

## سبل التعاون التنظيمي بين أقسام علم المكتبات والمكتبة الأكاديمية: حالة جامعة الجزائر 2

## Organisational collaboration between Library science departments and the academic library: the case of the University of Algiers 2

د. سمرة كحلات<sup>1</sup>

جامعة الجزائر 2

samra.kahlat@univ-alger2.dz

د. فتيحة مرازقة

جامعة باتنة 1

fatihamrazga@gmail.com

تاريخ الوصول 2022/12/24 القبول 2023/05/04 النشر على الخط 2023/06/05  
Received 24/12/2022 Accepted 04/05/2023 Published online 05/06/2023

## ملخص:

شكل التعاون التنظيمي بين المكتبات الأكاديمية وأقسام تدريس المكتبات والمعلومات عاملا حاسما في ترقية الممارسات الإدارية مما ينعكس إيجابيا على تحسين التعليم والبحث في المجال، وقد جاءت هذه الدراسة للبحث في أسس وأبعاد التعاون التنظيمي، مع فحص معيقات وسبل تفعيله بجامعة الجزائر 2، تم اعتماد المقابلة الشخصية لتحصيل البيانات على ضوء المنهج الوصفي. أفضت النتائج إلى أن الثقافة، التكوين والهيكل التنظيمي هي أكثر ما يقف في وجه التعاون، وعليه تم اقتراح بعض المدخل المساعدة على إنجاحه، بالتركيز على إمكانيات التكنولوجيا والنماذج غير الرسمية لإدارة المعرفة.

**الكلمات المفتاحية:** التعاون التنظيمي؛ المكتبة الأكاديمية؛ قسم علم المكتبات؛ جامعة الجزائر 2.

## Abstract:

Organizational collaboration between academic libraries and LIS departments is a decisive factor in upgrading administrative practices, which is reflected positively in improving the field's learning/teaching process and research. This study came to investigate the dimensions of organizational collaboration, as well as to examine the obstacles and ways to set it up at the University of Algiers2. A descriptive method that relies on unstructured interviewing was adopted and the results revealed that culture, training and organizational structure are the most constraints of collaborative work. Accordingly, some approaches were proposed, focusing on IT solutions and informal models of knowledge management.

**Keywords:** Organizational collaboration; academic library; library science department; University of Algiers2.

<sup>1</sup> البريد الإلكتروني: samra.kahlat@univ-alger2.dz

<sup>1</sup> المؤلف المراسل: سمرة كحلات

## مقدمة:

طالما نعيش ضمن عصر المعلومات والمعرفة، يبقى قطاع المكتبات والمعلومات من أهم التوجهات التي تراهن عليها الدول، على أساس أن هذا الأخير يشكل الإطار الحركية للمعلومات التي تؤدي إلى التعلم والفهم؛ مما يطور المجتمعات ويحقق الازدهار. ونتيجة لهذا الإدراك من جهة، وتماشيا مع إرغاصات هذا العصر من جهة أخرى؛ حصلت العديد من التحسينات على مستوى تعليم المكتبات والمعلومات حتى تحقق مخرجاته الأهداف سابقة الذكر.

إن تحقيق الفعالية الأكاديمية في علم المكتبات يفترض أن يكون مسؤولية مشتركة بين أقسام علوم المكتبات والمعلومات وبين المكتبات الأكاديمية، أين تنعكس نتائج العملية التعليمية والبحثية على أدوار المكتبة الأكاديمية، وبالمقابل فإن الطالب يحتاج إلى مرافقة وتوجيه ليس فقط من الأستاذ بل من اختصاصي المعلومات أيضا، مما استدعى ضرورة العمل التعاوني والتشاركي.

يبدأ العمل التشاركي من الوظيفة الإدارية في هيئة تعاون تنظيمي بين الطرفين، وتحتضنه الإدارة العليا بالمؤسسة الوصية أين يتم خلق فضاء مشترك للتخطيط التعاوني، وحل المشكلات التعاوني، وتوليد الحلول المشتركة، والتعليم التعاوني، والتشارك في المسؤولية والموارد والعوائد، وإرساء أسس التكامل والمساواة... وخلاف ذلك ينجم عنه انخفاض مستويات التسيير، التعليم والبحث وغياب التنسيق وتشتيت الجهود والغرق في مشكلات لا حصر لها. في النهاية فإن زيادة الفعالية الإدارية تعني زيادة النجاح الأكاديمي.

بالنظر إلى الوضع في الجزائر (جامعة الجزائر 2 على سبيل المثال)، فإن المشكلات والتحديات التي يواجهها قطبي التعليم والبحث في مجال المكتبات - المكتبة الجامعية وقسم علم المكتبات - تجعلنا نستشف التبعات الناجمة عن القطيعة الحاصلة في العمل بين الطرفين، والذي سببه الانفصال التام في الممارسات الإدارية، مما جعلنا نتساءل عن جدوى تفعيل تلك العلاقة على ضوء التعاون التنظيمي.

تساؤلات عديدة تطرح في هذا الصدد من أهمها:

- ما هي أوجه التعاون التنظيمي بين المكتبة الأكاديمية وقسم علم المكتبات؟

- ما الأدوار المناطة بكل طرف؟ وما مناحي التأثير والتأثر الناجمة عن الاندماج في هذه الشراكة؟

- لماذا تعمل المكتبات الأكاديمية وأقسام علوم المكتبات بالجزائر بشكل مستقل عن بعضها البعض؟

- أي مدخل يمكن من تفعيل العلاقة بين الطرفين محل الدراسة؟

تمثلت فرضية الدراسة - كإجابة مبدئية للسؤال الثالث - في أن سياسة الجامعة، انعدام ثقافة التعاون وضعف تأهيل الأفراد لأغراض التعاون تعد أكبر معيقات التعاون التنظيمي بين طرفي العلاقة.

تهدف هاته الورقة البحثية إلى تحقيق ما يلي:

- البحث في حدود التعاون التنظيمي بين المكتبة الأكاديمية وأقسام تدريس المكتبات والمعلومات.

- التعرف على وظائف وأدوار كلا الطرفين ضمن مبدأ العمل الإداري التشاركي.

- فحص عوامل تأثير التعاون التنظيمي على أداء الطرفين.

– الكشف عن الصعوبات التي تعيق العمل الإداري التشاركي بين المكتبيين والأكاديميين في الجزائر

– تقديم مقترحات لتنفيذ العلاقة مكتبة/ قسم علم المكتبات والاستفادة من مزايا العمل التشاركي

منهج البحث: تعمل الدراسة الميدانية على الكشف على ظروف وأساليب العمل الحالية لكل من قسم علم المكتبات والمكتبة الجامعية بجامعة الجزائر<sup>2</sup>، كما تسعى إلى معرفة الممارسات والأسباب التي تعيق التعاون في المجال الإداري بين الطرفين. وقد تم الاستعانة بالمنهج الوصفي الذي أتاحت لنا إمكانياته الحصول على البيانات اللازمة وتفسيرها للإجابة على تساؤلات البحث.

أداة جمع البيانات: تم استعمال المقابلة الشخصية غير المهيكلة للحصول على اتجاهات الباحثين فيما يخص معوقات وسبل العمل معا لتحقيق الفعالية في تخصص المكتبات والمعلومات، وعليه فقد تم استجواب رئيس مصلحة المكتبة المركزية للجامعة، وفي الجانب الآخر فقد كانت مقابلة عبر الهاتف مع نائبة رئيس القسم المكلفة بالبيداغوجيا وشؤون الطلبة، وكان ذلك يوم 2022/11/19، حيث تمحورت المقابلة حول معرفة معوقات التعاون، مع توجيه الإجابات حسب متطلبات التحقق من الفرضية.

بالإضافة إلى المقابلة، فقد ساعد كون الباحثين بالمشاركة - كجزء من منظومة مجتمع البحث- في تسجيل عديد الملاحظات التي كانت مفيدة جدا للبحث.

الدراسات السابقة: تتمثل مجالات التعاون بين قسم علم المكتبات والمكتبة الجامعية في جوانب ثلاثة: الجانب الإداري، الجانب التعليمي والجانب البحثي، والمطلع على الأدبيات يجد أن التعاون في مجال التعليم والبحث أخذ حصة من الاهتمام من قبل المؤلفين، أما الجانب الإداري فهو يمثل فجوة بحثية تحتاج إلى مزيد من الدراسة، خاصة كونه عامل الحاسم الذي يتوقف عليه أي تغيير وتحسين. من هنا يمكن عرض أهم الدراسات السابقة في الموضوع فيما يلي:

1- دراسة باشيوة<sup>1</sup> الشراكة بين قسم علم المكتبات ومؤسسات المعلومات بولاية قالمة: تناولت إشكالية العلاقة القائمة بين أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في علم المكتبات وبين المكتبة الجامعية - من وجهة نظر الأساتذة- في سبيل إيجاد شراكة فاعلة بينهما، وذلك عن طريق تهيئة الأطر القانونية والتنظيمية والأخلاقية والمنهجية. تعد هاته الدراسة الوطنية والعربية الوحيدة التي تقترب من موضوع بحثنا، غير أنها تتناول العلاقة من جانب التعليم والبحث على خلاف بحثنا الذي يتعامل مع قضية التعاون من جانبها الإداري.

