



جامعة الجيلاي بونعامة - خميس مليانة

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم العلوم الإنسانية



الشعبة: علم المكتبات

الميدان: علوم إنسانية وإجتماعية

التخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية و المكتبات

الفرع: علوم إنسانية: علم المكتبات

بعنوان:

دور نظام الرقابة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية في المكتبات الجامعية  
الجزائرية :

دراسة ميدانية في مكتبة جامعة خميس مليانة - أنموذجا-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر لعلم المكتبات و التوثيق

إشراف الأستاذة:

- سماعيل نادية

إعداد الطالبين :

- بن ميمون رابح طارق  
- حمرات حنان

أعضاء لجنة المناقشة

مقرر	جامعة خميس مليانة	أستاذة: سماعيل نادية
رئيسا	جامعة خميس مليانة	أستاذ: شباحي مهدي
ممتحنا	جامعة خميس مليانة	أستاذة: إيفري جميلة

السنة الجامعية 2019 - 2020

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل وأتمنى أن يكون خالصا لوجه الله

قال الله تعالى "ولئن شكرتم لأزيدنكم" .

يسعدنا أن نتقدم بعميق الشكر وخالص التقدير و الإحترام إلى كل أساتذة قسم علم المكتبات و التوثيق وخاصة الأستاذة الفاضلة "نادية سماعيلي" التي لم تبخل علينا بنصائحها وتوجيهاتها القيمة لإتمام هذا العمل.

وأخص بالذكر الأستاذ "عبد الكريم عويينة" الذي أتقدم له بخالص الشكر و التقدير لمساعدته لنا للإكمال هذه المذكرة. فجزاه الله على خير الجزاء.

وأخيرا خالص شكري وتقديري لكل أستاذ كان له الفضل في توجيهنا ومساعدتنا من قريب أو بعيد.

وإلى كل من لم يذكر على السطور فهو في القلب محفور.

كما لا يفوتنا في هذا المقام أن نسجل شكرنا وإحترامنا إلى أساتذتنا أعضاء لجنة التقييم.

"و الله ولي التوفيق"

# الإهداء

أشكر الله كثيرا الذي وفقني لإنجاز هذا العمل و الصلاة و السلام على نبينا  
محمد صلى الله عليه وسلم الذي كان لنا قدوة وطريق الدرب الصحيح أما بعد  
أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من زرع في نفسي حب العلم والذي الحبيب حفظه  
الله تعالى

إلى من كان رضاها سر نجاحي أُمي الغالية حفظها الله تعال

إلى أكثر من أحب في الحياة إخوتي فضهم الله ورعاهم

إلى الإحساس أكثر صدقا في حياتي.....

إلى من ينزلن منزلة أخواتي في القلب صديقاتي الغاليات: سليمة، صبرينة،  
سمية، صفية.

إلى كل أصدقائي الذين عرفتهم والذين كانوا عوناً لي وسنداً خ..

إلى أساتذتي الكرام .....

إلى كل طلبة قسم علم المكتبات.....

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل.....

إلى كل هؤلاء أهدي عملي هذا.

وأسأل الله أن يوفقني بما فيه الخير والصواب.



حنان

# الإهداء

إلى معلم البشرية محمد صلى الله عليه و سلم  
إهدائي الخاص إلى أمي وأبي العزيزين أطل الله في عمرهما وأدامهما سندا  
وعونا لي في حياتي.  
إلى الذين شجعوني وواصلوا العطاء دون مقابل إخوتي الأعزاء حفظهم الله.  
إلى أصدقائي الذين كانوا لنا عوناً وساندوا فصدقوا حفظهم الله .  
إهداء إلى أساتذتنا الكرام بقسم علم المكتبات وز التوثيق.  
كما أهدي هذا العمل إلى صديق وفي لم يتخلى عني.  
إليهم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع راجياً المولى عزوجل أن يجد القبول و  
النجاح.



طارق

## البطاقة الفهرسية :

بن ميمون ، رابح طارق

دور نظام الرقابة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية على أخصائي المكتبة المركزية لجامعة خميس مليانة أنموذجا. {نص مطبوع}/

حمرات حنان، بن ميمون رابح طارق:(د.م): (د.ن)، 2020.ص.: جداول، ،الببليوغرافية؛ 30سم.

مذكرة ماستر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، شعبة العلوم الإنسانية، تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات: جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، 2020.

ببليوغرافية ص:129-135. ملاحق

حمرات، حنان . مؤلف

## مستخلص

يعتبر نظام الرقابة من بين أهم الأنظمة التي تعتمد عليها المكتبات الجامعية في إتخاذ القرارات الإستراتيجية فهو عبارة عن نظام تقييمي للمكتبة من خلال متابعة مدى فعالية الأدوات الرقابية المستخدمة كما يساهم في تحديد أهداف المكتبة وتصحيح القرارات وتعزيزها والتأكد من فعاليتها و المساهمة في تخطيط كل الموارد الأساسية في المكتبة. فنظام الرقابة يتميز بأنه أداة فعالة المكتبات الجامعية تعمل على مدها بالمعلومات المستمرة فيما يتعلق بالقرارات وكفاءة الطريقة التي يعمل بها النظام لتحقيق قرارات إستراتيجية بارزة في المكتبات الجامعية، وتهدف دراستنا هذه لمحاولة التعرف على المفاهيم المتعلقة بدور نظام الرقابة وإبراز مدى أهميته في إتخاذ القرارات الإستراتيجية في المكتبات الجامعية.

