

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الإنسانية

قسم علم المكتبات و التوثيق



## واقع تطبيق وظائف الإدارة الحديثة في ظل البيئة الرقمية:

### المكتبات الجامعية الجزائرية 1، 2، 3 أنموذجا

رسالة لنيل درجة دكتوراه طور ثالث ل.م.د

التخصص: علم المكتبات و التوثيق

إشراف:

أ.د. لعمرس أمال

إعداد الطالبة:

مجاجبي فتيحة

### أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	المؤسسة	الرتبة	الإسم و اللقب
رئيسا	جامعة الجزائر 02	أستاذ التعليم العالي	جزائري سمير
مقرا	جامعة الجزائر 02	أستاذة التعليم العالي	لعمرس أمال
عضوا	جامعة الجزائر 02	أستاذة محاضرة أ	بليمي عفاف
عضوا	جامعة الجزائر 02	أستاذة محاضرة أ	حطاب منيرة
عضوا	جامعة غليزان	أستاذ التعليم العالي	يحياوي زهير
عضوا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أستاذ التعليم العالي	بونيف محمد لمين

الجزائر: 2022



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## إهداء

إلى روح أبي الطاهرة رحمة الله عليه  
إلى أمي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها ومتعني ببرها  
إلى زوجي شكراً و امتناناً  
إلى إخوتي و أخواتي احتراماً و تقديراً  
إلى جميع الصديقات حياً و وفاءً  
إلى بناتي وردة و ندى و ياسمين زهرات حياتي  
إلى كل من ساعدني في عملي و لو بالكلمة الطيبة  
أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

مهاجبي فتية

## شكر و تقدير

الحمد لله و الشكر لله الذي وفقني لإكمال هذا العمل المتواضع راجية من المولى أن يحقق

المبتغى منه

من لم يشكر الناس لم يشكر الله

و إيماننا منا بفضل الاعتراف بالجميل لأصحاب الفضل في إكمال هذا العمل

فإنني أتقدم بجزيل الشكر للأستاذة الفاضلة لعمر وس أمال لقبولها الإشراف على هذا البحث

العلمي و متابعتها له خطوة بخطوة و على جميع توجيهاتها و نواحيها التي ساعدتني بقدر

كبير على إخراجها على هذا الشكل فلها مني أسمى عبارات الشكر و التقدير

الشكر موصول أيضا إلى كل من ساعدني و قدم لي يد العون و أذكر الأساتذة المحكمين

للاستبيان أ.أعراب عبد الحميد، أ.علاءم رابع، أ.مسروة محمود، أ.مهاجبي عيسى

كما أتقدم بالشكر لكل الموظفين و المسؤولين و مدراء المكتبات الجامعية لجامعات الجزائر

1، 2 و 3 على كل المعلومات و التسميات التي قدموها لي،

أشكر كذلك كل الصديقات و الزملاء و الأساتذة على مساعدتهم لي و أخص بالذكر:

خالفي جميلة، حداد سهام، زيرام بهية، مهيبيل إسمي، هواري موسى، بوقاسم محمد،

بلعربي طارق، تيقرين حورية

و كل أساتذتي الكرام و لكل من علمني حرفا و لكل من مد يد العون لي و لم يسعني

المقام لذكره لهم جميعا جزيل الشكر و التقدير و الاحترام.

## قائمة المختصرات

AACR	American Association for Cancer Research
ACRL	Association of College & Research Libraries
AHP	Analytic Hierarchy Process
ALA	American Library Association
ALCTS	Association for Library Collections & Technical Services
ARL	Association of Research Libraries
APQC	American Productivity & Quality Center
ARUC	ARabic Union <i>Catalog</i>
BNF	Bibliothèque Nationale de France
BSC	Balanced Score Card
CAF	Common Assessment Framework
CCDZ	Catalogue Collectif d'Algérie
CDD	Classification Décimale de Dewey
CIP	Competitiveness and Innovation framework Programme
DIS	Division de l'Information Scientifique
DSI	Diffusion Sélective de l'Information
DSpace	Digital Service that collects
ERM	Electronic Resource Management
EAD	Encoded Archival Description
EFQM	European Foundation for Quality Management
FRBR	Functional Requirements for Bibliographic Records
ICT	Information and Communication Technology
IFLA	International Federation of Library Associations
ISBD	International Standard Bibliographic Description
LibQual	Library Quality Assessment
LSP	Library Services Platform
MARC	MAchine-Readable Cataloging

MOOCs	Massive Open Online Courses
NDLP	National Industrial Development and Logistics Program
OCLC	Online Computer and Library Center
OERs	Open Educational Resources
OPAC	Online Public Access Catalog
PNST	<i>Portail National de Signalement des Thèses</i>
RAMEAU	Répertoire d'Autorité Matière Encyclopédique et Alphabétique
RIBU	Réseau régional Inter Bibliothèques Universitaires
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SNDL	Système National de Documentation en Ligne
SYNGEB	SYstème Normalisé de GEstion des Bibliothèques
Unimarc	L'UNIversal MAchine Readable Cataloguing

## المستخلص:

تغير مفهوم الإدارة في المكتبات الجامعية بحكم التطورات الحديثة فظهرت مفاهيم ووظائف جديدة، وأصبحت معطيات التكنولوجيات الحديثة بدائل ضرورية للعمل الإداري في المكتبات، من هذا المنطلق تناولت دراستنا واقع تطبيق وظائف الإدارة في المكتبات الجامعية لجامعات الجزائر 1 و 2 و 3 في البيئة الرقمية كنموذج لباقي المكتبات الجامعية في الجزائر والتي تعمل تحت نفس المنظومة التشريعية والإدارية. حملت الدراسة شقين أساسيين، الشق الأول تناولنا فيه واقع تطبيق الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بالتعرض إلى كل وظيفة على حدا على مستوى المكتبات الجامعية الثلاثة، وذلك باعتمادنا على المنهج الوصفي التحليلي بجزأيه المسح ودراسة حالة، مع استخدام أدوات جمع المعلومات الملاحظة والاستبيان والمقابلة، أما بالنسبة للشق الثاني فقد تناولنا فيه تأثير البيئة الرقمية على تطبيق وظائف الإدارة كيف تؤثر وتتأثر بها، فقمنا بوصف البيئة الرقمية للمكتبات محل الدراسة مع توضيح أثرها على تطبيق الوظائف، بالاعتماد على المكتسبات المعرفية من خلال الجانب النظري لهذه الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن تطبيق الوظائف من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة يتم بشكل جزئي وغير مؤسس على قواعد علمية ولا دراسات مسبقة، كما أنه غير موثق إداريا وهو ما يعدّ عائقا أساسيا لعملية مراقبة تنفيذ الأعمال والوقوف على تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى عدم وجود مناشير أو أدلة توضيحية لطريقة التطبيق، حيث تبقى درجة التطبيق والنتائج مبهمة غير واضحة وتبقى الطريقة الوحيدة لاختبار الوصول إلى الأهداف هي التغذية الراجعة من المستفيدين من الخدمات أو مراقبة الأعمال، حيث تتم عملية تطبيق الوظائف بشكل تقليدي مع عدم اعتماد الطرق الحديثة كاستخدام البرامج المساعدة وتفعيل الاتصالات الحديثة.

بناءً على نتائج مخرجات الدراسة وبالإستعانة بالجانب النظري كونه المؤسس العلمي لهذه الدراسة، قمنا بوضع جملة من الاقتراحات التي نرى أنها تساهم بقدر كبير في تجاوز معظم المشاكل والعقبات في عملية التطبيق، أبرزها الاهتمام بتفعيل كل الوظائف في إدارة المكتبات باعتبارها دائرة مرتبطة الحلقات فلا يمكن اعتماد وظيفة دون الأخرى، مع الإلمام بجميع القواعد العلمية المتعلقة بها وتحقيق مبدأ المشاركة لتطوير وتفعيل التكنولوجيا الحديثة في عملية التطبيق، خصوصا مع توفر شبكة الأنترنت والتي تمثل الحد الأدنى للبيئة الرقمية في المكتبات.

## الكلمات المفتاحية:

المكتبات الجامعية؛ الإدارة الحديثة؛ البيئة الرقمية؛ الجزائر؛ مكتبة جامعة الجزائر 1؛ مكتبة جامعة الجزائر 2؛ مكتبة جامعة الجزائر 3.

## **Résumé :**

Le concept de management dans les bibliothèques universitaires a changé en raison des développements récents, de sorte que de nouveaux concepts et fonctions ont émergé. L'intégration des nouvelles technologies est devenue une alternative nécessaire pour la fonction administrative dans ces bibliothèques.

De ce fait, notre étude a donc porté sur la réalité de l'application des fonctions de management dans les bibliothèques universitaires des universités d'Alger 1, 2 et 3 dans l'environnement numérique comme modèle pour le reste des bibliothèques universitaires en Algérie, qui fonctionnent sous le même système législatif et administratif.

L'étude comporte deux parties principales. La première partie dans laquelle nous traitons de l'application de chaque fonction administrative à savoir la planification, l'organisation, l'orientation et le contrôle au niveau des trois bibliothèques faisant l'objet de l'étude, nous avons utilisé la méthode descriptive analytique ainsi que l'observation, le questionnaire et l'entretien pour la collecte des données.

Dans la deuxième partie, on traite de l'impact mutuel de l'environnement numérique sur l'application des fonctions de management en décrivant l'environnement numérique des bibliothèques étudiées, en s'appuyant sur les connaissances acquises à partir de la partie théorique.

La présente étude fait état d'un ensemble de résultats dont le plus important est que : la mise en œuvre des fonctions de planification, d'organisation, d'orientation et de contrôle se fait en partie ; ne repose pas sur des bases scientifiques ou des études préalables, et n'est pas documentée administrativement. Tout cela, constitue un obstacle majeur au processus de suivi, d'exécution des tâches et l'atteinte des objectifs. Nous notons également le manque de brochures ou de guides illustratifs définissant le mode ou le degré d'application de ces fonctions. Aussi, l'application des différentes fonctions administratives se fait traditionnellement sans l'adoption et l'exploitation de méthodes modernes et des nouvelles technologies d'information et de communication.

Sur la base des résultats de l'étude et en se référant à l'étude théorique , nous proposons un certain nombre de suggestions qui, selon nous, pourront contribuer de manière significative à surmonter la plupart des difficultés et des obstacles que rencontrent les bibliothèques faisant l'objet de l'étude dans l'application des différentes fonctions du management à l'ère du numérique. Il est recommandé entre autres d'activer toutes les fonctions dans le management des bibliothèques universitaires tout en ayant conscience de toutes les règles scientifiques qui s'y rapportent à elles ;prendre en compte le principe de partage ;introduire les nouvelles technologies lors de l'application des fonctions du management en exploitant toutes les possibilités qu'offre internet pour cela, sachant, qu'il représente l'essentiel de l'environnement numérique minimal dans les bibliothèques universitaires.

**Mots clés :**

Bibliothèques universitaires; Management; Environnement numérique; Algérie; bibliothèque de l'université d'Alger1; bibliothèque de l'université d'Alger2; bibliothèque de l'université d'Alger3.

**Abstract:**

The concept of management in university libraries has changed due to recent developments. New concepts and functions have emerged, and modern technology data have become necessary alternatives for administration work in libraries.

From this point, our study has dealt with the reality of the application of the functions of modern university management in university libraries of the universities of Algiers I, II and III in the digital environment as a model for the rest of the university libraries in Algeria which operate under the same legislative and administrative systems.

The study has consisted of two main parts: the first part dealt with the reality of the application of administrative functions such as planning, organizing, directing and controlling by presenting each task separately in the three university libraries by relying on the descriptive analytical approach in its two parts, a survey and a case of study based on collecting information, observation, questionnaire and interview. In the second part of this study, we dealt with the impact of the digital environment on the application of the

administration functions, how it affects, and how it has been affecting by them. We have described the digital environment of the libraries with an explanation of its impact on the application of functions by relying on knowledge acquisition through the theoretical side of the study.

This study has reached a set of results: the most important one is that the application of the functions of planning, organizing, directing and controlling is partially done and is not based on scientific bases or prior studies, and is not documented administratively, which is a major obstacle to the process of monitoring the implementation of works and achieving objectives, in addition to lack of brochures or illustrative guides about the method of application, where the degree of application and the results remain vague and unclear and the only way to test reaching the goals is the feedback from the beneficiaries of services or task monitoring, while in fact the process of the application of unction is done traditionally without adopting any modern methods such as using auxiliary programs and modern communication systems.

Based on the results of the study and using its theoretical aspect as being the scientific founder of the study, we have proposed a number of suggestions that we believe will contribute significantly in overcoming most of the problems and obstacles in the process application; most notably the interest in activating all functions in the management of libraries as chain of links and know all the scientific rules related to them and achieving the principle of participation in developing and activating modern technology in the process of application, especially with the availability of the minimum digital environment in the libraries in question: the internet.

**Key words:**

University libraries; Modern Management; Digital environment; Algeria; library of University of Algiers1; library of University of Algiers2, library of University of Algiers3.

## قائمة المحتويات

العنوان	الورقة
مقدمة	01.....
<b>الفصل التمهيدي : الإطار المنهجي للدراسة</b>	
1- الإشكالية	07.....
2- فرضيات الدراسة	08.....
3- أهمية الدراسة	08.....
4- أسباب اختيار الموضوع	09.....
5- أهداف الدراسة	10.....
6- حدود الدراسة و مجالاتها	10.....
7- منهج الدراسة	11.....
8- مجتمع و عينة الدراسة	12.....
1-8- خصائص عينة الدراسة	14.....
9- أدوات جمع البيانات	18.....
1-9- الملاحظة	19.....
2-9- المقابلة	19.....
3-9- الاستبيان	20.....
10- منهجية التوثيق و صياغة الاستشهادات المرجعية	24.....
11- الدراسات السابقة	24.....
12- مصطلحات الدراسة	30.....
<b>الفصل الأول: إدارة المكتبات الجامعية: مفاهيم، مدارس، و نظريات</b>	
تمهيد	32.....
1- ماهية المكتبات الجامعية: تعريفها و وظائفها	32.....
1-1- تعريف المكتبات الجامعية	23.....
2-1- أهداف المكتبات الجامعية	34.....
3-1- أنواع المكتبات الجامعية	35.....
1-3-1- المكتبات المركزية	35.....
2-3-1- مكتبات الكليات	35.....
3-3-1- مكتبات الأقسام و المعاهد	36.....

36.....	4-3-1- مكتبات مراكز البحث العلمي.
36.....	2- مفهوم إدارة المكتبات الجامعية.
36.....	1-2- مفهوم الإدارة و تعريفها.
37.....	2-2- أهمية إدارة المكتبات الجامعية.
39.....	3-2- المدارس الفكرية للإدارة.
39.....	1-3-2- المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية.
40.....	1-1-3-2- نظرية الإدارة العلمية.
41.....	2-1-3-2- النظرية البيروقراطية.
42.....	3-1-3-2- نظرية المبادئ الإدارية.
43.....	2-3-2- مدرسة العلاقات الإنسانية.
44.....	1-2-3-2- نظرية و دراسات حركة العلاقات الإنسانية.
45.....	2-2-3-2- نظرية X و Y Douglas Mc Gregor.
45.....	4-2- الاتجاهات المعاصرة في الفكر الإداري.
45.....	1-4-2- نظرية النظم.
46.....	2-4-2- نظرية الإدارة بالأهداف.
47.....	3-4-2- الإدارة اليابانية.
47.....	5-2- وظائف الإدارة في المكتبات.
48.....	1-5-2- التخطيط.
48.....	2-5-2- التنظيم.
50.....	3-5-2- التوظيف.
51.....	4-5-2- التوجيه.
52.....	5-5-2- الرقابة.
53.....	3- المهارات المطلوبة لممارسة العملية الإدارية.
53.....	1-3- المهارات الفنية.
54.....	2-3- المهارات الإنسانية.
54.....	3-3- المهارات الإدراكية.
55.....	4- الإدارة الإلكترونية.
55.....	1-4- مفهوم الإدارة الإلكترونية.
56.....	2-4- المتطلبات الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

- 56.....3-4- فوائد الإدارة الإلكترونية.
- 57.....4-4- الإدارة الإلكترونية في المكتبات الجامعية.
- 58.....خلاصة الفصل.

### الفصل الثاني: المكتبات الجامعية في البيئة الرقمية

- 60.....تمهيد
- 60.....1- مفهوم البيئة الرقمية.
- 61.....2- المكونات الأساسية للبيئة الرقمية.
- 61.....1-2- المحتوى الرقمي.
- 61.....2-2- البنية التقنية للبيئة الرقمية.
- 61.....3-2- الخدمات المعلوماتية.
- 61.....3-3- تحديات المكتبات الجامعية في البيئة الرقمية.
- 62.....1-3- تحدي الخدمات.
- 62.....2-3- تحدي البحث عن المعلومات.
- 63.....3-3- تحدي تنمية الموارد و المجموعات.
- 64.....4-3- تحدي الإدارة التعاونية.
- 64.....5-3- تحدي المهنيين المكتبيين.
- 65.....4- إدارة المعرفة لمواجهة تحديات المكتبات الجامعية في البيئة الرقمية.
- 66.....5- متطلبات المكتبات الجامعية في البيئة الرقمية.
- 67.....1-5- احتياجات قانونية و سياسة تنظيمية.
- 67.....1-1-5- قوانين خاصة بأمن المعلومات.
- 67.....2-1-5- حقوق الطبع و الحماية الفكرية.
- 69.....3-1-5- سياسة الإتاحة و شروط الاستخدام.
- 70.....2-5- احتياجات مادية و مالية.
- 72.....3-5- احتياجات بشرية و وظيفية.
- 73.....6- العمليات المكتبية في البيئة الرقمية.
- 73.....1-6- بناء المجموعات.
- 74.....2-6- الحفظ الرقمي.
- 75.....3-6- المعالجة الفنية للمصادر الإلكترونية.
- 75.....1-3-6- الفهرسة الإلكترونية.

77	2-3-6- التصنيف في البيئة الرقمية
78	4-6- خدمات المكتبات الجامعية في البيئة الرقمية
80	7- أساليب ضمان الجودة و قياس الأداء في البيئة الرقمية
81	1-7- أبرز الوسائل و التقنيات الحديثة
81	1-1-7- Benchmarking
82	2-1-7- سيجما 6 (Six Sigma)
83	3-1-7- LibQual+
84	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثالث: وظائف الإدارة الحديثة في المكتبات الجامعية: التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه و الرقابة</b>
	<b>تمهيد</b>
86	1-التخطيط الإداري للمكتبات الجامعية
86	1-1- مفهوم التخطيط
87	2-1- أهمية التخطيط
88	3-1- أغراض و أهداف التخطيط
89	4-1- عناصر التخطيط و مقومات
89	1-4-1- تحديد الأهداف
89	2-4-1- التنبؤ
90	3-4-1- السياسات الإدارية و البرامج و الإجراءات
90	1-4-1- تحديد إجراءات و طرق العمل
90	5-4-1- تحديد السياسات
91	5-1- أنواع التخطيط
91	1-5-1- الخطط حسب المدة الزمنية التي تغطيها
91	1-1-5-1- خطط طويلة المدى
91	2-1-5-1- خطط متوسطة الأجل أو متوسطة المدى
92	3-1-5-1- الخطط قصيرة الأجل أو قصيرة المدى
92	2-5-1- أنواع التخطيط حسب تأثيره
92	1-2-5-1- التخطيط الاستراتيجي
92	2-2-5-1- التخطيط التكتيكي

92.....	3-2-5-1- التخطيط التشغيلي.
93.....	4-2-5-1-التخطيط التنفيذي.
93.....	3-5-1- أنواع التخطيط من حيث الاستخدام.
93.....	1-3-5-1- البرامج.
93.....	2-3-5-1- المشروعات: الاستراتيجيات، السياسات، القواعد، الإجراءات.
94.....	6-1- صعوبات التخطيط.
94.....	2- التنظيم الإداري في المكتبات الجامعية.
95.....	1-2- مفهوم التنظيم في المكتبات
95.....	2-2- أهمية التنظيم في المكتبات.
96.....	3-2- مبادئ التنظيم في المكتبات.
98.....	4-2- أنواع التنظيم في المكتبات.
98.....	1-4-2- التنظيم الرسمي في المكتبات.
98.....	2-4-2- التنظيم الغير الرسمي في المكتبات.
99.....	5-2- الهيكل التنظيمي للمكتبات الجامعية.
99.....	6-2- وصايا التنظيم الجيد في المكتبات.
100.....	3- التوظيف الإداري في المكتبات الجامعية.
100.....	1-3- ماهية التوظيف في المكتبات.
101.....	2-3- أنواع الوظائف في المكتبات الجامعية.
102.....	3-3- أسلاك العاملين بالمكتبات الجامعية الجزائية.
104.....	4-3- توصيف الوظائف في المكتبات الجامعية.
105.....	1-4-3- تحديد عدد العاملين في المكتبات الجامعية.
105.....	2-4-3- أنواع العاملين في المكتبات الجامعية.
105.....	1-2-4-3- المؤهلون.
105.....	2-2-4-3- غير المؤهلين.
106.....	4- التوجيه الإداري في المكتبات الجامعية.
107.....	1-4- أهمية التوجيه في المكتبات.
107.....	2-4- مبادئ التوجيه.
107.....	1-2-4- مبدأ تجانس الأهداف.
107.....	2-2-4- مبدأ وحدة الرئاسة.

107.....	3-2-4-مبدأ توفير المعلومات.
107.....	4-2-4-السلطة
107.....	5-2-4- تفويض السلطة
107.....	3-4- القيادة أو المهام في توجيه و تقويم العاملين في المكتبات
108.....	4-4- أسس التوجيه
109.....	5-4- سمات و سلوك القائد الفعال
109.....	5- الرقابة الإدارية في المكتبات الجامعية
109.....	1-5- مفهوم الرقابة
109.....	2-5- أهمية الرقابة في المكتبات
110.....	3-5- أنواع الرقابة في المكتبات
110.....	1-3-5- الرقابة وفقا لطبيعتها
110.....	2-3-5- الرقابة من حيث المصدر
111.....	1-2-3-5- الرقابة الداخلية
111.....	2-2-3-5- الرقابة الخارجية
112.....	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الرابع: المكتبات الجامعية لجامعات الجزائر 1 و2 و3: النشأة، التطور، والبيئة الرقمية</b>
114.....	تمهيد
114.....	1-المكتبة الجامعية لجامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة
114.....	1-1-النشأة و التطور
115.....	2-2-التنظيم الإداري للمكتبة
115.....	1-2-1-الهيكل التنظيمي
117.....	2-2-1-أقسام المكتبة
117.....	1-2-2-1-قسم الاقتناءات
118.....	2-2-2-1-قسم المعالجة العلمية
118.....	3-2-2-1-قسم التوجيه
119.....	4-2-2-1-قسم البحث الببليوغرافي
119.....	5-2-2-1-مصلحة الإعلام الآلي
119.....	6-2-2-1-قسم الحفظ و المحافظة
120.....	3-1- الإمكانات البشرية للمكتبة

122.....	4-1- الإمكانات المادية للمكتبة
123.....	5-1- ميزانية المكتبة
125.....	6-1- رصيد المكتبة
127.....	7-1- خدمات المكتبة
130.....	8-1- البيئة الرقمية للمكتبة
131.....	1-8-1- المحتوى الرقمي للمكتبة
131.....	2-8-1- البنية التقنية الرقمية للمكتبة
133.....	3-8-1- الخدمات الرقمية للمكتبة:
135.....	2- المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله
135.....	1-1-2-1- النشأة و التطور
136.....	2-2-2- التنظيم الإداري للمكتبة
136.....	1-2-2-1- الهيكل التنظيمي للمكتبة
137.....	2-2-2-2- مصالح و أقسام المكتبة
137.....	1-2-2-2-1- الأمانة العامة
137.....	2-2-2-2-2- مصلحة الاقتناءات
138.....	3-2-2-2-3- مصلحة المعالجة الفنية
138.....	4-2-2-2-4- مصلحة التوجيه و خدمة القراء
138.....	5-2-2-2-5- مصلحة البحث الوثائقي
138.....	3-2-3-2-1- الإمكانات البشرية للمكتبة
139.....	4-2-4-2-1- الإمكانات المادية للمكتبة
140.....	5-2-5-2-1- رصيد المكتبة
141.....	6-2-6-2-1- البيئة الرقمية للمكتبة
141.....	1-6-2-1-1- المحتوى الرقمي للمكتبة
142.....	2-6-2-2-1- البنية التقنية للبيئة الرقمية
142.....	3-6-2-3-1- خدمات المعلومات الرقمية في المكتبة
143.....	3- المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 3 ابراهيم سلطان شيبوط
143.....	1-1-1-1- النشأة و التطور
144.....	2-2-2-2-1- التنظيم الإداري للمكتبة
144.....	1-2-2-3-1- الهيكل التنظيمي للمكتبة

145.....	2-2-3- مصالـح المكتبة
145.....	1-2-2-3- مصلـحة التوجيـه و الإرشاد
145.....	2-2-2-3- مصلـحة الاقتناءات و التزويد
146.....	3-2-2-3- مصلـحة المعالـجة
147.....	4-2-2-3- مصلـحة البـحث البـليـوـغـرافي
147.....	3-3- الإمكانيات البشرية للمكتبة
148.....	4-3- الإمكانيات المادية للمكتبة
149.....	5-3- أهداف و مهام المكتبة
150.....	6-3- رصيـد المكتبة
151.....	7-3- البيئـة الرقمية للمكتبة
151.....	1-7-3- المحتوى الرقمي
151.....	2-7-3- البنية التقنية
152.....	3-7-3- خـدمـات المـعلـومات الرقمية
153.....	خلاصة الفصل
<b>الفصل الخامس: التخطيط والتنظيم في المكتبات الجامعية لجامعات الجزائر 1 و 2 و 3</b>	
155.....	تمهيد
155.....	1- وظيفـة التـخـطـيـط في المكتبات الجامعية لجامعات الجزائر 1 و 2 و 3
155.....	1-1- مفهـوم التـخـطـيـط الإداري
159.....	2-1- إشراك الموظفين في عملية التخطيط
160.....	3-1- تأثير الخبرة على إعلام بالبرنامج التخطيطي للمكتبة
162.....	4-1- تطبيق وظيفة التخطيط
163.....	5-1- الغرض من التخطيط
165.....	6-1- المسؤول عن عملية التخطيط
166.....	7-1- إعلام الموظفين بعملية التخطيط
167.....	8-1- نوع التخطيط المعتمد
168.....	9-1- ربط التخطيط بجدول زمني
170.....	10-1- صعوبات عملية التخطيط
171.....	2- التنظيم في المكتبات الجامعية لجامعات الجزائر 1 و 2 و 3
171.....	1-2- تطبيق وظيفة التنظيم في المكتبات

172.....	2-2- نوع التنظيم المعتمد.
173.....	3-2- الهيكل التنظيمي
174.....	1-3-2- رضا المسؤولين عن شكل الهيكل التنظيمي للمكتبة.
177.....	4-4- توصيف الوظائف.
178.....	5-2- الرضا الوظيفي.
181.....	1-5-2- تأثير جنس الموظفين على الرضا الوظيفي.
182.....	6-2- إشراك الموظفين في عملية التنظيم.
184.....	7-2- العملية الاتصالية في المكتبات.
185.....	8-2- وسائل الاتصال الإداري.
186.....	9-2- صعوبات عملية التنظيم.
189.....	خلاصة الفصل.
<b>الفصل السادس: التوجيه و الرقابة في المكتبات الجامعية لجامعات الجزائر1، 2 و 3</b>	
191.....	تمهيد.
191.....	1-تطبيق وظيفة التوجيه في المكتبات الجامعية لجامعات الجزائر1، 2 و3.
191.....	1-1- طرق التوجيه المعتمدة.
194.....	1-1-1- التوجيه بالمشاركة.
195.....	2-1-1- العمل بروح الفريق.
197.....	3-1-1- التوجيه بالتواصل.
199.....	4-1-1- التوجيه بالتحفيز.
202.....	2-2- الوسيلة المعتمدة في عملية التواصل.
204.....	2- وظيفة الرقابة في المكتبات الجامعية لجامعات الجزائر1 و2 و3.
204.....	1-2-تطبيق وظيفة الرقابة.
205.....	2-2- أدوات الرقابة في المكتبات.
209.....	3-2-معايير الأداء المعتمدة في عملية الرقابة.
211.....	4-2- البرنامج المعتمد في عملية الرقابة.
212.....	5-2-مجالات عملية الرقابة.
214.....	6-2-الرقابة على الأفراد.
217.....	7-2- نوع الرقابة من حيث توقيتها.
219.....	خلاصة الفصل.

الفصل السابع: تطبيق وظائف إدارة المكتبات الجامعية لجامعات الجزائر 1، 2 و3 في البيئة  
الرقمية

تمهيد.....	221
1-التخطيط في البيئة الرقمية.....	221
1-1-شبكات الاتصال في المكتبات الجامعية.....	221
1-2- التخطيط لتفعيل التكنولوجيات الحديثة في المكتبات الجامعية.....	222
2-التنظيم في البيئة الرقمية.....	225
1-2- وسائل الاتصال في البيئة الرقمية.....	225
2-2-استخدام البرامج في عملية التنظيم.....	228
3-التوجيه في البيئة الرقمية.....	229
1-3-تدريب الموظفين على التكنولوجيات الحديثة.....	229
4-الرقابة في البيئة الرقمية.....	235
1-4-الطرق المعتمدة في عملية الرقابة.....	235
2-4-اعتماد البرامج في عملية الرقابة.....	239
3-4-تدريب العاملين على الأساليب الحديثة في عملية الرقابة.....	240
خلاصة الفصل.....	242
نتائج الدراسة.....	246
اقتراحات الدراسة.....	261
الخاتمة.....	268
البibliوغرافيا.....	271
الملاحق.....	285

الملحق رقم(01): أسئلة المقابلة مع مدراء المكتبات

الملحق رقم(02):استمارة الاستبيان الموجه للمسؤولين

الملحق رقم (03): استمارة الاستبيان الموجه للموظفين

## قائمة الجداول

الورقة	العنوان	رقم الجدول
<b>الفصل التمهيدي</b>		
13	توزيع العينة حسب المكتبات الجامعية محل الدراسة	01
14	توزيع العينة حسب رتب الموظفين	02
15	توزيع عينة الدراسة من الموظفين حسب الجنس	03
15	الفئة العمرية لعينة الدراسة من المسؤولين والموظفين	04
16	المؤهل العلمي لدى المسؤولين والموظفين	05
17	التخصص العلمي لعينة المسؤولين والموظفين	06
17	التخصصات الأخرى للموظفين	07
18	الخبرة المهنية لعينة المسؤولين و الموظفين	08
21	توزيع أسئلة استبيان المسؤولين وفق المحاور	09
23	تأثير الجنس على الرضا الوظيفي	10
23	درجة اختبار معامل الارتباط (khi2)	11
<b>الفصل الثالث</b>		
103	توزيع الأسلاك العاملين في المكتبات و مهامهم	01
<b>الفصل الرابع</b>		
121	مجموع الموظفين في جامعة الجزائر 1	01
123	الأجهزة المكتبية المتوفرة بالمكتبة جامعة الجزائر 1	02
125	توزيع الرصيد الوثائقي لمكتبة جامعة الجزائر 1	03
126	قواعد البيانات بالإشتراك الإلكتروني المباشر للمكتبة المركزية	04
127	السلاسل الورقية المتاحة على موقع المكتبة الجامعية	05
131	آخر إحصائيات الرصيد الإلكتروني بالمكتبة الجامعية لجامعة الجزائر 1 حسب ورودها في الموقع	06
139	توزيع الموظفين في المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 2 حسب التخصصات	07
140	نوع و عدد الموارد المادية المتوفرة في المكتبة	08
141	مجموع الرصيد في المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 2	09

147	توزيع الموظفين حسب الرتب	10
148	توزيع الموظفين حسب المصالح المتواجدة بالمكتبة	11
149	توزيع مصالح المكتبة حسب كل طابق من طوابق مكتبة جامعة الجزائر 3	12
150	مجموع الرصيد بالمكتبة المركزية لجامعة الجزائر 3	13
<b>الفصل الخامس</b>		
156	مفهوم التخطيط لدى المسؤولين	01
158	مفهوم وظيفة التخطيط لدى الموظفين	02
159	إعلام الموظفين عن برنامج التخطيط	03
160	تأثير الخبرة على إعلام الموظفين ببرنامج التخطيط	04
161	درجة الحرية لمعامل ارتباط khi2	05
162	تطبيق وظيفة التخطيط	06
164	أغراض التخطيط المعتمدة في المكتبات	07
165	المسؤول عن عملية التخطيط	08
167	إشراك الموظفين في عملية التخطيط	09
167	نوع التخطيط المعتمد	10
169	ربط التخطيط بجدول زمني	11
170	صعوبات عملية التخطيط	12
172	نوع التنظيم المعتمد	13
174	وجود هيكل تنظيمي	14
175	مدى رضا المسؤولين عن الهيكل التنظيمي	15
175	العناصر الأساسية التي يظهرها الهيكل التنظيمي	16
177	توزيع الموارد البشرية وفقا للاحتياجات	17
179	رضا الموظفين عن الوظيفة	18
179	العوامل المرتبطة بالرضا أو عدم رضا الموظفين في المكتبة	19
181	تأثير الجنس على الرضا الوظيفي	20
181	درجة الحرية لدى معامل الارتباط khi 2	21
183	إشراك الموظفين في عملية التنظيم	22

184	نوع الاتصال المعتمد	23
185	وسائل الاتصال المعتمدة	24
187	كفاية الإمكانيات المادية لتحقيق أهداف التنظيم	25
<b>الفصل السادس</b>		
192	طرق التوجيه المعتمدة من طرف مدير المكتبة	01
194	المشاركة في اتخاذ القرارات	02
195	الطرق المعتمدة لتدعيم التعاون بين الموظفين	03
198	التواصل مع الموظفين	04
198	تواصل المسؤولين مع الموظفين	05
198	تواصل الموظفين مع المسؤولين	06
200	وضع خطة لتحفيز الموظفين	07
201	الأساليب التحفيزية المعتمدة من طرف المسؤولين	08
203	وسيلة التواصل المعتمدة	09
204	تطبيق وظيفة الرقابة في المكتبات	10
206	الأدوات المستعملة في عملية الرقابة	11
207	أدوات التقييم المستخدمة من قبل المسؤولين بالمكتبات	12
209	المعايير المستخدمة في عملية الرقابة	13
211	اعتماد برنامج في عملية الرقابة	14
212	مجالات الرقابة في المكتبات الجامعية	15
214	فئة الموظفين الذين تشملهم عملية الرقابة	16
216	معايير المراقبة على الموظفين و درجة تطبيقها في المكتبات الجامعية	17
217	الرقابة المعتمدة من حيث توقيتها	18
<b>الفصل السابع</b>		
222	امتلاك المكتبة لشبكات الاتصال	01
223	مجالات التخطيط للبيئة الرقمية في المكتبات الجامعية	02
225	وسال الاتصال لدى المسؤولين	03
227	وسيلة التواصل لدى الموظفين	04

228	اعتماد البرامج في عملية التنظيم	05
230	اعتماد برنامج لتدريب الموظفين	06
231	برامج التدريب المعتمدة في المكتبات	07
233	يمثل دوافع عدم تدريب الموظفين	08
234	اعتماد برامج لتفعيل العمل الجماعي	09
236	نوع الرقابة المعتمد في المكتبات الجامعية	10
237	الآليات الحديثة في عملية الرقابة	11
239	اعتماد برنامج الكتروني في عملية التقييم	12
240	مشاركة الموظفين في المؤتمرات الخارجية	13

## قائمة الصور و الأشكال البيانية

الورقة	العنوان	رقم الشكل
<b>الفصل الرابع</b>		
116	الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة بن يوسف بن خدة الجزائر 1	01
134	أهم قواعد البيانات المتواجدة في موقع مكتبة جامعة الجزائر 1 حسب المواضيع	02
136	الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة الجزائر 2	03
144	الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية بجامعة الجزائر 03	04
<b>الفصل الخامس</b>		
156	مفهوم التخطيط لدى المسؤولين	01
158	مفهوم وظيفة التخطيط لدى الموظفين	02
159	إعلام الموظفين عن برنامج التخطيط	03
161	تأثير الخبرة على إعلام الموظفين ببرنامج التخطيط	04
162	تطبيق وظيفة التخطيط	05
164	أغراض التخطيط المعتمدة في المكتبات	06
166	المسؤول عن عملية التخطيط	07
167	مدى إشراك الموظفين في عملية التخطيط	08
167	نوع التخطيط المعتمد	09
169	ربط التخطيط بجدول زمني	10
170	صعوبات عملية التخطيط	11
172	نوع التنظيم المعتمد	12
174	وجود هيكل تنظيمي	13
175	مدى رضا المسؤولين عن الهيكل التنظيمي	14
175	العناصر الأساسية التي يظهرها الهيكل التنظيمي	15
177	توزيع الموارد البشرية وفقا للاحتياجات	16
179	نسبة رضا الموظفين عن الوظيفة	17
180	العوامل المرتبطة بالرضا أو عدم رضا الموظفين في المكتبة	18

182	تأثير جنس الموظفين على الرضا عن الوظيفة	19
183	إشراك الموظفين في عملية التنظيم	20
184	نوع الاتصال المعتمد في المكتبات	21
185	وسائل الاتصال المعتمدة في المكتبات	22
187	كفاية الإمكانيات المادية لتحقيق أهداف التنظيم	23
<b>الفصل السادس</b>		
192	طرق التوجيه المعتمدة من طرف مدير المكتبة	01
194	المشاركة في اتخاذ القرارات	02
196	الطرق المعتمدة لتدعيم التعاون بين الموظفين	03
198	تواصل المسؤولين مع الموظفين	04
198	تواصل الموظفين مع المسؤولين	05
200	وضع خطة لتحفيز الموظفين	06
201	الأساليب التحفيزية المعتمدة من طرف المسؤولين	07
203	وسيلة التواصل المعتمدة	08
204	وظيفة الرقابة في المكتبات	09
206	الأدوات المستعملة في عملية الرقابة	10
208	أدوات التقييم المستخدمة من قبل المسؤولين بالمكتبات	11
209	المعايير المستخدمة في عملية الرقابة	12
211	اعتماد برنامج في عملية الرقابة	13
213	مجالات الرقابة في المكتبات الجامعية	14
215	فئة الموظفين الذين تشملهم عملية الرقابة	15
217	الرقابة المعتمدة من حيث توقيتها	16
<b>الفصل السابع</b>		
222	امتلاك المكتبة لشبكات الاتصال	01
223	مجالات التخطيط للبيئة الرقمية في المكتبات الجامعية	02
225	وسائل الاتصال لدى المسؤولين	03
227	وسيلة التواصل لدى الموظفين	04
228	اعتماد البرامج في عملية التنظيم	05

230	اعتماد برنامج لتدريب الموظفين	06
231	برامج التدريب المعتمدة في المكتبات	07
233	دوافع عدم تدريب الموظفين	08
234	اعتماد برامج لتفعيل العمل الجماعي	09
236	نوع الرقابة المعتمد في المكتبات الجامعية	10
237	الآليات الحديثة في عملية الرقابة	11
239	اعتماد برنامج الكتروني في عملية التقييم	12
240	المشاركة في المؤتمرات	13

# المقدمة

## مقدمة:

إن المكتبات الجامعية أو الأكاديمية ليست تنظيماً ذا أهمية فقط على مستوى الطالب أو الباحث أو الجامعة ولكنها ذات أهمية على مستوى المجتمع بل الدولة ككل، وقد يتجاوز دورها تلك الحدود الإقليمية ليصل إلى العالمية، فيقدر ما يوجد بها من مقتنيات، وما تستخدمه من تقنيات حديثة وما تقدمه من خدمة، يتحدد وضع المكتبة وأهميتها، فأصبحت رمزا من رموز تقدم الدول وملحا من ملامح نهضتها العلمية، حيث تبرز أهميتها من خلال مساهمتها الفعالة في مجال الدراسة والبحث، فهي تعد أحد أركان الجامعة الأساسية.

المكتبات الجامعية لا تعتمد في وجودها على العمليات والإجراءات السابقة فحسب، وإنما تحتاج بالإضافة إلى ذلك إلى مجموعة من العمليات الإدارية التي توفر لها الإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية التي تمكنها من تسيير أعمالها على أكمل وجه، فالإدارة تلك الوظيفة التي كانت غائبة في المكتبات في وقت قريب، واقتصرها على المنظمات الاقتصادية فقط أصبحت اليوم المفتاح لتحقيق الأهداف، كما تعتبر المحرك الفعلي لكل العمليات التي تتم في المكتبات، فبدون إدارة علمية سليمة لتلك العمليات تصبح هذه الأخيرة مفرغة من مضمونها. كما تعد عاملاً أساسياً لنجاح المكتبات على اختلافها، أو حتى فشلها، علماً بأن هذه الإدارة لا بُد من أن تكون إدارة فاعلة، تتخذ من الوسائل العلمية المستخدمة في اتخاذ القرارات وأداء الوظائف الإدارية المتعددة سبيلاً لها، حيث إنها تسعى بذلك إلى تحقيق التكيف مع شتى الظروف التي تحيط بها، وتحقق المقدر على تحريك المكتبات بكفاءة وبما يحقق الأهداف التي تسعى إليها؛ ولهذا تتمثل مهمتها الرئيسية في أن تتمكن المكتبة بعناصرها كلها من تحقيق مستوى عالٍ من الإنجاز، وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتوفرة.

تغير مفهوم العمل في المكتبات الجامعية بحكم التطورات الحديثة في مجال خدمات المعلومات واسترجاعها وبثها، وظهر تبعاً لذلك خدمات ووظائف جديدة فأصبحت معطيات التكنولوجيا بدائل ضرورية لرفع مستوى العمل في المكتبات، فأصبح التحول إلى الرقمية هو الاتجاه السائد في تطور المكتبات ومرافق المعلومات في المرحلة الراهنة، ويشمل هذا الاتجاه جميع فئات المكتبات في مختلف أنحاء العالم، ولكن مع تفاوت واضح في دوافع هذا التحول وأهدافه واستراتيجياته ومقوماته وأساليبه. فضلا عن اختلاف مدى الشوط الذي قطعت المكتبات في التحول إلى الرقمية، فالرقمية أو الإلكترونية هي مستقبل المكتبات ومرافق المعلومات بلا شك. وإذا كان السبق في هذا الاتجاه يرجع إلى المكتبات الوطنية، إلا أن المكتبات الجامعية وجدت نفسها هي الأخرى في بيئة رقمية تحتاج إلى تخطيط وتجهيز على مستويات عدة و إلى قيادة رشيدة لهذه العناصر، و هو ما

يعكس ضرورة الاهتمام بالجانب الإداري للمكتبات، فليس بمجرد امتلاك وسائل العمل يعني الوصول إلى تحقيق الأهداف، فلا بد من التحكم في الوسائل والبرمجيات التكنولوجية كأهم شرط لتحقيق استغلالها بشكل مثالي.<sup>1</sup>

التقدم التكنولوجي في نظم المعلومات العالمية جعل استخدام الطريقة التقليدية في إدارة المكتبات الجامعية عاجزة وبلا جدوى، كما جعل المكتبات الجامعية مضطرة للتعامل مع المعلومات الحديثة التي يتطلبها البحث العلمي، وأمام هذه المشكلات وقفت الإدارة التقليدية بأساليبها وإجراءاتها الروتينية عاجزة عن مواجهتها والتصدي لها بالحلول المناسبة، ومن ثم أصبحت المكتبات الجامعية تواجه عدة تحديات أهمها تغيير السياسة الإدارية برمتها، ولا يتسنى ذلك إلا عن طريق تطوير التدريب على المهارات المعلوماتية في المناهج التعليمية والاهتمام بإدارة الوصول إلى المعلومات، وللوصول إلى إدارة رشيدة في بيئة رقمية متغيرة الأولى أن تهتم بتحليل النظام القائم بهدف التعرف على الإجراءات الإدارية الحالية وتطويرها واستخدام أساليب الإدارة العلمية من أجل تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والأداء في أقل وقت وبأقل التكاليف.<sup>2</sup> من هذا المنطلق جاءت دراستنا هذه في موضوع: " واقع تطبيق وظائف الإدارة الحديثة في ظل البيئة الرقمية في المكتبات الجامعية الجزائرية 1 و2 و3".

أردنا الإحاطة بجميع جوانب الموضوع من خلال تقسيم الدراسة إلى سبعة فصول والفصل التمهيدي، بهدف الإجابة عن التساؤلات المطروحة والفرضيات المقترحة والوصول إلى الأهداف المرجوة من هذا البحث. فتناولنا في الفصل التمهيدي الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة، عن طريق طرح الإشكالية، أسباب اختيار الموضوع، والهدف من الدراسة بالإضافة إلى وصف مجتمع وعينة الدراسة والأدوات المستخدمة لجمع البيانات والطرق الإحصائية المعتمدة في تحليل النتائج، مع التعرض للدراسات السابقة في الموضوع وشرح المصطلحات المتعلقة به.

مثلت الفصول الثلاثة الأولى الإطار النظري والمفاهيمي لعناصر الموضوع، فقد جاء الفصل الأول والمعنون بـ " إدارة المكتبات الجامعية: مفاهيم، مدارس ونظريات" لشرح وتوضيح مفهوم الإدارة في المكتبات، وكان لا بد من التطرق أولاً للتعريف بالمكتبات الجامعية وإدارتها، حيث استعرضنا أهم المدارس الفكرية والنظريات المتعلقة بالإدارة في المكتبات الكلاسيكية والحديثة، ثم

<sup>1</sup> المدادحة، أحمد نافع، 2014. المكتبات الجامعية و دورها في عصر المعلومات. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، ص.9.

<sup>2</sup>FUSELIER, Maire,2017.Le Management en bibliothèque :les défis du management en

bibliothèque académique [ En ligne].disponible sur :

[http://www.agbd.ch/wp-content/uploads/HORS\\_TEXTE\\_113.pdf](http://www.agbd.ch/wp-content/uploads/HORS_TEXTE_113.pdf) (Consulté le : 15 novembre 2021)

تعرضنا لتعاريف عامة بالوظائف الخمسة للإدارة من تخطيط، تنظيم، توظيف، توجيه ورقابة، مع التطرق للإدارة الإلكترونية مفهومها وتوظيفها في المكتبات الجامعية كمدخل للفصل الثاني حيث سيتم التفصيل فيها أكثر.

جاء الفصل الثاني بعنوان: " المكتبات الجامعية في البيئة الرقمية" لإلقاء الضوء على البيئة الرقمية وتأثيرها على المكتبات الجامعية، كيف تؤثر وتتأثر بها، فقد استعرضنا المفاهيم المتعلقة بها، وأهم التحديات التي تواجهها المكتبات في البيئة الرقمية، مع إعطاء اقتراحات لمواجهتها، وتحديد المتطلبات المادية والمالية التي تفرضها البيئة الرقمية على المكتبات الجامعية، كما تمت الإشارة لأهم التطورات الحاصلة في العمليات المكتبية مع ذكر النماذج الحديثة لأساليب ضمان الجودة والقياس في البيئة الرقمية.

أما الفصل الثالث وهو الجزء الأخير من الجانب النظري للدراسة، فقد جاء للتفصيل أكثر في وظائف الإدارة الحديثة في المكتبات الجامعية من تخطيط وتنظيم، توظيف، توجيه ورقابة، فتم التطرق لتعريف وأهمية وأنواع ومبادئ كل وظيفة من الوظائف على حدة.

الجانب الميداني لدراستنا جاء في أربعة فصول الفصل الرابع، الخامس، السادس والسابع، قمنا في الفصل الرابع بتسليط الضوء على المكتبات الثلاثة محل الدراسة وهم على التوالي المكتبات الجامعية لجامعات الجزائر 1 و 2 و 3، من أجل إعطاء صورة عن هيكلها الإداري، فقمنا بتقديم هيكلها، أعمالها، نظامها الإداري، الإمكانيات المادية والبشرية، مع التفصيل أكثر في بيئتها الرقمية لأنها ستكون المتغير الذي نستخدمه في تحليل النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية.

الفصل الخامس يتطرق لواقع تطبيق وظيفتي التخطيط والتنظيم في المكتبات الجامعية لجامعات الجزائر 1 و 2 و 3، حيث تعرضنا إلى مفهوم الوظيفتين لدى عينة الدراسة من المسؤولين والموظفين، والنوع المعتمد في تطبيق وظيفة التخطيط والتنظيم، كما وقفنا على نسبة التطبيق والصعوبات التي تواجه عملية التنفيذ .

بنفس المنهج الذي تناولنا فيه وظيفتي التخطيط والتنظيم في الفصل الخامس جاء الفصل السادس، ليفصل في واقع تطبيق وظيفتي التوجيه والرقابة، فتناولنا طرق التوجيه المعتمدة وأدوات الرقابة المستخدمة مع مجالات استخدامها، أنواعها، مع درجة تطبيق كلا الوظيفتين على مستوى المكتبات الجامعية محل الدراسة.

الفصل السابع والأخير من الجانب الميداني للدراسة يتعرض لتطبيق وظائف الإدارة الحديثة في البيئة الرقمية، للوقوف على واقع توظيف التكنولوجيات الحديثة في العمليات الإدارية في المكتبات الجامعية محل الدراسة في تطبيق الوظائف الإدارية، فكان التركيز على عنصر استخدام البرامج وعنصر الاتصال والتدريب على تطوير المهارات باعتبارهم أهم التقنيات المستخدمة للعمل في البيئة الرقمية.

خلصنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج التي توصلنا لها من خلال الدراسة الميدانية كما قمنا بعرض الاقتراحات التي نرى أن بإمكانها تحسين المنظومة الإدارية بالمكتبات الجامعية في الجزائر، وتساعد إلى حد كبير في تطويرها للمستوى الذي يجعلها في مصاف المكتبات الجامعية المتطورة في ظل البيئة الرقمية.

# الفصل التمهيدي

**1 - الإشكالية:**

تطور مفهوم الإدارة عبر العصور تبعاً لتطور حياة الإنسان وتطور نظريته للأمور، فالإدارة ذات معنى كبير في حياة الأفراد والمنظمات والمجتمعات والدول على حدّ سواء، لأنها تمتد في كلّ نشاط و في كل زمان، ولأنها القوة المحركة لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف. أما عن الإدارة كعلم له مبادئ وأسس وقواعد علمية راسخة فهي علم حديث النشأة أرّخ له مع أواخر القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين ليصبح اليوم علماً قائماً بذاته يعتمد على أسس ومبادئ علمية ممنهجة.

لقد أصبحت الإدارة اليوم أداة ضرورية لأي جهد بشري يهدف إلى الوصول إلى نتائج متوقعة من خلال التنسيق بين الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية، فهي التي تقوم بتحديد الأهداف وتوجيه جهود الأفراد إلى تحقيقها بفاعلية، وكذلك توفير مقومات الإنتاج، وتخصيص الموارد وتوزيعها على استخداماتها البديلة، وإزالة الغموض في بيئة العمل، ويقع على عاتقها مسؤولية التكامل الخارجي بين البيئة والمنظمة، وتحقيق التكامل الداخلي للمنظمة من خلال التنسيق والربط بين جهود العاملين والموارد الأخرى، حتى يتسنى بلوغ الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها. فالإدارة هي التي تفسر تقدّم أي مجتمع وتخلفه وهي المسؤولة على نجاح أو فشل أي منظمة من المنظمات وأنشطتها وخدماتها ومشروعاتها.

من هذا المنطلق تتبين أهمية الإدارة في جميع مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والتربوية والثقافية والاجتماعية وغيرها، كونها عاملاً أساسياً لنجاح أو فشل المنظمات على اختلافها، سواء كانت منظمات اقتصادية، أو تعليمية، أو غيرها، كما أنّها تؤدي إلى تقدّم المجتمع، أو تخلفه.

تعدّ الإدارة في مجال المكتبات ومراكز المعلومات من المجالات الحديثة التي تطور مفهومها تطوّراً سريعاً معتمداً في ذلك على تطور مفاهيم الإدارة ونظرياتها وتطبيقاتها في ميادين الصناعة وإدارة الأعمال والإدارة العامة، حيث أنّ الوظيفة الإدارية هي الوظيفة التي يجب أن تمارسها المكتبات لتحقيق الهدف من وجودها بعيداً عن الحدس والتخمين والطرق العشوائية، وهذا بالنظر لما تشهده المكتبات ومراكز المعلومات اليوم من تحولات عميقة فرضتها عوامل عدّة من أبرزها التنامي المتواصل لعمليات نشر مصادر المعلومات في أشكالها المختلفة والتحديات المفروضة في مجال تكنولوجيا المعلومات وكذا تعدّد الوظائف وتغيّر اتجاهات العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات وغيرها من العوامل التي جعلت من تغيير طرق التسيير واعتماد الإدارة العلمية الحديثة أمراً لا بديل عنه .

تعتبر المكتبات الجامعية من أكثر المؤسسات حاجة إلى تطبيق الإدارة الحديثة نظراً لأهميتها وقيمة الدور التعليمي الذي تقوم به ونوعية المستفيدين من خدماتها، وارتباط نجاح العملية التعليمية

بمستوى أداء العاملين بها وبقيمة مصادرها الوثائقية، واستنادا لهذه الحاجة فإن دراستنا تركّز على واقع وإمكانية تطبيق وظائف الإدارة الحديثة في المكتبات الجامعية في ظل التغيرات الحاصلة في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال وهذا من خلال طرح التساؤل الرئيسي للدراسة كما يلي:

**ما هو واقع تطبيق وظائف الإدارة الحديثة بالمكتبات الجامعية بالجزائر في ظل التغيرات الحاصلة في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال (البيئة الرقمية)؟**  
وقمنا بتقسيم هذا السؤال إلى عدة تساؤلات فرعية سنجيب عليها من خلال هذه الدراسة وتتمثل في ما يلي:

1- ما مدى تطبيق وظائف الإدارة الحديثة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة في إدارة المكتبات الجامعية بالجزائر؟

2- ما هو واقع البيئة الرقمية للمكتبات الجامعية 1 و2 و3 محل الدراسة؟

3- ما هو تأثير البيئة الرقمية على تطبيق وظائف الإدارة الحديثة للمكتبات الجامعية بالجزائر؟

4- ما هو دور الإطار الإداري المسير للمكتبات في تفعيل أساليب الإدارة الحديثة في المكتبات الجامعية بالجزائر؟

## 2- فرضيات الدراسة:

على ضوء إشكالية البحث و للإجابة على التساؤلات المطروحة يمكننا طرح الفرضيات التالية:

1- تطبيق وظائف الإدارة الحديثة بشكل جزئي وغير مؤسس علميا في المكتبات الجامعية لجامعات الجزائر 1 و2 و3 يؤثر سلبا على تسييرها.

2- يؤثر تطبيق البيئة الرقمية في المكتبات الجامعية في الجزائر إيجابيا على عملية تطبيق وظائف الإدارة الحديثة.

3- نقص الإمكانيات البشرية والمادية بالمكتبات الجامعية محل الدراسة لا يسمح بتطبيق وظائف الإدارة الحديثة بالشكل الصحيح.

4- عدم معرفة المسيرين للمكتبات الجامعية بالجزائر لأسس الإدارة الحديثة يعيق عملية تطبيق وظائف الإدارة الحديثة.

## 3- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث العلمي والدراسات مهما كان نوعها في إثبات الحقائق وتفسيرها وضرورة الإدراك الصحيح لموضوع البحث، ولا يتسنى ذلك إلا بمعرفة المجال الذي يناسب الباحث مع القدرة على الإنجاز وإبراز القيمة الحقيقية المرجوة من إجراء البحث، وتوضيح ما يمكن أن يقدمه

البحث في حل المشكلة أو إضافة علمية. من هذا المنطلق يمكن إبراز أهمية موضوعنا من خلال العناصر التالية:

- إبراز أهمية تطبيق وظائف الإدارة الحديثة في المكتبات الجامعية، وأن نجاحها بشكل أساسي مرتبط بوجود إدارة فعالة تقوم بالتنسيق بين الموارد المختلفة لتحقيق أهدافها.
- وصف الوضع الراهن للإدارة الحديثة بالمكتبات الجامعية في الجزائر وربطها بالبيئة الرقمية لهذه المؤسسات مع الوقوف على حقيقة تطبيقها في المكتبات الجامعية الجزائرية.
- كيف يمكن تطبيق وظائف الإدارة الحديثة في البيئة الرقمية للمكتبات الجامعية.
- إبراز تأثير البيئة الرقمية للمكتبات الجامعية على إدارة هذه المؤسسات.
- إفادة أصحاب القرار بالمكتبات الجامعية للجزائر بنتائج هذا البحث العلمي، لمعرفة النقائص واقتراح الحلول البديلة من أجل الوصول إلى إدارة سليمة تحقق أهداف المكتبة على أتم وجه.

#### 4- أسباب اختيار الموضوع:

اختيارنا لموضوع الدراسة يعود لعدة دوافع و أسباب موضوعية، يمكن إجمالها في العناصر التالية:

#### 4-1- أسباب موضوعية:

- أهمية و ضرورة تطبيق الإدارة الحديثة في مجال المكتبات والمعلومات.
- قلة الدراسات العلمية التي تناولت موضوع الإدارة الحديثة في المكتبات في ظل البيئة الرقمية، فمجملة الدراسات التي أطلعنا عليها تناولت الإدارة العلمية للمكتبات دون التطرق لتأثير البيئة الرقمية على ذلك، أو تناولت وظيفة واحدة من وظائف الإدارة كالتخطيط مثلا.
- الوصول إلى نتائج التأثير المتبادل بين البيئة الرقمية وإدارة وتسيير المكتبات الجامعية في الجزائر واستغلال ذلك في تطويرها للوصول لمصاف المكتبات المتطورة.
- التماسنا لإهمال الجانب الإداري في تسيير المكتبات من طرف المسؤولين من خلال احتكاكنا بهم بحكم عملنا في الإدارة.

#### 4-2- أسباب ذاتية:

- اهتمامنا بالجانب الإداري في المكتبات وقناعتنا بضرورة تطبيق وظائف الإدارة الحديثة في المكتبات للوصول المكتبة لأهدافها.
- خبرتنا المتواضعة في مجال العمل الإداري على مستوى المصالح التابعة للجامعة وفي مجال التسيير كرئيسة مصلحة البحث العلمي لقسم التاريخ بجامعة الجزائر 2.
- معاشتنا لواقع المكتبات الجامعية كرواد لها وكباحثين في هذا المجال.

- الرغبة في تقديم إضافة للمكتبات الجامعية من أجل تحسين خدماتها.  
- اقتناعنا بحتمية معايشة البيئة الرقمية في عصرنا الحالي (عصر المعلومات) في الجانب الإداري للمكتبات الجامعية للعمل على تطويرها وتحسين خدماتها.

#### 5- أهداف الدراسة:

يعرف البحث العلمي على أنه: " عملية منظمة لجمع البيانات أو المعلومات، تحليلها لغرض معين".<sup>1</sup> كما تكمن أهميته في إثبات الحقائق وتفسيرها وضرورة الإدراك الصحيح لموضوع البحث ولا يتسنى ذلك إلا بمعرفة المجال الذي يناسب الباحث والحقول العلمية التي يرغب بدخولها في المستقبل مع القدرة على الإنجاز. ونحن بدورنا نسعى من خلال هذا البحث إلى الوصول لعدة أهداف يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- معرفة طبيعة سير العمل الإداري في مكتباتنا الجامعية.
- الوقوف على حقيقة مراعاة تطبيق الوظائف العلمية للإدارة الحديثة في التسيير من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة في المكتبات الجامعية الجزائرية .
- معرفة تأثير البيئة الرقمية في المكتبات الجامعية على التسيير الإداري لها، كيف تؤثر وتتأثر بها.
- معرفة دور القائد في المكتبات الجامعية في تحقيق التسيير الإداري الكفاء في ظل التطورات الحديثة.
- معرفة الأسس العلمية للإدارة الحديثة للمكتبات الجامعية ومقارنتها بما هو كائن فعلا في مكتباتنا الجامعية، والوقوف على النفاص والسلبيات مع اقتراح الحلول لتحسينها وتطويرها.

#### 6- حدود الدراسة ومجالاتها:

لحدود البحث أهمية كبيرة، فهي تتيح للباحث إمكانية التجريد والعزل الفكري في موضوع البحث المحدد بهذه الحدود، بحيث يحصر فيها التفكير، ويبني عليها الفرضيات والافتراضات، فهي بالتالي تُسهّل البحث على الباحث، وتتيح له إمكانية إنجاز البحث بوقت أقصر، فحدود البحث تعد عاملاً مهماً من عوامل نجاح البحث، فلا بد لكل باحث من تعيين ورسم حدود البحث الذي يريد القيام به، فمن الصعب دراسة كل الجوانب والموضوعات المرتبطة بالظاهرة أو المشكلة.<sup>2</sup> ومن هذا المنطلق سنقوم بحصر حدود دراستنا كالآتي:

<sup>1</sup> عليان، ربحي مصطفى، 2000. مناهج وأساليب البحث العلمي: بين النظرية والتطبيق. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ص.17.  
<sup>2</sup> عبد الهادي، محمد فتحي، 2003. البحث و مناهجه في علم المكتبات المعلومات. القاهرة: مكتبة الدار العربية، ص.89.

**6-1- الحدود المكانية:**

يتمثل المجال الجغرافي لهذه الدراسة في المكتبات المركزية لجامعات الجزائر وهي على التوالي: جامعة الجزائر1 وجامعة الجزائر2 وجامعة الجزائر3، هذه المكتبات ستكون محل الجانب الميداني للدراسة، حيث سنقوم بجمع كل البيانات اللازمة وتوظيفها لتحقيق أهداف هذا البحث، وقد شملت دراستنا كافة الهياكل الموجودة على مستوى المكتبات الثلاثة من مديريات وأقسام ومصالح ومكاتب، بغرض مسح شامل لمجمل المصالح المرتبطة بإدارة المكتبات محل الدراسة.

**6-2- الحدود الزمنية:**

الحدود الزمنية للدراسة مرتبطة بالفترة التي سنقوم فيها بإنجاز الدراسة وقد حددت بأربع سنوات بداية من تاريخ قبول الموضوع من طرف اللجنة العلمية المختصة سنة 2017، بعدها الانطلاق في الدراسة النظرية وجمع المادة خلال السنة الأولى من البحث وهي السنة الجامعية 2018/2017، بعدها تطبيق الدراسة الميدانية بكل مراحلها بداية بتحديد مجتمع العينة إلى اختبار أسئلة الاستبيان ثم توزيعه على المكتبات المركزية لجامعات الجزائر1 و2 و3 والزيارات الميدانية للمكتبات، مع إجراء المقابلات الشخصية مع المدراء ورؤساء المصالح خلال السنة الجامعية 2019 /2020، وأخيرا تحليل النتائج المتوصل إليها خلال سنة 2021.

**6-3- الحدود الموضوعية:**

وظائف الإدارة الحديثة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة يمثلون الحدود الموضوعية لهذا البحث، إضافة إلى ارتباط هذه الوظائف بالبيئة الرقمية للمكتبات الجامعية والتأثير المتبادل بينهم.

**6-4- الحدود البشرية:**

خصت هذه الدراسة كل المسؤولين بالمكتبات الجامعية (محلّ الدراسة) وهم المدراء ورؤساء المصالح وأصحاب القرار بالدرجة الأولى، وكذا عيّنة من الموظفين و هم المكتبيين الذين يتقلدون المناصب الوسطى باعتبارهم منفذي هذه القرارات.

**7- منهج الدراسة:**

المنهج هو الطريق الذي يتضمن التنظيم الصحيح بسلسلة من الأفكار الجديدة من أجل الكشف عن حقيقة مجهولة<sup>1</sup>. وسعياً منّا للتمكن من الموضوع فقد اعتمدنا منهجا يأخذ بعين الاعتبار طبيعة الموضوع ويوصلنا إلى النتائج المرجوة بدقة وهو المنهج الوصفي التحليلي بشقيه المسحي ودراسة حالة، إذ يعتبر الأنسب لموضوع الدراسة الموسومة بـ: "واقع تطبيق وظائف الإدارة الحديثة في ظل البيئة الرقمية بالمكتبات الجامعية الجزائرية 1 و2 و3 نموذجاً"، ففي الجانب

<sup>1</sup> عمد، محمد زيان، 1983. البحث العلمي : مناهجه وتقنياته. الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، ص.43 .

النظري قمنا بوصف الظاهرة "موضوع الدراسة" والعناصر المرتبطة بها والتفصيل فيها قصد الإلمام بمتغيرات الموضوع وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه، التوظيف، الرقابة، المكتبات الجامعية والبيئة الرقمية، أما بالنسبة للدراسة الميدانية فاستعملنا المنهج المسحي من أجل مسح لميدان الدراسة وهي المكتبات المركزية لجامعات الجزائر 1 و 2 و 3 ، كما سنقوم عن طريق وسائل الجمع الإحصائية والكمية المختلفة وجمع البيانات وتبويبها وعرضها وإعطائها التحليل الدقيق من أجل استخلاص النتائج الميدانية مع اقتراح جملة من التوصيات والبدائل .

### 8- مجتمع و عينة الدراسة :

لتحديد مجتمع الدراسة الأصلي بدقة ووضوح ينبغي على الباحث أن يحدد منذ البداية هدف الدراسة ونوعها والأفراد الذين تشملهم، بعدها يتم اختيار عينة الدراسة كما يجب أن يتم التأكد من أن العينة تمثل مجتمع الدراسة تمثيلا صادقا حتى يمكن أن يتم تعميم النتائج على المجتمع الأصلي.<sup>1</sup> ونظرا لصغر مجتمع الدراسة ارتأينا أن تضم العينة كل أفرادها والمتمثل في كل الموظفين المؤهلين بالمكتبات الجامعية لجامعات الجزائر 1 و 2 و 3 من مدراء، رؤساء المصالح والأقسام والمكتبيين.

تنتمي عينة دراستنا هذه إلى العينات غير الاحتمالية وبالتحديد ضمن العينة العمدية أو القصدية وتسمى هذه العينة أحيانا بعينة الخبرة، وذلك لأنه في الدراسات الاستطلاعية غالبا ما يحتاج الباحث لمعلومات عن موضوع معين غير معروف نسبيا، ويمكن الحصول على المعلومات ذات النوعية العالية من الخبراء وليس من عينة مختارة عشوائيا من بين الناس جميعا، والخبراء في دراستنا يمثلون مدراء المكتبات والأقسام، وإن كان الباحث يستطيع اختبار درجة تمثيل هذه العينة عن طريق التحقق من تطابقها مع بيانات التقارير السنوية أو ملاحظة سلوك المديرين المذكورين أو غير ذلك من الأدوات الأخرى لجمع البيانات.<sup>2</sup> تشمل العينة كذلك المكتبيين الذين يزاولون وظائف في المكتبات الجامعية والذين يتميزون بانسجام كبير بينهم، حيث يخضعون لنفس المنظومة التشريعية ونفس البيئة التنظيمية ويمثلون مجموع موظفي المكتبات الجامعية لجامعة الجزائر 1 و 2 و 3 والتابعة لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر بمختلف رتبهم الوظيفية وأسلاكهم ومواقعهم الإدارية كما يحددها المرسوم التنفيذي رقم 10-133<sup>3</sup> والذي يشمل الموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتعليم العالي والخاصة بشعبة المكتبات الجامعية بالإضافة

<sup>1</sup> عبيدات، ذوقان، عدس، عبد الرحمان، عبد الحق،كايد، 1998. البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه.مصر: دار الفكر المعاصر، ص. 111.

<sup>2</sup> بدر، أحمد، 1988. مناهج البحث في علم المعلومات والمكتبات. الرياض: دار المريخ للنشر، ص. 179.

<sup>3</sup> المرسوم التنفيذي رقم 10-133 المؤرخ في 20 جمادى الأولى عام 1431 هـ الموافق لـ 05 مايو 2010 ، يتضمن القانون الأساسي الخاص للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتعليم العالي.

إلى الوظائف الإدارية الأخرى وهم مهندسين أو تقنيين في الإعلام الآلي وأعوان الإدارة، نستنتج من العينة أعوان الأمن و الحراس وأعوان الإدارة الغير مؤهلين والموظفين الذين يزاولون وظائفهم قبل الإدماج.

يوضح الجدول توزيع عينة الدراسة حسب المكتبات الجامعية ( محل الدراسة):

المجموع		الموظفين		المسؤولين		الاستثمارات الموزعة المكتبات
مجموع الاستثمارات المحصل عليها	مجموع الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المحصل عليها	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المحصل عليها	الاستثمارات الموزعة	
31	36	26	31	05	05	مكتبة جامعة الجزائر 1
24	30	20	25	04	05	مكتبة جامعة الجزائر 2
29	35	25	31	04	04	مكتبة جامعة الجزائر 3
84	101	71	87	13	14	المجموع

الجدول رقم(01): يوضح توزيع العينة حسب المكتبات الجامعية محل الدراسة

الجدول الموالي يمثل توزيع العينة حسب رتب الموظفين:

المجموع	مكتبة جامعة الجزائر3	مكتبة جامعة الجزائر2	مكتبة جامعة الجزائر1	المكتبة الرتبة
الأسلاك الخاصة بشعبة المكتبات				
03	01	01	01	محافظ مكتبات
25	13	04	08	ملحق مكتبات مستوى 2
26	09	11	06	ملحق مكتبات مستوى 1
13	02	06	05	مساعد مكتبات
11	07	02	02	عون تقني في المكتبات
الأسلاك الإدارية الأخرى				
5	01	02	02	مهندس دولة في الإعلام الآلي
02	-	-	02	مساعد في الإعلام الآلي
04	01	01	02	تقني في الإعلام الآلي
02	-	-	02	متصرف إداري رئيسي
03	-	-	03	متصرف إداري
03	-	-	03	ملحق إدارة رئيسي
04	-	03	01	ملحق إدارة
03	03	-	-	عون إدارة رئيسي
06	03	-	03	عون إدارة
02	-	-	02	كتابة مديرية
02	02	-	-	عون حفظ بيانات
114	42	30	42	المجموع

الجدول رقم(02): يمثل توزيع العينة حسب رتب الموظفين

### 1-8- خصائص عينة الدراسة:

معرفة عينة الدراسة له تأثير كبير على متغيرات موضوع الدراسة، فالتخصص والخبرة والسن والجنس وغيرها من الخصائص تعد السبيل الذي يمكّننا من التحليل المنطقي للعلاقة الموجودة بين تطبيق وظائف الإدارة وخصائص العينة كيف تؤثر وتتأثر بها.



تليها نسبة 31% منهم بين 25 و35 سنة، والباقي 16% منهم بين 46 و55 سنة و6% فقط منهم أقل من 25 سنة، كما نلاحظ أنه لا يوجد أي موظف سنه أكثر من 56 سنة.

### 3-1-8- المؤهل العلمي لعينة الدراسة:

يعد المؤهل العلمي عنصرا هاما ومؤثرا في عملية التسيير الإداري، فهو ينعكس بشكل مباشر على تطبيق الوظائف في الإدارة الحديثة، كما يختلف لدى فئة الموظفين عنه لدى المسؤولين، يبين الجدول الموالي النتائج المتعلقة بالمؤهل العلمي لدى المسؤولين والموظفين:

المؤهل العلمي لدى الموظفين			المؤهل العلمي لدى المسؤولين		
النسبة	العدد	المؤهل العلمي	النسبة	العدد	المؤهل العلمي
3%	2	متوسط	0%	0	متوسط
34%	23	الثانوي	0%	0	ثانوي
63%	43	الجامعي	100%	13	جامعي
100%	68	المجموع	100%	13	المجموع

### الجدول رقم(05): يوضح المؤهل العلمي لدى المسؤولين والموظفين

نلاحظ من بيانات الجدول رقم (05) لتوزيع العينة حسب المؤهل العلمي أن جميع المسؤولين مستواهم جامعي بنسبة (100%)، أما بالنسبة لعينة الموظفين فنجد أن أكبر نسبة من الموظفين (63%) يحملون مستوى جامعي، بينما (3%) فقط لديهم مؤهل متوسط، أما الثلث الباقي (34%) فمؤهلهم ثانوي.

### 4-1-8- التخصص العلمي لعينة الدراسة:

المنظومة الإدارية للمكتبات الجامعية تتطلب تنوع في التخصصات، فبالإضافة لتخصص علم المكتبات الإدارة يجب أن نجد متخصصين في الإعلام الآلي، القانون، الإعلام والاتصال، اللغات.. الخ، هذا التنوع يساهم إلى حد كبير في سير العمليات الإدارية بكفاءة، تظهر النتائج المبينة في الجدول الموالي التخصصات العلمية لمجموع المسؤولين وعينة الموظفين:

التخصص العلمي لعينة الموظفين			التخصص العلمي لعينة المسؤولين		
النسبة	العدد	التخصص	النسبة	العدد	التخصص
62%	39	علم المكتبات والتوثيق	100%	13	علم المكتبات والتوثيق
3%	2	علوم إدارية وقانونية	0%	0	علوم إدارية وقانونية
5%	3	علوم الإعلام والاتصال	0%	0	علوم الإعلام والاتصال
30%	19	تخصص آخر	0%	0	تخصص آخر
<b>100%</b>	<b>63</b>	<b>المجموع</b>	<b>100%</b>	<b>13</b>	<b>المجموع</b>

#### الجدول رقم (06): يوضح التخصص العلمي لعينة المسؤولين الموظفين

نلاحظ من الجدول رقم (06) لتوزيع العينة حسب مجال التخصص أن جميع المسؤولين وبنسبة 100% حاملين شهادات في علم المكتبات والتوثيق، أما بالنسبة لعينة الموظفين فنجد أن أكبر نسبة و المقدره بـ (62%) تخصصهم العلمي في علم المكتبات والتوثيق، بينما مثل تخصص علوم الإعلام والاتصال وتخصص علوم إدارية وقانونية 5% و3% على التوالي، أما نسبة 30% الباقية فقد مثلت تخصصات أخرى يظهرها الجدول الموالي.

النسبة	العدد	التخصص العلمي
27%	4	إعلام آلي
7%	1	تاريخ
20%	3	سكرتارية
13%	2	علم اجتماع
13%	2	فلسفة
7%	1	لغات
13%	2	محاسبة
100%	<b>15</b>	<b>المجموع</b>

#### الجدول رقم (07): يمثل تخصصات الموظفين

نجد تنوع في مجموع التخصصات الأخرى للموظفين والتي يمثلها الجدول (07) بنسب متفاوتة بين تخصصات علمية كالإعلام الآلي ومحاسبة وأدبية كالفلسفة والتاريخ واللغات... الخ.

**5-1-8- الخبرة المهنية لعينة الدراسة:**

تؤثر الخبرة المهنية على سير العمل الإداري مثل غيرها من الخصائص الأخرى وربما بشكل أكبر منها، فالمهارات المكتسبة من خلال الوظيفة تعمل على تطوير مهارات الفرد في مجال عمله كما تعمل على تعزيز الثقة بينه وبين المسؤول، وهذا ما يعطيه الدافع للعمل على تحقيق أهداف المكتبة التي يعمل بها باعتبارها جزء منه، وبالتالي تؤثر الخبرة بشكل ايجابي ومباشر على حسن وكفاءة الأعمال.

الخبرة المهنية لعينة الموظفين			الخبرة المهنية للمسؤولين		
النسبة	العدد	الخبرة	النسبة	العدد	الخبرة
29%	20	أقل من 5 سنوات	31%	4	أقل من 5 سنوات
38%	26	من 5 الى 15 سنة	69%	9	من 5 الى 15 سنة
31%	21	من 16 الى 25 سنة	0%	0	من 16 الى 25 سنة
2%	1	أكثر من 25 سنة	0%	0	أكثر من 25 سنة
<b>100%</b>	<b>68</b>	<b>المجموع</b>	<b>100%</b>	<b>13</b>	<b>المجموع</b>

**الجدول رقم (08): يوضح الخبرة المهنية لعينة المسؤولين والموظفين**

نلاحظ من خلال البيانات الرقمية للجدول رقم (08) لتوزيع العينة حسب الخبرة في الوظيفة أن أكبر نسبة والمقدرة بـ 69% من المسؤولين تتراوح فترة عملهم في الوظيفة الحالية ما بين 5 و15 سنة، بينما 31% الباقون فمدة عملهم أقل من 5 سنوات. أما بالنسبة للموظفين نجد أن 38% خبرتهم بين 5 الى 15 سنة وهي تمثل أكبر نسبة، وبنسبة قريبة منها و هي 31% من الموظفين خبرتهم من 16 إلى 25 عام، كما نجد أن 29% منهم اقل من 5 سنوات، وموظف واحد فقط خبرته تفوق 25 سنة.

**9- أدوات جمع البيانات:**

من أجل تحصيل المعلومات التي نحتاجها لاستكمال دراستنا قمنا باستخدام عدة أدوات لجمع البيانات كالملاحظة، المقابلة، الاستبيان والتقارير والتي تعتبر مصادر للبيانات الأولية، بالإضافة لمصادر البيانات الثانوية وهي تلك البيانات المنشورة أو التي تم جمعها فعلا من الميدان في

حالات سابقة ومن أهمها المصادر والمراجع العلمية المتعلقة بالموضوع، الأبحاث العلمية التي أجريت في الموضوع والمقالات المنشورة في الدوريات العلمية<sup>1</sup>.

### 1-1- الملاحظة:

لا يكفي أن يقوم الباحث بتوزيع الاستبيان أو إجراء بعض المقابلات فلا بد من أن يعيش الباحث هذه الظواهر عن طريق الملاحظة العلمية، وهي وسيلة يستخدمها الباحث تمكنه من معرفة المنهج الملائم لموضوع بحثه، كما يجعل من ملاحظاته أساسا لمعرفة واعية وفهم دقيق للظاهرة<sup>2</sup>.

تم اعتمادنا على الملاحظة العلمية المباشرة والمقصودة من خلال الزيارات الميدانية إلى المكتبات الجامعية واتصالنا المباشر بالموظفين ورؤساء المصالح (المقابلة)، حيث مكنتنا من جمع معلومات متعلقة بموضوع بحثنا فيما يخص علاقة الموظفين بمسؤولهم المباشر، طريقة التواصل بينهم، سيرورة العمل في المصالح، كيفية ممارسة وظيفتي الرقابة والتوجيه على الأعمال وعلى الموظفين، هذه النتائج تم الاستعانة بها في تحليلنا لنتائج الاستبيان.

### 2-2- المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية، كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا وفاعلية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث<sup>3</sup>. قمنا بإجراء عدة مقابلات مع مدراء المكتبات الثلاثة محل الدراسة بهدف معرفة واقع تطبيق وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ومدى موافقة هذا التطبيق لمبادئ وأساليب الإدارة الحديثة وكذا تأثير البيئة الرقمية على ذلك. قسمنا أسئلة المقابلة إلى ثلاث محاور حيث خصصنا كل محور لمجموعة من المعلومات كما يلي:

**المحور الأول:** معلومات العامة حول المكتبة والموارد المادية والبشرية، والذي يحمل أربعة أسئلة رئيسية تنفرع إلى أسئلة جزئية منها المغلقة ومنها المفتوحة.

**المحور الثاني:** موضوعه تطبيق وظائف الإدارة الحديثة في المكتبات، يحمل سبعة أسئلة، قسمناها حسب وظائف الإدارة أردنا من خلالها معرفة مدى تطبيق كل وظيفة على حدا والوقوف على العناصر المحيطة بها.

**المحور الثالث:** خصصناه لمعرفة البيئة الرقمية للمكتبة مع حقيقة تطبيق وظائف الإدارة الحديثة في البيئة الرقمية، وكان يحمل إحدى عشر سؤال مزيج بين الأسئلة المغلقة والمفتوحة. وبذلك

<sup>1</sup> محمد عبد الغني، عوض، 1992. الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ص.15-16.

<sup>2</sup> عبيدات، ذوقان، عدس، عبد الرحمان، عبد الحق، كايد، المرجع السابق، ص.146.

<sup>3</sup> عمر، محمد زياد، [د.ت]. البحث العلمي: مناهجه وتقنياته. القاهرة: مطابع الهيئة المصرية للكتاب، ص.154.

نستطيع ربط هذه المعطيات والبيانات مع النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان والملاحظة حتى تتكون لدينا نظرة شاملة وواضحة حول موضوع دراستنا ومن كل الجوانب. بالإضافة إلى إجراء هذه المقابلات المقننة قمنا بإجراء عدة مقابلات غير مقننة وفي إطار زيارتنا المتعددة للمكتبات المعنية مع بعض من رؤساء المصالح وهذا يمكننا من مقارنة الإجابات المدرجة في الاستبيان الموجه للمسؤولين مع إجابات المقابلة وبالتالي تدعيمها أو نفيها.

### 9-3- الاستبيان:

اعتمدنا في بحثنا على الاستبيان كأهم أداة من أجل الحصول على المعلومات من المبحوثين (الموظفين والمسؤولين)، وهذا يعود لمعرفةنا بمجتمع الدراسة ومحدوديته من جهة ولطبيعة الموضوع الذي يتطلب الوصول إلى مجموعة كبيرة من المعلومات، حيث تستطيع هذه الأداة منح فرصة للمبحوث للتفكير في الأسئلة بعمق أكثر من الأدوات الأخرى كالمقابلة مثلا، كما تمكننا من الوصول إلى معلومات حساسة قد لا يستطيع المبحوث قولها مباشرة للباحث<sup>1</sup>. قمنا بوضع مجموعة من الأسئلة المغلقة التي تكون فيها الإجابات المقترحة محددة مسبقا والأسئلة نصف المغلقة والتي تعطي للمستجيب فرصة لإبداء رأيه، مع وجود سؤال واحد مفتوح للاقتراحات للمجيب لترك مجال من الحرية في الإجابة وعدم حصره في إجابات معينة، وهذا ما يساعدنا في عملية التحليل والاستنتاج. للوصول إلى نتائج علمية ودقيقة تحيط بكل جوانب الموضوع اعتمدنا على نموذجين لاستمارة الاستبيان للوصول إلى النتائج، استمارة خاصة بالمسؤولين تحمل 39 سؤال واستمارة موجهة للموظفين تحمل 29 سؤال. كان اعتمادنا في تحليل النتائج أكثر على الاستمارة الموجهة للمسؤولين باعتبارهم أصحاب القرار، وقد تم إدراج أسئلة الاستبيان تحت أربعة محاور فصلها في الجدول الموالي:

1 غازي، عناية، 2009. إعداد البحث العلمي: ليسانس ماجستير دكتوراه. الجزائر: دار الشهاب، ص. 17.

المحور	الموضوع	أرقام أسئلة الاستبيان
المحور الأول: البيانات الشخصية	التعريف بالجنس، السن، الوظيفة، الرتبة، الخبرة، المؤهل العلمي	س: من 1 إلى 7
المحور الثاني: وظيفة التخطيط في المكتبات الجامعية	التعريف بوظيفة التخطيط- نوعه-الميامين التي يطبق فيها التخطيط- صعوبات تطبيقه	س: من 8 إلى 15
المحور الثالث: وظيفة التنظيم في المكتبات الجامعية	مدى تطبيق وظيفة التنظيم في المكتبات- نوعه- نوعه الاتصال بين الموظفين والمسؤول-توظيف التكنولوجيا في العملية التنظيمية	س: من 16 إلى 22
المحور الرابع: وظيفة التوجيه في المكتبات الجامعية	تطبيق وظيفة التوجيه- طرق توجيه العاملين-توظيف التكنولوجيا في عملية التوجيه	س: من 23 إلى 31
المحور الخامس: وظيفة الرقابة و التقويم في مكتبات الجامعية	تطبيق وظيفة الرقابة- نوع الرقابة المطبقة- الآليات المعتمدة في عملية التقييم	س: من 32 إلى 38

**الجدول رقم(09) : يوضح توزيع أسئلة استبيان المسؤولين وفق المحاور**

الاستبيان الثاني كان موجه للموظفين يحمل 29 سؤال يحمل خمس محاور تحمل نفس مواضيع الاستبيان الموجه للمسؤولين مع اختلاف في طرح الأسئلة، حيث كان الغرض منها اختبار فهم الموظفين لوظائف الإدارة وربط أجوبة الموظفين مع أجوبة المسؤولين فيما يخص تطبيق وظائف الإدارة والتواصل مع المسؤولين للإلمام بجميع جوانب الموضوع.

مرت عملية بناء الاستبيان وتوزيعه بثلاثة مراحل و هي:

9-3-1-مرحلة صياغة وتحكيم الاستبيان: اعتمدنا في عملية صياغة الاستبيان على الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث والاستعانة بكتب في منهجية البحث للوقوف على الجانب الفني، بالإضافة إلى استشارة الأستاذة المشرفة لعمرس أمال والأخذ بتوجيهاتها مع مجموعة من الأستاذة في التخصص. أما بالنسبة لعملية التحكيم فقد قدمنا نسخة من الاستبيان التجريبي لكل من الأستاذة: أ/علاهم رايح، أ/ أعراب عبد الحميد، أ/ مسرودة محمود، أ/ محاجبي عيسى وقد أخذنا بتوجيهاتهم كما قمنا بالتصحيات المطلوبة منا.

9-3-2- الاختبار القبلي للاستبيان: في هذه المرحلة قمنا بتوزيع الاستبيان المحكم على عينة صغيرة (13 مبحوث: 03 مسؤولين و10 موظفين)، لنقوم بعدها بتعديل بعض النقاط وإعادة صياغة بعض الأسئلة التي صعب فهمها من طرف المبحوثين لاحتواءها مصطلحات علمية في التخصص وهذا اعتمادا على آراء العينة التي قمنا بتوزيع الاستبيان التجريبي عليها.

9-3-3- الاستبيان النهائي: تعتبر هذه الخطوة المرحلة الأخيرة لصياغة وتوزيع الاستبيان في صيغته النهائية اعتمادا على آراء وتوجيهات المحكمين والمبحوثين. تمت عملية توزيع الاستبيان على المبحوثين بعدة مراحل، كمرحلة أولى قمنا بتوزيع الاستبيان الخاص بالمسؤولين، حيث حرصنا على إيصاله لجميع أفراد العينة لأهمية هذه الفئة من المبحوثين للوصول إلى نتائج البحث و كان هذا مصاحبا لشرح المصطلحات الصعبة، بعدها قمنا بتوزيع الاستبيان الخاص بالموظفين والذي كان يحمل أسئلة بسيطة لم نتلقى صعوبة في فهمها من طرف المبحوثين إلا نادرا، وتعمدنا اعتماد هذا النوع من الأسئلة لاختلاف المستوى العلمي لهذه الفئة من المبحوثين.

9-3-4- أساليب المعالجة الإحصائية لإجابات الاستبيان: بعد تجميع الإجابات الموزعة ومراجعتها، قمنا بتفريغ هذه الاستمارات باستخدام برنامج المعالجة الإحصائية SPSS<sup>1</sup> من طرف مهندسة في علم الإحصاء، وهو برنامج إحصائي للحاسب الآلي الذي يعتبر من أفضل برامج الإحصاء لتحليل بيانات الأبحاث العلمية، وقد مكنتنا هذا البرنامج من تفريغ وترميز البيانات الواردة في الاستبيانين (استبيان المسؤولين واستبيان الموظفين)، ثم الحصول على الجداول البسيطة والمركبة التي تربط بين سؤاليين أو أكثر مهما كان موقعها في الاستبيان مع إخضاع أغلب الجداول ذات التكرارات إلى اختبار مربع كاي للاستقلالية ( $khi^2$ )، وهو اختبار يستخدم للموازنة بين التوزيعات التكرارية للمتغيرات، ويتم من خلاله اختيار العلاقة بين متغيرين لاختيار وجود أو عدم وجود تلازم بينهما (الملحق رقم 02). بعد عملية التفريغ تأتي مرحلة تحليل الاستبيان وقد وظفنا في هذه العملية بالإضافة لبيانات الاستبيان المعلومات المتحصل عليها من الأدوات الأخرى وهما المقابلات والملاحظة، مرت هذه المرحلة بعدة خطوات تتمثل في:

1- القيام بمراجعة البيانات المتحصل عليها وتقييمها.

2- تبويب هذه البيانات وترتيبها حسب خطة تراعي جميع جوانب الموضوع.

3- تحليل البيانات.

يجب الإشارة أنه لا بد أن تتوفر بعض الشروط حتى تكون لاختبار كاي مربع ( $khi^2$ ) فعالية علمية وتتمثل في:

SPSS<sup>1</sup>: statistical package for social windows وهو حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية و تعمل تحت بيئة ويندوز windows

- أن تكون البيانات على شكل تكرارات وليست نسبا مئوية أو كسورا.  
 - ألا يقل مجموع التكرارات الفعلية عن 20 تكرارا ويفضل أن يزيد عددها عن 40 تكرارا.  
 - ألا يقل مجموع التكرارات المتوقعة في أي فئة من فئات التصنيف عن خمسة تكرارات.  
 مع الإشارة أن اختبار مربع كاي  $\chi^2$  (khi2) يتم من خلاله تحديد وجود علاقة (ارتباط) بين متغيرين مصنفيين ولكنه لا يقيس هذه العلاقة، يمكن حساب مربع كاي  $\chi^2$  (khi2) وفق الطريقة التالية:

بعد الحصول على قيمة مربع كاي  $\chi^2$  (khi2) [ khi2 calculè ] المحسوبة يتم مقارنة هذه القيمة مع قيمة مربع كاي  $\chi^2$  (khi2) الجدولية [ khi2 théorique ] حتى نستطيع التوصل إلى استنتاج عن استقلال أو عدم استقلال الظاهرتين.

إذ تبين أن قيمة مربع كاي  $\chi^2$  (khi2) الجدولية أصغر أو تساوي  $\chi^2$  (khi2) المحسوبة، نقبل الفرض الصفري ( $H_0$ ) أي أنه لا يوجد تلازم بين الظاهرتين، أما إذا تبين أن قيمة مربع كاي  $\chi^2$  (khi2) الجدولية أكبر من قيمة مربع كاي  $\chi^2$  (khi2) المحسوبة فإننا نستنتج أن هناك علاقة تلازم بين الظاهرتين وتمثل بـ ( $H_1$ ).

بعد عملية تجريب النتائج مع الارتباطات الموضوعية للدراسة وجدنا عاملين فقط والذان يحققان معمل الارتباط  $\chi^2$  (khi2) وهما ربط جنس المبحوثين بالرضا الوظيفي وتأثير الخبرة على إعلام الموظفين بالبرنامج التخطيطي للمكتبة كما هو مبين في الجدول رقم(10):  
 مثال:

المجموع	التكرارات		الرضا الوظيفي
	لا	نعم	الجنس
21	10	11	ذكر
46	9	37	أنثى
67	19	48	المجموع

الجدول رقم(10): يبين تأثير الجنس على الرضا الوظيفي

لاختبار العلاقة بين السؤالين نطبق اختبار كاي مربع ( $\chi^2$ ):

الاختبار	القيمة	درجة الحرية	مستوى الدلالة (p)
Khi-deux de Pearson	4.290	1	0.038
Phi	0.289	/	0.018

الجدول رقم (11): يوضح درجة اختبار معامل الارتباط  $\chi^2$  (khi2)

نلاحظ من النتائج المبينة في الجدول (07) أن قيمة كاي مربع تساوي 4.290 وهي دالة إحصائياً ( $0.05 > 0.038 = p$ ) وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط بين جنس الموظف ورضاه عن وظيفته الحالية، ومن قيمة معامل  $0.289 = \text{Phi}$  يبين أن العلاقة بينهما متوسطة. اعتمدنا في عملية تحليل النتائج على المعلومات المكتسبة من الجانب النظري للدراسة بالإضافة إلى الملاحظة ونتائج المقابلة الميدانية مع مدراء المكتبات لجامعة الجزائر 1 و 2 و 3 ورؤساء المصالح.

### 10- منهجية التوثيق و صياغة الإستشهادات المرجعية:

تقتضي الأمانة العلمية من الطالب أو الباحث عند إنجاز عمل أكاديمي أو كتابة مقال علم أو ورقة بحثية من الإشارة إلى جميع المراجع والمصادر التي اعتمد عليها خلال كتابته لعمله، اعتمدنا في دراستنا في عمليتي التهميش وإعداد القائمة الببليوغرافية على معيار ISO 690 في طبعته الثالثة التي نشرت سنة 2010، وهو أحد المعايير التي وضعتها المنظمة الدولية للتقييس من خلال لجنتها التقنية ISO/TC46 (لجنة المعلومات والتوثيق).<sup>1</sup>

### 11- الدراسات السابقة:

يمثل عرض الدراسات والبحوث العلمية السابقة حلقة ضرورية في البحث لذلك كان لزاما علينا ذكر مجموعة من هذه البحوث العلمية التي تعد منطلقا لبحثنا حيث سنتعرض في بحثنا الحالي إلى النقاط التي لم يتم التعرض لها من قبل في هذه الدراسات.

### 1-11- الدراسات باللغة العربية:

الدراسة الأولى: هي رسالة دكتوراه للباحث محمد بوقاسم نوقشت سنة 2020 والتي جاءت بعنوان: "تأثير التنظيم الإداري على اتخاذ القرارات بالمكتبة الوطنية الجزائرية"<sup>2</sup>، هدفت الدراسة لمعرفة طبيعة التنظيم الإداري المتبع بالمكتبة الوطنية الجزائرية بكل جزئياته، من خلال معرفة انسجام المصادر والمديريات بالمكتبة ومستويات اتخاذ القرارات، وكذا تأثير التنظيم الإداري للمكتبة الوطنية الجزائرية على اتخاذ القرارات سواء الفنية أو الإدارية. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات تمثلت فيما يلي:

- أن المنظومة القانونية للمكتبة غير كافية أغلبها لا يتماشى مع التطورات الحديثة التي يعرفها مجال المكتبات.

<sup>1</sup>ISO,2010.Information et documentation : Principes directeurs pour la rédaction des references bibliographiques et des citations des ressources d'information [En ligne ].Disponible sur :<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:690:ed-3:v1:fr> (Consulté le :15 janvier2020)

<sup>2</sup> بوقاسم، محمد، 2019. تأثير التنظيم الإداري على اتخاذ القرارات بالمكتبة الوطنية الجزائرية رسالة دكتوراه. علم المكتبات.الجزائر: قسم علم المكتبات و التوثيق.

- نقص فادح في أدوات الرقابة الإدارية وقياس الأداء التنظيمي والوعي الكبير لدى فئة معتبرة من الموظفين لمفهوم التنظيم الإداري، بالإضافة لعدم مرونة تعامل بعض المسؤولين مع الموظفين العاملين تحت وصايتهم، والذي يتجلى من خلال عدم المساواة وعدم التعامل بموضوعية مع القضايا المعالجة.

- سوء التسيير يعتبر من أبرز الصعوبات التي يواجهها العاملون بالمكتبة الوطنية الجزائرية بالإضافة لنقص الإمكانيات المادية والبشرية.

- ضعف ميزانية المكتبة رغم الاحتياجات المتزايدة لها مع غياب سياسات واضحة ومكتوبة عامة تخص المكتبة ككل أو خاصة تعمل على أساسها المصالح.

- يتم الاتصال بين الموظفين في بعض المصالح في إطار العلاقات الشخصية والأمور الجانبية تأخذ القسط الأكبر مما يؤثر على السير الحسن للمصالح جانب بالمقارنة مع الاتصال لأداء المهام والوظائف للمصالح وبالتالي المكتبة.

كما خلص الباحث لمجموعة من الاقتراحات من شأنها أن تساهم في تحسين التنظيم الإداري المعمول به في المكتبة الوطنية الجزائرية وعمليتي اتخاذ القرارات والاتصال الإداري، لعل أهمها تعديل وتنظيم المنظومة التشريعية بما يتماشى مع التوجهات الحديثة في مجال المكتبات والمعلومات وتحديث الوظائف، مع تجنب المركزية في التسيير واتخاذ القرارات وإعطاء أهمية أكبر لتكوين الموظفين في الثقافة التنظيمية والعمل على توسيع صلاحيات المدير العام للمكتبة.

تناولت الدراسة وظيفة التنظيم وهي وظيفة مهمة من وظائف الإدارة والتي تعتبر جزء من دراستنا، فقد ساعدتنا النتائج التي توصل إليها الباحث بشكل كبير في عملنا الميداني والتحليلي فيما يخص وظيفة التنظيم، إلا أن دراستنا كانت موسعة أكثر كونها تناولت جميع الوظائف كما كانت دراسة الباحث على المكتبة الوطنية في حين دراستنا الميدانية عن المكتبات الجامعية وهو ما يشكل اختلاف بين الدراستين لاختلاف المنظومة الإدارية لكلا النوعين.

**الدراسة الثانية: وهي أطروحة دكتوراه للطالب هوارى لزرقي نوقشت سنة 2015 بعنوان: "البيئة الرقمية للمكتبات الجامعية: التجربة الجزائرية في الشبكات"<sup>1</sup> هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على المكتبات الجامعية من أجل تطويرها، وذلك عن طريق تهيئة وتقديم أحدث المعلومات التي تساعد في تطوير البنية الأساسية للمؤسسة، عن طريق مساعدة الباحثين في إنجاز الدراسات والبحوث وتنسيق الجهود والتعاون مع النظم الأخرى ذات الأهداف المشتركة، بهدف بناء شبكة تعاون للمكتبات وتوفير المعلومات الملائمة والمناسبة للمخططين والباحثين ومتخذي**

<sup>1</sup> لزرقي، هوارى، 2015. البيئة الرقمية للمكتبات الجامعية: التجربة الجزائرية في الشبكات. أطروحة دكتوراه. علم المكتبات. قسنطينة: قسم علم المكتبات

القرار في الوقت المطلوب والمناسب، وبدرجة عالية من الدقة وبالشكل والكلمة المطلوبة. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في:

- ضرورة توحيد الجهود في كل المراحل، حيث يجب أن توحد مختلف الإمكانيات المتاحة سواء على مستوى البرمجيات أو التجهيزات، لكي يتسنى العمل الجماعي وصولاً إلى مكتبة واحدة تضم مختلف مكتبات الشبكة من أجل تحقيق خدمات أحسن للمستفيدين.
- ضعف في التجهيزات المستعملة في بناء الشبكة والفهرس، مما أدى إلى عدم الديناميكية في الممارسة.
- خلق فضاء تعاوني بين المكتبات الجزائرية، وتجسيد إعاره مشتركة تعاونية بين المكتبات وإعادة النظر في البرمجيات المستعملة.
- بناء البنية التحتية بمعايير عالمية ونمطية وإشراك برمجيات ذات خدمات نوعية تساهم في تطوير البيئة الرقمية للمكتبات الجامعية الجزائرية، كما اقترح الباحث بعض الآليات للتخلص من الصعوبات التي تواجهها نذكر بعضها على سبيل المثال لا على سبيل الحصر:
- العمل على تطبيق المعايير بمختلف الجوانب النمطية التنظيمية.
- تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- توفير المكتبيين المتخصصين والعمل على مسايرة معارفهم وتجديدها.
- توفير الإمكانيات المالية والتجهيزات الحديثة إضافة إلى إدماج الكادر البشري لتمثل في مهارات المكتبيين في استخدام والتحكم في تقنيات الرقمنة.

النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة ركزت على الشراكة بين المكتبات كحل لمواجهة التحديات التي تعرفها المكتبات الجامعية حالياً وهي نتيجة مشتركة بينها وبين بحثنا، بالإضافة إلى عدة نقاط أخرى من بينها تفعيل التكنولوجيا الحديثة والعمل على تطبيق المعايير والتي فصلنا فيها أكثر في موضوعنا هذا. كما قد تمكنا من خلالها من التعرف على مجمل المشاكل التي تعاني منها المكتبات الجامعية في البيئة الرقمية، والتي وجّهتنا بدورها للنقاط التي علينا التركيز عليها أكثر كما ساعدتنا في صياغة بعض أسئلة المقابلة، في موضوعنا كنا أكثر تخصصاً، فقد ركزنا على الجانب الإداري للمكتبات في ظل البيئة الرقمية، وهذا ما يساعد في فهم الموضوع بصورة أفضل.

الدراسة الثالثة: هي مذكرة ماجستير للباحثة فاطمة طواهري نوقشت سنة 2007 والتي جاءت بعنوان: " تطبيق مبادئ الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية بالجنوب الشرقي الجزائري<sup>1</sup>

وقد تمثلت أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على المبادئ العامة للإدارة العلمية ومدى تطبيقها على المكتبات الجامعية محل الدراسة كونها مؤسسات وثائقية.

- دراسة الوظائف الإدارية في المكتبات الجامعية في صورتها المثلى مقارنة مع ما هو كائن في المكتبات محل الدراسة في ظل ما تتوفر عليه من إمكانيات (مادية، بشرية، مالية).

-الإتيان بجملة من المقترحات التي قد تكون بمثابة التصحيح لبعض الأخطاء الإدارية الشائعة في المكتبات محل الدراسة.

وقد توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج يمكن أن نلخصها في النقاط التالية:

-وعي المسؤولين في المكتبات التي تم دراستها بأهمية الوظائف الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

-اهتمام المسيرين بوظائف الإدارة العلمية متواضع جدا.

-الإمكانيات والظروف في هذه المكتبات لا تساعد المسيرين على تطبيق مبادئ الإدارة العلمية.

وكنتيجة نهائية خلصت إليها الباحثة هي أن تطبيق مبادئ الإدارة العلمية في المكتبات الجامعية بالجنوب الشرقي الجزائري ضعيف جدا.

فيما يخص دراستنا ورغم أنها تحمل نفس العنوان في الظاهر، إلا أننا تناولنا لواقع تطبيق الوظائف كان في البيئة الرقمية التي أصبحت تفرض نفسها في عصرنا الحالي، كما أن الدراسة الميدانية مختلفة فهي اختصت المكتبات الجامعية بالجنوب الشرقي الجزائر أما في موضوعنا تناولنا ثلاث مكتبات جامعية تتمركز في الوسط. خطة العمل هذه الدراسة ساعدتنا بشكل كبير للوصول إلى أهم المحاور التي علينا تناولها في بحثنا، وهي الوظائف الرئيسية في المكتبات الجامعية من تخطيط وتنظيم وتوجيه و رقابة.

## 2-11- الدراسات باللغة الأجنبية:

الدراسة الرابعة: مقال علمي للباحث Pascal Francq من منشورات معهد " PAUL OTLET INSTITUTE " تحت عنوان: "Les bibliothèques publiques à l'ère numérique"<sup>2</sup>

<sup>1</sup>طواهري، فاطمة، 2007. تطبيق مبادئ الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية بالجنوب الشرقي الجزائري. مذكرة ماجستير: جامعة منتوري: قسم علم المكتبات والعلوم الوثائقية.

<sup>2</sup>FRANCQ, Pascal, 2011. Les Bibliothèques publiques à l'ère numérique [En ligne]. Disponible sur : <http://www.otlet-institute.org/docs/PublicLibraries2011.pdf> (Consulté le: 05 mai 2020)

يفصل فيه في طريقة الاستفادة من الأنترنت في تحسين الخدمات في المكتبات العامة في ما يخص إتاحة المعلومات على الشبكة، الاستفادة من خدمات الواب2، إنشاء بوابات خاصة بالمكتبات العامة، الكتب الإلكترونية، وتفعيل العمل الجماعي بين المكتبيين في ظل بيئة الواب2، والتعاون بين المكتبات واقترح الباحث إثر هذه الدراسة مجموعة من التوصيات تتمثل في:

- التركيز على تدريب وتكوين المكتبيين دوريا على التقنيات الحديثة في الأنترنت وطريقة الاستفادة منها في المكتبات بالإضافة إلى إدراجها كوحدات تعليمية في المدارس.
- تفعيل العمل الجماعي والتعاوني بين المكتبيين وتعليم المستفيدين بالخدمات الجديدة بالمكتبة.
- تطوير بوابة الكترونية للمكتبة توظف جميع التقنيات الحديثة للأنترنت واستغلالها لتطوير الخدمات.

من خلال هذه الدراسة وقفنا على أهم التحديات التي تواجه المكتبات في البيئة الرقمية، وهي نقطة مشتركة بين موضوعنا وهذه الدراسة، فتطبيق الوظائف في البيئة الرقمية يتطلب دراية واسعة بهذه الأخيرة وبالتالي ساعدتنا النتائج المتوصل إليها في وضع الخطوط العريضة للجانب التطبيقي لدراستنا، إلا أن موضوعنا خصصناه للجانب الإداري للمكتبات في البيئة الرقمية وهو ما يجنبنا التعميم و يمكننا من إسقاط النتائج على المكتبات المشابهة.

الدراسة الخامسة: و هي أطروحة دكتوراه للطالبة شودري سلمى نوقشت سنة 2006 بعنوان:

### "The management of academic libraries: a comparative study of the University of the Western Cape Library and Dhaka University Library"<sup>1</sup>

وهي دراسة مقارنة لإدارة مكتبتين جامعتين "جامعة ويسترن كيب western cape في جنوب إفريقيا وجامعة داكا Dhaka بنغلاديش، هدفت الدراسة على تحديد وتوثيق واقع تطبيق وظائف الإدارة في كلتا المكتبتين، حيث قامت الباحثة بتقديم عرض موجز عن كيفية تطبيق وظائف الإدارة في مكتبات جامعية مختلفة كنوع من الإستشهادات في الولايات المتحدة الأمريكية والدول الشرقية وإفريقيا، كشفت نتائج الدراسة أن السبب الرئيسي للمشاكل التي تعترض تطبيق الوظائف الإدارية تعود لعدم كفاية الدعم المالي للمكتبات، بالإضافة لمشاكل أخرى كالنقص الملحوظ للكفاءات في مجموع الموظفين، كما توصلت أن كلتا المكتبتين ما تزال بحاجة إلى تطوير خصوصاً ف مجال النشر الإلكتروني والوصول إلى قواعد البيانات والوصول الحر للمعلومات والخدمات عن بعد. تلتقي دراستنا مع هذه الدراسة في نقاط كثيرة أهمها التخطيط والتنظيم

<sup>1</sup>CHOWDHURY,Salma,2006. The management of academic libraries: a comparative study of the University of the Western Cape Library and Dhaka University Library [en ligne]. Disponible sur : <http://etd.uwc.ac.za/xmlui/handle/11394/1808> (consulté le: 05 septembre 2019)

والتوجيه الرضا الوظيفي والتحفيز، ما جعلنا نركز على النقاط التي يجب أن نتناولها بنوع من التفصيل أكثر من غيرها، في حين يختلف جوهر دراستنا عن هذه الأطروحة كونها عبارة عن دراسة مقارنة بين النظام الإداري للمكتبتين التي اختارتهم الباحثة من بلدين مختلفتين لكن بالنسبة لدراستنا فالمكتبات تعمل في بيئة مشابهة سواء من خلال المنظومة التشريعية والإدارية وبالتالي يكون من السهل تعميم النتائج على المكتبات الجامعية التي تعمل تحت نفس الإطار القانوني والتنظيمي، فهي دراسة وصفية لواقع المنظومة الإدارية في هذه المكتبات.

**الدراسة السادسة: لصاحبها Christine Ollendorff وهي عبارة عن مقال منجز ضمن فرقة بحث موضوعها "خدمات المعلومات" بعنوان<sup>1</sup>: "Management Des Bibliothèques Académiques : Une Approche Organisationnelle Selon Une Méthodologie "Constructiviste"**

قام الباحث في هذه الدراسة بطرح مشكلة التحديات التي تواجهها إدارة المكتبات في ظل التغييرات والتطورات الحديثة للمكتبات، وبناء على الإشكالية المطروحة قام الباحث بعرض بعض المناهج التنظيمية الإستراتيجية التي من المرجح أن تستجيب للإشكال المطروح.

توصل الباحث في هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

يجب الأخذ بعين الاعتبار في عملية تسيير المكتبات:

- كل الجوانب المحيطة بها وعدم إغفال أي وظيفة من الوظائف وهذا لإدارة أفضل .
- الجانب التنظيمي المعقد للمكتبات.
- ثلاث مراحل أساسية التي تمكننا من ملاحظة التسيير الناجح بالمكتبة، الجانب الاتصالي، الجانب المعلوماتي، وأخيرا الجانب القيادي.

