

- جامعة الجبالي بونعامة - خميس مليانة -



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الإنسانية

الشعبة : علم المكتبات والتوثيق

التخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات



دور الرقابة في تفعيل أداء الموظفين في

المكتبات الجامعية

جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف أنموذجا

إشراف الأستاذة

- ياسمينة معروف

إعداد الطالبتين :

- سهام حريري

- أمينة عبدلي

الموسم الجامعي :

2018-2019



- جامعة الجليلي بونعامة - خميس مليانة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الإنسانية

الشعبة : علم المكتبات والتوثيق

التخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات

بعنوان



دور الرقابة في تفعيل أداء الموظفين

في المكتبات الجامعية

جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف أنموذجا

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر لعلم المكتبات والتوثيق

الأستاذة المشرفة :

- ياسمينة معروف

إعداد الطالبتين :

- سهام حريري

- أمينة عبدلي

اللجنة المناقشة

أ- ياسمينة معروف مشرفا

أ-مهدي شباحيرئيسا

أ-جميلة افريممتحنا

الموسم الجامعي : 2018-2019

شكر وتقدير

قال الله تعالى : "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله"

شكر لله أولاً وأخيراً ، نحمده حمدا كثيرا على توفيقه لنا وعلى كل النعم التي أنعمها علينا ونصلي ونسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين محمد " صلى الله عليه وسلم "

بعون الله وتوفيقه (وما توفيقنا إلا بالله) انتهينا من إنجاز هذه المذكرة المتواضعة بعد مشوار طويل حافل باليأس والرجاء والصبر والطموح وهدف الوصول إلى مبتغانا .

يسرنا أن تقدم بحالص الشكر الوافر الامتنان، على ما وجدنا ، وما كان لنا من نصائح وتوجيه والإرشاد ، لمن يستحق الشكر بمعنى الشكر والتقدير .

فإننا نبدأ ونضع بصمة الشكر العرفان إلى الأستاذة المشرفة " ياسمينة معروف " على حسن قبولها لإشراف على هذه المذكرة ، وتقديرها على نصح والتوجيه ، ثم تقدير وامتنان إلى الأستاذ "شباحي مهدي " ، وإلى كل أستاذة علم المكتبات والمعلومات

و الشكر الخالص للجنة المحترمة التي تكرمت بقبولها مناقشة هذه المذكرة .

ولا يفوتنا في هذا المقام أن تقدم بكل الشكر والتقدير والعرفان ، إلى مسؤولي وموظفي المكتبة بالجامعة المركزية حسينية بن بوعلبي بالشلف ، لما قدمته لنا من مساعدة وحسن استقبال ، على دراسة الميدانية عندهم .

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ، وبأخص الطالبين " محمد وعبد الرحمان " ، في إنجاز هذه المذكرة .

وفي الأخير نعتذر إلى كل من لم يحضرنا ذكره ونسيناه ونسال العلي القدير الموفق لكل شيء أن يجازيهم عنا خير الجزاء

" والحمد لله رب العالمين "

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

محمد صلى الله عليه وسلم

أهدي ثمرة جهدي إلى من قال فيهما عز وجل

".. واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى من تاهت الكلمات والحروف وصفها، ويعجز القلم عن كتابة أي شيء عنها، وفي صلاتها كم

أكثر لي من دعوات ، والتي كانت سندا في حياتي وفي تربية ابنتي ، غمرتنا بعطفها وحنانها

أمي الغالية " أستاذة نجمة "

إلى أعظم رجل في الكون على من تواضع في الأرض، حمد الله بكرة وأصيلا، إلى الذي رباني

فأحسن تربيتي وتربية ابنتي ، فهو بمثابة مثلي الأعلى

أبي العزيز والحنون الذي وقف معي في العسر واليسر "محمد"

إلى من رأيت التفاؤل بعينها والسعادة في ضحكتها، إلى فلذة كبدي ، إلى الوجه المفعم بالبراءة لبسمة

الحياة.

ابنتي الغالية "إسراء"

إلى من عشت براءة طفولتي معهم فلم أتصور الدنيا بعيد عنهم أخواتي: ياسين ، نسرين ، عبير.

إلى جدتي وجدي أطال الله في عمرهما، إلى كل أعمامي وأخوالي وزوجاتهم إلى عماتي وخالاتي

وأزواجهم وأولادهم

إلى من جمعني بها القدر، فعشت معها أجمل الأيام، وشاركتني في لحظات فرحي وحزني اليكي يا

أستاذتي وصديقتي ومحبوتي "لعاقنة فضيلة "

- وإلى أعز رفيقة وأطيب الناس التي كانت معي في مشوار مذكرتنا صديقتي حيرى سهام وإلى كل

عائلتك الكريمة... إلى أجمل وأحلى ما منحني الدنيا وأعز من أحببت في الله صديقتي الدكتورة

نصيرة وحسيينة، كما لا أنسى كل زميلاتي ورفقاء الدرب الذين كانوا بمثابة إخوة، تخصص

إدارة مؤسسات الوثائقية دفعة جوان 2019.

إلى من أنار لي الطريق في سبيل تحصيل العلم ولو بقدر بسيط من المعرفة،...

خالي الدكتور عبد العزيز طييبة.

إلى كل من وسعه قلبي ولم تسعه ورقتي

إلى كل هؤلاء وبأسى معاني الوفاء أهدي هذا العمل

أمينة

إهداء

الحمد لله ربي العامين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين ، اهدي عملي هذا إلى كل من كان حبهما يجري في عروق دمي إلى من كانت ابتسامتي تزيل شقاهم وترسم السعادة على شفاهم إلى من أحببتهم حتى صار حبهما في الوجدان ، وإلى من أمرنا الله بطاعتهم والإحسان إليهما ، وإلى من كانوا مثل الشموع في الظلمات وإلى من كان لهم أعمق الجهود في تحقيق النجاح في رحلتي العلمية

وإلى من قال فيها الجنة تحت أقدامها ، وإلى مصدر الحب والحنان والعطف وجوهرة حياتي والتي سهرت لتنير دربي اعز ما ملك أمي الغالية ، وإلى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره أبدا والذي بذل جهد السنين من أجل تعليمي سلم النجاح والذي كان سندي في هذه الحياة أبي الغالي سر السعادة لقلبي وانتم حزني وفرحي أرجوا من الله أن يحفظكما ويطيل عمركما

أمي وأبي

وإلى كل إخوتي وأخواتي وإلى زوجات إخوتي وأبنائهم ، وإلى صديقاتي وبالأخص زميلتي التي زاولتني في هذه المذكرة "أمينة عبدلي" وإلى كل ساعدني من قريب وبعيد

سهام

قائمة المحتويات

الشكر والتقدير

الإهداء

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

الإطار المنهجي للدراسة

مقدمة

- هـ - أسباب اختيار الموضوع
- هـ - الإشكالية
- د - الفرضيات
- ز - أهمية الدراسة
- ز - أهداف الدراسة
- ز - منهجية الدراسة
- ح - أدوات جمع البيانات
- ط - عينة الدراسة
- ط - حدود الدراسة
- ط - الدراسات السابقة
- ل - ضبط المصطلحات

الفصل الأول : إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية :

مقدمة الفصل :

1- المكتبات الجامعية : ماهيتها ووظائفها وخدماتها

مقدمة

تمهيد

- 14 1-1- ماهيته المكتبات الجامعية
- 14 1-1-1- تعريف ونشأة المكتبات الجامعية
- 17 1-1-2- أنواع المكتبات الجامعية
- 18 1-1-3- أهمية المكتبات الجامعية
- 19 1-2- وظائفها وخدماتها وأهدافها
- 19 1-2-1- وظائف المكتبات الجامعية

21	2-2-1- خدمات المكتبات الجامعية
26	2-2-1- أهداف المكتبات الجامعية
27	2-2-1- الهيكل التنظيمي للمكتبات الجامعية
	خلاصة
28	2- إدارة الموارد البشرية
28	2-1- تعريف إدارة الموارد البشرية
28	2-2- وظائف إدارة الموارد البشرية
29	2-3- استنتاج إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية
	خاتمة الفصل

الفصل الثاني : دور الرقابة في تفعيل الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية

مقدمة الفصل

1- الرقابة في المكتبات الجامعية

تمهيد

33	1-1- ماهيتها، أهميتها، أهدافها وأنواعها
33	1-1-1- تعريف الرقابة
35	1-1-2- الاتجاهات المختلفة للرقابة
36	1-1-3- أنواع الرقابة
38	1-1-4- أهمية الرقابة
39	1-2- مجالات واتجاهاتها الرقابة في المكتبات
39	1-2-1- مجالات الرقابة
41	1-2-2- وسائل الرقابة
42	1-2-3- أهداف الرقابة
44	1-3- الرقابة وعلاقتها بالوظائف الإدارية الأخرى
44	1-3-1- خصائص النظام الرقابي الفعال
45	1-3-2- مراحل الرقابة
48	1-3-3- علاقة الرقابة بالوظائف الإدارية الأخرى

2- الأداء الوظيفي

تمهيد

- 1-2- مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره 51
- 2-1-1- مفهوم الأداء الوظيفي 51
- 2-1-2- أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء 52
- 2-1-3- عناصر الأداء ومحدداته 53
- 2-2- معايير والعوامل المؤثرة في الأداء 55
- 2-3- تقييم الأداء الوظيفي 56
- 2-3-1- مفهوم تقييم أداء الموظفين 56
- 2-3-2- طرق تقييم أداء الموظفين 56

خاتمة الفصل

الفصل الثالث : دور الرقابة في تفعيل الأداء الوظيفي في المكتبة المركزية جامعة

حسيبة بن بو علي الشلف

مقدمة

- 1- تقديم المؤسسة المستقبلية 61
- 1-1- تقديم المكتبة المركزية بجامعة حسيبة بن بو علي جامعة الشلف 61
- 2-1- بطاقة فنية بالمكتبة المركزية 62
- 3-1- الهيكل التنظيمي للمكتبة 62
- 4-1- رصيد المكتبة المركزية بجامعة حسيبة بن بو علي جامعة الشلف 63
- 5-1- مصالح المكتبة المركزية بجامعة حسيبة بن بو علي جامعة الشلف 63
- 6-1- الموارد البشرية المكتبة المركزية بجامعة حسيبة بن بو علي جامعة الشلف 65
- 7-1- تجهيزات المكتبة المركزية بجامعة حسيبة بن بو علي جامعة الشلف 65
- 8-1- مستعملي المكتبة المركزية بجامعة حسيبة بن بو علي جامعة الشلف 66
- 2- تفرغ وتحليل الاستبيان 66
- 2-1- المحور الأول: البيانات الشخصية 66
- 2-2- المحور الثاني: تطبيق عملية الرقابة على أداء الموظفين 71
- 3-2- المحور الثالث: الوسائل المستعملة في تطبيق عملية الرقابة على أداء الموظفين 77
- 4-2- المحور الرابع: أثر تطبيق عملية الرقابة على أداء الموظفين 82
- 3- النتائج النهائية للدراسة 90

قائمة المحتويات

93	4- التوصيات والاقتراحات
95	خاتمة
96	القائمة البيبلوغرافية
104	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
62	بطاقة فنية للمكتبة المركزية لجامعة حسبية بن بو علي بالشلف	1
63	عدد الرصيد الوثائقي بالمكتبة المركزية لجامعة حسبية بن بو علي بالشلف	2
65	الموارد البشرية في المكتبة المركزية لجامعة حسبية بن بو علي بالشلف	3
65	تجهيزات المكتبة المركزية لجامعة حسبية بن بو علي بالشلف	4
66	مستعملي المكتبة المركزية لجامعة حسبية بن بو علي بولاية الشلف	5
66	توزيع العينة حسب طبيعة الجنس	6
67	توزيع العينة حسب السن	7
68	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	8
69	توزيع العينة حسب الدرجة	9
70	توزيع العينة حسب الخبرة	10
71	مفهوم الرقابة	11
72	الرقابة على أداء الموظفين	12
72	وجود الرقابة في المكتبة	13
73	نوع الرقابة المتبعة في المكتبة	14
74	الطريقة التي يفضلها الموظفين في تطبيق الرقابة عليهم والتي تساعدهم على الأداء السريع	15
74	مدى مساهمة الرقابة في الرفع من الأداء الموظفين	16
75	مدى تقبل تطبيق الرقابة على أداء المهام	17
76	أهمية الرقابة على أداء الموظفين داخل المكتبة	18
77	استعمال وسائل التكنولوجيا	19
78	أهم الوسائل الرقابية المعتمدة في المكتبة	20
79	رضا الموظفين على وجود وسائل رقابية في المكتبة	21
79	أهم التقارير التي تعتمد عليها المكتبة أثناء تطبيق عملية الرقابة على أداء الموظفين	22
80	أهم مواصفات التقارير الرقابية على أداء الموظفين	23
81	إبلاغ الموظفين بنتائج التقارير على أدائهم	24
81	أثر تطبيق الرقابة على أداء الموظفين	25

قائمة الجداول

82	تأثيره على الأداء الموظفين	26
83	الوتيرة الأسرع للرقابة على أداء الموظفين	27
83	كيفية اصدار أوامر تطبيق الرقابة على أداء الموظفين	28
84	العقوبات التي تعرض إليها الموظفين خلال تطبيق عملية الرقابة على أدائهم في المكتبة	29
84	نوع العقوبة التي تعرض إليها الموظفين أثناء أداء أعمالهم	30
85	أمر تطبيق الرقابة على أداء الموظفين	31
86	تأثير الوسائل الرقابية في تقليل من الأخطاء أداء الموظفين	32
87	تأثيرها على أداء الموظفين	33
87	اثر غياب الوسائل الرقابية على أداء الموظفين بالمكتبة	34
88	تأثير غياب الوسائل الرقابية على الأداء	35
89	الاقتراحات المناسبة لرفع الرقابة على الأداء الموظفين	36

قائمة الأشكال

الورقة	عنوان الشكل	الرقم
27	الهيكل التنظيمي للمكتبات الجامعية	1
50	علاقة الرقابة بالوظائف الإدارية لأخرى	2
62	الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة حسبية بن بوعلي بالشلف	3
66	توزيع العينة حسب طبيعة الجنس	4
67	توزيع العينة حسب السن	5
68	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	6
69	توزيع العينة حسب الدرجة	7
70	توزيع العينة حسب الخبرة	8
71	مفهوم الرقابة	9
72	الرقابة على أداء الموظفين	10
72	وجود الرقابة في المكتبة	11
73	نوع الرقابة المتبعة في المكتبة	12
74	الطريقة التي يفضلها الموظفين في تطبيق الرقابة عليهم والتي تساعدهم على الأداء السريع	13
74	مدى مساهمة الرقابة في الرفع من الأداء الموظفين	14
75	مدى تقبل تطبيق الرقابة على أداء المهام	15
76	أهمية الرقابة على أداء الموظفين داخل المكتبة	16
77	استعمال وسائل التكنولوجيا	17
78	أهم الوسائل الرقابية المعتمدة في المكتبة	18
79	رضا الموظفين على وجود وسائل رقابية في المكتبة	19
79	أهم التقارير التي تعتمد عليها المكتبة أثناء تطبيق عملية الرقابة على أداء الموظفين	20
80	أهم مواصفات التقارير الرقابية على أداء الموظفين	21
81	إبلاغ الموظفين بنتائج التقارير على أدائهم	22
81	أثر تطبيق الرقابة على أداء الموظفين	23
82	تأثيره على الأداء الموظفين	24
83	الوتيرة الأسرع للرقابة على أداء الموظفين	25

قائمة الأشكال

83	كيفية اصدار أوامر تطبيق الرقابة على أداء الموظفين	26
84	العقوبات التي تعرض إليها الموظفين خلال تطبيق عملية الرقابة على أدائهم في المكتبة	27
84	نوع العقوبة التي تعرض إليها الموظفين أثناء أداء أعمالهم	28
85	أمر تطبيق الرقابة على أداء الموظفين	29
86	تأثير الوسائل الرقابية في تقليل من الأخطاء أداء الموظفين	30
87	تأثيرها على أداء الموظفين	31
87	اثر غياب الوسائل الرقابية على أداء الموظفين بالمكتبة	32
88	تأثير غياب الوسائل الرقابية على الأداء	33
89	الاقتراحات المناسبة لرفع الرقابة على الأداء الموظفين	34

البطاقة الفهرسية

حريري، سهام

دور الرقابة في تفعيل أداء الموظفين بالمكتبات الجامعية: جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف أنموذجا / حريري، سهام. عبدلي أمينة ؛ إشراف: معروف ياسمينة . - الشلف

{د- ن}، 2019. - ورقة 109: الجداول، الرسومات البيانية؛ 30 سم .

بيبلوغرافيا ورقة 96-103 . - الملاحق 104-109

مذكرة ماستر: علم المكتبات والمعلومات: جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة

2019:

عبدلي أمينة

معروف، ياسمينة .إشراف



المخلص

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور الرقابة في تفعيل أداء الموظفين في المكتبة المركزية جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف ، ضمن إتباعنا المنهج الوصفي التحليلي والاستعانة بأدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان الموزع على 32 موظف الذي يمثل عينة الدراسة .

وقد توصلت الدراسة النتائج التالية المتمثلة في عدم الاستغناء عن الرقابة في المكتبات الجامعية، كما تعمل على سير الإدارة بطريقة صحيحة وناجحة كما لها من تأثير كبير على أداء الموظفين ، وتمنع تكرار وقوع الأخطاء والانحرافات وتحرص على تطوير الأداء وتحقيق انضباط الموظفين .

الكلمات المفتاحية :

الرقابة، المكتبات الجامعية، الأداء الوظيفي

Summary

Summary:

This study aims to recognize the role of the oversight in activating the performance of the employees in the central library of Hassiba Ben Bouali university Chlef . by following the descriptive analytical approach and by using the tools of collecting Data represented in the questionnaire given to 32 employee which represent the sample of the stud.

The study arrived to the following results represented in not to abandon the oversight in libraries of the university .

It also work on the running of the administration with a correct and successful way because of its influence on the performance of their employees , It forbids falling in mistakes and deviation again , It interests on performances development and release the employees disciplive.

Key word

Oversight, University libraries, Performance

الإطار المنهجي

للدراصة

مقدمة

مقدمة

تواجه المكتبات الجامعية اليوم الكثير من تحديات متعددة مصدرها خاصة اتساع البيئة الخارجية، التي تمارس في إطار نشاطها وسط العديد من المتغيرات التي تمتاز بالتعدد والتداخل، حيث تعمل هذه المتغيرات على تحديد مكانة ومستوى وقيمة المكتبة في المجتمع الدراسي، سواء على الصعيد الوطني أو الدولي، والمكتبات الناجحة هي التي تعتمد على إدارة جيدة تمكنها من مواجهة المشاكل والصعوبات، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الوظائف والعمليات الإدارية والهامة التي لا يمكن الاستغناء عليها كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، حيث أن هذه العناصر تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقائها واستمرارها وتحسين أدائها وفعاليتها وضمان قدرتها على التكيف ومواجهة المنافسة لحادة التي تتعرض لها.

وظيفة الرقابة لما لها من أهمية بارزة داخل المكتبات الجامعية، فهي ضرورية والعمود الفقري الذي يساعد المكتبة بمختلف أنواعها على الاستمرار والتطور والقدرة على تحقيق الأهداف المسطرة والتمثلة في زيادة مستوى العمل، وتقديم خدمات وتحسين أداء موظفيها، والرفع من مهاراتهم وقدراتهم وكفاءتهم، بقصد اكتشاف الأخطاء والانحرافات لعلاجها وتقويمها وتقادي تكرارها .

أما الأداء فهو قيام الشخص أو الفرد بالأعمال والواجبات المكلفة له، واستطاعته لتحقيق أهداف الوظيفة أولا ، ثم الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة ككل ،لأنه ليس بحد ذاته وانه وسيلة لتحقيق غاية الأولى وهي النتائج، فالرقابة ترتبط ارتباطا وثيقا بالأداء فتضمن عمليات تسبقه تم تتعقبه بعد حدوثه فهي تعمل على كشف الانحرافات السلبية في العمل ،ثم تعمل على معالجتها وتصحيحها للتأكد من تحقيق الأهداف، وذلك لا يتم إلا من خلال مراجعة أداء الموظفين وتوفير الجو المهني الملائم لرفع من كفاءة الأفراد للوصول إلى الأداء المطلوب والمخطط له مسبقا .

ومن هذا المنطلق سنحاول من خلال دراستنا التطرق لمعالجة دور الرقابة في تفعيل أداء الموظفين في المكتبة المركزية جامعة حسينية بن بوعلي بالشلف إلى معرفة بعض العناصر التي توضح لنا الغموض الذي قد يتشكل في أذهاننا بالرقابة، وذلك من خلال تعريفها وتوضيح أهميتها ووظائفها وأهدافها داخل المكتبات الجامعية مع التركيز على وسائلها في تحديد الأداء. لذا قسمنا الدراسة إلى عدة فصول وهي:

الفصل التمهيدي : والمتمثل في الإطار المنهجي للدراسة حيث قمنا بتحديد الإشكالية وفرضيات الدراسة وأهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع والهدف منه مع تحديد المنهج المتبع بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات والدراسات السابقة.

وخصصنا الفصل الأول إلى: إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية، وذلك من خلال التعريف بالمكتبات الجامعية وأهم أنواعها ووظائفها والهيكل التنظيمي المتبع لها بالإضافة إلي مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهم وظائفها في المكتبات .

أما الفصل الثاني : فقد تطرقنا إلى تعريف الرقابة والاتجاهات المختلفة وأهم أنواعها ومراحلها والوسائل المستعملة فيها وعلاقتها بالوظائف الإدارية الأخرى، بالإضافة إلى تعريف الأداء الوظيفي وأهم عناصره ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه .

أما الفصل الثالث: فكان مخصص للدراسة الميدانية، حيث قمنا بإعطاء تعريف شامل للمكتبة المركزية جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الهيكل التنظيمي للمكتبة الإمكانيات ومختلف الخدمات التي تقدمها الدراسة.

- أسباب اختيار الموضوع :

أسباب ذاتية: وتتمثل في:

الرغبة الشخصية والاهتمام الشخصي والفضول المعرفي اتجاه هذا الموضوع نظرا لحدائته وحيويته، والذي شغل حيزا معرفيا مهما خاصة في الوقت الراهن.

- رغبتنا في البحث في هذا الموضوع باعتباره أصبح يحتل مكانة رائدة في المكتبات ، والتي حققتها الرقابة على أداء موظفيها .

أسباب موضوعية:

- كوننا مختصين في علم المكتبات والمعلومات ، تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية، أردنا التركيز على موضوع دور الرقابة في تفعيل أداء الموظفين داخل المكتبات الجامعية ،لأنه موضوع قابل للدراسة والبحث العلمي والتطوير كونه يتصف بالتغيير المستمر وبعداثته وأهميته، إذ أصبحت الرقابة تشهد اهتمام كبير سواء كان من طرف المكتبات أو من طرف مستخدميها .

- شمولية الموضوع إذ يحتوي في صلبه على مواضيع متشعبة ودقيقة في نفس الوقت تصب في عمق التسيير وهذا للاستفادة من البحث العلمي .

- قلة الدراسات في حدود اطلاعنا التي تمس الموضوع نظرا لحدائته وقلة الخبرة في التعامل مع أداء موظفي المكتبة .

- تكمن في أهمية موضوع البحث التي تعتبر محاولة لغرض تحليل ومعرفة دور الرقابة في تفعيل أداء الموظفين .

- دراسة جديدة لم يتم التطرق إليها من قبل وحاولنا دراستها وتحليلها ومعرفة تأثير دور الرقابة في تفعيل أداء موظفين في المكتبات الجامعية .

أساسيات الدراسة:

حتى يستطيع الباحث تقديم دراسة يجب عليه إتباع منهج علمي سليم يساعده في عرض بحثه وذلك من خلال إتباع الخطوات التالية:

إشكالية الدراسة :

تشهد المكتبات الجامعية اليوم توسعا وتقدما علميا، وهي تحتاج إلى نظام أمثل لتحقيق أهدافها وتطويرها. وقد نجد هذه الجهود قد نجحت في بعض المكتبات، أين يبدو التغيير فيها أشد وضوحا، حيث استفاقت من غفلتها واستطاعت أن تواكب النمو والتطور الحاصل في شتى المجالات، في حين يبقى الكثير منها يتخبط في مشاكل عديدة من نقص المر دودية، اللامبالاة، الشكاوى، التغييب، الإضرابات والصراعات وغيرها من مظاهر عدم رضي العمال مما يفرض على المكتبة تغيير أسلوب

تسييرها ونظامها للوصول إلى الفعالية وتحقيق مستويات عالية من الأداء، كل هذه الأهداف وغيرها، تحتاج إلى عمليات ووظائف أساسية تتولى الإدارة تطبيقها على الموارد البشرية وأهمها الرقابة كعملية أخيرة مكملة لعمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه والتنسيق، ففي مجال التخطيط تبرز مواطن الضعف في الخطط وتكشف عن معوقات التنفيذ والانحرافات عن الأهداف الموضوعة وقد يؤدي إلى تعديلها أو تغييرها ببدائل أخرى، وبالنسبة للتنظيم والتوجيه ومن خلال المعلومات المتدفقة في النظام الرقابي، يمكن تقدير نواحي الخلل في الهيكل التنظيمي، مما يفسح المجال للتعديل والتطوير حتى تتحقق الفاعلية للتنظيم، إضافة إلى كيفية القيام بعملية الرقابة تؤثر في كفاءة المشرف وقدرته على التأثير في سلوك المرؤوسين، وإلى هنا تبرز أهمية الرقابة في تحسين أداء الموظفين.

ومن هنا فإن الرقابة في المكتبات الجامعية تلعب دورا أساسيا في تحديد: كفاءة الموارد البشرية، العمل على رفع مستوى فعاليتها في أداء العمل، واتخاذ القرارات المناسبة وتنفيذها بأفضل صورة ممكنة لمعرفة مدى القدرة على استخدام الموارد المتاحة وإدارتها بكفاءة عالية لتحقيق الأهداف المرجوة. فقد تظهر مشكلات أثناء عمليات التنفيذ كالتعرض للأخطاء والانحرافات في الأعمال المنجزة، تعطل من الانجاز المطلوب. وعليه جاءت الدراسة الحالية تبني دور الرقابة في تفعيل أداء الموظفين داخل المكتبات الجامعية لضمان صيرورة العمل الجيد وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة سابقا. ومن هذا المنطلق جاء طرحنا للسؤال الأساسي التالي: "هل دور الرقابة في المكتبة المركزية جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف يساهم في تفعيل أداء موظفيها؟" وللتحكم في مسار الدراسة قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل تطبق المكتبة المركزية جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف عملية الرقابة على أداء موظفيها؟
2- هل تتوفر المكتبة المركزية جامعة حسيبة بن بوعلي على وسائل وموارد لتطبيق عملية الرقابة على أداء موظفيها؟

3- هل تؤثر الرقابة في المكتبة المركزية جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف على أداء موظفيها؟

- الفرضيات

- تعتبر الفرضية فكرة تتولد في ذهن الباحث وهي عبارة عن أسئلة دقيقة تدور حول مشكلة البحث وتسعى عن طريق استخدام بعض المناهج والأدوات الدقيقة لتحقيق أهدافها.¹
- الفرضية الرئيسة:

تساهم عملية الرقابة في المكتبة المركزية جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف في تفعيل أداء موظفيها

- الفرضيات الفرعية:

¹ بوحوش، عمار، الذنبيات، محمد محمود. مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. ط.3. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001. ص.47

- 1- تطبق المكتبة المركزية جامعة حسيبة بن بو علي بالشلف عملية الرقابة على أداء موظفيها .
- 2- تتوفر المكتبة المركزية جامعة حسيبة بن بو علي على وسائل وموارد لتطبيق عملية الرقابة على أداء موظفيها.
- 3- تؤثر المكتبة المركزية جامعة حسيبة بن بو علي بالشلف على أداء موظفيها .

- أهمية الدراسة

- التعرف على الدور الحيوي والفعال الذي تلعبه الرقابة في المكتبات الجامعية في تحقيق الأهداف اللازمة لتوجيه العامل ورفع من مستوى أدائه.
- التعريف بالأهمية التي تكتسبها الرقابة باعتبارها عملية فعالة تساهم في رفع الأداء وكشف الأخطاء والانحرافات ومحاولة تصحيحها وتفادي حدوثها.
- باعتبارها عملية مهمة يتم من خلالها فحص مستوى الأداء الذي تم إنجازه بالأداء المتوقع والمخطط له، تبعا للأهداف الموضوعية.

- أهداف الدراسة

- لكل دراسة أو بحث علمي أو أهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها والتوصل إليها والخروج بها في آخر المطاف والتأكد من صحة الفرضيات المقترحة حول الدراسة وتتلخص فيما يلي :
- معرفة حقيقة تطبيق الرقابة على أداء الموظفين داخل المكتبات الجامعية والمتمثل في المكتبة المركزية جامعة حسيبة بن بو علي بالشلف.
- التعرف على أهم الصعوبات التي تواجهها الرقابة على أداء موظفيها داخل المكتبة المركزية بجامعة شلف.
- فتح آفاق علمية أخرى لمعرفة مدى تطبيق الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات التوثيقية كالمكتبات ومراكز المعلومات ومراكز الأرشيف.

- منهجية الدراسة

من المؤكد أن الدراسات العلمية لن تستطيع الوصول إلى أهدافها بدقة وموضوعية دون استخدام مجموعة من القواعد العامة التي يتبعها الباحث للوصول إلى هدفه بأسلوب علمي دقيق والوصول إلى دقائق مقبولة ومنطقية حول الظواهر أو المشاكل تحت الدراسة أو المواضيع ذات الاهتمام من قبل الباحثين في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية.¹

¹ القاضي، دلال. منهجية وأساليب البحث العلمي. عمان: دار الحامد، 2008. ص.64

فالمنهج كلمة تعني الطريق (وهي في اللغة الانجليزية Method) بل إن الكلمة المرادفة لها في اللغات الأوروبية مأخوذة من كلمتين يونانيتين تعنيان معا إتباع الطريق، فالمنهج هو أقصر الطرق المعبدة ومحددة المعالم، يوصل إلى شيء مطلوب الوصول إليه على نحو أيقن وأسهل وأسرع.¹ وفي تعريف آخر: المنهج هو مجموعة القواعد العامة التي يستخدمها الباحث للوصول إلى الحقيقة العلمية.²

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه الملائم لطبيعة الموضوع، الذي يعرف بأنه أحد الوسائل والطرق التي تهدف إلى جمع البيانات والمعلومات الكافية والدقيقة عن الظاهرة، ومن ثم دراسة وتحليل ما تجمعه بطريقة موضوعية وصولاً إلى العوامل المؤثرة على تلك الظاهرة، بحيث يعد هذا المنهج الأنسب للتعرف على دور الرقابة في تفعيل أداء الموظفين بالمكتبة المركزية.³

أما في ما يخص التهميش والقائمة البيبليوغرافية إعتدنا على معيار الدولي :
Selon la norme iso690 (z44-005)

- أدوات جمع البيانات

ومن بين هذه الأدوات التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات والمعلومات في دراستنا:
- **الاستبيان:** الذي يعتبر تلك الاستمارة التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة والعبارات المكتوبة مزودة بإجابتها والآراء المحتملة، أو بفراغ الإجابة، ويطلب من المجيب عليها مثلاً: الإشارة إلى ما يراه مهماً، أو ما ينطبق عليه منها، أو ما يعتقد أنه الإجابة الصحيحة.⁴
كما يعرف أيضاً: وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد، ويسمى الشخص الذي يقوم الاستمارة بالمستجيب.⁵
بعد الانتهاء من إعداد الاستبيان وصياغة الأسئلة قمنا بإمرار الاستبيان على أساتذة التوجيه لإبداء رأيهم والتحكيم فيه، ثم قمنا بتوزيع الاستبيان على 32 موظف، أجاب منهم 30 موظف ولم يتم الرد على 02 منهم.

¹ تركي، إبراهيم محمد. دراسات في مناهج البحث العلمي. الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، 2006. ص.38

² الرفاعي، حسين أحمد. مناهج البحث العلمي. ط.5. دار وائل، 2007. ص.121

³ القاضي، دلال. نفس المرجع السابق. ص.66

⁴ العجيلي، سرگز، أمطير، عياد. البحث العلمي: أساليبه وتقنياته. ليبيا: الجامعة المفتوحة، 2002. ص.220

⁵ الديهلي، عصام حسن أحمد، صالح، علي عبد الرحيم. البحث العلمي: أسسه ومناهجه. عمان: دار الرضوان، 2014. ص.91

- عينة الدراسة :

وتتمثل العينة في كل الموظفين بالمكتبة المركزية جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، حيث تم أخذ المجتمع بأكمله وهذا لصغر المجتمع حيث يبلغ عددهم 32 موظف.

- حدود الدراسة

المجال الجغرافي : لقد أجرينا الدراسة الميدانية بالمكتبة المركزية جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف.
المجال الزمني : وهي الفترة التي أجريت فيها دراستنا والمستغرقة في جمع البيانات والمعلومات الممتدة من نهاية شهر جانفي إلى غاية جوان 2019
المجال البشري : ويتمثل في عينة البحث وهم الموظفين بالمكتبة المركزية بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف وعددهم 32 موظف.

- الدراسات السابقة

ويعتبر استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي بهدف التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث وقد تم استطلاع العديد من الدراسات فيما يخص موضوع البحث ونستعرض أهمها :

الدراسة الأولى: "دور الرقابة الإدارية في كفاءة الأداء الوظيفي"

من إعداد الطالب البدوي أحمد، إحسان محمد. إذ تهدف الدراسة إلى التعرف على دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي ومدى مساهمة أساليب الرقابة في تحقيق انضباط العاملين والحد من التسبب الإداري ونظام الرقابة الفعال الذي يؤدي إلى الالتزام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل، حيث تمثل سؤال الدراسة الرئيسي في: مدى مساهمة الرقابة الإدارية في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين؟ . كما توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية وهي: أهمية الرقابة الإدارية في التأكد من أن الأعمال تسير بدقة نحو تحقيق الأهداف، والمساهمة في سرعة اكتشاف الأخطاء والانحرافات.¹
ولقد تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا من حيث دراستهم دور الرقابة في تحسين الأداء الوظيفي ومدى مساهمة الرقابة في تحقيق انضباط العاملين، في حين اختلفت دراستنا مع دراستهم من حيث مكان دراستنا في المكتبة الجامعية أما دراستهم كانت في الوزارة المالية .

¹ البدوي أحمد، إحسان، محمد. دور الرقابة الادارية في كفاءة الأداء الوظيفي. مذكرة ماجستير. قسم إدارة الأعمال. جامعة الجزيرة: السودان ، 2016.

الدراسة الثانية: "الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء"

من إعداد الطالب "أحمد بن صالح بن هليل الحربي" تهدف الدراسة إلى بحث علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة الأداء، وذلك من خلال التعرف على أساليب وأدوات الرقابة الإدارية على النشاط الجمركي بجمرك مطار الملك خالد الدولي بمدينة الرياض، ومن ثم الكشف عن مدى فعالية ما يستخدم من أساليب رقابية، ثم التعرف على معوقات تطبيق الرقابة الفاعلة، بالإضافة إلى تقديم الاقتراحات والتوصيات واليات تنفيذها لتفعيل النشاط الرقابي بجمرك مطار الملك خالد الدولي والرفع من مستوى أداء المراقبين الجمركيين.