تمت الدراسة في مكتبة جامعة خميس مليانة، وتهدف إلى الكشف عن مدى إستعمال معلومات الرقابة في إتخاذ القرارات في المكتبة الجامعية وتصحيح الأخطاء و التخطيط ولقد إعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل وصف الظاهرة وتحليل وتفسير البيانات، أما أدوات جمع البيانات إعتمدت أساسا على الإستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية التي كانت في المكتبة المركزية لجامعة خميس مليانة. حيث تم توزيع 30 إستمارة على أخصائي المكتبات في المكتبة ميدان الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: بتطبيق الرقابة بالمكتبة الجامعية على الخدمات والأداء ضمن الروتين اليومي للمكتبة أما النتيجة الرئيسية هي عدم إتخاذ معلومات الرقابة كأداة لإتخاذ القرارات الإستراتيجية وتصحيح الأخطاء بالتالي لا تمثل معلومات نظام الرقابة في المكتبة الجامعية مصدر لأداء العمل الرقابي لذلك ينطلب على المكتبات الجامعية الإعتماد على معلومات الرقابة لما تغطيه من معلومات يومية وتقييمية حول أداء الموظفين وأداء الخدمات وستساعد في تصحيح الأخطاء على المدى البعيد.

**الكلمات المفتاحية:**

الرقابة ، المكتبات الجامعية، القرار، إتخاذ القرارات، مكتبة جامعة خميس مليانة.

## **Summary:**

The control system is among the most important systems that university libraries rely on in making strategic decisions. It is an evaluation system for the library by monitoring the effectiveness of the control tools used, and it also contributes to defining the library's objectives, correcting and strengthening decisions, ensuring their effectiveness and contributing to planning. All the basic resources in the library, as the monitoring system is distinguished as an effective tool in university libraries that works to provide them with continuous information regarding decisions and the efficiency of the way in which the system works to achieve prominent strategic decisions in university libraries, and our study aims to try to identify concepts related to the role of the monitoring system and Highlighting its importance in making strategic decisions in university libraries.

The study was conducted in the Khemis Miliana University Library and aims to reveal the extent of the use of monitoring information in making decisions in the university library and correcting errors and planning. In this study, I relied on the descriptive and analytical approach in order to describe the phenomenon and analyze and interpret the data. The data mainly relied on the questionnaire as a basic tool for collecting data related to the field study that was in the central library of Khemis Miliana University. Thirty forms were distributed to the library specialist in the library in the field of study

And the study found the following results: The application of supervision in the university library on services and performance within the daily routine of the library, as for the main result of not taking control information as a tool for strategic decision-making and correcting errors, therefore the information of the monitoring system in the university library does not represent a source for the performance of the monitoring work. Therefore, university libraries are required to rely on monitoring information because they give daily information and evaluate it about the performance of employees and the performance of services and will help correct errors in the long run

## **key words**

Control, decision-making, university libraries, decision-making, Khemis Miliana University Library

# قائمة المختصرات و الرموز

اختصارات باللغة العربية	
دون ناشر	د.ن .
دون مكان	د.م.
صفحة	ص.
من الصفحة إلى الصفحة	ص.ص.
الطبعة	ط.
عدد	ع.
مجلد	مج

إختصارات باللغة الفرنسية.

Page	P
Nimber	N



# قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	نقاط التشابه والإختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسات الحالية	30
02	مبنى المكتبة المركزية	81
03	الإمكانيات البشرية للمكتبة المركزية	82
04	أهداف محاور الإستبيان	90
05	توزيع أفراد العينة تبعا لمتغير الجنس	92
06	توزيع أفراد العينة حسب السن	93
07	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	94
08	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية	95
09	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	97
10	توزيع أفراد العينة حسب وجهات نظر الموظفين لمفهوم الرقابة	98
11	توزيع الأشكال التي تتخذها الرقابة في المكتبة	99
12	توزيع أنواع الرقابة المطبقة في المكتبة	100
13	توزيع مجالات الرقابة داخل المكتبة	101
14	توزيع إجابات العمال حول أهمية الرقابة	102
15	المدة الزمنية التي تتبعها الرقابة في تطبيق الرقابة	103
16	التقارير المعتمدة في تطبيق الرقابة بأنواعها	104
17	توزيع أفراد العينة على توفير معلومات الرقابة أساسا لتخطيط الموارد المالية والمادية والبشرية	105
18	توزيع إجابات أفراد العينة إعتقاد الرقابة على وظيفة التخطيط لتحسين كفاءة العمل في المكتبة	106
19	قدرة معلومات نظام الرقابة في صياغة خطط مستقبلية للمكتبة	107

108	مساهمة معلومات نظام الرقابة في تحديد أهداف المكتبة	20
109	مدى إجراء بحث شامل حول المعلومات المرتبطة بالحالة في المكتبة	21
110	مدى إتباع المكتبة لعملية تخطيط منهجية لإتحاذ القرار	22
110	مدى تواجد مؤشرات واضحة لتحديد نوع القرار في المكتبة	23
111	مدى تواجد أفراد تساعد الإدارة على تطوير القرار	24
112	توزيع إجابات المبحوثين حول إرتكاز المكتبة في إتخاذ قراراتها على معلومات الرقابة	25
113	توزيع إجابات المبحوثين عن مساهمة الرقابة في تصحيح القرارات وتعزيزها والتأكد من فعاليتها من عدمها	26
114	توزيع إجابات المبحوثين حول عملية إتخاذ القرارات في المكتبة عن ما إذا كانت تعتمد على مخرجات الرقابة	27
115	توزيع إجابات المبحوثين حول تلبية نظام الرقابة في مكتبهم تقييم الأداء	28
116	توزيع إجابات المبحوثين حول ما إذا كان نظام الرقابة يوفر مؤشرات تمكن من إكتشاف الإنحرافات وأسبابها	29
117	توزيع إجابات المبحوثين حول ما إذا يوفر نظام الرقابة تقارير عن الأداء على مختلف المستويات تمكن إدارة المكتبة من إتخاذ إجراءات وقرارات تصحيحية في الوقت المناسب	30

# قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الرسم البياني	الرقم
78	الهيكل التنظيمي المعتمد في المكتبات الجامعية	01
87	أدوات جمع البيانات	02
93	توزيع أفراد العينة تبعا لمتغير الجنس	03
94	توزيع أفراد العينة حسب العمر	04
95	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	05
96	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية	06
97	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	07
98	توزيع أفراد العينة حسب وجهات نظر الموظفين لمفهوم الرقابة	08
99	توزيع الأشكال التي تتخذها الرقابة في المكتبة	09
100	توزيع أنواع الرقابة المطبقة في المكتبة	10
101	توزيع مجالات الرقابة داخل المكتبة	11
102	توزيع إجابات العمال حول أهمية الرقابة	12
103	المدة الزمنية التي تتبعها الرقابة في تطبيق الرقابة	13
104	التقارير المعتمدة في تطبيق الرقابة بأنواعها	14
105	وجود أساليب للرقابة خاصة بقياس جودة الخدمات في المكتبة من عدمها	15
106	توزيع إجابات أفراد العينة على اعتماد الرقابة على وظيفة التخطيط لتحسين كفاءة العمل في المكتبة	16
107	قدرة معلومات نظام الرقابة في صياغة خطط مستقبلية للمكتبة	17
108	مساهمة معلومات نظام الرقابة في تحديد أهداف المكتبة	18

109	تطور القرارات في المكتبة بعد إجراء بحث شامل عن المعلومات المرتبطة بالحالة	19
110	إتباع المكتبة لعملية تخطيطية منهجية لإتخاذ القرار	20
111	مؤشرات واضحة لتحديد نوع القرار في المكتبة	21
112	تواجد أفراد تساعد الإدارة على تطوير القرار	22
113	توزيع إجابات المبحوثين حول إرتكاز المكتبة في إتخاذ قراراتها على معلومات الرقابة	23
114	توزيع إجابات المبحوثين عن مساهمة الرقابة في تصحيح القرارات وتعزيزها والتأكد من فعاليتها	24
115	توزيع إجابات المبحوثين حول عملية إتخاذ القرارات في المكتبة عندما إذا كانت تعتمد على مخرجات الرقابة	25
116	توزيع إجابات المبحوثين حول تلبية نظام الرقابة في مكتبهم تقييم الأداء	26
117	توزيع إجابات المبحوثين حول ما إذا كان نظام الرقابة يوفر مؤشرات تمكن من إكتشاف الإنحرافات وأسبابها	27
118	توزيع إجابات المبحوثين حول ما إذا يوفر نظام الرقابة تقارير عن الأداء على مختلف المستويات تمكن إدارة المكتبة من إتخاذ إجراءات وقرارات تصحيحية في الوقت المناسب	28

# قائمة المحتويات

	شكر وتقدير
	الإهداء
	بطاقة فهرسية
	مستخلص بالعربية
	مستخلص بالإنجليزية
	قائمة المختصرات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
19	مقدمة

## الفصل الاول : الإطار المنهجي للدراسة .

22	1- الإشكالية
22	2- تساؤلات الدراسة
23	3- الفرضيات
23	4- أهمية الدراسة
24	5- أهداف الدراسة
24	6- أسباب إختيار الموضوع
25	7- صعوبات الدراسة
25	8- حدود و مجالات الدراسة
25	9- المنهج و المنهجية
26	10- الدراسة السابقة
34	11- ضبط مصطلحات الدراسة
36	خلاصة

## الفصل الثاني : الرقابة في المكتبات الجامعية.

38		التمهيد
39	الرقابة في المكتبات الجامعية	1
39	ماهيتها ، أهدافها ، أنواعها	1-1
39	تعريف الرقابة	1-1-1
40	الاتجاهات المختلفة للرقابة	2-1-1
40	أنواع الرقابة	3-1-1
43	أهمية الرقابة في المكتبات	4-1-1
43	مجالات وأساليب الرقابة في المكتبات الجامعية	2-1
43	مجالات الرقابة	1-2-1
45	وسائل الرقابة	2-2-1
46	أهداف وفوائد الرقابة	3-2-1
47	الرقابة وعلاقتها بالوظائف الإدارية	3-1
47	مراحل العملية الرقابية في المكتبات	1-3-1
49	خصائص النظام الرقابي الفعال في المكتبات	2-3-1
51	علاقة الرقابة بالوظائف الأخرى	3-3-1
52		خلاصة

## الفصل الثالث : إتخاذ القرارات الإستراتيجية .

54		تمهيد
54	ماهية إتخاذ القرارات	1
54	مفهوم القرار	1-1
54	مفهوم عملية إتخاذ القرارات	2-1
55	أنواع إتخاذ القرارات الإستراتيجية	3-1
57	خطوات عملية إتخاذ القرارات و العوامل المؤثرة فيها	2
57	مراحل عملية إتخاذ القرارات	1-2
59	خصائص إتخاذ القرارات	2-2
59	العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية	3-2
60	أساليب و اهمية إتخاذ القرارات و علاقته بالنظام الرقابة	3
60	أساليب إتخاذ القرارات	1-3
62	أهمية إتخاذ القرارات	2-3
64	علاقة نظام الرقابة بإتخاذ القرارات الإستراتيجية	3-3
66		خلاصة

