

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية



# مذكرة ماستر

علوم إنسانية  
علم المكتبات والمعلوما  
إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات

رقم: أدخل رقم تسلسل المذكرة

إعداد الطالب:

حركاتي مفيدة

يوم: 11/06/2024

القيادة الإدارية الرشيدة ودورها في زيادة  
الموارد المالية بالمكتبات الجامعية: دراسة  
ميدانية في مكتبة جامعة بسكرة نموذجا

## لجنة المناقشة:

مشرفا	جامعة محمد خيضر بسكرة	محاضر-ب.	طرشي حياة
رئيسا	جامعة محمد خيضر بسكرة	محاضر-أ	الصيد كمال
مناقشا	جامعة محمد خيضر بسكرة	محاضر- ب	حوفاني أسماء

السنة الجامعية: 2023 – 2024

## فهرس المحتويات:

الصفحة	الموضوع
أ - ث	فهرس المحتويات
ج - ح	كشاف الأشكال
خ - د	كشاف الجداول
ذ	كشاف المختصرات
ر	البسمة
ز	الشكر والتقدير
س	الإهداء
ص - ط	مقدمة
<b>الإطار المنهجي والمفاهيم للدراسة</b>	
19	1. إشكالية الدراسة
19	2. التساؤلات الفرعية للدراسة
20 - 19	3. فرضيات الدراسة
21 - 20	4. أهمية الدراسة
21	5. أهداف الدراسة
22 - 21	6. المنهج المتبع في الدراسة
22	7. حدود الدراسة
23 - 22	8. مجتمع وعينة الدراسة
24 - 23	9. أدوات جمع البيانات
26 - 24	10. الدراسات السابقة
28 - 26	11. ضبط المصطلحات
<b>الإطار النظري</b>	
<b>الفصل الأول: الحوكمة والقيادة الإدارية</b>	
31	1.1. ماهية الحوكمة في المؤسسات الوثائقية والمكتبات
32 - 31	1.1.1. مفهوم الحوكمة:
32	2.1.1. أهمية الحوكمة في المؤسسات الوثائقية والمكتبات

33 – 32	3.1.1. أهداف حوكمة المؤسسات الوثائقية والمكتبات
33	4.1.1. خصائص الحوكمة في المؤسسات الوثائقية والمكتبات
34	5.1.1. محددات الحوكمة في المؤسسات الوثائقية والمكتبات
35 – 34	6.1.1. مبادئ الحوكمة في المؤسسات الوثائقية والمكتبات
37 – 35	7.1.1. معايير الحوكمة في المؤسسات الوثائقية والمكتبات
38 – 37	8.1.1. آليات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الوثائقية والمكتبات
38	9.1.1. مراحل تبني وتطبيق الحوكمة في المؤسسات الوثائقية والمكتبات
39 – 38	10.1.1. مجالات استخدام الحوكمة في المؤسسات الوثائقية والمكتبات
40 – 39	11.1.1. معوقات استخدام الحوكمة في المؤسسات الوثائقية والمكتبات
40	<b>2.1. ماهية القيادة الإدارية</b>
43 – 40	1.2.1. نشأة القيادة الإدارية ومفهومها
43	2.2.1. أهمية القيادة الادارية
44 – 43	3.2.1. أهداف القيادة الادارية
45 – 44	4.2.1. خصائص القيادة الادارية
45	<b>3.1. أساسيات القيادة الإدارية الرشيدة</b>
49 – 45	1.3.1. نظريات ونماذج القيادة الإدارية الرشيدة
51 – 49	2.3.1. أساليب القيادة الإدارية الرشيدة
51	3.3.1. عناصر القيادة الإدارية الرشيدة
52	4.3.1. مستويات القيادة الإدارية الرشيدة
53 – 52	5.3.1. الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية الرشيدة
54 – 53	6.3.1. مبادئ القيادة الإدارية
55 – 54	7.3.1. مقومات القيادة الإدارية
57 – 55	8.3.1. السمات والمهارات القيادة الإدارية الرشيدة
57	9.3.1. أسس القيادة الإدارية الرشيدة
58 – 57	10.3.1. معوقات القيادة الإدارية الرشيدة
<b>الفصل الثاني: إدارة الموارد المالية في المكتبات الجامعية: المفهوم ومصادر التنمية</b>	
62	<b>1.2. الموارد المالية بالمكتبات الجامعية: المفهوم والإدارة</b>
63 – 62	1.1.2. تعريف الموارد المالية

64 - 63	2.1.2. أهداف إدارة الموارد المالية بالمكتبات الجامعية
64	3.1.2. خصائص الإدارة العامة للموارد المالية في المؤسسات الوثائقية والمكتبات
66 - 65	4.1.2. وظائف إدارة الموارد المالية في المكتبات الجامعية
66	5.1.2. أشكال الميزانية للمكتبات الجامعية
67 - 66	6.1.2. مكونات الميزانية للمكتبات الجامعية
68 - 67	7.1.2. مبادئ ميزانية المكتبات الجامعية
68	8.1.2. مراحل إعداد الميزانية العامة للمكتبات الجامعية
70 - 68	9.1.2. مصادر التمويل المالي في المكتبات الجامعية
71 - 70	<b>2.2. القيادة الإدارية الرشيدة ودورها في زيادة الموارد المالية بالمكتبات الجامعية</b>
72 - 71	1.2.2. المتغيرات المؤثرة في عمليات التسيير المالي للموارد بالمكتبات الجامعية
73 - 72	2.2.2. أثر القيادة الإدارية على زيادة المورد المالية بالمكتبات الجامعية
73	3.2.2. معوقات تنمية الموارد المالية بالمكتبات الجامعية
<b>الفصل الثالث: الجانب الميداني</b>	
77	<b>1.3. التعريف بمكان الدراسة</b>
78 - 77	1.1.3. تعريف المكتبة المركزية جامعة محمد خيضر بسكرة
78	2.1.3. تعريف مكتبة كلية العلوم الاقتصادية
79 - 78	3.1.3. تعريف مكتبة كلية الآداب واللغات
80 - 79	4.1.3. تعريف مكتبة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
80	5.1.3. تعريف مكتبة كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
81 - 80	6.1.3. تعريف مكتبة ملحقة الطب
81	7.1.3. تعريف مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية
82 - 81	8.1.3. تعريف مكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
83 - 82	9.1.3. تعريف مكتبة كلية العلوم التكنولوجية
83	<b>2.3. إجراءات الدراسة الميدانية</b>
84 - 83	1.2.3. مجالات الدراسة
84	<b>3.3. نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها</b>
115 - 84	1.3.3. تفرغ بيانات الدراسة وتحليلها
116 - 115	2.3.3. النتائج العامة للدراسة

118 - 116	3.3.3. نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات
119 - 118	4.3. مقترحات الدراسة
121	خاتمة
130 - 123	الملاحق
136 - 132	قائمة المراجع
138 - 137	الملخصات

كشاف الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يمثل ملخص لعناصر القيادة الإدارية	51
02	مستويات القيادة الإدارية	52
03	يمثل عدد المبحوثين حسب متغير الجنس	84
04	يمثل عدد المستجوبون حسب الفئة العمرية	85
05	يمثل عدد المبحوثين حسب المستوى التعليمي	86
06	يمثل عدد المبحوثين حسب الرتبة الوظيفية	87
07	يمثل عدد المستجوبين حسب متغير الخبرة المهنية	89
08	يمثل إجابات كل أفراد عينة الدراسة حول مدى معرفتهم بمفهوم القيادة الإدارية الرشيدة	90
09	يمثل إجابات المبحوثين بنعم حول مفهوم القيادة الادارية الرشيدة	91
10	يمثل مبادئ القيادة الإدارية الرشيدة التي تقوم عليها عينة الدراسة	92
11	يمثل توظيف الحوكمة الإدارية الرشيدة في تنمية الموارد المالية عند عينة الدراسة	93
12	يمثل الجوانب المهمة التي تركز عليها الحوكمة في تنمية الموارد المالية حسب عينة الدراسة	94
13	يمثل معوقات التوظيف بالنسبة إلى أفراد عينة الدراسة	96
14	يمثل المقومات الداخلية لتوظيف الحوكمة في تنمية وتنويع المصادر المالية حسب عينة الدراسة بمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة	97
15	يمثل المقومات الخارجية لتوظيف الحوكمة الرشيدة في تنمية وتنويع المصادر المالية بجامعة محمد خيضر بسكرة.	98

99	يمثل معايير تطبيق الحوكمة مما يؤدي إلى الزيادة في الموارد المالية بمكتبات عينة الدراسة	16
102	يمثل عينة الدراسة في الإجراءات التي تدعم الحرية في إتخاذ القرارات المستقبلية في تنمية المصادر المالية	17
104	يمثل رسم السياسات المالية حسب عينة الدراسة	18
107	يمثل مصادر التمويل الداخلية حسب عينة الدراسة	19
107	يمثل مصادر التمويل الخارجية حسب عينة الدراسة	20
109	يمثل المهارات المطلوبة للموارد البشرية لضمان تنمية الموارد المالية وإدارة مشاريعها حسب المستجوبين عينة الدراسة جامعة محمد خيضر بسكرة	21
110	يمثل الطرق والأساليب التي تسهم بشكل فعال في زيادة الموارد المالية حسب عينة المبحوثين	22
112	يمثل الصعوبات التي يواجهها قادة مكتبات جامعة محمد خيضر في إدارة وتنمية الموارد المالية	23
113	يمثل تحديد الصعوبات التي تواجه قادة مكتبات جامعة بسكرة في إدارة وزيادة مواردها المالية	24
114	يمثل أبرز التحديات التي تواجهها عينة الدراسة	28

كشاف الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح خصائص النظريات (سمات القائد - سلوك القائد - النظرية الموقفية في القيادة)	48
02	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	84
03	يوضح توزيع الدراسة حسب الفئة العمرية	85
04	يوضح توزيع عدد المبحوثين حسب المستوى التعليمي	86
05	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة المهنية	87
06	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	88
07	يوضح إجابات المبحوثين حول مفهوم القيادة الإدارية الرشيدة	89
08	يوضح إجابات المبحوثين بنعم حول مفهومها	90
09	يوضح مبادئ القيادة الإدارية الرشيدة التي تقوم عليها في المكتبات الجامعية	91
10	يوضح توظيف الحوكمة الإدارية الرشيدة في تنمية الموارد المالية بمكتبات جامعة بسكرة	93
11	يوضح الجوانب المهمة التي تركز عليها الحوكمة الإدارية الرشيدة في تنمية الموارد المالية بهذه المكتبة	94
12	يوضح معوقات التوظيف بالنسبة إلى أفراد عينة الدراسة	95
13	يوضح المقومات الداخلية لتوظيف الحوكمة الرشيدة في تنمية وتنوع المصادر المالية بمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة	96
14	يوضح المقومات الخارجية لتوظيف الحوكمة الرشيدة في تنمية وتنوع المصادر المالية بعينة الدراسة	97
15	يوضح معايير تطبيق الحوكمة مما يؤدي إلى الزيادة في الموارد المالية بمكتبات جامعة بسكرة	98



100	يوضح الحرية في إتخاذ القرارات المالية لدى عينة الدراسة بجامعة بسكرة	16
101	يوضح أسباب عدم إمتلاك إتخاذ القرارات المالية لدى عينة الدراسة بجامعة بسكرة	17
102	يوضح الإجراءات التي تدعم الحرية في إتخاذ القرارات المستقبلية في تنمية المصادر المالية بمكتبة جامعة محمد خيضر بسكرة	18
104	يوضح رسم السياسات المالية لمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة	19
105	يوضح الحرية في رسم السياسات المالية لمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة	20
106	يوضح مصادر التمويل الداخلية حسب عينة الدراسة بمكتبات جامعة بسكرة	21
107	يوضح مصادر التمويل الخارجية حسب عينة الدراسة بمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة	22
108	يوضح المهارات المطلوبة للموارد البشرية للتسيير الجيد للميزانية لجلب التمويل وإدارة المشاريع حسب عينة الدراسة	23
110	يوضح الطرق والأساليب التي تسهم بشكل فعال في زيادة الموارد المالية حسب عينة الدراسة	24
111	يوضح الصعوبات التي تواجه المستجوبين في مجال رفع مهارات الموارد البشرية للمكتبة في إدارة وتنمية الموارد المالية بمكتبة جامعة محمد خيضر بسكرة	25
112	يوضح تحديد نوع الصعوبات التي تواجه عينة المستجوبين في إدارة وتنمية الموارد المالية بمكتبات جامعة بسكرة	26
114	يوضح أبرز التحديات التي تواجهها مكتبات جامعة بسكرة عينة الدراسة	27

## كشاف المختصرات:

منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية.	Organisation de coopération et de développement économiques.	<b>OECD</b>
مؤسسة التمويل الدولي.	International Finance Corporation.	<b>IFC</b>
معيار كوبيت.	The control objectives for information related technology.	<b>Cobit</b>
أي المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس معيار نظام الجودة الآيزو.	International Organization for Standardization.	<b>ISO</b>
معيار التميز الأوروبي.	European Foundation for Quality Management	<b>ERQM</b>
مكتبة البنية التحتية لتقنية المعلومات	Information Technology Infrastructure Library	<b>Itil</b>

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

.... "رَبَّنَا لَا تُؤْخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا" ....

الآية 286 من سورة البقرة

# شكر وعرفان

أحمد الله سبحانه وتعالى على توفيقه لي في إعداد هذه المذكرة

فلك الحمد ربي كمال ملكوتك ولك الحمد ملاً كمال ملكوتك

كما أتقدم بالشكر الجزيل والإحترام الكبير لأستاذتي المشرفة التي لم تبخل علي بما أنعم الله عليها من علم ومعرفة

الأستاذة الفاضلة "طرشي حياة" التي شرفني بإشرافها علي في إعداد هذا العمل

لقد كان إشرافكي عليّ بمثابة شعلة النور التي أضاءت دربي خلال رحلتي في إعداد هذه الرسالة

ولولا دعمك وتوجيهاتك الحكيمة لما تمكنت من إنجازها بالشكل المطلوب

دون أن أنسى شكر أعضاء اللجنة الموقرة الممثلة في شخص "د. الصيد كمال" و "د. حوفاني أسماء"

على أن تفضلا عليا بقبول تقييم ومراجعة هذا العمل المتواضع فلكما مني أساتذتي الأفاضل

كل عبارات الإمتنان والتقدير جعلكما ربي ذخرا للأمة والبلاد

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من قدم لي يد المساعدة وأخذ بيدي في حقل علم المكتبات

منذ بداية تكويني في هذا التخصص

كما أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد

وأخص بالذكر أساتذة وإطارات جامعة محمد خيضر بسكرة

دون أن أنسى توجيه الشكر لمن سهر على كتابة هذه المذكرة

مفيدة حركاتي

# الإهداء

أهدي ثمرة عملي هذا إلى من كانا سببا في وجودي  
وكان لهما الفضل في تربيتي وتعليمي وجعلاني أصل إلى ما أنا عليه اليوم  
ولم يبخلا عليا بالنصح والإرشاد وغمراني بعطفيهما وحنانهما  
وبثا في روح العزم والصبر والإتقان  
إلى رمز الحب والحنان أُمِّي الغالية وأبي العزيز حفظهما الله ورعاها كما رعياني  
إلى من كانوا سندي في الحياة ورافقوني في مشواري الدراسي، وتقدموا لي بالدعم المادي والمعنوي إلى رمز الأمل ومنبع  
الحياة إلى أخواي وأخواتي  
إلى كل من تربطني بهم صلة رحم أو صلة صداقة إلى كل الأقارب والأصدقاء  
إلى كل من درس معي وكل من يعرفني من قريب أو من بعيد  
إلى كل أساتذة وطلبة قسم علم المكتبات  
وبالأخص الأستاذة المشرفة حياة طرشي جزاها الله خيرا

مفيدة حركاتي

# المقدمة

## المقدمة:

تعتبر القيادة من أبرز الصفات الأساسية التي يشترط أن تكون في القائمين على شؤون أفراد المجتمعات البشرية، كما تعد فنا وعلما في أساليب ومناهج الإدارة العلمية الحديثة، والتي تعنى بتوجيه الجهود الإنسانية المؤسسية لتحقيق أهدافها المرجوة في شتى المجالات والميادين، وتزداد أهمية قيادة الإدارة في العصر الرقمي مع التطورات التقنية والتكنولوجية المتسارعة، وتلعب دورا رئيسيا في التعامل مع التطورات وأي طارئ غير متوقع للنجاح في إدارة الازمات والمخاطر التي تحف بالمؤسسات ضمن محيطها الداخلي أو الخارجي.

وتعد المكتبات الجامعية الجزائرية ليست بمنأى عن هذه التطورات، خاصة بعدما تحولت من مجرد مخازن لحفظ المعرفة الإنسانية وتقديم الخدمات مجانا إلى مؤسسات وثائقية ومراكز معلومات إقتصادية بوظائف إدارية وعمليات فنية وتقنية، كما تنوعت أساليب تسييرها ما بين كلاسيكية وإلكترونية، وبات لها أوجه مختلفة منها: مكتبات رقمية، وأخرى هجينة تقدم خدمات عن طريق الاشتراك أو بدفع رسوم مالية.

وبذلك فقد أصبحت إدارة مؤسسات المكتبات والتوثيق والمعلومات بحاجة ماسة إلى قيادة إدارية مؤهلة تتمتع بصفات وسمات متميزة كالرؤية الاستراتيجية، وفهم محيط المؤسسات الداخلي والخارجي، وإحتواء الموارد البشرية العاملة فيها، وهي صفات لا توتى للقائد الناجح إلا بقدرته على التواصل الفعال مع الآخر واتخاذ القرارات السليمة، وتحفيز الموظفين وبناء فرق عمل متكاملة.

ولتحقيق ذلك في المكتبات الجامعية يجب توفير موارد بشرية مؤهلة من قادة ومدراء يمارسون منهج الحوكمة أو الحكم الراشد ويجتهدون لتطبيق المبادئ التي تقوم عليها مثل: المشاركة والتعاون والمساواة والشفافية، والتي ثبت في كثير من الدراسات أنها من تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.

كما تلعب القيادة الإدارية الرشيدة دورا مهما في زيادة الموارد المالية للمكتبات الجامعية من خلال تحسين الأداء الإداري، وتطوير الخطط والبرامج المستدامة وتعزيز التعاون مع الجهات الخارجية، وإقامة برامج تدريبية ودورات تكوينية لرفع كفاءة الموظفين.

وتتمثل أهمية القيادة الإدارية الرشيدة في فهم التحديات المالية التي تواجه المكتبات الجامعية مثل: نقص الموارد المالية وصعوبة التمويل الخارجي، وتطوير الإستراتيجيات للحصول عليه من المنظمات والجهات المانحة، وتعزيز تسويق الخدمات التي تقدمها المكتبات الجامعية من أجل الإستثمار الفعال فيها وإطلاق برامج ومسابقات لتشجيع الابتكار كإقامة مشاريع رقمية مواكبة للتطورات التقنية والتكنولوجية الحالية، كما يمكن أن يساهم تحفيز الإبداع من قبل قائد المكتبة للموارد البشرية التي يشرف على إدارتها في تثمين وزيادة المجموعات المكتبية عن

طريق العمل على توفير المصادر المعلوماتية التي تلبي احتياجات المستفيدين منها بشكل استباقي؛ ناهيك عن أن القيادة الإدارية الرشيدة تساهم في تلبية جميع الاهتمامات ورفع روح المعنوية لتحقيق الجودة في الإنتاج والكفاءة وهذا ما يتيح زيادة في الموارد المالية.

وحتى يتم التعرف أكثر على الجوانب المطروحة سابقا جيء بهذا الموضوع الموسوم بـ: "القيادة الإدارية الرشيدة ودورها في زيادة الموارد المالية بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة بسكرة". لتسليط الضوء على المتغيرات المتضمنة فيه والتعرف على أساسيات الحوكمة في المكتبات الجامعية، ومبادئها ومعاييرها ودورها في تطوير وتحسين الكفاءة والإنتاج والجودة والموارد المالية لها.

من أجل ذلك تم الاعتماد على خطة لتحقيق أقصى حد من الإلمام الشامل بالموضوع قُسمت إلى ثلاثة فصول هي:

**الإطار المنهجي للدراسة:** تطرقنا من خلاله إلى تحديد إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية وصياغة فرضيات الدراسة، وإبراز أهمية وأهداف الدراسة وكذا المنهج المتبع ومجالات الدراسة ومجتمع الدراسة. وقمنا بتوظيف بعض الدراسات السابقة المشابهة للموضوع وكذلك ضبط مصطلحات الدراسة.

**الإطار النظري للدراسة:** تطرقنا من خلاله في الفصل الأول الذي جاء تحت عنوان الحوكمة والقيادة الإدارية. حيث حاولنا من خلال هذا الفصل إعطاء صورة نظرية حول الموضوع وتناولنا فيه العناصر الأساسية المتمثلة في ثلاث أجزاء هي:

**الجزء الأول:** خصص لماهية الحوكمة في المؤسسات الوثائقية المكتبات، وأهميتها وأهدافها في المؤسسات الوثائقية والمكتبات، ثم استعرضنا بعدها الخصائص والمحددات والمبادئ والمعايير الخاصة بها. وكذلك تطرقنا إلى آليات تطبيق الحوكمة ومراحل تبنيتها ومجالات إستخدامها ومعوقاتنا في المؤسسات الوثائقية.

**الجزء الثاني:** تطرقنا فيه إلى ماهية القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية، وتم استعراض نشأة القيادة الإدارية ومفهومها ثم أهمية القيادة وأهدافها وخصائصها.

**الجزء الثالث:** خصص للتعريف بأساسيات القيادة الإدارية على المكتبات، من نظريات وأساليب وعناصر وكذلك مستويات ووظائف ومبادئ القيادة الإدارية الرشيدة وكذلك مقومات والسميات، والمهارات، وأسس القيادة الإدارية، وفي الأخير معوقاتنا.

**أما الفصل الثاني المعنون بـ: إدارة الموارد المالية في المكتبات الجامعية ومصادر تمويلها، فقد تم تقسيمه إلى جزئين هما:**



**الجزء الأول:** مثل مدخل عام إلى الموارد المالية بالمكتبات الجامعية: المفهوم والإدارة، حيث تضمنت عناصره تعريف الموارد المالية وأهداف وخصائص ووظائف ادارة الموارد المالية في المكتبات الجامعية وأشكال الميزانية ومكوناتها ومبادئها ومراحل إعداد الميزانية العامة للمكتبات الجامعية وكذلك مصادر التمويل المالي في المكتبات الجامعية.

**الجزء الثاني:** عني فيه بالقيادة الإدارية الرشيدة ودورها في زيادة الموارد المالية بالمكتبات الجامعية، حيث تطرقنا فيه المتغيرات المؤثرة في عمليات التسيير المالي للمكتبات الجامعية، وكذلك أثر القيادة الإدارية لزيادة الموارد المالية للمكتبات الجامعية، ثم معوقات تنمية الموارد المالية لها.

**وختمت الدراسة** بالإسقاط النظري على الواقع الميداني في **الفصل الثالث** الموسوم ب: الجانب الميداني للدراسة، والذي تم تقسيمه إلى ثلاثة عناصر متمثلة في التعريف بمكان الدراسة، ثم استعرضنا إجراءات الدراسة الميدانية والتي تضمنت مجالاتها، والمنهج المعتمد في الدراسة، والمجتمع الأصلي وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات. ثم استعرضنا النتائج العامة وفقا لنتائج الفرضيات التي توصلنا إليها والمستشفة من جدولت وتحليل البيانات المجمعة من عينة الدراسة ثم نتائج الدراسة وأخيرا مقترحات الدراسة، وحاولنا تقديم بعض المقترحات المتواضعة والتي يمكن ان تساهم في زيادة الموارد المالية بالمكتبات الجامعية بقيادة إدارية رشيدة. وفي الأخير خلصت الدراسة بخاتمة الدراسة وملخص باللغة العربية واللغة الإنجليزية.

ومن بين أهم الصعوبات التي واجهتنا في إجراء الدراسة: قلة المراجع حول الموارد المالية للمكتبات الجامعية، صعوبة التواصل مع مدراء ومسيري المكتبات بجامعة محمد خيضر بسكرة.

**الإطار المنهجي  
والمفاهيمي للدراسة**

**1. إشكالية الدراسة:**

لا تزال تُعد المكتبات الجامعية مراكز حيوية لدعم العملية التعليمية والبحثية، عن طريق توفير مجموعة واسعة من الموارد والخدمات لطلاب المحيط الأكاديمي وأعضاء هيئة التدريس والباحثين؛ وفي ظل البيئة الرقمية الحالية المتغيرة باستمرار، بابت تواجه العديد من التحديات في ظل الأزمة الاقتصادية التي يشهدها العالم والتي منها: محدودية الموارد المالية، المنافسة على التمويل من الهياكل الأخرى المشكلة للحرم الجامعي التغيرات التكنولوجية السريعة، وزيادة الطلب على الخدمات الرقمية، نقص الخبرة في التسيير المالي، وعدم وجود استراتيجيات مالية مدروسة، وجو عمل تسوده ثقافة الشفافية والمساءلة.

ولتلافي هذه التحديات كان لزاما على مدراء هذه المؤسسات تغيير أساليب الإدارة المتبناة إلى ممارسة نهج القيادة الإدارية رشيدة التي ستضمن لهم الاستخدام الأمثل للميزانيات الممنوحة وجذب مصادر تمويل خارجية وارتفاع قدرتها على الاستثمار في التكنولوجيات الذكية والموارد البشرية الكفأة وهو ما من شأنه أن يدعم تحقيق الأهداف التنموية للجامعة والوزارة والدولة الجزائرية، ضمن المخطط المستدام لعام 2030.

ومكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة ليست بمعزل عن هذه التحولات في مناهج الإدارة العملية الحديثة، خاصة وأن معظم القائمين على إدارتها من حملة شهادات الماستر والدكتوراه، وهو ما دفع الباحثة إلى محاولة الإجابة على الإشكال التالية:

**ما هو دور القيادة الإدارية الرشيدة في تنمية الموارد المالية بمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة؟**

**2. التساؤلات الفرعية للدراسة:**

- ماهي السمات المميزة للقيادة الإدارية الرشيدة بمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة؟
- ماهي المقومات الداعمة لتجسيد نهج القيادة الإدارية الرشيدة بهذه المكتبات ضمن المحيط الأكاديمي؟
- ما هي الأساليب المنتهجة من قبل القيادة الإدارية الرشيدة بمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة لتحقيق أهدافها في زيادة وتنمية الموارد المالية بالمكتبات الجامعية، بما في ذلك تعزيز الشفافية والمساءلة وتحفيز الابتكار في إدارة الموارد المالية؟
- ما هو دور القيادة الإدارية الرشيدة في تعزيز زيادة المورد المالي بمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة؟
- ماهي التحديات والعراقيل التي تحول دون إسهامات القيادة الإدارية الرشيدة لمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة في تنمية مواردها المالية؟

**3. فرضيات الدراسة:**

1. يدرك مدراء مكنتبات جامعة محمد خيضر بسكرة أن وجود قيادة إدارية رشيدة فعالة وبرؤية إستراتيجية واضحة تؤدي إلى تنوع مصادر تمويل المكتبة وزيادة قدرتها على توليد دخل ذاتي.
  2. عدم إمتلاك قادة مكنتبات عينة الدراسة حرية إتخاذ القرارات المالية الحكيمة والفاعلة سيعيق الإستثمار الفعال للموارد المالية المتاحة وتنميتها مستقبلا.
  3. يسعى قادة مكنتبات العينة إلى تبني سياسات وأنظمة شفافة في إدارة الموارد المالية لكسب ثقة المانحين والجهات الممولة على مستوى الجامعة وخارجها.
  4. إن تركيز القيادة الإدارية الرشيدة بمكنتبات جامعة بسكرة على تطوير مهارات الموارد البشرية في إدارة المشاريع وإستقطاب التمويل سيسهم في الإستغلال العقلاني للموارد المالية الممنوحة، وإستجلاب موارد إضافية وتنميتها.
- 4. أهمية الدراسة:**

تكتسب القيادة الإدارية الرشيدة أهمية بالغة في مساقات وعديدة بمؤسسات المكنتبات الجامعية الحالية لاسيما من جانب تنمية مواردها المالية، حيث تساعد على وضع سياسات وإجراءات فعالة لإدارة الموارد المالية وكيفية التخطيط للميزانية وتعزيز العلاقات التعاونية وتحقيق الميزة التنافسية، ومنه تتبع الأهمية العلمية والعملية لهذه الدراسة في كونها:

- يستخدم قائمة مراجعة بالسمات الشخصية والسلوكية والوجدانية والتقنية للقائد الإداري الرشيد التي يتمكن من تنمية الموارد المالية بمكنتبات جامعة محمد خيضر بسكرة.
- ستعطي رؤى تمكن القائمين على المكنتبات الجامعية الجزائرية من ترشيد استخدام الميزانيات الممنوحة لها سنويا من قبل الهيئة الوصية عليها، من خلال تحديد أولويات الإنفاق، ورسم الخطط الاستراتيجية لتنميتها وإستجلاب مصادر أخرى مستقبلا، ومنه تحقيق أهداف التنمية للجامعة ضمن مخططها المستدام لعام 2023.
- ستزيد نتائج هذه الدراسة من كفاءة القيادة الإدارية لهذه المكنتبات بحوكمة عملياتها المالية.
- ستوضح كيفية إيجاد بيئة معززة للشفافية والمساءلة والمسؤولية والتشارك في إدارة وتنمية الموارد المالية والميزانية بمكنتبات جامعة محمود خيضر بسكرة.

- ستقدم مجموعة من الطرق والأساليب التي تمكن القيادة الإدارية الرشيدة بمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة من تنمية الميزانية والموارد المالية بها وبالتالي تحقيق التغطية المالية لمختلف الخدمات والرؤى الإستراتيجية الفعالة التي ستدعم الأداء الجيد بهذه المكتبات.

##### 5. أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- استكشاف مفهوم القيادة الإدارية الرشيدة والمؤشرات الدالة عليها.
- تحديد المبادئ الأساسية للقيادة الإدارية الرشيدة وكيفية تطبيقها في السياقات العملية بالمكتبات الجامعية محل الدراسة.
- التعرف على التحديات التي تواجه القادة مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة المكتبات الجامعية في حوكمة تنمية الموارد المالية لهذه المكتبات.
- التأكيد على الحاجة إلى القيادة الإدارية الرشيدة لضمان الاستدامة المالية للمكتبات عينة الدراسة.
- محاولة اقتراح استراتيجيات وتدابير لتعزيز إمكانيات القيادة الإدارية الرشيدة في المكتبات الجامعية عينة الدراسة في تنمية مواردها المالية.
- تصميم قائمة مراجعة تمكن من كشف مستوى القيادة الإدارية الرشيدة لدى المبحوثين في التسيير المالي والميزانية لمكتبات جامعة بسكرة، وأبعاد ذلك على تنميتها.
- رغبة من الباحثة التكوين في مجال معايير الكفاءة القيادة الرشيدة للتجهز المهني مستقبلا.
- سنقترح الدراسة استراتيجيات مالية فعالة وتدابير عملية لتعزيز ممارسة نهج القيادة الإدارية الرشيدة في المكتبات الجامعية ستساهم في تحقيق التوازن بين الإنفاق والعوائد المالية، مما قد يساعد في تطوير توصيات عملية لتحسين ممارساتها في سياقات أخرى في المكتبات الجامعية بخلاف تنمية الموارد المالية، وهذا ما من شأنه رفع قدرتها الأدائية وجودة خدماتها المقدمة.
- محاولة إثراء الرصيد المعرفي لشعبة علم المكتبات بجامعة محمد خيضر بسكرة لقلّة الدراسات في مثل موضوع الدراسة.

##### 6. المنهج المتبع في الدراسة:

يعد المنهج بمثابة البوصلة التي توجه مسار الباحث في رحلة بحثه العلمي، وهو الأساس الذي يبنى عليه العمل، وهذا ما يعزز قيمته العلمية ويكسبه مصداقية. وقد تختلف مناهج البحث حسب طبيعة الدراسات حيث إعتدنا في دراستنا على إختيار المنهج الوصفي بأسلوب التحليلي والمقارنة.

إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الذي يعرف على أنه: أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد، أو فترة أو فترات زمنية معينة كذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة. (إبراهيم، 2017، صفحة 54)

بأسلوب التحليل، عن طريق جمع المعلومات التي تم التنظير فيها من قبل الباحثين في الدراسات السابقة عن مصطلحات الحوكمة والقيادة الإدارية، والميزانية والموارد المالية وتحليل العلاقة بينهما ومختلف العوامل المؤثرة في زيادة الموارد المالية بمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة وتفسير ومناقشة البيانات التي تم الحصول عليها من الأفراد المستجوبين، ومنه محاولة التوصل إلى نتائج موضوعية ببناء تمكن من صياغة مقترحات تدعم اسهامات القيادة الإدارية الرشيدة في تنمية الموارد المالية بهذه المكتبات كما سيتم استخدام أسلوب المقارنة بين أجوبة أفراد عينة الدراسة لبيان أي من قاداتها ينتهج بفاعلية أكثر أسلوب الحوكمة لتنمية الموارد المالية للمكتبات القائم على إدارتها.

**7. حدود الدراسة:** وتكمن في المجال المكاني والزمني والبشري التي تحدد معالم الدراسة، والتي سنحاول عرضها كالآتي:

- المجال الجغرافي: ويتمثل في الحيز المكاني الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية والموضحة في العنوان، والمتمثل في مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة بما فيها المكتبة المركزية وفرعها ومكتبات الكليات ومعهد التربية البدنية والرياضية.

- المجال البشري: وهي تلك الفئة المستهدفة من الدراسة وتشمل محافظين مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة.

- المجال الزمني: وهي المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة والتي بدأت من شهر سبتمبر 2023 إلى غاية ماي 2024

**8. مجتمع وعينة الدراسة:**

**1.8. المجتمع الأصلي للدراسة:**

ويتمثل المجتمع الأصلي لدراستنا في جميع المدراء والمكلفين بتسيير مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة.

**2.8. عينة الدراسة:** تعرّف العينة على أنها: "مجموعة من وحدات المعاينة تخضع للدراسة التحليلية أو

الميدانية، ويجب أن تكون ممثلة تمثيلا صادقا ومتكافئا مع المجتمع الاصلي، ويمكن تعميم نتائجها عليه.

وتتمثل عينة في عينة قصدية لملاءمتها مع متغيرات هذه الدراسة، حيث تعرف العينة القصدية: بأنها العينة العمدية حيث يختار الباحث المفردات في هذه العينة بطريقة عمدية لا توفر فيها العشوائية طبقاً لما يراه من سمات وخصائص تتوفر في المفردات بما يخدم أهداف البحث. (المشهداني، 2019، صفحة 96)

وبذلك فإن عينة هذه الدراسة هي نفسها مجتمع موضوع الدراسة الممثلة في كل مدرء ومسيرى مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة اللذين بلغ عددهم 09 مفردات كعينة قصدية ممن تتوفر فيهم السمات والخصائص التي تفرضاها متغيرات الدراسة وهي:

- حاصلين على شهادات أكاديمية في تخصصات علوم المكتبات والمعلومات.
- يتمتعون بصفة رسمية في إدارة هذه المكتبات.
- الأقدمية والخبرة المهنية في التسيير المالي لهذه المكتبات.
- على دراية كافية بنهج الحوكمة والمبادئ التي تقوم عليها والخصائص المميزة لها.
- مطلعين على السياسة الوطنية للتنمية المستدامة لعام 2030.

## 9. أدوات جمع البيانات:

تعد أدوات جمع البيانات من أهم ركائز البحث العلمي، فهي تمكن الباحث من الحصول على إستنتاجات وحلول علمية سليمة. ولهذا فقد إعتدنا على عدد من الأدوات الموضحة في الآتي:

### 1.9. استمارة المقابلة المقننة:

ونظراً لأننا نهدف من خلال هذه الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية لمسيرى مكتبات جامعة بسكرة بأسلوب الحوكمة في زيادة الموارد المالية، فقد تم الاعتماد على أداة إستمارة المقابلة المقننة لفحص فرضيات الدراسة، والتي على أساسها تم عنونة محاور الاستبانة على النحو التالي:

- ◀ المحور الأول: البيانات الشخصية لمدرء مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة.
- ◀ المحور الثاني: مدرء ومسيرى مكتبات جامعة محمد بسكرة والوعي بدور القيادة الإدارية الرشيدة في زيادة وتنويع مصادر التمويل المالي.
- ◀ المحور الثالث: حرية إتخاذ القرارات لقادة ومسيرى مكتبات جامعة بسكرة ودورها في نجاح الاستثمارات المالية الفعالة للموارد المالية المتاحة وتنميتها مستقبلاً.
- ◀ المحور الرابع: سياسات مدرء المكتبات عينة الدراسة لتعزيز ثقة الممولين الماليين داخل وخارج الجامعة.

◀ المحور الخامس: إسهامات مدى مساهمة القيادة الإدارية الرشيدة في تطوير المهارات الكوادر البشرية بمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة لدعم الاستغلال الحسن للميزانية واستجلاب مصادر تمويل وتنميتها.

**2.9. الروبوتات الذكية:** تم الاعتماد على مجموعة من روبوتات الدردشة الذكية كمساعدات افتراضية في: ضبط متغيرات موضوع الدراسة والإطار المنهجي والمفاهيمي، ذلك لقدرتها الهائلة في جمع البيانات حول الموضوع وإعطاء المساقات العلمية التي تناولتها الدراسات السابقة، كما تعطي مستخدمها تنبؤات مستقبلية لموضوع بحث، ناهيك عن إمكانات الترجمة ومناقشة ملفات PDF، وضبط الصياغة اللغوية لل فقرات المحررة...إلخ، وتمثلت هذه الروبوتات التي استخدمناها في ذلك في الروبوت: Sider, Poe, Copilot يعد هذين الأخير تجميع من مساعدات ذكية.

## 10. الدراسات السابقة:

(1) الدراسة الأولى: لمرغيني، أيمن إبراهيم علي. (2023). " دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على وزارة الصناعة والتجارة بالسودان ". مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية: المجلد 04. العدد 01. السودان.

والذين عالجا فيه هذا الإشكال: ما دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي؟ ومن جملة ما هدفت إليه هذه الدراسة هو:

- التعرف على دور القيادة في تحقيق التميز المؤسسي
  - بيان مدى تأثير كفاءة القيادة على تحقيق التميز المؤسسي
  - دراسة العلاقة بين النمط القيادي المناسب وتحقيق التميز المؤسسي
- ومن بين النتائج المتوصل إليها تمثلت في:
- لدى قادة الصناعة والتجارة رؤية واضحة وحسم إتخاذ القرارات في الوقت المناسب
  - تبني قيادة الوزارة أساليب حديثة في إدارة العمليات مما ساهم في تحقيق التميز المؤسسي
  - أثبتت الدراسة أن الوزارة تحرص على التحسين المستمر للخدمات وتساهم في جودتها.

