



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 الاعلام والاتصال



أطروحة

مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث

الميدان: العلوم الإنسانية الشعبة: علم المكتبات والمعلومات

الاختصاص: تسيير ومعالجة المعلومات

من إعداد: نورية كيلاني

بعنوان

إسهام الإدارة العلمية في تحقيق جودة الأداء بالمكتبات الجامعية
دراسة ميدانية بالشرق الجزائري

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

بتاريخ: 02 / 12 / 2025

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

السنة الجامعية: 2025 - 2026



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

شكر ونفقت

إن الحمد والشكر لله تبارك وتعالى الذي أمانني على إنجاز هذا العمل، ويسر لي

أمري وأمدني بالصبر والعزيمة

وأصلي وأسلم على أشرف الخلق والمرسلين سيدنا محمد " صلى الله عليه وسلم "

وعلى آله وصحبه أجمعين

أتقدم بشكري الخالص إلى الدكتور ميري سميعة على إشرافها والتي كان لها

الفضل الكبير في متابعة هذا العمل بتوجيهاتها ونصائحها منذ بدايته، جعلها الله

ذخرا لطلبتهما وأدامهما في خدمة العلم ومهنة المكتبات.

والشكر موصول إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد، وخاصة منهم أساتذتي

أعضاء هيئة التكوين بجامعة قالمة وعناية.

كما أشكر مسؤولي المكتبات الجامعية المركزية بالشرق الجزائري.

نورية كيلاني

إهداء

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

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

الوفاء بحقهما

إلى والديا الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما

إلى من كانوا لي السند والدعم...

أخواتي وأخواني حفظهم الله، إلى كل العائلة كبرىها وصغيرها، أخص

بالذكر قصي وساجد معتز

إلى الغاليات: سندس، لجين، شهد، جنى

إلى كل زملائي وصديقاتي... إلى كل طالب للعلم

أهدي هذا العمل المتواضع

نورية كيلاني

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 مساهمة 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 "هربرت سايمون."
49	3.3.4.2.2 نظرية التدرج الهرمي للحاجات "أبراهام ماسلو".
51	4.3.4.2.2 نظرية الدافعية "رنسيس ليكرت".
51	5.3.4.2.2 نظرية ذات العاملين "فريدريك هرزبرغ"
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 فريدريك ونسلو تايلور
61	2.5.3.2 هنري جانت.
62	3.5.3.2 فرانك وليليان جلبرت.
62	4.5.3.2 هارينجتون إميرسون.
63	6.3.2 خصائص وأهداف الإدارة العلمية.
64	7.3.2 متركزات الإدارة العلمية.

64	8.3.2 الإلتجاه الحديث في الإدارة العلمية.
65	9.3.2 تقييم الإدارة العلمية.
	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية
	تمهيد
70	1.3 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 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 الموقع 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	1.3.1.4 مساهمات إدوارد ديمينج - Edward Deming -
142	2.3.1.4 مساهمات جوزيف جوران - Joseph Juran -
143	3.3.1.4 مساهمات فيليب كروسبي: -Philip Crosby-
144	4.3.1.4 مساهمات 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	3.8.1.4 أنظمة الاقتراحات
150	4.8.1.4 أنظمة التوقيت المناسب
150	5.8.1.4 رقابة العمليات الإحصائية
151	6.8.1.4 خرائط باريتو
151	7.8.1.4 مخطط السبب والأثر
151	9.1.4 مبررات وفوائد تطبيق الجودة في المكتبات الجامعية
151	1.9.1.4 المبررات
152	2.9.1.4 الفوائد
152	10.1.4 صعوبات تطبيق برامج الجودة في المكتبات الجامعية
153	2.4. الأداء في المكتبات الجامعية
153	1.2.4 مفهوم الأداء
155	2.2.4 أهمية الأداء في المكتبات الجامعية
155	3.2.4 مكونات الأداء
155	1.3.2.4 الكفاءة
155	2.3.2.4 الفعالية
156	3.3.2.4 أهمية الكفاءة والفعالية بالنسبة للأداء
156	4.2.4 أنواع وعناصر الأداء
156	1.4.2.4 أنواع الأداء
157	2.4.2.4 عناصر الأداء
157	5.2.4 أبعاد الأداء
158	1.5.2.4 البعد التنظيمي للأداء
158	2.5.2.4 البعد الاجتماعي للأداء
158	6.2.4 محددات الأداء بالمكتبات الجامعية
159	7.2.4 العوامل المؤثرة على الأداء في المكتبات الجامعية
161	8.2.4 مظاهر ضعف الأداء في المكتبات الجامعية
161	9.2.4 تحسين الأداء في المكتبات الجامعية
161	1.9.2.4 مفهوم تحسين الأداء ومبادئه
162	2.9.2.4 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 إستخدام 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 التميز 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 إختيار مؤشرات الأداء في المكتبات الجامعية
177	4.6.3.3.4 دور مؤشرات الأداء في التحسين الإداري
178	7.3.3.4 نماذج من معايير جودة الأداء ومؤشراتها الخاصة بالمكتبات الجامعية
178	1.7.3.3.4 المعيار العربي الموحد للمكتبات ومؤشراته لقياس أداء المكتبات الجامعية
181	2.7.3.3.4 معيار ISO رقم 11620 ومؤشراته لقياس أداء المكتبات الجامعية
186	3.7.3.3.4 معيار الأداء الفعلي للخدمة (Serverperf) ومؤشراته
188	4.7.3.3.4 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 المحور الأول: توجهات ووظائف الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية للشرق الجزائري

232	3.4.5 تحليل بيانات المحور الثاني: جودة الأداء بالمكتبات الجامعية للشرق الجزائري وقياسها من خلال مؤشرات المعايير الدولية للأداء
244	4.4.5 تحليل بيانات المحور الثالث: أثر توجهات ووظائف الإدارة العلمية في تحسين جودة أداء المكتبات الجامعية للشرق الجزائري
260	5.5. النتائج العامة للدراسة
260	1.5.5 نتائج المحور الأول للإستبيان
262	2.5.5 نتائج المحور الثاني للإستبيان
263	3.5.5 نتائج المحور الثالث للإستبيان
265	6.5 نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات
267	7.5 إقتراحات الدراسة
خلاصة الفصل	
271	خاتمة
273	قائمة المصادر المراجع
الملاحق	
ملخص الدراسة (عربي، أنجليزي، فرنسي)	

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

224	التحكم في إستخدام البرمجيات الوثائقية	27
225	الدقة في تقديم الخدمات الإلكترونية	28
226	إشراك المستفيد في عملية الاختبار	29
227	تقديم المكتبة خدمات إلكترونية متنوعة	30
229	مهاره 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 لتسيير 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 الاصطناعي بالنسبة لأفراد عينة الدراسة	38
241	إستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي 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	إعتماد 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 المتبع 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 حوافز مادية ومعنوية للموظفين	20
220	طرق منح الحوافز 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 إستعمالاً من طرف المستفيدين	29
230	مهارات 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 "الوقاية من الوقوع في الأخطاء"	35
240	مفهوم الذكاء الاصطناعي بالنسبة لأفراد عينة الدراسة	36
241	إستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي بالمكتبة	37
242	مجالات إستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي	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 تساهم في تحسين الاداء	41
249	تشجيع إدارة المكتبة على الإلتزام بالعمل الجماعي وانعكاسه الإيجابي على مستوى الأداء	42
250	أثر نمط الرقابة المتبع في تحقيق الإنضباط	43
251	النتائج المحققة من خلال تدريب الموظفين	44
252	أثر الدورات التدريبية في تحسين الأداء	45
253	أثر نظام الحوافز 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 إستجابة لحاجات المستفيد	50
258	إستطلاع مدى رضا المستفيد من طرف المكتبة وإستغلال ذلك في تعديل وتحسين 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 الضوئي على الحروف
PMB	Proiciel management de Bibliothèque.	نظام لتسيير المكتبات
QR CODE	Quick Response Code	رمز الإستجابة السريعة
RFID	Radio frequency Identification	موجات الراديو اللاسلكية
SYNGEB	System normalise de gestion de Bibliothèque.	النظام المقيس للتسيير الآلي للمكتبات
UNESCO	United Nations Educational Scientific Cultural Organization.	منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم

مقدمة

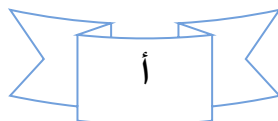
i

مقدمة :

تعد الإدارة ركيزة أساسية في بناء وتطور المجتمعات المعاصرة، إذ تمثل مجموعة من المبادئ والأساليب التي تُعنى بتوجيه وتنظيم الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية لتحقيق أهداف محددة بأقصى قدر من الكفاءة والفاعلية، وقد برز مفهوم الإدارة الحديثة مع نمو المجتمعات البشرية وتطور بشكل ملحوظ تزامناً مع الثورة الصناعية في أواخر القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين، إستجابة للحاجة المتزايدة إلى تنظيم العمليات المعقدة وتوزيع المهام في المصانع والمؤسسات الكبرى التي تتطلب تنسيقاً دقيقاً بين وظائفها المتعددة، وتحسين الإنتاجية، وضمان الاستغلال الأمثل للموارد في ظلّ التزايد المستمر في حجم العمليات والتحديات التنموية. ولم يقتصر تأثير هذا التطور على القطاعات الصناعية فحسب، بل امتدّ ليشمل إعادة النظر في العمل المؤسسي بمختلف مجالاته، دافعاً بالمنظمات نحو اعتماد 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 ومراكز ثقافية وعلمية تساهم في تنمية المجتمع، بحاجة ماسة إلى آليات تنظيمية تضمن فاعلية عملياتها 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 وتيسير الوصول إليها، لقد أدرك المتخصصون أن طبيعة العمل في المكتبات الذي يجمع بين الجوانب الفنية والخدمية، يتطلب تطبيق مبادئ إدارية متطورة 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.

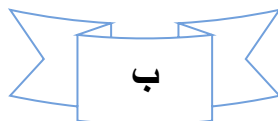
ومع ظهور الإدارة العلمية، برز هذا النموذج التنظيمي المتكامل كأحد الأسس التي سعت إلى تحقيق أقصى درجات الكفاءة والإنتاجية، من خلال اعتمادها على مبادئ ترتكز على التخطيط العقلاني والتحليل المنهجي للعمليات وتصميمها الأمثل بما يكفل الاستخدام الفعال للموارد وتحسين الأداء المؤسسي بالإضافة إلى المساهمة في عملية اتخاذ 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. فقدركها على تحديد أفضل الممارسات، وتوظيف الموارد البشرية والمادية على أساس علمي دقيق، وتفعيل 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 ومتنوعة من المصادر، إلى تقديم خدمات معلوماتية متطورة، وصولاً إلى استقطاب وتلبية احتياجات قاعدة واسعة من المستفيدين، ولعل هذا التداخل بين الإدارة العلمية ومجال المكتبات والمعلومات يبرز الحاجة المتزايدة إلى إتباع مناهج إدارية حديثة قادرة على مواكبة التغيرات التكنولوجية والاجتماعية 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 الهادفة في سياق التعليم العالي، من خلال دورها الفعال في دعم البحث العلمي والمساهمة بشكل مباشر في إعداد الأجيال المتعلمة والباحثين بتوفير وإتاحة مصادر المعلومات المتخصصة والحديثة، وتسهيل الوصول إليها، وتدريب الطلاب والباحثين على مهارات البحث والاستفادة من هذه المصادر، بالإضافة إلى علاقاتها الخارجية مع المؤسسات الأكاديمية على المستوى المحلي والدولي، ومشاركتها في التفاعل مع قضايا المجتمع والعمل على تنميته، ولتحقيق هذه الأهداف الإستراتيجية، يصبح تبني المكتبات الجامعية للإدارة العلمية ومبادئها أمرا حتميا لضمان إرساء قواعد التسيير المنظم ومواكبة متطلبات البيئة الجامعية الحديثة، ويتجلى 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 الإلتزام بالمبادئ والتعليمات التوجيهية ومتابعتها وإعتماد نظام الرقابة الفعال لتحقيق الأهداف، مما يحدد رؤيتها المستقبلية ومواجهة 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 رضاهم، وتطوير الأداء العام بشكل مستمر و بما يتماشى مع المعايير الدولية الخاصة بجودة الأداء، ومن هذا المنطلق تظهر العلاقة الوثيقة بين الإدارة العلمية وجودة الأداء حيث تعد الأولى أحد الوسائل المباشرة والأساسية لتحقيق الثانية، والمكتبة الجامعية باعتبارها ركن أساسي في التعليم العالي لا يمكن أن تحقق 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 أساسي 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 المركزية لجامعات الشرق الجزائري معتمدين في ذلك



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

واستناداً إلى ما سبق فقد تضمن الفصل الأول للدراسة العناصر الأساسية للإطار المنهجي من خلال عرض إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية بالإضافة إلى الفرضيات وأهمية الموضوع وأهدافه، المنهج المتبع، 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 تكتسبه 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 مخصصاً 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، معالم ظهورها، مبادئها وأبرز مفكراتها الذين كان لهم الأثر البالغ في مسار هذا الاتجاه، ومن جهة أخرى تم العرض للاتجاه 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 لمحة 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 تطرقت فيه الباحثة إلى عرض مفهوم إدارة المكتبات الجامعية، سماتها وواجباتها الرئيسية، تسير 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 أيضاً الفصل في جزئه الأخير الوظائف الأساسية للإدارة العلمية في المكتبات الجامعية والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

أما بالنسبة للفصل الرابع المعنون ب: " جودة الأداء في المكتبات الجامعية " فقد تضمن في الجزء الأول الجودة وأسس تطبيقها في المكتبات الجامعية، إسهامات روادها في تأسيس أفكارها، أهدافها ومتطلبات وخطوات تطبيقها في المكتبات الجامعية، صعوبات تطبيق برامجها في المكتبات الجامعية، كما تعرضت الباحثة في الجزء الثاني لهذا الفصل إلى الأداء في المكتبات الجامعية ومكوناته (الكفاءة والفعالية)، ابعاده 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 إختيارها 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 إشتتل 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 متبوعة بجملة من التوصيات والمقترحات 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 وتماطل 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 تساؤلات 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 وتجعل دراسته تتسم بالدقة العلمية، وفيما يلي عرض الإجراءات المنهجية الأساسية لدراستنا.

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 العملية، حيث تتجسد أهميته في القدرة على الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتبسيط العمليات، وتكتسب هذه الأهمية بعدا محوريا 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 المتسارعة والتحديات المتزايدة التي تواجهها.

تحتل المكتبات الجامعية مكانة هامة ضمن قطاع التعليم العالي، لأنها أحد المقومات الضرورية في الوسط الأكاديمي، حيث تعمل كقاعدة محورية لجميع الأنشطة التعليمية و البحثية في مختلف التخصصات لأنها جزء لا يتجزأ من هيكل الجامعة، وبالتالي فهي موجودة لخدمة أهدافها وتدعيم 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 وتهدف لدعم وتطوير البحث العلمي، وقد شهدت المكتبات الجامعية في الجزائر نموا ملحوظا في مسيرتها وذلك خلال العقدين الأخيرين على وجه الخصوص باعتبارها من أكثر المؤسسات تأثرا 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 وتكييف هياكلها 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 لاسيما على المستوى الإداري كونه يشكل المحرك الأساسي الذي يوجه مسار المكتبة ويحدد قدرتها على تحقيق أهدافها ورسالتها.

يشكل تحقيق جودة الأداء في المكتبات الجامعية الجزائرية ضرورة ملحة تتطلب إعتتماد معايير ومؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس تسمح للمكتبة بتقييم أدائها بشكل دوري، إذ يؤدي القصور في تبني أنماط التسيير الإداري الحديثة وتطبيق معايير الجودة غالبا إلى تراجع في مستوى الخدمات المقدمة وعدم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمكتبة، وعليه يتوقع أن يساهم 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 جديدة نحو تطبيق الإدارة العلمية، حيث بدأت هذه المؤسسات في ادراك أثرها الإيجابي في تطوير مستوى أدائها، وذلك على الرغم من الإمكانات المتواضعة وبعض التحديات المتعلقة بالمقومات التقنية والموارد البشرية، سعيها منها لتحسين جودة الأداء وتفعيل معاييرها على مستواها 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 للشرق الجزائري وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

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

2.1 تساؤلات الدراسة

تندرج تحت هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

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

3.1 فرضيات الدراسة

إنطلاقاً من مشكلة الدراسة وتساؤلاتها تم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: اعتماد وظائف الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية للشرق الجزائري يؤدي إلى تطوير أدائها وتحسين مخرجاتها.
- الفرضية الثانية: يساهم الإطار البشري في تحقيق جودة الأداء بالمكتبات الجامعية للشرق الجزائري من خلال تأهيله وتدريبه المستمر.
- الفرضية الثالثة: تطبيق معايير ومؤشرات الجودة بمكتبات جامعات الشرق 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 الشرق الجزائري، تتجلى هذه الأهمية في ضرورة إدماج أساليب التسيير الحديثة في إدارة هذه المكتبات، وفي مقدمتها منهج الإدارة العلمية كأحد أبرز الاتجاهات التي ينبغي أن تحظى باهتمام بالغ في هذه المؤسسات الأكاديمية، وتعد 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 يُسلط الضوء على الفجوة المحتملة بين المفهوم النظري والتطبيق العملي ويوضح تطبيق الإدارة العلمية كيفية 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.

كما تأتي هذه الدراسة لتسليط 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، ليتمكن 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 نسعى 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 اعتماد 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 المتبع لتحقيق هدف ما من خلال خطوات متسلسلة ومتزايدة 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 بصدد 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 إهتمام بحثي ملحوظ بكل متغير على حدة، وقد تنوعت هذه الأخيرة ما بين دراسات محلية وعربية وأجنبية، وتجدد الإشارة إلى أن موضوع الإدارة العلمية بالرغم من أهميته منذ ظهوره إلى غاية عصرنا الحالي في المنظمات بما فيها المكتبات الجامعية، إلا أنه لايزال بحاجة إلى مزيد من التعمق والدراسة في عدة جوانب وفيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة وهي مقسمة إلى جزء يخص متغير 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 مقترحات لمعالجة بعض الأخطاء الإدارية الحاصلة في المكتبات المدروسة، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لإجراء الدراسة، كما استخدمت الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن وظائف الإدارة العلمية في المكتبات محل الدراسة تطبيقها ضعيف جدا نظرا لعدة أسباب أهمها غياب الاهتمام بتلك الوظائف التي تعكس إدراك ووعي المسؤولين عن هذه المكتبات، بالإضافة إلى نقص الإمكانيات اللازمة التي تمثل دافعا رئيسيا لتطبيق الإدارة العلمية على أفضل وجه.

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

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

هو عبارة عن مقال صدر في مجلة آداب الرفادين العدد 52، ركزت هذه الدراسة على توضيح المعالم الأساسية للإدارة العلمية وفوائدها بالنسبة للمكتبات، كما هدفت إلى تحديد عوامل ظهورها في هذا النمط من المؤسسات الأكاديمية الخدمانية والإمكانيات التي تقدمها وظائفها، وسعت الدراسة أيضا إلى توضيح وإظهار مكانة منهج الإدارة بالأهداف باعتبارها أحد توجهات الإدارة العلمية الحديثة، وقد ركز الباحث في هذه الدراسة على المرحلتين الأساسيتين لتطبيق الإدارة بالأهداف حيث تتجسد المرحلة 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 المرحلة الثانية فتأتي في شكل مقارنة النتائج المتوصل إليها وضبطها مع الأهداف الموضوعية اعتمادا على الرقابة، ليتبع بعدها تصحيح المسار واتخاذ الإجراءات اللازمة، خلصت الدراسة إلى أن الإدارة العلمية تشكل أسلوب عقلائي وإبداعي ديناميكي غايته تحقيق رسالة المنظمات سواء المكتبات الجامعية أو غيرها من المؤسسات من خلال تحقيق القدرة على مجابهة التحديات بكفاءة وفعالية.

3. دراسة قشيدون حليلة (2009) بعنوان:

الإدارة العلمية (المناجنت) 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 الوظيفة العمومي تستطيع إحراز التطور من خلال تطبيق أسلوب المناجنت، كما هدفت الدراسة إلى إرساء منهج يجعل المورد البشري أكثر إنتاجية من خلال المناجنت، اعتمدت

الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، كما استخدمت أكثر من أداة لجمع البيانات تمثلت في الملاحظة التي تدعم المنهج الوصفي، والمقابلة مع مسؤولي الموارد البشرية بالمكتبات محل الدراسة، بالإضافة إلى الاستبيان لجمع المعلومات حول تكوين وتوظيف العاملين، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية من المكتبيين بلغ حجمها 133 موظفا، 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 السانبا 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 المقترحات 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 علميا وعقلانيا لتصبح متطورة وقادرة على تحقيق الإبداع والرقى.

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 الأربعة عشر التي وضعها هنري فايول، لا سيما أثارها المترتبة على المكتبات ومراكز المعلومات، كما أكدت الدراسة على أن الباحثين في مجال الإدارة على مر السنين يرون أن كل منظمة في العالم اليوم تتأثر بمبادئ فايول للإدارة نظرا 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 لتتماشى 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 للإحتياجات 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.

ثانيا: 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 جامعتي سطيف. (بن دريدي، 2016).

الدراسة عبارة عن أطروحة دكتوراه في علم المكتبات قدمت بجامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، هدفت هذه الدراسة إلى الإشارة إلى أسلوب التخطيط الإداري للموارد البشرية لضمان الإستثمار الفعال لإمكانيات ومهارات العاملين في المكتبات الجامعية، كما هدفت أيضا إلى إلقاء الضوء على دور التكوين والتدريب في رفع مستوى كفاءاتهم، وكذلك الدور الذي يؤديه تقييم أداء الموظفين على جودة الخدمات في المكتبة الجامعية، إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي تماشيا مع طبيعة الموضوع وفي جمع البيانات تم إستخدام 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 والملائم 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، إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتحقيق الأهداف المطلوبة، كما تم تطبيق معيار ISO-11620 المتعلق بجودة أداء المكتبات الجامعية من خلال مؤشرات 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 برضا 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 لتتمكن من توفير ما تحتاجه من مصادر بسهولة، ومن جهة أخرى إرساء المكتبة لمؤشرات الأداء التي خرجت بها الدراسة وتطبيقها بشكل دوري لتدارك نقاط الضعف ومعالجتها.

3. دراسة زيات ليليا (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 اعتماد برمجيات تقيم قياس جودة الأداء من خلال نظام آلي لتسيير المكتبة، مع الإلتزام المستمر من طرف الإدارة بقياس الجودة، ومن جهة أخرى تشجيع الموارد البشرية العاملة على التعاون وتكثيف الجهود 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 لدراسات المكتبات والمعلومات عدد 1، من أبرز أهدافها التشجيع على ضرورة تقديم المكتبات خدمات متطورة ذات مستوى عالي من الجودة لإرضاء مستخدميها، كما هدفت إلى التعريف بمجموعة من النماذج لأدوات قياس جودة الأداء في المكتبات وهي Libqual و Servqual والمقارنة 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 تنعكس على المكتبة ومجتمع المستفيدين.

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

■ فيما يخص المتغير المستقل للدراسة الحالية (الإدارة العلمية) فقد إتفقت 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 تشترك الدراسة الحالية مع بعض دراسات جودة الأداء في هدف معرفة إعتماد برامج الجودة في المكتبات الجامعية مثل دراسة (Reddy, 2017).

■ وفيما يخص المنهج المتبع 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 بوهراڤ وهي دراسة (قشيدون، 2009) ، وأخرى في الجنوب الشرقي الجزائري وهي دراسة (طاهري، 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 نظريا وميدانيا 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 تتطرق أي دراسة إلى الجمع بين هذين المتغيرين والبحث في العلاقة والتأثير المتبادل بين الإدارة العلمية وجودة الأداء في المكتبات الجامعية وهذا ما تسعى دراستنا لتسليط 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، وفيما يلي تعريف المصطلحات المحورية للدراسة إجرائيا:

- **الإدارة:** من الصعب تحديد مفهوم موحد لمصطلح الإدارة، وذلك لتعدد وجهات نظر الباحثين في المجال واختلاف تخصصاتهم وخبراتهم، إذ يشير التعريف الشائع الإستخدام 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 إستخدام مهارات ومعارف وممارسات معينة لتحقيق مهمة مشتركة أو أهداف معينة تنسجم مع رؤية المؤسسة.
- **الإدارة العلمية:** إستنادا 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 ومتكاملتين وهما المهارات والخبرات الشخصية للإداري أو مدير المكتبة بالإضافة إلى

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

- **جودة الأداء:** يقصد بالجودة في معناها العام بأنها درجة التفوق أو التميز في شيء ما سواء كان مادي أو معنوي، ويقصد بالأداء إمكانية تحقيق الغرض المطلوب بكفاءة وفعالية من منتج 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 لتدعيم 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

تمهيد:

مما 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 وتمثل ذلك في كيفية التنظيم المحكم في بلدانهم وحسن تسيير الأقاليم الإسلامية ووضع الأنظمة الإدارية المناسبة والناجحة كالاعتماد على مبدأ الشورى، وقد تطرق العديد من العلماء في كتاباتهم إلى علم الإدارة ومشكلاتها، سعيا منهم لإيجاد الحلول المناسبة، كما اهتموا بضرورة وجود تنظيم إداري محكم 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 وأساسيات الإدارة، وقد ركز رواد علم الإدارة على مركزية الإنتاج واعتماد الإدارة العلمية هذه الأخيرة التي كان لها تأثير واضح وإضفاء الصيغة العلمية في مجالات العمل الإداري سواء في المنظمات الصناعية أو الخدماتية وقد أصبحت معيارا ومؤشرا 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 صعبا لأن عناصرها الرئيسية من إشراف وتنظيم... وغيرها، لها وجهات نظر متعددة، كما أن تحديد القواعد العملية للنشاط الإداري متعلق بتوجهات ثقافية وخبرات متنوعة لمجتمعات مختلفة. (آل عروان، 2003، ص 58) وقد حددنا بعض المفاهيم للإدارة والتي نوردتها فيما يلي:

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

الإدارة لغة: "تعود كلمة -إدارة- في أصل اشتقاقها اللغوي إلى فعل دار دوراناً، 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).

- وفي تعريف آخر " تعني الإدارة مجهودات بشرية لإنجاز أهداف محددة من أجل خدمة الآخرين، كما أن لفظ الإدارة يأتي مقرونا دائما 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". (القُدومي، محمد هاني، و عبوي، 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 المحيط 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 الافراد، وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية. (المغربي، 2016، ص 11).
- الإدارة عبارة عن مجموعة من النشاطات التي تحكمها قواعد معينة، غايتها الحصول على أهداف مطلوبة ومخطط 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 الابتكار والإبداع من طرف الأشخاص المسيرين لها، وعليه فإن الفن في الإدارة متعلق بتطبيق المعرفة والخبرة في الأداء. (طالب زوقار، 2018، ص 20).
- تشير أغلب التعاريف 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 التعاريف 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 الابتكار والإبداع من طرف الأشخاص المسيرين لها، وعليه فإن الفن في الإدارة متعلق بتطبيق المعرفة والخبرة في الأداء. (طالب زوقار، 2018، ص 20).

- الإدارة عملية إجتماعية: بوجود المجتمع واشتراك أفراد في نفس المطالب وهي تحقيق الأهداف فقد نشأت الإدارة وأصبح ضروريا تعاون الجماعات من الافراد 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. (القُدومي وآخرون، 2015، ص 17).

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

- الإدارة كفكر: 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 إختيار الموظفين وتفويض السلطة. (إبراهيم، 2013، ص 48).

- الإدارة رئاسة ومروسيه: 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 بمهتين 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 الافراد 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 نتعرض لتطور الإدارة وذلك بين القرنين "1900 و 2000" حيث حدثت تغيرات ملحوظة في المجال الإداري تلخص في النقاط التالية: (قطيش، 2013، ص 46-47).

- كان الاهتمام في البداية مركزا حول بنية التنظيم وأشكاله والبحث عن أفضل السبل للحصول على فعالية قصوى وذلك بالاعتماد على المناهج العلمية.
- في الفترة اللاحقة بدأت العناية بالأفراد في التنظيمات والاهتمام بحاجيات العاملين، ومن جانب آخر كان التركيز منصبا على إدخال التعديلات الضرورية للوصول إلى الأهداف.
- في الفترة الحديثة أصبحت الإدارة مجالا واسعا وبدأ الاهتمام يتركز على محيط المنظمات، وكان ذلك محورا رئيسيا في إهتمامات الإدارة.

وفي السنوات الأخيرة عرف علم الإدارة تقدما كبيرا، ولعل أبرز ما يميز ذلك زيادة الاهتمام بالمعلومات والذكاء الاصطناعي، وتجدر الإشارة إلى أن تطوير القدرات المتجددة لبناء وتنمية الاتجاهات والمناهج هو مطلب لا بد منه لتوفير الإحتياجات الحالية والمستقبلية، فالعمل الإداري اليوم يواجه بيئة غير ثابتة تتطلب من القادة الإداريين معرفة التكيف مع متغيراتها بالإبتكار والتجديد المستمر وذلك لخلق فلسفة إدارية متميزة تمنح للإدارة هوية النجاح. (الخفاف، 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).

ومن المعلوم أن الإدارة نظام وأداة ضرورية في أي مجتمع، يمارسها الأفراد من خلال التنسيق 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 داخليا وخارجيا 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 تركز عليها الأعمال في جميع أوجه النشاط الإنساني فهي جهاز ضروري خاصة 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 الابتكار 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 تدافع عن مصالح المستهلك مما يتطلب تحسين الجودة الإنتاجية.

2.2.1.2 خصائص الإدارة:

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

- الطابع الإنساني للإدارة: تعتمد الإدارة في مضمونها العام على التوجيه المناسب للجهود البشرية من أجل الوصول إلى غايات معينة، وذلك يفيد في ان القائمين على تسيير الإدارة يمثلون المحور الأساسي في نشاطاتها، فالتعاون الجماعي باستخدام الوسائل المادية والتقنية والمالية بطرق وأساليب معينة، مع توفر علاقات مرنة تشكل أساس ونمط عمل الإدارة. (قطيش، 2013، ص 21).
- العمل الإداري هو نشاط إنساني بالدرجة الأولى لأنه يركز على الأفراد وممارساتهم وفكرهم داخل المنظمة، ويأتي بعدها التركيز على الجانب المادي من آلات ونظم وأساليب إلكترونية... الخ، وبمعنى 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. (رميني، 2015، ص 35).

- الإدارة ضرورة للعمل الجماعي: من المستحيل 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 وتسيير محكم للجهود البشرية المبذولة داخل المنظمات، وبغياب هذه الخطوات والمهام، ستسود الفوضى حتما ويضيع 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 الخدماتي فالإدارة والعمل الجماعي عنصران أساسيان في أي منظمة. (قطيش، 2013، ص 21).

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

- الإدارة وسيلة وليست غاية: يتم إنشاء المنظمات لتحقيق غاية معينة وتحدد الطرق الإدارية المناسبة للوصول إلى تلك الغاية أو الهدف، 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 أساسا على حجم المنظمات وعدد الموظفين فيها مع مجموعة أخرى من الاعتبارات، حيث تتعدد هذه المستويات في المنظمات الكبرى، بينما لا تتعدى المستويين أو ثلاث مستويات في المنظمات المتوسطة والصغيرة الحجم وفيما يلي نقدم لمحة عن الثلاث مستويات الأساسية للإدارة وهي:

- مستوى الإدارة العليا: ويتمثل في الجهة المسؤولة عن قيادة كافة نشاطات المنظمة ومواردها البشرية لتحقيق الأهداف بأعلى كفاءة ويلقب المسؤولون في هذا المستوى ببعض الألقاب والمسميات 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 اللازمة لإدارة تفاعلات المنظمة مع البيئة الخارجية، وتخصص 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 وتهيئة المنظمة لاحتمالات الطوارئ 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 وابتكار 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)

- يواجه المديرون في هذا المستوى سلوك وأنشطة الموظفين لتنفيذ سياسات المنظمة وتحويل الأهداف إلى مشروعات، ليتم توجيهها إلى الإنجاز من طرف المرؤوسين 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)

- تنفيذ الخطط الموضوعة من قبل الإدارة العليا وتنفيذ قراراتها الإستراتيجية.
- العمل على إعداد الهيكل التنظيمي الخاص بمصالح وأقسام المنظمة.
- إختيار الإطارات التشغيلية والإشرافية الكفؤة والمناسبة.
- إسناد الواجبات والمسؤوليات الى 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 وتقييم الأداء وتصحيح الأخطاء الحاصلة ومن جهة أخرى تسعى لرصد الانحرافات المتوقعة حصولها، وذلك للعمل على تجنبها واستبعاد الخسائر التي يمكن أن تنجم عنها، وتتكون هيئة الإدارة الدنيا من رؤساء الأقسام أو الفروع والمشرفين على العمال. (بغول، 2007، ص 189).

وتتحدد 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.

- 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 الإداريين 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 المستفيدين من المؤسسة. (Robbins & Coulter, 2012, p. 12) وعموماً تتطلب الإدارة ثلاث أنواع من المهارات المهمة لنجاح الإدارة تتمثل فيما يلي:

- مهارات فكرية: تعني القدرة على تصور الأمور بشكل منطقي ومنظم 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 المترتبة 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 وملينة بالتعقيدات والترايبات تؤدي إلى عواقب طويلة المدى. (Schermerhorn, 2011, p. 22).

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

وبذلك فإن المهارات الفنية تعني القدرة على إمتلاك معرفة خاصة أو خبرة مرتبطة بمنهج 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 وملائهم من رؤساء الأقسام والمرؤوسين والمستفيدين من المؤسسة، وتسمى بمهارات التفاعل الشخصي وهي مهمة في كل مستويات الإدارة وبذلك فغن 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 ويجفزه نحو العمل، وأثبتت بعض الدراسات أن نجاح منظمات الأعمال يعتمد بشكل أساسي على مهارات الاتصال التي تعمل على كسب ثقة المرؤوسين. (الصرن، وحسن، 2020، ص 56).

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

- التمكين: أي إتخاذ القرارات الخاصة بالأعمال الجماعية بعزيمة وثقة ثابتة.
- الحدس أو البديهة: أي القدرة على تشخيص المواقف وتصور التغيرات المتوقعة والإقدام على المخاطرة.
- فهم الذات: وتعني مهارة القائد في إكتشاف مظاهر القوة والضعف في سلوكه وتصرفاته في العمل وتسيير الموظفين.
- الرؤية: القدرة على تصور وضع مستقبلي أفضل للمنظمة ورسم الخطط المناسبة لذلك.
- الموازنة 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 وتسيير العمل في مختلف المؤسسات، ويتمثل دور الإدارة في الدعم المستمر للأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها، كما أنها تضع النظام الصحيح لإستغلال الموارد النادرة، وتلبية حاجات الأفراد والجماعات بأكبر قدر ممكن، ومن الأدوار الرئيسية للإدارة أيضا كونها مسؤولة عن صنع القرارات الرشيدة لإنجاز المهام ووضع الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجه المنظمات بالطرق العلمية الصحيحة. (النصر، 2004، ص 23).

ويرى عطية 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 عملياتها، أو من ناحية الوظيفة الإنتاجية.
- ✓ تطبيق التعليمات القانونية التي ينبغي أن تسير وفقها المنظمة والتي تفرض عليها نظام الرقابة.

✓ 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 الزوال.

✓ لا بد 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 إمكانياتها البشرية والطبيعية وذلك لخدمة المجموعات الإنسانية، من خلال الابتكار 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، وتعد بذلك عين المؤسسة التي ترصد بها كل ما يحدث داخليا وخارجيا، كما تمدها بالإبداع والأفكار الإستراتيجية البناء التي تساعد 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 والحوافز للأفراد وتطوير شخصيتهم الوظيفية وجعلها أكثر فعالية وانسجام مع طبيعة العمل.
 - مواجهة المنافسة محليا وخارجيا لتحسين أداء المؤسسة ورفع مكانتها، وقد ازدادت هذه الأهمية نتيجة التغيرات الحاصلة في كل الميادين خاصة منها التكنولوجية.

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

- المساهمة في تقليص 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 معدلاتها وذلك بواسطة التخطيط طويل الاجل.
- تسعى لتوظيف الكفاءات الشابة المتمكنة من التسيير الجيد لشؤون المنظمات وتطويرها باستمرار وتزويدها بالفئات 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 وستتطرق 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 المحيط بها ومختلف التطورات 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. (المنتدى العربي للموارد البشرية، 2014).

- علاقة الإدارة بعلم الاقتصاد: يشترك 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 وحاجاتهم وغير ذلك من الصفات والجوانب الغير مادية لهم حيث يسهل ذلك التنبؤ بسلوكهم وبالتالي توجيههم إلى ما ينفعهم ولما هو أفضل للمجتمع، وتبين 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، وتتجسد مجالاته في طرق تصرف الإدارة في المال العام والعلاقات بين الأفراد وتسيير القرارات والعقود الإدارية كما يهتم بتنظيم الإدارة العامة ومختلف الهيئات المشرفة على إدارة المرافق العامة، إدارة الأملاك العامة والخاصة، ومن مجالاته أيضا الرقابة على مشروعية عمل الإدارة قانونيا وتنظيميا. (قطيش، 2013، ص 38).

● علاقة الإدارة بالحاسبة: تعد الحاسبة نظام معلومات واسع، يتفرع منه الحاسبة الإدارية وهي أداة تخدم إدارة المشاريع وتوفر لمتخذي القرارات البيانات الإحصائية الصحيحة حول تلك القرارات، فالحاسبة منهج تستعين به إدارة المنظمة في المعلومات الكمية والمالية الخاصة بها، ومنه نستنتج أن الحاسبة علم يرتبط بالإدارة ارتباطاً وثيقاً. (خدش، صيام، و إبراهيم نور، 2022).

ومن أهم شروط الحاسبة الإدارية الفعالة توفير البيانات الحاسوبية المطلوبة لتزويد الوظائف والنشاطات الإدارية بمعلومات مستمرة لتسيير وتنفيذ عمليات التخطيط والرقابة، كما يجب أن تتوفر الثقة الكاملة من طرف المستفيدين الإداريين للمعلومات الحاسوبية والإدارية، في فعالية وصحة هذه المعلومات في تحقيق أهدافهم، وتفيد الحاسبة 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 والحاسبة 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. (العتيبي، 2022، ص 57).

ويرتبط علم الحاسوب بكل الوظائف الإدارية والتطبيقية، خاصة في مجال الموارد البشرية والتسويق والاتصالات، وعلى هذا

الأساس ينبغي على مديري المنظمات ومروؤسيهم معرفة التحكم في تطبيقات الحاسوب وبرمجياته. (درة، 2009، ص 57).

● علاقة الإدارة بالعلوم السياسية: لقد كان موضوع الإدارة منذ القديم جزء من العلوم السياسية وتحلى 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 ومراكز المعلومات المتخصصة الملحقه بالمصانع والمراكز التجارية والتي يحتاج مديروها لمعرفة مهارات وأساسيات علم الإدارة وتطبيقاته وذلك من أجل القيام بأدوارهم واعمالهم 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 أسسها وقواعدها من مخرجات هذه العلوم، وتطبق نظرياتها في توجيه المديرين وإتخاذ القرارات، كما تركز 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 الانتشار 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 والخصخصة، 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. (درة، 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 اتخاذ القرار مما يرفع معنوياتهم ويؤثر إيجابياً على مستوى إنتاجيتهم، هذا بالإضافة إلى الإهتمام بالأجور وظروف العمل من المشكلات المختلفة التي يمكن أن تواجه الموظفين داخل المنظمة. (المواسي 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 اللازمة بشأنها والمتمثلة في إجراءات منح الحوافز المتنوعة والمناسبة، تصميم العمل، تطوير التقنية المستخدمة وعرض المنتجات المطلوبة في الأسواق كميماً ونوعياً. (الموسوي، 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. (درة، 2009، ص 70).

✓ التغيير في بيئة 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 التغيرات قديماً نادرة واستثنائية

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

✓ التكنولوجيا: من أهم العوامل التي تساعد على سير العملية الإدارية في جوانب عديدة، لأنها وسيلة بالغة الأهمية في النشاط الإداري وتغطية متطلباته، وتحسين ظروف العمل، وتحتاج كل منظمة إلى الاندماج 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 و البرزنجي، 2014، ص 15).

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

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

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

وتعد أنشطة البحث والإبداع من أجل التطوير من أبرز العوامل لدخول أسواق جديدة، أو المحافظة 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 برزت في كل مدرسة إذ تميزت كل منها بخصائص وإتجاهات مختلفة.

وقد إعتبر 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 والمعلم الأساسية للإدارة. (Chwuemeka & Onuoha, 2018, p. 84).

وفي هذا السياق سنتطرق 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 وقوي 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 وجدها 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 الشرع ومحاولة كشف الأخطاء الملازمة للإدارة، والوصول إلى الحلول السليمة فيما يجد من الأمور، وفيما يخص علاقة الإدارة بالشرعية الإسلامية فقد أشار القرآن الكريم بلفظة الإدارة في قوله تعالى: "... إلا أن تكون تجارة حاضرة تديرونها بينكم..." البقرة الآية 282. (الزعي و بن بريكة، 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 أنى 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 ينتج عنه الصواب والمنهج الصحيح، والقوة تعطي صاحبها النشاط والمقدرة على تنفيذ الحق، وبالنسبة للحوافز فقد كان الرسول (ص) يقدم حوافز لمن يتولون شؤون الناس، ويتبين ذلك في قوله (ص) " من ولي لنا عملا وليس له منزلا فليتخذ منزلا..." 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، وتجدد الإشارة إلى أن الأوروبيون خاصة في منطقة الاندلس وفرنسا وصقلية إستفادوا كثيرا من الممارسات الإدارية العربية الإسلامية بعدما عاشوا فترات متدهورة في المجال الإداري بمختلف القطاعات. (حسن، د.ت، ص 4)، كما إستعانت الدول المتقدمة بالفكر الإداري الإسلامي حتى أطلق عليها بعض المفكرين المسلمين أنها دول إسلام بدون مسلمين، وذلك لما كان ملاحظا من تطبيق للمبادئ والقيم الإسلامية. (البرعي و مرسى، 2001، ص 144).

إن الإسلام يوفر مفاهيم وقيم أساسية للإدارة ويمكن لهذه القيم الإسلامية المعيارية 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: (الزعيبي و بن بركة، 2013، ص 116)

- تسير وفق أصول شرعية وأخلاقيات إيمانية.
- كونها تسائر الحداثة في رقيها دائما.
- من أهم ركائزها إختيار عناصر بشرية جيدة.
- كونها قائمة على أساس تحقيق المصلحة العامة أولا، لأن الإدارة في الإسلام أساس شرعيتها الشورى.

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

2.1.2.2 مميزات وأخلاقيات الإدارة الإسلامية:

لقد أثرت النظرية الإسلامية في السلوك الإداري داخل المنظمات وأضافت له بعدا إجتماعيا مهما وهو البعد الأخلاقي، ولا وجود لمجتمع وإدارة إسلامية بغياب العامل الأخلاقي، وعلى هذا الأساس فإن نظرية الإدارة في الإسلام لها مميزات وخصائص من أهمها: (الزعيبي و بن بركة، 2013، ص 109)

- كونها مرتبطة بالإنتماء الاجتماعي للمجتمع الإسلامي، وملتزمة بأخلاقيات وقيم المجتمع الإسلامي.
- تركز على أهمية الجانب الاقتصادي والحوافز المادية وتعمل على الحاجيات المادية للفرد.
- تطبيق مبدأ الشورى في الإدارة وهو المتغير الأساسي في التنظيم الإداري الإسلامي.
- تولي العوامل الإنسانية والروحية إهتمام بالغاً، مع إحترام الإنسان وتعطيه حق المشاركة في الأعمال الإدارية وذلك بالتوازي مع القدرات والإمكانات العقلية والجهازية النفسية، وهو المتغير الإنساني في الإدارة الإسلامية.
- العناية بالنظام ككل وتحديد المسؤوليات، واحترام السلطة العليا والتنظيم الرسمي والإلتزام بالهيكل التنظيمي وتأمر المرؤوسين بالإمتثال والطاعة. وهو مايعبر عن متغير السلوك والنظام.

2.2.1.3 - 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 الهادفة 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 لتبين تفاصيل المعاملات الصحيحة ومن الدلائل على ذلك ما يلي: (الزعي و بن بركة، 2013، ص 113).

- الحث على الإخلاص والجدية في العمل والإلتزام بالأخلاق لقوله تعالى: " هو الذي جعل لكم الأرض ذلولا فامشوا في مناكبها وكلوا من رزقه وإليه النشور ". 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 رحيما " الآية 29 من سورة النساء.

ويعد التخطيط دعامة قوية في الإدارة الإسلامية هدفه الأسمى هو إرضاء الله سبحانه وتعالى وترك ما نهي عنه والإلتزام بقواعد الحلال والحرام في إطار المنهج الواضح في القرآن الكريم، وقد حث عليه الشريعة ودعت له العقيدة، وفي قصص الأنبياء يخبرنا المولى عز وجل على لسان سيدنا يوسف عليه السلام " قال تزرعون سبع سنين دأبا فما حصدتم فذروه في سنبله إلا قليلا مما تأكلون (47) ثم يأتي من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قدمت لهن إلا قليلا مما تحصنون (48) ثم يأتي من بعد ذلك عام فيه يغاث الناس وفيه يعصرون (49)". سورة يوسف. فالتخطيط ليس الغرض منه تحقيق الأهداف المطلوبة فحسب، وإنما الغرض منه أيضا 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) " ولئن تدع أبناءك أغنياء خير من أن تدعهم فقراء يتكففون الناس " وهو مثال عن أهمية التخطيط الإداري المالي وكذلك قول علي بن أبي طالب كرم الله وجهه " إعمل لدنياك كأنك تعيش أبدا، واعمل لآخرتك كأنك تموت غدا " 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 ليتخذ بعضهم بعضا سخريا ورحمة

ربك خير مما يجمعون" الآية 32 من سورة الزخرف. (الزعي 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 إختيار رئيس الجماعة وتحديد صفاته يقول الرسول عليه الصلاة والسلام: " إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا 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 تركز على دعمتين أساسيتين، أولهما تتمثل في العقيدة الإسلامية وهي بمثابة الجدار الحصين الذي يجعل القائد متمسكا بالمثل العليا التي ينبغي الاقتداء بها وإتباعها، ومن ثم توجيه المرؤوسين الذين يشرف عليهم، ويتبين 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 فتتمثل في الكفاءة والخبرة، فهما ضروريتين في هذه العملية وأساسيتين لمواجهة مختلف المواقف، وينبغي على القائد حسن إختيار عاملين قادرين على تنفيذ المهام المطلوبة حسب الكفاءة والخبرة لقوله تعالى: " لا يكلف الله نفسا إلا وسعها"، الآية 176 من سورة البقرة. 01. (البرعي و مرسى، 2001، ص 187)

تطرق القرآن الكريم أيضا إلى عملية الرقابة الإدارية من منظور إسلامي سواء داخلية أو خارجية لقوله تعالى: " وقل أعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون"، الآية 105 من سورة التوبة. (الزعي 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 الراجع عن فعل الذنب في قوله صلى الله عليه وسلم: " إن الله يغفر الذنوب جميعا ماعدا الشرك به". (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 مجاله إسهامات وكتابات فهي بالتأكيد لن توفيه حقه، فهو منهج حياة متكامل، وله إطار عام لنظرية إدارية منسجمة وصالحة لكل زمان ومكان كما أنها مرنة وتساير كل الظروف والمتغيرات، على عكس الأنظمة الإدارية الأخرى التي تحتوي كل منها على نقائص وقصور في جوانب معينة، وعموما فإن هذه الإستنتاجات لها مبررات عقائدية متينة وثابتة تستند عليها، 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 بتكاليف 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 ومتناسقة حول التنظيم والإدارة. (قطيش، 2013، ص 48)، ومع انتشار النهضة الصناعية في عدة دول كالولايات المتحدة الأمريكية، فرنسا وألمانيا مما ساعد على إنشاء المصانع الكبرى وماتبعتها 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 الاعتقاد 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 والمركزية، 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 مكافأهم على إنتاجيتهم. (Basu p. , n.d, p. 5)

2.2.2.2 خصائص المدرسة الكلاسيكية:

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

- تعامل الإنسان على أساس أنه أله للإنتاج وتنظر للإدارة بصفقتها المسؤولة 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 يهيمه 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.

- تعتمد على الهيكل التنظيمي الرسمي وطرق التنظيم والإتصال الرسمية وأي خروج عن ذلك يعتبر خطأ ولا يخدم مصلحة الإدارة وينقص من مردود الإنتاجية.
- نظامها مركزي وتعتمد على التسلسل الهرمي كمبدأ أساسي 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 ببعض الحلول للمشكلات الإدارية السائدة في تلك الفترة ونتطرق 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 تجمع الكلمتين تصبح Bireaucracy، أي سلطة المكتب ومنها سميت هذه النظرية التي تقوم على أساس أن لكل مؤسسة إدارة وإتجاهات ثابتة ولوائح رسمية ومجالات 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 أن 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 يتركز على أسس وقواعد محددة سابقا. (إبراهيم، 2012، ص 24).

ولعل أهم ما ركزت عليه هذه النظرية هو الشكل الخالي 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 والتسلسل الهرمي والقواعد الرسمية بالإضافة إلى عدم إتخاذ القرارات بشكل شخصي واختيار الموظفين وترقيتهم على أساس القدرة، مما ينتج عنه كفاءة إدارية أعلى، و على هذا الأساس اقترح فيبر أن سلطة المدير وقدرته على التسيير لا ينبغي أن تستند إلى الكاريزما أو التقاليد، وإنما على منصب الوظيفة. (Chwumeka & Onuoha, 2018, p. 83)

وفي هذا السياق إقترح ماكس فيبر مجموعة من الموصفات للأفراد العاملين ضمن النموذج المثالي للقيادة البيروقراطية والذي أطلق عليه إسم " النموذج الصافي للسلطة القانونية" وتتمثل 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 وباختصاصات محددة مع الإمتثال لنظام واحد دقيق يطبق على الجميع.
- يعملون بواسطة عقود وظيفية تتم على أساس الخبرة العملية أو التحصيل العلمي.
- يتقاضون رواتبهم حسب مراعاة الدرجات والفئات.
- يؤدون وظائفهم على اعتبار أنها الوظيفة الوحيدة والرئيسية لهم.
- مطالبون بالتخصص في مجال مهني معين وذلك مقترح من طرف رؤسائهم.
- ممارسة الوظائف بشكل منفصل كلياً عن الوسائل الإدارية.

*خصائص وسلبات 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.
- لا بد 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 لموظف 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 والتقيد بتنفيذ القرارات العملية باعتبار أن ذلك يصب في مصلحة المنظمة، كما أن هذا التنظيم يتقيد بالتدرج الهرمي والسيطرة الفردية في عمليات الإشراف والرقابة وما لا شك فيه أن الكثير من خصائص النظام البيروقراطي تعد أسساً قاعدية متبعة في النشاطات الإدارية لمنظمات الأعمال الحديثة. (الدوري وآخرون، 2011، ص 52).

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

تعمل على تقييد الموظف وتمنعه من حرية التصرف والتعامل مع مشاكله، كما أنها تعامل الأفراد كآلات مما يؤدي إلى إنحرافات 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 أحيانا إلى إختلال في التوازن وتعطيل الأعمال.

*الاتجاهات الحديثة للنظرية البيروقراطية:

إن النموذج المثالي لنظرية البيروقراطية مر بعدة محاولات تحليلية ناقدة ألفت الضوء على تقويم هذا النموذج، حيث أشارت تلك المحاولات إلى أن الاتجاه البيروقراطي في الإدارة له إيجابيات تتمثل في توفر الموضوعية والعقلانية والتقييد بالدقة والسرعة وكذلك تميزه بنمط الاستقرار والاستمرارية للمنظمات التي تطبقه، ولكن الإلتزام بهذا الاتجاه قد يقود إلى نتائج وعواقب غير متوقعة ومنافية لتحقيق الكفاءة المطلوبة التي إفترضها 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:

وعموما فإن النظرية البيروقراطية من حيث جوهرها تعتبر ضرورة تزامنت مع التطور الصناعي والحضاري، وقد سميت أيضا "بالبيروقراطية المثالية" ويشير ذلك إلى الخطوط الصارمة للتسلسل الهرمي الإداري القائم على قواعد مضبوطة إلى حد كبير، وعليه فقد تميز نموذج ماكس فيبر بالدقة لأنه بني على أساس المنطق وليس التجربة، ورغم ذلك فإنه يوصف بالمثالية 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 تقريبا 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 فريدريك 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

خلال معالجة الاعمال التي تم تطويرها في المجال الإنتاجي تضع نظرية الإدارة العلمية الأساس لما يسميه المتخصصون الإدارة الصناعية، وتهدف الأبحاث والدراسات التي طورها ممثلو هذا الاتجاه بشكل أساسي إلى زيادة كفاءة أساليب الإدارة العلمية للمؤسسة وإثبات المبادئ العلمية في تنظيم العمل وإدارة نشاط المورد البشري ومكافأته، وتسعى أيضا إلى تطوير المفاهيم، ترشيد العمل، توزيع المسؤوليات بين الموظفين والمديرين، وتجدر الإشارة إلى أن ممثلي 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)، عموما هذه لمحة مختصرة عن الإدارة العلمية كنظرية، وفي ذات السياق سنتطرق لحركة الإدارة العلمية بشكل عام وبشيء من التفصيل والتوضيح وذلك في المبحث الموالي، أي بعد التعرض إلى بقية مدارس الفكر الإداري.

3.3.2.2.2 نظرية التقسيمات الإدارية:

وتسمى أيضا حسب بعض الباحثين في مجال الإدارة بنظرية "التكوين الإداري" أو "المبادئ الإدارية"، ظهرت هذه النظرية كفكرة لتكملة و تعديل نظرية الإدارة العلمية، وتعتبر من أشهر نظريات الفكر الإداري التي أسسها الباحث الفرنسي هنري فايول وبعض المفكرين في انفس الاتجاه كمحاولة لتدارك النقص في الجوانب التي أهملتها نظرية الإدارة العلمية، والمتمثلة في وظائف الإدارة العليا وكذلك المشكلات التشخيصية الخاصة بإجراءات التنظيم العام، فإذا ألقينا نظرة على متركزات 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 تليها الإدارة التنفيذية، أي التسلسل الهرمي من المستوى الأعلى إلى الأدنى. (دريدي، 2010، ص 50).

*لمحة 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 الاتجاه 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 معرفي مستقل يمكن تطبيقه في كل أوجه النشاط الاجتماعي وقد قسم فايول الأنشطة الأساسية لأي 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 إحصائيا.
- النشاط الإداري، والمتمثل في الوظائف الإدارية الأساسية داخل المنظمة.

هذا بالنسبة للأنشطة التي يجب أن تكون موجودة باستمرار مهما كان عمل المنظمة بسيطاً أو معقداً وكيفما كان حجم المؤسسة صغيراً أو كبيراً، 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 العناصر والوظائف وأن النشاط الإداري لا يتعلق بالمواد والآلات فحسب، وإنما يختص بالدرجة الأولى بالموارد البشري كعنصر أساسي وفعال، وعليه فإن ذلك يستلزم تطبيق مبادئ تتعلق بتسيير 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 تمحورت هذه المبادئ حول قيادة الموظفين وتقسيم العمل، الإنضباط والسلطة والمصلحة العامة للإدارة. (زوقار، 2018، ص 37)، أما جيمس موني وآلان رايلي فقد ساهما بأربعة مبادئ، تمحورت حول التنسيق، التدرج والتخصص الوظيفي وكذلك مبدأ المشورة والإستعانة بالخبرة والتنفيذ، مما يشير إلى شمولية تركيزها على المنظمة ككل. (درة، 2009، ص 98-103)، ومن رواد هذه النظرية أيضاً البريطانيان لوثر جوليك، ليندال إيراويك 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، الافراد، حجم المنظمة وتوازن السلطة وكذلك مستوى الإشراف وملائمة العمال مع الوظائف. (إسماعيل، 2009، ص 32).

وهذا ما جعل نظرية التقسيم الإداري تلقى رواجاً لأفكارها في ميدان البحث الإداري وصدى واسعاً لدى مدراء ومسؤولي المنظمات، فهي مكتملة 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 لأنه 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 والملاحظات المحدودة، كما أنها تفتقر إلى الدلائل التجريبية.
- أهملت جوانب هامة للطبيعة الإنسانية، فهي لا تراعي الجانب الاجتماعي والنفسي للعامل واعتبرته كآلة بيولوجية.
- تنظر للمنظمات على أنها مراكز ولا تعترف 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، وجهة الإشراف، كما أنها تعتمد بشكل رئيسي على عناصر العمل والهياكل التنظيمية، وتركز إهتمامها حول وظيفة الرقابة مما يجعلها حريصة على ترشيد الأداء، وهي ترى أن النظم مغلقة وبعيدة عن بيئة العمل المحيطة، 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 مثلى لأداء كل مهمة في الإدارة فالأمر نسبي وقابل للتطوير مع مرور الزمن وتغير الظروف. (عطية، د.ت، ص 40).