موضوع الدراسة اهتم بالإدارة الحديثة وهو الهدف المشترك بيننا، فالموضوعان يلتقيان في نقاط كثيرة، فنتائج الدراسة ساعدتنا بشكل كبير للإحاطة بالعناصر المرتبطة بالإدارة، والتي يجب اعتمادها في هذا البحث كما ساعدتنا في صياغة أسئلة الاستبيان. الاختلاف بين الدراستين يتمثل في أن موضوع بحثنا كان أوسع وأشمل، فقد تناولنا كل الوظائف في حين كان التركيز في هذه الدراسة على جانب التسيير والقيادة الناجحة والتنظيم أكثر من الوظائف الأخرى.

<sup>1</sup> OLLENDORFF, Christine, 2002. Management des bibliothèques académiques : une approche organisationnelle selon une méthodologie constructiviste [En ligne].

Disponible sur: <https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic/00000057> (Consulté le: 15 desembre 2019)

**12- مصطلحات الدراسة:****12-1- المكتبات الجامعية:**

هناك تعاريف عديدة للمكتبات الجامعية كما تعرف مرادفات كثيرة كالمكتبات الأكاديمية، المكتبات المتخصصة، المكتبات المركزية للجامعات... الخ، إلا أننا نجد تعريف أحمد الشافعي جامعاً للعناصر المكونة وشاملاً للمفاهيم المتعلقة بها حيث يعرفها: " بأنها المكتبة التي تخدم مجتمع الأساتذة والطلاب والإدارات المختلفة في الجامعة والكليات، وتقوم بتهيئة وسائل المعرفة وتعميقها وتنظيمها وتقديمها لمجتمع المستفيدين منها"، وهذا المفهوم ينطبق بدرجات مختلفة على المكتبة المركزية للجامعة، ومكتبات الكليات ومكتبات الأقسام.<sup>1</sup>

**13-2- البيئة الرقمية:**

البيئة الرقمية هي عبارة عن تنظيم يتكون من أدوات تكنولوجية مختلفة (أجهزة، شبكات اتصال...)، مما يسمح للمستخدمين بالوصول إلى الموارد والخدمات الرقمية الموجودة على الأجهزة (أجهزة الكمبيوتر والأجهزة اللوحية والهواتف الذكية) أو عبر الإنترنت. يتم الوصول إلى هذه البيئات الرقمية بشكل عام من خلال جهاز كمبيوتر أو أجهزة اللوحية أو هاتف ذكي متصل بالإنترنت عن طريق اسم مستخدم وكلمة مرور. الهدف من هذا التنظيم هو حصول المستخدمين على المعلومات أو استشارة أو التواصل أو تطوير العمل التعاوني.<sup>2</sup>

**13-3- الإدارة:**

هي عملية تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال الوظائف الإدارية، التخطيط، التنظيم، التوجيه والتنسيق والرقابة، وهي عملية توجيه الجهود المتكاملة للعاملين في المنظمة بكفاءة وفاعلية.<sup>3</sup>

**13-4- الإدارة الحديثة:**

هي مجموعة المبادئ التي تسهم في تحديد الإطار العام التي تسير عليه الأنظمة في سبيل تحقيق أهدافها وفروعها وتأخذ عدة أشكال الإدارة بالشفافية، إدارة الجودة الشاملة، الإدارة بالأهداف، الإدارة بالأداء، الإدارة الإلكترونية، الإدارة الاستراتيجية، إدارة الوقت، إدارة المعرفة، الإدارة بالمشاركة، إدارة الأزمات، إدارة التغيير... الخ.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> دياب، حامد الساعفي، [د.ت]. إدارة المكتبات الجامعية: أسسها النظرية و تطبيقاتها العملية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. ص. 69.

<sup>2</sup> Environnement numérique : Notion du glossaire relatif à la recherche INEDUC [En ligne]. Disponible sur : <https://www.espacestemp.net/articles/environnement-numerique/>. (Consulté le 20 décembre 2020)

<sup>3</sup> زيارة، فريد فهمي، 2009. وظائف الإدارة، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص. 8-9.

<sup>4</sup> ابراهيم سلامة الزيد، نورة، 2019. الإدارة الحديثة [على الخط]. متاح على الرابط: [https://jsre.journals.ekb.eg/article/57203\\_f503657d5f2835743bfae85934660c0c.pdf](https://jsre.journals.ekb.eg/article/57203_f503657d5f2835743bfae85934660c0c.pdf) (تم الاطلاع: 22 جانفي 2020)

## الفصل الأول

إدارة المكتبات الجامعية:

مفاهيم، مدارس، نظريات

## تمهيد:

تعاني المكتبات في الجزائر بصفة عامة والمكتبات الجامعية بصفة خاصة من عدة مشاكل تقف حجر عثرة في سبيل تحقيق أهدافها، فهناك مشكلة الاقتناء بأبعاده ومستوياته وأنواعه المختلفة، ومشكلة الإعداد الفني للأوعية المكتوبة في مراحل متعددة ومشكل الخدمات المكتبية بأنواعها المباشرة منها وغير المباشرة، ومما لا يدعو للشك أن جل هذه المشاكل ناتجة عن سوء إدارة تلك العمليات، فهناك اختلاف قائم ومستمر بين ما هو كائن وما ينبغي أن تكون عليه هذه المكتبات، وهو ما نلاحظه يوميا من خلال زيارتنا لها وما نلاحظه كذلك الأسرة الجامعية ككل من طلبة وباحثين وأساتذة جامعيين، فالإدارة السوية تكون بالفهم الصحيح لمبادئ الإدارة العلمية في المكتبات وإتباع أساليبها بالشكل المطلوب، وبهذا يمكننا أن نساهم بقدر كبير في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها مكتباتنا. ولتوضيح معنى إدارة المكتبات الجامعية ارتأينا من خلال هذا الفصل التعريف بالمدارس الفكرية للإدارة لتتجسد لدينا فكرة شاملة حول خصوصيات كل مدرسة، والتمكن من معرفة الأنسب للمكتبات الجامعية بحكم أنها موضوع الدراسة، النقطة الثانية التي تعرضنا إليها هي ضرورة توفر جملة من الشروط الضرورية لممارسة العمل الإداري في المكتبات الجامعية، من ضمنها المهارات المختلفة المطلوبة لذلك والتي يجب أن تتوفر لدى العاملين في هذه المكتبات في مختلف المستويات الإدارية، لنصل في الأخير إلى الإدارة الإلكترونية في المكتبات الجامعية، هذا النوع من الإدارة الذي فرض نفسه في ظل التطورات السريعة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، واندماج المكتبات الجامعية في البيئة الرقمية، والذي يستلزم من القائمين والعاملين في هذه المكتبات الدراية والتحكم في هذا الأسلوب الإداري حتى تتحقق الفعالية المرجوة.

### 1- ماهية المكتبات الجامعية: تعريفها ووظائفها

#### 1-1- تعريف المكتبات الجامعية:

عرفت المكتبات الجامعية عند الكثير من المختصين في مجال المكتبات بتعاريف مختلفة كلٌّ حسب الزاوية التي يراها منها، حيث حاول الباحثون من خلالها إعطاء وصف شامل يجمع المكونات والوظائف والمهام. من هذه التعاريف نذكر: تعريف المركز الوطني لإحصائيات التعليم " The National Center for Education Statistics " الذي يعرف المكتبة الأكاديمية على أنها المكتبة المرتبطة بمؤسسة التعليم العالي والتي تمنح الدرجات العلمية كما يتم تحديد المكتبات الأكاديمية من قبل المؤسسات الجامعية التي هي جزء منها على أن تتوفر على الشروط التالية:

- 1- تتكون من مجموعة منظمة من المواد المطبوعة أو غير المطبوعة أو مزيج منها.
- 2- يتم تدريب الموظفين على توفير المواد المطلوبة لتلبية الاحتياجات الإعلامية والثقافية والترفيهية والتعليمية للمستفيدين.
- 3- يكون تحديد جدول زمني تتاح فيه خدمات الموظفين للمستفيدين.
- 4- توفير التسهيلات المادية اللازمة لدعم هذه المجموعة من المواد والموظفين والجدول الزمني.<sup>1</sup> كما يعرفها معجم جمعية المراكز الجهوية للتكوين في المكتبات على أنها: " مكتبة تكون تابعة ومرتبطة بالجامعة أو تابعة لقسم من أقسامها سواء كان معهداً أو قسماً أو مخبراً".<sup>2</sup> كما عرفها مجبل المالكي: " بأنها تلك المؤسسات العلمية الثقافية التي تهدف إلى خدمة الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية وموظفي الجامعة وعموم الباحثين، وتشمل مكتبات الكليات في الجامعات والمعاهد العليا والمكتبات الجامعية والمكتبات الأخرى الملحقه بمؤسسات التعليم العالي".<sup>3</sup>

وقد ذهب تعريف غادة عبد المنعم موسى بأن استخدام هذا المصطلح للدلالة على المكتبة التي تمثل جزءاً من إحدى المؤسسات التعليم العالي، كلية أو معهد أو جامعة، كما يتطلب الالتحاق بها إتمام مرحلة التعليم الثانوي، ولديها سلطة منح الدرجات أو الدبلومات أو الشهادات وتقدم هذه المكتبة خدماتها لطلبة المرحلة الجامعية الأولى وطلبة الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وقد تمتد خدماتها لتشمل الباحثين من خارج الجامعة، ولتحقيق ذلك فهي تقوم بجمع وتنظيم وتيسير تداول مجموعاتها من الكتب والدوريات والمواد السمعية والبصرية وغيرها من مصادر المعلومات السائدة للعملية التعليمية والبحثية بالجامعة، فالهدف الرئيسي من وجودها هو تدعيم المناهج الدراسية و البحث داخل الجامعة.<sup>4</sup>

كما يعرفها معجم مصطلحات المكتبات والمعلومات على أنها مكتبة لخدمة الجامعة والمجتمع، من المتقنين والمتعلمين، تحتوي على العديد من الكتب العلمية والدوريات والقواميس

<sup>1</sup> ALA, 2010 . Academic Librarie : documentation for the National Center for Education Statistics (NCES) [ En ligne] .Disponible sur :

<http://www.ala.org/tools/research/librystats/academic> [consulté le 19 septembre 2019] .

<sup>2</sup> GLOSSAIRE,2019. Coopération des centres régionaux de formations aux carrières des bibliothèques [ En ligne] .Disponible sur : <https://blogs.univ-poitiers.fr/glossaire-mco/2012/06/11/bibliotheque-universitaire/> [consulté le: 19 septembre 2019] .

<sup>3</sup> المالكي، مجبل، 2003 . دور المكتبات الجامعية في تطوير البحث العلمي وتلبية احتياجات الباحثين والدارسين. رسالة المكتبة، مج 38، ع3، ص. 9.

<sup>4</sup> موسى عبد المنعم، غادة، 2012. مكتبات المؤسسات التعليمية: ماهيتها، مقوماتها، خدماتها. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ص. 151.

والمواد الأخرى لغرض التعليم والتعلم، والثقافة والعامّة، مكتبة جامعية بمثابة مكتبة مركزية تتفرع منها مكتبات الكليات الفرعية في الحرم الجامعي<sup>1</sup>.

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكننا أن نعرف المكتبة الجامعية على أنها مؤسسة ثقافية مرتبطة بإحدى مؤسسات التعليم العالي، وهي نظام متكون من مصادر معلومات متنوعة وموظفين مؤهلين ومرافق مادية تسعى لخدمة مجتمع الطلبة والأساتذة والباحثين التابعين لهذه المؤسسة.

## 2-1-2 أهداف المكتبات الجامعية:

تستمد المكتبات الجامعية وجودها وأهدافها من الجامعة ذاتها، باعتبارها نظاماً فرعياً أساسياً من النظام الكلي للجامعة، وإحدى وسائل حركته واستمراريته، وأكثر الأنظمة الفرعية للجامعة ارتباطاً ببرامجها الأكاديمية والبحثية<sup>2</sup>. ولكي نحدد أهداف المكتبة الجامعية، فلا بد لنا أولاً من فهم عميق للدور الذي تؤديه الجامعة في المجتمع، والذي يتمثل في الناحيتين الثقافية والتعليمية من أجل خدمة أهداف الأمة القومية والاجتماعية والسياسية والعالمية، وهذه الأهداف يمكن حصرها في النقاط التالية<sup>3</sup>:

- تهيئة المعرفة وتعميقها وتطويرها ونقلها، وتعليم وتدريب الأفراد وتنقيف المجتمع، وربط نشاط الجامعة بمتطلبات خطة التنمية.

- النهوض بالحركة العلمية والبحث العلمي، إلى أرفع مستوى وبمعدل تقدم متزايد، لكل الراغبين من ذوي الكفاءة ضمن متطلبات خطة التنمية.

- تلبية حاجات الأمة بتزويدها بالمتخصصين في جميع الميادين والإسهام في التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

- إعداد الكوادر المتخصصة من الفئات التالية: الأساتذة الجامعيين والمفكرين والعلماء، المدرسين للدراسات المتوسطة والثانوية، الباحثين العلميين، وتدريبهم لتكوين أعلى الكفاءات في مجالات البحث العلمي التي تحتاجها مراكز ومعاهد ومؤسسات البحث العلمي، في مختلف دوائر الدولة ومنشأتها .

- إعداد وتهيئة المتخصصين والفنيين في مختلف التخصصات التي تتطلبها عمليات التنمية الشاملة في المجتمع وتطوير الإنتاج والخدمات في مختلف القطاعات.

<sup>1</sup> عبد الفتاح قاري، عبد الغفور، 2000. معجم مصطلحات المكتبات و المعلومات: إنجليزي-عربي [على الخط]. متاح على الرابط: <http://urlr.me/QB4Tb> (تم الاطلاع: 18 فيفري 2018)

<sup>2</sup> همشري، عمر أحمد، 2008. مدخل إلى علم المكتبات و المعلومات. عمان: دار صفاء، ص. 90.

<sup>3</sup> حسن، أحمد سعيد، 1995. المكتبة الجامعية: نشأتها، تطورها، أهدافها، وظائفها. بيروت: دار الجيل، ص. 26.

- إعداد المتخصصين بشكل مرن، بحيث تنسجم مدة الدراسة وشروطها ومحتواها مع حاجات المجتمع ومتطلبات خطة التنمية، ومنح شهادات متنوعة لهذا الغرض.
- العمل الدائم على تحقيق التطور المتوازن بين العلوم النظرية وبين الجوانب التطبيقية منها .
- العمل على أن تكون الجامعة مركز إشعاع خلاق للثقافة بمنتهى القيم الاجتماعية والخلقية، ويصون القيم العربية والإسلامية الأصلية.<sup>1</sup>

### 3-1-أنواع المكتبات الجامعية:

تخدم المكتبات الجامعية المجتمع المتنوع بطبيعته، الأمر الذي جعلها في حد ذاتها تتخذ عدة أنواع وضعت في هيكل تنظيمي نوضحه كالآتي<sup>2</sup> :

#### 1-3-1- المكتبة المركزية:

وهي المكتبة الرئيسية للجامعة، وعادة ما يكون موقعها في وسط الجامعة وليس في أطرافها، وتقوم بمهام الإدارة العامة للمكتبات الجامعية، حيث تتولى مهمة الإشراف على جميع أنواع المكتبات الأخرى الموجودة بالجامعة، كونها هي التي تزودها بالوثائق والكتب ووسائط المعلومات المختلفة، وذلك لأن اقتناء مواد المعلومات يتم بشكل مركزي على مستوى هذه المكتبة، كما أنها تتكفل بجانب التأطير أي توظيف المكتبيين وتوزيعهم على المكتبات الموجودة بالجامعة، بالإضافة إلى الجوانب الأخرى الفنية والتنظيمية والعلمية وغالبا ما تساهم المكتبة المركزية بشكل فعال في اقتراح الحلول الفنية ووضع النظم وتحديد العلاقات بين المكتبة وإدارات الكليات والأقسام، كما تساهم في تنظيم النشاطات العلمية المختلفة: ملتقيات، ندوات، محاضرات ومعارض وغيرها، بشكل عام فإن المكتبة المركزية هي الواجهة الحقيقية لجميع المؤسسات التوثيقية الموجودة بالجامعة، وهمزة الوصل ما بين هذه المؤسسات والإدارة.<sup>3</sup>

#### 2-3-1- مكتبات الكليات:

نجد هذا النوع من المكتبات داخل الكليات الجامعية، وتتوجه بمجموعاتها وخدماتها للدارسين والأساتذة والموظفين العاملين في الكلية. وتكون كل مكتبة منها متخصصة بتخصص الكلية، وتطور مجموعاتها في هذا الاتجاه، كما تشرف على مكتبات الأقسام والمعاهد التابعة للكلية. وغالبا ما نجد هذه المكتبات مجهزة بأدوات ووسائل حديثة لاسترجاع المعلومات وخطوط<sup>4</sup> الارتباط بشبكة الإنترنت. ورغم حداثة هذه المكتبات إلا أنها عملت على تخفيف الضغط على

<sup>1</sup> حسن، أحمد سعيد. المرجع السابق، ص. 26.

<sup>2</sup> صوفي، عبد اللطيف، 2001. مدخل إلى علوم المكتبات والمعلومات. قسنطينة: منشورات جامعة قسنطينة، 2001، ص. 103 .

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص. 104-105.

المكتبات المركزية، سواء من حيث اتجاه الباحثين إلى استخدام أرصدها الوثائقية أو التكفل بجزء من الكتب والوثائق التي كانت تثقل كاهل المكتبات المركزية من جوانب التنظيم والتخزين<sup>1</sup>.

### 1-3-3- مكتبات الأقسام و المعاهد:

ظهرت هذه المكتبات مع توسع الجامعة الجزائرية خلال سنوات السبعينات، وتعدد التخصصات العلمية. حيث تقوم بخدمة الهيئة التدريسية والطلبة الدارسين في القسم أو المعهد، وتنمي مجموعاتها وخدماتها في خدمة تخصصات هذه الأقسام والمعاهد. وقد تطور العمل بين المكتبات الجامعية ليصبح على شكل مكتبات محلية.

### 1-3-4- مكتبات مراكز البحث العلمي:

وهي مكتبات تنشأ على مستوى الجامعة، أو وحدات البحث وتوجه لخدمة البحوث العلمية والعاملين على إعداد الدراسات، فتهيئ لهم المصادر والمراجع التي تساعدهم في تقديم بحوثهم وإجراء تجاربهم، وأصبحت هذه المكتبات تتمتع بإمكانيات تكنولوجية هائلة لارتباطها بشبكة الإنترنت<sup>2</sup>.

## 2- مفهوم إدارة المكتبات الجامعية:

إدارة المكتبات هي مجال فرعي للإدارة المؤسساتية ككل باعتبارها جزء منها، فهي تشمل المهام الإدارية العادية، فضلاً عن مسؤولية الملكية الفكرية والمالية ولهذا كثيراً ما نجد المشكلات التي تواجه إدارة المكتبات متداخلة مع تلك التي تواجهها المنظمات غير الربحية<sup>3</sup>. ولفهم إدارة المكتبات يجب أن نخرج أولاً على مفهوم الإدارة لأنها جزء لا يتجزأ منها مع بعض الخصوصية التي سنتعرض لها لاحقاً.

### 2-1- مفهوم الإدارة و تعريفها:

عرفت ممارسات الإدارة في كافة نشاطات الحياة منذ زمن بعيد، فمنذ القدم كان للإدارة أهميتها بالنسبة للمجتمعات المنظمة وبالنسبة لتطورها، وجملة القول أن فكرة الإدارة وأساليب ممارستها كانت قائمة في مختلف العهود والحضارات القديمة، ولكن بصورة بدائية مبسطة تناسب البنية الأساسية لتلك المجتمعات، أما انتهاج أسلوب علمي في ممارسة الإدارة يسمح بأن تكون لها نظرية ذات مبادئ وقواعد، وأن تكون علماً متعارفاً عليه مستقلاً بقواعده ونظمه فلم يحدث إلا في العصر

<sup>1</sup> صوفي، عبد اللطيف، المرجع السابق، ص.104-105.

<sup>2</sup> إبراهيم، السعيد مبروك، 2012. إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة. القاهرة: المجموعة العربية للتوزيع والنشر، ص.43.

<sup>3</sup> SHARMA, C. K, SINGH, Kiran, 2006. Library Management [En ligne]. Disponible sur :

<https://books.google.dz/books?id=T37GFTjYCoC&printsec=frontcover&hl=fr#v=onepage&q&f=false> (Consulté le: 22décembre 2019) .

الحديث، فالخروج من أسلوب الإدارة التقليدية والتي كانت تعني أن الذي يملك هو الذي يدير كان نتيجة عدة أسباب أهمها الثورة الصناعية والتقدم العلمي، كما أدى ذلك إلى بروز أنواع من المشكلات الإدارية لم تكن معروفة من قبل الأمر الذي كان له أكبر الأثر في توجيه الجهود نحو الاهتمام بالمشاكل الإدارية المتزايدة، فأصبحت الإدارة فنا من فنون العمل لا يجيده إلا الذين خبروه ومارسوه وعلم يعتمد على نظم وقواعد ومبادئ نظرية.<sup>1</sup>

لقد تعرض العديد من الكتاب والباحثين لتعريف الإدارة، سنقوم باستعراض بعضها كما يلي: يعرفها فريديريك تايلور\* على أن: " الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد أن تفعل ثم التأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأكفاً الطرق"<sup>2</sup>، وباعتبار أن تايلور هو المؤسس لعلم الإدارة فقد اهتم بالإدارة على مستوى التنفيذ، أما "هنري فايول" \* فقد اهتم بالإدارة على مستوى التخطيط حيث كان يؤمن بوجود مبادئ للإدارة لا بد من شرحها وتدريبها لتناسب جميع المؤسسات<sup>3</sup>. ومن ثم يعرفها بقوله " الإدارة هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب"<sup>4</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن الإدارة تقوم على مبدأ التخطيط لتحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً بكفاً الطرق، ولتنفيذ ذلك يتم الاعتماد على المبادئ والنظريات العلمية للقيام بجميع الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة على أكمل وجه.

## 2-2- أهمية إدارة المكتبات الجامعية:

إدارة المكتبات بأنواعها أو مراكز التوثيق تشتمل على الوظائف التي تتواجد في أي منظمة أخرى كالجوامع والمدارس والمستشفيات وغيرها من المصالح والدوائر المختلفة، هذه الوظائف تزداد أهمية في إدارة المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات لأنها تتعامل مع العامل البشري

<sup>1</sup> دياب، حامد الشافعي، 2006. الإدارة العلمية للمكتبات الجامعية: الأسس والإطار العام. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر. ج.1، ص.13.

\* فريديريك تايلور ( Fredrick Taylor ) 1856 - 1915 : مهندس في الميكانيك أمريكي سعى لتحسين الكفاءة الصناعية، يعدّ أباً لعلم الإدارة كما كان من أوائل المستشارين الإداريين، كما يعتبر واحداً من قادة الفكر في حركة الكفاءة، وأفكاره تعدّ عالمياً شديدة التأثير في الحقبة التقدمية، وقد اشتهر بكتابه مبادئ الإدارة العلمية (The Principles of Scientific Management) .

<sup>2</sup> الشرقاوي، أحمد، 2000. إدارة الأعمال: الوظائف والممارسات الوظيفية. بيروت: دار النهضة العربية، ص. 23.

\* هنري فايول (Henri Fayol) 1841-1925: أحد علماء الإدارة الكلاسيكية فرنسي الأصل، عمل مديراً تنفيذياً لشركة صناعية صغيرة في فرنسا ومن خلالها نال خبرته العملية التي قادته إلى النجاح في مجال الإدارة الصناعية، وعمل على تطوير منهجية النظرية الإدارية، ووثق ذلك في كتابه المشهور الإدارة العامة والصناعية عام 1916 م.

<sup>3</sup> آل عروان، هند بنت عبد الرحمان، 2003. الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز المعلومات. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، ص.63.

<sup>4</sup> الشرقاوي، أحمد، المرجع السابق، ص 133.

بالدرجة الأولى وهو العامل المركب والمعقد في العملية الإدارية والذي يعتبر الركيزة الأساسية في إدارة المكتبة لهذا فالمكتبات تحتاج إلى إدارة واعية .

كما تعدّ المكتبات مؤسسات متفاعلة في بيئتها الداخلية والخارجية، وذات أهداف محددة واضحة تسعى إلى تحقيقها من خلال مجموعة من الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية، فهي محتاجة إلى إدارة واعية فاعلة قادرة على القيام بجميع عناصر العملية الإدارية على الوجه الأفضل. وبذلك فإن الإدارة في المكتبات ومراكز المعلومات على اختلافها سواء أكانت مكتبات مدرسية، أو عامة، أو متخصصة أو أكاديمية هي وظيفة مهمة لا غنى عنها<sup>1</sup>، وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

- تنفيذ السياسة أو السياسات الموضوعية بأعلى درجة من الكفاءة وفي حدود الإمكانيات المتاحة.
- استغلال الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية (عوامل الإنتاج) وتنسيقها بأحسن الطرق الممكنة، وتسخيرها لتحقيق الأهداف الموضوعية.
- تنمية القدرات والكفاءات البشرية التي تعمل على تنفيذ الخطط المرسومة من أجل تحقيق الأهداف، وذلك من خلال الاختيار الأفضل للعاملين وتمييزهم مهنيًا بما يتلاءم مع التطورات الحديثة في العمل و المهنة، وإطلاق طاقاتهم وقدراتهم وإمكانياتهم وإبداعاتهم، وتحفيزهم، وتنسيق جهودهم، وإزالة التضارب والازدواجية فيما يقومون به من مهمات ووظائف وأعمال.
- الارتقاء بالمناخ التنظيمي إلى المستوى الأمثل، من خلال تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين وتحقيق الرفاهية النفسية والمادية لهم، بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين على حد سواء.
- المواءمة بين متطلبات البيئة الداخلية للمكتبة أو مركز المعلومات وبيئتها الخارجية، وإزالة المعوقات في هذا المجال بما يكفل تحقيق الأهداف الموضوعية.
- الموازنة بين الاتجاهات المتضاربة، مثل إيجاد التوازن بين مصالح العاملين وأهدافهم من جهة ومصالح المكتبة وأهدافها من جهة أخرى، وبين الميزانية المتاحة ومصادر المعلومات المنشورة وما يمكن اقتناؤه منها من جهة أخرى.
- تكريس منهج التطوير التنظيمي المتكامل، الذي يركز على كون المكتبة أو مركز المعلومات نظامًا مفتوحًا يتفاعل مع المكتبات ومراكز المعلومات والمنظمات الأخرى ذات العلاقة الموجودة في المجتمع المحيط، نظامًا قادرًا على التغيير والنمو المتواصلين على مستوى الأفراد والجماعات.

<sup>1</sup> عليان، ربحي مصطفى، 2002. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. ص. 27.

-تحقيق الكفاية الإنتاجية والفاعلية الإدارية بأقل ما يمكن من الوقت والمال والأفراد وتعني الكفاية الإنتاجية هنا نسبة الموارد المتوافرة التي تساهم في العملية الإنتاجية في المكتبة ومراكز المعلومات أما الكفاية الإدارية فتعني مدى استغلال الموارد المتاحة بغرض تحقيق أهداف المكتبة أو مركز المعلومات.<sup>1</sup>

### 3-2-المدارس الفكرية للإدارة:

مرّ الفكر التنظيمي والإداري عبر تاريخه الطويل بمراحل مختلفة تميّزت بظهور مدارس فكرية متعددة، كان لكل منها نظرياته وأفكاره وآراءه الخاصة التي فرضتها الظروف الاقتصادية والاجتماعية والبيئة السائدة في كل مرحلة.

ومعلوم أن الفكر الإداري في مجال علم المكتبات ومراكز المعلومات قد تأثر بهذه المدارس ونظرياتها بشكل واضح وأضحت إدارة المكتبات ومراكز المعلومات تعكس أفكار هذه المدرسة أو تلك بما يتناسب والبيئة الخاصة لهذه المكتبات ومراكز المعلومات، أو مزيجاً من أفكار هذه المدارس دون التقيد بأفكار مدرسة بعينها، وفيما يلي سنقوم باستعراض أهم المدارس الفكرية للإدارة مع تحليل نظرياتها و تطبيقاتها في المكتبات ومراكز المعلومات.<sup>2</sup>

### 3-2-1- المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية:

يطلق مصطلح المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية على عدد من النظريات التي ظهرت عقب الثورة الصناعية، وسيادة المذهب الاقتصادي الرأسمالي. ورغم التباين في أفكار النظريات التي ضمتها هذه المدرسة ، فإنها تشترك في السمات الرئيسية التالية:<sup>3</sup>

- نظرتها إلى الإنسان بوصفه آلة للإنتاج وإلى الإدارة بكونها مسؤولة عن عناصر الإنتاج.
- نظرتها للإنسان على أنه كسول وأناني يعمل ضد مصلحة الإدارة وأهدافها وأنه لا يتحمل المسؤولية ولا يرغب في تحملها إلا أن يكون مقاداً.
- اعتبارها العامل كائناً اقتصادياً يهيمه الكسب المادي فحسب.
- رؤيتها القائمة على أن هناك طريقة أمثل لتأدية العمل تناسب جميع الظروف وأن وظيفة الإدارة هي اكتشاف هذه الطريقة وتعليمها للعاملين.
- تركيزها على الهيكل التنظيمي محدداً أساسياً لزيادة الإنتاجية والتنظيمات الرسمية هي الأساس في التنظيم وعدم اعترافها بالتنظيمات الغير رسمية.

<sup>1</sup> همشري، عمر أحمد،مدخل إلى علم المكتبات و المعلومات. دار صفاء للنشر و التوزيع، المرجع السابق،ص.219.

<sup>2</sup> همشري، عمر أحمد،2001،الإدارة الحديثة للمكتبات و مراكز المعلومات. عمان: دار صفاء للنشر، ص.51.

<sup>3</sup> APPIAH,Gabriel ,2013.Classical School of management [En ligne] .Disponible sur:

<https://www.grin.com/document/213038> ( Consulté le : 20 janvier 2019)

- تأكيدها على المفاهيم السلطوية بوصفها أساسا للقيادة وعلى العاملين التنفيذ.  
ومن أهم نظريات المدرسة الكلاسيكية نجد نظرية الإدارة العلمية، النظرية البيروقراطية ونظرية المبادئ الإدارية حيث سنتناول بالتفصيل كل نظرية على حدا فيما يلي:

### 2-3-1-1- نظرية الإدارة العلمية:

ترجع أصول المدرسة العلمية في الإدارة إلى جهود عدد من العلماء والباحثين الأوائل من بين هؤلاء الرواد فريدريك تايلور (Frederick Taylor)، هنري جانت (Henry Gantt)\*، وفرانك جلبرت (Frank Gilberth)\*\*، وآخرون وغيرهم. ويعد فريدريك تايلور الصناعي الأمريكي المنظر الرئيسي لنظرية الإدارة العلمية كما يدعى بـ "أبو الإدارة العلمية"، وذلك لأنه ابتكر الثورة الفكرية المتعلقة بالطرق العلمية لتطوير الأداء في العمل، ويعتقد تايلور أن الفائدة ستعم على كل من الشركات والعاملين إذا ما اتبعت طرق وأساليب ونظم العمل بدقة و انتظام، وأن من شأن ذلك أن يضمن كفاءة العملية الإدارية ويؤدي إلى تحسين الإنتاجية وزيادتها، وتتمثل الأسس التي حددها تايلور لممارسة المؤسسات الإدارية العلمية في:

- تطبيق الأسلوب العلمي لكل وظيفة وإجراء عمليات القياس بدقة لتنفيذ العمل.
- الاختيار العلمي الدقيق للعمال الذين يمتلكون المهارات والقدرات اللازمة لكل وظيفة، مع تدريبهم على الأساليب ذات الكفاءة العالية لتنفيذ المهام والعمليات.
- التأكيد على تحقيق التعاون من خلال نظم الحوافز وتحسين بيئة العمل بما يدعم تعظيم نتائج العمل.
- توزيع المسؤولية على الإدارة والعمال إذ يجب أن يقوم العمال بالعمل في مجموعات بما يؤدي لأفضل أداء.<sup>1</sup>

رغم الانتقادات الموجهة للإدارة العلمية كعدم الاهتمام بالنواحي الاجتماعية في العمل والمتعلقة بحاجات التقدير وتحقيق الذات وعدم التعرف على الفروق والاختلافات فيما بين الأفراد والاعتماد على العمال كمنفذين ومتلقين للأوامر والتعليمات فقط، وتجاهل أوامرهم ومقترحاتهم

\* هنري جانت (henry gantt) [1861-1919]: عمل مهندس صناعي استشاري، وركز في دراساته على نظم الرقابة وجودة العمليات الإنتاجية واشتهر من خلال خرائطه لجدولة العمليات .

\*\* فرانك جلبرت (frank gilberth) [1868-1924]: عالم و مفكر في الإدارة كَوّن فريق عمل مع زوجته ليليان جلبرت أسهم بدور فعال في دراسات الإدارة العلمية، فلقد أدت دراسات الحركة التي أجراها فرانك لاتباع طرق ذات إنتاجية أعلى، حيث اعتمد على تصوير الحركات لدراسة هيكل المهام والأنشطة ومختلف جزئياتها.

<sup>1</sup> المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، 2006. الإدارة: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ص.70.

تماما، مازالت الإدارة العلمية فاعلة في إدارة اليوم، إذ أنها استخدمت العلم وأساليبه لحلّ مشكلات العمل، وأوجدت مبادئ إدارية مازالت حيّة مثل تقسيم العمل، وتنميط الأدوات والمعدات المستخدمة، وتبسيط الإجراءات، وتحديد معايير الأداء و الحوافز المادية، وإتباع الأسلوب العلمي في اختيار الأفراد وتدريبهم، وهي مبادئ يمكن الاستفادة منها في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات.

### 2-1-3-2- النظرية البيروقراطية:

كلمة بيروقراطية في الأصل هي كلمة فرنسية، وتعني لغة (حكم المكاتب) (bureau cracy) وترتبط النظرية البيروقراطية بالعالم الألماني ماكس فيبر (max weber) \* الذي طوّر مفهومها بهدف توفير الحدّ الأعلى من الكفاية الإنتاجية.<sup>1</sup>

ولقد تمثلت الخصائص المميزة للتنظيم البيروقراطي حسب ما قدمه ماكس فيبر فيما يلي:  
-التخصيص: حيث يتم توزيع أنواع النشاط العادية اللازمة للتنظيم على الأفراد المتخصصين، حيث يمثل التخصص الدقيق جزءا من الحياة الاجتماعية والاقتصادية المعاصرة.  
- الهيكلية: يتبع التنظيم البيروقراطي الشكل الهرمي وهذا يعني أن كل فرد في التنظيم تحت رقابة وإشراف الرئيس الأعلى منه.

-الثبات و الاستقرار: تحكم العمليات بواسطة نظام من اللوائح المحددة وتتضمن أيضا التطبيق في ظل ظروف معينة ولقد قام هذا النظام لكي يؤدي النمطية في طريقة أداء كل عملية بصرف النظر عن عدد الأفراد المرتبطين بهذا العمل والتنسيق الضروري بين المهام المختلفة.  
- الرشد في اتخاذ القرارات: يباشر الموظف العام عمله بروح من التصرف الرسمي غير الشخصي.

- الاختيار و التعيين والترقية: يعتمد التعيين في الإدارة البيروقراطية أساسا على المؤهلات الفنية والترقية حسب الأقدمية أو الكفاءة أو كليهما.

-الكفاءة: يسعى الشكل البيروقراطي من التنظيم إلى تحقيق أقصى درجة من الكفاءة.<sup>2</sup>  
إن مبادئ البيروقراطية في حد ذاتها تعتبر جيدة وفعالة، لكن الممارسة الخاطئة في تطبيق مفهوم البيروقراطية جعلت معظم الناس تعيب البيروقراطية وتسخر منها وتطالب بالقضاء عليها.<sup>3</sup>

\* ماكس ويبر (max weber) [1920-1867]: عالم الاجتماع الألماني قدم أول دراسة تحليلية لنمط العلاقات الرشيدة في بناء التنظيمات في أوائل القرن العشرين أسماها النظرية البيروقراطية تعبر عن مفهوم يصف ما نطلق عليه في عالمنا المعاصر التنظيمات الرسمية الكبيرة.

<sup>1</sup> همشري، عمر أحمد. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، المرجع السابق، ص.57.

<sup>2</sup> المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، المرجع السابق، ص.71.

<sup>3</sup> القريوتي، موسى قاسم، مبارك، علي خضر، 2006. أساسيات الإدارة الحديثة. عمان:مؤسسة تسنيم للنشر، ص. 34.

- ومن أبرز الأخطاء عند تطبيق البيروقراطية ما يلي:
- الوسائل تصبح غايات، أي تصبح القواعد والتعليمات أهداف بنظر العاملين وتتجاهل الأهداف الرئيسية.
  - أن تصبح الوسائل غايات، أي تصبح القواعد والتعليمات أهدافا بنظر العاملين ويجري تجاهل الأهداف الرئيسية.
  - مقاومة العمال الذين اعتادوا على المكاتب المفروشة الفخمة.
  - الروتين ويعني الالتزام بتفصيلات العمل الدقيقة والمتكررة الحدوث.
  - البيروقراطيون أو المغالاة في البيروقراطية، أي التطرف والتمسك بقواعد البيروقراطية والتزمتم في تطبيقها.
  - المظاهر والرموز أي تمسك العمال ببعض المظاهر كفرش المكتب بأفضل أنواع الأثاث والأجهزة ومطالبتهم بأخذ الرواتب العالية.<sup>1</sup>

### 2-3-1-3- نظرية المبادئ الإدارية:

تتقارب مدرسة العملية الإدارية كثيرا مع مدرسة البيروقراطية في الكثير من الجوانب سواء من حيث الخصائص أو العيوب، ولقد تم تطوير هذه النظرية من خلال جهود بعض العلماء أهمهم هنري فايول (henri fayol)، حيث يعتبر أول من قام بتحليل الوظائف التي تمارسها أي منظمة أو هيئة تحليليا تفصيليا، فعمد إلى تصنيفها في ست مجموعات تتمثل في الوظائف الفنية، الوظائف التجارية، الوظائف المالية، وظائف الصيانة، وظائف المحاسبة، والوظائف الإدارية.<sup>2</sup>

أرجع هنري فايول نجاح إدارته وفعاليتها إلى أربعة عشر مبدأ تتمثل فيما يلي<sup>3</sup>:

- 1- تقسيم العمل: وهو مبدأ التخصيص وتقسيم أوجه النشاط والعمل على العاملين.
- 2- مبدأ توازن السلطة والمسؤولية: والسلطة كما يراها فايول تتكون من عنصرين هما السلطة الوظيفية والسلطة الشخصية.
- 3- مبدأ النظام والتأديب: ضرورة احترام النظم واللوائح.
- 4- مبدأ وحدة السلطة الأمر: وحدة الأمر.
- 5- مبدأ وحدة التوجيه: وحدة الإدارة.
- 6- مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة
- 7- مبدأ تعويض المستخدمين: باستخدام المكافآت أو إشراكهم في الأرباح.

<sup>1</sup> غراممي، وهبية، 2010. الإدارة الحديثة للمكتبات. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ص. 34.

<sup>2</sup> المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، المرجع السابق، ص. 74.

<sup>3</sup> سلامة، عبد الحافظ، 2006. إدارة مراكز مصادر التعلم. عمان: دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، ص 23-24.

8- مبدأ المركزية: تركيز السلطة في شخص معين.

9-مبدأ تدرج السلطة: التسلسل الرئاسي .

10- مبدأ الترتيب والنظام: نظام الأوامر.

11-مبدأ المساواة: العدالة.

12- ثبات المستخدمين: الاستقرار في الكوادر الإدارية.

13-مبدأ المبادرة: تشجيع المبادرات الفردية.

14-مبدأ روح التعاون: تشجيع العمل كفريق.

ومن رواد هذه النظرية أيضا كل من الأمريكيين جيمس موني (J.Mooney) وألن رايلي (A.Reiley)، اللذين حددا المبادئ العامة التي يقوم عليها التنظيم في التنسيق الذي يضمن وحدة العمل والهدف، وهي مبدأ التدرج الهرمي الذي يؤكد على التسلسل الرئاسي والمبدأ الوظيفي حيث يقسم العمل وينظم على أساس الوظائف، ومبدأ المشورة ويعني الاستعانة بالخبرة لتقديم المعلومات اللازمة.<sup>1</sup>

وضعت نظرية المبادئ الإدارية أسس العملية الإدارية ومبادئها وعناصرها ووظائفها التي استفاد منها العلماء والباحثون والمديرون عامة ومديرو المكتبات ومراكز المعلومات خاصة حسب بيئاتهم المختلفة، كما ساهمت إسهاما كبيرا في تطور علم الإدارة، إلا أنه وجهت إليها بعض الانتقادات أهمها تعارض بعض مبادئها مع البعض الآخر مثل:

- تعارض مبدأ نطاق الإشراف مع مبدأ تقليل عدد المستويات التنظيمية.

- عدم فعالية بعض مبادئها و عدم إمكانية وضعها حيز التنفيذ.

- وجود التشويش في مسميات المبادئ ودلالاتها.

يجزم بعض رواد النظرية بصلاحيات هذه المبادئ في كل الظروف والأزمنة بينما يعتبرونها الآخرون عونا للإداريين في بعض الحالات.<sup>2</sup>

### 2-3-2- مدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في ثلاثينيات القرن العشرين، وكانت نشأتها كردة فعل للمدرسة الكلاسيكية التقليدية المتعلقة بنظرية الإدارة العلمية، والتي افترضت أن الحوافز المادية هي كل ما يهم العاملين، ولم تعن كثيرا بالعوامل الاجتماعية والإنسانية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>همشري، عمر أحمد، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، المرجع السابق، ص.59.

<sup>2</sup> همشري، عمر أحمد، الإدارة الحديثة للمكتبات و مراكز المعلومات، المرجع السابق، ص.60.

<sup>3</sup> غراممي، وهيبه، المرجع السابق، ص. 34.

اهتمت مدرسة أو حركة العلاقات الإنسانية بدراسة عمل الأفراد داخل بيئة العمل، إذ تم دراسة العاملين والمديرين في شكل مجموعات عمل متفاعلة، فبدأت الدراسات المبكرة لبحث مدى رضا الأفراد عن وظائفهم والجهود التي يمكن أن تبذلها الشركات لتحقيق جو العمل المناسب سعياً لتحقيق الأداء فانتهدت إلى ضرورة تشجيع المديرين لتحقيق التعاون والانسجام مع العمال هذا وكذا تنمية البيئة الاجتماعية الصحيحة في العمل، وتدعيم جوانب الاهتمام بالأفراد وعلاقاتهم في العمل.<sup>1</sup> ومن أهم النظريات الإدارية التي تخص المدرسة السلوكية نجد نظرية ودراسات حركة العلاقات الإنسانية ونظرية X ونظرية Y.

### 2-3-1- نظرية ودراسات حركة العلاقات الإنسانية:

يعتبر ألتون مايو (Alton Mayo) رائد هذه الدراسة، حيث ارتبط اسمه بها وارتبطت به، كان "مايو" يعمل أستاذاً للبحوث الصناعية بكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد بأمريكا، وكان مهتماً بدراسة علم النفس وأدخله في تجاربه باعتباره العلم الذي يبحث في طبيعة الإنسان وأعماقه وهو الأقدر على تعبئة الجهود البشرية نحو الأهداف، ومن ثم فقد بنى نظريته في الإدارة على أساس أنها عملية متصلة بالسلوك البشري أولاً وقبل كل شيء وأن هناك جوانب أخرى لا تشبعها العوامل الاقتصادية دائماً والتي يتحقق إشباعها من خلال عوامل أخرى غير مادية كرضا النفس والحالة المعنوية.<sup>2</sup>

أجرى "مايو" مع فريق من معاونيه فيما بين عامي 1927-1932 تجارب تتعلق بأهمية العلاقات الإنسانية في تحقيق إنتاجية مالية، وآثار الظروف المحيطة بالعمل على إنتاجية العمال. وأهم تجربتين هما "تلك المتعلقة بأثر عدد وطول فترات الراحة- خلال ساعات العمل - على إنتاجية الفرد والمتعلقة بأثر حافز الأجر على كفايته الإنتاجية، وقد أكدت نتائج هذه التجارب أهمية إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين، وأن الأجر والحوافز المادية ليست كل شيء بالنسبة للكفاية الإنتاجية ورضا العاملين وإحساسهم بالأمن واستعدادهم لمنح عملهم أفضل ما لديهم من طاقات، كما أثبتت هذه التجارب أن الفرد ليس أداة في يد الإدارة تحركه كيفما شاءت إنما له شخصيته المستقلة التي تتفاعل مع الجماعة، تؤثر فيها وتتأثر بها، وأن الاهتمام بهذه الشخصية يعتبر أمراً ضرورياً لصالح الإنتاج.<sup>3</sup>

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة مايلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، المرجع السابق، ص.84.

<sup>2</sup> دياب، حامد الشافعي، المرجع السابق، ص.38.

<sup>3</sup> دياب، حامد الشافعي، المرجع السابق، ص.39.

<sup>4</sup> همشري، عمر أحمد، الإدارة الحديثة للمكتبات و مراكز المعلومات، المرجع السابق، ص.50.

- أن المنشأة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها نظاماً وظيفياً.
- للحوافز المعنوية دور في إثارة الدوافع عند الأفراد.
- يجب استخدام الأساليب الديمقراطية والمشاركة في المنظمة.
- يحتاج مديرو المنشآت إلى مهارات اجتماعية.
- إن العمال يتجاوزون مع ظروف العمل كمجموعة واحدة.
- ربطها بين رضا الفرد العامل وإنتاجيته.

### 2-2-3-2 - نظرية X و Y و Douglas Mc Gregor :

درس ماجريجور (Mc Gregor) التحديات التي تواجه القادة من خلال علاقاتهم بالمرؤوسين ولذلك اهتم بفكر المديرين ومعتقداتهم فيما يتعلق بمدى الاعتماد على مرؤوسيهم كأفراد مسئولين وقادرين على العمل ومبتكرين، لقد لمس ماكجريجور (Mc Gregor) من خلال دراساته أن القادة يعاملون مرؤوسيهم كأفراد غير مسئولين وكسولين ولا يحبون العمل، وأطلق على ذلك نظريته المعروفة "نظرية X" التي بنيت على فرضية أن معظم الأفراد لا يحبون العمل ولا بد من إجبارهم على العمل بتهديدهم، وعلى الجانب المعاكس وضع "نظرية Y" التي تفترض أن الأفراد بصفة عامة يميلون لحب العمل وتحمل المسؤولية.<sup>1</sup>

ما يمكن استنتاجه من خلال التعرض لبعض نظريات المدرسة السلوكية أنها ركزت بشكل كبير على العنصر البشري والجماعة كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية التي أهملت هذا الجانب، هذا الاهتمام المبالغ فيه لفهم سلوك الفرد والجماعة جعلها تهمل جوانب أخرى.

### 2-4-4-1-الاتجاهات المعاصرة في الفكر الإداري:

الفكر الإداري الحديث جمع مجموعة من النظريات تعتبر المداخل الحديثة لدراسة الإدارة والتي أسهمت بمجهودات إيجابية في دراسة وتحليل العوامل المختلفة التي تساعد على تحقيق أهداف العاملين وبالشكل الذي يحقق الكفاءة في الأداء، ومن هذه النظريات نجد نظرية النظم، الإدارة بالأهداف ونظرية الإدارة اليابانية.

### 2-4-4-1-نظرية النظم:

تأتي نظرية النظم في إطار النظريات الحديثة التي تقوم على أساس نقد النظريات السابقة سواء التقليدية أو السلوكية، لأن كل منهما ركز على أحد متغيري التنظيم (العمل والإنسان) باعتبار أن التنظيم نظام مقل، بينما ينظر إلى التنظيم في نظرية النظم على أنه نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به وذلك ضماناً لاستمرارية التنظيم، تتمحور الفكرة الأساسية لهذه النظرية حول مفهوم النظام (system)، إذ ترى أن كل شيء في الكون يشكل ما يسمى بالنظام، وأن هذا النظام جزء

<sup>1</sup> المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، المرجع السابق، ص.88.

من نظام أكبر منه، أي أن لكلّ نظام أنظمة فرعية، والنظام الفرعي له أنظمة فرعية أخرى، وبالتالي يضمّ النظام الواحد عدة نظم متداخلة وذات علاقة متبادلة.<sup>1</sup>

ويعرف النظام بأنه مجموعة من العناصر المترابطة أو الأجزاء المتفاعلة التي تعمل بشكل توافقي وتفاعلي لتحقيق الأهداف المرسومة، وتتمثل عناصر النظام في: المدخلات التي يتم الحصول عليها من البيئة الخارجية، ثم تليها عمليات التحويل والتشغيل المختلفة والتي تسمى بعملية المعالجة، يلي ذلك وجود مخرجات تدفع إلى البيئة الخارجية مرة أخرى.<sup>2</sup>

#### 2-4-2- نظرية الإدارة بالأهداف:

إن مفهوم الإدارة بالأهداف ظهر إلى حيز الوجود في منتصف الخمسينات عن طريق عالم الإدارة بيتر دراكر\* Peter Drucker، واعتبر "هبة" إدارية حديثة آنذاك كمنهج أو مفهوم يركز على ضرورة إشراك الرؤساء والمؤوسين في تحديد الأهداف.

تعتبر الإدارة بالأهداف أداة محايدة سواء استخدمت في أنظمة تغلب عليها المركزية أم اللامركزية باعتبارهما صيغتين من صيغ الرقابة الإدارية، ويمكن تطبيقها في ظروف وفرة الموارد أو ندرتها، ويمكن الاستفادة منها في مجالات متعددة سواء أكانت خدمات اجتماعية عامة أو تنمية الموارد أو الإنتاج الصناعي. وتظهر الإدارة بالأهداف قدرة على إقناع الكثيرين من رجال الإدارة بأنها أسلوب ناجح في إدارة العمل وحل مشكلاته.<sup>3</sup> و من الأفكار الرئيسية للإدارة بالأهداف مايلي:

- 1- الابتعاد عن المركزية وزيادة التفويض للسلطة.
  - 2- زيادة فرص ونطاق العمل بشكل عام وخاصة للمراتب التنفيذية وحثها على الإبداع والإنتاجية.
  - 3- المشاركة والتشاور في الإدارة لشد العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
  - 4- إتباع طرق جديدة في تقييم العاملين.<sup>4</sup>
- ويحقق أسلوب الإدارة بالأهداف لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات مزايا عديدة نذكر منها:
- توحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف أي التزام الجميع بالعمل بروح الفريق.
  - التقليل من التناقض والتضارب بين أهداف العاملين وأهداف المكتبة والعمل على تحقيقها سوياً.

<sup>1</sup> همشري، عمر أحمد، المرجع السابق، ص.75.

<sup>2</sup> المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، المرجع السابق، ص.91.

\*بيتر دراكر (Peter Ferdinand Drucker) [1909-2005]: كاتب إقتصادي أميركي، يلقب بالأب الروحي للإدارة، درس

الإدارة في كلية كليرمونت للدراسات العليا بكاليفورنيا، أنتج أربع سلاسل تعليمية مصوّرة عن الإدارة.

<sup>3</sup> عيوي، زيد منير، 2006. الإدارة بالأهداف. المملكة العربية السعودية: جامعة نجران، ص.26-37.

<sup>4</sup> عليان، ربحي مصطفى، إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم، المرجع السابق، ص. 53.

- التقليل من الصراع الممكن حصوله بين الإدارة والعاملين وذلك لأن الجميع يتفقون على الأهداف نفسها.

- ضمان التزام العاملين بالعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية بسبب مشاركتهم في وضعها.

- الرقابة على أداء العاملين والتعرف على مدى نجاحهم في القيام بالأعمال والمهام المخصصة لهم. كل هذه المزايا لا يمكن تحقيقها إلا بتحسين طرق الاتصال بين الإدارة والعاملين.<sup>1</sup>

### 2-4-3- الإدارة اليابانية:

تعد الإدارة اليابانية أحد عوامل النجاح والتطور في اليابان، وتتميز بتجربتها الرائدة، ليس فقط على المستوى المحلي والإقليمي، وإنما على المستوى العالمي أيضاً، ويأتي هذا التميز الإداري بمختلف عناصره التكوينية والفكرية والتطبيقية، إذ بات السلوك الإداري لليابان مصدراً ملهماً للعديد من الشركات المتميزة حول العالم. ويعرف عن الإدارة اليابانية بعض المبادئ والتطبيقات الشهيرة، على سبيل المثال لا الحصر: مبدأ "التحسين للأفضل" أو "التحسين المستمر" الذي يطلق عليه باللغة اليابانية "KAIZEN"، والمطبق في العديد من الشركات العالمية.

من المثير للاهتمام أن مسمى "الإدارة اليابانية" لم يطرح من قبل العلماء اليابانيين في بداية الأمر، بل تم طرحه من عالم الإدارة الأمريكي جيمس كريستين أبيقلين\* ( James Christia Abegglen ) عندما حلل أسباب نمو الاقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية في كتابه الشهير "المصنع الياباني" (Japanese Factory) الصادر عام 1985م، حيث قام بطرح مفهوم الإدارة اليابانية من خلال تقسيمها إلى ثلاث عناصر رئيسية: التوظيف مدى الحياة، الترقية والأجور بحسب الأقدمية، واتحاد النقابات داخل الشركات.<sup>2</sup>

### 2-5- وظائف الإدارة في المكتبات:

تمثل العملية الإدارية النشاط الرئيسي لمديري المكتبات ومراكز المعلومات، وتتكون من مجموعة من الأنشطة والوظائف التي يقوم بها المدير بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية. ولا بدّ من التذكير هنا أن العملية الإدارية هي وحدة واحدة مترابطة العناصر أو الأجزاء وهي عملية ديناميكية ومستمرة. ويمكن تلخيص وظائف العملية الإدارية التي سنتعرض لها بالتفصيل في الفصول القادمة إلى خمس وظائف هي: التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه والرقابة.

<sup>1</sup> همشري، عمر أحمد، الإدارة الحديثة للمكتبات و مراكز المعلومات، المرجع السابق ، ص.80.

<sup>2</sup> المزيد، عثمان علي، 2018. الإدارة اليابانية بمنظور مختلف مقدمة للمفاهيم الأساسية [على الخط]. متاح على الرابط :

<http://kfcris.com/pdf/c702069ef153daa00d62d648c63153165bb5db44734f5.pdf>

(تم الاطلاع يوم: 12 فيفري 2019)

## 2-5-1- التخطيط :

يعتبر التخطيط من أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة إذ لا يمكن تنفيذ أي عمل دون تخطيط مسبق، والتخطيط يمثل مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ الأعمال ويعني تحديد الأهداف المستقبلية للتنظيم وبيان المهام والأنشطة الواجب القيام بها لاستخدام الموارد والإمكانات المتاحة.<sup>1</sup> والتخطيط هو أول الوظائف المهمة لإدارة المكتبة أو مركز المعلومات، والتي تقوم على تحديد الأهداف العامة للمكتبة، وكذلك الأهداف الفرعية للدوائر والأقسام المختلفة وتحديد طرق تحقيق هذه الأهداف خلال فترة زمنية محددة وفي ضوء الموارد والإمكانات المتاحة ووضع الاستراتيجيات والسياسات والقواعد والبرامج والميزانيات اللازمة لذلك.<sup>2</sup> ومن أهم عناصر وظيفة التخطيط نجد:

- تحديد أهداف المنظمة.
- دراسة وتحليل العوامل الداخلية والخارجية.
- التنبؤ والتوقع للأبعاد المستقبلية.
- صياغة السياسات الإدارية.
- تحديد الإجراءات والقواعد الواجب إتباعها.
- إعداد الخطط الفرعية والبرامج والموازنات.<sup>3</sup>

## 2-5-2- التنظيم:

يعتبر التنظيم من العمليات التوجيهية التي تهدف بصورة مباشرة إلى توجيه العنصر البشري لتنفيذ المهام الإدارية بالشكل الذي يحقق النتائج والأهداف المطلوبة، وذلك ضمن أقصر وقت ممكن، وأقل جهود ممكنة، وضمن تكاليف منخفضة. وقد قدم العديد من الباحثين تعريفاً لمفهوم التنظيم حيث يؤكد بيتر دراكر (Peter Ferdinand Drucker): " إن التنظيم هو عملية تحليل النشاطات والقرارات والعلاقات وذلك لتصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن دراستها ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ثم تجميع هذه الوظائف والوحدات في هيكل تنظيمي وأخيراً اختيار الأشخاص لإدارة هذه الوحدات والوظائف. أما هنري فايول التنظيم بأنه القيام بأعمال

<sup>1</sup> دياب، حامد الشافعي، المرجع السابق، ص. 74.

<sup>2</sup> همشري، عمر أحمد، المرجع السابق، ص. 28.

<sup>3</sup> المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، المرجع السابق، ص. 31.

معينة من أجل إعداد بناء هيكل تنظيمي يشتمل على تقسيمات إدارية تشمل الكيان المادي والبشري للمنظمة لتحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال.<sup>1</sup>

ومن خلال استعراض وجهات النظر السابقة يمكننا تحديد الإطار العام لوظيفة التنظيم بأنه: الوظيفة التي يناط بها وضع الخطة المقررة موضع التنفيذ من خلال بناء الهيكل التنظيمي في المنظمة وتحديد السلطات والمسؤوليات والعلاقات داخل المنظمة والتنسيق الرأسي والأفقي بين مختلف الأقسام والوظائف في المنظمة وتشتمل وظيفة التنظيم على تحديد السياسات والتعليمات والقواعد واللوائح والإجراءات التي تنظم العمل في المنظمة. وللتنظيم أهمية كبيرة في نجاح مشاريع المكتبات والوصول إلى تحقيق الأهداف بفاعلية. ونستطيع أن نوضح تلك الأهمية من خلال النقاط التالية:

- يهتم التنظيم بتقسيم العمل بين أعضائه وهذا يؤدي إلى حصر وتركيز الموظف على ذلك العمل دون غيره.

- يوضح التنظيم الإجراءات التي يجب إتباعها داخل كل قسم مما يؤدي إلى سهولة وانسياب العمل.  
- يهيئ التنظيم الكيفية التي يتم بها إرسال واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة وذلك من خلال إيصاله لهذه القرارات إلى كافة المستويات الإدارية السفلى والعليا ومد كافة العاملين بالمعلومات اللازمة لأداء الأعمال.

- يكفل التنظيم تهيئة سبل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف أجزاء الوجوه الإدارية مما يسهل مهمة تبادل المعلومات بين مختلف المستويات.

- يهيئ التنظيم الجو الملائم لتدريب أعضائه وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما يحتاجونه وهذا يؤدي بدوره إلى زيادة ولائهم وإخلاصهم للمنظمة.<sup>2</sup>

ويعد التنظيم عنصرا رئيسيا من عناصر إدارة المكتبات ومراكز المعلومات وهو وسيلة لتصميم البنية الأساسية للمكتبة، يصف الأعمال والأنشطة التي يجب أن يقوم بها ويحدد التقسيمات الإدارية (الإدارات والأقسام والشعب) اللازمة التي تستدعيها طبيعة العمل، ويحدد العلاقات وأنماط الاتصال بين الإدارات والأقسام والشعب المختلفة وداخل كل منها، ويحدد المسؤوليات والواجبات لكل فرد من العاملين في المصالح المختلفة ويحدد المسؤوليات والواجبات لكل فرد من

<sup>1</sup> رسلان، علاء الدين، 2013، التطوير التنظيمي: التنظيم الإداري و سبل تطويره [على الخط]. متاح على الرابط:

<https://books.google.dz/books?id=bWJkCgAAQBAJ&p> (تم الاطلاع يوم: 15 مارس 2019).

<sup>2</sup> العامري، محمد بن علي شيبان، 2019. مفهوم التنظيم و أهميته [على الخط]. متاح على الرابط:

(تم الاطلاع: 03 مارس 2018) <https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1229&SecID=77>

العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات والصلاحيات اللازمة لتحمل هذه المسؤوليات، كما يضمن التنسيق بين أنشطة الإدارات والأقسام من جهة وأنشطة الأفراد أنفسهم من جهة أخرى عن طريق وسائل وأساليب التنسيق الملائمة مما يؤدي إلى ضبط وكفاءة وترشيد الأداء والعمل نحو تحقيق الأهداف المشتركة.<sup>1</sup>

ويتضح مما سبق أن التنظيم ما هو إلا تنسيق الجهود البشرية في المنظمات بصفة عامة بما فيها المكتبات الجامعية لإمكان تنفيذ الخطط الموضوعة بأقل تكلفة ممكنة وبأقصى كفاية ومرونة لمواجهة الظروف المحيطة بالمنظمة، وهكذا فإن التنظيم ليس هدفاً في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة. ومما لا شك فيه أن المدير في أي منشأة اقتصادية يحتاج إلى خريطة تنظيمية توضح تكوينها الداخلي والعلاقات الرسمية القائمة بين أجزاءها المختلفة .

### 2-3-5- التوظيف:

يعرّف التوظيف في المكتبات ومراكز المعلومات على أنه سلسلة النشاطات أو العمليات والإجراءات التي يجب القيام بها لتزويد المكتبة أو مركز المعلومات بالكوادر البشرية اللازمة لشغل الوظائف والعمليات الفنية وغير الفنية ولتقديم الخدمات المكتبية والمعلوماتية اللازمة. ويعتبر التوظيف من أهم العمليات الإدارية، وذلك لأن نجاح المكتبات ومراكز المعلومات يعتمد إلى حد كبير على نوعية العاملين فيها، أما الهدف الأساسي للتوظيف فهو اختيار الشخص المناسب ووضع في الوظيفة المناسبة، ولهذا يجب الاهتمام بالشخص المتقدم للوظيفة من حيث مؤهلاته وشخصيته وتتم عملية اختبار الموظفين لإعطاء فرص متساوية للمتقدمين للوظائف.<sup>2</sup> هناك مبادئ أساسية لمهمة التوظيف يمكن إيجازها فيما يلي:

- **مبدأ الكفاءة:** ويعني ضرورة اختيار أفضل العناصر المتقدمة للوظائف المعن عنها وأكثرها قدرة على القيام بها.

- **مبدأ تكافؤ الفرص:** ويعني إعطاء فرصاً متساوية لجميع المتقدمين لشغل الوظائف المعن عنها. -مبدأ الحياد أو الموضوعية: ويعني الابتعاد عن المحسوبية والشخصانية في اختيار وتعيين الأفراد للوظائف المعن عنها. وتعيينهم، وضرورة اتباع أسس عملية سليمة في هذا المجال.<sup>3</sup> تتلخص خطوات عملية التوظيف في النقاط التالية<sup>4</sup>:

1- تقدير احتياجات المكتبة أو مركز المعلومات من العاملين من حيث العدد والمؤهلات.

<sup>1</sup> همشري، عمر أحمد، المرجع السابق، ص.135.

<sup>2</sup> عليان، ربحي مصطفى، سلامة، عبد الحافظ، إدارة مراكز مصادر التعلم، المرجع السابق، ص.93-113.

<sup>3</sup> الدباغ، عصام عبد الوهاب، 2008. إدارة الأفراد . عمان: دار زهران للنشر، ص. 72.

<sup>4</sup> عليان، ربحي مصطفى، إدارة و تنظيم المكتبات و مراكز مصادر التعلم، المرجع السابق، ص.164.

- 2- مراجعة موازنة الوظائف المخصصة للتأكد من توفر الإمكانيات المالية للتوظيف.
- 3- الإعلان عن الوظيفة الشاغرة بالطرق المناسبة.
- 4- استلام طلبات العمل ومراجعتها وتصنيفها وتقييمها.
- 5- إجراء الاختبارات والمقابلات الشخصية.
- 6- اتخاذ قرار التعيين.
- 7- تولي الموظف للمنصب أو الوظيفة التي تقدم لها.
- 8- التغييرات الوظيفية المختلفة كالترقية والنقل... الخ
- 9- إنهاء الخدمة، التقاعد، ترك الوظيفة... الخ

#### 4-5-2- التوجيه:

يعد التوجيه من أهم عناصر العملية الإدارية بعد وظيفتي التخطيط والتنظيم، فمهما كانت الخطط والتنظيمات فعالة إلا أنه يبقى من الضروري أن تتطلع الإدارة بمسئوليتها نحو توجيه الأفراد لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم، لذلك فإن الكثير من علماء الإدارة يعدون وظيفة التوجيه من أهم وأكثر وظائف الإدارة تعقيداً. وتوصف هذه العملية بأنها من الوظائف الصعبة، وسبب صعوبتها أن المدير يتعامل مع الأفراد وهم قوى مركبة، يختلفون في شخصياتهم ولكل منهم أهدافه ودوافعه التي قد تتفق مع أهداف المنظمة أو قد تتعارض أحياناً معها. وهذا يتطلب من المدير أن يفهم هذه القوى حتى يتمكن من توجيه تلك الجهود الإنسانية نحو تحقيق أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

يعتبر التوجيه العملية الإدارية التي يتم بها ومن خلالها يتم منح الحياة للمؤسسات الاقتصادية، وإشارة البدء بتحريك الهياكل التنظيمية لتنفيذ كافة الخطط، ومن ثم اكتشاف ما سيحدث للأداء التنظيمي، لأن جودة الخطط وفاعلية تصميم الهياكل التنظيمية لا تضمن بالضرورة سلوك الأداء التنظيمي بالاتجاه الذي تم التخطيط له. لذا تتضمن وظيفة التوجيه الإداري كافة المسائل العملية التي تجعل الموارد البشرية تعمل كجماعة في أدائهم للهدف الجماعي. ولذلك فإن موضوعات التوجيه الإداري تتصل أساساً بإدارة السلوك البشري واتجاهاته.<sup>2</sup>

ويتعلق التوجيه في المكتبات ومراكز المعلومات بإرشاد المرؤوسين وتوجيههم أثناء العمل، من حيث إعطائهم التوجيهات والإرشادات والتعليمات والأوامر اللازمة لحسن تنفيذ العمل والقيام

<sup>1</sup> الهواري، محمود حسن، البرزنجي، حيدر شاكر. مبادئ علم الإدارة الحديثة [على الخط]. متاح على الرابط:

[https://books.google.dz/books?id=XvIaDgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs\\_ge\\_summar](https://books.google.dz/books?id=XvIaDgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summar)

y\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false (تم الاطلاع: 11 مارس 2019).

<sup>2</sup> بربر، كامل، 2010. الاتجاهات الحديثة في الإدارة و تحديات المديرين. بيروت: دار المنهل اللبناني، ص. 271.

به، مع ضمان فهمهم وقبولهم لها، بغرض تحقيق النتائج أو الأهداف المرجوة. لذلك تتطلب وظيفة التوجيه من قبل المدير أو الرئيس أن يتمتع بقدرة على الإقناع و التأثير في المرؤوسين بشكل يجعلهم يتصرفون وفقا للخطط المرسومة وبما يحقق الأهداف التنظيمية للمكتبة أو مركز المعلومات. أو بمعنى آخر ضرورة فهم المدير أو الرئيس لطبيعة السلوك الإنساني، وتوجيه هذا السلوك بشكل فعال نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>1</sup>

## 2-5-5- الرقابة :

تعتبر الرقابة من الوظائف الإدارية الهامة لأن الاختبار الحقيقي للإدارة يظهر فيما تحقق من نتائج معينة في ضوء ما كان يستهدف تحقيقه، ولذلك تبدو أهمية الرقابة في مضاهاة هذه النتائج التي تم تحقيقها مع الأهداف التي كانت موضوعة لتحقيقها. وقد عرفها هنري فايول على أنها واحدة من الوظائف الإدارية الخمس كما حددها، وقد أضفى على الرقابة شمولها لكل جزء من أجزاء منظمة الأعمال. فالرقابة لديه تنصرف إلى ضمان تنفيذ كل نشاط كما هو مخطط له وبما يتفق مع التصور المطلوب، إضافة إلى أنها توثر نقاط القصور أو تلك الانحرافات ليتسنى تجنبها أو معالجتها.<sup>2</sup>

أما " Richard Daft " فقد عرف الرقابة بأنها عنصر هام من عناصر العملية الإدارية، تتضمن مجموعة العمليات والأساليب التي بمقتضاها يتم التأكد من أن الأداء يجري على النحو الذي حددته الأهداف الموضوعة، وهي بهذا المعنى تتضمن عمليات تسبق الأداء وتعقب حدوثه لأن الغاية منها توجيه الأداء لتحقيق ما هو مرسوم له بالإرشاد والتحفيز والترغيب، واستخدام السلطة والنفوذ إذا لزم الأمر.<sup>3</sup>

من خلال مضامين التعاريف السابقة يمكننا أن نعرف الرقابة على أنها عملية قياس للأداء وتصويبه من أجل التأكد من أن الخطط والأهداف قد تم تحقيقها. فالغرض الرئيسي لوظيفة الرقابة هو ضمان أداء المتطلبات اللازمة للتنفيذ بالشكل الصحيح وبالتوقيت الصحيح وطبقا لما هو مخطط، فهي العملية التي بواسطتها ومن خلالها تضمن الإدارة بأن أنشطة التنفيذ الفعلي تتفق وتلبي متطلبات الخطط المحددة أصلاً.<sup>4</sup>

وتطورت وظيفة الرقابة في المكتبات ومراكز المعلومات بشكل كبير في الوقت الحاضر، فبعد أن كانت تهدف في السابق إلى كشف الانحراف وتحديد من هو المسؤول عنه من أجل

<sup>1</sup> همشري ، عمر أحمد، المرجع السابق ص.135.

<sup>2</sup> زيارة، فريد فهمي، المرجع السابق، ص.371.

<sup>3</sup> Daft, Richard L. , 1997. Management., Hinsdale : The Dryden Press,P.628.

<sup>4</sup> زيارة، فريد فهمي، نفس المرجع، ص.372.

معاقبته، سواء أكان هذا الانحراف بقصد أو عن غير قصد (رقابة عقابية سلبية)، أصبح هدفها الآن اكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع وقوعه ما أمكن. وهذا ما يعرف بالرقابة الإيجابية الوقائية.<sup>1</sup>

بعد تعرضنا لتعريف جميع وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه ورقابة وخصائص كل وظيفة على حدا يمكننا أن نستخلص أن الوظائف الإدارية هي حلقات متصلة، ولا يمكن النظر إليها إلا على هذا الأساس، وأيضا هي مترابطة وذات علاقة تبادلية وتأثيرية على العملية الإدارية ككل.

### 3-المهارات المطلوبة لممارسة العملية الإدارية:

المهارة بمعناها الواسع تشير إلى القدرة المرتبطة بالأداء والتي عادة ما يتم اكتسابها من قبل الفرد، إذ أن الأمر ليس محصورا بخصائص معينة بذاتها، متى توفرت كان المدير ناجحاً، ويفشل من لا تتوفر فيه تلك الخصائص، وإنما في السعي إلى تطوير المهارات التي يشترك فيها أغلب المديرين المتميزين في منظماتهم إن لم يكن كلهم. فعلى هذا الأساس أصبحت المهارات هي البحث عن القدرات التي ترتبط بأداء المدير لعمله والتي يمكن له أن يكتسبها.<sup>2</sup> وإن دور المدير اليوم يعد أكثر تحديا من الأمس، وذلك نتيجة للتغيرات العديدة التي تحدث في عالم الأعمال اليوم، وتتميز هذه التغيرات بأنها أكثر تعقيدا وأكثر حدوثا وأكثر سرعة من أي زمن مضى. فالمدير اليوم لم يعد قائدا فقط بل أصبح موجّها، ومساهما ومدربا وملاحظا ومبدعا ومنظما.<sup>3</sup> ولمواجهة هذه التحديات الجديدة على المدير أو القائد اكتساب مهارات خاصة، حيث تعددت محاولات حصرها من قبل الباحثين، إلا أن محاولة روبرت كاتز Robert Katz \* مطلع الخمسينات كانت هي المتميزة من بين كل تلك المحاولات، حتى أنها أعيد نشرها بعد عشرين سنة كما هي مع إضافات تكميلية بسيطة، حيث حدد كاتز تلك المهارات الإدارية التي تساهم في نجاح المدير بثلاث مجموعات: مهارات فنية، ومهارات إنسانية، ومهارات إدراكية سنتطرق إليها فيما يلي:

### 3-1- المهارات الفنية:

المهارة الفنية هنا تشير إلى المعرفة المتخصصة في إحدى الفروع العلمية، والكفاءة في استخدامها في أداء العمل. فهي تلك القابليات والقدرات للتعامل مع الطرق والأساليب والتقنيات في

<sup>1</sup> همشري، عمر أحمد، المرجع السابق، ص.219.

<sup>2</sup> زيارة، فريد فهمي، المرجع السابق، ص. 29.

<sup>3</sup> ليس، كارول دبلويو(تر.محمد عبد الحفيظ يوسف)،2009. مهارات الإدارة للمديرين الجدد: بناءً على أكثر الدورات حضورا للجمعية الأمريكية للإدارة. المملكة العربية السعودية : شركة العبيكان للأبحاث و التطوير، ص. 17.

\* روبرت كاتز(Robert Katz ) [ 1933- 2010 ] : أمريكي الجنسية كاتب سيناريو، صحفي وروائي في خدمة الأمم المتحدة كان كاتبا مستقلا شغل مناصب أكاديمية في العديد من المؤسسات في الصحافة الاستقصائية.

حقل متخصص. وغالبا ما يكون مصدرها الدراسة والخبرة إضافة إلى ما يعززها من تدريب على حسن استخدام الطرق العلمية المتاحة والوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل. أشار كانز إلى أن متطلبات المهارات الفنية تتضاءل كلما ارتقى المدير في المستويات الإدارية لكنها لا تتلاشى، ويبقى القول صحيحا حتى مع المدير في الإدارة العليا إذ لا بد له من مهارة فنية في تخصص المنظمة دون شك، حيث يساعده ذلك على فهم مستويات الأداء و سبل تحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

### 2-3- المهارات الإنسانية:

تشير المهارات الإنسانية إلى قدرة المديرين على العمل مع الآخرين أو من خلالهم كأعضاء في مجموعة متفاعلة تؤدي عملها بنجاح، ويتطلب توفير هذه المهارات العديد من الأبعاد من بينها:

- القدرة على حسن اختيار المجموعات المتألفة والاستفادة من جهود الأفراد المتباينة والحصول على أفضل ما لديهم من أفكار لتطوير منظماتهم.

- القدرة على تحفيز الأفراد وتشجيعهم وتدعيم سلوكهم الإيجابي وتقديم التسهيلات لإثارة دوافعهم للعمل والإنتاج.

- القيادة الفعالة لمجموعات العمل وذلك من خلال الإرشاد والتوجيه والتنسيق فيما بين الأفراد.
- إتمام الاتصالات الإدارية فيما بين مجموعات العمل بمختلف أشكال الاتصال الصاعد والهابط والأفقي.

- السعي الدائم لتخفيف الضغوط النفسية والتنظيمية الواقعة على الأفراد والتدخل لإدارة الصراع التنظيمي بينهم بما يعود بالنتائج الإيجابية على الأفراد والتنظيم.<sup>2</sup>

### 3-3- مهارات إدراكية (فكرية) :

تشير هذه المهارات، والتي قد يعرفها البعض بالمهارات الفكرية أو الذهنية أو الإبداعية، إلى قدرة المدير على رؤية المنظمة بصورة كلية وبشكل مترابط، والطريقة التي يعتمد فيها كل جزء على الأجزاء الأخرى فيها ومدى ذلك الترابط والتأثير، إضافة إلى فهمه لعلاقة منظمته بالبيئة التي تعمل في إطارها، بما في ذلك القوى السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتي ما من شك في أنها تؤثر في طبيعة العلاقات بين العاملين وبينهم وبين المنظمة.<sup>3</sup>

و يتطلب توفر هذه المهارة مراعاة الأبعاد التالية:

- القدرة على تكوين النظرة العميقة للبيئة المحيطة والوقوف على مختلف أبعادها وآثارها المختلفة.

<sup>1</sup> زيارة، فريد فهمي، المرجع السابق، ص. 30-31.

<sup>2</sup> المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، المرجع السابق، ص. 39-40.

<sup>3</sup> زيارة، فريد فهمي، نفس المرجع، ص. 32.



وبمعنى آخر فالإدارة الإلكترونية هي إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الأنترنت أو الأنترانت بدون أن يضطر العملاء من الانتقال إلى الإدارات بأنفسهم لإنجاز معاملاتهم مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات.<sup>1</sup>

وعلى العموم فالإدارة الإلكترونية هي بكل بساطة الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد.

## 2-4- المتطلبات الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية:

هناك العديد من المتطلبات الضرورية للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية تتمثل فيما يلي:

- التزام الإدارة العليا بدعم و تبني مشروع الإدارة الإلكترونية.
  - التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول نحو عالم الرقمية.
  - وضع خطة متكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات.
  - التركيز على دراسة حاجات العملاء و إشباعها.
  - الاهتمام بالعاملين القائمين بتقديم خدمات الإدارة الإلكترونية.
  - الدراسة المتكاملة للإجراءات و معدلات الأداء.
  - التركيز على ترابط نظم الخدمات.
  - التركيز على القدرات الفنية.<sup>2</sup>
- هذه المتطلبات ترتبط بثلاث عناصر أساسية وهي: عتاد الحاسوب (Hardware)، البرمجيات (Software) وشبكة الاتصال (communication Network) ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية.<sup>3</sup>

## 3-4- فوائد الإدارة الإلكترونية:

- تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الربحية منها أو الخاصة يعود للمؤسسة بعدة فوائد وهذا ما يفسر تسابق الدول في تطبيقها نذكر من بين هذه الفوائد:
- توفير التكاليف المالية عند تخليص المعاملات إلكترونياً .
- إنجاز المعاملات إلكترونياً يضمن صحة ودقة هذه المعاملات وخلوها من الأخطاء البشرية.

<sup>1</sup> كافي، مصطفى يوسف، 2011. الإدارة الإلكترونية. دمشق : دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، ص.61.

<sup>2</sup> المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، المرجع السابق، ص. 242.

<sup>3</sup> كافي، مصطفى يوسف، المرجع نفسه، ص.76.

- الوصول إلى المعلومات بسرعة والتفاعل مع مختلف المؤسسات دونما الحاجة إلى انتظار بدء ساعات العمل.<sup>1</sup>

- الدقة والوضوح في مختلف عمليات المؤسسة.

- التقليل من استخدام الورق وتوابعه من الطابعات والحبر وباقي الوثائق المرفقة بالإرسال. وبالتالي التخلص من مشكلة الحفظ والتوثيق والاستغناء عن تكاليف التخزين.

- التقليل من اليد العاملة، أو تحويلها لإعادة تأهيلها لمواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة.<sup>2</sup>

#### 4-4- الإدارة الإلكترونية في المكتبات الجامعية:

الإدارة الإلكترونية بالمكتبات الجامعية عبارة عن منظومة الأعمال الإدارية والأنشطة المكتبية والإجراءات الفنية التي يتم تنفيذها إلكترونياً اعتماداً على بنية تقنية وبرمجية متطورة وبيئة تنظيمية وقانونية ملائمة، وتقوم بإنجاز الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ القرارات بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تضمن سرعة و جودة الأداء، وتنفيذ الوظائف الفنية من تنمية المجموعات وتطويرها ومعالجة المصادر وفهرستها وتكثيفها وتقديم خدمات المعلومات القاعدية كالخدمة المرجعية وخدمة الإعارة وخدمات متطورة أو مستحدثة من خلال توظيف نظم تكنولوجيا المعلومات داخل المكتبة، كما تقوم بعمليات ربط المكتبة بجمهور المستفيدين والموردين والناشرين من جهة ومجموع المكتبات الشقيقة من جهة أخرى في إطار التكتلات المكتبية، وذلك من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيق المطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة ورفع مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين وجمهور المكتبة سواء داخل جدرانها أو الخدمات المقدمة عبر الشبكات والمنافذ الإلكترونية.<sup>3</sup>

إن التطبيق الصحيح للإدارة الإلكترونية في المكتبات الجامعية مرهون بمبدأ توفر التقنيات والأجهزة الإلكترونية الحديثة ووجود شبكة للاتصالات والبرمجيات ونظم المعلومات الخاصة واللازمة والكافية، ووجود الكوادر البشرية المتخصصة والدعم المالي للمكتبات وغيرها من المستلزمات الأخرى التي تتطلبها المكتبات الجامعية للتحويل من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> كافي، مصطفى يوسف، المرجع السابق، ص.64.

<sup>2</sup> غراممي، وهيبه، المرجع السابق، ص.161.

<sup>3</sup> سعدي، سليمة، 2013. متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية لولاية

قسنطينة. أطروحة دكتوراه. علم المكتبات. قسنطينة: جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، ص.74.

<sup>4</sup> عماري، سمير، 2017. الإدارة الإلكترونية كآلية للتحويل الرقمي للمكتبات [على الخط]. متاح على الرابط:

## خلاصة الفصل:

إن معيار نجاح المنظمات إنما يتوقف على قدرتها على تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، فالإدارة مسؤولة على استغلال الموارد المتاحة أفضل استغلال للوصول إلى الأهداف الموضوعية، ويعود السبب الرئيسي في فشل الشركات والمنظمات إلى عدم قدرة الإدارة على استخدام مواردها المتاحة الاستخدام الأمثل الذي يعود على المنظمة بالفوائد المرجوة وزيادة كفاءة الأداء، هذا الطرح جعل المفكرين بحاجة إلى تنمية مفاهيم واضحة ومبادئ تستخدم من أجل ضمان تكوين هيكل معرفي للإدارة يمكن معه الوصول إلى نظريات ومبادئ يمكن تطبيقها ويظهر ذلك من خلال المدارس التي تأسست و النظريات التي اعتمدها كل مدرسة والتجارب والدراسات التي قام بها المنظرون واعتمدوا عليها في تكوين وتأسيس نظرياتهم، وقد خلصنا في هذا الفصل إلى وجود تنوع و ثراء في أنواع المكتبات والمدارس الفكرية للإدارة، والتي تعتبر أساس إدارة المؤسسات بأنواعها بما فيها المكتبات ومراكز المعلومات، والتي تأثرت بها كونها منظمات مثل غيرها من المنظمات تتطلب بدورها موارد مالية، مادية وبشرية لتشغيلها، ومهارات فنية وإنسانية وفكرية أساسية لممارسة العمل الإداري. سنتعرف في الفصل الموالي على كل وظيفة من وظائف الإدارة الخمسة بالتفصيل وخاصة تطبيقها في المكتبات باعتبار هذه الأخيرة مؤسسة خدمتية وليست مؤسسة ربحية.

## الفصل الثاني

المكتبات الجامعية في

البيئة الرقمية

## تمهيد

فرضت تكنولوجيايات الإعلام والاتصال نفسها في جميع ميادين الحياة والمكتبات الجامعية من بين المؤسسات التي تأثرت بذلك، فقد انتشر في السنوات الأخير مصطلح البيئة الرقمية، هذا المصطلح له الكثير من الدلالات تختلف من مجال إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى، ونجد أن المكتبات الجامعية قد وجدت نفسها اندمجت في البيئة الرقمية كنتيجة حتمية لاستخدام تكنولوجيايات الإعلام والاتصال سواء في العمل الإداري أو الخدمات الفنية المباشرة وغير المباشرة، غير أن هذا الاندماج فرض على المكتبات الجامعية جملة من التحديات على غرار التحديات المتعلقة بالخدمات أو بتسيير المكتبة والموظفين على حد سواء، ولمواجهة هذه التحديات وجب توفير جملة من المتطلبات الضرورية سواء المادية والمالية منها أو البشرية وغيرها، ولمعرفة مدى فعالية هذه الإجراءات وجب إتباع جملة من أساليب ضمان الجودة وقياس أداء المكتبات في البيئة الرقمية التي تضمن تقييم علمي يمكن الحكم من خلاله على نجاح أو فشل اندماج المكتبة في البيئة الرقمية.

## 1- مفهوم البيئة الرقمية:

اختلف الباحثون والمتخصصون حول تعريف البيئة لرقمية وهذا ما وقفنا عليه من خلال اطلعنا على أدبيات الموضوع، فلم نجد تعريفا دقيقا لها، فمنهم من يعرفها على أنها المكتبة الرقمية ومنهم من جعل المصطلح مرادفا للبيئة الالكترونية أو بيئة الأنترنت وذلك لارتباط المصطلح بظهور الأنترنت. ومن بين المفاهيم التي تناولت مصطلح البيئة الرقمية نجد تعريف "الأخضر ايدروج"<sup>1</sup> الذي يعرفها بأنها البيئة التي يجري تناول المعلومات خلالها في شكل رقمي من خلال وسائل اتصال جديدة تتيح الوصول المباشر والكامل إلى المعلومات سواء بشكل تجاري أو خدمي. كما عرفها "أحمد ميرغني"<sup>2</sup> بأنها الوسط الذي يستخدم أفراد التقنيات الحديثة في معظم أنشطته واحتياجاته اليومية أو في جميعها، وذلك من خلال تعاملهم مع الحاسب الآلي وتقنية الاتصالات والمعلومات وما يرتبط بهما، من وسائط كالشبكة العالمية للمعلومات (الأنترنت) والهواتف المحمولة ذات التقنية العالية وغيرها من الوسائل الالكترونية الأخرى.

<sup>1</sup> ايدروج، الأخضر، 2003. طريق النشر العلمي الإلكتروني: بناء المجتمع الرقمي. مجلة آفاق للثقافة والتراث، ع.37، ص.113.  
<sup>2</sup> ميرغني، أحمد، 2013. دور المكتبات في تعزيز ثقافة المعلومات لدى المجتمع في ظل البيئة الرقمية الجديدة. مجلة العلوم الجنائية والاجتماعية و الإنسانية، ع.17، ص.173.

في حين ترى جمعية المكتبات الأمريكية (ALA)<sup>1</sup> أن البيئة الرقمية هي البيئة التي توفر فرصا متزايدة للوصول إلى المعلومات والمشاركة فيها للجميع، بغض النظر عن المحتوى أو الشكل ( موارد رقمية، خدمات، دورات تدريبية) عبر الأنترنت أو على الأجهزة الرقمية. من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن البيئة الرقمية هي البيئة التي توفر المعلومات لأكثر شريحة من المجتمع باستخدام التكنولوجيا الحديثة و تكنولوجيا الاتصال.

### 1- المكونات الأساسية للبيئة الرقمية:

لكي يتسنى لنا فهم واستيعاب محيط البيئة الرقمية للمكتبات ومؤسسات المعلومات، يجدر بنا التطرق إلى أهم مكونات هذه البيئة، فحسب Tellier<sup>2</sup> فإن المكونات الأساسية التي يجب توفرها في البيئة الرقمية هي:

#### 1-2- المحتوى الرقمي:

التمثل في مضامين مختلف أوعية المعلومات، سواء المنتجة ابتداء على الشكل الرقمي أو تلك التي يتم تحويلها عن طريق آليات و تقنيات التحويل الرقمي إلى الصيغة الإلكترونية أو الرقمية. وما يتبعها من أدوات ومعايير المعالجة وقواعد الوصف الببليوغرافي للمضامين الرقمية أو الإلكترونية، كقواعد الفهرسة وخطط التصنيف الموضوعية وملفات الاستناد أو المكانز وأنظمة التكشيف التي تستخدم في وصف المحتوى الرقمي لتسهيل إتاحتها والوصول إليه.

#### 2-2- البنية التقنية للبيئة الرقمية:

تتمثل البنية التقنية للبيئة الرقمية في التكنولوجيا والأنظمة الآلية وقواعد البيانات وأنظمة التكشيف والاسترجاع المستخدمة لاقتناء ومعالجة وتخزين وإتاحة المضامين الرقمية أو الإلكترونية.

#### 2-3- الخدمات المعلوماتية:

الخدمات المعلوماتية التي يمكن أن تقدم إلى المستخدمين من خلال الإتاحة الكاملة وتسهيل الوصول الكامل إلى مختلف المصادر والمحتويات الرقمية أو الإلكترونية، عن طريق كادر فني ذو مؤهلات متخصصة علمية وتقنية ومهنية عالية. فالخدمات المعلوماتية هي رأس الأمر والغاية النهائية.

### 3- تحديات المكتبات الجامعية في البيئة الرقمية:

في ظل التطور الهائل والمتسارع الذي يشهده قطاع المعلومات والاتصالات بكل أبعاده أو ما يسمى بالعصر الرقمي تقف المكتبات الجامعية أمام وظائف جديدة ومطالب متغيرة تجعلها

<sup>1</sup> ALA,2019. Access to Digital Resources and Services: An Interpretation of the Library Bill of Rights [En ligne]. Disponible sur :

<http://www.ala.org/advocacy/intfreedom/librarybill/interpretations/digital> (Consulté le: 23 juin 2019)

<sup>2</sup> مسرورة، محمود، 2018. أبعاد المنظمة المتعلمة و أثرها على الأداء التنظيمي في المكتبات الجامعية: تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في المكتبات الجامعية الجزائرية. أطروحة دكتوراه علوم. علم المكتبات و الوثائق. الجزائر: قسم علم المكتبات و الوثائق. ص.127.

في وضع تنافسي دائم، هذا الوضع يحتم عليها توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارتها لمواكبة هذا التطور باعتبار أن المكتبات ومراكز المعلومات من بين أنظمة المعلومات التي تشكل القاعدة الأساسية لعملية التنمية في كل الميادين. وهذا ما يجعلها أمام تحديات كبيرة سنذكر أهمها فيما يلي:

### 1-3- تحدي الخدمات:

إن المهمة الأساسية للمكتبات هي توفير الوصول إلى المعلومات بصرف النظر عن المحتوى أو الشكل لجميع فئات المستفيدين، كما تشكل الموارد أو الخدمات الرقمية - والتي يتم توفيرها بشكل أساسي عبر الأنترنت أو على الأجهزة الرقمية- غالبية موارد المعلومات، فتضخم حجم المنشورات الإلكترونية وارتفاع أسعارها أصبح يشكل تحديا كبيرا للمكتبات يجعلها تعيد النظر في سياسة الاقتناء وذلك باستغلال جميع أشكال التقنيات الرقمية والاتصالات السلكية واللاسلكية وإيجاد طرق جديدة لتوفير أشكال مختلفة من المجموعات والخدمات للوصول إليها<sup>1</sup>.

- لمواجهة هذا التحدي قامت كل من منظمتي IFLA و ACRL<sup>2</sup> باقتراح عدة حلول تتمثل في:
- الاعتماد على حالة الاستعداد التكنولوجي للمكتبات ومستخدميها للوصول إلى أشكال جديدة من الخدمات الإلكترونية.
  - إتاحة المكتبة الإلكترونية على مدار 24 ساعة.
  - تفعيل خدمة المراجع الرقمية باستخدام البريد الإلكتروني أو نماذج الويب أو مؤتمرات عن طريق الفيديو في المكتبات الجامعية.
  - إعادة تجديد المواد المكتبية بما يتماشى مع التطورات الحديثة.
  - تطوير أنظمة الأتمتة والإعارة عن بعد وتدعيمهما.
  - الشروع في تقديم خدمات حديثة كالبحث الانتقائي للمعلومات عن بعد مع تقنية الدفع عن بعد.
  - تأمين أجهزة الكمبيوتر بتوفير مجموعة كاملة من الموارد والخدمات الإلكترونية بكلمة مرور واحدة.
  - القيام بدراسات استقصائية عبر الأنترنت لتقييم أداء وجودة الخدمات.

### 2-3- تحدي البحث عن المعلومات:

أضحت تنمية المهارات المعرفية والمعلوماتية للمهنيين اليوم نتيجة حتمية لثورة الويب، فمن الضروري إرشاد العاملين في المكتبات الأكاديمية من ذوي الكفاءات لاختيار واستخدام وتقييم المعلومات ومهارات معرفة المواقع العلمية وتقييم معلوماتها، وذلك بغرض توجيه المستفيدين من

<sup>1</sup> كداوة، عبد القادر. تحديات المكتبات الجامعية في البيئة الرقمية [على الخط]. متاح على الرابط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/17347> (تم الاطلاع: 22 جوان 2020)

<sup>2</sup> ACRL, 2002. Standards for college libraries 2000 edition [En ligne]. Disponible sur: <http://www.ala.org/acrl/standards/standardslibraries> (Consulté le : 12juin 2020)

أعضاء هيئة التدريس والطلاب لأفضل استخدام للموارد المطبوعة والإلكترونية. وهو ما من شأنه أن يقلل من إمكانية الحصول على معلومات عديمة الجدوى وريئة من قبل الباحثين، وبذلك تغيرت وظيفة المكتبي إلى استشاري أو خبير معلومات.

### 3-3- تحدي تنمية الموارد و المجموعات:

شهدت المكتبات الجامعية في العصر الرقمي مبادرات جديدة لإنشاء المكتبات الرقمية وجعلها متاحة بسهولة على الأنترنت مع إضافة خدمات جديدة باستمرار تكون ذات قيمة مضافة لهذه الأنظمة، وهذا يجعلها أمام ضرورة اعتماد نموذج المكتبات الرقمية الذي يركز على تلبية حاجات مختلف فئات المستخدمين وذلك بتطوير المجموعات باختلاف أنواعها (دوريات إلكترونية أطروحات الكترونية، وسائط متعددة .... الخ) وهو تحدي إنشاء سياسة جديدة لتطوير مجموعاتها تتماشى والتطورات الحديثة تراعي مشكلة حقوق الملكية الفكرية والعقبات المالية.<sup>1</sup>

### 4-3- تحدي الإدارة التعاونية:

المكتبات الأكاديمية اليوم أمام تحدي توفير مستوى عالٍ من الخدمات، لتلبية طلبات وتوقعات المستخدمين المتزايدة باستمرار والحصول على أفضل سعر وإعادة بناء المجموعات مع إبداء اهتمام خاص بالمعلومات الإلكترونية، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا في إطار تعاوني، حيث يعتبر التعاون بين المكتبات الأكاديمية وسيلة لبناء البنية التحتية للمعلومات ولتعزيز المكونات الرئيسية الأربعة لمنظمات المعلومات والمتمثلة في البرامج والأجهزة والموارد البشرية والبيانات واندماجها، وذلك لتقديم منتجات وخدمات جديدة. بالإضافة للحاجة إلى سياسات ومبادئ توجيهية إدارية سليمة لتشكيل الكفاءات وإدارة المحتوى الرقمي.<sup>2</sup>

وفي هذا الصدد يدعو تقرير (IFLA 2014) إلى مزيد من التعاون بين مؤسسات التعليم العالي وذلك بالانخراط في بيئة غنية بالمشاركة مع غيرها من المؤسسات والإدارات، لذلك فإن الوحدات الإدارية لتقنية المعلومات سوف تحتاج إلى تبني ثقافة جديدة تتفهم فوائد العمل التعاوني، وهو ما سيوجب على المكتبة الجامعية البحث عن الآليات والأدوات والأنظمة التي عن طريقها تتشارك مع نظيراتها في المصادر والموارد والخدمات والأنشطة التعاونية المرتبطة بمهام المكتبة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> FOO, S., CHAUDHRY, A.S., MADJID, S.M., et LOGAN, E., 2002. Academic libraries in transition: Challenges ahead [En ligne]. Disponible sur : [https://www.researchgate.net/profile/Shahen\\_Majid/publication/268295150\\_Academic\\_Libraries\\_In\\_Transition\\_-\\_Challenges\\_Ahead/links/56e0f01b08aec4b3333d1a54.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Shahen_Majid/publication/268295150_Academic_Libraries_In_Transition_-_Challenges_Ahead/links/56e0f01b08aec4b3333d1a54.pdf) (Consulté le: 1 février 2020)

<sup>2</sup>Ibid

<sup>3</sup> مسرودة، محمود، المرجع السابق، ص.130.

### 5-3- تحدي المهنيين المكتبيين:

- تحولت مهنة المكتبي في البيئة الرقمية تدريجيا من معالجة الكتب إلى معالجة المعلومات وتقديمها إلى من يحتاجها، فتغيرت وظيفته إلى استشاري أو خبير معلومات وتوسعت مهامه لتشمل:
- استشاري معلومات يعمل على مساعدة المستفيدين وتوجيههم إلى بنوك ومصادر معلومات أكثر استجابة لاحتياجاتهم المعلوماتية.
  - تدريب المستفيدين على استخدام المصادر والنظم الإلكترونية.
  - تحليل المعلومات وتقديمها للمستفيدين.
  - إنشاء ملفات بحث وتقديمها عند الطلب للباحثين والدارسين
  - البحث في مصادر معلومات غير معروفة للمستفيد وتقديم نتائج البحث
  - تقديم العون للمستفيد في استثمار شبكة الأنترنت وإمكاناتها المتنوعة في الحصول على المعلومات.<sup>1</sup>
- يحتاج المكتبيون الأكاديميون إلى تحديث واكتساب المهارات المعرفية لضمان الكفاءة في بيئة متجددة من التكنولوجيا، وطرق جديدة للقيام بالعمل. وهذا عن طريق التدريب الذي يعد الوسيلة الفعالة لتحسين وتطوير أداء أخصائيي المعلومات، ففي تقرير منظمة إفلا (2016) جاء أن أهم التحديات التي تواجه المكتبات الأكاديمية اليوم لمسايرة التطورات الحديثة هو توفير مهارات محو الأمية المعلوماتية عن طريق توسيع وانتشار طرق التعليم أو التدريب الإلكتروني، مما سيزيد من فرص التعليم ويجعلها متاحة بصورة أكبر، وقد ذكرت في التقرير عدة نماذج للتعليم الإلكتروني كنموذج " MOOCs "، وهو أسلوب من أساليب التعليم عن طريق الأنترنت سهل التداول في بيئات مختلفة ونموذج "OERs" الذي يتيح موارد تعليمية مفتوحة يمكن أن تشمل كتب مدرسية، محاضرات، مناهج دراسية واختبارات. كما أشار التقرير لوجود تحديات أخرى إلى جانب التحديات المذكورة سابقا تتمثل في:
- تحديث المناهج الدراسية في علم المكتبات لمواكبة التطورات الحديثة.
  - تسهيل الوصول إلى خدمات المكتبات الإلكترونية عن طريق تنمية مهارات المستفيدين والمكتبيين معا (التعليم عن طريق الأنترنت) .
  - الإدارة الآمنة للمعلومات وحماية الملكية الفكرية عن طريق وجود آليات وأدوات جديدة من شأنها العمل على ضمان حفظ حقوق الآخرين.
  - حماية خصوصية البيانات.

<sup>1</sup> برناوي، راضية ، قرمور، كريمة ، موشاشن نادية، 2018. المكتبات الأكاديمية في ظل البيئة الرقمية: التحديات التكنولوجية لمكتبات المدارس العليا. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. ص.32.

\* MOOCs : Massive Open Online Courses

\*\*OERs : Open Educational Resources

- أن يكون المكتبيون جزءا من أعضاء هيئة التدريس والمجموعات البحثية النشطة.
- حضور المكتبيين في ندوات ودورات قصيرة رسمية أو دورات تدقيق متقدمة لتنمية مهاراتهم.<sup>1</sup>

#### 4- إدارة المعرفة لمواجهة تحديات المكتبات الأكاديمية في البيئة الرقمية:

إدارة المعرفة هي العمليات التي تساعد المنظمات على التوليد والحصول على المعرفة، من حيث اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها والتي تعتبر ضرورية لأنشطة إدارية مختلفة لاستخدامها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي<sup>2</sup>.

أتاح ظهور إدارة المعرفة فرصا هائلة للمكتبات كعنصر مساعد في مواجهة التحديات التي تواجهها البيئة الرقمية، فخلق وتطبيق المعرفة أصبح عاملا تنافسيا رئيسيا لكل الأفراد والمنظمات بفضل الخاصية المميزة لمبادرات إدارة المعرفة التي تسمح بالاستغلال الأفضل للمعلومات الأساسية وتوفيرها للمكتبات عامة والمكتبات الأكاديمية خاصة، كونها تلعب دورا رياديا في ميدان البحث وتحصيل المعلومات على أنواع المكتبات الأخرى، فالمهارات التي يمتلكها المكتبيون في الإدارة بحكم تدريبهم المهني وطبيعة عملهم تجعلهم السباقون في تبني إدارة المعرفة للاستفادة الكاملة من مبادراتها، بالإضافة إلى ذلك هم بحاجة إلى إعادة وضع أنفسهم كمديرين للمعرفة من خلال تحويل مهاراتهم لمهارات إدارة المعلومات وتعزيز إدارة المعرفة الخاصة بهم وإعادة تحديد الأدوار والمسؤوليات.<sup>3</sup>

وباعتبار أن المكتبات الجامعية مؤسسات تعليمية بالدرجة الأولى فهي الأنسب لخلق المعرفة، وعليه يجب إعادة النظر في هيكله وظائفها وتوسيع أدوارها ومسؤولياتها مما سيخلق العديد من الفرص الجديدة لتوسيع سوق المعلومات والخدمات، فالمكتبيون اليوم يحتاجون إلى التجديد في طرق عملهم وإعادة توجيه أساليبهم وأدواتهم وتقنياتهم ليكونوا قادرين على استغلال الإمكانيات الكاملة لإدارة المعرفة، وبناء استراتيجية التحالفات داخل وخارج منظماتهم، وتعزيز الاتصال مع مستخدميها، والاستفادة الإبداعية من مصادر خارجية، فمن خلال الإدارة السليمة للمعرفة يمكن للمكتبي رفع العديد من التحديات نذكر منها:

<sup>1</sup> IFLA,2016. IFLA Trend Report 2016 Update : Indights from the IFLA Trend Report[En ligne]. Disponible sur : <http://trends.ifla.org/files/trends/assets/trend-report-2016-update.pdf>(Consulté le:15 mars 2019)

<sup>2</sup> عبد اللطيف، محمود مطر، 2007. إدارة المعرفة والمعلومات. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية. ص. 23.

<sup>3</sup> NELSON, Elizabeth, 2008. Knowledge Management for Libraries[En ligne]. Disponible sur: <https://www.semanticscholar.org/paper/Knowledge-Management-for-Libraries-Nelson/1a52f7017f2f7c98772e0d48c5d1ad41d42be742>(Consulté le:20 avril 2019)

- بناء مخططات جديدة للتصنيف أو ما يسمى تصنيفات الأنطولوجيا وهي طريقة حديثة تلعب دورا هاما في عملية التنظيم كما توفر أساسا ممتازا لإنشاء البيانات الوصفية في عملية الفهرسة وتمكنهم من المشاركة في إنشاء المحتوى وإدارته.
  - معرفة مصادر المعرفة على الإنترنت ومواقع الويب والبوابات.
  - توفر الخبرة في اختيار الموارد وتطوير المجموعات .
  - اكتساب الخبرة اللازمة لتبادل المعرفة من خلال البوابات والتي يمكن أن تكون مفيدة للغاية في بناء قواعد المعرفة والمستودعات الرقمية، وهو ما يعد أمرا بالغ الأهمية في البيئة الرقمية.
  - تمكنهم من إجراء الدراسات والبحوث في مجال احتياجات المكتبة من المعلومات والتي بدورها توفر أساسا ممتاز في إدارة العملاء وهو مجال مهم لتطبيقات إدارة المعرفة.
  - اكتساب القدرة على التحليل والاقتراس التي تمكنهم من استخدام المعلومات الإدارية في أنظمة التشغيل الآلي للمكتبة والتحكم في تقنيات الإدارة .
- في الأخير من المهم أن نشير إلى أن هذه الفوائد التي تعود على المكتبات الجامعية من خلال استغلال إدارة المعرفة مرتبطة باغتنام الفرص واتخاذ الإيجابية وسرعة الاستجابة والتكيف مع التغييرات وإلا قد تكون هذه المعرفة زائدة عن الحاجة أو ليس لها صلة بالبيئة التنافسية الجديدة لتقديم المعلومات، فعلى المكتبات الأكاديمية إدخال دورات تدريبية ضمن منظومتها التعليمية في مجالات مهمة إدارة الأشخاص، تنظيم المعرفة والتسويق والخدمات التي تركز على العملاء والأداء لاستغلال أمثل للمعرفة.<sup>1</sup>

##### 5- متطلبات المكتبات الجامعية في البيئة الرقمية :

إن الحاجة لانتقال المكتبات للعمل بالبيئة الرقمية كمواجهة للتغيرات الحاصلة بالمحيط تستوجب التفكير في متطلبات ومستلزمات هذا التحول، فالمكتبات الجامعية معنية أكثر من غيرها بمحاولة التكيف ومواجهة التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي لكونها قلب العملية التعليمية والمصدر الأساسي لها، وذلك لأن الإفادة الفعلية من مصادر المكتبات الأكاديمية والمتخصصة تترجم في صورة أبحاث و مشاريع تساهم في تطوير العلم وتعمل على تحسين الأداء لتقديم أفضل منتج أو خدمة. وعليه فالمكتبات في البيئة الرقمية تحتاج إلى تخطيط وتجهيز على مستويات عدة، فامتلاك وسائل العمل لا يعني بالضرورة نجاح المشروع، إذ لا بد من التحكم في الوسائل والبرمجيات التكنولوجية كأهم شرط لتحقيق استغلالها بشكل مثالي وهذا ما سنتعرض له فيما يلي من خلال التعرف على أهم احتياجات المكتبات الجامعية في البيئة الرقمية.

<sup>1</sup> FOO, S., CHAUDHRY, A.S., MADJID, S.M., et LOGAN, E.op.cit.

**1-5-1- احتياجات قانونية و سياسة تنظيمية:**

دائماً ما توجد الحاجة إلى وجود المعايير والسياسات لتنظيم العمل وأسلوبه في أي مشروع، وفي مشاريع الرقمنة تتضح أهمية وجود المعايير والسياسات فيما يمكن أن تواجهه هذه المشاريع من عراقيل وعقبات، نقصد هنا معالجة الأمر من عدة جهات، فأولاً من الناحية القانونية الخاصة بحقوق الملكية الفكرية ومعايير إدارتها من جانب المكتبة، وكذلك سياسات الإتاحة والاستفادة من قبل المستفيدين من محتوى المكتبة الرقمي، وكيفية تنظيمه، ولنبدأ بالشق القانوني الخاص بحقوق الملكية الفكرية.<sup>1</sup> حيث تأتي الاحتياجات القانونية لتحوّل المكتبات للبيئة الرقمية في المرتبة الأولى، فهي تعتبر أساس تحديد الحقوق والواجبات للهيئة أو المؤسسة كما يمكن من خلالها بناء إستراتيجية واضحة وتحديد الأبعاد والأهداف، وهو ما يتطلب وضع التشريعات القانونية اللازمة لهذا التحول وذلك عن طريق سنّ تشريعات تحدد الإطار القانوني الذي ينظم نشر المعلومات والمحافظة على الأسرار ويضمن حقوق جميع الأطراف المعنية وكذا تحديد الإجراءات العقابية المترتبة.<sup>2</sup>

تكون الاحتياجات القانونية مرتبطة دائماً بالمقومات التنظيمية، ويقصد بها السياسات التنظيمية للمكتبة وأهمها: سياسة بناء المجموعات، سياسة ترخيص الحصول على هذه المجموعات، سياسة الرقمنة، سياسة حماية حقوق التأليف والنشر للمواد المرخصة، سياسة الإتاحة والاستخدام.<sup>3</sup>

توصف هذه القوانين بشكل عام بأنها تشريعات حماية أنظمة المعلومات وهي ثلاثة أنواع:

**1-1-5- قوانين خاصة بأمن المعلومات:**

وهي تشريعات خاصة للحفاظ على المعلومات وحمايتها وأهمها: التشريعات الخصوصية وهي تدابير حماية الخصوصية المعلوماتية، وهذه التدابير تعتمد في تطبيقها على ما إذا كان المنطق القانوني للنظام يعتمد على إباحة كل ما يدخل في نطاق الحق بمجرد الاعتراف بالخصوصية، وتستخدم وسائل الحماية لمواجهة الأنشطة التي تمثل الاعتداء على الخصوصية. وتأتي في المرتبة الثانية القوانين الشاملة وهي قوانين عامة تحكم عمليات جمع وإدارة ومعالجة البيانات الشخصية في القطاعين العام والخاص مع وجود جهة لضمان التوائم بين

<sup>1</sup> حسنين، رجب عبد الحميد، 2008. المكتبات الرقمية: التخطيط والمتطلبات [على الخط]. متاح على الرابط:

[http://www.journal.cybrarians.info/index.php?option=com\\_content&view=article&id=388:2009-07-19-11-45-57&catid=227:2009-05-26-13-45-06&Itemid=57](http://www.journal.cybrarians.info/index.php?option=com_content&view=article&id=388:2009-07-19-11-45-57&catid=227:2009-05-26-13-45-06&Itemid=57) (تم الاطلاع: 02 سبتمبر 2019)

<sup>2</sup> محمود، أسامة السيد، 2010. الاتجاهات الحديثة في المكتبات و المعلومات [على الخط]. متاح على الرابط:

<https://books.google.dz/books?id=ym8mDwAAQBAJ&pg=PT61&lpg=PT61&dq=%D8%A7%D9%84%D9%85%D9> (تم الاطلاع: 2020/08/11)

<sup>3</sup> غراممي، وهيبه سعدي، 2008. تكنولوجيا المعلومات في المكتبات. الجزائر: قسم علم المكتبات و التوثيق، ص. 233.

