

## حوكمة المكتبات العمومية في الجزائر: أي دور في تحسين الأداء؟

(المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية تبسة أنموذجا)

ط.د. نور الدين صدّار<sup>1</sup>، أ.د. سليمان رحال<sup>2</sup>

1- قسم علم المكتبات والعلوم الوثائقية، جامعة باجي مختار - عنابة

noureddinesaddar@gmail.com

2- قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة باجي مختار - عنابة

souliemane2000@yahoo.fr

تاريخ الإرسال: 2018/07/12؛ تاريخ القبول: 2018/10/06

### **Governance of Public Libraries in Algeria: Which Measures to Improve Their Performance?**

**(The Main Library of Public Reading in Tebessa as a Case Study)**

#### **Abstract:**

Governance has emerged in recent years as synonymous of effective management and good administration of the public sector. This concept has received wide attention from international organizations, experts and academics, and has appeared in the economic sector to encompass virtually nearly all areas of activities and services in all sectors.

This study attempts to highlight the effects of applying the principles of governance, as transparency, accountability, participation and the role of the steering boards in improving the image of the public libraries in Algeria, therefore improving their performance and ensuring the quality of their services by taking the main library of public reading in the state of Tebessa as a case study. We adopted and used a quantitative approach and the analytical descriptive method.

A questionnaire was administered to the library staff to measure the extent to which the principles of governance were applied, making use of the standard tool LibQual+® to assess the degree of performance in the public library under study.

**Key words:** Library; Governance; Quality; Performance; Algeria.

### الملخص:

برزت الحوكمة في السنوات الأخيرة باعتبارها مرادفا للفعالية في التسيير، وحسن تدبير الشأن العام، ولقي هذا المفهوم اهتماما واسعا من قبل المنظمات الدولية، والخبراء والأكاديميين على حدٍ سواء، وكانت بداية ظهوره في القطاع الاقتصادي ليشمل بعدها تقريبا جميع مجالات الأنشطة والخدمات، وفي جميع القطاعات.

تسعى هذه الدراسة إلى إيضاح دور مختلف مبادئ الحوكمة؛ من شفافية، ومساءلة، ومشاركة، وقيام مجلس التوجيه بمهامه في تحسين الصورة الذهنية لمكتبات المطالعة العمومية بالجزائر، وبالتالي تحسين أدائها وضمان جودة الخدمات التي تقدمها، وذلك بأخذ المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية تبسة كنموذج للدراسة، واعتماد منهج كمي يستخدم الأسلوب الوصفي التحليلي. كما تم استخدام استبيان لقياس مدى تطبيق مبادئ الحوكمة موجه للعاملين بالمكتبة، واستخدمت الأداة المعيارية LibQual+® لتقييم الأداء بالمكتبة العمومية محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** مكتبة؛ الحوكمة؛ جودة؛ الأداء؛ الجزائر.

## I- مقدمة:

عقدت التطورات الهائلة التي عرفتها قطاعات المعلومات والاتصالات من مهمة المكتبات في استقطاب المستفيدين وجعلتها تقريبا شبه مستحيلة في مقابل ما توفره شبكات المعلومات وقواعد البيانات الحديثة من خدمات آنية ولا تتطلب تكبد عناء التنقل. لذلك أصبح لزاما على المكتبات - خاصة العمومية منها - تطوير أنشطتها وتحديث خدماتها بحيث تضمن بقاءها كمؤسسة اجتماعية هامة توفر العديد من الخدمات، وتساهم في تنمية واستقرار مجتمعها المحلي.

ولقد حظي مفهوم الحوكمة (Governance) باهتمام واسع من قبل معظم المؤسسات؛ على اختلاف أنواعها، ومجالات نشاطها، وذلك نظرا للمزايا العديدة التي أصبحت تحققها المؤسسات من خلال تطبيق مبادئ هذا النظام، ومن أهم هذه الأهداف مكافحة الفساد المالي والإداري، وتحسين أداء المؤسسة والتقليل من الصراعات التنظيمية داخلها، وكذا تحسين صورتها خارجيا.

وتعتبر الحوكمة من مقاربات التسيير الحديثة التي تضمن الجودة والتميز في الأداء عن طريق تطبيق مجموعة من المبادئ كالشفافية، والمشاركة، والمساءلة... وغيرها، بحيث تُحدّد الأهداف بدقة ويُسعى إلى تحقيقها بالمتابعة الدقيقة وقياس النتائج.

## إشكالية الدراسة:

تحقيق الجودة والتميز عبر التحسين الدائم في الأداء كان ولا زال وسيبقى الشغل الشاغل للمنظمات على اختلاف أنواعها، ومجالات نشاطها. ورغم تعدد الدراسات حول هذا المفهوم (الأداء) إلا أنّ حصر جميع العوامل المؤثرة فيه، وبالتالي التحكم فيه بقي هدفا بعيد المنال. تحاول هذه الدراسة الكشف عن تأثير مبادئ الحوكمة في الأداء بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية تبسة، وتتمحور إشكالية الدراسة الحالية حول السؤال الجوهرى التالي:

- ما مدى مساهمة مبادئ الحوكمة في ضمان جودة خدمات مكتبات المطالعة العمومية في الجزائر؟

وعليه؛ تدرج هذه الدراسة في إطار الدراسات الوصفية التي تعتمد الأساليب الكمية لتحليل المعطيات من أجل الكشف عن مدى مساهمة مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء، وضمان الجودة في المكتبات العمومية.