أهم النتائج المتوصل إليها :

- هو البحث ومناقشة مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها لا يتم بشكل فعال بجمرك المطار، ويمثل هذا الجانب أحد أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة على أداء المراقبين الجمركيين.

- تدني متابعة الأداء بجمرك مطار الملك خالد الدولي للكشف المستمر عن سير العمل للتأكد من أنه يسير وفق الخطط الموضوعة.

- إن تنمية وعي المديرين والعاملين بأهداف الرقابة الإدارية وأهميتها وأساليبها يمثل أحد متطلبات الرقابة الإدارية.¹

لقد تشابهت دراستنا مع دراستهم في مدى فعالية الرقابة في رفع مستوى أداء الموظفين، في حين كانت أوجه الاختلاف تكمن أن مكان دراستنا كان في المكتبات الجامعية الشلف أما دراستهم كانت في مطار الملك خالد الدولي بمدينة الرياض .

الدراسة الثالثة: "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية"

من إعداد الطالب النميان، عبد الله عبد الرحمان وهي دراسة أكاديمية التي تعالج واقع الرقابة الإدارية. وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- وجود رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة لشرطة المنطقة وأن هذه الرقابة فعالة.
- ظاهر المشاكل والعقبات التي تواجه الرقابة الإدارية وهي العلاقات الشخصية وضعف الرقابة الذاتية وعدم وجود نظام رقابي متخصص حديث... الخ.

¹ الحربي أحمد بن صالح بن خليل. الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء: دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي. مذكرة ماجستير. قسم العلوم الإدارية. السعودية، 2003 .

- أظهرت الدراسة المقترحات لتطوير الرقابة الإدارية مثل الحوافز المادية والمعنوية وتشجيع العاملين ونوعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية.¹

ورغم هذا فإنه هنالك مجموعة من الاختلافات بينها وبين الدراسة الحالية وتكامل في كونها ربطت الرقابة الإدارية كمتغير مستقل بمتغير تابع للأداء الوظيفي كعلاقة بينهما في الأجهزة الأمنية فقد حاولت إبراز العقبات والإجراءات والوسائل المتبعة في العملية الرقابية عكس دراستنا التي كملت مع إبراز العقبات والإجراءات والوسائل المتبعة في العملية الرقابية عكس دراستنا فقد حاولنا إبراز الرقابة الإدارية والدور الذي تلعبه في تفعيل الأداء الوظيفي للعاملين والوصول إلى هذه النتائج.

الدراسة الرابعة: "أثر الرقابة الداخلية على الأداء": دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الضفة الغربية من إعداد الطالب طينية فهد محمد

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الرقابة الداخلية على الأداء في الضفة الغربية ولتحقيق أهداف الدراسة تم تحليل سلسلة زمنية من القوائم المالية للمصارف العاملة في الضفة الغربية، حيث تم استخراج مؤشرات الأداء المالي للمصارف، كما تم تصميم إستبانة مكونة من ستة محاور، اعتماداً على إطار COSO والدراسات السابقة والإطار النظري، حيث تم توزيع الإستبانة على عينة عشوائية طبقية غير منتظمة من مجتمع الدراسة المكون من العاملين في مجال الرقابة الداخلية في المصارف.

وقد لخصت الدراسة إلى بعض التوصيات أهمها: ضرورة الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية في المصارف من خلال توظيف مراقب أو مدقق داخلي في كل فرع من فروع المصرف يتمتع بالخبرة والاستقلالية، وضرورة القيام بتقييم أنظمة الرقابة الداخلية المطبقة لدى المصارف بشكل مستمر، والحرص على التزام العاملين بالقوانين والقواعد التنظيمية المعمول بها داخل هذه المصارف.¹

- لقد تشابهت دراستنا مع دراستهم من حيث المنهج، ومن حيث أثر الرقابة على الأداء، في حين كان الاختلاف في مكان الدراسة حيث أجريت دراستنا في المكتبات الجامعية بينما دراستهم القطاع المصرفي في الضفة الغربية.

¹ طينية، فهد محمد. أثر الرقابة على الأداء: دراسة تطبيقية على الأداء المصرفي في الضفة الغربية. مذكرة ماجستير. كلية الدراسات العليا. فلسطين: جامعة الخليل، 2017.

ضبط المصطلحات :

المكتبات الجامعية : هي تلك المؤسسات العلمية والثقافية التي تهدف إلى خدمة الطلبة وأعضاء هيئة التدريس وموظفي الجامعة وعموم الباحثين، وتشمل مكتبات الكليات والجامعات والمعاهد العليا والمكتبات الأخرى الملحقة بمؤسسات التعليم العالي.¹

الرقابة : واحدة من أهم الأعمال الإدارية في المكتبة الجامعية، فهي ذات صلة بجميع وظائف الإدارة وعلى وجه الخصوص وظيفتي التنظيم والتخطيط، إذ أن الرقابة هي مرحلة التأكد من أن الأعمال التي تمت أو تتم مطابقة للخطط والأهداف الموضوعية التي تتفق مع ما هو محدد لها مع كشف أي انحرافات في التنفيذ وتحديد أسبابها واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها.²

الأداء الوظيفي : على أنه درجة تحقيق العامل للمهام الموكلة إليه من حيث الجهد والوقت والنوعية المحققة مع العمل.³

الفعالية (Effectiveness) : يشير إلى مدى مساهمة الأداء أو القرار في تحقيق هدف محدد مسبقاً، كما تعرف بأنها مدى قدرة منظمة أو مكتبة على تحقيق أهدافها بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن الأهداف.⁴

¹ الورددي، زكي حسين، المالكي، مجبل لازم. المعلومات والمجتمع. عمان: مؤسسة الوراق، 2002. ص. 99

² العائذي، صالح شافي. الإدارة : أصولها وأفكارها. بغداد: دار العرب للدراسات. 2010. ص. 163

³ كلابدة، ظاهر محمود. الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. الأردن: دار الزهران، [د.ت.]. ص. 242

⁴ العلوان، حمزة عبد الرزاق، درادكة، حمزة عبد الحليم، أبورحمة، مروان محمد. إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية: Human Resources Managment، عمان: مكتبة المجتمع العربي. 2014. ص. 200

الفصل الأول

إدارة الموارد البشرية في

المكتبات الجامعية

مقدمة :

تواجه المكتبات الكثير من الضغوطات والتغيرات سواء في بيئة العمل الداخلية والخارجية لتفرض وجودها وتحقق أهدافها من خلال التمايز، تركز على كفاءة أداء المورد البشري الذي يعد من الموارد التي تتسم بالندرة ولهذا بالرغم من توافر الموارد المالية والموارد المادية والهيكل التنظيمية إلا أنها تبقى خامات لا بد من تواجدها من العقل المدبر يحركها ويتفاعل معها ألا وهو العنصر البشري الذي تتزايد قيمته بمرور الوقت وكيف أن وجود هذا العقل البشري المبدع يفرز ثروات هائلة يسيرها، والذي أصبح له الدور الفعال والأساسي في كيفية تسيير شؤون الاستخدام الفعال للعاملين في جميع مستويات المكتبة، وذلك للمساعدة على تحقيق جميع أهدافها حيث تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية في المكتبة الجامعية من طبيعة عملها الذي يتصف بالصعوبة إلى حد ما، والتي تعتبر بمثابة أداة ربط في سلسلة النظام لما توفره من إمكانيات مناسبة للإبداع، سواء بالنسبة للعاملين فيها أو المستفيدين منها، حيث تعتبر مشاركا فعالا في دعم البحث العلمي ومكان للالتقاء والتتقيف نظرا لأن المكتبات الجامعية هي مؤسسات متفاعلة في بيئتها الداخلية والخارجية وذات أهداف محددة واضحة تهدف إلى مساندة التقدم المذهل والمتلاحق في مجالات الحاسب الآلي ونظم المعلومات بصفة خاصة وفي مجال تكنولوجيا المعلومات بصفة عامة وانتقال المكتبي التقليدي إلى ما يسمى بأخصائي المعلومات فكانت الحاجة الملحة إلى بناء كوادر بشرية متخصصة ومؤهلة للعمل بحيث تكون ذات كفاءات ومهارات في مختلف المجالات العلمية والتكنولوجية الحديثة التي حققت قفزة نوعية لمواجهة تحديات المستقبل المتنامية وذلك للاستجابة إلى متطلبات المستفيدين منهم الباحثين الطلبة والموظفين فتسعى المكتبات الجامعية إلى التخطيط واختيار ذوي الكفاءات والمواهب إلى أقصى حد ممكن وذلك بوضع العنصر البشري في العمل المناسب وكذلك اتخاذ الإجراءات الملائمة وفي هذا الصدد ومن خلال انطلاقنا للفصل الأول تبادر علينا طرح السؤال التالي : "كيف ساهمت إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المكتبة؟" ، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الأول .

1- المكتبات الجامعية : ماهيتها ووظائفها وخدماتها

تمهيد :

تعد المكتبات الجامعية الشريان الذي يغذي برامج وأهداف وأغراض الجامعة، وركيزة أساسية من ركائز النهوض بالجامعات لما توفره من مصادر المعلومات المتنوعة، وتقديم خدمات مختلفة لخدمة المستفيدين من الطلبة والأساتذة والموظفين في تلك الجامعة، كما تسعى بصفة عامة إلى خدمة المجتمع الذي تنتمي إليه، وتعمل على تحقيق الرقي من خلال البحوث العلمية التي تناقش قضاياها وتفتتح السبل لتطويره علميا واقتصاديا وثقافيا .

1-1-1-1 ماهية المكتبات الجامعية

1-1-1-1-1 تعريف ونشأة المكتبات الجامعية

تعريف المكتبة الجامعية

تعريف المكتبة : كلمة مكتبة مأخوذة من الكتاب الذي يشكل مصدر المعلومات الرئيسي بالمكتبات رغم وجود منافس قوي له في العصر الحاضر يتمثل في المواد الغير مطبوعة بأنواعها المختلفة، كما تعرف أيضا بأنها مؤسسة علمية ثقافية تربوية اجتماعية تهدف إلى جمع مصادر المعلومات بأشكالها المختلفة وتقوم على تنظيم هذه المصادر وتقديمها لمجتمع المستفيدين منها بأيسر الطرق من خلال من خلال مجموعة من الخدمات المكتبية، وذلك عن طريق عدد من العاملين المتخصصين في مجال المكتبات والمعلومات¹.

- كما تعرف أيضا : بأنها الوسيلة التي يكتسب بها الفرد المعارف والمهارات والخبرات المكتبية التي تمكنه من الاستخدام الواعي والمفيد لمختلف أوعية المعلومات لتحقيق أغراض الدراسة أو البحث أو الإطلاع، وبهذا تعد المكتبة الوسيلة التي يتعلم بها الفرد كيفية استخدام المقتنيات والمصادر التعليمية وكيفية الاستفادة منها في حياته الدراسية أو إشباع حاجاته القرائية².

- ومما سبق يمكن القول أن المكتبة هي مصدر حصول الباحثين والدارسين على المعلومات والبيانات لجميع أفراد المجتمع التي يحتاجون إليها وتتميتها بالطرق المختلفة.

الجامعة : هي معهد التعليم العالي يوظرها مجموعة من العلماء وهبوا أنفسهم للدراسة والبحث والمعرفة، ويستعينون في تكوين طلابهم بالمكتبات والمعلومات والمواد المطبوعة أو الإلكترونية والمختبر أو الدراسة الميدانية³.

من جانب آخر: تعتبر الجامعة مؤسسة تعليمية تحتوي على كليات الدراسات الآداب والعلوم ومدارس وكليات الدراسات المهنية، أو تقدم الجامعات الدراسات لطلاب المرحلة الجامعية الأولى البكالوريوس، كما تقوم الجامعة بالدراسات العليا والبحوث في الكليات والمدارس المذكورة أو عن طريق كلية الدراسات العليا والبحوث⁴.

¹ إبراهيم، السعيد مبروك، تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات. الإسكندرية: دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، 2012. ص.11

² إبراهيم، السعيد مبروك. إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة. القاهرة : دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، 2014. ص.20

³ بدر، أحمد أنور. المكتبات ومراكز المعلومات النوعية ودورها في مجتمع المعرفة المعاصر. القاهرة : دار الثقافة العلمية، 2009. ص.160

⁴ المدادحة، أحمد نافع. التنمية الحديثة للمجموعات المكتبية في مكتبات الجامعات. عمان : مكتبات المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2012. ص.42

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الجامعة مؤسسة للتعليم والبحث العلمي، تمنح درجات أكاديمية في مختلف المواد وتوفر بيئة علمية وتربوية راقية تشجع على الخلق والإبداع والابتكار.

- المكتبات الجامعية :

• **تعريف المكتبة الجامعية :** بأنها المكتبة أو مجموعة المكتبات التي تقوم الجامعات بإنشائها وتمويلها، وإدارتها بغرض تقديم الخدمات المكتبية والمعلوماتية الحديثة للمجتمع الجامعي بما يتلاءم مع أهداف الجامعة ذاتها، بمعنى أنها المكتبة أو النظام المكتبي الذي يؤسس ويدار ويمول من قبل الجامعة لتلبية الحاجات المعلوماتية للطلبة وأعضاء هيئة التدريس والكليات والأقسام الأكاديمية وأيضا حاجات المنهاج الدراسي والبحث العلمي، وعليه فإن المكتبات الجامعية ذلك النوع من المهم من المكتبات الأكاديمية، وتتمحور رسالتها حول تحقيق أهداف الجامعة التي تتمثل في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.¹

• يعتبر الدكتور عبد اللطيف صوفي المكتبات الجامعية: القلب النابض للجامعة وعقلها المفكر وسبيلها نحو تطوير البحث العلمي، وقد وضعت تكنولوجيا الإعلام والاتصال هذه المكتبات عن طريق جمع المعلومات، وأصبح لزاماً عليها مواكبة ثورة المعلومات واتجاهاتها الحديثة والمتجددة باستمرار فضلا عن ولوج عالم الأوعية الرقمية والنشر الإلكتروني والحاسب وتأمين الدخول الحر للمعلومات دون عوائق.²

• كما تعرف أيضا بالمفهوم العلمي الحديث هي إحدى المؤسسات الثقافية التي تؤدي دورا علميا هاما في مجال التعليم العالي، فالمكتبة الجامعية هي مؤسسة ثقافية وتنقيفية وتربوية وعلمية تعمل على خدمة مجتمع معين من الطلبة والأساتذة والباحثين والمنتسبين إلى هذه الجامعة أو الكلية وذلك بتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها في دراساتهم وأبحاثهم من كتب والدوريات والمراجع وأوعية المعلومات الأخرى بعد تنظيمها وتصنيفها وفهرستها وتكثيفها، تسهيلا للوصول إلى المعلومة المطلوبة.³

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن المكتبة الجامعية تحث أو تمثل موقع القلب من الجامعة وذلك لأنها تساهم إيجابيا في تحقيق أهدافها ، وبالتالي فالمكتبة الجامعية تسعى إلى النجاح والبقاء والاستمرار لتحقيق رسالتها العلمية والتعليمية .

¹ الهمشري، عمر أحمد. المكتبة ومهارات استخدامها، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2009. ص. 65

² كريم، مراد. مجتمع المعلومات وأثرها في المكتبات الجامعية. دكتوراه: علم المكتبات. قسنطينة ، 2008 . ص. 79

³ إبراهيم، السعيد مبروك. أخصائي المكتبات بين المهنة والرسالة. دسوق : دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع،

- نشأة المكتبات الجامعية :

تعتبر المكتبات الأكاديمية من أقدم أنواع المكتبات ظهوراً في التاريخ، أمثال مكتبة نينوى الملكية ومكتبة الإسكندرية الشهيرة، ومكتبة أثينا، ولقد زاد الاهتمام بهذا النوع من المكتبات عبر العصور والأزمان. وقد اهتم المسلمون بمكتبات البحث والمكتبات الأكاديمية كل الاهتمام وقاموا بإنشاء مثل هذه المكتبات.¹

لقد بدأ ظهور الجامعات خلال القرن الحادي عشر والثاني عشر ميلاديين في باريس وإيطاليا وبريطانيا، وقد لعبت هذه الجامعات دوراً بارزاً في حركة الكتب، إذ أصبحت مراكز لإنتاج وتجارة الكتب، حيث كانت تعين موردين للكتب وناسخين وتشرف عليهم، كما كانت تحتفظ بالكتب التي تدرسها وتؤجرها للتلاميذ. وقد تطورت الأمور مما دعا إلى ضرورة إنشاء مكتبات تابعة للجامعات مثل مكتبة جامعة باريس في فرنسا (1289م)، ومكتبة جامعة أكسفورد وكمبرج في بريطانيا، ومكتبة جامعة براغ في ألمانيا (1348م)، والتي استخدمت في البداية أسلوب الأديرة في التنظيم ثم تحولت إلى الترتيب الموضوعي، أما في عهد النهضة فقد بدأ الاهتمام بالمكتبات خاصة في إيطاليا، حيث تميز هذا العصر بالحماس للتعليم الذي أدى إلى ظهور الحاجة للكتب وأصبح الاستنساخ لا يكفي ولا بد من ظهور وسيلة جديدة وسريعة لنشر المعرفة وكانت الطباعة بالحروف المتحركة في أواسط القرن الخامس عشر ميلادي في أوروبا على يد الألماني "غوتنبورغ" حيث يعتبر ذلك من أهم الأحداث في تاريخ الثقافة.²

1-1-2- أنواع المكتبات الجامعية

تخدم المكتبات الجامعية المجتمع المتنوع بطبيعته الأمر الذي جعلها في حد ذاتها تتخذ عدة أنواع وهي كالآتي :

- المكتبة المركزية: وهي المكتبة الرئيسية للجامعة، وعادة ما يكون موقعها وسط الجامعة وليس في أطرافها وتقوم بمهام الإدارة العامة للمكتبات الجامعية، حيث تتولى مهمة الإشراف على جميع أنواع المكتبات الأخرى الموجودة بالجامعة كونها هي التي تزودها بالوثائق والكتب ووسائل المعلومات المختلفة وذلك لأن اقتناء مواد المعلومات يتم بشكل مركزي على مستوى هذه المكتبة، كما أنها تتكفل بجانب التأطير، أي توظيف المكتبيين وتوزيعهم على المكتبات الموجودة بالجامعة، بالإضافة إلى الجوانب الأخرى الفنية والتنظيمية والعلمية وتحديد العلاقات بين المكتبة وإدارات الكليات والأقسام،

¹ أبوشريخ، شاهر. دراسات في علوم المكتبات. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2000. ص. 77

² ربحي، مصطفى عليان، أمين، النجاوي. مقدمة في علم المكتبات والمعلومات. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر،

ومن هنا فالمكتبة المركزية هي الواجهة الحقيقية لجميع المؤسسات التوثيقية الموجودة بالجامعة، وهمزة وصل ما بين هذه المؤسسات والإدارة من جهة¹.

- **مكتبات الكليات:** هي المؤسسات التي تقوم بخدمة المناهج التعليمية التي تدرس بالكلية، ولقد تطورت وظيفتها بحيث تركز اهتمامها على تشجيع الطلاب على استخدام المصادر المتعددة.
- **مكتبات الأقسام:** ومن المنتبع في التعليم الجامعي وجود عدة أقسام بكل كلية من الكليات لذلك فإن وجود مكتبة بكل قسم بها يعد من الطرق المناسبة لتوفير مواد البحث لأعضاء الهيئة التدريسية بالقسم، حتى تكون هذه المواد تحت أيديهم باستمرار دون الذهاب إلى مكتبة الكلية.²
- **مكتبة المعاهد المتوسطة:** تستجيب المعاهد المتوسطة لاحتياجات خريجي المدارس الثانوية الذين لا يستطيعون مواصلة تعليمهم الجامعي لمدة أربع سنوات، من أجل ذلك فالمعاهد المتوسطة تزود طلابها بالمهارات المهنية والتعليم العالي اللازم للقيام بكفاءة بعض الأعمال المساعدة والفنية في المجالات التعليمية والتجارية والصناعية وغيرها، فعلى المكتبة أن تغطي بمجموعاتها مختلف الموضوعات التي يقوم المعهد بتدريسها على أن تستجيب هذه المجموعات والمقتنيات لاحتياجات الطلاب بالنسبة لأعمارهم وخلفياتهم الثقافية ومستوياتهم الفكرية وأهدافهم المهنية، كما ينبغي أن تقوم المكتبة بتقديم برنامج رسمي أو غير رسمي في تعليم استخدام المكتبة والمراجع وذلك لتشجيع الإطلاع والقراءة عن طريق إقامة المعارض والندوات وغيرها من الخدمات³.

1-1-3- أهمية المكتبات الجامعية

- تعد المكتبات الجامعية ركيزة أساسية من ركائز التعليم في الجامعة بما لها من أهمية في توفير الخدمات التي يحتاجها الطلبة والأساتذة والمجتمع الأكاديمي على وجه العموم، لذا فإنها تحظى باهتمام كبير ودعم مادي ومعنوي من قبل المسؤولين وأصحاب القرار في معظم الجامعات لما تقدمه من نشاطات في تشجيع البحث العلمي ودعم المنهاج الدراسي والبرامج الأكاديمية الأخرى من خلال توفير مصادر المعلومات بأشكالها وأنواعها المختلفة سواء كانت هذه المصادر تقليدية أو إلكترونية أو سمعية أو بصرية، وتعتبر المكتبات من أهم مرافق الجامعات إن لم تكن أهمها على الإطلاق، ومسؤولية تنمية وتطوير هذه المكتبات هي مسؤولية مشتركة تقع على عاتق رئاسة الجامعة وإدارة المكتبة والعاملين

¹ عيمور، سهام. المكتبات الجامعية ودورها في تطوير البحث العلمي في ظل البيئة الإلكترونية. مذكرة ماجستير. علم المكتبات . قسنطينة ، 2012 . ص.23

² اللحام، مصطفى علي. المدخل إلى علم المكتبات ومصادر المعلومات. عمان : الأكاديمية للنشر والتوزيع، 2016. ص.23

³ بدر، أحمد أنور. مرجع سابق . ص.ص157 - 158

فيها، وعلى المستفيدين منها لكي تكون في النهاية مكتبات جامعية متطورة تحقق أهداف المكتبة من ناحية، وتحقيق رسالة الجامعة من ناحية علمية أخرى.¹

• كما تعد المكتبة الجامعية العمود الفقري للجامعات الحديثة ونظاما فرعيا مهما يسهم في تحقيقها لأهدافها ورسالتها، إذ يتوقف نجاح العملية التعليمية -التعليمية والبحثية فيها على توافر مكتبة حديثة متطورة ومنظمة بطريقة سلمية تيسر الإفادة من مجموعاتها، ويرقى السبب الرئيسي في هذه الأهمية إلى ما توفره المكتبة من مصادر معلومات حديثة خدمة لأفراد المجتمع الجامعي (أعضاء هيئة تدريس وطلبة وباحثين) وتلبية لحاجاتهم المعلوماتية من المعلومات المتوفرة، وإلى أنها تعمل جاهدة وبصفاة مستمرة على تحسين هذه الخدمات وتطورها بما يتناسب مع دورها الأكاديمي²

1-2-2- وظائفها وخدماتها وأهدافها

1-2-1- وظائف المكتبات الجامعية

تستمد المكتبة الجامعية وظائفها من المكتبة، حيث أن هناك جملة من الوظائف يجب عليها القيام بها من أجل تحقيق الأهداف المنوط بها نذكرها في :

• الوظائف الإدارية : وتتمثل في :

- تخطيط نمو المكتبة ورسم سياستها والمشاركة في وضع اللوائح والقوانين التي من شأنها تيسير العمل بالمكتبة ومتابعة تنفيذه

- الاتصال بالمسؤولين بالجامعة لإعداد ميزانية المكتبة والمشاركة في توزيعها

- اختيار العاملين في المكتبة وتدريبهم والإشراف عليهم ومتابعة أعمالهم وتقييمها³.

الوظائف الفنية: وتتمثل في :

- بناء وتنمية المجموعات بما يتضمن توفير مصادر المعلومات اللازمة لقيام الجامعة بمهامها في التعليم والبحث وذلك عن طريق الاختيار والتزويد والتسجيل وغيرها من العمليات والإجراءات الفنية.

- تنظيم تلك المجموعات وما يتضمنه ذلك من فهرسة وتصنيف وتكشيف واستخلاص وغيرها من العمليات التي تكفل ضبط المجموعات وتحليلها وحفظها وصيانتها⁴

¹ عليوي، محمد عودة، مالكي، مجبل لازم. المكتبات النوعية : الوطنية، الجامعية، المتخصصة، العامة، المدرسية.

عمان : مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، 2007 . ص.32

² همشري، عمر أحمد. المكتبات ومهارات استخدامها. مرجع سابق. ص.66

³ إبراهيم، السعيد مبروك. إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة. الإسكندرية: دار الوفاء لنديا

الطباعة والنشر، 2014 . ص.24

⁴ خطاب، السعيد مبروك. لوائح المكتبات الجامعية في العصر الرقمي. عمان: مؤسسة الورق للنشر والتوزيع،

2014. ص.68

- تقديم الخدمة المكتبية للدارسين والباحثين وتوفير سبل الإفادة من مصادر المعلومات بالإضافة إلى استرجاع المعلومات والخدمات المكتبية وما يتضمنه ذلك من الإرشاد المكتبي المهني ومعاونة رواد المكتبة على الإفادة من تلك المجموعات الموجودة ويشمل ذلك عمليات الإعارة والتصوير وغيرها.

-التعاون والتنسيق وذلك للإفادة من مصادر المعلومات داخل الوطن وخارجه والمشاركة والإسهام في نجاح شبكة المعلومات الوطنية¹.

• **الوظيفة الخدمية الموجهة للمستفيد:** وتتمثل في :

- توفير مختلف مصادر المعلومات التي تسهم في دعم البرامج البحثية في الجامعة
- تسهيل سبل الوصول للمنتمين إلى الجامعة من طلبة وأساتذة وباحثين وإداريين إلى مصادر المعلومات المختلفة

- إعداد أدوات استرجاع المعلومات من فهراس وأدلة وقوائم وببليوغرافيات ونحوها التي تسهم في إرشاد المستفيدين إلى أماكن وجود المصادر.²

- تقديم الخدمات المعلوماتية والمكتبية للمجتمع الأكاديمي بالطرق التي تناسب احتياجات كل فئة مستفيدة على حدا

- تدريب المستفيدين على استخدام المكتبة من خلال إعداد البرامج الإرشادية والتدريبية³

- تقديم خدمات للقراء بالنسبة لكيفية استخدام المواد وإصدار النشرات والتعليم الفردي أو الجماعي للطلاب فضلا عن تقديم الوسائل التعليمية الأخرى

- إرساء قواعد التعاون بين المكتبات والهيئات الأخرى التي تقتني مجموعات علمية هامة يمكن أن يستفيد منها الباحثون⁴

وهناك من لخصها في ثلاث وظائف أساسية:

- التعليم والبحث العلمي، وخدمة البيئة وتنمية المجتمع.

يقصد بالوظيفة الأولى: دور الجامعة في تأهيل الموارد البشرية في المجالات المتخصصة والمهنية المختلفة، أما الوظيفة الثانية فيقصد بها دور الجامعة في تنمية المعارف البشرية بما ترعاه وتوفره

¹ موسى، غادة عبد المنعم. المكتبات ومرافق المعلومات النوعية: ماهيتها، وإدارتها، خدماتها، تسويقها. القاهرة: دار المعرفة، 2007. ص.147

² أحمد، ملحم، عاصم توفيق. مصادر المعلومات الإلكترونية في المكتبات الجامعية. عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع، 2014. ص.144

³ الترتوري، محمد عوض، الرقي، محمد زايد، الناصر، بشير مصطفى. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية. عمان :دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009 . ص.157

⁴ بدر، أحمد أنور .المكتبات ومراكز المعلومات النوعية. القاهرة : دار الثقافة العلمية، 2009. ص. 74

مقوماته من البحوث الأساس، وكذلك دور الجامعة في مواجهة التحديات وتوفير الطول المناسبة لما يواجه قطاعات الخدمات والإنتاج من مشكلات عن طريق البحوث التطبيقية أو البحوث التطويرية، ومن بين هذه الأخيرة ما يتم إجراؤه بالتعاقد بين الجامعات والمؤسسات أو الهيئات المستفيدة من النتائج، وفي هذه الحالة تسمى بالبحوث التعاقدية، أما الوظيفة الثالثة: فيقصد بها ما يمكن أن تسهم به الجامعة في النهوض بمجتمعها المحلي، من خلال الخدمات التعليمية والثقافية والصحية المباشرة، وتنظيم الدورات التدريبية في المجالات التي يفنقر إليها المجتمع فضلا عن التوعية البيئية والخدمات البيئية المباشرة¹

بالنسبة لمجتمع المستفيدين من المكتبات الجامعية: فهو يختلف عن مجتمع المكتبات الأخرى من حيث كونه أكاديميا في الدرجة الأولى ومتجانسا إلى حد ما وبمستوى عال من الثقافة، ويتألف هذا المجتمع من:

- الطلبة بمختلف مستوياتهم الأكاديمية وتخصصاتهم
- أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة من محاضرين وأساتذة
- أعضاء الهيئة الإدارية والعاملين في الجامعة
- الباحثين وطلبة الدراسات العليا سواء من داخل الجامعة أو خارجها
- بعض أفراد المجتمع المحلي²

1-2-2- خدمات المكتبات الجامعية

وتعرف بأنها كافة التسهيلات التي تقدمها المكتبة للمستفيدين من أجل استخدام الكتب والمواد المكتبية الأخرى والانترنت أفضل استخدام فضلا عن بث المعلومات، كما تعتبر الخدمة المكتبية الجامعية مصطلح شامل لكل الأنشطة المقدمة والبرامج التي تعرض بواسطة المكتبات للاستجابة لاحتياجات المستفيدين من المعلومات أي أن هذه الخدمات يمكن أن تشمل نطاقا عريضا من الخدمات كالخدمة الإرشادية وخدمة المعلومات³

¹ قاسم، حشمت. مدخل لدراسة المكتبات وعلم المعلومات .ط.2. القاهرة: دار غريب للطبع والنشر والتوزيع، 2007. ص.214

² عليان، ربحي مصطفى. مبادئ علم المكتبات والمعلومات. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011. ص.41

³ نصيرة، عطوي. المعايير المطلوبة في الخدمات المكتبية لتحقيق الجودة بالمكتبات الجامعية من وجهة نظر الطلاب. مذكرة ماجيستر. باتنة، 2016 . ص.40

يشير مصطلح الخدمة المكتبية الجامعية إلى البرامج والخدمات والأنشطة التي تمثل مخرجات المكتبة الجامعية للاستجابة لاحتياجات المجتمع الجامعي وتحقيق الأهداف التعليمية والبحثية الجامعية¹ وهناك من عرفها بأنها : مختلف الأنشطة والعمليات والوظائف والإجراءات والتسهيلات التي تقوم بها المكتبات متمثلة في العاملين لديها من أجل خلق الظروف المناسبة لوصول الباحث أو إشباع ما لديه من حاجات للمعلومات²

• أنواع الخدمة المكتبية الجامعية: تقوم الخدمة المكتبية الجامعية بنوعين من الخدمات المباشرة وغير المباشرة المتمثلة فيما يلي:

- الخدمات المكتبية الغير المباشرة : ويقصد بها الخدمات الفنية وكل ما يتعلق بالإجراءات والعمليات الفنية التي يقوم بها المكتبيون ويستفيدون الرواد من نتائجها النهائية وتشمل الخدمات الفنية : التزويد، الفهرسة، التصنيف، التكشيف والاستخلاص

- خدمة التزويد: يعرف التزويد في علم المكتبات بأنه عملية توفير والحصول على مصادر المعلومات المختلفة والمناسبة للمكتبة ولجميع المستفيدين من خلال الطرق الفنية كالشراء، الإهداء، التبادل بإتباع سياسات تنظيمية معينة، فالتزويد بشكل عام على أنه عملية توفير أو الحصول على المواد المكتبية المختلفة والمناسبة للمكتبة ولجميع المستفيدين من خلال المصادر المختلفة وذلك لإثراء وتطوير المجموعات والسلاسل الوثائقية.³

ومن المبادئ الأساسية لعملية التزويد : ضرورة التنسيق بين قسم التزويد والأقسام الأخرى ذات العلاقة المرتبطة بالمكتبة، وطلب المواد المكتبية المناسبة بالسرعة الممكنة في جميع أشكال الأوعية والبساطة في الإجراءات وعدم التعقيد، والدقة في جميع مراحل عملية تزويد حسب خطة المكتبة.⁴

• خدمة الفهرسة: تعرف بأنها مجموعة الإجراءات أو العمليات (process) والتي من خلالها يتم إعداد الكتب وغيرها من الأوعية المعلوماتية إعداداً فنياً، بحيث تسهل على القارئ الاستفادة من مجموعات المكتبة في أسرع وقت ممكن وبأسهل الطرق، وهي بذلك العملية الفنية التي بواسطتها

¹ غادة، عبد المنعم موسى، دراسات في مكتبات المؤسسات التعليمية. الإسكندرية: دار الثقافة العلمية، 1998. ص.161

² سلطان، عزة. الدليل الشامل لأنشطة المكتبات. القاهرة : العربي للنشر والتوزيع، 2008. ص. 165

³ غوار، عفيف. أنظمة تسيير وحدات التزويد والافتناء للمكتبات الجامعية وهران، مستغانم، معسكر نموذجاً. مذكرة

ماجستير: علم المكتبات والعلوم الوثائقية. وهران، 2009. ص.111

⁴ البدوي، حمدي عبد العليم. سياسة التزويد بالمكتبات ومراكز المعلومات والتعليم. القاهرة: مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، 2015. ص. ص 70-71

يمكن الاستفادة من الوصول إلى الكتب والمواد المكتبية بطريقة سهلة وبذلك يتم تدوين المعلومات التالية عن الكتاب: اسم المؤلف، عنوان الكتاب، بيانات النشر، مكان النشر، الناشر¹.

كما تعرف أيضا: بأنها عملية إنشاء الفهرس، أو هي عملية الوصف الفني لمواد المعلومات بهدف أن تكون تلك المواد في متناول المستخدم بأيسر الطرق في أقل وقت ممكن، فعملية الفهرسة هي عملية الإعداد الفني لأوعية مصادر المعلومات من كتب ودوريات ومخطوطات ومواد سمعية وبصرية ومصغرات فلمية بهدف أن تكون هذه الأوعية والمواد المكتبية أو المصادر في متناول المستخدمين من المكتبة بأيسر الطرق وفي أقل وقت وجهد ممكن².

• **خدمة التصنيف:** إن لفظ التصنيف في إصلاح علم المكتبات يعني ترتيب المواد ذات الموضوع الواحد ترتيباً منهجياً يتقدم فيها العام على الخاص وتقسم الموضوعات تقسيمات دقيقة بحيث تمنع تداخل الأرقام الكبيرة، وبذلك يساعد التصنيف في الموضوع الواحد على إخراج جميع الكتب التي تمت إلى الموضوع بصلة، وبذلك يسهل على القارئ والمكتبي العثور على الكتاب المطلوب والموضوعات في مجال البحث بسهولة ويسر³.

- كما يعرف التصنيف أنه جمع الأشياء والأفكار المتشابهة معا وفصل الأشياء أو الأفكار غير المتشابهة، ويتحدد الاختلاف والتشابه على أساس امتلاك الأشياء أو الأفكار غير المتشابهة، ويتحدد الاختلاف والتشابه على أساس امتلاك الأشياء أو عدم امتلاكها لصفة جوهرية تسمى الخاصية⁴.