## الفصل الرابع : المكتبات الجامعية .

68		تمهيد
68	ماهية المكتبات الجامعية	1
68	تعريف المكتبات الجامعية	1-1
70	أنواع المكتبات الجامعية	2-1
71	أهمية المكتبات الجامعية	3-1
72	وظائفها ، وخدماتها و أهدافها	2
72	وظائف المكتبات الجامعية	1-2
73	خدمات المكتبات الجامعية	2-2
76	أهداف المكتبات الجامعية	3-2
77	الهيكل التنظيمي للمكتبة الجامعية	4-2
78	تعريف بالمكتبة المركزية لجامعة خميس مليانة	3
78	نبذة تاريخية عن جامعة الجبالي بونعامة	1-3
79	تقديم المكتبة المركزية	2-3
80	مصالح المكتبة المركزية	3-3
82	الإمكانيات البشرية المكتبة المركزية	4-3
83	مهام وأهداف المكتبة المركزية	5-3
84		خلاصة



## الفصل الخامس : نتائج الدراسة الميدانية .

86		المقدمة
86	إجراءات الدراسة	.I
86	ميدان الدراسة	-1
86	مجتمع الدراسة	-2
86	عينة الدراسة	-3
87	إختيار العينة	-4
87	أدوات جمع البيانات	-5
92	نتائج الدراسة	.II
92	مناقشة وتحليل نتائج الدراسة	-6
118	نتائج عامة للدراسة	7
121	نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات	8
124	إقتراحات	9
126	خاتمة	
129	بيبليوغرافيا	
137	ملاحق	

# مقدمة

## مقدمة

تعد المكتبة القلب النابض بالنسبة للمؤسسة ووسيلة اتصال بين المجتمع الداخلي والخارجي لما لها من أهمية وأهداف مرجوة، ومن قوامها المصادر المختلفة التي تحويها مهما كان حاملها تاريخها وشكلها وجملة العناصر البشرية والآلية التي تعمل معها، حيث أنهم يتولون القيام بالمهام اللازمة من خلال الجمع والاقتناء، بغية تزويد المكتبة بالمصادر التي يقوم العاملون بمعالجتها وترتيبها على الرفوف لتسهيل استرجاعها وتقديمها في إطار متكامل يكفل وصول المصادر إلى أكبر قدر ممكن من المستفيدين. خاصة المكتبات الجامعية منها باعتبارها محور العملية التعليمية و البحثية في الجامعات، فهي تسعى إلى تقديم خدمات مناسبة واحتياجات المستفيدين وهذا من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها و مواكبة تلك التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات لأن نجاح المكتبة وفعاليتها يقاس من خلال خدماتها المتقدمة لمجتمع المستفيدين، كالخدمة المرجعية التي تعتبر المرآة الحقيقية التي تعكس نشاط وقدرة المكتبة على إتباع رغبات المستفيدين، فنجاح خدمات المكتبة يعتمد أساسا على قدرة وكفاءة الكادر البشري المؤهل، فكل ما تقدمه لنا المكتبة من خدمات يجعلها تحقق أهدافها وكذلك الارتقاء بمستوى الجامعة وتحسين صورة خدماتها.

وفي موضوعنا هذا ارتأينا دراسة وظيفة للعملية الرقابية لما لها من أهمية بارزة داخل المكتبات الجامعية فهي نشاط إداري منظم تهتم بالإشراف و المتابعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية بناء على الأهداف و السياسات و البرامج و الخطط التي سبق تحديدها بقصد اكتشافها مواطن الضعف والأخطاء و الانحرافات لعلاجها و تقويمها وتفادي تكرارها مرة أخرى، وتقديم خدمات وتحسين أداء موظفيها ، و الرفع من قدراتهم و كفاءتهم .فهي العين الساهرة على بقية العمليات الإدارية على أداء المكتبات وعلى الأفراد، وتقييم هذا الأداء للوصول إلى أفضل النتائج من خلال مختلف الوسائل والأدوات الرقابية الملائمة. بمعنى أن الرقابة نظام يعمل بشكل متكامل ومتداخل مع وظائف الإدارة الأخرى، فالرقابة عملية ينبغي أن تكون ذات طبيعة مستمرة أو دائمة، وليس وقتية تنتهي بانتهاء المهمة. وعلى الرغم من أن الرقابة تختلف بين المديرين، إلا أنها عملية إدارية ضرورية في كل المكتبات الجامعية وجميع المستويات المختلفة.

ونظرا لأهمية الرقابة فإننا سنحاول من خلالها التطرق إلى معرفة بعض العناصر التي توضح لنا الغموض الذي قد يشكل في أذهاننا بالرقابة، وذلك من خلال تعريفها وتوضيح أهميتها ووظائفها وأهدافها داخل المكتبات الجامعية مع التركيز على أساليبها ووسائلها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. وتحققا لذلك فقد قسمت الدراسة إلى بابين حيث الأول يتمثل في الباب النظري و الثاني يتمثل في الباب التطبيقي الذي يركز على نتائج الدراسة الميدانية. يتوزع كل باب على مجموعة من الفصول حيث الباب النظري فيه:

الفصل الأول: المدخل العام للدراسة المتمثل في الإطار المقدمة وتحديد الإشكالية وفرضيات الدراسة الأسباب الموضوعية والهدف منه مع تحديد الهج المتبع وأدوات جمع البيانات والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: تمثل في ماهية نظام الرقابة، فقد تطرقنا إلى تعريفها وأهم أنواعها و الاتجاهات المختلفة وأساليبها المستعملة وعلاقتها بالوظائف الإدارية الأخرى .

