



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

مخبر التوطين: مخبر الفلسفة والدراسات الإنسانية والاجتماعية ومشكلات الإعلام والاتصال

أطروحة

مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث

الميدان: العلوم الإنسانية الشعبية: علم المكتبات والمعلومات

الاختصاص: تسيير ومعاجلة المعلومات

من إعداد: نورية كيلاني

عنوان

إسهام الإدارة العلمية في تحقيق جودة الأداء بالمكتبات الجامعية

دراسة ميدانية بالشروع الجزائري

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

بتاريخ: 2025 / 12 / 02

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة 08 ماي 1945 قالمة	أستاذ التعليم العالي	باشيوة سالم
مشروفا ومقررا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	أستاذة التعليم العالي	مهرى سهيلة
متحثنا	جامعة الشهيد العربي التبسي تبسة	أستاذ التعليم العالي	الخميزة منير
متحثنا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذة التعليم العالي	بوخاري أم هاني
متحثنا	جامعة 08 ماي 1945 قالمة	أستاذة محاضرة . أ.	بن ضيف الله نعيمة

السنة الجامعية: 2025 - 2026.



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

شَكْر وَتَفَلِّج

إِنَّ الْحَمْدَ وَالشَّكْرَ لِلَّهِ تَبَارَكَهُ وَتَعَالَى الَّذِي أَعْنَانَنِي عَلَى إِنْجَازِ هَذَا الْعَمَلِ، وَبِسْرَ لِي
أَمْرِي وَأَمْدَنِي بِالصَّبَرِ وَالْعَزِيزَةِ

وَأَصْلَيْ وَأَسْلَمَ عَلَى أَشْرَفِ الْخَلْقِ وَالْمُرْسَلِينَ سَيِّدَنَا مُحَمَّدَ "صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ"
وَعَلَى أَلِهٰ وَصَدِيقِهِ أَجْمَعِينَ

أَتَقْدِمُ بِشَكْرِيِّ الْخَالِصِ إِلَى الدَّكْتُورَةِ مُهَرِّبِيِّ سَهْلَةِ عَلَى إِشْرَافِهِمَا وَالَّتِيْ كَانَ لَهَا
الْفَضْلُ الْكَبِيرُ فِي مُقَابَلَةِ هَذَا الْعَمَلِ بِتَوْجِيهِهِمَا وَنَصَائِحِهِمَا مِنْذُ بَدَائِتِهِ، بَعْلَمَهَا اللَّهُ
خَدْرًا لَطْلِبِهِمَا وَأَدَامَهَا فِي نَدْمَةِ الْعِلْمِ وَمِنْهُنَّ مَكْتَبَاتِهِ.

وَالشَّكْرُ مُوْصَلُ إِلَى كُلِّ مَنْ سَاعَدَنِي مِنْ قَرِيبِيْ أَوْ بَعِيْدِ، وَخَاصَّةً مِنْهُمْ أَسَاتِيْذِيْ
أَخْضَاءَ هِيَنَّةِ التَّكْوِينِ بِجَامِعَتِيْ قَالَمَةِ وَعَنَابِيَّةِ.

كَمَا أَشَكَرُ مَسْؤُلَيِّيِّ الْمَكْتَبَاتِ الْجَامِعِيَّةِ الْمَرْكُزِيَّةِ بِالشَّرْقِ الْجَزَائِرِيِّ.

نُورَةُ حَيْلَانِي

مَدِينَةٌ

إلى أعز ما أملك في الوجود وأبر الناس بصحتي...

إلى من زرعوا في قلبي بذور الطموح... إلى الذين تعجز الكلمات عن
الوفاء بمقيمها

إِلَيْكُمَا الْكَرِيمُينَ حَفَظْهُمَا اللَّهُ وَأَطَالَ فِي حُمْرَهُمَا

إلى من كانوا لي السنن والدعم...

أَنْوَاتِي وَأَخْوَاتِي حفظْهُمُ اللَّهُ، إِلَى كُلِّ الْعَايَةِ كَبِيرَهَا وَصَغِيرَهَا، أَنْصَ

بالذكر قصي وساجد معتذ

إلى الغاليات: سوكس، لجين، شهد، جنى

إلى كل زملائي وصديقاتي... إلى كل طالب للعلم

أهمية هذا العمل المتواضع

نوریة گیلانی

الصفحة	العنوان
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة المختصرات
أ. ب. ج. د	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة.	
07	1.1 إشكالية الدراسة
08	2.1 تساؤلات الدراسة
08	3.1 فرضيات الدراسة
08	4.1 أهمية الدراسة
09	5.1 أهداف الدراسة
09	6.1 منهج الدراسة
09	7.1 الدراسات السابقة
14	8.1 تحديد وضبط المصطلحات
الفصل الثاني: مدخل عام حول الإدارة العلمية.	
	تمهيد
18	1.2 أساسيات الإدارة.
18	1.1.2 مفهوم الإدارة وتطورها.
18	1.1.1.2 مفهوم الإدارة.
21	2.1.1.2 تطور الإدارة.
21	2.1.2 أهمية الإدارة وخصائصها ومستوياتها.
21	1.2.1.2 أهمية الإدارة.
22	2.2.1.2 خصائص الإدارة.
23	3.2.1.2 مستويات الإدارة.
25	3.1.2 مهارات الإدارة ودورها.

25	1.3.1.2 مهارات الإدارة.
26	2.3.1.2 دور الإدارة.
27	4.1.2 أهداف الإدارة وعلاقتها بالعلوم الأخرى
27	1.4.1.2 أهداف الإدارة.
28	2.4.1.2 علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى.
30	5.1.2 التحديات الحديثة في مجال الإدارة.
31	2.2 مراحل ومدارس الفكر الإداري
32	1.2.2 مرحلة الإدارة العربية الإسلامية.
33	1.1.2.2 مبادئ الإدارة الإسلامية.
33	2.1.2.2 مميزات وأخلاقيات الإدارة الإسلامية.
34	3.1.2.2 المعاملات والوظائف في الإدارة الإسلامية.
35	4.1.2.2 تقييم الإدارة العربية الإسلامية.
36	2.2.2 مرحلة المدرسة الكلاسيكية.
36	1.2.2.2 مفهوم المدرسة الكلاسيكية.
36	2.2.2.2 خصائص المدرسة الكلاسيكية.
37	3.2.2.2 النظريات الكلاسيكية للإدارة.
37	1.3.2.2.2 النظرية البيروقراطية.
39	2.3.2.2.2 نظرية الإدارة العلمية.
39	3.3.2.3.2 نظرية التقسيمات الإدارية.
42	4.2.2.2 تقييم المدرسة الكلاسيكية.
42	3.2.2 مرحلة مدرسة العلاقات الإنسانية.
43	1.3.2.2 مفهوم مدرسة العلاقات الإنسانية.
43	2.3.2.2 خصائص مدرسة العلاقات الإنسانية.
44	3.3.2.2 نظريات مدرسة العلاقات الإنسانية.
44	1.3.3.2.2 نظرية إلتون مايو.
45	2.3.3.2.2 مساق ماري باركر فوليت.
45	3.3.3.2.2 نظرية الفلسفة الإدارية ل ماكجريجور.
46	4.3.2.2 تقييم مدرسة العلاقات الإنسانية.

47	4.2.2 مرحلة المدرسة السلوكية.
47	1.4.2.2 تعريف المدرسة السلوكية.
47	2.4.2.2 خصائص المدرسة السلوكية.
48	3.4.2.2 أهم نظريات المدرسة السلوكية وروادها.
48	1.3.4.2.2 نظرية النظام التعاوني "شستر برنارد"
49	2.3.4.2.2 نظرية القرارات "هيربرت سايمون.
49	3.3.4.2.2 نظرية التدرج المترقي للحاجات "أبراهام ماسلو".
51	4.3.4.2.2 نظرية الدافعية "رنسيس ليكرت".
51	5.3.4.2.2 نظرية ذات العاملين "فريدرick هرزيغ"
52	4.4.2.2 تقييم المدرسة السلوكية.
53	5.2.2 مرحلة المدرسة الحديثة.
53	1.5.2.2 نظرية علم الإدارة.
54	2.5.2.2 نظرية النظم.
54	3.5.2.2 النظرية الموقفية.
55	4.5.2.2 نظرية الإدارة بالأهداف.
56	5.5.2.2 نظرية الإدارة اليابانية "Z".
56	3.2 الإدارة العلمية.
56	1.3.2 مفهوم الإدارة العلمية.
58	2.3.2 نشأة الإدارة العلمية.
59	3.3.2 فرضيات الإدارة العلمية.
59	4.3.2 عوامل ظهور الإدارة العلمية.
60	5.3.2 أهم مفكري الإدارة العلمية.
60	1.5.3.2 فريديريك ونسلو تايلور
61	2.5.3.2 هنري جانت.
62	3.5.3.2 فرانك ويليان جلبرت.
62	4.5.3.2 هارينجتون إميرسون.
63	6.3.2 خصائص وأهداف الإدارة العلمية.
64	7.3.2 مركبات الإدارة العلمية.

64	8.3.2 الإتجاه الحديث في الإدارة العلمية.
65	9.3.2 تقييم الإدارة العلمية.
خلاصة الفصل	
الفصل الثالث: الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية	
تمهيد	
70	1. المكتبات الجامعية
70	1.1.3 مفهوم المكتبة الجامعية
72	2.1.3 نشأة المكتبات الجامعية بالجزائر
72	3.1.3 أنواع وأقسام المكتبات الجامعية
72	1.3.1.3 أنواع المكتبات الجامعية
72	1.1.3.1.3 المكتبة المركزية
73	2.1.3.1.3 مكتبة الكلية
73	3.1.3.1.3 مكتبة القسم
74	4.1.3.1.3 مكتبة المخابر البحثية
74	2.3.1.3 أقسام المكتبات الجامعية
74	1.2.3.1.3 قسم التزويد
75	2.2.3.1.3 قسم الفهرسة والتصنيف (الإجراءات الفنية)
75	3.2.3.1.3 قسم الإعارة
75	4.2.3.1.3 قسم المراجع
76	4.1.3.3 أهداف المكتبة الجامعية ووظائفها
76	1.4.1.3 أهداف المكتبة الجامعية
77	2.4.1.3 وظائف المكتبة الجامعية
78	5.1.3 خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية
78	1.5.1.3 تعريف خدمات المعلومات
78	2.5.1.3 أقسام خدمات المعلومات
79	3.5.1.3 العوامل المؤثرة في تقديم الخدمة المكتبية
80	6.1.3 خصائص ومقومات المكتبات الجامعية الناجحة
83	7.1.3 الإطار القانوني والتشريعي للمكتبات الجامعية

83	8.1.3 تكنولوجيا المعلومات في المكتبات الجامعية
83	1.8.1.3 مفهوم تكنولوجيا المعلومات في المكتبات الجامعية
84	2.8.1.3 أسباب استخدام تكنولوجيا المعلومات في المكتبات الجامعية
84	3.8.1.3 تأثير تكنولوجيا المعلومات على مهام المكتبي والخدمات المكتبية
-86	4.8.1.3 الموقف الإلكتروني للمكتبة الجامعية على الأنترنت
87	5.8.1.3 صعوبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات بالمكتبات الجامعية
87	2.3 دور الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية
87	1.2.3 إدارة المكتبات الجامعية
87	1.1.2.3 تعريف إدارة المكتبات الجامعية
82	2.1.2.3 مميزات إدارة المكتبات الجامعية
88	3.1.2.3 الواجبات الرئيسية لإدارة المكتبات الجامعية
89	4.1.2.3 تسيير المكتبات الجامعية وتنظيمها
89	5.1.2.3 نظم المعلومات الإدارية بالمكتبات الجامعية
90	6.1.2.3 المشكلات الإدارية بالمكتبات الجامعية
91	2.2.3 هوية الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية
91	1.2.2.3 مفهوم الإدارة العلمية للمكتبة الجامعية
92	2.2.2.3 أهمية الإدارة العلمية بالمكتبة الجامعية
93	3.2.2.3 أسباب ظهور الإدارة العلمية في المكتبات الجامعية
93	4.2.2.3 أهداف الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية
94	5.2.2.3 مبادئ الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية
100	6.2.2.3 تطبيق الإدارة العلمية في المكتبات الجامعية
101	7.2.2.3 دور الإدارة العلمية وكيفية تطبيقها في المكتبة الجامعية
103	8.2.2.3 أثر الإدارة العلمية في الإشراف على مهام المكتبة الجامعية وتطويرها
103	3.2.3 وظائف الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية
104	1.3.2.3 التخطيط
104	1.1.3.2.3 مفهوم التخطيط
105	2.1.3.2.3 أهمية التخطيط في المكتبات الجامعية
106	3.1.3.2.3 أسباب القيام بعملية التخطيط

106	4.1.3.2.3 مراحل عملية التخطيط في المكتبات الجامعية
109	5.1.3.2.3 خصائص التخطيط
109	6.1.3.2.3 أنواع التخطيط
111	7.1.3.2.3 ميادين التخطيط ومسؤوليته
112	8.1.3.2.3 أدوات وأساليب التخطيط
113	9.1.3.2.3 صعوبات ومعوقات وظيفة التخطيط
114	2.3.2.3 التنظيم الإداري
114	1.2.3.2.3 مفهوم التنظيم
115	2.2.3.2.3 أهداف التنظيم الإداري
115	3.2.3.2.3 خصائص التنظيم الجيد في المكتبات الجامعية
115	4.2.3.2.3 مبادئ التنظيم الإداري
116	5.2.3.2.3 أنواع التنظيم الإداري في المكتبات
119	6.2.3.2.3 الهيكل التنظيمي في المكتبات الجامعية
120	7.2.3.2.3 الوسائل المساعدة للتنظيم في المكتبات الجامعية
121	8.2.3.2.3 فوائد التنظيم الإداري في المكتبات الجامعية
122	9.2.3.2.3 إعادة التنظيم الإداري بالمكتبات
122	3.3.2.3 التوجيه
123	1.3.3.2.3 مفهوم التوجيه
123	2.3.3.2.3 أهمية التوجيه في المكتبات الجامعية
124	3.3.3.2.3 الأركان الأساسية لوظيفة التوجيه في المكتبة
125	4.3.3.2.3 مبادئ وخطوات التوجيه
127	4.3.2.3 الرقابة
127	1.4.3.2.3 مفهوم الرقابة
127	2.4.3.2.3 أهمية الرقابة
128	3.4.3.2.3 أهداف الرقابة الإدارية
129	4.4.3.2.3 خطوات الرقابة
129	5.4.3.2.3 أنواع الرقابة في المكتبات

131	6.4.3.2.3 مجالات الرقابة في المكتبات
131	7.4.3.2.3 أدوات الرقابة في المكتبات
132	8.4.3.2.3 خصائص نظام الرقابة الجيد
خلاصة الفصل	
الفصل الرابع: جودة الأداء في المكتبات الجامعية	
تمهيد	
136	1.4 الجودة وأسس تطبيقها في المكتبات الجامعية
136	1.1.4 مفهوم الجودة
137	2.1.4 نشأة وتطور الجودة
138	1.2.1.4 مرحلة ما قبل وبعد الثورة الصناعية
138	2.2.1.4 مرحلة التفتيش
139	3.2.1.4 مرحلة الرقابة على الجودة
139	4.2.1.4 مرحلة ضمان الجودة
139	5.2.1.4 مرحلة إدارة الجودة الشاملة
141	3.1.4 إسهامات رواد الجودة
141	- Edward Deming -
142	2.3.1.4 مساقات جوزيف جوران -
143	3.3.1.4 مساقات فيليب كروسي: -Philip Crosby-
144	4.3.1.4 مساقات كاورو إشيكاوا: -Kaoru Ishikawa -
145	4.1.4 التوجه نحو الجودة كفلسفة عمل
146	5.1.4 أهمية وأهداف الجودة في المكتبات الجامعية
146	1.5.1.4 الأهمية
147	2.5.1.4 الأهداف
147	6.1.4 متطلبات تطبيق الجودة في المكتبات الجامعية
148	7.1.4 خطوات تطبيق الجودة في المكتبات الجامعية
149	8.1.4 أساليب وأدوات الجودة في المكتبات الجامعية
150	1.8.1.4 أسلوب حل المشكلات
150	2.8.1.4 المقارنة المرجعية

150	أنظمة الإقتراحات
150	أنظمة التوقيت المناسب
150	رقابة العمليات الإحصائية
151	خرائط باريتو
151	مخطط السبب والأثر
151	میررات وفوائد تطبيق الجودة في المكتبات الجامعية
151	المیررات
152	الفوائد
152	صعوبات تطبيق برامج الجودة في المكتبات الجامعية
153	2. الأداء في المكتبات الجامعية
153	مفهوم الأداء
155	أهمية الأداء في المكتبات الجامعية
155	مكونات الأداء
155	الكفاءة
155	الفعالية
156	أهمية الكفاءة والفعالية بالنسبة للأداء
156	أنواع وعناصر الأداء
156	أنواع الأداء
157	عناصر الأداء
157	أبعاد الأداء
158	البعد التنظيمي للأداء
158	البعد الاجتماعي للأداء
158	محددات الأداء بالمكتبات الجامعية
159	العوامل المؤثرة على الأداء في المكتبات الجامعية
161	مظاهر ضعف الأداء في المكتبات الجامعية
161	تحسين الأداء في المكتبات الجامعية
161	مفهوم تحسين الأداء ومبادئه
162	خطوات تحسين الأداء

163	10.2.4 الذكاء الاصطناعي ودوره في تحسين أداء المكتبات الجامعية
163	1.10.2.4 تعريف الذكاء الاصطناعي
163	2.10.2.4 أهمية الذكاء الاصطناعي في المكتبات الجامعية
164	3.10.2.4 مبررات استخدام الذكاء الاصطناعي في المكتبات الجامعية
164	4.10.2.4 تقنيات الذكاء الاصطناعي في المكتبات الجامعية
165	5.10.2.4 تحديات تطبيق الذكاء الاصطناعي في المكتبات الجامعية:
166	11.2.4 التمييز في الأداء بالمكتبات الجامعية
167	3.4 جودة الأداء في المكتبات الجامعية معايير ومؤشرات
167	1.3.4 جودة الأداء
167	1.1.3.4 مفهوم جودة الأداء
167	2.1.3.4 أهمية جودة الأداء بالمكتبات الجامعية
168	3.1.3.4 خصائص جودة الأداء بالمكتبات الجامعية
169	4.1.3.4 مبادئ تحقيق جودة الأداء في المكتبات الجامعية
169	5.1.3.4 أسباب الفشل في تحقيق جودة الأداء في المكتبات الجامعية
170	6.1.3.4 قواعد إدارية هامة لتحقيق جودة الأداء
170	2.3.4 قياس جودة الأداء في المكتبات الجامعية
171	1.2.3.4 مفهوم قياس جودة الأداء وأهميته
171	2.2.3.4 أسباب قياس جودة الأداء في المكتبات الجامعية
172	3.2.3.4 عناصر قياس جودة أداء المكتبات الجامعية
172	4.2.3.4 أنواع قياسات جودة الأداء
173	3.3.4 معايير ومؤشرات جودة الأداء في المكتبات الجامعية
173	1.3.3.4 مفهوم المعايير
174	2.3.3.4 نشأة معايير الأداء في مجال المكتبات
174	3.3.3.4 أهداف وخصائص معايير جودة الأداء في المكتبات الجامعية
175	4.3.3.4 أصناف معايير جودة الأداء بالمكتبات الجامعية
175	5.3.3.4 فرص نجاح تطبيق معايير جودة الأداء في المكتبات الجامعية
176	6.3.3.4 مؤشرات قياس جودة الأداء في المكتبات الجامعية
176	1.6.3.3.4 تعريف مؤشرات الأداء

177	2.6.3.3.4 مستويات مؤشرات الأداء في المكتبات الجامعية
177	3.6.3.3.4 شروط اختيار مؤشرات الأداء في المكتبات الجامعية
177	4.6.3.3.4 دور مؤشرات الأداء في التحسين الإداري
178	7.3.3.4 7 نماذج من معايير جودة الأداء ومؤشراتها الخاصة بالمكتبات الجامعية
178	1.7.3.3.4 1. المعيار العربي الموحد للمكتبات ومؤشراته لقياس أداء المكتبات الجامعية
181	2.7.3.3.4 معيار ISO برقم 11620 ومؤشراته لقياس أداء المكتبات الجامعية
186	3.7.3.3.4 معيار الأداء الفعلي للخدمة (Servperf) ومؤشراته
188	4.7.3.3.4 4. معايير الإتحاد الدولي لجمعيات المكتبات (IFLA) لقياس أداء المكتبات الجامعية
خلاصة الفصل	
الفصل الخامس: أثر الإدارة العلمية على جودة الأداء في المكتبات الجامعية بالشرق الجزائري دراسة ميدانية	
تمهيد	
195	1.5 مجالات الدراسة الميدانية
195	1.1.5 المجال الجغرافي
196	2.1.5 المجال الزمني
196	3.1.5 المجال البشري
197	2.5 مجتمع الدراسة والعينة
197	3.5 أدوات جمع البيانات:
197	1.3.5 إستمارة الإستبيان
198	1.1.3.5 الدراسة الإستطلاعية
198	2.1.3.5 إعداد إستمارات الإستبيان
198	3.1.3.5 الأساليب الإحصائية المستخدمة
199	2.3.5 المقابلة
199	3.3.5 الملاحظة
200	4.5 عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
200	1.4.5 تحليل المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة
203	2.4.5 تحليل بيانات المور الأول: توجهات ووظائف الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية للشرق الجزائري

232	3.4.5 تحليل بيانات المhor الثاني: جودة الأداء بالمكتبات الجامعية للشـرق الجزائري وقياسها من خلال مؤشرات المعايير الدولية للأداء
244	4.4.5 تحليل بيانات المhor الثالث: أثر توجهات ووظائف الإدارة العلمية في تحسين جودة أداء المكتبات الجامعية للشـرق الجزائري
260	5.5. النتائج العامة للدراسة
260	1.5.5 نتائج المhor الأول للإسـتبـان
262	2.5.5 نتائج المhor الثاني للإسـتبـان
263	3.5.5 نتائج المhor الثالث للإسـتبـان
265	6.5 نتائج الـدـرـاسـة على ضـوءـ الفـرـضـيـات
267	7.5 إـقـتراـحـاتـ الـدـرـاسـة
خلاصة الفصل	
271	خاتمة
273	قائمة المصادر المراجع
الملاحق	
ملخص الـدـرـاسـة (ـعـرـيـ،ـ أـنـجـلـيـزـيـ،ـ فـرـنـسـيـ)	

الصفحة	العنوان	الجدول
182	مؤشرات مجال الموارد والوصول الحر والبنية التحتية	01
183	مؤشرات مجال الإستخدام	02
184	مؤشرات مجال الأداء	03
185	مؤشرات مجال الإمكانيات والتطوير	04
189	معايير ومؤشرات (IFLA) لقياس أداء المكتبات الجامعية	05
190	معايير ومؤشرات (IFLA) لقياس أداء المكتبات الجامعية	06
195	المكتبات المركزية لجامعات الشرق الجزائري	07
200	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	08
201	توزيع أفراد العينة حسب متغير الدرجة العلمية	09
202	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة الوظيفية	10
203	مدى معرفة المبحوثين بمفهوم الإدارة العلمية	11
205	يبين وجود خطة مكتوبة ورسمية للمكتبة	12
206	تطبيق عملية التخطيط بشكل مستمر بالمكتبة	13
207	مشاركة الموظفين في عملية التخطيط	14
208	دور الموظفين في عملية التخطيط	15
209	ملائمة الهيكل التنظيمي مع متطلبات التغيير المستقبلية في وحدات المكتبة	16
210	نظام التسيير المتبوع في المكتبة (مركزي / لا مركزي)	17
211	تطبيق وظيفة التوجيه الإداري في المكتبة	18
213	الإلمام الشامل لإدارة المكتبة بقوانين تسيير العمل والموظفين	19
214	نوع الإتصال المعتمد بين مستويات المكتبة	20
215	مسؤولية الرقابة في المكتبة	21
217	إجراء دورات تدريبية للموظفين من طرف المكتبة	22
219	تقديم حواجز مادية ومعنوية للموظفين في المكتبة	23
221	أهمية المهارات والكفاءات في التوظيف	24
222	أهمية الخبرة والتخصص في التوظيف	25
223	الخبرة في المعالجة الإلكترونية للمعلومات	26

224	التحكم في إستخدام البرمجيات الوثائقية	27
225	الدقة في تقديم الخدمات الإلكترونية	28
226	إشراك المستفيد في عملية الإختيار	29
227	تقديم المكتبة خدمات إلكترونية متنوعة	30
229	مهارة التواصل الجيد للموظفين في خدمات المعلومات مع مختلف المستفيدين	31
230	طرق تقييم رضا المستفيدين عن خدمات المكتبة	32
232	إدراك الإدارة العليا للمكتبة لأهمية تحقيق جودة الأداء	33
233	وجود فرق عمل بالمكتبة تهتم بالأداء وتصميم جودة الخدمات	34
234	وجود نظام معلومات متكامل لتسهيل المكتبة	35
335	تطبيق المكتبة لمبدأ الجودة "الوقاية من الوقوع في الأخطاء"	36
236	مدى تطبيق المكتبة لمعايير ومؤشرات جودة الأداء	37
239	مفهوم الذكاء الإصطناعي بالنسبة لأفراد عينة الدراسة	38
241	استخدام تقنيات الذكاء الإصطناعي بالمكتبة	39
244	دور التخطيط المسبق لأعمال المكتبة في تحقيق نتائج أفضل في أداء العاملين والمكتبة	40
244	فعالية إشراك الموظفين في التخطيط لرسم سياسات المكتبة	41
246	مساهمة التنظيم في تحقيق أهداف المكتبة	42
246	المساهمة في زيادة دافعية العمل عند الموظفين	43
248	تشجيع إدارة المكتبة على الإلتزام بالعمل الجماعي وانعكاسه الإيجابي على مستوى الأداء	44
249	أثر نمط الرقابة المتبع في تحقيق الإنضباط	45
250	النتائج المحققة من خلال تدريب الموظفين	46
252	أثر الدورات التدريبية في تحسين الأداء	47
253	أثر نظام الحوافز المادي والمعنوي في رفع إنتاجية الموظف والمكتبة	48
254	مستوى أداء الخدمات الفنية	49
255	مساهمة رصيد المكتسبات المعرفية في تحسين الأداء الفردي والعام للمكتبة	50
256	دور التواصل الجيد مع المستفيد في تحديد مدى رضاه عن الخدمات المقدمة	51
257	تقديم خدمات متنوعة وحديثة إستجابة لحاجات المستفيد	52
258	إستطلاع مدى رضا المستفيد من طرف المكتبة وإستغلال ذلك في تعديل وتجويد خدماتها	53

الصفحة	العنوان	الشكل
200	يمثل أفراد العينة حسب متغير الجنس	01
201	أفراد العينة حسب متغير الدرجة العلمية	02
203	أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة الوظيفية	03
204	مدى معرفة المبحوثين بمفهوم الإدارة العلمية	04
204	وجهات نظر المبحوثين حول مفهوم الإدارة العلمية	05
205	اعتماد خطة مكتوبة ورسمية للمكتبة	06
206	آراء أفراد عينة الدراسة حول تطبيق التخطيط بشكل مستمر في المكتبة	07
207	المجالات التي يشملها التخطيط باستمرار	08
208	مشاركة الموظفين في عملية التخطيط	09
209	دور الموظفين في عملية التخطيط	10
210	ملائمة الهيكل التنظيمي مع متطلبات التغيير المستقبلية في وحدات المكتبة	11
211	نظام التسيير المتبعة في المكتبة (مركزي / لا مركزي)	12
212	مراعاة مبادئ التوجيه الإداري في المكتبة	13
213	مدى إلمام إدارة المكتبة بقوانين تسيير العمل والموظفين	14
214	نوع الإتصال المعتمد بين مستويات المكتبة	15
216	مسؤولية الرقابة في المكتبة	16
216	العناصر التي تشملها الرقابة باستمرار في المكتبة	17
217	إجراء دورات تدريبية للموظفين	18
218	أماكن إجراء الدورات التدريبية	19
219	تقديم المكتبة حواجز مادية ومعنوية للموظفين	20
220	طرق منح الحواجز للموظفين بالمكتبة	21
221	أهمية المهارات والكفاءات في التوظيف	22

222	أهمية الخبرة والتخصص في التوظيف	23
224	الخبرة في المعالجة الإلكترونية للمعلومات	24
225	التحكم في استخدام البرمجيات الوثائقية	25
226	تقديم خدمات إلكترونية دقيقة	26
227	إشراك المستفيد في عملية الاختيار	27
228	تقديم المكتبة خدمات إلكترونية متنوعة	28
228	أكثر الخدمات إستعمالا من طرف المستفيدين	29
230	مهارة التواصل الجيد للموظفين في خدمات المعلومات مع مختلف المستفيدين	30
231	طرق تقييم رضا المستفيدين عن خدمات المكتبة	31
232	إدراك الإدارة العليا للمكتبة لأهمية تحقيق جودة الأداء	32
233	وجود فرق عمل بالمكتبة تهتم بالأداء وتصميم جودة الخدمات	33
234	مدى توفر نظام معلومات متكامل بالمكتبة	34
235	تطبيق المكتبة لمبدأ الجودة "الواقية من الواقع في الأخطاء"	35
240	مفهوم الذكاء الإصطناعي بالنسبة لأفراد عينة الدراسة	36
241	استخدام تقنيات الذكاء الإصطناعي بالمكتبة	37
242	مجالات استخدام تقنيات الذكاء الإصطناعي	38
245	فعالية إشراك الموظفين في التخطيط لرسم سياسات المكتبة	39
247	المساهمة في زيادة دافعية العمل عند الموظفين	40
247	طرق إيصال التعليمات للموظف التي تسهم في تحسين الاداء	41
249	تشجيع إدارة المكتبة على الالتزام بالعمل الجماعي وانعكاسه الإيجابي على مستوى الأداء	42
250	أثر نمط الرقابة المتبعة في تحقيق الإنضباط	43
251	النتائج المحققة من خلال تدريب الموظفين	44
252	أثر الدورات التدريبية في تحسين الأداء	45
253	أثر نظام المكافآت المادي والمعنوي على رفع إنتاجية الموظف والمكتبة	46
254	مستوى أداء الخدمات الفنية	47

255	مساهمة المكتسبات المعرفية في تحسين الأداء الفردي والعام للمكتبة	48
256	دور التواصل الجيد مع المستفيد في تحديد مدى رضاه عن الخدمات المقدمة	49
257	تقديم خدمات متنوعة وحديثة لاحتياجات المستفيد	50
258	إسطلاع مدى رضا المستفيد من طرف المكتبة وإستغلال ذلك في تعديل وتجوييد خدماتها	51

الرمز المختصر	المصطلح باللغة الأجنبية	المصطلح باللغة العربية
ALA	American Library Association.	الجمعية الأمريكية للمكتبات
CERIST	Centre de recherche sur l'information scientifique et technique	مركز البحث في المعلومات العلمية والتقنية
DEUA	Diplôme d'études Universitaires Appliquées.	شهادة الدراسات التطبيقية الجامعية
IFLA	The International Federation of Library Association and Institution.	الإتحاد الدولي لجمعيات ومؤسسات المكتبات
ISO	International Organizations for Standardisation.	المنظمة الدولية للتقييس
LMD	Licence – Master - Doctorat	ليسانس، ماستر، دكتوراه
OCR	Optical Character Recognition	التعرف الصوئي على الحروف
PMB	Progiciel management de Bibliothèque.	نظام لتسخير المكتبات
QR CODE	Quick Response Code	رمز الإستجابة السريعة
RFID	Radio frequency Identification	موجات الراديو اللاسلكية
SYNGB	System normalise de gestion de Bibliothèque.	النظام المقيس لتسخير الآلي للمكتبات
UNESCO	United Nations Educational Scientific Cultural Organization.	منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم

مقدمة

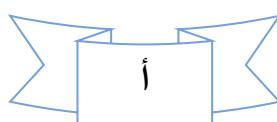


مقدمة :

تعد الإدارة ركيزة أساسية في بناء وتطور المجتمعات المعاصرة، إذ تقلل مجموعة من المبادئ والأساليب التي تُعني بتوجيهه وتنظيم الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية لتحقيق أهداف محددة بأقصى قدر من الكفاءة والفاعلية، وقد بُرِز مفهوم الإدارة الحديثة مع نمو المجتمعات البشرية وتطور بشكل ملحوظ تزامناً مع الثورة الصناعية في أواخر القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين، إستجابةً للحاجة المتزايدة إلى تنظيم العمليات المعقدة وتوزيع المهام في المصانع والمؤسسات الكبيرة التي تتطلب تنسيقاً دقيقاً بين وظائفها المتعددة، وتحسين الإنتاجية، وضمان الاستغلال الأمثل للموارد في ظل التزايد المستمر في حجم العمليات والتحديات التنموية. ولم يقتصر تأثير هذا التطور على القطاعات الصناعية فحسب، بل امتد ليشمل إعادة النظر في العمل المؤسسي بمختلف مجالاته، دافعاً بالمنظمات نحو إعتماد مناهج تنظيمية قائمة على أسس علمية واضحة، ومن هذا المنظور تعتبر الإدارة مجال معرفي واسع وقائم على مبادئ متكاملة لتحديد التوجه العام للمنظمات.

إن قطاع المعلومات والمكتبات لم يكن بمنأى عن هذا التحول الإداري. فلطالما كانت المكتبات، بوصفها فضاءات للمعرفة ومرآكز ثقافية وعلمية تساهم في تنمية المجتمع، بحاجة ماسة إلى آليات تنظيمية تضمن فاعلية عملها ووصول خدماتها إلى المستفيدين بالشكل الأمثل. ومع التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والانفجار المعرفي، أصبحت الإدارة في علم المكتبات ضرورة حتمية لضمان مواكبة هذه التحديات، وتحويل المكتبات من مجرد مراكز لحفظ الكتب إلى مؤسسات ذات بعد إستراتيجي ورائدة في إنتاج المعرفة ونقلها وتسهيل الوصول إليها، لقد أدرك المتخصصون أن طبيعة العمل في المكتبات الذي يجمع بين الجوانب الفنية والخدماتية، يتطلب تطبيق مبادئ إدارية متطرفة كأساس لضمان التنسيق بين مختلف الوحدات، تحسين جودة الخدمات، وتطوير الكفاءات البشرية العاملة في هذا المجال المعرفي المتخصص، وعليه لم تعد الصلة بين الإدارة وعلم المكتبات خارجية أو تقنية فحسب، بل هي علاقة أساسية تسهم في فاعلية الدور المعرفي والتنموي للمكتبات، فكلما استقرت الأسس الإدارية زادت كفاءة المكتبة في أداء رسالتها.

ومع ظهور الإدارة العلمية، بُرِز هذا النموذج التنظيمي المتكامل كأحد الأسس التي سعت إلى تحقيق أقصى درجات الكفاءة والإنتاجية، من خلال إعتمادها على مبادئ ترتكز على التخطيط العقلاني والتحليل المنهجي للعمليات وتصميمها الأمثل بما يكفل الإستخدام الفعال للموارد وتحسين الأداء المؤسسي بالإضافة إلى المساهمة في عملية إتخاذ القرارات، إذ لم تعد أهمية الإدارة العلمية تقتصر على المؤسسات الصناعية أو الربحية فحسب، بل امتد تأثيرها ليشمل جميع أنواع المؤسسات، بما في ذلك الخدمية وغير الربحية. فقدرها على تحديد أفضل الممارسات، توظيف الموارد البشرية والمادية على أساس علمي دقيق، وتنعيم الرقابة، جعلها أداة لا غنى عنها لأي منظمة تطمح إلى تحقيق التميز والاستدامة في بيئة متغيرة، وفي مجال المكتبات تكتسب الإدارة العلمية أهمية قصوى؛ نظراً للطبيعة المعقدة للمهام الموكلة إليها والتحديات المتزايدة التي تواجهها، من إدارة مجموعات ضخمة ومتعددة من المصادر، إلى تقديم خدمات معلوماتية متطرفة، وصولاً إلى استقطاب وتلبية احتياجات قاعدة واسعة من المستفيدين، ولعل هذا التداخل بين الإدارة العلمية ومجال المكتبات والمعلومات يبرر الحاجة المتزايدة إلى إتباع مناهج إدارية حديثة قادرة على مواكبة التغيرات التكنولوجية والمجتمعية التي تؤثر على طبيعة الخدمات المكتبية وتشجع على إستمرارية أداء المكتبة بكفاءة عالية.



تحتل المكتبات الجامعية في الجزائر مكانة هامة ضمن منظومة المكتبات، باعتبارها مؤسسات تعليمية بحثية في المجتمع الأكاديمي لها خصوصيتها ورسالتها المادفة في سياق التعليم العالي، من خلال دورها الفعال في دعم البحث العلمي والمساهمة بشكل مباشر في إعداد الأجيال المتعلمة والباحثين بتوفير و إتاحة مصادر المعلومات المتخصصة والحديثة، وتسهيل الوصول إليها، وتدريب الطلاب والباحثين على مهارات البحث والاستفادة من هذه المصادر، بالإضافة إلى علاقتها الخارجية مع المؤسسات الأكاديمية على المستوى المحلي والدولي، ومشاركتها في التفاعل مع قضايا المجتمع والعمل على تبنيه، و لتحقيق هذه الأهداف الإستراتيجية، يصبح تبني المكتبات الجامعية للإدارة العلمية ومبادئها أمرا حتميا لضمان إرساء قواعد التسيير المنظم ومواكبة متطلبات البيئة الجامعية الحديثة، وينتج عن الدور البارز للإدارة العلمية في أثرها الفعال على أداء الموظفين وعناصر الإنتاج من خلال تطبيق وظيفة التخطيط العلمي السليم، والقيام بإجراءات التنظيم لتطوير وحدات المكتبة وتسهيل نظم الإتصال بينها، بالإضافة إلى الالتزام بالمبادئ والتعليمات التوجيهية ومتابعتها وإعتماد نظام الرقابة الفعال لتحقيق الأهداف، مما يحدد رؤيتها المستقبلية ومواجهتها كل تحديات العصر الحالي الذي يتطلب السرعة والدقة والإحاطة بكل المشكلات لمعالجتها بأفضل الطرق.

وفي ظل التحولات المتسارعة في بيئة التعليم العالي التي نتج عنها التوجه نحو التعليم عن بعد إلى جانب الإستخدام المتزايد للتكنولوجيا الرقمية، أصبحت المكتبات الجامعية بشكل عام والمكتبات الجامعية بالشرق الجزائري بشكل خاص ملزمة بضرورة إحداث تحول واضح في مجال تحسين خدماتها وتطوير أدائها ، حيث أصبح مفهوم جودة الأداء يحتل موقعا هاما في تقييم فاعلية ونجاح هذه المكتبات الجامعية لما له من دور في قياس مدى تحقيق الأهداف المطلوبة، تقديم خدمات تستجيب لتوقعات المستفيدين وضمان وصولهم إلى مصادر حديثة وموثوقة، رفع مستوى رضاهem، وتطوير الأداء العام بشكل مستمر و بما يتماشى مع المعايير الدولية الخاصة بجودة الأداء، ومن هذا المنطلق تظاهر العلاقة الوثيقة بين الإدارة العلمية وجودة الأداء حيث تعد الأولى أحد الوسائل المباشرة والأساسية لتحقيق الثانية، والمكتبة الجامعية باعتبارها ركن أساسى في التعليم العالي لا يمكن أن تتحقق المستوى المطلوب لجودة الأداء دون تطبيق مناهج تسيير حديثة ومبنية على أسس علمية، وهو ما يجعل الإدارة العلمية خيارا ضروريا وإستراتيجيا في توجيه هذه المكتبات نحو مسارات التميز والإرتقاء بجودة خدمات المعلومات والأداء العام، وفي هذا السياق فإن المكتبات الجامعية في الشرق الجزائري تسعى باستمرار لتحقيق أقصى إستفادة من منهج الإدارة العلمية كأسلوب أساسى في تحسين جودة أدائها وتوسيع نطاقها في مختلف جوانب العمل، وكذلك توفير إطار لتحسين الخدمات المقدمة وفعالية إستخدام الموارد المتاحة وذلك في ظل تطبيق المعايير المقننة ومؤشراتها لقياس منجزات المكتبة والمساعدة في تحديد أوجه قصور الأداء من جهة وتعزيز نقاط القوة والمحافظة عليها من جهة أخرى، لأن جودة الأداء تعد عنصرا محوريا وحيويا في المكتبة الجامعية من خلال أهميتها في رفع كفاءة الموارد البشرية والمادية والتقنية وكذلك دعم القرارات الإستراتيجية في سبيل تحقيق التميز والمنافسة.

وتأتي هذه الدراسة التي تسعى إلى إبراز فعالية الإدارة العلمية وانعكاساتها الإيجابية على جودة الأداء باعتباره يشكل محور الاهتمام والتطوير في أي مكتبة جامعية، وذلك من خلال عرض موضوع "إسهام الإدارة العلمية في تحقيق جودة الأداء بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالشرق الجزائري" ، وذلك بالبحث واستطلاع الظاهرة ميدانيا في المكتبات المركبة لجامعات الشرق الجزائري معتمدين في ذلك

على المنهج الوصفي القائم على التحليل، وبناء على خطة بحث تشمل مقدمة وخمسة فصول وخاتمة وذلك سعيا للإلمام بالمحظى المتعلق بجوانب الموضوع وتحقيق الأهداف المرجوة.

واستنادا إلى ما سبق فقد ضمن الفصل الأول للدراسة العناصر الأساسية للإطار المنهجي من خلال عرض إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية بالإضافة إلى الفرضيات وأهمية الموضوع وأهدافه، المنهج المتبعة، عرض لأبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وفي الأخير تقديم مفاهيم لأهم مصطلحات الدراسة.

أما الفصل الثاني فقد تطرقنا في جزئه الأول إلى الإحاطة بالمفهوم العام للإدارة وأهميتها بالإضافة إلى الدور الهام الذي تكتسيه هذه الأخيرة في المجتمع، كما تم التحدث عن مستويات الإدارة بما في ذلك مسؤولية وأهداف كل مستوى ومن ثم التطرق إلى علاقات الإدارة بالعلوم الأخرى وأهم التحديات الحديثة التي تواجهها، أما الجزء الثاني فقد كان مخصصا لعرض أهم المدارس والنظريات الإدارية التي أسسها رواد علم الإدارة وذلك بعد تقديم نظرة شاملة حول ملامح الإدارة وظهورها في العالم العربي الإسلامي، بينما شمل الجزء الثالث من الفصل نشأة الإدارة العلمية والأفكار الأساسية التي جاءت بها هذه الحركة، معلم ظهورها، مبادئها وأبرز مفكريها الذين كان لهم الأثر البالغ في مسار هذا الإتجاه، ومن جهة أخرى تم العرض للإتجاه الحديث في الإدارة العلمية وبعدها تقديم نظرة شاملة تقييمية لحركة الإدارة العلمية.

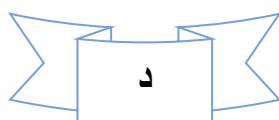
في حين تناول الفصل الثالث الذي يحمل عنوان "الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية" في الجزء الأول لمحنة عامة عن المكتبات الجامعية ومقوماتها، ثم بيان أثر التحولات التكنولوجية على هذه المكتبات، حضورها الإلكتروني على شبكة الأنترنت، صعوبة تطبيق تكنولوجيا المعلومات فيها، أما الجزء الثاني للفصل فقد شمل علاقة إدارة المكتبات الجامعية بالإدارة العلمية وقد تطرق في الباحثة إلى عرض مفهوم إدارة المكتبات الجامعية، سماتها وواجباتها الرئيسية، تسيير المكتبات الجامعية ونظم المعلومات الإدارية كأداة فعالة لتطوير المؤسسات الوثائقية، أبرز المشكلات الإدارية بالمكتبات الجامعية، ثم تقديم ملامح الإدارة العلمية في المكتبة الجامعية، أهدافها ومبادئها، أثرها في الإشراف على مهام المكتبة الجامعية وتطويرها، وتضمن أيضا الفصل في جزئه الأخير الوظائف الأساسية للإدارة العلمية في المكتبات الجامعية والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

أما بالنسبة للفصل الرابع المعنون بـ "جودة الأداء في المكتبات الجامعية" فقد ضمن في الجزء الأول الجودة وأسس تطبيقها في المكتبات الجامعية، إسهامات روادها في تأسيس أفكارها، أهدافها ومتطلبات وخطوات تطبيقها في المكتبات الجامعية، صعوبات تطبيقها في المكتبات الجامعية، كما تعرضت الباحثة في الجزء الثاني لهذا الفصل إلى الأداء في المكتبات الجامعية ومكوناته (الكفاءة والفعالية)، أبعاده والعوامل المؤثرة عليه، عرض مظاهر ضعف الأداء في المكتبة الجامعية ومن ثم التطرق إلى طرق تحسينه، وقد الجزء الثالث من هذا الفصل لتقديم نظرة متعددة الجوانب حول جودة الأداء في المكتبات الجامعية ومن أبرز هذه الجوانب: قواعد إدارية هامة لتحقيق جودة الأداء في المكتبات الجامعية، قياس جودة الأداء في هذا النوع من المكتبات، معايير ومؤشرات قياس جودة الأداء وشروط اختيارها ودورها

في التحسين الإداري، وفي الأخير قدمت الباحثة أربع نماذج من معايير جودة الأداء ومؤشراتها لقياس أداء المكتبات الجامعية وهي: المعيار العربي الموحد للمكتبات ومؤشراته "إعلم"، معيار ايزو برقم 11620 ومؤشراته، معيار الأداء الفعلي للخدمة ومؤشراته، معايير الإتحاد الدولي لجمعيات المكتبات "إفلا".

وفيما يخص الفصل الخامس فقد إشتمل على الجانب الميداني للدراسة من حيث مجالاتها الجغرافي، البشري والزمني وبقية الخطوات المتمثلة في تحديد المجتمع الكلي للدراسة و العينة التي إرتكزت على الموظفين المشرفين على مصالح المكتبات التي شملتها الدراسة بالإضافة إلى المدراء، كما شمل هذا الفصل تحديد أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة، الإستبيان، المقابلة، ومن ثم عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية من خلال الأساليب الإحصائية المستخدمة بحساب التكرارات والنسب المئوية، ومن ثم تقديم نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات وعرض النتائج العامة للدراسة متبعه بجملة من التوصيات والمقترنات وفي الأخير خاتمة الدراسة.

أما عن أبرز الصعوبات التي واجهتنا خلال إعداد الدراسة فقد تمثلت في إمتداد نطاقها الميداني على مساحة جغرافية واسعة شملت كافة جامعات الشرق الجزائري، كما واجهنا تحديا في مستوى تجاوب أفراد عينة الدراسة مع الإستبيان، حيث إمتنع البعض منهم عن الإجابة وقاطل عدد كبير منهم في الرد، مما تسبب في تأخر إسترجاع إستمارات الإستبيان وإطالة مدة العمل الميداني.



الفصل الأول:

الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة



تمهيد

1.1 إشكالية الدراسة

2.1 تسؤالات الدراسة

3.1 فرضيات الدراسة

4.1 أهمية الدراسة

5.1 أهداف الدراسة

6.1 منهج الدراسة

7.1 الدراسات السابقة

8.1 تحديد وضبط المصطلحات

تمهيد:

تعتبر الإجراءات المنهجية في البحث العلمي من الأسس الهامة التي تحدد إتجاه الدراسة، وتعد هذه الأخيرة بمثابة قواعد إرشادية تقود الباحث وتحل دراسته تتسم بالدقة العلمية، وفيما يلي عرض الإجراءات المنهجية الأساسية لدراسة.

1.1 إشكالية الدراسة

يعتمد نجاح أي منظمة معاصرة سواء كانت مكتبة جامعية أو أي مؤسسة أخرى بالدرجة الأولى على منظومة إدارية متكاملة تستند إلى التسيير العلمي الفعال، يعد هذا التسيير ركيزة أساسية في صياغة القرارات الإدارية وتوجيه الممارسات العلمية، حيث تتجسد أهميته في القدرة على الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتبسيط العمليات، وتكتسب هذه الأهمية بعداً محورياً في المكتبات الجامعية الجزائرية التي تطلع باستمرار نحو تحسين مكانتها والإرتقاء بجودة الأداء المطلوبة في مخرجاتها وخدماتها من خلال تبني أسلوب الإدارة العلمية الذي يمثل إستجابة حتمية لهذه المؤسسات، وذلك في ظل التطورات المتتسارعة والتحديات المتزايدة التي تواجهها.

تحتل المكتبات الجامعية مكانة هامة ضمن قطاع التعليم العالي، لأنها أحد المقومات الضرورية في الوسط الأكاديمي، حيث تعمل كقاعدة حورية لجميع الأنشطة التعليمية و البحثية في مختلف التخصصات لأنها جزء لا يتجزأ من هيكل الجامعة، وبالتالي فهي موجودة لخدمة أهدافها وتدعم وظائفها في مجال البرامج الدراسية والبحوث العلمية في مختلف التخصصات والمساعدة في حفظ المعرفة ونشرها، وعلى الرغم من وجود بعض المقومات المشتركة بين المكتبات الجامعية و الأنواع الأخرى من المكتبات، إلا أنها تختلف عنها في طبيعة رصيدها وأهدافها لكونها تخدم الفئة البحثية في المجتمع و تهدف لدعم وتطوير البحث العلمي ، وقد شهدت المكتبات الجامعية في الجزائر نمواً ملحوظاً في مسيرتها وذلك خلال العقود الأربعين على وجه المخصوص باعتبارها من أكثر المؤسسات تأثراً بأي تغيير في المجتمع، وكان ذلك نتيجة تحديات المستجدات والتطور السريع لتقنيات المعلومات، وهو ما دفع بهذه المكتبات إلى مواكبة تلك التطورات و إعادة النظر في نمط مجموعاتها وخدماتها وتكيف هيكلها التنظيمية وتطوير المهارات المطلوبة من موظفيها، أثرت هذه التحولات بشكل كبير على آليات العمل وأساليب تقديم الخدمات. الأمر الذي يجعلها أمام ضرورة تبني سياسة تغيير إستراتيجية لاسماها على المستوى الإداري كونه يشكل المحرك الأساسي الذي يوجه مسار المكتبة ويهدد قدرتها على تحقيق أهدافها ورسالتها.

يشكل تحقيق جودة الأداء في المكتبات الجامعية الجزائرية ضرورة ملحة تتطلب إعتماد معايير ومؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس تسمح للمكتبة بتقييم أدائها بشكل دوري، إذ يؤدي القصور في تبني أنماط التسيير الإداري الحديثة وتطبيق معايير الجودة غالباً إلى تراجع في مستوى الخدمات المقدمة وعدم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمكتبة، وعليه يتوقع أن يسهم تطبيق الإدارة العلمية وتفعيل وظائفها الأساسية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة بالشكل الصحيح في تحسين الأداء على المستويين الإداري والتشغيلي، وفي هذا السياق تشهد المكتبات الجامعية للشرق الجزائري توجهات جدية نحو تطبيق الإدارة العلمية، حيث بدأت هذه المؤسسات في ادراك أثرها الإيجابي في تطوير مستوى أدائها، وذلك على الرغم من الإمكانيات المتواضعة وبعض التحديات المتعلقة بالموارد البشرية والموارد المادية، سعياً منها لتحسين جودة الأداء وتفعيل معايير على مستوىها وكذا تحقيق أهدافها المرجوة على أرض الواقع.

ومن هذا المنطلق حاولنا معالجة الموضوع للتحقق من إسهام الإدارة العلمية في تحسين جودة الأداء في المكتبات الجامعية للشـرق الجزائري وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى إسهام الإدارة العلمية من خلال وظائفها في تحقيق جودة الأداء بالمكتبات الجامعية للشـرق الجزائري؟

2.1 تساؤلات الدراسة

تدرج تحت هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى وعي وإدراك المسؤولين بالمكتبات الجامعية للشـرق الجزائري بأهمية تطبيق الإدارة العلمية؟
- ما هو واقع تطبيق الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية للشـرق الجزائري؟
- ما مدى أهمية إعتماد معايير جودة الأداء بالمكتبات الجامعية للشـرق الجزائري؟
- كيف يساهم الإطار البشري المؤهل في تحقيق جودة الأداء بالمكتبات الجامعية للشـرق الجزائري؟
- ما مدى تأثير تطبيق الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية للشـرق الجزائري على جودة الأداء؟

3.1 فرضيات الدراسة

إنطلاقاً من مشكلة الدراسة وتساؤلاتها تم صياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى:** إعتماد وظائف الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية للشـرق الجزائري يؤدي إلى تطوير أدائها وتحسين مخرجاتها.
- **الفرضية الثانية:** يساهم الإطار البشري في تحقيق جودة الأداء بالمكتبات الجامعية للشـرق الجزائري من خلال تأهيله وتدريبه المستمر.
- **الفرضية الثالثة:** تطبيق معايير ومؤشرات الجودة بمكتبات جامعات الشـرق الجزائري ساهم في تحسين أدائها وجودة خدماتها.

4.1 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها البالغة من كونها تعالج موضوعاً مهماً ومجالاً واسعاً للدراسة والتحليل المستمر، يغطي جوانب أداء المكتبات الجامعية في الشـرق الجزائري، تتجلى هذه الأهمية في ضرورة إدماج أساليب التسيير الحديثة في إدارة هذه المكتبات، وفي مقدمتها منهج الإدارة العلمية كأحد أبرز الإتجاهات التي ينبغي أن تحظى باهتمام بالغ في هذه المؤسسات الأكاديمية، و تعد الإدارة العلمية آلية أساسية تقود إلى التغيير والتأثير الإيجابي على الأداء العام للمكتبة، وتدفعها نحو التطور واكتساب القدرة على المنافسة ومواجهة التطورات المتسارعة التي أفرزتها تكنولوجيا المعلومات الحديثة، مما يشكل منطلقاً حديثاً في تأهيل هذه المؤسسات الوثائقية. كما توضح الدراسة مدى وعي المسؤولين بأهمية الإدارة العلمية وتحديد الواقع الفعلي لتطبيقها، مما يسلط الضوء على الفجوة المحتملة بين المفهوم النظري والتطبيق العملي ويوضح تطبيق الإدارة العلمية ككيفية تنفيذ الأعمال بطريقة صحيحة بعيداً عن العشوائية في اتخاذ القرارات، كما تبرز أهمية تبني معايير جودة الأداء ودور تأهيل وتدريب الكوادر البشرية في تحقيق هذه الجودة، مما يؤكد على أن العنصر البشري هو مفتاح أي تحسين وتطوير. إضافة إلى ذلك، يكتسب هذا الموضوع أهمية من ناحية معرفة تأثير الوظائف الأساسية للإدارة العلمية من تخطيط، توجيه، تنظيم ورقابة على مستوى جودة الأداء وتحقيق القيمة المضافة، وكذلك تحديد أثر التطبيق الفعلي للإدارة العلمية على جودة الأداء العام.

الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

كما تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على أهمية تطبيق المعايير الصادرة عن المنظمات والجمعيات المهنية الدولية في مجال الجودة كجانب أساسي في إجراءات تحسين الأداء من جهة وكمنهج علمي في التسيير الإداري الصحيح للمكتبة من جهة أخرى. وأخيراً، تكتمل أهمية الدراسة بالكشف عن الصعوبات والتحديات التي تواجه المكتبات الجامعية في تطبيقها للإدارة العلمية وتطوير أدائها، ليمكن ذلك من تقديم توصيات عملية تهدف إلى تجاوز تلك العقبات ورفع مستوى جودة خدمات هذه المكتبات.

5.1 أهداف الدراسة

إن دراسة أي موضوع ترجع لوجود عدة أهداف يسعى الباحث لتحقيقها، ومن أبرز الأهداف التي تسعى للوصول إليها خلال معالجة هذا الموضوع هي:

- التعرف على مستوى وعي وإدراك المسؤولين بالمكتبات الجامعية للشرق الجزائري بأهمية تطبيق الإدارة العلمية.
- الكشف عن الواقع الفعلي لتطبيق الإدارة العلمية في المكتبات الجامعية بالشرق الجزائري.
- تحديد مدى أهمية إعتماد وتبني معايير جودة الأداء في المكتبات الجامعية بالشرق الجزائري.
- تحديد دور تأهيل وتدريب الإطار البشري للمكتبات الجامعية بالشرق الجزائري في تحسين جودة الأداء.
- التعرف على أثر التطبيق الفعلي للإدارة العلمية في المكتبات الجامعية بالشرق الجزائري على جودة الأداء العام.
- الكشف عن بعض الصعوبات التي تواجه المكتبات الجامعية في تطبيقها للإدارة العلمية وتطوير أدائها.

6.1 منهج الدراسة

لإجراء أي دراسة علمية يجب على الباحث إختيار منهج ملائم لدراسته، فالمنهج هو الأسلوب المتبني لتحقيق هدف ما من خلال خطوات متسلسلة ومتربطة بدءاً من تحديد الأهداف إلى غاية الوصول لتحقيق النتائج باعتبارها المخرجات النهائية. (خليفة، 1997، ص 7)، وهذه الدراسة تركز على إستكشاف أدوار الإدارة العلمية وتأثيرها في تحسين مستوى جودة الأداء ضمن المكتبات الجامعية في الشرق الجزائري، وللوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة كان من الضروري تحديد المنهج الملائم، ونظراً لطبيعة الموضوع الذي نحن بصدده البحث فيه فقد إعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يقوم على أساس التعمق في وصف الظاهرة من الناحية الكمية والكيفية، ثم التشخيص من خلال تحديد خصائصها المختلفة، ومنه إقتراح الحلول المناسبة للمشكلة البحثية.

7.1 الدراسات السابقة

بعد الإطلاع على الأدبيات السابقة ذات الصلة المباشرة بدراسة موضوع الإدارة العلمية وجودة الأداء في المكتبات الجامعية، فقد وجدنا أن هذه الأدبيات تشير إلى اهتمام بخلي ملحوظ بكل متغير على حدة، وقد تتنوع هذه الأخيرة ما بين دراسات محلية وعربية وأجنبية، وتجدر الإشارة إلى أن موضوع الإدارة العلمية بالرغم من أهميته منذ ظهوره إلى غاية عصرنا الحالي في المنظمات بما فيها المكتبات الجامعية، إلا أنه لا يزال بحاجة إلى مزيد من التعمق والدراسة في عدة جوانب وفيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة وهي مقسمة إلى جزء يختص بتغير الإدارة العلمية، وآخر حول متغير جودة الأداء كما تم ترتيبها من القديم إلى الحديث.

أولاً: دراسات سابقة عربية وأجنبية حول الإدارة العلمية

1. دراسة طواهري فاطمة (2007) بعنوان:

تطبيق مبادئ الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية بالجنوب الشرقي الجزائري. (طواهري، 2007). وهي عبارة عن رسالة ماجستير في علم المكتبات، قدمت بجامعة منتوري - قسنطينة، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق المبادئ العامة للإدارة العلمية على مكتبات جامعات الجنوب الشرقي الجزائري، ودراسة وظائف الإدارة الواجب تنفيذها بالمكتبات ومقارنتها مع ما هو موجود على أرض الواقع من إمكانيات في المكتبات محل الدراسة، بالإضافة إلى التعرف على الصعوبات التي تساهم في عرقلة تحقيق الأهداف المرجوة، ومنه وضع مقترنات لمعالجة بعض الأخطاء الإدارية الحاصلة في المكتبات المدروسة، وقد إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لإجراء الدراسة، كما استخدمت الإستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن وظائف الإدارة العلمية في المكتبات محل الدراسة تطبيقها ضعيف جداً نظراً لعدة أسباب أهمها غياب الاهتمام بتلك الوظائف التي تعكس إدراك ووعي المسؤولين عن هذه المكتبات، بالإضافة إلى نقص الإمكانيات الالزمة التي تمثل دافعاً رئيسياً لتطبيق الإدارة العلمية على أفضل وجه.

2. دراسة زين العابدين عمار عبد اللطيف (2008) بعنوان:

الاتجاهات الحديثة للإدارة العلمية في المكتبات ومرتكز المعلومات: الإدارة بالأهداف نموذجاً. (زين العابدين، 2008).

هو عبارة عن مقال صدر في مجلة آداب الرافدين العدد 52، ركزت هذه الدراسة على توضيح المعلم الأساسية للإدارة العلمية وفوائدها بالنسبة للمكتبات، كما هدفت إلى تحديد عوامل ظهورها في هذا النمط من المؤسسات الأكاديمية الخدمية والإمكانات التي تقدمها وظائفها، وسعت الدراسة أيضاً إلى توضيح واظهار مكانة منهج الإدارة بالأهداف باعتبارها أحد توجهات الإدارة العلمية الحديثة، وقد ركز الباحث في هذه الدراسة على المراحلتين الأساسيةتين لتطبيق الإدارة بالأهداف حيث تتجسد المراحلة الأولى من خلال وضع الأهداف على ثلاث مراحل جزئية تتضمن مجالات الخدمات ومقاييس كل خدمة، ثم تصميم الخدمات المتوقعة بمقاييسها وتحديد زمن معين لتقديمها، أما المراحلة الثانية فتأتي في شكل مقارنة النتائج المتوصل إليها وضبطها مع الأهداف الموضوعة إعتماداً على الرقابة، ليتم بعدها تصحيح المسار واتخاذ الإجراءات الالزمة، خلصت الدراسة إلى أن الإدارة العلمية تشكل أسلوب عقلاني وإبداعي ديناميكي غايتها تحقيق رسالة المنظمات سواء المكتبات الجامعية أو غيرها من المؤسسات من خلال تحقيق القدرة على مواجهة التحديات بكفاءة وفعالية.

3. دراسة قشيدون حليمة (2009) بعنوان:

الإدارة العلمية (المناجمت) للموارد البشرية في المكتبات الجامعية: جامعة وهران السانيا نموذجاً. (قشيدون، 2009).

وهي رسالة ماجستير قدمت بجامعة السانيا - وهران، هدفت الدراسة للتأكد من تأثير وكفاءة مصطلح الإدارة العلمية في تسيير العنصر البشري بالمكتبات الجامعية، والتحقق من أن هذا النوع من المكتبات التي تخضع لقوانين الوظيف العمومي تستطيع إحراز التطور من خلال تطبيق أسلوب المناجمت، كما هدفت الدراسة إلى إرساء منهج يجعل المورد البشري أكثر إنتاجية من خلال المناجمت، إعتمدت

الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق اهداف الدراسة، كما استخدمت أكثر من أداة لجمع البيانات تتمثل في الملاحظة التي تدعم المنهج الوصفي، والمقابلة مع مسؤولي الموارد البشرية بالمكتبات محل الدراسة، بالإضافة إلى الإستبيان لجمع المعلومات حول تكوين وتوظيف العاملين، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية من المكتبيين بلغ حجمها 133 موظف، خلصت الدراسة إلى أن أغلب المكتبيين تتناسب مهامهم التي يمارسونها مع تأهيلهم العلمي، نسبة كبيرة من المكتبيين غير متخصصين في المجال، إلا أنهم راضين عن عملهم في قطاع المكتبة الجامعية، تطبق المكتبات الجامعية المدروسة إجراءات التدريب للموظفين الجدد مما أدى إلى رفع مستوى تحكمهم في أداء مهامهم، ومن أبرز نتائج الدراسة أيضا هي معرفة أن العلاقة بين المكتبي والمستفيد أساسها التعامل الجيد، أما فيما يخص إدارة مكتبات السانيا محل الدراسة فقد أثبتت النتائج أنها لا تطبق أساليب الإدارة العلمية في تسيير موظفيها، وإنما يقتصر الأمر على إدارة العمل والموظفين بشكل تقليدي وروتيني.

قدمت الدراسة بعض المقترنات أهمها إعطاء المورد البشري حقه من التقدير والإعتراف، وتوفير البيئة الملائمة في العمل وذلك في سبيل تقديم أفضل الخدمات، إشراك الموظفين في إجراءات تخطيط العمل ورسم أهداف المكتبة، ضرورة إدارة هذه المكتبات علمياً وعقلانياً لتصبح متطرفة وقدرة على تحقيق الإبداع والرقي.

4. دراسة (Uzuegbu Chimezie, & Nnadozie C.O. 2015) بعنوان:

Henry Fayol's 14 Principles of Management: Implications for Libraries and Information Centres. (Uzuegbu, & Nnadozie, 2015).

هذه الدراسة هي مقال صادر عن مجلة Journal of Information Science Theory and Practice وقد تركزت أهداف الدراسة حول الإدارة العلمية من حيث المبادئ الأربع عشر التي وضعها هنري فايول، لا سيما أثارها المترتبة على المكتبات ومرافق المعلومات، كما أكدت الدراسة على أن الباحثين في مجال الإدارة على مر السنين يرون أن كل منظمة في العالم اليوم تتأثر بمبادئ فايول للإدارة نظراً لإمكانية تطبيقها على أي نوع من التشكيلات الإدارية خاصة بعد عام 1949 حين تم ترجمة كتابه "الإدارة العامة والصناعية" من الفرنسية إلى الإنجليزية، ومن ضمن أهداف الدراسة على وجه التحديد تشخيص وشرح المعنى الأصلي لهذه المبادئ والتعديلات اللاحقة لها التي تمت إضافتها لتماشي مع سياق عمل المكتبات بالإضافة إلى دراسة نقاط القوة والضعف في هذه المبادئ والكشف عن مدى ملائمتها لنظام المكتبات، ثم إستخلاص الإستدلالات والأمثلة من مكتبات البلدان المتقدمة والنامية، خلصت الدراسة إلى أن مبادئ فايول للإدارة ذات صلة بالمكتبات كما هو الحال في المنظمات الأخرى ولذلك أوصت الدراسة بأنه بالإضافة إلى تعديل بعض الجوانب لجعل هذه المبادئ أكثر إستجابة للاحتياجات الخاصة بالمكتبات، كما أوصت الدراسة بالعمل على إجراء المزيد من البحوث لتوسيع نطاق هذه المبادئ والتأكد من تأثيرها على إدارة منظمات المعلومات وبشكل خاص المكتبات.

ثانياً: دراسات سابقة عربية وأجنبية حول جودة الأداء.

1. دراسة بن دريدي عبد الغني (2016) بعنوان:

رأس المال البشري ودوره في ترقية أداء المكتبات الجامعية الجزائرية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعي سطيف. (بن دريدي، 2016).

الدراسة عبارة عن أطروحة دكتوراه في علم المكتبات قدمت بجامعة قيسارية 2 عبد الحميد مهري، هدفت هذه الدراسة إلى الإشارة إلى أسلوب التخطيط الإداري للموارد البشرية لضمان الاستثمار الفعال لإمكانيات ومهارات العاملين في المكتبات الجامعية، كما هدفت أيضاً إلى إلقاء الضوء على دور التكوين والتدريب في رفع مستوى كفاءتهم، وكذلك الدور الذي يؤديه تقييم أداء الموظفين على جودة الخدمات في المكتبة الجامعية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي تماشياً مع طبيعة الموضوع وفي جمع البيانات تم استخدام الوسائل المتاحة وهي الإستبيان والمقابلة مع الملاحظة، ومن أهم نتائج الدراسة هي كون أغلب الموظفين في المكتبات الجامعية محل الدراسة يعانون من عدم مناسبة مكان العمل، وذلك نتيجة إهمال إجراءات التخطيط في تصميم مباني المكتبات الجامعية، وعدم إشراك الموظفين في إتخاذ القرارات لأن ذلك يقتصر على المسؤولين والإطارات وهذا الأمر لا يعطي مصداقية كافية للقرارات الإدارية لأنها لا تعتمد على العمل الجماعي الذي يعد من مبادئ تطبيق جودة الأداء، من بين الإقتراحات التي قدمتها الدراسة هي إعادة تأهيل الموظفين من خلال إجراء برامج تكوينية متخصصة لتطوير معارفهم ومهاراتهم، تحديد الهيكل التنظيمي للمكتبة الجامعية من حيث الوحدات ومهامها وذلك لضمان التوزيع الصحيح والملاائم للموظفين، ومن جهة أخرى للتحكم بشكل جيد في خدمات المكتبة وأدائها العام.

2. دراسة العبيدي ميسون عبد الكريم، ورديف تيسير فهمي (2018) بعنوان:

دور مؤشرات الأداء في تقييم أداء المكتبة المركزية للجامعة التكنولوجية. (العبيدي ورديف، 2018).

هو عبارة عن مقال صادر في المجلة العراقية لدراسات المعلومات والتوثيق، العدد 1، هدف هذا البحث إلى فحص واستطلاع مستوى الأداء الفعلي للمكتبة محل الدراسة، والوصول إلى سبل أفضل في تصحيح الخلل الحاصل في أداء تلك المكتبة من خلال توظيف وسائل الإدارة الحديثة، وكذلك تنمية مظاهر القوة في أدائها بغية تحقيق الإنسجام في تحسين الأداء، ومنه السعي لتقديم وثيقة عمل قاعدية لبقية المكتبات الحديثة والمستقبلية لكي يتم تصميمها بالشكل الصحيح، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتحقيق الأهداف المطلوبة، كما تم تطبيق معيار ISO-11620 المتعلق بجودة أداء المكتبات الجامعية من خلال مؤشراته الأربعة الأساسية المتمثلة في الموارد والوصول والبنية التحتية، الإستخدام، الكفاءة، الإمكانيات والتطوير، وذلك للكشف عن مستوى وحقيقة أداء المكتبة.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها كون المكتبة التي طبقت عليها الدراسة تعاني من ضعف التمويل اللازم لدعم إحتياجات المكتبة لأن ميزانيتها ليست مستقلة، عدم توفر العديد من المؤشرات وغياب بعض الخدمات مما جعل تطبيق المؤشرات المعيارية غير ممكن في بعض الجوانب من الخدمات المكتبية، غير أن بعض المؤشرات الأخرى المتعلقة برضاء المستفيد كانت إيجابية مثل مؤشر توفير العناوين والموضوعات في تخصصات مختلفة الذي كانت نسبته 69%， نجاح البحث في فهارس الموضوعات 68%， نسبة دقة الرفوف 81%， وهو الأمر الذي يؤكد ارتفاع الأداء في هذا الجانب، خرجت الدراسة بجملة من التوصيات ركزت على أهمية إتخاذ المكتبة خطوة نحو تأسيس وحدة حسابية خاصة بميزانية منفصلة لتمكن من توفير ما تحتاجه من مصادر بسهولة، ومن جهة أخرى إرساء المكتبة لمؤشرات الأداء التي خرجت بها الدراسة وتطبيقاتها بشكل دوري لتدارك نقاط الضعف ومعالجتها.

3. دراسة زيارات ليلا (2023) بعنوان:

معايير قياس جودة الأداء في المكتبات الجامعية ومعوقات تطبيقها. (زيات، 2023).

الدراسة عبارة عن مقال منشور في مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، العدد 2، هدفت الدراسة للإحاطة بمفهوم جودة الأداء، وتوضيح حاجة المكتبات الجامعية لتفعيل مواصفات لقياس جودة أدائها، بالإضافة إلى التعريف بأشهر المعايير المتداولة على المستوى الدولي وإبراز صعوبات تطبيقها في المكتبات الجامعية، إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة كما استخدمت عدة مصادر لجمع البيانات تمثلت في الإنتاج الفكري الصادر في موضوع الدراسة والمعايير الدولية لجودة أداء المكتبات إضافة إلى الدراسات السابقة ذات الصلة، توصلت الدراسة إلى أن عملية تقييم الأداء في المكتبات الجامعية وسيلة ضرورية لا غنى عنها، ولكنها لا تعد حلاً لجميع مشكلاتها، ومن أبرز التوصيات المقدمة في هذه الدراسة هي إعتماد برمجيات تختتم بقياس جودة الأداء من خلال نظام آلي لتسهيل المكتبة، مع الإلتزام المستمر من طرف الإدارة بقياس الجودة، ومن جهة أخرى تشجيع الموارد البشرية العاملة على التعاون وتكثيف الجهد من خلال تشكيل فرق عمل لتطبيق المعايير وتحقيق الأهداف المسطرة.

4. دراسة (Reddy Ramanjaneya, 2017) بعنوان:

(Reddy, 2017) Measuring of quality services in the library.

هذه الدراسة عبارة عن مقال صدر عن المجلة الدولية للدراسات المكتبات والمعلومات عدد 1، من أبرز أهدافها التشجيع على ضرورة تقديم المكتبات خدمات متطرفة ذات مستوى عالي من الجودة لإرضاء مستخدميها، كما هدفت إلى التعريف بمجموعة من النماذج لأدوات قياس جودة الأداء في المكتبات وهي Servqual و Libqual و المقارنة المعيارية، وأكد الباحث على أن ممارسة قياس أداء المكتبات هو جزء من عمليات الإدارة فيها، خلصت الدراسة إلى أن أدوات قياس جودة المكتبات هي عبارة عن تقنيات وأساليب لمراقبة أداء المكتبة وتحسينه، كما أكدت الدراسة في نتائجها على أن قياس جودة الأداء يحظى بأهمية بالغة في المكتبات الحديثة نظراً لفوائده التي تعكس على المكتبة ومجتمع المستفيدين.

■ بناء على ما تم عرضه من مختلف الدراسات السابقة حول موضوع الإدارة العلمية وجودة الأداء والتي تتنوع بين دراسات محلية وعربية وأجنبية، حيث نستنتج عموماً أن الدراسة الحالية جاءت إمتداداً لها وفيما يلي نحدد نقاط التشابه والإختلاف وكذا أوجه الاستفادة من تلك الدراسات:

■ فيما يخص المتغير المستقل للدراسة الحالية (الإدارة العلمية) فقد إنفقت أغلب الدراسات السابقة مع دراستنا في بعض الأهداف وهي معرفة واقع و أهمية تطبيق مبادئ الإدارة العلمية ودورها في المكتبة الجامعية والتعرف على مكانتها وفوائدها، وكذلك كشف الصعوبات التي تواجه المكتبات في تطبيق الإدارة العلمية.

■ أما بالنسبة للمتغير التابع (جودة الأداء) من حيث الأهداف تشتراك الدراسة الحالية مع بعض دراسات جودة الأداء في هدف معرفة إعتماد برامج الجودة في المكتبات الجامعية مثل دراسة (Reddy, 2017).

- وفيما يخص المنهج المتبعة في أغلب الدراسات السابقة هو المنهج الوصفي وهو ما يتفق مع دراستنا، وبالنسبة لأدوات جمع البيانات فقد إستخدمت معظم الدراسات السابقة أداة الإستبيان كوسيلة أساسية في تحصيل بيانات البحث، وتشابهت كل من دراسة (قشيدون، 2006) و (بن دريدي، 2016) مع دراستنا في الجمع بين أداة الإستبيان والمقابلة والملاحظة.
- إختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة نقاط أهمها فيما يخص المجال الجغرافي حيث أجريت أحد هذه الدراسات في جامعات الغرب الجزائري بوهارن وهي دراسة (قشيدون، 2009) ، وأخرى في الجنوب الشرقي الجزائري وهي دراسة (طواهري، 2007) ، ودراسة في المكتبات الجامعية لجامعة سطيف بالجزائر وهي (بن دريدي، 2016) ، أما دراسة (العبيدي ورديف، 2018) فقد أجريت في الجامعة التكنولوجية في العراق، وفيما يخص الدراسة الحالية فقد أجريت على مستوى مكتبات جامعات الشرق الجزائري.
- تمثلت أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية من خلال تحديد مسار بحثنا نظرياً وميدانياً والإستعانة بها في عدة جوانب وهي: إنجاز الإطار النظري، تصميم بعض فقرات الإستبيان وأسئلة المقابلة، وضع المنهج الملائم للدراسة وإبراز أهميتها، تحديد معالم الإشكالية بناء على بعض الأفكار المستقاة من تلك الدراسات.
- ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها تمثل الإدارة العلمية كمتغير مستقل ويقابله جودة الأداء وهو المتغير التابع، حيث لم تطرق أي دراسة إلى الجمع بين هذين المتغيرين والبحث في العلاقة والتأثير المتبادل بين الإدارة العلمية وجودة الأداء في المكتبات الجامعية وهذا ما تسعى دراستنا لتسلیط الضوء عليه وتقديم إضافة نوعية للمعرفة في هذا المجال.

8.1 تحديد وضبط مصطلحات الدراسة

- يتضمن كل بحث علمي مجموعة من المفاهيم المتعلقة بالفكرة الأساسية للموضوع المدروس والتي ينبغي على الباحث ضبطها وتحديد ماهيتها لأن ذلك يحدد مسار البحث، فيما يلي تعريف المصطلحات المخورة للدراسة إجرائياً:
- **الإدارة:** من الصعب تحديد مفهوم موحد لمصطلح الإدارة، وذلك لتنوع وجهات نظر الباحثين في المجال واختلاف تخصصاتهم وخبراتهم، إذ يشير التعريف الشائع الاستخدام لمصطلح الإدارة إلى كونها عملية أو نشاط منظم يجمع بين العديد من الأجزاء المتمثلة في الأفراد والموارد المادية والتقنيات، حيث تعمل هذه الفئات في بيئة معينة بكفاءة وفعالية من خلال استخدام مهارات ومهارات ومارسات معينة لتحقيق مهمة مشتركة أو أهداف معينة تنسجم مع رؤية المؤسسة.
 - **الإدارة العلمية:** إستناداً إلى الأفكار التي تحدد المفهوم العام للإدارة يمكن إستخلاص تعريف الإدارة العلمية والتي تعني نظام يعتمد على الإستفادة من الأساليب العلمية كالتجربة والإحصاء والقياس في تنفيذ ومتابعة العمليات والمبادئ الإدارية الأساسية بالتنسيق مع الجهود البشرية والموارد المادية.
 - وتعرف الإدارة العلمية في المكتبات الجامعية بأنها عملية تسيير الوظائف الرئيسية لإدارة المكتبة المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة من خلال مزيج بين ركيزتين أساسيتين ومتكمالتين وهما المهارات والخبرات الشخصية للإداري أو مدير المكتبة بالإضافة إلى

تطبيق القواعد العلمية التي ترتكز على التحليل والموضوعية، وبناء على ذلك يتم تفعيلها في كافة نشاطات المكتبة وحل مشكلاتها، وبالتالي المزج بين الجانب الفني والعلمي.

- **جودة الأداء:** يقصد بالجودة في معناها العام بأنها درجة التفوق أو التميز في شيء ما سواءً كان مادي أو معنوي، ويقصد بالأداء إمكانية تحقيق الغرض المطلوب بكفاءة وفعالية من منتوج أو خدمة ما. أما بالنسبة لمفهوم جودة الأداء في المكتبات الجامعية وفي سياق هذه الدراسة فهي تعني تحسين الأداء العام للمكتبة من خلال تطبيق توجهات ووظائف الإدارة العلمية، وتفعيل المعايير الدولية لقياس الأداء التي تغطي جميع جوانب العمل والأفراد في المكتبة.
- **المكتبة الجامعية:** هي مركز يعد من أكثر التجهيزات الأكاديمية أهمية داخل الجامعة، تنشأ وتمول من طرف مؤسسات التعليم العالي سواء الجامعات أو الكليات أو المعاهد، هدفها فكري تثقيفي وتعليمي، تهتم بتوفير مصادر المعلومات والمراجع المطبوعة والإلكترونية التي تغطي كافة التخصصات في الجامعة وتعمل على إتاحتها للطلاب والباحثين لتدعم المقررات التعليمية وبغرض الدراسة والإسترشاد وخدمة البحث العلمي وذلك عن طريق كفاءات بشرية مؤهلة علمياً وفنياً وتقنياً في مجال علم المكتبات والمعلومات.

الفصل الثاني:

مدخل عام حول الإدارة العلمية



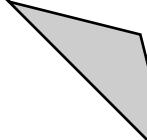
تمهيد

1.2 أساسيات الإدارة

2.2 مراحل ومدارس الفكر الإداري

3.2 الإدارة العلمية

خلاصة الفصل



تهييد:

بما لا شك فيه أن الإدارة ظهرت بظهور الحضارة المدنية للإنسان، وقد اتبعت أنماط ونظم عديدة ومتسلسلة للإدارة كالأنظمة الدينية، الديكتاتورية الديمقراطية وغيرها.

وقد أثبت المسلمون جدارتهم في المجال الإداري منذ القديم وقتل ذلك في كيفية التنظيم الحكم في بلدائهم وحسن تسيير الأقاليم الإسلامية ووضع الأنظمة الإدارية المناسبة والناجحة كالاعتماد على مبدأ الشورى، وقد تطرق العديد من العلماء في كتاباتهم إلى علم الإدارة ومشكلاتها، سعياً منهم لإيجاد الحلول المناسبة، كما اهتموا بضرورة وجود تنظيم إداري حكم للرفع من كفاءة وفعالية الأداء وذلك لتجنب المغامرة باتباع سياسات ليست لها أسس علمية منظمة لتحقيق الأهداف.

وعلى إثر ذلك ظهرت مدارس ونظريات تعالج مهام وأساليب الإدارة، وقد ركز رواد علم الإدارة على مركبة الإنتاج واعتماد الإدارة العلمية هذه الأخيرة التي كان لها تأثير واضح وإضفاء الصيغة العلمية في مجالات العمل الإداري سواءً في المنظمات الصناعية أو الخدمية وقد أصبحت معياراً ومؤشرًا لتطور ورقي المؤسسات.

1.2 أساسيات الإدارة:

1.1.2 مفهوم الإدارة وتطورها:

1.1.1.2 مفهوم الإدارة:

يعتبر تحديد مفهوم دقيق للإدارة مسألة صعبة لأنها كعملية تضم إجراءات ونشاطات معقدة، مما يجعل الاتفاق حول مضمونها صعباً لأن عناصرها الرئيسية من إشراف وتنظيم... وغيرها، لها وجهات نظر متعددة، كما أن تحديد القواعد العملية للنشاط الإداري متعلق بتووجهات ثقافية وخبرات متنوعة لمجتمعات مختلفة. (آل عروان، 2003، ص 58) وقد حددنا بعض المفاهيم للإدارة والتي نوردها فيما يلي:

- الإدارة: "كلمة مرادفة ل "management" ولكنها أكثر شمولية في المعنى من ناحية أن لها علاقة بالأمور المالية والإدارية أكثر بمحضها تحقيق أهداف المؤسسة المعنية في التخطيط والتنظيم المالي والإداري". (قاري، 2000، ص 18).

الإدارة لغة: "تعود الكلمة - إدارة - في أصل إشتقاقها اللغوي إلى فعل دار دورانا، أي تحرك وعاد إلى حيث كان... وعندهم أن مدار الأمر هو ما يجري عليه التنظيمية والقيادة العقلانية، وتنمية الموارد والطاقات من أجل تطوير وكفاءة المؤسسات لقيامها بدور فعال في تنمية المجتمعات التي تعمل بها". (قطيش، 2013، ص 11).

مدخل عام حول الإدارة العلمية

- وفي تعريف آخر "تعني الإدارة مجهودات بشرية لإنجاز أهداف محددة من أجل خدمة الآخرين، كما أن لفظ الإدارة يأتي مقترونا دائمًا بأحد الصفتين (عام) و(خاص)، فإذا ما قورن بالصفة (عام) دل على إدارة الدولة التي تستهدف الصالح العام وإذا ما أضيف إلى الصفة (خاص) دل على إدارة المشروعات التجارية التي تستهدف الربح". (القدومي، محمد هاني، و عبوى، 2015، ص 15).
- الإدارة "هي تلك العملية المكونة من عدة وظائف تشمل (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) وتعمل على تحقيق الأهداف المرجوة من خلال التأثير في السلوك الإنساني سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، في إطار بيئة ملائمة، سواء البيئة الداخلية أو الخارجية السائدة في المجتمع الخيط بالمشروع". (فتحي، 2003، ص 9).
- ويعرف جون مي (John f. Mee) "الإدارة بأنها فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع". (العلاق، 1998، ص 20).
- تتمثل الإدارة في تلك الجهود الجماعية التي تستخدم الموارد المتاحة من أفراد وأموال وآلات من خلال مختلف عمليات التسيير والرقابة على جهود كل الأفراد، وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية. (المغربي، 2016، ص 11).
- الإدارة عبارة عن مجموعة من النشاطات التي تحكمها قواعد معينة، غايتها الحصول على أهداف مطلوبة ومحظوظ لها عن طريق عمل القوى البشرية ضمن الوظائف الإدارية التي تحقق ما تسعى إليه الإدارة في إستمرار فعالية الإنتاجية. (عليان، 2002، ص 17).
- الإدارة علم وفن: يشير هذا المفهوم إلى أن الإدارة تجمع بين المعرفة العلمية من جهة والمهارة الفنية من جهة أخرى، ويرى أنصار هذا التوجه أن الفن هو تطبيق للعلم، فمن الناحية العلمية تضم الإدارة قوانين ومبادئ، بينما من الناحية الفنية فهي تحتاج إلى القدرة على الإبتكار والإبداع من طرف الأشخاص الممرين لها، وعليه فإن الفن في الإدارة متعلق بتطبيق المعرفة والخبرة في الأداء. (طالب زوقار، 2018، ص 20).
- تشير أغلب التعريفات السابقة للإدارة إلى الوظائف الأساسية التي يتم بواسطتها تسيير الأعمال والنشاطات المختلفة، كما ركزت على معرفة استغلال الموارد المتاحة من أفراد، أموال، آلات، لأنها ركائز أساسية لتحقيق الأهداف المحددة والمطلوبة.
- وبالتالي نستنتج من التعريفات السابقة أن الإدارة عملية حيوية تتميز بما يلي:
 - تعتمد الإدارة على مجموعة من الأشخاص لتطبيق عملياتها، وليس على شخص واحد.
 - وجود أهداف واضحة تسعى إدارة المنظمة لتحقيقها.
 - للإدارة وظائف أساسية ومتكاملة مع بعضها يتوقف عليها نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها.
 - التنسيق الفعال بين الموارد الكلية للمؤسسة أمر ضروري في العملية الإدارية.
 - غاية كل إدارة مؤسسة هي القيام بدور مميز وفعال في تطوير وتنمية المجتمعات التابعة لها.

- الإدارة هي عملية مستمرة.

وتشير بعض الدراسات إلى مفهوم الإدارة من زوايا مختلفة نذكر منها ما يلي:

- الإدارة علم وفن: يشير هذا المفهوم إلى أن الإدارة تجمع بين المعرفة العلمية من جهة والمهارة الفنية من جهة أخرى، ويرى أنصار هذا التوجه أن الفن هو تطبيق للعلم، فمن الناحية العلمية تضم الإدارة قوانين ومبادئ، بينما من الناحية الفنية فهي تحتاج إلى القدرة على الإبتكار والإبداع من طرف الأشخاص الممرين لها، وعليه فإن الفن في الإدارة متعلق بتطبيق المعرفة والخبرة في الأداء. (طالب زوار، 2018، ص 20).

- الإدارة عملية إجتماعية: بوجود المجتمع واشتراك أفراده في نفس المطالب وهي تحقيق الأهداف فقد نشأت الإدارة وأصبح ضروريا تعاون الجماعات من الأفراد في أداء أعمال معينة يسيرها نظام إداري واعتبارا من ذلك فإن الإدارة عملية إجتماعية. (النصر، 2004، ص 21).

- الإدارة كممارسة: الإدارة كانت موجودة بوجود الإنسان، وقد نشأت في البداية كممارسة في بدايتها، حيث ظهرت الحاجة إلى تنظيم العلاقات بين الأفراد نتيجة إدراك الإنسان لضرورة التعاون مع الآخرين من أجل البقاء والاستمرار، وبرزت بذلك الممارسات الإدارية كالقيادة وتقسيم العمل وتوزيع الأدوار. (القدومي وآخرون، 2015، ص 17).

- الإدارة كنظام: من أهم الأبعاد الحديثة ووجهات النظر حول الإدارة هو وصفها بالنظام المتتكامل والذي يشمل مدخلات ووسائل مختلفة وله مخرجات وقرارات تسعى لتلبية متطلبات المجتمع وتحسين مستوى الأداء لتحقيق أهداف النظام ككل. (طالب زوار، 2018، ص 23).

- الإدارة كفكرة: ظهرت الإدارة بهذا المعنى في الحضارات الإنسانية خاصة من خلال الأفكار وبعض التطبيقات الإدارية في حضارة مصر كعملية التخطيط والرقابة، وفي الإمبراطورية الرومانية ظهر التنظيم الهرمي المتدرج والتقسيم الإداري، كما أن الحضارة الصينية مارست التنظيم الإداري وكذلك الإمبراطورية اليونانية قدمت عدة أفكار فيما يخص اختيار الموظفين وتفويض السلطة. (إبراهيم، 2013، ص 48).

- الإدارة رئاسة ومرؤوسية: يحمل المدير في الإدارة صفة الرئيس والمرؤوس في نفس الوقت، لأنه يشرف على مجموعة من المرؤوسين كرؤساء المصالح والموظفين وبذلك فإنه يتلقى وينفذ أوامر ويصدر توجيهات وأوامر، وليس من السهل القيام بهذين الدورين، لأن ذلك يتوقف على المهارات التي يكتسبها ويوظفها في تسيير المرؤوسين وتوفير إحتياجات إدارته ووضع الخطط والمقترحات، وفي نفس الوقت الإشراف على تشغيل الموارد والتنسيق بينها. (عطية، د.ت، ص 68).

من خلال ما سبق نستنتج أن الإدارة ليس لها مفهوم ثابت ومحدد بل لها حيز أوسع من كونها تدير بعض الأفراد في منظمة، لأنها ترتبط بإدارة أنشطة إقتصادية، إجتماعية، تكنولوجية، ثقافية وسياسية، وبذلك تؤكد وجهات نظر العديد من الباحثين في مجال

الإدارة بأنه لها أبعاد مختلفة وكلها تسعى لرفع قيمة المنظمات والوصول إلى أعلى مستويات النجاح، وتحقيق الاستمرارية لأن حاجات المجتمع المستفيد منها في تغير مستمر.

2.1.1.2 تطور الإدارة:

تطور الإدارة مع مسار تاريخ البشرية، لذا فإن معرفة تاريخ الإدارة وفهمها يدعم جهود الإداريين ويعرفهم على حقائق هامة، تعتبر حجر الأساس لبناء الحاضر والمستقبل، فالتطورات الحاصلة في الوقت الراهن لم تأتي من العدم، بل جاءت نتيجة التجارب والجهود المبذولة في الماضي، التي تساعد الباحثين في مجال الإدارة على تجنب الأخطاء التي وقع فيها الأوائل في هذا المجال، وتمكنهم من القدرة على التنبؤ بالمستقبل وإكمال المسار بطريقة علمية وموضوعية. (حداد، 2016، ص 117)، وفيما يلي نعرض تطور الإدارة وذلك بين القرنين "1900 و 2000" حيث حدثت تغيرات ملحوظة في المجال الإداري تتلخص في النقاط التالية: (قطيش، 2013، ص 47-46).

- كان الاهتمام في البداية مركزا حول بنية التنظيم وأشكاله والبحث عن أفضل السبل للحصول على فعالية قصوى وذلك بالإعتماد على المناهج العلمية.
- في الفترة اللاحقة بدأت العناية بالأفراد في التنظيمات والإهتمام بجذب العاملين، ومن جانب آخر كان التركيز منصبًا على إدخال التعديلات الضرورية للوصول إلى الأهداف.
- في الفترة الحديثة أصبحت الإدارة مجالاً واسعاً وبدأ الاهتمام يتركز على محیط المنظمات، وكان ذلك محوراً رئيسياً في إهتمامات الإدارة.

وفي السنوات الأخيرة عرف علم الإدارة تقدماً كبيراً، ولعل أبرز ما يميز ذلك زيادة الاهتمام بالمعلومات والذكاء الإصطناعي، وتجدر الإشارة إلى أن تطوير القدرات المتقدمة لبناء وتنمية الإتجاهات والمناهج هو مطلب لابد منه لتوفير الإحتياجات الحالية والمستقبلية، فالعمل الإداري اليوم يواجه بيئة غير ثابتة تتطلب من القادة الإداريين معرفة التكيف مع متغيراتها بالإبتكار والتجدد المستمر وذلك خلق فلسفة إدارية متميزة تمنح للإدارة هوية النجاح. (الخفاش، 2007، ص 169).

2.1.2 أهمية الإدارة وخصائصها ومستوياتها:

1.2.1.2 أهمية الإدارة:

لقد برزت أهمية الإدارة بصورة واضحة بعد الحرب العالمية الثانية بسبب التوسعات الكبيرة في إنشاء المصانع، مما ساهم في حدوث نقلة نوعية وكمية في مجال النشاط الإداري من خلال جهود مجموعة من العلماء في هذا المجال. (المغربي، 2016، ص 10).

مدخل عام حول الإدارة العلمية

ومن المعلوم أن الإدارة نظام وأداة ضرورية في أي مجتمع، يمارسها الأفراد من خلال التسويق بين الجهود البشرية والمادية والتكنولوجية من أجل الوصول إلى نتائج متوقعة، والإدارة من خلال عناصرها تعمل على تحديد الأهداف وتوفير مقومات الإنتاج، مع التوجيه الصحيح لجهود الأفراد وتحقيق التكامل داخلياً وخارجياً في بيئة المنظمات للوصول إلى غاياتها التي تسعى إليها. (همشري، 2001، ص 17).

ومن خلال هذه الأسس تتضح أهمية الإدارة، حيث تعتمد عليها كافة المنظمات والمجتمعات التي تبحث عن الاستقرار والنجاح في عالمنا المعاصر الذي يتسم بشدة المنافسة في الإنتاج والتسويق، ولا تتحقق أهداف الإدارة إلا إذا أحسنت استغلال مواردها المتاحة لتحافظ على مكانتها الرئيسية في أي مؤسسة وأي مجتمع من المجتمعات. وباعتبار الإدارة دعامة رئيسية ترتكز عليها الأعمال في جميع أوجه النشاط الإنساني فهي جهاز ضروري خاص في عصرنا الحالي، وذلك نتيجة المتغيرات الحاصلة على عدة مستويات إقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية ومن هذه المتغيرات: (إسماعيل، 2009، ص 20-21).

- ✓ تنامي المنافسة بين المؤسسات مما يتطلب الإبتكار والتحديث في طرق الإنتاج.
- ✓ زيادة الحاجة إلى التخصصات المختلفة وذلك بسبب كبر حجم المنظمات.
- ✓ نقص في الموارد المادية، مما يستلزم عملية الترشيد والبحث عن طرق مبتكرة لتحقيق الفاعلية.
- ✓ ظهور الانفصال بين المنظمات والمسؤولين عنها، وذلك يتطلب الرقابة والتنظيم لحفظ مصالح الأطراف المختلفة.
- ✓ زيادة قوة التجمعات العمالية مما يؤدي إلى إتباع شروط معينة في العمل ووضع سياسات محكمة للأجور.
- ✓ ظهور القوى المتعددة للتجمعات التي تدفع عن مصالح المستهلك مما يتطلب تحسين الجودة الإنتاجية.

2.2.1.2 خصائص الإدارة:

إن الإدارة بصفتها إنجاز وأداء أمانة للفرد والمجتمع تميز بمجموعة من الخصائص التي ينبغي توفرها لكي تتحقق النتائج المرغوبة والتي تسعى المنظمات لتحقيقها، إذ يساعد التعرف على هذه الميزات ومراعاتها على اكتشاف ماهيتها بعمق ودورها في تحقيق فاعلية العمليات الإدارية. (رميبي، 2015، ص 35)، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:

- الطابع الإنساني للإدارة: تعتمد الإدارة في مضمونها العام على التوجيه المناسب للجهد البشري من أجل الوصول إلى غايات معينة، وذلك يفيد في أن القائمين على تسيير الإدارة يمثلون المحور الأساسي في نشاطها، فالتعاون الجماعي باستخدام الوسائل المادية والتقنية والمالية بطرق وأساليب معينة، مع توفر علاقات مرنة تشكل أساس ونقط عمل الإدارة. (قطبيش، 2013، ص 21).
- العمل الإداري هو نشاط إنساني بالدرجة الأولى لأنه يرتكز على الأفراد ومارساتهم وفکرهم داخل المنظمة، ويأتي بعدها التركيز على الجانب المادي من آلات ونظم وأساليب إلكترونية...الخ، ويعني أوضح فإن قوة الإدارة تتوقف على شخصية الأفراد وجودة علاقتهم داخل الوحدة الإدارية، لأن الفرد هو الذي يستعمل ويوجه هذه الموارد كما أنه من يتولى صيانتها. (رميبي، 2015، ص 35).

مدخل عام حول الإدارة العلمية

- الإدارة ضرورة للعمل الجماعي: من المستحبيل أن تعمل الإدارة عن طريق شخص واحد هو الأمر وهو المأمور، ومن جهة أخرى ينفذ القرارات ويرتب المهام... من المؤكد أن هذا غير منطقي، فجهاز الإدارة في أي منظمة يعتمد على عدد كبير من العاملين فيها، وذلك يتطلب خطوات ومهام وتسير محكم للجهود البشرية المبذولة داخل المنظمات، وبغياب هذه الخطوات والمهام، ستسود الفوضى حتماً ويفسح الوقت والأموال بطرق عشوائية ولن تتمكن الإدارة من تحقيق الأهداف، وبذلك فإنه مهما كان النشاط الذي تؤديه المنظمة، سواء في المجال التجاري أو الصناعي أو الخدمي فالإدارة والعمل الجماعي عنصران أساسيان في أي منظمة. (قطيش، 2013، ص 21).

- بيئة الإدارة: ويقصد بها تفاعل الإدارة مع معطيات المحيط والواقع الاجتماعي، اقتصادياً وسياسياً بالإضافة إلى كل مقومات البيئة التي تعمل فيها وتأخذ طابعها، كما أن التعرف على خاصية بيئة الإدارة أمر في غاية الأهمية علمياً وعملياً، حيث تفيد دراسة المحيط الذي تعمل في حدوده إدارة ما في الدراسات المقارنة بطرق علمية صحيحة. (رميبي، 2015، ص 35).

- الإدارة وسيلة وليس غاية: يتم إنشاء المنظمات لتحقيق غاية معينة وتحدد الطرق الإدارية المناسبة للوصول إلى تلك الغاية أو المهد، وهذا الأخير هو الذي يميز إدارة معينة عن الأخرى ومؤسسة عن مؤسسة أخرى، وهذا ما يفصل بين الإدارة العامة والخاصة، فالإدارة الخاصة تهتم أكثر بتحقيق الربح، بينما تسعى الإدارة العامة لتحقيق مصالح عمومية وتوفير ما يحتاجه المجتمع في جانب معين، وبالتالي فالإدارة هي وسيلة تحقق من خلالها الإنجازات والغايات. (قطيش، 2013، ص 22).

3.2.1.2 مستويات الإدارة:

إن تحديد المستويات الإدارية يتوقف أساساً على حجم المنظمات وعدد الموظفين فيها مع مجموعة أخرى من الإعتبارات، حيث تتعدد هذه المستويات في المنظمات الكبيرة، بينما لا تتعدى المستويين أو ثلاثة مستويات في المنظمات المتوسطة والصغيرة الحجم وفيما يلي نقدم لحة عن الثلاث مستويات الأساسية للإدارة وهي:

• مستوى الإدارة العليا: ويتمثل في الجهة المسئولة عن قيادة كافة نشاطات المنظمة ومواردها البشرية لتحقيق الأهداف بأعلى كفاءة ويلقب المسؤولون في هذا المستوى ببعض الألقاب والسميات منها: المدير، رئيس مجلس الإدارة، مدير تنفيذي... إلخ. (بغول، 2007، ص 186).

وعادة ما تتكون إدارة المنظمة عند هذا المستوى من عدد بسيط من المسؤولين عن الإدارة العامة للمنظمة، وتقوم الإدارة العليا بوضع السياسات والتوجيهات التشغيلية الالزمة لإدارة تفاعلات المنظمة مع البيئة الخارجية، وتحصص مدة زمنية طويلة في هذا المستوى لكل من التخطيط وتحديد الأهداف وإجراءات التنظيم. (المغربي، 2016، ص 149).

ومن أهم مسؤوليات هذا المستوى الإداري ما يلي: (بغول، 2007، ص 186).

- رسم السياسات العامة وتنسيق الأنشطة الأساسية للمنظمة.

- التنبؤ العلمي في مختلف المجالات وتحقيق المنظمة للاحتمالات الطارئة ومواجهتها.

- توزيع السلطة والمسؤوليات لتسهيل الاتصالات بين كل وحدات المنظمة بالإضافة إلى توزيع المراكز الوظيفية ووضع الخرائط التنظيمية المناسبة.
 - إصدار القرارات الأساسية والإستراتيجية بالنسبة لجميع أوجه نشاطات المنظمة.
 - تقييم الإنجازات والعمل على تصحيح مسارات التنفيذ وابتکار خطط وبرامج جديدة.
 - تشجيع البحث العلمي المنظم لتحقيق التقدم في كافة مجالات عمل المنظمة.
 - مستوى الإدارة الوسطى: يشمل هذا المستوى طبقة من المسؤولين كمدير الإنتاج والمدير المالي، مسؤولو التسويق وكذلك رؤساء الأقسام، ويعمل هذا المستوى بشكل أساسي كحلقة وصل بين الإدارة العليا القيادية والإدارة الدنيا التنفيذية.
- (Kapoor, n d, p. 4)
- يوجه المديرون في هذا المستوى سلوك وأنشطة الموظفين لتنفيذ سياسات المنظمة وتحويل الأهداف إلى مشروعات، ليتم توجيهها إلى الإنجاز من طرف المسؤولين والعمل على متابعتهم من خلال الرقابة لضمان نجاح هذه المشروعات. (المغربي، 2016، ص 149)

ويمكن تحديد أهم مسؤوليات هذا المستوى فيما يلي: (Kapoor, n d, pp. 4-5)

- تتنفيذ الخطط الموضوعة من قبل الإدارة العليا وتنفيذ قرارها الإستراتيجية.
- العمل على إعداد الهيكل التنظيمي الخاص بمصالح وأقسام المنظمة.
- اختيار الإطارات التشغيلية والإشرافية الكافية والمناسبة.
- إسناد الواجبات والمسؤوليات إلى الإدارة الدنيا وتشجيع روح الفريق بين القوى العاملة.
- الحفاظ على سير التنسيق المحكم بين المستويات الإدارية والتركيز على مجالات العمل الداخلية للمنظمة.
- جمع التقارير والمعلومات حول الأداء العام ورفعها إلى الإدارة العليا.
- مستوى الإدارة الدنيا: تعتبر الإدارة الدنيا وسيط يربط بين الأجهزة الإدارية ومراكز التنفيذ المباشرة المسؤولة عن تسيير الآلات والتجهيزات، ويؤدي هذا المستوى الإداري دورا فعالا في الإشراف المباشر على وظائف التنفيذ الفعلي للخطط وتقدير الأداء وتصحيح الأخطاء الحاصلة ومن جهة أخرى تسعى لرصد الانحرافات المتوقع حصولها، وذلك للعمل على تحبيتها واستبعاد الخسائر التي يمكن أن تنتجم عنها، وت تكون هيئة الإدارة الدنيا من رؤساء الأقسام أو الفروع والمسرفيين على العمال. (بغول، 2007، ص 189).

وتحدد مسؤوليات هذا المستوى في النقاط التالية: (Kapoor, n d, p. 5)

- التخطيط للعمل اليومي ووضع البرامج المستمرة للإنتاج.
- إصدار الأوامر لتنفيذ العمل وفقا للقواعد المتفق عليها.

مدخل عام حول الإدارة العلمية

- ترتيب المواد والمعدات للعمال والتأكد من كونها متوفرة والعمل على صيانتها.
- توفير فرص التدريب الوظيفي للعمال وإبلاغهم بالمعلومات الضرورية لأداء العمل.
- الحفاظ على الانضباط السليم في الأقسام مع التأكد من مطابقة الأعمال للتعليمات المطلوبة والعمل على بناء علاقات جيدة بين العاملين.
- إيصال إنشغالات ومشاكل العمال إلى المستويات الإدارية العليا، كما يمثل هذا المستوى كافة شؤون الأفراد واقتراحاتهم.

3.1.2 مهارات الإدارة ودورها:

1.3.1.2 مهارات الإدارة:

من أهم أساسيات الإدارة أن يكون لدى مسؤوليها وموظفيها مهارات قيادية وعملية، خاصة بالنسبة للمديرين، حيث تعتبر البرامج المكثفة للتدريب على المهارات كوسيلة فعالة لتحسين وتطوير إمكانيات القادة الإداريون في مختلف المؤسسات، إذ يمكنهم ذلك من بناء علاقات قوية مع موظفيهم وتحسين طرق مناقشة المشكلات مع العمال، وجعل طرق التواصل أكثر فعالية سواء مع العمال أو مع المستفيددين من المؤسسة. (Robbins & Coulter, 2012, p. 12) وعموماً تتطلب الإدارة ثلاثة أنواع من المهارات المهمة لنجاح الإدارة تتمثل فيما يلي:

- مهارات فكرية: تعني المقدرة على تصور الأمور بشكل منطقي ومنتظم ومعرفة أبعاد المشكلات، كما تساعد المهارات الفكرية على إكتشاف العلاقات بين المتغيرات المختلفة ومن أمثلة هذه المهارات تصميم الخطط، إصدار القرارات، مهارة الإقناع والتفاوض. (النصر، 2004، ص 34).
- وتعد المهارات الفكرية منهجاً في القدرة على التفكير النقدي والتحليلي، والتعرف على الآثار المتربطة لأي مشكلة، وتحديد روابط السبب والنتيجة للتعرف على أنماط الأحداث، وتكتسب المهارات الفكرية أهمية نسبية كلما تحرك الموظف من مستويات الإدارة الدنيا إلى المستوى الأعلى ويرجع ذلك إلى كون المشكلات التي تواجه المستويات العليا في الإدارة غالباً ما تكون غامضة وملية بالتعقيدات والاتصالات تؤدي إلى عواقب طويلة المدى. (Schermerhorn, 2011, p. 22)

- مهارات فنية: ويقصد بها المعرفة والتقنيات الخاصة بالوظيفة الالازمة لأداء مهام العمل بشكل سليم وبكفاءة، وتناسب هذه المهارات مع مسؤولي المستوى الإداري الثالث وهي الإدارة المباشرة لأن موظفوها يستخدمون الأدوات والتقنيات لإنتاج مخرجات المنظمة سواء كانت سلع أو خدمات وتقديمها إلى العملاء، وتجدر الإشارة إلى أن الجانب التقني في العمل لا يقل أهمية عن المهارات البشرية، غالباً ما يتم ترقية الموظفين ذوي المهارات الفنية الممتازة إلى المراتب أعلى وأفضل. (Robbins & Coulter, 2012, p. 12)

وبذلك فإن المهارات الفنية تعني المقدرة على إمتلاك معرفة خاصة أو خبرة مرتبطة بمنهاج أو إجراء معين مثل مهارات في المحاسبة أو في الهندسة أو في وضع الميزانيات. (القدومي وآخرون، 2015، ص 21).

مهارات إنسانية: ويقصد بهذا النوع من المهارات إمكانية العمل بشكل جيد مع الآخرين سواء بشكل فردي أو جماعي، وتعاون المديرين مع ملائتهم من رؤساء الأقسام والرؤوسين والمستفيدين من المؤسسة، وتسمى مهارات التفاعل الشخصي وهي مهمة في كل مستويات الإدارة وبذلك فلن المديرون عن طريق هذه المهارات يتمكنون من الإستثمار الأمثل لقدرات موظفيهم، ومن أهم المهارات الإنسانية في النشاط الإداري هي الإتصال الجيد الذي يؤثر في سلوك الآخرين ومحفزهم نحو العمل، وأثبتت بعض الدراسات أن نجاح منظمات الأعمال يعتمد بشكل أساسي على مهارات الاتصال التي تعمل على كسب ثقة المؤسسين. (الصرن، وحسن، 2020، ص 56)

وتشير بدر والصياغ (2020، ص 155) إلى مهارات أخرى تتوقف عليها فعالية القيادة نلخصها فيما يلي:

- التمكين: أي إتخاذ القرارات الخاصة بالأعمال الجماعية بوعي وثقة ثابتة.
- الحدس أو البديهة: أي القدرة على تشخيص الموقف وتصور التغيرات المتوقعة والإقدام على المخاطرة.
- فهم الذات: وتعني مهارة القائد في إكتشاف مظاهر القوة والضعف في سلوكه وتصوفاته في العمل وتسخير الموظفين.
- الرؤية: القدرة على تصوّر وضع مستقبلي أفضل للمنظمة ورسم الخطط المناسبة لذلك.
- الموارنة بين القيم: الفهم والإستيعاب الجيد للقوانين والمبادئ التي تتبعها المنظمة وتسير عليها ثم خلق الإنسجام والتوازن بينها وبين قيم الموظفين والعمل.

2.3.1.2 دور الإدارة:

يتوقف تحقيق التنمية المطلوبة في المجتمع على قدرة المنظمات في تحقيق رسالتها وأهدافها، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تطبيق الإدارة لمهامها ودورها لأنها وسيلة تدفع بالمنظمة للتقدم، لذلك فقد كان ولا يزال إهتمام المجتمعات بالموارد البشرية الإدارية المؤهلة لقيادة وتسخير العمل في مختلف المؤسسات، ويتمثل دور الإدارة في الدعم المستمر للأنشطة الاقتصادية والإجتماعية والثقافية وغيرها، كما أنها تضع النظام الصحيح لاستغلال الموارد النادرة، وتلبية حاجات الأفراد والجماعات بأكبر قدر ممكن، ومن الأدوار الرئيسية للإدارة أيضاً كونها مسؤولة عن صنع القرارات الرشيدة لإنجاز المهام ووضع الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجه المنظمات بالطرق العلمية الصحيحة. (النصر، 2004، ص 23).

ويرى عطيه في دراسته (د.ت، ص 70-79) أن الإدارة معنية بشكل مباشر أو غير مباشر بكل ما يحدث في المنظمة فهي تهتم بجميع النشاطات بالإضافة إلى العلاقات مع الجهات الخارجية وبشكل عام فإن دور الإدارة يتمثل في:

- ✓ حماية الأهداف المستقبلية من كل العوائق التي تحول دون تحقيقها.
- ✓ التعامل مع البيئة سواء من ناحية القوى البشرية لتشغيل عملها، أو من ناحية الوظيفة الإنتاجية.
- ✓ تطبيق التعليمات القانونية التي ينبغي أن تسير وفقها المنظمة والتي تفرض عليها نظام الرقابة.

مدخل عام حول الإدارة العلمية

✓ التغيير التنظيمي والتكيف مع المحيط ورصد متغيراته لمعرفة إتجاهات الإدارة ومتطلباتها، لذلك يجب على الإداريين وعمال المنظمات أن يكون لهم دور فعال في إحداث التعديل اللازم وذلك لرفع كفاءة الإجراءات، حيث يؤدي إهمال التغيير إلى التراجع أو حتى الروال.

✓ لابد من وضع سياسة التغيير ضمن جدول الأعمال الإدارية لأن الحاجة لذلك ضرورية ومستمرة.

4.1.2 أهداف الإدارة وعلاقتها بالعلوم الأخرى:

1.4.1.2 أهداف الإدارة:

باعتبار الإدارة عمل إنساني فكري وتطبيقي فهي تهدف إلى استثمار إمكاناتها البشرية والطبيعية وذلك لخدمة المجموعات الإنسانية، من خلال الإبتكار والتطوير في خلق المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات بالشكل المطلوب وتوفيرها للمجتمع الذي تخدمه. (بدر و الصباغ، 2020، ص 2)، ومن أهم الأهداف التي تسعى إليها الإدارة ما يلي: (شاوي، 2016).

- العمل على قيادة وتوجيه المؤسسة لتحقيق أهدافها من جهة وأهداف المجتمع ككل من جهة أخرى.
- جمع وتحليل البيانات من أجل التنبؤ بالأحداث، وتعزى بذلك عين المؤسسة التي ترصد بها كل ما يحدث داخلياً وخارجياً، كما تقدّها بالإبداع والأفكار الإستراتيجية البناءة التي تساعدها على الاستمرار والنمو.
- تطوير عناصر الإنتاج وتطوير المهارات وأداء العاملين، وإطلاق الطاقات وتحديثها باستمرار من خلال التدريب والتأهيل لكافة الموارد البشرية العاملة في المنظمة.
- تحقيق العدالة والحوافر للأفراد وتطوير شخصيتهم الوظيفية وجعلها أكثر فعالية وانسجام مع طبيعة العمل.
- مواجهة المنافسة محلية وخارجية لتحسين أداء المؤسسة ورفع مكانتها، وقد ازدادت هذه الأهمية نتيجة التغيرات الحاصلة في كل الميادين خاصة منها التكنولوجيا.

وتلخص بدر الصباغ (2020، ص 9) أهداف الإدارة في النقاط التالية:

- المساهمة في تقليل الفجوة الكبيرة الموجودة بين الدول النامية والدول المتقدمة، عن طريق الإدارة الحديثة واستخدام المخرجات العلمية والتكنولوجية في أغراض دفع عجلة التنمية الاقتصادية والرفع من مستوى معدلاًها وذلك بواسطة التخطيط طويل الأجل.
- تسعى لتوظيف الكفاءات الشابة المتمكنة من التسيير الجيد لشئون المنظمات وتطويرها باستمرار وترويدها باللغات العاملة المتخصصة في العلوم التطبيقية وكذلك في المجالات الإدارية الحديثة لاستثمارها في الجوانب التطبيقية العملية.

- إتباع وتفعيل أحدث الأساليب في إتخاذ القرارات الإدارية مثل برامج الحاسوب، الإحصاء وبحوث العمليات، الأمر الذي يساهم في تطوير وتسهيل تسيير شؤون المنظمات.

2.4.1.2 علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:

تعد الإدارة من فروع العلوم الاجتماعية، وهي علم تطبيقي في مختلف مجالات الحياة وتنظيمات المجتمع ومنه فالإدارة متعددة الارتباطات بغيرها من العلوم سواء القانونية أو الاقتصادية أو...، وغيرها من المجالات المعرفية الأخرى وستنطرب إلى علاقة الإدارة ببعض هذه العلوم كما يلي:

- علاقة الإدارة بعلم الاجتماع: يدرس علم الاجتماع نشأة وتكوين الجماعات الإنسانية وجميع العوامل المرتبطة بها والمؤثرة فيها، وباعتبار المنظمات جزء لا يتجزأ من المجتمع لأنها تستمد رأس مالها الفكري منه، كما أن المجتمع يؤثر بشكل كبير على أهداف وتوجهات المنظمات والتعامل معها، مما يجعل الإدارة في حاجة مستمرة لمعرفة مميزات المجتمع حيث بها و مختلف التصورات الحاصلة فيه وخاصة السلوكيات البشرية لتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمات، ومنه يتوجب على المدراء في أي إدارة أن تكون لديهم خبرة في مجال العلوم الاجتماعية. (الم المنتدى العربي للموارد البشرية، 2014)

- علاقة الإدارة بعلم الاقتصاد: يشتراك علم الاقتصاد مع علم الإدارة في عدة نقاط، حيث أن المتخصص في الإدارة العامة يدرس مجال التحليل المالي والتجاري والموارد البشرية، وكذلك التسويق والاستثمار في الأوراق المالية وتسيير الميزانيات، وهذه المواضيع كلها متداولة في علم الاقتصاد وتستخدمها الإدارة الحديثة في كافة نشاطاتها المالية والإنتاجية بهدف تقديم خدمات بأقل تكلفة وأكثر فعالية. (المغربي، 2016، ص 18)

- علاقة الإدارة بعلم النفس: يتعلق علم النفس بدراسة شخصيات الأفراد و حاجاتهم وغير ذلك من الصفات والجوانب الغير مادية لهم حيث يسهل ذلك التنبؤ بسلوكهم وبالتالي توجيههم إلى ما ينفعهم وما هو أفضل للمجتمع، وتتبين علاقة الإدارة بعلم النفس من خلال إختيار الموارد البشرية لأداء الوظائف المتعددة داخل المنظمة، وأيضا من خلال إهتمام المدير بكيفية التعامل مع مرؤوسيه وزيادة دافعيتهم وتحفيزهم للعمل، ومن جهة أخرى يمثل علم النفس دعامة أساسية في التوجيه والتدريب وذلك لتحقيق الكفاءة المطلوبة في الإنتاج. (درة، 2009، ص 84).

- علاقة الإدارة بعلم القانون: مما لا شك فيه أن العمل الإداري تحكمه قوانين وتعليمات وتشريعات تحكم سير المنظمة وهو أمر ضروري، لذا ينبغي على مسؤولي أي إدارة معرفة التشريعات الخاصة بالمنظمة التي يقومون بتسييرها، لأنها توجه سلوكهم إلى ما يجب فعله في الإطار القانوني الذي تصدره السلطة التشريعية. (المغربي، 2016، ص 20).

ويعتبر القانون الإداري فرع من القانون العام، وتنجس مجالاته في طرق تصرف الإدارة في المال العام والعلاقات بين الأفراد وتسير القرارات والعقود الإدارية كما يهتم بتنظيم الإدارة العامة و مختلف الهيئات المشرفة على إدارة المرافق العامة، إدارة الأموال العامة والخاصة، ومن مجالاته أيضا الرقابة على مشروعية عمل الإدارة قانونيا وتنظيميا. (قطيش، 2013، ص 38).

مدخل عام حول الإدارة العلمية

- علاقة الإدارة بالمحاسبة: تعد المحاسبة نظام معلومات واسع، يتفرع منه المحاسبة الإدارية وهي أداة تخدم إدارة المشاريع وتتوفر لمتخذ القرار البيانات الإحصائية الصحيحة حول تلك القرارات، فالمحاسبة منهجه تستعين به إدارة المنظمة في المعلومات الكمية والمالية الخاصة بها، ومنه نستنتج أن المحاسبة علم يرتبط بالإدارة ارتباطاً وثيقاً. (خداش، صيام، و إبراهيم نور، 2022).
- ومن أهم شروط المحاسبة الإدارية الفعالة توفير البيانات المحاسبية المطلوبة لتزويد الوظائف والنشاطات الإدارية بمعلومات مستمرة لتسهيل وتنفيذ عمليات التخطيط والرقابة، كما يجب أن تتوفر الثقة الكاملة من طرف المستفيدين الإداريين للمعلومات المحاسبية والإدارية، في فعالية وصحة هذه المعلومات في تحقيق أهدافهم، وتنفيذ المحاسبة الإدارية في تطبيق الطرق الفنية والمفاهيم العلمية وذلك بالاعتماد على مناهج العرض الإحصائي والرياضي، تسجيل الأحداث المالية وتصميم النظم المالية وترتبط هذه الفوائد بشكل مباشر مع الوظائف الإدارية وهذه العلاقة تشكل مزيجاً بين الإدارة والمحاسبة لتوفير معلومات هامة والحصول على قرارات سليمة. (مسلم، د.ت، ص 60).
- علاقة الإدارة بعلم الحاسوب: يعتبر استخدام الحاسوب من ضروريات العصر الحالي لا يمكن الإستغناء عنه في جميع الميادين، وفي مجال الإدارة يعتبر المحور الأساسي في أغلب نشاطاتها، حيث تستفيد منه الإدارة في النماذج الرياضية المعقدة وتحليلها، كما تستفيد من برامج الحاسوب في سرعة إتخاذ القرارات وحل المشكلات، كما أنه يسهل الحصول على البيانات الهامة للإداريين، (العتبي، 2022، ص 57).
- ويرتبط علم الحاسوب بكل الوظائف الإدارية والتطبيقية، خاصة في مجال الموارد البشرية والتسويق والإتصالات، وعلى هذا الأساس ينبغي على مديرى المنظمات ومرؤوسيهم معرفة التحكم في تطبيقات الحاسوب وبرمجياته. (درة، 2009، ص 57).
- علاقة الإدارة بالعلوم السياسية: لقد كان موضوع الإدارة منذ القدم جزء من العلوم السياسية وتجلى ذلك في مؤلفات الفلاسفة الذين اهتموا بموضوع إدارة شؤون المجتمع منذ أن بدأت التجمعات البشرية وظهرت معها الحاجة إلى تنظيم أمور الحياة وتوفير الحاجات الضرورية للعيش والحماية من العدوان الخارجي، ونتيجة لذلك إتضحت معالم العلاقة بين السياسة والإدارة، ومنه نشأ علم الإدارة وتطور تدريجياً حتى أصبح علماً له مدارس ومفكرين ومواضيع خاصة به. (قطيش، 2013، ص 34).
- علاقة الإدارة بعلم المكتبات: يعتبر علم المكتبات أحد العلوم الإنسانية التي تهتم بدراسة دورة حياة المعلومات، ويعتمد بشكل كبير على مفاهيم الإدارة ونظرياتها في عدة جوانب، خاصة منها إدارة شؤون الموظفين، ويوجد الكثير من المكتبات ومرافق المعلومات المتخصصة الملتحقة بالمصانع والمراكز التجارية والتي يحتاج مديرها لمعرفة مهارات وأساسيات علم الإدارة وتطبيقاته وذلك من أجل القيام بأدوارهم وأعمالهم بشكل صحيح. (همشري، 2001، ص 33).
- ومن خلال هذه الإرتباطات بين الإدارة والعلوم الأخرى نستنتج أن هذه العلوم تساهم في البناء العام للإدارة لأنها تستمد أساسها وقواعدها من مخرجات هذه العلوم، وتطبق نظرياتها في توجيه المديرين وإنخاذ القرارات، كما ترتكز على هذه العلوم في التنسيق بين موارد الإدارة وتنظيم نشاطاتها.

5.1.2 التحديات الحديثة في مجال الإدارة:

من أبرز التحديات التي تزيد من صعوبة العملية الإدارية وتفرض آثارها على قدرات المديرين وسواء كانت صادرة عن المنظمة أو خارجها، فهي تعمل على تغيير ملامح البيئة الإدارية وتمثل ضغطاً على ممارساتها، مما يؤدي إلى تنامي المنافسة الشديدة بين المنظمات، ويمكن توضيح هذه التحديات كما يلي:

✓ العولمة: لقد أصبح مفهوم العولمة واسع الإنتشار والاستخدام في عصرنا الحالي لأنها تعمل على تدعيم التقارب والترابط بين الشعوب من خلال حركة الموارد البشرية والمنتجات بين دول العالم في إطار مجتمع واحد لتضافر الجهود نحو الأفضل وتشجيع المنافسة، وكما هو معلوم أن تطور حجم المنشآت المتعددة الجنسيات هو من أبرز العوامل التي تواجه الإدارة اليوم، خاصة مع التوجه المستمر نحو تحرير الأسواق والشخصية، وقد تزايدت أنشطة المنشآت الدولية سواء داخل البلد الواحد أو على المستوى الدولي مما أثر على نسبة المنافسة التي تخضع لها المنشأة محلياً وإقليمياً ودولياً. (دلة، 2009، ص 69).

✓ التدريب والإهتمام بالموارد البشرية: من أهم عوامل تحقيق أهداف المنظمات وتطوير أدائها هو تنمية قدرات ومهارات الموظفين ورفع مستوى أدائهم في العمل ومشاركتهم في إتخاذ القرار مما يرفع معنوياً لهم ويؤثر إيجابياً على مستوى إنتاجيتهم، هذا بالإضافة إلى الاهتمام بالأجور وظروف العمل من المشكلات المختلفة التي يمكن أن تواجه الموظفين داخل المنظمة. (الهواسي و البرزنجي، 2014، ص 14).

