستمر الذاتي للمكتبات، حيث أن ذلك يمنحها فرصة تحقيق الأهداف المطلوبة وبأعلى مستوياتها وبالجودة المطلوبة أيضا. والتطوير الذاتي في المكتبات يعني العلاج الدائم والمستمر للمشاكل الموجودة داخلها، والتي تبدأ بتشخيص الوضع الراهن وتحديد ما هو مرغوب فيه، وبعدها اتخاذ الإجراءات والأساليب المناسبة لتحقيق ذلك ثم الشروع في التطوير والتحسين الذاتي من أجل البقاء وتحقيق الجودة الشاملة ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية.

¹. الخوامدة، نضال صالح، جمعه عبد الرحمن القلاف. مرجع سبق ذكره. ص.ص. 1213-1214.

إذا هناك خمسة مداخل أو معايير أساسية يجب على المكتبة مراعاتها والاهتمام بها من أجل تحقيق زيادة الفالية

داخلها، ويمكن تلخيصها في التمثيل الموالي:



الشكل رقم 25: مداخل (أبعاد) الفاعلية بالمكتبات الجامعية (إعداد الباحثة بناء على ما سبق).

5-2-4-أهم متطلبات زيادة الفاعلية التنظيمية بالمكتبات الجامعية:

لزيادة الفاعلية التنظيمية داخل المكتبات الجامعية يجب التركيز على جملة من المتطلبات والمتمثلة في العناصر

الموالية:¹

1- اللامركزية والتفويض: وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة خاصة في المنظمات ذات نسق مغلق

¹. خطاب، يمينة، ريم بلال. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية لعمال سونلغاز بمعسكر. مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد. مج 3. ع 5، 2019. ص.ص. 56-57. متاح على الانترنت على الرابط:



ومنه درجة الحرية في توجيه الأنشطة وتحمل المسؤولية، أهم ذلك اسباب الحاجات النفسية والاجتماعية لديهم.

2- توسيع العمل: تعني تشجيع العمال على تقبل المسؤولية خاصة لدى أدنى مستويات التنظيم بحيث يوفر فرصة للتفاعل ويقضي على الملل.

3- الإدارة بالاستشارة والمشاركة: حيث يوفر هذا الأسلوب الظروف الملائمة لتشجيع العاملين ليقوموا بتوجيه طاقاتهم نحو أهداف المنظمة بإفراح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرار.

4- زيادة فعالية الاتصال: تمكن العملية من القيام بعدة إجراءات لتحسين شبكة الاتصال داخل التنظيم وذلك بإنشاء قنوات بأحدث الوسائل لتسهيل تدفق المعلومات في جميع المستويات والاتجاهات، كذلك إنشاء لجان مشتركة تنظم عناصر ممثلين من جميع المصالح ومستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة الأفكار والقرارات وتسهيل تنفيذها بالاعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل.

وكما هو ملاحظ فإن المكتبات الجامعية تستطيع أن تحقق زيادة في الفاعلية بها من خلال جملة من العناصر التي تشير في مجملها الى اللامركزية في التسيير التي أصبحت مطلبا في الإدارات الحديثة، اشراك الموظفين وتشجيعهم وذلك من خلال جو ملائم للتداول والاتصال يكون أفقيا وهذا بين الموظفين فيما بينهم، وعموديا أي بين الموظف والمسؤول. وفي حالة اتباع المسؤولين لخطط واستراتيجيات مغايرة ولا تضمن جعل الموظف طرفا هاما فيها، فهذا سيخلق معوقات من شأنها عرقلة أداء المهام المطلوبة بالشكل المطلوب من أجل إرضاء المستفيد واشباع حاجاته العلمية.



5-2-5- معوقات الفاعلية التنظيمية:

هناك بعض السلوك الخاطئة التي يتبعها المسؤول داخل المكتبات الجامعية من شأنها عرقلة الفاعلية داخلها، وتمثل

في:¹

1- المعوقات الشخصية: وهي معوقات متداخلة ترتبط بذات المدير، وتشمل؛ التردد في اتخاذ القرار، الركون إلى التقليد والتفكير التقليدي، الخوف من الفشل، عدم الثقة بالنفس، قلة المعرفة ونقص الخبرة، الخوف من الجديد، صراع الأدوار، عدم القدرة على مواجهة المشكلات، التولي والتراجع، عدم الطموح، الإحباط واليأس، القلق وعدم الاستقرار النفسي، والضغط النفسي.

2- المعوقات التنظيمية: وهي معوقات متشابكة ومتداخلة ومرتبطة بالتنظيم والأساليب الإدارية، وتشمل نمط الإدارة التسلطي، سوء الصحة التنظيمية، المركزية، المناخ التنظيمي السلبي، سوء نظام الاتصال، غياب التخطيط، المغالاة أو التعسف في تطبيقات التعليمات واللوائح والقوانين الإدارية، غياب تدفق المعلومات وسهولة انسيابها، عدم وضوح الواجبات والمسؤوليات، عدم توازن السلطات مع المسؤوليات وتضاربها.

3- المعوقات الاجتماعية: وهي معوقات مترتبة بالاتجاهات والقيم والنظم السائدة وبيئة المؤسسة، وتشمل؛ عدم احترام شروط النظافة، قلة الانضباط، العشوائية، الفساد الأخلاقي، الأنانية، سوء استخدام الوقت، المحسوبية، انعدام ثقة المجتمع بالمؤسسة.

كما هو ملاحظ فإن نسبة تسعون بالمائة من المعوقات سببها الرئيسي المدير، إذ أن قلة خبرته في المجال وتسلمته وسوء تسييره للطاغم البشري لديهن من أكبر العراقيل التي تحول وتحقق الفاعلية داخل المكتبة، في حين أن نسبة

¹. بولوداني، خالد بوشارب، عبد الوهاب عقون. **الفاعلية التنظيمية: المؤشرات والنماذج النظرية المفسرة**. مجلة الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية. مج 1. ع 1، 2021. ص. 107. متاح على الخط المباشر على الرابط:



عشرة بالمائة فيتحملها الموظفون من خلال سوء أخلاقهم داخل مكان العمل سواء مع بعضهم البعض أو مع المستفيدين، أيضا عدم انضباطهم وعدم احترامهم لنظافة محيطهم من المعينات التي تمنع الوصول الى فاعلية داخل المكتبة، وهذا كله يرجع بالسلب على أهداف المكتبة.

ومن خلال العناصر السابقة الذكر والتي جاءت للتعرف على الفاعلية التنظيمية داخل المكتبة، نلاحظ أن لمبادئ الحوكمة دورا جديا هام في تحقيق ذلك، إذ أن المسؤول الفعال هو من يشرك موظفيه في اتخاذ القرارات، وهو من يخلق جوا مناسباً داخل المكتبة من خلال عدله ومساواته بين الموظفين، بالإضافة الى تشجيعهم وتحفيزهم من أجل تمكين المكتبة من بلوغ الجودة الشاملة. ويبقى ثالث الأدوار المتوقع من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة داخل المكتبة ألا وهو تحقيق الميزة التنافسية، والذي سنتعرف عليه أكثر في العنصر الموالي.

5-3-تحقيق الميزة التنافسية:

بعد الحديث عن الأداء الوظيفي، وزيادة الفاعلية في العنصرين السابقين من هذا الفصل، يأتي دور الحديث عن ثالث أهم النقاط التي يسمح تطبيق مبادئ الحوكمة في المكتبات الجامعية ألا وهو تحقيق الميزة التنافسية والتي سنتعرف عليها أكثر من خلال العناصر القادمة وذلك على النحو الموالي:

5-3-1-تعريف الميزة التنافسية:

تعددت التعريفات الواردة حول الميزة التنافسية، فقد عرفت على أنها: "الموقع الفريد الذي تطوره المؤسسة من خلال الاستخدام الفاعل لمهاراتها ومصادرها مقارنة بالمنافسين وإن تحقيق الميزة التنافسية سيولد بشكل مباشر وضمني أداء عالي".¹

¹. يوسف، أحمد، دهوم محمد الأمين. تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض نموذج porter : دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات. مج 08. ع 1. 2019. ص. 152. متاح على الخط المباشر على الرابط:



حسب التعريف في الأعلى فإن الميزة التنافسية تشير إلى الموقع المتميز الذي تحتله المؤسسة ضمن المؤسسات المشابهة لها من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها ومهاراتها، وهذا ما يتيح الأداء العالي.

كما عرفت أيضا بأنها: "قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية".¹

بمعنى ان الميزة التنافسية هي التطبيق الأمثل للخطط الاستراتيجية للمؤسسة، والي تمكنها من احتلال أفضل المراكز ضمن المؤسسات المشابهة لها في النشاط، وذلك عن طريق الاستغلال الأمثل لمختلف الموارد المادية وكذا البشرية التي تركز على الكفاءات والمهارات، أو ما يعرف بالجانب المعرفي للموارد البشرية والذي أصبحت الإدارات مبنية عليه وهو ما اصطلح عليه بإدارة المعرفة؛ وهذا من شأنه السماح للمؤسسة بتحقيق أهدافها المسطرة كما هو مطلوب.

ومن خلال التعريفين السابقين يمكن القول بأن الميزة التنافسية هي الاستغلال الجيد والعقلاني لمختلف موارد المؤسسة وعلى رأسها رأس المال الفكري؛ من أجل الوصول الى الأهداف المسطرة. وهنا تكمن أهمية الميزة التنافسية.

5-3-2- أهمية الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية:

للميزة التنافسية الأهمية البالغة للمؤسسات عامة والمكتبات الجامعية خاصة وهذا ما تبينه وتؤكدده أكثر النقاط

الآتية:²

¹. أبوبكر، مصطفى. الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. القاهرة: الدار الجامعية، 2006. ص. 13-14.

². دباح، صالح. إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المكتبات ومراكز التوثيق: دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق بالشرق الجزائري. أطروحة دكتوراه: علم المكتبات. الجزائر: جامعة باتنة 1، 2021. ص. 149-150.



1- تمثل الميزة التنافسية معياراً حقيقياً على قدرة المكتبات وحيوتها وبقائها وتكيفها وانتقاله إلى مركز الريادة والابتكار في تبني وخلق المزايا التنافسية الأكثر قدرة على توليد العوائد الأعلى من المعدل.

2- تمثل الميزة التنافسية مؤشراً إيجابياً على توجه المكتبة الجامعية نحو احتلال مكانة متقدمة بين مثيلاتها من المكتبات المنافسة والمؤسسات المنافسة لها في سوق خدمات المعلومات.

3- تعد الميزة التنافسية عاملاً مهماً وجوهرياً لعمل المكتبات على اختلاف أنواعها وإنتاجها لأنها الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية وتتفاعل سائر العوامل والمتغيرات لدعم الميزة التنافسية وانبثاق الاستراتيجية الشاملة للمكتبة.

4- تعد الميزة التنافسية سلاحاً قوياً تعتمد المنظمة (المكتبة) لمواجهة تحديات المنظمات المنافسة، أي قيام المنظمة (المكتبة) بتنمية معرفتها التنافسية وقدراتها على تلبية احتياجات الزبائن (المستفيدين) في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية التي تمكنها من التكيف مع الفرص المتغيرة بشكل سريع.¹

فبلوغ الميزة التنافسية من قبل المكتبات الجامعية، يسمح لها باحتلال الريادة وهذا لن يتأتى لها في أرض الواقع إلا من خلال الالتزام بجملة من الآليات التي من شأنها السماح لها بتحقيق ما تم التسطير له وبالشكل المطلوب.

5-3-3- خصائص الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية جملة من الخصائص والسمات تتمثل في:²

¹ نجيب، مروان محمد. دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة استطلاعية. القاهرة: دار الكتب القانونية، 2011. ص. 68.

² شريف، مراد. أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية لعينة من المكتبات الجامعية الجزائرية. مجلة دراسات. عدد خاص من مؤتمر كلية العلوم التربوية (الأردن) بعنوان: مؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي، 2017. ص 241. متاح على الخط المباشر على الرابط:



1- الميزة التنافسية تبنى على الاختلافات والتباين بين الجامعة (المكتبات) ومنافسيها من الجامعات (المكتبات) وليس التشابه.

2- يتم بناؤها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.

3- عادة ما تكون مركزة في نطاق جغرافي محدود.

4- تعطي الأسبقية والفوق على المنافسين.

5- الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.

6- إمكانية الدفاع عنها وصعوبة محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين.

فالميزة التنافسية تعطي التميز للمكتبة الجامعية التي بها مثل هاته الخاصية، وهذا ما يجعلها تحتل مركز الصدارة من بين المكتبات الجامعية الأخرى، وخاصة وأنها تستمر لفترة طويلة من خلال الخطط الاستراتيجية التي سطرت ووضعت لها. ويمكن تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية من خلال جملة من الآليات التي سنتعرف عليه من خلال العنصر الموالي من هاته الدراسة.

5-3-4 آليات تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية:

يرتكز تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية على أربعة آليات تتمثل في الكفاءة المتميزة، الجودة المتميزة، الإبداع والابتكار، والاستجابة للاحتياجات المستفيد، وذلك على النحو الموالي:¹

¹. دياح، صالح، خالدة هناء سيدهم. إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في المكتبات ومراكز التوثيق. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية مج 12. ع 1، 2022. ص. 288. متاح على الخط المباشر على الرابط:



5-3-4-الكفاءة المتميزة:

تتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتحقيق الكفاءة المتميزة من خلال مصدرين: الأول: المواد: ويمكن تقسيمها الى موارد بشرية ومالية وطبيعية وتقنية وتنظيمية، وحتى تتمكن المكتبات من تحقيق الكفاءة المتميزة فيجب أن تكون مواردها فريدة ومتميزة، والمصدر الثاني: المتمثل في القدرات والتي يمكن ربطها بمهارة المكتبات في تنظيم مواردها.

5-3-4-2-الجودة المتميزة:

نتيجة للتغيرات السريعة زاد اهتمام المكتبات بتلبية احتياجات المستفيدين والحرص على رضاهم مما أوجب على المكتبات التي ترغب في البقاء، المنافسة في تقديم خدمات ذات جودة عالية، وهذا يؤدي إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة حتى تضمن النجاح والتطوير المستمر لمختلف العمليات داخل المكتبات.

بالإضافة إلى

5-3-4-3-الإبداع والابتكار:

الابتكار هو عملية خلق أو تقديم فكرة جديدة؛ لغرض تطوير خدمة، أو طريقة عمل معينة، بغض النظر عن تطبيق هذه الفكرة. أم الإبداع فيشير إلى العملية التي يتم بها نقل الفكرة الجديدة إلى الواقع العملي بحيث يؤدي ذلك إلى تقديم خدمة أو أي نشاط وبشكل فعلي. ويعد الإبداع والابتكار عاملين رئيسين في قدرة المكتبات على الاحتفاظ بمكانتها بين المؤسسات المنافسة، فكلما زادت سرعة وجودة الابتكارات التي تقدمها المؤسسة؛ احتفظت بتفوقها على المنافسين.¹

¹. دياح، صالح. خالدة هناء سيدهم. إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في المكتبات ومراكز التوثيق. ص. 288.



5-3-4-4- الاستجابة لاحتياجات المستفيد:

ويعتمد ذلك على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين ليس فقط من حيث الجودة وإنما من حيث الزمن أيضا.¹ وذلك من خلال تلبية حاجات المستفيدين المعلوماتية بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب، مما يكسب رضاه على الخدمات المقدمة مقارنة بالمكتبات الأخرى.

إذن من خلال توافر العناصر السابقة الذكر من كفاءة وجودة متميزان، الابداع والابتكار وكذا الاستجابة لاحتياجات المستفيدين تستطيع المكتبات احتلال مركز الريادة من خلال تحقيق الميزة التنافسية بشكل فعلي، فالاستغلال الأمثل للموارد المادية والموارد البشرية التي تعد مصدرا للمعرفة التي أصبحت أساس الإدارة الحالية، يمكن المكتبة من تحقيق رضا مستفيديها بشكل فعال من خلال تلبية احتياجاتهم وهو أسمى هدف تسعى المكتبات الى تحقيقه، ومنه افتكك مركز الصدارة ضمن المكتبات الجامعية الأخرى.

5-3-5- أبعاد الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية:

يمكن للمكتبات الجامعية كباقي المؤسسات وعلى اختلاف مهامها وأدورها، تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال

الأبعاد الآتية:²

1- التحسين المستمر وتدعيم جودة خدمات المكتبات الجامعية.

2- التركيز على المتعاملين مع المكتبات الجامعية من أجل البقاء والاستمرار.

¹. عساف، محمد عبد المجيد. العوامل المؤثرة في استدامة الميزة التنافسية للمدارس الثانوية بمحافظة غزة (فلسطين). مجلة الأكاديمية الدولية للعلوم النفسية والتربوية والأرطوفونيا. مج 1. ع 2، 2021. ص. 106. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/773/2/1/179250>

². شريف، مراد. أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية لعينة من المكتبات الجامعية الجزائرية. ص.ص. 242-245.



3- القيادة الإدارية والتنمية المستدامة.

4- التركيز على الموارد والكفاءات البشرية من أجل الإبداع والابتكار.

5- المشاركة الكاملة وعلاقتها بمرونة العمل والسرعة في تقديم الخدمات في المكتبات الجامعية.

6- اتخاذ القرار بناء على الحقائق.

7- التعلم والتدريب.

فالتحسين المستمر والدائم لمختلف الخدمات المقدمة من طرف المكتبات الجامعية، تمكنها من تحقيق الجودة ومن ثم كسب عنصر فعال لتحقيق للميزة التنافسية. أما التركيز على المتعاملين مع المكتبات الجامعية، فهذه نقطة أساسية حيث أن عكسها يصيب المكتبة بالتشتت وعدم الثبات في العمل والوظائف، في حين أن الإبقاء على متعاملين معينين والتركيز عليهم يسمح لها بتحقيق الميزة التنافسية. بالإضافة الى التركيز على طاقاتها البشرية التي تسمح لها بالإبداع والابتكار، فالعنصر البشري اليوم جعل من الإدارات التقليدية إدارات مبنية على المعرفة، وهو ما يصطلح عليه بإدارة المعرفة، كما يجب على المكتبات الجامعية التركيز على مبدأ المشاركة (مبادئ الحوكمة) في العمل لما له من فائدة كبيرة على اتخاذ القرارات وتسطير المهام، حيث أن المشاركة تسمح بتقديم حزمة من الأفكار والمعارف والخطط ومن خلالها يمكن اختيار الأمثل والأبجع من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

هذا بالإضافة إلى اتخاذ القرارات ليس بالشكل العشوائي وإنما من خلال الحقائق الموجودة في أرض الواقع، حتى يتم التمكن من وضع القرارات الحاسمة والفعالة والتي من شأنها الدفع بعجلة المكتبات الجامعية لاحتلال المراكز العليا. كما يجب أيضا عقد الدورات التدريبية وبشكل دوري سواء أكانت داخل الوطن أم خارجه، وهذا من أجل وضع الموظفين دائما أمام المستجدات والتجارب الناجحة من أجل تشجيعهم على الاتيان بالأفضل.



ومن خلال ما سبق نستنتج أن للحوكمة دورا فعال في تحقيق الميزة التنافسية داخل المكتبات الجامعية، وذلك يظهر جليا في تبني المبادئ التي من شأنها الدفع بعجلة الابداع والابتكار للموظفين، والذي من شأنه بلوغ مكانة متميزة من بين المكتبات الجامعية الأخرى.



خلاصة:

من خلال ما تم التطرق اليه في طيات هذا الفصل الأخير من الجانب النظري لهذه الدراسة، نستنتج أن هناك علاقة وطيدة بين الحوكمة، والجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، إذ أنه تربطهما علاقة ترابط تكمن في معرفة كيفية تطبيق ما هو مناسب وعلى الشخص المناسب وفي المكان والوقت المناسبين، فبتطبيق مبادئ الحوكمة داخل المكتبات الجامعية يتوقع تحقيق ثلاث عناصر أساسية هي:

الأولى تتمثل في زيادة الأداء الوظيفي، وذلك من خلال تشجيع المسيرين موظفيهم عن طريق حسن التسيير وخلق جو ملائم للعمل يسوده العدل والمساواة، بالإضافة الى المشاركة والتحفيز بمختلف أنواعه. أما الثاني فيتمثل في الرفع من الفاعلية التنظيمية، والتي تعتبر بمثابة العنصر الأساسي لتمكين المكتبات الجامعية من تحقيق أهدافها المسطرة. وأما الثالث والأخير، فيتمثل في تحقيق الميزة التنافسية، إذ أنه وبالتمكن من الزيادة في الأداء والفاعلية، يمكن أولاً من تحقيق جودة الخدمات ومن ثم الوصول الى تحقيق الميزة التنافسية خاصة وأننا نعيش اليوم عصر ثورة المعلومات التي أصبحت المكتبات فيه مهددة في ضوء اتاحة العديد من المصادر والمعلومات على شبكة الانترنت.