الفصل الثالث: المتمثل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الذي يتكون من تعريف القرار وأنواعه وأهميته وشروط وضع القرارات ومتطلباته.

الفصل الرابع: تمثل في المكتبات الجامعية من تعريفها وأنواعها وخدماتها وهيكلها التنظيمي وفيه تم التطرق إلى مكتبة جامعة خميس مليانة.

الباب التطبيقي يتكون من:

الفصل الأول: إجراءات الدراسة.

الفصل الثاني: تفرغ النتائج وتبويبها و التعليق عليها.

الفصل الثالث: النتائج العامة و مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات والإقتراحات.

خاتمة عامة وبيبلوغرافيا وملاحق.

تم وضع لكل باب مقدمة وخاتمة.

# الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

## مقدمة الفصل

يتناول الفصل إشكالية الدراسة و تساؤلاتها و الفرضيات و المنهجية و المنهج و خطوات الدراسة و الدراسات السابقة.

## 1-الإشكالية:

تعد عملية إتخاذ القرار من أكثر الموضوعات الإدارية تداولاً بالبحث و الدراسة، حيث تعتبر ركناً أساسياً وجانباً مهماً في عمل المسير. فما يقوم به المسير من مهامات هو إلا إتخاذ لمجموعة من القرارات، فأدائه عبارة عن مجموعة من القرارات المتداخلة و المتشابكة. لذلك فإن أساس الحكم على تحقيق النجاح هو كفاءة و مهارة متخذ القرار، خاصة إذا تعلق الأمر بقرارات ذات صلة بأهداف و مشكلات إستراتيجية حيوية ومعقدة.

إن المكتبات الجامعية ليست بمعزل عن ضرورة إتخاذ قرارات إستراتيجية لتحقيق أهداف المكتبة ورسالتها و لاحقيق هذا يتطلب مجموعة من الإجراءات و الأدوات بالإضافة إلى مسير المكتبة الذي لا بد أن يتميز بالقدرة على إتخاذ القرارات الصائبة. أن الحجر الأساس في إتخاذ القرارات الإستراتيجية في المكتبات و مختلف المؤسسات هي المعلومات.

تعتبر المعلومات من المصادر الحيوية التي تمكن المكتبات و مسيرها من إتخاذ التدابير اللازمة التي تتماشى مع تحقيق أهداف المكتبة ورسالتها في البيئة التي تتواجد فيها.

نمثل معلومات الرقابة من بين أنواع المعلومات التي يتم الإستفادة منها لتحقيق هذه الغاية مع العلم أنها لوحدها لا تكفي لإتخاذ القرارات ولكن تعتبر معلومات الرقابة من الأدوات التي تمكن المؤسسات من خلالها من إتخاذ القرارات و تصحيح الأخطاء.

إن تجاهل المعلومات التي تنتج من نظام المراقبة في إتخاذ القرارات في المكتبات ستؤدي إلى فشل المكتبة في تحقيق أهدافها ورسالتها لتفادي هذا. أن الإستثمار في هذه المعلومات أصبحت ضرورة حتمية أمام التغيرات التي تعرفها المكتبات في بيئتها.

لهذا عالجت الدراسة الرقابة ومدى تأثيرها على إتخاذ القرارات في المكتبات الجامعية و عليه تتمحور إشكالية الدراسة حول الرقابة و دورها في إتخاذ القرارات الإستراتيجية في المكتبات الجامعية.

## 2-تساؤلات الدراسة:

تعالج الدراسة مجموعة من التساؤلات:

## 1-2السؤال الرئيسي

هل يساهم نظام الرقابة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية في المكتبة الجامعية خميس مليانة؟

## 2-2- الأسئلة الجزئية:

- هل يتم تطبيق نظام الرقابة في مكتبة جامعة خميس مليانة؟
- هل يتم إتباع أساليب وأدوات الرقابة في مكتبة جامعة خميس مليانة؟

- هل يوجد وعي بعملية إتخاذ القرار في المكتبة وإجراءاته؟
- هل يلعب نظام الرقابة دورا في التخطيط وإتخاذ القرارات في مكتبة جامعة خميس مليانة؟
- هل توجد علاقة بين نظام الرقابة واتخاذ القرارات الاستراتيجية في مكتبة جامعة خميس مليانة؟
- هل يلبي نظام الرقابة المطبق في مكتبة خميس مليانة متطلبات إتخاذ القرارات؟
- هل يوجد مشاكل للإتخاذ القرار إستنادا إلى معلومات الرقابة من وجهة نظر أخصائي المكتبات.؟

### 3-الفرضيات

#### الفرضية الرئيسية

- لا تساهم الرقابة في إتخاذ القرارات الاستراتيجية في مكتبة جامعة خميس مليانة لأن معلومات نظام الرقابة ليست لها القدرة لصياغة خطط مستقبلية لمكتبة جامعة خميس مليانة.
- الفرضيات الجزئية:

- يتم تطبيق نظام الرقابة في مكتبة جامعة خميس مليانة من أجل التسيير الحسن لوظائفها ومواردها.
- تعتبر التقارير الداخلية من الأساليب والأدوات الرقابية المعتمد عليها في مكتبة خميس مليانة.
- يلعب نظام الرقابة دورا في تصحيح الأخطاء والتخطيط للموارد المالية والمادية والبشرية في المكتبة.
- لا يوجد الوعي الكافي بإجراءات إتخاذ القرار وأهمية إتخاذ القرار في المكتبة.
- لا توجد علاقة بين نظام الرقابة واتخاذ القرارات لأن المكتبة لا تعتمد على نظام رقابي سليم وكافي لإتخاذ القرارات.
- لا يلبي نظام الرقابة في المكتبة متطلبات إتخاذ القرارات لأنه لا يقدم معلومات كافية تمكن من إتخاذ القرارات.
- إن قلة الوعي من المشاكل الأساسية التي تعيق تطبيق معلومات الرقابة في إتخاذ القرارات في المكتبة الجامعية.