✓ تحسين الجودة والإنتاجية: تحتاج جميع المنظمات إلى رفع مستوى الإنتاجية وتحسين الجودة لأن ذلك أصبح أمراً ضرورياً ويمثل تحدياً لمسؤولي المنظمات، لأن تطوير العمليات الإنتاجية هو أساس التقدم الاقتصادي والإجتماعي إذ يتأثر ذلك بعدة عوامل داخل المنشأة وخارجها، حيث تفرض هذه العوامل على المديرين إتخاذ القرارات الالزامية بشأنها والمتمثلة في إجراءات منح الحوافز المتنوعة والمناسبة، تصميم العمل، تطوير التقنية المستخدمة وعرض المنتجات المطلوبة في الأسواق كمياً ونوعياً. (الموسوى، 2004، ص 42).

✓ التكتلات الاقتصادية: لقد ظهر تحدي على المستوى العالمي في مجال المنظمات والعمل الإداري يتمثل في كثرة التجمعات بين الدول التي عملت على تكوين منظمات إقتصادية تخدم مصالحها وأهداف الشركات الفرعية لها، ومثال ذلك المجموعة الأوروبية ومنظمة الأوبك وغيرها، وهذه التكتلات تضع شروطاً ومعايير لتنقل الأشخاص والمواد إليها. (دلة، 2009، ص 70).

✓ التغيير في بيئه المجتمع: إن تسارع وتيرة التغيير أصبح من أقوى التحديات التي يواجهها المديرون سواء في البيئة الاقتصادية أو الاجتماعية وغيرها من القيم والمعتقدات التي تتميز بها المجتمعات، وقد كانت هذه التغييرات قديماً نادرة واستثنائية

تواجهاها إدارة المنشأة أحيانا، بينما في العصر الحالي أصبح التغيير السريع من الأمور الطبيعية والمستمرة التي تفرض على المديرين معرفة كيفية التأقلم معها والإستجابة لها. (أميرة، 2011).

✓ التكنولوجيا: من أهم العوامل التي تساعده على سير العملية الإدارية في جوانب عديدة، لأنها وسيلة بالغة الأهمية في الشاط الإداري وتنطوية متطلباته، وتحسين ظروف العمل، وتحتاج كل منظمة إلى الإندماج مع التقدم في مجال الاتصالات ورقمنة نظم المعلومات الذي أصبح يتميز بالسرعة في هذا العصر والتأثير على تطور وزيادة العمليات الإنتاجية، واختصار الوقت من جهة أخرى. (الهواسي والبرزنجي، 2014، ص 15).

✓ أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية: تعد أخلاقيات الوظيفة من أساسيات نجاح الإدارة وينعكس ذلك على الموظفين وثقفهم في المنظمة التي يتبعون إليها وكذلك ثقة المجتمع، لأنها أصبحت عاملًا هاما في تدعيم الميزة التنافسية بالنسبة للكثير من المنظمات حيث يحرص المديرون وموظفيهم على الالتزام بهذه الأخلاقيات في الإدارة و يؤثر عدم الالتزام بها على سمعة ومكانة المنظمة في المجتمع. (بوريطا، 2020، ص 33).

ومع تزايد توقعات المجتمع من المنشآت، زاد ترکيز الرأي العام على المبادئ والأخلاقيات المهنية في المنظمة وتعاملها مع الموظفين والمستهلكين، ومن جهة أخرى تفاصم المسؤولية الاجتماعية لها بالنسبة لتقديم خدمات بتكلفة إقتصادية مناسبة، والمشاركة الفعالة للمنظمة في تطوير المجتمعات التي تنتهي إليها. (الموسوي، 2004، ص 42).

✓ البحث والتطوير والإبداع: إن التحدي في مجال الإدارة يفرض على القادة زيادة زيادة فاعليتهم لضمان التقدم الإيجابي، ومن جهة أخرى دفع وتحفيز الموظفين لبذل جهودهم وتحطيم عوائق البحث والتطوير المهني من خلال التدريب على العمل الإبداعي، تشجيع الحوار، تعلم مهارات الإصغاء وتوفير المناخ المناسب لذلك. (العيدي، الشيباني، والعبيدي، 2010، ص 50).

وتعد أنشطة البحث والإبداع من أجل التطوير من أبرز العوامل لدخول أسواق جديدة، أو الحفاظ على المكانة الحالية في السوق، ويشكل ذلك تحديا بالنسبة للمنظمات في الدول النامية التي لا تستطيع مؤسساتها القيام بالبحث المتواصل وابتكار أفكار إبداعية جديدة تخدم المجتمع ومتطلبات السوق. (درة، 2009، ص 71).

2.2 مراحل ومدارس الفكر الإداري:

إن مراحل الفكر الإداري ليست من إنجاز فرد أو مفكر واحد، بل تأسست هذه المراحل نتيجة العديد من المساهمات الناتجة عن مجهودات سلسلة من العلماء والباحثين في الميدان تركوا بصماتهم وأثروا في إتجاهات الفكر الإداري من خلال ظهور مدارس والعديد من النظريات التي بذلت في كل مدرسة إذ تميزت كل منها بخصائص وإنجاهات مختلفة.

وقد اعتبر بعض الباحثين في هذا المجال أن مدارس الفكر الإداري هي تراكيب إفتراضية مستخدمة في دراسة الإدارة، تم تأسيس كل واحدة منها عن طريق الإستناد على إفتراضات مختلفة إلى حد ما حول الأفراد والأعمال التجارية والمنظمات الإدارية وتحليلها وتقسيمها إلى مجموعة نظريات من طرف علماء الفكر الإداري، لتكون بمثابة أدوات أساسية ودليل لفهم أوضح للأفكار والمعلمات الأساسية للإدارة. (Chwuemeka & Onuoha, 2018, p. 84).

وفي هذا السياق ستنظر إلى هذه المدارس وأهم المراحل التي مر بها الفكر الإداري منذ بدايات الظهور إلى العصر الحالي والإضافات التي قدمتها كل مرحلة لتطوير مبادئ ونظريات الإدارة.

1.2.2 مرحلة الإدارة العربية الإسلامية:

تعنى الإدارة بشكل عام تنسيق العلاقات بين الأفراد في منظمات إجتماعية هادفة، وقد جاء الإسلام لوضع نظام حول علاقة الإنسان بخالقه، وتنظيم الحياة الإنسانية في مختلف الميادين ووضع أساس واضح وقوى لتنظيم علاقات الناس فيما بينهم بالمنظمات التي يعملون بها، ومن جهة أخرى تنظيم علاقة الفرد بذاته، وقد تبين ذلك في تكوين الإنسان الصالح وإعداده للحياة الآخرة وتنظيم شؤون الحياة من خلال حث الناس على بذل الجهد المتواصل للإستفادة والتمسك بالموارد التي وجدتها في الطبيعة، لتلبية حاجياته وتحقيق رضاه واستمرارية وجوده. (الدوري، السكارنة، خلف، العملة، و عبد القادر، 2011، ص 41).

وقد تجلت معاني الإدارة الإسلامية في بعض الصور، كالتعاون في الوصول إلى حكم الشعور ومحاولة كشف الأخطاء الملازمة للإدارة، والوصول إلى الحلول السليمة فيما يجد من الأمور، وفيما يخص علاقة الإدارة بالشريعة الإسلامية فقد أشار القرآن الكريم بلفظة الإدارة في قوله تعالى: "... إلا أن تكون تجارة حاضرة تديرونها بينكم...". البقرة الآية 282. (الزعبي و بن بويكة، 2013، ص 114).

وفي مجال القيادة تمتاز الإدارة الإسلامية بركائز أساسية يجب توفرها في القادة، من أهمها القوة والعلم وهذا ما يؤكد قوله تعالى: " وقال لهم نبيهم إن الله قد بعث لكم طالوت ملكا قالوا أئن يكون له الملك علينا ونحن أحق بالملك منه ولم يؤت سعة من المال قال إن الله اصطفاه عليكم وزاده بسطة في العلم والجسم... " الآية 247 سورة البقرة، فالعلم والقوة صفتان أساسيتان في القيادة الإدارية، كما ينبع عنه الصواب والمنهج الصحيح، والقوة تعطي صاحبها النشاط والمقدرة على تنفيذ الحق، وبالنسبة للحوافز فقد كان الرسول (ص) يقدم حوافز لمن يتولون شؤون الناس، ويتبيّن ذلك في قوله (ص) " من ولّ لنا عملاً وليس له منزلة فليتّخذ منزلة..." وكان يسمح للأتباع بإقالة من لا يصلح لرعاية شؤونهم إذا رأوا في ذلك مصلحة وضرورة. (درويش، 2007، ص 69 - 71).

ومن خلال ما سبق، فإن التراث العربي الإسلامي غني بالأمثلة حول الممارسات الإدارية المنظمة، سواء في المنشآت أو على مستوى الدولة وتقسيماتها، وتجدر الإشارة إلى أن الأوروبيون خاصة في منطقة الاندلس وفرنسا وصقلية استفادوا كثيراً من الممارسات الإدارية العربية الإسلامية بعدهما عاشوا فترات متدهورة في المجال الإداري بمختلف القطاعات. (حسن، د.ت، ص 4)، كما إستعانت الدول المتقدمة بالفكرة الإدارية الإسلامية حتى أطلق عليها بعض المفكرين المسلمين أنها دول إسلام بدون مسلمين، وذلك لما كان ملاحظاً من تطبيق للمبادئ والقيم الإسلامية. (البرعي و مرسى، 2001، ص 144).

إن الإسلام يوفر مفاهيم وقيم أساسية للإدارة ويمكن لهذه القيم الإسلامية المعايير المختلفة عن المفاهيم الإدارية الأخرى أن تكون بمثابة أساس للثقافة العالمية والسلوك في الإدارة. (Allaux, Christians, & Walter, 2018, p. 257)

1.1.2.2 مبادئ الإدارة الإسلامية:

إن الإدارة في الفكر الإسلامي مغايرة لأي إدارة في أي موضع آخر، وذلك لأنها تلتزم بعدة شروط ومبادئ راسخة من صميم الشريعة الإسلامية وتتلخص هذه المبادئ في النقاط التالية: (الزعبي و بن بريكة، 2013، ص 116)

- تسير وفق أصول شرعية وأخلاقيات إيمانية.
- كونها تساير الحداثة في رقيها دائماً.
- من أهم ركائزها إختيار عناصر بشرية جيدة.
- كونها قائمة على أساس تحقيق المصلحة العامة أولاً، لأن الإدارة في الإسلام أساس شرعيتها الشوري.

نستنتج أن هذه المبادئ القاعدية التي تقوم عليها الإدارة الإسلامية، تمثل نظام إداري شامل ومتكملاً يجمع بين الأصالة والمعاصرة ويحقق العدالة والإستقرار من خلال إختيار الأفراد ذوي الكفاءة العالية في الجانب المهني وكذلك التزاهة والأمانة، لأن صلاح الأفراد ينعكس إيجاباً على صلاح العمل والمجتمع.

2.1.2.2 مميزات وأخلاقيات الإدارة الإسلامية:

لقد أثرت النظرية الإسلامية في السلوك الإداري داخل المنظمات وأضافت له بعداً إجتماعياً مهماً وهو بعد الأخلاقي، ولا وجود لمجتمع وإدارة إسلامية بغياب العامل الأخلاقي، وعلى هذا الأساس فإن نظرية الإدارة في الإسلام لها مميزات وخصائص من أهمها: (الزعبي و بن بريكة، 2013، ص 109)

- كونها مترتبة بالإنتماء الاجتماعي للمجتمع الإسلامي، ومتزمرة بأخلاقيات وقيم المجتمع الإسلامي.
- ترتكز على أهمية الجانب الاقتصادي والحوافر المادية وتعمل على الحاجيات المادية للفرد.
- تطبيق مبدأ الشوري في الإدارة وهو التغيير الأساسي في التنظيم الإداري الإسلامي.
- تولي العوامل الإنسانية والروحية إهتمام بالغ، مع إحترام الإنسان وتعطيه حق المشاركة في الأعمال الإدارية وذلك بالتواء مع القدرات والإمكانيات العقلية والجاهزية النفسية، وهو التغيير الإنساني في الإدارة الإسلامية.
- العناية بالنظام ككل وتحديد المسؤوليات، واحترام السلطة العليا والتنظيم الرسمي والإلتزام بالهيكل التنظيمي وتأمر المرؤوسين بالإمثال والطاعة. وهو ما يعبر عن متغير السلوك والنظام.

- 2.2.1.3 المعاملات والوظائف في الإدارة الإسلامية:

رغم توافق الوظائف في الإدارة الإسلامية مع مثيلتها في الأنظمة الأخرى، غير أنها محافظة على طابعها الخاص، وما يصنع خصوصيتها هو الممارسة العملية وأخلاقيات تطبيق تلك الممارسة والأغراض المادفة منها. (البرعي و مرسى، 2001، ص 169). وباعتبار القرآن الكريم دستور الأمة الإسلامية فقد وضع الإسلام الأسس لآداء العمل الإداري من خلال نصوصه القرآنية الكثيرة التي تشير بطريقة مباشرة لمختلف جوانب وظائف العملية الإدارية، كما جاءت السنة النبوية الشريفة لتبيّن تفاصيل التعاملات الصحيحة ومن الدلائل على ذلك ما يلي: (البرعي و بن بريكة، 2013، ص 113).

- الحث على الإخلاص والجدية في العمل والإلتزام بالأخلاق لقوله تعالى: " هو الذي جعل لكم الأرض ذلولا فامشو في مناكبها وكلوا من رزقه وإليه التشور ". الآية 15 من سورة الملك.
- المعاملة الطيبة مع الناس وتسيير العاملين حسب مبادئ المساواة والعدل لقوله تعالى: " إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل..." الآية 58 من سورة النساء.
- تحقيق الرضا والمكاسب في التجارة وذلك في قوله تعالى: " يا أيها الذين آمنوا لا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل إلا أن تكون تجارة عن تراض منكم ولا تقتلوا أنفسكم إن الله كان بكم رحيمًا " الآية 29 من سورة النساء.

ويعد التخطيط دعامة قوية في الإدارة الإسلامية هدفه الأساسي هو إرضاء الله سبحانه وتعالى وترك ما نهى عنه والإلتزام بقواعد الحلال والحرام في إطار المنهج الواضح في القرآن الكريم، وقد حثت عليه الشريعة ودعت له العقيدة، وفي قصص الأنبياء يخبرنا المولى عز وجل على لسان سيدنا يوسف عليه السلام " قال تررونون سبع سنين دأباً فما حصدتم فذروه في سبليه إلا قليلاً مما تأكلون 47) ثم يأتي من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قدمتم لهن إلا قليلاً مما تحصون (48) ثم يأتي من بعد ذلك عام فيه يغاث الناس وفيه يعصرون (49)". سورة يوسف. فالخطيط ليس الغرض منه تحقيق الأهداف المطلوبة فحسب، وإنما الغرض منه أيضاً مواجهة الفساد وتحقيق الامن واتباع أوامر الخالق عز وجل. (البرعي و مرسى، 2001، ص 171).

ومن دلائل إهتمام الإسلام بوظيفة التخطيط الطويل والقصير الأجل قول الرسول (ص) " ولكن تدع أبناءك أغنياء خير من أن تدعهم فقراء يتکفرون الناس " وهو مثال عن أهمية التخطيط الإداري المالي وكذلك قول علي بن أبي طالب كرم الله وجهه " إعمل لدنياك كأنك تعيش أبداً، واعمل لآخرتك كأنك تموت غداً " ويقصد بذلك التخطيط القصير والطويل الأجل. (همشري، 2001، ص 79).

أما بالنسبة لوظيفة التنظيم وما يرتبط بها من صلاحيات ونطاق إشراف فقد أشار الخالق عز وجل إلى هذه المسؤولية في قوله سبحانه وتعالى: "... نحن قسمنا بينهم معيشتهم في الحياة الدنيا ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات ليتخد بعضهم بعضاً سخرياً ورحمة

مدخل عام حول الإدارة العلمية

ربك خير مما يجمعون" الآية 32 من سورة الزخرف. (الزعبي و بن بريكة، 2013، ص 113). وفي نفس السياق القرآني إشارة واضحة إلى إحدى أهم عمليات التنظيم وهي التدرج الهرمي الوظيفي من جانب قدرات الأفراد الإيمانية والعلمية ومن حيث أداء الواجبات. وعن مسألة اختيار رئيس الجماعة وتحديد صفاته يقول الرسول عليه الصلاة والسلام: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمرروا عليهم أحدهم"، ومن بين الخصائص الواجب توفرها في رئيس الجماعة والتي نص عليها القرآن الكريم هي الإيمان والعلم، القوة، الأمانة، الصبر، العدل، الصدق والرفق. (همشري، 2001، ص 90).

كما ناقش الإسلام وظيفة التوجيه في المنظمات الإسلامية وأكد على كونها ترتكز على دعامتين أساسيتين، أولهما تمثل في العقيدة الإسلامية وهي بمناسبة الجدار الحصين الذي يجعل القائد متمسكاً بالمثل العليا التي ينبغي الاقتداء بها وإتباعها، ومن ثم توجيه المؤرّوسين الذين يشرف عليهم، ويبين ذلك من خلال قوله تعالى: "ولتكن منكم أمة يدعون إلى الخير ويأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر وأولئك هم المفلحون"، الآية 104 من سورة آل عمران، أما الدعامة الثانية لعملية التوجيه فتمثل في الكفاءة والخبرة، فهما ضروريتين في هذه العملية وأساسيتين لمواجهة مختلف المواقف، وينبغي على القائد حسن اختيار عاملين قادرين على تنفيذ المهام المطلوبة حسب الكفاءة والخبرة لقوله تعالى: "لا يكلف الله نفساً إلا وسعها"، الآية 176 من سورة البقرة. (الزعبي و مرسى، 2001، ص 187)

طرق القرآن الكريم أيضاً إلى عملية الرقابة الإدارية من منظور إسلامي سواء داخلية أو خارجية لقوله تعالى: "وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسِيرِي اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسْتَرُونَ إِلَى عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُبَيِّنُكُمْ بِمَا كَنْتُمْ تَعْمَلُونَ"، الآية 105 من سورة التوبة. (الزعبي و بن بريكة، 2013، ص 113)، وفي ذلك تأكيد على أهمية الرقابة الخارجية التي تتمثل في رقابة الله عز وجل، أما الرقابة الداخلية فهي مراقبة الفرد لنفسه وأفعاله من خلال ضميره.

وفي السنة النبوية الشريفة كان الرسول صلى الله عليه وسلم يطبق مبدأ الرقابة الإدارية، وذلك لوضع حدود للانحرافات وتصحيحها ومكافأة من يعمل بإخلاص، كما كان يؤكد على مبدأ العفو عن الشخص الرا�ع عن فعل الذنب في قوله صلى الله عليه وسلم: "إِنَّ اللَّهَ يَغْفِرُ الذُّنُوبَ جَمِيعًا مَاعِدًا الشَّرِكَ بِهِ". (همشري، 2001، ص 93).

4.1.2.2 تقييم الإدارة العربية الإسلامية:

ومن خلال ما سبق التطرق إليه يمكن القول أن المنهج الإسلامي في الإدارة مهما قدمت في مجاليه إسهامات وكتابات فهي بالتأكيد لن توفي حقه، فهو منهج حياة متكامل، وله إطار عام لنظرية إدارية منسجمة وصالحة لكل زمان ومكان كما أنها مرنّة وتساير كل الظروف والمتغيرات، على عكس الأنظمة الإدارية الأخرى التي تحتوي كل منها على نقاط قصور في جوانب معينة، وعموماً فإن هذه الإستنتاجات لها مبررات عقائدية متينة وثابتة تستند إليها، من أبرزها كون النظام الإداري الإسلامي هو منهج رباني من عند الله سبحانه وتعالى، فقد عالج كل الجوانب وبين كيفية التعامل معها سواء من ناحية السلوك، العلاقات الاجتماعية وغيرها من المعاملات

الأخرى والأسس المتكاملة التي تعمل على تحقيق الأهداف بتكليف بسيطة وفي وقت وجيز مما يؤدي إلى جودة الأداء الإداري. (المغربي، 2016، ص 40).

2.2.2 مرحلة المدرسة الكلاسيكية:

ظهرت المدرسة الكلاسيكية بظهور المشروعات الصناعية، وفي هذه الفترة كان المستوى التعليمي منخفض، وقد سميت هذه المدرسة بالكلاسيكية لأن روادها كانوا أول من ساهموا بوضع أفكار منظمة ومتناسبة حول التنظيم والإدارة. (قطيش، 2013، ص 48)، ومع انتشار النهضة الصناعية في عدة دول كالولايات المتحدة الأمريكية، فرنسا وألمانيا مما ساعد على إنشاء المصنع الكبري وما تبعها من قوى عاملة وإنتاج صناعي كثيف، وقد أدى ذلك إلى تعقد العلاقات بين العاملين وإدارتهم بالإضافة إلى ظهور المنافسة بين المنظمات مما فتح المجال أمام مجموعة من الباحثين الذين أقاموا دراسات ونظريات هادفة لوضع أسس ومناهج إدارية لتنظيم العمل وترتيب العلاقات الصناعية، ومن جهة أخرى تحقيق كفاءة إنتاجية عالية. (بغول، 2007، ص 80).

1.2.2.2 مفهوم المدرسة الكلاسيكية:

هي أقدم مدرسة رسمية في مجال الإدارة، تجسد الفكر الإداري على أساس الإعتقاد بأن الموظفين لديهم إحتياجات إقتصادية وجسدية فقط بينما الإحتياجات الأخرى الاجتماعية والرضا الوظيفي بالنسبة لهذا الإتجاه، فهي غير موجودة أو غير مهمة وبناء على ذلك فإن هذا الإتجاه يدعوا إلى التخصص بصفة كبيرة في العمل والمكربنة، ومسألة إتخاذ القرار وتعظيم الأرباح، كما أن المدرسة الكلاسيكية تؤكد على العقلانية وجعل المنظمات والعاملين أكثر كفاءة قدر الإمكان، ويطلق على هذه المدرسة أيضا عملية الإدارة والنهج الوظيفي. إقتصادية، وتعتقد الإدارة الكلاسيكية أن الدافع القوي للموظفين هو إحتياجاتهم المادية، ولذلك توفر المؤسسات فرص منتظمة للموظفين ليتم مكافأتهم على إنتاجيتهم. (Basu p. , n.d, p. 5)

2.2.2.2 خصائص المدرسة الكلاسيكية:

تتميز المدرسة الكلاسيكية بعدة خصائص تشتراك فيها النظريات التي تفرعت عنها ومن أهم هذه الخصائص: (إسماعيل، 2009، ص 30).

- تعامل الإنسان على أساس أنه أله للإنتاج وتنظر للإدارة بصفتها المسئولة على موارد الإنتاج بما فيها الموظفين بالطريقة التي تراها ملائمة للوصول لأهدافها.
- تتميز بنظرتها للعامل على أنه غير مسؤول وأناني، لا يخدم مصلحة إدارته ولا يحب الخضوع للقيادة.
- العامل بالنسبة لهذا الإتجاه لا يهمه سوى الكسب المادي وما يعمل على تحفيزه هو الزيادة في الأجر
- ترى أن وظيفة الإدارة هي إيجاد طريقة مثلى لتأدية العمل وتعليمها للموظفين على أنها المناسبة لجميع الظروف.

مدخل عام حول الإدارة العلمية

- تعتمد على الهيكل التنظيمي الرسمي وطرق التنظيم والإتصال الرسمية وأي خروج عن ذلك يعتبر خطأً ولا يخدم مصلحة الإدارة وينقص من مردود الإنتاجية.
- نظامها مركزي وتعتمد على التسلسل الهرمي كمبدأ أساسى ومثالي.
- تعتبر السلطة محور العمل القيادي، فالقائد يقرر الأوامر والمرؤوسين عليهم التنفيذ.

3.2.2.2 النظريات الكلاسيكية للإدارة:

لقد ظهرت في الفترة الإدارية الكلاسيكية ثلاث نظريات ساهمت بعض الحلول للمشكلات الإدارية السائدة في تلك الفترة وننطرق فيما يلي لهذه النظريات:

1.3.2.2.2 النظرية البيروقراطية:

*نشأتها: يعود أصل كلمة بيروقراطية إلى كلمة bureau التي تعني مكتب، أما كلمة curacy تعني السلطة أو الحكم، وعندما نجمع الكلمتين تصبح Bireaucracy، أي سلطة المكتب ومنها سميت هذه النظرية التي تقوم على أساس أن لكل مؤسسة إدارة وإتجاهات ثابتة ولوائح رسمية ومحالات تؤثر على الأعمال وعلى القواعد الواردة في اللوائح، كما أنها تمنح السلطة المطلوبة لتنفيذ الأعمال بشكل رسمي في أي مؤسسة، وتركز هذه النظرية على خبرة العمال وتأهيلهم ومتابعة تنفيذهم للواجبات والمهام. (جمال، 2008، ص 23).

وقد نشأت النظرية البيروقراطية في ألمانيا على يد عالم الاجتماع ماكس فيبر الذي وصفها بأنها البداية لنظرية التنظيم العلمية، وهو يهدف من خلال هذه النظرية إلى وصف إدارة المنظمة كجهاز يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي، ويشير مفهوم البيروقراطية إلى التنظيم المتكامل القائم على التقسيم الإداري والعمل المكتبي، كما ان إستعمالات مفهوم البيروقراطية تعددت، ومن أبرزها أنها قد تعني الإجراءات الواجب إتباعها في الاعمال الحكومية بشكل عام داخل المكاتب الإدارية، وهناك أيضا إتجاه يرى بان البيروقراطية هي نوع من السلوك يرتكز على أسس وقواعد محددة سابقا. (إبراهيم، 2012، ص 24).

ولعل أهم ما ركزت عليه هذه النظرية هو الشكل الحالي من العيوب للتنظيم، أي النمط المثالي للعمل أو كيان المؤسسة، كما اهتمت بما يجب للمنظمة الحصول عليه، وما لا يجب الحصول عليه، وبذلك فقد خلص فيبر إلى أن معظم المنظمات المعاصرة كانت تدار بشكل غير فعال، وتتخذ قرارات تستند إلى العلاقات الشخصية والولاء، كما أشار إلى أن المنظمات يجب أن تتميز بتقسيم العمل والسلسل الهرمي والقواعد الرسمية بالإضافة إلى عدم إتخاذ القرارات بشكل شخصي و اختيار الموظفين وترقيتهم على أساس القدرة، مما ينتج عنه كفاءة إدارية أعلى، وعلى هذا الأساس اقترح فيبر أن سلطة المدير وقدرته على التسيير لا ينبغي أن تستند إلى الكاريزما أو التقليد، وإنما على منصب الوظيفة. (Chwuemeka & Onuoha, 2018, p. 83)

مدخل عام حول الإدارة العلمية

وفي هذا السياق إفتح ماكس فيبر مجموعة من الموصفات للأفراد العاملين ضمن النموذج المثالي للقيادة البيروقراطية والذي أطلق عليه إسم "النموذج الصافي للسلطة القانونية" وتمثل هذه الموصفات فيما يلي: (قطيش، 2013، ص 62).

- العمال في هذا النموذج لا يخضعون سوى للواجبات الموضوعية في وظائفهم.
- يشكلون عناصر متكاملة في تسلسل محكم وخاضع للرقابة.
- يلتزمون بالصرامة وباحتياجات محددة مع الإمتثال لنظام واحد دقيق يطبق على الجميع.
- يعملون بواسطة عقود وظيفية تتم على أساس الخبرة العملية أو التحصيل العلمي.
- يتقادرون رواتبهم حسب مراعاة الدرجات والفئات.
- يهددون وظائفهم على اعتبار أنها الوظيفة الوحيدة والرئيسية لهم.
- مطالبون بالشخص في مجال مهني معين وذلك مقتضى من طرف رؤسائهم.
- ممارسة الوظائف بشكل منفصل كلها عن الوسائل الإدارية.

* خصائص سلبيات النظرية البيروقراطية:

من أهم خصائص النظرية البيروقراطية ما يلي: (المغربي، 2016، ص 50).

- تقسيم العمل والتخصص والمؤهل العلمي.
- الترتيب الهرمي في مستويات المنظمة من المستوى الأعلى حيث السلطة والإشراف والرقابة، إلى المستوى الأدنى الذي يخضع وينقاد للأوامر الصادرة من أعلى الهرم الإداري.
- لابد من وجود قواعد رسمية يجب التقيد بتنفيذها وهي التي توجه سلوك العاملين لتحقيق الاستقرار.
- الموضوعية وعدم التحيز بين أعضاء الإدارة والمجتمع المستفيد من المنظمة.
- المنصب الوظيفي ليس ملكاً لموظفي واحد، فالوظيفة مستمرة والترقية أيضاً.
- الفصل نهائياً بين المال العام والممتلكات الشخصية.
- إنتقاء الموظفين وترقيتهم يجب أن يكون وفقاً للكفاءة والمؤهلات.

ما يلاحظ بناء على ما تقدم من خصائص النظرية البيروقراطية فإن ماكس فيبر ركز على العلاقات الرسمية والتقييد بتنفيذ القرارات العملية باعتبار أن ذلك يصب في مصلحة المنظمة، كما أن هذا التنظيم يتقييد بالدرج الهرمي والسيطرة الفردية في عمليات الإشراف والرقابة وما لا شك فيه أن الكثير من خصائص النظام البيروقراطي تعد أساساً قاعدة متبعة في النشاطات الإدارية لمنظمات الأعمال الحديثة. (الدوري وآخرون، 2011، ص 52).

أما بالنسبة لأبرز سلبيات وعيوب النظرية البيروقراطية فتمثل فيما يلي: (جمال، 2008، ص 24).

مدخل عام حول الإدارة العلمية

تعمل على تقييد الموظف وتنعنه من حرية التصرف والتعامل مع مشاكله، كما أنها تعامل الأفراد كالآلات مما يؤدي إلى إخراقات تؤثر على سير الأعمال الإدارية.

- تعتمد نظرية البيروقراطية على الأقدمية في الترقيات للموظفين.
- تضع المؤسسة الأم في جانب والبيئة المحيطة في جانب مختلف، مما يؤدي إلى عدم التفاعل الكلي بينهما.
- وجود قيود إجرائية كثيرة تحد من مرونة سير العمل وعيوب أخرى تؤدي أحياناً إلى إختلال في التوازن وتعطيل الأعمال.

*الاتجاهات الحديثة للنظرية البيروقراطية:

إن النموذج المثالي لنظرية البيروقراطية من بعدة محاولات تحليلية ناقدة ألمحت الضوء على تقويم هذا النموذج، حيث أشارت تلك المحاولات إلى أن الإتجاه البيروقراطي في الإدارة له إيجابيات تمثل في توفر الموضوعية والعقالنية والتقييد بالدقة والسرعة وكذلك تميزه بنمط الاستقرار والإستقرار للمنظمات التي تطبقه، ولكن الالتزام بهذا الإتجاه قد يقود إلى نتائج وعواقب غير متوقعة ومنافية لتحقيق الكفاءة المطلوبة التي افترضها ماكس فيبر، وقد وضحت أغلب الدراسات التحليلية الناقدة لمبادئ النظرية البيروقراطية السلبيات المترتبة عنها والتي قد تؤدي إلى إمكانية الجمود وتقييد كفاءة الأداء في المنظمات التي تتبع هذا النموذج. (إبراهيم، 2012، ص 27-28).

*تقييم نظرية البيروقراطية:

وعموماً فإن النظرية البيروقراطية من حيث جوهرها تعتبر ضرورة تزامنت مع التطور الصناعي والحضاري، وقد سميت أيضاً "بالبيروقراطية المثالية" ويشير ذلك إلى الخطوط الصارمة للسلسل الهرمي الإداري القائم على قواعد مضبوطة إلى حد كبير، وعليه فقد تميز نموذج ماكس فيبر بالدقة لأنها بني على أساس المنطق وليس التجربة، ورغم ذلك فإنه يوصف بالثالية لأنه صعب التطبيق بالدقة المطلوبة. (الدوري وآخرون، 2011، 50).

وتشير بعض الدراسات إلى أن النظرية البيروقراطية لا تزال سارية المفعول ويتم تطبيقها في الشركات العالمية الكبرى، حيث استخدمت نظريات الإدارة الحديثة مزايا هذه النظرية بتنفيذ القواعد الموثقة والأطر المثالية، كما تم تطبيق أنظمة العقاب والمكافأة وتدريب العمال والمديرين تقريرياً في أغلب المنظمات في العالم، وذلك يدل على أن هذه النظرية لها دور مهم في تاريخ الفكر الإداري ومدارسه. (Nadrifar, Bandani, & Shahryari, 2015, p. 85)

2.3.2.2.2 نظرية الإدارة العلمية:

تأسست هذه النظرية في الفترة ما بين 1900-1920 قام بتطويرها فريديريك ونسلو تايلور إلى جانب مجموعة أخرى من المفكرين، الذين قدموا مساهمات رائدة في دراسة وفهم الإدارة وركزوا على مبادئ أساسية بغرض المساعدة في تعزيز الإنتاجية. (Chwuemeka & Onuoha, 2018, p. 83)، حيث وضعت هذه النظرية الأساس للإدارة كعلم وعززت النهج العملي من خلال الربط الوثيق مع الكفاءة الاقتصادية التي تمثل الأساس لبناء وتطوير أي عمل، وقد إرتبطت أفكار هذه النظرية باسم تايلور، فمن

مدخل عام حول الإدارة العلمية

خلال معالجة الاعمال التي تم تطويرها في المجال الإنتاجي تضع نظرية الإدارة العلمية الأساس لما يسميه المتخصصون الإدارة الصناعية، وتحدف الأبحاث والدراسات التي طورها ممثلو هذا الإتجاه بشكل أساسي إلى زيادة كفاءة أساليب الإدارة العلمية للمؤسسة وإثبات المبادئ العلمية في تنظيم العمل وإدارة نشاط المورد البشري ومكافأته، وتسعى أيضاً إلى تطوير المفاهيم، ترشيد العمل، توزيع المسؤوليات بين الموظفين والمديرين، وتحذر الإشارة إلى أن مثلي هذه النظرية هم أول من وضع هذه المفاهيم والأسس وكذلك المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مع التأكيد على دور رجل الأعمال في تنمية المجتمع (Dragomir, 2019, p. 28)، عموماً هذه لمحه مختصرة عن الإدارة العلمية كنظرية، وفي ذات السياق ستنظر لحركة الإدارة العلمية بشكل عام وبشيء من التفصيل والتوضيح وذلك في البحث المولى، أي بعد التعرض إلى بقية مدارس الفكر الإداري.

3.3.2.2.2 نظرية التقسيمات الإدارية:

وتسمى أيضاً حسب بعض الباحثين في مجال الإدارة بنظرية "التكوين الإداري" أو "المبادئ الإدارية"، ظهرت هذه النظرية كفكرة لتكاملة و تعديل نظرية الإدارة العلمية، وتعتبر من أشهر نظريات الفكر الإداري التي أسسها الباحث الفرنسي هنري فايول وبعض المفكرين في نفس الإتجاه كمحاولة لتدراك النقص في الجوانب التي أهملتها نظرية الإدارة العلمية، والتمثلة في وظائف الإدارة العليا وكذلك المشكلات التشخيصية الخاصة بإجراءات التنظيم العام، فإذا ألقينا نظرة على مرتکرات الإدارة العلمية فإننا نجد أن تايلور إهتم في دراسته بالمستويات الدنيا للإدارة أي التنفيذية والمعنية بالإنتاج في المصنع ثم التدرج العكسي إلى المستويات الإدارية الأعلى، في حين أن نظرية التكوين الإداري ركزت بشكل واضح على دراسة الإدارة العليا والمهام الأساسية للمدير، ثم تلتها الإدارة التنفيذية، أي التسلسل الهرمي من المستوى الأعلى إلى الأدنى. (دريدي، 2010، ص 50).

*محه عن إسهامات رواد نظرية التقسيمات الإدارية:

ومن اسهامات نظرية التقسيمات الإدارية في الفكر الإداري نجد أبحاث الرائد الأول لهذه النظرية هنري فايول التي شكلت قاعدة هامة في هذا الإتجاه وفي ميدان إدارة الأعمال، وبشكل خاص في مجال تنظيم المؤسسات الكبرى والمعقدة، حيث وضع عدة أسس إرشادية تساعد في تحقيق فعالية الإدارة التي اعتبرها هيكل معزى مستقل يمكن تطبيقه في كل أوجه النشاط الإجتماعي وقد قسم فايول الأنشطة الأساسية لاي منظمة أعمال سواء كانت صناعية أو خدمية إلى ستة أنشطة أساسية وهي: (درة، 2009، ص 99-100).

- النشاط الإنتاجي لمختلف السلع.
- النشاط التجاري الذي يختص بشراء المستلزمات وبيع المنتجات
- النشاط المالي المتمثل في طرق الحصول على الأموال والسبل الصحيحة للتصرف فيها ومراقبة تسييرها في المنظمة.
- النشاط الأمني، ويتعلق بإخراج منتجات سليمة، وكذلك حماية العاملين في المنظمة.
- النشاط المحاسبي، أي عملية تسجيل جميع الإجراءات الحسابية الخاصة بالمتطلبات والأرباح والميزانية وتحليل بياناتها إحصائياً.
- النشاط الإداري، والمتمثل في الوظائف الإدارية الأساسية داخل المنظمة.

مدخل عام حول الإدارة العلمية

هذا بالنسبة للأنشطة التي يجب أن تكون موجودة باستمرار مهما كان عمل المنظمة بسيطاً أو معقداً وكيفما كان حجم المؤسسة صغير أو كبير، وذلك حسب وجهة نظر فايول، كما أكد على ضرورة تولي هذه النشاطات من طرف إطارات قادرة على ذلك، ومن جهة أخرى وإستناداً لهذه النظرية فإنه ينبغي أن يكون جميع الموظفين في المنظمة على دراية بالوظائف الأساسية للمنظمة، خاصة منهم المديرين ورؤساء الأقسام. (بغول، 2007، ص 93).

وقد ساهم رواد هذا الإتجاه مجموعة من المبادئ الإدارية العامة، حيث يرى فايول المساهم الرئيسي في هذه النظرية بأن الإدارة هي عملية متكاملة للعناصر والوظائف وأن النشاط الإداري لا يتعلّق بالمواد والآلات فحسب، وإنما يختص بالدرجة الأولى بالورد البشري كعنصر أساسي وفعال، وعليه فإن ذلك يستلزم تطبيق مبادئ تتعلّق بتسخير الموظفين، وهذه المبادئ التي وضعها فايول وهي أربعة عشر مبدأً يمكن لأي إداري من خلالها حسب وجهة نظره، مهما كان نشاط المنظمة أن يؤدي الوظائف الإدارية على أكمل وجه، وعموماً فقد تحورت هذه المبادئ حول قيادة الموظفين وتقسيم العمل، الإنضباط والسلطة والمصلحة العامة للإدارة. (زوفار، 2018، ص 37)، أما جيمس موني وآلان رايلى فقد ساهموا بأربعة مبادئ، تحورت حول التنسيق، التدرج والتخصص الوظيفي وكذلك مبدأ المشورة والإستعانة بالخبرة والتنفيذ، مما يشير إلى شمولية تركيزها على المنظمة ككل. (دورة، 2009، ص 98 – 103)، ومن رواد هذه النظرية أيضاً البريطانيان لوثر جوليوك، ليندال إبراويك حيث قدما مساهمات بارزة في المجال، وقد حددا ركائز العملية الإدارية في سبعة عناصر أساسية وهي: التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه والتنسيق وإعداد التقارير والموازنات، ومن المبادئ العامة لهذه النظرية: وحدة الأمر والإفادة من الخبراء والتنظيم حسب الأهداف، الأفراد، حجم المنظمة وتوازن السلطة وكذلك مستوى الإشراف وملائمة العمل مع الوظائف. (إسماعيل، 2009، ص 32).

وهذا ما جعل نظرية التقسيم الإداري تلقى رواجاً لأفكارها في ميدان البحث الإداري وصدّى واسعاً لدى مدراء ومسؤولي المنظمات، فهي مكملاً لتوجه النظرية التي سبقتها وهي الإدارة العلمية التي ركزت على الفرد وزيادة الإنتاجية فقط.

*الانتقادات الموجهة لنظرية التقسيمات الإدارية:

من أبرز الانتقادات الموجهة لهذه النظرية ما يلي: (Basu p. , n.d, p. 14)

- تعتبر هذه النظرية رسمية للغاية وركزت إهتمامها على السلطة.
- يسودها الغموض لأنها لم يتم التعريف ببعض المفاهيم الإدارية كتقسيم العمل والتنسيق، كما أن البعض الآخر متناقض فعلى سبيل المثال مبدأ وحدة القيادة لا يتوافق مع تقسيم العمل.
- أسندت مبادئ النظرية إلى الخبرة الشخصية واللاحظات الحدودية، كما أنها تفتقر إلى الدلائل التجريبية.
- أهملت جوانب هامة للطبيعة الإنسانية، فهي لا تراعي الجانب الاجتماعي وال النفسي للعامل واعتبرته كآلية بيولوجية.
- تنظر للمنظمات على أنها مراكز ولا تعرف بدور الشكل الديمقراطي للتنظيم.

4.2.2.2 تقييم المدرسة الكلاسيكية:

بناء على ما سبق ومن خلال التطرق إلى أبحاث ونظريات المدرسة الكلاسيكية للإدارة، فإن هذه المدرسة تقوم على تحديد السلطة والمسؤولية، وجهاة الإشراف، كما أنها تعتمد بشكل رئيسي على عناصر العمل والهيكل التنظيمية، وتركز إهتمامها حول وظيفة الرقابة مما يجعلها حريصة على ترشيد الأداء، وهي ترى أن النظم مغلقة وبعيدة عن بيئة العمل الحية، وتعتمد هذه المدرسة على تقسيم العمل مما يدل على أنها غير ديمقراطية في كل جوانب العمل الإداري. (الجليل، د.ت، ص 86)، كما يرى بعض الباحثين أن النظريات الكلاسيكية حققت نتائج ملموسة في النهوض بالإقتصاد خلال بداية القرن العشرين، كم أنها أثرت إيجابيا على مجال إدارات الأعمال حتى اليوم، وقد شكل هذا الإتجاه تحولا أساسيا في الفكر الإداري بالتوازي مع نضضة وتطور العلوم الاجتماعية التي تربطها علاقة كبيرة مع حقل الإدارة ودراسة المنظمات. (المغربي، 2016، ص 51)، وبذلك فإن ما توصلت إليه نظريات المدرسة الكلاسيكية وما جاءت به من أسس وقواعد هي ليست علمية ولا ثابتة، أي أنها لا تصلح لأن تكون في كل مكان ولكل زمان، رغم أنها صحيحة وجيدة في تحليل المظاهر السلوكية والتنظيمية في ظروف معينة، وعليه فإنه لا توجد مبادئ ثابتة للنشاط الإداري ولا طرق مثلثي لأداء كل مهمة في الإدارة فالأمر نسيبي وقابل للتطوير مع مرور الزمن وتغير الظروف. (عطية، د.ت، ص 40).

3.2.2 مرحلة مدرسة العلاقات الإنسانية:

يطلق عليها أيضاً إسم المدرسة الكلاسيكية الحديثة وتمثل هذه المدرسة الإتجاه الثاني في الفكر الإداري، وقد نشأت بالولايات المتحدة الأمريكية في سنة 1925 واستمرت إلى غاية 1945، وقد تميزت تلك الفترة بظهور تيارات فكرية في مختلف العلوم حيث تأثر علم الإدارة باتجاهات علمية فلسفية وثقافية، كانت سائدة في علم الاجتماع وفي علم النفس ودراسة الأفراد والجماعات. (قطيش، 2013، ص 62)، وقد ظهرت هذه المدرسة لتلبية حاجات الفرد في مجال عمله التي تم إهمالها في الإتجاه التقليدي الكلاسيكي، حيث أجريت التجارب المتعلقة بمبادئ العلاقات الإنسانية التي أثبتت أن إنتاجية العامل تكون أفضل بزيادة فترات الراحة أثناء أوقات العمل وكذلك من خلال رفع راتب العامل، وبالنسبة لتجسيد العلاقات الإنسانية التي ينادي بها هذا الإتجاه، فيتبين ذلك من خلال إدماج الأفراد في الموقف المهنية التي تدفعهم بشكل جماعي للحصول على الإكتفاء في الجانب الاقتصادي وال النفسي والإجتماعي، وهي المحاور الأساسية للعمل والإنتاج. (آل عروان، 2003، ص 67-68)، وبذل مصطلح العلاقات الإنسانية على التواصل والتآزر بين العاملين في كل مجالات العمل، وبعد العنصر البشري محور إهتمام كبير بالنسبة لهذه المدرسة، لأن الكائن الذي يقوم بتسخير العمل وله الدور الأكبر في تحديد الإنتاجية، ويهدف هذا الإتجاه إلى تحديد أنماط العلاقات بين الأفراد في المنظمة على أساس كائنات إجتماعية لهم آراء وتطبعات، فهم مختلفون عن الآلات وينبغي الاهتمام بسلوكهم ومتطلباتهم. (بدر و الصباغ، 2020، ص 23)، كما يعد التقييم الصحيح للأفراد كمنتجين من أولويات هذه المدرسة والعمل على تحقيق التوازن بين مختلف إحتياجات العاملين وأهداف المؤسسة، كما

انما تسعى لتجسيد التفاهم وتطوير المعاملة بين الأفراد وإدارتهم وتحفيزهم وكذا رفع معنوياتهم لتحقيق جودة الأداء في العمل وزيادة الكفاءة الإنتاجية. (جمال، 2008، ص 25).

ويكمن السبب في تكوين هذه المدرسة هو تنامي مشاكل العمال واضطراب العلاقات التي سادت بين العمال وقادتهم وكثرة حالات التوقف عن العمل، مما أدى إلى تراجع نسبة الإنتاج وتلاشي الروح المعنوية، وكان ذلك بسبب تطبيق المبادئ والقواعد التي خلصت إليها نظريات المدرسة الكلاسيكية. (المغربي، 2016، ص 52).

1.3.2.2 مفهوم مدرسة العلاقات الإنسانية:

مدرسة العلاقات الإنسانية تعني في مفهومها ذلك المنهج الذي يهدف إلى التركيز على مجموعة العمل وال الحاجة إلى تواصل أفضل بين المشرفين والعاملين، وقد أكدت حسب مؤسسها-إلتون مايو- برفقة باحثين آخرين، على ما هو أبعد من العوامل التنظيمية، أي العوامل البيئية، واستهدفت علاقات داخلية خالية من الصراع قدر الإمكان داخل المنظمة بالإعتماد على علم النفس الاجتماعي والفردي بشكل كبير. (Sridhar, 2016, pp. 9-10).

كما تعرف بأنها حركة إنسانية نشأت في سياق الأزمة الاقتصادية لعام 1929، تتعلق بدراسة المنظمات وتسعي إلى رد مكانة العامل التي تم تجاهلها في الحركة الإدارية التي سبقتها (المدرسة الكلاسيكية)، كما أن مدرسة العلاقات الإنسانية تجمع بين النظريات التي عملت عن طريق العديد من الدراسات التجريبية إلى تحديد عناصر التنسيق بين مجموعة العاملين المعزولين داخل التنظيم، وتفترض هذه المدرسة أن المؤسسة هي مكان للإنتاج وأن الفرد هو الفاعل الرئيسي الذي يجب أخذنه في الإعتبار. (Ngassam, 2015).

2.3.2.2 خصائص مدرسة العلاقات الإنسانية:

تمثل هذه المدرسة توجهاً أساسياً في مسار الفكر الإداري وقد تميزت هي الأخرى بمجموعة من الخصائص نلخصها فيما يلي:

(إسماعيل، 2009، ص 33).

- نظرتها الشاملة للجانب الإنساني واهتمامها بالفرد وطموحاته ودوافعه.
- ركزت على المحفزات المعنوية لإنجذاب الأفراد وتنمية الرغبة لديهم لبذل مستوى أعلى من الجهد نحو الأداء الأفضل.
- التشجيع على بناء علاقات إيجابية وفعالة بين الإدارة والعاملين.
- خلق توازن بين قبول الفرد للعوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل من جهة وبلانتاجيته من جهة أخرى.
- النظام الاجتماعي بالنسبة لهذا الإتجاه هو الذي يحدد سلوك الأفراد.
- وضحت هذه المدرسة الدور الكبير للعلاقات غير الرسمية في رسم خطوط سلوك الأفراد العاملين وأدائهم الوظيفي.

ومن خصائص هذه المدرسة أيضاً، كونها ترى بأن المنظمة عبارة عن بنية إجتماعية يمارس فيها القادة المنهج الديمقراطي، ويتم إعطاء الأولوية لتحقيق رضا الفرد، كما أنها تركز حرصها على تداول المعلومات بين المستويات في المنظمة من خلال تطوير نظام الإتصال

وتشجع على المهارات الاجتماعية، لأن المهارات الفنية وحدها لا تكفي ليؤدي المدير دوره بفعالية. (بن زاف، 2015، ص 61-62).

3.3.2.2 نظريات مدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد شملت مدرسة العلاقات الإنسانية مساهمات جادة وتجارب دعمت توجهات الفكر الإداري بشكل واضح عن طريق مجموعة من الباحثين ونورد فيما يلي أبرز النظريات والمساهمات التي ميزت هذه المرحلة الفكرية:

1.3.3.2.2 نظرية إلتون مايو:

يعتبر الكاتب الأسترالي جورج إلتون مايو من أبرز مؤسسي مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث قام بدراسات هامة أطلق عليها تجارة هاوثورن التي بدأت بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1927 في شركة ويسترن إلكتريك الصناعية، وساهم في هذه الأبحاث مجموعة من علماء الاجتماع بجامعة هارفارد تحت إشراف إلتون مايو لمدة خمس سنوات، وذلك بهدف معرفة تأثير بعض العوامل على مستوى إنتاجية الموظف، وهي ظروف العمل، الإضاءة، أوقات الراحة، نظام تسليم الرواتب وساعات العمل. (بدر و الصياغ، 2020، ص 24)، وتكمّن مساهمة إلتون مايو في الفكر الإداري في الإعتراف بحقيقة أن أداء العامل مرتبط بعوامل نفسية واجتماعية وجسدية، وستتطرق إلى أشهر تجربتين في دراسات المورثون، حيث تضمنت تجربته الأولى عرض مجموعة من العمال إلى مستويات مختلفة من الإضاءة، ومقارنة إنتاجهم بجموعة ثانية تم ترك إضاءتها ثابتة بنفس الدرجة. (Sanchay, 2022, p. 11)، وفي المرحلة الثانية من التجربة تم إنفاص كمية الإضاءة في المجموعة الثانية للعمال بمستوى منخفض جدا، وبرغم ذلك تبين أن نسبة الإنتاج ارتفعت في المجموعتين، وبذلك فإن الدراسة أثبتت عدم وجود أي إرتباط بين نسبة الإنتاج وعناصر بيئية العمل المحيطة بالموظفي. (المغربي، 2016، ص 53)، أما في التجربة الثانية فقد طبق الباحثون نظاماً لدفع الرواتب بالإعتماد على معدل الإنتاج، أي (الدفع بالقطعة) على مجموعة متكونة من تسعه عمال تم عزلهم عن البقية، وكانت التجربة تختبر فرضية تنص على أن الحافز الاقتصادي إذا كان هو الحافز الوحيد للعمال فإنهم سيتنافسون لتحقيق أعلى معدل إنتاج، بحيث يحصل الفائز على أعلى دخل نقداً، ومن نتائج التجربة تبين للباحثين أن مجموعة العمال إنفقت على الوصول لمستوى معين من الإنتاج والإلتزام به حتى ولو كان أحد العمال قادرًا على تجاوزه، وعليه فإن الفكرة الواضحة التي خلص إليها الباحثون هي كون مجموعة العمال تخضع لضغوط إجتماعية تؤثر بشكل مباشر على أدائهم الوظيفي. (منادلي، د.ت، ص 242).

من خلال هذه التجارب وأخرى توصل إلتون مايو ومساعديه إلى جملة من الإستنتاجات تتمثل في كون نسبة العمل التي يؤديها الموظف تقاس من خلال طاقته الاجتماعية وليس الفيزيولوجية، كما أن الحوافر المعنوية لها دور أساسي في تشجيع الأفراد وإرضائهم، ومن جهة أخرى فإن العمال يتفاعلون مع الإدارة وسياستها بصفتهم أعضاء في مجموعات متماضكة تدفعهم لإنجاز المهام وتقدير الذات، ومن جانب آخر فإن التخصص الدقيق بالنسبة لهذا الإتجاه لا يعد المحرك الرئيسي في التنظيم وتحسين الإنتاجية، بل توجد اعتبارات أخرى مهمة أيضاً تتوفر للفرد الشعور بالإنتمام والهوية. (الطائي و الجنابي، 2014، ص 34).

2.3.3.2.2 مساق ماري باركر فوليت:

تعد من علماء الاجتماع الذين قدموا مساهمات إدارية فكرية قيمة خصوصاً بالنسبة لأهمية المورد البشري في النشاطات الإدارية والتنفيذية المختلفة، عن طريق مقالاتها المنشورة خلال سنة 1941، ومن أهم ما ركزت عليه فوليت في أبحاثها ما يلي: (بدر و الصباغ، 2020، ص 25).

- من أهم عوامل نجاح العمليات الإدارية في المنظمات، توفير بيئة منسجمة مع حاجات العاملين، مما يساهم في تحقيق الأهداف والبرامج المخططة واستبعاد المركبة السلطوية.
- توجيه جهود الأفراد لتحسين مستويات الأداء وتنفيذ الأعمال المتكاملة دون فصل بينها، وهذا مؤشر على أن المسؤولية جماعية.
- السلطة التي يستفيد منها الفرد داخل المنظمة مستقاة بشكل مباشر من الموقع الذي يشغله فيها، وبالتالي فهي لا تمنح له من المستويات الإدارية العليا.
- التنسيق هو ركيزة العمل الإداري، وهو مهم في تحقيق التوافق بين جهود الجماعات وبلوغ الكفاءة في الإنجاز.

لقد تمحورت دراسات فوليت حول إبراز دور الفرد في العملية الإنتاجية وفي المنظمة ككل، وخاصة الجانب الإنساني للعامل، ولكن هذه النتائج لم يكن لها صدى واسع في تلك الفترة من طرف الباحثين في المجال الإداري، وللإشارة فقد سعت فوليت خلال الفترة ما بين 1991 إلى 1933 لوضع فلسفة إدارية تقر بجتنمية إعتراف المجتمع بأهمية الحافز المعنوية الدافعة للأفراد والجماعات لتحقيق نتائج إيجابية عن قناعة وليس عن طريق ضغط السلطة المسيطرة. (بغول، 2007، ص 121).

3.3.3.2.2 نظرية الفلسفة الإدارية ل ماكجريجور:

لقد قدم دوغلاس ماكجريجور مساهمات قيمة في تاريخ الفكر الإداري، وهو أحد رواد حركة العلاقات الإنسانية واعتبرت نظريته أن الفرد العامل ركن أساسى في أي منظمة له حقوق وحاجات ويجب إعطاء الأولوية لأنه ليس مجرد آلية متحركة للإنتاج، وقد تأسست هذه النظرية على الفرضية القائلة أن "أى عمل أو تصرف إداري في المنظمة يرتكز في إطاره العام على نظرية إدارية معينة، وأن العاملين يتاثرون في أداء أعمالهم بطريقة ما بالفلسفة الإدارية التي يتبعها المدير في تسيير المنظمة. (مصيبح، 2016، ص 48).

وتمثلت مساقته هذه النظرية في شكل مقارنة بين صفوف من مديري المنظمات، حيث يمثل الصنف الأول المديرين الذين يطبقون نظرية (x)، وهذا الصنف لديه نظرة حول الفرد بأنه كسول وعمله قليل وغير طموح، ليس أهلاً للمسؤولية ولا يمكن التأثير عليه وتعديل طبيعته، وبذلك فهو يحتاج إلى إدارة صارمة من حيث الإشراف والرقابة المشددة، وتعمل هذه الإدارة بالضغط على العامل في حالة أداءه المتدني، من خلال نقطة ضعفه ألا وهي الوسائل المادية المتمثلة في الراتب وظروف العمل التي يطمح للحصول عليها. (الأزهر وبوخيس، 2020، ص 265)، أما الصنف الثاني وهو المديرون الذين يطبقون نظرية (y) التي تؤكد على دور الإدارة في السعي لتمكن

مدخل عام حول الإدارة العلمية

العاملين من تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة معاً، عن طريق توفير الظروف الالزمة والمناسبة داخل المنظمة، ويشير هذا الأسلوب إلى النظرة الإيجابية للطبيعة الإنسانية ويوضح مدى وجود الحماس لدى الأفراد والقدرات الإبداعية لتحمل المسؤولية والإعتماد على أنفسهم في توجيه أداءهم نحو الأفضل، ويكمّن عمل الإدارة في منح الحرية للعاملين في المشاركة بوضع الخطط والقرارات وتقييمهم بشكل موضوعي ومنتظم. (عطيه، د.ت، ص 34).

ويعد الصنف الثاني وهو نظرية (y) حسب ماكجريجور الإتجاه الأفضل الذي يمنح المديرين إمكانية إبتكار طرق جديدة لتنظيم وتوجيه الجهد البشري، كما أنه يعتبر منهج قائم على أساس الثقة والتغفيف والتحكم الذاتي بالنسبة للموظف. (MI@GE, 2010, p. 7)

ومن نتائج هذه النظرية التي توصل إليها ماكجريجور هي إعتقاده بأن مبادئ التنظيم التي تحكم المنظمات الحديثة يمكن أن تتحقق أقصى إستفادة من قدرة العامل العادي، وبالتالي فإن الأمر يتعلق بالمدريين الذين يضعون في الإعتبار قدرات الفرد المدروسة، وتكييف أسلوب إدارتهم مع العمال الموجودين تحت تصرفهم، كما أكد ماكجريجور أن المبدأ الأساسي المستخلص من النظرية هو مبدأ التكامل وخلق ظروف معينة تمكن أعضاء المنظمة من تحقيق أهدافهم الخاصة بأكبر قدر من الفعالية من خلال توجيه جهودهم نحو نجاح المنظمة، كما أنه من الضروري التأكد من أن الرقابة يمارسها العمال أنفسهم بدلاً من أن تمارسها الإدارة، ولا يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية إذا لم تتحقق أهداف العمال، وبالتالي بالنسبة للنموذج الثاني من النظرية وهو "y" فإن المنظمة التي لا تأخذ في الإعتبار المتطلبات والدوافع الشخصية لعمالها هي منظمة لا يمكنها التقدم لأنها تسير ضد إرادة الموظف. (Rostan, 2006, pp. 12-13)

4.3.2.2 تقييم مدرسة العلاقات الإنسانية:

من خلال أبحاث مدرسة العلاقات الإنسانية يتضح أن هذه الأخيرة عملت من خلال نظرياتها على تطوير العمال وكساب ولائهم لخدمة أهداف الإدارة وذلك مقابل توفير الشعور بالإنتماء لديهم، وخلق بيئة إجتماعية وعلاقات حيدة بينهم على أساس أن هؤلاء الأفراد يفتقدون لخاصية التواصل في مجتمعاتهم، كما أكدت هذه المدرسة أن مشاكل العمل يمكن حلها بسهولة من خلال المهارات القيادية، رغم أن التزاعات موجودة أصلاً في أي منظمة بين الأفراد وهي ضرورية، لأن لها وظائف وفوائد يستفيد منها الأفراد كالمفاوضات الهمامة والسعى لتحسين ظروف العمل ومستوى المعيشة لتحقيق الرقي والتقدم. (بغول، 2007، ص 120).

ومن جهة أخرى، فإن نتائج تجربة الهورثون لإلتون مايو، أبحاث فيوليت ونظريه ماكجريجور وغيرها من المساهمات، أدت إلى زيادة إهتمام الباحثين في العلوم الإجتماعية من ذوي الخلفية في علم النفس والإجتماع والأنثروبولوجيا، الذين اعتمدوا على طرق بحث أكثر تطوراً لشرح عوامل تحفيز الموظفين في المنظمة، كما قام هؤلاء الباحثون الذين عرّفوا بعلماء السلوك بإنشاء مدرسة تضم أفكار إدارية جديدة، وكان التركيز الرئيسي فيها حول تعديل الطبع المعقد للموظف في ممارسته العملية وستعرض لهذه المدرسة ومثيلتها في الأسطر المولالية. (Olarewaju & George, 2014, p. 9)

4.2.2 مرحلة المدرسة السلوكية:

منذ منتصف العشرينات من القرن الماضي بدأت معلم المدرسة السلوكية في الظهور ب مجال الفكر الإداري ووضعت أفكارها المكملة لما قدمته المدرسة التقليدية (الكلاسيكية)، وهي تمثل إمتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية لأنها ركزت هي الأخرى على الفرد العامل والجماعات عن طريق الاهتمام بتوفير متطلباتهم وتحسين العلاقات الاجتماعية بينهم، وبالتالي تحقيق نسبة إنتاجية عالية بالإعتماد على إدارة العامل الإنساني بدلاً من العامل الاقتصادي وعلى هذا الأساس تعتبر هذه المدرسة مكملة للجانب الذي أهملته المدرسة الكلاسيكية. (درة، 2009، ص 112)، كما أن هذه المدرسة إعتمدت على استخدام المنهج العلمي في البحث وذلك لدعم المدراء في المنظمات ومساعدتهم في تحليل سلوك الأفراد والجماعات، وفهم العوامل والأسباب التي تدفعهم للعمل، ليكون هؤلاء المدراء قادرين على التقويم والتغيير نحو الأفضل. (الهواسي و البرزنجي، 2014، ص 22).

وتحتسب المدرسة السلوكية في دراسة الإدارة والعنصر البشري على ميدان العلوم الإنسانية وفروعه المتعددة ذات العلاقة المباشرة بعلم الإدارة، وذلك سعياً لجمع المعرفة المتصلة بسلوك الفرد من الناحية العامة، والوظيفية بصفة خاصة ومعرفة العوامل التي تتحكم في سلوك الفرد وحركه، كما تهدف للكشف عن الدوافع والموافر بالإضافة إلى الروح المعنوية ومعرفة صلة الإنسان بالبيئة المحيطة به ونشأته وعلاقاته الاجتماعية، وبناء على هذه العوامل وأخرى أدت إلى فهم سمات شخصية الأفراد من النواحي المادية والمعنوية تأسست نظريات المدرسة السلوكية التي إنصب اهتمامها على تطوير جانب هام من جوانب الإدارة وهو سلوك الإنساني في المنظمات وأثره على الإنتاجية. (عليان، 2002، ص 49).

1.4.2.2 تعريف المدرسة السلوكية:

تتمثل المدرسة السلوكية في ذلك الإتجاه الفكري الإداري الذي إتخذ من العقلانية المحدودة أساساً له، مع الأخذ في الإعتبار العوائق المادية والطبية والبيئية التي تحول بين الفرد وتحقيق الإكتفاء لحاجاته من خلال تحديد الخيارات المتاحة له، وتقيد قدرته على تحديد ما يريد، ويشير هذا الإتجاه إلى أن الفرد كائن إجتماعي يتفاعل مع كل ما يحيط به ويتأثر بسلوك الأفراد الموجودين حوله، وعيه فإنه يشعر بالإعتماد لهم ومن أجل ذلك فهو يقدم أفضل ما لديه لتحسين أداءه الوظيفي، كما تهتم المدرسة السلوكية أيضاً بالتنظيم الغير رسمي. (ابراهيم، 2012، ص 32).

2.4.2.2 خصائص المدرسة السلوكية:

رغم أن المدرسة السلوكية لها علاقة مباشرة مع مدرسة العلاقات الإنسانية وهم متداخلتان، فقد نتج عن ذلك في بعض المؤلفات في ميدان الإدارة أن ينسب بعض الرواد ومؤسسو النظريات الإدارية لهذا الإتجاه إلى مدرسة العلاقات الإنسانية، وينسب البعض الآخر إلى المدرسة السلوكية ، وفي نفس السياق فإن المدرسة السلوكية تشمل بعض مبادئ المدرسة الكلاسيكية وبعض المبادئ الأخرى

التي أدرجتها مدرسة العلاقات الإنسانية، وعموماً فإن المدرسة السلوكية لها خصائصها وسماتها التي أضافتها في الفكر الإداري والتي نوجزها فيما يلي: (كردي، 2011).

- كونها مدرسة علمية تطبيقية قائمة على فرضيات حول السلوك التنظيمي وتأثيره على الإنتاج، كما أنها تعمل على فحص هذه الفرضيات بأسلوب علمي وتطبيق النتائج في بيئه العمل.
- ترکز على إحداث تغيير في إتجاهات سلوكية محددة بالإعتماد على معايير ذات قيم، وهي بذلك لا تكتفي بالجانب الوصفي، بل تحاول التأثير في السلوك الإداري لحل مشكلات العمل ورفع كفاءة التنظيم.
- تتميز بالإنسانية ونظرة التفاؤل حول إمكانيات الفرد في الإبداع في الإنتاج والمساهمة الفعالة في تحقيق الأهداف الجماعية.
- تحقيق التوازن بين كل من أهداف العاملين والمنظمة، كما تنسق بالنظرية الشمولية والتَّركيز على الإصلاح وتحقيق المناخ التنظيمي بشكل عام من خلال تغيير بعض أساليب العمل والسعى إلى تحقيق نظام إشراف فعال.
- تستخدم المشاركة الفعلية كأداة في العمل على عكس مدرسة العلاقات الإنسانية التي إعتمدت على المشاركة الإستشارية.
- تنمية المهارات الإنسانية من خلال مستوى الثقة والإفتتاح في التعامل مع الآخرين، كما أنها تعتبر الصراع ظاهرة إيجابية في المنظمة، طلما أنه يعالج علينا على طاولة البحث ويساعد ذلك على حل النزاعات بين الأطراف.

3.4.2.2 أهم نظريات المدرسة السلوكية وروادها:

1.3.4.2.2 نظرية النظام التعاوني "شستر برباراد":

يعد شستر برباراد من أهم الباحثين في المدرسة السلوكية وقد لخص أفكاره في الكتب التي قام بنشرها منذ سنة 1938، وقد أكد في أبحاثه على دور وأهمية وظائف المدير وتحليلها بالإعتماد على علم الإحصاء وعلم النفس والإجتماع، واعتبر شستر منظمة كيان إجتماعي أساسه التعاون بين الأفراد لتحقيق النجاح لهم وللمنظمة، ويشتراك شستر في مبدأ مركبة السلطة مع أفكار المدرسة الكلاسيكية. (بدر و الصياغ، 2020، ص 27-28).

ويعتمد نجاح المنظمة إلى حد كبير وفقاً لنظرية شستر على تعاون موظفيها وخصوصهم للسلطة التي يرى أنها لا تكمن في إصدار الأوامر من طرف المديرين، وإنما في مدى قبول العاملين للسلطة، كما يرى أن السلطة هي تفويض من المستوى الأدنى للمنظمة إلى المستويات العليا، ويشير شستر إلى ضرورة دفع المسؤولين وجعلهم أكثر إستعداداً لتنفيذ الأوامر وذلك بعد إقناعهم بأن تنفيذها يحقق لهم النفع. (عطيه، د.ت، ص 30).

ومن جهة أخرى فقد أشار شستر إلى ضرورة رفع معنويات العاملين عن طريق السماح لهم بالمشاركة في مناقشة قرارات وأهداف المنظمة وإعطائهم فرصة التعبير عن إحتياجاتهم النفسية والإجتماعية، كما أكدت نظرية النظام التعاوني على السلوك الفردي ومدى تأثيره

مدخل عام حول الإدارة العلمية

في عمل المنظمات المختلفة، على أساس أن الفرد يبقى هو العامل الإستراتيجي في التنظيم ولذلك يجب على المديرين إيجاد الطرق المناسبة لتحفيز الأفراد على التعاون الذي لا يمكن بدونه تحقيق أهداف المنظمة واستمرار عملها. (بغول، 2007، ص 120).

ويعتبر برنارد أول من أدخل أطراف متعددة في دراسة المنظمة مثل المستثمرين والموردين والعملاء، كما ركز على دور الإدارة الأساسية في المحافظة على الروابط بين أعضاء المنظمة، فهي التي تقوم بتحديد الأهداف ووضعها ضمن الخطة ومن جهة أخرى فالإدارة هي التي تنسق بين الأفراد وتنظم عمليات الاتصال للحصول على جهود أكبر، ولكن يكون الاتصال في المستوى المطلوب فإنه يجب تحديد قواته الرسمية لكي يرتبط من خلالها الأفراد مع بعضهم، على أن تكون خطوط الاتصال قصيرة و مباشرة إلى أقصى حد ممكن. (عطيه، د.ت، ص 29-30).

وعموماً تتلخص المساهمات التي قدمها برنارد للإدارة في عصر التوازن التنظيمي، فمن وجهة نظره أن العامل إذا وجد حواجز متنوعة تفوق الأعمال المطلوبة منه، فهو يتعاون مع التنظيم، بينما إذا حدث عكس ذلك فإن العامل يرفض التعاون والمشاركة من خلال المشاركة والإحتجاج، أو حتى تقديم الإستقالة. (بدر و الصباغ، 2020، ص 28-29).

2.3.4.2.2 نظرية القرارات " هيربرت سايمون ":

تأسست هذه النظرية على يد هيربرت سايمون وهو باحث في العلوم السياسية بشيكاغو متخصص على جائزة نوبل في الاقتصاد سنة 1978، وقد ركزت هذه النظرية على نجح القرارات العقلانية التي تشير إلى اختيار طرق العمل الملائمة من بين البديل الممكنة. (Rostan, 2006, p. 18)، كما تتمثل الخطوط الكبرى لهذه النظرية في إعادة صياغة مرتکزات فلسفة المدرسة الكلاسيكية والتأكيد على أهمية عنصر القرار في التنظيم، وحسب رأيه بدلاً من أن يكون القرار مجرد محور من محاور العملية الإدارية كما جاء في أفكار المدرسة الكلاسيكية، فإن هذا الأخير هو أساس كل الإجراءات الإدارية، ومن خلال ذلك يبرز تفسير هذا الإتجاه الذي يتمحور حول العقلانية المحدودة المتمثلة في أن الأفراد لا يمكنهم معرفة كل الأوضاع والخيارات المتاحة ولا النتائج التي تنتجم عن الأعمال، فالقرار يتخذ بشكل عام، كما أنه ليس بالضرورة القرار الأحسن. (قطيش، 2013، ص 72).

وتعد أبحاث سايمون إضافة وتوسعاً لما جاء به برنارد، ويتجلّى ذلك في كتابه حول "السلوك الإداري" وكتابه الذي يحمل عنوان "نمذج الإنسان الاجتماعي والعقلي"، فهو يرى أن ركائز الإدارة يجب أن تبني على أساس النظرة الاجتماعية للموظفين، وعليه فإن الإنسان العامل هو محور الإدارة الذي يتأثر بعده عوامل غير مستقرة التي ينبغي دراستها ومعالجتها من طرف الإدارة لتحقيق التوازن. (بغول، 2007، ص 124)، وتمثل المبادئ الأساسية لنظرية سايمون في نقاط أساسية وهي: لزوم إتخاذ قرار معين حول كل نشاط لتحقيق هدف معين، البيئة هي التي تحدد بدائل إختيار القرارات المتاحة، إتخاذ القرارات يكون جماعي ومن اختصاص الإدارة العليا، التأثير من خلال السلطة والإتصال، تحقيق التوازن. (بدر و الصباغ، 2020، ص 29).

3.3.4.2.2 نظرية التدرج الهرمي للحجاجات "أبراهام ماسلو ":

مدخل عام حول الإدارة العلمية

يعتبر عالم النفس الأمريكي ماسلو من أشهر الباحثين في المدرسة السلوكية خاصةً عندما طور نظرية الحاجات الإنسانية كامتداد لما قام به إلتون مايو في مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث قام بصياغة أفكار إرشادية حول السلوك البشري في العمل، لأنّه يرى بأنّ الفرد يكون أكثر تعاوناً وإنجاحاً عندما يجد في المنظمة فرصة لتحقيق الذات، وحدد ماسلو مفهوم التسلسل الهرمي للإحتياجات من أبسطها إلى أكثرها تعقيداً وذلك لتحديد أصول الدافع البشري في العمل. (MI@GE, 2010, p. 5).

وتعود هذه النظرية ملائمة لتوضيح الحاجات التي تحرّك الإنسان وتدفعه للعمل عن قناعة، وأكّدت هذه النظرية على أنّ الحاجات تتسلّسل في نسبة إشباعها للمتطلبات الإنسانية حتّى تصل إلى قمة الإكتفاء ومن ثم تحقيق الذات، مما يجعل هذه النظرية ديناميكية ومتّسقة مع الحاجات الإنسانية المستمرة والتي يعمل على تحقيقها. (الأزهر و بوخميّس، 2020، ص 262).

وعلى هذا الأساس قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمس مستويات تدرج وفقاً لأهميتها في تسلسل هرمي قاعدته الحاجات الفيزيولوجية وقمة حاجات الإنجاز وتحقيق الذات نوضّحه كما يلي: (Rostan, 2006, p. 11)

- الحاجات الفيزيولوجية: التي تتمثل في الأكل، اللباس، السكن، الماء...الخ.
- الحاجة للأمن والحماية: ويقصد بها الاستقرار والأمان وحماية النفس من جميع الأخطار الخارجية.
- الحاجات الاجتماعية: وتمثل في الشعور بالقبول والإعتراف والفهم من طرف الآخرين.
- الحاجة للتقدير والرضا عن النفس: من خلال التفهم والإحترام والمكانة المتميزة بين الجماعة.
- الحاجة للإنجاز وتحقيق الذات: وتعني إستثمار المهارات، الإبداع الفني، الإستغلال الأقصى للقدرات وتحقيق الطموحات.

ومن خلال التطرق إلى مستويات الحاجات في هذه النظرية، تبيّن أنّ الحاجات الفيزيولوجية هي نقطة البداية في هرم ماسلو وهي في نظره الأكثر سيطرة على الفرد، وفي حالة عدم تحقيق الإكتفاء منها سوف تتلاشى الإحتياجات الأخرى من الوجود، أما بالنسبة للحاجات الأمنية فمن خلالها يسعى الفرد للتحرر من الخوف وكل أنواع المخاطر وتوفير الحماية الكافية، في حين أنّ الحاجات الاجتماعية هي التي تتحقّق التوازن في قدرة الفرد على التكيف مع مجتمعه ويتحقق مكانة متميزة فيه. (بغول، 2007، ص 126)، أما بالنسبة لحاجة التقدير والرضا عن النفس فهي تتعلّق بكلّ ما يرى فيه الفرد قيمة فيحاول إكتسابه كالتفوق العلمي والثقة في النفس وتحقيق الشراء ومن جهة أخرى كسب إحترام الغير، وفي المستوى الخامس والأخير المتمثل في الحاجة للإنجاز الذي يتحقّق السعادة بغضّ النظر عن الحاجات المادية الأخرى. (كردي، 2011).

وتشير بعض الدراسات إلى أنّ نظرية ماسلو على الرغم من كونها قدّمت إضافات جليلة في الفكر الإداري من خلال تحليل الدوافع وتحديد حاجات العاملين وتصنيفها إلا أنها لقيت عدة إنتقادات من طرف مجموعة من الباحثين في مجال الإدارة، ومن أبرز هذه الإنتقادات حول المدير أو المشرف في المنظمة حيث يرى المعارضون أنه غير ملائم بتحليل سلوك ونفسية الموظفين لعلاقة حاجياتهم ونوع الحوافز التي تدفعهم للعمل، لأنّه ليس من السهل إكتشاف متطلبات كل فرد الكامنة في نفسه بمجرد التواصل معه أثناء العمل، وعليه فإن ذلك يحتاج إلى متخصصين وليس إلى المشرفين الإداريين. (العيديروس، 2010، ص 35).

مدخل عام حول الإدارة العلمية

ويرى بعض الباحثين أيضاً أن كثيراً من الأفراد العاملين رغم إكتفاء حاجاتهم الطبيعية إلى درجة كبيرة، إلا أنها مازالت تحكم في سلوكهم وتدفعهم للعمل، ولذلك فإن ترتيب ماسلو على هذا النحو ليس معياراً ثابتاً لأن الحياة العملية لا تؤيد دائماً هذا التدرج في الحاجيات، وعلى هذا الأساس قام علماء آخرون مثل كلايتون أللرفر وغيره بجهود مماثلة محاولين تعديل نظرية ماسلو وذلك لما واجهته من إنتقادات، ولكن رغم كل هذا فإن نظرية الحاجات سلطت الضوء على مسؤوليات هامة ووضاحتها للإدارة بخصوص الأفراد العاملين وتوفير الظروف المناسبة لتحقيق حاجياتهم وخلق سلوك تنظيمي يحفزهم على الأداء الجيد ورفع كفاءة المنظمة. (كردي، 2011).

4.3.4.2.2 نظرية الدافعية "رسيس ليكرت":

من خلال هذه النظرية دعا عالم النفس والمؤلف الأمريكي إلى تنظيم العمل حسب المجموعات لأنه اعتبر هذا المنهج فعالاً ونفع عنه علاقات أفضل، ولذلك فإن مبدأ العلاقات المتكاملة حسبه هو مبدأ رئيسي للتنظيم، كما أنه يجب أن يشعر الجميع بالأهمية وضرورة التواجد داخل الشركة، لأنه لا يمكن لأحد العمل بفعالية إذا لم يحس بمكانه والفائدة التي يقدمها، وقد دفع ليكرت أيضاً عن أسلوب الإدارة التشاركية. (MI@GE, 2010, p. 5)، وقد وضع ليكرت تصوراً لتصنيف أنماط الإدارة في أربع أساليب تمثل فيما يلي:

(Pesqueux, 2020, pp. 7-8)

- أسلوب إستبدادي وإستغلالي، حيث يستخدم القائد الإكراه لتحقيق الإمتثال للأوامر الصادرة من المستوى الأعلى إلى الأسفل مع إخضاع المرؤوسين للعقوبات.
- أسلوب إستبدادي وخير حيث يستخدم القائد المكافآت لتحقيق الأداء المتوقع.
- أسلوب إستشاري، حيث يطبق القائد سياسة إستشارة المرؤوسين، ولكن لا يسمح لهم باتخاذ القرارات، لأن ذلك يتم إتخاذه على المستوى المركزي.
- أسلوب تشاركي أين يستدعي القائد جميع الأعضاء في المنظمة للمشاركة الجماعية، بما في ذلك العاملين في ورشة العمل، حيث يؤثر النقاش على نوع القرار.

وخلاصة القول أن ليكرت في هذه النظرية حاول تقليل الصراع النفسي وردود الفعل العدائية الصادرة عن العمال نحو إدارتهم خاصة من خلال الأسلوب التشاركي الذي ركز فيه على منهج العمل والإشراف الجماعي والإعتماد على مبادئ التنظيم الأساسية ودور الرؤساء في تفعيل النشاطات الجماعية، وكذلك الربط بين أهداف الفرد والتنظيم، ولتحقيق ذلك ينبغي أن توفر الإدارة المناخ والشروط الملائمة. (الخطيب، د.ت، ص 14).

5.3.4.2.2 نظرية ذات العاملين" فريدرك هربزبرغ":

في الفترة ما بين الخمسينيات والسبعينيات من القرن الماضي أجرى الباحث الأمريكي المتخصص في علم النفس العديد من الدراسات في المجال الإداري وذلك من أجل التحديد الدقيق لدور الفرد العامل في المنظمة، وما هي الشروط التي يجب تلبيتها حتى يزدهر العامل في عمله، حيث أدت دراساته إلى إكتشاف مهم في علم النفس العملي، فالظروف التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي تختلف عن تلك التي تؤدي إلى عدم الرضا، وتجدر الإشارة إلى أن بعض المصادر النفسية التي أبرزها هرزيغ في نظرية العاملين تعد حجر الزاوية في سيكولوجية العمل. (Rostan, 2006, p. 13).

وفي نفس السياق تعود تفاصيل نظرية هرزيغ وإثنين من زملائه إلى دراسة سميت " إتجاهات وموافق العمل : مراجعة للبحوث والآراء "، التي يستنتج من خلالها وجود علاقة بين متغير الرضا الوظيفي ومتغير الأداء في العمل، وقد أدت هذه النتائج المتوصل إليها إلى قيام فريق البحث بدراسة أخرى على مجموعة من المهندسين والعمالين في شركات الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك لمعرفة دوافعهم ونسبة الرضا الوظيفي لديهم تجاه أعمالهم، ونتيجة لهذه الدراسة طور هرزيغ وزملائه نظرية العاملين "العامل الصحي والعامل الدافع" وذلك سنة 1959. (بغول، 2007، ص 136)، وتعد من النظريات التي تفسر الرضا عن العمل كما أنها ترتبط بنظرية ماسلو لل الحاجات، وقد حدد فيها هرزيغ أن للإنسان مجموعتين من الحاجات، تسمى الأولى العوامل الصحية أو الوقائية وهي ماثلة ل الحاجات المستوى الأخير هرمية ماسلو (ال حاجات الفيزيولوجية)، أما المجموعة الثانية التي تتعلق بالعوامل الدافعة فهي ماثلة ل الحاجات المستوى الأعلى في هرمية ماسلو. (سوار، 2010، ص 5).

وبذلك فإن المجموعة الأولى من الحاجات يعتبرها هرزيغ كعوامل محيطة بالوظيفة يؤدي غيابها إلى عدم رضا الموظف عن أعماله، بينما لا يمثل وجودها بالضرورة الشعور بالرضا، أي أن توفر هذه العوامل لا يعمل على تحفيز الموظف وزيادة إنتاجيته، لأن تحقيق الرضا وكفاءة الإنتاجية مرتبطة بالعوامل الداخلية، لذلك يكون تأثير العوامل الخارجية على تحفيز الموظف محدوداً وهي : نمط القيادة والإشراف، ظروف البيئة المحيطة بالعمل، علاقة الفرد بمسؤوليه وزملائه... الخ، أما بالنسبة للمجموعة الثانية فتتمثل في الدوافع التي تتحقق رضا الموظف عن عمله، والتي أطلق عليها هرزيغ العوامل المرتبطة بالوظيفة، وهي تتعلق بشعور الفرد بالإنجاز والتقدير، الإحساس بالمسؤولية وإمكانية الترقية لوظيفة أفضل، وفي حالة عدم وجود هذه العوامل لا يحدث الشعور بعدم الرضا. (بونو، 2016، ص 127).

وعموماً فقد عرفت هذه النظرية نجاحاً كبيراً في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك بعد تطبيقها على عدد كبير من الموظفين في منظمات عامة وخاصة وفي مختلف المستويات الإدارية، باعتبارها من النظريات الرائدة في تحفيز الأداء الوظيفي، غير أن ذلك لم يمنع من تعرضها لجموعة من الإنتقادات أبرزها كون هذه النظرية أهملت دور المتغيرات الموقفية، ومن جهة أخرى فإن منهجهية البحث المستخدمة فيها بحثت في جانب واحد وهو الرضا الوظيفي، وأهملت الإنتاجية، مع أن هرزيغ في البداية إفترض وجود علاقة بين الرضا والإنتاجية. (بغول، 2007، ص 140-141).

4.4.2.2 تقييم المدرسة السلوكية:

مدخل عام حول الإدارة العلمية

لقد ساهمت المدرسة السلوكية بشكل كبير في تطوير الفكر الإداري، حيث أنها سلطت الضوء على الفرد والجامعة ودورهما في المنظمة، كما أنها قدمت مجموعة من الأسس لتعريف الإدارة بأهم المشكلات التي تواجهها في التعامل مع العمال من خلال التوصل إلى مجموعة من النظريات والمبادئ. (الدوري وآخرون، 2011، ص 50).

وفي نفس الصدد فقد إعتبرت مبادئ ونظريات المدرسة السلوكية أن علم الإدارة هو علم سلوكى تطبيقي على أساس أن الإدارة تهدف إلى تطبيق خططها وبرامجها عن طريق الآخرين، فالوظائف الإدارية التي يقوم بها المدير في المنظمة تجعله معيناً بصفة أساسية بمعرفة مبادئ سلوك الأفراد والجماعات في العمل. (بدر و الصياغ، 2020، ص 29).

ومن زاوية أخرى فقد هدف ممثلو المدرسة السلوكية إلى تكييف مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية مع التغييرات الرئيسية التي حدثت بعد الحرب العالمية الثانية في قيادات منظمات الأعمال وسياسات الدول في سياق النمو الاقتصادي المسجل منتصف الخمسينيات، كما شجع رواد النظريات السلوكية تدعيم المبادرات في ممارسة الأعمال وأهمية الرضا المعنوي والمادي لكل موظف، ونتيجة ذلك فإن الأفكار المبتكرة ونظريات التحفيز التي جاءت بها المدرسة السلوكية ساهمت بشكل كبير في تغيير أسلوب الإدارة وطريقة فهم سلوك الموظفين، حيث تعتبر تلك الأفكار عوامل حاسمة لتحسين الأداء الشخصي والتنظيمي للموظفين، وبناء على النظريات التي طورها ممثلو المدرسة السلوكية، تم تحديد مبادئ فعالة للإدارة التنظيمية التي لا تزال تثبت صلاحيتها اليوم في ممارسة أعمال المنظمات. (Dragomir, 2019, p. 32).

5.2.2 مرحلة المدرسة الحديثة:

لقد تواصلت البحوث والمساهمات في مجال الفكر الإداري من طرف نخبة من العلماء والباحثين المهتمين بهذا المجال، حيث وجهت هذه المساهمات إهتمامها حول التنظيم، التوجيه والرقابة، من خلال دراسة الميزانيات التقديرية، والعمل على تحسين الكفاءة بالمؤسسات وإدارتها وموظفيها. (العلاق، 1998، ص 48).

وفي هذا الصدد ظهرت نظريات حديثة متعددة توسيع مفاهيمها أكثر، هدفها ترقية نشاط المنظمة ومعالجة الفجوات التي خلفتها المدارس الإدارية السابقة، وذلك من خلال تحليل جوانب التوازن في المنظمات ومن جهة أخرى التذكير بأهمية مصلحة المؤسسة وتفاعلاتها المستقبلية، ومن بين أبرز النظريات والمداخل المتعلقة بالإدارة التي ظهرت في الفترة الحديثة ما يلي: (صبيان، 2012، ص 62).

1.5.2.2 نظرية علم الإدارة:

وتسمى أيضاً بالمدرسة الكمية، مدرسة إتخاذ القرارات، مدرسة بحوث العمليات، ظهر هذا الإتجاه بالتحديد بعد الحرب العالمية الثانية، من خلال تطبيق الطرق الكمية في المشكلات العسكرية المختلفة، وقد ساعد إكتشاف الحاسوب كثيراً على زيادة كفاءة مسائل إتخاذ القرارات، كما أن هذا الإتجاه يستفاد من علوم أخرى إضافة إلى علم الحاسوب والمتمثلة في الإحصاء، الهندسة، الفيزياء وغيرها،

وتعامل هذه النظرية مع القرار نفسه، الأشخاص والجماعات التنظيمية التي تتخذ القرارات، مع تحليل إجراءات إتخاذ القرار. (همشري، 2001، ص 70).

وبالرغم من كون نظرية علم الإدارة تعتبر حديثة نسبياً، إلا أنها شكلت إيجاداً هاماً وأداة فعالة في مجال الإدارة وحل مشكلاتها الصعبة المعقدة، هذا وبالإضافة إلى أن هذا المنهج يمكن للإداريين من إجراء دراسات كمية متعددة تتعلق بمشكلات المنظمة وعنصرها سواء في المجال المالي أو البشري أو غيرها من المجالات الأخرى، ومنه فقد تم تطبيق هذه النظرية وانتشرت بشكل واسع مع بداية عام 1965، مما ساعد على تطور مستوى الأداء الإداري. (الصرن و ياسو، 2021، ص 87-88).

وفي هذا الإطار فإن نظرية علم الإدارة لها بعض الخصائص والتي تتمثل في: (طواهري، 2007، ص 45)

- تعتبر مسألة تحسين إتخاذ القرار ركيزتها الأساسية.
- حل المشكلات الإدارية بتطبيق المنهج التحليلي العلمي.
- تعتمد على التغيرات الكمية كالتكاليف، المداخل، العائدات.
- تتبع الأساليب الرياضية لوضع الحلول والنتائج.
- استخدام الحواسيب نظراً للخصائص الإحصائية والمناهج الرياضية المتبعة.

2.5.2.2 نظرية النظم:

هي نظرية سعت منذ ظهورها نحو دمج الإتجاه الكلاسيكي مع السلوكى للمدرستين، علماً بأنهما مكملان لبعضهما، وقد اعتبرت هذه النظرية المؤسسة نظاماً اجتماعياً مفتوحاً يضم المدخلات التي تتمثل في الموارد البشرية والمورد الخام والمعلومات، هذه الأخيرة تستمدتها النظم من البيئة وتحوّلها لمجموعة من المخرجات سواء كانت خدمات، منتجات، أرباح وغيرها، ويتميز النظام المفتوح بحملة من السمات وهي: خاصية الدوران لسلسلة الأنشطة، الحافظة على الذات ومقاومة الزوال، الوعي بالبيئة، الاستقرار والثبات، الميل نحو التوسيع والتتطور، توازن أنشطة الصيانة والتكييف، وجود عدة بدائل لتحقيق الهدف. (حرىم، 2010، ص 29-30).

وتجدر الإشارة إلى أن المميزات الأساسية لنظرية النظم تكمن في إزامها للمديرين بأن يتعاملوا مع المنظمة كوحدة متكاملة تتفاعل أطرافها مع بعض لتحقيق الأهداف، ومن جهة أخرى إعتبرها كأنها شبكة معلومات متداولة باستمرار داخلياً وخارجياً وتحتاج المديرين المعلومات اللازمة والمطلوبة لإتخاذ القرارات الصحيحة، ويحدث ذلك بالتوابع مع ظروف جميع النظم الفرعية التابعة والتي تعمل نحو تحقيق هدف المنظمة، كما ينبغي أن تكون دائمة الإرتباط بالبيئة الخارجية. (الصرن و ياسو، 2021، ص 92).

3.5.2.2 النظرية الموقفية:

تمثل هذه النظرية منهجاً حديثاً ومتيناً في الإدارة وتعتبر إمتداداً لنظرية النظم، فهي تقوم على أساس عدم وجود نظرية أو مدرسة معينة من مدارس الفكر الإداري تتماشى مع كل الظروف وصالحة للتطبيق في مختلف المنظمات، ولكن حسب هذا الإتجاه ما

مدخل عام حول الإدارة العلمية

يجب تطبيقه هو اختيار النظرية المناسبة لكل ظرف يمكن أن تمر به المنظمة ككل في سيرورة نشاطها، وفروعها بالمنظمات الأخرى، وبالتالي فإن هذه النظرية ترکز على المواقف الحاصلة في بيئه المنظمات، مما أثار إهتمام الباحثين المهتمين بتحديد المتغيرات الظرفية المؤثرة على العمليات الإدارية والهيكل التنظيمية ومختلف القرارات التنسيقية للأعمال. (حريم، 2010، ص 33).

ومن بين أهم الأسس التي تقوم عليها النظرية الموقنية ما يلي: (الهواسي و البرزنجي، 2014، ص 32).

- عدم إتباع منهج واحد في عمل الإدارة، وإحداث التغيير إنتماداً على ظروف المؤسسة.
- يجب أن يتلاءم التسخير الإداري مع مختلف المهام التي يؤديها الأفراد مع البيئة الخارجية، ومع مطالب الأفراد في المؤسسة.
- تمثل هذه النظرية تحدياً لكتفاعة المديرين التحليلية، وإمكانية رؤية الذات ومحيط العمل بطرق وموافق مختلفة، وذلك هو السبيل لتنمية ورفع مستوى الشخصيات.
- تعد المؤسسة نظاماً مفتوحاً وله نظم فرعية مختلفة تعامل مع بعضها ولها علاقات متداخلة مع المحيط الخارجي.

4.5.2.2 نظرية الإدارة بالأهداف:

تعتبر هذه النظرية أحد أهم محاور الفكر الإداري الحديث، حيث ركزت بصفة خاصة على مشاركة الأفراد من جميع المستويات الإدارية في تحديد الأهداف المراد تحقيقها، كما تعد الإدارة بالأهداف من أكثر المناهج الشائعة التي تعتمد على أسلوب الإدارة بالمشاركة، وهي بذلك تعمل على تحفيز الموظفين ودفعهم للمشاركة في إتخاذ القرارات مع رؤسائهم في العمل، وفي نفس الوقت إلتزامهم بالرقابة الذاتية على أعمالهم. (الكالالدة، 2011، ص 169).

وقد ظهرت هذه النظرية خلال الخمسينيات من القرن العشرين، من طرف الكاتب الأمريكي في مجال الإدارة "بيتر دراكر" **Peter f. Drucker** الذي أكد على أن جميع أعضاء منظمة الأعمال يجب أن يساهموا بشيء ما وأن تكون جهودهم في إتجاه واحد نحو تحقيق هدف مشترك عام وذلك للحصول على إنتاج شامل مشترك دون أي ثغرات أو إحتكاكات في الجهد غير مطلوبة. (الصرن و ياسر، 2021، ص 95).

وتماشياً مع ما تم ذكره يعد تفعيل نظرية الإدارة بالأهداف إنعكاساً لمضمون نشاط الإدارة، لأن ركيزتها هي الأهداف الواضحة والقابلة للتطبيق والقياس، وبغياب هذه الركيزة المهمة لا شك أن عمل الإدارة سيصبح عشوائياً، مما يؤدي إلى إنعدام فعالية المنظمة وإمكانية فشلها، وعموماً فإن الغرض من أسلوب الإدارة بالأهداف هو دعم المنظمة أو جزء منها والمساعدة على تحسيس أهدافها والنتائج المطلوب تحقيقها. (بدر و الصياغ، 2020، ص 41).

وبناءً على ما سبق فإن عناصر نجاح نظرية الإدارة بالأهداف تكمن فيما يلي: (الصرن و ياسر، 2021، ص 91).

- التهيئة المناسبة والتأكد على التغيير.
- قبول الجوانب الإنسانية كالطموح والقدرات الفكرية.
- توفير المعلومات وتشميئها، والإلتزام بالمشاركة الجماعية في القرارات.

- التركيز على الفاعلية والمقابل المناسب.
- تحديد نقطة بداية ملائمة والإرتباط بمعدل مناسب للتغيير.
- اختيار الأدوات المناسبة.

5.5.2.2 نظرية الإدارة اليابانية "Z":

تعود أصول هذه النظرية إلى تقاليد وطبيعة المجتمع الياباني وفلسفته الثقافية التربوية، تعتمد على ثلاث ركائز تمثل في الثقة، المهارة، المودة، كما تؤكد على العوامل الإنسانية في إدارة الأعمال وهي عناصر الفلسفة الفكرية لمذهب الفيلسوف الصيني "كونفوشيوس" الذي أسسه في القرن السادس قبل الميلاد. (صبيان، 2012، ص 64).

وتعود نظرية الإدارة اليابانية منذ إنتشار معلمها في بداية الثمانينيات للقرن العشرين من بين المنهج التي حققت نجاحاً ولقيت صدى واسعاً لدى المفكرين في هذا المجال، ويعود السبب في هذا النجاح لتركيزها على العمل كفريق والإحساس الجماعي بالمسؤولية عن الوظائف التي يؤديها كل فرد بالمؤسسة، إذ يقاس الإنتاج بجهود جميع الأعضاء وتكون المكافأة للجميع وليس فردية، وتجدر الإشارة إلى أن أفكار هذه النظرية تم نشرها في كتاب مؤسسها "ويليام أوشي" William Ouchi «» وهو كتاب "نظرية Z" ، وقد أدى تطبيق هذه النظرية إلى نجاح الشركات اليابانية وتطور إنتاجها من حيث الجودة والحجم. (الهواسي و البرزنجي، 2014، ص 32-33).
إسناداً إلى ما سبق فإن هذه النظرية تميز بمجموعة من السمات التي تجعلها قابلة للتطبيق في المجتمعات أخرى خارج اليابان وتتلخص هذه السمات في النقاط التالية: (طواهري، 2007، ص 47).

- الإدارة بالمشاركة وتشجيع العمل الجماعي، مع تطبيق مبدأ إعطاء الأولوية للمصلحة العامة بدلاً من المصالح الخاصة في العمل.
- تعتمد على منهج الثقة في الأفراد من خلال تطبيق الرقابة الذاتية.
- تعمل على توظيف العمال مدى الحياة، والإهتمام باحتياطهم الفردية والتنظيمية.
- إلغاء النماذج الهيكلية للإدارة والإعتماد على أسلوب المرونة في المعاملات الإدارية.
- معاملة الموظفين بموضوعية وعدالة والإهتمام بتطوير العلاقات في العمل.
- ترقية الموظفين بعد مرور فترة طويلة من التعيين وتطبيق نظام التقاعد المبكر.
- الإعتماد على التكنولوجيا الحديثة وتشمين الذكاء والتفكير الإنساني.

3.2. الإدارة العلمية

1.3.2 مفهوم الإدارة العلمية

مصطلح الإدارة العلمية لا يعتبر حديثا، فقد تم تناوله من خلال دراسات وأبحاث متعددة من جوانب متعددة، فهناك من اعتبره مدخل إداري، حركة إدارية، نظرية وفلسفة، مدرسة فكرية...الخ، ولهذا فإنه لا يوجد تعريف متفق عليه لهذا المصطلح، وسنحاول فيما يلي التطرق لمجموعة من التعريفات الواردة في هذا المجال حول هذا المصطلح.

*العلم:

إن لفظة العلم لها مدلولات عديدة منها: أن العلم هو البحث عن الحقيقة، نظام لاكتساب المعرفة، تجميع بيانات ومشاهدات تجريبية ومحاولة إيجاد علاقات تربط بينها للتنبؤ بسلوك الأشياء في ظل ظروف معينة، أو أنه منهج يتبغ للتعرف على الأشياء أو حل المشاكل. (الهادي، 1982، ص 20).

*علاقة العلم بالإدارة:

تتجلى هذه العلاقة من خلال إسهامات العلوم الأخرى، خاصة منها السلوكية إذ تكونت قاعدة معرفية منظمة من النظريات والمدارس التي وضعت القواعد الأساسية التي تضبط العمل الإداري، وعken التنبؤ بنتائجها بدرجة كبيرة، وبالتالي تعتبر الإدارة علما واسعا مهدت لظهوره دراسات وأبحاث علمية منهجية في هذا المجال عبر فترات زمنية طويلة، فالعلاقة بين العلم والإدارة وطيدة، لأن دراسة الظواهر الإدارية تعتمد على المناهج العلمية التي تطبق القوانين والقواعد الصحيحة والموضوعية. (بدر و الصباغ، 2020، ص 3).

*الإدارة العلمية:

تعددت مفاهيم الإدارة العلمية وقد تم تعريفها من عدة زوايا ومن طرف مجموعة من المؤلفين في مجال الإدارة ومن بين هذه المفاهيم ما يلي:

- الإدارة العلمية حركة فنية و إدارية وفلسفية ظهرت في الولايات المتحدة في أواخر القرن التاسع عشر، وقد حدد الخطوط الأساسية للإدارة العلمية المفكر فريديرك تايلور **Frederick Taylor**، فقد إعتبرت فنية لإهتمامها بدراسة العاملين من حيث الوقت والحركة وكذلك دراسة آلات الإنتاج ،ظروف العمل، إعداد المخازن وغيرها من الجوانب الفنية الخاصة بالإنتاجية، أما عن حركة إدارية، فإن ذلك يظهر من خلال وضعها لمبادئ تشتريدها الإدارية كعملية الإختيار العلمي للعمال، التدريب الصحيح لهم، الملاحظة الفعالة لأعمالهم، فصل وظيفة التخطيط والإشراف والرقابة عن مهمة التنفيذ وكذلك تشجيع العمال بالكافآت المالية لزيادة الإنتاج، ومن الناحية الفلسفية فقد سعت إلى تغيير الأفكار المتسلطة من جهة العمل وعملت على ربطهم بالإدارة من خلال المصالح المشتركة لأنها ترى أن ذلك كفيل بزيادة الأرباح للطرفين. (بدوبي، د.ت، ص 255).

- وعرفت أيضا بأنها منهج إداري ركز بصفة خاصة على عوامل مادية في العمل والإنتاج، كما أكد هذا الإتجاه على أن المصدر الرئيسي الملائم لرفع الإنتاجية هو تقسيم العمل والتخصص، فالعامل هنا كأداة مستخدمة من طرف الإدارة تستنزف طاقتهم للحصول

مدخل عام حول الإدارة العلمية

على الإنتاج المطلوب وعلى هذا الأساس تم تحديد دورهم في جانب واحد وهو تلقي الأوامر والتنفيذ من خلال طرق الأداء التي تم تدريبيهم عليها، وبعد أهم حافز للعامل هو الراتب. (السلمي، د.ت، ص 8).

- وفي تعريف آخر "الإدارة العلمية تعني إضفاء صفة العلم على الإدارة، أي قيامها على أساس علمية ومبادئ ومفاهيم منظمة ومرتبة، وتستخدم أسلوب البحث العلمي في حل المشكلات ودراسة المواقف الإدارية، وهو الأسلوب القائم على التحديد والقياس والتجربة والبرهان". (عليان، 2002، ص 36).

- كما عرفت الإدارة العلمية بأنها أحد المداخل الكلاسيكية للإدارة، وحسب ما وضعه تايلور فإن هدف الإدارة العلمية هو تحديد طريقة مثلية للأداء وذلك بالتوابي مع الإختيار العلمي للأفراد ومنح الحافر لضمان تسيير المهام وأدائها بالشكل الصحيح والملائم، من خلال دمج كل العلوم بالإدارة وانتقاء المفيد والمناسب منها، وبذلك يصبح لدينا مصطلح الإدارة العلمية. (العلاق، 1998، ص 25).

وفيما يلي ثالث تعريف وضعها أشهر المفكرين الذين أكدوا على حتمية تطبيق الإدارة العلمية في المنظمات:

- عرف تايلور الإدارة العلمية بأنها "التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله، ثم التأكيد من أنهم يؤدون تلك الاعمال بأحسن وأكفاء الطرق". (آل عروان، 2003، ص 61).

- أما هنري فاينول فقد عرف الإدارة العلمية قائلاً: "أن تقوم بالإدارة معناه أن تتبناً وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وأن تراقب". (الموسوى، 2004، ص 23).

- وفي تعريف آخر لبيتر دراكر" الإدارة العلمية جهاز متعدد الوظائف يدير العمل والمديرين والعمال". (قشيدون، 2009، ص 53).

من خلال ما سبق نستنتج أن الإدارة العلمية تتميز بالحرص على الكفاءة والمنهجية في العمل الإداري، كما تسعى للإهتمام بكل العناصر النشطة في المؤسسات، وذلك بالتوابي مع التركيز على العامل البشري بشكل خاص لأنه المحور الرئيسي المسيطر للإدارة والمؤسسة ككل، وبذلك فإن إتباع المنهج العلمي هو الأسلوب الأكثر فعالية، بدلاً من الاعتماد على التجربة والخطأ.

2.3.2 نشأة الإدارة العلمية:

يمتد تاريخ حركة الإدارة العلمية إلى أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، وقد نشأت في مراحلها الأولى نتيجة تراكمات وأحداث في تاريخ الفكر الإداري، تأثرت بها الحضارات في الغرب وكذلك في العالم العربي، إذ بدأ ظهورها في تلك الفترة التي إنتشرت فيها الصناعة وتوسعت نشاطاتها المختلفة خاصة الصناعات الأساسية، وفي غضون ذلك ظهرت عدة مشكلات كنقص اليد العاملة و غيرها من المشكلات التنظيمية للعمل والأفراد في المنظمات وإدارتها، ونتج على إثر ذلك إهتمام واسع من طرف المهندسين والباحثين في مجال الإدارة الذين ركزوا اهتمامهم على الجانب العلمي، خاصة بعد تطور الصناعات الأساسية و ظهور نظريات التنمية

مدخل عام حول الإدارة العلمية

الاقتصادية ، كنظرية آدم سميث القائلة بحرية الأفراد في التعاملات الاقتصادية في المجتمع ، ونظرية كارل ماركس التي إهتمت بتحليل الأزمات في الرأسمالية ودور توزيع فائض الإنتاج والقيمة في الأنظمة الاقتصادية المختلفة. (زيدي، 2009، ص 78).

ومما يشيء مع ما تم ذكره فإن الفكرة الأساسية لاتجاه الإدارة العلمية تتمحور حول رفع وتحسين الإنتاجية من خلال إتباع أسلوب علمي وطريقة نظامية واحدة لأداء كل عمل وتحليله إلى أجزاء دراسة كل جزئية على حد، ومنه يتم تحديد حركات العامل والفترة الزمنية المستغرقة في الأداء، للتمكن من حذف واستبعاد الحركات الزائدة في العمل، وتتضمن هذه الخطوات إلى التحليل والمراقبة، وتعتبر ركائز أولية عمل عليها "تايلور" رائد الإدارة العلمية، وقد لقيت قبولاً من طرف أرباب العمل في المنظمات، كما أنها حققت أرباح عالية في المشاريع الإنتاجية. (غرامي، 2010، ص 26).

وبالتالي فقد تميزت أفكار الإدارة العلمية منذ ظهورها بالحرص على الكفاءة والمنهجية في الإدارة، والطريقة العلمية التي توفر إطاراً منطقياً لحل المشكلات وتحليل البيانات، وكذا تطوير البديل واختيار أفضلها للوصول إلى توفير الطريقة الفعالة للأداء، فالتفكير العلمي حسب تايلور وأتباعه منهج يدرس جميع جوانب العمل بعقلانية ويعطي على الشكل التقليدي للإدارة القائم على الحدس والعشوائية، والتحول نحو الإدارة العلمية الحديثة كعلم له أسسه ونظرياته. (Sridhar, 2016, p. 4).

3.3.2 فرضيات الإدارة العلمية:

يستند تايلور في تجاريته المتمثلة في "رفع الكتل المعدنية، تجربة جرف الخامات وتجربة ملائمة الأدوات المستخدمة في الإنتاج" على بعض الفرضيات التي يمكن إيجازها كما يلي: (صخري، 2019، ص 5).

- كون العاملين لم يفكروا في رفع كفاياتهم الإنتاجية بسبب إنعدام الدوافع التي تشجعهم على زيادة الجهد.

- أن راتب الفرد في المؤسسة يتم تحديده بالنظر إلى أقدمية منصبه وبالمقابل لا تعطي أهمية للقدرات والخبرة مما أدى إلى ضعف أداء العامل النشيط إلى مستوى متدني مادام يحصل على نفس الأجر.

- جهل الإدارة بالفترة الزمنية الازمة لإنجاز الأعمال، مما يتسبب في زيادة الفاقد في العمل وغلاء تكلفته.

- عدم معرفة المسؤولين الإداريين بالقواعد التنظيمية الواجب إتباعها، والحد من التلاعيب وهروب العمال وتضييع الوقت، وقد علل تايلور أسباب ذلك إلى الطبيعة البشرية كالكسل وسوء التفاهم بين العمال ومرؤوسيهم، وذلك يؤدي إلى إنخفاض الأداء، أما السبب الثاني فيتمثل في الإعتقاد السائد بين العاملين وهو فصل البعض منهم بسبب زيادة إنتاجية البعض الآخر.

4.3.2 عوامل ظهور الإدارة العلمية:

تعدّ معلم الإدارة العلمية إلى أسباب متعددة إجتماعية وإقتصادية وسياسية جعلت هذه الحركة ترتكز جهودها على ترشيد العمل واكتشاف الطرق المثلثي والوسائل الفعالة لتحقيق أداء عالي، وقد تمحورت هذه الأسباب في جملتها حول تنامي المنشآت الصناعية

مدخل عام حول الإدارة العلمية

وزيادة عدد العمال المنخرطين في نشاطاتها، وفي المقابل قلة الخبرات التنظيمية على مستوى هذه المنشآت، كما أن المنافسة بين المنظمات بدأت في التزايد. (منادلي، د.ت، ص 234).

ومن بين العوامل المساعدة أيضاً على ظهور الإدارة العلمية نلخصها في النقاط التالية: (بغول، 2007، ص 82).

- التسيير التقليدي في المنظمات القائم على أسلوب المحاولة والخطأ.
- عدم وجود أي معايير متبعة للإنتاجية وعدم وجود علاقة ثابتة واضحة بين الإنتاج والأجور.
- عدم الاهتمام بالدراسات العلمية لطرق العمل وأدواته.
- غياب المهارات والأفكار الواضحة حول مسؤولية وتجهيز العمل والموظفين
- تكليف العمال بأداء أشغال لا تناسب مع قدراتهم ولا يرغبون فيها، مما يؤدي إلى نزاعات متواصلة بين الإدارة والعمال.

5.3.2 أهم مفكري الإدارة العلمية:

نشأت الإدارة العلمية على يد مجموعة من المهندسين والمفكرين الذين كانوا القاعدة لهذا الإتجاه المعاصر، وقدموها أبحاث وتجارب كان لها الأثر البالغ في مسار الفكر الإداري منذ نهاية القرن التاسع عشر ونطرق فيما يلي إلى مساهمات هؤلاء المفكرين:

1.5.3.2 فريدريك ونسلو تايلور (1856 – 1915)

يعتبر تايلور من أبرز المؤسسين لهذا الإتجاه الإداري، شغل وظيفة مهندس في أحد المصانع للحديد والصلب بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد لقب بـ "أب الإدارة العلمية" لكونه قد أفضى باقتراح لطرق الأداء الإداري في المنظمات من منظور علمي، قام بعده دراسات أبرزها كتاب "أصول ومبادئ الإدارة العلمية" الصادر سنة 1911، قدم فيه نتائج أبحاثه في مجال الإدارة التي مثلت القواعد الأساسية لاتجاه الإدارة العلمية، وقد ركز تايلور في فلسفته على مسؤولية التخطيط والإشراف في الإدارة، والإعتماد على قوانين ومعادلات تساعد العمال على إنجاز مهامهم بأبسط الطرق وأقل التكاليف، وكذلك العمل على زيادة الأجور. (آل عروان، 2003، ص 62).

وتجدر الإشارة إلى أن العوامل التي تأثر بها تايلور واستحوذت على تفكيره هي تجنب إضاعة الوقت وتبدير الأموال و تبديد المواد، وهو يرى أن ذلك لا يتحقق إلا بالتجوء للطرق العلمية، وليس بالإعتماد على الأشخاص من ذوي الكفاءات الخاصة، وعليه فإن إزالة تلك التغرات والعوائق هي الغاية من التنظيم العلمي للعمل بتسخير الوسائل الفعالة لإنجاز المهام وتجهيز العمال، وقد أكد تايلور على وجود مؤشرين في المنظمة وهما الحصول على أجر مرتفع وهو ما يطلب العامل، ومن جهة أخرى تحفيض كلفة الإنتاج وهو ما يريده رب العمل، ويدل توفرهما على أن الإدارة تسير في الإتجاه الصحيح. (قطيش، 2013، ص 50).

وفي نفس الصدد كان المهدى الرئيسي لأفكار تايلور هو إكتشاف طرق لكيفية رفع إنتاجية العمال، من خلال تطبيق التحليل والتجارب العلمية، وقد يعتقد تايلور أنه من الممكن تجنب العديد من المشكلات أو حلها، إذا تم تأهيل العامل وتحليل العملية الإنتاجية

مدخل عام حول الإدارة العلمية

بشكل منهجي وعلمي، لأن ذلك يحقق الرضا للمرؤوسين وأرباب العمل حسب رأيه، وبناء على ذلك نادى تايلور بضرورة تطبيق المبادئ التالية: (درا، 2009، ص 96).

- إتباع الدراسات العلمية وتطبيقها في التسيير الإداري، بدلاً من الاعتماد على قاعدة التجربة والخطأ.
- إختيار العمال بطرق صحيحة وأسس دقيقة، بحيث تكون لديهم المهارات الالزمة لأداء الوظيفة.
- التدريب السليم للعمال لأداء مهامهم بما يلائم الأساليب التنظيمية المتبعة.
- إقامة تعاون وثيق، وتوزيع متساوي لمسؤولية العمل بين الأعضاء الإداريين والعمال، بما يضمن تنفيذ جميع الأعمال، وفق أسس علمية راسخة.
- ضرورة الفصل بين أعمال التخطيط والإشراف، وبين تنفيذ المهام، بالإضافة إلى إنشاء نظام رقابة صارم لضمان إتباع الأساليب دون إنحراف من طرف جميع الموظفين.

وبحسب إعتقاد تايلور فإن إتباع وتطبيق هذه المبادئ يعمل على تحقيق الإدارة العلمية، فهي تأسست نتيجة دراسات وأبحاث دقيقة، وتحليل لجزئيات العمل، وتعزز كل ذلك بالتفكير المنظم والمنطقي، بهدف القضاء على مشكلة عدم الكفاءة في العمل.

2.5.3.2 هنري جانت:

يعتبر هنري جانت أحد الأعضاء المؤسسين لحركة الإدارة العلمية، وهو مهندس واستشاري إداري أمريكي، ساهم بشكل أساسي في وضع قواعد الإدارة العلمية وتطويرها، لكونه أحد المفكرين المعاصرين لتايلور، والداعمين لإتجاه الإدارة العلمية، غير أنه مختلف معه في نظرته الإنسانية نحو العمال وتعاطفه معهم ولذلك قام ببعض التعديلات لنظام الرواتب مما أدى إلى رفع الروح المعنوية للعمال. (الدوري وأخرون، 2011، ص 49).

وقد وضع هنري جانت فكرة "المهمة والعلاوة" سنة 1901 القائمة على أساس حدود رواتب العمال الدنيا والقصوى، إذ تعتمد هذه الفكرة على منح المكافآت للعمال الذين يفوق إنتاجهم المعدل المطلوب، وبهذا فقد قدم جانت نوع من الضمان المادي للعمال بالرغم من مستوى الإنتاج، كما انه حدد قواعد للإشراف والتوجيه تنص على تلقى العامل للتعليمات من طرف شخص واحد وهو المسؤول المباشر عنه. (أبو شنب، 2012، ص 17).

ومن أبرز إسهامات غانت التي ساعدت في تطوير الإدارة الصناعية هي ابتكار عدد من الخرائط (رسومات بيانية) تساعد في إحكام الرقابة على المخطط المصممة من طرف مديرى المنظمات، ومن أهمها خريطة سجل الآلة التي توضح مقدار عمل الآلات في المصنع وإحتساب الوقت الصناعي في حالة عدم الإستخدام، وكذلك خريطة سجل العامل التي توضح الوقت الذي يستغرقه العامل لأداء نشاط معين ومقدار الإنتاج الذي يحققه خلال ذلك الوقت ومدى التقدم في الإنجاز، وهذا يجعله ينهي مهامه في الوقت المحدد لأنه متبع باستمرار من طرف الإدارة، كما أن جانت إبتكر خرائط أخرى شائعة كخريطة التصميم الخاصة بمراحل تسلسل العمل، وكذلك خريطة أو ما يسمى بلوحة تقدم العمل وهي تختص بمتابعة العمل اليومي للآلات في المصنع وتساعد المدير في أداء عمله بسهولة ومعرفة مكان

مدخل عام حول الإدارة العلمية

أي عطل في الآلات وأسبابه ليتم إصلاحه أو تجنبه، هذا وبالإضافة إلى إسهامات أخرى لهنري جانت في مجال الإدارة وتطويرها وفي مجال الحوافر المعنوية للعمال التي أكد عليها هي الأخرى. (العلاق، 2008، ص 66-67).

3.5.3.2 فرانك وليليان جلبرت:

من أبرز أقطاب الإدارة العلمية أيضاً فرانك جلبرت وهو أحد المهندسين في البناء والصناعة، كما أنه كان معروفاً بدفاعه عن الإدارة العلمية ومساندته لتايلور في أفكاره حيث قدم مساهمات قيمة منها دراسة الحركة وتبسيط العمل، وشاركه في ذلك زوجته ليليان التي كانت لها هي الأخرى إهتمامات في علم الإدارة، بالإضافة إلى كونها رائدة في تطبيق علم النفس على دراسات الزمن والحركة. (بغول، 2007، ص 86).

وتجدر الإشارة إلى أن فرانك جلبرت ركز إهتمامه على الكفاءة الإنتاجية وكانت دراسته للحركة والوقت مكملة لما بدأه تايلور كما أنه أكد على كيفية البحث عن أفضل طريقة للأداء، فكرة من أبرز الأفكار التي طرحها، ومن خلال ذلك وضع برنامجاً لتطوير أداء العاملين ينص على وجوب إنجاز العامل لمهامه الحالية، مع الإستعداد لتلقي عمل أعلى درجة ويكون ذلك بالتوافق مع قيامه بتدريب العامل الذي سيخلفه. (أبو شنب، 2012، ص 17).

وتمثل الأعمال التي قدمها فرانك وليليان جلبرت في النقاط التالية: (بغول، 2007، ص 87).

- العمل على تحليل حركات العمال التي يقومون بها عن طريق استخدام آلة فوتografية للتصوير، وذلك بهدف تحسين الأداء.
- تحديد الوقت المستغرق للعامل من خلال إبتكار ساعة دقيقة لتحديد الوقت وضبطه.
- وضع نظام أطلق عليه إسم «**Thirbleg**» ، وهي طريقة تمثلت في تقسيم حركات اليد ووضع رموز تعبر عن كل حركة وذلك بغرض تبسيط إجراءات العمل.
- الرقابة على سير العمل وتحديد الإنحرافات التي يمكن حصولها عن طريق خريطة برسومات توضيحية تم إبتكارها خصيصاً لذلك، مما يساعد على تحقيق الكفاءة الإنتاجية بأقل جهد.
- إعتماد نظام البطاقات بأسماء العمال المجهدين تكريماً لهم.

4.5.3.2 هارينجتون إميرسون:

من المساهمين الفاعلين في حركة الإدارة العلمية، وبعد إميرسون كذلك من أبرز معتمدي مبادئ الكفاءة الإنتاجية في الإدارة، ناقش في مؤلفاته قوة وضعف أساليب التنظيم وأوجه القصور النموذجية ومن أهم إسهاماته في الإدارة العلمية مجموعة من المبادئ حول الكفاءة في المنظمة نلخصها فيما يلي: (Thompson, n.d, pp. 527- 528).

- تحديد الأهداف بوضوح لمعرفة ما يريد الفرد إنجازه، كما ينبغي توفر الإدراك السليم والقدرة على التمييز.
- الانضباط والإلتزام بالنظام والمبادئ وإجراء صفقات عادلة.

- وضع شروط موحدة وتعليمات مكتوبة بشأن الممارسات القياسية
- إعتماد سجلات موثوقة وفورية وكافية مع تطبيق التخطيط العلمي لجميع المهام.
- التقيد ببرامج ومعايير الأداء، والجداول الزمنية لتحديد أداء قياسي لمختلف المهام، وكذلك مكافأة ذوي القدرات الإنتاجية العالية من الإداريين والعاملين.

6.3.2 خصائص وأهداف الإدارة العلمية:

تميزت الإدارة العلمية مع بداية ظهورها في المجال الصناعي بكونها نظام تحليلي غايته معالجة المشاكل الصناعية، تطبيق الوسائل العلمية للعمل والعاملين، وسيلة للكشف عن أفضل السبل للإنجاز بأقل تكلفة، الاهتمام بعوامل الإنتاج ورأس المال، تأمين علاقات التفاهم والإنسجام بين صاحب العمل والموظفيين. (صخري، 2019، ص 6).

وبناءً على ذلك، وبتجدر الإشارة إلى أن حركة الإدارة العلمية تتميز بتطبيق توجهات أكثر تنسيقاً ودقة بالنسبة للعمل والعاملين،عكس ما كان سائداً في المنظمات من قبل، وتمثل تلك التوجهات الجديدة في إحداث ثورة عقلية في العمل الإداري وتغيير المفاهيم القديمة، كما أنها تتميز باتباع أسس راسخة لتبسيط العمل بالإضافة إلى التحديد الواضح للسلطات والصلاحيات وتطبيق القوانين بحزم. (غرامي، 2010، ص 28).

وفي نفس الصدد فإن من أهم أهداف الإدارة العلمية التي نادى بها روادها في سبيل تحقيق مبدأ الكفاية الإنتاجية ذكر أهمها: (المغربي، 2016، ص 46 - 47).

- إستخدام أساليب إدارية تمنع تبذيد الموارد، وبالمقابل توفير دخل أكبر للعامل والإدارة عن طريق الزيادة في الرواتب والإنتاج.
- ضمان مستوى أعلى للمعيشة وحياة إجتماعية أفضل للعمال من خلال المعرفة الصحيحة لاتجاهات السوق.
- توفير ظروف سلية ومرضية للعمل بالنسبة للفرد والمجتمع.
- تطبيق المنهج العلمي في تحديد كل ما يتعلق بالعمل والعمال من تدريب، نقل، ترقية وذلك لضمان منح فرص لأحسن الطاقات الفردية.
- فتح المجال للعمال عن طريق الإشراف التعليمي وبيث الثقة بالنفس بينهم وإكتشاف قدراتهم لتطوير طاقاتهم بما يؤهلهم للترقية إلى مراكز أعلى.
- حرية الاتصالات في مختلف الإتجاهات، وتحيية الجو للبحث والتقييم وفهم الخطط المطبقة.
- مراعاة عدم التمييز في معدلات الأجر، وتحقيق العدل بالقضاء على العوامل السلبية المحيطة بالعمل.

مدخل عام حول الإدارة العلمية

وخلال هذه القول، فإن الغاية الأساسية للإدارة العلمية تتمحور حول تقرير طرق أفضل وأسرع للإنتاج مما كان متوفراً من قبل، وعموماً فإنه لم يؤخذ بعين الاعتبار في البداية مدى تأثير هذه الأساليب على العمال أو على المنظمة بشكل عام، غير أنه بعد فترة أثبتت هذه الطرق على أنها ذات تأثير واضح على العملية الإدارية، وهو ما نتج عنه ميادين وأساليب علمية طورت وساعدت في تحسين الأداء الإداري. (الهادي، 1982، ص 25).

7.3.2 مركبات الإدارة العلمية:

تمثل أهم الأسس والمركبات التي نادت الإدارة العلمية بتطبيقها في النقاط التالية:

- ضرورة تحقيق الكفاية والوحدة الإنتاجية بالإضافة إلى دور التعويضات والحوافر في تطوير إنتاجية العمال.

- اللجوء إلى خطوات البحث العلمي وإخضاع العمل إلى الملاحظة والتجربة والمعرفة العلمية.

- يجب إكتشاف القواعد والأصول العلمية، فالإدارة الرشيدة حسب تايلور هي علم له قواعد وأصول واضحة يجب تطبيقها. (الدوري وأخرون، 2011، ص 44).

- ترى الإدارة العلمية أنه من الأفضل التخلص من الجهد الغير ضروري للعامل، وتحديد الكمية الصحيحة للإنتاج لكل وظيفة مما يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية للعاملين.

- ضرورة وحدة الأوامر ومصادرها، حيث لا يستطيع العامل تحمل مسؤولية مزدوجة وتلقى أوامر من مصادر متعددة. (همشري، 2001، ص 55).