### الأسئلة الفرعية للدراسة:

- ما مستوى الخدمات المقدمة بالمكتبة العمومية؟
- هل يتوافق تنظيم مكتبات المطالعة العمومية ومقاربة الحوكمة؟
- ما تأثير كل مبدأ من مبادئ الحوكمة (إطار الحوكمة، الشفافية، المشاركة، المساءلة، مهام مجلس الإدارة) على الأداء في مكتبات المطالعة العمومية؟ وهل هناك تفاوت في تأثير كل مبدأ؟

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تسليطها الضوء على النقاط التالية:

- أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في مكتبات المطالعة العمومية، وذلك بإعادة النظر في نمط تسييرها، مما يُحسّن الخدمات، ويرفع الأداء.
- أهمية توظيف الحوكمة في تسيير المكتبة العمومية بأقل التكاليف من خلال تفعيل العنصر البشري من مؤهلات، وكفاءات دون الاعتماد دائما على العنصر المادي و المالي. كون تنمية العنصر البشري يمثل أحد أهداف التنمية المستدامة.

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- توضيح مفهوم الحوكمة ومبادئها.
- بيان تأثير كل مبدأ من مبادئ الحوكمة على الأداء بالمكتبة العمومية محل الدراسة.
- تشريح متغيّر الأداء للكشف عن العوامل المؤثرة فيه، وحصريها قدر الإمكان.
- الكشف عن التفاوت في التأثير بين مبادئ الحوكمة على الأداء بالمكتبة العامة محل الدراسة، واستخراج المبادئ المؤثرة فعليا.

## أ نموذج الدراسة:

يتتمي أنموذج هذه الدراسة إلى (الأنموذج الخطي العام) General Linear Model (G.L.M.)، ويظهر على شكل معادلة انحدار خطي متعدد بخمسة متغيرات مستقلة كما يلي:

$$Per = \beta_0 + \beta_1 Fram + \beta_2 Trans + \beta_3 Part + \beta_4 Acco + \beta_5 Board + E_i$$

هو المتغير التابع، والذي يمثل الأداء (Performance)

$\beta_0$ : تمثل قيمة الثابت في الأنموذج.

Fram: هو المتغير المستقل الأول  $\chi_1$ : إطار الحوكمة (Governance Framework)

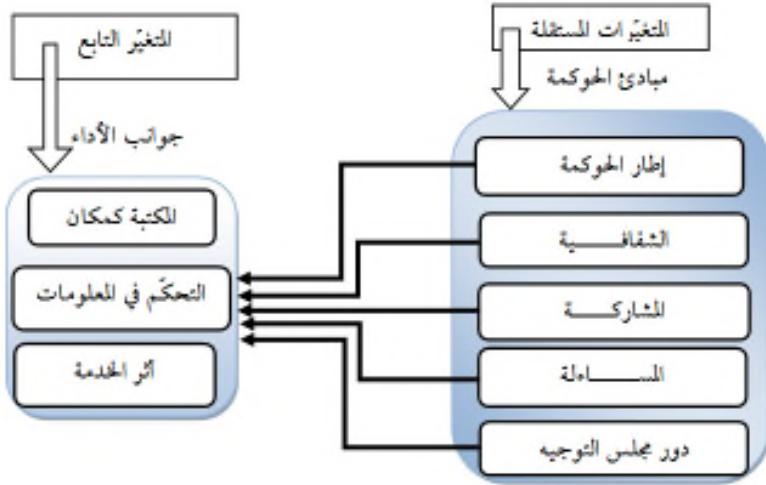
Trans: هو المتغير المستقل الثاني  $\chi_2$ : الشفافية (Transparency).

Part: هو المتغير المستقل الثالث  $\chi_3$ : المشاركة (Participation).

Acco: هو المتغير المستقل الرابع  $\chi_4$ : المساءلة (Accountability).

Board: هو المتغير المستقل الخامس  $\chi_5$ : مجلس التوجيه (Board of Directors).

$E_i$ : يمثل الخطأ العشوائي للأنموذج.



الشكل رقم (01): أنموذج الدراسة وفقا للتصوّر الإشكالي.

الدراسات السابقة:

- دراسة الباحثة Ursula Catherina Loots (2004) بعنوان:

"Trust as a Form of Governance in Public Libraries in New Zealand: Using Franklin District Library Trust as a Case Study"

هدفت الدراسة حسب الباحثة إلى تسليط الضوء على أسلوب حديث في الحوكمة هو استحداث مجالس الأمناء في المكتبات العمومية كشكل من أشكال الحوكمة، وما يمكن أن يقدمه هذا المجلس من إضافات في عمل المكتبة، من حيث توفير التمويل اللازم لتقديم الخدمات والأنشطة بالشكل المناسب، وبالتالي تحسين الأداء وكسب رضا المستفيدين.