القوانين وتطبيقها وهذا هو النموذج الشائع في الدول التي تتبنى حماية البيانات كما هو الحال في دول الاتحاد الأوروبي.

وأخيرا نجد القوانين المتخصصة والتي تتعلق بقطاع معين كتسجيلات الفيديو والخصوصية المالية وغيرها، ويؤخذ على هذا النموذج أنه يتطلب جهة أمنية تسن تشريعات جديدة كلما ظهرت تقنيات جديدة.<sup>1</sup> كما نجد في هذا الإطار حقوق الطبع والحماية الفكرية.

### 5-1-2- حقوق الطبع و الحماية الفكرية :

لم تكن المكتبات في البيئة التقليدية تواجه فيما مضى تحدي حقوق الملكية الفكرية نظرا لمحدودية انتشار وإتاحة مصادر المعلومات، إلا أنه ومع الانتشار الهائل لتكنولوجيا المعلومات بفعل الإتاحة الواسعة وتعدد أوعية المعلومات وتطوير في أنظمة التخزين والاسترجاع وتعدد قنوات البث وتوسيع النطاق، ظهرت إلى الوجود مشاكل ذات جوانب تقنية وقانونية مرتبطة باستخدام المعلومات التي تتضمنها تلك الوسائط وما يتعلق بقضايا الحماية الفكرية.<sup>2</sup>

من التحديات التي تعرفها المكتبات الجامعية احترام مبدأ مهم وهو مبدأ التوازن بين حقوق المؤلف وحق الجمهور في الإطلاع، فعملية التوازن أساسية لتحقيق حل وسط بين الحقوق المشروعة للمبدعين والجمهور<sup>3</sup>، ففي منظور الاتحاد الدولي لجمعيات ومؤسسات المكتبات (IFLA) يعد هذا التوازن ضروريا للحصول على المعرفة وكذلك لتحقيق الديمقراطية السليمة ولتعزيز الإبداع ولإنتاج أعمال جديدة وللمحد من الفجوة الرقمية.<sup>4</sup>

كما يرى الاتحاد الدولي لجمعيات ومؤسسات المكتبات (IFLA) أن هذا التوازن مهدد في البيئة الرقمية نتيجة للإتاحة الحرة للمعلومات والنشر الإلكتروني وما نتج عنه من انتشار واسع للمنتوج الفكري الرقمي وبالتالي أصبح من الصعب تحقيقه، حيث خلص الإتحاد إلى مجموعة من التوصيات تتمثل في :

**1-مشاركة الموارد:** عندما يكون للمكتبة الحق في الوصول القانوني للموارد الرقمية توفر إمكانية الوصول لهذه المواد لأغراض مشروع مثل البحث أو الدراسة، حيث تؤدي مشاركة الموارد إلى

<sup>1</sup> سعيدي سليمة، المرجع السابق، ص.115.

<sup>2</sup> مسرودة محمود، المرجع السابق، ص 115.

<sup>3</sup> جبران، خليل ناصر، حقوق المؤلف و المكتبات الجامعية[على الخط]. متاح على الرابط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/30692> (تم الاطلاع:15 جوان 2020)

\*الفجوة الرقمية: يشير المصطلح إلى الوصول غير المنتظم وغير المتوازن إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) هناك مستويان من الفجوة الرقمية، تشير الفجوة من المستوى الأول إلى عدم المساواة في الوصول إلى التكنولوجيا، بينما تشير الفجوة من المستوى الثاني إلى الاستخدام غير المتكافئ لهذه التكنولوجيا.

<sup>4</sup> WADE, Martyn, 2019. Copyright and other Legal Matters (CLM) Advisory Committee [En ligne]. Disponible sur : <https://www.ifla.org/clm>(consulté le:20 avril 2019).

زيادة الوصول المباشر إلى المعلومات للمستخدمين الذين لا يمكنهم الحصول عليها لأسباب اقتصادية أو فنية أو اجتماعية.

**2-إعارة الوثائق:** إعارة الوثائق لا ينبغي أن تتقيد بقوانين معينة أو عقود فالوثائق يجب أن تقدم للجميع بدون أي استثناءات.

**3-التعدي على حقوق المؤلف:** يجب أن يحظى قانون حقوق النشر بقيود واضحة على مسؤولية الأطراف الثلاثة عندما لا يمكن مراقبة الامتثال للقواعد المعمول بها للمحافظة على الحقوق.

**4-التراخيص (la licence):** تقر إفلا (IFLA) بأن اتفاقيات التراخيص يجب أن تكمل قانون حق المؤلف لا أن تحل محله، كما يجب أن يسمح التراخيص على الأقل للمستخدم بقراءة وتحميل وطباعة الأعمال للاستخدام الخاص دون قيود.<sup>1</sup> التراخيص المجانية هي عقود تسمح للمؤلفين وحدهم- بأن يقرروا منح الحريات لمستخدمي المصنفات بدلاً من وضع قيود، كما يسمح للمبدع باستخدام هذه الأدوات للحفاظ على بعض "الحقوق الحصرية" التي تنطبق عادةً على المصنفات بعد الإتاحة الحرة لأعماله، ومع ذلك لم ينتج عن التراخيص حتى الآن نفس التأثير في مجال الإبداع الثقافي كما هو الحال في مجال البرمجيات، في حين تحتل البرمجيات الحرة مكاناً رئيسياً في بيئة الإنترنت اليوم وقد مكنت من إنشاء نماذج اقتصادية فعالة، إلا أن هذا ليس هو الحال في مجالات أخرى، إلى جانب السرية النسبية يمكن لعدة عوامل أن تفسر صعوبة اعتماد التراخيص المجانية بشكل جماعي لفترة طويلة.<sup>2</sup>

**5-إجراءات الحماية:** حماية الحقوق يجب أن لا تكون عائقاً لاستخدام المصنف بل بالعكس يجب أن تشجع على استخدامه، وتسهل عملية فالوصول على المعلومات وليس التحكم فيها هو الذي يزيد من استخدامها.<sup>3</sup>

### 3-1-5- سياسة الإتاحة و شروط الاستخدام:

ويقصد بها الإجراءات التي ستتبعها المكتبة الرقمية في إتاحة محتوى مصادرها الإلكترونية لمستخدمين معينين دون غيرهم وفق سياسة معينة، ويقابلها سياسة الإعارة في المكتبات التقليدية. فهناك من المكتبات التي تجعل من استخدام محتواها الرقمي خدمة مجانية، كما يوجد البعض الآخر الذي يشترط الاشتراك ودفع مقابل مادي حتى يتم الاستفادة من المصادر الرقمية والولوج

<sup>1</sup> ACCART, Jean-Philippe, 2006. Le droit d'auteur dans un environnement numérique: les positions de l'IFLA et de l'UNESCO [En ligne]. Disponible sur : <https://arbido.ch/de/ausgaben-artikel/2006/droit-dauteur-loi-f%C3%A9d%C3%A9rale-sur-le-droit-dauteur-et-> (consulté le : 03 juillet 2019)

<sup>2</sup> MAUREL, Lionel, 2014. Droit d'auteur et création dans l'environnement numérique : Des conditions d'émancipation à repenser d'urgence [En ligne]. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-mouvements-2014-3-page-100.htm> (consulté le : 20 juillet 2019)

<sup>3</sup> MAUREL, Lionel. op.cit. p.100-108.

داخل المكتبة، ومهما كانت الطريقة المتبعة في الولوج إلى المكتبة فإنه لا بد من وجود مجموعة ضوابط تحكم عمليات إتاحة واستخدام مصادر المعلومات الرقمية في المكتبة، وهناك طرق عدة لذلك ونذكر منها، أسماء الولوج وكلمات السر Login/User name & password، البطاقات المشفرة الذكية Encoded and smart cards وغيرها من الأساليب التي ذكرها الدكتور عماد عيسى<sup>1</sup> في أطروحته عن المشاريع الرقمية، ولكن في هذه الحالة أيضاً تبرز مشكلة حقوق المؤلف، ففي حالة حصول المكتبة الرقمية على مقابل مادي لما تقدمه من خدمات نجد أن المؤلف لا يحصل على شيء من هذا المقابل، أو بمعنى آخر ليس هناك قواعد ثابتة وملزمة للمكتبة الرقمية لمشاركة مؤلف المادة في هذا العائد أو ما يعرف بعقد النشر Publishing Contract.

ومن هنا يتضح أن عمليات النشر والإتاحة وتقديم الخدمات المعلوماتية في البيئة الرقمية، تحمل بعض التعقيدات في مراحل معينة، ولذا فإن الأمر يتطلب إيجاد حلول تضمن التوازن بين الأطراف المشتركة في هذه الحلقة، وذلك حتى لا تضيق الجهود المبذولة في عمليات التحول إلى الرقمية وما سيتبعها من جهود أخرى، وحتى لا يفوتنا الوقت باللاحق بقطار التطورات التي تحدث كل يوم في هذا المجال وذلك في الوطن العربي بصفة عامة و الجزائر على وجه التحديد، لا سيما وأننا متأخرون كثيراً عن الآخرين في الدخول لعالم الرقمنة.

## 2-5- احتياجات مادية و مالية:

بيئة المكتبات الأكاديمية في تحول وانتقال مستمر نتيجة لظهور التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال (ICT) وآثارها على الخدمات التي تقدمها المكتبات، فهي تحتاج إلى أجهزة تقنية خاصة لتحويل مواد المعلومات التقليدية إلى رقمية بالإضافة إلى أجهزة الحاسبات، وشبكات الاتصال ومساحات ضوئية وغيرها من المعدات التي يتطلبها هذا التحول، ويتطلب كل ذلك موارد مالية بحيث ينبغي توفير ميزانية كافية لاقتناء مختلف التجهيزات والبرمجيات الضرورية، وكذا تكاليف الصيانة وتكوين العاملين<sup>2</sup>، فعلى المكتبات الأكاديمية في هذه الحالة أن تستكشف طرقاً جديدة للاستجابة للميزانيات المنخفضة والثابتة التي تسند إليها في أحسن الأحوال، والتي تحاول من خلالها أن تتأقلم مع الجديد، ولكن قيامها بذلك بنفس الميزانية غالباً ما يكون بدون

<sup>1</sup> محمد، عماد عيسى صالح، 2000. مشروعات المكتبات الرقمية في مصر : دراسة تطبيقية للمتطلبات الفنية والوظيفية [على الخط]. أطروحة دكتوراه. علم المكتبات. القاهرة: جامعة حلوان. متاح على الرابط: [http://main.eulc.edu.eg/eulc\\_v5/Libraries/start.aspx?fn=ApplySearch&ScopeID=1.22.&criteria1=2.&Se](http://main.eulc.edu.eg/eulc_v5/Libraries/start.aspx?fn=ApplySearch&ScopeID=1.22.&criteria1=2.&Se) (تم الاطلاع: 06 سبتمبر 2019)

<sup>2</sup> ANI, Okon E., ESIN, Jacob E., et NKOYO, Edem, 2005. Adoption of information and communication technology (ICT) in academic libraries: a strategy for library networking in Nigeria [En ligne]. Disponible sur : <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02640470510635782/full/html?skipTracking=true> (Consulté le :12 juillet 2019).

جدوى، مما يستلزم إيجاد سياسة جديدة لإعادة هيكلة الموارد المالية بطرق جديدة، كجمع أموال خارجية من الحكومة أو مصادر فردية والاستثمار المشترك مع الأقسام الأخرى في الجامعة ومع المكتبات الأكاديمية الأخرى وتدعيم الشراكة بين القطاعين العام والخاص.<sup>1</sup>

تتسم الإدارة المالية والتخطيط المالي بأهمية بالغة لضمان التشغيل الكفاء للمكتبة بأقل تكلفة وأكثر فاعلية، ولبلوغ هذه الأهداف ينبغي لمدير المكتبة أن:

- يعد خطط عمل ثلاثية أو خماسية تستند إلى خطط المكتبة طويلة الأجل بما في ذلك طلبات تقديم الأموال التي تقتضيها الحاجة.
  - يُخصص الأموال لدعم الأنشطة التي يحددها بيان السياسة الخاص بالمكتبة وبالاستناد إلى أولويات إقرارها.
  - إقامة شراكات حيثما كان ذلك مناسباً لعقد صفقات الاشتراك التعاونية بهدف تحقيق أفضل استغلال للأموال المتاحة.
  - إجراء دراسة تستهدف تحديد تكاليف الأنشطة والبرامج بغية تيسير عمليات التخطيط المقبلة.
  - تنفيذ و تقييم تقنيات الأتمتة حيث يؤدي ذلك إلى تحسين الكفاءة والفعالية.
  - استحداث نظم تضمن المساءلة الكاملة لجميع الموظفين المسؤولين على أي جانب من جوانب الميزانية وإنفاق الأموال التي تكون تحت مسؤولياتهم.
  - تحسين إنتاجية الموظفين وكفاءتهم.<sup>2</sup>
- تتمثل المتطلبات المادية في العتاد كالألات والأجهزة وكل الأجزاء المادية للكمبيوتر، وكذا كل المعدات التي تقوم فعلاً بتشغيل أو معالجة البيانات وهي تستعمل لتؤدي وظائف إدخال وإعداد البيانات، العمليات الحسابية، الرقابة التخزين وعرض المخرجات.
- أهم العتاد الذي يجب توافره عند تبني الإدارة الرقمية هي أجهزة الحواسيب والتي تعد من المكونات المادية الأساسية وبعض الملحقات الأخرى كالطابعات والمساحات الضوئية والكاميرات، وأجهزة الربط سلكية ولا سلكية والمكونات البرمجية كبرامج التشغيل وبرامج التطبيقات.... الخ<sup>3</sup>. بالإضافة إلى شبكات المعلومات، وتتمثل في ربط جميع أجهزة المكتبة بخادم

<sup>1</sup> NEAL, James G, 2012.Opportunities for systematic change in the academic research library: elements of the post-digital library[en ligne].Disponible sur :

<https://doaj.org/article/00a93c6cd6644c9fa9145e8c3c26edd1> (consulté le : 22 juillet 2019)

<sup>2</sup> الإفلا =الاتحاد الدولي للمكتبات و أمناء المكتبات،2001.مرفق المكتبة العامة: مبادئ الإفلا/اليونسكو التوجيهية لتنميته [على الخط]. متاح على الرابط:

<https://ifla.eu/files/assets/school-libraries-resource-centers/publications/school-library-guidelines/school-library-guidelines-ar.pdf> (تم الاطلاع: 13 سبتمبر 2019)

<sup>3</sup> عبد الجواد، سامح زينهم، 2004. الأنظمة الآلية في المكتبات ومراكز المعلومات. مصر: دار الناس للنشر، ص.18.

شبكة الأنترنت ومن ثم ربط شبكة المكتبة مع المكتبات الأخرى عبر شبكة المعلومات المتصلة بشبكة الأنترنت،<sup>1</sup> لتحقيق التبادل والتعاون في جميع العمليات بما فيها الإدارة و التسيير.

### 3-5- احتياجات بشرية و وظيفية:

إن العنصر البشري مايزال هو العنصر الأساسي في تشغيل وإدارة نظم المعلومات يتكون من أمناء مكتبات، اختصاصيو المعلومات، مدراء المعلومات، أمناء المعلومات، وسواها من التسميات الأخرى التي تدل على التغيير الواضح في مهنة المكتبي وضخامة الدور الذي ينهض به في عصر المعلومات أو عصر النظم البارعة في انتقال المعلومات.<sup>2</sup>

إن مهارات العمل التقليدي التي اكتسبها العاملين في مؤسسة المعلومات، من خلال الممارسة اليومية للمهام والوظائف تعد عاملا مهما لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، لكن هذه المهارة وحدها لا تكفي لنجاح عملية الحوسبة، فالوسائل والأدوات وحتى الإجراءات الخاصة لتسيير أعمال مؤسسات المعلومات المحوسبة تختلف اختلافا كبيرا عن تلك الوسائل المستخدمة في تنفيذ الوظائف التقليدية، ففي ظل البيئة الرقمية لا بد من تطوير مهارات العاملين في التعامل بحرفية مع تقنيات المعلومات المختلفة.<sup>3</sup>

توصي منظمة إفلا واليونسكو في (تقريرها سنة 2001) بضرورة تحلي مجموع المكتبيين بعدة مهارات لمسايرة التطورات التكنولوجية تتمثل في<sup>4</sup>:

- القدرة على التخاطب الإيجابي مع الآخرين.
- القدرة على فهم احتياجات المنتفعين.
- القدرة على التعاون مع الأفراد والجماعات في المجتمع المحلي.
- معرفة التنوع الثقافي و فهمه.
- معرفة المواد التي تتألف منها مجموعة المكتبة وكيفية الوصول إليها.
- فهم مبادئ الخدمة العامة والتعاطف معها.
- القدرة على العمل مع الآخرين بهدف تقديم خدمات مكتبية فعالة.
- المهارات التنظيمية مشفوعة بالمرونة اللازمة للتعرف على التغيرات وإحداثها.
- سعة الخيال والرؤية والانفتاح على الأفكار والممارسات الجديدة.
- الاستعداد لتغيير أساليب العمل مجاراةً لنشوء أوضاع جديدة.
- معرفة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

<sup>1</sup> واحمد، لامية، 2018. المكتبة الوطنية الجزائرية في ظل العصر الرقمي: دراسة الواقع مع اقتراح خطة عمل شاملة. رسالة دكتوراه. علم المكتبات والتوثيق. الجزائر: قسم علم المكتبات. ص. 65.

<sup>2</sup> دياب، رضوى السيد أحمد، 2015. التحول الرقمي للمعرفة وتأثيره على الإستشهادات المرجعية للكتاب في مجلة كلية الآداب جامعة بنها. ماجستير. علم المكتبات. بنها: قسم المكتبات و المعلومات. ص. 114.

<sup>3</sup> الزهيري، طلال ناظم، 2009. حوسبة مؤسسات المعلومات: إجراءات التحول إلى البيئة الرقمية. عمان: دار دجلة للنشر، ص. 23.

<sup>4</sup> الإفلا، مرفق المكتبة العامة: مبادئ الإفلا/اليونسكو التوجيهية لتنميته، المرجع السابق.

إن ما نلاحظه من خلال عرض هذه المبادئ تركيز منظمة الإفلا واليونسكو على مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين بالدرجة الأولى، ومن ثم تأتي المبادئ الأخرى، وهذا لاعتبارها مفتاح الوصول إلى اكتساب المهارات والمعارف الأخرى.

### 6- العمليات المكتبية في البيئة الرقمية:

إن عملية إنشاء الموارد الرقمية تصاحبها مجموعة من العمليات وتشمل الاختيار وتحديد تكلفة المواد، الفائدة، المحتوى الفكري، الثبات، البنية، الشكل، طبيعة ومستوى المعلومات الوصفية، حقوق التأليف والنشر وشروط الاستخدام القانونية والمالية، كما تتأثر بكيفية إدارتها واستخدامها والاحتفاظ بها، تتميز هذه العمليات في البيئة الرقمية بنوع من الخصوصية التي سنحاول التطرق لها بشيء من التفصيل في العناصر الموالية.

### 1-6- بناء المجموعات:

تعد عملية بناء و تطوير المجموعات المكتبية من العمليات الصعبة في البيئة الرقمية الجديدة. فعلى المكتبة معرفة طريقة انتقاء المصادر الإلكترونية ذات الجودة العالية بأقل تكلفة وحسب حاجيات احتياجات مستفيديها، وذلك عن طريق السهر الدائم على ملاحقة هذه المصادر أو ما يسمى اليقظة المعلوماتية<sup>1</sup>، ومن طرق اقتناء المصادر الإلكترونية نجد:

- الشراء الدائم.

- الاشتراك : أي الحصول على ترخيص للاستعمال لمدة زمنية معينة وهذا من خلال منصات المجمعين متعددي الاختصاصات (Agrégateurs pluridisciplinaires) الذين يقومون بتجميع العناوين المقترحة من طرف مختلف الناشرين.

- منصات المجمعين المتخصصين (agréateurs spécialisés) الذين يقومون بتجميع العناوين المقترحة في مجال معين من طرف أهم الناشرين.

- منصات الناشرين.

- مكتبات الكتب الإلكترونية.

- الإتاحة المجانية: عن طريق مشاريع الكتب الإلكترونية على الخط المباشر مثل مشروع غوتنبرغ، إذ تقوم المكتبة باختيار ما يتوافق مع المجالات الموضوعية التي تخدم مستخدميها مع إمكانية الربط بمصادر المعلومات الأخرى وصفحات الواب المتعلقة بالموضوع.

- رقمنة المصادر المطبوعة المتوفرة في المكتبة والتي تكون بالدرجة الأولى الرسائل الجامعية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> برناوي، راضية، قرمور، كريمة، موشاش، نادية، المرجع السابق، ص.21.

واجه بناء المجموعات في البيئة الرقمية للمكتبات ومراكز التوثيق مؤخرا العديد من الظواهر كالزيادة الكبيرة في أسعار الدوريات، وضرورة زيادة ميزانية الموارد الالكترونية وبالتالي أصبحت عملية الحصول على المستندات والوصول إلى النص الكامل معقدة بشكل متزايد، واليوم تتم أكثر من 70% من المفاوضات التي تجريها الجامعات والمؤسسات البحثية للحصول على المجلات والمصنفات الإلكترونية من خلال اتحاد \*couperin أو بالشراكة معه، حيث يبقى العمل الإداري والتنظيمي للوثائقيين المسؤولين عن الموارد الإلكترونية كبير، فيجب عليهم إدارة بيانات الاستحواذ والبيانات التعاقدية للباقات فظهرت أدوات جديدة مثل أنظمة إدارة الموارد الإلكترونية \*\* (ERM) لكنها غالبا ما تكون غير موجودة في مراكز التوثيق والمكتبات، لهذا أصبح من الضروري تحديد سياسة وطنية للاقتناء مع جميع الشركاء.<sup>1</sup>

## 2-6- الحفظ الرقمي:

من الدراسات المهمة التي تناولت الحفظ الرقمي نجد دراسة كل من Neil Beagrie و Daniel Greenstein<sup>2</sup> حيث خلصت لخصر ثلاثة عشر (13) توصية في مجال الحفظ الرقمي على المدى الطويل تتمثل في:

- التأكيد على استخدام المعايير طوال دورة حياة المورد الرقمي.
- الحفظ الرقمي على المدى الطويل.
- تطوير البرمجيات والأدوات المناسبة والتي لها تأثير كبير في الحفظ الرقمي.
- مشاركة أصحاب المصلحة من مكتبات ومؤسسات أمر حاسم يحتاج إلى اتفاقيات وتكتلات.
- إعطاء أهمية خاصة لتجربة إنشاء البيانات وإدارتها.
- توثيق المعايير بواسطة المنظمات وذلك بتحديد أفضل الممارسات وتوثيقها وإتاحة الوصول إليها.
- الرفع من الاستثمار الأولي في المعايير والوثائق الرقمية في مرحلة إنشاء البيانات وحفظها على المدى الطويل.
- توفير إطار سياسي استراتيجي لخلق وحفظ الموارد الرقمية تستند إلى مراحل دورة حياة الموارد الرقمية منذ إنشائها وإدارتها والمحافظة عليها واستخدامها.

\* couperin (consortium universitaire de publications numerique) : هو اتحاد الجامعات للمنشورات الرقمية وهو اتحاد لشبكة تجارية و الخبرة في مصادر المعلومات الإلكترونية في مجال التعليم العالي و البحث العلمي في فرنسا و يشمل أكثر من 200 مؤسسة للتعليم العالي و البحث العلمي .

\*\* ERM : Electronic resource management

<sup>1</sup> BATTISTI, Michèle, CHAPOY, Élise, MERRIEN, Delphine et autres, 2010. Des Pratiques Professionnelles Renouvelées : le passage au tout numérique [En ligne]. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2010-2-page-44.htm> (Consulté le : 15 septembre 2019)

<sup>2</sup> BEAGRIE, Neil, GREENSTEIN, Daniel, 1998. A Strategic Policy Framework for Creating and Preserving Digital Collections: A Report to the Digital Archiving Working Group [En ligne]. Disponible sur: <http://www.ukoln.ac.uk/services/elib/papers/supporting/pdf/framework.pdf> (Consulté le:5juillet2019)

- إنشاء البيانات وإدارتها وحفظها على المدى الطويل.
  - التخطيط الاستراتيجي للحفاظ على وكالات التمويل من الباحثين والناشرين والمنظمات التي تستثمر في جمع موارد المعلومات الرقمية، والسعي بطريقة ما لضمان الوصول إليها على المدى الطويل.
  - الرفع من مستوى الوعي بالقضايا الاستراتيجية، والحاجة إلى التعاون بين مختلف أصحاب المصلحة والوكالات والبحوث.
  - جمع الدراسات التي تهتم بالمعايير، لاختيار منها تلك التي ستوفر المزيد من التوجيه والتنفيذ الفعال للسياسات وتدعم برامج الرقمنة والحفظ.
- 3-6-3- المعالجة الفنية للمصادر الإلكترونية:**

أمام تنوع المصادر الإلكترونية أصبح التحكم الببليوغرافي بعيدا عن أدوات الشبكة مما يجعلها غير فعالة وغير موثوقة لتصفح أكثر تطورا، لذلك فإن السؤال الأساسي الذي يطرح نفسه الآن: ماهي أفضل السبل لتقديم وصول مبسط للموارد الرقمية مع إمكانيات استرجاع فعالة للباحثين.

**3-6-1-الفهرسة الإلكترونية:**

شهدت السنوات الأخيرة العديد من التطورات في مجال الفهرسة، والتي كان لها تأثيرها على تأهيل المفهرس وتدريبه، كما ظهرت نظم خبيرة بإمكانها أن تقوم بعمليات الفهرسة سواء فيما يتعلق بنقاط الإتاحة أو تحديد رؤوس الموضوعات، وقد ظهرت عدة محاولات لتطبيق هذه النظم أوضحت أن قاعدة المعرفة المعتمدة على (AACR)\* جمعية المكتبات الأمريكية وحدها غير كافية للقيام بعملية الفهرسة بشكل متكامل آليا<sup>1</sup>، وقد قام\* (OCLC) مركز المكتبات المحوسبة على الخط المباشر بمحاولات استخدام نظام نظام خبير في الوصف الببليوغرافي ويشتمل نظام (OCLC) على قواعد مرتبطة بشكل إخراج المعلومات ومعاني الكلمات والجمل على صفحة العنوان، وكانت مخرجات هذه التجربة في المستوى الأول من الوصف في (AACR 2).

في دراسة للباحثين بيث ديفيس براون وديفيد ويليامسون Davis-Brown and David Williamson<sup>2</sup> عن الدور القيادي لمكتبة الكونغرس في التحكم الببليوغرافي للموارد الرقمية توصلا إلى مجموعة من النتائج تتمثل في :

\* AACR: American Association for Cancer Research

\*\* OCLC :Online Computer Library Center

<sup>1</sup> المالكي، مجبل لازم مسلم، 2010. هندسة المعرفة وإدارتها في البيئة الرقمية. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. ص. 50.

<sup>2</sup> PATTIE ,Ling-yuh W. , COX, Bonnie Jean,1996. Electronic resources: selection and bibliographic Control: *Introduction* [En ligne]. *Disponible sur :* <http://catalogingandclassificationquarterly.com/ccq22nr3-4intro.html> (Consulté le:20 septembre2019)

- أن أبرز البرامج التي تسمح بالبحث عن النص الكامل للمواد الأرشيفية عبر الأنظمة، مع تكامل محطات العمل الببليوغرافية هو برنامج (NDLP)\* ومشروع CIP الإلكتروني فمن خلال هذا المشروع من الممكن اشتقاق تسجيلات مارك مباشرة من النصوص الإلكترونية كما يمثلان استراتيجية بديلة وقابلة للتطبيق للاستفادة من إمكانيات الوسيط الإلكتروني في تسهيل عملية الفهرسة .

- تبني معيار الوصف الأرشيفي المشفر (EAD) الذي سيسمح بالبحث عن النص الكامل للمواد الأرشيفية عبر الأنظمة .

كما استحدثت اللجنة التوجيهية المشتركة لمراجعة AACR مع عمل الفريق العامل المعني بتغيير التنسيق تقنيات أخرى في الفهرسة الآلية أكثر تطوراً كنموذج بيانات السجلات الببليوغرافية (FRBR)\* الذي يحمل إمكانيات كبيرة لتحسين الوصول إلى موارد المكتبة، وقد تم دمجها مع إصدار من قواعد الفهرسة الأنجلو أمريكية AACR2 يعتمد على الفهرسة القائمة على المفاهيم، وإظهار العلاقات بين مختلف التعابير. كما يحتوي على عناوين موحدة لتحسين التجميع في الفهارس عبر الأنترنت واستخدام التسجيلات الإستنادية للتعبير على المحتوى وربط المواضيع العلائقية مع بعض وتجميعها تحت عنوان واحد وهي طريقة جديدة لتسهيل وصول المستخدمين إلى موارد المكتبة<sup>1</sup>.

في دراسة لبرامج التأهيل والتدريب في مصر للدكتور محمد فتحي عبد الهادي تم إبراز أهم التطورات في مجال الفهرسة الحديثة والمتمثلة في النقاط التالية<sup>2</sup>:

-التحول من الفهرس البطاقي إلى الفهرس المتاح على الخط المباشر (OPAC) وإمكان استخدامه كبوابة للبحث عبر شبكة الانترنت .

- تزايد الاعتماد على قواعد البيانات الكبيرة في الحصول على بيانات الفهرسة فيما يعرف بالفهرسة المنقولة. ولعل أبرز نموذج هو مركز مكتبات الحاسوب على الخط المباشر OCLC الذي يتيح قاعدة بيانات يطلق عليها الفهرس الموحد على الخط المباشر.

\* FRBR : functional requirements for bibliographic

<sup>1</sup> ALCTS =Association for Library Collections and Technical Services,2005. FRBR Coming Soon to Your Library? [En ligne].Disponible sur : <https://journals.ala.org/index.php/lrts/article/view/4984/6027> . (Consulté le:22 septembre2019)

<sup>2</sup> عبد الهادي، محمد فتحي، 2005. إعداد المفهرس في بيئة الكترونية: دراسة لبرامج التأهيل و التدريب في مصر [على الخط]. متاح على الرابط:

[http://www.journal.cybrarians.info/index.php?option=com\\_content&view=article&id=358:2009-1207-49-56&catid=155:2009-05-20-09-58](http://www.journal.cybrarians.info/index.php?option=com_content&view=article&id=358:2009-1207-49-56&catid=155:2009-05-20-09-58) (تم الاطلاع في: 22 سبتمبر 2019)

- استخدام محطات العمل الالكترونية التي تعتمد على الحاسبات الشخصية ببرامج وظيفية تخوّل للمفهرس الوصول السريع إلى النسخ الالكترونية من أدوات عمل الفهرسة، بالإضافة إلى سرعة وسهولة الاتصال بقواعد بيانات الشبكات الببليوجرافية وشبكة الانترنت. ومن أدوات العمل ما هو محمل على أقراص مدمجة ومنها ما هو متاح عن بعد عبر شبكة الانترنت.

- صدور طبعة منقحة من قواعد الفهرسة الأنجلو-أمريكية متضمنة تغييرات وتعديلات في بعض القواعد، أهمها الفصل التاسع الخاص بالمصادر الالكترونية والذي صدر في شكل جديد تماما لاستيعاب الطبيعة الخاصة بالمصادر الالكترونية.

- صدور مارك 21 ( MARC21 ) للاستخدام عام 2000 كنتيجة للاتفاق بين الولايات المتحدة وكندا لدمج أشكال مارك القومية لهما. ويعني الاسم MARC21 الإشارة إلى المستقبل (القرن 21)، وأيضا الصفة الدولية كامتداد لاستمرار الدمج كما هو الحال في صدور طبعة واحدة من الشكلين الأمريكي والكندي.

- أدى انتشار المصادر الالكترونية وخاصة تلك المتاحة عن بعد إلى الاهتمام بفهرسة تلك المصادر وإعداد الأدوات اللازمة لاسترجاعها، وجرى النظر في الاعتماد على محركات البحث في استرجاع المعلومات من خلال الشبكة العنكبوتية أو فهرسة تلك المصادر بنفس الطريقة المتبعة لفهرسة المواد التقليدية حيث يتم إنشاء تسجيلات مارك لتلك المصادر وإضافتها إلى فهرس المكتبات، كما تم التفكير في الاستعانة بمعايير الميتاداتا Metadata لتنظيم تلك المصادر.

### 2-3-6-التصنيف في البيئة الرقمية:

التصنيف في البيئة الرقمية يركز بشكل أساسي على ما توفره مواقع الإتاحة من خيارات ضمنية و تقسيمات موضوعية محددة، تمكن ناشر المحتوى الرقمي من وضع تصنيف يتلائم مع نوع وخصائص المحتوى الرقمي الذي يقوم بنشره وإتاحته عن طريق الأنترنت، فاختيار التصنيف الملائم للكتب في البيئة التقليدية من مسؤولية متخصص المكتبات في حين تقع مسؤولية اختيار التصنيف الملائم للمحتوى الرقمي على عاتق ناشر المحتوى نفسه، إلا أن ما يحافظ على فرص الوصول إلى المحتوى الرقمي هو قدرة محركات البحث على الوصول إلى المحتوى من خلال نقاط إتاحة مختلفة لا تقتصر على التصنيف الموضوعي فقط. وتتوقف كفاءة عملية التصنيف في البيئة الرقمية على قدرة مطوري المواقع على تقديم تصنيفات موضوعية شاملة وينسق هرمي فضلا عن مهارة ناشري المحتوى على اختيار الملائم منها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الزهيري، طلال ناظم، 2016. أدوات تصنيف وتنظيم المحتوى الرقمي في بيئة الأنترنت [على الخط]. متاح على الرابط: <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=111247> (تم الاطلاع في: 12 ديسمبر 2019)

#### 4-6- خدمات المكتبات الجامعية في البيئة الرقمية:

تعد المتطلبات الجديدة للمستخدمين من خدمات المكتبات في البيئة الرقمية أكثر تعقيدا وتنوعا، وذلك لأن المحتويات المعلوماتية والمعرفية أكثر ثراءً وأساليب إتاحتها كذلك ستكون أكثر تنوعا، مما سيفرض على المكتبات أنماطا جديدة من الوجود بتحولها إلى بيئة بحث تفاعلية وأكثر جاذبية، هذا ما فصلت فيه المكتبة الوطنية البريطانية في تقريرها المتضمن للخطة الإستراتيجية للعشر سنوات الممتدة للمكتبات من عام 2010 إلى عام 2020 في البيئة الرقمية.<sup>1</sup>

في دراسة للأستاذة "غرارمي وهيبة"<sup>2</sup> عن خدمات المعلومات الرقمية في المكتبات الجامعية ذكرت عددا من الخدمات التي تعتبر أكثر تداولاً في وسط المكتبات الجامعية والتي تم اختيارها من أجل قياس مدى توفرها بالمكتبات الجامعية الجزائرية، نذكرها فيما يلي:

- 1- الموقع الإلكتروني المكتبة.
- 2- فهرس المكتبة الموجود على الخط (opac) .
- 3- الخدمة المرجعية يكون التواصل بين المكتبي والمستخدم عن طريق البريد الإلكتروني، E.mail، FAQ مجموعة من الأسئلة والأجوبة المحددة سابقا، CHAT الاتصال التفاعلي بالصورة والصوت.
- 4- مصادر المعلومات الإلكترونية من كتب و قواميس وموسوعات و أدلة... الخ
- 5- البحث في قواعد البيانات (الداخلية أو الخارجية المفتوحة المصدر).
- 6- خدمة الإحاطة الجارية: إعلام المستخدم بكل ما يستجد من أنشطة المكتبة ومركز المعلومات من مصادر متنوعة عن طريق موقع المكتبة، مواقع التواصل الاجتماعي: face book، twitter، youtube، wikipédia، blogs، RSS fil.
- 7- البث الانتقائي للمعلومات: إحاطة المشترك بكل ما يستجد في المجموعة التي يشترك فيها من خلال البريد الإلكتروني والخلاصات السريعة RSS fils.
- 8- الإعارة بمستوياتها المختلفة الداخلية والخارجية.
- 9- دليل المواقع: هو دليل للمواقع المتاحة على الأنترنت، وعادة يرتب هذا الدليل موضوعيا ويهدف هذا الدليل إلى توفير مجموعة كبيرة من المواقع المنتقاة بدقة بغرض إفادة المستخدم في تنمية الرصيد.

تعد الخدمة المرجعية من أهم الخدمات التي تقدمها المكتبات في البيئة الرقمية، حيث مكنت المكتبات من تزويد المستخدمين بالقدرة على البحث عن مواد المكتبة عن بعد، مع تطوير قواعد

<sup>1</sup> مسرورة، محمود. المرجع السابق. ص. 120 .

<sup>2</sup> غرارمي وهيبة، 2015. خدمات المعلومات الرقمية في المكتبات الجامعية الجزائرية [على الخط]. متاح على الرابط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/40683> (تم الاطلاع : 02 جانفي 2020)

بيانات تحتوي على النص الكامل من المواد المكتبية، وهي نوعين، خدمات يتم توفيرها رقمياً بواسطة المكتبات المادية، والخدمات التي تقدمها المكتبات الرقمية. من التقنيات المستخدمة لتقديم هذه الخدمة نجد Ask a Librarians أو (أسأل المكتبي)، كما نجد عدة أنظمة لقواعد البيانات مثل Nove list. وهكذا مكنت الخدمة الرقمية المستفيدين من الوصول إلى الموارد التي لا تملكها المكتبة عن طريق الإعارة بين المكتبات، بالإضافة إلى توفير الوصول إلى النص الكامل عن طريق الفهرس المتاح على الخط OPAC وتطبيق book Marklets وهو تطبيق يتيح للمستخدمين الوصول إلى الموارد الرقمية مع المحافظة على خصوصية بياناتهم الشخصية.<sup>1</sup>

في دراسة للباحثة سانجيتا دامهر Sangeeta Dhamdhare<sup>2</sup> بعد إجراء استبيان عبر الأنترنت وجمع البيانات وتحليلها للكلية الحديثة للفنون العلوم التجارية في الهند (MCASC)، خلصت لأهم الخدمات التي من الممكن الاستفادة منها سواء من المكتبات الرقمية والمكتبات التقليدية التي تقدم خدماتها على الخط تتمثل في:

- تلبية احتياجات المستفيدين عن بعد وتخطي حاجز الزمان والمكان.
- الاتصال بالمستفيدين عن بعد باستخدام الاتصالات الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني وموقع المكتبة.
- النشرة الإخبارية للمكتبة على الأنترنت.
- تنظيم محاضرات بالفيديو.
- فتح نادي مراجعة الكتب عن بعد لغرس عادات القراءة لدى الطلاب.
- مسح صفحات المحتوى وأوراق الأسئلة والمناهج الدراسية وتقارير المشاريع وما إلى ذلك من مخرجات الجامعة.
- برامج في الخدمة والتدريب لموظفي المكتبة.
- التوجيه الشخصي والاهتمام بالقراء للبحث عن المعلومات.
- إنشاء مدونة إعلامية للمكتبة الرقمية.
- استخدام تقنية الويب 2.0 للتفاعل .
- مجموعة google لخدمة التوعية الحالية.

<sup>1</sup> POMERANTZ ,Jeffrey,2008. Digital (Library Services) and (Digital Library) Services[En ligne]. Disponible sur :

<https://tefkos.cominfo.rutgers.edu/Courses/Zadar/Readings/Pomerantz%20dig%20libr%20serv%20J%20Dig%20Inf%202008..pdf> (Consulté le :12 juillet 2019)

<sup>2</sup> DHAMDHERE, Sangeeta,2012. Digital Library Services and Practices: an online survey. [En ligne].Disponible sur:

[https://www.researchgate.net/publication/272295502\\_Digital\\_Library\\_Services\\_and\\_Practices\\_an\\_online\\_survey](https://www.researchgate.net/publication/272295502_Digital_Library_Services_and_Practices_an_online_survey) (Consulté le:5 septembre 2019)

- استطلاعات الرأي عبر الأنترنت.
- مشاركة الطلاب في الاستطلاعات عبر الأنترنت.
- خدمة مرجعية رقمية (خدمة البريد الإلكتروني، نموذج الويب، الدردشة، مؤتمر الفيديو،...).
- خدمات الاستفسار عن بعد.
- النشر النشط للمعلومات: يقوم أمين المكتبة بإبلاغهم بوصول كل جديد والتحديثات الحاصلة في تلك الموضوعات مثل المقالات الجديدة .
- خدمة التنبيه: تعيين التنبيهات الخاصة بموضوع معين من قبل أمين المكتبة باستخدام ( google alert ) .
- الفهرس المتاح على الخط (OPAC).
- مواقع الويب المتخصصة.
- خدمة FAQs الرد على الأسئلة المتداولة من طرف أمين المكتبة.
- إتاحة المصادر عن بعد بإحالة روابط إلى OPAC مكان المصادر في مكتبات أخرى.
- خدمات تفاعلية (الإخطار بالعقوبات، تجديد طلب الإعارة بين المكتبات، .... الخ) .

#### 7-أساليب ضمان الجودة و قياس الأداء في البيئة الرقمية:

أصبحت المكتبات في عصر البيئة الرقمية مهددة أكثر من أي وقت مضى بانكماش دورها المهم بل وبانحساره، فمصادر المعلومات على اختلاف أنواعها من كتب، مقالات، دوريات، أبحاث، مؤتمرات، أطروحات، مدونات و منتديات ...إلخ، أصبحت متاحة عبر الويب طوال أيام الأسبوع، وعلى مدار 24 ساعة – وهي مجانية في معظمها- كذلك وفي ظل الأزمة المالية الطاحنة التي تعاني منها معظم دول العالم، ارتفعت أسعار مصادر المعلومات شراءً واشتراكاً، المطبوعة منها أو الالكترونية، مع تساؤل حجم الميزانيات المخصصة للمكتبات، وعجزها عن تلبية احتياجات المستفيدين، هذا بالإضافة إلى اتجاه معظم المكتبات نحو "التميز" في ظل محاولتها لتحقيق الجودة الشاملة، لذا فقد أصبح على المكتبات، شأنها شأن الهيئات الأخرى غير الربحية أمام ضرورة إثبات وجودها من خلال البرهنة على تأثيرها سواء على المستفيدين منها كأفراد أو جماعات أو على الهيئة التابعة لها أو على المجتمع ككل. وعليه أصبح من الضروري إخضاعها للتقييم للوقوف على مدى تحقيق الجودة والكفاءة ضمن المتطلبات الجديدة .

و نتيجة لذلك شهدت أساليب وطرق قياس الأداء في المكتبات تطورات كبيرة في السنوات الأخيرة نظرا لاعتمادها على مفاهيم الجودة وتركيزها على المستفيد لا على المنتج ذاته وما صاحب ذلك من التركيز أكثر على المعايير النوعية القائمة على النتائج بدل الاكتفاء فقط بالمعايير

الكمية. كما حددت منظمة IFLA للمكتبات الأكاديمية شروط معينة يجب أن تتوفر في أي معيار للتقييم تتمثل في الموثوقية، الصلاحية، الكفاية، قابلية التطبيق وقابلية المقارنة.<sup>1</sup> استفاد قطاع المكتبات والمعلومات من المناهج العلمية الحديثة في قياس الأداء المستقاة من قطاع الأعمال والتي عرفت تطبيقات واسعة ومتقدمة على غرار فلسفة 6 سيجما \* (Six Sigma)، ونموذج التقييم المشترك \* (CAF) المبني على نموذج الجمعية الأوروبية للتميز وإدارة الجودة \* (EFQM)، ونموذج تحليل التسلسل الهرمي (AHP)\*. ومنهجية المقارنة المعيارية (Benchmarking)، واستخدام أداة (LibQual+)\* لقياس جودة الخدمات لتتبع وفهم احتياجات المستفيدين، وبطاقة الأداء المتوازن (BSC) لترجمة استراتيجيات المكتبة إلى أهداف عملية وتوجيه الأداء نحو تحقيقها. وقد تم استخدام هذه الأدوات في سبيل تحقيق جودة الأداء لردم الفجوة بين الخدمات المقدمة وتوقعات المستفيدين، وتطوير الخدمات والإجراءات بحيث تتم بأقل تكلفة وأقصر وقت وأيسر جهد، بحيث تصل إلى المستوى المثالي الذي يتوقعه المستفيد.<sup>2</sup>

### 1-1-7- أبرز الوسائل والتقنيات الحديثة:

سنتناول فيما يلي بعض النماذج الحديثة لضمان جودة وقياس الأداء في البيئة الرقمية والتي تعد الأكثر تداولاً في المكتبات حالياً:

#### 1-1-7- Benchmarking:

من خلال هذه الطريقة أو الأداة يمكننا البحث عن المكتبات الأفضل أداءً في محيطها القريب، ومن ثم التحول إلى المجال الإقليمي ثم العالمي، بغرض الحصول على خبراتهم وخطواتهم نحو الأفضل، ليس من أجل المنافسة بل للوصول إلى الريادية والتميز، لذا سيتم بدءاً التطرق إلى التعريف العام لهذه الطريقة أو الأسلوب بشكل عام، ولنبدأ بالمركز الأمريكي للجودة والإنتاجية (APQC)، والذي عرفها بطريقة فلسفية تعطي فكرة واضحة عن مفهوم ومعنى هذا المصطلح حيث قال: "بأنها عبارة عن وجود ممارسة كافية للاعتراف بأن شخص آخر هو

<sup>1</sup> GIRARD-BILLON, Aline, 1999. Mieux gérer : les indicateurs de performance dans les bibliothèques universitaires : La mise en œuvre des indicateurs de performance dans les bibliothèques de lecture publique bilan et perspectives [En ligne]. Disponible sur : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/1368-la-mise-en-oeuvre-des-indicateurs-de-performance-dans-les-bibliotheques-de-lecture-publique-bilan-et-perspectives.p> (Consulté le:20 septembre 2019)

\* CAF :Common Assessment Framework  
\* EFQM : European Foundation for Quality Management  
\* AHP :Analytic Hierarchy Process  
\* LibQual :Library Quality Assessment

<sup>2</sup> مسرورة، محمود. المرجع السابق. ص، 118.

الأفضل في شيء ما، وأن تكون حكيمًا بما فيه الكفاية لتتعلم من تجاربه أو حتى تتفوق عليه"<sup>1</sup>. وهذا التعريف ينفذ أن يكون منطلقًا فكريًا مهمًا لهذا الموضوع، لأنه يعالج جميع وجهات النظر لجميع التخصصات التي تستخدمه ومن تلك التخصصات ما طرحه (Robbins) في تعريفها بأنها " إحدى ثقافات تقييم البيئة، إلى جانب المسح البيئي والتنبؤ من أجل تقييم بيئة الوحدة الاقتصادية" فمن أجل ذلك عليك امتلاك مهارات إضافية ذات للمنظمة، ويجب أن تتابع المنظمات المتقدمة في مجال عملك.<sup>2</sup> وهنا مزج (Robbins) بين مفاهيم عدة في سبيل الوصول إلى تعريف المقارنة المرجعية فقد عرفها: " ك تقنية من تقنيات تقييم البيئة مضافا لها التنبؤ المستقبلي للمؤسسة"، وقد أغفل التعريف العديد من الجوانب التي سيتم ذكرها في تعريف سترد تباعا، أما نادية النعيمي فقد تبنت التعريف من وجهة نظر فنية (Technical) بحتة إذ عرفت أنها " تقنية تكشف عن تطبيقات محددة تمكنا من الوصول إلى الأداء الأفضل وتساعد على فهم كيفية عمل تلك التطبيقات، ومن ثم تبنيها وتطبيقها في الوحدة الاقتصادية لتكون بمثابة أهداف نهائية لأغراض تقييم الأداء أي أنها تمثل القيام بعملية المقارنة ذاتها".<sup>3</sup> أما عن أهمية (Benchmarking) فهي:

- 1- التعرف على فجوة أداء المنظمة ونظيراتها في المنظمات المنافسة الأخرى مما يؤدي إلى الوقوف على واقع المنظمة وأدائها الحقيقي.
- 2- تقوم على التحسين المتسارع لكي يصل إلى الإبداع.
- 3- تساعد المنظمة لكي تكون أفضل مما هي عليه في الوقت الراهن.
- 4- تساعد المنظمة على استثمار أمثل للموارد بما يحقق نتائج إنتاجية أفضل.
- 5- تعطي دافع للمنظمة لتبني أفضل الممارسات لكي تكون من المنظمات المتفوقة مستقبلا.<sup>4</sup>

## 2-1-7- سيجما 6 (Six Sigma) :

يعد مفهوم "6 سيجما" أحد أشهر المفاهيم الإدارية في عالم إدارة الجودة الشاملة وقد ظهر هذا المفهوم في شركة موتورولا الأمريكية في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، وحقق انتشاراً واسعاً وبدأت كبرى الشركات العالمية بتبنيه وتطبيقه على إجراءاتها الإدارية المختلفة.

<sup>1</sup> American productivity and quality center, Badic of Benchmarking, Houston, 1993, p10.

<sup>2</sup> ROBBIS, stephen p., MARY , Coulter, 2005. Management. New jersey : Pearson :Prentice Hall ;8th Ed, , p.210.

<sup>3</sup> النعيمي، نادية شاكر حسين، التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة و المقارنة المرجعية لأغراض تقييم الاداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية: دراسة تطبيقية في شركتي الصناعات الكهربائية في الوزيرية و ديالي [ على الخط]. أطروحة ماجستير. الإدارة والاقتصاد. بغداد: كلية الإدارة والاقتصاد. متاح على الرابط: <http://search.emarefa.net/ar/detail/IM-737902> (تم الاطلاع: 22 ديسمبر 2019)

<sup>4</sup> العبيدي، ميسون عبد الكريم ، رديف، تيسير فوزي، 2018. دور مؤشرات الأداء في تقييم اداء المكتبة المركزية للجامعة التكنولوجية قسم المعلومات والمكتبات المركزية للجامعة المستنصرية جامعة بغداد [ على الخط]. المجلة العراقية لدراسات المعلومات والتوثيق، مج 1، ع1، 1. متاح على الرابط: <https://www.iasj.net/iasj/download/d42df181621ec62c> (تم الاطلاع: 05 سبتمبر 2019)

يعتمد نظام (6 سيجما) على التحليل المتزايد للبيانات والإحصائيات المجمعّة للتعرف على مواطن الخلل والعيوب في الإجراءات أو الخدمات أو المنتجات، وذلك للعمل على معالجتها بشكل دائم ومحاولة تقليل نسبة الأخطاء لتصل إلى نسبة صفر كلما أمكن ذلك. ويقوم نظام (6 سيجما) على معايير أساسية قوامها تعريف الإجراءات ومن ثم قياس مستوياتها وتحليلها ثم تطويرها والوصول إلى أعلى مراحل ضبط الجودة في الإجراءات والإنتاج. تطبيق سيجما ستة لا يقتصر على المنشآت الصناعية والتجارية، إذ يمكن تطبيقه في المنشآت الخدمية والحكومية ومنها المنشآت التعليمية والخدماتية كالمكتبات، وهو المعمول به حاليا في العديد من المكتبات كمعيار للتقييم لبساطته وسهولة تطبيقه، إذ يعتمد سيجما ستة على عمليات إحصائية يمكن لأي شخص القيام بها فهي عمليات سهلة وبسيطة. يعتمد معيار سيجما 6 على سبع مبادئ تتمثل في:

- التركيز على العملاء ( ويتسع مفهوم العملاء ليشمل المستثمرين والموظفين والمستفيدين بصفة عامة).
- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق والبيانات الدقيقة (استخدام وسائل إحصائية كالمدرجات التكرارية والخرائط الإنسيابية... الخ).
- التركيز على العمليات والأنشطة الداخلية والمقصود بالعمليات كل نشاط تقوم به المنظمة مهما كان حجمه.
- الإدارة الفعالة المبنية على التخطيط المسبق، حيث يعمل سيجما 6 على تحويل (إدارة رد الفعل) إلى إدارة معالجة المشكلات قبل وقوعها (التغذية الراجعة).
- التعاون غير المحدود بين منتسبي المنشأة الواحدة في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة والاعتماد على العمل الجماعي التعاوني.
- التحسين المستمر باستخدام أدوات علمية مع التركيز على الأولويات والمبادرات الأقل عددا والأكثر حيوية.
- المشاركة الكاملة، حيث تؤكد سيجما 6 على مشاركة كل فرد في العمل الجماعي كما تؤكد على أهمية الاتصالات اللامركزية والاتصالات الأفقية.
- الوقاية بدلا من التفتيش الذي يستنزف الطاقات البشرية والمالية.<sup>1</sup>

### : \*LibQual+ -3-1-7

تعتبر LibQual+ أداة مسحية طورت من قبل جمعية المكتبات البحثية، وهي تعنى باستطلاع وتتبع آراء المستفيدين أو المستخدمين للمكتبات فيما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة لهم. وتعتمد LibQual+ على أداة سبقتها في مجال قياس الجودة وهي ServQual وهي أداة

<sup>1</sup> DUTT, Mahipal, 2013. Six Sigma :With Reference to Library. International Journal of Research in Mechanical Engineering and Technology [En ligne]. Disponible sur : [https://www.researchgate.net/publication/264196940\\_Six\\_Sigma\\_With\\_Reference\\_to\\_Library](https://www.researchgate.net/publication/264196940_Six_Sigma_With_Reference_to_Library) (Consulté le :6 juillet 2019) .

\* LibQual :Library Quality Assessment

طورت واستخدمت منذ ثمانينات القرن العشرين لتقييم جودة الخدمات في القطاع التجاري. وتهدف LibQual+ إلى مساعدة المكتبات لتحسين خدماتها. كما أن هناك مصطلح DigQual الذي يعد من المصطلحات ذات الصلة، و يهدف إلى تحديد التطبيقات الأفضل لجودة الخدمات الرقمية.<sup>1</sup> يصنف هذا المقياس من ضمن مقاييس الفجوات، فهو مجموعة من مواصفات لخدمات المعلومات المصممة لضمان جودتها، وذلك من خلال فهم احتياجات المستفيدين، وتقديم أفضل الخدمات لهم عن طريق التعرف على آرائهم من المكتبة. وفي عام 2002 أصبح LibQual يتعلق بنوعية الخدمات بعد تسجيله في مكتب العلامات التجارية بالولايات المتحدة الأمريكية، وذلك بعد اختبار درجة ثباته و دقته من خلال تطبيقه على 87 ألف مستخدم ن 164 جامعة في شمال أمريكا. وهذا المقياس يسمح بتطوير أداء الخدمات المعلوماتية من خلال قياس الجودة المدركة مقارنة مع الجودة المتوقعة من طرف المستعمل، والجودة المحققة والجودة المرغوب فيها من طرف المؤسسة الوثائقية.<sup>2</sup>

### خلاصة الفصل:

إن ضمان الجودة والفعالية المطلوبتين في أداء المكتبات الجامعية في ظل البيئة الرقمية، يتطلب جملة من المعطيات المكملة لبعضها البعض، وهو ما تطرقنا إليه في فصلنا هذا، على غرار الشروط الضرورية المتعلقة بالبيئة الرقمية والاندماج فيها من قبل المكتبات الجامعية، خاصة ما تعلق بالخدمات الرقمية المباشرة وغير المباشرة، إضافة إلى مجمل التحديات التي فرضت نفسها في ظل هذه البيئة على غرار ضرورة تكوين المورد البشري المؤهل للتعامل مع البيئة الرقمية وإفرازاتها، أيضا نجد تحدي العمل التعاوني بين المكتبات الذي يؤدي دورا هاما في تحسين أداء المكتبات الجماعي، في ظل هذه المعطيات يمكننا القول بضرورة تطبيق مبادئ إدارة المعرفة من أجل مواجهة هذه التحديات مع ضرورة توفير جملة من المتطلبات سواء القانونية، المادية، البشرية وغيرها من العناصر ذات العلاقة. خلاصة لما سبق فإن توفر مجمل هذه المتغيرات وتفاعلها يساهم وبشكل فعال في اندماج المكتبات الجامعية في البيئة الرقمية وفق أسس علمية وسليمة وقوية تضمن ديمومتها واستقرارها وتطورها.

<sup>1</sup> ENSSIB.LibQual+ [en ligne]. Disponible sur : <https://www.enssib.fr/le-dictionnaire/libqual> (Consulté le: 5 janvier 2020)

<sup>2</sup> محمد، رباح فوزي، 2012. جودة الأداء و مؤشرات القياس: دراسة في المفاهيم و العلاقات [على الخط]. متاح على الرابط: [https://www.academia.edu/10081090/%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9\\_%D8%A7%D9%84%D8%A2%D8%A](https://www.academia.edu/10081090/%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%A2%D8%A) (تم الاطلاع: 9 ديسمبر 2019)

## الفصل الثالث

وظائف الإدارة الحديثة في المكتبات الجامعية

التخطيط، التنظيم، التوجيه، التوظيف، الرقابة

**تمهيد:**

تعد الوظائف الإدارية حجر الأساس الذي تقوم عليه الإدارة الحديثة في مختلف المنظمات، والمكتبات الجامعية أحدها، إذ نجد أن التطبيق السليم والعلمي لهذه الوظائف يرتبط إلى حد كبير بالإدارة السليمة، كما تعتبر أهم العناصر التي من خلالها يمكن الحكم على نجاح المكتبة من عدمها فهي مرتبطة ببعضها بشكل لا يمكن فصل وظيفة عن الأخرى، فإذا تحدثنا عن التخطيط فمن خلاله يتم وضع خطة عمل مبنية على أسس علمية ومعطيات دقيقة يتبعها جميع العاملين في المكتبة حتى لا يتم إهدار الإمكانيات، نجد أيضا التنظيم الذي يحدد طبيعة العلاقات بين الفاعلين في المكتبة والمستويات الإدارية وقنوات الاتصال بين أجزاء الهيكل التنظيمي الواحد، أما التوظيف فهو الآلية التي تضمن للمكتبة توفير مورد بشري مؤهل يضمن السير الحسن لمختلف المصالح والوظائف على حد سواء، في حين أن التوجيه الإداري الذي يعتمد على القيادة الإدارية التي تمثل نقطة قوة المكتبة في اتخاذ القرارات الإدارية خاصة الإستراتيجية منها على غرار قرار رقمنة مختلف الوظائف في المكتبة، وهذه القرارات عادة ما تكون من صلاحيات مدير المكتبة، لتأتي في الأخير عملية الرقابة وهي وظيفة مهمة تضمن الشفافية في العمل من أجل تحقيق أهداف المكتبة، كل هذه العناصر سنتطرق إليها بنوع من التفصيل في فصلنا هذا.

**1-1-التخطيط الإداري للمكتبات الجامعية:**

تخطيط المكتبات والمعلومات هو أحد قطاعات التخطيط الثقافي والتعليمي والعلمي، الذي يعتبر بدوره جزءاً من تخطيط التنمية الاجتماعية والاقتصادية الشاملة على المستوى القطاعي والمحلي والوطني. ولذلك فالتخطيط ليس هدفاً في حد ذاته ولكنه وسيلة مهمة لتحقيق غايات متعلقة بتنمية الفرد والمجتمع على حد سواء.

**1-1- مفهوم التخطيط:**

يعد التخطيط جوهر العملية الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات وهو الوظيفة الإدارية الأساسية التي تسبق أي عملية إدارية مهما بلغت أهميتها، حيث أنه يمثل العملية الفكرية التي ترسم مسبقاً الطريق الذي سوف يسلكه المسؤولون عند اتخاذهم للقرارات المختلفة وتنفيذهم لها بمساعدة الوظائف والعمليات الإدارية الأخرى (التنظيم، التوجيه، الرقابة وغيرها) فجميع عمليات المكتبات ومراكز المعلومات وأنشطتها وخدماتها إن لم تكن مسبقة بتخطيط جيد، تصبح عرضة للفشل وستواجه مشكلات عديدة مستقبلاً، ولهذا يجب أن يعطى التخطيط الأولوية لدى مديري المكتبات ومراكز المعلومات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عليان، ربحي مصطفى، إدارة و تنظيم المكتبات و مراكز مصادر التعلم، المرجع السابق، ص 65.

وللتخطيط تعريفات متعددة نذكر منها: تعريف هنري فايول: "يشمل التخطيط التنبؤ بما سيكون عليه الحال في المستقبل، مع الاستعداد لهذا المستقبل"<sup>1</sup>، في حين يرى جورج تيري أن التخطيط "هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي تراها الإدارة ضرورية لتحقيق الأهداف المنشودة"<sup>2</sup>.

كما يعرف الدكتور "كامل بربر" التخطيط على أنه: "وسيلة لتأمين الأهداف بمعنى أن الخط وحدها لا تكفي لنجاح وتحقيق الأهداف لذا فمهمة المديرين هو إدارة الموارد البشرية والتأكد من أن الأعمال والمهام تسير بالاتجاه المطلوب وبهيكل تنظيمي متناسق لتحقيق الأهداف"<sup>3</sup>.

وبناءً على ما سبق يمكننا القول بأن التخطيط نشاط يستهدف تحديد الوضع الحالي للمنظمة، وتحديد الوضع المستقبلي المنشود وكيفية تحقيق ذلك من خلال الغايات والأهداف النهائية للمنظمة وصياغة السياسات، وتحديد الوسائل المؤدية إلى تحقيق تلك الغايات وتحديد وتوزيع الأدوار والموارد اللازمة لإنجاح الخطة، مع تحديد الوقت الزمني اللازم لكل من الغايات والأهداف والأعمال والوسائل.

## 1-2- أهمية التخطيط:

يسهم التخطيط في بناء الغايات والأهداف ويعمل على تركيز الانتباه عليها، حيث يوجه التخطيط الجهود نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة ويعمل على تكامل الجهود وتفاعلها في اتجاه واحد، ويمكن توضيح أهمية التخطيط من خلال الآية الكريمة: " أَمَّنْ يَمْشِي مَكْبًا عَلَى وَجْهِهِ أَهْدَى أَمَّنْ يَمْشِي سَوِيًّا عَلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ " <sup>4</sup>.

من خلال قراءتنا لعدة دراسات تناولت التخطيط الإداري في المكتبات استنتجنا مجموعة من العناصر التي تبين أهميته، نذكرها فيما يلي: <sup>5</sup>

- يظهر التخطيط الأهداف بوضوح ويسهل عملية تحقيقها سواء على مستوى الخطط العامة أو الخطط الفرعية.
- يساعد التخطيط على التحديد المسبق لمسار تنفيذ كل جزء من أجزاء المدخلات، مع مراعاة تنسيق ربط هذه الأجزاء من أجل الوصول إلى الأهداف المنفق عليها في الوقت المحدد.

<sup>1</sup> FAYAL, Henrie,1949. General and Industrial administration.London :Pitman Publishing, p.109.

<sup>2</sup> TERRY , George R.,1966 .Principles of Management. London :Home Wood, p.309.

<sup>3</sup> بربر، كامل، المرجع السابق، ص148.

<sup>4</sup> القرآن الكريم. سورة الملك، الآية 22

<sup>5</sup> بربر، كامل، المرجع نفسه، ص 149.

- يحقق الرقابة عند التنفيذ ويسهل المتابعة ومعالجة المشكلات.<sup>1</sup>
- يساعد التخطيط على مواجهة تغييرات المستقبل والحد من تأثيراتها على أهداف المؤسسات وهو ما يحقق نوعاً من الأمن النفسي للأفراد والجماعات والمؤسسات.
- يساعد التخطيط على الشروع في الوظائف الإدارية الأخرى، وبدونه يصعب قياس كفاءة الإدارة والمديرين.
- يساعد التخطيط على مواجهة المنافسة في محيطاتها.
- يساعد التخطيط على إيجاد تنسيق فعال بين الأنظمة المختلفة والوظائف على كافة المستويات التنظيمية.
- يساعد التخطيط المديرين على مواجهة المفاجآت والغموض التي قد تعترض مسار المؤسسات في المستقبل، فيخفف من التأثيرات السلبية المحتملة، أما التأثيرات الإيجابية فقد يخلق التخطيط فرصاً جيدة لاقتناصها واستثمارها.

### 3-1- أغراض وأهداف التخطيط:

التخطيط وسيلة وليس غاية في حد ذاته، فهو وسيلة تهدف لمواجهة المستقبل بتدابير مدروسة وتقديرات محددة، وهو عملية مستمرة له بداية ولكن لا نهاية له لان الانتهاء من خطة أو برنامج يؤدي إلى وضع خطة أخرى أو تنفيذ برنامج جديد، كما يؤدي دوراً مهماً في المكتبات حيث يحمل أهدافاً تنظيمية تتمثل في:

- مساعدة المكتبة في تحقيق أهدافها.
- زيادة نجاح المكتبة وكفاءتها ولا سيما فاعليتها الإدارية.
- زيادة التنسيق والتكامل الداخلي بين الأنشطة الرئيسية والفرعية من جهة، والموارد المادية والبشرية المتاحة من جهة أخرى بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية.
- إضفاء سمة الحداثة والتطور على المكتبة أو مركز المعلومات الحديثين.
- وبالإضافة إلى أهداف التخطيط التنظيمية، فإن له أهدافاً وقائية تتمثل في التقليل من المخاطر المستقبلية والعوامل المفاجئة وغير المتوقعة، وإيجاد الحلول المناسبة لهما قبل حدوثهما.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عليان، مصطفى ربحي. الإدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات، المرجع السابق، ص. 68.

<sup>2</sup> همشري، عمر أحمد، المرجع السابق، ص. 104.

**4-1- عناصر التخطيط ومقوماته:**

تتكون عملية التخطيط في المكتبات الجامعية من عدة عناصر، يمكن إجمالها عموماً في ستة عناصر وهي:

**1-4-1- تحديد الأهداف:**

الأهداف هي الغايات المطلوب الوصول إليها والتي أنشئت المكتبة من أجلها، ولذلك فهي تمثل نقطة الانطلاق في العمل المكتبي ككل لأنها تحدد الاتجاه العام لعمل المكتبات الجامعية، فإذا لم يكن للمكتبة أهدافاً محددة تسعى لتحقيقها فإن عملها سيكون جهداً ضائعاً ومفرغاً من مضمونه.

هناك مجموعة من الشروط التي يجب أن تتوافر في هذه الأهداف لتحقيقها نوجزها فيما يلي<sup>1</sup>:

- أن تكون واضحة وصريحة ومفهومة من جميع العاملين في المكتبة.

- أن تكون صياغتها دقيقة محكمة لا تتحمل الاجتهاد أو التأويل.

- أن تكون ممكنة التحقيق حتى لا تتحول إلى مجرد نصوص جامدة.

- أن تكون متفقة مع أهداف الجامعة بحيث تخدمها ولا تتعارض معها.

- أن تكون قابلة للقياس وهو يعتبر شرط مهم للوقوف على ما تم إنجازه.

وتساهم الأهداف أيضاً في وضع المعايير والمقاييس التي تستخدم في الرقابة وتقييم

الأداء، فغالباً ما يتم الاعتماد على الأهداف لتقييم كفاءة الإدارة كما تساعد في تقييم أداء

الأفراد، حيث يتم الاستفادة من نتائج هذا التقييم في وضع بعض سياسات الأفراد كالترقية

والنقل والتدريب والحوافز وغيرها.<sup>2</sup>

**1-4-2- التنبؤ:**

يقصد به محاولة التعرف على ما سيحدث في المستقبل من تغيرات طارئة في البيئة

المحيطة بالمنظمة، وذلك من عدة نواح تشمل الظروف السياسية الإدارية والاقتصادية

والتكنولوجية، و حديثاً أصبح بالإمكان استخدام طرق وأساليب علمية دقيقة تمكن القيادة من

وضع تصور مسبق للفترة الزمنية القادمة.

تضمن هذه الخطوة دراسة عوامل البيئة الخارجية والتي تتضمن عناصر عديدة أهمها

العوامل الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والسياسية للمنظمة، بالإضافة إلى البيئة الداخلية

المتتمثلة في تحليل الموارد البشرية المتاحة للمنظمة، والموارد المادية والمالية وكل ما يرتبط

<sup>1</sup> دياب، حامد الشافعي، 2006. الإدارة العلمية للمكتبات الجامعية. القاهرة: كلية الآداب، ص. 77-78.

<sup>2</sup> المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، المرجع السابق، ص، 295.

بالظروف الفنية والإنتاجية، ويسهم كل ذلك في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف التي يجب معالجتها والتصدي لها.<sup>1</sup>

#### 1-4-3- السياسات الإدارية والبرامج والإجراءات:

السياسات الإدارية هي مجموعة القواعد والنظم والمبادئ والقوانين واللوائح التي ترسمها وتضعها الإدارة العليا للمنظمة، بقصد توحيد وتوجيه جهودات العاملين في كافة المستويات الإدارية نحو تحقيق الهدف المنشود، كما أن السياسات الإدارية تعتبر جزءاً مهماً من عملية التخطيط.

#### 1-4-4- تحديد إجراءات و طرق العمل:

يقصد بتحديد إجراءات العمل الطريقة الصحيحة التي يجب أن يسير العمل عليها، وذلك من خلال أحسن الطرق وأقلها تكلفة، وتحدد الإدارة الخطوات التفصيلية أو المراحل التي تمر بها المعاملة من بدايتها إلى نهايتها.

#### 1-4-5- تحديد السياسات:

بعد تحديد الأهداف تتجه الوظيفة التخطيطية نحو صياغة السياسات اللازمة لتحقيق الأهداف، فالسياسة هي نوع من أنواع الخطط تستخدم لإرشاد وتوجيه عملية اتخاذ القرارات في مختلف المستويات الإدارية، فهي مجموعة المبادئ والقواعد التي تحدد أسلوب التصرف نحو تحقيق الأهداف وتوضح الإستراتيجية التي يمكن من خلالها تحقيق هذه الأهداف.

ولكي تصبح السياسات فعالة ينبغي أن يتوفر فيها عامل الاستمرارية والترابط والتماثل والمرونة وتحديد الألفاظ التي لا تقبل التأويل لتكون مفهومة ومعروفة لجميع الأفراد، كما يجب أن تكون متماشية مع متطلبات البيئة المحيطة بالمنظمة.

يعقب تحديد السياسات تحديد الإجراءات التي تشكل تفاصيل أكثر تحديداً من تلك التي تتضمنها السياسات، فهي تحدد الخطوات التي يجب إتباعها لتحقيق أهداف معينة وكذلك تسلسلها، فالإجراءات عبارة عن خطوات تفصيلية محددة وهي تفصل بشكل محدد الخطوات الواجب إتباعها بشكل روتيني، وأهم شروط الإجراءات هو أن تكون مبسطة ومعروفة للجميع بحيث تكون مدونة بما يسمى باللائحة التفسيرية في أغلب الأحيان.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، المرجع السابق، ص. 310 .

<sup>2</sup> بربر ، كامل، المرجع السابق، ص. 171.

**5-1- أنواع التخطيط:**

يمكن للتخطيط أن يقسم وفقاً لعدة اعتبارات أو معايير من بينها طبيعة النشاط، القطاع، المجال الذي تغطيه الخطة وزمن الخطة ومدتها ودرجة شمولية الخطة مع طبيعة الاستخدام، وغيرها من المعايير أو الاعتبارات. سنركز في هذا العنصر على التقسيم الذي تعتمده المكتبات ومراكز المعلومات – محل الدراسة - وهو :

أولاً: حسب المدة الزمنية التي تغطيها الخطة

ثانياً: حسب درجة شمول الخطة

ثالثاً: حسب درجة إلزامية الخطة

رابعاً: حسب درجة استخدام الخطة.<sup>1</sup>

**1-5-1- الخطط حسب المدة الزمنية التي تغطيها:**

تنقسم الخطط حسب المدة الزمنية إلى خطط طويلة المدى، خطط متوسطة المدى وخطط قصيرة المدى سنتناولها بشكل من التفصيل من خلال العرض الموالي:

**1-1-5-1- خطط طويلة المدى:**

ترتبط الخطط طويلة المدى بالمستقبل البعيد المدى، إذ تغطي فترة خمس سنوات فأكثر، ويحتاج هذا النوع من الخطط إلى دراسات وتنبؤات عميقة ودقيقة لتزيد من واقعيته وإمكانية تحقيقها. يجذب استعمال هذا النوع من التخطيط في المكتبات لأنه يعتبر أكثر ضماناً، فهو يحتاط للمستقبل ويستعرض البدائل المحتملة، ويعتمد على التنبؤ بالمستقبل والذي يعتبر أهم مبدأ يعتمد عليه التخطيط، حيث يقوي مركز المكتبة ومركز المعلومات ويجعلهما أقوى على مواجهة المستجدات في العمل.<sup>2</sup>

**2-1-5-1- الخطط متوسطة الأجل أو متوسطة المدى:**

تتراوح المدة التي يتناولها هذا النوع من الخطط ما بين ثلاث إلى خمس سنوات غالباً، وتتكون من عدة خطط قصيرة المدى، وقد تكون جزءاً من خطة طويلة المدى، حيث أن عملية التخطيط عملية مستمرة تتألف من مجموعة من الخطط ولا تتوقف عند حد معين.

<sup>1</sup> همشري، عمر أحمد. الإدارة الحديثة للمكتبات و مراكز المعلومات، المرجع السابق، ص. 118 .

<sup>2</sup> همشري، عمر أحمد. الإدارة الحديثة للمكتبات، المرجع السابق، ص. 121-122.

**3-1-5-1- الخطط قصيرة الأجل أو قصيرة المدى:**

وتكون موضوعة لمدة لا تزيد عن سنتين وفي معظم الأحيان تكون سنوية ترتبط مدتها بأهداف المكتبة القصيرة المدى، فهناك خطط لا تزيد مدتها عن شهر واحد أو عدة أشهر وتمتاز الخطط القصيرة الأجل بالدقة والواقعية وصدق تنبؤاتها لقصر وقتها.<sup>1</sup>

**2-5-1- أنواع التخطيط حسب تأثيره:**

يؤثر التخطيط على المنظمة ككل، ويمكن أن يمس تأثيره مرحلة دون غيرها من مراحل تحقيق الأهداف و هذا ما سنوضحه من خلال التعرض لأنواع التخطيط بحسب تأثيره:

**1-2-5-1- التخطيط الإستراتيجي:**

وهو التخطيط الذي يحدث تغييرا نوعيا في المنظمة وتمارسه الإدارة العليا، وتأثيره بعيد المدى ومن أمثله التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد، أو التخطيط لفتح سوق جديدة، ويرتبط التخطيط الاستراتيجي في المكتبات بشكل عام بالدور المزدوج الخاص بربط المكتبة ومن يعملون فيها بالبيئة، فضلا عن توجيه أنشطتها لتحقيق الأهداف، فهو مجموعة من المبادئ والخطوات والأدوات التي صممت لتساعد كل من الإدارة العليا والمخططين والمؤسسة المشرفة على المكتبة على التفكير والتصرف بشكل استراتيجي لصنع قرارات فعالة تؤدي إلى تحقيق أهدافها وإرضاء مجتمع المستفيدين في ظل ما يحيط المكتبة من فرص وتهديدات، كما أنه يبتعد عن الاستراتيجيات طويلة المدى الثابتة، ويتسم بالمرونة فمن الممكن للحدود الزمنية للخطط الإستراتيجية أن تكون في حدود ثلاث سنوات، كما أنها قلما تتجاوز الخمس سنوات.<sup>2</sup>

**2-2-5-1- التخطيط التكتيكي:**

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الإستراتيجية ضمن أغلب المستويات الإدارية، وذلك بتحديد الكيفيات والمسؤوليات في إنجاز الخطط، كما يتميز هذا النوع من التخطيط بمدى زمني أقصر من مدى الخطط الإستراتيجية، يمارس التخطيط التكتيكي من طرف الإدارة الوسطى والعليا ويكون تأثيره متوسط المدى، ويوضع لمساعدة التخطيط الاستراتيجي ومن أمثله في المكتبات تقدير حجم ونوع الاقتناءات لمصادر المعلومات في السوق.

**3-2-5-1- التخطيط التشغيلي:**

وتمارسه الإدارة الوسطى والإشرافية وتأثيره متوسط المدى، ويوضح عادة التخطيط التكتيكي ومن أمثله في المكتبات ومراكز المعلومات تقدير الاحتياجات المادية من أدوات عمل، أثاث... الخ.

<sup>1</sup> عليان، مصطفى. إدارة و تنظيم المكتبات و مراكز المعلومات، المرجع السابق، ص. 81.

<sup>2</sup> كورول، شايلال. التخطيط الاستراتيجي لخدمات المكتبات و المعلومات/ترجمة حشمت قاسم(1998). الاسكندرية: مركز الاسكندرية للوسائط الثقافية، ص. 3.

**1-2-5-4- التخطيط التنفيذي:**

يستخدم مديرو القطاعات الفرعية التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات أعمالهم، ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات حتى الوصول إلى درجة الرضا في التنفيذ، يتسم هذا النوع من التخطيط بمدى زمني أقل من النوعين الآخرين (سنة واحدة أو أقل).

**1-3-5-3- أنواع التخطيط من حيث الاستخدام:**

يستخدم التخطيط في كل مرحلة من مراحل الإنتاج في المؤسسات كما في المكتبات، فيشمل البرامج، المشاريع، والقواعد و السياسات... الخ. سنتناول من خلال ما يلي كل نوع على حدة.

**1-3-5-1- البرامج:**

وهي مجموعة من الخطط تعمل على تحقيق هدف من أهداف المنظمة، ويتضمن البرنامج أنواعا من السياسات والإجراءات والقواعد والموازنات تقرر عادة ما يجب إنجازه وزمنه ومواصفاته.<sup>1</sup>

**1-3-5-2- المشروعات:**

يتشابه المشروع مع البرنامج و لكنه يكون أضيق منه نطاقا، وأقل تعقيدا، وقد يكون المشروع جزءا من برنامج الخطط عديدة أو متكررة الاستخدام و تقسم إلى:

**1- الاستراتيجيات:** تستخدم حاليا في المجال السياسي والاقتصادي، أما في المجال الإداري فالاستراتيجية تعني عملية تحديد الأهداف والأغراض والسياسات الرئيسية والخطط لتحقيق الأهداف المصاغة، وتعرف الاستراتيجية بأنها تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنشأة.

**2- السياسات:** تعرف بأنها مجموعة الإرشادات التوجيهية العامة التي توضح الاتجاهات التي يجب أن تسلكها النشاطات الإدارية المختلفة في المنظمة.<sup>2</sup> تمثل السياسات في المكتبات الإطار العام لها وهي مجموعة من المبادئ والمفاهيم التي تضعها إدارة المكتبة أو مركز المعلومات لكي تسترشد بها مختلف المستويات الإدارية الأخرى عند وضع خططها، أو عندما تتخذ القرارات ويلتزم بها المرؤوسون أثناء قيامهم بواجباتهم وأعمالهم الوظيفية.<sup>3</sup>

**3- القواعد:** تعرف القاعدة بأنها خطة محددة للرقابة على السلوك الإنساني في المكتبة أو مركز المعلومات، وذلك بغرض حسن سير العمل وعدم الانحراف عما هو منصوص عليه، وبهذا فإن القاعدة محددة ولا يمكن تجاوزها أو الانحراف عنها، وتعدّ مرشدا في اتخاذ القرارات، وتكون

<sup>1</sup> عليان، مصطفى ربحي. إدارة مراكز مصادر التعلم، المرجع السابق، ص. 82 .

<sup>2</sup> العلق، بشير، 1999. أسس الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم. عمان: دار البازوري العلمية، ص. 123.

<sup>3</sup> عليان، مصطفى ربحي. إدارة و تنظيم المكتبات و مراكز المعلومات، المرجع السابق، ص. 125.

أمرة بالقيام بعمل محدد أو ناهية عنه.<sup>1</sup> ترتبط القواعد بالإجراءات من حيث كونها مرشدا للعمل وقد تكون القاعدة جزءاً من الإجراءات وقد لا تكون جزءاً منه.<sup>2</sup>

**4- الإجراءات:** هي عبارة عن مجموعة من التوجيهات أو الخطوات ذات التسلسل المنطقي المتتابع لتحقيق هدف معين، وبهذا فإن أداء الأفراد في المكتبة أو مركز المعلومات يتم وفق نظام معين محدد وواضح، ولا يخضع لرأي الفرد أو أسلوبه الخاص في العمل. وتعدّ الإجراءات أكثر دقة وتحديداً من السياسات، ولا بدّ أن تكون في إطار السياسات العامة للمكتبة أو مركز المعلومات وأن تعمل في فلكها، ومن الأمثلة على الإجراءات في المكتبات ومراكز المعلومات إجراءات التوظيف، وكل ما يصاحبها من مراحل.<sup>3</sup>

### 6-1- صعوبات التخطيط:

تشهد المكتبات ومراكز المعلومات مؤخراً جملة من التغيرات والتطورات السريعة في بنيتها الداخلية والخارجية، والتي أدت إلى تغيير كبير في صورة هذه المكتبات ومراكز المعلومات، وذلك من حيث رسالتها وأهدافها وخدماتها ومواردها المالية وركائزها الفنية والتكنولوجية وغيرها، ويتوقع أن تستمر هذه التغيرات في المستقبل، وهو ما سيجعل عملية التخطيط صعبة للغاية، وتلزم المخططين على إجراء تعديلات على خططهم الموضوعية للتكيف معها، الأمر الذي يترتب عليه زيادة نفقات عملية التخطيط والجهود المبذولة فيها. كما أنها تجعل العديد من الخطط قديمة وبالية حتى قبل أن يبدأ في تطبيقها في بعض الأحيان، وعليه يحتاج التخطيط إلى مرونة كافية في بيئة المكتبة، وتبقى عملية التحديد الدقيق والواضح لأهداف المكتبة أو مركز المعلومات أهمّ أساسيات التخطيط الناجح، لذا فهي تتطلب قدراً كبيراً من العلم والخبرة والتحليل من جانب المخطط وتعدّ تحدياً صعباً بالنسبة له.

### 2- التنظيم الإداري في المكتبات الجامعية:

إن عملية التنظيم تعني التوزيع والترتيب المنظم للأفراد الذين يعملون لتحقيق هدف محدد، وتوضيح اختصاص ومسؤولية كل منهم، وهكذا فإن وظيفة التنظيم تشير إلى كيفية تجميع عدد من الأفراد ليتولوا مهمة تحقيق بعض الأغراض أو الأهداف المحددة، وتوزيع المسؤوليات بينهم بشكل متجانس ومتناسق.<sup>4</sup> كما نعني بالتنظيم تنسيق الجهود المادية والبشرية في أي منظمة لبلوغ الأهداف المشتركة بأحسن وأعلى درجة كفاءة ممكنة.<sup>5</sup> والتنظيم هو العملية الإدارية أو الوظيفة

<sup>1</sup> همشري، عمر أحمد. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، المرجع السابق، ص. 124.

<sup>2</sup> عليان، مصطفى ربحي، المرجع السابق، ص. 86.

<sup>3</sup> همشري، عمر أحمد، المرجع السابق، ص. 127.

<sup>4</sup> محمد، محمد الهادي، 2002. إدارة الأعمال المكتبة المعاصرة: الأصول العلمية وتطبيقات المعلومات وتكنولوجياها. الرياض: دار

المريخ للنشر. ص. 56.

<sup>5</sup> غرامي وهيبه، الإدارة الحديثة للمكتبات ديوان المطبوعات الجامعية، المرجع السابق، ص. 56.

التي يتم من خلالها تحديد الأعمال حسب نوعها ووظيفتها، وتقسيم الأعمال وتحديد العلاقات الأفقية والرأسية، وذلك من أجل تحقيق غايات وأهداف مرسومة وواضحة.<sup>1</sup>

## 1-2- مفهوم التنظيم في المكتبات:

من أسس الإدارة السليمة للمكتبات أن تتوفر على تنظيم إداري، فالتنظيم في المكتبات هو تصميم للبنية الأساسية للمكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات، يصف الأعمال والأنشطة التي يجب أن تقوم بها، ويجمع الوظائف الرئيسية المتشابهة معا و يجرئها إلى إدارات وأقسام ووحدات ومهام، ينطوي تحتها الموظفون المتجانسون في التخصص والمستوى، كما يحدد التنظيم المسؤوليات والسلطات التي تعطي لكل وظيفة أو إدارة بتدرج هرمي تنازلي من الأعلى إلى الأسفل، مع التنسيق بين الوظائف والمهام.<sup>2</sup> كما يبين التبعية الإدارية المباشرة للموظفين والأقسام والمصالح المكونة منها المكتبة و ذلك من أجل ضمان السير الحسن للعمل داخل المكتبة من جهة، ولتجنب التضارب في المهام والصلاحيات من جهة أخرى، على أن ذلك لا يمكن أن يتحقق إلا إذا توفرت المكتبة على هيكل تنظيمي يضبط توزيع المسؤوليات والصلاحيات، وكان لها مجلس يشرف على إدارتها باعتبارها عناصر أساسية للتنظيم الإداري.<sup>3</sup>

## 2-2- أهمية التنظيم الإداري في المكتبات:

تتوضح أهمية التنظيم باعتباره الأداة التي تساعد على التطبيق المتزايد لمبدأ التخصص وتقسيم العمل، وأيضا الإطار الذي يرسم شكل العلاقات وتفاعلها، شبكة التواصل الرأسية والأفقية، توحيد الجهود الجماعية وأخيرا اتخاذ القرارات على كافة المستويات.<sup>4</sup> ويمكن إبراز أهمية التنظيم من خلال النقاط التالية:

- 1- يعرف التنظيم كل موظف في المكتبة أو مركز المعلومات بالأنشطة والمهام التي يجب أن يقوم بها، إضافة إلى أنه يحدد موقعه الإداري في التنظيم العام للمكتبة.
- 2- يحدد علاقات العمل داخل المكتبة، وبالتالي بإمكان كل موظف معرفة طبيعة علاقته برؤسائه ومرؤوسيه وزملائه في العمل، والتمكن من تطوير نظم الاتصال فيها في حدود هذه العلاقات.
- 3- توفير الإمكانيات التي تمكن العاملين في المكتبة من العمل مع بعضهم البعض بكفاءة.

<sup>1</sup> القريوتي، موسى قاسم، مبارك، علي خضر، المرجع السابق، ص. 76.

<sup>2</sup> محمد، محمد الهادي، 1990. الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات. القاهرة: المكتبة الأكاديمية، ص. 167.

<sup>3</sup> قموح، ناجية، 2006. التنظيم الإداري للمكتبات العامة في الجزائر [على الخط]. متاح على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/2482> (تم الاطلاع: 11 جويلية 2019)

<sup>4</sup> بربر، كامل، المرجع السابق، ص. 214.

4- يحدد الواجبات والمسؤوليات والسلطات، فيعمل على القضاء على الازدواجية في أداء الأعمال وتعارضها، وعلى الصراع الوظيفي داخل المصلحة أو بين المصالح المختلفة في المكتبة.

5- التنسيق والانسجام بين مهام ووظائف المكتبة وتفاذي الخط بينهما.

6- استغلال الإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة في المكتبة بطريقة فعالة.

7- تسهيل عملية الإشراف والرقابة عن طريق وضع إجراءات ومعايير لقياس العمل والأداء، إضافة إلى اتخاذ الإجراءات العقابية في حالة حدوث تجاوزات من أي طرف كان.

8- القيام بتغييرات جديدة وإيجابية ضمن الهيكل التنظيمي انطلاقاً من مرونة التنظيم واستجابته للتغييرات المحيطة به سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية للمكتبة، وذلك لضمان البقاء والاستمرارية والنمو، وهذا ما يتوافق مع مبدأ أن المكتبة كائن حي متنامي.<sup>1</sup>

تزداد أهمية التنظيم كلما كبر حجم المكتبة أو مركز المعلومات، وكبر حجم أعمالها، وازداد عدد العاملين فيها، وتوسعت خدماتها وتنوعت، وبذلك تظهر أهمية التنظيم في المكتبات ومراكز المعلومات التي تتطلب فيها طبيعة العمل وحجمه أكثر من فرد واحد للقيام به.

### 3-2- مبادئ التنظيم الإداري:

لإقامة تنظيم إداري ناجح يستطيع تحقيق أهداف المكتبة الجامعية ينبغي توافر مجموعة من المبادئ الأساسية التي بدونها لا يمكن تفعيله، كما أن أي خلل فيها يؤثر على قدرة التنظيم في تحقيق أهداف المكتبة وتمثل هذه المبادئ في:

- **مبدأ تقسيم العمل:** زيادة حجم أعمال المكتبات ومراكز المعلومات وتعددتها وتنوعها حالياً يستوجب تقسيم أعمالها طبقاً لأنواع وطبيعة الأنشطة التي تقوم بها، كما تساعد على تحقيق قدر من التماثل بين الموظفين الذين يعملون في قسم أو إدارة أكبر نسبياً أكبر مما لو كانوا يعملون في مجموعات أو أقسام كبيرة على مستوى المكتبة ككل.<sup>2</sup>

- **مبدأ وحدة الهدف:** لا بد للتنظيم أن يحقق المساهمة الفعالة لكل وحداته التنظيمية في تحقيق الأهداف، بمعنى آخر يجب أن يكون هدف كل جزء من أجزاء التنظيم متفق ومتناسق في النهاية مع أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> بوقاسم، محمد، المرجع السابق، ص. 49.

<sup>2</sup> دياب، حامد الشافعي، المرجع السابق، ص. 103.

- **مبدأ الوظيفة:** الوظيفة هي التكوين الأساسي الذي يبنى عليه التنظيم، إذ لا يكون بناء التنظيم على أساس الأشخاص.<sup>1</sup>
- **مبدأ التخصص:** هناك بعض الأعمال أو الوظائف في المكتبات ومراكز المعلومات ذات طبيعة فنية دقيقة تحتاج إلى متخصصين للقيام بها مثل: التزويد والفهرسة والتصنيف، فالتخصص في الوظيفة يؤدي إلى إتقان العمل وبالتالي تحقيق الأهداف.<sup>2</sup>
- **مبدأ وحدة الأمر:** وهو أن يكون لكل فرد في التنظيم مسؤول مباشرة يتلقى أوامره وتعليماته وتوجيهاته من خلاله فقط.
- **مبدأ تدرج السلطة أو التسلسل الرئاسي:** يحكم التنظيم إشراف المستوى الأعلى على ما دونه من مستويات ويأخذ التنظيم شكلا تقليديا يعبر عنه بالهرم التنظيمي.<sup>3</sup>
- مبدأ توازن المسؤولية والسلطة:** أن يتم التنظيم وفقا لتحديد المستويات المنوطة بكل مستوى إداري، وأن يكون توزيع السلطة وفقا لذلك وأن تتناسب السلطة مع المسؤولية فلا مسؤولية بدون سلطة ولا سلطة بدون مسؤولية.<sup>4</sup>
- **مبدأ تفويض السلطة:** يتم تفويض السلطة بتنازل المدير في المكتبة أو مركز المعلومات عن جانب من سلطته إلى مرؤوسيه بغرض تسهيل أداء الأعمال ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار مما يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة.
- **مبدأ نطاق الإشراف:** ينص هذا المبدأ على أن أي رئيس إداري لا يستطيع أن يشرف بفاعلية إلا على عدد محدود من المرؤوسين وأنه كلما زاد عدد المرؤوسين كلما زادت صعوبة الإشراف عليهم.
- **مبدأ مرونة التنظيم:** إمكانية استيعاب التنظيم لكافة التغييرات والمستجدات في بيئة المكتبة وهذا ما يجب أن نلمسه حاليا لمسايرة التطورات التكنولوجية السريعة في ميدان المكتبات.<sup>5</sup>
- **مبدأ المركزية أو اللامركزية:** المركزية هي حصر السلطة وحق اتخاذ القرار في شخص مدير المكتبة، أما اللامركزية فهي توزيع السلطة وإعطاء المستويات الإدارية الوسطى والدنيا في المكتبة حق التصرف واتخاذ القرار، ولكلّ منهما إيجابياته وسلبياته.
- ويعود تطبيق مبدأ عن غيره إلى مدير المكتبة وطبيعتها، حيث يعتمد ذلك على طبيعة المكتبة وحجمها وعدد الموظفين فيها، فقد تعتمد المكتبة مبدأ المركزية كما يمكن أن يرجح المدير مبدأ اللامركزية أو يدمج بينهما. إلا أننا نجد في تطبيق اللامركزية مرونة في التسيير، حيث تمنح نوعا

<sup>1</sup> بربر، كامل، المرجع السابق، ص. 215.

<sup>2</sup> همشري، عمر أحمد. الإدارة الحديثة للمكتبات، المرجع السابق، ص. 14.

<sup>3</sup> أبو مصطفى، عبد الكريم، 2001. الإدارة و التنظيم : المفاهيم- الوظائف- العمليات [د.ن.] ، ص 167.

<sup>4</sup> أبو مصطفى، عبد الكريم، المرجع السابق، ص. 168.

<sup>5</sup> همشري ، عمر أحمد. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، المرجع السابق، ص . 143-145.

من الحرية في التسيير بالإضافة إلى الإبداع والمرونة فيه، فلا يمكن لنا أن نجد منظمة أعمال مركزية بشكل تام (مركزية مطلقة)، أو منظمة أعمال لا مركزية بشكل تام (لا مركزية مطلقة). لكن يمكن للتنظيم الإداري في المكتبة أن يميل أكثر نحو المركزية أو أن يميل أكثر نحو اللامركزية حيث يرجع تطبيق كلا المبدئين لطبيعة المكتبة بالدرجة الأولى.<sup>1</sup>

#### 4-2- أنواع التنظيم في المكتبات:

نظرا لأن كل تنظيم إداري ناجح يتكون من عدد من الوظائف التي يشغلها مجموعة من الموظفين، فإن العمل يجري على تقسيم هؤلاء الموظفين إلى مستويات تختلف كل طبقة أو مستوى عن الآخر في الاختصاصات والمسؤوليات، وذلك بقدر يتناسب مع مركزها ومكانها في الهرم الوظيفي، وهكذا تتدرج المستويات الوظيفية وهذا ما يعرف بالتدرج الإداري أو السلم الإداري. والمكتبات الجامعية حالها حال المنظمات الأخرى تخضع لهذا التنظيم حيث يأخذ التنظيم في المكتبات نوعين سنفصل فيهما فيما يلي:

#### 2-4-1- التنظيم الرسمي في المكتبات:

إن التنظيم الرسمي هو الذي يوضح للأفراد العاملين في التنظيم الطبيعة الرسمية لأداء الأعمال والأنشطة، بحيث تتم عمليات التنبؤ والتخطيط والرقابة تحت مسؤولية أفراد بذاتهم، ومن خلاله أيضا يتمكن المديرون من متابعة تدفق العمل والمعلومات تبعا لنمط العلاقات الرسمية المحددة عن طريق التنظيم الرسمي، ويتحقق ذلك من خلال " الرسمية " التي تشير إلى استخدام النماذج المكتوبة والمحددة بالنظام، والتأكيد على العلاقات المترابطة والمتسلسلة، والرقابة على أنشطة أعضاء التنظيم كل في مجاله. إن جميع التنظيمات تحتوي على الجانب الرسمي سواء اتسع نطاقه أو ضاق ولكننا نراه من خلال السياسات والإجراءات والقواعد والبرامج والنماذج والمستندات المكتوبة مثل بطاقات الوصف الوظيفي وكشوف الأجور والمكافآت وغيرها.

#### 2-4-2- التنظيم الغير الرسمي في المكتبات:

هو المعاملات والعلاقات التي تتم فيما بين الأفراد داخل التنظيم وليست مكتوبة أو موثقة بالهيكل الرسمي. إن هذه العلاقات والتفاعلات عادة ما تدرج تحت ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي، ويشير التنظيم غير الرسمي إلى تلك النظم غير المكتوبة أو الرسمية، وهي ليست مكتوبة وتنعكس في صورة علاقات ومعاملات فيما بين الأفراد غالبا ما تتم بصورة تلقائية، وتبنى على أساس الدوافع والاعتبارات الخاصة بالأفراد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زيارة، فريد فهمي، المرجع السابق، ص. 266.

<sup>2</sup> المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، المرجع السابق، ص. 357-358.

**2-5- الهيكل التنظيمي للمكتبات الجامعية:**

الهيكل التنظيمي هو ناتج التقسيم الوظيفي ويتم بناءً عليه إنشاء دوائر وأقسام وشعب ويتولى كل منها وظيفة رئيسية مثل قسم التزويد الذي يتولى القيام بالوظائف، كذلك قسم الفهرسة والتصنيف، ومن أهم ما يميزه الهيكل التنظيم هو تأكيده على الوظائف الأساسية التي تشكل جوهر المكتبة، وتجميعه للمتخصصين في كل دائرة أو قسم مما يساعد على حسن التعامل مع مشكلات العمل ورفع كفاءة الأداء وجودته.

يعتمد تصميم الهيكل التنظيمي على عدة مبادئ نذكر من أهمها:

- الملائمة بين طبيعة نشاطات المؤسسة وعلاقتها بالبيئة الخارجية.
- ضرورة الاستجابة السريعة والملائمة لطلبات المستفيدين بما يحقق التوازن بين سياسة ومصالح المنظمة من جهة، وتحقيق توقعات المستفيدين من جهة أخرى.
- العمل على تقليل المستويات الإشرافية بما يحقق السرعة في اتخاذ القرارات.
- القدرة على تمييز أدوار الوحدات الرئيسية ومسؤولياتها في تحقيق أهداف المؤسسة.
- توفير المرونة لدى المؤسسة في تحديد سياسات وتوجهات العمل، خاصة فيما يتعلق ببدائل تنفيذ أعمالها وأنشطتها.
- توفر البساطة في الهيكل التنظيمي بما يحقق جودة العلاقة وتبسيط إجراءات العمل.<sup>1</sup>

**2-6- وصايا التنظيم الإداري الجيد في المكتبات:**

لكي يحقق التنظيم الإداري الغاية المرجوة منه يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط أو الوصايا، والتي تمثل مرجعا ومعيارا لنجاح أو فشل المؤسسة، ويمكن تلخيص هذه الوصايا في النقاط التالية:

- تحقيق أهداف المكتبة بأقل تكلفة ممكنة أي في إطار الميزانية المتوفرة أو أقل إن أمكن.
- يجب أن يشجع الإبداع من خلال تجميع الموارد ونظم المعلومات والاتصالات الفعالة.
- المرونة والتكيف حسب الظروف.
- تشجيع الموارد البشرية وتطويرها.
- تسهيل التنسيق والتكامل بين مختلف الأنشطة والوحدات لتوحيد الجهود بهدف تحقيق أهداف المكتبة وفعاليتها.
- تسهيل عملية صياغة استراتيجية المكتبة على المدى القريب والمتوسط والبعيد وتنفيذها.
- الاستفادة من مبدأ التخصص ومنع الازدواجية في الوظائف.

<sup>1</sup> مصطفى، محمود أبو بكر، 2003. التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة. الإسكندرية: دار الجامعة للإسكندرية، ص. 119 .

- تسهيل تدفق وانسياب المعلومات ومعالجتها من خلال وضع نظام اتصال إداري فعال.
- إعطاء الأنشطة الاهتمام المناسب وفقا لأهميتها في المنطقة.<sup>1</sup>

ولتحقيق هذه الوصايا يجب توفير مناخ العمل الجيد، كما ينبغي تنمية فكر المكتبي ليصبح قادرا على التفكير الإبتكاري للعمل على تحقيق احتياجات المستفيدين بالدرجة الأولى، تحقيق التوازن بين توفير ظروف عمل جيدة مقابل تقديم خدمات نوعية ووضع المستفيد كمحور لكافة السياسات والقرارات التنظيمية و الإدارية في المكتبة.

### 3-التوظيف الإداري في المكتبات الجامعية:

يمثل العنصر البشري في المكتبات الجامعية العامل الأساسي لنجاح إدارتها، ويتوقف هذا النجاح على مدى كفاءة هذا العنصر وقدرته على القيام بالوظائف الإدارية المختلفة. فتقديم خدمات فعالة للمستفيدين يتعلق بالدرجة الأولى بالموظفين الأكفاء الذين يستطيعون إظهار رصيد المكتبة بأفضل الطرق والأساليب للمستفيدين.

من أجل هذا اهتمت المكتبات الجامعية في الدول المتقدمة بالقوى العاملة فيها من حيث الاختيار والتعيين والترقية والتدريب، فأنشأت إدارات خاصة لشئون الأفراد للقيام بهذه المهام وهذا ما سنتعرض له في ما يلي:

### 3-1- ماهية التوظيف في المكتبات:

التوظيف عملية إدارية تعرف على أنها مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل، والذين لديهم الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، والتوظيف بشكل أساسي هو عملية لاكتشاف مصادر للحصول على القوى العاملة، واستخدام مقاييس، للاتصال بهؤلاء الموظفين، مما سيعمل على تشكيل قوى عاملة ذات كفاءة. يهتم التوظيف باختيار وتعيين، وتدريب الشخص المناسب، ووضعه بالمكان المناسب في المنظمة، حيث أن الموارد البشرية (الموظفين) هي الأكثر أهمية في المنظمات من الموارد الأخرى.

ويعرّف التوظيف بالمكتبات ومراكز المعلومات بأنه شغل الوظائف المتوافرة في المكتبة أو مراكز المعلومات بأشخاص أكفاء، قادرين علميا وفنيا وتقنيا على القيام بالعمل على أفضل وجه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بوقاسم، محمد، المرجع السابق، ص. 72.

<sup>2</sup> التكروري، سناء حافظ. التوظيف و اختيار العاملين في المكتبات و مراكز المعلومات [على الخط]. متاح على الرابط: <http://platform.almanhal.com/files/2/58772> (تم الاطلاع: 10 جويلية 2019)

إن العنصر البشري في المكتبات ومراكز المعلومات هو أهم عناصر الإنتاج على الإطلاق، فهو المحور الأساسي لإنجاز الأعمال والأداة الفاعلة للوصول إلى الأهداف المنشودة وتحقيق التميّز والنجاح. ويمكن القول أنه مهما توافرت الموارد المادية والتكنولوجية والهيكل التنظيمية فإنها تبقى خامات لا بدّ من وجود الإنسان لاستثمارها خدمة لأهداف المكتبة أو مركز المعلومات، لذلك تفوق أهمية الاستثمار في العنصر البشري الاستثمار في بقية العناصر الأخرى، ويبرز هذا أهمية دور إدارة الأفراد باعتبارها الجهة المعنية التي تشرف على عملية الاستثمار هذه، وذلك من خلال جهودها في تنمية الأداء الإنساني في العمل وتطويره وفي توجيهه والتأثير فيه.

### 3-2-أنواع الوظائف في المكتبات الجامعية:

تستمد المكتبة الجامعية طبيعتها ووظائفها من الجامعة نفسها لأنها جزء لا يتجزأ منها، وإحدى وسائل حركتها وديمومتها، وأكثر الأجهزة والدوائر ارتباطا بالبرامج الأكاديمية والبحثية لها. وتتمثل وظائفها فيما يلي:

1- **وظائف إدارية:** و تتمثل في وضع سياسة المكتبة والتخطيط لنموها، ووضع اللوائح والقوانين التي من شأنها تسيير العمل بها ومتابعة تنفيذه، وكذا اختيار العاملين وتدريبهم والإشراف عليهم ومتابعة أعمالهم وتقييمها.

2- **الوظائف الفنية:** تتمثل في تنمية المجموعات المكتبية حتى تقوم الجامعة بمهامها في التعليم والبحث، واستخدام التقنيات المناسبة لتنظيم هذه المجموعات حتى تستطيع تقديم خدمة جيدة للرواد، وتسيير سبل الإفادة من مصادر المعلومات، كما ينقسم العاملون داخل المكتبة إلى قسمين: **-المؤهلون:** وهم الإداريون والفنيون والباحثون والتعليميون، حيث تركز طبيعة الإداريون وأعمالهم على تنظيم إدارة المكتبة والتخطيط لها كما يقومون بممارسة الأعمال الفنية كالتزويد، الفهرسة والتصنيف والتصوير وإرشاد القراء، أما بالنسبة للباحثين فتكون أعمالهم خاصة بالمراجع الببليوغرافية والدوريات، أما التعليميون فهم من يقومون بعمليات الإعارة وحجز الكتب. **-غير المؤهلين:** تضم هذه الفئة العاملين الذين لا يتطلب فيهم تأهيلا عاليا ولا خلفية علمية قوية، بل تتطلب نوعا من الإشراف على ما يقومون به من أعمال.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> قشيدون، حليلة، 2008. الإدارة العلمية (المناجمت) للموارد البشرية في المكتبات الجامعية. مذكرة الماجستير. مناجمت أنظمة المعلومات. وهران: قسم علم المكتبات و العلوم الوثائقية. ص. 91-93.

### 3-3- أسلاك العاملين بالمكتبات الجامعية الجزائرية:

يتم التوظيف في المكتبات عن طريق المراسيم الوزارية شأنه شأن القطاعات الأخرى، ففي الجزائر المرسوم الذي يفصل في الأسلاك العاملين بالمكتبات هو المرسوم التنفيذي رقم 89-122 المؤرخ في 18/07/1989 المتعلق بالقانون الأساسي الخاص للعمال المنتمين للأسلاك التابعة للتعليم و التكوين العالين.

تضمن المرسوم التنفيذي<sup>1</sup> ستة أبواب، جاء في الباب الثالث منه فصل المرسوم في الأحكام التي تطبق على شعبة المكتبات الجامعية، واشتمل هذا الباب على ستة فصول توضح مهام المكتبي، كما حدد الأسلاك العاملة بالمكتبة والتي تتمثل في ستة مناصب بدءا من المحافظ الرئيسي وصولا إلى المعاون التقني، وكذا مختلف المهام لكل مكتبي حسب كل سلك. فيما يلي جدول يمثل أهم أسلاك العاملين في المكتبات و مهام كل سلك حسب المرسوم:

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 89-122 المؤرخ في 18/07/1989 المتعلق بالقانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين للأسلاك التابعة للتعليم و التكوين العالين.