- ضرورة التغيير الجذري في طرق التفكير بالنسبة لشئون الإدارة والعاملين وزيادة ربح المنظمة، لأن ذلك من شأنه تحقيق الفائدة لطيفي العملية الإنتاجية وتفادي حدوث النزاعات بينهما.

- الغاية من الإدارة الرشيدة هي دفع رواتب عالية، على أن يتم تخفيض تكاليف إنتاج كل وحدة، وتشمين الطاقة القصوى في الإنجاز، السرعة، القدرة على الإستمرارية لأقصى حد ممكن. (بغول، 2007، ص 82).

8.3.2 الإتجاه الحديث في الإدارة العلمية:

لقد تميزت الممارسة العلمية فيما سبق بالتركيز على الخبرة، بينما في عصرنا الحالي فقد تزايدت التحديات الجديدة والمستمرة التي تستلزم البحث والتكوين المتواصل والتحليل الدقيق للمعلومات، وذلك للتأقلم مع المتغيرات الحاصلة في المجتمع ومؤسساته. (واليد، 2011، ص 8)، ونتيجة لتلك المتغيرات والتطورات العلمية، وخاصة التقنية والطرق الحديثة للاتصال، بالإضافة إلى التوجهات الاقتصادية المبنية على المعرفة عرفت الإدارة العلمية تطورات متلاحقة ومسايرة لذلك، والتي تجلت من خلال نماذج فكرية كالمهتم بالتعرفة دورها

مدخل عام حول الإدارة العلمية

وكذلك الإبداع والإبتكار كعاملين أساسيين للاستمرار سواء بالنسبة للأفراد أو المنظمات أو المجتمعات، وذلك إلى درجة بروز نمط إداري جديد يرتكز بشكل مكثف على المعلومات والمعارف، الامر الذي جعل الفكر الإداري حالياً سريع التجدد والتطور. (فلش، 2019). ومنه فقد إنحازت الإدارة العلمية إيجاباً حديثاً جعل المؤسسات عبارة عن نظام مفتوح يؤثر في البيئة المحيطة ويتأثر بها، لأنها مصدر الموارد الأساسية التي تحتاج إليها، وعلى هذا الأساس فإن هيكل الإدارة العلمية الحديثة مكون من عناصر سياسية، إقتصادية، إجتماعية، تكنولوجية متكاملة لابد من توفرها، ولكل مؤسسة إمكاناتها وقدراتها المتاحة التي تساعدها على تطبيق الإدارة العلمية بالشكل الحديث وفي الوقت نفسه لا تتعارض مع ما هو إيجابي في مختلف النظريات والمبادئ الإدارية العلمية السابقة، وخلاصة القول أن الإتجاه الحديث للإدارة العلمية هو نتيجة لتفاعل بين الخبرة والمتغيرات الأخرى، وعليه فلابد من المضي باستمرار نحو إدارة التغيير، وهو مفهوم يشمل كافة جوانب الإدارة وخدماتها. (واليد، 2011، ص 7-8).

9.3.2 تقييم الإدارة العلمية:

لقد قدمت حركة الإدارة العلمية منذ ظهورها أفكار علمية وعملية منتظمة وهادفة في تلك المرحلة، كما أنها لقيت مساندة ودعمًا من طرف عدة باحثين في مجال الإدارة وأرباب العمل، غير أن أنها واجهت إنتقادات من طرف مجموعة من المتابعين والباحثين الذين عارضوا مبادئ وأفكار رواد هذا الإتجاه. (بغول، 2007، ص 89).

وفي هذا الصدد يمكننا تلخيص تلك الإنتقادات حول الإدارة العلمية في النقاط التالية: (Basu, n.d, p. 9)

- التصريح الجامد لحركات العمال ودقة التخصص، جعلتهم يقومون بجزء بسيط ومحدود من العمل، مما لا يسمح بتطوير طاقاتهم وقدراتهم المهنية.
- شعور العمال بأنهم مهددون بالطرد من وظائفهم، وذلك نتيجة إستبدال الأفراد بالآلات.
- إستغلال العمال ومنعهم من مستحقاتهم من الأرباح رغم زيادة إنتاجيتهم، مما خلق لديهم عدم الأمان.
- ضعف دور النقابات، إذ تعمل الإدارة على تحديد وإصلاح كل شيء مسبقاً، وذلك لا يترك مجالاً لتدخل النقابات العمالية.
- تضع الإدارة العلمية ناتجاً قياسياً، ووقت محمد للإنجاز، لذلك يتبع على العمال الإسراع وإناء العمل في الوقت القياسي المطلوب، وذلك من شأنه إلحاق الضرر الجسمي والنفسي على العمال.
- تتطلب الإدارة العلمية مراجعة ذهنية والكثير من الدراسة والتوجيه القياسي والتخصص، من خلال الإصلاح وإعادة الهيكلة الشاملة للمنظمة.

ولابد من الإشارة إلى بعض الأراء الأخرى للمعارضين لحركة الإدارة العلمية التي أكدت في مجملها على تجاهل الاحتياجات الاجتماعية للعامل وإهمال عوامل أساسية كالرضا الوظيفي وتحقيق الذات، ومن بين تلك الأراء المعارضة ذكر: (عبوي و حريز، 2005، ص 20).

يعزز إيجاد الإدارة العلمية الشخصية الفردية بدلاً من تشجيع روح الفريق بسبب تطبيق مبدأ التنافسية (عمل أكثر، أجر أكبر).

مدخل عام حول الإدارة العلمية

- العمال يخضعون لسيطرة صاحب العمل، لأنهم غير مؤهلين لأداء وظائف أخرى بسبب التخصص في العمل.
- الاهتمام بالعمال الأكثر فعالية وإنجازية واستبعاد العمال العاديين نظراً لوجود منافسة حادة بين المنظمات.
- صعوبة ملائمة المعايير الموضوعة مع قدرات العمال، بالإضافة إلى ضخامة المعلومات التي يتحكم فيها أرباب العمل وإمكانية استخدامها في إحداث الضرر بالمنظمات.

وقد أدت تلك السلبيات إلى عدة آثار على العاملين حيث لم يكن هناك مجال للابتكار ولم يكن للعمال حرية الرأي، أما

(Edubirdie, 2022, p. 2) بالنسبة للنتائج الإيجابية للإدارة العلمية فنذكر من أهمها:

- تشجيع العمل الجماعي ثم إنشاء التنسيق المناسب بين العمال.
- أدى توزيع العمل إلى تحسين عملية التخطيط ودعم إتخاذ القرارات الصحيحة.
- يمكن للمؤسسات تحقيق نسبة عالية من الأرباح، وتحسين كفاءة العمل، ومن جهة أخرى إمكانية تدريب العمال مجاناً على المهارات المطلوبة.
- الإستخدام الأفضل للموارد، من خلال تطبيق المبادئ العلمية مما أدى إلى زيادة الإنتاجية.
- التخطيط والإشراف والتنفيذ بشكل أفضل، أدى إلى تقليل الأخطاء الناتجة عن النقص في الدقة وسرعة إتخاذ القرار.

وتأسيساً على ما سبق فقد حاول رواد الإدارة العلمية وعلى رأسهم تايلور وضع معايير علمية لأداء العمل، من خلال الإعتماد على الدراسة والتحليل المبني على معلومات وبيانات صحيحة ودقيقة بدلاً من الطرق العشوائية، وتأسیس قواعد ومبادئ التي يتم من خلالها الإنضباط في تأدية العمل.

ومنه فقد إستطاعت حركة الإدارة العلمية تطبيق أفكارها في العديد من المنظمات، كما ساهم بعض قادة الإدارات في العمل على نشر وتطبيق أساليبها وأفكارها داخل وخارج الولايات المتحدة الأمريكية، من بينهم المهندس الفرنسي في مجال الإدارة الصناعية هنري فايلول الذي تعتبر دراساته إمتداداً للأفكار التايلورية. (بغول، 2007، ص 92).

ودائماً في نفس السياق فإن نظرية وتوجهات الإدارة العلمية لا تزال مستخدمة في العديد من البلدان النامية حيث يوجد المزيد من القوى العاملة وال الحاجة إلى العمل، وعلى الرغم من الإنتقادات التي لازمت النظرية إلا أنها لاتزال تؤثر على العديد من نظريات الأعمال، وعلى الرغم من أن تايلور لم تكن لديه أي فكرة عن ألمتها الأنشطة، إلا أن أفكاره المتعلقة بالطرق العلمية تستخدم وبشكل محاسب وبأقصى قدر من الكفاءة. (Edubirdie, 2022, p. 3).

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق وما لا شك فيه أن الإدارة كانت قضية هامة ومحور أساسى في أي منظمة ولازالت كذلك في وقتنا الحالي، حيث لا يمكن تحقيق أهداف تم تحديدها مسبقاً بدون إدارة مناسبة، وعليه فقد حظيت الإدارة باهتمام كبير من طرف العديد من المفكرين الذين قاموا بجهود متكاملة في سبيل تطوير هذا المجال العلمي الواسع والمتميز، وبعدهما ألقينا الضوء في هذا الفصل على موضوع الإدارة، الفكر الإداري ومدارسه، الإدارة العلمية كمنهج أساسى في معالجة قضايا الإدارة بطرق علمية منظمة وفعالة، ومنه تم الخروج ببعض الأفكار تمثلت في:

مدخل عام حول الإدارة العلمية

- أن الإدارة علم و مجال واسع له أصول وارتباطات مع العلوم الأخرى، ويعتبر وجود الإدارة محور أساسى في أي منظمة، لأنها تؤدي الدور القيادي وتحكم في سير جميع النشاطات لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة.
 - أدى الاهتمام المتزايد بدراسة الإدارة منذ القرن التاسع عشر إلى ظهور مدارس ونظريات للفكر الإداري، بعضها واسع النطاق والبعض الآخر متخصص، وكل منها يرى الإدارة من زاوية معينة، حيث لا توجد أي مدرسة أو نظرية شاملة وإنما لكل منها إيجابيات وفوائد في جوانب معينة، وقيود ونقائص في جوانب أخرى من النشاط الإداري للمنظمات.
 - إن كل مدارس الفكر الإداري ونظرياته جميعها تهدف في المقام الأول لتحقيق نفس الغاية تقريرياً، والتي تشمل خلق بيئة عمل ملائمة، تحقيق مستوى عالي للأداء، المساهمة في تنمية المجتمع، تحقيق علاقات أفضل مع الموردين وإرضاء العملاء.
 - بزرت نظرية الإدارة العلمية وكانت نقطة إنطلاق في الممارسة العلمية المنتظمة للعمل الإداري في المنظمات، واستحسن العديد من المفكرين هذا الإتجاه ومبادئه، وعملوا على تقديم إضافات وتوسيعات مكملة لهذه المبادئ التي بقيت راسخة ومتداولة في إدارة الأعمال إلى غاية الوقت الراهن.
 - من أهم أسباب إنتقاد ومعارضة الإدارة العلمية هو كونها عملت على تغيير الطرق التقليدية في الإدارة التي كانت تمثل عادات ومارسات ثابتة وغير قابلة للتغيير، وصنعت التحول الجذري بإدخال أفكار علمية منطقية ومناهج جديدة لم يتقبلها أصحاب المصنع.
- وفي هذا الإطار يمكن القول إن الإدارة العلمية وممثلوها أول من وضع مفهوم ترشيد العمل وتحديد مسؤوليات المديرين والموظفين، والأهم هو إثبات المبادئ العلمية في إدارة العمل والمورد البشري، وكل العناصر السالفة الذكر جعلت الإدارة العلمية تحافظ على صلاحيتها في المؤسسات المعاصرة.

الفصل الثالث:

الادارة العلمية بالمكتبات الجامعية

تمهيد

1.3 المكتبات الجامعية

2.3 دور الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعدما تعرفنا في الفصل الثاني على الإدارة كخلية أساسية في كل مؤسسة، وأهم المدارس والنظريات التي تعاقبت على الفكر الإداري، وبصفة خاصة ألقينا الضوء من خلال نظرة شاملة حول الإدارة العلمية وظهورها كنظرية في المجال الصناعي وتطبيق مبادئها التي وضعها ممثلوها، حيث تبين أنها نجح مدروس ومنظم تم تطويره ولازال متبعاً من طرف أكبر المؤسسات لكونه مبني على أساس علمية.

وبالتالي نحاول في هذا الفصل التطرق إلى الإدارة العلمية من زاوية أخرى، أي أنها سنتعرف على مدى تطبيقها في إحدى أهم المؤسسات الخدمية في مجال التعليم العالي وهي المكتبات الجامعية، وبذلك سيتم في المبحث الأول لهذا الفصل الإحاطة بالإطار المفاهيمي للمكتبة الجامعية وأساسياتها، أما بالنسبة للمبحث الثاني سيتم توضيح معالم الإدارة العلمية وتطبيقها في المكتبات الجامعية، وبخصوص المبحث الثالث سيتم التطرق فيه إلى الوظائف الأساسية للإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية.

1.3 المكتبات الجامعية:

1.1.3 مفهوم المكتبة الجامعية:

تعد المكتبات الجامعية دعامة أساسية في المنظومة الأكademie المتكاملة ويعتبر نجاح الجامعة ورسالتها مرتبطة بشكل مباشر بمدى تطور ونجاح مكتباتها وبذلك فهي بمثابة الشريان الرئيسي الذي يغذي أهداف وبرامج الجامعة في مجال البحث العلمي وكذا المقررات الدراسية، وقد تم وضع تعريف متعددة لمصطلح المكتبات الجامعية بناء على إتجاهات وخبرات متخصصين في مجال علم المكتبات والمعلومات، وتجدر الإشارة إلى أن تلك المفاهيم تصب في مضمون واحد وفيما يلي نقدم بعض التعريف للمكتبات الجامعية

- تعرف بأنها "مكتبة أو نظام مكتبة يتم إنشاؤه وإدارته وتمويله من قبل جامعة، لتلبية إحتياجات المعلومات والأبحاث والمناهج للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين، وتحتفظ بعض الجامعات الكبيرة بمكتبات منفصلة للطلاب الجامعيين والخريجين". (Reitz, 2002)

(p. 697)

- وفي تعريف آخر للمكتبة الجامعية " هي مكتبة أو مجموعة أو نظام من المكتبات تنشئه وتدعمه وتديره جامعة لمقابلة الإحتياجات المعلوماتية للطلبة وهيئة التدريس، كما تساند برامج التدريس والأبحاث والخدمات". (حسب الله و الشامي، 2001، ص 1164).

- كما تم تعريفها بأنها " مرفق معلومات ينشأ داخل الجامعة ويدار ويحول من قبلها بغية جمع وإتاحة أوعية المعلومات وتنظيمها وتجهيزها لتقديم خدمات المعلومات المختلفة لجتمع المستفيدين من المجتمع الجامعي". (إبراهيم، 2012، ص 41).

- وفي تعريف آخر: " هي مؤسسة علمية ثقافية تربوية إجتماعية، تهدف إلى جمع مصادر المعلومات وتنميتها بالطرق المختلفة (الشراء والإهداء والتبادل والإيداع)، وتنظيمها وفهرستها وتصنيفها وتربيتها على الرفوف واسترجاعها بأقرب وقت ممكن، وتقديمها إلى مجتمع المستفيدين [قراء وباحثين] على اختلافهم من خلال مجموعة من الخدمات. (المدادحة و مطلق، 2014، ص 13).
- وقد عرفت أيضاً "المكتبة الجامعية هي مكتبة بحوث من حيث أن مجموعاتها ذات عمق في تخصصات متعددة، فهي لا توفر للمستفيد المعرف الأساسية التي تشمل المصادر الأولية والدوريات الرئيسية لحقول التدريس وحسب، ولكنها تشمل المصادر الثانوية والفرعية لمختلف حقول المعرفة". (جبارة، 2014، ص 18).
- وبالإضافة إلى التعريف السابقة فالمكتبة الجامعية " عبارة عن المكتبة الملحقة بالجامعة، أو بمعهد عالي، وظيفتها الأساسية تقديم المواد المكتبية من أجل البحث والدراسة وتقديم وسائل المعرفة في عدد كبير من التخصصات الأساسية في العلوم الإنسانية، الاجتماعية، التطبيقية... وكافة التخصصات، ذلك لأنه لا يمكن وضع حد نهائي مقرر لحجم موضوعاتها". (عميمور، 2012، ص 18).

ونستخلص مما سبق أن المكتبة الجامعية في مفهومها العام:

هي العصب المركزي في البيئة الأكاديمية نظراً للدور العلمي المحوري الذي تؤديه من خلال خدمة البحث العلمي ومساندة المناهج والمقررات الدراسية، وتعد المكتبة الجامعية نظام معلومات يلبي إحتياجات المجتمع الجامعي من خلال خدماتها، تسعى إلى جمع وتنمية المصادر المعرفية بطرق مختلفة لإتاحتها للمستفيدين، ويتوقف تقييم وقياس نجاح الجامعة وتحقيق رسالتها على مدى نجاح مكتباتها وتقديمها لخدمات متميزة.

ومن هذا المنطلق ننتقل إلى الحديث عن أهمية المكتبات الجامعية، حيث أنه بالنظر إلى الطريقة التي ينمو بها قطاع التعليم العالي، تؤدي المكتبات الجامعية دوراً مهماً وصعباً في الانخراط بعمق ضمن التغييرات المستمرة في المجتمع لتقديم محتوى مادي ورقمي عالي المستوى ومن أجل تلبية متطلبات المعرفة. (Deepjyot & Kummar , 2018, p. 28)

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الأخيرة تقتني الأرصدة المعلوماتية الهامة في كل المجالات، وبحكم نهايتها المفتوحة وواجبها في الحفاظ على التقدم المعرفي ينطبق عليها المثل القائل "إنما الذاكرة المؤكدة المستمرة للفكر الإنساني"، وهو عين ما يقال عن المكتبات بصفة عامة، ولعل الإمكانيات العملية للتكامل والمثالية في عمل المكتبة لم تتحقق في الأنواع الأخرى من المكتبات، غير أن المكتبة الجامعية النموذجية يفترض أن تكون الأقرب في تحقيق هذه المثالية في كل ميادين نشاطها العلمي، على اعتبار أنها تمثل ذاكرة البشرية التي تربط بين الماضي والحاضر. (الطبع، د.ت، ص 62).

ويرى همشرى (2009، ص 66) أن المكتبة هي أهم مركز وثائقى أكاديمى للنهوض بالمؤسسات الجامعية، ويعتمد نجاح العملية التعليمية بها على وجود مكتبة متطرفة ذات نظام سليم ودقيق لتسهيل استخدام مجموعاتها، ويرجع السبب الرئيسي لهذه الأهمية للحرص

على تقديم خدمات رفيعة المستوى لأفراد المجتمع الجامعي، وعلى هذا الأساس فهي تسعى جاهدة وبصفة مستمرة لتحسين هذه الخدمات وتطويرها بما يتلاءم مع دورها الأكاديمي.

2.1.3 نشأة المكتبات الجامعية بالجزائر:

تعد المكتبات الجامعية من أقدم أنواع المكتبات، فمنذ ظهور المؤسسات الأكادémية بأشكالها المختلفة تم إلحاقها بمكتبات لمساندة مناهج التعليم والبحث العلمي، وتعود نشأة المكتبات الجامعية في الجزائر إلى سنة 1888 في فترة الاحتلال الفرنسي، أين فتحت أول مكتبة أبوابها، وذلك بعد تأسيس أول جامعة بالعاصمة بموجب القانون الصادر في 20 نوفمبر 1897، والجدير بالذكر أن عدد الطلبة الفرنسيين واليهود في هذه الجامعة فاق بكثير عدد الطلبة الجزائريين، وهو دليل واضح على أن إنشاء هذه الجامعة ومكتبتها على يد الفرنسيين، كان بغرض خدمة المصالح الإستثمارية الفرنسية وليس خدمة الجزائر. (حاج، 2018، ص 186).

ولم تكن فترة ما بعد الإستقلال بالأفضل في بدايتها، فقد كانت الأوضاع صعبة، نتيجة السياسات الإستعمارية المطبقة، خاصة بعد حرق مكتبة جامعة الجزائر سنة 1961، مما تسبب في إتلاف مخطوطات ووثائق وطنية قيمة، وكان لذلك الأثر الكبير على مسيرة المكتبات الجامعية الوطنية، وما زاد في التأثر بالنهوض بقطاع التعليم العالي، تطبيق سياسة الأولويات التي كانت متتبعة من طرف الحكومة الجزائرية آنذاك. (ksamsoora، 2007، ص 28).

وبعد سنوات قليلة من الإستقلال شرعت السياسة الوطنية تدريجياً في إنجاز عدة معاهد وجامعات نتيجة الوعي لدى القائمين على القطاع التعليمي، والعمل على تسلیط الضوء على الدور الحاسم للجامعة في تطوير المجتمع، حيث تم إنشاء ما يقارب 60 مكتبة جامعية، وذلك إحصائيات سنة 1979 وبطبيعة الحال فقد توالى بعد ذلك تأسيس المراكز الجامعية والمعاهد ورافق ذلك إستحداث المكتبات التابعة لها بأشكالها المختلفة، سواء كانت مركبة أو مكتبات الكليات والاقسام والمخابر. (بن دريدي، 2016، ص 64).

3.1.3 أنواع وأقسام المكتبات الجامعية:

1.3.1.3 أنواع المكتبات الجامعية:

يتواجد في بيئة الجامعة أنواع من المكتبات بحسب تخصص الجامعة والأقسام الموجودة بها، وهي تؤدي خدمات جليلة للباحثين سواء من داخل المؤسسة الجامعية التي تتبعها المكتبة أو من خارجها ويمكن تحديد أنواع المكتبات الجامعية فيما يلي:

1.1.3.1.3 المكتبة المركزية:

وهي المكتبة التي تتحل المركز القيادي بين بقية المكتبات الجامعية الفرعية، تقدم خدمات متميزة وحديثة للباحثين من طلبة الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس، توفر مراجع شاملة ومتخصصة قد لا يجدها الباحث في مكتبات الكليات والمعاهد، ومن أهم خصائص المكتبة المركزية أنها تتولى الإشراف والتنسيق بين المكتبات الفرعية. (إبراهيم، 2012، ص 43).

وبطبيعة الحال ينبغي أن يكون موقع المكتبة المركزية في وسط الجامعة لكي يسهل إرتياحتها، ولها مهام من أبرزها الدور الإداري المركزي بالإضافة إلى وظيفة الإقتناء الشامل لمصادر المعلومات ومن ثم التوزيع على المكتبات الفرعية التابعة لها، وكذلك الأمر بالنسبة لتوظيف المكتبيين فهو يتم على مستوى المكتبة المركزية، هذا وبالإضافة إلى مهام أخرى تتمثل في إقتراح حلول للمشكلات التي قد تواجهها المكتبات الفرعية وكذلك تسيير العلاقات بينها وبين بقية المكتبات الجامعية المماثلة، هذا وبالإضافة إلى دورها في تنظيم الفعاليات العلمية كالملتقيات وإقامة المعارض...الخ. (عميمور، 2012، ص 23).

وتماشيا مع ما تم ذكره، تعد المكتبة المركزية هي الواجهة الرئيسية لجميع المؤسسات الوثائقية التابعة للجامعة وعثابة جسر يربط ما بين هذه المؤسسات والإدارة، ويؤكد المتخصصون في المجال على ضرورة إنشاء مكتبة جامعة مركبة تنطوي تحتها كل المكتبات الخاصة بالأقسام والمعاهد التابعة لها، لتسهيل تنظيم الخدمات وإجراءات التعامل المشتركة بينها. (طالب زوقار، 2018، ص 202).

2.1.3.1.3 مكتبة الكلية:

هي نوع من المكتبات الجامعية التي تقدم خدماتها تبعاً للتخصصات الموجودة على مستوى كلية محددة، وتتيح المجال للطلبة لشغل أوقاتهم الفارغة بين الحاضرات، كما أنها توفر على الطلبة مشقة التنقل على المكتبة المركزية، لأن ذلك يتطلب وقتاً في الذهاب والإياب، ويعتبر وجود مكتبة بالكلية قراراً مناسباً للتخفيف من إكتحاظ الطلبة بالمكتبة المركزية حيث لا يمكنها إستيعاب عدد كبير من الباحثين. (التروري، الرقب والناصر، 2008، ص 144).

وقد قامت أغلب الكليات بإنشاء مكتبات تابعة لها لحفظ المصادر المرجعية كالموسوعات والمعاجم... وغيرها من المراجع المتخصصة التي تخدم الباحثين من هيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا التابعين لأقسام الكلية، وبذلك فهي تتکفل برصيد متنوع من الأوعية الفكرية التي كانت تنقل كاهل المكتبة المركزية من ناحية التنظيم والتخزين، وغالباً ما يعتمد هذا الصنف من المكتبات على وسائل حديثة في المعالجة والإسترجاع للمعلومات عن طريق الربط بشبكة الانترنت. (سعيد، 2012، ص 116)، وتمثل أهداف مكتبة الكلية في تدعيم جميع البرامج التعليمية وتطوير الدراسات البحثية المعمقة والمتقدمة، وكذلك إبلاغ هيئة التدريس بأخر المستجدات في مجال تخصصهم، أما بالنسبة لوظائفها فهي تضطلع بتوفير المصادر المرجعية كالقاموسات والأدلة حول كل جانب من جوانب الموضوعات المختلفة، والإشتراك في المجالات الدورية حول الأحداث الجارية وما إلى ذلك لتوعية مستخدميها حول محیطهم، وتجدر الإشارة إلى أن مكتبة الكلية تشرف على مكتبات الأقسام المتواجدة في مبني الكلية. (Gupta, 2012, p p.28-29)

3.1.3.1.3 مكتبة القسم:

إنشر هذا النوع من المكتبات في فترة سنوات السبعينيات، تزامناً مع توسيع الجامعات وظهور تخصصات علمية جديدة، الامر الذي نجم عنه فتح أقسام دراسية مستحدثة نتيجة للارتفاع في عدد الطلبة المسجلين، وقد أدى ذلك إلى عجز المكتبة المركزية في التكفل بالعدد الكبير للقراء والباحثين، وعليه فقد أنشأت عدة فروع تابعة للأقسام، وتم تعميدها وتطويرها حتى أصبحت تستقبل روادها من

الأساتذة والطلبة الباحثين وتقدم لهم خدمات متعددة تصب في تخصصاتهم، مما أعطى لها مكانة ودور هام في الجامعة. (المدادحة ومطلق، 2014، ص 57).

وبطبيعة الحال فإن الغاية من إنشاء مكتبات الأقسام هو خدمة تخصصات محددة للباحثين من طلبة وأساتذة القسم دون غيرهم، كما أن هذا النوع من المكتبات المصغرة يعد أكثر دقة في مواضيع معينة من المجال المعرفي عكس مكتبات الكليات والمكتبة المركزية، ويكون موقعها بالقرب من القسم لتسهيل تلبية حاجات القراء والباحثين. (عبد الغني، 2016، ص 62).

4.1.3.1.3 مكتبة المخابر البحثية:

ويتوارد هذا النوع من المكتبات على مستوى الأقسام العلمية المجهزة بالمخابر للقيام بالأعمال التطبيقية والتجارب العلمية التي تحتاج إلى متطلبات معينة كالمواد والوثائق الخاصة، وقد كان مقر مكتبات المخابر في بداية نشأتها بمكتبات الكليات، ولكن بعدها إستدعت الحاجة المستمرة إليها إلحاقها بالأقسام العلمية التي تبعها في شكل قاعات مجاورة للمخابر، وقد تطورت هذه الأخيرة وأصبحت تضم وثائق لا يمكن الإستغناء عنها خلال إنجاز التجارب البحثية. (التروري... وآخرون، 2008، ص 144).

ومن هذا المنطلق فإن خدمات مكتبة المخبر توسيع لتشمل الباحثين الذين ينتهيون للهيئات العلمية التابعة للجامعة وذلك من خلال توفير مواد علمية مختارة حسب المجالات التي يتمتع بها المخبر، ويحتوي هذا النوع من المكتبات على أهم المنشورات وملخصات النظائرات العلمية المنظمة من طرف المخبر. (مكاري، 2020، ص 63).

2.3.1.3 أقسام المكتبات الجامعية:

تعتمد المكتبة الجامعية في تحقيق رسالتها وخدمة مجتمعها على أقسام (مصالح) رئيسية مرتبطة ومتكاملة في الأعمال التي تؤديها، ويرتكز عمل هذه الأقسام على الإمكانيات المادية والبشرية للمكتبة، وعموماً تمثل هذه الأقسام في العناصر المعاونة:

1.2.3.1.3 قسم التزويد:

وهو القسم المسؤول على عملية الإقتناء وتوفير متطلبات القراء والباحثين من مصادر المعلومات المختلفة، وفضلاً عن ذلك يعتبر قسم التزويد من أهم أقسام المكتبة لأنها تمثل الواجهة للخدمات الغير مباشرة بالمكتبة. (كساسرة، 2007، ص 37).

وفيما يخص وظائف قسم التزويد فهي تشمل وضع سياسة واضحة لكل الإجراءات المتبعة ودراسة مجتمع المستفيدين لمعرفة خصائصه الثقافية والاجتماعية..، وكذلك إختيار الإنتاج الفكري المناسب وتوفيره عن طريق الشراء أو التبادل أو الإهداء، ويتم ذلك بعد الإطلاع على مقتراحات القراء بمختلف مستوياتهم، هذا وبالإضافة إلى وظائف أخرى كإرسال طلبات الشراء، تسجيل المواد المكتبية، إصدار النشرات الإعلامية حولها... الخ. (التروري، وآخرون، 2008، ص 204).

2.2.3.1.3 قسم الفهرسة والتصنيف (الإجراءات الفنية):

ويعتبر من الأقسام المهمة في المكتبة الجامعية وخاصة منها المركبة، حيث يقوم الموظفون في هذا القسم بفهرسة وتصنيف الأوعية الفكرية الواردة للمكتبة حسب الاختصاصات وحسب نوع التصنيف المتبعة في المكتبة، وذلك لتسهيل إسترجاعها من طرف المستفيد. (الخالدي، 2017، ص 237).

ومن أهم وظائف قسم الفهرسة والتصنيف هي إختيار قواعد الفهرسة المناسبة وإدخال بيانات الأوعية إلى الفهرس الآلي وتدقيقها، بالإضافة إلى إختيار رؤوس الموضوعات، وبعد إتمام المعالجة الفنية يتم تحويل المواد المكتبية إلى قسم الإعارة. (التروري، آخرون، 2008، ص 206).

3.2.3.1.3 قسم الإعارة:

يعد قسم الإعارة أهم وجهة بالنسبة للطلبة والباحثين من مختلف التخصصات لأنه المركز الرئيسي الذي يتلقى فيه المستفيد ما يطلبها من مواد المعلومات بشكل مباشر، من خلال الموظفين في هذا القسم. (كساسوة، 2007، ص 37).

وتحدر الإشارة إلى أن قسم الإعارة يختص بعده وظائف تتلخص فيما يلي: (التروري، آخرون، 2008، ص 207).

- وضع سياسة واضحة لنظام الإعارة وتدريب الموظفين بالقسم على الإجراءات الالزمة.
- إصدار البطاقات المكتبية الخاصة بالمستفيدين.
- توفير خدمات الإعارة الداخلية والخارجية وتحديدها، والمساهمة في إعداد الببليوغرافيات.
- توفير متطلبات القراءة والجو المناسب للبحث والهدوء في قاعات المطالعة.
- القيام بوظيفة الحجز للوثائق ومتابعة الكتب المتأخرة، مع تفزيذ كل التعليمات الخاصة بذلك.
- تزويد الإدارة بالإحصائيات حول عمليات الإعارة والتعاون مع بقية الأقسام في الخدمات المكتبية المختلفة.
- وضع إتفاقيات حول التعاون مع المكتبات الأخرى في عمليات الإعارة للمواد المكتبية.

4.2.3.1.3 قسم المراجع:

وهو من أهم أقسام المكتبة، يحتوي على المصادر المرجعية التي تشمل الموسوعات والأطاليس بالإضافة إلى الأدلة والإحصائيات وغيرها من الكتب المرجعية التي تنظم على الرفوف ويستفيد منها الباحثون داخل القسم من خلال إجابات الموظفين على الأسئلة والإستفسارات المطروحة. (الخالدي، 2017، ص 136).

وبطبيعة الحال يقوم قسم المراجع بجملة من الوظائف التي لا تقل أهمية عن وظائف الأقسام الأخرى بالمكتبة، وتشمل هذه الأخيرة وضع سياسة مكتوبية للقسم وتعديلها كل فترة مناسبة، تكوين لجنة للمشاركة في إختيار المراجع العربية والأجنبية الالزمة من عدة جهات بما في ذلك قسم التزويد، إعداد القوائم الببليوغرافية، الحرص على استخدام المراجع داخل القسم وتقديم خدمة التصوير،

بالإضافة إلى الرد على الأسئلة المرجعية وتدريب المستفيدين على طرق الاستفادة من المراجع. (الترتوري، وآخرون، 2008، ص 208).

وإسنادا إلى ما سبق لا بد من الإشارة إلى كون الأقسام (المصالح) المذكورة أعلاه للمكتبة الجامعية قابلة للتغيير والتجدد من مكتبة لأخرى، وذلك حسب حجم المكتبة وروادها ومن جهة أخرى حسب التطورات التي تفرضها التكنولوجيا الحديثة، والتي تتأثر بما المكتبة الجامعية، خاصة بالنسبة إلى حذف مصلحة ما أو إستحداث قسم جديد بسبب ظهور خدمات جديدة. (مكي، 2020، ص 85).

4.1.3 أهداف المكتبة الجامعية ووظائفها:

1.4.1.3 أهداف المكتبة الجامعية:

من البديهي أن أهداف المكتبة الجامعية موازية لأهداف الجامعة ورسالتها باعتبارها واحدة من النظم الفرعية الأكثر صلة ببرامجها الأكادémie والبحثية، ولتحديد الغرض من مكتبة الجامعة يجب على المرء أولاً أن يكون لديه فهم عميق للدور الرائد للجامعة في المجتمع، والذي يؤثر على الجوانب الثقافية والتعليمية، حيث توفر الجامعة للطلاب المعرفة التي يحتاجونها لتحسين الأداء الأكادémie وتطوير شخصياتهم وإعدادهم للعمل في المستقبل. (عميمور، 2012، ص 19).

ومناشيا مع ما تم ذكره تقوم المكتبات الجامعية بدور بارز وفعال وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

1.1.4.1.3 مساندة العملية التعليمية:

تهدف المكتبة الجامعية أساسا إلى مساندة العملية التعليمية وتقديم خدمات داعمة لبرامج الدراسات الجامعية سواء في طور التدرج أو على مستوى الماجستير والدكتوراه، وذلك من خلال توفير وسائل المعرفة الالزامية في شكلها المطبوع والإلكتروني لدعم المناهج الدراسية من تطبيقات ومحاضرات ملبيـة بذلك حاجات المستفيدين، وهذا يجعل المكتبة تشكل قوة تعليمية فاعلة تسهم إسهاما بالغا في تحقيق الهدف التعليمي للجامعة، ومن المعلوم أن ترکيز الجامعة و لاسيما على التعلم الذاتي المستمر للطلاب يحتاج إلى الإعتماد على ما تقدمه المكتبة من مصادر حديثة في هذا المجال. (همشري، 2009، ص 67).

2.1.4.1.3 تشجيع البحث العلمي ودعمه:

البحث العلمي هو الوظيفة الأساسية للجامعة، لأن الباحثين من أفراد هيئة التدريس يقومون بإعداد بحوثهم النظرية والتطبيقية التي يساهمون بها في إثراء حقول المعرفة البشرية، ويتحصلون من خلالها على الترقيات العلمية، وتعتبر البحوث الأكادémie أداة إبتكار لتحقيق التنمية وهي أحد متطلبات العملية التعليمية مثل إعداد رسائل الماجستير والدكتوراه في مرحلة الدراسات العليا، وكذلك إعداد التقارير البحثية الالزامية لطلبة المراحل الأولى من الدراسات الجامعية. (دياح، 2021، ص 65).

3.1.4.1.3 خدمة المجتمع:

تميز المكتبات الجامعية بمنزلة مستمددة من أهمية دور الجامعة في المجتمع، وهو خدمته والمساهمة في تقدمه وتطويره من خلال إعداد إطارات بشرية مؤهلة لتلبية حاجاته من المهنيين في مختلف الميادين، وما تقوم به من بحوث ومن تنوع جمهور المستفيدين، كما أنها تخدم قئات مهمة في المجتمع من داخل الجامعة وخارجها، باعتبارها الركيزة الأساسية لبناء قاعدة متينة لصناعة معلومات علمية وتقنية يمكنها تسريع عملية تنمية المجتمع بشكل فعال. (همشري، 2009، ص 69).

2.4.1.3 وظائف المكتبة الجامعية:

لا تختلف وظائف المكتبة الجامعية كثيراً عن أهدافها لأنها ذات مغزى واحد وتسير في نفس الإتجاه وهو خدمة وتحقيق رسالة الجامعة، وهي وظائف ديناميكية تتوسع على عدة مستويات.

وبناء على ما سبق من أهداف التي تسعى المكتبة الجامعية لتحقيقها، فإنه ينبغي عليها أن تؤدي مجموعة من الوظائف الأساسية أهلهـا: إدارة وتنمية المجموعات المكتبية كما ونوعاً وتجهيزها لضمان وتسهيل قيام الجامعة بهاـمها في التعليم والبحث، كما تضطلع المكتبة بتقديم الخدمات والإرشاد المكتبي للرواد الذين تتـبـعـهمـ حاجـاتـهمـ المـعـلـومـاتـيـةـ وـتـحـصـصـاتـهمـ، وـعـلـيـهـ يـجـبـ الـأـخـذـ بـالـحـسـبـانـ تـجـسـيدـ التـعـاـونـ وـالـتـنـسـيقـ بينـ المـكـتـبـاتـ عـلـىـ الـمـسـتـوـىـ الـوـطـنـيـ وـخـارـجـهـ وـذـلـكـ لـلـإـفـادـةـ مـنـ مـصـادـرـ الـمـعـلـومـاتـ وـالـمـشـارـكـةـ وـالـإـسـهـامـ فـيـ نـجـاحـ شـبـكـاتـ الـمـعـلـومـاتـ الـوـطـنـيةـ. (بدر وعبد الهادي، 2001، ص 31).

وتلخص عميمور (2012، ص 20) وظائف المكتبة الجامعية في النقاط التالية:

- ✓ الحصول على مصادر المعلومات المتـوـعـةـ فيـ مـخـلـفـ الـمـجـالـاتـ، وـهـذـاـ بـعـدـ عـلـيـهـ إـلـيـخـيـارـ وـمـنـ ثـمـ اـقـتـائـهـاـ عـنـ طـرـيقـ الشـرـاءـ أوـ التـبـادـلـ أوـ غـيرـهـاـ مـنـ طـرـقـ التـزوـيدـ.
- ✓ العمل على تنظيم وصيانة المجموعات وتمكين المستفيدين من باحثين وإداريين من الإعارة الداخلية والخارجية وربطهم بالمعلومات الحديثة من خلال شبـكـاتـ الـمـعـلـومـاتـ وـالـأـنـتـرـنـتـ.
- ✓ تحـيـةـ الـظـرـوفـ الـمـلـائـمـةـ لـلـدـرـاسـةـ وـالـبـحـثـ وـضـمـانـ الـأـجـوـاءـ الـصـحـيـةـ الـلـازـمـةـ لـذـلـكـ.
- ✓ حـفـظـ الـبـحـوثـ وـالـدـرـاسـاتـ الـجـامـعـيـةـ الـهـامـةـ الـمـنـتـجـةـ مـنـ طـرـفـ مجـتمـعـ الجـامـعـةـ وـالـإـلـعـاـمـ عنـهـاـ مـنـ خـلـالـ الـمـسـتـخـلـصـاتـ وـالـبـلـيـوـغـرـافـيـاتـ، كـمـاـ تـقـومـ الـمـكـتـبـةـ بـنـشـرـ الـأـعـمـالـ وـالـدـرـاسـاتـ الـمـتـمـيـزةـ.
- ✓ تـدـرـيـبـ الـبـاحـثـينـ الـمـتـخـصـصـينـ فـيـ عـلـمـ الـمـكـتـبـاتـ وـالـمـعـلـومـاتـ حـوـلـ إـسـتـخـدـامـ الـمـعـدـاتـ وـالـتـقـنـيـاتـ الـمـدـيـنةـ لـعـالـجـةـ الـمـعـلـومـاتـ، وـكـذـلـكـ إـلـاءـ الـمـحـاـضـرـاتـ وـتـنـظـيمـ الـمـلـتـقـيـاتـ الـفـعـالـةـ فـيـ الـجـالـ.

5.1.3 خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية:

لقد زادت الحاجة إلى استخدام المكتبة للحصول على الأساس تعد المكتبة الجامعية أهم وسيلة لإتاحة خدمات المعلومات بالنسبة لطلبة التعليم العالي وتحقق ذلك من خلال تجسيد مستلزمات بشرية مؤهلة ومادية لتقديم المعلومات بشكل منظم، دقيق وسريع، وتعتبر خدمات المعلومات الجسر والوسط بين ما ينشر في العالم من معلومات وبين المستفيد. (وضحي، 2015، ص 24).

1.5.1.3 تعريف خدمات المعلومات:

ويقصد بخدمات المعلومات حسب المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات أنها: "مساعدة شخصية يقدمها أخصائيو المراجع للمستفيدين من المكتبة للبحث عن المعلومات". (الشامي وحسب الله، 1988، ص 572).

ويعرفها حشمت قاسم " بأنها الناتج الذي يحصل عليه المستفيد من المعلومات والذي يأتي نتيجة التفاعل بين ما يتتوفر لأجهزة المعلومات من موارد مادية وبشرية، فضلا عن تنفيذ بعض العمليات والإجراءات الفنية وترتبط هذه الخدمات بطبيعة نشاط المستفيدين وأنماط احتياجاتهم إلى المعلومات". (العتابي والخالدي، 2014، ص 8).

2.5.1.3 أقسام خدمات المعلومات:

تنقسم خدمات المعلومات في المكتبات بشكل عام إلى:

1.2.5.1.3 خدمات فنية (غير مباشرة):

ويشمل هذا النوع من الخدمات بعد الفن، أي جانب المعالجة الفنية للوثائق من تصنيف وفهرسة وتكشيف واستخلاص من خلال تطبيق المعايير الموحدة واستعمال التكنولوجيا واعتماد البرمجيات الوثائقية، حيث ينتج عنها أدوات استرجاعية معلوماتية من فهارس وكشافات ومستخلصات وأدلة، والعمل على إخراجها في الشكل الورقي أو الإلكتروني، هذا وبالإضافة إلى خدمات التزويد وصيانة الوثائق الهامة من ترميم وتحليل. (طالبي، د.ت، ص 227).

2.2.5.1.3 خدمات المستفيدين (خدمات مباشرة):

وهي النتيجة النهائية التي يحصل عليها المستفيدين من المعلومات وتعتمد هذه الخدمات على نشاط المستفيدين وأنماط احتياجاتهم إلى المعلومات، أي أن كل خدمة من خدمات المعلومات تهدف إلى مساعدة المستفيدين على تخطي عقبة من العقبات التي وضعها النمو الهاي للمعلومات في طريقهم". (النوايسة، 2000، ص 144). واستنادا إلى ما سبق فإن خدمات المستفيدين تنقسم بدورها إلى شكلين وهما:

✓ خدمات تقليدية: وتمثل هذه الخدمات في إعارة المراجع المطبوعة سواء من خلال الإعارة الخارجية أو من خلال التمكين من الإطلاع في قاعات المطالعة، الخدمة المرجعية التي يقدمها المكتبي للإجابة عن أسئلة المستفيدين عن طريق الاستعانة بالمصادر المرجعية كالقاميس والمعاجم...الخ، بالإضافة إلى خدمة التصوير والإستنساخ، خدمات الإرشاد والتوجيه، خدمات الدوريات وغيرها. (دياح، 2021، ص 70).

✓ خدمات حديثة (رقمية): وهي خدمات بزت مع التحول التقني في الإتصال المركز على الأنترنت، حيث ظهرت الخدمات الرقمية ومن أهمها الإحاطة الجارية والبث الإنتقائي للمعلومات، الفهرس الإلكتروني، الإتصال المباشر بقواعد البيانات، خدمات تسويق المعلومات، خدمات التعليم عن بعد. (همشري، 2009، ص 81).

✓ خدمات أخرى (إعلامية): تضطلع المكتبة الجامعية بخدمات أخرى لفائدة مجتمعها وتحقيق دورها الريادي ضمن الجامعة ومن أهم هذه الخدمات نذكر: (دياح، 2021، ص 71).

- إقامة معارض الكتب الصادرة حديثا، كما تشارك في معارض لجهات أخرى.
- تنظيم أيام دراسية وملتقيات وطنية ومؤتمرات دولية.
- إجراء مسابقات ثقافية في مختلف التخصصات، وإلقاء المحاضرات العلمية.
- طباعة الكتب والدراسات الجامعية ونشر نتائج البحوث.
- مناقشة بعض الرسائل والأطروحات العلمية والتعليم عن بعد.

3.5.1.3 العوامل المؤثرة في تقديم الخدمة المكتبية:

تتأثر الخدمة المكتبية من حيث مستواها وجودتها بجموعة من العوامل التي تجعل سيرها يتم بالشكل المناسب وتشمل تلك العوامل العناصر الآتية: (طالب زوقار، 2018، ص 199).

✓ رواد المكتبة: ينقسم رواد المكتبة من المستفيدين إلى فئات ويتختلف من مكتبة لأخرى خاصة في مجال المستوى العلمي والثقافي ومتوسط أعمارهم، وعليه فإن الخدمة المكتبية ينبغي أن تتناسب كل فئة من فئات المستفيدين.

✓ حجم المكتبة: ويعتبر من العناصر الهامة في تحديد الخدمات المكتبية من حيث المساحة والجموعات المكتبية، فكلما كانت المكتبة أكبر تطلب ذلك خدمات أكثر.

✓ أهداف المكتبة: حيث لا يمكن تحقيقها إلا عن طريق برامج المكتبة ونشاطاتها المتمثلة في الخدمات التي تقدمها.

✓ نوع المكتبة: تختلف الخدمات المكتبية بحسب نوع المكتبة وإمكاناتها وتوجهاتها.

✓ المكتبيين: كلما كانت مؤهلاتهم وثقافتهم عالية وعدهم كبير، كلما يستدعي ذلك تقديم خدمات أكثر وأفضل.

✓ عوامل أخرى: وتشمل المجال الاقتصادي، الاجتماعي، الديني..، بالإضافة إلى تطور الاتصالات حيث ينفاوت التأثير حسب خصائص كل بلد.

6.1.3 خصائص ومقومات المكتبات الجامعية الناجحة:

* الخصائص:

تساهم المكتبات الجامعية بشكل فعال في تنمية المجتمع من خلال مخرجاتها وما تتوفره من مصادر متنوعة وخدمات للباحثين وكذا من نشر للبحوث العلمية، وعليه فإن هذه الأخيرة تميز بمجموعة من السمات والخصائص التي تجعلها مختلفة عن بقية المكتبات الأخرى ومن أهم هذه الخصائص ما يلي: (طالب زوقار، 2018، ص 190).

- مجموعات مكتبة ضخمة، حيث تحتوي بعض المكتبات الجامعية على كم هائل من مصادر المعلومات التي تصل إلى المليون من المقتنيات.

- تنوع أشكال الأوعية الفكرية بين ما هو تقليدي والإلكتروني.

- تغطية موضوعات متعددة وأكثر إختصاصا في المعرفة البشرية، فالمكتبة الجامعية المركزية تقتني المصادر في موضوعات شاملة، في حين تضم مكتبات الكليات والمعاهد مصادر في موضوعات دقيقة ومناسبة للأقسام التابعة لها.

- تتميز بأهداف متنوعة: تعليمية، بحثية وثقافية.

- الإعتماد بشكل مكثف على النظم الآلية وشبكة الأنترنت في الخدمات والإتصالات وأغلب نشاطات المكتبة.

* المقومات:

يتطلب وجود مكتبة جامعية ناجحة في تحقيق أهدافها وأهداف الجامعة التي تنتهي إليها، توفر مجموعة من المقومات الأساسية التي تجعلها تؤدي دورها بفعالية في المنظومة الأكاديمية وتمثل هذه المقومات في العناصر التالية:

■ الموقع والملبي:

يرتبط مبني المكتبة إرتباطا وثيقا بأهدافها ورسالتها وكذلك جمهور مستفيديها، وعليه فإن تصميم مبني المكتبة الجامعية الحديثة ينبغي أن يناسب إمكانية أداء النشاطات في المكتبة بمستوى عالي، دون هدر لوقت وجهد للموظفين داخل المكتبة والمستفيدين، ولذلك يجب الأخذ بالحسبان توفير مساحات ملائمة ومتقاربة لأقسام العمليات الفنية كالتزود، الفهرسة، التصنيف بالإضافة إلى المساحات

الخاصة بالخدمات البيبليوغرافية، وقاعات المطالعة الخاصة بكل الأطوار وكذا هيئة التدريس، كما يجب تحصيص مساحة واسعة ومرنة للمخازن توفر على شروط الحفظ. (بدر وعبد الحادي، 2001، ص 35).

وبطبيعة الحال من الضروري أن يكون مبني المكتبة يطابق المعايير والمواصفات الدولية، خاصة من ناحية الموقع والتنظيم الداخلي، كتحصيص فضاءات مرنة قابلة للتكيف، تسمح بإحداث التغييرات بسهولة، وكذلك توفير الفضاءات المخصصة لتكنولوجيا المعلومات وتجهيزاتها... وغيرها من المعايير والمبادئ التي يجب مراعاتها يدقة. (دياح، 2020، ص 66).

■ الموارد البشرية المؤهلة:

ما لا شك فيه أن القوى العاملة في المكتبات تمثل ركيزة أساسية في تحديد مستوى الخدمة المكتبية وتطويرها لتحقيق أهداف المكتبة، ويتأثر عدد وطبيعة العاملين بالمكتبة ببعض العوامل التي تشمل حجم المجتمع الذي تقدم له المكتبة خدماتها، ونوعية المستفيدين الفعليين من تلك الخدمات، وبعض العوامل الأخرى المتمثلة في طبيعة وحجم الجموعات المكتبية ونسبة النمو السنوي لها، وكذلك النشاطات التي تقيمها المكتبة كالملتقيات والمحاضرات وغيرها من البرامج. (عميمور، 2012، ص 26).

■ الميزانية (متطلبات مالية):

يعتبر تحصيص الموارد المالية المناسبة للمكتبة الجامعية أحد أهم المقومات القاعدية لكي يتمكن مدير المكتبة من تسيير المهام الموكلة إليه ولبقية الأفراد العاملين بشكل مناسب، كما ينبغي أن تكون الميزانية ملائمة للتغيرات المستمرة في المجال ومحاطة لها مسبقاً، وذلك من أجل إقتناء المواد المكتبية و التجهيزات الالزمة للعمل، وتحصيص مبالغ للإشتراك في الدوريات وتقديم الخدمات للمجتمع الجامعي، وفضلاً عن ذلك لابد من توخي الدقة في مراعاة إحتياجات المكتبة عند وضع الميزانية وتسييرها وذلك لخلق الموازنة في تلبية إحتياجات الأقسام والخدمات المكتبية الفاعلة فيها. (مكاني، 2020، ص 70).

وتجدر الإشارة إلى أن ميزانية المكتبة يمكن أن تأخذ الشكل العادي، بحيث يتم توزيع مخصصات الأجر الموظفين، وإجراءات تمية الجموعات وغيرها، حيث يتم تنظيمها في بنود مرفقة بمبررات هذا الإنفاق، كما يمكن أن تأخذ الميزانية أشكالاً أخرى، كتلك المتعلقة بخطة المكتبة والأداء، حيث تتعلق الأولى بالمشروعات التطويرية المستمرة للخططة الخاصة بخدمات المستفيدين والخدمات الفنية، أما ميزانية الأداء فهي مرتبطة ببيانات تنفيذ الوظائف، وتكون مقسمة حسب وحدات العمل، وترتبط تلك البيانات بكمية المصادر المطلوبة، عدد الكتب المفهرسة، ساعات العمل. (بدر وعبد الحادي، 2001، ص 174).

■ الجموعات المكتبية:

يعتبر رصيد المكتبة المحرك الأساسي الذي تدور حوله نشاطات وخدمات المكتبة، وبناء على ذلك ينبغي الاهتمام به والحفظ عليه بشكل كافي من خلال الطرق العلمية والوسائل المساعدة في ذلك، ويكون رصيد المكتبة من الشكل المطبوع والإلكتروني، ويشمل

ثلاث جمومعات تمثل في المصادر المرجعية كالمعاجم، الموسوعات، الكشافات... وهي أهم مجموعة لدورها الجوهرى في قيادة الباحث لما يبحث عنه من معلومات، وتضم المكتبة أيضاً رصيداً متنوعاً للتخصصات لتدعم المناهج الدراسية وآخر يتمثل في الاعمال البحثية كمذكرات التخرج وأطروحات الدكتوراه ومواد بحثية أخرى لطلبة الدراسات العليا. (دياح، 2020، ص 68)، ولابد من التأكيد على أن جمومعات المكتبة التي يتم إقتناها، يجب أن تكون متوازنة وشاملة، وغنية بالمصادر الحديثة، وبعدة لغات وأشكال من أجل الإستجابة لمتطلبات المستفيدين المتنوعة من المعلومات. (عميمور، 2012، ص 36).

■ المستفيدين من المكتبة:

تحظى المكتبات الجامعية بمجتمع متميز من المستفيدين، يختلف عن باقي المستفيدين من المكتبات الأخرى باعتباره مجتمع أكاديمي بمستوى علمي وثقافي راقي، كما أنه متخصص وله إحتياجات معلوماتية متعددة وديناميكية، ويكون هذا المجتمع من: (التروري وجويحان، 2009، ص 157).

- طلبة مستوى ليسانس وماجستير / ماستر بمختلف تخصصاتهم العلمية.

- الأساتذة المحاضرين والمطبقين من مختلف الأقسام بالجامعة.

- أعضاء الهيئة الإدارية وموظفو المكتبة في مختلف الوحدات.

- جمهور الباحثين وطلبة الدراسات العليا سواء من داخل الجامعة أو خارجها.

- بعض الأفراد من المجتمع المحلي.

■ السياسات:

لإنشاء مكتبة جامعية وتسييرها، ينبغي وجود سياسات للمحافظة على موارد المكتبة، ولكي تؤدي المكتبة رسالتها المأهولة يجب إتباع السياسات الآتية: (حجازي، 2015، ص 26).

- سياسات خاصة بالعاملين، وذلك ياتي لواحد أو دليل عمل لتحديد مسؤوليات الموظف وحقوقه بشكل واضح ويتماشى مع المعايير المتعارف عليها.

- سياسات خاصة بإدارة المقتنيات، حيث يجب أن تتضمن ما يمكن إقتناه من مصادر مطبوعة أو إلكترونية، وتبين الإحتياجات الفعلية الخاصة بالقرارات التعليمية، على أن يدرج ذلك في ميزانية المكتبة.

- سياسات أخرى تابعة لإدارة المقتنيات وتشمل تقرير طرق الإقتناه، متابعة الموردين، مسؤولية الحفاظ على المقتنيات، إشراك الأساتذة في عملية الإختيار، إتاحة الدوريات الإلكترونية، الجرد السنوي للمجموعات...الخ.

7.1.3 الإطار القانوني والتشريعي للمكتبات الجامعية:

كأي مؤسسة في المجتمع تستند المكتبات الجامعية إلى نصوص قانونية تحكم سيرها، وتفيد على وجودها الفعال ودورها الريادي في الجامعة، وتحكم نمط العلاقات بين العاملين فيها، وكذلك العلاقات مع المستفيدين، ومن جهة أخرى فإن تلك النصوص القانونية تضمن عدم التداخل بين المهام والتوزيع المناسب لها في وحدات المكتبة. (مكافي، 2020، ص 60).

وانطلاقاً مما سلف، لابد من التأكيد على أن التشريع في أنظمة المكتبات الجامعية يعتبر أداة ضرورية لضمانها على اعتبار كونه يوفر القواعد والأسس لإدارة مصالح هذه المؤسسة ومجتمعها من خلال ضبط عمليات التنظيم والتسيير، كما أن النصوص القانونية يتم بموجبها تحديد مجال العلاقات: بين المكتبة الجامعية والجامعة التابعة لها، بين الموظفين، بين المكتبة والمستفيدين، وتتجلى أهمية الإطار القانوني للمكتبات في بيان أداء العاملين والخدمات وترقيتها وتطويرها، وضبط التنظيم الإداري لها، وعلى خلاف ذلك فإن غياب الإطار القانوني أو نقصه يشكل عائقاً في سير وتقدير هذه المؤسسات. (طالب زوقار، 2018، ص 214).

8.1.3 تكنولوجيا المعلومات في المكتبات الجامعية:

ما لا شك فيه أن المكتبات الجامعية تخضع لسلسلة من التغيرات باستمرار، وذلك نتيجة للتأثير بالتحولات التقنية والإجتماعية وغيرها في محيطها، مما يلزمها بضرورة التأقلم مع هذا المحيط والمحافظة على دورها فيه، وفي هذا الصدد أدت تلك التغيرات التقنية والعلمية الحديثة في المجتمع إلى تطوير هذه المؤسسات الأكاديمية التعليمية وتحويلها إلى شبكات معلومات متقدمة، لتحقيق متطلبات الباحثين وخدمتهم بشكل يتناسب مع الإتجاهات المعاصرة التي ترتكز أكثر على معطيات تكنولوجيا المعلومات التي أدت إلى النمو السريع في إنتاج ونشر مصادر المعلومات. (مكافي، 2020، ص 105).

1.8.1.3 مفهوم تكنولوجيا المعلومات في المكتبات:

يعرف المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات تكنولوجيا المعلومات بأنه "مصطلح يستعمل للدلالة على المجالات المتصلة بالتجهيز الآلي للمعلومات... و مجال يتضمن بنية وتركيب وخصائص المعلومات والإتصالات ونظرية وطرق نقل المعلومات وتنظيمها وتخزينها واسترجاعها وتقييمها وتوزيعها، كما يشمل نظم وشبكات المعلومات وعمليات وأنشطة المعلومات التي تمثل الوسيط بين مصدر المعرفة والمستفيد منها". (الشامي وحسب الله، 1988، ص 569).

"تكنولوجيا المعلومات هي مجالات المعرفة العلمية والتكنولوجية والهندسية، والأساليب الإدارية المستخدمة في تناول ومعالجة المعلومات وتطبيقاتها، وهي تفاعل الحاسوبات الآلية والأجهزة مع الإنسان، ومشاركتها في الأمور الاقتصادية والإجتماعية والثقافية". (شفيق جبار، 2014، ص 45).

كما يشير مفهوم تكنولوجيا المعلومات في المكتبات إلى أنها كافة أنواع الأجهزة والبرامج وغيرها من التقنيات المتقدمة للإتصال التي تستخدم من طرف الموظفين بالمكتبة والمستفيدين منها، في تجهيز وхран واسترجاع المعلومات. ومن خلال هذا التعريف فقد أصبح المفهوم الجديد للمكتبة يعتمد على متابعة المعلومات والإستفادة منها في شكل إلكتروني بالإعتماد على ركائز تقنية متينة. (المدادحة ومطلق، 2014، ص 96).

وفي نفس السياق فإن تكنولوجيا المعلومات هي تقنية تقوم على أربعة ركائز أساسية تتمثل في أجهزة الحواسيب التي تعمل على التخزين والتجهيز بسرعة فائقة للمعلومات واسترجاعها، شبكات الإتصال عن بعد لبث المعلومات عبر مختلف الروابط الإتصالية، مصادر المعلومات اللاورقية أي الإلكترونية وأخيراً المورد الأساسي وهم الأفراد من مصممين وميرين الذين يتحكمون في تسيير العناصر الثلاثة السابقة. (شفيق جbara، 2014، ص 45).

2.8.1.3 أسباب إستخدام تكنولوجيا المعلومات في المكتبات الجامعية:

من أهم الأسباب التي دفعت المكتبات الجامعية إلى التوجه نحو إستخدام تكنولوجيا المعلومات في بيئتها ما يلي: (عيون السود، 1997، ص 87-88).

- نمو الإنتاج الفكري بكثافة وزيادته سنوياً، مما دفع بالمكتبات إلى التوجه نحو إدخال تكنولوجيا المعلومات في أعمالها.
- أدى التقدم العلمي والاجتماعي والحضاري إلى تغيير في طبيعة الحاجة إلى المعلومات، ومن جهة أخرى إزدواجية التخصصات العلمية وظهور فروع دقيقة لهذه التخصصات، وبالتالي أصبح التركيز على المعلومة بدلاً من الكتاب.
- التحول نحو إنشاء مكتبات متخصصة تلتحق بكل جامعة أو معهد وإمدادها بالمصادر التي تخدمها.
- تحسين الخدمات المعلوماتية الحالية للمكتبة، لاسيما بالنسبة للدوريات العلمية، والإستفادة من بنوك المعلومات.
- الاقتصاد في المصروف وت تقديم خدمة أفضل بتكليف أقل والإستغناء عن إقتناء الجموعات التقليدية باهظة الثمن.
- القضاء على مشكل نقص المساحة السائد في أغلب المكتبات، بغض النظر عن حجمها.

3.8.1.3 تأثير تكنولوجيا المعلومات على مهام المكتبي والخدمات المكتبية

لقد مر تطور تكنولوجيا المعلومات في المكتبات بتحولات تقنية أو ما يسمى بالثورات الثلاث التي شهدتها العالم، والمتمثلة في ثورة الحاسوبات، ثورة المعلومات وثورة الاتصالات التي غيرت من طابع المكتبة، فمن المكتبة التقليدية والمصادر المطبوعة إلى المكتبة المحسوبة (الإلكترونية). (مكافي، 2020، ص 107).

وبطبيعة الحال فقد أثرت هذه الثورات على كل مجال من مجالات نشاط المكتبات الجامعية، خاصة في كونها تتيح فرصة لتقديم خدمات المعلومات ذات القيمة المضافة والوصول إلى مجموعة واسعة من موارد المعلومات الرقمية للمستفيدين، وعلاوة على ذلك تستخدم

المكتبات الجامعية تكنولوجيا المعلومات والإتصال الحديثة لأقمنة وظائفها الأساسية وتنفيذ تعاون فعال بين شبكات مشاركة الموارد، وتنفيذ برامج بناء القدرات لمستخدمي المكتبة، وعليه فقد غيرت تكنولوجيا المعلومات طرق تخزين المعلومة ونشرها بشكل كبير. (Onuoha, & Obialor, 2015, p. 52-53)

وتمثلت مظاهر تأثير تكنولوجيا المعلومات في الجوانب الآتية:

1.3.8.1.3 تأثيرها على مهام المكتبي:

بعد المكتبي العامل في المكتبات الجامعية الحديثة عنصرا هاما له مكانة متميزة عن تلك التي كان يشغلها في المكتبة التقليدية، وأصبح لديه أدوار مختلفة وجديدة، كما أن تسميته تغيرت من المكتبي إلى "إختصاصي المعلومات" الذي يتعامل مع المعلومة الرقمية وليس المطبوعة، وعليه يتطلب منه ذلك مواصفات تمثل في إمتلاك مهارات الإتصال المكتوب والمسموع، القدرات التنظيمية الفعالة، الإلتزام والجدية في خدمة المستفيدين، القدرة على إدارة الفريق، إتقان لغة أجنبية أو أكثر، الخبرة الكافية في التعامل مع البرمجيات الحاسوبية والشبكات، إدارة قواعد البيانات على الخط، كما يجب أن تكون له مهارة التعليم الذاتي المستمر والقدرة على مواكبة التطورات المستمرة في مجال المعلومات وتقنياتها. (مكافي، 2020، ص 119).

ولعل أبرز المهام التي أصبحت ملزمة لأخصائي المعلومات تمثل في: (التروري وجويحان، 2009، ص 177-178).

- إستكشاف المعلومات المناسبة والمنظمة وتحديدتها واسترجاعها عبر الأنترنت لمساعدة المستفيدين في الحصول عليها.
- التعليم والشقيف، أي أن يكون أخصائي المعلومات متمنكا من القيام بورشات عمل وإعداد أدلة إرشادية لإكساب المستفيدين مهارات إسترجاع المعلومات والكفاءة في البحث.
- تصميم موقع الويب لنشر المعلومات الهامة لخدمة المستفيدين.
- يؤدي أخصائي المعلومات دور الوسيط في بعض العمليات المعقّدة نيابة عن المستفيد، كتنزيل البرامج أو إجراءات البحث المتقدم التي تحتاج إلى شرح مطول.
- مساعدة المستفيد في تقييم المعلومات الرقمية المطلوبة، حسب المعايير المتبعة.
- الفهرسة والتكتشيف للمقالات وأجزاء الكتب المتاحة على شبكة الأنترنت والتي لها ارتباطات تشعبية.
- يقدم أخصائي المعلومات المشورة حول خدمات المعلومات الرقمية، والقضايا المتعلقة بها من تخطيط وسياسات للجهات المختصة بذلك.

2.3.8.1.3 تأثيرها على الخدمات المكتبية:

تحرص المكتبات الجامعية على التميز في خدمة المستفيدين منها، لاسيما مع وجود المنافسة الشديدة بين المكتبات، وكذلك تزايد الحاجة إلى المعلومات المتعددة والخدمات الحديثة، لذلك عملت المكتبات الجامعية على حوسنة خدماتها وقامت بتطوير نظم محلية

تسهيل الإتصال المباشر، وبناء شبكات معلومات للإتصال داخلياً، وكذلك الإشتراك في قواعد بيانات عالمية للإستفادة من خدماتها المعلوماتية، وتجدر الإشارة إلى أن الخدمات المكتبية الحديثة مربطة أكثر بشبكة الأنترنت، لكونها أسرع قناة لمشاركة مصادر المعلومات وتنميتها والوصول إلى الفهارس الموحدة للبحث فيها من خلال الوصول الحر للمعلومات عن بعد، وبذلك يستطيع المستفيد الولوج إلى مصادر المعلومات وفق شروط معينة، وتصفح النصوص الكاملة للمقالات والمراجع الإلكترونية عن طريق حواسيب شبكة المكتبة.

(همشري، 2009، ص 83).

ومن مظاهر تأثير تكنولوجيا المعلومات على الخدمات المكتبية ما يلي: (ميدون، 2022، ص 98-95).

- يؤدي الحاسوب والبرمجيات وشبكات الإتصال وظيفة فعالة في تنمية المجموعات المكتبية، وذلك من خلال تسهيل كل الإجراءات كتحضير الطلبات، إرسالها إلى الناشرين، التأكد من صحة الفواتير، دفع المستحقات...الخ.
- فهرسة وتصنيف الوثائق بشكل مقنن من خلال برجمية متخصصة وقاعدة بيانات شاملة لكل عمليات وصف الأوعية.
- ضبط إشتراكات الدوريات والإستفسار عن الأعداد الناقصة، بالإضافة إلى دفع الفواتير للناشرين.
- تسهيل دقيق الإعارة وفق مقاييس محددة، وإنشاء ملفات خاصة بالمستفيدين، ومتابعة الوثائق في حالة تأخر إرجاعها.
- إنشاء كشافات وبليوغرافيات آلية، للإعلام وتسهيل البحث عن بعد.
- البث الإنتقائي للمعلومات على الخط والخدمات المرجعية عن طريق البريد الإلكتروني وتوجيه القراء.

4.8.1.3 الموقع الإلكتروني للمكتبة الجامعية على الأنترنت:

يعتبر التواجد الإلكتروني للمكتبة الجامعية على شبكة الأنترنت دعامة أساسية لمساندة رسالتها في الجانب التعليمي والبحثي، وقد مكنتها ذلك من فرض خدماتها ومنتجاتها على الشبكة من خلال التسويق الإلكتروني، مما جعلها تتبنى أساليب متطرفة للتميز في إتاحة الوصول لمصادر المكتبة، الخدمات وبث أحدث المعلومات عن المكتبة ومحتوياتها من خلال الموقع الإلكتروني للمكتبة الذي ينبغي أن يضم شعار المكتبة في واجهة الصفحة الرئيسية وبقية صفحات الموقع، وضع كل المعلومات الخاصة بالمكتبة مثل ساعات العمل، طرق التواصل مع مسؤولي المكتبة، طريقة البحث في الفهرس...الخ، ولابد أن يشمل محتوى الموقع معلومات حول مجموعات المكتبة وتحديد أشكالها سواء مطبوعة أو إلكترونية، إمكانية التحميل، وضع روابط للمصادر المتاحة على الويب، وتجدر الإشارة إلى أنه يجب التحديث المستمر للمعلومات على الموقع كلما طرأ تغيير. (طالب زوقار، 2018، ص 200-201).

ومن زاوية أخرى، لابد من الإشارة إلى منفذ آخر من أقوى وسائل الإتصال التي تجعل الحضور الإلكتروني للمكتبة الجامعية أكثر تأثيراً وتحقيقاً للتفاعل مع مستفيديها وهي شبكات التواصل الاجتماعي، التي تدعم بها وجودها في الفضاء الرقمي من خلال تسويق خدماتها ونشر وفعالياتها من أخبار ومقاطع فيديو إعلامية، ونشر مقتنياتها المختلفة خاصة منها الواردة حديثاً، ومن جانب آخر تعد

شبكات التواصل الاجتماعي بالنسبة للمكتبات الجامعية أداة لتلقي الإقتراحات والإستفسارات وكذلك ردود الأفعال حول ما يتم تقديمه من خدمات، وفضلاً عن ذلك فإن لها دوراً هاماً في بناء علاقات تعاونية مع المكتبات الأخرى. (أحمد خلف محمد، 2018، ص 57).

5.8.1.3 صعوبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات بالمكتبات الجامعية:

لاقت المكتبات الجامعية جملة من التحديات عند استخدامها لتقنيات المعلومات في أعمالها وخدماتها، وخاصة في برامج تخزين المعلومات واسترجاعها، ويرجع ذلك إلى المتطلبات المالية التي تحتاجها المكتبة لاقتناء التجهيزات والبرمجيات المكتبية، وكذلك نفقات تدريب الموظفين على إستعمال هذه الوسائل وصيانتها وتسخير البرمجيات من حيث تخزين ومعالجة البيانات واسترجاعها، وتجدر الإشارة إلى أنه توجد العديد من المكتبات الغير مؤهلة لاقتناء تلك الوسائل والبرمجيات وصيانتها لأنها قد تتعرض لأعطال أحياناً، وقد ينبع عن قلة الخبرة في إستخدامها حدوث خلل يؤدي إلى عدم إستجابتها خاصة البرمجيات التي تحتاج إلى تحديث من وقت لآخر، كما أن نقص التكوين في مجال تطبيقات الحاسوب يعد من أكثر الصعوبات التي واجهتها المكتبات الجامعية. (حربي، 2023، ص 448).

2.3 دور الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية:

إن إستخدام الإدارة العلمية في كثير من منظمات المجتمع أثبتت مدى نجاحها في تسخير أعمال هذه المنظمات وحل أغلب مشاكلها بنجاح، كما يتضح في مشروعات الأعمال والصناعة وعدد مجالات أخرى، لذلك فإن الإستفادة من تطبيقها في المكتبات يساعد إلى حد كبير في مقاومة صعوبات التغيير والعوامل المؤثرة عليه. (الهادي، 1982، ص 16).

1.2.3 إدارة المكتبات الجامعية:

1.1.2.3 تعريف إدارة المكتبات الجامعية:

من المعروف أن الإدارة أداة هامة للمكتبة الجامعية كغيرها من المؤسسات لضمان السير الحسن للأعمال وتحقيق الرقي والتقدير والرقي لها ويمكن تعريف إدارة المكتبات الجامعية كما يلي:

- "تعرف إدارة المكتبات الجامعية على أنها العملية التي تتضمن الوظائف الأساسية في علم الإدارة كالالتخطيط والتنظيم والإشراف والرقابة والإستثمار الجيد للموارد المتاحة والمصادر المادية والبشرية لبلوغ أهداف المكتبة بفعالية وكفاءة". (التروري وجويحان، 2009، ص 171).

- يشير مفهوم إدارة المكتبة إلى إدارة أداء العمليات والأنشطة الأخرى بالمكتبة، ثم إتخاذ القرارات المهمة في النهاية، وهي تعني أيضاً التحديد الشامل للسياسات والأهداف الرئيسية ووضع البرامج والمشاريع، كما تضطلع بالتجهيز والقيادة والسيطرة على جهود المجموعات نحو بعض الأهداف المشتركة، وباختصار فإن الإدارة بالمكتبة تعمل على التنسيق والتشغيل ودمج المكونات التنظيمية المتنوعة مع الحفاظ على قابلية الإستمرار. (kapoor,n d,p2).

- وفي تعريف آخر لإدارة المكتبات الجامعية هي "استخدام الموظفين والإمكانيات المادية في تحقيق أهداف الهيئة، وبالتالي فإن الإدارة الفعالة للمكتبات تعتمد على تحديد أهداف المكتبة واستخدام العدد المناسب والمؤهل للوظائف المكتبية والوظائفية، فضلاً عن التنسيق بين الوحدات والأقسام المختلفة وتوفير الميزانية الكافية... وغير ذلك". (قشيدون، 2009، ص 72).

وبذلك فإن إدارة المكتبة الجامعية تحظى بمكانة خاصة في الهيكل التنظيمي للجامعة، كما أنها تخضع لقواعد تنظيمها باعتبارها فرع من إدارة الجامعة، وعليه فهي تعمل في إطار مهني مخطط وله قيادة عليا وتسير من طرف مشرفين ومتخصصين في ميدان المكتبات والمعلومات، وذلك لخدمة مجتمع الباحثين والمساهمة في تطوير مكانة الجامعة التابعة لها. (عبد الغني، 2016، ص 64).

2.1.2.3 مميزات إدارة المكتبات الجامعية:

تتمثل هذه المميزات في النقاط التالية: (شفيق جبار، 2014، ص 60).

- كونها تعمل في وسط إجتماعي ديناميكي، وعليه فهي تتأثر بكل المتغيرات السياسية، الاقتصادية وغيرها، كما تتأثر بتغير حاجات المستفيدين وتأثير فيهم وكذلك في الأفراد العاملين بها.
- الأهداف التي تسعى لها محددة و مختلفة عن إدارات الأنواع الأخرى من المكتبات.
- تتميز بتكييف أهداف المكتبة مع تطلعات الموظفين لتحقيق التوازن، كما تعمل على إشراكهم في إتخاذ القرارات وتنمي قدراتهم المهنية باستمرار.
- تمارس مهامها في حدود سياسة وفلسفة وإمكانيات المؤسسة التابعة لها، وبحسب ظروفها ومتطلباتها.
- كونها تعمل في بيئة سريعة التغيير والتطور، لذلك فهي ذات نظرية وفلسفة متقدمة.

3.1.2.3 الواجبات الرئيسية لإدارة المكتبات الجامعية:

تضطلع إدارة المكتبات الجامعية بجملة من الواجبات الأساسية أهمها: (الزتوري وجوبان، 2009، ص 172).

- تقرير السياسات العامة الرئيسية للمكتبة بالإضافة إلى وضع الأهداف.
- وضع مخطط شامل للمتطلبات الأساسية للمكتبة وكذلك للبرامج والأنشطة.
- الإشراف على التنظيم الداخلي للمكتبة وتصميم أقسامها وشعبها وتحديد المسؤوليات وكذا الواجبات، والمتابعة المستمرة لسير العمل بين الموظفين.
- توفير الأجهزة اللازمة والأثاث للأقسام بالإضافة إلى المواد المكتبية المطلوبة والسجلات المتنوعة.
- إقامة علاقات متينة مع مكتبات أخرى وكذلك مع الباحثين والمستفيدين من خدماتها.
- صيانة المبنى والتجهيزات ومراقبة النظام والنظافة، ودراسة المشكلات الإدارية الطارئة وتوفير الحلول المناسبة.
- الإشراف على مختلف اللجان وإعداد التقارير وإرسالها إلى الجهات المسئولة، وإدارة الميزانية ومراقبتها.

4.1.2.3 تسيير المكتبات الجامعية وتنظيمها:

يعد التسيير في المكتبة الجامعية العملية التي تشمل الوظائف الإدارية الأساسية التي تعتبر محور العمل الإداري الذي يبدأ بالتنظيم وينتهي بالرقابة التي يتم من خلالها تصحيف وتعديل النقائص، وإحداث التعديلات الالازمة، لتعود العملية من جديد إلى التخطيط وتستمر بالدوران، ويرتبط كل ذلك بعناصر أساسية وهي القيادة والقوى العاملة والنشاط الجماعي، فإنه لا يمكن لها المضي في أعمالها دون تنظيم ومتابعة مواردها لتحقيق أهدافها وتنمية خدماتها بالشكل الذي يلائم توجهات هذه المؤسسة، وتجدر الإشارة إلى أن القائم على التسيير يجب أن تكون له سلطة معينة لاتخاذ القرارات تميزه عن بقية المندوبين، ولكي يتم تسيير المكتبة بشكل صحيح ينبغي إتباع النهج العلمي الذي يعتمد على الطرق الكمية الرياضية أو الإحصائية، وغيرها من التقنيات التي تستخدم الحاسوب وشبكات الإتصال لتسهيل الأعمال والتوالص مع بقية المكتبات محلياً أو عالمياً. (مكاني، 2019، ص 81-80).

وفي نفس الصدد فإن المكتبة الجامعية، كونها مكتبة بحث بالدرجة الأولى فإن نشاطاتها متخصصة ومتباينة وكذلك خدماتها الفنية متنوعة كالتزويـد واختـيار مصادر المـعلومات ومعالجتها وتجـهيزها لـخدمة البـاحثـين، وحيـث أن مـقتـنـيات المـكتـبة لم تعد تقتـصر عـلـى المصـادر المـطبـوعـة، بل أـصـبـحـتـ تقـنـيـاـ اـشـكـالـاـ حـدـيـثـةـ فـرـضـتـهاـ التـكـنـوـلـوـجـياـ الـإـلـكـتـرـوـنـيـةـ الـحـدـيـثـةـ كـالـتـقـارـيرـ الـفـنـيـةـ،ـ الـأـقـرـاصـ الـضـوـئـيـةـ وـبـرـامـجـ الـكـمـبـيـوـتـرـ...ـالـخـ،ـ وـعـلـيـهـ إـنـ هـذـهـ الـمـتـغـيرـاتـ تـسـتـلزمـ تـنـظـيمـاـ وـتـنـسـيقـاـ لـلـمـوـارـدـ الـمـتـوـفـرـةـ وـالـخـدـمـاتـ يـتـلـائـمـ مـعـ مـتـطلـبـاتـ الـعـصـرـ،ـ وـلـعـلـ أـلـىـ الـخـطـوـاتـ الـلـازـمـةـ فـيـ هـذـاـ الـجـانـبـ هيـ تـصـمـيمـ خـرـيـطـةـ الـبـنـاءـ الـتـنـظـيـميـ وـهـيـ خـطـوـةـ قـاعـدـيـةـ مـهـمـاـ كـانـ حـجـمـ الـمـكـبـةـ وـعـدـدـ مـوـظـفـيـهـ،ـ وـلـابـدـ أـنـ يـسـتـجـيـبـ الـبـنـاءـ الـتـنـظـيـميـ لـلـإـحـتـيـاجـاتـ الـفـعـلـيـةـ لـلـمـكـبـةـ،ـ وـبـطـيـعـةـ الـحـالـ سـوـفـ تـنـطـرـقـ لـاحـقاـ إـلـىـ وـظـيـفـةـ الـتـنـظـيـطـ الـإـدـارـيـ بـشـيـءـ مـنـ التـفـصـيلـ.ـ (بـدـرـ وـعـدـ الـهـادـيـ،ـ 2001ـ،ـ صـ 254ــ 255ـ).

5.1.2.3 نظم المعلومات الإدارية بالمكتبات الجامعية:

تمثل المعلومات العمود الفقري لكل المؤسسات والممـيـاتـ الإـدـارـيـةـ،ـ كـمـ أـنـهـ أـدـتـ وـلـازـلـتـ تـؤـدـيـ دـورـاـ بـارـزاـ فيـ تـطـوـيرـ الـمـؤـسـسـاتـ الـوـثـائقـيـةـ،ـ وـقـدـ أـكـدـ الـعـدـيدـ مـنـ الـخـبـرـاءـ عـلـيـ أـنـهـ بـسـبـبـ الـزـيـادـةـ الـكـمـيـةـ وـالـنـوـعـيـةـ لـلـمـعـلـومـاتـ،ـ ظـهـرـتـ نـظـمـ الـمـعـلـومـاتـ الـإـدـارـيـةـ بـمـفـهـومـهـاـ الـحـدـيـثـ،ـ وـزـادـتـ قـيـمـتـهاـ خـاصـةـ بـعـدـ الـحـرـبـ الـعـالـمـيـ الـثـانـيـ،ـ وـتـعـدـ هـذـهـ الـأـخـيـرـةـ دـعـمـاـ إـلـىـ إـدـارـةـ الـمـكـبـةـ بـالـبـيـانـاتـ الـلـازـمـةـ لـهـاـ لـإـتـخـادـ الـقـرـاراتـ فـيـ الـوقـتـ الـمـحـدـدـ.ـ (غـوارـ،ـ 2016ـ،ـ صـ 71ـ).

ويتحدد مفهوم نظام المعلومات الإداري في المكتبة بأنه " هو نظام متكامل يتكون من مجموعة الأفراد والأجهزة والإجراءات والأنظمة الفرعية للمعلومات، وذلك بغض تزويد الإدارة بكل ما تحتاجه من معلومات دقيقة وكافية عن الأنشطة الدقيقة للمكتبة... من أجل إنجاز الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتجهيز ورقابة واتخاذ قرارات كفؤة وفعالة". (إبراهيم، 2012، ص 174).

وفي تعريف آخر: " يعتبر نظام المعلومات تفاعـلـ منـظـمـ يـتـكـونـ مـنـ إـلـيـانـ وـمـعـلـومـاتـ وـمـصـادـرـهاـ وـالـحـاسـوبـ وـالـبرـجـيـاتـ الـمـسـتـخـدـمـةـ الـمـرـتـبـةـ مـعـ لـتـحـقـيقـ غـايـاتـ وـأـهـدـافـ مـعـيـنـةـ".ـ (التـرـتـوريـ وـآخـرـونـ،ـ 2009ـ،ـ صـ 184ـ).

1.5.1.2.3 حدود النظام وإمكاناته:

يتميز نظام المعلومات بحدود ومسارات، وله مسؤوليات ويمكن تحديد إمكاناته في العناصر الموالية: (غوار، 2016، ص 70).

≈ البيئة الداخلية للنظام: وتمثل في كل ما يتعامل معه النظام داخلياً من العلاقات والنشاطات بالإضافة إلى العوامل الملموسة وغير الملموسة.

≈ البيئة الخارجية للنظام: وهي تلك العوامل الغير متاحة بصفة دائمة، كما أنها تعتبر إمكانيات صعبة ولا يتحكم فيها النظام.

≈ قنوات الإتصال: وتعد قنوات الإتصال المتنوعة العامل الأساسي في تحديد إمكانيات النظام.

≈ فعالية العمليات: يعتمد نجاح النظام بشكل أساسي على فعالية وكفاءة عمليات المعالجة والتحويل وتنظيمها.

2.5.1.2.3 عوامل الاهتمام بنظم المعلومات الإدارية:

لقد أصبحت نظم المعلومات الإدارية أداة ضرورية جداً في عمل المكتبات بشكل عام خاصة في الوقت الراهن وذلك لعدة أسباب أهمها: (همشري، 2001، ص 395-396).

≈ زيادة حجم المكتبات وتعدد أقسامها التنظيمية مما أدى إلى عجز الأنظمة التقليدية على تزويد الإدارة بكمية المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب.

≈ الاعتماد على التقنيات الحديثة وشبكات الاتصالات على نحو مكثف في المكتبات، إذ أصبح ذلك عنصراً هاماً في نظام المعلومات الحديث.

≈ إنعكاس التغيرات السياسية والثقافية والتكنولوجية... على وظائف المكتبات، مما زاد في تعقيدها وصعوبية إتخاذ القرارات.

≈ تزايد المنافسة بين المكتبات في عدة مجالات كتنوع الخدمات وتسويقهما، مما يدفع المديرين إلى تحسين الأداء العام والمواجهة.

≈ باعتبار المعلومات مورد إستراتيجي، فقد أصبحت بالغة الأهمية في المكتبات، ومعالجتها عن طريق نظام الحاسوب أعطى لها بعدها آخر من أبعاد العمل الإداري للمكتبة، خاصة في مجال التسويق، الخدمات وغيرها.

6.1.2.3 المشكلات الإدارية بالمكتبات الجامعية:

تواجه إدارة المكتبات الجامعية أصناف من المشكلات كغيرها من المؤسسات الاقتصادية والخدمية، التي قد تؤدي إلى إحتلال التوازن وإعاقة نشاط المكتبة، ويتعين على الإداريين معرفة التعامل مع هذه المشكلات وإيجاد السبل الصحيحة لتحليلها ومعالجتها، واستناداً إلى ما سبق يمكن تعريف المشكلة الإدارية بأنها:

"ظرف أو وضع إداري يشوبه شيء من الغموض، ويسبب حالات الشعور بعدم الإرتياح لدى المديرين في المكتبات ومرافق المعلومات،

وقد يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف الموضوعة أو خلق مشكلات إنسانية تمس العاملين في هذه المكتبات ومرافق المعلومات... إلخ."

(همشري، 2001، ص 252).

وتجدر بالذكر أن المشكلات الإدارية المختلفة بالمكتبة لا تأتي تلقائياً، وإنما يعود ذلك إلى وجود مؤشرات يعتمد عليها الإداريون للإستدلال على الوجود الفعلي للمشكلات من عدمه، وفي حالة ظهور مشكلة معينة مهما كان حجمها يجب دراستها وعدم إغفالها قبل أن تتفاقم، وبطبيعة الحال تعتبر الحلول والبدائل من الوسائل المتاحة للمسؤولين لحل أي مشكلة، وهذه الأخيرة لاتأتي من فراغ وإنما نتيجة تحليل البيانات والمعلومات حول تلك المشكلة من أجل التوصل إلى حلول بديلة. (إبراهيم فرات، 2010، ص 71).

ولابد من الإشارة إلى أن المشكلات الإدارية بالمكتبات الجامعية تصنف بثلاث طرق: (همشري، 2001، ص 253-254).

أولاً: التصنيف بحسب درجة ظهور المشكلة: وفي هذه الحالة تنقسم المشكلات إلى تلك الواضحة التي يمكن تشخيص أسبابها بسهولة، ومشكلات خفية التي لا تظهر معالجتها بصفة كافية، ومشكلات كامنة وهي التي قد يكون لها تأثير سلبي على المكتبة لأنها موجودة وغير فاعلة في الوقت الحاضر.

ثانياً: التصنيف بحسب موضوع المشكلة: وينقسم إلى مشكلات تتعلق سواء بسلوك الموظف أو المستفيد، وكذلك المشكلات الفنية الخاصة بتجهيزات المكتبة وأيضاً تلك المشكلات الإجرائية المتعلقة بالقوانين وأساليب العمل.

ثالثاً: التصنيف بحسب خطورة المشكلة: وينقسم إلى المشكلات الخطيرة التي تؤثر على وجود المكتبة واستمراريتها، والمشكلات البسيطة المؤقتة التي تعالج فورياً.

2.2.3 هوية الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية:

1.2.2.3 مفهوم الإدارة العلمية للمكتبة الجامعية

في بداية حديثنا عن مفهوم الإدارة العلمية للمكتبات الجامعية تجدر الإشارة إلى كون أسس الإدارة العلمية تعتبر مبادئ عامة في جميع أنواع المؤسسات مهماً اختلف نشاطها وتوجهاتها وأهدافها، وذلك لمراعاة هذه المبادئ واستنادها للعلم. (طواهري، 2007، ص 121)، وبالتالي يمكن إرساءها في كافة أنشطة المكتبة الجامعية، وذلك لتحقيق رسالتها وأهدافها بنهج صحيح، ومن جانب آخر المساهمة في خدمة المجتمع وترقية حصيلته الحضارية، ويتم إنجاز كل ذلك من خلال مسؤولين وموظفين مؤهلين ومتخصصين في المجال في مجموعات منظمة رسمياً في حدود الإمكانيات المتاحة. (قشيدون، 2009، ص 71).

وبطبيعة الحال فقد تطرقنا سابقاً إلى مفهوم الإدارة العلمية كنظرية وحركة فكرية، أما عن تعريف الإدارة العلمية للمكتبات الجامعية فهي تمثل في "تطبيق أسس الإدارة العلمية المعاصرة من تخطيط وتنظيم وتجهيز ورقابة، في متابعة الأنشطة والأدوات للحصول على

أحسن النتائج... بأقل مصاريف وجهد، وبأقصر وقت، بكفاءة تنظيمية عالية، حتى الأنشطة والخدمات المكتبية التي تسهم في الإنتاج وحفظ المعلومات المتصلة بالعملية الإدارية". (طواهري، 2007، ص 121).

2.2.2.3. أهمية الإدارة العلمية بالمكتبة الجامعية:

من المعلوم أن الإدارة في المكتبة الجامعية هي المحرك الذي يتم بواسطته سير العمل وبلغ الأهداف، وبناء على ذلك فإن لها أهمية قصوى في تحديد مسار المكتبة وتنميتها المستمرة، خاصة مع التغيير والتجدد المتواصل في حجم المكتبة وأعمالها، بحيث يستلزم ذلك مراعاة الدقة وحسن التنظيم في الإدارة واتخاذ القرارات. (الترتوري، وآخرون، 2009، ص 168).

وتماشيا مع ما تم ذكره لا يفوتنا أن ننوه بأهمية الإدارة العلمية بالمكتبة الجامعية التي تبرز في عدة مجالات تشمل الممارسة الصحيحة للوظائف الإدارية وتنمية كفاءات ومهارات موظفي المكتبة ورفع معنوياتهم، بالإضافة إلى إعداد الميزانية وغيرها من الوظائف الثانوية، فالمكتبات تسعى إلى تطبيق أسس الإدارة العلمية لأنها أداة النجاح والوصول إلى مسامي المكتبة. (الгинطي، 2021، ص 53)، وبطبيعة الحال فإن المكتبات التي لا تعتمد على التسيير بطريقة علمية، هي بالتأكيد منظمات لا تعرف معالم حاضرها ومستقبلها وكيفية توجيه أعمالها، وبذلك فهي لا تتمكن من تلبية متطلبات بيئتها مستفيديها، بينما إذا إعتمدت على تطبيق الإدارة العلمية بإجراء الدراسات التقييمية والتحليلية والإعتماد على نتائجها المسجلة وتوصياتها، لاسيما الدراسات المسحية التي تهدف لمعرفة الإجراءات الإدارية الحالية، للعمل على تطويرها لتحقيق الأهداف المرجوة والمحددة بوضوح في المجالات التي تحتاج إلى تطوير وتنمية الأداء وجودته، الذي يعد المحور الأساسي في تسيير المكتبة والغاية التي تسعى كل مكتبة لتحقيقها، من أجل ملاحقة التحديات الكبرى التي تواجهها في العصر الحالي الذي يتمس بتوظيف التكنولوجيا الحديثة في كل المجالات. (الهادي، 1982، ص 27-28).

ومن زاوية أخرى تتضح أهمية الإدارة العلمية من خلال تفسير تلك التحديات العديدة التي تواجهها إدارات المكتبات بصفة عامة، وإدارة المكتبة الجامعية بصفة خاصة، لا سيما في فترة أواخر القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين، ولعل أهمها يشمل ما يلي: (زين العابدين، 2008، ص 3).

- ✓ إنعكاسات تكنولوجيا المعلومات والإتصالات الحديثة على كل جوانب العمل في المكتبات.
- ✓ الزيادة المطردة والمتغيرة في طبيعة متطلبات واحتياجات المستفيدين من المعلومات.
- ✓ ظهور أشكال جديدة ومتعددة من مصادر المعلومات التي تقرأ من خلال الحاسوب (إلكترونية).
- ✓ المنافسة الشديدة بين المؤسسات المسئولة عن تجهيز المعلومات التي تعد منافسا قويا للمكتبة الجامعية وبقية المكتبات.
- ✓ الإنسياب الحر للمعلومات، حيث أصبحت متبادلة عالميا ولا يمكن حصرها في بلد واحد.
- ✓ الإنفراخ الكبير والواضح في الميزانيات الموجهة للمكتبات.

3.2.2.3 أسباب ظهور الإدارة العلمية في المكتبات الجامعية:

إن الأساس في إدخال الإدارة العلمية في المكتبات الجامعية هو السعي لتوفير أفضل الخدمات، ويعتبر تطبيق الإدارة العلمية أفضل الحلول لكون هذه الأخيرة تحتاج لذلك في مختلف أعمالها، لاسيما مع بروز التحديات المتواصلة في ميدان علم المكتبات، والتغيير في طلبات المستفيدين من المعلومات. (زين العابدين، 2008، ص. 5-6)، ومن أبرز العوامل التي أدت إلى ظهور الإدارة العلمية لشخصها فيما يلي: (طواهري، 2007، ص. 124-125).

- الوضعية التي كانت عليها المكتبات، حيث كان يتم إنشاؤها دون دراسة كافية لقواعد التنظيم وأسس التشغيل.
- غياب تحديد الأهداف التي ترجو المكتبة بلوغها مع توظيف عاملين غير مؤهلين، كما أنهم لا يستفيدون من التدريب.
- الهياكل الإدارية والتنظيمية تتسم بالخلل، مما يفقد السلطة توازنها و يؤدي إلى عدم فاعلية العملية الرقابية.
- سوء التخطيط المالي، مما يتيح عنه مخصصات واعتمادات مالية غير كافية، وبالتالي فشل النشاطات المكتبية.
- عدم تحصيص سجلات إحصائية دقيقة عن كافة أعمال المكتبة والاحتفاظ بها.
- الفشل في الإستعدادات للمتغيرات الطارئة، والتغييرات في الأساليب والمناهج الدراسية، وكذلك التطور التقني المستمر ومستلزماته المالية.

4.2.2.3 أهداف الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية:

تؤدي الإدارة العلمية دوراً متميزاً في قيادة أي منظمة، وفي مجال المكتبات الجامعية تعتبر السبيل الأمثل لتنسيق أعمالها وبلغ مستوى عالي من الكفاءة وفعالية الأداء، وفي هذا الإطار فإن الإدارة العلمية تسعى لبلوغ عدة أهداف من أهمها: (زين العابدين، 2008، ص 9-10).

≈ تغيير النظرة الشائعة عن وظيفة المكتبة، من مخازن لحفظ المطبوعات من كتب وغيرها التي تقدم خدماتها لمجموعة محددة من المستفيدين، إلى اعتبارها جهاز معلومات ومركز للدراسة وللباحثين.

≈ تسعى الإدارة العلمية إلى تقويم الخدمات المكتبية والمساهمة في كل العمليات التي تخدم الفكر والثقافة.

≈ إستبدال سياسات نجاح المكتبة القديمة من زيادة كمية مجموعاتها، إلى تقديم خدمات متنوعة لروادها ومدى إقبالهم واستفادتهم من محتوياتها، والعمل على تنفيذ تلك السياسات بأعلى مستوى من الكفاية وفي حدود الإمكانيات المتوفرة وبأقل جهد وتكلفة.

≈ إتاحة الظروف لتفعيل موارد المكتبة البشرية والمادية بأحسن شكل ممكن وتنمية قدرات الأفراد المنفذين للخطط.

≈ الإرتقاء بالإطار التنظيمي وتحسين العلاقات الإنسانية بين الموظفين بالمكتبة وتحقيق رفاهيتهم مادياً ومعنوياً.

5.2.2.3 مبادئ الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية:

تعتبر المبادئ الإدارية ركن أساسى في نجاح أي مؤسسة لتحقيق أكبر قدر من النتائج الإيجابية، فالمبادئ ليست بالقواعد ولا ينبغي إتخاذها كقوانين، وإنما هي عبارة عن دليل وتعاليم إرشادية لا تكون فعالة ولا مؤثرة إلا إذا رافقتها مهارة إدارية تعمل على قيادة هذه المبادئ و اختيار الأفضل والأكثر مناسبة لتحقيق الأهداف. (العلاق، 1998، ص 46).

وبعد الإطلاع على أدبيات موضوع الإدارة، فقد لاحظنا أن العديد من المؤلفين في هذا المجال أشاروا إلى أن المبادئ التي وضعها المفكر الإداري الكلاسيكي هنري فايلر عن الإدارة الجيدة والصحيحة هي في الواقع جاءت مكملة لتلك المبادئ التي وضعها معاصره ومؤسس نظرية الإدارة العلمية فريديريك تايلور، حيث تلتقي وجهات نظرهما في عدة نقاط و زوايا، خاصة وأن كليهما قد ركزا على المدخل العلمي في تحديد المشكلات الإدارية، مما جعل الكثير من علماء الإدارة يعتبرون أن هذين المفكرين هما شريكين في تأسيس الإدارة العلمية، غير أن دراسات هنري فايلر تختلف عن ما قدمه تايلور من ناحية الاهتمام بإدارة المنظمات الكبرى، وذلك للوصول إلى تحديد مبادئ عامة تتميز بالمرنة وتناسب الظروف المتغيرة لجميع المنظمات، وأيضاً إحتوائها لأساليب التعاون والتعامل مع موظفي المنظمة، حيث أصبحت فيما بعد من أهم المبادئ الإدارية ومن أبرز مقومات الإدارة. (آل عروان، 2003، ص. 64 – 65).

وإسندنا إلى ما سبق فإن المبادئ الإدارية بالنسبة للمكتبات بشكل عام والمكتبة الجامعية بشكل خاص، هي بمثابة أساس تعتمد عليها و تسترشد بها في مختلف الأعمال خاصة خدمات المعلومات والتوثيق بالمكتبة، ومن مميزات المبادئ أنها غير ثابتة لأن الإدارة تتعلق بالأفراد والعوامل المتغيرة للمؤسسة مما يتطلب المرنة في تطبيقها. (بدر و عبد الحادي، 2001، ص 97).

وبما أن المكتبات هي مؤسسات خدمية، كما أن إدارتها في الواقع حسب دراسات فايلر هي إمتداد للإدارة العامة، ومنه فإن تلك المبادئ تتطبق عليها، وفي هذا الصدد يمكننا عرض المبادئ الإدارية العامة وقد تم تحديدها على النحو الآتي:

■ **تقسيم العمل:** وهو مبدأ توجيهي للعمل، حيث يشير إلى أن التخصص في العمل هو أفضل طريقة لاستخدام الموارد البشرية، ويؤكد أيضاً على ضرورة تقسيم العمل بين الأفراد والجماعات لضمان توفير الجهد والإهتمام بأجزاء معينة من العمل من أجل زيادة الكفاءة، فالوظيفة الواحدة يمكن أن تتعدد فيها المهام التي ينبغي أن تنفذ بدقة. (Nadrifar, & Bandani, & Shahry, 2015, p.85).

ووفقاً لذلك فإن العامل الذي يشغل نفس الوظيفة دائماً والمدير الذي يهتم دائماً بنفس الأمور يكتسبان القدرة واليقين والدقة مما يزيد من إنتاجهما، وبعبارة أخرى تقسيم العمل يعني التخصص ووفقاً لهذا المبدأ فإن الشخص غير قادر على القيام بجميع أنواع العمل، لذلك يجب إسناد كل وظيفة إلى الشخص المتخصص في ذلك، وتقسيم العمل يعزز الكفاءة لأنه يسمح للموظف أن يعمل في منطقة محدودة مما يقلل من نطاق مسؤوليته. (kapoor, n nd, p.p.12-13)

وتقاسياً مع ما تم ذكره فإنه يمكن تقسيم العمل في المكتبات الجامعية حسب نوع الخدمة أو نوع المادة بشكل عام، فالعمل في المكتبة ينقسم إلى مهام إدارية وأخرى فنية وكذلك مهام المستخدمين، ومنه فلن تقسيم العمل حسب التخصص أمر ضروري لأنه يوضح مهمة كل موظف. (Indira Gandhi National Open University [IGNOU], 2021, p60)

■ **السلطة والمسؤولية:** إن إنشاء السلطة التنفيذية الفعالة يحتاج إلى رتبة عالية من القيادة والمسؤولية، وقد ناقش فايلو السلطة على أنها الحق في إعطاء الأوامر والقدرة على الإمثال للأوامر المتلقاة بالضبط، فالمسؤولية جزء من السلطة وهي تمثلها بشكل صحيح ويتم تحصيص المسؤولية للفرد بالتزامن مع السلطة. (Nadrifar, et al 2015, p.85)

وبطبيعة الحال لابد من التأكيد على أن السلطة والمسؤولية تسيران معاً ولهما وجهان لعملة واحدة إذ لا يمكن تصور السلطة بشكل منفصل عن المسؤولية، ومن خلال ذلك فإنه إذا تم تكليف أي شخص بمسؤولية أي وظيفة فيجب أن تكون له السلطة المختصة أيضاً، وفي هذا الصدد فإن هذا المبدأ الإداري يشير إلى أن المدير الكفاءة يستغل سلطته على أفضل وجه ممكن ولا يتهرب من المسؤولية، وتجدر الإشارة إلى أنه عندما تمارس السلطة تتولد المسؤولية تلقائياً، ومن الواضح أن هذا المبدأ من الأركان الهامة في الإدارة التي تعمل على تحقيق التوازن إذا تم تطبيقه على النحو الصحيح. (Kapoor, nd, p.13)

وفي مجال المكتبات الجامعية فإن الإدارة لا تحتاج إلى القيادة المتميزة بطابع السيطرة، ولكن يتصرف المديرون ونوابهم تبعاً لهذا المبدأ كمنسقين بحيث يؤدي هذا الأسلوب إلى الإبتكار والمساهمة المادفة وحرية التعبير من جانب الموظفين المبتدئين الذين يساهمون بشكل إيجابي في نجاح المكتبة، وهذا يجعل العمل يتدفق بسلامة. (Uzegbu, Chimezie, 2015, p.61)

■ **الإنضباط** مبدأ الإنضباط يرتكز على التطبيق الصارم لمخريات العمل والسلوك وجميع المعاملات التي يحيط بها أصحاب العمل والموظفيين، وهو لا يقل أهمية عن المبدأين السابقين وضروري لأي مؤسسة إقتصادية أو خدمية وفي حالة تجاهل الإنضباط لا يمكن لأي مؤسسة أن تنجح وتزدهر. (Nadrifar, et al 2015, p.85)

وبناء على ذلك فإن الإنضباط يرتبط باحترام القواعد والنظم وعدم الإخلال بالأوامر، ويحتاج تفزيز ذلك إلى وجود مسؤولين مؤهلين ولديهم القدرة على التحكم في تسيير كل المستويات الإدارية للمنظمة وقد يؤدي إنتهاك هذا المبدأ الأساسي إلى تهديد الاستقرار واضطراب النظام. (الدوري، العزاوي، السكارنة، العملة، عبد القادر، 2011، ص 47).

وفي مجال المكتبات فإن هذا المبدأ يساهم في خلق ثقافة المكتبة، وكذلك يتحدد في أهمية السلوك واحترام الإتفاقيات التي تتطلب الحماس للعمل وكذلك الإحترام المتبادل بين الموظفيين، وعادة لا تنشأ المشكلات من الجانب التنظيمي السلوكى للمديرين أو أخصائي المعلومات فهؤلاء يدركون أبعاد عملهم، ولكن تنشأ أغلب المشكلات من المساعدين والكتبة الإداريين غير أن المبدأ ينطبق على الجميع، ولا يعني الإنضباط الإلتزام والإخلاص في العمل فقط، بل يعني أيضاً الإيمان بسياسات وبرامج المكتبة. (بدر وعبد الهادي، 2001، ص 98).

■ **وحدة القيادة** يجب مراعاة وحدة القيادة في المنظمة، بحيث يتم تلقي المرؤوسين للأوامر من طرف رئيس واحد فقط، كما يجب أن يكون هؤلاء خاضعين للمساءلة أمامه، وعلى هذا النحو يوفر مبدأ وحدة القيادة للمؤسسة الاستقرار والتوازن وينخلق علاقة تفاهم بين كلا الطرفين، ويوفر أيضا جوا ملائما للعمل، ولا ينبغي في أي حال من الأحوال إعتماد إزدواجية القيادة في المنظمات وذلك لتجنب الارتباك والصراع. (Kapoor, nd,p.13)

وبناء على ذلك، بالنسبة للمكتبات فإن شعار هذا المبدأ هو وجود رئيس واحد، فالمكتبات كونها منظمات موجهة نحو تقديم الخدمات فإنه من الضروري أن يتمتع المدير بجودة القيادة من خلال عدة عناصر كالقدرة على التكيف، تطوير الذات، تحمل المخاطر، قوة إتخاذ القرار، وما إلى ذلك من الصفات. (IGNOU,2021, p.64).

■ **وحدة التوجيه** ويتعلق ذلك بوجوب تشكيل كل مجموعة من الأنشطة المرتبطة بنفس المدف في وحدة تنظيمية يديرها مسؤول واحد، ويرتبط هذا المبدأ بالتنظيم الإداري وهو يختلف عن مبدأ وحدة إصدار الأوامر الذي يختص بالأفراد العاملين، وبمعنى آخر يشير هذا المبدأ إلى أن المنظمة بأكملها تحتاج إلى التحرك نحو هدف مشترك وفي إتجاه مشترك. (الدوري آخرون, 2011, ص47). وفي نفس الصدد فإن هذا المبدأ يتيح لإدارة المكتبة تنسيق فعال للجهود الفردية و يؤدي إلى توحيد الخدمات ذات الطبيعة الواحدة، وبذلك فإنه يؤكد على تحقيق هدف مشترك تحت رئاسة واحدة، كما أن وحدة الإتجاه تضي على الإزدواجية في العمل.

.(Kapoor, nd,p.13)

■ **خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة** يؤكد هذا المبدأ على إلزامية إعطاء الأولوية لمصالح المنظمة وتقديمها على مصالح أي موظف، فعلى سبيل المثال يجب على المدير أن يتحلى بالسلوك المثالي ولا ينبغي له أن يسيء استخدام صلاحياته لتحقيق مفعة خاصة أو عائلية على حساب المصلحة العامة الكبرى للعمال والشركة، سيؤدي ذلك إلى إهتزاز مكانته في أعين العمال. (National

Council of Educational Research and Training [NCERT],2022, p.58)

وتمثل رسالة هذا المبدأ في إدارة المكتبات في الإشارة إلى تقديم المصلحة التنظيمية على المصالح الفردية، وبعبارة أخرى لا تسود مفعة شخص أو مجموعة أشخاص في العمل على إهتمامات الصالح العام للمكتبة كما يجب أن يكون نمو المكتبة وتطويرها ورضا المستخدمين هو الشغل الشاغل لكل فرد عامل في المكتبة. (IGNOU,2021, p.61).

■ **مبدأ الأجور العادل لمكافأة العاملين** يرتبط هذا المبدأ بتحديد مقدار رواتب العاملين بناء على عدة متغيرات مثل قيمة الموظف بالنسبة للمنظمة، كذلك ظروف الموظف وتكلفة المعيشة، ويهتم مبدأ الأجور أيضا بقيمة المكافآت ملائمة للأعمال التي يؤديها الموظف، ومن جانب آخر يتضمن هذا المبدأ تعويض العاملين بطريقة عادلة ومحبولة للجميع وفي مختلف المستويات، بحيث يتحقق ذلك رضا أصحاب العمل والموظفين. (علي عثمان, د.ت, ص 17).

وبحد الإشارة إلى أن هذا المبدأ يتم تكييفه في إدارة المكتبات من خلال كون المزايا المالية التي يتلقاها الموظفون في المكتبة تعمل على تحفيزهم، فعلى الإدارة أن تأخذ ذلك بعين الاعتبار، كما يجب دفع مستحقات وأجور الموظفين وفقاً لعملهم وخبراتهم ومؤهلاتهم ومسؤولياتهم فالموظف في المكتبة الجامعية مختلف راتبه عن الموظف في نوع آخر من المكتبات، لأن هيكل الرواتب مختلف وفقاً لنوع المكتبة. (IGNOU, 2021, p.61).

■ **المركزية واللامركزية** ينص هذا المبدأ على أنه يجب أن تكون هناك نقطة مركبة واحدة في المنظمة تمارس التوجيه العام والتحكم في جميع الوحدات، لكن درجة مركبة السلطة يجب أن تختلف حسب إحتياجات الموقف، ويؤكد هذا المبدأ وجوب أن يكون النظام مركباً في الوحدات الصغيرة، أما المنظمات الكبيرة فينبع أن يكون النظام لا مركباً، وبحد الإشارة إلى أن الأهمية تكمن في فعالية ومنطقية طريقة التسخير المناسبة، من أجل تحقيق أقصى أهداف العمل، ويتم الإختيار بين المركزية واللامركزية بعد الأخذ في الاعتبار طبيعة العمل وكفاءة المسؤولين التنفيذيين وخبرتهم لاسيما القدرة على إتخاذ القرارات. (Kapoor, nd, p.14).

وبناء على ذلك تطبق المكتبات الجامعية هذا المبدأ، حيث أن إصدار الأوامر في المكتبة يجب أن يأتي من الإدارة العليا المركزية إلى الإدارة الوسطى، ومنها يتم تحويل القرارات وتفسيرها للموظفين للعمل على تفزيتها، فعلى سبيل المثال أن القائمون على المكتبة من المعاد أن يقوموا بعقد إجتماعات مع رؤساء الأقسام لتوضيح المبادئ التوجيهية واسعة النطاق حول السياسة المتبعة، ثم يتخذ رؤساء الأقسام أو نوابهم قرارات الإدارة إلى أقسامهم ووحداتهم، حيث يتم تفزيتها أخيراً ورصدتها.

.(Uzuegbu, Chimezie, 2015, p.61)

■ **مبدأ التسلسلية (درج السلطة)** يشير إلى مجموعة المشرفين المرتبين من الأعلى إلى الأدنى، حيث ينبغي أن تسلك العمليات الصادرة من أعلى سلطة في الإدارة الطريقة التسلسلية لتأمين إجراء الاتصالات إنطلاقاً من وحدة القيادة، كما أن تدفق المعلومات بين الإدارة والعاملين أمر لابد منه، فالموظف مضطط للإتصال برئيشه من خلال هذا التسلسل الهرمي والعكس صحيح بالنسبة لتوصيل المسؤولية للموظف من طرف رئيسه. (قطيش، 2013، ص 56).

وتماشياً مع ما تم ذكره يشير هذا المبدأ في إدارة المكتبة إلى أن كل إتصال صاعد أو نازل يجب أن يمر عبر كل منصب في خط السلطة خاصة فيما يتعلق بتمرير بعض التعليمات أو إجراء الاستفسارات، ولا يمكن الإخلال بهذا النظام إلا في ظروف خاصة قد تمر بها المكتبة. (Kapoor, nd, p.14).

■ **مبدأ النظام (الترتيب)** يرتبط مبدأ النظام بالترتيب المناسب والمنهجي لكل العوامل المادية والبشرية في المنظمة، كما يجب تشغيل الأنشطة بطريقة فعالة في المنظمة، ووفقاً لهذا المبدأ ينبغي على جميع الموظفين والمديرين التنفيذيين شغل مناصبهم في المنظمة، ويعني آخر أن يكونوا في المكان المناسب وفي الوقت المناسب. (Nadrifar, et al 2015, p.85).

واستناداً إلى ما سبق، فإن هذا المبدأ مفيد جداً بالنسبة لنشاط المكتبات، لاسيما حول الإختيار العلمي للموظفين والإلتزام كل موظف بعمله ومكانه الخاص به، ويؤكد على أن العلاقة بين الوحدات المختلفة للمكتبة أمر ضروري للغاية، لأن العمل في المكتبة مترابط بشكل كبير، كما يجب تحديد موقع الأقسام وفقاً لاعتراضها المتبادل. (IGNOU,2021, p.62).

■ **العدل والمساواة** ويتضمن هذا المبدأ المعاملات بين الأفراد حيث يؤكد على وجوب معاملة الجميع بشكل عادل من طرف المسؤولين الممارسين للسلطة، من أجل الحصول على ولائهم وتحسيسهم بالإلتزام، كما يجب الإلتزام بكافة حقوق الموظفين لاسيما في مسألة الرواتب أو المكافآت أو غيرها من القضايا التي تهمهم، وقد ركز هذا المبدأ على العدالة والإنصاف إذ ليس من العدل منح نفس الأجر للعامل ذو الإنتاجية العالية والعامل ذو الإنتاجية الضعيفة، فالأول يستحق أجر أكبر لأنه بذل جهد أكبر وقدم أداء متميز. (علي عثمان، د.ت، ص 18).

وبطبيعة الحال ينطبق هذا المبدأ على إدارة المكتبات من خلال الإعتماد على وحدة معايير كل الموظفين في الجوانب المالية والأدبية وما إلى ذلك، ولا ينبغي تفضيل بعض الموظفين المقربين للمؤسؤول عن البقية، إلا قياساً على الفروقات الفردية في الإنتاج والدقة والأخلاق في العمل، كما ينص هذا المبدأ أيضاً على مراعاة المساواة بين الموظفين لتحقيق الإدارة الفعالة والمتميزة للمكتبة. (بدر وعبد الهادي، 2001، ص 102).

■ **استقرار الموظفين** يشير هذا المبدأ إلى أن الإدارة يجب عليها إختيار الموظفين على أساس مبادئ الاستقرار الوظيفي، وينبغي أن يحصلوا على التدريب اللازم لتحسين مستوى أدائهم، وتجدر الإشارة إلى أن ارتفاع معدل دوران الموظفين هو إجراء غير فعال لذا ينبغي على إدارة المنظمات التخطيط ل توفير البديل وملأ الأماكن الوظيفية الشاغرة، وعموماً يعد الاستقرار الوظيفي أمراً ضرورياً لتعويم الموظف على العمل الجديد والنجاح في القيام به بشكل جيد. (Rajan,2019, p.18).

وبالتالي لابد من تخصيص الرواتب وما إلى ذلك من المكافآت للموظفين بناء على مدة خدمتهم في مؤسسة ناجحة، وذلك لأن التوظيف الجديد يتطلب تكاليف إضافية ويسبب مشاكل مختلفة، وحسب هذا المبدأ فإن الإدارة الفعالة والمتميزة هي التي تحافظ على ثبات الموظفين وزيادة الإنتاجية. (Nadrifar, et al2015, p.85).

وفي نفس الصدد فإن هذا المبدأ يتواافق بشكل كبير مع العمل في المكتبات الجامعية، حيث أن الحياة الثابتة أو المدة الطويلة في منصب معين في المكتبة تمنح الموظف الخبرة الكافية لمعرفة تلك الوظيفة بشكل كافي وصحيح، فعلى سبيل المثال إذا كان الشخص يعمل لفترة أطول في القسم الفني بمجال الفهرسة أو التصنيف، فإنه سيصبح خبيراً في ممارسة عمله، لأن طبيعة العمل في هذا القسم هي تقنية وتتطلب إتقانها. (IGNOU,2021, p.62).

■ مبدأ المبادرة يتعلق مبدأ المبادرة أساساً بتشجيع الإبتكار وتنفيذ الأعمال بقناعة، مع التأكيد على المشاركة في العمل وحرية الإقتراح والتطبيق، حيث يمثل ذلك قوة كبيرة للمشاريع، كما أن مبادرات الموظفين تؤخذ بعين الاعتبار إلى جانب مبادرات المديرين وأحياناً تحل محلها. (قطيش، 2013، ص 57).

ويشير أيضاً هذا المبدأ إلى إعداد الخطط وتطبيقها، وكذلك منح الفرص للمرؤوسين للتعبير عن آراءهم بحرية وطرح أفكارهم في أهم القضايا بالمنظمة وفي كافة المستويات، حيث يعتبر المدير الذي يعطي مجالاً لموظفيه للمشاركة في تدابير العمل أفضل بكثير من المدير الذي يعارض ذلك. (علي عثمان، د.ت، ص 18).

ومن هذا المنطلق فإن مبدأ تشجيع المبادرة في مجال المكتبات يتحقق من خلال تشجيع المسؤولين للموظفين في حدود السلطة والإنضباط، والسماح لهم بوضع مقترناتهم مع إمكانية تنفيذها وكذلك المشاركة في التخطيط لأعمال المكتبة، مما يزيد من الحماس والطاقة لدى الموظفين ويجعل العمل في أقسام المكتبة أكثر مرونة. (Rajan, 2019, p.18).

■ التعاون (العمل الجماعي): ينص هذا المبدأ على ضرورة التحليل بروح الفريق الواحد بين الأعضاء الموظفين، ولا يتاتي ذلك إلا من خلال التضامن والعمل بشكل تعاوني، وتسهيل المعاملات بين مختلف وحدات المنظمة، مما يسهم بشكل إيجابي في رفع الإنتاجية وكفاءة العمل. (الدوري وآخرون، 2011، ص 48).

وتجدر الإشارة إلى أن مبدأ التعاون يؤكد على أنه من أهم واجبات الإدارة الفعالة تعزيز العمل الجماعي خاصة في المنظمات الكبيرة، لأنها بخلاف ذلك سيكون من الصعب تحقيق الأهداف ويؤدي أيضاً إلى فقدان التنسيق، ومن الضروري لتفعيل هذا المبدأ أن تكون محادثة المدير مع مرؤوسيه بصيغة الجماعة كأن يقول ستفعل كذا، سعمل على...، وذلك خلق وتعزيز روح الثقة المتبادلة والإنتماء بين الأفراد، ومن جهة أخرى سيقلل ذلك من اللجوء إلى العقوبات. (NCERT, 2022, p.62).

وفي مقابل ذلك فإن مبدأ التعاون ينطبق على العمل في المكتبات بشكل خاص أكثر من المؤسسات الأخرى، لكون هذه الأخيرة منظمة إجتماعية، وتعتمد على النشاط الجماعي، وعليه فإن كل العمليات في المكتبة متربطة بطبيعتها في شكل محوري، بدءاً من عملية الحصول على الوثائق إلى غاية إتاحتها. (IGNOU, 2021, p.62)، ومن زاوية أخرى يشير هذا المبدأ إلى تشجيع الإنسجام فجميع موظفي المكتبة تحت مظلة مصلحة جماعية واحدة، وبالتالي فإن التفاهم والتضامن المشترك أمر بالغ الأهمية لنجاحهم، ولكن هذا لا يعني عدم وجود خلافات بين الموظفين، فمن الطبيعي حدوث ذلك من حين لآخر، ولكن يجب أن يكون مدير المكتبات إستراتيجيين في مثل هذه المواقف للتأكد من أن سوء الفهم بين الأفراد لا يؤثر على الأهداف المشتركة للمكتبة. (Uzegbu, Chimezie, 2015, p.69).

وتماشياً مع ما تم ذكره فقد إرتكز العرض السابق على الإشارة إلى إرتباط مبادئ الإدارة العامة مع تلك المتعلقة بالمكتبات والمعلومات، وفي الحقيقة فقد أدت دراسات وأعمال الباحثين من ميدان علم المعلومات وإدارة المكتبات في أشهر الجامعات الأمريكية

دورا بارزا في تأصيل النظرية والممارسة في هذا التخصص، وأثبتت أن إدارة المكتبات ماهي في الواقع إلا إمتداد للإدارة العامة. (بدر وعبد الهادي، 2001، ص 78-79).

واستخلاصا لما سبق فإنه جدير باللحظة أن كل مبدأ من المبادئ السالفة الذكر له تأثير على جانب من جوانب المكتبات الجامعية وإدارتها وتتلاعماً مع متطلباتها، ومن ناحية أخرى واستناداً إلى الأديب المتأحة حول الموضوع فإن هذه المبادئ تساهمن بشكل كبير في توجيه السلوك وإتخاذ القرارات في الممارسات الإدارية، ولها دور رياضي تحديد نمط العلاقات التنظيمية بين الأفراد بالنسبة لكل مستويات الإدارة في المكتبة، وبطبيعة الحال تحتاج هذه المبادئ إلى مهارة المديرين والمسؤولين في تكييفها مع مختلف المواقف وذلك حسب خصوصية العمل، والسياسات الإدارية المتبعه في ضوء الظروف السائدة في هذا النوع من المؤسسات.

6.2.2.3 تطبيق الإدارة العلمية في المكتبات الجامعية:

يقتضي العمل في المؤسسات بشكل عام وفي المكتبات الجامعية بصفة خاصة إتباع نهج إداري علمي وحديث لتسهيل مقتنياتها وخدماتها وكافة مواردها ويساعد ذلك في أداء الأعمال بطريقة سليمة، وما يؤكد ذلك هو ما توصلت إليه المكتبات في أوروبا وأمريكا من تقدم خلال الأربعين سنة الأخيرة نتيجة تطبيق مبادئ الإدارة العلمية في كافة عملياتها، ومنه فإن المكتبات الجامعية لن تكون ناجحة ومستمرة في نجاحها إلا إذا سارت على نهج الإدارة العلمية. (التوروي.. آخرون، 2009، ص 167).

وتأسيساً على ما سبق فإن البدايات الأولى لتطبيق الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية كانت منذ العقد الرابع للقرن العشرين، حيث شهدت مسيرة المكتبات تطوراً ملحوظاً كما ذكرنا سابقاً في أوروبا وأمريكا وذلك من خلال المبادرات الهادفة لتقين العمليات الإدارية والإبعاد عن العشوائية السائدة في الأعمال المكتبية، خاصة بالنسبة للمكتبات الجامعية التي لم تعد قادرة على مسيرة الظروف المحيطة بالعمل التي تعكس على أهداف المكتبات وطبيعة الدور المفروض عليها، وبذلك أصبحت هذه الأخيرة ملزمة بالتحول نحو الأساليب العلمية، وفعلاً فقد قدم العديد من المتخصصين في مجال المكتبات مساهمات فعالة، ومن أبرز هؤلاء عالم المكتبات الأمريكي كارلتون جوكل **karlton joeckel** وكذلك كل من هوارد بول **Howard Paul** ، رالف شو **Ralf Shaw** ، ويزمان **Wasserman** .. (طواهري، 2007، ص 130-131).

وبطبيعة الحال نلاحظ أن توجه المكتبات الجامعية كان حلاً ضرورياً ومنطقياً لتغيير الوضعية التي كانت عليها نحو الأفضل بفضل جهود الباحثين الذين سبق ذكرهم، ويمكن تلخيص أبرز أعمالهم في الفقرة الموالية.

في الفترة الممتدة بين عام 1938 وصولاً إلى عام 1960 تم إجراء مبادرات ودراسات جدية في جامعات أمريكية وأوروبية أدت إلى تحول المكتبات نحو التطبيق الفعلي للأسس العلمية في وظائف المكتبات كافة والجامعة بصفة خاصة، وكانت تلك البدايات الأولى للإدارة العلمية بالمكتبات، واستناداً إلى ما سبق فقد إقترح إختصاصي المكتبات الأمريكي جوكل **JOCKEL** إعداد نماذج دراسية من طرف مدير المكتبات لمقارنة عملهم الإداري بنماذج أخرى في مجال الإدارة العامة كالتجارة والصناعة، وفعلاً تم تأييد ذلك في مؤتمر تم

عقده بشيكاغو سنة 1938، وقد تأكّدت هذه الدراسة، وتلتها دراسات أخرى منهجية قامت بها أشهر الجامعات الأمريكية. (بدر وعبد الهادي، 2001، ص78). أما الباحث هوارد **Howard**، فقد نشر مقالاً يهدف إلى التشجيع على تطبيق أسس الإدارة العلمية في ميدان المكتبات، كما أجرى أستاذ المكتبات شو **Shaw** دراسة نظرية سنة 1954 أبرز فيها مدى التسارع الواضح للبحوث في إدارة المعلومات. (طواهري، 2007، ص132).