واتخذت الباحثة من مجلس أمناء المكتبة العمومية بمقاطعة (فرانكلين) بنيوزيلندا كنموذج للدراسة، واستخدمت منهج دراسة الحالة، وتوصّلت الدراسة للنتائج التالية:

- الهدف من إنشاء مجلس الأمناء بهذه المكتبة العمومية كان مواجهة تحدي نقص الميزانية، وبالتالي توفير بدائل تمويلية لاستمرار تقديم الخدمات والأنشطة.

- دور مجلس الأمناء لم يكن متابعة سير العمل اليومي بالمكتبة، ولكن متابعة النتائج والعمل على تحقيق أهداف المكتبة وفق رؤية إستراتيجية.

- مجلس الأمناء هو ممثّل المكتبة في مجتمعها المحلي والمتحدث باسمها، ودوره المركزي دعم مدير المكتبة، من خلال توفير تمويل دائم للأنشطة والخدمات.

- مجلس الأمناء هو المسؤول الأول عن وضع رؤية ورسالة المكتبة، ورسم سياساتها، والتخطيط لتطويرها ونموّها مستقبلا.

- دراسة الباحثين Sean Luyk و Eva Revitt (Luyk & Revitt, 2016) بعنوان:

"Library Councils and Governance in Canadian University Libraries: A Critical Review"

تناولت الدراسة الحوكمة التشاركية وآليات اتخاذ القرار في المكتبات الجامعية الكندية، من خلال دراسة لتقارير مجالس إدارة المكتبات



الجامعية الكندية، واستخدام نظرية المنظمات كخلفية نظرية للدراسة، وقد توصل الباحثان للنتائج التالية:

- هناك استبعاد كلي للمكتبيين عن آليات صنع القرار الخاص بالعمليات في المكتبات، سواء ما تعلق ببناء الأرصدة الوثائقية، أو الخدمات، أو اختيار أولئك الذين يتولون المسؤولية في هذه المكتبات.

- مجالس إدارة المكتبات الجامعية الكندية أصبحت مجرد منتديات لتبادل المعلومات، وليست أنظمة لصنع القرار التشاركي الذي أنشئت لأجله.

- أكدت الدراسة أن مقاومة التغيير التي تمارسها البيروقراطية الإدارية هي العائق الجوهرى والدائم لآليات صنع القرار التشاركي في المكتبات الجامعية الكندية.

- دراسة الباحثة Patricia H. Fisher وآخرين (Fisher, 2016) بعنوان:

"Effective Governance for Rural Libraries"

هذه الدراسة عبارة عن مخطط لتنفيذ الحوكمة في المكتبات الريفية بالولايات المتحدة الأمريكية، ويرتكز هذا المخطط على مسارين اثنين هما:

- أفضل مكتبة ممكنة: وذلك بتطوير إستراتيجية لزيادة عدد ساعات فتح المكتبة، وتبني تكنولوجيات حديثة فيها، وزيادة الرصيد الوثائقي، وتوظيف العاملين وتدريبهم....

- أفضل مجتمع محلي ممكن: وذلك من خلال توفير الدعم اللازم لجميع فئات المستفيدين؛ كالأطفال من خلال تعليمهم وتربيتهم، التلاميذ والطلبة بدعم جهود المدرسة والجامعة، ربّات المنازل من خلال توفير الكتب المنزلية والدورات المتنوعة، رجال الأعمال وأصحاب المشاريع الصغيرة من خلال توفير المعلومات المطلوبة...

### I.I.1- مكتبات المطالعة العمومية ومحاولة بعث القراءة في الجزائر:

تعتبر مكتبات المطالعة العمومية إضافة نوعية للقراءة العمومية بالجزائر، إذ تمّ إنشاؤها طبقا للمرسوم التنفيذي رقم: 07-275 المؤرخ في 18 سبتمبر 2007 م (الجريدة الرسمية، 2007: 37)، والذي اعتبرها مؤسسات تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تحت إشراف وزارة الثقافة، وقد شكّل هذا النوع من المكتبات شبكة وطنية للمطالعة العمومية غطّت كل التراب الوطني، وأصبح للكثير منها فروع في مختلف بلديات الولايات بعد أن كانت في بداياتها مقتصرة على مقار الولايات فقط. فقد أصبح عدد المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية 31، وعدد مكتبات المطالعة العمومية (الفرعية) 25 (بن حاوية، 2015: 136-138).

وقد حدّد المرسوم مهامها في الآتي :

- وضع مختلف الأرصدة الوثائقية تحت تصرّف المستعملين.

- وضع خدمات مكتبة المطالعة العمومية تحت تصرف كل شريحة اجتماعية.

- تخصيص فضاء ملائم لاحتياجات الطفل لتشجيع إبداعه.

- توفير فضاء للدراسات وتحضير الامتحانات.

- تسهيل تطوّر الكفاءات القاعدية لاستعمال الإعلام والإعلام الآلي.

- توفير الوسائل التي تسمح للأشخاص المعاقين بالمطالعة العمومية.

- العمل على ترقية الآفاق المعرفية والثقافية من خلال بعض النشاطات.