ويبقى الفصل الميداني من هذه الدراسة والذي سنحاول من خلاله تحري الدور الذي يلعبه تطبيق مبادئ الحوكمة داخل المكتبات المركزية بكل جامعات الشرق الجزائري.

الفصل السادس:

تحليل البيانات ونتائج الدراسة الميدانية



تمهيد:

بعدها تم التطرق في الشق النظري من هذه الدراسة لمتغيرات الدراسة والتي تم تقسيمها إلى خمسة فصول بداية بالفصل المنهجي، والذي أعطى نظرة شاملة عن هذه الدراسة، فالصل الثاني: الذي اختص في الحديث على المكتبات الجامعية، ثم الفصل الثالث: والذي تم الحديث فيه عن الحوكمة، ليأتي الفصل الرابع متحدثا عن الجودة، وأخيرا وليس آخرا الفصل الخامس الذي ربط بين متغيرات الدراسة السابقة. جاء هذا الفصل السادس مختصا في الشق الميداني للدراسة والذي تمثل في دراسة ميدانية بجميع المكتبات المركزية لجامعات الشرق الجزائري، حيث سيتم عرض في البداية عينة الدراسة ثم إعطاء التحليل لكل أسئلة الاستمارة التي تم الإشارة إليها في الفصل الأول سابقا، ليختتم بجملة من النتائج، فالاقترحات المقدمة في سبيل تخطي العثرات الموجودة في مجال هذه الدراسة.

6-1-مجتمع الدراسة:

يتمثل المجتمع الكلي لهاته الدراسة في جميع الموظفين العاملين بالمكتبات المركزية لجامعات الشرق الجزائري ككل

والممثلين في الجدول الموالي:

الترتيب	الجامعة	عدد الموظفين الإجمالي
1	المكتبة المركزية لجامعة الشهيد العربي التبسي-تبسة	15
2	المكتبة المركزية لجامعة باتن1-الحاج لخضر	32
3	المكتبة المركزية لجامعة باتنة2-مصطفى بن بولعيد	15
4	المكتبة المركزية لجامعة فرحات عباس-سطيف1	30
5	المكتبة المركزية لجامعة الهضاب-سطيف2	15
6	المكتبة المركزية لجامعة الأمير عبد القادر-قسنطينة	32
7	المكتبة المركزية لجامعة الإخوة منتوري-قسنطينة1	30
8	المكتبة المركزية لجامعة محمد ميرة جيحل	33
9	المكتبة المركزية لجامعة الشاذلي بن جديد الطارف	12
10	المكتبة المركزية لجامعة عباس لغرور-خنشلة	23
11	المكتبة المركزية لجامعة أم البواقي	43
12	المكتبة المركزية لجامعة الوادي	9
13	المكتبة المركزية لجامعة سوق أهراس	14
14	المكتبة المركزية لجامعة عنابة	34
15	المكتبة المركزية لجامعة سكيكدة	20
16	المكتبة المركزية لجامعة 8 ما 1945 قلمة	16
17	المكتبة المركزية لجامعة بسكرة (مكتبة القطب الجديد + المجمع القديم)	9
18	المكتبة المركزي لجامعة المسيلة	15
المجموع	19 مكتبة مركزية	408

الجدول رقم 03: مجتمع الدراسة.

6-2- عينة الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب العينة القصدية لاختيار الفئات المستهدفة؛ وقد تمثلت في جميع الموظفين الذين ينتمون الى سلك المكتبات الجامعية (عون تقني، ملحق بالمكتبات، محافظ مكتبات الجامعية) العاملين في المكتبات المركزية لجامعات الشرق الجزائري. والجدول الموالي يوضح بشكل تفصيلي عدد المبحوثين الذين أجابوا على استمارة الاستبانة في كل مكتبة من المكتبات محل الدراسة، علما أن هناك فئة قليلة ممن لم يتجابوا مع الاستمارة سواء لعدم رغبتهم في ذلك أو ممن كانوا في عطل مرخصة:

الترتيب	الجامعة	عدد المكتبيين
1	المكتبة المركزية لجامعة الشهيد العربي التبسي-تبسة	6
2	المكتبة المركزية لجامعة باتن 1-الحاج لخضر	18
3	المكتبة المركزية لجامعة باتنة 2-مصطفى بن بولعيد	6
4	المكتبة المركزية لجامعة فرحات عباس-سطيف 1	16
5	المكتبة المركزية لجامعة الهضاب-سطيف 2	7
6	المكتبة المركزية لجامعة الأمير عبد القادر-قسنطينة	8
7	المكتبة المركزية لجامعة الإخوة منتوري-قسنطينة 1	10
8	المكتبة المركزية لجامعة محمد ميرة جيجل	20
9	المكتبة المركزية لجامعة الشاذلي بن جديد الطارف	2
10	المكتبة المركزية لجامعة عباس لغرور-خنشلة	12
11	المكتبة المركزية لجامعة أم البواقي	18
12	المكتبة المركزية لجامعة الوادي	1
13	المكتبة المركزية لجامعة سوق أهراس	2
14	المكتبة المركزية لجامعة عنابة	6
15	المكتبة المركزية لجامعة سكيكدة	8
16	المكتبة المركزية لجامعة 8 ما 1945 قالمة	7
17	المكتبة المركزية لجامعة بسكرة (مكتبة القطب الجديد + المجمع القديم)	10

11	المكتبة المركزي لجامعة المسيلة	18
167	19 مكتبة مركزية	المجموع

الجدول رقم 04: عينة الدراسة.

6-3- تحليل بيانات الدراسة الميدانية

قسمت أسئلة الاستبيان إلى قسم للبيانات الشخصية وأربعة محاور أساسية، الأول خصص للحديث على الحوكمة بصفة عامة، المحور الثاني الجودة الشاملة، المحور الثالث العلاقة الرابطة بين الحوكمة والجودة الشاملة، والمحور الرابع والأخير خصص للحديث عن المشاكل التي تصادف المكتبات المركزية الجامعية لعينة الدراسة في سبيل تحقيق التميز من خلال مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها، بالإضافة إلى الحلول المقترحة من أجل تخطي كل تلك العقبات السابقة الذكر. وفيما يلي تحليل كل تلك الأسئلة من أجل الوصول إلى نتائج الدراسة واقتراح بعض الحلول.

6-3-1- البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة:

قبل الشروع في محاور الاستبيان، تم طرح مجموعة من الأسئلة والمتعلقة بالأفراد العاملين في المكتبات المركزية لجامعات الشرق الجزائري ككل، وقد شملت الجنس، المستوى العلمي، الوظيفة والخبرة المهنية؛ وهذا لمعرفة هل هناك دخل بين العناصر السابقة الذكر وطريقة وأسلوب المعامل داخل المكتبات محل الدراسة (العدل، المشاركة...). وذلك على الشكل التالي:

1-الجنس:

النسبة	التكرار	الجنس
35.3%	59	ذكر
64.7%	108	أنثى
100%	167	المجموع

جدول رقم 05: جنس عينة الدراسة.

من خلال الجدول في الأعلى نلاحظ أن 59 فرد من أفراد العينة يمثلون المكتبيين الذكور، وذلك بنسبة 35.3%. في حين أن نسبة 64.7% أي ما يقابله 108 فرد فقد مثلت المكتبيين الإناث، والذين فاق عددهم عن عدد الذكور كما نلاحظ، وهذا راجع إلى أن الإناث يقبلون الوظيف دون شرط راتب محدد، فتجدها تعمل بصفة عون مكاتب وهو التصنيف الأقل في تصنيفات تخصص المكتبات، وبمرتب 20000 ديناراً جزائري وبكل قناعة في حين أن الرجل أو الجنسي الذكري، قليلاً ما يقبل العمل بهذا المرتب لأنه يضع صقف معين من المرتب ولا يتنازل عليه. هذا بالإضافة إلى نسبة الخريجين الجامعيين من فئة الإناث أكبر من فئة الذكور ولهذا عدد الوظائف في شق الإناث يكون أكبر من شق الذكور.

2- المستوى العلمي:

النسبة	التكرار	المستوى العلمي
16.8%	28	مستوى ثلاثة ثانوي
37.7%	63	ليسانس
32.9%	55	ماستر
0.6%	1	ماجستير
2.9%	5	دكتوراه
8.9%	15	أخرى
100%	167	المجموع

الجدول رقم 06: المستوى العلمي لأفراد عينة الدراسة.

يتبين لنا من الجدول في الأعلى أن النسبة الكبيرة من عينة الدراسة لديها شهادة ليسانس تخصص طبعا علم المكتبات، حيث مثلها 63 فرد بنسبة 37.7%، في حين أن حاملي شهادة الماستر احتلوا المركز الثاني بنسبة 32.9% أي ما يقابله 55 فرد؛ حيث أن هناك من أفراد من العينة من كان توظيفهم عن طريق شهادة الماستر مباشرة، وآخرين واصلو دراستهم وهم موظفون بشهادة الليسانس بعدما جاء القرار الوزاري للسماح للموظف بمزاولة



دراسته في اطار ما يسمح به القانون. لتأتي ثالث النسب **16.8%** ممثلة في الأفراد الذين لديهم مستوى ثلاثة ثانوي وهو ما يقابله **28** فرد، وهم أفراد يعملون بصفة عون تقني للمكتبات الجامعية، تتمثل مهامهم على العموم في الإعارة فقط. كما يلاحظ أيضا أن المكتبة لا تخلو من الأفراد الذين يحملون شهادات الدكتوراه، حيث 5 من أفراد العينة ينطبق عليهم ذلك، وهم يشغلون منصب رئيس المحافظين والذي استحدثته الوزارة بعد انتشار حاملي شهادة الدكتوراه البطالين. في حين أن باقي أفراد العينة والمتمثلين في **15** فرد أي **8.9%**، فمثلوا باقي الأفراد الذين يملكون مؤهلات أخرى كشهادة الدراسات التطبيقية.

3. الوظيفة:

النسبة	التكرار	الوظيفة
9.6%	16	عون تقني بالمكتبات الجامعية
22.2%	37	مساعد بالمكتبات الجامعية
40.1%	67	ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى 1
23.4%	39	ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى 2
4.7%	8	محافظ
100%	167	المجموع

الجدول رقم 07: وظيفة افراد العينة.

يتضح لنا من خلال بيانات الجدول المخصص لوظيفة أفراد العينة أن أكبر نسبة والمتمثلة في **40.1%**؛ تمثل الأفراد الذين يمتلكون شهادة ليسانس في تخصص علم المكتبات، وذلك يعادل **67** فرد من أصل **167**، في حين أن **39** فرد يمثلون الأفراد الذين لديهم شهادة الماستر وهم يشغلون منصب ملحق المكتبات الجامعية مستوى 2، أما الأفراد الذين لا يمتلكون شهادة جامعية فقد مثلوا في فئة الأعوان بنسبة **9.6%**، ومساعد المكتبات بنسبة **22.2%**،

لتأتي في المركز الأخير سلك المحافظين وذلك بنسبة 4.7%. وتدل البيانات في الأعلى عن مستوى الموظفين العاليين والعاملين في المكتبات محل الدراسة.

4- الخبرة المهنية:

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
2.4%	4	أقل من 3 سنوات
41.3%	69	من 3 إلى 10 سنوات
48.5%	81	من 10 إلى 20 سنة
7.8%	13	أكثر من 20 سنة
100%	167	المجموع

الجدول رقم 08: خبرة أفراد عينة الدراسة.

يبين لنا الجدول في الأعلى خبرة أفراد العينة، حيث أن غالبيتهم الكبرى تملك خبرة ما بين 10 سنوات و20 سنة، حيث بلغ عددهم 81 فرداً، في حين أن 69 فرداً يمتلكون خبرة تتراوح ما بين 3 سنوات و10، وهذا يدل على شيء فهو يدل على أن تخصص علم المكتبات ليس وليد اليوم بل أن له بدايات منذ وقت طويل. أما عن بقية أفراد العينة فهم مقسمين بين الأفراد الذين لديهم خبرة قليلة والمتمثلة في أقل من 3 سنوات؛ وذلك بنسبة 2.4%، والأفراد الذين لديهم خبرة فاقت العشرين سنة والمقبلين على التقاعد حيث مثلو نسبة 7.8%، وهم يمثلون الأفراد الأوائل من الذين تحصلوا على شهادة ليسانس علم المكتبات، أو أصحاب الخبرة الذين التحقوا بمناصب الشغل كأعوان تقنيين ومع مرور الوقت تم ترقيتهم إلى رتبة ملحق بالمكتبات وكذا محافظ أيضاً.

6-3-2- المحور الأول: الحوكمة: مبادئها وتطبيقاتها في المكتبات الجامعية.

خصص هذا المحور للحديث على مجموعة من المؤشرات والمتعلقة بالحوكمة وتطبيقاتها داخل المكتبات الجامعية وذلك من خلال مجموعة من الأسئلة الموجهة الى أفراد عينة الدراسة، وهي كالاتي:

5- فيما تتمثل الحوكمة بالنسبة لك؟

النسبة	التكرار	الاحتمالات
44.31%	74	اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات
37.12%	62	العمل ضمن إطار واضح وصريح
12.6%	21	القدرة على رد الفعل بالشكل المطلوب
23.4%	39	القدرة على البقاء والنمو والتكيف من أجل تحقيق الأهداف
51.5%	86	الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أهداف المؤسسة
26.34%	44	الاعتراف بالمسؤولية عن الأفعال والقرارات والسياسات وتحملها
59.3%	99	وضع الخطط الاستراتيجية بعيدة المدى من اجل ضمان سيرورة المكتبة
100%	167	المجموع

الجدول رقم 09: نظرة أفراد العينة للحوكمة.

من خلال الأرقام التي جاء بها الجدول في الأعلى، يتبين لنا أن 99 من الإجابات ، والتي تقابلها نسبة 59.3% تنصب حول احتمال وضع خطط استراتيجية بعيدة المدى من أجل ضمان سيرورة المكتبة، حيث يرى أصحاب هذا الاحتمال ان تطبيق الحوكمة يتيح للمكتبة الاستمرار وذلك من خلال وضع الخطط المناسبة. في حين أن 86 من الإجابات انصببت حول الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أهداف المؤسسة، بمعنى أن الحوكمة في نظرهم أنها عبارة عن معرفة كيفية استخدام مختلف الموارد المادية والبشرية والبرمجيات، بغية تحقيق أهداف المكتبة، وقد مثل هذا الاحتمال نسبة 51.5%. أما عن احتمال اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات فقد مثلته نسبة 44.31% أي ما يقابلها 74 إجابة؛ حيث أن اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات من المبادئ الأساسية المبنية عليها الحوكمة. ليأتي احتمال العمل في إطار واضح وصريح في المرتبة الرابعة بـ 62 إجابة أي ما يقابلها نسبة 37.12%. حيث أن أفراد هذا الاحتمال يرون أن الحوكمة تشير الى الوضوح والصراحة وهما عاملان أساسيان في ميدان العمل؛ فبالوضوح والصراحة يقدم الموظف كل ما لديه من طاقة من أجل السير الحسن للمكتبة.

أما عن كل من احتمال القدرة على البقاء والنمو والتكيف من أجل تحقيق الأهداف، والاعتراف بالمسؤولية عن الأفعال والقرارات والسياسات وتحملها فقد كانتا بنسب متقاربة حيث أن الأولى نالت **39** اختيار أي ما يقابله نسبة **23.4%**، وأما الثانية فقد نالت **44** اختيار بنسبة **26.34%**؛ حيث أن حوكمة المكتبة يعني في نظر هؤلاء الأفراد هي قدرتها على البقاء وتحمل المسؤولية علن كل القرارات المتخذة. ليبقى الاحتمال الأخير والمتمثل في القدرة على رد الفعل بالشكل المطلوب في المرتبة الأخيرة وذلك بـ **21** اختيار أي ما يقابله **12.6%**؛ حيث أن الحوكمة تمكن المسيرين والموظفين في آن واحد من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب والشكل المناسب أيضا وهو ما يقصد به رد الفعل، حيث أنها تتيح له حسن الاختيار وطريقة الرد والتفاعل مع الأشياء بالشكل المطلوب.

6- هل تطبيق الحوكمة في المكتبات يعني؟

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
28.14%	47	تبني استراتيجية تتمحور حول الجانب الأخلاقي للأفراد، وعدم التسلط وتعدي حدود الآخرين
73.05%	122	اخضاع المكتبة الى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء
37.12%	62	تتعلق بقرارات وقوانين داخل المكتبة بهدف ضمان مشاركة كل الموظفين في اتخاذ القرارات الصائبة بالطريقة والوقت المناسبين
56.3%	94	تحقيق الجودة الشاملة بالمكتبة
4.8%	8	أخرى
100%	167	المجموع

الجدول رقم 10: معنى تطبيق الحوكمة في المكتبات في نظر افراد العينة.

ما يلاحظ من الأرقام الموجودة في هذا الجدول هو تفاوت النسب والاجابات، حيث أن نسبة **73.05%** أي ما يقابل **122** إجابة من أصل **167** إجابة كانت منسوبة حول أن تطبيق الحوكمة بالمكتبة يعني اخضاعها إلى مجموعة



من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء؛ إذ أن الحوكمة مبنية على القواعد والأسس السليمة، وكذا القوانين التي من شأنها ضمان السير الأمثل لمصالح المكتبة وهذا الأمر من شأنه تمكينها من تحقيق الجودة في مختلف خدماتها وأقسامها وبالتالي تحقيق التميز. أما 94 إجابة أي ما يقابله 56.3%، فكانت مقرة بأن تطبيق الحوكمة بالمكتبة يعني تحقيق الجودة الشاملة وهذا لما لها من مبادئ تحقق ذلك إن طبقت بالشكل المناسب. وأما احتمال مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الصائبة عن طريق القوانين الواضحة والصریحة؛ فقد اختير من طرف 62 فردا أي ما يعادل 37.12%؛ حيث أن الحوكمة تقضي بتطبيق القوانين الصارمة في حق جميع الموظفين والتي تؤكد على ضرورة اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الصائبة.

ويأتي الاحتمال الذي يفرض أن تطبيق الحوكمة بالمكتبات الجامعية يعني تبني استراتيجيات حول الجانب الأخلاقي للأفراد، وعدم التسلط وتعدي حدود الآخرين، حيث نال 47 إجابة من أصل 167 إجابة وذلك بنسبة 28.14%؛ وهنا يرى أفراد العينة أن الحوكمة تعني الالتزام بالأخلاق وعدم التسلط من طرف سواء الموظفين فيما بينهم أو المسؤول والموظفين. وتبقى بعض الاقتراحات التي قدمها البعض من أفراد العينة والمتمثلة في:

- المراقبة، المتابعة، التنسيق والمرونة. بمعنى أن المكتبات بتطبيقها للحوكمة تفرض عناصر جد هامة وحساسة تتمثل في مراقبة الأعمال ومتابعتها وفق تنسيق محدد يسمح بمرونة القرارات من اجل ضمان أفضل النتائج، وبالتالي تحقيق الأهداف.

- ترشيد الاعمال المكتبية والقضاء على العشوائية والارتيالية في اتخاذ القرارات: وذلك من خلال جعل العمل يتم في اطار جماعي وعن طريق فرق العمل المتناسقة فيما بينها والمتكاملة أيضا.

- تحسين أدائها وضمان الجودة في الخدمات التي تقدمها المكتبة: بمعنى تقديم الأفضل من أجل تحقيق الجودة مع التأكيد على التحسين المستمر للخدمات وذلك بما يتماشى وحاجات ورغبات المستفيدين المعلوماتية.

- الحوكمة تستند الى لوائح منظمة تتسم بمشاركة الاطراف كافة بما يضمن تحقيق الرؤية والاهداف: حيث أن مشاركة جميع أطراف المكتبة يمكن من الوصول الى اتخاذ أحسن القرارات وأنجعها، لأن التشاور والتحاور دائما يعطي أفضل النتائج

- المساءلة والشفافية: وذلك من خلال التقارير الدائمة عن عمل كل فرد على حدى، وفي اطار جماعات، مع تقديم حوصلة لما توصلت له المكتبة وذلك من خلال انتهاج مبدأ الشفافية.

- اسباغ الجمال على الجو العام للعمل لتحقيق اقصى حد من الجودة: ويرى صاحب هذا المقترح أن الحوكمة بالمكتبات الجامعية لا تركز على الأعمال وحدها فقط بل إنها تؤكد على الجو العام للعمل الذي يجب أن يتسم بالجمال، فكما هو معروف العين تأكل قبل الفم، وهو ما ينطبق على المكتبة فالموظف في مكان يتسم بجامله ويعطي راحة للعين تجده يقدم أحسن الأعمال مقارنة بالموظف الذي يعمل في مكان تعمه الفوضى ويفتقر للجمال الذي يعتبر من أكبر المحفزات والتي يؤكد عليها علماء علم النفس.

- الاستثمار الفعال والمقنن لموارد المكتبات وفق إطار عام واضح ومحدد لتحقيق أهداف المؤسسة الأم: بمعنى أن حوكمة المكتبات الجامعية يقضي بضرورة القدرة على استثمار واستغلال الموارد المتاحة بالمكتبة مادية كانت أم بشرية، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الأم والمتمثلة في الجامعة ككل؛ وذلك بشكل واضح ومحدد من طرف المسؤول المباشر على المكتبة وبالتشارك مع الموظفين.