أسلاك العاملين في المكتبات	
المهام	الأسلاك
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع سياسة المستندات الخاصة بالجامعة بالتعاون مع السلطات الجامعية وضمان تحقيقها.</li> <li>- تكوين الأرصدة الوثائقية ودراسة المجموعات التي توكل إليهم وترتيبها وحفظها واقتراح التدابير المتعلقة بإنائها والسهر على سلامتها.</li> <li>- إعداد الببليوغرافيات الانتقائية والنشرات التحليلية، وفهارس المواد وغيرها من وسائل البحث الملانمة والتي لها صلة بأعمال البحث في الجامعة.</li> </ul>	<p>سلك الرؤساء المحافظين</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تكوين أرصدة مستندات ودراسة المجموعات الموكلة إليهم وترتيبها وحفظها واقتراح التدابير المتعلقة بإنائها والسهر على سلامتها.</li> <li>- المساهمة في الإعلام العلمي والتقني لمتابعة النشريات المتخصصة وسيرها المطرد.</li> <li>- إعداد الببليوغرافيات الإنتقائية والنشرات التحليلية وفهارس المواد، والذخائر وغير ذلك من وسائل البحث الملانمة ذات الصلة بأعمال البحث في الجامعة.</li> </ul>	<p>سلك المحافظين بالمكتبات الجامعية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المشاركة في تكوين الأرصدة والمجموعات الموكلة إليهم وإثرائها .</li> <li>- ضمان إعداد التسجيلات، جرد الأرصدة والمجموعات وضبطها باستمرار.</li> <li>- ضمان عرض هذه الأرصدة وسير الوصول إليها والتعريف بها لدى المعلمين والباحثين والطلاب عن طريق إعداد وسائل البحث الملانمة.</li> </ul>	<p>سلك ملحي المكتبات</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يكلف مساعد والمكتبات الجامعية بإنجاز الأعمال التقنية المألوفة، لا سيما فيما يخص طلبات الكتب وتسجيلها بالإضافة للمهام الآتية:</li> <li>- استلام وثائق وفرزها وتسجيلها وإعداد نشرات عن الدوريات.</li> <li>- تبليغ الوثائق وإقرارها.</li> <li>- جرد الكتب وإصاقها. ويمكن تكليفهم بأعمال مساعدة كالمساهمة في وضع الوثائق وكذا تقديم يد المساعدة إلى ملحي المكتبات.</li> </ul>	<p>سلك مساعدي المكتبات</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقديم يد المعونة إلى مساعدي البحث في الأعمال التقنية المألوفة.</li> <li>- استلام الوثائق وفرزها وتسجيلها وإعداد نشرات عن الدوريات.</li> <li>- تبليغ الوثائق وإقرارها.</li> <li>- تصنيف المجموعات وإصاقها والعناية بها ويمكن الاستعانة بهم لتقديم يد المعونة إلى مساعدي المكتبات الجامعية.</li> </ul>	<p>سلك الأعوان التقنيين</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مساعدة الأعوان التقنيين للمكتبات الجامعية في الأشغال التقنية المألوفة.</li> <li>- إيجاد المجموعات وصيانتها وتبليغها</li> <li>- أشغال دمج المجموعات وعنونتها وتصنيفها وإصاقها.</li> <li>- يكلفون زيادة على ذلك بالسهر على العناية بالمخازن والاحتياطات وسلامتها.</li> </ul>	<p>سلك معاونون التقنيون</p>

الجدول رقم (01): يمثل توزيع الأسلاك العاملين في المكتبات و مهامهم<sup>1</sup>

<sup>1</sup> قشيدون، حليلة، المرجع السابق، ص.30.

لقد عدل و تم هذا المرسوم بمرسوم آخر تنفيذي<sup>1</sup> رقم 92-48 المؤرخ في 19/02/1992 مسّ هذا التعديل سلك الملحقين بالمكتبات الجامعية حيث تغير الصنف من 14 إلى 15 فقط وسلك المساعدين بالمكتبات الجامعية تغير من 13 إلى 14.

### 4-3- توصيف الوظائف في المكتبات الجامعية:

إن توصيف الوظيفة عبارة عن بيان مطبوع تقوم بإعداده إدارة المكتبة لوصف المهام التي على الموظف أن يؤديها، وتحديد العلاقة بين هذه الوظيفة ومن يشغلها وبين وحدات المكتبة الأخرى، ووضع المعايير اللازمة مثل الشهادات العلمية والخبرات والمهارات الخاصة التي تتطلبها. ولا يوجد هناك شكل موحد أو صيغة معينة لتوصيف الوظائف وإنما الأمر متروك لكل مكتبة في اختيار الشكل أو الصيغة التي تناسبها وعلى الرغم من ذلك فهناك بعض المعلومات التي يجب أن يتضمنها أي توصيف للوظائف كاسم المكتبة والقسم والوحدة والتاريخ ومسمى الوظيفة وغرض ومجال الوظيفة ومهام الوظيفة بالتحديد والشروط الأساسية للوظيفة.<sup>2</sup>

يساعد تحليل الوظائف على إيجاد أساس سليم لتقسيمها حسب نوعيتها وطبيعتها العمليات المكتبية، كما تساعد على تحديد عدد الأفراد اللازم للعمل بهذه المكتبات وفئات الفنيين وغير الفنيين في كل مكتبة.

فالوصف الوظيفي يعمل على تحديد نطاق عمل الجهات الفاعلة في المنظمات الجماعية بدقة، وهو أداة رئيسية في حسن سير عمل المكتبة ويعتبر عملية محورية لكل عمليات إدارة الموارد البشرية الأخرى، وتساهم بشكل مباشر في نجاح المنظمة، حيث يحتوي التوصيف الوظيفي على إحدى العناصر التالية على الأقل: الهوية، مصنف إداري، المسمى الوظيفي، مهام الوظيفة، تحديد المواقع الهرمية، المهارات (المعرفة ومهارات التعامل مع الآخرين)<sup>3</sup>. والجدير بالذكر أن الشرط الأخير (المهارات الخاصة والمواهب والقدرات الأخرى) يختلف من وظيفة لأخرى وفقاً لطبيعتها. يتم توصيف الوظائف في المكتبات الجامعية بإجراء تحليل دقيق للوظائف المختلفة، وكتابة مواصفات كل وظيفة على حدة، وتحديد طبيعتها وعناصرها والشروط الواجب توافرها فيمن يشغلها، ونطاق سلطاته وواجباته، كما يساعد تحليل الوظائف على إيجاد أساس سليم لتقسيمها حسب نوعيتها، وهو ما يطلق عليه اصطلاحاً "تقسيم الوظائف" أو "تصنيف الوظائف".

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 92-48 المؤرخ في 12/02/1992 المعدل و المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 89-122 المؤرخ في 18/07/1989 يتضمن القانون الأساسي الخاص للعمال المنتمين للأسلاك التابعة للتعليم و التكوين العالبيين.

<sup>2</sup> البنهاوي، محمد أمين، 1984. إدارة العاملين في المكتبات. القاهرة: العربي للنشر و التوزيع، ص. 20.

<sup>3</sup> ENSSIB, 2020. Gestion du personnel en bibliothèque : coopération CRFCB [En ligne]. Disponible sur:

<http://www.enssib.fr/services-et-ressources/question-reponses/organigrammes-de-bibliotheque-universitaire> (consulté le : 15 janvier 2020)

يتم التقسيم الوظيفي على أساس طبيعة العمليات المكتبية، فتقسم الوظائف إلى فئات مختلفة متدرجة حسب أهميتها ودرجة التشابه بينها ومدى ارتباطها ببعضها البعض، وهو ما يطلق عليه "تدرج الوظائف"، و الهدف الأساسي من تحليل الوظائف وتقسيمها وتدرجها هو تحديد الأجر المناسب لكل منها وهو ما يطلق عليه "تسعير الوظائف".

وبالمجمل فإن عملية تحليل الوظائف في المكتبات الجامعية تساعد على تحديد عدد الأفراد اللازم للعمل بهذه المكتبات، وفئات الفنيين وغير الفنيين في كل مكتبة.<sup>1</sup>

### 3-4-1- تحديد عدد العاملين في المكتبات الجامعية :

يتوقف عدد العاملين في المكتبات الجامعية على مجموعة من المتغيرات الهامة، فهو صورة لما تعتمده الوزارات في سلك الوظائف التابع لها، فقطاع التوظيف (الوزارات) هي التي تحدد نوع المهن التي تحتاجها ضمن سلم الوظائف الخاص بكل قطاع حكومي، وليس التخصص الذي يحدد سمات ومتطلبات الأطراف التي تعمل على تشغيل المنتمين إليه.<sup>2</sup>

### 3-4-2- أنواع العاملين في المكتبات:

تختلف المكتبات باختلاف أحجامها وعدد العاملين فيها وطريقة تنظيمهم فمن غير الممكن تحديد نظام عام تتبعه جميع أنواع المكتبات، ومع ذلك فإن أغلب المكتبات يتم تقسيم موظفيها إلى فئتين هما: المؤهلين وغير المؤهلين، وقد وضع الفارق من أهل الاختصاص بحيث تشمل الفئة الأولى المتكويين وحاملي الشهادات، بينما تحمل الفئة الثانية غير المتخصصين كالعاملين في الأمن، النظافة... الخ.

### 3-4-2-1- المؤهلون: تقسم هذه الفئة إلى ثلاث مستويات

1- فوق مستوى رئيس قسم من أقسام المكتبة

2- في مستوى رئيس قسم

3- من دون مستوى رئيس قسم

يشتمل المستوى الأول عادة على الوظائف التالية: مدير (أمين المكتبة)، وكيل المكتبة، كبير المكتبيين المساعدين، أما المستوى الثاني فيشمل وظيفة رئيس القسم أو مكتبي مساعد، بينما ينطبق المستوى الثالث على من يمكن أن يطلق عليه مكتبي مساعد.

3-4-2-2- غير المؤهلين: تشمل هذه التسمية جميع الأعضاء الآخرين من غير الحاصلين على مؤهل عال. وهم الذين يعينون للقيام بالأعمال الروتينية والكتابية المختلفة ويمثلون عادة الأغلبية في جهاز الموظفين. ومن بين الوظائف التي يكلفون بها التجليد، الضرب على الآلة الكاتبة،

<sup>1</sup> دياب، حامد الشافعي، 1994. إدارة المكتبات الجامعية. عمان: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. ص. 154.

<sup>2</sup> غراممي، وهيبه. الإدارة الحديثة للمكتبات، المرجع السابق. ص. 152.

السكرتارية، الحسابات المالية، التغليف، نقل الكتب، والشحن.. الخ<sup>1</sup>. ولا يعني عدم كونهم مؤهلين في علم المكتبات أن دورهم في التنظيم الإداري للمكتبات هامشي أو غير هام بل بالعكس فهم يمثلون دورا حيويا في المكتبة، وبدونهم تتعطل أغلب الأعمال والإجراءات.

#### 4-التوجيه الإداري في المكتبات الجامعية:

يعتبر التوجيه العملية الإدارية التي يتم بها ومن خلالها منح الحياة للمنظمة، فهو بمثابة إشارة البدء بتحريك الهياكل التنظيمية لتنفيذ كافة الخطط، ومن ثم اكتشاف ما سيحدث للأداء التنظيمي، لأن جودة الخطط وفاعلية تصميم الهياكل التنظيمية لا تضمن بالضرورة سلوك الأداء التنظيمي بالاتجاه الذي تم التخطيط له.

كما يعتبر التوجيه من الوظائف الإدارية غير السهلة على الإطلاق لأنها تتعامل مع العنصر البشري الذي يتميز بحركية عالية ومعقدة، تشكل تحديا دائما للإدارة والمديرين في كيفية التعامل معها والسيطرة عليها أو تحييدها أو تجاهلها.<sup>2</sup>

ويتعلق التوجيه في المكتبات ومراكز المعلومات بإرشاد المرؤوسين وتوجيههم أثناء العمل، من حيث إعطائهم التوجيهات والإرشادات والتعليمات والأوامر اللازمة لحسن تنفيذ العمل والقيام به، مع ضمان فهمهم وقبولهم لها، وذلك بغرض تحقيق النتائج أو الأهداف المرجوة، لذلك تتطلب وظيفة التوجيه من قبل المدير أن يتمتع بقدرة على الإقناع والتأثير في المرؤوسين بشكل يجعلهم يتصرفون وفقاً للخطة المرسومة وبما يحقق الأهداف التنظيمية للمكتبة أو مركز المعلومات.<sup>3</sup>

وهكذا فإن الغاية من وظيفة التوجيه هي توجيه سلوك الإنسان من طرف رئيس المنظمة بشكل فعال نحو تحقيق الأهداف التنظيمية وهو ما يعرف " بالقيادة"، و لذلك فإننا كثيرا ما نجد الأدبيات التي تناولت موضوع الإدارة تخط أو تدمج بين مصطلحي التوجيه والقيادة، ونجدهما مرتبطين في معظم المراجع التي تناولت وظائف الإدارة، مما يدفعنا للتعريف بمصطلح القيادة، وهذا حتى يتبين الفارق بين مفهومي التوجيه والقيادة. فالقيادة تعرف على أنها: " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية".<sup>4</sup> وهنا يتضح الرابط بين المصطلحين بينهما فالقيادة تركز على توجيه الأفراد والمجموعات والتأثير عليهم، من خلال وضع خطط إبداعية لتحقيق الأهداف دون استخدام للقوة أو الإكراه، وهي أسلوب لتوجيههم لتحقيق الأهداف الموضوعية.

<sup>1</sup> البنهاوي، محمد أمين، المرجع السابق، ص. 26.

<sup>2</sup> بربر، كامل، المرجع السابق، ص. 275.

<sup>3</sup> همشري، عمر أحمد. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، المرجع السابق، ص. 183.

<sup>4</sup> LIKERT, Rensis, 1961, New Patterns of Management. New York : Mc Graw-Hill book, p.3.

**4-1- أهمية التوجيه في المكتبات:**

يستمد التوجيه أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها، فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزيع الواجبات يوضع الفرد المناسب في المكان المناسب لإعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف، فوظيفة التوجيه وإن كان يتعين أدائها في جميع مستويات الإدارة إلا أن أهميتها تتزايد في المستويات الدنيا، حيث تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين (أفراد وجماعات)، وحيث تتزايد أهمية التعليم والإرشاد وتظهر فعالية قيادة الناس، والتأثير فيهم، لإنجاز الأهداف المسطرة بين القائد (المدير) ومرؤوسيه.<sup>1</sup> فالتوجيه يرتبط بمهارات الاتصال والقيادة.

**4-2- مبادئ التوجيه:**

**4-2-1- مبدأ تجانس الأهداف:** ينادي هذا المبدأ بأن فاعلية التوجيه تتوقف على وجود تجانس بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، لأن كل فرد يعمل على تحقيق أهدافه الشخصية من خلال عمله في المؤسسة لذلك فتحقيق أهداف المؤسسة مرتبط بتحقيق أهداف العاملين وإشباع حاجيات الأفراد.<sup>2</sup>

**4-2-2- مبدأ وحدة الرئاسة (وحدة الأمر):** والذي يعني ضرورة إصدار الأوامر للمرؤوسين من قبل جهة رئاسية واحدة فقط، منعا للإرباك والاحتكاك.<sup>3</sup>

**4-2-3- مبدأ توفير المعلومات:** الذي يعني هذا ضرورة توفير المعلومات للمرؤوسين عن الأعمال والمهام الموكولة إليهم بالوقت المناسب وبالكم والكيف الذي يضمن حسن القيام بها.

**4-2-4- السلطة:** حيث تعطي السلطة الرؤساء حق إصدار الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين بغرض تحريك العمل ودفعه إلى الأمام وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة.

**4-2-5- تفويض السلطة:** ويكون عندما يطلب الرئيس من أحد مرؤوسيه أداء مهمة معينة ويشرحها له جيدا، ويوجهه الوجهة الصحيحة لتحقيقها، بيد أن ذلك لا يكفي إذ لا بد له أن يخوله السلطة الكافية التي تمكنه من أداء مهمته.<sup>4</sup>

**4-3- القيادة أو المهام لتوجيه وتكوين العاملين في المكتبات:**

يشير مصطلح القيادة إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو بالتأثير في أفكار ومشاعر أفراد آخرين أو في سلوكهم، وهذا التأثير قد يحدث من خلال أعمال الفرد أو مؤلفاته أو رسوماته أو اختراعاته أو ابتكاراته. ويطلق على هذا النوع من القيادة اسم القيادة غير المباشرة

<sup>1</sup> إبراهيم، ميروك، 2012. إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر. ص. 86-88.

<sup>2</sup> بربر، كامل، المرجع السابق، ص. 277.

<sup>3</sup> إبراهيم، ميروك، المرجع السابق، ص. 88.

<sup>4</sup> الهمشري، عمر أحمد. الإدارة الحديثة للمكتبات و مراكز المعلومات، المرجع السابق، ص. 185-186.

أو القيادة الذهنية، وقد يحدث التأثير عن طريق اتصال الشخص وجها لوجه بأشخاص آخرين من خلال الحديث أو التخاطب، ويطلق على هذا النوع اسم القيادة المباشرة أو القيادة وجها لوجه. ومهما كان نوع القيادة فهي توجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معين، وبمعنى آخر فإن القائد مسؤول عن تنسيق مجهودات ونشاطات أعضاء المجموعة التي يقودها لتحقيق هدف مشترك.<sup>1</sup> ولذلك فإن توجيه العاملين بالمكتبات إلى تحقيق أهداف المكتبة يحتاج لمهارات وخبرات معينة يتوجب توفرها في القائد أو المدير لتتم عملية التوجيه على الوجه الأكمل ويمكن تلخيصها في العناصر التالية:

- سمات جسمانية كالصحة والقوة والحيوية، وسمات فكرية كالذكاء والفهم وسرعة الإدراك والثقافة والابتكار، وسمات سيكولوجية كالثبات وقوة الشخصية وقوة الإدراك وحسن التصرف، وسمات اجتماعية كمراعاة مشاعر الجماعة، القدرة على حفظ تماسك الجماعة... الخ.<sup>2</sup>
- يجب التأكد من صدق وثبات المقاييس التي يستخدمها المشرف في تقييم أداء العامل والحصول على موافقة مسبقة عليها.
- أن يهتم المشرف بتحقيق الحيادية عند تقييم الأداء والبعد عن العوامل الشخصية التي قد تقصد عملية التقييم وتؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية داخل المنظمة.
- يجب أن تتركز معايير التقسيم على الإنجاز بجانب السمات الشخصية والعلاقات مع الزملاء بالإضافة إلى جوانب القوة والرغبة في التقدم والابتكار في أداء العمل.<sup>3</sup>
- تعليم المرؤوسين مهارات العمل، والسلوك المقبول، ومهنة المكتبات ومراكز المعلومات وأخلاقياتها وأيضا تدريب المرؤوسين والعمل على تنميتهم مهنيا.
- الاتصال المستمر بين القائد والمرؤوسين وتقديم النصح والمشورة والإرشادات لهم في هذا المجال.

#### 4-4- أسس التوجيه:

يشمل مصطلح التوجيه القيادة والملاحظة وإعطاء الأمر والإرشاد، ومهما كان اللفظ الذي يطلق عليه فإن معناه أن يعمل شخص على تنفيذ الأوامر والقرارات والخطط والبرامج التي تم اتخاذها والواجبة التنفيذ للوصول إلى أهداف معينة عن طريق المرؤوسين أو العاملين على تنفيذ هذه المهام، وهذا يجعله قائما على عنصرين أساسيين هما الاتصال والقيادة، ومن ثم يشمل التوجيه كل ما يستعمله المدير للتأثير على سلوك معاونيه خلال أعمالهم من إصدار الأوامر

<sup>1</sup> عليان، ربحي مصطفى. إدارة و تنظيم المكتبات و مراكز التعلم، المرجع السابق، ص. 191 .

<sup>2</sup> بربر، كامل، المرجع السابق، ص. 280 .

<sup>3</sup> أبو مصطفى، عبد الكريم، المرجع السابق، ص. 57.

والتعليمات والإرشادات الواضحة، وتقدير جهودهم باستخدام أسلوب التحفيز وتقدير جهودهم للمحافظة على النظام.

#### 5-4- سمات وسلوكيات القائد الفعال:

تتطلب القيادة لإدارية الناجحة صفات وسلوكيات معينة يجب أن يتصف بها القائد لتسيير المكتبة نحو تحقيق الأهداف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف، تتمثل هذه الصفات في صفات ذاتية قيادية كالخبرة الوظيفية عامة، وخبرة وظيفية تخصصية في العمل الإشرافي والقيادة، مؤهلات تعليمية، طرق وأساليب ومداخل في إدارة العمل والناس وقدرات تحقق له الأداء المتميز وتحقق التوازن في الاهتمام بكل من الأفراد والعمل.

#### 5-الرقابة الإدارية في المكتبات الجامعية:

##### 1-5- مفهوم الرقابة:

الرقابة هي العملية التي تضمن للإدارة بأن أنشطة التنفيذ الفعلي تتفق وتلبي متطلبات الخطط المحددة أصلاً، وهي ضمان لأداء المتطلبات اللازم تنفيذها بالشكل الصحيح وفي التوقيت الصحيح وطبقاً لما هو مخطط له.<sup>1</sup> وتعتبر الرقابة آخر الوظائف الإدارية التي تتم في المكتبات الجامعية وهي تمارس حينما تؤدي الوظائف الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم... الخ. وذلك لأن الهدف الأساسي من الرقابة، هو التأكد من أن الأعمال المكتبية والأنشطة والبرامج تسيير جميعها نحو تحقيق أهداف المكتبة الجامعية بصورة مرضية.

##### 2-5- أهمية الرقابة في المكتبات:

تكمن أهمية الرقابة في المكتبات في التحقق من أن ما جرى تم وفقاً للخطط مع الاستخدام الفعال للموارد التنظيمية لتحقيق الأهداف المخطط لها فهي مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بعملية التخطيط، وهي الوظيفة النهائية التي يتم تنفيذها من قبل المديرين على جميع المستويات وبواسطتها يمكن التطلع إلى المستقبل حتى يمكن متعة تنفيذ الأعمال كما يلزم. فالرقابة عملية ديناميكية شاملة لأنها مرتبطة بكل وظيفة من وظائف الإدارة في المكتبة وبكل عملية من عملياتها، وتشمل الرقابة أيضاً جميع المستويات الإدارية في المكتبة وبفضلها يمكن إجراء التغييرات إذا ما استلزم الأمر وهو ما يجعلها مصاحبة لعملية التخطيط، فهي وسيلة لتحديد ما وقع من أخطاء وانحرافات وتجاوزات واتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة للتصحيح في الوقت المناسب، بالاعتماد على مجموعة من المقاييس أو المعايير التي تمكن من قياس ما تم إنجازه بالفعل للحكم عليه إن كان مطابقاً أو غير

<sup>1</sup> اليازوري، فريد فهمي زيارة، المرجع السابق، ص. 371 .

مطابق للأهداف. <sup>1</sup> وبالمجمل يمكن حصر أهمية الرقابة في العناصر الآتية:

- منع الأخطاء والتجاوزات واكتشافها منذ البداية.
- تحديد المسؤولية عن أي أخطاء أو سهو أو تلاعب يحدث خلال العمليات المكتبية.
- التأكد من صحة إثبات العمليات المالية والفنية والخدمائية.
- تأكيد أعمال المراجعة والوقوف عليها.

### 3-5- أنواع الرقابة في المكتبات:

تنقسم الرقابة في المكتبات إلى عدة أنواع وفقا لطبيعتها حيث أنها تنقسم إلى رقابة مالية ورقابة الإنجاز (الأداء) ورقابة إدارية، كما تنقسم من حيث المصدر إلى رقابة داخلية ورقابة خارجية.

#### 1-3-5- الرقابة وفقا لطبيعتها: و تنقسم إلى:

- **الرقابة المالية:** تهدف الرقابة المالية إلى التحقق من سلامة استخدام الأموال والاعتمادات الخاصة بالمكتبة في الأغراض التي خصصت لها، وعدم تعرضها للإهمال أو السرقة أو الاختلاس والتأكد من أن الصرف المعتمدات قد تم في نطاق القوانين واللوائح والنظم المعمول بها.

- **رقابة الأداء أو الإنجاز:** تهدف للتأكد من أن أهداف المكتبة قد تم تحقيقها وفقا لما هو مقرر وفي ظل أمثل استخدام للموارد المتاحة سواء كانت مالية أو بشرية، ويعد هذا النوع من الرقابة أشمل من الرقابة المالية، فبينما تنصب الرقابة المالية على المعاملات المالية نجد أن رقابة الأداء تمتد إلى ضمان تحقيق الكفاءة في استخدام الإمكانيات المالية والبشرية وتحقيق البرامج المسطرة بأقل تكلفة.

- **الرقابة الإدارية:** تتعلق بفحص أنظمة العمل وأساليبه في المكتبة الجامعية، ومعرفة مدى كفاية القوانين والقرارات واللوائح والنظم المعمول بها في التسيير، والكشف عن الثغرات في تلك القوانين والنظم وما نتج عن تطبيقها من مخالفة إدارية. <sup>2</sup>

#### 2-3-5- الرقابة من حيث المصدر:

تنقسم الرقابة من حيث المصدر إلى رقابة داخلية تباشرها الجهة الإدارية نفسها بغرض تقييم الأداء وتقدير الإنجاز على ضوء معايير ومعدلات محددة، كما أنها قد تكون خارجية إذ كانت صادرة من جهة مستقلة عن جهة الإدارة.

<sup>1</sup> KAPOOR, Reena , [s.d]. Library Administration and Management [En ligne]. Disponible sur: [https://ebooks.ipude.in/library\\_and\\_info\\_sciences/BLIS/year\\_1/DLIS104\\_MANAGEMENT\\_OF\\_LIBRARIES\\_AND\\_INFORMATION\\_CENTRES.pdf](https://ebooks.ipude.in/library_and_info_sciences/BLIS/year_1/DLIS104_MANAGEMENT_OF_LIBRARIES_AND_INFORMATION_CENTRES.pdf) (Consulte le:12 janvier2020)

<sup>2</sup> دياب ، حامد الشافعي، المرجع السابق، ص. 212-213.

**5-3-2-1- الرقابة الداخلية:**

يطلق عليها كذلك اسم الرقابة الذاتية أو الرقابة الرئاسية، وتقوم فكرة الرقابة الداخلية على خلق الوسائل والأدوات الرقابية وإدماجها في الكيان التنظيمي، وذلك بغية تقييم الأداء وتقدير الإنجاز على ضوء معايير ومعدلات معينة، وهي وظيفة يؤديها جميع المديرين في شتى المواقع داخل الهيكل التنظيمي، وبعدها تدخل الرقابة في نطاق المهام التي يقوم بها كل مدير أو رئيس، وهؤلاء يقع عليهم واجب تصحيح الأخطاء، وقد تساعدهم في ذلك أجهزة رقابية متخصصة مثل إدارة المتابعة أو إدارة الإحصاء الموجودة في المكتبة.

**5-3-2-2- الرقابة الخارجية:**

بالإضافة إلى الرقابة الداخلية التي يقوم بها المديرون والأجهزة المتخصصة الواقعة تحت إشرافهم في المكتبة، هناك نوع من الرقابة الخارجية على المكتبة ويقصد به ذلك النوع من الرقابة الذي تتولاه الأجهزة المختلفة التابعة للدولة، وهناك نوعان من هذه الأجهزة، أجهزة متخصصة تابعة للحكومة أو الجهاز الإداري للدولة، والتي تباشر عملية الرقابة على الوحدات الحكومية، كالجهاز المركزي للمحاسبة والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة وهيئة الرقابة الإدارية، كما أن هناك أجهزة خارج إطار السلطة التنظيمية تقوم بالرقابة وهي تمثل عادة رقابة السلطة التشريعية، ورقابة السلطة القضائية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فرحات، ثناء إبراهيم، 2010. الأساسيات الحديثة لإدارة المكتبات و المعلومات. لبنان: الدار المصرية اللبنانية. ص. 89.

**خلاصة الفصل:**

التطبيق العلمي للوظائف الإدارية في المكتبات الجامعية يحدد بدور كبير مدى نجاح المكتبة في تحقيق أهدافها من عدمه، كما لا بد من التنويه بأن كل الوظائف من تخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه ورقابة مكتملة لبعضها البعض وغياب أحدها سيؤثر على العمل الإداري ككل في المكتبة، لهذا وجب على المكتبات الجامعية توظيف أشخاص أكفاء وذوي خبرة في ميدان علم المكتبات والتوثيق حتى تكون لديهم المعرفة والخبرة الكافيتين من أجل تطبيق الوظائف الإدارية في المكتبات، مع احترام خصوصية هذه المؤسسة المعلوماتية ذات الطابع الخدماتي، إضافة إلى ضرورة التكوين المستمر خاصة في ما يتعلق بالعمل الإداري في المكتبات، فتطبيق وظائف الإدارة في المكتبات نفسه في المنظمات الأخرى إلا أنه يحمل نوع من الخصوصية و التي تعود لترابط الأعمال و الهياكل ضمن منظومتها الإدارية و التي قمنا بتوضيحها من خلال هذا الفصل، و هذا بالتعرض لكل وظيفة على حدا وربطها بالمكتبات.

## الفصل الرابع

المكتبات الجامعية لجامعات الجزائر 1 و 2 و 3

النشأة، التطور، البيئة الرقمية

**تمهيد:**

تعتبر المكتبات الجامعية الجزائرية من أقدم وأبرز المكتبات في العالم العربي والإفريقي، ولقد عرفت عدة تغيرات في منشأتها نظرا لتضاعف عدد الطلبة من سنة إلى أخرى، وأدخلت عليها عدة تعديلات وتحسينات، فيما يخص تنظيمها وقاعات المطالعة فيها، هذا ما سنحاول تقديمه من خلال هذا الفصل، حيث اخترنا عينة من المكتبات كصورة للمكتبات الجامعية في الجزائر ككل، وهي مكتبات جامعات الجزائر 1 و 2 و 3، وقد قمنا بتقديم هياكلها وأعمالها ونظامها الإداري وإمكانياتها المادية والبشرية وبيئتها الرقمية، كما قمنا بعرض أهم العمليات الإدارية، والعمليات الفنية وما ينطوي تحتها من تزويد وفهرسة وتصنيف، من أجل تقديم مختلف الخدمات والمنتجات لروادها معتمدين على المعلومات التي قمنا بجمعها باستعمال الملاحظة، والمقابلة مع مدراء المكتبات و بعض رؤساء المصالح، ومن مواقع المكتبات الثلاثة محل الدراسة عبر شبكة الأنترنت.

**1- مكتبة جامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة:**

إن جامعة الجزائر ومنذ إنشائها سنة 1879 من طرف الاستعمار الفرنسي وهي في تطور ونمو مستمر على مستوى هياكلها البيداغوجية، خاصة بعد عملية ديمقراطية التعليم العالي وإصلاحه سنة 1971، حيث أدى ازدياد التخصصات إلى افتتاح سبعة كليات في عدة مواقع جغرافية، بسبب كبر حجمها و زيادة عدد طلابها، فمكتبة جامعة الجزائر تعتبر من أقدم و أبرز المكتبات في العالمين العربي والإفريقي، حيث يعود تشكيل رصيدها الأول إلى سنة 1857 عند افتتاح مدرستي الصيدلة والطب، وجاءت هذه المكتبة لتلبية الاحتياجات المتنوعة لمستفيديها من الطلبة والأساتذة والباحثين في تخصصات مختلفة<sup>1</sup>.

**1-1- المكتبة جامعة الجزائر 1: النشأة والتطور**

تم إنشاء بموجب القانون المؤرخ في 20 ديسمبر 1879 الخاص بالتعليم العالي بالجزائر تم إنشاء المكتبة الجامعية لجامعة الجزائر 1، التي كان مقرها في البداية في مكتبة صغيرة تابعة لمدرستي الطب والصيدلة التي أنشئت في عام 1857، وبعد إنشاء أربعة مدارس عليا (للطب والعلوم والآداب والحقوق)، تم إفراغ رصيد الطب في الرصيد العام لمكتبة المدارس الثلاثة. وفي سنة 1888 استقرت المكتبة الجامعية نهائيا في البناية الجديدة المخصصة لها في الجزء الأوسط لمبنى الجامعة المطل على شارع ديدوش مراد (حي ميشلي سابقا) بعدما أن انتقلت من مكان إلى آخر، لسنوات عديدة بمرورها من (ممر ملاكوف Passage Malakoff رقم 15) ثم إلى شارع لوممبا (Patrice Lumumba). وقد تم إحصاء خلال السنة الجامعية 1909-1910 حوالي 179680، مجلدا حيث كان يشغل فيها

<sup>1</sup> موقع مكتبة جامعة الجزائر 1 [على الخط]. متاح على الرابط: <https://www.univ-alger.dz> (تم الاطلاع يوم: 12 ديسمبر 2020)

مكتبي واحد وثلاثة أعوان، وكانت تحتوي على قاعة مطالعة بمقياس 43 م طولا و 8 م عرضا بالإضافة إلى أربعة قاعات في الطابق الثاني.

تم تكبير وإعادة تجهيز المكتبة ما بين سنتي 1929 و 1933، وبناء مخازن جديدة عام 1937. أما في سنة 1950 فقد تم تعديل قاعة المطالعة، وذلك لتزايد عدد الطلبة حيث أصبحت تتسع لـ 135 مقعدا، كما تم إضافة قاعة للأساتذة ومكاتب للإداريين وقاعة للفهارس، وفي سنة 1958 تم إحصاء حوالي 600000 نسخة، غير أنه في 7 جوان 1962 قامت منظمة الجيش السري (OAS) بحرق المكتبة مما أدى إلى إتلاف ما بين 150000 إلى 200000 مجلدا، وتحطيم قاعة المطالعة للطابق الأول وكذلك مخازن الطابق الثاني والثالث بالإضافة إلى حرق المكاتب الإدارية للمكتبة وتجهيزات العمل لها وسجلات الجرد، لكن في شهر ديسمبر من نفس السنة، أنشئت CIRBUA "المنظمة الدولية لإعادة إنشاء مكتبة جامعة الجزائر"، مهمتها إعادة بناء وترميم المكتبة وتكوين رصيد جديد لها وجمع التبرعات الوطنية والدولية من المؤسسات والمكتبات والخواص، فإعادة بناء المكتبة تم ما بين 1964-1968، وفي 12 أفريل 1968 أعادت فتح أبوابها للطلبة واستمرت لحد اليوم.<sup>1</sup>

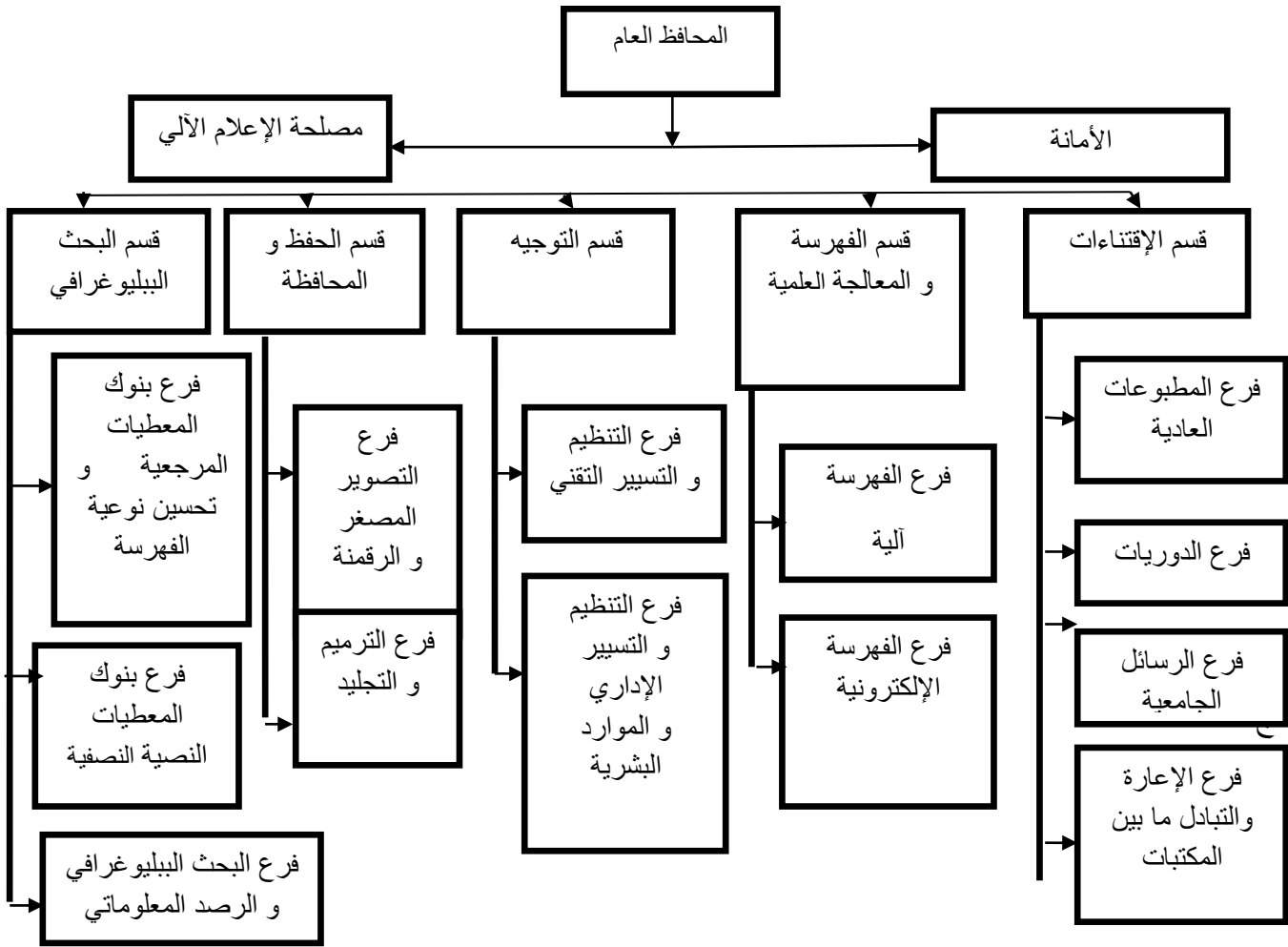
## 1-2-1- التنظيم الإداري لمكتبة جامعة الجزائر 1 :

يرتبط التنظيم الإداري للمكتبة ارتباطا وثيقا بهيكلها التنظيمي والأقسام والمصالح المكونة له ومهام كل منها، وهذا ما سنحاول الوقوف عليه من خلال ما يلي:

### 1-2-1- الهيكل التنظيمي للمكتبة:

ينماشى الهيكل التنظيمي مع المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003 المتضمن في الجريدة الرسمية الجزائرية العدد (2) المحدد والمتمم لمهام الجامعة في الصفحة 24 المادة 21 في القسم الثالث الخاص بالمكتبة المركزية لجامعة الجزائر<sup>2</sup>، والذي ينص على تقسيم هذه المؤسسة إلى أربعة أقسام: قسم الإقتناءات، قسم المعالجة، قسم البحث الببليوغرافي، وقسم التوجيه، وتم إضافة بعد ذلك قسم الحفظ والمحافظة بعد ظهور المرسوم التنفيذي لسنة 2004، كما هو مبين في الهيكل التنظيمي الآتي :

<sup>1</sup> موقع مكتبة جامعة الجزائر [على الخط]. متاح على الرابط: <https://www.univ-alger.dz> (تم الاطلاع يوم : 15 ديسمبر 2020)  
<sup>2</sup> المرسوم التنفيذي رقم 03-179 مؤرخ في 24 جماد الثانية عام 1424 الموافق لـ 23 غشت سنة 2003، يحدد مهام الجامعة و القواعد الخاصة بتنظيمها.



الشكل رقم(01):الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة بن يوسف بن خدة الجزائر 1<sup>1</sup>

يأخذ الهيكل التنظيمي للمكتبة الشكل المصفوفي، حيث يقسم الوظائف المرتبطة ببعضها إلى مصالح كل مصلحة يترأسها مكنتي يكلف بمتابعة الأعمال وتقييمها وترتبط مباشرة مع مدير المكتبة، وهذا ما يجعل العمل التقييمي للأعمال والذي يشرف عليه المدير ورؤساء المصالح عملية سهلة كما يجنب الخلط بين الوظائف ويعطي استقلالية في التسيير. نجد من جانب آخر انفصال مصلحتي الإعلام الآلي والأمانة العامة عن بقية المصالح وارتباطهما مباشرة مع المدير وهذا يمكّنهما من مباشرة مهمة التنسيق والمتابعة بين المصالح بأقل جهد وأقل وقت.

<sup>1</sup> الهيكل التنظيمي لمكتبة جامعة بن يوسف بن خدة [على الخط]. متاح على الرابط: <http://bu.univ-alger.dz/organigramme.pdf> (تم الاطلاع يوم: 01 فيفري 2021)

**1-2-2-2- أقسام المكتبة :**

وفقا للمرسوم الوزاري لـ 24 أوت 2004 المتمثل في التنظيم الإداري لمديريات الجامعة، والكليات والمعاهد وملاحق الجامعة ومصالحها المشتركة، تقسم المكتبة إلى خمسة أقسام وكل قسم مقسم إلى عدة فروع تتمثل هذه الأقسام في:

**1-2-2-1- قسم الإقتناءات :**

يقوم هذا القسم بتكوين الأرصدة الوثائقية ودراستها وترتيبها وحفظها واقتراح التدابير المتعلقة بإنمائها، فيقوم موظفو المصلحة بإعداد القوائم ومراقبتها وضبطها، كما يتم وضع سياسة للتعاون من طرف مسؤوليها مع المؤسسات الوطنية والدولية قصد تكوين شبكات الإعلام العلمي والتقني، ويتم في هذا القسم أيضا تحضير طلبات الكتب والسهر على التنسيق فيما بين مكتبات الكليات في ميدان الإقتناءات، علاوة على ذلك يتم استلام الوثائق بكل أنواعها وفرزها وتسجيلها كل حسب نوعيته آليا للوثائق المكررة الإقتناء. يعمل القسم على ضمان السير الحسن لعملية الدفع من أطروحات ورسائل جامعية المناقشة، وضمان عمليات الإعارة والتبادل والهدايا بمختلف مراحلها بين المكتبات الوطنية والأجنبية، بالإضافة إلى ذلك يكلف قسم الإقتناءات بتقديم تقرير سنوي للمصلحة، والسهر على السير الحسن للقسم، ومتابعة الموظفين الموجودون تحت مسؤوليته. ويمكن تلخيص مهام هذا القسم فيما يلي :

**1-** اقتراح برامج اقتناء الكتب الجامعية بمساعدة مكتبات الكليات والمعاهد.

**2-** إنشاء فهرس للأطروحات ما بعد التدرج.

**3-** تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال الطرق الحديثة في المعالجة والترتيب.

**4-** تجديد الرصيد الوثائقي وجرده.

**5-** توفير الشروط المناسبة لاستعمال الرصيد من طرف الطلبة والأساتذة.

**6-** مساعدة الأساتذة والطلبة في أبحاثهم الببليوغرافية.

تطورت أوعية المعلومات التي تقتنيها المكتبات في مختلف المجالات، وإن كانت الكتب والدوريات والرسائل الجامعية ما تزال هي الغالبة على باقي أوعية المعلومات في المكتبة، ولاشك أن إرضاء الحاجات الحالية والمستقبلية للمستفيدين، وحادثة الأوعية وتنوعها وحجم المستفيدين الذي تقوم المكتبات على تقديم خدماتها لهم، تؤثر في عمليات بناء المقننات بناء صحيحا، لذلك لابد من ارتكاز هذه العمليات على سياسة جيدة نابعة من سياسة إدارة الجامعات وعلى معايير علمية وأهداف واضحة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> قرار وزاري مشترك مؤرخ في 8 رجب عام 1425 الموافق لـ 24 غشت سنة 2004، يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكليات والمعاهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، ع.32، ص 19-27.  
<sup>2</sup> التقرير السنوي لمصلحة الإقتناءات لسنة 2019.

**1-2-2-2-2- قسم المعالجة العلمية:** تنتقل مختلف أوعية المعلومات عادة بعد انتهاء إجراءاتها بقسم التزويد إلى أقسام المعالجة الفنية للوثائق، أين يتم فهرستها وتكثيفها وتصنيفها، وتعتبر هذه العمليات من أهم الخدمات، لأن نجاحها في تقديم خدماتها المختلفة سوف يعتمد بشكل أساسي على مدى نجاحها في تقديمها لمستفيديها، ولكي تتمكن المكتبات من القيام بمهامها الملقاة على عاتقها، لا بد لها من أن تقوم بعملين أساسيين مهمين: أن تزود نفسها بأوعية المعلومات التي تحتاجها وأن تنظم هذه الأوعية بشكل يكفل تحقيق الأهداف التي وجدت المكتبات من أجل تحقيقها، فيقوم إذا قسم المعالجة بالمكتبة الجامعية بضمان كل عمليات المعالجة التي تخضع لها الوثائق من فهرسة وتكثيف مع إدخال بطاقات الفهرسة آليا بالتنسيق مع مصلحة الإقتناءات وبتطبيق المعايير وأدوات الفهرسة المتفق عليها طبقا للفهارس المشتركة التي انضمت إليها المكتبة، وبالتالي المساهمة في إنشاء الفهارس بمختلف أنواعها. كما أن هذا القسم مكلف بإعداد الببليوغرافيا الإنتقائية والنشرات التحليلية وفهارس المواد وغيرها من وسائل البحث الملائمة التي لها صلة بأعمال البحث في الجامعة، بالإضافة إلى أنه مكلف بعرض هذه الأرصدة وتيسير الوصول إليها والتعريف بها لدى الباحثين عن طريق إعداد وسائل البحث الملائمة وكذا تقديم التقرير السنوي الخاص بقسم المعالجة ومتابعة الموظفين الموجودين بالقسم.

يعتمد قسم المعالجة العلمية على التقنين الدولي للوصف الببليوغرافي تدوب (ISBD) أثناء الفهرسة الوصفية لأوعية المعلومات الإلكترونية، أما بالنسبة للفهرسة الموضوعية، فتستخدم المكتبة قوائم رؤوس الموضوعات العربية الكبيرة بطبعتها الحديثة (ط1994، 2) ورؤوس الموضوعات لمكتبة الكونجرس والمكنز العربي لليونسكو (UNESCO). وفيما يخص التصنيف، تستخدم المكتبة المركزية تصنيف ديوي العشري CDD الطبعة 12 لسنة 1997 وهو تصنيف عالمي مشهور يتميز بالدقة والشمولية والاستيعاب للإنتاج الفكري العالمي القديم والحديث بل وحتى المستجدات الحديثة سواء كانت فكرية أو تقنية فضلا عن أنه قابل للتجديد والمراجعة الدورية.

**1-2-2-3- قسم التوجيه :** يكلف هذا القسم بضمان استقبال ومتابعة الطلبة المتربصين وتحديد الوسائل الرامية إلى إعلام مستعملي المكتبة وتوجيههم ومساعدتهم عموما، وبالتالي يشارك في تكوين مستخدمي المكتبات وفي تجديد معلوماتهم، كما عليه بالسهر على السير الحسن لمصالح البريد، ومكتب التصوير والاستنساخ، وتقديم الوثائق للقراء وضمان ومتابعة عمليات الإعارة الداخلية والخارجية. يسهر هذا القسم كذلك على جرد الكتب وترتيب الوثائق بمختلف أنواعها في المخازن وضمان عمليات الحفظ بالتخزين الضوئي والرقمي بمختلف مراحلها، وهو مكلف أيضا بالسهر على السير الحسن لورشة التجليد والترميم، والقيام بالأبحاث والدراسات والإحصائيات المتعلقة بالمكتبة المركزية ومكتبات كليات الجامعة، والسهر على السير الحسن للقسم ومتابعة الموظفين العاملين به.

**1-2-2-4- قسم البحث البليوغرافي:** من مهام هذا القسم المتابعة والقيام بعملية تألية الفهارس العامة للمكتبة، وإعداد بنوك المعلومات وتطويرها وتسيير بنوك المعلومات المرجعية والنصية منها ومراجعتها لتصحيح الأخطاء فيها، كما يكلف هذا القسم بإعداد البليوغرافيات الانتقائية والنشرات التحليلية وفهارس المواد وأدوات البحث المختلفة لتسهيل استرجاع المعلومات بالمكتبة. يشارك هذا القسم أيضا في إيجاد شبكات إعلام علمية وفي وضع الأسس والبنوك للمعطيات، كما أنه مكلف بالسهر على ضمان البحث البليوغرافي للباحثين والسير الحسن للقسم بمتابعة الموظفين الموجودين بهذا القسم.<sup>1</sup>

**1-2-2-5- مصلحة الإعلام الآلي:** بالتعاون مع إدارة المكتبة ورؤساء أقسامها، يقوم مسؤول هذه المصلحة بتنظيم وتسيير خلية الإعلام الآلي وضمان صيانتها، وذلك بضمان السير الحسن لشبكة الإعلام الآلي وتنظيم وتسيير قواعد البيانات وضمان السير الحسن لخدمات الأنترنت، كما أن المصلحة مكلفة بتحديث موقع المكتبة المركزية الجامعية على الأنترنت.

**1-2-2-6- قسم الحفظ والمحافظة:** ينقسم هذا القسم إلى فرعين، الفرع الأول خاص بمخبر التصوير المصغر والرقمنة المكلف بتنسيق مع إدارة المكتبة ومصلحة قواعد المعطيات النصية على تنظيم وتسيير هذا المخبر بالتصوير المصغر للوثائق للمكتبة ورقمنتها للوثائق، والفرع الثاني الذي يختص بترميم وتجليد الوثائق<sup>1</sup>، ولدى المكتبة الجامعية لائحة تنظيمية تحدد فيها النظام الداخلي للمكتبة، كما تعتمد المكتبة في شرح تنظيمها الإداري للموظفين الجدد على أسلوب الاجتماعات مع الرؤساء للأقسام المختلفة بينما تغفل أسلوب المنشورات والمحاضرات.

ما تم استنتاجه من خلال ما سبق أن الأساس الذي يقوم عليه التنظيم الإداري للمكتبة هو أنواع الأوعية وليس على أساس خدمات المعلومات، كما أنه لا توجد لجنة من مهامها تقديم الاستشارات والتوصيات والاقترحات الدورية والتي من شأنها الارتقاء بالمستوى العام للخدمات المكتبية، فهي من المفروض تمثل الصورة التكاملية المنشودة بين الإدارة المكتبية والمستفيدين من جهة والسياسة العامة للجامعة من جهة أخرى، وهي في ذات الوقت تمثل الأسلوب الإداري الحديث الذي يقوم على فكرة الشمولية الإدارية في إطار الجماعة بدلا من الإدارة الأحادية في إطار الفرد، وهي في حد ذاتها تتلاءم مع معطيات العصر بغض النظر عن مستوى فعالية هذه اللجنة، فوجودها فقط يعتبر ظاهرة صحية، فيمكن لهذه اللجنة أن تضع السياسة العامة للمكتبة وإعداد ميزانيتها والموافقة على المشتريات والتوجيه بزيادة عدد الموظفين واختيار مصادر المعلومات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مقابلة مع رئيسة مصلحة البحث البليوغرافي بتاريخ 14 نوفمبر 2019 على الساعة 14.00 مساءً.

<sup>2</sup> مقابلة مع رئيسة مصلحة المعالجة بتاريخ 12 ديسمبر 2020 على الساعة 10 صباحا.

**1-3- الإمكانات البشرية بمكتبة جامعة الجزائر1:**

اتسمت خدمات المعلومات بتعدد فئات الموظفين فيها، ويأتي هذا التعداد نتيجة لتنوع الأنشطة وما يترتب عليه من تنوع المؤهلات والخبرات اللازمة لممارستها. تتوقف في المكتبات الجامعية جودة الخدمات على جودة الموظفين فيها، ويعتبر الموظفون المؤهلون والمدربون في مجال خدمات المعلومات وتكنولوجياتها من أهم عناصر خدمات المعلومات، إذ لا يتصور وجود خدمات معلومات بدون موظفين مدربين ذوي خبرة جيدة، وإن مردودية المكتبات أيا كان نوعها ومهما بلغت مقتنياتها يتوقف إلى حد كبير على الموظفين بها، ويمكن القول إذا أن الموظفين يُعدون من أهم مقومات خدمات المعلومات، كما أن معايير نجاح أي خدمة تقاس من خلال عدة عناصر، يأتي الموظفون في مقدمتها، وعند تطوير أي خدمة من خدمات المكتبة يؤخذ الموظفون بعين الاعتبار دائما لأنهم يعتبرون أداة أساسية للأداء الجيد في المكتبة، فهم من أهم العناصر التي يعتمد عليها لأداء العمليات المختلفة في المؤسسة كالإعداد الفني للوثائق وتقديم الخدمات المكتبية للقراء، وإن ضعف هذا العنصر لا يمكن تعويضه مهما زادت المجموعات بالمكتبة.

من خلال الجدول الآتي، يتبين توزيع الموظفين حسب المناصب التي يشغلونها بالمكتبة المركزية الجامعية، كما تم تحديده من طرف جامعة الجزائر 1 :

العدد	الرتبة	الوظيفة	
01	مهندس في الإلكترونيك	مدير المكتبة	
01	محافظ مكتبات	مكلفة بالتكوين والبحث الببليوغرافي	
01	ملحق مكتبات المستوى 2	رئيس مصلحة التوجيه والإعلام	
01	ملحق مكتبات المستوى 2	رئيس مصلحة التوريد	
01	ملحق مكتبات المستوى 2	رئيس مصلحة المعالجة العلمية والتقنية (الفهرسة والتكشيف)	
01	ملحق مكتبات المستوى 2	رئيس مصلحة البحث الببليوغرافي (الدوريات، قواعد البيانات)	
04	ملحق مكتبات المستوى 2	موظفون متواجدون على مستوى المصالح والمخازن	
06	ملحق مكتبات المستوى 1		
05	مساعد مكتبات		
02	عون تقني في المكتبات		
02	مهندس دولة في الإعلام الآلي		
02	مساعد مهندس 1 في الإعلام الآلي	موظفون متواجدون على مستوى المصالح الإدارية	
02	تقني سامي في الإعلام الآلي		
01	ترجمان متخصص		
01	مترجم		
02	متصرف إداري رئيسي		
03	متصرف إداري		
03	ملحق إدارة رئيسي		
01	ملحق إدارة		
02	كتاب 1 مديرة		
03	عون إدارة		
25	عامل مهني + حراس		
70	المجموع		

الجدول رقم (01): يمثل مجموع الموظفين في جامعة الجزائر 1<sup>1</sup>

<sup>1 1</sup> التقرير السنوي لمصلحة المعالجة لسنة 2019.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01)، تفاوتاً في عدد المكتبيين المكلفين بعمليات المعالجة الفنية للوثائق المهمة التي لا يمكن أن تستغني عنها المكتبة الجامعية لتقديم خدمات مختلفة لروادها، وتلبية حاجياتهم المعلوماتية المحددة في الأهداف والوظائف المسطرة لهذا النوع من المكتبات وبين باقي الوظائف. وما وقفنا عليه شخصياً و يبرزه الجدول الإحصائي للموظفين عدم وجود اختصاصيين مكلفون بعملياتي التكشيف والاستخلاص، و بعمليات تسويق المعلومات، و بعمليات البث الانتقائي و بعمليات الترجمة و ترتيب الكتب على الرفوف و صف بطاقات الفهارس.

يعتمد التوظيف في المكتبات على معايير التقييس لخلق نوع من التوازن بين حجم المكتبة والعاملين بها، فحسب جمعية مكتبات البحث (ARL) في تقريرها المعدل سنة 1986 تحدد عدد العاملين المكتبيين في المكتبات بـ مكتبي لكل 500 طالب مسجل من 10 آلاف الأولى لعدد المسجلين<sup>1</sup>، فإذا اعتمدنا هذه القاعدة على مجموع الموظفين في المكتبة و بعمليات بسيطة نجد عدد المسجلين بالمكتبة 4500 مسجل عند تقسيمها على 500 حسب القاعدة نجد النتيجة 9 يعني المفروض يكون 9 مكتبيين في المكتبة على الأقل في حين نجد حسب الجدول أعلاه أن 07 مكتبيين (تخصص علم المكتبات) من مجموع 70 موظف وهو أقل من المفروض ويخل بالنظام الإداري للمكتبة ككل.

بالنسبة لتدريب الموظفين، تقوم المكتبة بتنظيم برامج لتدريبهم يمكن أن يستفيدوا منها، خاصة إذا كانت هذه البرامج مركزة وهادفة وليست سطحية روتينية تقليدية، لأن تطوير الموظف وكفاءته ينعكسان على مدى فعاليته وأدائه للمهام التي أوكلت إليه على الوجه المطلوب، وهذا يؤدي بدوره إلى قيام المكتبات بواجباتها اتجاه المستفيدين، ويتم هذا التدريب داخل المكتبة أو في قسم علم المكتبات وفي مراكز تدريب متخصصة، ويشرف على هذه العملية أعضاء من هيئة التدريس من قسم علم المكتبات و التوثيق.<sup>2</sup>

#### 1-4- الإمكانات المادية للمكتبة الجامعية لجامعة الجزائر 1:

حتى تضمن المكتبة السير الحسن لمصالحها وتتمكن من تقديم خدماتها لروادها، وفرت مجموعة من القاعات والتجهيزات المختلفة، حيث تتربع المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 على مساحة إجمالية تقدر بـ 1004 م<sup>2</sup> وهي مكونة من سبعة طوابق زائد طابق سفلي حيث تقدر مساحة قاعة المطالعة بـ 451 م<sup>2</sup> من بينها 20 م<sup>2</sup> مخصصة للأساتذة كما تقدر مساحة مخازن الحفظ بـ 553 م<sup>2</sup> بقدرة استيعاب الرفوف تقدر بـ 1371 م<sup>2</sup>، كما تحتوي المكتبة على عدة قاعات للمطالعة مفتوحة لقرائها تتمثل في :

<sup>1</sup> طالب زوقار، سميرة، 2018. تطبيقات التقييم في المكتبات الجامعية الجزائرية: معايير دولية و ممارسات مهنية. أطروحة دكتوراه. علم المكتبات و العلوم الوثائقية. وهران: جامعة وهران 1 احمد بن بلة، ص. 176.

<sup>2</sup> مقابلة مع مدير مكتبة جامعة الجزائر 1 بتاريخ 15 جانفي 2020 على الساعة 10 صباحا.

\* قاعتين للطلبة تستوعب 560 طالب في الطابق الثاني والثالث.

\* قاعة واحدة للأساتذة، قدرة استيعابها مقدره 50 مقعد في الطابق الثالث بالإضافة إلى قاعة مجهزة للبحث الآلي تستوعب 100 طلبة.

بالإضافة إلى مجموعة من الأجهزة المكتبية والمتمثلة في الجدول التالي:

العدد	نوع الجهاز
185	حواسيب
04	الطابعات (من بينها 3 مرتبطة بالشبكة)
01	آلة عرض (Rétroprojecteurs)
01	آلة إستنساخ
03	آلة الرقمنة Numériseur
03	آلة التصوير الميكروغرافي

**الجدول رقم (02) :** يمثل الأجهزة المكتبية المتوفرة بمكتبة جامعة الجزائر<sup>1</sup>

تتوفر في المكتبة - كما هو موضح في الجدول- عدة تجهيزات مختلفة لا تسمح دائما بتقديم أحسن الخدمات، كعدم وجود عدد كافي لآلات الاستنساخ وآلات الكمبيوتر مقارنة بعدد المسجلين بالمكتبة، كما أن آلة الرقمنة لا تملكها المكتبة بل هي ملك لصاحب المشروع الذي أوكلت له المكتبة رقمنة الرصيد.

#### 1-5- ميزانية المكتبة :

للمكتبة المركزية ميزانية مستقلة وتقوم بإعدادها الإدارة المالية بالجامعة التابعة لها أي جامعة الجزائر<sup>1</sup>، حيث تزيد هذه الميزانية سنويا نظرا لزيادة عدد الدوريات العلمية المراد الاشتراك فيها، وزيادة الكتب المطلوب شرائها وارتفاع أسعار الكتب والدوريات. ونلاحظ من خلال دراستنا، إغفال المكتبة للأسباب المرتبطة بشراء أجهزة جديدة واستحداث خدمات أخرى جديدة. والأبواب الأخرى المهمة كشراء أجهزة وآلات التصوير والأقراص وإدخال خدمات وتقنيات حديثة يمكن أن يستفيد منها القارئ. ولقد تم إنفاق في سنة 2005 على سبيل المثال، القيمة بالعملة المحلية 541.540.03.5 دج ما يعادل بالعملة الصعبة بالدولار الأمريكي \$ 745.779.099.

إن الأساس الذي يتم بناء عليه تقرير الميزانية هو التقدير الفعلي لأوجه الصرف خلال العام، ولا تحصل المكتبة على مساعدات من أي مؤسسات حكومية أو أجنبية، لكن نظرا للأعداد المتزايدة من المستفيدين كل سنة من طلبة وأساتذة وباحثين، علاوة على التنوع والتعدد في احتياجاتهم، إضافة إلى

<sup>1</sup> مقابلة مع مدير مكتبة جامعة الجزائر 1 بتاريخ 15 جانفي 2020 على الساعة 10 صباحا.

ازدياد أحجام المعلومات المنشورة في مختلف اللغات والأشكال والتخصصات والذي يقابله انخفاض مستمر للميزانية نتيجة الارتفاع في تكاليف الموارد والأجهزة والموارد.

اتجهت المكتبة إلى الانضمام لمشروع التكتل Meda-tempus (2005) والذي انضمت إليه بعض المكتبات المتواجدة في الشرق والوسط الجزائري من أجل الاستفادة المتبادلة من مصادر المعلومات المتواجدة في مختلف الهيئات العضوة، وبالتالي رفع نسبة الاستجابة لاحتياجات المستفيدين، إضافة إلى توحيد سياسة الاقتناء التي تسمح باقتناء تكاليف كبيرة عن طريق الاتفاق في اقتناء المجموعات الورقية والاشتراك في المصادر الإلكترونية، وتوحيد الإجراءات في معالجة الوثائق وبالتالي لتقليل من الجهد والوقت والمال، علاوة على ذلك يسمح هذا بالتعرف على أماكن تواجد الوثائق وتبادلها عن طريق عمليات الإعارة المتبادلة فيما بين الهيئات وهذا عن طريق الفهرس الموحد ما بين المكتبات المشاركة الذي تهدف الشبكة الجهوية ما بين المكتبات RIBU إلى وضعه، كما كانت فرصة لتحديث خدماتها عن طريق التنسيق مع هيئات مماثلة وتبادل التجارب والاستفادة من خبرات في كل المجالات. سمح هذا المشروع لروادها بالتعرف على مجموعاتها ومجالات أنشطتها والخدمات التي تقدمها مع إتاحة البحث في فهرس المكتبة وفي الفهرس الموحد ما بين المكتبات العضوة على الخط، وسعت المكتبة في تلك الفترة أيضا إلى رقمنة رصيدها من أجل تنظيمه واسترجاعه بطريقة سهلة وسريعة لتلبية مختلف احتياجات روادها البحثية والتكوينية، لكن للأسف هذه المشاريع لم تعرف استمرارية لأسباب عديدة أهمها عدم تمويلها من طرف المكتبات المشاركة، الإمكانات المادية المحدودة للمكتبات الجامعية، الميزانية المنخفضة لهذا النوع من المكتبات... الخ. وهذا ما يجعل من الصعب اندماج المكتبات الجامعية الجزائرية في الفضاء الرقمي بدون هذه التكتلات<sup>1</sup>.

- وفي الأخير يمكن الإشارة إلى العوامل التي لها تأثير مباشر على ميزانية مكتبة جامعة الجزائر 1 والتي يجب أن تلاقى اهتمام من قبل المسؤولين لتطوير خدماتها :
- 1- التضخم المتزايد لمختلف أشكال النشر.
  - 2- انخفاض نسبة الميزانيات التي تخصصها الهيئة الأم للمكتبات.
  - 3- زيادة الأوعية المشتراة وتنوع أشكالها.
  - 4- التجهيزات المطلوبة للأوعية الجديدة.
  - 5- التجهيزات الإلكترونية مع اختلاف برامجها.
  - 6- عدم وجود هيئة من الموظفين ذوي المعرفة المتجددة.
  - 7- مباني المكتبات غير الملائمة أو غير الكافية.

<sup>1</sup> مقابلة مع المكلف بمتابعة مشروع التكتل بمكتبة جامعة الجزائر 1 بتاريخ 12 جانفي 2020 على الساعة 15 مساءً.

8- تلف المقتنيات والحاجة إلى حفظها وصيانتها.

10- تعليم وتدريب الموظفين.

1-6-رصيد مكتبة جامعة الجزائر 1 :

تعتبر مجموعات المكتبات المركزية الجامعية من أهم العناصر المميزة لها باعتبارها الهوية الرئيسية لها، كما تعتبر من أهم معايير الحكم على كفاءة المكتبات، تحتوي مجموعات المكتبة المركزية على أنواع مختلفة من المصادر تتمثل في الكتب والدوريات والرسائل الجامعية والكتب النادرة والرسوم والخرائط والأطالس والمصغرات الفيلمية والأقراص، لكن نلاحظ عدم توفر المواصفات القياسية والنشرات وأعمال المؤتمرات والكشافات والمستخلصات قلة المخطوطات والمواد السمعية البصرية والمصغرات الفيلمية.

يتبين من خلال هذا الجدول الإحصائيات الخاصة بهذه المصادر:

النوع	المجموع	الملاحظات
الكتاب العربي	77950	
الكتاب الأجنبي	292000	
أطروحات و رسائل جامعية	192000	في مختلف اللغات و الجامعات الأجنبية
دوريات ورقية سارية الإشتراك	500	4650 عنوان مجلة
دوريات إلكترونية سارية الإشتراك بالنص الكامل	65600	
سلاسل بالعنوان	5243	
خرائط جغرافية	760	
مصغرات فيلمية (ميكروفيلم، ميروفيلم)	1200	
أقراص مضغوطة	210	قواعد بيانات نصية و مرجعية مع أرشيف نصي عشري
كتب قديمة	1100	من 1492 إلى 1811
كتب الرصيد القديم	80000	ما قبل الحريق
إشتراك إلكتروني كتاب بالنص الكامل	9542	

الجدول رقم (03): يمثل توزيع الرصيد الوثائقي لمكتبة جامعة بن يوسف بن خدة<sup>1</sup>

بالنسبة لإثراء الرصيد والإعلان عنه تضع المكتبة قائمة للإقتناءات الجديدة في متناول المستعمل وذلك بالاتصال بمصلحة التوجيه، كما يمكن للمستفيد اقتراح عناوين على سجل الاقتراحات الموجود في

<sup>1</sup> مقابلة مع رئيسة مصلحة الاقتناءات بتاريخ 15 جانفي 2020 على الساعة 11 صباحا.

نفس المكان، وللحصول على معلومات أكثر بالاتصال المباشر فيما يخص العناوين الجديدة، يمكن أن يملأ المستفيد استمارة طلب المعلومات التي يتم الرد عليها من طرف مسيري المكتبة ويبقى أن هذه العملية ما تزال عملية تقليدية ولم تفعل بعد في الموقع، كما تقدم المكتبة المركزية أيضا إمكانية البحث الآلي في قواعد البيانات المختلفة التي تتحصل عليها من خلال الاشتراك الإلكتروني المباشر كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الرقم	القاعدة (إسمها)	محتواها (تخصصها)
01	Literary reference center	الأدب و اللغة الإنجليزية تحتوي على أكثر من 1000 كتاب والمراجع الأكثر تداولاً في الميدان، كما تحتوي على أكثر من 600 عنوان مجلة
02	Dyna Med	مهنية، تحتوي على أدوات العمل الخاصة بالأطباء و المراجع الطبية، مسيرة من طرف أطباء مختصين، تغطي أكثر من 500 مجلة طبية
03	MEDLINE with Full Text	قاعدة بيانات الكثر إستخداما في العلوم الطبية، تحتوي على أكثر من 1370 عنوان، مجلة بالنص الكامل
04	Academic Search Premier	متعددة التخصصات (علوم سياسة و علاقات دولية خاصة) تحتوي على أكثر من 4500 عنوان مجلة بالنص الكامل و تحتوي على أكثر من 100 عنوان منذ 1975 إلى تاريخ الإشتراك.
05	Business Source Premier	متخصصة في كل مجالات العلوم الإقتصادية و المؤسسات تحتوي على أكثر من 2300 عنوان، مجلة بالنص الكامل
06	Reginal Business News	خاصة بالإقتصاد الأمريكي تحتوي على أكثر من 75 عنوان مجلة بالنص الكامل
07	Springer Link	متعددة الإختصاصات و تحتوي على أكثر من 263 عنوان مجلة و 1042 عنوان كتاب بالنص الكامل (إقتناء مشترك بين أربع جامعات)
08	Source OCDE	مختصة في الإقتصاد و السياسات الوطنية الإقتصادية و الإحصائية بالنص الكامل
09	Agroline, Encyclopédie Britannia, Med ligne Editions, EBESCO...	التي تتضمن العديد من قواعد البيانات تشترك فيها المكتبة

#### الجدول رقم (04): يمثل قواعد البيانات بالإشتراك الإلكتروني المباشر للمكتبة المركزية<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مقابلة مع المسؤولة عن التكوين و التدريب بقاعة الملتيميديا (multimédia) بتاريخ 12 جانفي 2020 على الساعة 10 صباحا.

تمكن المكتبة مستعملها من البحث في هذه القواعد محليا داخل المكتبة، من خلال الأجهزة المتوفرة في قاعة الملتيميديا بالمكتبة وهذا من خلال موقعها على شبكة الأنترنت بالدخول إلى الرابط Base on line، أو من خلال كلمة مرور تسلم للمستفيد من قبل مصلحة الإعلام الآلي التي تمكنه من استجواب قواعد البيانات من أي مكان شاء(خاصة بالأساتذة وطلبة الدراسات العليا)، أما بالنسبة للسلاسل الورقية المرقمنة والمتاحة على موقع المكتبة فهي مبينة في الجدول الآتي :

النوع	المجموع
الكتب بالعربية	60789
الكتب باللاتينية	109703
الأطروحات بالعربية	8937
الأطروحات باللاتينية	51144
الدوريات بالعربية	863
الدوريات باللاتينية	5281
كتب قديمة باللاتينية	859
الخرائط و الأطالس	614
الأقراص المضغوطة	122
مقالات الدوريات	219
المجموع	238531

#### الجدول رقم (05): يمثل السلاسل الورقية المتاحة على موقع المكتبة الجامعية<sup>1</sup>

تقترح المكتبة الجامعية كذلك لقراءها مكتبة إفتراضية حيث نجد فيها فهرس يحصر عناوين تعالج موضوع الجزائر مع إمكانية تحميلها في صيغة PDF، وتقترح أيضا وسائل إلكترونية أخرى، تسمح بالاطلاع على قواعد بيانات ببيوغرافية متعدّدة التخصصات عبر البوابة الوطنية للتوثيق الإلكتروني SNDL بالإضافة إلى توفير فهرس للأطروحات المرقمنة.

#### 1-7- خدمات مكتبة جامعة الجزائر 1 :

على غرار المكتبات الجامعية الأخرى تقدم المكتبة الجامعية لجامعة الجزائر 1 مجموعة من الخدمات سندرجها بنوع من التفصيل فيما يلي:

-**الخدمة المرجعية** : تقدم المكتبة خدمة مرجعية متوسطة بتقديم بعض الشروح وكيفية استخدام المصادر والمراجع، بينما لا تقدم لروادها الخدمة المرجعية المتحفظة (الإرشاد إلى المرجع) ولا الخدمة المرجعية

<sup>1</sup> موقع المكتبة [على الخط]. متاح على الرابط: <http://bu.univ-alger.dz/organigramme.pdf> . (تم الاطلاع يوم: 02 مارس 2021).

التامة التي تقدم خدمات للمستفيدين أكثر تفصيلا، ومن الصعوبات التي تتلقاها المكتبة لتوفير هذه الخدمة ضعف المؤهلين لتقديمها. كما نلاحظ أن المكتبة لا تقوم بإعداد قوائم ببليوغرافية لما يحتويه قسم المراجع من أوعية المعلومات.

- **خدمة الإرشاد:** أنواع خدمات الإرشاد التي تقدم للمستفيدين بالمكتبة الجامعية تتمثل في التعريف بالمكتبة وبمجموعاتها، ونلاحظ أنها لا تقوم بإعداد أدلة إرشادية ولوحات الخدمة لعرض أفلام أو صور عن المكتبة مثلا، وعقد ندوات أو محاضرات إعلامية أو تنظيم جولات موجهة للمستفيدين التي تعتبر مهمة إذا أردنا تلبية احتياجات المستفيدين بتقديم خدمة إرشادية متنوعة الأغراض والأهداف، ونجد أن خدمة التوجيه تقدم على مستوى مصلحة التصوير الميكروغرافي بالمكتبة وهي من المفروض غير مكلفة بهذه المهمة وحتى أن قراء المكتبة يجهلون ذلك.

- **خدمة البحث الآلي المباشر للمعلومات:** تقدم المكتبة المركزية خدمة البحث الآلي المباشر للمعلومات وهي من الخدمات الحديثة التي تقدم للمستفيدين، وهي خدمة مشابهة لخدمة الأنترنت إلا أنها مختصة بالجوانب العلمية وفهرسة وتصنيف أوعية المعلومات والارتباط بكل ما هو جديد فيما يتعلق باهتمامات المكتبات، بعيدا عن الاهتمامات الفنية والترفيهية التي يقدمها الأنترنت، كما أن هذه الخدمة سابقة لخدمة الأنترنت بهذه المكتبة، وتستعين المكتبة بمراكز وبنوك المعلومات العالمية وبمراكز المعلومات المحلية لتقديم هذه الخدمة.

- **الإعارة ما بين المكتبات:** عند البحث على وثيقة غير موجودة بالمكتبة من طرف مستفيد تقوم مصلحة الإعارة بالبحث عنها في المكتبات الأخرى وتسعى لتوفيرها إما عن طريق تصوير الوثائق بالنسبة لمقالات الدوريات (المجلات)، أو الحصول على الوثيقة الأصلية بالنسبة للكتب والأطروحات والمذكرات وذلك حسب المكتبة التي تتوفر فيها تلك الوثائق، ويتم تقديم هذه الخدمة مقابل سعر يحدد حسب الأسعار المستخدمة في المكتبات المعيرة للوثائق المطلوبة.<sup>1</sup>

- **الإعارة الداخلية والخارجية:** تقوم المكتبة المركزية الجامعية لجامعة الجزائر 1 بتقديم خدمة الإعارة الداخلية والخارجية لكل مستفيد مسجل بها من طلبة وأساتذة وباحثين، ولكل من له تصريح من مسؤول المكتبة لاستعمالها.

- **خدمة الأنترنت:** تعمل المكتبة المركزية على توفير وتقديم هذه الخدمة مجانا لطلبة التدرج وما بعد التدرج من خلال 100 جهاز إعلام آلي في قاعة الملتيميديا multimedia، و20 جهاز للبحث الببليوغرافي، و40 جهاز للأساتذة، و40 جهاز لطلبة ما بعد التدرج بالطابق الثاني من المكتبة، ويستفيد

<sup>1</sup> مقابلة مع مدير المكتبة بتاريخ 20 جانفي 2020 على الساعة 10 صباحا.

من هذه الخدمة كل طالب بساعة في الأسبوع وكل أسنآذ بساعة ونصف كما يمكن للمستفيدين الاتصال عن طريق الويفي بشبكة الأنترنت من قاعات المطالعة بالمكتبة بإحضار حواسيب محمولة خاصة.

- **خدمة المعلومات المُحوسبة أو البحث بالإنترنت المباشر:** تقوم المكتبة بتقديم مجموعة من قواعد البيانات إلى المستفيدين ومن الخدمات المُحوسبة نذكر: الإعارة، البحث في فهرس الكتب والدوريات والرسائل الجامعية والبحث في قواعد الأقراص المكتنزة بالإضافة إلى الإستشارة المرجعية، لكن من الصعوبات التي تواجهها المكتبة لتقديم هذه الخدمة ضعف الموارد المالية وقلة توفر الأجهزة المستخدمة في عمليات الحوسبة.

- **التصوير والإستنساخ:** تعد خدمات التصوير والإستنساخ من الخدمات التقليدية التي تقدم في كل أنواع المكتبات، إلا أنه يمكن تطوير هذه الخدمة لتصبح من الخدمات الحديثة إذا أضفنا إليها ميزة التصوير الذاتي المباشر عن طريق البطاقات الممغنطة، فهي توفر كثيرا من الوقت والجهد والمال لكل الأطراف، كما أنها تحافظ على أوعية المعلومات وعدم ضياعها، علما أن التقنية سهلة الاستخدام، هذه العملية كانت تتم داخل المكتبة المركزية إلى غاية 2008، بينما حاليا تتم خارج المكتبة لنقص الإمكانيات المادية للتصوير.

- **خدمة المصغرات الفيلمية:** تعتبر هذه الخدمة مهمة للحفاظ على الوثائق النادرة والقديمة كالمخطوطات لكننا نلاحظ أن هذه الخدمة لا تُولى اهتماما كبيرا من طرف المسؤولين، رغم توفر مصلحة التصوير الميكروغرافي بالمكتبة المركزية. كما أنه لا تقدم للمستفيد خدمة التصوير الضوئي للوثائق القديمة والنادرة التي تسمح بالحفاظ على هذه المصادر لمدة أطول مقارنة بالمصغرات الفيلمية.

- **تقديم وسائل البحث الببليوغرافي:** قامت المكتبة بوضع وسائل وأدوات بحث لهذا الغرض، ومن بين الوسائل وأدوات البحث التي توفرها نذكر: الفهارس التي تلعب دور حلقة وصل بين القارئ والمواد المكتبية على الرفوف. فهناك بالمكتبة فهرس آلي محلي لموقع الويب الخاص بها (الفهرس العام الموحد OPAC) ويتم إتاحة هذا الفهرس إما من قاعة المطالعة أو من موقع المكتبة على شبكة الأنترنت [www.bu.univ-alger.dz](http://www.bu.univ-alger.dz)

- **خدمة الإحاطة الجارية:** تكتفي المكتبة المركزية باستعراض الوثائق المتوفرة حديثا بالمكتبة اعتمادا على الطرق التقليدية من خلال لوحة الإعلانات، بإبراز رقم التصنيف الذي تحمله كل وثيقة والعنوان والمؤلف ودار النشر وتاريخ نشرها... إلخ. بينما نلاحظ أن المكتبة لم تستعمل بعد موقعها على الويب لإعلام المستفيدين وإطلاعهم على كافة المستجدات في مجال اهتماماتهم.

**تدريب المستفيدين :** تقوم المكتبة منذ 2012 بتدريب المستفيدين على استخدام الفهارس والوسائل الإلكترونية ببوابة SNDL عن طريق دورات تدريبية على مدار السنة.<sup>1</sup>

من خلال استعراضنا للخدمات التي تقوم المكتبة المركزية الجامعية لجامعة الجزائر يمكن أن نستنتج عدم توفير العديد من الخدمات والمنتجات التوثيقية المهمة الموكلة للمكتبات الجامعية ومن بينها نذكر :

\* خدمة التكشيف والإستخلاص.

\* خدمة الترجمة.

\* خدمة البث الانتقائي للمعلومات DSI.

\* خدمة تسويق المعلومات.

\* خدمة العلاقات العامة.

\* خدمة الوسائل السمعية البصرية.

\* خدمة أقراص الفيديو.

\* تدريب المستفيدين على معظم الخدمات المقدمة لهم.

\* عدم توفير الأدلة الكافية للبحث في الفهارس الآلية وقواعد البيانات.

\* الإحاطة الجارية من خلال توفير المنتجات الوثائقية (حيث أنها لا تقوم بتصوير محتويات الدوريات وعرضها على المستفيدين مثلا ولا نجد النشرات المختلفة للإحاطة الجارية). وبالتالي نلاحظ عدم توفير منتجات وثائقية متنوعة كقائمة المقتنيات الجديدة بطريقة منتظمة، النشرات البليوغرافية الوصفية والتحليلية، عدم الإعلان عن الأدلة رغم توفر دليل ورقي قديم لا نجد فيه كل المستجدات الخاصة بالمكتبة ودليل إلكتروني، نشرات الفهارس التي تصدر بوتيرة غير منتظمة رغم وجود بعض النشرات المنجزة من قبل في التسعينات التي كانت غير منتظمة كذلك والتي هي متوقفة حاليا.

### 1-8- البيئة الرقمية لمكتبة جامعة الجزائر1:

للقوف على واقع البيئة الرقمية للمكتبة يجب التطرق لكل عنصر من مكوناتها على حدا حيث يأتي المحتوى الرقمي للمكتبة في المرتبة الأولى، ثم البنية التقنية من برامج وأنظمة آلية تستخدم في عملية المعالجة ثم أخيرا الخدمات المعلوماتية التي تقدمها المكتبة للقراء، وظفنا أدوات جمع البيانات (مقابلة مع مدير المكتبة والملاحظة والاستبيان الموجه للمدير والمسؤولين) لمعرفة واقع البيئة الرقمية في المكتبة فوصلنا إلى النتائج التي سندرجها فيما يلي:

<sup>1</sup> مقابلة مع مدير المكتبة ورئيس مصلحة البحث البليوغرافي بتاريخ 15 جانفي 2020 على الساعة 9.30 صباحا.

**1-8-1- المحتوى الرقمي للمكتبة:**

يتيح موقع مكتبة جامعة الجزائر1 ( bu.univ-alger.dz ) مكتبة رقمية تحتوي مجموعة غنية من مصادر المعلومات الإلكترونية: كتب، دوريات، وأطروحات تمثل رصيد الكتروني متنوع وثري، كما يمكننا الموقع من الإحالة لمكان تواجد الوثيقة عن طريق الفهارس المتاحة على الخط OPAC، ويتيح قواعد بيانات تحيل لمصادر إلكترونية متنوعة كالدوريات الإلكترونية. يمكن توضيح الرصيد الوثائقي المرقم والمتاح في المكتبة الرقمية من خلال الجدول التالي:

عدد العناوين	نوع الوثائق
60000	كتب باللغة العربية
200000	كتب باللغة الفرنسية
190000	أطروحات و مذكرات
4650	دوريات ورقية
52439	المجموعات الورقية
1300	كتب نادرة
860	بطاقات جغرافية
1200	ميكرو فيلم و ميكرو فيش
297	أقراص مضغوطة CD Rom
510746	المجموع

الجدول رقم (06) : يمثل آخر إحصائيات الرصيد الإلكتروني بالمكتبة الجامعية لجامعة الجزائر1 حسب ورودها في الموقع<sup>1</sup>

**1-8-2- البنية التقنية الرقمية لمكتبة جامعة الجزائر1:**

تعتمد المكتبة على مجموعة من التقنيات الحديثة في عمليات المعالجة و عملية الحفظ سنوضحها من خلال العناصر التالية:

- تعتمد المعالجة الفنية للمكتبة على التقنين الدولي للوصف الببليوغرافي تدوب (ISBD) أثناء الفهرسة الوصفية لأوعية المعلومات في المكتبة المركزية. كما يتم إستعمال التشكيلة العالمية لنقل البيانات عبر شبكات المعلومات المعروفة بصيغة unimarc المطبقة في البرنامج المقنن لتسيير المكتبات سنجاب (Syngeb).

- يكلف قسم التوجيه بضممان عمليات الحفظ بالتخزين الضوئي والرقمي بمختلف مراحلها.

<sup>1</sup> موقع مكتبة جامعة الجزائر1 [على الخط]. متاح على الرابط: <http://bu.univ-alger.dz/organigramme.pdf>. (تم الاطلاع يوم : 15 أبريل 2021).

- يقوم قسم البحث البليوغرافي بعملية تألية الفهارس العامة للمكتبة وإعداد بنوك المعلومات وتطويرها وتسيير بنوك المعلومات المرجعية والنصية منها ومراجعتها لتصحيح الأخطاء فيها، كما يكلف هذا القسم بإعداد البليوغرافيات الانتقائية والنشرات التحليلية وفهارس المواد وأدوات البحث المختلفة لتسهيل استرجاع المعلومات في الموقع بالمكتبة، كما يشارك أيضا في إيجاد شبكات إعلام علمية وفي وضع الأسس والبنوك للمعطيات.

- بالتعاون مع إدارة المكتبة ورؤساء أقسامها، يقوم مسؤول مصلحة الإعلام الآلي بتنظيم وتسيير خلية الإعلام الآلي وضمان صيانتها وذلك بضمان السير الحسن لشبكة الإعلام الآلي وتنظيم وتسيير قواعد البيانات وضمان السير الحسن لخدمات الأنترنت، كما أن المصلحة مكلفة بتحديث موقع المكتبة المركزية الجامعية على الأنترنت.

- ينقسم قسم الحفظ والمتابعة إلى فرعين، الفرع الأول خاص بمخبر التصوير المصغر والرقمنة المكلف بتنسيق مع إدارة المكتبة ومصلحة قواعد المعطيات النصية على تنظيم وتسيير هذا المخبر بالتصوير المصغر للوثائق للمكتبة ورقمنتها للوثائق، والفرع الثاني الذي يختص بترميم وتجليد الوثائق.

- باشرت المكتبة في رقمنة رصيدها في إطار مشروع التكتل المكتبي بعد الانتهاء من وضع الفهرس الموحد وإقامة الشبكة الجهوية ما بين المكتبات الجامعية (RIBU) سنة 2007، طامحة إلى رقمنة كل الرصيد، وللقيام بهذه العملية وفرت المكتبة كل الإمكانيات المادية والبشرية الملائمة لتسيير هذا المشروع، لكن عرفت تراجعا ملحوظا بسبب تراجع الميزانية الممنوحة للمكتبة وتوقف مشاريع التكتلات المكتبية.

- بالنسبة لفهرسة الوثائق الرقمية، تعتمد المكتبة على التقنين Unimac وللتكشيف اعتمدت على Rameau ومكنز اليونسكو بالطبعة العربية. ولتنظيم الوثائق المرقمنة وترتيبها اعتمدت على تصنيف ديوي العشري CDD، كما أضيفت المستخلصات لهذه الوثائق. كل هذه الوثائق تم تخزينها على الملفات في شكل PDF من أجل تسهيل تنظيم البيانات واسترجاعها، واستعملت الموزع فقط كوسيلة للتخزين. ولغرض تحقيق خدمة فعالة أثناء استرجاع المعلومات، استعملت المكتبة قاعدة بيانات Gallica (مكتبة تحتوي على رصيد كبير مرقم بالمكتبة الوطنية الفرنسية)، و Europeana ومحرك بحث Google لما له من قدرة كبيرة وطاقة واسعة للتحكم في طرق البحث وإسترجاع المعلومات. بالنسبة للموزع المستعمل فهو Serveur. Hp. Proliant. PL 350 الذي له فائدة كبيرة في التخزين والتنظيم والحفاظ على الوثائق المرقمنة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مقابلة مع رئيسة مصلحة المعالجة بتاريخ يوم 16 نوفمبر 2020. على الساعة 14 مساءً.

- البطاقات الفهرسية بنظام Unimarc للوثائق المرقمة مأخوذة من فهرس المكتبة الجامعية أو من فهرس المكتبة الوطنية الفرنسية (BNF) ويتم تحويلها من نظام يونمارك UNIMARC إلى مارك 21 (Marc 21) وإلى Dublin core، ومن الموارد البشرية التي تم توظيفها لهذا المشروع : مسؤول المشروع، مكتبي مسؤول على الفهارس (محتوى البطاقات)، متخصصة في الإعلام الآلي (مساعدة تقنية) للربط مع مسؤول مصلحة الإعلام الآلي لإنشاء قواعد البيانات جزائريات Djazairiat، وهو اسم خاص بالجزائر فقط والكتب التي تحتويها نشرت منذ بداية الطباعة إلى غاية 1930 باللغة العربية وإلى غاية 1911 بالنسبة للكتب باللغات الأجنبية.<sup>2</sup>

### 1-8-3- الخدمات الرقمية لمكتبة جامعة الجزائر 1 :

تقدم المكتبة عدة خدمات رقمية للمستخدمين عن طريق الموقع، منها ما هو مجاني كتوضيح طريقة التسجيل بالمكتبة، أوقات العمل، النظام الداخلي، الإعارة، خدمة الاتصال، وهناك خدمات بمقابل وهي خدمة الإعارة بين المكتبات. يمكن حصر أهم هذه الخدمات في:

- خدمة البحث الببليوغرافي: يمكّن الموقع من البحث في الفهرس الإلكتروني للمكتبة الجامعية، ccdz ، وفي الفهرس العربي الموحد.
- خدمة الإعارة بين المكتبات.
- خدمة البحث في قواعد البيانات باختلاف تخصصاتها.
- الخدمة المرجعية الإلكترونية.
- خدمة الاتصال بالموقع.
- إعلام الرواد بالمستجدات المتعلقة بالنشاطات الثقافية والعلمية بالمكتبة.
- تمكين المستخدم من الولوج مباشرة وعبر موقع المكتبة لعدة روابط فعالة أهمها: PNST، SNDL، ARUC، CCDZ .
- الموقع لا يتيح خدمة الإعارة الإلكترونية، يتم الإحالة إلى الوثيقة فقط (مكان تواجدها)، وتتم عملية الإعارة بالتنقل للمكتبة، في حين نجد خدمة الإعارة والتبادل بين المكتبات وهي خدمة تقدمها المكتبة بمقابل أي ليست مجانية فالمكتبة تمثل هنا دور الوسيط بين المكتبة محل تواجد الوثيقة وبين المستخدم، وعند استفسارنا عن الأمر كان المبرر أن الخدمة الإلكترونية تتطلب رقمنة كل رصيد المكتبة أو معظمه وهذا ما لم يتم حتى الآن، فعملية الرقمنة تتم ببطء وهذا يرجع إلى محدودية الإمكانيات المادية للمكتبة.

<sup>2</sup> موقع مكتبة جامعة الجزائر 1 [على الخط]. متاح على الرابط: <http://bu.univ-alger.dz/organigramme.pdf>. (تم الاطلاع يوم : 15 أبريل 2021).

- خدمة الإطلاع على الدوريات الإلكترونية بالنص الكامل مع إمكانية التحميل، وهي من أهم الخدمات المقدمة في الموقع، يتم الوصول إليها عن طريق قواعد البيانات التي تشترك فيها المكتبة تحت إطار SNDL (النظام الوطني الوثائقي على الخط)، يشترط للولوج لهذه الدوريات وتحميلها اشتراك مسبق في المكتبة وهذا بمنح كل مشترك اسم المستعمل وكلمة السر الخاص به، كما يضع الموقع في متناول المستفيد فترة تجريبية لهذه القواعد متاحة مجانا يتم اختبارها من طرف المستفيد حتى يتمكن من أخذ فكرة عن القاعدة المراد الاشتراك فيها وما تحتويه.

<p><b>IV - Sciences et techniques</b></p> <p>1-EBSCO Energy &amp; Power Source</p> <p>2-EBSCO Computers &amp; Applied Sciences Complete</p>	<p>1 - Ecolink (Bases de données en langue arabe en économie)</p> <p>2 - Cairn (Magazines et Ebooks)</p> <p>3 - Edusearch (Bases de données en langue arabe en psychologie et education)</p> <p>4- EBSCO Vente et Gestion</p>
<p><b>I - Pluridisciplinaire :</b></p> <p>1- Cambridge University Press (CUP)</p> <p>2- Oxford University Press (OUP)</p> <p>3- Taylor &amp; Francis</p> <p>4- EBSCO Academic Search Premier</p> <p>5- EBSCO eBook Academic Subscription Collection Trial</p> <p>6- Kotobarabia (Bases de données en langue arabe)</p>	<p><b>V - Chimie :</b></p> <p>1- American Chemical Society (ACS)</p> <p>2- EBSCO Chemical Hazard Information Library</p>
<p><b>II - Mathématiques :</b></p> <p>2- American Mathematical Society</p>	<p><b>VI- Médecine :</b></p> <p>1 - E-vidal</p> <p>2 - EM-premium : revues Elsevier masson en langue française et les clinics north of amrica</p> <p>5- EBSCO MEDLINE Complete</p>
<p><b>III- Physique :</b></p> <p>1- American Physical Society (APS)</p>	<p><b>VII - Sciences de la vie</b></p> <p>1-EBSCO Biological &amp; Agricultural Index Plus</p> <p>2- EBSCO Food Science Source</p> <p>3- EBSCO Environment Complete</p>
<p><b>IV - Sciences et techniques</b></p>	<p><b>VIII - sciences économiques, humaines et sociales :</b></p> <p>1 - Ecolink (Bases de données en langue arabe en économie)</p>

### الشكل رقم (02): يوضح أهم قواعد البيانات المتواجدة في الموقع حسب المواضيع<sup>1</sup>

-تقتصر الخدمة المرجعية والتفاعلية في الموقع على وسيلة واحدة وهي خدمة "اتصل بنا" ويكون ذلك بملء استمارة من طرف المستفيد يحدد فيها الموضوع المراد الاستفسار عنه مع معلوماته الشخصية وإرسالها عبر البريد الإلكتروني للمكتبة، ويتم الرد عليه في بريده الإلكتروني، وهي القناة الوحيدة للاتصال مع غياب كلي لشبكات التواصل الاجتماعي كـ facebook و tweeter، وهو ما ينبغي على المكتبة تداركه خصوصا أن هذه الشبكات تعد من أهم قنوات الاتصال الحديثة والتي أثبتت فعاليتها في الاتصال بين المستفيد والمكتبة لأنها الأكثر استعمالا والأكثر فاعلية.

<sup>1</sup> موقع المكتبة جامعة الجزائر1[على الخط]. متاح على الرابط <http://bu.univ-alger.dz/organigramme.pdf>. (تم الاطلاع يوم: 05 جانفي 2021).

## 2-مكتبة جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله:

## 1-2- النشأة و التطور:

افتتحت المكتبة المركزية لجامعة الجزائر يوم 18 ماي 2002، حيث تم تدشينها من قبل رئيس الجمهورية وبحضور وزير التعليم العالي والبحث العلمي ووزير الدولة الداخلية ورئيس الجامعة الطاهر حجار وعمداء جامعة الجزائر، تزامنا مع اليوم الوطني للطلاب، تتربع المكتبة على مساحة إجمالية قدرها 1808.59م<sup>2</sup> بطاقة استيعاب قدرت بحوالي 1500 مقعد، تتكون المكتبة من أربع طوابق كالتالي:

- **الطابق الأرضي:** ويشمل مساحة إجمالية تقدر بحوالي 1548.58م<sup>2</sup> وهو الطابق الأوسع يتكون من بهو استقبال، وقاعتين للمطالعة وفضاء "نور الأنامل" وهو عبارة عن قاعة مخصصة للمكفوفين، وهي مجهزة بخمسة حواسيب موصولة بشبكة الإنترنت وأنظمة خاصة لهذه الفئة علاوة على طابعة من نوع براي.

- **الطابق 1:** تقدر مساحته بـ 548.52م<sup>2</sup>. ويشمل بنك إعارة الرسائل والمذكرات الجامعية، مكتب توجيه، مكتب إيداع الرسائل والمذكرات ومخزن خاص بهما، الأمانة العامة، مكتب الكاتبة ومديرة المكتبة.

- **الطابق 2:** مساحته 1441.43م<sup>2</sup>، ويضم قاعتين للمطالعة واحدة فردية والأخرى مشتركة، منفذ إعارة ومخزن.

- **الطابق 3:** مساحته 324.54م<sup>2</sup> وهو مخصص لمكاتب رؤساء المصالح والإجراءات التقنية: مصلحة البحث البيبليوغرافي، مصلحة الإعارة، مصلحة المعالجة ومصلحة التوجيه وخدمة الرواد.

- **الطابق 4:** تقدر المساحة الإجمالية للطابق الرابع والأخير بـ 489.59م<sup>2</sup>، يتضمن قاعة مخصصة لقسم ما بعد التدرج، قاعة صغيرة للأساتذة ومكتب خاص بمصلحة الإعلام الآلي.

تضم المكتبة رصيد وثائقي متنوع سواء من حيث اللغة أو من حيث نوع الوثيقة، حيث بلغ رصيدها الوثائقي الإجمالي 70659 عنوان<sup>1</sup>، وهي تغطي جميع التخصصات الموجودة على مستوى جامعة الجزائر 2 مثل علم النفس وعلم المكتبات والتاريخ واللغات. تعتمد المكتبة على الرفوف المفتوحة في عرض مجموعاتها في قاعة الدوريات والمراجع باعتماد تصنيف ديوي العشري، أما في المخازن الكتب فهي تعتمد على تصنيف خاص، كما تضم أربعة مصالِح تسهر على حسن تسييرها هي مصلحة الاقتناءات، مصلحة المعالجة، مصلحة التوجيه، مصلحة البحث البيبليوغرافي. بلغ عدد المسجلين في المكتبة حوالي 9000 مسجل خلال السنة الجامعية 2019-

2020.

<sup>1</sup> مقابلة مع رئيسة مصلحة المعالجة بالمكتبة المركزية لجامعة الجزائر 2 بتاريخ 12 فيفيري 2020 على الساعة 11 صباحا.  
<sup>2</sup> مقابلة مع رئيسة مصلحة التوجيه بالمكتبة المركزية لجامعة الجزائر 2 بتاريخ 12 فيفيري 2020 على الساعة 13 مساءً.

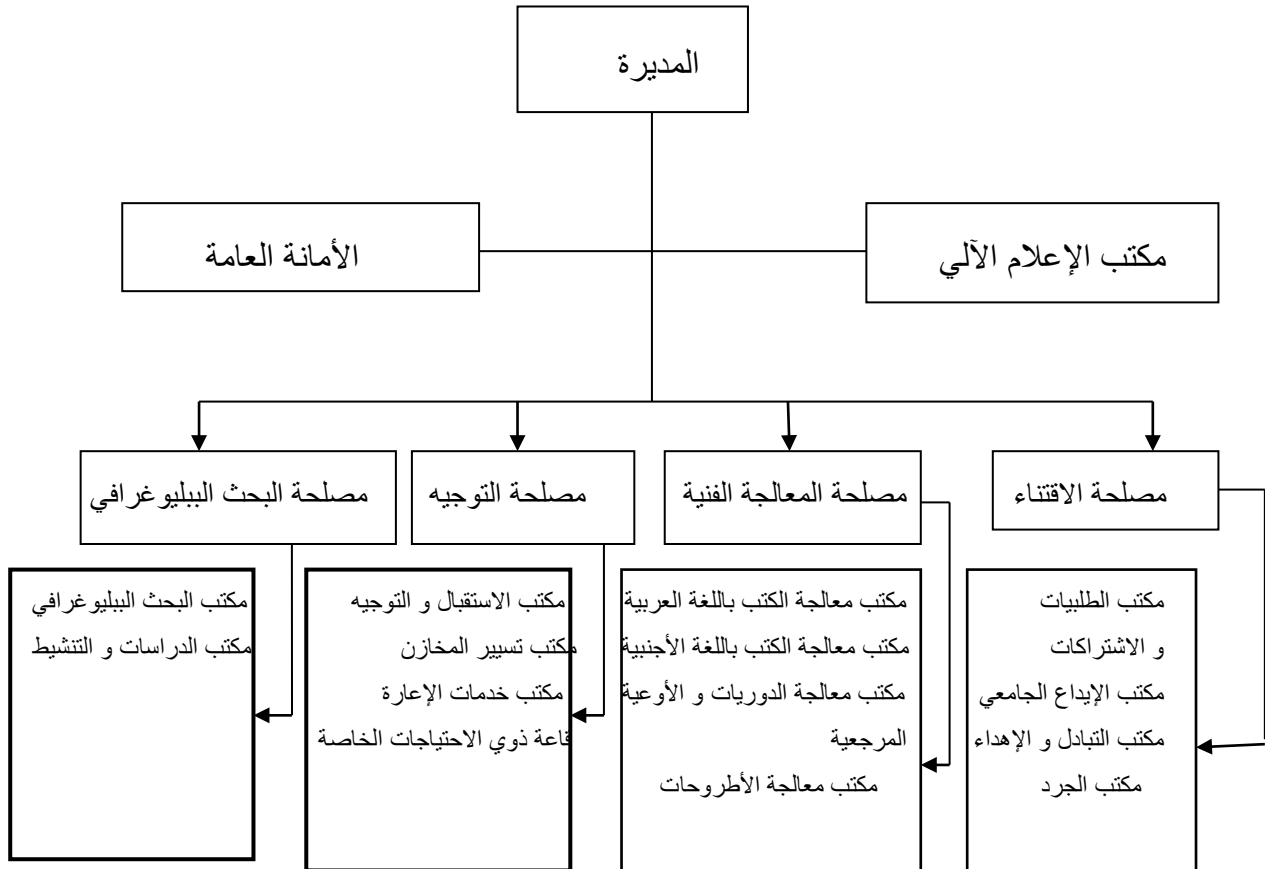
## 2-2-التنظيم الإداري للمكتبة:

يتكون التنظيم الإداري للمكتبة من عنصرين هامين الهيكل التنظيمي والأقسام والمصالح المكونة له

سنتعرف عليهما من خلال ما يلي:

### 2-2-1-الهيكل التنظيمي لمكتبة جامعة الجزائر 2:

تعتبر صحة الهيكل التنظيمي دليل على قوة المكتبة كما يعكس هيكلها والمصالح المتواجدة بها، وبالمقابل يعد ضعف الهيكل التنظيمي أو عدم فهم الموظفين في المؤسسة له تحديا كبيرا لأغلب الموظفين في المكتبات. يأخذ الهيكل التنظيمي للمكتبة الجامعية لجامعة الجزائر 2 الشكل المصفوفي حيث يتم تقسيم العاملين حسب الوظائف في هيكل وظيفي واحد، فالتصميم يراعي حجم ونوع المكتبة والمجموعات المختلفة التي تحتويها والمساحة وعدد الموظفين والأقسام وغير ذلك من العوامل التي تخصها دون غيرها، حيث نجد حسب الشكل الموالي أن التصميم يراعي عنصرين مهمين هما تقسيم العمل بين الأفراد والتنسيق بين الأقسام.



الشكل رقم (03): يمثل الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة الجزائر 2

<sup>1</sup> موقع مكتبة جامعة الجزائر 2 [على الخط]. متاح على الرابط: <http://bibliotheque.univ-alger2.dz>. (تم الاطلاع يوم: 23 جوان 2021).

نلاحظ أن الهيكل يحمل مكتبين منفصلين عن بقية الأقسام ومرتبطين مباشرة بالإدارة العليا للمكتبة، وهما مكتبي الإعلام الآلي المكلف بالصيانة وتسيير الأنظمة والعتاد والبرمجيات ومكتب الأمانة العامة المكلف بشؤون الموظفين والطلبة المتربصين، الأمن والوقاية والكتابة والمراسلات و الوسائل العامة ويعتبر ارتباط هاذين المكتبين بالإدارة مباشرة نقطة قوة في الهيكل حيث يمكن متابعتها مباشرة من طرف المسؤول الأول، بالإضافة لاحتواءه على مجموعة من المصالح الوظيفية التي سنفصل في كل مصلحة منها فيما يلي:

### 2-2-2-2-2-2-2-2: أقسام مكتبة جامعة الجزائر2:

تحتوي المكتبة على الأمانة العامة و أربعة مصالح رئيسية تدرج ضمنها مكاتب فرعية أخرى

### 2-2-2-2-1-2-2-2: الأمانة العامة:

هي المصلحة التي تحمل العبء الأكبر في تسيير المكتبة وأداء وظائفها فتوكل لها مهمة الأمن والرقابة وتسيير شؤون الموظفين بصورة دائمة وضرورية، كما تحرص وتسهر للحفاظ على الوسائل العامة للمكتبة وتوفيرها في حال نقصها وإصلاحها في حال عطلها كما توكل لها مهمة المراسل الأول للمكتبة.

### 2-2-2-2-2-2-2-2: مصلحة الاقتناءات:

تقع هذه المصلحة في الطابق الثالث من المكتبة، وظيفتها تتمثل في تنمية المجموعات وإثراء الرصيد الوثائقي وبعض الوظائف الأخرى تتكون هذه المصلحة من المكاتب التالية:

- **مكتب الطلبات والاشتراكات:** إذ تحضر قائمة الطلبات من خلال عملية الجرد التي تقدم كل سنة، ومن خلالها يتبين لنا عدد العناوين الضائعة والنسخ الضائعة، وبعدها تقوم المصلحة بإعداد قائمة للعناوين من خلال فهرس الموردين وبعثها إلى رؤساء الأقسام لاختيار العناوين التي تناسب البرنامج الدراسي المسطر لجميع السنوات، وبعد استرجاع هذه القائمة تحضر قائمة أخرى من خلال بعض المعارض التي تقام سواء في المكتبة أو في أماكن أخرى لأخذ بعين الاعتبار احتياجات الطلبة. وفي الأخير تحدد القائمة النهائية باختيار العناوين غير الموجودة في القاعدة الكلية للرصيد الكلي للمكتبة مع الأخذ بعين الاعتبار العناوين الضائعة وهنا ترسل هذه القائمة إلى المورد الذي تختاره المكتبة.

- **مكتب الجرد:** يتم فيه ختم الوثائق بعد فحصها ومراقبة الحالة المادية لهم مع العناوين الناقصة والزائدة ثم تسجل في سجل الجرد الخاص بالمكتب بعد وضع الشفرات والرقم التسلسلي لكل كتاب.

- **مكتب الإيداع والتبادل والهدايا:** يتم فيه إيداع نسختين مع قرص مضغوط من الأطروحات والرسائل الجامعية ومن ثم تسجيلهم في سجل الجرد الخاص بالأطروحات، كما يتم استقبال الدوريات وتسجيلهم في سجل يسمى بالكارداكس.

- مكتب التجليد والترميم: تقتصر مهامه على تجليد وترميم مختلف الوثائق الممزقة من كثرة الاستعمال.<sup>1</sup>

### 2-2-2-3-مصلحة المعالجة الفنية:

تنقسم إلى مكتبين مكتب معالجة الرصيد باللغة العربية ومكتب معالجة الرصيد باللغات الأجنبية، بحيث تقوم هذه المصلحة بعدة مهام: الفهرسة، التصنيف، التكشيف، والاستخلاص بالنسبة للرصيد القديم والجديد وبأنواعه كتب، دوريات، أطروحات، قواميس، معاجم... الخ. ثم يتم تسجيلهم في القاعدة النظام المقيس لتسيير المكتبات واستخراج قائمة العناوين بالشفرة باستعمال نظام "SYNGEB"، ومن ثم إرسال هذه القوائم مع الوثائق إلى مخازن الإعارة ومخازن الحفظ المؤقت.

### 2-2-2-4-مصلحة التوجيه وخدمة القراء: تتفرع إلى أربع مكاتب

-مكتب الاستقبال و التوجيه: يقوم هذا المكتب بتوجيه القراء، الرد على الاستفسارات، استقبال الطلبة من خارج الجامعة، متابعة العقوبات، وتسجيل طلبة الدراسات العليا.  
-مكتب تسيير المخازن: مهمته الإشراف على المخازن النشطة والمخازن الاحتياطية.  
- مكتب التصوير: يتم فيه تصوير الوثائق ذات الإعارة الداخلية فقط.

-مكتب خدمات الإعارة: من خلاله يمكن إعارة مختلف أنواع الوثائق من كتب ودوريات، الأطروحات والمراجع، تخدم هذه المصلحة مستفيديها بالدرجة الأولى وهي موزعة على الطابق الأرضي، الأول والثاني، يسمح لرواد المكتبة باستخدام الأرصدة الوثائقية المسموح إعارتها خارج المكتبة وفقا لنظام الإعارة الخاص بالمكتبة.

2-2-2-5-مصلحة البحث الوثائقي: تهتم المصلحة بقواعد البيانات والفهارس الآلية، إذ توكل لها مختلف المهام منها إدخال البيانات والتصحيح والتحيين، وكذا البحث المباشر بتوفير خدمة الأنترنت ووضع القواعد على الخط المباشر وخدمة البث الانتقائي للمعلومات.<sup>2</sup>

### 2-3-الإمكانيات البشرية للمكتبة:

تتوفر المكتبة على طاقم بشري يقدر بـ 55 موظف، بشهادات تخصص مختلفة وموزعين على 04 مصالح، وفي ظل التطور الحاصل في المكتبة، يسعى المسؤولون إلى إعطاء العامل البشري أهمية قصوى بتنظيم دورات تدريبية تكميلية وتأهيلية في إطار برنامج موجه، تقترح مجموعة من تخصصات المكتبات والضبط الببليوغرافي والضبط الإستنادي والإعلام الآلي الببليوغرافي واللغات الأجنبية.

<sup>1</sup> مقابلة مع رئيسة مصلحة المعالجة الفنية بتاريخ 12 ديسمبر 2020 على الساعة 10 صباحا.