## I.2- الحوكمة: مفهوم متعدّد الأوجه

الحوكمة، أو الحاكمية، أو الحكمانية، أو الحوكمة الإدارية... الخ (البريدي، 2009، ص.15)، كلها مصطلحات معرّبة للكلمة الإنجليزية (Governance)، وعلى الرغم من اختلاف المسمّيات إلّا أنّها ترمز لمعنى واحد تقريبا؛ هو الطرق والأساليب التي تُدار بها المنظمة قصد تحقيق أكبر مشاركة ممكنة لأفرادها في صياغة القرارات وتحقيق أهدافها (فرجاني، 2002: 101).

وقد تعدّدت التعريفات المقدمة من طرف الخبراء والأكاديميين والمنظمات الدولية لهذا المصطلح، بحيث يدلّ كل تعريف على وجهة النظر التي يتبناها مقدمه، وقد كانت نشأة هذا المفهوم في المجال الاقتصادي والمالي ثم توسّع ليشمل تقريبا كل المجالات السياسية والاجتماعية وحتى

الثقافية، فقد أصبحت الحوكمة تُطبَّق تقريباً في كل المنظمات مهما اختلف مجال نشاطها أو تبعيتها. وبذلك فإنَّ الحوكمة تعني تطبيق النظام؛ أي وجود نظم تعمل على التحكُّم في العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة.

وبكلمة واحدة يمكن وصف الحوكمة بـ (الانضباط). (بوقرة وغانم، 2012: 75)، وهذا يعني:

- الانضباط في أداء كل عمل من قبل كل فرد مرتبط بأعمال المنظمة.
- الانضباط السلوكي والأخلاقي والتوازن في تحقيق مصالح الأطراف المختلفة المرتبطة بالمنظمة بأعمال المنظمة.
- انضباط الإدارة كونها وسيطاً نزيهاً يحقق مصالح الأطراف المختلفة المرتبطة بأعمال المنظمة بنزاهة وموضوعية.

### I.3- الحوكمة: من الاختلاف في المفهوم إلى محاولة الاتفاق على المبادئ

نظراً للاختلاف الذي صاحب تحديد معالم مفهوم الحوكمة سواء من طرف المنظمات الدولية، أو الأكاديميين الغربيين، فقد انعكس هذا الاختلاف على تحديد معايير ومبادئه، لكن في الغالب هناك شبه اتفاق على مجموعة من المعايير للحوكمة في المنظمات (بن حسين، 2015: 188)، منها الشفافية، والمشاركة في صنع القرار، ووجود إطار فعال للحوكمة داخل المنظمة، ودور مجالس الإدارة فيها... وغيرها.

وفيما يلي نستعرض أهم مبادئ الحوكمة التي أقرتها المنظمات الدولية والخبراء، والتي كان هناك شبه اتفاق حولها، وهي كالتالي:

1- وجود إطار فعال للحوكمة: يجب أن يكون إطار الحوكمة متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصوغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة داخل المنظمة (OECD, 2004).

2- الشفافية والمساءلة: تساهم الشفافية داخل المنظمات إلى زيادة الثقة في أنشطتها، كما تسهل مساءلة القائمين عليها، من مجالس إدارة، ومدراء تنفيذيين، وغيرهم... (عطية، 2016: 148-149).

3- المشاركة في صنع القرار: يساهم توسيع دائرة المشاركة في صنع القرار في زيادة تحمل المسؤولية داخل المنظمة، وبالتالي تحسين الأداء والحرص على تحقيق الغاية والرسالة (الأمم المتحدة، 2000)

4- تفعيل دور مجالس الإدارة: ينبغي أن يكون أعضاء المجلس مؤهلين، فرديا وجماعيا، لمناصبهم. وينبغي أن يفهموا دورهم الرقابي في تطبيق الحوكمة وأن يكونوا قادرين على إيصال صوت كل الأطراف، وإصدار حكم موضوعي على الشؤون المتعلقة بسير العمل وتحقيق الأهداف التي يساهمون بفعالية في وضعها (Basel Committee, 2015)

#### I.4\_ الحوكمة ورهان الجودة:

تعتبر أي منظمة ذات حوكمة جيدة إذا امتلكت الأطر التشريعية والتنظيمية، والإجرائية المتمثلة في (التشريعات، الهياكل التنظيمية، العمليات، الأنظمة، القرارات،...)، التي تمكنها من إدارة البرامج وتقديم الخدمات بكفاءة وفعالية (الكايد، 2003: 2)، واتخاذ القرارات والإجراءات الإدارية وفقاً للتشريعات السارية، بحيث تلي توقعات كل الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة (الوردات، 2017).

ولقد تعددت وتنوعت الدراسات الأكاديمية التي تناولت مختلف جوانب الحوكمة، وتأثيراتها الإيجابية على الأداء في مختلف المنظمات، اقتصادية كانت أو خدمية، عامة أو خاصة، وحتى البعض من المنظمات الاجتماعية، والخيرية. وإيجازاً يمكن الحديث عن تحقيق الجودة والتميز كهدف رئيس لتطبيق الحوكمة في أي مؤسسة، وذلك بعيداً عن أي صراعات ومشاحنات تنظيمية، وفي إطار تطبيق النظم والقوانين المعمول بها.