ودائماً في نفس السياق قام الباحث الأمريكي ويزمان **Wasserman** بإعداد مسح شامل حول إدارة المكتبات سنة 1958، حيث نتج عن هذا البحث أن إدارة المكتبات تتواءز مع الإدارة العامة في عده جوانب، وهي في الحقيقة تمثل جزءاً منها. (بدر وعبد الهادي، 2001، ص79).

7.2.2.3 دور الإدارة العلمية وكيفية تطبيقها في المكتبة الجامعية

إنّتسبت الإدارة العلمية مكانة هامة في هذه المؤسسات الأكاديمية باعتبارها تساهم في تحسين التنظيم الذي يعد ركيزة العمل بها، كما تساهم في مواجهة تحديات العصر من خلال أدوات الأسلوب العلمي من تحليل وقياس وغيرها في تحديد الخطوات الالزمة خاصة بالنسبة لاتخاذ القرارات الإدارية. (شريط ومنزيان، 2011، ص150).

وبناءً على ذلك يتضح دور الإدارة العلمية في مساندة مديري المكتبة من خلال الأساليب المنهجية في إدارة الموظفين وبقية الأنشطة بالملكتبة، كما تساعد في تقدير الموقف بشكل دقيق بواسطة الخطوات الأساسية للمنهج العلمي التي يمكن تلخيصها في ثلاثة عناصر أساسية وحاسمة وهي: الوصف والتعرّيف، حيث تشمل هذه الخطوة التعرّف على المشكلة والإحاطة بمحاجها ومن ثم التعبير عنها بعبارات أو رموز، أما بالنسبة للخطوة الثانية فهي تتعلق بوضع الفروض والتفسير التي تعتمد على توضيح العلاقات بين مجموعة من الظواهر المتشابهة التي تحيط بالمشكلة، حيث يتم إقتراح مجموعة فروض وتحديد عنصر منها ليكون عاملاً أساسياً في الوصول إلى تفسيرات حول الظواهر، ومن ثم يتم إختبار صحة تلك الفروض، وفيما يخص الخطوة الثالثة وهي التعميم فترتبط بتلك الحقائق الجزئية المتوصّل إليها التي يتم تنظيمها لتصبح مبادئ عامة يمكن إستخراج قوانين منها عن طريق الإستدلال. (التزوري وآخرون، 2009، ص. 189).

وتأسيساً على ذلك يتطلب تطبيق الإدارة العلمية في الإجراءات المكتبية الثبات والحكمة في التنفيذ المستمر للأسئلة الستة المعيارية للعمل الإداري، والتي تدعم القائمين على إدارة المكتبة في تطبيق أفضل الأساليب لأداء وإنجاز الأعمال المكتبية، وهذه الأسئلة هي: ماذا- لماذا- متى- أين- كيف- من؟ (بدر وعبد الهادي، 2001، ص79). ويمكننا شرح كل سؤال فيما يلي:

✓ ماذا: يشير هذا السؤال إلى إجراءات هادفة خاصة بالعاملين والآلات المستخدمة في تنفيذ الأعمال، فعند القيام بشراء الكتب تتضمن هذه العملية خطوات متسلسلة تمثل في التوصية بشراء عدد من الكتب، التأكّد من أن هذه الكتب لم يسبق طلبها، جلب

الكتب للمكتبة ودفع ثمنها، تسجيلها في سجل الجرد وإعطائها أرقام تسلسلية، وأخيرا يتم ختم هذه الكتب بختم ملكية المكتبة. (طواهري، 2007، ص 128).

✓ لماذا: يرتبط هذا السؤال بالسابق وهو يتعلق باجتناب العمليات الغير ضرورية وهو من الأهداف الرئيسية للإدارة، ومنه يتم طرح هذا السؤال بعد دراسة الخطوات المتتبعة في العمل جميعها وتحديد الحاجة والأهمية لكل منها، واستبعاد الغير ضروري، ويتم التتحقق من صحة ذلك إذا ثبت أن الأعمال تسير بشكل عادي بالاستغناء عن خطوة غير مهمة. (بدر والهادي، 2001، ص 79).

✓ متي: يرتكز هذا السؤال على كمية الوقت المستهلك من طرف الموظف في أداء كل عمل، حيث ينبغي مراعاة ذلك لكي يتسمى مدير المكتبة حساب الوقت الذي يمر بلا إنتاج، وكذلك ليتم دراسة حالة كل موظف تبعا لعامل الوقت والمحافظة على التسلسل الزمني للعمليات من خلال التحكم في ترتيبها، بالإضافة إلى تحديد وقت إحتياطي تحسبا للطوارئ وحالات التأخير. (طواهري، 2007، ص 129).

✓ أين: يرتبط السؤال أين بالجانب المكاني لأقسام المكتبة، وتحديد الموقع الصحيح لكل قسم وكمثال على ذلك يفترض أن يقع قسم التزويد بالقرب من قسم الفهرسة وهذا الأخير ينبغي أن يكون قريبا من قسم الفهرس العام...الخ، كما تحدد الأقسام حسب سير الأعمال ونوع الأجهزة المستخدمة في المكتبة. (بدر وعبد الهادي، 2001، ص 80).

✓ كيف: يشمل هذا السؤال كيفية أداء الأعمال وانتقاء الطرق المناسبة لتنفيذها، ويحصل ذلك بعدة جوانب كالموارد البشرية العاملة بالمكتبة، والآلات المتوفرة من حيث الكمية والنوع حيث يتم تحليلها وإختيار الأفضل للحصول على أداء عالي وفعال. (الترتوري...وآخرون، 2009، ص 192).

✓ من: بالنسبة للسؤال من فهو يتعلق باقتصاديات العمل، حيث يكلف الموظفون الجدد والمبتدئين بالأعمال التي تتميز بالдинاميكية كالخدمات المرجعية للمستفيدين، وعكس ذلك يتم توظيف أمناء للمكتبة يمتلكون مؤهلات مهنية ودرجات علمية عالية، مقابل رواتب مرتفعة في حين أن أعمالهم روتينية وتميز بكثرة الفراغ، وتحدر الإشارة إلى أن مدير المكتبة ملزم بتعديل الموظفين خلق التوازن مع طبيعة العمل والخبرة وتجنب تضييع الوقت في أداء وظائف روتينية، بالإضافة إلى مهام أخرى كإدماج بعض الخطط وإلغاء الأخرى الغير هامة. (بدر وعبد الهادي، 2001، ص 80-81).

واستخلاصا لما سبق نلاحظ من خلال الأسئلة الستة المعيارية أنها إجراءات نظامية ووقائية من الأفضل لإدارة المكتبة المداومة على تطبيقها، وذلك يعتمد بشكل كبير على قدرات مدير المكتبة ومهاراته الإتصالية في التسخير، ومن جهة أخرى حسب إمكانيات وأهداف المكتبة وذلك لضمان النجاح والاستمرار.

8.2.2.3 أثر الإدارة العلمية في الإشراف على مهام المكتبة الجامعية وتطويرها

ما لا شك فيه أن أثر الإدارة العلمية يتضح من خلال، تلك المكاسب والفوائد التي تضمن السير الحسن للأعمال بالمكتبات الجامعية خاصة منها المركبة والتنسيق بين وحداتها المتعددة، بالإضافة إلى ضبط التطوير الإداري المطلوب من خلال التمسك بالطابع العلمي والثبات على المنهج الصحيح، ومن أهم تلك المكاسب ما يلي: (زين العابدين، 2008، ص 25).

- يعد تطبيق التوجهات العلمية دافعاً لتشجيع الموظفين على الالتزام بالعمل نحو توحيد جهودهم وبلغ الأهداف المسطرة.
- تجنب حدوث التضارب والتناقض بين أهداف الموظفين وأهداف المكتبة، والسعى لتحقيق كل منهما بشكل موازي، مما يتبع عنه رفع معنويات الموظفين وزيادة الرضا الوظيفي.
- التقليل قدر الإمكان من حجم الصراعات الممكن حدوثها بين الإدارة والموظفيين، وذلك بفضل تظافر جهود كل أعضاء المؤسسة لتنفيذ الأهداف الشاملة.
- الرقابة على أداء الموظفين وإكتشاف قدراتهم على القيام بالواجبات والمهام المطلوبة.
- من خلال تطبيق أسس الإدارة العلمية بالمكتبة الجامعية تتحسن طرق الاتصال بين الإدارة والموظفيين.

وفي نفس السياق نتعرض فيما يلي إلى بعض المداخل التي تساعد في تطوير الإدارة العلمية في المكتبة الجامعية باعتبارها مؤسسة معلوماتية تحتاج إلى مسؤول إداري وأكاديمي لإدارتها وعليه تمثل هذه المداخل في: (واليد، 2011، ص 5-6).

- لكل مؤسسة قائد، وهو المسؤول الأول في الإدارة حسب السلم الإداري القانوني، يقوم بتسهيل وتقدير المؤسسة، فالمكتبة الجامعية لن تتقىد بفعل جهود فردية، وإنما يتحقق ذلك بالإدارة العلمية وهي نقطة إتقاء كل الجهود في المؤسسة الوثائقية.
- يتحقق التطوير الإداري عن طريق حصيلة إستراتيجيات تسعى لإدخال تغييرات أساسية بوضع معايير لتحسين أو تبديل عنصر رئيسي أو أكثر لبناء الإدارة العلمية، سواء كانت هذه العناصر أفراداً أو خدمات أو هيئات إدارية.
- القيادة الحكيمية ترتكز على إعتماد مقاييس دقيقة والإلتزام بالوعود لتحقيق الربط الفعال بين المسؤول ومرؤوسيه.
- ينبغي على المدير في المكتبة تطبيق القيم والأفكار ومبدأ الإخلاص في العمل على نفسه أولاً ومن ثم يتخذها شعاراً للمؤسسة ويطلب الموظفين بتطبيقها.

3.2.3 وظائف الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية

تتمثل الوظائف الإدارية في مجموعة من المهام والإجراءات المتسلسلة والمترابطة يتم الإشراف عليها بطرق علمية من طرف المديرين، أما التنفيذ فيعتمد على العناصر البشرية والمادية الفاعلة في المنظمة، وتحدر الإشارة إلى أنه لا يمكن فصل هذه الوظائف عن بعضها.

وللوضريح ذلك فإن ما تشمل عليه المؤسسات والدوائر الصناعية والخدماتية من وظائف أساسية هي نفسها التي تطبق في إدارة المكتبات وتزداد أهميتها بالنسبة لمدير المكتبة ومسؤولياته التي تتضمن تقرير الأهداف التنفيذية المندرجة تحت الأهداف العامة سواء كانت علمية أو ثقافية، التي تحددها السياسات كتخطيط البرامج ورقابة الأداء الوظيفي وتنمية البحوث التحليلية لرفع مستوى الأداء العام للمكتبة. (الهادي، 1982، ص 19).

إسناداً إلى ما سبق نتعرض فيما يلي إلى شرح الوظائف الإدارية بشيء من التفصيل، وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، فقد أجمع العديد من الباحثين في مجال الإدارة على أنها الركائز الأساسية في عمل الإدارة.

1.3.2.3 التخطيط:

عملية التخطيط الإداري هي الوظيفة التي تسبق بقية العمليات الإدارية الأخرى، حيث ترتكز على تحديد الأهداف المطلوب إنجازها وكذلك السياسات وقواعد العمل الخاصة بمستقبل المنظمة، و يؤثر التخطيط في كل المهام الأخرى، كما أن أساليبه المتنوعة من الخبرة بالبرامج والميزانيات وكذلك من خلال الرقابة. (إبراهيم، 2012، ص 59)

1.1.3.2.3 مفهوم التخطيط:

- التخطيط في مفهومه العام هو "الإعداد المسبق للأنشطة والأعمال التي ينبغي على المنظمة القيام بها لتحقيق أهدافها، فهو يتضمن ما يجب القيام به، ومكان وזמן تنفيذه والكيفية التي سيتم بها تنفيذ العمل والوسائل المستخدمة، وكذلك دراسة البدائل من التصرفات المحتملة...، ثم إختيار البديل الأمثل". (بدر والصياغ، 2020، ص 92).

- وجرى تعريف التخطيط بأنه "التقرير سلفاً بما يجب عمله لتحقيق هدف معين في المستقبل... وتوظيف الموارد والجهود بما يخدم أهداف المنشأة Enterprise، وذلك من خلال رسم السياسات والإستراتيجيات وتحديد مسار العمل في جميع مجالات عمل المنشأة". (قطيش، 2013، ص 111).

- ويعرف أيضاً بكونه "عملية شاملة تتضمن تصميم الأهداف، الخطة وكل الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف متضمنة الإستراتيجيات، السياسات، الإجراءات، القواعد، البرامج، المداول الزمنية والخطة بشكل عام تتمثل وسائل لتحقيق الأهداف". (فتحي، 2003، ص 26).

- ويقصد بالخطيط أنه "فن وعلم ومنهج، وهو أيضاً نشاط متعدد الأبعاد ويسعى دائماً لتحقيق التكامل بين أبعاده، ويعاطى في بعده الزمني مع الماضي والحاضر والمستقبل، ويقيم جسراً بينها، وهو أيضاً عملية جماعية... وكل فرد في مجموعة المخططين له دوره الذي لا يمكن الإستغناء عنه". (عليان، 2002، ص 63).

- أما بالنسبة للخطيط في المكتبات الجامعية كما أشار العديد من المفكرين العرب في مجال المكتبات هي عملية تتعلق بوضع الإطار العام للاحتياجات التي ينبغي تلبيتها، ووضوح الطرق الالزمة لتحقيق الوصول إلى الأهداف التي تم تحديدها، ففي جانب خدمات المعلومات يستدعي التخطيط تعاوناً وثيقاً بين المسؤولين في المكتبة والمخططين المختصين، كما يجب أن يعتمد التخطيط لخدمات المعلومات على مشاركة فعالة من طرف موظفي المكتبة، في إعداد الخطة وتنفيذها ويفدي ذلك إلى حرصهم على الالتزام بتنفيذ الأعمال المخطط لها بكفاءة وفعالية، كما أن نظام التخطيط يحدد مسبقاً كيفية الاستخدام الأمثل للوقت. (شاھین، 1994، ص 140).

ومن خلال ما سبق من مفاهيم للتخطيط نستنتج أنه يتضمن العناصر الأساسية التالية:

- يمثل التخطيط المرحلة الأولى التي تسقى الوظائف الأخرى في العملية الإدارية.
- يعتبر منهج متعدد الأبعاد، يدرس حاضر المنظمة وماضيها ومستقبلها.
- يعد نشاط جماعي، فالخطط تدرس من طرف مجموعة من الأفراد.
- يتم من خلال التخطيط ضبط الأعمال المستقبلية من حيث الزمن وطريقة التنفيذ وما إلى ذلك من ضوابط عملية.
- التخطيط أساس العمل الإداري، وهو عملية دورية لكل النشاطات في بيئة المنظمات بما فيها المكتبات الجامعية.
- يعد التخطيط إستشرافاً للمستقبل والتنبؤ بـاستعداداً للوصول إلى غايات محددة.

2.1.3.2.3 أهمية التخطيط في المكتبات الجامعية

للخطيط أهمية خاصة في إدارة المكتبات، فهو الذي يقود القرارات الإدارية خاصة تلك التي تتعلق بالأعمال المراد إنجازها، فالأعمال المسبوقة بالخطيط تمتاز بتكلفة منخفضة وفترة محددة ومن جهة أخرى يجعل التعامل مع المشكلات الغير متوقعة بأكثر سهولة وكفاءة. (همشري، 2001، ص 104)، كما تضطلع وظيفة التخطيط بدور محوري وحاسم في المكتبات الجامعية من خلال إبراز الطرق والأساليب التي ينبغي على الموظفين بالكتبة إتباعها في أداء الأعمال، كما أنه يحدد الإمكانيات الالزمة سواءً من الأفراد أو التجهيزات، وكذلك الوقت المطلوب لتنفيذ كل نشاط من الأعمال والبرامج الخاصة بالكتبة الجامعية، ومن ميزات عملية التخطيط أيضاً دراسة التغيرات والمشاكل المتوقعة مستقبلاً بـاستعداداً لتجنبها، وعليه فإن كل هذه الأدوار يجعل من التخطيط أداة ضابطة للأعمال في المكتبة ويقود بقية الوظائف الإدارية وخاصة وظيفة الرقابة التي تبين نتائجه. (قشيدون، 2009، ص 62).

وعموماً يكتسب التخطيط أهميته في المكتبات الجامعية من خلال النقاط التالية: (إبراهيم، 2012، ص 59)

- يحدد أهداف المكتبة بصورة دقيقة وواضحة وتوجيهه اهتمام العاملين وجهودهم نحو تحقيق هذه الأهداف.
- يؤثر على بقية الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة لأنه الوظيفة الأساسية التي تقودها وتسيرها
- حسن استغلال الإمكانيات والموارد المتاحة للمكتبة مالية، بشرية، مادية.

- تحديد الأنشطة بدقة وعلاقتها المتداخلة وتحديد جداول الزمن التي تبين الوقت الفعلي لبداية إنجاز الأعمال ونهايتها.
- يعمل التخطيط على تقليل الغموض والصراع الوظيفي بين العاملين بالمكتبة ويسهل إمكانية التنبؤ بسلوكهم.
- يساعد التخطيط في التعامل مع العوامل المفاجئة الغير متوقعة بكفاءة أكبر.
- يساعد على التفكير المنظم والقدرة على التجديد.

3.1.3.2.3 أسباب القيام بعملية التخطيط: (إبراهيم، 2013، ص. 79).

- مواجهة التغيير وحالة عدم التأكيد، إذ لا يتم وضع الأهداف دون معرفة طبيعة الظروف المستقبلية والتغيرات المحتملة والنتائج.
- تركيز الاهتمام على الأهداف، حيث يسترشد بها المدير عند الحاجة إلى الفحص الدوري وتعديل الخطط.
- الاقتصاد في الأداء بالتركيز على كفاءة العمل ووضع قرارات مدروسة بدلاً من القرارات التي تملّيها الضرورة.
- تسهيل القيام بعملية الرقابة، فوظيفة التخطيط تحدد معايير الرقابة.

4.1.3.2.3 مراحل عملية التخطيط في المكتبات الجامعية

تتضمن وظيفة التخطيط الإداري خطوات ومراحل متسلسلة تتمثل فيما يلي:

■ أولاً: تحديد الأهداف التنظيمية: يبدأ التخطيط بتحديد الأهداف والغايات المراد تحقيقها، فهي توفر الأساس المنطقي للقيام بالأنشطة المختلفة، والإشارة إلى إتجاه المجهود، و تعمل الأهداف على شد إنتباх المديرين إلى النتائج النهائية المراد تحقيقها، ولذلك يجب تحديد تلك الأهداف بلغة واضحة ودقيقة لا غموض فيها، ودراسة كل الجوانب العملية من الناحية الكمية، كتحديد عدد الموظفين في مشروع ما، ومقدار رواتبهم والوحدات المنتجة، كما ينبغي تحديد هذه الأهداف من الناحية النوعية ومن ثم يجب أن تكون هذه الأخيرة قابلة للتنفيذ. (Kapoor, nd,p.6)

وبناء على ذلك تؤدي الأهداف التنظيمية دورا هاما في عملها كمرشد للمديرين في المكتبة وبقية الموظفين في عدة مجالات، والتي من بينها أولاً إتخاذ القرار، من حيث فهم المديرين لهذه الأهداف واستيعابها بوضوح، وثانياً في مجال تحقيق الكفاءة الإنتاجية من حيث استخدام الإمكانيات المتاحة بفاعلية أكبر، وثالثاً في مجال التكامل التنظيمي بين الأهداف العامة والفرعية للمكتبة، لأن ذلك يؤدي إلى تكامل النشاطات المختلفة للعملية الإدارية، ورابعاً تعلم الأهداف كمرشد في مجال تقييم الأداء، لأنها تعتبر معايير رقابية لقياس مدى الإنجاز، ومعالجة الإنحرافات الحاصلة، وعليه فإن الأهداف التنظيمية المناسبة هي ضرورية وحاسمة في عملية التخطيط لتحقيق نجاح وإستمرار المكتبة. (همشري، 2001، ص 112).

■ ثانياً: تشخيص الأوضاع الحالية باستقراء الخبرات الماضية: نتيجة لتنوع الخدمات المكتبية وتعقدها ينبغي مراجعة الخبرات المكتسبة والبحث في دراسات وخطط مسجلة، في نفس المجال من طرف خبراء ومحظتين محلين أو أجانب، ويجب أيضاً للقيام بالتشخيص

مقارنة جهود المتخصصين والمهنيين من الدول الأخرى، القائمين على تحطيط خدمات المكتبات ودراسة توصياتهم، وبعد مراجعة تلك الدراسات يتم تشخيص الأوضاع الحالية لخدمات المكتبة المراد تحطيطها، بدراسة الأهداف والتعرف على الإحتياجات ودمجها بما تحتاج إليه المكتبة من خطط تطويرية. (المادي، 1982، ص 99-100).

■ **ثالثاً: التنبؤ:** يعتبر التنبؤ عملاً تقديريًّا لمدى إحتمال وقوع أحداث في المستقبل، والتنبؤ إما أن يقوم على أساس إحصائية دقيقة أو أنه يعتمد على الحدس والتكهن، وهذا الخيار الثاني غير موضوعي ويفتر إلى الدقة، وبناء على ذلك فإن حصول الأفراد القائمين بعملية التخطيط على نتائج مقبولة يعتمد بشكل منطقي على الأساليب الإحصائية، بينما يقل إحتمال التوصل إلى نتائج صحيحة عند استخدام الحدس، ويعتبر ذلك إجراءً خاطئاً وغير منطقي. (أبو شنب، 2012، ص 25).

ويشير همشرى (2002، ص. 114) إلى أن عمل التنبؤات، يعني وضع إفتراضات مستقبلية، أو التعرف على العقبات المستقبلية، التي يمكن أن تعطل تحقيق الأهداف، ومن جهة أخرى يتم في هذه المرحلة تحديد الوسائل والطرق الالزمة لمواجهة المشكلات، كما يتطلب التنبؤ الأخذ في الحسبان التغيرات في البيئة الداخلية للمكتبة، كالميزانية وطرق تقسيمها وكذلك ظروف العمل ونوعية الخدمات والأفراد العاملين، أما التغيرات في البيئة الخارجية المحيطة التي ينبغي مراعاتها فهي تتعلق بما يحصل في المؤسسة التي تتبعها المكتبة والتغيرات في حاجات المستفيدين وتوجهاتهم وسوق العمل بالإضافة إلى التغيرات الأخرى الاجتماعية والقانونية وغيرها.

■ **رابعاً:** التعرف على البدائل و اختيار البديل الأنسب: من الأفضل عند القيام بعملية التخطيط، إعداد بدائل من خطط البرامج والمشاريع لتسكّن الإدارة من إختيار الأفضل منها، وفي الحقيقة هي مرحلة لإتخاذ القرار وفيها تظهر أهمية كل بديل من البدائل، وذلك طبعاً بعد التحليل والتقييم، حيث يمكن إختيار أكثر من بديل، وبالتالي فإنه قبل أن تتحول الخطة إلى مشروع يجب أن يجد المخططون إجابات دقيقة لبعض الأسئلة حول ما إذا كانت الخطة المقترحة بسيطة أو معقدة، وهل يتقبلها الأفراد الموظفون، وهل هي قابلة للتعديل عليهما في الظروف المفاجئة، وكيف سيتم توفير المعدات الجديدة والموظفين بما في ذلك من تدريب وإشراف...الخ، وبطبيعة الحال، فإن النتيجة المراد التوصل إليها هي التقسيم الأولى لجدوى المشروع المخطط له. (بغول، 2007، ص 207).

■ **خامساً: تحديد المهام والإمكانيات الضرورية:** في هذه المرحلة يقوم المخططون بتحديد مدى الجهود المطلوبة في ضوء التقديرات والتنبؤات التي سبق وضعها، وذلك للوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء، وتمثل الجهود الالزمة التي ينبغي توفرها في مختلف الإجراءات التي تعمل على تجنب الإتجاهات السلبية في المنظمة المتمثلة في سلوك فئة من الأفراد التي تقاوم التغيير والتطوير خوفاً على النفوذ والمصالح الوظيفية، ومن جهة أخرى يتحدد في هذه المرحلة المواد والمستلزمات لوضع المهام والواجبات قيد التنفيذ، وبناء عليه يجب توفير الطاقة المطلوبة من أفراد ذوي مؤهلات وكفاءة عالية، إلى جانب التجهيزات الأخرى التكنولوجية والمادية. (أبو شنب، 2012، ص 25)، وبعد تحديد الأعمال الضرورية نقطة حاسمة في وظيفة التخطيط الإداري بالمكتبة، حيث ينبع عنها تقرير التسهيلات التنظيمية لوضعها موضع

التنفيذ ويتصل ذلك بعدة عناصر أهمها الحجم اللازم توفيره، وحصر الكميات المتاحة فعلاً من تلك التسهيلات والموارد، ومقارنتها بما هو موجود حتى يمكن تحديد النقائص. (الهادي، 1982، ص 105).

■ **سادساً** : وضع برنامج زمني وميزانيات تقديرية: يتحدد في هذه المرحلة موعد بداية تنفيذ الخطة وكذلك ضبط الوقت المحدد لإتمامها، وبطبيعة الحال فإن الخطط تختلف من حيث المدة الزمنية، ولا توجد قاعدة ثابتة تنص على مدة قانونية للخطط، حيث يرتبط ذلك بتوجهات ونطاق نشاط المنظمة وظروف التخطيط، وبذلك فإن الخطط في المكتبات الجامعية قد تكون لبعض أشهر، وقد تمتد من سنة إلى ثلاث سنوات أو أكثر، وكلما كانت الخطة طويلة الأجل كان التخطيط أقل تفصيلاً، كما أنه لا يمكن للمخططين وضع قرارات مؤكدة لأجل بعيد مستقبلاً، فمن الصعب التنبؤ بالمستقبل البعيد. (عطية، د.ت، ص 111).

وفيما يخص وضع ميزانية الخطة، يتم تحديد وتوضيح التكاليف المالية رقمياً، من خلال تلخيص شامل للبرامج والأعمال التي تدخل ضمن الخطة، ليتم التقييد بما والعمل في حدودها، وتحدر الإشارة إلى إمكانية التعبير عن المخطة المالية بعدة أشكال، ك ساعات العمل أو وحدات إنتاج أو غير ذلك. (همشري، 2001، ص 116)، وبطبيعة الحال يوجد أنواع مختلفة من الميزانيات التي تبين الأهداف ومراحل الإنجاز والتكاليف، بالإضافة إلى معاير الأداء، وتفتقر الميزانيات العادية على المصاريف المعتادة للمنظمة، أما المصاريف الإستثمارية فتوضع في الخطة. (عطية، د.ت، ص 115).

■ **سابعاً** : إقرار الخطة وتنفيذها: يتم في هذه الخطوة تعريف الموظفين بمسؤولية ومهام كل واحد منهم، من خلال إرسال محتوى الخطة للإدارات والأقسام التنظيمية، ويعتبر التنسيق بين الأعمال التي يكلف بها الأفراد في كل وحدة من المنظمة أداة هامة لمنع الإزدواجية والتكرار في الاعمال، كما يعد التنسيق حافزاً بالنسبة للعاملين لكونه يعزز قدراتهم في التحكم بوطائفهم كما يتحقق لهم الرضا الوظيفي ويضمن تحقيق الأهداف على مستوى المنظمة ككل. (أبو شنب، 2012، ص 26)، وبعد الإعلان عن الخطة فإنهما توضع قيد التنفيذ، ويرتبط ذلك باتباع ما يلزم من القواعد القانونية الإدارية، ومراعاة اللوائح الإدارية الخاصة بتعيين القوى البشرية وكذلك المستحقات المالية والاستثمارات، بالإضافة إلى تعيين السلطات والمسؤوليات للموظفين الذين تم اختيارهم لأداء مهام برامح الخطة في الأجال المحددة. (الهادي، 1982، ص 106).

■ **ثامناً** : متابعة الخطة وتقييمها: تتعلق هذه الخطوة الأخيرة من التخطيط بمراجعة الخطة، والتعرف على مدى و Tingiraها والتقدم التدريجي في مراحلها، كما يتم التعرف على العوائق والمشكلات التي تتعارض تنفيذ بنود الخطة، وبيان الإنحرافات ومصادرها، من أجل توظيف ما هو موجود من معلومات لتقديم الخطة الحالية وتلافي الأخطاء عند تجهيز الخطة الموالية، ويتطلب ذلك تخصيص فريق عمل لتولي مهمة الإشراف على سير التنفيذ، والكشف المسبق عن أي خلل في الخطة ليتم تصحيحه بأقل التكاليف، وبما أن المخططين هم الأدري بجريات الخطة، لابد من إدماجهم في عملية الرقابة على تنفيذها لمعرفة مدى الإنجاز أو التأخر والتهاون في التنفيذ. (همشري، 2001، ص 116).

وتماشياً مع ما تم ذكره، فإنه من المهم تقييم فعالية الخطة، ويتم ذلك بناءً على الملاحظات الواردة من وحدات الإدارة أو الأشخاص المعنيين بتنفيذ الخطة، ونتيجة لذلك تنشئ مرحلة متابعة الخطة وتقييمها رابطاً بين وظيفة التخطيط والقدرة على التحكم في سير الأعمال، بحيث يمكن في ضوء تقارير المتابعة المقدمة دورياً أثناء التنفيذ جعل الخطط المستقبلية أكثر واقعية. (Kapoor, nd, p.7).

من خلال التطرق لمراحل التخطيط نستنتج بأنها عبارة عن مراحل دقيقة وعلمية، يتم إتباعها بشكل متسلسل لتطبيق متطلبات العملية الإدارية السليمة فالخطط يتم متابعتها إبتداءً من تحديد الأهداف المراد تحقيقها إلى آخر مرحلة وهي التنفيذ والمتابعة، وبالتالي فإن هذه المراحل هي متكاملة التنسيق ومحددة الأبعاد.

5.1.3.2.3 خصائص التخطيط:

يتميز التخطيط الجيد في المكتبات الجامعية عن غيره من التخطيط الذي يفتقد إلى قواعد علمية بخصائص تتمثل في ترشيد الإنفاق ومساعدة المنظمة في وضع تعديلات ملائمة للظروف التي تمر بها، وبطبيعة الحال من المهم إشراك الموظفين بوضع الخطة وعناصرها مع الإلتزام قدر المستطاع ببداية ونهاية تنفيذ أهداف الخطة، هذا وبالإضافة إلى خصائص أخرى كتحديد أولويات التنفيذ، والشمولية لكافة جوانب العمل، وإستمرارية التخطيط، سرية العمل للحماية من المنافسين، والأهم بين هذه الخصائص هو مراعاة العامل الإنساني في التعامل مع الموظفين للحفاظ على عنصر المعنويات المترفة لديهم. (أبو شنب، 2012، ص ص. 28-29).

ومن أبرز خصائص التخطيط أيضاً ذكر: (إبراهيم، 2012، ص. 55).

- يسمح التخطيط بالتعرف على المشاكل قبل حدوثها في المستقبل والإستعداد لها قبل وقوعها.
- الوضوح والتنسيق بين الأنشطة المختلفة والدقة في حسن إستغلال الموارد الازمة، مع الإستعداد لكل الإحتمالات الواردة.
- تحقيق التسلسل الفعال للجهود المبذولة وتوجيهها نحو النتائج المنشودة.
- دراسة و اختيار الأعمال بكل دقة، والاكتفاء باستخدام الجهود الضرورية لتحقيق العمل المطلوب تفيذه.
- خاصية المرونة وترك المجال مفتوح أمام أي طارئ، مع الإستعداد للتغيير إذا تطلب الأمر ذلك.
- التخطيط يلزم المدير على تصور الحالة التشغيلية بوضوح، وذلك للتمكن من الفهم الكلي للنشاط، والإهتمام بالأسس التي يقوم عليها العمل الإداري.

6.1.3.2.3 أنواع التخطيط: ينقسم التخطيط إلى أنواع ووفقاً لعدة اعتبارات تتمثل فيما يلي:

أولاً: التخطيط حسب المستوى:

التخطيط الإستراتيجي: ظهر هذا النوع من التخطيط في قطاع المكتبات حديثاً، وفي ظل التعاملات التقنية كتسويق المعلومات بالمكتبات الجامعية، باعتبارها مؤسسات بحثية كتسويق المعلومات، أصبح من الضروري إعتماد التخطيط الإستراتيجي لمواجهة المتغيرات

المستقبلية، ويكون هذا النوع من التخطيط على مستوى الإدارة العليا، ويعتمد على ثلاث محاور أساسية، والمتمثلة في تحديد الرؤية والرسالة والقيم الخاصة بالمؤسسة، ويتمثل التخطيط الإستراتيجي بالكتبة الجامعية في مجموعة من المبادئ والخطوات والأدوات التي تم تحديدها لرسم سياسة فعالة تؤدي إلى تحقيق رسالة المكتبة وإرضاء روادها. (جبر، 2018، ص. 24).

التخطيط التكتيكي: ويكون على مستوى الإدارة الوسطى، بهتم هذا النوع من التخطيط بالأدوات والوسائل التي تستخدم في تنفيذ الخطط الإستراتيجية، وهذه الأخيرة التي تحول إلى خطط فرعية ومجموعة من الميزانيات والقرارات، وكذلك البرامج والسياسات التي تعمل على تغطية أعمال المؤسسة خلال مدة متوسطة الأجل، وبالتالي فإن التخطيط التكتيكي يرتبط بشكل أساسي بالتخطيط الإستراتيجي ويدعمه. (الزنفلي، 2012، ص. 62).

التخطيط التنفيذي (التشغيلي): ويركز على تحطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمديرين والأقسام والإدارات العليا، ويتختص بتحديد تفاصيل الحاجة للموظفين والموارد الأولية، غالباً ما توصف الخطط التشغيلية بأنها خطط استخدام فردي أو خطط جارية وتستخدم للأنشطة ذات التكرار الواحد، ويتم بمشاركة الإدارة الدنيا. (بدير، 2008، صفحة 75).

التخطيط للطوارئ: يشير خبراء الأعمال إلى هذه الخطط كنوع خاص من التخطيط، ويفيد التخطيط للطوارئ عندما يحدث شيء غير متوقع وكذلك في الظروف التي تتطلب التغيير على الرغم من أن المديرين يجب أن يتوقعوا التغييرات عند إجراء أي نوع من أنواع التخطيط السابقة الذكر، فإن التخطيط للطوارئ ضروري في الوقت الذي لا يمكن فيه توقع التغييرات. (التخطيط الإداري، 2022)، وتستخدم الخطط الطارئة لمواجهة المشكلات العاجلة التي لا يمكن تأجيلها، ولذلك ينبغي وضع خطة الطوارئ كحل إستعجالي للمؤسسة ومن أمثلة ذلك تقديم إستقالة مجموعة من الموظفين دفعة واحدة. (همشري، 2001، ص. 119).

ثانياً: التخطيط من حيث المدى الزمني:

التخطيط طويل الأجل: تعتمد الخطط طويلة الأجل على مدة زمنية طويلة نسبياً، وتضم الأهداف العامة للمشروع المخطط له، فقد تكون من 10 إلى 20 سنة، وبناء على ذلك فإن الكثير من المشروعات والبرامج تستغرق مدة طويلة في التنفيذ، وقد لا تتحقق النتائج إلا بعد وقت طويل. (آل عروان، 2003، ص. 76)، ومن زاوية أخرى يؤكد بعض الخبراء أن هناك عدة معيقات قد تعترض تطبيق هذا النوع من الخطط، كإمكانية مواجهة مسؤول المكتبة لمشكلات في المستقبل، كما أنه قد يحصل تأخير في الميزانية أو إقطاع جزء منها، مما يؤدي إلى إعادة النظر في الخطة بشكل عام. (جبر، 1993، ص. 21).

التخطيط متوسط الأجل: تتحدد مدة هذا النوع من التخطيط في فترة قدرها من سنتين إلى خمس سنوات، وفيه تتضح التوجهات العامة بشكل مفصل، ومن أهم مميزاته كونه يقوم على تنبؤات أقرب إلى الواقع، والتحقق من الخطط طويلة المدى. (همشري، 2001، ص. 119)، ولابد من التأكيد على أن الخطط طويلة المدى هي في الأساس مجموعة خطط متوسطة الأجل، ويتم تعديل الخطط الطويلة المدى بفضل التخطيط المتوسط الأجل، ومن أسباب نجاح هذا النوع من التخطيط وضع أهداف واقعية وتوقعات دقيقة. (آل عروان، 2003، ص. 77).

التخطيط قصير المدى: وهو ذلك التخطيط الذي يعطي فترة زمنية ملدة سنة أو أقل، يتم من خلاله تحضير وتنظيم برنامج عمل خاص بالموظفين في مدة لا تزيد عن عام، ويسمى التخطيط قصير المدى بالخطط العلمي لأنها تعالج الإجراءات والقرارات المطلوبة في النشاط اليومي للمؤسسة، وتجدر الإشارة إلى كون هذا النوع من الخطط أكثر تفصيلاً من النوعين السابقين، وهي متخصصة أكثر في الأهداف وتوضع الأفكار فيها حيز التنفيذ مباشرة، على عكس الخطط الطويلة المدى التي تعتبر الدليل الإرشادي العام. (جبر، 1993، ص. 22).

7.1.3.2.3 ميادين التخطيط ومسؤوليته:

تتضمن ميادين التخطيط كل المجالات بالمكتبة، كالجانب الاقتصادي، الاجتماعي، المالي، البشري والتنظيمي، ومن أهم ميادين التخطيط في المكتبات:

- التخطيط الاقتصادي: يهدف إلى التخطيط لمستقبل المكتبة الاقتصادي بشكل عام كإعداد خطط تنمية شاملة للاستثمار الأمثل للعاملين من خلال استغلالهم في إقامة الدورات وورش العمل، أو إقامة معارض للكتب مما يؤدي إلى استقطاب أموال إضافية للمكتبة. (همشري، 2001، ص. 127).

- التخطيط الاجتماعي: يعالج هذا النوع من التخطيط المعيقات الاجتماعية التي تنشأ عن جهود التطوير وعمليات التغيير في المكتبات، ويهتم كذلك بحل المشكلات التي تعرّض هذا التغيير، ومن أمثلة ذلك تحديد الخطوط العريضة لمعالجة العوائق الاجتماعية التي يكون تأثيرها سلبياً على العمل. (عليان، 2002، ص. 88).

- تخطيط القوى العاملة: لضمان حصول المكتبة على أفراد مؤهلين، كما ينبغي لسير العمليات الفنية والخدمات المكتبة المعلوماتية ب مختلف أنواعها، تقوم المكتبة بالخطيط لقوى العاملة، حيث يتضمن ذلك تحديد الأشخاص اللازمين لإنجاز مختلف الأعمال، والعدد المطلوب منهم، بالإضافة إلى تنمية مهارات الموارد البشرية لأداء الأعمال. (إبراهيم، 2013، ص. 89).

- التخطيط المالي: يقصد بالخطيط المالي، تأمين الموارد الالزامـة لـسد حاجـات التـمويل بـصـورـة تـحققـ الغـاـيـةـ المـرـجـوـةـ، فقد تعـانـيـ المـكـتـبـاتـ منـ صـعـوبـاتـ مـالـيـةـ حـادـةـ تـنـتـجـ عنـ الإـنـخـفـاضـ فيـ المـيزـانـيـةـ لـذـلـكـ يـصـبـحـ التـخـطـيـطـ المـالـيـ أـمـراـ بـالـغـ الأـهـمـيـةـ، كـمـاـ ضـرـورـيـ فيـ المـجـالـاتـ كـدـفـعـ روـاتـبـ المـوـظـفـينـ، تـنـمـيـةـ الجـمـوـعـاتـ، إـدـخـالـ التـجـهـيـزـاتـ التـكـنـوـلـوـجـيـةـ وـصـيـانـةـ الـمـبـاـنيـ وـغـيـرـهـاـ. (همشري، 2001، ص. 127).

- التخطيط التنظيمي: يقصد به إتباع سياسة تساعد على تحنب الصراع التنظيمي وتعارض الأدوار، وذلك من خلال تحديد أدوار كل الموظفين في المكتبة وتوضيح سلطاتهم، من أجل تحقيق الأهداف، ومن أمثلة التخطيط التنظيمي: وضع المعايير الالزامـةـ لـمـخـتـلـفـ الأـعـمـالـ وـإـدـادـ الـدـرـاسـاتـ لـتـسـهـيلـ إـجـرـاءـاتـ الـعـمـلـ وـتـوـصـيـفـ الـوـظـائـفـ. (عليان، 2002، ص. 89).

واستخلاصاً لما سبق تقديمـهـ حولـ مـيـادـينـ التـخـطـيـطـ فإنـ هـذـهـ الـوـظـيـفـةـ بـالـمـكـتـبـاتـ الجـامـعـيـةـ لاـ تـقـتـصـرـ عـلـىـ جـانـبـ معـيـنـ، بلـ تـتـضـمـنـ عـدـدـ مـجـالـاتـ حـيـثـ لـاـ يـمـكـنـ تـنـفـيـذـ أـيـ خـطـوـةـ فيـ هـذـهـ الـمـيـادـينـ دونـ تـخـطـيـطـ مـسـبـقـ وـسـلـسـلـةـ مـرـاحـلـ وـقـرـارـاتـ تـنـتـهـيـ بـتـحـقـيقـ الـأـهـدـافـ.

وفي هذا الإطار من الضروري أن يتم تحديد الجهات المسئولة عن عملية التخطيط التي من خلالها يت畢ن لنا من أين تستطيع المكتبة أن تبدأ أو تحدد ما تريده، ماذا ستفعل، كيف ستنفذ، من سيقوم بالتنفيذ، خلال فترة زمنية محددة، وبواسطة التخطيط نستطيع إيجاد توقيف الوظائف والأعمال ووصف للأهداف والمهام التي نعمل جاهدين لتحقيقها والوصول إليها، ويمكن للمكتبة ممارسة التخطيط اليومي في أقسامها المختلفة، وبدون التخطيط تبقى النشاطات عشوائية وتستفحلاً الفوضى، فالمدير الجيد يستطيع أن يستخدم التخطيط عند الشعور بالحاجة لتطبيقه. (جبر، 1993، ص. 21).

وفيما يلي الجهات القائمة بالخطيط في المكتبة:

في الواقع تعد وظيفة التخطيط خاصة بالمدير كمسؤول أول وطرف أساسي في أي إدارة، وعموماً تتحدد مسؤولية التخطيط في كل مستوى من المستويات الإدارية، ففي المستوى الأعلى للإدارة يتم التخطيط طويلاً الأجل ومهام السياسات العامة للمكتبة، أما في مستوى الإدارة الوسطى والدنيا، فيتم تحويل الخطط والبرامج العامة إلى التطبيق العملي، وتنفيذها بشكل دقيق وتفصيلي. (آل عروان، 2003ق، ص. 76)، ومن الجهات الأخرى التي تقوم بالخطيط في المكتبات نجد "فريق التخطيط" الذي يمكن أن يتم تطويره من موظفي المكتبة الذين يعملون على تنسيق برامج التخطيط في المكتبة، وهدفهم الرئيسي هو التحفيز والتأييد لعملية التخطيط والإلتزام بها، وقد تقوم المكتبة باختيار مجموعة من المسؤولين أو المستشارين في المستويات الإدارية المختلفة، ومن ثم تحديد ما يسمى بـ "لجنة التخطيط"، حيث تتحدد مهمة هذه اللجنة في تقديم تقاريرها وخططها إلى الإدارة العليا بالمكتبة لإقرارها، وفضلاً عن ذلك فقد تقوم المكتبات الجامعية بتأسيس "مكاتب أو دوائر أو أقسام" داخلها لتكون مهمتها الإشراف على تطوير خطط معينة أو التنسيق بين الخطط التي تم وضعها. (همشري، 2001، ص. 117-118).

8.1.3.2.3 أدوات وأساليب التخطيط:

لتطبيق التخطيط بأسلوب علمي، ينبغي إعتماد الأدوات وأساليب المناسبة والفعالة لدعم القائمين بهذه الوظيفة الحورية، وذلك لكي تكون الخطط متكاملة وسليمة، ومن هذه الأدوات: (بدر والصياغ، 2020، ص. 108).

- **التنبؤ** من خلال تقدير وقوع أحداث مستقبلية، وتتضمن جميع الخطط نوع من التنبؤ حول الظواهر الحية ببيئة العمل.
- **كتابة السيناريوهات** ويتم ذلك بتحديد إحتمالات أو خيارات مستقبلية قابلة للتنفيذ، وكتابة خطط للتعامل مع كل سيناريو بشكل منفرد، ومن ثم يتم اختيار السيناريو المناسب.
- **المقارنة المرجعية** وهو أسلوب يقوم على استخدام مؤشرات أفضل أداء مؤسسة أخرى في مجال معين واعتمادها كمعيار للمقارنة مع الأداء في المؤسسة.

- **استخدام الكوادر التخطيطية** متابعة وتنسيق عملية التخطيط، ويفترض أن تعمل هذه الم هيئات من الأفراد بشكل مشترك وإتصال مستمر لتجنب الوقوع في مشكلات الفجوة في الجانب الإتصالي.

- **إعتماد التخطيط التشاركي** الذي يعمل على إدماج العاملين الذين يؤثرون ويتأثرون، ويفيد هذا النوع في القدرة الإبداعية وخلق الإلتزام وتحقيق النتائج المطلوبة.

9.1.3.2.3 صعوبات ومعوقات وظيفة التخطيط:

تتطلب وظيفة التخطيط عدة إمكانيات ومهارات وتقنيات، وفي حالة عدم توفر هذه الأخيرة بشكل كافي سيؤدي ذلك إلى انحراف المؤسسة باتجاه معاير للمطلوب، وعليه فإن رسم تخطيط بإمكانات محدودة وغير كافية يعد مغامرة حقيقة تجعله يصطدم بعدد من العوائق التي تسبب الفشل والانهيار، وكل ذلك يدل على أن قيادة وظيفة التخطيط السليم في أي إدارة ليست بالأمر السهل، بل هي عبارة عن إجراءات دقيقة وبالغة التعقيد. (قطيش، 2013، ص. 119).

وتجدر الإشارة إلى أن عملية التخطيط تواجه العديد من الصعوبات التي تحد من فاعلية التخطيط ومن أهمها:

- المتطلبات المالية الباهظة التي تحتاجها عملية التخطيط، فقد لا توفر لدى المؤسسة.
- ارتفاع تكاليف الإحصاءات والمعلومات الالزمة والمدققة.
- صعوبة التنبؤات المستقبلية، وصعوبة وضع التقديرات الصحيحة والثابتة من طرف المخططين.
- جمود القواعد والإجراءات المتبعة التي لا يتم تغييرها وتعدلها بسبب عدة عوامل كالجهد والوقت والتكلفة المالية.
- غياب المرونة في الخطة نتيجة سلوكيات المدراء أو الموظفين. (عليان، 2002، ص. 85).
- التخطيط يقييد حرية الأفراد، كما أنه لا يشجع على المبادرة الفردية.
- التخطيط يؤخر تنفيذ الاعمال، وعلى الرغم من أن هذه الصفة إثنائية، فإن التنفيذ السريع لا يعني بالضرورة الوصول إلى النتائج المرغوبة. (بغول، 2007، ص. 214).

وفيها يختص الصعوبات المتعلقة بالأفراد المعنيين بوضع الخطط وتنفيذها فهي تتمثل في: (بدر والصياغ، 2020، ص. 106).

- غياب الإلتزام الحقيقى بالتحقيق على جميع المستويات.
- نقص في الموارد الالزمة للقيام بإجراءات التخطيط ومراحله.
- مقاومة الأفراد لعملية التغيير التي يتطلبتها التخطيط نتيجة الخوف من المستقبل ومن تأثير ذلك التغيير عليهم في العمل.
- غياب الأساليب التحفيزية الملائمة.

2.3.2.3 التنظيم الإداري:

وهو الوظيفة الثانية للإدارة العلمية، ويتمثل في تصميم البنية الأساسية للمكتبة بصورة تحدد الأعمال التي ينبغي أن تقوم بها، وذلك من خلال إنشاء إدارات وأقسام ومهام تضم الأنشطة الإدارية التي تمارسها المكتبة، كما يوضح التنظيم المسؤوليات والسلطات التي تمنح لكل وظيفة من خلال التدرج الهرمي الإداري من الأعلى إلى الأسفل. (آل عروان، 2003، ص. 182).

1.2.3.2.3 مفهوم التنظيم:

- "التنظيم هو الوظيفة الثانية من وظائف الإدارة، والتنظيم في منظمات الأعمال يعد من الركائز الأساسية لتمكن المنظمة من القيام بأنشطتها وتحقيق أهدافها، إن التنظيم وسيلة مهمة لتحديد نشاطات المنظمة وتقسيم الوظائف وتحميصها في وحدات إدارية". (أبو شنب، 2012، ص. 30).

وفي تعريف آخر: "التنظيم يعني بناء الهياكل الداخلية للمؤسسة، وبناء الهيكل التنظيمي يتضمن تحديد الأنشطة التي يجب أن تؤدي لتحقيق الأهداف مما يتطلب تجميع الأعمال في وحدات تنظيمية يشرف عليها ويسأل عنها مدير أو رئيس، وتفرض السلطات الالزامية لهذا الرئيس لمتابعة مسؤولياته". (ابراهيم، 2012، ص. 72).

- وعرف بأنه: "هو عملية إدارية يؤدي الأشخاص عن طريقها وظائفهم، وتوضع العوامل المادية مع بعضها بأسلوب يكون وحدة قابلة للإدارة لتحقيق الأهداف المحددة الخاصة بالمؤسسة، مثل هذه الوحدة يطلق عليها تنظيم. (فتحي، 2002، ص. 37).

- وفي تعريف آخر: "التنظيم هو الوسيلة التي بواسطتها يتم إنجاز الخطة بتحقيق أهدافها الموضوعة لها، فهو من ضرورات الخطة لترتيب الجهود البشرية بما يتلائم مع المطلوب لتحقيق الغايات المحددة". (قطيش، 2013، ص. 122).

- ويعرف التنظيم الإداري في المكتبات الجامعية بأنه: "تحديد الوظائف والخدمات الرئيسية للمكتبة الجامعية مع إسناد كل مجموعة من الأنشطة المتشابكة إلى مدير يتمتع بالسلطة الالزامية لإنجاز هذه الأنشطة بالتنسيق والتعاون مع الأقسام الأخرى ذات العلاقة، ويتم تقسيم العمل داخل المكتبات الجامعية إلى دوائر وأقسام". (طواهري، 2007، ص. 150).

ومن هذه التعريفات يمكن القول بأن:

- ✓ التنظيم الإداري هو كيان مادي، إجتماعي، بشرى محمد هيكليا ووظيفيا ومقسم إلى وحدات وأنشطة وظيفية معينة.
- ✓ التنظيم الإداري يتضمن تحديد الأعمال وتوضيح مسؤولية كل موظف وإنشاء العلاقة العملية بينه وبين باقي الموظفين.
- ✓ التنظيم وسيلة هامة للتمكن من تنفيذ الأعمال بطرق علمية وتحقيق أداء عالي.
- ✓ التنظيم عنصر رئيسي في إدارة المكتبة الجامعية يؤثر كثيرا في سير الأعمال والخدمات بكل الأقسام والوحدات.

2.2.3.2.3 أهداف التنظيم الإداري:

يهدف التنظيم الإداري إلى مجموعة من العناصر الأساسية التي ترتكز على تقسيم العمل، وذلك بإسناد وظيفة معينة لكل فرد يركز من خلالها إهتمامه في أدائها، كما أنه يهدف إلى التعاون وتنسيق الخبرات المتوفرة لتحقيق التوافق وتكامل الجهد والمحافظة عليها، ومن زاوية أخرى يهدف التنظيم في الإدارة إلى التسخير التلقائي وتوفير المرونة والفعالية للعلاقات التنظيمية وهو هدف إستراتيجي لعملية التنظيم، وفضلاً عن ذلك تسعى وظيفة التوظيف لعدة أهداف أخرى منها: توفير الظروف المناسبة لكل فرد لتنمية جهوده في العمل إلى مستويات أفضل، سهولة القيادة من خلال إنشاء جماعات متناسقة تسمح لأعضائها بالإنسجام الطوعي مع القيادة، توفير الإمكانيات المساعدة لاستمرار وتحقيق التوازن لأنشطتها، توفير ديناميكية وتفاعل جهود الأفراد من خلال إنشاء هيكل تنظيمي رسمي، وإظهار مواهب الأفراد، بما يؤهلهم لشغل وظائف في المستويات العليا. (إبراهيم، 2012، ص. 76).

3.2.3.2.3 خصائص التنظيم الجيد في المكتبات الجامعية

يتميز التنظيم الإداري في المكتبات الجامعية بجملة من الخصائص التي تلخصها فيما يلي: (عليان، 2002، ص. 116-117).

- الإفادة من التخصص بإنشاء قسم أو وحدة تنظيمية مختصة بأعباء وظيفة واحدة كالتزوييد أو الفهرسة وغيرها من الوظائف.
- ضرورة التنسيق بين الأعمال المكتبية، إذ يعد ذلك دليلاً واضحاً على جودة التنظيم وحسن توزيع الأعمال داخل كل وحدة.
- وجود شبكة إتصالات فعالة تضمن تدفق المعلومات بين مستويات التنظيم دون عوائق.
- المساعدة على التمييز بين الأنشطة الأساسية التي تعمل على تحقيق أهداف المكتبة، وإعطائها الأولوية حيث يقلل ذلك من التكلفة والوقت الضائع.
- تحقيق رقابة تلقائية لدى الأفراد على أعمالهم، بالإضافة إلى عدم الإسراف في الجهد.
- مراعاة التغييرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمكتبة ووضع الأساليب المناسبة لمواجهتها.
- المحافظة على الاستقرار وعدم إجراء تعديلات أساسية في التنظيم إلا بوجود دواعي قوية لذلك.

4.2.3.2.3 مبادئ التنظيم الإداري:

مع بروز حركة الإدارة العلمية وتطور الفكر الإداري زاد الاهتمام بوظيفة التنظيم كعامل له أثر فعال في الكفاية الإنتاجية، ويعد إرساء المبادئ ذات الطابع العلمي أحد المؤشرات التي أثبتت التطبيقات العلمية نجاحها وفعاليتها، وقد ظهرت أسس التنظيم ومبادئه مع ظهور المدرسة الكلاسيكية، كما أنها تطورت بمرور الوقت من خلال الأفكار التي أضافها المفكرون في علم الإدارة، وبناء على ذلك يجب النظر إليها كأسس إرشادية يستعين بها المنظمون مع مراعاة الإختلاف في ظروف المنظمات و الفروقات بين أفراد مجتمع المنظمة سواء كانت مكتبة أو مؤسسة أخرى. (المغربي، 2016، ص 11).

و عموماً فإن وظيفة التنظيم تحظى بالنسبة للباحثين في المجال الإداري باهتمام واسع، وبالرغم من ذلك فإنه لم يتم وضع مبادئ متفق عليها للتنظيم ترقى إلى درجة القوانين التي لا تقبل الجدل والنقاش، إلا أنه يوجد إتفاق على مجموعة من المبادئ، وهي تعتبر من الحقائق المؤكدة بصورة عامة، غير أن تطبيقها بشكل رسمي لا يعني كونها دقيقة وترقى إلى مرتبة القوانين في العلوم الطبيعية، ومن ثم يمكن اعتبارها معايير للتنظيم السليم. (بغول، 2007، ص. 222)، وفي هذا الصدد لابد من مراعاة مجموعة من المبادئ في مجال المكتبات الجامعية، وذلك لضمان سلامة وجودة التنظيم بما وتمثل أبرز هذه المبادئ في:

- مبدأ وحدة الهدف الذي ينبغي أن تشتراك جميع دوائر المكتبة وأقسامها في تحقيقه.
 - مبدأ توصيف الوظائف بغرض وضع العامل المناسب في المكان المناسب.
 - مبدأ توفير موظفين متخصصين في الأعمال ذات الطبيعة الفنية الدقيقة كالفهرسة والتصنيف.
 - مبدأ نطاق الإشراف، حيث كلما زاد عدد المرؤسين، زادت صعوبة الإشراف عليهم ومتابعة أعمالهم، وبالتالي من الأفضل تقليل عدد المرؤسين لتمكن المشرف عليهم من توجيههم. (إسماعيل، 2009، ص. 65).
 - ديناميكية التنظيم وإمكانية التأقلم مع كافة التغيرات الداخلية والخارجية للمكتبة.
 - تحديد وظيفة لكل قسم ولكل فرد في التنظيم.
 - نظام المركبة واللامركبة مع الأخذ بعين الاعتبار إيجابيات وسلبيات كل منها، بحيث يعد توجه المكتبة نحو اللامركبة خياراً صائباً لإنجاز الأعمال وتقديم خدماتها بسرعة وكفاءة أكبر. (عليان، 2002، ص. 114).
 - مبدأ التدرج (السلسل)، حيث أن عملية إتخاذ القرارات والإتصال التنظيمي تزداد فاعليتها عن طريق وضوح خطوط السلطة من قمة إدارة المنظمة إلى مركز كل مرؤوس في المستوى التنفيذي.
 - تفويض السلطة، إذ يجب أن تكون السلطة المفوضة لكل إداري كافية لضمان قدرته على تحقيق النتائج المطلوبة منه.
 - التوازن بين السلطة والمسؤولية، إذ يجب أن تكون سلطة المدير ملائمة لمسؤوليته، مما ينتج عنه علاقات تنظيمية واضحة.
 - مبدأ وحدة الرئاسة، حيث ينبغي وضع المرؤوس تحت مسؤولية رئيس واحد لا أكثر، وذلك لتجنب التضارب في التعليمات.
- (بغول، 2007، ص 222-223).

5.2.3.2.3 أنواع التنظيم الإداري في المكتبات

يوجد نوعان رئيسيان من التنظيم في المكتبات وهما:

■ **التنظيم الرسمي:** يحدد هذا النوع من التنظيم العلاقات والمستويات للأعمال التي يؤديها الأفراد، ويسمى التنظيم التكويني الذي يعمل على توزيع الإختصاصات، للوصول إلى تكوين الهيكل التنظيمي للمكتبة الذي يكون على شكل هرم بقاعدة عريضة تشمل

الوحدات على المستوى التنفيذي، وتدعم السلم الهرمي المتدرج إلى الأعلى في شكل أقسام وإدارات، وصولاً إلى قمة التنظيم أين تتمرّك سلطة القائد الذي يمارس السلطة الإدارية العليا. (إبراهيم، 2012، ص 79-80).

و عموماً ينقسم التنظيم الرسمي إلى عدة أشكال أهمها:

أولاً: التنظيم العمودي تشمل المكتبة عدة مستويات مرتبطة بعضها في شكل رأسي أو عمودي، وأخذ التنظيم شكل هرمي، حيث يكون المدير في قمة المكتبة، ثم يليه في الرتبة الثانية مساعدو المدير، ثم رؤساء الدوائر، فمسؤولي الأقسام، وبعدها نجد رؤساء الشعب بصيغة متسلسلة، ويتم التعبير عن إرتباطات المستويات الإدارية المختلفة بخطوط متصلة، أما بالنسبة لصدر الأوامر في هذا النمط من التنظيم فيتم من الأعلى إلى الأسفل، وعلى المستوى الإداري الأدنى تطبيقه، وبناء على ذلك يعد هذا الشكل من التنظيم الأكثر إستخداماً في المكتبات. (عليان، 2002، ص. 119).

وتجدر الإشارة إلى أن هذا النمط التنظيمي العمودي يتميز ببساطة وسلامة الفهم، فالمسؤولية محددة بشكل حاسم، ومن خصائصه أيضاً سرعة إتخاذ القرارات وتركيز كل السلطات في يد مدير المكتبة وهذه المهمة قد تفوق قدراته وتحل عمله منحصرًا في أمور ثانوية تضيع من وقته. (إسماعيل، 2009، ص. 67).

ثانياً: التنظيم الإستشاري يتضمن هذا النوع من التنظيم في المكتبات تعيين مجموعة من الإستشاريين والخبراء، وذلك نظراً لحدودية قدرات المديرين، حيث تتصل وظيفة هؤلاء بعملية التخطيط ووضع السياسات وإيصالها لمدير المكتبة الذي يطلع عليها، ومن جهة أخرى يقوم بدراسة البرامج والمشكلات الواردة في الإدارة قبل إتخاذ القرارات حولها ورفع التوصيات بخصوصها، وبطبيعة الحال فإن فريق الإستشاريين لا يؤدي دوراً تنفيذياً مباشراً في النشاطات اليومية لأعمال المكتبة، وإنما يتم التنفيذ في المستويات الإدارية الدنيا، ومن زاوية أخرى فإن الدور الأساسي للخبراء والإستشاريين يتمثل في تقديم التوصيات والنصائح والمشورة، وليس لهم سلطة أو رأي في القرارات الإدارية الخاصة بالمكتبة. (همشري، 2001، ص. 144)، وبطبيعة الحال فإن التنظيم الإستشاري له مزايا من ناحية توفير القواعد العلمية الموضوعية للقرارات التي يتتخذها مدير المكتبات، لأن مهام المستشارين هي فكرية تساعد في حل مشكلات التنظيم وتقديم توصيات حولها، وذلك يقلص من ضغط الوقت على المديرين، وبالرغم من ذلك فقد تحدث بعض الصراعات بين المستشارين والعاملين التنفيذيين في المكتبة لعدة أسباب. (إسماعيل، 2009، ص. 68).

ثالثاً: التنظيم الوظيفي يركز هذا النوع من التنظيم الرسمي على التخصص في تقسيم العمل بالمكتبات إلى إدارات أو أقسام إدارية، يهتم كل قسم بنشاط وظيفي معين، فعلى سبيل المثال يتم تحصيص قسم للأعمال الفنية، أما بالنسبة لخدمات القراء من إعارة وخدمات مرجعية، وهكذا بالنسبة لبقية الأقسام والمصالح، واستناداً لما سبق فقد يمنع هذا النوع من التنظيم فرصة للخبراء والمستشارين بالمكتبة بإعطائهم سلطات تنفيذية ضمن الأقسام والشعب، وعليه يتم تكثيفهم من تطبيق معرفتهم الإستشارية المتخصصة بصورة مباشرة، أما بالنسبة لأداء الأعمال ف تكون مسؤوليته لدى المستوى الإداري الأدنى. (عليان، 2002، ص 122-123).

وفي هذا الصدد لابد من الإشارة إلى أن التنظيم الوظيفي له فوائد من بينها إتاحة تقسيم العمل على أساس وظيفي، حيث يسهل ذلك من تحصيل فوائد الخبرات والتخصص وإتقان العمل، كما يشجع على التعاون بين موظفي المكتبة، بالإضافة إلى معالجة عدة قضايا بطرق علمية تساعد المدير في الشؤون الفنية والإدارية. (همشري، 2001، ص. 145).

رابعاً: **التنظيم بواسطة اللجان** يعتبر هذا الأسلوب في التنظيم الإداري الرسمي من أهم الأساليب التي تستخدمها المكتبات في القيام ب مختلف أعمالها، حيث تقوم إدارة المكتبة بتكوين لجان مؤقتة، مكونة من أفراد من مختلف أقسام ودوائر المكتبة للقيام بمهام مشتركة أو دراسة قضية ما للوصول إلى أهداف محددة، وتحتاج القرارات بشأنها من خلال السلطة الممنوحة لها، وتستخدم المكتبات الجامعية أسلوب التنظيم باللجان أو الفريق بكثرة سواء على مستوى المكتبات المركزية أو على مستوى مكتبات الكلية، وتمثل مهامها في وضع السياسات، وتقديم المقترنات والتوصيات. (إسماعيل، 2009، ص. 70)، وعموماً يتميز هذا النمط التنظيمي بتقليل الحاجز التقليدي بين مختلف أقسام المكتبة، ويسهل جمع الخبراء والمتخصصين مما يساعد في مناقشة المشكلات والمسائل المطروحة من طرف وجهات نظر متعددة ومن جهة أخرى له أثر إيجابي في الرفع من معنويات أعضاء اللجنة، وتحسيسهم بالولاء للعمل وروح المشاركة، غير أن كل ذلك لا ينفي وجود مساوئ في هذا النمط من التنظيم أهمها الأفكار المتعارضة وتشتت المسؤولية وكذلك تحرّب أعضاء اللجنة في بعض الأحيان من مسؤولياتهم بخصوص قرارات معينة أو توصيات خاطئة. (عليان، 2002، ص. 125-126).

■ التنظيم غير الرسمي:

- تم تعريف التنظيم غير الرسمي بأنه: "عبارة عن تجمعات طبيعية للأفراد في موقع العمل وتظهر كرد فعل طبيعي للحاجة الاجتماعية للإنسان، أو هو عبارة عن تنظيمات ليس لها نظام أو هيكل محدد من قبل ولكن هناك عدد من المعايير التي تنشأ نتيجة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض ونتيجة لاحتقارهم بالتنظيم الرسمي." (فتحي، 2003، ص. 73).

وتقاسياً مع ما تم ذكره فإن التنظيم الغير رسمي في مجال المكتبات، ينشأ وينمو بصورة تلقائية، من خلال العلاقات الشخصية والإجتماعية التي تنتشر نتيجة الأنشطة غير الرسمية لموظفي المكتبة، ويتأثر هذا النمط من التنظيم في تكوينه بأسس سلوك الموظفين الذين يتبعون إليه، بالإضافة إلى إهتماماتهم وقيمهم، وعليه فإن العلاقات الاجتماعية والشخصية هي المحور الأساسي في المعاملات بين الأفراد في التنظيم الغير رسمي، وتجدر الإشارة إلى أن هذا النوع من التنظيم لا يظهر على الخريطة التنظيمية مثل التنظيم الرسمي، ولكنه موجود إلى جانب هذا الأخير، ومن أمثلة التنظيم الغير رسمي بالمكتبات إنشاء فرق لممارسة نشاط ما أو هواية مشتركة. (همشري، 2001، ص. 151)، ويتم تأسيس هذه النشاطات تلبية الحاجات المعنوية والمادية الغير محققة والتي يفتقدها الموظفون في بيئة العمل، وحسب رواد المدرسة الكلاسيكية للإدارة من أمثال برnard شستر وغيرهم، فإن التنظيم غير الرسمي موجود في كل المؤسسات وله فوائد وتأثيرات إيجابية، خاصة من ناحية المراقبة الغير مباشرة لعمل التنظيم الرسمي، والمساعدة على سير الأعمال بطرق أفضل، كما أن له فوائد في توجيه المسارات

الإنتاجية لأداء الموظفين، لذلك ينبغي الاهتمام بجماعات التنظيم غير الرسمي والإستجابة لمطالبهم، خاصة المشاركة في إتخاذ القرارات. (أبو شنب، 2012، ص. 32).

6.2.3.2.3 الهيكل التنظيمي في المكتبات الجامعية:

■ **تعريفه:** " هو البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية للمكتبة أو مركز المعلومات اللازم لتحقيق الأهداف، وأيضا خطوط السلطة وموقع إتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية... ولابد أن يتتصف الهيكل التنظيمي بالبساطة والوضوح والفاعلية والعملية والمرنة والإستقرار". (عليان، 2002، ص. 130).

- ويعرف أيضا بأنه " القواعد التي تعطي الحق لجموعة الأفراد أن تصدر الأوامر لآخرين على نحو يحقق الكفاءة، فالهيكل التنظيمي يشير إلى طريقة تنظم فيها المنظمة مواردها البشرية في صورة علاقات مستقرة نسبيا، تعدد إلى حد كبير أنماط التسويق والسلوك الموجه نحو إنجاز الأهداف". (المواسي، 2014، ص. 92).

■ **مراحل إعداد الهيكل التنظيمي للمكتبة:** من أهم المراحل التي يمر بها بناء الهيكل التنظيمي للمكتبة نذكر: (هشري، 2001، ص. 157).

- توضيح الأهداف الرئيسية والفرعية للمكتبة، حيث يساعد ذلك في تحديد طبيعة الأنشطة والمتطلبات التنظيمية.
- تحديد الأنشطة الالزمة وتحريتها إلى نشاطات عامة وفرعية حسب الموارد البشرية المتوفرة والظروف المحيطة.
- تعين اختصاص كل قسم، وتحديد وصف عملي لكل وظيفة متاحة في كل قسم لكي يوضح كل شروطها وصلاحياتها.
- تحقيق التنسيق والإنسجام بين الوحدات التنظيمية من خلال تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بينها.
- تعين الوظائف الإشرافية وكذلك التنفيذية في كل الوحدات والأقسام المكونة للمكتبة.
- إنشاء الخريطة التنظيمية ودليل المكتبة التنظيمي.

■ **خصائص الهيكل التنظيمي:** يتميز الهيكل التنظيمي في أي منظمة بما فيها المكتبات الجامعية بمجموعة من الخصائص أهمها الإستفادة من التخصص، حيث يتحقق ذلك بعض الفوائد كسرعة الإنجاز وخفض التكلفة، بالإضافة إلى التنسيق بين أعمال المنظمة، إذ يساعد ذلك في القضاء على التكرار والإزدواجية، كما ينبغي أن تعمل كل الأقسام التنظيمية في وقت واحد وبصورة مستمرة لأن عمل كل قسم يعتمد على وظيفة القسم الآخر ويكملها، هذا وبالإضافة إلى خصائص أخرى تتضمن الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة، لأن الهيكل التنظيمي يعطي إهتماما خاصا للأنشطة الأساسية من خلال وضعها في المستوى الإداري المناسب لها، كذلك يتتوفر الهيكل التنظيمي على خاصية تحقيق الرقابة التلقائية سواء بالنسبة للمؤسؤول أو الموظف المرؤوس، وأيضا خاصية عدم الإسراف عند إنشاء

الوحدات التنظيمية وتقدير التكاليف المتوقعة، وتحدر الإشارة إلى أن الهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يراعي الظروف البيئية وتغييرها، بحيث يتكيف ويستجيب لهذه التغيرات. (المواسي والبرنجي، 2014، ص 92-93).

■ **العوامل المؤثرة على الهيكل التنظيمي للمكتبات:** يختلف الهيكل التنظيمي من مكتبة لأخرى حسب خصائصها وأهدافها ورسالتها، ولذلك تقوم كل مكتبة بإعداد هيكلها التنظيمي وتطويره، ومن بين العوامل المؤثرة على اختيار الهيكل التنظيمي، هو أن يكون هذا الأخير ملائماً لحجم المكتبة، وبعد ذلك من أبرز العوامل التي تحدد الهيكل التنظيمي خاصة بالنسبة للمكتبات الجامعية الكبرى والمتنوعة التخصصات، كما يتأثر الهيكل التنظيمي بعمر المكتبة وتزايد نشاطها مع مرور الزمن وكذلك درجة التخصص المطلوبة في العمل، ومن جهة أخرى تؤثر طبيعة عمل المكتبة ومكانتها على نوعية الهيكل التنظيمي، وكذلك عدد العاملين وتكنولوجيا المعلومات التي تؤدي دوراً بالغ الأهمية في إعداد وإختيار الهيكل التنظيمي للمكتبة، أما بالنسبة لبيئة المكتبة الداخلية والخارجية فيعد إستقرارها عاملاً هاماً في تقليل تعقيدات الهيكل التنظيمي للمكتبة. (عليان، 2002، ص 130-131).

7.2.3.2.3 الوسائل المساعدة للتنظيم في المكتبات الجامعية:

تشمل عملية التنظيم مجموعة من الوسائل والأدوات التي تساعد في تحسين هذه الوظيفة وتمثل هذه الوسائل فيما يلي:

أولاً: الخرائط التنظيمية: الخريطة التنظيمية هي أداة إيضاحية الأكثر إنتشاراً للتعبير عن الشكل التنظيمي للمكتبة الجامعية، فهي تبين الوحدات التنظيمية وفروعها في البناء التنظيمي وتحدد الاختصاصات الموجودة وعلاقات السلطة والوظائف كما أنها توضح تدرج السلطة من أعلى مستوى إلى القاعدة في المستوى التنفيذي وكذلك تبين طرق الإتصال بين موظفي المكتبة، وتحدر الإشارة إلى أن الخرائط التنظيمية تساعد في إكتشاف نقاط الضعف التنظيمية في المكتبة الجامعية مما يتبع عنه إمكانية علاجها من طرف الإدارة المسئولة. (الخنيطي، 2021، ص 88).

ويوجد أنواع وأشكال للخرائط التنظيمية للمكتبات، فبالنسبة للأ نوع يوجد نوعان أساسيان وهما الخريطة الرئيسية التي تمثل الحدود العامة والشاملة للمكتبة وما تتضمنه من وحدات تنظيمية ومستويات إدارية، أما النوع الثاني فهي الخريطة المساعدة أو التكميلية التي توضح الشكل التنظيمي الخاص بقسم أو أحد الدوائر بالمكتبة، وفي نفس الصدد توفر الخرائط التنظيمية بثلاث أشكال رئيسية وهي الخرائط الرئيسية أو التقليدية وهي الأكثر شيوعاً في المكتبات لكونها تتميز بالبساطة وهي تبين خطوط السلطة من الأعلى إلى الأسفل، وبالنسبة للشكل الثاني هو الخرائط الأفقية التي تبين تدرج السلطة من اليمين إلى اليسار، بينما يتمثل الشكل الثالث في الخرائط الدائرية ويصور هذا الشكل فكرة العلاقة بين المركز والمحيط في الدائرة، حيث يمثل وسط الدائرة السلطة و تتوزع الوحدات والأقسام الخاصة بالمكتبة بين المركز ومحيط الدائرة. (إسماعيل، 2009، ص 85-86).

ثانياً: الأدلة التنظيمية: يعتبر الدليل التنظيمي وثيقة أساسية وإرشادية، حيث تقوم أغلب المكتبات بإعداد دليل خاص بما يتضمن أهداف المكتبة وسياساتها، بالإضافة إلى العلاقات الإدارية وخطوط الإتصال مع توضيح أهداف المكتبة واحتياجات الوحدات التنظيمية

للمكتبة، ويتضمن الدليل التنظيمي أيضاً معلومات أخرى هامة تمثل في حجم القوى العاملة وخرائط تسلسل العمل وإجراءاته وكذلك تصميم المكان، وبناء على ذلك يعد الدليل التنظيمي مصدر هام يحتوي على كافة المعلومات التي تخص المكتبة وهيكلها، لذلك يتم إتاحة هذا الدليل في عدة نسخ للموظفين بالمكتبة وكذلك للمستفيدين لإعطائهم نظرة واضحة شاملة عن الخدمات والنشاطات السائدة بالمكتبة. (همشري، 2001، ص. 169).

ثالثاً: السجلات: هي وسيلة هامة تمثل في الملفات والدفاتر التي تخص المكتبة ويتضمن محتواها معلومات وحقائق مختلفة الجوانب والأنشطة المتداولة بالمكتبة، ومن فوائدها أنها تقدم بيانات واضحة وصحيحة عن تقدم سير الأعمال بالمكتبة وتتطورها بالإضافة إلى حجمها وخصائص موظفيها، وبطبيعة الحال يمكن من خلال المعلومات المسجلة في هذه الملفات وضع المناهج الجديدة للتنظيم وتجنب أوجه الضعف أو القصور التي تسببت في تعطيل الإنجاز في الفترات السابقة. (إسماعيل، 2009، ص. 87).

رابعاً: الحاسوب: مما لا شك فيه أن الحاسوب يعد أداة مهمة في أي مجال، وهو يساعد في تنظيم المكتبات وإعادة هيكلتها ويعمل على تحديد التقسيمات الإدارية الرئيسية والفرعية الالزمة وتوضيح أشكال الإتصال بينها بصورة دقيقة، ويمكن عن طريق الحاسوب تسهيل إجراءات تحديد الأعمال وتقسيم الأنشطة وتوزيعها على الأقسام ويساعد الحاسوب في إنجاز خطوات أخرى هامة تمثل في توزيع المسؤوليات بين العاملين للقيام بالوظائف كل حسب تخصصه ومؤهلاته بحيث ينبع عن ذلك القضاء على التكرار وازدواجية العمل، إختيار العامل المناسب في الوظيفة المناسبة له عن طريق تصميم قاعدة بيانات مخصصة لتسهيل الأفراد العاملين، تسهيل إعادة تنظيم المكتبة وفقاً للمعطيات الجديدة لتوفير الوقت والجهد، إعداد نماذج مختلفة للهيكل التنظيمي وإختيار أفضل نموذج وتعديلاته ليتطابق مع الوضع الجديد. (همشري، 2001، ص. 170).

8.2.3.2.3 فوائد التنظيم الإداري في المكتبات الجامعية:

تحظى وظيفة التنظيم بعدد من المزايا يمكن تلخيصها كما يلي:

- الإتاحة العلمية الصحيحة للوظائف بطريقة خارجة عن التأثيرات الشخصية.
- تفادي الإزدواجية في أداء الوظائف، وتوضيح خطوط السلطة من قمة الهيكل التنظيمي إلى قاعدهاته مروراً بجميع المستويات الإدارية
- الدقة في تحديد العلاقات بين الموظفين، بحيث يعرف كل موظف حدود مهنته واحتياجاته، والتنسيق بالنسبة للأعمال المشتركة بين مجموعة من الموظفين في قسم أو وحدة إدارية.
- التفاعل مع المتغيرات الحاصلة في محيط الوظيفة لفرد الذي يشغلها.
- وجود فرص لإنكاست الخبرة وتبادل المهارات بين الموظفين بفضل الوظيفة التنظيمية. (المغربي، 2016، ص 91-92).

- تعريف الموظفين بمراتبهم الإدارية والمهام الموكلة إليهم، وتوفير البيئة الملائمة للإبداع والانسجام بين الأنشطة المكتبية.
- التنسيق بين جهود الموظفين عند قيامهم بالأعمال وإتاحة الوسائل التي تمكن من العمل بكفاءة لتحقيق أهداف المكتبة.
- إتاحة الفرصة للإدارة لمارسة الإشراف والرقابة على أداء الموظفين بسهولة من خلال معايير لقياس أدائهم الوظيفي. (الحنطي، 2021، ص. 83).

9.2.3.2.3 إعادة التنظيم الإداري بالمكتبات:

ما لا شك فيه أن المكتبات سواء الجامعية أو غيرها من المكتبات الأخرى ليس لها طرق تنظيم وهياكل محددة وثابتة، لأنه ومع مرور الوقت وتطور الظروف وآليات العمل في المجال فإن هياكل المكتبات تصبح تقليدية وغير مؤهلة للتكيف مع المتغيرات الحديثة، وبناء على ذلك تصبح الحاجة ماسة إلى إحداث تغييرات أو إعادة التنظيم، ويقصد بذلك إجراء تعديلات مناسبة على الهيكل التنظيمي للمكتبة من أجل إستمرار بقائها على أداء مهامها بالشكل المطلوب، كما يتضمن تغيير البناء التنظيمي للمكتبة إعطائها تصميم جديد من حيث الشكل ليتناسب مع الوضع والمستجدات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية. (عليان، 2002، ص 147-148).

ومن أهم أسباب إعادة التنظيم بالمكتبات الجامعية وجود أخطاء في التصميم الأولي للهيكل التنظيمي وهو ما ينتج عنه عدم فاعليته، حدوث تغييرات معينة في أهداف المكتبة وزيادة متنامية في حجم الأعمال المكتبية وهو ما يؤدي إلى لزوم إضافة وحدات تنظيمية جديدة أو العكس قد يحدث تقليل في حجم أعمال المكتبة وهو ما يتطلب حذف بعض الأقسام أو دمج البعض في قسم واحد، مواجهة ظروف جديدة أو إدخال أفكار تنظيمية متقدمة لإدارة المكتبة. (إسماعيل، 2009، ص. 88).

ولابد من الإشارة إلى أن عملية التنظيم في المكتبات يجب أن تتم بناء على قواعد وأسس منينة، حيث أن إجراء تغيير سريع وغير مدروس بدقة على كل المستويات في الهيكل التنظيمي قد ينجر عنه عواقب سلبية من أبرزها حدوث توتر وإضطراب بين الموظفين ويرجع ذلك إلى إغفال بعض الأمور الهامة كعدم إعلامهم وتوعيتهم بالتغييرات التي تم إحداثها وكذا الأهداف المرجوة منها وذلك لكسب دعمهم لها، ولضمان جودة مخرجات المكتبة فقد يتم الإعتماد في مشروع إعادة التنظيم على لجنة متخصصة داخل المكتبة أو خبراء من خارجها متخصصين في المجال. (همشري، 2001، ص. 171).

3.3.2.3 التوجيه

يعد التوجيه الإداري من الوظائف الإدارية الأساسية، حيث بعد الإنتهاء من صياغة الخطط وتصميم الهيكل التنظيمي تأتي المرحلة المولالية وهي التوجيه التي تتضمن إرشاد المرؤسين وتقديم التعليمات الالازمة، وترتبط وظيفة التوجيه بالأعمال اليومية المتشابكة وبأعمال المديري من خلال التحفيز ومهارات الاتصال والقيادة، فهو لا يستطيع التخلص عن مهام التوجيه والعاملين. (إبراهيم، 2013، ص. 96).

1.3.3.2.3 مفهوم التوجيه:

- وظيفة التوجيه تعني بالدرجة الأولى إصدار الأوامر لإرشاد المرؤوسين عن كيفية أداء واجبائهم من خلال الظروف والشروط الفعلية المتاحة في بيئة العمل والسعى لتحفيز العاملين مادياً ومعنوياً، ودفعهم لتنفيذ واجبائهم على أن تكون الأوامر والإرشادات واضحة وصرحة وتحدد المدف". (بدر والصياغ، 2020، ص. 151).

- ويعرف أيضاً بأنه: "عملية تتضمن علاقات العمل على كل المستويات، علاقات العمل التي توجد بين جماعة من الأشخاص على نفس المستوى من العمل، أو أشخاص على مستوى أعلى أو أدنى في نفس المجموعة من العمل... والتأكد من حسن تنفيذ هذه العلاقات". (فتحي، 2003، ص. 81).

- وفي تعريف آخر: "هو عملية دفع العاملين للعمل برغبة وحماس، والتوجيه عملية تنطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفعالية وعلى المدى القريب والبعيد، كما ينظر إليها على أنها مهمة مستمرة لصنع القرارات وتسجيلها في أوامر وتعليمات". (الهواسي والبرزنجي، 2014، ص. 107).

أما في مجال المكتبات يعرف التوجيه بأنه: "مسؤولية تعليمية بالنسبة للمرؤوسين، إذ تقع على مدير المكتبة أو مركز المعلومات ومدراء الوحدات الإدارية مسؤولية شرح الأدوار للمرؤوسين وطريقة تنفيذها وتوزيع الإختصاصات عليهم وتصحيح أخطائهم وإرشادهم إلى كيفية التعامل مع مشكلات العمل ومعالجتها وتوجيههم نحو العمل الجماعي". (همشري، 2001، ص. 181).

من خلال التعريف السابقة يمكن القول إن وظيفة التوجيه لا تقل أهمية عن وظيفتي التخطيط والتنظيم، وهو يتضمن علاقات العمل بين الأشخاص وإصدار الأوامر، الإرشادات، التعليمات لتحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة، وعليه فإن التوجيه عملية مستمرة في أي إدارة لمتابعة الأداء العام للمؤسسة.

2.3.3.2.3 أهمية التوجيه في المكتبات الجامعية:

تكمّن أهمية التوجيه في المكتبات من خلال العامل البشري فالآفراد سواء كانوا مسؤولين أو مرؤوسين، وذلك لأنهم أساس نجاح المكتبات أو فشلها، فالمكتبة التي تطبق التوجيه السليم والفعال لابد أن العاملين فيها سيكونون متعاونين باستمرار وراضين عن العمل، ومنه يتم تحقيق رسالة المكتبة وأهدافها المنشودة، كما أن التوجيه يعتبر قلب العملية الإدارية الذي يتحكم في تسييرها بطرق حاسمة. (طواهري، 2007، ص. 159)، وبذلك فإن التوجيه هو وظيفة إلهام الموظفين والإشراف عليهم، كما أنه مطلوب على جميع مستويات المنظمة ومستمر باستمرارها، لأنّه يساعد في تحويل الخطط إلى أداء، وبغياب التوجيه يصبح الأفراد غير نشطين كما تصبح الموارد المادية بلا معنى، وقدّر الإشارة إلى أن المعاملة الجيدة هي عنصر أساسي في التوجيه لأن ذلك يتعلّق بالسلوك البشري حيث لا يمكن التبنّي بطبيعته، ومنه فإن المسؤولين عليهم معالجة وتكيف سلوك الموظفين نحو الوجهة المرغوبة. (Kapoor, nd, p.9).

3.3.3.2.3 الأركان الأساسية لوظيفة التوجيه في المكتبة:

أولاً: القيادة تعد القيادة من أهم أدوات التوجيه وهي تتعلق بطرق التأثير في القوى البشرية التي تتولى العمليات التنفيذية والتي يتعين عليها إنجاز المهام المطلوبة بعزم وإخلاص، ومن جانب آخر وبالنظر إلى النتائج المراد الوصول إليها فإن القيادة تمثل القدرة على تشجيع وتحفيز الموظفين على إنجاز المطالب التي ترغب القيادة في تحقيقها. (إبراهيم، 2013، ص. 101)، فالقيادة عنصر ضروري في الإدارة العلمية وهي تمثل المورد البشري الذي يتولى الموقف القيادي بالمكتبة، وهو ما يعطيه الصلاحية للتحكم في عمليات تسيير الأفراد وتحقيق الترابط بين أقسام الإدارة المختلفة، كما أنه ينبغي أن تكون لدى المدير قدرة ومهارة قيادية تمكنه من توجيه المروءسين نحو الأهداف المرسومة. (غarami، 2010، ص. 111).

ثانياً: التنسيق هو ركن أساسي وبعد هام من أبعاد عملية التوجيه في المكتبات، ويقصد به التوفيق بين أعمال ومهام الأقسام الفرعية والنشاطات المختلفة للمكتبة وتوجيهها نحو المطالب العامة، والتشجيع على الأداء للوصول إلى أرقى مستويات الكفاءة والفاعلية، والتنسيق بالنسبة للقائد الإداري هو رسم تلك العلاقات بين الإدارات والمصالح لضمان إنسانية الأعمال والمهام الخاصة بكل منها. (مصطفى يونس، 2016، ص. 50)، وتعد مهمة التنسيق مطلوبة في المكتبات الجامعية لعدة أسباب من بينها تضخم حجم المكتبة وتعدد مصالحها بالإضافة إلى تعدد وظائفها، ومن جهة أخرى قد تكون الأدوار غامضة بالمكتبة والسلطات غير محددة بشكل دقيق، وهو الأمر الذي ينتج عنه التداخل في الوظائف والأعمال الذي يؤدي إلى ظهور صراعات بين العمال، ومن بين الأسباب أيضاً التي تدعو إلى ضرورة التنسيق بالمكتبة هي حدوث مواقف تستلزم أخذ قرارات مشتركة وكذلك زيادة تفويض السلطة. (غarami، 2010، ص. 112).

ثالثاً: الإتصال إن نجاح المكتبة يعتمد على التعاون القائم بين فريق العاملين فيها ومدى تحقق العمل الجماعي، ولا يتوقف على كفاءة الأفراد فقط، وبالتالي فإن التعاون يقوم على عملية الإتصال التي تعمل على نقل المعلومات والأفكار وكذلك الأراء والمشاعر بين الأفراد، لذلك يعتبر الإتصال بمثابة شبكة تضم كل أعضاء التنظيم، كما أنه يحقق نجاح عملية التسيير ويساعد المدير على خلق القدرة على التفهم وتحسين علاقته بالمرءسين، والإتصال هو أداة ترافق عملية التوجيه في أي مؤسسة مهما كان نوعها لأن تبادل المعلومات بين الأفراد أمر ضروري لأنه يعمل على تقويم وتغيير السلوك كما يساعد على تحقيق أداء أفضل للأعمال وخلاصة القول أن الإتصال الإداري عملية تفاعلية هامة بين أجزاء المنظمة الإدارية ومحيطها الخارجي. (إبراهيم، 2013، ص. 102).

رابعاً: التحفيز يعد التحفيز عنصراً هاماً يؤدي إلى خلق نوع من القناعة، كما أنه يعتبر محركاً خارجياً للموظف ويتم الإعتماد على الحوافز لتشجيع الموظفين بالمكتبة الجامعية على إنجاز مهامهم بصورة جيدة. (طواهري، 2007، ص. 162)، وقد أكدت عدة دراسات

حول عملية التحفيز بأن الجانب المالي والأمني هما عنصران أساسيان يؤثران بشكل مباشر على إنتاجية الموظف، فيقدم هذا الأخير مجهودات أكبر عندما يحس بالأمان الشخصي وكذلك العملي والمادي، فالموظف في أي مؤسسة يطمح باستمرار للحصول على حافز من مرؤوسه وفي مقدمتها الحافز المادي التي تتجاوز الحاجات الأساسية الموضحة في نظرية ماسلو بشكل متدرج يراعي إنسانية الموظف وأثر التحفيز على أدائه. (جر، 1993، ص. 88).

خامساً: التدريب تطبيق برامج التدريب ركيزة هامة في التوجيه والعمل الإداري بالمكتبات الجامعية، وذلك بتأهيل الموظفين وتنميتهم مهنياً، والمدف من ذلك هو إكسابهم المهارات والقدرات المهنية والسلوكية الالزمة، من خلال استخدام أساليب منظمة مما ينتج عنه ارتفاع معدل إتقانهم للعمل والرضا عنه، وكذلك الأثر الإيجابي في تحقيق أهدافهم ورسالة المكتبة، وتجدر الإشارة إلى أن برامج التدريب في المكتبات لا تقتصر على الموظفين القدماء فحسب، وإنما تكرر أيضاً وبصفة خاصة على الموظفين الجدد وذلك من خلال تعريفهم بأهداف المكتبة وسياساتها وكذلك بيئه العمل وظروفها، ومن جهة أخرى العمل على تكييفهم مع مناخ العمل الجديد. (همشري، 2001، ص. 216).

سادساً: إتخاذ القرارات وهو ركن أساسي في ممارسة وظيفة التوجيه، لأنه يساعد في إقناع الأفراد بما ينبغي عمله لتحقيق الأهداف كما يجعل المسؤولين التنفيذيين يحسون بأنهم طرف هام في وضع القرارات لأنهم مشتركون في هذه العملية، ومنه نستنتج أن القرار ليس مصمماً لتدعم المدير في إنجاز أعماله بشكل أسهل فحسب، وإنما ينبغي أن يساعد كل الأعضاء على تحقيق أهدافهم ومساندتهم في العمل لأن القرار له تأثير على الأفراد. (إبراهيم، 2012، ص. 91).

ومن بين العوائق التي تعرّض القرارات الإدارية ما يلي: (غوارمي، 2010، ص. 77).

- وجود صعوبة في التحديد الدقيق للمشكلة وإدراكها.
- عدم القدرة على وضع الأهداف التي يمكن أن يصل إليها إتخاذ القرار.
- عدم التمكن من تحديد المزايا والعيوب الموجودة في كل بديل.
- قلة البيانات أو عدم دقتها وصحتها، بالإضافة إلى المدة الزمنية القصيرة التي لا تكفي لمعرفة جوانب المشكلة.

ومن خلال هذه الأركان الأساسية تتم وظيفة التوجيه الإداري بالمكتبات بصورة متكاملة، عن طريق قيادة الأفراد وإرشادهم بمساعدة إجراءات التنسيق بين مختلف جهود الأفراد لسير الأعمال بشكل منسجم، حيث يكون التنسيق ناجحاً عن طريق الاتصالات الفعالة والتحفيز المعنوي والمادي للموظفين وكذلك تدريبهم، وكل هذه الجزيئات لها دور في إتخاذ القرارات الإدارية التي تعتبر حلقة وصل هامة بين أعضاء المنظمة من مسؤولين ورؤوسيين وبالتالي نستنتج أن التوجيه وظيفة صعبة لأنها يتعامل بصفة مباشرة مع سلوك الفرد.

4.3.3.2.3 مبادئ وخطوات التوجيه:

في سياق المبادئ العامة للإدارة والتنظيم تنبثق بعض المبادئ التي تمثل أساساً جيدة لممارسة وظيفة التوجيه (إبراهيم، 2013، ص. 99)، وتشمل هذه المبادئ العناصر التالية:

- مبدأ تجانس الأهداف: حيث تتوقف فاعلية التوجيه على مدى إنسجام أهداف الموظف في النشاط التعاوني مع أغراض الجماعة وغاياتها، فمن الطبيعي أن تكون هناك أهداف للموظفين بالمؤسسة خاصة يعملون على تحقيقها، وهي تختلف من شخص لآخر، ولكن لابد أن تكون الأولوية لأهداف المؤسسة لأن هذا هو السبب لوجود النشاط المنظم، وعليه ينبغي تحقيق التكامل بين أهداف الموظفين وكذا أهداف المؤسسة. (المغربي، 2016، ص. 218).

- مبدأ وحدة الأمر (الرئاسة): ويقصد به لزوم وحدة الرئاسة، وهو مبدأ تنظيمي ينص على عدم خضوع المسؤول للإشراف من طرف عدة جهات رئاسية وذلك يمنع حدوث الإحتكاك والنزاعات ويساهم التحليل بالمسؤولية الشخصية، لأن الموظفين يتباينون بشكل أفضل عندما يكون الإشراف أو إصدار الأوامر من جهة رئيس واحد. (عليان، 2002، ص. 186).

ويشير المواسي والبرزنجي (2014، ص. 109) إلى المبادئ التالية:

- مبدأ ضرورة التعاون: يعد التعاون أداة مساندة لأي عمل جماعي ناجح من خلال مشاركة المسؤولين مع رؤسائهم.

- مبدأ العدالة في المعاملة: بين جميع الموظفين واتخاذ القرارات المتعلقة بأي نوع من التمييز في منح المكافآت أو توقيع العقوبات وفقاً لأسس موضوعية.

- تنمية مفهوم الرقابة الذاتية: كأداة داعمة للثقة بين المسؤول والموظف في المستوى التنفيذي من جهة وكذلك تنمية الشعور بالمسؤولية والولاء من جهة أخرى.

أما بالنسبة لخطوات التوجيه فهي تتمثل في النقاط التالية: (همشري، 2001، ص ص. 182-183).

- إصدار التعليمات، حيث يعد ذلك جوهر عملية التوجيه ويتم بموجبه تحديد بداية العمل وكيفية أدائه وشرح جزئياته بما يضمن القيام به على أكمل وجه.

- التقيد بشروط التعليمات وهي الوضوح والترابط والواقعية من حيث الصياغة، مع ضمان قبولها والتزام الموظفين بتنفيذها.

- ضمان تلقي الأفراد للتوجيهات بشكل سليم، لذلك ينبغي عدم تشويشها ونقلها بشكل متكامل، كما يجب أن يختار المسؤول أداة إتصال مناسبة سواء شفاهية أو كتابية أو تصويرية.

- متابعة التعليمات والتأكد من تنفيذها بعدما يتم تبليغها للمسؤولين كما يجب معرفة مدى الحاجة إلى تدريب المسؤولين عليها وشرحها، وكذلك إمكانية تعديلها إذا تبين أنها ليست واقعية في ظل الظروف السائدة.

4.3.2.3 الرقابة:

تشمل وظيفة الرقابة مجموعة من الإجراءات السابقة والجارية واللاحقة في ضوء مجموعة من المعايير والمقاييس التي تضعها الإدارة في مختلف مستوياتها قبل البدء بتنفيذ الأعمال للقيام بالطابقة، أما خلال عملية التنفيذ وبعده وبناء على ما تم التوصل إليه، يتم تحديد درجة الإنحراف في التنفيذ، ثم الكشف عن أسباب الإنحراف للعمل على تصحيحها في الوقت المناسب، ومن خلال ذلك يتضح للمدير مدى تطابق ما تم إنجازه مع ما تم التخطيط له. (بغول، 2007، ص. 240).

1.4.3.2.3 مفهوم الرقابة:

- تعرف الرقابة بأنها: "العمل المكرس لضمان تحقيق وتطابق العمليات مع الأهداف والغايات التي سبق تحديدها، هذا بالإضافة إلى أن الرقابة تشتمل على عمليات قياس أداء العاملين والمنظمة للتأكد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد نفذت بشكل سليم." (العاي، 2008، ص. 109).

- وفي تعريف آخر: "هي الوظيفة التي تعنى بالتأكد من أن كل شيء في المنظمة يسير وفق ما خطط له، وهي الوظيفة التي تعنى بتنظيم وتجهيز الجهد الخاصة بالعمل وفقاً للخطة الموضوعية من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة." (الهوسي والبرزنجي، 2014، ص. 107).

- وتعرف أيضاً: "تمثل الرقابة المرحلة الأخيرة في عملية الإدارة، وتحدف إلى متابعة التقدم الذي تحرزه المنظمة نحو تحقيق الأهداف، ويقصد بها قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمؤسسين للتأكد من أن أهداف المنظمة والخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت." (درة، 2009، ص. 21).

- تعرف الرقابة في مجال إدارة المكتبات بأنها: "مجموعة الأعمال التي تهدف إلى مراجعة ما تم عمله وقياس ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما حدده الخطط من أهداف، ومن ثم إتخاذ الإجراءات الالازمة لتصحيح مسار أي إنحراف عن الخطة... ومشكلة الرقابة تزداد وتعقد كلما كبر حجم المكتبة." (إسماعيل، 2009، ص. 133).

ومن خلال ما سبق من مفاهيم حول الرقابة نستنتج أنها الوظيفة التي تتضمن متابعة كل الوظائف التي سبقتها، وهل الموارد المختلفة للمنظمة تتقدم في المسار الصحيح لتحقيق ما تم التخطيط له، كما أن الرقابة تكشف أسباب الإنحرافات في الأداء، للعمل على تقويمها ووضع التعديلات الالازمة، وبالتالي فإن الرقابة الإدارية تعطي جميع جوانب أنشطة المؤسسة.

2.4.3.2.3 أهمية الرقابة

ما لا شك فيه أن الرقابة مهمة جداً ولها مكانة جوهرية في العملية الإدارية، فمن الممكن القيام بالتخطيط وإنشاء هيكل تنظيمي للعمل بكفاءة وتحفيز الموظفين بواسطة القيادة الفعالة، ولكن لا يوجد ضمان بأن الأعمال تنفذ كما تم التخطيط لها، وبالتالي فإن الرقابة هي الوسيلة الوحيدة التي يعرف من خلالها المديرون ما إذا كانت الأهداف يتم تحقيقها على أرض الواقع، وعken التأكيد من قيمة العملية الرقابية عن طريق ثلاثة مجالات تشمل التخطيط، وتمكين الموظفين، وصيانة مكان العمل. (باعلوى، الحري، السقاف، السهلي، الغامدي، كتبى، وبرديسي، 2018، ص. 51).

وتحدر الإشارة إلى أن أهمية الرقابة في مجال المكتبات تتلخص في كونها أداة ضرورية للتحقق من سير العمل والإنجاز كما هو مقرر له، بالإضافة إلى كونها تساعد الإدارة في إكتشاف المشكلات المتوقعة أثناء تنفيذ الخطط والعمل على معالجتها، كما أنها تسلط الضوء على الانحرافات المحتمل وقوعها، ومنه إتخاذ الإجراءات الالزمة لمنع حدوثها، ومن زاوية أخرى تتضح أهمية الرقابة في ميزتها الديناميكية الشاملة لأن لها علاقة بكل أجزاء العملية الإدارية في المكتبة، وخاصة التخطيط وإتخاذ القرارات بالإضافة إلى كل العناصر المادية المتمثلة في مدخلات المكتبة وكذلك مخرجاتها المتمثلة في الفهارس المحسوبة وخدمات المستفيدين كما تشمل أيضاً علاقتها مع المكتبات الأخرى، وعلاوة على ذلك مساعدة الرقابة لها دور فعال في كل مستويات الإدارة. (عليان، 2002، ص. 204).

3.4.3.2.3 أهداف الرقابة الإدارية:

- تتعدد أهداف الرقابة الإدارية وذلك لدورها الحوري في العمل الإداري وتمثل هذه الأهداف في العناصر التالية:
- التأكيد من أن الأعمال التنفيذية تسير في إطار القوانين واللوائح.
 - التتحقق من أن السياسات المالية يتم تقسيمها وصرفها طبقاً للخطة، وفي حدودها المرسومة.
 - التأكيد من تدفق المعلومات من وإلى المستويات الإدارية المختلفة.
 - كشف سوء التصرف والانحرافات، والتحقق من أن الموظفين يعملون بأمانة ونزاهة، والتأكد من إرتباطهم بالأهداف المنظمة.
 - التتحقق من عدم وجود تعسف في ممارسة السلطة والتباين بين الجميع في الحقوق أمام القانون.
 - التأكيد من كون الإجراءات الفنية تؤدي بشكل دقيق ومتوازن للقواعد المقررة.
 - إتباع الطرق المتوازنة في إتخاذ القرارات، خاصة في السياسة العامة للعمل والأهداف. (الهواسي والبرزنجي، 2014، ص. 107).
 - تحقيق الأهداف المسطرة في مرحلة التخطيط، لأن الرقابة والتخطيط عمليتان متلازمان ومتراقبتان.
 - التأكيد من تطبيق المهام المخطط لها، ومعرفة مدى تطبيق الأعمال المطلوبة كمهمة يجب إتمامها.
 - معرفة مواطن تحقيق النجاح واستخلاص النتائج المرجوة من ذلك لتعيم تلك النجاحات في وحدات أخرى للمؤسسة.
 - لكي يستمر نشاط المؤسسة ينبغي معرفة الأخطاء مبكراً وإكتشاف القائص، وكذا معرفة أسباب العائق لإزالتها في الوقت المناسب. (إبراهيم، 2012، ص. 93).

4.4.3.2.3 خطوات الرقابة:

تتحدد أهم خطوات الرقابة الإدارية على النحو التالي:

أولاً: تحديد أهداف الرقابة: يمكن أن يكون هدف الرقابة الإدارية في المكتبات عاماً يتمثل في معرفة الإنحراف أو الخطأ قبل حدوثه والقيام بتجنبه، أو إكتشاف الأخطاء حال وقوعها ومعالجتها قبل تعااظمتها، وبالتالي يشير ذلك إلى خضوع المكتبة بشكل كلي إلى عملية الرقابة، أما بالنسبة للأهداف الرقابية الخاصة فهي تتعلق بلحظة نتائج أنشطة محددة كالجانب المالي أو جانب كمية الإنتاج في المكتبة، وقياسها بالإعتماد على معايير معينة. (همشري، 2001، ص. 222).

ثانياً: تحديد المعايير الرقابية: وتمثل في المقاييس الموضوعية المعتمدة لقياس النتائج الفعلية، وهي تعبر عن الغرض من التخطيط الشامل للمؤسسة أو أحد وحداتها، ومن الممكن استخدام هذه المعايير لقياس التطبيق الفعلي للمهام، وتتعدد أشكال المعايير حيث من الممكن أن تكون مادية أو غير ملموسة، وقد تكون معايير تكلفة أو معايير خاصة بالإيرادات وما إلى ذلك. (إبراهيم، 2012، ص. 93-94).

ثالثاً: قياس الأداء: تتعلق هذه المرحلة بقياس العمل الفعلي المنجز ومقارنته بمعايير الرقابة المستخدمة وتحديد أسباب الإنحراف، وفي حالة كون الإنجاز أكبر من المعيار فإن الإنحراف يعد إيجابياً، أما إذا كان الإنحراف سلبياً فإن ذلك يرجع إلى كون الإنجاز أقل من المعيار... وتحذر الإشارة إلى أنه يصعب القياس المباشر لبعض المهام في المكتبات بشكل دقيق، مما يستلزم اللجوء إلى الوسائل الرقابية الغير مباشرة، ومن أمثلة ذلك صعوبة قياس الإستخدام الداخلي الفعلي للمكتبة، فلا يعتبر عدد الأشخاص الذين يزورون المكتبة مؤشراً لاستخدامها ونجاحها حيث أنه ليس كل من دخل المكتبة يستخدمها فعلياً، فقد يكون الغرض من دخول المكتبة الإنقاء بالزملاء وما إلى ذلك. (همشري، 2001، ص. 123-124).

رابعاً: تصحيح الإنحرافات: يتضح في هذه المرحلة ما إذا كانت المعايير الموضوعة تتلائم مع الهيكل التنظيمي وتعبر عنه بشكل صحيح، ومن جهة أخرى إمكانية قياس الأداء من خلال هذه المعايير، حتى يتم إتخاذ الإجراءات العلاجية وتصحيح الإنحرافات الحاصلة. (إبراهيم، 2012، ص. 94).

خامساً: المتابعة: يجب على إدارة المكتبة في هذه المرحلة الحصول على بيانات جديدة بناء على ما تم إتخاذة من إجراءات تصحيحية، ومن خلال التغذية المرتدة لمعرفة التطور والتحسين في الأداء، وكذلك معرفة هل الإجراءات المتخذة لها فائدة أم أن الأمور بقيت على حالها ليتم البدأ بمعالجة الوضع من جديد. (همشري، 2001، ص. 225).

5.4.3.2.3 أنواع الرقابة في المكتبات: تختلف أنواع الرقابة في المكتبات وفيما يلي هذه الأنواع:

أولاً: الرقابة من حيث توقيت حدوثها وهي ثلاثة أنواع:

- الرقابة الوقائية: تتعلق باكتشاف الأخطاء قبل حدوثها وهي تتطلب من المدير دراسة المعطيات المختلفة وتحليلها.
- الرقابة المترامية: تختص بمراقبة سير العمل بدقة ومقارنة الأداء بالمعايير المحددة سابقاً بعد قياسه وتقييمه لتم المعالجة الفورية للأخطاء التي تم إكتشافها.
- الرقابة اللاحقة: تطبق بعد تنفيذ الأعمال، لرقبة الإنحرافات والإعلان عنها مع الحلول المقترنة لمعالجتها. (إسماعيل، 2009، ص. 135).

ثانياً: الرقابة حسب المستويات الإدارية وهي ثلاثة أنواع:

- الرقابة على مستوى المؤسسة: تشمل محاولة تقييم الأداء الشامل للمؤسسة ووحداتها الهامة خلال فترة محددة.
- الرقابة على مستوى العمليات: تتعلق بكلفة الأنشطة اليومية داخل المؤسسة، حيث يتم إجراء التصحيحات بعد تحديد الإنحرافات الحاصلة.
- الرقابة على الأفراد: ويشمل هذا النوع تقييم أداء الموظفين والرقابة على نتائج أعمالهم. (إبراهيم، 2012، ص. 94-95)

ثالثاً: الرقابة من حيث المصدر تتحدد في نوعين أساسيين وهما:

- الرقابة الداخلية: يمارسها المديرون داخل المؤسسة وتشمل المبني وطرق إستغلاله، المواد الخام، الأفراد، الأجهزة وغيرها.
- الرقابة الخارجية: تؤديها جهة رقابية متخصصة من خارج المكتبة. (إسماعيل، 2009، ص. 136).

رابعاً: الرقابة من حيث نوع الإنحراف تنقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى نوعين هما:

- الرقابة الإيجابية: تعمل على تحديد وتحليل ومعرفة أسباب الإنحرافات الإيجابية والمفيدة عن الخطة المدرجة، والعمل على الإنتفاع بها مستقبلاً.
- الرقابة السلبية: تسعى لتحديد الإنحرافات السلبية عن الخطة المدرجة، ومنه يتم تحليل ومعرفة أسبابها والبحث عن الحلول الفعالة لتجنبها وعدم وقوعها مستقبلاً. (همشري، 2001، ص. 221).

خامساً: الرقابة من حيث طريقة تنظيمها: تشمل ثلاثة أنواع:

- الرقابة المفاجئة: تتم بشكل غير متوقع، وبلا سابق إنذار وذلك لمتابعة حسن سير العمل وكشف الإنحرافات إن وجدت.
- الرقابة المستمرة: تتضمن المتابعة بشكل مستمر، وكذلك التقييم المتواصل لأداء العمل في المكتبة.

- الرقابة الدورية: تجري في أوقات زمنية محددة ومنتظمة سواء أسبوعياً أو شهرياً مثلاً. (عليان، 2002، ص. 207).

6.4.3.2.3 مجالات الرقابة في المكتبات:

- الرقابة على الأهداف من حيث الفهم والوضوح وسير الأعمال المكتبية في الإتجاه الصحيح.

- الرقابة على السياسات التي تؤكد سير النشاطات وفقاً للسياسات المقررة.

- الرقابة على الإجراءات والمدف من ذلك التحقق من إلتزام الجميع بإجراءات العمل وتوفير أساليب أفضل لتنفيذ الأعمال.

- الرقابة على التنظيم التي تتضمن التأكيد من تطبيق التخطيط التنظيمي المحدد، وانسجام التقسيمات التنظيمية والتعاون على جميع المستويات.

- الرقابة على مصادر المعلومات التي تساهم في بناء مجموعات مكتبية مناسبة ومتوازنة لتلبية حاجات المستفيدين. (إسماعيل، 2009، ص 140-141).

- الرقابة على الإنتاج وهدفها التتحقق من كون المنتج يطابق الاحتياجات كما ونوعاً وتكلفة وزمنا، كما تهدف إلى مدى حاجة المنتج إلى تعديل أو تغيير أو إضافة منتج آخر بمواصفات حديثة.

- الرقابة على خدمات المعلومات وتسييرها، وهي تتعلق بسرعة الخدمات المقدمة إلى المستفيدين من المكتبة، بالإضافة إلى كميتها ونوعيتها وتكلفتها، ومقارنتها بالخطط الموضوعة لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها.

- الرقابة المالية تهدف على متابعة الخطة المالية وتأمين سلامة المركز المالي للمكتبات والتأكد من الإلتزام بصرف الأموال في أوجهها المنشورة.

- الرقابة على الموظفين تهدف إلى التتحقق من عملية اختيار الموظفين والتحقق من عدة إجراءات تخصهم مثل سلامة البرامج التدريبية ونظام الحوافر والأجور وكذلك السلوك ومدى الإنضباط في العمل.

- الرقابة على المستفيدين التي تتم بطرق غير مباشرة وهي تخص تعامل المستفيدين مع مصادر المعلومات وعلاقتهم مع موظفي المكتبة، وكذلك رصد السلبيات ومعالجتها. (همشري، 2001، ص 227-228).

7.4.3.2.3 أدوات الرقابة في المكتبات:

تتمثل الأدوات الرقابية المستخدمة في المكتبات في سجلات الدوام والزمن سواء تقيدية أو في شكل آلي ، حيث تشمل تسجيل وقت حضور الموظف وكذلك وقت مغادرته لمكان العمل، مهمتها الرقابة على دوام موظفي المكتبة وتحتاج سجلات الزمن

بكشف الزمن الضائع هدرا من أوقات العمل ، من خلال آلات خاصة بذلك ومن بين أدوات الرقابة أيضا الرسوم البيانية المتعددة التي تعمل على توضيح الإنحرافات الإيجابية و السلبية عن المعيار و هي تقدم عملية تغذية راجعة تتفع المديرين بالمكتبات في مجال التخطيط، كما ينتج عنها إتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة ، و تعد بطاقات الجرد أداة تستخدم للرقابة على مخزون مصادر المعلومات و الأجهزة و الأدوات الموجودة بالمكتبة ، و مهمتها تبيين الرصيد السابق من الوحدات و عدد الوحدات الجديدة و تاريخ إضافتها و عدد الوحدات الخارجية منه و معرفة تاريخ الإخراج و التوقيع، و تحدى الإشارة إلى أن الحاسوب هو أحدث أدوات الرقابة بالمكتبة ،لأنه يزود الإدارة بالمعطيات الدقيقة المطلوبة في الوقت الملائم حول كل نشاطات المكتبة و مواردها . (همشري، 2001، ص. 246-247).

8.4.3.2.3 خصائص نظام الرقابة الجيد:

تمييز الرقابة بمجموعة من الخصائص أهمها: (المغربي، 2016، ص. 216)

- الملائمة: وهي تعني أن يناسب النظام الرقابي طبيعة النشاط، حيث أنه من البديهي أن أدوات الرقابة المستخدمة في قسم الإنتاج مثلاً تختلف عن تلك المستخدمة في قسم آخر.
- توازن التكاليف مع المردود: ويتعلق ذلك بضرورة توفير نظام رقابي تنااسب تكلفته الفائدة التي تتحققها المنظمة من خلال تطبيقه.
- الوضوح: أي أن المنظمة تستعين بمحترفين في المجال لتوضيح أدوات الرقابة المعقّدة، لتكون مفهومة للعاملين.
- المرونة: وتشمل قابلية أدوات الرقابة للتعديل والتحديث بما يتماشى مع تغيرات الظروف المحيطة.
- الفاعلية: وتتضمن ضرورة تحقيق نظام الرقابة للأهداف المراد الوصول إليها عن طريق إكتشاف الأخطاء مسبقاً وتحديد أسبابها لكي يتم إزالتها فور وقوعها.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل من الجوانب الأساسية المتعلقة بنهج الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية، حيث تم التركيز على أهمية ودور المكتبة الجامعية في المنظومة الأكاديمية، والتحولات التكنولوجية التي مرت بها وطورتها، غير أنها واجهت جملة من التحديات، ولا زالت تواجهها ولكن بشكل أقل نتيجة تطبيق أسلوب الإدارة العلمية التي تعد منهاجاً إدارياً ضرورياً أثبت آثاره الإيجابية في الإشراف على مهامها ، فإذا أرادت المكتبات الجامعية أن يكون لها مستوى إداري راقي وأداء عالي في خدماتها، كان لزاماً عليها تطبيق توجهات ومبادئ الإدارة العلمية في كافة نشاطاتها، وفي هذا الصدد لا يمكن الحديث عن الإدارة العلمية دون التطرق إلى الوظائف الإدارية الأساسية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة التي تعتبر ركيزة العملية الإدارية التي تطبق من خلالها إجراءات الإدارة العلمية، وهو ما يؤدي إلى الحفاظ على إستمرارية المكتبة على المسار العلمي الصحيح، حيث يجب أخذ ذلك بعين الاعتبار من

طرف القائمين على المكتبات الجامعية، وبالتالي كسب رضا المستفيدين وخلق زيادة في القدرة التنافسية من جهة والمساهمة في تحقيق جودة الأداء من جهة أخرى.

الفصل الرابع:

جودة الأداء في المكتبات الجامعية



تمهيد

1.4 الجودة وأسس تطبيقها في المكتبات الجامعية

2.4 الأداء في المكتبات الجامعية

3.4 جودة الأداء في المكتبات الجامعية معايير ومؤشرات

خلاصة الفصل

تمهيد:

في مستهل الحديث، نشير إلى أننا سلطنا الضوء في الفصل السابق على مكانة الإدارة العلمية ودورها القيادي في المكتبة الجامعية، إذ يعد ذلك عاملًا أساسيًا في استقرار وдинاميكية الوظائف الإدارية مما ينعكس على أدائها، ومن زاوية أخرى يعد تطبيق الجودة في مجال المكتبات أمراً مطلوباً في الوقت الراهن، باعتبارها نظام وأسلوب عمل يحكم الأداء وهدفاً إستراتيجياً تسعى المكتبات لتحقيقه، فلم تعد وظيفة المكتبة تلبية حاجيات مستفيديها فحسب، بل أصبح لزاماً عليها تحسين نوعية خدمات المعلومات وطرق إتاحتها لهم.

وفي هذا الصدد تحتاج المكتبة الجامعية إلى تظافر جهود كافة الأطراف الفاعلة بالمكتبة من خلال الإستفادة بشكل أفضل من الإمكانيات المادية والتقنية والإطار البشري، لاستخدام المكتبة بكفاءة وفعالية والحصول على مخرجات تحقق رضا المستفيدين لذلك سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري لجودة الأداء في المكتبات الجامعية من خلال التعرض لأسس تطبيق الجودة وكذلك الأداء وخصائصه، أبعاده ومتطلباته في المكتبات الجامعية، كما حاولنا في هذا الفصل التعريف بأهم منظمات التقييس بالإضافة إلى المعايير والمؤشرات في مجال الأداء في المكتبات الجامعية.

1.4 الجودة وأسس تطبيقها في المكتبات الجامعية

1.1.4 مفهوم الجودة:

لقد ظهرت الحاجة للإهتمام بفلسفة الجودة في المكتبات الجامعية كما تزايد الوعي لديها بأهمية تطبيق هذا النظام الذي مكن العديد من المؤسسات في قطاعات أخرى من تحقيق نتائج إيجابية وناجحة، ويعد مفهوم الجودة من المفاهيم التي إختلف فيها الكثير من الباحثين من حيث وضع تعريف شامل ومتافق عليه لهذه الكلمة لأنها تشير إلى عدة معانٍ، كما أن البعض يرى أن الجودة مفهوم حديث النشأة وبذلك فهو في تطور جنباً إلى جنب مع تقدم البحوث والدراسات العلمية في المجال. (فطازى، 2020، ص. 43-44)، فيما يلي نقدم مجموعة من التعريفات للجودة:

- الجودة في اللغة: "جاد الشيء، جودة وجودة، أي صار جيداً، والجيد نقىض الرديء ومثلها التجويد... وأجاد فلان في عمله وأجاد وجاد عمله: يجود بجودة". (عبد الهادي، 2015، ص. 17).
- إصطلاحاً: "هي شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية وذلك من خلال فرق العمل". (خرميط، 2013، ص. 492).

كما عرفت الجودة حسب ما أشارت إليه عدة تعريفات لروادها مثل كروسيي وإيفان هي مفهوم يتعلق بالتحسين المستمر والاستخدام الفعال للمواد الخام والمواد المادية، وتقليل فقدان المنتجات وإنشاء أدوات للمراقبة الدائمة وتطوير فرق الكفاءة متعددة المؤهلات. (Stanciuc & Branzas, 2013, p. 559).

وفي تعريف آخر: الجودة هي درجة من التميز لإرضاء العملاء من خلال المنتج أو الخدمة المقدمة، وغالباً ما تستخدم الجودة بشكل متزامن مع التميز. (Roy & Kummar, 2017, p. 40).

- "وقد عرفت المنظمة الدولية للتوكيد القياسي (ISO) الجودة في مواصفتها رقم ٨٤٠٢ لعام ١٩٩٤ بأنها: جمل المخواص المنتج ما أو خدمة ما التي تظهر في قدرتها على تلبية إحتياجات محددة وضمنية للمستفيد سعياً لإرضائه". (عبد الهادي, 2015, ص. 19).
- "تعرفها الجمعية الأمريكية للجودة: أنها الهيئة أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية حاجات صريحة وضمنية". (الطائي وقدادة, 2008, ص. 31).

من خلال ما سبق نستنتج أن مفهوم الجودة يتضمن الأفكار التالية:

- ≈ الجودة أسلوب عمل يؤدي إلى إنخفاض نسبة الخطأ في العمل والمحافظة على إمكانيات المؤسسة.
- ≈ الجودة تتضمن التحسين المستمر والإستخدام الأمثل للموارد والعمليات الإدارية.
- ≈ الجودة أساسها الجهد الجماعي والعمل في شكل فريق واحد.
- ≈ الجودة تعني بالتركيز على إحتياجات المستفيدين من أجل إرضائهم، وتوفير الخدمة أو المنتج في الوقت المناسب.
- ≈ الجودة عامل أساسى لنجاح المؤسسات، لدورها الفعال في تحقيق التميز في أداء قد يفوق توقعات المستفيدين.
- أما بالنسبة لتعريف الجودة في المكتبات فهو: "لا يخرج عن المفاهيم السابقة... بوصفها عملية تتصرف بالتحسين المستمر في جميع مراحل العمل على نحو متصل ومتكملاً لتحقيق الإستخدام الأمثل لموارد تلك المؤسسات المالية والبشرية ورفع كفاءتها وتحقيق رضا المستفيدين منها، للحفاظ على بقائها والإستمرار في تفوقها وتفاعلها في المجتمع". (القلبان, 2010, ص. 98).
- وعرفت: " هي مجموعة من المعايير والمواصفات التي تساعد المكتبات ومؤسسات المعلومات على الظهور وتقديم العمليات الفنية وخدمات المعلومات بشكل جيد لتحقيق متطلبات المستفيد، والمتمثلة في الأداء الجيد وهو مدى قدرة المكتبات على القيام بالوظائف المطلوبة منها على الوجه الأكمل. (التفهيني, 2014, ص. 6).

2.1.4 نشأة وتطور الجودة:

إن فلسفة الجودة كانت موجودة كفكرة منذ العصور القديمة، أما في مجال المهنة والممارسات الإدارية فإن ظهورها بُرِزَ حديثاً، حيث تعتبر اليابان من أوائل الدول التي اهتمت بالجودة ونظرياتها، كما أنها طبقتها في عديد الحالات وهو ما يفسر تقديمها خاصة في القطاع الاقتصادي، أما الولايات المتحدة الأمريكية فقد أثبتت إهتمامها الكبير بموضوع الجودة بعد اليابان بقراة الثلاثين سنة خاصة بعدما إشتهرت اليابان بصنع منتجات عالية الجودة وأسعارها المنخفضة حققت من خلالها نجاحاً وسيطرة في الأسواق العالمية، مما شجع

جودة الأداء في المكتبات الجامعية

الولايات المتحدة على تطبيق ركائز الجودة وبرامجها في شركاتها الصناعية ومؤسساتها الخدمية بعدما أيقنت أن هذا الأمر يعد ضرورياً لنجاح منظومة العمل والأداء في المؤسسات. (التوري وعرفات جویحان، 2009، ص 43-44).

وتحدر الإشارة أن البداية الحقيقة لأفكار الجودة كانت من طرف مهندسين أمريكيين في مجال الصناعات الحربية، وذلك لإنتاج أسلحة عالية الدقة لزيادة الجودة في العتاد الحربي وتطوير أساليب السيطرة، ومن خلال المعطيات السابقة يتبيّن لنا أن الجودة لم تحدث بصورة مفاجئة، بل نشأت بشكل تدريجي ومرت بتطورات مستقرة، تخللتها مجموعة من الإكتشافات المتعاقبة منذ القرن الماضي. (الحراشة، 2010، ص 20-21).

وبناءً على ما سبق نستنتج أن الجودة بدأ تطبيقها في اليابان، ومنه إلى أمريكا والدول الأوروبية، وبعدها إنتشرت في دول العالم الأخرى، ويمكن تقديم تطور موضوع الجودة في المراحل الأولى كما يلي:

1.2.1.4 مرحلة ما قبل وبعد الثورة الصناعية:

تنقسم هذه المرحلة إلى فترتين، الأولى قبل الثورة الصناعية تميزت بوجود ورشات صناعية صغيرة، بأدوات عمل بسيطة، وتحتوي على عدد محدود من العاملين يترأّسهم مسؤول واحد، ويتم العمل بواسطة معايير يقترحها الزبائن والتي يتم الموافقة عليها من طرف مسؤول الورشة، أما الفترة المولالية في هذه المرحلة والتي ظهرت معالمها بعد الثورة الصناعية، وقد إتسمت بتشييد المصنع المجهزة بالآلات، وتوظيف أعداد كبيرة من العمال، حيث نتج عن ذلك ارتفاع مستوى الإنتاج والتحسين الملحوظ في جودة المنتجات، كما أصبح العمال يمارسون مهامهم تحت إشراف مسؤولين مباشرين لمتابعة جودة السلع المنتجة. (مشنن، 2016، ص.8).