(2) الدراسة الثانية: لمقدم، عبد الجليل، عدنان، خولة (2021) " القيادة الإدارية ودورها في تنمية مهارات مديري الإدارات لمؤسسة دار المالية. المديرية الجهوية للخزينة. بشار.

journal of economic growth and entrepreneurs hip JEJE : vol4 . N03

وذلك من خلال طرح الإشكال التالي: كيف يمكن لأنماط القيادة التأثير على تنمية مهارات مديري الإدارات بمؤسسة دار المالية ولاية بشار؟  
وهدفنا هذه الدراسة إلى:



- إبراز دور القيادة الإدارية في التأثير على المهارات الإدارية للمديرين.
  - معرفة أي الأنماط القيادية الأكثر تأثير في تنمية المهارات الإدارية.
- حيث توصلت إلى نتائج تكمن في:
- أينما تعتمد المديرية الجهوية للخزينة دار المالية بشار شكل كبير على القيادة الموقفية والتحويلية بتنمية مهارات مديريها
  - يشجع المدراء والمسؤولون في المديرية رؤوسهم لتنمية مهاراتهم الإدارية
  - قدرة المؤسسة على خلق نوع من المرونة في اتخاذ القرارات.
- (3) الدراسة الثالثة:** فاضل، عباس حسن. (2020). بعنوان " تقييم ممارسة القيادات الإدارية الحوكمة الرشيدة في جامعة ميسان دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية " . كلية بغداد. مجلة العلوم الاقتصادية: العدد الخاص بالمؤتمر العلمي. حيث طرح التساؤل: هل تمتلك القيادات الأكاديمية تصورا ملحوظا حول موضوع معايير الحوكمة الرشيدة؟
- هدفت هذه الدراسة إلى:
- تقسيم مستوى إدراك القيادات الأكاديمية في ممارسة الحوكمة الرشيدة.
  - التعريف بمفهوم الحوكمة الرشيدة للجامعات
  - التعريف بالمعايير التي يمكن اعتمادها في تطبيق الحوكمة الرشيدة للجامعات.
- وكانت أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:
- حضي معيار المساءلة عن درجة قبول بمستوى جيد من بين إجابات القيادات الأكاديمية ويعود ذلك أساسا لوضوح القوانين والتعليمات التي تحددها مجالس الأقسام العلمية.
  - معيار الشفافية هو أيضا حضي بمستوى جيد بفضل منح المكافآت لموظفيها.
  - معيار الإستقلالية أنه لم يرتقي إلى مستوى الطموح وفقا لآرائهم مما يشير إلى الإحساس المتنامي لدى القيادات الأكاديمية إلى حاجتهم للتمتع بقدر أكبر من الإستقلالية لاسيما بخصوص منح الصلاحيات في إختيار رئيس الجامعة.
- (4) الدراسة الرابعة:** الدكتورة حسين، سمية، شباح، سولاف (2020) " ممارسة القيادة الناجحة عند المكتبيين بالمكتبات الجامعية (دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة ب اتنة1) ". المجلة الدولية للدراسات الأدبية والإنسانية: مجلد 02. العدد 02. الجزائر. وفي هذه الدراسة تم طرح الاشكال: كيف يمكن للمكتبي أن يكون قائدا ناجحا في مصلحته؟ وما هي أنماط القيادة التي تساعده في ذلك؟
- تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على أنماط القيادة التي يطبقها رؤساء المصالح بالمكتبة المركزية لجامعة الحاج لخضر 1.
  - إبراز الصفات التي تميز القادة بالمكتبة المركزية لجامعة الحاج لخضر بانتة 1.
- وكانت أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:
- القيادة بالنسبة للمكتبيين القادة هي نشاط في المعلومات والآراء وتعاون من أجل تحقيق الأهداف
  - المكتبين القادة بالمكتبة المركزية للحاج لخضر بانتة 1 هم قادة ديمقراطيون حيث يصنعون القرارات ويشاركونها مع المجموعة، كما يعتمدون على أسلوب التحفيز والعقاب في تسيير المكتبة فيثمنون الإبداع ويردعون الخمول والتكاسل.
  - عدم التجانس في فريق العمل يجعل الكتبي القائد يحدد المهام ويوزعها وفقا لقدرات كل فرد من المجموعة.
- (5) الدراسة الخامسة:** عبد الستار، محروس عبد الستار، فايد (2016). "تفعيل إدارة الموارد المالية بالجامعات الحكومية في جمهورية مصر العربية من وجهة نظر القيادات الجامعية". جامعة القاهرة. مصر. وفي هذه الدراسة تم طرح الإشكال: كيف يمكن تفعيل إدارة الموارد المالية بالجامعات الحكومية في جمهورية مصر العربية من وجهة نظر القيادات الجامعية؟
- تهدف هذه الدراسة إلى:
- التعرف على إدارة الموارد المالية بالتعليم الجامعي.
  - رصد واقع إدارة الموارد المالية بالجامعات الحكومية في جمهورية مصر العربية.
  - الكشف عن معوقات إدارة الموارد المالية في الجامعات الحكومية في جمهورية مصر العربية.
- وكذلك أهم نتائج هذه الدراسة مايلي:
- التخطيط للموارد المالية: يجب على الجامعات الحكومية التخطيط المسبق لكيفية إستخدام التمويل المتاح لديها لكي تستطيع أن تخطط لأهدافها على ضوء الموارد المتاحة والأهداف المحددة.
  - تنمية الموارد المالية للجامعات الحكومية من خلال الكفاءات والمهارات والمعارف لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والجهاز الإداري بالجامعة.
  - الإستفادة من محتويات المكتبات الجامعية من كتب ورسائل علمية ودوريات ومنتجات فنية ومعارف في تنمية الموارد المالية في الجامعات الحكومية عن طريق تسويق خدمات المكتبات المركزية والمكتبات الفرعية بالكليات المختلفة.... الخ

## 11. ضبط المصطلحات:

أ- **الحوكمة:** هي نظام يتم بموجبه توجيه أعمال المنظمة ومراجعتها من قبل أعلى المستويات من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية والمساءلة والمشاركة.

ب- **القيادة الإدارية الرشيدة:** هي مفهوم حديث في الإدارة العامة يشير إلى ممارساتها التي تركز على تحقيق النتائج المرجوة بطريقة أخلاقية وشفافة ومسؤولة؛ ويتميز هذا النهج بمبادئ أساسية هي: الشفافية، المساءلة، النزاهة، الاستجابة، العدالة والمساواة، الفعالية والكفاءة، سيادة القانون المشاركة؛ تهدف القيادة الإدارية الرشيدة إلى تعزيز الثقة في المؤسسات العامة، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد. وهي ضرورية لبناء مجتمعات عادلة ومنصفة وشفافة.

في سياق المكتبات الجامعية، يمكن أن تساعد القيادة الإدارية الرشيدة في:

- زيادة ثقة الجهات المانحة والممولين، مما يؤدي إلى زيادة الدعم المالي.
- تحسين إدارة الموارد المالية، وضمان استخدام الأموال بكفاءة وفعالية.
- تعزيز الشفافية والمساءلة، مما يؤدي إلى زيادة ثقة الجمهور.
- تحسين جودة الخدمات المقدمة للطلاب والباحثين.
- بناء ثقافة من النزاهة والأخلاق بين موظفي المكتبات الجامعية.

ت- **تنمية الموارد المالية:** هي عملية جمع الأموال وتحسينها في مصادر مختلفة لتمويل الأهداف والبرامج والعمليات التنظيمية وتستخدم لتسيير الأعمال الجارية والاستثمارات طويلة الأجل. وتواجه حالياً المكتبات الجامعية الجزائرية تحديات فريدة في تنمية مواردها المالية، مثل نقص التمويل الحكومي أو المؤسسي والمنافسة من مصادر المعلومات الرقمية المجانية، ومنه فإن مصطلح تنمية الموارد المالية في هذه الدراسة مقصده العملية التي من خلالها تحصل المكتبات الأكاديمية على الأموال اللازمة لتمويل أنشطتها وتحقيق أهدافها؛ وتشمل استراتيجيات تنمية الموارد المالية بهذه المكتبات: جذب التمويل الخارجي، زيادة الرسوم والأسعار، بيع المنتجات والخدمات، إدارة الاستثمارات، تحسين كفاءة الإنفاق؛ لضمان استدامة هذه المكتبات وتمكينها من تحقيق أهدافها في توفير الوصول إلى المعلومات والموارد للطلاب والباحثين والمجتمع الأكاديمي بشكل عام.

ث- المكتبات الجامعية: هي مؤسسة ثقافية تربية تنشأ وتمول من طرف الجامعة وتهدف الى جمع مصادر المعلومات وتنميتها بالطرق المختلفة كالشراء والتبادل والإهداء والإيداع وتنظيمها وفهرستها وتصنيفها وترتيبها على الرفوف وإسترجاعها بأقصر وقت ممكن وتقديمها إلى مجتمع المستفيدين.

# الفصل الأول

الحوكمة والقيادة الإدارية

**تمهيد:**

يشهد العالم حالياً تحولات جذرية في كافة المجالات، مما يفرض على المؤسسات، سواء العامة أو الخاصة تحديات جديدة، تتطلب مستويات متقدمة من ممارسة القيادة الإدارية والحوكمة الرشيدة؛ إذ تعد الأولى عنصراً أساسياً في أي منظمة، وقد شهدت أساليبها تطوراً ملحوظاً عبر التاريخ، ففي الماضي كانت تركز على السلطة والسيطرة، حيث كان القائد هو من يحدد الأهداف ويصدر الأوامر ويراقب تنفيذها؛ ومع ظهور الإدارة الحديثة برز نموذج القيادة التشاركية التي تقوم على مبدأ المشاركة والتعاون بين أعضاء المنظمة، مما يساهم في تحقيق أهدافها وتحسين أداء الموظفين بها. وفي هذا السياق تأتي الحوكمة كمفهوم متكامل يتضمن مجموعة من المبادئ والآليات التي تدعم القيادة الإدارية الرشيدة من نزاهة وشفافية ومساءلة ومنه فقد تناولنا في هذا الفصل ثلاثة مباحث عنونت كالتالي:

- المبحث الأول: ماهية الحوكمة الإدارية.
- المبحث الثاني: ماهية القيادة الإدارية الرشيدة.
- المبحث الثالث: أساسيات القيادة الإدارية الرشيدة.

## 1.1.1. ماهية الحوكمة في المؤسسات الوثائقية والمكتبات:

### 1.1.1.1. مفهوم الحوكمة:

"بذلت العديد من الجهود لوضع تعريف محدد للحوكمة، وقد اختلف الباحثون والممارسون، والمجامع العلمية والمنظمات المهنية في وضع تلك التعريفات وفقا لتخصصاتهم ومرجعياتهم المختلفة، ويرجع ذلك إلى تداخل الحوكمة في العديد من الأبعاد المالية، والمحاسبية، والاقتصادية، والاجتماعية والبيئية للمؤسسات المختلفة". (الملكوي 2023، 21)

**الحوكمة لغة:** "هي من حكم الشيء أو حكمه، أي منعه من الفساد". (الملكوي، 2023، صفحة 21)

- يعد لفظ الحوكمة مستحدثا في قاموس اللغة العربية وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة، فهو لفظ مستمد من الحكومة، وهو ما يعني الإنضباط والسيطرة، وعليه لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب منها: الحكمة: "ما تقتضيه من توجيه وإرشاد".

الحكم: "هو ما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك". (يعقوب، 2012، صفحة 89)

**الحوكمة اصطلاحا:** لها عدة تعاريف منها:

- "القواعد والإجراءات التي تتبع لضبط وتنظيم العلاقات بين ملاك الشركة والمؤسسة، وإدارتها وأصحاب المصالح فيها من أجل تحقيق كفاءة الأداء والفاعلية وحفظ حقوق كل منهم، وتمكينهم من الرقابة وتقييم الأداء". (الملكوي، 2023، صفحة 21)

- كما تعرفها منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OECD بأنها: "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وغيرهم من المساهمين، في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية مع مراعاة جميع أصحاب المصالح في عملية صنع القرارات". (كاسب، 2022، صفحة 157) (بتصرف)

- يعرف البرنامج الإملائي للأمم المتحدة UNDP 2012: "الحوكمة بأنها ممارسة السلطة الإقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات من خلال أليات وعمليات ومؤسسات تُمكن الأفراد والجماعات من تحقيق مصالحها.

- وكما تعرّف الحوكمة أيضا: "هي أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة بمعنى آخر فإن الحوكمة تعني النظام، أي وجود نظم يحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسات على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية". (مدحت، 2015، صفحة 45)

- تعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها". (الدسوقي، 2019، صفحة 31)

- تعريف الحوكمة الرشيدة: هي المفهوم الذي يعبر عن إحتفاظ المنظمة بالعناصر الإقتصادية والمالية لكنها تضيف عناصر أخرى مثل المساءلة والشفافية في عملية صنع القرار وسيادة القانون وخاصة فيما يتعلق بحماية حقوق الملكية واحترام العقود، بمعنى وجود جهاز فيه كفاءة يعمل ضمن أسس واضحة وسياسات متينة. (حسن، 2020، صفحة 94)

ومنه فإن مصطلح الحوكمة: يعني مجموعة من القواعد والإجراءات التي يتم تنفيذها لتنظيم العلاقات بين أصحاب المصلحة في شركة أو مؤسسة، بهدف تحقيق الكفاءة والفاعلية وحماية حقوق جميع الأطراف وتمكينهم من مراقبة وتقييم الأداء.

ومنه مأخذ المصطلح في هذه الدراسة بالحوكمة في المؤسسات الوثائقية والمكتبات هي مجموعة الممارسات والعمليات التي تضمن إدارة فعالة للمكتبة بهدف تحقيق أهداف على المدى الطويل من خلال تحمل المسؤولية في أدائها لمهام المكتبة.

### 2.1.1. أهمية الحوكمة في المؤسسات الوثائقية والمكتبات:

تتجلى أهمية تبني الحوكمة في المؤسسات الوثائقية والمكتبات فيما يلي:

- تمكين بهذه المؤسسات من مواجهة وتقليل المخاطر التي تعترضها وخاصة الفساد المالي.
- تساهم بشكل كبير في جذب الإستثمارات الأجنبية والمحلية من أجل تنمية المشاريع الوطنية.
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية والدخول إلى الأسواق الأجنبية.
- تساهم في وضع أطر وأسس تنظيمية تمكن المؤسسات من التخطيط وضبط أهدافها وكيفية تحقيقها.
- تساعد المؤسسات على تحقيق وتطبيق كل من الشفافية والدقة والوضوح في الوثائق المتعامل بها. (بوسالم و آخرون، 2020، الصفحات 137-138) (بتصرف)
- تُسهم في إيجاد مؤسسات مستقبلية مسؤولة على تحديد الإتجاه الإستراتيجي لها والتأكد من فعالية إدارتها.
- تضمن الحقوق والمصالح الإدارية والأكاديمية وتعزز الثقة بين العاملين وأصحاب المصالح.
- تعتبر نظام رقابة وإشراف ذاتي يساهم في تطبيق القانوني للتشريعات وحسن سير الإدارة. (رجب، سايب، و عباسي، 2020، صفحة 139)

### 3.1.1. أهداف حوكمة المؤسسات الوثائقية والمكتبات:



ذكر الملكاوي (2023) أن قواعد الحوكمة وضوابطها تهدف إلى تحقيق الشفافية، والعدالة ومنح حق مساهلة أداء العمل، وبالتالي تحقيق الحماية لجميع العاملين في الأجهزة الحكومية والعامه مع مراعاة مصالح العمل، كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الإلتزام بأحكام القانون، مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ. (الملكاي، 2023، صفحة 40)

كما تحديد هوارى وغوار (2023) أهداف الحوكمة في المؤسسات الجامعية على النحو الآتي:

- تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.
- تحديد الإطار الحقوق والواجبات.
- بث سلوكيات واعتبارات أخلاقية.
- توضيح الأدوار والمسؤوليات للأطراف.
- الإستقامة لكافة الموظفين والمستفيدين. (هوارى و غوار، 2023، صفحة 358)
- تحقيق الإنسجام والعدالة الإجتماعية.
- الكفاية في تحقيق التنمية الإقتصادية وفي تحقيق وإستثمار الموارد العامة. (الزمطة و لكل، 2020، صفحة 19)
- تقييم أداء الإدارة وتعزيز المساهلة ورفع درجة الثقة. (رجب س.، 2020، صفحة 51)

#### 4.1.1. خصائص الحوكمة في المؤسسات الوثائقية والمكتبات:

- تمثل الخصائص التالية السمات التي يجب أن تتوفر في الحوكمة في مؤسسات القطاع العام، وتساعد على تكامل الجوانب الفكرية الخاصة بها، كما تساعد على تحقيق أهدافها ومزاياها المتعددة وهي:
- المسؤولية أمام مختلف الأطراف.
  - إستقلالية مجلس الإدارة واللجان المختلفة. (الملكاي، 2023، صفحة 47)
  - الإنضباط أي إتباع أسلوب السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح من خلال الإلتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسة.
  - الكفاءة: يقصد بالكفاءة قياس مدى قدرة الخدمة التعليمية على توفيرها بأقل تكلفة وفي أقل وقت ممكن وبالاعتماد على موارد كافية. (رجب س.، 2020، صفحة 53)
  - منع المتاجرة بالسلطة والمعلومات الداخلية.
  - إفصاح كاف وملائم عن أداء الأجهزة الحكومية. (الملكاي، 2023، صفحة 47)

### 5.1.1. محددات الحوكمة في المؤسسات الوثائقية والمكتبات:

إن التطبيق الجيد للحوكمة متوقف على عدد من الضوابط الخارجية والداخلية:

أ/ **المحددات الخارجية:** تخص المناخ العام للإستثمار في الدولة والتي لها تأثير مباشر على نجاح المكتبات الجامعية ونذكر على سبيل المثال القوانين المنظمة للنشاط الإقتصادي المتعلقة بالسوق والشركات تنظيم منافسة ومنع الممارسات الإحتكارية.... وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها ضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تؤدي إلى حسن إدارة المؤسسة التي تقلل من التعارض بين العائد الإجتماعي والعائد الخاص. (بلهوشات و حافظي، 2022، صفحة 09)

ب/ **المحددات الداخلية:** تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية إتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المكتبة الجامعية (المديرين-التنفيذيين-رؤساء الأقسام). والتي تؤدي توفرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف. (مركز.أبو.ظبي.للحوكمة، 2021، صفحة 13)

### 6.1.1. مبادئ الحوكمة في المؤسسات الوثائقية والمكتبات:

وضعت منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية ستة مبادئ رئيسية للحوكمة بشكل عام:

أ- ضمان وجود إطار فعّال لحوكمة الشركات: يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية. (عباس، 2022، صفحة 26)

ب- ضمان حقوق المساهمين: وهو أيضا من المبادئ الهامة والقواعد التي تضمن وتحمي حقوق المساهمين وأهم هذه الحقوق مايلي:

- إتباع طرق قانونية عند تسجيل ملكية الأسهم.

- توفير المعلومات اللازمة عن الشركة في الوقت المناسب وسهولة الحصول عليها بصورة منظمة.

ج- المعاملة المتساوية للمساهمين.

د- دور أصحاب المصالح.

هـ- الإفصاح والمشاركة .

و- مسؤوليات مجلس الإدارة. (عباس، 2022، صفحة 27)

وتوجد أيضا مبادئ أخرى :

أ- الإفصاح والشفافية: وتشمل الإفصاح عن السياقات التعليمية والتنفيذية وكافة التعاملات الداخلية والخارجية للجامعات .....

- ب- صيانة حقوق أعضاء مجلس الجامعة وتتلخص في السماح لأعضاء مجلس الجامعة بإبداء آرائهم ومنحهم فرص المشاركة والمناقشة وتقبل مقترحاتهم في إطار تحفيزي. (رجب، سايبى، و عباسي، 2020، صفحة 139)
- ت- المساواة والإشتمال: إن صلاح المجتمع يعتمد على ضمان شعور كل أعضائه بأن لهم الحظ في المشاركة فيه ولا يشعرون بالإقصاء من التيار الرئيسي للمجتمع.
- ث- الفعالية والكفاءة: تعني الحكم الجيد أن نتائج العمليات والمؤسسات تتفق مع إحتياجات المجتمع من خلال الإستخدام الأمثل للموارد التي في متناولها.
- ج- الرؤية الإستراتيجية: ينبغي أن يمتلك القادة، وكذلك القائمين على المؤسسات، رؤية طويلة المدى للحكم الجيد والتنمية، بالتوازي مع الوعي بما هو مطلب لهذه التنمية. (مدحت، 2015، الصفحات 56-57)
- ح- السلطة: بمعنى السلطة المخولة قانونا لمدير الجامعة من طرف الهيئات الحكومية في الدول والتي يمارسها عن طريق وكلائه وعمداء ورؤساء أقسام.
- خ- التمثيل: تتطلب الحوكمة الجامعية الفعالة هيئات تمثيلية مهنية وطلابية على مستوى الكليات ومجلس الإدارة وأيضا مستوى المحيط الخارجي لها. (رجب، سايبى، و عباسي، 2020، صفحة 140)
- د- الإستقلالية: وتعني تمتع الجامعة بالإدارة والحكم الذاتي، وينعكس ذلك في حقها بإدارة شؤونها الأكاديمية والإدارية والمالية بما يمكنها من تحقيق أهدافها بعيدا عن أي تدخلات خارجية.
- ذ- المشاركة: وتعني إتاحة الفرصة للأفراد ذوي العلاقة بالجامعات (طلاب، أعضاء هيئة التدريس، الجهات المانحة، إلخ) للمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالسياسات والأهداف والبرامج، ووضع قواعد المنظمة للعمل في مختلف جوانب عمل الجامعة. (البركي، 2023، صفحة 219)

### 7.1.1. معايير الحوكمة في المؤسسات الوثائقية والمكتبات:

نظرا للإهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة فقد حرصت عديد المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه. وهي كالتالي:

- أ/ معيار ISO: هي منظمة دولية أنشأت عام 1974 وذلك بهدف إعداد معايير خاصة بأمن وحماية تكنولوجيا المعلومات من أهم هذه المعايير التي أصدرت في هذه المنظمة:
- معيار ISO 27001:2005 وهو خاص بوضع الأسس والقواعد الهامة وإرسائها فيما يخص نظام إدارة وأمن المعلومات، ويقدم هذا المعيار نموذج يسمى pdca وهذا النموذج يطبق في كافة الوحدات خاصة الحكومية ويعد هذا النموذج إختصاراً لأربعة مراحل: الخطة plan- التنفيذ do- التحقق check- العمل act.

- معيار ISO 38500: ويقوم على تحديد المهام والمسؤوليات وإستراتيجية التخطيط وإقتناء تكنولوجيا المعلومات والأسباب المنطقية والمقبولة محددة مسبقا. (موفق و بكرى، 2021، الصفحات 9-11)

ب/ معيار ITIL:1980 هي مكتبة البنية التحتية لتقنية المعلومات:

Infomation Technology Infrastructure Library اختصارًا ITiL هي مجموعة من الفاهيم والممارسات لإدارة الخدمات المعلوماتية. (كاظم، 2021، صفحة 01)

ج/ معيار التميز الأوروبي: EROM: يستخدم كأداة للتقييم الذاتي، أنشئ في الخامس من أيلول 1988، ومن مبادئه: -تحقيق نتائج متوازنة -القيادة بوجود الرؤية والإلهام والنزاهة -القيادة ( الإدارة بواسطة العمليات ) أي عن طريق عملية إستراتيجية -رعاية الابتكار والإبداع. (التميمي، 2012، الصفحات 40-41)

د/ معيار كوبيت: Cobit :The control objectives for information related technology

أصدر هذا المعيار بمعهد حوكمة التكنولوجيا المعلومات ITIG، 1995 وهو عبارة عن إطار للسيطرة أو التحكم يربط تقنية المعلومات بمتطلبات العمل الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات وأهداف الرقابة الإدارية التي ينظر فيها.

ه/ معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية 1999: تتركز على النقاط التالية:

- قِيم الشركة وموثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق بإستخدامها تطبيق هذه المعايير.

- إستراتيجية للشركة معدة جيدا.

- التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز إتخاذ القرار.

- وضع آلية للتعامل الفعال في مجلس الإدارة ومدقق الحسابات والإدارة العليا.

- تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو خارجيا. (الدسوقي، 2019، الصفحات 36-37)

و/ معايير منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية 1999: تتمثل في

- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: يجب أن تتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفائتها.

- حفظ حقوق جميع المساهمين: وتشمل نقل ملكية الأسهم، وإختيار مجلس الإدارة، ومراجعة القوائم المالية والحصول على عائد من الأرباح.

- المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين: وتعني المساواة. (كاسب، 2022، الصفحات 161-162)

- دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة.

- الإفصاح والشفافية.

- مسؤولية مجلس الإدارة: وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية.

ز/ معايير مؤسسة التمويل الدولية في عام 2003: ذلك من خلال أربعة مستويات كالاتي:

- ممارسات المقبولة للحكم الجيد.

- خطوات إضافية للحكم الجيد الجديد.

- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا.

- القيادة. (كاسب، 2022، صفحة 163)

ك/ معيار بطاقة قياس الأداء المتوازن: هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها

وإستراتيجياتها المترابطة. وأبعادها: زمني ومالي وإستراتيجي وبيئي، ومن فوائدها تحقيق التوازن. (يوسف،

2016، صفحة 194)

### 8.1.1. آليات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الوثائقية والمكتبات:

تستند الحوكمة في تنفيذها على مجموعة من الآليات التي تعمل على تحقيق أهدافها وضمان عمل

المؤسسة بما يتوافق وأهداف المساهمين أو أصحاب المصالح، حيث تتمثل مهمة تلك الآليات في توضيح

الرؤية الإستراتيجية التي تنير عملية التسيير بشكل عام. وبالتالي تتجسد مختلف آليات تطبيق الحوكمة في

المؤسسات الوثائقية والمكتبات في الآتي:

أ/ الآليات التشريعية: والمقصود منها مجموعة النصوص العامة والخاصة المنظمة لمجال تسيير الإدارة

كل ما يرتبط بترشيد التعامل مع الوسائل المادية، الميزانيات المخصصة للإنفاق. (هوارى و غوار، 2023،

صفحة 359)

ب/ الآليات التنظيمية: والتي تختص بتطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالشكل الذي يحقق أهداف الحوكمة

مثل التحديد الواضح لإختصاصات مجلس الإدارة واللجان المختلفة. (سمير، 2018، صفحة 22)

ج/ آليات فنية تقنية: والمقصود بها مجموعة المهارات والمؤهلات والمخرجات الفنية العلمية التقنية الواجب

توافرها في القيام بعملية الحوكمة. (هوارى و غوار، 2023، صفحة 360)

د/ آليات المهنية العلمية: تمثل الوسائل والأساليب والطرق والواجبات والمسؤوليات الملقاة على المؤسسة،

وهذه الآليات لها مساهمة إيجابية في دعم الدور الحكومي الإيجابي للتدقيق وتفعيل المساءلة المهنية وذلك

لرفع الكفاءة وزيادة ثقة الأعضاء المساهمين مع هذا النوع من المؤسسات. (هوارى و غوار، 2023، صفحة

360)

هـ/ الآليات الرقابية: التحديد الدقيق لمسؤوليات الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة. (سمير، 2018، صفحة 22)

و/ آليات سيكولوجية: هي الآليات التي تقوم على التركيز على الجوانب النفسية والحسية للأشخاص المنوط بهم القيام بإدارة وحوكمة العملية في المؤسسات الوثائقية، فلا بد من أن يكون الشخص بالإضافة إلى المؤهل العلمي قادراً على التجاوب والتفاعل مع المجال الذي ينشط فيه ومع المتغيرات ومع الجمهور المستفيد. (هوارى و غوار، 2023، صفحة 360)

### 9.1.1. مراحل تبني وتطبيق الحوكمة في المؤسسات الوثائقية للجامعات:

تمر مؤسسات التعليم العالي بمراحل محددة لتطبيق الحوكمة المؤسسية وهي كالنحو التالي:

أ- **مرحلة التعريف بالحوكمة:** وهي أول وأهم مرحلة من مراحل الحوكمة، حيث يتم التفرقة بين الحوكمة كثقافة، وبأسلوب إداري يتم الإلتزام له حيث يتم توضيح طبيعة الحوكمة ومنهجها وأهميتها وأدواتها ووسائلها.

ب- **مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة:** تحتاج الحوكمة المؤسسية إلى بنية أساسية متينة قادرة على التفاعل مع المستجدات والمتغيرات المحيطة بها. (الغامدي، 2020، صفحة 18)

ج- **مرحلة وضع برنامج التنفيذ:** إن تطبيق الحوكمة يحتاج إلى معيار معياري محدد الأعمال، والمهام والواجبات حيث يمكن متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة، وإيجاد النموذج الأمثل لها، والذي يتضمن حسن الإحترام والتقدير، وإتباع أطراف مختلفة للحوكمة ومن خلال نظم الطاعة والإتباع والإلتزام تحقق جميع الأهداف المتوقعة.

د- **مرحلة تطبيق الحوكمة وتنفيذها:** هي المرحلة التي تبدأ فيها الإختيارات الحقيقية، وقياس مدى استعداد ورغبة كافة الأطراف في تطبيق الحوكمة خاصة فيما يتصل بالمحتوى القيمي والأخلاقي للحوكمة.

هـ- **مرحلة متابعة الحوكمة وتطويرها:** وهذه المرحلة تعتبر أهم مراحل الحوكمة، فهي التي تضمن وتؤكد حسن تنفيذ جميع المراحل السابقة، حيث تعد الرقابة والمتابعة الوسيلة والأداة الرئيسية التي تستخدمها جميع المؤسسات من أجل تحسين تنفيذ الحوكمة. (الملكاوي، 2023، الصفحات 48-49)

### 10.1.1. مجالات إستخدام الحوكمة في المؤسسات الوثائقية والمكتبات:

لقد أوجب إستخدام الحوكمة كعلاج وأداة ووسيلة معالجة متعددة المجالات والجوانب، والتي نحتاج إلى التعرف عليها وهي مجالات متنوعة ومتراصة كحلقات سلسلة واحدة، تجمع بين كل منها لتؤثر في الآخر وتعمل على تحقيق أهدافها، وكذلك يمكن أن تشرح هذه المجالات كما يلي:

أ/ مجال تأسيس فكرة ثقافة الإلتزام : "تقوم فلسفة الحوكمة بإثراء فكر وثقافة الإلتزام، وهو فكر إرتقائي قائم على التقارير الحقيقية الراسخة والمستحدثة من حضارة الشعوب، وبالتالي يصنعان قواعد الوعي والإدراك والفهم". (الملكاوي، 2023، صفحة 63)

ب/ مجال تحسين الشفافية وتحقيق الوضوح: تستخدم الحوكمة في الأجهزة كأداة تنوير وإستتارة، وإلقاء الضوء على الجوانب المختلفة القائمة في الأجهزة الحكومية. وتحد من عدم الوضوح، وكلما كانت الحوكمة قوية، كلما كانت فعالة.

ج/ مجال تحقيق المصداقية وزيادة عناصر الثقة: خاصة في البيانات والمعلومات التي يتم نشرها عن الأجهزة العامة، ومن ثم تحسين الفاعلية وقدرة النظام المحاسبي على الإيضاح ما يحدث ويتم التعبير الحقيقي عن الموجودات، بما يساعد على زيادة عناصر الثقة وإكتساب مصداقية.

د/ مجال تحقيق العدالة وتطبيق مبدأ المساواة: تقوم حوكمة العمل العام في هذا المجال على تهيئة الفرص المتاحة للجميع وعلى تطبيق مبدأ المساواة، مما يزيد الشعور بالعدالة ومن الإنصاف والأمان.

هـ/ مجال تحسين الأداء: تعمل الحوكمة على تحسين الأداء الأجهزة في المؤسسات العامة والخاصة، خاصة فيما يتعلق بعمليات التخطيط أو التنظيم أو التوجيه أو المتابعة. (الملكاوي، 2023، صفحة 63)

و/ مجال الفاعلية والإهتمام بالحوكمة: تقود الحوكمة بدور شديد الأهمية في زيادة فاعلية الأجهزة الحكومية وجعل حاضرها ومستقبلها وإعدادها من خلال ما يلي:

- زيادة الجودة والإرتقاء وتحسين نوعية الخدمة.
- زيادة دفع مستوى تقديم الخدمات للمستخدمين.
- تحقيق أهداف الوحدة.

- زيادة الشعور بالمسؤولية. (الملكاوي، 2023، صفحة 64)

### 11.1.1. معوقات استخدام الحوكمة في المؤسسات الوثائقية والمكتبات:

هناك عدة عقبات تعيق تطبيق الحوكمة في المؤسسات ومن أهمها:

- الإخفاق في تحديد الأولويات بالشكل الصحيح، مما يؤدي إلى إيجاد كوارر وأطر إدارية عاجزة عن القيام بمهامها بالشكل الصحيح.

- غياب التدريب الفعال للقيادات الإدارية التي هي أساس تنفيذ برنامج الحوكمة والركن الأساسي الذي يبدأ به النشاط التدريبي هو تحديد الإحتياجات التدريبية.

- وجود هياكل إدارية متشعبة وهرمية، فلا يمكن الإعتماد على فرد واحد في الرجوع إليه في إتخاذ القرارات

- عدم وجود نظام إنتخابي معتمد عند إختيار القيادات التي يتم تعيينهم بواسطة السلطة. وهذا يؤدي إلى غياب مبدأ المشاركة والشورى.
- وجود التشريعات التي تقيد حق الطلاب والموظفين وأعضاء هيئة التدريس في إبداء رأيهم حول الأنظمة والقرارات المختلفة بهم.
- عدم توفر العدالة والمساواة في تطبيق الأنظمة على الجميع.
- عدم توافر مصادر التمويل الكافية لتحقيق حوكمة المؤسسات التعليمية. (الغامدي، 2020، الصفحات 18-19)

تعتبر الحوكمة هي أعلى مستويات الإدارة في المنظمة، وتعتمد على العمل الرقابي والتوجيه لتحقيق اهدافها. ويشير مصطلح الحوكمة الى اخلاقيات المهنة، وفي ظل التحديات التي تواجهها المكتبات في البيئة سريعةالتغير، تصبح القيادة الادارية ضرورية لضمان استمرارها وازدهارها حيث تعتمد القيادة الفعالة على تطوير مهارات وقدرات القادة من خلال التواصل والتعاون وكذلك اتخاذ القرارات السليمة والعدالة والمسؤولة لتحقيق الاهداف طويلة الاجل وخلق بيئة عمل مستدامة لمستخدمي المكتبة بكفاءة وجودة. وبالتالي يكمن التكامل بينهما في تعزيز الشفافية والمساواة... وتحفيز القادة.

## 2.1. ماهية القيادة الإدارية:

### 1.2.1. نشأة القيادة الإدارية ومفهومها:

#### 1/ نشأة القيادة الإدارية:

- القيادة في الفكر الإداري القديم: عرّف عدة مراحل ساهمت في تطويره حيث إستمدّ الفكر الحديث معظم أفكاره حول القيادة الإدارية وتتمثل في:
- الفكر القيادي في الحضارة الصينية القديمة: حضيت القيادة الإدارية بإهتمام كبير وخاصة عند ما بعد عام 2357ق.م فقد عرفت الصين لأول مرة شكل الدولة الواحدة على يد الإمبراطور "ياو" حيث إعتمدت هذه الإدارة الصينية على عدة مبادئ أساسية منها التخطيط والتوجيه والتخصص بالعمل وإستخدمت نظام المستشارين وكما أكد كونفوشيوس أنه بالضرورة توافر المعرفة لدى القائد وإن يتبع أسلوب الحكمة والقُدوة الحسنة والإداري والوعي وأسلوب الإستشارة وحذّر من أسلوب التسلط. (السكرانة، 2023، صفحة 26)
- الفكر القيادي في الحضارة المصرية: تدل تراجم البردي والآثار المصرية القديمة التي ظهرت في القرن الثالث عشر قبل الميلاد على أهمية التنظيم والإدارة في ظل الدولة البيروقراطية. فقد شهدت الإدارة المصرية في الفترة الممتدة من 2900 إلى 2475 ق.م تنظيمًا وتنسيقًا للجهاز الحكومي على درجة عالية من التنظيم



مما يدل على فعالية القيادة وذلك يتجلى من خلال الأهرامات التي بقت آثارها حتى العصر الحالي. (درويش، 2007، صفحة 63)

- الفكر القيادي عند اليونان: لقد كانت الدولة اليونانية مقسمة إلى مدن تُكوّن كل منها دويلة صغيرة مستقلة أما الجهاز الإداري للمدينة فيقوم على رأسه إداريون يتم إختيارهم من بين المرشحين عن طريق الانتخاب الشعبي المباشر، لإعدادهم ليصبحوا قادة إداريين وكما إتبعت الإدارة عندهم مبدأ دورية الوظيفة والعمل وكما عرفت أيضا مبدأ يسمى روح الخدمة العامة والنمط السائد في التسيير الإداري هو النمط الديمقراطي، وكما تتضح أهمية القيادة الإدارية عند اليونان على التركيز على المواهب والمهارات الذهنية بالنسبة للمدير. حيث قدم أفلاطون فهمه للقيادة الإدارية في كتابه الجمهورية الفاضلة على توسيع لا يلتزم بالعمل وإنما مهمته التحكم في مرؤوسيه القادرين على التنفيذ، وقد حدد أفلاطون سمات القائد في سمات سياسية. (درويش، 2007، صفحة 66)

- الفكر في الحضارة الرومانية: لقد إستطاع الرومان من خلال مواهبهم الإدارية الرفيعة أن يسيطروا على الشعوب وكذلك تمكنوا من إنشاء كيان حكومي عسكري نتيجة كفاءتهم ومقدراتهم الإدارية والقيادية فقد كان الملك هو القائد الأعلى للجهاز الإداري في الدولة كما كان يخضع لحلقات تدريبية تابعة للإدارة، وكما طبقت الإدارة الرومانية مبدأ المشاركة ضمن تسلسل هرمي تدريجي مركزي في هيكل التنظيم واللامركزي في إدارة الأقسام أي مبدأ تفويض السلطة. (السكرانة، 2023، صفحة 28)

- الفكر الإسلامي: فقد كانت الإدارة في زمن رسول الله صلى الله عليه وسلم ذات مفهوم شامل حيث كانت تنطوي على سلطات دينية وإدارية وسياسية فقد كان الرسول كقائد هو النبي والمشرع والحاكم والقاضي والقائد الأعلى للباحثين ورئيس الهيئة الإدارية. (السكرانة، 2023، صفحة 29)

وكان يعتمد على أسلوب القيادة عن طريق الشورى فيما يخص الأمور الدنيوية ونظام الحكم إلا ما كان يخص الأمور العبادات.