#### II - الطريقة والأدوات:

تم أخذ المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية تبسة كأمودج للدراسة، حيث صمّم استبيان لقياس مدى تطبيق مبادئ الحوكمة موجه للعاملين بالمكتبة باعتماد المعاينة القصدية عن طريق المسح الشامل وقد بلغ عدد

مفردات هذه العينة ثلاثون (30) مفردة، وقد اشتمل هذا الاستبيان على محورين:

- خصص أولهما للبيانات الأولية للمستجوبين وذلك بغرض التعرف على الملامح العمومية لعينة الدراسة.

- أما المحور الثاني فقد خصص لقياس مدى تطبيق مبادئ الحوكمة (إطار للحوكمة، الشفافية، المشاركة، المساءلة، دور مجلس التوجيه )

واستخدم سلم ليكرت الخماسي لرصد الاستجابات، وقد تمّ التحقق من صدق وثبات الأداة بواسطة معامل ألفا كرونباخ:

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.929	31

الجدول رقم (01): صدق وثبات أداة الدراسة

الذي أظهر نسبة صدق وثبات عالية لهذا الاستبيان قدرت بـ 0,929 وهي نسبة تجعل الاستبيان صالحا لقياس مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المكتبة العمومية محل الدراسة.

كما اعتمدت الأداة المعيارية LibQua+® وهي عبارة عن استبيان قياسي تمّ تصميمه من طرف جمعية المكتبات البحثية الأمريكية ARL

لقياس جودة خدمات المكتبة محل الدراسة من طرف المستفيدين باعتماد أسلوب المعاينة العرضية وقد حددت عينة الدراسة بثلاثين (30) مفردة، وذلك وفقا لجوانب تقييم ثلاث هي:

- ملاءمة مبنى المكتبة وتجهيزاتها للمطالعة والبحث.
- التحكم في المعلومات والموارد الوثائقية.
- أثر الخدمة المقدمة من طرف المكتبيين (التواصل الجيد، ربط العلاقات).

ولغرض تحليل بيانات الدراسة استخدم برنامج (الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية) SPSS النسخة 22 لحساب ما يلي:

- استخراج المتوسطات الحسابية  $\bar{x}$  لتحديد مدى تطبيق كل مبدأ من مبادئ الحوكمة في المكتبة محل الدراسة، بالإضافة إلى تحديد مدى جودة الأداء فيها.

- قياس الانحراف المعياري  $\sigma$  للتأكد من صحة دلالة المتوسطات الحسابية السابقة.

- حساب معاملات أنموذج الانحدار المتعدد لتوضيح مدى تأثير كل مبدأ من مبادئ الحوكمة في مستوى الأداء بالمكتبة العمومية
- اختبار F-Test لتحديد مدى القبول الكلي لأنموذج الدراسة.

### III- النتائج ومناقشتها:

سيتم عرض ومناقشة نتائج الدراسة وفق محاور ثلاث:



### III.1. نتائج الاستبيان الخاص بقياس الحوكمة:

بالنسبة للملامح العينة الأولى للدراسة المتمثلة في العاملين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية تبسة، والذين قاموا بالإجابة عن الاستبيان المخصص لقياس مدى تطبيق مبادئ الحوكمة فيتضح من خلال الجدول الموالي أنّ الفئة العمرية الغالبة على العاملين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية تبسة هي فئة ما دون الأربعين، وهي فئة تتسم بقيمة النشاط والعطاء والقابلية للتعلّم والتدريب. كما أنّ المؤهلات الدراسية العليا متوفرة لدى العاملين بالمكتبة مما يجعل المكتبة غنية برأس المال الفكري فيما لو تمّ التفكير في استثماره قصد إطلاق مشاريع وأنشطة وخدمات حديثة بالمكتبة. وأغلب العاملين بالمكتبة هم من حديثي التوظيف وهذه الفئة تتميز عادة بالاهتمام وحب التعلّم حيث يمكن الاعتماد عليها في تطوير أنشطة المكتبة وخدماتها.

النسبة المئوية للتكرار	التكرار	المتغير	المتغير
33,3%	10	أقل من 30 سنة	العمر
60%	18	من 30 إلى 40 سنة	
6,7%	2	من 40 إلى 50 سنة	
46,7%	14	ثانوي	المؤهل الدراسي
46,7%	14	جامعي (DEUA، ليسانس، ماستر)	
6,6%	2	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	
50%	15	أقل من 5 سنوات	مدة التوظيف
43,3%	13	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
6,7%	2	من 15 سنة وأقل من 20 سنة	

الجدول رقم (02): ملامح العينة الأولى للدراسة

وقصد التعرف على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية تبسة، قام الباحثان بتحليل الاستبيان الخاص بقياس مدى تطبيق مبادئ الحوكمة، والذي أظهر النتائج التالية:

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري $\sigma$	التوسط الحسابي $\bar{X}$	البعد
01	عالية	0,685	2,32	إطار الحوكمة
04	متوسطة	0,706	1,86	الشفافية
02	متوسطة	0,718	2,11	المشاركة
03	متوسطة	0,735	1,90	المساءلة
05	متوسطة	0,700	1,78	مهام مجلس التوجيه
//	متوسطة	0,708	1,99	المؤشر العام للحوكمة

الجدول رقم (03): توزيع استجابات عينة الدراسة حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب مبادئ الحوكمة ودرجتها.