7- كيف يتم تسيير المكتبة؟

النسبة	التكرارات	طرق التسيير
68.9%	115	هرمي (عمودي)
31.13%	52	تشاركي (أفقي)
1.8%	3	هرمي+تشاركي
100%	167	المجموع

الجدول رقم 11: طرق تسيير المكتبات محل الدراسة.

غالبية المكتبات المركزية محل الدراسة تتبع التسيير الهرمي العمودي، وهذا ما تؤكدته نسبة **68.9%**، أي ما يعادل **115** إجابة كما هو موضح في الجدول، حيث أن المكتبات هنا لا تزال تعتمد على التسلسل في الهيكل الإداري بالمكتبة ويبقى أعلى الهرم والممثل في مسؤول أو مدير المكتبة صاحب القرارات أولاً وأخيراً، في حين أن **52** فرداً أجابوا بأن التسيير بمكثباتهم يتم عن طريق مبدأ التشارك في اتخاذ القرارات وهم وما يمثله النموذج الأفقي في التسيير، وهذا بنسبة **31.13%**، وهو أفضل تسيير بالمكتبات؛ حيث أنه يضمن أفضل القرارات المتخذة، وهذا النوع نجد أن المسؤولين فيها يتبعون نظام إدارة المعرفة ويتعدون على نظام الإدارة الكلاسيكية والذي أصبح من الضروري تكييفه مع معطيات الإدارة الحديثة من أجل ضمان حسن التسيير وفاعلية الأداء. تبقى نسبة **1.8%**، والتي مثلت **3** إجابات، وهنا يرى أصحاب هاته الإجابة أن هناك تمازج بين التسيير الهرمي والتشاركي، حيث يكون هرمياً في مواقف وتشاركياً في مواقف أخرى وهذا حسب ضرورة المصلحة.

8- هل هناك مجال للحوار بينك وبين مسؤولك؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	98	58.7%
لا	12	7.2%
أحياناً	57	34.1%
المجموع	167	100%

الجدول رقم 12: طبيعة الحوار بين المسؤول والموظف في المكتبة.

تعتمد غالبية المكتبات محل الدراسة على التحوار بين الموظفين والمسؤول وهو ما تؤكدته نسبة **58.7%** والموضحة في الجدول، حيث أن **98** فرداً ممن أقرؤا بأنهم في حوار دائم مع مسؤولهم المباشر، وهو ما لوحظ فعلاً في بعض المكتبات التي تم زيارتها، أما **12** فرداً فقد نفوا وجود حوار مع المسؤول وهذا لتسلطه من خلال فرض أوامره بشكل مباشر ودون فتح أي مجال للمناقشة والتحوار وهذا يؤثر بالسلب على طبيعة أداء الموظفين، في حين أن بقية أفراد

العينة فقد أجابوا بأن الحوار موجود ولكن ليس بشكل دائم حيث أنه يفتح أحيانا وبترخيص من المسؤول المباشر وذلك بنسبة 34.1%.

9- هل هناك وضوح في سياسة التسيير الداخلي للمكتبة؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	104	62.3%
لا	63	37.7%
المجموع	167	100%

جدول رقم 13: طبيعة سياسة التسيير الداخلي للمكتبة.

من خلال الأرقام الواردة في الجدول في الأعلى يتبين لنا أن معظم المكتبات محل الدراسة تتبع سياسة واضحة وصريحة في التسيير وهو ما تؤكدته نسبة 62.3% والتي تقابلها 104 إجابة، وهذا امر جد إيجابي بالنسبة للموظفين الذين يعملون في هاته المكتبات، حيث انهم يعملون في اطار شفاف وواضح مهامهم واضحة وواجبتهم أيضا، مما يجعلهم على دراية تامة بالأهداف المرجوة، في المقابل 37.7% أي 63 فردا يعملون في اطار غامض، واجبتهم هو الحضور والعمل وتنفيذ ما يؤمرون و فقط، دون تدخلهم أو معرفة ما هو مسطر له، وهذا النوع من التسيير تجدد الموظفين فيه غير راضين على الجو العام للمكتبة مما يسبب التذمر الدائم لهم ومحاولة إيجاد سبيل في التغيب هروبا من الواقع والجو اللئيم ملائم داخل المكتبة.

10- هل يتم اعلامك بكل ما هو جديد؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	86	51.2%
لا	82	48.8%
المجموع	167	100%

الجدول رقم 14: اخبار الموظفين بالمستجدات في المكتبة من عدمه.



كما هو ملاحظ في الجدول؛ فإن النسب متقاربة جدا حيث أن نسبة 51.2% ما يعادل 86 فردا يقرون بأنهم على علم دائم بكل المستجدات المتعلقة بالمكتبة وعملهم وفي الوقت المحدد، حيث أن مسؤولهم يعلمهم بكل ما هو جديد وفي وقته؛ كمسابقات الترقيات مثلا، التسجيل في التبرصات قصيرة المدى،... وهذا ان دل على شيء فإنه يدل على روح المسؤولية التي يتحلى بها هذا النوع من المسؤولين، والذين يجدون كل الود والاحترام من طرف الموظفين. في حين أن نسبة 48.8% ما يقابله 82 فردا؛ فإنهم ينفون اعلامهم بالمستجدات التي تهمهم ويؤكدون على أنهم آخر مما يتلقى الخبر، وحيانا يفوت عليهم فرص كتسجيلهم في مسابقات الترقية وما إلى ذلك، وهذا النوع من الموظفين تجده يحمل نظرة سلبية دائما على مسؤوله خاصة أنه لا يهتم بإعلامه بالمستجدات التي تخدمه.

11- هل هناك خطط استراتيجية للعمل داخل المكتبة؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	103	61.7%
لا	64	38.3%
المجموع	167	100%

الجدول رقم 15: طبيعة وجود خطط استراتيجية داخل المكتبة.

تعتبر الخطط الاستراتيجية للعمل داخل المكتبة من ضروريات تحقيق الأهداف، لكن المكتبات محل الدراسة لا تضع جميعها خطط استراتيجية، بل إن جزءا منها فقط وان كان الأكبر، ممن يسير وفق ذلك وهو ما تبينه نسبة 61.7%، والتي تمثل المكتبات التي تهتم بوضع خطة يتم السير عليها من أجل بلوغ أهدافها وفي الغالب تكون هاته المكتبات ممن تمتلك فريق عمل وعلى رأسهم المدير، يسعى الى مواكبة التطورات دائما ولهذا يسعى الى التجديد من أجل إرضاء المستفيدين، في حين أن البقية والمتمثلة في 64 إجابة أي ما يقابلها 38.3% فقد أجابت بعدم وجود خطط استراتيجية للعمل؛ وهم إما من الأفراد الذين لا يتم إشراكهم في التسيير أو من الأفراد الذي يعملون في المكتبات التي لا تهتم بالتطوير والتغيير بغية مواكبة المستجدات الحديثة؛ وكلا الحالتين يعتبران سلبيين فالأولى تجعل الموظف معزول

عن إطار عمله وبالتالي فهو يعمل في جو روتيني ممل مع احساسه بالتفرقة وعدم الاهتمام، والثانية تجعل من المكتبة كيانا جامدا لا يطمح لبلوغ التميز، وهذا النوع من المكتبات تجد المسؤول فيه يهتم بتوقيت حضور الموظفين وغياهم من أجل الخصم الدائم، كما انه لا يكلف نفسه عناء التطوير فهو شخص يعمل في بوتقة معزول فيها عن ما تم التوصل اليه في المجال وطنيا ودوليا وهو ما تم ملاحظته وبشكل كبير في إحدى المكتبات المركزية التي تم زيارتها.

12- كيف يتم التعامل مع الموظف داخل المكتبة؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
كل ودرجته المهنية	80	47.9%
على حسب التخصص	48	28.7%
كل على حد سواء	45	31.3%
على حسب العلاقة الشخصية	38	22.8%
المجموع	167	100%

الجدول رقم 16: طرق التعامل مع الموظفين من قبل المسؤولين.

لقد امرنا ديننا الحنيف بالعدل والمساواة لما لهما من تأثير إيجابي على الفرد في حد ذاته والمجتمع ككل، لكن ومع الأسف تنتشر لحد الساعة التفرقة في التعامل مع الافراد وذلك إما على حسب العلاقة الشخصية (المحسوبية) أو المنصب المشغول، وهو ما تؤكد الأرقام الموجودة في الجدول، اين نجد أن أعلى النسب تمثلت في **47.9%** أي ما يعادله **80** إجابة، تخص الافراد الذين يرون ان التعامل داخل المكتبة يكون على أساس المنصب المشغول، فملحق المكتبات الجامعية مثلا يعامل معاملة تختلف عن عون تقني بالمكتبات، وهذا من الأخطاء الشائعة في التسيير إذ انها تخلق العداوة والبغضاء بين الافراد وتجعل منهم أعداء بطريقة غير مباشرة؛ وهو ما يجعل الجو الداخلي بالمكتبة تشوبه الصراعات الدائمة مما يخلق عدم الاستقرار، في المقابل، نجد ان بعض المكتبات عكس ذلك تماما حيث انه يتم التعامل مع جميع الافراد على حد سواء ودون تفرقة وتمييز وهو ما تؤكد نسبة **31.3%**، أي **45** إجابة وهنا تجد



الجو الداخلي بالمكتبة يسوده الالفة والتعاون وروح الاخوة وكذا المحبة بين جميع الأطراف؛ وهذا النوع من المكتبات تجده يعمل وفق فرق العمل والعمل الجماعي في آن واحد وهي من أنجح المكتبات. أما نسبة 22.8% فقد مثلت الأفراد الذين أجابوا بوجود تعامل على حسب العلاقة الشخصية بين المسؤول والموظف، وهنا تدخل المحسوبة التي تعتبر من أكثر العوامل السلبية التي تؤثر على الموظف داخل عمله، إذ أنه يشعر بالتفرقة الدائمة مما يجعل منه ناقما على مسؤوله المباشر الذي يهتم بالعلاقات على حساب عوامل أساسية أخرى.

أما آخر النسب فقد مثلت 28.7%، وهي تقابل 48 إجابة تقضي بأن التعامل داخل المكتبة يكون على حسب التخصص، وفي هاته الحالة يقوم المسؤول بتوزيع المهام على الأفراد على حسب تخصصه فعون المكتبات مثلا تكون مهامه هي الإعارة فقط، وملحق المكتبات الفهرسة والتصنيف وباقي الأعمال الفنية، وهذا الأمر ان تم تحليله علميا فهو صحيح لأن كل فرد مختص في مجال تخصصه، أما عمليا فهو سلبى لأنه يجعل من الفرد يعمل في شكل روتيني ممل بعكس لو أنه يتم تبديل الأدوار بين الأفراد من أجل كسر الروتين وهو ما يجعل الموظف في عطاء دائم ويبعده على الروتين الذي يصبح قاتلا مع مرور الوقت.

13- هل ترى أن تطبيق الحوكمة في مكتبتكم بالشكل والكيف المطلوب يؤدي إلى؟

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
49.7%	83	تحسين القدرة التنافسية وزيادة قيمتها
30.5%	51	فرض الرقابة الفعالة على أداء المؤسسات
16.1%	27	دعم المساءلة المحاسبية
52.7%	88	تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها
38.9%	65	زيادة ثقة المستفيدين
22.8%	38	الحصول على التمويل المناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة
32.9%	55	تحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد
62.8%	105	تحقيق الجودة الشاملة بالمكتبة



المجموع	167	%100
---------	-----	------

الجدول رقم 17: مزايا تطبيق الحوكمة بالشكل المطلوب في المكتبة.

من خلال قراءة ما جاء في الجدول المرفق للسؤال رقم 13، نلاحظ أن للحوكمة نتائج جد إيجابية على المكتبة حيث أن من خلال تطبيقها تستطيع المكتبة تحقيق أهم شيء ألا وهو الجودة الشاملة وذلك بأعلى نسبة تمثلت في 62.8% أي ما يعادل 105 إجابة، حيث أن الحوكمة مبنية على عدة مبادئ مساعدة في تحقيق الجودة الشاملة وعلى رأسها العدل والمساواة، الشفافية، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات. هذا بالإضافة إلى تحسين القدرة التنافسية مع تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها وذلك بنسبتي مقاربتين هما 49.7% و 52.7% على التوالي، فالحوكمة تقضي بضرورة التحلي بأخلاقيات المهنة مع الالتزام بالقوانين المنظمة لمختلف المصالح المتواجدة بالمكتبة، ولما يتحقق ذلك يزيد فرصة تحقيق الميزة التنافسية للمكتبة. ليس هذا وحسب بل إن تطبيق الحوكمة من شأنه أيضا زيادة ثقة المستفيدين وهو من بين أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المكتبة، وقد حاز هذا الاحتمال على 65 إجابة بنسبة 38.0%.

أما عن باقي الاحتمالات فقد نالت كل واحدة منها النسب المئوية وعلى التوالي:

- تحقيق العدالة والشفافية ومكافحة الفساد: بنسبة 32.9% أي 55 إجابة. حيث أن المكتبة تستطيع محاربة الفساد الإداري المبني على المحسوبية ولا عدل من خلال تطبيق الحوكمة التي تعتبر العدالة والشفافية من المبادئ الأساسية التي تركز عليها.

- فرض الرقابة الفعالة على أداء المؤسسات: بنسبة 30.5% ما يقابلها 51 إجابة، إذ أن حوكمة المكتبات يعني تفعيل عناصر الرقابة الفعالة على الأداء الخاص بكل موظف على حدى وبأداء المؤسسة ككل، وهو ما يجعل من كل عنصر من عناصر المكتبة يؤدي واجباته على أكمل وجه من أجل إعطاء الانطباع الحصن عند القيام بتقييم الأعمال من خلال الرقابة.

- الحصول على التمويل المناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة: بنسبة 22.8% بما يعادل 38 إجابة، حيث أن الحوكمة تسمح للمكتبات في نظر أفراد العينة بالتنبؤ بالمخاطر وهذا من خلال وضع الخطط الاستراتيجية البعيدة المدى، وهذا ما يجعلها تبحث وبشكل جدي عن مصادر تمويل جديدة من أجل تحقيق ما تم وضعه ورسمه في الخطة الاستراتيجية.

- دعم المساءلة المحاسبية: بنسبة 16.1% أي 27 إجابة. بما أن من مبادئ الحوكمة المساءلة فإن تطبيقها في المكتبات الجامعية يدعم هذا المبدأ وذلك من خلال التركيز على أداء الموظفين وتقديم التقارير الدورية عن طبيعة أعمالهم وما تم إنجازه وتحقيقه، وما هو في الانتظار لتحقيقه، وهذا كله يعطي صورة واضحة عن المكتبة الأمر الذي يمكن من رسم الخطط بكل وضوح وبما يتماشى والأهداف المرجوة.

14- سبل تطبيق جميع مبادئ الحوكمة في المكتبات الجامعية هي؟

النسبة	التكرارات	سبل تطبيق جميع مبادئ الحوكمة في المكتبة
42.5%	71	إعادة النظر في الاعتبارات غير الموضوعية في إسناد مناصب المسؤولية
59.8%	100	إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات
47.3%	79	العمل على تعميم خلايا ضمان الجودة في المكتبة
55.08%	92	تأطير عمليات التقييم وتقييم الأداء
4.19%	7	أخرى
100%	167	المجموع

الجدول رقم 18: سبل تطبيق جميع مبادئ الحوكمة في المكتبة.

يعتبر إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات من أهم السبل المتبعة من أجل تطبيق جميع مبادئ الحوكمة وكما يجب، وهذا ما ترجمه 100 تكرار وبنسبة 59.8%؛ إذ إن الموارد البشرية في المكتبة من بين المقومات الأساسية، وبما أن بالمكتبة عدة وظائف ومناصب (عون تقني بالمكتبات، مساعد، ملحق...)، فإن الآراء والأفكار عندهم تكون متعددة ومتنوعة، ولما كان الأمر كذلك يستوجب إشراكهم في اتخاذ القرارات حيث أن ذلك يقدم حلولاً أكثر وأفكاراً



أوسع وتتظافرها يتم انتقاء الأحسن والأنسب من أجل تحقيق الوصول إلى وضع خطط استراتيجية واضحة الغاية وراءها هو تحقيق الأهداف. أما تأطير عمليات التقييم عامة وتقييم الأداء خاصة فقد احتل المرتبة الثانية بـ 92 تكرارا وبنسبة 55.08%. حيث يدرك الأفراد مدى أهمية التقييم عامة وتقييم الأداء الوظيفي خاصة، ويتجسد ذلك في بناء أرضية متينة مبنية على أسس سليمة مستمدة من نقاط القوة المستخلصة من خلال عملية التقييم، والحلول المعطاة لتجاوز نقاط الضعف.

ليأتي كل من حل إعادة النظر في الاعتبارات غير الموضوعية في إسناد مناصب المسؤولية بنسبة 42.5%، والعمل على تعميم خلايا ضمان الجودة في المكتبة بنسبة 47.3%، وكلاهما يلعب دورا مهما في مجال الجودة حيث أنه يجب وضع المسؤول المناسب على رأس فريق عمل المكتبة من أجل ضمان حسن التسيير والإدارة، هذا بالإضافة إلى تشكيل خلية خاصة في المكتبة تتعلق مهامها بضمان الجودة بها من خلال مختلف الإجراءات والخطط الاستراتيجية المناسبة. هذا وبالإضافة إلى مجموعة من السبل التي تم تقديمها من قبل البعض من أفراد العينة والمتمثلة:

- التكوين المستمر للكادر البشري: من أجل جعله وبشكل دائم على دراية بكل المستجدات التي تخص مجال عمله.

- وضع سياسة ادارية ممنهجة بالعمل الجماعي إضافة الى تطبيق التفويض واللامركزية: إذ أن اتباع اللامركزية في التسيير مع العمل في إطار جماعي يمكن من الحصول على أفضل الحلول واتخاذ أحسن القرارات وفي الوقت المناسب.

- تقوية آليات الشفافية والمراقبة والمحاسبة: حيث أن المراقبة تلعب دورا جديا فعالا في المكتبات يتمثل في تقييم الأعمال من أجل تقويم ما هو خاطئ وغير صائب.

- اعتماد مبدأ العدالة والشفافية والمساءلة لتعزيز الثقة والمصداقية في بيئة العمل، وتعزيز الشعور بالمسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرار: وذلك من خلال التقارير الدورية للطواقم العامل بالمكتبة فردا فردا، والعمل الجماعي لهم

أيضا وهذا من شأنه إعطاء دفعة للموظفين لشعورهم بالمسؤولية داخل المكتبة، ومن هنا يتم ضمان تقديم أفضل ما لدى الموظفين، والذي بالطبع يعود بالإيجاب على المكتبة ككل.

6-3-3-المحور الثاني: تحقيق الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية:

خصص هذا المحور للحديث عن تطبيق الجودة الشاملة داخل المكتبات الجامعية وذلك من خلال مجموعة من الأسئلة والمتمثلة في:

15- الجودة الشاملة هي؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
جودة الأداء	98	31%
جودة الخدمات المقدمة	121	38%
جودة التسيير	89	28%
أخرى	8	3%
المجموع	316	100%

الجدول رقم 19: الجودة الشاملة في نظر أفراد العينة.

يرى أفراد العينة أن الجودة الشاملة هي عبارة عن جودة الأداء، جودة الخدمات المقدمة، وجودة التسيير ولكن بنسب متفاوتة وهذا ما يوضح الجدول في الأعلى، حيث أن جودة الخدمات المقدمة أخذت أعلى نسبة والمتمثلة في 38%؛ وهذا باعتبار أن المكتبة وجدت أصلا من أجل تقديم الخدمات للمستخدمين ولهذا يستوجب مراعاة الجودة فيها وبشكل أساسي. ليلي جودة الاداء والذي أخذ 98 تكرارا وبنسبة 31%؛ حيث أن أداء الموظف هو من يتحكم في جودة الخدمة؛ فكلما كان الأداء فعالا وبالشكل المطلوب كانت هناك جودة في المخرجات والمتمثلة في جملة الخدمات المختلفة والعكس صحيح. في حين أن جودة التسيير اخذت المرتبة الأخيرة من حيث عدد التكرارات وذلك بـ 89 تكرارا أي بنسبة 28%؛ حيث يدرك أفراد هذا الاختيار مدى أهمية التسيير من أجل تحصيل الجودة



الشاملة، حيث أن المسؤول الجيد الذي تكون لديه روح القيادة ومعرفة في كيفية تسيير مختلف المصالح؛ يكون فريق عمله متناسق ويؤدي مهامه على أكمل وجه، وإن كان العكس كان الفريق لا يبالي بنوعية الخدمة المقدمة وجودتها.

بالإضافة إلى بعض النقاط التي تم إضافتها من طرف أفراد العينة وبنسبة 3%، والمتمثلة في:

- **حسن التعامل مع المستفيدين:** حيث أن التعامل في نظرهم من أهم النقاط الأساسية في تحقيق الجودة الشاملة، حيث أن ذلك السلوك يولد رضا لدى المستفيدين من الخدمات وهو أسمى ما تطمح له المكتبات.