3.2.2 مرحلة مدرسة العلاقات الإنسانية:

يطلق عليها أيضا 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 المواقف المهنية التي تدفعهم بشكل جماعي للحصول على الإكتفاء في الجانب الاقتصادي والنفسي والإجتماعي، وهي المحاور الأساسية للعمل والإنتاج. (آل عروان، 2003، ص 67-68)، ويدل مصطلح العلاقات الإنسانية على التواصل والتآزر بين العاملين في كل مجالات العمل، وبعد العنصر البشري محور إهتمام كبير بالنسبة لهذه المدرسة، لأنه الكائن الذي يقوم بتسيير العمل وله الدور الأكبر في تحديد الإنتاجية، ويهدف هذا الإتجاه إلى تحديد أنماط العلاقات بين الأفراد في المنظمة على أساس كونهم كائنات إجتماعية لهم آراء وتطلعات، 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

انها 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 والحاجة 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 والفردية بشكل كبير. (Sridhar, 2016, pp. 9-10).

كما تعرف بأنها حركة إنسانية نشأت في سياق الأزمة الاقتصادية لعام 1929، تتعلق بدراسة المنظمات وتسعى 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 أخذه في الاعتبار. (Ngassam, 2015).

2.3.2.2 خصائص مدرسة العلاقات الإنسانية:

تمثل هذه المدرسة توجهها أساسيا 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 الحوافز المعنوية لإقناع 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 وإنتاجيته من جهة أخرى.
- النظام الاجتماعي بالنسبة لهذا الاتجاه 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 أيضا، كونها ترى بأن المنظمة عبارة عن بنية اجتماعية 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 تجارب هاوثورن التي بدأت بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1927 في شركة ويسترن إلكتروك 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 الصباغ، 2020، ص 24)، وتكمن مساهمة إلتون مايو في الفكر الإداري في الاعتراف بحقيقة أن أداء العامل مرتبط بعوامل نفسية واجتماعية وجسدية، وسنتطرق إلى أشهر تجربتين في دراسات الهورثون، حيث تضمنت تجربته الأولى تعريض مجموعة من العمال إلى مستويات مختلفة من الإضاءة، ومقارنة إنتاجهم بمجموعة ثانية تم ترك إضاءتها ثابتة بنفس الدرجة. (Sanchay, 2022, p. 11)، وفي المرحلة الثانية من التجربة تم إنقاص كمية الإضاءة في المجموعة الثانية للعمال بمستوى منخفض جدا، ورغم ذلك تبين أن نسبة الإنتاج إرتفعت في المجموعتين، وبذلك فإن الدراسة أثبتت عدم وجود أي إرتباط بين نسبة الإنتاج وعناصر بيئة العمل المحيطة بالموظف. (المغربي، 2016، ص 53)، أما في التجربة الثانية فقد طبق الباحثون نظاما لدفع الرواتب بالإعتماد على معدل الإنتاج، أي (الدفع بالقطعة) على مجموعة مكونة من تسعة 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 يتحصل الفائز على أعلى دخل نقدي، ومن نتائج التجربة تبين للباحثين أن مجموعة العمال إتفقت على الوصول لمستوى معين من الإنتاج والإلتزام به حتى ولو كان أحد العمال قادرا 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 الحوافز المعنوية لها دور أساسي في تشجيع الأفراد وإرضائهم، ومن جهة أخرى فإن العمال يتفاعلون مع الإدارة وسياساتها بصفاتهم أعضاء في مجموعات متماسكة تدفعهم لإنجاز المهام وتقدير الذات، ومن جانب آخر فإن التخصص الدقيق بالنسبة لهذا الإتجاه لا يعد المحرك الرئيسي في التنظيم وتحسين الإنتاجية، بل توجد إعتبارات أخرى مهمة أيضا توفر للفرد الشعور بالإتتماء والهوية. (الطائي و الجنابي، 2014، ص 34).

2.3.3.2.2 مساهمة ماري باركر فوليت:

تعد من علماء الاجتماع الذين قدموا مساهمات إدارية فكرية قيمة خصوصا 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 25-26).

- من أهم عوامل نجاح العمليات الإدارية في المنظمات، توفير بيئة منسجمة مع حاجات العاملين، مما يساهم في تحقيق الأهداف والبرامج المخططة واستبعاد المركزية 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 تفر بمجتمعية إعراف المجتمع بأهمية الحوافز 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 أساسي في أي منظمة له حقوق وحاجات ويجب إعطائه الأولوية لأنه ليس مجرد آلة متحركة للإنتاج، وقد تأسست هذه النظرية على الفرضية القائلة أن "أي عمل أو تصرف إداري في المنظمة يتركز في إطاره العام على نظرية إدارية معينة، وأن العاملين يتأثرون في أداء أعمالهم بطريقة ما بالفلسفة الإدارية التي يتبعها المدير في تسيير المنظمة. (مصبيح، 2016، ص 48).

وتمثلت مساهمة هذه النظرية في شكل مقارنة بين صنفين 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 أهلا للمسؤولية ولا يمكن التأثير عليه وتغيير 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 و بوخميس، 2020، ص 265)، أما الصنف الثاني وهم المديرون الذين يطبقون نظرية (y) التي تؤكد على دور الإدارة في السعي لتمكين

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

وبعد 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 والتفويض 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 تحقق أقصى إستفادة من قدرة العامل العادي، وبالتالي فإن الأمر يتعلق بالمديرين 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 إتضح أن هذه الأخيرة عملت من خلال نظرياتها على تطويع العمال وكسب ولائهم لخدمة أهداف الإدارة وذلك مقابل توفير الشعور بالإنتماء لديهم، وخلق بيئة إجتماعية وعلاقات جيدة 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 النزاعات موجودة أصلاً في أي منظمة بين الأفراد وهي ضرورية، لأن لها وظائف وفوائد يستفيد منها الأفراد كالمناقشات الهامة والسعي لتحسين ظروف العمل ومستوى المعيشة لتحقيق الرقي والتقدم. (بغول، 2007، ص 120).

ومن جهة أخرى، فإن نتائج تجارب الهورثون لإلتون مايو، أبحاث فيوليت ونظرية 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 عرفوا بعلماء السلوك بإنشاء مدرسة تضم أفكار إدارية جديدة، وكان التركيز الرئيسي فيها حول تعديل الطبع المعقد للموظف في ممارساته العملية وستعرض لهذه المدرسة وممثليها في الأسطر الموالية. (Olawaju & George, 2014, p. 9)

4.2.2 مرحلة المدرسة السلوكية:

منذ منتصف العشرينات من القرن الماضي بدأت معالم المدرسة السلوكية في الظهور بمجال الفكر الإداري ووضعت أفكارها المكملية لما قدمته المدرسة التقليدية (الكلاسيكية)، وهي تمثل إمتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية لأنها ركزت هي الأخرى على الفرد العامل والمجموعات عن طريق الاهتمام بتوفير متطلباتهم وتحسين العلاقات الاجتماعية بينهم، وبالتالي تحقيق نسبة إنتاجية عالية بالاعتماد على إدارة العامل الإنساني بدلا من العامل الاقتصادي وعلى هذا الأساس تعتبر هذه المدرسة مكملية 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 الافراد والجماعات، وفهم العوامل والأسباب التي تدفعهم للعمل، ليكون هؤلاء المدراء قادرين على التقييم والتغيير نحو الأفضل. (الهواسي و البرزنجي، 2014، ص 22).

وتستند المدرسة السلوكية في دراسة الإدارة والعنصر البشري على ميدان العلوم الإنسانية وفروعه المتعددة ذات العلاقة المباشرة بعلم الإدارة، وذلك سعيا لجمع المعارف المتصلة بسلوك الفرد من الناحية العامة، والوظيفية بصفة خاصة ومعرفة العوامل التي تتحكم في سلوك الفرد وتحركه، كما تهدف للكشف عن الدوافع والحوافز 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 إهتمامها على تطوير جانب هام من جوانب الإدارة وهو السلوك 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 أساسا له، مع الأخذ في الاعتبار العوائق المادية والطبقية والبيئية التي تحول بين الفرد وتحقيق الإكتفاء لحاجاته من خلال تحديد الخيارات المتاحة له، وتقييد قدرته على تحديد ما يريده، ويشير هذا الإتجاه إلى أن الفرد كائن إجتماعي يتفاعل مع كل ما يحيط به ويتأثر بسلوك الأفراد الموجودين حوله، وعيه فإنه يشعر بالإلتزام لهم ومن أجل ذلك فهو يقدم أفضل ما لديه لتحسين أدائه الوظيفي، كما تهتم المدرسة السلوكية أيضا بالتنظيم الغير رسمي. (إبراهيم، 2012، ص 32).

2.4.2.2 خصائص المدرسة السلوكية:

رغم أن المدرسة السلوكية لها علاقة مباشرة مع مدرسة العلاقات الإنسانية وهما 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، وعموما 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 بيئة العمل.
- تركز على إحداث تغيير في اتجاهات 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 تتسم بالنظرة الشمولية والتركيز على الإصلاح وتغيير المناخ التنظيمي بشكل عام من خلال تغيير بعض أساليب العمل والسعي إلى تحقيق نظام إشراف فعال.
- تستخدم المشاركة الفعلية كأداة في العمل على عكس مدرسة العلاقات الإنسانية التي اعتمدت على المشاركة الإستشارية.
- تنمية المهارات الإنسانية من خلال مستوى الثقة والانفتاح في التعامل مع الآخرين، كما أنها تعتبر الصراع ظاهرة إيجابية في المنظمة، طالما أنه يعالج علنا 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 برنارد":

يعد شستر برنارد 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 والاجتماع، واعتبر شستر المنظمة كيان اجتماعي أساسه التعاون بين الأفراد لتحقيق النجاح لهم وللمنظمة، ويشترك شستر في مبدأ مركزية السلطة مع أفكار المدرسة الكلاسيكية. (بدر و الصباغ، 2020، ص 27-28).

ويعتمد نجاح المنظمة إلى حد كبير وفقا لنظرية شستر على تعاون موظفيها وخضوعهم 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 المرؤوسين وجعلهم أكثر إستعدادا لتنفيذ الأوامر وذلك بعد إقناعهم بأن تنفيذها يحقق لهم النفع. (عطية، 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 والاجتماعية، كما أكدت نظرية النظام التعاوني على السلوك الفردي ومدى تأثيره

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 الأساسي في المحافظة على الروابط بين أعضاء المنظمة، فهي التي تقوم بتحديد الأهداف ووضعها ضمن الخطط ومن جهة أخرى فالإدارة هي التي تنسق بين الأفراد وتنظم عمليات الإتصال للحصول على جهود أكبر، ولكي يكون الإتصال في المستوى المطلوب فإنه يجب تحديد قنواته الرسمية لكي يرتبط من خلالها الأفراد مع بعضهم، على أن تكون خطوط الإتصال قصيرة ومباشرة إلى أقصى حد ممكن. (عطية، د.ت، ص 29-30).

وعموماً تلخص المساهمات التي قدمها برنارد للإدارة في عنصر التوازن التنظيمي، فمن وجهة نظره أن العامل إذا وجد حوافز 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 متحصل على جائزة نوبل في الاقتصاد سنة 1978، وقد ركزت هذه النظرية على نهج القرارات العقلانية التي تشير إلى اختيار طرق العمل الملائمة من بين البدائل الممكنة. (Rostan, 2006, p. 18)، كما تتمثل الخطوط الكبرى لهذه النظرية في إعادة صياغة مرتكزات فلسفة المدرسة الكلاسيكية والتأكيد على أهمية عنصر القرار في التنظيم، وحسب رأيه بدلا 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 تنجم عن الأعمال، فالقرار يتخذ بشكل عام، كما أنه ليس بالضرورة القرار الأحسن. (قطيش، 2013، ص 72).

وتعد أبحاث سايمون إضافة وتوسعا لما جاء به برنارد، ويتجلى ذلك في كتابه حول "السلوك الإداري" وكتابه الذي يحمل عنوان "نماذج الإنسان الاجتماعي والعقلاني"، فهو يرى أن ركائز الإدارة يجب أن تبنى على أساس النظرة الاجتماعية للموظفين، وعليه فإن الإنسان العامل هو محور الإدارة الذي يتأثر بعدة عوامل غير مستقرة التي ينبغي دراستها ومعالجتها من طرف الإدارة لتحقيق التوازن. (بغول، 2007، ص 124)، وتتمثل 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).

2.3.4.2.2 نظرية التدرج الهرمي للحاجات "أبراهام ماسلو":

يعتبر عالم النفس الأمريكي ماسلو من أشهر الباحثين في المدرسة السلوكية خاصة بعدما طور نظرية الحاجات الإنسانية كامتداد لما قام به إلتون مايو في مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث قام بصياغة أفكار إرشادية حول السلوك البشري في العمل، لأنه يرى بأن الفرد يكون أكثر تعاوناً وإنتاجاً 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).

وتعد هذه النظرية ملائمة لتوضيح الحاجات التي تحرك الإنسان وتدفعه للعمل عن قناعة، وأكدت هذه النظرية على أن الحاجات تتسلسل في نسبة إشباعها للمتطلبات الإنسانية حتى تصل إلى قمة الإكتفاء ومن ثم تحقيق الذات، مما يجعل هذه النظرية ديناميكية ومناسبة لحاجيات الإنسان المستمرة والتي يعمل على تحقيقها. (الأزهر و بوخميس، 2020، ص 262).

وعلى هذا الأساس قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمس مستويات تتدرج وفقاً لأهميتها في تسلسل هرمي قاعدته الحاجات الفيزيولوجية وقيمتها حاجات الإنجاز وتحقيق الذات نوضحه 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: وتتمثل 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 الحاجيات في هذه النظرية، تبين أن 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 أن الحاجات الاجتماعية هي التي تحقق التوازن في قدرة الفرد على التكيف مع مجتمعه ويحقق مكانة متميزة فيه. (بغول، 2007، ص 126)، أما بالنسبة لحاجة التقدير والرضا عن النفس فهي تتعلق بكل ما يرى فيه الفرد قيمة فيحاول إكتسابه كالتفوق العلمي والثقة في النفس وتحقيق الثراء ومن جهة أخرى كسب إحترام الغير، وفي المستوى الخامس والأخير المتمثل في الحاجة للإنجاز الذي يحقق السعادة بغض النظر عن الحاجات المادية الأخرى. (كردي، 2011).

وتشير بعض الدراسات إلى أن نظرية ماسلو على الرغم من كونها قدمت إضافات جلية 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 لمعرفة حاجياتهم ونوع الحوافز التي تدفعهم للعمل، لأنه 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. (العيدر، 2010، ص 35).

ويرى بعض الباحثين أيضاً أن كثيراً من الأفراد العاملين رغم إكتفاء حاجاتهم الطبيعية إلى درجة كبيرة، إلا أنها مازالت تتحكم 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 ألدرفر وغيره بجهود مماثلة لمحاولين تعديل نظرية ماسلو وذلك لما واجهته من إنتقادات، ولكن رغم كل هذا فإن نظرية الحاجات سلطت الضوء على مسؤوليات هامة ووضحتها 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 "رئيس لكرت":

من خلال هذه النظرية دعا عالم النفس والمؤلف الأمريكي إلى تنظيم العمل حسب المجموعات لأنه اعتبر هذا المنهج فعالاً ونتج 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 بمكانته والفائدة التي يقدمها، وقد دافع لكرت أيضاً عن أسلوب الإدارة التشاركية. (MI@GE, 2010, p. 5) ، وقد وضع لكرت تصوراً لتصنيف أنماط الإدارة في أربع أساليب تتمثل 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 الرؤوسين للعقوبات.
- أسلوب إستبدادي وخير حيث يستخدم القائد المكافآت لتحقيق الأداء المتوقع.
- أسلوب إستشاري، حيث يطبق القائد سياسة إستشارة الرؤوسين، ولكن لا يسمح لهم باتخاذ القرارات، لأن ذلك يتم إتخاذ 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 لكرت في هذه النظرية حاول تقليص 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 "فريدريك هيرزبرغ":

في الفترة ما بين الخمسينات والسبعينات من القرن الماضي أجرى الباحث الأمريكي المتخصص في علم النفس العديد من الدراسات في المجال الإداري وذلك من أجل التحديد الدقيق لدوافع الفرد العامل في المنظمة، وماهي 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، وتجدد الإشارة إلى أن بعض المصادر النفسية التي أبرزها هرزبرغ في نظرية العاملين تعد حجر الزاوية في سيكولوجية العمل. (Rostan, 2006, p. 13).

وفي نفس السياق تعود تفاصيل نظرية هرزبرغ وإثنين من زملائه إلى دراسة سميت " إتحافات ومواقف العمل: مراجعة للبحوث والآراء"، التي إستنتج 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 والعاملين في شركات بالولايات المتحدة الأمريكية، وذلك لمعرفة دوافعهم ونسبة الرضا الوظيفي لديهم تجاه أعمالهم، ونتيجة لهذه الدراسة طور هرزبرغ 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 للحاجات، وقد حدد فيها هرزبرغ أن للإنسان مجموعتين من الحاجات، تسمى الأولى العوامل الصحية أو الوقائية وهي ماثلة لحاجيات المستوى الأخير لهرمية ماسلو (الحاجات الفيزيولوجية)، أما المجموعة الثانية التي تتعلق بالعوامل الدافعة فهي ماثلة لحاجيات المستوى الأعلى في هرمية ماسلو. (سرار، 2010، ص 5).

وبذلك فإن المجموعة الأولى من الحاجيات يعتبرها هرزبرغ كمعامل 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 مرتبط بالعوامل الداخلية، لذلك يكون تأثير العوامل الخارجية على تحفيز الموظف محدودا وهي: نمط القيادة والإشراف، ظروف البيئة المحيطة بالعمل، علاقة الفرد بمؤوسيه وزملائه... الخ، أما بالنسبة للمجموعة الثانية فتتمثل في الدوافع التي تحقق رضا الموظف عن عمله، والتي أطلق عليها هرزبرغ 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. (بونوة، 2016، ص 127).

وعموما فقد عرفت هذه النظرية نجاحا كبيرا 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 لمجموعة من الإنتقادات أبرزها كون هذه النظرية أهملت دور المتغيرات الموقفية، ومن جهة أخرى فإن منهجية البحث المستخدمة فيها بحثت في جانب واحد وهو الرضا الوظيفي، وأهملت الإنتاجية، مع أن هرزبرغ في البداية إفترض وجود علاقة بين الرضا والإنتاجية. (بغول، 2007، ص 140 - 141).

4.4.2.2 تقييم المدرسة السلوكية:

لقد ساهمت المدرسة السلوكية بشكل كبير في تطوير الفكر الإداري، حيث أنها سلطت الضوء على الفرد والجماعة ودورها 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 سلوكي تطبيقي على أساس أن الإدارة تهدف إلى تطبيق خططها وبرامجها عن طريق الآخرين، فالوظائف الإدارية التي يقوم بها المدير في المنظمة تجعله معنيا بصفة أساسية بمعرفة مبادئ سلوك الأفراد والجماعات في العمل. (بدر و الصباغ، 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 الخمسينات، 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 وإداراتها وموظفيها. (العلاق، 1998، ص 48).

وفي هذا الصدد ظهرت نظريات حديثة متعددة توسعت 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 وتطلعاتها 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 أيضا 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 كثيرا على زيادة كفاءة مسائل إتخاذ القرارات، كما أن هذا الإتجاه إستفاد من علوم أخرى إضافة إلى علم الحاسوب والمتمثلة في الإحصاء، الهندسة، الفيزياء وغيرها،

وتتعامل 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 إتجاها هاما وأداة فعالة في مجال الإدارة وحل مشكلاتها الصعبة المعقدة، هذا وبالإضافة إلى أن هذا المنهج يمكن الإداريين من إجراء دراسات كمية متعددة تتعلق بمشكلات المنظمة وعناصرها 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. (الصرون و ياسر، 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 المتغيرات الكمية كالتكاليف، المداخل، العائدات.
- تتبع الأساليب الرياضية لوضع الحلول والنتائج.
- استخدام الحواسيب نظرا للخصائص الإحصائية والمناهج الرياضية المتبعة.

2.5.2.2 نظرية النظم:

هي نظرية سعت منذ ظهورها نحو دمج الإتجاه الكلاسيكي مع السلوكي للمدرستين، علما بأنهما مكملان لبعضهما، وقد إعتبرت هذه النظرية المؤسسة نظاما إجتماعيا مفتوحا يضم المدخلات التي تتمثل في الموارد البشرية والمواد الخام والمعلومات، هذه الأخيرة تستمدتها النظم من البيئة وتحولها لمجموعة من المخرجات سواء كانت خدمات، منتجات، أرباح وغيرها، ويتميز النظام المفتوح بجملة من السمات وهي: خاصية الدوران لسلسلة الأنشطة، المحافظة على الذات ومقاومة الزوال، الوعي بالبيئة، الاستقرار والثبات، الميل نحو التوسع والتطور، توازن أنشطة الصيانة والتكيف، وجود عدة بدائل لتحقيق الهدف. (حريم، 2010، ص 29-30).

وتجدر الإشارة إلى أن المميزات الأساسية لنظرية النظم تكمن في إلزامها للمديرين بأن يتعاملوا مع المنظمة كوحدة متكاملة تتفاعل أطرافها مع بعض لتحقيق الأهداف، ومن جهة أخرى إعتبرها كأنها شبكة معلومات متداولة باستمرار داخليا وخارجيا وتمنح المديرين المعلومات اللازمة والمطلوبة لإتخاذ القرارات الصحيحة، ويحدث ذلك بالتوازي مع ظروف جميع النظم الفرعية التابعة والتي تعمل نحو تحقيق هدف المنظمة، كما ينبغي أن تكون دائمة الإرتباط بالحيط الخارجي. (الصرون و ياسر، 2021، ص 92).

3.5.2.2 النظرية الموقفية:

تمثل هذه النظرية منهجا حديثا ومتميزا في الإدارة وتعتبر إمتدادا 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

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

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

- عدم إتباع منهج واحد في عمل الإدارة، وإحداث التغيير إعتقادا على ظروف المؤسسة.
- يجب أن يتلاءم التسيير الإداري مع مختلف المهام التي يؤديها الأفراد مع البيئة الخارجية، ومع مطالب الأفراد في المؤسسة.
- تمثل هذه النظرية تحديا لكفاءة المديرين التحليلية، وإمكانية رؤية الذات ومحيط العمل بطرق ومواقف مختلفة، وذلك هو السبيل لتنمية ورفع مستوى الشخصيات.
- تعد المؤسسة نظاما مفتوحا وله نظم فرعية مختلفة تتعامل 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 إلزامهم بالرقابة الذاتية على أعمالهم. (الكلالدة، 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 الجهود غير مطلوبة. (الصرن و ياسر، 2021، ص 95).

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

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

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

- التركيز على الفاعلية والمواقف المناسبة.
- تحديد نقطة بداية ملائمة والإرتباط بمعدل مناسب للتغيير.
- إختيار 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 تتمثل 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).

وتعد نظرية الإدارة اليابانية منذ إنتشار معالمها في بداية الثمانينات للقرن العشرين من بين المناهج التي حققت نجاحا ولقيت صدى واسعا 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 وليست فردية، وتجدر الإشارة إلى أن أفكار هذه النظرية تم نشرها في كتاب لمؤسسها "وليام 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).

إستنادا إلى ما سبق فإن هذه النظرية تتميز بمجموعة من السمات التي تجعلها قابلة للتطبيق في مجتمعات 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 بدلا من المصالح الخاصة في العمل.
- تعتمد على منهج الثقة في الأفراد من خلال تطبيق الرقابة الذاتية.
- تعمل على توظيف العمال مدى الحياة، والإهتمام بحاجياتهم 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 واثمين الذكاء والفكر الإنساني.

3.2 الإدارة العلمية

1.3.2 مفهوم الإدارة العلمية

مصطلح الإدارة العلمية لا يعتبر حديثاً، 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 التعاريف 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 يتبع للتعرف على الأشياء أو حل المشاكل. (المهادي، 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، ويمكن التنبؤ بنتائجها بدرجة كبيرة، وبالتالي تعتبر الإدارة علماً واسعاً 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 وإدارية وفلسفية ظهرت في الولايات المتحدة في أواخر القرن التاسع عشر، وقد حدد الخطوط الأساسية للإدارة العلمية المفكر فريدريك 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 كونها حركة إدارية، فإن ذلك يظهر من خلال وضعها لمبادئ تسترشد بها الإدارة كعملية الاختيار العلمي للعمال، التدريب الصحيح لهم، الملاحظة الفعالة لأعمالهم، فصل وظيفة التخطيط والإشراف والرقابة عن مهمة التنفيذ وكذلك تشجيع العمال بالمكافآت المالية لزيادة الإنتاج، ومن الناحية الفلسفية فقد سعت إلى تغيير الأفكار المتسلطة من جهة العمال وعملت على ربطهم بالإدارة من خلال المصالح المشتركة لأنها ترى أن ذلك كفيل بزيادة الأرباح للطرفين. (بدوي، د.ت، ص 255).

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

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

-وفي تعريف آخر " الإدارة العلمية تعني إضفاء صفة العلم على الإدارة، أي قيامها على أسس علمية ومبادئ ومفاهيم منظمة ومرتبطة، 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 مثلى للأداء وذلك بالتوازي مع الاختيار العلمي للأفراد ومنح الحوافز 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 ثلاث تعاريف 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 التأكد من أنهم يؤدون تلك الاعمال بأحسن وأكفأ الطرق". (آل عروان، 2003، ص 61).

- أما هنري فايول فقد عرف الإدارة العلمية قائلاً: " أن تقوم بالإدارة معناه أن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وأن تراقب". (الموسوي، 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 بالتوازي مع التركيز على العامل البشري بشكل خاص لأنه المحور الرئيسي المسير للإدارة والمؤسسة ككل، وبذلك فإن إتباع المنهج العلمي هو الأسلوب الأكثر فعالية، بدلا من الإعتماد 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 كنعقص الايدي العاملة و غيرها من المشكلات التنظيمية للعمل والافراد 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

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. (زايدي، 2009، ص 78).

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

وبالتالي فقد تميزت أفكار الإدارة العلمية منذ ظهورها بالحرص على الكفاءة والمنهجية في الإدارة، والطريقة العلمية التي توفر إطارا منطقيا لحل المشكلات وتحليل البيانات، وكذا تطوير البدائل واختيار أفضلها للوصول إلى توفير الطريقة الفعالة للأداء، فالتفكير العلمي حسب تايلور وأتباعه منهج يدرس جميع جوانب العمل بعقلانية ويقضي 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:

- إستند تايلور في تجاربه 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 كفاءتهم الإنتاجية بسبب إنعدام الدوافع التي تشجعهم على زيادة الجهد.
 - أن راتب الفرد في المؤسسة يتم تحديده بالنظر إلى أقدمية منصبه وبالمقابل لا تعطى أهمية للقدرة والخبرة مما أدى إلى ضعف أداء العامل النشيط إلى مستوى متدني مادام يحصل على نفس الأجر.
 - جهل الإدارة بالفترة الزمنية اللازمة لإنجاز الأعمال، مما يتسبب في زيادة الفاقد في العمل وغلاء تكلفته.
 - عدم معرفة المسؤولين الإداريين بالقواعد التنظيمية الواجب إتباعها، والحد من التلاعب وهروب العمال وتضييع الوقت، وقد علل تايلور أسباب ذلك إلى الطبيعة البشرية كالكسل وسوء التفاهم بين العمال ومروسيهم، 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:

تعود معالم الإدارة العلمية إلى أسباب متعددة إجتماعية وإقتصادية وسياسية جعلت هذه الحركة تركز جهودها على ترشيد العمل واكتشاف الطرق المثلى والوسائل الفعالة لتحقيق أداء عالي، وقد تمحورت هذه الأسباب في مجملها حول تنامي المنشآت الصناعية

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 أيضا 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 وواضحة بين الإنتاج والأجور.
- عدم الاهتمام بالدراسات العلمية لطرق العمل وأدواته.
- غياب المهارات والأفكار الواضحة حول مسؤولية وتوجيه العمل والموظفين
- تكليف العمال بأداء أشغال لا تتناسب 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 كونوا القاعدة لهذا الاتجاه المعاصر، وقدموا أبحاث وتجارب كان لها الأثر البالغ في مسار الفكر الإداري منذ نهاية القرن التاسع عشر ونتطرق فيما يلي إلى مساهمات هؤلاء المفكرين:

1.5.3.2 فريدريك ونسلو تايلور (1856-1915):

يعتبر تايلور من أبرز المؤسسين لهذا الاتجاه الإداري، شغل وظيفة مهندس في أحد المصانع للحديد والصلب بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد لقب بـ "أب الإدارة العلمية" لكونه قدم أفضل إقتراح لطرق الأداء الإداري في المنظمات من منظور علمي، قام بعدة 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 وتبذير الأموال و تبديد المواد، وهو يرى أن ذلك ان يتحقق إلا باللجوء للطرق العلمية، وليس بالإعتماد على الأشخاص من ذوي الكفاءات الخاصة، وعليه فإن إزالة تلك الثغرات والعوائق هي الغاية من التنظيم العلمي للعمل بتسخير الوسائل الفعالة لإنجاز المهام وتوجيه العمال، وقد أكد تايلور على وجود مؤشرين في المنظمة وهما الحصول على أجر مرتفع وهو ما يطلبه العامل، ومن جهة أخرى تخفيض كلفة الإنتاج وهو ما يريده رب العمل، ويدل توفرهما على أن الإدارة تسيير في الاتجاه الصحيح. (قطيش، 2013، ص 50).

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

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

- إتباع الدراسات العلمية وتطبيقها في التسيير الإداري، بدلا من الإعتماد على قاعدة التجربة والخطأ.
- إختيار العمال بطرق صحيحة وأسس دقيقة، بحيث تكن لديهم المهارات اللازمة 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.

وحسب إعتقاد تاييلور فإن إتباع وتطبيق هذه المبادئ يعمل على تحقيق الإدارة العلمية، فهي تأسست نتيجة دراسات وأبحاث دقيقة، وتحليل لجزئيات العمل، وتميز 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 لتاييلور، والداعمين لإتجاه الإدارة العلمية، غير أنه مختلف معه في نظريته الإنسانية نحو العمال وتعاطفه معهم ولذلك قام ببعض التعديلات لنظام الرواتب مما أدى إلى رفع الروح المعنوية للعمال. (الدوري وآخرون، 2011، ص 49).

وقد وضع هنري جانت فكرة " المهمة والعلاوة" سنة 1901 القائمة على أساس حدود رواتب العمال الدنيا والقصى، 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 تلقي 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 الخطط المصممة من طرف مديري المنظمات، ومن أهمها خريطة سجل الآلة التي توضح مقدار عمل الآلات في المصنع وإحتساب الوقت الضائع 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 متابع 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

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

3.5.3.2 فرانك وليميان جليبرت:

من أبرز أقطاب الإدارة العلمية أيضا فرانك جليبرت وهو أحد المهندسين في البناء والصناعة، كما أنه كان معروفا بدفاعه عن الإدارة العلمية ومساندته لتايلور في أفكاره حيث قدم مساهمات قيمة أهمها 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 جليبرت ركز إهتمامه على الكفاءة الإنتاجية وكانت دراسته للحركة والوقت مكتملة لما بدأه تايلور كما أنه أكد على كيفية البحث عن أفضل طريقة للأداء، كفكرة من أبرز الأفكار التي طرحها، ومن خلال ذلك وضع برنامجا لتطوير أداء العاملين ينص على وجوب إنجاز العامل لمهامه الحالية، مع الإستعداد لتلقي عمل أعلى درجة ويكون ذلك بالتوازي مع قيامه بتدريب العامل الذي سيخلفه. (أبو شنب، 2012، ص 17).

وتتمثل الأعمال التي قدمها فرانك وليميان جليبرت في النقاط التالية: (بغول، 2007، ص 87).

- العمل على تحليل حركات العمال التي يقومون بها عن طريق إستخدام آلة فوتوغرافية 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 الانحرافات التي يمكن حصولها عن طريق خريطة برسومات توضيحية تم إبتكارها خصيصا لذلك، مما يساعد على تحقيق الكفاءة الإنتاجية بأقل جهد.
- إعتتماد نظام البطاقات بأسماء العمال المجتهدين تكريما لهم.

4.5.3.2 هارينجتون إميرسون:

من المساهمين الفاعلين في حركة الإدارة العلمية، ويعد 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.
- الإنضباط والالتزام بالنظام والمبادئ وإجراء صفقات عادلة.

- وضع شروط موحدة وتعليمات مكتوبة بشأن الممارسات القياسية
- إعتناء 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 والموظفين. (صخري، 2019، ص 6).

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

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

- استخدام أساليب إدارية تمنع تبديد 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 لإنتاجات السوق.
- توفير ظروف سليمة 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 وبتثالث الثقة بالنفس بينهم وإكتشاف قدراتهم لتطوير طاقاتهم بما يؤهلهم للترقية إلى مراكز أعلى.
- حرية الاتصالات في مختلف الإنتاجات، وتهيئة الجو للبحث والتقييم وفهم الخطط المطبقة.
- مراعاة عدم التمييز في معدلات الأجور، وتحقيق العدل بالقضاء على العوامل السلبية المحيطة بالعمل.

وخلاصة القول، فإن الغاية الأساسية للإدارة العلمية تتمحور حول تقرير طرق أفضل وأسرع للإنتاج مما كان متوفرا من قبل، وعموما 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 متركزات الإدارة العلمية:

- تتمثل أهم الأسس والمتركزات التي نادت الإدارة العلمية بتطبيقها في النقاط التالية:
- ضرورة تحقيق الكفاية والوحدة الإنتاجية بالإضافة إلى دور التعويضات والحوافز 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 وآخرون، 2011، ص 44).
- ترى الإدارة العلمية أنه من الأفضل التخلص من الجهد الغير ضروري للعمال، وتحديد الكمية الصحيحة للإنتاج لكل وظيفة مما يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية للعاملين.
- ضرورة وحدة الأوامر ومصادرها، حيث لا يستطيع العامل تحمل مسؤولية مزدوجة وتلقي أوامر من مصادر متعددة. (همشري، 2001، ص 55).
- ضرورة التغيير الجذري في طرق التفكير بالنسبة لشؤون الإدارة والعاملين وزيادة ربح المنظمة، لأن ذلك من شأنه تحقيق الفائدة لطرفي العملية الإنتاجية وتفادي حدوث النزاعات بينهما.
- الغاية من الإدارة الرشيدة هي دفع رواتب عالية، على أن يتم تخفيض تكاليف إنتاج كل وحدة، وتأمين الطاقة القصوى في الإنجاز، السرعة، القدرة على الإستمرارية لأقصى حد ممكن. (بغول، 2007، ص 82).

8.3.2 الاتجاه 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 للإتصال، بالإضافة إلى التوجهات الاقتصادية المبنية على المعرفة عرفت الإدارة العلمية تطورات متلاحقة ومسايرة لذلك، والتي تجلت من خلال نماذج فكرية كالإهتمام بالمعرفة ودورها

وكذلك الإبداع والابتكار كعاملين أساسيين للإستمرار سواء بالنسبة للأفراد أو المنظمات أو المجتمعات، وذلك إلى درجة بروز نمط إداري جديد يركز بشكل مكثف على المعلومات والمعارف، الامر الذي جعل الفكر الإداري حالياً سريع التجدد والتطور. (قلش، 2019). ومنه فقد إتخذت الإدارة العلمية إتجاهاً 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 لا بد من توفرها، ولكل مؤسسة إمكانياتها وقدراتها المتاحة التي تساعد 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 للتفاعل بين الخبرة والمتغيرات الأخرى، وعليه فلا بد 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 انما 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)

- التصميم 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 محدد للإنجاز، لذلك يتعين على العمال الإسراع وإنهاء العمل في الوقت القياسي المطلوب، وذلك من شأنه إلحاق الضرر الجسدي والنفسي على العمال.
- تتطلب الإدارة العلمية مراجعة ذهنية والكثير من الدراسة والتوحيد القياسي والتخصص، من خلال الإصلاح وإعادة الهيكلة الشاملة للمنظمة.

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

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

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

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

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

- 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 مجانا 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 الناجمة عن النقص في الدقة وسرعة إتخاذ القرار.

وتأسيسا 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 بدلا من الطرق العشوائية، وتأسيس 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 فايول الذي تعتبر دراساته إمتدادا للأفكار التايلورية. (بغول، 2007، ص 92).

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

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق ومما لا شك فيه أن الإدارة كانت قضية هامة ومحور أساسي في أي منظمة ولا زالت كذلك في وقتنا الحالي، حيث لا يمكن تحقيق أهداف تم تحديدها مسبقا 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 والتميز، وبعدما ألقينا الضوء في هذا الفصل على موضوع الإدارة، الفكر الإداري ومدارسه، الإدارة العلمية كمنهج أساسي في معالجة قضايا الإدارة بطرق علمية منظمة وفعالة، ومنه تم الخروج ببعض الأفكار تمثلت في:

- أن الإدارة علم ومجال واسع له أصول وارتباطات مع العلوم الأخرى، ويعتبر وجود الإدارة محور أساسي في أي منظمة، لأنها تؤدي الدور القيادي وتتحكم 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 تقريبا، والتي تشمل خلق بيئة عمل ملائمة، تحقيق مستوى عالي للأداء، المساهمة في تنمية المجتمع، تحقيق علاقات أفضل مع الموردين وإرضاء العملاء.
 - برزت نظرية الإدارة العلمية وكانت نقطة إنطلاق في الممارسة العلمية المنتظمة للعمل الإداري في المنظمات، واستحسن العديد من المفكرين هذا الاتجاه ومبادئه، وعملوا على تقديم إضافات وتوسعات مكمله 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 وممارسات ثابتة وغير قابلة للتغيير، وصنعت التحول الجذري بإدخال أفكار علمية منطقية ومناهج جديدة لم يتقبلها أصحاب المصانع.
- وفي هذا الإطار يمكن القول إن الإدارة العلمية ومثلوها أول من وضع مفهوم ترشيد العمل وتحديد مسؤوليات المديرين والموظفين، والأهم هو إثبات المبادئ العلمية في إدارة العمل والموارد البشري، وكل العناصر السالفة الذكر جعلت الإدارة العلمية تحافظ على صلاحيتها في المؤسسات المعاصرة.

الفصل الثالث:

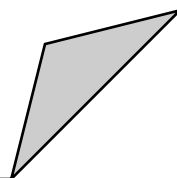
الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية

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 نتج مدروس ومنظم تم تطويره ولازال متبعاً من طرف أكبر المؤسسات لكونه مبني على أسس علمية.

وبالتالي نحاول في هذا الفصل التطرق إلى الإدارة العلمية من زاوية أخرى، أي أننا 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 الأكاديمية المتكاملة ويعتبر نجاح الجامعة ورسالتها مرتبطين 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 تعاريف 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 التعاريف 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، وتحفظ 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 ويمول من قبلها بغية جمع وإتاحة أوعية المعلومات وتنظيمها وتجهيزها لتقديم خدمات المعلومات المختلفة لمجتمع المستفيدين من المجتمع الجامعي". (إبراهيم، 2012، ص41).

- وفي تعريف آخر: "هي مؤسسة علمية ثقافية تربوية إجتماعية، تهدف إلى جمع مصادر المعلومات وتنميتها بالطرق المختلفة (الشراء والإهداء والتبادل والإيداع)، وتنظيمها وفهرستها وتصنيفها وترتيبها 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 أيضا "المكتبة الجامعية هي مكتبة بحوث من حيث أن مجموعاتها ذات عمق في تخصصات متعددة، فهي لا توفر للمستفيد المعارف الأساسية التي تشمل المصادر الأولية والدوريات الرئيسية لحقوق التدريس وحسب، ولكنها تشمل المصادر الثانوية والفرعية لمختلف حقول المعرفة". (جبارة، 2014، ص 18).
- وبالإضافة إلى التعاريف السابقة فالمكتبة الجامعية " عبارة عن المكتبة الملحقة بالجامعة، أو بمعهد عال، 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 المحرك في البيئة الأكاديمية نظرا 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 مكتبتها 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 دورا مهما وصعبا في الإنخراط بعمق ضمن التغييرات المستمرة في المجتمع لتقديم محتوى مادي ورقمي عالي المستوى ومن أجل تلبية متطلبات المعرفة. (Deepjyot & Kummar , 2018, p. 28)

و تجدر الإشارة إلى أن هذه الأخيرة تقني الأرصدة المعلوماتية الهامة في كل المجالات، وبحكم نهاياتها المفتوحة وواجبها في الحفاظ على التقدم المعرفي ينطبق عليها المثل القائل "إنها الذاكرة المؤكدة المستمرة للفكر الإنساني"، وهو عين ما يقال عن المكتبات بصفة عامة، ولعل الإمكانية 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. (الطباع، د.ت، ص 62).

ويرى همشري (2009، ص 66) أن المكتبة هي أهم مركز وثائقي أكاديمي للنهوض بالمؤسسات الجامعية، ويعتمد نجاح العملية التعليمية بها على وجود مكتبة متطورة ذات نظام سليم ودقيق لتسهيل إستخدام 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 الأكاديمية 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 لخدمة 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، ومما زاد في التأخر بالنهوض بقطاع التعليم العالي، تطبيق سياسة الأولويات التي كانت متبعة من طرف الحكومة الجزائرية آنذاك. (كساسرة، 2007، ص 28).

وبعد سنوات قليلة من الإستقلال شرعت السياسة الوطنية تدريجيا في إنجاز عدة معاهد وجامعات نتيجة الوعي لدى القائمين على القطاع التعليمي، والعمل على تسليط 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 مركزية أو مكتبات الكليات والأقسام 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 تحتل 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 إرتيادها، 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، ص23).

وتمشيا مع ما تم ذكره، تعد المكتبة المركزية هي الواجهة الرئيسية لجميع المؤسسات الوثائقية التابعة للجامعة وبمثابة جسر يربط ما بين هذه المؤسسات والإدارة، ويؤكد المتخصصون في المجال على ضرورة إنشاء مكتبة جامعية مركزية 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 تبعا للتخصصات الموجودة على مستوى كلية محددة، وتتيح المجال للطلبة لشغل أوقاتهم الفارغة بين المحاضرات، كما أنها توفر على الطلبة مشقة التنقل على المكتبة المركزية، لأن ذلك يتطلب وقتا في الذهاب والإياب، ويعتبر وجود مكتبة بالكلية قرارا مناسباً للتخفيف من إكتظاظ الطلبة بالمكتبة المركزية حيث لا يمكنها إستيعاب عدد كبير من الباحثين. (الترتوري، الرقب والناصر، 2008، ص144).

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 تتكفل برصيد متنوع من الأوعية الفكرية التي كانت تثقل كاهل المكتبة المركزية من ناحية التنظيم والتخزين، وغالبا ما يعتمد هذا الصنف من المكتبات على وسائل حديثة في المعالجة والإسترجاع للمعلومات عن طريق الربط بشبكة الانترنت. (سعيد، 2012، ص116)، وتتمثل أهداف مكتبة الكلية في تدعيم جميع البرامج التعليمية وتطوير الدراسات البحثية المعمقة والمتقدمة، وكذلك إبلاغ هيئة التدريس بآخر المستجدات في مجال تخصصهم، أما بالنسبة لوظائفها فهي تضطلع بتوفير المصادر المرجعية كالقواميس والأدلة حول كل جانب من جوانب الموضوعات المختلفة، والإشتراك في المجالات الدورية حول الاحداث الجارية وما إلى ذلك لتوعية مستخدميها حول محيطهم، وتجدر الإشارة إلى أن مكتبة الكلية تشرف على مكتبات الأقسام المتواجدة في مبنى الكلية. (Gupta, 2012, p p.28-29)

3.1.3.1.3 مكتبة القسم:

إنتشر هذا النوع من المكتبات في فترة سنوات السبعينات، تزامنا مع توسع الجامعات وظهور تخصصات علمية جديدة، الامر الذي نجم عنه فتح أقسام دراسية مستحدثة نتيجة للإرتفاع 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 تنميتها وتطويرها حتى أصبحت تستقبل روادها من

الأساتذة والطلبة الباحثين وتقدم لهم خدمات متعددة تصب في تخصصاتهم، مما أعطى لها مكانة ودور هام في الجامعة. (المداخلة 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:

ويتواجد 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 تتبعها في شكل قاعات مجاورة للمخابر، وقد تطورت هذه الأخيرة وأصبحت تضم وثائق لا يمكن الإستغناء عنها خلال إنجاز التجارب البحثية. (الترتوري... وآخرون، 2008، ص 144).

ومن هذا المنطلق فإن خدمات مكتبة المخبر توسعت لتشمل الباحثين الذين ينتمون للهيئات العلمية التابعة للجامعة وذلك من خلال توفير مواد علمية مختارة حسب المجالات التي ينتمي إليها مخبر البحث، ويحتوي هذا النوع من المكتبات على أهم المنشورات وملخصات التظاهرات العلمية المنظمة من طرف المخبر. (مكاي، 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 الاعمال التي تؤديها، ويرتكز عمل هذه الأقسام على الإمكانيات المادية والبشرية للمكتبة، وعموما تتمثل هذه الأقسام في العناصر الموالية:

1.2.3.1.3 قسم التزويد:

وهو القسم المسؤول على عملية الإقتناء وتوفير متطلبات القراء والباحثين من مصادر المعلومات المختلفة، وفضلا عن ذلك يعتبر قسم التزويد من أهم أقسام المكتبة لأنه يمثل 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 مقترحات القراء بمختلف مستوياتهم، هذا وبالإضافة إلى وظائف أخرى كإرسال طلبات الشراء، تسجيل المواد المكتبية، إصدار النشرات الإعلامية حولها... الخ. (الترتوري، وآخرون، 2008، ص 204).

2.2.3.1.3 قسم الفهرسة والتصنيف (الإجراءات الفنية):

ويعتبر من الأقسام المهمة في المكتبة الجامعية وخاصة منها المركزية، حيث يقوم الموظفون في هذا القسم بفهرسة وتصنيف الأوعية الفكرية الواردة للمكتبة حسب الاختصاصات وحسب نوع التصنيف المتبع 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. (الترتوري، وآخرون، 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 يطلبه من مواد المعلومات بشكل مباشر، من خلال الموظفين في هذا القسم. (كساسرة، 2007، ص 37).

وتجدر الإشارة إلى أن قسم الإعارة يختص بعدة وظائف تتلخص فيما يلي: (الترتوري، وآخرون، 2008، ص 207).

- وضع سياسة واضحة لنظام الإعارة وتدريب الموظفين بالقسم على الإجراءات اللازمة.
- إصدار البطاقات المكتبية الخاصة بالمستفيدين.
- توفير خدمات الإعارة الداخلية والخارجية وتجديدها، والمساهمة في إعداد الببليوغرافيات.
- توفير متطلبات القراءة والجو المناسب للبحث والهدوء في قاعات المطالعة.
- القيام بوظيفة الحجز للوثائق ومتابعة الكتب المتأخرة، مع تنفيذ 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 والأطالس 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 مكتوبة للقسم وتعديلها كل فترة مناسبة، تكوين لجنة للمشاركة في إختيار المراجع العربية والأجنبية اللازمة من عدة جهات بما في ذلك قسم التزويد، إعداد القوائم الببليوغرافية، الحرص على إستخدام المراجع داخل القسم وتقديم خدمة التصوير،

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

وإستنادا إلى ما سبق لابد من الإشارة إلى كون الأقسام (المصالح) المذكورة أعلاه للمكتبة الجامعية قابلة للتغيير والتجديد من مكتبة لأخرى، وذلك حسب حجم المكتبة وروادها ومن جهة أخرى حسب التطورات التي تفرضها التكنولوجيا الحديثة، والتي تتأثر بها المكتبة الجامعية، خاصة بالنسبة إلى حذف مصلحة ما أو إستحداث قسم جديد بسبب ظهور خدمات جديدة. (مكاوي، 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 الأكاديمية 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 الأكاديمي وتطوير شخصياتهم وإعدادهم للعمل في المستقبل. (عميمور، 2012، ص 19).

وتماشيا 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 اللازمة في شكلها المطبوع والإلكتروني لدعم المناهج الدراسية من تطبيقات ومحاضرات ملية بذلك حاجات المستفيدين، وهذا يجعل المكتبة تشكل قوة تعليمية فاعلة تسهم إسهاما بالغيا في تحقيق الهدف التعليمي للجامعة، ومن المعلوم أن تركيز 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 الترقية العلمية، وتعتبر البحوث الأكاديمية أداة إبتكار لتحقيق التنمية وهي أحد متطلبات العملية التعليمية مثل إعداد رسائل الماجستير والدكتوراه في مرحلة الدراسات العليا، وكذلك إعداد التقارير البحثية اللازمة لطلبة المراحل الأولى من الدراسات الجامعية. (دياح، 2021، ص 65).

3.1.4.1.3 خدمة المجتمع:

تتميز المكتبات الجامعية بميزة مستمدة 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 فئات 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 كثيرا عن أهدافها لأنها ذات مغزى واحد وتسير في نفس الاتجاه وهو خدمة وتحقيق رسالة الجامعة، وهي وظائف ديناميكية تتوزع على عدة مستويات.

وبناء على ما سبق من أهداف التي تسعى المكتبة الجامعية لتحقيقها، فإنه ينبغي عليها أن تؤدي مجموعة من الوظائف الأساسية أهمها: إدارة وتنمية المجموعات المكتبية كما ونوعا وتجهيزها لضمان وتسهيل قيام الجامعة بمهامها في التعليم والبحث، كما تضطلع المكتبة بتقديم الخدمات والإرشاد المكتبي للرواد الذين تتنوع حاجاتهم المعلوماتية وتخصصاتهم، وعليه يجب الأخذ بالحسبان تجسيد التعاون والتنسيق بين المكتبات على المستوى الوطني وخارجه وذلك للإفادة من مصادر المعلومات والمشاركة والإسهام في نجاح شبكات المعلومات الوطنية. (بدر وعبد الهادي، 2001، ص 31).

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

- ✓ الحصول على مصادر المعلومات المتنوعة في مختلف المجالات، وهذا بعد عملية الاختيار ومن ثم اقتنائها عن طريق الشراء أو التبادل أو غيرها من طرق التزويد.
- ✓ العمل على تنظيم وصيانة المجموعات وتمكين المستفيدين من باحثين وإداريين من الإعارة الداخلية والخارجية وربطهم بالمعلومات الحديثة من خلال شبكات المعلومات والأنترنت.
- ✓ تهيئة الظروف الملائمة للدراسة والبحث وضمان الأجواء الصحية اللازمة لذلك.
- ✓ حفظ البحوث والدراسات الجامعية الهامة المنتجة من طرف مجتمع الجامعة والإعلام عنها من خلال المستخلصات والبيبلوغرافيات، كما تقوم المكتبة بنشر الأعمال والدراسات المتميزة.
- ✓ تدريب الباحثين المتخصصين في علم المكتبات والمعلومات حول استخدام المعدات والتقنيات الحديثة لمعالجة المعلومات، وكذلك إلقاء المحاضرات وتنظيم الملتقيات الفعالة في المجال.

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 ويتحقق ذلك من خلال تجنيد مستلزمات بشرية مؤهلة ومادية لتقديم المعلومات بشكل منظم، دقيق وسريع، وتعتبر خدمات المعلومات الجسر والوسيط بين ما ينشر في العالم من معلومات وبين المستفيد. (وضحي، 2015، ص24).

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 يتوافر لأجهزة المعلومات من موارد مادية وبشرية، فضلاً عن تنفيذ بعض العمليات والإجراءات الفنية وترتبط هذه الخدمات بطبيعة نشاط المستفيدين وأنماط إحتياجاتهم إلى المعلومات". (العتايي والخالدي، 2014، ص8).

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 البعد الفني، 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 وتجليد. (طالبي، د.ت، ص227).

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 إحتياجاتهم إلى المعلومات، أي أن كل خدمة من خدمات المعلومات تهدف إلى مساعدة المستفيدين على تخطي عقبة من العقبات التي وضعها النمو الهائل للمعلومات في طريقهم". (النوايسة، 2000، ص144). واستناداً إلى ما سبق فإن خدمات المستفيدين تنقسم بدورها إلى شكلين وهما:

✓ خدمات تقليدية: وتتمثل 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 كالقواميس والمعاجم... الخ، بالإضافة إلى خدمة التصوير والإستنساخ، خدمات الإرشاد والتوجيه، خدمات الدوريات وغيرها. (دياح، 2021، ص70).

✓ خدمات حديثة (رقمية): وهي خدمات برزت مع التحول التقني في الإتصال المرتكز على الأنترنت، حيث ظهرت الخدمات الرقمية ومن أهمها الإحاطة الجارية والبرث الإلتقائي للمعلومات، الفهرس الإلكتروني، الإتصال المباشر بقواعد البيانات، خدمات تسويق المعلومات، خدمات التعليم عن بعد. (همشري، 2009، ص81).

✓ خدمات أخرى (إعلامية): تضطلع المكتبة الجامعية بخدمات أخرى لفائدة مجتمعها وتحقيق دورها الريادي ضمن الجامعة ومن أهم هذه الخدمات نذكر: (دياح، 2021، ص71).

- 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 بمجموعة من العوامل التي تجعل سيرها يتم بالشكل المناسب وتشمل تلك العوامل العناصر الآتية: (طالب زوقار، 2018، ص199).

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

✓ حجم المكتبة: ويعتبر من العناصر الهامة في تحديد الخدمات المكتبية من حيث المساحة والمجموعات 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 تبعا لنوع المكتبة وإمكانياتها وتوجهاتها.

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

✓ عوامل أخرى: وتشمل المجال الاقتصادي، الاجتماعي، الديني..، بالإضافة إلى تطور الاتصالات حيث يتفاوت 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 توفره من مصادر متنوعة وخدمات للباحثين وكذا من نشر للبحوث العلمية، وعليه فإن هذه الأخيرة تتميز بمجموعة من السمات والخصائص التي تجعلها مختلفة عن بقية المكتبات الأخرى ومن أهم هذه الخصائص ما يلي: (طالب زوقار، 2018، ص190).

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

- تتميز بأهداف متنوعة: تعليمية، بحثية وثقافية.

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

* المقومات:

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

■ الموقع والمبنى:

يرتبط مبنى المكتبة إرتباطا وثيقا بأهدافها ورسالتها وكذلك جمهور مستفيديها، وعليه فإن تصميم مبنى 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 كالتزويد، الفهرسة، التصنيف بالإضافة إلى المساحات

الخاصة بالخدمات الببليوغرافية، وقاعات المطالعة الخاصة بكل الأطوار وكذا هيئة التدريس، كما يجب تخصيص مساحة واسعة ومرنة للمخازن تتوفر على شروط الحفظ. (بدر وعبد الهادي، 2001، ص35).

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

■ الموارد البشرية المؤهلة:

مما 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 المجموعات المكتبية ونسبة النمو السنوي لها، وكذلك النشاطات التي تقيمها المكتبة كالملتقيات والمحاضرات وغيرها من البرامج. (عميمور، 2012، ص26).

■ الميزانية (متطلبات مالية):

يعتبر تخصيص 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 ومخطط لها مسبقا، وذلك من أجل إقتناء المواد المكتبية و التجهيزات اللازمة للعمل، وتخصيص مبالغ للإشتراك في الدوريات وتقديم الخدمات للمجتمع الجامعي، فضلا 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. (مكاتي، 2020، ص70).

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

■ المجموعات المكتبية:

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

ثلاث مجموعات تتمثل في المصادر المرجعية كالمعاجم، الموسوعات، الكشافات... وهي أهم مجموعة لدورها الجوهرية في قيادة الباحث لما يبحث عنه من معلومات، وتضم المكتبة أيضا رصيد متنوع التخصصات لتدعيم المناهج الدراسية وآخر يتمثل في الأعمال البحثية كمذكرات التخرج وأطروحات الدكتوراه ومواد بحثية أخرى لطلبة الدراسات العليا. (دياح، 2020، ص68)، ولابد من التأكيد على أن مجموعات المكتبة التي يتم إقتناؤها، يجب أن تكون متوازنة وشاملة، وغنية بالمصادر الحديثة، وبعده لغات وأشكال من أجل الإستجابة لمتطلبات المستفيدين المتنوعة من المعلومات. (عميمور، 2012، ص36).

■ المستفيدون من المكتبة:

تحتل المكتبات الجامعية بمجتمع متميز من المستفيدين، يختلف عن باقي المستفيدين من المكتبات الأخرى باعتباره مجتمع أكاديمي بمستوى علمي وثقافي راقى، كما أنه متجانس وله إحتياجات معلوماتية متجددة وديناميكية، ويتكون هذا المجتمع من: (الترتوري وجويحان، 2009، ص157).

- طلبة مستوى ليسانس وماجستير / ماستر بمختلف تخصصاتهم العلمية.

- الأساتذة المحاضرين والمطابقين من مختلف الأقسام بالجامعة.

- أعضاء الهيئة الإدارية وموظفو المكتبة في مختلف الوحدات.

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

- بعض الافراد من المجتمع المحلي.