<sup>2</sup> مقابلة مع مديرة المكتبة بتاريخ 12 فيفري 2020 على الساعة 11 صباحا.

وفيما يلي نقوم بعرض توزيع الموظفين حسب الرتبة أو التخصص في المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 2:

العدد	الرتبة / التخصص	الرقم
1	مديرة مكتبة	1
4	ملحق مكتبات جامعية مستوى 2	2
11	ملحق مكتبات جامعية مستوى 1	3
6	مساعد مكتبات جامعية	4
2	عون تقني بالمكتبات	5
3	ملحق للإدارة	6
1	مهندس دولة في الإعلام الآلي	7
1	مهندس رئيسي	8
1	تقني سامي في الإعلام الآلي	9
1	تقني في الإعلام الآلي	10
24	تخصصات أخرى	11
55	المجموع	

الجدول رقم(07): يمثل توزيع الموظفين في المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 2 حسب التخصصات 1  
4-2-الإمكانيات المادية للمكتبة:

- تتكون المكتبة من عدة أجهزة مكتبية موزعة حسب القاعات كما يلي:
- قاعة المطالعة: خمس قاعات للمطالعة مجهزة بأحدث الوسائل والمواد المكتبية بطاقة استيعاب 1500 مقعد، مجهزة بنماذج مختلفة.
- المخازن: أربعة مخازن للإعارة موزعة على ثلاث الطوابق مجهزة بالرفوف وموزعة حسب المجموعات.
- التجهيزات الآلية: أكثر من 23 حاسوب موجهة للبحث الببليوغرافي فقط وقد تم تجهيز المكتبة بحواسيب أخرى إضافية عددها 27.
- الشبكة المحلية: شبكة محلية لمصلحة المعالجة الفنية، تربط بـ07 حاسبات باستعمال نظام سنجاب (syngab) النظام المقيس لتسيير المكتبات.

<sup>1</sup> مقابلة مع الأمين العام للمكتبة بتاريخ 08 جانفي 2020 على الساعة 11 صباحا.

بالإضافة إلى مصعد كهربائي ومصعد آخر للحمولة ممتدين على 05 طوابق بالإضافة إلى مجموعة من الأجهزة المكتبية متمثلة في الجدول الموالي:

الموارد المادية			
العدد	الموارد	العدد	الموارد
15	مكيفات هواء صغيرة	131	الطاوولات
05	الكاميرات	03	الناسخات
08	عربات نقل الكتب	930	الكراسي
02	عربات نقل الحمولة	565	طاوولات فردية
16	الخزائن	02	الطابعات
17	الأرائك	08	مكيفات الهواء الكبيرة
30	المكاتب	47	حاملات الحواسيب
		23	خزائن زجاجية

الجدول رقم (08): يمثل نوع و عدد الموارد المادية المتوفرة في المكتبة<sup>1</sup>

يوفر الاستثمار المناسب في معدات وأثاث المكتبة الكثير من الوقت والمال والجهد، ولتحقيق الكفاءة يجب أن يكون الموظف مجهزا بالأدوات والمعدات واللوازم المكتبية اللازمة والملائمة لجعل العمليات تسير بسلاسة وبالتالي تقديم خدمات ذات جودة عالية. ما لاحظناه من خلال المعطيات المتمثلة في الجدول رقم (05) أن المكتبة تحوي على مجموعة مهمة ومتنوعة من الأثاث والأجهزة تعكس حجمها والمهام الموكلة إليها والتي تسمح بالسير الحسن للعمل.

## 2-5-رصيد مكتبة جامعة الجزائر 2:

يتكون رصيد المكتبة المركزية من الكتب والدوريات والرسائل الجامعية والأطروحات ومذكرات التخرج التي كانت متواجدة على مستوى مكتبات الأقسام، والتي تم تحويلها في " جويلية-سبتمبر " 2002 للمبنى الجديد للمكتبة، والجدول الآتي يظهر عدد العناوين مع إظهار نوع الوثيقة وأقسامها.

<sup>1</sup> مقابلة مع مديرة المكتبة بتاريخ 12 فيفري 2020 على الساعة 11 صباحا.

عدد العناوين	نوع الرصيد
27650	كتب باللغة العربية
32750	كتب باللغات الأجنبية (فرنسية انجليزية ، ألمانية ،...)
5500	أطروحات
1120	الدوريات
67020	المجموع

### الجدول رقم (09): يمثل مجموع الرصيد في المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 12

من خلال الجدول أعلاه يتوضح لنا تنوع رصيد المكتبة من حيث نوع الوعاء واللغة وهو ما يعكس حجم المكتبة وتنوع تخصصاتها ومجموع المستفيدين منها من طلبة وأساتذة جامعة الجزائر 2.

### 2-6- البيئة الرقمية لمكتبة جامعة الجزائر 2:

لمعرفة واقع البيئة الرقمية لمكتبة جامعة الجزائر 2 قمنا بتوظيف أهم أدوات جمع المعلومات من ملاحظة، مقابلة واستبيان، حيث اعتمدنا على موقع المكتبة و تصفحه للوصول لأهم المصادر الالكترونية التي يحملها الموقع وتقييم أهم الخدمات التي يقدمها، كما اعتمدنا على المقابلة مع مديرة المكتبة ورؤساء المصالح للتعرف على أهم التقنيات الحديثة المستخدمة في عملية المعالجة وأهم الخدمات الالكترونية التي تقدمه، حيث قمنا بتوظيف بعض أسئلة الاستبيان والتي خصصناها للبيئة الرقمية، فوصلنا إلى مجموعة من النتائج التي سندرجها فيما يلي:

### 2-6-1- المحتوى الرقمي للمكتبة:

يتيح موقع مكتبة جامعة الجزائر 2 (<http://bibliotheque.univ-alger2.dz>) مجموعة من مصادر المعلومات الإلكترونية من خلال المستودع المؤسسي Dspace تتمثل في الرسائل الجامعية التي سمح أصحابها بنشرها، حيث تقدم لهم وثيقة عند إيداع الأطروحة للتصريح بالنشر على الشكل الرقمي وغالبية الباحثين يقوم برفض النشر الإلكتروني أو يقبلون بشروط من بين الشروط مثلا مرور فترة معينة قبل النشر تصل أحيانا إلى عدة سنوات، وهذا ما يعيق تمويل المستودع الرقمي بالدرجة الأولى، كما يتم نشر أعمال بعض الملتقيات، بالمقابل نجد أن أغلب المصادر الإلكترونية التي يتيحها الموقع يتم الوصول إليها عن طريق مجموعة من الروابط الفعالة لقواعد البيانات والمتمثلة في: SNDL (النظام الوطني للتوثيق على الخط)، PNST (البوابة الوطنية للإشعار بالأطروحات)، CCDZ (الفهرس الوطني للمكتبات)، Webreview (موقع المجلات العلمية)، بالإضافة إلى قاعدة Jstore

الذي تمكننا من الوصول الحر إلى مجموعة من قواعد البيانات في مختلف التخصصات العلمية، علوم الحياة والأرض، العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية..الخ.<sup>1</sup>

### 2-6-2- البنية التقنية للبيئة الرقمية:

تستخدم مكتبة جامعة الجزائر2 في عملية تسيير مجموعاتها البرنامج المقنن لتسيير المكتبات سنجاب(Syngeb)، كما تعتمد في عملية المعالجة الفنية على التقنين الدولي للوصف الببليوغرافي تدوب (ISBD)، والتشكيلة العالمية لنقل البيانات عبر شبكات المعلومات بصيغة unimarc المعتمدة من طرف برنامج Syngeb<sup>1</sup>.

يقوم قسم البحث الببليوغرافي بعملية تألية الفهارس العامة للمكتبة، وإعداد بنوك المعلومات وتطويرها وتسيير بنوك المعلومات المرجعية والنصية منها ومراجعتها لتصحيح الأخطاء فيها. للمكتبة فهرس آلي بصيغة pdf كما يحمل الموقع فهرسا آليا متاح على الخط OPAC مع دليل شرح لعملية البحث البسيط والمتقدم باللغتين العربية والفرنسية.

بالتعاون مع إدارة المكتبة ورؤساء أقسامها، يقوم مسؤول المصلحة الإعلام الآلي بتنظيم وتسيير خلية الإعلام الآلي وضمان صيانتها وذلك بضمان السير الحسن لشبكة الإعلام الآلي وتنظيم وتسيير قواعد البيانات وضمان السير الحسن لخدمات الأنترنت، كما أن المصلحة مكلفة بتحديث موقع المكتبة المركزية الجامعية على الأنترنت.

### 2-6-3- خدمات المعلومات الرقمية في مكتبة جامعة الجزائر2 :

تقدم المكتبة عدة خدمات رقمية للمستخدمين عن طريق الموقع يمكن حصرها فيما يلي:

-خدمة البحث الببليوغرافي: يمكن الموقع من البحث في فهرس المكتبة المتواجد على الخط OPAC .  
-خدمة الاتصال بالمكتبة عن طريق رابط اتصل بنا أو شبكة facebook أو عن طريق البريد الإلكتروني.

-الخدمة المرجعية الرقمية عن طريق E.mail ، facebook.

-خدمة البحث في قواعد البيانات باختلافها أنواعها منها ما يقدم بيانات ببليوغرافية ومنها متوفرة بالنص الكامل مفتوحة المصدر كقاعدة Jstore، أهم قواعد البيانات التي يوفرها الموقع هي: SNDL ، ARUC ، CCDZ ، PNST ، RIBU .

<sup>1</sup> موقع المكتبة المركزية لجامعة الجزائر2 [على الخط]. متاح على الرابط: <http://bibliotheque.univ-alger2.dz>. (تم الاطلاع يوم: 02 جوان 2021).

<sup>1</sup> مقابلة مع رئيسة مصلحة المعالجة الفنية بتاريخ 05 جانفي 2020 على الساعة 9 صباحا.

-خدمة الإذاعة الإلكترونية لأبرز الأخبار والإعلانات والمستجدات عبر موقع المكتبة، مثل بث سلسلة اللقاءات الفكرية التي تقدمها مديرة المكتبة الدكتورة قادري أمال لمواضيع فكرية مختلفة مع أساتذة جامعيين ومختصين في مجالات متنوعة.

- خدمة التسجيل عن بعد.

-خدمة المشاركة في تنمية الرصيد واقتراح مصدر.

-إمكانية تحميل عدة استمارات عبر الموقع كوثيقة التسجيل في المكتبة، براءة الذمة، التسجيل في قاعدة SNDL ، استمارة إيداع الرسائل الجامعية.

رغم توفير عدة خدمات رقمية لاحظنا أن المكتبة لا تتيح خدمة الإعارة بكافة مستوياتها عن بعد ولا خدمة الإحاطة الجارية ولا خدمة البث الانتقائي للمعلومات عبر الشبكة، حيث بقيت هذه الخدمات على الشكل التقليدي فقط، رغم أهمية هذه الخدمات والتي تأتي في المقام الأول لسلسلة خدمات المعلومات الرقمية، رغم أن المكتبة تتوفر على موقع يمكنها من بث هذه الخدمات.

### 3-مكتبة جامعة الجزائر 03 ابراهيم سلطان شيبوط:

#### 3-1- النشأة والتطور:

أصبحت مكتبة دالي ابراهيم مكتبة مركزية لجامعة الجزائر 03 سنة 2009، وهذا بعد انقسام الجامعة الأم الجامعة المركزية لجامعة الجزائر 01 حاليا إلى ثلاث جامعات جامعة الجزائر 1 و 2 و 3، تحوي المكتبة المركزية على بنك من الكتب والمطبوعات، وتسخر بجميع الإمكانيات البشرية والمادية لضمان تحصيل جيد للطلبة في مختلف التخصصات، كما تحتوي المكتبة المركزية على رسائل ماجستير وأطروحات دكتوراه.

تهدف المكتبة المركزية إلى توفير مصادر المعرفة الإنسانية بكافة أشكالها لدعم وخدمة المنهاج والتخصصات العلمية المختلفة بالجامعة، من خلال إتاحة وصول مصادر المعلومات لكافة فئات الباحثين في الجامعة، كما تهدف إلى تنمية مقتنياتها في كافة التخصصات الموضوعية وتنظيمها بأحدث التقنيات والوسائل والتطورات الحديثة في مجال خدمات المكتبات والمعلومات لتيسير عملية البحث والاسترجاع في أدق وأسرع وقت ممكن. تضمّ جامعة الجزائر 03 بالإضافة إلى المكتبة المركزية، مكتبات كليات ومكتبة المعهد والمتمثلة في:

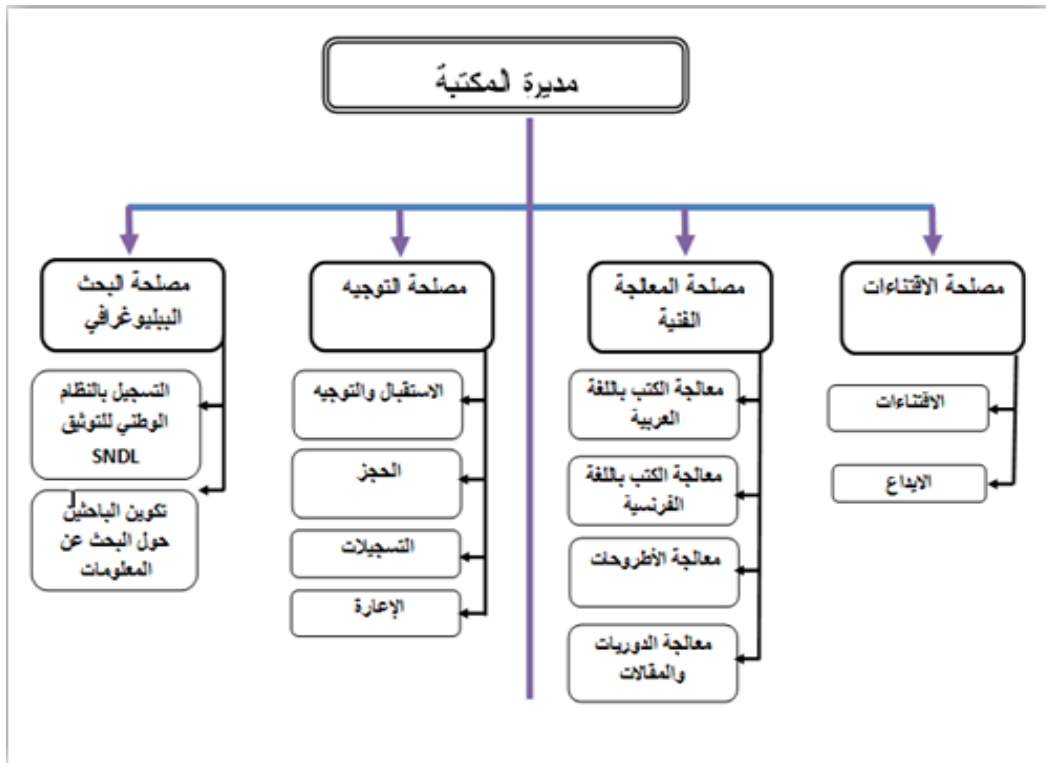
- مكتبة كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية
- مكتبة كلية الإعلام والاتصال
- مكتبة كلية العلوم الاقتصادية، علوم التجارية وعلوم التسيير

• مكتبة معهد التربية البدنية والرياضية بسيدي عبد الله<sup>1</sup>

### 2-3- التنظيم الإداري لمكتبة جامعة الجزائر3:

#### 3-2-1- الهيكل التنظيمي للمكتبة :

قامت المكتبة بتصميم الهيكل التنظيمي لمصالحها الإدارية عملاً بأحكام المادة 21 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 رجب 1425 هـ الموافق لـ 24 غشت 2004 المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقه الجامعة ومصالحها المشتركة فإن المكتبة تتكفل بإنجاز المهام المتمثلة في الهيكل الموالي :



الشكل رقم(04): يمثل الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية بجامعة الجزائر 03<sup>2</sup>

قسّم الهيكل التنظيمي المصالح وفق الوظائف الموجودة في المكتبة إلى أربع مصالح، مصلحة الإقتناءات، مصلحة المعالجة الفنية، مصلحة التوجيه ومصلحة البحث الببليوغرافي، لكن أغفل مصلحة الإعلام الآلي التي تعتبر حالياً من أهم المصالح التي من المفروض أن تكون في المكتبات بغض النظر

<sup>1</sup> موقع المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 3] على الخط]. متاح على الرابط <https://www.univ-alger3.dz>. (تم الاطلاع يوم: 15 جويلية 2021).

<sup>2</sup> نفسه.

عن نوعها، لضرورتها في عصرنا الحالي، فهي المخولة حاليا لمسايرة التطورات الحاصلة في ميدان التكنولوجيا والاتصالات والعمل على تقديم الخدمات بالكفاءة المطلوبة.

### 3-2-2-3-2-مصالح مكتبة جامعة الجزائر 3:

تتكون المكتبة المركزية من أربعة مصالح موزعة كالآتي:

-مصلحة التوجيه والإرشاد.

- مصلحة البحث البيبليوغرافي.

- مصلحة الإقتناءات.

- مصلحة المعالجة الفنية.

### 3-2-2-3-1-مصلحة التوجيه والإرشاد:

تتكفل المصلحة بكل ما له علاقة برواد المكتبة من عمليات التسجيل، عمليات الإعارة، خدمات التوجيه والإرشاد، براءة الذمة... الخ. كما تتولى كل ما له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمستفيدين من خدمات المكتبة وهم بالدرجة الأولى أساتذة، طلبة وموظفي الجامعة ثم الباحثين المرخص لهم استخدام موارد المكتبة على اختلاف فئاتهم، بالإضافة إلى عدة مهام سندرجها فيما يلي:

- تعمل على ترتيب الكتب المرسله من مصلحة الإقتناء والمعالجة على الرفوف، وتسيير المخازن المخصصة لذلك.

- بعد انتهاء آجال انجاز وتسليم البطاقات المحددة في بداية كل سنة جامعية، يتم إعداد قاعدة بيانات المسجلين بالمكتبة المركزية وهم وحدهم لهم الحق في الإعارة الخارجية من المكتبة.

- تسيير قاعات المطالعة حيث يوجد ثلاث قاعات للمطالعة : واحدة مخصصة للأساتذة، الثانية والثالثة للطلبة.

- إرشاد وتوجيه المستفيدين ومساعدتهم في استجواب فهرس المكتبة على الخط المباشر (on-line Public Acces catalogue).

- تسليم براءة الذمة: وهي شهادة تثبت تسوية وضعية الطالب تجاه المكتبة عند نهاية كل سنة جامعية، يعتمد نظام الإعارة على السجل ونظام SYNGEB<sup>1</sup>.

### 3-2-2-3-2-2-مصالح الإقتناءات و التزويد:

تتكفل المصلحة بتسيير عمليات الإقتناء والتزويد، ابتداء من مرحلة دراسة مجتمع المستفيدين وتحديد الاحتياجات العلمية وصولا إلى مرحلة التزويد وتنمية الرصيد، وهي أطول عملية في السلسلة الوثائقية،

<sup>1</sup> مقابلة مع رئيس مصلحة التوجيه بتاريخ 12 جانفي 2020.

حيث تركز سياسة الاقتناء بالمكتبة المركزية على دراسات مجتمع المستفيدين من خلال إحصاءات الإعارة الداخلية والخارجية بالمكتبة على مدار السنة الجامعية.

تم عملية تسيير الاقتناءات في مراحلها النهائية بواسطة وحدة تسيير الاقتناء في النظام المقنن لتسيير المكتبات سنجاب. SYNGEB، بالإضافة إلى المشاركة في مناقصة وطنية مفتوحة تحكمها وتنظمها قوانين الدولة المتعلقة بتنظيم وتسيير الصفقات العمومية. في البداية تعمل المكتبة على إعداد دفتر الشروط الخاص بالمناقصة، الذي يتكون من قسمين، يتعلق القسم الأول بمجموع البنود والمواد القانونية التي تنظم كامل العملية، والشروط التي تحددها المكتبة في الاقتناء، ويشرف على إعداده مصلحة الصفقات بالجامعة، أي أنه يحتوي في جزئه الأول على مجموع القوانين التي تنظم عملية التوريد حسب ما ينص عليه قانون الصفقات العمومية، وكذا حسب المواصفات والشروط التي تحددها المكتبة بوضوح على شكل مواد قانونية مرتبة بتسلسل في دفتر الشروط.

بينما يتكون القسم الثاني من قوائم الوثائق المطلوبة للشراء، حيث يقوم الموظف المكلف بتسيير مصلحة الاقتناء بإعداد قوائم عناوين الكتب المراد تزويد الرصيد بها مرفقة بالمؤلفين وسنوات الصدور، بعدها يتم إعداد تلك القوائم على أساس الحاجة والطلب أي كما سبق الإشارة إليه أعلاه، يتم تحديد حاجيات المستفيدين من خلال عدة سبل: إحصائيات الإعارة، سجل الاقتراحات المقابلات والاستبيانات التي تهدف إلى دراسة تلك الحاجيات التي يعدها المكتب بالتنسيق مع بنوك الإعارة في المكتبة، رؤساء الأقسام والمعاهد والكليات بالجامعة، المخابر، مناهج التدريس ومحتويات البرامج المدروسة، الاتصال بالأساتذة والطلبة وممثلي الطلبة. بعد تحليل تلك الدراسات وتحديد الحاجيات يتم الاعتماد لاحقا على قوائم الناشرين والموردين (Editeurs et Fournisseurs) سواء عبر نسخ ورقية أو إلكترونية على أقراص مضغوطة CD ROM ، أو عبر المواقع الإلكترونية للناشرين (Sites Web des Editeurs)، تتم المصادقة على تلك القوائم بعد إعدادها الجيد من طرف لجنة متخصصة تعرف بلجنة المكتبة (Le Comité de la Bibliothèque) ، وهي لجنة مكونة من أساتذة الجامعة الممثلين لكل الكليات، المعاهد والأقسام<sup>1</sup>.

### 3-2-2-3-3-مصلحة المعالجة:

تختص هذه المصلحة بعمليات المعالجة الفنية لمصادر المعلومات المتوفرة على مستوى المكتبة من مهامها، فهرسة الوثائق بنوعها الوصفية والموضوعية حسب المعايير الدولية والهدف من الفهرسة هو إعداد صيغة تسمح بتمييز الوثيقة عن غيرها، تستخدم المكتبة في عملية التصنيف تصنيف ديوي العشري CDD وهو الأنسب لتعدد مواضيع المجموعات الموجودة في المكتبة.

<sup>1</sup> مقابلة مع رئيس مصلحة الاقتناءات بتاريخ 03 فيفري 2020 على الساعة 11.30 صباحا.

### 3-2-2-4-مصلحة البحث البليوغرافي:

تتكفل المصلحة بالخدمة المرجعية المباشرة وتسيير الدوريات وتكوين المستفيدين وتوجيههم ومساعدتهم في بحوثهم البليوغرافية، يعمل مكتب الدوريات بصفة خاصة على إعارة وتفعيل استخدام رصيد الدوريات العلمية، كما يساعد الطلبة في بحوثهم البليوغرافية، وتكوينهم في مجال البحث في قواعد البيانات المحلية، ويعمل على توجيههم بشكل مستمر وإرشادهم إلى الكتب المرجعية وتعليمهم حسن استغلال مصادر المعلومات المختلفة المتوفرة بالمكتبة للحصول على إجابات لاستفساراتهم المختلفة وكذا توجيههم إلى مكتبات جامعية أخرى.

بالنسبة للأقراص المضغوطة CD-ROM المتوفرة بالمصلحة فهي مرتبة حسب شفراتها التي هي في الأصل شفرة الكتاب الأصلي (النسخة الورقية) أو المذكرة أو الأطروحة، والتي سبقت معالجتها في مكتب المعالجة والوثائقية، تتكفل مصلحة البحث البليوغرافي فقط بترتيبها وإعارتها داخليا، من أجل المحافظة عليها، تتم الإعارة بطرق يدوية تقليدية، وتقوم المصلحة بإحصائيات الإعارة كل أسبوع، يسمح بإعارة الدوريات خارجيا لمدة ثمانية وأربعون ساعة في نهاية الأسبوع ابتداء من الخميس مساء إلى غاية الأحد صباحا.

### 3-3-الإمكانيات البشرية لمكتبة جامعة الجزائر3:

يمثل الجدولان رقم (07) و (08) توزيع موظفي المكتبة حسب الرتب و الوظيفة كما يمثل الجدول الثاني توزيع الموظفين حسب المصالح:

العدد	الوظيفة	الرتبة
01	مديرة المكتبة	محافظ بالمكتبات الجامعية
13	5 رؤساء مصالح+ موظفين في مختلف المصالح	ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى 2
09	موظفين في مختلف المصالح	ملحق بالمكتبات مستوى 1
01	مصلحة الاقتناءات	مهندس في الإعلام الآلي
01	الأمانة العامة	تقني سامي في الإعلام الآلي
01	شباك الإعارة	تقني في الإعلام الآلي
02	مختلف المصالح	مساعد بالمكتبات الجامعية
03	شباك الإعارة	عون إدارة رئيسي
03	شباك الإعارة	عون إدارة
02	شباك الإعارة	عون حفظ البيانات
07	شباك الإعارة	عون تقني بالمكتبات
43	المجموع	

الجدول رقم (10): يمثل توزيع الموظفين حسب الرتب<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مقابلة رئيس مصلحة التوجيه بتاريخ 15 أبريل 2020 على الساعة 11 صباحا.

العدد	المصالح
01	المديرة
02	الأمانة
01*+04	مصلحة الاقتناءات
01+05	مصلحة المعالجة
01+04	مصلحة الدوريات
01+05	مصلحة التوجيه
02	مصلحة البحث البليوغرافي
16	الإعارة
43	المجموع

### الجدول رقم (11): يمثل توزيع الموظفين حسب المصالح المتواجدة بالمكتبة<sup>1</sup>

يتوضح لنا من خلال الجدولين السابقين توزيع متكافئ لعدد الموظفين بين المصالح الأربعة، الإقتناءات، المعالجة، الدوريات والتوجيه، في حين نجد غياب لمصلحة الإعلام الآلي في المنظومة الإدارية للمكتبة رغم وجود تقنيين مختصين في الإعلام الآلي حيث تم توظيفهم في مصالح الأخرى كالأمانة العامة ومصلحة الإقتناءات رغم أهمية هذه المصلحة في المنظومة الإدارية للمكتبات حاليا في ظل عصر المعلومات والتطور التكنولوجي، وهو ما نعتبره عائقا لتطوير المكتبة والسير بها نحو مصاف المكتبات المتطورة.

### 3-4-الإمكانيات المادية للمكتبة:

تتربع المكتبة على مساحة تقدر بـ 5018.00م، تتكون من أربعة طوابق تضم خمسة قاعات للمطالعة ومخزينين يحتويان على الرصيد الوثائقي، بالإضافة للمكاتب وسيتم التفصيل في كل طابق من طوابق المكتبة و ما يحتويه من مصالح في الجدول الموالي:

\* 01+04 : 4 تمثل الموظفين و 01 تمثل رئيس المصلحة.  
<sup>1</sup> مقابلة مع رئيس مصلحة التوجيه بتاريخ 16 أفريل 2020 على الساعة 10 صباحا.

طوابق المكتبة	المصالح
الطابق الأرضي	بنك الإعارة- قاعتين للمطالعة
الطابق الأول	قاعة المناقشات-مكاتب الأرشيف
الطابق الثاني	قاعتين للمطالعة-بنك الإعارة-فضاء البحث الببليوغرافي-مكاتب الأرشيف
الطابق الثالث	مكتب المديرية- الأمانة- مكتب رؤساء المصالح مصلحة الاقتناء- مصلحة المعالجة- مصلحة التوجيه- مصلحة البحث الببليوغرافي
الطابق الرابع.	مكتب خاص بتسيير وإعارة الدوريات - قاعة مطالعة - فضاء للبحث الببليوغرافي خاص بطلبة ماستر 1 و 2 و طلبة الدكتوراه و الأساتذة

**الجدول رقم(12): يمثل توزيع مصالح المكتبة حسب كل طابق من طوابق مكتبة جامعة الجزائر 13**

### 3-5- أهداف و مهام المكتبة المركزية لجامعة الجزائر3:

تتعدد أهداف و مهام المكتبة المركزية لتعدد أقسامها ومصالحها والشريحة الكبيرة من الطلبة والأساتذة المستفيدين من خدماتها فهي تقوم بـ :

- اقتراح برنامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي .
- صيانة الرصيد الوثائقي والتحسين المستمر لعملية الجرد.
- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.
- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم الببليوغرافية.
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة.
- استقبال الطلبة وتوجيههم.
- الإعارة الداخلية والخارجية.
- إتاحة الحصول على المعلومات من البوابة الوطنية للإشعار عن الأطروحات PNST، النظام الوطني للتوثيق عبر الخط SNDL .
- المشاركة في الفهرس الوطني المشترك CCDZ .
- يتم تسجيل الأساتذة والطلبة وتكوينهم على كيفية البحث وتحميل المعلومات من موقع البوابة الوطنية للإشعار عن الأطروحات وموقع النظام الوطني للتوثيق عبر الخط<sup>2</sup>.

### 3-6-رصيد المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 3 :

يتكون رصيد المكتبة من مجموعة كبيرة من الوثائق المطبوعة: كتب، دوريات، أطروحات ماجستير ورسائل دكتوراه، موسوعات، قواميس، ومحاضرات مطبوعة بعدة لغات عربية، فرنسية وانجليزية،

<sup>1</sup> موقع مكتبة جامعة الجزائر3[على الخط]. متاح على الرابط: <https://bib.univ-alger3.dz> (تم الاطلاع يوم: 15 جويلية 2021).  
<sup>2</sup> نفسه.

وتقتصر الأوعية الإلكترونية فقط على الأقراص المضغوطة (CD) الخاصة بإيداع الأطروحات والرسائل الأكاديمية حيث أنه المكتبة لا تحتوي على رصيد رقمي مقتنى.

المجموع	اللغة الفرنسية		اللغة العربية		اللغة مع العدد		
	عدد النسخ	عدد العناوين	عدد النسخ	عدد العناوين	الشراء	الرصيد	
10463	8850	2950	21843	7513	الشراء	الكتب	
474	—	—	948	474	الهبة		
533	—	423	—	110		الدوريات	
1895	504	152	3486	1743	ماجستير	الأطروحات	
1177	174	87	2180	1090	دكتوراه		
200	120	60	420	140		كتب مرجعية	
1987	—	—	—	624	ماجستير	أوعية	
1112	—	—	—	822	دكتوراه	إلكترونية على شكل CD	
17841	المجموع						

الجدول رقم (13) : يمثل مجموع الرصيد بالمكتبة المركزية لجامعة الجزائر 3<sup>1</sup>

### 3-7-7- البيئية الرقمية لمكتبة جامعة الجزائر 3:

تتوقف البيئة الرقمية للمكتبة على ما تحويه من أوعية إلكترونية وبرامج وتطبيقات، تسمح بعملية التسيير لهذه الأوعية، بالإضافة للخدمات التي تقدمها عن بعد والتي تسمح للمكتبة بتأدية وظائفها بجودة وكفاءة عالية. فيما يلي سنقوم بعرض أهم مكونات البيئة الرقمية للمكتبة المركزية لجامعة الجزائر 3 بالتعريف على كل عنصر من مكوناتها على حدا معتمدين في ذلك على البيانات المتحصل عليها من موقع المكتبة و المقابلة مع مديرة المكتبة و رؤساء المصالح.

### 3-7-7-1- المحتوى الرقمي للمكتبة:

يقتصر المحتوى الرقمي للمكتبة على مجموعة من الأقراص المضغوطة (CDs) للرسائل الجامعية التي يتم إيداعها في إطار استكمال ملف استخراج الشهادة، كما نجد في الموقع روابط لقواعد بيانات نصية وببليوغرافية أهمها: CCDZ،PNST،SNDL مع عدم وجود مكتبة رقمية خاصة بالمكتبة، يحمل الموقع روابط تحيل لمكتبات رقمية عالمية كالمكتبة الرقمية العالمية والمكتبة الرقمية اقرأ.

<sup>1</sup> موقع مكتبة جامعة الجزائر 3 [على الخط]. متاح على الرابط: <https://bib.univ-alger3.dz> (تم الاطلاع يوم: 20 جويلية 2021).

**3-7-2- البنية التقنية للمكتبة:**

تعتمد عملية تسيير مجموعات المكتبة على البرنامج المقنن لتسيير المكتبات سنجاب (Syngeb)، وهو البرنامج المعتمد من طرف أغلب المكتبات الجامعية في الجزائر لعدة اعتبارات أهمها توفر جانب الصيانة والمتابعة من طرف مركز البحث cerist المكلف بإنشائه، كما تعتمد في عملية المعالجة الفنية على التقنين الدولي للوصف الببليوغرافي تدوب (ISBD) والتشكيلة العالمية لنقل البيانات عبر شبكات المعلومات بصيغة unimarc، المعتمدة من طرف البرنامج نفسه، نجد في الموقع كذلك فهرس المكتبة بصيغة PDF مرتب ترتيبا هجائيا وباللغتين العربية والفرنسية بالمقابل لا نجد خدمة البحث في الفهرس. يتم الاعتماد في التصنيف على ديوي العشري، أما في المعالجة الموضوعية فالمكتبة تعتمد على قائمة Rameau و Bn opale و sudoc، فيما يخص الوثائق باللغة العربية فتعتمد على قائمة عبد العزيز شعبان خليفة.

**3-7-3- خدمات المعلومات الرقمية:**

تقدم المكتبة عدة خدمات رقمية عبر موقعها على شبكة الأنترنت نجملها في العناصر التالية:

- خدمة البحث الببليوغرافي عبر الموقع أو عبر صفحتها على Facebook.
- خدمة التسجيل عن بعد في SNDL، وتحميل الوثائق الإدارية كوثيقة التسجيل في المكتبة، مكونات الملف، إخلاء الذمة، شهادة إيداع، ... الخ.
- توفير خدمة الاتصال بالمكتبة عن طريق أيقونة اتصل بنا أو عن طريق الإيميل، حيث توفر المكتبة إيميل خاص بكل مصلحة بالإضافة لإيميل المديرية للتواصل معها مباشرة أو عن طريق شبكات التواصل الاجتماعي Facebook، تويتر Tweet، Linked in، بالإضافة إلى الإعلان عن أحدث المستجدات المتعلقة بنشاطات المكتبة عبر موقعها.
- توفير شريط الأخبار العاجلة و المهمة عبر الموقع.
- إتاحة فهرس المكتبة باللغة العربية والفرنسية عبر الموقع.
- خدمة الإحاطة الجارية عبر الملخص الوافي للمواقع Fil Rss .
- إتاحة روابط مهمة تخدم الباحثين عبر الموقع كرابط الفهرس العربي الموحد والمكتبة الرقمية العالمية.
- خدمة الإرشاد بتوفير أدلة توضيحية عبر الموقع لطريقة البحث في القاعدة الببليوغرافية في نظام Syngbe ومنصة Asjp (منصة الدوريات العلمية الجزائرية).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مقابلة مع مديرة المكتبة بتاريخ 12 جانفي 2020 على الساعة 10 صباحا.

**خلاصة الفصل:**

للقوف على واقع تسيير المكتبات الجامعة وإدارتها كان لا بد من الإحاطة بكل الجوانب المكونة لها من إمكانيات بشرية ومادية، المجموعات المكتبية وبيئتها الرقمية، وكذا التنظيم الإداري المعتمد من طرف مسيرها، هذا ما حاولنا الوصول إليه في هذا الفصل من خلال التعرف على الجوانب المهمة المكونة للنظام الإداري في المكتبات محل الدراسة وهي المكتبات المركزية لجامعات الجزائر (1، 2 و3)، وقد وجدنا تفاوتاً بين المكتبات من حيث الإمكانيات المادية، البشرية ووجود العامل البشري الكفاء، وتنظيماتها الإدارية وبيئتها الرقمية، لكن تشترك في كونها تتوفر على المقومات الأساسية واللازمة التي تمثل الأساس لقيام نظام إداري سليم يتماشى والتطورات الحاصلة في ميدان إدارة المكتبات وفق التكنولوجيا الحديثة، في الفصل الموالي سنتعرض لواقع تطبيق كل من وظيفتي التخطيط والتنظيم في المكتبات المعنية بالدراسة مع توضيح التأثير المتبادل بين البيئة الرقمية و تطبيق هاذين الوظيفتين.

## الفصل الخامس

### التخطيط والتنظيم في المكتبات الجامعية لجامعات

### الجزائر 1 و 2 و 3

**تمهيد:**

تعتبر وظيفتا التخطيط والتنظيم من أهم الأنشطة التي يقوم بها مدير المكتبة لغرض وضع الأهداف ووضع السياسات والإجراءات والعمل على تحقيقها، وهي المرحلة التي تسبق تنفيذ الأعمال، حيث تهتم وظيفة التخطيط بوضع الأهداف العامة للمكتبة وكذا الأهداف الفرعية للمصالح والأقسام المختلفة وتحديد طرق تحقيقها، كما تسعى وظيفة التنظيم إلى توجيه العنصر البشري لتحقيق الأهداف المسطرة وتنفيذ المهام. من خلال هذا الفصل سنتعرف على واقع تطبيق الوظيفتين في المكتبات الجامعية لجامعات الجزائر 1 و 2 و 3 كنموذج لباقي المكتبات الجامعية الجزائرية التي تحمل نفس التركيبة الإدارية وتعمل في نفس البيئة، حيث قمنا بالتعرف على مفهوم الوظيفتين وعلى واقع تطبيقهما لدى عينة الدراسة والتمثلة في مجموع المسؤولين والموظفين بهذه المكتبات.

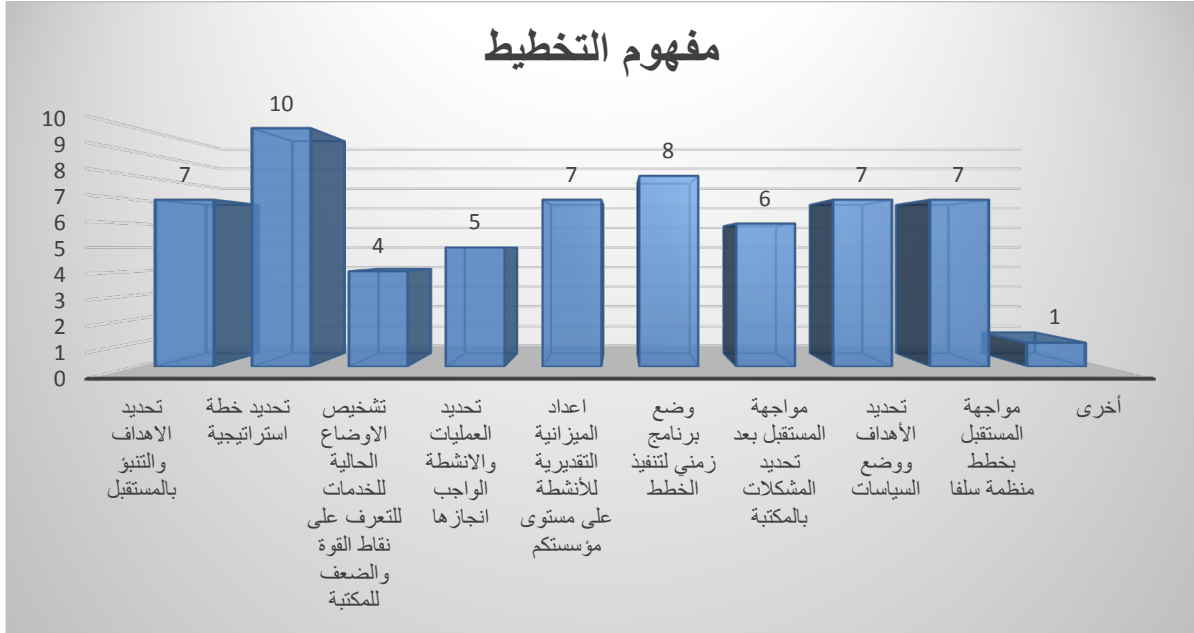
**1- وظيفة التخطيط في المكتبات الجامعية:****1-1- مفهوم التخطيط الإداري:**

قبل التطرق إلى واقع تطبيق وظيفة التخطيط في المكتبات الجامعية كان لا بد من أن نتعرف على حقيقة معرفة مفهوم التخطيط لدى عينة المبحوثين من المسؤولين والموظفين، فالفهم الصحيح للتخطيط يسبق عملية التطبيق، فمن وجهة نظر المتخصصين يقوم التخطيط على أساس عنصرين أساسيين هما التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، أي أن تقدم خطة المكتبة صورة لمستقبل الخدمات أو لما يمكن أن تكون عليه المكتبة مستقبلا مع التركيز على التنبؤ السليم والذي يعتبر أساس التخطيط السليم.<sup>1</sup> من خلال السؤال الموجه للمسؤولين والموظفين والذي جاء بصيغة: **ماذا يمثل لك مفهوم التخطيط؟** سنتعرف على المفهوم من خلال الإجابات الموضحة في الجدولين رقم (01) و(02) الموالين:

<sup>1</sup> الشافعي، حامد، المرجع السابق، ص.102.

النسبة	التكرار	مفهوم التخطيط الإداري
11%	7	تحديد الأهداف والتنبؤ بالمستقبل
16%	10	تحديد خطة استراتيجية
7%	4	تشخيص الأوضاع الحالية للخدمات للتعرف على نقاط القوة والضعف للمكتبة
8%	5	تحديد العمليات والأنشطة الواجب إنجازها
11%	7	إعداد الميزانية التقديرية للأنشطة على مستوى مؤسستكم
13%	8	وضع برنامج زمني لتنفيذ الخطط
10%	6	مواجهة المستقبل بعد تحديد المشكلات بالمكتبة
11%	7	تحديد الأهداف ووضع السياسات
11%	7	مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفا
2%	1	أخرى
100%	62	المجموع

الجدول رقم(01): يوضح مفهوم التخطيط لدى المسؤولين



الشكل رقم(01): يوضح مفهوم التخطيط لدى المسؤولين

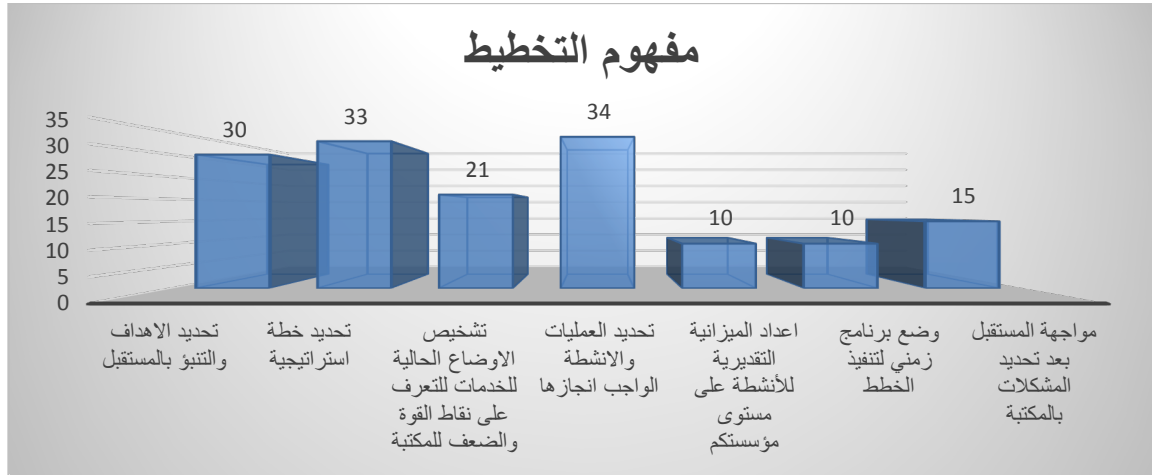
نلاحظ من خلال الجدول والشكل رقم (01) أن مفهوم التخطيط كتحديد خطة إستراتيجية يمثل تقريبا ربع آراء المسؤولين نسبة (16%)، في حين مثل مفهوم وضع برنامج زمني لتنفيذ الخطط نسبة 13% من الآراء، كما تساوت نسب الآراء بنسبة (11%) لكل من مفهوم تحديد الأهداف والتنبؤ بالمستقبل، إعداد الميزانية التقديرية للأنشطة على مستوى مؤسستكم، تحديد الأهداف ووضع السياسات، ومواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفا، أما باقي المفاهيم فمثلت في حدود العُشر من آراء المسؤولين وهي مواجهة المستقبل بعد تحديد المشكلات بالمكتبة بنسبة (10%)، تحديد العمليات والأنشطة الواجب انجازها بنسبة (8%)، تشخيص الأوضاع الحالية للخدمات للتعرف على نقاط القوة والضعف للمكتبة بنسبة 7%، كما مثلت مفاهيم أخرى كالتخطيط للمخاطرة، تخطيط الموارد البشرية، تخطيط الجودة، الوقت والتكلفة نسبة 2% من آراء المسؤولين.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه يتضح لنا أن مسؤولي المصالح في المكتبات الجامعية محل الدراسة يعون جيدا مفهوم وظيفة التخطيط والأهداف الرامية إليها، حيث تتمحور معظم الإجابات وبأكبر نسبة على أهم مبدئين وهما تحديد خطة إستراتيجية مع وضع برنامج زمني لتنفيذها وتحديد الأهداف ووضع السياسات والتنبؤ بالمستقبل، ثم تأتي باقي المفاهيم بنسب أقل هذا الفهم الصحيح لمفهوم التخطيط يعود للمؤهل العلمي لدى فئة المسؤولين والذين أغلبهم في التخصص ويحملون شهادات في علم المكتبات بنسبة 100% كما وضحناه سابقا عند وصف العينة ( الفصل التمهيدي الجدول رقم (05) بالإضافة للخبرة التي لا تقل عن خمس سنوات لكل مسؤول مصلحة والتي تعتبر شرط أساسي لتولي المنصب<sup>1</sup>، وهذا ما يجعلهم على دراية كافية بما يعنيه التخطيط في المكتبات والمرتكز على إعداد الخطط الاستراتيجية، وهي الخطط الطويلة المدى و التي ترمي إلى تغيير نوعي في المنظمة في ظل ما يحيط المكتبة من فرص وتهديدات مع ربطها بالبيئة الخارجية.

<sup>1</sup> مرسوم تنفيذي رقم 04-08 مؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق لـ 19 يناير 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية.

النسبة	التكرار	مفهوم التخطيط
20%	30	تحديد الأهداف والتنبؤ بالمستقبل
12%	33	تحديد خطة استراتيجية
14%	21	تشخيص الأوضاع الحالية للخدمات للتعرف على نقاط القوة والضعف للمكتبة
22%	34	تحديد العمليات والأنشطة الواجب إنجازها
7%	10	إعداد الميزانية التقديرية للأنشطة على مستوى مؤسستكم
7%	10	وضع برنامج زمني لتنفيذ الخطط
10%	15	مواجهة المستقبل بعد تحديد المشكلات بالمكتبة
100%	153	المجموع

الجدول رقم(02): يوضح مفهوم وظيفة التخطيط لدى الموظفين



الشكل رقم(02): يوضح مفهوم وظيفة التخطيط لدى الموظفين

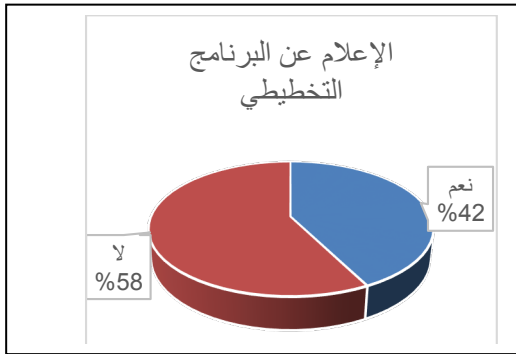
نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) أن مفهوم التخطيط كتحديد العمليات والأنشطة الواجب إنجازها يمثل نسبة 22% من الإجابات، كما مثلت نسبة 21% من آراء الموظفين في تحديد خطة استراتيجية ، في حين نجد نسبة 20% من الآراء أكدت على أنه تحديد الأهداف والتنبؤ بالمستقبل، بينما 14% من الآراء أقرت على أنه تشخيص الأوضاع الحالية للخدمات للتعرف على نقاط القوة والضعف للمكتبة، ونسبة 10% فقط من المبحوثين مثلته على أنه مواجهة المستقبل بعد تحديد المشكلات بالمكتبة، أما

المفهوم الباقيان كإعداد الميزانية التقديرية للأنشطة على مستوى مؤسستكم ووضع برنامج زمني لتنفيذ الخطط فمثلوا بنسب متساوية 7% من المجيبين.

ما نلاحظه من خلال التحليل الإحصائي أن معظم المجيبين من فئة الموظفين يعتبرون أن مفهوم التخطيط مرتبط بتحديد العمليات والأنشطة الواجب إنجازها، بعدها يأتي عنصر تحديد الأهداف والتنبؤ بالمستقبل وباقي المفاهيم بنسب أقل، وهو مفهوم يختلف عن مفهوم المسؤولين الذين يعتبرون تحديد الخطط وتحديد الأهداف يأتي بالدرجة الأولى، وهذه المفاهيم كلها مرتبطة بوظيفة التخطيط لكن أولويتها لدى فئة المستجوبين تختلف من فئة إلى أخرى وهذا يرجع إلى أن فئة الموظفين مكلفة بتنفيذ المهام وليس وضع الخطط وهو ما انعكس على إجاباتهم، في حين وضع الخطط والأهداف من اختصاص رؤساء المصالح والمسؤول الأول في المكتبة وهم المدراء، بالإضافة إلى اختلاف المستوى العلمي والتخصصات والرتب لدى هذه الفئة يجعل الإجابات غير موضوعية بل متأثرة بإيدولوجية وبيئة كل موظف.

### 1-2- إشراك الموظفين في عملية التخطيط:

يعد إشراك الموظفين في وضع الخطط والأخذ بأرائهم أكثر من ضرورة لتحسين عملية التسيير، وهذا ما سنحاول تأكيده أو نفيه من خلال طرح السؤال العاشر من استبيان الموظفين والذي جاء في صيغة: هل يتم إعلامكم من طرف المسؤولين عن البرنامج التخطيطي للمكتبة؟



الشكل رقم(03): يمثل إعلام الموظفين عن

برنامج التخطيط

الإعلام عن البرنامج التخطيطي	التكرار	النسبة
نعم	28	42%
لا	38	58%
المجموع	66	100%

الجدول رقم(03): يمثل إعلام الموظفين عن

برنامج التخطيط

نلاحظ من الجدول رقم (03) والشكل البياني أن أكثر من نصف المجيبين لا يتم إعلامهم من طرف المسؤولين عن البرنامج التخطيطي للمكتبة بنسبة 58%، مقابل 42% يتم إعلامهم عن هذا البرنامج.

من خلال البيانات الرقمية نجد أن عدم إعلام الموظفين بالخطط الموضوعه هو الغالب بنسبة تفوق النصف، وهو الأمر الذي لا نراه مقبولاً من الناحية العلمية لوظيفة التخطيط ويخل بالمنظومة الإدارية للمكتبة ككل، فمن مبادئ التخطيط أن تكون الأهداف والسياسة المعتمدة من قبل مدير المكتبة تتمتع بالتحديد الدقيق والوضوح بما لا يدع مجالاً لأي غموض أو لبس في الفهم أو التفسير، وهذا لا يتسنى إلا بإشراك الموظفين وإعلامهم بخطط المكتبة وأهدافها، كما أن إعلام الموظفين وإشراكهم يعطي شعور لدى الموظفين بأنهم جزء من الخطة الموضوعه وهذا يعطيهم حافزاً للسعي وراء تنفيذ الخطط وتحقيق أهداف المنظمة، في حين نجد أن نسبة مقبولة من إجابات الموظفين تقرر أنه يتم إعلامهم عن برنامج التخطيط، وهو المفروض أن يكون وأن يعمل به مدراء المكتبات لتوضيح الخطط والأهداف ودفعهم نحو تحقيقها، حيث تمثل الفئة التي لديها خبرة في الوظيفة وهو ما سيتم توضيحه في الجدول الموالي.

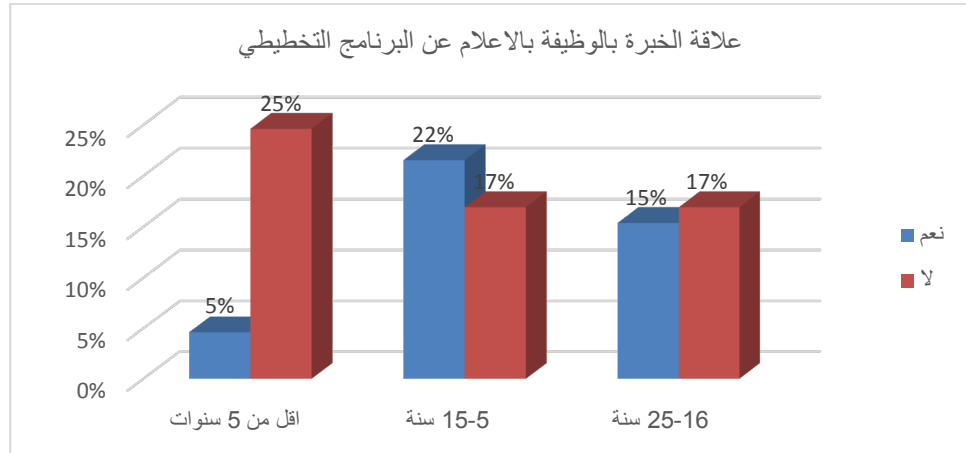
### 1-3- تأثير الخبرة على إعلام الموظفين بالبرنامج التخطيطي للمكتبة:

مثلاً رأينا في العنصر السابق أن إعلام الموظفين بالخطط لا يشمل كل الموظفين بل 42% منهم، هذا الاختيار من قبل مدير المكتبة مرجعه خبرة الموظف والوظيفة التي يشغلها حسب نتائج المقابلة<sup>1</sup>، وللتأكد من هذا الطرح اعتمدنا ربط السؤال المتعلق بإعلام الموظفين عن الخطط مع السؤال (8-1) والمتعلق بخبرة الموظفين فكانت النتائج موضحة في الجدول والشكل المواليين:

المجموع	هل يتم إعلامكم من طرف المسؤولين عن البرنامج التخطيطي للمكتبة				إعلام الموظفين بالخطط	
	لا		نعم		الخبرة في الوظيفة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
30%	19	25%	16	5%	3	أقل من 5 سنوات
38%	25	17%	11	22%	14	ما بين 5-15 سنة
32%	21	17%	11	15%	10	ما بين 16-25 سنة
100%	65	58%	38	42%	27	المجموع

الجدول رقم (04): يوضح تأثير الخبرة على إعلام الموظفين ببرنامج التخطيط

<sup>1</sup> مقابلة مع مديرة المكتبة الجامعية لجامعة الجزائر 2 يوم 02 فيفري 2020 الساعة 10 صباحاً.



الشكل رقم(04): يوضح تأثير الخبرة على إعلام الموظفين ببرنامج التخطيط

نلاحظ من خلال البيانات الإحصائية للجدول رقم (04) أن أكبر نسبة والتي تمثل (25%) من فئة أقل من 5 سنوات خبرة لا يتم إعلامهم من طرف المسؤول عن البرنامج التخطيطي للمكتبة، بينما الفئة ما بين (5 و 15 سنة) يتم إعلامهم من طرف المسؤولين عن البرنامج التخطيطي أي ما يمثل نسبة (22%) أكثر من الذين لا يتم إعلامهم عنه (17%)، في حين اقتربت النسبة بين الإعلام عن البرنامج وعدم الإعلام بالنسبة للفئة الأكثر خبرة وهي ما بين 16 و 25 سنة. ولاختبار العلاقة بين المتغيريين نطبق اختبار كاي مربع (khi-deux):

الاختبار	القيمة	درجة الحرية	مستوى الدلالة (p)
<b>Khi-deux de Pearson</b>	7.660	2	0.022
<b>V de Cramer</b>	0.343	/	0.022

الجدول رقم(05): يوضح درجة الحرية لمعامل ارتباطkhi2

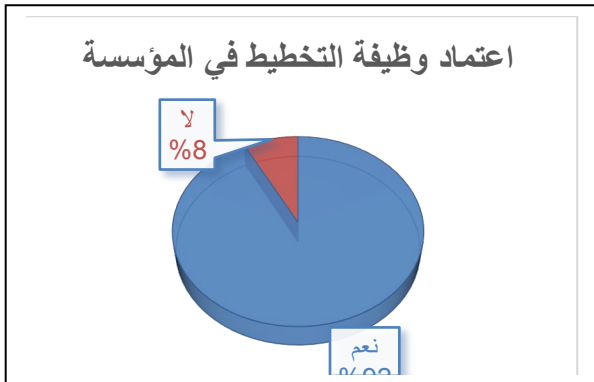
نلاحظ من النتائج المبينة في الجدول رقم (05) أن قيمة كاي مربع تساوي 7.66 وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة مستوى الدلالة المقابلة لها تساوي 0.022 وهي أقل من 0.05 ( $p=0.022 > 0.05$ ) ومنه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل أي توجد علاقة ترابطية بين خبرة الموظف بوظيفته الحالية وإعلامه من طرف المسؤولين عن البرنامج التخطيطي للمكتبة، ومن قيمة معامل  $V \text{ de Cramer} = 0.343$  يتبين أن العلاقة بينهما ليس قوية.

وهذه المعطيات الإحصائية تفسر مدى ارتباط خبرة الموظفين مع إعلامهم عن البرنامج التخطيطي من طرف المسؤولين، فيمكن تفسير أن نسبة 42% من الذين يتم إعلامهم عن البرامج أنهم ينتمون إلى فئة الموظفين ذوي الخبرة حيث يمثلون نسبة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم بين 5 و 15 سنة نسبة

38 % (الفصل التمهيدي الجدول رقم 08 يوضح الخبرة المهنية لمجموع الموظفين والمسؤولين)، فلأقدمية المهنية دور هام في العمل الإداري وفي الأداء الوظيفي للعمال والموظفين على حد سواء، فالخبرات والمهارات المكتسبة سألما تجعل الموظف أكثر تمكنا في وظيفته من الموظفين المبتدئين، كما يساعد على خلق الثقة والارتياح بين المسؤولين والموظفين، وهذا ما يبرر اختيار هذه الفئة دون غيرها لاستشارتها في التخطيط للعمليات الإدارية والأخذ بآرائها، كما أن الخبرة في الوظيفة تكسب الموظف الإلمام بمهارات العمل ومتطلباته وأهدافه ولوائحه ونظمه، وتنمية العلاقات الإنسانية بينه وبين المسؤولين وزملائه في العمل، وهذا ما يعزز ثقة المسؤول فيه ونتيجة لذلك يقاسمه اهتماماته وهو ما يبرر اختيار هذه الفئة دون غيرها، خصوصا أنها تتوفر كذلك على المؤهل العلمي الشيء الذي يجعل فهمها للخطة الموضوعية شيء سهل، بل يتعدى ذلك لمشاركتها في الخطط الموضوعية والسعي وراء تحقيق أهداف المكتبة.

#### 1-4- تطبيق وظيفة التخطيط :

يظهر التخطيط أهداف المكتبة بوضوح كما يبين الطرق والأساليب التي يجب أن يتبعها موظفو المكتبة في أداء أعمالهم، فهو محور الوظائف الأخرى وله دورا جديا في إدارتها، فلا إدارة بدون تخطيط. وللوقوف على واقع تطبيق هذه الوظيفة اعتمدنا على أسئلة المقابلة لمدراء المكتبات محل الدراسة كما قمنا باستجواب المسؤولين للوقوف على حقيقة تطبيقها من خلال السؤال التاسع من استبيان المسؤولين والذي كان نصه: هل تعتمدون وظيفة التخطيط في مؤسستكم؟ فكانت الإجابات متمثلة في الجدول والشكل المواليين:



اعتماد وظيفة التخطيط	التكرار	النسبة
نعم	12	92%
لا	1	8%
المجموع	13	100%

الجدول رقم (06): يمثل تطبيق وظيفة التخطيط الشكل رقم(05): يمثل تطبيق وظيفة التخطيط

من خلال الجدول رقم (06) والشكل البياني نجد أن معظم المسؤولين يقرون بتطبيق وظيفة التخطيط على مستوى المكتبات الثلاثة لجامعات الجزائر 1 و 2 و 3 بنسبة 92 % مع وجود مسؤول واحد ينفي تطبيق وظيفة التخطيط بنسبة 8%.

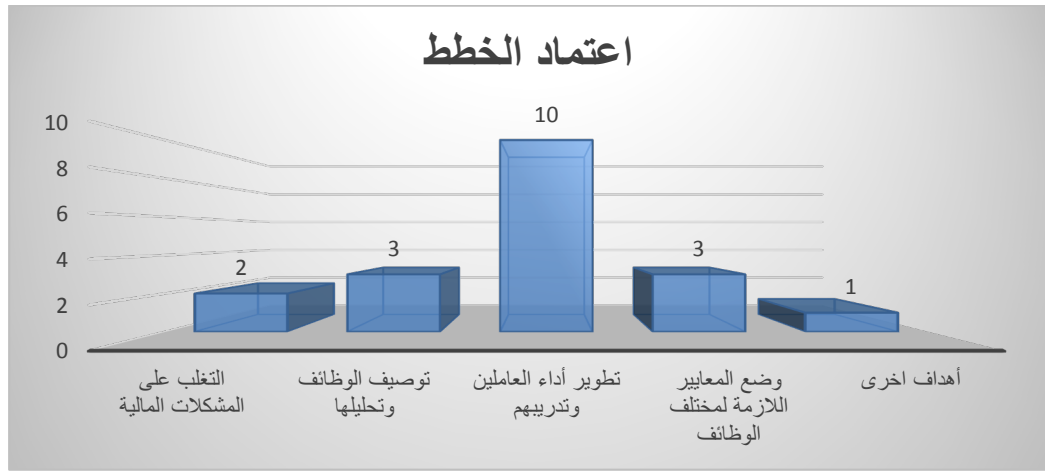
تطبيق وظيفة التخطيط أكده لنا مدراء المكتبات الثلاثة في المكتبات محل الدراسة، مع تفاوت في درجة تطبيقها وهذا من خلال الإجابة على أسئلة المقابلة، فبالنسبة لمكتبات جامعة الجزائر 1 و 2 نجد تطبيقا تاما للوظيفة، حيث تشمل مخططات المكتبة التخطيط لتنفيذ الأعمال، التخطيط لمواجهة العراقيل في التنفيذ، أما بالنسبة لمكتبة جامعة الجزائر 3 فكانت الإجابة على أن تطبيق وظيفة التخطيط تتم بشكل جزئي وليس بشكل كلي وهذا راجع إلى مركزية التسيير التي تبقى على مستوى رئاسة الجامعة، فلا يمكن اعتماد أي سياسة أو اتخاذ أي قرار دون الرجوع إليها. حيث تفيد مركزية التسيير عمل الموظف والمكتبة على حد سواء، فالمدير فيما يخص القرارات المتعلقة بالمكتبة مجبر على الرجوع إلى المسؤولين مثل عمداء الكليات أو رؤساء الجامعة من أجل الموافقة على أي قرار يأخذه مهما كان بسيطا. كما أن المدراء الثلاثة أكدوا لنا أهمية التخطيط وضرورة تطبيقه لتنفيذ السياسة الموضوعية، بالإضافة إلى تأكيدهم من خلال المقابلة على أهمية التخطيط وضرورته لمواجهة المفاجآت التي قد تواجه مسار المكتبات في المستقبل وبالتالي التقليل من المخاطر المستقبلية للعوامل المفاجئة وغير المتوقعة وإيجاد الحلول المناسبة لها قبل حدوثها، كما يساعد التخطيط المكتبة بوضوح بالإضافة أنه يسهل عملية تحقيقها، كما يساعد على فعالية التنسيق بين الأنظمة المختلفة والوظائف الإدارية على كافة المستويات التنظيمية.

### 1-5-الغرض من التخطيط:

تعتبر وظيفة التخطيط وسيلة وليست غاية في حد ذاتها، فهي تهدف إلى مواجهة المستقبل بتدابير مدروسة وتقديرات محدودة، كما أن تحديد الغرض من عملية التخطيط يعتبر العامل الأساسي لنجاح العملية، فعلى أساس السياسة المعتمدة في المكتبة يمكن متابعة تنفيذ المهام وتقييم العمليات، حيث تعمدنا من خلال السؤال الثاني عشر من استبيان الموظفين والسؤال الرابع عشر من استبيان المسؤولين معرفة الغرض من التخطيط، والذي جاء نصح: هل تعتمدون خططا لـ ؟ مع فتح مجال للمسؤول لإضافة أغراض أخرى لعملية التخطيط على مستوى المكتبة فتحصلنا على الإجابات الموضحة في الجدول الموالي:

النسبة	التكرار	اعتماد الخطط لـ
11%	2	التغلب على المشكلات المالية
16%	3	توصيف الوظائف وتحليلها
53%	10	تطوير أداء العاملين وتدريبهم
16%	3	وضع المعايير اللازمة لمختلف الوظائف
5%	1	أهداف اخرى
100%	19	المجموع

الجدول رقم(07) : يوضح أغراض التخطيط المعتمدة في المكتبات



الشكل رقم(06) : يوضح أغراض التخطيط المعتمدة في المكتبات

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن (53%) من آراء المسؤولين يعتمدون الخطط لـ لتطوير أداء العاملين وتدريبهم، بينما مسؤول واحد فقط يقر أن الخطط معتمدة لأهداف أخرى، كما أن (16%) من الآراء تظهر بأن الخطط تعتمد لتوصيف الوظائف وتحليلها ونسبة (16%) على أنها تعتمد لوضع المعايير اللازمة لمختلف الوظائف، أما نسبة (11%) من الآراء فأجابت أن التخطيط يعتمد لغرض التغلب على المشكلات المالية.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول أعلاه يمكننا تحديد الغرض من وظيفة التخطيط حسب الأولوية لدى المستجوبين من عينة المسؤولين، حيث يأتي تطوير أداء العاملين وتدريبهم بالدرجة الأولى بعدها مباشرة توصيف الوظائف وتحليلها ووضع المعايير اللازمة لمختلف الوظائف بنسب متقاربة، ثم تليها الوظائف الأخرى كالتغلب على المشكلات المالية وأهداف أخرى تمثلت في خلل في الأعمال أو ما يعرف بالتخطيط للأشياء الطارئة بنسب أقل ومتقاربة، من خلال هذا الطرح

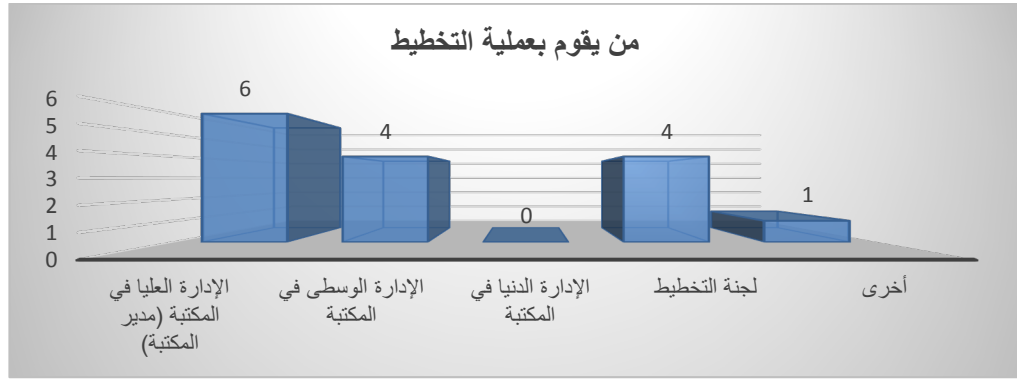
يظهر لنا التركيز على توصيف وظائف العاملين بالمكتبات في سياسة التخطيط المعتمدة من طرف المكتبة مع إهمال وضع خطط لتنفيذ المهام أو متابعة تنفيذها، فالتركيز على العامل البشري يعتبر نقطة إيجابية وقوية للمكتبة فهو يعد من أساليب الإدارة الحديثة حيث يعتبر المفتاح الرئيسي لبلوغ الأهداف وتطوير أداء العاملين لكن دون إهمال الجوانب الأخرى للمكتبة والتي لا تقل أهمية عنه كالتغلب على المشكلات المالية ووضع المعايير اللازمة وغيرها من الوظائف الأخرى. فالتوازن بين التخطيط المالي والتخطيط لموارد البشرية ضروري لخلق التنسيق والتكامل الداخلي بين الأنشطة الرئيسية والفرعية من جهة، والموارد المادية والبشرية المتاحة من جهة أخرى لغرض تحقيق الأهداف الموضوعة والتقليل من المخاطر المستقبلية والعوامل المفاجئة وغير المتوقعة وهذا ما يؤكد معظم المبحوثين من أفراد العينة.

### 1-6-المسؤول عن عملية التخطيط:

يعود نوع التخطيط المعتمد في المكتبة إلى عدة اعتبارات أهمها المسؤول عن عملية التخطيط أو بمعنى أصح من يقوم بعملية التخطيط ومدته بالإضافة للغرض منه، كما يأخذ عدة أشكال فهناك ما يعتمد على الغرض وهناك على المدة وهناك مكتبات تجمع بين عدة أنواع حسب الضرورة وسيرورة الأعمال. سنتعرف على نوع التخطيط في المكتبات محل الدراسة بالتعرف على الوحدات المشكلة له، فمن خلال الموجه للمسؤولين والذي جاء في صيغة: من يقوم بعملية التخطيط؟ سنتعرف على المسؤول عن عملية التخطيط حيث كانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

من يقوم بعملية التخطيط	التكرار	النسبة	نسبة الإجابات المتعددة
الإدارة العليا في المكتبة (مدير المكتبة)	6	40%	50%
الإدارة الوسطى في المكتبة (رؤساء المصالح و الفروع)	4	27%	33%
الإدارة الدنيا في المكتبة (المسؤول التنفيذي أو الاشرافي)	4	27%	33%
لجنة التخطيط	0	0	0
أخرى	1	7%	8%
المجموع	15	100%	125%

الجدول رقم(08) : يوضح المسؤول عن عملية التخطيط



الشكل رقم(07) : يوضح المسؤول عن عملية التخطيط

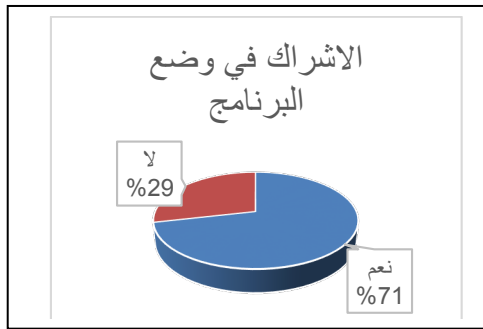
نلاحظ من خلال الجدول رقم(08) أن نصف المسؤولين بنسبة (40%) اتفقوا على أن الإدارة العليا في المكتبة وهي تمثل الاتجاه العام لمجموع الإجابات، ثم تأتي في المرتبة الثانية الإدارة الوسطى والدنيا بالتساوي وبنسبة 27%، في حين 7% فقط أجابو بـ "أخرى" حيث يعنون بها إدارة الجامعة.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه يتضح لنا أن الإدارة العليا هي المسؤول الأول عن برمجة التخطيط بأكثر نسبة، ثم تأتي الإدارة الوسطى المتمثلة في مجموع رؤساء المصالح ولجنة التخطيط المتكونة من المدراء ورؤساء المصالح، فكما قمنا بتوضيحه من خلال الجانب النظري للدراسة أن التخطيط التنفيذي يمارس من طرف الإدارة العليا والوسطى وهو ما يمثله الاتجاه العام لفئة المبحوثين، ويطابق نوع التخطيط المعتمد من قبل مدير المكتبة، فقد أكد لنا مدراء المكتبات الثلاثة من خلال الإجابة على أسئلة المقابلة أنهم المسؤولون بالدرجة الأولى عن وضع سياسة التخطيط وأنهم يقومون بإشراك مسؤولي المصالح لتوضيح السياسة المعتمدة والأخذ بالآراء والعمل بها إن كانت في الاتجاه الذي يفيد المكتبة، في حين تبقى المصادقة عليها من طرف المدير.

#### 7-1- إشراك الموظفين في عملية التخطيط:

يعتبر أول وأهم عنصر في عملية التخطيط هو تحديد الأهداف، ثم تأتي باقي العناصر كوضع السياسات وتحديد الإجراءات ووضع القواعد والتعليمات مع وضع البرامج، ووضع الميزانيات التقديرية، حيث يشترط في وضع الأهداف أن تكون واضحة وصريحة ومفهومة من جميع العاملين في المكتبة، وهذا لا يمكن أن يتم إلا عن طريق إشراك مجموع الموظفين في وضع البرامج ومشاركتهم في العمليات المصاحبة لسياسة التخطيط، هذا ما أردنا معرفته من خلال

طرحنا للسؤال الموجه للموظفين عن حقيقة إشراكهم في وضع البرامج، حيث كانت الإجابات موضحة في الجدول الموالي:

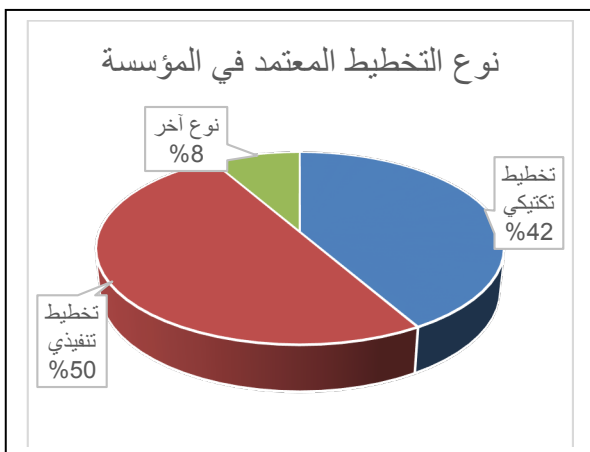


الإشراك في وضع البرنامج	التكرار	النسبة
نعم	20	71%
لا	8	29%
المجموع	28	100%

الجدول رقم(09): يوضح مدى إشراك الموظفين الشكل رقم(08): يوضح مدى إشراك الموظفين في عملية التخطيط

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن 71% من الموظفين يتم إعلامهم بالبرنامج التخطيطي ويتم إشراكهم فيه مقابل 29% فقط منهم لا يتم إشراكهم، وهو ما يسمح للموظفين بمعرفة أهداف المكتبة وسياساتها مع تحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذها ويجنب الفوضى في التطبيق ويقضي على الإجراءات الفردية ويحقق التماثل في أداء الموظفين المختلفين للعمل الواحد، كما يساعد على توزيع العمل بين الموظفين وتوجيه فكرهم إلى ما يجب عمله وهذا يضمن إتمام كل العمليات بالطريقة المقررة سلفاً، ومن ثم تسهيل مهمة الرقابة على تنفيذ مختلف العمليات في المكتبة حيث تعتبر مرشداً لتطبيق سياسة وبرامج المكتبة.

### 8-1- نوع التخطيط المعتمد:



نوع التخطيط المعتمد في المؤسسة	التكرار	النسبة
تخطيط تكتيكي	5	42%
تخطيط تنفيذي	6	50%
نوع آخر	1	8%
المجموع	12	100%

الجدول رقم(10): يمثل نوع التخطيط المعتمد الشكل رقم(09): يمثل نوع التخطيط المعتمد

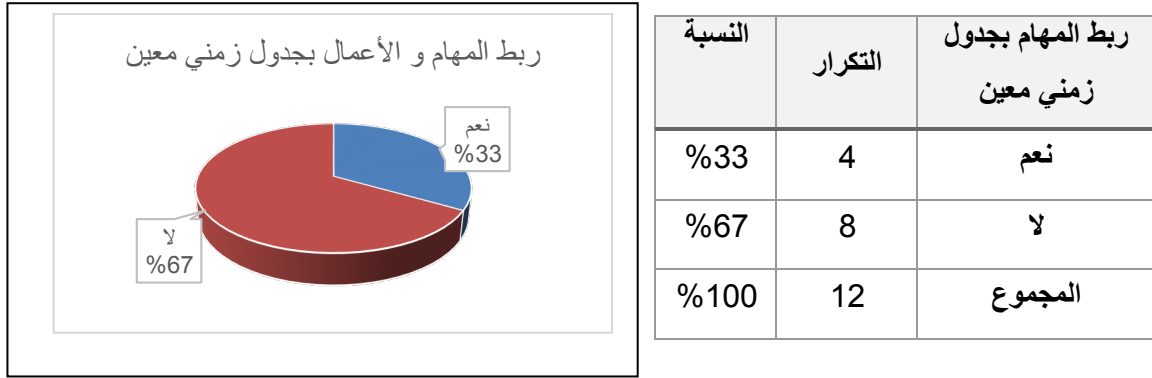
نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن نصف عينة المبحوثين من المسؤولين أي نسبة (50%) يرون أن التخطيط المعتمد هو تخطيط تنفيذي مقابل 42% يقرون على أنه تخطيط تكتيكي، بينما مسؤول واحد فقط يرى أنه نوع آخر وهو التخطيط الداخلي المحلي.

نجد أن معظم الإجابات تظهر أن المكتبات تنفذ التخطيط التنفيذي، وهو التخطيط الذي يعتمد على مخططات قصيرة المدى ويمارس من طرف الإدارة الوسطى وهم يمثلون مجموعة من المسؤولين والموظفين، في حين نجد التخطيط التكتيكي يأتي في الدرجة الثانية وبنسبة قريبة من التخطيط التنفيذي، حيث يركز هذا النوع على تنفيذ الأنشطة المحددة في سياسة المكتبة ضمن أغلب المستويات الإدارية، وذلك بتحديد الكيفيات والمسؤوليات في إنجاز الخطط وهو نفس ما يعتمد عليه للتخطيط التنفيذي، حيث يتميز النوعان بمدى زمني قصير وتمارسه الإدارة الوسطى وهي فئة المسؤولين والإدارة العليا، وهما النوعان المعتمدان في المكتبات الجامعية محل الدراسة ( حسب ما أظهرته نتائج الاستبيان والمقابلة) دون دراية بمفهومهما في كثير من الأحيان، حيث كانت إجابة غالبية المدراء أن التخطيط المعتمد هو تخطيط داخلي خاص بالمكتبة في حين نجد أن خصائص هذا التخطيط تطابق النوع التكتيكي والتنفيذي حيث يؤكد غالبية المبحوثين أن الإدارة العليا هي من تقوم بعملية التخطيط وهي خاصية مرتبطة بالتخطيط التكتيكي، بالإضافة للإدارة الوسطى المتكونة من رؤساء المصالح والفروع ولجنة التخطيط المتكونة من مدير المكتبة ورؤساء المصالح مع إشراك بعض المكتبيين أحيانا حسب إجابات المبحوثين من خلال أسئلة المقابلة. كما وقفنا من خلال نتائج البحث على حقيقة إهمال نوع التخطيط الاستراتيجي رغم أهميته في تسيير هذا النوع من المكتبات، فهو التخطيط الذي يحدث تغيير نوعي في المنظمة وتمارسه الإدارة العليا وتأثيره بعيد المدى وهذا النوع من التخطيط يعمل دورا مزدوجا حيث يعمل على توجيه أنشطتها لتحقيق الأهداف مع ربط المكتبة ومن يعملون فيها بالبيئة المنافسة لها، وإهمال هذا النوع يؤدي إلى إغفال المكتبات للبيئة التنافسية لها، فالتخطيط المعتمد يحد من مواجهة تغييرات المستقبل ولا يساعد بذلك المكتبة على مواجهة المفاجآت والغموض الذي قد تواجهها في المستقبل، خصوصا ونحن نعيش في عالم متغير يعرف تطورات في كل لحظة وفي جميع المجالات.

### 9-1- ربط التخطيط بجدول زمني:

يعتبر التخطيط أهم العناصر الرئيسية في الإدارة، وأهم عنصر من عناصره إدارة الوقت والتخطيط له ونقصد بها عملية تحليل مراحل النشاط المطلوب إنجازه، وربطها بجدول زمني لتنفيذ كل مهمة على حدا، هذه النقطة بالذات يغفل عنها الكثير من المسيرين، فب طرحنا للسؤال: هل يتم ربط المهام والأعمال

بجدول زمني معين؟ أردنا معرفة هل عملية التخطيط للأعمال وتنفيذ المهام تسير بشكل منظم وعلمي ومخطط له زمنيا، فكانت الإجابات ممثلة في الجدول التالي:



الجدول رقم(11):يمثل ربط التخطيط بجدول زمني الشكل رقم(10):يمثل ربط التخطيط بجدول زمني

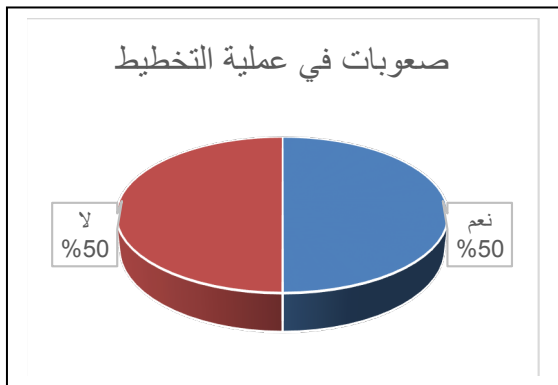
نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (11) أن ثلثي المسؤولين والذين يمثلون نسبة 67% يقرون انه لا يتم ربط المهام والأعمال في مؤسستهم بجدول زمني معين، وهي تمثل الفئة الغالبة في حين الثلث الباقي والممثل بنسبة 33% أجابوا أنه يتم ربط المهام بجدول زمني.

من خلال القراءة الرقمية للجدول رقم (11) يتبين لنا أن معظم المبحوثين يؤكّدون على أن المهام والأعمال لا يتم ربطها بجدول زمني، ولمعرفة الأسباب قمنا بطرح سؤال فرعي والذي جاء في صيغة: إذا كان الجواب ب لا لماذا؟ فكانت مبررات المبحوثين أن التخطيط للمهام لا يكون موثقا وعليه لا يمكن ربطه بجداول زمنية، كما أنه يتم تكليفهم بالمهام شفويا في معظم الأحيان من طرف المسؤول المباشر، فالتخطيط يتم لكل مهمة على حدا حسب العمليات والأنشطة في المكتبة، ويكون التنفيذ في حينه حتى الانتهاء من العمل وبالتالي لا يرون ضرورة لربط التنفيذ بالوقت، وهذا ما نرى أنه يؤثر تأثيرا مباشرا على المسار الصحيح لتحقيق أهداف المكتبة، فعدم ربط الوقت بتنفيذ المهام يؤثر على الفعالية والكفاءة الإدارية للموظفين، بالإضافة أن ترك الحرية في عملية التنفيذ يترك المجال للنشاطات الثانوية لأخذ الأولوية وهدر الطاقات وإضاعة الوقت في أمور جانبية وربما النشاطات المهمة والضرورية تأخذ المراتب الأخيرة أو تهمل تماما، فالتخطيط المربوط بالوقت يمنح فرصة لاستغلال أمثل لأقصى طاقة للموظفين ويعطي جانب رسمي وعلمي في إدارة المهام ويجنب العشوائية والفوضوية في التنفيذ، كما يجعل من عملية تقسيم ومراقبة المهام عملية سهلة ومنظمة. بالمقابل نجد نسبة قليلة من المبحوثين تؤكد ارتباط المهام بجدول زمني و هو ما نبررها على أنها إجابات عشوائية دون فهم السؤال أو المغزى منه لأن الواقع ينفى

ذلك فلا أثر لأي مخططات زمنية موثقة في المكتبات الثلاثة محل الدراسة، إلا في حالات نادرة عندما تكون المهام ملزم تطبيقها في وقت محدد وتكون عادة مرتبطة بحدث معين، فيتم تحديد مدة زمنية لتنفيذها كما يتم إعلام الموظفين شفويا من طرف المسؤولين.

### 10-1- صعوبات عملية التخطيط:

رغم تعدد المزايا التي يحققها تطبيق وظيفة التخطيط في المكتبات إلا أنها تواجه بعض الصعوبات كأى عملية إدارية أخرى، سنحاول إدراجها خلال هذا العنصر أغلبها تم استنتاجها من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها باستعمال المقابلة والاستبيان، بالإضافة أننا قمنا بتوجيه سؤال مباشر للمسؤولين عن الصعوبات التي يرونها عائقا لتطبيق هذه الوظيفة والذي جاء بصيغة: هل تجدون صعوبات في عملية التخطيط؟ فكانت الإجابات موضحة في الجدول الموالي:



النسبة	التكرار	الصعوبات في عملية التخطيط
70%	8	نعم
30%	4	لا
100%	12	المجموع

الشكل رقم(11): يمثل صعوبات عملية التخطيط

الجدول رقم(12): يمثل صعوبات عملية التخطيط

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم (12) أن نسبة 70% من المستجوبين يؤكدون على وجود صعوبات في عملية التخطيط بينما 30% المتبقية تنفي وجود صعوبات في عملية التخطيط.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نجد أن معظم المسؤولين يقرون على وجود صعوبات في تطبيق وظيفة التخطيط على مستوى المكتبة، تتمثل حسب إجابات المبحوثين في العناصر الآتية:

- صعوبة الفهم: أي عدم تمكن أغلبية المسؤولين من الفهم الصحيح لهذه الوظيفة وكيفية تطبيقها بالإضافة للأسس العلمية التي تعتمد عليها.
- معارضة خطط رؤساء المصالح من طرف مدير المكتبة في معظم الأحيان.
- نقص الخبرة في التخطيط .

- مركزية اتخاذ القرار وارتباطها برئاسة الجامعة، غالبا ما تعيق سياسات التخطيط المعتمدة من طرف المسؤولين.
- عدم اقتناع غالبية الموظفين بأهمية عملية التخطيط والمشاركة فيه، يجعل من أمر تنفيذ الخطط صعب.
- كثرة الأعباء اليومية كالأعمال الروتينية للمدير (مراقبة الدوام و متابعة تنفيذ الأعمال) مع سوء إدارة الوقت يجعل من وظيفة التخطيط أمر صعب التنفيذ.
- مقاومة التخطيط من قبل الإدارة أو العاملين أو المستفيدين يشكل عائقا ويشكل ضعف في الالتزام بالخطط في جميع المستويات الإدارية.

## 2-التنظيم في المكتبات:

يعتبر التنظيم الإداري المدخل الأساسي لدراسة العملية الإدارية في المكتبات الجامعية على أساس أنه المسؤول عن تحديد أقسام المكتبة واختصاصات كل منها والعلاقات الوظيفية بينها، مع تحديد السلطة والمسؤولية لكل قسم في المكتبة. ويأتي التنظيم مباشرة بعد تحديد الأهداف ووضع الخطط اللازمة لتحقيقها، فالتنظيم الملازم يعتبر المنفذ الرئيسي لتحقيق الأهداف المسطرة كما يعتبر السبيل لحسن الأداء وقلّة التكاليف ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بها. سنتناول فيما يلي واقع تطبيق وظيفة التنظيم والعناصر المرتبطة بها كنوع التنظيم المعتمد وشكل الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي وغيرها من العناصر التي بواسطتها نستطيع تحليل وظيفة التنظيم في المكتبات الجامعية والوقوف على واقع تطبيقها.

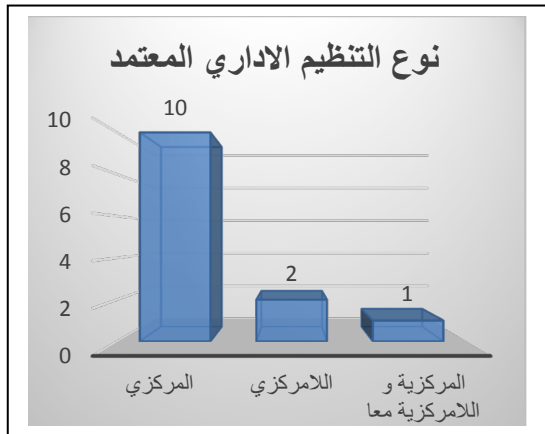
### 2-1- تطبيق وظيفة التنظيم في المكتبات الجامعية:

التنظيم الإداري في المكتبات الجامعية يخضع للمنظومة التشريعية المسيرة للمكتبة، وهو مجموع الإجراءات الإدارية والقوانين التنظيمية والخطط الهيكلية والإدارية التي تخضع لها المكتبة، والتي تحدد علاقات العمل بين الموظفين والمسؤولين، ويخضع التنظيم للجانب التشريعي الذي يحدد هيكلته ومنظومته التنظيمية ومواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد وحدود السلطات والمسؤوليات، هذا الوصف لا ينطبق على المنظومة التنظيمية للمكتبات الجامعية الجزائرية، فلا يوجد نصوص قانونية خاصة بها، كونها تنحدر من مؤسسات عمومية وهي الجامعات، وهو الأمر الذي انعكس سلبا على تنظيمها وتسييرها على أرض الواقع، حيث

جاءت غير منسجمة مع المقاييس والمعايير العلمية التي تدار بها المكتبات الجامعية حالياً<sup>1</sup> للوقوف على واقع تطبيق وظيفة التنظيم في المكتبات الجامعة محل الدراسة، ومع غياب الجانب التشريعي لتنظيم المكتبات الجامعية في الجزائر، كان لا بد أن نفصل في العناصر المرتبطة بوظيفة التنظيم وهي نوع التنظيم والهيكل التنظيمي والتوصيف الوظيفي.

## 2-2- نوع التنظيم المعتمد:

من خلال السؤال عشرون الموجه للمسؤولين والذي كان نصه: هل تعتمد المكتبة على مبدأ التنظيم الإداري؟ أردنا معرفة نوع التنظيم المعتمد باعتبار أن وظيفة التنظيم مطبقة في المكتبات الثلاثة محل الدراسة و هذا ما تأكدنا منه من خلال المقابلة مع المدراء و من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها.



الشكل رقم(12): يوضح نوع التنظيم

نوع التنظيم	التكرار	النسبة
المركزي	10	77%
اللامركزي	2	15%
المركزية و اللامركزية معا	1	8%
المجموع	13	100%

الجدول رقم(13): يوضح نوع التنظيم

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن نسبة 77% من المسؤولين يرون أن مبدأ التنظيم الإداري المعتمد مركزي، وهم يمثلون الاتجاه العام للمبحوثين، مقابل 15% أجابوا على أنه نوع التنظيم المعتمد غير مركزي، في حين 8% فقط يقرون أنهم يعتمدون على التنظيمين المركزي واللامركزي معا.

من خلال التحليل الإحصائي، يمكننا أن نستنتج أن أغلب المسؤولين يقرّون أن النظام الإداري المعتمد هو نظام مركزي ويعني حصر السلطة في يد مدير المكتبة، في حين أن مسؤولين فقط من مجموع 13 مسؤول في المكتبات الثلاثة أكدوا أن تنظيم المكتبة يعتمد على اللامركزية. فما لمسناه من خلال الملاحظة الشخصية، وما أقرّه مدراء المكتبات الثلاثة من خلال المقابلة والاستبيان، أن لا وجود لـمركزية مطلقاً ولا اللامركزية مطلقاً، فالمركزية واللامركزية يرتبطان

<sup>1</sup> نجية، قموح، 2009. التنظيم القانوني و الإداري للمكتبات الجامعية في الجزائر. مجلة العلوم الإنسانية، ع.31، جوان 2009، مجلد أ، ص.ص 193-208.

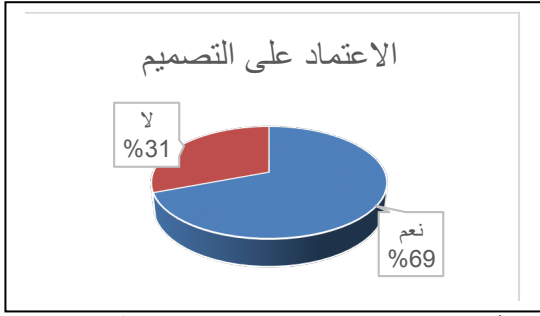
بدرجة تفويض السلطة من المدير إلى رؤساء المصالح وهي تعود بالدرجة الأولى لمدير المكتبة، إلا أن الغالب على تنظيم المكتبات الجامعية محل الدراسة هو النظام المركزي بالرغم من وجود ضمن الهيكل التنظيمي رؤساء المصالح والأقسام، وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى تبعية إدارة المكتبات الجامعية لرئاسة الجامعة، فالمدير مجبر للرجوع إلى السلطة الأعلى منه كعمداء الكليات ومدراء الجامعات من أجل المصادقة على معظم القرارات حتى ولو كانت بسيطة، بالإضافة للتبعية المالية ومحدودة ميزانيات المكتبات الجامعية والتي تعتبر سبب مهم ورئيسي في تقييد الاستقلالية الإدارية وربطها دائما بالسلطات العليا للجامعة، وهو ما يعيق الإفادة من خبرات المدراء ورؤساء المصالح وقدراتهم ويخلق ضغوط على الإدارة العليا كما يحد من السرعة في اتخاذ القرار ويعيق السير الحسن للوظائف الإدارية في المكتبة، فنرى من الضروري اعتماد مبدأ اللامركزية في تنظيم المكتبات الجامعية، فتحقيق مبدأ المشاركة في الإدارة يؤدي إلى مزيد من الانسجام بين الإدارة العليا وبين المستويات الإدارية الأخرى كما يرتقي بالروح المعنوية للعاملين، وزيادة رضاهم الوظيفي لشعورهم بأهمية العمل مع تنمية القدرات القيادية لدى المستويات الإدارية الوسطى والدنيا.

### 2-3- الهيكل التنظيمي :

يرتكز التنظيم الإداري في المكتبات الجامعية على دعامتين أساسيتين هما تكوين الهيكل الإداري، ونعني به تكوين وترتيب وتنسيق العلاقات بين أقسام وإدارات المكتبة وتحديد طرق العمل، أي بيان الإجراءات والأساليب المتبعة في العمل بالمكتبة.

إن أداء الأنشطة يستلزم إنشاء مجموعة من الأقسام والوحدات الإدارية، وهنا يأتي دور التنظيم في إدارة هذه الأقسام والوحدات وفي تحديد المسؤوليات والسلطات والصلاحيات، ووظائف كل قسم وواجبات العاملين فيه، وأوجه التعاون بين الأقسام، بالإضافة لوضع ضوابط منع تكرار الأعمال أو تداخل بعضها ببعض الآخر، بهدف القضاء على أي معوقات أو حساسيات أو مردود سلبي في أعمال المكتبة.

من خلال طرحنا للسؤال: هل تعتمدون على تصميم هيكل تنظيمي لضبط سير العملية الإدارية في المكتبة؟ أردنا معرفة ما إذا كانت فئة المسؤولين على دراية بوجود هيكل تنظيمي على مستوى المكتبة على الرغم من معرفتنا مسبقا أن المكتبات تعتمد هياكل تنظيمية موجودة عبر مواقعها على شبكة الانترنت، فكانت الأجوبة موضحة في الجدول التالي:



النسبة	التكرار	الاعتماد على التصميم
69%	9	نعم
31%	4	لا
100%	13	المجموع

الجدول رقم(14): يوضح وجود هيكل تنظيمي الشكل رقم(13): يوضح وجود هيكل تنظيمي

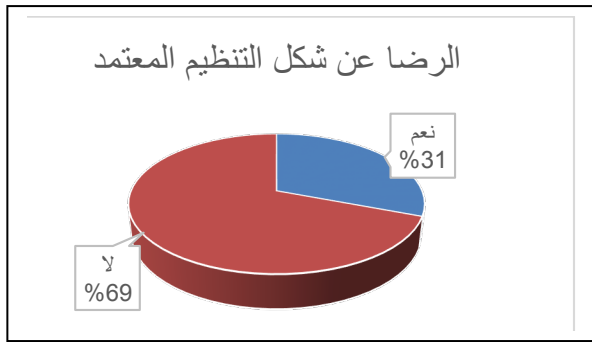
نلاحظ من الجدول رقم (14) أن نسبة 69% من مجموع المسؤولين يعتمدون التصميم كهيكل تنظيمي لضبط العملية الإدارية في المكتبة مقابل 31% لا يعتمدونه.

من خلال البيانات الرقمية للجدول أعلاه يتبين لنا أن معظم المبحوثين يقرون بوجود هيكل تنظيمي معتمد من طرف المكتبات الثلاثة باعتباره أهم وسيلة للتعبير عن الإطار العام للشكل الإداري في المكتبة الجامعة، فحسب نتائج المقابلة، مدراء المكتبات الثلاثة يعنون جيدا أهمية الهيكل في المنظومة الإدارية فهو يبين ما يتضمنه البناء التنظيمي من قطاعات أو وحدات أو إدارات أو أقسام أو فروع، ويحدد اختصاصات كل منها بما لا يدع مجالاً لأي تداخل بينها، كما يبين العلاقات الوظيفية وعلاقات السلطة التي تربط بين الإدارات والأفراد وتحدد المسؤولين ونظم الاتصال بين العاملين في المكتبة. في حين نجد أن المجيبين بـ"لا" يمثلون أربعة فقط من مجموع المسؤولين، هذه الفئة لا تعلم بوجود هيكل تنظيمي رغم أن مناصبهم كمسؤولي مصالح يحتم عليهم معرفة التنظيم المعمول به على مستوى المكتبة، كنوع التنظيم والهيكل الموجودة العلاقات بين المصالح فهو بمثابة خارطة الطريق التي يعتمد عليها المسؤول والموظف في المكتبة على حد سواء من أجل بلوغ الأهداف، ويمكن أن يعود ذلك إلى خلل في العملية الاتصالية داخل المكتبة مع إهمال عنصر العمل الجماعي التعاوني والعمل بروح الفريق خصوصا أن هذه الفئة هي فئة المسؤولين أصحاب الشهادات في التخصص ومن ذوي الخبرة .

### 2-3-1- رضا المسؤولين عن شكل الهيكل التنظيمي للمكتبة:

يتماشى الهيكل التنظيمي للمكتبات الجامعية مع المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003 والمحدد لمهام الجامعة وبالضبط الصفحة 24 المادة 21 القسم الثالث الخاص بالمكتبة الجامعية، أردنا معرفة مدى رضا المسؤولين عن شكل التنظيم الإداري المعتمد في المكتبة، باعتبارهم العنصر الأهم لمتابعة السير الحسن للعمليات الإدارية لتحقيق أهداف المكتبة وهذا من خلال طرح السؤال: هل أنت راض عن شكل التنظيم المعتمد في المكتبة؟ كما ربطنا هذا السؤال بسؤال إضافي

للمجيبين ب" لا " وهو السؤال (1-17) لمعرفة أسباب عدم الرضا عن التصميم لنتمكن من معرفة نقاط الضعف في الهيكل، وعلى إثر معرفة الأسباب يمكن الوقوف على النقائص واقتراح الحلول.



الشكل رقم(14): يمثل مدى رضا المسؤولين عن

الهيكل التنظيمي

الرضا عن شكل التنظيم	التكرار	النسبة
نعم	4	31%
لا	9	69%
المجموع	13	100%

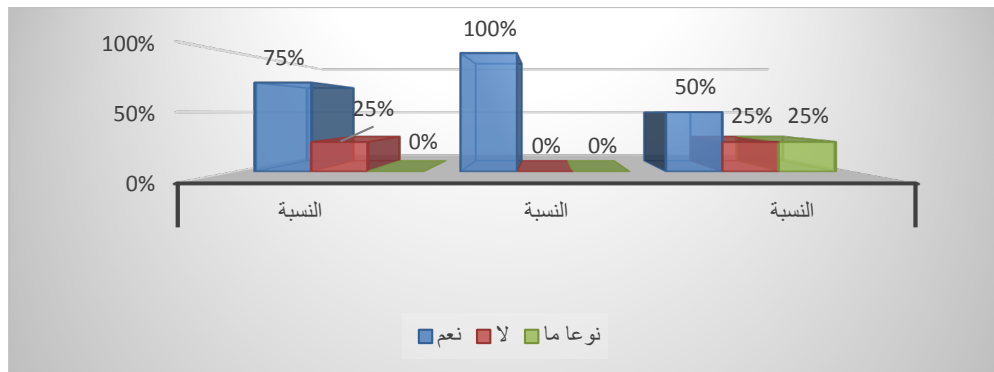
الجدول رقم(15): يمثل مدى رضا المسؤولين عن

الهيكل التنظيمي

نلاحظ من بيانات الجدول رقم (15) أن نسبة 69% من المسؤولين غير راضون عن شكل التنظيم المعتمد في المكتبة، بينما 31% الباقون فهم راضون عن ذلك. ولمعرفة أسباب عدم الرضا اعتمدنا على نتائج الجدول الموالي:

العناصر الأساسية التي يظهرها هيكل المكتبة	نعم	لا	نوعا ما	المجموع
هل يظهر الهيكل التنظيمي المعتمد في المكتبة العلاقات بين مختلف الوحدات التنظيمية؟	3	1	0	4
	75%	25%	0%	100%
هل يظهر الهيكل التنظيمي المعتمد في المكتبة مدى التبعية الإدارية ومراكز اتخاذ القرار؟	4	0	0	4
	100%	0%	0%	100%
هل يتم التفصيل في الهيكل التنظيمي من خلال لوائح و تشريعات وأدلة عمل خاصة بالمكتبة	2	1	1	4
	50%	25%	25%	100%

الجدول رقم (16): يوضح العناصر الأساسية التي يظهرها الهيكل التنظيمي



الشكل رقم (15): يوضح العناصر الأساسية التي يظهرها الهيكل التنظيمي

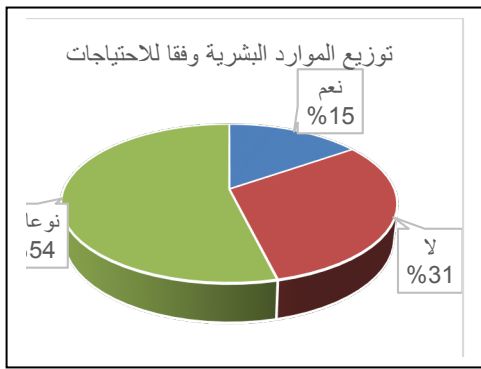
نلاحظ من الجدول رقم (16) أن نسبة 75% من المسؤولين الراضين عن الشكل التنظيمي المعتمد بالمكتبة يرون أن الهيكل التنظيمي يظهر العلاقات بين مختلف الوحدات التنظيمية بينما 25% فقط يرون عكس ذلك، في حين كل الإجابات تتفق على أنه يظهر مدى التبعية الإدارية ومراكز اتخاذ القرار، كما نجد أن 50% من المستجوبين يقررون أنه يتم التفصيل في الهيكل التنظيمي من خلال لوائح وتشريعات و 25% يرون عكس ذلك بينما 25% الباقون فيرون ذلك نوعا ما.

من خلال التحليل الإحصائي والمخطط الهيكلي المتواجد على مستوى مواقع المكتبات الثلاثة محل الدراسة على النت، يتبين لنا أن الهيكل التنظيمي للمكتبات الجامعية الثلاثة يتبع التقسيم الوظيفي، حيث قسم المصالح وفق الوظائف الموجودة إلى أربعة أقسام، قسم الاقتناءات، قسم المعالجة، قسم البحث الببليوغرافي وقسم التوجيه، فكل قسم يترأسه مكتبي متخصص يكلف بمتابعة الأعمال وتقييمها، وتكون الأقسام مرتبطة مباشرة مع مدير المكتبة، وهذا ما يجعل من متابعة الأعمال عملية سهلة، كما يجنب الخلط بين الوظائف، بالمقابل وقفنا على بعض النقائص التي سندرجها على شكل عناصر فيما يلي:

- بالنسبة للمكتبات الجامعية لجامعات الجزائر 1 و 3 لا توجد لوائح وأدلة مكتوبة وموثقة مصاحبة للهيكل، تنظم أعمال المكتبة وتبين وحداتها ونطاق عمل كل وحدة ومسؤولياتها وواجباتها مع الوحدات الأخرى، إذ يعتمد سير العمل على التوجيهات والتعليمات والأوامر الإدارية التي يصدرها مدير المكتبة، في حين نجد أن مكتبة جامعة الجزائر 2 تفصل في مهام كل مصلحة عبر موقعها على شبكة الأنترنت مع غياب أدلة ورقية.
- لا يُظهر التنظيم المعتمد الهيئات الاستشارية واللجان التي تتكون غالبا من مجموعة هيئة التدريس والباحثون، والتي تعود بالنفع على بعض المصالح التي تعتبر ضرورية كمصلحة الاقتناءات.
- كان يجب أن تحظى الإدارة العامة لتكنولوجيا المعلومات بقسم مهم في المخطط الهيكلي للمكتبة لأهميتها حاليا لمسايرة التطورات التكنولوجية الحديثة، والعمل على رفع مستوى الخدمات والأعمال لمصنف المكتبات المتطورة، لكننا نجد أن هذه المصلحة مدمجة ضمن مكتب الإعلام الآلي المكلف بالصيانة وتسيير الأنظمة والعتاد والبرمجيات مع إغفال المشاريع الكبرى كرقمنة الرصيد ورقمنة الأعمال الإدارية.

## 4-2- توصيف الوظائف:

يمثل العنصر البشري في المكتبات الجامعية العامل الأساسي لنجاح إدارتها، إذ يتوقف هذا الأخير على مدى كفاءة هذا العنصر وقدرته على القيام بالوظائف الإدارية المختلفة، فالموظفون هم الأشخاص الذين تقع على عاتقهم ترجمة السياسات إلى أفعال، حيث يتوقف نجاح أي مكتبة أو فشلها على مدى نوعية وخبرة وكفاءة العاملين، وتحقيق مبدأ وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وهذا ما أردنا معرفته من خلال طرح السؤال الموجه للمسؤولين والذي مفاده: هل توزيع الموارد البشرية والمهام وفق الاحتياجات الفعلية للهيكल الذي يقع تحت وصايتكم؟ حيث جاءت الإجابات موضحة في الجدول الموالي:



الشكل رقم (16): يوضح توزيع الموارد البشرية وفقا للاحتياجات

النسبة	التكرار	
15%	2	نعم
31%	4	لا
54%	7	نوعا ما
100%	13	المجموع

الجدول رقم (17): يوضح توزيع الموارد البشرية وفقا للاحتياجات

نلاحظ من بيانات الجدول رقم (16) أن أكثر من نصف المسؤولين (54%) أجابوا بـ "نوعا ما" أي أن توزيع الموارد البشرية لا يتم وفقا للاحتياجات الفعلية بصورة مطلقة وهم الفئة التي تمثل الاتجاه العام للمبحوثين، بينما نسبة 15% فقط من المستجوبين يقرون على أنها موزعة وفقا للاحتياجات، أما 31% الباقون فأجابوا على أنها الموارد البشرية غير موزعة وفقا للاحتياجات الفعلية للمكتبة.

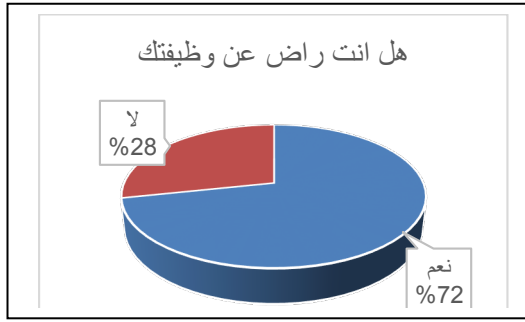
من خلال البيانات المبينة في الجدول أعلاه يتوضح لنا أن معظم المسؤولين يؤكدون التوزيع غير المنظم على مستوى المصالح، بالإضافة إلى نقص في عدد الموظفين الذي غالبا ما يؤثر على سير العمليات الإدارية وعلى تحقيق الأهداف، ويرجعون السبب في ذلك إلى عملية التوظيف التي تبقى تابعة لرئاسة الجامعة حيث تتم العملية عشوائيا، ودون دراسة مسبقة لاحتياجات المكتبة من الموظفين ولا للمواصفات الخاصة بكل وظيفة وبدون استشارة للمسؤولين فيها، بالإضافة لعدم مراعاة التخصص الوظيفي، في حين يجب أن يتم توصيف الوظائف في المكتبات الجامعية بإجراء تحليل دقيق للوظائف المختلفة، وكتابة مواصفات كل وظيفة على حدة مع تحديد طبيعتها

وعناصرها والشروط الواجب توافرها فيمن يشغلها ونطاق سلطاته وواجباته، وهذا لتحديد عدد الأفراد اللازم للعمل بالمكتبات، وهي الشروط المعمول بها على مستوى المكتبات عامة.