• **خدمة الكشف:** كلمة كشف بالعربية مشتقة من الفعل الثلاثي كشف وتعني في المعجم العربية أظهره ورفع عند ما يواريه أو يعطيه.

- تعرف جمعية المكتبات الأمريكية (ALA) **American Library Association** الكشف بأنه قائمة بالموضوعات والأسماء التي توجد في كتاب أو مجموعة من الكتب مع إحالات إلى الصفحات التي تظهر فيها.

• **خدمة الاستخلاص: Abstract** هناك تعريف متعددة للاستخلاص :

- كما عرف جورجيس وعبد الجبار عبد الرحمان المستخلص بأنه : عبارة عن شكل من أشكال الببليوغرافية الجارية الذي تعطي موجزا أو ملخصا للمقالات أو المطبوعات المختلفة وتعطي فكرة

¹ بدير، جمال. مدخل لدراسة علم المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008. ص. 204

² السعيد، شاك. علم الفهرسة والتوثيق. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2006. ص. 09

³ الديب، ماجد مصطفى. علم المكتبات وما يحتاجه أمين المكتبة. ط. 2. عمان: دار المعزز للنشر والتوزيع، 2014.

ص. 92

⁴ عليان، ربحي مصطفى، الشوابكة، يونس أحمد. مبادئ التصنيف: وفق نظام تصنيف ديوي العشري. عمان : دار

الصفا للنشر والتوزيع، 2014. ص. 92

عنها وعن المجالات والموضوعات التي تعالجها وتساعد في متابعة البحث أو العمل الأصلي والتعرف عليه¹.

• الخدمات المكتبية المباشرة:

تسهل كافة الأعمال والأنشطة والخدمات المقدمة للمستخدمين مباشرة من أهمها ما يلي :

- خدمة الإعارة: تعتبر الإعارة هي مجموعة من الإجراءات التي تمكن المكتبة أو مركز المعلومات من إتاحة الفرصة للمستخدمين للإفادة من مصادر المعلومات داخل مبناها أو خارجه لمدة زمنية معينة ووفق نظام محدد وضوابط معينة تكفل المحافظة على تلك المصادر وإعادتها في الوقت المحدد وهي تشمل ثلاث أنواع :

- الإعارة الداخلية: وتعني أن تتاح للمستخدم الحرية باستعمال مصادر المعلومات والإفادة منها داخل المكتبة

- الإعارة الخارجية: وتعني أن تتاح للمستخدم الفرصة لاستعمال مصادر المعلومات والإفادة منها خارج نطاق المكتبة وذلك بعد إتمام إجراءات الاستعارة

- الإعارة المتبادلة بين المكتبات ومراكز المعلومات: وتعني أن تستعير مكتبة ما من مكتبة أخرى مصادر معلومات تحتاجها وغير متوفرة لديها لتلبية لحاجات المستخدمين منها، فتعد الإعارة المتبادلة أحد المظاهر الرئيسية للتعاون بين المكتبات ومراكز المعلومات على مستوى القطر

• الخدمة المرجعية: وهي كل المهام التي تتخذ من قبل المكتبيين المؤهلين والعاملين في قسم المراجع في المكتبة الجامعية لتلبية حاجات المستخدمين (سواء عن طريق مباشر مع المستخدمين أو من خلال الهاتف، أو من خلال الشكل الإلكتروني) وهذه المهام تتضمن الإجابة على الأسئلة وتعليم المستخدمين واختيار الأدوات المناسبة وأساليب إيجاد المعلومات وإجراء بحث نيابة عن المستخدم وإرشاد المستخدمين إلى موقع مصادر المعلومات الموجودة في المكتبة والمساعدة على تقييم المعلومات وإحالة المستخدمين إلى المصادر خارج نطاق المكتبة عند الحاجة وعمل إحصائيات تقسم المراجع والمساهمة في تطوير وتنمية المجموعة المرجعية وهي نوعان : الخدمات المرجعية التقليدية والتي تتمثل في تطبيق القوانين الخمسة في المكتبات، أما الخدمة المرجعية المعلوماتية في الإجابة على طلب المستخدم من خلال استخدام الانترنت وتدعيمها بمصادر المعلومات المتوفرة في المكتبات²

¹ النواسية، غالب عوض. مصادر المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات إشارة خاصة إلى الكتب المرجعية. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2010. ص. 374

² عليوي، محمد عودة. المالكي، مجبل لازم. المكتبات النوعية : الوطنية. الجامعية. المتخصصة. العامة. المدرسية. عمان: مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، 2006. ص. 60

• **خدمة البث الانتقائي للمعلومات:** يقصد بالبث الانتقائي في سياق العمل بالمعلومات وتوزيع المعلومات أو الوثائق أو الإشارات البيبليوغرافية على نطاق واسع، بناء على مبادرة جانب المستفيد نفسه، ويختلف ذلك عن تقديم المعلومات أو الوثائق عند طلبها كما هو الحال في الخدمات المكتبية التقليدية، وغالبا ما تقدم مراكز المعلومات خدمة البث الانتقائي للمعلومات على أنها في إحدى وسائل الإحاطة الجارية الموجهة لصالح المستفيد على حدة إذ تعتمد هذه المراكز بمهامها الواسطة بين المستفيدين والجهات التي تقوم بإعداد المستخلصات كالمستخلصات الكيميائية، ويمكن لخدمة البث الانتقائي للمعلومات أن تدخل ضمن الأنشطة التي تمارسها إحدى المكتبات كامتداد للخدمة المرجعية العادية.¹

• **خدمة الإحاطة الجارية:** تعرف بأنها تعريف الباحث وإحاطته بالمعلومات الحديثة في مجال عمله، أو مهنته وهي من الخدمات الفعالة في توصيل المعلومات للباحثين، وترتبط هذه الخدمة أساسا بالمكتبات الأكاديمية ووحدات المعلومات المتخصصة، وتتخذ عدة أشكال وأقدمها وأبسطها إصدار نشرة المقتنيات الحديثة أو ما تعرف بنشرات الإضافات، حيث تحرص المكتبات على تقديمها للباحثين والمسؤولين عن اتخاذ القرار على إصدار نشرات دورية من إصدار جديد.²

• **خدمة البحث بالاتصال المباشر:** تعرف بأنها عبارة عن نظام لاسترجاع المعلومات بشكل فوري ومباشر عن طريق الحاسوب، التي تزود الباحثين بالمعلومات المخزنة في نظم وبنوك وقواعد المعلومات المقروءة أليا.

• **خدمة تدريب المستفيدين:** تعتبر من أبرز الخدمات في المكتبات بشكل عام وكيفية استخدام المصادر والخدمات المختلفة التي تقدمها هذه المكتبات، فهي قضية مهمة للطرفين (المستفيد والمكتبة).³

• **خدمة التصوير والاستنساخ:** هذه الخدمة من الخدمات الأساسية والضرورية في جميع أنواع المكتبات التي تقوم بتوفيرها للمستفيدين منها، لأنها تعتبر خدمة مكملة لخدمة الإعارة خاصة بعد أن انتشرت آلات التصوير والاستنساخ بشكل واسع، وأصبح من السهل التعامل معها حتى من قبل المستفيدين أنفسهم، وتسهم هذه الخدمة في تقليل عمليات السرقة والتمزيق للمواد المكتبية المختلفة وخاصة المراجع والدوريات والمطبوعات التي لا تعار⁴

¹ عبد الرزاق، جنان صادق، حامد، شيماء. أهمية المكتبات الجامعية لتدريب العاملين بالمعلومات، في مجلة كلية التربية الأساسية .ع.5. جامعة بابل، تموز 2011 . ص.57

² عبود، رحيم. مراكز المعلومات والتوثيق ونظم المعلومات. عمان: دار زهران، 2008 . ص.99

³ عليان، ربحي مصطفى، النجدوي، أمين، الصوصاع أحلام فراج. مقدمة في علم المكتبات والمعلومات. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع . ص.ص 217- 218

⁴ الدابس، ربا أحمد. المرجع في علم المكتبات. عمان: دار دجلة للنشر والتوزيع، 2015 . ص.153

1-2-3- أهدافها المكتبات الجامعية

- تهدف المكتبات الجامعية إلى خدمة مجتمعها الأكاديمي من خلال ما يلي :
- اختيار وتوفير المواد المكتبية المختلفة والمناسبة والتي تساهم في دعم وتطوير المناهج الدراسية المقررة والبرامج المختلفة في الجامعة
 - تيسير سبل الدراسة والقراءة والبحث للطلبة والمدرسين والباحثين
 - تنظيم المصادر والمجموعات من خلال فهرستها وتصنيفها وإعداد الفهارس اللازمة¹
 - تدعيم وإثراء البرامج الأكاديمية والبحثية عن طريق توفير مجموعات مكتبية ناشطة ومتطورة من مراجع ودوريات علمية وكشافات ومستخلصات ورسائل وبحوث وغيرها ممن له علاقة بجميع برامج الجامعة.
 - المساهمة في نقل التراث الفكري العالمي من وإلى اللغة الأم (لغة المجتمع المحلي)²
 - تدريب المجتمع الجامعي بقطاعاته كافة على حسن استخدام المكتبة ومصادر خدماتها من خلال برامج تدريبية وإرشادية منظمة، وتدريب المكتبيين من خارج الجامعة
 - إصدار النشرات والدوريات والبيبليوغرافيات التي تساهم في تيسير البحث العلمي
 - تنظيم المعارض المختلفة والندوات والحلقات الدراسية في مجال المكتبات
 - تطوير علاقات التعاون مع المكتبات الجامعية داخل البلد وخارجه³
 - تقديم الخدمات المكتبية المختلفة والخدمات المرجعية والإرشادية والإعلامية البيبليوغرافية والتصوير وغيرها⁴

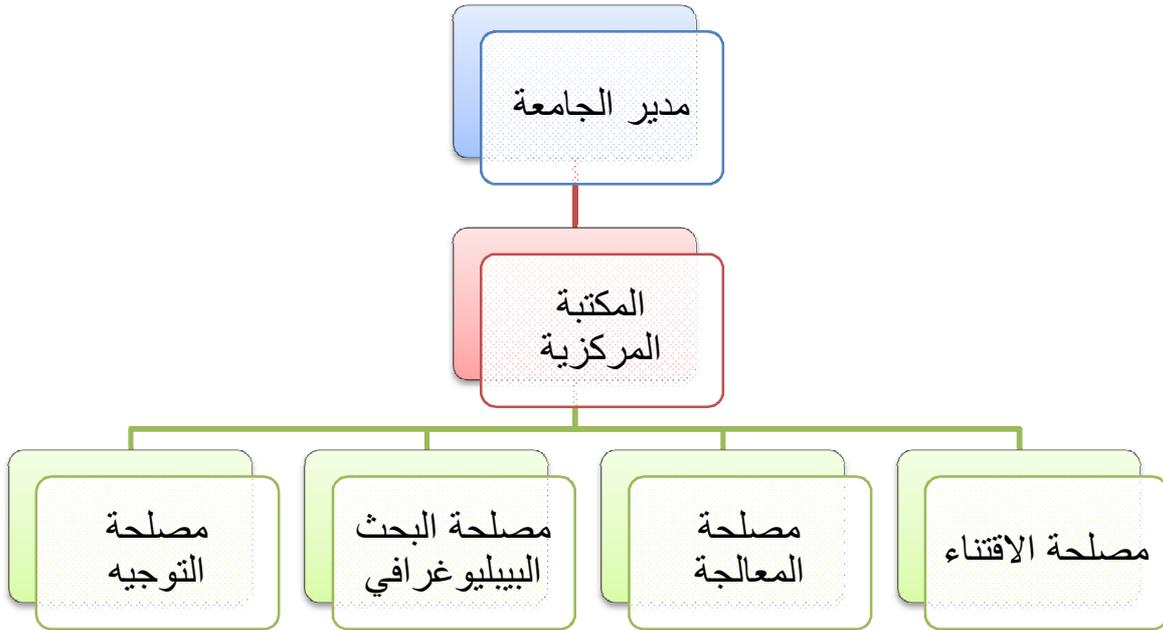
¹ عليان، ربحي مصطفى. المكتبات المتخصصة ومراكز المعلومات. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2014 ص.ص. 39-40

² خطاب، السعيد ميروك. الدور الثقافي للمكتبات الجامعية بين تكنولوجيا الاتصالات وثورة المعلومات. عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2014. ص.210

³ عليان، ربحي مصطفى، المومني، حسن أحمد. أساسيات المكتبات والمعلومات والبحث الأكاديمي. عمان: جدار الكتاب العلمي، 2009، ص.45

⁴ عليان، ربحي مصطفى، النجداوي، أمين. مبادئ إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2009 . ص 48

- الهيكل التنظيمي للمكتبات الجامعية:



الشكل رقم 01 : يوضح الهيكل التنظيمي المعتمد في المكتبات الجامعية¹

خاتمة

من خلال ما سبق نستنتج أن المكتبة الجامعية لما لها أهمية كبيرة بالنسبة للطلبة بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم العلمية، وتسعى إلى توفير مجموعة حديثة ومتوازنة وشاملة من مصادر المعلومات التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمناهج الدراسية، والبرامج الأكاديمية والبحوث العلمية، كما أنها تقدم خدمات مكتبية ومعلوماتية مختلفة لجمهور المستفيدين.

¹ من إعداد الطالبتين

2- إدارة الموارد البشرية

تمهيد

تمثل الموارد البشرية في المكتبات مورداً من أهم الموارد المكتبة ، واصل من أهم الأصول التي تمتلكها ، فلا يمكن تحقيق أهداف الإدارة بدون هذه الموارد البشرية ، فالإدارة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من المباني ، والمعدات والآلات فقط ، فهي التي تصنع وتخلق المكتبة ، لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها حتى تواكب البيئة التي تواجهها المكتبات .

2-1- تعريف إدارة الموارد البشرية

هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها ، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد ، والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها ¹.

2-2- وظائف إدارة الموارد البشرية

- يتفق معظم الخبراء والممارسين على أن هناك خمس وظائف والتكوين والمنظمة والتنمية الكفايات والقيادة ، الرقابة ، وتشير فيما يلي أهم الأنشطة التي تتضمنها كل وظيفة.
- التخطيط : وهي الوظيفة التي تختص بتحديد الأهداف ووضع المعايير ، بالإضافة إلى صياغة الخطط والتنبؤ بالإحداث المستقبلية ووضع القواعد والإجراءات التي تضمن سلامة تنفيذها .
- التنظيم : وتشمل تلك الوظيفة على تكليف كل مرؤوس بمهمة محددة ، تكوين الأقسام والإدارات ، وتفويض السلطة للمرؤوسين .
- تكوين وتنمية الكفايات : وتتعلق بتحديد نوعية الأفراد المطلوب تعيينهم بالمنظمة وكيفية استقطاب ما يلزم المنظمة من الكفاءات ، وكيفية المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف الاختيار كفاءاتهم ووضع معايير لأداء يلتزم بها فرد بالمنظمة .
- القيادة : وهي الوظيفة الإدارية التي تهدف إلى حث أفراد قوة العمل على أداء وواجباتهم الوظيفة بالإضافة إلى تنمية الروح المعنوية بين المرؤوسين والاحتفاظ بها عند مستويات مرتفعة داخل بيئة العمل .

¹ برنوطي، سعاد نائف. إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد. ط.2. عمان: دار وائل، 2001. ص.17

- الرقابة : والتي تتضمن وضع المعايير الرقابية مثل :الحصة السوقية أو معايير الجودة أو مستويات الإنتاج ،تم إجراء التقييم الذي يستهدف التعرف على مدى تطابق الأداء الفعلي مع تلك المعايير الموضوعية .¹

2-3- استنتاج إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية:

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج تعريف إدارة الموارد البشرية في المكتبات أنها المحرك الأساسي الذي تمتلكه المكتبة ، فلا يمكن تحقيق أهداف المكتبة بدون موارد بشرية في ظل تطور التوجهات الإستراتيجية وانبثاق حقل لإدارة لإستراتيجية لم تعد إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة التخصصية الاستشارية، بل أنها أصبحت جزءا من الإستراتيجية التنظيمية وهي جزء من النشاطات ووظائف مديري الإدارات التنفيذية ، ويمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الموارد الإستراتيجية بالنسبة للمكتبة فيما تحدد مستوى أداء الموظفين، فهي تعتبر وظيفة مهمة لما لها من أهمية بالغة في المكتبات ،حيث تعمل على تحقيق أهدافها وتطويرها وتختلف من مكتبة إلى أخرى، مثلا: نلاحظ عدد الموارد البشرية والتأهيل يختلف من مكتبة العمومية إلى المكتبة المدرسية من حيث اختلاف في الأجهزة والمعدات، والفهم العلمي الدقيق، وهذا دليل على وجود تفعيل النشاط الموجه عليه والعمل على استخدام هذه الموارد في اختيار العاملين داخل المكتبة والاستثمار فيهم وتوجيههم وتدريبهم وتحفيزهم للقيام بالأعمال التي تحقق الكفاءة للمكتبة، ومع تطور العلمي لإدارة الموارد داخل المكتبات الجامعية بصورة عامة في التوجيه إلى العنصر البشري خاصة، وحسب نوعية النشاطات ووظائف الإدارة الموارد البشرية نستخلص من بينها الرقابة والتي تمثل الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية للمكتبة، ومن هذا المنطلق نطرح السؤال : كيف تتم عملية تطبيق الرقابة على قوة البشرية في المكتبة؟ وكيف تلعب دور في تفعيل أداء موظفيها ؟ وللإجابة على السؤال تطرقنا إليها في الفصل الثاني .

¹ ديسلر، جاري.إدارة الموارد البشرية .السعودية: دار المريخ للنشر،2000 . ص.34

خاتمة الفصل :

وعموما فإن المكانة التي تسعى إليها المكتبة الجامعية لا بد أن يتحكم فيها عاملين أساسيين أولهما وعي واهتمام القادة بالمعرفة وبرأس المال البشري، وثانيهما مستوى تأهيل وتكوين الأفراد من تنمية مهارات والكفاءات، وإمكانية التغيير في هذين العاملين تعطي فرصة وقاعدة لإرساء معالم إدارة المعرفة والمعلومات اللذان يعتبران أساسيان، بما يؤدي إلى تحقيق المنافع في الرقي بالمكتبة الجامعية أين تصبح المكتبة ، المحور الذي تدور حوله التنمية الشاملة في جميع قطاعات التدريب والتكوين .

والغرض من هذا الفصل هو التعرف على احد وظائف إدارة الموارد البشرية ألا وهي الرقابة وفعاليتها على أداء موظفين المكتبات الجامعية للوصول إلى الأهداف المسطرة ، "كيف ساهمت الرقابة في تفعيل الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية ؟ " وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

دور الرقابة في تفعيل الأداء

الوظيفي في المكتبات

الجامعية

مقدمة الفصل :

تعد الرقابة من وظائف إدارة الموارد البشرية الهامة، حيث تمثل الجزء المهم من العملية الإدارية في المكتبات الجامعية، ولقد تطورت مفاهيمها ومنظورها الإداري بشكل كبير خلال السنوات الأخيرة، فالرقابة توجه اهتمام المخططين نحو نقاط الضعف، التي أحدثت في خططهم والتي أظهرها النظام الرقابي كنتيجة للانحرافات، وبالتالي قد يترتب على الرقابة تغيير الخطط أو تعديلها أو تعديل الإجراءات والموارد البشرية والمادية اللازمة لأداء الموظفين داخل المكتبة، فمستوى الأداء الفعلي من خلال الرقابة يحدد نوع وطبيعة الانحرافات، فتأتي الإدارة إلى تشخيص الانحراف ووصف العلاج المناسب، وهنا تكمن أهمية وظيفة الرقابة حيث أنه بدون وجودها يصعب على المكتبة إيجاد العلاج والحلول المناسبة للانحرافات تصبح الرقابة هي الدور الأساسي في إدارة الموارد البشرية على أداء موظفيها، ولكي تحقق المكتبة فعالية التي ترتبط بذوي الأداء في استغلال الموارد المتاحة ومن هنا إن صب اهتمام المسيرين على التسيير الفعال والاستخدام مورد بشري. أساس ذلك هو الرقابة على تفعيل وتحسين الأداء موظفيها، من أجل التقليل من الأخطاء والانحرافات داخل المكتبة.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى جوانب مختلفة من الرقابة بدءاً من تعريفها ومراحلها وأهميتها وخصائصها، ثم ربطها بالأداء الوظيفي من خلال تعريفه وكيفية تقييم أداء الموظفين في المكتبات الجامعية .

1- الرقابة في المكتبات الجامعية**تمهيد**

تعتبر الرقابة ذات أهمية بالغة وفعالة في التعريف بصورة المكتبة، فهي الوظيفة الهامة والأساسية، حيث يتم التعرف من خلالها على أن ما يتم تنفيذه يتم وفق ما هو مخطط له والتأكد من حسن سير الأعمال داخل المكتبة، ونظراً لأن الرقابة تنطوي ضمناً على الأهداف والخطط، فلا يمكن لأي مدير أن يقوم بالرقابة بدونها، فالمدير لا يمكنه قياس ما إذا كان مرؤوسيه يقومون بالعمل بالطريقة المرغوبة إلا إذا كانت لديه خطة وحتى ولو كانت خطة غير واضحة أو لمدة زمنية قصيرة، ومن الطبيعي أنه كلما كانت الرقابة كاملة.

إن الرقابة هي التي تحافظ على التوازن بين الوسائل والأهداف، أو بين الجهود والنتائج بقصد التأكد بأنه هناك توافق بين الأداء الفعلي والأداء المقصود والمخطط له وتضمن إنجاز العمليات الصحيحة وفي الوقت الصحيح وبالطريقة الصحيحة وعلى يد الأشخاص المناسبين.

وفي هذا الفصل سنتعرف على الرقابة في المكتبات الجامعية من خلال التطرق إلى أهمية الرقابة، أهداف الرقابة، خصائص الرقابة، خطوات الرقابة، أنواع الرقابة، مجالات الرقابة، ومعوقات الرقابة، وعلاقتها بالوظائف الإدارية الأخرى.

- عرف Richard Daft : الرقابة بأنها عنصر هام من عناصر العملية الإدارية تتضمن مجموعة العمليات والأساليب التي بمقتضاها يتم التأكد أن الأداء يجري على النحو الذي حددته الأهداف الموضوعية، فهي بهذا المعنى تتضمن تسبق الأداء وتعقب حدوثه، لأن الغاية منها توجيه الأداء لتحقيق ما هو مرسوم له بالإرشاد والتحفيز والترغيب واستخدام السلطة والنفوذ إذا لزم الأمر.¹
- كما عرفها هنري فاييل : بأنها الإشراف والمراجعة من السلطة الأعلى بقصد معرفة كيفية تسيير الأعمال والتأكد من أن المواد المتاحة تستخدم وفقاً للخطة الموضوعية²
- ويعرفها الدكتور عبد الفتاح: بأنها عملية الكشف عن الانحرافات أي كان موقعها سواء في ذلك الانحرافات عما يجب إنجازه أو الانحرافات عن الإجراءات، والعمل على مواجهتها بالأسلوب الملائم حتى تصبح وحتى لا تظهر مرة أخرى في المستقبل.³
- وهناك من لخصها بأنها الوظيفة الأخيرة للإدارة داخل المكتبات، التي تمكن المدير من معرفة أن ما تم أو يتم مطابق لما يريد إتمامه، فهي تهدف إلى تحقيق الإنجازات المحققة لاتخاذ القرارات الصحيحة اللازمة، والرقابة تطبق على كل شيء العاملين، والمنتجات، والأفعال⁴
- يشير عنصر الرقابة إلى الوظيفة الإدارية التي من خلالها تتبع الأنشطة التي تهدف إلى منح بطاقتها للخروج إما بالحذف أو التصحيح فأى انحراف مهم للغاية، فمصطلح الرقابة يمكن من التواصل إلى عمليتين أولهما : إمكانية تقييم الأداء، ومن ناحية أخرى التدخل من أجل الحصول على النتائج المرجوة، حيث لا يمكن للمسيرين أن يعرفوا حقاً ما إذا كانت خدماتهم تعمل بشكل صحيح حتى يتم تقييم المهام المنجزة أو مقارنة أوجه النجاح التي تم تحقيقها مع الأهداف المسطرة مسبقاً.⁵
- الرقابة هي الحلقة الأخيرة من حلقات العملية الإدارية في المكتبات الجامعية، فبعد القيام بالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، تأتي الرقابة التي تكتسي قدراً من الأهمية وذلك لأنها تقيس أداء المهام والأعمال التي يقوم بها المسؤولون والتحقق من تنفيذ الأوامر والتعليمات والخطط والأهداف والتأكد

¹ بربر، كامل. الاتجاهات الحديثة وتحديات المديرين .ط.2، بيروت : دار المنهل اللبناني، 2008 ،ص.323

² العامري، أسامة ، اتجاهات إدارة المعلومات. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010. ص. 31

³ عبد الوهاب، محمد رفعت. الإدارة العامة. عمان: دار الجامعة الجديدة، 2007 . ص. 314

⁴ رويل، محمود أمين. الإدارة المكتبية الحديثة : Recent Office Management. القاهرة: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، 2013 . ص. 77

⁵ Robbins, Stephen, Decenzo, David .Management : L'essentiel des concepts et des pratiques .4'ed .paris : pearson Education France ,2004 .p 408

من تحقيقها، ومنع الانحرافات والمشكلات والمعوقات أثناء عملية إنجاز الأعمال وتصحيحها وتقادي حدوثها.¹

- وهناك من عرفها : بأنها الوسيلة التي تستطيع بها إدارة المكتبة أن تحدد هل الأهداف وخطط البرامج أو الأنشطة قد تحققت بكفاءة في الوقت وبالإمكانيات المادية والبشرية التي حددت لها سلفاً أم لا، وتتلخص وظيفة الرقابة في إدارة المكتبة في قياس كل من أداء العاملين وإنتاج الآلات المكتبية، وتقييم النتائج، وبالتالي دراسة الانحرافات عن المعدلات المعيارية والعمل على اكتشاف الأسباب ومعالجتها أو لا بأول، وذلك لضمان تحقيق الانجازات المستهدفة في الخطط الموضوعية²

- ومن خلال هذه التعاريف نستنتج : تعد الرقابة وظيفة أساسية ومهمة في كل نواحي حياة المكتبة والإدارة معا وقياس تحقيق الأهداف من أجل الكشف عن الانحرافات القائمة والعمل على تصحيح تلك الانحرافات وأسبابها حتى لا تتكرر في المستقبل.

1-1-2- الاتجاهات المختلفة للرقابة

أ- الاتجاه السلبي أو الكلاسيكي: حيث ينظر على الرقابة أنها عملية تفتيش بحث عن الأخطاء وتهديد الأفراد، وعليه فإن الكتاب يعتمدون على مفاهيم القوة Power أو السلطة Authority عند تعريفهم للرقابة من هذا المنظور، فالمدبر يستخدم سلطته أو قوته في إجبار الأفراد على تنفيذ الأوامر والتعليمات، ومحاسبتهم عندما يخطئون، كما أن الفرد يقوم بالأداء خوفاً من العقاب وليس رغبة في الانحياز بحد ذاته.³

ب- الاتجاه السلوكي: تعرف الرقابة من زاوية القدرة على التأثير في سلوك الآخرين، بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المرجوة، ويبرز هذا الاتجاه أهمية العلاقات الإنسانية والتأثير السلوكي في القيام بالعملية الرقابية، وبالتالي فهو على النقيض من الاتجاه الأول والذي يركز على السلطة، فإن هذا الاتجاه يبرز الدور القيادي والإنساني للمدبر، كما يرى أصحاب هذا الاتجاه كانوا من أنصار الجانب الإنساني، حيث أنهم عرفوا عملية الرقابة على أنها قدرة فرد أو مجموعة من الأفراد أو مجموعة من الأفراد في التأثير على سلوك فرد آخر أو تنظيم معين بحيث يحقق تأثير النتائج المرجوة.⁴

¹ طواهرى، فاطمة. تطبيق مبادئ الإدارة العلمية في المكتبات الجامعية. مذكرة ماجستير. قسنطينة، 2007. ص.

² الترتوري، محمد عوض، جويحان، أغادير عرفات. إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات. ط.2. عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009. ص. 75

³ كامل، أسامة، حامد، عبد الغني. مقدمة في الإدارة. القاهرة : دار الوفاء لدنا الطباعة للنشر والتوزيع، 2006.

⁴ شكري، مرشح طاهر. الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم. مذكرة ماجستير. فلسطين، 2016. ص. 17

ج- الاتجاه العلمي أو التطبيقي: حيث يركز على العملية الرقابية من الناحية التطبيقية أو بعبارة أخرى على خطوات القيام بها، فتعرف الرقابة بأنها تحديد لما يتم تنفيذه واتخاذ الإجراءات العلاجية إذا استلزم الأمر، حتى يتماشى الأداء مع خطط الموضوعية ن وباستخدام المفاهيم أو الاتجاهات السابقة نجد أن هناك تكامل بينها، فيمكن النظر إلى العملية الرقابية من حيث خطوات القيام بها، وتركيز القائم بالرقابة على الجانب الإنساني في قيامه بهذه الخطوات، هذا بالإضافة إلى أنه ليس هناك ما يمنع من استخدام المدير لنفوذه في تعميم مسار التنفيذ إذا استدعى الأمر ذلك، ولكن لا يجب أن ننظر إلى الرقابة على أنها نوع من أساليب التخويف والتهديد وتصيد الأخطاء الآخرين، بل العكس، فإن الرقابة هي وسيلة أو وظيفة إدارية تسعى للتحقق وكشف الأخطاء ودراسة أسبابها والعمل على علاجها فوراً.¹

1-1-3- أنواع الرقابة :

تعد الرقابة وظيفة من الوظائف الإدارية التي تعمل على معرفة كيفية سير النشاط داخل المكتبة، وذلك بهدف التأكد من كفاءة الأداء لتحقيق الأهداف وكشف الانحرافات وعدم الوقوع فيها مستقبلاً والعمل على حلها، فتعددت أنواع الرقابة في المكتبات ومن أهم هذه الأنواع نذكر:

• الرقابة من حيث توقيت حدوثها :

تنقسم الرقابة في المكتبات إلى ثلاثة أنواع وهي :

- الرقابة الوقائية (preventive): يعمل هذا النوع من الرقابة على أساس التنبؤ أو توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه، يأخذ هذا النوع من الرقابة بالحسبان ضرورة الاستعداد لمواجهةته والحيلولة دون حدوثه، وفي الممارسة العملية يعني أن على المدير أن لا ينتظر حتى تأتيه المعلومات من الوقوع الخطأ أو الانحراف، بل يتوجب عليه أن يسعى بنفسه إليه ويحاول كشفه قبل حدوثه أي عليه أن يوجه ويشرف ويتابع سير العمل بصورة مستمرة .

- الرقابة المتزامنة (instant) : يقصد بهذا النوع مراقبة سير العمل أولاً بأول ومنذ بدايته حتى نهايته، فنقيس الأداء الحالي ونقيمه بمقرناته مع المعايير الموضوعية لاكتشاف الانحراف والخطأ لحظة وقوعه والعمل على تصحيحه فوراً لمنع استفحال أثره الضار ولوقف تفاقم حجم الخسارة²

- الرقابة اللاحقة (followop) : ويطلق عليها بعضهم تسمية "الرقابة البعدية" وتم بعد الانتهاء من تنفيذ العمل، حيث يقارن الانجاز الفعلي الكلي مع المعايير المحددة لرصد الانحرافات والإبلاغ عنها بعد فترة مع الحلول المقترحة لعلاجها وعدم الوقوع فيها ثانية في المستقبل .

¹ إدريس، ثابت عبد الرحمان. إدارة الأعمال: نظريات ونماذج تطبيقية. القاهرة: الدار الجامعية، 2005. ص.533-

² عباس، علي. الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال. عمان : إثراء للنشر والتوزيع، 2008. ص.ص 26-27

- الرقابة من حيث شموليتها :
تنقسم الرقابة في مكتبات إلى 3 أنواع هي :
- الرقابة الشاملة (comprehensive) : يسعى هذا النوع من الرقابة إلى تقييم الأداء الكلي للمكتبة، ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة المطلوبة، مثل نسبة الربح التي تم تحقيقها¹
- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية (Operatemenrital) : يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الإنجاز الفعلي لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها²
- الرقابة من حيث المصدر تنقسم في المكتبات وفقا لهذا المعيار إلى نوعين هما :
• الرقابة الداخلية (Internal) تتم داخل المكتبة ذاتها عن طريق أنظمة العمل الموضوعية لها، وتكون من مسؤولية السلطة الرئاسية التي يمثلها مدير المكتبة وما يتلوه من سلطات أعلى أو أجهزة رقابية مركزية وال أجهزة التي تتبعها، وتتمثل في إعداد التقارير الدورية التي ترفع إلى لجان المكتبات ورئاسة المنظمة وأجهزة الإشراف بالمنظمة، بمعنى تأتي من داخل المكتبة ويمارسها المسؤولون أو الرؤساء أو المديرون على اختلاف مستوياتهم الإدارية .
- الرقابة الخارجية (external) تعتبر المكتبة وحدة من وحدات المنظمات أو الجهاز أو الهيئة ذات الشخصية الاعتبارية المستقلة، لذلك فإنها تخضع لرقابة خارجية من قبل السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية للدولة لإضافات قانونية للعمل التنفيذي بها بمعنى تقوم بها أجهزة رقابية من خارج المكتبة³
- الرقابة من حيث الانحراف :
- الرقابة الإيجابية (positive): والتي تعني حصر وتعزيز الانحرافات الإيجابية فقط وخير مثال عليها إجراءات الرقابة التي تستهدف حصر الزيادة في الإنتاج الفعلي عن المخطط وتوجيه الحوافز والكفاءات المادية والمعنوية للقائمين عليها، بمعنى الرقابة الإيجابية تسعى إلى تحديد الانحرافات الإيجابية الواضحة والصحيحة ذات النفع ومعرفة الأسباب والاستفادة منها مستقبلا

¹ عقيلي، عمر وصفي. الإدارة : أصول وأسس ومفاهيم .عمان : دار زهران للنشر والتوزيع، 2007 . ص.147

² عباس، علي. أساسيات علم الإدارة .ط.4. عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009 . ص.182

³ محمد الهادي، محمد .الإدارة العملية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات . ط.2. القاهرة :المكتبة الأكاديمية،

- الرقابة السلبية (negative): والتي تعنى بحصر ومعالجة الانحرافات السلبية فقط، وخير مثال إجراءات الرقابة التي تستهدف حصر النقص في الإنتاج الفعلي عن المخطط وتوجيه التوبيخ، بمعنى تسعى إلى تحديد الانحرافات والكشف عنها والتعرف على الأسباب التي أدت إليها¹
- الرقابة من حيث طريقة تنظيمها :
- الرقابة الفجائية (unexpected): وهي التي تتسم بشكل مفاجئ ودون سبقي إنذار بقصد الاطمئنان على حسن سير العمل ورصد الانحرافات إن وجدت
- الرقابة الدورية (periolic): وهي التي تتم في فترات أمنية محددة كل أسبوع أو كل شهر مثلا
- الرقابة المستمرة (continuous): وهي التي تتم عن طريق المتابعة المستمرة والتقييم المستمر لأداء العمل في المكتبة²

1-1-4- أهمية الرقابة

تعد عملية ضرورية من حسن سير العمل ووظيفة أساسية من الوظائف الإدارية وتتجلى أهميتها فيما يلي:

- تبدأ أهمية الرقابة في المكتبات من ارتباطها الوثيق بوظيفة التخطيط فكلاهما يعملان معا بشكل متكامل، ولا يمكن أن يكون أحدهما فعلا دون الآخر، المديرين يستعينون بالتخطيط لكي يتمكنوا من إعداد التوجيهات التي تساعد في تحقيق الأهداف المستقبلية، كما يعتمد المديرون على الرقابة لتمكينهم من التعرف على إنجازاتهم وتطمئنهم إلى سلامة الطريق الذي يسرون عليه لتحقيق أهداف التنظيم
- كما تصبح الحاجة للرقابة ضرورية وماسة للفهم واستيعاب مجريات الأحداث في التنظيم وأسبابها والربط فيما بينها، فبدون الرقابة والمعلومات الصحيحة المتداولة عن الداء والتقدم في العمل تستظهر آثار ذلك في شكل ظواهر سلبية ومتعددة وتتمثل في ارتفاع تكاليف الأعباء³
- كما تكمن أهمية الرقابة باعتبار أن لا معنى للرقابة إن لم يكن يوجد تنظيم متكامل يقوم بتقسيم الوظائف والأعمال إلى وحدات، بحيث يفرق كل فرد مؤهلاته وقدراته وخبراته كما يتضمن تنظيم بيان إجراءات العمل التي يتبعها العاملون في العمليات اليومية المختلفة، فهل يتصور قيام رقابة ناجحة فعالة بدون تنظيم، فالرقابة عملية ووظيفة مهمة في عملية التنظيم⁴.