2- دراسة Thi, Hue and Tanner, Kerry<sup>2</sup>: هدفت إلى فهم التعاون بين المكتبيين والأكاديميين في تخصص علم المكتبات من خلال مراجعة الأدبيات السابقة، وتستكشف الوضع في بيئتين إحداهما متطورة (أستراليا) والأخرى نامية (فييتنام)، وقد

<sup>1</sup> باشيوة سالم (2018)، الشراكة بين قسم علم المكتبات ومؤسسات المعلومات بولاية قالمة: استقصاء ميداني من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حوليات جامعة قالمة، مج. 12، ع. 1. على الخط. متاح على <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/56304>

1. Thi, Hue and Tanner, Kerry, Collaboration between academics and librarians: A literature review and framework for analysis, Journal of Library review, vol. 63, No. 1-2, 2014, P. 23  
[https://www.academia.edu/79072170/Collaboration\\_between\\_academics\\_and\\_librarians](https://www.academia.edu/79072170/Collaboration_between_academics_and_librarians) (Accessed on 02/10/2020)

عملت الدراسة على تطوير إطار مفاهيمي للتطبيق في السياق الأكاديمي العالمي ضم أربعة أبعاد أساسية هي المناهج، التعليم والبحث، إدارة المعرفة، وعلم المكتبات والمعلومات

3- دراسة<sup>1</sup> Sacchanand, Chutima: تستعرض احتياجات التعاون في تقديم البرامج التعليمية وفي توفير خدمات المعلومات بالإضافة إلى الممارسات والعوائق في هذه المجالات على ضوء تجربة الجامعة المفتوحة STOU بتايلند، تم اقتراح استراتيجيات للتعاون الناجح لتعزيز التطوير المهني وطرق جديدة للعمل التعاوني لكل من أعضاء هيئة التدريس بأقسام علم المكتبات وأمناء المكتبات. ساعدت هاته الدراسات السابقة أساسا في تشكيل الإطار الذي سيتم وفقه فحص إمكانية التعاون بين أقسام علم المكتبات والمكتبة الجامعية في الجزائر.

### 1- في مفهوم التعاون التنظيمي:

يشهد تعريف التعاون ثراء سواء من حيث المصطلح أو من حيث المعنى. فمن حيث المصطلح، نجد الكثير من المرادفات والمصطلحات المتداخلة معه باللغة العربية مثل: التنسيق، الشراكة، العمل التشاركي، الاعتماد المتبادل... وأيضاً باللغة الإنجليزية مثل: collaboration, liaison, partnership, coalition, cooperation, coordination, networking... تشترك هذه المصطلحات جميعاً في وجود آلية تقوم إثرها مجموعة من الكيانات بالعمل معاً بدافع المنفعة المشتركة.

أما من حيث المعنى، ينطوي مفهوم التعاون على العديد من الآراء والنقاشات بسبب اتساع استعماله، واختلاف مجالات الرؤية. فهناك تعاون اجتماعي واقتصادي وعلمي وأدبي وحضاري... ومن وجهة نظر البحث (التعاون الإداري بين المنظمات)، يشير التعاون التنظيمي إلى: التنسيق والتفاعل على نحو فعال ومنتظم، وتبادل المعارف والخبرات والموارد، واستكشاف أوجه التآزر، وتحديد التداخلات التنظيمية المحتملة، وتطوير وسائل النهج التعاونية بشأن السياسات والقواعد التنظيمية<sup>2</sup>.

التعاون التنظيمي إذن، هو عملية تفاعلية بين مجموعة من الأطراف يعملون معاً لتوصيل معارفهم ومهاراتهم ومواردهم وسلطتهم في التخطيط والتصميم واتخاذ القرار وعملية حل المشكلات لتحقيق الهدف المشترك.

2. 1 . Sacchanand, Chutima (2012), Building Collaboration Between Library and Information Science Educators and Practitioners in Thailand: Transcending Barriers, Creating Opportunities, World library and information congress: 78<sup>th</sup> IFLA general conference and assembly, 2012, IFLA, Helsinki, p.p. 3-4. <http://conference.ifla.org/ifla78>

<sup>2</sup> (تم الولوج في <https://www.tra.gov.eg/ar/> . الجهاز القومي لتنظيم الاتصالات في مصر (2018)، التوجه نحو التنظيمات التعاونية، (2022/11/14)

ومن معاني التعاون التنظيمي أن يعمل الأفراد لمصلحة الجماعة، ويساعدوا بعضهم بعضاً، كما يصبح الأطراف متشاركين عاطفياً وبيئياً وأخلاقياً واقتصادياً وعلمياً. وفي التعاون يكون الاعتماد بدل الاتكال والتكامل بدل التباين، ويصبح معه العمل الجماعي وروح الفريق أهم ما يميز المنظمات المتعاونة؛ وفي هذا يذكر النوري وكورتل بأن " انفراد شخص بميزة له دون غيره أو لومه على نتائج عمل رديء تعتبر من الأمور التي ليس لها أساس من الصحة" وهذا ما يعكس مفهوم المسؤولية الجماعية في التجربة اليابانية.<sup>1</sup>

وبناء على التعاون التنظيمي، تتوحد المفاهيم والممارسات بين الأطراف المتعاونة من مثل: الإجراءات، الهياكل، القوة، السلطة، القواعد، الموارد، التجارب والخبرات، الإحاطة والوعي، السلوكيات، الالتزام، التوقعات، القوانين وغيرها.

مما سبق، ينتج عن التعاون بين المنظمات وجود نظام اجتماعي تشاركي يدعم أدوار الطرفين ويعزز من إمكانياتهما، كما يعمل على بناء إيكولوجيا تعاونية تنتقل من التنظيم الرأسي إلى التنظيم التعاوني الذي يهيئ الظروف للابتكار ولنماذج العمل الجديدة<sup>2</sup>

أما من وجهة نظر البحث، فالتعاون التنظيمي هو ممارسة ابتكارية بين المكتبات الأكاديمية وأقسام تدريس المكتبات والمعلومات وأطراف أخرى تعمل معاً في المجال الإداري لتشارك وتبادل المعرفة والخبرة، وكذا البحث عن حلول وإزالة العوائق في سبيل دعم وتطوير تجربة التدريس والبحث في علم المكتبات ومنه إيجاد التنظيم المطلوب لدعم التعليم العالي والبحث العلمي في القرن 21.

## 2- لماذا التعاون التنظيمي بين أقسام علم المكتبات والمعلومات والأكاديمية؟

تبرز ضرورة التعاون بين أقسام تدريس المكتبات والمكتبة الأكاديمية من منطلق العلاقة التكاملية التي تربط الطرفين؛ حيث أن نجاح المكتبة في مساعيها سببه التكوين الفعال لاختصاصيي المكتبات، وبالمقابل فإن نجاح العملية التعليمية/التعلمية مرهون بمساهمة المكتبي في إطار التعلم/التعليم بالعمل *work-based learning/teaching*.

لقد فرض مفهوم التعاون نفسه في حياتنا المعاصرة في جميع مناحي الحياة، وعلى غرار ذلك تبرز مجموعة من المتغيرات التي تجعل التعاون حاسماً في بيئة التعليم العالي عامة وبيئة المكتبات والمعلومات خاصة، نشير إلى أهمها فيما يلي:

-المسؤولية الاجتماعية: أصبح التعاون ضرورياً بفعل التغيرات الحاصلة في بيئة التعليم العالي، خاصة التوجه نحو الجودة، والتوقعات الكبيرة من مؤسساته بتحقيق برامج ومنتجات تستجيب والاحتياجات المجتمعية

-أدوار جديدة: أصبح التعاون ضرورياً أيضاً بفعل التحول المشهود في مهنة المكتبات وأدوار المكتبي في مجال الإدارة والخدمة، ناهيك عن التغيرات الحاصلة على مستوى التدريس الذي صار يركز أكثر على المعلومات وحل المشكلات وظهرت معه جماعات التعلم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عجاج، سهام (2018)، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كمدخل أساسي لتحسيد التنمية المستدامة إزاء العاملين: دراسة تحليلية سوسيولوجية، مجلة روافد،

جامعة سيدي بلعباس، مج.2، ع. 2، 2018، ص. 38. <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/539/2/2/77670> (تم الولوج

في 2022/10/24

<sup>2</sup> هولين، جاو (2019)، سبب الأهمية البالغة للتنظيم التعاوني، <https://www.g77.org/sshlcst/ITU-Arabic.pdf> (تم الولوج في

2022/09/05)

-التعليم الإلكتروني: إن البيئة التشابكية تسمح لنفسها بالتعاون وتبادل الأفكار والحلول للمشكلات المشتركة مهما كان مكانها ونوعها.

-العالم الرقمي: خلق العالم الافتراضي جوا من التعاون والدعم الجماعي، وكذا تشارك الممارسات الفضلى في هيئة مجموعات التعلم أو مجموعات العمل؛ إضافة إلى الولوج والاستخدام العادل للأدوات والمصادر التعليمية التكنولوجية،<sup>2</sup> مما يشجع المكتبيين والمدرسين على الدخول في تشارك العمل في القسم وفي المكتبة.