■ السياسات:

لإنشاء مكتبة جامعية وتسييرها، ينبغي وجود سياسات للمحافظة على موارد المكتبة، ولكي تؤدي المكتبة رسالتها الهادفة يجب إتباع السياسات الآتية: (حجازي، 2015، ص26).

- سياسات خاصة بالعاملين، وذلك ياتباع لوائح أو دليل عمل لتحديد مسؤوليات الموظف وحقوقه بشكل واضح ويتمشى مع المعايير المتعارف عليها.

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

- سياسات أخرى تابعة لإدارة المقتنيات وتشمل تقرير طرق الإقتناء، 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، وتؤكد 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. (مكاوي، 2020، ص 60).

وانطلاقاً مما سلف، لا بد من التأكيد على أن التشريع في أنظمة المكتبات الجامعية يعتبر أداة ضرورية لهيكلها 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 وتقديم هذه المؤسسات. (طالب زوقار، 2018، ص 214).

8.1.3 تكنولوجيا المعلومات في المكتبات الجامعية:

مما لا شك فيه أن المكتبات الجامعية تخضع لسلسلة من التغيرات باستمرار، وذلك نتيجة للتأثر بالتحولات التقنية والاجتماعية 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 متطورة، لتحقيق متطلبات الباحثين وخدمتهم بشكل يتماشى مع الاتجاهات المعاصرة التي تركز أكثر على معطيات تكنولوجيا المعلومات التي أدت إلى النمو السريع في إنتاج ونشر مصادر المعلومات. (مكاوي، 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... ومجال يتضمن بنية وتركيب وخصائص المعلومات والاتصالات 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 الحاسبات الآلية والأجهزة مع الإنسان، ومشاركتها في الأمور الاقتصادية والاجتماعية والثقافية". (شفيق جبار، 2014، ص 45).

كما يشير مفهوم تكنولوجيا المعلومات في المكتبات إلى أنها كافة أنواع الأجهزة والبرامج وغيرها من التقنيات المتطورة للإتصال التي تستخدم من طرف الموظفين بالمكتبة والمستفيدين منها، في تجهيز وخزن 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. (المداخلة 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 وأخيرا المورد الأساسي وهم الأفراد من مصممين ومبررين الذين يتحكمون في تسيير العناصر الثلاثة السابقة. (شفيق جبارة، 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 سنويا، مما دفع بالمكتبات إلى التوجه نحو إدخال تكنولوجيا المعلومات في أعمالها.
- أدى التقدم العلمي والإجتماعي والحضاري إلى تغيير في طبيعة الحاجة إلى المعلومات، ومن جهة أخرى إزدواجية التخصصات العلمية وظهور فروع دقيقة لهذه التخصصات، وبالتالي أصبح التركيز على المعلومة بدلا من الكتاب.
- التحول نحو إنشاء مكتبات متخصصة تلحق بكل جامعة أو معهد وإمدادها بالمصادر التي تخدمها.
- تحسين الخدمات المعلوماتية الحالية للمكتبة، لاسيما بالنسبة للدوريات العلمية، والإستفادة من بنوك المعلومات.
- الاقتصاد في المصاريف وتقديم خدمة أفضل بتكاليف أقل والإستغناء عن إقتناء المجموعات 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، والمتثلة في ثورة الحاسبات، ثورة المعلومات وثورة الاتصالات التي غيرت من طابع المكتبة، فمن المكتبة التقليدية والمصادر المطبوعة إلى المكتبة المحوسبة (الإلكترونية). (مكاتي، 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 والاتصال الحديثة لأتمتة 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 p.52-53).

وتمثلت مظاهر تأثير تكنولوجيا المعلومات في الجوانب الآتية:

1.3.8.1.3 تأثيرها على مهام المكتبي:

يعد 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 تتمثل 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. (مكاي، 2020، ص 119).

ولعل أبرز المهام التي أصبحت ملازمة لأخصائي المعلومات تتمثل في: (الترتوري وجويحان، 2009، ص 177-178).

- إستكشاف المعلومات المناسبة والمنظمة وتحديد واسترجاعها عبر الأنترنت لمساعدة المستفيدين في الحصول عليها.
- التعليم والتثقيف، أي أن يكون أخصائي المعلومات متمكنا من القيام بورشات عمل وإعداد أدلة إرشادية لإكساب المستفيدين مهارات إسترجاع المعلومات والكفاءة في البحث.
- تصميم مواقع الويب لنشر المعلومات الهامة لخدمة المستفيدين.
- يؤدي أخصائي المعلومات دور الوسيط في بعض العمليات المعقدة 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 والتكشيف للمقالات وأجزاء الكتب المتاحة على شبكة الأنترنت والتي لها إرتباطات 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 المتجددة والخدمات الحديثة، لذلك عملت المكتبات الجامعية على حوسبة خدماتها وقامت بتطوير نظم محلية

لتسهيل الإتصال المباشر، وبناء شبكات معلومات للإتصال داخليا، وكذلك الإشتراك في قواعد بيانات عالمية للإستفادة من خدماتها المعلوماتية، وتجدر الإشارة إلى أن الخدمات المكتبية الحديثة مرتبطة 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 وظيفه فعالة في تنمية المجموعات المكتبية، وذلك من خلال تسهيل كل الإجراءات كتخصير الطلبات، إرسالها إلى الناشرين، التأكد من صحة الفواتير، دفع المستحقات... الخ.
- فهرسة وتصنيف الوثائق بشكل مقنن من خلال برمجية متخصصة وقاعدة بيانات شاملة لكل عمليات وصف الأوعية.
- ضبط إشتراكات الدوريات والإستفسار عن الأعداد الناقصة، بالإضافة إلى دفع الفواتير للناشرين.
- تسيير دقيق الإعارة وفق مقاييس محددة، وإنشاء ملفات خاصة بالمستفيدين، ومتابعة الوثائق في حالة تأخر إرجاعها.
- إنشاء كشافات وبيبلوغرافيات 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 متطورة 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 ص 200-201).

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

شبكات التواصل الاجتماعي بالنسبة للمكتبات الجامعية أداة لتلقي الإقتراحات والإستفسارات وكذلك ردود الأفعال حول ما يتم تقديمه من خدمات، وفضلا عن ذلك فإن لها دورا هاما 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 إستخدامها لتكنولوجيا المعلومات في أعمالها وخدماتها، وخاصة في برامج تخزين المعلومات واسترجاعها، ويرجع ذلك إلى المتطلبات المالية التي تحتاجها المكتبة لاقتناء التجهيزات والبرمجيات المكتنية، وكذلك نفقات تدريب الموظفين على إستعمال هذه الوسائل وصيانتها وتسيير البرمجيات من حيث تخزين ومعالجة البيانات واسترجاعها، وتصدر الإشارة إلى أنه توجد العديد من المكتبات الغير مؤهلة لاقتناء تلك الوسائل والبرمجيات وصيانتها لأنها قد تتعطل أحيانا، وقد ينتج 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. (حري، 2023، ص 448).

2.3 دور الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية:

إن إستخدام الإدارة العلمية في كثير من منظمات المجتمع أثبت مدى نجاحها في تسيير أعمال هذه المنظمات وحل أغلب مشاكلها بنجاح، كما يتضح في مشروعات الأعمال والصناعة وعدة مجالات أخرى، لذلك فإن الإستفادة من تطبيقاتها في المكتبات يساعد إلى حد كبير في مقاومة صعوبات التغيير والعوامل المؤثرة عليه. (المهادي، 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 والتقدم والرقي لها ويمكن تعريف إدارة المكتبات الجامعية كما يلي:

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

- يشير مفهوم إدارة المكتبة إلى إدارة أداء العمليات والأنشطة الأخرى بالمكتبة، ثم إتخاذ القرارات المهمة في النهاية، وهي تعني أيضا التحديد الشامل للسياسات والأهداف الرئيسية ووضع البرامج والمشاريع، كما تضطلع بالتوجيه 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 " إستخدام الموظفين والإمكانات المادية في تحقيق أهداف الهيئة، وبالتالي فإن الإدارة الفعالة للمكتبات تعتمد على تحديد أهداف المكتبة واستخدام العدد المناسب والمؤهل للوظائف المكتبية والوثائقية، فضلا عن التنسيق بين الوحدات والأقسام المختلفة وتوفير الميزانية الكافية... وغير ذلك". (قشيدون، 2009، ص72).

وبذلك فإن إدارة المكتبة الجامعية تحظى بمكانة خاصة في الهيكل التنظيمي للجامعة، كما أنها تخضع لقواعد تنظمها 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، ص64).

2.1.2.3 مميزات إدارة المكتبات الجامعية:

تمثل هذه المميزات في النقاط التالية: (شفيق جبارة، 2014، ص60).

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

3.1.2.3 الواجبات الرئيسية لإدارة المكتبات الجامعية:

تضطلع إدارة المكتبات الجامعية بجملة من الواجبات الأساسية أهمها: (الترتوري وجويهان، 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 المسؤولة، 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 بالتخطيط وينتهي بالرقابة التي يتم من خلالها تصحيح وتعديل النقائص، وإحداث التعديلات اللازمة، 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، وتجدد الإشارة إلى أن القائم على التسيير يجب أن تكون له سلطة معينة لإتخاذ القرارات تميزه عن بقية المنفذين، 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 والتواصل مع بقية المكتبات محليا أو عالميا. (مكاوي، 2019، ص 80-81).

وفي نفس الصدد فإن المكتبة الجامعية، كونها مكتبة بحث بالدرجة الأولى فإن نشاطاتها متخصصة ومجتمعها متباين وكذلك خدماتها الفنية متنوعة كالتزويد واختيار مصادر المعلومات ومعالجتها وتجهيزها لخدمة الباحثين، وحيث أن مقتنيات المكتبة لم تعد تقتصر على المصادر المطبوعة، بل أصبحت تقتني اشكالا حديثة فرضتها التكنولوجيا الإلكترونية الحديثة كالتقارير الفنية، الأقراص الضوئية وبرامج الكمبيوتر... الخ، وعليه فإن هذه المتغيرات تستلزم تنظيما وتنسيقا للموارد المتوفرة والخدمات يتلائم مع متطلبات العصر، ولعل أولى الخطوات اللازمة في هذا الجانب هي تصميم خريطة البناء التنظيمي وهي خطوة قاعدية مهما كان حجم المكتبة وعدد موظفيها، ولا بد أن يستجيب البناء التنظيمي للإحتياجات الفعلية للمكتبة، وبطبيعة الحال سوف نتطرق لاحقا إلى وظيفة التخطيط الإداري بشيء من التفصيل. (بدر وعبد الهادي، 2001، ص 254-255).

5.1.2.3 نظم المعلومات الإدارية بالمكتبات الجامعية:

تمثل المعلومات العمود الفقري لكل المؤسسات والهيئات الإدارية، كما أنها أدت ولازالت تؤدي دورا بارزا في تطوير المؤسسات الوثائقية، وقد أكد العديد من الخبراء على أنه بسبب الزيادة الكمية والنوعية للمعلومات، ظهرت نظم المعلومات الإدارية بمفهومها الحديث، وزادت قيمتها خاصة بعد الحرب العالمية الثانية، وتعد هذه الأخيرة دعامة أساسية في إمداد إدارة المكتبة بالبيانات اللازمة لها لإتخاذ القرارات في الوقت المحدد. (غوار، 2016، ص 71).

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

- وفي تعريف آخر: "يعتبر نظام المعلومات تفاعل منظم يتكون من الإنسان والمعلومات ومصادرهما والحاسوب والبرمجيات المستخدمة المرتبطة معا لتحقيق غايات وأهداف معينة". (الترتوري وآخرون، 2009، ص 184).

1.5.1.2.3 حدود النظام وإمكاناته:

يتميز نظام المعلومات بحدود ومسارات، وله مسؤوليات ويمكن تحديد إمكانياته في العناصر المالية: (غوار، 2016، ص 70).
 ~ البيئة الداخلية للنظام: وتتمثل في كل ما يتعامل معه النظام داخليا 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 جدا 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.

~ الإعتماد على التقنيات الحديثة وشبكات الاتصالات على نحو مكثف في المكتبات، إذ أصبح ذلك عنصرا هاما في نظام المعلومات الحديث.

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

~ تزايد المنافسة بين المكتبات في عدة مجالات كتتنوع الخدمات وتسويقها، 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 بعدا 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 إختلال التوازن وإعاقة نشاط المكتبة، ويتعين على الإداريين معرفة التعامل مع هذه المشكلات وإيجاد السبل الصحيحة لتحليلها ومعالجتها، واستنادا 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 ومراكز المعلومات، وقد يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف الموضوعية أو خلق مشكلات إنسانية تمس العاملين في هذه المكتبات ومراكز المعلومات... إلخ".
 (همشري، 2001، ص 252).

وجدير 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 فرحات، 2010، ص71).

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 معالمها بصفة كلية، 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 الخطرة التي تؤثر على وجود المكتبة واستمراريتها، والمشكلات البسيطة المؤقتة التي تعالج فوراً.

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 مهما اختلف نمط نشاطها وتوجهاتها وأهدافها، وذلك لمرونة هذه المبادئ واستنادها للعلم. (طواهري، 2007، ص121)، وبالتالي يمكن إرساؤها 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 وفي حدود الإمكانيات المتاحة. (قشيدون، 2009، ص71).

وبطبيعة الحال فقد تطرقنا سابقاً إلى مفهوم الإدارة العلمية كنظرية وحركة فكرية، أما عن تعريف الإدارة العلمية للمكتبات الجامعية فهي تتمثل في " تطبيق أسس الإدارة العلمية المعاصرة من تخطيط وتنظيم وتوجيه 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". (طواهي، 2007، ص121).

2.2.2.3. أهمية الإدارة العلمية بالمكتبة الجامعية:

من المعلوم أن الإدارة في المكتبة الجامعية هي المحرك الذي يتم بواسطته سير العمل وبلوغ الأهداف، وبناء على ذلك فإن لها أهمية قصوى في تحديد مسار المكتبة وتنميتها المستمرة، خاصة مع التغيير والتجديد المتواصل في حجم المكتبة وأعمالها، بحيث يستلزم ذلك مراعاة الدقة وحسن التنظيم في الإدارة واتخاذ القرارات. (الترتوري، وآخرون، 2009، ص168).

وتمشيا 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 مساعي المكتبة. (الحنيطي، 2021، ص53)، 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 اعتمدت على تطبيق الإدارة العلمية بإجراء الدراسات التقييمية والتحليلية والاعتماد 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 يتسم 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، ص3).

- ✓ إنعكاسات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على كل جوانب العمل في المكتبات.
- ✓ الزيادة المطردة والمتغيرة في طبيعة متطلبات واحتياجات المستفيدين من المعلومات.
- ✓ ظهور أشكال جديدة ومتنوعة من مصادر المعلومات التي تقرأ من خلال الحاسوب (إلكترونية).
- ✓ المنافسة الشديدة بين المؤسسات المسؤولة عن تجهيز المعلومات التي تعد منافسا قويا للمكتبة الجامعية وبقية المكتبات.
- ✓ الإنسياب الحر للمعلومات، حيث أصبحت متبادلة عالميا ولا يمكن حصرها في بلد واحد.
- ✓ الإنخفاض 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 نلخصها فيما يلي: (طاهري، 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 ويؤدي إلى عدم فاعلية العملية الرقابية.
- سوء التخطيط المالي، مما ينتج عنه مخصصات واعتمادات مالية غير كافية، وبالتالي فشل النشاطات المكتبية.
- عدم تخصيص سجلات إحصائية دقيقة عن كافة أعمال المكتبة والاحتفاظ بها.
- الفشل في الإستعدادات للمتغيرات الطارئة، والتغيرات في الأساليب والمناهج الدراسية، وكذلك التطور التقني المستمر ومستلزماته المالية.

4.2.2.3 أهداف الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية:

تؤدي الإدارة العلمية دورا متميزا في قيادة أي منظمة، وفي مجال المكتبات الجامعية تعتبر السبيل الأمثل لتنسيق أعمالها وبلوغ 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 الكفاءة 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 ماديا ومعنويا.

5.2.2.3 مبادئ الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية:

تعتبر المبادئ الإدارية ركن أساسي 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 واختيار 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 فايول عن الإدارة الجيدة والصحيحة هي في الواقع جاءت مكتملة لتلك المبادئ التي وضعها معاصره ومؤسس نظرية الإدارة العلمية فريدريك تايلور، حيث تلقي وجهات نظرها 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 فايول تختلف عن ما قدمه تايلور من ناحية الاهتمام بإدارة المنظمات الكبرى، وذلك للوصول إلى تحديد مبادئ عامة تتميز بالمرونة 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).

وإستناداً إلى ما سبق فإن المبادئ الإدارية بالنسبة للمكتبات بشكل عام والمكتبة الجامعية بشكل خاص، هي بمثابة أسس تعتمد عليها وتسترشد بها في مختلف الأعمال خاصة خدمات المعلومات والتوثيق بالمكتبة، ومن مميزات المبادئ أنها غير ثابتة لأن الإدارة تتعلق بالأفراد والعوامل المتغيرة للمؤسسة مما يتطلب المرونة في تطبيقها. (بدر وعبد الهادي، 2001، ص 97).

وبما أن المكتبات هي مؤسسات خدمية، كما أن إدارتها في الواقع حسب دراسات فايول هي إمتداد للإدارة العامة، ومنه فإن تلك المبادئ تنطبق 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 لإستخدام الموارد البشرية، ويؤكد أيضاً على ضرورة تقسيم العمل بين الأفراد والجماعات لضمان توفير الجهد والاهتمام 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.12-13)

وتمشيا 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 فغن 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 فايول السلطة على أنها الحق في إعطاء الأوامر والقدرة على الإمتثال للأوامر المتلقاة بالضبط، فالمسؤولية جزء من السلطة وهي تمثلها بشكل صحيح ويتم تخصيص المسؤولية للفرد بالتزامن مع السلطة. (Nadrifar, et al2015, p.85)

وبطبيعة الحال لا بد من التأكيد على أن السلطة والمسؤولية تسيران معا وهما 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 أيضا، وفي هذا الصدد فإن هذا المبدأ الإداري يشير إلى أن المدير الكفاء يستغل سلطته على أفضل وجه ممكن ولا يتهرب من المسؤولية، وتحدد الإشارة إلى أنه عندما تمارس السلطة تتولد المسؤولية تلقائيا، 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 الابتكار والمساهمة الهادفة وحرية التعبير من جانب الموظفين المتدئين الذين يساهمون بشكل إيجابي في نمو ونجاح المكتبة، وهذا يجعل العمل يتدفق بسلاسة. (Uzuegbu, Chimezie,2015, p.61)

■ **الإنضباط** مبدأ الإنضباط يركز على التطبيق الصارم لمجريات العمل والسلوك وجميع المعاملات التي يحيط بها أصحاب العمل والموظفين، 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 al2015, p.85)

وبناء على ذلك فإن الإنضباط يرتبط باحترام القواعد والنظم وعدم الإخلال بالأوامر، ويحتاج تنفيذ 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، وعبد القادر، 2011، ص47).

وفي مجال المكتبات فإن هذا المبدأ يساهم في خلق ثقافة المكتبة، وكذلك يتحدد في أهمية السلوك واحترام الإتفاقات التي تتطلب الحماس للعمل وكذلك الإحترام المتبادل بين الموظفين، وعادة لا تنشأ المشكلات من الجانب التنظيمي السلوكي 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 أيضا الإيمان بسياسات وبرامج المكتبة. (بدر وعبد الهادي، 2001، ص98).

■ **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 ويخلق علاقة تفاهم بين كلا الطرفين، ويوفر أيضا جوا ملائما للعمل، ولا ينبغي في أي حال من الأحوال إعتداد ازدواجية 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 بوجود تشكيل كل مجموعة من الأنشطة المرتبطة بنفس الهدف 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 اتجاه مشترك. (الدوري وآخرون، 2011، ص 47). وفي نفس الصدد فإن هذا المبدأ يتيح لإدارة المكتبة تنسيق فعال للجهود الفردية ويؤدي إلى توحيد الخدمات ذات الطبيعة الواحدة، وبذلك فإنه يؤكد على تحقيق هدف مشترك تحت رئاسة واحدة، كما أن وحدة الاتجاه تقضي على الازدواجية 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 إستخدام صلاحياته لتحقيق منفعة 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 ألا تسود منفعة 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 الأجر 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 الأجر أيضا بقيمة المكافآت ملائمة للأعمال التي يؤديها الموظف، ومن جانب آخر يتضمن هذا المبدأ تعويض العاملين بطريقة عادلة ومقبولة للجميع وفي مختلف المستويات، بحيث يحقق ذلك رضا أصحاب العمل والموظفين. (علي عثمان، د.ت، ص 17).

وتجدر 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 وفقا لعملهم وخبراتهم ومؤهلاتهم ومسؤولياتهم فالموظف في المكتبة الجامعية يختلف راتبه عن الموظف في نوع آخر من المكتبات، لأن هياكل الرواتب تختلف وفقا لنوع المكتبة. (IGNOU,2021, p.61).

■ **المركزية واللامركزية** ينص هذا المبدأ على أنه يجب أن تكون هناك نقطة مركزية واحدة في المنظمة تمارس التوجيه العام والتحكم في جميع الوحدات، لكن درجة مركزية السلطة يجب أن تختلف حسب إحتياجات الموقف، ويؤكد هذا المبدأ وجوب أن يكون النظام مركزيا في الوحدات الصغيرة، أما المنظمات الكبيرة فينبغي أن يكون النظام لا مركزيا، وتجدر الإشارة إلى أن الأهمية تكمن في فعالية ومنطقية طريقة التسيير المناسبة، من أجل تحقيق أقصى أهداف العمل، ويتم الإختيار بين المركزية واللامركزية بعد الأخذ في الإعتبار 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 تنفيذها، فعلى سبيل المثال أن القائمون على المكتبة من المعتاد 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 تنفيذها أخيرا ورصدها.

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

■ **مبدأ التسلسلية (تدرج 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 إنطلاقا من وحدة القيادة، كما أن تدفق المعلومات بين الإدارة والعاملين أمر لا بد منه، فالموظف مضطر للإتصال برئيسه من خلال هذا التسلسل الهرمي والعكس صحيح بالنسبة لتوصيل المسؤولية للموظف من طرف رئيسه. (قطيش، 2013، ص 56).

وتماشيا 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 الإستفسارات، 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، ووفقا لهذا المبدأ ينبغي على جميع الموظفين والمديرين التنفيذيين شغل مناصبهم في المنظمة، وبمعنى آخر أن يكونوا في المكان المناسب وفي الوقت المناسب. (Nadrifar, et al2015, p.85).

واستنادا إلى ما سبق، فإن هذا المبدأ مفيد جدا بالنسبة لنشاط المكتبات، لاسيما حول الإختيار العلمي للموظفين وإلتزام 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 مواقع الأقسام وفقا لاعتمادها المتبادل. (IGNOU,2021, p.62).

■ **العدل والمساواة** ويتضمن هذا المبدأ المعاملات بين الافراد حيث يؤكد على وجوب معاملة الجميع بشكل عادل من طرف المسؤولين الممارسين للسلطة، من أجل الحصول على ولائهم وتحسيسهم بالإتماء، كما يجب الإلتزام بكافة حقوق الموظفين لاسيما في مسألة الرواتب أو المكافآت أو غيرها من القضايا التي تمهمهم، 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 للمسؤول عن البقية، إلا قياسا على الفروقات الفردية في الإنتاج والدقة والإخلاص في العمل، كما ينص هذا المبدأ أيضا على مراعاة المساواة بين الموظفين لتحقيق الإدارة الفعالة والمتميزة للمكتبة. (بدر وعبد الهادي، 2001، ص102).

■ **إستقرار الموظفين** يشير هذا المبدأ إلى أن الإدارة يجب عليها إختيار الموظفين على أساس مبادئ الإستقرار 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 لتوفير البدائل وملاء الأماكن الوظيفية الشاغرة، وعموما يعد الإستقرار الوظيفي أمرا ضروريا لتعويد 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 يتوافق 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 مجال الفهرسة أو التصنيف، فإنه سيصبح خبيرا في ممارسة عمله، لأن طبيعة العمل في هذا القسم هي تقنية وتتطلب إتقانها. (IGNOU,2021, p.62)

■ **مبدأ المبادرة** يتعلق بمبدأ المبادرة أساسا بتشجيع الابتكار وتنفيذ الأعمال بقناعة، مع التأكيد على المشاركة في العمل وحرية الاقتراح والتطبيق، حيث يمثل ذلك قوة كبرى للمشاريع، كما أن مبادرات الموظفين تؤخذ بعين الاعتبار إلى جانب مبادرات المديرين وأحيانا تحل محلها. (قطيش، 2013، ص 57).

ويشير أيضا 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 مجالا 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 مقترحاتهم 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 التحلي بروح الفريق الواحد بين الأعضاء الموظفين، ولا يتأتى 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، لأنه بخلاف ذلك سيكون من الصعب تحقيق الأهداف ويؤدي أيضا إلى فقدان التنسيق، ومن الضروري لتنفيذ هذا المبدأ أن تكون محادثة المدير مع مرؤوسيه بصيغة الجماعة كأن يقول سنفعل كذا، سنعمل على...، وذلك لخلق وتعزيز روح الثقة المتبادلة والانتماء بين الأفراد، ومن جهة أخرى سيقبل 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 مترابطة بطبيعتها في شكل محوري، بدءا من عملية الحصول على الوثائق إلى غاية إتاحتها. (IGNOU,2021, p.62)، ومن زاوية أخرى يشير هذا المبدأ الى تشجيع الإنسجام فجميع موظفي المكتبة تحت مظلة مصلحة جماعية واحدة، وبالتالي فإن التفاهم والتصميم 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 مديري المكتبات إستراتيجيين في مثل هذه المواقف للتأكد من أن سوء الفهم بين الأفراد لا يؤثر على الأهداف المشتركة للمكتبة. (Uzuegbu, Chimezie,2015, p.69)

وتمشيا 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 ص78-79).

واستخلاصا لما سبق فإنه جدير بالملاحظة أن كل مبدأ من المبادئ السالفة الذكر له تأثير على جانب من جوانب المكتبات الجامعية وإدارتها وتتعامل مع متطلباتها، ومن ناحية أخرى واستنادا إلى الأدبيات المتاحة حول الموضوع فإن هذه المبادئ تساهم بشكل كبير في توجيه السلوك واتخاذ القرارات في الممارسات الإدارية، ولها دور ريادي 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 المتبعة 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 لتسيير 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. (الترتوري.. وآخرون، 2009، ص 167).

وتأسيسا على ما سبق فإن البدايات الأولى لتطبيق الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية كانت منذ العقد الرابع للقرن العشرين، حيث شهدت مسيرة المكتبات تطورا ملحوظا كما ذكرنا سابقا في أوروبا وأمريكا وذلك من خلال المبادرات الهادفة لتقنين العمليات الإدارية والإبتعاد عن العشوائية السائدة في الأعمال المكتبية، خاصة بالنسبة للمكتبات الجامعية التي لم تعد قادرة على مسايرة الظروف المحيطة بالعمل التي تنعكس على أهداف المكتبات وطبيعة الدور المفروض عليها، وبذلك أصبحت هذه الأخيرة ملزمة بالتحول نحو الأساليب العلمية، وفعلا 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 ، ويزرمان Wasserman .. (طواهي، 2007، ص ص130-131).

وبطبيعة الحال نلاحظ أن توجه المكتبات الجامعية كان حلا ضروريا ومنطقيا 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 وصولا 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 والجامعية بصفة خاصة، وكانت تلك البدايات الأولى للإدارة العلمية بالمكتبات، واستنادا إلى ما سبق فقد إقتراح إختصاصي المكتبات الأمريكي جوكل JOCKEL إعداد نماذج دراسية من طرف مديري المكتبات لمقارنة عملهم الإداري بنماذج أخرى في مجال الإدارة العامة كالتجارة والصناعة، وفعلا تم تأييد ذلك في مؤتمر تم

عقده بشيكاغو سنة 1938، وقد تأكدت هذه الدراسة، وتلتها دراسات أخرى منهجية قامت بها أشهر الجامعات الأمريكية. (بدر وعبد الهادي، 2001، ص78). أما الباحث هوارد **Howard**، فقد نشر مقالا 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. (طوهرى، 2007، ص132).

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

7.2.2.3 دور الإدارة العلمية وكيفية تطبيقها في المكتبة الجامعية

إكتسبت 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 اللازمة خاصة بالنسبة لإتخاذ القرارات الإدارية. (شريط ومزيان، 2011، ص150).

وبناء على ذلك يتضح دور الإدارة العلمية في مساندة مدير المكتبة من خلال الأساليب المنهجية في إدارة الموظفين وبقية الأنشطة بالمكتبة، كما تساعد في تقدير المواقف بشكل دقيق بواسطة الخطوات الأساسية للمنهج العلمي التي يمكن تلخيصها في ثلاث عناصر أساسية وحاسمة وهي: الوصف والتعريف، حيث تشمل هذه الخطوة التعرف على المشكلة والإحاطة بمجالها 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 عاملا أساسيا في الوصول إلى تفسيرات حول الظواهر، ومن ثم يتم إختبار صحة تلك الفروض، وفيما يخص الخطوة الثالثة وهي التعميم فتزبط بتلك الحقائق الجزئية المتوصل إليها التي يتم تنظيمها لتصبح مبادئ عامة يمكن إستخراج قوانين منها عن طريق الإستدلال. (الترتوري وآخرون، 2009، ص189).

وتأسيسا 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 تتمثل في التوصية بشراء عدد من الكتب، التأكد 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 باجتناح العمليات الغير ضرورية وهو من الأهداف الرئيسية للإدارة، ومنه يتم طرح هذا السؤال بعد دراسة الخطوات المتبعة في العمل جميعها وتحديد الحاجة والأهمية لكل منها، واستبعاد الغير ضرورية، ويتم التحقق من صحة ذلك إذا ثبت أن الأعمال تسير بشكل عادي بالاستغناء عن خطوة غير مهمة. (بدر والهادي، 2001، ص 79).

✓ متى: يتركز هذا السؤال على كمية الوقت المستهلك من طرف الموظف في أداء كل عمل، حيث ينبغي مراعاة ذلك لكي يتسنى لمدير المكتبة حساب الوقت الذي يمر بلا إنتاج، وكذلك ليتم دراسة حالة كل موظف تبعا لعامل الوقت والحفاظ على التسلسل الزمني للعمليات من خلال التحكم في ترتيبها، بالإضافة إلى تحديد وقت احتياطي 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، ويتصل ذلك بعدة جوانب كالموارد البشرية العاملة بالمكتبة، والآلات المتوفرة من حيث الكمية والنوع حيث يتم تحليلها واختيار 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 بالديناميكية كالخدمات المرجعية للمستفيدين، وعكس ذلك يتم توظيف أمناء للمكتبة يمتلكون مؤهلات مهنية ودرجات علمية عالية، مقابل رواتب مرتفعة في حين أن أعمالهم روتينية وتتميز بكثرة الفراغ، وتصدر الإشارة إلى أن مدير المكتبة ملزم بتغيير الموظفين لخلق التوازن مع طبيعة العمل والخبرة وتجنب تضيق 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 التسيير، ومن جهة أخرى حسب إمكانيات وأهداف المكتبة وذلك لضمان النجاح والإستمرار.

8.2.2.3 أثر الإدارة العلمية في الإشراف على مهام المكتبة الجامعية وتطويرها

مما لا شك فيه أن أثر الإدارة العلمية يتضح من خلال، تلك المكاسب والفوائد التي تضمن السير الحسن للأعمال بالمكتبات الجامعية خاصة منها المركزية 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 دافعا لتشجيع الموظفين على الالتزام بالعمل نحو توحيد جهودهم وبلوغ الأهداف المسطرة.
- تجنب حدوث التضارب والتناقض بين أهداف الموظفين وأهداف المكتبة، والسعي لتحقيق كل منهما بشكل موازي، مما ينتج عنه رفع معنويات الموظفين وزيادة الرضا الوظيفي.
- التقليل قدر الإمكان من حجم الصراعات الممكن حدوثها بين الإدارة والموظفين، وذلك بفضل تضافر 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 الإتصال بين الإدارة والموظفين.

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 تتمثل هذه المداخل في: (واليد، 2011، ص 5-6).

- لكل مؤسسة قائد، وهو المسؤول الأول في الإدارة حسب السلم الإداري القانوني، يقوم بتسيير وتقييم المؤسسة، فالمكتبة الجامعية لن تتقدم بفعل جهود فردية، وإنما يتحقق ذلك بالإدارة العلمية وهي نقطة إلتقاء 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 أفرادا أو خدمات أو هياكل إدارية.
- القيادة الحكيمة تركز على إعتداد مقاييس دقيقة والالتزام بالوعود لتحقيق الربط الفعال بين المسؤول ومروؤوسيه.
- ينبغي على المدير في المكتبة تطبيق القيم والأفكار ومبدأ الإخلاص في العمل على نفسه أولا ومن ثم يتخذها شعارا للمؤسسة ويطالب الموظفين بتطبيقها.

3.2.3 وظائف الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية

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

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

إستنادا 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 تركز على تحديد الأهداف المطلوب إنجازها وكذلك السياسات وقواعد العمل الخاصة بمستقبل المنظمة، ويؤثر 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 وزمان تنفيذه والكيفية التي سيتم بها تنفيذ العمل والوسائل المستخدمة، وكذلك دراسة البدائل من التصرفات المحتملة...، ثم إختيار البديل الأمثل". (بدر والصباغ، 2020، ص 92).

- وجرى تعريف التخطيط بأنه " التقرير سلفا 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 أيضا بكونه " عملية شاملة تتضمن تصميم الأهداف، الخطط وكل الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف متضمنة الإستراتيجيات، السياسات، الإجراءات، القواعد، البرامج، الجداول الزمنية والخطة بشكل عام تمثل وسائل لتحقيق الأهداف". (فتحي، 2003، ص 26).

- ويقصد بالتخطيط أنه "فن وعلم ومنهج، وهو أيضا نشاط متعدد الأبعاد ويسعى دائما لتحقيق التكامل بين أبعاده، ويتعاطى في بعده الزمني مع الماضي والحاضر والمستقبل، ويقيم جسورا بينها، وهو أيضا عملية جماعية... وكل فرد في مجموعة المخططون له دوره الذي لا يمكن الإستغناء عنه". (عليان، 2002، ص 63).

- أما بالنسبة للتخطيط في المكتبات الجامعية كما أشار العديد من المفكرين العرب في مجال المكتبات هي عملية تتعلق بوضع الإطار العام للاحتياجات التي ينبغي تلبيتها، ووضوح الطرق اللازمة 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 ويؤدي ذلك إلى حرصهم على الالتزام بتنفيذ الأعمال المخطط لها بكفاءة وفعالية، كما أن نظام التخطيط يحدد مسبقاً كيفية الاستخدام الأمثل للوقت. (شاهين، 1994، ص 140).

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

- يمثل التخطيط المرحلة الأولى التي تسبق 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 إستعداداً للوصول إلى غايات محددة.

2.1.3.2.3 أهمية التخطيط في المكتبات الجامعية

للتخطيط أهمية خاصة في إدارة المكتبات، فهو الذي يقود القرارات الإدارية خاصة تلك التي تتعلق بالأعمال المراد إنجازها، فالأعمال المسبوقة بالتخطيط 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 بالمكتبة إتباعها في أداء الأعمال، كما أنه يحدد الإمكانيات اللازمة سواء من الأفراد أو التجهيزات، وكذلك الوقت المطلوب لتنفيذ كل نشاط من الأعمال والبرامج الخاصة بالمكتبة الجامعية، ومن ميزات عملية التخطيط أيضاً دراسة التغيرات والمشاكل المتوقعة مستقبلاً إستعداداً لتجنبها، وعليه فإن كل هذه الأدوار تجعل 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 وتوجيه 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 التأكد، 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 بدلا من القرارات التي تملئها 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:

■ **أولا:** تحديد الأهداف التنظيمية: يبدأ التخطيط بتحديد الأهداف والغايات المراد تحقيقها، فهي توفر الأساس المنطقي للقيام بالأنشطة المختلفة، والإشارة إلى إتجاه الجهود، وتعمل الأهداف على شد إنتباه 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 أولا إتخاذ القرار، من حيث فهم المديرين لهذه الأهداف واستيعابها بوضوح، وثانيا في مجال تحقيق الكفاءة الإنتاجية من حيث إستخدام الإمكانيات المتاحة بفاعلية أكبر، وثالثا في مجال التكامل التنظيمي بين الأهداف العامة والفرعية للمكتبة، لأن ذلك يؤدي إلى تكامل النشاطات المختلفة للعملية الإدارية، ورابعا تعمل الأهداف كمرشد في مجال تقييم الأداء، لأنها تعتبر معايير رقابية لقياس مدى الإنجاز، ومعالجة الإنحرافات الحاصلة، وعليه فإن الأهداف التنظيمية المناسبة هي ضرورة وحاسمة في عملية التخطيط لتحقيق نجاح وإستمرار المكتبة. (همشري، 2001، ص 112).

■ **ثانيا:** تشخيص الأوضاع الحالية باستقراء الخبرات الماضية: نتيجة لتنوع الخدمات المكتبية وتعقدتها ينبغي مراجعة الخبرات المكتسبة والبحث في دراسات وخطط مسجلة، في نفس المجال من طرف خبراء ومخططين محليين أو أجنب، ويجب أيضا للقيام بالتشخيص

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

■ **ثالثا:** التنبؤ: يعتبر التنبؤ عملا تقديريا لمدى إحتمال وقوع أحداث في المستقبل، والتنبؤ إما أن يقوم على أسس إحصائية دقيقة أو أنه يعتمد على الحدس والتكهن، وهذا الخيار الثاني غير موضوعي ويفتقر 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 إستخدام الحدس، ويعتبر ذلك إجراء خاطئا وغير منطقي. (أبو شنب، 2012، ص 25).

ويشير همشري (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 اللازمة 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.

■ **رابعا:** التعرف على البدائل واختيار البديل الأنسب: من الأفضل عند القيام بعملية التخطيط، إعداد بدائل من خطط البرامج والمشاريع لتتمكن 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 عليها في الظروف المفاجئة، وكيف سيتم توفير المعدات الجديدة والموظفين بما في ذلك من تدريب وإشراف... الخ، وبطبيعة الحال، فإن النتيجة المراد التوصل إليها هي التقييم الأولي لجدوى المشروع المخطط له. (بغول، 2007، ص 207).

■ **خامسا:** تحديد المهام والإمكانات 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 اللازمة 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)، ويعد تحديد الأعمال الضرورية نقطة حاسمة في وظيفة التخطيط الإداري بالمكتبة، حيث ينتج عنها تقرير التسهيلات التنظيمية لوضع

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

■ **سادسا :** 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 وغط نشاط المنظمة وظروف التخطيط، وبذلك فإن الخطط في المكتبات الجامعية قد تكون لبضع أشهر، وقد تمتد من سنة إلى ثلاث سنوات أو أكثر، وكلما كانت الخطة طويلة الأجل كان التخطيط أقل تفصيلا، كما أنه لا يمكن للمخططين وضع قرارات مؤكدة لأجل بعيد مستقبلا، فمن الصعب التنبؤ بالمستقبل البعيد. (عطية، د.ت، ص 111).

وفيما يخص وضع ميزانية الخطة، يتم تحديد وتوضيح التكاليف المالية رقميا، من خلال تلخيص شامل للبرامج والأعمال التي تدخل ضمن الخطة، ليتم التقيد بها والعمل في حدودها، وتجدر الإشارة إلى إمكانية التعبير عن الخطة المالية بعدة أشكال، كساعات 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 معايير الأداء، وتقتصر الميزانيات العادية على المصاريف المعتادة للمنظمة، أما المصاريف الإستثمارية فتوضع في الخطة. (عطية، د.ت، ص 115).

■ **سابعا:** 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 الأعمال، كما يعد التنسيق حافزا بالنسبة للعاملين لكونه يعزز قدراتهم في التحكم بوظائفهم كما يحقق لهم الرضا الوظيفي ويضمن تحقيق الأهداف على مستوى المنظمة ككل. (أبو شنب، 2012، ص 26)، وبعد الإعلان عن الخطة فإنها 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 إختيارهم لأداء مهام برامج الخطة في الأجل المحددة. (الهادي، 1982، ص 106).

■ **ثامنا:** متابعة الخطة وتقييمها: تتعلق هذه الخطوة الأخيرة من التخطيط بمراجعة الخطة، والتعرف على مدى وتيرة سيرها والتقدم التدريجي في مراحلها، كما يتم التعرف على العوائق والمشكلات التي تعترض تنفيذ بنود الخطة، وبيان الانحرافات ومصادرها، من أجل توظيف ما هو موجود من معلومات لتقويم 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 الأدرى بمجريات الخطة، لابد من إدماجهم في عملية الرقابة على تنفيذها لمعرفة مدى الإنجاز أو التأخر والتهاون في التنفيذ. (همشري، 2001، ص 116).

وتماشيا مع ما تم ذكره، فإنه من المهم تقييم فعالية الخطة، ويتم ذلك بناء على الملاحظات الواردة من وحدات الإدارة أو الأشخاص المعنيين بتنفيذ الخطة، ونتيجة ذلك تنشئ مرحلة متابعة الخطة وتقييمها رابطا بين وظيفة التخطيط والقدرة على التحكم في سير الاعمال، بحيث يمكن في ضوء تقارير المتابعة المقدمة دوريا 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 ابتداء 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 الالتزام قدر المستطاع ببداية ونهاية تنفيذ أهداف الخطة، هذا وبالإضافة إلى خصائص أخرى كتحديد أولويات التنفيذ، والشمولية لكافة جوانب العمل، إستمرارية التخطيط، سرية العمل للحماية من المنافسين، والأهم بين هذه الخصائص هو مراعاة العامل الإنساني في التعامل مع الموظفين للحفاظ على عنصر المعنويات المرتفعة لديهم. (أبو شنب، 2012، ص ص.28-29).

ومن أبرز خصائص التخطيط أيضا نذكر: (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 اللازمة، مع الإستعداد لكل الإحتمالات الواردة.
- تحقيق التسلسل الفعال للجهود المبذولة وتوجيهها نحو النتائج المنشودة.
- دراسة واختيار الاعمال بكل دقة، والاكتفاء باستخدام الجهود الضرورية لتحقيق العمل المطلوب تنفيذه.
- 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 الى أنواع ووفقا لعدة إعتبارات تتمثل فيما يلي:

أولا: التخطيط حسب المستوى:

التخطيط الإستراتيجي: ظهر هذا النوع من التخطيط في قطاع المكتبات حديثا، وفي ظل التعاملات التقنية كتسويق المعلومات بالمكتبات الجامعية، باعتبارها مؤسسات بحثية كتسويق المعلومات، أصبح من الضروري إعتداد 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 بالمكتبة 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، يهتم هذا النوع من التخطيط بالأدوات والوسائل التي تستخدم في تنفيذ الخطط الإستراتيجية، وهذه الأخيرة التي تتحول 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 تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمديرين والأقسام والإدارات العليا، ويختص بتحديد تفاصيل الحاجة للموظفين والموارد الأولية، وغالبا 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 الى 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).

ثانيا: التخطيط من حيث المدى الزمني:

التخطيط طويل الأجل: تعتمد الخطط طويلة الأجل على مدة زمنية طويلة نسبيا، 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 تحقق النتائج إلا بعد وقت طويل. (آل عروان، 2003، ص.76)، ومن زاوية أخرى يؤكد بعض الخبراء أن هناك عدة معوقات 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)، ولا بد 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 يغطي فترة زمنية لمدة سنة أو أقل، يتم من خلاله تحضير وتنظيم برنامج عمل خاص بالموظفين في مدة لا تزيد عن عام، ويسمى التخطيط قصير المدى بالتخطيط العلمي لأنه يعالج 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 تنموية 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 المعوقات الاجتماعية التي تنشأ عن جهود التطوير وعمليات التغيير في المكتبات، ويهتم كذلك بحل المشكلات التي تعترض هذا التغيير، ومن أمثلة ذلك تحديد الخطوط العريضة لمعالجة العوائق الاجتماعية التي يكون تأثيرها سلباً على العمل. (عليان، 2002، ص.88).

- تخطيط القوى العاملة: لضمان حصول المكتبة على أفراد مؤهلين، كما ينبغي لسير العمليات الفنية والخدمات المكتبية المعلوماتية بمختلف أنواعها، تقوم المكتبة بالتخطيط للقوى 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 بالتخطيط المالي، تأمين الموارد اللازمة لسد حاجات التمويل بصورة تحقق الغاية المرجوة، فقد تعاني المكتبات من صعوبات مالية حادة تنتج عن الإنخفاض في الميزانية لذلك يصبح التخطيط المالي أمراً بالغ الأهمية، كما أنه ضروري في المجالات كدفع رواتب الموظفين، تنمية المجموعات، إدخال التجهيزات التكنولوجية وصيانة المباني وغيرها. (همشري، 2001، ص.127).

- التخطيط التنظيمي: يقصد به إتباع سياسة تساعد على تجنب 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 اللازمة لمختلف الأعمال وإعداد الدراسات لتسهيل إجراءات العمل وتوصيف الوظائف. (عليان، 2002، ص.89).

واستخلاصاً لما سبق تقديمه حول ميادين التخطيط فإن هذه الوظيفة بالمكتبات الجامعية لا تقتصر على جانب معين، بل تتضمن عدة مجالات حيث لا يمكن تنفيذ أي خطوة في هذه الميادين دون تخطيط مسبق وسلسلة مراحل وقرارات تنتهي بتحقيق الأهداف.

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

وفيما يلي الجهات القائمة بالتخطيط في المكتبة:

في الواقع تعد وظيفة التخطيط خاصة بالمدير كمسؤول أول وطرف أساسي في أي إدارة، وعموما تتحدد مسؤولية التخطيط في كل مستوى من المستويات الإدارية، ففي المستوى الأعلى للإدارة يتم التخطيط طويل 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، 2003، ص.76)، ومن الجهات الأخرى التي تقوم بالتخطيط 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 ب " لجنة التخطيط "، حيث تتحدد مهمة هذه اللجنة في تقديم تقاريرها وخططها إلى الإدارة العليا بالمكتبة لإقرارها، وفضلا 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 ص.117-118).

8.1.3.2.3 أدوات وأساليب التخطيط:

لتطبيق التخطيط بأسلوب علمي، ينبغي إعتداد الأدوات والأساليب المناسبة والفاعلة لدعم القائمين بهذه الوظيفة المحورية، وذلك لكي تكون الخطط متكاملة وسليمة، ومن هذه الأدوات: (بدر والصباغ، 2020، ص.108).

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

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

- إعتداد التخطيط التشاركي الذي يعمل على إدماج العاملين الذين يؤثروا ويتأثروا، ويفيد هذا النوع في القدرة الإبداعية ويخلق الإلتزام وتحقيق النتائج المطلوبة.

9.1.3.2.3 صعوبات ومعوقات وظيفة التخطيط:

تتطلب وظيفة التخطيط عدة إمكانيات ومعارف وتقنيات، وفي حالة عدم توفر هذه الأخيرة بشكل كافٍ سيؤدي ذلك إلى إنحراف المؤسسة باتجاه مغاير للمطلوب، وعليه فإن رسم تخطيط إمكانيات محدودة وغير كافية يعد مغامرة حقيقية 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 تتوفر لدى المؤسسة.
- ارتفاع تكاليف الإحصاءات والمعلومات اللازمة والدقيقة.
- صعوبة التنبؤات المستقبلية، وصعوبة وضع التقديرات الصحيحة والثابتة من طرف المخططين.
- جمود القواعد والإجراءات المتبعة التي لا يتم تغييرها وتعديلها بسبب عدة عوامل كالجهد والوقت والتكلفة المالية.
- غياب المرونة في الخطة نتيجة سلوكيات المدراء أو الموظفين. (عليان، 2002، ص.85).
- التخطيط يقيد حرية الأفراد، كما أنه لا يشجع على المبادرة الفردية.
- التخطيط يؤخر تنفيذ الأعمال، وعلى الرغم من أن هذه الصفة إستثنائية، فإن التنفيذ السريع لا يعني بالضرورة الوصول إلى النتائج المرغوبة. (بغول، 2007، ص.214).

وفيما يخص الصعوبات المتعلقة بالأفراد المعنيين بوضع الخطط وتنفيذها فهي تتمثل في: (بدر والصباغ، 2020، ص.106).

- غياب الإلتزام الحقيقي بالتخطيط على جميع المستويات.
- نقص في الموارد اللازمة للقيام بإجراءات التخطيط ومراحلها.
- مقاومة الأفراد لعملية التغيير التي يتطلبها 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 لتمكين المنظمة من القيام بأنشطتها وتحقيق أهدافها، إن التنظيم وسيلة مهمة لتحديد نشاطات المنظمة وتقسيم الوظائف وتجميعها 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 جميع الأعمال في وحدات تنظيمية يشرف عليها ويسأل عنها مدير أو رئيس، وتفرض السلطات اللازمة لهذا الرئيس لمتابعة مسؤولياته". (إبراهيم، 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 المتشابهة إلى مدير يتمتع بالسلطة اللازمة لإنجاز هذه الأنشطة بالتنسيق والتعاون مع الأقسام الأخرى ذات العلاقة، ويتم تقسيم العمل داخل المكتبات الجامعية إلى دوائر وأقسام". (طواهي، 2007، ص. 150).

ومن هذه التعاريف يمكن القول بأن:

- ✓ التنظيم الإداري هو كيان مادي، اجتماعي، بشري محدد 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 للتمكين من تنفيذ الأعمال بطرق علمية ولتحقيق 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 تركز 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 الجهود والمحافظة عليها، ومن زاوية أخرى يهدف التنظيم في الإدارة إلى التسيير التلقائي وتوفير المرونة والفعالية للعلاقات التنظيمية وهو هدف إستراتيجي لعملية التنظيم، وفضلا 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 لإستمرار 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 نلخصها فيما يلي: (عليان، 2002، ص. 116-117).

- الإفادة من التخصص بإنشاء قسم أو وحدة تنظيمية مختصة بأعباء وظيفة واحدة كالترزويد أو الفهرسة وغيرها من الوظائف.
- ضرورة التنسيق بين الأعمال المكتبية، إذ يعد ذلك دليلا واضحا 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 الجهود.
- 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 الاختلاف في ظروف المنظمات و الفروقات بين أفراد مجتمع المنظمة سواء كانت مكتبة أو مؤسسة أخرى. (المغربي، 2016، ص. 11).

وعموماً 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 بها وتمثل أبرز هذه المبادئ في:

- مبدأ وحدة الهدف الذي ينبغي أن تشترك 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 المرؤوسين، زادت صعوبة الإشراف عليهم ومتابعة أعمالهم، وبالتالي من الأفضل تقليل عدد المرؤوسين لتمكين 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 المركزية واللامركزية مع الأخذ بعين الاعتبار إيجابيات وسلبيات كل منهما، بحيث يعد توجه المكتبة نحو اللامركزية خياراً صائباً لإنجاز الأعمال وتقديم خدماتها بسرعة وكفاءة أكبر. (عليان، 2002، ص. 114).
 - مبدأ التدرج (التسلسل)، 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 الاختصاصات، 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 تتمركز سلطة القائد الذي يمارس السلطة الإدارية العليا. (إبراهيم، 2012، ص 79-80).

وعموماً ينقسم التنظيم الرسمي إلى عدة أشكال أهمها:

أولاً: التنظيم العمودي تشمل المكتبة عدة مستويات مرتبطة ببعضها 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 لصدور الأوامر في هذا النمط من التنظيم فيتم من الأعلى إلى الأسفل، وعلى المستوى الإداري الأدنى تنفيذها، 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 بالبساطة وسلاسة الفهم، فالمسؤولية محددة بشكل حاسم، ومن خصائصه أيضاً سرعة إتخاذ القرارات وتركيز كل السلطات في يد مدير المكتبة وهذه المهمة قد تفوق قدراته وتجعل عمله منحصراً 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 لمحدودية قدرات المديرين، حيث تتصل وظيفة هؤلاء بعملية التخطيط ووضع السياسات وإبصارها 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 والنصح 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 يتخذها مديرو المكتبات، لأن مهمة 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 تخصيص قسم للأعمال الفنية، أما بالنسبة لخدمات القراء من إعارة وخدمات مرجعية، وهكذا بالنسبة لبقية الأقسام والمصالح، واستناداً لما سبق فقد يمنح هذا النوع من التنظيم فرصة للخبراء والمستشارين بالمكتبة بإعطائهم سلطات تنفيذية ضمن الأقسام والشعب، وعليه يتم تمكينهم من تطبيق معرفتهم الإستشارية المتخصصة بصورة مباشرة، أما بالنسبة لأداء الأعمال فتكون 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 بمختلف 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، وتتخذ القرارات بشأنها من خلال السلطة الممنوحة لها، وتستخدم المكتبات الجامعية أسلوب التنظيم باللجان أو الفريق بكثرة سواء على مستوى المكتبات المركزية أو على مستوى مكاتب الكليات، وتتمثل مهامها في وضع السياسات، وتقديم المقترحات والتوصيات. (إسماعيل، 2009، ص. 70)، وعموماً يتميز هذا النمط التنظيمي بتقليص الحواجز التقليدية بين مختلف أقسام المكتبة، ويسهل جمع الخبراء والمختصين 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 المعارضة وتشتت المسؤولية وكذلك تحرب 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 لإحتكاكهم بالتنظيم الرسمي." (فتحي، 2003، ص. 73).

وتماشياً مع ما تم ذكره فإن التنظيم الغير رسمي في مجال المكتبات، ينشأ وينمو بصورة تلقائية، من خلال العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنتشر نتيجة الأنشطة غير الرسمية لموظفي المكتبة، ويتأثر هذا النمط من التنظيم في تكوينه بأسس سلوك الموظفين الذين ينتمون 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 لتلبية الحاجات المعنوية والمادية الغير محققة والتي يفتقدها الموظفون في بيئة العمل، وحسب رواد المدرسة الكلاسيكية للإدارة من أمثال برنارد 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 والاستجابة 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 اللازمة لتحقيق الأهداف، وأيضا خطوط السلطة ومواقع إتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية... ولا بد أن يتصف الهيكل التنظيمي بالبساطة والوضوح والفاعلية والعملية والمرونة والإستقرار". (عليان، 2002، ص. 130).

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

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

- توضيح الأهداف الرئيسية والفرعية للمكتبة، حيث يساعد ذلك في تحديد طبيعة الأنشطة والمتطلبات التنظيمية.
- تحديد الأنشطة اللازمة وتجزئتها إلى نشاطات عامة وفرعية حسب الموارد البشرية المتوفرة والظروف المحيطة.
- تعيين إختصاص 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.
- تعيين 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 يحقق 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 يتوفر الهيكل التنظيمي على خاصية تحقيق الرقابة التلقائية سواء بالنسبة للمسؤول أو الموظف المرؤوس، وأيضا خاصية عدم الإسراف عند إنشاء

الوحدات التنظيمية وتقدير التكاليف المتوقعة، وتجدر الإشارة إلى أن الهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يراعي الظروف البيئية وتغيراتها، بحيث يتكيف ويستجيب لهذه التغيرات. (الهواسي والبرزنجي، 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 إختيار الهيكل التنظيمي، هو أن يكون هذا الأخير ملائم لحجم المكتبة، ويعد ذلك من أبرز العوامل التي تحدد الهيكل التنظيمي خاصة بالنسبة للمكتبات الجامعية الكبرى والمتعددة 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 ومكانها على نوعية الهيكل التنظيمي، وكذلك عدد العاملين وتكنولوجيا المعلومات التي تؤدي دورا بالغ الأهمية في إعداد وإختيار الهيكل التنظيمي للمكتبة، أما بالنسبة للمكتبة الداخلية والخارجية فيعد إستقرارها عاملا هاما في تقليص 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 تحسيد هذه الوظيفة وتمثل هذه الوسائل فيما يلي:

أولا: الخرائط التنظيمية: الخريطة التنظيمية هي أداة إيضاحية الأكثر إنتشارا 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، وتجدر الإشارة إلى أن الخرائط التنظيمية تساعد في إكتشاف نقاط الضعف التنظيمية في المكتبة الجامعية مما ينتج عنه إمكانية علاجها من طرف الإدارة المسؤولة. (الحنيطي، 2021، ص 88).

ويوجد أنواع وأشكال للخرائط التنظيمية للمكتبات، فبالنسبة للأنواع 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 تتوفر الخرائط التنظيمية بثلاث أشكال رئيسية وهي الخرائط الرأسية أو التقليدية وهي الأكثر شيوعا 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).

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

للمكتبة، ويتضمن الدليل التنظيمي أيضا معلومات أخرى هامة تتمثل 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 وشاملة عن الخدمات والنشاطات السائدة بالمكتبة. (همشري، 2001، ص.169).

ثالثا: السجلات: هي وسيلة هامة تتمثل في الملفات والدفاتر التي تخص المكتبة ويتضمن محتواها معلومات وحقائق لمختلف الجوانب والأنشطة المتداولة بالمكتبة، ومن فوائدها أنها تقدم بيانات واضحة وصحيحة عن تقدم سير الأعمال بالمكتبة وتطورها 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).