ومن أهم سمات القيادة في الدولة الإسلامية، القوة والعلم وذلك ما يؤكد قوله تعالى في سورة البقرة. والتحلي بصفة الأمانة والعلم والحلم والرحمة والرأفة بإتباع القادة والتقوى. (درويش، 2007، صفحة 69)

وقد خضعت الحضارة الإسلامية إلى عدة مبادئ أهمها:

-الإعتماد على أسلوب الإستشارة.

-مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

-إختيار القادة على أساس الكفاءة والجدارة.

-تدريس القادة. (السكرانة، 2023، صفحة 29)

## 2/ مفهوم القيادة الإدارية:

للقيادة الإدارية العديد من التعاريف والمفاهيم التي سنتطرق إليها بشكل مفصل تدريجياً:

- **القيادة لغة:** عُرِّفت في معجم لسان العرب لابن منظور أنّ القيادة من قاد، يفود، قود، يقال يفود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف والاسم من ذلك كله القيادة. (ابن منظور، 1888، صفحة 370). وجاء في قاموس الجوهري إقتاده وقاده بمعنى. (الجوهري، 1984، صفحة 528) ويقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياها يقوده، ومنها الإقتياد بمعنى الخضوع، ومنها قاد وهو جمع قائد.

## - القيادة إصطلاحاً:

أ- **ويعرّف باس Bass 1987:** القيادة بأنها "عملية يتم عن طريقها إثارة إهتمام الآخرين وإطلاق طاقتهم وتوجيهها في الإتجاه المرغوب" (عاشور، 2021، صفحة 16)

ب- **وينقل العساف 2002:** بعض التعاريف لمفهوم القيادة عن بعض الباحثين يدعى أحدهم فيبر الذي يعرف القيادة بأنها "تشمل أي جهد لتشكيل سلوك الأفراد أو الجماعات في المؤسسة حيث تحصل من خلالها على مزايا أو تحقيق لأغراضها". (يوسف، 2016، صفحة 30)

ت- **يعرفه العجمي 2008 القيادة بأنها:** "القدرة التي يتميز بها المدير عن مرؤوسيه لتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم وإحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته". (يونس، 2016، صفحة 29)

ث- **كما يشير مفهوم القيادة الإدارية:** "محصلة التفاعل بين شخصية القائد وخصائص الأتباع وطبيعة المهمة وسمات النسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط بالمنظمة". (سعال، 2023، صفحة 25)

ج- **تعرف القيادة الإدارية:** "بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ وإصدار القرار والأوامر والإشراف الإداري عن الآخرين بإستخدام السلطة الرسمية وعن طريق تأثير والإستمالة بقصد تحقيق هدف معين". (السكرانة، 2023، صفحة 22)

ح- **يعرفها huntlarson:** "بأنها الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها القائد بث روح التعاون والتآلف المثمر بين الموظفين في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

خ- **وتعرف أيضاً:** "أنها قدرة تأثير الشخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودون إلتزام قانوني وذلك لإعترافهم التلقائي بقيمته وكونه معبراً عن أهدافهم وآمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريده.

- ومنه فإن مصطلح القيادة الإدارية:

- القيادة الإدارية: هي عملية مؤثرة تهدف إلى التوحيد وتنسيق جهود الأفراد أو الجماعات داخل المنظمة من خلال التعاون فيما بينهم، وهي فن التأثير على الآخرين تحفيزهم على العمل من أجل تحقيق رؤية إستراتيجية.

- القيادة الإدارية الرشيدة: هي ممارسة القيادة بطريقة أخلاقية إيجابية لتحقيق رؤية وأهداف طويلة المدى وإتخاذ القرارات المنظمة بشفافية ونزاهة.

- تعريف القائد: هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة. (عاشور، 2021، صفحة 19)

- يعرف في مجال المكتبات ومراكز المعلومات على أنه الشخص الذي يعمل على تحريك العاملين بإتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل وبإختيارهم، وهو الشخص ذوي الرؤية البعيدة والذي يركز إهتمامه على الأهداف والأمور الإستراتيجية ويحاول تغيير المسار والأسلوب بما يتماشى مع التطورات الخارجية والظروف المحيطة المكتبة أو مراكز المعلومات. (حسين و شباح، 2020، صفحة 144)

- يعرف في معجم المصطلحات السياسية هو الشخص الذي يتّخذ المبادرة خلال تفاعله مع الآخرين من أعضاء الجماعة التي ينتمي إليها. (زيتون، 2014، صفحة 267)

### 2.2.1. أهمية القيادة الإدارية:

تكتسي القيادة أهمية كبيرة في الحياة البشرية بمختلف دورها، فمن المستحيل أن تسير أمور البشر دون قيادة تسهر على توجيه الأفراد لتحقيق أهداف المجتمع وهذا في مختلف صور الحياة سواء كانت سياسية أو إقتصادية أم إجتماعية. وعليه فأهمية القيادة الإدارية تكمن فيما يلي: (بوخلال، 2013، صفحة 259)

- تعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنشأة وتطوراتها المستقبلية.

- تعتبر البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات الإدارية وخطط العمل.

- تدعيم القوى الإيجابية في المنشأة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.

- السيطرة على مشكلات العمل وحلها. (عاشور، 2021، صفحة 28)

- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد بإعتبارهم أهم موارد المنشأة.

- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنشأة. (السكرانة، 2023، صفحة 23)

- العنصر المسهل الذي يحقق للمؤسسة أهدافها وخططها المرسومة. (يونس، 2016، صفحة 48)

### 3.2.1. أهداف القيادة الإدارية:

تتمثل أهداف القيادة الإدارية فيما يلي:

- رفع كفاءة المنظمة: من خلال قدرة القائد المشرف على رفع كفاءة المرؤوسين وتوجيه طاقاتهم وقدراتهم بشكل يمكن الحصول على أكبر قدر من الإنتاج وبأقل جهد من الإنتاج وبأقل تكلفة، وهذا بالإعتماد على أسس ومبادئ علمية وإعطاء الفرصة للتعامل مع كل جديد.
- الإهتمام بالروح المعنوية لدى المرؤوسين: في الحالة النفسية والذهنية والعصبية للعمال والتي تتحكم في سلوكهم وتحدد رغباتهم في العمل، وكذلك إتجاهاتهم ومشاعرهم، فالروح المعنوية العالية من العوامل المؤدية للنجاح في العمل وتطلق روح الإبداع.
- تدعيم روح الفريق لدى المرؤوسين: هو شعور العمال بالإنتماء للمنظمة ومحاولة رفع مستواهم، والعمل كفريق واحد لخلق روح التعاون ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.
- فهم القائد لجوانب عمله: وذلك بإدراكه لكل ما يحدث داخل المنظمة.
- إعلام المرؤوسين بالحقائق ومراعاة تفهمهم لمهامهم: وذلك بإعلامهم بكل ما يحدث من تطورات داخل المنظمة.
- الحسم في إتخاذ القرارات: ذلك بمنحه فرصة مشاركة لمن يراهم ذوي خبرة وأن تكون قراراتهم موضوعية.
- مراعاة إمكانية المنظمة الحقيقية: وذلك بعدم تكليفها أكثر من طاقتها لتجنب الفشل وهدم الروح المعنوية والتأثير على سير الإنتاج والأداء عن طريق الإلمام التام بقدرات الوحدة والمرؤوسين ومعرفة مستويات الكفاءة لديهم. (ميرغني و ابراهيم، 2023، صفحة 518)

#### 4.2.1. خصائص القيادة الإدارية:

- هناك العديد من الصفات والخصائص التي يتمتع بها القائد والقيادة الإدارية من بينها ما يلي:
- تحسين مقدرته على التصبر في أحوال الأفراد وإستخدامه بعض السلوكيات مثل إعتاق والموضوعية والإدراك الذاتي.
  - يتمتع بمستوى ذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه.
  - يتمتع بطلاقة اللسان وحسن التعبير.
  - يتمتع بالإلتزام العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي.
  - يتمتع بقوة الشخصية والطموح وتسلم زمام قيادة الآخرين. (عبد.العلي، 2022، صفحة 41)
  - الفطرة السوية.
  - توحيد الجهود.

- الثقة وعدم الشك.
- حب العمل والانتماء إليه.
- تحقيق الهدف.
- صدق العقيدة هذا الجانب يوفر نوعا من الرقابة الذاتية ومراجعة النفس. (الطراونة، 2013، صفحة 39)

### 3.1. أساسيات القيادة الإدارية:

#### 1.3.1. نظريات ونماذج القيادة الإدارية:

للقيادة أهمية من حيث موقفها وفعاليتها والنتائج المترتبة على نجاحها أو فشلها، فقد تعددت مفاهيمها. ولقد بدأت مساهمة المفكرين في نظريات القيادة مع بداية ظهور الفكر القيادي، ولقد مرت بتطورات عديدة تبعا لتطورات العامة في الفكر الإداري ويقصد بتعريف النظرية على أنها مجموعة من الفروض التي يمكن من خلالها التوصل إلى مبادئ تفسير طبيعة الإدارة وهي تفسر ماهو كائن وليس التأمل فيما ينبغي أن يكون لذلك جاءت هذه النظريات. (آيت.طالب، 2021، صفحة 19)

وقد إنقسمت إلى مجموعتين أهمها:

#### أ/ النظريات القديمة:

تنقسم إلى النظرية الوراثية، نظرية الصفات الجسمية، نظرية التدريب.

- **نظرية الوراثية:** أنها قاصرة على تفسير جميع الجوانب ولأن الكثير من الصفات تكتسب إجتماعيا والتأثير في الغير لا يأتي من توفر الإمكانيات ولكن يعتمد على نوع المرؤوسين وخصائصهم إضافة إلى نوع الفرق والموقف في محل القيادة.

- **نظرية الصفات الجسمية:** فإنها لا تقوم على أساس علمي.

- **نظرية التدريب:** ضعفها يكمن في عدم قدرتها على إستيعاب باقي متغيرات القيادة والظروف المحيطة بكل قائد. (آيت.طالب، 2021، صفحة 20)

#### ب/ النظرية الحديثة:

وهي نظرية السمات (الصفات) القيادية، النظرية الموقفية، النظرية التفاعلية، نظرية الرجل العظيم.

- **نظرية الرجل العظيم:** تقوم هذه النظرية على الإفتراض القائل بأن التغيرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير عادية تشبه في مفعولها قوة السحر، أن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ. وهذه النظرية

على الرغم من وجاهتها إلا أنها إصطدمت ببعض الحالات التي تقلل من صدقها ففي بعض الحالات نجد أمثال هؤلاء الرجال الأفاضل الذين نجحوا في دفع جماعاتهم للأمام عجزوا في بعض الظروف عن تحقيق أي تقدم مع نفس الجماعات. (العجمي، 2015، صفحة 31)

طبقاً لهذه النظرية فإن الشخص العظيم يتمتع بصفات خاصة تميزه عن بقية المجموعة، وهذه الصفات الثابتة لا تتأثر بالزمن أو بصفات المجموعة، وأنها وجدت معارضة شديدة بسبب صعوبة تواجد عدد معين من القادة في فترة زمنية معينة وعدم القدرة على التنبؤ بذلك. (بوخلال، 2013، الصفحات 260-261)

- **نظرية السمات والصفات القيادية:** تغزو هذه النظرية السمات والصفات القيادية للقائد إما أن تكون موروثة inherited أو مكتسبة Acquired وتقوم النظرية الأولى على افتراض أنه من الممكن معرفة القائد الناجح من خلال معرفة مدى إمتلاكه لخصائص قيادية تميزه عن غيره، حيث تذهب هذه النظرية إلى الإعتقاد بأن القائد مخلوق بفطرته على القيادة. ولديه خصائص موروثة ولا تكتسب، فالقادة يولدون قادة لا يصنعون.

هذه في حين تقوم النظرية الثانية (القيادة المكتسبة) على أساس خبرة القائد وتَمْرُسِه على الحياة العملية، ويعتقد أصحاب هذه النظرية أن السمات القيادية تكتسب من خلال الخبرة والتدريب والممارسة. "فالقائد الناجح هو الذي يكتسب الصفات القيادية نتيجته لعمله في الجماعة وممارسة قيادة أفرادها". أي أنه يكتسب الصفات القيادية من خلال الممارسة والخبرة. (يونس، 2016، الصفحات 32-33)

ونفترض أن القادة يولدون قادة والشخص الذي لا يملك صفات القيادة لا يمكن أن يصبح قائداً، وتقوم بدراسة مميزات القادة التي تميزهم عن مرؤوسيه مثل الصفات الجسمية (الطول، القوة، حسن المظهر). الصفات العقلية (الذكاء) الصفات الإنفعالية (الثقة بالنفس، النضج الإنفعالي، قوة الإرادة) وصفات إجتماعية (صب التعاون، القدرة على رفع الروح المعنوية) صفات شخصية عامة (التواضع والصبر والأمانة).

ومن عيوبها: - صعوبة تعميم نتائج هذه النظرية.

- أهملت دور المسؤولين في نجاح عملية القيادة.

- صعوبة معرفة عدد الصفات المطلوبة توافرها في القائد ومعايير قياس هذه الصفات وأهميتها

النسبية. (السكرانة، 2023، الصفحات 70-71)

- **النظرية السلوكية:** في أواخر الأربعينيات من القرن العشرين بدأ الباحثون يدخلون إلى مجالات السلوك، حيث إتجه الباحثون إلى فحص العلاقة بين سلوك القائد مع مرؤوسيه ومستوى إنتاجيتهم ورضاهم عن العمل، من أهم إسهامات هذا المدخل في التركيز على أهمية سلوك القائد في تحديد وفعالية القيادة حيث

يتميز بين ثلاثة أنماط لهذا السلوك القيادي وذلك على النحو التالي: -نمط القيادي الحر -نمط القيادي الديمقراطي -نمط القيادي الإستبدادي. (فرحات، 2011، الصفحات 296-297)

كما يركز أصحاب النظرية السلوكية على عاملين هما:

الإهتمام بالعمل والإهتمام بالأفراد: فالتوجه نحو العمل يعني تركيز القائد على أداء المهام والواجبات من خلال تنظيم العمل وتقسيمه مع إتخاذ قرارات المناسبة بناءً على تقييم الأداء. أما الإهتمام بالأفراد فيعني الإفتتاح عليهم وإبداء مشاعر الود تجاههم وإهتمام القائد بحاجاتهم. (يونس، 2016، صفحة 33)

وضمن هذا الإتجاه فإن القيادة الإدارية هي عملية سلوكية تنجز من القادة الذين يرشدون الآخرين والذين بدورهم يصفون صفة الشرعية على هذا السلوك. (حلاق، 2020، صفحة 16)

- **النظرية الموقفية:** في ضوء القصور الواضح في نتائج الدراسات التي أجريت وفقا لمدخل السمات والمدخل السلوكي، نشأ إتجاه جديد يقوم على إفتراض أنه لا يوجد نمط قيادة وحيدة أمثل وبشكل مطلق. وإنما تتحدد فعالية القيادة على ضوء القدرة على تحقيق التوفيق الأمثل بين نمط القادة وخصائص الموقف. ومن ثم بدأ هذا الإتجاه الجديد يستوعب مدخل السمات والمدخل السلوكي، ويهتم بدور متغيرات الموقف، ومن ثم أصبح أكثر شمولاً وواقعية في الوقت نفسه وقد أطلق على هذا الإتجاه النظرية الموقفية في القيادة. (فرحات، 2011، صفحة 298)

وكما تنظر هذه النظرية إلى القيادة على أنها عملية موقفية بمعنى أن أي عضو في الجماعة قد يصبح قائدها في موقف معين وفي وقت آخر يظهر عضو آخر كقائد للجماعة. وكما ترى هذه النظرية أن القائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا تهيأت له الظروف لإستخدام مهاراته وتحقيق مطامحه، فظهور القائد وفقا لأفكار هذه النظرية، يتوقف على قوى إجتماعية خارجية، لا يملك الفرد إلا سيطرة قليلة عليها، وقد حدّد "فيدلر" ثلاثة متغيرات خاصة بالموقف يعتبرها هو في غاية الأهمية: -العلاقة بين القائد -العضو: مدى الصداقة والثقة والولاء للقائد -بنية المهام -قوة المركز: مصدر سلطة القائد ووضوحها. (آيت.طالب، 2021، الصفحات 24-25)

- **النظرية التفاعلية:** تقوم هذه النظرية على فكرة أن القيادة هي عملية تفاعل إجتماعي من بين ثلاثة مميزات رئيسية متمثلة في شخصية القائد وطبيعة الجماعة وخصائصها والعلاقات بين أفرادها والعوامل الموقفية والبيئية ويرى سيسيل جيب "أن القيادة الإدارية تنشأ عن عملية التفاعل بظهور أدوار لأعضاء الجماعة ودور القائد الذي يتمثل في إشباع أكبر قدر من حاجات الجماعة المتنوعة". (ميرغني و ابراهيم، 2023، صفحة 520)

الجدول التالي يلخص أهم خصائص النظريات (سمات القائد - سلوك القائد - النظرية

الموقفية في القيادة).

النظرية	أهم خصائصها
سمات القائد	-تركيز على صفات القائد وسماته كالصفات الجسدية والفكرية، وهذه الصفات تجعل من الفرد قائدا كالذكاء والقوى العضلية، والقائد يولد ولا يصنع.
سلوك القائد	-تركز على كيفية سلوك القائد أثناء تعامله مع الآخرين، وهل هو شخص ديمقراطي أم دكتاتوري. ولا تركز على السمات أو صفات القائد كما هو في النظرية السابقة، وهل القائد في سلوكه يركز على العمل.
النظرية الموقفية	-تشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك سلوك واحد دكتاتوري، أو ديمقراطي ...، في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أنه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد ليكون ناجحا بل إن الموقف له أهمية كبيرة في تحديد فعالية القيادة.

(محمد، 2011، صفحة 78)

- **النظرية التحويلية:** هي إحدى النظريات الحديثة التي ركزت عليها الكثير من البحوث منذ أوائل الثمانينات، وهي نظرية شمولية يمكن إستخدامها لوصف مدى واسع من القيادة بحيث إنتقدت من المحاولات الدقيقة للتأثير في المرؤوسين على المستوى الفردي إلى المحاولات الأكثر إتساعا للتأثير في المؤسسات كلها، كما أنها ركزت على أهمية المرؤوسين في العملية القيادية وتؤكد بشكل قوي على الأخلاق والقيم، ولكنها تفنقر إلى الوضوح لأنها تغطي مدى واسعا يشتمل على الرؤية المستقبلية تدعو للتحفيز والتغيير وبناء الثقة مما يصعب تحديد بوضوح حدود القيادة أنها تنتظر للقيادة على أنه سمات شخصية وليست سلوك يمكن تعلمه والتدرب عليه. (العقيلي، 2020، صفحة 20)

- **النظرية التبادلية:** إن الأصل في النظرة إلى وظيفة القائد الإداري هو قيامه بتحفيز العاملين لإنجاز ما هو مطلوب منهم من خلال توفير متطلبات ذلك الإنجاز وتوفير مقابلا لمبادلة جهودهم التي يبذلونها تجاه هذا الإنجاز لتحقيق أهدافهم، وتقوم القيادة التبادلية على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والإنتاج والعقاب مقابل عدم العمل والإنخفاض في الإنتاج ويكون



هذا النمط واضحاً في الكثير من المنظمات التي تمتاز بيئة أعمالها بالاستقرار النسبي. (حلاق، 2020، الصفحات 43-44)

### 2.3.1. أساليب القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية تقوم على التأثير الذي يمارسه القائد الإداري على مرؤوسيه وكل قائد إداري يستخدم أسلوب معين يمكنه من تحقيق أهداف المؤسسة ومن بين هذه الأنماط نذكر ما يلي:

أ/ **أسلوب القيادة الديمقراطي:** يقوم هذا الأسلوب على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، حيث يتفاعل القائد الإداري مع مرؤوسيه ويشاركهم في عملية اتخاذ القرارات، من مزايا هذا الأسلوب رفع معنويات المرؤوسين وخلق الثقة في نفوسهم ويعملون على التنفيذ السليم للقرارات لأنهم يشاركون في اتخاذها. (بلمرابط و فريمش، 2022، صفحة 236)

وعموماً فقد وجد أن القيادة الإدارية الديمقراطية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة التعاون، ومضاعفة طاقة الإنجاز وتشجيع روح المبادرة، والقدرة على الخلق والابتكار. (ياغي، 2011، صفحة 129)

ب/ **أسلوب القيادة الأوتوقراطية:** يطلق عليها أيضاً القيادة الإستبدادية أو القيادة التسلطية وجميعها تدور حول محور واحد وهو محاولة القائد الأوتوقراطي إخضاع كل الأمور في التنظيم الذي يديره لسلطته. وفي هذا النموذج يتمركز اتخاذ القرارات في يد القائد بحيث تنتهي عنده كافة العمليات الإدارية. (ياغي، 2011، الصفحات 126-127)

وهي قيادة سلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد أو القيادة الآمرة غير توجيهية، فهي قيادة مركزة وأقل إستبداداً وتسلطاً من القيادة الديكتاتورية، فهو يتخذ القرارات بنفسه دون مشاركة مرؤوسيه، ولكنه لا يستطيع إقناعهم ويستخدم أسلوب الثواب والعقاب ويكون تركيزه على الإنتاج، ويهمل العلاقات الإنسانية، ولا يراعي ميول ورغبات مرؤوسيه. (ميرغني و ابراهيم، 2023، الصفحات 521-522)

ويمكننا تقسيم هذا النموذج القيادي إلى ثلاثة أشكال رئيسية على الوجه التالي:

- الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم: الذي يستخدم تأثيرات السلبية بدرجة كبيرة كالعقاب والتخويف.
- الأوتوقراطي الحيز: الذي يحاول استخدام كثير من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية.
- الأوتوقراطي اللبّ أو المناور: الذي يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم إشتراكوا في صنع القرار. (ياغي،

2011، الصفحات 126-127)

ج/ **أسلوب القيادة التسببي:** ويطلق على هذا النوع من القيادة اسم القيادة المنطلقة أو الغير موجهه أو الفوضوية، وفي هذا الأسلوب من القيادة تكون جماعة العمل متحررة من سلطة القائد الإداري، حيث يتنازل

القائد لمؤوسيه عن سلطة إتخاذ القرارات ويصبح القائد في حكم الإستثمار ولا يمارس أية سلطة على مؤوسيه ولا يحاول أن يؤثر فيهم. (بلمرابط و فريمش، 2022، صفحة 236)

ويرى بعض الباحثين أن مدى نجاح هذا الأسلوب في التطبيق العملي يرتبط بظروف ومواقف معينة قد تستدعي تطبيقه، وتحدد مدى تحقيقه للنتائج المطلوبة، وفي هذا المجال يقول أوريس إنّ مثل الأسلوب يمكن أن يؤدي إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة لتطبيقه، وتوفر لدى القائد الذي يتبعه المهارة والقدرة على تطبيقه... وإن هذه حقيقة ثابتة بالرغم من كل الآراء التي قبلت عن عدم جدواه. (ياغي، 2011، صفحة 133)

**د/ الأسلوب الديكتاتوري:** هو القائد الذي تتركز بيده السلطة، ويتخذ كافة القرارات بنفسه، ويمارس مبدأ التخويف ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها. (محمد، 2011، صفحة 79)

- ويتمتع القائد الديكتاتوري بالسلطة الإدارية المطلقة ويجبر أفراد التنظيم بالقيام بالأعمال من خلال التهديد. (بلمرابط و فريمش، 2022، صفحة 236)

**هـ/ أسلوب الخط المستمر في القيادة:** وهذا النمط ينظر إلى القيادة باعتبارها سلسلة من النشاطات القيادية. في أحد أطرافها يعتمد على المدير القائد على استخدام سلطاته بأوسع معانيها ويركز إهتمامه على إصدار الأوامر وإتخاذ الإجراءات بإنجاز العمل، وفي الطرف الآخر من السلسلة يعطي القائد إهتماما كبيرا إلى المؤوسين من خلال منحهم حرية أوسع في المشاركة وإتخاذ القرار ضمن إطار عام. (محمد، 2011، صفحة 82)

**و/ أسلوب القيادة الرسمية:** هي المستمدة من الوظيفة والمكانة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث وجودها يكون بدراسة مسبقة، ويكون القائد هنا حسب التسلسل الوظيفي أو بإختيار أصحاب المؤسسة له. (ميرغني و ابراهيم، 2023، صفحة 521)

**ز/ القيادة الإلكترونية:** أدت تطورات والتحولات التكنولوجية إلى التغيير في نمط القيادة، وقد كان للأنترنترنت وتكنولوجيا المعلومات تأثير على إدارة منظمة وطبيعة علاقتها مع البيئة داخلية وخارجية، وتغيير القيادة التقليدية إلى الإلكترونية، وتعرف أيضا على أنها استخدام تكنولوجيا المعلومات من أجل التأثير على الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق هدف معين حيث يكون التواصل مع الآخرين عبر الشبكات الإلكترونية وشبكات الأنترنترنت كما ظهرت أشكال جديدة للمنظمات مثل المنظمات الافتراضية والشبكية وغيرها. وأدى ذلك إلى تغيير طريقة الإتصال بين قائد والتابعين فأصبح الإتصال بينهم إلكترونيا. (حلاق، 2020، صفحة 55)

ولقد برزت الحاجة نحو إنشاء حوكمة إلكترونية تهدف إلى تبسيط وتسهيل التعامل بين الحكومة والأفراد والمؤسسات الخاصة، وتوفير المعلومات بشكل متكامل وسريع لجميع المسؤولين لترشيد عملية اتخاذ القرارات وتحسين الأداء والأجهزة الحكومية. (الحايك، 2016، صفحة 34)

وبالتالي يتحقق الترشيح من خلال تبادل الأفكار في أقل وقت والتواصل بسرعة وإنخفاض التكاليف وهذا ما يعزز في زيادة الشفافية من خلال وصول المعلومات بسرعة، وتحسين المشاركة في صنع القرارات الرشيد، وكذلك يساهم في مكافحة الفساد وأمن المعلومات من خلال مبدأ النزاهة.

### 3.3.1. عناصر القيادة الإدارية:

تتكون القيادة الإدارية من العناصر التالية:

- توفر جماعة منظمة من الأفراد تتميز عن الجماعة العادية بتبيان مسؤوليات أعضائها وظهور شخص بين أفرادها يختلف عن بقية الأفراد في قدرته على التوجيه والتأثير في أعضائها، والتعاون معهم من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة. (سعال، 2023، صفحة 26)

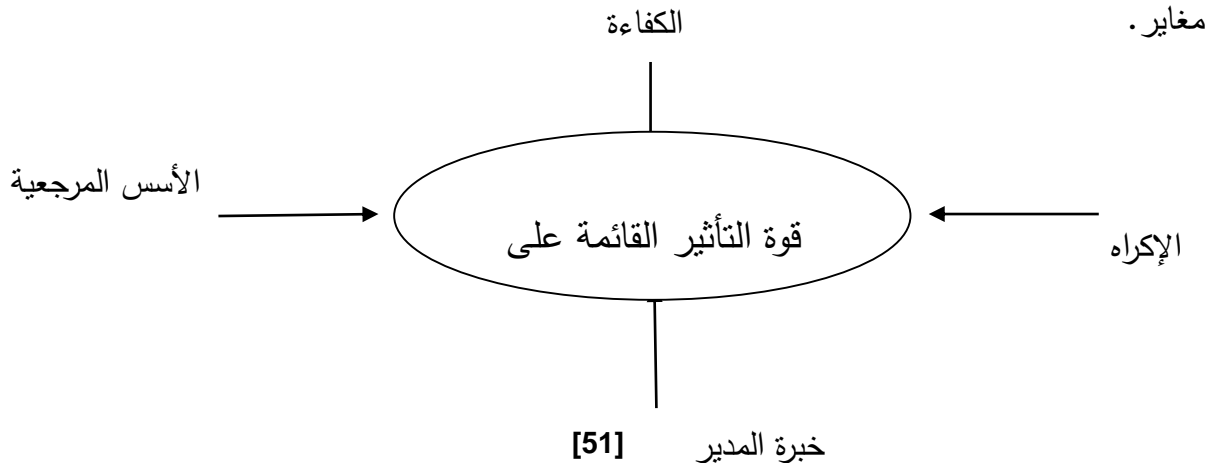
- وجود هدف مشترك: إن دور القيادة هو السعي لتوحيد أهداف العمل على تحقيق التقارب بينهم.

- التناسق والإنسجام: إن وجود الجماعة لا يكفي لإنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وإنسجام بين أعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها.

- القدرة على التأثير: إن جوهر معنى القيادة هو القدرة على التأثير في سلوك الجماعة وهي تعتبر الخطوة التنفيذية التي تتمثل في الممارسة الفعلية للقيادة. (حلاق، 2020، صفحة 22)

- القائد: هو الشخص المتأثر باحتياجات الجماعة، المعبر عن رغبات أعضائها ومن ثم فهو يركز الإهتمام ويطلق طاقات أعضاء الجماعة في الإتجاه المطلوب.

- الموقف: فبعض الأفراد يكونون قادة في حالة وجودهم في مواقف معينة بينما هم غير ذلك في موقف مغاير.



الشكل رقم 1- يمثل ملخص لعناصر القيادة الإدارية. (مقدم و عدناني، 2021، صفحة 95)

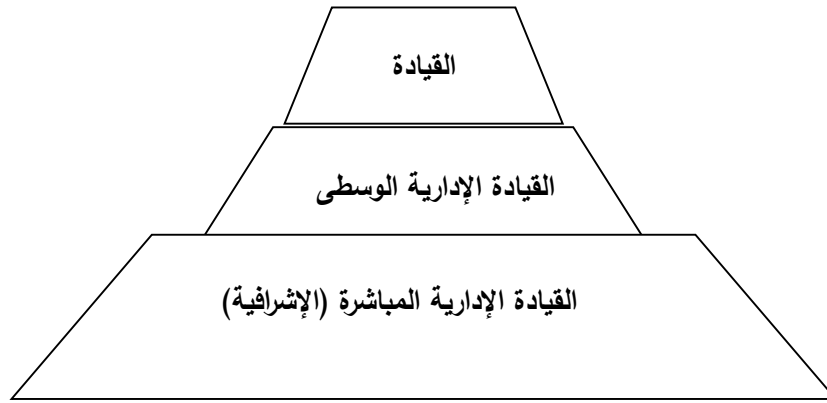
### 4.3.1. مستويات القيادة الإدارية:

يمكن تقسيم القيادة الإدارية داخل أي مؤسسة إلى ثلاث مستويات رئيسية:

أ/ القيادة الإدارية العليا: هي المجموعة الصغيرة من الأفراد في أعلى السلم الإداري والتي تقوم السياسات والخطط العامة المنظمة على تحقيق هدف من خلالها. وهناك مسؤوليات عدة للقيادة العليا تتمثل في: تحديد الأهداف العامة -التنبؤ بالأحداث -وضع هيكل تنظيمي -رسم السياسات -وضع الخطط طويلة المدى - توجيه ورقابة الأفراد...إلخ.

ب/ القيادة الإدارية الوسطى: تؤدي دورا وسطا بين الإدارة العليا والمباشرة فمن ضمن إختصاصاتها متابعة السياسة العامة وتحقيق الأهداف وترجمتها إلى أهداف طويلة المدى أو أهداف مرحلية قصيرة. وتتعدد مسؤولياتها في وضع مخطط عام -المساهمة في وضع الخطط -رسم السياسات العامة -تدريب الإدارة وتدعيمها -وضع معايير الأداء -بث روح الفريق.... إلخ.

ج/ القيادة الإدارية المباشرة: تمثل مختلف أفراد المؤسسة الذين يشغلون وظائف التنفيذ وهم مجموعة المديرين الذين يشرفون على مجهودات الأفراد الذين يؤديون عمليات تنفيذية للعمل. (شرقي، 2021، الصفحات 46-48)



الشكل رقم 2- مستويات القيادة الإدارية. (شرقي، 2021، صفحة 45)

### 5.3.1. الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية:

الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية في مجموعة من المهام تختلف باختلاف طبيعة الجماعة ومنها:

- توفير المعلومات: حيث يجب أن يتوفر في القيادة الإدارية قدر من المعرفة الواعية التي تجعلها المصدر الموضوعي للعاملين داخل المنظمة.
- توفير الخبرة: فالقيادة الإدارية يجب أن تكون مصدر المعرفة والخبرة في المنظمة نتيجة تراكم الخبرات المعرفية والمهنية للقائمين على الإدارة.
- رسم إستراتيجيات المنظمة: حيث يتولى القيادة الإدارية وضع السياسة العامة للمنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية لها.
- التخطيط التنفيذي: حيث يتولى القيادة الإدارية الإشراف على وضع الخطط وأساليب العمل ووسائل التنفيذ والبرنامج الزمني.
- الحفاظ على الأخلاقيات المهنية: عبر تقديم السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع جمهور المنظمة والعمل على صيانة الأخلاقيات المهنية وتقديم المثل الأعلى والقدوة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد.
- التمثيل الخارجي للمنظمة: فالقيادة الإدارية تقوم بتمثيل المنظمة ومصالحها وعلاقتها الخارجية.
- التنظيم: قيام القيادة الإدارية بتنظيم العلاقات الداخلية في المنظمة عبر القيام بأدوار السيطرة أو الوساطة بين العاملين في المنظمة.
- الرقابة والتقييم: عبر القدرة على منح الثواب أو العقاب من خلال الخبرة وتوفير عامل العدالة. (حلاق، 2020، الصفحات 22-23)

### 6.3.1. مبادئ القيادة الإدارية الرشيدة:

- في ضوء الكثير من البحوث والدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية تم وضع مبادئ للقيادة الإدارية الناجحة وهي كالتالي:
- القدرة على إيجاد رؤية مشتركة: والرؤية هي حلم تسعى المنظمة إلى تحقيق أي هي تصور الحالة الذهنية المستقبلية للمنظمة. وتطبيق هذا المبدأ يتطلب تحقيق العوامل المتمثلة في إيجاد تصور مشترك لشكل العمل مع إيجاد هدف مشترك للعمل.
- الثقة بالنفس وبالآخرين: بمعنى ذلك الإحساس والشعور بالقوة والقدرة والجرأة مع إنجاز الأعمال المطلوبة بالمستوى المطلوب وهي من مقومات النجاح في الحياة والعمل، والحافز الذي يدفع الإنسان لتحقيق النتائج الموجودة.
- وبالتالي يتطلب ضرورة تحسين مهارات الإتصال وتبادل المعلومات وتسهيل التفاعل مع الآخرين.

- توفير فرص التعليم والتدريب: فلا بد من توفير التدريب المناسب والمستمر لجميع العاملين بالمنظمة. وإن إتباع القيادة الإدارية لمثل هذه الفرص التي تسمح للمرؤوسين بالتأثير في سلوكياتهم عن طريق التأثير في معلوماتهم وخبراتهم وميولهم وبالتالي فهي تنمي القدرة على التكيف حسب المرافق المختلفة.
- إحترام التنوع والإستفادة منه: على القائد الناجح أن يدرك التنوع ويحترم الإختلافات ويراعي مبدأ الفروق الفردية بين العاملين.
- تنمية الإبتكار لدى الفرد والمنظمة: حيث يعد الإبتكار من أهم القدرات التي يجب أن تحضى بالإهتمام والعناية والرعاية. وهو عنصر أساسي لتقدم الأمم والمؤسسات.
- التكامل في العمل: وهو ما يشير إلى توحيد العناصر أو الأجزاء لتكون كلاهما واحدا ولتحقيق التكامل في العمل لا بد من توفير مناخ مناسب يتسم بالتنسيق والتعاون.
- التوافق مع المجتمع: يتم من خلال الحكمة والقيادة الواعدة وتحفيز العاملين على الأداء المتميز. (قشمد، 2011، الصفحات 53-55)
- ضمان حرية الإتصال والتفاعل وجها لوجه بين أعضاء الجماعة والعمل على ضمان الأمن والراحة الجسمية والنفسية.
- تحمل المسؤولية المهنية وتحمل المتاعب والمصاعب.
- مساعدة العاملين وإشراكهم في إتخاذ القرار.
- أن يكون القائد عادلا لجميع الأفراد داخل التنظيم من أجل الحصول على التعاون وتحقيق التماسك وعلى قدر من المساواة في المعاملة. (زواتيني، 2015، صفحة 96)

### 7.3.1. مقومات القيادة الإدارية الرشيدة:

وتتمثل فيما يلي:

- وجود جماعة من الناس: لقد بذل علماء النفس والإجتماع محاولات كثيرة للكشف عن مفهوم الجماعة ويعرفها سميث smith بأنها: "وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل". كما أن وجود القادة في الجماعات المنظمة يعتبر من أهم مميزاتها فالجماعة المنظمة إنن شرط أساسي لوجود القيادة. (السكرانة، 2023، صفحة 105)
- عملية التأثير: إن كل التعريفات السابقة للقيادة تصورها على أنها عملية تأثير إيجابي يقوم به شخص أو أشخاص آخرين بهدف توجيه نشاطهم ومجهودهم في إتجاه معين. وعملية التأثير المقصودة في القيادة

لا تتم من فراغ وإنما لابد من وجود شخص مؤثر وآخر يتأثر.... وتتم عن طريق نشاط إيجابي يمارسه من يتولى عملية التأثير وهو القائد. (السكرنة، 2023، صفحة 106)

- **تحقيق الأهداف المرغوبة:** تهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة لدى الجماعة، وكما أن تحقيق أهداف الجماعة يكون من خلال تسخير القائد جهوده لإشباع حاجات أفراد الجماعة، ومن هنا وصفت القيادة بأنها وظيفة لإشباع الإحتياجات ذلك إن دور القائد يكون فعالا في تحقيق الأهداف المرغوبة للجماعة عندما تدرك الجماعة أن القائد هو المنظم والضابط لوسائلها الخاصة ونشاطاتها لتمكينها من إشباع حاجاتها. (السكرنة، 2023، الصفحات 107-108)

- توفير القوانين واللوائح الخاصة لضبط الأداء الإداري.

- وضع السلطات المسؤوليات بالهيكل التنظيمي.

- فعالية نظم التقارير وقدرته على تحقيق الشفافية والإمداد بالمعلومات.

- وجود الجهات الرقابية على الأداء الإداري. (الزعاين، 2015، صفحة 49)

- إعداد المعلومات والإفصاح عنها طبقا للمعايير النوعية المعتمدة دوليا للمحاسبة والإفصاح المالي وغير المالي.

- وضع السياسات والإجراءات التي تضمن إتزام المؤسسة بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية للمساهمين وأصحاب المصالح. (أمجد، 2019، صفحة 12)

### 8.3.1. السمات والمهارات القيادة الإدارية:

تتميز القيادة الإدارية بعدة سمات ومهارات التي يكتسبها الإنسان من خلال خبراته وممارسته وتجاربه لتحقيق أهدافه تتمثل في:

أ/ **المهارات الذاتية:** تتمثل في:

- السمات الجسمية: ترتبط بكافة الإستعدادات التي لها صلة بالناحية الجسمية كالقامة والهيئة والحالات الصحية والنفسية والجسمية، وتتمثل في القدرة على التحمل والنشاط والحيوية للعمل على تحقيق الأهداف المطلوبة.