من خلال الدراسة الميدانية ونتائج الاستبيانات الموزعة والمقابلات مع المدراء ورؤساء المصالح، تبين لنا افتقاد وظيفة توصيف الوظائف في المكتبات الثلاثة رغم أهميتها في عملية التنظيم، حيث مازالت العملية تتم عشوائيا ودون دراسة مسبقة ودون استشارة المسؤولين بالمكتبة. بالنسبة لفئة المسؤولين الذين يقرّون أن توزيع الموظفين في الهيكل وفق الاحتياجات الفعلية وهي نسبة 15% فيمكن تعليقه بأنهم يمثلون فئة المسؤولين وليس كل الموظفين حيث هذه الفئة موزعة حسب المصالح الموجودة في المكتبة، وتشمل مجموع الوظائف المتخصصة حيث يشغل هذه الوظائف الحاصلون على شهادات في التخصص، وبالتالي يمكن اعتبارهم في الوظيفة المناسبة حيث يمثلون مجموعة المكتبيين المؤهلين والبالغ عددهم 43 موظف حسب الإحصائيات المتعلقة بوصف العينة (الجدول رقم 05) (الفصل التمهيدي). في حين يفوق عدد الموظفين غير المؤهلين في المكتبة الموظفين المؤهلين حسب ما بينته نتائج وصف المكتبات الثلاثة في الفصل الرابع حيث يبلغ عددهم 54 موظف، وهذا ما يؤثر بشكل مباشر وسلبي على مستوى أداء العمل الإداري، فالعمل الإداري والمكتبي يحتاج إلى مؤهلين من ذوي الشهادات بنسبة أكبر من غير المؤهلين أوالمؤهلين غير الفنيين الذين تنحصر وظائفهم في الأمن، الإعارة، أعمال السكرتارية والصيانة... الخ من الأعمال التي لا تتطلب تأهيل علمي متخصص في المكتبات. وهذا ما يخل بتحقيق التوازن بين عدد الموظفين في المصالح وحاجات كل مصلحة .

## 2-5- الرضا الوظيفي:

ليحقق التنظيم الإداري الغاية المرجوة منه وهي الوصول لتحقيق أهداف المكتبة يجب تحقيق الرضا الوظيفي، هذا الأخير يمكن تحقيقه عن طريق توفير مناخ العمل الجيد والاهتمام بالموظفين بتنمية مهاراتهم والمحافظة على التواصل الدائم بين المسؤولين والموظفين وكذا الوقوف على الجوانب التي تعيق أعمالهم والعمل على تصحيحها، كما يجب أن يكون الموظفين على دراية بسياسة المكتبة وطريقة توزيع الأعمال والمهام المكلفون بها. فهناك عدة أساليب لمسح الرضا الوظيفي لدى فئة الموظفين في المكتبات الجامعية تدخل فيها عدة متغيرات الجنس، التفرغ للعمل، حجم المكتبة، سنوات العمل، الترقيات، التحفيزات،... الخ، والمقصود من خلال طرحنا للسؤال الموجه للموظفين معرفة الرضا العام عن الوظيفة حيث جاء بشكل مباشر مفاده: هل أنت راض عن وظيفتك؟ وهو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح اتجاه العمل والوظيفة في بيئة العمل، تبين نتائج الجدول الموالي نسبة رضا الموظفين:



الشكل رقم(17): يمثل نسبة رضا الموظفين

الرضا عن الوظيفة	التكرار	النسبة
نعم	48	72%
لا	19	28%
المجموع	67	100%

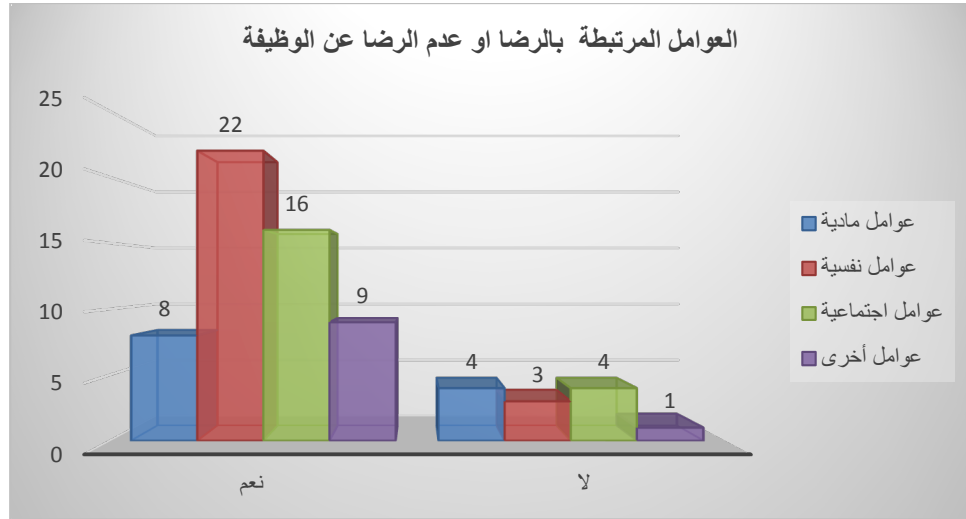
الجدول رقم(18): يمثل نسبة رضا الموظفين

نلاحظ من الجدول رقم (18) أن نسبة 72% من المجيبين راضين عن وظيفتهم مقابل 28% فقط غير راضين، من خلال هذه النتائج يتبين لنا أن غالبية الموظفين راضون عن عملهم ومرتاحون فيه، حيث ينعكس هذا الرضا على تحقيق أكبر قد ممكن من الإنجاز والأداء، كما تمثل قضية رضا العاملين تحديا مهما لصانعي القرار بالمكتبات، والذين يهتمهم تعزيز حالة القناعة والاستقرار، حيث كلما طالت مدة العمل في المهنة كان ذلك أدعى للالتصاق بها وملازمتها، وإلا فإن المكتبي سيغادر مهنته إذا استمرت حالة عدم الرضا<sup>1</sup>، إضافة إلى أن طبيعة بدايات عمل المهنيين في المكتبات الجامعية قد تكون أكثر رتابة وليست مهنية بالدرجة التي يتوقعها المكتبيون. كما يرتبط الرضا الوظيفي بعدة عوامل أخرى كالمكاسب مادية والظروف الاقتصادية والمستوى العلمي للموظف ومدة الخدمة وطبيعة العمل... الخ، حيث سنقوم من خلال الجدول الموالي ومن خلال السؤال الفرعي (1-13) معرفة العوامل المرتبطة برضا وعدم الرضا لدى مجتمع الدراسة.

الرضا الوظيفي النتائج		عوامل مادية	عوامل نفسية	عوامل اجتماعية	عوامل أخرى	المجموع
نعم	التكرار	8	22	16	9	41
نعم	النسبة	15%	40%	29%	16%	85%
لا	التكرار	4	3	4	1	7
لا	النسبة	33%	25%	33%	8%	15%
المجموع	التكرار	12	25	20	10	48
المجموع	النسبة	18%	37%	30%	15%	100%

<sup>1</sup> السالم، سالم محمد، 1997. الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، ص.97.

الجدول رقم(19): يوضح العوامل المرتبطة بالرضا أو عدم رضا الموظفين في المكتبة



الشكل رقم(18): يوضح العوامل المرتبطة بالرضا أو عدم رضا الموظفين في المكتبة

نلاحظ من الجدول رقم (19) أن 41 موظف من الذين هم راضون عن وظيفتهم ذكروا أسباب رضاهم حيث اتفق (40%) منهم على أنها عوامل نفسية، كما أن (29%) يرون على أنها عوامل اجتماعية بينما 15% يرون أن رضاهم سببه عوامل مادية ويبقى فقط 16% من الذين يرون أنها راجعة لعوامل أخرى من بينها الاستقرار الوظيفي وحبهم للعمل والجدية والمعاملة الطيبة مع المسؤولين وكذلك الخبرة في الميدان. كما يبرر الموظفون غير الراضون بنسبة (33%) أسباب عدم رضاهم بنسبة متساوية على أنها عوامل مادية واجتماعية، بينما يرى 25% منهم على أنها عوامل نفسية، و8% فقط يجدون أن هنالك عوامل أخرى لعدم رضاهم كالضغط من قبل المسؤولين، أسباب اجتماعية وكذلك عدم مراقبة العمل.

من خلال التحليل الإحصائي، يتبين لنا أن الدافع الأساسي لرضا الموظفين عن الوظيفة أو عدمه يرجع للعوامل النفسية والاجتماعية، ثم بعدها العوامل المادية والعوامل الأخرى بنسب أقل، حيث تعد ظاهرة الرضا النفسي للموظف ظاهرة معقدة لأنها تعتبر في جوهرها حالة نفسية تتفاوت بتفاوت الأشخاص، بالإضافة أن العلاقة بين العوامل المذكورة متداخلة ويصعب إعطاء حكم نهائي لها، وهذا يرجع بالدرجة الأولى إلى صعوبة وتعدد السلوك الإنساني نفسه وصعوبة التنبؤ به، حيث يظل العنصر البشري هو العنصر الأهم في منظومة المكتبات الجامعية الأمر الذي يوجي بضرورة التركيز على هذا العنصر بالذات وتحليل كافة أبعاده، ذلك أن ظهور علامات الشعور بعدم الرضا بين المكتبيين مؤشرا على وجود حاجات لهم لم يتم إشباعها. فعلى المكتبة أن تتقصى الأسباب وتعمل على معالجتها عن طريق دراسات استقصائية للموظفين باعتماد معايير القياس والتي تدخل فيها عدة متغيرات كالجنس، حجم المكتبة، سنوات العمل، الترقيات... الخ، وهذا لمعرفة الأسباب الفعلية وراء عدم الرضا النفسي للموظفين بأسلوب علمي والعمل على

معالجتها واقتراح الحلول عند صانعي القرار الذين يهتمهم تعزيز حالة القناعة والاستقرار والرضا لدى من يشرفون عليهم، لتحقيق أكبر قدر ممكن من الانجاز والأداء، فانعكاس حالة الشعور بعدم الرضا والارتياح بشكل أو بآخر على دور المكتبي وفاعليته في المحيط الأكاديمي ينتج عنها عدة جوانب سلبية مثل تدني مستويات الأداء في المكتبات الجامعية وضعف منظومتها الإدارية، كما قد يرجع عامل الرضا لاعتبارات أخرى كجنس الموظف وهذا ما سنأكده في العنصر الموالي.

### 2-5-1- تأثير جنس الموظفين على الرضا الوظيفي:

أردنا من خلال ربط السؤال الثاني مع السؤال الثالث عشر من استبيان الموظفين معرفة حقيقة تأثير جنس المبحوثين في الرضا الوظيفي، فمن خلال الزيارات الميدانية للمكتبات مجال الدراسة وعلى فترات متباعدة لمشاهدة رصد أكبر قدر من المعلومات عن أوجه النشاط اليومي التي يؤديها موظفو المكتبات، والتعرف على المناخ الوظيفي وتأثيره على الأداء الوظيفي، وعلاقة مدير المكتبة بالعاملين معه ومدى رضاهم عما يقومون به، لاحظنا تجاوب كبير من طرف المبحوثين الإناث أكثر من الذكور، كما أننا لم نلقى صعوبات في استرجاع الاستمارات من هذه الفئة بالذات وهذا ما جعلنا نتساءل عن تأثير الجنس على الرضا الوظيفي، فقمنا بالربط بين الجنس و الرضا الوظيفي مع استخدام معامل التأثير KHI2 فكانت النتائج كالاتي:

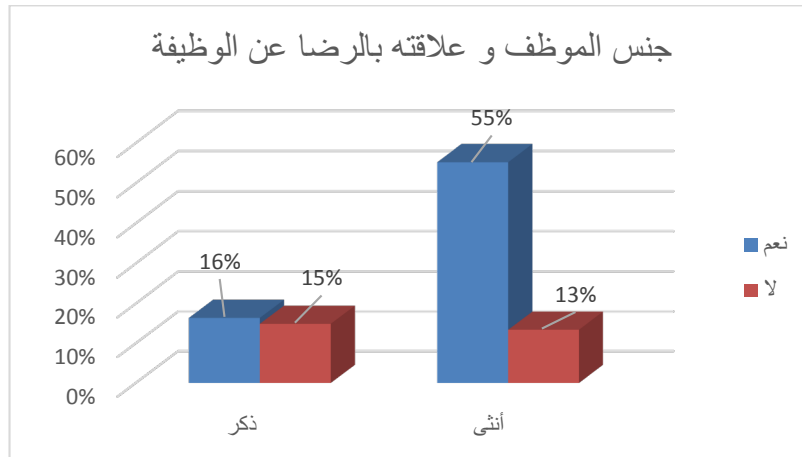
المجموع	هل أنت راض عن وظيفتك الحالية		الرضا الوظيفي	
	لا	نعم	الجنس	
21	10	11	ذكر	الجنس
46	9	37	أنثى	
67	19	48		المجموع

الجدول رقم (20): يبين تأثير الجنس على الرضا الوظيفي

لاختبار العلاقة بين السؤالين نطبق اختبار كاي مربع (khi-deux):

الاختبار	القيمة	درجة الحرية	مستوى الدلالة (p)
Khi-deux de Pearson	4.290	1	0.038
Phi	0.289	/	0.018

الجدول رقم ( 21 ) : درجة الحرية لدى معامل الارتباط 2 khi



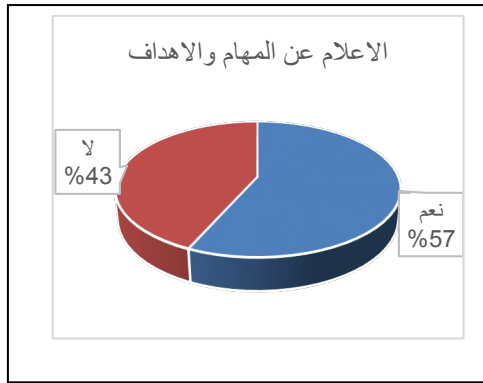
الشكل رقم (19) : يمثل تأثير جنس المبحوثين على الرضا عن الوظيفة

نلاحظ من النتائج المبينة في الجدول (21) أن قيمة كاي مربع تساوي 4.290 وهي دالة إحصائيا ( $0.05 > 0.038 = p$ ) وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط بين جنس الموظف ورضاه عن وظيفته الحالية، ومن قيمة معامل  $\Phi = 0.289$  يبين أن العلاقة بينهما متوسطة.

يفوق عدد الإناث العاملين بالمكتبات الذكور بكثير وهذا ما قمنا برصده من خلال الفصل الرابع لوصف المكتبات، ويمكن إرجاعه أن رضا الموظفين من الإناث عن الوظيفة وطلبهم لها يفوق عدد الذكور، كما أن نتائج الجدول رقم (20) ومعامل الارتباط  $KHI2$  يؤكد هذا الارتباط، وهذا ما نرجعه في الغالب لطبيعة المرأة التي تتميز بالصبر والرضا عن الأعمال المكتبية وهي صفة عامة في جميع الهيئات الإدارية خصوصا ذات الطابع الخدماتي، وهذه الصفة قد تكون إيجابية كما هو الحال في المكتبات التي قمنا فيها بالدراسة الميدانية، حيث لاحظنا تجاوب واتفاق كبير بين المسؤولين وبين الموظفين الإناث، كما قد تعود بالسلب على مردودية العمل في المكتبة بسبب العطل المرضية وعطل الأمومة التي يعرفها جنس الإناث بكثرة، وهذا ما يخل بنظام المكتبة وسير أعمالها.

## 2-6- إشراك الموظفين في عملية التنظيم:

لا بد للتنظيم أن يحقق المساهمة الفعالة لكل وحداته التنظيمية في بلوغ الأهداف، بمعنى آخر يجب أن يكون هدف كل جزء من أجزاء التنظيم متفق ومتناسق في النهاية مع أهداف المؤسسة، ولا يتسنى ذلك إلا بإشراك الموظفين وإعلامهم عن الأهداف المراد الوصول إليها والمهام الموجهة لهم في سبيل تحقيقها، وهذا ما أردنا معرفته من خلال طرح السؤال: هل يتم إعلامك بالتفصيل عن المهام المدرجة إليك والأهداف التي تسعى المكتبة للوصول إليها بصفة دورية؟ وقد توصلنا للنتائج المبينة في الجدول الموالي:



الإعلام عن المهام والأهداف	التكرار	النسبة
نعم	38	57%
لا	29	43%
المجموع	67	100%

الجدول رقم(22):يمثل إشراك الموظفين في عملية التنظيم  
الشكل رقم(20):يمثل إشراك الموظفين في عملية التنظيم

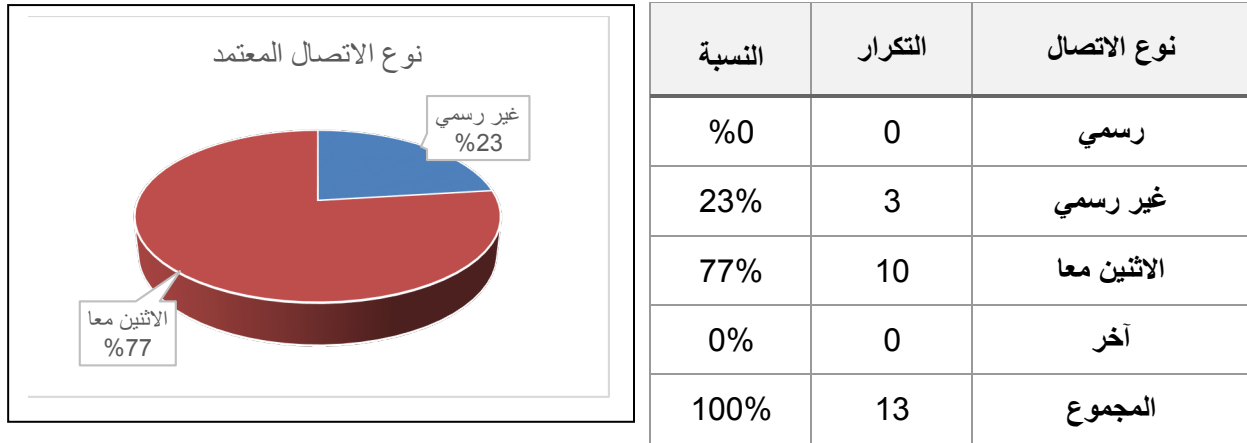
نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) أن أكثر من نصف المجيبين بنسبة (57%) يقرون أنه يتم إعلامهم بالتفصيل عن المهام المدرجة إليهم وعن أهداف المكتبة مقابل نسبة 43% لا يتم إعلامهم بالمهام المكلفين بها وأهداف المكتبة.

من خلال البيانات الرقمية، يتبين لنا أن الفئة الغالبة من الموظفين يتم إعلامهم عن مهام وأهداف المكتبة وهي تمثل أكثر من نصف العينة، وهذا ما يعتبر نقطة قوة في التنظيم الإداري للمكتبة، ويحقق تطبيق أهم مبدأ من مبادئ الإدارة عند هنري فايول وهو مبدأ الفهم، والمقصود به فهم الموظفين للسياسة التنظيمية للمكتبة، فهم الأهداف والمهام والعمل على تطبيقها وتحقيق العلاقات الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل والموظفين، كما يحقق مبدأ مهم من مبادئ التنظيم وهو مبدأ تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة، والتنظيم بين العلاقات بين الأنشطة والسلطات، تحقيق هذين المبدأين يعود للمكتبة بفوائد كثيرة على التنظيم، فالمكتبات التي تحرص على إعلام موظفيها ومشاركتهم تحسن القدرة التنظيمية لصنع القرار، كما تساعد على توجيه ممارسات العمل من قبل الموظفين وتحقيق التمكين والرضا الوظيفي، مع تعزيز الإبداع والالتزام الذاتي بالمقابل نجد نسبة معتبرة من الموظفين ممن يقرون عدم إعلامهم عن الأهداف والمهام من قبل المسؤولين، هذه النسبة لا يمكن إهمالها فهي تقارب النصف، كما نجد أن هذا النتائج غير مقبولة منطقياً، فلا يمكن حث الموظفين للقيام بمهامهم والسعي ودفعهم لتحقيق الأهداف دون إعلامهم بها، وهو ما نعتبره ثغرة في التنظيم الإداري للمكتبات محل الدراسة، ونرجعه بالدرجة الأولى إلى خلل في قنوات الاتصال من المستوى الأعلى إلى الأدنى، أي الخطوط الرسمية للمدراء حيث يمثلون حلقات الوصل في هذه السلسلة، فعلى المدير توضيح بيئة العمل لكل الموظفين وبدون استثناء أو تفويض السلطة لمسؤولي

المصالح حتى يتسنى للموظفين معرفة ماذا يفعلون ولما يفعلون، والمسؤوليات المكلف بها كل فرد من المنظومة الإدارية للمكتبة، حتى يكون التقسيم التنظيمي العام واضحا .

## 2-7- العملية الاتصالية في المكتبات:

تعتبر العملية الاتصالية داخل المكتبات الجامعية العامل الأساسي لجمع المعلومات عن المنظومة الإدارية ولاتخاذ القرارات المناسبة من طرف المسيرين، وهي عملية ديناميكية مستمرة مع جميع المراحل ومع جميع العمليات الإدارية. الاتصال الإداري الفعال يعتبر إحدى المقومات الرئيسية التي تركز عليها الإدارة من أجل تنفيذ الأعمال، سنقوم من خلال طرحنا السؤال الثامن عشر من استبيان المسؤولين والمتمثل في: ماهو نوع الاتصال المعتمد بمكتبتك؟ معرفة نوع الاتصال الذي تعتمده المكتبات الثلاثة محل الدراسة للوقوف على واقع سير العملية الاتصالية في المنظمة الإدارية للمكتبات الجامعية.



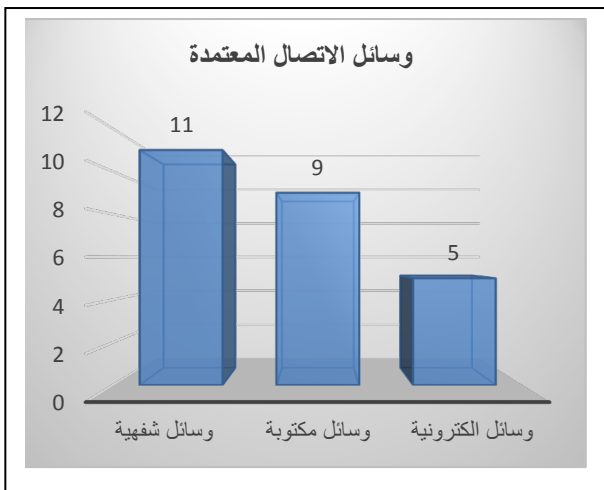
الجدول رقم(23): يوضح نوع الاتصال المعتمد الشكل رقم(21): يوضح نوع الاتصال المعتمد نلاحظ من خلال الجدول رقم(23) أن نسبة 77% من المسؤولين يستعملون الاتصال الرسمي وغير الرسمي في آن واحد هذه النسبة تمثل غالبية عينة الدراسة، بينما 23% يقرون على أن الاتصال المعتمد هو غير الرسمي، وفي ما يخص اقتراح الاتصال الرسمي فقط فقد مثلته نسبة 0 % أي غير مفعّل تماما.

من خلال التحليل الإحصائي، يمكننا أن نؤكد أن الاتصال المستعمل في المكتبات الثلاثة محل الدراسة يجمع بين الاتصاليين الرسمي وغير الرسمي، وهو الاتصال الغالب في المكتبات الجامعية لما له من ايجابيات حيث يسمح بالسير السلس للمعلومة بين أقسام المكتبة، فلا يمكن الاعتماد على نوع من الاتصال في كافة الوظائف والمعاملات، فنجد أن الاتصالات غير الرسمية لا توفر دليلا موثوقا لعملية الاتصال بالمقابل تمكّن من كسب الوقت في تبادل المعلومات خاصة في اللقاءات

والاجتماعات بين المدراء والموظفين، كما يعتبر وسيلة سهلة الإقناع مع إعطاء التغذية الراجعة المباشرة، وهو ما يعمل على زيادة التفاعل بين العاملين في المكتبة ومراكز المعلومات، فهي مكملة للاتصال الرسمي و لا يمكن فصلها عنه كما لا يمكن الاعتماد على الاتصال الرسمي بشكل مطلق في كافة المعاملات داخل المكتبة، وهذا يرجع بشكل أساسي لطبيعة المكتبة الخدمائية والتي تعتمد على العلاقات الاجتماعية بالدرجة الأولى، فلكل من الاتصاليين له من الإيجابيات ما عليه من السلبيات، وتغليب نوع على آخر يمكن أن يعود بنتائج سلبية على العملية الاتصالية في المكتبة، فلا ينبغي مثلا أن يصبح الاتصال غير الرسمي بمثابة وسيلة للحوارات الجانبية والتي تؤثر سلبا على عمل الموظفين وتخلق خلل في تنظيم المكتبة، كما يجب أن يتميز الاتصال الرسمي كذلك بنوع من المرونة والسلاسة ويتجنب خطوط الاتصال الرسمية الطويلة التي تحدث خلل في العملية الاتصالية.

## 2-8- وسائل الاتصال الإداري:

اختيار وسيلة الاتصال المناسبة سواء في الاتصال الرسمي أو غير الرسمي لها أهمية بالغة في سيرورة العملية الاتصالية ونجاحتها، وهي مرتبطة بنوع الرسالة والهدف منها. من خلال السؤال التاسع عشر من استبيان المسؤولين، أردنا معرفة الوسيلة الأكثر انتشارا في العملية الاتصالية بالمكتبات من خلال الطرح الآتي: ماهي وسائط الاتصال التي تعتمدون عليها بمكتبتكم؟ وقد خلاصنا للنتائج التي يوضحها الجدول الموالي:



النسبة	التكرار	وسائل الاتصال المعتمدة
44%	11	وسائل شفوية
36%	9	وسائل مكتوبة
20%	5	وسائل الكترونية
0	0	أخرى
100%	15	المجموع

الجدول رقم(24): يمثل وسائل الاتصال المعتمدة الشكل رقم(22): يمثل وسائل الاتصال المعتمدة

من خلال قراءتنا لنتائج الجدول رقم (24) نجد أن أكثر من نصف المسؤولين والذين يمثلون الاتجاه العام للنتائج بنسبة (44%) اتفقوا على أن وسائل الاتصال المعتمدة هي وسائل شفوية، كما

أن 36% من المستجيبين أقرروا على أن وسائل الاتصال المعتمدة هي وسائل المكتوبة وهي الفئة الثانية، كما اتفق نسبة 20% من عينة المبحوثين فقط على اعتماد وسائل الكترونية.

من خلال القراءة الرقمية للجدول أعلاه نجد أن الاتصال الشفهي هو الغالب في وسائل الاتصال المستخدمة على مستوى المكتبات الثلاثة محل الدراسة، وتعتبر أكثر الوسائل انتشارا في المكتبات وهذا لبساطتها حيث يتم الاتصال بين المرسل والمرسل إليه عن طريق المقابلات الشخصية والاجتماعات، كما أنها لا توفر دليلا موثقا لعملية الاتصال ولا تأخذ وقتا كبيرا، كما تتميز بسهولة الإقناع عن طريق إعطاء التغذية الراجعة المباشرة، وهو شكل من أشكال الاتصال غير الرسمي، وهذا ما أكدته النتائج المتوصل إليها سابقا فيما يخص نوع الاتصال الأكثر استخداما في المكتبات، أي أنه اتصال لا يتقيد بخطوط السلطة الرسمية، يحدث بين العاملين بالمكتبة بشكل شخصي أو مقصود في أماكن وأوقات مختلفة، وهذا ما يجعله منتشرا أكثر من الوسائل الأخرى، كما نجد أن وسائل الاتصال المكتوبة كذلك تأخذ نسبة معتبرة من الإجابات وتأتي في المرتبة الثانية بعد الاتصال الشفهي، وهي تمثل الاتصال الرسمي للمكتبة. لا يمكن اعتماد كل اتصال على حدا بصفة مطلقة وهذا لأن لكل نوع إيجابيات وسلبيات لهذا غالبا ما نجد أن المنظمات تقوم بالجمع بينهما لأنهما مكملان لبعضهما، في حين نجد الوسائل الالكترونية تأخذ المرتبة الثالثة في وسائل الاتصال وبنسبة ضعيفة، رغم معاشتنا لعصر التكنولوجيا والاتصال، وهو ما نراه يعيق العملية الاتصالية داخل المكتبة، فالمكتبات الثلاثة مزودة بشبكة الأنترنت ولديها مواقع على الشبكة وهي وسائل من المفروض أن تسهل الاتصالات الالكترونية وتجعلها تنصدر وسائل الاتصال المعتمدة في المكتبات، وهذا يمكن إرجاعه لطريقة التسيير المعتمدة في المكتبات والتي تهمل تفعيل التكنولوجيات الحديثة في عملية الاتصال، والسبب يعود بالدرجة الأولى للمسؤول الأول وهم مدراء المكتبات الثلاثة، فالمدير حاليا يجب أن تتوفر فيه بعض المهارات التي تجعله قادرا على تحفيز الموظفين وتكليفهم مع التطورات الحاصلة في مجال عملهم والعمل بها.

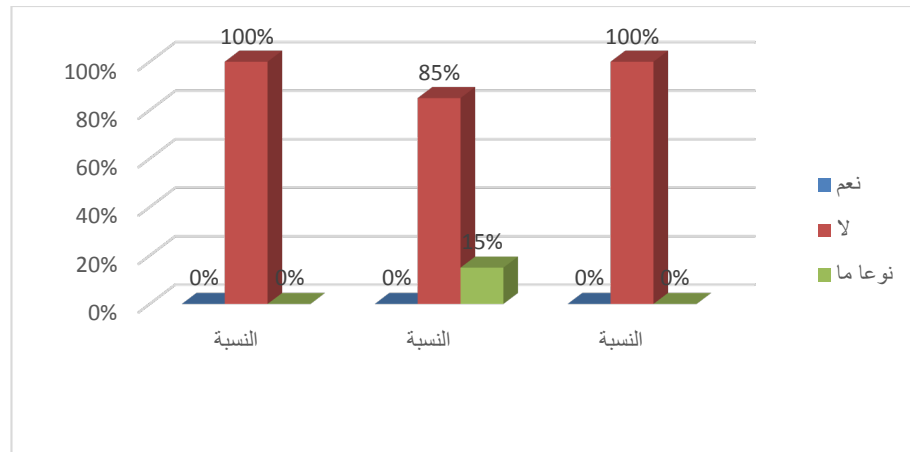
## 2-9- صعوبات عملية التنظيم:

يواجه تطبيق وظيفة التنظيم في المكتبات الجامعية صعوبات عديدة مثله مثل باقي الوظائف الإدارية قد تعرقل مسار سير العمليات، وقد تتعدى ذلك لتعيق الوصول لأهداف المكتبة المخطط لها، ويعود ذلك لعدة أسباب منها ما يتعلق بظروف خارجية اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية، ومنها داخلية تتعلق بأداء العاملين، وعدم وجود توصيف دقيق للوظائف مع عدم ربط المهام بجدول زمنية وغيرها. من خلال دراستنا الميدانية ومن خلال تحليل إجابات الاستبانة المتعلقة

بعنصر التنظيم تبين لنا أن معظم المشاكل التي تعترض وظيفة التنظيم متعلقة بالإمكانات المادية للمكتبة، فكل خلل في تطبيق الوظائف برّر من طرف المبحوثين أنه متعلق بالإمكانات المادية المحدودة للمكتبة والتي تعيق تطبيق سياستها بالشكل الصحيح، فمن خلال طرحنا السؤال الثاني والعشرون الموجه للمسؤولين أردنا تأكيد أو نفي هذا الطرح من خلال السؤال الموالي: هل الإمكانيات المادية المتاحة بمكتبتكم تسمح بتحقيق أهداف التنظيم؟ فكانت الإجابات موضحة في الجدول والشكل المواليين:

المجموع	نوعا ما	لا	نعم		
13	0	13	0	التكرار	الموارد المادية
100%	0%	100%	0%	النسبة	
13	2	11	0	التكرار	التجهيزات
100%	15%	85%	0%	النسبة	
13	0	13	0	التكرار	الميزانية
100%	0%	100%	0%	النسبة	

الجدول رقم(25):يوضح كفاية الإمكانيات المادية لتحقيق أهداف التنظيم



الشكل رقم (23):يوضح كفاية الإمكانيات المادية لتحقيق أهداف التنظيم

نلاحظ من الجدول رقم(25) والشكل البياني رقم(23) أن جميع المسؤولين أجابوا أن الموارد المادية المتاحة لا تسمح بتحقيق الأهداف بنسبة 100%، بينما 85% يقرون أن التجهيزات لا تسمح بتحقيق الأهداف و11% فقط يرون أنها تسمح نوعا ما بذلك، كما أن جميع المسؤولين يقرون أن الميزانية لا تسمح بتحقيق الأهداف.

من خلال التحليل الإحصائي يتبين لنا أن كل المسؤولين اتفقوا على أن الإمكانيات المادية لا تسمح بتحقيق أهداف التنظيم، وهذا ما يؤكد الطرح السابق، حيث يعد عدم كفاية الميزانية الموجهة

للمكتبة ونقص الموارد المادية من أهم الصعوبات التي تعيق سير المنظومة الإدارية للمكتبة بالشكل المطلوب لارتباطها بجميع العناصر المكونة للمكتبة، فهي لا تسمح بالتوسع في تنظيم المكتبة كإدخال النظام الآلي في جميع الأنشطة والعمليات وعدم اقتصره على البعض منها فقط، كما تحد من عوامل تطوير الموظفين وتحسين كفاءاتهم كعملية التدريب والتحفيز والمكافآت بالإضافة لارتباطها المباشر بعدة مشاكل تعاني منها المكتبات والتي قمنا برصدها من خلال الدراسة الميدانية، وقد تم ذكرها في العناصر السابقة لوظيفة التنظيم، سنقوم بإدراجها في العناصر الآتية:

- ثبات في الهياكل التنظيمية للمكتبة الجامعة وعدم مسيرتها للتطورات الحاصلة، أهمها إهمال وحدة تكنولوجيا .
- لا يوجد توصيف دقيق لوظائف العاملين مما يخلق ازدواجية في العمل ويحد من مراقبة الأعمال ويخل بالنظام الوظيفي للمكتبة ككل.
- عدم شعور الموظفين برضاهم عن وظائفهم يؤدي إلى مقاومة التغيير ويمنع التطوير.
- نقص الوعي بأهمية تحسين وتطوير العمل لدى الإدارة.
- نقص الأجهزة والمعدات والمرتبطة بنقص الموارد المادية.
- التبعية الإدارية والمالية للجامعة ومركزية الإدارة.

يمكن إرجاع محدودية الموارد المادية في المكتبات الجامعية على وجه التحديد لأنها مرتبطة بالمخصصات المالية للجامعة التابعة لها، ويشير الكثيرون أن هذا الأسلوب غير مجد، فاحتياجات المالية يقوم بتحديد مدير المكتبة فهو الأدرى بمنظومته الإدارية والتي تختلف كذلك من سنة لأخرى حسب احتياجات المكتبة وتطور عملياتها، ومن ثم يجب أن تكون ميزانية المكتبات الجامعية مستقلة وتحت تصرف مدير المكتبة وهذا ما يعود على المكتبة بفوائد كثيرة فهو يمثل نوعا من الرقابة والضبط القوي على هذه المكتبات مما يؤدي إلى عدم الإسراف، كما يساعد مدير المكتبة في معرفة الاحتياجات الفعلية، ووضع تقديرات أكثر دقة للميزانية.

**خلاصة الفصل:**

تعتبر وظيفتي التخطيط والتنظيم هما أساس العمليات الإدارية وأهمها كما يعتبران مكملان ومرتبطان ببعضهما البعض ولا يمكن فصل إحداهما على الأخرى، فوظيفة التخطيط تمثل العملية الفكرية للمنظومة الإدارية، فهي تهتم بتحديد الأهداف ويحدد المسار والخطط، أما التنظيم فيمثل العملية التنفيذية حيث يوجه الموارد المادية والبشرية نحو تنفيذ الخطط الموضوعة، من خلال هذا الفصل أردنا معرفة حقيقة تطبيق الوظيفتين في المكتبات الجامعية لجامعات الجزائر 1، 2 و 3، فوصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الوظيفتين يتم تطبيقهما في المكتبات الثلاثة مع وعي كبير لفهم الوظيفتين لدى فئة الموظفين والمسؤولين وهو مؤشر إيجابي للعملية الإدارية، غير أن هذا التطبيق لا يخلو من بعض المشاكل والعراقيل والتي قمنا باستنتاجها من خلال الدراسة الميدانية والتي تتعلق في مجملها بنقص الموارد المادية ومركزية الإدارة والتبعية الإدارية للجامعة، سنحاول من خلال الفصل الموالي تسليط الضوء على وظيفتي التوجيه والرقابة وجميع العناصر المرتبطة بهما كوظيفتين مكملتين لسلسلة الوظائف الإدارية.

الفصل السادس

التوجيه والرقابة في المكتبات الجامعية لجامعات

الجزائر 1 و 2 و 3

**تمهيد:**

تعد وظيفتي التوجيه والرقابة مكملتان لوظيفتي التخطيط والتنظيم، كما لا تقلان أهمية عنهما، فبعد تحديد الأهداف والتخطيط لها وتنظيم الموارد البشرية والمادية تأتي وظيفتي التوجيه والرقابة لتقييم حسن أو سوء العملية الإدارية ككل، والوقوف على نقاط الضعف وتقويمها، حيث تعتمد عملية التوجيه على إرشاد المرؤوسين وتوجيههم أثناء العمل لحسن تنفيذ الأعمال كما تعتمد الرقابة لتضمن أداء المتطلبات اللازمة للتنفيذ بالشكل الصحيح والتأكد أن الأعمال المكتبية والأنشطة والبرامج تسير جميعها نحو تحقيق أهداف المكتبة الجامعية بالصورة المرضية. في هذا الفصل سنقوم بتسليط الضوء على كلا الوظيفتين التوجيه والرقابة بالوقوف على واقع تطبيقهما في المكتبات الجامعية لجامعات الجزائر 1 و 2 و 3 وكذا معرفة ما إذا كان موافق للمعايير العلمية مع الإحاطة بكل العناصر المرتبطة بهما وإسقاطها على النظام الإداري بالمكتبات محل الدراسة.

**1-تطبيق وظيفة التوجيه في المكتبات الجامعية لجامعات الجزائر 1 و 2 و 3:**

يعتبر التوجيه من الوظائف الإدارية غير السهلة على الإطلاق لأنها تتعامل مع العنصر البشري الذي يتميز بحركة عالية ومعقدة، لهذا فهي تشكل تحديا دائما للإدارة والمديرين في كيفية التعامل معها والسيطرة عليها. فهي تتعلق بإرشاد الموظفين والمرؤوسين بصفة عامة وتوجيههم أثناء العمل من حيث إعطاؤهم التوجيهات والإرشادات والتعليمات والأوامر اللازمة لحسن تنفيذ العمل والقيام به مع ضمان فهمهم وقبولهم لها<sup>1</sup>. وهذا يجعلنا في مواجهة السلوك الإنساني الذي يرتبط بدوره بعدة عناصر أخرى كالتحفيز والتكوين والمشاركة وغيرها.

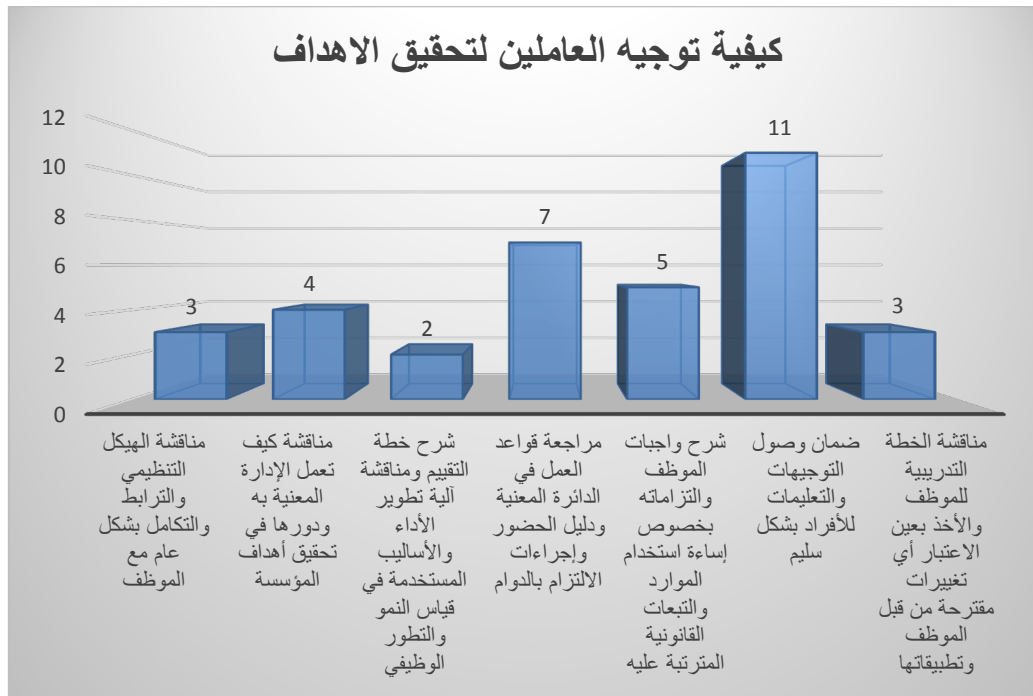
**1-1- طرق التوجيه المعتمدة:**

تمارس وظيفة التوجيه خلال كل العمليات الإدارية وفي جميع مستويات الإدارة، إلا أن أهميتها تتزايد في المستويات الدنيا، حيث تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس (مدير المكتبة) والمرؤوسين (الموظفين)، لهذا يتم ربطها دائما بمهارات الاتصال والقيادة والسلوك والمعاملات أكثر من ارتباطها بالقواعد والتعليمات، وعلى هذا الأساس يعد اختيار طريقة أو طرق التوجيه مهم جدا لتحقيق الغاية منه، فمن خلال السؤال الموجه للمسؤولين والذي مفاده: كيف تعمل المكتبة على توجيه العاملين لتحقيق أهداف المكتبة؟ أردنا معرفة الطريقة أو الطرق المعتمدة من طرف مدراء المكتبات الثلاثة، وهل كان اختيارهم لها موفق أو العكس.

<sup>1</sup> بربر كامل، المرجع السابق، ص. 275.

النسبة	التكرار	كيفية توجيه العاملين لتحقيق الأهداف
9%	3	مناقشة الهيكل التنظيمي والترابط والتكامل بشكل عام مع الموظف
11%	4	مناقشة كيف تعمل الإدارة المعنية به ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة
6%	2	شرح خطة التقييم ومناقشة آلية تطوير الأداء والأساليب المستخدمة في قياس النمو والتطور الوظيفي
20%	7	مراجعة قواعد العمل في الدائرة المعنية ودليل الحضور وإجراءات الالتزام بالدوام
14%	5	شرح واجبات الموظف والتزاماته بخصوص إساءة استخدام الموارد والتبعات القانونية المترتبة عليه
31%	11	ضمان وصول التوجيهات والتعليمات للأفراد بشكل سليم
9%	3	مناقشة الخطة التدريبية للموظف والأخذ بعين الاعتبار أي تغييرات مقترحة من قبل الموظف وتطبيقاتها
100%	35	المجموع

الجدول رقم(01): يمثل طرق التوجيه المعتمدة من طرف مدير المكتبة



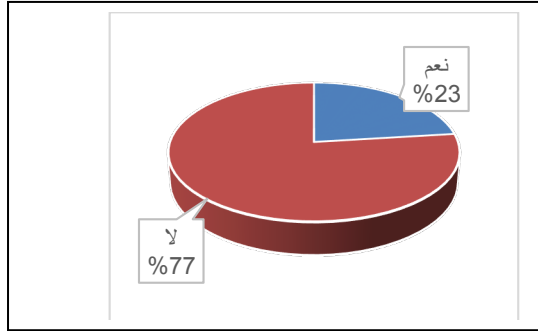
الشكل رقم(01): يمثل طرق التوجيه المعتمدة من طرف مدير المكتبة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) أن أكثر نسبة من إجابات المسؤولين والتي تمثل (31%) اتفقوا على أن المكتبة تعمل على توجيه العاملين بضمن وصول التوجيهات والتعليمات للأفراد بشكل سليم، وهو يمثل التوجه العام لمجموع المبحوثين، في حين نجد أن نسبة (20%) اتفقوا على أن التوجيه يتم عن طريق مراجعة قواعد العمل في الدائرة المعنية ودليل الحضور وإجراءات الالتزام بالدوام، كما أن 14% منهم يقرون أنه يتم بشرح واجبات الموظف والتزاماته بخصوص إساءة استخدام الموارد والتبعات القانونية المترتبة عليه، و نسبة 11% منهم يقرون أن توجيههم يكون بمناقشة كيف تعمل الإدارة المعنية به ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة، ونجد نسبة 09% أجابوا أنه يتم بمناقشة الهيكل التنظيمي والترابط والتكامل بشكل عام مع الموظف ومناقشة الخطة التدريبية للموظف والأخذ بعين الاعتبار أي تغييرات مقترحة من قبله وتطبيقاتها بينما 6% فقط يقرون أنه بشرح خطة التقييم ومناقشة آلية تطوير الأداء والأساليب المستخدمة في قياس النمو والتطور الوظيفي.

من خلال البيانات الإحصائية يتبين لنا أن أهم الطرق المعتمدة من طرف المسؤولين لتوجيه العاملين هي ضمان وصول التوجيهات والتعليمات للأفراد بالشكل السليم، وهو ما نراه يوافق مبادئ وظيفة التوجيه، فالموظفين تختلف أنماطهم وسلوكياتهم وحتى مستوياتهم ومؤهلاتهم العلمية، لهذا يجب على القائد(المدير) أن يقوم بشرح التوجيهات والتعليمات للموظفين كل حسب رتبته ووظيفته حتى يدركون أهمية تأثيرهم على المنظومة الإدارية للمكتبة ككل، وبالتالي يشاركون في تحقيق الأهداف حيث ينبغي أن يصل القائد إلى تحسيسهم بأنهم جزء من الخطط والأهداف ورفع روحهم المعنوية للحصول على تعاونهم الاختياري، ثم تأتي مراجعة قواعد العمل ودليل الحضور والالتزام بالدوام كنوع من المتابعة الإدارية، والذي لا نرى أنه يساعد في توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف لأن طبيعة وظيفة التوجيه سلوكية أكثر منها ردعية، فحسب الزيارات الميدانية لم نلاحظ بأن قوائم الدوام كان لها أثر على الناتج الوظيفي أو الالتزام بالعمل، بل بالعكس كثير من الموظفين يعتبرونها قيودا مفروضا عليهم يحد من تحركاتهم ويحصرهم في الوظيفة المكتبية فقط. أما بالنسبة لطريقة شرح واجبات الموظف والأخذ بعين الاعتبار أي تغييرات مقترحة مع باقي الطرق بنسب متفاوتة وبنسب ضعيفة كمناقشة الهيكل التنظيمي وشرح خطة التقييم... الخ. من الطرق العديدة للتوجيه والتي تنصب معظمها في شرح طرق العمل والعناصر المرتبطة به وهو ما ينصب ضمن مبادئ وأهداف وظيفة التوجيه.

**1-1-1-1-1-التوجيه بالمشاركة:**

تتعلق عملية التوجيه بالموظفين بالدرجة الأولى إذ تهتم بتوجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أهداف المكتبة، فكما أشرنا إليه سابقاً أنّ ضمان وصول التعليمات والتوجيهات للأفراد بشكل سليم لا يكون إلا بمشاركتهم في الأعمال، وهو ما يخلق إحساس بحب العمل والرضا عنه والانتماء إليه، ومن خلال السؤال الموجه للمسؤولين والذي مفاده: هل تشارك إدارة المكتبة العاملين في اتخاذ القرارات وتحديد التوجهات والخطط المستقبلية؟ سنحاول التركيز على أهمية مشاركة الموظفين في الأعمال وانعكاس ذلك على وظيفة التوجيه.



المشاركة في اتخاذ القرارات	التكرار	النسبة
نعم	3	23%
لا	10	77%
المجموع	13	100%

الجدول رقم (02): يمثل المشاركة في اتخاذ القرارات الشكل رقم (02): يمثل المشاركة في اتخاذ القرارات

نلاحظ من الجدول رقم (02) أن 77% من المسؤولين أجابوا أن إدارة المكتبة لا تشارك العاملين في اتخاذ القرارات وتحديد التوجهات والخطط المستقبلية مقابل 23% فقط يقرون أنه تتم مشاركتهم في اتخاذ القرار.

مشاركة الموظفين في الأعمال يخلق إحساساً بحب العمل والرضا عنه والانتماء إليه وهذا ما سيخلق تعاوناً مثمراً بين العاملين وزيادة حُبهم للعمل، كما أنه يحقق أهم مبادئ للتوجيه وهو توفير المعلومات للمرؤوسين عن الأعمال والمهام الموكولة إليهم بالكم والكيف والوقت المناسب ومبدأ تفويض السلطة، فعندما يطلب المدير من أحد الموظفين أداء مهمة يجب أن يوجهه الوجهة الصحيحة عن طريق الشرح والمشاركة، إذ لا بد من تخويله السلطة الكافية التي تمكنه من أداء مهمته لضمان القيام بالأعمال بالشكل المطلوب، وهذا ما لا نراه مفعلاً في المكتبات الجامعية محل الدراسة، والذي نرجعه بالدرجة الأولى إلى افتقاد القائد إلى المهارات التي تمكنه من القيام بعملية التوجيه بالشكل الصحيح، وهي القدرة التي يجب أن يمتلكها لتمكنه في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكياتهم ومشاركتهم للأعمال، وبالتالي قدرته على التوجيه والإشراف السليمين ورفع الروح المعنوية للمرؤوسين وجعلهم يحبونه ويقنعون به كقائداً ومديراً.

تأخذ المشاركة عدة أشكال، غير أنه من خلال نتائج المقابلة والزيارات الميدانية وجدنا تفعيل طريقة واحدة في المكتبات محل الدراسة وهي المشاركة بالاجتماعات مع إهمال باقي الأنواع

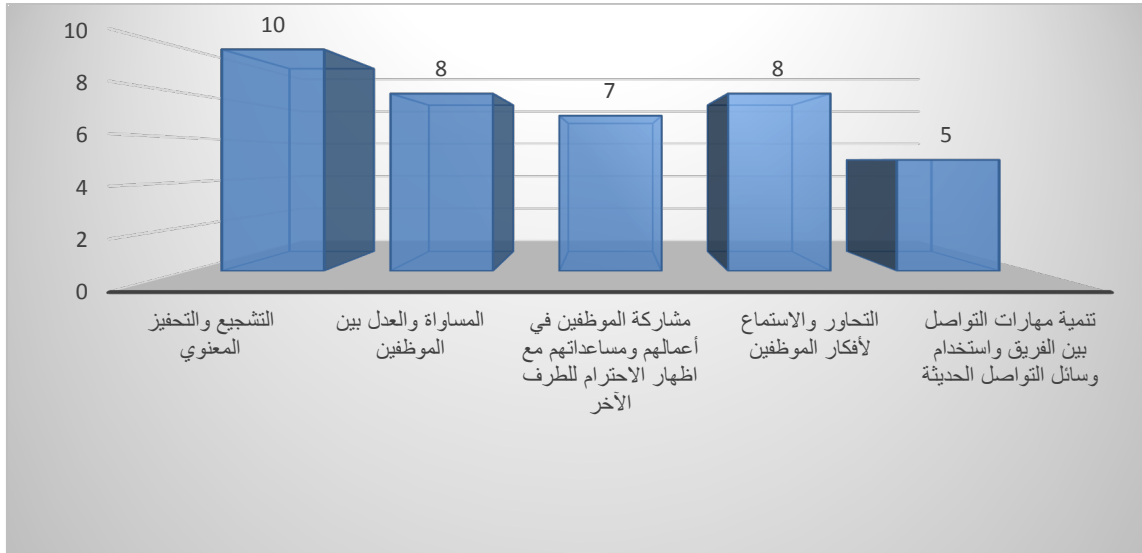
أو تفعيلها بنسب ضعيفة جدا كالمشاركة في إبداء الاقتراحات والتي تخلق الإبداع في التفكير والعمل، المشاركة في الاستشارات والتي تسمى بالإدارة الاستشارية وهذا ما يفسر لنا نسبة الإجابات الضعيفة التي تفر بمشاركتهم في عملية التوجيه فهم في الغالب يعنون الاجتماعات المبرمجة على مدار السنة للنظر في الأعمال المنجزة أو التخطيط لها، والتي هي في الغالب اجتماعات روتينية لا تعطي الموظف إحساس بالمشاركة في اتخاذ القرار.

### 1-1-2- العمل بروح الفريق:

من مهام القائد في عملية التوجيه تعليم المرؤوسين مهارات العمل والسلوك المقبول وقيم مهنة المكتبات وأخلاقياتها، ومن أخلاقيات مهنة المكتبي العمل بروح الفريق الذي يؤثر تأثيرا مباشرا على مردودية العمل، فالتعاون يتيح للموظفين التعرف على جميع الأفكار المختلفة التي يحملونها وبالتالي يساهم في تطوير أساليب العمل والأداء. هذا وأردنا من خلال السؤال المدرج ضمن استبيان المسؤولين والذي جاء بصيغة: ما هي الطرق المعتمدة من طرفكم لتدعيم التعاون بين الموظفين والعمل بروح الفريق؟ معرفة أهم الطرق المعتمدة لتدعيم العمل الجماعي في المكتبات الثلاثة محل الدراسة.

النسبة	التكرار	الطرق المعتمدة لتدعيم التعاون
26%	10	التشجيع والتحفيز المعنوي
21%	8	المساواة والعدل بين الموظفين
18%	7	مشاركة الموظفين في أعمالهم ومساعدتهم مع اظهار الاحترام للطرف الآخر
21%	8	التحاور والاستماع لأفكار الموظفين
13%	5	تنمية مهارات التواصل بين الفريق واستخدام وسائل التواصل الحديثة
0	0	أخرى
100%	38	المجموع

### الجدول رقم(03): الطرق المعتمدة لتدعيم التعاون بين الموظفين



الشكل رقم(03): الطرق المعتمدة لتدعيم التعاون بين الموظفين

نلاحظ من خلال البيانات الإحصائية للجدول رقم (03) أن 26% من المسؤولين أجابوا أن الطرق المعتمدة لتدعيم التعاون هي التشجيع والتحفيز المعنوي، بينما 21% منهم أكدوا على أن تشجيع التعاون يكون بالمساواة والعدل بين الموظفين وكذا التحاور والاستماع لأفكارهم، في حين 18% أقرّوا أنها تكون بمشاركة الموظفين في أعمالهم ومساعداتهم مع إظهار الاحترام للطرف الآخر، وأخيرا نسبة 13% فقط اختاروا اقتراح تنمية مهارات التواصل بين الفريق واستخدام وسائل التواصل الحديثة .

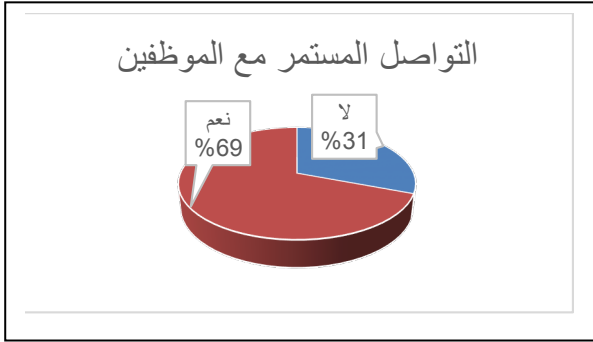
من خلال النتائج الإحصائية نجد أن معظم الإجابات تمحورت حول التشجيع والتحفيز المعنوي بالدرجة الأولى ثم تأتي المساواة والعدل بين الموظفين، وكذا التحاور والاستماع لأفكار الموظفين ومشاركتهم في أعمالهم وإظهار الاحترام في الدرجة الثانية، وهذا يطابق الاهتمام بالسلوك أكثر من الوسائل الأخرى، فكما ذكرنا من قبل أن عملية التوجيه تهتم بسلوك الفرد بالدرجة الأولى وهو ما تعتمده المكتبات الجامعية لجامعات الجزائر 1 و 2 و 3، فعملية التشجيع والتحفيز والعدل والمساواة تتعلق بالسلوك والجانب النفسي للموظف أكثر من القواعد العلمية والوسائل الأخرى، كما أنها تتعلق بمهارات القائد وقدرته على التعامل أيضا، على سبيل المثال لا الحصر ففي تشجيع الموظفين على الأعمال لا يجب أن تخيم النمطية والروتين على فريق العمل بل يجب على المسؤول أن يبعث في الموظفين روح الحماسة والإنجاز، كما أن عليه أن يولي لأفكار العاملين - مهما كانت بسيطة- أهمية كبيرة مع زرع الثقة بأهمية رأي كل فرد فيهم وغرس فيهم أن مصلحة الفريق أهم من مصلحة الأفراد، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا إذا كان المدير يتمتع بمهارة التفويض ونقصد بها نقل بعض من السلطات أو الاختصاصات الموكلة إليه إلى

مسؤولي المصالح وبدورهم ينقلوها إلى الموظفين حتى يكون بمقدورهم التصرف واتخاذ القرارات الصائبة لتشجيع الموظفين وتحفيزهم على العمل الجماعي، كما يعمل التحفيز كذلك على تنمية روح العمل الجماعي كما ذكر معظم المستجوبين، ويكون ذلك بمشاركة مثلًا في الاحتفالات الخاصة بالترقية، تقديم كلمات الشكر والتشجيع للموظفين عن الأعمال المنجزة مهما كانت بسيطة، والابتعاد قدر المستطاع عن التمييز السلبي بل التركيز على التمييز البناء الذي يفضل بعض الموظفين لجديتهم وتفانيهم في العمل لخلق روح المنافسة، بينما نجد تنمية مهارات التواصل بين الفريق واستخدام وسائل التواصل الحديثة بنسبة ضعيفة وتأتي المرتبة الأخيرة. فبالرغم من أهمية وسائل التواصل في العمل الجماعي في عصرنا الحالي إلا أن النتائج تبين عدم اعتمادها من طرف المسؤولين، حيث كانت المبررات من خلال استفسارنا عن الأمر ومن خلال بعض الإجابات أفادت بأن وسائل التواصل غير فعالة في عملية التوجيه لأنها لا تؤثر على سلوك الأفراد حيث يعتبرونها وسيلة وليست غاية. فالغاية منها التأثير على الأفعال والسلوك، وهي مرتبطة بمهارات المدير وكيفية توظيفها لتفعيل العمل الجماعي في المكتبة، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا عن طريق الاتصال المباشر بالموظفين. كما يُرجع المدراء أن إعاقة العمل بروح الفريق تعود لمقاومة بعض الموظفين، حيث تعود بالدرجة الأولى لعدم قناعتهم بجدوى العمل الجماعي، وأنه غالبًا يؤدي إلى التعب والإرهاق كما أنه يحتاج إلى دراسة وتعلم وحضور دورات تدريبية، وهو ما لا يستطيع القيام به مدراء المكتبات لارتباطاتهم الكثيرة، ولضيق الوقت لمثل هذه الانشغالات (حسب بعض الإجابات).

### 1-1-3- التوجيه بالتواصل:

يعتبر التواصل عنصراً أساسياً من عناصر وظيفة التوجيه ومحوراً هاماً في الربط بين كافة المستويات التنظيمية، مما يجعل من المكتبة وحدة متكاملة مترابطة، كما أنه يعتبر الأداة التي تحقق التفاعل بين المديرين والموارد البشرية عن طريق نقل القرارات والأوامر والتعليمات والتوجيهات والآراء والمعلومات والأفكار بينهم لتفعيل وتوجيه سلوكياتهم باتجاه الأداء الذي يحقق أهداف المكتبة<sup>1</sup>، من خلال السؤال المتعلق بعنصر التواصل من استبيان المسؤولين والذي مفاده: هل تعملون على التواصل المستمر مع الموظفين؟ أردنا الوقوف على واقع تفعيل هذا العنصر في وظيفة التوجيه فتوصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول والشكل البياني المواليين:

<sup>1</sup> بو عطي، جلال الدين، 2009. الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي [على الخط]. متاح على الرابط: <https://bu.umc.edu.dz/theses/psychologie/ABOU3008.pdf> (تم الاطلاع: 15 فيفري 2020)

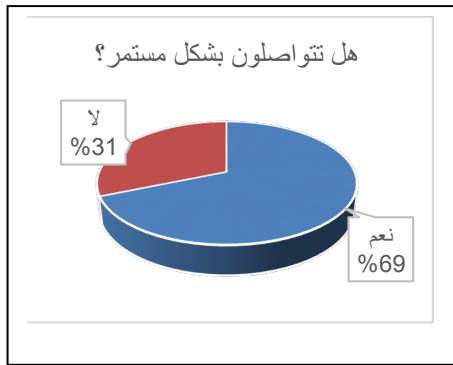


النسبة	التكرار	تواصل المسؤولين مع الموظفين
69%	9	نعم
31%	4	لا
100%	13	المجموع

الشكل رقم(04) : يوضح تواصل المسؤولين مع الموظفين

الجدول رقم(04) : يوضح تواصل المسؤولين مع الموظفين

نلاحظ من الجدول رقم (04) أن 69% من المسؤولين يتواصلون بشكل مستمر مع الموظفين، بينما 31% الباقون لا يتواصلون بشكل مستمر، وهو ما نراه نقطة ايجابية لوظيفة التوجيه وإدارة المكتبات محل الدراسة ككل، حيث يدعم الاتجاه العام للنتائج التواصل مع الموظفين ولتأكيد هذه النتائج قمنا بطرح سؤال آخر لمجموع الموظفين والذي كان نصه: هل تتواصلون بشكل مستمر مع المسؤولين؟ فكانت الإجابات موضحة في الجدول الموالي:



النسبة	التكرار	تواصل الموظفين مع المسؤولين
69%	44	نعم
31%	20	لا
100%	64	المجموع

الجدول (05): يوضح تواصل الموظفين مع المسؤولين الشكل (05): يوضح تواصل الموظفين مع المسؤولين

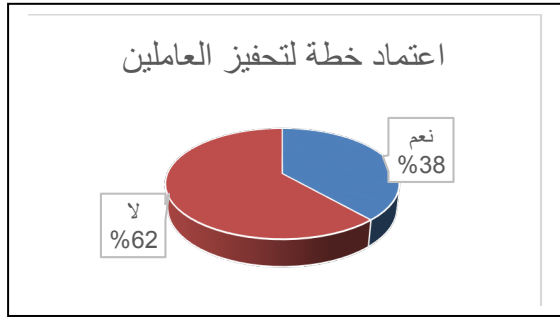
نلاحظ من الجدول رقم (05) أن النسبة الأكبر من المجيبين من الموظفين والمقدرة بـ69% يتواصلون مع المسؤولين بشكل مستمر في حين 31% لا يتواصلون مع مسؤوليهم بشكل مستمر، وهذا يؤكد إجابات المسؤولين ويؤيدها حيث نجد مطابقة في نتائج المسؤولين وبنفس النسبة، فمن أهداف عملية التواصل التوضيح المستمر لأهداف المكتبة وكافة خططها ابتداءً من صياغتها حتى تحقيق نتائجها، كما تضمن عملية التواصل التنفيذ الصحيح لكافة الأعمال والاتجاه الصحيح للسلوكيات الفردية والجماعية بما يحقق التوازن بين الأداء المخطط والمنفذ، فالتواصل مرتبط بجميع وظائف الإدارة وبكل عناصرها لكن أكثر ارتباطا بالنسبة لوظيفة التوجيه فهو يثبت

الروابط التنظيمية والاجتماعية بين المديرين والموظفين أي يرتبط بالسلوك، وهو ما تركز عليه عملية التوجيه، كما أنه يعتبر الوسيلة الأساسية للقيام بوظيفة التوجيه، حيث يشترط في المشرف أو القائد توفر المهارة لديه في القدرة على أن يعبر عن نفسه أو عن أفكاره بوضوح واختصار سواء بالطريقة الشفوية أو المكتوبة، كما يجب أن يتمتع بمهارة الاستماع الجيد مع المتابعة والإسهام في إثراء عملية الاتصال خاصة في مجال تخصصه والتقدم بالأفكار الجديدة أو المقترحات بموضوعية دون تحيز أو تمسك بالرأي، فينبغي أن تكون له القدرة على استشارة الموظفين لعرض أفكار جديد لغرض توجيههم نحو تحقيق أهداف المكتبة. كما نجد نسبة 31% من الموظفين الذين ينفون وجود تواصل بينهم وبين المسؤولين وهو ما نرجعه في الغالب لإجابات عشوائية أو لوجود نوع من الحساسية بينهم وبين المسؤولين والراجع معظمها لخلافات فيما يخص العمل والدوام والجدية، مما يجعل المسؤولين يتجنبون التواصل معهم كنوع من العقاب أو لتحسيسهم بتقصيرهم عن العمل حسب بعض الإجابات، وهذا ما نراه يعيق إيصال المعلومات لهم وتوجيههم نحو الأعمال وبالتالي يعيق استمرار العملية الإدارية ونقلها أو تبادلها في حين المفروض استمرار التواصل مع هذه الفئة بالذات لإزالة العوائق التي من شأنها إلحاق الضرر بالعمل الإداري وإعاقة تحقيق الأهداف، فالتواصل يراه المختصون دائما السبيل الأمثل للتأثير في سلوك الأفراد وتحويله لصالح المكتبة لإزالة العقبات وتخفي المشاكل.

#### 1-1-4- التوجيه بالتحفيز:

التحفيز هو مجموعة التأثيرات الخارجية التي يحددها المديرين في إطار ما، بهدف التأثير على القوى والمؤثرات الداخلية للفرد (الدافعية) لتوجيه سلوكيات أفراد التنظيم باتجاهات معينة تخدم مصالح الأفراد وأهداف المنظمة معا.<sup>1</sup> يعتبر تحفيز الموارد البشرية تحديا فعليا للإدارة والمديرين لتوجيههم نحو تحقيق أهداف المكتبات، فهو يعتمد على التأثيرات الخارجية التي يحددها المديرين في إطار توجيههم نحو تنفيذ الأعمال بالشكل المطلوب وبمستويات عالية من الإنتاجية مع ربط أهدافهم بأهداف المنظمة التي يعملون بها. ومن خلال السؤال الموجه للمسؤولين أردنا معرفة مدى اعتمادهم على خطط تحفيزية لتنمية مهاراتهم وخلق معارف جديدة، فكانت الإجابات موضحة في الجدول والشكل البياني المواليين:

<sup>1</sup> بربر، كامل، المرجع السابق، ص 290.



اعتماد خطة للتحفيز	التكرار	النسبة
نعم	5	38%
لا	8	62%
المجموع	13	100%

الجدول رقم (06) يوضح وضع خطة لتحفيز الموظفين الشكل رقم(06): يوضح وضع خطة لتحفيز الموظفين

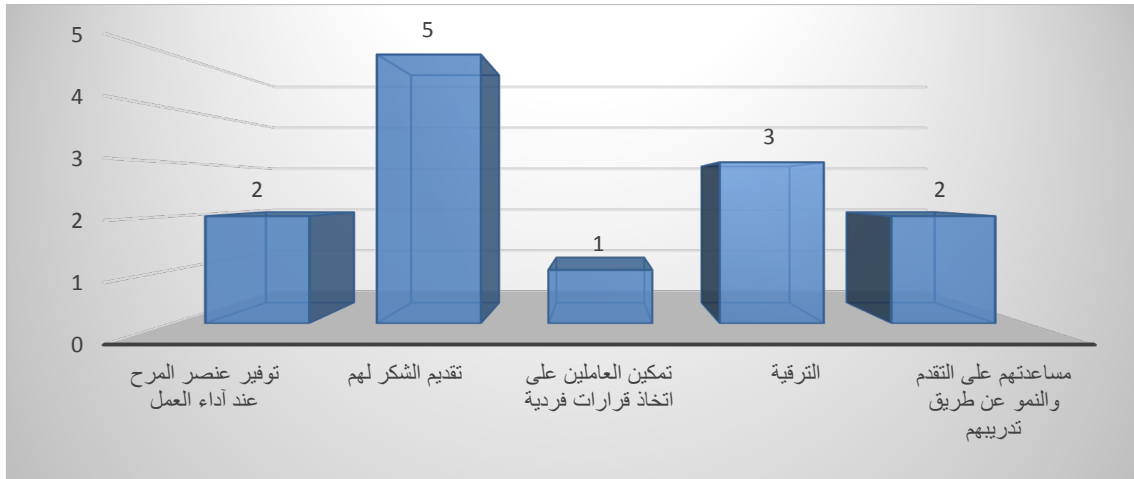
نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن 61% من المسؤولين والذين يمثلون معظم فئة المستجوبين لا يعتمدون خطة معينة لتحفيز العاملين مقابل 39% يعتمدون خطة لذلك.

فمن خلال هذه المعطيات يتضح أن التوجه العام لمجموع المديرين والمسؤولين لا يعتمد على التحفيز كوسيلة لتوجيه الموظفين نحو تنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف، وهو مانراه مخالفاً للمبادئ الإدارية بشكل عام ولوظيفة توجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف بشكل خاص، فإدارة الأفراد وتوجيههم مرتبطة بالسلوك الإنساني أكثر من ارتباطها بالقواعد العلمية - كما ذكرنا سابقاً- وهذا يجعل إهمال عنصر التحفيز الذي يعتبر موجهاً للموظفين مع الرضا الوظيفي وإشراك الموظفين في الأعمال عائق نفسي لعملية التنفيذ، فيجب على المديرين إعادة النظر في الأساليب المعتمدة لتوجيه الموظفين، فالأساليب الردعية كمتابعة الدوام والتواصل بالتبليغ ليست كافية بأي حال من الأحوال دون مراعاة الجانب السلوكي والإنساني للموظف وتدعيمه، حيث أثبتت معظم الدراسات في الإدارة أن الاهتمام بالجانب الإنساني للموظف يعطي نتائج إيجابية في الإدارة أكثر من الالتزام بالقواعد العلمية بدون نفي دور هذه الأخيرة. فبالتحفيز يتم توفير عنصر الرغبة والدافعية لدى الموظف فتصبح فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل أكبر.

بالمقابل وجدنا نسبة 38 % من المسؤولين أجابوا بنعم، فهم يؤكدون على أن هناك خطأً تحفيزية للموظفين وهي نسبة لا يمكن إهمالها، إذ تمثل مجموعة كبيرة من المبحوثين، هذا التوجه قمنا بتدعيمه بسؤال فرعي لمعرفة نوع التحفيز المعتمدة من قبلهم وقد تمت صياغته على النحو التالي: إذا كان الجواب بنعم فما هي الأساليب التحفيزية المعتمدة من طرفكم؟ وقد توصلنا للنتائج التالية:

النسبة	التكرار	أساليب التحفيز المعتمدة
15%	2	توفير عنصر المرح عند أداء العمل
39%	5	تقديم الشكر لهم
8%	1	تمكين العاملين على اتخاذ قرارات فردية
23%	3	الترقية
7.5%	1	مساعدتهم على التقدم والنمو عن طريق تدريبهم
7.5%	1	حوافز مادية:المنح، العلاوات، مكافآت مادية
0	0	أخرى
100%	13	المجموع

الجدول رقم(07):يوضح الأساليب التحفيزية المعتمدة من طرف المسؤولين



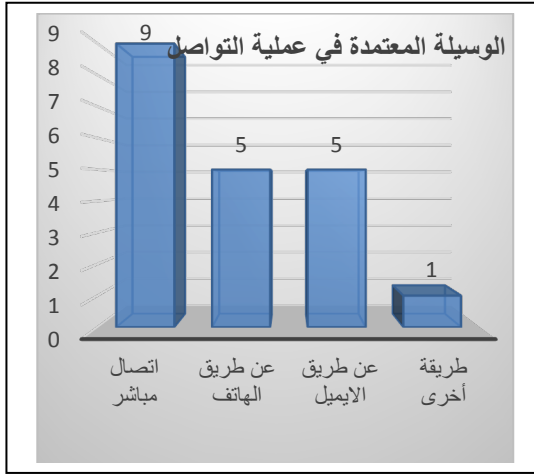
الشكل رقم(07):يوضح الأساليب التحفيزية المعتمدة من طرف المسؤولين

نلاحظ من الجدول رقم (07) أن جميع المسؤولين الذين يعتمدون نظام يأخذ بعين الاعتبار تحفيز العاملين لتحقيق الأهداف يعتمدون أسلوب تقديم الشكر لهم بنسبة 39%، كما نجد أن 23% منهم يعتمدون الترقية كأسلوب تحفيزي، بينما 15% منهم يعتمدون أسلوب توفير عنصر المرح، و8% فقط يعتمدون أسلوب تمكين العاملين على اتخاذ قرارات فردية، كما نجد 7.5% يعتمدون على الحوافز المادية وكذلك أسلوب مساعدتهم على التقدم والنمو عن طريق تدريبهم بنسب متساوية.

من خلال البيانات الإحصائية للجدول، نستنتج أن الأسلوب التحفيزي للمدراء والمسؤولين في المكتبات الثلاثة يعتمد على الحوافز المعنوية، وهي الحوافز التي تعمل على تلبية وتحقيق حاجات الفرد المعنوية كالحاجات الاجتماعية مثل التواصل، توفير عنصر المرح وحاجات التقدير كالشكر والترقية، وبنسبة ضعيفة الحوافز المادية كالعلاوات والمنح والمكافآت المادية. فتغليب التحفيز المعنوي على التحفيز المادي كان مرده أن المكتبة لا تملك استقلالية في تسيير الموارد المادية فميزانية المكتبة محدودة وتابعة لرئاسة الجامعة، وبالتالي لا يمكن التصرف فيها بالشكل الذي يريده المدير، بالإضافة إلى أن المكتبات الجامعية توجهها أكاديمي بحث وليست مؤسسات ربحية، فمحدودية وضعف الميزانية الموجهة لها لا تسمح بمنح حوافز مادية للموظفين. فحسب مدراء المكتبات الثلاثة محل الدراسة كانت وسيلتهم لتحفيز الموظفين اعتمادهم على المنح التي تكون في إطار الترقيات القصيرة المدى للخارج لصالح تدريب الموظفين وتكوينهم، يتم توزيعها على الموظفين الذين يتسمون بالجدية والالتزام والذين تتوفر لديهم الشروط كنوع من التحفيز المادي بالإضافة لمنحة المردودية، حيث يتم التقيط حسب الأعمال المنجزة من الموظفين. لهذا تم الاعتماد على المحفزات المعنوية التي تعتمد على المهارات السلوكية للمسؤولين ككلمات الشكر والتشجيع وشهادات الكفاءة والتقييم المعنوي، والمشاركة في اتخاذ القرار وتحسين ظروف العمل وبيئته، بالإضافة إلى إشعار العاملين بأهميتهم وتوفير الاستقرار والأمن الوظيفي لهم وتوفير علاقات طيبة بينهم من جهة وبينهم وبين إدارة المكتبة من جهة أخرى، كما أن هناك شروط أساسية ينبغي للمدير لا بدّ من المدير توفيرها لنجاح نظام الحوافز في المكتبات أهمها ربط أهداف الموظفين بتحقيق أهداف المكتبة على حد سواء، كما يجب منحها في الوقت المناسب لها مع ضرورة استمرارها، فانخفاضها أو انقطاعها يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للموظفين مع ضرورة توافق نظام الحوافز مع العمل المناسب والجهد المبذول بما يدفعهم لمزيد من العطاء.

### 2-1- الوسيلة المعتمدة في عملية التواصل:

لكل وسيلة من وسائل الاتصال خصائصها واستخداماتها، لذلك ينبغي قبل توجيه الموظفين اختيار الوسيلة المناسبة بما يتناسب مع نوع الرسالة المطلوب توصيلها ومدى أهميتها وعدد الموظفين المطلوب الاتصال بهم والسرعة اللازمة في الاتصال والتكلفة التي يمكن تحملها، فمن خلال السؤال الذي مفاده: ما هي الوسيلة المعتمدة في عملية التواصل؟ أردنا معرفة الوسيلة المختارة من طرف المسؤولين للتواصل مع الموظفين وهل كان اختيارها موفقا ويحقق الغاية المرجوة منه.



النسبة	التكرار	وسيلة المعتمدة في عملية التواصل
%45	9	اتصال مباشر
%25	5	عن طريق الهاتف
%25	5	عن طريق الايميل
%5	1	طريقة أخرى
%100	20	المجموع

**الجدول رقم (08): وسيلة التواصل المعتمدة** **الشكل رقم (08): وسيلة التواصل المعتمدة**  
 نلاحظ من خلال البيانات الرقمية للجدول رقم (08) أن جميع المسؤولين الذين يتواصلون بشكل مستمر مع الموظفين كانت وسيلتهم المعتمدة هي الاتصال المباشر، بنسبة (45%)، كما أن (25%) يعتمدون وسيلة الهاتف والإيميل، ويضيف مسؤول واحد وبنسبة (05%) من مجموع المبحوثين طريقة أخرى للتواصل وهي جلسات العمل الدورية.

وسائل التواصل تحقق مبدأ توفير المعلومات في وظيفة التوجيه ويعني هذا توفير المعلومات للمرؤوسين عن الأعمال والمهام الموكولة إليهم بالكم والكيف والوقت المناسب لضمان حسن القيام بها، كما تتأثر بعوامل كثيرة منها حجم المكتبة فكلما كان حجم المكتبة كبير وتعددت المصالح والأقسام فيه أدى ذلك إلى اتساع خطوط الاتصال وتنوعها، أما المكتبات الصغيرة أو متوسطة الحجم فتتميز عملية الاتصال بها بالبساطة والمباشرة، كما أن طبيعة العمل تؤثر تأثيرا مباشرا على نوع الاتصال، فعادة المكتبات الكبيرة تتطلب الوسيلة التي تناسب نوع الأعمال المتشابكة والمتراصة، وهذا ما لا نراه من خلال نتائج الاستبيان، فالاتصال المباشر يأخذ المرتبة الأولى بين الأنواع الأخرى بنسبة 45% مع العلم أن المكتبات الثلاثة هي مكتبات جامعية كبيرة تحوي مجموعة من المصالح والأقسام كما تعرف عمليات مترابطة ومتشعبة وآلاف المسجلين من الطلبة، فاعتمادها على الاتصال المباشر بالدرجة الأولى ورغم أهميته إلا أننا لا نعتبره كافيا لهذا النوع من المكتبات، كما نجد الاتصال عن طريق الهاتف والإيميل يأتي بالدرجة الثانية وبنسب متساوية وهي وسائط حديثة لكن غير مفعلة بالدرجة التي يجب أن تكون عليها. ونحن في عصر تكنولوجيا الاتصال، خصوصا وأن المكتبات الثلاثة تحتوي على شبكة الأنترنت فالمفروض أن الاتصالات الحديثة تنصدر وسائل الاتصال، ونرجع الاعتماد على الاتصال المباشر أكثر من الوسائل الأخرى في الغالب لكونه يتميز بالبساطة مع ربح الوقت، لأن عملية رجع الصدى تكون

سريعة ومباشرة وهذا يؤدي إلى الفهم السريع للرسالة وتوجيه الموظفين بشكل سريع ومبسط وسهل لهذا يفضله معظم المسؤولين على أنواع التواصل الأخرى.

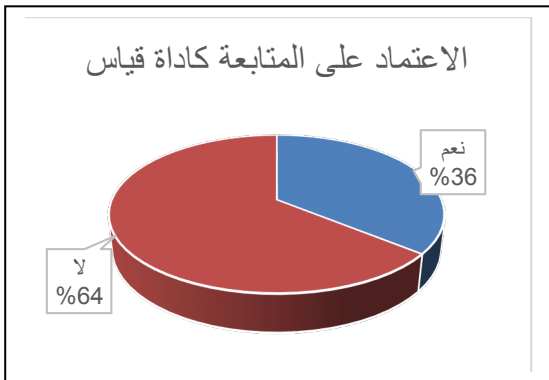
### 1- وظيفة الرقابة في المكتبات الجامعية لجامعات الجزائر 1 و2 و3:

تتعلق الرقابة بفحص أنظمة العمل وأساليبه في المكتبات الجامعية ومعرفة مدى كفاية القوانين والقرارات واللوائح والنظم المعمول بها في التسيير، وهي عملية ديناميكية شاملة مرتبطة بكل وظيفة من وظائف الإدارة وكل عملية من العمليات المكتبية، تشمل أيضا جميع المستويات الإدارية حيث تجنبنا الأخطاء والانحرافات، وتمكننا من اتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة للتصحيح في الوقت المناسب بالاعتماد على مجموعة من المقاييس أو المعايير لقياس ما تم بالفعل، حتى يمكن الحكم على أنه مطابق أو غير مطابق لما استهدف أدائه<sup>1</sup>. فمن خلال هذا العنصر أردنا معرفة حقيقة تطبيق وظيفة الرقابة في المكتبات الجامعية محل الدراسة وهل هي خاضعة لمعايير معينة وهل هي شاملة لجميع العمليات أم تقتصر على بعضها فقط.

### 1-2- تطبيق وظيفة الرقابة:

ممارسة الرقابة تتطلب قدرا مناسباً من الحكمة والحصافة الإدارية لدى المدراء، فالكثير من المسؤولين يعتبرونها أثقل أعباء الإدارة لأنها تتطلب حنكة إدارية إلى جانب الإلمام بالنواحي النفسية والإنسانية للعاملين، ومن ناحية أخرى فإن الإفراط في تطبيقها يؤدي إلى نتائج سلبية ويقلل من دافعية الموظفين للعمل مما يحول دون تحقيق المكتبة لأهدافها. سنقوم من خلال السؤال الموجه للمسؤولين والذي جاء نصه: هل تعتمدون على المتابعة كأداة لقياس مستوى الأداء ومدى التزامه بالسياسة والأهداف العامة؟ أردنا التعرف على حال تطبيق هذه الوظيفة في المكتبات

الثلاثة محل الدراسة فوصلنا للنتائج التالية:



الجواب	التكرار	النسبة
نعم	24	36%
لا	43	64%
المجموع	67	100%

الشكل رقم (09): تطبيق وظيفة الرقابة في المكتبات

الجدول رقم (09): تطبيق وظيفة الرقابة في المكتبات

<sup>1</sup> اليازورلي، فريد فهمي زيارة، المرجع السابق، ص.378.

نلاحظ من الجدول رقم (09) أن تقريبا ثلثي المجيبين والبالغة نسبتهم بـ 64% يقرون أن مكتبتهم لا تعتمد المتابعة كأداة للقياس في حين 36% يؤكدون على اعتماد المتابعة كأداة لقياس الأداء ومراقبة الأعمال ومدى الالتزام بالأهداف والسياسة العامة للمكتبة.

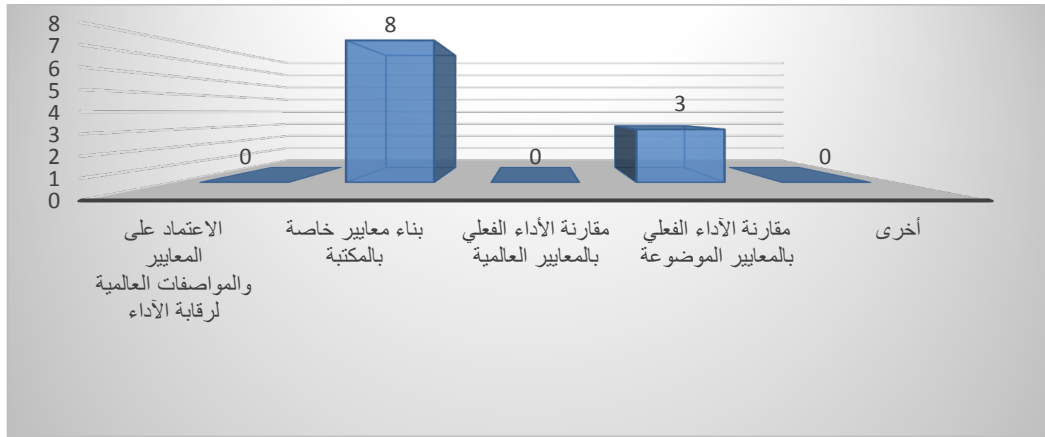
من خلال البيانات الرقمية للجدول أعلاه والشكل البياني رقم (09) نستنتج أن تطبيق وظيفة الرقابة تتم بشكل جزئي في المكتبات الثلاثة لجامعات الجزائر 1 و 2 و 3. فقد أكد أكثر من نصف المستجوبين عدم متابعة الأعمال بنسبة تتجاوز النصف وهو ما نعتبره إخلال بالسياسة الإدارية المعتمدة فلا يمكن العمل في منظومة إدارية دون متابعة وتقييم، مما يستلزم توافر مجموعة من المقاييس أو المعايير لقياس ما تم انجازه ومعرفة أوجه النقص والقصور في أداء الأعمال، فضلا عن الإلمام بمعوقات العمل من أجل إيجاد الحلول المناسبة لها ومعرفة العوامل الإيجابية التي أسهمت في سرعة إنجاز العمل للاستزادة منها. يُرجع هذا الاتجاه عدم مراقبة الأعمال لكون أن مهمة الرقابة من اختصاص المدير وليس من اختصاص رؤساء المصالح، رغم كونهم من فئة المسؤولين وهذا ما نرجعه لعدم إدراكهم لمعنى مراقبة الأداء وتقييمه وغياب خطة تفصيلية للأعمال المكلفين بها، أو لعدم وعيهم بأهمية وظيفة الرقابة ضمن سلسلة الوظائف الإدارية. أما بالنسبة للاتجاه الثاني والذين يقرون بتطبيق وظيفة الرقابة، وجدنا أن هذه الفئة ترى أن الوسيلة الوحيدة للتأكد من أن ما تم مطابق أو غير مطابق لما أريد إتمامه أو بمعنى آخر هي السبيل الوحيد لمعرفة مستوى إنجاز الأعمال من طرف الموظفين، فحسب بعض الأجوبة أن هناك مجموعة من الموظفين لا يمكن أن يقوموا بالأعمال المكلفين بها إلا إذا أحسوا بالرقابة والمتابعة، كما أنهم يعتبرونها الطريقة الوحيدة لتدارك الأخطاء قبل وقوعها وتصحيحها.

## 2-2- أدوات الرقابة في المكتبات الجامعية:

تشكل أدوات الرقابة جزء أساسي من منظومة الرقابة في المكتبة، فهي وسيلة للتحقق من مدى فاعلية الأنشطة الممارسة والتأكد من أن الأداء الفعلي يتفق مع ما تم التخطيط له من قبل، فهي أداة لضبط تنفيذ الأعمال بصورة صحيحة. تختلف أدوات الرقابة باختلاف المكتبات فهناك من يعتمد على أدوات حديثة كمعايير الأداء العالمية والموحدة باختلافها، معايير لبناء المجموعات، ومعايير للخدمات... الخ، وهناك مكتبات مازالت تعتمد على الأساليب التقليدية كسجلات الدوام، الملاحظة الشخصية، خرائط غانت (gant)... الخ. كما أن الكثير من المكتبات تقوم بالجمع بينهم، فمن خلال السؤال الفرعي لتطبيق وظيفة الرقابة والموجه للمسؤولين أردنا معرفة أهم أدوات الرقابة التي تستعمل في المكتبات الجامعية لجامعات الجزائر 1 و 2 و 3 فجاء على النحو التالي: ماهي الآليات والأدوات المعتمدة من قبل المكتبة في عملية الرقابة الإدارية؟ فتوصلنا للنتائج الموضحة في الجدول والشكل البياني التاليين:

النسبة	التكرار	الرقابة
0	0	الاعتماد على المعايير والمواصفات العالمية لرقابة الأداء
%73	8	بناء معايير خاصة بالمكتبة
0	0	مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير العالمية
%27	3	مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية
0	0	أخرى
%100	11	المجموع

الجدول رقم (10): الأدوات المستعملة في عملية الرقابة



الشكل رقم (10): الأدوات المستعملة في عملية الرقابة

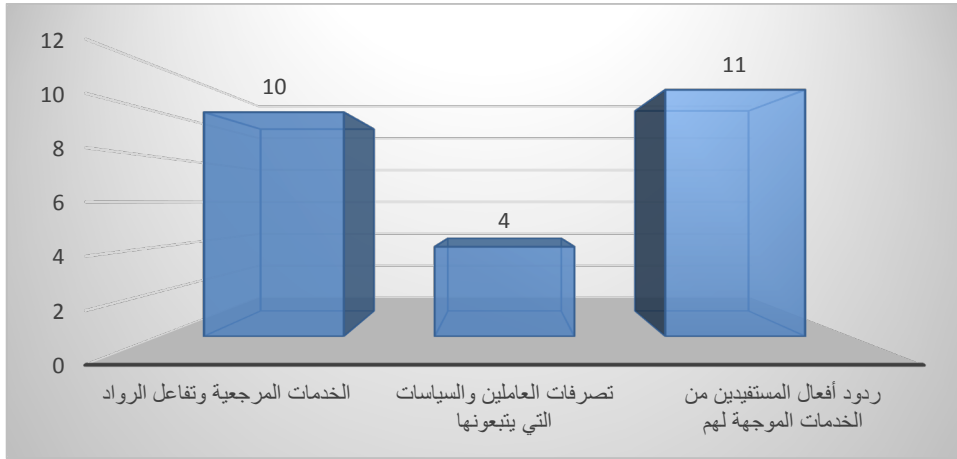
نلاحظ من الجدول رقم (10) أن أكبر نسبة (73%) من المسؤولين يعتمدون آلية بناء معايير خاصة بالمكتبة، بينما 27% الباقون فيستخدمون آلية مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية، كما نجد غياب كلي لمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير العالمية والاعتماد على المعايير والمواصفات العالمية لرقابة الأداء، كما أضاف أحد المسؤولين أنه يعتمد على مراقبة إنجاز الأعمال.

من خلال البيانات الرقمية نستنتج أن المكتبات لا تعتمد على مواصفات ومعايير مقننة وموحدة والتي تهدف لمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير العالمية بل تعتمد على نظام رقابي خاص بها، كما تضع معايير داخلية ليتسنى لها مقارنة الأداء بها، وهذا ما نرى أنه يشكل ثغرة في النظام الرقابي بالمكتبات محل الدراسة، خصوصا وأننا نجد أغلب المسؤولين في المكتبات الجامعية من حاملي لشهادات في التخصص ومن ذوي الخبرة، بالإضافة إلى أن الوصول إلى معايير القياس والأداء في المكتبات متاح على شبكة الأنترنت وبالتالي الوصول إليها سهل، وعلى هذا الأساس أصبحت

الآن الحاجة لقياس الأداء بمعايير مضبوطة وموحدة أكثر من ضرورة في عصر التكنولوجيا والمعلومات، فكثير من المنظمات والجمعيات المهنية العالمية اهتمت بهذا الموضوع وطورت مقاييس الأداء والتقييم لكل مراحل السلسلة الوثائقية، ومن خلال دراستنا الميدانية هذه أردنا معرفة السبب من وراء عدم الأخذ بها وتفعيلها، فوجدنا من خلال أجوبة المسؤولين أن السبب الرئيسي هو صعوبة الوصول إلى المعلومات والإحصائيات لقياسها بالمؤشرات وهذا ما نرجعه بالدرجة الأولى إلى غياب مصلحة لجمع المعلومات أو كما تسمى غالبا مصلحة الإحصائيات المكلفة بجمع المعلومات بشكل دوري و مستمر ضمن المخطط الهيكلي للمكتبة، فلا يمكن بطبيعة الحال مقارنة الإحصاءات بمؤشرات الأداء دون أن تكون مبنية على أساس علمي وصحيح، فالمعلومات الجرافية لا يمكن البناء عليها، وعليه يمكن القول أن النظام الرقابي المعتمد من طرف المكتبات الثلاثة هو نظام داخلي يضع معايير خاصة بالمكتبة و يقيس عليها. ولمعرفة خصائص النظام الرقابي المعتمد طرحنا مجموعة من الأسئلة على المسؤولين والموظفين على حد سواء، عن طريق السؤال الموجه للمسؤولين والذي كان على الشكل: على ماذا يعتمد التقييم في مكتبتكم؟ أردنا معرفة سبل التقييم التي اعتمدها المسؤولون فوصلنا للنتائج الموضحة في الجدول والشكل المواليين:

النسبة	التكرار	أدوات التقييم
40%	10	الخدمات المرجعية وتفاعل الرواد
16%	4	تصرفات العاملين والسياسات التي يتبعونها
44%	11	ردود أفعال المستفيدين من الخدمات الموجهة لهم
0%	0	أخرى
100%	25	المجموع

الجدول رقم (11): يوضح أدوات التقييم المستخدمة من قبل المسؤولين بالمكتبات



### الشكل رقم (11): يوضح أدوات التقييم المستخدمة من قبل المسؤولين بالمكتبات

نلاحظ من الجدول رقم (11) أن أكبر نسبة والتي تمثل (44%) من المسؤولين يقرون بأن التقييم يعتمد على ردود أفعال المستفيدين من الخدمات الموجهة لهم، كما أن 40% منهم أجابوا أنه يعتمد على الخدمات المرجعية وتفاعل الرواد، بينما 16% فقط من المستجوبين أكدوا أنه يعتمد على تصرفات العاملين والسياسات التي يتبعونها.

ومن خلال النتائج الإحصائية، يتضح لنا أن المسؤولين يعتمدون على ردود أفعال المستفيدين من الخدمات الموجهة لهم بالدرجة الأولى ثم الخدمات المرجعية وتفاعل الرواد بالدرجة الثانية، وعليه يمكن القول أن المكتبة تستخدم التغذية الراجعة للأهداف كأداة أساسية في عملية التقييم، فبمعرفة ردود أفعال المستفيدين وتفاعل الرواد يكون بإمكانها تقييم الأعمال إذا كانت تسير بالشكل الصحيح وأن الخطط الموضوعية قد تم تحقيقها فعلا مع سهولة معرفة الانحرافات أو الأخطاء إن وجدت، فالتغذية الراجعة تقدم لنا معلومات عن نتائج الجهود وعليه يمكن معرفة ما إذا كانت الأعمال تسير وفق المسار الصحيح وبتجاه الأهداف أو ما إذا كانت بحاجة إلى تصحيح المسار، كما تجعل الموظفين يدركون ما إذا كان مستوى الجهد الذي يبذلونه كافيا أم غير كافي. ورغم هذه الإيجابيات إلا أننا لا نجد لها كأداة يمكن الاعتماد عليها في جميع الأعمال فهناك بعض الخدمات والعمليات في المكتبات تتطلب معايير مقننة ومقاييس خاصة، كمعايير الأداء، معايير الجودة وغيرها، كما نجد من جهة أخرى إهمال جانب تصرفات العاملين والسياسات التي يتبعونها، فالموظفين يُعتبرون المحرك الأساسي للأعمال في المكتبات، فيجب أن يكون الاهتمام بهذه الفئة كأداة بالقدر نفسه مع الأدوات الأخرى كالخدمات وردود أفعال المستفيدين وغيرها، بالإضافة أن الفرد هو المفعّل الرئيسي لانجاز الأهداف نحو النجاح في تحقيق مستوى معين من الأداء، فقد تتعارض الأهداف الشخصية للموظفين مع أهداف المكتبة، لهذا يعد الاهتمام بالموارد البشرية في

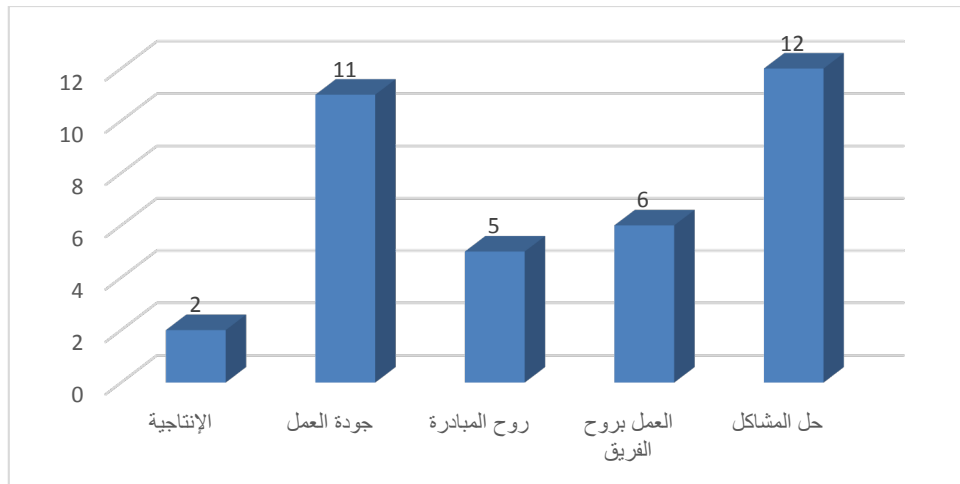
المكتبات كأداة من أدوات الرقابة شرط ضروري وأكد، على المكتبات الاهتمام به وتفعيله ضمن منظومتها الرقابية حتى تحقق التوافق بين أهداف المكتبات وأهداف الأفراد.

### 3-2- معايير الأداء المعتمدة في عملية الرقابة:

يعتبر المعيار الأساس والسبيل لتنفيذ عمل معين في المنظمة، فهو بمثابة المخطط لذي يتبعه الموظف لإنجاز عمل ما وهو مطمئن، فمن خلال المعايير يبرز النظام الرقابي المستعمل في المكتبة والوسيلة التي يركز عليها لممارسة مهمة الرقابة. من خلال السؤال الموجه للمسؤولين: ما هي معايير الأداء المعتمدة من طرفكم في عملية الرقابة الإدارية؟ أردنا معرفة هل المكتبة تستخدم معايير معينة في وظيفة الرقابة أم لا، فكانت الإجابات ممثلة في الجدول والشكل البياني المواليين:

النسبة	التكرار	المعايير
6%	2	الإنتاجية
31%	11	جودة العمل
14%	5	روح المبادرة
17%	6	العمل بروح الفريق
33%	12	حل المشاكل
0%	0	أخرى
100%	36	المجموع

الجدول رقم(12): يمثل المعايير المستخدمة في عملية الرقابة



الشكل رقم(12): يمثل المعايير المستخدمة في عملية الرقابة

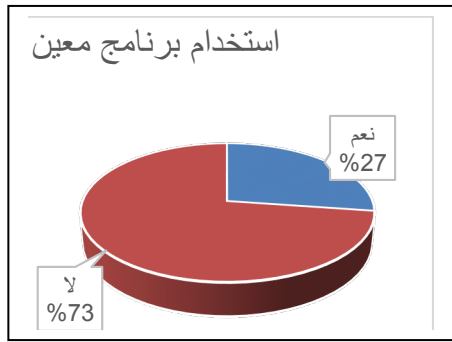
نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم (12) أن معظم المسؤولين والمقدرة نسبتهم بـ (33%) يعتمدون معيار حل المشاكل في عملية الرقابة الإدارية، كما أن 31% منهم يعتمدون معيار جودة العمل، في حين 17% أكدوا على استخدامهم لمعيار العمل بروح الفريق، ونسبة 14% أجابوا أن المعيار المستخدم هو معيار روح المبادرة و 06% فقط يعتمدون معيار الإنتاجية.

من خلال البيانات الإحصائية يتبين أن العملية الرقابية في المكتبات الجامعية محل الدراسة تعتمد على معيار حل المشاكل بالدرجة الأولى، وهو ما نجده يخالف أهداف عملية الرقابة فالمعمول به في المنظمات هو اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها أو أثناء وقوعها، لكي تعالج فوراً، أو لاتخاذ ما يلزم لمنع حدوثها عملاً بمبدأ " الوقاية خير من العلاج "، وهذا ما يسمى مبدأ منع الأخطاء أو الرقابة المانعة، وبذلك لا تعطى فرصة للانحراف كي يقع أصلاً وليس اعتماده كمعيار المراقبة حسب ما أظهرته النتائج، ثم يأتي في المرتبة الثانية معيار جودة العمل ، فمن المفروض يكون في صدارة المعايير فالرقابة هدفها الأساسي الحرص على بلوغ الأهداف المنشودة، وهذه الأخيرة يمكن قياسها بجودة العمل عن طريق التأكد من صحة مسار العمليات فيما إذا كانت تسير وفقاً للأصول والقواعد، مع توفر الانسجام في العمل بين مختلف أقسام ومصالح المكتبة وإدارتها، وهل إجراءات العمل مطبقة بالشكل الصحيح مع المحافظة على حقوق جميع الأطراف العاملين فيها. كل هذه العوامل تدخل في إطار معيار الجودة وهو الإحاطة بكل الجوانب المشكّلة للمكتبة، ونجد في المرتبة الثالثة والرابعة على التوالي معيار العمل بروح الفريق وروح المبادرة، هذان المعياران يهتمان بالجانب الإنساني للموظف ويصان ضمن المعايير الإرشادية لأداء العمل كما لا تقل أهمية عن المعايير الأخرى، ففاعلية إدارة المكتبة الجامعية رهينة بالأفراد لا بالتنظيم فقط، لذا وجب تحديد معايير عددية ونوعية يتم على أساسها تقييم الأعمال، فرغم أهمية معيار الرقابة على الأفراد والاهتمام بسلوكياتهم وجدنا - حسب دراستنا الميدانية - أن الرقابة على العاملين تخلق نوعاً ما ردود أفعال سلبية لدى بعض العاملين في المكتبات، وذلك راجع لأسباب مختلفة منها، عدم وضوح المعايير بالشكل المطلوب (وهذا ما لمسناه شخصياً)، مع عدم وضوح أهميتها وقيمتها ومبرراتها، إضافة إلى ما يسلكه بعض المديرين من إلقاء اللوم وأحياناً العقاب على الأفراد بينما قد يكون السبب راجعاً لظروف غير متوقعة خارجة عن إرادتهم، بالإضافة إلى ذلك فقد يشعر الأفراد بأن وجود المعايير الملزمة تشكل قيوداً لشخصياتهم وحرّياتهم. بينما نجد أن الإنتاجية تحتل الاختيار الأخير من خلال أجوبة المسؤولين، وهي مصطلح اقتصادي يصف المستوى والأداء المهني لأقصى طاقة للموظفين، أما في المكتبات نقصد بها تجنيد جميع عناصر المكتبة من موارد مادية وبشرية لتحقيق أهداف المكتبة كرضا المستفيدين بكفاءة عالية وبأقل التكاليف وأقل وقت.

يعتبر معيار الإنتاجية من أهم معايير الرقابة، وتصنيفه ضمن المرتبة الأخيرة من طرف المسؤولين نرجعه لعدم إدراكهم لمفهومه ولأهميته في الغالب، وليس لعدم تفعيله ضمن النظام الرقابي للمكتبة.

#### 2-4- البرنامج المعتمد في عملية الرقابة:

حاولنا من خلال السؤال الموجه للمسؤولين والذي مضمونه: هل تعتمدون على برنامج معين لعملية الرقابة؟ التعرف على مدى اعتماد النظام الرقابي في المكتبة على برنامج معين أم لا، وقد توصلنا للنتائج المبينة في الجدول التالي:



النسبة	التكرار	اعتماد برامج لعملية الرقابة
27%	6	نعم
73%	16	لا
100%	22	المجموع

الجدول رقم (13): اعتماد برنامج في عملية الرقابة الشكل رقم (13): اعتماد برنامج في عملية الرقابة  
نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) والشكل رقم (13) أن المسؤولين الذين لا يعتمدون على برامج المتابعة كأداة للقياس يمثلون أكبر نسبة وهي 73% في حين نجد 27% فقط يعتمدون برنامجا في عملية المراقبة.

من خلال البيانات الرقمية نجد أن اقتراح عدم اعتماد برامج في عملية التقييم والمتابعة هو الغالب، حيث تعمدنا ترك السؤال مفتوحا لإدراكنا المسبق عدم اعتماد المكتبات الثلاثة على معايير عالمية وبرامج مقننة في عملية تقييم الأعمال أو مراقبة الأداء، فوجدنا أن أغلب الإجابات أكدت على عدم اعتمادهم على معايير مقننة، وأنهم يستخدمون أساليب أخرى كالاعتماد على جمع المعلومات باستخدام الأسلوب الرسمي من خلال التقارير الإدارية والتغذية الراجعة من الجهات الرسمية، وعن طريق الأسلوب غير الرسمي من خلال الملاحظة والحديث مع الزملاء، ولا بد من التنويه أن المعلومات المجمعّة يجب أن تستخدم بطريقة إيجابية تدعم فاعلية نظام الرقابة في التعرف على المشكلات والانحرافات السليمة والعقاب، كما ينبغي أن تكون صحيحة ودقيقة لأن أي خطأ فيها ينتج عنه أخطاء في نظام الرقابة ومخرجاته. ممّا سبق نستنتج أن المكتبات الثلاثة لجامعات الجزائر 1 و 2 و 3 لا تستخدم برامج ولا معايير موحدة أو تقانين عالمية في عملية

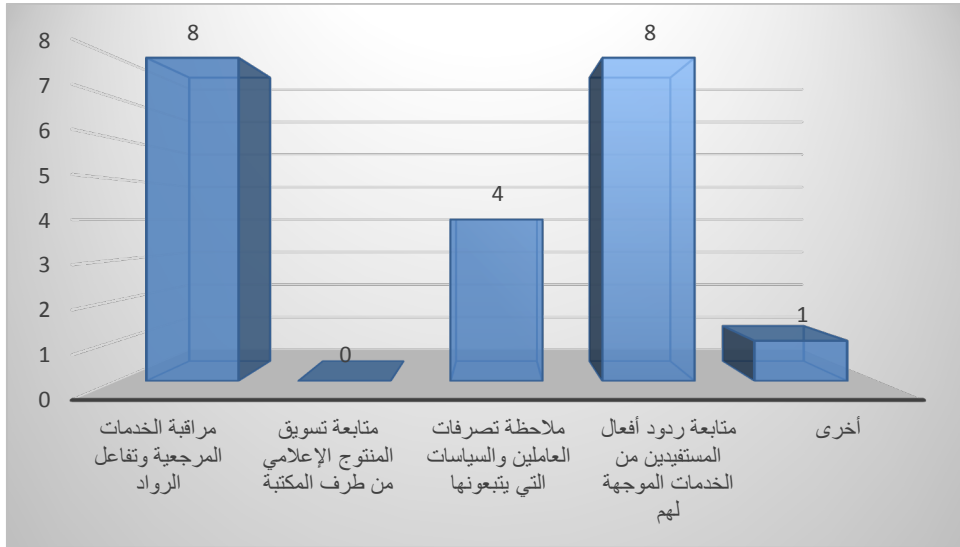
الرقابة مهما كان نوعها بل هي رقابة داخلية مستمرة ومنتزامة مع أداء الأعمال لمراقبة العمل واكتشاف الخطأ وقت حدوثه والعمل على معالجته فوراً، وتتم على مستوى المصالح الإدارية من طرف مسؤول المصلحة، عن طريق جمع المعلومات من خلال المشاهدة اليومية للأعمال ومراقبة الأفراد العاملة، وهذا من خلال سجلات الدوام، ثم بعدها تأتي الرقابة الشاملة من طرف المدير على رؤساء المصالح والذي يسعى من خلالها إلى تقييم الأداء الكلي للمكتبة ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف الموضوعية، معتمداً على تقارير رؤساء المصالح لتقدم الأعمال، وعلى الملاحظة اليومية والتواصل مع الموظفين والمسؤولين. كما وجدنا نسبة ضعيفة ممن يقررون وجود برامج لمتابعة الأداء وهي برامج التقييم والتنقيط الخاصة بالموظفين حيث يتحصل الموظفون الأكفاء على 30 نقطة في حين الموظفون المقصرين أو غير الملزمين بالأعمال، والذين تكون مردوديتهم أقل لا يتحصلون على النقطة الكاملة بالإضافة للتقارير الدورية على مستوى المصالح والإحصائيات التي يتم جمعها قصد تقييم الأعمال وهو ما قد تم ذكره سابقاً أي يعتمدون على جمع المعلومات قصد استغلالها في عملية التقييم والرقابة.