-تحقيق الاحترافية: سيكون التعاون السبب الرئيس في احترافية Professionalization علم المكتبات والمعلومات بكل كياناته، حيث يعمل على بناء المهارات المطلوبة في القرن 21 عن طريق "تحقيق بيئة تنظيمية خلاقية مشتركة تؤدي إلى تحقيق منظمة متعلمة يكون فيها كل فرد معلم ومتعلم في الوقت نفسه، وفيها يتشاركون قيم التعاون على جميع المستويات"<sup>3</sup>

-متطلبات الإدارة: يعد التعاون استراتيجية إدارية ذكية لمواجهة التحديات الحالية خاصة منها الاقتصادية والتكنولوجية، كما أصبح واجبا إداريا ليس فقط لتحقيق الأرباح، بل هو في بعض الأحيان جزء ضروري من عمل المؤسسة التي لن تحقق أهدافها من دونه "فرأس المال التعاوني أصبحت له أهمية موازية لرأس المال الفكري بأي منظمة"<sup>4</sup>

باختصار، فإن متغيرات العصر الحالي تفرض إحداث تعاون تنظيمي من أجل القدرة على المواكبة وتحقيق الفعالية التنظيمية، فعلى حد قول صوفي مادنز: "إننا نقف على أبواب الجيل الخامس من القواعد التنظيمية، ويتضمن الجيل الخامس من القواعد التنظيمية مبادئ

<sup>1</sup> . Sacchanand, Chutima (2012), Building Collaboration Between Library and Information Science Educators and Practitioners in Thailand : Transcending Barriers, Creating Opportunities, World library and information congress: 78<sup>th</sup> IFLA general conference and assembly, 2012, IFLA, Helsinki, p.p. 3-4.  
<http://conference.ifla.org/ifla78> (Accessed on: 03/05/2022)

<sup>2</sup> Atkinson, Jeremy (2019), Collaboration by academic libraries: What are the benefits, what are the constraints and what do you need to do to be successful, New review of Academic Librarianship, Vol. 25, No. 1,  
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13614533.2019.1575016#:~:text=Collaboration%20by%20academic%20libraries%20can,for%20more%20value%20added%20activities.> (Accessed on 16/11/2022).

<sup>3</sup> . Sacchanand, Chutima. Op.Cit. P. 7

<sup>4</sup> . التعاون الإداري وصعوبة البدء من القمة، على الخط،

<https://www.alyaum.com/articles/288912/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D8%A7%D9%88%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A-%D9%88%D8%B5%D8%B9%D9%88%D8%A8%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%AF%D8%A1-%D9%85%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%85%D8%A9> (تم الولوج في 20/11/2021)

مشتركة من قبيل الابتكار والكفاءة والتعاون، هدفها التغلب على العوائق السائدة اليوم مثل إمكانية التشغيل البيئي، وجودة الخدمة، وتبادل البيانات، والأمن، والتنظيم التعاوني" <sup>1</sup> يعني تبادل المبادئ التوجيهية وأفضل الممارسات وتحديد الآليات لتحقيق التعاون.

### 3- ما الذي يجب توفره لتأسيس التعاون؟

حرص الإسلام حرصا شديدا على التعاون سواء في العبادات أو في المعاملات؛ فقد كانت غاية الحياة الإنسانية خدمة الآخرين والتعاطف معهم والرغبة في مساعدتهم، كما جاءت أغلب نصوص الشريعة بالخطاب الجماعي كدليل على أهمية الاجتماع والتآلف. غير أن الأخذ بأسباب التعاون يتطلب من كل فرد -أولا وقبل كل شيء- التخلص من أمراض القلوب التي من أهمها: الأنانية، عدم حب الخير للآخرين، تنافس الأفراد، محبة الصداقة والزعامة، الكسل، الحسد، تعذر الفرد بانشغاله، التعصب والتحيز، الشكوك في جدوى التعاون، سوء الظن بالآخرين، الكبر، توهم الفرد بأنه أعظم من غيره<sup>2</sup>. فإذا ترك كل واحد هذه الصور السلوكية يكون التعاون أسهل ما يمكن تحقيقه.

إضافة إلى شرط التخلص من موانع التعاون، يرى Tamm& Luyet<sup>3</sup> أن هناك مهارات خمس أساسية يجب التحلي بها لدى التفكير في التعاون هي:

- 1- وجود تعاونية: المرونة وعدم اتخاذ مواقف دفاعية، مع الاستعداد الدائم للتفاوض لإرضاء جميع لأطراف.
- 2- الحق والصدق دائما: يتطلب التزام شخصي مما يؤدي إلى بيئة منفتحة على الحرية والراحة لمناقشة القضايا.
- 3- محاسبة النفس والمسؤولية أمامها قبل غيرها: الاعتراف بالمسؤولية عن كل الأوضاع التي تجر نفسك فيها، مما يؤولك لتحمل مسؤولية أكبر خارج نطاق ذاتك. يتضمن ذلك القيام باختيارات واعية وتحمل عواقبها وتبعاتها، مع التركيز على حل المشكل بدل إلقاء اللوم.
- 4- الوعي باحتياجات الآخرين: الخروج من دائرة الأنانية إلى تأسيس علاقات أفضل بناء على فهم وتقدير احتياجات ودوافع الآخرين.
- 5- التفاوض لحل المشكلات: التعامل مع الخلافات إيجابيا.

<sup>1</sup>. صوفي، مادنز، التأقلم مع المشهد التنظيمي الجديد، مجلة أخبار الاتحاد الدولي للاتصالات، ع. 3، 2016، ص. 13

<sup>2</sup>. أثر التعاون على الفرد والمجتمع، على الخط، <http://handle.itu.int/11.1004/020.3000/ITU011-2016-03-ar> (تم الولوج في 2022/09/09)

<sup>3</sup>. James W. Tamm and Ronald J. Luyet, Radical collaboration: five essential skills to overcome defensiveness and build successful relationships, Harper business, (USA: Harper business, 2019), P. 336. <https://www.harperbusiness.com/book/9780062915238/Radical-Collaboration-2nd-Edition-James-W.-Tamm-and-Ronald-J.-Luyet/> (Accessed on: 17/06/2022).

إذن، يشترط لدى التخطيط للتعاون بين أقسام علم المكتبات والمكتبة الجامعية شرطين أساسيين: أما الأول فهو فردي يتعلق بتهديب النفس ويتحكم فيه ضمير الفرد ومستوى وعيه، وأما الثاني فهو تنظيمي يتعلق بوجود الرغبة في التعاون، ويقع على عاتق القادة خلق هذه الرغبة عن طريق توفير إطار تنظيمي وثقافة تدعم مفهوم التعاون.

#### 4- على أي الأصددة يكون التعاون التنظيمي؟

\*\*من حيث الحدود التنظيمية، هناك مستويين من التعاون التنظيمي يؤسس أولهما للثاني:

#### 4-1- التعاون داخل المنظمة

مثلما سبق القول، فإن التعاون يبدأ من الفرد وينتهي كسلوك تنظيمي. من هذا المنطلق فالتعاون لا يمكن أن يبدأ فعلا من القمة، بل يجب أن يبدأ من داخل التركيبة الذهنية للأفراد ثم يتخذ طريقه إلى المؤسسة ككل، كما أن التعاون الجذري يعمل من الداخل إلى الخارج بدلا من أن يفرض من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله. وهو يتطلب من الفرد أن يمتلك التركيبة الذهنية المناسبة كبدائية، ثم ينتقل خارجا إلى العلاقات الشخصية الفردية، ومن هذه القاعدة تتحرك هذه الروح التعاونية لتشمل فرق العمل والمؤسسة ككل. 1.

#### 4-2- التعاون بين المؤسسات (المكتبة/ القسم الأكاديمي)

حسب Clinthong هناك ثلاث مستويات من التعاون بين المكتبة الأكاديمية وقسم علم المكتبات هي: 2

أ- المستوى الاستراتيجي: يكون على مستوى الإدارة العليا للجامعة برسم السياسات التعاونية، ثم يعمل الطرفان على تبنيتها.

ب- المستوى التسييري: يعتبر المسؤول في كل طرف عضو في مجلس إدارة الطرف الآخر وممثل للهيئة التي يشرف عليها، مما يضمن التنسيق وتفعيل الطرفين في العلاقة التعاونية.

على سبيل المثال، يقوم مدير المكتبة المركزية بتعيين مكتبيي التواصل liaison librarians، وعمداء الكليات في مجلس إدارة المكتبة، يشجعون استعمال المدرسين لفضاءات المكتبة للتدريس والتوجيه.

ج- المستوى التطبيقي: يقوم المدرسون بتطبيق الطرق التدريسية لتشجيع ودعم وحث الطلبة على استعمال المكتبة في دراستهم وبحوثهم، وبالموازاة يقوم المدرسون بتطوير مهاراتهم البحثية واللغوية والتكنولوجية بالمكتبة.

\*\*وأما من حيث درجة التعاون، يقسم المؤلفون مستويات التعاون إلى أربع مستويات تعتبر بمثابة مراحل متتالية لبلوغ مستوى التعاون التنظيمي المطلوب: 1

<sup>1</sup>. شرحيل، عجراد (2020)، إدارة السلوك التنظيمي، مطبوعة بيداغوجية، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3، <https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/bitstream/123456789/6283/1/%D9%85%D8%B7.242.pdf> (تم الولوج في 2022/12/12)

<sup>2</sup>. Todera, Emanuela and Knoke, David, Strategic alliances and models of collaboration, management decision, Vol. 43, N. 1, 2005, P. 141.