2.2.1.4 مرحلة التفتيش:

وقد بدأت هذه الفترة من سنة 1900 واستمرت إلى سنة 1940، حيث تم إعتماد نظم لفحص أجزاء المنتجات واكتشاف الأخطاء الموجودة للعمل على تصحیحها ومعرفة ما إذا كانت ملائمة للمواصفات المعيارية، ومن أهم خصائص هذه المرحلة، كون مفهوم الجودة يعني مطابقة المنتج للمواصفات، أما الخاصية الثانية فتتمثل في كون المنتج يصمم حسب ما تقرره الجهة المسؤولة عن الإنتاج، وليس كما يطلبه المستهلك أو المستفيد. (سعيد، 2012، ص 99)، وتحدر الإشارة إلى أن هذه المرحلة إهتمت بفصل وإزاحة المنتجات الرديعة عن طريق إستبعادها أو إعادة إصلاحها، وقد لقي تطبيق نظام الفحص والتفتيش صعوبة لأنّه مكلف بالنسبة للمؤسسات، وذلك بالنظر إلى ارتفاع حجم الإنتاج الصناعي نتيجة الاتساع الصناعي الذي ساهمت في نموه أفكار رواد الإدارة العلمية. (جباري، 2011، ص 12)، لذلك فإن هذه المرحلة ترتبط إرتباطاً مباشراً بحركة الإدارة العلمية التي ترتكز على تقسيم العمل واحتياط كل عامل بإنجاز مهامه، بينما يتولى الإشراف على فحص المنتجات هيئة مختصة بنظام التفتيش. (مشنن، 2016، ص.8)، وقد بُرِزَت أسماء رواد أمريكيين في

مجال الجودة قاموا بالترويج لأفكارها بشكل واسع من بينهم ديمينج، وجوران، غير أن جهودهم لم تنشر كثيراً في أمريكا. (دربيخ، 2014، ص 5).

3.2.1.4 مرحلة الرقابة على الجودة:

لقد بدأ العمل في هذه المرحلة التي إمتدت إلى 1950 على إدخال التقنيات والمناهج الإحصائية للتوجه تدريجياً إلى إنجاء المبالغة في تكلفة عمليات التفتيش وفحص الجودة، وفي ذلك الوقت بدأت مداخل الجودة ترتكز على عملية الضبط واستخدام التقنيات الإحصائية للبقاء على موائمة السلع ومواصفاتها مع المعايير المحددة، ويعتبر الإعتماد على الأدوات الإحصائية إحدى الطرق العلمية لتقدير الجودة وتحقيق تكلفة منخفضة، كما يساعد ذلك في تجنب المنتجات الرديئة مما يساهم في تحسين الجودة وتقليل الحاجة لإجراءات الرقابة. (الحرارشة، 2010، ص 22)، وفي هذا الصدد برزت المنظمات اليابانية التي تبنت أفكار الجودة وتطبيقاتها بشكل حاسم من خلال محاضرات خبراء الجودة ديمينج وجوران التي لقيت قبولاً واسعاً في اليابان، (دربيخ، 2014، ص 5).

4.2.1.4 مرحلة ضمان الجودة:

شهدت هذه الفترة التركيز على جودة المنظمة بشكل كلي، وكذلك أساليب الإنتاج، ويعتبر تأكيد الجودة عاملًا حاسماً في تحديد أهدافها التي يجب بلوغها وكذا تأمين التوازن في سير أعمال المؤسسة ومن جهة أخرى تجنب عدم مطابقة المنتجات، ومن أهم خصائص مرحلة ضمان الجودة، هي الاهتمام بالمنتجات أثناء تصميمها وتوزيع الأخرى التي تم تصنيعها، وفي الجانب الإداري فقد تميزت هذه الفترة بتسخير كافة الجهود الإدارية والفنية للوقاية من الواقع في المشكلات وتحقيق الثقة في الوصول إلى جودة المطلوبة. (جباري، 2011، ص 14)، وعموماً فقد أثبتت الجودة وجودها الرسمي في العديد من المؤسسات، من خلال إنشاء أنواع مختلفة من الأقسام الخاصة بها وأصبحت تشكل سلاحاً تنافسياً بين المنظمات الاقتصادية، ونتيجة لانتشار مدخل الجودة فقد ظهرت شهادة التفتيش القياسية العالمية "iso 9000" للجودة. (دربيخ، 2014، ص 5).

5.2.1.4 مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

شكلت هذه المرحلة بداية تطبيق نظام شامل للجودة من شأنه تحقيق الاستقرار وإمكانية البقاء لمنظومات الأعمال، وتحقيق التكامل بين جودة المنتج وخدمة المستهلك بالطرق التي يتطلع لها. (سعيفود، 2012، ص 100).

وتجدر بالذكر أن ظهور مفهوم الجودة الشاملة كان في ثمانينيات القرن الماضي بالولايات المتحدة الأمريكية نتيجة بروز المنافسة بين اليابان وأمريكا في المجال الصناعي، وسيطرة المنظمات اليابانية على الأسواق، وفي هذا الإطار أصبحت إدارة الجودة الشاملة أداة إستراتيجية أكثر شمولية وإمتداداً لاتجاهات الإدارة الحديثة التي تعتمد على مبادئ توأكيد متطلبات البيئة المعاصرة وتسلك أفضل الطرق لتحسين الأداء من خلال تطوير مهارات المورد البشري. (الحرارشة، 2010، ص 25)، ومن زاوية أخرى فقد تميزت هذه الفترة بظهور

توجهات عالمية مستحدثة كالعولمة وبروز شبكة الأنترنت وما نتج عنها من ثورة المعلومات والإتصالات، وقد ساعد ذلك على ظهور التكاملات بين بعض الدول كالاتحاد الأوروبي مما سهل النشاطات الاقتصادية كالتجارة الحرة وما إلى ذلك. (دربيخ، 2014، ص 5)

وتماشيا مع ما تم عرضه، لابد من أن ننوه إلى أن الجودة في الفترة المعاصرة مرت بثلاث مراحل أخرى تلخصها كما يلي:

لقد تطورت الجودة في القرن الحادي والعشرين ومرت عبر مراحل إبتداءا من مرحلة إدارة أفضل الممارسات في الجودة، من سنة 2000 إلى سنة 2010 ، وقد ركزت على مجموعة من التوجيهات التي تهتم ببناء وتطوير ثقافة تنظيمية متحيزة لفرص التميز والإتقان كما تهدف لتوفير أحسن الظروف والآليات ، وبعدها جاءت مرحلة إدارة التميز في الفترة الموالية التي بدأت من سنة 2010 إلى سنة 2015 ، حيث مهدت لبناء أساس متينة لتحقيق قدرات عليا في التصدي لمختلف المتغيرات الخارجية للمنظمة وتضمن التناسق الشامل لأطرافها، مما يؤدي إلى التفوق وإستثمار الجهد لإنجاز الأهداف المسطرة، أما فيما يخص المرحلة الأخيرة فهي تنتد من سنة 2015 إلى غاية الآن، وسميت بمرحلة إدارة الإبداع وفق نماذج التميز المؤسسي، وقد كان المدف منها تشجيع المنظمات في مختلف الميادين لزيادة جودة مخرجاتها، ومن ثم القدرة على دخول المنافسة العالمية، ويمثل مضمون هذه المرحلة الوسيلة الأفضل لتقديم الجوانب العملية والمالية والإدارية للمؤسسات. (المعهد العربي للتدريب والبحوث والإحصاء د.ت، ص 8-9).

بناء على ما سبق، وفي سياق هذه الدراسة لابد من الإشارة إلى أن ظهور الجودة في مجال المكتبات كان موجوداً منذ العصور القديمة، عن طريق مجموعة من العلماء الذين حاولوا منح صفة الدقة والجودة للأعمال المكتبية، من أبرزهم الخبير الهندي في مجال المكتبات راجناثان الذي قدم خمس قواعد للعمل في المكتبة وذلك في فترة السبعينيات من القرن الماضي، وضح من خلالها ضرورة العمل بطرق إقتصادية، وذلك لخدمة كل الأجزاء المكونة للعمل المكتبي، كما وضع مناهج منتظمة لتقديم كفاءة الخدمات المكتبية المختلفة، ومن ثم أصبحت دراسة قضايا الجودة من أكثر الاهتمامات في مجال المكتبات عموماً والمكتبات الجامعية بصفة خاصة، وفي فترة التسعينيات ساهم قسم البحث والتنمية بالمكتبة البريطانية في تمويل مشاريع بحثية متنوعة حول تطوير تقنيات الجودة للخدمات المكتبية. (رحيلي، 2005، ص 26).

ولابد أن ننوه إلى المراحل التي مرت بها الجودة في المكتبات، حيث تميزت أول مرحلة بتقديم خدمات للمستفيدين بشكل بسيط، دون مراعاة للنفائص إلا في حالة تلقي المكتبة شكوى على الخدمات المقدمة، أما المرحلة الثانية فقد إتسمت بإدخال أسلوب الفحص على الخدمات قبل تقديمها وذلك لتخفيف نسبة الشكاوى المقدمة، وتعد المرحلة الثالثة محطة هامة في تاريخ الجودة بالمكتبات، حيث أصبح يتم تخصيص قسم للجودة بكل مكتبة يتولى مسؤولية مراقبة جودة المنتج وإختيار الخدمات ورفع التقارير حولها، أما بالنسبة للمرحلة الرابعة فقد إرتكبت على إتاحة الفرصة للموظفين للقيام بالضبط الإحصائي للأعمال التي ينجزها، مما يسمح بكشف الإنحرافات التي قد تظهر في الخدمات المقدمة، وعلى هذا الأساس يمكن التحكم في نوعية الخدمة، وفضلاً عن ذلك فإن المرحلة الخامسة لتطور

الجودة بالمكتبات قد تم فيها تسليط الضوء على تحفيض التكاليف وتحقيق السرعة في الإنجاز منذ بداية تصميم الخدمة وعمليات المعالجة إلى غاية إتاحتها للمستفيد. (عبد الصمد خضر، 2012، ص 591).

3.1.4 إسهامات رواد الجودة:

حظيت الجودة وأفكارها باهتمام مجموعة من المفكرين والباحثين الذين ساهموا بجهود معتبرة في المجال من خلال صيغ وتوجهات متعددة تصب جميعها نحو هدف واحد وهو تحسين المنتوجات سواء كانت مادية أو خدمية، ومن خلال الأبحاث المتخصصة في ميدان الجودة لهؤلاء العلماء إنتشرت فلسفة الجودة على المستوى العالمي. (كيلاني، 2016، ص.35)، ومن أبرز مساهمات رواد الجودة ذكر:

1.3.1.4 مساهمات إدوارد ديمينج – Edward Deming

وهو من أوائل العلماء في مجال الجودة، أدى دوراً متميزاً وفاعلاً في تأسيس أفكارها بأمريكا واليابان، وهو من أشهر المروجين لاستخدام التقنيات الإحصائية للرقابة في عالم الصناعة، وقد ربط ديمينج تحقيق ارتفاع معدل الإنتاجية بزيادة مستوى الجودة، وهو ما يؤدي إلى الحصول على مركز تنافسي للمؤسسة. (مشنان، 2016، ص.18)، وتشمل مساهمات ديمينج التي تشمل أربع أساسيات والتي تضم في بدايتها التخطيط من خلال مساعدة بعض الدراسات حول العملاء، ويلي ذلك التنفيذ من خلال تجهيز المنتوجات المطلوبة، ثم يأتي دور إجراءات الفحص من أجل إثبات التطابق مع المخطط ويلي ذلك تسويق المنتج أو الخدمة ليتم بعدها التغذية الراجعة من خلال دراسة آراء العملاء بعد تلقيهم السلع أو الخدمات. (كيلاني، 2016، ص.36).

وقد وضع ديمينج أربعة عشر مبدأ يمكننا عرضها على النحو الآتي:

- 1- تأكيد أهداف المؤسسة والإعلان عن مضمونها للمجتمع المستفيد، مع العمل على ربطها بالخطط المسطرة لتحقيقها.
- 2- ترسیخ فلسفة الجودة في الإدارة لدى جميع الموظفين، والإلتزام بمنع وقوع الأخطاء، والتأكد على التحسين بصورة متواصلة والعمل من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الجودة. (محسن علي، 2009، ص.73).
- 3- تجنب الإعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة، والتوجه نحو بناء الجودة منذ بداية تصميم المنتج.
- 4- إنماء ممارسة منح الأعمال على أساس السعر، وتحفيض التكلفة الإجمالية عوضاً عن ذلك، والتحول نحو التعامل مع مورد واحد ومنتج واحد على أساس علاقة وثيقة وطويلة الأمد معه.
- 5- التحسين الدائم لنظام الإنتاج والخدمة من خلال تنمية الجودة وبالتالي خفض التكاليف. (Farges,2007, p.3).
- 6- خلق التكامل بين برامج التدريب والمناهج الحديثة مع استخدام الخصائص البديلة التي تؤكد على أهمية النوعية وتطويرها.

- 7- تنسيق المهام الإدارية مع الإشراف من خلال السماح للمشرفين بمشاركة الموظفين في الأعمال الإنتاجية ودفعهم نحو تحسين الأداء العام. (جماش، 2017، ص.138).
- 8- إبعاد هاجس الخوف ودفع العاملين نحو النشاط في الإنجاز والعمل كفريق واحد، وتمكين الاتصالات الصاعدة والنازلة بين مستويات الإدارة.
- 9- إستبعاد كل المعيقات التنظيمية بين وحدات المؤسسة، والتأكد على العمل الجماعي، وحل المشكلات الحاصلة في مجال الإنتاج والخدمات. (التربوري وعرفات جوكان، 2009، ص.45).
- 10- تقليل الإجراءات التي تحتاج إلى تحقيق نتيجة معينة من موظف محدد، لأن ذلك يفتح المجال لحدوث الأخطاء.
- 11- التخلص من طرق الضغط كالشعارات واللوحات والوسائل الإدارية، واستبدال ذلك بتشجيع المبادرات الفردية للعامل وهو ما يساعد على تحسين الكفاءة. (علوي محمد لنزم، 2020، ص.56).
- 12- إزالة الحواجز التي تحرم العامل من حقه في ممارسة مهامه ببرونة، وإلغاء نظام المتابعة السنوية للحضور والأداء.
- 13- وضع برامج فعال للتعليم والتنمية الذاتية.
- 14- إتخاذ الإجراءات الالزمة لإحداث التغيير، وتشجيع العاملين في المؤسسة على الإستعداد الدائم للتحول نحو التفوق في الإنجاز. (Farges,2007, p.5)

ومن خلال هذه الأساسيات التي حددتها دينيج التي تعكس أهمية مدخل الجودة، نلاحظ أنه ركز على توفير عوامل هامة في بيئة المؤسسة تحفيظ بالعامل سواء من ناحية إنجاز المهام أو من الناحية النفسية أو حتى فيما يخص الإشراف، حيث يكون المسؤول قريب من العامل لتحقيق وحدة متكاملة وتحصيل أداء رفيع المستوى.

2.3.1.4 مساهمات جوزيف جوران - Joseph Juran

قدم المفكر جوران إسهامات قيمة في مجال علم الجودة، ويعد كتابه " دليل الجودة" الذي صدر في أواخر القرن الماضي دليلاً شاملاً على أعماله وأفكاره الرائدة في المجال، حيث ركز فيه على ثلاث محاور أساسية سميت لدى العديد من الباحثين في مجال الجودة بثلاثية جوران وهي: إدارة ومراقبة وتأكيد الجودة، وحسب رأيه فإن الموظفين، إذا تم توفير لهم كل المستلزمات والأدوات لإنجاز الأعمال بالطرق الملائمة لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة التي تلبي حاجة المستهلك أو المستفيد بشكل دائم، فإن ذلك يؤكد ضمان الجودة في المؤسسة. (محسن علي، 2009، ص. 76).

جودة الأداء في المكتبات الجامعية

وتجدر بالذكر أن رائد الجودة جوران ألقى محاضرات هامة سنة 1954 حول الجودة وواجب الإدارة في تحقيقها أثناء إستدعائه من طرف مهندسين في اليابان، كما أكد على توفير بيئة للابتكار، وإدخال ثقافة تنظيمية جديدة بالمؤسسة، كما ألقى الضوء على ضرورة وضع حلول للمشكلات بالطرق العلمية التي تمثل في الحصول على المعلومات المطلوبة، وتعيين أسباب المشكلة، إيجاد حلول ملائمة، التقييم من خلال نقاط القوة والضعف، وأخيرا تحديد الحل الأنسب. (عبد العال، 2010، ص 14).

وبناء على ما سبق فقد وضع جوران خطوات أساسية لتحسين الجودة تمثلت فيما يلي:

- التقييد بأهداف معينة للتحسين.
- الإعلان والتوعية بإجراءات التحسين وال الحاجة للجودة.
- التجهيز والقيام بالترتيبات لبلوغ الأهداف الموضوعية.
- وضع برامج تدريبية للعمال لتطبيق أساليب وأفكار الجودة الشاملة.
- إتباع أسلوب علمي للوصول إلى حلول للمشكلات. (كيلاني، 2016، ص. 39).
- إعداد التقارير حول سيرورة وتقديم الأعمال.
- المبادرة بالإعتراف والتقدير للعاملين.
- إعلام الجميع حول النتائج من خلال نشرها.
- التركيز على توثيق الأهداف والنتائج.
- المحافظة على مستويات التحسين كعامل أساسي في نظام المؤسسة. (مشنن، 2016، ص. 20).

وبحسب وجهة جوران فإن تطبيق أسلوب الجودة في المؤسسة يواجه نوعين من المشكلات وهما: المشكلات المقطعة التي تظهر ويتم تصحيحها بالتوازي مع إجراءات الرقابة على الجودة، أما النوع الثاني هي المشكلات المستمرة الناجمة عن حدوث خلل في طرق التخطيط لممارسات الجودة. (الحرارشة، 2010، ص. 43).

من خلال تعريضنا لأهم مسهامات جوزيف جوران، نلاحظ أنه سلط الضوء على الجانب الإداري ووظائف الإدارة العلمية كالالتخطيط والرقابة، كما أنه أكد على دور ومسؤولية الإدارة في تحقيق الجودة، وضرورة إتباع الأسلوب العلمي في حل المشكلات الحاصلة في المنظمة.

3.3.1.4 مساهمات فيليب كروسي:

يعد فيليب كروسي أحد الخبراء البارزين ضمن مجال الجودة في القرن العشرين، أسس سنة 1979 شركة إستشارية لإدارة الجودة سميت: **Associates Philip Crosby** بولاية فلوريدا، وهي لا تزال موجودة في العصر الحالي، كما أن له عدة مؤلفات حول أفكار ومهارات الجودة. (Crosby, 2005, p.64) وتماشيا مع ما تم ذكره فقد قام كروسي بدور فعال من خلال أفكاره المتميزة، حيث يعتبر أول من نشر فكرة الأخطاء الصفرية، وهي تتنافى مع إعطاء درجات مقبولة للجودة، أي عدم قبول

نسب معينة للعيوب في الجودة، وحسب وجهة نظر كروسي فإن ما تحققه المؤسسة من أرباح يعود إلى درجة الجودة التي توصلت إليها، فكلما إرتفعت درجتها قلت التكاليف وارتفعت نسبة الأرباح. (عبد العال، 2010، ص. 15).

واستنادا إلى ما سبق فقد حدد كروسي مجموعة من الشروط الأساسية التي يجب أن يتبعها برنامج الجودة في المؤسسة

ومن أهمها ما يلي:

- الإنضباط النام والمتابعة من طرف أعلى مستوى إداري لقضايا الجودة.
- إختيار مثليين من كل مصلحة في المؤسسة، وذلك لتكوين فريق خاص بأشغال تطوير الجودة.
- الكشف عن المشكلات الحالية المتوقعة من خلال تطبيق أداة قياس باعتبارها وسيلة موضوعية لمعرفة مدى عدم ملائمة المنتج للمواصفات المطلوبة.
- تحديد كلفة تقييم الجودة، وبيان كيفية إعتمادها كمنهج إداري. (الحراشة، 2010، ص. 34-35).
- الاهتمام بمستوى معرفة كل العمال داخل المؤسسة وتشجيع قدراتهم.
- تسلیط الضوء على قضية خلو المجتمع من الأخطاء من خلال تشكيل لجان خاصة بذلك.
- ضمان التسبيير الإداري الفعال عن طريق تدريب المديرين بأفضل الطرق والإمكانيات.
- مواجهة العوائق والصعوبات بشكل حاسم من خلال إجراءات دقيقة. (محسن علي، 2009، ص. 79).

ومن زاوية أخرى، أشار كروسي إلى لزوم مشاركة الإدارة العليا في تطبيق الجودة وأفكارها، كما ركز على أساسيات هامة منها إدخال تغييرات في توجهات الإدارة العليا من ناحية التجاوز عن الأخطاء، التدريب الفعال للعمال ومكافأتهم، العمل بمبدأ الوقاية بدلاً من التفتيش، التأكيد على أن الأخطاء الحاصلة في وحدات المؤسسة، تحدث عادة بسبب قلة المعرفة التي يمكن تجنبها من خلال التعليم، وكذلك بسبب نقص الانتباه الذي يجب القضاء عليه بالتزام الموظفين. (الحراشة، 2010، ص. 34).

من خلال مساهمات كروسي نستنتج أنه ترك بصمته الخاصة وقدم إضافات قيمة في مجال الجودة من خلال تركيزه على المدى من العيوب في الأداء وتطبيق مبدأ الوقاية في الإنتاج، بالإضافة إلى تسلیطه الضوء على القيادة الإدارية ودورها الحاسم في توجيه المؤسسة نحو التحسين المتواصل، ومن جانب آخر إهتم بتحفيز العاملين ومكافحتهم على جهودهم وتعاونهم في سبيل تحقيق الجودة في كافة أركان المؤسسة.

4.3.1.4 مساهمات كاورو إشيكawa: –Kaoru Ishikawa–

يعتبر إشيكawa من أبرز رواد الجودة اليابانيين، عرف بمؤسس حلقات الجودة التي يقصد بها جماعات صغيرة من العمال، حيث ينظم هؤلاء لبعضهم بشكل تطوعي، والمدف من ذلك هو فتح نقاشات حول عوائق تطبيق الجودة في العمل، ومن أهم ما دعا إليه

إشيكاؤ هو ضرورة تدريب العاملين والأخذ بآرائهم في حل المشكلات. (عبد العال، 2010، ص. 15)، وقد أثبتت حلقات الجودة فعاليتها في المؤسسات التي طبقت هذه الأداة في تطوير الجودة، ومن أهم النتائج الإيجابية: (الحراشة، 2010، ص. 36).

- التوصل إلى حلول فعالة لمشاكل تحسين الإنتاج، مع التأثير الإيجابي على مواقف العمال حول أفكار الجودة وتحسينها.
- تجنب الواقع في الخسائر المالية للمؤسسة، وبالمقابل زيادة العائد السنوي.
- تطوير العلاقات بين أعضاء حلقات الجودة والقيادة الإدارية، بالإضافة إلى تشجيع الاتصالات البناءة بينهم.
- تمكين الأفراد من مهارات حل المشاكل التي تعرّض برامج تطبيق الجودة، والتقليل في نسبة هدر الموارد.

وتجدر الإشارة إلى بعض المساهمات الأخرى التي قدمها إشيكاؤ في مجال الجودة، ومن بينها الكتاب الموسوم بـ: ماهي رقابة الجودة الشاملة؟ الصادر سنة 1985، حيث وضح فيه أدوات الرقابة على الجودة التي تضمنت: خريطة باريتو (الرسوم البيانية)، مخطط عظم السمكة الذي يعبر عن السبب والنتيجة ومعرفة مصدر الخطأ من خلال شكاوى الزبائن، هذا وبالإضافة إلى أدوات أخرى، وهي قوائم المراجعة، المدرجات التكرارية، مخططات التشتت، خرائط المتابعة وخرائط الرقابة. (كيلاني، 2016، ص 43).

واستناداً إلى ما سبق فقد وضع إشيكاؤ جملة من المبادئ التي ينبغي على المنظمات إتباعها لتأمين الجودة، وقد شملت هذه المبادئ: شعار الجودة قبل كل شيء، وليس الأرباح القصيرة الأمد، كما أكدت على مراعاة المستخدم أو المستفيد والقضاء على التعصب الإقليمي، بالإضافة إلى ضرورة الاعتماد على البيانات الواقعية لتقديم العروض والتأكد على الدور الأساسي لدعم الإدارة، ومن أهم المبادئ أيضاً التي تمت الإشارة إليها هي التركيز على الجانب الإنساني وكذلك إدخال الأسلوب الإحصائي في ممارسات إجراءات الجودة. (حاش، 2017، ص. 144-145).

ومن خلال مساهمات رائد الجودة كاورو إشيكاؤ، نستنتج أن الإضافات التي قدمها تمثلت في أدلة حلقات الجودة وإيجابياتها وإعطاء الأولوية للمستخدم وجودة المنتج، أما بقية الحاور التي ركز عليها فهي نفس إهتمامات رواد الجودة الذين تم التطرق لهم، والتي تمثلت في أهمية إلتزام القيادة الإدارية بدعم تطبيق الجودة، واستخدام الأساليب العلمية والإحصائية وكذلك دور الرقابة الإدارية وأدواتها في التحسين المستمر.

4.1.4 التوجه نحو الجودة كفلسفة عمل:

لقد أصبحت الجودة قضية إقتصادية وإنجذبانية بالغة الأهمية، وقد أشار العديد من الباحثين إلى كون الجودة فلسفة عمل جديدة وقضية حاسمة تواجه المجتمعات، حيث تسعى المؤسسات للحصول على مزايا تنافسية من خلال خلق رضا العملاء، كما أن التصرف على المستوى الفردي في المؤسسات بمجموعة من القيم والمعتقدات والتصورات الإيجابية، تعكس مستوى إلتزام مقدمي الخدمة تجاه العملاء، وبالتالي يؤدي التوجه نحو الجودة دوراً أساسياً في تقديم الخدمات على نحو أفضل، و من جهة أخرى يجب على المديرين

منح رؤساء الأقسام في المؤسسة الاستقلالية للتمكن من حل المشكلات والصراعات التي يمكن أن تواجههم، ويؤثر التوجه نحو الجودة على أداء الأعمال إما عن طريق تقليل التكلفة أو عن طريق التحسين، لذلك فإن منظمات الأعمال اليوم تبني فلسفة التوجه نحو الجودة، ويرجع ذلك إلى الزيادة المائلة في مستوى المنافسة المحلية والدولية، وظهور تقنيات الأعمال المعقّدة على وجه التحديد. (Abu Alwafa, 2012, p.16)

وفي مجال المكتبات تعتبر الجودة فلسفة عمل في المكتبات الجامعية بالإضافة إلى كونها أسلوب تفكير، فهي تمثل الطريقة التي توضح كيفية بناء التطوير والتحسين بشكل متواصل في مسار الأداء العام للمكتبة، واعتماد الجودة كفلسفة عمل يرتكز على توجيه سلوك المكتبيين والإلتزام بالتغيير والتطلع نحو الأفضل لإكتساب أعلى المراتب التنافسية في مجال المكتبات الأكاديمية، وباعتبارها إستراتيجية تتم بالتغيير على مستوى الإجراءات الإدارية السائدة واستبدالها بثقافة وتوجهات الجودة التي تبرز معلم شخصية المكتبة ورؤيتها المستقبلية لتحقيق أعلى مستوى ممكن للجودة والإلتزام بمبادئها من خلال إدماج هذه الفلسفة مع بنية المكتبة. (التفهني، 2014، ص. 7).

5.1.4 أهمية وأهداف الجودة في المكتبات الجامعية:

بادرت المكتبات الجامعية للإهتمام بالجودة كغيرها من المنظمات الاقتصادية، وذلك سعيا منها لتحقيق مكانة راقية في بيئتها الداخلية والخارجية، وفي هذا الإطار لابد من التأكيد على أن تبني الجودة في المكتبات الجامعية لها أهمية قصوى، كما أن لها أهداف إستراتيجية، وعليه فإن أهمية وأهداف الجودة في المكتبات الجامعية تتحدد فيما يلي:

1.5.1.4 الأهمية:

ما لا شك فيه أن أهمية منهج الجودة وسللها تؤدي إلى خلق مقارنة كلية للقيام بخدمات وأعمال المكتبة الجامعية بصورة تجعل المستفيد راضي عن الخدمات والمنتجات العلمية المقدمة له، فالجودة أداة فكرية وعملية تسمح من خلال قواعدها بالتحول من جودة فردية إلى جودة جماعية مبنية على النظام. (بوعافية، 2006، ص. 92).

وبالتالي فإن الجودة في المكتبات الجامعية تعد عنصرا حيويا إذا تم تطبيقه وترسيخه لدى كل أركان المكتبة وأجزائها، سواء المصالح أو الموظفين أو المخرجات المعلوماتية، وإذا تم ذلك بالطرق الصحيحة ستكون حتما النتائج متميزة وسيحدث التغيير والتطوير في مختلف المهام المكتبية، ولكن ذلك لن يستمر إلا بالإلتزام المتواصل ودعم القيادة الإدارية العليا بصفة مستمرة من جهة والتركيز على تقديم الأفضل دائما للمستفيد وتلبية حاجاته بحسن الوسائل والمعاملات.

ومن العوامل التي تعبّر عن وجود فلسفة الجودة في المكتبات الجامعية، والتي يمكن أن تتلخص في تحقيق تقدم فائق في مجال العلاقة مع المستفيد، وكذلك الإعتماد على أحدّث النظم في تقديم الخدمات ورفع مستواها، ومن جهة أخرى ينبغي تزويد مصالح المكتبة وقيادتها بالمعلومات الالزامية، وكذا حسن إستثمار الموارد الموجودة بالمكتبة لتحقيق الأفضل والسيطرة على التكاليف وتنوع مصادر المعلومات. (بوعافية، 2006، ص. 92)، كما أن أهمية الجودة في المكتبات الجامعية تكمن في توفير وسائل قياس الأداء للخدمات

جودة الأداء في المكتبات الجامعية

المعلوماتية، وتطوير مهام التسويق، بالإضافة إلى تنشيط التنظيم الإداري وتزويد الموظفين بالطاقة الإيجابية مع لفت إنتباهم إلى كون الجودة في المكتبة هي مسؤولية الجميع. (التوري وعرفات جویحان، 2009، ص. 207).

وتجدر الإشارة إلى أن ممارسة الجودة بالمكتبات الجامعية تحتاج إلى مسؤولين إداريين لهم خبرات علمية واستعداد للتطبيق العلمي، بالإضافة إلى وجود رؤية إستراتيجية ذات أثر إيجابي على توطيد العلاقة بين الموظفين في المكتبة، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال إعتماد مبادئ المشاركة في العمل كفريق واحد، بتطبيق التخطيط الإداري العلمي الذي يحدد البرامج والخطط التنموية كالدورات التدريبية التي تساهم كثيراً في تحقيق الجودة الوظيفية، وهي أساس تفوق المكتبات الجامعية. (بوعافية، 2006، ص. 92).

2.5.1.4 الأهداف:

تتحدد أهداف الجودة في المكتبات الجامعية على النحو التالي:

- تثبيت معاني الجودة المرتكزة على تنفيذ الأعمال بالطرق الصحيحة من أول مرة والدقة في الأساليب المتبعة.
- تنفيذ تدابير وقائية والتحفيف قدر الإمكان في التكاليف من جهة، والحرص على زيادة عامل الثقة لدى الموظفين.
- التأكيد على أن الجودة تعني إتقان العمل، وهو مبدأ إسلامي وبعد تطبيقه إلتزام وواجب ديني. (مشنان، 2016، ص. 31)
- إعتماد إجراءات التخطيط طويل وقصير الأجل وتطوير بيئة العمل من خلال تقوية المهارات الوظيفية بالمكتبة.
- إحداث تغييرات متقدمة في القيادة الإدارية وجودة الأداء، والتخلص من الإجراءات الروتينية في العمل.
- تحقيق الاستقرار في جودة الخدمات والحرص على تقديم الأفضل لإرضاء المستفيدين. (خضير، 2012، ص. 590).
- صياغة رسالة ورؤية المكتبة وتطوير قدراتها المؤسسية، مع تحسين بيئة العمل.
- توفير إدارة مالية مناسبة وربطها بمصلحة التزويد بالمكتبة. (جر، 2018، ص. 17).

6.1.4 متطلبات تطبيق الجودة في المكتبات الجامعية:

تحتاج أي مؤسسة لتوفير مجموعة من المتطلبات والقيام بها لتحقيق الجودة في بيتها وأدائها، ولعل أبرز هذه المتطلبات تمثل في العناصر الآتية:

- قبول الإدارة العليا وإيمانها بضرورة وأهمية تفعيل مدخل الجودة في أعمال وخرجات المكتبة.
- تحديد أهداف معينة حسب توجه المكتبة والسعى لتحقيقها
- ينبغي إعطاء الصالحيات الضرورية في الشؤون الخاصة بكل وظيفة من طرف إدارة المكتبة. (خضير، 2016، ص. 185).

- تغيير ثقافة المكتبة المتبعة نحو ثقافة الجودة، وتحييـة المناخ المناسب لتطبيقـ هذا المفهـوم.
- الترويج للجودة ونشر مبادئها من خلال المحاضرات والندوات، وذلك تفـادـياً للمـعارـضة وـرفضـ الإـتجـاهـ الجـديـدـ للمـؤـسـسـةـ.
- الإـعتمـادـ عـلـىـ متـخـصـصـيـنـ خـارـجيـيـنـ فيـ تـطـيـقـ بـرـامـجـ الجـودـةـ،ـ وـالـإـسـتـفـادـةـ مـنـ خـبـارـهـمـ.ـ (ـإـسـمـاعـيلـ وـغـازـيـ،ـ 2013ـ،ـ صـ.ـ 7ـ).
- التـسـيـرـ الفـعـالـ لـلـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ بـالـمـكـتـبـةـ إـدـارـيـاـ وـفـيـاـ.
- إـعـتمـادـ طـرـقـ منـاسـبـةـ فيـ قـيـادـةـ نـظـامـ الجـودـةـ،ـ يـوصـىـ بـهـاـ مـنـ الـمـؤـسـسـةـ الـتـيـ تـتـبعـهـاـ الـمـكـتـبـةـ.ـ (ـالـفـهـيـ،ـ 2014ـ،ـ صـ.ـ 11ـ).
- تـكـثـيفـ إـجـرـاءـاتـ التـحـفيـزـ وـبـرـامـجـ التـدـريـبـ وـالـتـكـوـيـنـ الـمـسـتـمـرـيـنـ لـمـوـظـفـيـ الـمـكـتـبـةـ.
- تـشـجـيعـ مـشـارـكـةـ كـافـةـ الـمـوـظـفـيـنـ وـتـعـاوـنـهـمـ لـلـعـمـلـ بـرـوحـ الـفـرـيقـ،ـ وـذـلـكـ مـنـ أـجـلـ رـفـعـ مـسـتـوـيـ الـأـدـاءـ الـعـامـ وـخـدـمـاتـ الـمـكـتـبـةـ.
- بـنـاءـ نـظـامـ مـعـلـومـاتـ دـقـيقـ لـتـسـيـرـ وـضـبـطـ مـرـاحـلـ تـطـيـقـ الجـودـةـ بـالـمـكـتـبـةـ وـوـحـدـاهـاـ.ـ (ـعـلـيـ الـكـمـيـشـيـ،ـ 2013ـ،ـ صـ.ـ 144ـ).
- التـحـسـينـ الـمـسـتـمـرـ مـنـ خـلـالـ الـبـحـثـ وـتـشـجـيعـ الـإـبـتـكـارـ،ـ وـتـجـنبـ الـإـنـحـارـاتـ عـنـ الـأـهـدـافـ الـمـرـسـومـةـ لـبـلـوغـ الجـودـةـ.
- التـرـكـيزـ عـلـىـ الـمـسـتـفـيـدـيـنـ وـتـقـدـيمـ خـدـمـاتـ تـفـوقـ تـوـقـعـهـمـ وـتـلـيـ إـحـتـيـاجـهـمـ الـعـامـةـ وـالـدـقـيـقـةـ.ـ (ـالـسـائـدـ،ـ 2022ـ،ـ صـ.ـ 14ـ).

7.1.4 خطوات تطبيق الجودة في المكتبات الجامعية:

بعد نجاح المؤسسات الأكاديمية من العوامل التي تعتمد الأساسية على تطور مكتباتها، وبالتالي فإن الاهتمام بتحسين الجودة في أدائها لا يقصد به تحسين المنتج أو الخدمة فحسب، وإنما يجب تحقيق الإستفادة من فلسفة الجودة ومفاهيمها في المكتبات الجامعية، من خلال تطوير المناهج الإدارية فيها وسعياً لتحقيق جودة مخرجاتها ومضاعفة عدد مستفيديها النهائيين بالإضافة إلى تعزيز مكانتها في مجال المنافسة مع المكتبات المماثلة، ومن هنا تأتي أهمية خطوات تطبيق الجودة في المكتبات الجامعية. (عليان، 2018، ص. 375)، ويمكننا التطرق لهذه الخطوات على النحو التالي:

- الإـعـدـادـ وـتـحـدـيدـ ماـ سـيـتـمـ تـحـسـيـنـهـ:ـ تـتـطـلـبـ هـذـهـ الـخـطـوـةـ تـحـدـيدـ كـلـ جـانـبـ يـتـجـازـ إـلـىـ التـعـدـيلـ فـيـ نـظـامـ الـمـكـتـبـةـ مـنـ مـدـخـلـاتـ،ـ إـجـرـاءـاتـ وـمـخـرـجـاتـ،ـ وـمـنـ خـلـالـ ذـلـكـ يـتـمـكـنـ الـمـديـرـوـنـ مـنـ مـعـرـفـةـ الـعـقـبـاتـ الـمـوـجـوـدـةـ وـضـبـطـ الـمـطـالـبـ الـجـديـدـةـ فـيـ سـيـاقـ أـهـدـافـ الـمـؤـسـسـةـ.ـ (ـمـحـسـنـ عـلـيـ،ـ 2009ـ،ـ صـ.ـ 91ـ).
- التـخـطـيـطـ لـلـجـودـةـ:ـ تـأـتـيـ هـذـهـ الـخـطـوـةـ لـإـخـتـيـارـ عـنـاصـرـ الـجـلـسـ الـإـسـتـشـارـيـ،ـ وـتـعـيـنـ مـنـسـقـ لـإـدـارـةـ عـمـلـيـاتـ الـجـودـةـ،ـ بـالـإـضـافـةـ إـلـىـ تـحـدـيدـ خـطـةـ مـفـصـلـةـ وـمـفـهـومـةـ مـنـ حـيـثـ صـيـاغـتـهـاـ،ـ مـنـ أـجـلـ تـحـسـيـنـ جـودـةـ الـخـدـمـاتـ الـمـقـدـمـةـ.ـ (ـالـسـالـمـ،ـ 2023ـ،ـ صـ.ـ 158ـ).
- التـقـوـيـمـ وـالـتـقـدـيرـ الـتـنـظـيـميـ:ـ وـتـتـضـمـنـ مـجـمـوعـةـ مـنـ الـإـجـرـاءـاتـ الـمـتـعـلـقـةـ بـالـتـقـوـيـمـ الـذـاـئـيـ،ـ أـيـ فـهـمـ قـنـاعـاتـ وـمـعـرـفـةـ الـمـوـظـفـيـنـ بـمـسـتـوـيـ التـقـدـيرـ الـخـاصـلـ بـالـمـكـتـبـةـ نـتـيـجـةـ تـطـبـيقـ منـهـجـ الـجـودـةـ،ـ وـذـلـكـ يـسـهـلـ درـجـةـ الـإـنـفـاقـ عـلـىـ بـرـامـجـ التـدـريـبـ،ـ أـمـاـ بـالـسـبـبـ لـلـتـقـدـيرـ الـتـنـظـيـميـ فـهـوـ يـسـمـحـ بـتـقـدـيمـ الصـوـرـةـ الـوـاقـعـيـةـ لـوـضـعـ الـمـؤـسـسـةـ،ـ مـنـ خـلـالـ الرـؤـيـةـ وـتـوـقـعـاتـ الـمـسـتـفـيـدـيـنـ،ـ وـأـهـمـ عـوـاـمـلـ الـتـقـدـيرـ لـمـعـرـفـةـ الـمـسـتـوـيـ الـحـقـيقـيـ لـثـقـافـةـ

جودة الأداء في المكتبات الجامعية

المؤسسة، ومن جهة أخرى، يجب معرفة توقعات المستفيدين حول التحسينات المطلوبة وحول الإيجابيات، بالإضافة إلى رصد نتائج التدريب ومدى الحاجة إلى التعديل. (عياش، 2011، ص. 81).

- التنفيذ: ترتكز هذه الخطوة على تحديد الأفراد المسؤولين عن إجراءات تنفيذ مشروع الجودة، والعمل على تدريب جميع الموظفين والمديرين بصفة خاصة على أحدث التقنيات في تقديم الخدمات، وتشكيل فرق العمل مع الحرص على تنمية مهاراتهم. (عليان، 2018، ص. 393).

- النشر وتبادل الخبرات: بعد تنفيذ ما تم الإعداد له في أول خطوة، يتم الانتقال إلى مرحلة النشر من خلال إستثمار الخبرات وتعيميمها على مصالح المكتبة وخدماتها، بالإضافة إلى تكثيف برامج التدريب لتقديم خدمات متطرفة للمستفيدين وعرض التجربة عليهم للإستفادة من مساهماتهم الإيجابية في رفع مستوى أداء المكتبة، ومن جهة أخرى تحقيق التكامل وتبادل الخبرات. (السالم، 2023، ص. 159).

التطوير المستمر: يشمل متابعة التحسين في المكتبة، وذلك في ضوء جمع المعلومات وتحليل المهام، وعلى أساس ذلك يتم وضع الإجراءات التي تم إقتراحها والإبتكارات الخاصة بالتعديل بالإعتماد على أراء المستفيدين، ومن ثم اختيار وتجسيد أفضل مقترن، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الإتقان والتطوير يعني أداء العمل بصورة صحيحة، وتجنب الأخطاء، وما ينجم عنها من تكاليف. (محسن علي، 2009، ص. 79)، ومن أهم متطلبات هذه الخطوة التأكيد على تطبيق إجراءات التحفيز الجماعي والإستفادة من التميز والنجاح المحقق وتعيممه على كل النشاطات بالمكتبة. (السالم، 2023، ص. 159).

نستنتج من خلال عرض الخطوات السابقة بأن تطبيق نظام الجودة بالمكتبات الجامعية يعتمد على جهود جماعية حاسمة من خلال السير بخطوات مترابطة، تمهد كل خطوة للأخرى التي تليها، وذلك لتبني أفكار الجودة وتطبيق مبادئها سعيا نحو الرقي بمخرجات المكتبة وتحقيق الميزة التنافسية.

8.1.4 أساليب وأدوات الجودة في المكتبات الجامعية:

تعتمد العديد من المكتبات الجامعية على مجموعة من الأدوات العلمية أثناء تطبيقها لنظام الجودة، وذلك لتشجيع إجراءات التحسين، وهذه الأساليب من شأنها أن تؤدي دورا هاما لمواجهة أي مشكلة تعرّض عمل المكتبة وأدائها، (الحرارشة، 2010، ص. 79)، ومن أبرز هذه الأساليب هي:

1.8.1.4 أسلوب حل المشكلات:

يعتبر أسلوب حل المشكلات وسيلة هدفها إجراء مجالس مكونة من فرق قصيرة المدى، ومضمون هذه المجالس أو الإجتماعات هو مناقشة المشكلات الحاصلة في المكتبة، لإيجاد الحلول المناسبة وخلق فرص للتحسين، ويتشكل فريق تحسين الجودة من أعضاء ذوي

جودة الأداء في المكتبات الجامعية

خبرات وقدرات تمكّنهم من حل المشكلات المختلفة. (ميشنان، 2016، ص. 26)، وبحدّر الإشارة إلى أن فرق الجودة تساهم بشكل كبير في وضع أفضل القرارات حول المشكلات الصعبة وتحصيل كمية معتبرة من المعلومات من خلال عملية عصف الأفكار، كما يساعد هذا الأسلوب في تحسين التواصل بين مصالح المكتبة وتفعيل المشاركة بينهم. (التروري وعرفات جویحان، 2009، ص. 42).

2.8.1.4 المقارنة المرجعية:

ويسمى هذا الأسلوب بالمرجع المعياري – **Benchmarking** – ويعتبر أداة لتقدير المكتبة في مجالات معينة ومقارنتها بأداء مكتبة أخرى متفوقة في نفس تلك المجالات، واعتماد تلك المكتبة كمعيار نموذجي للعمل على حل مشكلاتها والوصول إلى الأهداف المنشودة. (جبارة، 2014، ص. 105)، وتعد المقارنة المرجعية وسيلة للتحسين المستمر في العمليات المكتبية، كما تعد مؤشراً يوضح للإدارة مكانة ووضع المكتبة قياساً بالمكتبات الأخرى، سواء في مجال معين أو غاية تسعى لتحقيقها، بالإضافة إلى المساعدة على التغيير نحو الأفضل وتبني أفكار حديثة. (الحراشة، 2010، ص. 80).

3.8.1.4 أنظمة الإقتراحات:

يشمل هذا الأسلوب وضع إجراءات تنظيمية معينة للموظفين، من خلال إدماجهم في نشاطات تحسين الجودة، ومنه يقدم كل فرد إقتراحه حول أنماط تحسين العمل ووضع حلول للصعوبات التي يتلقاها، على أن يتم دراسة تلك الإقتراحات من طرف الإدارة مع مراعاة توفير حواجز للموظفين لتشجيعهم على تقاسم جهود تطوير الجودة، وبحدّر الإشارة إلى أن هذه العملية تتم من خلال طرق خاصة بجمع المقترنات في المؤسسة. (التروري وعرفات جویحان، 2009، ص. 42).

4.8.1.4 أنظمة التوقيت المناسب:

هي أداة إدارية مهمة في إتاحة الخدمة للمستفيد، ويتم من خلالها التحكم في المواد الموجودة، وطلب نسبة معينة في الوقت المناسب، مما يسمح للإدارة بتحقيق أهدافها بدقة، وإزالة العوائق التي تواجهها في موقعها وقبل أن تنتشر. (ميشنان، 2016، ص. 26).

5.8.1.4 رقابة العمليات الإحصائية:

يستخدم هذا الأسلوب الإحصائي لمعرفة التفاوت الحاصل في أي خطوة من خطوات تطبيق الجودة نتيجة أسباب خاصة، وعزله عن التفاوت الطبيعي، وذلك لتجنب تلك الأسباب الخاصة، وحماية التوازن في عمليات الإنتاج، وإستمرارية تحسينها، وتعد رقابة العمليات الإحصائية أداة مطلوبة لتدعم جودة المنتجات وتحفيض النفقات، مما يزيد من رضا المستفيد، ومن الطرق الحديثة والمساندة لاعضاء فرق الجودة هي برمجيات الحاسوب التي تسهل الإحصائيات المختلفة والحصول على بيانات دقيقة تفيد في إتخاذ القرارات. (التروري وعرفات جویحان، 2009، ص. 43).

6.8.1.4 خرائط باريتو:

وهي أداة يتم إعتمادها لحل مشكلة الأسباب الرئيسية التي تقف وراء سوء الجودة، وهو ما يشتت تركيز الإدارة، وبناء على ذلك فإن هذه الأداة تفترض أن نسبة كبيرة من مشاكل الجودة يقابلها نسبة ضعيفة من المسببات، بحيث ينبغي على المؤسسة إيجاد السبب الأساسي الذي ينبع عن عدم التوافق مع حاجات المستفيد، كما يجب أن تحرص على متابعة هذا السبب بنسبة تعادل المشاكل التي نجمت عنه وأدت إلى ضعف الجودة. (مشنان، 2016، ص. 27).

7.8.1.4 مخطط السبب والأثر:

يعد هذا المخطط الذي إشتهر به خبير الجودة إشيكاوا، تقييلا بيانيا لوجود روابط بين نتيجة معينة والأسباب التي أدت إلى حدوثها، ولتوسيع ذلك قسمت هذه الأداة الأسباب المتعددة إلى أساسية وأخرى فرعية، والتي لها تأثير على النتائج أثناء العمل، كما يوضح أسلوب السبب والأثر العلاقات الموجودة بين تلك الأسباب والنتائج، مما يسهل إيجاد الحلول للمشكلات ذات العلاقة. (جبارة، 2014، ص. 107).

9.1.4 مبررات وفوائد تطبيق الجودة في المكتبات الجامعية:

1.9.1.4 المبررات:

يوجد مجموعة من المبررات التي تستدعي تطبيق الجودة ومبادئها بالمكتبات الجامعية، ومن أهم هذه المبررات ما يلي:

- تمثل الجودة في الوقت الحالي نظاما عاليا وميزة من ميزات عصر المعلومات، نظرا لنجاح تطبيقها في عدة دول متقدمة.
- لأن نظام الجودة لا يقتصر على جانب معين في المكتبة، وإنما يغطي كافة الإجراءات الفنية.
- نظرا لعدم فعالية بعض المناهج الإدارية في تطوير المكتبة، لذلك يسعى مسؤولو المكتبات الجامعية للتوجه نحو نظام الجودة.
- إرتباط الجودة بالخدمات الإعلامية التي تمثل الغاية الأساسية من وجود المكتبة. (خضير، 2012، ص. 590-591).
- التأكد من أن المكتبة تحقق أهدافها، وتعمل على تطوير خدماتها بشكل متواصل.
- الكشف عن الأخطاء، في خدمات المكتبة الجامعية، والقيام بتصحيحها، ومنه تطوير مهارات الموظفين لتجنب الوقوع بها.
- الحصول على تأييد وتدعم القيادة الإدارية للجامعة، ومن جهة أخرى تطوير أداء المسؤولين وموظفي المكتبة.
- إعادة بناء الثقة، في دور المكتبة على المستوى التعليمي والبحثي. (مسيف وبن بخي، 2022، ص. 1007).

2.9.1.4 الفوائد:

جودة الأداء في المكتبات الجامعية

من أهم فوائد تطبيق نظام الجودة في المكتبات الجامعية التي توزع في ثلاث أقسام وهي: فوائد للمستفيدين من المكتبة والخدمات، فوائد تخص الإدارة المكتبة، وفوائد تتعكس على العاملين، ويمكننا عرضها على النحو التالي:

أولاً: فوائد تطبيق الجودة بالنسبة للمستفيدين من المكتبة

- إيجاد وسيلة لقياس أداء الخدمات المكتبة المعلوماتية.
- توفير المزايا في خدمات التسويق والعلاقات العامة. (التروري وعرفات جویحان، 2009، ص. 207).
- إستقرار درجة جودة الخدمة وعدم تراجعها إلى المستويات الدنيا.
- فحص وتدقيق الشكاوى والتقليل منها قدر الإمكان، مع إيجاد الحلول الملائمة لها.
- تحقيق الإنسجام المتواصل مع حاجات المستفيدين، وتحقيق الإكتفاء والقناعة لهم. (خضير، 2016، ص. 188).

ثانياً: فوائد تطبيق الجودة بالنسبة لإدارة المكتبة

- تدقيق النظام الإداري وتنميته من خلال المسؤوليات المقررة للموظفين وبيان أدوارهم.
- إتاحة المجال للقيادة الإدارية لتحليل المشكلات عن طريق المنهج العلمي السليم، ومن ثم معالجتها بوسائل وقائية لتجنب حصولها مجدداً.
- الضبط العلمي لسياسة المكتبة ومطالبها، مع التسخير السليم وزيادة تفويض السلطات. (جبار، 2014، ص. 113).
- تطوير الجوانب التنظيمية في الإدارة، مما يساعد على زيادة أدائها.
- دعم وإرساء العلاقة الديناميكية بين خدمات المعلومات والجهاز الإداري. (التروري وعرفات جویحان، 2009، ص. 207).

ثالثاً: فوائد تطبيق الجودة بالنسبة للعاملين في المكتبة

- خلق بيئة تعاونية يسودها التفاهم والروابط الإنسانية الراقية بين كل الموظفين، والعمل بشكل فريق متماسك.
- يساعد نظام الجودة على تعزيز مستوى أداء العاملين وزيادة تأهيلهم.
- التأثير الإيجابي لبرامج التدريب على كفاءةقوى العاملة، وسرعة تنفيذ العمل دون أخطاء، ومنه بلوغ درجة التميز في إنجاز المهام.

(خضير، 2016، ص. 188).

10.1.4 صعوبات تطبيق برامج الجودة في المكتبات الجامعية:

تمثل طبيعة الموظفين وثقافتهم التنظيمية مجالاً خصباً لتطبيق نظام الجودة، بالإضافة إلى عوامل أخرى أساسية التي تشمل مختلف التسهيلات لرفع مستوى الأداء، التخطيط الإستراتيجي، إستثمار المهارات البشرية والمعرفة مع وجود البيئة التنافسية، وبالتالي فإن كل

جودة الأداء في المكتبات الجامعية

ذلك يساهم في عدم القدرة على الإمام بمعيقات وصعوبات تطبيق نظام الجودة بصورة دقيقة في المكتبات الجامعية. (الحرارشة، 2010، ص. 82)، ومن بين أبرز هذه الصعوبات نذكر:

- تركيز إدارة المكتبة على جوانب معينة في تطبيق الجودة وإهمال الجوانب الأخرى، مما يؤدي إلى فشل تطبيق النظام.
- عدم تقيد الإدارة العليا باتباع برامج نظام الجودة، كالقصور في توفير المصادر التي تساند تطبيق النظام، بالإضافة إلى عدم الاهتمام باستغلال الجهود الالزمة لذلك. (على الكميسي، 2013، ص. 144).
- عدم مشاركة الموظفين ولا مبالاتهم، بالرغم من أن نظام الجودة يستدعي الالتزام الدائم لجميع الأطراف في المؤسسة.
- عدم الدقة في تحليل العمليات والإجراءات الهامة التي تمثل المحور الأساسي في نجاح البرامج، وذلك بسبب توقع نتائج مستعجلة، وهو ما يتعارض مع مبادئ الجودة. (التروري وعرفات جوكان، 2009، ص. 212).
- إتباع المكتبة بعض برامج الجودة التي لا تتوافق مع أهدافها وموظفيها، مما ينبع عن غياب الثقة في نظم الجودة.
- تطبيق النمط القيادي الديكتاتوري في الإدارة، والتعصب في تفويض الصالحيات من طرف المدراء.
- تكليف خبراء خارجيين عن المؤسسة وقلة الاعتماد على الموظفين العاملين فيها.
- وضع برامج تدريبية للموظفين، وعدم تجسيدها في النشاطات الفعلية للمكتبة. (خضير، 2012، ص. 595).
- اختلاف وتضارب أراء العاملين حول طرق تطبيق نظام الجودة،
- إنعدام التخطيط الحكيم لإجراءات تطبيق نظام الجودة بالمكتبة، نتيجة سوء الفهم لهذا النظام. (السالم، 2023، ص. 162).
- التغيير على مستوى القيادات بشكل مستمر، مما يؤدي إلى صعوبة في إستيعاب نموذج محمد لنظام الجودة لتنفيذها
- تباين مجتمع المستفيدين وتعدد أهداف المكتبة، وكذا الإلتزامات المالية للمكتبة، كلها تمثل عوائق لتطبيق الجودة نتيجة عدم القدرة على تحديد الدقيق للمستفيدين ومتطلباتهم المعلوماتية. (عليان، 2018، ص. 399).

2.4 الأداء في المكتبات الجامعية:

1.2.4 مفهوم الأداء:

يمثل الأداء إحدى أبرز الأولويات في أي منظمة وهدفها الأساسي طوال مسيرها لتحقيق الميزة التنافسية التي تضمن مواجهة البيئة الخارجية، وتساعد على بقائها واستمراريتها. (الطائي والجناي، 2014، ص. 28)، وبما أن الأداء هو المحور الأساسي في المنظمات، فقد حظي باهتمام واسع منذ الثورة الصناعية إلى غاية العصر الحالي، ويرتبط الأداء بالمورد البشري لأنه المكون الرئيسي في المنظمات، وعلى هذا الأساس تسعى إدارة أي مؤسسة لرفع مستوى أداء جميع العاملين فيها ب مختلف الوسائل التي تساعده في تحقيق رؤيتها. (الملاحي، 2016، ص. 36)، وفيما يلي نقدم مجموعة من التعريف للأداء:

جودة الأداء في المكتبات الجامعية

- يُعرف الأداء بأنه: "الطريقة التي يتم بها الفعل أو المهمة، مقدرة الشخص العامة التي تؤثر في مجموعة من المراقبين (الملاحظين) المتواجدين بصورة مستمرة في مناسبة معينة". (الصالح، 1999، ص. 392).

- ويُعرف أيضاً: "الأداء هو القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم من مواد أولية... إلى مخرجات، أي عدد محدد من المنتجات بمواصفات محددة بأقل تكلفة ممكنة، لذا فالإنتاجية الكلية لأي تنظيم هي محصلة إنتاجية كل إدارة". (الطائي والجناوي، 2014، ص. 28).

- وفي تعريف آخر: "هو إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية... وركزت عديد الدراسات على مفاهيم الأداء وتقيميه، وتناول معظمها الأداء من منظور الأمور الداخلية، لكن ذلك لا يركز الاهتمام على نو الموجودات ولا الإبتكار ولا التعلم، وإنما يركز على الأهداف قصيرة الأمد". (الفياض، 2020، ص. 46).

- كما عُرف أيضاً: "هو دالة لكافية أنشطة المنظمة، وهو المرأة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها، وهو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف في المنظمة لتعزيزه". (أبو شنب، 2012، ص. 9).

- وفي تعريف آخر يُعبر مفهوم الأداء في المؤسسة عن مستوى تحقيق النتائج فيما يتعلق بالجهود المبذولة والموارد المستهلكة، ويستخدم لتحديد مستوى معين من التميز، كما أنه يعتمد إلى حد كبير على مفاهيم الفعالية والكفاءة، ويتضمن الأداء في مجال الإدارة ثلاثة معانٍ أساسية تشمل نجاح الأداء الكلي للمؤسسة، ونتيجة الأداء أي التقييم اللاحق للنتائج التي تم الحصول عليها، أما المعنى الثالث هو الأداء الفعلي كإجراء أو تنفيذ للعمليات بمهارة. (Issor, 2017, p.96)

ومن خلال التعريف السابقة نستنتج أن مصطلح الأداء هو مفهوم متعدد المعانٍ وغير محدد، فعلى الرغم من إستخدامه على نطاق واسع إلا أنه لا يوجد إجماع على تعريف دقيق له، فهو مصطلح ذو أبعاد مختلفة وتكون معانٍه حسب السياق الذي يستخدم فيه.

واستناداً إلى ما سبق فإن مفهوم الأداء في المكتبات الجامعية لا يختلف كثيراً عن المفهوم العام باعتبار المكتبة مؤسسة خدمية وغير ربحية، وعليه فالأداء فيها يمثل جميع الفعاليات والواجبات المهنية التي يمارسها أعضاء المكتبة في سبيل تحقيق أهدافها وتحسين مخرجاتها العلمية. (العبيدي ورديف، 2018، ص. 29).

فالأداء بالمكتبات الجامعية " هو قدرة المكتبة على تحقيق أهدافها وإنجاز مهامها بكفاءة وفعالية مستخدمة في ذلك كل مواردها بشكل يسمح لها بخلق القيمة بأقل التكاليف وأيسر جهد وفي الوقت المناسب لذلك". (عبد الغني، 2016، ص. 100).

ولابد من الإشارة إلى الفرق بين مفهوم الأداء، الإنجاز، والسلوك، وتوضيح ذلك فإن مفهوم الأداء يشمل التفاعل بين الإنجاز والسلوك كما أنه يجمع بين النتائج المحققة لكليهما، فالسلوك هو ما يفعله الموظفون من أعمال في المؤسسة التي ينتمون إليها، بينما الإنجاز يشمل النتائج أو حصيلة العمل. (مومن، 2012، ص. 50).

2.2.4 أهمية الأداء في المكتبات الجامعية

يعتبر الأداء مفهوما ضروريا ومركزا بالنسبة للمؤسسات بصفة عامة والمكتبات الجامعية بشكل خاص، وهو القاسم المشترك بين علماء الإدارة، والمهدى المحوري في مختلف المجالات المعرفية لعلم الإدارة، فوجود المؤسسة يتوقف على مستوى أدائها ونجاحها باعتبار أن ذلك يساهم في بقائها وتحقيق توازنا لأن الأداء يشمل كافة جوانب عمل المؤسسة ومواردها المختلفة التي يقودها المورد البشري. (عسas، 2020، ص. 83)، ويحدد الأداء درجة ومكانة المؤسسة في السوق لأنه يمثل النتيجة النهائية لكل الأعمال ويساهم بشكل كبير في إبراز مكانة المنظمة، لذلك تختتم كل مؤسسة مهما كان نوعها بمستوى أدائها وتطويره بشكل مستمر، لأن تحقيق الأداء العالي يعكس جهود وقدرات كل فرد في المؤسسة سواء كان مديرا أو موظفا، وتجدر الإشارة إلى أن الأداء يعبر عن مستوى التسخير في المؤسسة وكذا نجاح تنفيذ المهام. (أبو حيمد، 2020، ص. 638).

3.2.4 مكونات الأداء:

الأداء في المنظمات هو ركيزة أساسية للإستمرار وتحقيق التوازن، وهو يقترب بجانبين أساسيين في عملية التسخير وها الكفاءة والفعالية. (الداوي، 2010، ص. 219).

1.3.2.4 الكفاءة:

- يقصد بالكفاءة "حسن إستخدام الموارد المتاحة أو القدرة على إستخدام المدخلات وقدرة المؤسسة على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة... فالمؤسسة التي تستخدم أقل موارد ممكنة هي مؤسسة كفؤة". (بوجريس، 2013، ص. 57).

- وتعرف الكفاءة أيضا: "بأنها صفة ملزمة لكيفية إستخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمحركاتها، حيث ينبغي أن يكون هناك إستغلال عقلاني ورشيد، أي القيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة". (الداوي، 2010، ص. 220).

من خلال تعريف الكفاءة نستنتج أنها تمثل جانب حيوي في المنظمة لتحقيق أكبر قدر من الأهداف من خلال ترشيد إستخدام الموارد الموجدة وبأبسط التكاليف.

2.3.2.4 الفعالية:

يمكن تعريف الفعالية بأنها" قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها دون تحديد لطبيعة هذه الأهداف، إن كانت رسمية أو غير رسمية، طويلة أو قصيرة المدى". (بلموهوب، 2012، ص. 39).

جودة الأداء في المكتبات الجامعية

- وعرفت أيضاً: "الفعالية هي أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة... فقد يعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح الحقيقة، ومن ثم حسب نظرهم تفاص فعالية المؤسسة بكمية الأرباح الحقيقة". (الداوي، 2010، ص. 219).

نستخلص من هذين التعريفين للفعالية بأنها تمثل إمكانية التكيف مع متغيرات المنظمة وطبيعة أهدافها، مع الإستجابة ل لتحقيق هذه الأهداف وتحقيق التوازن في الأعمال وسائر الأنشطة.

3.3.2.4 أهمية الكفاءة والفعالية بالنسبة للأداء:

قبل التطرق إلى أهمية الكفاءة والفعالية بالنسبة للأداء لابد من توضيح طبيعة العلاقة بينهما، حيث تبني أي منظمة على أسس معينة وينبغي تحديد مدى كفاءة وفعالية تلك الأسس ومقدارها على بلوغ أهدافها من خلال مواردها المادية والبشرية، فالكفاءة والفعالية هما دعامتان أساسيتان في بيئة كل منظمة. (زوايتي و حاج الله، 2021، ص. 34)، وترتبط الكفاءة بالفعالية وهما متلازمان في نشاط أي مؤسسة، وعدم وجود الكفاءة يؤثر سلباً على فعالية المؤسسة، وبالتالي لا ينبغي الاعتماد على أحدهما دون الآخر، لأن المؤسسة قد تتحقق عن طريق الفعالية أهدافها ولكن بخسارة في جوانب معينة، وذلك نتيجة غياب الكفاءة. (مومن، 2012، ص. 51).

وبناء على ما سبق فإن أهمية الكفاءة والفعالية بالنسبة للأداء تكمن في كون الكفاءة تمثل التجسيد الواقعي للأداء الإجرائي الذي يخص طبيعة المنظمة، ومن خلاله يتم القياس بحسب درجة القدرة الإدارية على التحكم والإستعمال المتوازن للإمكانات الموجودة سواء البشرية أو المادية لإنجاز العمل المطلوب. (علي سويم، 2016، ص. 34)، أما بالنسبة لأهمية الفعالية فهي تمثل دوراً حاسماً في مجال أداء المنظمة من خلال إرتباطها على المدى الطويل بالشروط المادية في بيئة العمل وكذلك الجوانب التنظيمية كتوزيع الوظائف وتقسيم المهام الخاصة بالموظفين في الوحدات والأقسام. (زوايتي و حاج الله، 2021، ص. 137).

4.2.4 أنواع وعناصر الأداء

1.4.2.4 أنواع الأداء:

يتعلق الأداء في مفهومه العام أساساً بالأهداف، لذلك يمكن تقسيمه تبعاً للمعايير المستخدمة في تصنيف هذه الأخيرة، فعلى سبيل المثال يقسم معيار الشمول للأهداف إلى عامة وجزئية، ومنه يمكن التمييز بين نوعين من الأداء وهما كالتالي: (عبد الملوك، 2001، ص. 89).

- الأداء الكلي: يشمل هذا النوع من الأداء قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها الأساسية ببساطة التكاليف المتاحة، حيث تستدعي هذه الأهداف تكافف وتعاون كل الوحدات التابعة للمؤسسة. (زنون، 2017، ص. 34)، ومن خلال ما سبق فإن الأداء الكلي يتضمن الإنجازات الحقيقة نتيجة تطابق كل الأنشطة في المحيط الداخلي للمؤسسة، إذ يمكن الفصل في مدى تقديم المؤسسة واستمرار نوها ونجاحها بناء على مخرجات الأداء الكلي لها. (مومن، 2012، ص. 53).

- الأداء الجزئي: يختص الأداء الجزئي في أي مؤسسة بالوحدات الفرعية لها، وينقسم هذا النوع إلى عدة مجالات تتلاعam مع المعيار المتبوع في تقسيم عناصر المؤسسة، كالمعيار الوظيفي الذي يقسم الأداء إلى وظيفة إنتاجية وتسويقية وغيرها، أو وفقاً لمعيار الطبيعة الذي يصنف الأداء إلى إقتصادي وتقني... الخ، وكل أداء له دوره المتميز والحاصل ضمن المؤسسة سواء داخلياً أو في محيطها الخارجي. (عبد المليك، 2001، ص.89)، وفي نفس الصدد تحدّر الإشارة إلى أن أداء كل وحدة فرعية لنشاطاتها الخاصة بنجاح يساعد بشكل كبير في تحقيق نجاح الأداء الكلّي للمؤسسة. (زنوج، 2017، ص.34).

2.4.2.4 عناصر الأداء:

يتكون الأداء من عناصر هامة تجعل منه وسيلة حيوية وفعالة في إدارة أي منظمة، نظراً لكون هذه العناصر تركز على مستوى الأداء العام، كما تحدّر الإشارة إلى أن عناصر الأداء تختلف حسب عدة محددات وحسب مدى المساهمة في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. (أحمد علي الدروي، 2014، ص.36).

- كفایات الموظف: تشمل ما يمتلكه الموظف من خصائص رئيسية تسمح له بتقديم أداء جيد، ومن أمثلة هذه الخصائص: توفر المعلومات وجملة من القيم والمهارات المناسبة. (الملahi, 2016, ص.37).

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: ويتضمن ذلك ضرورة توفر خلفية شاملة حول الوظيفة والميادين ذات العلاقة بها، وتعد المعرف والقدرات الفنية المهنية من أهم متطلبات الوظيفة. (راتب نوفل، 2015، ص.29).

- بيئة التنظيم: ويقصد بها مجموعة العوامل المؤثرة على الأداء الناجح المتمثلة في البيئة الداخلية للتنظيم وهيكّلته، بالإضافة إلى مكانته الإستراتيجية، والموارد والأهداف، أما بالنسبة للبيئة الخارجية فهي تختص بالعوامل الاقتصادية والقانونية، الحضارية، الاجتماعية وغيرها. (الملahi, 2016, ص.37).

- نوع وكمية العمل: تتضمن نوعية العمل إتجاهات متعددة في الأداء الوظيفي كالنظام والإبداع، القدرة على التحكم في تنظيم وتنفيذ العمل وتجنب الأخطاء قدر الإمكان، وتتضمن كمية العمل ذلك المقدار من النشاطات المنجزة وسرعة تنفيذها في أيام العمل العادلة. (راتب نوفل، 2015، ص.29).

- المتابرة والموثوقية: يتعلق ذلك بالقدرة على تحمل المسؤولية والإنجاز للأعمال في الأوقات المناسبة، ومن جهة أخرى ينبغي الإخلاص والجدية في العمل، ويحتاج ذلك إلى مساعدة المشرفين في إرشاد وتوجيه الموظفين ومتابعة نتائج أعمالهم. (أحمد علي الدروي، 2014، ص.36).

5.2.4 أبعاد الأداء:

ركّزت العديد من الإسهامات للباحثين والدارسين في مجال التسيير على مجموعة من أبعاد الأداء، كالبعد الإستراتيجي، الاقتصادي والإجتماعي، كما ركّز البعض الآخر على الجانب التنظيمي والبيئي، وعلى العموم يتضمن الأداء بعدين أساسيين وهما التنظيمي والإجتماعي. (الداوي، 2010، ص. 218). ويمكننا تلخيص هذين البعدين على النحو الآتي:

1.5.2.4 البعد التنظيمي للأداء:

يمثل هذا البعد وسيلة ضرورية لمتابعة التغيرات الإدارية التي تواجه أي مدير في مؤسسة أثناء الإعداد للأحداث المستقبلية، كما أن الأداء التنظيمي يستند بشكل مباشر على إستبدال كل إجراء رسمي أو غير رسمي وكذلك في العمليات الفنية الإدارية، وبالتالي فالأداء التنظيمي يساعد في الوصول إلى الأهداف من خلال النشاط العلمي والعملي المتعلق بالمؤسسة وبيئتها وأفرادها لصلاح وتحسين الفعالية التنظيمية وكفاءة العمل. (فرحي، 2012، ص 205-206)، ويتجلّ دور الأداء التنظيمي في الطرق وجوانب الترتيبات التي يتم موجّهاً قياس تأثير الإنجازات والممارسات التنظيمية على الأداء والتأكد على أن هذا القياس يتضمن بالدرجة الأولى الهيكلة التنظيمية وليس النتائج المتطرفة المتعلقة بالجانب الاقتصادي، وبذلك فإن المؤسسة بإمكانها الوصول إلى درجة فعالية أخرى ناجمة عن المعايير الاجتماعية والإقتصادية معايير تلك المتعلقة بالفعالية التنظيمية، ويؤدي ذلك دوراً بارزاً في تقويم الأداء. (الداوي، 2010، ص 219).

2.5.2.4 البعد الاجتماعي للأداء:

يقصد بالبعد الاجتماعي للأداء تحقيق تلك الفوائد والمصالح المتعلقة بالمجتمع الذي تخدمه المؤسسة، وذلك لتحقيق الدعم اللازم لها ولهذا المجتمع، وعليه فإن القدرة على تحقيق حد أدنى من تطلعات الجهات الإستراتيجية التي تعامل معها المؤسسة يساعد بشكل حاسم في تطوير أدائها. (زرنوح، 2017، ص 36)، وتحدر الإشارة إلى أن البعد الاجتماعي للأداء يتعلق بدرجة الوصول إلى مستوى مناسب من الرضا لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة ب مختلف مستوياتهم، ويعد تحقيق ذلك عاملاً هاماً ودليلًا على وفاء الأفراد لمؤسساتهم حيث من الممكن حدوث تأثيرات سلبية على المدى البعيد على الأداء الكلي للمؤسسة في حالة التركيز على الجانب الاقتصادي وإغفال الجانب الاجتماعي للمورد البشري، لأن من متطلبات جودة التسيير في المؤسسة وجود توافق بين الجانبين السابق ذكرهما، كما أن التقصير في البعد الاجتماعي ينجم عنه حدوث صراعات وأزمات في العلاقات الاجتماعية بين العاملين. (مومن، 2012، ص 52).

6.2.4 محددات الأداء بالمكتبات الجامعية:

تُطمحُ أغلب المنظمات بما فيها المكتبات إلى تحسين أساليبها المتبعة، والنهوض بخدماتها من خلال عدّة عوامل تنتهيّ لها للحصول على أداء متفوق، وتمثل تلك العوامل في المحددات التي ترصد مستوى الأداء، وهذه الأخيرة تعد ركناً هاماً في موضوع الأداء بأي منظمة، ويمكن التطرق لهذه المحددات على النحو الآتي: (عبد الغني ،2016، ص. 101)

- **الجهد المبذول:** يقصد به ما يبذله الموظف من إمكانيات جسمية وطاقة عقلية مناسبة لتنفيذ مهامه المطلوبة، وما يملكه من دافعية لتحقيق مستوى عالي من الإنتاجية في مجال مهنته. (بوعطيط، 2009، ص. 74).

- **المهارات الشخصية:** وتمثل في القدرات المعرفية التي يمتلكها الموظف وتعد الأساس الذي يعزز أداءه، وتأتي هذه المهارات عن طريق الخبرة والتدريب فتكون مكتسبة، أو حسب الفطرة من خلال الحواس مثل اللياقة البدنية ووحدة السمع والإنتباه، كما تحدّر

جودة الأداء في المكتبات الجامعية

الإشارة إلى أن البيئة الحبيطة والخبرات السابقة لها الأثر المباشر على سلوك الموظفين وتطوير قدراتهم ومن جهة أخرى الرفع من مستوى الأداء الكلي للمكتبة. (عبد الغني، 2016، ص. 102).

- إدراك الدور: ينبغي أن يوجه الموظف جهوده في أداء عمله نحو الإتجاه الذي يراه ضرورياً ومهماً، كما أن عليه إدراك مكانته في بيئة العمل وفهم دوره، لأن عدم فهم الموظف لدوره رغم ما يتتوفر عليه من قدرات فائقة سيجعل أداء غير مقبول من طرف الآخرين، وذلك نتيجة التوجيه غير السليم وعدم المتابعة بالطرق الصحيحة. (بوعطيط، 2009، ص 74).

من خلال محددات الأداء السالفة الذكر، يتضح جلياً أنها تخص الجانب البشري في الأداء الذي يعد القائد والمؤثر الرئيسي على الأداء الكلي للمؤسسة، وعليه فإنه من الضروري أن يكون الموظفون على وعي تام بهذه المحددات من أجل ضمانبقاء المنظمة ونجاحها.

وفي نفس الصدد تمت محددات الأداء إلى جوانب أخرى بالإضافة إلى أداء المورد البشري، وتشمل تلك الجوانب البيئة الخارجية وتغييراتها، حيث تتلخص هذه الأخيرة كما يلي: (مزгиش، 2012، ص. 48-49).

- التغيرات القانونية التي من شأنها التحكم بشكل مباشر في الأداء التنظيمي، وهي تؤدي دور المحفز أو العائق للمنظمة.

- التغيرات السياسية، إذ يمثل الاستقرار السياسي أو عدمه مؤثراً هاماً ينعكس على أداء المنظمات، خاصة وأن البيئة السياسية تمثل أكبر الاهتمامات في وقتنا الحاضر.

- التكنولوجيا والتنافس الدولي، حيث أصبحت اليقظة التكنولوجية وسيلة إستراتيجية تفيد المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية.

7.2.4 العوامل المؤثرة على الأداء في المكتبات الجامعية:

يختلف الباحثون في مجال التسيير والعلوم الإدارية في تحديد العوامل التي تؤثر على الأداء في المنظمة، فمنهم من قسمها إلى عوامل إيجابية وسلبية على المستوى الداخلي للمنظمة أو خارجها، ومن الباحثين أيضاً من قسم ذلك إلى عوامل خاضعة وغير خاضعة لتحكم المؤسسات بما فيها المكتبات. (عبد الملك، 2001، ص. 90)، وعموماً نلخص فيما يلي العوامل الإيجابية المؤثرة على الأداء كما يلي: (أحمد علي الدروبي، 2014، ص. 39).

- المناخ التنظيمي وتأثيره على الموظفين من خلال القيم والأسس العلمية الصحيحة التي تعكس على الأداء العام.

- فعالية نظام الإتصال الذي يضمن مستوىً أداءً عالياً للموظفين، وتحقيق أهداف المنظمة.

- التكوين المهني وتحفيز الموظفين لتطوير مستوياتهم مما ينعكس إيجابياً على نشاط المنظمة.

- دور القيادة الإدارية في إتخاذ القرارات المناسبة في مجال التأثير على الموظفين ودفعهم للتعاون.

أما بالنسبة للعوامل السلبية المؤثرة على الأداء من أهمها: (بوعريض، 2013، ص. 65-66).

جودة الأداء في المكتبات الجامعية

- عدم المشاركة في الإدارة وضعف العمل الجماعي، إضافة إلى غياب الأهداف المحددة والخطط التفصيلية مما يؤدي إلى انخفاض معدلات الإنتاج.

- مشكلات التطوير التنظيمي الذي يهدف إلى خلق بيئة ملائمة لإبتكار، حيث تؤثر تلك المشكلات على تحسين الأداء.

- ظاهرة التسيب الإداري من طرف المسؤولين التي تؤدي إلى ضياع ساعات العمل في أعمال خارجة عن أهداف المنظمة.

- تدني معدل الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى عدم تمكن المنظمة من توفير بيئة مادية مناسبة للموظفين.

وفيما يلي نقدم التقسيم الآخر حول العوامل المؤثرة على الأداء من حيث خصوصها إلى تحكم المؤسسة أو عدمه:

ـ عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة: تتكون نتيجة ارتباط الأطراف الداخلية المتمثلة في القوى المؤهلة الفاعلة في الأداء سواء سلباً أو إيجاباً ومن الطبيعي أنها تكون تحت قيادة المشرفين على المؤسسة، وتنقسم هذه الأخيرة إلى عوامل بشرية وتقنية، فالأولى تتصل بمستوى تأهيل الأفراد، نظم المكافآت، العلاقات وطبيعتها بين المشرفين والمنفذين... الخ، أما العوامل التقنية فهي مرتبطة بتصميم المؤسسة وتجهيزها كالآلات، نوع التكنولوجيا المستخدمة وما إلى ذلك من الجوانب التقنية. (عبد الملوك، 2001، ص. 93)، ويتحدد دور القائمين على المنظمة في الاهتمام أكثر بالعوامل البشرية وأخذ التأثيرات الإيجابية لها بعين الاعتبار وفي المقابل التقليص من تلك التأثيرات السلبية، ومن أهم العناصر الأساسية التي تشجع الأفراد الموظفين وتقوي دافعياتهم وأدائهم هي التدريب وإبتكار مهارات متعددة مع التحفيز المستمر. (بومجان، 2020، ص. 20).

ـ عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة: تتضمن تلك المواقف والعوائق بعيدة عن رقابة المنظمة، وبالتالي فهي تعتبر عوامل خارجة عن المحيط الداخلي للمنظمة، لكن لها آثار إيجابية يمكن استغلالها في تطوير أداء المؤسسة، وتنقسم هذه العوامل إلى إقتصادية وهي أكثر تأثيراً على الأداء، بالإضافة إلى العوامل القطاعية التي تتعلق بدرجة المنافسة، مؤهلات الموظفين ونسبة الأجر في القطاع، وتجدر الإشارة إلى أن هذه العوامل تؤثر على الأداء بشكل مباشر وفي أقصر الآجال. (عبد الملوك، 2001، ص. 93)

وفي نفس السياق يلخص عبد الغني (2016، ص 103-104) العوامل المتغيرات التي يتأثر بها الأداء في المكتبة الجامعية، وهي تتلخص في أربعة عوامل أساسية ناتجة عن الفرد أو الوسط المهني الذي يعمل فيه وهي كالتالي:

- المعلومات الدقيقة التي يتم بموجبها إتخاذ قرارات هامة تتعلق بنقل وترقية الموظفين بالمكتبة.

- الإهتمام بالجوانب السلوكية للمسؤولين على المكتبات التي تحتاج إلى تعديل وتقديم، خاصة وأن هذه الفئة هي الفاعلة في الأداء العام للمكتبة.

- المتابعة المستمرة للإجراءات التنظيمية، التي ينتج عنها تغيير خطط العمل لتصبح أكثر ملائمة وبالتالي تطوير معدل الإنجاز.

- التركيز على رفع مستويات أداء الموظفين التي تسهم نتائجها في إجراء تقييم الخدمات والأداء الشامل للمكتبة.

8.2.4 مظاهر ضعف الأداء في المكتبات الجامعية:

يوجد مجموعة من المؤشرات التي تبرهن على ضعف الأداء في بيئة أي منظمة، ومن بين أهم هذه المؤشرات والمظاهر نلخصها على النحو التالي: (يوسف، 2016، ص. 67-68)

- التأخر في إنجاز الأعمال عن آجالها المحددة مع انخفاض الإنتاجية ومواصفاتها.
- وجود الخلافات المتكررة بين قادة الإدارة والموظفين خاصة المبتدئين منهم.
- تعارض بين الثقافة التنظيمية المتبعة في المنظمة وثقافة الموظفين، مما ينبع عنه غياب المبادرة واللامبالاة لديهم.
- نقص المهارات وضعف المبادرة في إنجاز المهام بالإضافة إلى غياب الحماس في التنمية المهنية وإتخاذ قرارات متأخرة.

9.2.4 تحسين الأداء في المكتبات الجامعية:

1.9.2.4 مفهوم تحسين الأداء ومبادئه:

بعد تحسين الأداء منهجا يساعد في معالجة المشكلات التي تواجه المنظمات بشكل نظامي وشامل، ومؤسسات المعلومات من خلال مقارنة الأوضاع الراهنة بالوضع المطلوب تحقيقه والسعى لتحديد الفجوة في الأداء، وعموما يتعلق تحسين الأداء في المكتبات الجامعية كأي مؤسسة بدرجة القدرات المتوفرة للعنصر البشري، لأن الخدمات التي تقدم تحتاج إلى مهارات عالية للأفراد العاملين من الناحية التدريبية ومن ناحية الخبرات، حيث كلما كانت هذه المعيديات متوفرة كلما تحسن أداء المكتبة وخرجتها بصورة مستمرة. (العزي، 2019، ص. 111).

كما عرف تحسين الأداء بالمكتبات بأنه تلك الإجراءات التي تشمل إستغلال الإمكانيات المتاحة للحصول على أفضل المخرجات، مع توظيف التكنولوجيا المناسبة وخلق التكامل بطرق مثالية بينها وبين رأس المال، كما يجب تسليط الضوء على مطالب وتوقعات المستفيدين من المؤسسة المعلوماتية، ولبلوغ مستوى رفيع في الأداء ينبغي مراعاة جملة من العناصر كمتطلبات أساسية والتي تتمثل في الجودة، الإنتاجية، التكلفة والتكنولوجيا. (الملahi, 2016, ص. 43).

من خلال هذا المفهوم يتضح لنا بأن عملية تحسين الأداء بالمكتبات الجامعية لا تختلف كثيرا عن بقية المؤسسات، حيث تتطلب هذه الأخيرة نظرة شاملة لإحداث تغيير كلي والحصول على نتائج مرضية للعاملين والمستفيدين.

وتجدر الإشارة إلى أن تحسين الأداء يعد من الواجبات الأساسية لكل منظمة، لأنه يحدد مدى فعالية تقديم مخرجات متميزة، وتحسين الأداء هو عمل مطلوب على مستوى المنظمة وأقسامها وأفرادها العاملين فيها، لذلك أصبح مطلبا أكثر صرامة من أي وقت مضى وذلك لضمان الكفاءة والفعالية في الأداء التنظيمي. (Anyim, 2021, p.1)

وفي هذا الصدد، لابد من الإشارة إلى أهم مبادئ تحسين الأداء والمتمثلة في تحديد مدى وطريقة التطوير والإلتزام بقواعد محددة للارتفاع بالمستوى العام إلى الأفضل على أن تتلاءم تلك القواعد مع وضع وطلعات المنظمة، وبناء على النتائج المرغوبة، كما يعد التدريب وجلب الأفكار المستحدثة للعاملين في المنظمة ودعمهم من أبرز مبادئ تحسين أدائها وهذا الأمر لا يتحقق إلا بوضع خطة مناسبة للتطوير. (زرفاوي وبن عمر، 2019، ص. 72-73).

2.9.2.4 خطوات تحسين الأداء:

يوجد مجموعة من الخطوات الهامة التي تعتمد عليها المنظمات بشكل عام والمكتبات الجامعية بصفة خاصة في تحسين أدائها، ولعل أبرز تلك الخطوات تتمثل فيما يلي:

- تحليل الأداء من خلال رصد الوضع الحالي للأداء في محيط العمل والوضع المرغوب الذي تستغل على أساسه الإمكانيات والجهود الضرورية لبلوغ أهداف المؤسسة، وفي هذه الخطوة تتضح الفجوة في الأداء. (العzy، 2019، ص. 112).

- البحث عن الأسباب الأصلية للمشكلات، ومن ثم يتم جمع البيانات المتاحة لتحليل ومعرفة فجوة الأداء وسبب ضعفه والعوامل المساهمة في ذلك، ويحدث هذا قبل تحديد سبل المعالجة. (قرولي، 2010، ص. 267)، إذ ينبغي تحديد عوامل الإنحراف عن مسار الأداء المعياري، ومن خلال ذلك يتم الكشف عن طرق تقويم الأداء وكذلك معرفة أن العملية تسير بموضوعية كما يمكن تقليل الصراعات بواسطة تسليط الضوء على الأسباب التي أدت إلى إنخفاض الأداء سواء تعلق الامر بقدرات العاملين أم بالعوامل التنظيمية كالإشراف، الموارد المستخدمة وظروف العمل. (بوعطيط، 2009، ص. 104).

- إختيار وسيلة المعالجة بطريقة منتظمة ومتکاملة، من خلال مجموعة من الإجراءات التي تستجيب لعائق الأداء وتساعد في تحديد عدة عوامل ملائمة لتجاوز تلك العائق وتحسين الأداء، وبؤدي التدخل الشامل إلى رفع مستوى المؤسسة وتحقيق نتائج مهمة، كما ينبغي مراعاة وضع أهداف مناسبة عند تطبيق إستراتيجية تطوير الأداء، وذلك لقوتها في جميع المستويات. (الفياض، 2020، ص. 51).

- في هذه الخطوة يتم العمل على تطبيق الوسيلة المختارة للتدخل والمعالجة ووضعها قيد التنفيذ بشكل شامل في المؤسسة مع الحرص على المتابعة. (العzy، 2019، ص. 112).

- مراقبة وتقدير الأداء باستمرار من خلال آليات المراقبة والمتابعة التي تعمل على قياس التغيير والآثار المباشرة على تحسين الأداء، وذلك لسد فجوة الأداء والحصول على إستجابة مبكرة، نتيجة تفعيل وسائل المراقبة، كما ينبغي إجراء مقارنة دورية وتقدير رسمي بين الأداء الواقعي والأداء المطلوب تحقيقه، ومنه يتم توفير بيانات تقديرية لاعتمادها في إجراءات التقييم المولالية. (الفياض، 2020، ص. 51).

وتماشيا مع ما تم ذكره، يعد تحسين الأداء باتباع الخطوات السابقة من تحليل ورصد للأوضاع ومن ثم العمل على المعالجة وتحديد الوسائل المناسبة لتجاوز العائق والتنفيذ بشكل كامل في المؤسسة مع المتابعة المستمرة والتقييم الدوري.

10.2.4 الذكاء الاصطناعي ودوره في تحسين أداء المكتبات الجامعية:

مع التقدم الحاصل في مجال تكنولوجيا المعلومات بز جمال الذكاء الاصطناعي الذي أصبح من الميادين الرائدة التي أثبتت مكانتها في عدة فروع علمية كالطب والهندسة وغيرها من العلوم، فالذكاء الاصطناعي يعتبر نجاحاً متعدد التخصصات يهدف إلى تطوير أي نظام باستخدام الرقمنة، وتطبيق تقنيات ومفاهيم جديدة لمواجهة التحديات المعقّدة بأكثر كفاءة، حيث أصبح له تأثير واضح على النمو الاقتصادي ووظائف الإنتاج في مختلف مؤسسات المجتمع والمكتبات الجامعية بشكل خاص، وفي هذا الصدد يعد الحرص على تدريب قادة المكتبات وموظفيها على مهارات تطبيقات الذكاء الاصطناعي أمر بالغ الأهمية، لأن ذلك يعد عاملاً مهماً لجعل هذه المؤسسات في وضع جيد لقيادة الإبتكار وتحقيق قيمة مضافة وتمكينها من المنافسة والإستمرار.

1.10.2.4 تعريف الذكاء الاصطناعي:

تعددت التعريفات التي تناولت موضوع الذكاء الاصطناعي في محتواها وإتجاهاتها من تخصص إلى آخر، إلا أنها جميعاً تتمحور حول استخدام الآلة والتحكم فيها من خلال برامج للقيام بمهام الإنسان التي تتطلب الذكاء وتنفيذها بشكل أفضل وجودة عالية، ويمكن تعريف الذكاء الاصطناعي بشكل عام على النحو التالي:

هو نظام علمي يضم طرق إنتاج وهندسة مجموعة الأجهزة والبرمجيات الذكية، ويهدف الذكاء الاصطناعي إلى تصميم وابتكار آلات ذاتية التشغيل يمكنها إنجاز مهام معقدة باستعمال أساليب إنعاكسية مشابهة لتلك التي يمتلكها الإنسان. (عبد الله، وأحمد حبيب، 2019، ص. 20).

أما في مجال المكتبات الجامعية فإن مفهوم الذكاء الاصطناعي يشير إلى كونه أحد التطبيقات الناشئة للحوسبة يتضمن برمجة أجهزة ذكية كالحواسيب والروبوتات للقيام بوظائف تتطلب ذكاء ينافس الذكاء البشري، من خلال التعرف على الكلام ومعالجة اللغة الطبيعية وغيرها من القدرات، وتكمّن ميزة الذكاء الاصطناعي في إمكانية الآلات المبرمجّة إدراك الأشياء على نطاق وسرعة لا يستطيع البشر القيام بها، ويهدف تطبيقه في المكتبات الجامعية لتطوير عدة أنظمة وتقديم خدمات أقل عرضة للأخطاء على عكس قدرات البشر، ومن المثير للإهتمام أن الذكاء الاصطناعي يعتبر التكنولوجيا الحالية التي تمكن الآلات من إمتلاك القدرة على إتخاذ القرارات، ترجمة اللغة، حل المشكلات والإبداع. (Omame,& Alex nmecha,2020,p.120-123).

2.10.2.4 أهمية الذكاء الاصطناعي في المكتبات الجامعية:

تكمّن أهمية الذكاء الاصطناعي في كونه يتضمن عمليات بناء أنظمة آلية تتم بطرق الإستدلال الرمزي وتمثيل المعرفة بواسطة الآلات إضافة إلى نقل خبرات الأشخاص المترافقه عبر تلك الأجهزة الذكية للمساهمة في حمايتها، وتحفيض الضغوطات النفسية وتجنب المخاطر عن طريق توظيفها للقيام بالأعمال الصعبة مما يساعد الموظفين على التركيز في أمور أكثر أهمية، كما أن الذكاء الاصطناعي يتسم

بالثبات إلى حد ما على عكس البشر حيث يتعرضون للنسیان، ومن جهة أخرى تتجسد أهمية الذكاء الإصطناعي في إمكانية ربط العلاقات بين عمليات جمع وتحليل البيانات لوضع المقررات وتوظيف التجارب السابقة في مواقف جديدة. (سهلي، 2024، ص. 160).

3.10.2.4 مبررات استخدام الذكاء الإصطناعي في المكتبات الجامعية:

تعتمد المكتبات الجامعية على الذكاء الإصطناعي في عدة جوانب إدارية وخدماتية وبصفة خاصة في أتمتة الأعمال الروتينية، ومن جهة أخرى العمل على تحليل سلوكيات المستفيدين للوفاء بمتطلباتكم بشكل أفضل، وتسهيل العمليات الفنية المكتبية التي تساهم أنظمة الذكاء الإصطناعي في تحسين جودتها مما يجعل الأداء والبحث عن المعلومة أسرع وأكثر دقة، الحاجة إلى إدارة وجمع التقنيات الجديدة إذ يتضمن ذلك مراعاة خطط توجيهية من خلال الذكاء الإصطناعي بإمكانها إقتراح مصادر معلومات معينة بناء على إهتمامات المستفيدين، وفي نفس الصدد تحتاج المكتبات الجامعية أيضا إلى المحافظة علىمجموعات الأرشيفات الرقمية التي تديرها المكتبة مما يكفل بقائها للأجيال القادمة. (فاطمة الزهراء، 2024، ص. 571-572).

4.10.2.4 تقنيات الذكاء الإصطناعي في المكتبات الجامعية:

تعد تقنيات الذكاء الإصطناعي توجهاً تكنولوجياً أساسياً وتطویرياً في ميدان المكتبات، وهو ما أكدته تقرير إتجاهات هيئة الإفلا، باعتبار أن مخرجات الذكاء الإصطناعي من العوامل التي يؤدي إستخدامها إلى تكوين مكتبة ذكية. (سالم عبد ويونس سعيد، 2024، ص. 92). ومن أهم التقنيات المبتكرة للذكاء الإصطناعي التي تساهم في تطوير أداء المكتبات الجامعية ما يلي:

* **النظم الخبرية:** هي عبارة عن برامج توظف أسلوب الذكاء الإصطناعي بغية محاكاة سلوكيات الأفراد أو مهام مؤسسة تختص ب مجال معين لها قدرة وخبرة معرفية فيه، وترتکز النظم الخبرية على محورين أساسين الأول هو قاعدة المعرفة التي تمثل مجموعة حقائق مرتبة حول مستوى النظام، والثاني هو محرك الإستدلال الذي يشرح الحقائق التي تتضمنها قاعدة المعرفة ويفصلها بعرض تقديم إجابة، ومن المهام القاعدية لأنظمة الخبرية: التخطيط، التصنيف، التصميم، المحوسبة والمراقبة. (عبد الله، واحمد حبيب، 2019، ص. 27)، ويمكن للمكتبات الجامعية أن تستفيد من النظم الخبرية في عدة مجالات، ففي مصلحة الإقتناء يمكن أن تحدد هذه النظم مصادر معلومات معينة سواء كتب أو دوريات، كما يمكن أن تضطلع بتحديد التعاملات مع الناشرين، فضلاً عن دورها الرائد في إتخاذ القرارات الإدارية وخدمات المراجع، المساعدة في بناءمجموعات المكتبة وتسهيل تطبيق قواعد الفهرسة والتتصنيف، بناء المكانز وما إلى ذلك من المزايا التي تتحققها النظم الخبرية في المكتبات. (حسين فرج الحاسي ومنصور فرج فركاش، 2020، ص. 125).

* **معالجة اللغة الطبيعية:** وهي عملية تسمع لجهاز الحاسوب بتحليل أي لغة يتحدث بها الأفراد، وبالرغم من أن اللغة الطبيعية أمر يتقنه الإنسان بسهولة إلا أن ذلك بالنسبة للبرمجة اللغوية في مجال الإعلام الآلي هو أمر في غاية الصعوبة، لذلك عمد علماء الذكاء الإصطناعي إلى تصميم برامج ذات قدرة على التفاعل مع الإنسان من خلال لغته الطبيعية وعبارتها البسيطة بشكل خاص، وتتضمن

جودة الأداء في المكتبات الجامعية

تقنية معالجة اللغة الطبيعية بعض المهام الأساسية وهي: بناء اللغة، التعرف على الكلام، نظام الترجمة الآلية، الأساليب اللغوية، إسترجاع المعلومات. (سدوك، 2020، ص.5).

* الروبوت (الإنسان الآلي): يعد الإنسان الآلي جهاز ميكانيكي ذو هيكل مشابه للإنسان وقد يكون في أشكال أخرى، يستخدم لإنجاز بعض المهام الشاقة أو الخطيرة التي يؤديها الإنسان يدوياً، يشتغل من خلال برمجته للعمل بقوة وسرعة تفوق قدرة الإنسان بلا تعب وبشكل آمن بخلاف العنصر البشري، ويعتمد الروبوت في الحركة والتكيف مع البيئة وكذا الإستجابة للأصوات، الضوء والحرارة على أنظمة الذكاء الإصطناعي من خلال أجهزة إستشعار متعددة. (عبد الله وأحمد حبيب، 2019، ص. 28).

ويعتبر أداء الروبوت بذكاء واستقلالية أمر جلب إنتباه المكتبات الجامعية عبر عدة دول في العالم التي حرصت على استثمار الروبوت في تنفيذ بعض مهامها وأصبح اليوم أحد الإتجاهات الهامة التي من شأنها تعزيز التواصل بين مسؤولي المكتبات ومستفيديها، كما تستخدم لتحرير قيود المساحة في المكتبة وجعل مصادر المعلومات في متناول المستفيدين بسهولة بواسطة روبوتات الروفوف. (Omame, & Alex nmecha, 2020, p.130)

* تقنية RFID (موجات الراديو اللاسلكية): وهي من أهم تقنيات الذكاء الإصطناعي، وتسمى باللغة الأجنبية **Radio Frequency Identification**، حيث تعني تلك الآليات التي تشمل موجات الراديو اللاسلكية وتعمل على متابعة الكيانات المختلفة والتعرف الآلي من خلال عدة أساليب لتمييز تلك الكيانات المعلوماتية من أشهرها تخزين رقم تسلسلي يجعل كل كيان منفصل عن الآخرين، وعموماً تستخدم تقنية **RFID** في التحديد التلقائي وتخزين المعلومات وإتاحتها عن بعد، بالإضافة إلى كونها تتضمن إدارة التداول في المكتبة وضمان حماية الكتب، ومن جهة أخرى يساعد **RFID** في تلبية حاجات المستفيدين من خلال إمكانية الإعارة الذاتية للمستفيدين، وتسجيل الدخول والخروج وإدارة رفوف المكتبة. (ماهر محمد قناوي، 2022، ص.112).

* تطبيقات الهواتف الذكية: لقد أصبحت تطبيقات الهواتف المحمولة إحدى الأدوات للولوج إلى شبكة الأنترنت باعتبارها أحد فروع الذكاء الإصطناعي، ولذلك أصبحت تلك التطبيقات عنصراً ضرورياً تعتمد عليها المكتبات في تقديم خدماتها واتصالها مع المستفيدين، ومن ضمن تلك التطبيقات الإستعana برمز الإستجابة السريعة **QR** في تقديم خدمات عالية الكفاءة للمستفيدين عن بعد. (هندي، 2022، ص.137)، كما يمكن أن تتحقق الهواتف الذكية من خلال تطبيقها العديد من المزايا للمكتبات الجامعية، ومن أمثلة ذلك تدعيم إمكانية الإتصال اللاسلكي والمساعدة في الإستفادة من الخدمات المتعددة للأنترنت عن طريق شبكة الويفي، بالإضافة إلى تقنية البلوتوث التي تمكن من الإتصال بأجهزة أخرى، تطبيقات التواصل الاجتماعي، إرسال إشعارات للباحثين تتضمن كل ما هو جديـد في المكتبة في عدة تخصصات، وعليه من الضروري أن تستثمر المكتبات هذه الميزات المتاحة والإستفادة منها للنهوض بمهامها الإدارية وتحسين جودة خدماتها. (قواسمية وصاحبـي، 2021، ص.306-307).

4.10.2.4 تحديات تطبيق الذكاء الإصطناعي في المكتبات الجامعية:

بعد إعتماد أساليب الذكاء الإصطناعي في المكتبات الجامعية من الخطوات التي تتطلب توظيف إستراتيجيات تراعي دراسة التحديات التي ستتعرض لها أثناء عملية تطبيق تلك الإجراءات. (سهلي، 2025، ص.161)، وتمثل أبرز تلك التحديات في عدم وجود الخبرة الفنية والجهد اللازمين لاستخدام وتشغيل أنظمة الذكاء الإصطناعي بين موظفي المكتبة بالإضافة إلى ضعف البنية التحتية التكنولوجية وغياب التمويل الكافي لتطوير أو شراء أنظمة الذكاء الإصطناعي في المكتبات، نظراً لحدودية ميزانيات الأجهزة والبرامج في كثير من الأحيان، فهناك دائماً قيود على نوع النظام الذي يمكن للمكتبة شراؤه أو تطويره، ومن جهة أخرى ارتفاع تكاليف تطوير وصيانة تلك الأنظمة ومشكلات نقص إمدادها بالطاقة، خاصة في البلدان النامية، و بعد الإفتقار لقاعدة مشتركة في المعرفة الإنسانية لأنظمة الذكية من أهم العوائق أيضاً التي تعيق بشدة أنواع الوظائف التي يمكن القيام بها، وكذلك الأمر بالنسبة لقلة خبراء الذكاء الإصطناعي لأن هذا الحال معقد وبالتالي يتطلب معرفة متخصصة في هذا الجانب تتجاوز بكثير تطوير الأئمة التقليدية. (Omame, & Alex nmecha, 2020, p.137)

نستنتج من خلال ما تم التطرق إليه حول الذكاء الإصطناعي أنه يساعد في صنع القرارات في المكتبات الجامعية وحل المشكلات بشكل مبتكر من خلال تقنياته الرئيسية التي وجدت كأدوات مساندة للأفراد للقيام بالأعمال الروتينية والمساهمة في تحسين الكفاءة وجودة العمليات.

11.2.4 التميز في الأداء بالمكتبات الجامعية:

يقترب الأداء بعدة مفاهيم أخرى كالإنتاجية والتنافسية لأنه متعدد الأبعاد والجوانب، ويتعلق مستوى الأداء بالمناهج المستخدمة في العمل، حيث كلما كانت هذه الأخيرة فعالة ويتم إعتمادها بشكل صحيح، كان الأداء أفضل وعالي المستوى لأن المنظمة التي يكون أداؤها جيد، سوف يعكس ذلك إيجاباً على مسارها ومواربتها لمختلف المتغيرات الطارئة في محيطها مما يساهم في إتخاذ القرارات المناسبة تجاهها. (عبد الغني، 2016، ص.99)، ويمثل الأداء المتميز حصيلة الجهد التي تبذلها إدارة المؤسسة في تحقيق الجودة لبلوغ توقعات المستفيدين من الخدمات ولضمان رتبة تنافسية مناسبة للمؤسسة، ومنه فإن الأداء المتميز يشمل جودة الطرق العملية التي تؤدي بها النشاطات بشكل عام ولا يقتصر على الوحدات التي ينتمي إليها الموظف أو نسبة الأفراد الذين يخدمهم، ومن هذا المنطلق فإن الأداء المتميز له عدة أبعاد وعوامل ينبغي أن تتوفر وتطبق كالمهارات القيادية ذات المستوى العالي والوسائل الالزامية للتغيير والتطوير، والتي تسمح بالإبتكار والتفوق. (بوعريض، 2013، ص.104)، ومن أهم الخصائص المساعدة على التميز في الأداء هي الإستمرارية، لأن التفوق الإداري يتطلب دوام المتابعة وتحسين بيئة العمل بشكل متواصل دائم، كما يعد التشخيص الدقيق للمشكلات، وإستغلال القوى العاملة من أبرز الخصائص الداعمة للتميز بالإضافة إلى المسؤولية الإدارية خاصة مهام الإدارة العليا التي تقرر وتساند عملية التطوير، ووظائف الإدارة الدنيا في تقديم البيانات الالزمه حول خطة التطوير، بالإضافة إلى خصائص أخرى كالشمولية في التطوير ورفع كفاءة وفاعلية الأداء. (زفافي وبن عمر، 2019، ص.73).

جودة الأداء في المكتبات الجامعية

وفي نفس الصدد ينبغي على المكتبات الجامعية بصفتها مؤسسات علمية ثقافية أن ترقي وتميز بأدائها لكي تكون ضمن المكتبات المتقدمة وذلك نظراً لعدة عوامل وأسباب نذكر منها: (فلاح خمس، 2018، ص. 541-542).

- التغير السريع في بيئة العمل، خاصة فيما يتعلق بطرق إتاحة مصادر المعلومات المطلوبة من طرف رواد المكتبة.
- المنافسة الشديدة التي تتضطلع بها المكتبات، خصوصاً في ظل تنامي خدمات المعلومات عبر شبكة الانترنت.
- تلجم المكتبات للبحث عن التميز في الأداء من خلال تقييم خدماتها لغاية الحرص والثبات على مكانتها الحقيقة.
- تسهيل تداول المعلومات بين المكتبين والفاعلية في تبادل الخبرات، من خلال التسهيلات التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات ووسائلها المتقدمة.

3.4 جودة الأداء في المكتبات الجامعية معايير ومؤشرات:**1.3.4 جودة الأداء:**

لقد أصبح الاهتمام بجودة الأداء مطلباً أساسياً تسعى إليه كل المؤسسات الأكاديمية، لاسيما المكتبات الجامعية، حيث صار لزاماً على قيادتها والعاملين فيها ضرورة تجنب الأساليب التقليدية التي تعتمد على المحاولة والخطأ في حل المشكلات، واستبدالها بالطرق الحديثة لتجويد الأداء الذي أضحت ضرورة تفرضها المتغيرات الاقتصادية والثقافية وما إلى ذلك. (السباعي، د.ت، 69)، ويمكن التعبير عن جودة الأداء من خلال ضبط إجراءات المراقبة وتنظيم عمليات الإنتاج لابتكار معايير ملائمة ومقبولة، فالخدمات والأداء بشكل عام لا يمكن أن يكون جيداً دون أن يخضع لمواصفات معينة، وبذلك فإن جودة الأداء هي عامل أساسي ينبغي على المكتبات الجامعية تحقيقها لبلوغ الميزة التنافسية ومواكبة متغيرات العصر الحالي. (رحيلي، 2005، ص. 14-15).

1.1.3.4 مفهوم جودة الأداء:

- مصطلح جودة الأداء في مفهومه العام يعبر عن إمكانية تقديم منتج جيد في السوق ومدى قبوله من طرف العميل أو المستفيد عند إستخدامه، كما تعبّر جودة الأداء عن درجة رضا المستفيد وقبوله للمنتج أو الخدمة بعد استعمالها، وترتبط جودة الأداء بجودة التصميم المتمثلة في الخصائص التي تحدد المنتج أو الخدمة، كما ترتبط أيضاً بجودة المطابقة التي تشير إلى مدى تحقيق جودة التصميم للخدمة أو المنتج الفعلي. (الطائي وقدادة، 2008، ص. 36).

- وفي مجال المكتبات الجامعية كونها مؤسسات معلومات تفاعلية، يشير مفهوم جودة الأداء إلى إتقان العمل وتقديم مخرجات وفق معايير ومواصفات قياسية تتوافق مع احتياجات المستفيدين المحددة المتوقعة، باتباع مبادئ ونظم متقدمة وعالمية، أو عن طريق دليل الجودة وتعليماتها. (القلبان، 2010، ص. 94).

جودة الأداء في المكتبات الجامعية

– كما تعرف جودة الأداء بأنها حوصلة نشاطات مكونات المكتبة من أفراد وموارد مادية التي تتكامل جهودها لتنفيذ وظائفها وأهدافها المنشودة، من خلال التفاعلات التي تنشأ بينها، أي ممارسة كل طرف أو عنصر في المكتبة لمهنته ومهامه بشكل فردي أو جماعي، مما ينبع عنه إنجاز رؤية وأهداف المكتبة بصورة متميزة. (محمد قري وقامي، 2011، ص. 77).

من خلال ما سبق يتضح لنا بأن جودة الأداء هي عامل محوري وغاية أساسية ينبغي تحقيقها في المكتبة الجامعية، وهي ترتبط بأطراف متعددة داخل بيئه المكتبة وخارجها، وبعد المورد البشري الحرك الرئيسي لتلك الأطراف والتحكم في تحقيق جودة الأداء أو العكس.

2.1.3.4 أهمية جودة الأداء بالمكتبات الجامعية:

ترتکز جودة الأداء في المكتبات الجامعية على عنصرين أساسين وهم ما منتج الخدمات ومتلقي الخدمات، الأول هو الموظف داخل المكتبة والثاني هو المستفيد الخارجي أو الباحث الذي يحكم على تلك الخدمات المقدمة له، ولکي تكون هذه الأخيرة في مستوى توقعاته ينبغي أن يتحقق القبول لدى الموظف الذي يقدم الخدمات من ناحية التسهيلات والإمكانیات الوفرة من طرف المنظمة، وبالتالي فإن تحقيق جودة الأداء تعتمد على العامل البشري وكذا بيئة وثقافة المنظمة. (التوري... وآخرون، 2009، ص. 235)، ومن جهة أخرى تختلف النظرة إلى مستوى جودة الأداء من مكتبة إلى أخرى حسب جمهور مستفيديها ونمط خدمتها. ففي المكتبات الجامعية يعد التركيز على الأداء وجودته من السياسات الهامة التي ينبغي إعطاؤها الأولوية من طرف المسؤولين باعتبارها الوسيلة التي تدفع الأقسام بالمكتبة للعمل بمحبوبة ونشاط، حيث يتم متابعة أداء الموظفين بشكل متواصل من طرف المديرين، وفي نفس الصدد فإن جودة الأداء تختل مكانة خاصة بالمكتبة لكونها أحد النتائج النهائية المطلوبة، وعليه فإن المكتبة التي تتبع جودة أدائها بصفة مستمرة تصبح أكثر إستقرارا. (خليل، 2014، ص. 180).

3.1.3.4 خصائص جودة الأداء بالمكتبات الجامعية:

هناك مجموعة من الخصائص التي تحددها إدارة المكتبة لينتسب لها الحكم على درجة جودة الأداء الحقيقي والملموس، وتشمل هذه الخصائص الأهداف الثابتة التي يتم تحديدها أثناء عملية التخطيط وبعد ضبط رسالة وإستراتيجية المكتبة، وعموما تتلخص خصائص جودة الأداء بالمكتبات الجامعية في النقاط التالية: (المادي، 2008، ص. 216)

- جودة النتائج الكمية والنوعية المطلوب تحقيقها.
- التكاليف والمتطلبات الضرورية سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة.
- الوسائل المادية المتاحة، بالإضافة إلى الموارد البشرية العاملة على تنفيذ المهام ومتختلف العمليات.

4.1.3.4 مبادئ تحقيق جودة الأداء في المكتبات الجامعية:

إن جودة الأداء في المكتبات تشير إلى عدة أبعاد ضمن نشاط المكتبة ككل، وإلى مخرجاتها المتمثلة في الخدمات المقدمة للمستفيد من ناحية الدقة والتطابق مع مجال أبحاثه واستفساراته، وبالتالي تحقيق رضاه، ومن المبادئ التي تعمل على تحقيق درجات عليا من الجودة نقدمها على النحو الآتي:

- تعهد الإدارة في المكتبات الجامعية باتباع منهج الجودة، ومن جهة أخرى التنفيذ من المستوى الأعلى إلى أدنى مستوى، خلق المائمة مع إحتياجات المستفيد والحصول على قناعته ورضاه.
- الإلتزام بالمنهج العلمي في وضع القرارات من خلال إعتبارات أهمها: إشراك العاملين لأنهم يدركون حقيقة الوضع السائد في المؤسسة، بالإضافة إلى ضرورة توفر نظام معلومات يتسم بالكفاءة والفعالية، وهو ما يعزز تحقيق جودة الأداء. (مشنان، 2016، ص. 22).
- العمل بمبدأ جودة الأداء مسؤولية الجميع، عن طريق تمكين الموظفين من المشاركة الفاعلة لإنجاح الخدمات بأنجع الطرق.
- تجنب القرارات المتسرعة والجهولة العاقب التي تصدر بدون دراسة دقيقة تحليلية وخطيط محكم. (جبر، 2018، ص 17).
- التأكيد على مبدأ قياس تكلفة الجودة لأهميته في تحديد أبعاد الأداء الضرورية لإنتاج الخدمة من خلال منهج حل المشكلات.
- الإلتزام بمبدأ الوقاية من الواقع في الأخطاء، أي الإدارة عن طريق الوقاية، وهو مبدأ يتضمن طرق تخطيط المشروعات بالإضافة إلى تحفيز الموظفين، حيث يساعد ذلك في إكتشاف الأخطاء والوقاية منها. (عليان، 2018، ص 384).
- تلبية المتطلبات بطرق مستحدثة، والتركيز على المستفيدين من المستخدمين الحاليين والمتوقعين.
- الإعتراف بالحاجة لتحسين الخدمات أو المنتجات المعلوماتية المتاحة لمجتمع المكتبة. (كادي وغوار، 2014، ص 655).
- إجراء التقييم الذاتي مع جمع البيانات الإحصائية وتوظيفها بشكل متميز.
- إيجاد بيئة ملائمة تساعد على التفوق والتغير نحو الأفضل. (بن كاملة، 2011، ص 5).

5.1.3.4 أسباب الفشل في تحقيق جودة الأداء في المكتبات الجامعية:

قد تفشل بعض المكتبات في تحقيق مستوى عالي في أدائها، ويعود سبب ذلك الفشل إلى مجموعة من العوامل كنقص الخبرات حول كيفية تطبيق الإجراءات الازمة والمتطلبات لتحسين جودة الأداء، ومن جهة أخرى قد تؤدي التصورات الخاطئة حول جودة الأداء إلى خلق عراقيل تحول دون الوصول إلى تجويد الأداء بالمكتبة. (التروري... وآخرون، 2009، ص. 79)، وعموماً فقد تتلخص أسباب فشل تحقيق جودة الأداء في نقاط أساسية تتمركز بصفة خاصة حول الموظفين من حيث نقص التدريب المهني التي من شأنه تطوير أدائهم

ودفعهم نحو الإبداع، وبالتالي يشعر الموظف نتيجة هذا النقص بعدم التشجيع والإهتمام من طرف الإدارة ، هذا وبالإضافة إلى إبقاء الموظف لمدة طويلة في نفس المنصب وعدم نقله لوظيفة أخرى للحصول على خبرات جديدة، كما أن عدم إشراك الموظفين في بعض القرارات الإدارية الالزامية ومناقشة المشاريع يعتبر عاملًا في عدم تحقيق جودة الأداء، لأن العمل كفريق واحد هو من أساسيات الجودة، وفضلاً عن ذلك فإن إنتقاد الموظف والضغط عليه بشكل مستمر من طرف بعض المسؤولين ينجم عنه صراعات شخصية قد تكون أحد أسباب تعرّض الأداء في المؤسسة ككل. (عبد العاطي، 2012، ص. 18-19)، ومن زاوية أخرى فإن غياب إعتماد أنظمة الحوافز بالملكتبة، عدم الأخذ بآراء المستفيدين عند تصميم خدمات المكتبة، إنخفاض الوعي بضرورة تحسين العمل لدى قيادة الإدارة، كلها عوامل حاسمة في عدم تحقيق جودة الأداء. (بوعافية وعبد الهادي، 2017 ص. 75)، ولا يفوتنا أن ننوه بأن التمسك بالتفكير التقليدي في حل المشكلات يعد سبباً رئيسياً في إمكانية تفاقمها وتعقيدها وهو ما يجعل إدارة المكتبة بعيدة عن الإبتكار وتحقيق مؤشرات أداء عالمية، كما أن غياب ثقافة الإحصائيات والمقارنة وعدم وجود وحدة خاصة بالجودة يساهم في إتخاذ قرارات عشوائية وكذا الفشل في معالجة مظاهر قصور الأداء بأقسام المكتبة. (عبد العاطي، 2012، ص. 20).

6.1.3.4 قواعد إدارية هامة لتحقيق جودة الأداء:

من خلال القواعد الموالية تستطيع المكتبات الجامعية الوصول إلى جودة أدائها: (التروري.. آخرون، 2009، ص. 249).

- قاعدة بناء ركائز مبتكرة لأداء مكتبي متين، والخروج بنتائج متميزة.
- إنتهاج أسلوب حيوي في النهوض بالمركز التناصفي للمكتبة بين مكتبات الجامعات الأخرى.
- قاعدة التفاعل والترابط البيئي، نحو بيئة نظيفة وصحية، مع السعي لإرضاء الموظف والمستفيد.
- تطوير فعالية المسار التنظيمي العام للمكتبة، وتحقيق إنجازات عملية في وقت قياسي من خلال الإبتكار والتجدد.
- التركيز على التمويل الخاص الصادر من المؤسسة الأم، إضافة إلى تعدد مصادر المداخيل ورفع الإنتاجية، مع تقليل المصروف.

وفي هذا الصدد ينبغي على المكتبات الجامعية أن تعمل على ترسیخ هذه القواعد في إدارتها وأقسامها، لأن الأخذ بها يؤدي دوراً حاسماً للتكييف مع متطلبات الجودة وفي خدمة التوجهات الحديثة في التطوير لدى المكتبات والمكتبة الجامعية بصفة خاصة.

2.3.4 قياس جودة الأداء في المكتبات الجامعية:

إن قياس جودة الأداء تعني أكثر من مجرد معرفة ما توصلت إليه المكتبة من نتائج لما قدمته من خدمات، بل هي طريقة لتقدير إستراتيجيات الأداء التي تستخدمها في أقسامها وفي المؤسسات ذات الصلة في القطاع، والغرض من ذلك هو إكتشاف أفضل الممارسات

التي يمكن للمنظمة إعتمادها وتنفيذها بهدف تعزيز وتطوير أدائها، كما يعد قياس الأداء آلية لتحسين تدريجية تساهم في إدارة التغيير. (Anyim, 2021, p.1)

1.2.3.4 مفهوم قياس جودة الأداء وأهميته:

- عملية قياس جودة الأداء هي توفير البيانات المرتبطة بالأداء الفعلي الذي تم تحقيقه بالمكتبة، ومن ثم تحبيتها في وقت محدد إستنادا إلى مقاييس مطورة بناء على معايير الأداء الناتجة عن الدراسة والتحليل الوظيفي. (أحمد علي الدروي، 2014، ص. 46).

- كما تم تعريف قياس جودة أداء بالنسبة للموظف بأنها عملية الحكم على الكفاءة التي أدى بها الموظف الواجبات والمسؤوليات المرتبطة بالمنصب الذي تم تعيين الشخص به من طرف المؤسسة، ويحدث ذلك غالبا بغرض تحديد العقد أو الترقية في المكتبات ومراكز المعلومات. (Reitz, 2002, p495)

- ويعرف عبد الهادي (2015, ص. 121) قياس جودة الأداء بأنه إجراء يشمل قياس ما تم إنجازه بأقسام المكتبة بناء على الأهداف والمبادئ المعتمدة، بغرض تعزيز وترقية الأداء، لبلوغ الأهداف، كما يشير مفهوم قياس جودة الأداء إلى إختبار تنفيذ المعرفة حول نشاط أو مشروع معين، وذلك لإكتساب دليل موضوعي ومنتظم عن نجاح أو إخفاق البرامج والمشاريع.

وتكون أهمية قياس جودة الأداء في كونه إجراء ضروري ومهم يساعد في تحديد الإستراتيجيات المستقبلية، كما أنه يتتيح معرفة مدى بلوغ الغايات المخطط لها، وذلك طبعا في حدود الإمكانيات المتوفرة. (عبد الغني، 2016, ص. 118)، ولعل أهم الأسباب التي منحت قياس الأداء مكانة هامة في المكتبات هي ظهور منافذ حديثة لتبادل المعلومات وإيصالها للمستفيدين بسرعة فائقة، من شأنها المحافظة بتراجع استخدام المكتبة بالشكل الذي كانت عليه من قبل، ويرجع ذلك إلى التحول نحو التعامل مع وسائل الإتصال وتكنولوجيا المعلومات الحديثة، ومن زاوية أخرى يؤدي قياس أداء المكتبة دورا هاما في العمل الإداري، خاصة في تدعيم التخطيط، إتخاذ قرارات ملائمة، تعديل مسار العمل الرقابي، وبالتالي فهو وسيلة حاسمة في رفع الكفاءة وتحقيق فعالية النظام. (عبد الهادي، 2015، ص.

122). واستنادا إلى ما سبق لابد من التأكيد على أن قياس جودة الأداء في المكتبات الجامعية أو غيرها من المؤسسات ليس بالعمل المستقل وليس بمعزل عن مراحل ووظائف العملية الإدارية، منذ بداية تحديد الأهداف إلى غاية متابعة تنفيذ المخطط العملي المقررة، وعليه فإن قياس جودة الأداء يرتبط بمحورين أساسين وهما: رصد وتقدير النتائج المتحققة لبلوغ ما تم التخطيط له، أما الثاني فهو المجالات الوظيفية التي تختص بالوسائل المادية والقوى البشرية المتاحة، وهما محوران متلازمان حيث أن الأول يتحقق من خلال كفاءة عناصر المخور الثاني، غير أن الإختلاف يكمن في المعايير المستخدمة وحجم المتغيرات المراد قياسها في المؤسسة. (خريف، 2012, ص. 91).

2.2.3.4 أسباب قياس جودة الأداء في المكتبات الجامعية:

تعمل المكتبات الجامعية على قياس جودة أدائها من أجل عدة إعتبارات تتمثل فيما يلي:

- التقييم: وهو ما يتطلب الإعتماد على معايير مقارنة أدائها في السابق، وكذلك مقابل المنظمات الأخرى.

جودة الأداء في المكتبات الجامعية

- المراقبة: أي العمل على مراقبة الموظفين من طرف المديرين لمقارنة أدائهم بما تسعى المكتبة لتحقيقه. (عبد العاطي، أبو سعدة، هامي، 2013، ص 29).
- التحفيز: من خلال كون المعايير تسهل تحديد الأهداف وتوضح طرق الوصول إليها من خلال المؤشرات التي تستخدم لغرض قياس درجة تحقيق المكتبة للأهداف.
- التعلم من الأخطاء: باكتشاف مواطن القوة وأوجه الضعف، بعد تطبيق القياس. (زيات، 2023، ص. 588).
- التطوير وتحصيص ميزانية مناسبة: حيث ترصد المكتبة الجانب الذي سيتم تحسينه أولاً، ومن ثم إرساء الإجراءات المناسبة لتحقيق التحسين، ومن جهة أخرى العمل على تحصيص ميزانية ملائمة لأنما دعامة مركبة وحاصلة في تحسين الأداء.
- التعديل: عن طريق قياس الأداء يمكن تقويم وتصحيح مسار المكتبة تبعاً لما تتوصل إليه تفسيرات مؤشرات الأداء من توقعات وتقديرات. (العيدي ورديف، 2018، ص. 28).
- الإرتقاء: إذ يتولى المديرون مسؤولية إقناع جمهور المكتبة من المستفيدين، والأطراف ذات المصلحة، بأنهم يحققون أداء جيداً جلباً موارد إضافية وكسب مستفيدين جدد. (عبد العاطي...وآخرون، 2013، ص. 39).