من الجدول أعلاه يتضح أنّ مبادئ الحوكمة حسب تطبيقها في المكتبة العمومية محل الدراسة ترتّب كالآتي:

1- إطار الحوكمة 2- المشاركة 3- المساءلة 4- الشفافية 5- مهام مجلس التوجيه.

وهذا يوضّح أنّ المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية تبسة تتوفر على قدر كافٍ من اللوائح التنظيمية والأنظمة والتشريعات التي تشكل البنية التحتية للحوكمة وتساهم في تطبيقها، غير أنّ باقي المبادئ من مساءلة ومشاركة وشفافية مطبقة بدرجة متوسطة، وخاصة قيام مجلس

التوجيه بمهامه والذي جاء في المرتبة الأخيرة، مما يوحي بأن هذا الأخير لا يقوم بالمهام المنوطة به، أو أنّ العاملين بالمكتبة لا يلمسون على أرض الواقع الأدوار التي يقوم بها هذا المجلس. وعموما فقد جاءت الدرجة الكلية لتطبيق مبادئ الحوكمة بالمكتبة العمومية محل الدراسة متوسطة.

### III.2- قياس الأداء بالمكتبة العمومية المدروسة بواسطة LibQual+®:

النسبة المئوية للتكرار	التكرار		
30,6%	11	أقل من 18 سنة	الفئة العمرية
16,7%	6	من 18 إلى 22 سنة	
22,2%	8	من 23 إلى 30 سنة	
13,9%	5	من 31 إلى 45 سنة	
30,6%	11	تلميذ (ابتدائي، متوسط، ثانوي)	الموضعية
36,1%	13	طالب جامعي	
16,7%	6	عامل أو موظف	
47,2%	17	يومية	معدل التردد على المكتبة
19,4%	7	أسبوعيا	
8,3%	3	شهريا	
8,3%	3	مرات قليلة في السنة	
16,7%	6	المطالعة	أسباب التردد على المكتبة
19,4%	7	البحث العلمي	
5,6%	2	الترفيه والتسلية	
41,7%	15	تحضير الامتحانات	

الجدول رقم (04): ملامح العينة الثانية للدراسة.

أما عن الاستبيان الثاني الموجه لفئة المستفيدين والذي يخصص تقييم الأداء وجودة الخدمات في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية تبسة، فكما نلاحظ في الجدول السابق فإنّ الفئة الغالبة على المستفيدين هم تلاميذ المدارس، وطلاب الجامعة، وأغلبهم يقصد المكتبة يوميا إما بغرض إعداد البحوث، أو تحضير الامتحانات. وهذا بسبب موقع المكتبة المناسب والقريب من بعض كليات الجامعة، وبعض المؤسسات التربوية.

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري $\sigma$	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	البيد
02	متوسطة	0,681	1,87	المكتبة كمكان
03	ضعيفة	0,702	1,22	التحكّم في المعلومات
01	عالية	0,714	2,85	أثر الخدمة
//	متوسطة	0,764	1,98	المؤشر العام للأداء

الجدول رقم (05): توزيع استجابات عينة الدراسة حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب جوانب الأداء ودرجتها.

يظهر الجدول بوضوح جوانب القوة ونقاط الضعف في المكتبة محل الدراسة، حيث يعتبر أثر الخدمة التي يقدمها المكتبيون من نقاط القوة في المكتبة نظرا لما يتمتع به هؤلاء المكتبيون من مستوى علمي عالٍ، ولكونهم من فئة عمرية تتميز نسبيا بالنشاط والحيوية.

غير أنّ التحكّم في المعلومات ووفرة الموارد الوثائقية من نقاط ضعف المكتبة، حيث تشكو المكتبة من نقص كبير في مصادر المعلومات الالكترونية، وحتى الورقية لا تتميز بالحدّثة والتنوع الموضوعي بحيث

تطغى بعض التخصصات على الرصيد الوثائقي للمكتبة، خاصة ما تعلق بمصادر المعلومات في الأدب والتاريخ على حساب العلوم التقنية والدقيقة.

وعموما فقد جاء المؤشر العام للأداء بالمكتبة العمومية محل الدراسة بدرجة متوسطة.

III.3- الارتباط بين مبادئ الحوكمة والأداء وفق معادلة الانحدار الخطي المتعدد:

النموذج التقديري للدراسة:

النموذج الأولي المقدر لدراسة العلاقة بين مبادئ الحوكمة وجودة الأداء من الجدول Coefficients يمكن أن يأخذ شكل معادلة الانحدار الخطي المتعدد التالية:

$$\text{Per}=55,47+0,46 \text{Fram}+0,4 \text{Trans}+0,05 \\ \text{Part}+0,94 \text{Acco}+0,87 \text{Board}+0,07$$

وقد تمّ الحصول على معلمات النموذج باستخدام برنامج SPSS، بعد إدخال البيانات في البرنامج.