- القدرات العقلية: تتمثل في مجموعة الإستعدادات الفكرية والإعتقادات الأساسية لدى الفرد من الأفراد، مثل سمة الذكاء تتميز بالقدرة على التصور والتمتع بروح الدعابة المرح مما يجعله بعيدا عن الصرامة وإقامة علاقات ودية مع المرؤوسين. (عاشور، 2021، صفحة 54)

- المبادأة والابتكار: تعني الميل الذي يدفع الفرد على الإقتراح أو العمل إبتداءً وسبقاً للغير، وهي القوة المحركة للعمل كما تمكن القائد من إتخاذ قرارات صائبة دون تردد. (عاشر، 2021، صفحة 54)
- الشجاعة والقدرة على الحسم وسرعة التصرف: الشجاعة تكمن في مواجهة المواقف الصعبة، والقدرة على الحسم تكمن في كفاءة القائد في المواقف الإستثنائية التي تقتضي السرعة في الإختيار البديل. (عاشر، 2021، صفحة 54)
- ضبط النفس: تعني القدرة على ضبط الإنفعال فالقائد الناجح هو الذي تكون لديه القدرة على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين، وهذا يتطلب منه الهدوء ومقاومة الأزمات، وكما ترتبط بالإلتزام العاطفي والتحكم في نفسه. (عاشر، 2021، صفحة 55)
- ب/ المهارات الفنية:** هي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه، ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤدونها، ومن أهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل في:
- أنها أكثر تحديد من المهارات الأخرى أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة أثناء أداء عمله.
- أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية، والقدرة على التحليل لإنجاز العمل.
- أنها مألوفة في الإدارة الحديثة. ومن أهم سماتها المرتبطة بها:
- القدرة على تحمل المسؤولية.
  - الفهم العميق والشامل.
  - الحزم.
- الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه. (المصري، 2023، الصفحات 27-28)
- ج/ القدرات الإجتماعية:** عرفت بأنها القادة الذين يمتلكون قدرات إجتماعية لديهم إستعداد دائم لقبول وإستقبال أنماط عديدة من الإدراك، كما أنهم يشعرون بإستمرار بأنهم معنيون بكل شيء.
- حيث ترتبط القدرات القيادية الإجتماعية بالذكاء الإجتماعي حيث يمثل القدرة على فهم وإدارة الآخرين للتصرف بحكمة في تأطير العلاقة الإجتماعية. (عبد.العلي، 2022، صفحة 51)
- وكذلك هي مهارة إنسانية تعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم من خلال خلق روح العمل الجماعي وتتميز بالإنسجام أيضا والإتزان في سلوك القائد وإقامة علاقات طبيعية مع الجميع وتقبل الآراء والإنتقادات والعمل على تلبية إحتياجاتهم. (عاشر، 2021، صفحة 56)



د/ المهارات التنظيمية: وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها.

وتعني كذلك قدرة القائد على مروضها لتنظيم الذي يقوده ويفهمه المترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه. (المصري، 2023، صفحة 29)

كما يطلق عليها القدرات الموجهة للتعبير، حيث ترتبط بالمسح البيئي الإستراتيجي، تتضمن معالجة المعلومات بخصوص التطورات التكنولوجية مراقبة البيئة الخارجية لمواجهة المنافسة الشديدة والبيئية السريعة التغيير، بإستخدام العقل والمشاركة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية وإستغلال الفرص.

وبالتالي فهي القدرات التي يستطيع من خلالها القائد الإداري تغيير إدارة أفكاره ومعرفة الأفراد العاملين في المنظمة من خلال التكيف والتعايش والإبداع والتجديد. (عبد.علي، 2022، الصفحات 52-53)

هـ/ المهارات الذهنية: تعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده ويفهمه وينبثق منها نوعان من المهارات وهما:

-المهارة السياسية: تعني القدرة على النظر والتنظيم.

-المهارة الإدارية: تعني قدرة القائد على فهم عمله وممارسته. (عاشور، 2021، الصفحات 57-78)

### 9.3.1. أسس القيادة الإدارية:

تعتبر أسس القيادة الإدارية أسس موقفية، أي أنها قد تعمل في بعض المواقف ولا تعمل في البعض الآخر لأن إستجابة المرؤوسين لنفس الأسلوب يختلف حسب طبيعة العمل وحسب الجنس وحجم الجماعة، كذلك تتوقف على مهارات الإداري وحاجات المرؤوسين وهي كالاتي:

- إعطاء المرؤوسين قدر كبير من الحرية في وضع خطة العمل وتحديد الأهداف والإشراف الذي يتسم بالرقابة العامة والتعليمات المفصلة وزيادة الشعور بالمسؤولية وارتفاع الروح المعنوية.
- العمل على الحفاظ على تماسك الجماعة وتضامنها مما يحسن أداء المرؤوسين.
- القيادة المتمركزة حول الجماعة مما يؤدي إلى نتائج أفضل من القيادة المتمركزة حول الإنتاج. (عبد.علي، 2022، صفحة 39)

### 10.3.1. معوقات القيادة الإدارية:

هناك عدة مشاكل تعوق القيادة في أداء عملها على أحسن وجه، سواء كانت خاصة بإتخاذ قرارات أو ما يتعلق بالجوانب الفنية والإنسانية للعمل وتتمثل هذه المشاكل في:

أ/ المشكلات الإدارية: هي متعددة ومتنوعة، منها ما يتعلق بالمركزية الشديدة وعدم تفويض السلطة وممارسة سيطرة من طرف القيادات العليا على ما هو أدنى منها.

منها ما يتعلق بتعدد الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية خاصة من حيث تعدد مستويات التنظيم وتشنت أقسامه ووحداته وتعدد الإجراءات وعدم وفرة المعلومات اللازمة لصنع إتخاذ القرار، وسوء التخطيط. (بوخال، 2013، صفحة 270)

ب/ المشكلات البيئية: من أهمها:

- عدم إستقرار الأنظمة السياسية.
- جمود وغموض بعض اللوائح والقوانين.
- عدم الإستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال الإدارة.
- قلة البحث العلمي.

ج/ المشكلات النابعة من وضع القيادة الإدارية: ومن أهمها:

- قلة الكوادر ذات الكفاءة العالية.
- عدم توفر الإستقرار الوظيفي والإطمئنان النفسي للقيادات الإدارية.
- عدم إهتمام بعض القيادات بالأخذ بالأساليب الكمية. (زواتيني، 2015، صفحة 117)

## خاتمة الفصل:

مما تم عرضه في هذا الفصل، نستنتج أن الحوكمة والقيادة الإدارية يمثلان ركيزتين أساسيتين لنجاح المؤسسات، فهما مفهومان متكاملان يُتَّحان لأي مؤسسة تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عالية، كما يساهمان في تعزيز دورها في المجتمع من خلال نشر الوعي بأهمية الحوكمة ومبادئها التي تعد أهمها الشفافية والعدالة والمسؤولية، وكذلك ينبغي الاستثمار في تكوين برامج تدريبية لتنمية مهارات القيادة لدى الموظفين على مختلف المستويات، مما يسهم في خلق قادة أكفاء قادرين على إتخاذ القرارات السليمة وتكرار تحمل المسؤولية والشجاعة وتحفيز فريق العمل، وكذلك توظيف تقنيات التكنولوجيا الحديثة لضمان تحقيق مبدأ الشفافية والمساءلة في مؤسسات المكتبات والتوثيق.

ومن خلال هذه الجهود يمكن تحقيق قيادة إدارية رشيدة تتميز بالإنضباط والتوجيه والتحفيز وتعزيز الثقة؛ كما تتطلب القيادة الرشيدة وضع رؤية إستراتيجية والتخطيط لها لتحديد أهدافها وتشجيع البحث والإبتكار والإبداع وهذا ما يشير إلى الإستمرار في التطور ورفع الكفاءة والفعالية.

وهذا ما يساهم بشكل كبير في تنمية الموارد المالية بمؤسسات الوثائقية والمكتبات وذلك من خلال وضع وإعداد ميزانية واضحة وتوزيع الموارد المالية بشكل منظم على مختلف مصالحها، ورفع مستوى الأداء وتنويع مصادر التمويل وجذب رؤوس الأموال وإطلاق مشاريع جديدة وذلك من أجل تحقيق غايات تسعى إليها المؤسسات الوثائقية في تعزيز خدماتها وتوسيعها ويعود ذلك إلى وجود قادة متمكنين من إدارة شؤونها ومتطلباتها الإقتصادية وتحقيق التنمية المستدامة.

# الفصل الثاني:

إدارة الموارد المالية في

المكتبات الجامعية

ومصادر تمويلها

**تمهيد:**

تعد الموارد المالية عصب الحياة لأي مكتبة، فهي تمكنها من أداء وظائفها وعملياتها الأساسية بشكل فعال من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتنفيذ ومراقبة واقتناء وتصنيف وفهرسة لتقديم خدماتها للمستخدمين. وقد تشمل هذه الموارد الأصول المالية ومصادر تمويل إضافية وذلك وجب وضع موازنة مالية واضحة تحدد سياسة توزيعها بشكل عادل على أقسام ومصالح المكتبات ومراقبة صرفها. وقد لا تفي الميزانية الممنوحة من المؤسسة الأم أو الهيئة الوصية على المكتبات الجامعية بتغطية التكاليف المطلوبة لتأدية عملها وتقديم خدمات متميزة في بيئة رقمية تتسم بسرعة التغيير والتجديد وفشل الأنظمة الاقتصادية في بعض الدول، الأمر الذي يحتم على القائمين على مؤسسات المكتبات الجامعية البحث عن مصادر تمويل إضافية ومتنوعة لتحقيق التنمية المستدامة ورفع كفاءتها في تلبية احتياجات مستخدميها، ويعتمد نجاح إدارة الميزانية ومواردها المالية على وجود قادة أكفاء ينتهجون الأساليب الحديثة في ذلك والتي منها الحكم الراشد الذي يقوم على بعث روح المسؤولية والنزاهة والشفافية...إلخ.

ومن خلال هذا الفصل سوف نحاول جمع ما تيسر من معلومات ومعارف حول الميزانية والموارد المالية بالمكتبات الجامعية ومصادر تمويلها من خلال تناول العناصر التالية:

- ماهية الموارد المالية.
- أشكال الميزانية ومراحل إعدادها.
- مصادر التمويل المالي في المكتبات الجامعية.
- القيادة الإدارية الرشيدة ودورها في زيادة الموارد المالية بالمكتبات الجامعية.
- معوقات تنمية الموارد المالية بالمكتبات الجامعية.

## 1.2. الموارد المالية بالمكتبات الجامعية: المفهوم والإدارة:

تعتبر الموارد المالية ضرورية لعمل المكتبات الجامعية، حيث تمكنها من توفير الخدمات الأساسية والحصول على المقتنيات وتوظيف الموظفين وتطوير البيئة التحتية وفي ظل المناخ الإقتصادي المتغير بإستمرار تواجه المكتبات تحديات متزايدة في تأمين التمويل الكافي لتلبية إحتياجات مستخدميها.

### 1.1.2. تعريف الموارد المالية:

- **الموارد لغة:** مورد "مورد الجماعة" مكان الماء، "مورد الرزق" أي مصدره، "تبحث الدولة على موارد جديدة" أي مداخيل جديدة.

- **إصطلاحاً:** هي كل الهبات والمنح أو الأصول أو الكنوز التي تحتوي على ثروة ويمكن أن تتحول بواسطة مجهود بشري من مجرد محتوى ثروة إلى ثروة فعلية في شكل سلع وخدمات.

- **تعريف المالية لغة:** يقال رجل مال أي كثير المال كأنه جعل لنفسه مالا وحقيقة ذو مال. المال معروف ما ملكته من جميع الأشياء. (ناجي و شرديد، 2020، صفحة 9)

- **إصطلاحاً:**

- تعرف الموارد المالية في التعليم الجامعي بأنها: مجموعة الأنشطة الإدارية التي تقوم بها الإدارة الجامعية والمعنية باتخاذ القرارات المالية بالجامعة من أجل الحصول على الأموال من مصادر متعددة والعمل على زيادتها وتنميتها وتوزيعها على أوجه الصرف المختلفة في ضوء خطة زمنية موضوعة تراعي الإستخدام الأمثل لتلك الأموال وترشيد إنفاقها بما يتفق مع أهداف الجامعة وحاجات ورغبات الطلاب والعاملين فيها، وبما يحقق بقاء نمو وإستمرار الجامعة. (فايد، 2016، الصفحات 05-06)

- مفهوم الموارد المالية بشكل عام: هي تدفقات نقدية ومالية مختلفة لصالح الأفراد والمؤسسات، اذن الموارد المالية هي ببساطة تخصيص المؤسسات مخصصات مالية أو توفير موارد مالية كافية ولازمة للقيام بالمشروعات وتطويرها وتحقيق أهدافها في الوقت المناسب وبالشكل المناسب. (الشامي، 2021، صفحة 78)

- **ومنه فإن مصطلح الموارد المالية:** تعني جميع الأموال المتاحة للمنظمة والتي يمكن استخدامها لتغطية نفقاتها وإيراداتها من خلال توفير المنتجات والخدمات.

- **تعريف الميزانية:** يعرفها محمد عبد الهادي بأنها الموازنة في تقدير الإيرادات والمصروفات لفترة زمنية محددة، وتعتبر الموازنة معياراً إرشادياً وتوجيهياً في اتخاذ القرارات الإدارية التي تؤثر على الأنشطة المكتبية أي أنها ترجمة مالية للأداء بالنسبة لما سوف يتم من أعمال كما أنها وسيلة رقابية على الأعمال الجارية وتصوير للبرامج والخطط في المستقبل. (شاهين، 1994، صفحة 264)

- وهي الخطة المالية التي تقوم بموجبها الدولة بتوزيع إيراداتها المتوقعة على نفقاتها المتوقعة من خلال فترة معينة من الزمن وتحديد هذه الفترة غالباً بنسبة مالية.

وتحتوي وثيقة الميزانية على جداول الإيرادات، جداول النفقات، كما تقتضي جداول الوظائف والمرتببات للوزارات والمصالح الحكومية. (ياغي، 2011، صفحة 378)

## 2.1.2. أهداف إدارة الموارد المالية:

- تتمثل أهداف إدارة الموارد المالية بالتعليم الجامعي فيما يلي:
- أ/ رسم السياسات المالية بالجامعة: ومن أمثلة هذه السياسات:
  - سياسة إختيار مصدر الأموال.
  - سياسة تحديد الأموال اللازمة لتحقيق الأهداف المالية.
  - سياسة توزيع الأموال على بنود الإنفاق المختلفة.
  - سياسة الرقابة على إستخدام الأموال.

- ب/ ترجمة السياسات المالية إلى إجراءات مفصلة: ومن هذه الإجراءات مايلي:
- التنسيق المتكامل بين الوظيفة المالية والوظائف الإدارية الأخرى من الجامعة مثل وظيفة الشراء والبيع والإنتاج ليتحقق التعاون والتكامل في أداء كل إدارة لمهمتها المرسومة في الخطة الجامعية.
  - تحقيق السيولة النقدية الملائمة بالكميات اللازمة بالأوقات المناسبة بحسب ظروف الجامعة حتى لا تتوقف عن الدفع أو تلجأ للأغراض لسداد المستحقات.
  - إمكانية مواجهة الظروف الطارئة التي يمكن أن تؤثر على المركز المالي للجامعة في المستقبل.
  - إستغلال أموال الجامعة في الأنشطة المختلفة بدرجة تحقيق فوائض مالية مناسبة وتوجيه إستثمار النقد الفائض بحسب ظروف الجامعة المالية.
  - تحديد حجم الأموال التي سوف تحتاج إليها الجامعة لتنفيذ الخطط والبرامج التشغيلية المناسبة.
  - ج/ توفير المرونة اللازمة لتنفيذ الإجراءات المالية: يجب أن تكون الجامعة مستعدة دائما للتعديل أو حتى التغيير الكامل للأهداف المالية قصيرة الأجل كذلك السياسات والإجراءات الآلية حتى يمكن مواجهة الظروف الطارئة والمتغيرة التي تتعرض لها الجامعة. (فايد، 2016، صفحة 6)

### 3.1.2. خصائص الإدارة العامة للموارد المالية في المؤسسات الوثائقية والمكتبات:

- أنها تتدخل في جميع نشاطات المؤسسة فجميع النشاطات التي تقوم بها المؤسسة على وجة مالي.
- أن إتخاذ أي القرار ملزم للمؤسسة ولا يمكن الرجوع عن هذا القرار إلا بخسارة فادحة.
- إن بعض القرارات المالية هي قرارات مصيرية فمثلا إذا قررت المؤسسة شراء خط إنتاج جديد ذو تكلفة عالية وموالت هذا الخط أو جزءا منه بالدين ولم تستطع الوفاء بديونها فإن هذا سيعرض بقاؤها واستمراريتها للخطر.
- نتائج القرارات المالية لا تظهر مباشرة بل قد تستغرق وقتا طويلا. (شابونية، 2022، صفحة 9)



**4.1.2. وظائف إدارة الموارد المالية في المكتبات الجامعية: يمكن حصرها فيما يلي:****أ/ التخطيط والبحث عن مصادر بديلة لتمويل الجامعات:**

فالتخطيط السليم للإستثمار الموارد المتاحة يساعد الجامعة على إتخاذ بعض التشكلات الإدارية والمالية كما يساعد في جعل الموارد كافية لسد حاجة الجامعة بشكل عقلائي، أما بالنسبة للبحث عن مواد بديلة فيعني البحث عن مصادر متنوعة لتمويل التعليم الجامعي من خلال تطبيق أساليب التمويل الذاتي وتبني الجامعة المنتجة.

**ب/ إستخدام الموارد المتاحة للجامعة:**

في ظل التغيرات والتحديات التي تواجه الجامعات والضغوط المتزايدة وقلة مواردها المالية أصبح الإستخدام الكفاء والفعال للموارد المتاحة مطلباً أساسياً ومهما للإدارة الجامعية لذلك ينبغي أن تكون القواعد المتعلقة بإستخدام الموارد المتاحة على درجة عالية من المرونة في صرف الأموال وإستخدامها وفي عمل الميزانيات وفي ترحيل الأموال في نهاية السنة المالية وفي تحريك النقود من ميزانية إلى أخرى.

**ج/ الرقابة على الموارد المتاحة للجامعات:**

ينبغي على الإدارة الجامعية القيام بالرقابة والمتابعة لتحقيق الموارد المتاحة أفضل إستخدام ممكن إذ تعني مقارنة الدخل الفعلي والإنفاق مع الإتفاق المخطط. (فايد، 2016، صفحة 7)

**د/ دور الإدارة المالية:**

- **الدور العملي:** تتطلع الإدارة المالية إلى تجهيز وتأمين الأموال من خلال إدارة النفقات المالية التي تربط المؤسسات والهيكل وهي:
- تحديد الحسابات الذهنية ودفع مستحقات المؤسسة تجاه دائنيها.
- إدارة الخزينة والتفاوض مع البنوك للحصول على الأموال.
- التكفل بالعلاقات التي تربط المنشأة بالمؤسسات المالية.

- الدور الوظيفي: -معالجة وتحليل البيانات المتوفرة.

- تقديم يد المساعدة لبقية الوظائف الأخرى داخل المؤسسة.

- رسم البيانات: يعد من أوسع الأدوار التي تقوم بها الإدارة المالية. (بوطالبي، 2022،

الصفحات 8-9)

### 5.1.2 أشكال الميزانية للمكتبات الجامعية:

ينفق كل من حشمت قاسم وأحمد بدر على وجود ثلاثة أشكال للميزانية هي:

أ/ الميزانية العادية: حيث يتم توزيع المخصصات تحت بنود عريضة مثل المرتبات والأجور، الكتب الدوريات... وغيرها ومن أوجه الإتفاق مع توضيح المبررات لذلك.

ب/ الميزانية مشروع (الخطة): وهي مقسمة تبعا للأقسام المكونة للمكتبة من تزويد فهرسه، خدمات قراءة مع وصف موجز للمشروعات المتضمنة في كل قسم والنفقات المطلوبة.

ج/ ميزانية التنفيذ (أداء): وهي تعد حسب الوظائف أو البرامج مصحوبة بتوظيف دقيق وبيانات محددة تتعلق بالتنفيذ ومنها على سبيل المثال عدد الكتب المراد الحصول عليها خلال العام. (شاهين، 1994، صفحة 266)

### 6.1.2 مكونات الميزانية للمكتبات الجامعية:

تتكون الميزانية العامة من عنصرين هما النفقات والإيرادات:

أ/ النفقات العامة:

تعريفها: هي تلك المبالغ المالية التي تقوم بصرفها السلطة العمومية أو أنها مبلغ نقدي يقوم بإضافة شخص عام بقصد تحقيق منفعة عامة. (شابونية، 2022، صفحة 43)

يمكن أيضا تعريفها: إستخدام مبلغ نقدي من قبل هيئة عامة بهدف إشباع حاجاته عامة.

ويقسم المشرع الجزائري النفقات العامة إلى نفقات التسيير ونفقات الإستثمار:

- نفقات التسيير: يقصد بها تلك النفقات الضرورية لسير أجهزة الدولة الإدارية والمتكونة أساسا من أجور الموظفين ومصاريف النيابات الحكومية.

- نفقات الإستثمار: ويتسم هذا النوع من النفقات بإنتاجية الكبيرة مادامت أنها تقوم بزيادة حجم التجهيزات الموجودة بحوزة الدولة. (شابونية، 2022، صفحة 44)

#### ب/ الإيرادات العامة:

- عرفت على أنها مجموعة الدخل التي تحصل عليها الدولة من مصادر مختلفة من أجل تغطية نفقاتها العامة وتحقق التوازن الإقتصادي. (أوكيل، 2016، صفحة 26)

- وفقا لعصفور 2008: تعتبر الإيرادات العامة عنصرا هاما، من عناصر الموازنة العامة، وهي توفر التمويل اللازم لتغطية نفقات الدولة، وهي كأداة من أدوات التوجيه الإقتصادي. (البسام، 2019، صفحة 92)

#### أ. كيفية تقدير الإيرادات:

- حساب نتائج التحصيل إبتداء من شهر جانفي إلى غاية جويلية للسنة المعتبرة التي تكون نتائجها معروفة.

- تقدير نتائج التحصيل المتوقعة للأشهر الخمسة من أوت إلى ديسمبر من السنة المعتبرة.

- إضافة الفارق الحاصل بين نتائج تحصيل السبعة أشهر الأولى جانفي جويلية للسنة المعتبرة. (شابونية، 2022، صفحة 57)

#### ب. كيفية تقدير النفقات:

- إستنادا إلى القانون رقم 17-48 المؤرخ في 07 جويلية 1984 والخاص بالقوانين المالية المعدل والمتمم، تقسم النفقات العامة الى نوعين نفقات التسيير ونفقات الاستثمار. (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 28)

### 7.1.2. مبادئ ميزانية المكتبات الجامعية:

هناك عدة مبادئ وقواعد تخضع لها عملية إعداد الميزانية حيث تستدعي معرفة المسؤول بها ومن هذه

المبادئ:

- الطابع السنوي: يتم إعداد الميزانية لمدة سنة على أن يتم إلغاء المبالغ التي يتم صرفها.

- الطابع المسبق للميزانية: وبمقتضى ذلك أن المصادقة على الميزانية تتم في بداية السنة وبالتالي التعبير عن الإحتياجات والمبالغ يكون سابقا.
- الطابع الموحد للميزانية: وهي إعداد وتقديم الميزانية في وثيقة واحدة مع توضيح الإيرادات والنفقات.
- التوازن: وهو أن يكون مجموعة المصاريف المحتملة مساويا للمداخيل المنتظرة.
- التخصص: وهو توجيه المبالغ المسجلة في الميزانية لتحقيق العمليات المحددة أو التي تسيير المصالح التي تم بيانها. (شابونية، 2022، صفحة 84)

### 8.1.2. مراحل إعداد الميزانية العامة للمكتبات الجامعية:

- إعداد إطار مشروع الموازنة العامة: فقد جرت العادة على أن وزير المالية باعتباره ممثلا للسلطة التنفيذية يتولى إعداد هذا الإطار والذي يتضمن إتجاهات السياسة المالية في ضوء مصادر التمويل الداخلية والخارجية.
- إصدار منشور الموازنة العامة: يتولى وزارة المالية إصداره وإرساله إلى جميع الوزارات والهيئات العامة.
- إعداد مشروعات موازنات الوزارات والهيئات.
- بحث ومناقشة مشروعات موازنات الوزارات والهيئات الخاصة.
- إعداد الإطار النهائي للموازنة العامة: وذلك يجمع كافة التقديرات وتنسيقها. (شابونية، 2022، صفحة 55)

### 9.1.2. مصادر التمويل المالي في المكتبات الجامعية:

- التمويل: "توفير المبالغ النقدية اللازمة لتطوير عام أو خاص" (بوطالبي، 2022، صفحة 7)
- تعريف التمويل المالي: هو عبارة عن عملية مرتبطة بالنشاط المالي وتشمل الأنشطة لإستثمار أو شراء شيء ما وتوفير الأموال لغرض معين وتمثل الوظيفة الرئيسية للتمويل في مساعدة المنظمات أو المستهلكين على تحقيق أهدافهم من خلال توفير رؤوس أموال إضافية.

- مفهوم مصادر التمويل: يتعلق التمويل بالحصول على المال لتنفيذ الأنشطة والمشاريع التي تريد تنفيذها هناك موارد خارجية المصادر الداخلية هي الإحتياجات والأرباح المحتجزة أو الإلتماء العام إعتامادا على تكاليف التمويل. (مشعل و أشكناني، 2023، صفحة 187)

- مصادر التمويل والنمو الإقتصادي: تعد من أحد الركائز الأساسية لتحقيق معدلات مرتفعة من النمو ويسهم في إمداد القطاع الإقتصادي بمختلف وحداته ومؤسساته بالأموال اللازمة للقيام بعملية الإستثمار وتحقيق التنمية وتختلف الدول النامية كثيرا في مدى إعتامادها على مصادر الإدخال المتنوعة والتي لا تتأثر فقط بالعوامل الإقتصادية معدل متوسط الدخل الفردي والأصول لدى الدولة من الموارد الإنتاجية القطاعية لدخل القومي ويتحدد معدل النمو الإقتصادي بمدى توافر مصادرها التمويل الداخلية أو المحلية ومن مصادر خارجية.

- المصادر الداخلية: أساسها النظام الإقتصادي لكل دولة، هذه المصادر تقوم أموالها لتعلم عن طريق الضرائب والرسوم التي تمثل:

- الإيرادات الحكومية. (حليمة، 2020، صفحة 392)

- اللوحات الإشهارية.

- الإشتراكات ومساهمة الأعضاء.

- الإعلان في المطبوعات والمنشورات والبرامج.

- المصادر الخارجية: والتي تأتي في صورة مساعدات أو إعانة من الخارج أو عن طريق المنظمات الإقليمية والدولية. (حليمة، 2020، صفحة 392)

- أما عن مصادر التمويل في الجزائر قد حددت بمقتضى القانون رقم 05/99 المؤرخ في 1999/04/04 المتعلق بالقانون التوجيهي لتعليم العالي كما يلي: إعانات دولية -إعانات مختلفة -الهبات والتبرعات - أموال عمومية أو خاصة -رسوم التسجيل -عقود -إتفاقيات الخبرات والخدمات وبراءات الإختراع -الأموال المتأتية من مساهمة الجامعة في الفروع الأخرى. (حليمة، 2020، صفحة 392)

- الوصايا والهبات: وهي تعتبر من أهم وأبرز المصادر التمويلية الخاصة في ظل قلة العمل الحكومي لاسيما إذا كان نوع الجمعية في حد ذاته يسمح لها بتلقي هذا النوع من الموارد بشكل كبير خاصة الصنف من المؤسسات العامل في المجال الخيري.

- وفي هذا الإطار فالموارد المالية في القانون الجزائري تعتمد على التحويل الناتج عن الهبات نقدية كانت أو غير نقدية والوصايا الموجهة بالأساس إلى تجسيد أنشطتها وتحقيق أهدافها. (العمراني، 2018، صفحة 156)

أ- المصدر الأول: الإعتمادات المالية التي تخصصها إدارة الجامعة للمكتبات المركزية ومكتبات الكلية  
ب- المصدر الثاني: التعزيزات المالية التي تقدمها إدارة الكليات المختلفة للمكتبات التابعة لها وذلك من خلال صندوق الخدمات التعليمية وفقا لطلب إدارة الكلية.

ت- المصدر الثالث: المبالغ المالية الخاصة برسم المكتبة التي تتحصل عليها المكتبة في كل عام جامعي والتي تفرضها إدارة الجامعة مع طلابها ورسوم خدمات التصوير وغرامات الكلية الكتب المفقودة وغيرها.

ث- المصدر الرابع: المزايا المعينة التي تقوم على هيئة منح أو الهبات أو الهدايا من قبل المؤسسات الوطنية الأجنبية الدولية أو من أحد أعضاء هيئة التدريس أو الباحثين بالجامعة والتي تكون لها هذه المكتبات. (الشامي، 2021، صفحة 79)

## 2.2. القيادة الإدارية الرشيدة ودورها في زيادة الموارد المالية بالمكتبات

### الجامعية:

تلعب القيادة الإدارية دورا هاما في زيادة الموارد المالية في المكتبات الجامعية من خلال وضع استراتيجيات فعالة لجذب التمويل وتحسين إدارة ذلك، حيث يمكن للقيادة الإداريين الراشدين تطبيق أساليب إدارة مالية

مبتكرة، وتطوير خطط عمل مستدامة، وتحسين جذب التمويل وإستخدام الإيرادات بكفاءة؛ كذلك يمكنهم تعزيز التعاون مع الجهات الخارجية للحصول على الدعم المالي داخل المكتبات.

### 1.2.2. المتغيرات المؤثرة في عمليات التسيير المالي للموارد بالمكتبات الجامعية:

مما لا شك فيه أنّ المحيط الذي تنشط فيه المكتبات الجامعية قد أصبح أكثر خطراً وتهديداً مما كان عليه في الوقت الماضي نتيجةً للتطور التكنولوجي، وبروز نظم المعلومات الذكية وتحرير الأسواق وما صاحبه من إتجاه إلى عولمة نشاط المؤسسات، الأمر الذي جعل من عملية التأقلم معه أمراً صعباً ومعقداً من جهة، وضرورياً وحتمياً من جهة أخرى. ويمكن لمكونات المحيط المالي لمؤسسات المكتبات أن تعيق بلوغ التسيير لميزانيتها ومصادر التمويل الإضافية لتحقيق أهدافها. (بن.حامد، 2021، صفحة 42) (بتصرف) وبهذا تواجه المكتبات الجامعية العديد من المتغيرات التي تؤثر على عمليات التسيير المالي من أهمها:

أ/ **الأسواق المالية:** إن وجود الأسواق المالية التي تتميز بالكفاءة له مزايا عديدة سواء في تخفيض تكاليف التمويل وتسهيل خلق الأدوات المالية التي تتيحها إليها المؤسسات، كما تعمل عملية تحفيز المؤسسات على تحسين مستوى الأداء والرفع من معدلات نمو قيمتها عبر الزمن. (بن.حامد، 2021، صفحة 43)

ب/ **المؤسسات المالية:** إن وجودها في الإقتصاد اليوم ضرورة حيوية وليست فقط لكونها متعامل إقتصادي ولكن كونها سمحت بإيجاد الحلول للعديد من المشكلات المرتبطة بالتمويل وتنقسم إلى نوعين مؤسسات مالية نقدية وغير نقدية. (بورديمة، 2015، صفحة 9)

ج/ **المتغيرات الاقتصادية:** تتمثل في مجموعة عوامل النظام الإقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة فالنظام الإقتصادي قد تتيح عناصر إيجابية أو سلبية للمؤسسة وأهم المتغيرات الإقتصادية الفائدة -التضخم - معدلات -الصرف. (بن.حامد، 2021، صفحة 43)

د/ **المتغيرات السياسية والتشريعية:** تعتبر من المحددات المهمة للقرارات التي يتخذها للتسيير المالي كونها لا تأثر فقط على النتائج التي تحققها المؤسسات بل يتعداها ليشمل رؤوس الأموال المستثمرة على الدولة

لذا يتولى المسؤول المالي أهمية بالغة لهذه المتغيرات لما تتيحه من فرص وتحديات فهي تؤثر في البيئة المالية للتسيير المالي بالمؤسسة بصفة مباشرة أو غير مباشرة من خلال ما تفرضه من قيود أو ما توفره من إلتزامات مثل النظم الإقتصادية، الشراكة، التكتلات الإقتصادية. (بورديمة، 2015، صفحة 9)

### 2.2.2. أثر القيادة الإدارية على زيادة الموارد المالية بالمكتبات الجامعية:

- القيادة الإدارية الرشيدة تلعب دورا حيويا في زيادة الموارد المالية في المكتبات الجامعية من خلال:
- أ/ **تحديد الأولويات والإستراتيجيات والتطوير:** يتعين على القادة الإداريين تحديد الأولويات بناء على الإحتياجات المكتبة وأهداف الجامعة. يمكنهم وضع إستراتيجيات لتحسين الجودة والخدمات في المكتبة لجعلها أكثر جاذبية للمستفيدين. (محمود، نصيف، و أنور، 2022، صفحة 25)
- ب/ **التسويق وجذب المستفيدين:** يجب أن يكون لدى القادة الإداريين رؤية فعالة لتسويق المكتبة وجذب المستفيدين الجدد. وذلك يمكن أن يتضمن تطوير حملات إعلانية وبرامج ترويج لجعل المكتبة مكانا مفضلا للطلاب والأساتذة. (محمود، نصيف، و أنور، 2022، صفحة 26)
- ج/ **تحسين تقنيات جمع التبرعات:** يمكن للقادة الإداريين تنمية إستراتيجيات فعالة لجمع تبرعات والحصول على دعم مالي من الجهات الخارجية ويمكن أن تشمل هذه التقنيات تطور شركات القطاع الخاص والحكومي وإقامة فعاليات لجذب المانحين. (محمود، نصيف، و أنور، 2022، صفحة 27)
- د/ **تحسين الكفاءة التشغيلية:** يمكن للقيادة الإدارية تنفيذ إصلاحات تشغيلية لزيادة الكفاءة وتحقيق التوفير في الميزانية. يمكن أن يتضمن ذلك إستخدام تكنولوجيا لتحسين عمليات الإعارة، وتحسين إدارة المخزون، وتحسين العمليات الإدارية. (محمود، نصيف، و أنور، 2022، صفحة 28)
- هـ/ **تنمية الشراكات الإستراتيجية:** يمكن للقادة الإداريين بناء شراكات إستراتيجية مع أقسام أخرى في الجامعة مع مؤسسات أخرى في المجتمع. هذا يمكن أن يفتح الباب أمام فرص تمويل جديدة ومشاريع مشتركة.



و/ تطوير برامج التعليم المالي: يمكن تطوير برامج تعليمية حول الإدارة المالية حول الموظفين في المكتبة لضمان فهمهم لكيفية التحكم في التكاليف وتحسين إدارة الموارد. (محمود، نصيف، و أنور، 2022، صفحة 29)

ز/ الإستثمار في التقنيات الحديثة: يمكن للقيادة الإدارية الرشيدة الإستثمار في التكنولوجيا الحديثة لتحسين البنية التحتية للمكتبة وتوفير خدمات رقمية تلبي إحتياجات المستخدمين الحاليين والمستقبليين.

من خلال تنفيذ هذه الإجراءات، يمكن للقيادة الإدارية الرشيدة تعزيز الموارد المالية للمكتبة الجامعية وضمان إستدامة خدماتها على المدى الطويل. (محمود، نصيف، و أنور، 2022، صفحة 30)

### 3.2.2. معوقات تنمية الموارد المالية بالمكتبات الجامعية:

- تواجه المكتبات الجامعية صعوبات في تنمية مواردها المالية ويظهر ذلك على النحو التالي:
- نقص في الموارد المالية المخصصة لعملية شراء أجهزة وتطبيق المعلوماتية داخل المكتبات الجامعية.
  - عدم عقلانية سير الموارد المالية وإستثمارها بشكل يحقق نوع من المردودية.
  - ضعف الموارد المالية المخصصة لأنظمة التكنولوجيا وسوء تصميمها أدى إلى نقص التواصل المباشر بين المكتبي وأخصائي الحواسيب. (كساسة، 2007، صفحة 111)
  - القصور في إستخدام الموارد، ويقصد به غياب إستراتيجية تعليمية واضحة ومحددة تحسن توظيف الموارد حتى وإن كانت محدودة. (فايد، 2016، صفحة 21)
  - إعتقاد نظام مالي متطور وتقليدي في تحضير ميزانية الجامعة.
  - قلة إجتذاب وتوفير مصادر المالية بشكل متجدد للجامعة.
  - قلة كفاية المخصصات المالية لتصميم وتطوير برامج تقييم الحوكمة.
  - سوء إدارة الموارد والإمكانيات المتاحة للجامعة. (الحميدي، 2017، صفحة 174)

## خاتمة الفصل:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل، نستنتج أن الموارد المالية هي الركيزة الأساسية لنجاح المكتبات الجامعية وتحقيق أهدافها في خدمة أعضاء هيئة التدريس والطلاب والباحثين، من خلال توفير الإمكانيات اللازمة لتطوير الخدمات المكتبية وتلبية إحتياجات المستفيدين، وجذب الكفاءات المتميزة للعمل وتعزيز مهاراتهم وقدراتهم، لتحقيق إدارة الموارد المالية من خلال وضع سياسات مالية تتميز بالتخطيط والتنظيم وكذلك مساندة الجامعة على إتخاذ القرارات المالية بشكل عقلاني والبحث عن مصادر التمويل منها الداخلية والخارجية، بتعزيز التعاون مع الجهات الخارجية للحصول على الدعم المالي وجمع التبرعات، ومن هنا نستخلص أن القيادة الإدارية التي تسعى لزيادة الموارد المالية بالمكتبات الجامعية ملزمة بوضع الإستراتيجيات الفعالة لجذب مصادر التمويل الإضافية وتعزيز ثقافة التبرع بين أفراد المجتمع وتقييم الأداء المالي للمكتبة بشكل دوري ضمن إطار ورسالتها ومبادئها الراسخة في خدمة المجتمع الموجهة إليه.

# الفصل الثالث

## الدراسة الميدانية

**تمهيد:**

بعد استعراضنا للجانب النظري للإدارة القيادية الرشيدة ودورها في تعزيز الموارد المالية، سنتناول في هذا الفصل تطبيق هذه المفاهيم على مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة.