- **الاستخدام الأمثل للعناصر الأربعة الأساسية للإدارة (تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة):** حيث أن تلك العناصر متداخلة فيما بينها وحسن التحكم فيها وتسييرها الجيد يمكن من تحقيق الجودة الشاملة بالمكتبات.

16- ما هي الأسس التي تبنى عليها الجودة الشاملة في المكتبة؟

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
49.1%	82	الرقابة
19.8%	33	التحكم في التكاليف
58.7%	98	كسب ثقة المستفيد
68.9%	115	العمل ضمن فريق عمل
56.9%	95	توفير الوسائل
66.5%	111	الموارد البشرية المؤهلة
4.8%	8	أخرى
100%	167	المجموع

الجدول رقم 20: الأسس التي تبنى عليها الجودة الشاملة بالمكتبة.

تبنى الجودة الشاملة على مجموعة من الأسس ولكن بنسب متفاوتة حسب الإجابات التي ادلى بها أفراد العينة والمبينة في الجدول المرفق للسؤال رقم 16، إذ نال أساس العمل ضمن فريق العمل أعلى النسب والمتمثل في 68.9% وبـ 115 تكرار؛ حيث يعتبر العمل الجماعي من مقومات الإدارة الناجحة ودليل على حسن التسيير



والتدبير من طرف المسؤول فروح فريق العمل تولد أفضل النتائج وفي مختلف النواحي. أما عن ثاني النسب والمتمثل في 66.5% وبتكرار 111، فقد كان حول أساس الموارد البشرية المؤهلة إذ أن الفرد المؤهل يستطيع التقدم أكثر من الفرد غير المؤهل وهذا معرفته وخبرتها في المجال الذي يعمل به. لتلي بعدها نسبي 58.7% و 56.9% والمتعلقة بأساس كسب ثقة المستفيدين، وتوفير الوسائل الضرورية؛ إذ يؤكد الأفراد هنا ضرورة الاهتمام بالمستفيد من اجل كسب رضاه وبالتالي كسب ثقته وولائه إن صح التعبير وإن كان الأمر كذلك تحققت الجودة الشاملة، بالإضافة إلى توفير كل الوسائل الضرورية والتي تسمح بأداء المهام على اكمل وجه. ليبقى أساس الرقابة وبنسبة بلغت 49.1%، والتي لا تقل أهمية عن باقي الأسس فبالرقابة تستطيع المكتبة تسيير مصالحها كما ينبغي. والتحكم في التكاليف بأقل النسب وهي 19.8% وهنا يستوجب وضع خطط استراتيجية من أجل التحكم في التكاليف من اجل توضيح الرؤية والأهداف.

وقد أضاف بعض الأفراد مجموعة من الأسس والمتمثلة في التحسين المستمر لتحقيق الاستمرارية للمكتبة، التوجيه بغرض المتابعة الدائمة، و قياس الأداء للأفراد من أجل ضمان جديته وجودته بالمكتبة، بالإضافة إلى عقد الدورات التكوينية الدائمة من أجل ضمان التكوين المستمر لكل أفراد المكتبة دون استثناء.

17- ماهي الكفاءات الموجودة بمكتبتكم؟

النسبة	التكرارات	الكفاءة
96.4%	161	في مجال المكتبات
59.9%	100	في مجال الإعلام الآلي
26.34%	44	في مجال الإدارة
100%	167	المجموع

الجدول رقم 21: نوع الكفاءات الموجودة بالمكتبات محل الدراسة.



نستنتج من خلال الجدول رقم 21 أنه هناك ترتيب منطقي في مناصب العمل داخل المكتبات محل الدراسة، إذ أن أعلى النسب 96.4%، مثلت فئة المكتبيين وهذا لطبيعة تخصصهم فالمكتبي أدرى بطبيعة العمل داخل المكتبة والمتمثلة في مختلف أنواع الخدمات المقدمة. في حين أن النسبة الثانية 59.9% فقد مثلت فئة التقنيين في مجال الإعلام الآلي، وهذا لضرورة تواجدهم داخل المكتبة في ظل التكنولوجيا الحديثة التي غزت شتى المجالات؛ فدورهم ينصب حول إيجاد طرق التسيير الحديثة داخل المكتبات وعلى رأسها التحول إلى المكتبات الإلكترونية. لتبقى آخر النسب 26.34%، والتي خصت فئة الإداريين حيث أن المكتبة بحاجة إلى فئة قليلة من الإداريين لتسيير أمانتها فقط.

18- هل يتم اعداد تقارير تقييم وضع المكتبة؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	115	69%
لا	52	31%
المجموع	167	100%

الجدول رقم 22: وجود تقارير تقييم الأداء من عدمها بالمكتبة.

يتبين لنا جليا من خلال الجدول في الأعلى مدى إدراك مجموعة لآبأس بما من المكتبات محل الدراسة لأهمية التقييم داخل المكتبات والذي يتم ترجمته في شكل تقارير، ودليل ذلك نسبة 69% أي ما يعادل 115 فردا من أصل 167. أما عن بقية المكتبات فهي لم تعي لحد الآن الدور الفعال الذي يلعبه تقييم الأداء داخل المكتبة وهي تلك المكتبات التي لا تزال في شكلها الكلاسيكي القديم، وقد مثلت نسبة 52% أي ما يقابله 52 فردا.

19- ماهي معيقات تحقيق الجودة الشاملة؟

المعيقات	التكرارات	النسبة
سوء التسيير	95	57%
نقص في الإمكانيات المادية	92	55.1%
ضعف التمويل المالي	49	29.34%
نقص الكادر البشري المؤهل	70	42%
عدم معرفة طرق تحقيقها	40	24%
نقص الوعي لدى المسؤولين بأهميتها	89	53.3%
أخرى	6	4%
المجموع	167	100%

الجدول رقم 23: معيقات تحقيق الجودة الشاملة.

بين لنا الجدول في الأعلى المعوقات التي تحول وتحقيق الجودة الشاملة بالمكتبة وتمثل في: سوء التسيير والذي يتصدر قائمة المعوقات وذلك بنسبة 57% حيث أن أي مؤسسة تبقى مبنية على طرق التسيير فيها فإن كانت تسيير بشكل حسن حققت ما تصبو اليه وإن كان تسييرها سيء أثر ذلك بالسلب وبالتالي حال دون تحقيق الجودة الشاملة بالمكتبة، وهذا يتعلق أكثر بالمسؤول المباشر والذي يلعب نسبة 53.3% من المعوقات. ثم يأتي النقص في الامكانيات المادية وبنسبة 55.1%، حيث أن للتجهيزات دورا فعلا في تحقيق الجودة الشاملة إذ أن المكتبة التي تمتلك التجهيزات الضرورية من حواسيب وطابعات وما إلى ذلك تكون أفضل من المكتبات التي لا تزال حبيسة النمط التقليدي الذي يعتمد على الورق والكتابة باليد، والذي يكون سببه غالبا نقص التمويل المالي الذي يسمح باقتناء الوسائل الضرورية والذي مثله 49 فرد وبنسبة 29.34%، إذ أن المكتبة تعاني دائما من التبعية في التمويل للمؤسسة الأم وغالبا ما تكون ميزانيتها مخصصة لاقتناء الكتب فقط، ولا ننسى النقص في الكادر البشري والذي يشكل نسبة 42% من المعوقات فللموارد البشرية المؤهلة وصاحبة الاختصاص الأهمية العظمى في التسيير.



ويبقى الجهل بمدى أهميتها من بين المعوقات أيضا لتحقيق الجودة الشاملة، وهذا يظهر جليا في المكتبات التي لا تسعى الى تحقيق أهداف مستقبلية مبنية في الأساس على تحقيق جودة في شتى نواحي المكتبة سواء خدمات أو هيكل عام أو ما إلى ذلك، وهذا ما أدلى به 40 فردا من أفراد العينة وبنسبة بلغت 24%. كما أضاف البعض منهم بعض المعوقات التي يرونها سببا يحول دونما تحقيق الجودة الشاملة وتمثلت في:

- العمر الفردي والتمسك بالأفكار دون مشاطرتها مع باقي الأفراد.
- المحسوبية والتعال على حسب العلاقة الشخصية مع المسؤولين مما يخلق فجوة داخل العمل.
- التسيير العمودي والمتمثل في الهرمية والتي تعاني من تسلط الإدارة العليا على باقي مستويات الإدارة وهذا يؤثر على نوعية الأداء لهم.

- عدم الرغبة في التغيير ومواكبة التطورات والاكتفاء بالعمل الروتيني من أجل الابتعاد عن الإجهاد والتفكير.
- عدم وضع أهداف واضحة وصريحة ومحاولة الوصول إليها من خلال خطط يتم تطبيقها مرحلة بمرحلة.
- وكل هاته المعوقات أدلى بها 6 أفراد وبنسبة 1%، وهي تعتبر فعليا مؤثرات سلبية للجودة الشاملة.

20- ماهي سبل تحقيق الجودة الشاملة بالمكتبة؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
تكوين الموظفين	131	78.4%
توفير التجهيزات	106	63.5%
توظيف المؤهلين وأصحاب الخبرة	81	48.5%
البحث عن مصادر تمويل جديدة	24	14.4%
الرقابة الدائمة للعمل	96	47.5%
التقييم المستمر	106	63.5%
أخرى	6	3.6%
المجموع	167	100%

الجدول رقم 24: مقومات تحقيق الجودة الشاملة.



يوضح الجدول رقم 24 مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية الموارد البشرية عامة والمؤهلة خاصة في تحقيق الجودة الشاملة فاليد البشرية هي أساس تسيير الأنظمة من أجل تحقيق الأهداف وهو ما مثلته نسبيته **48.8%** و**78.4%** على التوالي، بالإضافة الى التجهيزات الضرورية إذ أنه لا يمكن العمل بدون وجود الوسائل اللازمة والضرورية وهو ما مثلته نسبة **63.5%**، كما يلاحظ أيضا مدى إدراك بعض أفراد العينة بأهمية التقييم المستمر في سبيل بلوغ الريادة ومن خلال تحقيق الجودة الشاملة بالمكتبات، وقد كانت نسبة ذلك **63.5%**. ويضيف بعض

المبحوثين المقومات التالية:

- التخطيط الاستراتيجي.

- تحديد المسؤوليات.

- جعل المكتبة تعمل وفق نظام مترابط فيما بينه، يكمل فيه كل عنصر العنصر الآخر.

- تحديد الأهداف مسبقا مع اشراك جميع الموظفين.

6-3-4- المحور الثالث: العلاقة بين الحوكمة والجودة الشاملة في المكتبات الجامعية:

وخصص المحور الثالث من الاستبيان للحديث عن العلاقة التي تربط الحوكمة بالجودة الشاملة في المكتبات الجامعية

وذلك من خلال مجموعة من الأسئلة تتمثل في:

21- هل ترى أن تطبيق مبادئ الحوكمة كفيلة بتحقيق الجودة الشاملة بالمكتبة؟

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
94%	157	نعم
6%	10	لا
100%	167	المجموع

الجدول رقم 25: علاقة مبادئ الحوكمة بالجودة الشاملة.



يرى 157 فردا من أفراد العينة وبنسبة 94% أن للحوكمة علاقة كبير مع الجودة الشاملة ويتجسد ذلك في مبادئها التي تمكن من تحقيق الجودة الشاملة وعلى رأسها الشفافية، العدل والمشاركة، في المقابل يرى بقية الأفراد والمتمثلين في 10 أشخاص أنه لا توجد أية علاقة بين الحوكمة والجودة الشاملة فالمكتبة تستطيع تحقيقها -أي الجودة الشاملة- من خلال توفير كل الموارد الضرورية سواء مالية، بشرية أو مادية أو برامج حاسوبية يتم استعمالها من أجل التسيير الحسن لمختلف مصالح المكتبة.

-إذا كانت الإجابة بنعم فهل هذا راجع إلى؟

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
55.1%	92	تحقيق العدالة بين الموظفين يعني تقديم أقصى مجهودات العمل
60%	100	شفافية العمل تعطي الأريحية في أداء المهام
61%	102	لأن الكفاءة أساس تحقيق الجودة الشاملة
3%	5	أخرى
100%	167	المجموع

الجدول رقم 26: سبب علاقة مبادئ الحوكمة بالجودة الشاملة.

يعتبر هذا السؤال مكملا للسؤال السابق إذ أنه يشرح أكثر سبب علاقة الحوكمة بالجودة الشاملة في المكتبات الجامعية في نظر أفراد العينة الذين أجابوا بوجود علاقة تربط الاثنين من خلال جملة من العناصر والتي كانت متقاربة في النسب تمثلت في:

- يعتبر مبدأ العدالة بين الموظفين من أهم مبادئ الحوكمة والذي يقضي بتحقيق الجودة الشاملة حيث أن الشعور

بالعدالة يولد تقديم أقصى المجهودات والعطاء دون كسل أو تراخي. (نسبة 55.1%)

- تطبيق مبدأ الشفافية يعطي الراحة التامة للموظف الذي يحس بالأريحية في أداء مهامه، وهذا يولد له حبا لعمله

وبالتالي الإحساس بالمسؤولية. (نسبة 60%)



- الكفاءة والتي تعتبر أساس الجودة الشاملة، حيث أن المكتبة تحتاج لتوظيف الأفراد الذين لديهم خبرات في المجال، وإن كان ينقصهم بعض ذلك سعت إلى تكوينهم وتدريبهم من أجل تخطي، ذلك وبالتالي خلق أفراد يتمتعون بالخبرة والكفاءة المناسبة لطبيعة العمل الموكل لهم. (نسبة 61%)

بالإضافة إلى إتباع طرق التقييم الجيدة من أجل تقويم الأخطاء وقياس أداء الموظفين، أيضا إلى المشاركة في إتخاذ القرارات والتي تمكن المسؤول من الحصول على أفضل الحلول وأحسن الأفكار التي تعود بالنفع على المكتبة وعلى رأسها تحقيق الجودة الشاملة. (نسبة 3%).

22- ما العلاقة بين الحوكمة والأداء الوظيفي؟

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
90%	149	تطبيق مبادئ الحوكمة يعني زيادة في الأداء الوظيفي
4%	8	تطبيق مبادئ الحوكمة يعني انخفاض في الأداء الوظيفي
6%	10	لا توجد علاقة بين الاثنين
100%	167	المجموع

الجدول رقم 27: علاقة الحوكمة بالأداء الوظيفي.

يرى معظم افراد العينة والبالغ عددهم 149 شخصا، أن لتطبيق الحوكمة علاقة طردية مع الأداء الوظيفي، حيث انها تساهم في زيادته وذلك من خلال الشفافية والعدالة وغيرها من المبادئ التي تجعل من الموظف يقدم كل طاقاته ومجهوداته في سبيل تحقيق أهداف المكتبة التابع لها وذلك بنسبة 90%، في حين أن 8 من الأفراد وبنسبة 4% يرون أن العلاقة التي تربط الاثنين هي علاقة عكسية إذ أن تطبيق مبادئ الحوكمة يعني انخفاض في الأداء الوظيفي حيث أن الموظف لا تهمه العدالة والشفافية بقدر ما تهمه العلاقات الشخصية التي تعزز من مكانته فإن طبقت المبادئ السابقة أثر بالسلب على مكانته وهذا ما يجعل منه يتراجع في الأداء. أما عن باقي أفراد العينة والذين يمثلون 10 أشخاص وبنسبة 6% فيرون أنه لا توجد أية تربط الحوكمة بالأداء الوظيفي؛ إذ أن الموظف المجد يؤدي كل

أدواره للزمة وفي أية بيئة عمل كانت وذلك لأن في نظرهم الموظف هو المتحكم في طبيعة أدائه، حيث يقوده ضميره المهني إلى إعطاء أقصى ما يملك دون مراعاة طبيعة التعامل أو أي شيء آخر.

23- ما هي العلاقة بين الأداء الوظيفي والجودة بالمكاتب؟

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
94.6%	158	كلما كان الأداء مرتفعا كانت هناك جودة شاملة والعكس صحيح
5.4%	9	لا توجد علاقة بين الأداء الوظيفي والجودة الشاملة
100%	167	المجموع

الجدول رقم 28: علاقة الأداء الوظيفي بالجودة الشاملة.

تترجم الأرقام في الأعلى نظرة أفراد العينة للعلاقة الرابطة بين الأداء الوظيفي والجودة الشاملة بالمكاتب، إذا أن جميعهم تقريبا أي 158 فردا من أصل 167 وبنسبة 94.6%، يرون بأنه كلما كان الأداء الوظيفي مرتفعا تحققت الجودة الشاملة بالمكاتب والعكس صحيح حيث أن الأداء الوظيفي يترجم في شكل أعمال وخدمات على أرض الواقع وبالتالي عندما يكون الأداء مرتفعا يظهر ذلك من خلال تقديم كل الخدمات في الصورة المناسبة وبالشكل الذي يرضي المستفيد وهذا ما يسمح للمكاتب بتحقيق الجودة، في حين أن البقية والمثلين في 9 أفراد وبنسبة 5.4% فيرون أنه لا توجد أية علاقة تربط بين الأداء الوظيفي والجودة بالمكاتب لأن الجودة في رأيهم ليست مبنية أصلا على الأداء الوظيفي، بل على أسس أخرى من بينها الموارد المادية، المالية، والبشرية من خلال العدد والكم اللازمين لكل مورد من الموارد السابقة الذكر.

24- نقيس مدى نجاعة النظام بالمكتبة من خلال؟

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
84%	140	مدى رضا المستفيدين
36%	60	مدى رضا الموظفين
36%	60	مدى الالتزام بأخلاقيات المهنة
41%	69	مدى تحقيق الخطط الاستراتيجية
48%	80	مكائنها ضمن باقي المكتبات الجامعية
2.4%	4	أخرى
100%	167	المجموع

الجدول رقم 29: طرق قياس نجاعة النظام بالمكتبة.

يبين الجدول التابع للسؤال رقم 21 أسس وطرق قياس طبيعة النظام من أجل معرفة مدى نجاعته؛ والمتمثلة في أولا مدى رضا المستفيدين والذي يتصدر القائمة ونسبة 84% حيث يعتبر المستفيد أساس إنشاء المكتبة ورضاه أسمى ما تطمح إليه. ثانيا المكان التي تحتلها بين باقي المكتبات بـ 80 تكرار ما يقابله 48%، أو ما يعرف بالميزة التنافسية، فإن احتلت الصدارة تم التأكد من أنها تسيير وفق نظام ناجح وإن حدث العكس فهذا أكبر دليل على سوء التسيير وبالتالي فشل النظام ككل. ثم يأتي ثالث عنصر للقياس والمتمثل في تحقيق الخطط الموضوعية من عدمها وهذا بنسبة 41%؛ حيث أن المكتبة الناجحة تحقق ما خططت له وذلك من خلال معرفة كيفية بناء خطة ناجحة وكيفية السعي لتحقيقها بالطرق الناجحة والمضمونة إن صح التعبير.

أما عن رضا الموظفين ومدى الالتزام بأخلاقيات المهنة فقد أخذنا المركز الرابع من حيث عدد التكرارات والذي بلغ 60 ونسبة قدرت بـ 36%، حيث يجب على مسؤول المكتبة أن يسعى إلى كسب رضا موظفيه من أجل ضمان جودة مخرجاتهم، وذلك من خلال المعاملة الحسنة بالإضافة إلى أهم شيء ألا وهو أخلاقيات المهنة والتي تقضي بالتعامل مع كل الموظفين بشكل متساوي، اتباع الوضع والشفافية... الخ والتي تسمح بالحصول على أفضل الأداء.



وقد أضيفت بعض النقاط من طرف المبحوث وبنسبة 2.4% تمثلت في:

- المجموعات المكتبية ومدى توافقها مع متطلبات واحتياجات المستفيدين؛ حيث أن النظام الناجح يسعى الموظفين فيه إلى توفير كل المراجع والمصادر التي تشبع حاجات المستفيدين المعلوماتية.
- قياس أساليب التعامل معهم - أي المستفيدين - من خلال خدمة الإجابة على استفسارات المستفيدين.
- قياس الأداء الوظيفي باعتباره من بين أهم الأسس المبنية عليها نظام المكتبة ككل لما له من أهمية بالغة في تحقيق الأهداف المنتظرة، إذا كلما كان الأداء مرتفعا وبالشكل المطلوب تمكنت المكتبة من تحقيق ما تطمح إليه والعكس صحيح.

25- تحقق مكتبتكم أهدافها من خلال؟

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
58%	97	تكامل أجزاء المكتبة فيما بينها
41.3%	69	درجة التحديد والوضوح في نظام اتخاذ القرارات
25%	42	حرية العاملين ودرجة الاستقلالية لديهم
34%	57	الادراك الصحيح للمفاهيم من قبل الأفراد
100%	167	المجموع

الجدول رقم 30: عناصر تحقيق أهداف المكتبة.