[https://www.researchgate.net/publication/30929528\\_Strategic\\_Alliances\\_and\\_Models\\_of\\_Collaboration](https://www.researchgate.net/publication/30929528_Strategic_Alliances_and_Models_of_Collaboration) (Accessed on: 07/10/2022).

**Networking** الترابط: مرحلة تحضيرية أولية لأي علاقة عمل يتم فيها بناء علاقة مرنة تتضمن الحوار والاتصال غير الرسمي لتبادل المعلومات بين الأطراف المترابطة، مع تحديد الأهداف والهياكل وقواعد العمل.

**Coordination** التنسيق: علاقة قصيرة الأمد يقوم من خلالها طرفي العلاقة بتنسيق الجهود والممارسات في إطار أكثر تنظيماً مع تحديد أكثر للأهداف والأدوار.

**Cooperation** التشارك: تتطلب هذه المرحلة مستوى أعلى من الالتزام، وأيضا تشارك الموارد، وتحديد المسؤوليات بدقة أكثر، ويحدث التفاعل عن طريق ظهور بعض ملامح العمل ضمن فرق تعمل باستقلالية لتنفيذ اتفاقات متبادلة.

**Collaboration** التعاون: يتم إثره الالتزام بتشارك الأهداف والموارد والمعارف بين طرفي التعاون من أجل تحقيق أهداف مشتركة، وهنا تميل الهياكل التنظيمية إلى كونها أكثر رسمية مع رؤية استراتيجية وقيادية واضحة، ويصبح معه الأفراد منتمون لنظام واحد تجمع بينهم الثقة بسبب تواصلهم الدائم.

### 5- فيم يتجلى التعاون التنظيمي بين المكتبة الجامعية وقسم علم المكتبات؟

إن المظهر الأساسي للتعاون التنظيمي ينطوي على تغيير عديد المفاهيم والسلوكيات للطرفين المتعاونين الذين يشكلان "تنظيماً تعاونياً جديداً". يمس هذا التغيير كلا من: الفهم، القيم، التوقعات، الافتراضات، السلوكيات، الهياكل، الإجراءات، العوائد وغير ذلك. ويمكن تجلية مظاهر التعاون التنظيمي فيما يلي:

- تطوير رؤية مشتركة تعمل على إشراك الطرفين في تحسين ممارسات تعليم المكتبات وتطوير مهارات البحث.
  - تقديم مستوى عال من الالتزام بالاعتماد المتبادل والعمل معا لتحقيق الأهداف المشتركة.
- القوانين المنظمة للعمل المشترك: تطوير التشريعات والقواعد المنظمة اللازمة لضبط العلاقة- وكذا اللازمة لتحقيق استمرارية العمل المشترك- توفير المرجعية القانونية التي تحافظ على حقوق الطرفين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> . Thi, Hue and Tanner, Kerry, Collaboration between academics and librarians: A literature review and framework for analysis, Journal of Library review, vol. 63, No. 1-2, 2014, P. 23  
[https://www.academia.edu/79072170/Collaboration\\_between\\_academics\\_and\\_librarians](https://www.academia.edu/79072170/Collaboration_between_academics_and_librarians)  
(Accessed on 02/10/2020)

<sup>2</sup> . الشبان سلطان بن ثيان بن عبد الرحمان (2008) الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص في تطوير البحث العلمي في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح.

دكتوراه فلسفة في الإدارة التربوية- جامعة الملك سعود، 2008، <http://dr-alameri.com/wp-content/uploads/2016/06/%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D9%83%D8%A9-%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A7%D8%AA-%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%A7%D8%B5-%D9%81%D9%8A-%>

- تشارك الجهد والمسؤولية من خلال إيجاد قواعد وموارد وهيكل مشتركة، ورقابة (مستقلة أو شبه مستقلة) مشتركة، إضافة إلى المساهمة التطوعية من الطرفين.
  - تبادل قيم العدل والعناية والاهتمام بالآخرين، والمساهمة التطوعية.
  - الاتصال بما فيه الحوار والتفاوض وتقاسم التخطيط واتخاذ القرار، حل المشكلات التعاوني - collaborative problem-solving، وخلق القواعد والهياكل للعملية التعاونية.<sup>1</sup>
  - تعزيز قيم العمل الجماعي والانصاف والتكامل، والمساهمة الفعالة لكل طرف في بناء بيئة تنظيمية سليمة تنعكس إيجاباً على أداء المؤسسات ضمن العملية التعليمية البحثية.
  - إقامة آليات لعقد حلقات تشارك الممارسات في مجالات الاهتمام المشترك
  - التوفيق بين الطرفين المتعاونين والمعايير الدولية: وضع مجموعة من المؤشرات الموحدة والممارسات الفضلى وتعميمها على الطرفين، وكذا وضع أساليب الرقابة والتقييم.<sup>2</sup>
  - بناء مقاربة شاملة حيال تنفيذ السياسات مع مراعاة الشفافية وكذا إنشاء مجموعة عمل بين الجهتين من أجل التعاون في مسائل التنفيذ<sup>3</sup>
  - التقويم والمتابعة: يتعلق الأمر بوضع معايير لتقييم المشروعات المشتركة- إعداد تقارير متابعة وتقييم- تقييم العمل التنفيذي في المشروعات والاعمال المشتركة للتحقق من تطابقه مع اللوائح وكذا الأهداف<sup>4</sup>
  - إجراء بحوث لتعزيز سبل الشراكة والتعاون التنظيمي.
- إن للتعاون التنظيمي عوائد عظيمة تعود بالنفع على الطرفين ومنهما على تخصص المكتبات والمعلومات ككل؛ حيث يؤدي التعاون التنظيمي إلى تحقيق الأهداف المشتركة، توليد حلول خلاقة للمشكلات، والفعالية التنظيمية والإدارية، وهذا بالتأكيد سيعزز أداء تلك المؤسسات في مناحي التعليم والبحث والمكتبة الجامعية.

<https://www.qfcra.com/ar-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D9%85%D9%8A.pdf> (تم الولوج في 2022/10/01)

<sup>1</sup> Pham Hue and Tanner Kerry, Collaboration between academics and librarians: A literature review and framework for analysis, Library Review, Op. Cit

<sup>2</sup> الخطة الاستراتيجية لتنظيم القطاع المالي بقطر: الهدف الاستراتيجي الخامس تعزيز التعاون التنظيمي، [https://www.qfcra.com/ar-qa/publications/Strategic\\_Plan/indexadcc.html?page=appendix5](https://www.qfcra.com/ar-qa/publications/Strategic_Plan/indexadcc.html?page=appendix5) (تم الولوج في 2021/12/22)

<sup>3</sup> المرجع نفسه

<sup>4</sup> الشبان سلطان بن ثيان بن عبد الرحمان. المرجع السابق

وفي الأخير فإنه -عند التأسيس للتعاون التنظيمي- لا يجب التفكير من مبدأ كل طرف له مهام، وإنما مجموعة من العناصر تتكاتف لتعمل كل شيء معا بشكل متناغم؛ بمعنى إيجاد فضاء مشترك بين الطرفين، هذا الفضاء الذي يحتاج في حد ذاته إلى إدارة **The management of the collaboration**<sup>1</sup>. كأن يتم تشكيل مجلس إدارة يضم أعضاء من الطرفين ويتم الإشراف عليه من المؤسسة الأم وبذلك يتحول دور هذا المجلس إلى إدارة وقيادة التعاون والتشارك أو الإدارة التشاركية المتوازنة.

## 6- كيف هي الممارسات الفضلى؟

**الو.م.أ.:** يتكون مجلس المكتبة إلى جانب الطلبة والمكتبيين من الأساتذة الذين ينتظر منهم الأخذ بعين الاعتبار حاجات المدرسين والمكتبيين والمطابقة بينها. المكتبيين من جهة أخرى هم أعضاء في مجلس عمداء الكليات، ويعتبرون أعضاء هيئة تدريس لهم نفس حقوقهم وواجباتهم، كما يشاركون في حوكمة الجامعة ككل واستشراف التدريس، وفي بعض الحالات لعميد المكتبات الجامعية (مدير لجميع المكتبات بالجامعة) السلطة حتى في تعيين أساتذة مساعدين<sup>2</sup>.

**بريطانيا:** يكون التعاون على مستوى مجلس الجامعة أو لجان مشتركة تابعة لمجلس الجامعة، حيث يعمل هذا الأخير على رعاية التنسيق والتعاون بين الطرفين من خلال إشراك كل من مدير المكتبة ورئيس القسم في اتخاذ جميع القرارات بشأن التعاون، ثم وفي المستوى الإداري الأدنى فإن مدير المكتبة ورئيس القسم يشكلان عضوين دائمين في لجان تسيير المكتبة والقسم الأكاديمي وكل واحد منهما يشكل صوتا يؤثر في قرارات الآخر<sup>3</sup>.