وتعد هذه الدراسة التطبيقية مرحلة مكملة ومدعمة للجانب النظري، حيث تمثل الخطوة الأولى التي تمكن الباحث من التعرف على مجتمع الدراسة والعينة بشكل دقيق مما يساهم في الوصول إلى نتائج ذات دقة وفعالية أكثر، ويسهل على الباحث مهمة تحديد مجالات الدراسة، ثم تفريغ البيانات المتحصل عليها من أدوات جمعها بعد توزيعها على المبحوثين، ثم ننتقل إلى مرحلة تحليل وتفسير البيانات من أجل الحصول على نتائج وتوصيات أو المقترحات التي من خلالها يمكن إثراء البحث العلمي بتنمية لهذه الدراسة أو ببصيص نور لدراسات باحثين مستقبلا.

### 1.3. التعريف بمكان الدراسة:

#### 1.1.3. تعريف المكتبة المركزية جامعة محمد خيضر بسكرة:

نشأتها:

المكتبة المركزية أحمد ريقط بجامعة محمد خيضر بسكرة، إستلم قرار تأسيسها بموجب مرسوم (98 / 219) المؤرخ في 07 جويلية من عام 1998 والمتضمن إنشاء الجامعة ككل، فتحت أبوابها مباشرة بعد تدشينها من قبل معالي وزير التعليم العالي والبحث العلمي، السيد عمار صخري يوم 29 ذو القعدة 1422هـ الموافق 12 فيفري 2002م.

تقع المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة على الجهة اليسرى في المدخل الرئيسي للجامعة مقابل كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة الجديدة، ومقابل لرئاسة الجامعة وعلى الجهة اليسرى لمعهد الميكانيك، تتربع على مساحة معتبرة تقدر ب 3000 متر مربع. تعتبر مكتبة أحمد ريقط أهم التحف المعمارية بالجامعة أقسام المكتبة:

كباقي المكتبات المركزية حيث تتكون من ثلاث طوابق:

- **الطابق الأرضي:** وهو مخصص ل: -إدارة المكتبة -المصالح التقنية -بنك الإعارة -بهو البحث البيبليوغرافي -مركز المراقبة -المخزن -المساعد.

- **الطابق الأول:** وهو مخصص ل: قاعة المطالعة رقم 1 التي تتسع لقرابة 800 كرسي ومخزن مخصص للإعارة الداخلية والمكاتب الخاصة لإصدارات الجامعة و3 مصاعد للطابق الثاني.

- **الطابق الثاني:** يحتوي على قاعة المطالعة رقم 2 خاص بطلبة الدراسات العليا لجميع التخصصات بالجامعة، وتتسع لقرابة 500 كرسي ومخزن مخصص للإعارة الداخلية وقاعة الأنترنت لطلبة الدراسات العليا والأساتذة.

**مهام المكتبة المركزية:**

- دعم وتشجيع البحث العلمي بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس وتدريب المستفيدين على حسن استخدام المكتبة ومصادر وخدماتها المختلفة.

- إختيار وجمع وتنظيم وصيانة مصادر المعلومات المطبوعة وتسهيل الوصول الفعال إلى هذه المجموعات.

- تزويد المكتبة بموارد وثائقية متنوعة ذات صلة بالبرامج الأكاديمية والبحوث العلمية.

- العمل على تطوير معارف ومهارات موظفي المكتبة.
- ضمان الجودة في الخدمات المقدمة وفقا للمعايير الدولية.
- نشر الوعي المعلوماتي بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين.
- تقديم خدمات المعلومات للمجتمع الأكاديمي لتسهيل البحث العلمي.

### 2.1.3. تعريف مكتبة كلية العلوم الإقتصادية:

نشأتها:

فتحت مكتبة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير أبوابها سنة 2007 وتعتبر المصدر الرئيسي لمصادر المعلومات المتعلقة بتخصصات الكلية، بها 11040 عنوان، موزعين على 79411 نسخة كما يوجد أطروحات الدكتوراه الخاصة بالأساتذة والتي يبلغ عددها 886 أطروحة لكنها ليست للإعارة. وحاليا يتم العمل على نشرها عبر الخط. بالإضافة إلى النسخ الإلكترونية لمذكرات الماستر وليسانس التي أنجزها الطلبة على مستوى الكلية ويبلغ عددها: 4473 مذكرة منذ سنة 2009 إلى سنة 2020.

أقسام المكتبة:

- تقع المكتبة في طرف الكلية منفصلة بنيانيتها معرضة للضوء والتهوية، سهلة المسلك بها 4 طوابق
- الطابق الأرضي: عبارة عن مخزن وبنك الإعارة والمصالح الإدارية ومكتب المحافظ، قاعة محاضرات، قاعة مناقشة.
- الطابق الأول: قاعة المطالعة تحتوي على 250 طاولة و1000 مقعد.
- الطابق الثاني: به قاعتين للانترنت.
- الطابق الثالث: يحتوي على مكاتب للأساتذة.

### 3.1.3. تعريف مكتبة كلية الآداب واللغات:

نشأتها:

أنشئت المكتبة مع إنشاء كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 258/98 المؤرخ في 17/08/1998.

أقسام المكتبة:

تحتوي المكتبة على ثلاثة طوابق وهي:

- الطابق الأرضي: -مكتب المحافظ والأمانة -قاعة الانترنت -قاعة الأساتذة -بنك الإعارة الخارجية - مصلحة البحث الوثائقي (الحواسب).
  - الطابق الأول: -قاعة المطالعة.
  - الطابق الثاني: -الإعارة الداخلية.
- مهام مكتبة الكلية:

تكلف مكتبة الكلية بما يأتي:

- اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي.
- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.
- صيانة الرصيد الوثائقي وإخضاعها باستمرار لعملية الجرد.
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من طرف الطلبة والأساتذة.
- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم الببليوغرافية.

### 4.1.3. تعريف مكتبة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية:

نشأتها:

بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 14-129 المؤرخ في 05 أبريل 2014 والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في 07 جويلية 1998 المتضمن انشاء الجامعة، والذي بموجبه تم إنشاء معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة محمد خيضر -بسكرة-، تكونت مكتبة المعهد على إثر عملية الإقتناء وتحويل الرصيد الوثائقي من مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وقد فتحت أبوابها يوم 2015/10/08.

أقسام المكتبة:

- قسم الإعارة الخارجية والمطالعة.
- بنك الإعارة الخارجية والمطالعة.
- مخزن الكتب.
- إدارة المكتبة.

### مهام مكتبة المعهد:

- اقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالتنسيق مع الاساتذة والطلبة.
- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.
- صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة وتحيينه المستمر وتطويره.
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الرواد.
- مساعدة الأساتذة والطلبة والباحثين في بحوثهم البيبليوغرافية.
- تنشيط التعاون مع المكتبات الجامعية.

### 5.1.3. تعريف مكتبة كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة:

#### نشأتها:

تشمل كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة مكتبتين، الأولى بالجامعة المركزية متخصصة في: الرياضيات، الإعلام الآلي، العلوم الزراعية وعلوم المادة وعلوم الأرض والكون، والثانية بالمجمع البيداغوجي الحاجب متخصصة في علوم الطبيعة والحياة.

#### أقسام المكتبة:

بالنسبة للمكتبة الثانية (بالمجمع البيداغوجي الحاجب) فتحتوي على ثلاث طوابق:

- الطابق الأرضي: يحتوي على المخزن وبنك الإعارة ومكاتب الإدارة.
- الطابق الثاني: به قاعة مطالعة لطلبة التدرج.
- الطابق الثالث: فهو مخصص لطلبة ما بعد التدرج وبه مكاتب للأساتذة.

#### مهام مكتبة الكلية:

- اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي.
- مسك بطاقيّة الرسائل والمذكرات لما بعد التدرج.
- تنظيم الرصيد الوثائقي لمكتبة الكلية باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب والتحيين المستمر لعملية الجرد. - وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة.
- مساعدة الاساتذة والطلبة في بحوثهم البيبليوغرافية.

### 6.1.3. تعريف مكتبة ملحقة الطب:

#### نشأتها:



أنشأت المكتبة بموجب المرسوم التنفيذي رقم .... حيث تقع في كلية العلوم التكنولوجية (سابقاً) مقابل

مديرية الجامعة

**أقسام المكتبة:**

تحتوي المكتبة على طابقين:

- الطابق الأرضي: يتكون من قاعة قضاء العمل الجماعي (قاعة المطالعة) -قاعة قضاء البحث

البيبلوغرافي (قاعة الانترنت) -بنك الإعارة -المخزن -مكتب المحافظ -مكتب الأمانة العامة.

- الطابق الأول: يتكون من قاعة قضاء العمل الفردي (قاعة مطالعة).

### 7.1.3. تعريف مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية:

**نشأتها:**

تمثل المكتبة المورد الرئيسي للكلية فهي تدعم المقررات والكتب بطريقة مباشرة وفعالة، كما توفر التعامل مع البحوث والرسائل العلمية التي لا تتوافر في مكان آخر.

**مهام مكتبة الكلية:**

تخزن المكتبة المعلومات والأفكار وتمررها من جيل إلى آخر مما يساهم في التقدم العلمي من خلال ما توفره من متطلباتهم والإجابة عن تساؤلاتهم واستعارة ما يحتاجونه من خلال نظام الاستعارة وتوفر المكتبة الخدمات المرجعية وخدمات المعلومات

### 8.1.3. تعريف مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية:

**نشأتها:**

كانت مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جزء لا يتجزأ من كلية الآداب والعلوم الإنسانية بالجامعة المركزية وهذا في سنة 2008م، أنشئت مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر

بسكرة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-09 مؤرخ في 21 صفر عام 1430 الموافق 17

فبراير سنة 2009، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 219-98 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1419

الموافق 7 يوليو سنة 1998 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة الواقع مقرها بالقطب الجامعي شتمة بسكرة

تضم قسمين وهما: قسم العلوم الاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية. ثم نقلت في عام 2010 إلى القطب

الجامعي شتمة.

تقع المكتبة داخل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالقطب الجامعي بشتمة-بسكرة، تتكون من مكتبتين متربعة على مساحة غير كافية مقارنة بمواصفات المكتبة الجامعية.

أ/ أقسام مكتبة الكلية: وتنقسم إلى:

- قاعة مطالعة خاصة بالإعارة الخارجية.

- قاعة مطالعة خاصة بالإعارة الداخلية.

- مكاتب المحافظ.

- مكتب الأمانة.

- المخزن.

المخزن

ب/ الرصيد الوثائقي لمكتبة العلوم الانسانية والاجتماعية: يبلغ الرصيد الحالي 10364 عنوان موزعة على عدة تخصصات.

ج/ دور النشر: دار المسيرة -الكتاب الحديث -دار إيديسيونس للنشر والتوزيع -دار الجزائرية -ديوان المطبوعات الجامعية.

هـ/ عدد الموظفين: يبلغ عددهم 10 موظفين: 07 مختصين في علم المكتبات، 03 تخصصات أخرى مهام مكتبة الكلية:

إن مكتبة الكلية تتكفل بالمهام لآتية :

- اقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي.

- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.

- صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة والتحيين المستمر لعملية الجرد.

- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة.

- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيبليوغرافية.

- مسك بطاقيّة الرسائل والمذكرات لما بعد التدرج.

- تدريب المستفيدين على البحث الوثائقي.

### 9.1.3. تعريف مكتبة كلية العلوم التكنولوجية:

نشأتها:

تتواجد مكتبة كلية العلوم والتكنولوجيا بالقطب الجامعي شتمة - جامعة محمد خيضر بسكرة فكانت المكتبة في السابق تنقسم إلى مبنيين: مبنى المكتبة الخارجية ومبنى المكتبة الداخلية.

إلا أن مبنى المكتبة الداخلية (سابقاً)، تم إغلاقها.

تمثل مكتبة العلوم والتكنولوجيا المورد الرئيسي للكلية فهي تدعم المقررات والكتب بطريقة مباشرة وفعالة كما توفر التعامل مع البحوث والرسائل العلمية التي تتوفر في مكان خدماتها.

#### أقسامها:

تتكون المكتبة من طابقين:

**الطابق الأرضي:** توجد قاعة كبيرة مخصصة للمستفيدين، فهذه المساحة مخصصة للبحث البيبليوغرافي فيها

4 حواسيب كما نجد به بنك الإعارة بالنسبة لجميع التخصصات الخاصة بالكلية

**الطابق الأول:** وهو طابق مخصص لنظام الرفوف المفتوحة يضم الجزء الخارجي يحتوي على ثلاثة عشر

طاولات واثنان وخمسون كرسي مخصص للطلبة الذين يحملون الكتب من الإعارة الخارجية، حيث لا يسمح

لهم بإدخالها إلى الداخل، ويتوجب على كل طالب يرغب في الإطلاع على المراجع في الرفوف أن يترك

كل مستلزماته لدى موظفة الاستقبال وعون الأمن ويتحصل على رقم خاص بمستلزماته لكي يستردها عند

الخروج

كما تحتوي على مكتب المحافظ ومكتب الأمانة ومكتب الخاص بجرد المقتنيات.

#### مهام المكتبة:

تحتوي المكتبة على رصيد وثائقي هام من كتب ومجلات وجرائد رسمية ورسائل جامعية يستفيد منها الطلبة

والأساتذة والباحثين بغية إنجاز بحوثهم ورسائلهم لذلك تسهر إدارة المكتبة على تسهيل الوصول إلى

المعلومات اللازمة، وذلك من خلال توفير أجهزة الإعلام الآلي التي هي في متناول الطلبة والأساتذة

لإستخدامها في مجالات متعددة منها: البحث البيبليوغرافي عن مصادر المعلومات.

### 2.3. إجراءات الدراسة:

#### 1.2.3. مجالات الدراسة:

يعد تحديد مجالات الدراسة بمثابة طريق للبحث يهدف إلى تحديد المسار الذي يجب أن يتم إتباعه

لبناء الدراسة لضمان نجاح البحث العلمي وبالتالي يتكون من عناصر أساسية وتكمن في المجال المكاني

والزّماني والبشري. وسنحاول عرض مجالات دراستنا كالاتي:

**3.1.2.1. المجال الجغرافي:** ويعد الحيز المكاني الذي ستجرى فيه الدراسة الميدانية وذلك من خلال عنوان الدراسة القيادة الإدارية الرشيدة ودورها في زيادة الموارد المالية في مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة وبالتالي نطاق الدراسة في مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة.

**3.1.2.2. المجال البشري:** وهي تلك الفئة المستهدفة من الدراسة وتشمل محافظين مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة.

**3.1.2.3. المجال الزمني:** وهي المدة التي تستغرقها الدراسة.

### 3.2. عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها:

سوف نعمل في هذا الجانب الميداني على تحليل بيانات عينة الدراسة المستمدة من إجابات أسئلة المقابلة وفرضيات الدراسة.

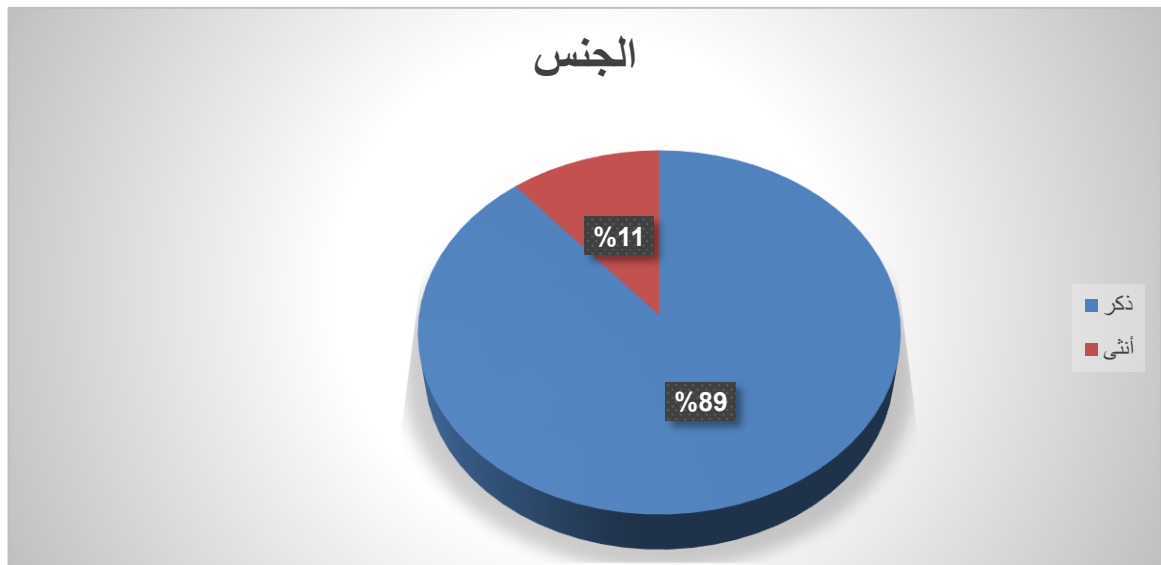
### 3.2.1. تفرغ البيانات وتحليلها:

أ/ تحليل بيانات المحور الأول: تحليل البيانات الشخصية:

ج1: توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	البيان
89%	08	ذكر
11%	01	أنثى
100%	09	المجموع

الجدول رقم (02): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



الشكل رقم (03) يمثل عدد المبحوثين حسب متغير الجنس

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أنّ غالبية المبحوثين المتمثلين في مدرء ومسيرى مكنتبآ جامعة محمد خيضر بسكرة هم من الذكور، بنسبة 89% في مقابل 11% فقط من الإناث، ويؤكد هذا التباين هيمنة الذكور على مناصب الإدارة والتسيير لهذه المكنتبآ. ويمكن إرجاع ذلك لعدة أسباب منها:

- النظرة السائدة في المجتمعات العربية الإسلامية إلى ان العمل في المكنتبآ يتناسب أكثر مع قدرات الرجال عن النساء من حيث القوامة والتفرغ الوظيفي، ناهيك ان الإناث بعد مرحلة الزواج تتعدد مهامها بانشغالاتها الأسرية بالزوج والأولاد ناهيك عن أعباء المهنة.

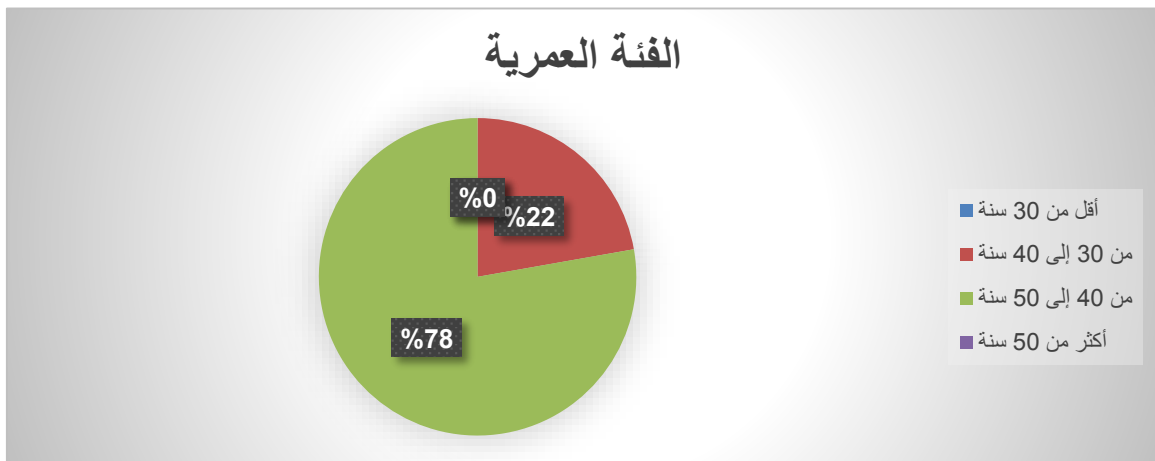
- وجود بعض الوظائف في المكنتبآ تتطلب قوة بدنية وسفر كثير كالتنقل مع الموردين للاقتناء المجموعات، زيارة المعارض الوطنية والدولية، حمل علب الكتب المقتناة، والدوام الليلي،... إلآخ

- مواجهة النساء صعوبات أكبر في التوفيق بين العمل والمسؤوليات الأسرية.

ج2: توزيع العينة حسب الفئة العمرية:

النسبة المئوية	التكرار	البيان
00%	00	أقل من 30 سنة
22%	02	من 30 الى 40 سنة
78%	07	من 40 الى 50 سنة
00%	00	من 50 سنة فما فوق
100%	09	المجموع

الجدول رقم (03): يوضح توزيع الدراسة حسب الفئة العمرية.



الشكل رقم (04): يمثل عدد المستجوبون حسب الفئة العمرية.

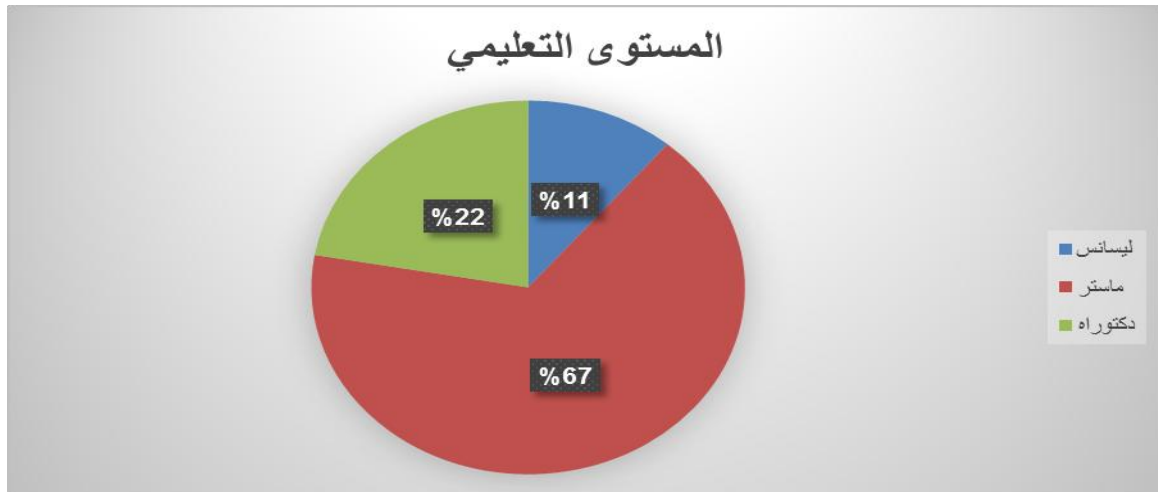
من خلال الجدول أعلاه والبيانات الممثل للبيانات التي ادلى بها أفراد عينة الدراسة يتضح لنا بأن الفئات العمرية من 40 إلى 50 سنة تمثل النسبة الأعلى، والتي قدرت نسبتها بـ 78%. ويمكن أن يعود ذلك إلى أنّ المسؤولين على إدارة مكنتبات العينة من هذه الفئة العمرية يتمتعون بمستوى أعلى من النضج والوعي والخبرة الفاعلة في إدارة شؤونهم، كما يمكن ان يكونوا يتمتعون بروح المسؤولية العالية مما أهلهم لشغل هذه المناصب العليا في إدارة مكنتبات جامعة محمد خيضر بسكرة.

أما بالنسبة إلى الفئة العمرية المتراوحة ما بين 30 و 40 سنة فقد تمثلت بـ 22% فقط من عينة الدراسة ويمكن أن يُعزى إنخفاض هذه النسبة إلى قلة الوظائف الشاغرة أو عدم فتح مسابقات التوظيف حين تخرجها، أو قلة المتخرجين من أقسام وشعب علم المكنتبات آنذاك. في نلحظ أنعدام وجود الفئة العمرية من فوق 50 سنة وأقل من 30 سنة ويمكن ان يفسر ذلك بتقاعد الفئة الأولى وثبات المدراء والمسيرين لمكنتبات العينة من الفئات العمرية المتراوحة ما بين 30 إلى 50 سنة.

ج3: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
ليسانس	01	11%
ماستر	06	67%
دكتوراه	02	22%
المجموع	09	100%

الجدول رقم (04): يوضح توزيع عدد المبحوثين حسب المستوى التعليمي.



الشكل رقم (05): يمثل عدد المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

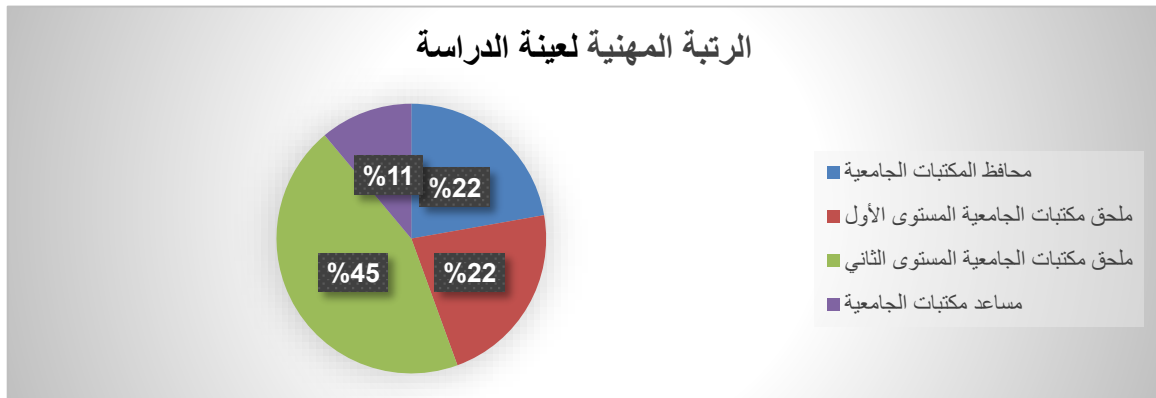
نلاحظ من خلال البيانات في الجدول السابق أن نسبة كبيرة من المستجوبون 67% حاصلون على شهادة الماستر في علم المكتبات. ويرجع ذلك إلى كون هذه الشهادة من شروط التقدم للمناصب القيادية في المكتبات الجامعية، كما أنها تفتح آفاقا واسعة لحاملها من حيث فرص العمل والتطور المهني. وفي المقابل تمثل نسبة حاملي شهادة الدكتوراه 22% فقط، وهي نسبة ضعيفة مقارنة بشهادة الماستر ويرجع ذلك إلى إتجاه العديد من حاملي هذه الشهادة إلى العمل في مجال التدريس الجامعي وإجراء الأبحاث العلمية بدلا من العمل في المكتبات. أما بالنسبة لنسبة حاملي شهادة الليسانس، فهي الأقل 11% ويعود ذلك إلى أن المناصب المتاحة لحاملي هذه الشهادة في مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة محدودة وتتطلب خبرة عملية أكبر. وبالتالي يمكن القول أن حاملي شهادة الماستر والدكتوراه في علم المكتبات يتمتعون بفرص أفضل في الحصول على المناصب القيادية في مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة.

ج4: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة المهنية:

النسبة المئوية	التكرار	المهنة الوظيفية
22%	02	محافظ المكتبات الجامعية
22%	02	ملحق مكتبات الجامعية المستوى الأول
45%	04	ملحق مكتبات الجامعية المستوى الثاني
11%	01	مساعد مكتبات الجامعية
100%	45	المجموع

رتب أخرى: -مدير مكتبات-مسؤول مكتبة.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة المهنية.



الشكل رقم (06): يمثل عدد المبحوثين حسب الرتبة الوظيفية.

يتوزع مدراء ومسيري مكاتبات جامعة محمد خيضر بسكرة على مختلف الرتب المهنية، حيث تظهر الإحصائيات توازنا ملحوظا بين رتبتي محافظ المكاتبات الجامعية وملحق بالمكاتبات الجامعية المستوى الأول، حيث يشغل كل منها ما نسبته 22% من إجمالي العينة وهذا راجع إلى سياسة الترقية المتبعة على مستوى الجامعات الجزائرية في تخصصات علوم المكاتبات والمعلومات، أما بالنسبة لرتبة ملحق بالمكاتبات الجامعية المستوى الثاني فهي الأكثر تمثيلا لمفردات عينة الدراسة في هذا الشأن المقدره بنسبة 45% من إجمالي عينة الدراسة؛ ويمكن أن يعود ذلك إلى وجود قادة مؤهلين في تخصص علم المكاتبات، مما يساهم في تعزيز كفاءة البحث العلمي وتحقيق أهداف المكتبة والجامعة على المدى الطويل.

في حين تشير إحصائيات الجدول السابق إلى أن رتبة مساعد بالمكاتبات الجامعية تعد هي الأقل من إجمالي المبحوثين حيث تقدر بنسبة 11%، ومن الرتب الوظيفية الأخرى التي ذكرها أفراد عينة الدراسة هناك رتبة مدير المكاتبات بإستحقاق عن طريق المسابقات الترقية التي تتم إلى الآن في معهد علم المكاتبات والتوثيق بجامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2 وهو أمر محفز لهؤلاء لبذل المزيد من الجهد والعطاء للرقى بالمهنة؛ بالإضافة إلى رتبة مسؤول مكلف بتسيير المكتبة الجامعية كمنصب نوعي يتقاضى عليه المهني مبلغ مالي معين حسب تنقيط السلم الوظيفي.

ج5: توزيع العينة حسب الخبرة المهنية:

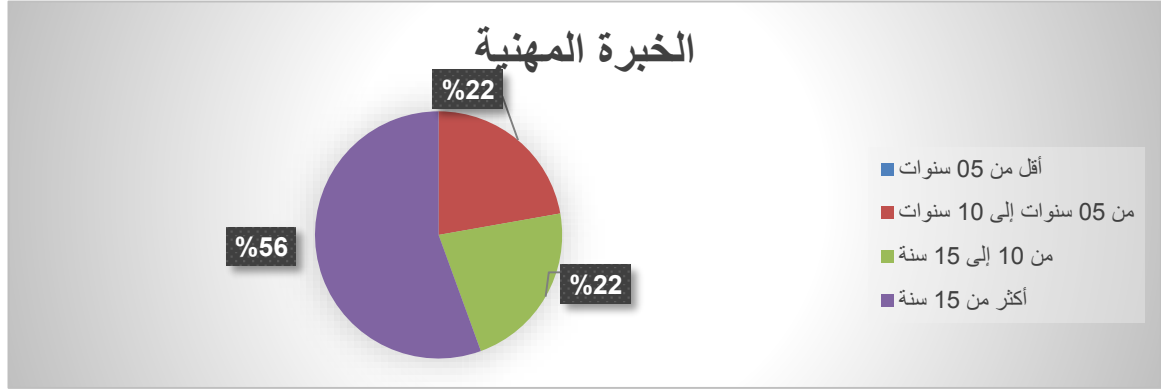
الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	00	00%
من 05 سنوات إلى 10 سنوات	02	22%
من 10 إلى 15 سنة	02	22%
أكثر من 15 سنة	05	56%
المجموع	09	100%

الجدول رقم (06): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب سنوات الخبرة المهنية يُظهر أن الفئة الخبيرة لأكثر من 15 سنة هي الأكثر عددا بنسبة 56%، وهو مؤشر إيجابي يسمح بإستغلال مهاراتهم



وكفاءاتهم في ترشيد صرف الميزانيات الممنوحة، واستجلاب مصادر تمويل إضافية وتمييزها بفضل الخبرة التراكمية في تسيير هذا الشق، خاصة بعدما تحولت المكتبات الجامعية على مؤسسات تستطيع الإستثمار المالي في أصولها المشكلة لها.



الشكل رقم (07): يمثل عدد المستجوبين حسب متغير الخبرة المهنية.

كما ان ارتفاع هذه النسبة يعود إلى فتح مناصب الشغل للإلتحاق بالمكتبات الجامعية كان باعداد معتبرة في الفترة الممتدة من 1990 تقريبا على غاية 2018 قبل الأزمة الاقتصادية التي ألمت بغنهيان إقتصاد دول عظمى، والشان في ذلك على النظام الاقتصادي ومنه قلت أو بالأحرى شحت نسب وعدد الوظائف الممنوحة في المسابقات الوطنية لمهن المكتبات والمعلومات والتوثيق بالجامعات الجزائرية. أما بالنسبة إلى الفئتين من 05 سنوات إلى 10 سنوات ومن 10 إلى 15 سنة فقد ثبت أنهما متعادلتان بنسبة 22% في سنوات الخبرة، مما يساهم في تحقيق التقدم ورفع الكفاءة، بينما تفتقر فئة أقل من 05 سنوات إلى الخبرة العملية لعدم وجود مكتسبات قبلية في العمل.

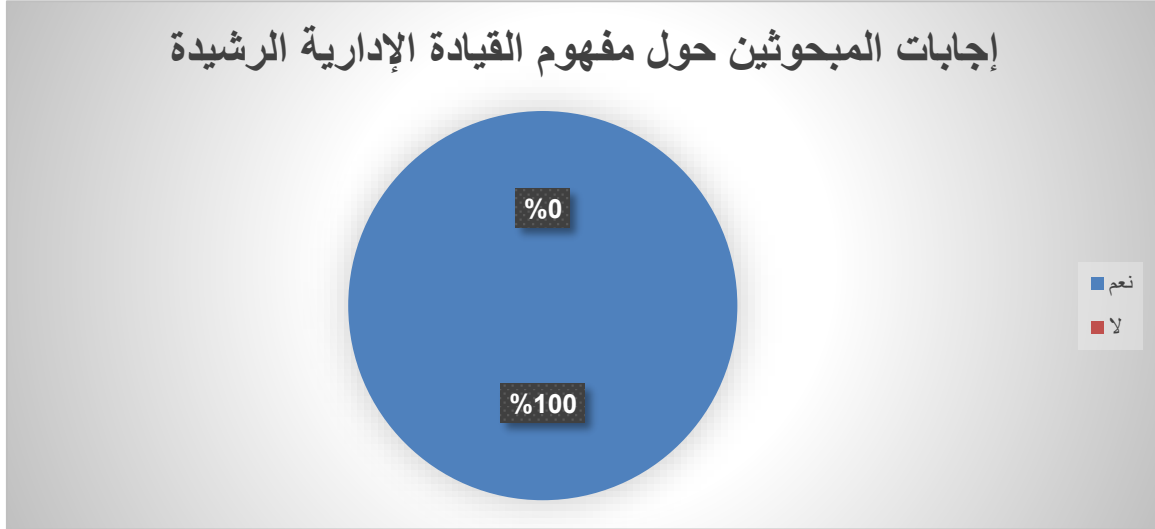
ب/ تحليل بيانات المحور الثاني: مدراء ومسيري مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة والوعي بدور القيادة الإدارية الرشيدة في تنويع مصادر التمويل المالي:

ج1: توجد معارف مسبقة حول مفهوم القيادة الإدارية الرشيدة.

الاتجاه العام	النسبة المئوية	التكرار	المقياس
نعم	100%	09	نعم
	00%	00	لا
	100%	09	المجموع

جدول رقم (07): يوضح إجابات المبحوثين حول مفهوم القيادة الإدارية الرشيدة.

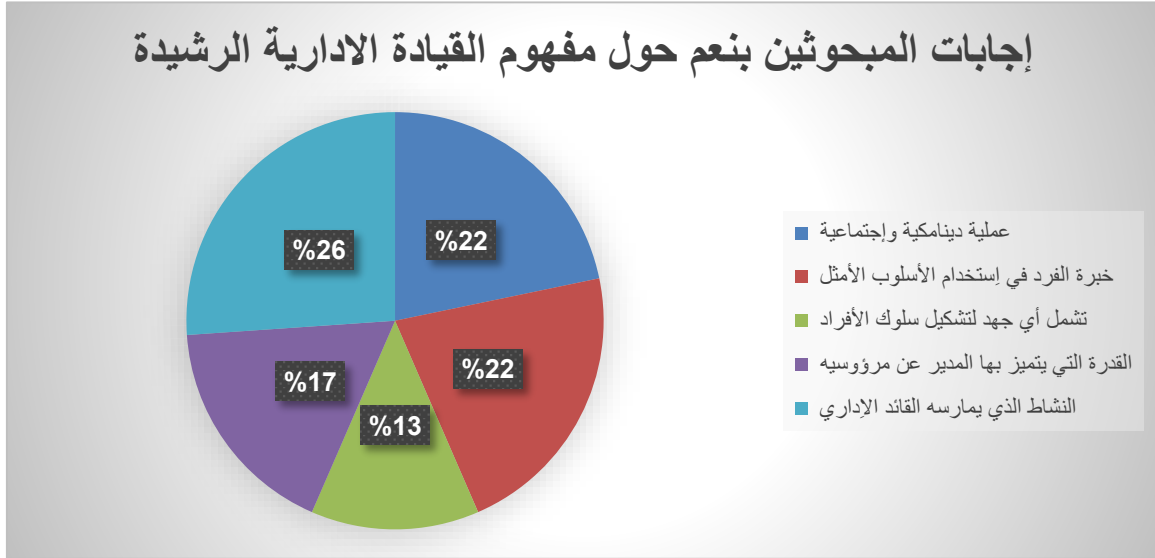
نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن كل أفراد العينة المستجوبين لديهم وعي بمفهوم القيادة الإدارية الرشيدة بمكثبات جامعة محمد خيضر بسكرة بنسبة مطلقة 100 %.



الشكل رقم (08): يمثل إجابات كل أفراد عينة الدراسة حول مدى معرفتهم بمفهوم القيادة الإدارية الرشيدة.

النسبة المئوية	التكرار	الخيارات
22%	05	- عملية ديناميكية واجتماعية تعتمد على التأثير في الآخرين وتحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف المرجوة
22%	05	- خبرة الفرد في استخدام الأسلوب الأمثل لجذب الجماعة على تحمل المسؤولية
13%	03	- تشمل أي جهد لتشكيل سلوك الأفراد أو الجماعات في المؤسسة لتحقيق أغراضها وطموحاتها
17%	04	- القدرة التي يتميز بها المدير عن مرؤوسيه لتوجيههم وإرشادهم لتعزيز الثقة والتعاون
26%	06	- النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والإشراف على الآخرين
100%	23	المجموع

الجدول رقم (08): يوضح إجابات المبحوثين بنعم حول مفهومها.



الشكل رقم (09): يمثل إجابات المبحوثين بنعم حول مفهوم القيادة الإدارية الرشيدة.

من خلال الإحصائيات المدونة في الجدول أعلاه نلاحظ أن مفهوم القيادة الإدارية الرشيدة لدى عينة الدراسة قدر بـ 22% بالنسبة لعبارة عملية ديناميكية واجتماعية، من خلال جذب الجماعة لتحمل المسؤولية، وقد أخذت نسبة 26% أعلى نسبة لمفهوم القيادة على أنها النشاط الذي يمارسه القائد في إتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والإشراف؛ وبالنسبة إلى نسبة 17% فهي نسبة تمثل مفهوم القدرة التي يتميز بها المدير على مرؤوسيه في التوجيه والإرشاد وتعزيز الثقة والتعاون.