Model	Unstandardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	
(Constant)	55.473	15.487	.001
X <sub>1</sub> إطار الحوكمة	.464	.330	.014
X <sub>2</sub> الشفافية	.406	.477	.402
X <sub>3</sub> المشاركة	.051	.367	.042
X <sub>4</sub> المساءلة	.946	.434	.039
X <sub>5</sub> مهام مجلس التوجيه	.874	.455	.714

الجدول رقم (06): معالم النموذج التقديري للدراسة

بمقارنة قيمة (P-VALUE) لنموذج الانحدار مع مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0,05$  نجد أنّ متغيري الشفافية ومهام مجلس التوجيه مرفوضان لأنّ قيمة الدلالة Sig أكبر من 0,05، لذلك نقوم بحذف هذين المتغيرين، وإعادة بناء نموذج الدراسة بالمتغيرات المتبقية.

النموذج المحسّن للدراسة:

النموذج المحسّن للدراسة سوف يحتوي فقط على ثلاث متغيرات هي: إطار الحوكمة، المشاركة، المساءلة. وفقا لمعادلة الانحدار الخطي المتعدّد التالية:

$$\text{Per}=27,09+0,89 \text{ Fram}+0,61 \text{ Part}+0,76 \text{ Acco}+ 0,12$$

وذلك يعني أنه تمّ الإبقاء فقط على المتغيرات المؤثرة فعليا في الأداء بالمكتبة محل الدراسة، وهذه العوامل المؤثرة تتمثل في:

- إطار الحوكمة: وما يتضمنه من تشريعات وقوانين وأنظمة وتعليمات تضمن السير الحسن للعمل بالمكتبة وبالتالي تحسين الأداء وضمان جودة الخدمات، فيشير معاملته إلى أنّ أي زيادة في توفير الأطر التنظيمية والقانونية بالمكتبة يقابله تحسّن في الأداء بمقدار مضروب في المعامل 0,89 مع افتراض ثبات المتغيرات الأخرى.

- المشاركة: في صناعة القرار بالمكتبة وهو عامل مهم حيث تُوزع المسؤوليات وتبعت صناعة القرار على جميع العاملين بالمكتبة مما يحفزهم لبذل جهد أكبر قصد تحقيق رؤية ورسالة المكتبة، فيشير معاملها إلى أنّ أي زيادة في مشاركة العاملين بالمكتبة في صناعة القرار يقابله تحسّن في الأداء بمقدار مضروب في المعامل 0,61 مع افتراض ثبات المتغيرات الأخرى.

- المساءلة: وما تضمنه من انضباط والتزام بالقوانين واللوائح والأنظمة داخل المكتبة مما يؤدي في النهاية إلى قيام الجميع بواجباتهم وتحقيق الجودة المطلوبة، فيشير معاملها إلى أنّ أي زيادة في المساءلة بالمكتبة يقابلها تحسّن في الأداء بمقدار مضروب في المعامل 0,76 مع افتراض ثبات المتغيرات الأخرى.

وللتأكد من صحة النتائج المتوصل إليها قمنا باستخدام اختبار F-Test لتحديد مدى القبول الكلي لأنموذج الدراسة عند مستوى دلالة

$\alpha \leq 0,05$ ، وقد أعطى هذا الاختبار نتيجة أقل من 0,05 وبالتالي فإن هذا النموذج صحيح وجيد.

Model	P-VALUE
Regression	.0290

الجدول رقم (07): اختبار F-Test لتحديد مدى القبول الكلي لنموذج الدراسة

#### IV- الخلاصة:

توصلت الدراسة الحالية للنتائج التالية:

- مؤشر تطبيق الحوكمة بالمكتبة محل الدراسة كان متوسطا، وظهر مبدأ إطار الحوكمة عاليا في المرتبة الأولى، فيما جاء مبدأ مهام مجلس التوجيه أخيرا.

- الدرجة الكلية للأداء بالمكتبة كانت متوسطة، وتميّزت بنقطة قوة تمثلت في أثر الخدمة المقدمة من طرف المكتبيين من حيث حسن التواصل، وربط علاقات طيبة معهم، بينما تميزت بجانب ضعف هو التحكم في المعلومات والموارد الوثائقية.

- المتغيرات المؤثرة فعليا في الأداء كانت: إطار الحوكمة، والمساءلة، والمشاركة وفقا لهذا الترتيب.



## خاتمة:

في ظل التحديات التي تواجه بقاء واستمرار المكتبات العمومية في المجتمع الرقمي المعاصر الذي تميّزه التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بات لزاما على هذه المكتبات رفع التحدي، والتفكير في مقاربات جديدة لتسييرها وضمان جودة خدماتها، وقد توصلت الدراسة الحالية إلى أنّ كلا من إطار الحوكمة، والمساءلة، والمشاركة، هي عوامل مؤثرة فعليا في الأداء بالمكتبة العمومية محل الدراسة.