### 4-أهمية الدراسة:

- التعرف على واقع الرقابة في المكتبات الجامعية ومدى دورها في إتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- محاولة لفت الانتباه للمؤسسات المعلوماتية لأهمية موضوع الرقابة.
- إبراز أهمية تطبيق الرقابة في المكتبات الجامعية.
- التعريف بالأهمية التي سعت إليها الرقابة باعتبارها نظام فعال في إتخاذ القرارات الاستراتيجية وضرورة اتجاه المكتبات نحو النظام الرقابي لاتخاذ القرارات بهدف تقديم خدمات ذات جودة.

## 5-أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف مرتبطة بالتساؤلات المطروحة يمكن إجمالها في النقاط التالية:
- إبراز آليات الرقابة المطبقة في مكتبة جامعة خميس مليانة.
  - إبراز مدى أهمية الرقابة في مكتبة جامعة خميس مليانة.
  - إبراز مدى أهمية الرقابة في نشاطات المكتبات الجامعية.
  - إبراز أهمية الرقابة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
  - التعرف على مدى الوعي بأهمية معلومات الرقابة في إتخاذ القرارات في المكتبات الجامعية.
  - الكشف على مدى الإعتماد على المعلومات الرقابية لإتخاذ القرارات في المكتبات الجامعية.
  - التعرف على المشاكل التي تعيق تطبيق معلومات الرقابة في إتخاذ القرارات في المكتبات الجامعية.
  - فتح آفاق جديدة للنهوض بمفهوم الرقابة في المكتبات الجامعية بالاستناد على ما تقدمه من مجالات لمواكبة عصر المعلومات.

## 6-أسباب إختيار الموضوع :

أسباب إختيار هذه الدراسة إلى نواحي عديدة تنقسم إلى أسباب ذاتية وهي خاصة بالباحث وأسباب موضوعية تتعلق بموضوع البحث ولهذا فإن أسباب إختيار الدراسة يمكن توضيحها وتبيان عناصرها وفق ما يلي:

## أسباب ذاتية:

تم إختيار هذه الدراسة حول دور نظام الرقابة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية في المكتبات الجامعية نظرا أن الرقابة أصبحت إحدى الأسس المتينة التي يجب أن تقوم عليها المكتبات الجامعية. وأن إحساس الباحث بأن مسؤولية نجاح العملية الرقابية بمختلف أساليبها وأنواعها على مستوى المكتبات الجامعية أمر في غاية الأهمية بالنسبة للمستفيدين، وذلك بالسعي للوقوف على أهم خصائصها ومجالاتها من أجل توضيح رؤية لأفراد من خلال تكوين إطار معرفي حول موضوع دور نظام الرقابة في إتخاذ القرارات في المكتبات الجامعية.

## أسباب موضوعية:

لكوننا طلبة مختصين في علم المكتبات أردنا التركيز على عملية الرقابة وما مدى تطبيقها في المكتبات الجامعية، لأنه موضوع قابل للدراسة و البحث العلمي، لذا أصبحت الرقابة تعرف اهتمام كبير سواء كان في المكتبات أو في مختلف المؤسسات من طرف مستخدميها..

- أكثر من دراسة إشكالية الرقابة فقط فقد تسعى الدراسة إلى تبيان دور الرقابة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية في المكتبات الجامعية.
- الإهتمام المتزايد للرقابة كمحرك أساسي للعملية الإنسانية والتنظيمية.



- تكمن في أهمية موضوع البحث التي تعتبر محاولة لغرض تحليل ومعرفة دور نظام الرقابة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية في المكتبات الجامعية.

#### 7- صعوبات الدراسة:

لا يخلوا أي بحث من علمي من الصعوبات، فقد واجهنا مجموعة من الصعوبات أثناء قيامنا بالعمل نذكر منها:

- عدم الإلمام بالموضوع من كل جوانبه والإفتقار للخبرة.

- كأول عائق واجهنا وواجه دفعة 2020 هي تفشي جائحة كورونا وماتبعه من إجراءات كفرض الحجر الصحي ومنع التنقل وغلق المرافق التي يحتاجها الباحث .

- في بداية الموضوع تم الإتفاق عل إنجاز الدراسة الميدانية في عدة مكنتبات جامعية على المستوى الوطني ولمن تعذر ذلك لذلك تم الإعتماد على أقرب مكتبة وهي مكتبة جامعة خميس مليانة لإجراء الدراسة.

- صعوبة في توزيع أسئلة الاستبيان وإعادة معالجة صياغتها.

عدم التمكن من الحصول على كل المعطيات الخاصة بمكتبة جامعة خميس مليانة.

-لاندعي أننا قد بالموضوع كل الإلمام إلا أنه مزال يحتاج إلى جهود دراسات أخرى عميقة لإثرائه.

#### 8- حدود ومجالات الدراسة:

من بين المتطلبات المنهجية في البحث العلمي تحديد مجالات الدراسة المكانية، البشرية و الزمنية وفي دراستنا هذه جاءت مجالات الدراسة كما يلي:

المجال الموضوعي: دور نظام الرقابة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية في مكتبة خميس مليانة.

المجال الزمني: يشمل الوقت الذي إستغرقته الدراسة بشقيها النظري و التطبيقي، تمتد الحدود الزمانية لهذه الدراسة خلال فترة 2019-2020.