يترجم لنا الجدول في الأعلى مجموعة النقاط الأساسية التي تمكن المكتبة من تحقيق أهدافها وذلك وفق ترتيب المبحوثين والذين يرون أن أهم عنصر هو مدى تكامل أجزاء المكتبة فيما بينها وبنسبة 58%، حيث أن للمكتبة عدة أجزاء مخصصة في الموارد البشرية، المادية والمالية والبرامج إضافة إلى مبنى المكتبة أيضا؛ فإن كان كل عنصر منها كما هو مطلوب تكاملت فيما بينها ومكنت المكتبة من بلوغ أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها. أما عن ثاني أهم العناصر فتمثل في درجة التحديد والوضوح في نظام اتخاذ القرارات بـ 69 تكرار وبنسبة 41.3%، والذي يعتبر جد



ضروريا داخل المكتبة، لأن الموظف بطبعه لا يجب الالتواءات بل يفضل الصراحة المطلقة والوضوح في الخطط الموضوعية في سبيل إنجاح نظام المكتبة؛ من أجل معرفة كيفية التعامل مع الواقع من أجل تحقيق ما هو مخطط له. أما عن عنصر الإدراك الصحيح للمفاهيم من قبل الأفراد، والذي يحتاج إلى عنصر الكفاءة فقد أخذ نسبة **34%** بـ **57** تكرارا، وهنا يتم التركيز على انتقاء فريق العمل من خلال مؤهلاتهم وخبراتهم والتي تجعل منهم أفراد واعين بكل ما يدور من حولهم وبالتالي يمكن التعويل عليهم في تسيير مختلف الأمور، وبالخصوص إذا تم منح الحرية لهم مع اشراكهم في اتخاذ القرارات والذي يولد لديهم الشعور بالاستقلالية وهذا يزيد في نسبة عطائهم داخل المكتبة وهو ما أدلى به **42** فردا ونسبة **25%**.

26- هل تعمل مكتبتكم في اطار تنافسي مع باقي المكتبات الجامعية الجزائرية؟

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
60.5%	101	نعم
39.5%	66	لا
100%	167	المجموع

الدول رقم 31: عمل المكتبات في اطار تنافسي من عدمه.

من خلال الجدول في الأعلى يتضح لنا أن **101** فردا ونسبة **60.5%**، أجابوا بعمل المكتبة التي يعمل بها في إطار تنافسي مع باقي المكتبات الأخرى وذلك من خلال سعيها إلى تقديم الأفضل لمستفيديها، مع الحرص الدائم للتطوير والتغيير من خلال مواكبة المستجدات الحاصلة في مجل المكتبات، في حين أن البقية أي **66** فردا ونسبة **39.5%**؛ فقد نفوا عمل المكتبة التي يعملون بها في اطار تنافسي حيث يتمثل عملهم في أعمال روتينية لا تتوافر على التحديد والتطوير، وهذا ما تم ملاحظته فعليا في بعض المكتبات التي تم زيارتها والتي لا تزال لحد الساعة تتبع التسيير التقليدي والفهارس الورقية من أجل البحث على المراجع وما إلى ذلك، وهذا كله يحول وتطورها أولا وجعلها

في إطار تنافسي من أجل التمييز، وهي مكاتب غالباً ما يكون هم المسيرين فيها هو مراقبة الموظفين وحضورهم واهمال أهم عنصر ألا وهو نوعية الأداء وجودة الخدمات.

- إذا كانت الإجابة بنعم فهل حققت ميزة تنافسية؟

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
51%	85	نعم
19%	32	لا
30%	50	بدون إجابة
100%	167	المجموع

الجدول رقم 32: تحقيق الميزة التنافسية من عدمه في المكاتب محل الدراسة.

جاء هذا السؤال تابعا للسؤال السابق والهدف منه هو معرفة المكاتب التي حققت تميزاً من بين جميع المكاتب محل الدراسة، حيث أن 85 فرداً وبنسبة 51% أكدوا بأن المكتبة التي يعملون بها حققت تميزاً وبالفعل تم ملاحظة مكاتب جد مميزة سواء في المبنى أو الخدمة المقدمة، في حين أن 19% مثلت الأفراد الذي أجابوا بعدم تحقيق المكتبة للتمييز بعد وهي لا تزال تسعى لذلك من خلال محاولات التطوير والتحسين المستمر لمختلف الخدمات المقدمة. أم البقية وعددهم 50 فرداً وبنسبة 30% فضّلوا عدم الإجابة لأن في نظرهم أصلاً المكتبة التي يعملون بها لا تسعى أصلاً إلى تحقيق التميز.

27- كيف ترى العلاقة الرابطة بين الحوكمة والجودة الشاملة في المكتبة؟

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
22.2%	37	علاقة ترابط
59.2%	99	علاقة تكامل
16.8%	28	علاقة تداخل
1.8%	3	لا علاقة بينهما
100%	167	المجموع

الجدول رقم 33: علاقة الحوكمة بالجودة الشاملة.

يتبين لنا من خلال الجدول في الأعلى أن أكبر العدد من الإجابات والمتمثل في 99 وبنسبة 59%، يرى أفرادهم بأن علاقة الحوكمة بالجودة الشاملة هي علاقة تكامل إذ أن كل واحد منهما يكمل الآخر، من خلال سعي الحوكمة إلى إقامة آليات التوجيه والرقابة لتحقيق الشفافية والمساءلة داخل المكتبة، في حين أن الجودة الشاملة تركز على تحسين العميات والخدمات المقدمة للمستخدمين. أما 37 فرداً وبنسبة 22.2% أجابوا بأن العلاقة التي تربط الإثنين هي علاقة ترابط حيث أن للحوكمة تأثير على جودة الأداء وباقي الممارسات في المكتبة أما الجودة الشاملة فهي تدعم وتعزز ممارسات الحوكمة الجيدة فكل واحد تربطه علاقة بالآخر. وأما ثالث النسب والمتمثل في 16.8% فيرى أصحابه أن علاقة الحوكمة بالجودة الشاملة هي علاقة تداخل إذ أنه هناك تشابك بين الإثنين في عدة نواحي حيث على سبيل المثال تعزز الحوكمة وجود رؤية استراتيجية للمكتبة قائمة على الجودة، في حين أن الجودة تعزز المشاركة الفعالة بين الأفراد والذي يزيد في الأداء ولهذا لا يمكن فصل الحوكمة عن الجودة حسب رأي أصحاب هاته العلاقة. لتبقى نسبة 1.8% والممثل في 3 أفراد والذي ينفون وجود علاقة تربط الحوكمة بالجودة الشاملة فلكل مصطلح مجاله الخاص بعيد عن المصطلح الآخر.

6-3-5- المحور الرابع: المشاكل والحلول:

وخصص هذا المحور الأخير من اجل التعرف أولاً على المشاكل التي تعاني منها المكتبات الجامعية في الشرق الجزائري والتي تحول وتحقيقها للجودة الشاملة، وتقديم الحلول ثانياً التي يراها أفراد العينة مناسبة لتخطي كل المشاكل والعراقيل.

28- ماهي المشاكل التي تعاني منها مكنتكم؟

النسبة	التكرارات	المشاكل
41.3%	69	نقص الكادر البشري
62%	103	نقص في العتاد
46%	76	ضعف الميزانية
31%	52	التمييز بين الموظفين وعدم العدالة
24%	40	العمل في اطار غامض
34%	56	التسلط
22%	36	عدم الاستشارة في اتخاذ القرارات
100%	167	المجموع

الجدول رقم 34: اهم المشاكل التي تعاني منها المكنتات محل الدراسة.

تعاني المكنتات محل الدراسة من جملة من المشكل وعلى رأسها نقص في العتاد 62% حيث أنها تحتاج التزيد بالوسائل وخاصة منها المتعلقة بالتكنولوجيا ولعل أهمها يتمثل في الحواسيب، بالإضافة إلى ضعف الميزانية وخاصة في الآونة الأخير مع انتشار جائحة كورونا إذ تقلص التمويل المالي بشكل كبير وأصبح منحصرًا في اقتناء بعض المراجع فقط، وهو ما مثلته نسبة 46%. هذا ولا ننسى نقص الكادر البشري وخاصة مع صدور قانون استبعاد الموظفين خارج تخصص المكنتات عن العمل فيها والاكتفاء بأصحاب التخصص الذين يعدون على الأصابع مما خلق نقص فادح وبشكل مفاجئ في المكنتات، وهذا ما صرح به 69 فردًا وبنسبة تمثلت في 41.3%. أما عن مشكلي التمييز بين الموظفين وعدم العدالة بالإضافة إلى التسلط فقد أخذنا نسبي 31% و 34% على التوالي؛ إذ يتصرف بعض المسؤولين في المكنتات المركزية لجامعات الشرق الجزائري بكل عنصرية وتفرقة بي الموظفين مع تسلطهم في التسيير والحكم مما خلق سخط لدى الموظفين بالإضافة إلى عدم الرضا وعدم الارتياح في العمل.

ويبقى العمل في إطار غامض من بين المشاكل التي تعاني منها بعض المكتبات إذ أن الموظف لا يشرك في أية عملية من عمليات التخطيط للأهداف المراد تحقيقها، بل إنه يتلقى أوامر للعمل دون أدنى توضيح أو تفسير، وقد أخذ هذا المشكل 40 تكراراً وبنسبة تمثلت في 24% بالتوازي مع المشكل الأخير والذي يصب في نفس سياق سابقه ويتمثل في عدم الاستشارة في اتخاذ القرارات والذي أخذ نسبة 22%.

وكلها تبقى مشاكل تعاني منها بعض المكتبات محل الدراسة يستوجب إيجاد الحلول الناجعة لها وفي أقرب وقت من أجل تحقيق ما يطمح لتحقيقه.

29- ماهي الحلول التي تقترحها؟

النسبة	التكرارات	الحلول
44%	73	توظيف أصحاب الخبرة
55%	92	توفير العتاد اللازم
23%	39	البحث عن مصادر تمويل أخرى
37%	62	العدل
43%	71	الشفافية
65%	108	العمل ضمن فريق عمل
33%	56	الاستشارة في التسيير
34%	57	التسيير السلس وعدم التسلط
100%	167	المجموع

الجدول رقم 35: الحلول المقترحة لتخطي المشاكل.

من خلال المشاكل التي تم التعرف عليها في السؤال المقابل، اقترح أفراد عينة الدراسة جملة من الحلول التي يرونها فعالة في سبيل تخطي العثرات السابقة وتمثلت في:

- العمل ضمن فريق عمل وبنسبة **65%**، حيث يعتبر العمل الجماعي من بين الأعمال التي تجعل من المكتبة تعمل بشكل موفق مما يجعلها تحقق جودة في شتى خدماتها ومهامها.

- توفير العتاد المناسب بتكرار **92** وبنسبة **55%**، إذ أن المكتبة اليوم تعمل في عصر غزت التكنولوجيا فيه كل المجالات ولهذا يستوجب عليها مواكبة كل تلك التطورات من أجل البقاء في ظل توجه الطالب للمصادر الالكترونية المتوفرة في مواقع وصفحات الويب.

- التركيز على الشفافية والوضوح في التسيير وبنسبة **43%**، إذ أن الموظف يجب أن يحس بالراحة داخل مكان عمله والاستقرار ولن يتأتى له ذلك إلا من خلال الوضوح والصراحة في التسيير.

- توظيف أصحاب الخبرة وخاصة الأفراد الذين عملوا في إطار عقود مع الجامعات إذ أنهم مارسوا المهنة لفترة لا بأس بها مكنتهم من الإلمام بمختلف المهام والوظائف الموجود في المكتبة. وقد كان لهذا الحل **73** تكرارات ما قابله نسبة **44%**.

- العدل والمساواة بين جميع الموظفين والابتعاد عن التمييز الذي يخلق العداوة بينهم، الأمر الذي يؤدي إلى نقص في الأداء الوظيفي، ومن هذا المنطلق فإن المسؤول المتمكن يلتزم بتحسيس موظفيه بأهم سواسية. وقد أخذ هذا الحل نسبة **37%**.

- التسيير السلس وعدم التسلط من قبل المسؤولين، والذين يستوجب عليهم معرفة كيفية التعامل مع الموظفين وبما يرضي الجميع حتى يتمكنوا من كسب رضاهم ومن ثم ولائهم. وهو ما مثله **57** فرد وبنسبة تمثلت في **34%**.

- الاستشارة في التسيير من خلال عقد الاجتماعات الدورية من أجل الأخذ برأي جميع الموظفين من أجل الخروج بأفضل الحلول. وقد أخذ هذا الحل **56** تكرارا بنسبة تمثلت في **33%**.

- البحث عن مصادر تمويل جديدة كما هو الحال في المكتبات المتواجدة والمنتشرة على مستوى الوطن العربي أو على المستوى الدولي. ومثال ذلك مكتبة الجامعة الأردنية والتي جعلت قسما خاصا بنسخ بعض صفحات المراجع وبما يسمح به القانون مقابل مبلغ مبالى يتم استغلاله في توفير مستلزمات المكتبة، بالإضافة الى فرض غرامات مالية عن كل تأخير في إرجاع المراجع واستغلاله أيضا في اقتناء ما تحتاجه المكتبة. (39 تكرار بنسبة 23%).

6-4- نتائج الدراسة:

6-4-1- النتائج العامة للدراسة:

بعد تحليل جميع الأسئلة التي جاءت في استمارة الاستبانة والتي أجاب عليها 167 فردا يعملون بالمكتبات المركزية لجامعات الشرق الجزائري، تم التوصل إلى جملة من النتائج تتمثل في:

أظهرت الدراسة تفاوت في نسبة المكتبيين الاناث والذكور العاملين في المكتبات المركزية لجامعات الشرق الجزائري، ومع ذلك فإن التعامل واحد في أغلب المكتبات محل الدراسة.

تبين من خلال الدراسة أن الغالبية الساحقة من العاملين في المكتبات محل الدراسة يملكون شهادات جامعية في مجال المكتبات، في حين أن عدد قليل منهم يملكون شهادة الدراسة التطبيقية، وهذا ان دل عن شيء فإنه يدل على خبرة الموظفين في المكتبات محل الدراسة في مجال عملهم وهذا ما يمكنهم من أداء مهامهم على أكمل وجه إن توفر الجو الملائم لذلك.

أظهرت الدراسة أن غالبية الباحثين ممن لديهم شهادات في تخصص علم المكتبات وهذا مؤشر جيد عن نوعية العمل وطبيعة الأداء الذي سيقدمونه للمكتبات محل الدراسة، في حين أن البقية ممن لا يمتلكون تخصص علم المكتبات لكن في الوقت نفسه يمتلكون خبرة في المجال وهذا بحكم سنين عملهم داخل المكتبة؛ وكل هذا يعتبر من المقومات الأساسية التي تبني عليها المكتبة أهدافها.

بينت الدراسة أن الغالبية العظمى من المبحوثين من الأفراد الذين يمارسون مهامهم في المكتبات لفترة زمنية طويلة، في حين أن عدد قليل منهم فقط ممن يمتلكون خبرة سنين قليلة؛ وهذا إن دل على شيء فهو يدل على عراقة هذا التخصص كباقي التخصصات الأخرى، هذا بالإضافة إلى أهميته الكبرى.

أظهرت الدراسة أن لأفراد العينة معرفة ودراية بمصطلح الحوكمة ودليل ذلك الإجابات التي تم التحصل عليها. وهذا راجع لاطلاعهم الدائم على مستجدات الساحة العلمية، ولكن تبقى نظرهم متفاوتة بين اقتراح واقتراح آخر.

تبين لنا من خلال الدراسة الميدانية أن حوكمة المكتبات الجامعية بالنسبة لأفراد العينة تعني تحقيق مجموعة من الإجراءات والمسببات لكن وفق أولويات وترتيبات معينة، لعل أهمها هو إخضاعها إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء.

أظهرت الدراسة أنه يسود لحد الساعة نظام التسيير الهرمي في غالبية المكتبات محل الدراسة، في حين أن البعض منها على دراية تامة بمدى أهمية إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات من طرف مسؤوليها.

يعتمد مسؤولو بعض المكتبات محل الدراسة على فتح المجال للحوار مع الطاقم العامل لما له من أهمية في اتخاذ القرارات الحاسمة والصائبة في الوقت نفسه، بالمقابل هناك في بعض المكتبات محل الدراسة لا يوجد بها حوار مع المسؤول بشكل كلي وهي في الغالب المكتبات التي تسيير وفق النظام الهرمي.

أظهرت لنا الدراسة الميدانية أن غالبية المكتبات تعمل وفق نظام واضح وصريح يعرف كل موظف فيه واجباته وحقوقه وما هو مطلوب منه إنجازه على أتم الدراية والمعرفة، وهو أحد مفاتيح كسب ولاء الموظف؛ والذي من شأنه تقديم أفضل ما لديه في سبيل نجاح مكتبته.

يتضح لنا من خلال تحليل البيانات السابقة أن المكتبات محل الدراسة انقسمت الى قسمين تقريبا؛ القسم الأول يتم اخبار الموظف فيه عن كل مستجدات العمل، والقسم الثاني عكس ذلك، وهذا راجع إلى طبيعة المسؤول ونظرة للعمل.

تم التوصل إلى أن غالبية المكتبات لها خطط استراتيجية تعمل وفقها لضمان تحقيق أهدافها وهو مؤشر جيد عن يشير إلى تحقيق الجودة الشاملة وفق تطبيق مبدأ من مبادئ الحوكمة الرئيسية. أما باقي المكتبات فهي تسير وفق نظام روتيني من غير خطط واضحة وصريحة.

أظهرت لنا الدراسة بأنه يسود العدل والمساواة في جزء من المكتبات محل الدراسة وهذا ما بينته لنا نسبة **21.3%**، في حين أن البقية تعمل وفق سلم معين إما يكون فيها طبيعة الوظيفة هي المعيار (**38.8%**)، أو التخصص وبنسبة **22.7%**. وتبقى آخر النسب والتي تمثل المحسوبية وهي أخطر التعاملات لأن فيها المسؤول لا تهمه وظيفة المكتبي أو درجته العلمية بقدر ما تهمه علاقته الشخصية (**18%**). وكل هذا له تأثير مباشر على طبيعة أداء الموظف؛ حيث أنه كلما أحس بالارتياح في عمله وأنه يعامل كباقي الأفراد كلما كان أداؤه عالي والعكس صحيح.

من خلال ما جاء في الدراسة الميدانية نستنتج أن لتطبيق جميع مبادئ الحوكمة وبالشكل الصحيح يمكن المكتبة من تحقيق الجودة الشاملة بالمكتبات، بالإضافة إلى تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ وكذا المعايير المتفق عليها، ليس هذا وحسب بل ان تطبيقها أيضا يمكن من دعم المساءلة وتحسين القدرة التنافسية خاصة في ظل تحقيق زيادة ثقة المستفيدين.



أظهرت الدراسة وجود مؤشرات تطبيقا الحوكمة في المكتبات محل الدراسة ولكن ليس جميع مبادئها ولهذا يستوجب إعادة النظر في الاعتبارات غير الموضوعية في إسناد مناب المسؤولية، مع ضرورة إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرارات، ليس هذا وحسب بل يستوجب كذلك وضع خلية مراقبة الجودة بالموازات مع تأطير عمليات التقييم.

نستخلص من الدراسة أن الجودة الشاملة في نظر الباحثين هي جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين في المرتبة الأولى وهو ما مثلته نسبة **31%**، بالإضافة إلى جودة الأداء مع جودة التسيير وكلها تعمل في نسق واحد الغاية منها هي تحقيق التميز للمكتبة.

بينت لنا الدراسة مدى وعي أصحاب القرار في عدد من المكتبات محل الدراسة بترتيب الهيكل التنظيمي للمناصب داخل المكتبة، إذ أن فئة المكتبيين هي في الصدارة متبوعة بالأفراد المتمكنين من الإعلام الآلي، فالإداريين التي تتركز مهامه في أمانة المكتبة.

نستنتج من الدراسة أنه يجب على المسؤولين الالتزام بجملة من الأسس وعلى رأسها تشجيع روح العمل في إطار جماعي ووفق فرق العمل، بالإضافة إلى السهر على توفير الموارد الضرورية مع تفعيل دور الرقابة، وهي عبارة عن أسس تمكن من تحقيق الجودة الشاملة.

تظهر لنا الدراسة انه توجد العديد من المعوقات التي يعاني منها بعض المكتبات والتي تحول وتحقيق الجودة الشاملة بالمكتبات وعلى رأسها سوء التسيير وهو ما أكدته إجابات الباحثين للسؤال رقم **17** من استمارة الاستبانة.

تظهر لنا الدراسة وجود علاقة تربط بين كل من الأداء الوظيفي والحوكمة والجودة الشاملة في الوقت ذاته، إذ أنه من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة يتم تحقيق زيادة في الأداء الوظيفي وهو ما تؤكدته نسبة **90%**، وزيادته تتحقق الجودة الشاملة وبنسبة **94.6%**.



فاعلية النظام بالمكتبة مرهونة بمدى تحقيق رضا المستفيد وهو ما أكدته 140 فردا من أصل 167 فردا من أفراد عينة الدراسة فتحقيق الرضا يعني نجاح المكتبة في تأدية واجباتها ومهامها على أكمل وجه وهو ما يترجمه مصطلح النظام الفعال.