تأسيساً على ما سبق يتوجب على مكتبات المطالعة العمومية في الجزائر، اعتماد رؤية إستراتيجية جديدة والقيام بأفعال متزامنة وغير متزامنة قصد تحسين أدائها، والوصول إلى خدمات ذات جودة عالية وذلك من خلال:

- الاهتمام بالجانب التنظيمي خاصة ما تعلق باللوائح والأنظمة الداخلية والتعليمات التي تنظم العمل وتؤسس لتطبيق حوكمة فعّالة.

- التأسيس لمبدأ المساءلة للجميع دون استثناء، مما يكشف جوانب القصور ويجعل الجميع أمام تبعات تصرفاتهم.

- تحميل جميع العاملين أعباء التسيير من خلال إشراكهم في عمليات صنع القرار.

- اعتماد أسلوب التعليم المستمر الذي يُمكن من تكوين صورة ذهنية تدفع الجميع باتجاه التطوير والتحسين المستمر للخدمات وإدماج الكفاءات والموارد التي تستجيب لمتطلبات الحوكمة، كوسيلة للنهوض

بخدمات المكتبة العمومية، من جودة في التسيير، وتحسين للأداء بشكل  
يضمن الاستجابة لطلبات المستفيدين، والمجتمع على حد سواء.

## المراجع:

- إفري، جميلة، (2016)، استغلال تكنولوجيا المعلومات في دعم التنشيط الثقافي في  
مكتبات المطالعة العمومية: دراسة ميدانية، مجلة علم المكتبات، المجلد 5، العدد 7،  
الجزائر: جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر 2، ص.ص. 31-55.
- الأمم المتحدة، (2000)، إعلان الأمم المتحدة بشأن الألفية. متاح على الرابط:  
[http://www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/ED/ED\\_new/pdf/Standards\\_and\\_Norms/UN\\_Mill\\_Ara\\_.pdf](http://www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/ED/ED_new/pdf/Standards_and_Norms/UN_Mill_Ara_.pdf)
- البريدي، عبد الله. الإشكالية الاصطلاحية في الفكر الإداري العربي بالتطبيق على  
مصطلح Governance. المؤتمر العالمي الأول لحوكمة الشركات، جامعة الملك  
خالد، المملكة العربية السعودية، 2009.
- بن حاوية، يمينة. جودة خدمات المكتبات العمومية في الجزائر. أطروحة دكتوراه، علم  
المكتبات، جامعة أحمد بن بلّة، وهران، 2015.
- بن حسين، سليمة، (2015)، الحوكمة: دراسة في المفهوم. مجلة العلوم القانونية  
والسياسية، جامعة الوادي، ع.10.
- بوقرة، رابح وغانم هاجرة، (2012)، الحوكمة: المفهوم والأهمية. الملتقى الوطني  
حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر  
بسكرة، 6-7 ماي.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. (2007). ع 58. السنة  
الرابعة والأربعون. الجزائر: الأمانة العامة للحكومة.
- دموش، أوسامة، (2018)، المكتبات العمومية في سياق تطور الفضاء العمومي:  
نموذج المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية بالجزائر، مجلة الحضارة الإسلامية،  
المجلد 19، العدد 1، الجزائر: جامعة أحمد بن بله وهران 1، ص.ص. 487-  
512.

عطية، عز الدين، (2016)، المبادئ الدولية في مجال الحوكمة. المجلة الجزائرية للعلوم السياسية، المجلد 3، العدد 6.

فرجاني، نادر، (2002)، تقرير التنمية الإنسانية العربية.

الكايد، زهير عبد الكريم، (2003)، الحكمانية: قضايا وتطبيقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان.

مجمع اللغة العربية. المعجم الوسيط. ط.4. القاهرة: مكتبة الشروق الدولية، 2004. الوردات، خلف. تطبيقات مبادئ الحوكمة في القطاع العام. موقع (مقال)

الإلكتروني. متاح على الرابط: <http://mqqal.com/2017/02/%D8%AA>

Basel Committee on Banking Supervision. (2015), Guidelines Corporate governance principles for banks.

Loots, Ursula Catherina. (2004), Trust as a Form of Governance in Public Libraries in New Zealand: using Franklin District Library Trust as a Case Study. Master of Library and Information Studies, School of Information Management, Victoria University of Wellington.

Patricia H. Fisher, and others. Effective Governance for Rural Libraries. On line:

<https://www.webjunction.org/content/dam/WebJunction/Documents/webJunction/Effective%20Governance%20for%20Rural%20Libraries.pdf>

Revitt, E., & Luyk, S. (2016). Library councils and governance in Canadian university libraries: A critical review. Canadian Journal of Academic Librarianship, 1(1), p.p.60–79.

Strong Topics For A Dissertation On Corporate Governance In The US: <http://jlmaccountingservices.com/corporate-governance-in-the-usa-dissertation-topics/>

The Organization for Economic Co-operation and Development. (2004), OECD Principles of Corporate Governance.

للإحالة على هذا المقال:

- نور الدين صدار، سليمان رحال، (2018)، «حوكمة المكتبات العمومية في الجزائر:

أي دور في تحسين الأداء؟ المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية تبسة

أمودجا». المواقف، المجلد: 13، العدد: 02، ديسمبر 2018، ص.ص. 259-233