**تايلندا:** يعتبر المكتبيون الجامعيون في حالة موازاة مع المدرسين سواء في التخصيص المالي أو غير ذلك، وتتجلى الشراكة بين الطرفين في تطوير المنهج الدراسي، التدريب والبحث، مشاركة الأستاذ في مناقجت المكتبة باعتباره عضو في مجلس إدارة المكتبة ومستشار في تنمية المجموعات ومقرر فيما يخص رصيد التخصص، والأهم هو تشجيع استخدام المكتبة حيث وجد أن مصادر المعلومات المنصوحة من طرفه هي الأكثر استعمالا من الطلبة، وأيضا يشارك الأستاذ كمشرف أو كباحث مشارك في البحث الذي يستهدف تحسين أداء وخدمات المكتبة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>. Indeed Editorial Team (2021), Collaborative management: Characteristics and processes, <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/collaborative-management>, (Accessed on 22/01/2022)

<sup>2</sup>. Chowdhury Salma, The management of academic libraries: a comparative study of the university of the western cape library and Dhaka university library, University of the western cape (south Africa: university of the western cape, 2006), <https://core.ac.uk/download/pdf/58912992.pdf>, (Accessed on 19/04/2022), P. 65

<sup>3</sup>. IBID, P.P. 51-52

<sup>4</sup>. Sacchanand Chutima, Op. Cit. P.P. 5-6.

جامعة Sukhothai Thammathirat Open University STOU أكبر جامعة للتعليم عن بعد، حققت نجاح دولي وافتتحت شهادات عديدة من بينها جائزة أفضل إدارة بالتعاون<sup>1</sup> "Management through Cooperation" من المعهد الآسيوي للمانجمنت. وفي هذه الجامعة يعد المكتبيون شركاء مع الإداريين في قسم علم المكتبات في رسم الأهداف المشتركة، تطوير المنهج، وابتكار طرقا جديدة لتقوية الوصول للمعلومة.

**أستراليا:** استطاعت الجامعات الأسترالية - بفضل التعاون التنظيمي بين جميع الأطراف بمن فيهم المكتبة الجامعية والأقسام الأكاديمية- التحول إلى قطاع متماسك حيث اعتمدت هذا الأخير كمدخل لإعادة هندسة أداءاتها لتصبح أكثر ضبطا وتنظيما، مما جعل الوظيفة الأكاديمية تستجيب للتحول المشهود في البيئة الداخلية والخارجية. ومن الأمور المثيرة للاهتمام العناية الكبيرة بثقافة المعلومات وجعلها واحدة من معايير التخرج لدى الطلبة.<sup>2</sup>

**فييتنام:** يعد الأساتذة الإداريين شركاء في إدارة المكتبة بصفتهم أعضاء مجلس الإدارة وخبراء مستشارين، وأشخاص مرجعين للتخطيط الاستراتيجي ورسم الأهداف والسياسات، إضافة إلى تقييم فعالية المكتبة. من جهة أخرى ينظر إلى المكتبيين بنظرة متساوية للأساتذة حيث يساهمون في جميع مراحل العملية التعليمية ابتداء من صياغة وتنقيح البرامج إلى غاية تدريس وتوجيه حصص تطبيقية حتى تتم الموازنة بين النظري والتطبيق في علم المكتبات. ولتعزيز التعاون أكثر تم إحداث منصب "مستشار المهارات الأكاديمية Academic skills advisor" للسهر على إنجاح وتقوية سبل التعاون التنظيمي.<sup>3</sup>

يلاحظ من التجارب الرائدة سابقة الذكر أن هناك قاسم مشترك بينها وهو دور المؤسسة الأم الواضح في دعم ورعاية التعاون، وهذا يعد المفتاح الحقيقي لإنجاح التعاون كونه يعد بمثابة تهيئة الأرضية الملائمة (النماذج، النصوص القانونية، القواعد والهياكل، العمليات والمهام، الحلول التكنولوجية...) لإرساء التعاون التنظيمي بشكل رسمي. وإذا كان الوضع كذلك في هاته الدول فإن التعاون التنظيمي في الجامعة الجزائرية لم يشهد له أي تقنيات أو ممارسات. سنحاول في العنصر الموالي الوقوف على أسباب استمرار العمل بشكل منفرد لمؤسستين يفترض أنهما تشكلان كيانا واحدا: المكتبة الجامعية وقسم تدريس المكتبات والمعلومات.

## 7- الوضع في الجزائر (حالة قسم علم المكتبات بجامعة الجزائر 2 والمكتبة الجامعية):

يعمل فحص أوضاع بيئة علم المكتبات في جامعة الجزائر 2 كنموذج للدراسة، يعمل على الكشف عن ظروف العمل الإداري بكل طرف، وهذه تعد عملية تقييمية لهاته الممارسات الإدارية من أجل الوقوف في الأخير على أهم الأسباب التي تحول دون توجه للعمل

<sup>1</sup> . Sukhothai Thammathirat Open University, Awards and distinctions, <https://www.stou.ac.th/main/en/awards.html>, (Accessed on 21/11/2021)

<sup>2</sup> . Pham Hue and Tanner Kerry, Collaboration between academics and librarians: A literature review and framework for analysis, Op. Cit., P. 11-13

<sup>3</sup> . . Pham Hue and Tanner Kerry, Collaboration between academics and librarians: A literature review and framework for analysis, Op. Cit., P. 14-17

التعاوني. ومن خلال البيانات المحصل عليها من المقابلة، إلى جانب الملاحظات التي تم رصدها من خلال معايشة الواقع، تم تسجيل النتائج التالية:

### 7-1- واقع كل طرف:

**أ- قسم علم المكتبات والتوثيق:** يمكن اختصار ظروف القسم فيما يلي:

- ظروف العمل تقليدية جدا (البنية التحتية تفتقر إلى أدنى المعايير التي تشجع الاتصال والعمل معا)
- أعباء التدريس كثيرة بسبب العدد الهائل من الطلبة، يضاف إلى ذلك جهود إضافية في التعليم الإلكتروني كطريقة جديدة للتدريس، وجهود البحث من أجل الترقية وغيرها. كل هذا أدى إلى عدم اتخاذ أية مبادرات للتحسين.
- غياب طاقم إداري مؤهل لقيادة التعاون بسبب عدم وجود مرونة وتحفيز، انعدام التكوين، ضعف المداخيل، انعدام أدوات التسيير الحديثة.
- مشاكل قلة الوقت والموارد
- هياكل تنظيمية وتسييرية جامدة لا تدعم التغيير والإبداع.

- مناهج تدريس قديمة نظرية تفتقر إلى المرونة والتطبيق، واعتماد التعليم القائم على حل المشكلات **Problem-based learning**، والتعليم القائم على المعلومات **resource-based learning**، وغيرها من أشكال التعليم التي تعمل بالضرورة على إدماج المكتبة ضمن العملية التعليمية.

- انعدام ثقافة فريق العمل ومهارات الاتصال والعمل الجماعي، وعدم وجود بيئة محفزة لذلك.
- انعدام الثقة في معرفة المكتبي الموضوعية وعدم الاعتراف بدوره كمدرس
- غياب تام للتشجيع والدعم من المسؤولين في الجامعة

**ب- المكتبة الجامعية:** تتمثل أهم ظروف المكتبة الجامعية بجامعة الجزائر<sup>2</sup> فيما يلي:

- تواجه المكتبة الجامعية تحديات هائلة أثرت على جودة وطريقة العمل بها، وكذا على فاعليتها بالنسبة للأقسام الأكاديمية نخص بالذكر قسم علم المكتبات. ومن بين أهم التغيرات: التحديات التطورات التكنولوجية، التحول نحو التعليم الإلكتروني، الحاجيات المتزايدة والمتغيرة كما ونوعا من المستفيدين، تغير أدوار اختصاصي المعلومات نحو الخروج إلى مجتمع المستفيدين، وتغير معايير قياس الأداء... إلخ.
- شكلت جميع هذه التغيرات ضغوطات كبيرة على المكتبة الجامعية في ظل الإمكانيات البسيطة التي تملكها من بنية تحتية متواضعة، وعاملين يفتقرون إلى إعادة تكوين لمواجهة المستجدات الأكاديمية، والإمكانيات المالية التي لا تغطي إمكانية تجديد الرصيد المعلوماتي.
- هيكل تنظيمي جامد يعرقل أي مسار للتغيير والتحسين، ناهيك عن أن القوانين المعمول بها تحد جدا من قدرة مدير المكتبة على اتخاذ أية قرارات استراتيجية لإدارة التغيير وصياغة سياسات تطويرية تعاونية.

- ما يلاحظ أيضا أن المكتبة الجامعية تعمل بمعزل حتى عن مثيلاتها من المكتبات الأخرى وحتى في نفس الجامعة، حيث تحمل كل واحدة رسالة وأهداف مستقلة عن الأخريات.
- توجه المخصصات المالية لتنمية الرصيد المعلوماتي فقط، ولا يسمح للمكتبي بالتصرف فيها لأخذ أمور أخرى بالاعتبار كتتحسين البنية التحتية والفوقية، تحسين الخدمات وتسويقها، تعليم ثقافة المعلومات وغيرها من النشاطات التي تواكب بها الظروف الحالية وتندمج أكثر في القسم.
- غياب الدعم الإداري والتقني من الجامعة الوصية وجعل صوت المكتبة مسموعا في مجلسها، وأكبر دليل عدم تخصيص مساحة للمكتبة الجامعية في نظام التعليم الإلكتروني Moodle.
- غياب التكوين لتقديم الخدمات المعاصرة والاندماج في مجتمع المستفيدين (القسم) واستعمال التقنيات المسخرة لذلك، تقديم التدريب اللازم وتعليم ثقافة المعلومات، انعدام مفهوم التعليم مدى الحياة ومهارات اللغات والتكنولوجيا.
- إن الظروف السابقة الذكر وبقدر ما تحمله من تحديات للمكتبة الجامعية، فإنها من ناحية أخرى تشكل فرصا خلاقية لو تم استغلالها لشكل ذلك تحولا جذريا لمعنى المكتبة الجامعية اليوم.