يعمل عدد لا بأس به من المكتبات في إطار تنافسي مع باقي المكتبات ويتجلى ذلك في محاولاته الدائمة والدؤوبة في سبيل تحقيق ذلك، وقد حققت نسبة 51% منها ميزة تنافسية في حين أن البقية لا تزال تحاول تحقيق ذلك.

تبين لنا الدراسة وجود علاقة تكامل بين الحوكمة والجودة الشاملة وبنسبة 59%، إذ أن كل واحد منها يكمل الآخر في نظر أفراد عينة الدراسة.

6-4-2- النتائج على ضوء الفرضيات:

من خلال الانطلاق من الفرضيات الموضحة في الفصل المنهجي للدراسة، والتقصي الميداني عن طريق استمارة الاستبانة جاءت هاته النتائج من أجل دعم أو نفي الفرضيات الموضوعية مسبقا وذلك على النحو الموالي:

- فيما يخص الفرضية الأولى والتي تقضي بأن المكتبات المركزية للجامعات محل الدراسة كلها تخضع لتطبيقات الحوكمة وهذا راجع للمؤشرات التي تؤكد ذلك، لم تتحقق وهذا بسبب وجود بعض المكتبات التي تعاني من تسلط المسؤولين بها والذين يفرضون سلطتهم بشكل قاسي ومجحف في حق بعض الموظفين وعلى عكس البعض الآخر والذين تربطهم بهم العلاقات الشخصية مما زاد في غضب وسخط الموظفين الذين أصبحوا يعملون في جو يسوده شعور عدم الراحة والضغط الدائمين.

- وبالنسبة للفرضية الثانية الخاصة ب: تسعى المكتبات محل الدراسة الى تحقيق الجودة الشاملة من خلال اتباع جملة من السياسات والإجراءات المحددة مسبقا. فلم تتحقق هي الأخرى، لأن هناك بعض المكتبات لا



تزال لحد الساعة تعمل وفق نظام روتيني لا توجد به أي تغييرا أو تطويرات الأمر الذي يحول دون تحقيقها للجودة الشاملة.

• أما الفرضية الثالثة والتي ترى أن تطبيقات الحوكمة تؤثر في الأداء الوظيفي للعاملين بالإيجاب وذلك من خلال الرفع فيه وزيادته فقد تحققت لأنه بالفعل تعتبر المبادئ المبنية عليها الحوكمة محفزة للموظف بشكل كبير لبذل كل مجهوداته في سبيل ضمان سير العمل بالشكل المطلوب الأمر الذي يساهم في تحقيق الجودة الشاملة بها ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية.

• وتبقى الفرضية الرابعة والتي ترى أن المكتبات المركزية محل الدراسة تعاني من جملة من المشاكل التي تحول وتحقيقها للجودة وعلى رأسها عدم الالتزام بجميع مبادئ الحوكمة فقد تحققت نسبيا لأنه لا تكفي الالتزام بمبادئ الحوكمة وحدها لتحقيق الجودة الشاملة في المكتبات بل يجي الالتفات أيضا الى مشاكل نقص الموارد المادية والبشرية وكذا البرمجيات التي تلعب هي الأخرى دورا هاما في سبيل تحقيق الجودة بالمكتبات.

6-5- اقتراحات الدراسة:

بعد التطرق الى النتائج العامة للدراسة، والنتائج المبنية على ضوء الفرضيات، جاء هذا العنصر والمتمثل في الحلول المقترحة لتخطي السلبيات والنقائص من خلال مجموعة من الاقتراحات والمتمثلة في:

• على السلطات المعنية تعيين المسؤولين الأكفاء من أجل ضمان حسن التسيير داخل المكتبات، لأن القائد الكفء هو أساس نجاح المكتبات.

• ضرورة تعزيز المشاركة المجتمعية من طرف مسؤولي المكتبات ويكون ذلك من خلال تعزيز مشاركة كل المستفيد منها والمتمثلين في أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، والموظفين.



السهر على ضمان تطبيق مبدأ الشفافية لما له من انعكاسات إيجابية تعود على الموظف و المستفيدين على حد سواء.

تعزيز آليات المساءلة في المكتبات الجامعية، وذلك من خلال تقديم التقارير وبشكل دوري ومنتظم، عن الأداء والتحسينات الدائمة الحاصلة على مستوى المكتبة، بالإضافة الى تقييم الرضا عن الخدمات من طرف المستفيدين.

السهر على تقديم التدريب اللازم لتطوير مهارات فريق العمل من أجل ضمان تقديم أفضل أداء والذي من شأنه تدعيم أساسيات تحقيق الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية.

تشكيل لجنة مختصة بالسهر على حوكمة الجامعات ومن ثم حوكمة المكتبات الجامعية، تضم أعضاء من الإدارة وأعضاء من هيئة التدريس وكذا الطلاب، تكون مهمتها مراقبة مدى تنفيذ مبادئ الحوكمة مع مراقبة أداء المكتبة.

تعزيز مبدأ التشاور والتحاور الدائمين سواء على المستوى الداخلي للمكتبة؛ أي بين المسؤول والموظفين، أو على المستوى الخارجي والذي يكون بين أفراد المكتبة وكل الأشخاص الفاعلين داخل الجامعة ككل، وهذا من أجل تبادل الآراء والأفكار في سبيل النهوض بقطاع المكتبات باعتبارها من بين أهم المؤسسات داخل المجتمع ككل.

التركيز على توفير كل المتطلبات الضرورية للمكتبة بشرية كانت أم مادية، وهذا من أجل خلق بيئة عمل فعالة يكون فيها الموظفون قادرين على تقديم الأفضل.

ضرورة تطبيق التكنولوجيا في المكتبات من أجل تعزيز الحوكمة بها، ومثال ذلك استخدام نظم إدارة المكتبة الإلكترونية المتضمنة الأدوات التحليلية اللازمة لرد وتقييم أداء المكتبة لتحقيق الجودة الشاملة.

التأكد الدائم من عنصر الفعالية التنظيمية بالمكتبات الجامعية لما له من دور جد فعال في تحقيق الجودة الشاملة، ويكون ذلك من خلال تقييم دور المسؤول داخل المكتبة باعتباره القائد الأعلى بها.

وضع رؤى واستراتيجيات واضحة تتعلق بالأهداف والتوجه العام للمكتبة، ويكون ذلك بإشراك الموظفين من أجل ضمان نجاحها.

التحسين الدائم للبنية التحتية والتقنية للمكتبة، ويشمل ذلك تطوير أنظمة إدارة المكتبة الرقمية وتحسين طرق الوصول إلى الموارد الإلكترونية.

خلق روح التنافس والتميز في موظفي المكتبة وعلى مستوى المكتبات الجامعية في الجزائر ككل، وذلك يكون من خلال توعيتهم بمدى أهمية احتلال الصدارة بين باقي المكتبات، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال تشجيعهم وتحفيزهم، بالإضافة إلى عرض التجارب الرائدة في المجال من أجل خلق الحماس لديهم لبلوغ أعلى المراتب، وهذا ما يأكده وجود جودة شاملة بالمكتبة.

خلاصة

تمثل هذا الفصل في الإطار الميداني لهاته الدراسة حيث شملت دراسته الميدانية مجموعة من المكتبات الجامعية المركزية التابعة لجامعات الشرق الجزائري، والممثلة في 167 مكتبي يشغلون مناصب متعددة، وقد خلص هذا الفصل بجملة من النتائج العامة وعلى رأسها الادراك التام لأفراد عينة الدراسة بضرورة تحقيق الجودة الشاملة والتي لن تتحقق الى بوجود عدة عوامل.

وأما عن النتائج في ضوء الفرضيات فقد تحققت فرضية بنسبة 100%، وفرضية كانت بشكل نسبي، في حين أن الفرضيتان الأولى والثانية فلم تتحققا. وقد ختم هذا الفصل بمجموعة من الاقتراحات الهادفة إلى تمكين المكتبة الجامعية من تحقيق الجودة الشاملة بالمكتبات من خلال تجسيد مبادئ الحوكمة.

خاتمة

خاتمة:

من خلال ما تم عرضه في الجانب النظري من هذه الدراسة نستنتج مدى أهمية المكتبات الجامعية داخل المنظومة التعليم العالي، حيث أنها تلعب دورا أساسيا في توفير الموارد المعرفية والمعلوماتية لجميع مستخدميها دون استثناء الأمر الذي يدعم النهوض بقطاع التعليم العالي ويتجسد ذلك في تدعيم الطاقات البشرية وتحويلها من مستفيد (طالب) إلى مساهم في التنمية الوطنية ككل (موظف في شتى القطاعات)؛ ولهذا استوجب على المسيرين وأصحاب القرار الالتفات لها من خلال تدعيمها وتوفير كل ما تحتاجه في سبيل ذلك. ولعل تطبيق الحوكمة أحد تلك الحلول التي من شأنها تدعيم الجودة الشاملة من خلال التأثير المباشر على الموظفين والذي يولد طاقات بشرية متمكنة تتمتع بالكفاءة وجودة الأداء.

وقد جاءت هاته الدراسة شقها الميداني من أجل تحليل دور تطبيقات الحوكمة في تحقيق الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية في الجزائر، مركزة على عينة تمثلت في المكتبات المركزية لجامعات الشرق الجزائري، وبعد تحليل الاستبيان الذي وزع على مجموعة من المكتبيين العاملين في المكتبات السابقة الذكر خلصت الدراسة لجملة من النتائج تمثلت في مجملها في:

- مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي بالمكتبة، حيث أنه يساهم في وضع رؤية واضحة لأهداف المكتبة، بالإضافة الى ضرورة تنظيم العمل وتوجيه الجهود نحو تحقيق الجودة الشاملة.
- أهمية تقييم الأداء باستخدام مؤشرات ومعايير محددة، الأمر الذي يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، ومن ثم تعزيز المساءلة والشفافية من خلال توفير التقارير الدورية حول تقييم الأداء.
- يجب توفير كل الموارد الضرورية في المكتبات الجامعية من أجل تسهيل مهمتها وتأدية دورها كما يجب.

وكحوصلة للدراسة فإن لتطبيقات الحوكمة تأثيراً جدياً كبيراً في سبيل تحقيق الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية يتجسد ذلك في كل مبدأ من مبادئها، حيث:

- تشجع الحوكمة الشفافية والمساءلة، مما يعزز توثيق العمليات، مما يساهم في تحسين الجودة، وذلك من خلال رصد وتقييم أداء المكتبة وتحليل كل معطياتها لتحديد نقاط الضعف من أجل اتخاذ أفضل قرارات التحسين والتقويم.

- تضمن الحوكمة وجود آليات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المدروسة بدقة والمبنية على المعلومات والتحليلات المستقاة من أرض الواقع، ويتضمن ذلك المشاركة الفاعلة للأطراف المعنية وهذا من شأنها توجيه المكتبة نحو تحقيق الجودة الشاملة.

- تلعب الحوكمة دوراً مهماً في تعزيز المشاركة الفعالة للأطراف المعنية في صنع واتخاذ القرارات، مما يجعل من المكتبة تعمل ضمن إطار شفاف واضح وصريح، وهذا كله له دور إيجابي في تحقيق الجودة الشاملة بالمكتبة.

- تركز الحوكمة على رقابة الأداء من خلال توفير آليات لرصد ومراقبة وكذا تقييم الأداء بشكل مستمر، بغية تحديد الثغرات والمشاكل، وهذا من أجل اتخاذ التدابير اللازمة للتحسين، وهنا تظهر الجودة الشاملة ومدى إمكانية تحقيقها من خلال هذا المبدأ الأساسي من مبادئ الحوكمة.

وفي الأخير يمكننا القول أن تطبيق مبادئ الحوكمة في المكتبات الجامعية جزءاً أساسياً من الجهود المستمرة في سبيل تحقيق الجودة الشاملة وتعزيز التميز في منظومة التعليم العالي ككل، وذلك من خلال تحقيق التوازن بين الحوكمة الفعالة والاستدامة المؤسسية وتلبية احتياجات المستفيدين. فالجودة الشاملة تعزز بتنفيذ مبادئ الحوكمة الجيدة.

بالإضافة إلى هذا فإنه بإمكان بعض المكتبات المركزية لجامعات الشرق الجزائري أن تساهم وبشكل كبير في تحقيق الجودة الشاملة وتعزيز البحث العلمي لما لها من مقومات. ويبقى على الأطراف الفاعلة والمعنية الالتفات للمكتبات الجامعية وبشكل جدي من أجل توفير كل ما تحتاجه وخاصة جانب الميزانية المالية. ويبقى السؤال الذي يطرح نفسه في هذا الصدد لماذا لا تكون استقلالية في الميزانية المالية للمكتبات، ولما لا يتم إعطاء استقلالية في توظيف المكتبيين

بالمكتبات؟ بالرغم من الأهمية العظمى التي تكتسيها المكتبات في الساحة العلمية والعملية كما هو الحال في الدول الأجنبية أين تحظى بالاهتمام الكبير.

قائمة بيليوغرافية

قائمة بليوغرافية

السور والآيات القرآنية:

1- سورة القصص الآية 26.

2- سورة الملك الآية 2.

3- سورة يوسف الآية 55.

المعاجم والقواميس:

4- السابق، جروان. معجم اللغات الوسيط: انجليزي-فرنسي-عربي. بيروت: دار السابق، 1985.

5- مجموعة مؤلفين. معجم....

الكتب:

6 - ابراهيم، السعيد. إدارة المكتبات الجامعية في ضوء الاتجاهات المعاصرة: الجودة الشاملة-الهندرة-

إدارة المعرفة-الادارة الالكترونية. ط. 2. القاهرة: المجموعة العربية، 2012.

7- ابراهيم، محمد. إدارة الجودة من المنظور الإداري: مدخل إداري متكامل. الاسكندرية: الدار الجامعية،

2009.

8- أبوبكر، مصطفى. الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. القاهرة: الدار الجامعية، 2006.

9- أبو النصر، مدحت. أساسيات إدارة الجودة الشاملة. القاهرة: دار الفجر، 2008.

10- أبو النصر، مدحت محمد. الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. مصر: المجموعة العربية،

2015.

- 11- إسماعيل، سراج الدين. حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر. مصر: مكتبة الإسكندرية، 2009.
- 12- البلداوي، عبد الحميد، ندم زينب. إدارة الجودة الشاملة والمعولية (الموثوقية) والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها. عمان: دار الشروق، 2006.
- 13- الترتوري، محمد، أغادير جويحان. إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار المسيرة، 2006.
- 14- حمادي، ينال. مناهج وأساليب البحث العلمي. عمان: دار أجد، 2014.
- 15- خطاب، السعيد مبروك. لوائح المكتبات الجامعية في العصر الرقمي. عمان: مؤسسة الوراق، 2013.
- 16- رضوان، محمود. إدارة الجودة الشاملة: فكر وفلسفة. قبل أن يكون تطبيق. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب، 2013.
- 17- زيدان، سلمان. إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل. عمان: دار المناهج، 2010.
- 18- السابق، جروان. معجم اللغات الوسيط: انجليزي-فرنسي-عربي. بيروت: دار السابق، 1985.
- 19- السامرائي، مهدي. إدارة الجودة الشاملة: في القطاعين الانتاجي والخدمي. عمان: دار جرير، 2007.
- 20- السرحي، محمد عيد. الإبداع والأداء. القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2017.
- 21- سلامة، عبد الحفيظ. أساسيات علم المكتبات والمعلومات. عمان: الأهلية، 2002.
- 22- السيسي، صلاح الدين. الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات: مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة. القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2011.
- 23- تطبيقات المعايير العالمية في إدارة الشركات: استراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة. القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2011.

- 24- شعبان، اباد. إدارة الجودة الشاملة : مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز. عمان: دار زهران، 2009.
- 25- الشيخ، بدوي محمود. الجودة الشاملة في العمل الاسلامي. القاهرة: دار الفكر العربي، 2000.
- 26- العالم، فتحي. نظام الجودة الشاملة والمواصفات العالمية: دراسة علمية وتطبيقية. عمان: دار اليازوري، 2010.
- 27- عبد الرسول، كارم. نموذج مقترح لتطبيق مبادئ الجودة والحوكمة لتحسين أداء المؤسسات الممولة للمشروعات الصغيرة. الجزائر: الدار الجزائرية، 2015.
- 28- عليان، رحي مصطفى. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم. عمان : دار صفاء، 2001.
- 29- أمين النجداوي. مبادئ إدارة المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء، 2005.
- 30- مبادئ علم المكتبات والمعلومات. عمان: دار صفاء، 2011.
- 31- العمار، علي كريم. المدخل إلى حوكمة الأراضي. بغداد: مطبعة الرفاه، 2021.
- 32- علوان، قاسم. إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001: 2000. ط. 3. عمان: دار الثقافة، 2013.
- 33- عيشاوي، أحمد. إدارة الجودة الشاملة: الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية. عمان: دار حامد، 2013.
- 34- غرامي، وهيبه. تكنولوجيا المعلومات في المكتبات. الجزائر: قسم علم المكتبات والتوثيق، 2008.
- 35- غضبان، حسام الدين. محاضرات في نظرية الحوكمة. عمان : دار الحامد، 2015.

- 36- قدادة، عيسى، وآخرون. ضمان الجودة في مؤسسات التعليم لعالي: بحوث ودراسات. عمان: دار صفاء، 2010.
- 37- كافي، مصطفى. إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية. عمان: دار أسامة، 2016.
- 38- كيلادا، جوزيف. تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة. الرياض: دار المريخ، 2004.
- 39- مجيد، سوسن. محمد الزيادات. إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم. ط. 2. عمان: دار صفاء، 2015.
- 40- محمد، هاني. المكتبات: أنواعها، أوعيتها، خدماتها. مصر: العلم والإيمان، 2016.
- 41- الحياوي، قسم نايف. إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات. عمان: دار الشرق، 2006.
- 42- مسلم، عبد الله. إدارة الجودة الشاملة: معايير الأيزو. عمان: دار المعتز، 2015.
- 43- مصطفى، أحمد. إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000: دليل عملي. مصر: [د.م]، 1998.
- 44- نجيب، مروان محمد. دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة استطلاعية. القاهرة: دار الكتب القانونية، 2011.
- 45- النعيمي، محمد وآخرون. إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات. عمان: اليازوري، 2009.
- 46- همشري، عمر أحمد. مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات. عمان: دار صفاء، 2008.
- 47- الهوش، أبو بكر. التقنية الحديثة في المعلومات والمكتبات: نحو استراتيجية عربية لمستقبل مجتمع المعلومات. القاهرة: دار الفجر، 2002.

الأطروحات:

48- أوشن، رمة. إدارة الجودة الشاملة كآليات لتحسين الخدمات الصحية: دراسة حالة المراكز الاستشفائية

للشرق الجزائري. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات. جامعة باتنة1،

2018.

49- بوراس، بودالية. آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد الإداري والمالي. أطروحة دكتوراه.

جامع بلحاج بوشعيب: عين تموشنت، 2022.

50- تيري، أرزقي. الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته وسياسة الحوكمة. رسالة ماجستير. علوم

القانون. جامعة بجاية، 2014.

51- جقة، سناء. دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات

المصلحة: دراسة حالة جامعة سطيف 1. رسالة ماجستير. علوم التسيير. جامعة سطيف1، 2016/2017.

52- دياح، صالح. إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المكتبات ومراكز التوثيق: دراسة ميدانية

بالمكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق بالشرق الجزائري. أطروحة دكتوراه: علم المكتبات. جامعة باتنة1،

2021.

53- سعود، وسيلة. حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. أطروحة دكتوراه.

جامعة بوضياف : المسيلة، 2016.

54- صديقي، خضرة. واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة

أن.سي.أ. روية الجزائر. رسالة دكتوراه. تسيير الموارد البشرية. جامعة أبي بكر بلقايد: تلمسان. 2014-2015.

55- طهراوي، فاطمة. تطبيق مبادئ الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية

بالجنوب الشرقي الجزائري. رسالة ماجستير: علم المكتبات. جامعة منتوري. قسنطينة، 2006.

56- عطوي، نصيرة. المعايير المطلوبة في الخدمات المكتبية لتحقيق الجودة بالمكتبات الجامعية من وجهة

نظر الطلاب: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة محمد بوضياف المسيلة. مذكرة ماجستير: علم النفس. جامعة

الحاج لخضر، باتنة. 2016/2015.

57- عميمور، سهام. المكتبات الجامعية ودورها في تطوير البحث العلمي في ظل البيئة الإلكترونية: دراسة

ميدانية بالمكتبات الجامعية لجامعة جيجل. رسالة ماجستير. علم المكتبات. جامعة منتوري، قسنطينة،

2012/2011.

58- غضبان، حسام الدين. مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة

مجموعة من المؤسسات الاقتصادية. أطروحة دكتوراه. جامعة محمد خيضر: بسكرة، 2014.

59- لزرقي هوارى. البيئة الرقمية للمكتبات: التجربة الجزائرية في الشبكات. رسالة دكتوراه: علم المكتبات.

جامعة وهران السانبا. 2016/2015.