رابعا: 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 اللازمة 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 تتمثل في توزيع المسؤوليات بين العاملين للقيام بالوظائف كل حسب تخصصه ومؤهلاته بحيث ينتج عن ذلك القضاء على التكرار وازدواجية العمل، إختيار العامل المناسب في الوظيفة المناسبة له عن طريق تصميم قاعدة بيانات مخصصة لتسيير الأفراد العاملين، تسهيل إعادة تنظيم المكتبة وفقا للمعطيات الجديدة لتوفير الوقت والجهد، إعداد نماذج مختلفة للهيكل التنظيمي وإختيار أفضل نموذج وتعديله ليتطابق مع الوضع الجديد. (همشري، 2001، ص.170).

8.2.3.2.3 فوائد التنظيم الإداري في المكتبات الجامعية:

- تحتوي 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 قاعدته مروراً بجميع المستويات الإدارية
- الدقة في تحديد العلاقات بين الموظفين، بحيث يعرف كل موظف حدود مهنته واختصاصه، والتنسيق بالنسبة للأعمال المشتركة بين مجموعة من الموظفين في قسم أو وحدة إدارية.
- التفاعل مع المتغيرات الحاصلة في محيط الوظيفة للفرد الذي يشغلها.
- وجود فرص لإكتساب الخبرة وتبادل المهارات بين الموظفين بفضل الوظيفة التنظيمية. (المغربي، 2016، ص 91-92).

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

9.2.3.2.3 إعادة التنظيم الإداري بالمكتبات:

مما لا شك فيه أن المكتبات سواء الجامعية أو غيرها من المكتبات الأخرى ليس لها طرق تنظيم وهيكل 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 تقليص في حجم أعمال المكتبة وهو ما يتطلب حذف بعض الأقسام أو دمج البعض في قسم واحد، مواجهة ظروف جديدة أو إدخال أفكار تنظيمية متجددة لإدارة المكتبة. (إسماعيل، 2009، ص.88).

ولابد من الإشارة إلى أن عملية التنظيم في المكتبات يجب أن تتم بناء على قواعد وأسس متينة، 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 المالية وهي التوجيه التي تتضمن إرشاد المرؤوسين وتقديم التعليمات اللازمة، وترتبط وظيفة التوجيه بالأعمال اليومية المتشابكة وأعمال المدير من خلال التحفيز ومهارات الإتصال والقيادة، فهو لا يستطيع التخلي 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 واجباتهم من خلال الظروف والشروط الفعلية المتاحة في بيئة العمل والسعي لتحفيز العاملين ماديا ومعنويا، ودفعهم لتنفيذ واجباتهم على أن تكون الأوامر والإرشادات واضحة وصریحة وتحدد الهدف". (بدر والصباغ، 2020، ص.151).

- ويعرف أيضا 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 الاختصاصات عليهم وتصحيح أخطائهم وإرشادهم إلى كيفية التعامل مع مشكلات العمل ومعالجتها وتوجيههم نحو العمل الجماعي". (همشري، 2001، ص.181).

من خلال التعاريف 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:

تكمن أهمية التوجيه في المكتبات من خلال العامل البشري فالأفراد سواء كانوا مسؤولين أو مرؤوسين، وذلك لأنهم أساس نجاح المكتبات أو فشلها، فالمكتبة التي تطبق التوجيه السليم والفعال لا بد 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 تسيرها بطرق حاسمة. (طواهري، 2007، ص.159)، وبذلك فإن التوجيه هو وظيفة إلهام الموظفين والإشراف عليهم، كما أنه مطلوب على جميع مستويات المنظمة ومستمر باستمرارها، لأنه يساعد في تحويل الخطط إلى أداء، وبغياب التوجيه يصبح الأفراد غير نشطين كما تصبح الموارد المادية بلا معنى، وتجدر الإشارة إلى أن المعاملة الجيدة هي عنصر أساسي في التوجيه لأن ذلك يتعلق بالسلوك البشري حيث لا يمكن التنبؤ بطبيعته، ومنه فإن المسؤولين عليهم معالجة وتكييف 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 وحث 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 الموقع 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 المرؤوسين نحو الأهداف المرسومة. (غرامري، 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 إنسيابية 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 تعقد 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. (غرامري، 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 الآراء 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 بالمرؤوسين، 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. (طاهري، 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 حوافز من مرؤوسيه وفي مقدمتها الحوافز المادية التي تتجاوز الحاجات الأساسية الموضحة في نظرية ماسلو بشكل متدرج يراعي إنسانية الموظف وأثر التحفيز على أدائه. (جبر، 1993، ص. 88).

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

سادسا: 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 مصمما لتدعيم 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 تعترض القرارات الإدارية ما يلي: (غورامي، 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 ناجحا عن طريق الاتصالات الفعالة والتحفيز المعنوي والمادي للموظفين وكذلك تدريبهم، وكل هذه الجزئيات لها دور في إتخاذ القرارات الإدارية التي تعتبر حلقة وصل هامة بين أعضاء المنظمة من مسؤولين ومرؤوسين وبالتالي نستنتج أن التوجيه وظيفة صعبة لأنه 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 أسسا 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 ان تكون هناك أهداف للموظفين بالمؤسسة خاصة يعملون على تحقيقها، وهي تختلف من شخص لآخر، ولكن لا بد 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 الرؤوس للإشراف من طرف عدة جهات رئاسية وذلك يمنع حدوث الإحتكاك والنزاعات ويضمن التحلي بالمسؤولية الشخصية، لأن الموظفين يتجاوبون بشكل أفضل عندما يكون الإشراف أو إصدار الأوامر من جهة رئيس واحد. (عليان، 2002، ص.186).

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

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

- مبدأ العدالة في المعاملة: بين جميع الموظفين واتخاذ القرارات المتعلقة بأي نوع من التمييز في منح المكافآت أو توقيع العقوبات وفقا 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.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 للرؤوسين كما يجب معرفة مدى الحاجة إلى تدريب الرؤوسين 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 بالمطابقة، أما خلال عملية التنفيذ وبعده وبناء على ما تم التوصل إليه، يتم تحديد درجة الانحراف في التنفيذ، ثم الكشف عن أسباب الانحراف 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." (العاني، 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 وتوجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقا للخطة الموضوعية من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة." (الهواسي والبرزنجي، 2014، ص. 107).

- وتعرف أيضا: "تمثل الرقابة المرحلة الأخيرة في عملية الإدارة، وتهدف إلى متابعة التقدم الذي تحرزه المنظمة نحو تحقيق الأهداف، ويقصد بها قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين 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 حددته الخطط من أهداف، ومن ثم إتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح مسار أي انحراف عن الخطة... ومشكلة الرقابة تزداد وتتعدد 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 الانحرافات في الأداء، للعمل على تقويمها ووضع التعديلات اللازمة، وبالتالي فإن الرقابة الإدارية تغطي جميع جوانب أنشطة المؤسسة.

2.4.3.2.3 أهمية الرقابة

مما لا شك فيه أن الرقابة مهمة جدا 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، ويمكن التأكد من قيمة العملية الرقابية عن طريق ثلاث مجالات تشمل التخطيط، وتمكين الموظفين، وصيانة مكان العمل. (باعلوي، الحربي، السقاف، السهلي، الغامدي، كتي، وبرديسي، 2018، ص.51).

وتجدر 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 عن الانحرافات المحتملة وقوعها، ومنه إتخاذ الإجراءات اللازمة 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 المحوسبة وخدمات المستفيدين كما تشمل أيضا علاقاتها مع المكتبات الأخرى، وعلاوة على ذلك فإن وظيفة 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 المحوري في العمل الإداري وتمثل هذه الأهداف في العناصر التالية:

- التأكد من أن الأعمال التنفيذية تسير في إطار القوانين واللوائح.
- التحقق من أن السياسات المالية يتم تقسيمها وصرفها طبقا للخطة، وفي حدودها المرسومة.
- التأكد من تدفق المعلومات من وإلى المستويات الإدارية المختلفة.
- كشف سوء التصرف والانحرافات، والتحقق من أن الموظفين يعملون بأمانة ونزاهة، والتأكد من إرتباطهم بالأهداف المنظمة.
- التحقق من عدم وجود تعسف في ممارسة السلطة والتساوي بين الجميع في الحقوق أمام القانون.
- التأكد من كون الإجراءات الفنية تؤدي بشكل دقيق ومطابقة 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 متلازمتان ومتربطتان.
- التأكد من تطبيق المهام المخطط لها، ومعرفة مدى تطبيق الأعمال المطلوبة كمهمة يجب إتمامها.
- معرفة مواطن تحقيق النجاح واستخلاص النتائج المرجوة من ذلك لتعميم تلك النجاحات في وحدات أخرى للمؤسسة.
- لكي يستمر نشاط المؤسسة ينبغي معرفة الأخطاء مبكرا وإكتشاف النقائص، وكذا معرفة أسباب العوائق لإزالتها في الوقت المناسب. (إبراهيم، 2012، ص.93).

4.4.3.2.3 خطوات الرقابة:

تحدد أهم خطوات الرقابة الإدارية على النحو التالي:

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

ثانياً: تحديد المعايير الرقابية: وتتمثل 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، وتعدد 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 ص 93-94).

ثالثاً: قياس الأداء: تتعلق هذه المرحلة بقياس العمل الفعلي المنجز ومقارنته بمعايير الرقابة المستخدمة وتحديد أسباب الانحراف، وفي حالة كون الإنجاز أكبر من المعيار فإن الانحراف يعد إيجابياً، أما إذا كان الانحراف سلبياً فإن ذلك يرجع إلى كون الإنجاز أقل من المعيار... وتجدد 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 الاستخدام الداخلي الفعلي للمكتبة، فلا يعتبر عدد الأشخاص الذين يزورون المكتبة مؤشراً لاستخدامها ونجاحها حيث أنه ليس كل من دخل المكتبة إستخدامها فعلياً، فقد يكون الغرض من دخول المكتبة الإلتقاء بالزملاء وما إلى ذلك. (همشري، 2001، ص ص 123-124).

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

خامساً: المتابعة: يجب على إدارة المكتبة في هذه المرحلة الحصول على بيانات جديدة بناء على ماتم إتخاذها 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 البدء 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 ثلاث أنواع:

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

ثانياً: الرقابة حسب المستويات الإدارية وهي ثلاث أنواع:

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

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

- الرقابة الداخلية: يمارسها المديرون داخل المؤسسة وتشمل المبنى 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 الانحراف تنقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى نوعين هما:

- الرقابة الإيجابية: تعمل على تحديد وتحليل ومعرفة أسباب الانحرافات الإيجابية والمفيدة عن الخطة المدرجة، والعمل على الإنتفاع بها مستقبلاً.
- الرقابة السلبية: تسعى لتحديد الانحرافات 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 الانحرافات إن وجدت.
- الرقابة المستمرة: تتضمن المتابعة بشكل مستمر، وكذلك التقييم المتواصل لأداء العمل في المكتبة.

- الرقابة الدورية: تجري في أوقات زمنية محددة ومنتظمة سواء أسبوعيا أو شهريا مثلا. (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 وفقا للسياسات المقررة.
- الرقابة على الإجراءات والهدف من ذلك التحقق من إلتزام الجميع بإجراءات العمل وتوفير أساليب أفضل لتنفيذ الأعمال.
- الرقابة على التنظيم التي تتضمن التأكد 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 ص 140-141).
- الرقابة على الإنتاج وهدفها التحقق من كون المنتج يطابق الإحتياجات كما ونوعا وتكلفة وزمنا، كما تهدف إلى مدى حاجة المنتج إلى تعديل أو تغيير أو إضافة منتج آخر بمواصفات حديثة.
- الرقابة على خدمات المعلومات وتسويقها، وهي تتعلق بسرعة الخدمات المقدمة إلى المستفيدين من المكتبة، بالإضافة إلى كميتها ونوعيتها وتكلفتها، ومقارنتها بالخطط الموضوعة لإكتشاف الأخطاء وتصحيحها.
- الرقابة المالية تهدف على متابعة الخطط المالية وتأمين سلامة المركز المالي للمكتبات والتأكد من الإلتزام بصرف الأموال في أوجهها المشروعة.
- الرقابة على الموظفين تهدف إلى التحقق من عملية اختيار الموظفين والتحقق من عدة إجراءات تخصهم مثل سلامة البرامج التدريبية ونظام الحوافز 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 ص 227-228).

7.4.3.2.3 أدوات الرقابة في المكتبات:

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

بكشف الزمن الضائع هدرا من أوقات العمل ، من خلال آلات خاصة بذلك ومن بين أدوات الرقابة أيضا الرسوم البيانية المتنوعة التي تعمل على توضيح الانحرافات الإيجابية و السلبية عن المعيار و هي تقدم عملية تغذية راجعة تنفع 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 تبين الرصيد السابق من الوحدات و عدد الوحدات الجديدة و تاريخ إضافتها و عدد الوحدات الخارجة منه و معرفة تاريخ الإخراج و التوقيع، و تجدر الإشارة إلى أن الحاسوب هو أحدث أدوات الرقابة بالمكتبة ،لأنه يزداد الإدارة بالمعطيات الدقيقة المطلوبة في الوقت الملائم حول كل نشاطات المكتبة و مواردها . (همشري،2001، ص ص.246-247).

8.4.3.2.3 خصائص نظام الرقابة الجيد:

- تتميز 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 مثلا تختلف عن تلك المستخدمة في قسم آخر.
- توازن التكاليف مع المردود: ويتعلق ذلك بضرورة توفير نظام رقابي تناسب تكلفته الفائدة التي تحققها المنظمة من خلال تطبيقه.
- الوضوح: أي أن المنظمة تستعين بمختصين في المجال لتوضيح أدوات الرقابة المعقدة، 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 مسبقا 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، والتحول التكنولوجية التي مرت بها وطورتها، غير أنها واجهت جملة من التحديات، ولازالت تواجهها ولكن بشكل أقل نتيجة تطبيق أسلوب الإدارة العلمية التي تعد منهجا إداريا ضروريا أثبت آثاره الإيجابية في الإشراف على مهامها ، فإذا أرادت المكتبات الجامعية أن يكون لها مستوى إداري راقى وأداء عالي في خدماتها، كان لزاما عليها تطبيق توجهات ومبادئ الإدارة العلمية في كافة نشاطاتها، وفي هذا الصدد لا يمكن الحديث عن الإدارة العلمية دون التطرق الى 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 إستمرار 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 عاملاً أساسياً في إستقرار وديناميكية 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 تضافر جهود كافة الأطراف الفاعلة بالمكتبة من خلال الإستفادة بشكل أفضل من الإمكانيات المادية والتقنية والإطار البشري، لاستخدام المكتبة بكفاءة وفعالية والحصول على محرجات 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 يمكن 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 ومتفق عليه لهذه الكلمة لأنها تشير إلى عدة معاني، كما أن البعض يرى أن الجودة مفهوم حديث النشأة وبذلك فهو في تطور جنباً إلى جنب مع تقدم البحوث والدراسات العلمية في المجال. (فنتازي، 2020، ص. 43-44)، وفيما يلي نقدم مجموعة من التعاريف للجودة:

- الجودة في اللغة: "جاد الشيء، جُودة وجُودة، أي صار جيداً، والجيد نقیض الرديء ومثلها التجويد... وأجاد فلان في عمله وأجود وجاد عمله: يجود جُودة". (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 تعاريف لروادها مثل كروسبي وإيفان هي مفهوم يتعلق بالتحسين المستمر والاستخدام الفعال للمواد الخام والموارد 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، وغالبا ما تستخدم الجودة بشكل مترادف مع التميز. (Roy & Kummar, 2017, p. 40).
- "وقد عرفت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) الجودة في مواصفاتها رقم ٨٤٠٢ لعام ١٩٩٤ بأنها: مجمل الخواص لمنتج ما أو خدمة ما التي تظهر في قدرتها على تلبية إحتياجات محددة وضمنية للمستخدم سعيًا لإرضائه". (عبد الهادي، 2015، ص. 19).
 - و"تعرفها الجمعية الأمريكية للجودة: أنها الهيئة أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية حاجات صريحة وضمنية". (الطائي وقداة، 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 تعنى بالتركيز على إحتياجات المستخدمين من أجل إرضائهم، وتوفير الخدمة أو المنتج في الوقت المناسب.
- ≈ الجودة عامل أساسي لنجاح المؤسسات، لدورها الفعال في تحقيق التميز في أداء قد يفوق توقعات المستخدمين.
- أما بالنسبة لتعريف الجودة في المكتبات فهو: "لا يخرج عن المفاهيم السابقة... بوصفها عملية تتصف بالتحسين المستمر في جميع مراحل العمل على نحو متصل ومتكامل لتحقيق الإستخدام الأمثل لموارد تلك المؤسسات المالية والبشرية ورفع كفاءتها وتحقيق رضا المستخدمين منها، للحفاظ على بقائها والإستمرار في تفوقها وتفاعلها في المجتمع". (القبلا، 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 المستخدمين، والمتمثلة في الأداء الجيد وهو مدى قدرة المكتبات على القيام بالوظائف المطلوبة منها على الوجه الأكمل. (التفهي، 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 برز حديثاً، حيث تعتبر اليابان من أوائل الدول التي اهتمت بالجودة ونظرياتها، كما أنها طبقتها في عديد المجالات وهو ما يفسر تقدمها خاصة في القطاع الإقتصادي، أما الولايات المتحدة الأمريكية فقد أثبتت إهتمامها الكبير بموضوع الجودة بعد اليابان بقرابة الثلاثين سنة خاصة بعدما إشتهرت اليابان بصنع منتجات عالية الجودة وأسعارها المنخفضة حققت من خلالها نجاحاً وسيطرة في الأسواق العالمية، مما شجع

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

وتجدر الإشارة أن البداية الحقيقية 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 يتبين لنا أن الجودة لم تحدث بصورة مفاجئة، بل نشأت بشكل تدريجي ومرت بتطورات مستقرة، تحللتها مجموعة من الإكتشافات المتعاقبة منذ القرن الماضي. (الحارشة، 2010، ص 20-21).

وبناء 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 مصغرة، بأدوات عمل بسيطة، وتحتوي على عدد محدود من العاملين يتأصلهم مسؤول واحد، ويتم العمل بواسطة معايير يقترحها الزبون والتي يتم الموافقة عليها من طرف مسؤول الورشة، أما الفترة الموالية في هذه المرحلة والتي ظهرت معالمها بعد الثورة الصناعية، وقد إتسمت بتشيد المصانع 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. (مشنان، 2016، ص 8).

2.2.1.4 مرحلة التفتيش:

وقد بدأت هذه الفترة من سنة 1900 واستمرت إلى سنة 1940، حيث تم إعتداد نظم لفحص أجزاء المنتجات واكتشاف الأخطاء الموجودة للعمل على تصحيحها 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)، وتجدر الإشارة إلى أن هذه المرحلة إهتمت بفصل وإزاحة المنتجات الرديئة عن طريق إستبعادها أو إعادة إصلاحها، وقد لقي تطبيق نظام الفحص والتفتيش صعوبة لأنه مكلف بالنسبة للمؤسسات، وذلك بالنظر إلى ارتفاع حجم الإنتاج الصناعي نتيجة الانتعاش الصناعي الذي ساهمت في نموه أفكار رواد الإدارة العلمية. (جباري، 2011، ص 12)، لذلك فإن هذه المرحلة ترتبط ارتباطا مباشرا بحركة الإدارة العلمية التي تركز على تقسيم العمل واختصاص كل عامل بإنجاز مهامه، بينما يتولى الإشراف على فحص المنتجات هيئة مختصة بنظام التفتيش. (مشنان، 2016، ص 8)، وقد برزت أسماء رواد أمريكيين في

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

3.2.1.4 مرحلة الرقابة على الجودة:

لقد بدأ العمل في هذه المرحلة التي امتدت إلى 1950 على إدخال التقنيات والمناهج الإحصائية للتوجه تدريجيا إلى إنهاء المبالغة في تكلفة عمليات التفتيش وفحص الجودة، وفي ذلك الوقت بدأت مداخل الجودة تركز على عملية الضبط واستخدام التقنيات الإحصائية للإبقاء على موثمة السلع ومواصفاتها مع المعايير المحددة، ويعتبر الاعتماد على الأدوات الإحصائية إحدى الطرق العلمية لتقييم الجودة وتحقيق تكلفة منخفضة، كما يساعد ذلك في تجنب المنتجات الرديئة مما يساهم في تحسين الجودة وتقليل الحاجة لإجراءات الرقابة. (الحراشة، 2010، ص 2-22)، وفي هذا الصدد برزت المنظمات اليابانية التي تبنت أفكار الجودة وتطبيقها بشكل حاسم من خلال محاضرات خبراء الجودة ديمينج وجوران التي لقيت قبولا واسعا في اليابان، (دريخ، 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 عاملا حاسما 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 الوقوع في المشكلات وتحقيق الثقة في الوصول إلى الجودة المطلوبة. (جبالي، 2011، ص 14)، وعموما فقد أثبتت الجودة وجودها الرسمي في العديد من المؤسسات، من خلال إنشاء أقسام خاصة بها وأصبحت تشكل سلاحا تنافسيا بين المنظمات الاقتصادية، ونتيجة إنتشار مدخل الجودة فقد ظهرت شهادة التفتيش القياسية العالمية " iso 9000 " للجودة. (دريخ، 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 لمنظمات الأعمال، وتحقيق التكامل بين جودة المنتج وخدمة المستهلك بالطرق التي يتطلع لها. (سعيد، 2012، ص 100).

وجدير بالذكر أن ظهور مفهوم الجودة الشاملة كان في ثمانينات 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 وإمتدادا لإتجاهات الإدارة الحديثة التي تعتمد على مبادئ تواكب متطلبات البيئة المعاصرة وتسلك أفضل الطرق لتحسين الأداء من خلال تطوير مهارات المورد البشري. (الحراشة، 2010، ص 25)، ومن زاوية أخرى فقد تميزت هذه الفترة بظهور

توجهات عالمية مستحدثة كالعولمة و بروز شبكة الأنترنت وما نتج عنها من ثورة المعلومات والاتصالات، وقد ساعد ذلك على ظهور التكتلات بين بعض الدول كالإتحاد الأوروبي مما سهل النشاطات الاقتصادية كالتجارة الحرة وما إلى ذلك. (دريغ، 2014، ص 5)

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

لقد تطورت الجودة في القرن الحادي والعشرين ومرت عبر مراحل إبتداء 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 أسس متينة لتحقيق قدرات عليا في التصدي لمختلف المتغيرات الخارجية للمنظمة وتضمن التناسق الشامل لأطرافها، مما يؤدي إلى التفوق وإستثمار الجهود لإنجاز الأهداف المسطرة، أما فيما يخص المرحلة الأخيرة فهي تمتد من سنة 2015 إلى غاية الآن، وسميت بمرحلة إدارة الإبداع وفق نماذج التميز المؤسسي، وقد كان الهدف منها تشجيع المنظمات في مختلف الميادين لزيادة جودة مخرجاتها، ومن ثم القدرة على دخول المنافسة العالمية، ويمثل مضمون هذه المرحلة الوسيلة الأفضل لتقييم الجوانب العملية والمالية والإدارية للمؤسسات. (المعهد العربي للتدريب والبحوث والإحصاء د.ت، ص 8-9).

بناء على ما سبق، وفي سياق هذه الدراسة لا بد من الإشارة إلى أن ظهور الجودة في مجال المكتبات كان موجودا منذ العصور القديمة، عن طريق مجموعة من العلماء الذين حاولوا منح صفة الدقة والجودة للأعمال المكتبية، من أبرزهم الخبير الهندي في مجال المكتبات رانجانان الذي قدم خمس قواعد للعمل في المكتبة وذلك في فترة الستينيات من القرن الماضي، وضح من خلالها ضرورة العمل بطرق إقتصادية، وذلك لخدمة كل الأجزاء المكونة للعمل المكتبي، كما وضع مناهج منتظمة لتقويم كفاءة الخدمات المكتبية المختلفة، ومن ثم أصبحت دراسة قضايا الجودة من أكثر الإهتمامات في مجال المكتبات عموما والمكتبات الجامعية بصفة خاصة، وفي فترة التسعينيات ساهم قسم البحث والتنمية بالمكتبة البريطانية في تمويل مشاريع بحثية متنوعة حول تطوير تقنيات الجودة للخدمات المكتبية. (رحايلي، 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 للنقائص إلا في حالة تلقي المكتبة شكاوى على الخدمات المقدمة، أما المرحلة الثانية فقد إتسمت بإدخال أسلوب الفحص على الخدمات قبل تقديمها وذلك لتخفيض 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 إرتكزت 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، وفضلا عن ذلك فإن المرحلة الخامسة لتطور

الجودة بالمكتبات قد تم فيها تسليط الضوء على تخفيض التكاليف وتحقيق السرعة في الإنجاز منذ بداية تصميم الخدمة وعمليات المعالجة إلى غاية إتاحتها للمستخدم. (عبد الصمد خضير، 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 المنتجات 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 نذكر:

1.3.1.4 مساهمات إدوارد ديمينج – Edward Deming –

وهو من أوائل العلماء في مجال الجودة، أدى دورا متميزا وفاعلا 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)، وتتمثل مساهمات ديمينج التي تشمل أربع أساسيات والتي تضم في بدايتها التخطيط من خلال مساعدة بعض الدراسات حول العملاء، ويولي ذلك التنفيذ من خلال تجهيز المنتجات المطلوبة، ثم يأتي دور إجراءات الفحص من أجل إثبات التطابق مع الخطط ويولي 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- ترسيخ فلسفة الجودة في الإدارة لدى جميع الموظفين، والإلتزام بمنع وقوع الأخطاء، والتأكيد 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- إنهاء ممارسة منح الأعمال على أساس السعر، وتخفيض التكلفة الإجمالية عوضا 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 إستخدام 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. (حماس، 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 المعوقات التنظيمية بين وحدات المؤسسة، والتأكيد على العمل الجماعي، وحل المشكلات الحاصلة في مجال الإنتاج والخدمات. (الترتوري وعرفات جويحان، 2009، ص. 45).
 - 10- تقليص 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 بمرونة، وإلغاء نظام المتابعة السنوية للحضور والأداء.
 - 13- وضع برنامج فعال للتعليم والتنمية الذاتية.
 - 14- إتخاذ الإجراءات اللازمة لإحداث التغيير، وتشجيع العاملين في المؤسسة على الإستعداد الدائم للتحويل نحو التفوق في الإنجاز. (Farges, 2007, p.5)
- ومن خلال هذه الأساسيات التي حددها ديمينج التي تعكس أهمية مدخل الجودة، نلاحظ أنه ركز على توفير عوامل هامة في بيئة المؤسسة تحيط 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).

وجدير 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 للإبتكار، وإدخال ثقافة تنظيمية جديدة بالمؤسسة، كما ألقى الضوء على ضرورة وضع حلول للمشكلات بالطرق العلمية التي تتمثل 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 والحاجة للجودة.
 - التجهيز والقيام بالترتيبات لبلوغ الأهداف الموضوعية.
 - وضع برامج تدريبية للعمال لتطبيق أساليب وأفكار الجودة الشاملة.
 - إتباع أسلوب علمي للوصول إلى حلول للمشكلات. (كيلاي، 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. (مشنان، 2016، ص. 20).
- وحسب وجهة جوران فإن تطبيق أسلوب الجودة في المؤسسة يواجه نوعين من المشكلات وهما: المشكلات المتقطعة التي تظهر ويتم تصحيحها بالتوازي مع إجراءات الرقابة على الجودة، أما النوع الثاني هي المشكلات المستمرة الناتجة عن حدوث خلل في طرق التخطيط لممارسات الجودة. (الحراشة، 2010، ص. 43).
- من خلال تعرضنا لأهم مساهمات جوزيف جوران، نلاحظ أنه سلط الضوء على الجانب الإداري ووظائف الإدارة العلمية كالتخطيط 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: - Philip Crosby -

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 كروسبي فإن ما تحققه المؤسسة من أرباح يعود إلى درجة الجودة التي توصلت إليها، فكلما ارتفعت درجتها قلت التكاليف وارتفعت نسبة الأرباح. (عبد العال، 2010، ص. 15).

واستناداً إلى ما سبق فقد حدد كروسبي مجموعة من الشروط الأساسية التي يجب أن يتبعها برنامج الجودة في المؤسسة ومن أهمها ما يلي:

- الإنضباط التام والمتابعة من طرف أعلى مستوى إداري لقضايا الجودة.
- إختيار ممثلين من كل مصلحة في المؤسسة، وذلك لتكوين فريق خاص بأشغال تطوير الجودة.
- الكشف عن المشكلات الحالية والمتوقعة من خلال تطبيق أداة قياس باعتبارها وسيلة موضوعية لمعرفة مدى عدم ملائمة المنتج للموصفات المطلوبة.
- تحديد كلفة تقييم الجودة، وبيان كيفية إعتماها كمنهج إداري. (الحرارشة، 2010، ص. 34-35).
- الاهتمام بمستوى معرفة كل العمال داخل المؤسسة وتشجيع قدراتهم.
- تسليط الضوء على قضية خلو المنتج من الأخطاء من خلال تشكيل لجان خاصة بذلك.
- ضمان التسيير 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 كروسبي 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 ومكافأهم، العمل بمبدأ الوقاية بدلا من التفتيش، التأكيد على أن الأخطاء الحاصلة في وحدات المؤسسة، تحدث عادة بسبب قلة المعرفة التي يمكن تجنبها من خلال التعليم، وكذلك بسبب نقص الإنتباه الذي يجب القضاء عليه بالتزام الموظفين. (الحرارشة، 2010، ص. 34).

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

4.3.1.4 مساهمات كاورو إشيكاوا: -Kaoru Ishikawa-

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

إشيكاوا 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: (الحرارشة، 2010، ص.36).

- التوصل إلى حلول فعالة لمشاكل تحسين الإنتاج، مع التأثير الإيجابي على مواقف العمال حول أفكار الجودة وتحسينها.
- تجنب الوقوع 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 تعترض برامج تطبيق الجودة، والتقليل في نسبة هدر الموارد.

وتجدر الإشارة إلى بعض المساهمات الأخرى التي قدمها إشيكاوا في مجال الجودة، ومن بينها الكتاب الموسوم ب: **ماهي رقابة الجودة الشاملة؟** الصادر سنة 1985، حيث وضع 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).

واستنادا إلى ما سبق فقد وضع إشيكاوا 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 والتأكيد على الدور الأساسي لدعم الإدارة، ومن أهم المبادئ أيضا التي تمت الإشارة إليها هي التركيز على الجانب الإنساني وكذلك إدخال الأسلوب الإحصائي في ممارسات إجراءات الجودة. (حماش، 2017، ص.144-145).

ومن خلال مساهمات رائد الجودة كاورو إشيكاوا، نستنتج أن الإضافات التي قدمها تمثلت في أداة حلقات الجودة وإيجابياتها وإعطاء الأولوية للمستخدم وجودة المنتج، أما بقية المحاور التي ركز عليها فهي نفس إهتمامات رواد الجودة الذين تم التطرق لهم، والتي تمثلت في أهمية إلزام 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 وإجتماعية 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 إلزام مقدمي الخدمة تجاه العملاء، وبالتالي يؤدي التوجه نحو الجودة دورا أساسيا 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 توجه نحو الجودة على أداء الأعمال إما عن طريق تقليل التكلفة أو عن طريق التحسين، لذلك فإن منظمات الأعمال اليوم تتبنى فلسفة التوجه نحو الجودة، ويرجع ذلك إلى الزيادة الهائلة في مستوى المنافسة المحلية والدولية، وظهور تقنيات الأعمال المعقدة 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، وإعتماد الجودة كفلسفة عمل يركز على توجيه سلوك المكتبيين والإلتزام بالتغيير والتطلع نحو الأفضل لإكتساب أعلى المراتب التنافسية في مجال المكتبات الأكاديمية، وباعتبارها إستراتيجية تهم بالتغيير على مستوى الإجراءات الإدارية السائدة واستبدالها بثقافة وتوجهات الجودة التي تبرز معالم شخصية المكتبة ورؤيتها المستقبلية لتحقيق أعلى مستوى ممكن للجودة والإلتزام بمبادئها من خلال إدماج هذه الفلسفة مع بنية المكتبة. (التفهي، 2014، ص. 7).

5.1.4 أهمية وأهداف الجودة في المكتبات الجامعية:

بادرت المكتبات الجامعية للإهتمام بالجودة كغيرها من المنظمات الاقتصادية، وذلك سعياً 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:

مما لا شك فيه أن أهمية منهج الجودة وسبلها 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 عنصراً حيوياً إذا تم تطبيقه وترسيخه لدى كل أركان المكتبة وأجزائها، سواء المصالح أو الموظفين أو المخرجات المعلوماتية، وإذا تم ذلك بالطرق الصحيحة ستكون حتماً 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 دائماً للمستفيد وتلبية حاجاته بأحسن الوسائل والمعاملات.

ومن العوامل التي تعبر عن وجود فلسفة الجودة في المكتبات الجامعية، والتي يمكن أن تلخص في تحقيق تقدم فائق في مجال العلاقة مع المستفيد، وكذلك الإعتماد على أحدث النظم في تقديم الخدمات ورفع مستواها، ومن جهة أخرى ينبغي تزويد مصالح المكتبة وقيادتها بالمعلومات اللازمة، وكذا حسن استثمار الموارد الموجودة بالمكتبة لتحقيق الأفضل والسيطرة على التكاليف وتنويع مصادر المعلومات. (بوعافية، 2006، ص. 92)، كما أن أهمية الجودة في المكتبات الجامعية تكمن في توفير وسائل قياس الأداء للخدمات

المعلوماتية، وتطوير مهام التسويق، بالإضافة إلى تنشيط التنظيم الإداري وتزويد الموظفين بالطاقة الإيجابية مع لفت إنتباههم إلى كون الجودة في المكتبة هي مسؤولية الجميع. (الترتوري وعرفات جويحان، 2009، ص. 207).

وتجدر الإشارة إلى أن ممارسة الجودة بالمكتبات الجامعية تحتاج إلى مسؤولين إداريين لهم خبرات علمية وإستعداد للتطبيق العملي، بالإضافة إلى وجود رؤية إستراتيجية ذات أثر إيجابي على توطيد العلاقة بين الموظفين في المكتبة، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال إعتتماد مبادئ المشاركة في العمل كفريق واحد، بتطبيق التخطيط الإداري العلمي الذي يحدد البرامج والخطة التنموية كالدورات التدريبية التي تساهم كثيرا في تحقيق الجودة الوظيفية، وهي أساس تفوق المكتبات الجامعية. (بوعافية، 2006، ص. 92).

2.5.1.4 الأهداف:

تحدد أهداف الجودة في المكتبات الجامعية على النحو التالي:

- تثبيت معاني الجودة المركزة على تنفيذ الأعمال بالطرق الصحيحة من أول مرة والدقة في الأساليب المتبعة.
- تنفيذ تدابير وقائية والتخفيض قدر الإمكان في التكاليف من جهة، والحرص على زيادة عامل الثقة لدى الموظفين.
- التأكيد على أن الجودة تعني إتقان العمل، وهو مبدأ إسلامي ويعد تطبيقه إلزام وواجب ديني. (مشنان، 2016، ص. 31)
- إعتتماد 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. (جبر، 2018، ص. 17).

6.1.4 متطلبات تطبيق الجودة في المكتبات الجامعية:

تحتاج أي مؤسسة لتوفير مجموعة من المتطلبات والقيام بها لتحقيق الجودة في بيئتها وأدائها، ولعل أبرز هذه المتطلبات تتمثل في العناصر الآتية:

- قبول الإدارة العليا وإيمانها بضرورة وأهمية تفعيل مدخل الجودة في أعمال ومخرجات المكتبة.
- تحديد أهداف معينة حسب توجه المكتبة والسعي لتحقيقها
- ينبغي إعطاء الصلاحيات الضرورية في الشؤون الخاصة بكل وظيفة من طرف إدارة المكتبة. (خضير، 2016، ص. 185).

- تغيير ثقافة المكتبة المتبعة نحو ثقافة الجودة، وتهيئة المناخ المناسب لتطبيق هذا المفهوم.
- الترويج للجودة ونشر مبادئها من خلال المحاضرات والندوات، وذلك تفاديا للمعارضة ورفض الاتجاه الجديد للمؤسسة.
- الإعتماد على متخصصين خارجيين في تطبيق برامج الجودة، والإستفادة من خبراتهم. (إسماعيل وغازي، 2013، ص. 7).
- التسيير الفعال للموارد البشرية بالمكتبة إداريا وفنيا.
- إعتماد طرق مناسبة في قيادة نظام الجودة، يوصى بها من المؤسسة التي تتبعها المكتبة. (التفهني، 2014، ص. 11).
- تكثيف إجراءات التحفيز وبرامج التدريب والتكوين المستمرين لموظفي المكتبة.
- تشجيع مشاركة كافة الموظفين وتعاونهم للعمل بروح الفريق، وذلك من أجل رفع مستوى الأداء العام وخدمات المكتبة.
- بناء نظام معلومات دقيق لتسيير وضبط مراحل تطبيق الجودة بالمكتبة ووحداها. (علي الكميشي، 2013، ص. 144).
- التحسين المستمر من خلال البحث وتشجيع الابتكار، وتجنب الانحرافات عن الأهداف المرسومة لبلوغ الجودة
- التركيز على المستفيدين وتقديم خدمات تفوق توقعاتهم وتلبي إحتياجاتهم العامة والدقيقة. (السائد، 2022، ص. 14).

7.1.4 خطوات تطبيق الجودة في المكتبات الجامعية:

يعد نجاح المؤسسات الأكاديمية من العوامل التي تعتمد بالأساس 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 وسعيا 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:

- الإعداد وتحديد ما سيتم تحسينه: تتطلب هذه الخطوة تحديد كل جانب يحتاج إلى التعديل في نظام المكتبة من مدخلات، إجراءات ومخرجات، ومن خلال ذلك يتمكن المديرون من معرفة العقبات الموجودة وضبط المطالب الجديدة في سياق أهداف المؤسسة. (محسن علي، 2009، ص. 91).
- التخطيط للجودة: تأتي هذه الخطوة لإختيار عناصر المجلس الإستشاري، وتعيين منسق لإدارة عمليات الجودة، بالإضافة إلى تحديد خطة مفصلة ومفهومة من حيث صياغتها، من أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة. (السالم، 2023، ص. 158).
- التقييم والتقدير التنظيمي: وتتضمن مجموعة من الإجراءات المتعلقة بالتقويم الذاتي، أي فهم قناعات ومعرفة الموظفين بمستوى التقدم الحاصل بالمكتبة نتيجة تطبيق منهج الجودة، وذلك يسهل درجة الإنفاق على برامج التدريب، أما بالنسبة للتقدير التنظيمي فهو يسمح بتقديم الصورة الواقعية لوضع المؤسسة، من خلال الرؤية وتوقعات المستفيدين، و أهم عوامل التقدير لمعرفة المستوى الحقيقي لثقافة

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: تركز 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 استثمار الخبرات وتعميمها على مصالح المكتبة وخدماتها، بالإضافة إلى تكثيف برامج التدريب لتقديم خدمات متطورة للمستفيدين وعرض التجربة عليهم للاستفادة 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 إقرارها والإبتكارات الخاصة بالتعديل بالإعتماد على آراء المستفيدين، ومن ثم إختيار وتجسيد أفضل مقترح، 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 والاستفادة من التميز والنجاح المحقق وتعميمه 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 سعياً 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 دوراً هاماً لمواجهة أي مشكلة تعترض عمل المكتبة وأدائها، (الحراشة، 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 الاجتماعات هو مناقشة المشكلات الحاصلة في المكتبة، لإيجاد الحلول المناسبة وخلق فرص للتحسين، ويتشكل فريق تحسين الجودة من أعضاء ذوي

خبرات وقدرات تمكنهم من حل المشكلات المختلفة. (مشنان، 2016، ص. 26)، وتجدر 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. (الترتوري وعرفات جويحان، 2009، ص. 42).

2.8.1.4 المقارنة المرجعية:

ويسمى هذا الأسلوب بالمرجع المعياري - **Benchmarking** - ويعتبر أداة لتقييم 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 مؤشرا يوضح للإدارة مكانة ووضع المكتبة قياسا بالمكتبات الأخرى، سواء في مجال معين أو غاية تسعى لتحقيقها، بالإضافة إلى المساعدة على التغيير نحو الأفضل وتبني أفكار حديثة. (الحرارشة، 2010، ص. 80).

3.8.1.4 أنظمة الاقتراحات:

يشمل هذا الأسلوب وضع إجراءات تنظيمية معينة للموظفين، من خلال إدماجهم في نشاطات تحسين الجودة، ومنه يقدم كل فرد اقتراحه حول أنماط تحسين العمل ووضع حلول لل صعوبات التي يتلقاها، على أن يتم دراسة تلك الاقتراحات من طرف الإدارة مع مراعاة توفير حوافز للموظفين لتشجيعهم على تقاسم جهود تطوير الجودة، وتجدر الإشارة إلى أن هذه العملية تتم من خلال طرق خاصة بجمع المقترحات في المؤسسة. (الترتوري وعرفات جويحان، 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. (مشنان، 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 لتدعيم جودة المنتجات وتخفيف النفقات، مما يزيد من رضا المستفيد، ومن الطرق الحديثة والمساندة لأعضاء فرق الجودة هي برمجيات الحاسوب التي تسهل الإحصائيات المختلفة والحصول على بيانات دقيقة تفيد في إتخاذ القرارات. (الترتوري وعرفات جويحان، 2009، ص. 43).

6.8.1.4 خرائط باريتو:

وهي أداة يتم إعتماها 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 ينتج عنه عدم التوافق مع حاجات المستفيد، كما يجب أن تركز 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، تمثيلاً بيانياً لوجود روابط بين نتيجة معينة والأسباب التي أدت إلى حدوثها، ولتوضيح 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 نظاماً عالمياً وميزة من مميزات عصر المعلومات، نظراً لنجاح تطبيقها في عدة دول متقدمة.
- لأن نظام الجودة لا يقتصر على جانب معين في المكتبة، وإنما يغطي كافة الإجراءات الفنية.
- نظراً 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 وتدعيم القيادة الإدارية للجامعة، ومن جهة أخرى تطوير أداء المسؤولين وموظفي المكتبة.
- إعادة بناء الثقة، في دور المكتبة على المستوى التعليمي والبحثي. (مسيف وبن يحي، 2022، ص. 1007).

2.9.1.4 الفوائد:

من أهم فوائد تطبيق نظام الجودة في المكتبات الجامعية التي تتوزع في ثلاث أقسام وهي: فوائد للمستفيدين من المكتبة والخدمات، فوائد تخص الإدارة المكتبة، وفوائد تنعكس على العاملين، ويمكننا عرضها على النحو التالي:

أولاً: فوائد تطبيق الجودة بالنسبة للمستفيدين من المكتبة

- إيجاد وسيلة لقياس أداء الخدمات المكتبية المعلوماتية.
- توفير المزايا في خدمات التسويق والعلاقات العامة. (الترتوري وعرفات جويحان، 2009، ص. 207).
- استقرار درجة جودة الخدمة وعدم تراجعها إلى المستويات الدنيا.
- فحص وتدقيق الشكاوى والتقليص 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 التسيير السليم وزيادة تفويض السلطات. (جبارة، 2014، ص. 113).
- تطوير الجوانب التنظيمية في الإدارة، مما يساعد على زيادة أدائها.
- دعم وإرساء العلاقة الديناميكية بين خدمات المعلومات والجهاز الإداري. (الترتوري وعرفات جويحان، 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 كفاءة القوى 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 مجالا خصباً لتطبيق نظام الجودة، بالإضافة إلى عوامل أخرى أساسية التي تشمل مختلف التسهيلات لرفع مستوى الأداء، التخطيط الاستراتيجي، استثمار المهارات البشرية والمعرفة مع وجود البيئة التنافسية، وبالتالي فإن كل

ذلك يساهم في عدم القدرة على الإلمام بمعيقات وصعوبات تطبيق نظام الجودة بصورة دقيقة في المكتبات الجامعية. (الحراشة، 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 اللازمة لذلك. (على الكميحي، 2013، ص.144).
- عدم مشاركة الموظفين ولا مبالاقتهم، بالرغم من أن نظام الجودة يستدعي الإلتزام 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. (الترتوري وعرفات جويهان، 2009، ص.212).
- إتباع المكتبة بعض برامج الجودة التي لا تتوافق مع أهدافها وموظفيها، مما ينتج عنه غياب الثقة في نظم الجودة.
- تطبيق النمط القيادي الديكتاتوري في الإدارة، والتعصب في تفويض الصلاحيات من طرف المدراء.
- تكليف خبراء خارجيين عن المؤسسة وقلة الإعتماد على الموظفين العاملين فيها.
- وضع برامج تدريبية للموظفين، وعدم تجسيدها في النشاطات الفعلية للمكتبة. (خضير، 2012، ص.595).
- إختلاف وتضارب آراء العاملين حول طرق تطبيق نظام الجودة،
- إنعدام التخطيط المحكم 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 محدد لنظام الجودة لتنفيذه
- تباين مجتمع المستفيدين وتعدد أهداف المكتبة، وكذا الإلتزامات المالية للمكتبة، كلها تمثل عوائق لتطبيق الجودة نتيجة عدم القدرة على التحديد 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 مسيرتها 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 بالموارد البشري لأنه المكون الرئيسي في المنظمات، وعلى هذا الأساس تسعى إدارة أي مؤسسة لرفع مستوى أداء جميع العاملين فيها بمختلف الوسائل التي تساعد في تحقيق رقيها. (الملاح، 2016، ص.36)، وفيما يلي نقدم مجموعة من التعاريف للأداء:

- يعرف 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).
- ويعرف أيضا: " 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 والجناي، 2014، ص.28).
- وفي تعريف آخر: " هو إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية... وركزت العديد من الدراسات على مفاهيم الأداء وتقييمه، وتناول معظمها الأداء من منظور الأمور الداخلية، لكن ذلك لا يركز الاهتمام على نمو الموجودات ولا الابتكار ولا التعلم، وإنما يركز على الأهداف قصيرة الأمد". (الفياض، 2020، ص.46).
- كما عرف أيضا: " هو دالة لكافة أنشطة المنظمة، وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها، وهو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف في المنظمة لتعزيزه". (أبو شنب، 2012، ص.9).
- وفي تعريف آخر يعبر 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 معاني 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 التعاريف السابقة نستنتج أن مصطلح الأداء هو مفهوم متعدد المعاني وغير محدد، فعلى الرغم من استخدامه على نطاق واسع إلا أنه لا يوجد إجماع على تعريف دقيق له، فهو مصطلح ذو أبعاد مختلفة وتكون معانيه حسب السياق الذي يستخدم فيه.
- واستنادا إلى ما سبق فإن مفهوم الأداء في المكتبات الجامعية لا يختلف كثيرا 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 ورفيد، 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، ولتوضيح 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 ومركزيا بالنسبة للمؤسسات بصفة عامة والمكتبات الجامعية بشكل خاص، وهو القاسم المشترك بين علماء الإدارة، والهدف المحوري في مختلف المجالات المعرفية لعلم الإدارة، فوجود المؤسسة يتوقف على مستوى أدائها ونجاحها باعتبار أن ذلك يساهم في بقائها وتحقيق توازنها لأن الأداء يشمل كافة جوانب عمل المؤسسة ومواردها المختلفة التي يقودها المورد البشري. (لعساس، 2020، ص. 83)، ويحدد الأداء درجة ومكانة المؤسسة في السوق لأنه يمثل النتيجة النهائية لكل الأعمال ويساهم بشكل كبير في إبراز مكانة المنظمة، لذلك تهتم كل مؤسسة مهما كان نوعها بمستوى أدائها وتطويرة بشكل مستمر، لأن تحقيق الأداء العالي يعكس جهود وقدرات كل فرد في المؤسسة سواء كان مديرا أو موظفا، وتصدر الإشارة إلى أن الأداء يعبر عن مستوى التسيير 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 يقترن بجانبين أساسيين في عملية التسيير وهما 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". (بوغريس، 2013، ص. 57).

- وتعرف الكفاءة أيضا: "بأنها صفة ملازمة لكيفية إستخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث ينبغي أن يكون هناك إستغلال عقلائي 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 الموجودة 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).

- وعرفت أيضا: "الفعالية هي أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة... فقد إعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة". (الداوي، 2010، ص.219).

نستخلص من هذين التعريفين للفعالية بأنها تمثل إمكانية التكيف مع متغيرات المنظمة وطبيعة أهدافها، مع الإستجابة 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 تبنى أي منظمة على أسس معينة وينبغي تحديد مدى كفاءة وفعالية تلك الأسس ومقدرتها على بلوغ أهدافها من خلال مواردها المادية والبشرية، فالكفاءة والفعالية هما دعامتان أساسيتان في بيئة كل منظمة. (زوايتي وحاج الله، 2021، ص. 34)، وترتبط الكفاءة بالفعالية وهما متلازمان في نشاط أي مؤسسة، وعدم وجود الكفاءة يؤثر سلبا على فعالية المؤسسة، وبالتالي لا ينبغي الإعتماد على أحدهما دون الآخر، لأن المؤسسة قد تحقق 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 للإمكانيات الموجودة سواء البشرية أو المادية لإنجاز العمل المطلوب. (علي سويلم، 2016، ص. 34)، أما بالنسبة لأهمية الفعالية فهي تمثل دورا حاسما 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 وحاج الله، 2021، ص. 137).

4.2.4 أنواع وعناصر الأداء

1.4.2.4 أنواع الأداء:

يتعلق الأداء في مفهومه العام أساسا بالأهداف، لذلك يمكن تقسيمه تبعا للمعايير المستخدمة في تصنيف هذه الأخيرة، فعلى سبيل المثال يقسم معيار الشمول الأهداف 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 بأبسط التكاليف المتاحة، حيث تستدعي هذه الأهداف تكاثف وتعاون كل الوحدات التابعة للمؤسسة. (زرنوح، 2017، ص.34)، ومن خلال ما سبق فإن الأداء الكلي يتضمن الإنجازات المحققة نتيجة تضافر كل الأنشطة في المحيط الداخلي للمؤسسة، إذ يمكن الفصل في مدى بقدم المؤسسة واستمرار نموها 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 تتلاءم مع المعيار المتبع في تقسيم عناصر المؤسسة، كالمعيار الوظيفي الذي يقسم الأداء إلى وظيفة إنتاجية وتسويقية وغيرها، أو وفقا لمعيار الطبيعة الذي يصنف الأداء إلى إقتصادي وتقني... الخ، وكل أداء له دوره المتميز والحاسم ضمن المؤسسة سواء داخليا أو في محيطها الخارجي. (عبد الملوك، 2001، ص. 89)، وفي نفس الصدد تجدر الإشارة إلى أن أداء كل وحدة فرعية لنشاطاتها الخاصة بنجاح يساعد بشكل كبير في تحقيق نجاح الأداء الكلي للمؤسسة. (زرزوح، 2017، ص. 34).

2.4.2.4 عناصر الأداء:

يتكون الأداء من عناصر هامة تجعل منه وسيلة حيوية وفعالة في إدارة أي منظمة، نظرا لكون هذه العناصر تركز على مستوى الأداء العام، كما تجدر الإشارة إلى أن عناصر الأداء تختلف حسب عدة محددات وحسب مدى المساهمة في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. (أحمد علي الدروي، 2014، ص. 36).

- كفايات الموظف: تشمل ما يمتلكه الموظف من خصائص رئيسية تسمح له بتقديم أداء جيد، ومن أمثلة هذه الخصائص: توفر المعلومات وجملة من القيم والمهارات المناسبة. (الملاح، 2016، ص. 37).

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: ويتضمن ذلك ضرورة توفر خلفية شاملة حول الوظيفة والميادين ذات العلاقة بها، وتعد المعارف 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 وهيكلته، بالإضافة إلى مكانته الإستراتيجية، والموارد والأهداف، أما بالنسبة للبيئة الخارجية فهي تختص بالعوامل الاقتصادية والقانونية، الحضارية، الاجتماعية وغيرها. (الملاح، 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 العادية. (راتب نوفل، 2015، ص. 29).

- المثابرة والموثوقية: يتعلق ذلك بالمقدرة على تحمل المسؤولية والإنجاز للأعمال في الأوقات المناسبة، ومن جهة أخرى ينبغي الإخلاص والجدية في العمل، ويحتاج ذلك إلى مساهمة المشرفين في إرشاد وتوجيه الموظفين ومتابعة نتائج أعمالهم. (أحمد علي الدروي، 2014، ص. 36).

5.2.4 أبعاد الأداء:

ركزت العديد من الإسهامات للباحثين والدارسين في مجال التسيير على مجموعة من أبعاد الأداء، كالبعد الإستراتيجي، الاقتصادي والاجتماعي، كما ركز البعض الآخر على الجانب التنظيمي والبيئي، وعلى العموم يتضمن الأداء بعدين أساسيين وهما التنظيمي والاجتماعي. (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 والعمل المتعلق بالمؤسسة وبيئتها وأفرادها لإصلاح وتحسين الفعالية التنظيمية وكفاءة العمل. (فرحي، 2012، ص 205-206)، ويتجلى دور الأداء التنظيمي في الطرق وجوانب الترتيبات التي يتم بموجبها قياس تأثير الإنجازات والممارسات التنظيمية على الأداء والتأكيد على أن هذا القياس يتضمن بالدرجة الأولى الهيكلة التنظيمية وليس النتائج المنتظرة المتعلقة بالجانب الاقتصادي، وبذلك فإن المؤسسة بإمكانها الوصول إلى درجة فعالية أخرى ناجمة عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية مغايرة لتلك المتعلقة بالفعالية التنظيمية، ويؤدي ذلك دورا بارزا في تقييم 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 تتعامل معها المؤسسة يساعد بشكل حاسم في تطوير أدائها. (زرزوع، 2017، ص 36)، وتجدد الإشارة إلى أن البعد الاجتماعي للأداء يتعلق بدرجة الوصول إلى مستوى مناسب من الرضا لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة بمختلف مستوياتهم، ويعد تحقيق ذلك عاملا هاما ودليلا على ولاء الأفراد لمؤسستهم 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:

تطمح أغلب المنظمات بما فيها المكتبات إلى تحسين أساليبها المتبعة، والنهوض بخدماتها من خلال عدة عوامل تنتهجها للحصول على أداء متفوق، وتتمثل تلك العوامل في المحددات التي ترصد مستوى الأداء، وهذه الأخيرة تعد ركنا هاما 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 وطاقات عقلية مناسبة لتنفيذ مهامه المطلوبة، وما يملكه من دافعية لتحقيق مستوى عالي من الإنتاجية في مجال مهنته. (بوعطيط، 2009، ص 74).

- المهارات الشخصية: وتتمثل في القدرات المعرفية التي يمتلكها الموظف وتعد الأساس الذي يعزز أدائه، وتأتي هذه المهارات عن طريق الخبرة والتدريب فتكون مكتسبة، أو حسب الفطرة من خلال الحواس مثل اللياقة البدنية وحدة السمع والانتباه، كما تجدر

الإشارة إلى أن البيئة المحيطة والخبرات السابقة لهما 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 ضروريا ومهما، كما أن عليه إدراك مكانته في بيئة العمل وفهم دوره، لأن عدم فهم الموظف لدوره رغم ما يتوفر عليه من قدرات فائقة سيجعل أدائه 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 جليا 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 ضمان بقاء المنظمة ونجاحها. وفي نفس الصدد تمتد محددات الأداء إلى جوانب أخرى بالإضافة إلى أداء المورد البشري، وتشمل تلك الجوانب البيئة الخارجية وتغيراتها، حيث تتلخص هذه الأخيرة كما يلي: (مزغيش، 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 مؤثرا هاما ينعكس على أداء المنظمات، خاصة وأن البيئة السياسية تمثل أكبر الإهتمامات 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 أيضا من قسم ذلك إلى عوامل خاضعة وغير خاضعة لتحكم المؤسسات بما فيها المكتبات. (عبد الملوك، 2001، ص. 90)، وعموما نلخص فيما يلي العوامل الإيجابية المؤثرة على الأداء كما يلي: (أحمد علي الدروي، 2014، ص. 39).

- المناخ التنظيمي وتأثيره على الموظفين من خلال القيم والأسس العلمية الصحيحة التي تنعكس على الأداء العام.
- فعالية نظام الإتصال الذي يضمن مستوى أداء عالي للموظفين، وتحقيق أهداف المنظمة.
- التكوين المهني وتحفيز الموظفين لتطوير مستوياتهم مما ينعكس إيجابيا 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: (بوغريس، 2013، ص. 65-66).

- 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 للإبتكار، حيث تؤثر تلك المشكلات على تحسين الأداء.

- ظاهرة التسبب 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 خضوعها إلى تحكم المؤسسة أو عدمه:

≈ 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 وتجهيزاتها كالألات، نوع التكنولوجيا المستخدمة وما إلى ذلك من الجوانب التقنية. (عبد المليك، 2001، ص. 93)، ويتحدد دور القائمين على المنظمة في الاهتمام أكثر بالعوامل البشرية وأخذ التأثيرات الإيجابية لها بعين الاعتبار وفي المقابل التقليل من تلك التأثيرات السلبية، ومن أهم العناصر الأساسية التي تشجع الأفراد الموظفين وتقوي دافعيتهم وأدائهم هي التدريب وإبتكار مهارات متجددة مع التحفيز المستمر. (بومجان، 2020، ص. 20).