## 7-2- ما الذي يعيق التعاون إذن؟

- الثقافة: شكل غياب ثقافة التعاون والتشارك عائق كبير أدى إلى زيادة الهوة بين الطرفين، ويرجع ذلك إلى استبعاد المكتبيين من المساهمة في صياغة وتنفيذ برامج تدريس علم المكتبات والمعلومات، وترك التعليم في أغلبيه نظري يفتقد إلى التطبيق. كما أن أسباب الاستقلالية في العمل تعود إلى ضيق الوقت وبالتالي مقاومة التغيير من كلا الطرفين.
- الممارسات الإدارية: غياب سياسة رسمية للتعاون على مستوى الجامعة، هيكل تنظيمي يحد من خيارات العاملين خاصة في المكتبة حيث أن هذا الأخير يخلو من بعض الوظائف والمستويات الإدارية والتنفيذية التي تحقق التوافق بين متطلبات التعاون وظروف العمل الحالية، مثل تطوير التوصيف الوظيفي لبعض الوظائف واستحداث أخرى تحقق التنسيق كتلك التي تم عرضها في الممارسات الفضلى. يضاف إلى ذلك الإجراءات البيروقراطية المعقدة، غياب الاتصال ما بين الطرفين، عملية استهلاك الوقت في أداء الوظائف الروتينية.
- السياسات والإجراءات: للنظام الرسمي (الميزانية، القوانين، القواعد التنظيمية، سياسات التوظيف، الهياكل، القوى الخارجية مثل النصوص القانونية أو المعاهدات... إلخ) تأثير مباشر على شكل العلاقة بين الطرفين ضمن المحيط الجامعي، وجميع هذه العناصر المذكورة ضيق الخناق على إمكانية العمل معا. إن مصطلح تشارك القواعد والهياكل في مجال الدراسة تقابله تحديات كثيرة مثل ضرورة اتفاق الجميع على هاته القواعد وفرضها من المؤسسة الأم، إضافة إلى أن الهيكل التنظيمي يفترض أن يتطور بشكل مستمر عن طريق الجهات المتعاونة، ويتأثر بوجهات نظرها.

-غياب الدافعية: سجلت نتائج الدراسة مستويات متدنية - في نظرة كل طرف للآخر - من الالتزام والثقة والاحترام المتبادل والعمل على هدف مشترك، وسبب ذلك عدم وجود الرغبة في التشارك، غياب التحفيز والتشجيع والثقة المتبادلة، وتقدير الذات وغياب الالتزام الحقيقي من أحد أو كلا الطرفين.

-غياب التنسيق: لا يزال كل طرف يعمل باستقلالية وانفراد عن الطرف الآخر، وذلك بسبب الاختلافات في طبيعة العمل، الأهداف، والخبرات، فمهمة المكتبي الخدمة اما مهمة الأستاذ فخلق وتحويل المعلومة عن طريق التدريس. يؤدي هذا إلى ازدواجية في العمل وتصادم الأدوار، إضافة إلى حدوث قطيعة في العملية التعليمية/ البحثية بين الجانب النظري والتطبيقي.

-البنية التحتية والفوقية: يعد نقص الإمكانيات -حسب إجابات المبحوثين- عائقا كبيرا أمام التفكير في التشارك والتعاون، كما يعد نقص التكوين والتوعية بأهمية المهارات الاجتماعية والعمل ضمن فريق وغيرها من العوامل السوسيو-ثقافية هي ما سيحول دون إمكانية تحقيق التعاون على المدى القريب.

-قيمة المكتبي: مازال هناك تحقير للمكتبي وعدم الإيمان بإسهامه في تسيير القسم مثلما هو الحال في إسهامه في تصميم وتطوير البرامج وفي التدريس وغيرها بالجامعات المتطورة، ولا يتم الاعتراف بمعرفته الموضوعية للبحوث والدروس على خلاف دوره الحاسم في الدول المتطورة فيما يطلق عليه اختصاصي الموضوع Subject librarian. يعود هذا إلى أن الظروف التنظيمية تتعلق أساسا بفكرة التموقع الذاتي self-positioning والثقافة المؤسسية التي تشجع عدم المساواة في علاقة القوة بين المكتبي والمدرس، إضافة إلى نقص تدريب وتأهيل اختصاصي المعلومات بالمكتبة محل الدراسة على الأدوار والممارسات الحديثة.

## 8- ما السبيل إلى تحقيق تعاون تنظيمي؟

رغم وجود قطيعة كبيرة بين المكتبة الجامعية وقسم علم المكتبات، إلا أن هناك بعض الملامح البسيطة التي تعبر عن العلاقة المنطقية اللازم تواجدها، تتمثل هاته الملامح في التعاون في عملية الاقتناء، تدريب الطلبة في إطار التبرصات، بعض خدمات المعلومات للطلبة والأساتذة. هذه المبادرات يمكن الانطلاق منها لدعم التعاون إن وضعت في إطار تنظيمي.

إضافة لما سبق هناك عدد من المداخل المساعدة على تحقيق التعاون من أهمها ما يلي:

### 8-1- نموذج 3PC لشوتيفا: 1

اقترحت Chutima نموذجا للتحويل إلى العمل التعاوني أسمته 3C: 3P: Policy, People, Process/ 3PC Communication, Commitment, Credibility، وفيما يلي شرح لعناصره الستة:

\*\*السياسة Policy: السياسة المرسومة والمعلنة من طرف الجامعة مرحلة أولية ضرورية لتشكيل هذه الشراكة، بدءا برسم أهداف واضحة والادماج الرسمي للمكتبيين في مختلف الأنشطة والعمليات التعليمية التي منها: تطوير المنهاج، إنتاج دروس، ملتقيات أكاديمية، التعلم المستقل، التدريب المهني للأساتذة، والتحفيز.

<sup>1</sup> . Sacchanand, Chutima. Op. Cit. P.P. 11-12.

**\*\*الأفراد People:** الأفراد المشاركون لا بد أن يتصفوا بروح التعاون، الصداقة، مهارات الذكاء الاجتماعي، المرونة، الانفتاح على التعاون والمشاركة، التفكير والتخطيط والإبداع والرؤية المشتركة، والقدرة على التغيير. وهنا يجب التركيز -قبل التشارك- على إنشاء العلاقات الخاصة والثقة والصدق والاحترام المتبادل.

**\*\*العمليات Process:** وضع أسلوب ومنهج عمل واضحين، مع الأخذ بالثقافة التنظيمية، وتصميم هيكل تنظيمي مرن يدعم التعاون والعلاقات بمختلف اتجاهاتها.

**\*\*الاتصال Communication:** الاعتماد على الاتصال الرسمي وغير الرسمي المستمر في التواصل والعمل من أجل تقاسم المعارف والتراسل الواضح وتحقيق تنسيق أكبر.

**\*\*الالتزام Commitment:** الالتزام الحقيقي النابع من رغبة حقيقية في تبادل وتسهيل وتشارك المعرفة والخبرة والموهبة والقوة والمسؤولية وحل المشاكل، مع العلم أن الالتزام يعني الانتقال عبر وضعيات غير مريحة، الاستماع إلى الآخرين، منح وعود وتنفيذها، تحقيق الأهداف... إلخ. (Miller& Pellen 2002)

**Credibility:** الموثوقية في المهام المنجزة وفي تقاسم الشراكة.

يمكن الاستفادة من هذا النموذج لتحقيق التعاون بين الطرفين محل الدراسة، بالتركيز على عناصره الستة؛ بدءا برسم سياسة التعاون مع وضع إطار عمل تفصيلي للأهداف والقوانين والعمليات بما يدعم التعاون التنظيمي، تحديد الأفراد المشاركين من الطاقم الإداري للطرفين والتركيز على تأهيلهم للعمل ضمن النموذج التعاوني، جعل الاتصال وتطوير العلاقات أولوية أساسية لزيادة الاحترام والثقة المتبادلة، وهذا يؤدي إلى الإحساس بالمسؤولية والالتزام اتجاه الطرف الآخر، مما ينقل الطرفين إلى مستوى جديد من العمل التعاوني التشاركي.