60- لوشن، محمد. أنظمة تسيير الجودة الشاملة بين الواقع التطبيقي وضرورة التغيير لتحسين الأداء: دراسة

ميدانية لمجموعة من مؤسسات الصناعات الغذائية بالجزائر. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم

التسيير. جامعة الحج لخضر-باتنة. 2015.

61- كريم، مراد. مجتمع المعلومات وأثره في المكتبات الجامعية: مدينة قسنطينة نموذجا. أطروحة دكتوراه،

جامعة منتوري: قسنطينة، 2008.

62- مشنان، بركة. دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. دراسة

حالة جامعة الحاج لخضر. باتنة. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير. جامعة الحاج لخضر باتنة،

2016.

63- يوسف، مريم. أثر رأس المال الفكري على جودة التعليم العالي: جامعة باتنة1 الحاج لخضر نموذجاً.

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علوم التسيير. 2016.

المجلات والدوريات الورقية:

64- رياض، عبير. الحوكمة الرشيدة: ماهيتها، معاييرها الدولية، وخطوات القطاع المصرفي اللبناني لتعزيزها.

مجلة البحوث الاقتصادية والمالية. مج 4، ع2. لبنان، ديسمبر 2017.

65- عماري، سمير. الإدارة الإلكترونية كآلية للتحويل الرقمي للمكتبات الجامعية في ظل البيئة الإلكترونية.

مجلة آفاق علوم الادارة والاقتصاد. ع01، 2017.

66- القلع، محمد أحمد. المكتبات الجامعية: التخطيط لتنميتها الشاملة. حوليات المكتبات والمعلومات.

ع1- جانفي 2017.

67- الكميثي، لطيفة علي. المكتبات الجامعية في ظل إدارة الجودة الشاملة. مجلة الأكاديمية للعلوم الانسانية

والاجتماعية. ع 5، ديسمبر 2013.

68- مرزوق، عنتر، عبد المؤمن سي حمدي. الانتقال إلى الحوكمة المحلية في الجزائر: دراسة في التحديات

والآليات. مجلة التراث، مج 08، ع 1، 2018.

المجلات والدوريات الالكترونية:

69- أرفيس، مريم. الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة: دراسة نظرية. مجلة التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة

في الجزائر. ع 6. 2018. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/486/3/2/80784>

70- الأشهب، عبد السلام، فوزي لوحيدي. جودة التعليم العالي في ظل حوكمة الجامعات. مجلة السراج في

التربية وقضايا المجتمع. مج 4. ع 4، 2020. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/467/4/4/147642>

71- بوخمم، عبد الفتاح، عز الدين هروم. تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية:

دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات CPG قسنطينة. مجلة الاقتصاد والمجتمع. ع 6، 2006. متاح على

الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/17/6/6/2741>

72- بن حسين، سليمة. الحوكمة...دراسة في المفهوم. مجلة العلوم القانونية والسياسية. ع 10، جانفي

2015. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<http://dspace.univ-eloued.dz/bitstream/123456789/4860/1/%D8%D9%85.pdf>

73- بن خيرة، سامي، باديس بوخلوه. أثر إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في مؤسسة

الكهرباء والطاقات المتجددة بتقوت. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية. مج 8. ع 1، 2021. متاح على

الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/100/8/1/155556>

74- بن العايب، بلقاسم، مصطفى بجمينة. أثر العوامل البيئية التنظيمية الداخلية على الأداء الوظيفي. مجلة إدارة

الأعمال والدراسات الاقتصادية. مج 2. ع 2، 2016. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/313/2/2/20946>

75- بن عياد، فتيحة، غالم جلطي. دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية. مجلة دفاتر. مج 18. ع2، ديسمبر 2022. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/174/18/2/207113>

76- بوطورة، فضيلة. المرتكزات الأساسية لحوكمة الجامعات من خلال شواهد تجارب الجامعات الدولية الناجحة. مجلة التغيير الاجتماعي. مج 6. ع 1، 2021. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/486/6/1/216850>

77- بلبالي، عبد السلام، حسين بالعارية. حوكمة الجامعات: مدخل لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: جامعة أحمد دراية (أدرار، الجزائر) أنموذجا. مجلة البشائر الاقتصادية. م4، ع1. الجزائر: جامعة بشار. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/196/4/1/49973>

78- بوشارب، بولوداني خالد. البعد الثقافي كميزة تنافسية في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية. مجلة الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية. مج 1. ع 1، 2021. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/149768>

79- بولوداني، خالد بوشارب، عبد الوهاب عقون. الفاعلية التنظيمية: المؤشرات والنماذج النظرية المفسرة. مجلة الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية. مج 1. ع 1، 2021. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/733/1/1/149768>

80- بن صويلح، أمال. آليات مكافحة الفساد الإداري والمالي بالجزائر في ظل الإصلاحات الجديدة. مجلة العلوم الإنسانية. مج 32. ع 1، جوان 2021. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/23/32/1/150506>

81- بن الطيب، هديات خديجة. رضية بن الطيب. أثر التغيب على الأداء الوظيفي. المجلة المتوسطة للقانون والاقتصاد. مج 7. ع 2، 2022. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/570/7/2/214497>

82- ثابت، حسان، سيد أحمد حاج عيسى. دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات المالية: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات المالية. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية. ع 6. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/313/3/1/20659>

83- جاب الله، بوجمعة، عبد الحفيظ القيزي. التدين وانعكاساته على الأداء الوظيفي للمعلمين: دراسة ميدانية بابتدائيات مدينة الجلفة. مجلة التراث. ع 13، مارس 2014. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/323/4/3/89862>

84- جاسم، انتظار أحمد. أثر ضغط العمل على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العراقية. مجلة البحوث القانونية والاقتصادية. مج 04، ع 1، 2021. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/512/4/1/142233>

85- حريرية، عتيقة. الأداء الوظيفي للعاملين. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات. مج 3. ع 1، جوان 2015. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/41239>

86- حسن، أسماء أحمد. إستراتيجية مقترحة لمتطلبات تحقيق معايير الفاعلية التعليمية بكليات التربية في

ضوء المعايير الدولية لجودة التعليم الجامعي. مجلة مستقبل التربية العربية. مج 26. ع 122، ديسمبر 2019.

متوفر على الخط المباشر على الرابط:

https://fae.journals.ekb.eg/article_87160_246880c2b7c17c4ffcdd27136bd0cddb.pdf

87- خطاب، يمينة، ريم بلال. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية لعمال سونلغاز

بمعسكر. مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد. مج 3. ع 5، 2019. متاح على الانترنت على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/504/3/2/104697>

88- حملاوي، حميد، سارة عمرون. تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي من وجهة

نظر أساتذة جامعة قالمة. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي. مج 9. ع 1، مارس 2022. متاح على الخط

المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/93/9/1/185235>

89- الحوامدة، نضال صالح، جمعه عبد الرحمن القلاف. أثر التخطيط الاستراتيجي في الفاعلية التنظيمية: دراسة

تطبيقية في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين. مجلة طلبة للدراسات العلمية الأكاديمية. مج 4. ع (عدد

خاص) 2، 2021. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/620/4/2/167456>

90- الحبول، آمنة، مليكة فريمش. الحوكمة الجامعية من أجل الجودة (الجامعة الجزائرية أنموذجا). مجلة جامعة

الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية. مج 34. ع 3، 2020. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/28/34/3/147560>

91- خبار، عبد العالي، قودة عزيز. دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري. مجلة

الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية. مج 14، ع 4، ديسمبر 2022. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/119/14/4/211649>

92- خضرة، صديقي. مدى مساهمة ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية في تطبيق الحوكمة: دراسة

حالة مؤسسة NCA روية الجزائر. مجلة البشائر الاقتصادية. ع 7، ديسمبر 2006. متاح على الخط المباشر

على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/196/2/7/11903>

93- خضري، حمزة. الوقاية من الفساد ومكافحته في إطار الصفقات العمومية. دفا تر السياسة والقانون. ع 7،

جوان 2012. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/120/4/7/51432>

94- دياح، صالح، خالدة هناء سيدهم. إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في المكتبات

ومراكز التوثيق. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية مج 12. ع 1، 2022. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/394/12/1/196980>

95- الدهدار، مروان حمودة وآخرون. واقع حوكمة الجامعات الفلسطينية. مجلة الاقتصاد والتجارة، فلسطين.

م 25، ع 1، 2017. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEB/article/view/2027/1714>

96- زين، عمار. قياس جودة خدمات المعلومات في مكتبات جامعة إفريقيا العالمية: دراسة تقويمية من

وجهة نظر المستفيدين. حوليات المكتبات والمعلومات. ع 1. جانفي 2017. تمت الزيارة يوم: [26-02-

2019]. متاح على الانترنت على الخط:

<http://dSPACE.IUA.EDU.SD/bitstream/123456789/958/1/%D8%A7%D8%A7%D8%A>

97- سعال، سمية. الفاعلية التنظيمية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية. مج 10. ع 3، 2018. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/119/10/3/133178>

98- سمايلي، محمود وآخرون. الأساليب الحديثة في تقييم الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي بين المأمول وواقع التنفيذ في الجزائر. مجلة ميلاف للبحوث والدراسات. مج 5، ع 2، ديسمبر 2019. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/89/5/2/106083>

99- سيفون، فريال. الفاعلية التنظيمية. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات. مج 3. ع 02، 2015. متوفر على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/234/3/2/41234>

100- شرف، مريم، رابح بلقاسمي. شبكة الانترنت ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسات الجزائرية: دراسة مسحية للموفين بالمديرية المركزية للرقمنة وأنظمة المعلومات لشركة سونطراك-حيدرة-الجزائر (من أكتوبر 2020 إلى ماي 2021). مجلة البحوث والدراسات العلمية. مج . ع 16، 2022. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/450/16/1/177408>

101- عباس، زهرة. حوكمة الجامعات كمدخل لإصلاح التعليم العالي بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق:

نماذج جامعات دولية في مجال الحوكمة. مجلة دفاتر اقتصادية. مج 10. ع 1، 2019. متاح على الخط المباشر

على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/374/10/1/91917>

102- عباسي، يزيد، سليمة حفيظي. الرقمنة كمطلب استراتيجي لتحقيق حوكمة الجامعات الجزائرية. المجلة

الجزائرية للأبحاث والدراسات. مج 5. ع 2، أبريل 2022. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/490/5/2/186894>

103- عبد الرحمان، ياسر. الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق. مجلة الإدارة والتنمية

للبحوث والدراسات. مج 8. ع 2، 2018. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/273/8/2/108578>

104- عراية، الحاج، ليلي بن عيسى. حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات. مجلة دراسات العدد

الاقتصادي. مج 8. ع 3، جوان 2017. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://arabgovernance.net/wp-content/uploads/2021/05/%D8%AD%D9%88%D9%.pdf>

105- عساف، محمد عبد المجيد. العوامل المؤثرة في استدامة الميزة التنافسية للمدارس الثانوية بمحافظة غزة

(فلسطين). مجلة الأكاديمية الدولية للعلوم النفسية والتربوية والأرطوفونيا. مج 1. ع 2، 2021. متاح على الخط

المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/773/2/1/179250>

106- عيساوي، التونسي، فضيلة رتيمي. واقع الحوكمة في الجامعات الجزائرية ومعوقات تطبيقها. مجلة أنسنة

للبحوث والدراسات. مج 12. ع 1، 2021. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/320/12/1/154176>

107- القلع، محمد أحمد. المكتبات الجامعية: التخطيط لتنميتها الشاملة. حولة المكتبات والمعلومات. ع1،

جانفي 2017. تمت الزيارة يوم: [2019/08/20]. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<http://dspace.iua.edu.sd/bitstream/123456789/957/1/%D8%A7%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%84%D8%B9.pdf>

108- قمري، زينة، سناء جقة. حوكمة الجامعات: مفاهيم ونماذج مع الإشارة إلى حالة الجزائر. مجلة إقتصاد

المال والأعمال. مج 5. ع 1، جوان 2020. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/468/5/1/118362>

109- قوارية، بلبشير، شعبان فرج. التشخيص التنظيمي ودوره في تحسين الفاعلية التنظيمية E.MORIN

ET A.SAVOIRE أنموذجا. المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية. مج 9. ع 1، 2021. متاح

على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/259/9/1/157539>

110- كادي، زين الدين، عفيف غوار. إدارة الجودة الشاملة ومعايير الأيزو في المكتبات الجامعية الجزائرية:

دراسة ميدانية بالغرب الجزائري. مجلة الحضارة الإسلامية، مج 15، ع22، جامعة وهران. تمت الزيارة يوم [26-

02-2018]. متاح على الانترنت على الخط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/28152>

111- كروان، سمية. واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية. مجلة بحوث، ع. 10. ج1، 2016. متاح

على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/14769>

112- مريني، محمد، آدم حديدي. آليات تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية. مج 8. ع 1، 2022. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/313/8/1/187940>

113- مزياي، فريدة. الوقاية من الفساد ومكافحته في مجال الصفقات العمومية. مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية. ع 2، جوان 2014. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/86/1/2/4526>

114- مقيديش، نزيهة. قياس الحوكمة في الجامعات الجزائرية: دراسة تحليلية على ضوء نتائج بطاقة قياس الحوكمة المعتمدة من طرف البنك الدولي. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية. مج 12. ع 1، 2018. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/62977>

115- نعيبر، جهاد أحمد. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات. ع 46، أبريل، 2022. متوفر على الخط المباشر على الرابط.

<https://www.eimj.org/uplode/images/photo/%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%88%D8%A7%D9%>

116- الوافي، علاء الدين. حوكمة الجامعات وصعوبات تطبيقها بالجزائر. مجلة التغيير الاجتماعي. مج 6. ع 1، 2021. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/486/6/1/216859>

117- يوب، أمال. مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية على عينة من

المؤسسات الجزائرية. مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد. ع. 01، 2017. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/504/1/1/79152>

118- يوسف، أحمد، دلهوم محمد الأمين. تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية

الجزائرية من خلال عرض نموذج porter : دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية. مجلة الإدارة والتنمية

للبحوث والدراسات. مج 08. ع 1. 2019. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/273/8/1/96191>

المدخلات العلمية في التظاهرات:

119- إدريس، بدر الدين. مستقبل خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية السعودية: دراسة حالة مكتبة

الأمير مشعل بن عبد الله بجامعة نجران. ورقة بحثية في أعمال المؤتمر الرابع والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات

والمعلومات.

120- البداعية، شيماء. وآخرون. معايير ضبط الجودة في المكتبات الأكاديمية بجامعة السلطان قابوس. ورقة

بحث مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر والمعرض السنوي الثالث والعشرين لجمعية المكتبات المتخصصة: جودة برامج

التدريب والتأهيل في المكتبات والمعلومات: خريطة الطريق نحو الاعتماد المهني، من 7-9 مارس 2017. تمت

الزيارة يوم: [2019-02-26]. متاح على الانترنت على الرابط:

<http://www.qscience.com/doi/full/10.5339/jist.2018.7>

121- دريادي، حميدة. آليات مكافحة الفساد في الجزائر: الواقع والأمل. ورقة بحثية مقدمة في الملتقى

الافتراضي الأول حول: حوكمة التنمية في إفريقيا تحديات الراهن وصعوبات النهوض. يوم 10 فيفري، 2021.

جامعة محمد بوقرة: بومرداس. تمت الزيارة يوم: [2023/05/20]. متاح على الخط المباشر على الرابط:

[https://fdsp.univ-boumerdes.dz/wp-content/uploads/revues/proooceding%20final\(2\).pdf](https://fdsp.univ-boumerdes.dz/wp-content/uploads/revues/proooceding%20final(2).pdf)

122- شرف، مراد. أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمكتبات

الجامعية: دراسة ميدانية لعينة من المكتبات الجامعية الجزائرية. مجلة دراسات. عدد خاص من مؤتمر كلية العلوم

التربوية (الأردن) بعنوان: مؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي، 2017. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://journals.ju.edu.jo/DirasatEdu/article/view/100962/8469>

123- القرشي، عبد الله. حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات. ورقة بحثية مقدمة ضمن المؤتمر

العلمي الدولي : عولمة الإدارة في عصر المعرفة (15-17 ديسمبر 2012)، لبنان: جامعة الجنان. تمت الزيارة يوم:

[2019/08/20]. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<http://archive.jinan.edu.lb/conf/MGKE/1/277.pdf>

الويوغرافيا:

124- بن الطيب، زينب. مجموعات مصادر المعلومات الإلكترونية ودورها في تطوير خدمات المعلومات

بالمكتبات الجامعية الجزائرية: المكتبة المركزية لجامعة أم البواقي نموذجاً. تمت الزيارة يوم:

[2019/09/23]. متاح على الانترنت على الخط المباشر:

<http://www.univ-constantine2.dz/instbiblio/wp-content/uploads/sites/7/-النص-الكامل-بن-.pdf>

125- بو عمر، خديجة، زهراء المختار بالأشهر. دور المكتبة الجامعية في دعم برامج الدراسات العليا بالجامعات الليبية. تمت الزيارة يوم: [2019/05/12]. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<http://uob.edu.ly/assets/uploads/pagedownloads/94c18-.pdf>

126- تيشوري، عبد الرحمن. مفهوم الحوكمة ومبادئها وأهدافها الأساسية وحاجة سورية إلى العمل بها بعد الأزمة. تمت الزيارة يوم: [2019/08/20]. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://fr.slideshare.net/abdalahmantayshoori/1-35925556>

127- عابد، مخلوئي. دور المكتبة الجامعية في ضوء إصلاح نمط التكوين في التعليم العالي. تمت الزيارة يوم: [2019/05/12]. متاح على الخط المباشر على الرابط:

http://www.webreview.dz/IMG/pdf/22_abed_rist.pdf

128- مركز أبو ظبي للحوكمة. أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم. سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحوكمة. تمت الزيارة يوم: [2023/05/17]. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://arabgovernance.net/wp-content/81%D8%A7%D9%87%D9%8A%D9%85.pdf>

129- عليجات، مي وآخرون. دليل الحوكمة في الشركات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح. دائرة مراقبة الشركات، 2021. تمت الزيارة يوم: [2023/05/17]. متاح على الخط المباشر على الرابط:

https://ogp.gov.jo/EBV4.0/Root_Storage/AR/Annex_Manuals/D8%AD.pdf

130- يحيوي، إلهام. محاضرات مقياس ادارة الجودة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة باتنة1. تمت الزيارة يوم [2019/02/22]. متاح على الانترنت على الخط:

<http://economie.univ-batna.dz/images/cours/1h.pdf>

131- يرقى، حسين، عمر علي عبد الصمد. واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها. 2011.

تمت الزيارة يوم: [2023/05/19]. متاح على الخط المباشر على الرابط

<https://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2011/07.pdf>

132- خدمة التصوير والاستنساخ. تمت الزيارة يوم: [2019/09/23]. متاح على الانترنت على الخط

المباشر:

<http://www.lwca-eg.net/index.php/service/information-services/services>

133- قياسات أداء خدمات المكتبات ومعايير تقييمه. محاضرة في قسم المكتبات والمعلومات بكلية العلوم

الاجتماعية في جامعة الإمام محمد بن سعود الاسلامية. تمت الزيارة يوم: [2019-02-26]. متاح على الانترنت

على الخط:

<https://alyaseer.net/vb/showthread.php?t=6055>

134- الهيكل التنظيمي لمكتبة المركزية لجامعة باتنة1. تمت الزيارة يوم: [2023/05/23]. متاح على الخط

المباشر على الرابط:

<https://www.facebook.com/1335950296427136/photos/%D8%A7%D9%84%>

135- المكتبة المركزية لجامعة الوادي. تمت الزيارة يوم: [2023/05/22]. متاح على الخط المباشر على

الرابط:

https://bibliotheque.univ-eloued.dz/bibliotheque/intr_cent_libr/

136- مكونات مبنى جامعة الوادي. تمت الزيارة يوم: [2023/05/22]. متاح على الخط المباشر على الرابط:

https://bibliotheque.univ-eloued.dz/bibliotheque/intr_cent_libr/

137- المكتبة المركزية لجامعة سوق أهراس. تمت الزيارة يوم: [2023/05/23]. متاح على الخط المباشر

على الرابط:

<https://www.univ-soukahrass.dz/ar/apropos-bib>

138- الهيكل التنظيمي للمكتبة. تمت الزيارة يوم: [2023/05/23]. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<http://bibliotheque.univ-skikda.dz/index.php/ar/alryysyt/trf-ly-almkbt>

139- الهيكل التنظيمي للمكتبة. تمت الزيارة يوم: [2023/03/10]. متاح على الخط المباشر على الرابط:

<https://bc.univ-setif2.dz/index.php/ar/2014-02-18-08-16-17/organigramme>

140- الهيكل التنظيمي لجامعة الأمير عبد القادر أحمد عروة قسنطينة. تمت الزيارة يوم: [2023/03/10].

متاح على الخط المباشر على الرابط:

<http://www.univ-emir-constantine.edu.dz/biblio/index.php>

141- الهيكل التنظيمي المقترح للمكتبة المركزية لجامعة أم البواقي. تمت الزيارة يوم: [2023/12/24].