¹ الشواورة ، فيصل محمود .مبادئ إدارة الأعمال : مفاهيم نظرية وتطبيقات .عمان : دار المنهاج للنشر والتوزيع، 2013.ص.201

² عقيلي، عمر وصفي. نفس المرجع السابق. ص.449

³ المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. الإدارة: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية. القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2006. ص.486

⁴ عبد الوهاب، محمد رفعت، محمد عثمان، حسين عثمان. الإدارة العامة. القاهرة : دار المطبوعات الجامعية، 1999. ص.06

*يؤكد زكي محمود هاشم على أهمية الرقابة في المكتبات كونها يجب أن لا يقتصر دورها على اكتشاف ما وقع من أخطاء وانحرافات، بل هي كالتخطيط تماما تنظر إلى المستقبل وتتنبأ في ضوء الدراسة والتحليل بالأخطاء والانحرافات المحتمل حدوثها وتتخذ ما يلزم من إجراءات لمنع حدوثها.¹

1-2-1-2 مجالات ووسائل الرقابة في المكتبات

1-2-1-1 مجالات الرقابة

تعتبر الرقابة نوعا مميزا وضروريا لنجاح أي نشاط تقوم به المكتبة للتأكد من أن تنفيذه يتم حسب ما هو مخطط له أن يكون وطبقا لما هو مطلوب لذلك، فيمكننا القول بأن الرقابة عملية ملازمة لكافة النشاطات التي تقوم بها، فهي تحديدا تستخدم في المجالات التالية :

- **الرقابة على الأهداف :** وذلك لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من النشاطات القائمة والتأكد أيضا بأن الأهداف تكون واضحة لجميع العاملين، وبحث مدى الحاجة لشروحيها وتفسيرها. بمعنى قد تهدف الرقابة إلى التأكد من الأهداف والأعمال تسيير على ما يرام في المكتبة بالاتجاه الصحيح لتحقيق هذه الأهداف.

- **الرقابة على السياسات :** تهدف الرقابة على السياسات إلى التأكد من أن الأعمال في المكتبة تسيير وفقا للسياسات المقدر (أي وفقا لمجموعة القواعد التي تحكم التفكير في الظروف المتشابهة المستقبلية) ودراسة الانحرافات عنها إن وجدت وتصحيح الأخطاء بسرعة أو تعديل السياسات ذاتها إذا اقتضى الأمر ذلك.

- **الرقابة على الإجراءات:** إن الإجراءات تحدد متى وكيف يتم الأداء ومن المسؤول على الأداء، وتهدف الرقابة على الإجراءات إلى التأكد من الالتزام بإجراءات العمل المقدر ودراسة مدى الحاجة إلى تعديل هذه الإجراءات بما يكفل توفير أفضل الأساليب.²

- **الرقابة على التنظيم :** تهدف الرقابة على التنظيم في المكتبات إلى التأكد من الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدد أو أوجه النشاط. والتقسيمات التنظيمية وعلاقة السلطة، والخرائط التنظيمية، ومواصفات الوظائف وخرائط العمل وإجراءاته، والدور المحدد للجان والوحدات الاستشارية المختلفة وغير ذلك من أمور التنظيم والتأكد كذلك من توافر الانسجام والتعاون التام على جميع المستويات الإدارية رأسيا وأفقيا وفي حال وجود الانجراف عما هو مرسوم ومحدد في أي من هذه الجوانب يكون التعديل أو التغيير مطلوبا.

¹ شاهين، شريف كامل. نظم المعلومات الإدارية للمكتبات ومراكز المعلومات : المفاهيم والتطبيقات. القاهرة: دار المريخ للنشر، 1994. ص. 252

² العلق، بشير. مبادئ الإدارة، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008. ص. 144

- **الرقابة على المصادر والمعلومات:** تسهم الرقابة على مصادر المعلومات في بناء مجموعات مكتبية ملائمة ومتوازنة تلي حاجات المستفيدين ورغباتهم إلى حد أقصى درجة ممكنة، وتتماشى مع متطلبات الخدمة المكتبية المعلوماتية الحديثة، وهناك ثلاثة مصادر رئيسية لهذه المراقبة في المكتبة وهي: الدولة أو الحكومة، وإدارة المنظمة، والمستفيدون
- **الرقابة على الإنتاج:** تهدف الرقابة على الإنتاج للتأكد من المنتج مطابق كماً ونوعاً لما هو مطلوب، وتكلفة وزمناً لما هو محدد، وأنه يراعي أدواق المستفيدين وحاجتهم ورغباتهم، وأنه يدعم المركز التنافسي للمكتبة، وتهدف كذلك إلى بحث مدى الحاجة إلى تعديل المنتج أو تغييره كلياً، أو إضافة منتج جديد بمواصفات جديدة، وتشمل الرقابة على الإنتاج، والرقابة على عناصر الإنتاج (الأفراد، الأموال، المواد، الأجهزة، السياسات والإجراءات) والرقابة على العملية الإنتاجية ذاتها، والرقابة على جودة الإنتاج، والرقابة على تكاليف الإنتاج¹
- **الرقابة على خدمات المعلومات وتسويقها:** تتعلق الرقابة على خدمات المعلومات بكمية ونوعية وتكلفة وسرعة الخدمات المقدمة إلى المستفيدين من المكتبة ومقارنتها بما خطط لتقديمه من خدمات أو مقارنة الخدمات المقدمة إلى المستفيدين في فترة معينة مع ما سبق تقديمه في فترات مماثلة في الماضي، أو مقارنة هذه الخدمات المقدمة من المكتبات، وذلك بغرض اكتشاف الانحرافات أو الأخطاء أو العمل على تصويبها.
- **الرقابة على الأفراد:** تشمل الرقابة على الأفراد في المكتبات عنصرين أساسيين هما: الرقابة على سياسات الأفراد للتحقق من سلامتها وكفايتها، كالتحقق من سلامة إجراءات اختيار الموظفين، وسلامة البرامج التدريبية الخاصة بهم.... الخ. ومدى تحقيقها جميعاً للأهداف المرسومة، وتشمل أيضاً الرقابة عليهم في مجال السلوك والتصرف كالتحقق من درجة انضباطهم في العمل، ومدى التزامهم بتطبيق القواعد واللوائح والتعليمات وحسن تنفيذهم لها.
- **الرقابة على المستفيدين:** الرقابة على المستفيدين هي نوع من الرقابة غير المباشرة كالرقابة على طريقة تعامل المستفيدين مع مصادر المعلومات، أو طرق إفادتهم منها، أو طريقة تعامل المستفيدين مع موظفي المكتبة وطبيعة العلاقات بينهم، أو القيام بما يسمى بدراسات المستفيدين بالمكتبة من جميع النواحي.²

¹ عليان، ربحي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة: BQSICS of MODERN MANAGEMENT. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2007. ص.ص 203-204

² عليان، ربحي مصطفى. إدارة المكتبات: Library Management (الأسس والعمليات). ط. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2015. ص.ص 217 - 220

1-2-2- وسائل الرقابة

تعتمد الرقابة في المكتبة على أدوات تفيدنا في التحقق من مدى فاعلية الأنشطة التي تمارسها للتأكد

من أن أداء الأداء الفعلي يتفق مع ما تم التخطيط له من قبل ومن بين هذه الأدوات نذكر أهمها:

- **سجلات وبطاقات الدوام:** هذه سجلات دوام الموظفين حيث يوقع عليها الموظفون حال قدومهم للعمل وحال مغادرتهم لهم، بحيث يبين كل منهم ساعة قدومه وساعة مغادرته مكان العمل، وقد استعيض عن هذه السجلات ببطاقة خاصة يدخل فيها الموظف بطاقته تسجل عليها وقت حضوره وعند مغادرته العمل تطبع ساعة المغادرة، وتستعمل هذه البطاقات وسجلات الدوام لمراقبة دوام موظفي المكتبة من قدومهم ومغادرتهم في الوقت المحدد¹

- **الملاحظة الشخصية:** ويسمى بعضها بعضهم بتسمية " التفتيش " الذي يعبر عن عملية الاتصال المستمر والمباشر التي يقوم بها الرؤساء المباشرين مع رؤوسهم ليتفقدوا ما يقومون به، والاستماع إلى وجهات نظرهم، وجمع المعلومات عن التنفيذ الفعلي للعمل المطلوب، ومن ثم يوجهونهم من خلال الإرشاد السليم للقيام بالمطلوب منهم وفق ما هو مخطط ومرسوم، وهذا العمل يشمل على تقييم أخطائهم وتطويرهم، وتستخدم الرقابة الشخصية وسائل متعددة بالإضافة للإدراك الذي يتم عن طريق الحواس الخمس مثل كميرات المراقبة الإلكترونية والتليفزيونية... إلخ.²

- **بطاقة الجرد السنوي:** تستخدم هذه البطاقة على مخزون المواد الأولية، ومخزون مصادر المعلومات المتوفرة في المكتبة، حيث يستطيع الموظف معرفة عدد الوحدات، ويمكن استخدام هذه البطاقة للرقابة المفاجأة والدورية من خلال مقارنة ما هو موجود فعلا بالبيانات الموجودة في البطاقة³

- **الحاسوب:** يعد الحاسوب أهم أدوات الرقابة الحديثة في المكتبات، إذ يعمل على تزويد الإدارة بالمعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب حول الجوانب المختلفة للمكتبة مثل: مجموعاتها وأنشطتها وخدماتها ومواردها العمالية البشرية والتكنولوجية، إذ يقدم الحاسوب معايير جديدة مثل: معيار الزمن الحقيقي للمعالجة، كما أن متابعة الحاسوب لجميع أعمال المكتبة وجميع أنشطتها يساعد على تحديد المسؤول عن كل من العمال وبالتالي محاسبته، فعن طريق الحاسوب يمكن على سبيل المثال: تزويد المدير بعدد إنجازات رؤوسيه من الموظفين في فترة زمنية معينة، وأنواع هذه الإنجازات وأزماتها،

¹ الطراونة، هاني خلف. نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012. ص. 166

² عقيلي، عمر وصفي. المرجع السابق. ص. 453

³ بكتانة، خيرى مصطفى. مدخل إلى إدارة الأعمال : النظريات العملية الإدارية. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع،

وعند مغادرتهم لأماكن العمل في نفس الفترة. مما قد يشير إليه بوجود مشكلة معينة لا بد من اتخاذ إجراء تصحيحي بشأنها.¹

- **التقارير الرقابية:** وهي من التقارير التي تحقق فوائد عديدة عند استخدامها في رقابة الأداء الشامل² بمعنى هي من الأدوات المستخدمة في الرقابة وتساعد على توضيح مستويات أداء الموظفين وطبيعة إنجاز الأعمال الخاصة بهم داخل المكتبة كالتقارير الدورية، تقارير الفحص... الخ.
- وعادة ترسل التقارير الرقابية إلى الشخص المسؤول في التنظيم عن اتخاذ الإجراء التصحيحي وتزود المدير الإعلان بالمعلومات ثم إلى رئيس الموظفين، والمدير يكفيه قوائم ملخصة تظهر مستوى الأداء الفعلي في المكتبة³
- **الأدوات والوسائل الكمية:** من الأدوات الحديثة المستخدمة في تطوير مهارات المديرين في المكتبات في مجالي الرقابة والقرار ومن أهم الأدوات المستخدمة في المكتبة:

أ- النسب المئوية: مثال ذلك نسبة مصادر المعلومات في موضوع معين المجموعة الكلية للمكتبة أو مقارنة بنسب أخرى لموضوعات أخرى، ونسبة الذكور إلى الإناث المستفيدين من المكتبة في فترة زمنية معينة ويقوم المديرون في المكتبة بدراسة هذه النسب ومعرفة أسبابها.

ب- المتوسطات الحسابية: مثال ذلك حساب متوسط عدد المستفيدين من المكتبة لثلاث سنوات سابقة واعتبار هذا المتوسط معيارا يقاس عليه عدد المستفيدين المتوقعين في سنة سابقة واعتبار هذا المتوسط معيار يقاس عليه عدد المستفيدين المتوقعين في سنة لاحقة ويقوم المديرون في المكتبة أيضا بدراسة هذه المتوسطات والانحرافات عنها وتحليلها ومعرفة أسبابها ومعالجة السالب منها⁴

1-2-3- أهداف الرقابة

تعتبر الرقابة في المكتبات وظيفة أساسية تهدف إلى تمكين الوظائف الإدارية الأخرى من تحقيق أهدافها داخل المكتبات ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- من الخطأ الاعتقاد بأن الرقابة تنحصر في كشف الأخطاء تمهيدا لمعاقبة المسؤولين عنها، وهذا الاعتقاد يبعث الرهبة في نفوس العاملين من عملية الرقابة ولا يقوم على أساس سليم، فالرقابة تهدف إلى رفع الكفاءة الإدارية داخل المكتبة وتحقيق الصالح العام من خلال :
- الوقوف على مدى تحقيق أهداف الإدارة وما تم إنجازه من أعمال وما لم يتم وأسباب ذلك

¹ همشري، عمر أحمد. إدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. مرجع سابق . ص.247

² الجبوسي، محمد رسلان، جاد الله، جميلة. الإدارة: علم وتطبيق. ط.3. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008. ص.184

³ عاطف، أحمد عبد الرحيم. الرقابة على الأعمال الإدارية. عمان: دار الراجحة. ص.55

⁴ إسماعيل، وائل مختار. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات: Administration et Mangement of librairie et information canters. ط.2. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2012. ص.155

- معرفة مشكلات الإدارة وبالطبع داخل المكتبة لدراستها ووضع الحلول المناسبة لها.
- تقييم العاملين وتمحيص أعمالهم ومجازاتهم على أساس نوعيتها بقصد إصلاح شأنها لأن الإنسان بطبيعته لا يعمل خوفاً من عقاب أو طمعا في ثواب، وكذلك البحث عن أسباب الأخطاء وكيفية تجنب وقوعها في المستقبل وتوجيه العاملين إلى أفضل الطرق لأداء أعمالهم¹
- متابعة تنفيذ الخطة وتقييم الأداء في الوحدات للتأكد من أن التنفيذ يسير وفقا للسياسات الموضوعية ولمعرفة نتائج الأعمال والتعرف على مدى تحقيق الأهداف المرسومة والكشف عما يقع من انحرافات، وما قد يكون في الأداء من قصور وأسباب ذلك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة والتعرف على فرص تحسين الأداء مستقبلا²
- تقديم المشورة والنصح للمسؤولين لنفاذي وقوع المشاكل أثناء تنفيذ الخطط³
- وهناك من لخصها: بأن الهدف من العملية الرقابية هو التأكد من انطباق الأداء الفعلي للمعايير المخططة، ومن أجل تحقيق هذا الهدف بفعالية لا بد من إنجاز المهام التالية:
 - محاولة التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها
 - الاستعداد لمواجهة الانحرافات قبل وعند حدوثها ومن ثم تجنب حدوثها
 - في حالة عدم القدرة على التنبؤ بالانحرافات فمن الضروري سرعة الكشف عنها واقتراح الإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان التزام الأداء الفعلي للمعايير المخططة مع تفادي الآثار السلبية لتلك الانحرافات⁴
- وعلى ضوء ما سبق نستنتج أن الرقابة هدفها الأساسي هو منع وقع الأخطاء والانحرافات في العمل، فهي وظيفة تشمل جميع الوظائف الإدارية وذلك بهدف رفع مستوى الأداء وتحقيق أهداف المكتبة، كما تعمل على توجيه ونصح المسؤولين لاتخاذ القرارات الصحيحة ومراقبة الخطط الموضوعية لتحقيق الأهداف .

¹ الحلو، حامد راغب. علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية: دراسة الإدارة العامة، بيان الإدارة العامة، نشاط الإدارة العامة، التخطيط الإداري، التنظيم الإداري، القيادة الإدارية، التنسيق الإداري.... القاهرة: دار الجامعة الجديدة، 2007. ص.391

² الكفراوي، عوف محمود، الرقابة المالية : النظرية والتطبيق. ط.3. القاهرة: مطبعة الانتظار لطباعة الأوفست، 2005. ص. 19

³ حنا، نصر الله. الإدارة العامة: المفاهيم والتطبيقات. القاهرة: دار زهران للنشر والتوزيع، 2002. ص.6

⁴ المصري، سعيد. تنظيم والإدارة. القاهرة: دار الجامعية، 2002. ص. ص289-290

1-3-3- الرقابة وعلاقتها بالوظائف الإدارية الأخرى

1-3-3-1- خصائص النظام الرقابي الفعال

يتطلب تطبيق نظام رقابي فعال في المكتبات توفر خصائص لتحقيق أهداف الرقابة ومن أبرز هذه الخصائص ما يلي :

- **التكامل:** يجب أن تتكامل وظيفة الرقابة مع وظيفة التخطيط حتى لا يكون للتخطيط في واد والرقابة في واد آخر، وأفضل طريقة لتحقيق هذا التكامل هو أن تؤخذ الرقابة في الاعتبار أثناء ممارسة وظيفة التخطيط، فعندما توضع أهداف الخطة يجب أن يتجدد التفكير في نفس الوقت إلى تحديد المعايير التي سيتم على أساسها الرقابة، والتأكد من مدى تحقيق الهدف.¹ بمعنى يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع باقي الوظائف الإدارية الأخرى داخل المكتبة بالأخص نظام التخطيط
- **الموضوعية:** ينبغي أن يتوفر للنظام الرقابي الموضوعية في المكتبة، ويقصد بها عدالة المعايير ومناسبتها للنشاط ولقد رأى الأفراد، وخلص عمليات الكشف عن الانحرافات والتقييم من التمييز الشخصي²
- **السرعة:** إن السرعة في إظهار الانحرافات هي السمة الأخرى التي يجب أن يتمتع بها أي نظام رقابي كي يكون قادراً على إظهار واكتشاف الانحرافات المحتملة الوقوع.
- **الوضوح والفهم لنظام الرقابة:** أن الابتعاد عن التعقيد والغموض وعدم الوضوح يجب أن يكون من الخصائص الأساسية لأي نظام رقابي للمكتبة، وإذا ابتعدت النظم الرقابية عن هذه الخاصية فإن الإخفاق والفشل يكون من نصيبها، ذلك أن النظام يوضع ويعد وينفذ من قبل الأفراد المنتشرين وقد تتباين وجهات النظر بسبب التعقيد وعدم الرؤية الواضحة مما يؤدي إلى تقصير هؤلاء الأفراد بمسؤولياتهم على الوجه الأكمل.³
- **الرقابة المرنة:** فالمعايير المستخدمة في الرقابة داخل المكتبة يجب أن تتميز بالمرونة الكافية، بحيث تتغير إذا تغيرت ظروف التنفيذ بشكل لم يكن متوقفاً عند التخطيط ووضع هذه المعايير.
- **الرقابة الاقتصادية الفعالة:** فالمدير الذي يبذل جهداً كبيراً في اكتشافه سبب خطأ بسيط بما قد يعطل من العمل ويزيد من التكلفة بشكل كبير لا يقوم حقيقة بمراقبة فعالة وإنما يضيف على العملية

¹ شريف، علي، مسلم، علي عبد الهادي. الإدارة المعاصرة. القاهرة: دار الفكر الجامعي، 2008. ص. 295

² كامل، أسامة، حامد، عبد الغني. مقدمة في الإدارة. البحرين: مؤسسة كواد العلمية للشؤون الجامعية، 2006.

ص. 214

³ الصيرفي، محمد. الإدارة الإستراتيجية. القاهرة: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، 2008. ص.ص. 662-663

الرقابية تعقيداً تصبح معه غير اقتصادية حيث تزيد تكلفة القيام بها من عائدتهم في صورة منع أو تقليل حدوث أخطاء لها تكلفة معينة¹

- يجب أن تركز الرقابة في المكتبة على النتائج : فالهدف الأساسي لعملية الرقابة هو تحقيق الأهداف وجمع المعلومات ووضع المقاييس والتعرف على المشاكل وقياس الانحرافات والتقارير هي بساطة وسائل بلوغ الغاية .

- يجب تصميم نظام الرقابة: بحيث يتم اختيار الأشخاص المناسبين للقيام بأداء النشاطات الرقابية في مجال تخصصاتهم.²

بالاستناد على كل هذه الخصائص التي تستند عليها الرقابة في مراقبة الأداء نحو توجيهه وتصحيحه إلى ما هو أفضل نحو تحقيق أهداف الإدارة المسطرة.

1-3-2- مراحل الرقابة

هناك خطط وسياسات وإجراءات واضحة متكاملة ، وبما أن الهدف من الرقابة هو التأكد من أن نتائج الأعمال تتطابق أكثر ما يمكن مع الأهداف الموضوعية ، فلا بد من وجود مراحل أهمها :

• تحديد الأهداف والمعايير الموضوعية:

قبل تحديد المعايير يتم تحديد الهدف العام لها في المكتبات من خلال معرفة الانحراف أو الخطأ قبل وقوعه والعمل على تحاشيه ومعالجته تراساً قبل استفحاله، وهذا يعني خضوع المكتبة بشكل شمولي وليس خاص إلى عملية الرقابة ، أما الهدف الخاص للرقابة يتضمن ملاحظة نتائج أعمال وأنشطة معينة وقياسها بناء على معايير محددة فعلى سبيل المثال: تركز الرقابة في المجال المالي على حسن استغلال المكتبة أو مراكز المعلومات لمواردها المالية وعدم صرف الأموال في وجوه خارج الوجوه المحددة³

- يعتبر تحديد معايير أداء موضوعية البداية الصحيحة لأي نظام رقابي، فبدون وجود المعايير يصعب الحكم على العمل المنجز أو التفريق بين العامل النشط والعامل الكسول⁴ .

قبل اللجوء إلى أهم المعايير نعرف المعيار: بأنه أداة قياس كمية أو نوعية صممت لمساعدة مراقب أداء الناس والسلع أو العمليات والمعايير تستخدم لتحديد التقدم أو التأخر عن الأهداف ومن المعايير التي يمكن استخدامها نذكر منها :

¹ المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. مبادئ الإدارة. عمان: دار الجنان، 2014. ص. 155

² زريق، إيهاب صبيح محمد. الإدارة: الأسس والوظائف. القاهرة: دار الكتب العلمية، [د.ت]. ص. 169

³ همشري، عمر أحمد. مرجع سابق. ص.ص 173- 138

⁴ القريوتي، محمد قاسم. مبادئ الإدارة : النظريات والعمليات والوظائف. ط.3. عمان، 203. ص.31

- **معايير كمية :** وهي تلك المعايير التي تتعلق بكمية بوضع مواصفات خاصة لدرجة الأداء المطلوب وهنا لا يتم التركيز على النوعية والجودة اعتماداً على المواصفات الموضوعية للأداء ، كما تعرف أيضاً بأنها معايير تحدد عدد الوحدات المطلوب إنجازها من قبل الوحدات الإدارية أو الأفراد العاملين في المكتبة خلال فترة زمنية معينة ومقارنته بكمية الإنتاج أو الإنجاز الفعلي مثلاً: عدد الكتب التي صنفت خلال شهر معين في قسم الفهرسة والتصنيف ومقارنة أيضاً بالاعارات في فترات أخرى سابقة أو لاحقة من السنة
 - **معايير نوعية :** معايير تتعلق بنوعية السلع المنتجة وجودتها بمقارنتها مع مثيلاتها في السوق، أو مدى جودة العناية الصحية في المستشفيات الحكومية، بمعنى نوعية الخدمة المقدمة: متوسطة، أو جيدة، أو ممتازة .
 - **معايير زمنية :** أي مقدار الوقت الذي يتطلبه إنتاج سلعة معينة أو لتقديم خدمة معينة
 - **معايير التكلفة:** أي الصفقات المصروفة لإنتاج سلعة معينة أو لتقديم خدمة أو لإنجاز معاملة معينة¹
 - **معايير إنتاجية :** مثل حجم معين من الإنتاج ، نسبة استغلال الطاقة
 - **معايير ترتبط بالقوة العاملة :** مثل نوع برامج التدريب المطلوبة لمختلف العاملين بالمؤسسة للرفع من كفاءتهم وقدراتهم ونظام الأجور والحوافز²
- **قياس الأداء الفعلي:**

هي الخطوة الثانية في العملية الرقابية في المكتبات ، وتأتي بعد أن تنتهي الإدارة من وضع المقاييس، أو بمعنى آخر تقييم الأداء في ضوء المعايير والأنماط الموضوعية سلفاً ومقارنة بالهدف الذي كان مطلوب تحقيقه ، وتكون عملية القياس بسيطة وسهلة إذا كانت المعايير محددة بطرق سليمة ، وتكون صعبة بالنسبة للأعمال التي يصعب معها وضع المعايير وطرق قياس لها وبالتالي يصعب قياسها³

تحتاج عملية قياس الأداء إلى توفر المعلومات والبيانات الصحيحة التي تبين واقع الحال وكيفية الأداء فعلاً، وأدوات القياس المناسبة، ووضوح المعايير وموضوعيتها ، وتجدر الإشارة إلى أن هناك بعض الأعمال في المكتبات التي يصعب قياسها مباشرة وعلى نحو دقيق ، مما يجعل اللجوء إلى الوسائل الغير المباشرة في الرقابة أمراً ضرورياً ، ومثال ذلك انه من الصعوبة بمكان

¹ القريوتي، محمد قاسم، المرجع السابق، ص.332

² بلوم، سعيد . أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية .مذكرة ماجستير:تسيير الموارد البشرية.

قسنطينة، 2011 . ص.33

³ العيشي، ضرار، الحواري، نضال، خريس، إبراهيم. العملية الإدارية: عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،

2007. ص.247

قياس الاستخدام الداخلي الفعلي للمكتبة، فإذا تم اعتماد عدد الأشخاص الذين يدخلون في المكتبة مؤشراً لاستخدامها ونجاحها، فإنه يجب التذكر أنه ليس كل من دخلها قد استخدمها فعلاً، فقد يدخل بعضهم المكتبة لرؤية أصدقائهم، وقد يدخلها آخرون لاتقاء شر البرد الشديد أو الحرارة الشديدة، ومن الصعوبات الأخرى لقياس الأداء الفعلي أن الأفراد قد يرون أو يفسرون نفس الأمور من زاوية معينة، مثلاً إلى تقاعس العاملين في قسم الفهرسة والتصنيف، أو لعدم توفر، أو لعدم توفر البيانات البيبليوغرافية الكاملة فيها، أو حاجة أسماء بعض مؤلفيها العرب القدامى إلى تحقيق مما يستغرق وقتاً أطول في فهرستها وتصنيفها من فهرسة الكتب العادية¹

• **تصحيح الأخطاء وتلافي الانحرافات:** يقصد بذلك الأخطاء والانحرافات التي يستقر عنها قياس الأعمال السابقة، فإن عملية مقارنة أداء المخطط تمكن من رصد الانحرافات وبالتالي محاولة تصحيحها، وقيام المدراء باتخاذ إجراءات لعلاج الانحرافات، فهذه العملية هي خطوة تلتقي فيها الرقابة بباقي الوظائف الإدارية الأخرى، فعن طريق العلنية الرقابية يمكن للقائد أن يغير الخطط أو إعادة توضيح وتعريف الأفراد بالمهام والواجبات المخولة لهم، فلا يجب النظر للرقابة على أنها عملية مستقلة ومنفصلة عن باقي الوظائف الأخرى (التخطيط، التنظيم، التوجيه).²

- كما يقصد بتصحيح الأخطاء والانحرافات: إبراز الأخطاء والانحرافات التي ستفرغها عملية قياس الأعمال السابقة، فإذا ظهر من مقارنة النتائج المتحققة بالمعدلات الموضوعية أن هناك اختلاف بالزيادة أو بالنقص، كان ذلك مؤشراً على أن العمل لا يسير سيراً طبيعياً، وأن هناك وجوه انحراف إيجابي أو سلبي، وتتم عملية تصحيح الانحرافات بمرحلتين:

أ- مرحلة الإبلاغ عن الانحرافات: ويكون ذلك بالإبلاغ إلى الشخص الذي له القدرة على اتخاذ إجراء ما نحو الانحرافات، ويجب أن يتم ذلك في الوقت المناسب حتى يمكن بسهولة الكشف عن أسباب الانحراف ودوافعه.

ب- مرحلة علاج الانحرافات: ويكون ذلك عبر البحث عن وسائل العلاج بعد الكشف عن الأسباب الحقيقية التي أدت إلى الانحراف، وقد يكمن هذا العلاج في تعديل الأهداف، أو توضيح الاختصاصات، أو تحسين طرق العمل، أو الاهتمام بالتدريب أو إجراء تنسيق جيد وهكذا.³

¹ عليان، ربحي مصطفى. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز التعلم. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2002. ص. 209

² عاطف، ناصر عبد الرحيم، الرقابة على الأعمال الإدارية. عمان. دار السرية للنشر والتوزيع، 2009. ص. 41

³ شيجا، إبراهيم عبد العزيز. أصول الإدارة العامة: ماهية الإدارة العامة- تعريفها وطبيعتها وأهم مشكلاتها . الإسكندرية: النشأة للمعارف، 2004 . ص. 420

ومن أسباب الانحرافات التي تكشف عنها الرقابة هي كالاتي :

- أسباب متعلقة بالمعيار: فالمعيار عبارة عن رقم مستوى جودة معينة يستخدم مقياسا للحكم على هذا الإنجاز، وقد يكون هذا المعيار خاطئا ، فعندما لا يبلغ أي من العاملين المعيار المحدد أو نسبة قليلة منه هي التي تبلغه معنى ذلك، أن هذا المعيار عال وغير واقعي ولا بد من تعديله ليتناسب مع طاقة العاملين
 - أسباب متعلقة بالعاملين: وقد تكون الانحرافات ناتجة عن أسباب متعلقة بالعاملين أنفسهم فإما أن يكون العاملون ليس لديهم كفاءة ومهارة عالية ، وهناك لا بد من إعادة تدريبهم بشكل يرفع من مهاراتهم وإما أن يكون العاملون ماهرين ولكن مهملين في عملهم، لا بد من معالجة هذا الأمر
 - أسباب متعلقة بالظروف(أسباب خارجة عن إرادة المكتبة أو العاملين فيها): قد تكون الانحرافات السلبية ليس لها علاقة بالمعيار أو بالعاملين. إنما بالظروف، فقد تتجمع مجموعة من الظروف تؤدي إلى انخفاض إنتاجية العامل ومن هذه الظروف :
 - أ- قلة مصادر المواد الخام
 - ب- عدم الاستقرار السياسي
 - ت- الركود الاقتصادي
 - ث- الكوارث الطبيعية
- ومن هنا فعلى المكتبة أن تحاول تكييف نفسها مع هذه الظروف.

1-3-3- علاقة الرقابة بالوظائف الإدارية الأخرى

أ- الرقابة والتخطيط: ترتبط كل من الرقابة بعلاقة وطيدة لدرجة أنه من الصعب أو من المستحيل الفصل بينهما فالتخطيط في الواقع هو المقدمة الأساسية للرقابة ، وهذه الرقابة هي الأداة الأساسية لتحديد مدى صحة أو سلامة ما تم التخطيط له ، وذلك أو بالأحرى من مظاهر الارتباط والصلة الوثيقة بين الرقابة والتخطيط أيضا ، وإذا كان التخطيط غالبا ما ينتهي بوضع خطة تبين أو تحدد الأهداف المطلوبة وكذلك كيفية الوصول غلى تلك الأهداف وخط السير الموصل إليها فإن الرقابة وهي تتخذ من هذه الأهداف المذكورة معايير تعتمد عليها في قياس ومقارنة النتائج الفعلية لتنفيذ وملاحظة ما إذا كانت هناك انحرافات وثغرات أو عقبات لها¹، بمعنى أن الرقابة والتخطيط لهما علاقة تكاملية إذ كل منهما يكمل الآخر .

وهناك علاقة وثيقة بين الرقابة والتخطيط غذ يعتبر التخطيط مطلبا أساسيا للرقابة الفعالة ، ومن السذاجة اعتقاد أنه يمكن الرقابة دون تخطيط ، ففي عملية التخطيط يتم تحديد الأهداف وكذلك الطرق

¹ منصور، علي محمد. مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم .ط.2. القاهرة : مجموعة النيل العربية، 2004. ص. ص. 241-

التي تتبع لتحقيقها ، وفي عملية الرقابة يتم قياس مدى التقدم نحو الأهداف ، وبذلك يستطيع المديرون رصد الانحرافات عن الخطة في الوقت المناسب واتخاذ الإجراء التصحيحي اللازم ، بمعنى أن التخطيط هو الذي يحدد مسبقا الأداء المطلوب لذلك فإن محاولة القيام بوظيفة الرقابة دون أن يكون هناك تخطيط كافي ليست هادفة ولا فعالة¹

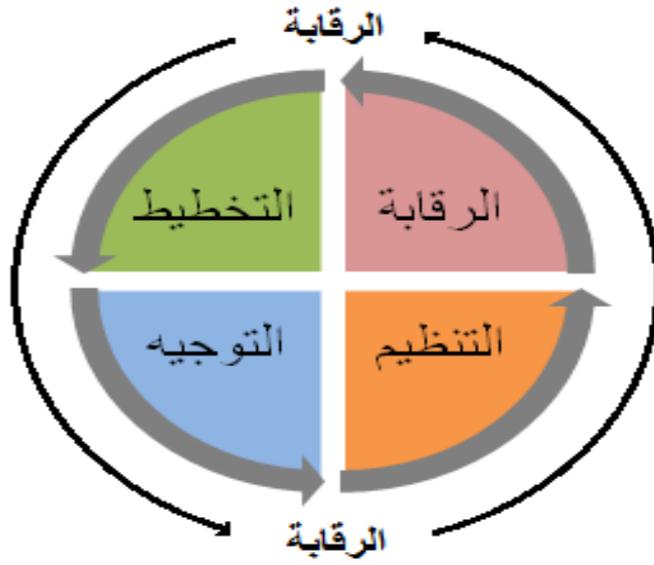
ب- **الرقابة والتوجيه** : تلعب كل من الرقابة والتغذية الراجعة دورا مهما في عملية اتخاذ القرارات التي هي أساس وظيفة التوجيه ، فمن خلال عملية التغذية الراجعة يستطيع المديرون في مراكز اتخاذ القرار التعرف على نتائج الأعمال والتغيرات المختلفة التي قد تنشأ في ظروف العمل وبيئته فأقسام الرقابة والمتابعة تزود المديرين بالبيانات والمعلومات الصحيحة والدقيقة بشكل مستمر ، التي على أساسها يتخذ المديرون قراراتهم لإنجاز الأعمال وتحفيز العاملين وشحنهم للقيام بواجباتهم على أحسن وجه بأقل وقت وجهد وتكاليف .