≈ عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة: تتضمن تلك المواقف والعواقب البعيدة عن رقابة المنظمة، وبالتالي فهي تعتبر عوامل خارجة عن المحيط الداخلي للمنظمة، لكن لها آثار إيجابية يمكن إستغلالها 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 الأجور في القطاع، وتجدد الإشارة إلى أن هذه العوامل تؤثر على الأداء بشكل مباشر وفي أقصر الآجال. (عبد المليك، 2001، ص. 93)

وفي نفس السياق يلخص عبد الغني (2016، ص 103-104) العوامل والمتغيرات التي يتأثر بها الأداء في المكتبة الجامعية، وهي تتلخص في أربعة عوامل أساسية ناتجة عن الفرد أو الوسط المهني الذي يعمل فيه وهي كالآتي:

- المعلومات الدقيقة التي يتم بموجبها إتخاذ قرارات هامة تتعلق بنقل وترقية الموظفين بالمكتبة.

- الإهتمام بالجوانب السلوكية للمسؤولين على المكتبات التي تحتاج إلى تعديل وتقويم، 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 تساهم 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 ينتج 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:

يعد تحسين الأداء منهجا يساعد في معالجة المشكلات التي تواجه المنظمات بشكل نظامي وشامل، ومؤسسات المعلومات من خلال مقارنة الأوضاع الراهنة بالوضع المطلوب تحقيقه والسعي لتحديد الفجوة في الأداء، وعموما يتعلق تحسين الأداء في المكتبات الجامعية كأبي 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 المعطيات متوفرة كلما تحسن أداء المكتبة ومخرجاتها 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، ولبلوع مستوى رفيع في الأداء ينبغي مراعاة جملة من العناصر كمتطلبات أساسية والتي تتمثل في الجودة، الإنتاجية، التكلفة والتكنولوجيا. (الملاحى، 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 والالتزام بقواعد محددة للإرتقاء بالمستوى العام إلى الأفضل على أن تتلاءم تلك القواعد مع وضع وتطلعات 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. (زرزفاوي 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. (العزي، 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. (قرومي، 2010، ص. 267)، إذ ينبغي تحديد عوامل الانحراف 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 الأمر بقدرات العاملين أم بالعوامل التنظيمية كالإشراف، الموارد المستخدمة وظروف العمل. (بوعطيط، 2009، ص. 104).

- إختيار وسيلة المعالجة بطريقة منتظمة ومتكاملة، من خلال مجموعة من الإجراءات التي تستجيب لعوائق الأداء وتساعد في تحديد عدة عوامل ملائمة لتجاوز تلك العوائق وتحسين الأداء، ويؤدي التدخل الشامل إلى رفع مستوى المؤسسة وتحقيق نتائج مهمة، كما ينبغي مراعاة وضع أهداف مناسبة عند تطبيق إستراتيجية تطوير الأداء، وذلك لقبولها 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. (العزي، 2019، ص. 112).

- مراقبة وتقييم 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 وتقييم رسمي بين الأداء الواقعي والأداء المطلوب تحقيقه، ومنه يتم توفير بيانات تقييمية لاعتمادها في إجراءات التقييم الموالية. (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 العوائق 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 برز مجال الذكاء الاصطناعي الذي أصبح من الميادين الرائدة التي أثبتت مكانتها في عدة فروع علمية كالطب والهندسة وغيرها من العلوم، فالذكاء الاصطناعي يعتبر نهجا متعدد التخصصات يهدف إلى تطوير أي نظام باستخدام الرقمنة، وتطبيق تقنيات ومفاهيم جديدة لمواجهة التحديات المعقدة 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 و موظفيها على مهارات تطبيقات الذكاء الاصطناعي أمر بالغ الأهمية، لأن ذلك يعد عاملا مهما لجعل هذه المؤسسات في وضع جيد لقيادة الابتكار وتحقيق قيمة مضافة وتمكينها من المنافسة والاستمرار.

1.10.2.4 تعريف الذكاء الاصطناعي:

تعددت التعاريف التي تناولت موضوع الذكاء الاصطناعي في محتواها وإتجاهاتها من تخصص إلى آخر، إلا أنها جميعا 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 إنعكاسية مشابها 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، وتكمن ميزة الذكاء الاصطناعي في إمكانية الآلات المبرمجة إدراك الأشياء على نطاق وسرعة لا يستطيع البشر القيام بها، ويهدف تطبيقه في المكتبات الجامعية لتطوير عدة أنظمة و تقديم 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:

تكمن أهمية الذكاء الاصطناعي في كونه يتضمن عمليات بناء أنظمة آلية تهتم بطرق الإستدلال الرمزي وتمثيل المعرفة بواسطة الآلات إضافة إلى نقل خبرات الأشخاص المتراكمة عبر تلك الأجهزة الذكية للمساهمة في حمايتها، وتخفيف 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 للنسيان، ومن جهة أخرى تتجسد أهمية الذكاء الاصطناعي 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 الاصطناعي في المكتبات الجامعية:

تعتمد المكتبات الجامعية على الذكاء الاصطناعي في عدة جوانب إدارية وخدمية وبصفة خاصة في أتمتة الأعمال الروتينية، ومن جهة أخرى العمل على تحليل سلوكيات المستفيدين للوفاء بمتطلباتهم بشكل أفضل، وتسهيل العمليات الفنية المكتبية التي تساهم أنظمة الذكاء الاصطناعي 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 الاصطناعي بإمكانها اقتراح مصادر معلومات معينة بناء على إهتمامات المستفيدين، وفي نفس الصدد تحتاج المكتبات الجامعية أيضا إلى المحافظة على مجموعات الأرشيفات الرقمية التي تديرها المكتبة مما يكفل بقائها للأجيال القادمة. (فاطمة الزهراء، 2024، ص. 571-572).

4.10.2.4 تقنيات الذكاء الاصطناعي في المكتبات الجامعية:

تعد تقنيات الذكاء الاصطناعي توجهها تكنولوجيا أساسيا وتطويريا في ميدان المكتبات، وهو ما أكدته تقارير إتحادات هيئة الإفلا، باعتبار أن مخرجات الذكاء الاصطناعي من العوامل التي يؤدي إستخدامها إلى تكوين مكتبة ذكية. (سالم عبد ويونس سعيد الخفاف، 2024، ص. 92). ومن أهم التقنيات المبتكرة للذكاء الاصطناعي التي تساهم في تطوير أداء المكتبات الجامعية ما يلي:

* النظم الخبيرة: هي عبارة عن برامج توظف أسلوب الذكاء الاصطناعي بغية محاكاة سلوكيات الأفراد أو مهام مؤسسة تختص بمجال معين لها قدرة وخبرة معرفية فيه، وترتكز النظم الخبيرة على محورين أساسيين الأول هو قاعدة المعرفة التي تمثل مجموعة حقائق مرتبة حول مستوى النظام، والثاني هو محرك الاستدلال الذي يشرح الحقائق التي تتضمنها قاعدة المعرفة ويصنفها بغرض تقديم إجابة، ومن المهام القاعدية للأنظمة الخبيرة: التخطيط، التصنيف، التصميم، الجدولة والمراقبة. (عبد الله، واحمد حبيب، 2019، ص. 27)، ويمكن للمكتبات الجامعية أن تستفيد من النظم الخبيرة 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، فضلا عن دورها الرائد في إتخاذ القرارات الإدارية وخدمات المراجع، المساعدة في بناء مجموعات المكتبة وتسهيل تطبيق قواعد الفهرسة والتصنيف، بناء المكانز وما إلى ذلك من المزايا التي تحققها النظم الخبيرة في المكتبات. (حسين فرج الحاسي ومنصور فرج فركاش، 2020، ص. 125).

* معالجة اللغة الطبيعية: وهي عملية تسمح 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 الاصطناعي إلى تصميم برامج ذات قدرة على التفاعل مع الإنسان من خلال لغته الطبيعية وعبارتها البسيطة بشكل خاص، وتتضمن

تقنية معالجة اللغة الطبيعية بعض المهام الأساسية وهي: بناء اللغة، التعرف على الكلام، نظام الترجمة الآلية، الأساليب اللغوية، إسترجاع المعلومات. (سردوك، 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 الخطرة التي يؤديها الإنسان يدويا، 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 الاصطناعي 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 الرفوف. (Oname, & Alex nmecha, 2020, p.130).

* تقنية RFID (موجات الراديو اللاسلكية): وهي من أهم تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتسمى باللغة الأجنبية **Radio Frequency Identification**، حيث تعني تلك الآليات التي تشمل موجات الراديو اللاسلكية وتعمل على متابعة الكيانات المختلفة والتعرف الأتوماتيكي والآلي من خلال عدة أساليب لتمييز تلك الكيانات المعلوماتية من أشهرها تخزين رقم تسلسلي يجعل كل كيان منفصل عن الآخرين، وعموما 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 الاصطناعي، ولذلك أصبحت تلك التطبيقات عنصرا ضروريا تعتمد عليها المكتبات في تقديم خدماتها واتصالها مع المستفيدين، ومن ضمن تلك التطبيقات الإستعانة برمز الإستجابة السريعة **QR** في تقديم خدمات عالية الكفاءة للمستفيدين عن بعد. (هندي، 2022، ص.137)، كما يمكن أن تحقق الهواتف الذكية من خلال تطبيقاتها 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 جديد في المكتبة في عدة تخصصات، وعليه من الضروري أن تستثمر المكتبات هذه الميزات المتاحة والإستفادة منها للنهوض بمهامها الإدارية وتحسين جودة خدماتها. (قواسمية وصاحبي، 2021، ص.306-307).

5.10.2.4 تحديات تطبيق الذكاء الاصطناعي في المكتبات الجامعية:

يعد إعتداد أساليب الذكاء الإصطناعي في المكتبات الجامعية من الخطوات التي تتطلب توظيف إستراتيجيات تراعي دراسة التحديات التي ستعرض لها أثناء عملية تطبيق تلك الإجراءات. (سهلي، 2025، ص.161)، وتتمثل 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، نظرا لمحدودية ميزانيات الأجهزة والبرامج في كثير من الأحيان، فهناك دائما 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 يعد الإفتقار لقاعدة مشتركة في المعرفة الإنسانية للأنظمة الذكية من أهم العوائق أيضا التي تقيد بشدة أنواع الوظائف التي يمكن القيام بها، وكذلك الأمر بالنسبة لقلة خبراء الذكاء الإصطناعي لأن هذا المجال معقد وبالتالي يتطلب معرفة متخصصة في هذا الجانب تتجاوز بكثير تطوير الأتمتة 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:

يقترن الأداء بعدة مفاهيم أخرى كالإنتاجية والتنافسية لأنه متعدد الأبعاد والجوانب، ويتعلق مستوى الأداء بالمنهج المستخدمة في العمل، حيث كلما كانت هذه الأخيرة فعالة ويتم إعتدادها بشكل صحيح، كان الأداء أفضل وعالي المستوى لأن المنظمة التي يكون أدائها جيد، سوف ينعكس ذلك إيجابا على مسارها ومواكبتها لمختلف المتغيرات الطارئة في محيطها مما يساهم في إتخاذ القرارات المناسبة تجاهها. (عبد الغني، 2016، ص.99)، ويمثل الأداء المتميز حصيلة الجهود 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 ينتجها الموظف أو نسبة الافراد الذين يخدمهم، ومن هذا المنطلق فإن الأداء المتميز له عدة أبعاد وعوامل ينبغي أن تتوفر وتطبق كمهارات القيادية ذات المستوى العالي والوسائل اللازمة للتغيير والتطوير، والتي تسمح بالإبتكار والتفوق. (بوغريس، 2013، ص.104)، ومن أهم الخصائص المساعدة على التميز في الأداء هي الإستمرارية، لأن التفوق الإداري يتطلب دوام المتابعة وتحسين بيئة العمل بشكل متواصل ودائم، 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 اللازمة حول خطة التطوير، بالإضافة إلى خصائص أخرى كالشمولية في التطوير ورفع كفاءة وفاعلية الأداء. (زرزراوي وبن عمر، 2019، ص.73).

- وفي نفس الصدد ينبغي على المكتبات الجامعية بصفتها مؤسسات علمية ثقافية أن ترتقي وتتميز بأدائها لكي تكون ضمن المكتبات المتطورة وذلك نظرا لعدة عوامل وأسباب نذكر منها: (فلاح خماس، 2018، ص. 541-542).
- التغير السريع في بيئة العمل، خاصة فيما يتعلق بطرق إتاحة مصادر المعلومات المطلوبة من طرف رواد المكتبة.
 - المنافسة الشديدة التي تضطلع بها المكتبات، خصوصا في ظل تنامي خدمات المعلومات عبر شبكة الأنترنت.
 - تلجأ المكتبات للبحث عن التميز في الأداء من خلال تقييم خدماتها لغاية الحرص والثبات على مكانتها المحققة.
 - تسهيل تداول المعلومات بين المكتبيين والفاعلية في تبادل الخبرات، من خلال التسهيلات التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات ووسائلها المتطورة.

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 قياداتها 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 جيدا دون أن يخضع لمواصفات معينة، وبذلك فإن جودة الأداء هي عامل أساسي ينبغي على المكتبات الجامعية تحقيقها لبلوغ الميزة التنافسية ومواكبة متغيرات العصر الحالي. (رحايلي، 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 استخدامه، كما تعبر 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 أيضا بجودة المطابقة التي تشير إلى مدى تحقيق جودة التصميم للخدمة أو المنتج الفعلي. (الطائي وقداة، 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 والمتوقعة، باتباع مبادئ ونظم متطورة وعالمية، أو عن طريق دليل الجودة وتعليماتها. (القبلا، 2010، ص. 94).

- 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 ينتج عنه إنجاز رؤية وأهداف المكتبة بصورة متميزة. (محمود قربي وتهامي، 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 بيئة المكتبة وخارجها، ويعد المورد البشري الحرك الرئيسي لتلك الأطراف والمتحكم في تحقيق جودة الأداء أو العكس.

2.1.3.4 أهمية جودة الأداء بالمكتبات الجامعية:

تتركز جودة الأداء في المكتبات الجامعية على عنصرين أساسيين وهما منتج الخدمات ومتلقي الخدمات، الأول هو الموظف داخل المكتبة والثاني هو المستفيد الخارجي أو الباحث الذي يحكم على تلك الخدمات المقدمة له، ولكي تكون هذه الأخيرة في مستوى توقعاته ينبغي أن يتحقق القبول لدى الموظف الذي يقدم الخدمات من ناحية التسهيلات والإمكانيات الوفرة من طرف المنظمة، وبالتالي فإن تحقيق جودة الأداء تعتمد على العامل البشري وكذا بيئة وثقافة المنظمة. (الترتوري... وآخرون، 2009، ص. 235)، ومن جهة أخرى تختلف النظرة إلى مستوى جودة الأداء من مكتبة إلى أخرى حسب جمهور مستفيديها ونمط خدماتها. 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 بحيوية ونشاط، حيث يتم متابعة أداء الموظفين بشكل متواصل من طرف المديرين، وفي نفس الصدد فإن جودة الأداء تحتل مكانة خاصة بالمكتبة لكونها أحد النتائج النهائية المطلوبة، وعليه فإن المكتبة التي تتابع جودة أدائها بصفة مستمرة تصبح أكثر إستقراراً. (خليل، 2014، ص. 180).

3.1.3.4 خصائص جودة الأداء بالمكتبات الجامعية:

هناك مجموعة من الخصائص التي تحدها إدارة المكتبة ليتسنى لها الحكم على درجة جودة الأداء الحقيقي والملموس، وتشمل هذه الخصائص الأهداف الثابتة التي يتم تحديدها أثناء عملية التخطيط وبعد ضبط رسالة وإستراتيجية المكتبة، وعموماً تلخص خصائص جودة الأداء بالمكتبات الجامعية في النقاط التالية: (الهادي، 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 ومختلف 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 بإتباع منهج الجودة، ومن جهة أخرى التنفيذ من المستوى الأعلى إلى أدنى مستوى، لخلق الموازنة مع إحتياجات المستفيد والحصول على قناعاته ورضاه.
- الإلتزام بالمنهج العلمي في وضع القرارات من خلال إعتبرات 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 المتسارعة والمجهولة العواقب التي تصدر بدون دراسة دقيقة تحليلية وتخطيط 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 الوقوع 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 اللازمة والمتطلبات لتحسين جودة الأداء، ومن جهة أخرى قد تؤدي التصورات الخاطئة حول جودة الأداء إلى خلق عراقيل تحول دون الوصول إلى تجويد الأداء بالمكتبة. (الترتوري... وآخرون، 2009، ص. 79)، وعموما 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 اللازمة ومناقشة المشاريع يعتبر عاملا في عدم تحقيق جودة الأداء، لأن العمل كفريق واحد هو من أساسيات الجودة، وفضلا عن ذلك فإن إنتقاد الموظف والضغط عليه بشكل مستمر من طرف بعض المسؤولين ينجم عنه صراعات شخصية قد تكون أحد أسباب تعثر الأداء في المؤسسة ككل. (عبد العاطي، 2012، ص. 18-19)، ومن زاوية أخرى فإن غياب اعتماد أنظمة الحوافز بالمكتبة، 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 سببا رئيسيا في إمكانية تفاقمها وتعقيدها وهو ما يجعل إدارة المكتبة بعيدة عن الابتكار 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: (الترتوري.. وآخرون، 2009، ص. 249).

- قاعدة بناء ركائز مبتكرة لأداء مكتبي متين، والخروج بنتائج متميزة.
- إلتهاج أسلوب حيوي في النهوض بالمركز التنافسي 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 الابتكار والتجديد.
- التركيز على التمويل الخاص الصادر من المؤسسة الأم، إضافة إلى تعدد مصادر المداخيل ورفع الإنتاجية، مع تقليص المصاريف.
- وفي هذا الصدد ينبغي على المكتبات الجامعية أن تعمل على ترسيخ هذه القواعد في إدارتها وأقسامها، لأن الأخذ بها يؤدي دورا حاسما للتكيف 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 لتقييم 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 تحسين 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 تهيئتها 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 تجديد 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 ومنظم عن نجاح أو إخفاق البرامج والمشاريع.

وتكمن أهمية قياس جودة الأداء في كونه إجراء ضروري ومهم يساعد في تحديد الإستراتيجيات المستقبلية، كما أنه يتيح معرفة مدى بلوغ الغايات المخطط لها، وذلك طبعاً في حدود الإمكانيات المتوفرة. (عبد الغني، 2016، ص. 118)، ولعل أهم الأسباب التي منحت قياس الأداء مكانة هامة في المكتبات هي ظهور منافذ حديثة لتداول المعلومات وإيصالها للمستفيدين بسرعة فائقة، من شأنها المجازفة بتراجع إستخدام 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 دوراً هاماً 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).

واستناداً 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 الخطط العملية المقررة، وعليه فإن قياس جودة الأداء يرتبط بمحورين أساسيين 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 المحور 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 لمقارنة أدائها في السابق، وكذلك مقابل المنظمات الأخرى.

- المراقبة: أي العمل على مراقبة الموظفين من طرف المديرين لمقارنة أدائهم بما تسعى المكتبة لتحقيقه. (عبد العاطي، أبو سعدة، قمامي، 2013، ص29).
- 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 وتخصيص ميزانية مناسبة: حيث ترصد المكتبة الجانب الذي سيتم تحسينه أولاً، ومن ثم إرساء الإجراءات المناسبة لتحقيق التحسين، ومن جهة أخرى العمل على تخصيص ميزانية ملائمة لأنها دعامة مركزية وحاسمة في تحسين الأداء.
- التعديل: عن طريق قياس الأداء يمكن تقويم وتصحيح مسار المكتبة تبعاً لما تتوصل إليه تفسيرات مؤشرات الأداء من توقعات وتقديرات. (العبيدي ورديف، 2018، ص.28).
- الإرتقاء: إذ يتولى المديرون مسؤولية إقناع جمهور المكتبة من المستفيدين، والأطراف ذات المصلحة، بأنهم يحققون أداءاً جيداً لطلب 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 نقائص الأداء.
 - توفير مقاييس الأداء لقياس نسبة تحقيق الأهداف، وتشمل: مقاييس البحث، الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، ومقياس المتابعة، وهي غير شاملة وغير مناسبة للتطبيق في كل المنظمات نظراً لاحتوائها 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 رضاهم 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 لمقارنة شيء بشيء آخر، أو أداء نموذجي مستهدف، أو مقياس يستخدم في قياس النتائج الفعلية، وعلى ضوءه تتم عملية المقارنة". (فتحي، 2003، ص. 303).

- المعيار هو أرقى درجات الأداء التي يتم من خلالها تقويم مختلف جوانب ومستويات الأداء، والحكم عليها، كما يعبر المعيار على النص الذي يشير إلى الحجم النوعي الذي ينبغي أن يكون ممثلاً لجميع النواحي الرئيسية، لذلك تعتبر عملية إنتقاء المعايير أمراً هاماً لضمان الوصول إلى جودة الأداء، كما تحتاج هذه الأخيرة إلى مؤشرات لمراقبتها وضمان تجسيدها 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، تخطيط العمليات، القياسات الكمية أو الجودة لتوصيف المواد، المنتجات، الأنظمة، الخدمات أو الممارسة". (شاهين، محمود، وعبد الحليم زايد، 2013، ص. 11).

- كما عرف بدر والصباغ (2020، ص. 182) المعايير بأنها شروط وقيم تعبر عن أهداف الخطط الموضوعية، توضح ما يجب أن يتم تنفيذه من عمل، حيث تقاس النتائج الملموسة إزاء هذه المعايير، وبناء عليها تتحدد وضعية الأداء هل هو جيد أو متدني، واكتشاف حجم العمل المنجز ومستواه، وبالتالي تحديد النتائج الحقيقية 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 والنوعية. (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 مستوي أدائها وبقيّة 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 والتقييم منذ القديم، وقد تعددت مسمياتها تبعاً لميادين ومجالات الحياة ومن أهم المصطلحات في هذا المجال: المواصفات القياسية، المقاييس، توحيد قياسي وكل هذه المعاني تدور حول تقديم نموذج إرشادي لقياس نسبة كفاءة شيء ما، وتتم صياغة المعايير وتنظيمها وقبولها حسب إتفاق عام من طرف هيئات دولية للتقييم، وعموماً يهدف تطوير المعايير والمواصفات إلى تحقيق ضوابط ومنافع فعالة في المنظمات. (عبد العاطي وآخرون، 2013، ص. 36).

وقد شاع استخدام المعايير في بداياته الأولى عند العرب في مباني ومنشآت حضارة البابليين، كما إهتم المصريون بتحديد وحدات القياس وتطبيقها في بناء الأهرامات من خلال استخدام الأوزان والأبعاد اللازمة لتشييدها، وقد تجلت مظاهر اعتماد المعايير والتقييم في العديد من المنشآت الخالدة التي تعبر عن تقدمهم التكنولوجي المبكر، وخلال القرن العشرين برزت المنظمات القومية التي تحتم بالتقييم وتنظيم المواصفات لكونه أصبح أكثر تعقيداً. (عبد الحليم زايد، 1998، ص. 41-42)، واستناداً إلى ما سبق فقد دخل التقييم واستخدام المعايير في ميدان المكتبات والمعلومات شأنه شأن الميادين الأخرى، حيث أثبت دوره في وضع مبادئ وقواعد أساسية تتبعها المكتبات، وتجلى ذلك واضحاً في تسهيل الأعمال الفنية المكتبية، وتطوير نوعية الخدمات المقدمة للمستخدمين، ومن جهة أخرى توفير الجهد على الموظفين. (الجندي، 2016، ص. 84)، وتجدد 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 اعتماد التقييم في علم المكتبات والمعلومات بشكل مكثف وهو ما أدى إلى ظهور هيئات التقييم، ومن أهمها: الإتحاد الدولي لجمعيات المكتبات "IFLA" بالإضافة إلى منظمة اليونسكو "UNESCO" والجمعية الأمريكية للمكتبات "ALA". (عبد الحليم زايد، 1998، ص. 97-98).

3.3.3.4 أهداف وخصائص معايير جودة الأداء في المكتبات الجامعية:

يعد اعتماد المعايير الموحدة في مجال المكتبات والمعلومات وسيلة هامة حققت الكثير من المزايا ووفرت الطاقة البشرية، ويتجلى دورها في السعي لتحقيق جملة من الأهداف تلخص 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 أسس علمية ومستوى رفيع من الكفاءة.

≈ التوحيد والتنسيق في نتائج الخدمات الفنية المكتبية.

أما بالنسبة للخصائص التي تتسم بها المعايير في مجال الأداء بالمكتبات فتتمثل في: (أحمد علي الدروي، 2014، ص. 45).

≈ الموضوعية وعدم التحيز، وأن تكون متوافقة مع الأهداف ومتعددة لتقيس عدة جوانب.

≈ بساطة المعايير والمرونة 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 بالتقيس 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 نوفل، 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 اعتماد هذه المعايير في تقسيم جهود العمل وفي ضبط جداول الإنتاج، كما أنها تتعلق بالفترة الزمنية التي يتطلبها تقديم خدمة معينة. (بدر والصباغ، 2020، ص. 182).

- معايير كمية ونوعية: تحدد هذه المعايير مقدار معين من الإنتاج الذي يجب أن يحققه الموظف بدرجة معينة من الجودة والإتقان، وخلال زمن محدد ومتفق عليه سابقاً. (راتب نوفل، 2015، ص. 34).

- معايير معنوية: يمثل هذا الصنف الجوانب الغير ملموسة، وتبعاً لهذه المعايير يمكن قياس الأداء كمستوى الإخلاص ودعم مكانة المؤسسة بالإضافة إلى نجاح برامج العلاقات. (العزي، 2019، ص. 103).

5.3.3.4 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 بالمكتبة خاصة القيم والمعتقدات، وذلك للتكيف مع كل ما هو جديد في ميدان الأعمال المكتبية، ومن جهة أخرى ينبغي الاعتماد على هياكل 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، ويعد ذلك بيان كمي تستطيع عن طريقه تقييم 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 التخلي عن هذه المؤشرات. (سعيد، 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، وتستغل كوسيلة في متابعة الأداء بمرور الوقت للثبوت من مدى تحقيق مستويات الأداء المطلوبة، وهي نقاط اختبار لرصد السير التدريجي نحو تحقيق المعايير.

- وفي تعريف آخر: "مؤشرات الأداء هي مجموعة من الموصفات 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 تصحيحية مبنية على أسس علمية لا ينبغي لأي منظمة التخلي 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 رمزا أو لفظاً مأخوذ من إحصاءات المكتبة وبيانات أخرى، يستخدم لتشخيص المكتبة". (عبد العاطي وآخرون، 2013، ص. 55).

أما بالنسبة لإستخدام 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 المهتمة 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)، وتصدر 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 الهدف الثاني وهو أن تكون هذه المؤشرات بمثابة مبادئ

أساسية يمكن الرجوع إليها من طرف الموظفين بالمكتبة وهيئات التمويل وكذلك مجتمع المستفيدين. (British standard,2008, p.12)

2.6.3.3.4 مستويات مؤشرات الأداء في المكتبات الجامعية:

يعتبر الأداء الشامل للمؤسسة هو النتيجة المدججة والموجدة لأعمال تلك المؤسسة وارتباطها مع بيئتها الداخلية أو الخارجية، وتتوزع مؤشرات الأداء في المكتبات الجامعية على ثلاث 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 إختيار مؤشرات الأداء في المكتبات الجامعية:

ينبغي مراعاة جملة من الشروط عند إختيار مؤشرات الأداء لتطبيقها على المكتبات الجامعية وغيرها من المكتبات تتلخص في النقاط التالية: (عبد الهادي، 2015، ص. 150-151)

- المحتوى الإعلامي: لرصد مشكلات الأداء بالمكتبة يجب أن تكون مؤشرات الأداء كدعامة إعلامية لقياس نشاط ما وتوضيح النتائج، كما يجب أن تقدم لمتخذي القرار معلومات تخص أولويات الأنشطة والخدمات.

- الصحة والاعتمادية: أي أن يكون المؤشر دقيقا سليما من الأخطاء، وأن يحقق نفس النتائج عند تكرار إستخدامه.

- الملائمة: أن يتوافق المؤشر مع الموضوع والحاجة التي أعد لقياسها.

- العملية: أي توظيف بيانات تراعي إمكانيات المكتبة ومؤهلات الموظفين، كما يجب أن تناسب النفقات 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 وباقي 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 إختيار الأعمال المرتبطة بالمسائل الحاسوبية ومقارنة الأداء بالمكتبات المماثلة، بالإضافة إلى توجيه

إستراتيجيات التطوير الذاتي، ومن هذا المنطلق فإن مؤشرات الأداء بالمكتبات الجامعية تمثل مدخلات هامة لإتخاذ القرارات الفعالة وتحديد المكتبات التي تستحق التمييز والتقدير. (كومار، 2017، ص. 173).

7.3.3.4 نماذج من معايير جودة الأداء ومؤشراتها الخاصة بالمكتبات الجامعية

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 تمت تسميتها في البداية - الإتحاد العربي للمكتبيين وأخصائي المعلومات -، وبعدها تم تغيير هذه التسمية أثناء تنظيم الجمعية العامة الأولى للإتحاد بالحمامات في نفس سنة نشأته، حيث أطلق عليه التسمية المتداولة حالياً 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 تفعيل المواصفات العربية والدولية في أساليب العمل، وكذلك تشجيع التكوين المستمر للمكتبيين والنهوض بالتكوين الجامعي، كما يسعى الإتحاد لتحقيق أهداف أخرى تمثلت 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)، ويعد المعيار العربي الموحد للمكتبات الجامعية أحد أهم الإنجازات الصادرة عن الإتحاد في نوفمبر 2013، قام بوضعه مجموعة من الدكاترة من جامعة القاهرة في تخصص المكتبات والمعلومات تحت إشراف الخبرة في مجال المعايير الدكتوراة يسرية زايد، والغاية الأساسية لتصميم المعيار ومؤشراته تكمن في قياس وتقييم مدى نجاح المكتبات في بلوغ أهدافها من عدمه، وذلك نتيجة لنقص تطبيق القياس في المكتبات العربية، حيث تقوم مؤشرات المعيار بتحديد المتطلبات اللازمة لإجراء القياس، واستدراك النقص الحاصلة. (بن سالم وبوكرزاة، 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 إجرائياً وقابل للتطبيق على أرض الواقع. (شاهين، محمود وعبد الحليم زايد، 2013، ص. 10).

وعموماً 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. (الجندي، 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 تخطيط وما يختص بذلك من لائحة المكتبة والرؤية والرسالة بالإضافة إلى التنظيم والهيكل التنظيمي المعمول 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 كالإتحاد العربي لتكنولوجيا المعلومات، العضوية في الجمعيات المهنية ومن أمثلتها - جمعية الكليات والمكتبات البحثية- ، إقامة التكتلات والشبكات. (الشيخ، 2014، ص. 1701).

- تصميم المباني وتوزيع المساحات: تندرج ضمن هذا المجال مجموعة من المؤشرات تخص الموقع والتصميم الداخلي بالإضافة إلى الشروط اللازمة في مبنى المكتبة، توزيع المساحات وإمكانية التوسع المستقبلي، مساحات إستخدامية للعمليات المكتبية وخدمات المستفيدين، مناطق خاصة بمدخل 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، الأسقف، الأثاث والتجهيزات. (شاهين... وآخرون، 2013، ص. 67-93).

- أنظمة وسياسات الوقاية والأمن: يشمل هذا المجال مؤشرات حول أمن المبنى وحمايته ضد أخطار السرقات، أمن المجموعات من حيث توفير بوابة أمن إلكتروني مركزية ووجود نظم أمن أخرى ضد السرقة، أنظمة مكافحة الحرائق وإطفائها والإستعانة بالأبواب المقاومة للحريق 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 والتمويل 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 إعتداد 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 شبكيا لكل أنواع المستفيدين سواء داخليا بالمكتبة أو على مستوى الجامعة أو دوليا، 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 ويخدم كل وظائف وخدمات المكتبة كما ينبغي أن يتوافق مع كافة المعايير العالمية وبروتوكولات الإتصال وتداول 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: يركز مجال الخدمات التقليدية للمكتبة على معايير عامة تتعلق بالمساهمة في تحسين مهارة المستفيدين على إستغلال المصادر بفعالية واعتماد سياسة مكتوبة ومعلنة، خدمة الإرشاد والتوجيه بتوفير وسائل كافية للموظفين مرتبطة بقاعدة بيانات المكتبة مع برجة الدورات التدريبية للطلاب حول إستخدام المصادر المطبوعة والرقمية وتوفير الأدلة الإسترجاعية، بالإضافة إلى مؤشرات حول الخدمات المرجعية وتوجيه المستفيدين، خدمات الإعارة والحجز 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 للحاسبات 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 الانتقائي للمعلومات، الإذاعة الإلكترونية لأخبار المكتبة، المسح الرقمي لمصادر المعلومات التقليدية. (شاهين.. وآخرون، 2013، ص. 107-109).

- سياسات تسويق الخدمات وآلياته: يشمل هذا الاتجاه مؤشرات أساسية تتمثل في سياسة تسويق المكتبة ومدى اعتمادها 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 بالاعتماد 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 اللازمة في الصفحة التعريفية بالمكتبة، وسائل الملاحظة والتجول في الموقع، المحتوى المنشور في موقع المكتبة، الخدمات التي يتيحها ويدعمها الموقع، الخدمات المستحدثة للجيل الثاني للويب. (شاهين.. وآخرون، 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 وتتمثل 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 كالإتصال و العلوم الاقتصادية، ومجال التكنولوجيا الحديثة والحواسيب، عن طريق بناء معايير عالمية لتيسير 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، وتأسيسا على ذلك فإن المكتبات بمختلف أنواعها لم تكن بمعزل عن المخرجات والمواصفات التي تصدرها منظمة أيزو، فقد خصصت هذه الأخيرة مجموعة من المعايير والمؤشرات المتعلقة بمهنة المكتبات. (رحايلي، 2005، ص. 51)، ومن بين تلك الإصدارات نجد المعيار الدولي 11620 ومؤشراته، حيث يستخدم كمبدأ توجيهي لقياس أداء المكتبات، بعدما تم تصميمه لأول مرة سنة 1988 وبعدها تمت مراجعته وتحديثه في عدة إصدارات مواءمة، منها النسخة المنشورة سنة 2008 التي تضمنت بعض التعديلات نتيجة التطورات الحاصلة في المفاهيم المكتبية والخدمات التي انعكست 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 بيانا 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.

وفضلا عن ذلك يقدم هذا المعيار الدولي منهجيات وأساليب مقبولة ومختبرة 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، وتندرج 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) ، وعناصر أخرى تلخص في الجدول التالي:

جدول رقم (01): مؤشرات مجال الموارد والوصول والبنية التحتية

المراجع	المجال	مؤشرات الأداء
B.1	الموارد والوصول والبنية التحتية.	B.1.1 المجموعات
		B.1.1.1 وجود العناوين المطلوبة
		B.1.1.2 معدل العناوين المتاحة في المجموعة
		B.1.1.3 درجة نجاح البحث في فهرس الموضوعات
		B.1.1.4 معدل الجلسات المرفوضة
		B.1.2 الوصول
		B.1.2.1 دقة الرفوف

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 النفاذ 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		
موقع جلوس كل فرد	B.1.3.4		
مواقيت الفتح مقارنة بالطلب	B.1.3.5		
الموظفون	B.4		
الموظفون لكل فرد	B.4.1		

المصدر: (زيات، 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

المرجع	المجال	مؤشرات الأداء
B2	الإستخدام.	B.2.1 المجموعات
		B.2.1.1 دوران المجموعات
		B.2.1.2 معدل الإعارة لكل فرد
		B.2.1.3 نسبة المخزون من المجموعات الغير مستخدمة

عدد وحدات المحتوى التي تم تنزيلها لكل فرد	B.2.1.4		
الإستخدام 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 إلكترونياً	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 لدروس التدريب	B.2.2.6		
مرافق	B.2.3		
معدل الإستخدام الإجمالي للمقاعد بالمكتبة	B.2.3.1		
معدل إستخدام 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		

المصدر: (B S I,2008,p.17)

الأداء: يتعلق هذا المجال باختبار كفاءة العمليات والخدمات أو تكلفتها، من خلال مؤشرات تلتخص في الجدول التالي:

جدول رقم (03): مؤشرات مجال الأداء

المرجع	المجال	مؤشرات الأداء
B 3	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 التوريد على تكلفة الموظف	B.3.3.3		
مردود الموظفين في معالجة الوسائط الإعلامية	B.3.3.4		
عامة	B.3.4		
تكلفة المستخدم	B.3.4.1		

المصدر: (زيات، 2014، ص. 644).

الإمكانات 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 الإمكانات والتطوير

المراجع	المجال	مؤشرات الأداء
B 4	الإمكانات والتطوير	B.4.1 المجموعة
		B.4.1.1 النسبة المئوية للنفقات على المعلومات
		B.4.2 الموظف
		B.4.2.1 حجم ساعات الحضور لبرامج التكوين لكل الموظفين
		B.4.3 عموميات

المصدر: (زيات، 2014، ص. 645).

إستنادا 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 الداخليين 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، وفيما يخص مجال الأداء، فقد جاءت مؤشراته لقياس الكفاءة وتكاليف 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 لدروس التدريب الرسمية.

وبناء على محتوى معيار 11620 من مؤشرات مقننة التي تعد أسس هامة لتحسين جودة الأداء والخدمات بالمكتبات الجامعية، تجدر 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 متوفر بها، مما يشجع على إعتماد مؤشرات هذا المعيار في الجانب الخدماتي 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، والسعي لمعرفة مدى التفاوت بين ما يتوقعه المستفيد من درجة ونوعية الخدمة التي يتلقاها وبين ما يحصل عليه فعلاً في الواقع. (سعيد، 2007، ص. 282).

وقبل التطرق لمفهوم معيار الأداء الفعلي للخدمة لابد أن نشير إلى أن هذا المعيار كان نتيجة وفرعاً لمعيار صدر قبله وهو معيار جودة الخدمة الذي يرمز له بـ (servqual) كما يطلق عليه أيضاً بمقياس الإدراكات والتوقعات، الذي ينسب إلى باراسورامان وزملائه سنة 1985، إذ يعتبر تصميم هذا المعيار إنطلاقة حقيقية للمقاييس الكمية لجودة الخدمة، ومقارنة الإدراكات والتوقعات، كما لقي هذا الأخير قبولاً واسعاً في أوساط المهتمين بميدان المكتبات ومراكز المعلومات وجودة أدائها وذلك بمجرد تجربته والتحقق من مصداقيته 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 التأكد التام من طرف المستفيد حول سمات الخدمة، وهو الأمر الذي لا يكون متاحاً على الأغلب في حالة عدم إستقرار بيئة الأعمال المتقلبة. (الأشول، الجراي وشاوش، 2018، ص. 10)، وقد أدت الإنتقادات السابقة الذكر إلى تطوير نموذج معياري آخر في نفس السياق من طرف الباحثين

ستيفن تايلور وكورنيل جوزيف سنة 1992، وذلك بعد إجراء أبحاث واختبار عدة قطاعات خدمية، حيث ترتب عن ذلك التوصل إلى أفضلية نموذجها الجديد المسمى بمعيار الأداء الفعلي للخدمة على معيار الإدراكات والتوقعات، وتجدر الإشارة إلى أن المعيار الجديد الذي يرمز له ب (Servperf) يعتمد على الأداء الفعلي وتحسين التفاوت في فهم وتصور المستفيدين لجودة الخدمة وفقاً لتحقيق الموازنة التالية: **جودة الخدمة = الأداء**. (بن زبيدي 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، ويعد هذا المقياس من الناحية العملية أداة فعالة تساعد على إظهار القصور في مستوى جودة الخدمة من وجهة نظر المستفيدين منها ويتكون 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 اتجاه الخدمة، وهذا يعني أن موقفهم من الخدمة يتكيف طبقاً لمستوى الرضا الذي يكون قد تحقق خلال تعاملهم مع المكتبة، وعموماً فإن هذا المعيار تم استخدامه في العديد من القطاعات الخدمية ويمكن تطبيق مؤشرات على المكتبات بسهولة تامة، حيث أنه يعتمد على جودة الخدمة المتوقعة وجودة الخدمة الفعلية وما ينتج من مطابقة بينهما. (رشام وبوالنمر، 2014، ص. 2300-2301).

وبناء 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 كالمرافق والمعدات، وكذلك الموظفين، كما أنه يتعلق بإنشاء إنطباعات مباشرة التي ينبغي أن تكون إيجابية تجاه المستفيد، وهو الأمر الذي من شأنه جذبهم للمكتبة. (Reddy, 2017, p.148)، ويحتوي هذا البعد على أربع متغيرات لقياس توفر الشكل الحديث في تجهيزات المكتبة، والرؤية الجاذبة للتسهيلات المادية، أناقة مظهر الموظفين وجاذبية وتأثير المواد المرتبطة بخدماتها. (سعيد، 2007، ص. 279).
- الاعتمادية: 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 الاعتمادية أربعة مؤشرات لقياس اضطلاع المكتبة بمسؤوليتها من تقديم خدمات في الوقت الذي وعدت به مستفيديها، مراعاتها لحل مشاكلهم، التقيد بالطرق الصحيحة في تنفيذ الخدمة والاحتفاظ بمستندات دقيقة عن مضمون وخدمات المكتبة. (دريغ، 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)

وتتمثل 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 لزائري المكتبة. (دريخ، 2014، ص. 6).

- الموثوقية (الأمان): يعتمد بعد الموثوقية على السلامة في أداء المكتبة وإتمامها للخدمة بالمستوى والجودة المطلوبة، وتعد الموثوقية إنطباع مباشر مع المستفيد لأنه يولي إهتماماً لمصدر الخدمة ومدى تلبية لمطالبته المحددة بالشكل الذي يريحه. (Reddy, 2017, p.147).

يحتوي 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: يتعلق هذا البعد بجوانب وأساليب إهتمام المكتبة بالمستفيدين بشكل فردي، لأن ذلك يعزز شعورهم بقيمة إضافية وخصوصية مما ينتج عنها 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 مضبوط 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 مترابطة وتركز 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 الأرشفة والتوثيق. (طالب زوقار، 2018، ص. 131)، وتجدر 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 أيضا إلى تثمين قيمة المكتبة والحفاظ على كيانها من خلال دعم ونشر مفاهيم وقيم صحيحة عنها، ومن جهة أخرى تمثيل شؤون الأعضاء وعرض إنشغالهم على المستوى الدولي. (محمود، 2022، ص 21-22).

وبناء على ذلك فقد بادرت منظمة الإفلا بغيرها من الهيئات الدولية للتقييس إلى إصدار مجموعة من الأدلة والمنشورات بغرض تنمية وتشجيع التقنين وتشارك المعلومات دوليا 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 يتسنى تطبيقه على أساس دولي للمكتبات الجامعية. (بوعافية، 2006، ص. 105). واستنادا إلى ما سبق نتناول فيما يلي معايير الإتحاد الدولي لجمعيات المكتبات (IFLA) ومؤشراتها الصادرة سنة 1983:

جدول رقم (05): يوضح معايير ومؤشرات (IFLA) لقياس أداء المكتبات الجامعية

المعيار	المؤشرات
أهداف المكتبة	<ul style="list-style-type: none"> - ينبغي على كل مكتبة جامعية تعيين 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.
الإدارة والتنظيم	<p>الإدارة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - لا بد من الاتفاق حول تنظيم المكتبة وضبط هيكلها الإداري. - يجب تعيين 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>الموظفون:</p> <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 التقييم المستمر لأداء العمل والتوازن في تقدير خدمة الموظفين.

<p>الميزانية والتمويل:</p> <p>- عند الحكم على درجة ملائمة المخصصات المالية للمكتبة يجب ربطها بالهدف المحوري للجامعة، البرنامج الأكاديمي، عدد الطلاب، كما يجب تخصيص مصاريف كافية لتوفير مجموعات مناسبة لمتطلبات القراء.</p> <p>- ميزانية المكتبة ينبغي أن تكون منفصلة عن ميزانية الجامعة.</p>	
<p>- يجب أن يكون هناك ارتباط ظاهر بين خدمات المكتبة المقدمة وأهداف الجامعة.</p> <p>- يجب إتاحة خدمات المكتبة بصورة تشجع وتيسر الإستعمال الأمثل للمعلومات المتداولة بمختلف الأشكال من طرف الموظفين بالمكتبة.</p> <p>- ينبغي إسهام المكتبة في تحسين مختلف طرق الإعارة بين المكتبات لتأمين إنهاء الموارد الداخلية المتعلقة بمتطلبات البحث وإتاحة المواد المكتبية.</p>	<p>خدمات المكتبات ومراكز المعلومات</p>
<p>يجب أن تكون مجموعات المكتبة بقدر كافي لنشر الحاجات الإرشادية الشاملة للجامعات ولتبسيط مقررات البحوث.</p> <p>- توفير مصادر معلومات مناسبة كما ونوعا لدعم الطلاب في الدراسة وتحضير رسائلهم الجامعية.</p> <p>- ينبغي أن تكون عمليات الإعارة مناسبة وفعالة.</p>	<p>المقتنيات (المجموعات)</p>
<p>- على المكتبة الحصول على الوسائل التقنية المتاحة والمناسبة لاستغلالها والإستفادة منها</p> <p>- إنشاء البيانات الرقمية واستحداث أساليب الاتصالات سعيا لبلوغ أهدافها.</p>	<p>التكنولوجيا</p>

المصدر: (الصادق عثمان، والحسن إبراهيم، 2020، ص. 272-2073)

جدول رقم (06): يوضح معايير ومؤشرات (IFLA) لقياس أداء المكتبات الجامعية

المؤشرات	المعيار
<p>- ينبغي أن يكون مبنى المكتبة بجودة ومساحة كافية لاحتواء المجموعات وإعطاء مجال كافي عند الإستخدام من طرف الباحثين.</p> <p>- يجب مراعاة عدة عوامل كنوع الإضاءة والتهوية، الرطوبة.</p> <p>- يجب أن يتضمن المبنى فضاءات كافية لهيئة الموظفين ومراكز المطالعة.</p>	<p>البناء والمرافق</p>

المستخدمين.	- توفير تجهيزات حديثة وجذابة للتشجيع على إستخدامها بفعالية من طرف
الحفظ والصيانة	- ينبغي أن تلتزم المكتبة بوضع سياسة وبرامج خاصة بصيانة المجموعات المكتبية والحفاظ عليها.

المصدر: (بيفري، 1993، ص 66-67).

إستنادا 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 خدماتها والنهوض بالأداء الإداري، وقد أكد المعيار الأول من خلال ثلاث 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 ثلاث مجالات وهي الإدارة: 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 تهتم بقياس إجراءات التقويم المستمر للموظفين ومهامهم 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 لمعيار المقتنيات فقد ركزت مؤشراته على كمية ونوعية المصادر المعلوماتية ومدى فاعليتها في البحث العلمي وإرضاء توقعات المستخدمين المتغيرة، أما بالنسبة لمؤشرات المعيار الخامس المتعلق بالتكنولوجيا 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 التعرض 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:

- إرتبطت الجودة خلال مراحلها الأولى بالإدارة العلمية بتبني أفكارها وأسسها لاسيما مع إعتتماد نظم فحص الجودة، وذلك خلال مرحلة التفتيش التي برز 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 عاملا أساسيا تسعى إليه جميع المكتبات لمواكبة التقنيات الحديثة والمتسارعة في البيئة الرقمية، كما أن من مبادئ تحقيق جودة الأداء في المكتبات الجامعية الإلتزام بالمنهج العلمي في صنع القرارات.
 - تعمل المنظمات العربية والدولية للتقييس والممثلة لمصالح المكتبات ومؤسسات المعلومات على إصدار معايير ومؤشرات فعالة في مجال قياس أداء المكتبات الجامعية وبالتالي تحسين جودته.
 - 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 إعتتماد، وإنما هي طريقة لتقييم الإستراتيجيات التي تستخدمها المكتبة لإكتشاف أفضل الممارسات التي يمكن للمكتبة إعتتمادها وتنفيذها لتعزيز أدائها العام.
- وامتدادا لما ذكر في السطور السابقة فإن جودة الأداء حسب مراجعة الأدبيات 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، وأيضا تأمين صورة إيجابية عن المكتبة.



الفصل الخامس:
أثر الإدارة العلمية على جودة الأداء في المكتبات
الجامعية بالشرق الجزائري

تمهيد

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 كأى مؤسسة إلى تحسين أدائها باستمرار والوصول به إلى التميز، ولعل ذلك يتركز على العديد من الآليات والإجراءات التي تساهم بشكل أو بآخر في تحسين جودة الخدمات والأداء العام، ويعد تطبيق الإدارة العلمية أحد الآليات التي لها علاقة كبيرة بتأهيل هذه المؤسسات الوثائقية وتسيير عناصر أدائها للوصول إلى خدمات ومخرجات 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، تسيير قواعد البيانات، ورقمنة العمليات الببليوغرافية، بالإضافة إلى تقييم كفاءة الموظفين ومتابعة متطلبات المستفيدين، تشكل كل هذه الجزئيات جانبا حاسما في تحسين أداء المكتبة وتوجيه خدماتها بطريقة علمية، وجاء هذا الفصل لرصد وتحليل واقع تطبيق الإدارة العلمية في المكتبات الجامعية للشرق الجزائري ومدى مساهمتها في تنمية جودة الأداء بهذه المؤسسات الأكاديمية المركزية، وقد تم إتباع منهج وصفي بمنظور تحليلي لبيانات الدراسة الميدانية، والإلمام 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 إختيار المكتبات المركزية واستبعاد مكتبات الكليات بسبب عددها الكبير من جهة وتوزعها على عدة مناطق في كل ولاية مما يجعل التطرق إليها جميعا في الدراسة أمرا صعبا ويتطلب وقتا طويلا، ولذلك تم الإكتفاء بالمكتبات المركزية، وفيما يلي عرض قائمة الجامعات المعنية بدراسنا الميدانية:

الجدول رقم (07): المكتبات المركزية لجامعات الشرق الجزائري

الولاية	المكتبة	الرقم
عنابة	المكتبة المركزية لجامعة باجي مختار	1
قسنطينة	المكتبة المركزية لجامعة الإخوة منتوري قسنطينة 1	2
قسنطينة	المكتبة المركزية لجامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2	3

4	المكتبة المركزية لجامعة صالح بونيندر قسنطينة 3	قسنطينة
5	المكتبة المركزية لجامعة الأمير عبد القادر	قسنطينة
6	المكتبة المركزية لجامعة 08 ماي 1945	قلمة
7	المكتبة المركزية لجامعة 20 أوت 1955	سكيكدة
8	المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي	أم البواقي
9	المكتبة المركزية لجامعة محمد بوضياف	المسيلة
10	المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر	بسكرة
11	المكتبة المركزية لجامعة محمد الصديق بن يحي	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 مرباح	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 لخضر	الواد
20	المكتبة المركزية لجامعة عباس لغرور	خنشلة
21	المكتبة المركزية لجامعة محمد الشريف مساعديه	سوق أهراس
22	المكتبة المركزية لجامعة الشاذلي بن جديد	الطارف

2.1.5 المجال الزمني: يعبر عن الوقت الذي يقضيه الباحث في الدراسة الميدانية منذ القيام بالدراسة الإستطلاعية وتصميم أداة البحث وصولاً 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 وتخصصاتهم العلمية ومراتبهم الوظيفية.

2.5 مجتمع الدراسة والعينة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الأفراد التي تشترك في خصائص محددة تتعلق بموضوع الدراسة، ونظرا لطبيعة دراستنا التي تركز على الجانب الإداري وممارسات التسيير فإن المجتمع الأصلي الذي سنطبق 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 إختيارها من مجتمع الدراسة الأصلي على أساس أنها تمثل المجتمع ككل، فقد تم إعتتماد 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 إستجوابهم عن طريق الإستبيان، بالإضافة إلى فئة مدراء هذه المكتبات الذين تم تطبيق أداة المقابلة معهم حيث بلغ عددهم 22 فردا.

3.5 أدوات جمع البيانات:

إن نجاح أي بحث يتوقف على مدى حسن اختيار الأدوات المناسبة للحصول على المعلومات المطلوبة حول الظاهرة المراد دراستها وتختلف هذه الوسائل باختلاف موضوع البحث ومجالاته، ولقد اعتمدنا في دراستنا على:

1.3.5 إستمارة الإستبيان: يتطلب موضوع دراستنا الحصول على مجموعة من المعلومات اللازمة مصدرها المورد البشري المشرف على كل إدارة من إدارات المكتبات محل الدراسة، وللتمكن من ذلك لابد من إستخدام أداة الإستبيان لجمع المعلومات المطلوبة باعتبارها من أحسن أدوات البحث في العلوم الإنسانية، ومن مميزات 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 مؤشرا مقترحا 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 سؤالا حيث تم تقسيمه إلى ثلاث محاور أساسية بالإضافة إلى فقرة البيانات الشخصية، وفيما يلي هيكلية 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، شمل الأسئلة من 24- 50.

* المحور الثالث: أثر توجهات ووظائف الإدارة العلمية في تحسين جودة أداء المكتبات الجامعية للشرق الجزائري، تضمن الأسئلة من 51-66.

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 بالتنقل إلى بعض المكتبات الجامعية المعنية لمعرفة وتحديد مجتمع الدراسة وبغرض التشخيص الأولي وتقديم صورة عامة عن جوانب الموضوع، حيث نتج عن ذلك الخطوات التالية:

- إعداد أداة 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 اللازمة، 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 تبعا للمقترحات المقدمة من طرفهم، وبذلك إستقر الإستبيان في صورته النهائية على 66 سؤالاً.

2.1.3.5 إعداد إستمارات الإستبيان: بعد الإنتهاء من إنجاز إستمارة الإستبيان وتحكيمها، تم توزيعها بالشكل المطبوع والإلكتروني سواء من خلال البريد الإلكتروني أو استمارات Google Forms وبعد تجميعها قمنا بإدخال إجابات جميع الإستبيانات المطبوعة إلى برنامج Google Forms لتسهيل تفرغها والحصول على التكرارات والنسب المئوية، وفيما يلي ملخص إستمارات الإستبيان الموزعة والمعالجة:

- عدد الإستمارات الموزعة: 88 إستمارة، أي إجمالي عدد النسخ الموزعة على العينة.
- عدد الإستمارات المسترجعة: 82 إستمارة.
- 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 صلاحيتها للدراسة حيث لا تحتوي على أغلب الإجابات
- عدد الإستمارات المعتمدة: 78 إستمارة قابلة للفحص والتحليل الإحصائي.

3.1.3.5 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- تم الإعتماد على إستمارات Google Forms لجمع البيانات والحصول على النتائج الإحصائية، كما تم الإستعانة ببرنامج الحاسوب EXEL لإنجاز بعض الأشكال البيانية المعبرة عن النتائج والنسب المئوية .

- إستخدام 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 إستخدمتها الباحثة كأداة ثانوية بهدف إثراء الدراسة والتعرف على دور الإدارة العلمية في المكتبة الجامعية والرفع من جودة أدائها، من خلال المقابلة المقننة مع قمتنا بما مع بعض مدراء المكتبات المركزية التي تم التنقل إليها لمعرفة آرائهم واتجاهاتهم حول الإدارة العلمية ومدى تطبيق الوظائف الإدارية وكذا المعايير المعتمدة في تحسين الأداء الكلي للمكتبة، أما بقية المدراء فقد تعذر علينا مقابلتهم نظرا لكثرة إنشغالهم وضيق الوقت لديهم، حيث تم إستخدام البيانات المسترجعة من المقابلات التي أجريناها للإستعانة بها في الجزء التحليلي وكذلك لتدعيم نتائج الإستبيان، وفي هذا الإطار قمنا بطرح أسئلة مباشرة بحيث كانت الإجابات مختصرة وعدد المقابلات التي تمت مع بعض مدراء المكتبات الجامعية للشرق الجزائري هو 10 كما هو موضح فيما يلي:

■ مقابلة مع مديرة المكتبة المركزية بجامعة باجي مختار عنابة.

■ مقابلة مع مديرة المكتبة المركزية بجامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس.

■ مقابلة مع مديرة 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 مديرة المكتبة المركزية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف.

■ مقابلة مع مدير المكتبة المركزية بجامعة محمد خيضر 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 تفيد في تدعيم نتائج البحث وقيمتها العلمية، وتبعا لإجراءات جمع البيانات إعتمدت الباحثة على أداة الملاحظة التي أفادت كثيرا في عدة جوانب منها معرفة طريقة تعامل رؤساء المصالح في

المكتبات المدروسة فيما بينهم ومع المدراء، كما استخدمت أيضا عند إجراء المقابلات مع المبحوثين لمعرفة مواقفهم من الأسئلة المطروحة وطريقة إجاباتهم، ملاحظة سلوك أفراد مجتمع الدراسة ونمط أدائهم لوظائفهم، تسجيل بيانات إضافية لم يتم الإشارة إليها في الاستبيان والمقابلة.