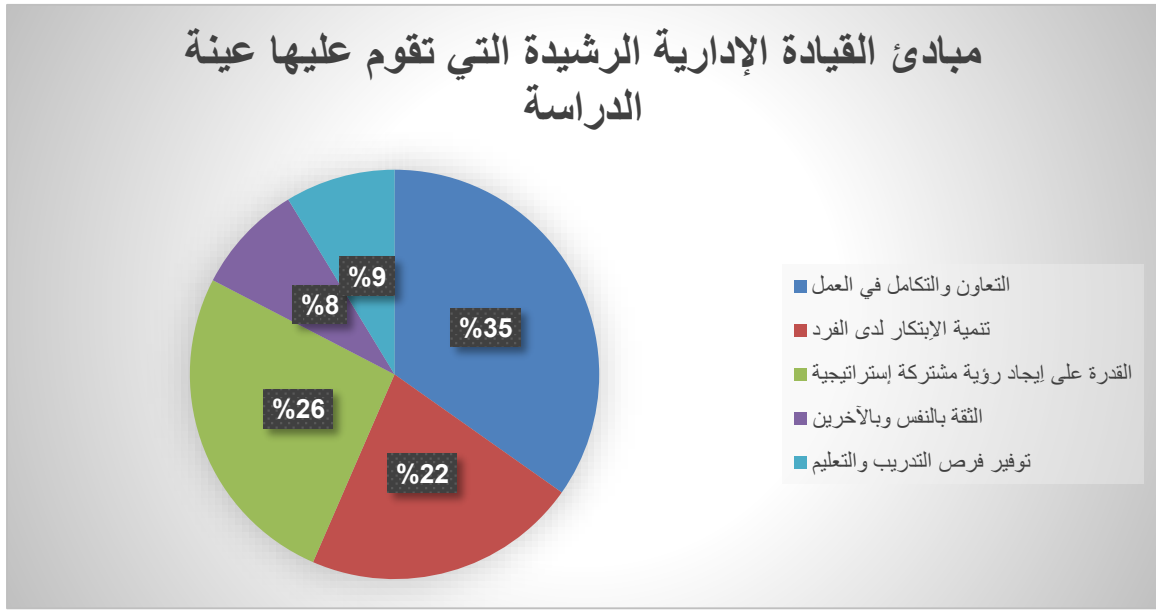
بينما نسبة 13% من أفراد العينة يفهمون القيادة الرشيدة على أنها سلوك الأفراد والجماعات هذا ما يشير إلى ضعف تركيزهم على دور القائد في توجيه سلوك الأفراد. وهذا ما تطرقت إليه الدراسة السابقة لسمية حسين وسولاف شباح في دراستها بالإقرار على مفهوم القيادة على أنه "إقناع المرؤوسين بالرأي والإستماع لهم وهو حقيقة ما تعنيه القيادة، فالقائد يسعى للإستماع لفريق عمله ومشاركتهم في تحديد الأهداف ثم إقناع الفريق". (حسين و شباح، 2020) وقد حظى مفهوم القيادة الإدارية الرشيدة بنسبة 26% على أنه نشاط يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ القرارات، من إدلاءات عينة الدراسة.

ج2: تحديد مجموعة المبادئ التي تقوم عليها القيادة الإدارية الرشيدة في المكتبات الجامعية:

النسبة المئوية	التكرار	المبادئ (الإجابات)
26%	06	- القدرة على إيجاد رؤية مشتركة إستراتيجية
08%	02	- الثقة بالنفس وبالآخرين

09%	02	- توفير فرص التدريب والتعليم
22%	05	- تنمية الابتكار لدى الفرد
35%	08	- التعاون والتكامل في العمل
100%	23	المجموع

الجدول رقم (09): يوضح مبادئ القيادة الإدارية الرشيدة التي تقوم عليها في المكتبات الجامعية.



الشكل رقم (10): يمثل مبادئ القيادة الإدارية الرشيدة التي تقوم عليها عينة الدراسة.

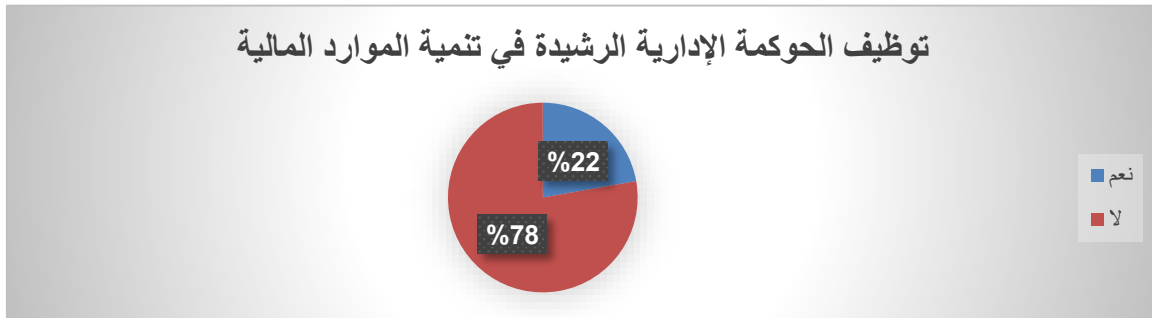
أتفق بعض أفراد عينة الدراسة على وجود مبادئ أساسية تقوم عليها القيادة الإدارية الرشيدة في مكتبات جامعة محمد خيضر، وهي مبدأ: التعاون والتكامل في العمل بنسبة قدرت بـ 35% وهي النسبة الأعلى من بين جميع الإجابات التي تم تناولها، ويظهر ذلك جليا بحسب إدلائهم في المناخ السائد بوحدة العمل الجماعي، والتعويض والنيابة في أداء المهام، وتنسيق العمليات والوظائف داخل المكتبات العينة، وهو ما يسهم في تحقيق التماسك والنزاهة، ويأتي بعد ذلك عبارة مبدأ القدرة على إيجاد رؤية مشتركة إستراتيجية بنسبة بلغت 26% وهي نسبة ضعيفة، حيث يشير هذا المبدأ إلى أهمية وجود تصور موحد في العمل لتحقيق الأهداف المستقبلية من خلال وضع السياسات ورسم الخطط وتحديد الأولويات لبلوغ آفاق تنمية

أوسع، أما بالنسبة لمبدأ تنمية الابتكار لدى الفرد فقد حظي بنسبة بلغت 22% ويرجع ذلك إلى كون الابتكار يتطلب القدرات الفنية والتقنية العالية، وتوفير الإمكانيات المادية اللازمة لذلك. كما أن نقص التجهيزات والمعدات في مكتبات الجامعة عينة الدراسة أدى إلى الإنخفاض النسبي لهذه العبارة لدى عينة الدراسة. وحظي مبدأ الثقة بالنفس وبالأخرين إلى جانب توفر فرص التدريب بنسب متعادلة قدرت بـ 09% ويمكن أن يعود ذلك إلى أن الشعور والإحساس يكون تلقائياً وعفويا، ويمكن أيضا أن يحس بعض العاملين بعدم القدرة على إنجاز المهام بشكل فعال، وجود شعور بالملل مما يحقق نتائج غير مرجوة. ولذلك ينصح بتقديم حوافز مادية ومعنوية للعاملين وتوفير برامج تدريبية وتكوينية مناسبة، وكنتيجة جزئية توصلنا إليها أن هناك مبادئ عديدة تقوم عليها القادة الرشيدة هي: تعزيز مبدأ المساواة وتحقيق التماسك والنزاهة والعدالة في جميع التعاملات داخل المكتبة الجامعية، ومبدأ تحمل المسؤولية في إتخاذ القرارات المناسبة مما يساعد في تحسين أداء مدرائها وزيادة كفاءتهم في التسيير المالي لمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة.

**ج3: إمكانية توظيف الحوكمة الإدارية الرشيدة في تنمية الموارد المالية بهذه المكتبة جامعة محمد خيضر بسكرة:**

النسبة المئوية	التكرار	المقياس
78%	07	نعم
22%	02	لا
100%	09	المجموع

**الجدول رقم (10): يوضح توظيف الحوكمة الإدارية الرشيدة في تنمية الموارد المالية بمكتبات جامعة بسكرة.**



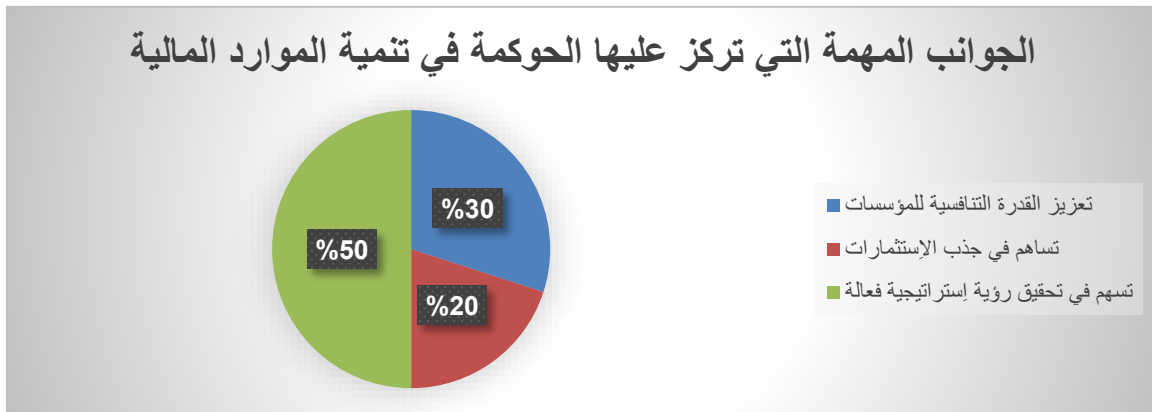
الشكل رقم (11): يمثل توظيف الحوكمة الإدارية الرشيدة في تنمية الموارد المالية عند عينة الدراسة.

وفقا للمعلومات التي أدلى بها المستجوبون نلاحظ أن الأغلبية بنسبة 78% أجابوا بنعم على إمكانية توظيف الحوكمة الإدارية الرشيدة في تنمية الموارد المالية في المكتبة، وهذا ما أدى بهم إلى تحديد الجوانب المهمة في ذلك والتي تمثل تطبيق نظام الرقابة على القوانين التشريعية بما يضمن يحسن الأداء والحقوق من خلال توفير الأمن والإستقرار في العمل ومكافحة الفساد المالي لتحقيق المساواة والعدالة، كما اتضح ان نسبة قليلة من المبحوثين قدرت بـ 22% ممن أجابوا بلا حول إمكانية توظيف نهج الحكم الراشد في القيادة الإدارية في المكتبات العينة.

- إذا كانت الإجابة بـ " نعم"، فتحديد الجوانب المهمة التي يجب التركيز عليها من خلال الجدول الآتي:

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
30%	03	- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات
20%	02	- تساهم في جذب الإستثمارات من أجل تنمية إدارة المشاريع
50%	05	- تسهم في تحقيق رؤية إستراتيجية فعالة
100%	10	المجموع

الجدول رقم (11): يوضح الجوانب المهمة التي تركز عليها الحوكمة الإدارية الرشيدة في تنمية الموارد المالية بهذه المكتبة.



الشكل رقم (12): يمثل الجوانب المهمة التي تركز عليها الحوكمة في تنمية الموارد المالية حسب عينة الدراسة.

من خلال تحليل الاحصائيات الواردة في الجدول السابق يتبين أن العبارة "تساهم في تحقيق رؤية إستراتيجية فعالة" حازت على أعلى نسبة تأييد من عينة الدراسة، حيث وصلت إلى 50% ويعود ذلك إلى سعي مكتبة عينة الدراسة لتطويل أهدافها على المدى الطويل، وذلك من خلال التواصل الفعال مع جميع أصحاب المصلحة، ووضع الخطط وتنفيذها بفضل مبدأ المشاركة وحرية إتخاذ القرارات، بالإضافة إلى القيادة الفعالة التي توفر الدعم والتوجيه لخلق ثقافة العمل الجماعي والإبداع والإبتكار، مما يساهم في تحقيق تنمية مستدامة تعزز من رفع مستوى الاستغلال الحسن للموارد المالية المخصصة للمكتبات الجامعي.

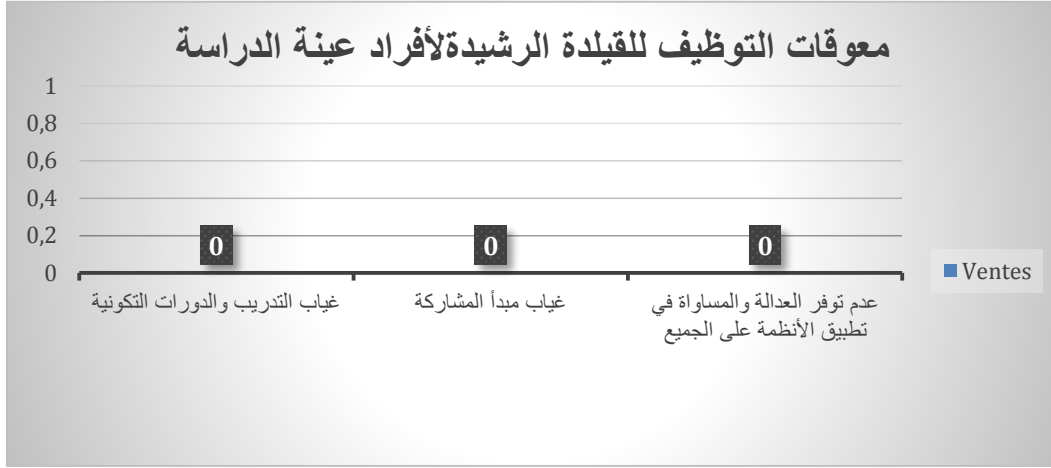
في حين إحتلت عبارة "تعزيز القدرة على التنافسية للمؤسسات" المرتبة الثانية بنسبة 30% من عينة الدراسة، ويرجع ذلك إلى تركيز المكتبة على جذب العملاء وتحقيق الكفاءة في الإنتاج من خلال إتباع مجموعة من الإستراتيجيات الفعالة التي تُقدم خدماتها بمقابل مالي وتطورها، وخلق بيئة تدعم الأفكار الجديدة، مما يساهم في تنمية الموارد المالية لمكتبة جامعة بسكرة.

■ أما عبارة "تساهم في جذب الإستثمارات من أجل تنمية إدارة المشاريع" فقد حازت على أقل نسبة تأييد والتي وصلت إلى 20% ويعود ذلك إلى أن هذه الفئة ترى أن المكتبة تابعة للجامعة ولا تتمتع بالحرية الكافية لجذب الإستثمارات الاقتصادية، حيث تعتمد فقط على الميزانية الممنوحة من قبل مديرية الجامعة والتي تخضع في صرفها أو تتميتها لقوانينها وضوابطها؛ في هذا يؤكد بعض أفراد العينة المدروسة على أهمية دور قادة المكتبات في تحقيق الرؤية الإستراتيجية والتنافسية للجامعة وبطريقة حكيمة، للرفع من جودة تسيير الموارد المالية الممنوحة أو استجلاب أخرى وتتميتها.

■ معوقات التوظيف بالنسبة إلى إجابات أفراد مستجوبين بمكتبة جامعة بسكرة التي كانت بلا:

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
00%	00	- غياب التدريب والدورات التكوينية
00%	00	- غياب مبدأ المشاركة
00%	00	- عدم توفر العدالة والمساواة في تطبيق الأنظمة على الجميع
00%	00	المجموع

الجدول رقم (12): يوضح معوقات التوظيف لنهج الحوكمة في القيادة الإدارية للعينة المدروسة.



الشكل رقم (13): يمثل معوقات التوظيف بالنسبة إلى أفراد عينة الدراسة.

لم يختار أي أحد من مفردات عينة الدراسة أيًا من العبارات المذكورة في الشكل السابق، بل أشاروا إلى معوقات أخرى تتمثل في:

- الموارد المالية للمكتبة محددة سلفا في إقتناء الكتب والدوريات.

- عدم وجود الرغبة الفردية في ذلك من خلال الوسط المعاش.

وهذا ما يجعل عينة الدراسة تعاني من نقص في الميزانية المخصصة لشراء الكتب والدوريات، ما يقيد قدرتها على توفير الموارد اللازمة لأدائها وتطوير خدماتها، وكذلك صعوبة التصرف فيها لأنها خاضعة لقوانين تفرضها السلطات العليا للجامعة، وكما قادة ومسيري مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة حسب ما صرحوا به من بيئة عملية يحفها جمود فكري، وهو ما أثر على رغبتهم في التطوير والتغيير في الاداء، وهو ما سينعكس سلبا على الإنتاج وعدم القدرة على جلب الموارد المالية للمكتبة وتنميتها.

ج4: المقومات الأساسية لتوظيف الحوكمة الرشيدة في تنمية وتنوع المصادر المالية بمكتبات جامعة

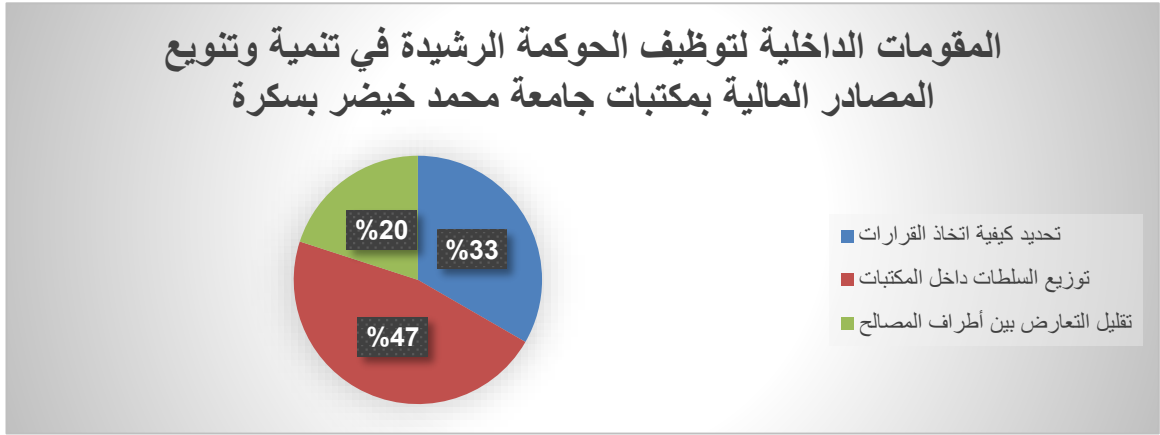
محمد خيضر بسكرة:

■ المقومات الداخلية

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
33%	05	- تحديد كيفية اتخاذ القرارات
47%	07	- توزيع السلطات داخل المكتبات
20%	03	- تقليل التعارض بين أطراف المصالح
100%	15	المجموع



الجدول رقم (13): يوضح المقومات الداخلية لتوظيف الحوكمة الرشيدة في تنمية وتنوع المصادر المالية بمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة.



الشكل رقم (14): يمثل المقومات الداخلية لتوظيف الحوكمة في تنمية وتنوع المصادر المالية حسب عينة الدراسة بمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة.

من خلال الجدول السابق أكد غالبية الباحثين بنسبة 47% على أن أهم مقوم لتوظيف الحوكمة في القيادة الإدارية للمكتبات المدروسة يتمثل توزيع السلطات داخل المكتبة، من خلال تقسيم المسؤوليات بين المديرين والفريق التنفيذي ومجلس الإدارة، مما يساهم في تحسين عملية صنع القرار وتنفيذ المهام بكفاءة وجدية؛ وأما بالنسبة إلى إتخاذ القرارات فتقدر تم التعبير عنه بنسبة 33% من إجمالي عينة الدراسة بإتباع نهج واضح في هذا الإجراء، مع مراعاة إحتياجات جميع أصحاب المصلحة أثناء هذا التوظيف.

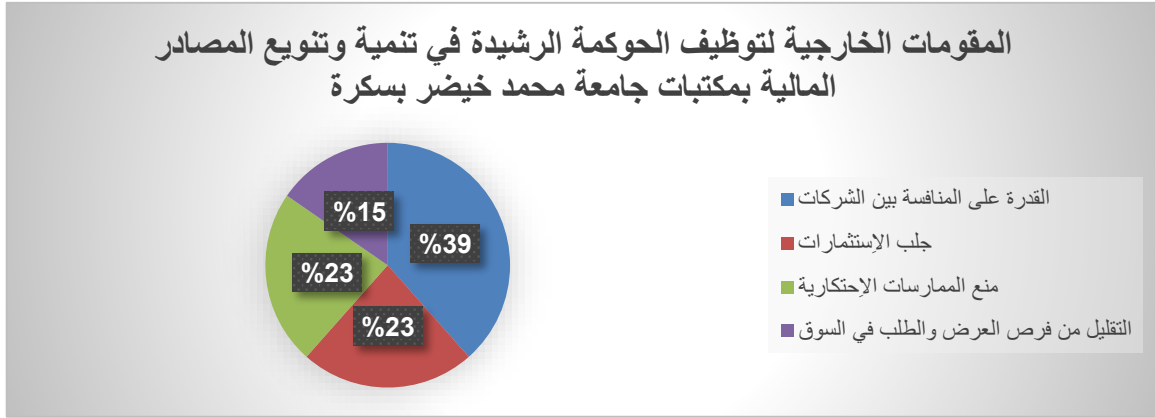
وإستكمالا لتحليل العبارة السابقة والدرجة في الجدول السابق فقد حازت عبارة "تقليل التعارض بين أطراف المصالح" بنسبة أقل من سابقتها تقدر بـ 20% وهذا ما يؤكد أن التعارض يمكن أن يعيق عملية إتخاذ القرارات السليمة في توظيف الحوكمة في قيادة الإستثمار المالي بالمكتبات الجامعية.

■ المقومات الخارجية لتوظيف الحوكمة الرشيدة في تنمية وتنوع المصادر المالية بمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة:

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
39%	05	- القدرة على المنافسة بين الشركات
23%	03	- جلب الإستثمارات
23%	03	- منع الممارسات الإحتكارية

التقليل من فرص العرض والطلب في السوق	02	15%
المجموع	13	100%

الجدول رقم (14): يوضح المقومات الخارجية لتوظيف الحوكمة الرشيدة في تنمية وتنويع المصادر المالية بعينة الدراسة.



الشكل رقم (15): يمثل المقومات الخارجية لتوظيف الحوكمة الرشيدة في تنمية وتنويع المصادر المالية بجامعة محمد خيضر بسكرة.

أظهرت نتائج الدراسة في الجدول أعلاه أن القدرة على المنافسة تعد عنصرا فعالا في نجاح مكتبة جامعة بسكرة، حيث إعتبرها 29% من المبحوثين أهم عامل في تحقيق ذلك النجاح، وتعود أهمية المنافسة إلى مساهمتها في زيادة الموارد المالية للمكتبة عينة الدراسة من خلال تقديم خدمات وموارد متنوعة من كتب ومجلات وخدمات البحث وتوفير التكنولوجيا الجديدة لتسهيل الوصول إلى المعلومات وتحقيق رؤية واضحة اتي تحدد أهدافالمكتبة ومكانتها المستقبلية وكذلك التعاون مع الشركاء لتحسين الأداء والشفافية ونشر المعلومات المالية بشكل واضح لبناء علاقات ثقة مع المستثمرين.

كما حضيت جلب الإستثمارات ومنع الممارسات الإحتكارية بنفس الأهمية 23% وتفسر هذه النسبة المتوسطة على سعي مكتبة جامعة محمد بسكرة لتقديم مزايا تنافسية تشمل تقديم خدمات بحثية مقابل رسوم إشتراك، وتأجير مساحات المكتبة لبعض المؤسسات وإنشاء قواعد بيانات مشتركة مع المكتبات الأخرى وكذلك دعم الناشرين المحليين من خلال شراء كتبهم مما يساهم في تنويع مصادر المعلومات وتحفيز الإستثمار لزيادة مواردها المالية. وأخيرا جاءت في الجدول أعلاه عبارة القدرة على التقليل من فرص العرض والطلب في المرتبة الأخيرة 15% ويرجع ذلك أن عينة الدراسة لها نقص في الموارد المالية وهذا ما يؤدي

إلى قلة شراء الكتب الجديدة والإعتماد بشكل كبير على الأنترنت كمصدر للمعلومات وكذلك إنخفاض الطلب على خدمات المكتبة.

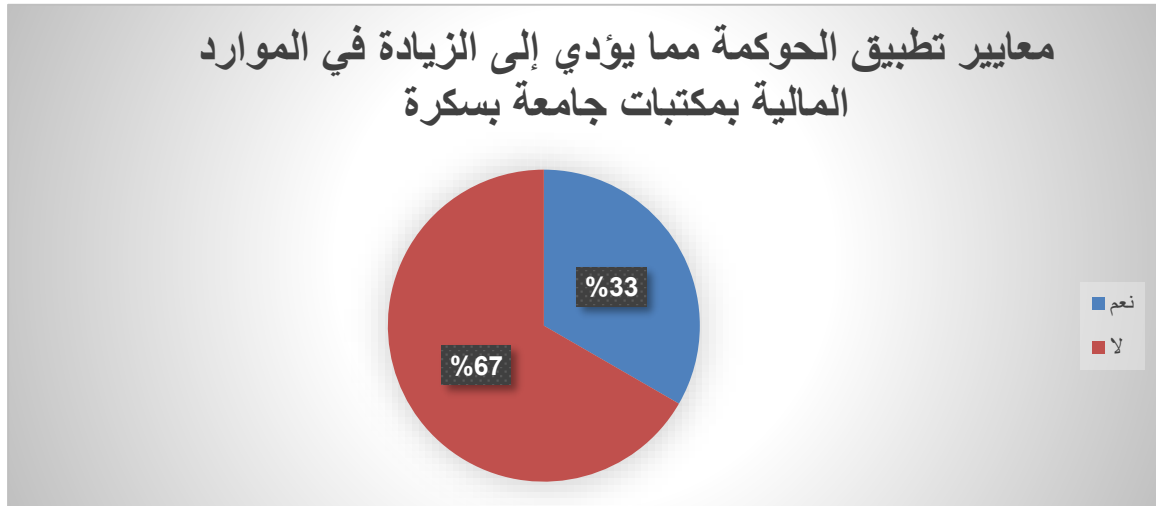
ج5: هناك معرفة بمعايير الحوكمة الرشيدة التي يسهم تطبيقها في زيادة الموارد المالية بالمكتبات

الجامعية بسكرة:

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	06	%67
لا	03	%33
المجموع	09	%100

الجدول رقم (15): يوضح معايير تطبيق الحوكمة مما يؤدي إلى الزيادة في الموارد المالية بمكتبات

جامعة بسكرة



الشكل رقم (16): يمثل معايير تطبيق الحوكمة مما يؤدي إلى الزيادة في الموارد المالية بمكتبات عينة الدراسة.

نلاحظ من خلال الإحصائيات المبيّنة أعلاه، يتضح لنا أن غالبية إجابات المستجوبين كانت بنعم بنسبة %67 ويفسر ذلك وعي عينة الدراسة بمعايير الحوكمة وتطبيقها في زيادة الموارد المالية من خلال مبادئها المتمثلة في المساواة والمشاركة في إتخاذ القرارات والمساءلة...

وفي ضوء هذه الدراسة ذكر عينة مكنتبات جامعة محمد خيضر بسكرة على مجموعة من المعايير التي تضمنت: -مبادئ بازل للرقابة المالية -معيار ISO 3800 الخاص بقياس الأداء والشفافية والمساواة والعدالة -ترشيد النفقات - التشارك وحسن الأداء والجودة وشبكة التوثيق، وهذه النتائج نوعا ما منطقية حسب إجابات عينة الدراسة فهي تساهم في زيادة الموارد المالية بالمكنتبات. وهذا ما تؤكده دراسة الباحث فاضل عباس حسن حول معايير الحوكمة المعتمدة لأغراض الحوكمة الرشيدة للجامعات (المساواة والشفافية والمشاركة) بوصفها أنها تعتمد على أغراض البحث الذي تحتاج فيه إلى قدرا من المرونة في تسيير مواردها المالية والبشرية. (حسن، 2020، صفحة 96)

وكما ذكر أيضا في دراسته على معيار الإستقلالية على أنها "هو التعبير عن مدى مساهمة الجامعة بالحركة في الجوانب الأكاديمية وفي الأنشطة الطلابية وعلى مستوى التنظيمات الإدارية للأقسام والكليات والجامعات ككل وألا تتعرض للضغوطات والمؤثرات التي تعد من صميم عملها". (حسن، 2020، صفحة 96)

وكما أشارت على مبدأ المشاركة بأنها "يشير مبدأ المشاركة إلى إتاحة الفرصة لأصحاب المصلحة من الهيئات الأكاديمية والإدارية وطلبة الجامعة والمجتمع للمشاركة في رسم السياسات ووضع قواعد العمل في مختلف جوانب الحياة الجامعية". (حسن، 2020، صفحة 96)

وكنتيجة جزئية توصلنا إلى أن المبحوثين لها دراية بمعايير الحوكمة التي تعزز الكفاءة من خلال ما تنتيحه ميزانيتها وتحسين الشفافية والمساءلة واتباع ممارسات مالية تعزز الثقة لدى المستفيدين من خدماتها المكتبية وجذب فرص تمويل جديدة مما يحقق الإستقرار المالي وهذا ما تسعى إليه مكنتبات جامعة محمد خيضر بسكرة، وأما بالنسبة لـ 33% من إجابات المبحوثين فكانت لا مما يشير إلى عدم معرفتهم بمعايير الحوكمة لاسيما أن مجالاتها واسعة ومتعددة.

ج/ تحليل بيانات المحور الثالث: حرية إتخاذ القرارات لقادة مكنتبات جامعة بسكرة ودورها على نجاح مشاريع تنمية الموارد المالية:

ج1: هناك حرية في إتخاذ القرارات المالية:

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	00	00%
لا	09	100%
المجموع	09	100%

الجدول رقم (16): يوضح الحرية في إتخاذ القرارات المالية لدى عينة الدراسة بجامعة بسكرة.

الشكل رقم (17) يمثل الحرية في إتخاذ القرارات المالية لدى المبحوثين بجامعة بسكرة.

يظهر الجدول أعلاه إتفاق كل أفراد عينة الدراسة بنفي حرية اتخاذ القرارات بنسبة مطلقة 100% فيما يتعلق بحرية إتخاذ المكتبة للقرارات المالية، وذلك يعود إلى خضوع المكتبة لقواعد وقوانين محددة تتحكم في عملية توزيع الميزانيات والتي تحدد من قبل السلطة العليا وهي الجامعة.

أسباب عدم إمتلاك إتخاذ القرارات المالية لدى عينة الدراسة بجامعة بسكرة:

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
00%	00	- عدم ثقة السلطة العليا في قدراتكم التسييرية للميزانية والموارد المالية
69%	09	- القوانين الناظمة لصرف الميزانية ومصادر التمويل المالي لا تسمح بذلك
08%	01	- نتقادی ذلك نظرا لغموض اللوائح والقوانين
08%	01	- الرتبة الوظيفية لك لا تؤهلك لذلك
15%	02	- نقص الخبرة وعدم امتلاكك للمهارات والكفاءات المطلوبة لتسيير الموارد المالية والميزانية
100%	13	المجموع

الجدول رقم (17): يوضح أسباب عدم إمتلاك إتخاذ القرارات المالية لدى عينة الدراسة بجامعة بسكرة.

الشكل رقم (18): يمثل أسباب عدم إمتلاك قادة مكاتب جامعة بسكرة على إتخاذ القرارات المالية.

التعليق: من خلال تحليل البيانات المبينة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن نسبة كبيرة من المبحوثين 69% قد أجابوا بأن القوانين الناظمة لصرف الميزانية ومصادر التمويل لا تسمح بمرونة كافية في إستخدام الموارد. ويدعم هذا الرأي وجود قوانين وقواعد الزامية لتنفيذ الميزانية بشروط محددة وطريقة توزيعها أيضا محددة تخضع للسلطة العليا، وهي الجامعة وبالتالي لا يمكن لمصادر التمويل التصرف في هذه الموارد أو إدارة مشاريعها بشكل مستقل ثم تلي ذلك نسبة 15% من إجمالي عدد المستجوبين الذين إعتبروا أن

مكتبة جامعة بسكرة تعاني من نقص الخبرة والمعرفة ويعود ذلك إلى عدم إمتلاكها حرية إتخاذ القرارات السليمة في تسيير مواردها المالية.

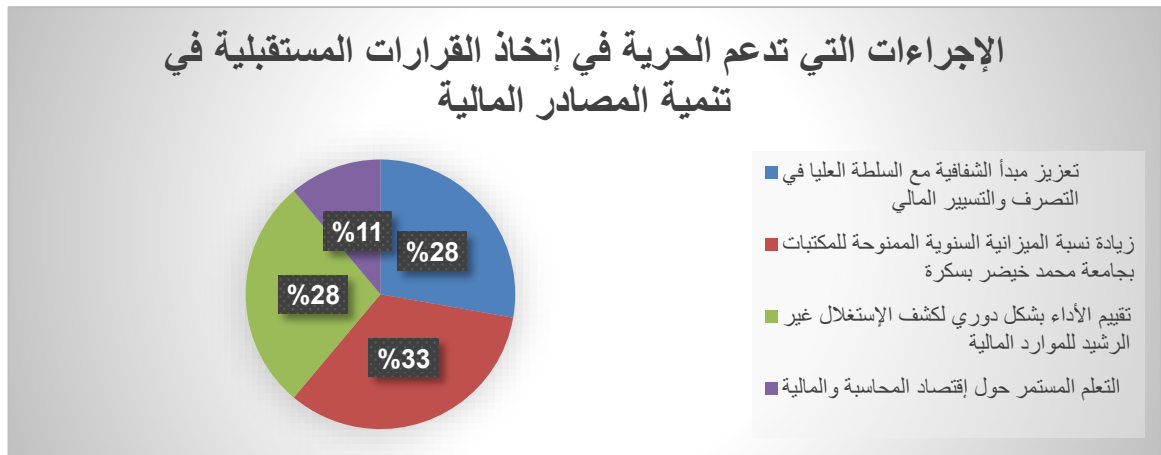
وأخيرا جاءت نسبة تقدر بـ 08% لتشير إلى أن رتبة الوظيفة وعدم وضوح القوانين يمنعان جامعة بسكرة من الإعتماد عليها في إتخاذ قراراتهم، ونلاحظ أيضا العبارة الأولى تعتبر منعدمة تماما، فهي تدل على عدم حرية مكنتات جامعة بسكرة في إتخاذ القرارات. وبناءا على ما سبق يتضح هيمنة السلطة العليا على إتخاذ القرارات المالية على مدراء ومسيري مكنتات عينة الدراسة

- تحديد الإجراءات التي تكفل دعم الحرية في إتخاذ قرارات تنمية المصادر المالية مستقبلا حسب عينة الدراسة بمكتبة جامعة محمد خيضر بسكرة:

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
28%	05	- تعزيز مبدأ الشفافية مع السلطة العليا في التصرف والتسيير المالي
33%	06	- زيادة نسبة الميزانية السنوية الممنوحة للمكنتات بجامعة محمد خيضر بسكرة
28%	05	- تقييم الأداء بشكل دوري لكشف الإستغلال غير الرشيد للموارد المالية
11%	02	- التعلم المستمر حول إقتصاد المحاسبة والمالية
100%	18	المجموع

الجدول رقم (18): يوضح الإجراءات التي تدعم الحرية في إتخاذ القرارات المستقبلية في تنمية

المصادر المالية بمكتبة جامعة محمد خيضر بسكرة.



### الشكل رقم (17): يمثل عينة الدراسة في الإجراءات التي تدعم الحرية في إتخاذ القرارات المستقبلية في تنمية المصادر المالية.

إستنادا إلى البيانات المقدمة في الجدول السابق، نلاحظ أن أغلبية المستجوبين من عينة الدراسة وبقدر 33% يؤيدون عبارة "زيادة نسبة الميزانية السنوية الممنوحة لمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة" ويفسر ذلك حرصهم على دعم حرية إتخاذ القرارات المتعلقة بصرف وتنمية الموارد المالية في المستقبل. وتأتي بعد ذلك النسبتان اللتان تتكفان بمقدار بـ 28% من إجمالي عدد المبحوثين اللذين أشروا على عبارة "تعزيز مبدأ الشفافية مع السلطة العليا في التصرف والتسيير المالي" وعبارة "تقييم الأداء بشكل دوري" وهي نسبة مقبولة نوعا ما قد تحقق وضع سياسات تحدد كيفية إعداد الميزانية والإنفاق بشروط من قبل السلطة المانحة، ومراقبتها هذا ما يشجع حرية إتخاذ القرارات لزيادة الموارد المالية عند عينة الدراسة، أما بالنسبة إلى العبارة المتمثلة في التعلم المستمر فقد حصلت على نسبة 11% من إجمالي تصريحات أفراد عينة الدراسة، وهي مؤشر يدل على نقص المعارف والمهارات والكفاءات حول علوم إقتصاد المحاسبة والمالية والتدقيق، وهو ما من شأنه أن يؤدي إلى عدم تحقيق آفاق مستقبلية للقيادة الإدارية الرشيدة لمكتبات العينة في زيادة وتنويع مصادرها المالية واستجلاب الاستثمار الخارجي لها.

### ج3: قدم قادة مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة بعض الحلول لممارسة حرية إتخاذ قرارات الصرف والتمويل المالي والتي تتمثل في:

- الحلول الشاملة والمتكاملة التي تأخذ بعين الإعتبار جميع مصالح المؤسسة الجامعية.
- تخصيص جزء من الميزانية لإدارة المكتبة حسب إحتياجاتها.
- تعديل القوانين المتعلقة بالصرف والإيرادات لتسيير المكتبات الجامعية بشكل أفضل.
- تعديل ومنح بعض الصلاحيات الإضافية للمكتبات الجامعية لتعزيز إستقلاليتها في إتخاذ القرارات.
- زيادة الميزانية المخصصة للمكتبات مع مراعاة إحتياجات المستفيدين.
- ترشيد الميزانية من خلال مراجعة بنود الإتفاق وتحديد الأولويات.
- وضع قوانين تسمح بحرية إتخاذ القرارات المتعلقة بإقتناء الكتب والموارد الأخرى.
- المرونة في الميزانية.

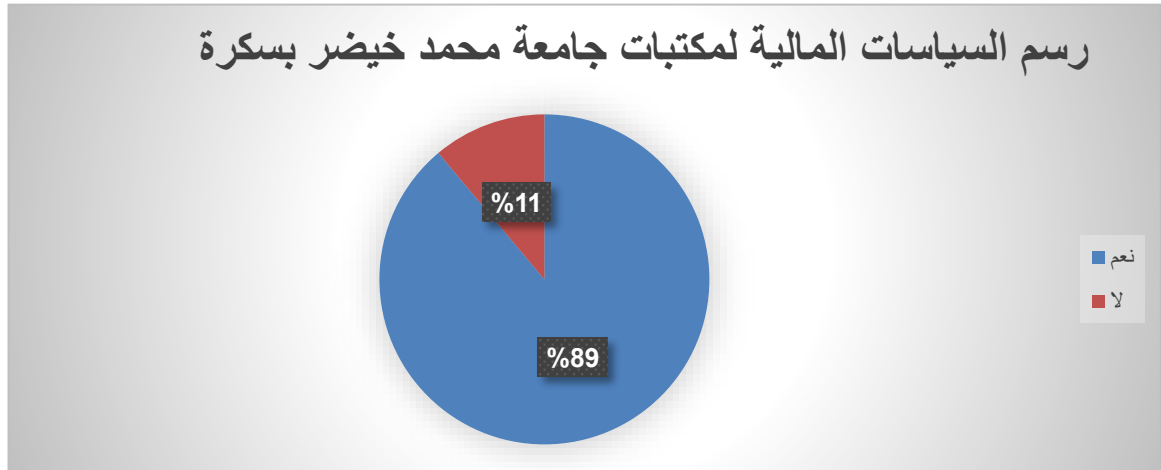
وبناء على هذه الحلول المقترحة، أجاب معظم أفراد عينة الدراسة على أن ترشيد الميزانية يمكن تحقيقها من خلال تعديل القوانين وإعادة النظر فيها بشكل دوري.