ت- **الرقابة والتنظيم**: للرقابة دور هام في مجال التنظيم ، إذ عن طريقها يمكن التحقق من مدى صحة تطبيق مبادئ التنظيم والتي تتمثل في وحدة القيادة والأفراد وعدد المستويات الإدارية - السلطة والمسؤوليةالخ، وماهية العمليات التي تعترضها أو النتائج السلبية المترتبة عليها ، كما أن التنظيم من ناحية أخرى قد يكون عاملا مساعدا في إجراء رقابة فعالة أو عاملا لإجراء تلك الرقابة ، فذلك يتوقف في الواقع على الطريقة التي يقسم بها التنظيم أو الطريقة التي يبنى بها هيكل ذلك التنظيم، فكلما تداخلت الأعمال والاختصاصات الخاصة بالأقسام والأفراد والعاملين ، وصعب الفصل بينهما أو مسؤولية كل قسم وكل فرد عنها كلما صعبت عملية الرقابة والعكس صحيح² بمعنى عملية الرقابة جاءت للتأكد من أن جميع الوحدات التنظيمية تقوم بالمهام المحددة .ونحن نعرف أنه لا حاجة للخوض في وظيفة التنظيم بل نعلم أنه حين نتحدث عن الرقابة والتنظيم نرى أن هناك علاقة بين المركزية واللامركزية في التنظيم وأثر ذلك على العملية الرقابية ودرجة الدقة المطلوبة فيها³ .
وعليه نرى أن علاقة الرقابة بالوظائف الأخرى علاقة ارتباطية تكاملية وداخلية والشكل التالي يبين ذلك :

¹ عبد الرحيم، محمد عبد الله. أساسيات الإدارة والتنظيم. القاهرة : الشركة العربية للنشر والتوزيع، [د.ت.]. ص.258

² منصور، علي . مبادئ الإدارة . مبادئ الإدارة : أسس ومفاهيم . نفس المرجع السابق . ص.242

³ الطراونة ، حسين أحمد ، عبد الهادي ، توفيق صالح. الرقابة الإدارية : المفهوم والممارسة . عمان : دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، 2011. ص.30



الشكل رقم 02 : يوضح علاقة الرقابة بالوظائف الإدارية الأخرى

2- الأداء الوظيفي

تمهيد

حظي الأداء الوظيفي باهتمام كبير من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة ما جعل منه مصطلح متعدد المعاني والأبعاد، باعتباره المفتاح السحري والمحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء في مختلف الإدارات والتي من بينها المكتبات الجامعية ، كونه يشكل أهم أهدافها وأغراضها في الوقت المعاصر، حيث تتوقف كفاءة ونجاعة أداء أي مكتبة في أي قطاع كان على كفاءة أداء مواردها البشرية، والتي يجب أن تؤدي وظائفها التي تستند إليها بكل فعالية، فالمكتبات الجامعية تسعى دائما إلى الارتقاء بأداء موظفيها من خلال تدريبهم وتحفيزهم باستمرار للوصول إلى الأهداف المنشودة .

فالمكتبة المثالية تحافظ على موظفيها وتطوير قدراتهم وتفعيل أدائهم وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة .وسنتناول في هذا الفصل تعريف الأداء الوظيفي وأهم عناصره ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه.

2-1- مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره

2-1-1- مفهوم الأداء الوظيفي

- لغة : أدى الشيء أي أوصله ، وأدى دينه تأدية أي قضاة والمقصود هنا من الأداء هو قضاء الأمر ،والأداء اللغوي يعني قدرة الفرد الأداء اللغوي الصحيح قراءة وكتابة وتعبيرا ،كلمة أداء مشتقة من الفعل أدى ويشير المعنى اللغوي للفعل أدى إلى معنى المشي مشيا ليس بالسريرع ولا البطيء .وأدى قام به ،يقال أدى فلان الدين بمعنى قضاة وأدى فلان الصلاة أي قام بها في وقتها ،وبهذا المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به ¹

- اصطلاحا: هناك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء شاملة وواضحة أهمها:

- يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد،وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة .وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهود.فالجهود يشير إلى الطاقة المبذولة ،أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.²

¹ كريم، سعيد. محمد، محمود. معجم الطلاب الوسيط. بيروت: دار الكتب العلمية، 2006. ص.12

² حسن، راوية.إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية.الإسكندرية: الدار الجامعية،2004 . ص.209

- تعريف الداء حسب A.KHERAKHEN فإنه يدل على تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.¹ أي أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام ما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة داخل المكتبة²
- ويمكن تعريف الأداء أيضا أنه: سلوكا باعتباره الطريقة التي يقوم بها الأفراد في المكتبة التي يعملون فيها، وباعتبار أن السلوك يفرز أفعالا تمثل ناتج الجهد الجسمي أو الذهني المبذول ، أي أن السلوك يمثل المدخلات والنتائج تمثل المخرجات ، حيث يمكن تقييم الجهد في حد ذاته بعيدا عن النتائج فقد يبذل شخصا جهدا كبيرا سليما لكنه لا يبلغ الهدف المخطط (لا يحقق الناتج المطلوبة) لأسباب خارجة عن إدارته أو بسبب أحداث عشوائية، ون المهم تحديد ما إذا كان الهدف من قياس الأداء هو تقييم السلوك الفردي أو الجماعي أو تقييم نتائج هذا السلوك (الأداء)³
- ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء الوظيفي هو المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، فبالتالي هو نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين.

2-1-2- أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء

- الفعالية= النتيجة المحققة / على النتيجة المتوقعة أو الأهداف
 - ترتبط الفعالية بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المكتبة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف
 - الكفاية (الكفاءة)= المخرجات أو النتيجة المحققة / المدخلات
 - تشير الرقابة أو الكفاءة إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصلة، أي كلما كانت المخرجات أكثر من المدخلات ، فإن الكفاءة تكون أعلى .
- المدخلات _____ الأنشطة
- المخرجات _____
- الملائمة: الهدف/ مستوى الرضا المتوقع
 - الانجازية أو المفعولية: مستوى الرضا المحقق/ النتيجة المحققة

¹ الداوي، الشيخ. تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. في مجلة الباحث .ع.7. جامعة الجزائر، 2009-2010. ص.218

² عبد العالي، بشير. إدارة الموارد البشرية. الجزائر: مطبعة ريغي، 2009 . ص.67

³ مصطفى، أحمد سيد. إدارة الموارد البشرية : المهارات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية. القاهرة: المعادي الحديدة، [د.ت.]. ص.317

• الإتاحة:الإنتاج/ ساعات العمل

يتضمن مفهوم الإنتاجية كلا من الفعالية والكفاءة، أي أن الإنتاجية تقاس بمعياري الكفاءة والفعالية ، وإلى جانب استخدام الأداء للإشارة إلى :الفعالية ، الكفاءة ، الملائمة، الانجازية ، الإنتاجية ، فإنه كثيرا ما سيستعمل للتعبير عن القدرة التنافسية، المردودية (الربحية)، آخذين بعين الاعتبار أن الأداء يتضمن أيضا معلومات أخرى كمقياس الحوادث ومعدلات دوران العمل والغايات¹

2-1-3- عناصر الأداء ومحدداته

• عناصر الأداء الوظيفي:

يقوم أداء الموظفين على عدة عناصر تمثل كفاءات العمل المهنية ومتطلبات العمل بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال نذكر منها ما يلي:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعرفة العامة ، المهارات النفسية والمهنية والخلفية عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها
- نوعية العمل المنجز: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وقدرات ، بمعنى تشمل الدقة والنظام والقدرة على تنظيم العمل والتحرر من الأخطاء
- كمية العمل المنجز: تشمل حجم العمل المنجز الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز
- المثابرة والوقوف: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة العامل على تحمل المسؤولية في إنجاز العمال في أوقاتها المحددة²
- التدريب والتكوين: حيث يعتبر وسيلة لرفع الكفاءة وزيادة الفاعلية وبهذه البرامج التدريبية والتكوينية تزداد مهارة وكفاءة الموظفين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال في المكتبة³

¹ غربي، علي ، سلاطينة، قيرة إسماعيل بلقاسم. تنمية الموارد البشرية. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007 . ص129 - 130

² صقر، عاشور أحمد. إدارة القوى العاملة . بيروت: دار النهضة العربية، 1983. ص50-51

³ تركي، رجب براءة. نظام الحوافز الإدارية . عمان: دار الراية، 2015. ص85

• محددات الأداء الوظيفي:

- الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور (المهام)، فهذا يعني أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات، وإدراك الدور
- **الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول العامل على التدعيم والتحفيز إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته أو وظيفته¹
- **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** وهو يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله ، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المكتبة²
- **القدرات:** وتعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة ، وتسمى أحيانا بالكفايات أو بالسمات الشخصية كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة ، أي التي لا بد من توفرها في من يقوم بوظيفة ما، وهي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء وبما أنها كذلك فهي أيضا تعتبر من محددات الأداء الوظيفي³ ، وتدرج هذه القدرات تحت فئتين:
- **القدرات البدنية:** تشير إلى القدرة على أداء المهام البدنية ومن أهم القدرات في مجال الأداء في العمل وما يرتبط بالقوة أي القدرة على أداء المهام ذات القوة العضلية وتلعب هذه القدرات دورا نسبيا في كثير من الوظائف .
- **القدرات الذهنية :** وهي قدرات ترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية ومن أهم القدرات : الذكاء ، السرعة ، الإدراكية ، قابلية الحساب، الذاكرة.....الخ⁴
- **البيئة التنظيمية:** حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل ، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، أسلوب القيادة ، نظام التحفيز⁵

¹ صقر ، عاشور أحمد. إدارة القوى العاملة . مصر: الدار الجامعية،1996. ص.50

² سلطان، محمد سعيد أنور . السلوك التنظيمي. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة ،2003. ص.230

³ المحاسنة، إبراهيم محمد. إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، 2013 . ص. 114

⁴ بوقحوق، وداد. المشكلات الأسرية وتأثيرها على أداء العاملين : دراسة ميدانية بمؤسسة سون لغاز. مذكرة ماجستير، قسم علم الاجتماع. قسنطينة، 2010. ص.111

⁵ درة، إبراهيم عبد الهادي. تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية،2003. ص.120

2-2- معايير والعوامل المؤثرة في الأداء

معايير الأداء:

إن معايير الأداء هي أسس ينسب إليها أداء الموظفين ويقارن بها كأساس للحكم عليه ومن دونها لا يمكن معرفة ما استطعنا الوصول إلى الأهداف بوضوح ودقة ومن بين هذه المعايير أهمها :

• **المعايير الكمية :** وهي التي تعمل على قياس أداء الأفراد بطريقة كمية، أي أنها تصلح لقياس الأداء الملموس للفرد.

• **المعايير النوعية :** وهي الصفات غير الملموسة، ويجد المقيم صعوبة في قياسها وتقسيمها.

• **معدلات الأداء :** وتشير إلى قدرة الموظف على أداء واجباته المحددة وهل ما يعترضه من مشاكل مهنية في سبيل تحقيق أهداف المكتبة.¹

• **وهناك معايير أخرى:**

- **معايير نواتج الأداء :** تختص بقياس كمية وجودة الأداء.

- **معايير سلوك الأداء :** مثل معالجة شكاوي العملاء وكتابة التقارير، المواظبة على العمل والتعاون مع الزملاء... الخ.

- **معايير صفات الشخصية :** مثل المبادأة، الانتباه، دافعية عالية، والالتزان، الانفعالي.²

• **معايير الجودة:** عبارة عن وحدات العمل التي يمكن إنتاجها بمستوى معين من حيث الإتقان والتميز في وقت معين أي أن الجودة هي المعيار الأساسي والخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث الإنتاج والإتقان.³

• **الوقت :** ويتعلق بإنجاز الموظف للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد، وإذا حدث تأخير في الانجاز يتم تحديد أسباب التأخير، وفيها إذا كان السبب يتعلق بالموظف أو بسوء التخطيط أو الإدارة أو المكتبة، حتى يؤخذ ذلك في الاعتبار عند التقييم وتحديد الأداء.

• **التكلفة :** تشير إلى معرفة كلفة تحقيق النتائج أو الأهداف مقارنة بالتكلفة الفعلية مع التكلفة المتوقعة لمعرفة مدى الاختلاف الناتج بين الفعلي والمتوقع.⁴

¹ الهيتي، خالد عبد الرحيم. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل، 2003. ص. 2002

² رضوان، محمود عبد الفتاح. تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء متوازن. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013. ص. 29

³ أبو النصر، مدحت محمد. الأداء الإداري المتميز. ط.2. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر. 2014. ص. 138

⁴ المحاسنة. إبراهيم محمد. مرجع سابق. ص. 129

2-3- تقييم الأداء الوظيفي

2-3-1- مفهوم تقييم أداء الموظفين

- **تعريف تقييم الأداء :** هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء الموظفين لأعماله، وهو إحدى المعايير المستعملة في قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما، والحكم على قدراته واستعداداته للتقدم.¹

وفي تعريف آخر: تقييم الأداء Performance Appraisal أو تقييم أداء الموظفين على أنه عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المكتبة مسبقاً.²

2-3-2- طرق تقييم أداء الموظفين

هنالك عدة طرق لتقييم أداء الموظفين في المكتبات الجامعية نذكر منها الأكثر شيوعاً :

- **طريقة المقالة (التقرير):** وتعتمد على إعداد تقرير من طرف المدير يبدي فيه رأيه حول أداء الموظف، وقد يكون التقرير وصفيًا إنشائيًا ومختصرًا وقد يكون تفصيليًا بحيث يشمل على وصف للمهام التي قام بأدائها ونقاط القوة والضعف فيها والنتائج العامة.

- **طريقة المقارنة الثنائية بين الموظفين :** تقوم على مقارنة أداء الموظفين بغيره من الموظفين، بحيث تحدد مرتبته بين زملائه في العمل وحسب هذه الطريقة يتم تقييم الموظفين بالمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد.³

- **طريقة الترتيب البسيط :** حيث يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ.⁴

- **طريقة التوزيع الإجباري :** أين يكون الرئيس مجبر على توزيع مرؤوسيه وفق درجات تحدد في المكتبة، بحيث توضع درجة وسيطة تصنف فيها غالبية الموظفين وتأخذ نسبة الموظفين في باقي الدرجات في انخفاض عن نسبة الدرجات الوسيطة.⁵

¹ حروش، نور الدين. إدارة الموارد البشرية. الجزائر: دار الأمة، 2011. ص.86

² السالم، مؤيد سعيد، صالح، عادل عمر حوش. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: عالم الكتب الحديث، 2009. ص.120

³ نوري، منير، كورتل، فريد. إدارة الموارد البشرية. عمان: مكتبة المجتمع العربي، 2011. ص. 330-338

⁴ داود، علي سعد محمد. إدارة أداء الموارد البشرية. الإسكندرية: دار التعليم الجامعي، 2013. ص.69

⁵ رضوان، محمود عبد الفتاح. الإستراتيجية الأساسية في إدارة الموارد البشرية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013. ص.65

- طريقة القوائم : تعتمد هذه الطريقة على تصميم قائمة تشمل على فقرات وعبارات وصفية وأمام كل عبارة يوجد مربعان يسجل على أحدهما كلمة "نعم" وعلى الآخر كلمة "لا".¹
- طريقة الإدارة بالأهداف : تعتمد على أن العبرة بالنتائج يستطيع الفرد أن يحققها بعيدا عن سلوك والصفات الشخصية له، حيث تحدد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء.²

¹ عليان، ربحي مصطفى. إدارة المكتبات = Library Management : الأسس والعمليات. عمان : دار الصفاء، 2009. ص.ص 385-387

² رضوان، محمود عبد الفتاح. الإستراتيجية الأساسية في إدارة الموارد البشرية. مرجع سابق. ص.65

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق نستنتج أن للأداء الوظيفي أهمية بالغة في تسيير أي مكتبة، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها لذا كان لزاما متابعة هذا الأداء وتقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة حتى تتمكن المكتبة المسؤولة من الحكم الموضوعي على مدى كفاءة الفرد في عمله. كما يتضح لنا من خلال هذا الفصل أن الرقابة من أهم الوظائف الإدارية في المكتبات الجامعية التي تركز عليها من أجل إبراز مواطن الضعف في الخطط الموضوعية والكشف عن الانحرافات أين كان موقعها والعمل على تصحيحها وعدم الوقوع فيها مستقبلا .

فالرقابة عملية أساسية في المكتبة الجامعية لأنها ترتبط ارتباطا وثيقا بوظائف الإدارة فالتخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثر فيها ويتأثر بها ولا معنى لوجود خطة ما لم يراقب مدى إنجازها وتنفيذها ولا معنى للرقابة إذا لم يكن هناك تنظيم جيد ومسؤولين يسهرون على سير هذا النشاط ، فالعمل في أي مكتبة يجب أن يكون متكاملا ومتصلا ببعضه ببعض كي ترقى المكتبة وتحقق ما تصبو إليه . وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثالث ، بحث قمنا بإسقاط موضوع دراستنا في المكتبة المركزية حسيبة بن بوعلي بالشلف الذي مفاده " دور الرقابة في تفعيل أداء موظفيها.

الفصل الثالث

دور الرقابة في تفعيل الأداء الوظيفي
في المكتبة المركزية جامعة حسينة بن
بو علي الشلف

مقدمة :

بعد جمع البيانات وتصنيفها وتبريرها في جداول إحصائية ومعالجتها في تحليل بياني نصل إلى أهم مرحلة في البحث العملي وهي عرض نتائج البحث للوصول إلى استجابات عامة مبنية على حقائق علمية وموضوعية بناء على ما أتم صياغته من فروض تم جمع المعلومات والبيانات المنتقاة من الواقع الاجتماعي وهذا لتحقيق من صحة الفروض المطروحة .

وبعد تفريغ البيانات التي تم جمعها من الميدان في الجدول الخاصة بذلك تم تحليلها وتفسيرها، وربطها بالإطار النظري والتي يعتبر الحد الذي يبحث ضمنه الباحث، وإذا كانت الدراسة منصبة على البحث حول دور الرقابة في تفعيل أداء الموظفين في المكتبة المركزية جامعة حسبية بن بوعلی بالشلف

وعلى ضوء ما نقدم من جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها والتأكد من صحة الفروض المطروحة فقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج سوف نتطرق إليها حسب كل فرضية.

1- تقديم المؤسسة المستقبلة

1-1- تقديم المكتبة المركزية بجامعة حسيبة بن بوعلي جامعة الشلف

أنشأت المكتبة المركزية مرسوم رقم 14-61 بتاريخ 13 رجب 1419 الموافق ل03 نوفمبر 1998 وتم تدشينها على يد الوزير عمار تو ، وتم تشييد المكتبة المركزية لجامعة الشلف ، لتجمع بين الكليات ومعهد الجامعة ، وكانت متواجدة بمركز الجامعة القديم بالقرب من الإدارة، حيث تتواجد كل من الكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، وفي سنة 2016 تم تحويل المكتبة المركزية إلى مقر الجديد المتواجد بالقرب الجامعي بالأولاد فارس مبنى المكتبة يتكون من أربع طوابق ، الطابق العلوي يحتوي قاعة للمطالعة خاصة لأساتذة والباحثين ، والطابق الثالث به قاعتين للمطالعة الداخلية مريحة ، أما الطابق الثاني جانب الأيسر يوجد فيه بنك الإعارة الخارجية وقاعات للمطالعة بقدرة استيعاب كافية ، وقاعة خاصة بالمذكرات خاصة بالأساتذة وطلبة المقبلين على التخرج ، والجانب الأيمن يوجد فيه مكتب مديرة المكتبة ومكتب مصلحة البحث البيبلوغرافي ، في حين الطابق الأرضي يحتوي على مكتب مصلحة الاقتناء ومكتب مصلحة المعالجة البيبلوغرافية وقاعات المعالجة الفنية ومكتب مصلحة الإعلام ومكتب مصلحة التوجيه وبه أيضا قاعة المحاضرات.

- وتفتح المكتبة أبوابها لمستعمليها طيلة أيام الأسبوع ماعدا الجمعة وساعات الافتتاح على الثامنة والنص صباحا إلى غاية الرابعة والنصف بعد الزوال.¹

مهام المكتبة المركزية ومصالحها :

- توضح المكتبة المركزية للجامعة تحت مسؤولية مدير مكلف بتسيير الهياكل الموضوعية تحت سلطته وتسييرها ويتلقى بهذه الصفة تفويضا بالإمضاء من المدير الجامعة .
- تتكفل المكتبة المركزية للجامعة بالمهام التالية :
- اقتراح برامج الاقتناء المراجع التوثيق الجامعي بالتعاون مع مكاتب الكليات والمعهد .
- مسك بطاقة الرسائل والمذكرات لما بعد التدرج
- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب
- مساعدة مسؤولي مكاتب الكليات والمعاهد في تسيير الهياكل .
- صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية وإخضاعها باستمرار لعملية الجرد
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من طرف الطلبة والأساتذة
- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيبلوغرافية .

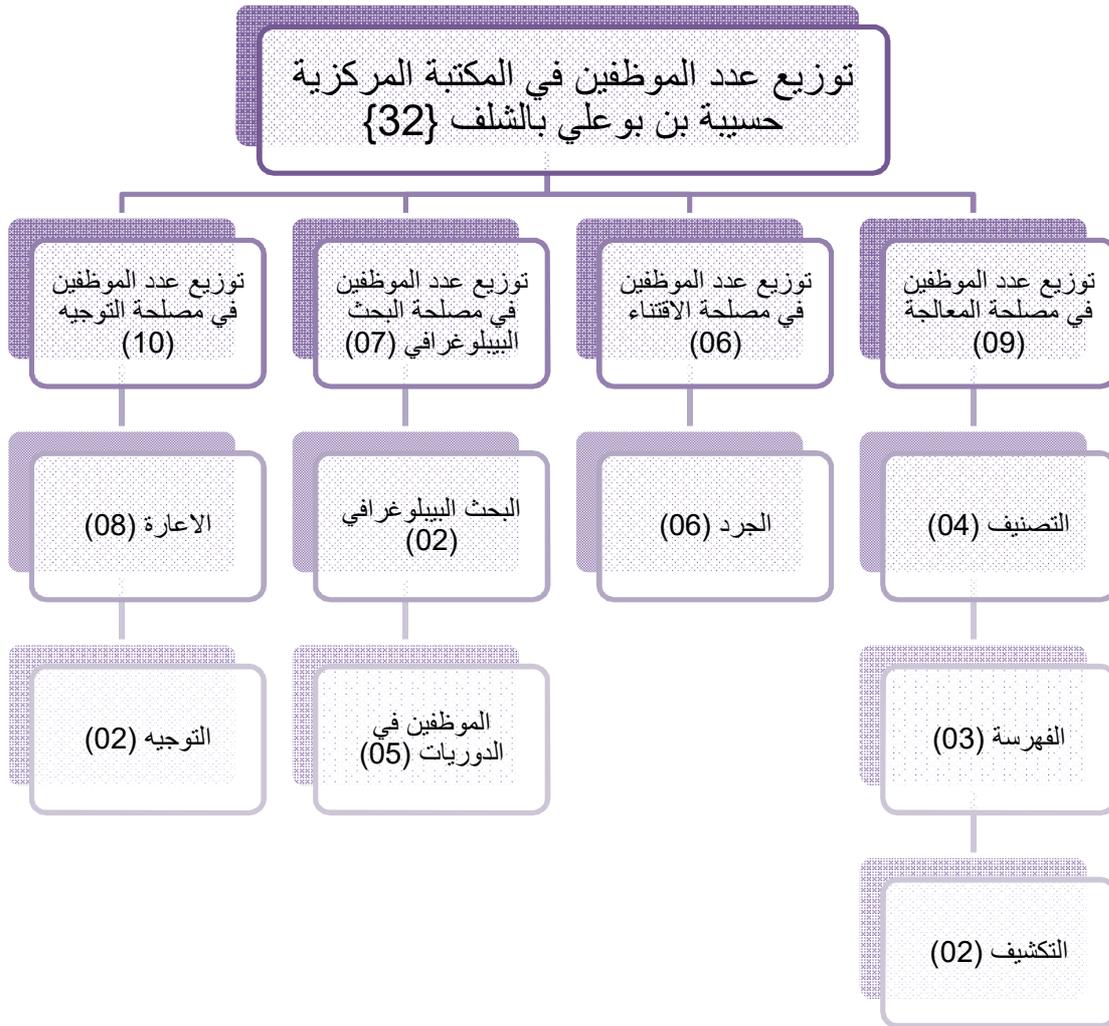
¹ مرسوم تنفيذي رقم 14-61 المؤرخ في 6 فبراير 2014 الصادر:الجريدة الرسمية ع.8 الصادرة في 18 فبراير 2014 ص.5

1-2- بطاقة فنية بالمكتبة المركزية:

المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف	الاسم الكامل
12 فبراير 2017	تاريخ التدشين
تقع المكتبة المركزية في وسط الجامعة بالقرب الجامعي لأولاد فارس	الموقع
مكتبة جامعية	نوع المكتبة
1000 مقعد	قدرة الاستيعاب
تصنيف حر	تصنيف الوثائق
32 موظف	عدد الموظفين

الجدول رقم (01) : يمثل بطاقة فنية للمكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف

1-3- الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية بجامعة الشلف :



الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف

1-4- رصيد المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف:

خصت الجامعة اعتمادات مالية معتبرة من أجل اقتناء ، توثيق مختلف ، وعليه قامت المكتبة المركزية منذ 2006 باقتناء عدد هائل من المراجع القيمة والمهمة في جميع التخصصات كالآتي¹ :

العدد	الوثيقة
70668 عنوان	الكتب
173870 نسخة	
761 عنوان ماجستير	المذكرات
311 عنوان الدكتوراه	
109	المطبوعات

الجدول 02: يمثل عدد الرصيد الوثائقي بالمكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف

1-5- مصالح المكتبة المركزية بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف:

- تشمل المكتبة المركزية على المصالح التالية:
- مصلحة الاقتناء
- مصلحة المعالجة
- مصلحة البحث البيداغوجي
- مصلحة الإعلام والتوجيه
- ويتمثل عمل كل مصلحة في ما يلي:
- مصلحة الاقتناء: وتقوم هذه الأخيرة بـ:
- استلام قوائم الكتب من طرف الممولين.
- تقديم هذه القوائم لمسؤولين مكاتب الكليات.
- اختيار الكتب من طرف لجنة الاختيار.
- تقوم بعملية فرز الكتب المختارة.
- إعداد دفتر الشروط.
- تقديم دفتر الشروط إلى الإدارة العامة للقيام بالإجراءات.
- استلام الكتب.
- القيام بعملية الجرد استنادا بدفتر الجرد.
- تقديم هذه الكتب الى مصلحة المعالجة.

وتهدف هذه المصلحة الى بناء وتنمية المجموعات المكتبية مع تنويعها حتى نلبي جميع احتياجات المستخدمين.

- **مصلحة المعالجة:** وتقوم هذه الأخيرة بـ:

- استلام المجموعات المكتبية من مصلحة الاقتناء.

- المعالجة من خلال القيام بعملية الفهرسة والتصنيف.

- إعداد قوائم الببليوغرافية.

- إدخال المعلومات في النظام الآلي من أجل الإتاحة على نمط¹.

- **مصلحة الإعلام والتوجيه:** وتقوم هذه الأخيرة بـ:

- استلام أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير.

- صنع بطاقات المكتبة مع تجديدها.

- تقديم إعلانات على كل ما يتعلق بالمكتبة المركزية.

- **مصلحة البحث الببليوغرافي:** وتقوم هذه الأخيرة بـ:

- تسيير الرصيد الوثائقي.

- القيام بعملية الإعارة.

- ترتيب الكتب في الرفوف.

- تسهيل عملية البحث لمستعملي المكتبة (طلبة، أساتذة، باحث...).

وتهدف هذه المصلحة إلى تلبية احتياجات المستخدمين وتسهيل عملية البحث وهنا يعتبر المكتبي

وسيط بين الرصيد الوثائقي والمستفيد.

1-6- الموارد البشرية في المكتبة المركزية لجامعة الشلف :

العدد	الموارد البشرية
01	محافظ
05	ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى 1
02	ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى 2
11	مساعد بالمكتبات الجامعية
02	أمين محفوظات
01	مساعد مهندس من المستوى النيابي في الإعلام الآلي
01	مهندس رئيس في الإعلام الآلي
02	مهندس دولة في الإعلام الآلي
06	عون تقني بالمكتبة الجامعية
01	حارس
32	المجموع

الجدول رقم 03: يمثل الموارد البشرية في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بو علي بالشلف

1-7- تجهيزات المكتبة المركزية لجامعة الشلف¹:

العدد	الأجهزة
26	الحواسب
09	آلة الطباعة
02	آلة النسخ
13	آلة Barre lecteur de code
790	الرفوف
260	الطاوليات
730	الكراسي

الجدول رقم 04: يمثل تجهيزات المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بو علي بالشلف

1-8- مستعملي المكتبة الجامعية :

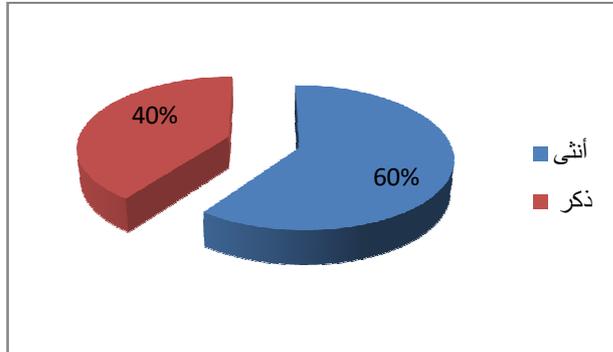
أنواع القراء	عدد المسجلين
السنة الأولى LMD	7772
السنة الثانية LMD	7941
السنة الثالثة LMD	7542
ماستر 1	5568
ماستر 2	6489
دكتوراه	211
أساتذة	129
المجموع	35670

الجدول رقم 05: يمثل مستعملي المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي بولاية الشلف

2- تفريغ وتحليل الاستبيان

2-1- المحور الأول : البيانات الشخصية

1- الجنس



الجنس	التكرار	النسبة
أنثى	18	60%
ذكر	12	40%
المجموع	30	100%

الشكل رقم (4) توزيع العينة حسب طبيعة الجنس

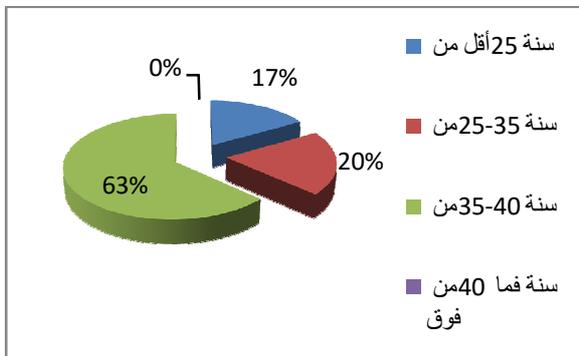
الجدول رقم (06) توزيع العينة حسب طبيعة الجنس

التحليل :

يتبين لنا من بين 30 موظف من أصل 32 هناك 60% من الإناث بالمقابل قدرت نسبة الذكور بـ 40% وهذا يعبر عن وجود نسبة متقاربة نوعا ما بين الإناث والذكور ، ومنه نستنتج أن نسبة الإناث اكبر من الذكور في العينة المدروسة وبالتالي فإن اختيار الموظفين يقوم على أسس علمية وليس على أساس الجنس ، فالعامل ذو كفاءة وقدرة وهو مؤهل للمنصب مما جعل حظوظ المرأة أكثر في

هذا المجال ، كما أصبحت تتساوى اليوم في المهام والنشاطات الإدارية التي كان يقوم بها الرجل واثبت بجدارة كفاءتها المهنية في هذا المجال وبما أن نشاط المكتبة لا يعتمد على الجهد العضلي ، وإنما على الجهد الفكري والفني والإبداعي ، لهذا نجد المرأة أكثر صدارة وتمركز وتجاوب وفرض مكانتها داخل المكتبة .. الخ ، مما جعل محور المرأة في نشاطات العمل تتوسع وتنشر بسرعة ، وفي أخير نشير أن المكتبة المركزية جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف تبحث عن الكفاءة والإبداع والمورد البشري ذو طاقة وفعالية وليس على الجنس ، أما بخصوص العينتين التي لم تتم الإجابة عن الاستمارة ولا نعلم نوع الجنس لهم قد تكون من الإناث أو الذكور وهذا لا يحدث فارق بينهم لأن عددهم قليل .

2- السن



النسبة	التكرار	المؤهل
16.67%	5	أقل من 25 سنة
20%	6	من 25 سنة إلى 35 سنة
63.33%	19	من 35 إلى 40 سنة
00%	0	من 40 سنة إلى ما فوق
100%	30	المجموع

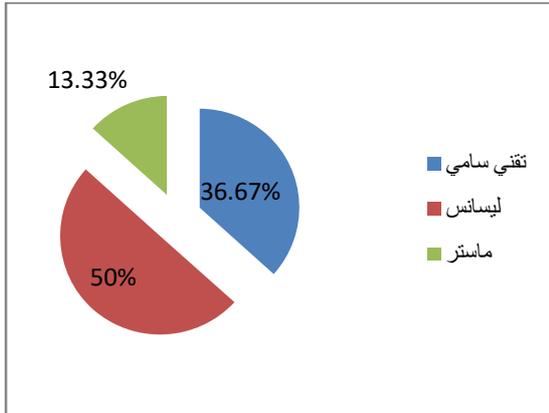
الشكل رقم (5) يمثل توزيع العينة حسب السن

الجدول رقم (07) يمثل توزيع العينة حسب السن

من القراءة الأولية تبين انه بنسبة 63.33% من الموظفين تتراوح أعمارهم ما بين 35 سنة الى 40 سنة، تاليها فئة العمرية من 25 سنة إلى 35 سنة قدرت بـ 20% ، أما بنسبة 16.67% من الفئة العمرية كانت أعمارهم تتراوح اقل من 25 سنة وفي أخير نسبة 00% من فئة العمرية من 40 سنة ما فوق .

ومن كل هذا نستنتج أن معظم الموظفين هم من فئة شبابية ويرجع هذا الفرق الشاسع إلى ثقافة التي تعمل بها المكتبة وطبيعة تطبيقها من الشباب، فهي أكثر حيوية نشاط، ويتراوح عمر اصغر موظف في المكتبة 20 سنة بنسبة للعامل التقني داخل المكتبة ، ومن هنا نستخلص أن الفئة العاملة هي فئة شبابية لما لها دور كبير ومهم في تنمية المكتبة وبنائها، كما أنّ الفئة الدراسة تحوي على نسبة كبيرة من الفئة الشابة هي مجتمعات قوية؛ وذلك كون طاقة الشبابية الهائلة هي التي تحركها وترفعها، لذلك فالشباب ركائز أي المكتبة وأساس إنمائها ولتطورها ، كما أنهم بناة مجدها وحضارتها وحماتها.