المجال المكاني: لكل بحث علمي يتم فيه إجراء الدراسة الميدانية، ومكان دراستنا كان بالمكتبة المركزية لجامعة خميس مليانة.

المجال البشري: يتمثل المجال البشري للدراسة في أخصائي المكتبية المركزية لجامعة خميس مليانة لعلاقتهم بالرقابة وإتخاذ القرارات في المكتبات.

#### 9- المنهج و المنهجية:

لكي نستطيع الإجابة على تساؤلات الدراسة و تحقيق الأهداف التي نصبوا إليها من خلال هذه الدراسة لابد من الاعتماد على منهج علمي من مناهج البحث العلمي المعروفة في الأوساط العلمية وحسب طبيعة هذه الدراسة فإننا اعتمدنا على المنهج الوصفي للتعريف بالمكونات و الجوانب المتعلقة بالدراسة النظرية، في حين تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب الميداني للدراسة، وذلك لتبويب إجابات الاستبيان وتحليلها واستخراج النتائج منها ومحاولة تعميمها.

ومن المعروف أن تقدم العلم مقترن بتقدم المناهج، وهنا يقول ديكرت "لا نستطيع أن نفكر في بحث حقيقة ما إذا كان سنبحثها بدون منهج لأن الدراسات والأبحاث بدون منهج تمنع العقل من الوصول إلى الحقيقة"<sup>1</sup>.

❖ ويعرف المنهج على أنه مجموعة من القواعد العامة التي يستخدمها الباحث للوصول إلى الحقيقة العلمية.<sup>2</sup>

❖ كما أنه طريقة موضوعية يتبعها الباحث فيس دراسته وتتبع ظاهرة من الظواهر ومشكلة من المشاكل أو حالة من الحالات بقدر تشخيصها أو وصفها وصفا دقيقا وتحديد إبعادها بشكل شامل يجعل من السهل التعرف عليها.<sup>3</sup>

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه الملائم لطبيعة الموضوع والذي يناسب دراستنا ووصف واقع النظام الرقابي في الجامعة وعلاقته بإتخاذ القرارات و الخروج بنتائج وإقتراحات.

❖ الذي يعرفه "بأنه أحد الوسائل والطرق التي تهدف إلى جميع البيانات والمعلومات الكافية والدقيقة عن الظاهرة، ومن ثم دراسة وتحليل ما تجمعه بطريقة موضوعية وصولا إلى العوامل المؤثرة على تلك الظاهرة"<sup>4</sup>.

✓ أما فيما يخص التهميش والقائمة البيبليوغرافية اعتمدنا على المعيار التالي: Iso690<sup>5</sup>

#### 10-الدراسات السابقة:

قد أصبح لزاما على الباحث وهو يمضي في بحثه أن يتعرف قدر الإمكان على البحوث و الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع بحثه، ونحن بدورنا فقد حاولنا البحث و الاطلاع على أهم الدراسات التي عالجت موضوع بحثنا وهي كالتالي:

➤ **الدراسة الأولى:** تاجوري جلييلة، بعنوان الرقابة الإدارية ودورها في تحسن الأداء الوظيفي

لدى العمال: دراسة ميدانية بمؤسسة وحدة بريد الجزائر- أم البواقي. مذكرة مكملة لنيل

شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسير الموارد البشرية 2014-2015

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهم القوانين التنظيمية لتسيير المؤسسة الاقتصادية والتعرف على الرقابة الإدارية في تحسين الكفاءة الإنتاجية و تقييمها الناجح لأداء.

<sup>1</sup> إبراهيم، مروان عبد المجيد . أسس البحث العلمي للإعداد الرسائل الجامعية. عمان: مؤسسة الوراق، 2006. ص.60

<sup>2</sup> الرفاعي، حسين أحمد . مناهج البحث العلمي. ط.5. داروائل، 2007. ص.121

<sup>3</sup> مسعود، محمد عبد الغني، الخضير، محسن أحمد. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1992. ص. 42

<sup>4</sup> القاضي، دلال. منهجية وأساليب البحث العلمي. عمان: دار الحامد، 2008. ص.66

<sup>5</sup> Iso. Information and documentation guidelines for bibliographic references and citation to information resources.

(en ligne). disponible sur [http://www.cmaph.orgattachment\(consulte](http://www.cmaph.orgattachment(consulte) le 15-06-2019

✚ المنهج المتبع في هذه الدراسة:

المنهج الوصفي وذلك لرصد عمليات الرقابة الإدارية بالمؤسسة ومدى نجاحها في تحسين الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

✚ أدوات جمع البيانات:

الملاحظة- الاستمارة-

✚ أهم النتائج المتوصل إليها من طرف الباحث:

أن الرقابة لها دور في زيادة الفعالية وكذلك ليس لها دور في التقييم الناجح الأداء.<sup>1</sup>

➤ الدراسة الثانية: إحسان محمد البدوي أحمد، بعنوان دور الرقابة الإدارية في كفاءة الأداء

الوظيفي. دراسة حالة الوزارة المالية والاقتصادية والقوى العاملة ولاية الجزيرة. السودان

2016. الماجستير في إدارة الأعمال 2017.

هدفت هذه الدراسة في بحثها للتعرف على دور الرقابة الإدارية في تحسين كفاءة أداء العاملين في الوزارة المالية والاقتصاد والقوى العاملة.

✚ المنهج المتبع في هذه الدراسة:

تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

✚ أدوات جمع البيانات:

الاستبيان-وبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية للحصول على النتائج المطلوبة لتساؤلات الدراسة.