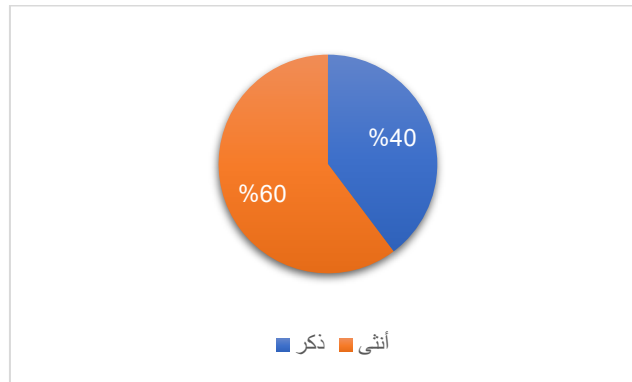
4.5. عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية:

1.4.5 تحليل المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة

نتطرق 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

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	31	39.7%
أنثى	47	60.3%
المجموع	78	100%

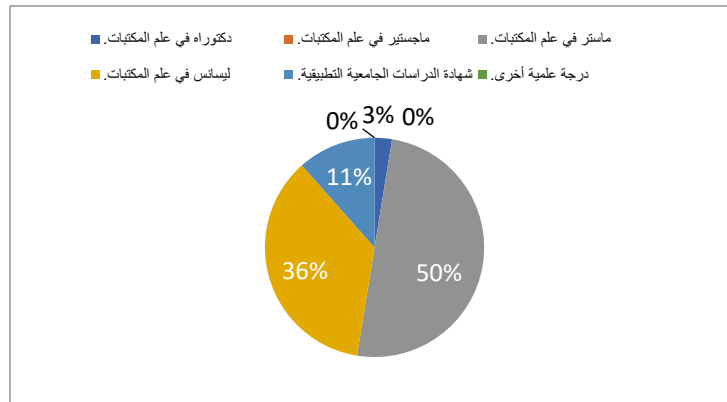


شكل رقم (01): أفراد العينة حسب متغير الجنس

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 المركزية للشرق الجزائري، ولعل هذا التفاوت يرجع إلى مدى إقبال فئة الإناث على دراسة تخصص علم المكتبات والمعلومات مقارنة بالذكور الذين يتجه 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 الببليوغرافي، مما يجعل هذه المهنة خيارا مفضلا لهذه الفئة على عكس فئة الذكور.

جدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرار	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%

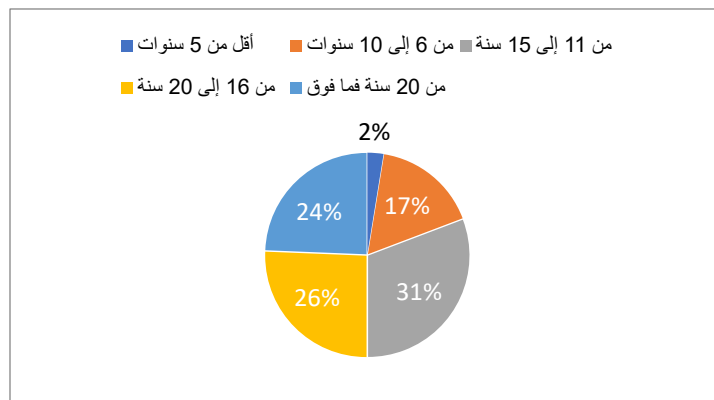


شكل رقم (02): أفراد العينة حسب متغير الدرجة العلمية

يوضح الجدول رقم (09) والشكل أعلاه بأن أعلى نسبة لمتغير الدرجة العلمية قدرت ب 50%، التي تمثل نصف عدد الباحثين من عينة الدراسة، وهم حاملو 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 المتخرجين عبر هذا النظام، حيث إستفادت هذه الفئة من تكوين أكاديمي متطور، وذلك من خلال التقنيات الحديثة في فترة تكوينهم والمتمثلة في نظم قواعد البيانات، البرمجيات المتخصصة، الإعلام الآلي التوثيقي، 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 حاملو 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 حاملو 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 الباحثين من رؤساء المصالح الحاصلين على شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية ب 11.5% وتليها في المرتبة الرابعة فئة حاملو شهادة الدكتوراه بنسبة 2.6%، ويمكن تفسير ذلك بقلة فرص العمل بالنسبة لهذه الفئة في المجال الأكاديمي كإساتذة مساعدين، كما قد يكون لدى بعض حاملو شهادة الدكتوراه إهتمام خاص بإدارة المكتبات وتنظيم المعلومات وأيضاً لكون العمل في هذا المجال يساعد في تطوير مهاراتهم في التعامل مع المعلومات والمصادر الأكاديمية بشكل متواصل.

جدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة الوظيفية

الفترة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	02	2.6%
من 6 إلى 10 سنوات	13	16.7%
من 11 إلى 15 سنة	24	30.8%
من 16 إلى 20 سنة	20	25.6%
من 20 سنة فما فوق	19	24.4%
المجموع	78	100%



شكل رقم (03): أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة الوظيفية

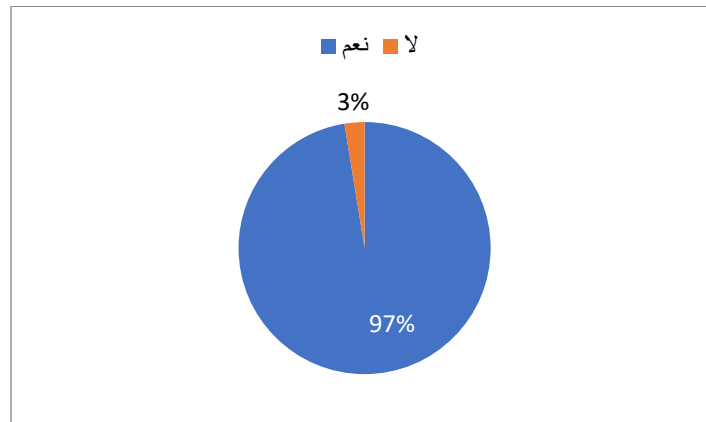
يعتبر عنصر الخبرة المهنية في الوظيفة جانب بالغ الأهمية في أداء المكتبات الجامعية، فالموظف الذي لديه خبرة طويلة وكفاءة في العمل سيكون حتما بمثابة القدوة والمرجع لأي عامل تم توظيفه حديثا، ومن خلال قراءة نتائج الجدول رقم (10) والشكل أعلاه نلاحظ تنوع وتفاوت الفئات من أفراد العينة الذين تم تقسيم سنوات الخبرة 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 يتمكن من التعامل مع المشكلات الطارئة بسرعة والمشاركة في اتخاذ 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 جدا.

2.4.5 تحليل بيانات المحور الأول: توجهات ووظائف الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية للشرق الجزائري.

جدول رقم (11): مدى معرفة الباحثين بمفهوم الإدارة العلمية

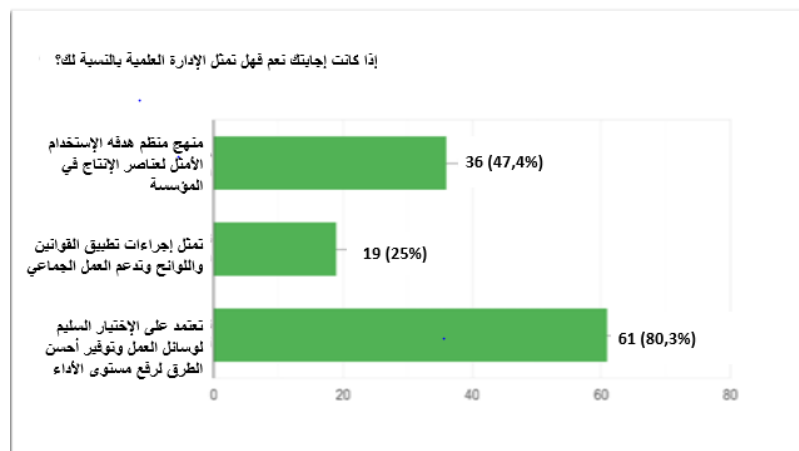
س1. هل لديكم معرفة بمفهوم الإدارة العلمية؟		
الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	76	97.4%
لا	02	2.6%

المجموع	78	100%
---------	----	------



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 أجابت بنعم حول وجود خلفية معرفية لديهم عن الإدارة العلمية، أما بالنسبة للبقية فقد أجابت بلا وهي نسبة ضئيلة جدا لا تتجاوز 2.6%. ومنه نستنتج أن مفهوم الإدارة العلمية لدى الموظفين في إدارة المكتبات الجامعية للشرق الجزائري معروف وواضح وذلك بالنظر إلى أهميتها وارتباطها بمستوى أدائهم، وكذلك الإعتماد على مبادئها في عملية التسيير، كما يمكن القول أنه ينبغي إستغلال وعي ودراية رؤساء مصالح المكتبات المعنية في التحسين المستمر لأداء المكتبة وخدماتها.



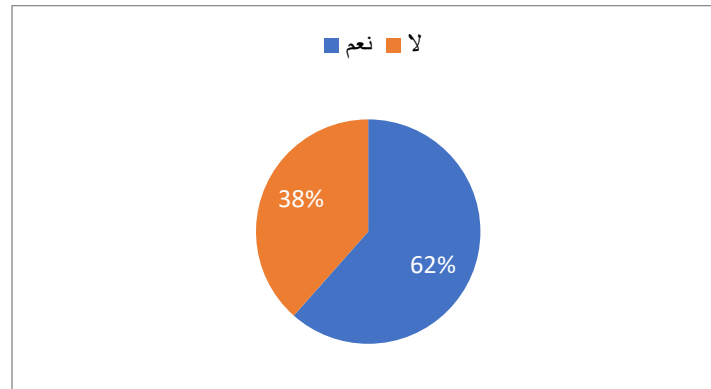
شكل رقم (05): وجهات نظر المبحوثين حول مفهوم الإدارة العلمية

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 بتعدد وتنوع فاق الإختيار الواحد من البدائل المقترحة، وبذلك فقد كانت النسب مرتفعة وقدرت نسبة الموافقة حول مقترح "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 كأى 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 المقترح الأول " الإدارة العلمية منهج منظم هدفه الإستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج في المؤسسة" بنسبة 47.4%، ويليهما في الأخير نسبة الإجابات المتعلقة بالمقترح الثاني "تمثل 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): إعتداد خطة مكتوبة ورسمية للمكتبة

س 2. هل تتضمن المكتبة خطة مكتوبة ورسمية؟		
الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	48	61.5%
لا	30	38.5%
المجموع	78	100%



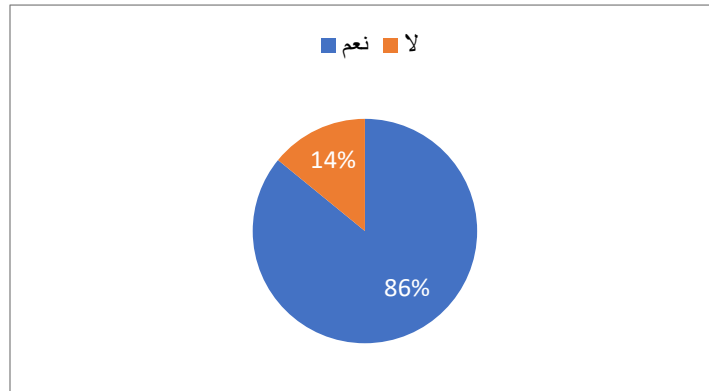
شكل رقم (06): إعتداد خطة مكتوبة ورسمية للمكتبة

تشير نتائج الجدول رقم (12) والشكل رقم (06) أعلاه أن أغلبية أفراد العينة أقرّوا بوجود خطة رسمية تسيير عليها المكتبة وتتبعها للوصول لأهدافها المنشودة ومنه تحقيق رسالتها بنسبة 61.5%، في حين أجاب بقية الباحثين بعدم وجود خطة تسيير وفقها المكتبة بنسبة 38.5%، وهي نتيجة تشير إلى غياب خطة رسمية واضحة المعالم ومعلنة لدى الموظفين في بعض المكتبات الجامعية محل الدراسة،

وتجدر الإشارة إلى أن غياب الخطط في الإدارة هو أحد العوامل التي تسبب الإرتباك في سير العمل، وغالبا ما تصدر المنظمات والجمعيات الدولية أدلة للخطط الإستراتيجية وتوصي بأن تكون معلنة لضمان الفعالية.

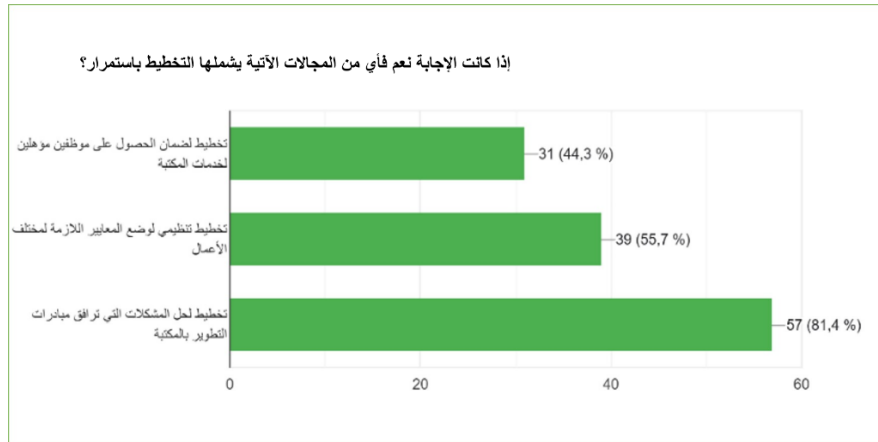
جدول رقم (13): تطبيق عملية التخطيط بشكل مستمر في المكتبة.

س3. هل عملية التخطيط بالمكتبة تتم بشكل مستمر؟		
الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	67	86%
لا	11	14%
المجموع	78	100%



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 يقرون 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 إجاباتهم ب: لا، فعملية التخطيط بالنسبة لهذه الفئة قد تكون غير محددة بفترة زمنية معينة وتتم في نشاطات دون الأخرى.



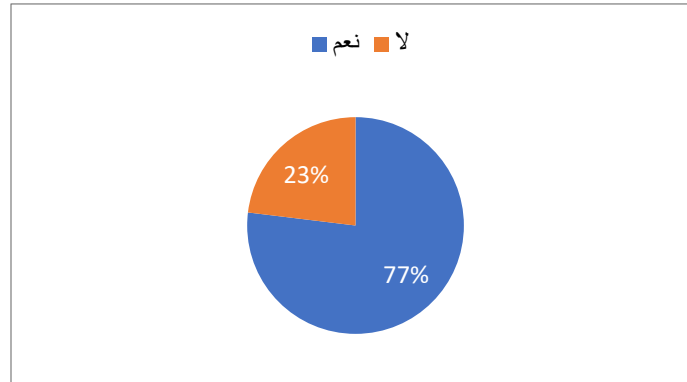
شكل رقم (08) المجالات التي يشملها التخطيط باستمرار

لقد أدرج هذا السؤال بالنسبة للمبحوثين من أفراد العينة الذين يقرون بأن عملية التخطيط تتم باستمرار في المكتبات محل الدراسة والهدف من طرحه هو معرفة أبرز المجالات التي يشملها التخطيط، ومن خلال البيانات الواردة حسب الشكل رقم (08) أعلاه فقد سجل المقترح الثالث "تخطيط لحل المشكلات التي ترافق مبادرات التطوير بالمكتبة" أكبر عدد من الإجابات بنسبة 81.4%، ويمكن تفسير هذه النسبة المرتفعة بدراية رؤساء المصالح للمكتبات الجامعية المركزية بالشرق الجزائري بدور التخطيط الفعال في صياغة الحلول للمشكلات التي تواجه لإجراءات التطوير وتحقيق أهداف رسالة المكتبة، وكذلك معرفتهم لما للتخطيط من مزايا في ضبط جميع المهام وسيرها بأقل ما يمكن من العقبات وتجنبها قبل وقوعها، في حين أن نسبة 55.7% من الإجابات أكدت على أن المجال الذي يشمل التخطيط بشكل مستمر هو "تخطيط تنظيمي لوضع المعايير اللازمة لمختلف الأعمال"، وهذه النسبة من الإجابات توحي بأن المكتبات محل الدراسة تأخذ بعين الاعتبار الإجراءات التنظيمية في اعتماد المعايير التي ينبغي أن تطبقها لتقويم أدائها، لأن التخطيط العلمي يستند إلى تطبيق المعايير والمؤشرات في أداء المهام والخدمات، أما بالنسبة للخيار الأول "تخطيط 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 متطورة 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	التكرار	النسبة
نعم	60	77%
لا	18	23%

المجموع	78	%100
---------	----	------



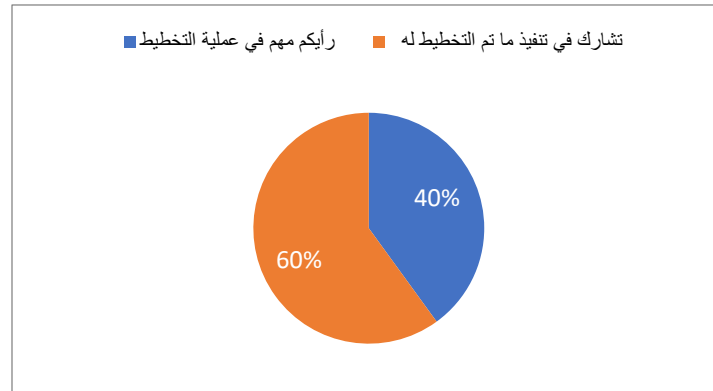
شكل رقم (09): مشاركة الموظفين في عملية التخطيط

على ضوء نتائج الجدول رقم (14) والشكل رقم (09) أعلاه نلاحظ أن غالبية أفراد العينة أقرّوا 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 إهتماما بالغا للعمل الجماعي، وهو ما يعزز روح المسؤولية لديهم في بيئة المكتبة، حيث أن مشاركتهم تساهم في إتخاذ قرارات مشتركة وأكثر واقعية وفعالية، مما ينتج عنه الرضا الوظيفي والإستعداد لتقبل أي تغيير نحو الأفضل، ولا يقتصر الأمر على ذلك بل يتعداه إلى تأسيس بيئة تعاونية وتواصل 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 آراءهم، مما يمنع مساهمتهم 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؟		
الإحتمالات	التكرار	النسبة
تقدم إقتراحات وأفكار فقط	24	%40
تشارك في تنفيذ ما تم الخطيط له	36	%60
المجموع	60	%100



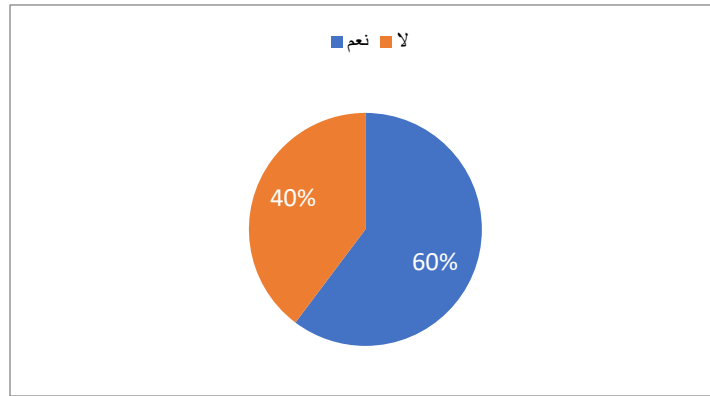
شكل رقم (10): دور الموظفين في عملية التخطيط

تشير بيانات الجدول رقم (15) والشكل رقم (10) أعلاه أن أغلب المبحوثين من أفراد العينة أي نسبة 60% أقرّوا بأن دورهم هام في التخطيط، من خلال مشاركتهم في تنفيذ ما يتم التخطيط له، وبالتالي نستنتج أن المكتبات الجامعية للشرق الجزائري تضع في الاعتبار آراء واقتراحات رؤساء مصالح المكتبة، لأنهم يشكلون العنصر الفاعل في تنفيذ المهام ومساهماتهم في التخطيط تسمح بمنحهم فرص للتعبير عن آراءهم وتساعد الإدارة في وضع خطط أكثر توازنا 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، ويعد هذا الأمر منطقي وإيجابي، وفي هذا الصدد نرى أنه ينبغي الإشارة إلى أن عقد إجتماعات التخطيط في المكتبة يجب أن يثمن وجهات نظر رؤساء المصالح، لا أن يكون حضورهم لمعرفة محتوى الخطط والإلتزام بالتنفيذ فحسب.

جدول رقم (16): ملائمة الهيكل التنظيمي مع متطلبات التغيير المستقبلية في وحدات المكتبة

س5. هل يتناسب الهيكل التنظيمي الحالي مع متطلبات التغيير المستقبلية في وحدات المكتبة؟		
الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	47	60.3%
لا	31	39.7%
المجموع	78	100%



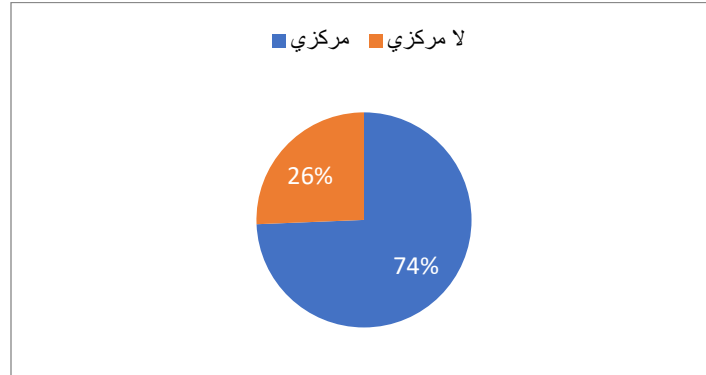
شكل رقم (11): ملائمة الهيكل التنظيمي مع متطلبات التغيير المستقبلية في وحدات المكتبة

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 مناسباً 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 يتوفر على بعض الخصائص والإمكانيات التي تجعله ملائماً لاستيعاب أي تحديث في المستقبل، سواء 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 أفروا 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 خاصة بالنسبة لبعض المكتبات الجامعية المركزية الحديثة النشأة بالشرق الجزائري.

تتفق هذه النتائج السابقة الذكر مع ما ورد في المقابلة التي أجريت مع بعض محافظي المكتبات محل الدراسة، حيث صرح أغلبهم بأن الهياكل التنظيمية للمكتبات الجامعية المركزية قابلة للتكيف مع التغييرات المستقبلية إلى حد بعيد، فالهيكل ينبغي أن يتناسب مع المستجدات التي تعيشها المكتبة كإدخال تقنيات جديدة أو تطوير الخدمات.

جدول رقم (17): نظام التسيير المتبع في المكتبة (مركزي/ لا مركزي)

س6. هل تتبع إدارة المكتبة نظام تسيير؟		
الإحتمالات	التكرار	النسبة
مركزي	58	74.4%
لا مركزي	20	25.6%
المجموع	78	100%



شكل رقم (12): نظام التسيير المتبع 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 المتبع في المكتبات الجامعية العاملين بها هو النظام المركزي، ومنه فإن أغلب هذه المكتبات تعتمد هذا النموذج في تسيير الإدارة والخدمات حيث يعكس ذلك توجهها نحو تنظيم موحد في المكتبة وقرارات صادرة بشكل مركزي من طرف الإدارة العليا، غير أن تطبيق هذا النظام قد يجعل التعامل محدودا بين الرؤساء والمؤوسين 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 التابعة لها هو نظام لا مركزي وقد قدرت نسبة الإجابات على هذا الخيار ب: 25.6% فقط وهي نسبة ضئيلة لكنها قد تعكس وجود قدر من الإستقلالية في هذه المكتبات يمنح رؤساء المصالح فرصا تمكنهم من المساهمة في المبادرات الفردية، وعلى الرغم من ذلك فإنه ينبغي الإلتزام 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 تنسيقا دقيقا.

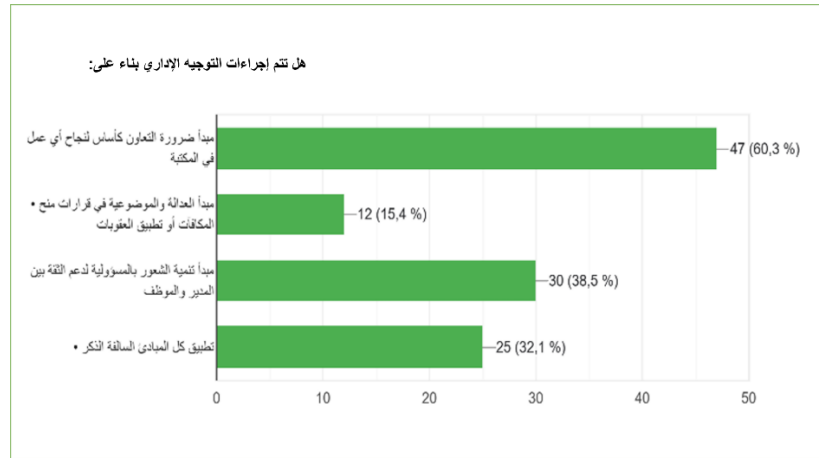
تأسيسا على ما سبق يمكن القول أن نظام التسيير الإداري الأنسب للمكتبات الجامعية المركزية قد يكون مزيجا بين المركزية واللامركزية، حيث تصدر القرارات الإستراتيجية الكبرى على المستوى المركزي لتأمين التنسيق النموذجي والتوجه العام في إدارة المكتبة، وبالتوازي مع ذلك يتم منح صلاحيات تنفيذية على المستوى الأدنى في مصالح المكتبة للتعامل مع النشاطات اليومية، وعموما تجدر الإشارة إلى أن المكتبات الجامعية المركزية إذا كانت تسعى لتكون أكثر توافقا 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

س7. هل تطبق المكتبة وظيفة التوجيه الإداري؟

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	78	100%
لا	00	00%
المجموع	78	100%

يتبين 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 ب "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 باستمرارية ينجم عنه تحقيق الانسجام بين إدارة المكتبة والعاملين، مما يساهم في تنمية ورفع الأداء العام وتحقيق الأهداف المنشودة بالإضافة إلى تحقيق رضا الموظفين والمستفيدين 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 المستفيدين، 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 والمبينة في الشكل أعلاه وهي نتائج إجابات المبحوثين حول هذا السؤال الذين أكدوا موافقتهم على جميع الإقتراحات بنسب 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 رؤساء مصالحها تضع مبدأ التعاون ضمن أولويات العمل الإداري التوجيهي، فتطبيق

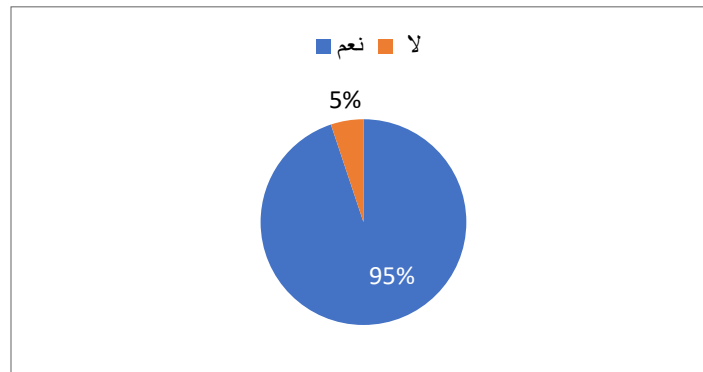
ذلك ينتج عنه تشجيع بيئة عمل إيجابية لأنه يمثل حجر الزاوية لتحسين جودة العمل الإداري من جهة وتقديم خدمات راقية للمستخدمين، من خلال تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين، كما يساهم التعاون الفعلي وتضافر الجهود في تجاوز الصعوبات التقنية والإدارية بشكل سريع مما ينعكس على الأداء الوظيفي والعام للمكتبة.

"مبدأ تنمية الشعور بالمسؤولية لدعم الثقة بين المدير والموظف"، بلغت نسبة الإجابات من طرف أفراد العينة على هذا المبدأ 38% وهي نتيجة مقارنة مع نسبة الإجابات المتحصل عليها حول المقترح الأخير وهو "تطبيق كل المبادئ السالفة الذكر" وهي نسبة 32% وتجدد الإشارة أن المبادئ الثلاثة التي تم إقرارها للإجابة عليها هي من أهم مبادئ التوجيه الفعال والذي يتوافق مع متطلبات التسيير العلمي للمكتبات، وبالنظر لهذه المبادئ فإننا نجد أنها متكاملة وتطبيقها 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 والسعي لانتهاج المساواة والموضوعية فيها.

جدول رقم (19): الإلمام الشامل لإدارة المكتبة بقوانين تسيير العمل والموظفين

س9. هل إدارة المكتبة لها إلمام شامل بقوانين تسيير العمل والموظفين؟		
الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	74	94.9%
لا	04	5.1%
المجموع	78	100%



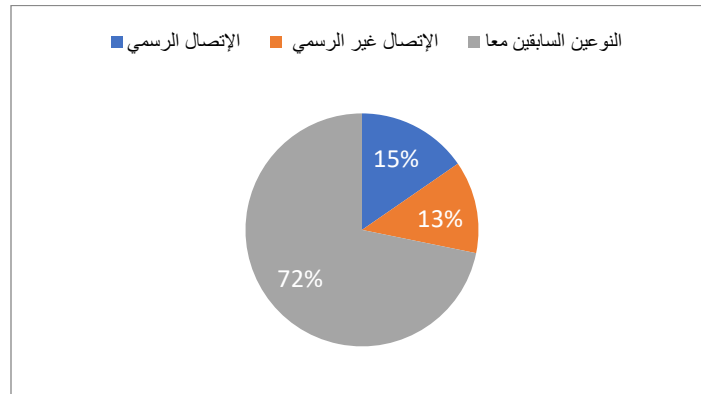
شكل رقم (14): مدى إلمام إدارة المكتبة بقوانين تسيير العمل والموظفين

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 الانضباط وتطبيق الإجراءات القانونية والتنظيمية متطور 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

س10. هل تعتمد المكتبة في الإتصال بين كل المستويات على؟		
الإحتمالات	التكرار	النسبة
الإتصال الرسمي	12	15.4%
الإتصال غير الرسمي	10	12.8%
النوعين السابقين معا	56	71%
المجموع	78	100%



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

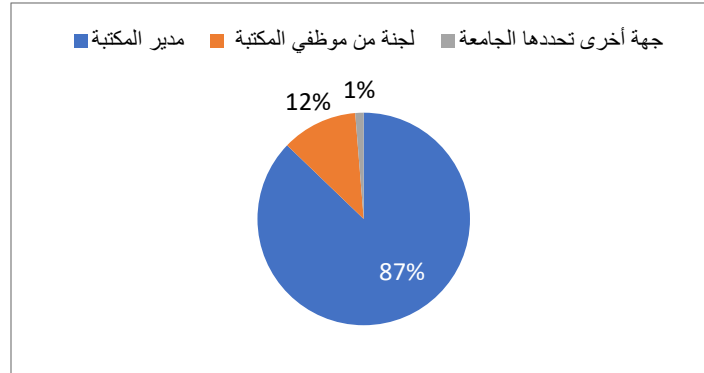
المقترحة، وهذا ما عبرت عنه نسبة 71.8% من المجموع الكلي للإجابات على هذا السؤال، وهو ما يشير إلى الاعتماد بشكل أساسي على أسلوب تواصل مرن ومتكامل يجمع بين قنوات الإتصال الرسمية وغير الرسمية وهو تفاعل مشترك يدل على وجود بيئة متوازنة تمزج بين الأسلوبين معا في التواصل، ونرى أنه قد يكون اعتماد الأسلوب الرسمي في القرارات الضرورية بينما يتم اللجوء إلى الطرق غير الرسمية لتسيير 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 نسبيا 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 جدا 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 بأنماط 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 غالبا ما تكون في شكل محادثات جانبية على هامش الاجتماعات.

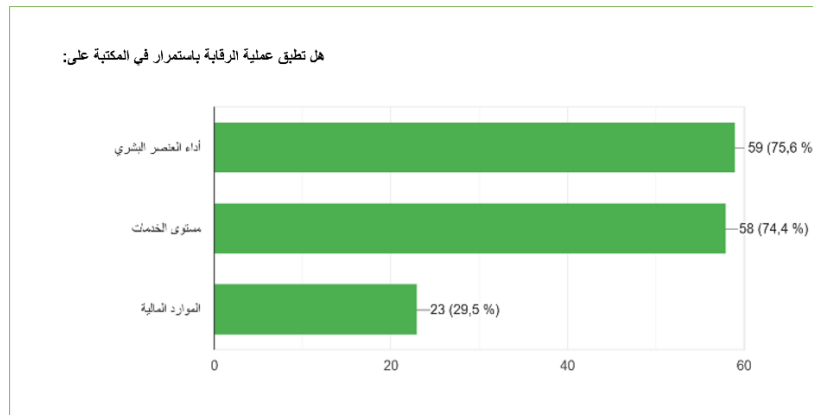
جدول رقم (21): مسؤولية الرقابة في المكتبة

س11. من يتولى مسؤولية الرقابة في المكتبة؟		
النسبة	التكرار	الإحتمالات
87.2%	68	مدير المكتبة
11.5%	09	لجنة من موظفي المكتبة
1.3%	01	جهة أخرى تحددها الجامعة
100%	78	المجموع



شكل رقم (16): مسؤولية الرقابة في المكتبة

يتعلق الجدول رقم (21) والشكل أعلاه بالجهة التي تتولى مسؤولية وظيفة الرقابة في المكتبات الجامعية محل الدراسة، ويتضح 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 المحوري 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 اتخاذ القرار بشكل ديمقراطي، وقد يكون الهدف من ذلك تخفيف بعض التكاليف على المدير، ومما لاشك فيه أن الإعتماد على لجان الموظفين من أصحاب الخبرة في جوانب عملية معينة قد يساهم كثيرا في دقة الرقابة وجودة الأداء، أما النسبة الأخيرة فهي ضئيلة جدا 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 مؤقتا.



شكل رقم (17): العناصر التي تشملها الرقابة باستمرار في المكتبة

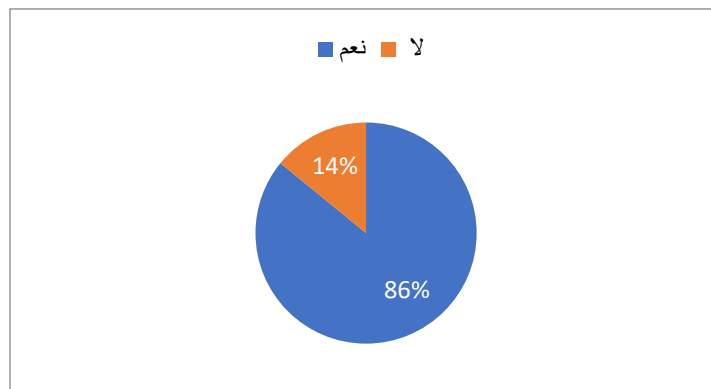
تبين النتائج المعروضة في الشكل رقم (17) أعلاه أن أداء العنصر البشري في المكتبات الجامعية محل الدراسة قد تصدر قائمة العناصر التي تخضع للرقابة بصورة مستمرة بنسبة 75.6% من مجموع الإجابات مما يعكس الأهمية القصوى للمتابعة الدائمة للمورد البشري العامل داخل المكتبة، إذ يعد هذا التركيز منطقيا، حيث أن كفاءة الموظفين تؤثر مباشرة على جودة الخدمات المقدمة لرواد المكتبة، لذلك من الطبيعي أن تعطى الأولوية لمتابعتهم من خلال الرقابة على إنتاجيتهم والتأكد من إمتثالهم 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 بنوعيتها 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 يوحي بأن التركيز على الجانب المالي ومتابعته يعتبر ثانويا مقارنة بمراقبة أداء العنصر البشري والتدقيق في مستوى الخدمات، ومع ذلك لا يعني الأمر تجاهل متابعة سير الشؤون المالية كما قد تكون هناك إعتبارات تتعلق بمحدوديتها أو خضوعها لجهات إدارية أخرى من حيث الإشراف.

جدول رقم (22): إجراء دورات تدريبية للموظفين من طرف المكتبة

س13. هل تقوم المكتبة بإجراء دورات تدريبية للموظفين؟		
الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	67	86%
لا	11	14%
المجموع	78	100%

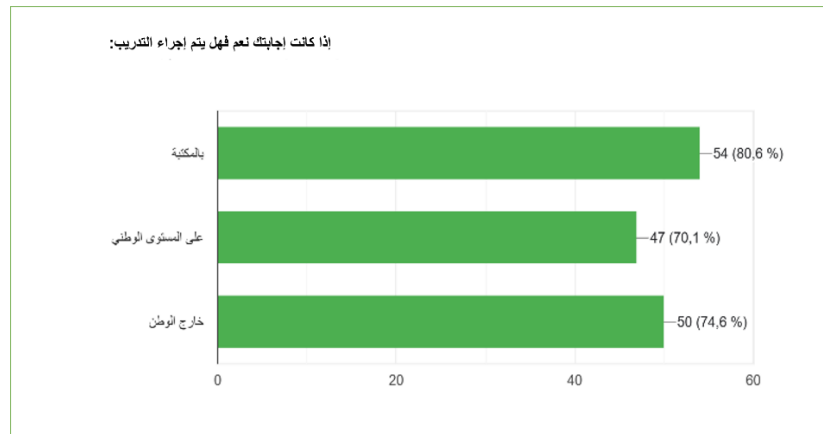


شكل رقم (18): إجراء دورات تدريبية للموظفين

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 وتتبنى أساليب ممنهجة في تنظيم برامج تكوينية وتدريبية، كما تشير أيضا هذه النسبة إلى وجود قناعة مؤسسية واعية بأهمية الإستثمار في بناء وتطوير الكفاءات البشرية العاملة في قطاع المكتبات الجامعية، ويأتي هذا الوعي إنطلاقا من الإدراك بأن التكوين المستمر يمثل حجر الزاوية والعمود الفقري لضمان الإرتقاء بمستوى جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، فضلا عن كونه ضرورة حتمية لمواكبة التطورات التقنية المتسارعة والتحول المهني المتجددة 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 المحتملة 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 كافتناء المصادر وتحديد التجهيزات وغيرها من المتطلبات الأكثر إلحاحا، مما ينعكس سلبا على تخصيص موارد كافية للتدريب، هذا وبالإضافة إلى عدة أسباب تنظيمية أخرى كعدم وجود مدربين مؤهلين مما يشكل تحديا إضافيا يمنع بعض المكتبات من تفعيل برامج تكوينية منتظمة لموظفيها.

واستكمالا 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 إهتماما بالغا بتنظيم برامج تدريبية بشكل دوري وتغطي هذه الدورات نطاقا واسعا من المجالات الحيوية التي تساهم في تطوير مهارات الموظفين ومعارفهم بما في ذلك: التسيير الإلكتروني للوثائق، مبادئ الجودة، تسيير البرمجيات الحديثة، تطبيقات الذكاء الاصطناعي في العمل المكتبي، تقنيات البحث عن المعلومات، نظم إدارة المكتبات بالإضافة إلى التكوين حول معايير الفهرسة وتحسين الأداء المهني.

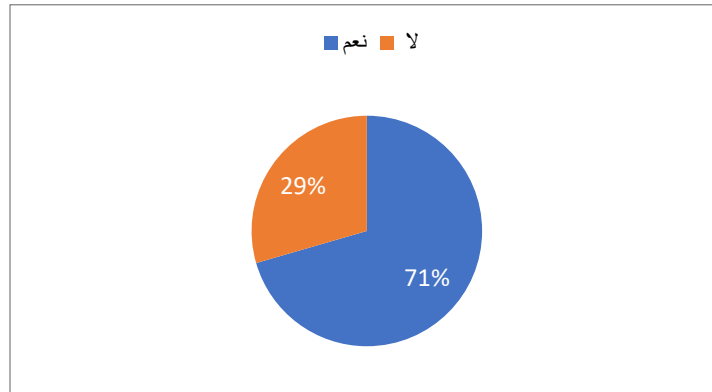


شكل رقم (19): أماكن إجراء الدورات التدريبية

إستنادا 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% ممن أقرروا 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 الاستفادة من البنية التحتية المتاحة، وقد قدرت نسبة الإجابات المتعلقة بمقترح 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 بتوفر خبرات دولية متقدمة أو برامج تعليمية أكثر تطورا وتخصصا مقارنة بالخيارات المحلية، أما فيما يخص إجابات عينة الدراسة حول مقترح 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 وتداول الخبرات وأساليب عملية جديدة، ومن الميزات المحققة للتدريب على المستوى الوطني هو تأسيس روابط مهنية مع نظرائهم من مكتبات أخرى، وتجدد الإشارة إلى أن هذا النمط من التدريبات لا يقل أهمية عن سابقة ويمثل خيارا إستراتيجيا وحيويا لمواكبة التطورات وتحسين جودة الخدمات من جهة والإستثمار في المورد البشري من جهة أخرى.

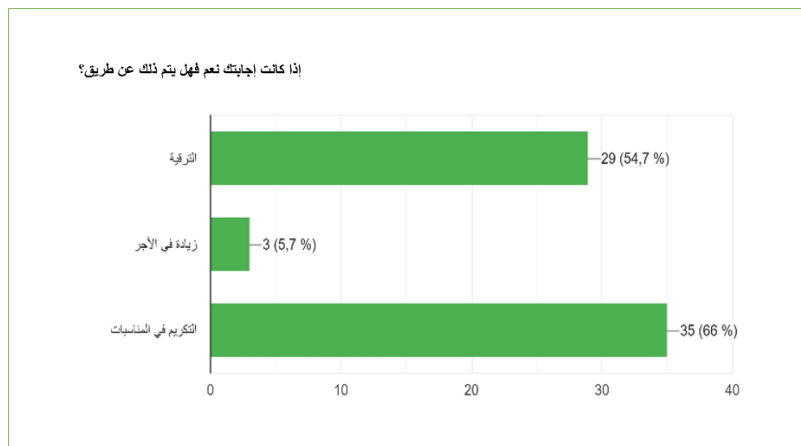
جدول رقم (23): تقديم حوافز مادية ومعنوية للموظفين في المكتبة

س14. هل تقدم المكتبة حوافز مادية ومعنوية لصالح الموظفين؟		
الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	55	70.5%
لا	23	29.5%
المجموع	78	100%



شكل رقم (20): تقديم المكتبة حوافز مادية ومعنوية للموظفين

يتعلق الجدول رقم (23) والشكل أعلاه بالحوافز التي تقدمها المكتبات الجامعية محل الدراسة لموظفيها وهذا لمعرفة مدى تطبيق هذا النظام فيها، ويتضح من البيانات الواردة بالجدول أن نسبة 70.5% من أفراد العينة أفادوا بوجود حوافز بنوعيتها تقدم لصالح الموظفين باعتبارها أحد أبرز المقومات لتعزيز الطاقات الإبداعية لديهم، وبالنظر إلى هذه النسبة المعتبرة يتضح بجلاء أن غالبية أفراد العينة من رؤساء المصالح للمكتبات الجامعية التي شملتها الدراسة يستفيدون بدرجة عالية من الحوافز عند تأديتهم للمهام بشكل جيد، كما تعكس هذه النسبة إدراك إدارة المكتبات لأهمية العوامل التحفيزية والتقدير المعنوي والمادي لجهود الموظفين، إذ تعتبر عاملا مؤثرا في سلوكهم من حيث الانضباط 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 المحفزات مما يوحي بإمكانية وجود تباين في أولويات و توقعات الموظفين تجاه أنظمة التحفيز أو وجود إختلاف في توزيع الحوافز بين مصالح المكتبة، مما يخلق شعورا بعدم المساواة، كما يمكن أن يرجع السبب إلى عدم وضوح آليات تقديم الحوافز للموظفين، وعليه نرى أنه يمكن أن يساعد إجراء إستطلاعات رأي دورية في فهم وجهات نظر الموظفين حول الحوافز المقدمة ومن ثم العمل على التحسين بناء على ملاحظاتهم.



شكل رقم (21): طرق منح الحوافز للموظفين بالمكتبة

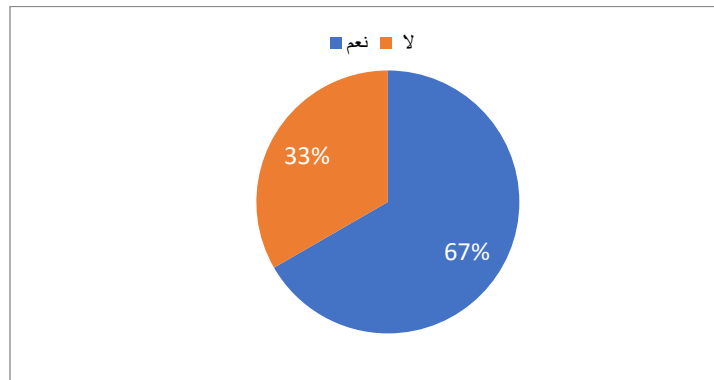
لقد تم توجيه هذا السؤال للمبحوثين من أفراد العينة الذين أفادوا بوجود حوافز في المكتبات الجامعية التي شملتها الدراسة، والهدف من طرحه هو معرفة طبيعة الحوافز التي يستفيد منها الموظفون، ومن خلال البيانات الواردة في الشكل رقم (21) أعلاه فقد حظي حافز "التكريم في المناسبات" على أكبر عدد من الإجابات بحصوله على 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 المتوفرة للتنمية المهنية، وعلى الرغم من أن الترقية تمثل حافزا قويا للعديد من الموظفين إلا أن تأثيرها قد يتباين بين الأفراد

بناء على تطلعاتهم المهنية، وفي المقابل يلاحظ ضعف واضح لدور المكتبات الجامعية التي شملتها الدراسة في تقديم الحوافز المادية لموظفيها إذ قدرت نسبة الإجابات على "الزيادة في الأجر" 5.7% فقط وهو ما يدل على بذل هذه المكتبات جهد متواضع جدا في هذا المجال. بينما أضاف بقية المبحوثين من أفراد العينة بعض الحوافز الأخرى وهي: عطل تعويضية عن العمل لساعات إضافية، تقديم منح خاصة بتربصات خارج الوطن، الثناء الشفوي ورسائل الشكر.

تتفق هذه النتائج المتوصل إليها حول طبيعة الحوافز المقدمة للموظفين مع ما جاء في إجابات المقابلة مع مدراء المكتبات قيد الدراسة والذين أكدوا على أن نمط الحوافز السائد يتركز بشكل أساسي على التقدير المعنوي كالتكريم في المناسبات، الإعراف بالأداء الجيد والترقيات، أما بالنسبة للحوافز المادية فهي تكاد تنعدم ماعدا تقديم منح المردودية للموظفين المتميزين، ومنه نستنتج أن منظومة الحوافز المطبقة في المكتبات الجامعية للشرق الجزائري تتميز بالتوزيع غير المتوازن حيث تميل بشكل واضح نحو الجانب المعنوي دون المادي رغم دوره الأساسي في تحفيز الأداء، مما يتطلب الانتباه إلى هذا النقص الذي قد يؤثر سلبا 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

س15. هل المهارات والكفاءات عامل أساسي في التوظيف؟		
الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	52	66.7%
لا	26	33.3%
المجموع	78	100%



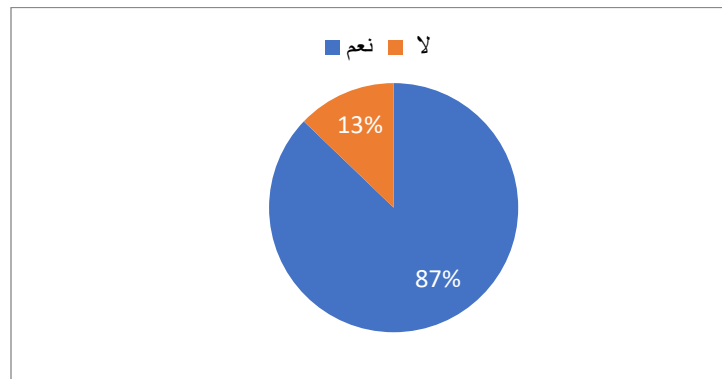
شكل رقم (22): أهمية المهارات والكفاءات في التوظيف

تشير البيانات في الجدول رقم (24) والشكل أعلاه إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المهارات والكفاءات تعد عاملا أساسيا في عملية التوظيف بالإضافة إلى الشهادة العلمية وهوما عبرت عنه نسبة 66.7% وهو ما يدل على تحول ملحوظ نحو تتمين المهارات العملية والخبرة المهنية كمحدد رئيسي للتوظيف في المكتبات الجامعية التي شملت الدراسة والإرتقاء المهني بها، ويتفق هذا التوجه مع المتغيرات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية لهذا النوع من المؤسسات العلمية الأكاديمية التي تركز بشكل محوري على الأداء والإستحقاق الفعلي للموظف، حيث يعد المؤهل الأكاديمي مهما ولكن غير كافي دون دعم من خلال كفاءات عملية ملموسة.

في المقابل أكدت 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 ينظر 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 وهوما يعكس النظر إلى الشهادة أو المؤهل العلمي كدليل للقدرة على التدريس والتواصل الأكاديمي، ومن جهة أخرى نجد مؤشر آخر وهو تأثير النقابات واللوائح من خلال وضعها قيود على معايير التوظيف وتفضيل المؤهلات الرسمية دون غيرها، وفي هذا الصدد ينبغي الإشارة إلى أن دور المكتبات الجامعية تطور بشكل كبير لتصبح مراكز للتعليم مما يتطلب عدة مهارات التي قد لا تغطيها الشهادات الأكاديمية 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	التكرار	النسبة
نعم	68	87.2%
لا	10	12.8%
المجموع	78	100%



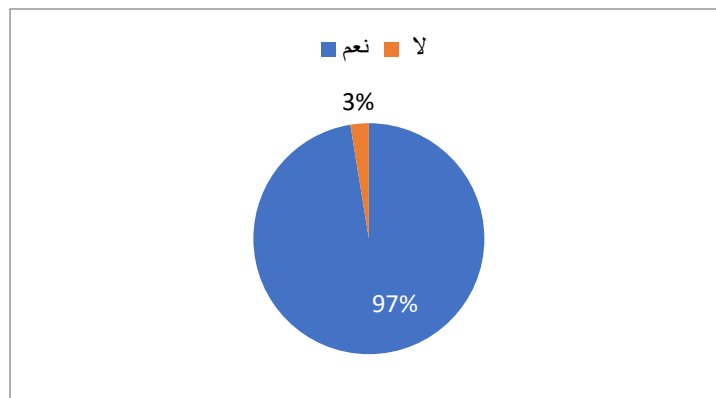
شكل رقم (23): أهمية الخبرة والتخصص في التوظيف

إستنادا إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (25) والشكل أعلاه يتبين بوضوح أن أغلبية المبحوثين من أفراد العينة بنسبة 87.2% أكدوا على إهتمام الإدارة في المكتبات الجامعية قيد الدراسة بالخبرة والتخصص عند إختيار الموظفين أو توزيع مهامهم، ويمكن تفسير هذه النسبة المرتفعة بكونها منطقية إلى حد بعيد، لأن المكتبة أثناء التوظيف تركز على خبرة وتخصص الموظف لعدة أسباب تتعلق أساسا بجودة خدمات المعلومات وفعالية الأداء وهي التعامل مع الموارد الأكاديمية والمستفيدين بكفاءة، الحاجة إلى موظفين ذوي خبرة تقنية خاصة المعرفة بتكنولوجيا الرقمنة، الحاجة إلى متخصصين متمرسين 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 المدروسة لأهمية إدماج الكفاءات المتخصصة والخبرات العلمية في هيكلها والسعي إلى تبني نهج إحترافي في إدارة الموارد البشرية يتماشى مع المعايير الأكاديمية الدولية في المجال.

في المقابل ترى نسبة محدودة قدرت ب 12.8% أن إدارة المكتبة لا تهتم بالخبرة والتخصص للموظفين وهو الأمر الذي يعبر عن وجود بعض الثغرات التي تتطلب معالجة، لما قد تسببه من تأثيرات سلبية على رضا الموظفين أو جودة الخدمات في وحدات المكتبة، لذا لا بد لإدارة هذه المكتبات من إعادة النظر في توضيح معايير الإختيار وتوزيع المهام خلال إجراءات التوظيف مع التأكيد على تفعيل آلية الرقابة والتقييم لضمان الإلتزام بمطابقة الكفاءات مع المسؤوليات الوظيفية.

جدول رقم (26): الخبرة في المعالجة الإلكترونية للمعلومات

س17. هل لديكم خبرة في المعالجة الإلكترونية للمعلومات؟		
الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	76	97.4%
لا	02	2.6%
المجموع	78	100%



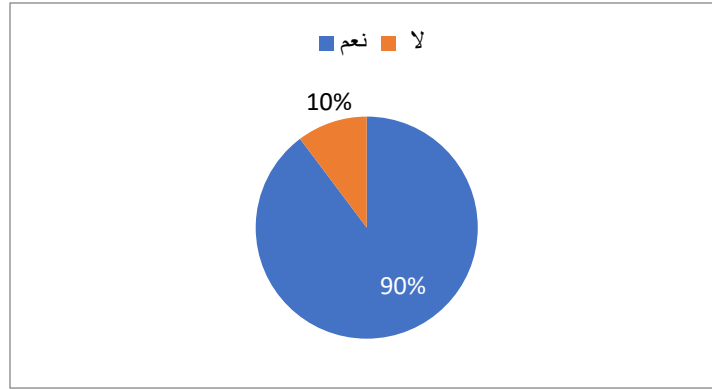
شكل رقم (24): الخبرة في المعالجة الإلكترونية للمعلومات

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 والحاسمة لموظفي المكتبات، كما أن لهذه النتيجة المرتفعة دلالة إيجابية على استعداد الإطارات البشرية في المكتبات محل الدراسة للتعامل بكفاءة مع مقتضيات شروط البيئة الرقمية المتنامية، وتجدد 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 الإحتياجات التكوينية لبعض الموظفين الذين هم بحاجة لهذه الخبرات، والعمل على تزويدهم بالمهارات اللازمة 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؟		
الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	70	89.7%
لا	08	10.3%
المجموع	78	100%



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 تقنيات المعلومات.

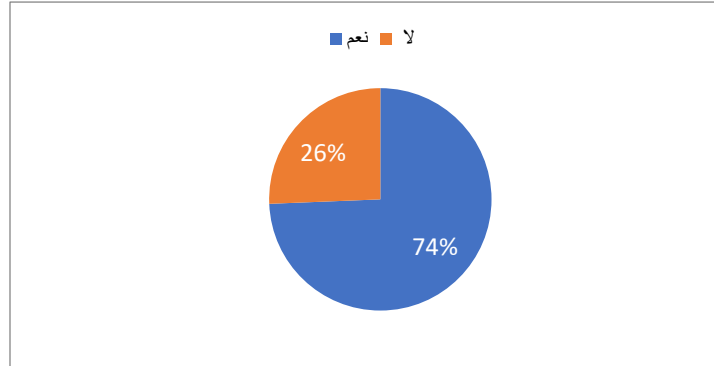
على خلاف ذلك فقد أفادت نسبة منخفضة جدا بلغت 10.3% من أفراد العينة بكونهم لا يتمتعون بتحكم جيد في تسيير البرمجيات الوثائقية، وعلى الرغم من أنها نسبة ضئيلة إلا أنها تمثل شريحة من الموظفين الذين يواجهون صعوبات أو ربما لديهم شعور بعدم التحكم بشكل كافي في البرمجيات الوثائقية بسبب التحديثات المستمرة لها كما هو الحال بالنسبة لبرمجية "SYNGEB" التي تستخدمها عدة مكتبات جامعية في الشرق الجزائري، كما قد يكون السبب راجع إلى عدم تلقي التدريب المناسب لإحتياجاتهم.

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

س19. هل تقومون بتقديم الخدمات الإلكترونية بدقة؟		
الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	58	74.4%

لا	20	25.6%
المجموع	78	100%

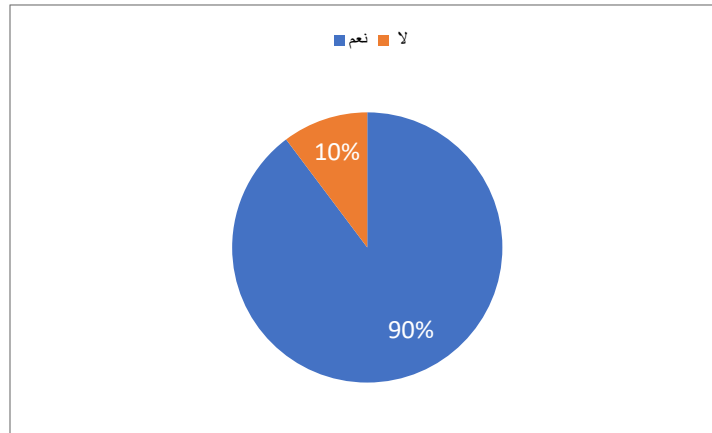


شكل رقم (26): تقديم خدمات إلكترونية دقيقة

من خلال نتائج الجدول رقم (28) والشكل أعلاه التي أظهرت أن معظم أفراد العينة أقرّوا بأن الخدمات الإلكترونية يتم تقديمها بشكل دقيق وبدون أخطاء وذلك بنسبة 74.4% من أصل العينة، توضح هذه النتائج المستوى العالي نسبيا 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 تحديثها مع إيجاد آليات فعالة لرصد ومعالجة الأخطاء بشكل عاجل.