## 8-2- التكنولوجيا: أداة فعالة في التعاون.

تحدث<sup>1</sup> (Orlikowski 1992) عن نظرية ازدواجية التكنولوجيا The duality of technology theory لفحص دور التكنولوجيا في ممارسات التعاون بين المكتبيين والأكاديميين في بيئة الجامعة. أطلق عليها أورليكوفسكي نظرية ازدواجية التكنولوجيا لتعكس التفاعل المتكرر بين المنظمات والتكنولوجيا. تركز النظرية على أربع تفاعلات متبادلة تحدث ضمن التكنولوجيا، الأشخاص، والهياكل التنظيمية في الممارسات الاجتماعية كما يلي:

التكنولوجيا كمنتج إنساني: ينظر إلى التكنولوجيا على أنها نتاج عمل بشري مرتبط بعملية تصميم وتطوير واعتماد وتعديل التكنولوجيا في المنظمات

التكنولوجيا كوسيط للنشاط الإنساني: ينظر إلى التكنولوجيا على أنها وسيلة للعمل البشري يمكنها أن تسهل أو تقيد التفاعل الاجتماعي من خلال توفير القواعد والقيم المتضمنة في التكنولوجيا

<sup>1</sup> . Bras Jessica et al., The duality of technology: ICT as an enabler and inhibitor in business improvement (2016), <https://core.ac.uk/download/301369043.pdf>, (Accessed on 21/10/2021)

الشروط والظروف المؤسسية للتفاعل مع التكنولوجيا: تؤثر وضعية المؤسسة للتفاعل مع التكنولوجيا على الناس في تفاعلهم مع التكنولوجيا مثل النوايا والمعايير المهنية، تصميم المعايير، الموارد المتاحة النتائج المؤسسية للتفاعل مع التكنولوجيا: يمكن أن يكون للتكنولوجيا تبعات مؤسسية أين يكون قبول أو رفض التكنولوجيا عامل لتعزيز أو تغيير الهيكل بالمنظمة.<sup>1</sup>

تساعد النظرية على دراسة سلوك الأفراد حيال استخدام التكنولوجيا وتحليل إمكانيات هاته الأخيرة في تعزيز التعاون. إنه وبالنظر إلى ما حققته التكنولوجيا من تسهيل وتفعيل للتعاون، غير أنه لم يتم تفعيلها في دعم الشراكة، على الرغم من أن العديد من الحلول التكنولوجية اليوم \_ الحوسبة السحابية مثلا \_ غير مكلفة إطلاقاً لدى تبنيها. ويرجع هذا كما سبق القول إلى عديد الأسباب التي من أهمها: قلة الوعي والرغبة، زيادة الأعباء على الطرفين، الهياكل التنظيمية الجامدة، غياب دور المؤسسة الأم، إلى جانب القواعد والنظم والثقافة السائدة وغيرها. أكثر من هذا، نجد أن نظام إدارة التعليم يعمل باستقلالية تامة عن نظام إدارة المكتبة. في المقابل، فإن الجامعات المتطورة استثمرت في جميع إمكانيات التكنولوجيا، مما أسهم في تفعيل التعاون بشكل ممتاز، يتمظهر ذلك في الاعتماد على مختلف التطبيقات في إنجاز أعمالها فيما يتعلق بالاتصال والتنسيق وتوحيد الجهود وإدماج كل طرف في الممارسات الإدارية اليومية للطرف الآخر، وقد أدى هذا إلى تغييرات كبيرة في طبيعة السلطة وتنفيذ العمل. يتوقف اختيار التكنولوجيا لأغراض التعاون على عدة اعتبارات أهمها: المسافة الجغرافية بين الطرفين المتعاونين، درجة التعاون، البنية التحتية المتوفرة، والأهم الهيكل التنظيمي والسياسات التعاونية المتخذة في هذا الشأن.<sup>2</sup>

يتراوح استعمال التكنولوجيا بين الطرفين محل الدراسة - بالأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات والظروف الحالية - بين الوسائل البسيطة كالبريد الإلكتروني، وتطبيقات Google لفريق العمل المشترك والتي من أهمها: (Google docs لمشاركة الوثائق، Google

<sup>1</sup>. Thi, Hue and Tanner, Kerry, Influences of technology on collaboration between academics and library staff, The 17th Biennial Conference and Exhibition of VALA, Melbourne Convention and Exhibition Centre, 2015,

[https://www.researchgate.net/publication/265252679\\_Influences\\_of\\_technology\\_on\\_collaboration\\_between\\_academics\\_and\\_library\\_staff](https://www.researchgate.net/publication/265252679_Influences_of_technology_on_collaboration_between_academics_and_library_staff), (Accessed on 20/06/2020).

<sup>2</sup>. Dobozy Eva and Gross Julia, Forging new partnerships: learning and teaching connections between academic and library staff (2009),

<https://ro.ecu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1629&context=ecuworks> (Accessed on 21/10/2021).

calendar لمشاركة الأحداث والمواعيد، Google drive & Dropbox لمشاركة الملفات الكبيرة المخزنة، إضافة إلى تطبيقات أخرى مثل، Google sites, Google hangouts وكذا أدوات الائتثار عن بعد (Video conferencing tools).<sup>1</sup> كذلك تتيح تطبيقات الويب 2.0 فرصا لخلافة للتعاون، خاصة فيسبوك، تويتر ويوتيوب، حيث يتم استثمارها في إطار تنظيمي رسمي وغير رسمي لتحسين المعلومات والأخبار ومواضيع الاهتمام أو للإعلان ومشاركة أمور مهمة في أسرع وقت وبأقل جهد. وفي مستوى أعلى، يتم عن طريق تكنولوجيا متقدمة مشاركة فضاء الإدارة والتعليم بطريقة تخلق فرصا أكبر للتعاون.

### 8-3-مدخل إدارة المعرفة:

إن تبني إدارة المعرفة كمدخل للتأسيس للتعاون يبرره أمران أساسيان:

أما الأمر الأول فتوفر مبادئ وخصوصيات إدارة المعرفة مناخ إيجابي يشجع على الثقة والتواصل والعمل الجماعي وتبادل المعارف والخبرات، وهذا بحد ذاته هو أساس التعاون التنظيمي.

أما الثاني فإن النماذج غير الرسمية لإدارة المعرفة تخفف من تأثير الهياكل التنظيمية البيروقراطية، وتغطي النقص الوارد على مستوى القواعد والقوانين المنتظر سنها من طرف الإدارة العليا للجامعة.

إن التعاون وإدارة المعرفة وجهان لعملة واحدة، فقد أضحي واضحا أن تطبيق إدارة المعرفة بفعالية يعتمد كلياً على قدرة المنظمة على التعاون داخل وخارج المنظمة. ومن الجانب الآخر فإن قدرة التعاون في إدارة المعرفة تعرف بأنها قدرة الفاعل على بناء وتسيير شبكة العلاقات بناء على الثقة المتبادلة والاتصال والالتزام.<sup>2</sup>

ويذكر كل من<sup>3</sup> (Hardy, Phillips, & Lawrence, 2003, abs.) سمتان مهمتان للتعاون هما المشاركة والاندماج. تتعلق المشاركة بعمق التفاعل وتدفعات الاتصالات ثنائية الاتجاه بين الشركاء، بينما يتعلق الاندماج باتساع التفاعل ودرجة التمثيل وتعدد الاتجاهات والتفاعل بين الأطراف المشاركة. ويضيفون أن العمليات التعاونية التي يكون فيها اندماج ومشاركة تكون أكثر ارتباطاً بأنشطة خلق المعرفة. ص. 341-342.

ويكمن دور إدارة المعرفة في تحقيق التعاون من خلال الممارسات الآتية:<sup>4</sup>

-تساعد إدارة المعرفة الأشخاص في المنظمات المتعاونتين جمع جهودهم الفكرية لتحقيق أهداف مشتركة.

<sup>2</sup>. كحالات سمرة، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة، رسالة ماجستير، قسم علم المكتبات، جامعة قسنطينة، 2009، ص.

<sup>3</sup>. Hardy, C., Phillips, N., & Lawrence, T. B. (2003). Resources, knowledge and influence: The organizational effects of inter-organizational collaboration, Journal of Management Studies, Vol. 40, No. 2, P. 321

<sup>4</sup>. IBID. P. 336.

- خلق وتحويل واستخدام المعرفة داخل التنظيم وخارجه (مع الطرف المتعاون).
- اتصال فعال مبني على الثقة، علاقات ملتزمة بمبدأ التشارك، والحرص على بناء شبكة العلاقات بين المنظمين مع التركيز على إدارة فعالة لشبكات التواصل الاجتماعي.
- تنفيذ التعاون على اعتباره أساس تشارك ونقل المعرفة، والعمل معا على تجميع الجهود الفكرية للاستثمار في المعرفة أو خلق معرفة جديدة.
- التثقيف، التدريب، وتطبيق مفاهيم التعلم التنظيمي بما يضمن تطوير كفاءات تحقق أغراض التعاون.
- الاعتماد ليس فقط على نقل المعارف الموجودة بين المنظمين، بل أيضا تسهيل خلق معرفة جديدة وتوليد حلول تعاونية تآزرية للمشكلات المطروحة.
- القيادة الذكية من المؤسسة الأم من أجل تحول تنظيمي ناجح نحو الإدارة التعاونية، وذلك عن طريق ترسيخ قيم التمكين والمشاركة وتطوير الذات، ثم تهيئة البيئة المناسبة لذلك، وبعده تقييم وتوجيه الأداء.
- خلاصة القول، فإن التعاون من المبادئ الأساسية لإدارة المعرفة أي العمل معا لتحقيق الأهداف المشتركة، وفي المنظمات العاملة بالمعرفة تعتمد مشاركة المعرفة بشكل كبير على التعاون المستمر الفعال بين المنظمات الذي يؤدي إلى إنشاء قيمة جديدة.