متاح على الخط المباشر على الرابط:

<http://www.univ-ueb.dz/Bibliotheque/%d8%a7%d9%84%d9%87%d9%8a%d9%83%d9>

المراجع الأجنبية:

142- Hénard, Fabrice, Alexander Mitterle. **Governance and quality guidelines in higher education**. Paris : oced. Online book. Visit us on the web :

<https://www.oecd.org/education/imhe/46064461.pdf>

143- Sabandar , Sita Yubelina. **The. Implementation of good university governance in the private univerversities in Makassar (indonesia)**. Revista Espacios. Vol 39, 2018.

144-organigramme. visité le 23/05/2023. Disponible en ligne sur le lien :

<https://biblio.univ-annaba.dz/?p=86>

145-Organigramme. il a visite le 24/12/2023 et est disponible en ligne via le lien :

<https://bibliotheque.univ-batna2.dz/organigramme>

ملاحق

كشاف الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
26	الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة باتنة 1	1
27	الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة باتنة 2	2
29	مصالح المكتبة المركزية لجامعة سطيف 2	3
30	الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية أحمد عروة جامعة الأمير عبد القادر-قسنطينة	4
35	الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة أم البواقي	5
36	الهيكل التنظيمي لجامعة الوادي	6
37	مكونات مبنى مكتبة جامعة الوادي	7
38	الهيكل التنظيمي لجامعة سوق أهراس	8
39	الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة برج باجي مختار عنابة	9
40	الهيكل التنظيمي لمكتبة جامعة سكيكدة	10
51	وظائف المكتبات الجامعية	11
61	أقسام الببليوغرافيا	12
67	أنواع خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية	13
76	وظائف إدارة المكتبة الجامعية	14
89	خصائص الحوكمة	15
94	مكونات حوكمة الجامعات	16
113	مفهوم الجودة	17
115	المفهوم الاجرائي للجودة	18
123	خصائص ومعايير الجودة	19
125	متطلبات الجودة في المكتبات الجامعية	20
139	أصناف الرضا المعنوي	21
142	خطوات تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسة	22

كشاف الأشكال

153	محددات الأداء الوظيفي	23
157	مؤشرات الأداء الوظيفي	24
166	مداخل (أبعاد) الفاعلية بالمكتبات الجامعية	25

كشاف الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
21	قائمة الأساتذة المحكمين لاستمارة الاستبانة	1
85	التقارير التي جاءت حول الحوكمة تسلسلا زمنيا	2
180	مجتمع الدراسة	3
181	عينة الدراسة	4
182	جنس عينة الدراسة	5
183	المستوى العلمي لأفراد عينة الدراسة	6
184	وظيفة افراد العينة	7
185	خبرة أفراد عينة الدراسة	8
186	نظرة أفراد العينة للحوكمة	9
187	معنى تطبيق الحوكمة في المكتبات في نظر افراد العينة	10
189	طرق تسيير المكتبات محل الدراسة	11
190	طبيعة الحوار بين المسؤول والموظف في المكتبة	12
191	طبيعة سياسة التسيير الداخلي للمكتبة	13
11	اخبار الموظفين بالمستجدات في المكتبة من عدمه	14
192	طبيعة وجود خطط استراتيجية داخل المكتبة	15
193	طرق التعامل مع الموظفين من قبل المسؤولين	16
195	مزايا تطبيق الحوكمة بالشكل المطلوب في المكتبة	17
196	سبل تطبيق جميع مبادئ الحومة في المكتبة	18
198	الجودة الشاملة في نظر أفراد العينة	19
199	الأسس التي تبني عليها الجودة الشاملة بالمكتبة	20
200	نوع الكفاءات الموجودة بالمكتبة	21
201	وجود تقارير تقييم الأداء من عدمها بالمكتبة	22

كشاف الجداول

202	معيقات تحقيق الجودة الشاملة	23
203	مقومات تحقيق الجودة الشاملة	24
204	علاقة مبادئ الحوكمة بالجودة الشاملة	25
205	سبب علاقة مبادئ الحوكمة بالجودة الشاملة	26
206	علاقة الحوكمة بالأداء الوظيفي	27
207	علاقة الأداء الوظيفي بالجودة الشاملة	28
208	طرق قياس نجاعة النظام بالمكتبة	29
209	عناصر تحقيق أهداف المكتبة	30
210	عمل المكتبات في إطار تنافسي من عدمه	31
211	تحقيق الميزة التنافسية من عدمه في المكتبات محل الدراسة	32
211	علاقة الحوكمة بالجودة الشاملة	33
213	أهم المشاكل التي تعاني منها المكتبات محل الدراسة	34

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي-تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم المكتبات

استبيان أطروحة دكتوراه ل م د تحت عنوان:

دور تطبيقات الحوكمة في تحقيق الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية
دراسة ميدانية بجامعة الشرق الجزائري

إشراف الأستاذة:
هند علوي

إعداد الطالبة:
كريمة زيادي

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان والذي يهدف إلى دراسة مدى تطبيق مبادئ الحوكمة داخل مكتبتكم وتأثيرها على الجودة الشاملة. ولهذا نرجو من سيادتكم الاجابة على أسئلته من خلال وضع علامة (X) في المكان المناسب، مع العلم أن هاته المعلومات لن تستخدم إلا في إطار علمي بحث، شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الجودة الشاملة هي: هي جودة كل العناصر المكونة للمكتبة، الهدف من ورائها هو تحقيق رضا المستفيدين من خلال تلبية كل حاجاتهم بالصورة والشكل المطلوبين، أيضا في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، مع ضمان الحفاظ عليه كمستفيدين من الخدمات المقدمة من طرف المكتبة، وجلب أكبر عدد ممكن من المستفيدين، ومنه الحفاظ على مكان المكتبة في ظل التنافس والصراع الحاصل بين مختلف المكتبات.

الحوكمة يقصد بها: جملة من الأساليب والطرق والقوانين، التي تضمن تحقيق الجودة داخل المكتبة، وترتكز الحوكمة أكثر على الجانب الأخلاقي للمهنة من خلال ضمان تحقيق كل من الشفافية، العدالة والمساواة، المساءلة، والكفاءة والفاعلية.

السنة الجامعية: 2023/2022



البيانات الشخصية:

1-الجنس: ذكر أنثى

2-المستوى العلمي: دكتوراه

ماجستير

ماستر

ليسانس

..... خارج التخصص:

3-الوظيفة: عون تقني بالمكتبات الجامعية

مساعد المكتبات الجامعية

ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى 1

ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى 2

محافظ

..... أخرى:

4-الخبرة المهنية: أقل من 3 سنوات

من 3 إلى 10 سنة

من 10 إلى 20 سنة

أكثر من 20 سنة

المحور الأول: الحوكمة: مبادئها وتطبيقها في المكتبات الجامعية

5- فيما تتمثل الحوكمة بالنسبة لك؟

اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات



العمل ضمن اطار واضح وصريح

القدرة على رد الفعل بالشكل المطلوب

القدرة على البقاء والنمو والتكيف من أجل تحقيق الأهداف

الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أهداف المؤسسة

الاعتراف بالمسؤولية عن الأفعال والقرارات والسياسات وتحملها

وضع الخطط الاستراتيجية بعيدة المدى من أجل ضمان سيرورة المكتبة

6- هل تطبيق الحوكمة في المكتبات يعني؟

-تبني استراتيجية تتمحور حول الجانب الأخلاقي للأفراد، وعدم التسلط وتعدي حدود الآخرين

-اخضاع المكتبة الى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء

-تتعلق بقرارات وقوانين داخل المكتبة بهدف ضمان مشاركة كل الموظفين في اتخاذ القرارات الصائبة

بالطريقة والوقت المناسبين

-تحقيق الجودة الشاملة بالمكتبة

أخرى:

.....

7- كيف يتم تسيير المكتبة؟

تسيير هرمي من طرف المدير

تسيير تشاركي

8- هل هناك مجال للحوار بينك وبين مسؤولك؟

أحيانا

لا

نعم



9- هل هناك وضوح في سياسة التسيير الداخلي للمكتبة؟

نعم لا

10- هل يتم اعلامك بكل ما هو جديد في المكتبة في حينه؟

نعم لا

11- هل هناك خطط استراتيجية للعمل داخل المكتبة؟

نعم لا

12- كيف يتم التعامل مع الموظفين داخل المكتبة؟

كل ودرجته المهنية

على حسب التخصص

كل على حد سواء

على حسب العلاقة الشخصية

13- هل ترى أن تطبيق الحوكمة في مكتبكم بالشكل والكيف المطلوب يؤدي إلى:

- تحسين القدرة التنافسية وزيادة قيمتها

- فرض الرقابة الفعالة على أداء المؤسسات

- دعم المساءلة المحاسبية

- تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها

- زيادة ثقة المستفيدين

- الحصول على التمويل المناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة

- تحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد

- تحقيق الجودة الشاملة بالمكتبة



14- سبل تطبيق الحوكمة في المكتبات الجامعية هي:

- إعادة النظر في الاعتبارات غير الموضوعية في إسناد مناصب المسؤولية

- إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار

- العمل على تعميم خلايا ضمان الجودة في المكتبة

- تأطير عمليات التقييم وتقييم الأداء

- أخرى أذكرها:

.....

المحور الثاني: تحقيق الجودة الشاملة بالمكتبة الجامعية

15- الجودة الشاملة هي؟

جودة الأداء

جودة الخدمات المقدمة

جودة التسيير

..... أخرى اذكرها.

16- ما هي الأسس التي تبني عليها الجودة الشاملة في المكتبة ؟

الرقابة

التحكم في التكاليف

كسب ثقة المستفيد

العمل ضمن فريق عمل

توفير الوسائل

الموارد البشرية المؤهلة



أخرى اذكرها.....

17- ماهي الكفاءات الموجودة بمكتبكم؟

كفاءات في مجال المكتبات

كفاءات في مجال الاعلام الآلي

كفاءات في مجال الإدارة

18- هل يتم اعداد تقارير تقييم وضع المكتبة؟

نعم لا

19- ماهي معيقات تحقيق الجودة الشاملة بالمكتبة؟

سوء التسيير

نقص في الإمكانيات المادية

ضعف التمويل المالي

نقص الكادر البشري المؤهل

عدم معرفة طرق تحقيقها

نقص الوعي لدى المسؤولين بأهميتها

أخرى:.....

20- ماهي سبل تحقيق الجودة الشاملة بالمكتبة؟

تكوين الموظفين

توفير التجهيزات

توظيف المؤهلين وأصحاب الخبرة



البحث عن مصادر تمويل جديدة

الرقابة الدائمة للعمل

التقييم المستمر

..... أخرى ، اذكرها

المحور الثالث: العلاقة بين الحوكمة والجودة الشاملة

21- هل ترى أن تطبيق مبادئ الحوكمة كفيلة بتحقيق الجودة الشاملة بالمكتبة؟

لا

نعم

- إذا كانت الإجابة بنعم فهل هذا راجع الى؟

تحقيق العدالة بين الموظفين يعني تقديم أقصى المجهودات في العمل

شفافية العمل تعطي الأريحية في أداء المهام

لأن الكفاءة أساس تحقق الجودة الشاملة

..... أخرى

22- ما العلاقة بين الحوكمة والأداء الوظيفي؟

تطبيق مبادئ الحوكمة يعني زيادة في الأداء الوظيفي

تطبيق مبادئ الحوكمة يعني انخفاض في الأداء الوظيفي

ليس هناك علاقة بين الاثنين

23- ماهي العلاقة بين الأداء الوظيفي والجودة بالمكتبات؟

كلما كان الأداء مرتفعا تحققت الجودة الشاملة

لا توجد علاقة بين الأداء الوظيفي والجودة الشاملة



24- نقيس مدى نجاعة النظام بالمكتبة من خلال؟

مدى رضا المستفيدين

مدى رضا الموظفين

مدى تطبيق أخلاقيات المهنة (شفافية...)

مدى تحقق الخطط الاستراتيجية

مكانتها ضمن باقي المكتبات الجامعية

أخرى.....

25- تحقق مكتبتكم أهدافها من خلال؟

تكامل أجزاء المؤسسة فيما بينها

درجة التحديد والوضوح في نظام اتخاذ القرارات

حرية العاملين ودرجة الاستقلالية لديهم

الادراك الصحيح للمفاهيم من قبل الافراد

26- هل تعمل مكتبتكم في إطار تنافسي مع باقي المكتبات الجامعية الجزائرية؟

لا

نعم

-إذا كانت الإجابة بنعم، فهل حققت ميزة تنافسية؟

لا

نعم

27- كيف ترى العلاقة الرابطة بين الحوكمة والجودة الشاملة في المكتبة؟

علاقة ترابط



علاقة تكامل

علاقة تداخل

لا علاقة بينهما

المحور الرابع: المشاكل والحلول

28- ما هي المشاكل التي تعاني منها مكتبكم؟

نقص في الكادر البشري المؤهل

نقص في العتاد

ضعف التمويل المالي

التمييز بين الموظفين وعدم العدالة

العمل في إطار غامض وعدم الشفافية

عدم الاستشارة في تسيير الأمور

التسلط في إعطاء الأوامر

أخرى.....

29- ماهي الحلول التي تقترحها؟

توظيف أصحاب الخبرة

توفير العتاد اللازم

البحث عن مصادر تمويل أخرى

العدل وعدم التفرقة بين الموظفين



الشفافية

العمل ضمن فريق عمل واحد

الاستشارة في التسيير

التسيير السلس وعدم التسلط

.....أخرى.



مستخلصات

مستخلص :

جاءت هاته الدراسة لفهم الدور الفعلي الذي تلعبه تطبيقات الحوكمة في سبيل تحقيق الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية. ولتقصي الحقائق من أجل بلوغ الأهداف المسطرة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، مستعينين بأداتين مهمتين من أدوات جمع البيانات فيه تمثلتا في الملاحظة واستمارة الاستبانة والتي طبقت على جميع المكتبات المركزية المتواجدة على مستوى جامعات الشرق الجزائري والمتمثلة في 19 مكتبة، أين تم توزيع مجموعة من استمارات الاستبانة على جميع المكتبيين بها تمثل العدد الفعلي والمسترجع منها في 167 استمارة.

وقد أظهرت نتائج هاته الدراسة في شقها التطبيقي أنه توجد ملامح الجودة الشاملة ببعض المكتبات محل الدراسة، والتي تستعين بمبادئ الحوكمة. أما عن النتائج العامة فقد أكدت بأنه لتطبيقات الحوكمة دورا جد فعال في سبيل بلوغ الجودة الشاملة يتجسد في تعزيز الشفافية والمساءلة وخلق روح التعاون بين الأفراد؛ والتي ترتبط وبشكل مباشر بالتخطيط، التنظيم، الرقابة وكذا تقييم الأداء بالمكتبة، مما يزيد من نسبة الأداء الوظيفي، يحسن في الفاعلية التنظيمية، ويخلق ميزة تنافسية، وهو ما يساعد وبشكل كبير في تحقيق الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية.

الكلمات المفتاحية:

قطاع التعليم العالي؛ المكتبات الجامعية؛ المكتبات المركزية؛ جامعات الشرق الجزائري؛ الحوكمة؛ الجودة الشاملة؛ الشفافية؛ المساءلة؛ التخطيط؛ التنظيم؛ الرقابة؛ الأداء؛ الفاعلية التنظيمية؛ الميزة التنافسية.

Résumé :

Cette étude a été réalisée afin de comprendre le rôle réel joué par les applications de la gouvernance dans la réalisation de la qualité globale dans les bibliothèques universitaires. Pour découvrir les faits en vue de réaliser les objectifs fixés, la méthode descriptive a été adoptée, en utilisant deux outils de collecte de données, à savoir l'observation et le questionnaire, qui ont été appliqués à toutes les bibliothèques centrales des universités de l'est de l'Algérie, soit 19 bibliothèques. Un ensemble de questionnaires a été distribué à tous les bibliothécaires, représentant un nombre réel, et 167 questionnaires ont été récupérés.

Les résultats de cette étude ont montré, dans son volet pratique, qu'il existe des caractéristiques de la qualité globale dans certaines des bibliothèques étudiées, qui s'appuient sur les principes de la gouvernance. Quant aux résultats généraux, ils ont confirmé que les applications de la gouvernance jouent un rôle très efficace dans la réalisation de la qualité globale, en renforçant la transparence, la responsabilité et en favorisant l'esprit de coopération entre les individus. Ces éléments sont directement liés à la planification, à l'organisation, au contrôle ainsi qu'à l'évaluation des performances de la bibliothèque. Cela améliore les performances fonctionnelles, améliore l'efficacité organisationnelle, crée un avantage concurrentiel, ce qui contribue grandement à la réalisation de la qualité globale dans les bibliothèques universitaires.

Mots clés :

Enseignement supérieur, bibliothèques universitaires, bibliothèques centrales, universités de l'est de l'Algérie, gouvernance, qualité globale, transparence, responsabilité, planification, organisation, contrôle, performances, efficacité organisationnelle, avantage concurrentiel.

Abstract :

This study aims to understand the actual role played by governance applications in achieving comprehensive quality in university libraries. To uncover the facts in order to achieve the set objectives, a descriptive approach was adopted, utilizing two data collection tools, namely observation and questionnaire, which were implemented in all central libraries across universities in eastern Algeria, encompassing 19 libraries. A set of questionnaires was distributed to all librarians, representing the actual number, and 167 questionnaires were retrieved.

The findings of this study, in its practical aspect, revealed the presence of comprehensive quality features in some of the studied libraries that rely on governance principles. As for the general results, they confirmed that governance applications play a highly effective role in achieving comprehensive quality, manifested in enhancing transparency, accountability, and fostering a spirit of cooperation among individuals. These factors are directly related to planning, organization, control, and performance evaluation within the library, resulting in improved functional performance, enhanced organizational effectiveness, and the creation of a competitive advantage. This significantly contributes to achieving comprehensive quality in university libraries.

Keywords:

Higher education, university libraries, central libraries, eastern Algerian universities, governance, comprehensive quality, transparency, accountability, planning, organization, control, performance, organizational effectiveness, competitive advantage.

شكر محمد وآله

مستخلص :

وقد جاءت هاته الدراسة لفهم الدور الفعلي الذي تلعبه تطبيقات الحوكمة في سبيل تحقيق الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية. ولتقصي الحقائق من أجل بلوغ الأهداف المسطرة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، مستعينين بأداتين مهمتين من أدوات جمع البيانات فيه تمثلتا في الملاحظة واستمارة الاستبانة والتي طبقت على جميع المكتبات المركزية المتواجدة على مستوى جامعات الشرق الجزائري والمتمثلة في 19 مكتبة، أين تم توزيع مجموعة من استمارات الاستبانة على جميع المكتبيين بها تمثل العدد الفعلي والمسترجع منها في 167 استمارة.

وقد أظهرت نتائج هاته الدراسة في شقها التطبيقي أنه توجد ملامح الجودة الشاملة ببعض المكتبات محل الدراسة، والتي تستعين بمبادئ الحوكمة. أما عن النتائج العامة فقد أكدت بأنه لتطبيقات الحوكمة دورا جد فعال في سبيل بلوغ الجودة الشاملة يتجسد في تعزيز الشفافية والمساءلة وخلق روح التعاون بين الأفراد؛ والتي ترتبط وبشكل مباشر بالتخطيط، التنظيم، الرقابة وكذا تقييم الأداء بالمكتبة، مما يزيد من نسبة الأداء الوظيفي، يحسن في الفاعلية التنظيمية، ويخلق ميزة تنافسية، وهو ما يساعد وبشكل كبير في تحقيق الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية.

الكلمات المفتاحية:

قطاع التعليم العالي؛ المكتبات الجامعية؛ المكتبات المركزية؛ جامعات الشرق الجزائري؛ الحوكمة؛ الجودة الشاملة؛ الشفافية؛ المساءلة؛ التخطيط؛ التنظيم؛ الرقابة؛ الأداء؛ الفاعلية التنظيمية؛ الميزة التنافسية.

Abstract :

This study aims to understand the actual role played by governance applications in achieving comprehensive quality in university libraries. To uncover the facts in order to achieve the set objectives, a descriptive approach was adopted, utilizing two data collection tools, namely observation and questionnaire, which were implemented in all central libraries across universities in eastern Algeria, encompassing 19 libraries. A set of questionnaires was distributed to all librarians, representing the actual number, and 167 questionnaires were retrieved.

The findings of this study, in its practical aspect, revealed the presence of comprehensive quality features in some of the studied libraries that rely on governance principles. As for the general results, they confirmed that governance applications play a highly effective role in achieving comprehensive quality, manifested in enhancing transparency, accountability, and fostering a spirit of cooperation among individuals. These factors are directly related to planning, organization, control, and performance evaluation within the library, resulting in improved functional performance, enhanced organizational effectiveness, and the creation of a competitive advantage. This significantly contributes to achieving comprehensive quality in university libraries.

Keywords:

Higher education, university libraries, central libraries, eastern Algerian universities, governance, comprehensive quality, transparency, accountability, planning, organization, control, performance, organizational effectiveness, competitive advantage.