3- المؤهل العلمي



المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
تقني سامي	11	36.67%
ليسانس	15	50%
ماستر	4	13.33%
المجموع	30	100%

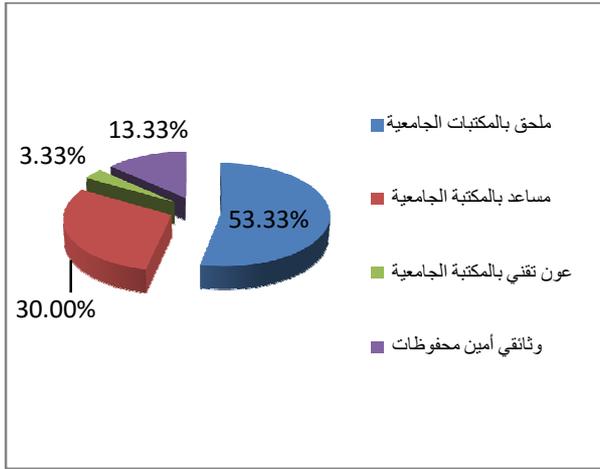
الشكل رقم (6) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول (08) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

التحليل:

نلاحظ أن أعلى نسبة قدرت ب 50% كانت لدى فئة المؤهل العلمي ليسانس في المكتبة ، أما نسبة 36.67% من فئة تقني سامي وتليها نسبة 13.33% من فئة ماستر، إذن ما يمكن أن نصل إليه هو أن المكتبة المركزية جامعة حسيبة بن بوعلي تولى اهتمام بالكفاءات العلمية عند توظيفها للموظفين في المناصب الشاغرة ،حيث يمتلك اغلب الموظفين مستوى ليسانس ويعود ذلك إلى المستوى العلمي الذي يقوم على جمع المعلومات من خلال الممارسة المهنية مع مراعاة احترافية في المهنة وجمع كل ما يتعلق لمعنى كلمة احتراف بالنسبة للمستفيدين من خدمات المكتبة وكيفية مواجهة المشكلات والمعوقات، أما البعض الآخر مستواهم تقني سامي وهي أكثر شيوعا في المكتبات في إعلام الآلي، لديهم فرصة أكبر في الحصول على عمل وتصنيفهم أكثر وذلك من خلال خبراتهم وهذا راجع لنظام المعمول به في المكتبة ، تليها فئة الماستر المستخدمين داخل الإدارة الذي يقتصر دورهم في تنفيذ المهام لإدارة ولقد تم اختيارهم وتعيينهم، من خلال درجة السلم التعليمي والخبرة في أدائهم وثقافة معلوماتهم وخاصة في ادارة الموارد البشرية التي تركز على البعد الاستراتيجي للعنصر البشري والاستثمار فيه للتعامل مع العاملين، الجودة الشاملة للأداء البشري في كافة مواضع الأداء، توحيد مصالح وتوجيهات الإدارة والعاملين إضافة إلى تنمية وتطوير هذه الطاقات وخلق روح تعاونية بينها، ومن هنا نستنتج انه يوجد تغطية عكسية بين الموظفين حيث يستفيد كل منهم من خبرة الآخر وتعتمد المكتبة على الكفاءات العلمية التي تساعد الموظف على تحقيق أهداف المكتبة .

4- الدرجة في السلم الوظيفي



الرتبة	التكرار	النسبة
ملحق بالمكتبات الجامعية	16	53.33%
مساعد بالمكتبات الجامعية	9	30%
عون تقني بالمكتبات الجامعية	1	3.33%
وثائقي أمين محفوظات	4	13.33%
المجموع	30	100%

الشكل رقم (7) توزيع العينة حسب الدرجة

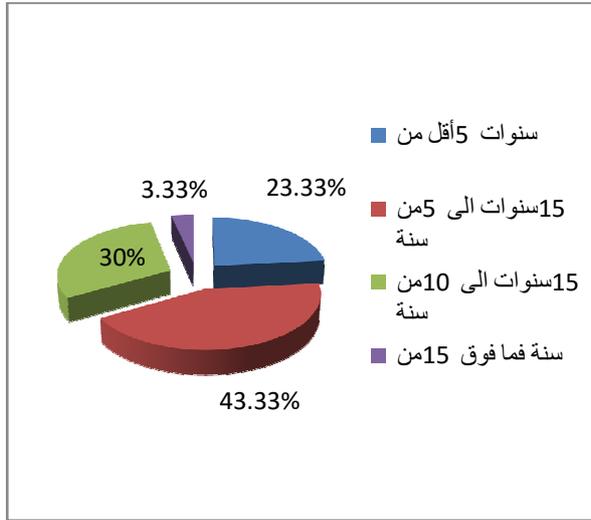
الجدول رقم (09) توزيع العينة حسب الدرجة

التحليل :

-يتضح لنا انه نسبة 53.33 % بالملحق المكتبات جامعية ،في حين تاليها نسبة 30 %مساعد بالمكتبات الجامعية ،أما نسبة وثائقي أمين المحفوظات قدرت ب 13.37 %.

-ومن كل ما سبق نجد أن غالبية الموظفين رتبة ملحق بالمكتبة الجامعية وهو الذي يصنع دافعية من اجل العمل وتكوين الأداء على ما هو أفضل وهذا دليل على حرص المكتبة على توظيفهم لها ، ويكتسب الموظف أهمية متميزة كونه يعتمد على أسس ومعايير يأخذ بها من أجل تحديد مستوى أداءه واكتشاف مواطن الضعف لمعالجتها ومواطن القوة لتطويرها ومدى استحقاقه للمنصب الذي يشغله أو نقله لتقلد مناصب أخرى أعلى، وتقديم المكافآت الجيدة ، تم تليها فئة مساعد بالمكتبات الجامعية الذي بدوره الإشراف الفني على العاملين بمكتبات الجامعة ومتابعة أعمالهم يقوم بإعداد التقارير السنوية الخاصة بالعاملين بإدارة المكتبة المركزية والمكتبة السمعية والبصرية وإدارة مكتبات . وترشيح العاملين الجدد للتعيين وتوزيعهم على مكتبات الجامعة وفق العجز وإبداء الرأي في نقل أو نذب العاملين من مكتبات الجامعة أما بعض مستوى وثائقي أمين المحفوظات فله دراسة الموضوعات التي تعرض على لجنة المكتبات وإعداد الدراسات الخاصة بها ومتابعة تنفيذ قرارات وتوصيات المكتبة الخاصة . والإشراف على عمليات الجرد بالمكتبة الجامعية وعقد الاجتماعات الدورية مع المديرين ومناقشة مشكلات العمل وتطوير الأداء.

5- سنوات الخبرة بالمكتبة



النسبة	التكرار	سنوات الخبرة بالمكتبة
23.33%	7	أقل من 05 سنوات
43.33%	13	من 05 سنوات إلى 10 سنوات
30%	9	من 10 إلى 15 سنة
3.33%	1	من 15 سنة إلى ما فوق
100%	30	المجموع

الشكل رقم (8) توزيع العينة حسب الخبرة

الجدول رقم (10) توزيع العينة حسب الخبرة

التحليل :

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 43.33% من الموظفين تتراوح أقدميتهم من 05 سنوات إلى 10 سنوات في حين تليها نسبة 30% من الموظفين تتراوح أقدميتهم من 10 إلى 15 سنوات ، تليها نسبة متقاربة قدرت بـ 23.33% من موظفين تتراوح أقدميتهم أقل من 05 سنوات في الأخير نلاحظ نسبة 01 من الموظفين تتراوح من 15 سنة إلى ما فوق .

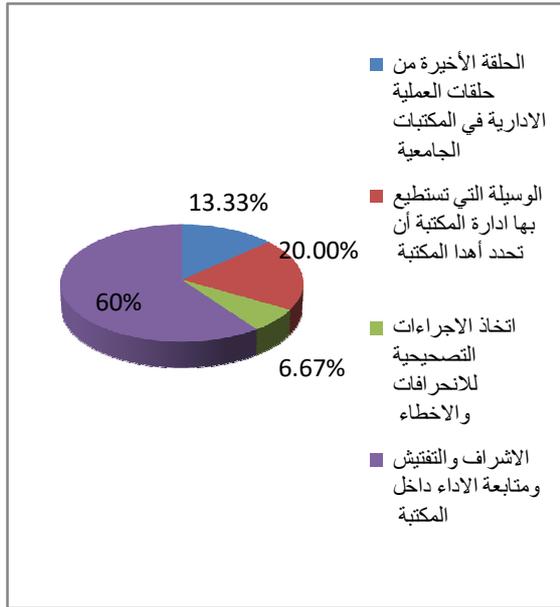
ومن كل ما سبق نجد أن غالبية الموظفين لهم خبرة وأقدمية في المكتبة وهذا يدل على أنهم أكثر كفاءة وقابلية لتعامل مع شتى المستجدات والأحداث وتتراوح أقدميتهم من 05 سنوات إلى 10 سنوات وهذا راجع للخبرة المهنية فهي تعتبر بمثابة تجربة حافلة بالمعارف والرصيد العلمي ، والتي تسمح بدورها في جعل الموظف أكثر فاعلية ودقة في أداء مهامه ونجد منهم خبرة من 10 إلى 15 سنة على مرشحين خبرة والتجربة وهي عامل وشرط أساسي لدفع عجلة المكتبة نحو التطور والإنفاق المرجو والحصول عليه ، كما تعتبر خبرة أقل من 05 سنوات هم من فئة الموظفين الذين يكون أدائهم حسب ظروف العمل وتختلف من حيث بنية المكتبة والهيكل التنظيمي للمكتبة ومن بينهم مساعد المكتبات الجامعية يكون على اتصال بالمستفيدين ورواد المكتبة، بينما مساعد الوثائقي عمله أقرب إلى الجانب الإداري وعلاقته مباشرة بالإدارة ، في الأخير خبرة 15 سنة ما فوق ويعتبر أكبر أقدمية وخبرة وتجربة وهو عامل وشرط أساسي كما يعتبر ذو أقدمية كدليل ومرشد وقد يكون مدير المكتبة أو مسؤول نائب

المدير المكلف تكوين ومساعدة الموظفين الجدد منهم ، من اجل التأقلم مع المنصب وهذا ينعكس ويصب في صالح المكتبة المركزية حسيبة بن بوعلي على تمكنها من جمع الخبرات وهذا يعتبر كدعامة وركيزة لتطويرها وازدهارها والحصول على ما هو أفضل.

2-2- المحور الثاني :

تطبيق الرقابة على أداء الموظفين في المكتبة المركزية جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف

6- ما نظرتك لمفهوم الرقابة؟



النسبة	التكرار	البيان
13.33%	4	الحلقة الأخيرة من حلقات العملية الادارية في المكتبات الجامعية
20%	6	الوسيلة التي تستطيع بها إدارة المكتبة أن تحدد أهداف المكتبة
6.67%	2	اتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات والاطء
60%	18	الإشراف والتفتيش ومتابعة الأداء داخل المكتبة
100%	30	المجموع

الشكل رقم (9) يبين مفهوم الرقابة

الجدول رقم (11) يبين مفهوم الرقابة

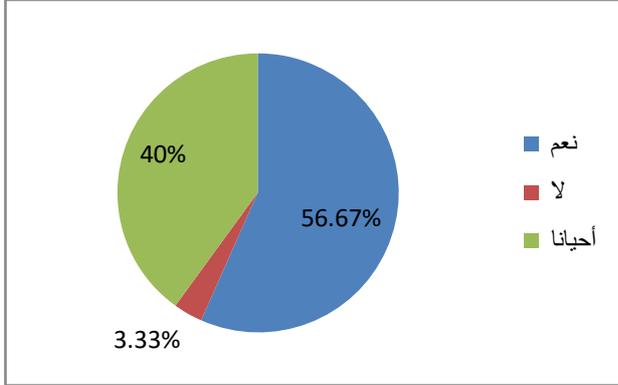
التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن آراء الموظفين حول الرقابة متباينة من موظف لآخر، أغلبيتهم يعتبرونها الإشراف والتفتيش ومتابعة الأداء داخل المكتبة قدر بنسبة 60%، ثم تليها الوسيلة التي تستطيع بها إدارة المكتبة أن تحدد أهداف المكتبة قدرت بنسبة 20%، ثم تأتي بعدها نسبة 13,33% الذين يرون أن الرقابة وظيفة إدارية من وظائف الإدارة في المكتبة، تليها نسبة 6,67% الذين يرون أن الرقابة هي اتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات والاطء .

بمقارنة النسب مع بعضها البعض فإننا نلاحظ بان الرقابة وظيفة وعملية إدارية مهمة تساهم في تقييم ومراقبة الأداء وتحسينه، كما أنها تساعد على تصحيح الانحرافات والاطء الموجودة في المكتبة وتقتصر الحلول المناسبة لها لتفاديها في المستقبل، كما تساعد عملية التخطيط وتحقيق أهداف المكتبة

والتطور والاستقرار في جميع المجالات لكن بشرط أن تطبق الرقابة بنوع من الموضوعية ومن طرف أشخاص مؤهلين ومختصين.

7- هل هناك رقابة على أداء عمالك ؟



البيان	التكرار	النسبة
نعم	17	56.67%
لا	1	3.33%
أحيانا	12	40%
المجموع	30	100%

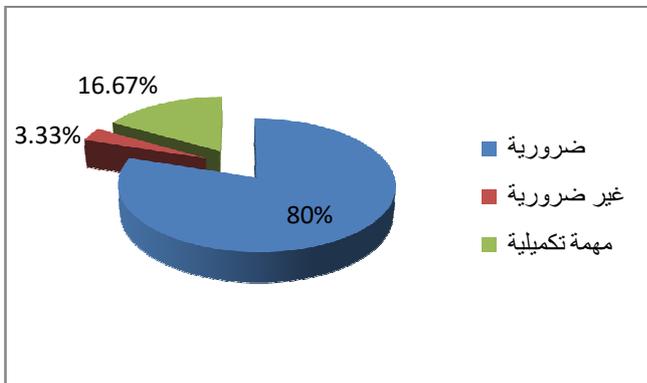
الشكل رقم (10) يمثل الرقابة على أداء الموظفين

الجدول رقم (12) يمثل الرقابة على أداء الموظفين

التحليل

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن نسبة 56,67% من أفراد العينة الذين اقرروا بأن الرقابة سائدة على أدائهم المهني داخل المكتبة والتي تساهم على تجديد وتطوير وتحسين أدائهم وحرصهم على التشجيع لها وإيمانهم بان الفرد قادر على التقدم والتطور الوظيفي من خلال الرقابة على أدائهم، أما نسبة 40% كانت إجابتهم أحيانا تكون الرقابة مطبقة على أدائهم ربما يعود ذلك حسب طبيعة تعامل المسؤول عليهم، وفي الأخير نجد نسبة 3,33% لا يتخذونها بجدية من طرف المسؤولين أو إن مهامهم تكون بجدية أو لهم بثقة تامة من طرف المسؤول في تأدية أعمالهم، وغالبا يكون مساعد الرئيس مصلحة معينة.

8- هل تجدون أن الرقابة ؟



البيان	التكرار	النسبة
ضرورية	24	80%
غير ضرورية	1	3.33%
مهمة تكميلية	5	16.67%
المجموع	30	100%

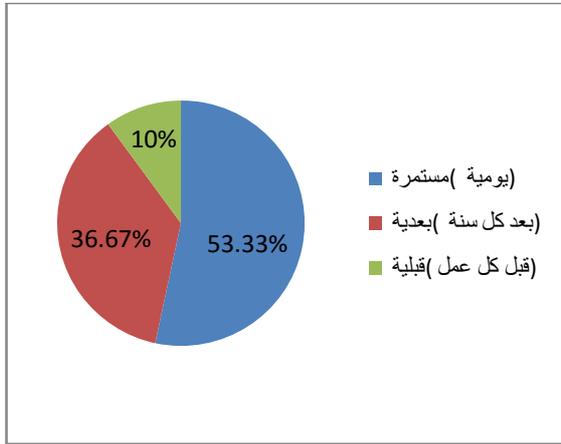
الشكل رقم (11) يبين الرقابة

الجدول رقم (13) يبين الرقابة

التحليل

من خلال النسب المتحصل عليها في الجدول لاحظنا أن نسبة كبيرة من الموظفين والتي بلغت ب 80% يجدون أن الرقابة ضرورية في المكتبة، وذلك أن الرقابة تساعد الإدارة في قياس الأداء ومراجعة ما أتم عمله وقياس ما تم انجازه، مقارنة مع ما حددته الخطط وتدارك الأخطاء من أجل تصحيحها، أما هناك من يراها أنها مهمة تكميلية بلغت ب 16,67% وهذا راجع إلى أنها وظيفة مكملة لوظائف الإدارة (التخطيط، التوجيه، التنظيم)، يليها نسبة 3.33% يرون أنها غير ضرورية بحيث يعتبرونها كدعامة تساعد على تأدية مهامهم فقط من خلال ترك هامش الحرية للعمال لإبراز قدراتهم الجيدة دون اللجوء إلى الرقابة.

9- ما نوع الرقابة المتبعة في المكتبة الجامعية من قبل المسؤول على الأداء ؟



النسبة	التكرار	البيان
53.33%	16	مستمرة (يومية)
36.67%	11	بعديّة (بعد كل عمل)
10%	3	قبليّة (قبل كل عمل)
100%	30	المجموع

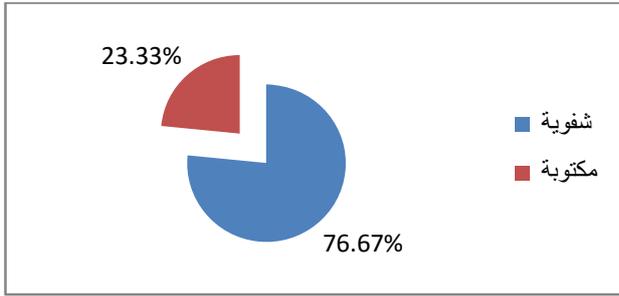
الشكل رقم (12) يبين نوع الرقابة المتبعة

الجدول رقم (14) يبين نوع الرقابة المتبعة

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بنوع الرقابة المتبعة في المكتبة أن أغلبية الموظفين يرون أن نوع الرقابة مستمرة (يومية) بنسبة 53,33% وهذا يعبر على حرص المكتبة على إن تؤدي الأعمال كما هو مخطط لها وبالتالي تقييمها وتطور تحسين العمل ومحاولة إيصالهم للمستوى المطلوب واتخاذهم المسار الصحيح نحو تحقيق أهداف وغاية المكتبة، في حين نسبة 36,67% صرحوا أنها تكون بعديّة (بعد كل عمل) يقومون بها من أجل كشف الانحرافات وتصحيح أخطائهم المهنية والتأكيد من إنجاز عملهم بعد الانتهاء من الفترة القانونية المحددة، تليها نسبة 10% الذين يرون أن الرقابة قبليّة (قبل كل عمل) وهذا لتجنب ظهور أي انحراف للأداء الفعلي أو المرغوب والوصول إلى رغبة المسؤول كيفية تأدية أعمالهم وما نستخلصه أن الرقابة بكل أنواعها موجودة في المكتبة.

10- ما هي الطريقة التي تفضلها في تطبيق الرقابة عليك والتي تساعدك على الأداء السريع ؟



النسبة	التكرار	البيان
76.67%	23	شفوية
23.33%	7	مكتوبة
100%	30	المجموع

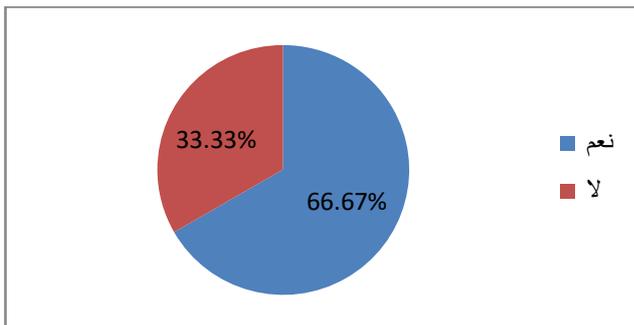
الشكل رقم (13) يمثل الطريقة التي يفضلها الموظفين في تطبيق الرقابة عليهم والتي تساعدهم على الأداء السريع

الجدول رقم (15) يمثل الطريقة التي يفضلها الموظفين في تطبيق الرقابة عليهم والتي تساعدهم على الأداء السريع

التحليل

من خلال النسب المتحصل عليها في الجدول لاحظنا أن نسبة كبيرة من الموظفين والتي بلغت بـ 76,67% يجدون أن تطبيق الرقابة تكون بطريقة شفوية في المكتبة لأنها تعتبر عملية سهلة تساهم في متابعة أدائهم وتحسين نشاطهم بطريقة مباشرة وتحديد سلوكهم في العمل واكتشاف النقائص والعمل من أجل تصحيحها دون اللجوء إلى الصرامة من أجل سيرورة العمل وعدم الملل يشكل بذلك حافز قوة بين الموظفين، أما نسبة 23,33% من العينة يرون أن الرقابة تكون بطريقة مكتوبة أي التوجيه من المسؤول يكون على شكل تقارير مكتوبة من أجل المحافظة على حقوق الأطراف الأخرى والتأكيد من المهام الذي ينفذه.

11- هل تطبيق الرقابة الصارمة تساهم في رفع أدائك ؟



النسبة	التكرار	البيان
66.67%	20	نعم
33.33%	10	لا
100%	30	المجموع

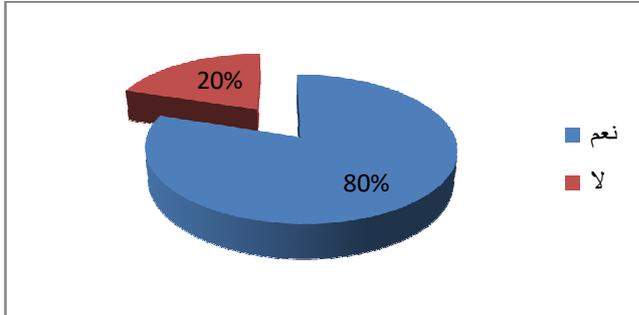
الشكل رقم (14) يبين مدى مساهمة الرقابة الصارمة في أداء الموظفين

الجدول رقم (16) يبين مدى مساهمة الرقابة الصارمة الصارمة في الرفع من أداء الموظفين

التحليل

يتضح لنا من خلال الجدول أن أعلى نسبة المتمثلة في 66,67% من نصيب الموظفين الذين يفضلون الصرامة الرقابة على أدائهم، والتي تساهم في مضاعفة مجهوداتهم وتشجيع العمال على المواظبة لتحقيق أهداف المكتبة وهذا دليل على شعور العمال بالراحة النفسية في محيط العمل، وذلك من خلال ما تقدمه المكتبة، مما زاد ولائهم الذي دفع في تحقيق الصرامة في العمل، إلا أننا نلاحظ أن نسبة 33,33% أجابوا لا داعي لوجود الصرامة على أدائهم فهي تعود عليهم سلبا في الحالة النفسية لدى العمال وهذا ما سبب انخفاض في مستوى الأداء.

12- هل أنت راض في تطبيق الرقابة على أدائك ؟



البيان	التكرار	النسبة
نعم	24	80%
لا	06	20%
المجموع	30	100%

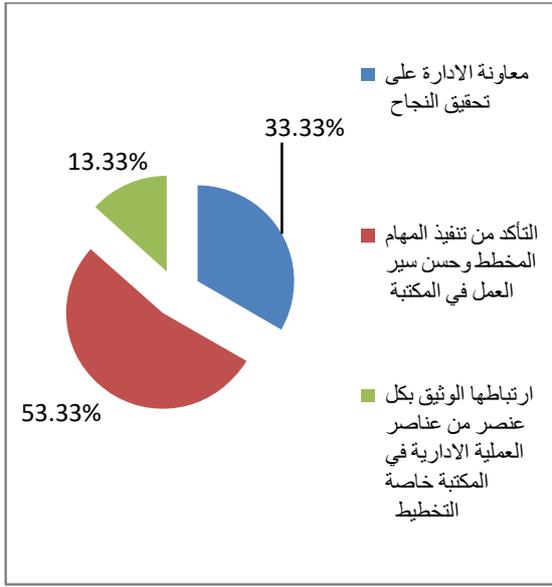
الشكل رقم (15) يبين مدى تقبل تطبيق الرقابة على أداء المهام

الجدول رقم (17) يبين مدى تقبل تطبيق الرقابة على أداء المهام

التحليل

نلاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة 80% هم من الموظفين راضين عن تطبيق الرقابة على أدائهم وذلك لرفع روح المعنوية وتعزيزها لدى الموظفين من خلال توفير الحوافز المادية والمعنوية، وتثبت من أن المستويات تؤدي بالشكل المناسب بعيدا في هدر الوقت وهذا ما يدل على رضا العاملين بأعمالهم ونشاطاتهم داخل المكتبة، في حين نجد نسبة 20% من فئة العينة غير راضين بتطبيق الرقابة على أدائهم وهذا دليل على تبني الموظفين لأنماط سلوكية فعالة تؤدي إلى خلق طاقة إيجابية حرة تساعدهم على تحقيق أدائهم دون اللجوء للرقابة عليهم والبعض يرجعها إلى كثرة الضغوطات في العمل وضيق الوقت.

الجدول رقم (13) فيما تكمن أهمية الرقابة



النسبة	التكرار	البيان
33.33%	10	معاونة الإدارة على تحقيق النجاح
53.34%	16	التأكد من تنفيذ المهام المخطط وحسن سير العمل في المكتبة
13.33%	04	ارتباطها الوثيق بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية في المكتبة خاصة التخطيط
100%	30	المجموع

الشكل رقم (16) يبين أهمية الرقابة على أداء الموظفين داخل المكتبة

الجدول رقم (18) يبين أهمية الرقابة على أداء الموظفين داخل المكتبة

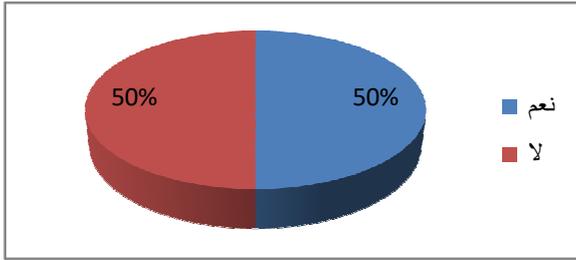
التحليل

يبين هذا الجدول أهمية العملية الرقابية في المكتبة فان أغلبية الموظفين يرون أن أهمية الرقابة هي التأكد من تنفيذ المهام المخطط وحسن سير العمل في المكتبة بنسبة 53,34% وذلك بهدف التأكد من كفاءة الأداء لتحقيق الأهداف وكشف الانحرافات وعدم الوقوع فيها مستقبلا والعمل على حلها، تليها نسبة 33,33% من فئة العينة أقروا أهمية الرقابة على أدائهم تكون بمعاونة الإدارة على تحقيق النجاح، فالإدارة تعتمد على تعقد اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة قضاياهم ومشاكلهم وهذا دليل على جدية الإدارة وحرصها على راحة موظفيها، أما نسبة 13,33% أقروا أن ارتباطها الوثيق بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية في المكتبة خاصة التخطيط وهذا راجع لأسبقية التخطيط الذي يدفع إلى تحقيق أهداف المكتبة المنشودة .

2-3- المحور الثالث :

الوسائل المستعملة في عملية الرقابة ودورها في رفع مستوى أداء الموظفين في المكتبة المركزية جامعة شلف

14- هل تتوفر مكتبتكم على وسائل تكنولوجية لمراقبة ادائك ؟



البيان	التكرار	النسبة
نعم	15	50%
لا	15	50%
المجموع	30	100%

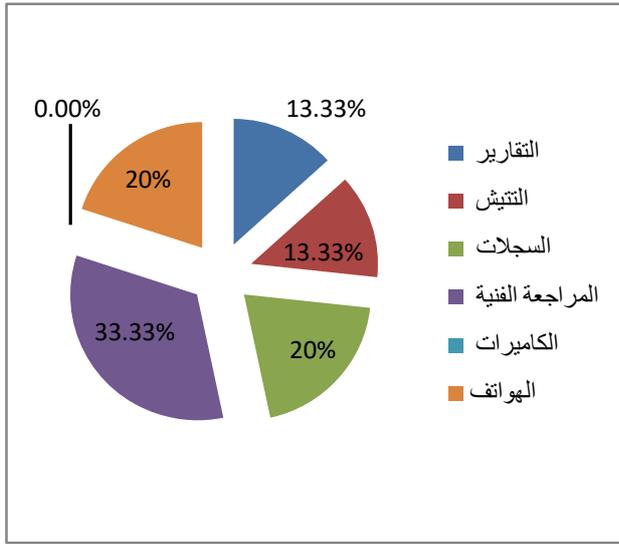
الشكل رقم (17) يبين استعمال وسائل التكنولوجيا لمراقبة أداء الموظفين

الجدول رقم (19) يبين استعمال وسائل التكنولوجيا لمراقبة أداء الموظفين

التحليل :

ومن هذا نستنتج أن توفير الوسائل الرقابية منها تكنولوجية كحواسيب والهواتف ومنها تحليلية كتقارير ومتابعة الشخصية من طرف المسؤول تساهم بشكل كبير في الوصول إلى المعلومات واكتسابها، وبالتالي تطويرها، وهو ما يُعد سبباً لوجود المكتبة من قوة بشرية ساعدت على المعرفة ، ويترتب عليها تسهيل المسؤول على تحديد أداء العاملين، من خلال زيادة الاختراعات في المجالات العملية المختلفة، ومثال ذلك إمداد الآلات والمعدات {حواسيب وهواتف} التي ساعدت على توفير خدمات من طرف الموظفين، وذلك عن طريق تسهيل عمليات على المسؤول وجعلها ذات وقت وجهد أقل، بالإضافة لإفادتها في تقليل الأخطاء التشغيل لصالح أرباب العمل.

15- ما هي أهم الوسائل الرقابية المعتمدة في المكتبة ؟



النسبة	التكرار	البيان
13.33%	04	التقارير
13.33%	04	التفتيش
20%	06	السجلات
33.33%	10	المراجعة التقنية
00%	00	الكاميرات
20%	06	الهواتف
100%	30	المجموع

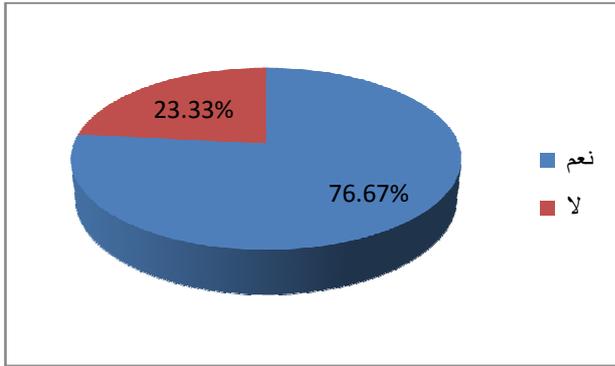
الشكل رقم (18) يمثل أهم الوسائل الرقابية المعتمدة في المكتبة

الجدول رقم (20) يمثل أهم الوسائل الرقابية المعتمدة في المكتبة

التحليل

نلاحظ في الجدول أن الوسائل الرقابية المعتمدة في المكتبة أجابوا بالمراجعة التقنية للعمل قدرت بـ 33,34% من فئة العينة فهي ركيزة أساسية التي تساهم في تطوير أدائهم وتحسين نشاطهم وهذا ما يدل على أنها من أهم استخدامات وتطبيقات تقنية المعلومات داخل المكتبة بالإضافة أنه يمكن للعمال الاطلاع على نتائجهم من خلال المعلومات الموجودة في المكتبة، في حين يتلها النسبة المتساوية في السجلات والهواتف قدرت بـ 20% فكلتا الحالتين التي يعتبرونها أنها الوسيلة المعتمدة في تحديد نشاطاتهم ومساعدتهم في تأدية أعمالهم بسرعة وبأقل وقت. فالسجلات والهواتف جعلوها أفضل وسيلة تعزيز التواصل بين الموظفين من خلال استخدامها والمشاركة في تحديد الأهداف وتسيير الخدمات بحيث يمكن تسجيل المعلومات أو إرسالها وبالتالي عدم تضييع الوقت وانجاز المهام بسرعة، ثم تليها نسبي كلا من التقارير والتفتيش قدرت بـ 13.33% والتي كانت نسب متساوية عن آراء الموظفين، حيث نلاحظ بأن الوسيلتين لهما وظيفة علمية مهمة تساعد في الرقابة ومتابعة الأداء، كما أنها تساعد على حراسة رصيد العمل في المكتبة لتفادي الأخطاء والانحرافات، في الأخير نلاحظ أن نسبة 00% من الموظفين نفوا بوجود كاميرات المراقبة وهذا راجع إلى النقائص الموجودة في المكتبة وعدم الاهتمام بها وعدم إدراجها لدى مجتمع الدراسة.

16- هل أنت راض بوجود هذه الوسائل الرقابية ؟



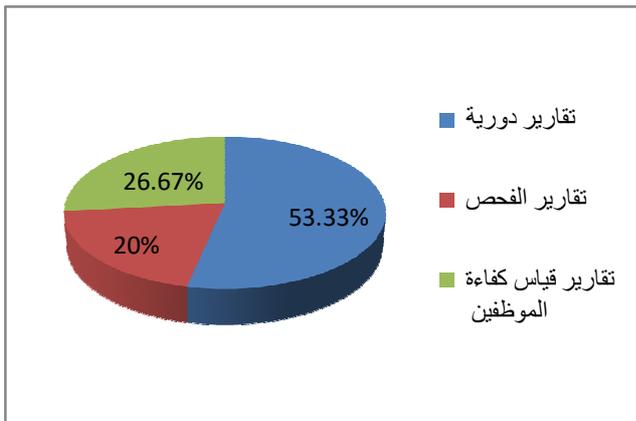
البيان	التكرار	النسبة
نعم	23	76.67%
لا	7	23.33%
المجموع	30	100%

الجدول رقم (21) يبين رضا الموظفين بوجود وسائل رقابية الشكل رقم (19) يبين رضا الموظفين بوجود وسائل رقابية

التحليل

يبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 76.67% من الموظفين راضين بوجود هذه الوسائل الرقابية داخل المكتبة وهذا راجع لاعتبارها أداة أساسية لتحقيق الرقابة وهذا ما يثبت أنها تهدف إلى تحقيق الأداء الجيد وضمان لهم الاستمرارية بالمستوى المرضي ، تليها نسبة 23,33% من الموظفين غير راضين بوجود هذه الوسائل الرقابية وهذا راجع أنها لا ترقى إلى المستوى المطلوب بتاتا أي رضا ضعيف ،أي أنهم لا ينفوا أن هناك بعض الخلل في هذه الوسائل مما جعلهم غير راضين بها.