د/ تحليل بيانات المحور الرابع: سياسات إدارة مدراء ومسيري المكتبات عينة الدراسة لتعزيز ثقة الممولين الماليين:

ج1: هناك إمكانيات لرسم سياسات مالية لمكتبات الجامعة محمد خيضر بسكرة:

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	08	%89
لا	01	%11
المجموع	09	%100

الجدول رقم (19): يوضح رسم السياسات المالية لمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة.



الشكل رقم (18): يمثل رسم السياسات المالية حسب عينة الدراسة.

أظهرت نتائج الجدول أعلاه تأييدا بنسبة %89 لضرورة رسم سياسات مالية جديدة لمكتبات جامعة محمد بسكرة، ويعد هذا التأييد الكبير بمثابة شهادة ثقة بقدرة هذه السياسات على إحداث نقلة نوعية لتسيير الميزانيات الممنوحة بكفاءة عالية وبحكم راشد يصبو إلى زيادة وتنويع مصادرها المالية مستقبلا، وذلك من خلال تحديد الخطط الإستراتيجية لصرف الميزانية ووضع الأهداف الإستثمارية فيها على المدى القصير والطويل وكذلك تطوير خدماتها بشكل مستمر لمواكبة تطورات التكنولوجيا الحديثة.

أما بالنسبة للنسبة المتبقية وهي %11 فهي تمثل آراء عينة الدراسة الذين لم يؤيدوا ضرورة رسم هذه السياسات، ويعود ذلك حسب ما ادلو به إلى قلة الموارد المالية وعلى عدم توفر الإمكانيات المخصصة لذلك، وإنهماك الموارد البشرية العاملة في هذه المكتبات في الوظائف الإدارية والعمليات الفنية والتقنية



وبشكل عام تشير النتائج المتحصل عليها إلى وجود فرص واسعة لتحسين خدمات المكتبات من خلال تبني سياسات مالية لتحقيق الدور الريادي في نشر المعرفة ودعم العملية التعليمية بهذه مكتبات جامعة بسكرة. حرية إمتلاك التقرير في رسم السياسات المالية لمكتبات جامعة محمد خيضر بسكر من خلال:

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
23%	05	- إختيار مصادر التمويل
41%	06	- تحديد الميزانيات اللازمة لتحقيق الأهداف
13%	05	- سياسة توزيع على بنود الإتفاق
23%	02	- سياسة الرقابة على إستخدام الأموال
100%	18	المجموع

الجدول رقم (20): يوضح الحرية في رسم السياسات المالية لمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة.

الشكل رقم (21): يمثل رسم السياسات المالية حسب عينة الدراسة.

وفقا للجدول أعلاه، تظهرت نسبة 41% من إجابات عينة الدراسة حول سياساتهم المالية، من خلال عبارة تحديد الميزانيات اللازمة لتحقيق الأهداف، وتعكس هذه النسبة المعتبرة تركيزهم صرف الميزانية الممنوحة من الجامعة مع الحرص على الإلتزام بشروط وقوانين محددة تضبط عملية إقتناء المستلزمات من أجهزة وبرامج ومصادر المعلومات: كتب ودوريات، مواد إلكترونية. وذلك من خلال وضع خطط مدروسة أثناء إعدادها، وفي المقابل حصلت عبارة سياسة الرقابة على الإستخدم والعبارة الأولى الموجودة في الجدول أعلاه على نسبة تقدر بـ 23% والتي تشير إلى إهتمام قادة المكتبات العينة بضمان الرقابة المالية من خلال متابعة وتقييم جميع الأنشطة والمهام والتقارير بشكل دوري وفقا للقوانين المطبقة أو ما فيما يتعلق بإختيار مصادر التمويل فقد أظهرت الدراسة أنها تعتمد على إحتياجات ومتطلبات المكتبة سواءً من خلال التمويل الذاتي أو التعاون في جلب الأموال أو وضع خطط لزيارة الموارد المالية وذلك بفضل القرارات الحكيمة والشفافة التي يتخذها قادة المكتبة جامعة بسكرة. وأخيرا حصلت عبارة سياسة توزيع بنود الإتفاق على نسبة تقدر بـ 13% وهي النسبة الأقل في العبارات الثلاث، وذلك على الرغم من دورها في تحقيق الأهداف المرجوة من خلال تحليل الميزانية وتقييمها بشكل دوري وتحديد الأولويات حسب الإحتياجات، إلا أنها تبقى مرتبطة بشكل وثيق بالميزانية المحددة.

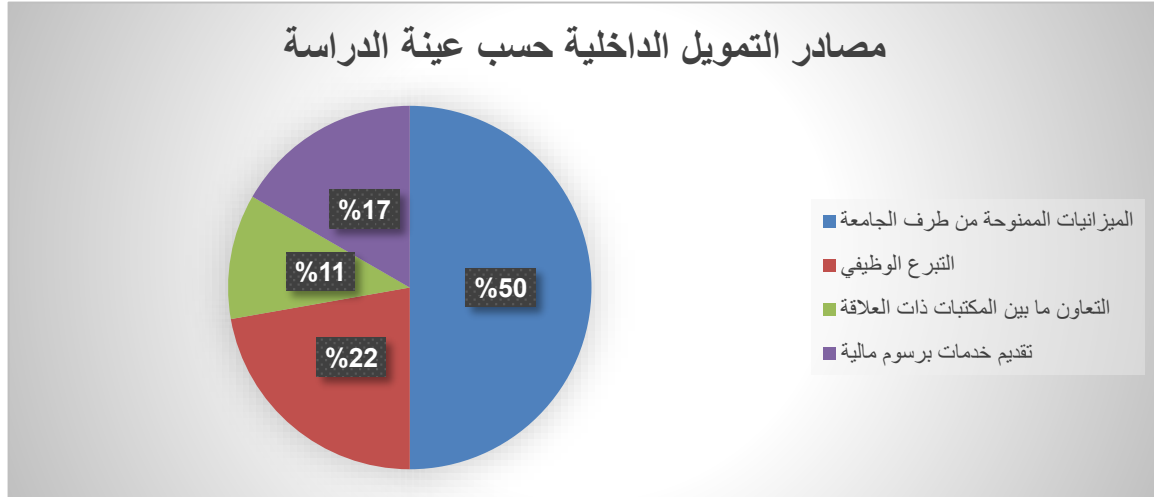
ج2: مصادر التمويل الداخلية والخارجية التي تساهم في الاستثمار لتطوير الموارد المالية وتنميتها في مكتبات جامعة بسكرة تتمثل في:

▪ مصادر التمويل الداخلية حسب وجهة المستجوبين:

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
50%	09	- الميزانيات الممنوحة من طرف الجامعة
22%	04	- التبرع الوظيفي
11%	02	- التعاون ما بين المكتبات ذات العلاقة
17%	03	- تقديم خدمات برسوم مالية
100%	18	المجموع

الجدول رقم (21): يوضح مصادر التمويل الداخلية حسب عينة الدراسة بمكتبات جامعة بسكرة. من خلال الإحصائيات المبينة في الجدول أعلاه يتضح أن أغلب إجابات المبحوثين ويقدر 50% ذكروا أن الميزانيات الممنوحة من الجامعة هي أهم مصدر التمويل الداخلي لمكتبات جامعة بسكرة، عن طريق تخصيص الجامعة ميزانية سنوية لها تكفل تغطية إحتياجاتها في عملية إقتناء الكتب والمجلات والمواد الإلكترونية.

وقد أفاد 22% من عينة الدراسة على أن التبرعات الممنوحة من داخل المحيط الجامعي من طلبة وهيئة تدريس ومؤلفين.... إلخ تعد مصدرا جيدا لتمويل مادي لا يتأتى إلا بمبادئ الحوكمة المتمثلة في النزاهة والشفافية والمشاركة والتعاون وتحمل المسؤولية. وكما تبين أن بنسبة 17% من المستجوبين أشاروا إلى أن تقديم خدمات برسوم مالية يعد مصدرا مقبولا لتمويل مكتبات جامعة بسكرة التي لا تزال تقدم خدمات مجانية وستسعى في تطبيق هذا الأسلوب في: تأجير قاعات الاجتماعات لإقامة المؤتمرات والفعاليات، تخصيص مساحات هادئة للمطالعة بمقابل مالي، تقديم خدمة الطباعة والنسخ بمقابل مالي. وكما أقر حوالي بنسبة 11% من عينة الدراسة على عدم ممارسة التعاون بين المكتبات ذات العلاقة ويرجع ذلك أن المكتبات تابعة إلى السلطات العليا المتحكمة فيها. وكنتيجة جزئية توصلنا إلى أن مصادر التمويل الداخلية بمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة تكون من خلال الميزانيات والتبرعات الوظيفية في تنمية مواردها المالية.

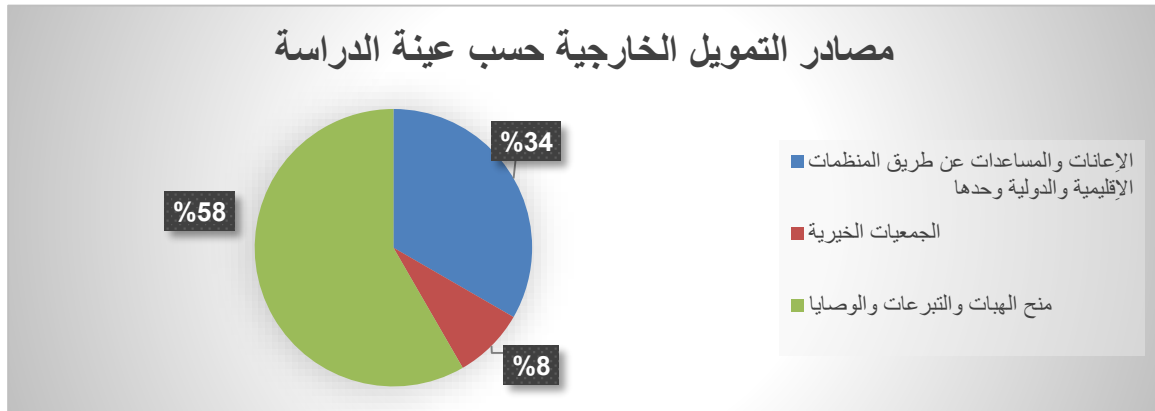


الشكل رقم (19): يمثل مصادر التمويل الداخلية حسب عينة الدراسة.

■ مصادر التمويل الخارجية حسب المستجوبين مكتبة جامعة بسكرة:

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
34%	04	- الإعانات والمساعدات عن طريق المنظمات الإقليمية والدولية وحدها
08%	01	- الجمعيات الخيرية
58%	07	- منح الهبات والتبرعات والوصايا
100%	18	المجموع

الجدول رقم (22): يوضح مصادر التمويل الخارجية حسب عينة الدراسة بمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة.



الشكل رقم (20): يمثل مصادر التمويل الخارجية حسب عينة الدراسة.

جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة كما يوضح الجدول أعلاه بالأغلبية وبنسبة 58% تشير إلى دعم الأفراد والمؤسسات بمنح الهبات والتبرعات والوصايا كأحد أهم التمويل المالي الخارجي. وهذا ما يعزز العلاقات القوية بين أفراد المجتمع المحلي لولاية بسكرة والمحيط التعليمي الأكاديمي الذي تشكل المكتبات أحد أهم ركائزه القوية؛ ويسهل التواصل الفعال مع هذه المكتبات.

وكما تظهر النتائج من الجدول السابق أن عبارة الإعانات والمساعدات المقدمة من خلال المنظمات بنسبة 34% لمساعدتها على توفير التمويل لإقتناء الكتب وجذب الكفاءات والخبرات للمكتبة من جهات حكومية أو غير حكومية. بينما تقدر نسبة 08% من إجمالي عينة الدراسة لعبارة التمويل الخارجي من قبل الجمعيات الخيرية وهي نسبة ضئيلة جدا إذا ما قورنت بسابقتها.

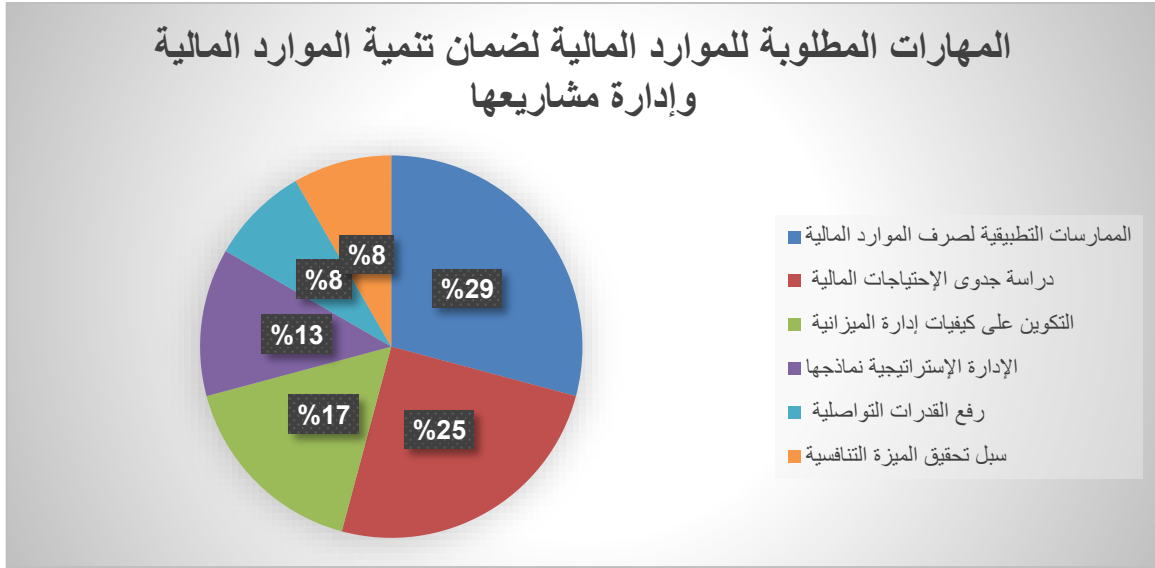
هـ/ تحليل بيانات المحور الخامس: إسهامات القيادة الإدارية الرشيدة في تطوير مهارات الموارد البشرية بمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة لدعم الاستغلال الحسن للميزانية واستجلاب مصادر تمويل إضافية وتنميتها:

ج1: تحديد المهارات المطلوبة للموارد البشرية القائم على تسييرها في مكتبكم لضمان الصرف الجيد للميزانيات الممنوحة لإدارة المشاريع لجلب التمويل كونك قائد فيها:

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
17%	04	- التكوين على كفاءات إدارة الميزانية ومصادر التمويل
25%	06	- دراسة جدوى الإحتياجات المالية للأقسام والمصالح بدلالة: الكلفة، الفعالية، الأولوية
08%	02	- رفع القدرات التواصلية مع ذوي العلاقة
13%	03	- الإدارة الإستراتيجية ونماذجها
08	02	- سبل تحقيق الميزة التنافسية
29%	07	- الممارسات التطبيقية لصرف الموارد المالية
100%	24	المجموع

أخرى: الإعتماد على البرمجيات الوثائقية في عملية الإقتناء.

الجدول رقم (23): يوضح المهارات المطلوبة للموارد البشرية للتسيير الجيد للميزانية لجلب التمويل وإدارة المشاريع حسب عينة الدراسة.



الشكل رقم (21): يمثل المهارات المطلوبة للموارد البشرية لضمان تنمية الموارد المالية وإدارة مشاريع استثمارية لعينة الدراسة جامعة محمد خيضر بسكرة.

يتضح لنا من خلال الشكل أعلاه أن نسبة 29% مثلت إجابات الباحثين عن أن الممارسات التطبيقية لصرف الموارد المالية هي الأكثر أهمية في فهم اللوائح وقوانين المالية وإدارة الميزانيات بكفاءة ومهارة وإدارة المشاريع الإستثمارية في المكتبات الجامعية، من خلال التخطيط وحل المشكلات المالية، واستخدام مبادئ الحوكمة في ذلك من: المساواة والمساواة والمراقبة والعدالة. كما تساعد التقنيات الحديثة والبرامج والتطبيقات الذكية على متابعة النفقات وتحليلها وإتخاذ القرارات الحكيمة، من قبل عينة الدراسة وجاءت دراسة جدول إحتياجات المالية في المرتبة الثانية بنسبة 25% من إجمالي عينة الدراسة

تلتها عبارة دراسة جدوى الإحتياجات المالية لأقسام والمصالح بدلالة: الكلفة، الفعالية، الأولوية بنسبة 25% مختارة من قبل أفراد عينة الدراسة إذ تعد أداة إستراتيجية وضرورية لتحقيق الأهداف على المدى القصير والطويل. كما احتلت العابرة المتعلقة بالتكوين على إدارة الميزانيات ومصادر التمويل المرتبة الثالثة بنسبة 17% إجمالي العبارات المدونة في الجدول السابق.

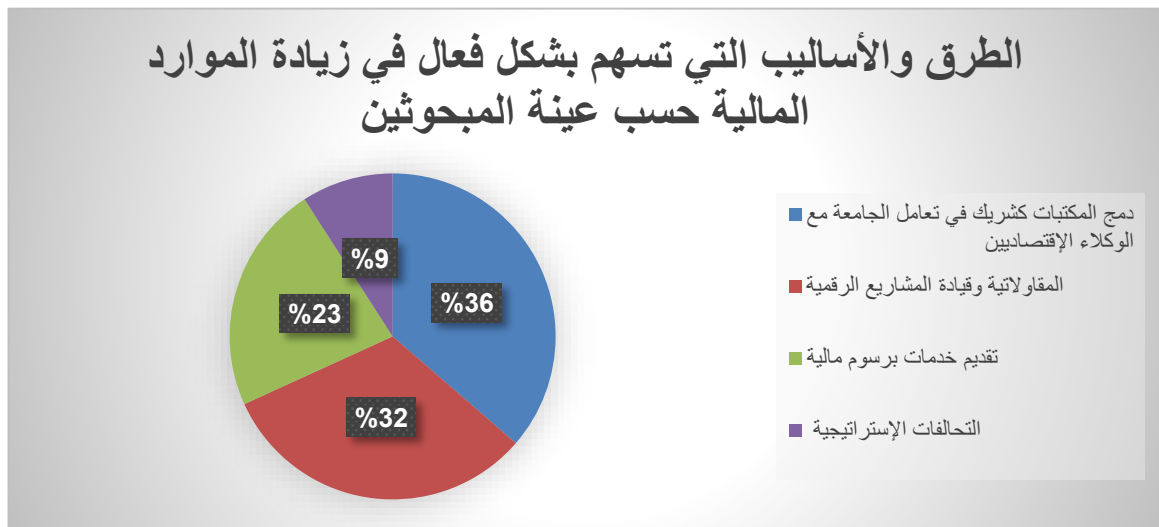
وتأتي عبارة الإدارة الإستراتيجية ونماذجها حسب عينة المستجوبين في المرتبة الرابعة بنسبة 13% من إجمالي إجابات الباحثين، إذ تعد هذا الأسلوب الإداري الحديث مهم جدا لفهم البيئة الداخلية الخارجية لنشاط مكتبات جامعة بسكرة، وهو ما سيساعدها في رسم الاستراتيجيات للوصول إلى الأهداف المرجوة مستقبلا في زيادة الموارد المالية واقامة مشاريع تنموية من خلال نموذج " swot و porter " .

وأما بالنسبة للعبارتين رفع قدرات تواصل مع ذوي العلاقة، وسبل تحقيق الميزة التنافسية احتلتا المرتبة الأخيرة بنسب متعادلة قدرت بـ 08%، وهو مؤشر يوحي بقلّة الإهتمام بالتواصل مع أصحاب المصلحة وتحسين العلاقات وجذب الطلاب ومشاركة الأنشطة البحثية. وكما اشارت عينة الدراسة أيضا على مهارات اخرى تضمنت صرف الجيد للميزانيات الممنوحة وتحقيق تمويل والمتمثلة في البرمجيات الوثائقية في عملية الاقتناء.

ج2: الطرق والأساليب التي تسهم بشكل فعال في زيادة الموارد المالية بمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة:

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
23%	05	- تقديم خدمات برسوم مالية
32%	06	- المقاولاتية وقيادة المشاريع الرقمية
09%	02	- التحالفات الإستراتيجية مع النظراء أو المنافسين
36%	08	- دمج المكتبات كشريك في تعامل الجامعة مع الوكلاء الإقتصاديين
100%	22	المجموع

الجدول رقم (24): يوضح الطرق والأساليب التي تسهم بشكل فعال في زيادة الموارد المالية حسب عينة الدراسة.



الشكل رقم (22): يمثل الطرق والأساليب التي تسهم بشكل فعال في زيادة الموارد المالية حسب عينة المبحوثين.

تعد عبارة دمج المكتبات كشريك في تعامل الجامعة مع الوكلاء الاقتصاديين من أفضل الطرق لزيادة الموارد المالية وتنويعها بمكتبات جامعة بسكرة، وذلك من خلال ما اتضح في البيانات الموجودة في الجدول السابق حسب عينة المستجوبين الذين تقدر نسبتهم ب 36% من إجمالي عينة الدراسة تعزز هذه الطريقة التعاون بين القطاعين الاقتصادي والأكاديمي وذلك من خلال تقديم مجموعة من الخدمات تتيح الوصول إلى المعلومات وتسهيل تبادل المعرفة وتعزيز التواصل مع الوكلاء، والمشاركة في عملية التنمية واستخدام أحدث التكنولوجيات. ثم تليها عبارة المقاولاتية وإدارة المشاريع الرقمية التي تقدر ب 32% من إجمالي إجابات عينة المستجوبين، وذلك يرجع لرغبة النظام الساسي الحالي في التحول الرقمي والاستثمار الفعال فيه في كل قطاعات الدولة الجزائرية بإستخدام أحدث التكنولوجيات الرقمية في خلق فرص عمل جديدة مثل تأسيس مؤسسات ناشئة رقمية، تعزز الابتكار والابداع وتحفز القيادات بمكتبات جامعة بسكرة على إنشاء البيئة المموّعة لذلك وهي طريقة تساعد في جلب الأموال لعينة الدراسة.

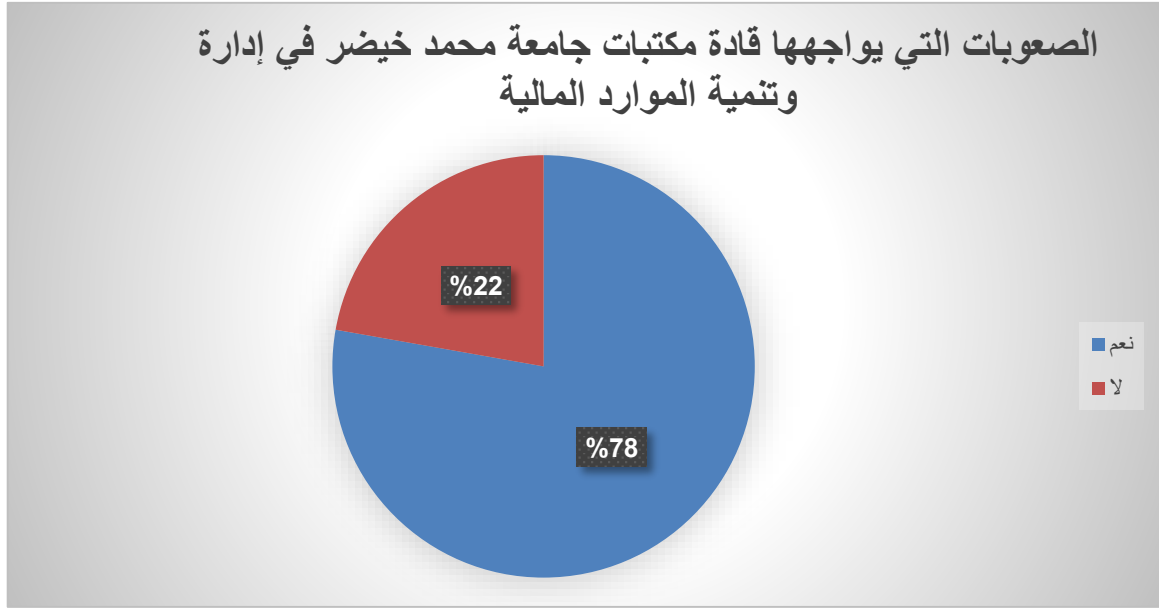
كما تفسر إختيار بعضا عينة الدراسة على عبارة "تقديم خدمات مقابل رسوم مالية" بنسبة تقدر 23% والتي تعد امرا سهلا للغاية مثل خدمة: النسخ والطباعة وتأجير القاعات والمرافق وفرض غرامات على المستفدين عند ضياع كتاب، دفع رسوم عضوية، خدمة البحث وتحليل بياناتها؛ من شأنه ان يدعم زيادة وتنويع مصادر التمويل المالي لمكتبات جامعة بسكرة.

وأخيرا تأتي عبارة التحالفات الاستراتيجية مع النظراء أو المنافسين تسهم بنسبة ضئيلة مقدرة ب 09% من آراء المستجوبون، وتشمل الشراء المشترك مع المكتبات الأخرى لمصادر المعلومات، والإشتراك في قواعد البيانات الداعمة للبحث العلمي، وهو مؤشر يدعم الادخار في نفقات الاقتناء وتبادل الخبرات والتعاون في هذا الشأن وفتح الآفاق فيه مع أطراف خارجية.

**ج3: هناك صعوبات تواجه عينة الدراسة في مجال رفع مهارات الموارد البشرية للمكتبة في إدارة وتنمية الموارد المالية:**

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	07	78%
لا	02	22%
المجموع	09	100%

الجدول رقم (25): يوضح الصعوبات التي تواجه المستجوبين في مجال رفع مهارات الموارد البشرية للمكتبة في إدارة وتنمية الموارد المالية بمكتبة جامعة محمد خيضر بسكرة.



الشكل رقم (23): يمثل الصعوبات التي يواجهها قادة مكاتب جامعة محمد خيضر في إدارة وتنمية الموارد المالية.

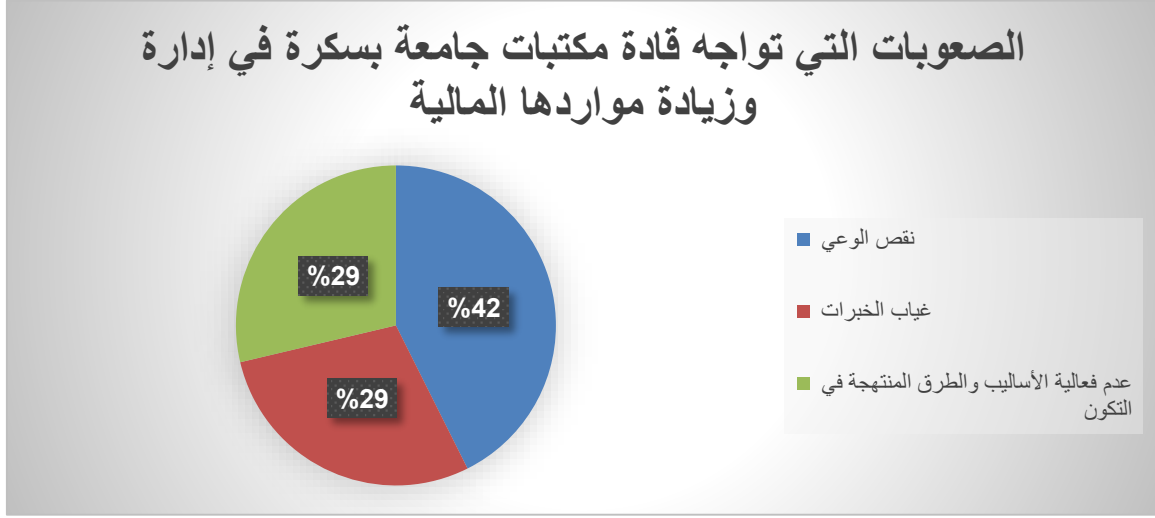
يتضح لنا من خلال ما ورد في الجدول رقم 25 أن إجابات أفراد العينة بنسبة 78% جاءت بنعم حول مواجهة صعوبات مجال رفع مهارات الموارد البشرية المكتبية في إدارة تنمية الموارد المالية، والمحددة في الجدول الموالي، بينما نفى بعضهم ذلك بنسبة 22%.

■ تحديد نوع من الصعوبات التي تواجه هذه العينة من العبارات التالية:

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
42%	06	- نقص وعي وثقة السلطات العليا بجدارة قادة المكاتب في تخطيط برامج التكوين لرفع مهارات صرف الميزانية وتنمية مصادر التمويل الإضافية
29%	04	- غياب الخبرات المطلوبة
29%	04	- عدم فعالية الأساليب والطرق المنتهجة في التكون في ظل المنافسة الحادة في البيئة الرقمية
100%	14	المجموع



الجدول رقم (26): يوضح تحديد نوع الصعوبات التي تواجه عينة المستجوبين في إدارة وتنمية الموارد المالية بمكتبات جامعة بسكرة.



الشكل رقم (24): يمثل تحديد الصعوبات التي تواجه قادة مكتبات جامعة بسكرة في إدارة وزيادة مواردها المالية.

يواجه قادة مكتبات جامعة بسكرة صعوبات جمة في رفع مهارات موظفيهم بكفاءة مما يعيق تحقيق زيادة الموارد المالية وتحسين جودة الإنتاج لتلبية احتياجات المستفيدين منها وهو ما توضح من خلال بيانات الجدول رقم 24 أعلاه أن ما يفوق نصف العينة ادلوا وبنسبة 42% أنهم يرون نقص ثقة السلطات العليا بقدرات قادة مكتبات في التخطيط للبرامج التكون لرفع مهارات صرف الميزانية وتنمية مصادر التمويل الإضافية، ويعزى ذلك إلى نقص الإهتمام بمتابعة أعمال قادة مكتبات العينة الذين أصبح غالبيتهم من حملة شهادة الماستر والدكتوراه ومنهم من هو في طور تحصيلها، ناهيك عن التريصات الممنوحة من قبل الجامعة على معاهد ومراكز غدارية لرفع كفاءة أدائهم العلمي، كما يعانون من صعوبة توصيل افكارهم ورؤيتهم بوضوح إلى السلطات العليا في عدم إفتقارهم لمهارات إعداد خطط صرف وتنمية الميزانية وهذا ما يشكل عائق على زيادة مواردها مستقبلا.

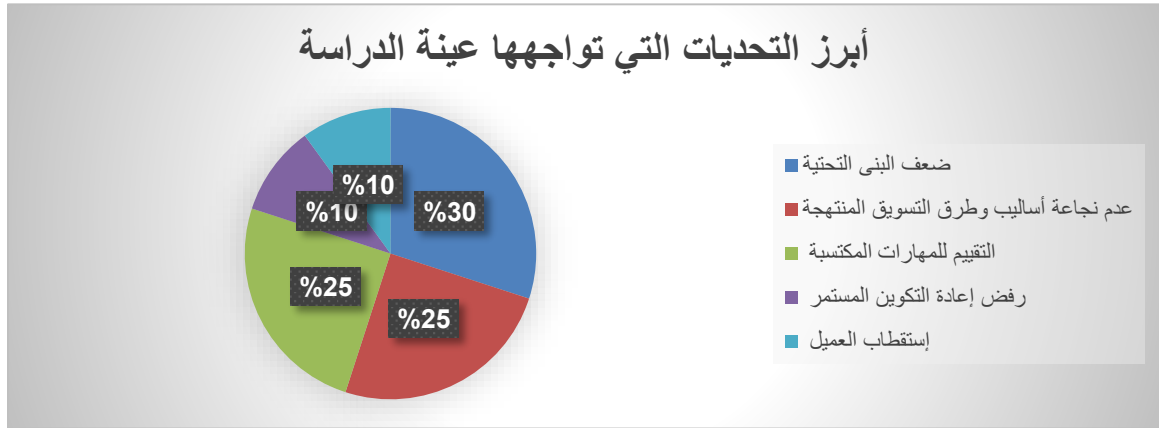
وأما بالنسبة 29% من إجمالي عينة الدراسة جاءت متساوية في إجابات من حيث فقرة غياب الخبرات المطلوبة وفقرة عدم فعالية الأساليب والطرق المنهجية في التكون في ظل المنافسة الحادة في البيئة الرقمية ويعود ذلك إلى نقص الموارد البشرية المؤهلة والمختصة وظهور التطورات التكنولوجية المتسارعة مما يشكل

عبئاً في التكون التقليدي، وكذلك انتشار الأنترنت وتوفر الدورات الإلكترونية مما يؤدي إلى شعور المتدربين بالملل في التكون التقليدي.

ج4: أبرز التحديات التي تواجه مكتبات جامعة بسكرة لتطوير مهارات مواردها البشرية:

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
10%	02	- رفض إعادة التكوين المستمر من قبل المكون
30%	06	- ضعف البنى التحتية وعدم مواكبتها للأدوات والتقنيات التكنولوجية الحديثة
10%	02	- إستقطاب العميل الذي بات أرسقراطي
25%	05	- عدم نجاعة أساليب وطرق التسويق المنتهجة
25%	05	- دورية التقييم للمهارات المكتسبة لإعداد برامج التكوين المستقبلية
100%	20	المجموع

الجدول رقم (27): يوضح أبرز التحديات التي تواجهها مكتبات جامعة بسكرة عينة الدراسة.



الشكل رقم (28): يمثل أبرز التحديات التي تواجهها عينة الدراسة.

تواجه مكتبات جامعة بسكرة العديد من التحديات في مجال تطوير مهارات موظفيها في مجال الصرف والتمويل المالي حيث تشير إحصائيات الدراسة المدونة في الجدول أعلاه إلى أن أبرز هذه التحديات تمثلت في: ضعف البنية التحتية وعدم مواكبتها لأدوات وتقنية التكنولوجيا التي أقرها المبحوثين بنسبة 30% من

إجمالي عينة الدراسة، ويعود ذلك إلى نقص توفير الأجهزة والبرمجيات والإنترنت، تقادم المتوفر منها وبالتالي صرف مبالغ على صيانتها من الميزانيات الممنوحة.

وتظهر الإحصائيات أيضا تساوي نسبة إجابات المبحوثين بين عبارة عدم نجاعة أساليب وطرق التسويق المنهجية، وعبارة دورية التقييم المهارات المكتسبة لإعداد برامج تكوين المستقبلية بنسبة 25% من إجمالي إجابات عينة الدراسة، ويمكن تفسير ذلك إلى افتقار عينة الدراسة لاستراتيجيات التسويق الفعالة لجذب العملاء الجدد ومن ناحية تقييم المهارات، فإن تدريب الموظفين يكون بشكل دوري وضرورة مراقبتهم للتأكد من إكتسابهم المهارات المطلوبة.

كما تشير الإحصائيات أيضا أن نسبة 10% من المبحوثين اللذين أقرروا على رفض إعادة التكوين المستمر من قبل المتكون، ويمكن تفسير ذلك بعدم وجود إرادة من قبل بعض الموظفين في مكاتب جامعة بسكرة للتدريب والتطوير لرفع المهارات والخبرات في هذا السياق. كما أقر بعض عينة الدراسة على أن التحدي الآخر الذي يوجهونه في هذا الشأن هو تداخل في مهام تسيير الموارد المالية.

### 2.2.3. النتائج العامة للدراسة:

على ضوء النتائج حسب فرضيات الدراسة الأربعة يمكن استشفاف النتائج العامة التالية:

- أغلبية عينة الدراسة من مدرء ومسيري مكاتب جامعة بسكرة لديهم وعي بمفهوم القيادة الإدارية التي تعزز من خلال التركيز على مبادئ التعاون وتعزيز الثقة بين الآخرين.
- تشير النتائج إلى ضرورة تطبيق المكتبات لمبادئ الحوكمة في تنمية الموارد المالية بإعطاء الرؤية الاستراتيجية ووضع الخطط المستقبلية التي تحقق أهداف المكتبة.
- خضوع الميزانية الممنوحة إلى القوانين والتشريعات من قبل السلطات العليا.
- عدم حرية قادة المكتبات على إتخاذ القرارات المالية لأنها خاضعة للقوانين الناظمة لذلك.
- ضرورة زيادة نسبة الميزانية المخصصة للمكاتب عينة الدراسة لضمان نجاحها في تطوير خدماتها التي تستجيب لإحتياجات مستفيديها بكفاءة عالية.
- عدم وضوح القوانين والتشريعات لإدارة ميزانية المكتبة الجامعية.
- إمكانية تبني ورسم السياسات المالية التي تحدد الميزانية اللازمة في تحقيق الأهداف.
- تعتمد المكتبات على مصادر التمويل الداخلية عن طريق الميزانيات الممنوحة من طرف الجامعة.
- من بين مصادر التمويل الخارجية التي تحصل عليها مكاتب جامعة بسكرة تتمثل في: منح الهبات والتبرعات والوصايا من دور نشر أخرى أو من المؤلفين المهنيين أو المتقاعدين.

- ضرورة تطوير مهارات الموارد البشرية من خلال ممارسات تطبيقية لصرف المالية وإدارة مشاريعها.
- نجاعة أساليب وطرق الزيادة في الموارد المالية من خلال دمج المكتبات كشريك في تعامل الجامعة مع الوكلاء الاقتصاديين وذلك بتعزيز التواصل والتعاون والتشارك.
- ضرورة تطوير الخطط الاستراتيجية للاندماج في مخطط التنمية المستدامة.
- نقص وعي وثقة السلطات العليا بجدارة قادة المكتبات ومهارات الموارد البشرية خاصتهم في صرف الميزانية واستجلاب مصادر تمويل إضافية وتنميتها.
- ضعف البنية التحتية ونقص توفير الأجهزة الإلكترونية مما يؤدي إلى عدم مواكبة وتقنيات الحديثة.
- صعوبة توصيل الأفكار والرؤية من موظفي المكتبات إلى القادة حول الموارد المالية.
- عدم وجود دورات تكوينية وتدريبية بشكل دوري تدعم فاعلية قادة مكتبات جامعة بسكرة في تنمية الموارد المالية.