## خاتمة:

- تفرض تحديات العصر الحالي التعاون لمواجهةها، وتسعى المنظمات التي تسعى إلى تحقيق نفس الأهداف إلى فرض نفسها في هذا العالم عن طريق التلاحم والتكتل ومشاركة إمكانياتها وقيمتها، من أجل ذلك تساءلنا في هاته الورقة البحثية عن أسباب الانعزال في العمل الذي تشهده الجامعة الجزائرية عموما، وكل من أقسام علم المكتبات والمكتبات الجامعية على الخصوص، وهذا مما زاد الطين بلة وجعل كلا الطرفين يغرقان في مشاكل لا حصر لها.
- ولفهم الموقف حاولنا الوقوف عند عدد من الأمور مثل العوائد التي يحققها التعاون، مستوياته، شروطه، ومظاهره على ضوء ممارسات فضلى حققت نجاحا كبيرا لقطاع المكتبات والمعلومات. وقد تطلب الأمر أيضا معاينة الواقع لاستخلاص أهم معيقات التعاون، ومن ثم محاولة الخروج بحلول تحقق التغيير اللازم.
- ختاما، ولإنجاح مسعى التعاون، هناك عدة اعتبارات يجب الأخذ بها، تتلخص في النقاط الآتية:
- أخذ الوقت الكافي للتحويل إلى العمل التعاوني والتأقلم، من خلال التركيز على تحسين وتعميق العلاقات الشخصية وفهم بعضهم بعض أكثر من خلال الاتصال المستمر وهذا الذي سيؤدي إلى الثقة.
  - احترام خبرة ومستوى ومهارات كل طرف على أساس أنه شريك مساوي بمهارات مختلفة ولكن مكتملة.
  - الحضور والتفاعل وجها لوجه أكثر من الافتراضي خاصة في المراحل الأولى للتعاون، والاستعانة بالعلاقات غير الرسمية في إشراك المكتبي في تسيير القسم خاصة في صياغة وتطبيق وتقييم البرامج والمناهج.

- إشراك، توظيف، وتدريب الأفراد ذوي المهارات الاتصالية والاجتماعية.
- التعرف على ومعالجة عدم تناسق القوة بين المجموعات المتعاونة إداريا، وتحويل الوصول إلى الموارد والقواعد والهياكل التي تمكن أو تقيد العمل.
- التركيز على استكشاف مجالات النشاط الأخرى معًا والتي ستضيف قيمة إلى الخبرة التعليمية أو البحثية، على سبيل المثال، دعم تنفيذ تقنية جديدة أو إطار تعليمي جديد، أو إدارة بيانات البحث، أو دعم البحث في مجال المكتبات والمعلومات.
- الاتصال وتقوية العلاقات الشخصية في بيئة تدعم الثقة والمشاركة يعد الورقة الراجعة للتعاون.
- المتابعة والاستجابة بمرونة، والتركيز على التحسين المستمر للممارسات الحالية.

### قائمة المراجع:

أولا: باللغة العربية:

مقالات:

1. صوفي، مادنز، التأقلم مع المشهد التنظيمي الجديد، مجلة أخبار الاتحاد الدولي للاتصالات، ع. 3، 2016، ص. 13  
<http://handle.itu.int/11.1004/020.3000/ITU011-2016-03-ar> (تم الولوج في 2022/09/09)
2. عجاج، سهام (2018)، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كمدخل أساسي لتجسيد التنمية المستدامة إزاء العاملين: دراسة تحليلية سوسيولوجية، مجلة روافد، جامعة سيدي بلعباس، مج. 2، ع. 2، 2018، ص. 38. <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/539/2/2/77670> (تم الولوج في 2022/10/24)
- أطروحات:
3. الثنيان سلطان بن ثنيان بن عبد الرحمان (2008) الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص في تطوير البحث العلمي في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح. دكتوراه فلسفة في الإدارة التربوية- جامعة الملك سعود، 2008، <http://dr-alameri.com/wp-content/uploads/2016/06/%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D9%83%D8%A9-%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A7%D8%AA-%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%A7%D8%B5-%D9%81%D9%8A-%D8%AA%D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%AD%D8%AB-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D9%85%D9%8A.pdf> (تم الولوج في 2022/10/01)
4. كحللات سمرة، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة، رسالة ماجستير، قسم علم المكتبات، جامعة قسنطينة، 2009، ص. 131
- دروس:
5. شرحبيل، عجراد (2020)، إدارة السلوك التنظيمي، مطبوعة بيداغوجية، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، <https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/bitstream/123456789/6283/1/%D9%85%D8%B7.242.pdf> (تم الولوج في 2022/12/12)

مواقع ويب:

6. أثر التعاون على الفرد والمجتمع، على الخط، <https://www.annajah.net/%D8%A3%D8%AB%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D8%A7%D9%88%D9%86-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B1%D8%AF-%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%B9-article-23102> (تم الولوج في 2021/06/09)
7. التعاون الإداري وصعوبة البدء من القمة، على الخط، <https://www.alyaum.com/articles/288912/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D8%A7%D9%88%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A-%D9%88%D8%B5%D8%B9%D9%88%D8%A8%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%AF%D8%A1-%D9%85%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%85%D8%A9> (تم الولوج في 2021/11/20)
8. الجهاز القومي لتنظيم الاتصالات في مصر (2018)، التوجه نحو التنظيمات التعاونية، <https://www.tra.gov.eg/ar> (تم الولوج في 2022/11/14)
9. الخطة الاستراتيجية لتنظيم القطاع المالي بقطر: الهدف الاستراتيجي الخامس تعزيز التعاون التنظيمي، [https://www.qfcra.com/ar-qa/publications/Strategic\\_Plan/indexadcc.html?page=appendix5](https://www.qfcra.com/ar-qa/publications/Strategic_Plan/indexadcc.html?page=appendix5) (تم الولوج في 2021/12/22)
10. هولين، جاو (2019)، سبب الأهمية البالغة للتنظيم التعاوني، <https://www.g77.org/sshlcst/ITU-Arabic.pdf> (تم الولوج في 2022/09/05)

ثانياً: بالإنجليزية:

**Books**

11. Chowdhury Salma, The management of academic libraries: a comparative study of the university of the western cape library and Dhaka university library, University of the western cape (south Africa: university of the western cape, 2006), <https://core.ac.uk/download/pdf/58912992.pdf>, (Accessed on 19/04/2022), P. 65
12. James W. Tamm and Ronald J. Luyet, Radical collaboration: five essential skills to overcome defensiveness and build successful relationships, Harper business, (USA: Harper business, 2019), P. 336. <https://www.harperbusiness.com/book/9780062915238/Radical-Collaboration-2nd-Edition-James-W.-Tamm-and-Ronald-J.-Luyet/> (Accessed on: 17/06/2022).

**Articles**

13. Atkinson, Jeremy (2019), Collaboration by academic libraries: What are the benefits, what are the constraints and what do you need to do to be successful, New Review of Academic Librarianship, Vol. 25, No. 1, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13614533.2019.1575016#:~:text=Collaboration%20by%20academic%20libraries%20can,for%20more%20value%20added%20activities>. (Accessed on 16/11/2022).
14. Hardy, C., Phillips, N., & Lawrence, T. B. (2003). Resources, knowledge and influence: The organizational effects of inter-organizational collaboration, Journal of Management Studies, Vol. 40, No. 2, P. 321
15. Thi, Hue and Tanner, Kerry, Collaboration between academics and librarians: A literature review and framework for analysis, Journal of Library review, vol. 63, No. 1-2, 2014, P. 23

[https://www.academia.edu/79072170/Collaboration\\_between\\_academics\\_and\\_librarians](https://www.academia.edu/79072170/Collaboration_between_academics_and_librarians) (Accessed on 02/10/2020)

16. Todeva, Emanuela and Knoke, David, Strategic alliances and models of collaboration, management decision, Vol. 43, N. 1, 2005, P. 141.

[https://www.researchgate.net/publication/30929528\\_Strategic\\_Alliances\\_and\\_Models\\_of\\_Collaboration](https://www.researchgate.net/publication/30929528_Strategic_Alliances_and_Models_of_Collaboration) (Accessed on: 07/10/2022).

### Conferences

17. Sacchanand, Chutima (2012), Building Collaboration Between Library and Information Science Educators and Practitioners in Thailand: Transcending Barriers, Creating Opportunities, World library and information congress: 78<sup>th</sup> IFLA general conference and assembly, 2012, IFLA, Helsinki, p.p. 3-4.

<http://conference.ifla.org/ifla78> (Accessed on: 03/05/2022)

18. Thi, Hue and Tanner, Kerry, Influences of technology on collaboration between academics and library staff, The 17th Biennial Conference and Exhibition of VALA, Melbourne Convention and Exhibition Centre, 2015,

[https://www.researchgate.net/publication/265252679\\_Influences\\_of\\_technology\\_on\\_collaboration\\_between\\_academics\\_and\\_library\\_staff](https://www.researchgate.net/publication/265252679_Influences_of_technology_on_collaboration_between_academics_and_library_staff), (Accessed on 20/06/2020).

### Websites

19. Bras Jessica et al., The duality of technology: ICT as an enabler and inhibitor in business improvement (2016), <https://core.ac.uk/download/301369043.pdf>, (Accessed on 21/10/2021)

20. Dobozy Eva and Gross Julia, Forging new partnerships: learning and teaching connections between academic and library staff (2009), <https://ro.ecu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1629&context=ecuworks> (Accessed on 21/10/2021).

21. Indeed Editorial Team (2021), Collaborative management: Characteristics and processes, <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/collaborative-management>, (Accessed on 22/01/2022)

22. Sukhothai Thammathirat Open University, Awards and distinctions, <https://www.stou.ac.th/main/en/awards.html>, (Accessed on 21/11/2021)