17- ما هي التقارير التي تعتمد عليها الرقابة أثناء عملية التطبيق على أدائك ؟



البيان	التكرار	النسبة
تقارير دورية	16	53.33%
تقارير الفحص	6	20%
تقارير قياس كفاءة الموظفين	8	26.67%
المجموع	30	100%

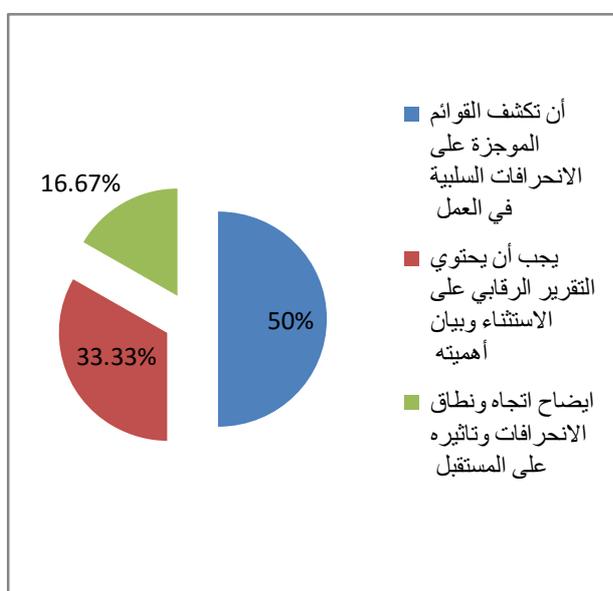
الشكل رقم (20) يبين أهم التقارير التي تعتمد عليها الرقابة أثناء عملية التطبيق على أداء الموظفين

الجدول رقم (22) يبين أهم التقارير التي تعتمد عليها الرقابة أثناء عملية التطبيق على أداء الموظفين

التحليل :

يتضح لنا في الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين نسبة 53,33% من فئة العينة التي أجابوا أن أهم تقرير تعتمد عليه المكتبة أثناء عملية تطبيق الرقابة على أدائهم يكون بصفة تقارير دورية فهي تنفذ كل فترة زمنية أي حسب تحديد المكتبة لبيان مدى التزام الموظفين بالخطط والسياسات التي تسعى إليها، تليها نسبة 26,67% من فئة العينة التي أجابوا أنها تقارير قياس كفاءة الموظفين من أجل تحسين أدائهم باعتبارها المعيار الوحيد لتقييم العامل، ثم تأتي نسبة 20% من فئة العينة تكون تقارير الفحص والتي يشعر من خلالها العمال بأهمية الفحص على مجهوداتهم وبالتالي تقييم أدائهم.

18 - ما هي أهم مواصفات التقارير الرقابية على أدائك ؟



الشكل رقم (21) يبين أهم مواصفات التقارير الرقابية على أداء الموظفين

النسبة	التكرار	الموصفات
50%	15	أن تكشف القوائم الموجزة على الانحرافات السلبية في العمل
33.33%	10	يجب أن يحتوي التقرير الرقابي على الاستثناء وبيان أهميته
16.67%	5	إيضاح اتجاه ونطاق الانحرافات وتأثيره على المستقبل
100%	30	المجموع

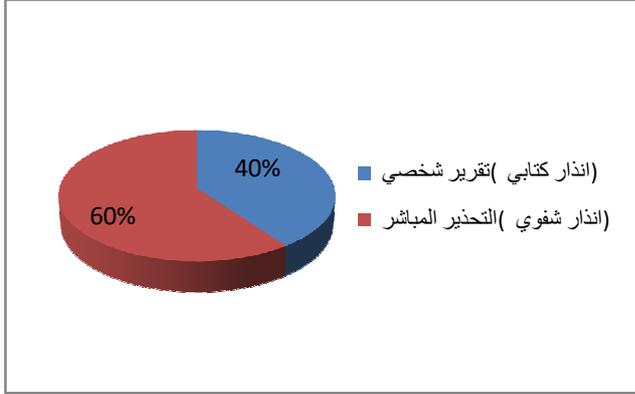
الجدول رقم (23) أهم مواصفات التقارير الرقابية على أداء الموظفين

التحليل :

نلاحظ في الجدول أعلاه نسبة 50% من فئة العينة التي وصفت التقارير الرقابية على أدائهم هي أن تكشف القوائم الموجزة على الانحرافات السلبية في العمل بحيث تكشف مظاهر الانحراف الوظيفي وهذا ما يؤدي للفساد الإداري، تليها نسبة 33,33% من فئة العينة يجب أن يحتوي التقرير الرقابي على الاستثناء وبيان أهميته والتي يمارسها المديرون بشكل يضمن تنفيذ الخطط تحقيق المهام والواجبات وتساعد على اكتشاف أي انحراف عن الخطط في مراحل مبتكرة من أهمية تنفيذه، أما باقي

نسبة 16,67% من فئة العينة التي أجابت إيجابا إضاح اتجاه ونطاق الانحراف وتأثيره على المستقبل أي يتجسد هذا الشعور بضرورة وأهمية التقارير الرقابية على أدائهم.

19- كيف تفضل إبلاغك بنتائج الرقابة على أدائك ؟



النسبة	التكرار	البيان
40%	12	تقرير شخصي {إنذار كتابي}
60%	18	التحذير المباشر {إنذار شفوي}
100%	30	المجموع

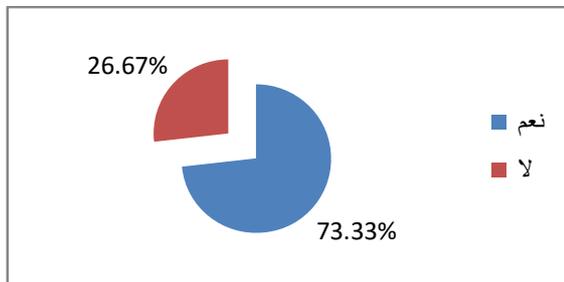
الشكل (22) يبين إبلاغ بالنتائج

الجدول رقم (24) يبين إبلاغ الموظفين بالنتائج على أدائهم

التحليل :

نلاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة 60% من فئة العينة يفضلون إبلاغ نتائج الرقابة عليهم عن طريق إنذار شفوي أي يكون تحذير مباشر ينذر به المسؤول ويدخل الإنذار الكتابي في المسار المهني للموظف من أجل العمل الجيد عن حدوث الأخطاء وهذا ما يفضله بعض الموظفين، أما نسبة 40% يفضلون إبلاغ النتائج عن طريق تقرير شخصي أي يعتبر إنذار كتابي وهذا راجع أن هناك بعض الموظفين يواجهون رهبة عندما يتعلق الأمر بكتابة التقارير وقد تصبح عملية كتابة التقارير سهلة إذ تحتاج للرقابة الجيدة لتنتج تقرير جيد.

20- هل نتائج التقارير الرقابية عليك تعكس فعليا حقيقة أدائك ؟



النسبة	التكرار	البيان
73.33%	22	نعم
26.67%	8	لا
100%	30	المجموع

الشكل رقم (23) يبين نتائج التقارير الرقابية تعكس حقيقة الأداء

الجدول رقم (25) يبين نتائج التقارير

الرقابية تعكس حقيقة الأداء

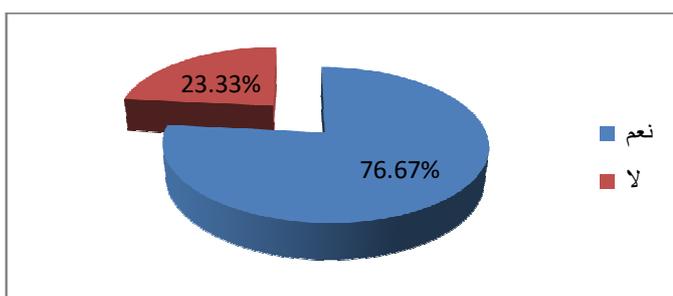
التحليل :

يتبين لنا من خلال الجدول أن أغلبية الموظفين تعكس عليهم فعليا نتائج التقارير الرقابية بنسبة 73,33% وهي نسبة عالية ويقصد توجيه هذه التقارير كوسيلة تحفيز الموظفين على الأداء وتحسين نوعية عملهم، بالإضافة إلى تحسين أوضاعهم الوظيفية، تليها نسبة 26,67% فهم يرون بأن نتائج التقارير الرقابية لا تعكس فعليا حقيقة أدائهم، بالرغم من ذلك فإن هنالك تغطية عكسية بين الموظفين حيث يستفيد كل منهم من خبرة الآخر ويعتمد على الكفاءة العلمية التي تساعد الموضع على تحقيق أهداف المكتبة.

4-2- المحور الرابع :

اثر تطبيق الرقابة على أداء الموظفين في المكتبة المركزية جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف

21- هل يؤثر تطبيق عملية الرقابة على أدائك ؟



الشكل رقم (24) يمثل أثر تطبيق الرقابة على أداء الموظفين

النسبة	التكرار	البيان
76.67%	23	نعم
23.33%	7	لا
100%	30	المجموع

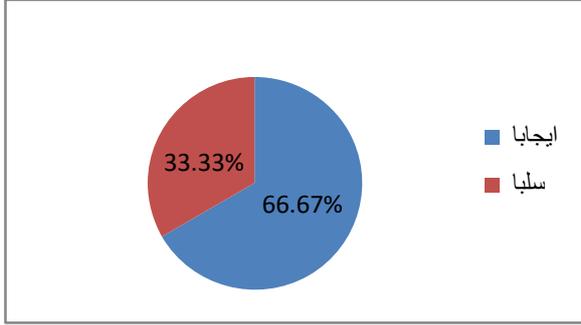
الجدول رقم (26) يبين أثر تطبيق

الرقابة على أداء الموظفين

التحليل :

يبين الجدول أن أغلبية الموظفين الذين أجابوا أن تطبيق عملية الرقابة على أداءهم يؤثر عليهم قدرت بـ 76.67% وهذا راجع لتحفيزهم ورفع الروح المعنوية لديهم مما يشعرهم بضرورة تطبيق الرقابة على أداء أعمالهم ، تليها نسبة 23.33% من الموظفين الذين يعتقدون أن عملية الرقابة على أداءهم لا تؤثر عليهم . فالرقابة تسعى إلى تحسين دائم ورفع مستوى نشاطهم من خلال تأديتهم لواجباتهم لتحقيق التنسيق بين كل المصالح وخلق التفاعل بين الموظفين .

21-1- هل تؤثر عليك ؟



البيان	التكرار	النسبة
ايجابيا	20	%66.67
سلبيا	10	%33.33
المجموع	30	%100

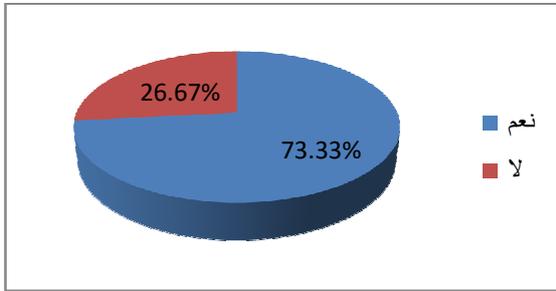
الشكل رقم (25) يبين تأثيره على أداء الموظفين

الجدول رقم (27) يبين تأثيره على أداء الموظفين

التحليل :

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية الموظفين أكدوا تطبيق عملية الرقابة يؤثر عليهم ايجابيا بنسبة 66.67 % فهي ساهمت وجعلت هناك خلق تفاعل ايجابي بين الموظفين ومسؤول الرقابة على أدائهم، تليها نسبة 33.33 % من الموظفين التي تؤثر عليهم عملية الرقابة بالسلب وهذا راجع باعتبارها غير كافية ولا تحدد كفاءة الفرد وانجازاته التي يحققها خلال مساره الوظيفي .

22- من خلال الرقابة عليك، هل تتجز عملك بوتيرة أسرع ؟



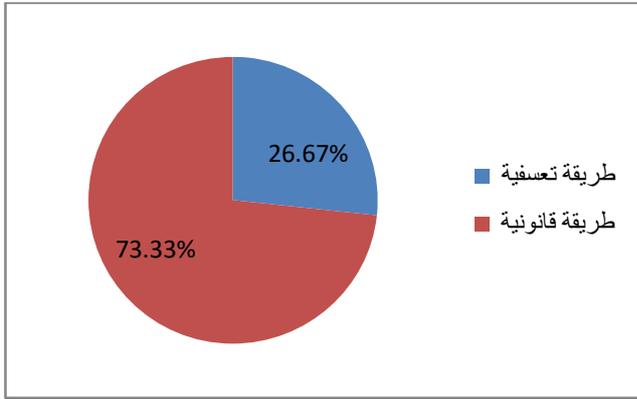
البيان	التكرار	النسبة
نعم	22	% 73.33
لا	8	% 26.67
المجموع	30	%100

الجدول رقم (28) يبين الوتيرة الأسرع للرقابة على أداء الموظفين الشكل رقم (26) يبين الوتيرة الأسرع للرقابة على

التحليل

من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية الموظفين أكدوا أن الرقابة ينجزون عملهم بوتيرة أسرع قدرت بنسبة 73.33% فهي تلعب دور جلي وكبير في تطور مستوى أداء العاملين ، في حين نجد نسبة 26.67% اعتبروا أن من خلال الرقابة عليهم لا يمكن انجاز أعمالهم بوتيرة أسرع بسبب الصرامة والملل في العمل والضغط المهني .

23- كيف تصدر أوامر تطبيق الرقابة عليك ؟



البيان	التكرار	النسبة
طريقة تعسفية	8	26.67%
طريقة قانونية	22	73.33%
المجموع	30	100%

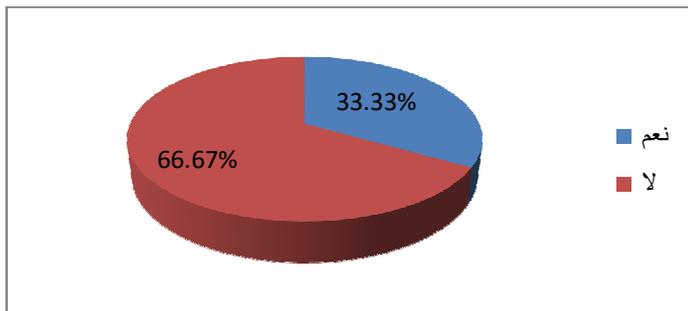
الشكل رقم (27) يبين كيفية اصدار أوامر تطبيق الرقابة على أداء الموظفين

الجدول رقم (29) يبين كيفية اصدار أوامر تطبيق الرقابة على أداء الموظفين

التحليل

يتضح لنا من خلال الجدول أن غالبية الموظفين بأن أوامر تطبيق الرقابة عليهم تكون بطريقة قانونية حيث بلغت بـ 73,33% وهذا راجع إلى مدى تفاعل رضا الموظفين مع طريقة المسؤول على أدائهم وانجاز نشاطاتهم دون اللجوء إلى العنف أو الإهمال، تليها نسبة 26,67% تطبق عليهم بطريقة تعسفية ويعود ذلك بسبب أخطاء ارتكبها الموظفين أدى إلى حدوث أضرار في العمل أو من خلال صرامة المسؤول عليهم وبالتالي ملل العاملين مما ينتج حالة اكتئاب وفشل مستوى أدائهم في المكتبة .

24- هل سبق وان تعرضت لعقوبات أثناء عملية الرقابة في المكتبة ؟



البيان	التكرار	النسبة
نعم	10	33.33%
لا	20	66.67%
المجموع	30	100%

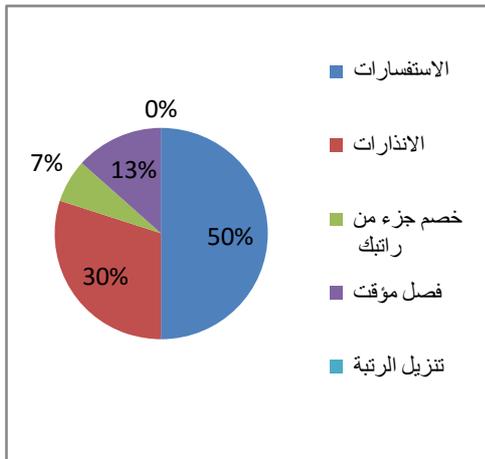
الشكل رقم (28) يبين العقوبات التي تعرض إليها الموظفين خلال تطبيق عملية الرقابة على أدائهم في المكتبة

الجدول رقم (30) يبين العقوبات التي تعرض إليها الموظفين خلال تطبيق عملية الرقابة على أدائهم في المكتبة

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الموظفين لم يتعرضوا سابقا لعقوبات أثناء عملية الرقابة بنسبة 66,67% وهذا ما يثبت نجاح العمال من خلال تأدية واجباتهم داخل المكتبة ،ويدل أنهم يمتلكون ثقافة تسعى إلى تقوية العلاقات الطيبة بين العاملين مما يؤدي غالى تعزيز العمل وبدوره يمنع حدوث أي أخطاء خلال تأديتهم لعملهم داخل المكتبة ،تليها نسبة 33,33% أفرو أنهم تعرضوا إلى عقوبات أثناء عملية الرقابة ويعود ذلك لإهمال العمال أو الحرص على توفير الأمان الوظيفي للعامل طالما يوجد نقص في عدد الموظفين أدى إلى انخفاض العمل والملل منه وبالتالي حدوث عقوبات من طرف المسؤول عليه.

25- ما نوع العقوبة التي تعرضت إليها أثناء أدائك لأعمالك اليومية ؟



الشكل رقم (29) يبين العقوبة التي تعرض إليها الموظفين أثناء أداء أعمالهم

البيان	التكرار	النسبة
الاستفسارات	15	50%
الانذارات	9	30%
خصم جزء من راتبك	2	6.67%
فصل مؤقت	4	13.33%
تنزيل الرتبة	0	0%
المجموع	30	100%

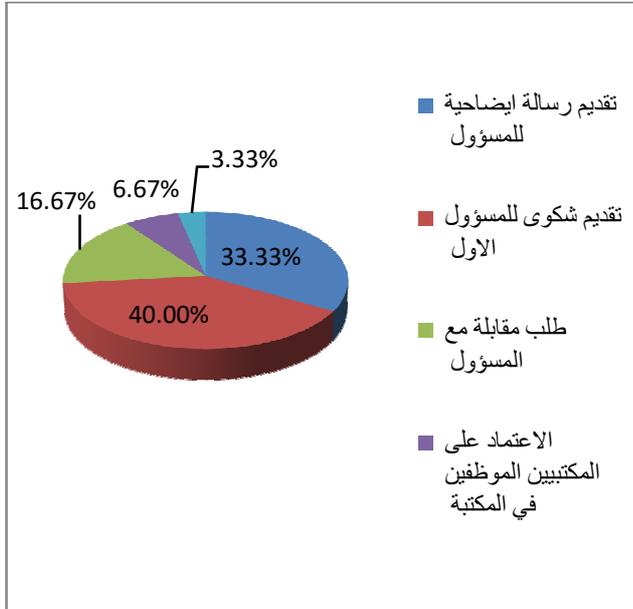
الجدول رقم (31) يبين نوع العقوبة التي تعرض إليها الموظفين أثناء أداء أعمالهم

التحليل :

يبين هذا الجدول نتائج الدراسة الواضحة أمامنا أراء العينة المدروسة لفئة الموظفين في المكتبة التي تعرضوا للعقوبات أثناء تأديتهم لأعمالهم اليومية ويعتبر نوع العقوبة الأكثر تداولاً بينهم وهي التفسيرات التي قدرت بنسبة 50% لعدة أنواعها من بينها تفسير ظروف العمل أو الحالات النفسية عند غياب العمال وهذا دليل على وجود تسهيلات التي تساعد العمال على تقوية العلاقات بينهم وبين المسؤول على أدائهم، وذلك من خلال تطبيق الإرشادات واحترام الأوقات العامة من قبل رؤوس العمل وأخذها بعين الاعتبار من أجل القيام بأدائهم بعناية، تليها نسبة 30% من أفراد العينة الذي يؤكدون أن نوع العقوبة تكون عن طريق الإنذارات فاعتبروها إما كتابيا أو شفويا ويكون ذلك من

خلال كتابة رسالة أو توجيه لمسؤول وتبنيه العمال لإعداد عملهم بأكمل وجه وتكون معظم تلك الخطابات خاصة بالعمل بناء على خطأ قام به الموظف أثناء تأديته لواجباته اليومية من قبل المسؤول عليه وعدم الاهتمام بالوقت المطلوب فمن شأنه أن ينعكس سلبا على أداء العمال في بعض الأحيان، وعليه يرجى التوضيح أسباب القيام بالإنداز أولا من قبل المسؤول في حين تليها 13.33 % من أفراد العينة المدروسة والتي أكدوا نوع العقوبة كانت عن طريق الفصل المؤقت بسبب وجود ظروف صحية وإقرار من قبل المدير الأول أما نسبة 6.7 % وكأدى نسبة اعتبروها كخصم جزء من الراتب وذلك من خلال غياب الموظفين وعدم تأديتهم لواجباتهم يخصم جزء من راتبهم من أجل تفادي الأخطاء، في حين تليها نسبة 00 % من تنزيل الرتبة والتي لم تحدث سابقا داخل المكتبة ويعود ذلك لتساهل المرؤوس على العمال.

26- إذا واجهت أمر تطبيق الرقابة عليك تعسفيا من طرف المسؤول، ما هو الحل الذي تجده؟



الشكل رقم (30) يبين أمر تطبيق الرقابة

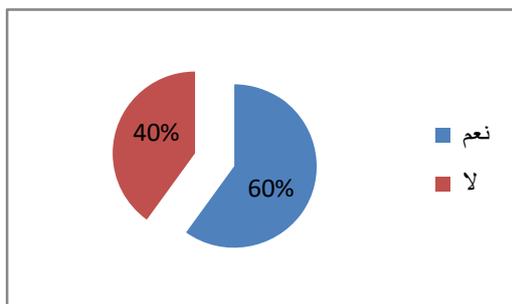
الإجابة	التكرار	النسبة
تقديم رسائل إيضاحية للمسؤول	10	35.33%
تقديم شكوى للمسؤول الأول {المدير}	12	40%
طلب مقابلة مع المسؤول	05	16.67%
الاعتماد على المكتبيين الموظفين في المكتبة	02	6.67%
الاطلاع على أدلة المساعدة التي توفرها المكتبة	01	3.33%
المجموع	30	100%

الجدول رقم (32) يبين أمر تطبيق الرقابة

التحليل

يتبين لنا من خلال الجدول أن أغلبية الموظفين اعتبروا أن الوسائل الرقابية أثرت عليهم وقللت من أخطائهم أثناء تأدية أعمالهم والتي بلغت ب60% وهذا باعتبارها كوسيلة تساعدهم في رفع روح المعنوية والتزام بالأعمال الموجهة وتحلي اهتمامهم بها وبالتالي يحققون لهم أهداف المكتبة وشعور الموظف بالرضا عن نفسه وإرضاء المسؤول عليه، تليها نسبة 40 % يؤكدون لم تتأثر عليهم هذه الوسائل وهذا باعتبارها غير متوفرة في الوقت الحالي ولا تحقق نتائج لمواجهة التحديات بشتى أصنافها وغير كافية لمتابعة مواكب التغيرات الطارئة.

27- هل أثرت عليك وسائل الرقابة وقللت من أخطائك أثناء أداء عملك ؟

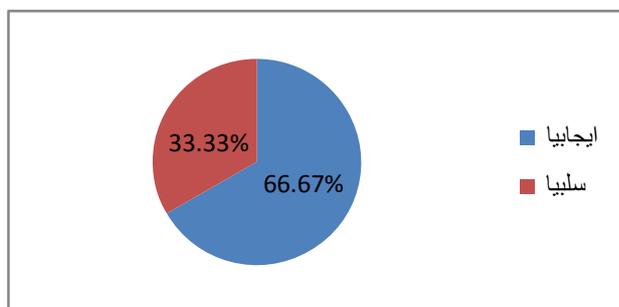


البيان	التكرار	النسبة
نعم	18	60%
لا	12	40%
المجموع	30	100%

الجدول رقم (33) يبين تأثير الوسائل الرقابية على أداء الموظفين الشكل (31) يبين تأثير الوسائل الرقابية

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية الموظفين التي قدرت بـ 60% اعتبروا أن الوسائل الرقابية أثرت عليهم وقللت من أخطائهم أثناء تأديتهم لعملهم داخل المكتبة وهذا باعتبارها كوسيلة تساعدهم في رفع الروح المعنوية والالتزام بالأعمال الموجهة والتحلي بها وبالتالي يحققون أهداف المكتبة وشعور الموظف بالرضى عن نفسه وإرضاء المسؤول عليه، في حين نجد نسبة 40% أكدوا أنها لم تتأثر عليهم هذه الوسائل لأنهم يعتبرونها غير كافية في الوقت الحالي ولا تحقق نتائج لمواجهة التحديات بشتى أصنافها وغير ضرورية لمتابعة مواكب التغيرات الطارئة.

28- ما مدى تأثير الوسائل الرقابية على أدائك ؟



البيان	التكرار	النسبة
إيجابيا	20	66.67%
سلبيا	10	33.33%
المجموع	30	100%

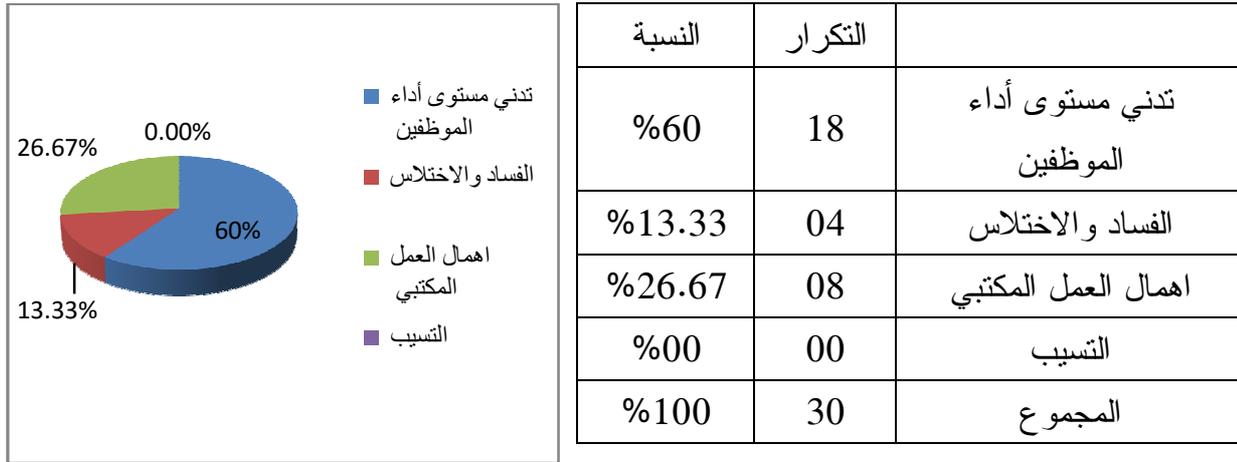
الشكل رقم (32) يبين تأثير الوسائل على أداء

الجدول رقم (34) يبين تأثير الوسائل على أداء

التحليل

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 66,67% أثرت وسائل الرقابة عليهم إيجابيا وهذا راجع أنهم يعتبرونها ضرورية وتتلاءم مع طبيعة العمل باستخدام الوسائل الرقابية على أدائهم، تليها نسبة 33,33% من الموظفين أثرت عليهم سلبا بسبب شعور العاملين بالإحباط إذ يتم استخدام وسائل رقابية تحدد نتائج أدائهم فقط .

29- هل عند غياب الوسائل الرقابية يؤثر على أدائك من خلال :



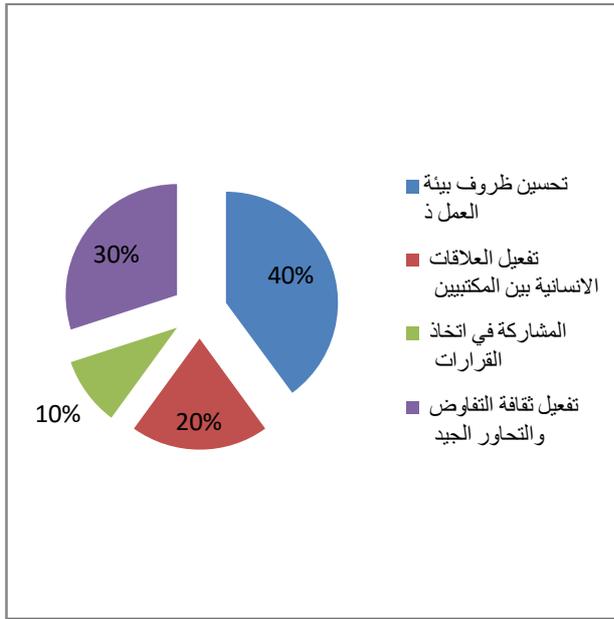
الشكل رقم (33) يمثل تأثير غياب الوسائل الرقابية على أداء الموظفين

الجدول رقم (35) يبين تأثير غياب الوسائل الرقابية على أداء الموظفين

التحليل

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الموظفين عند غياب الوسائل الرقابية يؤثر على أداء موظفيها من خلال تدني مستوى أداء الموظفين بنسبة 60 % وهذا راجع إلى انخفاض مستوى أدائهم وبالتالي يحدث هناك نوع من اللامبالاة في العمل وهذا ينعكس سلبا على مستوى رضاهم ورضى المسؤولين على أدائهم فتنخفض الروح المعنوية والرغبة في الأداء بفعالية وهذا بالطبع ينعكس على كفاءته في العمل، تليها نسبة 26,67% أكدوا أن غياب الوسائل الرقابية يؤثر من خلال إهمال العمل المكتبي وهذا راجع إلى كثرة الأعمال والضغوطات، كما يشعر الموظف بالضيق والتفكير بالتسيب في العمل وإهماله لأنه لا يوجد وسيلة رقابية تقوده للعمل الجيد، ثم تليها نسبة 13,33% من الموظفين أن غياب الوسائل الرقابية يؤثر عليهم من خلال الفساد والاختلاس وهذا راجع إلى المحسوبية في العمل فيشعر الموظف بضغوطات في عمله يجعله لا يؤدي عمله بأكمل وجه، في الأخير تليها نسبة 00% أكدوا أن غياب الوسائل الرقابية يؤثر من خلال التسيب وهذا يؤكد أن لا يوجد ضوابط وأساليب حديثة تضبط حركة العمال واهتمام كل فرد بتطبيق أسلوب الثواب والعقاب لضمان مستوى العمل داخل المكتبة

30- من بين الاقتراحات التالية التي تراها مناسبة لرفع من الرقابة على أدائك ؟



النسبة	التكرار	البيان
40%	12	تحسين ظروف بيئة العمل
20%	06	تفعيل العلاقات الإنسانية بين المكتبيين
10%	03	المشاركة في اتخاذ القرارات
30%	09	تفعيل ثقافة التفاوض والتحاور الجيد
100%	30	المجموع

الجدول رقم (34) يبين الاقتراحات المناسبة لرفع الرقابة على أداء الموظفين

الشكل رقم (36) يبين الاقتراحات المناسبة لرفع الرقابة على أداء الموظفين

التحليل :

من الجدول يتضح لنا أن غالبية الموظفين يقترحون تحسين ظروف بيئة العمل والتي يرونها مناسبة لرفع الرقابة على أداء عملهم قدرت ب 40 % وهذا من الضروري توظيف أصحاب الكفاءات والخبرات وذوي الاختصاصات ، وكذلك محاولة تأهيل وتدريب الموظفين الجدد ،تحسين وتطوير الوسائل لأداء المهام المطلوبة ،تليها نسبة 30 % من الموظفين يقترحون بتفعيل العلاقات الإنسانية بين المكتبيين أي تقوية الاتصال بينهم وأن تكون لهم القدرة على العمل الجماعي وتحمل ضغوطات العمل والتعامل الجيد لرفع مستوى أدائهم ،في حين صرح الموظفون أنهم يفضلون تفعيل ثقافة التفاوض والتحاور الجيد قدرت ب 20% أي زيادة الوعي الثقافي لدى العاملين وتكون فرص التفاعل فيما بينهم بشكل يساعد على تقديم حلول وأفكار مفيدة ،ثم تليها نسبة 10% يؤكدون أنها تكون عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا من الضروري أن يترك فرصة للعمال للتعبير والمشاركة في أعضاء وجهات نظرهم موظفين ذو خبرات سابقة وعليه يساهم في تحسين وزيادة قدرتهم على الإبداع والتطوير وتفاذي الوقوع في الأخطاء.

3- النتائج النهائية للدراسة

إن القيمة العلمية لأي دراسة تقاس بالنتائج التي يتوصل إليها الباحث ، فعلى قدر أهميتها وخدمتها للفروض والأهداف تكون قيمة البحث العلمي ، بعد الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى المكتبة المركزية جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف وبعد عرض وتحليل البيانات يمكن استخلاص جملة من النتائج العامة والتي توضح دور الرقابة على أداء الموظفين داخل المكتبة الجامعية .

عرض ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الأولى :

- تدور الفرضية الأولى حول تطبيق عملية الرقابة على أداء الموظفين في المكتبة المركزية جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف ومن أجل التوصل لإثبات صحتها وتبيان دورها في رفع مستوى أداء القوة البشرية تم اختيار ذلك من خلال جملة من المؤشرات والتي انبثقت عنها النتائج التالية :

• تبين البيانات أن الرقابة تمثل إحدى الوظائف الرئيسة للإدارة التي من خلالها يمكن زيادة مستوى أداء الموظفين في المكتبة ، فالرقابة من وجهة نظرهم هي الوسيلة التي يستطيع بها إدارة المكتبة أن تحدد أهدافها ، ولقد أظهرت الدراسة أن الرقابة تساهم بشكل فعلي في زيادة الفعالية في المكتبة

• اتفق مجمع الدراسة على وجود علاقة ايجابية، ذات دلالات إحصائية بين محور تطبيق الرقابة أداء العاملين وابرار دورها في تقليل من الأخطاء العاملين .

• ظهرت استجابات أفراد العينة وموافقهم لوجود الرقابة على أدائهم وذات فعالية عالية في نفس الوقت لدى بعض الفئة عن تطبيق الرقابة الصارمة على أنهم أدى إلى ضعف وانخفاض مستوى نشاطاتهم .

• إن بعض نسب العمال الذين يقررون بأن تحسين تطبيق الرقابة في المكتبة لابد من وضع نظام رقابي يتماشى مع جميع المهن وضرورة اختيار الأشخاص القائمين على تطبيقه بحث يتوفر لهم المؤهل العلمي والخبرة والأقدمية حتى يكون أداءهم جيد للعملية الرقابية والاعتماد على مبدأ الموضوعية في تطبيق الرقابة والابتعاد عن الأحكام الشخصية ، بالاعتماد على مبدأ الواقعية من حيث المعلومات وضرورة الاعتماد على إطار القانوني الواضح دون تكيف مع عملية تطبيق الرقابة على جميع الموظفين دون استثناء وان يتماشى مع جميع المهن والمصالح حتى يكون هناك رفع مستوى الأداء الجيد وفعال وناجح ليساهم في تحقيق وتطور أهداف المكتبة .

- وانطلاقاً من خلاصة النتائج التي تحصلنا عليها من خلال هذه المعطيات والنتائج يمكن القول انه قد تحققت الفرضية الأولى التي مفادها نعم هناك تطبيق فعلي لعملية الرقابة على أداء الموظفين في المكتبة المركزية جامعة حسبية بن بوعلی بالشلف

-نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثانية :

تتمحور الفرضية الثانية حول أهم الوسائل المستعملة في عملية الرقابة ودورها في رفع مستوى أداء الموظفين في المكتبة المركزية جامعة حسبية بن بوعلی بالشلف لمعرفة صحتها اعتمادنا على مجموعة من استجابات التي توصلنا من خلالها إلى نتائج التالية :

• توضح البيانات المتحصل عليها من خلال الوسائل المستعملة في عملية الرقابة جاءت على شكل فقرات ذات أهمية كبيرة وعالية والتي كانت طرف الاستجابات أفراد العنيه {موظفين} فتطبيق هذه الوسائل على أداء تجعل العامل أكثر التزاما واهتماما بالعمل مما يؤدي إلى زيادة كفاءة العامل وارتفاع مستوى الأداء المقدم من طرفه ،فالتطبيق هذه الوسائل يؤدي إلى تجنب الوقوع في الأخطاء والتي يمكن أن يقع فيها العامل أثناء أدائه لمهامه

• كما أكدت النتائج سماحة ومرونة المسؤول مع عماله وحرصه وثيقة المسؤول بكفاءتهم وقدراتهم المهنية من جهة أخرى فتقاة المسؤول تزيد من رفع روحهم المعنوية بما يضمن الكفاءة والزيادة في تطور العمل وبالتالي رفع مستوى أداهم

• معظم الموظفين أكدوا من خلال النتائج هذه الدراسة حرصهم على تنفيذ الوسائل دون مناقشة وهذا مايبين العلاقة الرسمية القائمة بين المسؤول على الرسائل الرقابية وبين العاملين في إثبات أداهم له ،كما أكدوا لنا بعض من خلال تطبيق الوسائل الرقابية على أدائهم عدم وتطبيق عليهم لأنه يؤثر سلبيا العمل وعلاقة بين العاملين والمسؤول وهذا لأنه يخاف من عقوباته خاصة وان العامل ليسعى إلى كسب ثقة مسؤوليته واحترامه وما يرفع ويزيد عن أدائه وهذا يؤدي إلى التأخير في إسهام العمل في الأوقات المحددة ومما يحدث إهمال في العمل وضعف الأداء العامل .