3.2.3.4 عناصر قياس جودة أداء المكتبات الجامعية:

- يوجد مجموعة من الإعتبارات التي ينبغي الأخذ بها أثناء إجراء قياس جودة الأداء بالمكتبات الجامعية وتحدد على النحو الآتي:
- (عبد الغني، 2016، ص 119-120).

- إختيار الوقت الملائم للقياس للحصول على بيانات نافعة في تقويم نتائج الأداء.
- توفير مقاييس الأداء لقياس نسبة تحقيق الأهداف، وتشمل: مقاييس البحث، الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، ومقاييس المتابعة، وهي غير شاملة وغير مناسبة للتطبيق في كل المنظمات نظراً لاحتواها على بعض المشكلات أثناء تنفيذ القياس.
- المراجعة أثناء قياس الأداء، وهي وسيلة تستخدم بشكل مكثف في القياس لتحديد الفرق بين الأداء المنخفض والأداء الرفيع.

4.2.3.4 أنواع قياسات جودة الأداء: (سعيد، 2012، ص. 157).

- قياس رضا المستفيدين، وذلك بالإستعلام عن مدى رضاهما واستفادتهم من خدمات وأنشطة المكتبة المختلفة.
- إستخدام المكتبة وإمكاناتها، أي حساب نسبة الوقت المستهلك داخل المكتبة، واستفادة رواد المكتبة من تجهيزاتها، بالإضافة إلى حساب معدل إستخدام المكتبة عن بعد.

- إتاحة مصادر المعلومات، ويشمل ذلك فحص عدد مرات الإعارة الداخلية والخارجية.
- قياس خدمات المعلومات، كالخدمات المرجعية ومعرفة رضا المستفيد حول مخرجات البحث بالإتصال المباشر.

3.3.4 معايير ومؤشرات جودة الأداء في المكتبات الجامعية:

1.3.3.4 مفهوم المعايير:

- يعرف المعيار بأنه "وسيلة مقارنة شيء بشيء آخر، أو أداء نموذجي مستهدف، أو مقياس يستخدم في قياس النتائج الفعلية، وعلى ضوئه تتم عملية المقارنة". (فتحي، 2003، ص. 303).

- المعيار هو أرقى درجات الأداء التي يتم من خلالها تقوم مختلف جوانب ومستويات الأداء، والحكم عليها، كما يعبر المعيار على النص الذي يشير إلى الحجم النوعي الذي ينبغي أن يكون مثلاً لجميع النواحي الرئيسية، لذلك تعتبر عملية إنتقاء المعايير أمراً هاماً لضمان الوصول إلى جودة الأداء، كما تحتاج هذه الأخيرة إلى مؤشرات مراقبتها وضمان تحسينها في الأداء. (البوهي، المصري، ماجد، عبد الرحيم، 2018، ص. 115).

- وفي تعريف آخر: "المعيار هو مجموعة محددة مسبقاً من القواعد، الشروط، أو المتطلبات المتعلقة بتعريف المصطلحات، تصنيف المكونات، تحديد المواد، الأداء أو الإجراءات، تحطيط العمليات، القياسات الكمية أو الجودة لتوصيف المواد، المنتجات، الأنظمة، الخدمات أو الممارسة". (شاهين، محمود، وعبد الحليم زايد، 2013، ص. 11).

- كما عرف بدر والصياغ (2020، ص. 182) المعايير بأنها شروط وقيم تعبر عن أهداف المخطط الموضوعة، توضح ما يجب أن يتم تفريغه من عمل، حيث تقادس النتائج الملموسة إزاء هذه المعايير، وبناء عليها تتحدد وضعيه الأداء هل هو جيد أو متذمّن، وأكتشاف حجم العمل المنجز ومستواه، وبالتالي تحديد النتائج الحقيقة وانعكاساتها على بلوغ الأهداف.

وفي مجال المكتبات تعد المعايير عبارة عن دليل بمواصفات متفق عليها حول تنظيم خدمات المكتبة، ويحدد هذا الدليل الجوانب الكمية والكيفية، كما أنه يشجع على بلوغ مستويات عالية من الكمال، وتنقسم المعايير إلى نوعين، الكمية والتوعية. (الصادق عثمان، والحسن إبراهيم، 2020، ص. 263).

من خلال ما سبق من تعاريف للمعايير نستنتج بأنها أدلة ومبادئ توجيهية تعتمد عليها المكتبات والمنظمات بشكل عام في تحديد مستوى أدائها وبقية الإجراءات والموارد وذلك للمقارنة بين ما هو محقق وما تم التخطيط له من أهداف، ليتم بعدها تقرير ما يجب تعديله في النظام.

2.3.3.4 نشأة معايير الأداء في مجال المكتبات:

ظهرت المعايير والتقييس منذ القديم، وقد تعددت مسمياتها بعثاً لمليادين و مجالات الحياة ومن أهم المصطلحات في هذا المجال: الموصفات القياسية، المقايس، توحيد قياسي وكل هذه المعاني تدور حول تقديم نموذج إرشادي لقياس نسبة كفاءة شيء ما، وتم صياغة المعايير وتنظيمها وقوبلها حسب إتفاق عام من طرف هيئات دولية للتقييس، وعموماً يهدف تطوير المعايير والموصفات إلى تحقيق ضوابط ومنافع فعالة في المنظمات. (عبد العاطي وآخرون، 2013، ص. 36).

وقد شاع استخدام المعايير في بداياته الأولى عند العرب في مباني و منشآت حضارة البابليين، كما إهتم المصريون بتحديد وحدات القياس وتطبيقاتها في بناء الأهرامات من خلال استخدام الأوزان والأبعاد الالازمة لتشييدها، وقد تجلت مظاهر إعتماد المعايير والتقييس في العديد من المنشآت الخالدة التي تعبّر عن تقدّمهم التكنولوجي المبكر، وخلال القرن العشرين بُرِزَت المنظمات القومية التي تهتم بالتقسيس وتنظيم الموصفات لكونه أصبح أكثر تعقيداً. (عبد الحليم زايد، 1998، ص. 41-42)، واستناداً إلى ما سبق فقد دخل التقسيس واستخدام المعايير في ميدان المكتبات والمعلومات شأنه شأن الميادين الأخرى، حيث أثبتت دوره في وضع مبادئ وقواعد أساسية تتبعها المكتبات، وتحلى ذلك واضحاً في تسهيل الأعمال الفنية المكتبية، وتطوير نوعية الخدمات المقدمة للمستفيدين، ومن جهة أخرى توفير الجهد على الموظفين. (الجندى، 2016، ص. 84)، وتجدر الإشارة إلى أن التأريخ الحديث للمعايير في مجال المكتبات إلى سنة 1841، كما أن كلمة معايير "standard" في هذا الميدان استخدمت في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1894، وفي القرن العشرين زاد إعتماد التقسيس في علم المكتبات والمعلومات بشكل مكثف وهو ما أدى إلى ظهور هيئات التقسيس، ومن أهمها: الإتحاد الدولي لجمعيات المكتبات "IFLA" بالإضافة إلى منظمة اليونسكو "UNESCO" والجمعية الأمريكية للمكتبات "ALA". (عبد الحليم زايد، 1998، ص. 97-98).

3.3.4 أهداف وخصائص معايير جودة الأداء في المكتبات الجامعية:

يعد إعتماد المعايير الموحدة في مجال المكتبات والمعلومات وسيلة هامة حققت الكثير من المزايا ووفرت الطاقة البشرية، ويتجلّى دورها في السعي لتحقيق جملة من الأهداف تتلخص أبرزها على النحو الآتي: (الصادق عثمان، والحسن إبراهيم، 2020، ص. 269-270).

≈ تبادل الخبرات والمعلومات بين المكتبات على المستوى الوطني، الإقليمي، والدولي.

≈ تبسيط الإجراءات الفنية المكتبية كالتصنيف والفهرسة وغيرها.

≈ أداء الأعمال على أنس سلسلة ومستوى رفيع من الكفاءة.

≈ التوحيد والتنسيق في نتائج الخدمات الفنية المكتبية.

جودة الأداء في المكتبات الجامعية

أما بالنسبة للخصائص التي تتسم بها المعايير في مجال الأداء بالمكتبات فتشتمل في: (أحمد علي الدروبي، 2014، ص. 45).

≈ الموضوعية وعدم التحيز، وأن تكون متوافقة مع الأهداف متعددة لتقييس عدة جوانب.

≈ بساطة المعايير والرونة في الصياغة والقياس وقابلية التعديل.

≈ الصدق والثبات في القياس والحصول على نفس النتائج بتكرار القياس في نفس الظروف.

≈ قدرة المعيار على التفرقة والتمييز بين مستويات الأداء بين مستويات الأداء بدقة عالية.

4.3.3.4 أصناف معايير جودة الأداء بالمكتبات الجامعية:

تقوم الهيئات الخاصة بتقييس بتصميم معايير لقياس جودة الأداء بالمكتبات وتصنف تلك المعايير عموماً إلى أنواع أساسية تتمثل فيما يلي:

- معايير كمية: وهي مواصفات يتم من خلالها رصد فئة معينة من وحدات الإنتاج التي ينبغي أن تكون جاهزة في مدى زمني محدد، أي إعطاء معدل زمني للإنتاج. (راتب نوبل، 2015، ص. 34).

- معايير نوعية: تعمل على توضيح سمات العمل الذي ينبغي على موظف ما القيام به ومستوى جودته، مقارنة مع موظف آخر.

- معايير زمنية: يتم إعتماد هذه المعايير في تقسيم جهود العمل وفي ضبط جداول الإنتاج، كما أنها تتعلق بالفترة الزمنية التي يتطلبها تقديم خدمة معينة. (بدر والصياغ، 2020، ص. 182).

- معايير كمية ونوعية: تحدد هذه المعايير مقدار معين من الإنتاج الذي يجب أن يتحققه الموظف بدرجة معينة من الجودة والإتقان، وخلال زمن محدد ومتفق عليه سابقا. (راتب نوبل، 2015، ص. 34).

- معايير معنوية: يمثل هذا الصنف الجوانب الغير ملموسة، وتبعد هذه المعايير يمكن قياس الأداء كمستوى الإخلاص ودعم مكانة المؤسسة بالإضافة إلى نجاح برامج العلاقات. (العزي، 2019، ص. 103).

4.3.3.5 فرص نجاح تطبيق معايير جودة الأداء في المكتبات الجامعية:

يعد تطبيق معايير قياس جودة الأداء أمر مرهون بإحداث التغيير في عدة نواحي تشمل التعديل على مستوى الثقافة التنظيمية بالكتبة خاصة القيم والمعتقدات، وذلك للتكيف مع كل ما هو جديد في ميدان الأعمال المكتبية، ومن جهة أخرى ينبغي الإعتماد على هيكل تنظيمية ديناميكية توفر فرص التعاون والتنسيق بين وحدات المكتبة، وتشجع على تقوية العلاقات بين الموظفين وتجنبهم الصراعات التي من شأنها التأثير على مصداقية القياس، كما أن نجاح تطبيق معايير قياس جودة الأداء يعتمد على تفعيل نظام شبكي آلي يربط كل

فروع المكتبة لتوفير الوقت وتحسين المخرجات، وكذلك بناء فرق عمل لتحسين الإتصال والتنسيق وتقديم خدمات تعاونية. (زيات، 2023، ص. 592).

6.3.3.4 مؤشرات قياس جودة الأداء في المكتبات الجامعية:

تسعى المكتبات الجامعية لقياس أدائها من خلال مؤشرات ملائمة لأهدافها ورسالتها، ويعود ذلك بيان كمي تستطيع عن طريقه تقوم نشاطها وكل ما تم التخطيط له، فمؤشرات الأداء وسيلة أساسية لقياس عدة جوانب لإمكانيات المكتبة وكذلك قياس فاعلية الخدمات المكتبية على المستفيدين، ومن هذا المنطلق لا يمكن لأي مكتبة التخلّي عن هذه المؤشرات. (سعيفود، 2012، ص. 155).

1.6.3.3.4 تعريف مؤشرات الأداء:

- "مؤشر الأداء هو مقياس لتحديد درجة جودة أو نجاح موظف أو قسم أو منظمة أو مؤسسة في تلبية المقاصد والأهداف". (عبد الهادي، 2015، ص. 121).

- ويعرف العبيدي ورديف (2018، ص. 27) مؤشرات الأداء بأنها جملة من المقاييس يعبر عنها كمياً ونوعياً، وتستعمل كوسيلة في متابعة الأداء بمرور الوقت للثبت من مدى تحقيق مستويات الأداء المطلوبة، وهي نقاط إختبار لرصد السير التدريجي نحو تحقيق المعايير.

- وفي تعريف آخر: "مؤشرات الأداء هي مجموعة من المعايير التي تفيد في إتاحة المعطيات والإحصاءات والحقائق لتوضيح مدى بلوغ المؤسسة لأهدافها الإستراتيجية، ومدى التطور الحاصل في حجم الأداء. (العزي، 2019، ص. 105).

من خلال ما سبق نستنتج أن مؤشرات الأداء هي مبادئ وقواعد تصبحية مبنية على أسس علمية لا ينبغي لأي منظمة التخلّي عنها في ضبط مختلف جوانب عملها عن طريق تطبيق إجراءات القياس لأدائها باستمرار وذلك لتحقيق المستوى المطلوب.

واستناداً إلى ما سبق تعرف مؤشرات قياس الأداء في مجال المكتبات بأنها: "تعبير قد يكون رقماً أو رمزاً أو لفظاً مأخوذاً من إحصاءات المكتبة وبيانات أخرى، يستخدم لتشخيص المكتبة". (عبد العاطي وآخرون، 2013، ص. 55).

أما بالنسبة لاستخدام مؤشرات الأداء في المكتبات الجامعية أو غيرها من المكتبات، فيتمثل ذلك من خلال تطبيقات مختلفة ومتفاوتة، أهمها التمكين من قياس مدى تحقيق الغايات المخطط لها، وذلك بترجمة المهام التي تؤديها المكتبة إلى أرقام تسهل معالجتها وفهمها، ومنه فقد إهتمت المنظمات العربية والدولية المهمة بالمكتبات بتطوير مؤشرات مرجعية، تساند المكتبات في معرفة وكشف حقيقة أدائها، لتعمل فيما بعد على تقرير ما يجب فعله وفقاً للغاية التي جعلت المكتبة تقيس أدائها. (العبيدي ورديف، 2018، ص. 27)، وبخدر الإشارة إلى وجود هدفين أساسيين لمؤشرات الأداء في سياق عمليات التخطيط وقياس جودة أداء المكتبات، ويتعلق ذلك بالهدف الأول وهو تسهيل إجراءات التحكم في العمليات الإدارية خاصة الرقابة، أما المهدّف الثاني وهو أن تكون هذه المؤشرات بمثابة مبادئ

أساسية يمكن الرجوع إليها من طرف الموظفين بالملكتبة وهيئات التمويل وكذلك مجتمع المستفيدين. (British standard, 2008, 2008, p.12)

2.6.3.3.4 مستويات مؤشرات الأداء في المكتبات الجامعية:

يعتبر الأداء الشامل للمؤسسة هو النتيجة المدجحة والموحدة لأعمال تلك المؤسسة وارتباطها مع بيئتها الداخلية أو الخارجية، وتتوزع مؤشرات الأداء في المكتبات الجامعية على ثالث مستويات رئيسية وهي: (النجار والسيد، 2020، ص. 223).

- مؤشرات أداء الموظفين في وحداتهم التنظيمية.

- مؤشرات أداء الأقسام التنظيمية في الإطار العام للمؤسسة.

- مؤشرات الأداء الكلي للمؤسسة في سياق بيئتها الداخلية والخارجية.

3.6.3.3.4 شروط اختيار مؤشرات الأداء في المكتبات الجامعية:

ينبغي مراعاة جملة من الشروط عند اختيار مؤشرات الأداء لتطبيقها على المكتبات الجامعية وغيرها من المكتبات تتلخص في النقاط التالية: (عبد الهادي، 2015، ص. 150-151)

- المحتوى الإعلامي: لرصد مشكلات الأداء بالملكتبة يجب أن تكون مؤشرات الأداء كدعامة إعلامية لقياس نشاط ما وتوضيح النتائج، كما يجب أن تقدم ملتحدي القرار معلومات تخص أولويات الأنشطة والخدمات.

- الصحة والاعتمادية: أي أن يكون المؤشر دقيقا سليما من الأخطاء، وأن يحقق نفس النتائج عند تكرار استخدامه.

- الملائمة: أن يتوافق المؤشر مع الموضوع والحاجة التي أعد لقياسها.

- العملية: أي توظيف بيانات تراعي إمكانيات المكتبة ومؤهلات الموظفين، كما يجب أن تتناسب التفقات أيضا.

- المقارنة: إمكانية إتاحة المجال لإجراء مقارنات بين المكتبات في حدود الموارد والمستفيدين والأهداف.

4.6.3.3.4 دور مؤشرات الأداء في التحسين الإداري:

تساعد مؤشرات الأداء إدارة المكتبة الجامعية كإحدى مؤسسات التعليم العالي في إجراءات التخطيط وبقى وظائف الإدارة وذلك لتحسين أدائها العام وتوفير المعلومات العامة، إجراء المقارنات، رسم السياسات، كما يمكن أن تساهم مؤشرات الأداء في تطوير المكتبات من خلال كونها تفيد في إختبار الأعمال المرتبطة بالمسائلة الحاسبية ومقارنة الأداء بالملكتبات المماثلة، بالإضافة إلى توجيهه

إستراتيجيات التطوير الذاتي، ومن هذا المنطلق فإن مؤشرات الأداء بالمكتبات الجامعية تمثل مدخلات هامة لتخاذل القرارات الفعالة وتحديد المكتبات التي تستحق التمييز والتقدير. (كومار، 2017، ص. 173).

7.3.3.4 7.3.3.4 نماذج من معايير جودة الأداء ومؤشراتها الخاصة بالمكتبات الجامعية

1.7.3.3.4 1.7.3.3.4 المعيار العربي الموحد للمكتبات ومؤشراته لقياس أداء المكتبات الجامعية:

صدر المعيار العربي الموحد للمكتبات الجامعية عن منظمة علمية مهنية نشأت بمدينة القيروان في تونس سنة 1986، حيث دعت عدة عواصم عربية لتأسيس هذه المنظمة من بينها: بيروت، عمان، بغداد وتونس، وقد ثبتت تسميتها في البداية - الإتحاد العربي للمكتبيين وأخصائي المعلومات -، وبعدها تم تغيير هذه التسمية أثناء تنظيم الجمعية العامة الأولى للاتحاد بالحمامات في نفس سنة نشأته، حيث أطلق عليه التسمية المتداولة حاليا وهي - الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات -. (طالب زوقار، 2018، ص. 132)، ومن أبرز أهداف وصلاحيات الإتحاد الاهتمام بالتراث العربي والتعريف به بالإضافة إلى تطوير المهنة المكتبية وترقية مكانتها في المجتمع مع تعزيز المعايير العربية والدولية في أساليب العمل، وكذلك تشجيع التكوين المستمر للمكتبيين والنهوض بالتكوين الجامعي، كما يسعى الإتحاد لتحقيق أهداف أخرى تتمثل في العمل على توحيد المصطلحات في تخصص المكتبات والمعلومات وتشجيع البحث العلمي، إصدار الأدلة المتخصصة، إنتاج دورية مهنية متخصصة يشرف عليها الإتحاد، بناء علاقات قوية مع الجمعيات والمنظمات العربية والدولية ذات الاهتمام المشترك وتشجيع التعاون معها. (الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، 2010، ص.1)، وبعد المعيار العربي الموحد للمكتبات الجامعية أحد أهم الإنجازات الصادرة عن الإتحاد في نوفمبر 2013، قام بوضعه مجموعة من الدكتوراه من جامعة القاهرة في تخصص المكتبات والمعلومات تحت إشراف الخبيرة في مجال المعايير الدكتورة يسرية زايد، والغاية الأساسية لتصميم المعيار ومؤشراته تكمن في قياس وتقدير مدى نجاح المكتبات في بلوغ أهدافها من عدمه، وذلك نتيجة لنقص تطبيق القياس في المكتبات العربية، حيث تقوم مؤشرات المعيار بتحديد المتطلبات الالزامية لإجراء القياس، واستدراك النقصان الحاصلة. (بن سالم وبوكراز، 2020، ص.162)، وقد جاء هذا المعيار لمواكبة التطورات الحاصلة في المجال ومساعدة هذا النوع من المكتبات على تطوير مقومات عملها وموظفيها، وبطبيعة الحال يتضمن المعيار مجموعة من المؤشرات التي تجعله إجرائيا وقابل للتطبيق على أرض الواقع. (شاهين، محمود وعبد الحليم زايد، 2013، ص. 10).

وعموما يتضمن المعيار العربي الموحد للمكتبات الجامعية مجموعة من المؤشرات موزعة على عدة قطاعات هي:

◀ التنظيم الإداري والمالي.

◀ العضوية في الإتحادات.

◀ إنشاء المباني وتوزيع المساحات.

- ◀ أنظمة وتدابير الحماية والأمن والسلامة، وتفادي الأزمات.
- ◀ بناء المجموعات وتنميتها. (الجندى، 2016، ص. 83).
- ◀ أنظمة الأعمال الفنية.
- ◀ النظم الآلية.
- ◀ خدمات المكتبات التقليدية.
- ◀ خدمات المكتبات الرقمية.
- ◀ سياسات تسويق الخدمات وآلياته.
- ◀ الحضور الإلكتروني للمكتبة الجامعية. (خالد، 2017، ص. 160).

وبناء على ما سبق نقدم فيما يلي عرض مختصر حول مؤشرات كل قطاع من القطاعات السالفة الذكر:

- التنظيم الإداري والمالي: تتعلق مؤشرات هذا المجال بصياغة الأهداف وبالإجراءات الإدارية من تحطيط وما يختص بذلك من لائحة المكتبة والرؤية والرسالة بالإضافة إلى التنظيم والميكل التنظيمي المعول به، التوظيف، التوجيه، الرقابة، التمويل، التسويق، ضبط الجودة، أمن المبنى وتجهيزاته والأفراد، الصيانة الهندسية الدورية لجميع الأنظمة والتجهيزات، إدارة النظافة في بيئة المبنى ووحداته وأفراده. (شاهين...وآخرون، 2013، ص. 57-63).

- العضوية في الإتحادات: يتضمن مجموعة من المؤشرات تخص العضوية في الإتحاد الدولي لجمعيات المكتبات إفلا، الإنضمام للإتحادات الإقليمية كإتحاد العربي لتكنولوجيا المعلومات، العضوية في الجمعيات المهنية ومن أمثلتها – جمعية الكليات والمكتبات البحثية – ، إقامة التكتلات والشبكات. (الشيخ، 2014، ص. 1701).

- تصميم المباني وتوزيع المساحات: تدرج ضمن هذا المجال مجموعة من المؤشرات تخص الموقع والتصميم الداخلي بالإضافة إلى الشروط الالزمة في مبني المكتبة، توزيع المساحات وإمكانية التوسيع المستقبلي، مساحات إستخدامية للعمليات المكتبة وخدمات المستفيدين، مناطق خاصة بدخول المكتبة، المستفيدين، الإعارة، مكاتب للإعارة بين المكتبات، منطقة خدمة المراجع والمعلومات، أماكن الخدمات الخاصة، منطقة المجموعات المكتبية، منطقة المعارض والأحداث، منطقة العاملين والعمليات الفنية، مساحات أخرى مساندة للإدارة والعمليات، المنطقة الخارجية كالممرات الخاصة بخدمات الطوارئ، القضايا الفنية للمبنى المتضمنة لشروط التخزين، الإضاءة، التهوية، الأسفف، الأثاث والتجهيزات. (شاهين...وآخرون، 2013، ص. 67-93).

جودة الأداء في المكتبات الجامعية

- أنظمة وسياسات الوقاية والأمن: يشمل هذا المجال مؤشرات حول أمن المبنى وحمايته ضد أخطار السرقات، أمن المجموعات من حيث توفير بوابة أمن إلكتروني مركبة ووجود نظم أمن أخرى ضد السرقة، أنظمة مكافحة الحرائق وإطفائها وإستعانة بالأبواب المقاومة للحرق بالإضافة إلى تدريب موظفي المكتبة على تشغيل أجهزة مقاومة الحريق. (الشيخ، 2014، ص. 1705).
- بناء المجموعات وتنميتها: يضم مجال بناء المجموعات معايير عامة حول سياسة تنمية المجموعات والإلتزام بطبيعة وثقافة الجامعة والبيئة الموجودة فيها، معايير الإختيار والتزويد كتحديد جهات الإختيار والتموين لمصادر المعلومات وكذا تحديد اللغات والأسعار والأشكال وكذلك الحد الأدنى من نسخ العناوين، معايير جرد المجموعات بصفة دورية ولزوم توفر سجل ورقي أو إلكتروني يشمل جميع المصادر التالفة والمفقودة... الخ، معايير الإستبعاد من خلال إعتماد سياسة مكتوبة وموثقة لإستبعاد الوثائق تستند على حدود زمنية معينة بالإضافة إلى جملة من المؤشرات الأخرى ضمن معايير الإستبعاد. (شاهين.. وآخرون، 2013، ص. 104).
- أنظمة الإجراءات الفنية: يتعلق هذا المجال بمعايير عامة حول تحديد سياسات وأبعاد الإجراءات الفنية وأنواعها من فهرسة وتصنيف وغيرها، الأدوات الإسترجاعية ومدى إتاحتها شبكيًا لكل أنواع المستفيدين سواء داخلياً بالمكتبة أو على مستوى الجامعة أو دولياً، مساحات العمل الفني وتجهيزاته من أدوات عمل كخطط التصنيف وقواعد الفهرسة بالإضافة لمؤشرات أخرى حول توفير عدد كافي من الفنيين المؤهلين في الإعداد الفني، وتوفير منافذ طرفية للمفهرسين لا تقل عن 10 أمتار مربعة. (الشيخ، 2014، ص. 105-106).
- النظم الآلية: يتضمن هذا المجال مؤشرات حول نظام إدارة المكتبة حيث يجب أن يكون نظام متكامل وينخدم كل وظائف وخدمات المكتبة كما ينبغي أن يتواافق مع كافة المعايير العالمية وبروتوكولات الإتصال وتبادل المعلومات بين الأنظمة، مؤشرات تخص نظم المعلومات الإدارية للأفراد والمالية وغيرها، مؤشرات حول نظم المكتبات الرقمية وإدارة مجموعاتها من خلال نظم مستقلة لكل نوع من تلك المجموعات. (شاهين.. وآخرون، 2013، ص 107-109).
- خدمات المكتبات التقليدية: يرتكز مجال الخدمات التقليدية للمكتبة على معايير عامة تتعلق بالمساهمة في تحسين مهارة المستفيدين على إستغلال المصادر بفعالية واعتماد سياسة مكتوبة وعملية، خدمة الإرشاد والتوجيه بتوفير وسائل كافية للموظفين مرتبطة بقاعدة بيانات المكتبة مع برجمة الدورات التدريبية للطلاب حول إستخدام المصادر المطبوعة والرقمية وتوفير الأدلة الإسترجاعية، بالإضافة إلى مؤشرات حول الخدمات المرجعية وتوجيه المستفيدين، خدمات الإعارة واللحجز ووضع السياسات المناسبة لذلك. (الشيخ، 2014، ص. 1708-1709).
- خدمات المعلومات الرقمية: تتوزع مؤشرات هذا المجال حول خدمات الإتصال بشبكة الأنترنت السلكية واللاسلكية بالمكتبة وخدمات البريد الإلكتروني والإعارة الداخلية للحواسيب المحمولة والكاميرا الرقمية، الخدمة المرجعية عن طريق قنوات الإتصال الرقمي،

البحث في قواعد بيانات النصوص الكاملة عربية وعالمية وإتاحة المصادر من داخل وخارج المكتبة حسب شروط معينة، البث الإنتقائي للمعلومات، الإذاعة الإلكترونية لأخبار المكتبة، المسح الرقمي لمصادر المعلومات التقليدية. (شاهد.. آخر، 2013، ص. 107-109).

- سياسات تسويق الخدمات وآلياته: يشمل هذا الإتجاه مؤشرات أساسية تتمثل في سياسة تسويق المكتبة ومدى إعتمادها من طرف المؤسسة التابعة لها كما ينبغي أن تكون معلنة على موقع المكتبة مع التحديث المستمر حسب الحاجة، التنظيم الإداري لعملية التسويق بالمكتبة ومدى وجود وحدة للتسويق التقليدي أو الإلكتروني، برامج وحملات دعائية تقليدية وإلكترونية بتفعيل النشرات بالإعتماد على الويب 2. (الشيخ، 2014، ص. 1711).

- الحضور الإلكتروني للمكتبة الجامعية: تتمحور مؤشرات هذا الجانب حول الموقع الإلكتروني للمكتبة من حيث الأهداف والوظائف، تصميم الموقع الإلكتروني من ناحية الدقة والكفاءة التكنولوجية وغيرها من الشروط، مؤشرات تخص العوامل المعيارية الموجودة على صفحات الموقع الإلكتروني للمكتبة، مؤشرات أخرى حول البيانات الازمة في الصفحة التعريفية بالمكتبة، وسائل الملاحة والتوجول في الموقع، المحتوى المنشور في موقع المكتبة، الخدمات التي يتيحها ويدعمها الموقع، الخدمات المستحدثة للجيل الثاني للويب. (شاهد.. آخر، 2013، ص 118-124).

2.7.3.3.4 معيار ISO برقم 11620 ومؤشراته لقياس أداء المكتبات الجامعية:

معيار أو مواصفة أيزو برقم 11620 هو أحد المعايير الصادرة عن المنظمة الدولية للتقييس - ISO - وهي هيئة مستقلة غير حكومية يمثلها مجموعة من الأعضاء من هيئات وطنية للتقييس، تم تأسيسها سنة 1947 وتمثل مهمتها في إصدار معايير في مختلف المجالات على المستوى الدولي متفق عليها من طرف الخبراء المشتركين فيها بمعارفهم في شتى المجالات، ويقع مقر هذه المنظمة بجنيف في سويسرا. (طالب زوقار، 2018، ص. 129)، ومن الأهداف التي تسعى إليها منظمة أيزو هي خلق تعاون دولي في عدة ميادين كالاتصال و العلوم الاقتصادية، و مجال التكنولوجيا الحديثة والحواسيب، عن طريق بناء معايير عالمية لتسهيل التعاملات وتبادل السلع والخدمات بين مختلف الدول، وهو ما جعلها تصبح مرجعا هاما في مجال الجودة والفعالية لأي ناتج ، وكذلك للحكم على أي نشاط إقتصادي أو في قطاع الخدمات، وتأسستا على ذلك فإن المكتبات ب مختلف أنواعها لم تكن بمعزل عن المخرجات والمواصفات التي تصدرها منظمة أيزو، فقد خصصت هذه الأخيرة مجموعة من المعايير والمؤشرات المتعلقة بمهنة المكتبات. (رحيلي، 2005، ص. 51)، ومن بين تلك الإصدارات نجد المعيار الدولي 11620 ومؤشراته، حيث يستخدم كمبدأ توجيهي لقياس أداء المكتبات، بعدها تم تصميمه لأول مرة سنة 1988 وبعدها قمت مراجعته وتحديثه في عدة إصدارات موالية، منها النسخة المنشورة سنة 2008 التي تضمنت بعض التعديلات نتيجة التطورات الحاصلة في المفاهيم المكتبية والخدمات التي إنعكست عليها تكنولوجيا المعلومات بوسائلها المستحدثة. (زيات، 2014، ص. 642).

وقد أوضحت الصادق (2011، ص. 64) بأن معيار ايزو 11620 في نسخته الثانية لسنة 2008 يقدم بياناً بالمتطلبات الرئيسية لمؤشرات قياس الأداء في مجالات مختلفة منها:

- تقديم إرشادات حول كيفية تطبيق مؤشرات قياس الأداء، كما يتضمن وصف شامل وتلخيص لتلك المؤشرات.
- توحيد المصطلحات الفنية، وتوضيح سبل جمع وتحليل البيانات.
- الإشارة إلى إمكانية التطبيق على المستوى الدولي.

وفضلاً عن ذلك يقدم هذا المعيار الدولي منهجيات وأساليب مقبولة ومحبطة ومتاحة للجمهور لقياس مجموعة من خدمات المعلومات بالمكتبات، ويمكن استخدام مؤشرات الأداء الواردة في المعيار لمقارنة مستوى الأداء مع مرور الوقت بنفس المكتبة، كما يمكن إجراء مقارنات مع مكتبات أخرى. (British standard, 2008, p.7)

وفيما يلي نقدم مؤشرات معيار ايزو برقم 11620 الصادر سنة 2008 والخاص بقياس جودة أداء المكتبات بصورة عامة والمكتبات الجامعية بصورة خاصة، وتدرج هذه المؤشرات ضمن أربع مجالات أساسية وهي:

- الموارد والوصول والبنية التحتية: يشمل هذا المجال قياس مدى كفاية وتوافر الموارد المادية والبشرية وخدمات المكتبة. (Passonneau, 2013, p.179)

جدول رقم (01): مؤشرات مجال الموارد والوصول والبنية التحتية

المراجع	المجال	مؤشرات الأداء
B.1	الموارد والوصول والبنية التحتية.	المجموعات B.1.1
		وجود العناوين المطلوبة B.1.1.1
		معدل العناوين المتاحة في المجموعة B.1.1.2
		درجة نجاح البحث في فهرس الموضوعات B.1.1.3
		معدل الجلسات المرفوعة B.1.1.4
		الوصول B.1.2
		دقة الرفوف B.1.2.1

متوسط وقت إسترجاع المراجع من المخازن	B.1.2.2		
سرعة الإعارة بين المكتبات	B.1.2.3		
درجة نجاح الإعارة بين المكتبات	B.1.2.4		
المرافق	B.1.3		
حصة الفرد في التفاذ لمحطات العمل	B.1.3.1		
الساعات المتاحة لكل فرد في محطات العمل	B.1.3.2		
النطاق المخصص لكل فرد	B.1.3.3		
موقعجلوس كل فرد	B.1.3.4		
مواقف التفتح مقارنة بالطلب	B.1.3.5		
الموظفون	B.4		
الموظفون لكل فرد	B.4.1		

المصدر: (زيارات، 2014، ص. 643-644).

- الإستخدام: يتناول هذا المجال عرض المؤشرات التي تقيس إستخدام الموارد والخدمات وتتلخص في الجدول الآتي:

جدول رقم (02): مؤشرات مجال الإستخدام

المراجع	المجال	مؤشرات الأداء
B2	الإستخدام.	المجموعات
		دوران المجموعات
		معدل الإعارة لكل فرد
		نسبة المخزون من المجموعات الغير مستخدمة

عدد وحدات المحتوى التي تم تنزيلها لكل فرد	B.2.1.4		
الاستخدام داخل المكتبة لكل فرد	B.2.1.5		
الوصول	B.2.2		
معدل زيارات المكتبة بالنسبة لكل فرد	B.2.2.1		
نسبة طلبات المعلومات المقدمة إلكترونيا	B.2.2.2		
نسبة المستخدمين الخارجيين	B.2.2.3		
نسبة إجمالي الإعارة للمستخدمين الخارجيين	B.2.2.4		
معدل مشاركة كل فرد في نشاط المكتبة	B.2.2.5		
معدل حضور كل فرد لدورس التدريب	B.2.2.6		
مرافق	B.2.3		
معدل الاستخدام الإجمالي للمقاعد بالمكتبة	B.2.3.1		
معدل استخدام محطات العمل المتوفرة بالمكتبة	B.2.3.2		
عامة	B.2.4		
نسبة التأثير في الفئات المستهدفة	B.2.4.1		
رضا المستخدم	B.2.4.2		

(B S I,2008,p.17).

الأداء: يتعلّق هذا المجال باختبار كفاءة العمليات والخدمات أو تكفلتها، من خلال مؤشرات تتلخص في الجدول التالي:

جدول رقم (03): مؤشرات مجال الأداء

المجال	المراجع	المجال	مؤشرات الأداء
		B.3.1	المجموعة

مقدار كل إعارة	B.3.1.1	
تقييم الإتاحة باستغلال محطة عمل	B.3.1.2	
معدل مدة معالجة الوثيقة	B.3.2.2	
الموظفين	B.3.3	
عدد موظفي خدمات المستفيدين	B.3.3.1	
نسبة الإجابات الصحيحة	B.3.3.2	
نسبة مصاريف التزويد على تكلفة الموظف	B.3.3.3	
مردود الموظفين في معالجة الوسائل الإعلامية	B.3.3.4	
عامة	B.3.4	
تكلفة المستخدم	B.3.4.1	

المصدر: (زيات، 2014، ص. 644).

الإمكانيات والتطوير: يتضمن هذا المجال جملة من المؤشرات الفرعية التي توفر تدابير للتركيز على مجالات الخدمة والموارد الناشئة.

(B. S. I, 2008, p.17) ، ويوضح الجدول التالي تلك المؤشرات:

الجدول رقم 04 يوضح مؤشرات الإمكانيات والتطوير

المراجع	المجال	مؤشرات الأداء
B 4 الإمكانيات والتطوير	الجموعية	B.4.1
	النسبة المئوية للنفقات على المعلومات	B.4.1.1
	الموظف	B.4.2
	حجم ساعات الحضور لبرامج التكوين لكل الموظفين	B.4.2.1
	عموميات	B.4.3

المصدر: (زيات، 2014، ص. 645).

إسنادا إلى ما سبق عرضه في الجداول السابقة من مؤشرات جودة الأداء لمعيار ايزو 11620 الصادر سنة 2008، يتضح أن هذه المؤشرات ركزت على تقييم جوانب مختلفة من نشاط المكتبات وموظفيها و مستفيديها، وقد هدفت المؤشرات في مجال الموارد والوصول والبنية التحتية إلى تقييم مدى ملائمة المجموعات المكتبية لمتطلبات المستفيدين، تقييم مدى وجود الوثائق المسجلة بفهرس المكتبة

في مكانها الصحيح على الرفوف بالإضافة إلى قياس فعالية نظام الإسترجاع وغيرها من المؤشرات المتعلقة بالإعارة وتحميل المراجع الإلكترونية، أما المجال الثاني الذي يتضمن الإستخدام فقد هدفت مؤشراته إلى تقييم مدى نجاح المكتبة في جذب المستفيدين الداخلين والخارجيين لكافة خدماتها من خلال رصد معدلات الإعارة، ونسبة طلبات المعلومات المقدمة إلكترونياً، ومؤشرات أخرى تهدف إلى تحقيق رضا المستفيد الذي يعتبر هدفاً أساسياً لقياس الأداء، فيما يختص مجال الأداء، فقد جاءت مؤشراته لقياس الكفاءة وتكليف المستخدم لكل جلسة بحث في قواعد البيانات، إنتاجية الموظفين في معالجة الوسائل الإعلامية المطبوعة والإلكترونية، أما المجال الرابع والأخير المحدد في المعيار فقد هدفت مؤشراته لتقييم النفقات على مصادر المعلومات ومدى القدرة في الحصول على التمويل الكافي للتطوير، بالإضافة إلى تقييم حجم ساعات حضور الموظفين لدورات التدريب الرسمية.

وبناء على محتوى معيار 11620 من مؤشرات مقدمة التي تعد أساس هامة لتحسين جودة الأداء والخدمات بالمكتبات الجامعية، تحدى الإشارة إلى أن الإعتماد على هذا المعيار يتطلب إمكانيات مالية وتقنية ملائمة، وموارد بشرية ذات مستوى عالي من المهارات الأدائية وذلك لتحقيق الجودة في كل الفعاليات المكتبية بما فيها تقديم خدمات بأفضل صورة ممكنة، لتلبية متطلبات المستفيدين المختلفة وتحقيق رضاهم.

3.7.3.3.4 معيار الأداء الفعلي للخدمة (Servperf) ومؤشراته:

تعد عملية قياس جودة الخدمات المكتبية حالة معنوية، لأن العنصر المادي غير متوفراً بها، مما يشجع على إعتماد مؤشرات هذا المعيار في الجانب الخدمي بالمكتبات، ومنه فقد توجهت العديد منها عبر العالم إلى إعتماد طرق مناسبة لقياس جودة الخدمات، ومن أهم تلك الطرق هي عملية قياس مستوى توقعات وتصورات المستفيدين من تلك الخدمات، والسعى لمعرفة مدى التفاوت بين ما يتوقعه المستفيد من درجة ونوعية الخدمة التي يتلقاها وبين ما يحصل عليه فعلاً في الواقع. (سعيد، 2007، ص. 282).

و قبل التطرق لمفهوم معيار الأداء الفعلي للخدمة لابد أن نشير إلى أن هذا المعيار كان نتيجة وفرعاً لمعايير صدر قبله وهو معيار جودة الخدمة الذي يرمز له بـ (servqual) كما يطلق عليه أيضاً بمقاييس الإدراكات والتوقعات، الذي ينسب إلى باراسورامان وزملائه سنة 1985، إذ يعتبر تصميم هذا المعيار إنطلاقاً حقيقة لمقاييس الكمية لجودة الخدمة، ولمقارنة الإدراكات والتوقعات، كما لقى هذا الأخير قبولاً واسعاً في أوساط المهتمين بميدان المكتبات ومراكز المعلومات وجودة أدائها وذلك بمجرد تجربته والتحقق من مصادقته من قبل بعض الباحثين في مجال جودة الخدمة، وبعدها أصبح من الممكن تطبيقه بشكل عملي و رسمي. (صلاح الدين، 2016، ص. 24)، غير أن معيار الإدراكات والتوقعات واجه عدة إنتقادات من طرف مجموعة من الباحثين في سياق جودة الخدمة، وأكدوا على عدم وجود إتفاق على تعريف دقيق لتوقع العميل، وأن هذا النموذج ملائم لقياس الجودة في ظل التأكيد التام من طرف المستفيد حول سمات الخدمة، وهو الأمر الذي لا يكون متاحاً على الأغلب في حالة عدم استقرار بيئة الأعمال المتقلبة. (الأشول، الجرادي وشاوش، 2018، ص. 10)، وقد أدت الإنتقادات السابقة الذكر إلى تطوير نموذج معياري آخر في نفس السياق من طرف الباحثين

جودة الأداء في المكتبات الجامعية

ستيفن تايلور وكورنيل جوزيف سنة 1992، وذلك بعد إجراء أبحاث وختبار عدة قطاعات خدمية، حيث ترتب عن ذلك التوصل إلى أفضلية نموذجهما الجديد المسمى بـ“معيار الأداء الفعلي للخدمة على معيار الإدراكات والتوقعات”， وتحذر الإشارة إلى أن المعيار الجديد الذي يرمز له بـ“Servperf” يعتمد على الأداء الفعلي وتحسين التفاوت في فهم وتصور المستفيدين لجودة الخدمة وفقاً لتحقيق المعايير التالية: **جودة الخدمة = الأداء**. (بن زيدي وبلوافي، 2021، ص. 433).

وفضلاً عن ذلك فإن معيار الأداء الفعلي للخدمة يرفض فكرة الفجوة بين إدراكات المستفيدين وتوقعاتهم التي ركز عليها معيار الإدراكات والتوقعات، وبعد هذا المقياس من الناحية العملية أداة فعالة تساعد على إظهار القصور في مستوى جودة الخدمة من وجهة نظر المستفيدين منها ويكون من نفس مؤشرات مقياس الإدراكات والتوقعات، إلا أنه يتميز عنه بالبساطة من حيث القياس والتحليل، حيث يتطلب أن يقوم المستفيد بتقييم مقدمي الخدمة ويعتبر مقياس مباشر لآراء المستفيدين إتجاه الخدمة، وهذا يعني أن موقفهم من الخدمة يتکيف طبقاً لمستوى الرضا الذي يكون قد تحقق خلال تعاملهم مع المكتبة، وعموماً فإن هذا المعيار تم استخدامه في العديد من القطاعات الخدمية ويمكن تطبيق مؤشراته على المكتبات بسهولة تامة، حيث أنه يعتمد على جودة الخدمة المتوقعة وجودة الخدمة الفعلية وما يتبع من مطابقة بينهما. (رشام وبولنمر، 2014، ص. 2300-2301).

وبناءً على ما سبق فإن معيار الأداء الفعلي للخدمة يتضمن خمس أبعاد رئيسية تشمل مؤشرات فرعية يمكن التطرق إليها على النحو الآتي:

- **الجوانب الملموسة**: يشير بعد الجوانب الملموسة إلى جودة ومظهر المحيط المادي كالمراقب والمعدات، وكذلك الموظفين، كما أنه يتعلق بإنشاء إنطباعات مباشرة التي ينبغي أن تكون إيجابية تجاه المستفيد، وهو الأمر الذي من شأنه جذبه للمكتبة. (Reddy, 2017, p.148)، ويحتوي هذا البعد على أربع متغيرات لقياس توفر الشكل الحديث في تجهيزات المكتبة، والرؤية الجذابة للتسهيلات المادية، أناقة مظهر الموظفين وجاذبية وتأثير المواد المرتبطة بخدماتها. (سعيد، 2007، ص. 279).

- **الإعتمادية**: يتضمن هذا البعد مدى قدرة ومهارة أخصائيو المعلومات بالمكتبة في كسب ثقة المستفيد وراحته في التعامل معهم، لأن نقص الثقة في المعاملة سيؤدي إلى عزوف المستفيدين عن التردد على المكتبة. (Reddy, 2017, p.147).

ويشمل بعد الإعتمادية أربعة مؤشرات لقياس إضطلاع المكتبة بمسؤوليتها من تقديم خدمات في الوقت الذي وعدت به مستفيديها، مراعاتها حل مشاكلهم، التقييد بالطرق الصحيحة في تنفيذ الخدمة والاحتفاظ بمستندات دقيقة عن مضمون وخدمات المكتبة. (دربيخ، 2014، ص. 6).

- **الإستجابة**: يشير هذا البعد إلى سرعة الإستجابة ورغبة الموظف في مساعدة المستفيد من خلال تزويده بخدمة عالية الجودة بالإضافة إلى الإستعداد الدائم لإيصال الخدمات الفورية عن بعد واحترام المواعيد مع المستفيد. (Reddy, 2017, p.148).

جودة الأداء في المكتبات الجامعية

وتمثل مؤشرات بعد الإستجابة في أربعة عناصر تتضمن إعلام المكتبة لجمهورها عن وقت أداء الخدمة، بناء علاقة قوية وثقة متبادلة مع المستفيد، عدم الإنشغال عن الردود الفورية لطلبات المستفيد ومراعاة الدعم المستمر لزائر المكتبة. (دربيخ، 2014، ص. 6).

- الموثوقية (الأمان): يعتمد بعد الموثوقية على السلامة في أداء المكتبة وإيمانها للخدمة بالمستوى والجودة المطلوبة، وتعد الموثوقية إنطباع مباشر مع المستفيد لأنه يولي إهتماماً لمصدر الخدمة ومدى تلبيته لمتطلباته المحددة بالشكل الذي يريده. (Reddy, 2017, p.147).

يجتلوى بعد الموثوقية على أربعة مؤشرات أساسية تقيس حرص أخصائيو المعلومات بالمكتبة على غرس الثقة في نفوس المستفيدين بإظهار سلوكيات جيدة، شعور المستفيد بالأمان، إمتلاك الموظف قدرات معرفية تمكنه من الإجابة الدقيقة على التساؤلات، إضافة إلى اللباقة والمظهر المناسب. (بوعافية، 2006، ص. 113).

- التعاطف: يتعلّق هذا البعد بجوانب وأساليب إهتمام المكتبة بالمستفيدين بشكل فردي، لأن ذلك يعزّز شعورهم بقيمة إضافية وخصوصية مما ينبع عن المداومة على زيارة المكتبة للحصول على خدمات رفيعة المستوى. (Reddy, 2017, p.148).

وعموماً يندرج تحت هذا البعد خمسة مؤشرات تتركز حول صفة التقدير الشخصي للأفراد المستفيدين، تفهم متطلبات الزائرين بشكل مصبوط ودقيق، ملائمة أوقات عمل المكتبة لتمكين كل الزائرين من الإلتحاق بالمكتبة، وجود فضاءات لانتظار الزائرين، تقديم برامج علمية ثرية وإلقاء المحاضرات والندوات الفكرية. (سعيد، 2007، ص. 280).

من خلال عرض أبعاد ومؤشرات معيار الأداء الفعلي للخدمة (Servperf) نستنتج أنها متربطة وترتكز على الإنضباط في المعاملة وجودة سلوك الأفراد العاملين بالمكتبات، كما يعد هذا النموذج من أفضل الطرق لقياس درجة الخدمات نظراً لتجربته في عدة قطاعات خدمية ونجاحه في كشف التباين بين ما يتصوره المستفيد عن مستوى الخدمة المكتبية وما يتلقاه ويحصل عليه في الواقع، وهذا ما يؤكد فعالية المعيار في قياس الأداء من جهة واستقصاء المستفيد حول كفاءة المكتبة من جهة أخرى.

4.7.3.3.4 معايير الإتحاد الدولي لجمعيات المكتبات (IFLA) لقياس أداء المكتبات الجامعية:

يعد الإتحاد الدولي لجمعيات المكتبات إفلا هيئة غير حكومية مستقلة تهتم بدعم شؤون مؤسسات المعلومات والمكتبات، وقد تأسست هذه الهيئة عام 1927 بدولة اسكتلندا، وتعتبر من أوائل المنظمات الغير ربحية والتي تسعى بشكل خاص إلى تحقيق سبل التواصل والتعاون بين المكتبات وتبادل الخبرات والمعارف في مختلف مجالات علم المكتبات وبصورة خاصة في موضوع البليوغرافيا، وتسعى الإفلا منذ نشأتها إلى ربط وتنسيق العلاقات مع الجمعيات والمنظمات الدولية الأخرى في حقل المكتبات وعلم الأرشيف والتوثيق. (طالب زوفار، 2018، ص. 131)، وبحدر الإشارة إلى أن منظمة إفلا تستخدم سبعة لغات في تعاملاتها من بينها اللغة العربية، ومن أبرز أهداف هذه المنظمة العمل على إصدار ونشر مبادئ ومعايير هامة وشاملة حول إتاحة خدمات المعلومات لكل الأعضاء المهنيين

والمكتبات خاصة منها الجامعية، كما تهدف أيضاً إلى تثمين قيمة المكتبة والحفاظ على كيانها من خلال دعم ونشر مفاهيم وقيم صحيحة عنها، ومن جهة أخرى تمثيل شؤون الأعضاء وعرض إنشغالاتهم على المستوى الدولي. (محمود، 2022، ص 21-22).

وبناء على ذلك فقد بادرت منظمة الإفلاك وغيرها من الهيئات الدولية للتقييس إلى إصدار مجموعة من الأدلة والمنشورات بغرض تنمية وتشجيع التقنيين ومشاركة المعلومات دولياً في ميدان المكتبات والجمعيات المهنية، ولعل من أهم الأعمال الصادرة عن هذه المنظمة الدولية هي تلك المعايير المتعلقة بقياس أداء المكتبات الجامعية، والتي تم إختبارها بناء على تحديد ما يتضمنه تطبيقه على أساس دولي للمكتبات الجامعية. (بوعافية، 2006، ص. 105). واستناداً إلى ما سبق تناول فيما يلي معايير الإتحاد الدولي لجمعيات المكتبات (IFLA) ومؤشراتها الصادرة سنة 1983:

جدول رقم (05): يوضح معايير ومؤشرات (IFLA) لقياس أداء المكتبات الجامعية

المؤشرات	المعيار
<ul style="list-style-type: none"> - ينبغي على كل مكتبة جامعية تعين أهدافها وترجمتها بوضوح في بيان يراعي غايات المؤسسة التابعة لها. - يجب موافقة المجلس الأعلى للجامعة على أي تغيير في بيان الأهداف لأنه قرار رئيسي. - يتطلب وجود جهاز موظفين ملائم بالمكتبة، موارد تمويلية، وسائل مادية، مجموعات وخدمات. 	أهداف المكتبة
<p>الإدارة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - لابد من الاتفاق حول تنظيم المكتبة وضبط هيكلها الإداري. - يجب تعين مكان المكتبة وإظهاره في هيكل الجامعة، كما ينبغي تحديد مهام إدارة المكتبة والموظفين التنفيذيين. - تقرير سياسة مكتوبة مع الإجراءات الرئيسية للمكتبة وإتاحتها ومراجعتها بشكل دائم. <p>الموظفوون:</p>	الإدارة والتنظيم
<ul style="list-style-type: none"> - يجب تأمين عدد مناسب من الموظفين يتحدد من خلال حجم وسعة مجموعات المكتبة، عدد أقسام المكتبة، الخدمات المطلوبة وعدد ساعاتها وطبيعة الإجراءات. - يتعين على المسؤولين تصميم برامج للتطوير المهني للموظفين وترقيتهم. - يحدد أداء الموظفين في مجال عام بجودة مقتنيات المكتبة وخدماتها، كما يجب على المكتبة إجراء التقويم المستمر لأداء العمل والتوازن في تقدير خدمة الموظفين. 	

<p>الميزانية والتمويل:</p> <ul style="list-style-type: none"> - عند الحكم على درجة ملائمة المخصصات المالية للمكتبة يجب ربطها بالهدف المورى للجامعة، البرنامج الأكاديمى، عدد الطلاب، كما يجب تخصيص مصاريف كافية لتوفير مجموعات مناسبة لمتطلبات القراء. - ميزانية المكتبة ينبغي أن تكون منفصلة عن ميزانية الجامعة. 	
<ul style="list-style-type: none"> - يجب أن يكون هناك إرتباط ظاهر بين خدمات المكتبة المقدمة وأهداف الجامعة. - يجب إتاحة خدمات المكتبة بصورة تشجع ويسير الإستعمال الأمثل للمعلومات المتداولة ب مختلف الأشكال من طرف الموظفين بالمكتبة. - ينبغي إسهام المكتبة في تحسين مختلف طرق الإعارة بين المكتبات لتأمين إنجاء الموارد الداخلية المتعلقة بمتطلبات البحث وإتاحة المواد المكتبية. 	خدمات المكتبات ومراكز المعلومات
<ul style="list-style-type: none"> - يجب أن تكون مجموعات المكتبة بقدر كافى لنشر الحاجات الإرشادية الشاملة للجامعات ولتبسيط مقررات البحث. - توفير مصادر معلومات مناسبة كما ونوعا لدعم الطلاب في الدراسة وتحضير رسائلهم الجامعية. - ينبغي أن تكون عمليات الإعارة مناسبة وفعالة. 	المقتنيات (المجموعات)
<ul style="list-style-type: none"> - على المكتبة الحصول على الوسائل التقنية المتاحة والمناسبة لاستغلالها والإستفادة منها - إنشاء البيانات الرقمية واستحداث أساليب الاتصالات سعيا لبلغ أهدافها. 	التكنولوجيا

المصدر: (الصادق عثمان، والحسن إبراهيم، 2020، ص. 272-273)

جدول رقم (06): يوضح معايير ومؤشرات (IFLA) لقياس أداء المكتبات الجامعية

المؤشرات	المعيار
<ul style="list-style-type: none"> - ينبغي أن يكون مبنى المكتبة بجودة ومساحة كافية لاحتواء المجموعات وإعطاء مجال كافى عند الإستخدام من طرف الباحثين. - يجب مراعاة عدة عوامل كنوع الإضاءة والتهوية، الرطوبة. - يجب أن يتضمن المبنى فضاءات كافية لهىءة الموظفين ومركز المطالعة. 	البناء والمرافق

<p>- توفير تجهيزات حديثة وجذابة للتشجيع على استخدامها بفعالية من طرف المستفيدين.</p>	
<p>- ينبغي أن تلتزم المكتبة بوضع سياسة وبرامج خاصة بصيانة المجموعات المكتبية والمحافظة عليها.</p>	الحفظ والصيانة

المصدر: (بيفري، 1993، ص 66-67).

إسنادا إلى ما جاء في المعايير الصادرة عن الإتحاد الدولي لجمعيات المكتبات إفلا ومؤشراتها المذكورة في الجدولين السابقين نستنتج بأنها تمثل مبادئ توجيهية للمكتبات الجامعية ذات بعد عالمي، ترمي أساسا إلى تحسين خدمتها والنهوض بالأداء الإداري، وقد أكد المعيار الأول من خلال ثلاثة مؤشرات تنص على تحديد الأهداف التي يجب أن تكون نابعة من أهداف الجامعة، كما ينبغي الإعلان عنها، ومن زاوية أخرى أشار معيار أهداف المكتبة إلى أهمية نسبة الموظفين والتجهيزات المادية، أما بالنسبة للمعيار الثاني فقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مجالات وهي الإدارية: من حيث التركيز على الهيكل التنظيمي للمكتبة وبيان موقعها ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة وغيرها من الإجراءات التنظيمية، أما مجال الموظفين والميزانية فقد تم فيه إدراج مختلف المؤشرات التي تختتم بقياس إجراءات التقويم المستمر للموظفين ومهماتهم داخل وحدات المكتبة مما يعزز الدافعية للعمل لديهم، وكذلك قياس نسبة كفاية الميزانية وتلبية حاجيات القراء، وفيما يخص المعيار الثالث فقد ركزت مؤشراته على خدمات الإعارة وطرق تقديم الخدمات المكتبية الأخرى، ومدى إرتباطها بأهداف الجامعة، وبالنسبة لمعايير المقتنيات فقد ركزت مؤشراته على كمية ونوعية المصادر المعلوماتية ومدى فاعليتها في البحث العلمي وإرضاء توقعات المستفيدين المتغيرة، أما بالنسبة لمؤشرات المعيار الخامس المتعلقة بالتقنيات فقد شملت قياس إستفادة المكتبة من الوسائل التقنية والإبتكارات الرقمية ونظم الاتصالات، لأن هذه الأخيرة أصبحت تمثل جانبا رئيسيا من أنشطة وخدمات المكتبة، كما أن مؤشرات معيار البناء والمرافق تضمنت مراعاة عدة عوامل من حيث فضاءات المكتبة وتجهيزاتها، وفي الأخير يأتي معيار الحفظ والصيانة الذي يهتم بضرورة تطوير سياسة وبرامج للحفظ على سلامة المواد المكتبية.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل التعريف لمختلف المفاهيم والركائز الأساسية لجودة الأداء بالمكتبات الجامعية، حيث ينبغي أن تتبع هذه الأخيرة مجموعة قواعد إدارية هامة وترسيخها في بيئتها للتكيف مع متطلبات تحقيق جودة الأداء، كما تم التوصل إلى النقاط التالية:

جودة الأداء في المكتبات الجامعية

- إرتبطت الجودة خلال مراحلها الأولى بالإدارة العلمية ببني أفكارها وأسسها لاسيما مع إعتماد نظم فحص الجودة، وذلك خلال مرحلة التفتيش التي بُرِزَ فيها رواد الإدارة العلمية وطبقوا مبدأ إسناد العمل الرقابي على الجودة إلى مفتشين مختصين في ذلك، ومنه فإن الجودة والإدارة العلمية وجهان لعملة واحدة.
- جودة الأداء بالمكتبات الجامعية تعد عاملًا أساسياً تسعى إليه جميع المكتبات لمواكبة التقنيات الحديثة والمتسرعة في البيئة الرقمية، كما أن من مبادئ تحقيق جودة الأداء في المكتبات الجامعية الالتزام بالمنهج العلمي في صنع القرارات.
- تعمل المنظمات العربية والدولية للتقييم والممثلة لمصالح المكتبات ومؤسسات المعلومات على إصدار معايير ومؤشرات فعالة في مجال قياس أداء المكتبات الجامعية وبالتالي تحسين جودتها.
- يعد قياس جودة الأداء عملية تقييمية مخططة غايتها فهم نجاح أو فشل المكتبة من حيث الأداء والخدمات، وهذا الإجراء يعني أكثر من الحصول على شهادة إعتماد، وإنما هي طريقة لتقييم الإستراتيجيات التي تستخدمها المكتبة لكتشاف أفضل الممارسات التي يمكن للمكتبة إعتمادها وتنفيذها لتعزيز أدائها العام.

وامتداداً لما ذكر في السطور السابقة فإن جودة الأداء حسب مراجعة الأديبيات ذات الصلة بالموضوع هو مطلب هام ينبغي السعي لتحقيقه على المستوى الفردي ومستوى الفريق والقسم، ومنه على مستوى المكتبة ككل وذلك لتعديل مسارها، الحفاظ على قدرتها التنافسية، وأيضاً تأمين صورة إيجابية عن المكتبة.



الفصل الخامس:

أثر الإدارة العلمية على جودة الأداء في المكتبات
الجامعة بالشرق الجزائري

قهيد

1.5 مجالات الدراسة الميدانية

2.5 مجتمع الدراسة والعينة

3.5 أدوات جمع البيانات

4.5 عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

5.5 النتائج العامة للدراسة

6.5 نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

7.5 إقتراحات الدراسة

خلاصة الفصل .

تمهيد:

تسعى المكتبات الجامعية كأي مؤسسة إلى تحسين أدائها باستمرار والوصول به إلى التميز، ولعل ذلك يرتكز على العديد من الآليات والإجراءات التي تساهم بشكل أو بآخر في تحسين جودة الخدمات والأداء العام، ويعود تطبيق الإدارة العلمية أحد الآليات التي لها علاقة كبيرة بتأهيل هذه المؤسسات الوثائقية وتسخير عناصر أدائها للوصول إلى خدمات ومحركات متميزة، فالإدارة العلمية تعنى بالتحكم في جميع الوظائف الرئيسية للمكتبة، كما قد تشمل ضبط العديد من المهام التنفيذية الضرورية بما في ذلك تنظيم مصادر المعلومات، تسخير قواعد البيانات، ورقمنة العمليات البليوغرافية، بالإضافة إلى تقييم كفاءة الموظفين ومتابعة متطلبات المستفيدين، تشكل كل هذه الجزئيات جانباً حاسماً في تحسين أداء المكتبة وتوجيه خدماتها بطريقة علمية، وجاء هذا الفصل لرصد وتحليل واقع تطبيق الإدارة العلمية في المكتبات الجامعية للشرق الجزائري ومدى مساحتها في تنمية جودة الأداء بهذه المؤسسات الأكاديمية المركزية، وقد تم إتباع منهج وصفي منظور تحليلي لبيانات الدراسة الميدانية، والإلام بجميع جوانبها، وهو ما سيتم التطرق إليه عبر الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية.

1.5 مجالات الدراسة الميدانية:

لكل دراسة ميدانية مجالات تحدد إطارها العام وتضمن التحكم الجيد فيها وللتعرف على واقع موضوع دراستنا يتطلب ذلك تحديد مجال البحث في ثلاث إتجاهات أساسية وهي على النحو التالي:

1.1.5 المجال الجغرافي: يتمثل المجال الجغرافي الذي تحددت فيه إجراءات الدراسة الحالية في المكتبات الجامعية المركزية لجامعات الشرق الجزائري، والتي بلغ عددها 22 مكتبة حسب تصنيف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وقد تم اختيار المكتبات المركزية واستبعاد مكتبات الكليات بسبب عددها الكبير من جهة وتوزعها على عدة مناطق في كل ولاية مما يجعل التطرق إليها جيماً في الدراسة أمراً صعباً ويتطلب وقتاً طويلاً، ولذلك تم الإكتفاء بالمكتبات المركزية، وفيما يلي عرض قائمة الجامعات المعنية بدراستنا الميدانية:

الجدول رقم (07): المكتبات المركزية لجامعات الشرق الجزائري

الرقم	المكتبة	الولاية
1	المكتبة المركزية لجامعة باجي مختار	عنابة
2	المكتبة المركزية لجامعة الإخوة متوري قسنطينة 1	قسنطينة
3	المكتبة المركزية لجامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2	قسنطينة

4	المكتبة المركزية لجامعة صالح بونيدر قسنطينة 3	قسنطينة
5	المكتبة المركزية لجامعة الأمير عبد القادر	قسنطينة
6	المكتبة المركزية لجامعة 08 ماي 1945	قاملة
7	المكتبة المركزية لجامعة 20 أوت 1955	سكيكدة
8	المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدى	أم البوachi
9	المكتبة المركزية لجامعة محمد بوضياف	المسيلة
10	المكتبة المركزية لجامعة محمد خضر	بسكرة
11	المكتبة المركزية لجامعة محمد الصديق بن حبى	جيجل
12	المكتبة المركزية لجامعة الحاج لخضر باتنة 1	باتنة
13	المكتبة المركزية لجامعة مصطفى بن بولعيد باتنة 2	باتنة
14	المكتبة المركزية لجامعة فرحات عباس سطيف 1	سطيف
15	المكتبة المركزية لجامعة محمد لمين دباغين سطيف 2	سطيف
16	المكتبة المركزية لجامعة قاصدي مرابح	ورقلة
17	المكتبة المركزية لجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي	تبسة
18	المكتبة المركزية لجامعة محمد البشير الإبراهيمي	برج بوعريريج
19	المكتبة المركزية لجامعة الشهيد حمة لحضر	الواد
20	المكتبة المركزية لجامعة عباس لغور	خنشلة
21	المكتبة المركزية لجامعة محمد الشريف مساعدية	سوق أهراس
22	المكتبة المركزية لجامعة الشاذلي بن جدي	الطارف

2.1.5 المجال الزمني: يعبر عن الوقت الذي يقضيه الباحث في الدراسة الميدانية منذ القيام بالدراسة الإستطلاعية وتصميم أداة البحث وصولا إلى جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج، وبذلك فإن إجراءات الدراسة الميدانية إمتدت من بداية شهر سبتمبر 2024 إلى غاية شهر ماي 2025.

3.1.5 المجال البشري: يمكن تحديد الإطار العام للمجال البشري للدراسة في القوى العاملة في المكتبات الجامعية التابعة للشرق الجزائري بمختلف مؤهلاتهم وخصائصهم العلمية ومراتبهم الوظيفية.

2.5 مجتمع الدراسة والعينة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الأفراد التي تشتهر في خصائص محددة تتعلق بموضوع الدراسة، ونظراً لطبيعة دراستنا التي تركز على الجانب الإداري ومارسات التسيير فإن المجتمع الأصلي الذي ستطبق عليه أدوات بحثنا يشمل الموظفين المتخصصين في علم المكتبات والمعلومات من المسؤولين والمشرفين باعتبارهم المكلفين بشكل مباشر بالمهام والوظائف الإدارية في المكتبات المعنية بالدراسة.

أما بالنسبة لعينة الدراسة كونها تعبر عن مجموعة عناصر أو مفردات يتم اختيارها من مجتمع الدراسة الأصلي على أساس أنها تمثل المجتمع ككل، فقد تم إعتماد عينة قصدية وذلك بتحديد 4 موظفين مسؤولين ومتخصصين في علم المكتبات من كل مكتبة، وللإشارة فإن العينة مكونة من فئة رؤساء مصالح المكتبات الجامعية للشرق الجزائري، والتي بلغ عدد أفرادها 88 رئيس مصلحة موزعين على المكتبات المعنية بالدراسة تم استجوابهم عن طريق الإستبيان، بالإضافة إلى فئة مدراء هذه المكتبات الذين تم تطبيق أداة المقابلة معهم حيث بلغ عددهم 22 فرداً.

3.5 أدوات جمع البيانات:

إن نجاح أي بحث يتوقف على مدى حسن اختيار الأدوات المناسبة للحصول على المعلومات المطلوبة حول الظاهرة المراد دراستها وتحتاج هذه الوسائل باختلاف موضوع البحث و مجالاته، ولقد اعتمدنا في دراستنا على:

1.3.5 إستماراة الإستبيان: يتطلب موضوع دراستنا الحصول على مجموعة من المعلومات الازمة مصدرها المورد البشري المشرف على كل إدارة من إدارات المكتبات محل الدراسة، وللتتمكن من ذلك لابد من استخدام أداة الإستبيان لجمع المعلومات المطلوبة باعتبارها من أحسن أدوات البحث في العلوم الإنسانية، ومن ميزات هذه الأداة كونها تفيد في التوصل إلى حقائق جديدة وواقعية حول موضوع البحث، وقد تم إنجاز الإستبيان بناء على إشكالية الدراسة وفرضياتها معتمدين على نتائج بعض الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بالموضوع، وكذلك من خلال تضمين 20 مؤشراً مقترناً من معايير دولية خاصة بجودة أداء المكتبات الجامعية تطرقنا إليها في الجانب النظري للدراسة، حيث يمكن الإستفادة من هذه المؤشرات في الحكم على مستوى جودة أداء المكتبات الجامعية محل الدراسة، وقد تضمن الإستبيان 66 سؤالاً حيث تم تقسيمه إلى ثلاث محاور أساسية بالإضافة إلى فقرة البيانات الشخصية، وفيما يلي هيكلة محاور الإستبيان:

* **المحور الأول:** توجهات ووظائف الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية للشرق الجزائري، تضمن الأسئلة من 1-23.

* **المحور الثاني:** جودة الأداء بالمكتبات الجامعية للشرق الجزائري وقياسها من خلال مؤشرات المعايير الدولية للأداء، تشمل الأسئلة من

* المhor الثالث: أثر توجهات ووظائف الإدارة العلمية في تحسين جودة أداء المكتبات الجامعية للشرق الجزائري، تضمن الأسئلة من 66-51

1.1.3.5 الدراسة الإستطلاعية: هي خطوة هامة في البحث العلمي الميداني للكشف عن واقع وخصائص الظاهرة المدروسة، وفي إطار إستطلاع ميدان الدراسة قمنا بالانتقال إلى بعض المكتبات الجامعية المعنية لمعرفة وتحديد مجتمع الدراسة وبعرض التشخيص الأولي وتقديم صورة عامة عن جوانب الموضوع، حيث نتج عن ذلك الخطوات التالية:

- إعداد أداء البحث المتمثلة في الإستبيان من خلال ضبط المحاور والأسئلة الخاصة بكل محور.

- قياس صدق الإستبيان من خلال عرضه في البداية على الأستاذة المشرفة حيث تم إجراء التعديلات الازمة، ومن ثم تحكيمه من طرف مجموعة من الأساتذة المتخصصين في مجال علم المكتبات والمعلومات مما يضمن تنوع الآراء والموضوعية في التقييم وتقديم ملاحظاتهم حول درجة تمثيل الأسئلة للمحاور، ومدى توافقها مع فرضيات الدراسة، وبعد التحكيم تمت الإستجابة لآراء الأساتذة وإجراء التصحيح والتعديل تبعاً للمقترحات المقدمة من طفهم، وبذلك إستقر الإستبيان في صورته النهائية على 66 سؤالاً.

2.1.3.5 إعداد إستمارات الإستبيان: بعد الإنتهاء من إنجاز إستماراة الإستبيان وتحكيمها، تم توزيعها بالشكل المطبع والإلكتروني سواء من خلال البريد الإلكتروني أو إستمارات **Google Forms** وبعد تجميعها قمنا بإدخال إجابات جميع الإستبيانات المطبوعة إلى برنامج **Google Forms** لتسهيل تفريغها والحصول على التكرارات والنسب المئوية، وفيما يلي ملخص إستمارات الإستبيان الموزعة والمعالجة:

- عدد الإستمارات الموزعة: 88 إستماراة، أي إجمالي عدد النسخ الموزعة على العينة.
- عدد الإستمارات المسترجعة: 82 إستماراة.
- عدد الإستمارات الضائعة: 06 إستمارات، ويعود السبب في عدم إسترجاعها لخروج بعض الموظفين في عطل مرضية.
- عدد الإستمارات المستبعدة: 04 إستمارات، وهي التي تضمنت إجابات غير مكتملة وبالتالي تم إستبعادها لعدم صلاحتها للدراسة حيث لا تحتوي على أغلب الإجابات
- عدد الإستمارات المعتمدة: 78 إستماراة قابلة للفحص والتحليل الإحصائي.

3.1.3.5 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- تم الاعتماد على إستمارات **Google Forms** لجمع البيانات والحصول على النتائج الإحصائية، كما تم الإستعانة ببرنامج الحاسوب لإنجاز بعض الأشكال البيانية المعايرة عن النتائج والنسب المئوية .

- استخدام الإحصاء الوصفي من خلال عرض البيانات في جداول تكرارات الإجابات المتعلقة بكل سؤال وحساب النسب المئوية الدالة.

2.3.5 المقابلة: تعتبر المقابلة من الأدوات الملائمة في جمع البيانات والحقائق المرتبطة بالدراسة، وأكثرها فاعلية في معرفة المعطيات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق وسائل أخرى، لذلك يستخدمتها الباحثة كأداة ثانوية بهدف إثراء الدراسة والتعرف على دور الإدراة العلمية في المكتبة الجامعية والرفع من جودة أدائها، من خلال المقابلة المقننة مع قمنا بها مع بعض مدراء المكتبات المركزية التي تم التنقل إليها لمعرفة آرائهم واتجاهاتهم حول الإدراة العلمية ومدى تطبيق الوظائف الإدارية وكذا المعايير المعتمدة في تحسين الأداء الكلي للمكتبة، أما بقية المدراء فقد تعذر علينا مقابلتهم نظراً لكثره إنشغالاتهم وضيق الوقت لديهم، حيث تم استخدام البيانات المسترجعة من المقابلات التي أجريناها للإستعانته بها في الجزء التحليلي وكذلك لتدعم نتائج الإستبيان، وفي هذا الإطار قمنا بطرح أسئلة مباشرة بحيث كانت الإجابات مختصرة وعدد المقابلات التي قمنا بها مع بعض مدراء المكتبات الجامعية للشرق الجزائري هو 10 كما هو موضح فيما يلي:

- مقابلة مع مدير المكتبة المركزية بجامعة باجي مختار عنابة.
- مقابلة مع مدير المكتبة المركزية بجامعة محمد الشريفي مساعدية سوق أهراس.
- مقابلة مع مدير المكتبة المركزية بجامعة الإخوة منتوري قسنطينة 01.
- مقابلة مع مدير المكتبة المركزية بجامعة الأمير عبد القادر قسنطينة.
- مقابلة مع مدير المكتبة المركزية بجامعة صالح بونيدر قسنطينة 03.
- مقابلة مع مدير المكتبة المركزية بجامعة محمد بوضياف المسيلة.
- مقابلة مع مدير المكتبة المركزية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف.
- مقابلة مع مدير المكتبة المركزية بجامعة محمد خضر بسكرة.
- مقابلة مع مدير المكتبة المركزية بجامعة العربي التبسي تبسة.
- مقابلة مع مدير المكتبة المركزية بجامعة فرحات عباس سطيف 01.

3.3.5 الملاحظة: تعد الملاحظة من وسائل البحث العلمي التي تعتمد على توجيه حواس الباحث نحو الظاهرة التي يدرسها سواء تجاه العناصر المادية أو البشرية محل الدراسة للكشف عن صفاتها أو سلوكها وهي تقييد في تدعيم نتائج البحث وقيمة العلمية، وتبعاً لإجراءات جمع البيانات إعتمدت الباحثة على أدلة الملاحظة التي أفادت كثيراً في عدة جوانب منها معرفة طريقة تعامل رؤساء المصالح في

المكتبات المدروسة فيما بينهم ومع المدراء، كما استخدمت أيضاً عند إجراء المقابلات مع المبحوثين لمعرفة مواقفهم من الأسئلة المطروحة وطريقة إجابتهم، ملاحظة سلوك أفراد مجتمع الدراسة ونمط أدائهم لوظائفهم، تسجيل بيانات إضافية لم يتم الإشارة إليها في الإستبيان والمقابلة.

4.5. عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية:

1.4.5 تحليل المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة

ننطرك في هذه الخطوة إلى عرض البيانات الشخصية للأفراد المبحوثين وذلك لتقديم صورة واضحة عنهم، حيث توضح الجداول التالية توزيع التكرارات والنسب لخصائص المبحوثين وهم رؤساء مصالح المكتبات الجامعية المركزية المعنية بالدراسة من حيث: الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة الوظيفية.

جدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة	النكرار	الجنس
%39.7	31	ذكر
%60.3	47	أنثى
%100	78	المجموع

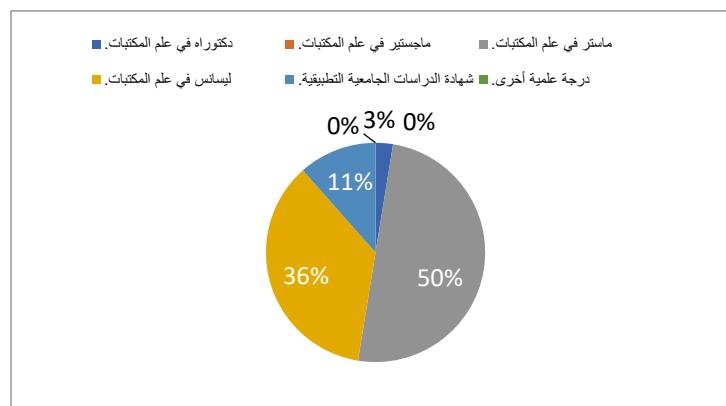


شكل رقم (01): أفراد العينة حسب متغير الجنس

يشير الجدول رقم (08) والشكل رقم (01) أعلاه إلى أن الأغلبية من أفراد العينة هم من فئة الإناث بنسبة 60.3%， بينما بلغت نسبة الذكور 39.7% من المبحوثين، ومن خلال هذه النتيجة التي توضح تفوق نسبة الإناث على الذكور في إدارة المكتبات الجامعية المركبة للشرق الجزائري، ولعل هذا التفاوت يرجع إلى مدى إقبال فئة الإناث على دراسة تخصص علم المكتبات والمعلومات مقارنة بالذكور الذين يتوجه أغلبهم إلى تخصصات ووظائف أخرى، كما أن بيئة المكتبة تتناسب أكثر مع إهتمامات ومهارات الإناث في التعامل مع الرواد وحسن الإصغاء لهم، والقيام بالمهام المكتبية الروتينية في مصلحة المعالجة والبحث البليوغرافي، مما يجعل هذه المهنة خياراً مفضلاً لهذه الفئة على عكس فئة الذكور.

جدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	النوع	النسبة
دكتوراه في علم المكتبات.	02	%2.6
ماجستير في علم المكتبات.	00	%00
ماستر في علم المكتبات.	39	%50
ليسانس كلاسيكي في علم المكتبات.	28	%35.9
شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية.	09	%11.5
درجة علمية أخرى.	00	00
المجموع	78	%100

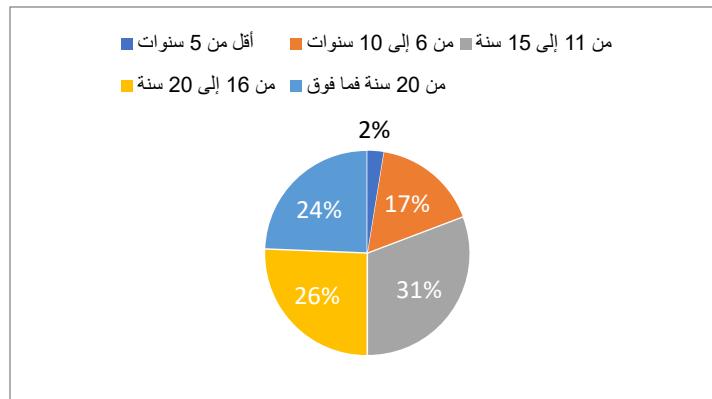


شكل رقم (02): أفراد العينة حسب متغير الدرجة العلمية

يوضح الجدول رقم (09) والشكل أعلاه بأن أعلى نسبة لمتغير الدرجة العلمية قدرت بـ 50%， التي تمثل نصف عدد المبحوثين من عينة الدراسة، وهم حاملي شهادة الماستر في علم المكتبات، وهذا راجع إلى تطبيق نظام ل.م.د منذ سنة 2004، وبالتالي فإن الموظفين في مجال المكتبات حالياً أغلبهم من المتخريجين عبر هذا النظام، حيث إستفادت هذه الفئة من تكوين أكاديمي متoller، وذلك من خلال التقنيات الحديثة في فترة تكوينهم والمتمثلة في نظم قواعد البيانات، البرمجيات المتخصصة، الإعلام الآلي التوثيقى، بالإضافة إلى مقاييس تطبيقات الرقمنة في أنظمة المعلومات، التسيير الإلكتروني ومعالجة مصادر المعلومات الحديثة، كل هذه المقاييس تدخل ضمن التعديلات الجوهرية في تخصص علم المكتبات والتي رافقت نظام التكوين الجامعي (ل.م.د) وهذا الجانب يجعل من حاملي شهادة الماستر مؤهلين للإشراف على مصالح المكتبات الجامعية، كما أن ذلك يعتبر مؤشراً هاماً يؤثر على جودة الأداء في العمل، ثم تأتي نسبة 35% من أفراد العينة في المرتبة الثانية، وهي تمثل حاملي شهادة الليسانس كلاسيكي في علم المكتبات وهو ما يشير إلى أن هذه الفئة تشكل جزءاً معتبراً من الإداريين المشرفين على مصالح المكتبات المعنية بالدراسة، بينما قدرت نسبة المبحوثين من رؤساء المصالح الحاصلين على شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية بـ 11.5% وتليها في المرتبة الرابعة فئة حاملي شهادة الدكتوراه بنسبة 2.6%， ويمكن تفسير ذلك بقلة فرص العمل بالنسبة لهذه الفئة في المجال الأكاديمي كأساتذة مساعدين، كما قد يكون لدى بعض حاملي شهادة الدكتوراه إهتمام خاص بإدارة المكتبات وتنظيم المعلومات وأيضاً لكون العمل في هذا المجال يساعد في تطوير مهاراتهم في التعامل مع المعلومات والمصادر الأكademie بشكل متواصل.

جدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة الوظيفية

الفترة	النسبة	التكرار
أقل من 5 سنوات	%2.6	02
من 6 إلى 10 سنوات	%16.7	13
من 11 إلى 15 سنة	%30.8	24
من 16 إلى 20 سنة	%25.6	20
من 20 سنة فما فوق	%24.4	19
المجموع	%100	78



شكل رقم (03): أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة الوظيفية

يعتبر عنصر الخبرة المهنية في الوظيفة جانب بالغ الأهمية في أداء المكتبات الجامعية، فالموظف الذي لديه خبرة طويلة وكفاءة في العمل سيكون حتماً بمثابة القدوة والمرجع لأي عامل تم توظيفه حديثاً، ومن خلال قراءة نتائج الجدول رقم (10) والشكل أعلاه نلاحظ تنوع وتفاوت الفئات من أفراد العينة الذين تم تقسيم سنوات الخبرة لديهم إلى خمس فترات، وقد تبين أن النسبة الأكبر تعود لرؤساء مصالح المكتبات الجامعية محل الدراسة الذين لهم خبرة مهنية من 11 إلى 15 سنة حيث تمثل 30.8%， بينما جاءت نسبة ذوي الخبرة المهنية من 16 إلى 20 سنة في المرتبة الثانية حيث بلغت 25.6%， في حين توضح بيانات الجدول بأن نسبة 24.4% من إجمالي أفراد العينة لديهم خبرة مهنية من 20 سنة فما فوق، وهو ما يدل على أن المكتبات الجامعية المركزية في الشرق الجزائري تمتلك موارد بشرية ذات خبرة وكفاءة وهو الأمر الذي يساهم في بفعالية في تحسين الأداء وتطوير المكتبة لأن هذه الفئة لديها معرفة وإلمام بتفاصيل الأنظمة المستخدمة في المكتبة وكذلك القدرة على التوجيه والإشراف على المرؤوسين مما يحافظ على إستمرارية جودة الخدمات ومن جهة أخرى التمكّن من التعامل مع المشكلات الطارئة بسرعة والمشاركة في إتخاذ القرارات المستقبلية وهذا دليل على اعتماد الإدارة العلمية لرفع كفاءة الأداء، كما سجلت نسبة 16.7% لأفراد العينة الذين يعملون في هذه المكتبات لفترة تراوحت من 6 إلى 10 سنوات، ثم في المركز الأخير الأفراد الذين توظفوا في السنوات الأخيرة لفترة أقل من 5 سنوات بنسبة 2.6% وهي نسبة ضئيلة جداً.

2.4.5 تحليل بيانات المخور الأول: توجهات ووظائف الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية للشرق الجزائري.

جدول رقم (11): مدى معرفة المبحوثين بمفهوم الإدارة العلمية

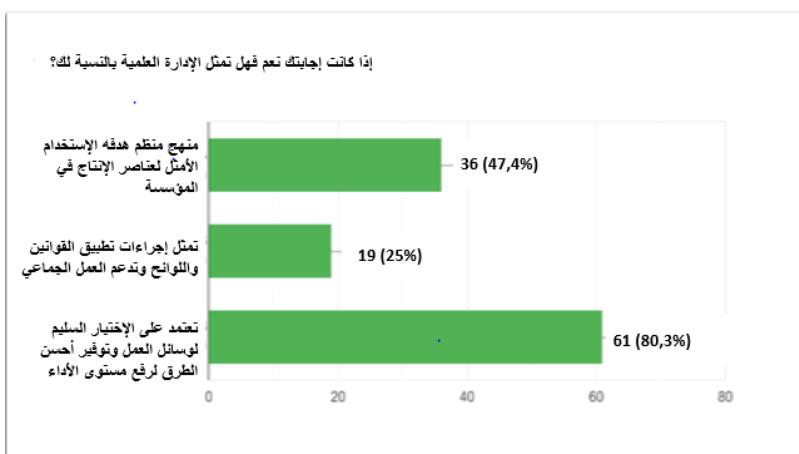
س.1. هل لديكم معرفة بمفهوم الإدارة العلمية؟		
النسبة	النكرار	الإحتمالات
%97.4	76	نعم
%2.6	02	لا

%100	78	المجموع
------	----	---------



شكل رقم (04): مدى معرفة المبحوثين بمفهوم الإدارة العلمية

من خلال بيانات الجدول رقم (11) والشكل رقم (04) أعلاه نلاحظ أن 76 فردا من العينة وهو ما يعادل نسبة 97.4% قد أجابوا بنعم وجود خلفية معرفية لديهم عن الإدارة العلمية، أما بالنسبة للبقية فقد أجابوا بلا وهي نسبة ضئيلة جدا لا تتجاوز 2.6%. ومنه نستنتج أن مفهوم الإدارة العلمية لدى الموظفين في إدارة المكتبات الجامعية للشرق الجزائري معروف واضح وذلك بالنظر إلى أهميتها وارتباطها بمستوى أدائهم، وكذلك الإعتماد على مبادئها في عملية التسيير، كما يمكن القول أنه ينبغي إستغلال وعي ودرية رؤساء مصالح المكتبات المعنية في التحسين المستمر لأداء المكتبة وخدماتها.



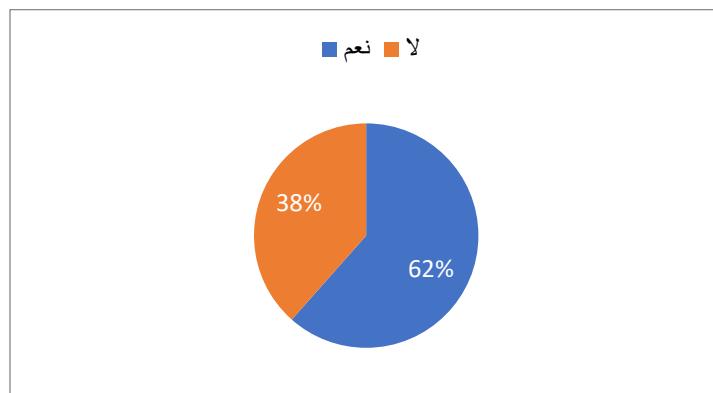
شكل رقم (05): وجهات نظر المبحوثين حول مفهوم الإدارة العلمية

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) بأن العدد 76 يمثل فئة المبحوثين الذين أجابوا بنعم حول معرفتهم بالإدارة العلمية، وعليه فإن الشكل رقم (05) أعلاه يمثل أعداد ونسب إجابات هذه الفئة حول الخيارات المقترحة لمفهوم الإدارة العلمية، حيث إتسمت هذه

الإجابات تتعدد وتنوع فاق الإختيار الواحد من البدائل المقترحة، وبذلك فقد كانت النسب مرتفعة وقدرت نسبة الموافقة حول مقترن "الإدارة العلمية" تعتمد على الإختيار السليم لوسائل العمل وتوفير أحسن الطرق لرفع مستوى الأداء" ب: 80.3%， وهي أعلى نسبة، وهذا يدل على أن العمل في المكتبة كأي منظمة يحتاج إلى التسيير العلمي بالإعتماد على مجموعة من الأسس من بينها التجهيزات الحديثة وأحسن السبل لتحقيق أعلى مستويات الأداء، وقد جاء في المرتبة الثانية المقترن الأول "الإدارة العلمية منهج منظم هدفه الإستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج في المؤسسة" بنسبة 47.4%， ويليها في الأخير نسبة الإجابات المتعلقة بالمقترن الثاني "ممثل إجراءات تطبيق القوانين واللوائح وتدعم العمل الجماعي" والتي قدرت ب: 25%， ويدل هذا التفاوت في وجهات النظر حول إدراك مدلول الإدارة العلمية على وعي رؤساء مصالح المكتبات الجامعية محل الدراسة بهذا الإتجاه، مما يجعلهم يساهمون في تطبيقها وتبنيها بشكل فعال.

جدول رقم (12): إعتماد خطة مكتوبة ورسمية للمكتبة

س 2. هل تتضمن المكتبة خطة مكتوبة ورسمية؟		
النسبة المئوية	النكرار	الإحتمالات
%61.5	48	نعم
%38.5	30	لا
%100	78	المجموع



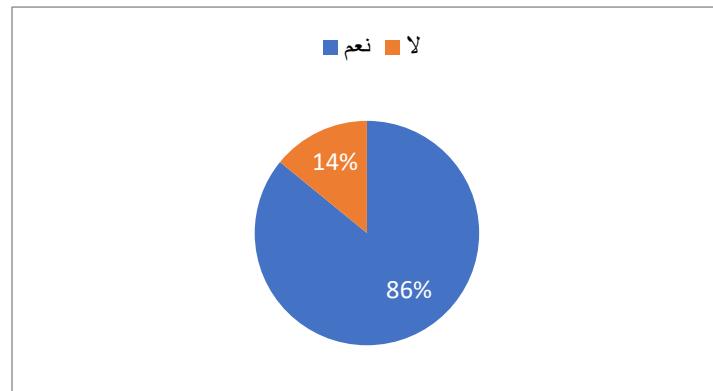
شكل رقم (06): إعتماد خطة مكتوبة ورسمية للمكتبة

تشير نتائج الجدول رقم (12) والشكل رقم (06) أعلاه أن أغلبية أفراد العينة أقرروا بوجود خطة رسمية تسير عليها المكتبة وتتبعها للوصول لأهدافها المنشودة ومنه تحقيق رسالتها بنسبة 61.5%， في حين أجاب بقية المبحوثين بعدم وجود خطة تسير وفقها المكتبة بنسبة 38.5%， وهي نتيجة تشير إلى غياب خطة رسمية واضحة المعالم ومعلنة لدى الموظفين في بعض المكتبات الجامعية محل الدراسة،

وبناءً على ذلك، فإن غياب الخطة في الإدارة هو أحد العوامل التي تسبب الإرباك في سير العمل، وغالباً ما تصدر المنظمات والجمعيات الدولية أدلة للخطط الاستراتيجية وتوصي بأن تكون معلنة لضمان الفعالية.

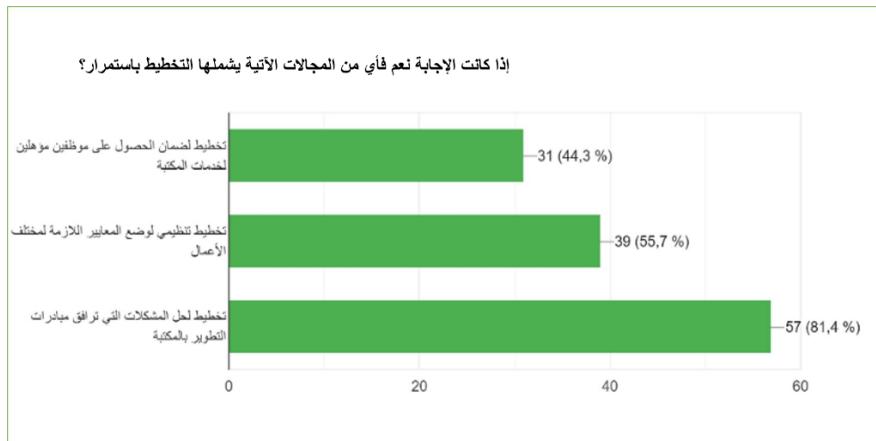
جدول رقم (13): تطبيق عملية التخطيط بشكل مستمر في المكتبة.

س3. هل عملية التخطيط بالمكتبة تتم بشكل مستمر؟		
النسبة	النكرار	الإحتمالات
% .86	67	نعم
% 14	11	لا
% 100	78	المجموع



شكل رقم (07): آراء أفراد عينة الدراسة حول تطبيق عملية التخطيط بشكل مستمر في المكتبة

كشفت النتائج كما هو واضح في الجدول رقم (13) والشكل أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة يقررون بأن عملية التخطيط تتم بشكل مستمر في المكتبات الجامعية محل الدراسة وذلك بنسبة عالية قدرت بـ 86%， وهو ما يدل على أن هذه المكتبات تولي أهمية كبيرة لعملية التخطيط ودوره، وبالتالي فهي تحرص على تطبيقه في فترات منتظمة ومستمرة، بينما أقرت نسبة 14% من أفراد العينة بأن التخطيط لا يتم بشكل مستمر من خلال إجابتهم بـ: لا، فعملية التخطيط بالنسبة لهذه الفئة قد تكون غير محددة بفترة زمنية معينة وتم في نشاطات دون الأخرى.



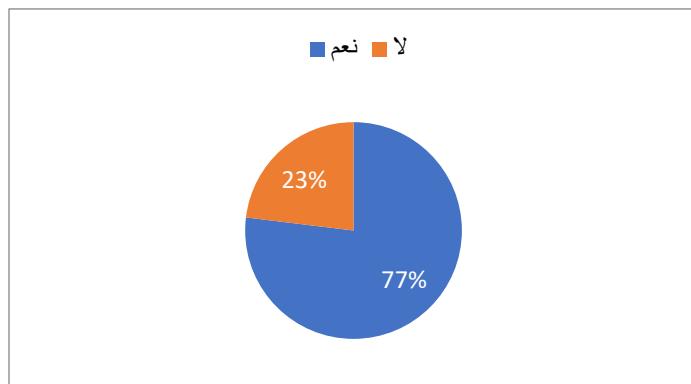
شكل رقم (08) المجالات التي يشملها التخطيط باستمرار

لقد أدرج هذا السؤال بالنسبة للمبحوثين من أفراد العينة الذين يقررون بأن عملية التخطيط تتم باستمرار في المكتبات محل الدراسة والمدف من طرحة هو معرفة أبرز المجالات التي يشملها التخطيط، ومن خلال البيانات الواردة حسب الشكل رقم (08) أعلاه فقد سجل المقترن الثالث "تحفيظ حل المشكلات التي ترافق مبادرات التطوير بالمكتبة" أكبر عدد من الإجابات بنسبة 81.4%， ويمكن تفسير هذه النسبة المرتفعة بدرأية رؤساء المصالح للمكتبات الجامعية المركزية بالشرق الجزائري بدور التخطيط الفعال في صياغة الحلول للمشكلات التي تواجه لإجراءات التطوير وتحقيق أهداف ورسالة المكتبة، وكذلك معرفتهم لما للتحفيظ من مزايا في ضبط جميع المهام وسيرها بأقل ما يمكن من العقبات وتحبها قبل وقوعها، في حين أن نسبة 55.7% من الإجابات أكدت على أن المجال الذي يشمله التخطيط بشكل مستمر هو "تحفيظ تنظيمي لوضع المعايير اللازمة ل مختلف الأعمال" ، وهذه النسبة من الإجابات توحى بأن المكتبات محل الدراسة تأخذ بعين الاعتبار الإجراءات التنظيمية في إعتماد المعايير التي ينبغي أن تطبقها لتقويم أدائها، لأن التخطيط العلمي يستند إلى تطبيق المعايير والمؤشرات في أداء المهام والخدمات، أما بالنسبة للخيار الأول " تحفيظ لضمان الحصول على موظفين مؤهلين لخدمات المكتبة" ، فقد بلغت نسبة الإجابات عليه 44.3%， مما يشير إلى أن تحقيق الأهداف الأكاديمية ودعم العملية التعليمية وكذا تحقيق رسالة المكتبة يعتمد بصورة كبيرة على وجود موظفين مؤهلين، وهو الأمر الذي يساهم في تعزيز كفاءة الأداء وتقديم خدمات متقدمة تسعى لمواكبة التحولات الرقمية وتسهيل الوصول إلى المعرفة.

جدول رقم (14): مشاركة الموظفين في عملية التخطيط

س4. هل تراعي المكتبة مشاركتكم في عملية التخطيط؟		
الإحتمالات	النسبة	النكرار
نعم	%.77	60
لا	%23	18

%100	78	المجموع
------	----	---------



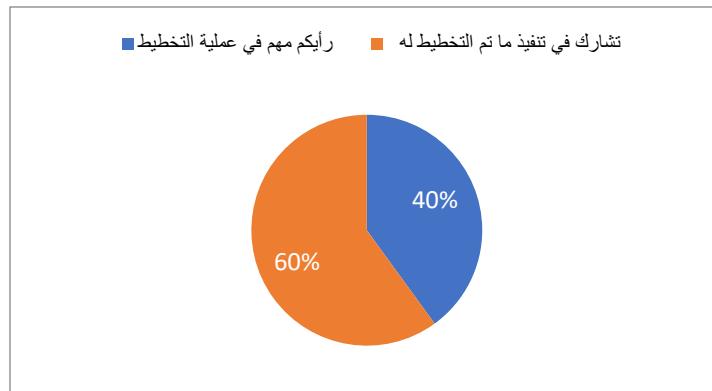
شكل رقم (09): مشاركة الموظفين في عملية التخطيط

على ضوء نتائج الجدول رقم (14) والشكل رقم (09) أعلاه نلاحظ أن غالبية أفراد العينة أقروا بإشراكهم في عملية التخطيط لتطوير أداء المكتبة من طرف الإدارة وقد قدرت نسبة إجاباتهم بـ 77%， وهو ما يدل على أن مدراء المكتبات الجامعية محل الدراسة يولون إهتماماً بالغاً للعمل الجماعي، وهو ما يعزز روح المسؤولية لديهم في بيئة المكتبة، حيث أن مشاركتهم تساهم في إتخاذ قرارات مشتركة وأكثر واقعية وفعالية، مما ينبع عن الرضا الوظيفي والإستعداد لقبول أي تغيير نحو الأفضل، ولا يقتصر الأمر على ذلك بل يتعداه إلى تأسيس بيئة تعاونية و التواصل إيجابي بين الإدارة وفريق العمل.

لكن في المقابل نجد أن هناك نسبة 23%， من أفراد عينة الدراسة لا يتم إشراكهم في التخطيط، ولعل هذا الأمر يعود لإتباع بعض المسؤولين في إدارات المكتبات الجامعية للشرق الجزائري بعض الطرق التقليدية التي تقصي الموظفين من المشاركة وتقديم أراءهم، مما يمنع مساقتهم التي قد يكون لها الأثر البالغ في التخطيط، لذلك نرى أنه ينبغي تنمية الوعي الإداري في المكتبات الجامعية بأهمية إشراك الموظفين بشكل تدريجي في إجراءات التخطيط لتمكينهم من تقديم أفكارهم وتعزيز ثقتهم خاصة ذوي الخبرة الطويلة في الميدان.

جدول رقم (15): دور الموظفين في عملية التخطيط

إذا كانت إجابتك نعم فما هو دورك في عملية التخطيط؟		
النسبة	النكرار	الإحتمالات
%40	24	تقدّم إقتراحات وأفكاراً فقط
%60	36	تشارك في تنفيذ ما تم الخطيط له
%100	60	المجموع



شكل رقم (10): دور الموظفين في عملية التخطيط

تشير بيانات الجدول رقم (15) والشكل رقم (10) أعلاه أن أغلب المبحوثين من أفراد العينة أي نسبة 60% أقرّوا بأنّ دورهم هام في التخطيط، من خلال مشاركتهم في تنفيذ ما يتم التخطيط له، وبالتالي نستنتج أن المكتبات الجامعية للشرق الجزائري تضع في الإعتبار آراء واقتراحات رؤساء مصالح المكتبة، لأنّهم يشكلون العنصر الفاعل في تنفيذ المهام ومساهمتهم في التخطيط تسمح بمنحهم فرص للتعبير عن آراءهم وتساعد الإدارة في وضع خطط أكثر توازناً وواقعية كما أن العمل الجماعي هو من المبادئ الأساسية للإدارة العلمية.

بينما نجد أن نسبة 40% من الأفراد أكدوا بأن رأيهم مهم في عملية التخطيط، وبعد هذا الأمر منطقي وإيجابي، وفي هذا الصدد نرى أنه يتبع الإشارة إلى أن عقد إجتماعات التخطيط في المكتبة يجب أن يشتمل وجهات نظر رؤساء المصالح، لا أن يكون حضورهم معرفة محتوى الخطط والإلتزام بالتنفيذ فحسب.

جدول رقم (16): ملائمة الميكل التنظيمي مع متطلبات التغيير المستقبلية في وحدات المكتبة

س5. هل يتناسب الميكل التنظيمي الحالي مع متطلبات التغيير المستقبلية في وحدات المكتبة؟		
النسبة	النكرار	الإحتمالات
%60.3	47	نعم
%39.7	31	لا
%100	78	المجموع



شكل رقم (11): ملائمة الهيكل التنظيمي مع متطلبات التغيير المستقبلية في وحدات المكتبة

بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول رقم (16) والشكل أعلاه تبين أن نسبة 60.3% من أفراد عينة الدراسة أكدوا بأن الهيكل التنظيمي السائد حالياً مناسب لمتطلبات التغيير المستقبلية في وحدات المكتبة، وهو ما يعكس وجود درجة عالية من الرضا النسبي لدى معظم المبحوثين من أفراد العينة حول الهيكل التنظيمي المعتمد عليه، وهو ما يدل على كونه يتتوفر على بعض الخصائص والإمكانات التي تجعله ملائماً لاستيعاب أي تحديث في المستقبل، سواءً كان ذلك يتعلق بالجوانب الإدارية، التقنية أو تلك المرتبطة باحتياجات الجمهور المستفيد من خدمات المكتبة، ومن جهة أخرى نجد أن نسبة 39.7% فقط من أفراد العينة أقرّوا بأن الهيكل التنظيمي الحالي لا يتناسب مع متطلبات التغيير في المستقبل، وهو ما يشير إلى إمكانية وجود فروقات فردية في مستوى الوعي التنظيمي أو الخبرة الإدارية، كما قد يكون هناك صعوبات في التكيف مع المستجدات الطارئة في مجال العمل في المكتبات خاصةً بالنسبة لبعض المكتبات الجامعية المركزية الحديثة النشأة بالشرق الجزائري.

تفق هذه النتائج السابقة الذكر مع ما ورد في المقابلة التي أجريت مع بعض مسؤولي المكتبات محل الدراسة، حيث صرّح أغلبهم بأن الهيكل التنظيمي للمكتبات الجامعية المركزية قابلة للتكييف مع التغييرات المستقبلية إلى حد بعيد، فالميكل ينبعي أن يتناسب مع المستجدات التي تعيشها المكتبة كإدخال تقنيات جديدة أو تطوير الخدمات.

جدول رقم (17): نظام التسيير المتبّع في المكتبة (مركزي / لا مركزي)

س 6. هل تتبع إدارة المكتبة نظام تسيير؟		
النسبة	النكرار	الإحتمالات
%74.4	58	مركزي
%25.6	20	لا مركزي
%100	78	المجموع



شكل رقم (12): نظام التسيير المتبعة في المكتبة

بناء على ما جاء في نتائج الجدول رقم (17) والشكل أعلاه يمكننا أن نستنتج بوضوح أن نسبة 74.4% من الأفراد وهم يمثلون الأغلبية، قد أجابوا بأن النظام المتبوع في المكتبات الجامعية العاملين بها هو النظام المركزي، ومنه فإن أغلب هذه المكتبات تعتمد هذا النموذج في تسيير الإدارة والخدمات حيث يعكس ذلك توجها نحو تنظيم موحد في المكتبة وقرارات صادرة بشكل مركزي من طرف الإدارة العليا، غير أن تطبيق هذا النظام قد يجعل التعامل محدوداً بين الرؤساء والمسؤولين خاصة في مجال المصاعب وبعض تعقيدات العمل التي قد تحدث في وحدات المكتبة. ومن جهة أخرى فقد أجاب بقية أفراد عينة الدراسة بأن النظام السائد في المكتبات التابعين لها هو نظام لا مركزي وقد قدرت نسبة الإجابات على هذا الخيار بـ 25.6% فقط وهي نسبة ضئيلة لكنها قد تعكس وجود قدر من الإستقلالية في هذه المكتبات يمنع رؤساء المصالح فرضاً تمكنهم من المساهمة في المبادرات الفردية، وعلى الرغم من ذلك فإنه ينبغي الالتزام بالتنسيق بين وحدات المكتبة لأن غياب ذلك قد يؤدي إلى ظهور خلافات في السياسات والقيام بالمهام مما قد يؤثر على سير الأداء في المكتبة ككل، فطبيعة العمل في المكتبة الجامعية تتطلب تنسيقاً دقيقاً.

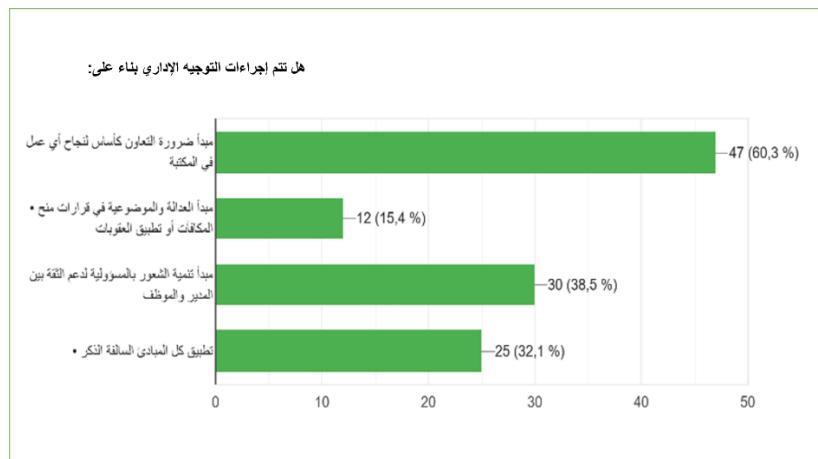
تأسيساً على ما سبق يمكن القول أن نظام التسيير الإداري الأنسب للمكتبات الجامعية المركزية قد يكون مزيجاً بين المركزية واللامركزية، حيث تصدر القرارات الإستراتيجية الكبرى على المستوى المركزي لتأمين التنسيق الممودجي والتوجيه العام في إدارة المكتبة، وبالتالي مع ذلك يتم منح صلاحيات تنفيذية على المستوى الأدنى في صالح المكتبة للتعامل مع النشاطات اليومية، وعموماً تحدى الإشارة إلى أن المكتبات الجامعية المركزية إذا كانت تسعى لتكون أكثر تواافقاً مع منهج الإدارة العلمية فينبغي إتباع نظام إداري مرن يكفل ملائمة القرارات مع إحتياجات البحث العلمي الأكاديمي.

جدول رقم (18): تطبيق وظيفة التوجيه الإداري في المكتبة

س 7. هل تطبق المكتبة وظيفة التوجيه الإداري؟

الإحتمالات	النكرار	النسبة
نعم	78	%100
لا	00	%00
المجموع	78	%100

يتبيّن لنا من خلال الجدول رقم (18) أن جميع أفراد العينة أكدوا على تطبيق وظيفة التوجيه الإداري في المكتبات الجامعية للشرق الجزائري بنسبة 100%， وفي المقابل عدم وجود أي إجابة بـ "لا" وتشير هذه النتائج إلى وجود إجماع تام في إجابات أفراد العينة حول سريان تطبيق هذه الوظيفة، حيث يعتبر التوجيه من أهم ركائز الإدارة العلمية وله مكانة بارزة في المكتبة، وتطبيقه باستمرار ينجم عنه تحقيق الإنسجام بين إدارة المكتبة والعاملين، مما يسهم في تنمية ورفع الأداء العام وتحقيق الأهداف المنشودة بالإضافة إلى تحقيق رضا الموظفين والمستفيدن على حد سواء، وبناء على ما سبق فإن تطبيق التوجيه ضرورة حتمية لترتيب الأولويات والوضوح في المهام والمسؤوليات، لأن غيابه يؤدي إلى العديد من المشكلات كضعف التواصل، عدم رضا المستفيدن، سوء إستغلال الموارد المتاحة، عدم وضوح المهام والمسؤوليات.



شكل رقم (13): مراعاة مبادئ التوجيه الإداري في المكتبة

تشير النتائج التي يوضحها الشكل رقم (13) بأن المكتبات الجامعية محل الدراسة تؤدي وظيفة التوجيه بالإعتماد على المبادئ التي تم إقتراحها والمبيّنة في الشكل أعلاه وهي نتائج إجابات المبحوثين حول هذا السؤال الذين أكدوا موافقتهم على جميع الإقتراحات بنسبة متفاوتة، وبالتالي فإن إجراءات التوجيه الإداري بالمكتبات الجامعية للشرق الجزائري تتم بناء على:

"مبدأ ضرورة التعاون كأساس لنجاح أي عمل في المكتبة"، حيث سجل هذا المبدأ نسبة 60.3% من إجابات أفراد العينة، وهو ما يشير إلى أن المكتبات محل الدراسة حسب وجهات نظر رؤسأء مصالحها تضع مبدأ التعاون ضمن أولويات العمل الإداري التوجيهي، فتطبيق

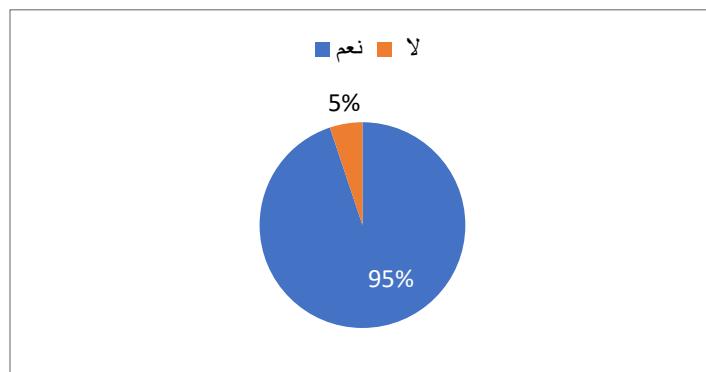
ذلك ينتج عنه تشجيع بيئة عمل إيجابية لأنه يمثل حجر الزاوية لتحسين جودة العمل الإداري من جهة وتقديم خدمات راقية للمستفيدين، من خلال تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين، كما يسهم التعاون الفعلي وتضافر الجهد في تجاوز الصعوبات التقنية والإدارية بشكل سريع مما يعكس على الأداء الوظيفي والعام للمكتبة.

"مبدأ تنمية الشعور بالمسؤولية لدعم الثقة بين المدير والموظف"، بلغت نسبة الإجابات من طرف أفراد العينة على هذا المبدأ 38% وهي نتيجة متقاربة مع نسبة الإجابات المتحصل عليها حول المقترن الأخير وهو "تطبيق كل المبادئ السالفة الذكر" وهي نسبة 32% وتجدر الإشارة أن المبادئ الثلاثة التي تم إقتراحها للإجابة عليها هي من أهم مبادئ التوجيه الفعال والذي يتوافق مع متطلبات التسيير العلمي للمكتبات، وبالنظر لهذه المبادئ فإننا نجدها متكاملة وتطبيقاتها ضروري في أي مكتبة تسعى للنجاح والتميز.

"مبدأ العدالة والموضوعية في قرارات منح المكافآت أو تطبيق العقوبات"، جاءت النتيجة المتعلقة بتطبيق هذا المبدأ أضعف من نتائج المبادئ السابقة المشار إليها أعلاه وقد بلغت نسبة الإجابات 15.4%， ولمعالجة هذا الضعف في تطبيق هذا المبدأ لابد من مراجعة وتغيير الأساليب المعتمدة في قرارات العقوبات وبرامج المنح والسعى لانتهاج المساواة والموضوعية فيها.

جدول رقم (19): الإمام الشامل لإدارة المكتبة بقوانين تسيير العمل والموظفين

س 9. هل إدارة المكتبة لها إمام شامل بقوانين تسيير العمل والموظفين؟		
النسبة	النكرار	الإحتمالات
%94.9	74	نعم
%5.1	04	لا
%100	78	المجموع



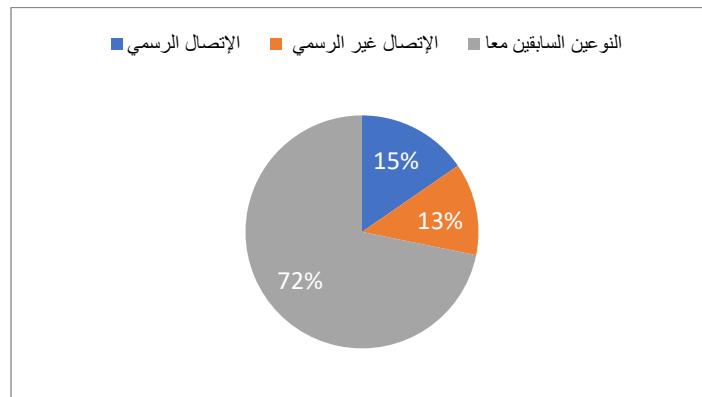
شكل رقم (14): مدى إلمام إدارة المكتبة بقوانين تسيير العمل والموظفين

من خلال الجدول رقم (19) والشكل رقم (14) أعلاه نلاحظ أن آراء أغلب المبحوثين من أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية حول إطلاع إدارة المكتبة بشكل شامل على قوانين تسيير العمل والموظفين من خلال النسبة المرتفعة التي أظهرتها النتائج والتي بلغت 94.9%， ويمكن تفسير ذلك من خلال درجة عالية من الوعي والكفاءة في إدارة المكتبات الجامعية للشرق الجزائري لكون مستوى الإنضباط وتطبيق الإجراءات القانونية والتنظيمية متتطور في بيئتها.

في المقابل أقرت نسبة ضئيلة من أفراد العينة بعدم إلمام إدارة المكتبات العاملين بها بقوانين تسيير العمل والموظفين، ومنه يمكن القول أن ذلك قد يرجع إلى وجود قصور في التواصل بين الإدارة والموظفين أو وجود تفاوت في الإجراءات، وينصح بتنظيم نشرات تعريفية تبرز قوانين العمل وتساهم في دعم الإدراك الجماعي لها.

جدول رقم (20): نوع الإتصال المعتمد بين مستويات المكتبة

س 10. هل تعتمد المكتبة في الإتصال بين كل المستويات على؟		
النسبة	النكرار	الإحتمالات
%15.4	12	الإتصال الرسمي
%12.8	10	الإتصال غير الرسمي
%71	56	النوعين السابقين معا
%100	78	المجموع



شكل رقم (15): نوع الإتصال المعتمد بين مستويات المكتبة

يشير الجدول رقم (20) والشكل أعلاه إلى طرق الإتصال المستخدمة في المكتبة، حيث تؤكد الأرقام الواردة بأن طريقة الإتصال الأكثر شيوعا في المكتبات الجامعية محل الدراسة هي الإتصال الرسمي والغير رسمي أي كليهما معا، إذ ورد هذا الخيار في صدارة الخيارات

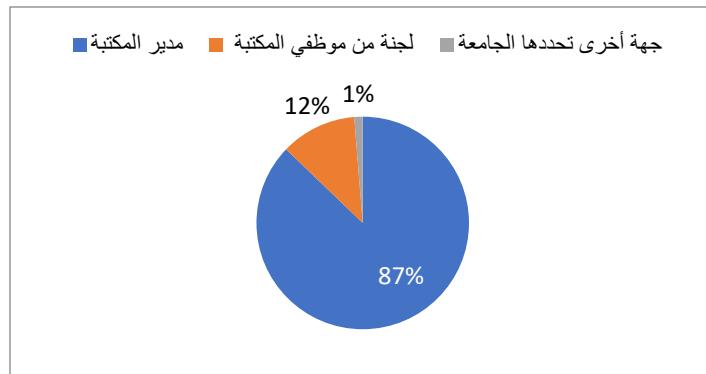
المقترحة، وهذا ما عبرت عنه نسبة 71.8% من المجموع الكلي للإجابات على هذا السؤال، وهو ما يشير إلى الإعتماد بشكل أساسى على أسلوب تواصل من وتمكامل يجمع بين قنوات الإتصال الرسمية وغير الرسمية وهو تفاعل مشترك يدل على وجود بيئة متوازنة تمنج بين الأسلوبين معاً في التواصل، ونرى أنه قد يكون إعتماد الأسلوب الرسمي في القرارات الضرورية بينما يتم اللجوء إلى الطرق غير الرسمية لتسهيل الإجراءات والأشغال اليومية.

بينما سجل خيار الإتصال الرسمي نسبة 15% من مجموع الإجابات المتحصل عليها، ويليه خيار الإتصال غير الرسمي بنسبة 12% وهما نتيجتين متقاربتين ويدل هذا التوزيع المنخفض نسبياً إلى أن المكتبات الجامعية محل الدراسة لا تعتمد بشكل كبير على هذين النمطين بشكل منفصل، ومن الملاحظ أن الإتصال غير الرسمي له دور في التفاعل بين مستويات المكتبة وبدرجة متقاربة جداً مع نوع الإتصال الرسمي وهو ما يصب في مصلحة كفاءة العمل وتنظيمه.

لقد ساعد تحليل المقابلات التي تمت مع بعض محافظي المكتبات محل الدراسة على كشف جوانب أخرى مهمة تتعلق بآليات الإتصال، حيث أكدوا غالبيتهم على أن الإتصال الرسمي مطبق بجميع طرقه سواء النازل، الصاعد والأفقي، وذلك من خلال تنسيق الأعمال ومناقشة المستجدات وكذا التشاور في شتى الأمور الإدارية ومواضيع أخرى توجيهية لتعزيز المهارات وتحسين الأداء، ويجري كل ذلك لتسهيل عملية التسيير، أما الاتصالات الغير رسمية فقد أكد مدراء المكتبات الجامعية للشرق الجزائري أنها لا تقل أهمية عن تلك الرسمية وهي غالباً ما تكون في شكل محادثات جانبية على هامش المجتمعات.

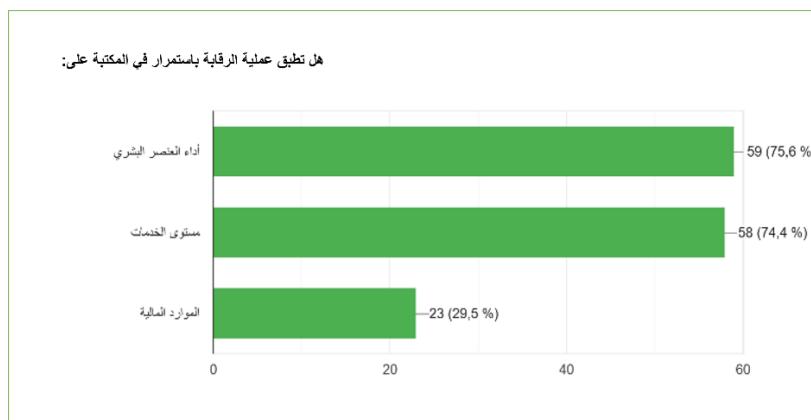
جدول رقم (21): مسؤولية الرقابة في المكتبة

س 11. من يتولى مسؤولية الرقابة في المكتبة؟		
الإحتمالات	النكرار	النسبة
مدير المكتبة	68	%87.2
لجنة من موظفي المكتبة	09	%11.5
جهة أخرى تحددها الجامعة	01	%1.3
المجموع	78	%100



شكل رقم (16): مسؤولية الرقابة في المكتبة

يتعلق الجدول رقم (21) والشكل أعلاه بالجهة التي تتولى مسؤولية وظيفة الرقابة في المكتبات الجامعية محل الدراسة، ويتبين من البيانات الواردة أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة وافقوا على خيار "مدير المكتبة" كمسؤول على وظيفة الرقابة في المكتبة وقد قدرت نسبة الإجابات على هذا الخيار بـ 87.2% وهي نسبة مرتفعة تعكس دور المدير في تسيير القرارات، وللإشارة فإن هذه النتيجة منطقية بالمقارنة مع نتيجة الجدول رقم (14) والشكل رقم (12) حيث كانت النسبة عالية لصالح مقترح "النظام المركزي"، مما يدل على أن المكتبات الجامعية محل الدراسة يغلب عليها الهيكل القيادي المركزي الذي يعكس الدور المهيمن لمدير المكتبة في الإشراف على السياسات وتنسيق الأنشطة وكذا مراقبة الأداء وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، في المقابل أشارت نسبة 11.5% من الإجابات إلى وجود لجنة من موظفي المكتبة تقوم بمهام مسؤولية الرقابة، مما يوحي بتوجه نحو توزيع المسؤوليات وتعزيز المشاركة في إتخاذ القرار بشكل ديمقراطي، وقد يكون المدف من ذلك تخفيف بعض التكاليف على المدير، وما لاشك فيه أن الإعتماد على لجان الموظفين من أصحاب الخبرة في حوانب عملية معينة قد يساهم كثيراً في دقة الرقابة وجودة الأداء، أما النسبة الأخيرة فهي ضئيلة جداً 1.3%， ما يعبر عن إجابة واحدة أشارت إلى جهة أخرى تحددها الجامعة، ولعل ذلك يحدث في حالات إستثنائية ونادرة قد تخضع فيها المكتبة إلى إشراف خارجي على الأغلب يكون مؤقتاً.



شكل رقم (17): العناصر التي تشملها الرقابة باستمرار في المكتبة

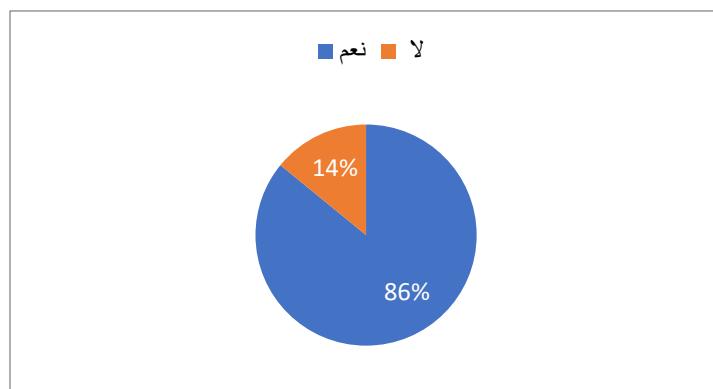
تبين النتائج المعروضة في الشكل رقم (17) أعلاه أن أداء العنصر البشري في المكتبات الجامعية محل الدراسة قد تصدر قائمة العناصر التي تخضع للرقابة بصورة مستمرة بنسبة 75.6% من مجموع الإجابات مما يعكس الأهمية القصوى للمتابعة الدائمة للمورد البشري العامل داخل المكتبة، إذ يعد هذا التركيز منطقيا، حيث أن كفاءة الموظفين تؤثر مباشرة على جودة الخدمات المقدمة لرواد المكتبة، لذلك من الطبيعي أن تعطى الأولوية لمتابعتهم من خلال الرقابة على إنتاجيتهم والتأكد من إمتحانهم للأنظمة واللوائح المعتمدة.