## 2-5- مجالات عملية الرقابة :

تختلف مجالات الرقابة باختلاف المكتبات وأنواعها وأحجامها، فقد تشمل جميع العمليات كما قد تقتصر على البعض منها حسب الخطط الموضوعية والتي تعود بالدرجة الأولى لمدير المكتبة والمسؤولين عن الأقسام والمصالح. ومن خلال السؤال: ماهي العمليات التي تمارس الرقابة عليها؟ أردنا الوصول إلى المجالات التي تعنى بها الرقابة في المكتبات محل الدراسة:

النسبة	التكرار	الرقابة
38%	8	مراقبة الخدمات المرجعية وتفاعل الرواد
0	0	متابعة تسويق المنتج الإعلامي من طرف المكتبة
19%	4	ملاحظة تصرفات العاملين والسياسات التي يتبعونها
38%	8	متابعة ردود أفعال المستفيدين من الخدمات الموجهة لهم
5%	1	أخرى
100%	21	المجموع

الجدول رقم(14): يبين مجالات الرقابة في المكتبات الجامعية



الجدول رقم(14): يبين مجالات الرقابة في المكتبات الجامعية

نلاحظ من الجدول رقم (14) أن أكبر نسبة والتي تقدر بـ(38%) من المسؤولين يمارسون الرقابة في مراقبة الخدمات المرجعية وتفاعل الرواد وكذا في متابعة ردود أفعال المستخدمين بنفس النسبة، كما أن 19% يمارسونها في عملية ملاحظة تصرفات العاملين والسياسات التي يتبعونها، بينما 5% فقط يمارسونها في عمليات أخرى من بينها التقييم حسب بعض الإجابات.

من النتائج الإحصائية يتبين لنا أن عملية الرقابة في المكتبات محل الدراسة تعتمد على مراقبة الخدمات و ردود أفعال المستخدمين منها، وهي تعتبر رقابة بعدية أو لاحقة تتم بعد الانتهاء من تنفيذ العمل، فهي تركز على الحصول على معلومات جديدة من خلال التغذية الراجعة لمعرفة فيما إذا كان هناك تقدم وتحسن في الأداء، أو أن الأمور قد بقيت على ما هي عليه ليبدأ تصحيح الوضع من جديد، فمجالات الرقابة التي تعتمد عليها المكتبة هي الرقابة على الإنتاج والتي تهتم بتلبية احتياجات المستخدمين، وهذا الاتجاه يدعم المركز التنافسي للمكتبة في السوق، أما بالنسبة للمجال الثاني هو الرقابة على المستخدمين، وهي نوع من الرقابة غير المباشرة يتمثل مجالها في طريقة تعامل المستخدمين مع الخدمات أو طرق استفادتهم منها أو طريقة تعامل المستخدمين مع الموظفين، وطبيعة العلاقات بينهم مع القيام بما يسمى بدراسات المستخدمين بالمكتبة من جميع النواحي، ورصد الانحرافات والسلبيات التي أعربوا عنها، والعمل على معالجتها وتصويبها، كما نجد أن الرقابة على الأفراد تأتي في المرتبة الثالثة وتعنى بالتحقق من السياسات كسلامتها وكفاءتها، ومن درجة انضباطهم في العمل ومدى التزامهم بتطبيق القواعد واللوائح والتعليمات مع حسن تنفيذهم لها، ورضاهم عن العمل ومدى تحقيقهم للأهداف المرسومة. نجد في الأخير أن مجال متابعة تسويق المنتج الإعلامي من طرف المكتبة لم يتحصل على أي إجابة وهذا ما يبرره غياب إدارة التسويق بالمكتبات الجامعية محل الدراسة غياب كلي، فلا يمكن الاهتمام برقابة مجال

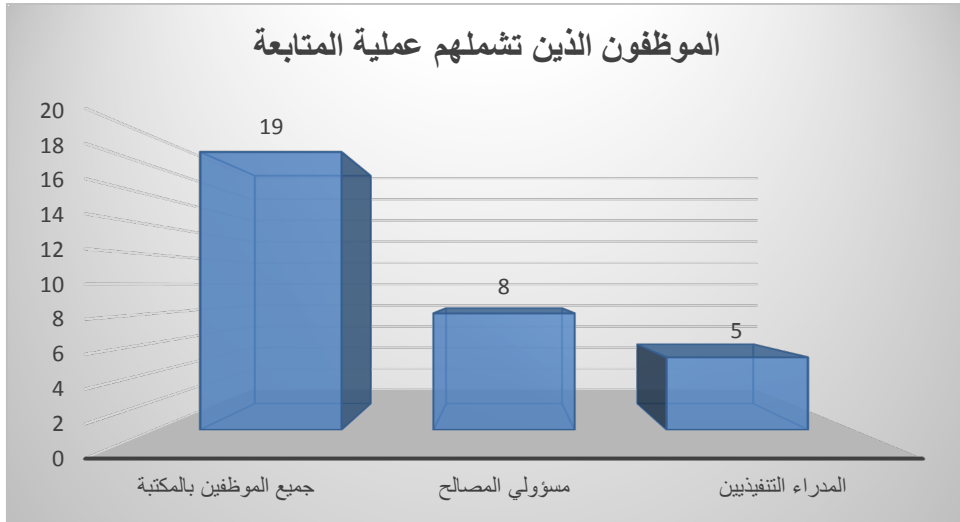
غير موجود في المنظومة الإدارية، وبناءً على ذلك يمكن القول أن مجالات الرقابة في المكتبات مجال الدراسة ليست شاملة لجميع العمليات، فرغم أهمية الرقابة على الأفراد والخدمات والمستفيدين، إلا أننا لا نجد مجالات أخرى رغم أهميتها كالرقابة على التنظيم، الرقابة على الإجراءات، والسياسات، والرقابة على الجودة، والرقابة في مجال التسويق، والرقابة المالية، غياب بعضها مبرر كالرقابة على التسويق لعدم وجود إدارة للتسويق في المكتبة وغياب الرقابة المالية لتبعية هذه الأخيرة لرئاسة الجامعة، إلا أننا لا نجد مبرراً للمجالات الأخرى كالرقابة على الجودة والسياسات والإجراءات، فمن مبادئ الرقابة أن تكون شاملة وتطال أداء كافة الأجزاء التنظيمية لتكون على كافة الأعمال والتصرفات والعمليات لضمان جودتها واتجاهاتها وفقاً لاحتياجات الأداء التنظيمي وعلى كافة المستويات التنظيمية وخطط المكتبة، لهذا نعتبر تطبيقها جزئي وليس تام.

## 2-6- الرقابة على الأفراد:

كان اهتمامنا بالرقابة على الأفراد على وجه التحديد كنوع من أنواع الرقابة، راجع إلى كون الموارد البشرية الركيزة الأساسية للإدارة في المكتبات، لكونها قطاع خدماتي يعتمد على العلاقات الإنسانية بالدرجة الأولى، فأردنا من خلال السؤال الذي مفاده: هل تشمل عملية المتابعة؟ معرفة الموظفين الذين تشملهم عملية الرقابة مع إدراج مجموعة من الاقتراحات، فكانت النتائج ممثلة في الجدول والشكل المواليين:

النسبة	التكرار	الموظفون الذين تشملهم عملية المتابعة
59%	19	جميع الموظفين بالمكتبة
25%	8	مسؤولي المصالح
16%	5	المدرء التنفيذيين
100%	32	المجموع

الجدول رقم(15): يمثل فئة الموظفين الذين تشملهم عملية الرقابة



الشكل رقم (15): يمثل فئة الموظفين الذين تشملهم عملية الرقابة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن عملية المتابعة تشمل جميع الموظفين بأكبر نسبة (59%)، كما أنها تشمل مسؤولي المصالح بنسبة 25%، بينما المدراء التنفيذيون فتشملهم بنسبة 16% .

من خلال البيانات الإحصائية نجد أن وظيفة الرقابة الإدارية تشمل تقريبا جميع الموظفين، يمارسها عليهم مسؤولي المصالح، حيث تعتمد على سياسيتين حسب ما استنتجناه من أجوبة رؤساء المصالح و من زيارتنا الميدانية للمكتبات محل الدراسة، السياسة الأولى التحقق من سلامة و كفاءة الأفراد والقصد منها التحقق من سلامة إجراء اختيار الموظفين وسلامة البرامج التدريبية الخاصة بهم وسلامة نظام الحوافز ونظام الرواتب وغيرها، ومدى تحقيقها جميعا. وقفنا فيما يخص هذه السياسة على واقع تطبيق جزئي لها، فالمكتبات تهتم بسلامة نظام الرواتب والحوافز مع إهمال لسلامة البرامج التدريبية واختيار الموظفين، وحسب أجوبة المدراء ورؤساء المصالح يعود ذلك لأن التخطيط لهذين السياستين يتم على مستوى رئاسة الجامعة وهي المخولة بمراقبتها، في حين السياسات الأخرى تتم على مستوى المكتبة، كما أن السياسة الثانية تعتمد على مجال السلوك والتصرف كالتحقق من درجة انضباطهم في العمل ومدى التزامهم بتطبيق القواعد واللوائح والتعليمات وحسن تنفيذهم لها ومستوى روحهم المعنوية ورضاهم عن العمل. ومن مطابقة المعايير المختلفة في مجال الرقابة على الأفراد والتي يؤكد عليها المؤلف ربحي مصطفى العليان<sup>1</sup> مع واقع الرقابة في المكتبات الثلاثة، وجدنا النتائج التالية التي نوضحها في الجدول الموالي:

<sup>1</sup> عليان، ربحي مصطفى، إدارة و تنظيم المكتبات و مراكز مصادر التعلم. المرجع السابق، ص. 205-207.

المعيار	المصلحة	درجة تطبيقه في المكتبات
درجة استقرار العاملين في الوظيفة (عدد طلبات النقل من وظيفة لأخرى، عدد الاستقالات الاختيارية من العمل)	المكتبات الجامعية محل الدراسة	تطبيق تام
التعيينات الحاصلة و مدى التزامها بالوصف الدقيق للوظائف	رئاسة الجامعة	تطبيق جزئي
عدد الأشخاص الذين تم الاستغناء عن خدماتهم لعدم الحاجة إليهم	المكتبات الجامعية محل الدراسة	تطبيق كلي
كمية العمل التي يقوم الموظفون بإجازتها في زمن معين (معيار الكفاية الإنتاجية للفرد)	المكتبات الجامعية محل الدراسة	تطبيق كلي
مستوى الأجور و الرواتب في المكتبة و مقارنته بالمكتبات الأخرى	رئاسة الجامعة	غير مطبق
عدد الأفراد الذين يستفيدون من مكافآت تشجيعية سنويا	المكتبات الجامعية	تطبيق جزئي
عدد مرات الغياب و التأخر	المكتبات الجامعية	تطبيق كلي
عدد شكاوي العمل	المكتبات الجامعية	تطبيق كلي

الجدول رقم (16) : معايير المراقبة على الموظفين ودرجة تطبيقها في المكتبات الجامعية محل الدراسة

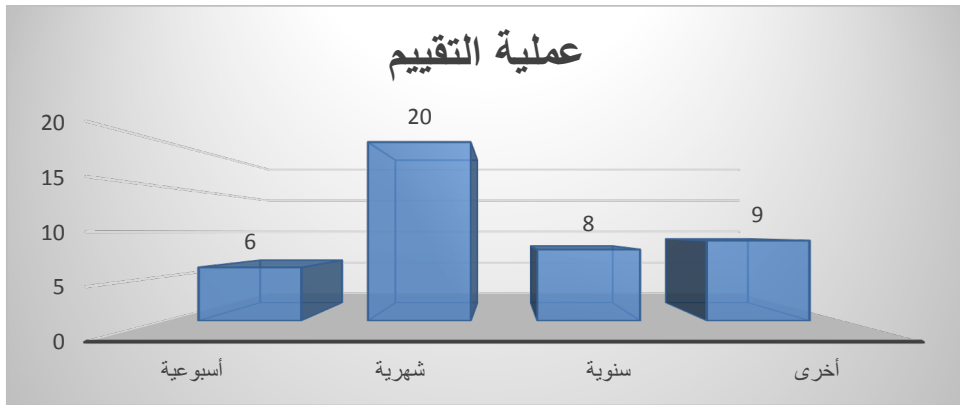
كما هو موضح في الجدول رقم (16) نجد أن بعض المعايير تطبيقها جزئي أو غير مطبق تماما في المكتبات، ونرجع السبب لأنها من صلاحيات رئاسة الجامعة كمرقبة الأجور والتوظيف، يبقى على المكتبات مراقبة الإنتاجية في العمل ودوام الموظفين، كما وجدنا أن المدراء التنفيذيون ورؤساء المصالح يخضعون لعملية المراقبة من طرف المسؤول المباشر للمكتبة وهم المدراء، حيث تبقى التبعية الإدارية لرئاسة الجامعة تعيق تطبيقها بشكل تام.

## 7-2- نوع الرقابة من حيث توقيتها:

تنقسم الرقابة في المكتبات إلى عدة أنواع وفق العديد من المعايير والمؤشرات المعتمدة في التصنيف فقد تكون هناك أنواع حسب المصدر أو المجال أو حسب الجهة المسؤولة... الخ<sup>1</sup> ، كما تنقسم الرقابة حسب توقيت حدوثها إلى رقابة وقائية أو تنبؤية ورقابة متزامنة ورقابة بعدية. سنقف من خلال السؤال الموجه للموظفين تحديد نوع الرقابة المعتمدة في المكتبات الجامعية لجامعات الجزائر 1 و 2 و 3 من حيث التوقيت من خلال السؤال: هل هي عملية تقييم؟ مع وضع اقتراحات لأنواع الرقابة حسب توقيتها، فتحصلنا على النتائج المبينة في الجدول الموالي:

النسبة	التكرار	عملية التقييم
14%	6	أسبوعية
47%	20	شهرية
19%	8	سنوية
0	0	يومية
21%	9	أخرى
100%	43	المجموع

الجدول رقم(17): يمثل الرقابة المعتمدة من حيث توقيتها



الشكل رقم(16): يمثل الرقابة المعتمدة من حيث توقيتها

<sup>1</sup> الهمشري، محمد عبد الهادي، المرجع السابق، ص.236.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن التوجه الغالب لفئة المستجوبين يؤكد أن عملية التقييم تكون شهرية بنسبة 47% ، كما أنها تكون سنوية بنسبة 19% وأسبوعية بنسبة 14% فقط، أما بالنسبة للتقييم اليومي فالنسبة التي مثلها هي 0% كما توجد عمليات تقييم أخرى بنسبة 21% و هي عملية تقييم فجائية على الأعمال حسب بعض الإجابات.

من خلال البيانات الرقمية للجدول والشكل البياني رقم(16) نجد أن عملية التقييم الغالبة على النظام الإداري في المكتبات الثلاثة تأخذ نوع الرقابة البعدية، لأنها إما تكون شهرية أو أسبوعية أو سنوية وهذا النوع من الرقابة يتم بعد الانتهاء من تنفيذ العمل، إذ يتم مقارنة الإنجاز الفعلي مع المعايير المحددة سابقا، هذا النوع له من الإيجابيات ما عليه من السلبيات، فمن إيجابياته سهولة تحديد الانحراف عن طريق المقارنة ما بين ما خطط له وما تم انجازه، لكن من السلبيات أن الأمر قد يتطلب وقت أطول مما قد يجعل تصحيح الأخطاء أمر صعب إن لم نقل غير ممكن في كثير من الأحيان، كما أننا وجدنا غياب تام للرقابة المتزامنة وهي مراقبة سير العمل أولا بأول، والعمل على معالجة الأخطاء في حينها، وهو ما جعلنا نستغرب هذه النتائج لأننا وقفنا على وجود هذا النوع من الرقابة من خلال زيارتنا الميدانية ممارسة من طرف مسؤولي المصالح، ربما ليس بنسب كبيرة لكنها مفعلة، فبعض المسؤولين يقومون بشكل يومي بمراقبة الأعمال والحرص على انجازها مع مراقبة الأفراد كالتركيز على الدوام ، التأخر، الغياب... الخ، هذا ما نرجعه في الغالب إلى أن الإجابات كانت عشوائية ودون فهم صحيح من طرف بعض المسؤولين للرقابة وتوقيتها وما يدخل في نطاق صلاحياتهم. كما أرجعت بعض الإجابات الأخرى إلى وجود نوع آخر من الرقابة وهي رقابة غير منتظمة يعني لا تنحصر في إطار زمني محدد، ورقابة فجائية تمارس من طرف مدراء المكتبات قصد الوقوف على نسبة إنجاز الأعمال، فما يمكننا استنتاجه من خلال ما سبق أن عملية الرقابة لا تخضع لمعايير مقننة ولا لزمّن معين فهي تمارس من طرف المسؤولين جزافيا عندما يتطلب الأمر ذلك حسب معظم الإجابات.

**خلاصة الفصل:**

من خلال هذا الفصل وقفنا على واقع تطبيق وظيفتي التوجيه والرقابة في المكتبات الجامعية لجامعات الجزائر 1 و2 و3 باعتبارهما مكملتان لوظيفتي التخطيط والتنظيم، فهما السبيل لتوظيف الموارد البشرية والمادية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف، كما تعمل الرقابة على الحرص على سير العمليات بالشكل الصحيح والوقوف على الانحرافات والأخطاء وتصحيحها إن وجدت، فمن خلال تحليل النتائج وجدنا أن كلا الوظيفتين غير مطبقتان بشكل تام، بالنسبة لوظيفة التوجيه تعتمد المكتبات الجامعية محل الدراسة على ضمان وصول التوجيهات والتعليمات للأفراد، مع إهمال العناصر الأخرى أو اعتمادها بنسب ضعيفة، كمشاركة الموظفين في الخطط والأعمال، كما تعتمد على طريقة التحفيز المعنوي أكثر من التحفيز المادي وهذا راجع لقلّة الإعتمادات المالية بالمكتبات الجامعية، مما يجعلها تستبعد جانب تنمية المهارات والتدريب لدى الموظفين، رغم حرصها على التواصل معهم. فيما يخص وظيفة الرقابة وجدنا أنها لا تستخدم معايير ومقاييس عالمية أو معترف بها، بل تقوم ببناء معايير خاصة بها مع عدم اعتماد برنامج أو خطة معينة لتوضيحها والسير عليها، فقد أخذت مراقبة الخدمات وردود أفعال المستفيدين وهي الرقابة على الأفراد القسط الأكبر من بين أنواع الرقابة، بالمقابل عدم وضوح المعيار للعاملين في المكتبة وعدم مناسبتها لقدراتهم ومؤهلاتهم حيث يؤدي هذا بالضرورة إلى انحراف سلبي عن الخطة، لذا يجب أن تعاد صياغة المعيار بحيث يكون واضحا، بسيطا مفهوما ومناسبا للجميع. من خلال ما سبق يمكننا القول أن تطبيق الوظيفتين في المكتبات الثلاثة تطبيق جزئي وليس شامل لكل العمليات مع عدم اعتماده على أسس علمية مدروسة ومضبوطة.

## الفصل السابع

تطبيق وظائف الإدارة في المكتبات الجامعية  
لجامعات الجزائر 1 و2 و3  
في البيئة الرقمية

**تمهيد:**

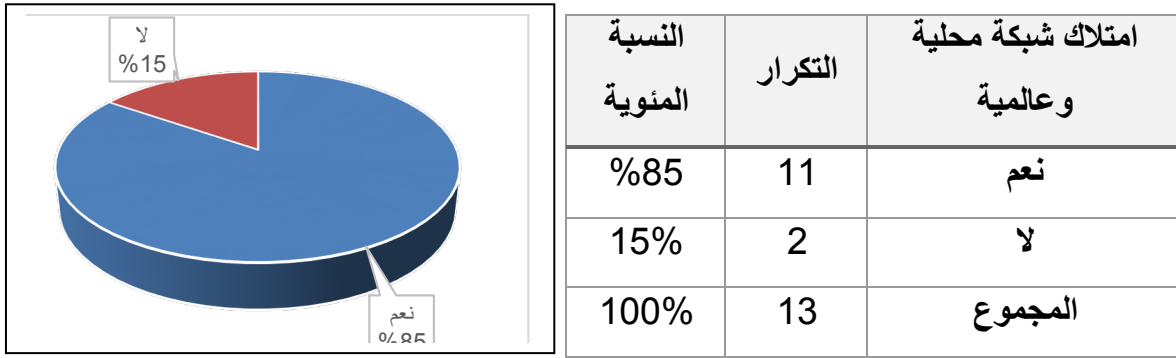
يهدف استخدام التكنولوجيات الحديثة في إدارة المكتبات بالدرجة الأولى إلى تنمية هذه الإدارة، من خلال تحسين قدرتها على القيام بالعمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة على أفضل وجه، لهذا أصبحت التكنولوجيا الحديثة أداة أساسية من أدوات الإدارة الحديثة الناجحة للمكتبة وأداة رئيسية فاعلة في إنجاز وتطوير العديد من أنشطتها وخدماتها المختلفة، كما تعتبر وسيلة مهمة لتحديث أنظمتها وأساليبها وآليات العمل فيها والتخفيف من حدة الأعمال الروتينية ... الخ من المزايا الناتجة عن استخدامها، ومن خلال هذا الفصل أردنا معرفة مدى تأثير البيئة الرقمية على تطبيق العمليات الإدارية في المكتبات، وهل استطاعت المكتبات الجامعية لجامعات الجزائر 1 و 2 و 3 الاستفادة من هذه التكنولوجيا في العمل الإداري وتطويره، مع معرفة مدى إدراك المسيرين والمديرين لأهميتها، وعملهم على تحقيق الإفادة القصوى والمثلى منها لما يمكن أن توفره من مزايا وخدمات وتسهيلات وإمكانيات عديدة ومتنوعة، مع الوقوف على النقائص والمشاكل في عملية التنفيذ وإعطاء الاقتراحات التي من شأنها تحسين سير العملية الإدارية في البيئة الرقمية .

**1-1-التخطيط في البيئة الرقمية:**

تظهر فعالية التخطيط في البيئة الرقمية من خلال دعم المسؤولين والعاملين في جميع المستويات الإدارية للسياسة الموضوعية، بالإضافة إلى تهيئة المناخ التنظيمي المناسب وتوفير الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية اللازمة. ومن خلال العناصر المادية سنتعرف على مدى تأثير الإمكانيات المادية للمكتبة على تطبيق وظيفة التخطيط في البيئة الرقمية .

**1-1-1-شبكات الاتصال في المكتبات الجامعية:**

يعد الحاسوب من أهم أدوات التخطيط في وقتنا الحالي حيث يستعمل في جميع مجالاته وهذا لإمكاناته وقدرته على تخزين البيانات وتحويلها إلى معلومات وإيصالها للمديرين والمخططين بسرعة ودقة عالية. هذا الأخير إذ لم يزود بشبكة الأنترنت يكون كأي آلة وظيفته تخزين المعلومات فقط، فشبكات الاتصال تساعد على معالجة المعلومات وتوفيرها وبالتالي جعل من عملية التخطيط أكثر سهولة ومرونة. ومن خلال السؤال الموجه للمسؤولين: هل تمتلك المكتبة شبكة محلية (الأنترنت) وعالمية (الأنترنت) تربط بين أقسامها ومكتباتها الفرعية؟ أردنا الوقوف على حقيقة توفير الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق وظائف الإدارة ككل ووظيفة التخطيط بشكل خاص في البيئة الرقمية، مع معرفة كيفية إتمام وتسيير المعاملات الإدارية في المكتبات محل الدراسة في حالة انعدام شبكات الاتصال.



الجدول رقم (01): يمثل امتلاك المكتبة لشبكات الاتصال الشكل رقم (01): يمثل امتلاك المكتبة لشبكات الاتصال نلاحظ من خلال البيانات الرقمية للجدول رقم (01) أن 85% من المسؤولين يقرون أنهم يمتلكون شبكة محلية وعالمية تربط بين الأقسام بالمكتبة، بينما 15% أجابوا بـ "لا" وبالتالي هم ينفون وجود شبكات اتصال سواء كانت محلية أو عالمية.

فمن خلال البيانات الإحصائية يتبين لنا أن الاتجاه العام لمجموع المستجوبين يؤكد وجود شبكة محلية (أنترنت) وعالمية (انترنت) في المكتبات الثلاثة لجامعات الجزائر 1 و 2 و 3 ، في حين ومن خلال نتائج المقابلة مع المدراء وما وقفنا عليه شخصا من خلال زيارتنا الميدانية المتكررة، وجدنا أن المكتبات الثلاثة تتوفر على شبكة أنترنت، في حين لا نجد شبكة داخلية تربط بين المصالح والأقسام (أنترنت)، كما أن النسبة القليلة لمجموع الإجابات التي تنفي وجود شبكات الاتصال فهم يقصدون في الغالب شبكة الاتصال الداخلية، أو قد تكون راجعة لإجابات عشوائية من طرفهم، مع العلم قد قمنا بإضافة سؤال إضافي لهذه الفئة التي نفت وجود شبكات اتصال في المكتبة لمعرفة طريقة الاتصال المعتمدة، فكانت الإجابات أنها تتم عن طريق المراسلات الإدارية التقليدية أو بالانتقال من مكتب لآخر والتواصل المباشر بين الأفراد، وهم في الغالب فئة العاملين الذين لا يتقنون التحكم في التكنولوجيات الحديثة، فعدم وجود شبكة داخلية لا يمنع من التواصل بالتقنيات الحديثة وهذا لوجود شبكة الأنترنت في جميع أقسام المكتبة. حيث الاستخدامات الواسعة للشبكة العالمية ذات مواصفات مفتوحة تظل الطريقة المثلى للوصول للمعلومات فهي الأرخص والأسرع والأشمل حتى مع غياب شبكة داخلية، فشبكة الأنترنت العالمية تعد أكبر مستودع متاح للمعلومات والخدمات عن بعد.

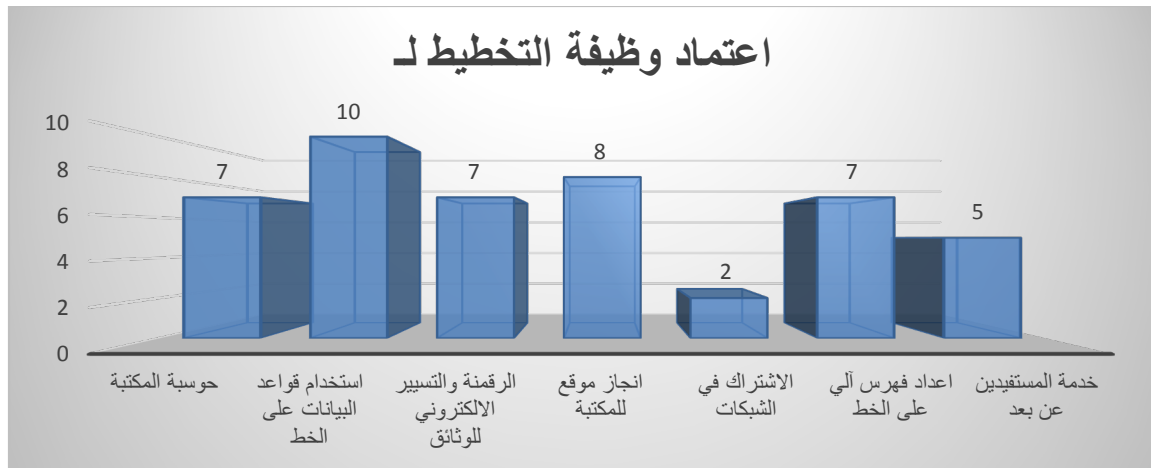
## 2-1- التخطيط لتفعيل التكنولوجيا الحديثة في المكتبات الجامعية:

يختلف التخطيط في البيئة التقليدية عنه في البيئة الرقمية رغم اتفاقهما على الأهداف وتحديد وسائل تحقيقها، فالتخطيط في البيئة الرقمية يتسم بالمرونة والديناميكية وقصر الأمد وقابلية التحديد والتطوير المستمر خلافا للتخطيط التقليدي، حيث يتطلب ذلك دراسة للموجود بالمكتبة وتوفير الأراضية المناسبة

والتخطيط لها، وهذا ما أردنا معرفته من خلال السؤال الموجه للمسؤولين حول ميادين التخطيط المعتمدة في المكتبة وهل تشمل التخطيط لتوفير بيئة رقمية تساعد على تطبيق وظائف الإدارة، فجاء بصيغة: هل تعتمدون التخطيط ل؟ مع ذكر عدة اقتراحات تخص تفعيل التكنولوجيات الحديثة في المكتبة وتهيئة البيئة الرقمية المناسبة لها.

النسبة المئوية	التكرار	اعتماد وظيفة التخطيط لـ
15%	7	حوسبة المكتبة
22%	10	استخدام قواعد البيانات على الخط
15%	7	الرقمنة والتسيير الالكتروني للوثائق
17%	8	إنجاز موقع للمكتبة
4%	2	الاشتراك في الشبكات
15%	7	إعداد فهرس آلي على الخط
11%	5	خدمة المستخدمين عن بعد
0%	0	أخرى
100%	46	المجموع

الجدول رقم (02): مجالات التخطيط للبيئة الرقمية في المكتبات الجامعية



الشكل رقم (02): مجالات التخطيط للبيئة الرقمية في المكتبات الجامعية

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) أن الاهتمام العام لمجموع المسؤولين للتخطيط في البيئة الرقمية وحسب 22% من الآراء يعود لاستخدام قواعد البيانات على الخط، أما نسبة (17%) من الآراء والتي تمثل الاتجاه الثاني لمجموع المستجوبين فتعود لمجال إنجاز موقع للمكتبة، بينما نسبة 15% فتعود لكل من حوسبة المكتبة، الرقمنة والتسيير الالكتروني للوثائق وكذا إعداد فهرس آلي على الخط. وأخيرا نجد

نسبة 11% من المجيبين ممن أرجعوا الاهتمام بالتخطيط لخدمة المستفيدين عن بعد، مع نسبة 4% فقط من الآراء كانت موجهة للاشتراك في الشبكات.

ومن خلال البيانات الإحصائية نلاحظ أن الاهتمام الأول للتخطيط هو استخدام قواعد البيانات، فارتباط المكتبات الثلاثة بشبكة الأنترنت يجعل الاهتمام بالمحتوى الرقمي من الأولويات، حيث نجد أن مواقع المكتبات الثلاثة تحوي العديد من قواعد البيانات التي تحيل لمصادر متنوعة من المعلومات الالكترونية، والتي توفر خدمة البحث في قواعد البيانات باختلاف تخصصاتها وهي من أهم الخدمات التي تقدمها المكتبة في البيئة الرقمية، وهذا يتطلب تخطيط مسبق لتدريب العاملين والمسؤولين على حد سواء وتمكينهم من هذه الخدمة، كما أننا نجد التخطيط لإنجاز موقع للمكتبة يأتي في المرتبة الثانية من مجموع الإجابات، فالمكتبات الثلاثة تحوي على مواقع الكترونية لكن غير مفعلة بالشكل المطلوب ولا تصل لمصاف مواقع المكتبات العالمية، حيث نجد أنها تفتقد للعديد من الخدمات كخدمة الإعارة بين المكتبات، الإعارة الإلكترونية على سبيل المثال لا الحصر، كما نجد أنها تحيلنا لمكان الوثيقة فقط عن طريق قواعد بيانات رقمية ولا تحمل مكتبة رقمية خاصة بها إلا بالنسبة لبعض المصادر كالأطروحات، حيث يتطلب الأمر رقمنة كل الرصيد وهذا ما يجعل الاهتمام بالتخطيط للرقمنة أمر مطلوب ومحتم على المكتبة تداركه. في حين نجد أن الرقمنة والتسيير الالكتروني للوثائق، وإعداد فهرس آلي على الخط مع حوسبة المكتبة يتخذ التوجه الثالث لمشاريع التخطيط للبيئة الرقمية في المكتبة، فمن المفروض تكون من الأولويات التي يجب أخذها بعين الاعتبار من طرف المسؤولين لتغذية الموقع وتحديثه وتطوير الخدمات. ومن خلال الدراسة الميدانية وجدنا أن هذه المشاريع قد تم التخطيط لها والشروع فيها، لكن ما بينته النتائج وأكدته هو غياب التخطيط لتحديثها والمراجعة والاستمرارية وتدريب العاملين عليها من أجل تطويرها، وهذا ما يعيق استمراريتها و يجعل من الصعب الوصول للأهداف المرجوة من إنشائها. وآخر مجالات التخطيط تتمثل في خدمة المستفيدين عن بعد والاشتراك في الشبكات، في حين الهدف الرئيسي من إنشاء المكتبات هو خدمة المستفيدين عن بعد حاليا، ففي ظل التطورات الحديثة يعد الهدف الأساسي الذي تسعى إليه المكتبات هو إيصال المعلومة للمستفيدين عن بعد، فقد كان ولا يزال الاهتمام الأول للمسيرين منذ ظهور الأنترنت. لذا ينبغي على المكتبات أن تغطي نطاقا واسعا من مجالات التخطيط في ظل التطور التكنولوجي ولا يمكن إعطاء الأولوية لمجال معين مع إهمال آخر إلا في حدود الإمكانيات المتوفرة لدى المكتبة، حيث تبقى هذه الأخيرة هي المتحكمة في أولويات التخطيط.

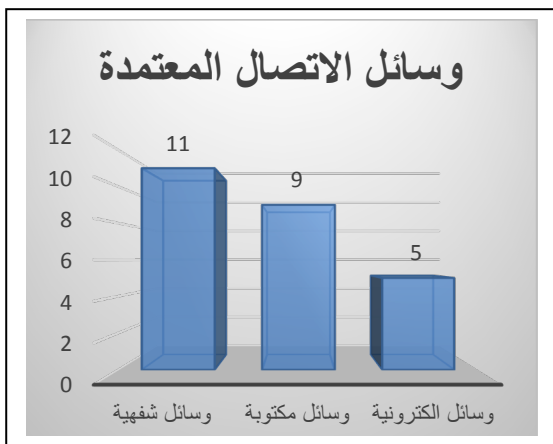
## 2- التنظيم في البيئة الرقمية:

يتسم التنظيم في البيئة الرقمية بالمرونة ويرتكز على أدوات الاتصال الحديثة كأداة أساسية للربط بين أقسام ومصالح المكتبة والتنسيق بين الأعمال والوقوف على الوصول للأهداف، فلا يمكن في البيئة الرقمية اعتماد هيكل تنظيمي محدد، كما تختلف تقسيماته عن التقسيم الإداري التقليدي، فالتنظيم في البيئة الرقمية قائم على التحالفات والتكتلات سواء الداخلية منها أو الخارجية، حيث تتعدد مراكز السلطة والوحدات الاستشارية، مع التنوع في المهام من خلال السياسات المرنة وتوسيع العمل و إثراءه<sup>1</sup>.

### 1-2- وسائل الاتصال في البيئة الرقمية:

الأنترنت بمكوناتها وخصائصها الأساسية أصبحت تقدم وفرة غزيرة من المعلومات للمكتبات بدلا من الندرة الكبيرة في المكتبات التقليدية، هذه الوفرة أصبحت تشكل تحدي حقيقي للمكتبات وللوسائل المستخدمة للوصول إليها وتوظيفها في الإدارة والتسيير، فالأنترنت توفر إمكانية كبيرة للاتصالات الشبكية وتبادل المعلومات الإلكترونية، مما يحتم على المكتبة في كل مستوياتها التنظيمية أن تتجاوز نقص وضعف الاتصالات وبطنها، وهو ما كانت تعاني منه البيئة التقليدية للمكتبة.

إن تأمين شبكة حديثة للاتصالات والبيانات وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على التواصل ونقل المعلومات بين المكتبات وإداراتها وبين الأقسام والمصالح في المكتبة نفسها، وبين المكتبة والمستفيدين من جهة أخرى، تساعد بشكل كبير على الاستجابة الفعالة للتنظيم الجيد وبالتالي الإدارة الجيدة<sup>2</sup>. من خلال سؤالنا: ماهي وسائل الاتصال التي تعتمدون عليها بمكتبتكم؟ والموجه للمسؤولين أردنا معرفة قوة ومتانة الشبكة الاتصالية بالمكتبة باعتبارها الركيزة الأساسية لتنفيذ الأعمال والسير نحو تحقيق الأهداف.



النسبة المئوية	التكرار	وسائل الاتصال المعتمدة
%44	11	وسائل شفوية
%36	9	وسائل مكتوبة
%20	5	وسائل إلكترونية
0	0	أخرى
%100	15	المجموع

الجدول رقم (03): يمثل وسال الاتصال لدى المسؤولين الشكل رقم (03): يمثل وسال الاتصال لدى المسؤولين

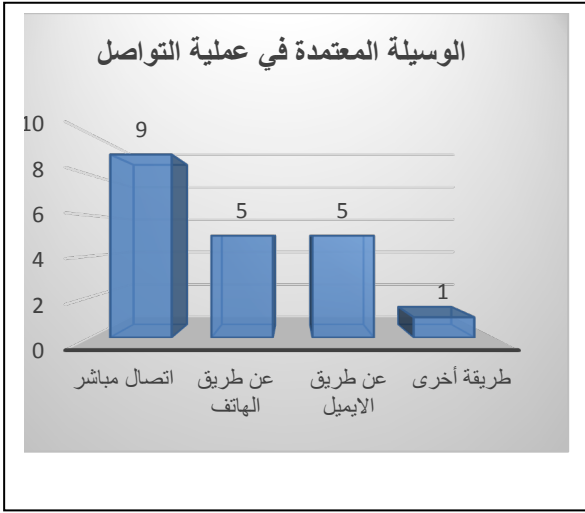
<sup>1</sup> نجم، نجم عبود. الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الاستراتيجية-الوظائف-المجالات. الأردن: دار البازورلي العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص.312.

<sup>2</sup> عليان، مصطفى ربحي. البيئة الإلكترونية. عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع. 2018، ص.34.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن 44% من الآراء والتي تمثل الاتجاه العام لمجموع المستجوبين أجابوا أن الوسائل الشفهية هي الوسيلة المعتمدة للاتصال في المكتبات، في حين مثلت 36% من الإجابات الوسيلة المعتمدة في الوسائل المكتوبة، بينما كانت أقل نسبة للإجابات والتي تمثل 20% من الآراء فقط في اعتماد الوسائل الإلكترونية كوسيلة اتصال في المكتبات الجامعية لجامعات الجزائر 1 و 2 و 3.

من خلال البيانات الإحصائية للجدول استنتجنا أن المكتبات الثلاثة محل الدراسة تعتمد على وسائل الاتصال التقليدية بالدرجة الأولى، مع اعتماد للاتصالات الحديثة بنسبة قليلة لا ترقى للمستوى المطلوب في البيئة الرقمية، رغم أهمية الاتصال المباشر والرسمي التقليدي إلا أن العمل في البيئة الرقمية يحتم على المسيرين استخدام تكنولوجيا الاتصالات للوصول إلى بنوك المعلومات الخارجية وشبكتها، فلا يمكن حصر الاتصال في جدران المكتبة فقط، فهذه الطريقة لا يمكن تحقيق قدرة المكتبات في البحث والرد على الاستفسارات من الرواد من مصادر ليست متوفرة لديها هذا على سبيل المثال، كما أن الاتصالات الحديثة تزيد التعاون والتنسيق بين الجامعات في مجال مشاركة المصادر باستخدام نظم مبنية على الحواسيب وربطها مع بعضها البعض بالاتصال المباشر، أي اعتماد النظام الشبكي في الاتصالات يعد أكثر من ضرورة في عملية التنظيم والتسيير في العصر الحالي. فرغم وجود شبكة الأنترنت التي تدعم الاتصالات الحديثة لا نجد أنها تأخذ الأولوية في عملية التنظيم وهذا ما نرجعه بالدرجة الأولى للمسؤولين، حيث يبررون ذلك حسب بعض الإجابات إلى مقاومة هذا النوع من الاتصال من طرف بعض العاملين، حيث لا يجدون استجابة من طرفهم كرجع الصدى في الاتصال المباشر، كما يضيفون أن عملية الاتصال تكون بطيئة رغم استخدام الاتصال الإلكتروني الذي تعد الاستجابة الفورية وريح الوقت من أهم إيجابياته. بدورنا نرجع السبب لعدم تقبل التكنولوجيا الحديثة من قبل العاملين في معظم الأحيان والتخوف منها لغياب خطط تحفيزية وتدريبية التي تساعد بشكل كبير على تجاوز هذه العقبة من طرف المسؤولين - كما ذكرنا في تحليلنا من قبل فيما يخص عنصر التوجيه بالتحفيز - خصوصا مع تواجد شبكة الأنترنت وغياب الحاجز المادي فيبقى التغلب على الحاجز المعنوي والنفسي أهم عامل على المسيرين أخذه بعين الاعتبار.

وقد طرحنا نفس السؤال على مجموع العاملين بالمكتبة لغرض تأكيد الإجابة السابقة من المسؤولين أو نفيها مع معرفة أكثر للأسباب والمبررات التي تقف وراء عدم تفعيل التكنولوجيات الحديثة في عملية الاتصال في المكتبات محل الدراسة، رغم توفر شبكة الأنترنت فتحصلنا على الإجابات الموضحة في الجدول الموالي:



النسبة المئوية	التكرار	وسيلة المعتمدة في عملية التواصل
45%	9	اتصال مباشر
25%	5	عن طريق الهاتف
25%	5	عن طريق الايميل
5%	1	طريقة أخرى
100%	20	المجموع

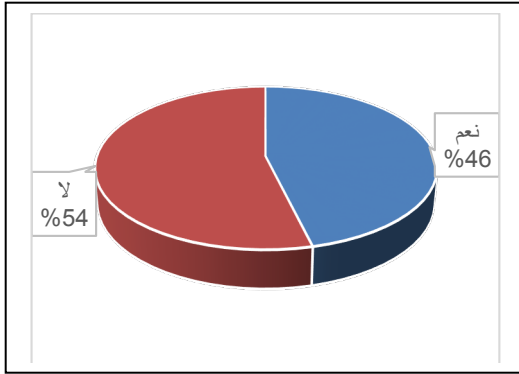
الجدول رقم (04): يمثل وسيلة التواصل لدى الموظفين الشكل رقم (04): يمثل وسيلة التواصل لدى الموظفين  
 نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم (04) أن جميع الموظفين الذين يتواصلون بشكل مستمر مع المسؤولين وسيلتهم المعتمدة هي الاتصال المباشر بنسبة 45%، كما أن 25% منهم يعتمدون وسيلة الهاتف والإيميل بنفس النسبة، ويضيف 5% فقط اقتراح طريقة أخرى للتواصل والمتمثلة في جلسات العمل الدورية هذه الأخيرة تدخل في إطار الاتصال المباشر أيضا.

وحسب النتائج الإحصائية المبينة أعلاه يتأكد لنا اتجاه المسؤولين نحو نوع الاتصال المباشر والذي يأتي في الدرجة الأولى، ثم تأتي باقي الاقتراحات كالهاتف والإيميل، في حين نجد الآن أن كلاهما (الهاتف والإيميل) يستحوذان على الجانب الأكبر من الاتصالات مقارنة بالأشكال الأخرى من الاتصال في مواقع العمل، وهو واقع معاش يوميا، كما أن البريد الإلكتروني يتميز أكثر في المعاملات الإدارية كونه قائم على نظام شبكي ومفتوح على الجميع، فالرسالة الواحدة للمدير يمكن أن ترسل إلى كل العاملين في نفس الوقت وفق برمجية معدة لهذا الغرض، وهذا ما يفسر الاستخدام الواسع والفائق عبر العالم للبريد الإلكتروني، فالمكتبات تستطيع أن تحقق عبر البريد الإلكتروني نمطا من العلاقات الإدارية الجديدة بين فروعها و وحداتها التنظيمية، وبهذا يمكنها أن تحقق نمط الاتصالات الشبكية والصلات الفائقة بكل العاملين داخل المكتبة وبشكل آني وفوري، لتحل محل أنماط الاتصالات التنظيمية بأشكالها المختلفة، وهذا ما يجعل المكتبة أكثر ترابطا وتكاملا في الرؤية والقرار والمعلومات مما يمكننا القول أنه أداة اتصالية فعالة يجب أن تأخذ الأولوية بين أدوات الاتصال في البيئة الرقمية، كما نجد العائق الوحيد الذي يكمن وراء عدم تفعيل هذه الأداة هو غياب شبكة الأنترنت، هذا العائق غير موجود على مستوى المكتبات محل الدراسة، لهذا نبرر هذه الإجابات لعدم التحكم في التكنولوجيات الحديثة أو عائق نفسي وخوف من كل ما هو جديد وتفضيل المعتاد والمألوف على المستحدث والذي يعاني منه بعض العمال خصوصا من فئة ذوي الأقدمية في الوظيفة. ففي هذه الحالة على المسير ابتكار طرق جديدة في التسيير

حتى يتخطى هذه الحواجز النفسية لبعض الموظفين والاعتماد على عاملي التحفيز والتدريب كأداتين لمعالجة عدم التحكم في التكنولوجيا، وهذا يعود بالدرجة الأولى للمهارات التي يجب أن يتمتع بها القائد والتي سبق ذكرها من خلال عنصر المهارات الواجب توفرها في القائد.

## 2-2- استخدام البرامج في عملية التنظيم:

البرمجيات هي التي تقوم أو تساعد على القيام بالعمليات الإدارية المختلفة، فهي تعتبر العقل الآلي للإداريين، فبدون برمجيات النظم مع الكم الهائل للمعلومات فإن أجهزة الحاسوب لا تستطيع أن تؤدي المهام المترافقة معه، كما أن المكتبات لا تستطيع أن تنجز مهامها بكفاءة عالية بدون برمجيات التطبيق في ظل البيئة الرقمية. سنعمل على معرفة مدى تطبيق هذه البرامج في عملية التنظيم في المكتبة من خلال السؤال الموجه للمسؤولين والذي مفاده: هل تعتمد إدارة المكتبة برنامج الكتروني لتنظيم إجراءات العمل والترقية ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب؟ حيث حصلنا على النتائج المبينة في الجدول الموالي:



اعتماد برنامج الكتروني في عملية التنظيم	التكرار	النسبة المئوية
نعم	6	46%
لا	7	54%
المجموع	13	100%

الشكل رقم (05): يبين اعتماد البرامج في عملية التنظيم

الجدول رقم (05): يبين اعتماد البرامج في عملية التنظيم

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن 54% من المسؤولين لا يعتمدون برنامج الكتروني لتنظيم إجراءات العمل ، بينما 46% يقرون أنهم يعتمدون على برنامج الكتروني في عملية التنظيم.

إن إدارة الموارد البشرية في البيئة الرقمية تتطلب برمجيات خاصة كغيرها من العمليات الأخرى كالعمليات الفنية، فهي تعتبر من أهم الأدوات المساعدة في العمل، ومن غير الممكن الاستغناء عنها والاعتماد على العمل التقليدي المعتاد مع وفرة المعلومات وتنوعها. فتوظيفها في سير العمليات الإدارية مع تنوعها لا مفر منه ويبقى أمر توظيفها مسؤولية الإدارة في خياراتها الإستراتيجية في بيئة تنافسية سريعة التغيير. فمن خلال النتائج يتبين لنا عدم اعتماد برامج الكتروني في سير عملية التنظيم، وهو ما يمثل التوجه العام لمجموع المستجوبين من المسؤولين، كما أننا لم نجد أي مانع من استعمالها مع وجود شبكة الأنترنت ووفرة البرامج المتاحة مجانا، في هذه الحالة يجب إدراج البرامج في جميع الوظائف دون استثناء، لما لها من امتيازات عدة حيث تسهل بقدر كبير العمل وربح الوقت والتكاليف ومعالجة

المعلومات وتوظيفها، بالإضافة إلى عدة مزايا أخرى، والتي تناولناها بشكل من التفصيل في الفصل الثالث من الجانب النظري للأطروحة. بالإضافة أن تنظيم المكتبة يعتبر من أهم الوظائف التي يجب توظيف التكنولوجيات الحديثة فيها لارتباط بقية الوظائف به، بالمقابل نجد أن ما يقارب النصف من المسؤولين يقررون توظيف برامج الكترونية في عملية التنظيم هذه الإجابات تعود لتوظيف بعض البرامج في العمليات الفنية كعملية المعالجة وعملية الحفظ، فالمكتبات الثلاثة محل الدراسة تعتمد على برنامج "سناجب"، فرغم العمليات العديدة التي يستطيع البرنامج تسييرها ومتابعتها، إلا أننا نرى أن هذه المكتبات لا يمكن أن تكسب ميزة تنافسية باستخدام برمجيات قياسية محصورة في مجموعة من العمليات لا تسيير لمصاف البرامج المتطورة. فرغم أهمية البرنامج في سير العمليات الإدارية غير أننا نجد أن الميزة الحقيقية ليست في توظيفها بشكل عملي فقط بقدر ماهي نظرة المسؤولين إليها بحد ذاتهم، ورؤيتهم الاستراتيجية، وقدرتهم الإدارية على صنع وتوظيف القدرات المعرفية للعاملين وتفعيلها في بيئة تنافسية سريعة وشديدة التغيير.

### 3-التوجيه في البيئة الرقمية:

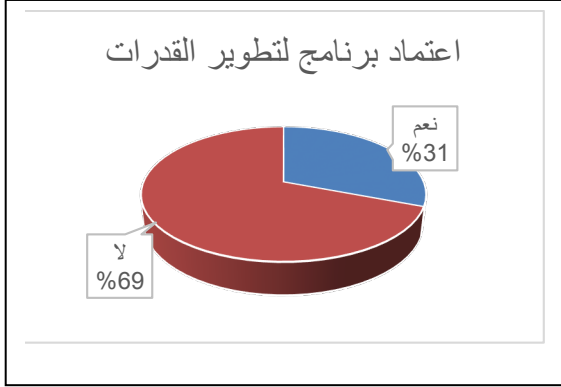
لا شك أن وظيفة توجيه العاملين لتحقيق الأهداف في البيئة التقليدية تعتمد على عاملين أساسيين الأعمال والموظفين، العامل الأخير يرجع لقوة القائد وشخصيته وقدرته على التأثير في الموظفين وتوجيههم وهي نقطة القوة في القيادة والتوجيه الصحيح لتنفيذ الأعمال. إلا أنه مع التطور التكنولوجي وفي ظل المنافسة العالمية والأنترنت تطورت وظيفة التوجيه هي الأخرى ليصبح القائد اليوم أمام تحديات جديدة ومفاهيم جديدة عليه إدراكها وإحاطتها، فأصبح ملزم بالتركيز على التكنولوجيا كأهم عامل لتنفيذ الأعمال وعلى توجيه العاملين لإرضاء المستفيد أكثر من الحرص على تنفيذ الأعمال الروتينية للمكتبة، وبالتالي تغيير نمط القيادة والتسيير من القيادة التقليدية إلى القيادة الالكترونية التي تقوم على استخدام تكنولوجيا الانترنت من أجل إدارة العمليات المكتبية والخدمات.<sup>1</sup>

### 3-1-تدريب الموظفين على التكنولوجيات الحديثة:

تعتبر الموارد البشرية في وظيفة التوجيه العنصر الأهم في المنظومة الإدارية الحديثة، فالتوجيه في البيئة الرقمية يعتمد على وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال مع التكنولوجيا الحديثة والقدرة على تحفيز الأفراد وتعاونهم لإنجاز الأعمال المطلوبة. كما يعتمد التطبيق الكفء للتوجيه على استخدام شبكات الاتصال والتكنولوجيا الحديثة وشبكة الانترنت، بحيث يتم إنجاز وتنفيذ كل العمليات من خلالها وهذا يتطلب تدريب مستمر، سواء فيما يخص المسؤولين أو الموظفين، وهذا ما أردنا معرفته من خلال

<sup>1</sup> نجم، نجم عبود. المرجع السابق، ص. 328.

سؤالنا الموجه للمسؤولين: هل تعتمدون برنامج معين لتطوير قدرات العاملين بما يواكب التطورات التكنولوجية الحديثة؟ فكانت النتائج ممثلة في الجدول التالي:



النسبة المئوية	التكرار	اعتماد برنامج لتطوير القدرات
31%	4	نعم
69%	9	لا
100%	13	المجموع

الجدول رقم (06): اعتماد برنامج لتدريب الموظفين  
الجدول رقم (06): اعتماد برنامج لتدريب الموظفين  
نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن أكثر من ثلثي المسؤولين والذين يمثلون نسبة (69%) لا يعتمدون على برنامج معين لتطوير قدرات العاملين بما يواكب التطورات التكنولوجية الحديثة، مقابل 31% يعتمدون برنامجا في عملية التدريب.

من خلال البيانات الإحصائية يظهر لنا جليا أن التوجه العام لمجموع المسؤولين في المكتبات الثلاثة لجامعات الجزائر 1 و 2 و 3 لا يعتمدون خطط لتدريب الموظفين للتحكم في التقنيات الحديثة وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وبالموازاة مع النتائج السابقة وجدنا مجموعة كبيرة من الموظفين لا يتقنون التحكم في تكنولوجيا الاتصالات بالإضافة إلى التخوف من التغيير، وكحل لهذا العائق ينبغي على المكتبة أن تعتمد خططاً وبرامج تدريبية لمجموع الموظفين والمسؤولين على حد سواء، فلا يمكن العمل في بيئة رقمية دون تهيئة الأرضية اللازمة لذلك، فتهيئة الموارد البشرية من خلال نشر الوعي والثقافة التقنية بينهم وتبصيرهم بمزاياها وخدماتها وعقد الدورات التدريبية وورش العمل لتعليمهم أنظمة الإدارة الرقمية وآليات عملها، بالإضافة إلى التعامل مع نظم العمل على شبكات الاتصالات الرقمية من خلال البرامج التدريبية لتحقيق الكفاءة في التنفيذ أصبح أكثر من ضرورة الآن، لهذا كان علينا النظر في العائق أو العوائق التي تحول دون وضع خطط تدريبية للموظفين وذلك بتوجيه مجموعة من الأسئلة عن طريق المقابلة المباشرة. فكانت الإجابات تتمحور في مجموعة من المبررات تتعلق أغلبها بسيطرة المفاهيم التقليدية على أجواء العمل الإداري في وسط الموظفين، مع محدودية وعي بعض المسؤولين وقناعتهم بأهمية التدريب وقدرته على التغيير ورفع كفاءة العمل، كما أن الميزانية المحدودة للمكتبات الجامعية وتبعيتها لرئاسة الجامعة تعد أهم عائق حسب بعض الإجابات<sup>1</sup>. بالمقابل وجدنا ثلث الإجابات تؤكد وجود

<sup>1</sup> مقابلة مع مديرة المكتبة الجامعية لجامعة الجزائر 2 يوم 02 فيفري 2020 الساعة 10 صباحاً.

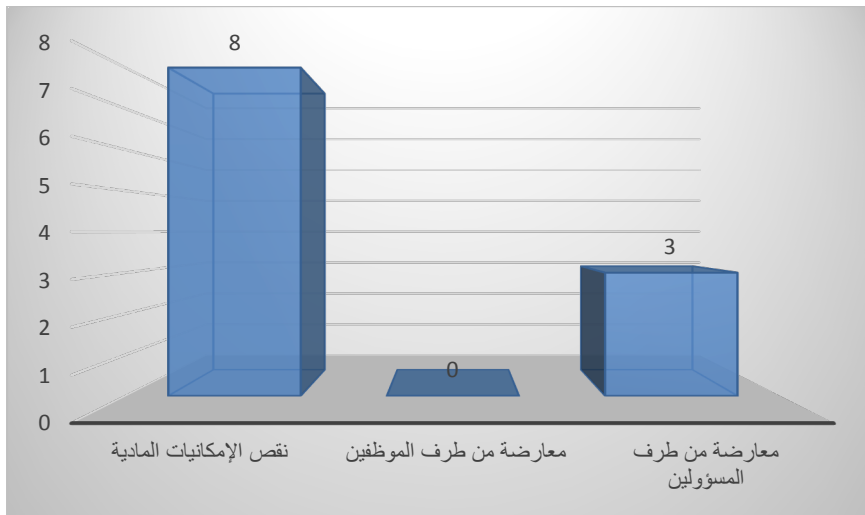


الدورات في التعرف على منصة SNDL، وكيفية البحث في قواعد البيانات التي تحويها هذه المنصة، في حين يوجد بعض العاملين لا يتقنون التراسل عبر البريد الإلكتروني كأبسط مثال، لهذا كان الأولى تدريب الموظفين على التعامل مع الأنترنت ونمط العمل عن بعد القائم على الحاسوب وشبكات الاتصال والتأقلم مع البيئة التنافسية للمكتبات الجامعية. فالتدريب عن طريق التعلم عن بعد باستخدام وسائل التعليم القائمة على الواب وبرامج التشارك الجماعي والبريد الإلكتروني والتخاطب والتقييمات القائمة على الحاسوب وغيرها من برمجيات إدارة التعلم متاح بدون حواجز مكانية وزمانية كما يتسم بالمرونة، حيث يمكن للعاملين أن يتعلموا بدون ترك العمل والالتحاق ببرنامج تعليمي حضوري. كما أن هذا الإجراء يجتاز العائق المالي الذي يعد حاجزا لعملية التدريب حسب بعض الإجابات من المسؤولين. فالتعليم عبر الأنترنت لا يتطلب إلا أجهزة كمبيوتر وشبكة أنترنت وهما وسيلتين متوفرتين في المكتبات محل الدراسة، لهذا نرجع عدم اعتماد التدريب كبرنامج لتطوير المهارات إلى المسؤولين بالدرجة الأولى، فعليهم اكتساب مهارات تمكنهم من تحفيز العاملين على التعلم المستمر، من بينها التحكم في التكنولوجيات الحديثة في عالم الاتصال ففاقد الشيء لا يعطيه.

من أهم التقنيات التي على المسؤولين اكتسابها والتي تخدم عملية التدريب بالدرجة الأولى استخدامات شبكة الانترنت في المكتبات، وطرق الوصول إلى الوثائق والمعلومات، بالإضافة إلى الاشتراك في التكتلات والمواقع وقواعد البيانات في المجال، على جانب القدرات الشخصية للمدير كالمرونة في التعامل مع الموظفين، القدرة على التأثير... الخ، من المهارات التي يجب توفرها في مدير المكتبة قصد تفعيل التدريب بأقل التكاليف وأقل وقت مع مواجهة العراقيل في هذا المجال، دون الحاجة للاشتراك في المؤتمرات والملتقيات التي تكلف كثيرا في معظم الأحيان. فنحن هنا لا ننفي دور هذه الأخيرة لكن نرى أن هذه الحلول عملية بالنظر للإمكانيات المادية المحدودة للمكتبات الجامعية والتي كانت حسب إجابات بعض المسؤولين أنها تشكل أهم عائق لعملية التدريب، وهذا ما بينته نتائج الجدول الموالي فيما يخص السؤال الذي مفاده: في حالة عدم الأخذ بعملية التدريب في المكتبات ما هي الأسباب في نظركم؟

النسبة المئوية	التكرار	الأسباب
73%	8	نقص الإمكانيات المادية
0	0	معارضة من طرف الموظفين
27%	3	معارضة من طرف المسؤولين
0	0	أخرى
100%	11	المجموع

الجدول رقم(08): يمثل دوافع عدم تدريب الموظفين

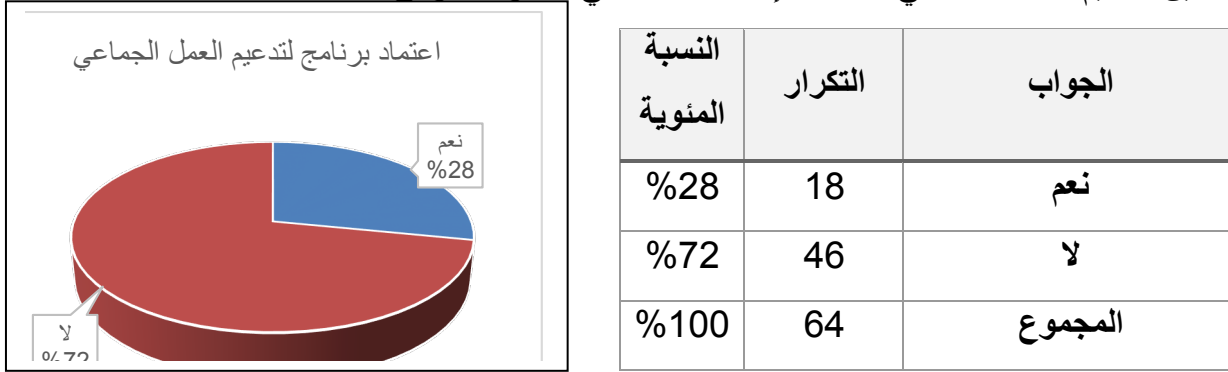


الشكل رقم(08): يمثل دوافع عدم تدريب الموظفين

نلاحظ من الجدول رقم (08) أن معظم المسؤولين والذين يمثلون نسبة (73%) من المبحوثين يرجعون عدم اعتمادهم لبرنامج معين لتطوير قدرات العاملين إلى نقص الإمكانيات المادية، بينما 27% فقط يرجعون ذلك إلى المعارضة من طرف المسؤولين، كما نجد أنه لا توجد معارضة من طرف الموظفين فيما يخص اعتماد برنامج لتدريب العاملين وتطويرهم.

وتؤكد لنا البيانات الإحصائية النتائج السابقة، وهي عدم اعتماد خطط وبرامج لتدريب الموظفين يعود إلى نقص الإمكانيات المادية، بالإضافة إلى أن هناك نسبة من المسؤولية لا يمكن إهمالها تعود للمسؤولين أنفسهم، حيث يعارضون البرامج التدريبية وهذا يعود إلى احتمال عدم تمكنهم من التكنولوجيا الحديثة، بحيث لا يمكنهم اعتماد برامج تدريبية في حين هم أنفسهم لا يتحكمون فيها، كما يمكن أن نرجع السبب لافتقادهم مهارة التعامل مع الموظفين وعدم إدراكهم لأهمية التدريب ودوره في تطوير الأعمال

والتنظيم المكتبي ككل، فعمل القائد في البيئة الرقمية يختلف كثيرا على البيئة التقليدية فعليه اكتساب عدة مهارات كالقدرة على التعامل مع العنصر البشري الذي يتميز بحركة عالية ومعقدة، تشكل تحديا دائما للإدارة والمديرين في كيفية التعامل معها والسيطرة عليها أو تحييدها أو تجاهلها، وقدرته على تدعيم العمل الجماعي وخلق المعارف وتطوير مهارات الموظفين. وهذا ما أردنا معرفته من خلال طرحنا للسؤال الموجه للمسؤولين والذي مفاده: هل تعتمد المكتبة برنامج معين لتدعيم العمل الجماعي؟ فكانت الإجابات ممثلة في الجدول الموالي:



الجدول رقم (09): اعتماد برامج لتفعيل العمل الجماعي الشكل رقم (09): اعتماد برامج لتفعيل العمل الجماعي

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن النسبة الأكبر من المجيبين والتي تمثل 72% يقرون أن مكتبتهم لا تعتمد على برنامج معين لتدعيم العمل الجماعي في حين أن 28% فقط ممن أجابوا أنهم يعتمدون على برامج لتدعيم العمل الجماعي .

حسب البيانات الإحصائية، نستنتج أن المكتبة لا تعتمد برامج لتدعيم العمل الجماعي، وهذا ما نرى أنه يؤثر تأثيرا مباشرا على توجيه العاملين نحو التكنولوجيات الحديثة وتطوير قدراتهم، فالإدارة في البيئة الرقمية قائمة على التنظيم الشبكي والسرعة الفائقة وهذا يعتمد على العمل الجماعي بالدرجة الأولى. كما أن المعرفة حاليا باعتبارها أهم عامل في الإدارة لا يمكن توظيفها في العمل بدون التشارك، فتقاسم المعرفة يجعل المكتبات تعمل بكل طاقاتها، فالأفراد الذين يعملون سوية بالمكان المناسب وبالمهارات المناسبة هم المورد الأكثر قيمة في المكتبات، بالإضافة أن برامج وأنظمة العمل الجماعي هي التي تمكن من تحقيق التشارك بين الأفراد مهما كان موقعهم، لذا لابد من الاهتمام بأدوات العمل التشاركي لتطوير ممارسات العمل في البيئة الرقمية عن طريق التشارك المعرفي. وهناك العديد من البرامج التي تدعم العمل الجماعي كالشبكات الداخلية مثل "الانترنت" وهي غير مفعلة في المكتبات الثلاثة محل الدراسة، وكذا الشبكات الخارجية "الانترنت" مع الخدمات التي توفرها المؤتمرات السمعية والبصرية، البريد الإلكتروني، وكما أظهرت نتائج البحث الميداني فيما سبق ذكره، تؤكد أنه لا يوجد أي

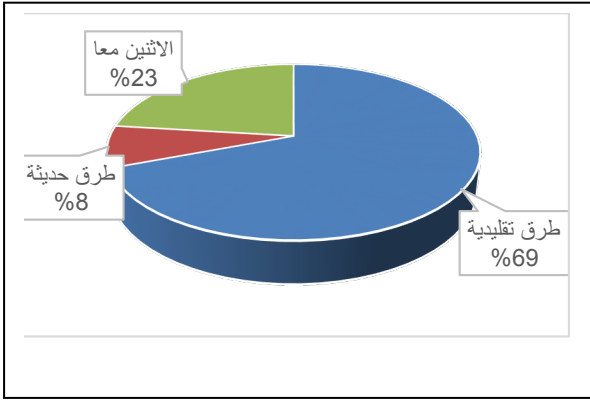
برنامج يدعم العمل الجماعي، حيث لا نجد مبررا لذلك خصوصا مع تواجد شبكة الانترنت. فكان ممكن تفعيل مجموعات البريد الالكتروني كأبسط مثال، حيث أن المكتبات تستطيع أن تحقق عبر البريد الالكتروني نمطا من العلاقات الإدارية الجديدة بين فروعها ووحداتها التنظيمية الموزعة، كما أن هناك برمجيات متخصصة لإعداد قوائم بريدية للعاملين من أجل إرسال رسائل لجميع العاملين بما يوحد العاملين وراء رؤية الإدارة وتوجيهاتها الجديدة، وإهمال هذا النوع من الاتصالات الحديثة يؤثر سلبا على عملية توجيه العاملين نحو تحقيق أهداف وهذا يعود لتأثيره المباشر على عملية الاتصال في المكتبة التي تعتبر عمود عملية التوجيه، كما أنها تعطي بعض الأعمال الروتينية الكثير من الوقت، والتكلفة. بالنسبة لعدد المجيبين الذين أكدوا وجود برامج العمل الجماعي قمنا بطرح سؤال إضافي مفتوح عن نوع هذه البرامج، ومن خلال الإجابات أدركنا عدم الفهم الصحيح لمعنى برامج التشارك من قبل المسؤولين، حيث تمثلت في أن البرامج المستخدمة هي الأنترنت و sndl وبرنامج "سندجاب"، رغم أن هذا الأخير يستخدم في أغلب العمليات المكتبية من معالجة وبحث وفي إطار شبكي، إلا أنه لا يمكن اعتباره كبرنامج لتبادل المعلومات قصد توجيه الأفراد للعمل الإداري التعاوني في جميع الوظائف من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وعليه يمكن القول أن المكتبات الجامعية محل الدراسة لا تعتمد برامج لتدعيم العمل التعاوني.

#### 4- الرقابة في البيئة الرقمية:

##### 4-1- الطرق المعتمدة في عملية الرقابة:

إن من أبرز الخصائص التي اتسمت بها الرقابة التقليدية هي أنها رقابة موجهة للأعمال المنجزة، لذا فهي تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، حيث يتم تصحيح الانحراف بعد الانجاز الفعلي للأعمال، وهذا ما يعيق اكتشاف الأخطاء في حينها أو فور حدوثها في معظم الحالات. فالرقابة في البيئة الرقمية أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أول بأول وبالوقت المناسب، فهي عملية مستمرة تقوم بالمقارنة المستمرة والتحديث المستمر عما تم إنجازه والكشف المستمر عن الانحراف في حينه، بما يحولها إلى تدفق في حركة ديناميكية مستمرة بدلا من رصيد ثابت، في حين أن أهميتها الأساسية تكمن في حركيتها أي كتحديثات لما هو مخطط وما هو فعلي أول بأول<sup>1</sup> من خلال السؤال الموجه للمسؤولين والذي مفاده: الطرق المعتمدة من طرفكم في عمليتي الرقابة والتقويم هل هي؟ مع وضع اقتراحات إذا كانت الرقابة تعتمد على أساليب حديثة أو تقليدية، أو يتم الدمج بينهما فكانت الإجابات ممثلة في الجدول الموالي:

<sup>1</sup> نجم، نجم عبود. المرجع السابق، ص.343.



النسبة المئوية	التكرار	الفترة
69%	9	طرق تقليدية
8%	1	طرق حديثة
23%	3	الاثنين معا
100%	13	المجموع

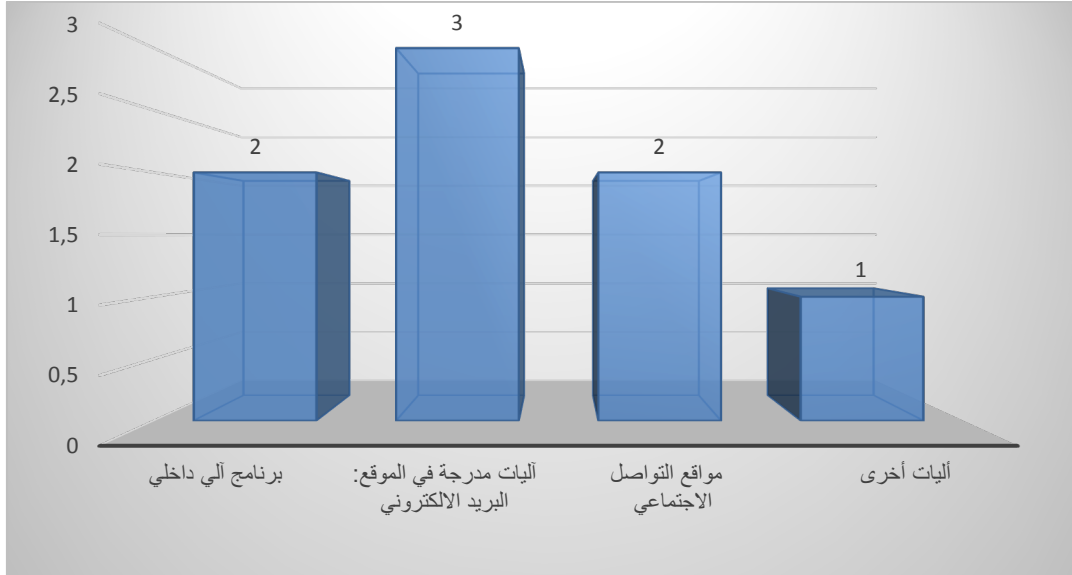
الجدول رقم (10): نوع الرقابة المعتمد في المكتبات الجامعية الشكل رقم (10): نوع الرقابة المعتمد في المكتبات  
 نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (10) أن 69% من المسؤولين يستخدمون الطرق التقليدية في عملية الرقابة والتقييم، بينما 8% فقط يستخدمون الطرق الحديثة والتي تمثل إجابة لمسؤول واحد في حين 23% فقط يعتمدون على الطريقتين معا.

من خلال البيانات الإحصائية نستنتج أن الرقابة المعتمدة في المكتبات الجامعية محل الدراسة هي الرقابة بمفهومها التقليدي، الذي يعتمد على رقابة الأداء والإنجاز والتأكد من أن أهداف المكتبة قد تم تحقيقها وفقا لما هو مقرر، حيث قد تبين لنا من خلال دراسة وظيفة الرقابة أن المكتبات تعتمد في مقارنة الأداء بالمراد تحقيقه على معايير خاصة بها، تضعها منظومتها الرقابية التي تستند على التغذية الراجعة لمستوى الخدمات وردود أفعال المستفيدين منها كأداة أساسية في عملية التقييم، بالإضافة إلى معيار حل المشاكل بالدرجة الأولى، كما بينته نتائج الدراسة الميدانية لوظيفة الرقابة في المكتبات الجامعية الثلاثة لجامعات الجزائر 1 و 2 و 3، وهي رقابة لا يمكن أن تساير التطورات الحاصلة في البيئة الرقمية للمكتبات فهي رقابة موجهة للماضي، وبالتالي تحيل دون تصحيح الانحرافات في وقتها، هذه الفجوة الزمنية هي أهم عائق لوظيفة الرقابة لأنها لم تستطع أن تكشف انحراف ما هو فعلي عما هو مخطط، وبالتالي لا يمكن جعل الأداء تحت السيطرة خلال ما يجب أن تقوم به الرقابة كعملية مستمرة تقوم بالمقارنة المستمرة والتحديث، وبالتالي الكشف المستمر عن الانحراف في حينه، وهذا يعني معاملة الرقابة كأصل ثابت في حين أن أهميتها الأساسية تكمن في حركيتها والكشف عن الأخطاء في حينها لمعالجتها وتقييمها. كما نجد في المقابل إجابة واحدة لمسؤول يؤكد وجود طرق حديثة لعملية الرقابة في المكتبات، ونرجح أنها إجابة عشوائية أو بدون إدراك لمقصود الرقابة الحديثة، التي تهتم بالقدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولا بأول وبالوقت الحقيقي، فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت مما يمكنه من معرفة التغيرات قبل أو عند التنفيذ والاطلاع بالتالي على اتجاهات النشاط خارج السيطرة اتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح، وهذا لا يتسنى إلا من خلال تطبيق برامج تعتمد على شبكات التواصل ك"الإنترنت"، التي تعمل كقناة آنية لنقل المعلومات بشكل

فوري يمكن ببسر أن تلغي الفجوة الزمنية، كما أن هذا التشبيك يساعد المدير على أن يتدخل من أجل معالجة الانحرافات واتخاذ ما يلزم من أجل التصحيح في نفس الوقت بما يساعد على تجاوز فجوة الأداء، لمعرفة واقع اعتماد الطرق الحديثة في عملية المراقبة والتي أكدها 23% من المجيبين، اعتمدنا طرح سؤال إضافي مفاده: إذا كانت إجابتك طرق حديثة فكيف يتم ذلك؟ مع ذكرنا لبعض الاختيارات حتى لا نترك السؤال مفتوح فكانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

النسبة المئوية	التكرار	الآليات الحديثة للمراقبة
25%	2	برنامج آلي داخلي
38%	3	آليات مدرجة في الموقع
25%	2	مواقع التواصل الاجتماعي
12%	1	آليات أخرى
100%	8	المجموع

الجدول رقم(11): يمثل الآليات الحديثة في عملية المراقبة



الشكل رقم(11): يمثل الآليات الحديثة في عملية المراقبة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن 38% من المجيبين الذين يستخدمون الطرق الحديثة للمراقبة والتقييم يعتمدون على آليات مدرجة في الموقع (كالبريد الإلكتروني)، كما أن 25% من المجيبين يعتمدون على برنامج آلي داخلي ومواقع التواصل الاجتماعي بنفس النسبة، في حين أن 12% فقط يستخدمون آليات أخرى.

ومن خلال هذه النتائج يتبين لنا أن معظم المجيبين يعتمدون على مواقع المكتبات المتاحة على شبكة الأنترنت في عملية الرقابة والتقييم، وبهذا تصبح العملية الإدارية في أجزائها المختلفة المتكونة من المديرين والموظفون يعملون في وحدة واحدة من أدوار وتبادل المعلومات والمشاركة في المسؤولية والاستجابة المباشرة، وهذا ما يحول الرقابة كرسيد إلى الرقابة كعملية وتدقق مستمر، مما يزيد من قوة الرقابة ودورها في التخطيط والتنفيذ ومن ثم معرفة التغيرات والتصحيحات التي تأتي بها الرقابة، فشبكة الأنترنت توفر إمكانية كبيرة في أن تؤثر على المكتبات لتمكين ارتباطها بالمستفيدين في علاقة دائمة فورية ومستمرة وبالتالي يمكن متابعة جودة الخدمات وبالتالي رجوع الصدى يكون بشكل مباشر، فقدرة الرقابة للوصول للمعلومات في وقتها وتبادلها مع الهيئات المشاركة يمكن من سهولة العملية وتعقب سير العمليات وبالتالي الوصول إلى رقابة أفضل. فالرقابة الإلكترونية أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة بدلا من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمساءلة الرسمية، حيث أن تكنولوجيا المعلومات تجعل نمط الرقابة القائمة على العلاقات وهرمية التقسيم الرسمية غير قابلة للعمل، إلى جانب أن تكنولوجيا المعلومات أصبحت تؤدي إلى التصغير مما يحد من أسباب العلاقات الرسمية في المكتبة، كما أدت إلى إزالة عقبات الأقسام الإدارية، بالإضافة أن المكتبات اليوم تميل بشكل متسارع نحو تبني نمط العاملين عن بعد من خلال مواقعها على الشبكة وتبني نماذج المكتبات الرقمية، ومثل هذا النمط لا يمكن بأي حال من الأحوال تصور قيادته وتنظيمه ورقابته بالأساليب السابقة وإنما لا بد من تطوير العلاقات بين العاملين القائمة على الالتزام في البيئة الحديثة، وهذا لا يمكن تفعيله إلا من خلال تنمية خبرات الموظفين وقدراتهم في مجال التكنولوجيا والاتصالات الحديثة.

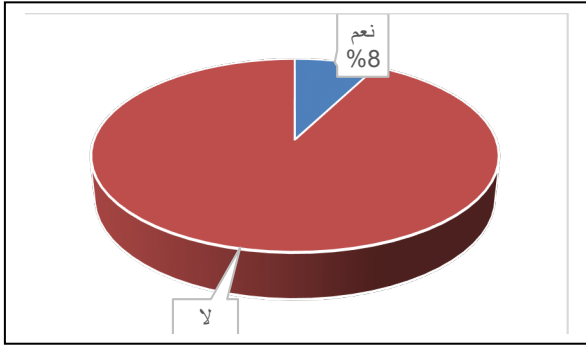
وتأتي في المرتبة الثاني مواقع التواصل الاجتماعي وبرنامج آلي داخلي ويقصد المجيبين من خلاله برنامج "سنجاب"، فرغم أن هذه الآليات لها دور في عملية الرقابة حيث تعمل على توسيع عملية الرقابة من خلال معرفة عدد زوار الموقع والبريد الإلكتروني والتواصل المستمر مع المستفيدين، بحيث يمكن معرفة الانحرافات في تقديم الخدمات أو في تنفيذ الأعمال من خلال رجوع الصدى للمستفيدين من هذه المكتبات، حيث نرى أنها غير كافية لأن المضمون الرقابي يظل عملا إداريا ذكيا ليس فقط في إعادة تقييم ما يجب الرقابة عليه والمعايير المعتمدة في الرقابة، بل في ربط ذلك بالظروف الخارجية التي تتطلب جهدا رقابيا مكملا بالنظر لتأثيره على الجهد الكلي للرقابة ونتائجها، حيث نجد أن استغلال شبكة الأنترنت في عملية الرقابة يبقى بعيد جدا عن المستوى الذي توفره هذه الشبكة، فمازالت الإدارة تعتمد عليها كوسيلة للتواصل فقط بين الإدارة والموظفين، وحتى هذه الأخيرة لم تصل للمستوى المطلوب كمشاركة الأعمال، فحتى نسبة الإجابات التي تؤكد استعمال التقنيات الحديثة في عملية الرقابة تبقى بنسبة

ضعيفة جدا مقارنة بالإجابات التي تنفي وجود آليات حديثة تُستخدم في عملية الرقابة في المكتبات الثلاثة محل الدراسة وهذا ما سبق ذكره في الفصل السادس.

#### 2-4-2- اعتماد البرامج في عملية الرقابة على:

الاعتماد على الرقابة بالمفهوم التقليدي، أي الرقابة الإدارية التقليدية لا يمكن أن يتفق ومتطلبات عصر التكنولوجيا وقواعد الرقابة الإدارية الحديثة، كما أنها تبدي اهتماما ضئيلا ببيئة العمل في المكتبات الجامعية فهي تتجاهل مجال المكتبات المنافسة، لذا نعتبرها غير قادرة على تزويد متخذي القرار بالإشارات والإنذارات المبكرة عن عواقب تلك التغييرات المستخدمة في مجال المكتبات.

من خلال سؤالنا الموجه للمسؤولين والذي مضمونه: هل تعدون برنامجا لتقييم أداء العاملين؟ أردنا معرفة هل إدارة المكتبات الجامعية محل الدراسة تعمل على تطوير وظيفة الرقابة من خلال استعمال برامج الكترونية لتسهيل العملية وتحديثها أم أنها ما تزال تعتمد على الأسلوب التقليدي فحسب، فكانت الإجابات ممثلة في الجدول الموالي:



الشكل رقم (12): اعتماد برنامج الكتروني في عملية التقييم

النسبة المئوية	التكرار	برنامج تقييم أداء العاملين
8%	1	نعم
92%	12	لا
100%	13	المجموع

الجدول رقم (12): اعتماد برنامج الكتروني في عملية التقييم

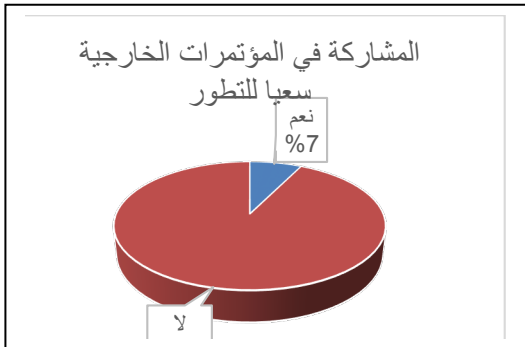
نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم (12) أن معظم المستجوبين من المسؤولين لا يعدون برنامجا لتقييم أداء العاملين بنسبة (92%)، بينما مسؤول واحد فقط أجاب بأنه يتم إعداد برامج الكترونية في عملية التقييم.

هذه البيانات الإحصائية تبين لنا أن المكتبات الجامعية محل الدراسة لا تعتمد أي برنامج في عملية مراقبة وتقييم الموظفين، وحتى بالنسبة للمسؤول الوحيد الذي أجاب بنعم فعند استفسارنا عن نوع البرامج المستعملة كانت إجابته تتمحور حول برامج مراقبة الدوام، ونوعية العمل والتي تنصب ضمن البرامج التقليدية لعملية الرقابة، وهذا ما يمكن تفسيره على أن إجابته ناتجة عن عدم إدراكه للمعنى الذي يهدف إليه السؤال، أو لإجابة عشوائية فقط. مع توفر شبكة الأنترنت تغير مفهوم الرقابة بأنواعها سواء على تنفيذ الأعمال أو الأفراد أو الخدمات حيث عرف مفاهيم جديدة تركز على الديناميكية والمراقبة

المتزامنة في حين كان الاعتماد على الرقابة اللاحقة بشكل أساسي في المكتبات الجامعية، وهذا بعد تنفيذ الأعمال ومقارنة النتائج عن ما كان مخطط له، ومن خلال تحليلنا السابق لوظيفة الرقابة الممارسة في المكتبات الجامعية استنتجنا عدم اعتماد معايير لقياس الأداء، حيث تعتمد الرقابة على مراقبة سجلات الدوام والملاحظة المباشرة ومقارنة النتائج بالمخطط له، بالمقابل الرقابة في البيئة الرقمية تعتمد على برامج عمادها هو المعايير والمقاييس العالمية. فعدم اعتماد أي برنامج الكتروني في وظيفة الرقابة يجعل من العملية أمر صعب إن لم نقل مستحيل في البيئة الرقمية، بالإضافة أن تكنولوجيا المعلومات تجعل نمط الرقابة القائمة على العلاقات الهرمية الرسمية المبنية على التقسيم (الرقابة التقليدية) غير قابلة للعمل، كما نجد أن المكتبات المنافسة في العالم تميل بشكل متسارع نحو تبني نمط العاملين عن بعد، ومثل هذا النمط لا يمكن بكل حال تصور قيادته وتنظيمه ورقابته بالأساليب السابقة وإنما لا بد من تنمية خبراتهم وقدراتهم على إدارة الذات وتطوير العلاقات بين الموظفين وبالتالي غرس الثقة في العمل.

#### 3-4- تدريب العاملين على الأساليب الحديثة في عملية الرقابة:

إن أفضل تخطيط لتطبيق سليم لاستراتيجية الإدارة في البيئة الرقمية مع استغلال أمثل للوقت والمال والجهد هو القيام بإصلاح إداري شامل وتام للنظام الإداري التقليدي، والاهتمام بتدريب وتعليم أهم عنصر فيه وهو الموظفين في المكتبات، فالرقابة في البيئة الرقمية لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالتخطيط والتنظيم والتوجيه حيث تتطلب عنصر بشري كفاء يتحكم في التكنولوجيا الإعلام والاتصال، وهذا لا يتسنى إلا من خلال تدريبهم وتطوير قدراتهم المعرفية بتصميم تعليم متكامل قائم على البيئة الرقمية التي تعمل فيها المكتبات حاليا. من خلال سؤالنا الموجه للموظفين والذي مفاده هل تشتركون بالمؤتمرات الخارجية سعيا للتطور؟ أردنا معرفة إن كانت المكتبات الجامعية محل الدراسة تعتمد على نظام معين لتدريب العاملين لتمكينهم من التكنولوجيات الحديثة والتي لها الدور الأساسي في تطبيق وظائف الإدارة في البيئة الرقمية بما فيها الرقابة. فكانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:



النسبة المئوية	التكرار	المشاركة في المؤتمرات
7%	5	نعم
93%	63	لا
100%	68	المجموع

الجدول رقم (13): يبين المشاركة في المؤتمرات الخارجية  
الشكل رقم (13): يبين المشاركة في المؤتمرات الخارجية

نلاحظ من خلال البيانات الإحصائية للجدول رقم (13) أن معظم الموظفين لا يشاركون في مؤتمرات خارجية في حين 7% فقط شاركوا في المؤتمرات قصد تطور مهاراتهم لمسايرة التغيرات الحاصلة في ميدان تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

يتضح من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الجدول أن معظم الموظفين العاملين في المكتبات الجامعية لجامعات الجزائر 1 و 2 و 3 باختلاف وظائفهم ومستوياتهم لا يشاركون في المؤتمرات قصد تطوير مهاراتهم، في حين أننا نجد في ظل التطور السريع والمتزايد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن جل المكتبات عبر العالم بدأت بمراجعة أهدافها وممارساتها في ميدان التعليم، بل أصبحت تبحث عن أنسب الأساليب وأفضل الأنماط التي يمكن أن تقدمها من خلالها خبرات تعليمية لموظفيها، ومن أهم هذه الأساليب المشاركة في الملتقيات، فذلك يساعد على إيجاد بيئة تعليمية تساعد على إقبال المتعلم على التعلم والرغبة فيه، مما يزيد من دافعية التعلم والسرعة في تحقيق الأهداف، فعملية المشاركة ليس بالضرورة أن تكون حضوريا كما نوه له بعض المسؤولين بأن الميزانية هي العائق الذي يمنع تنظيم الملتقيات، فعليه تحفيز الموظفين على التعليم الإلكتروني عن بعد فالملتقيات الافتراضية تعمل عمل الملتقيات الحضورية، بل بالعكس فرضت فعاليتها وتمت ملامسة النتائج أكثر من الحضورية حيث تكون المشاركة جماعية وتبادل المعلومات بشكل مباشر، كما تعتبر أحد الوسائل التعليمية الأكثر انتشارا. فالتعليم باستخدام آليات الاتصال الحديثة كالحاسوب والشبكات والوسائط المتعددة يعمل على إيصال المعلومات بأسرع وقت وأقل كلفة، وبصورة تمكن من إدارة العملية التعليمية وضبطها وقياس وتقييم أداء المتعلمين<sup>1</sup>، بدلا من الأساليب التقليدية التي تعتمد على التلقين والالتزام بالحضور إلى قاعات التدريس في أوقات معينة والتي تنفر الكثير من الموظفين، وعليه قد أصبحت المكتبات اليوم مطالبة بمواكبة هذا التطور بفكر جديد واستراتيجيات متطورة وذلك لإعداد موظفين مؤهلين بكفاية للتعامل مع هذه المتغيرات، فمن غير المعقول مطالبة المسؤولين بتوظيف التقنيات الحديثة في وظيفة الرقابة مع عدم تحكم أغلبية الموظفين فيها، فالرقابة الحديثة تتطلب الوصول إلى المعلومات من قبل الموظفين في حينها، وهذا ما يفرض عليهم التمكن من هذه التقنيات عن طريق التدريب والتعليم، وهذا ما ينفيه معظم الموظفين العاملين في المكتبات. وحتى النسبة الضعيفة للمجيبين أنهم يشاركون في مثل هذه الملتقيات، وعند استفسارنا عن مواضيعها كانت الإجابات على أن المواضيع تتمثل في دورات تكوينية في الجامعات الجزائرية على تسيير برنامج "سجاب"، ومنصة "SNDL"، مع مجموعة من النشاطات الثقافية البعيدة عن المقصود من التدريب وهو التحكم في التكنولوجيا وتقنياتها .

<sup>1</sup> عليان، ربحي مصطفى. البيئة الإلكترونية، المرجع السابق، ص. 297.

**خلاصة الفصل:**

من خلال هذا الفصل أردنا معرفة تطبيق وظائف الإدارة في البيئة الرقمية كيف تؤثر فيها وتتأثر بها، مع الوقوف على الاختلاف بين تطبيقها في البيئة التقليدية والرقمية مع ذكر أهم الايجابيات التي تعود على إدارة المكتبات من خلال استغلال التكنولوجيات الحديثة في العمليات الإدارية، مع معرفة النقائص التي تصاحب عملية التنفيذ فتوصلنا إلى عدة نتائج تتمثل فيما يلي:

- فيما يخص الإمكانيات المادية التي تتطلبها المكتبات في البيئة الرقمية وجدنا أن المكتبات محل الدراسة تتوفر على شبكة الانترنت مع مجموعة من الأجهزة اللازمة لتفعيل التكنولوجيا الحديثة كأجهزة الكمبيوتر، أجهزة الاتصال،... الخ، وهي الأجهزة الضرورية تمكنهم من توظيف التكنولوجيا في عملية تطبيق الوظائف، حيث تشكل الحد الأدنى لبيئة رقمية في المكتبات الجامعية.

- سياسة المكتبة بالنسبة لوظيفة التخطيط لتفعيل التكنولوجيا الحديثة في المكتبات ركزت على استخدام قواعد البيانات على الخط، والرقمنة بالإضافة للتسيير الالكتروني وحوسبة المكتبة، في حين أهملت الجوانب الأخرى للتخطيط كالاشتراك في الشبكات وخدمة المستفيدين عن بعد، والتي من المفروض أن تكون من أولويات التخطيط فخدمة المستفيدين هي الهدف الأساسي للمكتبات الجامعية.

- التنظيم في البيئة الرقمية يعتمد على الوسائل التقليدية كالمخاطبة، الاتصالات المكتوبة الرسمية والغير رسمية، مع عدم تفعيل تكنولوجيا الاتصالات إلا بنسبة قليلة رغم وجود شبكة الأنترنت، وهذا راجع لعدم استجابة الكثير من الموظفين في كثير من الأحيان، فعلى المسيرين في هذه الحالة استخدام طرق لتحفيز الموظفين واعتماد الأساليب اللازمة لتفعيل التكنولوجيا الحديثة.

- المكتبات محل الدراسة لا تعتمد على أي برامج الكترونية في جميع الوظائف الإدارية، ماعدا برنامج "سنجاب" الذي يوظف في عملية تنفيذ العمليات الفنية كمعالجة الوثائق والبحث الببليوغرافي، والتي لا تعد كافية في بيئة تنافسية رقمية متطورة وشديدة التغيير.

- وظيفة التوجيه تعتمد على العنصر البشري والتدريب اللذان يعدان أهم وسيلة لنقل التطورات الحاصلة في بيئة المكتبات للموظفين، في المقابل المكتبات محل الدراسة لا تعتمد على خطط لتدريب الموظفين للتحكم في تكنولوجيا المعلومات، مع سيطرة المفاهيم التقليدية على أجواء العمل الإداري ومحدودية وعي بعض المسؤولين وقناعتهم بأهمية التدريب وقدرته على التغيير ورفع كفاءة العمل، بالإضافة للميزانية المحدودة للمكتبات التي تلعب دوراً كبيراً في العملية التدريبية، كما نجد من بين أسباب عدم تفعيل التدريب معارضة بعض المسؤولين للبرامج التدريبية بسبب عدم التحكم فيها وافتقارهم لمهارات التعامل مع الموظفين.

- المكتبة لا تعتمد على برامج لتدعيم العمل الجماعي، وهذا ما نرى أنه يؤثر تأثيرا مباشرا على توجيه العاملين نحو استخدام التكنولوجيات الحديثة وتطوير قدراتهم، كما وجدنا أن أبرز الطرق في عملية الرقابة هي الطرق التقليدية، وعليه نجد أن الرقابة المعتمدة في المكتبات الجامعية محل الدراسة هي الرقابة بمفهومها التقليدي الذي يعتمد على رقابة الأداء والإنجاز والتأكد من أن أهداف المكتبة قد تم تحقيقها وفقا لما هو مقرر، وبالتالي تحيل دون تصحيح الانحرافات في وقتها لأنها رقابة موجهة للماضي.

## النتائج والاقتراحات

# النتائج

## النتائج العامة للدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية والتي استخدمنا فيها وسائل جمع البيانات كالملاحظة من خلال زيارتنا المتكررة للمكتبات محل الدراسة، والمقابلة مع مدراء المكتبات الثلاثة لجامعات الجزائر 1 و 2 و 3، والاستبيان الموزع على المسؤولين والموظفين، بالإضافة للمعارف المكتسبة من خلال الجانب النظري من هذه الدراسة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتي قمنا بتصنيفها حسب محاور الموضوع كالآتي:

### 1- النتائج المتعلقة بتطبيق وظيفة التخطيط:

1- مفهوم وظيفة التخطيط وأهدافه واضح لدى مسؤولي المصالح بالمكتبات الثلاثة محل الدراسة، فهم يعون جيدا المبادئ الأساسية والأهداف التي يسعى إليها، هذا الفهم الصحيح لوظيفة التخطيط يعود للمؤهل العلمي لفئة المسؤولين الذين يحملون شهادات جامعية في التخصص بنسبة 100%، كما يساعد إلى حد كبير في تطبيق وظيفة التخطيط وفق المبادئ العلمية الصحيحة وبالتالي الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

2- يختلف مفهوم التخطيط لدى الموظفين عنه لدى المسؤولين، حيث يتم التركيز أكثر لدى فئة الموظفين على تنفيذ المهام بنسبة 22%، وهذا ما نرجعه لاختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم ورتبهم وهو ما انعكس على فهمهم لوظيفة التخطيط، فكانت إجاباتهم غير مؤسسة علميا مما انعكس ذلك على عملية التنفيذ وتحقيق الأهداف.

3- لا يتم إشراك الموظفين بالخطط الموضوعية وهو ما يمثل 58% من إجابات الموظفين وهذا يخالف مبدأ مهم و أساسي من مبادئ التخطيط، وهو أن تكون الأهداف والسياسة المعتمدة من قبل مدير المكتبة تتمتع بالتحديد الدقيق والوضوح بما لا يدع مجالا لأي غموض أو لبس في الفهم أو التفسير، مخالفة هذا المبدأ تؤثر في عملية تحفيز الموظفين على تنفيذ الخطط وتحقيق أهداف المنظمة مما قد يكون سببا من أسباب الإخلال بعملية التخطيط ككل.

4- إشراك الموظفين من طرف المسؤولين في عملية التخطيط والبالغ نسبتهم 42% مرتبط بالخبرة، فأغلبية الموظفين الذين يتم إعلامهم ببرنامج التخطيط من ذوي الخبرة بنسبة 38%، حيث تمثل الأقدمية المهنية دور هام في العمل الإداري وفي تحسين الخطط وتعديلها.

5- تطبيق وظيفة التخطيط تتم بشكل جزئي وليس تام ولا تشمل جميع العمليات والمهام في المكتبة، وهذا راجع إلى مركزية التسيير على مستوى رئاسة الجامعة، فالمدير مجبر في ما يخص

القرارات المتعلقة بالمكتبة الرجوع إلى الهيئة الأعلى، سواء عمداء الكليات أو رؤساء الجامعات من أجل الموافقة على أي قرار مهما كان بسيطاً.

6- تركز أغراض وظيفة التخطيط في المكتبات الثلاثة محل الدراسة على تطوير أداء العاملين وتدريبهم بنسبة 53% وتوصيف الوظائف وتحليلها ووضع المعايير اللازمة لمختلف الوظائف بنسبة 16%، مع إهمال وضع خطط لتنفيذ المهام أو متابعة تنفيذها، بالإضافة إلى التغلب على المشكلات المالية ووضع المعايير اللازمة وغيرها من الوظائف الأخرى المهمة.

7- الإدارة العليا هي المسؤول الأول عن برمجة التخطيط، مع إشراك الإدارة الوسطى بنسبة قليلة والمتمثلة في مجموع رؤساء المصالح لتوضيح السياسة المعتمدة والأخذ بمختلف الآراء والعمل بها إن كانت في الإتجاه الذي يراه مدير المكتبة يخدم سياسة التخطيط.

8- أغلبية الموظفين يتم إعلامهم بالبرنامج التخطيطي للمكتبة بنسبة 71%، وهو ما يسمح للموظفين بمعرفة أهداف المكتبة ويجنب الفوضى في التطبيق، كما يقضي على الإجراءات الفردية ويساعد على توزيع العمل بين الموظفين وتوجيه فكرهم إلى ما يجب عمله.

9- تعتمد المكتبات الثلاثة محل الدراسة على نوع التخطيط التنفيذي، وهو يعتمد على مخططات قصيرة المدى ويمارس من طرف الإدارة الوسطى التي تمثل مجموع رؤساء المصالح، كما يركز هذا النوع على تنفيذ الأنشطة المحددة في سياسة المكتبة ضمن أغلب مستويات الإدارة، مع عدم اعتماد التخطيط الاستراتيجي رغم أهميته الآن في البيئة الرقمية حيث تأثيره بعيد المدى كما يحدث تغيير نوعي في المنظمة والذي يلائم ويعمل على ربط المكتبات بالبيئة التنافسية لها.

10- لا يتم ربط المهام والأعمال بجدول زمني وهذا يؤثر بشكل مباشر وسلب على المسار الصحيح لتحقيق أهداف المكتبة، كما يؤثر على الفعالية والكفاءة الإدارية للموظفين، فترك الحرية في عملية التنفيذ يترك المجال للفوضى والعشوائية وإضاعة الوقت وهدر الطاقات بالإضافة أنه يجعل من الصعب الالتزام بالخطط، وبالتالي يعيق تحقيق الأهداف.

## 2- النتائج المتعلقة بتطبيق وظيفة التنظيم:

1- النظام الإداري المعتمد في المكتبات الثلاثة هو نظام مركزي وذلك بنسبة 77% ويعني حصر السلطة في يد مدير المكتبة بالرغم من وجود ضمن الهيكل التنظيمي رؤساء المصالح والأقسام، بالإضافة إلى تبعية إدارة المكتبات الجامعية لرئاسة الجامعة (التبعية الإدارية والتبعية المالية)، والتي تعتبر سبب مهم و رئيسي في تقييد الاستقلالية الإدارية وربطها دائماً بالسلطات

العليا للجامعة، هذا التنظيم يعيق الإفادة من خبرات رؤساء المصالح وقدراتهم ويخلق ضغوط على الإدارة العليا، كما يحد من السرعة في اتخاذ القرار ويعرقل السير النظامي للمكتبة.

2- المكتبات الثلاثة محل الدراسة تتضمن هياكل تنظيمية محددة إلى وحدات وإدارات وأقسام وفروع، كما تحدد اختصاصات كل منها بما لا يدع مجال لأي تداخل بينها، كما تبين العلاقات الوظيفية وعلاقات السلطة التي تربط بين الإدارة والأفراد، وتحدد المسؤولين ونظم الاتصال بين العاملين، بالمقابل نجد غياب بعض المصالح المهمة والتي ترتبط بالبيئة الرقمية ضمن الهياكل التنظيمية منها مصلحة إدارة الموارد البشرية، مصلحة الإحصائيات، مصلحة تكنولوجيا المعلومات.

3- أغلب المسؤولين غير راضين عن شكل الهيكل التنظيمي لمكتبتهم وهذا بنسبة 69 % بسبب كون الهيكل المعتمد لا تصاحبه لوائح وأدلة مكتوبة وموثقة تنظم أعمال المكتبة وتبين وحداتها ونطاق عمل كل وحدة ومسؤولياتها وواجباتها، كما لا يُظهر الهيئات الاستشارية واللجان التي تتكون غالبا من مجموعة هيئات التدريس والباحثون، بالإضافة أن تكنولوجيا المعلومات كان ينبغي أن تحضى بقسم مهم ضمن المخطط الهيكلي وعدم الاكتفاء فقط بمكتب الإعلام الآلي.

4- توزيع غير منظم للموظفين على مستوى المصالح، بالإضافة إلى نقص عدد الموظفين في تخصصات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات والبالغ عددهم (04) موظفين من مجموع 63 موظف، والذي يؤثر سلبا وبشكل مباشر على سير العمليات الإدارية وعلى تحقيق الأهداف، ويرجع السبب في ذلك إلى تبعية عملية التوظيف لرئاسة الجامعة والتي تتم بطريقة غير منظمة ودون دراسة مسبقة لاحتياجات المكتبة من الموظفين وبدون استشارة المسؤولين فيها مع عدم مراعاة التخصص الوظيفي.

5- أغلب الموظفين راضين عن وظيفتهم وهو ما يمثل نسبة 72 % من المبحوثين، حيث يعد الدافع الأساسي للعوامل النفسية والاجتماعية حيث تأتي العوامل المادية بالدرجة الثالثة، وبالمقابل نجد أكبر عدد من الموظفون الراضين عن العمل يمثلون جنس الإناث، كما أظهرت النتائج ارتباط رضا الموظف عن عدمه بالجنس حيث يكون جنس الإناث أكثر رضا وهذا بنسبة 69%، وهذا يرجع في الغالب لطبيعة المرأة التي تتميز بالصبر والرضا عن الأعمال المكتبية، وهي صفة عامة في جميع الهيئات الإدارية ذات الطابع الخدماتي.

6- يعتمد النظام الإداري للمكتبات على إعلام غالبية الموظفين عن مهام وأهداف المكتبة بنسبة 57 % ، وهذا ما يعتبر نقطة قوة في المنظومة الإدارية للمكتبات الثلاثة محل الدراسة، كما يحقق

أهم مبدئين من مبادئ الإدارة عند هنري فايول وهو "مبدأ الفهم" و "مبدأ تفويض العمل إلى أشخاص آخرين" مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.

7- العملية الاتصالية في المكتبات محل الدراسة تجمع بين الاتصاليين الرسمية وغير الرسمية بنسبة 77% وهو ما يسمح بالسير السلس للمعلومة بين أقسام المكتبة، بالمقابل تمكّن من كسب الوقت بتبادل المعلومات مع زيادة التفاعل بين العاملين في المكتبة، فلا يمكن اعتماد الاتصال الرسمي بالشكل المطلق في كافة المعاملات وهذا يرجع بشكل أساسي لطبيعة المكتبة الخدمائية والتي تعتمد على العلاقات الاجتماعية والسلوك الإنساني بالدرجة الأولى.

8- الاتصال الشفهي هو الغالب ضمن وسائل الاتصال المستخدمة على مستوى المكتبات الثلاثة محل الدراسة بنسبة 44%، كما تعتبر أكثر الوسائل انتشاراً وهذا لبساطتها، فهي تمثل شكل من أشكال الاتصال غير الرسمي الذي لا يتقيد بخطوط السلطة الرسمية، وهو ما يجعله مفعّل أكثر من الوسائل الأخرى، كما نجد أن الوسائل الالكترونية – باختلافها- في عملية الاتصال تأخذ نسبة ضعيفة و هي 20% فقط رغم توفر شبكة الأنترنت، وهو ما يعيق العملية الاتصالية داخل المكتبة نظرا لتنوع أقسامها وتفرعاتها، حيث نرجع السبب في ذلك لطريقة التسيير المعتمدة من طرف المدراء والتي لا تبدي أهمية لتفعيل التكنولوجيات الحديثة في عملية الاتصال.

9- معظم المشاكل التي تعترض وظيفة التنظيم متعلقة بالإمكانيات المادية المحدودة بالمكتبة، والتي لا تسمح بتحقيق أهداف التنظيم بالمستوى المطلوب، وهذا لارتباطها بجميع العناصر المكونة للمكتبات، فلا يمكن توسيع بعض الأنشطة أو إضافتها لإدخال وتطوير النظام الآلي، كمشاريع الرقمنة على سبيل المثال لا الحصر، كما تحد من عوامل تطوير الموظفين وتحسين كفاءاتهم، بالإضافة إلى نقص الأجهزة والمعدات التي تتطلبها مسايرة عصر التكنولوجيا والمعلومات.

10- افتقاد التنظيم للجان الاستشارية التي تعتبر همزة وصل بين مجتمع المستفيدين من أعضاء هيئة التدريس و الباحثين و الطلاب و بين إدارة المكتبات ذاتها، مهمتها التشاور ومناقشة الأمور المتعلقة باحتياجات المكتبة من مقتنيات ومشكلات الميزانية المخصصة للشراء وغير ذلك من النواحي التي تؤثر بدورها تأثيرا مباشرا وغير مباشر على مصالح البحث والباحثين داخل نطاق الجامعة و بالتالي التأثير على تحقيق الأهداف.

### 3- النتائج المتعلقة بتطبيق وظيفة التوجيه:

1- أهم طرق التوجيه المعتمدة من طرف المكتبات الثلاثة محل الدراسة هي ضمان وصول التوجيهات والتعليمات للأفراد بشكل سليم بنسبة 31%، والتي تهتم بسلوك الأفراد بالدرجة الأولى، وهو ما يوافق مبادئ وظيفة التوجيه. بعدها تأتي الطرق الأخرى كمراجعة قواعد العمل ودليل الحضور والالتزام بالدوام بنسبة 20%.

2- لا يتحقق أهم مبدأ للتوجيه وهو توفير المعلومات للمرؤوسين عن الأعمال والمهام الموكولة إليهم بالكم والكيف والوقت المناسب، بالإضافة لعدم تحقيق مبدأ تفويض السلطة، وعدم مشاركة الموظفين في الأعمال و اتخاذ القرارات بنسبة 77% من مجموع الإجابات.

3- أهم الطرق المعتمدة لتدعيم التعاون والعمل الجماعي من طرف المسؤولين هو التشجيع مع المساواة والعدل بين الموظفين بنسبة 26%، وكذا التحوار والاستماع لأفكار الموظفين ومشاركتهم في أعمالهم وإظهار الاحترام، وهذا ما يطابق الإهتمام بالسلوك أكثر من الوسائل الأخرى، وهو الهدف الأساسي لوظيفة التوجيه.

4- الطرق التي تعتمدها المكتبات الجامعية محل الدراسة هي التوجيه بالتواصل، فنجد أن نسبة 69% من الموظفين يتواصلون مع المسؤولين بشكل مستمر، وهو ما يحقق التوازن بين الأداء المخطط والمنفذ، وهو الأسلوب الأمثل للتأثير في سلوك الأفراد وتحويله لصالح المكتبة والحل الأنسب لإزالة العقبات وتخفي المشاكل.

5- عدم اعتماد المكتبة على طريقة التحفيز كوسيلة لتوجيه الموظفين نحو تنفيذ الأعمال بنسبة 62% من إجابات المسؤولين، وهذا ما يخالف مبادئ من مبادئ التوجيه وهو "الرضا الوظيفي" و "إشراك الموظفين في الأعمال" والذي يعتمد على السلوك الإنساني أكثر من القواعد العلمية الأخرى.