• إن معظم أفراد العينة يؤكدون إن أهم الوسائل المعتمدة في عملية تطبيق الرقابية على أدائهم هي التفنيس والتقارير وذلك عن طريق لجوء إنذارات إما شفوية أو كتابية أثناء غيابهم عن العمل أو الإهمال في تأدية واجباتهم، أي أن المسؤول يستفسر ويفتش منهم شفويا أو إجراء رسمي في المقابل يرسل تقرير غياب مع مبرر، أما بالنسبة للعقوبات فيوجد غير مهنيين الذين يقرون رفضهم للوسائل الرقابية التي يتم بها تحديد نوع العقوبات عليهم وهم غير راضين بها وهو مؤكده احد المسؤولين .

وانطلاقاً من هذا الاستنتاج يتضح لنا أن الفرضية الثانية قد تحققت جزئياً والتي مفادها { الوسائل المستعملة في عملية الرقابة ودورها في رفع مستوى أداء الموظفين في المكتبة المركزية حسبية بن بوعلی بالشلف } وإقرارهم بعكس ذلك انه لا يوجد وسائل قائمة على تطبيق الرقابة وتحديد مستوى أدائهم وغياب الوسائل التكنولوجية الحديثة {كالكاميرات} ونقص الخبرات التقنية .

نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثالثة :

-تدور الفرضية الثالثة حول تأثير الرقابة على أداء القوة البشرية والتي مفادها {اثر تطبيق الرقابة على أداء الموظفين في المكتبة المركزية جامعة حسبية بن بوعلی بالشلف، وبعد اختيار ودراسة هذه الفرضية ميدانياً تم التركيز على جمل من التفسيرات والتوضيحات، وانبثقت عنها عدة نتائج هي :

- لقد تم تأكيد دور الرقابة على أداء الموظفين وهذا أكدته أغلبية فئة العينة، وبالتالي فان كل موظف محل الدراسة يشرون على أن الرقابة تلعب دور في التأثير على أدائهم حيث أكدوا أنها علاقة تأثير وتأثر تأتي بالإيجاب على رفع مستوى أدائهم مما لها أهمية في تحديد المسؤول نتائج أدائهم الجيد

- أكدت نتائج الدراسة أن بعض الفئة انه يوجد عراقيل تعيق تنفيذ الأداء بكفاءة ولا ينفون قيمة الرقابة على أدائهم وهذا راجع لأسباب عدم توفر وسائل التكنولوجية الحديثة كدعامة للمسؤول ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب وزيادة التحفيز من اجل تغطية العراقيل وبالتالي راضين بالرقابة على أدائهم

- إن من هذه البيانات وإحصائيات نستنتج من خلالها أن نسبة أفراد العينة يؤكدون أن تطبيق عملية الرقابة على أدائهم تكون بطريقة قانونية، خلقت جو مناسب للعمل وذلك يعود لطريقة المسؤول على أدائهم من مراعاة ظروفهم الصحية أو النفسية كانت، وشعورهم لآمان واستقرار يؤدي مهامه بكفاءة عالية دون اللجوء إلى العقوبات

-انطلاقاً من خلاصة النتائج التي تحلنا عليها من خلال هذه المعطيات ونتائج يمكن القول أنها تحققت الفرضية الثالثة { نعم هناك تأثير تطبيق عملية الرقابة على أداء الموظفين في المكتبة المركزية جامعة حسبية بن بوعلی بالشلف }

- خلاصة نتائج الدراسة :

يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا التي حدثت موضوعنا حول دور الرقابة في تفعيل أداء الموظفين داخل المكتبات الجامعية وتختصر في :

- إن تطبيق الرقابة له دور في زيادة فعالية أداء الموظفين بالمكتبة المركزية جامعة حسبية بن بوعلی بالشلف
- إن عملية الرقابة لها دور في تحسين كفاءة القوة البشرية داخل المكتبة المركزية حسبية بن بوعلی بالشلف .
- قناعة موظفين المكتبة المركزية جامعة حسبية بن بوعلی بالشلف بأن تطبيق الرقابة يتماشى مع متطلباتهم من تفتيش ومتابعة.
- اعتبار الرقابة عنصر مهم في تطوير أدائهم داخل كل مصلحة في المكتبة وبالتالي رفع مستوى أدائهم .

4- التوصيات والاقتراحات

- من خلال نتائج البحث التي توصلنا إليها وكذلك من خلال ما أتم كتابته في الجانب النظري عن الموضوع يمكن تقديم جملة من التوصيات والاقتراحات والاتجاهات المستقبلية التي نراها بأنها تفيد دور الرقابة في تفعيل أداء الموظفين داخل المكتبات الجامعية الفعلي رغم من وجود بعض المشاكل التي تعاني منها المكتبة ،إلا أننا سنحاول إبراز أهم هذه النقائص التي تساهم الرقابة في رفع مستوى الأداء الجيد ، ويمكن أن نشير إليها بضروريات مستقبلية لازمة لهذا المجال وهي كالتالي :
- ضرورة إعطاء الاهتمام الكافي لعملية الرقابة في المكتبة بالأخص الموارد البشرية وحتى تساهم أكثر في رفع مستوى أداء العاملين وتطوير عملية الرقابة لتحقيق الاستقرار للمكتبة .
 - يجب على إدارة الموارد البشرية الاهتمام أكثر بالقوة البشرية داخل المكتبة المركزية بالشلف وإقرارهم بأنهم مورد مهم لا يمكن الاستغناء عليهم.
 - ضرورة وضع إطار قانوني واضح ومرن ينظم عملية الرقابة في المكتبة بشكل حديث ومتطور لتجنب وقوع حوادث مفاجئة ودراستها من كل الجوانب .
 - يجب على الإدارة توفير المواد العلمية والحالات الدراسية المتعلقة بالتطوير الرقابي في المكتبة المركزية لتسهيل رجوع الموظفين إليها وقت الحاجة ، مما يساعد في تنمية قدرات والمهارات العاملين وتحسين أدائهم للعمل .
 - على المرؤوسين فتح المجال أمام الموظفين لإبراز قدراتهم الفكرية والإبداعية وتنميتها وذلك لا يكون إلا بإشراكهم باتخاذ القرارات منهم ، والحرية في انجاز الأعمال وتشجيع المبادرات وهذا ما يؤثر إيجابيا على أدائهم داخل المكتبة .

- ضرورة مواكبة التطورات الخاصة بميدان الرقابة وذلك بالاحتكاك الدائم واستقاء الهيئات الرقابية من كليات أخرى والاستفادة منها.
- ضرورة توعية المرؤوسين بأهمية ظروف وحالات نفسية لدى العاملين في المكتبة مما يساعدهم على تقوية العلاقات بينهم وبين المرؤوسين في تحسين أدائهم الوظيفي .
- ضرورة انجاز الرقابة بمرونة على شكل كافي لزيادة رفع الأداء .
- يفضل أن تكون هناك متابعة مستمرة من قبل المسؤول الأول لأداء المرؤوسين على العاملين في المكتبة وذلك من اجل مساعدتهم في التغلب على المعوقات التي تواجههم .
- ضرورة وضع حد من الانحرافات وتحديد الأخطاء السابقة وتصحيحها لعدم وقوعها مرة أخرى.
- تحسين ظروف العمل وضرورة توفير شروط أساسية لقيام العامل بأدائه الجيد .
- قيام المسؤول الأول والمرؤوسين في المصالح داخل المكتبة المركزية بنشر الوعي بين العاملين بأهمية علمية للرقابة على أدائهم وذلك من خلال تعزيز عقد ندوات وورش لكيفية سير العمل والحرص على ترفيتهم وتدريبهم وتحفيزهم والاعتماد على أساليب أكثر تطورا من شأنها توفير أفضل فرص لتقدم الوظيفي مثل : التمكين والإبداع والمشاركة والإثراء الوظيفي .
- ضرورة رفع المستوى العلمي والتكنولوجي والتأهيلي على عملية الرقابة بكل أنواعها داخل المكتبة { كالكاميرات وجهاز البصمات }
- ضرورة تزويد وتفعيل نظام الرقابة بجهاز معلوماتي دقيق وتطور وضوح الأخطاء من اجل تحديد الانحرافات وبالتالي رفع المستوى المطلوب للأداء.
- ضرورة تكوين محددات الأداء الواضحة ودقيقة وحتى تكون عملية تطبيق لرقابة ناجحة وذات فعالية جيدة في المكتبة .

خاتمة

إننا نستطيع القول من كل ما سبق عرضه وشرحه في الدراسة البسيطة والمتواضعة ، ومن خلال العرض النظري كمتغيرات البحث وكذلك الدراسة الميدانية توصلنا من خلالها إلى نتيجة نهائية انطلاقاً من تطبيق الرقابة على أداء الموظفين في المكتبة المركزية جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف، إلى أن الرقابة على الأداء تمثل مجموعة الإجراءات والعمليات اللازمة للتأكد من أن التنفيذ الفعلي قد تم وفقاً للدراسة الميدانية من قبل ، وتهدف إلى اكتشاف الاختلافات بين المخطط مقدماً والمنفذ فعلاً حتى يتسنى للمسؤولين على إدارة الوحدات التوقف على نقط الضعف والكفاية واكتشاف أسباب الانحرافات بنوعيتها السالب والموجب وتحديد المسؤولين عنها ، واتخاذ الإجراءات المصححة التي تعمل على التقليل من الانحرافات السالبة ومنع تكرار حدوثها بقدر الإمكان وأخذها بعين الاعتبار مستقبلاً، وتنمية الانحرافات الموجبة بكافة وسائل التشجيع والتي أهمها نظام الحوافز المادية والمعنوية حتى يرفع مستوى أداء العاملين.

ولقد ظهرت الدراسة التي قمنا بها أن الرقابة تساهم بشكل فعلي في الزيادة العالية للأداء في المكتبة المركزية جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف وهذا ما أتم استنتاجه من خلال إجاباتهم ، ولقد كان الموظفون الذين أجرينا عليهم الدراسة عددهم قليلاً نظراً لأن بعضهم في مهام وعطل مرضية ومع الفترة الرمضانية المسائية ونظراً لضيق الوقت .

بالرغم من كل الصعوبات والعراقيل ، إلا أننا تمكنا من إجراء دراستنا وتحقيقنا من اختيار صحة فروضنا على الواقع ولقد كانت دراستنا مطابقة تماماً للواقع داخل المكتبة المركزية بالشلف التي أكد لنا فيها الموظفين على أهمية ودور الرقابة في تفعيل أدائهم، كما أكدوا أن الموظف لا يؤدي وظائفه على أكمل وجه في غياب الرقابة على أدائه، وهذا ما توصلنا إليه أن دور الرقابة فعال في رفع مستوى أداء موظفيها .

القائمة البيبليوغرافية

المصادر

1. مرسوم رقم 14-61 بتاريخ 13 رجب 1419 الموافق ل03 نوفمبر 1998

القواميس المعاجم

2. ابن المنظور الإفريقي المصري، العلامة أبي الفضل جمال الدين محمد ابن مكرم. لسان العرب ط.4. مج.6. بيروت : دار صادر للطباعة والنشر، 2005 .
3. أبو النصر، مدحت محمد. الأداء الإداري المتميز. ط.2. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر. 2014.
4. الشوكي، سمر. المعجم الإداري : أول معجم شامل لكل المصطلحات الإدارية المتداولة في العالم وتعريفاتها. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2002.
5. عبد الرحمان، بسام .معجم مصطلحات العلاقات العامة. عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع، 2014.
6. فرحات، يوسف شكري، يعقوب، إميل بديع. معجم الطلاب :عربي -عربي. بيروت : دار الكتاب العلمية، 2004 .
7. كريم، سعيد. محمد، محمود. معجم الطلاب الوسيط. بيروت: دار الكتب العلمية، 2006.

الكتب

8. إبراهيم، السعيد مبروك .تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات. الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، 2012.
9. إبراهيم، السعيد مبروك. أخصائي المكتبات بين المهنة والرسالة. دسوق : دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2016.
10. إبراهيم، السعيد مبروك. إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة .القاهرة: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، 2014.
11. أبوشريخ، شاهر. دراسات في علوم المكتبات. عمان : دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2000.
12. أحمد، ملحم، عاصم توفيق. مصادر المعلومات الإلكترونية في المكتبات الجامعية. عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع، 2014.
13. إدريس، ثابت عبد الرحمان. إدارة الأعمال: نظريات ونماذج تطبيقية. القاهرة: الدار الجامعية، 2005.

14. إسماعيل، وائل مختار. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات: Administration et Mangement of librairie et information canters. ط.2. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2012.
15. بدر، أحمد أنور. المكتبات ومراكز المعلومات النوعية. القاهرة: دار الثقافة العلمية، 2009.
16. بدر، أحمد أنور. المكتبات ومراكز المعلومات النوعية ودورها في مجتمع المعرفة المعاصر. القاهرة: دار الثقافة العلمية، 2009.
17. البدوي أحمد، إحسان، محمد. دور الرقابة الإدارية في كفاءة الأداء الوظيفي. مذكرة ماجستير. قسم إدارة الأعمال. جامعة الجزيرة: السودان، 2016.
18. البدوي، حمدي عبد العليم. سياسة التزويد بالمكتبات ومراكز المعلومات والتعليم. القاهرة: مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، 2015 .
19. بدير، جمال. مدخل لدراسة علم المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008 .
20. بربر، كامل. الاتجاهات الحديثة وتحديات المديرين. ط.2، بيروت: دار المنهل اللبناني، 2008
21. برنوطي، سعاد نائف. إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد. ط.2. عمان: دار وائل، 2001.
22. بكتانة، خيرى مصطفى. مدخل إلى إدارة الأعمال: النظريات العملية الإدارية. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، 2007.
23. بوحوش، عمار، الذنبيات، محمد محمود. مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث. ط.3. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001 .
24. الترتوري، محمد عوض، الرقي، محمد زايد، الناصر، بشير مصطفى. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009 .
25. الترتوري، محمد عوض، جويحان، أغادير عرفات. إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات. ط.2. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009 .
26. تركي، إبراهيم محمد. دراسات في مناهج البحث العلمي. الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، 2006.
27. تركي، رجب براءة. نظام الحوافز الإدارية. عمان: دار الراية، 2015.
28. الجبوسي، محمد رسلان، جاد الله، جميلة. الإدارة: علم وتطبيق. ط.3. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008.
29. حروش، نور الدين. إدارة الموارد البشرية. الجزائر: دار الأمة، 2011.
30. حسن، راوية. ادارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. الاسكندرية: الدار الجامعية، 2004 .

31. الحلو، حامد راغب. علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية: دراسة الإدارة العامة، بيان الإدارة العامة، نشاط الإدارة العامة، التخطيط الإداري، التنظيم الإداري، القيادة الإدارية، التنسيق الإداري.... القاهرة: دار الجامعة الجديدة، 2007.
32. حنا، نصر الله. الإدارة العامة: المفاهيم والتطبيقات. القاهرة: دار زهران للنشر والتوزيع، 2002.
33. خطاب، السعيد مبروك. الدور الثقافي للمكتبات الجامعية بين تكنولوجيا الاتصالات وثورة المعلومات. عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2014.
34. خطاب، السعيد مبروك. لوائح المكتبات الجامعية في العصر الرقمي. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2014.
35. الدباس، ربا أحمد. المرجع في علم المكتبات. عمان: دار دجلة للنشر والتوزيع، 2015 .
36. داود، علي سعد محمد. إدارة أداء الموارد البشرية. الإسكندرية: دار التعليم الجامعي، 2013.
37. الدبيس، ماجد مصطفى. علم المكتبات وما يحتاجه أمين المكتبة. ط.2. عمان: دار المعترف للنشر والتوزيع، 2014.
38. درة، إبراهيم عبد الهادي. تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
39. ديسلر، جاري. إدارة الموارد البشرية. السعودية: دار المريخ للنشر، 2003 .
40. الديهلي، عصام حسن أحمد، صالح، علي عبد الرحيم. البحث العلمي: أسسه ومناهجه. عمان: دار الرضوان، 2014.
41. ربحي، مصطفى عليان، أمين، النجداوي. مقدمة في علم المكتبات والمعلومات. عمان : دار الفكر للطباعة والنشر، 1999.
42. رضوان، محمود عبد الفتاح. الإستراتيجية الأساسية في إدارة الموارد البشرية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013.
43. رضوان، محمود عبد الفتاح. تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء متوازن. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013.
44. الرفاعي، حسين أحمد. مناهج البحث العلمي. ط.5. دار وائل، 2007.
45. رويل، محمود أمين. الإدارة المكتبية الحديثة : Recent Offic Management. القاهرة: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2013
46. زريق، إيهاب صبيح محمد. الإدارة: الأسس والوظائف. القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.

47. السالم، مؤيد سعيد، صالح، عادل عمر حوش. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: عالم الكتب الحديث، 2009.
48. السعيد، شاكر. علم الفهرسة والتوثيق. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2006.
49. سلطان، عزة. الدليل الشامل لأنشطة المكتبات. القاهرة: العربي للنشر والتوزيع، 2008.
50. سلطان، محمد سعيد أنور. السلوك التنظيمي. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003.
51. شاهين، شريف كامل. نظم المعلومات الإدارية للمكتبات ومراكز المعلومات : المفاهيم والتطبيقات. القاهرة: دار المريخ للنشر، 1994.
52. شريف، علي، مسلم، علي عبد الهادي. الإدارة المعاصرة. القاهرة: دار الفكر الجامعي، 2008.
53. الشواورة، فيصل محمود. مبادئ إدارة الأعمال : مفاهيم نظرية وتطبيقات. عمان: دار المنهاج للنشر والتوزيع، 2013.
54. شيحا، إبراهيم عبد العزيز. أصول الإدارة العامة : ماهية الإدارة العامة- تعريفها وطبيعتها وأهم مشكلاتها. الإسكندرية: النشأة للمعارف، 2004.
55. صقر، عاشور أحمد. إدارة القوى العاملة. مصر: الدار الجامعية، 1996.
56. صقر، عاشور أحمد. إدارة القوى العاملة. بيروت: دار النهضة العربية، 1983.
57. الصيرفي، محمد. الإدارة الاستراتيجية. القاهرة: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2008.
58. الطراونة، حسين أحمد، عبد الهادي، توفيق صالح. الرقابة الإدارية : المفهوم والممارسة. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2011.
59. الطراونة، هاني خلف. نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012.
60. عاطف، أحمد عبد الرحيم. الرقابة على الأعمال الإدارية. عمان: دار الراية. [د.ت.]
61. عاطف، ناصر عبد الرحيم، الرقابة على الأعمال الإدارية. عمان. دار السرية للنشر والتوزيع، 2009.
62. العامري، أسامة، اتجاهات إدارة المعلومات. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010.
63. العائدي، صالح شافي. الإدارة : أصولها وأفكارها. بغداد: دار العرب للدراسات. 2010.
64. عباس، علي. الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال. عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2008.
65. عباس، علي. أساسيات علم الإدارة. ط.4. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
66. عبد الرحيم، محمد عبد الله. أساسيات الإدارة والتنظيم. القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، [د.ت.]
67. عبد العالي، بشير. إدارة الموارد البشرية. الجزائر: مطبعة ريغي، 2009.

68. عبد الوهاب، محمد رفعت. الإدارة العامة، عمان: دار الجامعة الجديدة، 2007
69. عبد الوهاب، محمد رفعت، محمد عثمان، حسين عثمان. الإدارة العامة. القاهرة : دار المطبوعات الجامعية، 1999.
70. عبود، رحيم. مراكز المعلومات والتوثيق ونظم المعلومات. عمان: دار زهران، 2008 .
71. العجيلي، سرکز، أمطير، عياد. البحث العلمي: أساليبه وتقنياته. ليبيا: الجامعة المفتوحة، 2002.
72. عقيلي، عمر وصفي. الإدارة : أصول وأسس ومفاهيم . عمان : دار زهران للنشر والتوزيع، 2007 .
73. العلاق، بشير. مبادئ الإدارة، عمان: دار اليازوزي للنشر والتوزيع، 2008 .
74. العلوان، حمزة عبد الرزاق، درادكة، حمزة عبد الحلیم، أبورحمة، مروان محمد. إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية: Human Resources Managment، عمان: مكتبة المجتمع العربي. 2014.
75. عليان ، ربحي مصطفى. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز التعلم . عمان : دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2002.
76. عليان، ربحي مصطفى. إدارة المكتبات = Library Management : الأسس والعمليات. عمان : دار الصفاء، 2009.
77. عليان، ربحي مصطفى. إدارة المكتبات: Library Management (الأسس والعمليات). عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2015.
78. عليان، ربحي مصطفى. المكتبات المتخصصة ومراكز المعلومات. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2014 .
79. عليان، ربحي مصطفى. مبادئ علم المكتبات والمعلومات. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011.
80. عليان، ربحي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة : BQSICS of MODERN MANAGEMENT. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2007 .
81. عليان، ربحي مصطفى، الشوابكة، يونس أحمد. مبادئ التصنيف: وفق نظام تصنيف ديوي العشري. عمان : دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2014 .
82. عليان، ربحي مصطفى، المومني، حسن أحمد. أساسيات المكتبات والمعلومات والبحث الأكاديمي. عمان: جدار الكتاب العلمي، 2009،
83. عليان، ربحي مصطفى، النجاوي، أمين. مبادئ إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2009 .

84. عليان، ربحي مصطفى، النجداوي، أمين، الصوصاع أحلام فراج. مقدمة في علم المكتبات والمعلومات. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1999
85. عليوي، محمد عودة. المالكي، مجبل لازم. المكتبات النوعية : الوطنية. الجامعية. المتخصصة. العامة. المدرسية. عمان: مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، 2006.
86. عليوي، محمد عودة، مالكي، مجبل لازم. المكتبات النوعية : الوطنية، الجامعية، المتخصصة، العامة، المدرسية. عمان: مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، 2007 .
87. العيشي، ضرار، الحواري، نضال، خريس، إبراهيم. العملية الإدارية: عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007.
88. غادة، عبد المنعم موسى، دراسات في مكتبات المؤسسات التعليمية. الإسكندرية: دار الثقافة العلمية، 1998.
89. غربي، علي ، سلاطينية، قيرة إسماعيل بلقاسم. تنمية الموارد البشرية. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007 .
90. قاسم، حشمت. مدخل لدراسة المكتبات وعلم المعلومات .ط.2. القاهرة: دار غريب للطبع والنشر والتوزيع، 2007.
91. القاضي، دلال. منهجية وأساليب البحث العلمي. عمان: دار الحامد، 2008.
92. القريوتي، محمد قاسم. مبادئ الإدارة : النظريات والعمليات والوظائف.ط.3. عمان، 203.
93. كامل، أسامة، حامد، عبد الغني .مقدمة في الإدارة. البحرين: مؤسسة كوادر العلمية للشؤون الجامعية، 2006.
94. كامل، أسامة، حامد، عبد الغني. مقدمة في الإدارة. القاهرة : دار الوفاء لندا الطباعة للنشر والتوزيع، 2006.
95. الكفراوي، عوف محمود، الرقابة المالية : النظرية والتطبيق. ط.3. القاهرة: مطبعة الانتظار لطباعة الأوفست، 2005.
96. كلادة، ظاهر محمود. الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. الأردن: دار الزهران، [د.ت.].
97. اللحام، مصطفى علي. المدخل إلى علم المكتبات ومصادر المعلومات. عمان : الأكاديمية للنشر والتوزيع، 2016.
98. المحاسنة، إبراهيم محمد. إدارة وتقييم الداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. عمان: دار جريب للنشر والتوزيع، 2013 .
99. محمد الهادي، محمد .الإدارة العملية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات .ط.2. القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1990.

100. المدادحة، أحمد نافع. التنمية الحديثة للمجموعات المكتبية في مكتبات الجامعات. عمان : مكتبات المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2012.
101. المصري، سعيد. تنظيم والإدارة. القاهرة: دار الجامعية، 2002.
102. مصطفى، أحمد سيد. إدارة الموارد البشرية : المهارات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية. القاهرة: المعادي الجديدة، [د.ت.]
103. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. الإدارة: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية. القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2006.
104. المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. مبادئ الإدارة. عمان: دار الجنان، 2014.
105. منصور، علي محمد. مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم ط.2. القاهرة : مجموعة النيل العربية، 2004.
106. موسى، غادة عبد المنعم. المكتبات ومرافق المعلومات النوعية: ماهيتها، وإدارتها، خدماتها، تسويقها. القاهرة: دار المعرفة، 2007.
107. النواسية، غالب عوض. مصادر المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات إشارة خاصة إلى الكتب المرجعية. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2010 .
108. نوري، منير، كورتل، فريد. إدارة الموارد البشرية. عمان: مكتبة المجتمع العربي، 2011.
109. همشري، عمر أحمد. المكتبة ومهارات استخدامها، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2009.
110. الهيتي، خالد عبد الرحيم. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل، 2003.
111. الوردي، زكي حسين، المالكي، مبدل لازم. المعلومات والمجتمع. عمان: مؤسسة الوراق. 2002.

المقالات

112. الداوي، الشيخ. تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. في مجلة الباحث .ع.7. جامعة الجزائر، 2010-2009.
113. عبد الرزاق، جنان صادق، حامد، شيماء. أهمية المكتبات الجامعية لتدريب العاملين بالمعلومات، في مجلة كلية التربية الأساسية .ع.5. جامعة بابل، تموز 2011 .

المذكرات

114. بلوم، سعيد . أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية. مذكرة ماجيستر: تسيير الموارد البشرية. قسنطينة ، 2011 .

115. بوققوح، وداد. المشكلات الأسرية وتأثيرها على أداء العاملين : دراسة ميدانية بمؤسسة سون غاز. مذكرة ماجستير، قسم علم الاجتماع. قسنطينة، 2010.
116. الحربي أحمد بن صالح بن خليل. الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء: دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي. مذكرة ماجستير. قسم العلوم الإدارية. السعودية، 2003.
117. شكري، مرشح طاهر. الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم. مذكرة ماجستير. قسنطينة، 2016.
118. طنينة، فهد محمد. أثر الرقابة على الأداء: دراسة تطبيقية على الأداء المصرفي في الضفة الغربية. مذكرة ماجستير. كلية الدراسات العليا. فلسطين: جامعة الخليل، 2017.
119. طواهري، فاطمة. تطبيق مبادئ الإدارة العلمية في المكتبات الجامعية. مذكرة ماجستير. قسنطينة ، 2007 .
120. عميمور، سهام. المكتبات الجامعية ودورها في تطوير البحث العلمي في ظل البيئة الإلكترونية. مذكرة ماجستير: علم المكتبات. قسنطينة ، 2012 .
121. غوار، عفيف. أنظمة تسيير وحدات التزويد والافتناء للمكتبات الجامعية وهران، مستغانم، معسكر نموذجاً. مذكرة ماجستير: علم المكتبات والعلوم الوثائقية: وهران، 2009 .
122. كريم، مراد. مجتمع المعلومات وأثرها في المكتبات الجامعية. دكتوراه: علم المكتبات: قسنطينة جامعة منتوري، 2008 .
123. نصيرة، عطوي. المعايير المطلوبة في الخدمات المكتبية لتحقيق الجودة بالمكتبات الجامعية من وجهة نظر الطلاب. مذكرة ماجستير: جودة التربية والتكوين: باتنة: [د.ن.]، 2016 .
124. النميان، عبد الله عبد الرحمن. الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على موظفي منطقة حائل منطقة حائل. مذكرة ماجستير. قسم العلوم الإدارية. المملكة العربية السعودية: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. 2003.

مراجع باللغة الأجنبية

125. Robbins, Stephen, Decenzo, David .Management : L'essentiel des concepts et des pratiques .4'ed .paris : pearson Education France ,2004

الملاحق

- جامعة الجبالي بونعامة - خميس مليانة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الإنسانية

الشعبة : علم المكتبات والتوثيق

التخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات

استمارة استبيان

سيدي، سيدتي :

في إطار تحضير مذكرة ماستر في علم المكتبات والتوثيق ،الموسومة بعنوان :دور الرقابة في تفعيل أداء الموظفين في المكتبات الجامعية .

ولهذا نرجو من سيادتكم المشاركة والمساهمة في إثراء موضوع بحثي ،من خلال تفضلكم بالإجابة على الأسئلة الموجودة بهذه الاستمارة، وهذا سعيا منا لمعرفة وجهة نظركم كموظفي إفاذتنا بالمعلومات اللازمة عن طريق وضع علامة " X " وأمام الإجابة التي ترونها مناسبة ونؤكد لكم إن أجوبتكم لن تستعمل إلا لغرض البحث العلمي ولن تكشف هويتكم لأحد .

-إشراف الأستاذة :

- ياسمينة معروف

- إعداد الطالبتين:

- عبدلي أمينة

- حريري سهام

السنة الدراسية: 2018/2019

المحور الأول : معلومات شخصية

- 1- الجنس
- أنثى - ذكر
- 2- السن
- اقل من 25 سنة - 25 الى 35 سنة - من 35 الى 45 - من 45 فأكثر
- 3- المؤهل العلمي :
- تقني سامي - ليسانس - ماستر
- أخرى اذكرها

- 4- الدرجة في سلم الوظيفي :
- وثنائي أمين محفوظات
- ملحق بالمكتبات الجامعية
- مساعد بالمكتبات الجامعية
- عون تقني بالمكتبة الجامعية
- أخرى اذكرها

5- سنوات الخبرة بالمكتبة :

- اقل من 5 سنوات - 5-10 سنوات
- 10-15 سنوات - 15 فأكثر

المحور الثاني : تطبيق عملية الرقابة في المكتبة المركزية جامعة حسيبة بن بوعلي شلف
على أداء الموظفين

- 6- ما نظرتك لمفهوم الرقابة ؟
- هي الحلقة الأخيرة من حلقات العملية الإدارية في المكتبات الجامعية
- هي الوسيلة التي تستطيع بها إدارة المكتبة أن تحدد أهداف المكتبة
- هي اتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات والأخطاء
- هي الإشراف والتفتيش ومتابعة الأداء داخل المكتبة

7- هل تجدون أن الرقابة ؟

- ضرورية

- غير ضرورية

- تكميلية

8- هل هناك رقابة على أداء عملك ؟

نعم لا أحيانا

9- ما نوع الرقابة المتبعة في المكتبة الجامعية من قبل مسؤولك على أدائك ؟

- مستمرة {يومية} - بعدية {بعد كل عمل} - قبلية {قبل كل عمل}

10- ما هي الطريقة التي تفضلها في تطبيق الرقابة عليك والتي تساعدك على الأداء السريع ؟

شفوية - مكتوبة

11- هل تطبيق الرقابة الصارمة تساهم في رفع أدائك ؟

نعم لا

12- هل أنت راض بتطبيق الرقابة على أدائك ؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بلا، لماذا؟

.....

13- فيما تكمن أهمية الرقابة على أدائك ؟

- معاونة الإدارة على تحقيق النجاح

- التأكد من تنفيذ المهام وحسن سير العمل في المكتبة

- ارتباطها الوثيق بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية في المكتبة خاصة التخطيط

المحور الثالث : الوسائل المستعملة في عملية الرقابة ودورها في رفع مستوى أداء الموظفين في المكتبة المركزية جامعة حسيبة بن بوعلي

14- هل تتوفر مكتبتكم على وسائل لمراقبة أدائك ؟

نعم لا

15- ما هي أهم الوسائل الرقابية المعتمدة في المكتبة ؟

- التقارير - التنقيش - سجلات - المراجعة التقنية للعمل
- الكاميرات - الهواتف

16- هل أنت راض بوجود هذه الوسائل الرقابية ؟

نعم لا

17- ما هي التقارير التي تعتمد عليها الرقابة أثناء عملية التطبيق على أدائك ؟

- تقارير دورية - تقارير الفحص - تقارير قياس كفاءة الموظفين

18- ما هي أهم مواصفات التقارير الرقابية على أدائك؟

- أن تكشف القوائم الموجزة على الانحرافات السلبية في العمل
- يجب أن يحتوي التقرير الرقابي على الاستثناء وبيان أهميته
- إيضاح اتجاه ونطاق الانحراف وتأثيره على المستقبل

19- كيف تفضل إبلاغك بنتائج الرقابة على أدائك؟

- تقرير شخصي (إنذار كتابي)

- التحضير المباشر (إنذار شفهي)

20- هل نتائج التقارير الرقابية عليك تعكس فعليا حقيقة أدائك ؟

نعم لا

- في كلتا الحالتين لماذا؟.....

المحور الرابع : أثر تطبيق الرقابة على أداء الموظفين في المكتبة المركزية جامعة حسينية
بن بو علي بالشاف

21- هل يؤثر تطبيق عملية الرقابة على أداء عملك ؟
نعم لا

21-1- إذا كانت الاجابة بنعم، تؤثر عليك :
إيجابيا سلبيًا

22- من خلال الرقابة عليك، هل ينجز عملك بوتيرة أسرع ؟
نعم لا

23- كيف تصدر أوامر تطبيق الرقابة على أداء عملك ؟
طريقة تعسفية طريقة قانونية

24- هل سبق وان تعرضت لعقوبات أثناء عملية الرقابة في المكتبة؟
نعم لا

25- ما نوع العقوبة التي تعرضت إليها أثناء أدائك أعمالك اليومية ؟
- الاستفسارات
- الإنذارات
- خصم جزء من راتبك
- فصل مؤقت
- تنزيل الرتبة
- عقوبات أخرى

26- إذا واجهت أمر تطبيق الرقابة عليك تعسفا من طرف المسؤول، ما هو الحل الذي تجده ؟
- تقديم رسائل إيضاحية للمسؤول
- تقديم شكوى للمسؤول الأول (المدير)
- طلب مقابلة مع المسؤول
- الاعتماد على المكتبيين الموظفين في المكتبة
- الاطلاع على أدلة المساعدة التي توفرها المكتبة

27- هل أثرت عليك وسائل الرقابة وقللت من أخطائك أثناء أداء عملك؟
نعم لا

28- ما مدى تأثير وسائل الرقابة على أدائك؟
إيجابيا سلبيا

29- هل غياب الوسائل الرقابية يؤثر على أدائك من خلال:
- تدني مستوى أداء الموظفين
- الفساد والاختلاس
- إهمال العمل المكتبي
- التسبب

30- من بين الاقتراحات التالية التي تراها مناسبة لرفع من الرقابة على أدائك ؟
- تحسين ظروف بيئة العمل
- تفعيل العلاقات الإنسانية بين المكتبيين
- المشاركة في اتخاذ القرارات
- تفعيل ثقافة التفاوض والتحاور الجيد
- أخرى اذكرها ؟