كما تم تسجيل نسبة 74.4% من إجابات أفراد العينة الذين أكدوا أن مستوى الخدمات لا يقل أهمية عن الجانب البشري في المتابعة والرقابة، حيث جاءت النسبة متقاربة جدا مع سابقتها وهي تؤكد على ضرورة مراقبة نوعية الخدمات المعلوماتية التي توفرها المكتبة للمستفيدين ومدى مطابقتها لمعايير الجودة، وقد يشمل هذا التدقيق كفاءة تلك الخدمات القارة كالإعارة بنوعيها داخلية وخارجية، وخدمات البحث الإلكتروني في شتى المصادر، وبالتالي ضمان توصيل المعلومات المطلوبة من طرف المستفيدين باستمرار.

وفي المقابل حظي فحص الموارد المالية بأقل نسبة من الإجابات والتي بلغت 29.5% وهو ما يوحى بأن التركيز على الجانب المالي ومتابعته يعتبر ثانيا مقارنة بمراقبة أداء العنصر البشري والتدقيق في مستوى الخدمات، ومع ذلك لا يعني الأمر تجاهل متابعة سير الشؤون المالية كما قد تكون هناك اعتبارات تتعلق بمحفوظيتها أو خصوصيتها لجهات إدارية أخرى من حيث الإشراف.

جدول رقم (22): إجراء دورات تدريبية للموظفين من طرف المكتبة

س13. هل تقوم المكتبة بإجراء دورات تدريبية للموظفين؟		
النسبة	النكرار	الإحتمالات
%86	67	نعم
%14	11	لا
%100	78	المجموع

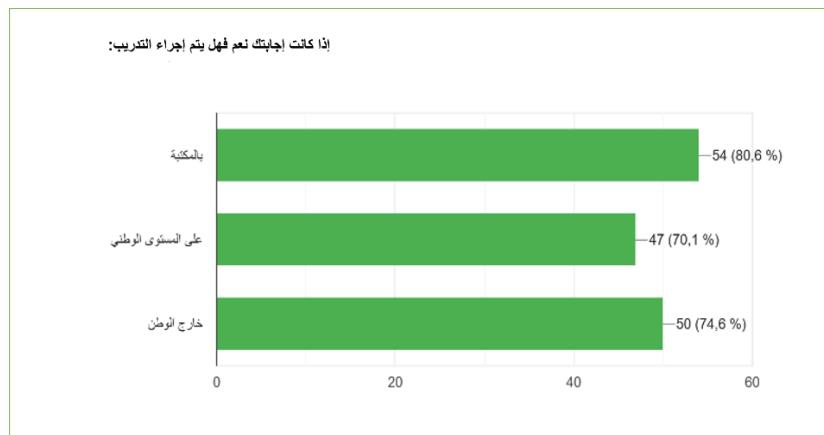


شكل رقم (18): إجراء دورات تدريبية للموظفين

من خلال الجدول رقم (22) والشكل أعلاه كشفت النتائج المستخلصة أن غالبية أفراد عينة الدراسة أفادوا بأن مكتباتهم تقوم ببرمجة دورات تدريبية للموظفين بنسبة 86%， ويمكن تفسير هذه النسبة المرتفعة في كونها تعكس إهتماما بالغا توليه المكتبات الجامعية لتنمية إطاراتها البشرية وتبني أساليب منهاج في تنظيم برامج تكوينية وتدربيّة، كما تشير أيضاً هذه النسبة إلى وجود قناعة مؤسسية واعية بأهمية الإستثمار في بناء وتطوير الكفاءات البشرية العاملة في قطاع المكتبات الجامعية، وأيّن هذا الوعي إنطلاقاً من الإدراك بأن التكوين المستمر يمثل حجر الزاوية والعمود الفقري لضمان الإرتقاء بمستوى جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، فضلاً عن كونه ضرورة حتمية لمواكبة التطورات التقنية المتسارعة والتحولات المهنية المتتجدة التي يشهدها ميدان المكتبات والمعلومات بشكل عام.

في المقابل بلغت نسبة أفراد العينة الذين أكدوا عدم وجود هذه الدورات التدريبية في مكتباتهم 14%， ولعل تفسير ذلك يعود لبعض الأسباب المختللة ومن أهمها كون بعض المكتبات الجامعية في الشرق الجزائري تعاني من محدودية الميزانية وبالتالي فهي لا تخصص موارد مالية مستقلة لبرامج التدريب، كما أن بعض المكتبات ترى أن هناك أولويات إنفاق أخرى كافتاء المصادر وتحديد التجهيزات وغيرها من المتطلبات الأكثر إلحاحاً، مما ينعكس سلباً على تخصيص موارد كافية للتدريب، هذا وبالإضافة إلى عدة أسباب تنظيمية أخرى كعدم وجود مدربين مؤهلين مما يشكل تحدياً إضافياً يمنع بعض المكتبات من تفعيل برامج تكوينية منتظمة لموظفيها.

واستكمالاً لما سبق فقد تم تأكيد هذه النتائج من خلال المقابلة التي أجريت مع نخبة من مدراء المكتبات التي شملتها الدراسة، حيث أجمع أغلب هؤلاء المسؤولين على أن المكتبات التي يشرفون على قيادتها تولي إهتماماً بالغاً بتنظيم برامج تدريبية بشكل دوري وتغطي هذه الدورات نطاقاً واسعاً من المجالات الحيوية التي تساهم في تطوير مهارات الموظفين وعرافهم بما في ذلك: التسيير الإلكتروني للوثائق، مبادئ الجودة، تسيير البرمجيات الحديثة، تطبيقات الذكاء الإصطناعي في العمل المكتبي، تقنيات البحث عن المعلومات، نظم إدارة المكتبات بالإضافة إلى التكوين حول معايير الفهرسة وتحسين الأداء المهني.

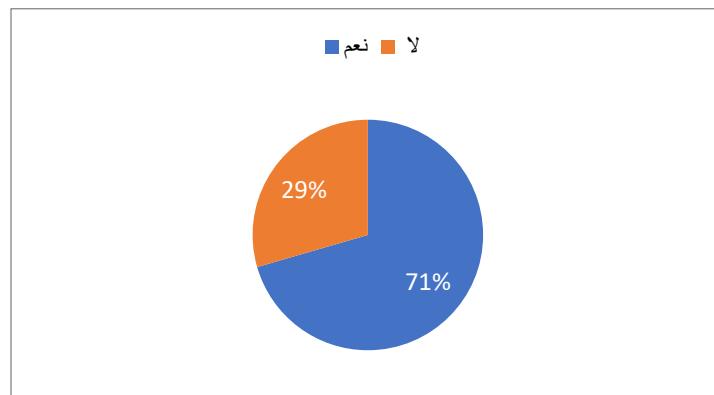


شكل رقم (19): أماكن إجراء الدورات التدريبية

إسنادا إلى البيانات المستخلصة من الشكل البياني رقم (19) يتبين أن "المكتبة" تحتل الصدارة كأكثر المواقع شيوعا، حيث بلغت نسبة الإجابات حول هذا الخيار 80.6% من أقروا بإجراء التدريبات المهنية فيها، وتشير هذه النسبة المرتفعة إلى الدور الفعال الذي تؤديه المكتبات في تسهيل فرص التعلم والتطوير المهني داخل المجتمع، فالمكتبة تعد موقع محوري في تقديم البرامج التدريبية خاصة إذا احتوت على الفضاءات المناسبة مع الإستفادة من البنية التحتية المتاحة، وقد قدرت نسبة الإجابات المتعلقة بمقترن التدريب "خارج الوطن" 74.6%， وهي نسبة معتبرة إذ يوفر التدريب خارج الوطن فرصا ممتازة للموظفين مما يتيح لهم إكتشاف الإتجاهات الناشئة وأفضل الممارسات في المجال، هذا وبالإضافة إلى الإعتقاد بتوفير خبرات دولية متقدمة أو برامج تعليمية أكثر تطورا وتحصصا مقارنة بالخيارات المحلية، أما فيما يخص إجابات عينة الدراسة حول مقترب التدريب "على المستوى الوطني" فقد بلغت نسبتها 70.1%， وهو ما يدل على وعي المكتبات الجامعية للشرق الجزائري بأهمية توسيع آفاق الموظفين وتزويدهم بمهارات قابلة للتطبيق في مسارات أوسع، وعادة ما يتم ذلك من خلال ورش عمل ومنتديات تجمع موظفين من عدة مكتبات جامعية على المستوى الوطني، بحيث يتيح هذا النوع من البرامج التدريبية لهم فرصة التواصل وتبادل الخبرات وأساليب عملية جديدة، ومن الميزات الحقيقة للتدريب على المستوى الوطني هو تأسيس روابط مهنية مع نظائرهم من مكتبات أخرى، وتجدر الإشارة إلى أن هذا النمط من التدريبات لا يقل أهمية عن سابقتها ومثل خيارا إستراتيجيا وحيويا لمواكبة التطورات وتحسين جودة الخدمات من جهة والإستثمار في المورد البشري من جهة أخرى.

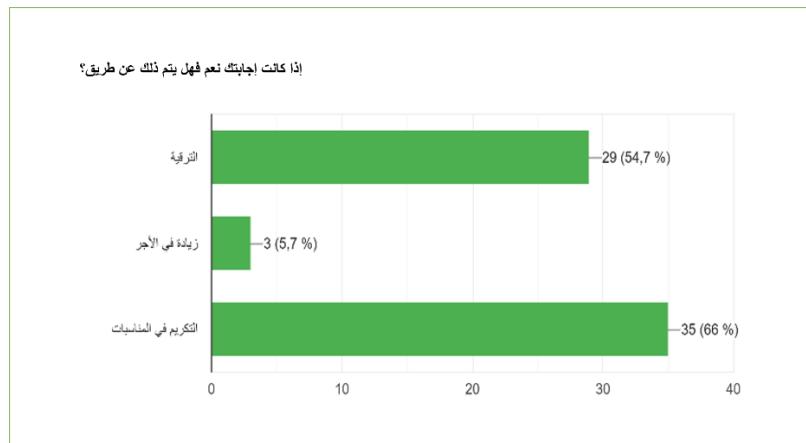
جدول رقم (23): تقديم حواجز مادية ومعنوية للموظفين في المكتبة

س14. هل تقدم المكتبة حواجز مادية ومعنوية لصالح الموظفين؟		
النسبة	النكرار	الإحتمالات
%70.5	55	نعم
%29.5	23	لا
%100	78	المجموع



شكل رقم (20): تقديم المكتبة حواجز مادية ومعنوية للموظفين

يتعلق الجدول رقم (23) والشكل أعلاه بالحواجز التي تقدمها المكتبات الجامعية محل الدراسة لموظفيها وهذا لمعرفة مدى تطبيق هذا النظام فيها، ويتبين من البيانات الواردة بالجدول أن نسبة 70.5% من أفراد العينة أفادوا بوجود حواجز ب نوعيها تقدم لصالح الموظفين باعتبارها أحد أبرز المقومات لتعزيز الطاقات الإبداعية لديهم، وبالنظر إلى هذه النسبة المعتبرة يتضح بخلاف ذلك أن غالبية أفراد العينة من رؤساء المكتبات الجامعية التي شملتها الدراسة يستفيدون بدرجة عالية من الحواجز عند تأديتهم للمهام بشكل جيد، كما تعكس هذه النسبة إدراك إدارة المكتبات لأهمية العوامل التحفيزية والتقدير المعنوي والمادي لجهود الموظفين، إذ تعتبر عاملًا مؤثراً في سلوكهم من حيث الإنضباط والحرص على أداء أعمالهم وفق قواعد وأهداف الإدارة العلمية، مما يساهم في رفع الأداء الوظيفي والعام، وفي المقابل سجلت نسبة أفراد العينة الذين أجابوا بالنفي 29.5%， وتشير هذه النسبة الأقل إلى وجود فئة من الموظفين لا ترى وجود هذه الحواجز مما يوحي بإمكانية وجود تباين في أولويات وتوقعات الموظفين تجاه أنظمة التحفيز أو وجود اختلاف في توزيع الحواجز بين مصالح المكتبة، مما يخلق شعوراً بعدم المساواة، كما يمكن أن يرجع السبب إلى عدم وضوح آليات تقديم الحواجز للموظفين، وعليه نرى أنه يمكن أن يساعد إجراء استطلاعات رأي دورية في فهم وجهات نظر الموظفين حول الحواجز المقدمة ومن ثم العمل على التحسين بناءً على ملاحظاتهم.



شكل رقم (21): طرق منح الحواجز للموظفين بالمكتبة

لقد تم توجيه هذا السؤال للمبحوثين من أفراد العينة الذين أقرّوا بوجود حواجز في المكتبات الجامعية التي شملتها الدراسة، والمدّفأ من طرّحه هو معرفة طبيعة الحواجز التي يستفيد منها الموظفون، ومن خلال البيانات الواردة في الشكل رقم (21) أعلاه فقد حظي حافز "الترقية في المناسبات" على أكبر عدد من الإجابات بحصوله على نسبة 66%， وهذا المؤشر يدل على توجه هذه المكتبات نحو التركيز على الجوانب غير المادية في تحفيز موظفيها وذلك من خلال الإقرار الصريح بجهودهم وإسهاماتهم خلال مناسبات وتظاهرات معينة، أما في المرتبة الثانية فقد سجل خيار "الترقية" نسبة 54.7%， إذ تشير هذه النتيجة المعتبرة إلى وجود ترتيبات إدارية تربط بين درجة الأداء الوظيفي والفرص المتوفّرة للتنمية المهنية، وعلى الرغم من أن الترقية تمثل حافزاً قوياً للعديد من الموظفين إلا أن تأثيرها قد يتباين بين الأفراد

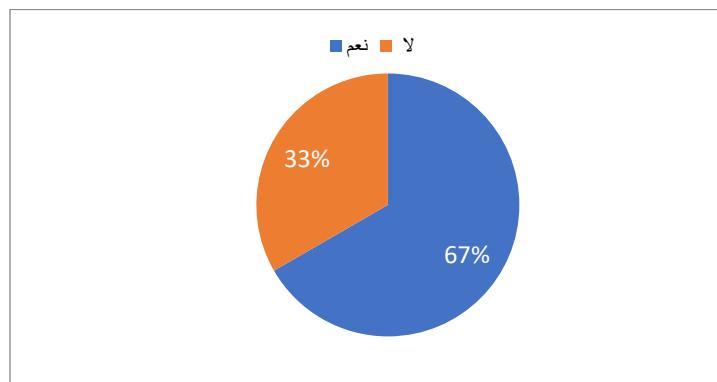
بناء على تطعّاتهم المهنية، وفي المقابل يلاحظ ضعف واضح لدور المكتبات الجامعية التي شملتها الدراسة في تقديم الحوافر المادية لموظفيها إذ قدرت نسبة الإجابات على "الزيادة في الأجر" 5.7% فقط وهو ما يدل على بذل هذه المكتبات جهد متواضع جداً في هذا المجال.

بينما أضاف بقية المبحوثين من أفراد العينة بعض الحوافر الأخرى وهي: عطل تعويضية عن العمل لساعات إضافية، تقديم منح خاصة بتربصات خارج الوطن، الثناء الشفوي وسائل الشكر.

تنقق هذه النتائج المتوصّل إليها حول طبيعة الحوافر المقدمة للموظفين مع ما جاء في إجابات المقابلة مع مدراء المكتبات قيد الدراسة والذين أكدوا على أن نمط الحوافر السائد يرتكز بشكل أساسى على التقدير المعنوى كالتكريم في المناسبات، الإعتراف بالأداء الجيد والترقيات، أما بالنسبة للحوافر المادية فهي تكاد تندفع ماعدا تقديم منح المردودية للموظفين المتميزين، ومنه نستنتج أن منظومة الحوافر المطبقة في المكتبات الجامعية للشرق الجزائري تميّز بالتوسيع غير المتوازن حيث تمثل بشكل واضح نحو الجانب المعنوى دون المادي رغم دوره الأساسي في تحفيز الأداء ، مما يتطلّب الانتباه إلى هذا النقص الذي قد يؤثّر سلباً على ولاء الموظفين نحو مكتبتهم وعليه ينبغي مراجعة وتغيير الأساليب المعتمدة في هذه المنظومة والقيام بتقييم شامل لسياساتها الحالية في هذا الميدان.

جدول رقم (24): أهمية المهارات والكفاءات في التوظيف

س 15. هل المهارات والكفاءات عامل أساسى في التوظيف؟		
النسبة	التكرار	الإحتمالات
%66.7	52	نعم
%33.3	26	لا
%100	78	المجموع



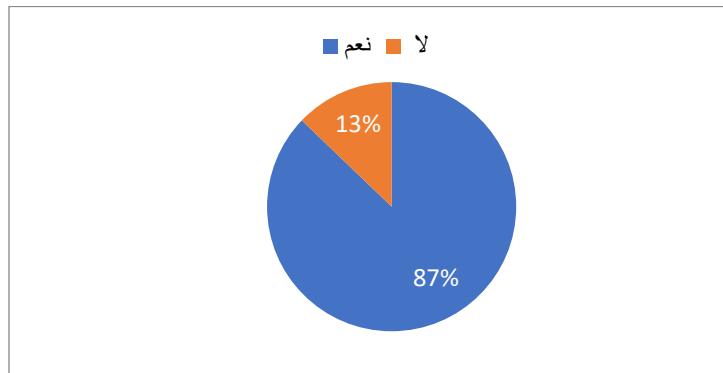
شكل رقم (22): أهمية المهارات والكفاءات في التوظيف

تشير البيانات في الجدول رقم (24) والشكل أعلاه إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة يوفّرون على أن المهارات والكفاءات تعد عاملًا أساسيًا في عملية التوظيف بالإضافة إلى الشهادة العلمية وهو ما عبرت عنه نسبة 66.7% وهو ما يدل على تحول ملحوظ نحو تثمين المهارات العملية والخبرة المهنية كمحدد رئيسي للتوظيف في المكتبات الجامعية التي شملتها الدراسة والإرتقاء المهني بها، وينتفق هذا التوجه مع المتغيرات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية لهذا النوع من المؤسسات العلمية الأكademie التي تركز بشكل محوري على الأداء والإستحقاق الفعلي للموظف، حيث يعد المؤهل الأكاديمي مهمًا ولكن غير كافي دون دعم من خلال كفاءات عملية ملموسة.

في المقابل أكّدت نسبة 33.3% من بقية أفراد العينة أن الشهادة العلمية تظل هي العامل الأهم في التوظيف بقطاع المكتبات والمعلومات، ولعل ذلك يعود لأسباب محتملة من أهمها: طبيعة العمل الأكاديمي حيث ينحصر إلى المكتبيين كجزء هام من المجتمع الأكاديمي ويتوقع منهم دعم عمليات البحث العلمي والمساهمة في هذه البيئة، بالإضافة إلى أنه في بعض الجامعات يشارك أعضاء المكتبة الإداريون في تدريس مهارات البحث والمعلومات للطلبة وأعضاء هيئة التدريس وهو ما يعكس النظر إلى الشهادة أو المؤهل العلمي كدليل للقدرة على التدريس والتواصل الأكاديمي، ومن جهة أخرى نجد مؤشر آخر وهو تأثير النقابات واللواائح من خلال وضعها قيود على معايير التوظيف وفضضيل المؤهلات الرسمية دون غيرها، وفي هذا الصدد ينبغي الإشارة إلى أن دور المكتبات الجامعية تطور بشكل كبير لتصبح مراكز للتعلم مما يتطلب عدة مهارات التي قد لا تغطيها الشهادات الأكademie وحدها بصورة شاملة للتوظيف في هذا القطاع الحيوي.

جدول رقم (25): أهمية الخبرة والتخصص في التوظيف

س16. هل تراعي المكتبة الخبرة والتخصص في التوظيف؟		
الإحتمالات	النسبة	النكرار
نعم	%87.2	68
لا	%12.8	10
المجموع	%100	78



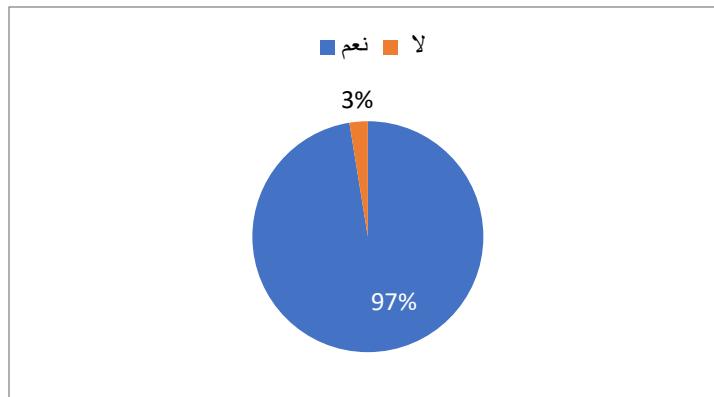
شكل رقم (23): أهمية الخبرة والتخصص في التوظيف

إسندنا إلى البيانات الواردة في المجدول رقم (25) والشكل أعلاه يتبيّن بوضوح أن أغلبية المبحوثين من أفراد العينة بنسبة 87.2% أكدوا على إهتمام الإدراة في المكتبات الجامعية قيد الدراسة بالخبرة والتخصص عند اختيار الموظفين أو توزيع مهامهم، ويمكن تفسير هذه النسبة المرتفعة بكونها منطقية إلى حد بعيد، لأن المكتبة أثناء التوظيف ترتكز على خبرة وتحصص الموظف لعدة أسباب تتعلق أساساً بجودة خدمات المعلومات وفعالية الأداء وهي التعامل مع الموارد الأكاديمية والمستفيدين بكفاءة، الحاجة إلى موظفين ذوي خبرة تقنية خاصة بالمعرفة بتكنولوجيا الرقمنة، الحاجة إلى متخصصين متخصصين في تقديم إرشاد مرجعي دقيق، التعامل مع أنظمة التصنيف المتقدمة وقواعد البيانات الأكاديمية وغيرها من التقنيات المستحدثة في العصر الحالي، كما أن هذا التوجه يعكس الوعي الإداري لدى المكتبات الجامعية المدرّسة لأهمية إدماج الكفاءات المتخصصة والخبرات العلمية في هيكلها والسعى إلى تبني نهج إحترافي في إدارة الموارد البشرية يتماشى مع المعايير الأكاديمية الدولية في المجال.

في المقابل ترى نسبة محدودة قدرت بـ 12.8% أن إدارة المكتبة لا تهتم بالخبرة والتخصص للموظفين وهو الأمر الذي يعبر عن وجود بعض التغرات التي تتطلب معالجة، لما قد تسبّبه من تأثيرات سلبية على رضا الموظفين أو جودة الخدمات في وحدات المكتبة، لذا لابد لإدارة هذه المكتبات من إعادة النظر في توضيح معايير الإختيار وتوزيع المهام خلال إجراءات التوظيف مع التأكيد على تفعيل آلية الرقابة والتقييم لضمان الالتزام بـ مطابقة الكفاءات مع المسؤوليات الوظيفية.

جدول رقم (26): الخبرة في المعالجة الإلكترونية للمعلومات

س 17. هل لديكم خبرة في المعالجة الإلكترونية للمعلومات؟		
النسبة	النكرار	الإحتمالات
%97.4	76	نعم
%2.6	02	لا
%100	78	المجموع



شكل رقم (24): الخبرة في المعالجة الإلكترونية للمعلومات

تشير نتائج الجدول رقم (26) والشكل أعلاه أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرة عملية في استخدام الأنظمة الإلكترونية في الخدمات الفنية للمكتبة التي تشمل إجراءات التصنيف، التكشيف والفهرسة لمصادر المعلومات، وهو ما عبرت عنه نسبة 97.4%， حيث تعكس هذه النتيجة توجهها واسعا نحو التحول الرقمي في سياق الأعمال المكتبية؛ إذ أصبح توظيف الأنظمة الإلكترونية في معالجة مصادر المعلومات جزء لا يتجزأ من الكفاءات الضرورية والحاصلة لموظفي المكتبات، كما أن هذه النتيجة المرتفعة دلالة إيجابية على استعداد الإطارات البشرية في المكتبات محل الدراسة للتعامل بكفاءة مع مقتضيات شروط البيئة الرقمية المتنامية، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الكفاءة النوعية تساهم بصورة مباشرة في تحسين جودة العمليات الفنية وتسهيل طرق الوصول إلى المعلومات المطلوبة.

على خلاف ذلك فقد أفادت نسبة محدودة جدا وهي 2.6% بعدم إمتلاكهم للخبرة في التعامل مع الأنظمة الإلكترونية للتصنيف، التكشيف والفهرسة، ومنه يقترح إجراء تقييم دوري لتحديد الاحتياجات التكوينية لبعض الموظفين الذين هم بحاجة لهذه الخبرات، والعمل على تزويدهم بالمهارات الالزمة التي تكفل تحقيق توازن في مستوى الأداء بين جميع العاملين.

جدول رقم (27): التحكم في استخدام البرمجيات الوثائقية

س18. هل بإمكانكم التحكم جيدا في استخدام البرمجيات الوثائقية؟		
النسبة	التكرار	الإحتمالات
%89.7	70	نعم
%10.3	08	لا
%100	78	المجموع



شكل رقم (25): التحكم في إستخدام البرمجيات الوثائقية

إستنادا إلى معطيات الجدول رقم (27) والشكل أعلاه فإن عدد كبير من أفراد عينة الدراسة أكدوا قدرتهم على تسيير البرمجيات الوثائقية بشكل جيد، حيث بلغت نسبة موافقتهم 89.7%， وهي نتيجة تدل على وجود مستوى عالي من الثقة والكفاءة لدى معظم رؤساء مصالح المكتبات الجامعية التي شملتها الدراسة في التعامل مع البرمجيات الوثائقية المستخدمة في عملهم، كما يمكن أن تشير هذه النتيجة إلى تأثير ونجاعة برامج التدريب والتأهيل المقدمة للموظفين أو ربما يعود ذلك إلى الخبرات المتراكمة لديهم في مجال تقييمات المعلومات.

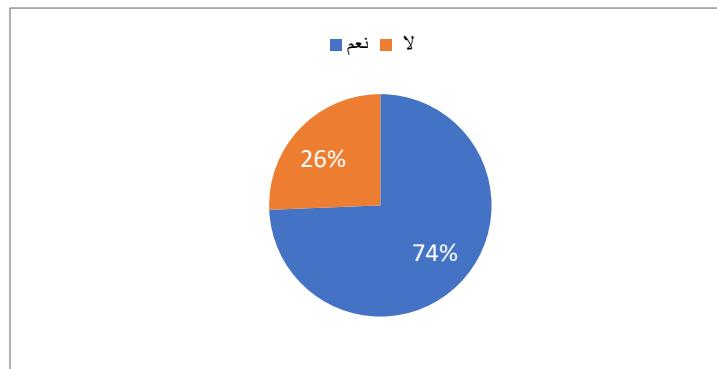
على خلاف ذلك فقد أفادت نسبة منخفضة جدا بلغت 10.3% من أفراد العينة بكلّهم لا يتمتعون بتحكم جيد في تسيير البرمجيات الوثائقية، وعلى الرغم من أنها نسبة ضئيلة إلا أنها تمثل شريحة من الموظفين الذين يواجهون صعوبات أو ربما لديهم شعور بعدم التحكم بشكل كافٍ في البرمجيات الوثائقية بسبب التحديات المستمرة لها كما هو الحال بالنسبة لبرمجية "SYNGBE" التي تستخدمها عدة مكتبات جامعية في الشرق الجزائري، كما قد يكون السبب راجع إلى عدم تلقي التدريب المناسب لاحتياجاتهم.

وبالنظر إلى هذه النتائج فإنها تتفق مع بيانات الجدول رقم (19) الذي تناول قيام المكتبة بإجراء دورات تدريبية للموظفين ثم الشكل رقم (19) الذي أثبتت نتائجه العالية إجراء المكتبات لدورات تدريبية بالمكتبات قيد الدراسة وعلى المستوى الوطني وخارج الوطن، وهو ما يؤكد النجاح المحقق في تمكين موظفيها من إستخدام وإدارة البرمجيات الوثائقية بفعالية من خلال الإستفادة من فرص إجراء تدريبات متنوعة وهادفة.

جدول رقم (28): الدقة في تقديم الخدمات الإلكترونية

س 19. هل تقومون بتقديم الخدمات الإلكترونية بدقة؟		
النسبة	النكرار	الإحتمالات
%74.4	58	نعم

%25.6	20	لا
%100	78	المجموع

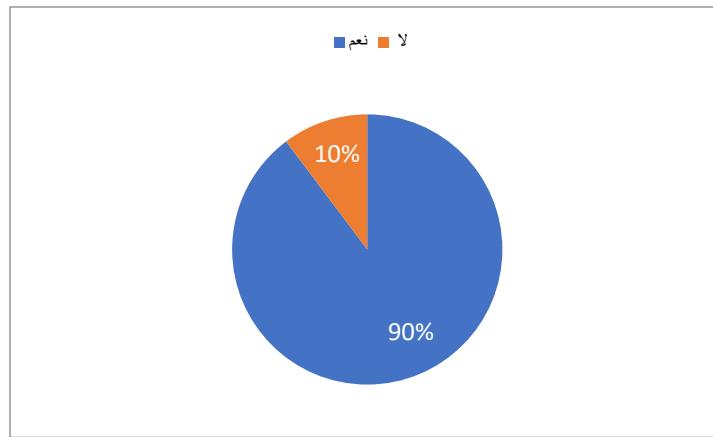


شكل رقم (26): تقديم خدمات إلكترونية دقيقة

من خلال نتائج الجدول رقم (28) والشكل أعلاه التي أظهرت أن معظم أفراد العينة أقرُّوا بأن الخدمات الإلكترونية يتم تقديمها بشكل دقيق وبدون أخطاء وذلك بنسبة 74.4% من أصل العينة، توضح هذه النتائج المستوى العالي نسبياً من رضا الموظفين والذي يوحي بقناعتهم عن موثوقية الخدمات الرقمية المتوفرة في مكتباتهم التي يعملون بها، كما يمكن اعتبار أن هذا المستوى يعكس فعالية الأنظمة المعتمدة، ومع ذلك فقد أشارت نسبة 25.6% من مجموع أفراد العينة إلى أن الخدمات الإلكترونية لا تقدم بدقة أو أنها تتضمن بعض الأخطاء، مما يشير إلى وجود ثغرة محتملة في الأداء أو في الهيكل التقني والإجرائي لهذه الخدمات لذلك ينبغي على إدارة هذه المكتبات الكشف عن الأسباب الرئيسية لهذا النقص ومنه إتخاذ قرارات تقييمية وتصحيحية تشمل فحص مدى دقة وكفاءة الأنظمة الرقمية المستخدمة والعمل على تحديتها مع إيجاد آليات فعالة لرصد ومعالجة الأخطاء بشكل عاجل.

جدول رقم (29): إشراك المستفيد في عملية الإختيار

س20. هل يتم إشراك المستفيد في عملية الإختيار؟		
الإحتمالات	النكرار	النسبة
نعم	70	%89.7
لا	08	%10.3
المجموع	78	%100

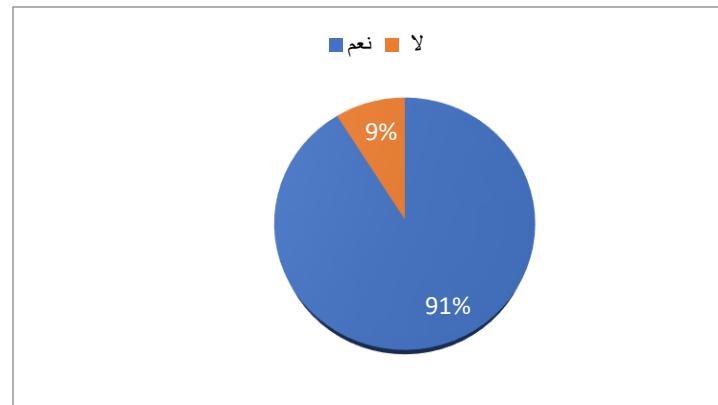


شكل رقم (27): إشراك المستفيد في عملية الإختيار

أظهرت نتائج الجدول رقم (29) والشكل أعلاه أن نسبة 93.6% من مجموع أفراد العينة يرون أن إشراك المستفيد في عملية الإختيار لاقتناء مصادر المعلومات يعتبر أمر ضروري، في حين أن نسبة 6.4% أقرت بعكس ذلك، ومنه فإن هذه النسبة العالية من الموافقة تكشف عن تأييد قوي لهذا الإتجاه وإجماعاً واسعاً بين رؤساء مصالح المكتبات الجامعية للشرق الجزائري على قيمة الأخذ بمنهج تشاركي في بناء المجموعات المكتبية، فمن غير الممكن تجاهل رأي جمهور المكتبة في تحديد المصادر الالزمة التي تفيدهم في مساراتهم البحثي الأكاديمي، كما تعد مشاركتهم في الإختيار من الأساليب التي تدعم أهداف الإدارة العلمية من خلال ترشيد الإنفاق وتحسين الإنتاجية والأداء، ومن جهة أخرى تعبّر هذه النتائج عن وعي مهني متقدم بدور المستفيد في إقتناء مجموعات مكتبية ملائمة كما تعبّر عن إدراك الموظفين لطبيعة التحول في خدمات المكتبات من الشكل التقليدي إلى الشكل الذي يركز على الإحتياجات الفعلية للمستفيدين.

جدول رقم (30): تقديم المكتبة خدمات إلكترونية متنوعة

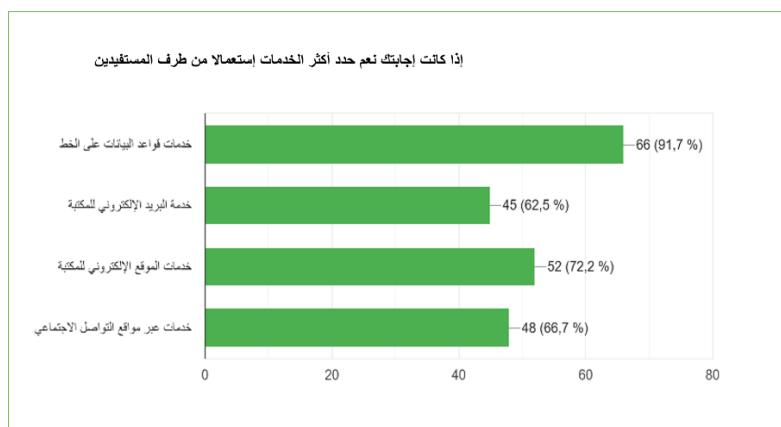
س21. هل تقدم المكتبة خدمات إلكترونية متنوعة؟		
النسبة	النكرار	الإحتمالات
%91	71	نعم
%09	07	لا
%100	78	المجموع



شكل رقم (28): تقديم المكتبة خدمات إلكترونية متنوعة

تبين لنا نتائج الجدول رقم (30) والشكل أعلاه أن النسبة الغالبة من أفراد عينة الدراسة أكدوا على وجود خدمات إلكترونية متنوعة تقدمها مكتباتهم، وهو ما يجسد منحى ثابت وقوى تجاه تبني الرقمنة في تقديم خدمات المكتبة، مما يوضح مدى تفاعل المكتبات الجامعية للشرق الجزائري مع مستلزمات العصر الرقمي الذي لابد لمكتباتنا أن تواكبها وتسعي باستمرار نحو إتاحة مصادر إلكترونية مرنة وسهلة الوصول بهدف دعم منظومة البحث العلمي، وزيادة على ذلك يشير هذا الإرتفاع الملحوظ في النسبة إلى تمكّن الموظفين من التعامل مع الخدمات الإلكترونية المختلفة بشكل مأ洛ف وفهمهم الواسع لأهميتها.

على خلاف ذلك أفادت نسبة 9% من بقية أفراد العينة بعدم وجود خدمات إلكترونية متنوعة تناح للمستفيدن في المكتبات الجامعية التي ينتمون إليها، ولعل آراء هذه النسبة الضئيلة تعكس تبايناً في مستوى الإستخدام بين الموظفين أو ربما محدودية التعريف بهذه الخدمات وتوفير التدريب اللازم لها، وتأسيا على ذلك لابد لإدارة المكتبات الجامعية من دعم مبادرات التوعية والتأهيل المستمر حول الخدمات الرقمية المقدمة من خلال برمجة ورشات عمل وإصدار نشرات إعلامية واضحة.



شكل رقم (29): أكثر الخدمات إستعمالاً من طرف المستفيدن

لقد تم توجيهه هذا السؤال للمبحوثين من أفراد العينة الذين أكدوا في نتائج الجدول السابق رقم (27) على وجود خدمات إلكترونية متعددة في المكتبات محل الدراسة، وإستنادا إلى المعطيات الواردة في الشكل رقم (29) أعلاه فقد جاء ترتيب الخدمات الإلكترونية من حيث درجة الإستخدام بالنسبة للمستفيد والتي تم تضمينها في السؤال كما يلي:

"خدمات قواعد البيانات على الخط" ، حظيت بأعلى درجة إستخدام وبلغت نسبة الإجابات 91.7%， وتشير هذه النتيجة إلى الإعتماد الكبير على هذه الخدمة لحاجة المستفيدين المستمرة للوصول إلى مصادر علمية ومرجعية دقيقة لخدمة بحوثهم وأعمالهم العلمية، وكما هو معلوم فإن هذا النوع من المصادر يوفر محتوى واسع ومتخصص مع إمكانية الوصول إليه في أي مكان و zaman.

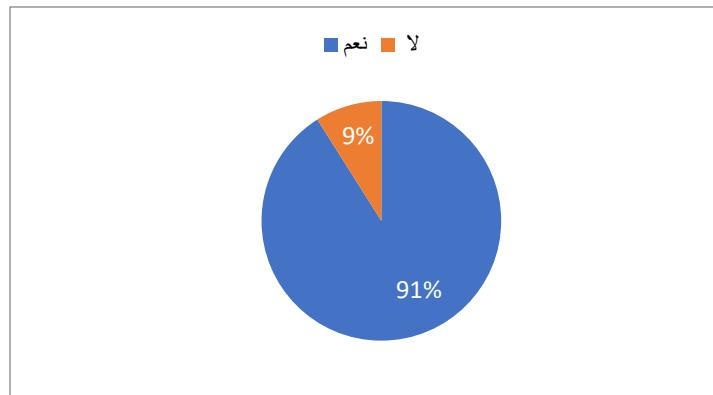
"خدمات الموقع الإلكتروني للمكتبة" ، إحتلت المرتبة الثانية حسب نسبة الإجابات من طرف أفراد العينة التي بلغت 72.2%， مما يؤكد دوره المحوري كمركز رقمي يمكن المستفيدين من الوصول إلى معلومات حول الخدمات والفالهارس الإلكترونية والموارد الرقمية المتنوعة مما يوضح دور التواجد الرقمي الفعال للمكتبات محل الدراسة.

"خدمات عبر موقع التواصل الاجتماعي" ، سجلت نسبة إستخدام متوسطة، حيث بلغت نسبة الإجابات حول تداول هذه الخدمة من طرف المستفيدين 66.7% وهو ما يدل على سعي المكتبات الجامعية في الشرق الجزائري بشكل متزايد نحو إستخدام هذه المنصات التفاعلية مع المستفيدين وإعلامهم بالخدمات والعروض الجديدة لأحدث مصادر المعلومات التي تفيدهم والإجابة عن إستفساراتهم، كما أن هذه المواقع تتعامل مع شريحة واسعة من المستفيدين الذين يفضلون التواصل من خلالها، نظرا لسهولة التواصل وسرعة نقل المعلومة.

"خدمة البريد الإلكتروني للمكتبة" ، سجلت هذه الخدمة أقل نسبة من الإجابات لكنها ليست ضعيفة فقد بلغت 62.5%， ولعل السبب في عدم إعتماد المستفيدين عليها بشكل واسع مقارنة بالخدمات السابقة الذكر قد يعود لطبيعة البريد الإلكتروني كوسيلة تواصل أكثر رسمية قد تبدو للمستفيدين أقل جاذبية وتفاعلية مقارنة بالخدمات الأحدث.

جدول رقم (31): مهارة التواصل الجيد للموظفين في خدمات المعلومات مع مختلف المستفيدين

س22. هل الموظفون في خدمات المعلومات لديهم مهارة التواصل الجيد مع مختلف المستفيدين؟		
النسبة	النكرار	الإحتمالات
%91	71	نعم
%09	07	لا
%100	78	المجموع



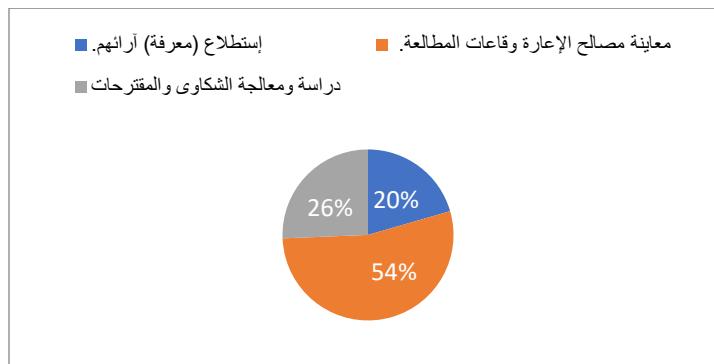
شكل رقم (30): مهارة التواصل الجيد للموظفين في خدمات المعلومات مع مختلف المستفيدين

أظهرت نتائج الجدول رقم (31) والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة من رؤساء مصالح المكتبات الجامعية للشرق الجزائري يرون أن الموظفين في خدمات المعلومات يتمتعون بمهارة جيدة في التواصل مع المستفيدين بنسبة 91%， وإضافة إلى ذلك فقد تمكنا من خلال الملاحظة الشخصية زيارتنا لعدد من المكتبات الجامعية المعنية بالدراسة حيث لاحظنا أن موظفي خدمات المعلومات يظهرون مستوى مقبولاً وجيداً من مهارات التواصل مع المستفيدين كتقديم المساعدة بإيجابية وسرعة واستخدام لغة واضحة ومبسطة معهم، وفي المقابل عبرت نسبة ضئيلة بدرجة 9% بعكس ذلك، حيث تعد مهارة التواصل من الكفاءات الأساسية المطلوبة في تقديم خدمات المعلومات، لأن إكتسابها يدعم فهم طلبات المستفيدين بدقة.

وبالتالي؛ تعبير هذه النتائج الإيجابية المبينة من خلال النسبة المرتفعة على درجة عالية من الرضا عن أداء الموظفين في هذا الجانب وهو ما ينبع عنه زيادة مستوى التفاعل والثقة بين الموظفين وجمهور المكتبة، كما أن هذا التوجه الإيجابي يعكس مدى وعي المسؤولين المهني بأهمية مهارات التواصل الجيد مع المستفيدين، غير أن وجود نسبة بسيطة من المبحوثين الذين أجابوا بغياب هذه المهارات في التواصل مع المستفيدين، فقد يشير إلى تلك الفروقات الفردية في مستوى التواصل.

جدول رقم (32): طرق تقييم رضا المستفيدين عن خدمات المكتبة

س23. هل يتم تقييم رضا المستفيدين عن خدمات المكتبة من خلال؟		
النسبة	النكرار	الإحتمالات
%20.5	16	إستطلاع (معرفة) آرائهم.
%53.8	42	معاينة مصالح الإعارة وقاعات المطالعة.
25.6	20	دراسة ومعالجة الشكاوى والمقترنات
%100	78	المجموع



شكل رقم (31): طرق تقييم رضا المستفيدين عن خدمات المكتبة من خلال الجدول رقم (32) والشكل أعلاه الذي يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة حول طرق تقييم رضا المستفيدين عن خدمات المكتبات الجامعية التي شملتها الدراسة وقد جاء ترتيب الخيارات المقترحة ونسبة الإجابات عليها كما يلي:

سجل خيار "معاينة مصالح الإعارة وقاعات المطالعة" أعلى نسبة من الإجابات وقد بلغت 53.8% من مجموع الإجابات، حيث تعكس هذه النتيجة ميلاً واضحاً لدى المكتبات الجامعية قيد الدراسة للإعتماد على المعاينة الميدانية لقياس رضا المستفيدين عن خدمات المعلومات المقدمة لهم، ولعل ذلك يعود إلى سهولة تطبيقها، إلا أنها ليست طريقة علمية مقارنة مع الطرق الأخرى.

سجلت "دراسة ومعالجة الشكاوى والمقترحات" نسبة 25.6% من مجموع الإجابات التي أكدت على إعتماد هذه الوسيلة لتقييم رضا المستفيدين، وهي دلالة واقعية على وجود سبل مفتوحة للتواصل مع المستفيد، لكنها تبقى محدودة من حيث التفاعل ولا تعبر دائماً على الرضا العام بل تلقي الضوء على بعض الإستجابات أو المشكلات الفردية فقط.

سجل خيار "استطلاع آرائهم" نسبة إجابة منخفضة بلغت 20.5% فقط، وهي كما يلاحظ بأن المكتبات قيد الدراسة لا تعتمد كثيراً على هذا النوع من التقييم العلمي الذي يعتمد على الإستبيانات، ولعل ذلك يرجع إلى صعوبة الحصول على إستجابات كافية من قبل المستفيدين أو تلقي إجابات سطحية على الأسئلة لا تعكس بدقة تجربة المستفيد أو الأسباب المحتملة خلف رضاه أو عدم رضاه.

والجدير بالذكر أنه تم تأكيد هذه الطرق في تقييم رضا المستفيد من خلال المقابلات التي تمت مع مدراء المكتبات الجامعية محل الدراسة وحسب آرائهم فإن أغلب هذه المكتبات تعتمد على معاينة مصالح الإعارة وقاعات المطالعة وكذلك مراقبة سجلات الشكاوى والمقترفات، أما بالنسبة للتقييم من خلال استطلاع آراء المستفيدين فهو مطبق في بعض المكتبات المعنية بالدراسة مثل مكتبات جامعات عناية، تبسة، قسنطينة، الطارف وجامعة سوق أهراس، كما تعتمد مكتبات هذه الجامعات أيضاً على تقييم رضا مستفيديها من خلال قراءة تعليقاتهم عبر موقع الفيسبوك من خلال الصفحة الرسمية للمكتبة.

3.4.5 تحليل بيانات المخور الثاني: جودة الأداء بالمكتبات الجامعية للشرق الجزائري وقياسها من خلال مؤشرات المعايير الدولية للأداء.

جدول رقم (33): إدراك الإدارة العليا للمكتبة لأهمية تحقيق جودة الأداء

س24. هل تدرك الإدارة العليا للمكتبة أهمية تحقيق جودة الأداء؟		
النسبة	النكرار	الإحتمالات
%93.6	73	نعم
%6.4	05	لا
%100	78	المجموع



شكل رقم (32): إدراك الإدارة العليا للمكتبة لأهمية تحقيق جودة الأداء

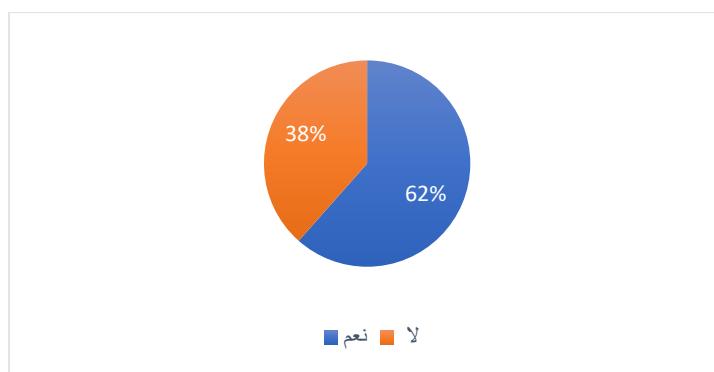
من خلال الجدول رقم (33) والشكل أعلاه نلاحظ أن النتائج تشير إلى أن أغلبية أفراد العينة من رؤساء مصالح المكتبات الجامعية قيد الدراسة أكدوا على أن الإدارة العليا تدرك أهمية تحقيق جودة الأداء بنسبة 93.6% وهي كما يبدوا عاليه جداً مما يشير بوضوح إلى الوعي القوي بأهمية الجودة في سياق العمل الإداري وكذلك في جودة الخدمة المقدمة، كما يمكن تفسير هذا التوجه الإيجابي بوجود أسس فكرية راسخة تسمح بتعزيز ممارسات الجودة وتطوير الأداء في المكتبات الجامعية للشرق الجزائري من خلال القيام بمبادرات تهدف إلى التحسين المستمر للخدمات المعلوماتية التي تمثل أهم مخرجات المكتبة التي يتلقاها المستفيد.

واستكمالاً لهذه النتائج المتوصلاً إليها فقد تم طرح سؤال في نفس الصدد في المقابلة التي أجريت مع مدراء هذه المكتبات الذين أكدوا على وعيهم بأهمية تحقيق جودة الأداء وضرورة فحصه في جميع مصالح المكتبة من خلال التقييم المستمر لإنجازات الموظفين، الإلتزام بتقديم تقارير دورية حول مدى التقدم في العمل، إجراء إجتماعات لمناقشة مستوى الأداء ومتابعته من خلال المؤشرات والمعايير المطبقة.

جدول رقم (34): وجود فرق عمل بالمكتبة تهتم بالأداء وتصميم جودة الخدمات

س 25. هل يوجد فرق عمل بالمكتبة تهتم بالأداء وتصميم جودة الخدمات؟

النسبة	النكرار	الإحتمالات
%61.5	48	نعم
%38.5	30	لا
%100	78	المجموع



شكل رقم (33): وجود فرق عمل بالمكتبة تهتم بالأداء وتصميم جودة الخدمات

توضح بيانات الجدول رقم (34) والشكل أعلاه أن نسبة 61.5% من أفراد عينة الدراسة أكدوا على وجود فرق عمل تهتم بالأداء وتصميم جودة الخدمات في المكتبات الجامعية محل الدراسة وهو الأمر الذي من شأنه تحسين الكفاءة وتطوير الخدمات، كما تعبير هذه النسبة على الوعي لدى أغلب هذه المكتبات الجامعية بالدور الهام الذي تؤديه لجان العمل المتخصصة في إتخاذ قرارات جماعية لتحقيق أهداف المكتبة التي تتحقق من خلال العمل المنظم لهذه الفرق وسرعة إنجاز المهام وبالتالي الوصول إلى رفع مستوى رضا المستفيد الذي يعد أهم هدف للمكتبة، وفي المقابل عبرت نسبة 38.5% من بقية أفراد العينة عن عدم وجود فرق عمل تهتم بالأداء وجودة الخدمات وهي نسبة توحى بوجود تباين في تطبيق مبادئ الجودة في بعض المكتبات الجامعية التي شملتها الدراسة كما قد يعزى هذا الإختلاف إلى عدة عوامل مثل ضعف التأهيل في مجال الجودة، ويعتبر غياب مثل هذه الفرق المعنية بجودة الأداء مؤشراً محتملاً على نقص متابعة فعالية خدمات المعلومات المقدمة للمستفيدين.

أما بالنسبة للإجابات المستفادة من المقابلة التي تمت مع عدد من مدراء المكتبات قيد الدراسة فقد أكد بعضها على وجود لجان عمل وكل لجنة لها مهام محددة ودقيقة مثل المكتبة المركزية لجامعة قسنطينة 1، والمكتبة المركزية لجامعة فرحات عباس بولاية سطيف، كما أفاد

البعض الآخر بأن المكتبات التي يشرفون عليها تعتمد بشكل أساسي على رؤساء المصالح كفرق لتحقيق عمل تشاركي في تصميم وتحسين جودة الخدمات ومن بين هذه المكتبات: المكتبة المركزية لجامعة محمد خضر - بسكرة والمكتبة المركزية لجامعة محمد بوضياف - المسيلة.

جدول رقم (35): وجود نظام معلومات متكمال لتسهيل المكتبة

س 26. هل يتوفّر بالمكتبة نظام معلومات متكمال؟		
النسبة	النكرار	الإحتمالات
%76.9	60	نعم
%23.1	18	لا
%100	78	المجموع



شكل رقم (34): مدى توفر نظام معلومات متكمال بالمكتبة

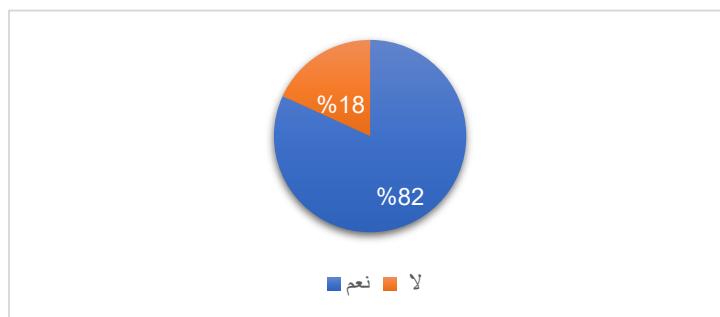
إسنادا إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (35) والشكل أعلاه فإن 76.9% من أفراد عينة الدراسة أقرُوا بوجود نظام معلومات متكمال وفعال يكفل تسيير مهام وخدمات المكتبات الجامعية محل الدراسة وهي النسبة الغالبة، بحيث تعبّر عن توجّه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي للدولة الجزائرية نحو التحول الرقمي الذي بدأ في تعميمه على مستوى جميع المكتبات الجامعية، وبعد تبني نظام معلومات لتسهيل المكتبة خطوة مهمة لتسهيل تداول المعلومات والوصول إلى الخدمات من طرف الموظفين والمستفيدون، من خلال متابعة وسائل المعلومات من حيث التصنيف، الفهرسة، الإعارة والإرجاع وتحميل الكتب الرقمية عن بعد، كما تساهم أنظمة المعلومات في نشر المعرفة من خلال المستودعات الرقمية للرسائل الجامعية والأوراق العلمية وأعمال الطلبة.

وفي المقابل صرّح بعض أفراد عينة الدراسة بنسبة 23.1% أنه لا يوجد أنظمة معلومات تعمل على تسيير المكتبات التي يتبنّون إليها وهي نسبة لا يستهان بها ولعل السبب يعود لكون بعض هذه المكتبات حديثة العهد ولا زالت بنيتها التحتية قيد الإنجاز، كما أن وجود مكتبات لم تستفِد بعد من هذه النظم أمر يطرح تساؤلات مهمة تتعلق بمستوى التطور التقني المتباين بين هذه المؤسسات الأكاديمية ويستدعي مضاعفة الجهد نحو إتباع مواصفات تقنية موحدة بين مختلف المكتبات الجامعية للشّرق الجزائري.

تأسيسا على ما سبق، فقد جاءت إجابات المقابلات التي تمت مع مدراء المكتبات محل الدراسة لتأكيد أن أغلب هذه المكتبات تعتمد على نظام معلومات شامل ويتميز بكفاءة تشغيلية عالية ومن أهم الأنظمة التي صرح المدراء بأنهم يستخدمونها نجد نظام **Syngeb** على الواب، وهو وطني المصدر تم تطويره من طرف مركز البحث في الإعلام العلمي والتكنولوجيا **Cerist**، ويليه نظام **Pmb** وهو فرنسي المصدر مجاني ثم نظام **Koha** وهو نظام عالمي مجاني ومفتوح المصدر، وهي كلها أنظمة معلومات متكاملة لإدارة المكتبات وتسيير خدماتها.

جدول رقم (36): تطبيق المكتبة لمبدأ الجودة "الوقاية من الوقوع في الأخطاء"

س 27. هل تعمل المكتبة بمبدأ الوقاية من الوقوع في الأخطاء؟		
النسبة	التكرار	الإحتمالات
%81.8	63	نعم
%18.2	14	لا
%100	77	المجموع



شكل رقم (35): تطبيق المكتبة لمبدأ الجودة "الوقاية من الوقوع في الأخطاء"

توضح بيانات الجدول رقم (36) والشكل أعلاه أن أفراد عينة الدراسة من رؤساء المصالح للمكتبات الجامعية التي شملتها الدراسة يرون أن هذه المكتبات تعمل بمبدأ الوقاية من الوقوع في الأخطاء، ويتجلى ذلك من خلال نسبة عالية بلغت 81.8%， مقابل 18% من المبحوثين أجابوا بعكس ذلك، تعبّر هذه النتيجة الإيجابية عن إيجاب و واضح نحو الاهتمام بتطبيق هذا المبدأ الأساسي، كما تثلّ الإلام والإدراك المتزايد لدى المشرفين على المكتبات محل الدراسة بأهمية الإجراءات الوقائية من أجل الإرتقاء بجودة الأداء العام للمكتبة وبصفة خاصة جودة خدمات المعلومات، ويمثل تجنب الأخطاء ضرورة إقتصادية لتفادي النفقات المالية والإدارية الضخمة التي تتجلى في جهود إعادة العمل، ضياع الوقت والموارد وتعطيل إنجاز المهام، وعليه فمن الضروري التأكيد على أهمية الإستمرار في تعزيز ممارسات الوقاية من الأخطاء ويمكن تحقيق ذلك من خلال نقاط أساسية أهمها تكثيف برامج التدريب المستمر للعاملين لتزويدهم بالمهارات الالزمة لتطبيق أساليب العمل الوقائي، تطوير آليات رقابية متابعة عمليات معالجة مصادر المعلومات وتقيمها بشكل دقيق لضمان تقديم خدمات مكتبية صحيحة، غرس ثقافة تشجع على الإشعار عن الأخطاء واعتبارها فرصة للتعلم والتحسين المستمر بما يضمن عدم تكرارها في

المستقبل، وبناء على ذلك فإن تبني المكتبات الجامعية محل الدراسة لمبدأ الوقاية من الأخطاء ليس مجرد إجراء لتجنب المشاكل بل هو خطة فعالة تهدف إلى بناء نظام عمل ديناميكي موثوق وتكريس ثقافة الجودة مما يحقق أداء متميز لهذه المكتبات.

جدول رقم (37): يبين مدى تطبيق المكتبة لمعايير ومؤشرات جودة الأداء

يتضمن هذا الجدول أسئلة الإستبيان المرقمة من السؤال رقم 28 إلى السؤال رقم 47 المتعلقة بمؤشرات جودة الأداء عددها 20 مؤشرا

مجموع النسب %	مجموع التكرارات	غير مفعل (نسبة%)	غير مفعل (تكرار)	مفعل (نسبة%)	مفعل (تكرار)	عبارة المؤشر
%100	78	%6.4	05	%93.6	73	1. أهداف المكتبة محددة بوضوح وتراعي غايات المؤسسة الأم (الجامعة).
%100	78	%10.3	08	%89.7	70	2. مواقيت دوام المكتبة المناسبة مقارنة بحاجات المستفيدين.
%100	78	%47.4	37	%52.6	41	3. يتوفّر بالمكتبة تجهيزات حديثة وحذاقة تشجع المستفيدين على استخدامها بفعالية.
%100	78	%26.9	21	%73.1	57	4. تراعي المكتبة عوامل الإضاءة، التهوية، الرطوبة.

%100	78	%20.5	16	%79.5	62	5. المكتبة مزودة بوسائل الأمان والسلامة ضد الحرائق، السرقة... الخ.
%100	78	%33.3	26	%66.7	52	6. تعلم المكتبة على الصيانة الدورية للتجهيزات.
%100	78	%82.1	64	%17.9	14	7. ميزانية المكتبة منفصلة عن ميزانية الجامعة.
%100	78	%43.6	34	%56.4	44	8. تخصص المكتبة مصاريف كافية لتوفير مصادر المعلومات المناسبة لمتطلبات القراء.
%100	78	%24.4	19	%75.6	59	9. توفر المكتبة أدوات بحث لإسترجاع المعلومات متاحة شبكيًا داخل وخارج المكتبة.
%100	78	%26.9	21	%73.1	57	10. تشتهر المكتبة في شبكات معلومات وطنية وإقليمية.
%100	78	%34.6	27	%65.4	51	11. تلتزم المكتبة بوضع سياسة وبرامج خاصة بصيانة مجموعات المكتبة والحفاظ عليها.

12. يتناسب عدد الموظفين مع مجموعات المكتبة وعدد أقسامها.	28	%35.9	50	%64.1	78	%100
13. تتوفر بالمكتبة مجموعات مناسبة كما ونوعا لدعم الطلاب.	68	%87.2	10	%12.8	78	%100
14. تعلن المكتبة عن خدماتها المقدمة من خلال نشرات تعريفية.	63	%80.8	15	%19.2	78	%100
15. تحافظ المكتبة بسجّلات دقيقة حول نشاطها وخدماتها.	63	%80.8	15	%19.2	78	%100
16. يوجد بالمكتبة فضاءات لإقامة المعارض والملتقيات العلمية.	54	%69.2	24	%30.8	78	%100
17. تتوفر في المكتبة خدمة الإعارة بين المكتبات.	36	%46.2	42	%53.8	78	%100
18. الموظف لديه قدرات معرفية تمكنه من الإجابة الدقيقة على تساؤلات المستفيددين.	66	%84.7	12	%15.3	78	%100
19. تقوم المكتبة بتنقييم معدل الإطلاع على الوثائق داخل المكتبة.	41	%52.6	37	%47.4	78	%100

20. وجود سجل ورقي أو إلكتروني يشمل جميع المصادر التالفة والمفقودة.	54	%69.2	24	%30.8	78	%100
--	----	-------	----	-------	----	------

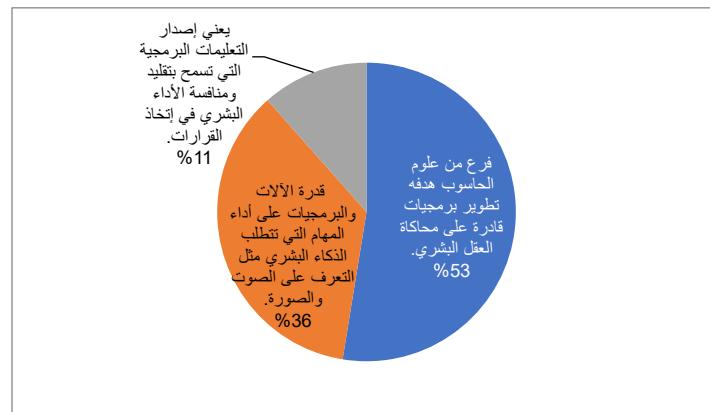
من خلال الجدول رقم (37) أعلاه، أظهرت النتائج أن المكتبات الجامعية للشرق الجزائري تتفاوت في تطبيق مؤشرات جودة الأداء، حيث تشير هذه النتائج إلى أن عدداً من المؤشرات حققت نسباً تفعيل مرتفعة وممتازة، تدل على حرص المكتبات الجامعية محل الدراسة على تطوير جودة الأداء في عدة جوانب حيوية وبارزة، وعليه فإنَّ أغلب هذه المؤشرات حسب آراء عينة الدراسة مطبقة بنسبة عالية (أكثر من 70%) ومن أبرزها: المؤشر **1** "أهداف المكتبة محددة بوضوح وتراعي غایات المؤسسة الأم" بنسبة (93.6%)، والمؤشر **2** "مواقف دوام المكتبة مناسبة مقارنة بحاجات المستفيدين" بنسبة (89.7%)، والمؤشر **13** "توفر بالمكتبة مجموعات مناسبة كما ونوعاً لدعم الطلاب" بنسبة (87.2%)، والمؤشر **18** "الموظف لديه قدرات معرفية تمكنه من الإجابة الدقيقة عن تساؤلات المستفيدين" بنسبة (84.6%)، وكذلك المؤشر **14** و **15** "تعلن المكتبة عن خدماتها المقدمة من خلال نشرات تعرفيَّة"، "تحفظ المكتبة بسجلات دقيقة حول نشاطها وخدماتها" بنسبة (80.8%)، توضح هذه المعطيات وجود وعي تنظيمي ظاهر في الجوانب المرتبطة بخدمات المعلومات، لا سيما تلك المتصلة بتوفير مصادر المعلومات، وتكوين الموظفين وتنظيم المهام الإدارية خاصة منها تقييم الأعمال بالإضافة إلى النشاطات الإعلامية للمكتبة، أما عن باقي مؤشرات الأداء فقد كانت نسبة تطبيقها بمستوى جيد إلى متوسط و منخفض جداً وهي تقع بين نسبة (79.5% و 17.9%)، حيث تعبَّر عن تباين في تفعيلها في المكتبات قيد الدراسة، مما يتطلب تحسين مستمر، وكذلك بالنظر إلى وجود ضعف في التمكين الإداري في بعض الجوانب والتي من بينها عدم وجود إستقلالية مالية في أغلب المكتبات قيد الدراسة وهذا ما تؤكده نسبة تطبيق المؤشر **7** "ميزانية المكتبة منفصلة عن ميزانية الجامعة" وهي (9.17%)، وكذلك نقص العاملين المؤهلين، وهو ما تثبته نسبة تطبيق المؤشر **12** "يتنااسب عدد الموظفين مع مجموعات المكتبة وعدد أقسامها" وهي (35.9%).

وفي نفس الصدد إنفقت إجابات مدراء المكتبات محل الدراسة الذين تمت معهم المقابلة مع هذه النتائج حيث تم طرح نفس السؤال عليهم، والتعلق بتطبيق المعايير الدولية في مجال قياس أداء المكتبات الجامعية، وقد أجاب أغلبهم بأن المكتبات التي يتولون مسؤوليتها تطبق المعايير الدولية ومؤشراتها الصادرة عن جمعيات ومنظمات دولية إلى حد كبير، وذلك وفق توصيات خلية الجودة في كل جامعة، حيث أكد البعض منهم على أن إدارة مكتباتهم على إطلاع دائم بكل ما يتعلق بمستجدات هذه المعايير خاصة تلك الصادرة عن منظمة ISO و IFLA التي ترتكز أساساً على رضا المستفيد والتوظيف الفعال للتكنولوجيا وتنمية الإبتكار.

جدول رقم (38): مفهوم الذكاء الاصطناعي بالنسبة لأفراد عينة الدراسة

س48. ماذا يمثل الذكاء الاصطناعي بالنسبة لكم؟

الإحتمالات	النسبة	النكرار
فرع من علوم الحاسوب هدفه تطوير برمجيات قادرة على محاكاة العقل البشري.	%52.6	41
قدرة الآلات والبرمجيات على أداء المهام التي تتطلب الذكاء البشري مثل التعرف على الصوت والصورة.	%35.9	28
يعني إصدار التعليمات البرمجية التي تسمح بتنقليد ومنافسة الأداء البشري في إتخاذ القرارات.	%11.5	09
المجموع	%100	78



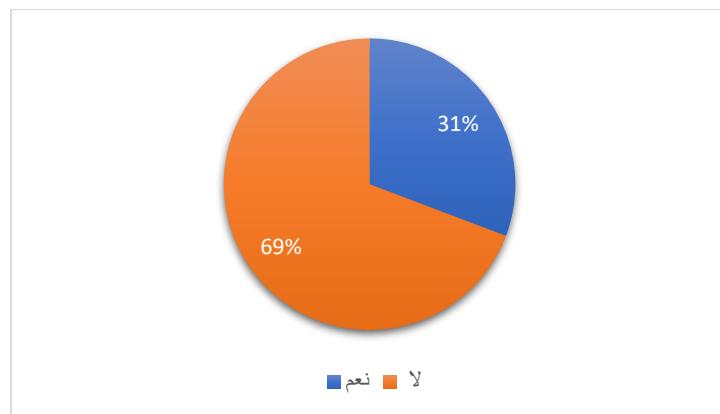
شكل رقم (36): مفهوم الذكاء الإصطناعي بالنسبة لعينة الدراسة

تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (38) والشكل أعلاه بأن أفراد عينة الدراسة أجابوا على كل الخيارات المقترحة لمفهوم الذكاء الإصطناعي بحسب متفاوتة، فقد بلغت نسبة الموافقة على الخيار الأول 52.6% وهي أعلى نسبة، كما أنها تشير إلى أن مفهوم الذكاء الإصطناعي بحسب عدد كبير من أفراد عينة الدراسة يمثل فرع من علوم الحاسوب يسعى إلى تطوير برمجيات تنافس العقل البشري، وتعبر هذه الآراء عن نظرة عامة غير معمقة بشكل كافي لتمتد إلى تلك المهام العديدة التي أفرزتها تقنية الذكاء الإصطناعي خاصة في مجال علم المكتبات والمعلومات، وفي المقابل سجل الخيار الثاني لمفهوم الذكاء الإصطناعي نسبة موافقة بلغت 35.9%， وهو الذي يتمحور حول إمكانية الآلات والبرمجيات إنجاز مهام دقيقة تتطلب ذكاء بشرى كالتعرف على الصوت والصورة، ويعبر هذا التوجه للمبحوثين من أفراد العينة على إدراكهم للمفهوم العملي التطبيقي الذي يبرز جانب الأداء والإبتكار في مجالات ووظائف متعددة.

بينما أكدت نسبة 11.5% فقط الموافقة على الخيار الثالث المتمثل في أن الذكاء الإصطناعي يعني إصدار التعليمات البرمجية التي تسمح بتقليد ومنافسة الأداء البشري في إتخاذ القرارات، وهو التصور الأقل شيوعا بين المبحوثين حيث يعبر عن مستوى منخفض في إدراك التطبيقات الواسعة للذكاء الإصطناعي، وفي هذا الإطار نستنتج أن المفهوم الأكثر قربا لتصور أفراد العينة هو ذلك المفهوم العام التقني الذي ينبغي ترسيمه بشكل أوسع خاصة في ظل تزايد أهمية تطبيقه والإستفادة من إمكانياته في تحسين أداء المكتبات.

جدول رقم (39): إستخدام تقنيات الذكاء الإصطناعي بالمكتبة

س49. هل تستخدم المكتبة تقنيات الذكاء الإصطناعي؟		
النسبة	النكرار	الإحتمالات
%30.8	24	نعم
%69.2	54	لا
%100	78	المجموع

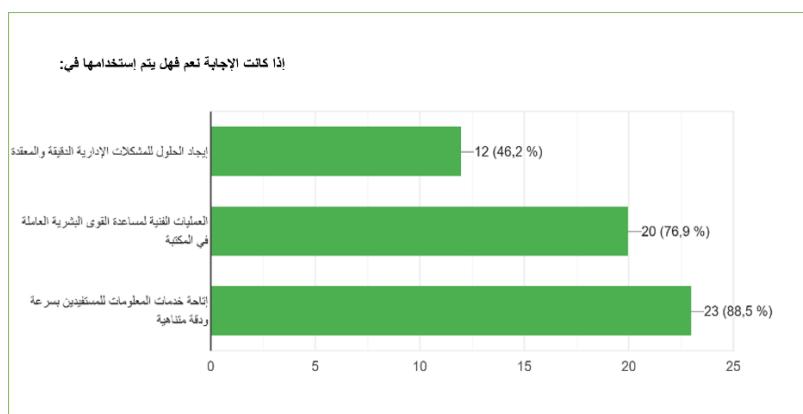


شكل رقم (37): إستخدام تقنيات الذكاء الإصطناعي بالمكتبة

من خلال بيانات المجدول رقم (39) والشكل أعلاه يتضح بجلاء أن أغلبية أفراد عينة الدراسة بنسبة 69.2% يرون أن المكتبات الجامعية التي شملتها الدراسة لا تستخدم تقنيات الذكاء الإصطناعي وهي نسبة مرتفعة، وفي المقابل أكدت نسبة 30.8% من بقية المبحوثين أن تقنيات الذكاء الإصطناعي يتم إستخدامها في المكتبات التي ينتهي إليها، ويمكن تفسير هذه النتائج من خلال كون تقنيات الذكاء الإصطناعي في مكتباتنا الجامعية تتميز بقصور في الإستخدام وحضور ضعيف، كما أنه ربما يكون الإستخدام الفعلي لهذه التقنيات في هذه المكتبات محدودا في مجالات معينة وضيقة لا يستوعبها جميع الموظفين، ومن جهة أخرى قد تكون بعض تطبيقات الذكاء الإصطناعي متداولة في أعمال المكتبة ولكن ضمنيا ولا تبدو واضحة للموظفين، فعلى سبيل المثال تستخدم أغلب المكتبات الجامعية

تقنية التعرف الصوتي على الحروف (OCR) في رقمنة وتصنيف مصادر المعلومات خاصة رسائل التخرج والأطروحتات المطبوعة، لتسهيل إتاحتها والإطلاع عليها عن طريق المستودعات الرقمية، وهذه التقنية من ضمن تطبيقات الذكاء الإصطناعي ولكن قد لا يدركها إلا الموظفون في الأقسام التقنية للمكتبة مقارنة ببقية الموظفين ولعل ذلك يرجع إلى التباين في الوعي بالتقنيات الحديثة المستخدمة ونقص التواصل والتوعية بأهميتها وفوائدها، وبناء على ما سبق لابد لإدارة هذه المكتبات الجامعية من القيام بتقدير دقيق يهدف لتحديد تطبيقات الذكاء الإصطناعي المستخدمة حتى ولو كانت ضمنية، ومن ثم حصر الجوانب التي يمكن الإستفادة منها في تحسين أداء المكتبة، بالإضافة إلى العمل على برئحة دورات تكوينية للموظفين وورشات عمل، مع التركيز على دعم وتطوير الجانب اللوجستي لتحقيق تبني ناجح للذكاء الإصطناعي في هذا المجال الحيوي.

وفي نفس السياق فقد أظهرت إجابات مدراء المكتبات الجامعية محل الدراسة في المقابلات التي تمت معهم أن استخدام تطبيقات الذكاء الإصطناعي منخفض ودون المتوسط وأغلب التقنيات المعتمد عليها هي تلك المستخدمة منذ سنوات في عمليات الرقمنة وفي مجال الإعارة، كما صرح البعض بأن هناك مشاريع قيد الدراسة لإدخال بعض تقنيات الذكاء الإصطناعي في تسيير المكتبات التي يشرفون عليها.



شكل رقم (38): مجالات إستخدام تقنيات الذكاء الإصطناعي

لقد تم توجيه هذا السؤال للمبحوثين من أفراد العينة الذين أكدوا أن المكتبات الجامعية محل الدراسة والتي ينتمون إليها تعتمد على إستخدام تقنيات الذكاء الإصطناعي، والمهدى من طرحة هو معرفة طبيعة المهام التي يشملها إستخدام هذه التقنيات في المكتبة، ومن خلال النتائج الظاهرة في الشكل رقم (38) أعلاه نلاحظ أن الخيار الثالث من المقترنات " إاتاحة خدمات المعلومات للمستفيدين بسرعة ودقة متناهية" ، سجل أكبر عدد من الإجابات بنسبة عالية بلغت 88.5%، وعken تفسير ذلك بأن المكتبات قيد الدراسة تعطي الأولوية لتطوير خدمات المستفيدين لأن الهدف الجوهري للمكتبة هو خدمة المستفيد وتلبية متطلباته بكفاءة وفعالية، ودقة متناهية وهذه الخصائص الثلاثة توفرها تطبيقات الذكاء الإصطناعي ولها تأثير مباشر في تحسين تجربة المستفيدين في الوصول السريع إلى المعلومات.

كما أن نسبة 76.9% من إجابات المبحوثين أكدت أن استخدام تقنيات الذكاء الإصطناعي يشمل "العمليات الفنية لمساعدة القوى البشرية العاملة في المكتبة" وهو الخيار الثاني ضمن المقترنات الذي سجل هو الآخر نسبة عالية تعبّر عن إتجاه قوي نحو تفعيل تطبيقات الذكاء الإصطناعي في إدارة ومعالجة المجموعات المكتبة إذ يمكن لهذه التطبيقات أتمتة عمليات التصنيف والفهرسة عن طريق تحليل البيانات الأساسية للمجموعات، ومعالجة اللغة الطبيعية وتحديد الموضوعات الرئيسية ثم إقتراح رموز تصنيف ملائمة وفقاً لأنظمة التصنيف المعتمدة في المكتبات الجامعية ليتم إدراج هذه المجموعات تلقائياً في الفئات المناسبة، وتساهم هذه الخطوات لأنظمة الذكاء الإصطناعي في تقليل الأخطاء التي قد يرتكبها الموظفون وحفظ الإنسجام في إجراءات التصنيف والفهرسة، أما بالنسبة للخيار الأول "إيجاد الحلول للمشكلات الإدارية الدقيقة والمعقدة" فقد سجل نسبة 46.2% فقط من الإجابات مما يوحي بأن إعتماد أنظمة وتطبيقات الذكاء الإصطناعي في العمل الإداري للمكتبات التي شملتها الدراسة لا زال محدوداً، ولعل ذلك يرجع إلى بعض الصعوبات المالية التي تفرض أحياناً تطوير مجالات معينة دون الأخرى، وكذلك إشكالية مقاومة التغيير التي قد تلازم بعض الفئات من المشرفين على تسيير هذه المكتبات.

س 50: ماهي أهم تقنيات الذكاء الإصطناعي المستخدمة في مكتبتك؟

لقد تم طرح هذا السؤال المفتوح للكشف عن أبرز تقنيات الذكاء الإصطناعي المستخدمة في المكتبات الجامعية للشـرقـ الجزائـريـ، حيث قـتـ الإـجـابـةـ من طـرـفـ أـفـرـادـ عـيـنةـ الـدـرـاسـةـ بـتـقـدـيمـ مـجـمـوـعـةـ مـنـ تـطـبـيـقـاتـ الذـكـاءـ إـصـطـنـاعـيـ التيـ يـعـكـنـ أـنـ نـوـرـدـهـاـ مـعـ شـرـحـ بـسيـطـ عـلـىـ النـحـوـ التـالـيـ:

- **Canva**: برنامج مجاني يتمثل في مجموعة من أدوات توليد الصور بالذكاء الإصطناعي تتيح البدأ بنسخ موجه وإنشاء صور مطابقة.
- **OCR**: برمجية التعرف الضوئي على الحروف، تستخدم في رقمنة الوثائق المطبوعة.
- **Rfid**: تقنية لها عدة أدوار في المكتبة من بينها إعارة وإرجاع الكتب ذاتياً من طرف المستفيدين، كما تستخدم كنظام ضد السرقة وإكتشاف أي إعارة للكتب بشكل غير مصرح به.
- **QR Code**: رمز الإستجابة السريع، هو أداة لربط المستفيد بمعتنيات المكتبة المطبوعة والرقمية باستخدام الهواتف الذكية.
- **Deep seek**: تطبيق ذكي يساهم في معالجة اللغة الطبيعية بكفاءة عالية بالإضافة إلى مهام أخرى.
- **Gemini**: منصة متعددة الإستخدامات منها معالجة النصوص، الصور وإعداد المستخلصات.
- **ChatGPT**: تطبيق ذكي له أدوار متعددة أهمها الإجابة على إستفسارات المستفيدين وتوجيههم.
- **Prezi**: تطبيق يسمح بإنشاء عروض تقديمية يستخدم في المحاضرات وورشات العمل.

4.4.5 تحليل بيانات المخور الثالث: أثر توجهات ووظائف الإدارة العلمية في تحسين جودة أداء المكتبات الجامعية للشرق الجزائري.

جدول رقم (40): دور التخطيط المسبق لأعمال المكتبة في تحقيق نتائج أفضل في أداء العاملين والمكتبة

س51. هل يؤدي التخطيط المسبق لأعمال المكتبة إلى تحقيق نتائج أفضل في أداء العاملين والمكتبة؟		
النسبة	النكرار	الإحتمالات
%100	78	نعم
%00	00	لا
%100	78	المجموع

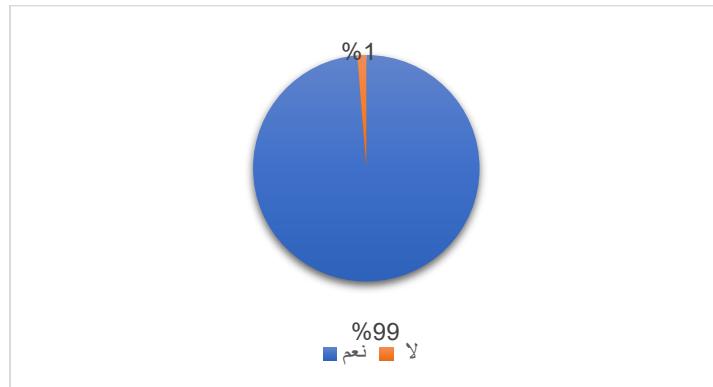
من خلال الجدول رقم (40) أعلاه تشير المعطيات إلى أن جميع أفراد العينة كانت إيجاباً تؤكد بصورة شاملة على أن التخطيط المسبق لأعمال المكتبة يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل في أداء العاملين والمكتبة، وهذا مؤشر إيجابي يعبر عن وعي شديد بأهمية الدور المركزي الذي تؤديه وظيفة التخطيط باعتبارها محور الإدارة العلمية ، تساهم بشكل رئيسي في تحديد الأولويات واستثمار مختلف الموارد المادية والبشرية بشكل فعال مما يحقق أهداف المكتبة المنشودة، ومن جهة أخرى يقلل من الضغط الذي ينجم عن العمل العشوائي، وعموما التخطيط له تأثير مباشر وإيجابي في وضوح المهام والتشجيع على التعاون بين وحدات المكتبة ويساعد في الوصول إلى أداء متميز للموظفين والمكتبة ككل يستجيب لمتغيرات البيئة الأكاديمية والتكنولوجية.

من خلال المقابلة التي قمت مع مسؤولي المكتبات محل الدراسة، فقد صر أغلبهم بأن نتائج التخطيط المسبق المقدرة ساهمت في إدارة الموارد البشرية والمالية بفعالية، إدارة الوقت بكفاءة، تسهيل إستراتيجيات الإقتناء، تقديم الخدمات المستفيد في الوقت المناسب، كل هذه النتائج المقدرة هي عوامل إيجابية في تحقيق أهداف الإدارة العلمية، كما أنها تقود إلى الجودة المطلوبة في الأداء.

جدول رقم (41): فعالية إشراك الموظفين في التخطيط لرسم سياسات المكتبة

س52. هل إشراك الموظفين في التخطيط يؤدي دوراً فاعلاً في رسم سياسات المكتبة؟		
النسبة	النكرار	الإحتمالات
%98.7	77	نعم
%01.3	01	لا

%100	78	المجموع
------	----	---------



شكل رقم (39): فعالية إشراك الموظفين في التخطيط لرسم سياسات المكتبة

إسندادا إلى البيانات الظاهرة في الجدول رقم (41) والشكل أعلاه يتبيّن أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 98.7%， أقرّوا بأن إشراك الموظفين ضمن عملية التخطيط في المكتبات الجامعية للشرق الجزائري يؤدي دورا فاعلا في رسم سياسات هذه المكتبات، وهي كما يلاحظ نتيجة مرتقبة تؤكّد على التوجّه القوي نحو العمل الإداري التشاركي في إتخاذ التدابير والقرارات التنظيمية والمحجّحة لجميع الإجراءات التشغيلية والإستراتيجية التي تخطّط لها المكتبة، والتخطيط بمشاركة الموظفين يساعد في إيجاد حلول منطقية لأغلب المشكلات التي قد تعيق سير الخطط، فالموظفون هم جزء لا يتجزأ من المكتبة ومحضطها وإدماج وجهات نظرهم في وضع الأسس التنظيمية يؤثّر إيجابيا في مسارهم الوظيفي وأدائهم بالإضافة إلى تعزيز شعورهم بالثقة والإنتماء.

ويدفعهم لتقديم الأفضل، كما يعود بالنفع والفائدة على جودة أداء المكتبة ككل وتأمين مكانتها والحفاظ على الميزة التنافسية.

تجدر الإشارة إلى أن نتائج الجدول رقم (18) تؤكّد بشكل واضح أهمية وفعالية إشراك الموظفين من خلال أهمية الأخذ بآرائهم وقبول إقتراحاتهم أثناء عمليات التخطيط الإداري لأعمال المكتبة، وهو ما يسهم في إضفاء طابع عملي تعاوني يرسخ ثقافة تنظيمية قائمة على التواصل المفتوح بين العاملين والإدارة.

في نفس الصدد فقد كانت إجابات المدراء من خلال المقابلة داعمة لهذا التوجّه الإيجابي من خلال تأكيدتهم على كون إشراك الموظفين أمر ضروري لأن ذلك يشعرهم بالمسؤولية ويزيد في إلتزامهم المهني خصوصا وأن التخطيط يضبط كل الوظائف الإدارية الأخرى، كما يساهم إشراك الموظفين وأخذ مقتراحاتهم بعين الاعتبار في تحسين جودة الخدمات المقدمة والمساعدة أيضا في إيجاد حلول واقعية مبتكرة تتناسب مع متغيرات بيئة العمل وهو ما يدعم مبادئ الإدارة العلمية وتحسين الأداء العام للمكتبة.

جدول رقم (42): مساهمة التنظيم في تحقيق أهداف المكتبة

س 53. هل يساهم التنظيم في تحقيق الأهداف المنشودة للمكتبة؟

النسبة	النكرار	الإحتمالات
%100	78	نعم
%00	00	لا
%100	78	المجموع

من خلال المداول رقم (42) أعلاه نلاحظ أن جميع أفراد العينة من رؤساء مصالح المكتبات الجامعية التي شملتها الدراسة يرون أن التنظيم يساهم في تحقيق الأهداف التي تسعى لها المكتبة بنسبة 100%， وهو مؤشر قوي على توجه موحد في الآراء يعبر عن إدراك تام بأهمية ممارسة التنظيم كوظيفة محورية في تسيير المورد البشري داخل المكتبات الجامعية، كما أن هذه النتيجة الإيجابية تؤكد على كفاءة توزيع المسؤوليات، حيث أن تعيين الموظف المناسب في منصب مهني مناسب هو من الأهداف الأساسية التي ينبغي على المكتبة التركيز عليها لكي تتمكن من الإستفادة من المهارات وجهود الموظفين بصورة تسمح بتحسين جودة أداء المكتبة، كما أن هذا الإجماع يمثل إعتقادا حاسما لدى أفراد العينة من رؤساء المصالح للمكتبات قيد الدراسة بأثر وظيفة التنظيم على جودة الأداء، كما يدل أيضا عن قناعة ناتجة من خلفيات وتجارب بناءة وواقعية في المكتبات التي يعملون بها.

وفي نفس السياق أكدت نتائج المقابلة التي أجريت مع مدراء المكتبات المعنية بالدراسة الأثر الإيجابي لتطبيق وظيفة التنظيم وذلك من خلال تسهيل التنسيق والتواصل بين أقسام المكتبة مما ساعد في سير العمل بشكل متكامل ومنسجم، كما ساهم التنظيم في وضع الخطط التطويرية وتقييم أداء المكتبة بشكل مستمر.

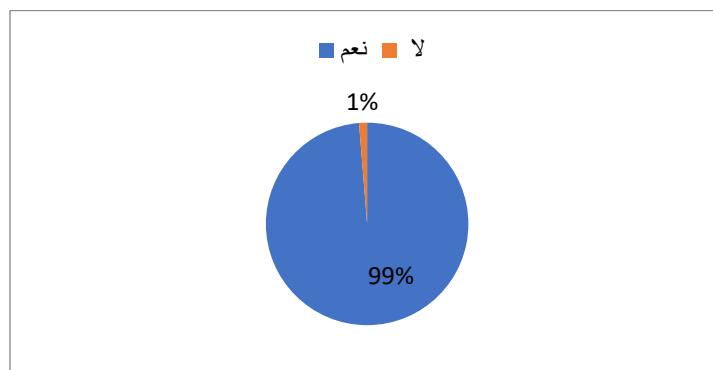
واستنادا إلى هذه النتائج لابد من الإشارة أيضا إلى أن التنظيم الإداري لا يتوقف على الإستخدام الأمثل لجهود الموظفين وإنما ينبغي كذلك التركيز باستمرار على تطوير وتحديث الهياكل التنظيمية لهذه المكتبات تماشيا مع المتغيرات التقنية في مجال عمل المكتبات الجامعية وبما يلائم متطلبات تحقيق جودة الأداء.

جدول رقم (43): المساهمة في زيادة دافعية العمل عند الموظفين

س 54. هل إلتزام المكتبة بتوجيه الموظفين بالكفاءة المطلوبة يساهم في

زيادة دافعية العمل؟

النسبة	النكرار	الإحتمالات
%98.7	77	نعم
%01.3	01	لا
%100	78	المجموع

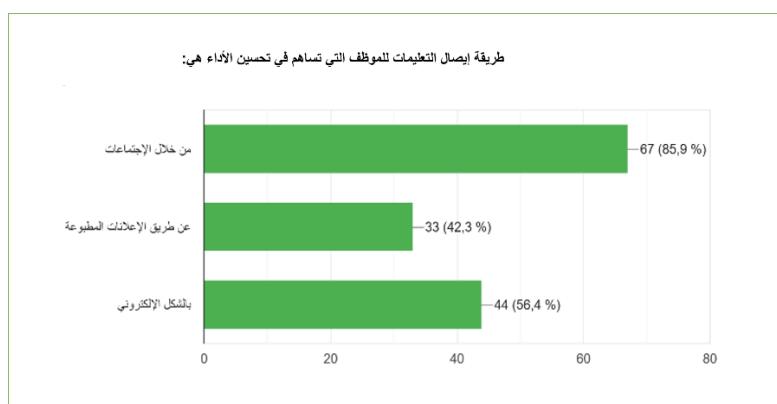


شكل رقم (40): المساهمة في زيادة دافعية العمل عند الموظفين

من خلال نتائج الجدول رقم (43) والشكل أعلاه التي تبين أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة يرون أن إلتزام المكتبة بتوجيه الموظفين بالكفاءة المطلوبة يساهم بشكل مباشر في زيادة الدافعية للعمل بالمكتبات الجامعية محل الدراسة، حيث بلغت نسبة الموافقة 98.7%， تعبّر هذه الموافقة عن الاهتمام البالغ بممارسة التوجيه بكفاءة باعتباره أحد أهم ركائز العمل الإداري من خلال قيادة الأفراد و تحديد المهام وبقية الإجراءات إستنادا إلى أسس علمية ومنطقية وبتطبيق أساليب حديثة، وإعتماد قنوات تواصل مفتوحة وواضحة بين المسؤولين والرؤوسيين، كما يمكن تفسير هذه النتائج الإيجابية بوفرة التجهيزات الحديثة والموارد التقنية الالزمة التي تسهل أداء المهام.

وقد أثبتت النتائج المستقة من المقابلة التي تمت مع مدراء المكتبات الجامعية للشرق الجزائري أن وظيفة التوجيه لها أثر إيجابي كبير ساهم في تقليل إرتكاب الأخطاء في العمل وكذلك تطوير مهارات الموظفين من خلال التوجيه الفعال في التعرف على المشكلات ومعالجتها فور وقوعها، كما أن تطبيق التوجيه له الأثر البالغ في متابعة تنفيذ الخطط وتحقيق أهداف الإدارة العلمية في المكتبة.

وبالتالي، فإن بيانات هذا الجدول تتفق مع نتائج ومؤشرات الشكل رقم (13) الذي تناول المبادئ الأساسية للتوجيه الإداري وتطبيقاتها بكفاءة في المكتبات الجامعية قيد الدراسة، وما يمكن قوله في هذا السياق هو أن هذه المكتبات تتسم بالقدرة على توجيه سلوك العاملين وجهودهم بكفاءة نحو تحقيق أهدافها ورسالتها.



شكل رقم (41): طرق إيصال التعليمات للموظف التي تسهم في تحسين الأداء

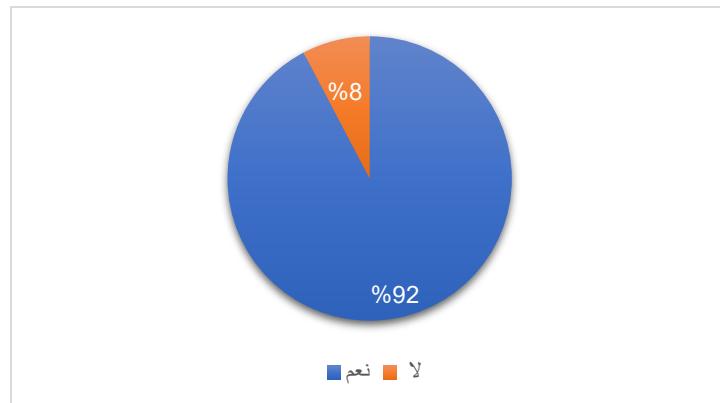
تبين النتائج المعروضة في الشكل رقم (41) أعلاه أن أفراد عينة الدراسة أجابوا على أن طريقة إيصال التعليمات للموظف من طرف إدارة المكتبة التي تسهم في تحسين الأداء الأكثر تداولاً تتم من خلال المجتمعات بنسبة 85.9% من مجموع الإجابات، يمكن تفسير هيمنة هذا النوع من التواصل الذي يعتمد على تفاعل المسؤولين المباشر وجهاً لوجه مع مرؤوسهم وهو الأمر الذي من شأنه تعزيز العلاقات وتحقيق فهم واضح للتعليمات والأوامر التي ينبغي تفديتها، ورغم أن هذا النوع روتيني ويستهلك الوقت والمجهد إلا أنه خالي من أي غموض محتمل وهو ما يفترض أن يؤثر إيجابياً على أداء الموظفين والمكتبة.

كما تم تسجيل نسبة 56.4% من إجابات المبحوثين من عينة الدراسة الذين أكدوا على أن إيصال التعليمات للموظف يتم بالشكل الإلكتروني، ولعل استخدام التواصل الإلكتروني بدرجة متوسطة يشير إلى التوجه نحو مواكبة التحول الرقمي الحاصل في مختلف المجالات والمؤسسات خاصة الأكاديمية، ورغم ذلك لا زال الاعتماد هذه الطرق الإلكترونية في المكتبات الجامعية قيد الدراسة دون المستوى المطلوب في سياق أوساط العمل الحديثة، ولعله من المفيد تبني نموذج تواصل إلكتروني متوازن يجمع بين التواصل المباشر والتفاعلات الرقمية عبر المنصات المتاحة شبكياً، مما يساعد على ضمان وضوح التعليمات ومرورتها، مع إمكانية العودة لها عند الحاجة.

وقد تصدرت طريقة إيصال التعليمات عن طريق الإعلانات المطبوعة المرتبة الثالثة ضمن الخيارات المقترحة على أفراد العينة بنسبة 42.3% من الإجابات وهي منخفضة نسبياً وهو أمر منطقي بالنظر إلى التطور المتلاحق للبدائل الرقمية الأكثر ديناميكية التي أدى ظهورها إلى تضاؤل استخدام الوسائل التقليدية في إبلاغ التعليمات.

جدول رقم (44): تشجيع إدارة المكتبة على الالتزام بالعمل الجماعي وانعكاسه الإيجابي على مستوى الأداء

س 56. هل تشجع إدارة المكتبة على الالتزام بالعمل الجماعي مما يعكس إيجاباً على مستوى الأداء؟		
النسبة	النكرار	الإحتمالات
%92.3	72	نعم
%07.7	06	لا
%100	78	المجموع



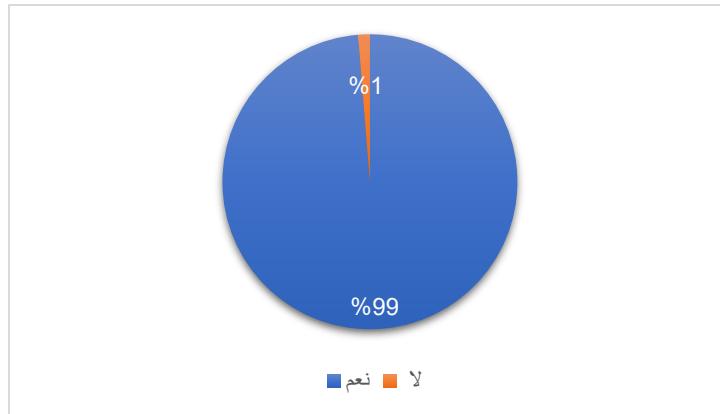
شكل رقم (42): تشجيع إدارة المكتبة على الإلتزام بالعمل الجماعي وانعكاسه الإيجابي على مستوى الأداء

إستنادا إلى معطيات الجدول رقم (44) والشكل أعلاه فإن الغالبية العظمى لأفراد عينة الدراسة يرون أن إدارات المكتبات الجامعية للشرق الجزائري تشجع على الإلتزام بالعمل الجماعي وهو ما ينعكس إيجابا على مستوى أداء هذه المكتبات من خلال نسبة عالية بلغت 92.3 %، وفي المقابل أقرت نسبة ضئيلة بلغت 7.7 % بعدم تأييد هذا الطرح.

بالنظر إلى هذه النتيجة نجد أنها تعبّر عن وجود عامل جوهري يدعم ويرفع كفاءة الأداء وهو العمل بمبدأ من أهم مبادئ الإدارة العلمية ألا وهو التعاون والتحلي بروح الفريق الواحد، مما يسهل التعاملات بين مختلف أقسام المكتبة، كما يعد العمل الجماعي أحد المتطلبات الأساسية لتطبيق المعايير الجودية في المكتبات الجامعية، وبناء على ذلك فقد يعكس هذا التأييد الشبه تام وجود ثقافة تنظيمية لدى قيادة هذه المكتبات تدعم خلق بيئة مهنية متكاملة وقدرة على التأقلم مع التحديات التي يمكن مواجهتها وإنجاز المهام بكفاءة ومستوى عالي من الجودة.

جدول رقم (45): أثر نمط الرقابة المتبعة في تحقيق الإنضباط

س 57. هل نمط الرقابة المتبعة في المكتبة يساعد في الإنضباط؟		
الإحتمالات	النسبة	النكرار
نعم	77	%98.7
لا	01	%01.3
المجموع	78	%100



شكل رقم (43): أثر نمط الرقابة المتبعة في تحقيق الانضباط

أظهرت نتائج الجدول رقم (45) والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة أكدوا بأن نمط الرقابة المتبعة في المكتبات قيد الدراسة يساعد في الإنضباط وتحقيق الأهداف بالدقة المطلوبة بنسبة بلغت 78.2%， حيث يتبيّن وجود قناعة قوية بفعالية نوع الرقابة السائدة، مما يدل على أنها أداة حيوية وموضوعية تساهم في انضباط العاملين وتنظيم العمل وتوجيهه نحو الوصول إلى الأهداف المخطط لها وما لاشك فيه أن نظام الرقابة الناجح يعتمد بشكل كبير على مدى توفر مجموعة من الأساسيات لدى المشرفين على هذه الوظيفة المتمثلة في القدرة على التواصل بشكل جيد، المعرفة الدقيقة بمحظى الخطط إضافة إلى دقة البيانات التي يعتمد عليها والإلمام بمعايير الأداء مع القدرة على مواجهة التغيرات في البيئة المحيطة والتقنية المستخدمة، وذلك للتمكن من ممارسة نظام الرقابة على أفضل وجه.

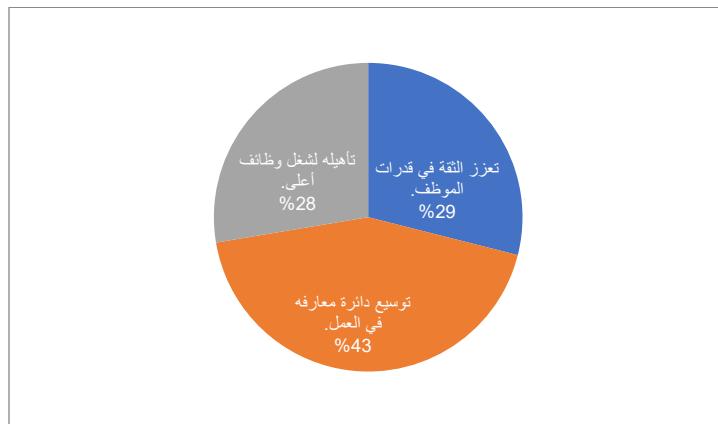
في المقابل فقد أقرت نسبة معتبرة من المبحوثين بلغت 21.8% بأن الرقابة المعتمدة لا تساعد في الإنضباط وتحقيق الأهداف بدقة، وهو ما يوحي بأن هناك تفاوت في ممارسة وظيفة الرقابة وتطبيق أدواتها بين المكتبات التي شملتها الدراسة، وهذا يستدعي المتابعة المستمرة والتقييم الكمي والنوعي للأداء بشكل دوري وباتباع وسائل حديثة مبنية على الجودة.

من جهة أخرى فقد أكدت إجابات مدراء هذه المكتبات في المقابلة التي تمت معهم، أن أثر نمط الرقابة المتبعة ساعد في حد الموظفين على الإنضباط في العمل والإلتزام بتحسين أدائهم، أما على مستوى المكتبة فهو يعمل على تقييم أداء المكتبة بدقة ومقارنته بمعايير المتبعة والموضوعة مسبقاً، كما ساهمت الرقابة المطبقة في كشف نقصان في عدة جوانب، وتقديم الأخطاء وكذلك تحديد أغلب الأهداف المسطرة بنجاح.

جدول رقم (46): النتائج الحقيقة من خلال تدريب الموظفين

58. ما هي النتائج الحقيقة من خلال تدريب الموظفين؟		
النسبة	النكرار	الإحتمالات
%28.9	22	تعزز الثقة في قدرات الموظف.

%43.4	33	توسيع دائرة معارفه في العمل.
%27.6	21	تأهيله لشغل وظائف أعلى.
%100	76	المجموع



شكل رقم (44): النتائج الحقيقة من خلال تدريب الموظفين

من خلال نتائج الجدول رقم (46) والشكل أعلاه يتضح بأن أعلى نسبة تم الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة وهي 43.4% من الإجابات التي أكدت على أن النتائج الحقيقة من خلال تدريب الموظفين العاملين في المكتبات الجامعية التي شملتها الدراسة توسيع دائرة معارفهم، وهو مؤشر جيد، فقد يشمل ذلك إكتشاف تقنيات حديثة في تقنيات معالجة مصادر المعلومات أو إستراتيجيات بحث متقدمة وتعلم كيفية إدارة المجموعات الرقمية المختلفة، وهذه المعرفة التي يكتسبونها من دورات التدريب يجعلهم أكثر إلاماً بتخصص علم المكتبات والمعلومات ومن جهة أخرى تفتح لهم آفاق لفهم أكثر للتحديات والفرص في بيئة عملهم المتغيرة باستمرار.

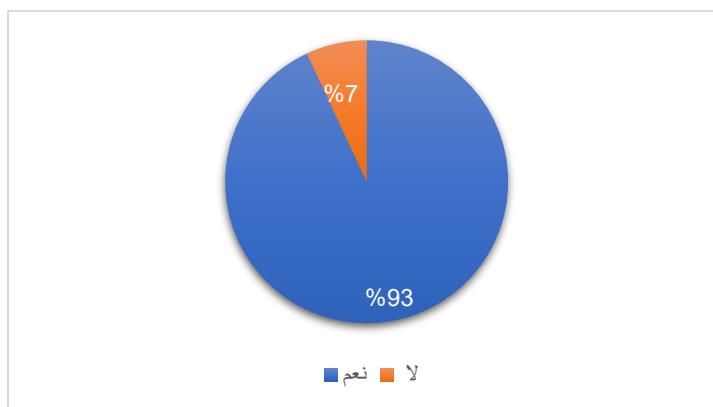
كما تم تسجيل نسبة 28.9% من مجموع الإجابات التي تؤيد الخيار الأول من المقترنات والذي مفاده أن التدريب يعزز الثقة في قدرات الموظف، حيث يعكس هذا التوجه شعور الموظف أن مهاراته تتطور واكتسابه الوسائل الازمة لإنجاز مهامه بكفاءة يجعله قادراً على التعامل مع مختلف المواقف بثقة وتقديم مساهمة فعالة لتحقيق أهداف المكتبة، كما أن الثقة في القدرات العملية تدفع الموظف نحو الإبداع في مهامه.

أما بالنسبة لل الخيار الثالث المقترن على عينة الدراسة الذي مفاده أن التدريب يؤهل الموظف لشغل وظائف أعلى، فقد تمت الموافقة عليه بنسبة 27.6% وهي نسبة متقاربة جداً مع سابقتها، بحيث يتأكد ان الموظف من خلال التدريب قد يكتشف مسؤوليات ومهام أعلى تبني لدبه أسس معرفية ومهارات إدارية وفنية متخصصة مطلوبة وتعتبر هذه الأخيرة فرصة يجعله أكثر إستعداداً لتحمل مسؤوليات أكبر وترشحه لشغل مناصب أعلى والإرتقاء في السلم الوظيفي.

جدول رقم (47): أثر الدورات التدريبية في تحسين الأداء

س59. هل تؤدي الدورات التدريبية إلى تحسين الأداء؟

الإحتمالات	النكرار	النسبة
نعم	67	%93.1
لا	05	%06.9
المجموع	72	%100



شكل رقم (45): أثر الدورات التدريبية في تحسين الأداء

إستنادا إلى بيانات الجدول رقم (47) والشكل أعلاه تبين النتائج أن نسبة 93.1% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الدورات التدريبية التي تقيمها المكتبة تمكن من تحسين الأداء، وفي المقابل أكدت نسبة 6.9% من أفراد عينة الدراسة عكس ذلك، وتشير هذه النتائج الإيجابية إلى توجه قوي وإتفاق في الآراء واسع النطاق حول الأثر الإيجابي الناجم عن برجمة الدورات التدريبية لتطوير كفاءة ومهارات العاملين، وهو مؤشر بالغ الأهمية على وعي القيادات الإدارية للمكتبات محل الدراسة في النهوض والرقي بمواردها في سبيل تطوير أدائها على المدى البعيد، إذ يمكن تفسير ذلك بالسعى نحو نقل المعرفة وتبادل الخبرات وأفضل الممارسات في المجال، ومن جهة أخرى التطلع نحو التنمية المستمرة لرأس المال البشري التي تتحقق فوائد كبرى تمثل في تحسين جودة الخدمات المقدمة بفضل التدريب المستمر على أحدث التقنيات والطرق الجديدة التي تساهم في فعالية إنجاز المهام وتبسيطها وتحسين سير العمل في مختلف وحدات المكتبة، وعلى الرغم من تأكيد عينة الدراسة على أنهم يستفيدون من دورات تدريبية وتكوينية تساهم في تحسين أدائهم غير أن هذه الدورات قليلة في مجال الإدارة العلمية وتحتاج إلى مزيد من الاهتمام.

تأسيسا على ما سبق فإن الدورات التدريبية يمكن أن تؤثر إيجابا على تطوير أداء المكتبات في جانبي أساسين: الأول يتمثل في تعزيز الإبتكار والتشجيع على تفزيذ مشاريع تطويرية تساهم في تحسين خدمات المكتبة، ومن جانب آخر الإستعداد لأي تحدي محتمل في المستقبل وتطوير إستراتيجيات التكيف مع المستجدات التكنولوجية على المدى الطويل.

من خلال إجابات المقابلة التي تمت مع مدراء هذه المكتبات، فقد أكدت على الأثر الإيجابي للتدريب على الموظف من خلال: تحقيق نتائج ملموسة على أرض الواقع، الرفع من أداء الموظف حيث يعود من هذه الدورات بحماس أكبر وتحفيز عالي، تحقيق الرضا الوظيفي، وعلى مستوى المكتبة ساهم إجراء الدورات التدريبية في تحسين بيئة العمل ومواكبة المستجدات في علم المكتبات وتكنولوجيا المعلومات.

جدول رقم (48): أثر نظام الحوافر المادي والمعنوي على رفع إنتاجية الموظف والمكتبة

س 60. هل ترون أن نظام الحوافر المادي والمعنوي يؤدي إلى رفع إنتاجية الموظف والمكتبة؟		
النسبة	النكرار	الإحتمالات
%98.7	77	نعم
%01.3	01	لا
%100	78	المجموع



شكل رقم (46): أثر نظام الحوافر المادي والمعنوي على رفع إنتاجية الموظف والمكتبة

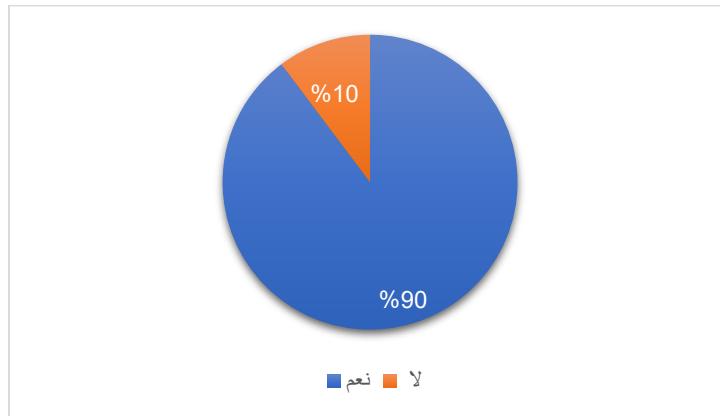
أظهرت نتائج الجدول رقم (48) والشكل أعلاه أن الغالبية العظمى لأفراد عينة الدراسة بنسبة 98.7% يرون أن نظام الحوافر المادي والمعنوي يؤدي إلى رفع إنتاجية الموظف والمكتبة، وهي نتيجة عالية وإيجابية تعبّر عن قناعة ورضا رؤساء المصالح للمكتبات المعنية بالدراسة بأن الحوافر المقدمة للموظفين هي من الركائز الحامة سواء كانت مادية أو معنوية التي ترتبط بشكل مباشر بتحقيق رضا الموظف ومنه تحسين أداءه وتحقيق أهداف المكتبة.

للإشارة فإن نتائج ومؤشرات الجدول رقم (20) التي أكدت بنسبة عالية إهتمام المكتبات محل الدراسة بنظام الحوافر ودوره الحيوي تتوافق مع هذه النتائج، وكذلك الأمر بالنسبة لمؤشرات الشكل رقم (21) الذي تناول طرق منح الحوافر للموظفين، وفي نفس الصدد فإن مؤشرات الجدول رقم (38) تدعم نتائج الجدول رقم (45)، لأن إشراك الموظفين في التخطيط لرسم سياسات المكتبة يعد حافزاً معنوياً فعالاً، ورغم أن هذا النظام يتميز بعدم التوازن ويركز على الجانب المعنوي دون المادي إلا أنه يلقى قبولاً ويساهم في رفع إنتاجية الموظفين وتحقيق التميز في الأداء العام للمكتبة.

وفي نفس الصدد أكدت نتائج المقابلة التي تمت مع مدراء المكتبات المعنية بالدراسة على الأثر الإيجابي الملحوظ لتطبيق نظام الحوافر على أداء الموظفين، حيث ساهمت هذه الحوافر باعتبارها من الأركان الأساسية للإدارة العلمية في رفع مستوى الإنتاجية، وزيادة الإنتماء الوظيفي وتقليل حالات الغياب والتأخير.

جدول رقم (49): مستوى أداء الخدمات الفنية

س 61. هل أداء الخدمات الفنية يتميز بالسرعة وقلة الأخطاء؟		
النسبة	النكرار	الإحتمالات
%89.7	70	نعم
%10.3	08	لا
%100	78	المجموع



شكل رقم (47): مستوى أداء الخدمات الفنية

من خلال الجدول رقم (49) والشكل أعلاه يتضح أن النسبة الغالبة من أفراد عينة الدراسة والتي بلغت %89.7 يرون بأن أداء الخدمات الفنية في المكتبات الجامعية محل الدراسة يتسم بالسرعة وقلة الأخطاء، وفي المقابل أفادت نسبة 10.3% بعكس ذلك، وما لاشك فيه فإن مهارات المورد البشري التقنية تعد مؤشرا ضروريا لرفع مستوى أداء المكتبة لا سيما مرونة التعامل مع البرمجيات التي تعتمدتها المكتبة في إدارة مهامها واستخدامها بشكل جيد خاصة في معالجة مصادر المعلومات التي تتطلب دقة وسرعة وتفادي الأخطاء قدر الإمكان، فالبرمجيات مهمما كانت حديثة ومتطرفة فإن فعاليتها تتوقف على كفاءة الموظف واستخدامه الجيد لها، لأن ذلك يثبت درجة تأثيرها على الأداء، كما أن القدرة على إدارة البرمجيات تعتبر خاصية موازية لمبادئ إدارة الجودة التي تركز على ضرورة تكثين القوى البشرية العاملة وتدريبها باستمرار على الإستغلال الأقصى للتكنولوجيا، فعلى سبيل المثال بعض المكتبات الجامعية التي شملتها الدراسة تعتمد على برمجية SYNGEB في تسيير خدماتها، وفي كل مرة يتم تحديث هذه البرمجية الوطنية تعمل هذه المكتبات

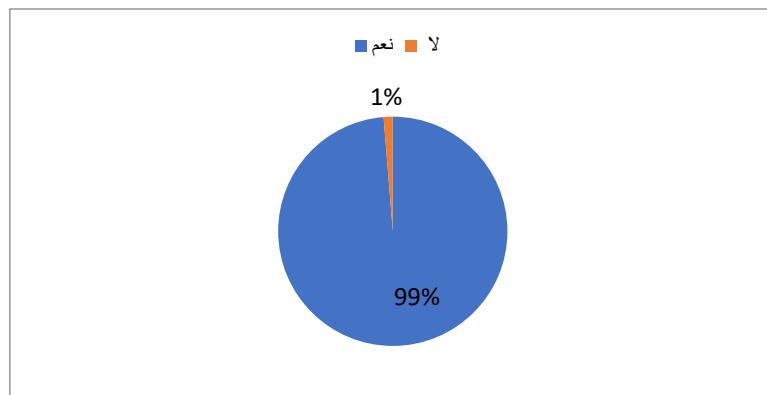
على برجمة دورات تدريبية للموظفين لمواكبة هذا التحديث والتحكم أكثر في عملية التسيير، كما هو الحال بالمكتبة المركزية لجامعة باجي مختار - عنابة التي تستخدم حاليا آخر نسخة من البرمجية "SYNGBE WEB".

وقد أوضح مدراء المكتبات التي شملتها الدراسة من خلال نتائج المقابلة التي تمت معهم على أن فعالية الخدمات الفنية ترتبط بشكل كبير بالكفاءة المهنية للموظفين، إلى جانب توفر الإمكانيات التقنية الالزمة، وقد ساهم هذا التوازن في إستقرار سير العمل وتحقيق رضى المستفيدين عن الخدمات المقدمة.

استنادا إلى ما سبق فإن النتائج المتوصلا إليها في الجدول رقم (24) التي أكدت على مدى تحكم أفراد عينة الدراسة في تسيير البرمجيات بنسبة عالية تدعم وتفق مع نتائج الجدول رقم (49) أعلاه.

جدول رقم (50): مساهمة رصيد المكتسبات المعرفية في تحسين الأداء الفردي والعام للمكتبة

س62. هل يساهم رصيد المكتسبات المعرفية في المجال لدى الموظفين في تحسين الأداء الفردي والعام للمكتبة؟		
النسبة	النكرار	الإحتمالات
%98.7	77	نعم
%01.3	01	لا
%100	78	المجموع



شكل رقم (48): مساهمة المكتسبات المعرفية في المجال لدى الموظفين في تحسين الأداء الفردي والعام للمكتبة

من خلال الجدول رقم (50) والشكل أعلاه يتبيّن أن نسبة 98.7% من أفراد عينة الدراسة أكدوا على أن رصيد المكتسبات المعرفية في مجال علم المكتبات والمعلومات لدى الموظفين في المكتبات محل الدراسة يساهم في تحسين الأداء الفردي لهم والعام للمكتبة ككل، حيث يعتبر تحسين الأداء الوظيفي للعاملين والرقي بالجودة في الأداء العام هما من ضمن مخرجات تطبيق مبادئ الإدارة العلمية في المكتبات

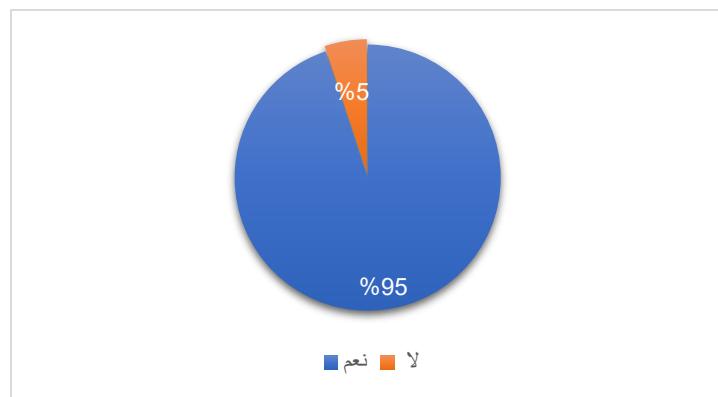
الجامعية، وتركت هذه المبادئ على توظيف أفراد ذوي كفاءة ومكتسبات معرفية في المجال المهني الذي سيوظفون فيه، إذ تساهم هذه المكتسبات والمهارات المتخصصة في تحسين سير العمل وتبسيط الإجراءات بطرق مبتكرة ومرنة، لذلك على مسؤولي هذه المكتبات المتابعة الدورية لتطوير هذا الجانب والإستفادة منه في تنمية الأداء العام.

ومن خلال نتائج المقابلة أكد مدراء المكتبات الجامعية للشرق الجزائري أن الرصيد المعرفي المتخصص لدى الموظفين ساعد في تنمية جودة الأداء الفردي والعام للمكتبة، فالحاصلون على شهادة الدكتوراه يقومون بدور قيادي في تطوير السياسات والمشاركة الفعالة في التخطيط، في حين يسهم حاملي شهادة الماستر في رفع كفاءة الخدمات المرجعية والمعالجة الفنية، أما حملة شهادة الليسانس من الموظفين فيساهمون بشكل أساسي في تنفيذ المهام التشغيلية كالإعارة وتوجيه المستفيدين إلى مصادر المعلومات المطلوبة.

في نفس السياق فإن مؤشرات الجدول رقم (18) الذي تناول أهمية المهارات والكفاءات كعوامل أساسية في توظيف العاملين تتفق مع هذه النتائج لأنها تعتبر مكتسبات معرفية لدى الموظف تؤثر إيجابيا في أدائه وتعود بالنفع على المكتبة.

جدول رقم (51): دور التواصل الجيد مع المستفيد في تحديد مدى رضاه عن الخدمات المقدمة

س63. هل التواصل الجيد مع المستفيد يساهم في تحديد مدى رضاه عن الخدمات المقدمة؟		
النسبة	النكرار	الإحتمالات
%94.9	74	نعم
%05.1	04	لا
%100	78	المجموع

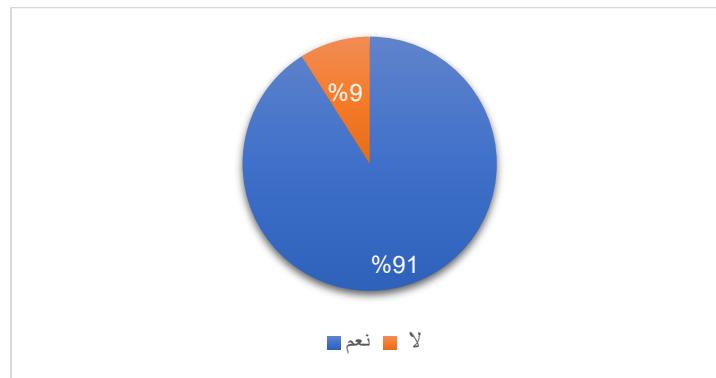


شكل رقم (49): دور التواصل الجيد مع المستفيد في تحديد مدى رضاه عن الخدمات المقدمة

إستنادا إلى بيانات الجدول رقم (51) والشكل أعلاه يتضح أن نسبة 94.9% من أفراد عينة الدراسة يرون أن التواصل الجيد مع المستفيد يساهم في تحديد مدى رضاه عن الخدمات المعلوماتية المقدمة وهي نسبة عالية ولها دلالة قوية على طريقة التواصل السائدة بين الموظفين وجمهور المكتبات محل الدراسة وأثرها الإيجابي على جودة الخدمات وإستجابتها لتوقعات المستفيد وتعلمه، حيث تعتبر خدمات المعلومات أحد المحاور الأساسية التي ترتكز عليها رسالة المكتبات الجامعية وأهدافها، لذلك تحرص هذه الأخيرة على توظيف موارد بشرية لها وعي تام بالمسؤولية تجاه المستفيدين وقادرة على فهم متطلباتهم بدقة وهو ما يسهل عملية توجيههم بالشكل المناسب، كما أن الإستماع الجيد يقلل من إحتمال حدوث سوء الفهم ويخلق بيئة أكثر إنسجاما بين المستفيدين والموظفين ويعمل على بناء ثقة متبادلة وانطباع جيد بأن إستفساراتهم تؤخذ بعين الاعتبار وبالتالي ترتفع درجة رضاهم عن الخدمات المقدمة وأداء المكتبة، وما يمكن قوله في هذا الصدد أن نوعية التواصل مع المستفيد تعد معيارا في غاية الأهمية يجب توفره لدى أخصائي المعلومات في المكتبات الجامعية، وللإشارة فإن هذه النتائج تتفق مع مؤشرات الجدول رقم (28) الذي تناول مهارة التواصل الجيد مع المستفيدين.

جدول رقم (52): تقديم خدمات متنوعة وحديثة إستجابة لاحتياجات المستفيد

س64. هل تلتزم المكتبة بتقديم خدمات متنوعة وحديثة إستجابة لاحتياجات المستفيد؟		
النسبة	النكرار	الإحتمالات
%91	71	نعم
%09	07	لا
%100	78	المجموع

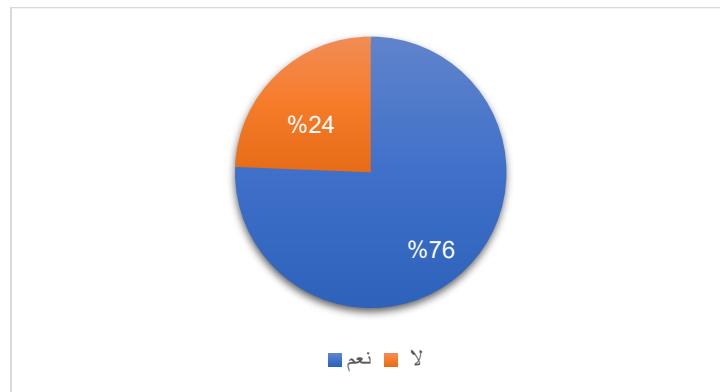


شكل رقم (50): تقديم خدمات متنوعة وحديثة إستجابة لاحتياجات المستفيد

على ضوء نتائج الجدول رقم (52) والشكل أعلاه، يتبيّن أن هناك تأييد شبه كليّ حسب آراء أفراد عينة الدراسة بأن تقديم خدمات متنوعة وحديثة إستجابة للمستفيدين له مكانة ودور بالغ الأهمية في تحديد أداء المكتبات الجامعية التي شملتها الدراسة من خلال نسبة موافقة بلغت 91% ، وعليه فإن هذه النتائج الإيجابية تشير بوضوح إلى العلاقة بين أهمية توفير خدمات معلومات حديثة ومتعدّلة والوصول إلى تحقيق أحد أبرز متطلبات الأداء الجيد، وما لا شك فيه أن إحتياجات المستفيدين لمصادر المعلومات أصبحت متعدّلة ودقيقة تبعاً للتخصصات و المجالات المعرفة المتاحة حالياً في التعليم الجامعي، ومن جهة أخرى بالتوالي مع التقدّم التقني الحديث والتحول الرقمي الحاصل في بيئة المكتبات الجامعية الجزائرية فقد أصبحت هذه الأخيرة تسعى بشكل متواصل إلى مواكبة هذه التطورات والتنوع في توفير مصادر معلومات خاصة منها الرقمية لتقديم خدمات حديثة تستجيب لإحتياجات المستفيدين وتسهل وصولهم إلى المعرفة المتخصصة، كما أن هذه الجهود تأتي في إطار تحقيق أهداف الإدارة العلمية التي ترتكز على الإستثمار الأمثل للموارد المتاحة وتحسين جودة الأداء.