6- اعتماد المكتبات على الاتصال المباشر في عملية التواصل مع الموظفين بنسبة 45% مع تفعيل نسبي لوسائل الاتصال الأخرى كالهاتف والإميل بنسبة 25%، رغم توفرها المكتبات الثلاثة على شبكة الأنترنت، ونتيجة لذلك خلق عدم توازن في استغلال وسائل الاتصال الحديثة وهو ما يؤثر على تنفيذ الخطط و الوصول إلى الأهداف.

### النتائج المتعلقة بتطبيق وظيفة الرقابة:

1- تطبيق وظيفة الرقابة تتم بشكل جزئي في المكتبات الثلاثة لجامعات الجزائر 1، 2 و 3، وهذا ما أكدته أكثر من نصف أجوبة المسؤولين بنسبة 64% حيث يقرون بعدم متابعة الأعمال، حيث

يعتبر هذا الإجراء إخلالاً بالسياسة الإدارية المعتمدة فلا يمكن العمل في منظومة إدارية دون متابعة أو تقييم.

2- النظام الرقابي المعتمد من طرف المكتبات الثلاثة هو نظام داخلي يضع معايير خاصة بالمكتبة و يقيس عليها، فالمكتبات لا تعتمد على واصفات و معايير مقننة في عملية الرقابة بل تعتمد على نظام رقابي خاص بها، كما تضع معايير داخلية ليتسنى لها مقارنة الأداء بها، وهو ما يخل بالنظام الرقابي بالمكتبات ككل، حيث يرجعون السبب إلى صعوبة الوصول إلى المعلومات والإحصائيات لقياسها بالمؤشرات، وهذا يرجع بالدرجة الأولى إلى غياب مصلحة لجمع المعلومات "مصلحة الإحصائيات".

3- النظام الرقابي في المكتبات يعتمد على ردود أفعال المستفيدين من الخدمات والخدمات المرجعية وتفاعل الرواد بالدرجة الأولى بنسبة 44 %، أي أن المكتبات تستخدم التغذية الراجعة للأهداف كأداة أساسية في عملية التقييم، مع عدم الاهتمام برقابة الموارد البشرية كأداة من الأدوات المهمة في عملية الرقابة، وبالتالي الإخلال بتحقيق التوافق بين أهداف المكتبات وأهداف الأفراد.

4- اعتماد العملية الرقابة في المكتبات الجامعية محل الدراسة على معيار حل المشاكل ومعيار الجودة في العمل بنسبة 33% و 31% على التوالي، وهي رقابة بعدية وهو ما يخالف أهداف الرقابة المتمثلة في اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها أو أثناء وقوعها أي " الرقابة المانعة"، مع عدم الأخذ بالمعايير الأخرى كمعيار الجودة والعمل والعمل بروح الفريق وروح المبادرة واللذان يهتمان بالجانب الإنساني كما يعتبران ضمن المعايير الإرشادية لأداء العمل.

5- الرقابة على العاملين تخلق ردود أفعال سلبية لدى بعض الموظفين، وهذا راجع لعدم وضوح المعايير بالشكل المطلوب، مع عدم توضيح أهميتها وقيمتها ومبرراتها من طرف المسؤولين.

6- عدم اعتماد المكتبات على أي برنامج في عملية التقييم والمتابعة وهذا بنسبة 73 % يرجع ذلك لعدم الاعتماد على معايير مقننة للرقابة، فالرقابة المعمول بها هي الرقابة داخلية مستمرة ومتزامنة مع أداء الأعمال لمراقبة العمل واكتشاف الخطأ وقت حدوثه.

7- المجالات التي تعنى بها الرقابة في المكتبات الثلاثة محل الدراسة و بالدرجة الأولى هي مراقبة الخدمات وردود أفعال المستفيدين من الخدمات وهذا بنسبة 38 %، وهي تعتبر رقابة بعدية أو لاحقة تتم بعد الانتهاء من تنفيذ العمل، حيث تعتبر رقابة غير شاملة لجميع العمليات حيث لا نجد الرقابة على التنظيم، الرقابة على الإجراءات والسياسات، الرقابة على الجودة، والرقابة في

مجال التسويق والرقابة المالية، وهذا ما يخالف مبدأ التغطية لكافة الأجزاء التنظيمية لتكون على كافة الأعمال والتصرفات والعمليات لضمان جودتها، وبالتالي نستنتج أن تطبيقها يتم بشكل جزئي وغير تام.

8- الرقابة على الموظفين بالمكتبة ليست شاملة وبنسبة 59 %، حيث تعتمد على التطبيق الجزئي، فالمكتبات تهتم بسلامة نظام الرواتب والحوافز مع إهمال لسلامة البرامج التدريبية واختيار الموظفين، لأن التخطيط للموارد البشرية والتخطيط المالي يتم على مستوى رئاسة الجامعة وبالتالي هي المصلحة المخولة بمراقبتها.

9- عملية التقييم الغالبة على النظام الإداري في المكتبات لا تخضع لزمن معين، فقد وجدنا نوع الرقابة البعيدة مع الرقابة المترامنة وهذا ما أظهرته النتائج الميدانية و بالتالي يمكن القول أنها تمارس جزافيا ولا تخضع لزمن معين.

### 5-النتائج المتعلقة بتطبيق الوظائف الإدارية في البيئة الرقمية:

1- وجود الشبكة العالمية الأنترنت يساعد إلى حد كبير في عملية توظيفها في تطبيق الوظائف الإدارية في البيئة الرقمية، حيث تعد أكبر مستودع متاح للمعلومات والخدمات عن بعد، بالمقابل سجلنا غياب الشبكة الداخلية " الأنترنت" على مستوى المكتبات الجامعية لجامعات الجزائر 1، 2 و 3.

2- الاهتمام العام لمجموع المسؤولين فيما يخص التخطيط في البيئة الرقمية يعود لاستخدام قواعد البيانات على الخط وإنجاز موقع المكتبة، وحوسبة المكتبات بالنسب 22% و 15% على التوالي، بينما نجد أن الرقمنة والتسيير الإلكتروني للوثائق، وخدمة المستفيدين عن بعد والاشتراك في المكتبات تأخذ الجانب الأقل اهتماما ضمن مخطط التخطيط في البيئة الرقمية بنسبة 4% ، فبوجود شبكة الأنترنت كان بإمكان المكتبات أن تغطي نطاقا واسعا من مجالات التخطيط في ظل التطور التكنولوجي.

3- المكتبات الثلاثة محل الدراسة تعتمد على وسائل الاتصال التقليدية بالدرجة الأولى و هذا بنسبة 44 %، مع الاعتماد على الاتصالات الحديثة بنسبة قليلة لا ترقى للمستوى المطلوب في البيئة الرقمية، كما تعيق عملية الاتصال في المكتبات نظرا لتنوع أقسامها وتفرعاتها و كبر حجم المستفيدين منها.

4- عدم اعتماد برامج الكترونية في تسيير عملية التنظيم ماعدا برنامج سنجاب المعتمد في عملية المعالجة والبحث البليوغرافي، وهذا ما يحد من قدرة المسؤولين الإدارية على صنع وتوظيف القدرات المعرفية للموظفين وتوظيفها في بيئة تنافسية سريعة وشديدة التغيير.

5- المكتبات لا تعتمد خطط لتدريب الموظفين على التحكم في التقنيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، فلا يمكن العمل في بيئة رقمية دون تهيئة الأرضية اللازمة لذلك، وهذا راجع لسيطرة المفاهيم التقليدية على أجواء العمل الإداري في وسط الموظفين مع محدودية وعي بعض المسؤولين وقناعتهم بأهمية التدريب وقدرته على التغيير ورفع كفاءة العمل، بالإضافة إلى الميزانية المحدودة للمكتبات. كما يرجع عدم اعتماد خطط وبرامج لتدريب الموظفين إلى نقص الإمكانيات المادية حسب 73% من المسؤولين.

6- عدم اعتماد المكتبات الجامعية محل الدراسة على برامج لتدعيم العمل الجماعي وهذا يؤثر تأثيرا مباشرا على توجيه العاملين نحو التكنولوجيا الحديثة وتطوير قدراتهم في بيئة رقمية قائمة على التنظيم الشبكي والسرعة الفائقة، كما يعيق التشارك بين الأفراد مهما كانت مراتبهم وبالتالي يحد من عملية توحيد العاملين نحو تحقيق الأهداف، وهذا يعود للتأثير المباشر على عملية الاتصال في المكتبة التي تعتبر العمود الفقري لعملية التوجيه.

7- الرقابة المعتمدة في المكتبات الجامعية محل الدراسة هي الرقابة بمفهومها التقليدي التي تعتمد على رقابة الأداء والإنجاز والتأكد من أن أهداف المكتبة قد تم تحقيقها وفقا لما هو مقرر وهذا بنسبة 69 %، وهي رقابة لا يمكن أن تسير التطورات الحاصلة في البيئة الرقمية فهي رقابة موجهة للماضي، وبالتالي تحول دون تصحيح الانحرافات في وقتها، بالمقابل نجد تغييب الرقابة الحديثة القائمة على المقارنة المستمرة والتحديث، وبالتالي الكشف عن الأخطاء في حينها لمعالجتها وتقويمها، ما عدا بعض التقنيات التي تبني نتائجها على التغذية الراجعة من المستفيدين والمدرجة في موقع المكتبة على شبكة الأنترنت، كالبريد الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي من خلال معرفة عدد زوار الموقع و التواصل مع المستفيدين.

8- عدم اعتماد أي برنامج في عملية المراقبة وتقييم الموظفين بنسبة 92 %، وهذا ما يخالف الرقابة بمفهومها الحديث التي تركز على الديناميكية والمراقبة المتزامنة، باستخدام برامج حديثة ومتطورة تتماشى مع البيئة الرقمية للمكتبات.

9- أغلب الموظفين وبنسبة 93 % باختلاف وظائفهم ومستوياتهم لا يشاركون في المؤتمرات والملتقيات لتطوير مهاراتهم، ولا في دورات تدريبية سواء حضوريا أو عن بعد، وهذا ما يجعل من الصعب تطبيق الوظائف في بيئة رقمية شديدة التغيير والمنافسة والتطور.

### النتائج على ضوء الفرضيات:

من خلال النتائج التي توصلنا لها وبناء على الدراسة الميدانية في المكتبات الجامعية لجامعات الجزائر 1 و 2 و 3، يمكننا التأكد من مدى تحقيق الفرضيات من عدمه اعتمادا على متغيرات الدراسة وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

**الفرضية الأولى: تطبيق وظائف الإدارة الحديثة بشكل جزئي و غير مؤسس علميا في المكتبات الجامعية لجامعات الجزائر 1، 2 و 3 يؤثر سلبا على تسييرها.**

من خلال تحليلنا للنتائج المتحصل عليها والمتعلقة بهذه الفرضية التي تربط تطبيق الوظائف بدون الاعتماد على القواعد العلمية بسوء التسيير أظهرت النتائج ما يلي:

1- عدم إشراك الموظفين في الخطط الموضوعة يخالف أهم مبدأ من مبادئ التخطيط وهو "مبدأ الفهم" حيث يجب أن تكون الأهداف والسياسة المعتمدة من قبل المدير واضحة ومفهومة بما لا يدع مجالاً لأي غموض أو لبس في الفهم أو التفسير، وهو ما يؤثر تأثيراً مباشراً في عملية تنفيذ الخطط وتحقيق أهداف المكتبة ومن تم الإخلال بعملية تطبيق وظيفة التخطيط بشكل عام.

2- وظيفة التخطيط في المكتبات الجامعية لجامعات الجزائر 1 و 2 و 3 لا تشمل جميع العمليات حيث نجد خططا لتطوير أداء العاملين وتدريبهم بنسبة 53% وخطط لتطوير الأداء وتوصيف الوظائف بنسب قليلة، في حين لا نجد خططا أخرى مهمة و مغيبية تماما كالتخطيط لوضع المهام وطريقة تنفيذها والتغلب على المشاكل المالية، وخططا لمسايرة التطور التكنولوجي ومسايرة البيئة التنافسية للمكتبات الجامعية، وهذا راجع لمركزية التسيير والتبعية الإدارية لرئاسة الجامعة التي تقيد عمل المسؤول وتحد من قراراته، وهذا ما يمكننا من الاستنتاج أن تطبيق وظيفة التخطيط تتم بشكل جزئي على مستوى المكتبات الجامعية محل الدراسة.

3- أظهرت النتائج أن النظام المعتمد في المكتبات الجامعية محل الدراسة هو النظام المركزي بنسبة 77% ، وهذا راجع إلى التبعية الإدارية لرئاسة الجامعة والكليات التابعة لها بالإضافة للتبعية المالية ومحدودية ميزانية المكتبات الجامعية، والتي تعتبر سبب مهم في تقييد الاستقلالية الإدارية وربطها دائما بالسلطات العليا للجامعة، وبالتالي يحد من سرعة اتخاذ القرارات ويعيق سير الوظائف في المكتبة.

4- وظيفة التوجيه ورغم اهتمامها بسلوك الأفراد إلا أنها لا تحقق أهم مبدأ وهو توفير المعلومات للمرؤوسين عن الأعمال والمهام، فحسب النتائج المتوصل إليها نجد نسبة 77% من الموظفين لا يتم إشراكهم في الأعمال واتخاذ القرارات، حيث لا يتحقق مبدأ تفويض السلطة ومشاركة

الموظفين في الأعمال واتخاذ القرارات، وهو ما يجعل وظيفة التوجيه غير مؤسسة على مبادئ علمية سليمة مما يؤثر على تحقيق الأهداف. كما أظهرت النتائج أن المكتبات لا تعتمد على التحفيز كوسيلة لتوجيه الموظفين نحو تنفيذ الأعمال بنسبة 62 % وعليه لا يتحقق مبدأ " الرضا الوظيفي".

5- وظيفة الرقابة هي الأخرى تتم بشكل جزئي في المكتبات الثلاثة محل الدراسة، أكد هذه النتيجة أكثر من نصف المسؤولين وهذا بنسبة 64 %، فلا تعتمد وظيفة الرقابة على أي معايير ومواصفات مقننة بل على نظام رقابي خاص بها، حيث تضع المعايير داخلية ليتسنى لها مقارنة الأداء بها، ولا تعتمد على أي برنامج رقابي وهذا بنسبة 73%، حيث تعتمد في نظامها على الرقابة اللاحقة، كما تركز على مراقبة الخدمات وردود أفعال المستفيدين مع غياب الرقابة على التنظيم، والرقابة على الإجراءات والسياسات، والرقابة على الجودة والرقابة في مجال التسويق وهو ما يخالف مبدأ التغطية لكافة الأعمال وكافة الأجزاء التنظيمية.

من خلال هذه النتائج يمكننا القول أن الفرضية محققة، فتطبيق وظائف الإدارة الحديثة بشكل جزئي وغير مؤسس علميا في المكتبات الجامعية لجامعات الجزائر 1 و 2 و 3 يؤثر على عملية التسيير بشكل سلبي، حيث يخالف عدة مبادئ في عملية تطبيق الوظائف، وبالتالي ينعكس ذلك على السير النظامي للمنظومة الإدارية للمكتبات الجامعية محل الدراسة.

**الفرضية الثانية: تؤثر البيئة الرقمية في المكتبات الجامعية إيجابيا على عملية تطبيق الوظائف الإدارية الحديثة.**

1- غياب بعض المصالح المهمة ضمن الهياكل التنظيمية للمكتبات الجامعية محل الدراسة رغم ارتباطها بالبيئة الرقمية كمصلحة الموارد البشرية، ومصلحة الإحصائيات، ومصلحة تكنولوجيا المعلومات يجعل من الصعب توظيف التكنولوجيات الحديثة في عملية تطبيق الوظائف حيث تبقى المنظومة الإدارية تسيير وفق النظام التقليدي.

2- المكتبات الجامعية لجامعات الجزائر 1 و 2 و 3 لا تعتمد على التخطيط الاستراتيجي رغم أهميته الكبيرة في البيئة الرقمية، والتي تعود لتأثيره البعيد المدى الذي يلائم ويعمل على ربط المكتبات بالبيئة التنافسية لها التي تتصف بسرعة التغيير والتطور، ويبقى التخطيط التنفيذي هو الغالب بنسبة 50%.

3- الاعتماد على النظام المركزي بنسبة 77% وحصر السلطة في يد مسؤول واحد لا يتماشى وسرعة التغيير في النظام الإداري مع التطور التكنولوجي، حيث يعيق السير النظامي للمكتبة ويحد من الإبداع والتطور في الأعمال والعمليات.

4- توظيف الاتصالات الحديثة يتم بنسبة ضعيفة جدا مقارنة بالاتصال التقليدي الذي مثلته نسبة 44% من إجابات المبحوثين، رغم كبر حجم المكتبات الجامعية محل الدراسة وتنوع أقسامها وفروعها والعدد الكبير للمستفيدين منها، وهو ما يعيق عملية الاتصال في المكتبات الجامعية كما يؤثر على سير العمليات الإدارية في البيئة الرقمية.

5- المكتبات لا تعتمد برامج الكترونية في تطبيق الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وهذا ما يحد من قدرة المسؤولين على خلق واكتشاف القدرات المعرفية لدى الموظفين، كما يحد من خلق الإبداع الفكري وتوظيف المعرفة في البيئة الرقمية، ويخلق حاجز لعملية التطوير ومسايرة البيئة المنافسة للمكتبات الجامعية.

6- تطبيق وظيفة الرقابة يتم بمفهومها التقليدي، فالمكتبات لا تعتمد على برامج الكترونية، وبالتالي لا يمكنها ذلك من المقارنة المستمرة والتحديث والكشف عن الأخطاء في حينها، حيث تبقى رقابة بعيدة بعيدة عن المفهوم الحديث للرقابة.

ما نلاحظه من خلال هذه النتائج غياب أثر البيئة الرقمية على تطبيق الوظائف الإدارية إلا في حالات قليلة قد لا تكون ظاهرة في معظم الحالات، من هذا المنطلق يمكننا القول أن الفرضية القائلة: "تؤثر البيئة الرقمية في المكتبات الجامعية إيجابيا على عملية تطبيق وظائف الإدارية الحديثة" غير محققة.

الفرضية الثالثة: نقص الإمكانيات البشرية والمادية بالمكتبات الجامعية محل الدراسة لا يسمح بتطبيق وظائف الإدارة الحديثة بالشكل الصحيح.

1- أظهرت نتائج وصف الإمكانيات البشرية للمكتبات الجامعية نقص في عدد الموظفين في بعض التخصصات كتخصص تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث نجد موظف واحد إلى موظفين كأقصى تقدير لمتخصصين في الإعلام الآلي وغالبا يعملون في غير مجال تخصصهم بالإضافة إلى التوزيع الغير منظم للموظفين على المصالح، حيث كانت إجابات المسؤولين وبنسبة 54% أن توزيع الموارد البشرية لا يتم وفق الاحتياجات الفعلية للمكتبات، ويرجع ذلك لتبعية عملية التوظيف لرئاسة الجامعة والتي تتم بطريقة غير مدروسة ولا تراعي احتياجات المكتبات من

الموظفين في غالب الأحيان، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على السير النظامي للمكتبات محل الدراسة ويعيق تطبيق الوظائف بالطريقة الصحيحة.

2-الإمكانيات المادية المحدودة للمكتبة والتبعية المالية لرئاسة الجامعة تخلق مشاكل كثيرة في تطبيق وظائف الإدارة وهذا لارتباطها بجميع العناصر المكونة لها، فلا يمكن توسيع الأنشطة أو تطوير النظام الآلي للمكتبات أو الدخول في مشاريع جديدة كمشاريع الرقمنة والتسيير الإلكتروني على سبيل المثال لا الحصر، كما تحد من برامج تدريب الموظفين وتحسين كفاءاتهم بما يوافق البيئة الرقمية للمكتبات حالياً، حيث تبقى تطلعات المكتبات أكثر من إمكانياتها في ظل التبعية المالية والإدارية للكليات ورئاسة الجامعة وربط قراراتها دائماً بالسلطات العليا للجامعة التي تقيد حرية التصرف في الإمكانيات المادية والبشرية وتقيد الاستقلالية التي تبقى من أهم أسباب المشاكل المادية والبشرية في المكتبات الجامعية لجامعات الجزائر 1 و 2 و 3.

3- تعد العوامل المادية من أهم أسباب عدم رضا الموظفين و تأتي في الدرجة الثانية بعد العوامل النفسية بنسبة 33% من إجابات المبحوثين، لهذا كان يجب أن تكون محط اهتمام أكثر ودراسة من قبل المسؤولين، حيث تؤثر بدرجة كبيرة على سير العمل الإداري للوصول للأهداف.

4-عدم اعتماد المكتبات على طرق التحفيز وتوجيه الموظفين نحو تنفيذ الأعمال بنسبة 62% يفسر عدم اهتمام المسؤولين بالرضا الوظيفي والسلوك الإنساني للموارد البشرية، وبالتالي مخالفة مبادئ وظيفة التوجيه.

5- تظهر نتائج المتعلقة بمجالات الرقابة أن نسبة 59% من الإجابات تمثل الرقابة على الأفراد، وهو ما نرجعه لعدم وضوح المعايير لدى فئة الموظفين بالشكل المطلوب مع عدم توضيح أهميتها وقيمتها ومبرراتها من طرف المسؤولين، وهو ما يخلق ردود وأفعال سلبية لدى بعض الموظفين حيث يؤثر ذلك على السير الحسن للعمليات الإدارية بشكل عام.

6- غياب عامل الرقابة المالية يخلق نوع من الفوضى في عملية التسيير المالي و تحديد الأولويات في الأعمال والمهام التي تتطلب إمكانيات مادية، وهو ما يحيل دون مسايرة التطور التكنولوجي في تطبيق الوظائف على مستوى المكتبات الجامعية محل الدراسة.

7- يرجع المسؤولين عدم اعتماد خطط لتدريب الموظفين والرفع من مهاراتهم في التحكم في التقنيات الحديثة لمحدودية ميزانية المكتبات بنسبة 73% ، وهو ما يؤكد تأثير الإمكانيات المادية على العمل في بيئة رقمية، وبالتالي يمكن القول أنها أهم عائق لتطبيق الوظائف الإدارية بالشكل المطلوب في عصرنا الحالي.

من خلال تحليل النتائج السابقة نستنتج أن الفرضية التي نصها: "نقص الإمكانيات البشرية والمادية بالمكتبات الجامعية محل الدراسة لا يسمح بتطبيق وظائف الإدارة الحديثة بالشكل الصحيح" محققة.

الفرضية الرابعة: عدم معرفة المسيرين للمكتبات الجامعية محل الدراسة لأسس الإدارة الحديثة يعيق عملية تطبيق وظائف الإدارة الحديثة.

1- أغلب المسؤولين بالمكتبات الجامعية لجامعات الجزائر 1 و 2 و 3 يعون جيدا مفهوم التخطيط والأهداف التي يسعى إليها، حيث يتم التركيز على وضع برنامج زمني لتنفيذ الخطط مع تحديد خطة استراتيجية لتنفيذ الأعمال، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على الفهم الصحيح لوظيفة التخطيط وبالتالي يساعد إلى حد كبير على تطبيق الوظيفة بالمستوى المطلوب.

2- يقوم المسؤولين وبصفة دورية بإعلام أغلب الموظفين بالبرنامج التخطيطي للمكتبات محل الدراسة بنسبة 71%، وهو ما يسمح لهم بمعرفة أهداف المكتبة وخططها، كما يجنب الفوضى في عملية تنفيذ العمليات ويخلق نوع من الثقة بين المسؤولين والموظفين، وعليه يمكن القضاء على الإجراءات الفردية كما يساعد على التوزيع العادل للعمل على الموظفين، مع توجيه فكرهم نحو تحقيق الأهداف.

3- تعرف الاتصالات في المكتبات الثلاثة محل الدراسة تنوعا بين الاتصالين الرسمي و غير الرسمي وهذا بنسبة 77 % ، وهو ما يسمح بالسير السلس للمعلومة بين أقسام المكتبة، بالمقابل تمكّن من كسب الوقت بتبادل المعلومات مع زيادة التفاعل بين العاملين، وهذا يدل على الفهم الصحيح لدى المسؤولين لتأثير العملية الاتصالية على تنفيذ الأعمال، بالإضافة لأهمية التواصل في تحقيق الأهداف والسير النظامي لتطبيق وظائف الإدارة الحديثة. فالطرق التي يعتمدها المسؤولين في المكتبات الجامعية محل الدراسة هي التوجيه بالتواصل، أين نجد أن نسبة 69% من الموظفين يتواصلون مع المسؤولين بشكل مستمر، وهو ما يحقق التوازن بين الأداء المخطط والمنفذ حيث يعتبر السبيل الأمثل للتأثير في سلوك الأفراد وتحويله لصالح المكتبة، والحل الأصح لإزالة العقبات وتخطي المشاكل، كما يعكس الطرق الصحيحة من طرف المسؤولين لتحقيق أهداف المكتبة.

4- من أهم الوسائل المساعدة في تطبيق الوظائف الإدارية وجود شبكة الأنترنت في المكتبات، حيث تسهل العمل الإداري بشكل كبير، كما يمكن توظيفها في جميع العمليات والوظائف، فلا يمكن تبرير أي خلل في المنظومة الإدارية إلى عدم فهم القواعد الصحيحة لوظائف الإدارة مع وجود

الشبكة، خصوصا وأن نسبة 100 % من المسؤولين من ذوي الشهادات العليا في التخصص ومن ذوي الخبرة، حيث يمكنهم ذلك من تجاوز أي حاجز معرفي مع وجود شبكة الأنترنت.

من خلال هذه المعطيات يمكننا القول أن الفرضية القائلة: "عدم معرفة المسيرين للمكتبات الجامعية محل الدراسة لأسس الإدارة الحديثة يعيق عملية تطبيق وظائف الإدارة الحديثة" غير محققة.

# الاقتراحات

## الاقتراحات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة النظرية والميدانية لواقع تطبيق وظائف الإدارة الحديثة على مستوى المكتبات الجامعية لجامعات الجزائر 1 و 2 و 3 في البيئة الرقمية، قمنا بطرح مجموعة من الاقتراحات بإمكانها أن تعطي حولا للمشاكل والعقبات التي تعترض هذا التطبيق، حيث قمنا بتقسيمها إلى أربعة أقسام كل قسم يخص وظيفة من الوظائف الإدارية تمثلت فيما يلي:

### 1- التخطيط الإداري:

أهم النتائج التي توصلنا إليها فيما يخص وظيفة التخطيط على مستوى المكتبات الثلاثة محل الدراسة أن عملية التطبيق تتم بشكل جزئي وغير تام ولا تشمل جميع العمليات، بالإضافة إلى عدم اندماج المنظومة الإدارية مع التطورات التكنولوجية في مجال المكتبات وإدارتها، رغم الفهم الصحيح لما تعنيه وظيفة التخطيط وما تسعى إليه من طرف المسؤولين، وعلى إثر هذه النتائج والتي تم التفصيل فيها من قبل نقترح ما يلي:

1- يجب أن تشمل وظيفة التخطيط جميع العمليات الإدارية من إعداد الميزانيات التقديرية، تحديد الخطط الإستراتيجية، وتشخيص الأوضاع الحالية، وتحديد العمليات والأنشطة الواجب إنجازها، ووضع برنامج زمني لتنفيذ الخطط لمواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفا.

2- إشراك الموظفين في عملية التخطيط وعدم الاكتفاء بإعلامهم فقط، ليكونوا جزء من وضع الخطط، فيجب أن تكون الأهداف والسياسات المعتمدة من قبل مدير المكتبة تتمتع بالتحديد الدقيق والوضوح بما لا يدع مجالاً لأي غموض أو لبس في الفهم أو التفسير، ويجعلهم أكثر قبول لها والتزاما بتحقيقها .

3- الاعتماد على نوع "التخطيط الإستراتيجي"، لأنه يمثل أهم عناصر الإدارة الحديثة في البيئة الرقمية، حيث يعد تأثيره بعيد المدى كما يحدث تغيير نوعي في المكتبة كما يعمل على ربط المكتبات بالبيئة التنافسية لها. فهو يربط البيئة الخارجية المتغيرة مع إمكانات المكتبات الداخلية من خلال التحليل الاستراتيجي لها داخليا (نقاط القوة والضعف) وخارجيا (الفرص والتهديدات).

4- ربط المهام بجدول زمني واضح ومحدد لتحقيق الأهداف، مع الأخذ بعين الاعتبار إعطاء الوقت الكافي والمناسب لإنجاز كل هدف من أهداف الخطة.

5- ينبغي أن تكون السياسات والإجراءات الموضوعية مكتوبة وواقعية وممكنة التطبيق، كما يجب أن تتسم بالمرونة مع ترك مجال للموظفين باقتراح التعديل وفق الظروف المتغيرة دون تقييدهم بخطة معينة.

6- يجب أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة لجميع الموظفين في المكتبات الجامعية، وأن تكون قابلة للقياس وأن تكون متفقة مع أهداف الجامعة ولا تتعارض معها.

## 2- التنظيم الإداري:

تعتمد وظيفة التنظيم في المكتبات على التنسيق بين الهياكل والأقسام وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة وتنظيمها بالشكل الذي يؤدي لتنفيذ الأعمال بأحسن شكل، ومن هذا المنطلق واعتماداً على النتائج المتوصل إليها جاءت الاقتراحات التالية والتي تهدف إلى تحسين وتطوير وظيفة التنظيم في المكتبات محل الدراسة:

1- التنسيق والتوازن في توزيع الأنشطة على الإدارات المختلفة، مع التركيز على الأنشطة الأكثر أهمية والمتعلقة بالبيئة الرقمية للمكتبات.

2- تحسين الأداء التنظيمي من خلال تفعيل دور المكتبات الجامعية في الوسط الأكاديمي كشريك استراتيجي للجامعة، ورفع الكفاءة والفعالية في مجال الخدمات والمنتجات وغيرها من جوانب الأداء بالاعتماد على توجيهات المنظمات العالمية كالإفلا واليونسكو على سبيل المثال لا الحصر.

3- كلا من النظامين المركزية واللامركزية ينطوي على مجموعة من المميزات والعيوب لذا يجب التنسيق بين النظامين، وهو طريق وسط بين النمطين السابقين ويعتبر أفضل الحلول التي يجب أن تأخذ بها إدارات المكتبات الجامعية بوجه عام ومدير المكتبة الجامعية على وجه التحديد، والذي من صلاحياته أخذ القرار وتوزيع الموارد المالية على المصالح بما يتناسب مع المتطلبات.

4- ينبغي أن تتكفل النظم واللوائح والقرارات المتعلقة برئاسة الجامعة بتحديد دور مدير المكتبة الجامعية ومسؤولياته، مع توسيع نطاق صلاحياته من إعداد الميزانية، واختيار الموظفين ومدى نطاق سلطته الإشرافية على المكتبات الفرعية في الكليات والأقسام العلمية.

5- تحقيق مبدأ المشاركة في الإدارة يؤدي إلى مزيد من الانسجام بين الإدارة العليا وبين المستويات الإدارية الأخرى، ويعمل على الارتقاء بالروح المعنوية للعاملين وزيادة رضاهم لشعورهم بأهمية العمل مع تنمية القدرات القيادية لدى المسؤولين في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا.

6- تفويض السلطة من الأمور المهمة في المكتبات، إذ لا يتوقع أن يتوفر المدير أو المسؤول على الوقت الكافي للقيام بكافة الأعمال الإدارية أو معالجة جميع القضايا، لذلك كان لا بد أن يفوض المدير جزءا من سلطته إلى مسؤولي المصالح ضمن الهيكل التنظيمي.

7- تعديل الهيكل التنظيمي للمكتبات الجامعية محل الدراسة بما يناسب والتطورات الحديثة في ميدان تكنولوجيا المعلومات، مع استحداث مصالح جديدة كمصلحة الإحصائيات أو المعلومات، وإدارة الموارد البشرية، ومصلحة تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى تشكيل هيئات استشارية ولجان متكونة من هيئة التدريس والباحثون للمشاركة في أخذ القرارات.

8- مصاحبة الهيكل بلوائح وأدلة مكتوبة وموثقة تنظم أعمال المكتبة وتبين وحداتها .

9- عملية التوظيف يجب أن تكون خاضعة لاحتياجات المكتبة، عن طريق دراسات قبلية تأخذ بعين الاعتبار احتياجات المكتبة والتركيز على توظيف مختصين في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهي من متطلبات العمل في بيئة رقمية.

10- تطوير عملية الاتصال وتفعيل الاتصالات الحديثة أكثر من الاتصال التقليدي بين الموظفين أنفسهم وبين الموظفين والمسؤولين كالبريد الإلكتروني، ومنصات التفاعل الاجتماعي، وتفعيل تطبيقات الواب2 التفاعلية.

11- توفير الإمكانيات المادية اللازمة لمواكبة التطورات في البيئة الرقمية، مع استقلالية الميزانية وإعطاء حق التصرف للمدير، مع إعطاء قدر أكبر من الميزانية للمكتبات الجامعية لتمكينها من التطور في المهام والهيكل.

### 3- التوجيه الإداري:

يعتمد وظيفة التوجيه في الإدارة الحديثة بالدرجة الأولى على السلوك الإنساني للموظفين قصد توجيههم لتحقيق الأهداف، ورغم وقوفنا على واقع أن مدراء المكتبات الثلاثة يعطون قدرا مهما لهذا الجانب إلا أننا وجدنا بعض النقائص التي أردنا إعطاء الحلول لتداركها من خلال الاقتراحات التالية:

1- توفير المعلومات للمرؤوسين عن الأعمال والمهام الموكولة إليهم بالكم والكيف والوقت المناسب يساعد بقدر كبير على تنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف.

2- الاهتمام بالجوانب الإنسانية للموظفين كالتحفيز والعمل الجماعي و الرضا الوظيفي، باعتبار أن الحياة الاجتماعية للأفراد تؤثر إلى حد بعيد على أداء العمل.

3- تحفيز الموظفين على تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف، حيث يجب اعتماد خطط تحفيزية معنوية ومادية من قبل المسؤول، حيث تعد الحوافز المادية أهم الوسائل التي يمكن بواسطتها الارتقاء بمستوى الروح المعنوية للعاملين في المكتبات وإثارة الرغبة في العمل، كما تعتبر من العوامل المهمة في ارتباط الموظف بعمله وحبه له ورضاه عنه.

4- ينبغي على مدير المكتبة أن يتوفر على مجموعة من المؤهلات العلمية والمهارات الإدارية والسمات الشخصية التي تمكنه من القيام بعملية تسيير الوظائف الإدارية، مع تهيئة الجو المناسب والظروف الملائمة التي تمكن العاملين في المكتبة من القيام بأعمالهم بفاعلية وكفاءة لتحقيق الأهداف.

#### 4- الرقابة الإدارية:

من أهم النتائج المتعلقة بوظيفة الرقابة أن عملية التطبيق تتم بشكل جزئي ولا تشمل جميع العمليات، وهذا من شأنه أن يحدث خلل في المنظومة الإدارية ككل باعتبارها الوسيلة لتقييم الأعمال والتأكد من تحقيق الأهداف، وللعمل على تطويرها لتصل للمستوى المطلوب قمنا باقتراح مايلي:

1- توسيع عملية الرقابة لتشمل الرقابة على التنظيم، على الإجراءات والسياسات، الرقابة على الجودة، الرقابة المالية، الرقابة الاجتماعية، وبالتالي التغطية لكافة الأجزاء التنظيمية لتكون على كل الأعمال والتصرفات والعمليات لضمان جودتها.

2- تطوير النظام الرقابي في المكتبات باستخدام أدوات القياس الحديثة والاعتماد على معايير ومواصفات مقننة.

3- توضيح الأساليب والمعايير المستخدمة وأهمية الرقابة ومبرراتها وقيمتها للعاملين بالمكتبات، حتى لا تخلق ردود أفعال سلبية لدى الموظفين، فالرقابة يجب أن تكون علاجية وليست عقابية فقط، بمعنى أن تكون إيجابية لا تكتفي بكشف الأخطاء والانحرافات وإنما تضع العلاج المناسب لهذه الأخطاء والحلول اللازمة لمنع تكرارها.

4- تصبح الرقابة سلبية لا تحقق الأهداف المرجوة من القيام بها إذا اقتصر دورها على مجرد اكتشاف الأخطاء دون اكتشاف الأسباب التي أدت إلى وجود هذه الأخطاء والعمل على تصحيحها.

5- على مدير المكتبة الجامعية متابعة تصحيح الأخطاء للتعرف على نتائج التصحيح في وقتها، وذلك ليتسنى له اتخاذ القرارات التصحيحية ومعالجتها حتى يسير العمل بالشكل الصحيح.

6-الاعتماد على الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية، بما يولد تدفقا مستمرا للمعلومات الرقابية في كل وقت، وذلك عن طريق توظيف تكنولوجيا المعلومات بدلا من الأسلوب التقليدي الذي يكون بطيئا ومكلفا في معظم الحالات.

#### 5- أثر البيئة الرقمية على تطبيق الوظائف الإدارية:

تطبيق وظائف الإدارة في البيئة التقليدية يختلف بقدر كبير عنه في البيئة الرقمية، هذا الاختلاف لم نلمسه حقيقة في الواقع، فمن خلال النتائج المتوصل إليها وجدنا أن تطبيق الوظائف مازال يعتمد على البيئة التقليدية بشكل كبير، بالمقابل وجدنا أثر ضعيف لتوظيف تكنولوجيا الحديثة في المنظومة الإدارية للمكتبات الجامعية لجامعات الجزائر 1 و 2 و 3، وللعمل على الانتقال من التطبيق التقليدي لوظائف الإدارة إلى التطبيق الحديث اقترحنا ما يلي:

1-مواكبة التطورات الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للمكتبات الجامعية، وتأتي هذه المواكبة نتيجة الفهم والاستيعاب لمتطلبات البيئة الحديثة وآليات تحقيقها.

2-التكيف مع ديناميكية البيئة التنافسية للمكتبات الجامعية وذلك بتفعيل التعليم الإلكتروني، ومبدأ المشاركة مع المكتبات المماثلة في جميع العمليات المتعلقة بالإدارة والتسيير.

3-استخدام البرامج الإلكترونية في تسيير الوظائف الإدارية وفي تنظيم المعلومات والعمليات واسترجاعها بسهولة ويسر، كاستحداث منصة للخدمات المكتبية(LSP(Library Services Platform) تسمح للإدارة بالوصول المتزامن للوثائق الورقية والإلكترونية.

4- تفعيل وتطوير الربط الشبكي الداخلي "الأنترانت" وإتاحة الوصول إليها بسهولة ويسر، فالشبكة الداخلية " الأنترانت" تعمل كقناة آنية لنقل المعلومات بشكل فوري ويمكنها ببسر أن تلغي الفجوة الزمنية، فتصبح العملية الإدارية في أجزائها المختلفة (المديرون والموظفون) يعملون في وحدة واحدة من الأدوار و تبادل المعلومات والمشاركة في المسؤولية والاستجابة المباشرة.

5-التركيز على التنظيم الشبكي الذي يتسم بمرونة الاتصال والتعاون بين الأفراد مقابل أشكال التنظيم التقليدي، أي تجاوز الهرمية التنظيمية لصالح التشارك الواسع والمستمر بين العاملين باستخدام الشبكات الإلكترونية كالبريد الإلكتروني على سبيل المثال لا الحصر.

6-إنشاء قسم المعلومات العلمية (Division de l'information Scientifique) DIS على مستوى الهيكل التنظيمي للمكتبات، يسمح بإيصال المعلومة العلمية وبثها في الوقت المناسب مما يساعد المسؤولين على اتخاذ القرار بسهولة و يسر.

6- التركيز على العمل الجماعي مع توفير الأجهزة والمعدات الخاصة به، خاصة وأن أكثرها عبارة عن تطبيقات مجانية موجودة على شبكة الأنترنت ونذكر منها تطبيقات الواب 2، الويكي، RSS، المدونات، والاهتمام أكثر بالمحادثات والاجتماعات الجماعية وتوفير أجهزة العرض وتدريب الموظفين على استخدامها.

7- التركيز والاهتمام أكثر بتدريب العاملين لمواجهة التغير السريع في المعرفة والمهارات اللازمة لكثير من الأعمال في المكتبات، بغية إتقانها ورفع مستوى كفاءتهم العلمية والعملية إلى أقصى حد، كما لا يجب أن يقتصر التدريب على فئة معينة دون الأخرى بل ينبغي أن يعمم على جميع العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية سواء أكانوا رؤساء أقسام أو موظفين مرؤوسين.

8- ينبغي أن يهتم مدير المكتبة أو المسير بخبرات وأساليب تطوير الذات وقدراته ونقاط قوته، التي من خلالها يضمن تحقيق أهداف المكتبة في البيئة الرقمية، وذلك عن طريق الموازنة بين الحس الإنساني والتكنولوجيا.

9- يجب أن تكون وظيفة الرقابة في البيئة الرقمية أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولاً بأول، وبالوقت الحقيقي لاتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في نفس الوقت إلى المسؤولين عن التنفيذ، وذلك بالاعتماد على التقنيات الحديثة للرقابة مثل Benchmarking، Six Sigma، LibQual+.

خاتمة

ارتبط مصطلح الإدارة بعدة ميادين ومجالات علمية كعلم الإدارة والتسيير، علم الاقتصاد، علم الاجتماع، علم المكتبات والتوثيق وغيرها. فتنوعت الدراسات وتعددت، كون الإدارة عملية شاملة بغض النظر عن نوع المنظمة، فكان لا بد أن يكون مدخل الدراسة عبارة عن مفاهيم ومبادئ ومدارس علم الإدارة، حتى يتسنى لنا إعطاء صورة واضحة عن مفهوم الموضوع ثم إسقاطها على المكتبات الجامعية وربطها بالبيئة الرقمية، والتي أصبحت ضرورة حتمية للمكتبات مع متطلبات التغيير التكنولوجي مما انعكس على إدارتها، حيث اندمج المساران الإدارة والمكتبات في مسار واحد، كما تزايدت سرعة التحسيس بأهمية وضرورة هذا الاندماج.

لوقوف على واقع تطبيق الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة في البيئة الرقمية للمكتبات الجامعية لجامعات الجزائر 1 و2 و3 محل الدراسة كان لا بد من وصف المنظومة الإدارية لهذه المكتبات، فتوصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الوظائف تطبق بشكل جزئي ولا تشمل جميع العمليات والمهام، بالإضافة أنها تعتمد على الأساليب التقليدية في عملية التطبيق مع عدم توظيف التكنولوجيا الحديثة إلا بنسب ضعيفة جدا تتعلق ببعض الوظائف والعمليات الفنية كعملية المعالجة والبحث الببليوغرافي.

ولعل أهم عوائق هذا البعد في عملية تطبيق الوظائف في الإدارة تعود للإمكانيات المادية المحدودة مع الحاجة إلى متخصصين في الإعلام الآلي والتكنولوجيات الحديثة، والذي مرده تبعية المكتبات الجامعية المالية والإدارية لرئاسة الجامعة بالإضافة لمحدودية الدعم المالي لهذا النوع من المكتبات ذات الطابع الخدماتي، نتيجة لذلك قمنا بعرض مجموعة من الاقتراحات التي من خلالها يمكن تحسين مستوى الإدارة الحديثة على مستوى هذه المكتبات، تتمثل في التركيز على التدريب وتطوير المهارات، بالإضافة إلى استحداث أنشطة من شأنها تحسين الوضع المالي، وذلك عن طريق الاهتمام بالتخطيط المالي بالدرجة الأولى، وتدعيم التعاون بين المكتبات خصوصا تلك التي تشبهها في التركيبة الإدارية، وهذا من شأنه أن يعود بفوائد كثيرة على إدارة المكتبة، كالاقتصاد المالي وتبادل الخبرات الذي يساهم بشكل كبير في تطوير إدارة المكتبة وتحسين أداءها الوظيفي، بالإضافة إلى إنشاء قسم ضمن هيكلها خاص بالإحصائيات وجمع المعلومات العلمية التي تعتبر أهم أداة لاتخاذ القرارات في البيئة الرقمية.

بالنظر إلى التغييرات التي أحدثتها تكنولوجيا الإعلام والاتصال على الإدارة في المكتبات الجامعية، أصبح الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة ضرورة حتمية نتج عنه خلق عدة التحديات على المكتبات مواجهتها، لعل أهمها تطوير التدريب على المهارات المعلوماتية مع إدماجها في المناهج التعليمية، مع التركيز على سياسة تنمية المهارات، وإدارة الوصول إلى المعلومات الرقمية، والتدريب المستمر.

في الأخير يمكننا القول أن هذه الدراسة بإمكانها أن تكون السبيل للشروع في مواضيع أخرى تهتم بالإدارة في المكتبات، كوضع تصور مقترح لتطبيق وظائف الإدارة في المكتبات الجامعية في البيئة الرقمية مع التعرض للآليات والبرامج الحديثة المستخدمة في كل وظيفة على حدة لتكون نموذج يمكن الاعتماد عليه في إدارة المكتبات الجامعية في الجزائر، كما يمكن اعتماد دراسة مقارنة لبعض النماذج الناجحة لإدارات المكتبات العالمية ومقارنتها بإدارة المكتبات الجزائرية مع الوقوف على نقاط القوة والضعف وإعطاء حلول لتحسين مستوى الإدارة على مستوى المكتبات في الجزائر.

# البليو جرافيا

البيبلوغرافيا:

1- المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

- 1- آل عروان، هند بنت عبد الرحمان، 2003. الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز المعلومات. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية
- 2- أبو مصطفى، عبد الكريم، 2001. الإدارة والتنظيم: المفاهيم- الوظائف - العمليات. مصر: دار المعرفة الجامعية
- 3- إبراهيم، السعيد مبروك، 2012. إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة. القاهرة: المجموعة العربية للتوزيع والنشر
- 4- إبراهيم، مبروك، 2012. إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر
- 5- بدر، أحمد، 1988. مناهج البحث في علم المعلومات والمكتبات. الرياض: دار المريخ للنشر
- 6- بربر، كامل، 2010. الاتجاهات الحديثة في الإدارة و تحديات المديرين. بيروت: دار المنهل اللبناني
- 7- برناوي، راضية ، قرمور، كريمة ، موشاش، نادية ، 2018. المكتبات الأكاديمية في ظل البيئة الرقمية: التحديات التكنولوجية لمكتبات المدارس العليا. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية
- 8- البنهاوي، محمد أمين، 1984. إدارة العاملين في المكتبات. القاهرة: العربي للنشر والتوزيع
- 9- حسن، أحمد سعيد، 1995. المكتبة الجامعية : نشأتها- تطورها- أهدافها- وظائفها. بيروت: دار الجيل
- 10- الدباغ، عصام عبد الوهاب، 2008. إدارة الأفراد. عمان: دار زهران للنشر
- 11- دياب، حامد الشافعي، [دب]. إدارة المكتبات الجامعية: أسسها النظرية وتطبيقاتها العملية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع
- 12- دياب، حامد الشافعي، 1994. إدارة المكتبات الجامعية. عمان: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع
- 13- دياب، حامد الشافعي، 2006. الإدارة العلمية للمكتبات الجامعية. القاهرة: كلية الآداب
- 14- دياب، حامد الشافعي، 2006. الإدارة العلمية للمكتبات الجامعية: الأسس والإطار العام. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، ج 1

- 15- الزهيري، طلال ناظم، 2009. حوسبة مؤسسات المعلومات: إجراءات التحول إلى البيئة الرقمية. عمان: دار دجلة للنشر
- 16- زيارة، فريد فهمي، 2009. وظائف الإدارة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
- 17- السالم، سالم محمد، 1997. الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية
- 18- السالمي. علاء عبد الرزاق، 2008. الإدارة الإلكترونية. الأردن: دار وائل للنشر
- 19- سلامة، عبد الحافظ، 2006. إدارة مراكز مصادر التعلم. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
- 20- الشرقاوي، أحمد، 2000. إدارة الأعمال: الوظائف والممارسات الوظيفية. بيروت: دار النهضة العربية، 2000
- 21- صوفي، عبد اللطيف، 2001. مدخل إلى علوم المكتبات والمعلومات. قسنطينة: منشورات جامعة قسنطينة
- 22- عبد الجواد، سامح زينهم، 2004. الأنظمة الآلية في المكتبات ومراكز المعلومات. مصر: دار الناس للنشر
- 23- عبد اللطيف، محمود مطر، 2007. إدارة المعرفة والمعلومات. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية
- 24- عبد الهادي، محمد فتحي، 2003. البحث ومناهجه في علم المكتبات والمعلومات. القاهرة: مكتبة الدار العربية
- 25- عبوي، زيد منير، 2006. الإدارة بالأهداف. المملكة العربية السعودية: جامعة نجران
- 26- عبيدات، ذوقان، عدس، عبد الرحمان، عبد الحق، كايد، 1998. البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه. مصر: دار الفكر المعاصر
- 27- العلاق، بشير، 1999. أسس الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم. عمان: دار اليازوري العلمية
- 28- عليان، ربحي مصطفى، 2000. مناهج وأساليب البحث العلمي: بين النظرية والتطبيق. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع
- 29- عليان، ربحي مصطفى، 2002. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع
- 30- عليان، ربحي مصطفى، سلامة، عبد الحافظ، 2006. إدارة مراكز مصادر التعلم. عمان: اليازوري
- 31- عليان، ربحي مصطفى، 2018. البيئة الإلكترونية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع

- 32- عمد، محمد زيان. 1983. البحث العلمي : مناهجه وتقنياته. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية
- 33- عمر، محمد زياد، [د.ت.]. البحث العلمي: مناهجه وتقنياته. القاهرة: مطابع الهيئة المصرية للكتاب
- 34- غازي، عناية، [د.ت.]. إعداد البحث العلمي : ليسانس ماجستير دكتوراه . الجزائر :دار الشهاب
- 35- غالب، سعد ياسين، 2005. الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية. المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة
- 36- غرارمي، وهيبة سعدي، 2008. تكنولوجيا المعلومات في المكتبات. الجزائر: قسم علم المكتبات و التوثيق
- 37- غرارمي، وهيبة، 2010. الإدارة الحديثة للمكتبات. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية
- 38- فرحات، ثناء إبراهيم، 2010. الأساسيات الحديثة لإدارة المكتبات والمعلومات. لبنان: الدار المصرية اللبنانية
- 39- القريوتي، موسى قاسم، مبارك، علي خضر، 2006. أساسيات الإدارة الحديثة. عمان: مؤسسة تسنيم للنشر
- 40- قموح، نجية، 2009. التنظيم القانوني و الإداري للمكتبات الجامعية في الجزائر. قسنطينة: جامعة منتوري
- 41- كافي، مصطفى يوسف، 2011. الإدارة الإلكترونية. دمشق : دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع
- 42- كورول، شايل. التخطيط الاستراتيجي لخدمات المكتبات والمعلومات/ترجمة حشمت قاسم(1998). الاسكندرية: مركز الإسكندرية للوسائط الثقافية
- 43- المالكي، مجبل لازم مسلم، 2010. هندسة المعرفة وإدارتها في البيئة الرقمية. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع
- 44- محمد عبد الغني، عوض، 1992. الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية
- 45- محمد، محمد الهادي، 1990. الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات. القاهرة: المكتبة الأكاديمية
- 46- محمد، محمد الهادي، 2002. إدارة الأعمال المكتبة المعاصرة: الأصول العلمية وتطبيقات المعلومات وتكنولوجياتها. الرياض: دار المريخ للنشر

- 47- المدادحة، أحمد نافع، 2014. المكتبات الجامعية و دورها في عصر المعلومات. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع
- 48- مصطفى، محمود أبو بكر، 2003. التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة. الإسكندرية: الدار الجامعية للإسكندرية
- 49- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، 2006. الإدارة: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع
- 50- موسي عبد المنعم، غادة، 2012. مكتبات المؤسسات التعليمية: ماهيتها، مقوماتها، خدماتها. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية
- 51- نجم، نجم عبود، 2009 . الإدارة والمعرفة الالكترونية: الاستراتيجية-الوظائف-المجالات. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
- 52- همشري، عمر أحمد، 2008. مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات. عمان: دار صفاء
- 53- همشري، عمر أحمد، 2001. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء للنشر
- 2- مقالات الدوريات:**
- 54- ايدروج، الأخضر، 2003. طريق النشر العلمي الإلكتروني: بناء المجتمع الرقمي. مجلة آفاق للثقافة و التراث، ع.37
- 55- جبران، خليل ناصر، حقوق المؤلف والمكتبات الجامعية. مجلة الحضارة الإسلامية، ط.15، ع.8
- 56- الزهيري، طلال ناظم، 2016. أدوات تصنيف وتنظيم المحتوى الرقمي في بيئة الأنترنت. المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات. م.7، ع.2
- 57- غرارمي وهيبة، 2015. خدمات المعلومات الرقمية في المكتبات الجامعية الجزائرية. مجلة علم المكتبات. م.4، ع.5
- 58- قموح، ناجية، 2006. التنظيم الإداري للمكتبات العامة في الجزائر. مجلة المكتبات والمعلومات. م. 3، ع. 1
- 59- قموح، نجية ، 2009. التنظيم القانوني و الإداري للمكتبات الجامعية في الجزائر. مجلة العلوم الإنسانية، م.أ، ع.31
- 60- المالكي، مجبل، 2003. دور المكتبات الجامعية في تطوير البحث العلمي و تلبية احتياجات الباحثين و الدارسين. رسالة المكتبة. مج. 38، ع.3

- 61- ميرغني، أحمد، 2013. دور المكتبات في تعزيز ثقافة المعلومات لدى المجتمع في ظل البيئة الرقمية الجديدة. مجلة العلوم الجنائية والاجتماعية والإنسانية، ع.17
- 3- الرسائل و الأطروحات الجامعية:
- 62- بوقاسم، محمد، 2019. تأثير التنظيم الإداري على اتخاذ القرارات بالمكتبة الوطنية الجزائرية. رسالة دكتوراه. علم المكتبات. الجزائر: قسم علم المكتبات والتوثيق
- 63- دياب، رضوى السيد أحمد، 2015. التحول الرقمي للمعرفة وتأثيره على الإستشهادات المرجعية للكتاب في مجلة كلية الآداب جامعة بنها. ماجستير. علم المكتبات. بنها: قسم المكتبات والمعلومات
- 64- سعدي، سليمة، 2013. متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية لولاية قسنطينة. أطروحة دكتوراه. علم المكتبات. قسنطينة: جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري
- 65- طالب، زوقار سميرة، 2018. تطبيقات التقييم في المكتبات الجامعية الجزائرية: معايير دولية وممارسات مهنية. أطروحة دكتوراه. علم المكتبات والعلوم الوثائقية. وهران: جامعة وهران 1 أحمد بن بلة
- 66- طواهري، فاطمة، 2007. تطبيق مبادئ الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية بالجنوب الشرقي الجزائري. مذكرة ماجستير. علم المكتبات والعلوم الوثائقية. قسنطينة: جامعة منتوري
- 67- عشور، عبد الكريم، 2010. دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر. مذكرة ماجستير. العلوم السياسية والعلاقات الدولية. الجزائر: قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية
- 68- قشيدون، حليلة، 2008. الإدارة العلمية (المناجمنت) للموارد البشرية في المكتبات الجامعية. مذكرة الماجستير. مناجمت أنظمة العلوم. وهران: قسم علم المكتبات والعلوم الوثائقية
- 69- لزرقي، هوارى، 2015. البيئة الرقمية للمكتبات الجامعية: التجربة الجزائرية في الشبكات. أطروحة دكتوراه. علم المكتبات. وهران: قسم علم المكتبات
- 70- مسرورة، محمود، 2018. أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التنظيمي في المكتبات الجامعية: تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في المكتبات الجامعية الجزائرية. أطروحة دكتوراه علوم. علم المكتبات و التوثيق. الجزائر: قسم علم المكتبات والتوثيق
- 71- واحمد، لامية، 2018. المكتبة الوطنية الجزائرية في ظل العصر الرقمي: دراسة الواقع مع اقتراح خطة عمل شاملة. رسالة دكتوراه. علم المكتبات والتوثيق. الجزائر: قسم علم المكتبات

#### 4-النصوص القانونية:

72- المرسوم التنفيذي رقم 89-122 المؤرخ في 18/07/1989، المتعلق بالقانون الأساسي

الخاص بالعمال المنتمين للأسلاك التابعة للتعليم و التكوين العالبيين

73- المرسوم التنفيذي رقم 92-48 المؤرخ في 12/02/1992 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي

رقم 89-122 المؤرخ في 18/07/1989، يتضمن القانون الأساسي الخاص للعمال المنتمين

للأسلاك التابعة للتعليم والتكوين العالبيين

74- المرسوم التنفيذي رقم 03-179 مؤرخ في 24 جماد الثانية عام 1424 الموافق لـ 23 غشت

سنة 2003، يحدد مهام الجامعة و القواعد الخاصة بتنظيمها.

75- مرسوم تنفيذي رقم 08-04 مؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق لـ 19 يناير 2008،

يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات

والإدارات العمومية

76- المرسوم التنفيذي رقم 10-133 المؤرخ في 20 جمادى الأولى عام 1431 هـ الموافق لـ

05 مايو 2010، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة

بالتعليم العالبي

77- مرسوم تنفيذي رقم 16-280 مؤرخ في 02 صفر عام 1438 الموافق لـ 02 نوفمبر سنة

2016، يعدل و يتم المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429

الموافق لـ 19 يناير سنة 2008 و المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين

للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية

#### 5-الويبوغرافيا:

78- الإفلا، 2001. مرفق المكتبة العامة: مبادئ الإفلا/اليونسكو التوجيهية لتنميته [على الخط].

متاح على الرابط:

<https://ifla.eu/files/assets/school-libraries-resource-centers/publications/school-library-guidelines/school-library-guidelines-ar.pdf>

79- بوعطيط، جلال الدين، 2009. الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي [على الخط]. متاح

على الرابط: <https://bu.umc.edu.dz/theses/psychologie/ABOU3008.pdf>

80- التكروري، سناء حافظ. التوظيف و اختيار العاملين في المكتبات و مراكز المعلومات [على

الخط]. متاح على الرابط: <http://platform.almanhal.com/files/2/58772>

- 81- حسنين، رجب عبد الحميد، 2008. المكتبات الرقمية: التخطيط والمتطلبات [على الخط]. متاح على الرابط:  
[http://www.journal.cybrarians.info/index.php?option=com\\_content&view=article&id=388](http://www.journal.cybrarians.info/index.php?option=com_content&view=article&id=388)  
[:2009-07-19-11-45-57&catid=227:2009-05-26-13-](http://www.journal.cybrarians.info/index.php?option=com_content&view=article&id=388)
- 82- رسلان، علاء الدين، 2013. التطوير التنظيمي: التنظيم الإداري و سبل تطويره [ على الخط]. متاح على الرابط: <https://books.google.dz/books?id=bWJkCgAAQBAJ&p>
- 83- العامري، محمد بن علي شيبان، 2019. مفهوم التنظيم و أهميته [على الخط]. متاح على الرابط: <https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1229&SecID=77>
- 84- عبد الفتاح قاري، عبد الغفور، 2000. معجم مصطلحات المكتبات و المعلومات: إنجليزي - عربي [على الخط]. متاح على الرابط: <http://urlr.me/QB4Tb>
- 85- عبد الهادي، محمد فتحي، 2005. إعداد المفهرس في بيئة الكترونية: دراسة لبرامج التأهيل والتدريب في مصر [على الخط]. متاح على الرابط:  
[http://www.journal.cybrarians.info/index.php?option=com\\_content&view=article&id=358](http://www.journal.cybrarians.info/index.php?option=com_content&view=article&id=358)  
[-1207-49-56&catid=155:2009-05-20-09-58-](http://www.journal.cybrarians.info/index.php?option=com_content&view=article&id=358)
- 86- العبيدي، ميسون عبد الكريم ، رديف، تيسير فوزي، 2018. دور مؤشرات الأداء في تقييم اداء المكتبة المركزية للجامعة التكنولوجية قسم المعلومات والمكتبات المكتبة المركزية الجامعة المستنصرية جامعة بغداد [على الخط]. متاح على الرابط:  
<https://www.iasj.net/iasj/download/d42df181621ec62c>
- 87- عشور، عبد الكريم، 2010. دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر [على الخط]. متاح على الرابط:  
<https://www.academia.edu/36442105/%D8%B1%D8%B3%D8%A7%D>
- 88- عماري، سمير، 2017. الإدارة الإلكترونية كآلية للتحويل الرقمي للمكتبات [على الخط]. متاح على الرابط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/79156>
- 89- كداوة، عبد القادر، تحديات المكتبات الجامعية في البيئة الرقمية [على الخط]. متاح على الرابط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/17347>
- 90- محمد، رباح فوزي، 2012. جودة الأداء و مؤشرات القياس: دراسة في المفاهيم والعلاقات [على الخط]. متاح على الرابط: <http://urlr.me/jDP38>
- 91- محمد، عماد عيسى صالح، 2000. مشروعات المكتبات الرقمية في مصر: دراسة تطبيقية للمتطلبات الفنية والوظيفية [على الخط]. أطروحة دكتوراه. علم المكتبات. القاهرة:

جامعة حلوان. متاح على الرابط: [http://aplis.cybrarians.info/index.php/abstracts/361-2009-05-](http://aplis.cybrarians.info/index.php/abstracts/361-2009-05-05-09-36-07)

[05-09-36-07](http://aplis.cybrarians.info/index.php/abstracts/361-2009-05-05-09-36-07)

92- محمود، أسامة السيد ، 2010. الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات [على الخط].  
متاح على الرابط:

<https://books.google.dz/books?id=ym8mDwAAQBAJ&pg=PT61&lpg=PT61&dq=%D8%A7%D9%84%D9%85%D9>

93- المزيد، عثمان علي، 2018. الإدارة اليابانية بمنظور مختلف مقدمة للمفاهيم الأساسية [على الخط]. متاح على الرابط :

<http://kfcris.com/pdf/c702069ef153daa00d62d648c63153165bb5db44734f5.pdf>

94- مكتبة جامعة الجزائر 1 [على الخط]. متاح على الرابط: <http://bu.univ-alger.dz>

95- مكتبة جامعة الجزائر 2 [على الخط]. متاح على الرابط: <http://bibliotheque.univ-alger2.dz>

96- مكتبة جامعة الجزائر 3 [على الخط]. متاح على الرابط: <https://bib.univ-alger3.dz>

97- النعيمي، نادية شاكر حسين، التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الإقتصادية: دراسة تطبيقية في شركتي الصناعات الكهربائية في الوزييرية وديالي [على الخط]. أطروحة ماجستير. الإدارة والإقتصاد. بغداد: كلية الإدارة والإقتصاد. متاح على الرابط: <http://urlr.me/HBj2h>

98- الهواسي، محمود حسن ، البرزنجي، حيدر شاكر. مبادئ علم الإدارة الحديثة [على الخط].  
متاح على الرابط:

[https://books.google.dz/books?id=XvIaDgAAQBAJ&printsec=frontcover\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.dz/books?id=XvIaDgAAQBAJ&printsec=frontcover_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

## 6-المقابلات :

99- مقابلة مع مديرة المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 01 بتاريخ 15 جانفي 2020 على الساعة 10 صباحا

100- مقابلة مع مديرة المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 02 يوم 23 ديسمبر 2019 على الساعة 11 صباحا

101- مقابلة مع مديرة المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 03 يوم 16 جانفي 2020 على الساعة العاشرة صباحا

102- مقابلة مع رئيسة مصلحة البحث البيبلوغرافي لمكتبة جامعة الجزائر 1 بتاريخ 14 نوفمبر 2019

103- مقابلة مع رئيسة مصلحة المعالجة لمكتبة جامعة الجزائر 1 بتاريخ 12 ديسمبر 2020

104- مقابلة مع المكلف بمتابعة مشروع التكتل Meda-Tempus بمكتبة جامعة الجزائر 1 بتاريخ 12 جانفي 2020

105- مقابلة مع رئيسة مصلحة الاقتناءات بمكتبة جامعة الجزائر 1 بتاريخ 15 جانفي 2020

106- مقابلة مع المسؤولة عن التدريب و التكوين بمكتبة جامعة الجزائر 1 بتاريخ 12 جانفي 2020

107- مقابلة مع رئيسة مصلحة المعالجة بمكتبة جامعة الجزائر 2 بتاريخ 12 فيفري 2020

108- مقابلة مع رئيسة مصلحة التوجيه بمكتبة جامعة الجزائر 2 بتاريخ 12 فيفري 2020

109- مقابلة مع الأمين العام لمكتبة جامعة الجزائر 2 بتاريخ 08 جانفي 2020

110- مقابلة مع رئيس مصلحة التوجيه لمكتبة جامعة الجزائر 3 بتاريخ 21 جانفي 2020

111- مقابلة مع رئيس مصلحة المعالجة لمكتبة جامعة الجزائر 3 بتاريخ 03 فيفري 2020

II- المراجع باللغة الأجنبية:

1-الكتب:

112- APQC=American productivity and quality center,1993. Basic of Benchmarking, Houston : APQC

113- DAFT , Richard L. ,1997. Management., Hinsdale : The Dryden Press

114- TERRY, George R.,1966 .Principles of Management. London :Home Wood

115- FAYAL, Henrie,1949. General and Industrial administration .London : Pitman Publishing

116- LIKERT, Rensis, 1961,New Patterns of Management. New york : Mc Graw-Hill book

117- ROBBIS, stephen p., MARY , Coulter,2005. Management. New jersey : Pearson :Prentice Hall ,8th Ed

2- الويبوغرافيا:

118- ACCART, Jean-Philippe, 2006. Le droit d'auteur dans un environnement numérique: les positions de l'IFLA et de l'UNESCO [En ligne]. Disponible sur :

<https://bibliopiaf.ebsi.umontreal.ca/bibliographie/EJL4XDPH>

119- ACRL, 2002. Standards for college libraries 2000 edition [en ligne]. Disponible sur: <http://www.ala.org/acrl/standards/standardslibraries>

- 120- ALA, 2010 . Academic Librerie: documentation for the National Center for Education Statistics [en ligne].Disponible sur:  
<http://www.ala.org/tools/research/librarystats/academic>
- 121- ALA , 2019. Access to Digital Resources and Services: An Interpretation of the Library Bill of Rights [en ligne] .Disponible sur :  
<http://www.ala.org/advocacy/intfreedom/librarybill/interpretations/digital>
- 122- ALCTS=Association for Library Collections and Technical Services, 2005. FRBR Coming Soon to Your Library? [en ligne].Disponible sur :  
<https://journals.ala.org/index.php/lrts/article/view/4984/6027>
- 123- ANI, Okon E., ESIN, Jacob E., NKOYO, Edem ,2005. Adoption of information and communication technology (ICT) in academic libraries: a strategy for library networking in Nigeria [en ligne]. Disponible sur :  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02640470510635782/full/html?skipTracking=true>
- 124- APPIAH, Gabriel ,2013. Classical school of management [En ligne] .Disponible sur: <https://www.grin.com/document/213038>
- 125- BATTISTI, Michèle, CHAPOY, Élise, MERRIEN, Delphine et autres, 2010. Des Pratiques Professionnelles Renouvelées : le passage au tout numérique. Documentaliste Sciences de l'Information .Disponible sur :  
<https://www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2010-2-page-44.htm>
- 126- BEAGRIE, Neil, GREENSTEIN, Daniel,1998. A Strategic Policy Framework for Creating and Preserving Digital Collections: A Report to the Digital Archiving Working Group [en ligne].Disponible sur:  
<http://www.ukoln.ac.uk/services/elib/papers/supporting/pdf/framework.pdf>
- 127- CHOWDHURY,Salma, 2006. The management of academic libraries: a comparative study of the University of the Western Cape Library and Dhaka University Library [En ligne]. Disponible sur :  
<http://etd.uwc.ac.za/xmlui/handle/11394/1808>
- 128- DHAMDHERE, Sangeeta,2012. Digital Library Services and Practices: an online survey [en ligne].Disponible sur:  
[https://www.researchgate.net/publication/272295502\\_Digital\\_Library\\_Services\\_and\\_Practices\\_an\\_online\\_survey](https://www.researchgate.net/publication/272295502_Digital_Library_Services_and_Practices_an_online_survey)

- 129- DUTT, Mahipal, 2013. Six Sigma :With Reference to Library.International Journal of Research in Mechanical Engineering and Technology[en ligne] .Disponible sur :  
[https://www.researchgate.net/publication/264196940\\_Six\\_Sigma\\_With\\_Reference\\_to\\_Library](https://www.researchgate.net/publication/264196940_Six_Sigma_With_Reference_to_Library)
- 130- ENSSIB, 2013. LibQual+ [en ligne] .Disponible sur :  
<https://www.enssib.fr/le-dictionnaire/libqual>
- 131- ENSSIB, 2020. Gestion du personnel en bibliothèque: coopération CRFCB [en ligne]. Disponible sur: <http://www.enssib.fr/services-et-ressources/question-reponses/organigrammes-de-bibliotheque-universitaire>
- 132- Environnement numérique : Notion du glossaire relatif à la recherche INEDUC [En ligne].
- 133- Disponible sur : <https://www.espacetemps.net/articles/environnement-numerique/>
- 134- FRANCO, Pascal, 2011. Les Bibliothèques publiques à l'ère numérique [en ligne]. Disponible sur :
- 135- <http://www.otlet-institute.org/docs/PublicLibraries2011.pdf>
- 136- FOO, S., CHAUDHRY, A.S., MADJID, S.M., et LOGAN, E., 2002. Academic libraries in transition: Challenges ahead [en ligne]. Disponible sur :  
[https://www.researchgate.net/profile/ShahenMajid/publication/268295150\\_Academic\\_Libraries\\_In\\_Transition\\_Challenges\\_Ahead/links/56e0f01b08aec4b3333d1a54/Academic-Libraries-In-Transition-Challenges-Ahead.pdf](https://www.researchgate.net/profile/ShahenMajid/publication/268295150_Academic_Libraries_In_Transition_Challenges_Ahead/links/56e0f01b08aec4b3333d1a54/Academic-Libraries-In-Transition-Challenges-Ahead.pdf)
- 137- FUSELIER, Maire,2017.Le Management en bibliothèque :les défis du management en bibliothèque académique [ En ligne].disponible sur :  
[http://www.agbd.ch/wp-content/uploads/HORS\\_TEXTE\\_113.pdf](http://www.agbd.ch/wp-content/uploads/HORS_TEXTE_113.pdf)
- 138- GIRARD-BILLON, Aline, 1999. Mieux gérer: les indicateurs de performance dans les bibliothèques universitaires : La mise en œuvre des indicateurs de performance dans les bibliothèques de lecture publique bilan et perspectives [en ligne]. Disponible sur :  
<https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/1368-la-mise-en-oeuvre-des-indicateurs-de-performance-dans-les-bibliotheques-de-lecture-publique-bilan-et-perspectives.p>

- 139- GLOSSAIRE, 2019. Coopération des centres régionaux de formations aux carrières des bibliothèques. Disponible sur :  
<https://blogs.univ-poitiers.fr/glossaire-mco/2012/06/11/bibliotheque-universitaire/>
- 140- IFLA, 2016. IFLA Trend Report 2016 Update: Insights from the IFLA Trend Report [en ligne]. Disponible sur :  
<http://trends.ifla.org/files/trends/assets/trend-report-2016-update.pdf>
- 141- ISO, 2010. Information et documentation: Principes directeurs pour la rédaction des références bibliographiques et des citations des ressources d'information [en ligne]. Disponible sur :  
<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:690:ed-3:v1:fr>
- 142- KAPOOR, Reena, [s.d.]. Library Administration and Management [en ligne]. Disponible sur:  
[https://ebooks.lpude.in/library\\_and\\_info\\_sciences/BLIS/year\\_1/DLIS104\\_MANAGEMENT\\_OF\\_LIBRARIES\\_AND\\_INFORMATION\\_CENTRES.pdf](https://ebooks.lpude.in/library_and_info_sciences/BLIS/year_1/DLIS104_MANAGEMENT_OF_LIBRARIES_AND_INFORMATION_CENTRES.pdf)
- 143- MAUREL, Lionel, 2014. Droit d'auteur et création dans l'environnement numérique : Des conditions d'émancipation à repenser d'urgence [en ligne]. Disponible sur :  
<https://www.cairn.info/revue-mouvements-2014-3-page-100.htm>
- 144- NEAL, James G, 2012. Opportunities for systematic change in the academic research library: elements of the post-digital library [en ligne]. Disponible sur :  
<https://doaj.org/article/00a93c6cd6644c9fa9145e8c3c26edd1>
- 145- NELSON, Elizabeth, 2008. Knowledge Management for Libraries [en ligne]. Disponible sur: <https://www.semanticscholar.org/paper/Knowledge-Management-for-Libraries->
- 146- OLLENDORFF, Christine, 2002. Management des bibliothèques Académiques : une approche organisationnelle selon une méthodologie constructiviste [en ligne]. Disponible sur : [https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic\\_00000057](https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00000057)

- 147- PATTIE ,Ling-yuh W. , COX, Bonnie Jean, 1996. Electronic resources: selection and bibliographic Control: *Introduction* [en ligne]. *Disponible sur* : <https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.1201/9781003075349/electronic-resources-selection-bibliographic-control-ling-yuh-pattie-bonnie-jean-cox>
- 148- POMERANTZ ,Jeffrey, 2008. Digital (Library Services) and (Digital Library) Services [en ligne]. *Disponible sur* : <https://tefkos.comminfo.rutgers.edu/Courses/Zadar/Readings/Pomerantz%20dig%20libr%20serv%20J%20Dig%20Inf%202008..pdf>
- 149- SHARMA, C. K, SINGH, Kiran,2006. Library Management [En ligne]. *Disponible sur* : <https://books.google.dz/books?id=T37GFTjIYCoC&printsec=frontcover&hl=fr#v=onepage&q&f=false>
- 150- WADE, Martyn,2019. Copyright and other Legal Matters (CLM) Advisory Committee [En ligne]. *Disponible sur* : <https://www.ifla.org/clm>

جامعة الجزائر 02 أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الإنسانية

قسم علم المكتبات و التوثيق

### أسئلة مقابلة مع مدير المكتبة

في إطار إعداد رسالة مكملة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص أنظمة المعلومات الوثائقية  
بعنوان:

واقع تطبيق وظائف الإدارة الحديثة في ظل البيئة الرقمية  
بالمكتبات الجامعية الجزائرية 1-2-3 نموذجاً

إشراف:

د. لعمر وس أمال

إعداد:

محاجبي فتيحة

إن هذه المعلومات سوف تستخدم إلا للغرض الذي أعدت لأجله

المحور الأول: معلومات عامة عن المكتبة:

1- معلومات عامة:

1-1- نرجو منكم تزويدنا بالمعلومات التي تخص المكتبة

- اسم المكتبة: .....
- تاريخ الإنشاء: .....
- الهيئة الوصية: .....
- الإشراف الإداري: .....
- المسؤولية المالية (مصادر التمويل): .....
- طبيعة التمويل:

- اعتمادات مالية

- تجهيزات (اعتمادات مادية)

- برامج خاصة

- أخرى: .....

2 - الموارد البشرية و المادية:

1-2-معلومات عامة:

- عدد الموظفين: .....
- مؤهلات الموظفين العلمية :

المؤهلات	العدد	طبيعة الوظيفة
تخصص علم المكتبات		
جامعي غير متخصص		
تقني سامي		
ثانوي		
متوسط		

أخر  أذكره: .....

2-2- من المسؤول عن عملية تعيين الموظفين على مستوى المكتبة؟

- ..... أذكرها:  هيئة خارجية -  
..... أذكرها:  هيئة داخلية -  
..... أذكرها:  أخرى -

2-3- هل يتلقى الموظفون دورات تكوينية، تربصات؟

- نعم  لا

2-3-1- في حالة الإجابة بـ "نعم" في أي مجال يتم هذا التكوين؟

.....

3-الإمكانيات المادية:

3-1- مساحة مبنى المكتبة:.....

3-2- هل المبنى و التجهيزات تراعي ذوي الحاجات الخاصة؟

- نعم  لا

3-3- ماهي الفضاءات التي توفرها المكتبة؟

مكتب التوجيه و الاستقبال

مخازن

مكاتب للموظفين

قاعة المطالعة الفردية

قاعة مخصصة لمعالجة الوثائق

..... أذكرها:  فضاءات أخرى

4-3- هل تتوفر المكتبة على؟

لا	نعم	تجهيزات أمنية
		التهوية
		الإضاءة
		التدفئة
		جهاز كشف السرقة
		مطفأة الحرائق
		جهاز إنذار
لا	نعم	تجهيزات مكتبية
		طاوولات جماعية
		رفوف
		خزائن
		لوحات الاعلانات
		آلات طباعة
		أجهزة إعلام آلي
		هاتف- فاكس
		أجهزة العرض ( data show)

- أجهزة أخرى  أذكرها: .....

4- المجموعات و المعالجة الفنية:

4-1- ماهي المواضيع التي تشملها المجموعات المكتبية؟

النسخ	عدد العناوين	المواضيع
		معارف عامة
		فلسفة و علم النفس
		ديانات
		علوم اجتماعية و إنسانية
		لغات
		العلوم البحتة
		علوم تطبيقية
		الفنون
		الآداب
		ترجم، تاريخ، جغرافيا

- ميادين أخرى  أذكرها: .....

4-2- ماهي أشكال أوعية المعلومات المتوفرة في المكتبة؟

لا	نعم	شكل الوثيقة
		مراجع(قواميس،موسوعات،...)
		كتب
		دوريات
		أقراص
		أوعية الكترونية

-أخرى  أذكرها: .....

4-3- ماهي لغة الوثائق الموجودة على مستوى المكتبة؟

لا	نعم	اللغة
		عربية
		فرنسية
		انجليزية

- لغات أخرى أذكرها: .....

4-4- ماهي طرق التزويد في المكتبة؟

الشراء

الإهداء

التبادل

أخرى أذكرها: .....

4-5- ماهي التصنيفات المعتمدة في عملية المعالجة ؟

.....  
.....

4-6- ماهي الخدمات المقدمة في المكتبة؟

لا	نعم	الخدمات
		الخدمة المرجعية
		البث الانتقائي للمعلومات
		خدمة الإعارة
		الخدمة الببليوغرافية
		خدمة التصوير و الاستنساخ
		الإحاطة الجارية

خدمات أخرى  أذكرها: .....

المحور الثاني: تطبيق وظائف الإدارة الحديثة في المكتبات

1- إلى أي درجة تطبق الوظائف الإدارية في المكتبة؟

الوظيفة	غير مطبق	تطبيق جزئي	تطبيق تام
التخطيط			
التنظيم			
التوجيه			
الرقابة و التقييم			

1-1- في حالة كانت الوظائف غير مطبقة أو مطبقة تطبيقا جزئيا لما يرجع ذلك ؟ نرجو الشرح من فضلكم ؟

الشرح:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

1-2- هل تعتبرون أن تطبيق وظائف الإدارة الحديثة :

مهم جدا  مهم  مهم نوعا ما

1-2-1- إذا كانت الإجابة بمهم أو مهم جدا لماذا؟

الشرح:

.....  
.....  
.....

2- ما نوع التخطيط المعتمد في مكتبكم؟

- تخطيط استراتيجي (التخطيط الطويل المدى و الذي يحدث تغيير نوعي في المنظمة)
- تخطيط تكتيكي (تمارسه الإدارة الوسطى و العليا و تأثيره متوسط المدى)
- تخطيط تنفيذي (تمارسه الإدارة الوسطى و الدنيا و تأثيره متوسط المدى)
- نوع آخر  أذكره:.....

3- من يشارك في عملية التخطيط في المكتبة؟

- رؤساء المصالح
- المدراء التنفيذيين
- المكتبيين
- كل الموظفين
- آخرين  أذكرهم:.....

4- ما هو شكل التنظيم الإداري المعتمد في المكتبة؟

- الهيكل الوظيفي (تجميع كل تخصص وظيفي في إدارة واحدة)
- الهيكل القطاعي (تجميع العاملين المختصين بخدمة معينة في قطاع واحد)
- الهيكل المصفوفي (تقسيم العاملين حسب الوظائف في هيكل وظيفي واحد)
- آخر  أذكره:.....

5- هل أنتم راضون عن فعالية أداء العاملين بالمكتبة؟

راضي جدا  راضي  غير راضي

5-1 إذا كانت الإجابة بـ " غير راضي " لماذا؟

.....  
.....  
.....  
.....

6- بصفتكم مدير المكتبة هل قراراتكم في مجال التسيير الإداري مستقلة؟

نعم  لا  نوعا ما

الشرح:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

7- من المسؤول عن عملية متابعة تنفيذ القرارات؟

.....

المحور الثالث: تطبيق وظائف الإدارة الحديثة في البيئة الرقمية

8- هل تمتلك المكتبة شبكة اتصال داخلية (أنترانت)؟

نعم  لا

9- هل تمتلك المكتبة شبكة اتصال خارجية (أنترنت)؟

نعم  لا

1-9- إذا كان الجواب بـ " لا " لما يرجع ذلك؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

10- فيما يتم توظيف التكنولوجيات الحديثة في المكتبة؟

- عملية الشراء و الاقتناء
- عمليات المعالجة الفنية للوثائق
- الإعارة و الخدمات
- التوجيه
- التقييم
- التواصل
- أعمال أخرى
- أذكرها:.....

1-10- القائمون على هذه الوظائف هل هم ؟

- مختصون في الاعلام الآلي
- مكثبيون
- مكثبيون مختصون في تكنولوجيا المعلومات
- آخرون  أذكر وظائفهم:.....

11- في أي وظيفة من الوظائف التالية يستخدم الإعلام الآلي؟

- التخطيط
- التنظيم
- التوجيه و المتابعة
- التقييم
- أخرى  أذكرها:.....

12- هل يوجد ضمن العامل البشري مختصون في تكنولوجيا المعلومات؟

نعم  لا

1-12- إذا كان الجواب بـ لا فما هي الأسباب في نظركم؟

الشرح:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

13- هل يتم تدريب الموظفين للتكيف مع التكنولوجيا الحديثة في مجال تسيير و تنظيم المكتبة؟

نعم  لا

الشرح:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

14- ماهي الوسائل التي تستخدمونها في عملية الاتصال بالموظفين؟

- البريد الالكتروني
- الاميل
- الهاتف
- مراسلات مطبوعة
- وسائل أخرى
- أذكرها: .....

15- هل للمكتبة آليات لقياس رضا منتسبيها على أداء قياداتها؟

نعم  لا

15-1- إذا كانت الإجابة بـ "نعم" ما هي ؟

- استقصاء ميداني

- استبيان الكتروني

- الملاحظة

- المقابلة

- آليات أخرى

أذكرها: .....

15-2- إذا كانت الإجابة بـ "لا" لماذا؟

الشرح:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

16- هل للمكتبة آليات و إجراءات لمتابعة و تقييم أداء العاملين و الخدمات بها؟

نعم  لا

16-1- إذا كانت الإجابة بـ "نعم" هل هي ؟

- معايير و مواصفات معيارية

- نظم تقليدية

- نظم الكترونية

- نظم أخرى  أذكرها: .....

16-2- إذا كان الجواب بـ "لا" فلما يعود ذلك؟

الشرح:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

17- على ماذا تعتمدون لسير عملية التوجيه في المكتبة؟

القيادة الرشيدة

الاتصال

التحفيز

أخرى

.....: أذكرها

18- ماهي أهم القرارات التي اتخذتموها أو ستخذونها مستقبلا من أجل تطوير المكتبة و السير بها نحو مصاف المكتبات المتطورة؟

الشرح:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

جامعة الجزائر 02 أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الإنسانية

قسم علم المكتبات و التوثيق

### إستبانه موجهة للمسؤولين

في إطار إعداد رسالة مكملة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص أنظمة المعلومات الوثائقية بعنوان: " واقع تطبيق وظائف الإدارة الحديثة في ظل البيئه الرقمية بالمكتبات الجامعية الجزائرية 1-2-3 نموذجاً"

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة و التي نرجو منكم ملأها بعناية علما أن هذه المعلومات سوف تستخدم إلا للغرض الذي أعدت لأجله

يرجى وضع إشارة (X) في المربع المقابل للإجابة المناسبة التي تعبر عن الوضع القائم، أو ذكر إجابة أخرى في المكان المناسب المخصص لها في حال وجودها

إشراف:

د. لعروس أمال

إعداد:

محاجبي فتيحة

**المحور الأول: معلومات شخصية**

1- إسم الهيكل\* الذي ترأسه:

2- الفئة العمرية: أقل من 25 سنة  25-35 سنة  35-45 سنة  45-55 سنة  56 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: متوسط  ثانوي  جامعي  آخر

أذكره: .....

4- الشهادة المتحصل عليها: تقني  تقني سامي  دبلوم الدراسات التطبيقية  ليسانس  ماستر   
مهندس دولة  ماجستير  دكتوراه  شهادة أخرى

أذكرها: .....

5- مجال التخصص: علم المكتبات و التوثيق  علوم إدارية و قانونية  علوم الإعلام و الاتصال   
تخصص آخر

أذكره: .....

6- الوضع الوظيفي:

6-1- الوظيفة الحالية: مدير  رئيس قسم  رئيس مصلحة  أخرى

أذكرها: .....

6-2- الرتبة: مكتبي وثائقي أمين محفوظات  محافظ المكتبات و الوثائق و المحفوظات  محافظ   
رئيس للمكتبات و الوثائق و المحفوظات  وثائقي أمين محفوظات رئيسي  متصرف إداري   
متصرف إدارة رئيسي  أخرى

أذكرها: .....

7- الأقدمية المهنية:

7-1- ماهي فترة عملك في الوظيفة الحالية:

أقل من 5 سنوات  5-15 سنة  16-25 سنة  25 سنة فأكثر

7-2- ما هي فترة عملك بالرتبة الحالية :

أقل من 5 سنوات  5-15 سنة  16-25 سنة  25 سنة فأكثر

7-3- هل سبق لك و أن عملت في مجال المكتبات و التوثيق في مؤسسة أخرى؟

نعم  لا

7-3-1- إذا كانت الإجابة بنعم أذكرها:.....

7-3-2- إذا كانت إجابتك بنعم فما هو عدد سنوات عملك فيها؟

أقل من 5 سنوات  5-15 سنة  15 سنة فأكثر

### المحور الثاني: تطبيق وظيفة التخطيط في المكتبات الجامعية

8- ماذا يمثل لك مفهوم التخطيط الإداري:

تحديد الأهداف و التنبؤ بالمستقبل

-تحديد خطة استراتيجية

-تشخيص الأوضاع الحالية للخدمات للتعرف على نقاط القوة و الضعف للمكتبة

تحديد العمليات و الأنشطة الواجب انجازها

- إعداد الميزانية التقديرية للأنشطة على مستوى مؤسستكم

- وضع برنامج زمني لتنفيذ الخطط

- مواجهة المستقبل بعد تحديد المشكلات بالمكتبة

- تحديد الأهداف و وضع السياسات

- إعداد الميزانية التقديرية للأنشطة على مستوى مؤسستكم

- مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفا

- أخرى

أذكرها:.....

9- هل تعتمدون وظيفة التخطيط في مؤسستكم؟

نعم  لا

9-1- إذا كان الجواب بنعم ماهو نوع التخطيط المعتمد في مؤسستكم:

تخطيط استراتيجي(التخطيط الطويل المدى و الذي يحدث تغيير نوعي في المنظمة)

- تخطيط تكتيكي(تمارسه الإدارة الوسطى و العليا و تأثيره متوسط المدى)

- تخطيط تنفيذي( تمارسه الإدارة الوسطى و الدنيا و تأثيره متوسط المدى)

- نوع آخر  أذكره:.....

10-من يقوم بعملية التخطيط؟

- الإدارة العليا في المكتبة (مدير المكتبة)
  - الإدارة الوسطى في المكتبة (رؤساء المصالح و الفروع)
  - الإدارة الدنيا في المكتبة (المستوى التنفيذي أو الاشرافي)
  - لجنة التخطيط
  - أخرى
  -
- أذكرها: .....

11- هل يتم ربط المهام و الأعمال في مؤسستكم بجدول زمني معين؟

- نعم  لا

11-1- إذا كان الجواب ب نعم لماذا؟

.....

12- هل تعتمدون خطط لـ:

- التغلب على المشكلات المالية
- توصيف الوظائف و تحليلها
- تطوير أداء العاملين و تدريبهم
- وضع المعايير اللازمة لمختلف الوظائف
- أهداف أخرى

أذكرها: .....

13- ما هي ميادين التخطيط التي تهتمون بها في المكتبة؟

- التخطيط الاقتصادي (استثمارات في بناء المجموعات)
  - التخطيط الاجتماعي (الموظفين و العمال)
  - التخطيط المالي (الرواتب، صيانة، تطوير الخدمات)
  - تخطيط القوى العاملة
  - أخرى
- أذكرها: .....

14- هل تعتمدون وظيفة التخطيط لـ :

- حوسبة المكتبة

- استخدام قواعد البيانات على الخط
- الرقمنة و التسيير الالكتروني للوثائق
- إنجاز موقع للمكتبة
- الاشتراك في الشبكات
- إعداد فهرس آلي على الخط
- خدمة المستفيدين عن بعد
- أخرى

أذكرها:.....

15- هل تجدون صعوبات في عملية التخطيط؟

- نعم  لا

15-1- إذا كانت الإجابة بنعم أذكرها:.....

.....

### المحور الثالث: وظيفة التنظيم في المكتبات الجامعية

16- هل تعتمدون على تصميم هيكل تنظيمي لضبط سير العملية الإدارية في المكتبة؟

- نعم  لا

16-1- إذا كان الجواب بنعم ما هو نوع التدرج الإداري المعتمد؟

-تنازلي (خط السلطة تنازلي لا يمر على مستويات عرضية)

-تنازلي استشاري (رأسي استشاري)

- خطي (كل موظف في الخط مسؤول عن عمله)

- أخرى  أذكرها:.....

17- هل أنت راضي عن شكل التنظيم المعتمد في المكتبة؟

- نعم  لا

17-1- إذا كانت الإجابة بنعم انتقل للإجابة على الأسئلة الموائية في الجدول؟

نوعا ما	لا	نعم	
			-هل يظهر الهيكل التنظيمي المعتمد في المكتبة العلاقات بين مختلف الوحدات التنظيمية؟
			- هل يظهر الهيكل التنظيمي المعتمد في المكتبة مدى التبعية الإدارية و مراكز اتخاذ القرار؟
			-هل يتم التفصيل في الهيكل التنظيمي من خلال لوائح و تشريعات و أدلة عمل خاصة بالمكتبة

18- ما هو نوع الاتصال المعتمد بمكتبك؟

- رسمي

- غير رسمي

- الاثنين معا

- آخر: ..... أنكره:

19- ما هي وسائل الاتصال التي تعتمدون عليها بمكتبكم؟

- وسائل شفوية

- وسائل مكتوبة

- وسائل الكترونية

- أخرى: ..... أذكرها:

20- هل تعتمد المكتبة على مبدأ التنظيم الإداري؟

- المركزي(حصر صلاحيات القرار في يد السلطة)

- اللامركزي (نقل السلطة من مستوى أعلى إلى مستوى أدنى)
- المركزية و اللامركزية معا

21- هل توزيع الموارد البشرية المتاحة و المهام وفقا للاحتياجات الفعلية للهيكل الذي يقع تحت وصايتكم؟

- نعم  لا  نوعا ما

1-21- إذا كان الجواب بـ لا فما هو السبب وراء ذلك مع ذكر الاحتياجات الفعلية إن أمكن ذلك؟

.....

.....

.....

22- هل الإمكانيات المادية (الميزانية، التجهيزات، ...) المتاحة بمكتبكم تسمح بتحقيق أهداف التنظيم؟

	نوعا ما	لا	نعم
الموارد المادية			
التجهيزات			
الميزانية			

1-22- إذا كان الجواب بـ لا فما هو السبب برأيكم؟

- أسباب تنظيمية
- أسباب مادية
- غياب العنصر البشري الكفاء
- أسباب أخرى

أذكرها:.....

.....

.....

2-22- إذا كان الجواب بنعم انتقل للإجابة على الأسئلة الموالية:

1-2-22- هل توظف التكنولوجيا في العملية التنظيمية في المكتبة؟

- نعم  لا

2-2-22- إذا كان الجواب بـ نعم ففي أي مجال يتم توظيف هذه التكنولوجيات؟

في عملية الإعداد للخطة التنظيمية

في عملية تدفق المعلومات إلى مختلف الوحدات بالمكتبة

في عملية الاتصال فيما بين موظفي المكتبة

مراقبة تنفيذ الخطة التنظيمية

مجالات أخرى

أذكرها:.....

### المحور الرابع: وظيفة التوجيه في المكتبات الجامعية:

23- هل تشارك إدارة المكتبة العاملين في اتخاذ القرارات و تحديد التوجهات و الخطط المستقبلية؟

نعم  لا

23-1- إذا كان الجواب بنعم فكيف يتم ذلك:

المشاركة في إبداء الاقتراحات و التشجيع على الإبداع

المشاركة في الاستشارات (الإدارة الاستشارية)

المشاركة بالاجتماعات

أخرى

أذكرها:.....

.....

24- هل تعملون على التواصل المستمر مع الموظفين؟

نعم  لا

24-1- إذا كان الجواب بنعم ماهي الوسيلة المعتمدة في عملية التواصل؟

اتصال المباشر

عن طريق الهاتف

عن طريق الإيميل

طريقة أخرى

أذكرها:.....

25- هل تعتمدون على خطة معينة لتحفيز العاملين على التعليم المستمر و خلق معارف

جديدة؟ نعم  لا

25-1- إذا كان الجواب بنعم فما هي هذه المحفزات؟

- مادية (تربصات، منح، .....)

أذكرها:.....

- معنوية (تشجيعات، شهادات تقدير،...)  أذكرها: .....
- مادية و معنوية  أذكرها: .....

26- كيف تعمل المكتبة على توجيه العاملين لتحقيق أهداف المكتبة؟

- مناقشة الهيكل التنظيمي و الترابطو التكامل بشكل عام مع الموظف
- مناقشة كيف تعمل الإدارة المعنية به و دورها في تحقيق أهداف المؤسسة
- شرح خطة التقييم و مناقشة آلية تطوير الأداء و الأساليب المستخدمة في قياس النمو و التطور الوظيفي
- مراجعة قواعد العمل في الدائرة المعنية و دليل الحضور و اجراءات الالتزام بالادوام
- شرح واجبات الموظف و التزاماته بخصوص إساءة استخدام الموارد و التبغات القانونية المترتبة عليه
- مراجعة سياسات المنظمة
- ضمان وصول التوجيهات و التعليمات للأفراد بشكل سليم
- مناقشة الخطة التدريبية للموظف و الأخذ بعين الاعتبار أي تغييرات مقترحة من قبل الموظف و تطبيقها

27- ماهي الطرق المعتمدة من طرفكم لتدعيم التعاون بين الموظفين و العمل بروح الفريق؟

- التشجيع و التحفيز المعنوي
- المساواة و العدل بين الموظفين
- مشاركة الموظفين في أعمالهم و مساعدتهم مع إظهار الاحترام للطرف الآخر
- التحوار و الاستماع لأفكار الموظفين
- تنمية مهارات التواصل بين الفريق و استخدام وسائل التواصل الحديثة
- أخرى

أذكرها: .....

28- هل تعتمدون برنامج معين لتطوير قدرات العاملين بما يواكب التطورات التكنولوجية الحديثة؟

- نعم  لا

28-1- إذا كان الجواب ب نعم فكيف يتم ذلك؟

- برمجة دورات تكوينية داخل المؤسسة
- برمجة دورات تكوينية خارج المؤسسة
- المشاركة في مؤتمرات دولية و وطنية
- أخرى
- أذكرها: .....

28-2- إذا كان الجواب ب لا فما هي الأسباب في نظركم :

- نقص الإمكانيات المادية
- معارضة من طرف الموظفين
- معارضة من طرف المسؤولين
- أخرى  أذكرها: .....

29- هل تمتلك المكتبة شبكة محلية (الأنترنت) و عالمية (الأنترنت) تربط بين أقسامها و مكاتبها الفرعية؟

نعم  لا

29-1- إذا كان الجواب بـ لا فكيف يتم التواصل بين مختلف الأقسام:

30- هل تعتمد إدارة المكتبة برنامج الكتروني لتنظيم إجراءات العمل و الترقية و وضع الموظف المناسب في المكان المناسب؟

نعم  لا

30-1- إذا كان الجواب بـ لا فما هو النظام المعتمد للقيام بهذه المهام؟

- نظام تقليدي ورقي
- اتصال شفوي بين المسؤول و الموظفين
- عقد اجتماعات دورية
- عن طريق الإعلانات و المنشورات
- أخرى  أذكرها: .....

31- هل تعتمدون على نظام يأخذ بعين الاعتبار تحفيز العاملين لتحقيق أهدافه؟

نعم  لا

31-1- إذا كان الجواب نعم فما هي الأساليب التحفيزية المعتمدة من طرفكم؟

- توفير عنصر المرح عند أداء العمل
- تقديم الشكر لهم
- تمكين العاملين على اتخاذ قرارات فردية
- الترقية
- مساعدتهم على التقدم و النمو عن طريق تدريبهم
- أخرى  أذكرها: .....

### المحور الخامس: وظيفة الرقابة و التقويم في المكتبات الجامعية

32- هل تعملون بصفتم مسؤول على متابعة و رقابة تنفيذ الخطط المحددة؟

نعم لا

إذا كان الجواب بنعم انتقل للإجابة على الأسئلة الموالية:

32-1- فما هو نوع الرقابة التي تقومون بها؟

- رقابة داخلية (تقارير)
  - رقابة خارجية (سلطة خارجية)
  - رقابة مالية (المراقبين الماليين)
  - أخرى
- حددها: .....

32-2- ماهي الآليات و الأدوات المعتمدة من قبل المكتبة في عملية الرقابة الإدارية ؟

- الاعتماد على المعايير و المواصفات العالمية لرقابة الأداء
  - بناء معايير خاصة بالمكتبة
  - مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير العالمية
  - مقارنة الأداء الفعل بالمعايير الموضوعية
  - طرق أخرى
- أذكرها: .....

32-3- هل تمارسون الرقابة في عملية: ؟

- مراقبة الخدمات المرجعية و تفاعل الرواد
  - متابعة تسويق المنتج الإعلامي من طرف المكتبة
  - ملاحظة تصرفات العاملين و السياسات التي يتبعونها
  - متابعة ردود أفعال المستفيدين من الخدمات الموجهة لهم
  - أخرى
- أذكرها: .....

33- على ماذا يعتمد التقييم في مكتبتكم ؟

- الخدمات المرجعية و تفاعل الرواد
  - تصرفات العاملين و السياسات التي يتبعونها
  - ردود أفعال المستفيدين من الخدمات الموجهة لهم
  - أخرى
- أذكرها: .....

34- ماهي معايير الأداء المعتمدة من طرفكم في عملية الرقابة الإدارية؟

- الإنتاجية
- جودة العمل
- روح المبادرة
- العمل بروح الفريق

- حل المشاكل

أخرى  أذكرها: .....

35- هل تعدون برنامج لتقييم أداء العاملين؟

نعم  لا

35-1- إذا كان الجواب ب نعم فكيف يتم ذلك: .....

.....

.....

36- من المسؤول عن عملية التقييم؟

- الرئيس المباشر
- مديرو المصالح و الأقسام
- إدارة الموارد البشرية
- مصالح أخرى

أذكرها: .....

37- ماهي الفترة التي تقومون فيها بعملية التقييم؟

- مرة في الشهر  - كل 3 أشهر

- كل 6 أشهر  - مرة في السنة

38- الطرق المعتمدة من طرفكم في عمليتي الرقابة و التقييم هل هي؟

- طرق تقليدية
- طرق حديثة
- الاثنين معا

38-1- إذا كانت إجابتك طرق حديثة فكيف يتم ذلك؟

- برنامج آلي داخلي
- آليات مدرجة في الموقع: البريد الالكتروني
- مواقع التواصل الاجتماعي
- آليات أخرى

أذكرها: .....

39- ماهي اقتراحاتكم لتحسين مستوى الإدارة الحديثة في مكتبكم؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

جامعة الجزائر 02 أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الإنسانية

قسم علم المكتبات و التوثيق

### الاستبانة الموجهة للموظفين

في إطار إعداد رسالة مكملة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص أنظمة المعلومات الوثائقية بعنوان: " واقع تطبيق وظائف الإدارة الحديثة في ظل البيئة الرقمية بالمكتبات

الجامعية الجزائرية 1-2-3 نموذجاً"

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة و التي نرجو منكم ملأها بعناية علما أن هذه المعلومات سوف تستخدم إلا للغرض الذي أعدت لأجله

يرجى وضع إشارة (X) في المربع المقابل للإجابة المناسبة التي تعبر عن الوضع القائم، أو ذكر إجابة أخرى في المكان المخصص لها في حال وجودها

إشراف:

د. لعمر وس أمال

إعداد:

محاجبي فتيحة

**المحور الأول: معلومات شخصية**

1- إسم الهيكل\* الذي تعمل به:

.....

2- الجنس: ذكر  أنثى

3- الفئة العمرية: أقل من 25 سنة  25-35 سنة  36-45 سنة  46-55 سنة  56 سنة   
فأكثر

4- المؤهل العلمي: متوسط  ثانوي  جامعي  آخر

أذكره:.....

5- الشهادة المتحصل عليها: تقني  تقني سامي  دبلوم الدراسات التطبيقية

ليسانس  ماستر  مهندس دولة  ماجستير  دكتوراه  شهادة أخرى

أذكرها:.....

6- التخصص العلمي: علم المكتبات و التوثيق  علوم إدارية و قانونية  علوم الإعلام و الاتصال   
تخصص آخر

أذكره:.....

7- الوضع الوظيفي:

1-7- الوظيفة الحالية: مدير  رئيس قسم  رئيس مصلحة  أخرى

أذكرها:.....

2-7- الرتبة: مكتبي وثائقي أمين محفوظات  محافظ المكتبات و الوثائق و المحفوظات  محافظ

رئيس للمكتبات و الوثائق و المحفوظات  وثائقي أمين محفوظات رئيسي  متصرف إداري

متصرف إدارة رئيسي  أخرى

أذكرها:.....

8- الخبرة المهنية:

1-8- ماهي خبرتك في الوظيفة الحالية:

أقل من 5 سنوات  5-15 سنة  16-25 سنة  25 سنة فأكثر

2-8- ما هي خبرتك بالرتبة الحالية :

أقل من 5 سنوات  5-15 سنة  16-25 سنة  25 سنة فأكثر

8-3- هل سبق لك و أن عملت في مجال المكتبات و التوثيق في مؤسسة أخرى؟

نعم  لا

8-4- إذا كانت إجابتك بنعم فما هو عدد سنوات عملك فيها؟

أقل من 5 سنوات  5-15 سنة  15 سنة فأكثر

8-5- ماهي المؤسسة التي عملت بها؟

### المحور الثاني: تطبيق وظيفة التخطيط في المكتبات الجامعية

9- ماذا يمثل لك مفهوم التخطيط :

- تحديد الأهداف و التنبؤ بالمستقبل

- تحديد خطة استراتيجية

- تشخيص الأوضاع الحالية للخدمات للتعرف على نقاط القوة و الضعف للمكتبة

تحديد العمليات و الأنشطة الواجب انجازها

- إعداد الميزانية التقديرية للأنشطة على مستوى مؤسستكم

- وضع برنامج زمني لتنفيذ الخطط

- مواجهة المستقبل بعد تحديد المشكلات بالمكتبة

10- هل يتم إعلامكم من طرف المسؤولين عن البرنامج التخطيطي للمكتبة؟

نعم  لا

10-1- إذا كان الجواب ب نعم هل يتم إشراككم في وضع هذا البرنامج؟

نعم  لا

10-2- كيف يتم إشراككم فيه(حدد الطريقة)؟

حضور الاجتماعات

توزيع استبيان

مقابلة مع المسؤولين

أخرى  أذكرها: .....

11- هل يتم ربط المهام التي توجه لكم بجدول زمني معين:

نعم  لا

12- متى تعتمد المكتبة على وظيفة التخطيط :

- بصفة دورية منتظمة

-للتغلب على المشكلات المالية

-لتوصيف الوظائف و تحليلها

-لتطوير أداء العاملين و تدريبهم

- لوضع المعايير اللازمة لمختلف الوظائف

-تخطيط آخر

أذكره:.....

المحور الثالث: التنظيم في المكتبات الجامعية

13- هل أنت راض عن وظيفتك الحالية؟

نعم  لا

إذا كان الجواب بـ نعم هل هذا مرتبط بالعوامل التالية :

مادية

نفسية

اجتماعية

أخرى  أذكرها:.....

14- هل يتم إعلامك بالتفصيل عن المهام المدرجة إليك و الأهداف التي تسعى المكتبة

للوصل إليها بصفة دورية؟

نعم  لا

14-1 إذا كان الجواب بنعم ماهي الطريقة التي يتم إعلامك بها:

- أليا عن طريق شبكة محلية  
 أدلة و لوائح ورقية  
 اجتماعات دورية  
 طرق أخرى

أذكرها:.....

15- هل تجد أن وظيفتك تقيدك و أن باستطاعتك أن تمد أكثر لو أتاحت الفرصة لك؟(إعادة نظر)

- نعم  لا

**المحور الرابع: التوجيه في المكتبات الجامعية:**

16- هل يتم إشراككم في اتخاذ القرارات و تحديد التوجهات و الخطط المستقبلية؟

- نعم  لا

17- هل تتواصلون بشكل مستمر مع المسؤولين؟

- نعم  لا

18- إذا كان الجواب بنعم ماهي الوسيلة المعتمدة في عملية التواصل؟

- المقابلات  
 - الندوات  
 - المؤتمرات  
 - الهاتف  
 - الفاكس

- الأنترنت(البريد الإلكتروني، الشبكات،.....)  أذكرها:.....

19- هل هناك خطط تحفيزية من المسؤولين على التعليم المستمر و خلق معارف جديدة؟

- نعم  لا

20- إذا كان الجواب بنعم فما هي هذه المحفزات ؟

- مادية  أذكرها: .....
- معنوية  أذكرها: .....
- مادية و معنوية  أذكرها: .....

21- بأي طريقة يتم توجيهكم لتحقيق أهداف المكتبة ؟

- طرق تشجيعية  أذكرها: .....
- طرق ردعية  أذكرها: .....
- طرق تحفيزية  أذكرها: .....
- طرق اقناعية  أذكرها: .....
- طرق أخرى  أذكرها: .....

22- هل يتم توجيهكم من طرف المسؤولين للعمل بروح الفريق؟

- نعم  لا

23- أي طريقة عمل تحبذون؟

- العمل الفردي
- العمل التعاوني
- طريقة أخرى  أذكرها: .....

24- هل تعتمد المكتبة برنامج معين لتدعيم العمل الجماعي؟

- نعم  لا

1-24- إذا كان الجواب بنعم ما هو هذا البرنامج؟

.....

25- هل تشتركون بالمؤتمرات الخارجية سعياً للتطور ؟

- نعم  لا

1-25- إذا كان الجواب بـ " نعم " أذكر مواضيع بعض المؤتمرات التي شاركنم فيها؟

.....

.....

26- هل تعتمدون على المتابعة كأداة لقياس مستوى الأداء و مدى التزامه بالسياسة و الأهداف العامة؟

نعم  لا

26-1\_ إذا كان الجواب بـ " نعم " هل تشمل عملية المتابعة؟

- جميع الموظفون في المكتبة

- مسؤولي المصالح

- المدراء التنفيذيين

- آخرون

أذكرهم:.....

26-2- هل تستخدمون برنامجا معيناً لهذه العملية؟

نعم  لا

26-2-1- إذا كان الجواب بـ " نعم " ماهو؟.....

المحور الخامس: الرقابة و التقويم في المكتبات الجامعية

27- ماهي الطرق المعتمدة من طرف المسؤول في تقييم عملك؟

اضافة اقتراحات طرق التقييم في المكتبات

27-1-1- هل هي عملية تقييم؟

- أسبوعية

- شهرية

- سنوية

- أخرى  أذكرها:.....