### 3.2.3. نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

بناء على ما تم تقديمه من معلومات ميدانية في مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة إنطلاقاً من الفرضيات المنجزة والمهيكله لهذه الدراسة ومن خلال تحليل إجابات المبحوثين عن أسئلة المقابلة المفتحة يمكن الوصول إلى النتائج التالية:

🚩 **الفرضية الأولى** التي جاءت تحت عنوان: "يدرك مدراء مكتبات جامعة بسكرة أن وجود قيادة إدارية رشيدة فعالة وبرؤية إستراتيجية واضحة تؤدي إلى تنوع مصادر التمويل المكتبة وزيادة قدرتها على توليد دخل ذاتي".

تؤكد النسب المتحصل عليها من إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول **تحقق هذه الفرضية وينسب معتبرة والمعطيات التالية** تثبت ذلك:

- المدراء ومسيري مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة لديهم معارف مسبقة بمفهوم القيادة الإدارية الرشيدة وهم على وعي بها وذلك بنسبة 100% وهو ما وضحته نتائج الجدول رقم 6.
- نسبة 26% من مفردات الدراسة يفهمون القيادة الإدارية بأنها نشاط الذي يمارسه القائد في إتخاذ القرارات وإصدار الاوامر والاشراف وهي تمثل أعلى نسبة وهذا ما يدل على مستوى وعي عينة الدراسة على مفهوم القيادة الإدارية الرشيدة.

- نسبة 35% من مفردات الدراسة وافقوا على أن المبادئ التي تقوم عليها القيادة الإدارية الرشيدة في مكاتب جامعة بسكرة هي مبدأ التعاون والتكامل في العمل وهذا ما يخلق بيئة تشاركية تعاونية وهو ما من شأنه يرفع الجودة والكفاءة ويحقق العدالة.
  - وافق بعض أفراد العينة نسبة 30% بإمكانية توظيف الحوكمة الإدارية في تنمية الموارد المالية وهو ما تبينه نتائج الجدول رقم 8.
  - نسبة 47% من مفردات الدراسة تفر على أن المقومات الداخلية لتوظيف نهج الحوكمة لزيادة الموارد المالية بالمكاتب العينة تكون من خلال توزيع السلطات داخل المكاتب أخذت أعلى نسبة مما جاء من خيارات في الجدول رقم 12.
  - أقر أفراد العينة وبنسبة 39% بأن المقومات الخارجية لتوظيف الحوكمة يدعم قدرة المكاتب الجامعية القدرة على المنافسة بين المؤسسات في المحيط الذي تنشط فيه، وذلك من خلال زيادة الموارد المالية للمكتبة بتقديم خدمات وموارد متنوعة من كتب ومجلات وخدمات البحث، وتحقيق رؤية إستراتيجية واضحة، وكذا التعاون مع الشركاء لتحسين الأداء وبناء الثقة مع الجهات المانحة.
  - أكد أفراد العينة بنسبة 67% بأن لديهم دراية بمعايير تطبيق الحوكمة والتي تكمن في المساواة والمشاركة واتخاذ القرارات والنزاهة.
- ✚ **الفرضية الثانية:** والتي صيغت على النحو التالي:
- " عدم إمتلاك قادة المكاتب عينة الدراسة حرية اتخاذ القرارات المالية الحكيمة والفاعلة سيعيق الاستثمار الفعال للموارد المالية المتاحة وتنميتها مستقبلا". **محقة إلى حد كبير.** فمن خلال تحليل بيانات المحور الثالث من أداة جمع البيانات-استمارة المقابلة المفتنة تبين من خلاله:
- تأكيد مدراء ومسيري مكاتب جامعة بسكرة وبصفة مطلقة 100% على عدم حريتهم على اتخاذ القرارات المالية لأن القرارات تكون من السلطة العليا للجامعة.
  - نسبة 69% من أفراد العينة أكدوا أن الأسباب عدم امتلاك حرية اتخاذ القرارات تعود إلى القوانين الناظمة لصرف الميزانية ومصادر التمويل، والتي لا تسمح بذلك أي السلطة العليا تتحكم في ذلك وهي التي تصدر أوامر الصرف وترى عدم كفاءة العينة في ذلك.
  - تؤكد بعض أفراد عينة الدراسة بنسبة 33% ضرورة تحديد اجراءات اتخاذ القرارات لدعم الشؤون المالية المستقبلية لجامعة بسكرة، وذلك من خلال زيادة نسبة الميزانية المخصصة للمكاتب وفقا لدفتر الشروط وهي أعلى نسبة في الخيارات المقدمة.

- الفرضية الثالثة: كانت معنونة كالتالي:

"يسعى قادة المكتبات العينة لتبني سياسات وأنظمة شفافة في إدارة الموارد المالية لكسب ثقة المانحين والجهات الممولة عل مستوى الجامعة وخارجها" محقة إلى حد معتبر، حيث تبين من تحليل إجابات عينة الدراسة حول المحور الرابع أن:

- نسبة 89% من عينة الدراسة يؤكدون أن لديهم القدرة والإمكانية لرسم سياسات مالية.

- 41% تمثل تأييد عينة الدراسة على خيار حرية امتلاك التقرير في رسم سياسات المالية وتحديد الميزانية اللازمة لتحقيق الأهداف.

- نسبة 50% من مفردات الدراسة أكدت أن مصادر التمويل الداخلية تتمثل في الميزانيات الممنوحة من طرف الجامعة وهي أهم مصدر تمويل مالي لمكتبات جامعة بسكرة.

- أكدت عينة الدراسة بنسبة 58% تمثل خيار منح الهبات والتبرعات كأهم مصادر التمويل الخارجية.

🚩 **الفرضية الرابعة:** والتي مفادها: "إن تركيز القيادة الإدارية على تطوير مهارات الموارد البشرية بمكتبات جامعة بسكرة في مجال إدارة المشاريع واستقطاب التمويل سيسهم في استغلال العقلاني للموارد المالية الممنوحة وجلب اضافة أخرى بهذه المكتبات". محقة نوعا ما.

وهو ما تثبته نتائج تحليل بيانات المحور الخامس 05 وهي كالتالي:

- نسبة 29% مثلت موافقة عينة الدراسة على أن الممارسات التطبيقية لصرف الموارد المالية هي من المهارات المطلوبة للموارد البشرية لإدارة مشاريعها الإستثمارية، وذلك ما من شأنه أن يرسخ فهم اللوائح التنظيمية والمراسيم التنفيذية والنصوص القانونية النازمة لمنح الميزانيات وصرفها بكفاءة دون الوقوع في المغالطات أو التجاوزات غير المشروعة.

- نسبة 36% من عينة الدراسة أكدوا على أن الطرق والأساليب التي تسهم في زيادة الموارد المالية بشكل كبير تتمثل في دمج المكتبات كشريك في تعامل الجامعة مع الوكلاء الاقتصاديين وذلك من خلال التعامل والتواصل المباشر معهم وتفاذي إقصاءهم في ذلك.

### 4.3. مقترحات الدراسة:

- يجب إمتلاك القادة نهج رشيد يركز على التحفيز والتمكين.

- خلق بيئة عمل مشجعة على المشاركة والتواصل بين الجهات الخارجية لزيادة الموارد المالية.

- زيادة التركيز على الجانب التعاوني للقيادة الإدارية الرشيدة من خلال تقديم برامج تدريبية لزيادة الموارد المالية.

- تعزيز الإبداع والإبتكار وإدارة المشاريع لزيادة الموارد المالية.
- تعزيز ثقافة التعلم المستمر.
- تقديم خدمات برسوم رقمية وبرسوم مالية تلبي احتياجات المستخدمين الحاليين والمستقبليين ولتنمية الموارد المالية.
- بناء تحالفات استراتيجية مع المنافسين والجهات المانحة وتوسيع نطاقها.
- إعطاء قادة المكتبات الجامعية مطلق الحرية في اتخاذ القرارات في الصرف المالي المصرف المالي مع إعادة تعديل القوانين والنصوص التشريعية لإدارة المكتبة.
- تحديد الأولويات ووضع الاستراتيجيات لتحسين جودة خدمات المكتبات الجامعية.
- ضرورة تقييم الأداء المالي ومراقبته بشكل دوري.
- تقليل من الديون.
- تحسين إدارة الميزانية مما يرفع من كفاءة وجود المكتبات في رفع إنتاجها.
- إنشاء صندوق الطوارئ المالية للأحداث الغير متوقعة.

# خاتمة



## خاتمة:

من خلال ما تقدم في بحثنا هاذين الجانبين النظري والميداني وما تم عرضه في الدراسة والنتائج المتحصل عليها، توصلنا إلى أن المكتبات تبنى على أساس القيادة الإدارية الرشيدة وتطوير نجاحها، باعتبار هذه الأخيرة تشغل حيزا كبيرا من إهتمام الباحثين والعلماء، فهي التي تركز عليها العملية التعليمية والبحثية، كونها تؤثر على الآخرين بتحفيظهم على العمل وإتخاذ القرارات بشفافية ونزاهة.

وبالتالي تلعب دورا تكامليا كبيرا في تنمية الموارد المالية بطريقة فعالة ومستدامة، وذلك بإمتلاك القائد مجموعة من المهارات والسمات القيادية، كالقدرة على تحمل المسؤولية والتميز بالذكاء والخبرة المعرفية. وكيفية التعامل مع مختلف المواقف والظروف وكذلك في وضع الإستراتيجيات لإدارة الميزانية من خلال تحسين الأداء الإداري وتدريب الموظفين ومراقبتهم.

كما تلعب أيضا دورا حيويا في تعزيز القدرة التنافسية وجذب الإستثمار والإبداع والإبتكار من أجل تحقيق التطور والنمو المستدام.

ملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قطب شتمة .

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علم المكتبات

## إستمارة مقابلة مقننة

موجهة لعينة الدراسة (قادة المكتبات ما بين مدراء ومكلفين بالتسيير) ضمن إطار انجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر "LMD" في علم المكتبات تخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات موسومة بـ:

### القيادة الإدارية الرشيدة ودورها في زيادة الموارد المالية في المكتبات

#### الجامعية: دراسة ميدانية في مكتبة جامعة بسكرة نموذجاً

#### اعداد الطالبة:

#### اشراف الأستاذة:

#### مفيدة حركاتي

#### د. طرشي حياة

نههدف من خلال هذه الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية لمسييري مكتبات جامعة بسكرة بأسلوب الحوكمة في زيادة الموارد المالية لها من خلال فحص المحاور التالية:

◀ مدراء ومسييري مكتبات جامعة محمد بسكرة والوعي بدور القيادة الإدارية الرشيدة في تنويع مصادر التمويل المالي.

◀ حرية إتخاذ القرارات لقادة مكتبات جامعة بسكرة ودورها على نجاح الاستثمارات المالية.

◀ سياسات إدارة مدراء والمكلفين بمسييري المكتبات عينة الدراسة لتعزيز ثقة الممولين الماليين.

◀ إسهامات مدى مساهمة القيادة الإدارية الرشيدة في تطوير المهارات الكوادر البشرية بمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة لدعم الاستغلال الحسن للميزانية واستجلاب مصادر تمويل إضافية وتمييتها.

لذا نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على أسئلة هذه الاستمارة وكلنا أمل في الاستفادة من تجربتكم وتوظيف المعلومات المقدمة من طرفكم في الدراسة الميدانية للبحث، وذلك بقراءة جميع العبارات الموضحة بدقة وموضوعية ووضع علامة (X) أمام الإجابة التي تتناسب مع رأيك، علماً أن ما سنتدلي به من معلومات سوف يستخدم فقط لغرض البحث العلمي.

## المحور الأول: البيانات الشخصية لمدراء ومسيري مكاتبات جامعة محمد بسكرة:

1- الجنس:

ذكر  أنثى 

2- الفئة العمرية:

أقل من 30  من 30 إلى 40 سنة من 40 إلى 50 سنة  من 50 سنة فما فوق 

3- المستوى التعليمي:

لسيانس  ماستر  دكتوراه 

4- الرتبة المهنية:

- محافظ المكاتبات الجامعية. - ملحق مكاتبات الجامعية مستوى أول. - ملحق مكاتبات الجامعية مستوى ثاني. - مساعد مكاتبات الجامعية. 

- رتبة أخرى أذكرها: .....

5- الخبرة المهنية :

- أقل من 05 سنوات. - من 05 سنوات إلى 10 سنوات. - من 10 سنوات إلى 15 سنة. - أكثر من 15 سنة. 

## المحور الثاني: مدراء ومسيري مكاتبات جامعة محمد بسكرة والوعي بدور القيادة الإدارية الرشيدة في

تنويع مصادر التمويل المالي:

س1- هل لديكم معارف مسبقة حول مفهوم القيادة الإدارية الرشيدة؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم فهل تفهمونها على أنها:

- عملية ديناميكية وإجتماعية تعتمد على التأثير في الآخرين وتحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف المرجوة.
- خبرة الفرد في استخدام الأسلوب الأمثل لجذب الجماعة على تحمل المسؤولية.
- تشمل أي جهد لتشكيل سلوك الأفراد أو الجماعات في المؤسسة لتحقيق أغراضها وطموحاتها.
- القدرة التي يتميز بها المدير عن مرؤوسيه لتوجيههم وإرشادهم لتعزيز الثقة والتعاون.
- النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والإشراف على الآخرين.
- أخرى أذكرها: .....

س2- حدد من الآتي مجموعة المبادئ التي تقوم عليها القيادة الإدارية الرشيدة في المكتبات الجامعية؟

- القدرة على إيجاد رؤية مشتركة إستراتيجية.
- الثقة بالنفس وبالآخرين.
- توفير فرص التدريب والتعليم.
- تنمية الإبتكار لدى الفرد.
- التعاون والتكامل في العمل.

س3- هل بإمكانكم توظيف الحوكمة الإدارية الرشيدة في تنمية الموارد المالية بهذه المكتبة؟

نعم  لا

■ إذا كانت الإجابة بـ "نعم" حدد من الآتي الجوانب المهمة التي يجب التركيز عليها في ذلك:

- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.
- تساهم في جذب الإستثمارات من أجل تنمية إدارة المشاريع.
- تساهم في تحقيق رؤية إستراتيجية فعالة.
- أخرى

أذكرها: .....

■ إذا كانت الإجابة بـ "لا" أذكر المعوقات في ذلك التوظيف:

- غياب التدريب والدورات التكوينية.
- غياب مبدأ المشاركة.
- عدم توفر العدالة والمساواة في تطبيق الأنظمة على الجميع.
- أخرى

أذكرها: .....

س4- حسب وجهة نظركم ماهي المقومات الأساسية لتوظيف الحوكمة الرشيدة في تنمية وتنويع المصادر

المالية بمكتبات جامعة بسكرة؟

■ المقومات الداخلية:

- تحديد كيفية اتخاذ القرارات.

- توزيع السلطات داخل المكتبات.

- تقليل التعارض بين أطراف المصالح.

▪ المقومات الخارجية:

- القدرة على المنافسة بين الشركات.

- جلب الإستثمارات.

- منع الممارسات الإحتكارية.

- التقليل من فرص العرض والطلب في السوق.

س5- هل أنتم على دراية بمعايير الحوكمة الرشيدة التي يسهم تطبيقها في زيادة الموارد المالية بالمكتبات الجامعية؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم أذكر بعضا منها:

.....  
.....

**المحور الثالث: حرية إتخاذ القرارات لقادة مكتبات جامعة بسكرة ودورها على نجاح مشاريع تنمية الموارد المالية:**

س1- هل لديكم الحرية في إتخاذ القرارات المالية؟

نعم  لا

▪ إذا كانت الإجابة بـ "لا" فهل يعزى ذلك لـ:

- عدم ثقة السلطة العليا في قدراتكم التسييرية للميزانية والموارد المالية.

- القوانين الناظمة لصرف الميزانية ومصادر التمويل المالي لا تسمح بذلك.

- تنفادي ذلك نظرا لغموض اللوائح والقوانين.

- الرتبة الوظيفية لك لا تؤهلك لذلك.

- نقص الخبرة وعدم امتلاكك للمهارات والكفاءات المطلوبة لتسيير الموارد المالية والميزانية.

- أخرى أذكرها:.....

س2- حدد من الآتي حسب رأيك الإجراءات التي تكفل دعم الحرية في إتخاذ قرارات تنمية المصادر المالية مستقبلا:

- تعزيز مبدأ الشفافية مع السلطة العليا في التصرف والتسيير المالي.

- زيادة نسبة الميزانية السنوية الممنوحة للمكتبات بجامعة محمد خيضر بسكرة.

- تقييم الأداء بشكل دوري لكشف الإستغلال غير الرشيد للموارد المالية.

- التعلّم المستمر حول إقتصاد المحاسبة والمالية.

- أخرى اذكرها:.....

س3- هل بإمكانك إعطاء بعض الحلول التي تمكن قادة مكنتبات جامعة محمد خيضر بسكرة من ممارسة حرية إتخاذ قرارات الصرف والتمويل المالية؟

.....  
 .....  
 .....

**المحور الرابع : سياسات إدارة مدراء والمكلفين بمسيرى المكنتبات عينة الدراسة لتعزيز ثقة الممولين الماليين:**

س1- هل بإمكانكم رسم سياسات مالية لمكنتبات الجامعة؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بـ "نعم" وفي حالة إمتلاكك حرية التقرير فحدد من الآتي:

- إختيار مصادر التمويل.

- تحديد الميزانيات اللازمة لتحقيق الأهداف.

- سياسة توزيع على بنود الإتفاق.

- سياسة الرقابة على إستخدام الأموال.

س2- حسب وجهة نظركم ماهي مصادر التمويل الداخلية والخارجية التي تساهم في الاستثمار لتطوير الموارد المالية وتنميتها في مكنتبات جامعة بسكرة؟

1. مصادر التمويل الداخلية :

- الميزانيات الممنوحة من طرف الجامعة.

- التبرع الوظيفي.

- التعاون ما بين المكنتبات ذات العلاقة.

- تقديم خدمات برسوم مالية.

- أخرى اذكرها:.....

2. مصادر التمويل الخارجية :

- الإعانات والمساعدات عن طريق المنظمات الإقليمية والدولية وحدها.

- الجمعيات الخيرية.

- منح الهبات والتبرعات والوصايا.

- أخرى اذكرها:.....

المحور الخامس : إسهامات القيادة الإدارية الرشيدة في تطوير مهارات الموارد البشرية بمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة لدعم الاستغلال الحسن للميزانية واستجلاب مصادر تمويل إضافية وتنميتها:

- س1- حسب رأيك حدد مما يلي المهارات المطلوبة للموارد البشرية القائم على تسييرها في مكتبكم لضمان الصرف الجيد للميزانيات الممنوحة لإدارة المشاريع لجلب التمويل كونك قائد فيها من خلال :
- التكوين على كفاءات إدارة الميزانية ومصادر التمويل.
  - دراسة جدوى الإحتياجات المالية للأقسام والمصالح بدلالة: الكلفة، الفعالية، الأولوية.
  - رفع القدرات التواصلية مع ذوي العلاقة.
  - الإدارة الإستراتيجية نماذجها.
  - سبل تحقيق الميزة التنافسية.
  - الممارسات التطبيقية لصرف الموارد المالية.
  - أخرى حددها: .....

س2- ماهي أسرع الطرق والأساليب ليكون للمهنيين بمكتبات جامعة بسكرة الدور الفاعل في زيادة الموارد المالية:

- تقديم خدمات برسوم مالية.
- المقاولاتية وقيادة المشاريع الرقمية.
- التحالفات الإستراتيجية مع النظراء أو المنافسين.
- دمج المكتبات كشريك في تعامل الجامعة مع الوكلاء الإقتصاديين.
- أخرى أذكرها: .....

س3- هل واجهتكم صعوبات في مجال رفع مهارات الموارد البشرية للمكتبة في إدارة وتنمية الموارد المالية؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بـ "نعم" فحدد نوعها من الآتي :

- نقص وعي وثقة السلطات العليا بجدارة قادة المكتبات في تخطيط برامج التكوين لرفع مهارات صرف الميزانية وتنمية مصادر التمويل الإضافية.
- غياب الخبرات المطلوبة.
- عدم فعالية الأساليب والطرق المنتهجة في التكون في ظل المنافسة الحادة في البيئة الرقمية.
- أخرى أذكرها: .....

س4- حسب وجهة نظرك ماهي أبرز التحديات التي تواجه مكتبات جامعة بسكرة لتطوير مهارات مواردها البشرية؟

- رفض إعادة التكوين المستمر من قبل المكون.
- ضعف البنى التحتية وعدم مواكبتها للأدوات والتقنيات التكنولوجية الحديثة.



- 
- إستقطاب العميل الذي بات أرسقراطى.
  - عدم نجاعة أساليب وطرق التسويق المنتهجة.
  - دورىة التقييم للمهارات المكتسبة لإعداد برامج التكوين المستقبلية.
  - أخرى أذكراها:.....

# قائمة المراجع

## قائمة القواميس والمعاجم:

1. ابن منظور, محمد بن مكرم جمال الدين .(1888). لسان العرب .مج 03 .قم ، ايران: أدبُ الحوزة للنشر .
2. الجوهري, اسماعيل بن حماد .(1984). الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية .مج 02 .بيروت ، لبنان: دار العلم للملايين .
3. زيتون, وضاح .(2014). معجم المصطلحات السياسية .الأردن عمان: دار أسامة.

## قائمة الكتب :

1. البسام, بن عبد الله بسام .(2019). ادارة المالية العامة وحوكمة وتخطيط مالي .القاهرة: دار الفجر .
2. الدسوقي, طارق نبيل محمد .(2019). الإدارة الرشيدة والحوكمة .ط1 .القاهرة: مؤسسة طيبة.
3. السكارنة, بلال خلف .(2023). القيادة الإدارية الفعالة .ط5 .عمان: دار المسيرة.
4. الطراونة, هاني خلف .(2013). علم المكتبات ومراكز المعلومات القيادة والمبادئ .عمان: دار يافا.
5. العجمي, محمد حُسنين .(2015). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية .ط3 .عمان: دار المسيرة.
6. المشهداني, سعد سلمان .(2023). منهجية البحث العلمي .عمان: أسامة .متاح على الرابط <https://www.noor-book.com> .يوم 2024/05/03 .على الساعة 21:35.
7. الملكاوي, ابراهيم الخلوف .(2023). الحوكمة المفاهيم والممارسات .ط1 .القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
8. إبراهيم, إسماعيل .(2017). مناهج البحوث الإعلامية .عمان: دار الأيتام.
9. آيت طالب, نورة .(2021). القيادة الإدارية المفاهيم النظريات التطبيقات .عمان: دار الأيتام.
10. حلاق, بطرس .(2020). القيادة الإدارية .الجمهورية العربية السورية: منشورات الجامعة الافتراضية.
11. رجب, سلوى مصطفى .(2020). استخدام مدخل القيادة والحوكمة في تطوير إدارة رياض الأطفال .الجزائر: دار أكاديمي بوكس.
12. شاهين, شريف كامل .(1994). نظم المعلومات الإدارية للمكتبات ومراكز المعلومات المفاهيم والتطبيقات .القاهرة: دار المريخ.
13. عاشور, محمد علي .(2021). القيادة leaderchip .ط1 .عمان: دار زمزم.
14. عباس, علي .(2022). حوكمة الشركات المدخل الإداري .ط1 .عمان: دار المسيرة.
15. عبد العلي, علي أبو الشون .(2022). مبادئ الإدارة الحديثة الأساسيات القواعد المفاهيم .ط1 .عمان: دار دجلة.
16. المصري, إيهاب عيسى عبد الرحمان .(2023). مهارات القيادة .ط1 .الاسكندرية: مكتبة الوفاء.
17. فرحات, ثناء ابراهيم موسى .(2011). إدارة المكتبات ومراكز المعلومات من منظور حديث .ط1 .القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
18. كاسب, محمد أحمد خليفة .(2022). الحوكمة في القطاع البنكي والمالي ودورها في إرساء قواعد الشفافية .القاهرة: دار الفكر الجامعي.

19. محمد, عبد المقصود محمد. (2011). القيادة الإدارية. ط1. عمان: دار مكتبة المجتمع العربي.
20. مدحت, محمد أبو النصر. (2015). الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. ط1. القاهرة: دار المجموعة العربية للتدريب والنشر.
21. ياغي, محمد عبد الفتاح. (2011). مبادئ الإدارة العامة. ط2. عمان: دار وائل.
22. يوسف, مصطفى. (2016). إدارة الأداء. عمان: دار الحامد.
23. يونس, عبد الززاق مصطفى. (2016). القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات مبادئ ومفاهيم. ط1. عمان: دار صفاء.

### قائمة المجالات والدوريات العلمية:

1. البركي, أحمد محمد حمد. (2023). درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في المؤسسات التعليم العالي الليبية. مج 02. ع 02. الجمعية العلمية للدراسات والبحوث التطبيقية مجلة العلوم التجارية والليبية.
2. الحميدي, منال حسين(2017). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية. ج 01. ع 110. الطائف السعودية: مجلة كلية التربية بنها جامعة بنها.
3. الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية القانون رقم 48-17 المؤرخ في 7 جويلية 1984 المتعلقة بالقوانين المالية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 28.
4. الزمطة, محمد بديع عبد المجيد؛ لكل, لخضر. (2020). مدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا بمحافظات غزة وسبل تفعيلها. مج 01. ع 06. الجزائر: مجلة العلوم النفسية والتربوية.
5. الشامي, عزت عبد الفتاح. (2021). الموارد المالية للمكتبات جامعة المنصورة دراسة تحليلية. مج03. ع07. مصر: المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات.
6. العمراني, محمد لمين. (2018). الموارد المالية للجمعيات الخيرية في القانون الجزائري وأوجه الرقابة عليها. مج07. ع 04. الجزائر: مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية جامعة الجزائر.
7. الغامدي, علي بن مرزوق. (2020). تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. ع21. المملكة العربية السعودية: مجلة البحث العلمي في التربية.
8. بلرباط, شهيناز؛ فريش, مليكة. (2022). دور القيادة الإدارية في دعم إدارة المعرفة بالمؤسسة. مج 06. ع 01. الجزائر: المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية.
9. بوخلخال, عبد الرحيم. (2013, 12 31). القيادة الإدارية مفاهيم ونظريات. مج 06. ع 02. ورقة: جامعة قاصدي مرباح. تمت الزيارة من خلال <https://dspace.univ-eloued.dz/items/9bb02d88-c5f1-4a04-bbca-730cdae13086>
10. بوسالم, أبو بكر؛ وآخرون. (2020). مقارنة معمارية لقياس الحوكمة في الجامعات الجزائرية. مج 04. ع 01. الجزائر.

11. حسن, فاضل عباس .(2020). تقييم ممارسة القيادات الإدارية الحوكمة الرشيدة في جامعة ميسان دراسة تحليلية لآراء عنية من القيادات الأكاديمية في جامعة ميسان .عدد خاص بالمؤتمر العلمي لقسم العلوم المحاسبية .بغداد العراق: مجلة للعلوم الإقتصادية الجامعة كلية بغداد.
12. حسين, سمية؛ شباح, سولاف .(2020). ممارسة القيادة الناجحة عند المكتبيين بالمكتبات الجامعية دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة باتنة .مج 02 .ع 02 .الجزائر: مجلة أوراق.
13. حليلة, عز الدين .(2020). التمويل الذاتي للتعليم العالي الجامعة المنتجة نموذجا مقترحا .مج 08 .ع 20 .الجزائر: المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والانسانية.
14. رجب, لطيفة؛ سايبى, صندرة؛ عباسي, طلال .(2020). أثر تفعيل مبادئ الحوكمة في تجويد "تحقيق جودة" مخرجات المنظومة الجامعية الجزائرية .مج 02 .ع 02 .الجزائر: مجلة الحوكمة المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة.
15. سعال, سومية .(2023). اتجاهات القيادة الإدارية الحديثة .مج 13 .ع 01 .الجزائر: مجلة التراث.
16. مركز أبو ظبي للحوكمة .(2021). أساسيات الحوكمة مصطلحات ومفاهيم .أبو ظبي الإمارات العربية المتحدة: سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحوكمة.
17. مقدم, عبد الجليل؛ عدنانى, خولة .(2021). القيادة الادارية ودورها في تنمية مهارات مديري الادارات لمؤسسة دار المالية المديرية الجهوية للخرينة بولاية بشار .مج 04 .ع 03 .الجزائر: journal of economic crowha and HG"/HWV .entreprenurship je GE
18. محروس عبد الستار فايد .(2016). تفعيل إدارة الموارد المالية بالجامعات الحكومية في جمهورية مصر العربية من وجهة نظر القيادات الجامعية . تاريخ الاسترداد 26.02.2024 . من <http://www.fayoum.edu.eg>
19. مشعل, المستعان عائشة؛ أشكناني, مختار .(2023). واقع التمويل المالي في الجامعات الكويتية وعلاقته في إتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر الموظفين في الجامعات .مج 39 .ج 02 .ع 02 .مصر: المجلة العلمية لكلية التربية لجامعة أسيوط.
20. ميرغني, أحمد؛ ابراهيم, علي .(2023). دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي .مج 04 .ع 03 .السودان: مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية.
21. هواري, وهيبه؛ غوار, عفيف .(2023). تأثير الاتصال على عامل الحوكمة في المؤسسات الوثائقية المكتبات ومراكز المعلومات مج 19 .ع 01 .وعران الجزائر: المجلة الجزائرية للمخطوطات.
22. يعقوب, عادل ناصر الدين .(2012). اطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة .مج 01 .ع 02 .مصر: مجلة تطوير الأداء الجامعي

### قائمة الرسائل والمطبوعات الجامعية:

1. التميمي, هيثم عطية اسماعيل .(2012). العلاقة بين تطبيق نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية .رسالة ماجستير .فلسطين: جامعة القدس.

2. الحايك, نهى أحمد. (2016). أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية. رسالة ماجستير. الجمهورية العربية السورية: الجامعة الافتراضية السورية SVU.
3. الزعانين, رامت محمد عبد الكريم. (2015). دور نظم المعلومات الإدارية في تعزيز الحوكمة الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة. رسالة ماجستير. غزة فلسطين: جامعة الأقصى أكاديمية الإدارة والسياسية للدراسات العليا.
4. العقبلي, حسين صالح حسين. (2020). دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع التنظيمي. بحث تخرج للحصول على درجة البكالوريوس في برنامج إدارة الأعمال. الجمهورية اليمنية: جامعة العلوم والتكنولوجيا كلية العلوم الإدارية والانسانية.
5. أمجد, حسن عبد الرحمن محمد. (2019). دراسة تحليلية للعلاقات بين تطبيق آليات الحوكمة في الشركات العائلية المصرية وجودة التقارير والمعلومات المالية وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية دراسة ميدانية. مصر: كلية التجارة جامعة عين شمس. متاح على الرابط [www.atasu.journals.ekb.eg/article](http://www.atasu.journals.ekb.eg/article).
6. أوكيل, حميدة. (2016). دور الموارد المالية في تحقيق التنمية الاقتصادية دراسة حالة الجزائر. أطروحة دكتوراه تخصص اقتصاديات المالية والبنوك. بومرداس الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية.
7. بلهوشات, الزبير؛ حافظي, زهير. (2022). منهج الجودة في مكتبة كلية التكنولوجيا ومكانة المكتبة ضمن جهاز الحوكمة الجامعية. مبادئ تطبيق أخلاقيات الحوكمة وأثرها في تحسين الأداء بالمكتبات الأكاديمية في الجزائر. عنابة: مدرج قلالي بكلية التكنولوجيا جامعة باجي مختار.
8. بن حامد, عبد القادر. (2021). مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية علم المكتبات تنظيم وتسيير أنظمة المعلومات. سيدي بلعباس الجزائر: جامعة جيلالي اليابس.
9. بورديمة, سعيدة. (2015). مطبوعة دروس التسيير المالي. قالمة الجزائر: جامعة 08 ماي 1945 كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
10. بوطالبي, يحيى. (2022). مطبوعة محاضرات مقياس تمويل المنشآت الرياضية. الجزائر: جامعة الجزائر 3 معهد التربية البدنية والرياضية.
11. درويش, توفيق. (2007). فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء: دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع. جامعة الجزائر قسم علم الاجتماع.
12. زاير, نصيرة. (2022). تأثير نمط القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة مج 10. ع 02. تيبازة الجزائر: المركز الجامعي مرسلي عبد الله
13. زواتيني, عبد العزيز. (2015). إستراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري. رسالة الدكتوراه في علم الاجتماع. الجزائر: جامعة الجزائر.
14. سمير, صالح. (2018). واقع حوكمة الشركات في الجزائر دراسة حالة الهيئة الوطنية للمراقبة التقنية للبناء CTC. مذكرة ماستر. مستغانم الجزائر: جامعة عبد الحميد ابن باديس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية.

15. شابونية, عمر. (2022). مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة أولى ماستر علم المكتبات تخصص ادارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات. قالمة الجزائر: جامعة 08 ماي 1945.
16. فاطنة, شرقي. (2021). مطبوعة في مقياس الإتصال والقيادة سنة ثانية ماستر تخصص إتصال تنظيمي في جامعة الجزائر 3. الجزائر: كلية علوم الإعلام والإتصال. تم الاسترداد من <http://www.univ.alger3.dz>
17. قشمداد, حورية. (2011). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بولاء العاملين بالمؤسسة الصناعة الجزائرية. مذكرة ماجستير. البليدة: جامعة سعد دحلب قسم علم الاجتماع والديموغرافيا.
18. كساسة, محي الدين. (2007). نظم التصنيف العالمية وتطبيقها في المكتبات الجزائرية دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية بقسنطينة. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات. قسنطينة: جامعة منتوري قسم علم المكتبات.
19. محمود, سارة أحمد؛ نصيف, مروان عامر؛ أنور, سارة بهاء. (2022). دور مبادئ القيادة الرشيدة في تعزيز الاستدامة التنظيمية دراسة ميدانية في جامعة تكريت. بغداد العراق: جامعة تكريت بغداد.
20. موفق, عبد المالك؛ بكري, سعدية. (2021). حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المكتبات الجامعية بين الواقع والمأمول. وهران: جامعة وهران قسم علم المكتبات والعلوم الوثائقية.
21. ناجي, أشواق؛ شراريد, رميصاء. (2020). أوجه استغلال الموارد المالية للجمعيات الخيرية نماذج مختارة بولاية الوادي. مذكرة ماستر في العلوم الإسلامية تخصص معاملات مالية معاصرة. الوادي الجزائر: معهد العلوم الإسلامية جامعة حمة لخضر الوادي.

## قائمة المواقع:

1. كاظم, علي. (2021). مكتبة البنية التحتية للمعلوماتية ITIL. العدد 159. سوريا: الجمعية العلمية السورية للمعلوماتية مجلة المعلوماتية. متاح على الرابط <https://www.scs.org.sy/?q=scs/infomag/showarticlenode&id/>. تمت الزيارة يوم 2024/04/20. على الساعة 21:55.



27 ديسمبر 2020

\* ملحق بالقرار رقم 1087/ك... المؤرخ في .....  
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي  
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله،  
السيد(ة): حسوكاتي حبيبتة ..... الصف: طالبة باحث، أستاذ، طالب، أستاذ، باحث  
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 3382 والصادرة بتاريخ: 06/08/2019  
المسجل(ة) بكلية / معهد العلوم الإنسانية جامعة محمد طاهر بشار قسم: علم المكتبات  
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)،  
عنوانها: العمليات الإدارية البحثية ودورها في إدارة الموارد البشرية  
بالمكتبات الجامعية: إدارة المكتبات في جامعة محمد طاهر بشار  
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية  
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 24/06/22

توقيع المعني(ة)

Moufida



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
UNIVERSITÉ MOHAMED KHIDER - BISKRA  
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES  
DEPARTEMENT SCIENCES HUMAINES



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية  
السنة الجامعية 2024

بسكرة في 09.05.2024

## إذن بالإيداع

أنا الممضي أسفله الأستاذ (ة) .....  
الماستر للطالب (ة) .....  
المؤسسات الوثائقية و المكتبات ، و الموسومة بـ :

القيادة الإدارية .....  
المكتبات الجامعية .....  
بسكرة

والمسجل بقسم العلوم الإنسانية، شعبة علم المكتبات، أقر بأن المذكرة قد استوفت مقتضيات البحث العلمي من حيث الشكل والمضمون، ومن ثمة أعطي الإذن بإيداعها.

إمضاء المشرف

د. طارق صياح

## ملخص الدراسة:

تسلط هذه الدراسة الضوء على دور القيادة الإدارية الرشيدة في تعزيز تنمية الموارد المالية للمكتبات الجامعية متخذة من مبادئ الشفافية والمشاركة والمساواة والعدالة أساساً لقيادة هذه الموارد بكفاءة وفعالية. وتركز هذه الدراسة على التخطيط وإيجاد رؤية مشتركة للمستقبل، مؤكدة على دور القيادة الطموحة في التواصل وتنشيط الفريق من خلال مبادئ الحوكمة. وتؤكد الدراسة على أهمية القيادة الإدارية المتميزة في التسيير المالية للمكتبات الجامعية التي تتمكن من تنميتها وتوزيعها في العصر الرقمي الذي تشهد فيه هذه المؤسسات حدة في المنافسة من قبل نشطاء صناع المحتوى الرقمي ومقدمي الخدمات المعلوماتية الرقمية. ولتحقيق الغايات التي نصبو إليها من خلال هذه الدراسة تم الإعتماد على استمارة مقابلة مقننة مقسمة إلى خمسة محاور تم التدرج فيها للإجابة على المشكل المطروح، وعلى المنهج الوصفي القائم على التحليل والمقارنة، وكانت عينة الدراسة متمثلة في مدراء ومسيري مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة كعينة قصدية. ومن بين اهم النتائج المتوصل إليها هو ان عدم حرية افراد العينة في إتخاذ القرارات المالية من صرف وخطط تمويل إضافي دون ممارسة نهج الحكم الراشد لقيادة هذه المكتبات والبلوغ بخدماتها المقدمة مصاف نظائرها.

## الكلمات المفتاحية:

-القيادة الإدارية -الحوكمة - الميزانية- الموارد المالية- المكتبات الجامعية.

**Study Summary:**

This study highlights the role of rational administrative leadership in promoting the development of the financial resources of university libraries, taking the principles of transparency, participation, equality, and justice as a basis for managing these resources efficiently and effectively. This study focuses on planning and creating a common vision for the future, emphasizing the role of ambitious leadership in communicating and activating the team through governance principles. The study emphasizes the importance of distinguished administrative leadership in the financial management of university libraries that enables them to develop and diversify in the digital age in which these institutions are witnessing intense competition from activists who create digital content and providers of digital information services.

To achieve the goals that we aspire to through this study, we relied on a standardized interview form divided into five axes that were graduated in order to answer the problem at hand, and on the descriptive approach based on analysis and comparison. The study sample was represented by directors and managers of the libraries of the University of Mohamed Kheidar in Biskra as a purposive sample.

Among the most important results reached is the lack of freedom of sample members in making financial decisions regarding disbursement and plans for additional funding without practicing good governance to lead these libraries and bring their provided services to the level of their counterparts.

**Keywords:**

Administrative leadership - governance - budget - financial resources - university libraries.