جدول رقم (53): إستطلاع مدى رضا المستفيد من طرف المكتبة وإستغلال ذلك في تعديل وتجويد خدماتها

س65. هل تقوم المكتبة باستطلاع مدى رضا المستفيد واستغلال ذلك في تعديل وتجويد خدماتها؟		
النسبة	النوع	الإحتمالات
%75.6	59	نعم
%24.4	19	لا
%100	78	المجموع



شكل رقم (51): إستطلاع مدى رضا المستفيد من طرف المكتبة وإستغلال ذلك في تعديل وتجويد خدماتها

من خلال الجدول رقم (53) والشكل أعلاه يتضح أن نسبة 675% من أفراد عينة الدراسة أكدوا على أن المكتبات الجامعية محل الدراسة تقوم باستطلاع رضا المستفيدين واستغلال ذلك في تعديل وتطوير خدماتها، وفي المقابل أفادت نسبة 24.4%， بعدم القيام بتطبيق هذا النهج، وبذلك فإن هذه النتيجة تكشف عن توجه قوي للمكتبات الجامعية للشرق الجزائري الاهتمام بإجراءات تقييم آراء جمهور مستفيديها، وتعتبر هذه الممارسات مؤشرا هاما وإيجابيا على إتباع الأسلوب العلمي في جمع البيانات الواقعية التي توضح مواطن القوة ونقاط الضعف في الخدمات الحالية التي تقدمها المكتبة، ومن ثم يتم تحديد الجوانب التي تستدعي التعديل والتحسين، وعموما يعد استطلاع رضا المستفيدين إجراء حيوي بالنسبة للمكتبات التي تهدف إلى تقديم خدمات معلومات تنسم بالجودة العالية.

وقد أكد مدراء المكتبات الجامعية التي شملتها الدراسة عبر نتائج المقابلة على أن إستطلاع مدى رضا المستفيد باعتباره أداة تقييم مباشرة قد ساهم بالفعل في توجيه خدمات المكتبة ورفع مستوى جودتها، فالمكتبة تأخذ بعين الاعتبار آراء وانتقادات المستفيدين واقتراحاتهم خاصة في إجراءات الإقتناة وتجاوز الأخطاء، كما تستخدم البيانات المسترجعة من هذه الإستطلاعات لتوظيفها بشكل عملي في بناء ووضع سياسات العمل المكتبي، وتعديل برامجها بما يتوافق مع إحتياجات المستفيدين، وهذا كله يؤثر إيجابيا على أداء المكتبة في ظل الإدارة العلمية التي تقوم على القياس والتحليل بناء على بيانات التغذية الراجعة لوضع القرارات المناسبة.

استنادا إلى ما سبق، تجدر الإشارة إلى أن مؤشرات الجدول رقم (32) التي أوضحت أهم طرق تقييم رضا المستفيدين عن خدمات المكتبات الجامعية تدعم هذه النتائج المتوصلا إليها أعلاه ضمن الجدول رقم (53).

س 66: ما هي أبرز الصعوبات التي قد تعرقل تطبيق الإدارة العلمية وتحسين جودة الأداء في مكتبكم؟

ذكر أفراد العينة عدة صعوبات تعرّض تطبيق الإدارة العلمية وتحسين مستوى الأداء في المكتبات محل الدراسة وتمثلت فيما يلي:

* نقص في الميزانية التي تحدّدها إدارة الجامعات وعدم تغطيتها لإحتياجات المكتبات المركبة التي شملتها الدراسة: إذ يعدّ ضعف الميزانية من أهم العوامل التي تقف عائقا أمام تطبيق الإدارة العلمية وتنفيذ وظائفها خاصة في مجال التخطيط وتنفيذ البرامج التطويرية، كما أن نقص التمويل المخصص للمكتبات الجامعية يؤدي إلى محدودية القدرة على تحديث الخدمات وتطوير الموارد الالزمة لتحقيق جودة الأداء.

* ضعف البنية التحتية وقلة التجهيزات الحديثة الضرورية التي تسهل تسيير العمل في المكتبات: يعتبر ذلك جانبا له تأثير بشكل مباشر على مكتباتنا الجامعية ويجعل تطبيق الإدارة العلمية صعبا خاصة في عصر الرقمنة الذي نعيشها، فالإدارة العلمية تتطلب التحديث المستمر والتطوير التقني لأن ضعف هذا الجانب يؤدي إلى بطء في إنجاز العمليات والوقوع في الأخطاء وهو ما يعكس سلبا على جودة الأداء في المكتبات الجامعية.

* قصور في إجراءات التقييم لنتائج العمل بشكل دوري ومراجعة أهداف المكتبات محل الدراسة: إذ يشكل نقص التقييم الدوري لنتائج العمل في المكتبات الجامعية عقبة رئيسية أمام تطبيق الإدارة العلمية ويحد من فرص تحديد نقاط الضعف و مجالات التحسين الضرورية، كما أن القصور في مراجعة أهداف المكتبة بانتظام يجعل من تطوير الأداء أمرا صعب التحقيق.

* التعصب الإداري وتمسك بعض المسؤولين بطرق تقليدية في التسيير ومقاومة التغيير: وهو من أكبر العوائق التي يصعب تجاوزها لأنها تتعلق بالعامل البشري الذي يتولى القيادة، ويعد تمسك بعض المسؤولين بالأساليب التقليدية في التسيير عائقاً يحول دون إدخال مفاهيم الإدارة العلمية، وهو ما يساهم في تعطيل عمليات التطوير ورفع كفاءة المكتبة

* نقص في عدد الموظفين بأقسام المكتبات محل الدراسة: وهو من العوامل التي تؤدي إلى الضغط الوظيفي داخل أقسام المكتبات الجامعية و يؤثر على سرعة إنجاز الخدمات وكذلك على توزيع المهام بشكل فعال، حيث أن الإدارة العلمية تقوم على مبدأ التخصص في العمل وهو أحد أساسها التنظيمية.

* قلة الدورات التكوينية حول أساليب الإدارة العلمية كالتخطيط والرقابة: إذ يمثل نقص التدريب والتكتون المستمر في مجال التخطيط والرقابة عائقاً يؤدي إلى ضعف فعالية الأداء بالنسبة للموظف والمكتبة ويحول دون نشر هذه المفاهيم في محيط العمل.

5.5 النتائج العامة للدراسة:

بعد عرض البيانات المسترجعة من الدراسة الميدانية وتحليلها تم التوصل إلى النتائج التالية:

— تفوق نسبة الإناث على فئة الذكور، إذ أن أقسام علم المكتبات تستقبل نسب كبيرة من الإناث مقارنة بالذكور.

— نصف أفراد العينة يحملون شهادة الماستر، بينما يأتي الحاصلون على شهادة الليسانس في المرتبة الثانية، وتليها فئة حاملي شهادة الدراسات التطبيقية الجامعية، أما المرتبة الأخيرة وبأقل نسبة تمثلت في الحائزين على شهادة الدكتوراه.

— أغلب أفراد العينة يمتلكون خبرة وظيفية طويلة

5.5.1 نتائج المور الأول للإستبيان " توجهات ووظائف الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية للشرق الجزائري "

— تمتلك عينة الدراسة خلفية معرفية ووعي كبير لمفهوم ومدلول الإدارة العلمية.

— يرتبط مفهوم الإدارة العلمية بالنسبة لأغلب أفراد عينة الدراسة أساساً برفع مستوى الأداء من خلال توظيف وسائل عمل فعالة ومنظمة.

— تعتمد المكتبات الجامعية للشرق الجزائري على التخطيط العلمي بدرجة متوسطة، وهو ما يشير إلى أن هذا التوجه لازال يحتاج إلى مزيد من الإهتمام.

— يركز التخطيط في المكتبات الجامعية للشرق الجزائري كثيراً على معالجة المشكلات المتعلقة بمبادرات التطوير، بينما يلقى تخطيط الموارد البشرية والتخطيط المتعلق بوضع وتنظيم المعايير الالزمة باهتمام أقل نسبياً.

— أظهرت الدراسة أن الكفاءات الإدارية تشارك في التخطيط لتطوير الأداء المؤسسي بدرجة جيدة.

- مشاركة رؤساء مصالح المكتبات الجامعية التي شملتها الدراسة في التخطيط ترتكز غالبا على تنفيذ ما يتم التخطيط له، في حين تظل مساهمتهم في تقديم الإقتراحات والأفكار محدودة.
- المياديل التنظيمية للمكتبات محل الدراسة قابلة نسبيا للتكييف مع متطلبات التغيير المستقبلية، ومع ذلك يتطلب الأمر مراجعة بعض المسائل التنظيمية.
- تتبع إدارة أغلب المكتبات الجامعية نظام التسيير المركزي لإدارة مهامها ومواردها لضمان تطبيق سياسات موحدة وتوفير إطار فعال لتنظيم الخدمات وتحقيق رضا العاملين والمستفدين على حد سواء.
- هناك إلتزام عام بعمارة وظيفة التوجيه الإداري في المكتبات الجامعية قيد الدراسة، مما يؤكد بوضوح مراعاة إتباع وتطبيق إجراءات الإشراف والتسيير العلمي في بيئة العمل.
- تم إجراءات التوجيه الإداري بناء على مبدأ رئيسي وهو التعاون كأداة حورية وضرورية لأي عمل، مع تكير أقل على مبدأ العدالة.
- تمتلك إدارة المكتبات الجامعية للشرق الجزائري إلماً واضح بقوانين تسيير العمل والموظفين وهو ما يؤكد وجود درجة عالية من المعرفة بالقواعد الإدارية والتنظيمية.
- تعتمد المكتبات الجامعية محل الدراسة على مزيج من الإتصال الرسمي وغير الرسمي في الإتصال بين مختلف المستويات، مما يساعد على بناء علاقات أكثر توازناً ومرنة بين المسؤولين والرؤوسيين في محيط العمل.
- مسؤولية وظيفة الرقابة في أغلب المكتبات الجامعية التي شملتها الدراسة يتولاها مدير المكتبة.
- يرتكز تطبيق وظيفة الرقابة الإدارية في المكتبات الجامعية محل الدراسة على متابعة أداء المورد البشري وكذلك على مستوى الأداء، بينما يحظى الجانب المالي باهتمام أقل نسبيا.
- هناك إهتمام كبير في بيئة المكتبات الجامعية قيد الدراسة بوظيفة تدريب الموظفين، من خلال برήمة دورات تدريبية منتظمة للإلتزام بتحسين الأداء وتطوير الخبرات المعرفية في المجال.
- ترتكز المكتبات الجامعية في تنفيذ برامجها التدريبية على المكتبة بشكل أساسى ثم يليها التدريب على المستوى الوطني والدولي بدرجة جيدة حسب آراء أفراد عينة الدراسة.
- تطبق المكتبات الجامعية للشرق الجزائري نظام الحوافز المعنوي والمادي، مما يشير إلى الاهتمام بتشجيع الموظفين ودعم أدائهم الوظيفي.
- نظام الحوافز المعنوي هو السائد في المكتبات محل الدراسة، حيث يعتمد على التكريم في المناسبات والترقية في حين ان هناك نقص ملحوظ في تقديم الحوافز المادية التي تعد عالماً هاماً في دفع الموظفين نحو تطوير أدائهم.

- تعتبر المهارات والكفاءات من الركائز المطلوبة في التوظيف في المكتبات الجامعية للشرق الجزائري إلى جانب الشهادات العلمية الأكاديمية.
- إدارة المكتبات الجامعية للشرق الجزائري تهتم لعامل الخبرة والتخصص لدى الموظفين.
- معظم أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرة واسعة في المعالجة الإلكترونية للمعلومات، مما يدل على مستوى متقدم في تطبيق التقنيات الحديثة بالمكتبات الجامعية للشرق الجزائري.
- هناك تحكم جيد في تسيير البرمجيات الوثائقية لدى أفراد عينة الدراسة يسمح لهم بالتعامل مع مختلف التحديات والتحسينات الخاصة بها.
- تقدم المكتبات الجامعية للشرق الجزائري خدمات إلكترونية متنوعة إستجابة للتحولات الرقمية الحاصلة وإرضاء المستفيدين.
- يوجد إهتمام من قبل المكتبات الجامعية للشرق الجزائري بإشراك المستفيدين في اختيار مصادر المعلومات، وهذا دليل على وعي قيادة المكتبة بأهمية توفير متطلبات المستفيدين والإلتزام بجلب المقتنيات التي تتلاءم مع الاحتياجات الفعلية لهم.
- يتعامل المستفيد مع عدة وسائل للحصول على خدمات معلومات إلكترونية تقدمها المكتبة الجامعية تتصدرها قواعد البيانات على الخط، كونها مباشرة وتتيح الوصول الفوري لمصادر المعلومات، كما أن بقية الوسائل الرقمية تعتمد هي الأخرى بمستوى جيد في لتلقي الخدمات وهي: الموقع الإلكتروني وخدمات عبر منصات التواصل الاجتماعي، البريد الإلكتروني للمكتبة.
- يمتلك موظفي خدمات المعلومات في المكتبات محل الدراسة بمهارات تواصل جيدة مع المستفيدين.
- تقييم رضا المستفيدين عن خدمات المكتبة يتم بشكل غير مباشر من خلال معاينة مصالح الإعارة وقاعات المطالعة، أما بعض المكتبات تلجأ إلى التقييم من خلال معالجة سجلات الشكاوى والمقترنات، بينما لا تعتمد هذه المكتبات على طريقة الإستطلاع.

2.5.5 نتائج المhor الثاني للإستبيان " جودة الأداء بالمكتبات الجامعية للشرق الجزائري وقياسها من خلال مؤشرات المعايير الدولية للأداء":

- لدى الإدارات العليا للمكتبات الجامعية محل الدراسة مستوى عالي من الوعي بمكانة وضرورة تحقيق جودة الأداء، وفي ذلك حرص على تنمية الإمكانيات الداخلية والإلتزام بتحسين جودة الخدمات للوفاء بمتطلبات المستفيدين.
- أكدت الدراسة أن اعتماد فرق عمل تهتم بالأداء وجودة الخدمات لازال محدودا نسبيا، كما أكدت على وجود جهود في توفير هذه الفرق لضمان إستمرارية رفع مستوى الأداء.
- معظم المكتبات الجامعية للشرق الجزائري تعتمد أنظمة معلومات متكاملة، وتتصدر برمجية **Syngeb** هذه الأنظمة ثم تليها في الإستخدام برمجية **Koha** و **Pmb**.

— تنتهي المكتبات الجامعية للشرق الجزائري مبدأ الوقاية من الواقع في الأخطاء، وهو مؤشر على صيانة جودة الأداء واحتياط المشكلات قبل وقوعها.

— تطبق المكتبات الجامعية للشرق الجزائري مؤشرات المعايير الدولية لجودة أداء المكتبات الجامعية بدرجات متفاوتة، حيث يوجد مؤشرات مطبقة بمستوى عالي وجيد من بينها "أهداف المكتبة محددة بوضوح وتراعي غيارات المؤسسة الأم" وكذلك مؤشر: "موقع دوام المكتبة مناسبة مقارنة بحاجات المستفيدين"، أما عن المؤشرات المطبقة بمستوى متوسط فنذكر على سبيل المثال مؤشر: "تقوم المكتبة بتقييم معدل الإطلاع على الوثائق داخل المكتبة" وكذلك مؤشر: "تحرص المكتبة مصاريف كافية لتوفير مصادر المعلومات المناسبة لمتطلبات القراء"، في حين توجد بعض المؤشرات ضعيفة التطبيق مثل: "ميزانية المكتبة منفصلة عن ميزانية الجامعة".

— هناك وجهات نظر مختلفة حول مفهوم الذكاء الاصطناعي لدى أفراد عينة الدراسة حيث تبين أن المفهوم الأكثر شيوعاً لديهم هو كونه فرع من علوم الحاسوب يرتكز على إنشاء برمجيات تحاكي العقل البشري.

— أغلب المكتبات الجامعية للشرق الجزائري حسب أراء العينة لا تعتمد على تقنيات الذكاء الاصطناعي بشكل كبير، إذ تبين أن استخدام هذه الأخيرة لا زال في أطواره الأولى.

— يتمحور استخدام بعض تقنيات الذكاء الاصطناعي في المكتبات الجامعية للشرق الجزائري بشكل أساسي في تفعيل إتاحة خدمات المعلومات بدقة وسرعة، كما يستخدم في تسهيل العمليات الفنية لمساعدة الموظفين في هذا المجال، أما بالنسبة للجانب الإداري ومشكلاته فإن استخدام الذكاء الاصطناعي منخفض نسبياً.

— هناك بعض تطبيقات الذكاء الاصطناعي تستخدمها المكتبات الجامعية للشرق الجزائري أبرزها: تقنية رمز الإستجابة السريعة QR Code، وتقنية التعرف الضوئي على الحروف OCR، تقنية الخدمة الذاتية Rfid.

3.5.5 نتائج المور الثالث للإستبيان "أثر توجهات ووظائف الإدارة العلمية في تحسين جودة أداء المكتبات الجامعية للشرق الجزائري":

— هناك إتفاق كلّي من طرف عينة الدراسة على كون التخطيط المسبق من أهم الوظائف الإدارية التي ينجم عنها تحسين أداء العاملين وإرساء جودة العمل داخل المكتبة، وقد أظهرت الدراسة الميدانية أن وظيفة التخطيط تساهم بفعالية في تحسين إدارة الموارد البشرية والمالية، تدعم كفاءة إدارة الوقت وتنفيذ إستراتيجيات الإقتناء.

— هناك إتفاق شبه كلّي لدى أفراد العينة على أن إشراك الموظفين في عملية التخطيط له نتائج إيجابية إلى حد كبير في إتخاذ التدابير التنظيمية ورسم سياسات المكتبة، فضلاً عن المساعدة في صياغة الحلول لأغلب المشكلات، كما أن إشراك الموظفين زاد من شعورهم بالمسؤولية والتزامهم المهني.

ـ وظيفة التنظيم الإداري ساهمت بفعالية في تعزيز قدرات الموظفين وجهودهم نحو إحراز الأهداف المخطط لها، وفي ذلك تأكيد على القيادة الجيدة للأفراد والكفاءة في توزيع المسؤوليات، كما ساعد تطبيق التنظيم في التنسيق وتسهيل التواصل بين الأقسام وكذلك متابعة تقييم الأداء بشكل دوري.

ـ إلتزام المكتبات الجامعية للشـرقـ الجزائـري بتطبيق وظيفة التوجيه بالكفاءة الـلـازـمـةـ لهـ الأـثـرـ الـبـالـغـ عـلـىـ رـفـعـ مـسـتـوـىـ الـحـمـاسـ وـالـدـافـعـيـةـ فيـ الـعـمـلـ لـدـىـ الـمـوـظـفـينـ،ـ وـقـدـ أـكـدـتـ الـدـرـاسـةـ الـمـيـدـانـيـةـ أـنـ إـجـرـاءـاتـ التـوـجـيـهـ الـمـطـبـقـةـ جـبـتـ الـمـكـتـبـاتـ الـكـثـيـرـ مـنـ الـأـخـطـاءـ الـمـهـنـيـةـ كـمـاـ طـوـرـتـ قـدـرـةـ الـمـكـتـبـةـ عـلـىـ مـعـالـجـةـ الـمـشـكـلـاتـ وـإـتـابـعـ تـنـفـيـذـ الـخـطـطـ.

ـ طـرـيـقـةـ إـيـصـالـ الـمـعـلـومـاتـ لـلـمـوـظـفـينـ السـائـدـةـ فـيـ الـمـكـتـبـاتـ الـجـامـعـيـةـ لـلـشـرقـ الجزائـريـ وـالـتـيـ تـدـعـمـ أـدـائـهـمـ هـيـ إـلـجـتمـاعـاتـ،ـ ثـمـ تـلـيـهـاـ بـدـرـجـةـ مـتـوـسـطـةـ الـوـسـائـلـ الـإـلـكـتـرـوـنـيـةـ الـحـدـيثـةـ الـتـيـ تـسـاعـدـ عـلـىـ التـوـاـصـلـ السـرـعـ وـالـفـعـالـ،ـ فـيـ حـينـ يـتـمـ إـلـعـتـمـادـ عـلـىـ إـلـعـالـنـاتـ الـمـطـبـوـعـةـ بـمـسـتـوـىـ أـقـلـ،ـ بـالـرـغـمـ مـنـ كـوـنـهـاـ أـدـاـةـ هـامـةـ لـتـوـثـيقـ الـتـعـلـيمـاتـ وـسـهـوـلـةـ الـرـجـوعـ إـلـيـهـاـ.

ـ وـجـودـ مـسـتـوـىـ عـالـيـ مـنـ إـلـتـزـامـ بـتـنـشـيـطـ الـعـمـلـ الـجـمـاعـيـ وـالـتـنـسـيـقـ بـيـنـ الـمـوـظـفـينـ عـلـىـ نـحـوـ يـؤـدـيـ إـلـىـ تـعـزـيزـ مـسـتـوـىـ الـأـدـاءـ بـشـكـلـ عـامـ.

ـ هـنـاكـ إـنـفـاقـ شـبـهـ كـلـيـ لـدـىـ أـفـرـادـ الـعـيـنةـ عـلـىـ أـنـ نـوـعـ الـرـفـاـبـةـ الـمـعـتـمـدـ فـيـ الـمـكـتـبـاتـ الـجـامـعـيـةـ لـلـشـرقـ الجزائـريـ سـاعـدـ فـيـ تـحـقـيقـ إـنـضـبـاطـ الـمـوـظـفـينـ وـسـيـرـ الـعـمـلـ،ـ كـمـاـ مـكـنـ مـنـ تـقـيـمـ أـدـاءـ الـمـكـتـبـةـ بـدـقـةـ وـفـقـاـ لـلـمـعـايـرـ الـمـطـبـقـةـ مـاـ سـاعـدـ عـلـىـ كـشـفـ عـدـةـ نـقـائـصـ وـتـعـدـيلـ مـسـارـ الـأـدـاءـ نـحـوـ تـحـقـيقـ أـهـدـافـ الـتـطـوـيرـ الـمـسـتـمـرـ.

ـ النـتـائـجـ الـحـقـقـةـ مـنـ خـالـلـ بـرـامـجـ التـدـرـيـبـ أـثـرـهـاـ مـتوـسـطـ فـيـ مـاـ يـخـصـ توـسـيـعـ دـائـرـةـ مـعـارـفـ الـمـوـظـفـ فـيـ الـعـمـلـ،ـ أـمـاـ بـالـنـسـبـةـ لـتـعـزـيزـ ثـقـتهـ بـقـدـرـاتـهـ،ـ وـتـهـيـئـتـهـ لـشـغـلـ وـظـائـفـ وـمـسـؤـلـيـاتـ أـعـلـىـ فـيـ أـثـرـ هـذـهـ التـدـرـيـبـاتـ ضـعـيفـ.

ـ أـظـهـرـتـ الـدـرـاسـةـ الـمـيـدـانـيـةـ أـنـ الدـوـرـاتـ التـدـريـبـيـةـ مـنـ أـهـمـ أـرـكـانـ تـطـوـيرـ أـدـاءـ الـمـوـظـفـ،ـ حـيـثـ شـجـعـتـ هـذـهـ الـأـخـرـيـةـ عـلـىـ التـكـيـفـ مـعـ التـغـيـرـاتـ الـتـقـنـيـةـ فـيـ الـمـجـالـ الـمـهـنـيـ،ـ سـاـهـمـتـ فـيـ تـطـوـيرـ الـمـهـارـاتـ وـرـفـعـ أـدـاءـ الـمـوـظـفـينـ وـزـادـتـ مـنـ حـمـاسـهـمـ الـمـهـنـيـ،ـ وـعـلـىـ مـسـتـوـىـ الـمـكـتـبـةـ سـاعـدـتـ هـذـهـ الدـوـرـاتـ فـيـ تـحـسـينـ بـيـئـةـ الـعـمـلـ.

ـ تـنـمـيـةـ إـنـتـاجـيـةـ الـمـوـظـفـ وـالـمـكـتـبـةـ كـكـلـ تـعـتـمـدـ إـلـىـ حـدـكـبـيرـ عـلـىـ طـبـيـعـةـ نـظـمـ الـحـوـافـرـ الـمـادـيـةـ وـالـمـعـنـوـيـةـ رـغـمـ ضـعـفـ الـجـانـبـ الـمـادـيـ لـلـحـوـافـرـ لـدـىـ الـمـكـتـبـاتـ الـجـامـعـيـةـ لـلـشـرقـ الجزائـريـ،ـ وـقـدـ أـظـهـرـتـ الـدـرـاسـةـ الـمـيـدـانـيـةـ بـعـضـ الـأـثـارـ إـيجـابـيـةـ كـرـفـعـ إـنـتـاجـيـةـ الـمـوـظـفـينـ،ـ تـقـلـيلـ نـسـبـ الـغـيـابـ وـالـتـأـخـيرـ،ـ زـيـادـةـ إـرـتـبـاطـ الـوـظـيفـيـ لـدـيـهـمـ.

ـ هـنـاكـ عـلـاقـةـ إـيجـابـيـةـ مـبـاـشـرـةـ بـيـنـ مـهـارـةـ تـحـكـمـ الـمـوـظـفـينـ فـيـ تـسـيـيرـ الـبـرـجـيـاتـ الـمـعـتـمـدـةـ فـيـ الـمـكـتـبـاتـ الـجـامـعـيـةـ لـلـشـرقـ الجزائـريـ وـتـحـصـيلـ خـدـمـاتـ فـنـيـةـ سـرـيـعـةـ وـقـلـيـلـةـ الـأـخـطـاءـ،ـ كـمـاـ أـظـهـرـتـ الـدـرـاسـةـ الـمـيـدـانـيـةـ أـلـثـرـ إـيجـابـيـ الـنـاتـجـ عـنـ الـكـفـاءـةـ الـمـهـنـيـةـ لـلـمـوـظـفـينـ وـهـوـ تـحـقـيقـ إـسـتـقـرـارـ الـأـدـاءـ وـرـفـعـ مـسـتـوـىـ رـضـاـ الـمـسـتـفـيدـيـنـ.

— تعد المهارات والخصيلة المعرفية في التخصص لدى الموظفين في المكتبات الجامعية للشرق الجزائري من العوامل الداعمة في زيادة أدائهم الفردي مما يساهم في جودة خدمات المعلومات وتحقيق التميز العملي العام للمكتبة، وقد أظهرت الدراسة الميدانية تنوع مساهمات الموظفين بحسب مستواهم الأكاديمي سواء في مجال القيادة والتخطيط، تقديم الخدمات المرجعية، تنفيذ المهام التشغيلية.

— كشفت الدراسة الميدانية عن وجود فعالية التواصل الجيد والمفتوح بين المكتبة المستفيد وتأثيره الإيجابي على قرار رضاه عن الخدمات المقدمة، إذ يتحقق ذلك الأثر البالغ في التشجيع على الإستفادة الفائقة من مخرجات المكتبة.

— الأداء المتميز للمكتبات الجامعية للشرق الجزائري يعتمد كثيراً على الالتزام بتقديم خدمات حديثة ومتعددة تلائم متطلبات المستفيدين المتغيرة، وهو ما يشير إلى أهمية المرونة في إنشاء وإتاحة خدمات المعلومات.

— أوضحت الدراسة أن المكتبات الجامعية للشرق الجزائري تولي إهتماماً كبيراً لإنطباعات المستفيدين حول مدى رضاهما ومن ثم إستثمار ذلك في ضبط الخدمات المقدمة لتطوير جودتها، كما أكدت الدراسة الميدانية أن إجراء الإستطلاعات يمثل أداة تقييم ناجحة ساهمت في تحسين جودة الخدمات وتوجيه سياسات المكتبة.

— كشفت الدراسة الميدانية وجود صعوبات إدارية، مالية، تقنية وبشرية، تعتبر من المعوقات التي تحد بشكل مباشر من تطبيق الإدارة العلمية وتحسين جودة الأداء.

6.5. نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

■ فيما يتعلق بالفرضية الأولى والتي تمثلت في : " إعتماد وظائف الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية للشرق الجزائري يؤدي إلى تطوير أدائها وتحسين مخرجاتها ". نجد أنها تحققت، حيث تم إختبارها من خلال التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الإستبيان في المخور الأول " توجهات ووظائف الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية للشرق الجزائري "، حيث يتضح من نتائج الدراسة الميدانية أن غالبية أفراد العينة أكدوا من خلال إجاباتهم على فعالية وظائف وأساليب الإدارة العلمية في المكتبات الجامعية التي شملتها الدراسة، وبالتالي هناك مستوى مرتفع في تطبيق هذا الإتجاه العلمي يتبع من خلال وجود تخطيط رسمي تسير وفقه هذه المكتبات بناء على آراء أفراد العينة بنسبة 61%， كما أن بقية الوظائف كالتنظيم الإداري والتوجيه ورقابة الأداء فهي مطابقة بنسبة تراوح بين 60% و 97% من المبحوثين الذين أقو بذلك، كما أن نوع الإتصال السائد بين مستويات المكتبة وأقسامها يتمثل في مزاج بين الإتصال الرسمي وغير رسمي بنسبة 71% مما يساهم في ضمان نقل المعلومات بسرعة وبشكل منظم خاصة في الحالات العاجلة، ورغم ذلك فقد بينت النتائج وجود ضعف نسبي في بعض النواحي خاصة فيما يتعلق بالرقابة المالية على عكس جانب الخدمات والعنصر البشري ، كما تحصلت الإجابة على الحوافر المادية المتمثلة في مقترن "الزيادة في الأجر" على درجة ضعيفة، وقد تؤثر مثل هذه الفجوات على كفاءة النظام الإداري، وفي المقابل أظهرت النتائج أيضاً تفاوت في معدلات الجودة والتنمية عبر جوانب مختلفة، من حيث إشراك المستفيدين في عملية الإختيار بلغت نسبة الموافقة 89.7%， والسعى لتقديم خدمات إلكترونية متنوعة تلبي حاجاتهم بنسبة موافقة 91%， بالإضافة إلى إعتماد المستفيدين على خدمات قواعد البيانات على الخط بنسبة 91.7%， واستعمال خدمات الموقع الإلكتروني للمكتبة بنسبة

72.2%، في هذه الجوانب التي شملت الوفاء بمتطلبات المستفيدين، إذ يدل ذلك على مستوى جيد في تحسين مخرجات المكتبات الجامعية بالشـرق الجزائري سواء من حيث دقة الخدمات أو رضا المستفيدين، ورغم ذلك فإن نسبة 53% فقط تشير إلى تقييم رضا المستفيدين من خلال معاينة مصالح الإعارة وقاعات المطالعة، مما يعني وجود مجال لتطوير وسائل قياس هذا الرضا وتحديه بشكل مستمر، وتأكيداً لهذه البيانات جاءت نتائج المحور الثالث "أثر توجهات ووظائف الإدارة العلمية في تحسين جودة أداء المكتبات الجامعية بالشـرق الجزائري" لتبرز الأثر الإيجابي لتلك الوظائف التي كانت نسب الموافقة على الأسئلة الخاصة بها في مستوى عالي حيث ساهم تفعيل هذه الوظائف في تحسين عدة جوانب إدارية وفنية داخل المكتبة كحسن إدارة الموارد والوقت، وتسهيل التنسيق بين الأقسام، دعم المتابعة والتقييم المستمر، تقليل نسب الأخطاء، وبالنظر إلى هذا الترابط الواضح بين تفعيل مبادئ ووظائف الإدارة العلمية ونتيجة ذلك على الأداء ومخرجات المكتبات الجامعية للشـرق الجزائري، فإن ذلك يشير إلى تحقق الفرضية.

■ **أما الفرضية الثانية** والمتمثلة في: "يساهم الإطار البشري في تحقيق جودة الأداء بالمكتبات الجامعية للشـرق الجزائري من خلال تأهيله وتدريبه المستمر" فقد تحققت بشكل جزئي، حيث تم إختبارها من خلال التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة على أسئلة الإستبيان في المحور الأول في الجانب المتعلق بمهارات الإطار البشري وجانب التدريب والحوافر، وكذلك من خلال المحور الثالث للإستبيان في الجزء المتعلق بأثر توجهات ووظائف الإدارة العلمية في تحسين جودة الأداء في المكتبات الجامعية بالشـرق الجزائري، والتي يعد الموظف عنصراً أساسياً في تحقيقها، حيث تضمنت نتائج الدراسة الميدانية أن أفراد العينة من الموظفين المشرفين على أقسام المكتبات التي شملتها الدراسة يتمتعون بمهارات فنية وتقنية نتيجة الجهد المبذولة في تطوير هذا الجانب، وتوضح مؤشرات الفرضية، أن نسبة 89% تعبّر عن إمكانية التحكم لديهم في تسيير البرمجيات الوثائقية المعتمدة بكفاءة مما يسهل تنظيم المصادر بطرق منهاجية وتيسير الوصول إليها وإدارة باقي المهام، وقد كشفت النتائج أيضاً عن وجود إهتمام بتأهيل موظفي المكتبات مجال الدراسة من خلال تنظيم دورات تدريبية بحسب متقاربة من 70% إلى 80% على المستويات الثلاثة في المكتبة، وطنياً ودولياً، وقد أثبتت نتائج الدراسة الميدانية في المحور الثالث للإستبيان من خلال قياس أثر المهارات الفنية للموظفين في تحسين جودة الأداء أن نسبة 89.7% تعبّر عن أثر التحكم في استخدام البرمجيات الوثائقية على تقديم خدمات فنية سريعة وقليلة الأخطاء، كما أكدت نتائج المقابلة مستوى جيد فيما يخص مساهمة رصيد المكتسبات المعرفية المتخصصة للموظفين في رفع مستوى جودة الأداء ، حيث يؤدي الموظفون ب مختلف مؤهلاتهم أدوار قيادية في السياسات والخدمات المرجعية وضمان باقي المهام التشغيلية للمكتبة، غير أن النتائج في المحور الثالث للإستبيان في الجزء المتعلق بأثر التدريب والحوافر أظهرت ضعفاً فيما يخص النتائج الحقيقة من خلال التدريب، حيث تراوحت النسبة بين 28% و 43% مما يدل على وجود تباين في درجات التأهيل والتدريب بين المكتبات المعنية بالدراسة بالإضافة إلى وجود مكتبات حديثة النشأة التي ليس لديها برامج تدريبية بعد إستناداً إلى ما سبق فإن معظم المكتبات التي شملتها الدراسة لديها إطار بشرى مؤهل بدرجات متفاوتة، وبالتالي فإن النتائج المذكورة تثبت أن الفرضية الثانية محققة جزئياً.

■ **أما فيما يخص الفرضية الثالثة** المتمثلة في: "تطبيق معايير ومؤشرات الجودة بمكتبات جامعات الشـرق الجزائري ساهم في تحسين أدائها وجودة خدماتها" نجد أن هذه الفرضية قد تحققت بشكل جزئي حيث تم إختبارها من خلال التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة على أسئلة الإستبيان في المحور الثاني الذي يخص جودة الأداء بالمكتبات الجامعية للشـرق الجزائري وقياسها من خلال مؤشرات

المعايير الدولية للأداء ، فقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية دلالات إيجابية في جوانب إدراك رؤساء مصالح المكتبات محل الدراسة لأهمية جودة الأداء وتطبيق مبادئها، فقد بلغت نسبة الموافقة على هذا الإتجاه من 93.6% إلى 61.5% مما يعني أن المكتبات الجامعية للشـرقـ الجزائـريـ لديها وعي كافي بأهمية تطبيق جودة الأداء ومبادئه، أما بخصوص تطبيق مؤشرات المعايير الدولية للأداء فقد كانت النتائج متفاوتة، حيث سجلت أغلب المؤشرات نسب تطبيق مرتفعة تراوحت بين 79.5% و 93.6%، وبلغ عددها 14 من أصل 20 مؤشر مقترح من بينها وضوح أهداف المكتبة وارتباطها بالمؤسسة الأم، ملائمة أوقات الدوام لاحتياجات المستفيدين، بالإضافة إلى كفاءة الموظفين في التعامل مع إستفسارات المستفيدين، بينما كانت نسب تطبيق بقية المؤشرات وهي 06 متوسطة وضعيفة بين 56.4% إلى 17.9%، خاصة تلك المتعلقة بالإستقلال المالي وتناسب عدد الموظفين مع حجم الموارد، كما أكدت نتائج المقابلة بأن المعايير الدولية للأداء يتم تطبيقها حسب الإمكانيات المتاحة في كل مكتبة و بما يتواافق مع خلية الجودة بالجامعات، كما أن تطبيق هذه المؤشرات موجه أساسا نحو تحقيق رضا المستفيد وتجوييد أداء المكتبة، وقد أثبتت نتائج الدراسة الميدانية في الحور الثالث للإستبيان الأثر والإعكـاسـ الإيجـابـيـ لهذه النسبة الكبيرة من المؤشرات المطبقة على الخدمات وجودة الأداء، حيث أنه بناء على إقرار بعض مدراء المكتبات الجامعية للشـرقـ الجزائـريـ فإن نظام الرقابة المعتمد بهذه المكتبات له تأثير إيجابي في تحقيق الإنضباط وسير العمل، كما أنه يساعد في تقييم الأداء وفقاً للمعايير المطبقة، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على تحقيق جودة الأداء، وبالنسبة لنظم المؤشرات المطبقة في هذه المكتبات رغم ضعف جانبيها المادي، فقد أثبتت فعاليتها في رفع إنتاجية الموظفين وزيادة إرتباطهم المهني بالملكتبة، بالإضافة إلى أن الدورات التدريبية مثل أحد العوامل المساهمة في تنمية المهارات المهنية والتكيف مع التحولات التقنية وتحسين بيئة العمل، ورغم أن أثراها في تنمية الثقة في القدرات أو التأهيل لمناصب أعلى كان محدوداً فإن هذه الدورات أثبتت فعاليتها في تحسين جودة الخدمات المقدمة، ومن جانب آخر بینت الدراسة أن تميز الأداء في هذه المكتبات يرتبط ب مدى إلتزامها بتقديم خدمات معلومات حديثة ومتعددة وتناسب إحتياجات المستفيدين المتغيرة، حيث تعد قدرة المكتبة على تلبية تلك الإحتياجات مؤشراً هاماً على جودة خدماتها، أما بالنسبة لإنطباعات المستفيدين حول مستوى رضاهم فقد أبرزت نتائج الدراسة أن المكتبة تكتم بـهـذاـ الجـانـبـ وـتـسـتـفـيدـ منـ ذـلـكـ فيـ ضـبـطـ خـدـمـاتـهاـ، حيث أكد مدراء بعض المكتبات الجامعية للشـرقـ الجزائـريـ أن إجراء الإستطلاعات يعد أدلة تقييم فعالة ساهمت في تحسين الأداء وجودة الخدمات كالإعارة والخدمات المرجعية.

وبناء على هذه النتائج المتربعة عن تطبيق أغلب مؤشرات جودة الأداء التي تضمنها الحور الثاني للإستبيان نستطيع القول إن الفرضية الثالثة تحققت جزئياً.

7.5. إقتراحات الدراسة:

بناء على الدراسة في شقيها النظري والميداني وفي ضوء النتائج المتوصـلـ إـلـيـهاـ فيـ الـدـرـاسـةـ المـيـدـانـيـةـ، يمكن تقديم بعض التوصيات والاقتراحـاتـ وهي على النحو التالي:

1. يوصى بتوثيق وإعتماد الخطط الرسمية الواضحة في بعض المكتبات الجامعية من خلال توفير نماذج موحدة وترجمة ورش عمل.
2. يتعين على المكتبات الجامعية تبني وتجسيد مبادئ المساواة في عمليات التوجيه الإداري، يتطلب ذلك تطوير إجراءات عمل دقيقة لتوزيع المهام واتخاذ القرارات الازمة.

3. يقترح تدعيم نظام الحوافز في بيئة المكتبات الجامعية عبر إدماج الحوافز المادية إلى جانب المعنوية بشكل متكامل.
4. تفعيل نظام رقابي متكامل تشمل صلاحياته الجانب المالي بالإضافة إلى الرقابة المستمرة على الأداء في مختلف أقسام المكتبة.
5. يقترح إعتماد أساليب مباشرة ومنتظمة لضمان مستوى عالي من الفعالية في تقييم رضا المستفيدين، كتوزيع إستبيانات دورية لجمع الأراء والحصول على بيانات شاملة.
6. ضرورة التشجيع على تطبيق المؤشرات الدولية الخاصة بأداء المكتبات الجامعية التي تظهر ضعفا في التطبيق، وبشكل خاص تلك المتعلقة باستقلالية الميزانية وكذلك نظم الإعارة المتبدلة بين المكتبات، إذ يتطلب هذا التفعيل مساندة إدارية ودعم تشريعياً واضح، إلى جانب توفير الموارد الازمة.
7. ضرورة تسريع وتيرة تطبيق تقنيات الذكاء الإصطناعي في المكتبات الجامعية، من خلال تطوير إستراتيجية متكاملة لدمج هذه التقنيات في جميع المهام، ففي الوقت الراهن يقتصر استخدامها على الجوانب الفنية وخدمات المعلومات، فمن الضروري تعليم تطبيقها لتشمل الأبعاد الإدارية بما في ذلك المساهمة في إتخاذ القرارات وتوفير تحليل دقيق للبيانات.
8. ضرورة التركيز على استخدام الوسائل الإلكترونية لتبادل المعلومات في الإدارة نظراً لما تتوفره من السرعة والفعالية في التواصل، مع الحفاظ على الدور الأساسي للإجتماعات كوسيلة حورية للتفاعل المباشر بين المسؤولين والرؤوسين في المكتبات الجامعية، كما ينبغي الإبقاء على استخدام الإعلانات المطبوعة لضمان توثيق التعليمات وسهولة الوصول إليها عند الحاجة.
9. مراعاة تحديث وتطوير البرامج التدريبية في المجالات التقنية المختلفة الجزائري، كما ينبغي أن تركز هذه البرامج على بناء قدرات الموظف وتنمية الثقة الذاتية لديه إلى جانب تطوير مهاراته القيادية والمهنية.
10. يقترح تطوير خطط عمل شاملة في منظومة المكتبات الجامعية تعنى بواجهة الصعوبات الإدارية، المالية، التقنية والبشرية التي تعرّض تحسين أدائها، يتضمن ذلك ضبط التخطيط الإستراتيجي، تطوير القدرات المهنية بتكتيف التدريب في مجال الإدارة العلمية، تحديث الأنظمة التقنية وتأمين موارد مالية مستقرة.

خلاصة الفصل:

إن ما تم عرضه في هذا الفصل ما هو إلا محاولة لإبراز الدور الهام للإدارة العلمية ومساهمة وظائفها في تحقيق جودة أداء المكتبات الجامعية في الشرق الجزائري، ومن خلال عرض إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية توصلنا إلى أن المكتبات الجامعية في الشرق الجزائري لديها مستوى جيد في تطبيق الإدارة العلمية من خلال إعتماد التخطيط العلمي والإلتزام بعمارة مبادئ التوجيه والتنظيم وتطبيق نظام رقابي فعال في متابعة الخدمات والموظفين، كما تبين أن بيئة هذه المكتبات تولى أهمية واضحة لتدريب الموظفين وتحفيزهم وهو الأمر الذي ساهم في تحسين عدة جوانب في الخدمات المقدمة، وأظهرت النتائج وعيها كبيراً بأهمية جودة الأداء مع تطبيق معاييرها ومؤشراتها بمستوى عال، رغم القصور في تطبيق عدد محدود منها، كذلك أثبتت النتائج أثر تطبيق الإدارة العلمية على أرض الواقع في المكتبات المعنية بالدراسة من خلال تنمية كفاءة إدارة الموارد، تحسين التواصل والتنظيم الداخلي، تقليل الأخطاء المهنية وضبط سير العمل، كما ساهمت الإستطلاعات الميدانية لآراء المستفيدين في توجيه سياسات هذه المكتبات والحفاظ على إستمرارية

التطوير، ومنه نستنتج أن هذه المكتبات تسعى جاهدة إلى تحديث وتطوير جودة الخدمات والأداء بشكل عام ب رغم وجود صعوبات إدارية، مالية، تقنية وبشرية التي تحد بشكل مباشر من تطبيق الإدراة العلمية بشكل متكمال وتحسين جودة الأداء على النحو الأمثل.



خاتمة

خاتمة:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة التي سعت إلى معرفة مدى إسهام الإدارة العلمية في تحقيق جودة الأداء بالمكتبات الجامعية للشرق الجزائري، نستنتج من الجانب النظري وجود قاعدة تؤكد العلاقة التي تربط الإدارة العلمية بجودة الأداء، وذلك منذ العهود الأولى لظهور الجودة في عمل المنظمات، ففي المرحلة الثانية من مراحل تطور الجودة وهي مرحلة التفتيش ظهرت الصلة الوثيقة من خلال تطبيق مبادئ الإدارة العلمية التي تركز على تقسيم العمل، واحتياط كل موظف بإنجاز مهامه، كما يتولى الإشراف على فحص المنتجات هيئة تختص بنظام الرقابة، مما يؤكد دور تطبيق المنهج العلمي كمبدأ أساسى من مبادئ تحقيق الجودة في الأداء.

أما فيما يخص الجانب الميداني فقد توصلنا إلى أن الإدارة العلمية لها دور أساسى في تحقيق جودة الأداء بمكتبات جامعات الشرق الجزائري من خلال وظائفها الأساسية المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة، حيث أثبتت النتائج تطبيق وظيفة التخطيط في أغلب هذه المكتبات خاصة في مجال معالجة المشكلات المتعلقة بمبادرات التطوير، كما أظهرت نتائج الدراسة أيضاً الالتزام بوظيفة التوجيه مما يؤكد مراعاة إتباع إجراءات الإشراف والتسيير العلمي في بيئة العمل، وقد توصلت الدراسة إلى أن الإطار البشري في أغلب مكتبات جامعات الشرق الجزائري يمتلك مهارات فنية وتقنية متقدمة نتيجة الإستفادة من برامج تدريبية دورية، كما أثبتت النتائج أن رصيد المكتسبات المعرفية المتخصصة لديهم يساهم بشكل بارز في رفع مستوى جودة الأداء، أما بالنسبة لمعايير جودة الأداء فقد أكدت نتائج الدراسة تطبيق أغلب مؤشراتها التي تضمنها الإستبيان بحسب مرتفعة، خاصة في مجال التنظيم، الإستجابة للمستفيدين، وضوح الأهداف، ومع ذلك يوجد قصور في تطبيق بعض المؤشرات خاصة تلك المتعلقة بالموارد البشرية والمالية، كذلك تشير النتائج إلى أثر تطبيق الإدارة العلمية على أرض الواقع في المكتبات الجامعية للشرق الجزائري من خلال تنمية كفاءة إدارة الموارد، تحسين التواصل والتنظيم الداخلي، ضبط سير العمل، ومنه نستنتج أن هذه المكتبات تسعى جاهدة إلى تحديث وتطوير خدماتها وأدائها برغم وجود بعض الصعوبات الإدارية، المالية والتقنية التي تحد من تطبيق الإدارة العلمية على النحو الأمثل، بالإضافة إلى ذلك فقد قدمت الدراسة الحالية عدداً من التوصيات والإقتراحات المتواقة مع أغراضها والتي تهدف إلى تعزيز جودة الأداء خاصة في مجال التطبيق المتكامل لمؤشرات الأداء، وتوسيع تطبيق الإدارة العلمية في المكتبات الجامعية الجزائرية.

في الأخير نتمنى أن نكون قدمنا الإضافة العلمية المطلوبة في هذا الموضوع الذي عالجناه من زاوية متكاملة، بينما تم التطرق إليه من طرف باحثين قبلنا بدراسة متغيراته كل على حدى، كما نأمل أن تساهم دراستنا لهذا الموضوع في توفير روئى واضحة للقيادات الإدارية ومتخذى القرار للتحسين المستمر للأداء في المكتبات الجامعية، فالإدارة العلمية ليست مجرد إطار نظري، بل هي نجح عملي تطبيقي يساهم بفعالية في رفع كفاءة العمل المؤسسي وتنمية القدرة التنافسية لهذه المكتبات في بيئة المعلومات المتغيرة، وتبقى ضرورة السعي المستمر لتطوير الأداء وتكامل التوجهات الإدارية الحديثة إضافة إلى الاهتمام بطلعات المستفيدين هي الطريق الأمثل لضمان ريادة المكتبات الجامعية وتحقيقها للتميز في خدمة المجتمع الأكاديمي.

قائمة المصادر

والمراجع





المراجع باللغة العربية

- أحمد، بدر، وعبد الهادي، محمد فتحي. (2001). المكتبات الجامعية: تنظيمها وإدارتها وخدماتها ودورها في تطوير التعليم الجامعي والبحث العلمي. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.
- إسماعيل، وائل مختار. (2009). إدارة وتنظيم المكتبات ومرکز المعلومات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- إبراهيم فرات، ثناء. (2010). الأساسيات الحالية لإدارة المكتبات والمعلومات. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- إبراهيم، السعيد مبروك. (2012). إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة، المندارة، إدارة المعرفة، الإدارة الإلكترونية. (ط2). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- إبراهيم، السعيد مبروك. (2013). الاتصال الإداري وإدارة المعرفة للمكتبات ومرافق المعلومات. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- أبو النصر، محدث. (2004). إدارة الجمعيات الأهلية: في مجال رعاية وتأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة. القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر.
- أبو حيمد، محمد بن سعد. (2020). أثر المعايير المادية والمعنوية على أداء العاملين. المجلة العربية للنشر العلمي، الأردن، مركز تقييم للدراسات والأبحاث، 631–654.
- أبو شنب، هدى محمد محمد. (2012). أثر الوظائف الإدارية الأساسية على أداء منظمات الأعمال التعليمية الخاصة: دراسة حالة مؤسسة المدارس العالمية في الأردن. (رسالة ماجستير)، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم). (2010). النظام الأساسي للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات. متاح على الرابط: http://www.arab-afli.org/media-library/all/AFLI_Statutes_2010.pdf، تاريخ الزيارة: 2024.07.28.
- أحمد خلف محمد، دعاء. (2018). مدى استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة المعرفة لدى المكتبات المركزية بجامعة الإسكندرية: دراسة حالة. المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، 5(4)، مصر: جامعة الإسكندرية، 131–187.
- أحمد علي الدروبي، نانسي. (2014). درجة استخدام المعايير في مكتبات الجامعات الخاصة في الأردن وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين فيها. وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير)، الأردن: الجامعة الأردنية
- الأزهر، عبد المالك، وبوخيس، بوفولة. (2020). الرضا الوظيفي: تجربة إستراتيجية هادفة للتأثير على الأفراد والتقليل من الإنعكاسات النفسية والسلوكية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (مدخل نظري تحليلي). مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البوقي، 7(1)، الجزائر: جامعة أم البوقي، 257–271.
- إسماعيل، محمود صالح، وغازي، سرمد صديق. (2013). إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية: مع التركيز على المكتبات الجامعية العراقية. مجلة آداب الرافدين، 68(1)، العراق: جامعة الموصل، 1–16.
- الأشول، محمد عبد الله أحمد، الجرادي، أحمد، محسن، ثابت، وشاوش، زايد ناجي ناصر. (2018). قياس جودة الخدمات التعليمية في برامج الدراسات العليا في الجامعات اليمنية الخاصة باستخدام مقياس (SERVPERF). مجلة دار السلام، اليمن: دار السلام الدولية للعلوم والتكنولوجيا، 1(1)، 1–41.
- آل عروان، هند بنت عبد الرحمن. (2003). الإدارات العلمية للمكتبات ومرکز المعلومات. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.



أميرة، إسماعيل. (2011). التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة. منتدى الموارد البشرية. متاح على الرابط:

تاريخ <https://hrdiscussion.com/hr32314.html>

الزيارة: 2023-01-22

باعلوى، محمد بن سليمان، الحرbi، إبراهيم بن مبارك، السقاف، ماجد بن إبراهيم، السهلي، عابد بن صالح، الغامدي، عبد العزيز بن يوسف، كتبى، جميل بن زهير، بردىسي، ووسيم بن سامي. (2018). مقدمة في الإدارة. الرياض: معهد البحث والإستشارات. بدر، فاطمة، ومعاذ الصباغ (2020). أساسيات الإدارة. الجمهورية العربية السورية: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.

متاح على الرابط:

https://pedia.svuonline.org/pluginfile.php/2652/mod_resource/content/7/%D8%A3%D8%B3%D8%A7%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%AA%D20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9.pdf, تاريخ الزيارة: 2022.02.18

بدوي، أحمد زكي. (د.ت.). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية: إنجليزي—فرنسي—عربي. بيروت: مكتبة لبنان. بدير، جمال. (2008). المدخل للدراسة علم المكتبات ومركز المعلومات. نابلس: دار الريان للنشر والتوزيع. البرعي محمد عبد الله، ومرسي، محمود عبد الحميد. (2001). الإدارة في الإسلام. جدة: المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب. بغول، زهير. (2007). محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية في إطار نظرية فريدرريك هرزيغ للدافعية (أطروحة دكتوراه)، الجزائر: جامعة قسنطينة.

بلموهوب، خديجة. (2012). دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف (رسالة ماجستير)، سطيف: جامعة فرhat عباس. بن دريدى، منير. (2010). استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية: التدريب، الموارف. (رسالة ماجستير)، قسنطينة: جامعة متنوري.

بن زاف، جميلة. (2015). العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة: دراسة ميدانية. مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، (21)، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.

بن زيدى، عبد اللطيف، وبلواني، عبد المالك. (2021). قياس جودة الخدمات الصحية وفق نموذج الأداء الفعلى دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بأدرار. مجلة التكامل الاقتصادي، 9(2)، الجزائر: جامعة أحمد دراية أدرار، 428–441.

بن سالم، أميرة، وبوكرازة، كمال. (2020). متطلبات تقييم خدمات المعلومات الإلكترونية في المكتبة المركزية لجامعة أم البوابي حسب مؤشرات "إعلام" لقياس أداء المكتبات. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 12(2)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 159–172.

بن كاملة، محمد عبد العزيز. (2011). إشكالية ترقية آليات الجودة لتفعيل المنافسة والأداء. الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة. الجزائر: جامعة سعيدة. متاح على الرابط <https://iefpedia.com/arab/?p=27850> : تاريخ الزيارة: 2022.08.12



- بورطة، مصطفى علي. (2020). تأثير أخلاقيات الإدارة على الموظفين وعملية الأداء. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، 1(12)، المملكة المغربية: جامعة السلطان مولاي سليمان 39–31.
- بوعافية، السعيد. (2006). قياس جودة خدمات مكتبة الدكتور أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر الإسلامية: تطبيق مقياس الإدراكات والتوقعات. (رسالة ماجستير). قسنطينة: جامعة متوري.
- بوعافية، السعيد، وعبد الهادي، محمد. (2017). الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الجزائرية: جامعة محمد خضر – سكرة أنوذجا. *المجلة الجزائرية للدراسات الإنسانية*، الجزائر: جامعة وهران 1، 85–67.
- بوعطيط، جلال الدين. (2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة. (رسالة ماجستير). قسنطينة: جامعة متوري.
- بوعريض، لامية. (2013). التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية: دراسة حالة وزارة التهيئة العمرانية والبيئة. (رسالة ماجستير)، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- بومجان، عادل. (2020). *أسسات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن*. (د.م): دار الراية للنشر والتوزيع.
- بونوة، علي. (2016). العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي – وكالة الجلفة. (أطروحة دكتوراه)، سكرة: جامعة محمد خضر.
- البوهي، رافت عبد العزيز، المصري، جابر إبراهيم، ماجد، أحمد محمد، عبد الرحيم، حسن أحمد. (2018). الجودة الشاملة في التعليم. (د.م). دار العلم والإيمان: دار الجديد للنشر والتوزيع.
- بيزان، مزيان، وشريط، نورالدين. (2010). الإدارة العلمية من منظور موظفي المكتبة الجامعية. *Magazine Rist*، 19(1)، الجزائر: مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني، 147–172.
- بيفرلي، ب. ليش. (1993). معايير للمكتبات الجامعية: بيان الاتحاد الدولي لجمعيات المكتبات. (عبد الحكيم أبو لين، مترجم). *مجلة رسالة المكتبة*، 28(201)، الأردن: جمعية المكتبات الأردنية، 64–67.
- البيلاوي، حسن حسين، طعيمة، رشدي أحمد، سليمان، سعيد أحمد، التقيب، عبد الرحمن، سعيد، محسن المهدى، البندري، محمد بن سليمان، عبد الباقى، مصطفى أحمد. (2008). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الإعتماد: الأسس والتطبيقات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- تحسين، فرج الحاسى، ومنصور فرج فركاش، ه. (2020). النظم الخبيرة في خدمات المكتبات Web : ES Builder Web : تحسين، فرج الحاسى، ومنصور فرج فركاش، ه. (2020). النظم الخبيرة في خدمات المكتبات Web : ES Builder Web : أنوذجا. *مجلة كلية الآداب – جامعة بنغازي*، 47(47)، ليبيا، 151–127.
- التخطيط الإداري. رائد الأعمال العربي. متوفّر على الرابط: <https://ar-entrepreneur.com/%D9%85%D9%87%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A/> . تاريخ الزيارة: 25-02-2022.



- الترتوري، محمد عوض، الرقب، محمد زايد، والناصر، بشير مصطفى. (2009). إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومتاركز المعلومات الجامعية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الترتوري، محمد عوض، وجوبان، أغادير عرفات. (د.ت). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومتاركز المعلومات. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- التفهني، أحمد جابر حامد. (2014). إدارة الجودة الشاملة في مكتبات جامعة حضرموت للعلوم والتكنولوجيا: دراسة نظرية وميادنية. المقرن العلمي الثالث لجامعة حضرموت. اليمن: جامعة حضرموت للعلوم والتكنولوجيا.
- جبارة، إيفلين شفيق. (2014). إدارة الجودة في المكتبات الجامعية الحكومية في الجمهورية العربية السورية: دراسة ميدانية (رسالة ماجستير). سوريا: جامعة دمشق.
- جباري، فادية. (2011). تأثير جودة الخدمة على رضا العميل: دراسة حالة الوكالة التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات *s a a* تلمسان. (رسالة ماجستير)، تلمسان: جامعة أبو بكر بلقايد.
- جبر، هاني وجيه. (1993). أسس إدارة وتحفيظ المكتبات. نابلس: دار الريان للنشر والتوزيع.
- جبر، هاني وجيه. (2018). الخطة الاستراتيجية وتحويد العمل في المكتبات الجامعية: مكتبات جامعة النجاح الوطنية نموذجاً. نابلس: (د.ن).
- الجندى، إسلام عبد العزيز. (2016). معايير جودة المكتبات الجامعية: دراسة تطبيقية لمعايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد على مكتبة المعهد الكندي العالي لเทคโนโลยيا الهندسة والإدارة. متاح على الرابط: <https://search.mandumah.com/Record/996244> ، تاريخ الزيارة: 2024.06.13
- حاج، شعيب. (2018). إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة تلمسان، مغنية وسعيدة (أطروحة دكتوراه)، وهران: جامعة وهران 2.
- حجازي، صلاح فهمي. (2015). المكتبات الجامعية: دراسة في مقومات الإنشاء والخدمات وتقدير الأداء مع تطبيق نموذج نوعية الخدمة. متاح على الرابط: <https://www.noor-book.com> ، تاريخ الزيارة: 2020.11.08
- حداد، صونية. (2016). الإدارة ودورها في تحسين الكفاءة التنظيمية. مجلة البراديم، (2)، الجزائر: جامعة العربي التبسي.
- الحرارشة، حسين محمد. (2011). إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. عمان: دار جليس الزمان.
- حربي، حسين حجي. (2023). أثر استخدام تكنولوجيا الحاسوب الآلي على الأداء في المكتبات الجامعية: المكتبة المركزية بجامعة دهوك نموذجاً. مجلة كلية التربية، 50(1)، واسط: جامعة دهوك، 443–464.
- حريم، حسين. (2010). إدارة المنظمات: منظور كلي. (ط2). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسب الله، سيد، والشامي، أحمد محمد. (2001). الموسوعة العربية لمصطلحات علوم المكتبات والمعلومات والمحاسن: إنجليزي-عربي. القاهرة: المكتبة الأكاديمية .



- حشاش، نادية. (2017). مساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصادرات – باتنة. (أطروحة دكتوراه)، باتنة: جامعة باتنة 1 الحاج لخضر.
- الخنيطي، نبيل فليح قبلان. (2021). دور إدارة المكتبات الجامعية في رفع مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- خالد، حسن إبراهيم. (2017). المعيار العربي الموحد للمكتبات الجامعية الصادر عن الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (إعلم). متاح على الرابط: <https://search.emarefa.net> ، تاريخ الزيارة: 2024.06.13.
- الخالدي، منصور عيدان عكرب. (2017). الدوريات كمصدر من مصادر المعلومات للمستفيدين في المكتبة المركزية بجامعة القادسية (دراسة تحليلية). مجلة الأستاذ، 1(220)، العراق: جامعة القادسية، 223–242.
- خداش، حسام الدين، صيام، وليد زكريا، عبد الناصر، نور. (2022). الإدارة والاقتصاد. متاح على الرابط: <https://almerja.com/reading.php?idm=165311> ، تاريخ الزيارة: 2022.01.17.
- خرميط، محمد فاضل عبد علي. (2013). أسس تطبيق الجودة الشاملة في مراكز المعلومات والمكتبات: الخدمات والعاملين - وآليات التطوير. مجلة كلية التربية، 13، العراق: جامعة واسط، 487–515.
- خريف، نادية. (2012). أساليب قياس الأداء والفعالية بالمؤسسة الصحية وسبل تطويرها. مجلة روئي اقتصادية، 3، الجزائر: جامعة الوادي، 85–102.
- حضرير، علي عبد الصمد. (2012). الجودة الشاملة في المكتبات المركزية العامة لمحافظة البصرة. مجلة كلية التربية الأساسية، 76، العراق، جامعة النجف، 581–614.
- حضرير، علي عبد الصمد. والخلفي، علي محير كريم. (2016). الجودة الشاملة في مكتبات كليات باب الزبير جامعة البصرة: دراسة تطبيقية. مجلة دراسات البصرة، 21، العراق: جامعة البصرة، 175–216.
- الخطيب، شاهيناز. (د.ت). علم الإدارة. متاح على الرابط: <http://my.aspu.edu.sy> [تاريخ الزيارة: 2023.03.18]
- الخفاف، عبد المعطي. (2007). مبادئ الإدارة الحديثة: منهجية حلقة التنمية للموارد البشرية. عمان: دار دجلة.
- خليفية، شعبان عبد العزيز. (1997). المخاورات في مناهج البحث في علم المكتبات والمعلومات. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- خليل، نبيل سعد. (2014). إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة. (د.م). دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الداوي، الشيخ. (2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث، 7، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 217–227.
- دربيخ، نبيل. (2014). جودة المكتبات الجامعية بين متطلبات الخدمة وواقع الأداء: دراسة على رضا المستفيدين الطلبة لخدمات المكتبة الجامعية. المؤتمر الخامس والعشرون للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات بعنوان: معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف. تونس.
- دراة، عمر محمد. (2009). مدخل إلى الإدارة. سوريا: [د.ن.].



- درويش، توفيق. (2007). فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء: دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك. (رسالة ماجستير)، الجزائر: جامعة الجزائر 2.
- الدوري، زكريا، نجم العزاوي، السكارنة، بلال حلف، العملة، شاكر، عبد القادر محمد. (2011). مبادئ ومتطلبات الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين. عمان: دار اليازوري.
- دياح، صالح. (2021). إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المكتبات ومتطلبات التوثيق: دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية المركزية ومتطلبات التوثيق بالشرق الجزائري. (أطروحة دكتوراه)، باتنة: جامعة باتنة 1 الحاج لخضر.
- راتب نوفل، كمال. (2015). أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة (رسالة ماجستير)، غزة: الجامعة الإسلامية.
- رحيلي، محمد. (2005). الجودة في المكتبات والمؤسسات التوثيقية: دراسة ميدانية ومقارنة. (رسالة ماجستير)، قسنطينة: جامعة منتوري.
- رشام، بدر الدين، عاشوراء، وبالنمر. (2014). معايير قياس جودة خدمات المكتبات من منظور المستفيدين: مقياس الأداء الفعلي للخدمة نموذجاً. المؤتمر الخامس والعشرين للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات: معايير جودة الأداء في المكتبات ومتطلبات المعلومات والأرشيف. تونس: الحمامات.
- زايدي، حسنية. (2009). المناجمنت (الإدارة العلمية) في المؤسسات الخدمانية العمومية: المكتبات العمومية بولاية وهران نموذجاً. (رسالة ماجستير)، وهران: جامعة السانينا.
- زرفاوي، أمال، وبين عمر، سامية. (2019). دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، 4(1)، الجزائر: جامعة العربي التبسي، 68-79.
- زرنوح، أحمد. (2017). الأداء في المنظمة. مجلة سوسيلوجيا، 1(1)، الجزائر: جامعة زيان عاشور الجلفة، 47-28.
- الزعبي، علي فلاح، وبين بريكة، عبد الوهاب. (2013). مبادئ الإدارة: الأصول والأساليب العلمية. عمان: دار المناهج.
- الزنفلي، أحمد محمود. (2012). التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي: دوره في متطلبات التنمية المستدامة. (د. م): مكتبة الأنجلو مصرية.
- زوايتي، عبد العزيز، وحاج الله، مصطفى. (2021). المورد البشري بين الكفاءة والفعالية. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات، 8(1)، الجزائر: جامعة البليدة 2، 120-143.
- زيات، ليلى. (2014). قراءة تحليلية لمعيار ISO 11620 المتضمن جودة الأداء في المكتبات. المؤتمر الخامس والعشرين للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات: معايير جودة الأداء في المكتبات ومتطلبات المعلومات والأرشيف. تونس: الحمامات.
- زيات، ليلى. (2023). معايير قياس جودة الأداء في المكتبات الجامعية ومعوقات تطبيقها. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، 8(2)، الجزائر: جامعة العربي التبسي تبسة، 579-594.
- زين العابدين، عمار عبد اللطيف. (2008). الاتجاهات الحديثة للإدارة العلمية في المكتبات ومتطلبات المعلومات: الإدارة بالأهداف نموذجاً. مجلة آداب الرافدين، (52)، العراق: جامعة الموصل، 2-30.



- السالم، أهذنا محمد محمود أعمد. (2023). إدارة الجودة الشاملة بين التطور التاريخي والتطبيق في مؤسسات التعليم العالي. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، (35)، المدينة المنورة: الجامعة الإسلامية، 146–165.
- السائد، خليل. (2022). الجودة في الأداء المؤسسي. أبو ظبي: مطبوعات صندوق النقد العربي.
- السباعي، إبراهيم أحمد عبد الوهاب. (د.ت). دور الثقافة التنظيمية في جودة الأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الوادي الجديد. متاح على الرابط: <https://ebook.univeyes.com/251596>، تاريخ الزيارة: 14.06.2024.
- سرار، عمر. (2010). أثر الرضا عن العمل على أداء العاملين: دراسة ميدانية في وحدة الصمامات والمضخات بالبرواقية في ولاية المدينة. *مجلة البحوث والدراسات العلمية*، 4(1)، المدينة: جامعة يحيى فارس، 128–154.
- سردوك، علي. (2020). استخدام الروبوتات الذكية في المكتبات الجامعية: التجارب العالمية والواقع الراهن في بلدان المغرب العربي. *مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا*، 10(2)، قطط: دار جامعة حمد بن خليفة للنشر ، 1–15.
- سعيد حسن، تغريد. (د.ت). التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة: الإدارة العربية الإسلامية. جامعة المستنصرية، متاح على الرابط: <https://uomustansiriyah.edu.iq>، تاريخ الزيارة: 04.02.2022.
- سعيد، سعير مدحت. (2007). قياس جودة خدمات المكتبات الجامعية: دراسة تطبيقية على خدمات المكتبة المركزية بجامعة تكريت. *مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية*، 4(2)، العراق، 275–296.
- سعيد، نورية. (2012). تفعيل تسويق خدمات المعلومات من خلال تطبيق مبادئ الجودة الشاملة: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية بجامعة جيجل. (رسالة ماجستير)، قسنطينة: جامعة منتوري.
- السلمي، علي. (د.ت). *السلوك الإنساني في الإدارة*. القاهرة: مكتبة غريب.
- سهلي، مراد. (2024). توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية بجامعة محمد خضر بسكرة. *مجلة دراسات وأبحاث*، 17(1)، الجزائر: جامعة زيان عاشور الجلفة، 153–168.
- شاهين، شاهين كامل. (1994). *نظم المعلومات الإدارية: للمكتبات ومراسن المعلومات المفاهيم والتطبيقات*. القاهرة: دار المريخ للنشر والتوزيع.
- شاهين، شريف كامل، السيد محمود، أسامة، عبد الحليم زايد، يسرية. (2013). *المعيار العربي الموحد للمكتبات الجامعية*. جدة: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- شاووي، صباح. (2016). أهمية وأهداف الإدارة. متاح على الرابط: <https://www.almerja.com/reading.php?idm=45629>، تاريخ الزيارة: 12.01.2022.
- الشيخ، فطيمية. (2014). واقع اعتماد معايير الجودة بالمكتبات الجامعية: دراسة حالة مكتبة المدرسة العليا للأساتذة – قسنطينة. المؤتمر الخامس والعشرين للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات: معايير جودة الأداء في المكتبات ومراسن المعلومات والأرشيف. تونس: الحمامات.
- صادق عبد الرزاق، جنان. (2011). استخدام تقييم الأداء العام الخاص بالمكتبات الجامعية العراقية: وفقاً لمعيار ISO رقم 117620. متاح على الرابط: <https://www.iasj.net/iasj/pdf/587edad1c3e2b9c8>، تاريخ الزيارة: 28.07.2024.



- الصادق عثمان، أحلام حسين، والحسن، إبراهيم، عفاف. (2020). مدى تطبيق المكتبات الجامعية السودانية لمعايير الاتحاد الدولي لجمعيات المكتبات ومؤسساتها (إفلا) لتطوير أدائها. *مجلة الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (إعلم)*, (26), قطر: الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، 259–314.
- الصالح، مصلح أحمد. (1999). الشامل: قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية-إنجليزي- عربي مع تعريف وشرح المصطلحات. الرياض: دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع.
- صبيان، إيمان. (2012). أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة بمفهوم نسج وطبع الحريريات ندوة تلمسان. (رسالة ماجستير)، تلمسان: جامعة أبو بكر بلقايد.
- صخري، محمد. (2019). بحث حول الإدارة العلمية لفريديريك تايلور. متاح على الرابط: <http://courses.lumenlearning.com> .2022.02.08
- الصرن، رعد حسن، وحسن، ياسر. (2021). مبادئ الإدارة. سوريا: [د.ن.].
- صلاح الدين، نسرين صالح محمد. (2016). تقييم جودة الخدمات الجامعية باستخدام نموذج الأداء الفعلي (SERVPERF) : دراسة حالة كلية التربية - جامعة عين شمس. *مجلة البحث العلمي في التربية*, 17(4)، القاهرة، 55–100.
- طالب زوقار، سميرة. (2018). تطبيقات التقييم في المكتبات الجامعية الجزائرية: معايير دولية وممارسات مهنية. (أطروحة دكتوراه). الجزائر: جامعة وهران .
- طالبي، فطيمية. (د.ت.). التقافة التنظيمية وعلاقتها بجودة خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية. *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*, (13)، الجزائر: جامعة العربي التبسي، 2032–2032.
- الطائي، رعد عبد الله، وقدادة، عيسى. (2008). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار اليازوري.
- الطائي، علي. حسون، والجنابي، أكرم سالم. (2014). قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- الطبع، عبد الله أنيس. (د.ت.). علم المكتبات: الإدارة والتنظيم. بيروت: دار الكتاب اللبناني.
- طه جمال، يوسف. (2008). إدارة المكتبات ومصادر المعلومات المتخصصة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- طواهري، فاطمة. (2007). تطبيق مبادئ الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية بالجنوب الشرقي الجزائري. (رسالة ماجستير)، قسنطينة: جامعة متنوري.
- العاني، مزهر شعبان، وجواب، شوقي ناجي. (2008). العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- عبد أروى، سالم، ويونس سعيد الخفاف، سميرة. (2024). تأثير البعد التكنولوجي على المكتبات الذكية. *مجلة بليوفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات*, 6(1)، الجزائر: جامعة العربي التبسي، 86–114.
- عبد الجليل، محمد حسن إدريس. (د.ت.). أثر الإدارة العلمية الحديثة في تطوير التخصصات العلمية بالجامعات السعودية: دراسة حالة الجامعات السعودية التاسعة "جامعة المجمعة". *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*, (14)، الرياض: جامعة المجمعة، 77–96.
- عبد الحليم زايد، يسرية. (1998). المعايير الموحدة للمكتبات والمعلومات. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- عبد العاطي، أسامة غريب. (2014، أكتوبر 28–30). مؤشرات أداء المكتبات وطريقة أمثل للإدارة الحديثة. المؤتمر الخامس والعشرين للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات: معايير جودة الأداء في المكتبات ومرافق المعلومات والأرشيف. تونس.



- عبد العاطي، أسامة غريب، أبو سعدة، أحمد أمين، وحامي، مصطفى محمد. (2013). مؤشرات إعلام لقياس أداء المكتبات: الوطنية، الأكاديمية، العامة، المدرسية. (د.م). مكتبة الملك فهد الوطنية.
- عبد العال، عبد العزيز عبد العال زكي. (2010). إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات. (أطروحة دكتوراه)، المملكة المتحدة: الجامعة الافتراضية الدولية.
- عبد الغني، بن دريدى. (2016). رأس المال البشري ودوره في ترقية أداء المكتبة الجامعية الجزائرية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعتي سطيف (أطروحة دكتوراه)، قسنطينة: جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري.
- عبد الله، قلش. (2019). اتجاهات حديثة في الفكر الإداري. متاح على الرابط: 2023.03.14. [https://repository.qu.edu.iq/wp-content/](http://thabethejazi.com/article- عبد الله، موسى، وأحمد حبيب، بلال. (2019). الذكاء الاصطناعي: ثورة في تقنيات العصر. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.</p><p>عبد الملوك، مرهودة. (2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقسيم. مجلة العلوم الإنسانية، (1)، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، 85-100.</p><p>عبد الحادي، محمد فتحي. (2015). الجودة وقياس الأداء في مراافق المعلومات العربية. القاهرة: دار الجوهرة . عبوى، زيد منير. وحرز، سامي محمد هشام. (2005). مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق. عمان: دار الشروق.</p><p>العيدي، محمد جاسم محمد ملي، الشيباني، عزيز محمد. والعبيدي، آلاء محمد جاسم. (2010). الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع. عمان: دار المنهل للنشر.</p><p>العيدي، ميسون عبد الكريم، ورديف، تيسير فهمي. (2018). دور مؤشرات الأداء في تقييم أداء المكتبة المركزية للجامعة التكنولوجية. المجلة العراقية لدراسات المعلومات والتوثيق، 1(1)، العراق: جمعية إختصاصي المعلومات والمكتبات والتوثيق، 48-23.</p><p>العتابي، راجحة كاظم حبيب، والخالدي، منصور عيدان عكوب. (2014). خدمات المعلومات في مكتبات جامعة القادسية وسبل تطويرها. العراق: جامعة البصرة. متاح على الرابط: <a href=)، تاريخ الزيارة: 08.12.2022.
- العتبي، ضرار. (2022). العملية الإدارية: مبادئ وأصول علم وفن. عمان: دار اليازوري.
- العزي، سلام جاسم عبد الله. (2019). جودة خدمات المعلومات ودورها في تحسين الأداء المؤسسي: جامعة ديالى نموذجاً. (أطروحة دكتوراه)، بغداد: جامعة المستنصرية.
- عطية، حامد سوادي. (د.ت). العملية الإدارية: معارف نظرية ومهارات تطبيقية. متوفّر على الرابط: <https://ketabpedia.com/> تاريخ الزيارة: 12.05.2022.
- العلاق، بشير. (1998). مبادئ الإدارة. عمان: دار اليازوري.
- العلاق، بشير. (2008). الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم. عمان: دار اليازوري.
- علوي محمد لنزم، مبارك. (2020). إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المنظومة الأمنية. حضرموت: (د.ن).



- علي الكميши، لطفيه. (2013). المكتبات الجامعية في ظل إدارة الجودة الشاملة. *مجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، (5)، ليبيا: جامعة طرابلس، 135–151.
- علي سويم، محمد نسيم. (2016). *النوايا: الكفاءة والفعالية*. (د.م): دار جوانا للنشر والتوزيع: دار العلوم للنشر والتوزيع.
- علي عثمان، عمر مصطفى. (د.ت.). مدى تطبيق مبادئ الإدارة لهنري فايلول في الكلية الجامعية بضباء. *مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي*، (1)، الجزائر: جامعة محمد بوضياف، 28–11.
- عليان رجبي مصطفى. (2002). إدارة وتنظيم المكتبات ومتاركز مصادر التعلم. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع .
- عليان، رجبي مصطفى. (2018). إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية: مبادئها، متطلباتها، خطواتها ومشكلاتها. *مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية*، 24(2)، 375–407. متوفـر على الرابـط: https://kfnl.gov.sa/Ar/mediacenter/EMagazine/DocLib/24_2/373_406.pdf .06.11.2022
- عميمور، سهام. (2012). المكتبات الجامعية ودورها في تطوير البحث العلمي في ظل البيئة الإلكترونية: دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية لجامعة حبيجل. (مذكرة ماجستير)، قسـطـنـطـيـنـيـة: جـامـعـةـ مـنـتـورـيـ.
- عياش، قويدر. (2011). إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تناصصية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية: حالة مجمع E.N.A.D. (أطـرـوـحـة دـكـتـورـاه)، الـجـازـيرـاـ، الـجـازـيرـاـ: جـامـعـةـ الـجـازـيرـاـ 03.
- العـيدـرـوـسـ، أـخـادـيرـ سـالـمـ. (2010). مـقـدـمـةـ فـيـ الإـدـارـةـ. متـاحـ عـلـىـ الرـابـطـ: <https://noor-book.com/yn4eqm> ، تـارـيـخـ الـزـيـارـةـ: 02.08.2024.
- عيـونـ السـوـدـ، نـزارـ. (1997). وـاقـعـ وـآفـاقـ اـسـتـخـدـمـ تـكـنـوـلـوـجـياـ الـمـعـلـومـاتـ فـيـ جـامـعـةـ دـمـشـقـ وـمـكـتـبـاتـهاـ. تمـ الـاسـتـرـجـاعـ مـنـ <https://ebook.univeyes.com/discipline> .21.06.2022.
- غـارـامـيـ، وـهـيـةـ. (2010). الإـدـارـةـ الـحـدـيـةـ لـلـمـكـتـبـاتـ. الـجـازـيرـاـ: دـيـوـانـ الـمـطـبـوـعـاتـ الـجـامـعـيـةـ.
- غـوارـ، عـفـيفـ. (2016). أـنـظـمـةـ الـمـعـلـومـاتـ وـالـمـكـتـبـاتـ فـيـ الـجـازـيرـاـ وـمـعـايـرـ التـنـظـيمـ وـالتـسـيـرـ: درـاسـةـ مـيـدـانـيـةـ فـيـ الـمـكـتـبـاتـ الـجـامـعـيـةـ. (أطـرـوـحـة دـكـتـورـاه)، وـهـرـانـ: جـامـعـةـ وـهـرـانـ 1ـ أـحـمـدـ بـلـةـ.
- فـاطـمـةـ الزـهـراءـ، مـرـيمـ. (2024). الـذـكـاءـ الـاـصـطـنـاعـيـ وـالـمـكـتـبـاتـ: مـرـاجـعـ فـيـ الـأـدـبـاتـ. *مـجـلـةـ عـلـمـ الـمـكـتـبـاتـ*، 16(1)، الـجـازـيرـاـ: جـامـعـةـ الـجـازـيرـاـ 2ـ، 560–586.
- فـتحـيـ مـحـمـدـ. (2003). 766 مـصـطـلـحـاـ إـدـارـيـاـ: إـيـضـاحـ وـبـيـانـ. الـقـاهـرـةـ: دـارـ التـوزـيعـ وـالـشـرـعـ الـإـسـلـامـيـةـ .
- فـرـحـيـ، مـحـمـدـ. (2012). الـأـدـاءـ التـنـظـيمـيـ كـمـدـخـلـ لـتـحـقـيقـ إـدـارـةـ الـجـودـةـ الشـامـلـةـ فـيـ مـؤـسـسـاتـ التـعـلـيمـ الـعـالـيـ. *مـجـلـةـ الـحـقـوقـ وـالـعـلـومـ الـإـنسـانـيـةـ*ـ درـاسـاتـ اـقـتـصـادـيـةـ، 6(1)ـ الـجـازـيرـاـ: جـامـعـةـ زـيـانـ عـاـشـورـ الـجـلـفـةـ، 205–219.
- فـلاحـ خـمـاسـ، تـهـانـيـ. (2018). تـقـيـمـ أـدـاءـ الـمـكـتـبـاتـ الـجـامـعـيـةـ وـفـقـ أـنـوـجـ التـيـزـ الـأـوـرـوـبـيـ. *مـجـلـةـ كـلـيـةـ التـرـيـةـ الـأـسـاسـيـةـ لـلـعـلـومـ الـتـرـيـةـ وـالـإـنسـانـيـةـ*ـ، 37ـ الـعـرـاقـ: جـامـعـةـ بـاـيـلـ، 540–557.
- فـطـاطـيـ، العـمـريـ. (2020). نـظـامـ الـجـودـةـ أـدـاءـ إـسـتـاتـيـجـيـةـ لـعـصـرـنـةـ وـتـأـهـيلـ الـمـنـظـمةـ الـجـازـيرـاـةـ. *مـجـلـةـ التـكـامـلـ*ـ، 9ـ الـجـازـيرـاـ: جـامـعـةـ 20ـ أـوـتـ 1955ـ سـكـيـكـدةـ، 40ـ 67–40.



- الفياض، سهى عزام. (2020). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي في الشركات الخادمية: دراسة حالة الشركة الفنية لخدمات التأمين (رسالة ماجستير)، سوريا: الجامعة الافتراضية السورية
- قاري، عبد الغفور عبد الفتاح. (2000). معجم مصطلحات المكتبات والمعلومات: إنجليزي-عربي. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية .
- القبلان، نجاح بنت قبلان. (2010). الجودة في المكتبات الجامعية: دراسة إستطلاعية لتطبيق الجودة في المكتبات السعودية من وجهة نظر عمداء شؤون المكتبات. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، 16(2)، 90-127.
- القدومي، محمد محمد هاني، وعبوي، زيد. (2015). المفاهيم الإدارية الحديثة. عمان: دار المعتز للنشر والتوزيع.
- قرني، محمود أسامة، وتحامى، جمعة سعيد. (2011). آليات تفعيل الشراكة بين كليات التربية والمدارس: مدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية". مجلة كلية التربية، 2، مصر: جامعة بنى سويف، 71-1434.
- قرومي، حميد. (2010). أوجه تحسين الأداء والفعالية في المنظمات الاقتصادية. مجلة معارف، 5(8)، الجزائر: جامعة البويرة، 258-276.
- قشيدون، حليمة. (2009). الإدارة العلمية (المناجمت) للموارد البشرية في المكتبات الجامعية: جامعة وهران السانيا نموذجاً. (رسالة ماجستير)، وهران: جامعة السانيا.
- قطيش، عبد اللطيف. (2013). الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق: دراسة مقارنة. بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية .
- قواسية، عبد الغني، وصاحبى، محمد. (2021). تطبيقات الموائف الذكية في المكتبات الجزائرية: بين حميمية الاستثمار وتحديات التجسيم. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، 6(3)، الجزائر: جامعة العربي التبسي، 301-314.
- كادي، زين الدين، وغوار عفيف. (2014). إدارة الجودة الشاملة ومعايير الأيزو في المكتبات الجامعية الجزائرية: دراسة ميدانية بالغرب الجزائري. مجلة الحضارة الإسلامية، 15(4)، الجزائر: جامعة وهران، 262-237.
- كردي، أحمد السيد (2011). المدرسة السلوكية في الفكر الإداري. كتابة أونلاين. متاح على الرابط: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/315785> .2023.03.14.
- كساسرة، محي الدين. (2007). نظم التصنيف العالمية وتطبيقاتها في المكتبات الجزائرية: دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية بقسنطينة (رسالة ماجستير)، قسنطينة: جامعة منتوري.
- الكلالدة، طاهر. (2011). تنمية وإدارة الموارد البشرية. عمان: دار الأسرة للإعلام، دار عالم الثقافة للنشر.
- كومار، ديب. (2017). الاعتماد الأكاديمي في المكتبات (عفاف محمد نديم، مترجم). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- كيلاني، صونية. (2016). إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية: دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن. (أطروحة دكتوراه)، باتنة: جامعة باتنة 1 الحاج لخضر.
- لبشري رميمي، حورية. (2015). مبدأ فاعلية الإدارة العامة في الجزائر. (أطروحة دكتوراه). الجزائر: جامعة الجزائر 1.
- لعيان، آسية. (2020). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية العمومية في الجزائر. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 5(2)، الجزائر: جامعة الوادي، 77-94.



- ماهر محمد قناوي، يارة. (2022). نظم إدارة المكتبات الذكية المبنية على تكنولوجيا RFID وواقعها في مكتبة الجامعة الأمريكية بالقاهرة: دراسة حالة. *المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات*, 5(14)، مصر: جامعة القاهرة، 111–151.
- محسن علي، عطية. (2009). الجودة الشاملة والجديدي في التدريس. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- محمود، ياسمين سعد محمد. (2022). الرؤية العالمية لاتحاد الدولي لجمعيات ومؤسسات المكتبات: دراسة تحليلية. *المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة*, 1(2)، مصر: المؤسسة العربية لإدارة المعرفة، 38–15.
- المدادحة، أحمد نافع، ومطلق، حسن محمود. (2014). المكتبات الجامعية ودورها في عصر المعلومات. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- مزغيش، عبد الحليم. (2012). تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة جودة شاملة. (رسالة ماجستير)، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- مسلم، إبراهيم. (د.ت.). قراءة في أهم المفاهيم الحديثة الخاصة بالحاسبة الإدارية للمؤسسة. *مجلة البديل الاقتصادي*, 8(8).
- الجزائر: جامعة الجلفة.
- مسيف، عائشة، وبن يحيى، نادية. (2022). تصور مقترن لتطوير كفاءات المكتبيين في مكتبة جامعة باجي مختار عنابة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة. *مجلة المعيار*, 26(64)، الجزائر: جامعة الأمير عبد القادر، 1001–1021.
- مشنان، بركة. (2016). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة الحاج لخضر - باتنة 1 - (أطروحة دكتوراه)، باتنة: جامعة باتنة 1 الحاج لخضر.
- مصطفى يونس، عبد الرزاق. (2016). القيادة في المكتبات ومران المعلومات: مبادئ ومفاهيم. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- صبيح، صليحة. (2016). العلاقات الإنسانية وفعالية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية بالمؤسسات العمومية الاستشفائية نظر عبد الحميد - القل. (رسالة ماجستير)، بسكرة: جامعة محمد خضر.
- معهد العربي للتدريب والبحوث والإحصاء. (د.ت.). الجودة وتقنياتها: نموذج مقترن للتطبيق. متاح على الرابط: http://www.aitrs.org/sites/default/files/Data_Quality_chapter_1.pdf
- المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (2016). أصول الإدارة والتنظيم. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.
- مكاتي، كريمة. (2020). التنمية المهنية بالمكتبات الأكاديمية بالجزائر في ظل تكنولوجيا المعلومات الحديثة: دراسة حالة أخصائي مكتبات جامعي وهران ومعسكر. (أطروحة دكتوراه)، وهران: جامعة وهران 2.
- الملاحي، أحمد كمال مصطفى. (2016). دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية (رسالة ماجستير)، غزة: جامعة الأقصى.
- منادلي، محمد. (د.ت.). الأسس النظرية للإدارة والتنظيم. *المجلة الجزائرية للمعلومات*. متاح على الرابط: 2023.03.20. <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/432/1/3/64642>
- منتدى الموارد البشرية. (2014). علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى. متاح على الرابط: 2023.01.22. <https://hrdiscussion.com/hr83298.html>



- الموسوي، سنان. (2004). الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات. متاح على الرابط: <https://books.google.dz/books?id=92crDAAAQBAJ> . تاريخ الزيارة: 2022.05.15
- مومن، شرف الدين. (2012). دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة تقانوس للمصادرات-باتنة (رسالة ماجستير)، سطيف: جامعة فرhat عباس.
- ميدون، ليلى. (2022). تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في المكتبات الجامعية. مجلة قبس للدراسات الإنسانية والاجتماعية، 6(2)، الجزائر: 972-989.
- النجار، عبد المقصود احمد، والسيد، إبراهيم جابر. (2020). الإدارة الإستراتيجية للمكتبات ومرافق المعلومات . دسوق، زرالدة: دار العلم والإيمان، دار الجديد للنشر والتوزيع.
- النوايسة، غالب عوض. (2000). خدمات المستفيدين من المكتبات ومركز المعلومات . عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- المهادي، محمد. محمد. (1982). الإدارة العلمية للمكتبات ومركز التوثيق والمعلومات . الرياض: دار المريخ .
- المهادي، محمد. محمد. (2008). توجهات الإدارة العلمية للمكتبات ومرافق المعلومات وتحديات المستقبل. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية للطباعة والنشر .
- هشري، عمر أحمد. (2001). الإدارة الحديثة للمكتبات ومركز المعلومات . عمان: مؤسسة الرؤى العصرية: دار صفاء للنشر والتوزيع .
- هشري، عمر أحمد. (2009). المكتبة ومهارات استخدامها . عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع .
- هندي أحمد، هندي عبد الله. (2022). استخدام الذكاء الاصطناعي في مجال المكتبات والمعلومات: دراسة سيكتور مترية. المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، 4(11)، مصر: جامعة القاهرة، 121-158.
- الهواسي، محمود حسن، والبرنجي، حيدر شاكر. (2014). مبادئ علم الإدارة الحديثة. [د.ن.].
- واليد، زوليخة. (2011). نظم الإدارة العلمية سبيل لتطوير المؤسسات العلمية. المؤتمر الثاني والعشرين للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات: نظم وخدمات المعلومات العربية: الواقع والتحديات والطموحات. السودان.
- وضحى، إبراهيم حسن. الحري. (2015). موقع المكتبات الجامعية السعودية: دراسة تقييمية لموقع المكتبات الجامعية في المملكة العربية السعودية. المدينة المنورة: جامعة طيبة. متاح على الرابط: <https://infotaiba.weebly.com> . تاريخ الزيارة: 12.03.2023
- يوسف، مصطفى. (2016). إدارة الأداء . (د.م): دار الحامد للنشر والتوزيع.

المراجع باللغة الأجنبية

Abu Alwafa, R. M. (2012). *Effect of quality orientation and new services development on organizational performance: An applied study on commercial banks in Amman* (Master's thesis). Middle East University.

Allaux, s. I., Christians, l. l., & Walter, L. (2018). *Le nouvel esprit du management: interrogations interdisciplinaires sur la spiritualité en entreprise*. paris: La librairie des documents scientifiques.



Anyin, W. O. (2021). Identifying gaps and opportunities to improve performance in university libraries using benchmarking and performance appraisal system. *Library Practice (e-journal)*. Consulté le: 12.03.2023. Site web:

<https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=9768&context=libphilprac>

Basu, p. (n.d). Defferent schools of management thoughts. Consulté le 01 24, 2023, sur : <https://www.thkjain.collegue.ac>. different schools of management

British Standards Institution. (2010). Information and documentation: Library performance indicators. Standard Policy and Strategy Committee.

Chwuemeka, o., & Onuoha, B. (2018). Management Thoughts Homogenous or Heterogenous. Internationale *journal of advanced Academic Research social & management sciences*, 4(4), pp. 79- 88. Récupéré sur : <https://www.ijaar.org/articles/Volume4-Number4/Social-Management-Sciences/ijaar-sms-v4n4-apr18-p9.pdf> le: 11. 12. 2023.

Crosby, P. (2005). Quality classic: Crosby's 14 steps to improvement. Consulté le : 11,08, 2022 sur : <https://www.agiledevelopment.org/download/qp1205crosby.pdf>

Deepjyot, B., & Kumar, B. (2018). *Academic library system*. Vikas Publishing House Pvt. Ltd.

Dragomir, C. C. (2019). The implications of the schools of management thoughts in the business practice of the companies. *Review of General management*, 29(1), pp. 26-34. consulté le: 11. 03. 2023. sur <https://www.managementgeneral.ro/pdf/1-2019-3.pdf>

Edubirdie. (2022). Taylors theory of scientific management: analytical essay. Consulté le 6. 06. 2023. Sur : <https://edubirdie.com/examples/taylors-theory-of-scientific-management-analytical-essay/>.

Farges, G. (2007). La philosophie de Deming. Consulté le : 25. 11. 2023. sur : https://www.utc.fr/fim/films/qp01/supports/02b_MQ_M2_QP01_2007_GF_Deming.pdf

Gupta, J. (2012). Types of libraries. Consulté le : 03. 10. 2022. sur : https://www.kuk.ac.in/userfiles/file/distance_education/Year-202012/B_Lib%20lecture%201.pdf

Indira Gandhi National Open University [IGNOU]. (2021). Application of principles of management in library and information centres. Consulté le : 25.03.2023. Sur : <https://egyankosh.ac.in/bitstream/123456789/35879/4/unit-4.pdf>

Issor, Z. (2017). La performance de l'entreprise : Un concept complexe aux multiples dimensions. Projectique/Projectics/Proyectica, 2(17), 93–103.

Kapoor, R. (n d). *Library administration and management*. New Delhi: professional university.

MI@GE. (2010). L'école des relations humaines. Consulté le : 14. 03. 2023. Sur : <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/538492ba32b68.pdf>

Nadrifar, A. R., Bandani, E., & Shahryari, H. (2015). An overview of classical management theories: A review article. *Internationale journal of science and research*, 5(9), pp. 83- 86.

National Council of Educational Research and Training [NCERT]. (2022). Principles of management. Consulté le : 14. 03. 2023. Sur: <https://ncert.nic.in/textbook/pdf/lebs102.pdf>

Ngassam, g. r. (2015). *L'information de la formation professionnelle dans organisations: cas du e- learning a la c. n. p. s.* Consulté le 2. 08. 2023, sur : <https://www.Memoireonline.com>

Olarewaju, A. d., & George, o. j. (2014). *Management theories and its application in organisations: the Nigerian experience*. Consulté le : 11.09.2023. sur : <https://www.bl.uk/britishlibrary/~/media/bl/global/business-and->



- Omame, I., & Nmecha, J. H. (2020). Artificial intelligence in libraires. Consulté le : 06. 12.2023.sur :
https://www.researchgate.net/publication/338337072_Artificial_Intelligence_in_Libraries
- Onuoha, J. A., & Obialor, D. C. (2015). The impact of information technology on modern librarianship: A reflective study. *Information and Knowledge Management*, 5(11), 52–58.
- Passonneau, S. (2013). Library assessment activities: Using ISO 11620 to review the assessment data of academic libraries in North America. Consulté le: 27.07.2024. sur :
https://www.researchgate.net/publication/263183061_Library_assessment_activities_Using_ISO_11620_to_review_the_assessment_data_of_academic_libraries_in_North_America
- Pesqueux, Y. (2020). "L'école des relations humaines" et la question de la motivation. Consulté le 03. 04. 2023.sur : <https://shs.hal.science/halshs-02523223/document>
- Rajan, P. (2019). *Business management study material*. University of Calicut.
- Reddy, R. (2017). Measuring of quality services in the libraries. *International Journal of Library and Information Studies*, 7(1), 144–149. Consulté le: 03.08. 2022. Sur:
<https://www.ijlis.org/articles/measuring-of-quality-services-in-the-libraries.pdf>
- Reitz, J. M. (2002). ODLIS: *Online dictionary of library and information science*. Consulté le: 12. 02. 2023. Sur : <https://www.library.ucsb.edu/research/db/1182>
- Robbins, s. p., & Coulter, m. (2012). Management. Consulté le 02. 10. 2023. Sur :
<http://cdn.website-editor.net>
- Rostan, G. (2006). Histoire de management. Consulté le 07. 12. 2022. sur :
<https://philpapers.org>.
- Roy, M. B., & Kumar, N. (2017). Total quality management and its application in library services. *International Journal of Information Mouvement*, 17(2), 39–43. Consulté le : 21. 07. 2022 sur : <https://www.ijim.in/wp-content/uploads/2017/12/Vol-2-Issue-VIII-39-43-Paper-8-10-Manibhushan-and-Naresh-Total-Quality-Management-and-Its-Application-in-Library-Services.pdf>
- Sanchay, g. (2022). Schools of management thoughts. Consulté le 03. 08. 2023. sur :
<https://gyansanchay.csjmu.ac.in/wp-content/uploads/2022/10/Major-Schools-of-Management-Thought.pdf>
- Schermerhorn, j. j. (2011). *Introduction to management*. Asia pte LTD: John wily & sons.
- Sridhar, m. (2016). Schools of management thoughts. Consulté le : 05.10.2023, sur :
<https://www.researchgate.net>
- Stanciuc, A. M., & Branzas, B. V. (2013). Knowledge management and total quality management integration: Impact on national youth strategy. In Management Conference: New Economy (pp. 557–564). Bucharest: The Bucharest University of Economic.
- Thompson, b. (n.d). The literature of scientific management. Consulté le : 05.10.2023. sur : <https://www.jstor.org/stable/pdf/1884986.pdf>
- Uzuegbu, C., & Nnadozie, C. O. (2015). Henry Fayol's 14 principles of management: Implications for libraries and information centres. *Journal of Information Science Theory and Practice*, 3(2), 57–72.

الملاحق





ملحق رقم 1: الموجه لرؤساء مصالح المكتبات الجامعية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قاملة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

مخبر التوطين: مخبر الفلسفة والدراسات الإنسانية والاجتماعية ومشكلات الإعلام والاتصال

أطروحة

مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث

الميدان: العلوم الإنسانية الشعبية: علم المكتبات والمعلومات

الاختصاص: تسيير ومعالجة المعلومات

من إعداد: نورية كيلاني

الاستبيان

عنوان

إسهام الإدارة العلمية في تحقيق جودة الأداء بالمكتبات الجامعية

دراسة ميدانية بالشـرقـ الجزائـري

يسـرـنـاـ أنـ نـصـبـ بـيـنـ أـيـدـيـكـمـ هـذـاـ اـسـتـبـيـانـ الـذـيـ يـهـدـيـ لـجـمـعـ الـبـيـانـاتـ وـاسـتـخـدـامـهـاـ ضـمـنـ إـنـجـازـ أـطـرـوـحةـ دـكـتـورـاهـ (ـلـ مـ دـ)ـ فـيـ مـيـدانـ عـلـمـ الـمـكـتـبـاتـ وـالـمـعـلـومـاتـ لـدـرـاسـةـ الـمـوـضـوـعـ الـذـكـورـ أـعـلـاهـ،ـ وـنـظـرـاـ لـأـهـمـيـةـ رـأـيـكـمـ يـرجـىـ إـلـجـاهـةـ عـلـىـ الـأـجـاهـةـ عـلـىـ الـأـسـلـةـ مـنـ خـلـالـ وـضـعـ عـلـامـةـ (ـxـ)ـ أـمـامـ التـقـيـيمـ الـمـنـاسـبـ،ـ مـعـ الـعـلـمـ أـنـ الـمـعـلـومـاتـ الـتـيـ سـيـتـحـصـولـ عـلـيـهـاـ مـنـكـمـ لـنـ تـسـتـخـدـمـ إـلـاـ فـيـ الـبـحـثـ الـعـلـمـيـ فـقـطـ،ـ شـاـكـرـيـنـ لـكـمـ حـسـنـ التـعـاـونـ.



❖ البيانات الشخصية

أنثى

ذكر

- الجنس

- الدرجة العلمية:

دكتوراه في علم المكتبات

ماجستير في علم المكتبات

ماستر في علم المكتبات

ليسانس كلاسيكي في علم المكتبات

شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية (DEUA)

درجة علمية أخرى؟ تذكر.....

- سنوات الخبرة الوظيفية

من 06 إلى 10 سنوات

أقل من 05 سنوات

من 16 إلى 20 سنة

من 11 إلى 15 سنة

من 20 سنة فما فوق

❖ المخور الأول: توجهات ووظائف الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية للشرق الجزائري

- تطبيق مسؤولي المكتبة لمبادئ الإدارة العلمية ووظائفها

1. هل لديكم معرفة بمفهوم الإدارة العلمية؟ لا نعم

إذا كانت إجابتكم نعم فهل تمثل الإدارة العلمية بالنسبة لكم:

منهج منظم هدفه الإستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج في المؤسسة.

تمثل إجراءات تطبيق القوانين واللوائح وتدعم العمل الجماعي.

تعتمد على الإختيار السليم لوسائل العمل وتوفير أحسن الطرق لرفع مستوى الأداء.

2. هل تتضمن المكتبة خطة مكتوبة ورسمية؟ نعم لا

3. هل عملية التخطيط بالمكتبة تتم بشكل مستمر؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة نعم فأي من المجالات الآتية يشملها التخطيط باستمرار:

تخطيط لضمان الحصول على موظفين مؤهلين لخدمات المكتبة.

تخطيط تنظيمي لوضع المعايير الازمة ل مختلف الأعمال.



- تخطيط حل المشكلات التي ترافق مبادرات التطوير بالمكتبة

4. هل تراعي المكتبة مشاركتكم في عملية التخطيط؟ نعم لا

إذا كانت إجابتك نعم فهل:

- رأيكم مهم في عملية التخطيط.

- يتم قبول اقتراحاتكم.

5. هل يتاسب الهيكل التنظيمي الحالي مع متطلبات التغيير المستقبلية في وحدات المكتبة؟ نعم لا

6. هل تتبع إدارة المكتبة نظام تسيير:

- مركزي

- لا مركزي

7. هل تطبق المكتبة وظيفة التوجيه الإداري؟ لا نعم

8. هل تتم إجراءات التوجيه الإداري بناء على:

- مبدأ ضرورة التعاون كأساس لنجاح أي عمل في المكتبة.

- مبدأ العدالة والموضوعية في قرارات منح المكافآت أو تطبيق العقوبات.

- مبدأ تنمية الشعور بالمسؤولية لدعم الثقة بين المدير والموظفي.

- تطبيق كل المبادئ السالفة الذكر.

9. هل إدارة المكتبة لها شامل بقوانين تسيير العمل والموظفين؟ نعم لا

10. هل تعتمد المكتبة في الإتصال بين كل مستويات بالمكتبة على:

- الإتصال الرسمي.

- الإتصال غير الرسمي.

- النوعين السابقين معا.

11. من يتولى مسؤولية الرقابة في المكتبة؟

- مدير المكتبة.

- لجنة من موظفي المكتبة.

- جهة أخرى تحددها الجامعة.

12. هل تطبق عملية الرقابة باستمرار في المكتبة على:

- أداء العنصر البشري

- مستوى الخدمات.

- الموارد المالية

- التدريب والحوافر المادية والمعنوية في المكتبة

13. هل تقوم المكتبة بإجراء دورات تدريبية للموظفين؟ لا نعم

إذا كانت إجابتك نعم فهل يتم إجراء التدريب.

بالمكتبة.

على المستوى الوطني.

خارج الوطن.

14. هل تقدم المكتبة حوافر مادية ومعنوية لصالح الموظفين؟

إذا كانت إجابتك نعم فهل يتم ذلك عن طريق؟

الترقية.

زيادة في الأجر.

التكريم في المناسبات.

أخرى تذكر.....

- المهارات الفنية والتقنية للإطار البشري

15. هل المهارات والكفاءات عامل أساسى في التوظيف؟

16. هل تراعي المكتبة الخبرة والتخصص في التوظيف؟

17. هل لديكم خبرة في المعالجة الإلكترونية للمعلومات؟

18. هل بإمكانكم التحكم جيدا في استخدام البرمجيات الوثائقية؟

19. هل تقومون بتقديم الخدمات الإلكترونية بدقة؟

- الوفاء بمتطلبات المستفيدين

20. هل يتم إشراك المستفيد في عملية الإختيار؟

21. هل تقدم المكتبة خدمات إلكترونية متعددة؟

إذا كانت إجابتك نعم حدد أكثر الخدمات إستعمالا من طرف المستفيدين:

خدمات قواعد البيانات على الخط.

خدمة البريد الإلكتروني للمكتبة.

خدمات الموقع الإلكتروني للمكتبة.

خدمات عبر موقع التواصل الاجتماعي

22. هل الموظفون في خدمات المعلومات لديهم مهارة التواصل الجيد مع مختلف المستفيدين؟

23. هل يتم تقييم رضا المستفيدين عن خدمات المكتبة من خلال:

إستطلاع (معرفة) آرائهم

معاينة مصالح الإعارة وقاعات المطالعة.

دراسة ومعالجة الشكاوى والمقترنات.



- ❖ المhor الثاني: جودة الأداء بالمكتبات الجامعية للشرق الجزائري وقياسها من خلال مؤشرات المعايير الدولية للأداء
- جودة الأداء في المكتبة

24. هل تدرك الإدارة العليا للمكتبة أهمية تحقيق جودة الأداء؟ لا نعم
25. هل يوجد فرق عمل بالمكتبة تهتم بالأداء وتصميم جودة الخدمات؟ لا نعم
26. هل يتوفّر بالمكتبة نظام معلومات متكامل؟ لا نعم
27. هل تعمل المكتبة بمبدأ الوقاية من الوقوع في الأخطاء؟ لا نعم

- مدى تطبيق المكتبة معايير ومؤشرات جودة الأداء: فيما يلي قائمة بمؤشرات معايير دولية في مجال أداء المكتبات الجامعية، ضع علامة ✕ في الخيار المناسب للتأكد على أن المؤشر مفعل (مطبق) بمكتبتك أم لا.

مؤشر الأداء	مفعل	غير مفعل
28. أهداف المكتبة محددة بوضوح وتراعي غايات المؤسسة الأم (الجامعة).		
29. مواقيت دوام المكتبة مناسبة مقارنة بحاجات المستفيدين.		
30. يتوفّر بالمكتبة تجهيزات حديثة وجذابة تشجع المستفيدين على استخدامها بفعالية.		
31. تراعي المكتبة عوامل الإضاءة، التهوية، الرطوبة.		
32. المكتبة مزودة بوسائل الأمان والسلامة ضد الحرائق، السرقة... الخ		
33. تعمل المكتبة على الصيانة الدورية للتجهيزات.		
34. ميزانية المكتبة منفصلة عن ميزانية الجامعة.		
35. تخصص المكتبة مصادر معرفية كافية لتوفير مصادر المعلومات المناسبة لمتطلبات القراء.		
36. توفر المكتبة أدوات بحث لإسترجاع المعلومات متاحة شبكيًا من داخل وخارج المكتبة.		
37. تشتراك المكتبة في شبكات معلومات وطنية وإقليمية.		
38. تلتزم المكتبة بوضع سياسة وبرامج خاصة بصيانة مجموعات المكتبة والحفاظ عليها.		
39. يتناسب عدد الموظفين مع مجموعات المكتبة وعدد أقسامها.		
40. توفر بالمكتبة مجموعات مناسبة كما ونوعاً لدعم الطلاب.		
41. تعلن المكتبة عن خدماتها المقدمة من خلال نشرات تعريفية.		
42. تحفظ المكتبة بسجلات دقيقة حول نشاطاتها وخدماتها.		
43. يوجد بالمكتبة فضاءات لإقامة المعارض والملتقيات العلمية.		
44. توفر في المكتبة خدمة الإعارة بين المكتبات.		
45. الموظف لديه قدرات معرفية تمكنه من الإجابة الدقيقة على تساؤلات المستفيدين.		
46. تقوم المكتبة بتقييم معدل الإطلاع على الوثائق داخل المكتبة.		
47. وجود سجل ورقي أو إلكتروني يشمل جميع المصادر التالفة والمفقودة.		



- جودة الأداء في المكتبة وتكنولوجيا الذكاء الإصطناعي

48. مادا يمثل الذكاء الإصطناعي بالنسبة لكم؟

فرع من علوم الحاسوب هدفه تطوير برمجيات قادرة على محاكاة العقل البشري.

قدرة الآلات والبرمجيات على أداء المهام التي تتطلب الذكاء البشري مثل التعرف على الصوت والصورة.

يعني إصدار التعليمات البرمجية التي تسمح بتقليد ومنافسة الأداء البشري في إتخاذ القرارات.

49. هل تستخدم المكتبة تقنيات الذكاء الإصطناعي؟ لا نعم

- إذا كانت الإجابة نعم فهل يتم إستخدامها في:

إيجاد الحلول للمشكلات الإدارية الدقيقة والمعقدة.

في العمليات الفنية لمساعدة القوى البشرية العاملة في المكتبة.

إتاحة خدمات المعلومات للمستفيدين بسرعة ودقة متناهية.

50. ماهي أهم تقنيات الذكاء الإصطناعي المستخدمة في مكتبكم؟

.....

❖ المhor الثالث: أثر توجهات ووظائف الإدارة العلمية في تحسين جودة أداء المكتبات الجامعية بالشرق الجزائري

- أثر التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة

51. هل يؤدي التخطيط المسبق لأعمال المكتبة إلى تحقيق نتائج أفضل في أداء العاملين والمكتبة؟ لا نعم

52. هل إشراك الموظفين في التخطيط يؤدي دورا فاعلا في رسم سياسات المكتبة؟ لا نعم

53. هل يساهم التنظيم في تحقيق الأهداف المنشودة للمكتبة؟ لا نعم

54. هل إلتزام المكتبة بتوجيه الموظفين بالكفاءة المطلوبة يساهم في زيادة دافعية العمل؟ لا نعم

55. طريقة إيصال التعليمات للموظف من طرف إدارة المكتبة التي تساهم في تحسين الأداء هي:

من خلال المجتمعات. •

عن طريق الإعلانات المطبوعة •

بالشكل الإلكتروني. •

56. هل تشجع إدارة المكتبة على الإلتزام بالعمل الجماعي مما ينعكس إيجابا على مستوى الأداء؟ لا نعم

57. هل نهض الرقابة المتبعة في المكتبة يساعد في تحقيق الإنضباط؟ لا نعم

- أثر التدريب والحوافز

58. ماهي النتائج الحقيقة من خلال تدريب الموظفين؟

تعزز الثقة في قدرات الموظف. •



• توسيع دائرة معارفه في العمل.

• تأهيله لشغل وظائف أعلى.

59. هل الدورات التدريبية إلى تحسين الأداء؟ لا نعم

60. هل ترون أن نظام الحوافر المادي والمعنوي يؤدي إلى رفع إنتاجية الموظف والمكتبة؟ لا نعم

- **أثر المهارات الفنية للموظفين**

61. هل أداء الخدمات الفنية يتميز بالسرعة وقلة الأخطاء؟ لا نعم

62. هل يساهم رصيد المكتسبات المعرفية في المجال لدى الموظفين في تحسين الأداء الفردي والعام للمكتبة؟ لا نعم

- **أثر الوفاء بمتطلبات المستفيدين**

63. هل التواصل الجيد مع المستفيد يساهم في تحديد مدى رضاه عن الخدمات المقدمة؟ لا نعم

64. هل تلتزم المكتبة بتقديم خدمات متعددة وحديثة لاستجابة حاجات المستفيد؟ لا نعم

65. هل تقوم المكتبة باستطلاع مدى رضا المستفيد واستغلال ذلك في تعديل وتجوييد خدماتها؟ لا نعم

66. ما هي أبرز الصعوبات التي قد تعرقل تطبيق الإدارة العلمية وتحسين جودة الأداء في مكتبتك؟

.....
.....

ملحق رقم 2: دليل المقابلة (موجه لمدراء المكتبات الجامعية)

المحور الأول: توجهات الإدارة العلمية في المكتبات الجامعية للشرق الجزائري

ما مدى إعتمادكم على الإدارة العلمية ووظائفها؟

هل تعتمد المكتبة على خطة علمية للتسير؟

هل يتكيف الهيكل التنظيمي الحالي مع متطلبات التغيير المستقبلية في وحدات المكتبة؟

ما هي أنواع الإتصال الفعالة التي تعتمدونها مع الموظفين؟

هل هناك متابعة للأداء في مكتبتك؟

هل ميزانية المكتبة كافية لتنعيمية احتياجات المكتبة؟

ما هي البرامج التدريبية المخصصة للموظفين؟

إلى أي مدى تعتمدون على تحفيز الموظف؟

ما هي البرمجية المستخدمة في نظام تسيير المكتبة وما مدى فاعليتها؟

كيف تقومون بتقييم رضا المستفيدين عن خدمات المكتبة؟

المحور الثاني: مبادئ ومعايير جودة الأداء في المكتبات الجامعية للشرق الجزائري

هل تطبقون مفاهيم ومبادئ الجودة بمكتبتك؟

هل تعتمدون على فرق عمل تختتم بتصميم جودة الخدمات؟

هل تعتمد المكتبة على التكنولوجيات الحديثة كتقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء الإدارة والخدمات؟

هل تعتمدون على معايير صادرة عن الإتحادات الدولية المتخصصة التي يتم بموجبها قياس مدى جودة أداء المكتبة؟ -

كيف تقييمون الاهتمام بجودة الأداء على مستوى مكتبتك؟ -

المحور الثالث: أثر الإدارة العلمية في تحسين جودة الأداء في المكتبات الجامعية للشرق الجزائري

ما هي نتائج التخطيط المسبق المحققة في مكتبتك؟ -

ما مدى فاعلية إشراك الموظفين في عملية التخطيط لرسم سياسات المكتبة؟ -

ما هو أثر عملية الرقابة في تسيير أعمال المكتبة وتحقيق أهدافها؟ -

ما هو أثر التدريب والتكوين على أداء الموظف والمكتبة ككل؟ -

ما هي أهم الصعوبات التي تواجهكم في تطبيق الإدارة العلمية وتحسين الأداء في مكتبتك؟ -

ما هي آفاق تطبيق الإدارة العلمية في مكتبتك؟ -



ملحق رقم 3: قائمة بأسماء الأساتذة المُحكمين لإستبيان الدراسة

الإسم الكامل	الدرجة العلمية	جهة العمل
أ.د بن جامع بلال	أستاذ التعليم العالي	قسم علوم الإعلام والإتصال وعلم المكتبات - جامعة 20 أكتوبر 1955 - سككيكدة
د بخلول آمنة	أستاذة محاضرة أ	قسم علم المكتبات والمعلومات - جامعة باجي مختار - عنابة
د. بلهوشات الزبير	أستاذ محاضر أ	قسم التاريخ - جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية - قسنطينة

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى إسهام الإدارة العلمية في تحقيق جودة الأداء بالمكتبات الجامعية في الشرق الجزائري، وذلك من خلال تحديد دور وأثر وظائفها من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة على الخدمات المقدمة والأداء العام لهذه المكتبات، بالإضافة إلى معرفة تأثير مهارات وخبرات المورد البشري وانعكاس ذلك على جودة المهام، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوب التحليل واستخدمت أداة الإستبيان كوسيلة أساسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 78 رئيس مصلحة في المكتبات الجامعية للشرق الجزائري، إلى جانب المقابلة المفتوحة مع 10 مدراء من هذه المكتبات، حيث بلغت العينة بالكامل 88 مفردة.

تمكننا من الوصول إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المكتبات الجامعية للشرق الجزائري تطبق وظائف الإدارة العلمية بمستوى عالي، مما ساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة ورفع مستوى رضا المستفيدين رغم بعض النقصان المرتبطة بنظام الحوافز والرقابة المالية، كما أظهرت النتائج أن الموظفين في هذه المكتبات يمتلكون مهارات فنية وتقنية متقدمة إلى جانب إستفادتهم من برامج تدريبية دورية، وقد ساهمت هذه الكفاءات في رفع جودة الخدمات وتقليل الأخطاء، غير أن التباين في درجات التأهيل والتكوين بين هذه المكتبات يجعل من مساهمة الإطار البشري متفاوتة الأثر، وخصوصاً معايير جودة الأداء فقد تم تسجيل نسب مرتفعة في تطبيق مؤشراتها بهذه المكتبات، لا سيما فيما يتعلق بالجوانب التنظيمية مثل مؤشر إعلان المكتبة عن خدماتها المقدمة من خلال نشرات تعريفية، إحتفاظ المكتبة بسجلات دقيقة حول نشاطاتها وخدماتها، إضافة إلى المؤشرات الخاصة بالإستجابة للمستفيدين كملائمة مواقف دوام المكتبة لحاجاتهم وتوفير مجموعات مناسبة كما ونوعاً لدعم الطلاب، ومع ذلك كشفت الدراسة عن قصور في تطبيق بعض المؤشرات المرتبطة بالموارد البشرية والمالية مما يشير إلى وجود فجوات تؤثر جزئياً في كفاءة الأداء العام، وعليه تم طرح جملة إقتراحات نذكر منها: مراعاة تحديث وتطوير البرامج التدريبية في المجالات التقنية المختلفة، تفعيل نظام رقابي متكملاً تشمل صلاحياته الجانب المالي وكذلك الرقابة المستمرة على الأداء في مختلف أقسام المكتبة، بالإضافة إلى ضرورة التشجيع على تطبيق مؤشرات المعايير الدولية للأداء التي تظهر ضعفاً في التطبيق خاصة تلك المتعلقة باستقلالية الميزانية والإعارة المتبادلة بين المكتبات، الاهتمام بتطوير خطط عمل شاملة في هذه المكتبات الجامعية لمواجهة الصعوبات الإدارية، المالية، التقنية والبشرية التي تعرّض تحسين أدائها.

الكلمات المفتاحية:

الإدارة العلمية، المكتبة الجامعية، الشرق الجزائري، جودة الأداء، التأثير.



Abstract

This study aims to know the extent to which scientific management contributes to achieving performance quality in university libraries in Eastern Algeria. This will be achieved by identifying the role and impact of its functions such as planning, organizing, directing and controlling on the services provided and the overall performance of these libraries, in addition to examining the influence of the skills and expertise of human resources and its reflection on the quality of tasks. The study relied on the descriptive analytical method and used a questionnaire as a primary tool for data collection from a sample of 78 department heads in university libraries in Eastern Algeria, in addition to the structured interviews with 10 managers of these libraries, bringing the total sample size to 88 individuals.

We were able to reach a set of results, the most important of which is that the university libraries of eastern Algeria apply scientific management functions at a high level, which has contributed to improving the quality of the services provided and raising the level of satisfaction of beneficiaries despite some deficiencies related to the system of incentives and financial control. The results also showed that the employees in these libraries possess advanced technical and technological skills in addition to benefiting from periodic training programs. These competencies have contributed to raising the quality of services and reducing errors. However, the difference in the degrees of qualification and training between these libraries makes the contribution of the human resources varying in impact. With regard to performance quality standards, high rates were recorded in the application of its indicators in these libraries, especially concerning organizational aspects such as the indicator of the library's announcement of its services provided through informational brochures, the library maintaining accurate records about its activities and services, in addition to indicators for responding to beneficiaries such as the appropriateness of library timings for their needs and the provision of appropriate sets in quantity and quality to support students. However, the study revealed deficiencies in the application of some indicators related to human and financial resources, which partially affect the efficiency of overall performance. Accordingly, a set of proposals has been put forward, including: consideration should be given to updating and developing training programs in various technical fields, activating an integrated control system whose powers include the financial aspect as well as continuous performance monitoring across various library departments, in addition it is necessary to encourage the application of international performance standard indicators that show weak implementation, especially those related to budget autonomy and interlibrary lending, attention should be paid to developing comprehensive work plans in these university libraries to address the administrative, financial, technical, and human difficulties that hinder the improvement of its performance.

Keywords:

Scientific Management, University Library, Eastern Algeria, Quality of Performance, Impact.



Résumé

Cette étude vise à savoir dans quelle mesure la gestion scientifique contribue à atteindre la qualité de la performance dans les bibliothèques universitaires de l'Est algérien, en déterminant le rôle et l'impact de ses fonctions telles que la planification, l'organisation, la direction et le contrôle, sur les services fournis et de la performance globale de ces bibliothèques, en plus de connaître l'influence des compétences et de l'expertise des ressources humaines et de sa réflexion sur la qualité des tâches, L'étude s'est appuyée sur l'approche descriptive dans la méthode d'analyse et a utilisé l'outil du questionnaire comme moyen principal pour collecter les données auprès d'un échantillon de 78 chefs de département dans les bibliothèques universitaires de l'Est algérien, en plus d'entretiens structurés avec 10 directeurs de ces bibliothèques, portant la taille totale de l'échantillon à 88 individus..

Nous avons pu atteindre un ensemble de résultats, dont le plus important est que les bibliothèques universitaires de l'est de l'Algérie appliquent des fonctions de gestion scientifique à haut niveau, ce qui a contribué à améliorer la qualité des services fournis et à augmenter le niveau de satisfaction des bénéficiaires malgré certaines lacunes liées au système d'incitations et de contrôle financier. Les résultats ont également montré que les employés de ces bibliothèques possèdent des compétences techniques et techniques avancées en plus de bénéficier de programmes de formation périodiques. Ces compétences ont contribué à améliorer la qualité des services et à réduire les erreurs. Cependant, la différence dans les degrés de qualification et de formation entre ces bibliothèques fait que la contribution du cadre humain varie en termes d'impact. En ce qui concerne les normes de qualité de la performance, des taux élevés ont été enregistrés dans l'application de leurs indicateurs dans ces bibliothèques, en particulier en ce qui concerne les aspects organisationnels tels que l'indicateur de l'annonce par la bibliothèque de ses services fournis par le biais de bulletins d'introduction. La bibliothèque tient des registres précis sur ses activités et services, en plus des indicateurs pour répondre aux bénéficiaires tels que la pertinence des délais de la bibliothèque pour leurs besoins et la fourniture de séries appropriées en quantité et en qualité pour soutenir les étudiants. Cependant, l'étude a révélé des lacunes dans l'application de certains indicateurs liés aux ressources humaines et financières, qui affectent partiellement l'efficacité de la performance globale, En conséquence, un ensemble de propositions ont été avancées, dont : Tenir compte de la mise à jour et du développement des programmes de formation dans les divers domaines techniques, Mettre en place un système de contrôle intégré dont les prérogatives incluent l'aspect financier ainsi que le suivi continu des performances dans les différents départements de la bibliothèque, en outre il est nécessaire d'encourager l'application des indicateurs des normes internationales de performance qui montrent une mise en œuvre faible, notamment ceux liés à l'autonomie budgétaire et au prêt entre bibliothèques, il convient de prêter attention à l'élaboration de plans de travail complets dans ces bibliothèques universitaires pour faire face aux difficultés administratives, financières, techniques et humaines qui entravent l'amélioration de ses performances.

Mots-clés :

Gestion scientifique, Bibliothèque universitaire, Est algérien, Qualité de la performance, Impact.