جدول رقم (29): إشراك المستفيد في عملية الاختيار

س20. هل يتم إشراك المستفيد في عملية الاختيار؟		
الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	70	89.7%
لا	08	10.3%
المجموع	78	100%

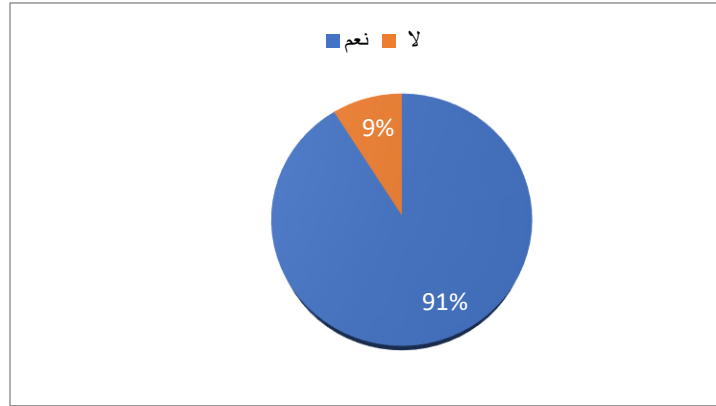


شكل رقم (27): إشراك المستفيد في عملية الاختيار

أظهرت نتائج الجدول رقم (29) والشكل أعلاه أن نسبة 93.6% من مجموع أفراد العينة يرون أن إشراك المستفيد في عملية الاختيار لإقتناء 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 الاتجاه وإجماعا واسعا 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 اللازمة التي تفيدهم في مساهمهم البحثي الأكاديمي، كما تعد مشاركتهم في الاختيار من الأساليب التي تدعم أهداف الإدارة العلمية من خلال ترشيد الإنفاق وتحسين الإنتاجية والأداء، ومن جهة أخرى تعبر هذه النتائج عن وعي مهني متقدم بدور المستفيد في إقتناء مجموعات مكتبية ملائمة كما تعبر 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

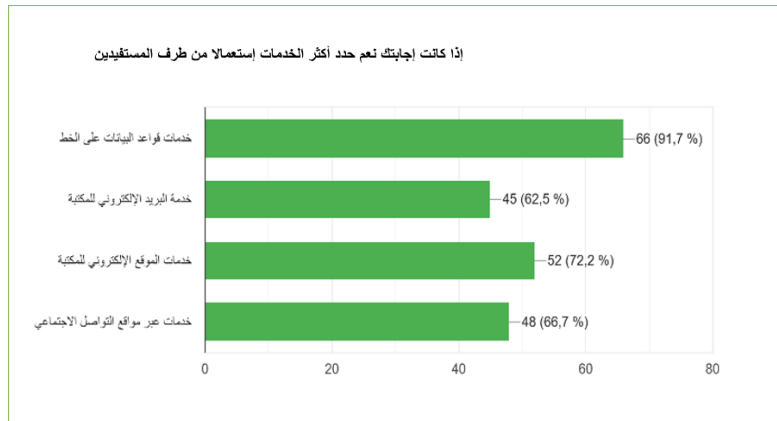
س21. هل تقدم المكتبة خدمات إلكترونية متنوعة؟		
الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	71	91%
لا	07	09%
المجموع	78	100%



شكل رقم (28): تقديم المكتبة لخدمات 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 وقوي تجاه تبني الرقمنة في تقديم خدمات المكتبة، مما يوضح مدى تفاعل المكتبات الجامعية للشرق الجزائري مع مستلزمات العصر الرقمي الذي لا بد لمكتباتنا أن تواكبه وتسعى باستمرار نحو إتاحة مصادر إلكترونية مرنة وسهلة الوصول بهدف دعم منظومة البحث العلمي، وزيادة على ذلك يشير هذا الإرتفاع الملحوظ في النسبة إلى تمكن الموظفين من التعامل مع الخدمات الإلكترونية المختلفة بشكل مألوف وفهمهم الواسع لأهميتها.

على خلاف ذلك أفادت نسبة 9% من بقية أفراد العينة بعدم وجود خدمات إلكترونية متنوعة تتاح للمستخدمين في المكتبات الجامعية التي ينتمون إليها، ولعل آراء هذه النسبة الضئيلة تعكس تباينا في مستوى الإستهلاك بين الموظفين أو ربما محدودية التعريف بهذه الخدمات وتوفير التدريب اللازم لها، وتأسيسا على ذلك لا بد 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 إستعمالا من طرف المستخدمين

لقد تم توجيه 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 وزمان.

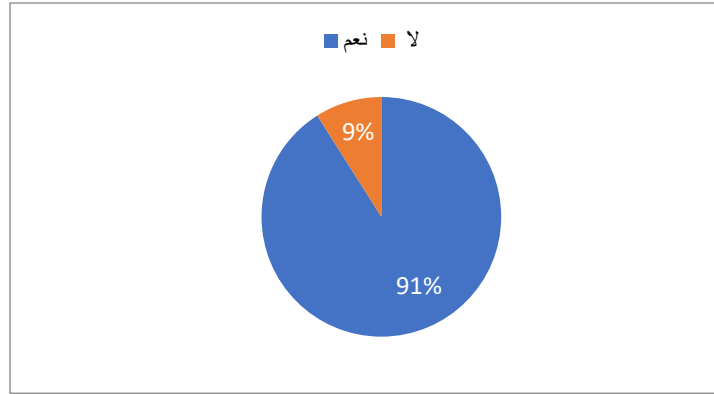
"خدمات الموقع الإلكتروني للمكتبة"، إحتلت المرتبة الثانية حسب نسبة الإجابات من طرف أفراد العينة التي بلغت 72.2%، مما يؤكد دوره المحوري كمركز رقمي يمكن المستفيدين من الوصول إلى معلومات حول الخدمات والفهارس الإلكترونية والموارد الرقمية المتنوعة مما يوضح دور التواجد الرقمي للفعال للمكتبات محل الدراسة.

"خدمات عبر مواقع 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؟		
الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	71	91%
لا	07	09%
المجموع	78	100%



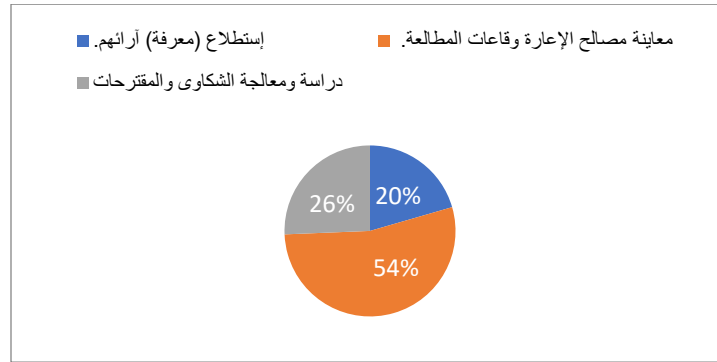
شكل رقم (30): مهارة التواصل الجيد للموظفين في خدمات المعلومات مع مختلف المستفيدين

أظهرت نتائج الجدول رقم (31) والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة من رؤساء مصالح المكتبات الجامعية بالشرق الجزائري يرون أن الموظفين في خدمات المعلومات يتمتعون بمهارة جيدة في التواصل مع المستفيدين بنسبة 91%، وإضافة إلى ذلك فقد تمكننا من خلال الملاحظة الشخصية وزيارتنا لعدد من المكتبات الجامعية المعنية بالدراسة حيث لاحظنا أن موظفي خدمات المعلومات يظهرون مستوى مقبولا وجيدا 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؛ تعبر هذه النتائج الإيجابية المبينة من خلال النسبة المرتفعة على درجة عالية من الرضا عن أداء الموظفين في هذا الجانب وهو ما ينتج 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	التكرار	الإحتمالات
20.5%	16	إستطلاع (معرفة) آرائهم.
53.8%	42	معاينة مصالح الإعارة وقاعات المطالعة.
25.6	20	دراسة ومعالجة الشكاوى والمقترحات
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 ميلا واضحا لدى المكتبات الجامعية قيد الدراسة للاعتماد 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 اعتماد هذه الوسيلة لتقييم رضا المستفيدين، وهي دلالة واقعية على وجود سبل مفتوحة للتواصل مع المستفيد، لكنها تبقى محدودة من حيث التفاعل ولا تعبر دائما على الرضا العام بل تلقي الضوء على بعض الإستجابات أو المشكلات الفردية فقط.

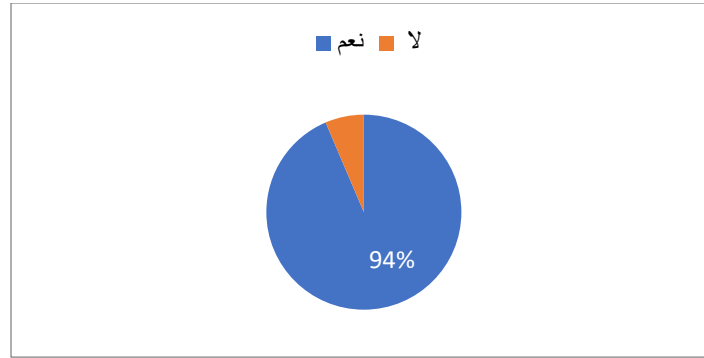
سجل خيار "إستطلاع آرائهم" نسبة إجابة منخفضة بلغت 20.5% فقط، وهي كما يلاحظ بأن المكتبات قيد الدراسة لا تعتمد كثيرا على هذا النوع من التقييم العلمي الذي يعتمد على الإستبيانات، ولعل ذلك يرجع إلى صعوبة الحصول على إستجابات كافية من قبل المستفيدين أو تلقي إجابات سطحية على الأسئلة لا تعكس بدقة تجربة المستفيد 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 والمقترحات، أما بالنسبة للتقييم من خلال إستطلاع آراء المستفيدين فهو مطبق في بعض المكتبات المعنية بالدراسة مثل مكتبات جامعات عنابة، تبسة، قسنطينة، الطارف وجامعة سوق أهراس، كما تعتمد مكتبات هذه الجامعات أيضا على تقييم رضا مستفيديها من خلال قراءة تعليقاتهم عبر موقع الفيسبوك من خلال الصفحة الرسمية للمكتبة.

3.4.5 تحليل بيانات المحور 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؟		
الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	73	93.6%
لا	05	6.4%
المجموع	78	100%



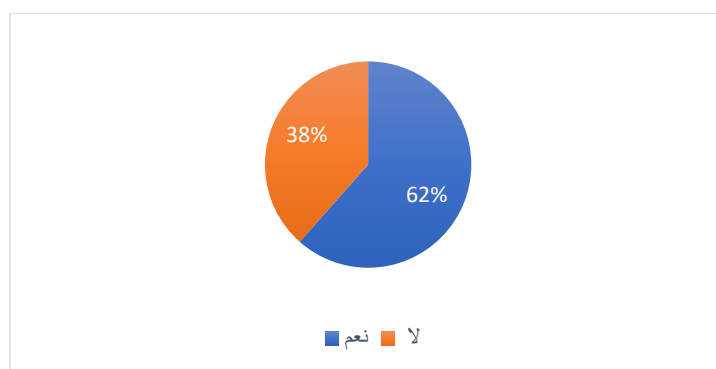
شكل رقم (32): إدراك الإدارة العليا للمكتبة لأهمية تحقيق جودة الأداء

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 يبدو عالية جدا 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.

واستكمالا لهذه النتائج المتوصل 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 اجتماعات لمناقشة مستوى الأداء ومتابعته من خلال المؤشرات والمعايير المطبقة.

جدول رقم (34): وجود فرق عمل بالمكتبة تهتم بالأداء وتصميم جودة الخدمات

س25. هل يوجد فرق عمل بالمكتبة تهتم بالأداء وتصميم جودة الخدمات؟		
الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	48	61.5%
لا	30	38.5%
المجموع	78	100%



شكل رقم (33): وجود فرق عمل بالمكتبة تهتم بالأداء وتصميم جودة الخدمات

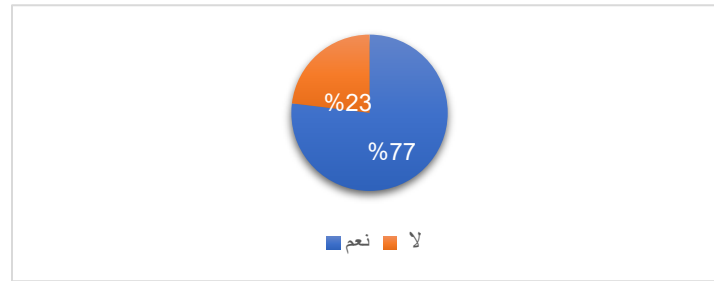
توضح بيانات الجدول رقم (34) والشكل أعلاه أن نسبة 61.5% من أفراد عينة الدراسة أكدوا على وجود فرق عمل تهتم بالأداء وتصميم جودة الخدمات في المكتبات الجامعية محل الدراسة وهو الأمر الذي من شأنه تحسين الكفاءة وتطوير الخدمات، كما تعبر هذه النسبة على الوعي لدى أغلب هذه المكتبات الجامعية بالدور الهام الذي تؤديه 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 الاختلاف إلى عدة عوامل مثل ضعف التأهيل في مجال الجودة، ويعتبر غياب مثل هذه الفرق المعنية بجودة الأداء مؤشرا محتملا على نقص متابعة فعالية خدمات المعلومات المقدمة للمستخدمين.

أما بالنسبة للإجابات المستقاة 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 خيضر - بسكرة والمكتبة المركزية لجامعة محمد بوضياف - المسيلة.

جدول رقم (35): وجود نظام معلومات متكامل لتسيير المكتبة

س26. هل يتوفر بالمكتبة نظام معلومات متكامل؟		
الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	60	76.9%
لا	18	23.1%
المجموع	78	100%



شكل رقم (34): مدى توفر نظام معلومات متكامل بالمكتبة

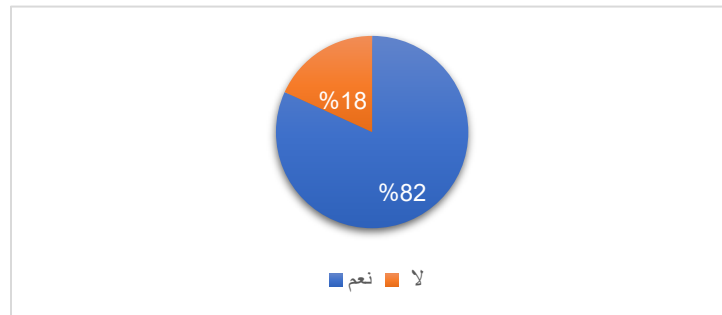
إستنادا إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (35) والشكل أعلاه فإن 76.9% من أفراد عينة الدراسة أقرروا بوجود نظام معلومات متكامل وفعال يكفل تسيير مهام وخدمات المكتبات الجامعية محل الدراسة وهي النسبة الغالبة، بحيث تعبر عن توجه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي للدولة الجزائرية نحو التحول الرقمي الذي بدأت في تعميمه على مستوى جميع المكتبات الجامعية، ويعد تبني نظام معلومات لتسيير المكتبة خطوة مهمة لتسهيل تداول المعلومات والوصول إلى الخدمات من طرف الموظفين والمستفيدين، من خلال متابعة وسائط 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 صرح بعض أفراد عينة الدراسة بنسبة 23.1% أنه لا يوجد أنظمة معلومات تعمل على تسيير المكتبات التي ينتمون 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 تستفد بعد من هذه النظم أمر يطرح تساؤلات مهمة تتعلق بمستوى التطور التقني المتباين بين هذه المؤسسات الأكاديمية ويستدعي مضاعفة الجهود نحو إتباع مواصفات تقنية موحدة بين مختلف المكتبات الجامعية للشرق الجزائري.

تأسيسا على ما سبق، فقد جاءت إجابات المقابلات التي تمت مع مدراء المكتبات محل الدراسة لتؤكد 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 والتقني **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"

س27. هل تعمل المكتبة بمبدأ الوقاية من الوقوع في الأخطاء؟		
الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	63	81.8%
لا	14	18.2%
المجموع	77	100%



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، تعبر هذه النتيجة الإيجابية عن إتجاه واضح نحو الاهتمام بتطبيق هذا المبدأ الأساسي، كما تمثل الإمام 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 اللازمة لتطبيق أساليب العمل الوقائي، تطوير آليات رقابية لمتابعة عمليات معالجة مصادر المعلومات وتقييمها بشكل دقيق لضمان تقديم خدمات مكتبية صحيحة، غرس ثقافة تشجع على الإشعار عن الأخطاء واعتبارها فرصا للتعليم والتحسين المستمر بما يضمن عدم تكرارها في

الفصل الخامس: أثر الإدارة العلمية على جودة الأداء في المكتبات الجامعية بالشرق الجزائري

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 الاستبيان المرقمة من السؤال رقم 28 إلى السؤال رقم 47 والمتعلقة بمؤشرات جودة الأداء عددها 20 مؤشرا

عبارة المؤشر	مفعّل (تكرار)	مفعّل (نسبة%)	غير مفعّل (تكرار)	غير مفعّل (نسبة%)	مجموع التكرارات	مجموع النسب %
1. أهداف المكتبة محددة بوضوح وتراعي غايات المؤسسة الأم (الجامعة).	73	%93.6	05	%6.4	78	%100
2. موافقت دوام المكتبة مناسبة مقارنة بحاجات المستفيدين.	70	%89.7	08	%10.3	78	%100
3. يتوفر بالمكتبة تجهيزات حديثة وجذابة تشجع المستفيدين على استخدامها بفعالية.	41	%52.6	37	%47.4	78	%100
4. تراعي المكتبة عوامل الإضاءة، التهوية، الرطوبة.	57	%73.1	21	%26.9	78	%100

5. المكتبة مزودة بوسائل الأمن والسلامة ضد الحرائق، السرقة...الخ.	62	%79.5	16	%20.5	78	%100
6. تعمل المكتبة على الصيانة الدورية للتجهيزات.	52	%66.7	26	%33.3	78	%100
7. ميزانية المكتبة منفصلة عن ميزانية الجامعة.	14	%17.9	64	%82.1	78	%100
8. تخصص المكتبة مصاريف كافية لتوفير مصادر المعلومات المناسبة لمتطلبات القراء.	44	%56.4	34	%43.6	78	%100
9. توفر المكتبة أدوات بحث لإسترجاع المعلومات متاحة شبكيا داخل وخارج المكتبة.	59	%75.6	19	%24.4	78	%100
10. تشترك المكتبة في شبكات معلومات وطنية وإقليمية.	57	%73.1	21	%26.9	78	%100
11. تلتزم المكتبة بوضع سياسة وإبرام خاصة بصيانة مجموعات المكتبة والحفاظ عليها.	51	%65.4	27	%34.6	78	%100

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. تحتفظ المكتبة بسجلات دقيقة حول نشاطاتها 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 المستفيدين.	66	84.7%	12	15.3%	78	100%
19. تقوم المكتبة بتقييم 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%
--	----	-------	----	-------	----	------

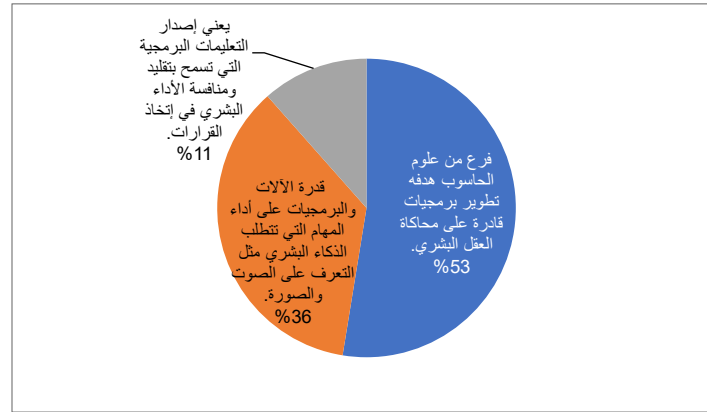
من خلال الجدول رقم (37) أعلاه، أظهرت النتائج أن المكتبات الجامعية للشرق الجزائري تتفاوت في تطبيق مؤشرات جودة الأداء، حيث تشير هذه النتائج إلى أن عددا من المؤشرات حققت نسب تفعيل مرتفعة وممتازة، تدل على حرص المكتبات الجامعية محل الدراسة على تطوير جودة الأداء في عدة جوانب حيوية وبارزة، وعليه فإن أغلب هذه المؤشرات حسب آراء عينة الدراسة مطبقة بنسبة عالية (أكثر من 70%) ومن أبرزها: المؤشر 1 "أهداف المكتبة محددة بوضوح وتراعي غايات المؤسسة الأم" بنسبة (93.6%)، والمؤشر 2 "مواقيت دوام المكتبة مناسبة مقارنة بحاجات المستفيدين" بنسبة (89.7%)، والمؤشر 13 "توفر بالمكتبة مجموعات مناسبة كما ونوعا 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 تعريفية"، " تحتفظ المكتبة بسجلات دقيقة حول نشاطاتها 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 جدا وهي تقع بين نسبة (79.5% و 17.9%)، حيث تعبر عن تباين في تفعيلها في المكتبات قيد الدراسة، مما يتطلب تحسين مستمر، وذلك بالنظر إلى وجود ضعف في التمكين الإداري في بعض الجوانب والتي من بينها عدم وجود إستقلالية مالية في أغلب المكتبات قيد الدراسة وهذا ما تؤكد نسبة تطبيق المؤشر 7 "ميزانية المكتبة منفصلة عن ميزانية الجامعة" وهي (17.9%)، وكذلك نقص العاملين المؤهلين، وهو ما تثبته نسبة تطبيق المؤشر 12 "يتناسب عدد الموظفين مع مجموعات المكتبة وعدد أقسامها" وهي (35.9%).

وفي نفس الصدد إتفقت إجابات مدراء المكتبات محل الدراسة الذين تمت معهم المقابلة مع هذه النتائج حيث تم طرح نفس السؤال عليهم، والمتعلق 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 IFLA و ISO التي تركز أساسا على رضا المستفيد والتوظيف الفعال للتكنولوجيا وتنمية الابتكار.

جدول رقم (38): مفهوم الذكاء الإصطناعي بالنسبة لأفراد عينة الدراسة

س48. ماذا يمثل الذكاء الإصطناعي بالنسبة لكم؟

النسبة	التكرار	الإحتمالات
52.6%	41	فرع من علوم الحاسوب هدفه تطوير برمجيات قادرة على محاكاة العقل البشري.
35.9%	28	قدرة الآلات والبرمجيات على أداء المهام التي تتطلب الذكاء البشري مثل التعرف على الصوت والصورة.
11.5%	09	يعني إصدار التعليمات البرمجية التي تسمح بتقليد ومنافسة الأداء البشري في إتخاذ القرارات.
100.0%	78	المجموع



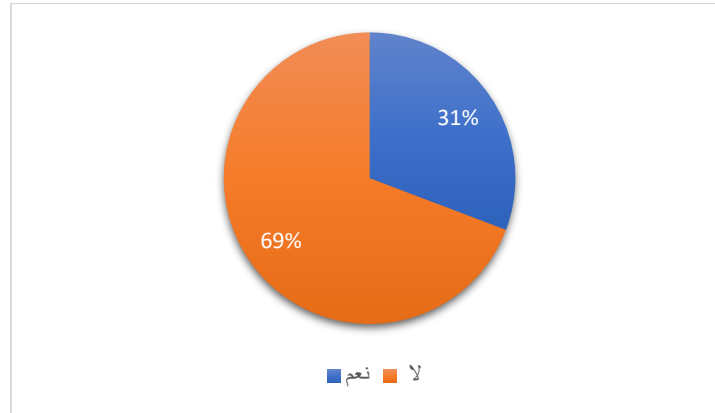
شكل رقم (36): مفهوم الذكاء الاصطناعي بالنسبة لعينة الدراسة

تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (38) والشكل أعلاه بأن أفراد عينة الدراسة أجابوا على كل الخيارات المقترحة لمفهوم الذكاء الاصطناعي بنسب متفاوتة، فقد بلغت نسبة الموافقة على الخيار الأول 52.6% وهي أعلى نسبة، كما أنها تشير إلى أن مفهوم الذكاء الاصطناعي بالنسبة لعدد كبير من أفراد عينة الدراسة يمثل فرع من علوم الحاسوب يسعى إلى تطوير برمجيات تنافس العقل البشري، وتعتبر هذه الآراء عن نظرة عامة غير معمقة بشكل كافٍ لتمتد إلى تلك المهام العديدة التي أفرزتها تقنية الذكاء الاصطناعي خاصة في مجال علم المكتبات والمعلومات، وفي المقابل سجل الخيار الثاني لمفهوم الذكاء الاصطناعي نسبة موافقة بلغت 35.9%، وهو الذي يتمحور حول إمكانية الآلات والبرمجيات إنجاز مهام دقيقة تتطلب ذكاء بشري كالاعرف 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 الاصطناعي يعني إصدار التعليمات البرمجية التي تسمح بتقليد ومنافسة الأداء البشري في اتخاذ القرارات، وهو التصور الأقل شيوعا بين المبحوثين حيث يعبر عن مستوى منخفض في إدراك التطبيقات الواسعة للذكاء الاصطناعي، وفي هذا الإطار نستنتج أن المفهوم الأكثر قربا لتصور أفراد العينة هو ذلك المفهوم العام التقني الذي ينبغي ترسيخه بشكل أوسع خاصة في ظل تزايد أهمية تطبيقه والاستفادة من إمكانياته في تحسين أداء المكتبات.

جدول رقم (39): إستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي بالمكتبة

س49. هل تستخدم المكتبة تقنيات الذكاء الاصطناعي؟		
الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	24	30.8%
لا	54	69.2%
المجموع	78	100%

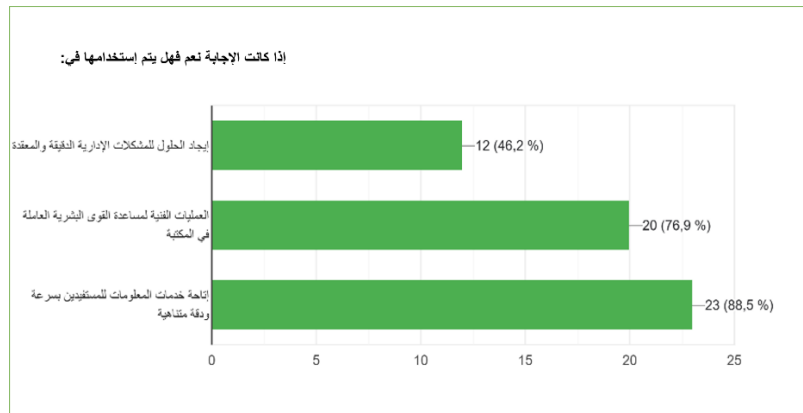


شكل رقم (37): إستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي بالمكتبة

من خلال بيانات الجدول 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 الاصطناعي وهي نسبة مرتفعة، وفي المقابل أكدت نسبة 30.8% من بقية المبحوثين أن تقنيات الذكاء الاصطناعي يتم إستخدامها في المكتبات التي ينتمون إليها، ويمكن تفسير هذه النتائج من خلال كون تقنيات الذكاء الاصطناعي في مكتباتنا الجامعية تتميز بقصور في الإستخدام وحضور ضعيف، كما انه 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 الاصطناعي متداولة في أعمال المكتبة ولكن ضمينا ولا تبدو واضحة للموظفين، فعلى سبيل المثال تستخدم أغلب المكتبات الجامعية

تقنية التعرف الضوئي على الحروف (OCR) في رقمنة وتصنيف مصادر المعلومات خاصة رسائل التخرج والأطروحات المطبوعة، لتسهيل إتاحتها والإطلاع عليها عن طريق المستودعات الرقمية، وهذه التقنية من ضمن تطبيقات الذكاء الاصطناعي 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 بتقييم دقيق يهدف لتحديد تطبيقات الذكاء الاصطناعي المستخدمة حتى ولو كانت ضمنية، ومن ثم حصر الجوانب التي يمكن الإستفادة منها في تحسين أداء المكتبة، بالإضافة إلى العمل على برمجة دورات تكوينية للموظفين وورشات عمل، مع التركيز على دعم و تطوير الجانب اللوجستي لتحقيق تبني ناجح للذكاء الاصطناعي في هذا المجال الحيوي.

وفي نفس السياق فقد أظهرت إجابات مدراء المكتبات الجامعية محل الدراسة في المقابلات التي تمت معهم أن إستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي 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 الاصطناعي في تسيير المكتبات التي يشرفون عليها.



شكل رقم (38): مجالات إستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي

لقد تم توجيه هذا السؤال للمبحوثين من أفراد العينة الذين أكدوا أن المكتبات الجامعية محل الدراسة والتي ينتمون إليها تعتمد على إستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، والهدف من طرحه 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 المقترحات " إتاحة خدمات المعلومات للمستخدمين بسرعة ودقة متناهية"، سجل أكبر عدد من الإجابات بنسبة عالية بلغت 88.5%، ويمكن تفسير ذلك بأن المكتبات قيد الدراسة تعطي الأولوية لتطوير خدمات المستخدمين لأن الهدف الجوهري للمكتبة هو خدمة المستفيد وتلبية متطلباته بكفاءة وفعالية، ودقة متناهية وهذه الخصائص الثلاثة توفرها تطبيقات الذكاء الاصطناعي ولها تأثير مباشر في تحسين تجربة المستخدمين في الوصول السريع إلى المعلومات.

كما أن نسبة 76.9% من إجابات الباحثين أكدت أن استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي يشمل " العمليات الفنية لمساعدة القوى البشرية العاملة في المكتبة " وهو الخيار الثاني ضمن المقترحات الذي سجل هو الآخر نسبة عالية تعبر عن إتجاه قوي نحو تفعيل تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة ومعالجة المجموعات المكتبية إذ يمكن لهذه التطبيقات أتمتة عمليات التصنيف والفهرسة عن طريق تحليل البيانات الأساسية للمجموعات، ومعالجة اللغة الطبيعية وتحديد الموضوعات الرئيسية ثم إقترح رموز تصنيف ملائمة وفقا لأنظمة التصنيف المعتمدة في المكتبات الجامعية ل يتم إدراج هذه المجموعات تلقائيا في الفئات المناسبة، وتساهم هذه الخطوات لأنظمة الذكاء الاصطناعي 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 اعتماد أنظمة وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في العمل الإداري للمكتبات التي شملتها الدراسة لا زال محدودا، ولعل ذلك يرجع إلى بعض الصعوبات المالية التي تفرض أحيانا 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 الاصطناعي المستخدمة في مكتبتكم؟

لقد تم طرح هذا السؤال المفتوح للكشف عن أبرز تقنيات الذكاء الاصطناعي المستخدمة في المكتبات الجامعية للشرق الجزائري، حيث تمت الإجابة من طرف أفراد عينة الدراسة بتقديم مجموعة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي التي يمكن أن نوردتها مع شرح بسيط على النحو التالي:

- **Canva**: برنامج مجاني يتمثل في مجموعة من أدوات توليد الصور بالذكاء الاصطناعي تتيح البدء بنص 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 ذاتيا من طرف المستخدمين، كما تستخدم كنظام ضد السرقة واكتشاف أي إعارة للكتب بشكل غير مصرح به.
- **QR Code**: رمز الإستجابة السريع، هو أداة لربط المستفيد بمقتنيات المكتبة المطبوعة والرقمية باستخدام الهواتف الذكية.
- **Deep seek**: تطبيق ذكي يساهم في معالجة اللغة الطبيعية بكفاءة عالية بالإضافة إلى مهام أخرى.
- **Gemini**: منصة متعددة الاستخدامات منها معالجة النصوص، الصور وإعداد المستخلصات.
- **ChatGPT**: تطبيق ذكي له أدوار متعددة أهمها الإجابة على إستفسارات المستخدمين وتوجيههم.
- **Prezi**: تطبيق يسمح بإنشاء عروض تقديمية يستخدم في المحاضرات وورشات العمل.

4.4.5 تحليل بيانات الخور 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؟		
الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	78	100%
لا	00	00%
المجموع	78	100%

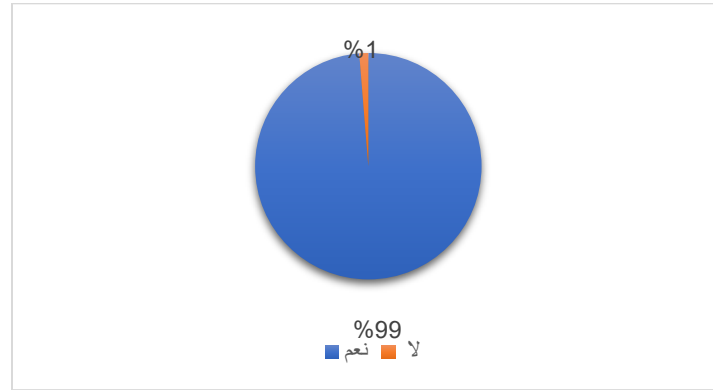
من خلال الجدول رقم (40) أعلاه تشير المعطيات إلى أن جميع أفراد العينة كانت إجاباتهم تؤكد بصورة شاملة على أن التخطيط المسبق لأعمال المكتبة يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل في أداء العاملين والمكتبة، وهذا مؤشر إيجابي يعبر عن وعي شديد بأهمية الدور المركزي الذي تؤديه وظيفة التخطيط باعتبارها محور الإدارة العلمية ، 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 تمت مع مسؤولي المكتبات محل الدراسة، فقد صرح أغلبهم بأن نتائج التخطيط المسبق المحققة ساهمت في إدارة الموارد البشرية والمالية بفعالية، إدارة الوقت بكفاءة، تسهيل إستراتيجيات الإقتناء، تقديم الخدمات للمستفيد في الوقت المناسب، كل هذه النتائج المحققة 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 دورا فاعلا في رسم سياسات المكتبة؟		
الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	77	98.7%
لا	01	01.3%

المجموع	78	%100
---------	----	------



شكل رقم (39): فعالية إشراك الموظفين في التخطيط لرسم سياسات المكتبة

إستنادا إلى البيانات الظاهرة في الجدول رقم (41) والشكل أعلاه يتبين 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 مرتفعة تؤكد على التوجه القوي نحو العمل الإداري التشاركي في إتخاذ التدابير والقرارات التنظيمية والموجهة لجميع الإجراءات التشغيلية والإستراتيجية التي تخطط لها المكتبة، والتخطيط بمشاركة الموظفين يساعد في إيجاد حلول منطقية لأغلب المشكلات التي قد تعيق سير الخطط، فالموظفون هم جزء لا يتجزأ من المكتبة ومخططاتها وإدماج وجهات نظرهم في وضع الأسس التنظيمية يؤثر إيجابيا في مساهمهم الوظيفي وأدائهم بالإضافة إلى تعزيز شعورهم بالثقة و الإنتماء.

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) تؤكد بشكل واضح أهمية وفعالية إشراك الموظفين من خلال أهمية الأخذ بأرائهم وقبول إقتراحاتهم أثناء عمليات التخطيط الإداري لأعمال المكتبة، وهو ما يساهم في إضفاء طابع عملي تعاوي يرسخ ثقافة تنظيمية قائمة على التواصل المفتوح بين العاملين والإدارة.

في نفس الصدد فقد كانت إجابات المدراء من خلال المقابلة داعمة لهذا التوجه الإيجابي من خلال تأكيدهم 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 مقترحاتهم بعين الإعتبار 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

س53. هل يساهم التنظيم في تحقيق الأهداف المنشودة للمكتبة؟		
الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	78	100%
لا	00	00%
المجموع	78	100%

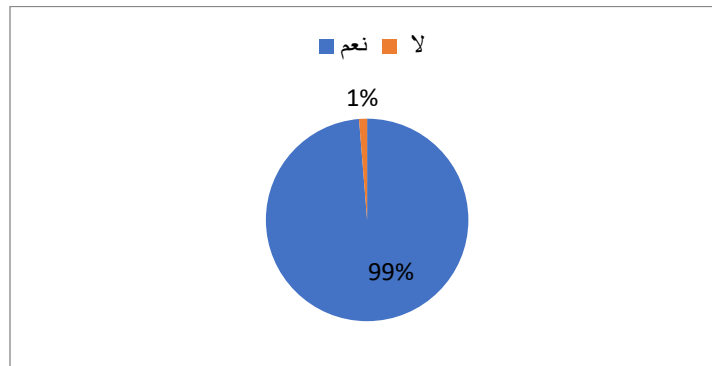
من خلال الجدول رقم (42) أعلاه نلاحظ أن جميع أفراد العينة من رؤساء مصالح المكتبات الجامعية التي شملتها الدراسة يرون أن التنظيم يساهم في تحقيق الأهداف التي تسعى لها المكتبة بنسبة 100%، وهو مؤشر قوي على توجه موحد في الآراء يعبر عن إدراك تام بأهمية ممارسة التنظيم كوظيفة محورية في تسيير المورد البشري داخل 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 الاستفادة من المهارات وجهود الموظفين بصورة تسمح بتحسين جودة أداء المكتبة، كما أن هذا الإجماع يمثل اعتقاداً حاسماً لدى أفراد العينة من رؤساء المصالح للمكتبات قيد الدراسة بأثر وظيفة التنظيم على جودة الأداء، كما يدل أيضاً عن قناعة ناتجة من خلفيات وتجارب وبناء واقعية 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.

واستناداً إلى هذه النتائج لابد من الإشارة أيضاً إلى أن التنظيم الإداري لا يتوقف على الإستخدام الأمثل لجهود الموظفين وإنما ينبغي كذلك التركيز باستمرار على تطوير وتحديث الهياكل التنظيمية لهذه المكتبات تماشياً مع المتغيرات التقنية في مجال عمل المكتبات الجامعية وبما يلائم متطلبات تحقيق جودة الأداء.

جدول رقم (43): المساهمة في زيادة دافعية العمل عند الموظفين

س54. هل إلزام المكتبة بتوجيه الموظفين بالكفاءة المطلوبة يساهم في زيادة دافعية العمل؟		
الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	77	98.7%
لا	01	01.3%
المجموع	78	100%

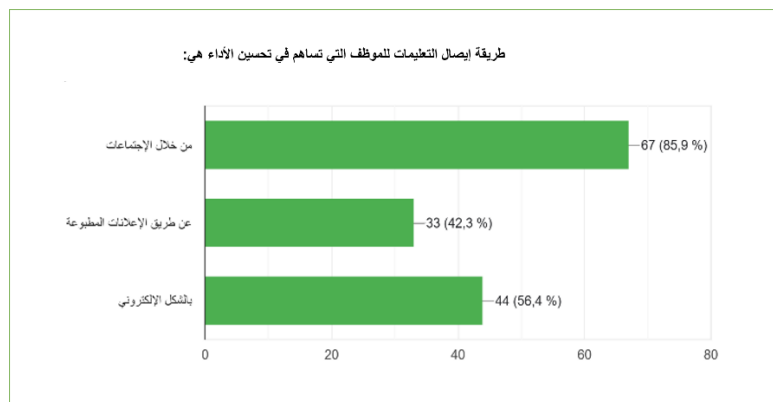


شكل رقم (40): المساهمة في زيادة دافعية العمل عند الموظفين

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%، تعبر هذه الموافقة عن الاهتمام البالغ بممارسة التوجيه بكفاءة باعتباره أحد أهم ركائز العمل الإداري من خلال قيادة الأفراد وتحديد المهام وبقية الإجراءات إستنادا إلى أسس علمية ومنطقية وبتطبيق أساليب حديثة، وإعتماد قنوات تواصل مفتوحة وواضحة بين المسؤولين والمرؤوسين، كما يمكن تفسير هذه النتائج الإيجابية بوفرة التجهيزات الحديثة والموارد التقنية اللازمة التي تسهل أداء المهام.

وقد أثبتت النتائج المستقاة 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 وتطبيقها 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 تساهم في تحسين الأداء

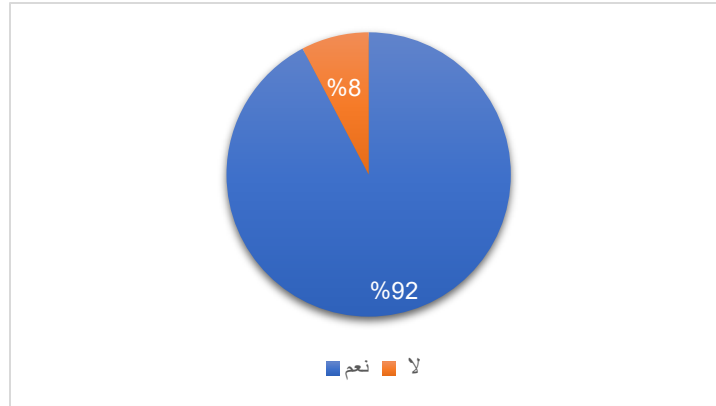
تبين النتائج المعروضة في الشكل رقم (41) أعلاه أن أفراد عينة الدراسة أجابوا على أن طريقة إيصال التعليمات للموظف من طرف إدارة المكتبة التي تساهم في تحسين الأداء الأكثر تداولاً تتم من خلال الاجتماعات بنسبة 85.9% من مجموع الإجابات، يمكن تفسير هيمنة هذا النوع من التواصل الذي يعتمد على تفاعل المسؤولين المباشر وجهاً لوجه مع رؤوسهم وهو الأمر الذي من شأنه تعزيز العلاقات وتحقيق فهم واضح للتعليمات والأوامر التي ينبغي تنفيذها، ورغم أن هذا النوع روتيني ويستهلك الوقت والجهد 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 متكامل يجمع بين التواصل المباشر والتفاعلات الرقمية عبر المنصات المتاحة شبكياً، مما يساعد على ضمان وضوح التعليمات ومرونتها، 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

س56. هل تشجع إدارة المكتبة على الالتزام بالعمل الجماعي مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء؟		
الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	72	92.3%
لا	06	07.7%
المجموع	78	100%



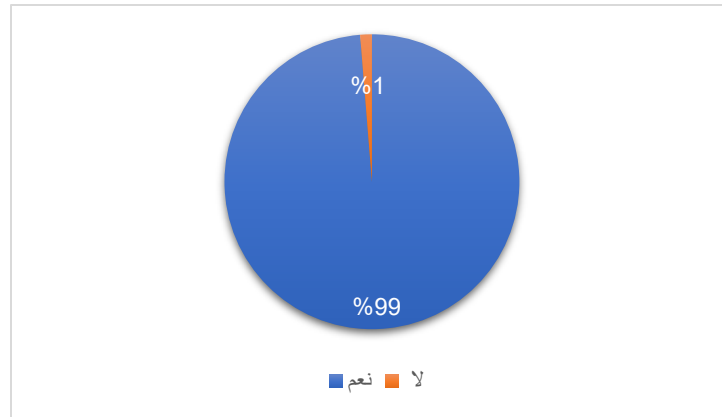
شكل رقم (42): تشجيع إدارة المكتبة على الالتزام بالعمل الجماعي وانعكاسه الإيجابي على مستوى الأداء

إستنادا إلى معطيات الجدول رقم (44) والشكل أعلاه فإن الغالبية العظمى لأفراد عينة الدراسة يرون أن إدارات المكتبات الجامعية للشرق الجزائري تشجع على الالتزام 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 تعبر 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 الجودة في المكتبات الجامعية، وبناء على ذلك فقد يعكس هذا التأييد الشبه تام وجود ثقافة تنظيمية لدى قيادة هذه المكتبات تدعم خلق بيئة مهنية متكاملة وقادرة على التأقلم مع التحديات التي يمكن مواجهتها وإنجاز المهام بكفاءة ومستوى عالي من الجودة.

جدول رقم (45): أثر نمط الرقابة المتبع في تحقيق الإنضباط

س57. هل نمط الرقابة المتبع في المكتبة يساعد في الإنضباط ؟		
الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	77	98.7%
لا	01	01.3%
المجموع	78	100%



شكل رقم (43): أثر نمط الرقابة المتبع في تحقيق الإنضباط

أظهرت نتائج الجدول رقم (45) والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة أكدوا بأن نمط الرقابة المتبع في المكتبات قيد الدراسة يساعد في الإنضباط وتحقيق الأهداف بالدقة المطلوبة بنسبة بلغت 78.2%، حيث يتبين 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 ومما لا شك 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 بمحتوى 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.

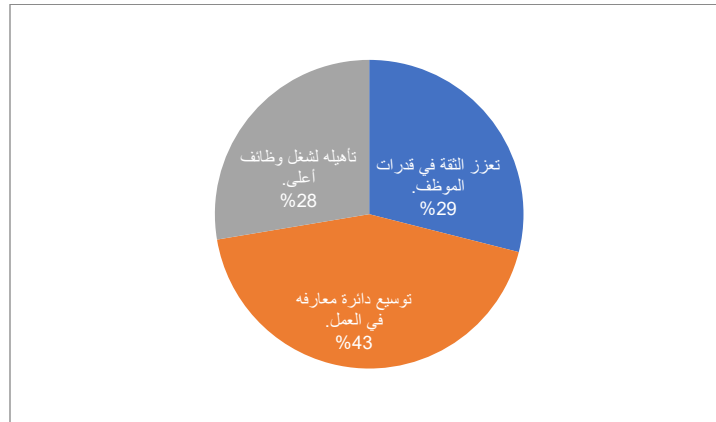
في المقابل فقد أقرت نسبة معتبرة من المبحوثين بلغت 21.8% بأن الرقابة المعتمدة لا تساعد في الإنضباط وتحقيق الأهداف بدقة، وهو ما يوحي بأن هناك تفاوت في ممارسة وظيفة الرقابة وتطبيق أدائها بين المكتبات التي شملتها الدراسة، وهذا يستدعي المتابعة المستمرة والتقييم الكمي والنوعي للأداء بشكل دوري واتباع وسائل حديثة مبنية على الجودة.

من جهة أخرى فقد أكدت إجابات مدراء هذه المكتبات في المقابلة التي تمت معهم، أن أثر نمط الرقابة المتبع ساعد في حث الموظفين على الإنضباط في العمل والإلتزام بتحسين أدائهم، أما على مستوى المكتبة فهو يعمل على تقييم أداء المكتبة بدقة ومقارنته بالمعايير المتبعة والموضوعية مسبقا، كما ساهمت الرقابة المطبقة في كشف نقائص في عدة جوانب، وتقويم الأخطاء وكذلك تجسيد أغلب الأهداف المسطرة بنجاح.

جدول رقم (46): النتائج المحققة من خلال تدريب الموظفين

س58. ماهي النتائج المحققة من خلال تدريب الموظفين؟		
الإحتمالات	التكرار	النسبة
تعزز الثقة في قدرات الموظف.	22	28.9%

توسيع دائرة معارفه في العمل.	33	43.4%
تأهيله لشغل وظائف أعلى.	21	27.6%
المجموع	76	100%



شكل رقم (44): النتائج المحققة من خلال تدريب الموظفين

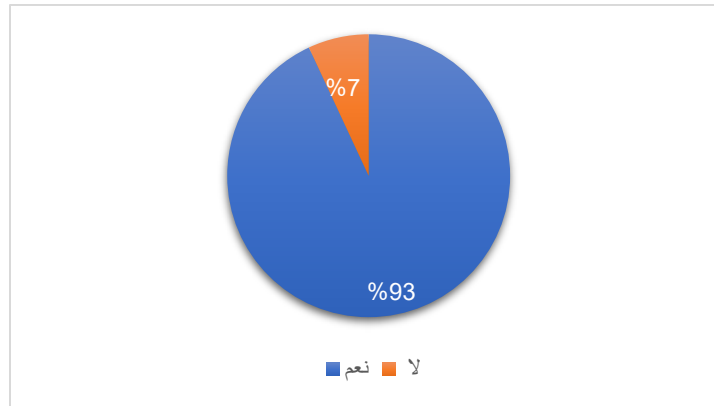
من خلال نتائج الجدول رقم (46) والشكل أعلاه يتضح بأن أعلى نسبة تم الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة وهي 43.4% من الإجابات التي أكدت على أن النتائج المحققة من خلال تدريب الموظفين العاملين في المكتبات الجامعية التي شملتها الدراسة توسع دائرة معارفهم، وهو مؤشر جيد، فقد يشمل ذلك إكتشاف تقنيات حديثة في تقنيات معالجة مصادر المعلومات أو إستراتيجيات بحث متقدمة وتعلم كيفية إدارة المجموعات الرقمية المختلفة، وهذه المعارف التي يكتسبونها من دورات التدريب تجعلهم أكثر إلماما 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 المقترحات والذي مفاده أن التدريب يعزز الثقة في قدرات الموظف، حيث يعكس هذا التوجه شعور الموظف أن مهاراته تتطور واكتسابه الوسائل اللازمة لإنجاز مهامه بكفاءة يجعله قادرا 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 للخيار الثالث المقترح على عينة الدراسة الذي مفاده أن التدريب يؤهل الموظف لشغل وظائف أعلى، فقد تمت الموافقة عليه بنسبة 27.6% وهي نسبة متقاربة جدا مع سابقتها، بحيث يتأكد ان الموظف من خلال التدريب قد يكتشف مسؤوليات ومهام أعلى تنمي لديه أسس معرفية ومهارات إدارية وفنية متخصصة مطلوبة وتعتبر هذه الأخيرة فرصا تجعله أكثر إستعدادا لتحمل مسؤوليات أكبر وترشحه لشغل مناصب أعلى والإرتقاء في السلم الوظيفي.

جدول رقم (47): أثر الدورات التدريبية في تحسين الاداء

س59. هل تؤدي الدورات التدريبية إلى تحسين الأداء؟		
الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	67	93.1%
لا	05	6.9%
المجموع	72	100%



شكل رقم (45): أثر الدورات التدريبية في تحسين الأداء

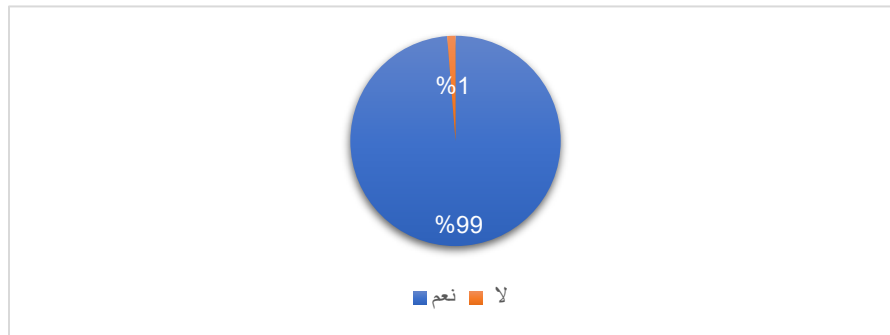
إستنادا إلى بيانات الجدول رقم (47) والشكل أعلاه تبين النتائج أن نسبة 93.1% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الدورات التدريبية التي تقيمها المكتبة تمكن من تحسين الأداء، وفي المقابل أكدت نسبة 6.9% من أفراد عينة الدراسة عكس ذلك، وتشير هذه النتائج الإيجابية إلى توجه قوي وإتفاق في الآراء واسع النطاق حول الأثر الإيجابي الناجم عن برمجة الدورات التدريبية لتطوير كفاءة ومهارات العاملين، وهو مؤشر بالغ الأهمية على وعي القيادات الإدارية للمكتبات محل الدراسة في النهوض والرفي بمواردها في سبيل تطوير أدائها على المدى البعيد، إذ يمكن تفسير ذلك بالسعي نحو نقل المعرفة وتبادل الخبرات وأفضل الممارسات في المجال، ومن جهة أخرى التطلع نحو التنمية المستمرة لرأس المال البشري التي تحقق فوائد كبرى تتمثل 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 جانبين أساسيين: الأول يتمثل في تعزيز الإبتكار والتشجيع على تنفيذ 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 الحوافز المادي والمعنوي على رفع إنتاجية الموظف والمكتبة

س60. هل ترون أن نظام الحوافز المادي والمعنوي يؤدي إلى رفع إنتاجية الموظف والمكتبة؟		
الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	77	%98.7
لا	01	%01.3
المجموع	78	%100



شكل رقم (46): أثر نظام الحوافز المادي والمعنوي على رفع إنتاجية الموظف والمكتبة

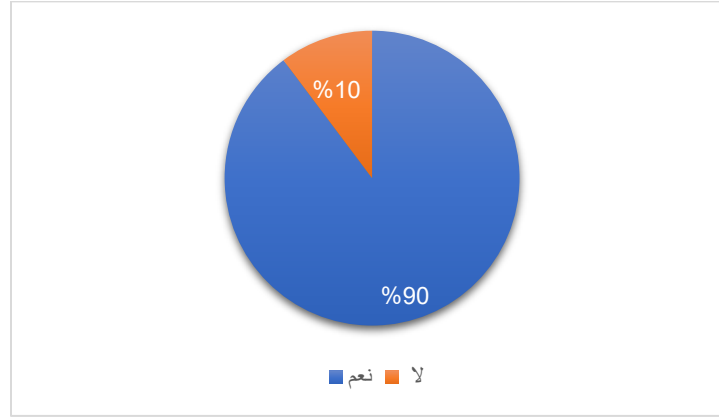
أظهرت نتائج الجدول رقم (48) والشكل أعلاه أن الغالبية العظمى لأفراد عينة الدراسة بنسبة %98.7 يرون أن نظام الحوافز المادي والمعنوي يؤدي إلى رفع إنتاجية الموظف والمكتبة، وهي نتيجة عالية وإيجابية تعبر عن قناعة ورضا رؤساء المصالح للمكتبات المعنية بالدراسة بأن الحوافز المقدمة للموظفين هي من الركائز الهامة سواء كانت مادية أو معنوية التي ترتبط بشكل مباشر بتحقيق رضا الموظف ومنه تحسين أدائه وتحقيق أهداف المكتبة.

للإشارة فإن نتائج ومؤشرات الجدول رقم (20) التي أكدت بنسبة عالية إهتمام المكتبات محل الدراسة بنظام الحوافز ودوره الحيوي تتوافق مع هذه النتائج، وكذلك الأمر بالنسبة لمؤشرات الشكل رقم (21) الذي تناول طرق منح الحوافز للموظفين، وفي نفس الصدد فإن مؤشرات الجدول رقم (38) تدعم نتائج الجدول رقم (45)، لأن إشراك الموظفين في التخطيط لرسم سياسات المكتبة يعد حافزا معنويا فعالا، ورغم أن هذا النظام يتميز بعدم التوازن و يركز على الجانب المعنوي دون المادي إلا أنه يلقي قبولا 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 الملموس لتطبيق نظام الحوافز على أداء الموظفين، حيث ساهمت هذه الحوافز باعتبارها من الأركان الأساسية للإدارة العلمية في رفع مستوى الإنتاجية، وزيادة الإلتزام الوظيفي وتقليل حالات الغياب والتأخير.

جدول رقم (49): مستوى أداء الخدمات الفنية

س61. هل أداء الخدمات الفنية يتميز بالسرعة وقلة الأخطاء؟		
الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	70	89.7%
لا	08	10.3%
المجموع	78	100%



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، ومما لاشك فيه فإن مهارات المورد البشري التقنية تعد مؤشرا ضروريا لرفع مستوى أداء المكتبة لاسيما مرونة التعامل مع البرمجيات التي تعتمد عليها المكتبة في إدارة مهامها واستخدامها بشكل جيد خاصة في معالجة مصادر المعلومات التي تتطلب دقة وسرعة وتفادي الأخطاء قدر الإمكان، فالبرمجيات مهما كانت حديثة ومتطورة 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 تمكين القوى البشرية العاملة وتدريبها باستمرار على الإستغلال الأقصى للتكنولوجيا، فعلى سبيل المثال بعض المكتبات الجامعية التي شملت الدراسة تعتمد على برمجية SYNGEB في تسيير خدماتها، وفي كل مرة يتم تحديث هذه البرمجية الوطنية تعمل هذه المكتبات

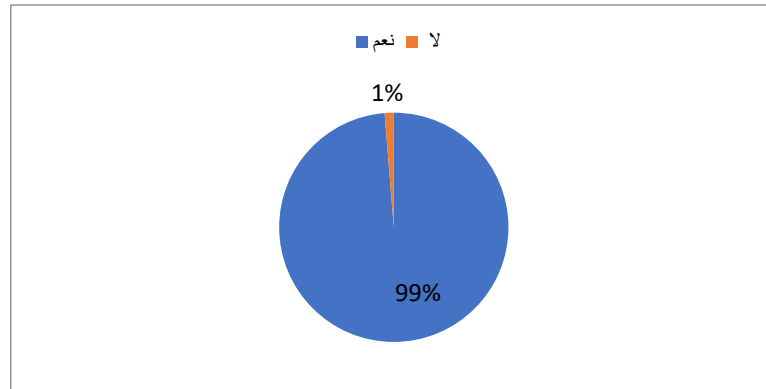
على برمجة دورات تدريبية للموظفين لمواكبة هذا التحديث والتحكم أكثر في عملية التسيير، كما هو الحال بالمكتبة المركزية لجامعة باجي مختار- عنابة التي تستخدم حاليا آخر نسخة من البرمجية "SYNGEB WEB".

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 اللازمة، وقد ساهم هذا التوازن في إستقرار سير العمل وتحقيق رضى المستفيدين عن الخدمات المقدمة.

استنادا إلى ما سبق فإن النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم (24) التي أكدت على مدى تحكم أفراد عينة الدراسة في تسيير البرمجيات بنسبة عالية تدعم وتتفق 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؟		
الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	77	98.7%
لا	01	01.3%
المجموع	78	100%



شكل رقم (48): مساهمة المكتسبات المعرفية في المجال لدى الموظفين في تحسين الأداء الفردي والعام للمكتبة

من خلال الجدول رقم (50) والشكل أعلاه يتبين 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 والرقى بالجودة في الأداء العام هما من ضمن مخرجات تطبيق مبادئ الإدارة العلمية في المكتبات

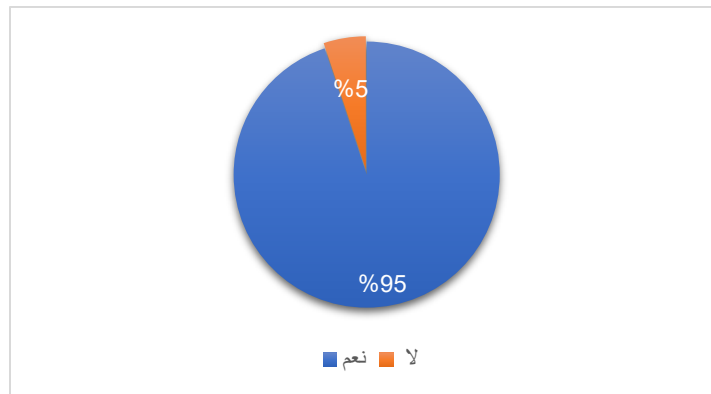
الجامعية، وتركز هذه المبادئ على توظيف أفراد ذوي كفاءة ومكتسبات معرفية في المجال المهني الذي سيتوظفون فيه، إذ تساهم هذه المكتسبات والمهارات المتخصصة في تحسين سير العمل وتبسيط الإجراءات بطرق مبتكرة ومرنة، لذلك على مسؤولي هذه المكتبات المتابعة الدورية لتطوير هذا الجانب والاستفادة منه في تنمية الأداء العام.

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 يساهم حاملو 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؟		
الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	74	94.9%
لا	04	05.1%
المجموع	78	100%

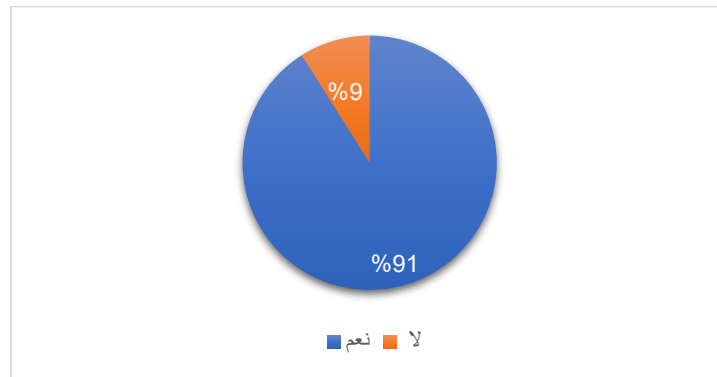


شكل رقم (49): دور التواصل الجيد مع المستفيد في تحديد مدى رضاه عن الخدمات المقدمة

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 وتطلعاته، حيث تعتبر خدمات المعلومات أحد المحاور الأساسية التي تركز عليها رسالة المكتبات الجامعية وأهدافها، لذلك تحرص هذه الأخيرة على توظيف موارد بشرية لها وعي تام بالمسؤولية تجاه المستفيدين و قدرة على فهم متطلباتهم بدقة وهو ما يسهل عملية توجيههم بالشكل المناسب، كما أن الإستماع الجيد يقلل من احتمال حدوث سوء الفهم ويخلق بيئة أكثر إنسجاما بين المستفيدين والموظفين ويعمل على بناء ثقة متبادلة وانطباع جيد بأن إستفساراتهم تؤخذ بعين الإعتبار 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 لحاجات المستفيد

س64. هل تلتزم المكتبة بتقديم خدمات متنوعة وحديثة إستجابة لحاجات المستفيد؟		
الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	71	91%
لا	07	09%
المجموع	78	100%

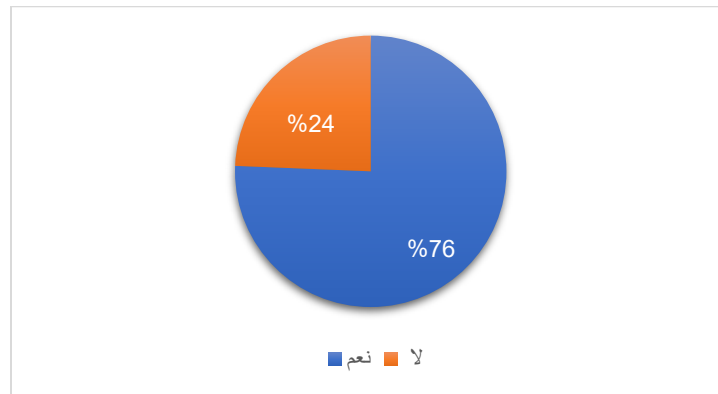


شكل رقم (50): تقديم خدمات متنوعة وحديثة إستجابة لحاجات المستفيد

على ضوء نتائج الجدول رقم (52) والشكل أعلاه، يتبين أن هناك تأييد شبه كلي حسب آراء أفراد عينة الدراسة بأن تقديم خدمات متنوعة وحديثة إستجابة للمستفيدين له مكانة و دور 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 ومتنوعة والوصول إلى تحقيق أحد أبرز متطلبات الأداء الجيد، ومما لا شك فيه أن إحتياجات المستفيدين لمصادر المعلومات أصبحت متنوعة ودقيقة تبعا للتخصصات ومجالات المعرفة المتاحة حاليا في التعليم الجامعي، ومن جهة أخرى بالتوازي مع التقدم 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 تركز 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؟		
الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	59	75.6%
لا	19	24.4%
المجموع	78	100%



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 75% 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 إستطلاع رضا المستفيدين إجراء حيوي بالنسبة للمكتبات التي تهدف إلى تقديم خدمات معلومات تتسم 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 الإقضاء 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 المتوصل إليها أعلاه ضمن الجدول رقم (53).

س 66: ماهي أبرز الصعوبات التي قد تعرقل تطبيق الإدارة العلمية وتحسين جودة الأداء في مكتبتكم؟

ذكر أفراد العينة عدة صعوبات تعترض تطبيق الإدارة العلمية وتحسين مستوى الأداء في المكتبات محل الدراسة وتمثلت فيما يلي:

* نقص في الميزانية التي تحددها إدارة الجامعات وعدم تغطيتها لإحتياجات المكتبات المركزية التي شملتها الدراسة: إذ يعد 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 اللازمة لتحقيق جودة الأداء.

* ضعف البنية التحتية وقلة التجهيزات الحديثة الضرورية التي تسهل تسير العمل في المكتبات: يعتبر ذلك جانبا له تأثير بشكل مباشر على مكتباتنا الجامعية ويجعل تطبيق الإدارة العلمية صعبا خاصة في عصر الرقمنة الذي نعيشه، فالإدارة العلمية تتطلب التحديث المستمر والتطوير التقني لأن ضعف هذا الجانب يؤدي إلى بطء في إنجاز العمليات والوقوع في الأخطاء وهو ما ينعكس 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 ومجالات 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 عائقا 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 ويؤثر على سرعة إنجاز الخدمات وكذلك على توزيع المهام بشكل فعال، حيث أن الإدارة العلمية تقوم على مبدأ التخصص في العمل وهو أحد أسسها التنظيمية.

* قلة الدورات التكوينية حول أساليب الإدارة العلمية كالخطيط والرقابة: إذ يمثل نقص التدريب والتكوين المستمر في مجال التخطيط والرقابة عائقا 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

1.5.5 نتائج المحور 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 أساسا 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 كثيرا على معالجة المشكلات المتعلقة بمبادرات التطوير، بينما يلقي تخطيط الموارد البشرية والتخطيط المتعلق بوضع وتنظيم المعايير اللازمة باهتمام أقل نسبيا.

— أظهرت الدراسة أن الكفاءات الإدارية تشارك في التخطيط لتطوير الأداء المؤسسي بدرجة جيدة.

- مشاركة رؤساء مصالح المكتبات الجامعية التي شملتها الدراسة في التخطيط تركز غالبا على تنفيذ ما يتم التخطيط له، في حين تظل مساهمتهم في تقديم الإقتراحات والأفكار محدودة.
- الهياكل التنظيمية للمكتبات محل الدراسة قابلة نسبيا للتكيف مع مقتضيات 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 والمستفيدين على حد سواء.
- هناك إلتزام عام بممارسة وظيفة التوجيه الإداري في المكتبات الجامعية قيد الدراسة، مما يؤكد بوضوح مراعاة إتباع وتطبيق إجراءات الإشراف والتسيير العلمي في بيئة العمل.
- تتم إجراءات التوجيه الإداري بناء على مبدأ رئيسي وهو التعاون كأداة محورية وضرورية لأي عمل، مع تركيز أقل على مبدأ العدالة.
- تمتلك إدارة المكتبات الجامعية للشرق الجزائري إلمام 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 توازنا ومرونة بين المسؤولين والمؤوسين في محيط العمل.
- مسؤولية وظيفة الرقابة في أغلب المكتبات الجامعية التي شملتها الدراسة يتولاها مدير المكتبة.
- يركز 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 برمجة دورات تدريبية منتظمة للإلتزام بتحسين الأداء وتطوير الخبرات المعرفية في المجال.
- تركز المكتبات الجامعية في تنفيذ برامجها التدريبية على المكتبة بشكل أساسي 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 عاملا هاما 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 التحديثات والتحديثات الخاصة بها.

__ تقدم المكتبات الجامعية للشرق الجزائري خدمات إلكترونية متنوعة إستجابة للتحويلات الرقمية الحاصلة وإرضاء المستخدمين.

__ يوجد إهتمام من قبل المكتبات الجامعية للشرق الجزائري بإشراك المستخدمين في إختيار مصادر المعلومات، وهذا دليل على وعي قيادة المكتبة بأهمية توفير متطلبات المستخدمين والإلتزام بجلب المقتنيات التي تتلاءم مع الإحتياجات الفعلية لهم.

__ يتعامل المستخدم مع عدة وسائط للحصول على خدمات معلومات إلكترونية تقدمها المكتبة الجامعية تنصدها قواعد البيانات على الخط، كونها مباشرة وتتيح الوصول الفوري لمصادر المعلومات، كما أن بقية الوسائط 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 المستخدمين.

__ تقييم رضا المستخدمين 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 والمقترحات، بينما لا تعتمد هذه المكتبات على طريقة الإستطلاع.

2.5.5 نتائج المحور 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 وضرة تحقيق جودة الأداء، وفي ذلك حرص على تنمية الإمكانيات الداخلية والإلتزام بتحسين جودة الخدمات للوفاء بمتطلبات المستخدمين.

__ 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 **Pmb** و **Koha**.

__ تنتهج المكتبات الجامعية للشرق الجزائري مبدأ الوقاية من الوقوع في الأخطاء، وهو مؤشر على صيانة جودة الأداء واجتناب 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 غايات المؤسسة الأم" وكذلك مؤشر: "مواقيت 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: "تخصص المكتبة مصاريف كافية لتوفير مصادر المعلومات المناسبة لمطلوبات 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 شيوعا لديهم هو كونه فرع من علوم الحاسوب يتركز على إنشاء برمجيات تحاكي العقل البشري.

__ أغلب المكتبات الجامعية للشرق الجزائري حسب آراء 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 نسبيا.

__ 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 المحور الثالث للإستبيان " أثر توجهات ووظائف الإدارة العلمية في تحسين جودة أداء المكتبات الجامعية للشرق الجزائري":

__ هناك إتفاق كلي 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 كلي لدى أفراد العينة على أن إشراك الموظفين في عملية التخطيط له نتائج إيجابية إلى حد كبير في إتخاذ التدابير التنظيمية ورسم سياسات المكتبة، فضلا عن المساعدة في صياغة الحلول لأغلب المشكلات، كما أن إشراك الموظفين زاد من شعورهم بالمسؤولية والتزامهم المهني.

— 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.

— إلتزام المكتبات الجامعية للشرق الجزائري بتطبيق وظيفة التوجيه بالكفاءة اللازمة له الأثر البالغ على رفع مستوى الحماس والدافعية في العمل لدى الموظفين، وقد أكدت الدراسة الميدانية أن إجراءات التوجيه المطبقة جنبت المكتبات الكثير من الأخطاء المهنية كما طورت قدرة المكتبة على معالجة المشكلات وإتباع تنفيذ الخطط.

— طريقة إيصال المعلومات للموظفين السائدة في المكتبات الجامعية للشرق الجزائري والتي تدعم أدائهم هي الاجتماعات، ثم تليها بدرجة متوسطة الوسائل الإلكترونية الحديثة التي تساعد على التواصل السريع والفعال، في حين يتم الإعتماد على الإعلانات المطبوعة بمستوى أقل، بالرغم من كونها أداة هامة لتوثيق التعليمات وسهولة الرجوع إليها.

— وجود مستوى عالي من الإلتزام بتنشيط العمل الجماعي والتنسيق بين الموظفين على نحو يؤدي إلى تعزيز مستوى الأداء بشكل عام.

— هناك إتفاق شبه كلي لدى أفراد العينة على أن نوع الرقابة المعتمد في المكتبات الجامعية للشرق الجزائري ساعد في تحقيق إنضباط الموظفين وسير العمل، كما مكن من تقييم أداء المكتبة بدقة وفقا للمعايير المطبقة مما ساعد على كشف عدة نقائص وتعديل مسار الأداء نحو تحقيق أهداف التطوير المستمر.

— النتائج المحققة من خلال برامج التدريب أثرها متوسط فيما يخص توسيع دائرة معارف الموظف في العمل، أما بالنسبة لتعزيز ثقته بقدراته، وتحسينه لشغل وظائف ومسؤوليات أعلى فإن أثر هذه التدريبات ضعيف.

— أظهرت الدراسة الميدانية أن الدورات التدريبية من أهم أركان تطوير أداء الموظف، حيث شجعت هذه الأخيرة على التكيف مع التغيرات التقنية في المجال المهني، ساهمت في تطوير المهارات ورفع أداء الموظفين وزادت من حماسهم المهني، وعلى مستوى المكتبة ساعدت هذه الدورات في تحسين بيئة العمل.

— تنمية إنتاجية الموظف والمكتبة ككل تعتمد إلى حد كبير على طبيعة نظم الحوافز المادية والمعنوية رغم ضعف الجانب المادي للحوافز لدى المكتبات الجامعية للشرق الجزائري، وقد أظهرت الدراسة الميدانية بعض الآثار الإيجابية كرفع إنتاجية الموظفين، تقليل نسب الغياب والتأخير، زيادة الإرتباط الوظيفي لديهم.

— هناك علاقة إيجابية مباشرة بين مهارة تحكم الموظفين في تسيير البرمجيات المعتمدة في المكتبات الجامعية للشرق الجزائري وتحصيل خدمات فنية سريعة وقليلة الأخطاء، كما أظهرت الدراسة الميدانية الأثر الإيجابي الناتج عن الكفاءة المهنية للموظفين وهو تحقيق إستقرار الأداء ورفع مستوى رضا المستفيدين.

__ تعد المهارات والحصيلة 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 والمستفيد وتأثيره الإيجابي على قرار رضاه عن الخدمات المقدمة، إذ يحقق ذلك الأثر البالغ في التشجيع على الاستفادة الفائقة من مخرجات المكتبة.

__ الأداء المتميز للمكتبات الجامعية للشرق الجزائري يعتمد كثيرا على الإلتزام بتقديم خدمات حديثة ومتنوعة تلائم متطلبات المستفيدين المتغيرة، وهو ما يشير إلى أهمية المرونة في إنشاء وإتاحة خدمات المعلومات.

__ أوضحت الدراسة أن المكتبات الجامعية للشرق الجزائري تولي إهتماما كبيرا لإنطباعات المستفيدين حول مدى رضاهم ومن ثم إستثمار ذلك في ضبط الخدمات المقدمة لتطوير جودتها، كما أكدت الدراسة الميدانية أن إجراء الإستطلاعات يمثل أداة تقييم ناجعة 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 : " إعتتماد 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 المحور الأول " توجهات ووظائف الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية للشرق الجزائري"، حيث إتضح 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 يتبين 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 مطبقة بنسب تتراوح بين 60% و 97% من الباحثين الذين أقررو بذلك، كما أن نوع الإتصال السائد بين مستويات المكتبة وأقسامها يتمثل في مزيج بين الإتصال الرسمي والغير 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 الحوافز المادية المتمثلة في مقترح "الزيادة في الأجر" على درجة ضعيفة، وقد تؤثر مثل هذه الفجوات على كفاءة النظام الإداري، وفي المقابل أظهرت النتائج أيضا تفاوت في معدلات الجودة والتنمية عبر جوانب مختلفة، من حيث إشراك المستفيدين في عملية الإختيار بلغت نسبة الموافقة 89.7%، والسعي لتقديم خدمات إلكترونية متنوعة تلبي حاجاتهم بنسبة موافقة 91%، بالإضافة إلى إعتتماد المستفيدين على خدمات قواعد البيانات على الخط بنسبة 91.7%، و استعمال 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 بالشرق 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 وتحديثه بشكل مستمر، وتأكيدا لهذه البيانات جاءت نتائج المحور الثالث " أثر توجهات ووظائف الإدارة العلمية في تحسين جودة أداء المكتبات الجامعية بالشرق 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، تقليص نسب الأخطاء، وبالنظر إلى هذا الترابط الواضح بين تفعيل مبادئ ووظائف الإدارة العلمية ونتيجة ذلك على الأداء ومخرجات المكتبات الجامعية للشرق الجزائري، فإن ذلك يشير إلى تحقق الفرضية.

■ أما الفرضية الثانية والمتتمثلة في: "يساهم الإطار البشري في تحقيق جودة الأداء بالمكتبات الجامعية للشرق الجزائري من خلال تأهيله وتدريبه المستمر" فقد تحققت بشكل جزئي، حيث تم إختبارها من خلال التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبيان في المحور الأول في الجانب المتعلق بمهارات الإطار البشري وجانب التدريب والحوافز، وكذلك من خلال المحور الثالث للإستبيان في الجزء المتعلق بأثر توجهات ووظائف الإدارة العلمية في تحسين جودة الأداء في المكتبات الجامعية بالشرق الجزائري، والتي يعد الموظف عنصرا أساسيا في تحقيقها، حيث تضمنت نتائج الدراسة الميدانية أن أفراد العينة من الموظفين المشرفين على أقسام المكتبات التي شملتها الدراسة يتمتعون بمهارات فنية وتقنية نتيجة الجهود المبذولة في تطوير هذا الجانب، وتوضح مؤشرات الفرضية، أن نسبة 89% تعبر عن إمكانية التحكم لديهم في تسيير البرمجيات الوثائقية المعتمدة بكفاءة مما يسهل تنظيم المصادر بطرق منهجية وتبسيط الوصول إليها وإدارة باقي المهام، وقد كشفت النتائج أيضا عن وجود إهتمام بتأهيل موظفي المكتبات مجال الدراسة من خلال تنظيم دورات تدريبية بنسب متقاربة من 70% إلى 80% على المستويات الثلاثة في المكتبة، وطنيا ودوليا، وقد أثبتت نتائج الدراسة الميدانية في المحور الثالث للإستبيان من خلال قياس أثر المهارات الفنية للموظفين في تحسين جودة الأداء أن نسبة 89.7% تعبر عن أثر التحكم في إستخدام 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 بمختلف مؤهلاتهم أدوار قيادية في السياسات والخدمات المرجعية وضمان باقي المهام التشغيلية للمكتبة، غير أن النتائج في المحور الثالث للإستبيان في الجزء المتعلق بأثر التدريب والحوافز أظهرت ضعفا فيما يخص النتائج المحققة 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 إستنادا إلى ما سبق فإن معظم المكتبات التي شملتها الدراسة لديها إطار بشري مؤهل بدرجات متفاوتة، وبالتالي فإن النتائج المذكورة تثبت أن الفرضية الثانية محققة جزئيا.

■ أما فيما يخص الفرضية الثالثة المتتمثلة في: " تطبيق معايير ومؤشرات الجودة بمكتبات جامعات الشرق 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 للشرق 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 الاتجاه من 61.5% إلى 93.6% مما يعني أن المكتبات الجامعية للشرق الجزائري لديها وعي كافي بأهمية تطبيق جودة الأداء ومبادئها، 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 بالاستقلال المالي وتناسب عدد الموظفين مع حجم الموارد، كما أكدت نتائج المقابلة بأن المعايير الدولية للأداء يتم تطبيقها حسب الإمكانيات المتاحة في كل مكتبة وبما يتوافق مع خلية الجودة بالجامعات، كما أن تطبيق هذه المؤشرات موجه أساسا نحو تحقيق رضا المستفيد وتجويد أداء المكتبة، وقد أثبتت نتائج الدراسة الميدانية في المحور الثالث للإستبيان الأثر والإنعكاس الإيجابي لهذه النسبة الكبيرة من المؤشرات المطبقة على الخدمات وجودة الأداء، حيث أنه بناء على إقرار بعض مدراء المكتبات الجامعية للشرق الجزائري فإن نظام الرقابة المعتمد بهذه المكتبات له تأثير إيجابي في تحقيق الإنضباط وسير العمل، كما أنه يساعد في تقييم الأداء وفقا للمعايير المطبقة، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على تحقيق جودة الأداء، وبالنسبة لنظم الحوافز المطبقة في هذه المكتبات رغم ضعف جانبها المادي، فقد أثبتت فعاليتها في رفع إنتاجية الموظفين وزيادة إرتباطهم المهني بالمكتبة، بالإضافة إلى أن الدورات التدريبية تمثل أحد العوامل المساهمة في تنمية المهارات المهنية والتكيف مع التحولات التقنية وتحسين بيئة العمل، ورغم أن أثرها في تنمية الثقة في القدرات أو التأهيل لمناصب أعلى كان محدودا فإن هذه الدورات أثبتت فعاليتها في تحسين جودة الخدمات المقدمة، ومن جانب آخر بينت الدراسة أن تميز الأداء في هذه المكتبات يرتبط بمدى إلتزامها بتقديم خدمات معلومات حديثة ومتنوعة تناسب إحتياجات المستفيدين المتغيرة، حيث تعد قدرة المكتبة على تلبية تلك الإحتياجات مؤشرا هاما على جودة خدماتها، أما بالنسبة لإنطباعات المستفيدين حول مستوى رضاهم فقد أبرزت نتائج الدراسة أن المكتبة تهتم بهذا الجانب و تستفيد من ذلك في ضبط خدماتها، حيث أكد مدراء بعض المكتبات الجامعية للشرق الجزائري أن إجراء الإستطلاعات يعد أداة تقييم فعالة ساهمت في تحسين الأداء وجودة الخدمات كالإعارة والخدمات المرجعية.

وبناء على هذه النتائج المترتبة عن تطبيق أغلب مؤشرات جودة الأداء التي تضمنها المحور الثاني للإستبيان نستطيع القول إن الفرضية الثالثة تحققت جزئيا.

7.5. إقتراحات الدراسة:

بناء على الدراسة في شقيها النظري والميداني وفي ضوء النتائج المتوصل إليها في الدراسة الميدانية، يمكن تقديم بعض التوصيات والإقتراحات وهي على النحو التالي:

1. يوصى بتوثيق وإعتماد الخطط الرسمية الواضحة في بعض المكتبات الجامعية من خلال توفير نماذج موحدة وبرمجة ورش عمل.
2. يتعين على المكتبات الجامعية تبني وتحسيد مبادئ المساواة في عمليات التوجيه الإداري، يتطلب ذلك تطوير إجراءات عمل دقيقة لتوزيع المهام واتخاذ القرارات اللازمة.

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 اعتماد أساليب مباشرة ومنتظمة لضمان مستوى عالي من الفعالية في تقييم رضا المستفيدين، كتوزيع إستبيانات دورية لجمع الآراء والحصول على بيانات وشاملة.
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 المتبادلة بين المكتبات، إذ يتطلب هذا التفعيل مساندة إدارية ودعم تشريعي واضح، إلى جانب توفير الموارد اللازمة.
7. ضرورة تسريع وتيرة تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي 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 تعميم تطبيقها لتشمل الأبعاد الإدارية بما في ذلك المساهمة في اتخاذ القرارات وتوفير تحليل دقيق للبيانات.
8. ضرورة التركيز على استخدام الوسائل الإلكترونية لتداول المعلومات في الإدارة نظرا لما توفره من السرعة والفعالية في التواصل، مع الحفاظ على الدور الأساسي للإجتماعات كوسيلة محورية للتفاعل المباشر بين المسؤولين والمؤوسين 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 بمواجهة الصعوبات الإدارية، المالية، التقنية والبشرية التي تعترض تحسين أدائها، يتضمن ذلك ضبط التخطيط الإستراتيجي، تطوير القدرات المهنية بتكثيف 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 اعتماد التخطيط العلمي والالتزام بممارسة مبادئ التوجيه والتنظيم وتطبيق نظام رقابي فعال في متابعة الخدمات والموظفين، كما تبين أن بيئة هذه المكتبات تولي أهمية واضحة لتدريب الموظفين وتحفيزهم وهو الأمر الذي ساهم في تحسين عدة جوانب في الخدمات المقدمة، وأظهرت النتائج وعيا كبيرا 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 برغم وجود صعوبات إدارية، مالية، تقنية وبشرية التي تحد بشكل مباشر من تطبيق الإدارة العلمية بشكل متكامل 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، واختصاص كل موظف بإنجاز مهامه، كما يتولى الإشراف على فحص المنتجات هيئة تختص بنظام الرقابة، مما يؤكد دور تطبيق المنهج العلمي كمبدأ أساسي من مبادئ تحقيق الجودة في الأداء.

أما فيما يخص الجانب الميداني فقد توصلنا إلى أن الإدارة العلمية لها دور أساسي 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 أيضا 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 الاستفادة 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 مؤشرات التي تضمنها الإستبيان بنسب 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 عددا من التوصيات والإقتراحات المتوافقة 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 عاجناه 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 رؤى واضحة للقيادات الإدارية ومنتخذي القرار للتحسين المستمر للأداء في المكتبات الجامعية، فالإدارة العلمية ليست مجرد إطار نظري، بل هي نهج 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 بتطلعات 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 ومراكز المعلومات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- إبراهيم فرحات، ثناء. (2010). الأساسيات الحديثة لإدارة المكتبات والمعلومات. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- إبراهيم، السعيد مبروك. (2012). إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة، الهندرة، 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، مدحت. (2004). إدارة الجمعيات الأهلية: في مجال رعاية وتأهيل ذوي الإحتياجات الخاصة. القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر.
- أبو حيمد، محمد بن سعد. (2020). أثر الحوافز 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 الحوافز 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: تنمية إستراتيجية هادفة للتأثير على الأفراد والتقليل من الإنعكاسات النفسية والسلوكية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (مدخل نظري تحليلي). مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، 7(1)، الجزائر: جامعة أم البواقي، 257-271.
- إسماعيل، محمود صالح، وغازي، سمر صديق. (2013). إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية: مع التركيز على المكتبات الجامعية العراقية. مجلة آداب الرفادين، (68)، العراق: جامعة الموصل، 1-16.
- الأشول، محمد عبد الله أحمد، الجراي، 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: جامعة دار السلام الدولية للعلوم والتكنولوجيا، (1)، 1-41.
- آل عروان، هند بنت عبد الرحمن. (2003). الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز المعلومات. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.



- أميرة، إسماعيل. (2011). التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة. منتدى الموارد البشرية. متاح على الرابط:
<https://hrdiscussion.com/hr32314.html> تاريخ الزيارة: 2023-01-22.
- بالعولي، محمد بن سليمان، الحربي، إبراهيم بن مبارك، السقاف، ماجد بن إبراهيم، السهلي، عابد بن صالح، الغامدي، عبد العزيز بن يوسف، كتيبي، جميل بن زهير، برديسي، ووسيم بن سامي. (2018). مقدمة في الإدارة. الرياض: معهد البحوث والاستشارات. 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%20%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 لدراسة علم المكتبات ومراكز 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 فريدريك هرزبرغ 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 فرحات عباس. بن دريدي، منير. (2010). استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية: التدريب، الحوافز. (رسالة ماجستير)، قسنطينة: جامعة منتوري.
- بن زاف، جميلة. (2015). العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة: دراسة ميدانية. مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، (21)، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
- بن زيدي، عبد اللطيف، وبلوافي، عبد المالك. (2021). قياس جودة الخدمات الصحية وفق نموذج الأداء الفعلي - SERVPERF دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بأدرار. مجلة التكامل الاقتصادي، (2)9، الجزائر: جامعة أحمد دراية أدرار، 441-428.
- بن سالم، أميرة، وبوكرزاة، كمال. (2020). متطلبات تقييم خدمات المعلومات الإلكترونية في المكتبة المركزية لجامعة أم البواقي حسب مؤشرات "إعلام" لقياس أداء المكتبات. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، (2)12، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 172-159.
- 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.



- بوريطه، مصطفى علي. (2020). تأثير أخلاقيات الإدارة على الموظفين وعملية الأداء. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، 1(12)، المملكة المغربية: جامعة السلطان مولاي سليمان 31-39.
- بوعافية، السعيد. (2006). قياس جودة خدمات مكتبة الدكتور أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر الإسلامية: تطبيق مقياس الإدراكات والتوقعات. (رسالة ماجستير). قسنطينة: جامعة منتوري.
- بوعافية، السعيد، وعبد الهادي، محمد. (2017). الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الجزائرية: جامعة محمد خيضر - بسكرة أمودجًا. *المجلة الجزائرية للدراسات الإنسانية، الجزائر: جامعة وهران*، 1، 67-85.
- بوعيط، جلال الدين. (2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سولغاز عنابة. (رسالة ماجستير). قسنطينة: جامعة منتوري.
- بوغريس، لامية. (2013). التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية: دراسة حالة وزارة التهيئة العمرانية والبيئة. (رسالة ماجستير)، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- بوجمان، عادل. (2020). أساسيات 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)، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- البوهي، رأفت عبد العزيز، المصري، جابر إبراهيم، ماجد، أحمد محمد، وعبد 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. *مجلة Rist*، 19(1)، الجزائر: مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني، 147-172.
- بيفرلي، ب. لينش. (1993). معايير للمكتبات الجامعية: بيان الاتحاد الدولي لجمعيات المكتبات. (عبد الحكيم أبو لبن، مترجم). *مجلة رسالة المكتبة*، 28(201)، الأردن: جمعية المكتبات الأردنية، 64-67.
- البيلاوي، حسن حسين، طعيمة، رشدي أحمد، سليمان، سعيد أحمد، النقيب، عبد الرحمن، سعيد، محسن المهدي، البندري، محمد بن سليمان، وعبد الباقي، مصطفى أحمد. (2008). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد: الأسس والتطبيقات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- تحسين، فرج الحاسي، ومنصور فرج فركاش، ه. (2020). النظم الخبيرة في خدمات المكتبات ES Builder Web : أمودجًا. *مجلة كلية الآداب - جامعة بنغازي*، (47)، ليبيا، 127-151.
- التخطيط الإداري. رائد الأعمال العربي. متوفر 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: 25-2022.



- الترتوري، محمد عوض، الرقب، محمد زايد، والناصر، بشير مصطفى. (2009). إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الترتوري، محمد عوض، وجويحان، أغادير عرفات. (د.ت). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- التفهن، أحمد جابر حامد. (2014). إدارة الجودة الشاملة في مكتبات جامعة حضرموت للعلوم والتكنولوجيا: دراسة نظرية وميدانية. المؤتمر العلمي الثالث للجامعة 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 وتخطيط المكتبات. نابلس: دار الريان للنشر والتوزيع.
- جبر، هاني وجيه. (2018). الخطة الاستراتيجية وتجويد العمل في المكتبات الجامعية: مكتبات جامعة النجاح الوطنية نموذجاً. نابلس: (د.ن).
- الجندي، إسلام عبد العزيز. (2016). معايير جودة المكتبات الجامعية: دراسة تطبيقية لمعايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد على مكتبة المعهد الكندي العالي لتكنولوجيا 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 وتقييم الأداء مع تطبيق لنموذج 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 البراديعم، (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 الحاسب 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 والحاسبات: إنجليزي-عربي. القاهرة: المكتبة الأكاديمية.



- حمّاش، نادية. (2017). مساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات - باتنة. (أطروحة دكتوراه)، باتنة: جامعة باتنة 1 الحاج لخضر.
- الحنيطي، نبيل فليح قبّان. (2021). دور إدارة المكتبات الجامعية في رفع مستوى الخدمات المقدمة للمستخدمين. 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 للمستخدمين 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 رؤية اقتصادية، (3)، الجزائر: جامعة الوادي، 85-102.
- خضير، علي عبد الصمد. (2012). الجودة الشاملة في المكتبات المركزية العامة لمحافظة البصرة. مجلة كلية التربية الأساسية، (76)، العراق: جامعة النجف، 581-614.
- خضير، علي عبد الصمد. والحلفي، 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 حديثة لتنمية الموارد البشرية. عمان: دار دجلة.
- خليفة، شعبان عبد العزيز. (1997). المحاورات 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.
- دريخ، نبيل. (2014). جودة المكتبات الجامعية بين متطلبات الخدمة وواقع الأداء: دراسة على رضا المستخدمين الطلبة لخدمات المكتبة الجامعية. المؤتمر الخامس والعشرون للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات بعنوان: معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف. تونس.
- درة، 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 خلف، العملة، شاكر، وعبد القادر محمد. (2011). مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين. عمان: دار اليازوري.
- دياح، صالح. (2021). إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المكتبات ومراكز التوثيق: دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية المركزية ومراكز 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.
- رحايلي، محمد. (2005). الجودة في المكتبات والمؤسسات التوثيقية: دراسة ميدانية ومقارنة. (رسالة ماجستير)، قسنطينة: جامعة منتوري.
- رشام، بدر الدين، وعاشوراء، بوالنمر. (2014). معايير قياس جودة خدمات المكتبات من منظور المستفيدين: مقياس الأداء الفعلي للخدمة نموذجًا. المؤتمر الخامس والعشرين للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات: معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف. تونس: الحمامات.
- زايدي، حسنية. (2009). المناجنت (الإدارة العلمية) في المؤسسات الخدمانية العمومية: المكتبات العمومية بولاية وهران نموذجًا. (رسالة ماجستير)، وهران: جامعة السانبا.
- زرقاوي، أمال، وبن 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 سوسيوولوجيا، 1(1)، الجزائر: جامعة زيان عاشور الجلفة، 28-47.
- الزعي، علي فلاح، وبن بركة، عبد الوهاب. (2013). مبادئ الإدارة: الأصول والأساليب العلمية. عمان: دار المناهج.
- الزفلي، أحمد محمود. (2012). التخطيط الإستراتيجي 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، ليليا. (2014). قراءة تحليلية لمعيار (ISO 11620) المتضمن جودة الأداء في المكتبات. المؤتمر الخامس والعشرين للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات: معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف. تونس: الحمامات.
- زيات، ليليا. (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 ومراكز المعلومات: الإدارة بالأهداف نموذجًا. مجلة آداب الرفادين، (52)، العراق: جامعة الموصل، 2-30.



- السالم، أحمدنا محمد محمود أعمر. (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: 2024.06.14.
- سرار، عمر. (2010). أثر الرضا عن العمل على أداء العاملين: دراسة ميدانية في وحدة الصمامات والمضخات بالبروقية في ولاية المدية. *مجلة البحوث والدراسات العلمية*، 4(1)، المدية: جامعة يحي 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)، قطر: 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: 2022.02.04.
- سعيد، سمير 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 خيضر بسكرة. *مجلة دراسات وأبحاث*، 17(1)، الجزائر: جامعة زيان عاشور الجلفة، 153-168.
- شاهين، شاهين كامل. (1994). *نظم المعلومات الإدارية: للمكتبات ومراكز المعلومات المفاهيم والتطبيقات*. القاهرة: دار المريخ للنشر والتوزيع.
- شاهين، شريف كامل، السيد محمود، أسامة، وعبد الحليم زايد، يسرية. (2013). *المعيار العربي الموحد للمكتبات الجامعية*. جدة: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- شاوي، صباح. (2016). أهمية وأهداف الإدارة. متاح على الرابط: <https://www.almerja.com/reading.php?idm=45629>، تاريخ الزيارة: 2022.01.12.
- الشيخ، فطيمة. (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 ومراكز 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: 2024.07.28.



- 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: الاتحاد 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 بمؤسسة نسج وطبع الحريريات ندرومة- تلمسان. (رسالة ماجستير)، تلمسان: جامعة أبو بكر بلقايد.
- صخري، محمد. (2019). بحث حول الإدارة العلمية لفريدريك تايلور. متاح على الرابط: <http://courses.lumenlearning.com>، تاريخ الزيارة: 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، فطيمة. (د.ت.). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بجودة خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، (13)، الجزائر: جامعة العربي التبسي، 2019-2032.
- الطائي، رعد عبد الله، وقداة، عيسى. (2008). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار اليازوري.
- الطائي، علي. حسون، والجنابي، أكرم سالم. (2014). قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- الطباع، 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 منتوري.
- العاني، مزهر شعبان، وجواد، شوقي ناجي. (2008). العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- عبد أروى، سالم، ويونس سعيد الخفاف، سمية. (2024). تأثير البعد التكنولوجي على المكتبات الذكية. مجلة ببليو فيلدا 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 الناشئة "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 ومراكز المعلومات والأرشيف. تونس.



- عبد العاطي، أسامة غريب، أبو سعدة، أحمد أمين، وتهامي، 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 دريدي. (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: <http://thabethejazi.com/article-2023.03.14>، تاريخ الزيارة: 2023.03.14.
- عبد الله، موسى، وأحمد حبيب، بلال. (2019). الذكاء الاصطناعي: ثورة في تقنيات العصر. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- عبد المليك، مزهودة. (2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الإنسانية، (1)، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، 85-100.
- عبد الهادي، محمد فتحي. (2015). الجودة وقياس الأداء في مرافق المعلومات العربية. القاهرة: دار الجوهرة.
- عبوي، زيد منير. وحرير، سامي محمد هشام. (2005). مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق. عمان: دار الشروق.
- العبيدي، محمد جاسم محمد ولي، الشيباني، عربي محمد. والعبيدي، آلاء محمد جاسم. (2010). الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع. عمان: دار المنهل للنشر.
- العبيدي، 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، 23-48.
- العتابي، راجحة كاظم حريب، والخالدي، منصور عيدان عكرب. (2014). خدمات المعلومات في مكتبات جامعة القادسية وسبل تطويرها. العراق: جامعة البصرة. متاح على الرابط: <https://repository.qu.edu.iq/wp-content/>، تاريخ الزيارة: 08.12.2022.
- العتيبي، 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. متوفر 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 الكميشي، لطيفة. (2013). المكتبات الجامعية في ظل إدارة الجودة الشاملة. مجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (5)، ليبيا: جامعة طرابلس، 135-151.
- علي سويلم، محمد نسيم. (2016). التوأمان: الكفاءة والفعالية. (د.م): دار جونا للنشر والتوزيع: دار العلوم للنشر والتوزيع.
- علي عثمان، عمر مصطفى. (د.ت.). مدى تطبيق مبادئ الإدارة لهنري فايول في الكلية الجامعية بضماء. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، (1)، الجزائر: جامعة محمد بوضياف، 11-28.
- عليان ربحي مصطفى. (2002). إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عليان، ربحي مصطفى. (2018). إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية: مبادئها، متطلباتها، خطواتها ومشكلاتها. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، 24(2)، 375-407. متوفر على الرابط:
- https://kfnl.gov.sa/Ar/mediacenter/EMagazine/DocLib/24_2/373_406.pdf، تاريخ الزيارة: 11. 06. 2022.
- عميمور، سهام. (2012). المكتبات الجامعية ودورها في تطوير البحث العلمي في ظل البيئة الإلكترونية: دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية لجامعة جيجل. (مذكرة ماجستير)، قسنطينة: جامعة منتوري.
- عياش، قويدر. (2011). إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية: حالة مجمع E.N.A.D. (أطروحة دكتوراه)، الجزائر: جامعة الجزائر 03.
- العيدروس، أغادير سالم. (2010). مقدمة في الإدارة. متاح على الرابط: <https://noor-book.com/yn4eqm>، تاريخ الزيارة: 2024.08.02.
- عيون السود، نزار. (1997). واقع وآفاق استخدام تكنولوجيا المعلومات في جامعة دمشق ومكتباتها. تم الاسترجاع من <https://ebook.univeyes.com/discipline>، تاريخ الزيارة: 2022.06.21.
- غراممي، وهيبه. (2010). الإدارة الحديثة للمكتبات. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- غوار، عفيف. (2016). أنظمة المعلومات والمكتبات في الجزائر ومعايير التنظيم والتسيير: دراسة ميدانية في المكتبات الجامعية. (أطروحة دكتوراه)، وهران: جامعة وهران 1 أحمد بن بلة.
- فاطمة الزهراء، مريم. (2024). الذكاء الاصطناعي والمكتبات: مراجعة في الأدبيات. مجلة علم المكتبات، 16(1)، الجزائر: جامعة الجزائر 2، 560-586.
- فتحي محمد. (2003). 766 مصطلحاً إدارياً: إيضاح وبيان. القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية.
- فرحي، محمد. (2012). الأداء التنظيمي كمدخل لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية- دراسات اقتصادية، 6(1) الجزائر: جامعة زيان عاشور الجلفة، 205-219.
- فلاح خماس، تھاني. (2018). تقييم أداء المكتبات الجامعية وفق أنموذج التميز الأوروبي. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، (37)، العراق: جامعة بابل، 540-557.
- فنتازي، العمري. (2020). نظام الجودة أداة إستراتيجية لعصرنة وتأهيل المنظمة الجزائرية. مجلة التكامل، (9)، الجزائر: جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 40-67.



- الفياض، سهى عزام. (2020). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي في الشركات الخدمية: 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 قبالان. (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 المعتر للنشر والتوزيع.
- قرني، محمود أسامة، وتهامي، جمعة سعيد. (2011). آليات تفعيل الشراكة بين كليات التربية والمدارس: مدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية". مجلة كلية التربية، 2، مصر: جامعة بني سويف، 71-1434.
- قرومي، حميد. (2010). أوجه تحسين الأداء والفعالية في المنظمات الاقتصادية. مجلة معارف، 5(8)، الجزائر: جامعة البويرة، 258-276.
- قشيدون، حليلة. (2009). الإدارة العلمية (المناجنت) 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 .
- قواسمية، عبد الغني، وصاحبي، محمد. (2021). تطبيقات الهواتف الذكية في المكتبات الجزائرية: بين حتمية الاستثمار وتحديات التجسيد. 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. كنانة أونلاين. متاح على الرابط: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/315785>، تاريخ الزيارة: 2023.03.14.
- كساسة، 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 رميني، حورية. (2015). مبدأ فاعلية الإدارة العامة في الجزائر. (أطروحة دكتوراه). الجزائر: جامعة الجزائر 1.
- لعساس، 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 والمجديد في التدريس*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- محمود، ياسمين سعد محمد. (2022). الرؤية العالمية للاتحاد الدولي لجمعيات ومؤسسات المكتبات: دراسة تحليلية. *المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة*، 1(2)، مصر: المؤسسة العربية لإدارة المعرفة، 15-38.
- المداخلة، 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). الجزائر: جامعة الجلفة.
- مسيّف، عائشة، وبين يحيى، نادية. (2022). تصور مقترح 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 ومراكز المعلومات: مبادئ ومفاهيم*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- مصبيح، صليحة. (2016). *العلاقات الإنسانية وفعالية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية بالمؤسسات العمومية الاستشفائية نظور عبد الحميد - القل*. (رسالة ماجستير)، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- معهد العربي للتدريب والبحوث والإحصاء. (د.ت.). *الجودة وتقنياتها: نموذج مقترح 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 جامعتي وهران ومعسكر*. (أطروحة دكتوراه)، وهران: جامعة وهران 2.
- الملاح، 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: <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/432/1/3/64642> تاريخ الزيارة: 2023.03.20.
- منتدى الموارد البشرية. (2014). *علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى*. متاح على الرابط: <https://hrdiscussion.com/hr83298.html> تاريخ الزيارة: 2023.01.22.



- 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 نقاوس للمصبرات-باتنة (رسالة ماجستير)، سطيف: جامعة فرحات عباس.
- ميدون، ليلي. (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 الاستراتيجية للمكتبات ومرافق المعلومات. دسوق، زلزلة: دار العلم والإيمان، دار الجديد للنشر والتوزيع.
- النوايسة، غالب عوض. (2000). خدمات المستفيدين من المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الهادي، محمد. محمد. (1982). الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات. الرياض: دار المريخ.
- الهادي، محمد. محمد. (2008). توجهات الإدارة العلمية للمكتبات ومرافق المعلومات وتحديات المستقبل. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية للطباعة والنشر.
- همشري، عمر أحمد. (2001). الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: مؤسسة الرؤى العصرية: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- همشري، 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 سيكو مترية. المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، 4(11)، مصر: جامعة القاهرة، 121-158.
- الهواسي، محمود حسن، والبرزنجي، 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.
- وضحي، إبراهيم حسن. الحربي. (2015). مواقع المكتبات الجامعية السعودية: دراسة تقييمية لمواقع 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: interogations 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.thkjaincollegue.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/qpl205crosby.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/Proyética*, 2(17), 93–103.
- Kapoor, R. (n d). *Library administration and management*. New Delhi: professional university.
- MI@GE. (2010). L'ecole 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->



- Oname, 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-Applcation-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 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

مخبر التوطين: مخبر الفلسفة والدراسات الإنسانية والاجتماعية ومشكلات الاعلام والاتصال



أطروحة

مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث

الميدان: العلوم الإنسانية الشعبة: علم المكتبات والمعلومات

الاختصاص: تسيير ومعالجة المعلومات

من إعداد: نورية كيلاني

الاستبيان

بعنوان

إسهام الإدارة العلمية في تحقيق جودة الأداء بالمكتبات الجامعية

دراسة ميدانية بالشرق الجزائري

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف لجمع البيانات واستخدامها ضمن إنجاز أطروحة دكتوراه (ل م د) في ميدان علم المكتبات والمعلومات لدراسة الموضوع المذكور أعلاه، ونظرا لأهمية رأيكم يرجى الإجابة على الأسئلة من خلال وضع علامة (x) أمام التقييم المناسب، مع العلم أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها منكم لن تستخدم إلا في البحث العلمي فقط، شاكرين لكم حسن التعاون.

السنة الجامعية: 2023-2024



❖ البيانات الشخصية

- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
- 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

- ☐ أقل من 05 سنوات ☐ من 06 إلى 10 سنوات
- ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐ من 16 إلى 20 سنة
- ☐ من 20 سنة فما فوق

❖ المحور الأول: توجهات ووظائف الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية للشرق الجزائري

- تطبيق مسؤولي المكتبة بمبادئ الإدارة العلمية ووظائفها

1. هل لديكم معرفة بمفهوم الإدارة العلمية؟ ☐ نعم ☐ لا

إذا كانت إجابتك نعم فهل تمثل الإدارة العلمية بالنسبة لك:

- 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 فأأي من المجالات الآتية يشملها التخطيط باستمرار:

- تخطيط لضمان الحصول على موظفين مؤهلين لخدمات المكتبة. ☐
- تخطيط تنظيمي لوضع المعايير اللازمة لمختلف 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 يتناسب 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؟ نعم ☐ لا ☐
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 والموظف. ☐
 - 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 والحوافز المادية والمعنوية في المكتبة
13. هل تقوم المكتبة بإجراء دورات تدريبية للموظفين؟ نعم ☐ لا ☐



إذا كانت إجابتك نعم فهل يتم إجراء التدريب.

● بالمكتبة. ☐

● على المستوى الوطني. ☐

● خارج الوطن. ☐

14. هل تقدم المكتبة حوافز مادية ومعنوية لصالح الموظفين؟ ☐ نعم ☐ لا

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 أساسي في التوظيف؟ ☐ نعم ☐ لا

16. هل تراعي المكتبة الخبرة والتخصص في التوظيف؟ ☐ نعم ☐ لا

17. هل لديكم خبرة في المعالجة الإلكترونية للمعلومات؟ ☐ نعم ☐ لا

18. هل بإمكانكم التحكم جيدا في إستخدام البرمجيات الوثائقية؟ ☐ نعم ☐ لا

19. هل تقومون بتقديم الخدمات الإلكترونية بدقة؟ ☐ نعم ☐ لا

- الوفاء بمتطلبات المستخدمين

20. هل يتم إشراك المستفيد في عملية الاختيار؟ ☐ نعم ☐ لا

21. هل تقدم المكتبة خدمات إلكترونية متنوعة؟ ☐ نعم ☐ لا

إذا كانت إجابتك نعم حدد أكثر الخدمات إستعمالا من طرف المستخدمين:

● خدمات قواعد البيانات على الخط. ☐

● خدمة البريد الإلكتروني للمكتبة. ☐

● خدمات الموقع الإلكتروني للمكتبة. ☐

● خدمات عبر مواقع التواصل الاجتماعي. ☐

22. هل الموظفون في خدمات المعلومات لديهم مهارة التواصل الجيد مع مختلف المستخدمين؟ ☐ نعم ☐ لا

23. هل يتم تقييم رضا المستخدمين عن خدمات المكتبة من خلال:

● إستطلاع (معرفة) آرائهم ☐

● معاينة مصالح الإعارة وقاعات المطالعة. ☐

● دراسة ومعالجة الشكاوى والمقترحات. ☐



❖ المحور 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 يتوفر بالمكتبة نظام معلومات متكامل؟ ☐ لا ☐ نعم
27. هل تعمل المكتبة بمبدأ الوقاية من الوقوع في الأخطاء؟ ☐ لا ☐ نعم
- مدى تطبيق المكتبة لمعايير ومؤشرات جودة الأداء: فيما يلي قائمة بمؤشرات لمعايير دولية في مجال أداء المكتبات الجامعية، ضع علامة x في الخيار المناسب للتأكيد على أن المؤشر مفعّل (مطبق) بمكتبتكم أم لا.

مؤشر الأداء	مفعّل	غير مفعّل
28. أهداف المكتبة محددة بوضوح وتراعي غايات المؤسسة الأم (الجامعة).		
29. مواقيت دوام المكتبة مناسبة مقارنة بحاجات المستفيدين.		
30. يتوفر بالمكتبة تجهيزات حديثة وجذابة تشجع المستفيدين على إستخدامها بفعالية.		
31. تراعي المكتبة عوامل الإضاءة، التهوية، الرطوبة.		
32. المكتبة مزودة بوسائل الأمن والسلامة ضد الحرائق، السرقة... الخ		
33. تعمل المكتبة على الصيانة الدورية للتجهيزات.		
34. ميزانية المكتبة منفصلة عن ميزانية الجامعة.		
35. تخصص المكتبة مصاريف كافية لتوفير مصادر المعلومات المناسبة لمتطلبات القراء.		
36. توفر المكتبة أدوات بحث لإسترجاع المعلومات متاحة شبكيا من داخل وخارج المكتبة.		
37. تشترك 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. تتوفر بالمكتبة مجموعات مناسبة كما ونوعا لدعم الطلاب.		
41. تعلن المكتبة عن خدماتها المقدمة من خلال نشرات تعريفية.		
42. تحتفظ المكتبة بسجلات دقيقة حول نشاطاتها وخدماتها.		
43. يوجد بالمكتبة فضاءات لإقامة المعارض والمقتنيات العلمية.		
44. تتوفر 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 الاصطناعي

48. ماذا يمثل الذكاء الاصطناعي 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 الاصطناعي؟ ☐ 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 الاصطناعي المستخدمة في مكتبكم؟

.....

.....

.....

❖ المحور 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 إلزام 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 الاجتماعات. ☐
- عن طريق الإعلانات المطبوعة. ☐
- بالشكل الإلكتروني. ☐

- 56. هل تشجع إدارة المكتبة على الالتزام بالعمل الجماعي مما ينعكس إيجابا على مستوى الأداء؟ ☐ لا ☐ نعم
- 57. هل نمط الرقابة المتبع في المكتبة يساعد في تحقيق الانضباط؟ ☐ لا ☐ نعم

- أثر التدريب والحوافز

58. ماهي النتائج المحققة 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؟ ☐ نعم ☐ لا ☐

60. هل ترون أن نظام الحوافز المادي والمعنوي يؤدي إلى رفع إنتاجية الموظف والمكتبة؟ ☐ نعم ☐ لا ☐

- أثر المهارات الفنية للموظفين

61. هل أداء الخدمات الفنية يتميز بالسرعة وقلة الأخطاء؟ ☐ نعم ☐ لا ☐

62. هل يساهم رصيد المكتسبات المعرفية في المجال لدى الموظفين في تحسين الأداء الفردي والعام للمكتبة؟ ☐ نعم ☐ لا ☐

- أثر الوفاء بمتطلبات المستفيدين

63. هل التواصل الجيد مع المستفيد يساهم في تحديد مدى رضاه عن الخدمات المقدمة؟ ☐ نعم ☐ لا ☐

64. هل تلتزم المكتبة بتقديم خدمات متنوعة وحديثة إستجابة لحاجات المستفيد؟ ☐ نعم ☐ لا ☐

65. هل تقوم المكتبة باستطلاع مدى رضا المستفيد واستغلال ذلك في تعديل وتجويد خدماتها؟ ☐ نعم ☐ لا ☐

66. ماهي أبرز الصعوبات التي قد تعرقل تطبيق الإدارة العلمية وتحسين جودة الأداء في مكتبكم؟

.....

.....



ملحق رقم 2: دليل المقابلة (موجه لمدرء المكتبات الجامعية)

المحور الأول: توجهات الإدارة العلمية في المكتبات الجامعية للشرق الجزائري

- ما مدى إعتماكم على الإدارة العلمية ووظائفها؟
.....
- هل تعتمد المكتبة على خطة علمية للتسيير؟
.....
- هل يتكيف الهيكل التنظيمي الحالي مع متطلبات التغيير المستقبلية في وحدات المكتبة؟
.....
- ماهي أنواع الإتصال الفعالة التي تعتمدونها مع الموظفين؟
.....
- هل هناك متابعة للأداء في مكتبتكم؟
.....
- هل ميزانية المكتبة كافية لتغطية إحتياجات المكتبة؟
.....
- ماهي البرامج التدريبية المخصصة للموظفين؟
.....
- إلى أي مدى تعتمدون على تحفيز الموظف؟
.....
- ماهي 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 بمكتبتكم؟
.....
- هل تعتمدون على فرق عمل تهتم 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 تقيمون الاهتمام بجودة الأداء على مستوى مكتبتكم؟

.....

المحور الثالث: أثر الإدارة العلمية في تحسين جودة الأداء في المكتبات الجامعية للشرق الجزائري

- ماهي نتائج التخطيط المسبق المحققة في مكتبتكم؟

.....

- 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؟

.....

- ماهي أهم الصعوبات التي تواجهكم في تطبيق الإدارة العلمية وتحسين الأداء في مكتبتكم؟

.....

- ماهي آفاق تطبيق الإدارة العلمية في مكتبتكم؟

.....

.....



ملحق رقم 3: قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين لإستبيان الدراسة

الإسم الكامل	الدرجة العلمية	جهة العمل
أ.د بن جامع بلال	أستاذ التعليم العالي	قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات - جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة
د بهلول 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، إتمدت 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 المقننة 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 النقائص 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، وبخصوص معايير جودة الأداء فقد تم تسجيل نسب مرتفعة في تطبيق مؤشرات هذه 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 مواقيت دوام المكتبة لحاجاتهم وتوفير مجموعات مناسبة كما ونوعا لدعم الطلاب، ومع ذلك كشفت الدراسة عن قصور في تطبيق بعض المؤشرات المرتبطة بالموارد البشرية والمالية مما يشير إلى وجود فجوات تؤثر جزئيا في كفاءة الأداء العام، وعليه تم طرح جملة إقتراحات نذكر منها: مراعاة تحديث وتطوير البرامج التدريبية في المجالات التقنية المختلفة، تفعيل نظام رقابي متكامل 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 ضعفا 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 تعترض 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.