✚ أهم النتائج المتوصل إليها من طرف الباحث:

إن الرقابة ضرورية ومهمة للتأكد من أن العمل يسير بدقة نحو تحقيق الأهداف في الوزارة ، وتساهم في سرعة اكتشاف الأخطاء وتهدف إلى منع تكرار حدوثها مستقبلا.<sup>2</sup>

➤ الدراسة الثالثة: إعداد الطالب ناصري حافظ بعنوان تأثير الرقابة الإدارية على تقييم أداء

العاملين: دراسة حالة مديرية الصيانة بسكرة-سوناطراك. مذكرة لنيل شهادة الماستر في

العلوم السياسية: تخصص سياسة عامة وإدارة محلية-2013-2014

هدفت هذه الدراسة على تسليط الضوء على موضوع الرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين، والسعي لتحديد ما إذا كانت هناك علاقة موجودة بين المتغيرين الاثنان الرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين.

✚ المنهج المتبع في الدراسة:

<sup>1</sup> تاجوري، جلييلة. الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال: دراسة ميدانية بمؤسسة وحدة بريد الجزائر. مذكرة لنيل شهادة الماستر. علم الاجتماع. أم البواقي، 2015

<sup>2</sup> البدوي أحمد، إحسان محمد. دور الرقابة الإدارية في كفاءة الأداء الوظيفي: دراسة حالة وزارة المالية والاقتصاد والقوى العاملة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، السودان، 2017

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج التحليلي في تحليل العلاقة بين الرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين. وكذلك منهج دراسة حالة لكونه يسلط الضوء على الرقابة الإدارية وعملية تقييم أداء العاملين في المنظمة بصفة عامة.

✚ أدوات جمع البيانات:

الملاحظة-تقنية تحليل الوثائق و النصوص- الاستمارة-

✚ أهم النتائج المتوصل إليها من طرف الباحث:

يعتبر تقييم الأداء من أبرز الوسائل الرقابية المعتمدة في المديرية، وتؤثر الرقابة على تقييم الأداء بشكل كبير ويكون هذا التأثير بصورة إيجابية أكثر منه سلبية.<sup>1</sup>

➤ الدراسة الرابعة: فيروز أوكل، دور نظام الرقابة الداخلي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية\_ وكالة عين البيضاء 325: تخصص محاسبة ومالية 2013\_2014.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إظهار مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلي في خلق القيمة المضافة وعلى نشر ثقافة تقييم الذات لدى إدارة المؤسسة.

✚ المنهج المتبع في هذه الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على تطبيق المنهج التحليلي الوصفي.

✚ أدوات جمع البيانات:

الملاحظة\_تقنية تحليل الوثائق\_ النصوص.

✚ أهم النتائج المتوصل إليها من طرف الباحث:

أن الرقابة الداخلية وسيلة تساعد البنوك في تحقيق أهدافها أن تتجنب العقبات و المفاجآت وتتم بأشخاص في مختلف المستويات.<sup>2</sup>

➤ الدراسة الخامسة: دور نظام الرقابة في تفعيل أداء الموظفين في المكتبات الجامعية من إعداد

سهام حريري، 2019 تخصص مكتبات وتوثيق.

✚ المنهج المتبع في هذه الدراسة:

المنهج الوصفي التحليلي.

✚ أدوات جمع البيانات:

<sup>1</sup> ناصري، حافظ . تأثير الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين: دراسة حالة مديرية الصيانة بسكرة. مذكرة شهادة الماستر في العلوم السياسية. تخصص سياسة عامة وإدارة محلية. بسكرة، 2014

<sup>2</sup> أوكل، فيروز. دور نظام الرقابة الداخلي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية وكالة عين البيضاء 325. مذكرة شهادة الماستر تخصص محاسبة و مالية. أم البواقي. 2014.

الإستبيان- الملاحظة.

✚ أهم النتائج المتوصل إليها من طرف الباحث:

إعتماد الرقابة لأداء الموظفين في المكتبة عينة الدراسة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> حريري، سهام. دور الرقابة في تفعيل أداء الموظفين في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية جامعة حسبية بن بو علي بالشلف. مذكرة شهادة الماستر تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية و المكتبات. خميس مليانة. 2019.<sup>1</sup>

نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية:

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	الدراسات السابقة
<p>✓ من حيث الهدف من الدراسة:</p> <p>ركزت جليلة تاجوري في دراستها على تحسين الكفاءة الانتاجية والتقييم الناجح للأداء في الرقابة الادارية.</p> <p>دراستنا الحالية تهدف إلى معرفة نظام المراقبة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المكتبات الجامعية .</p> <p>✓ من ناحية المنهج:</p> <p>ركزت دراسة تاجوري جليلة على المنهج الوصفي فقط أما دراستنا الحالية اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.</p> <p>✓ من حيث الأدوات:</p> <p>اعتمدت تاجوري جليلة على الملاحظة والاستمارة أما دراستنا اقتصرت على الاستبيان والملاحظة .</p>	<p>✓ من حيث الهدف من الدراسة:</p> <p>تهدف دراسة تاجوري جليلة إلى توضيح أهم القوانين التنظيمية لتسيير المؤسسة الاقتصادية والتعرف على الرقابة الإدارية في تحسين الكفاءة الانتاجية وتقييمها الناجح للأداء.</p> <p>أما دراستنا الحالية: تهدف إلى التعرف على آليات الرقابة المطبقة في المكتبات الجامعية (عينة الدراسة) وبذلك التعرف على ابراز أهمية الرقابة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.</p> <p>✓ من ناحية المنهج: كلاهما اعتمدا على المنهج الوصفي</p> <p>✓ من حيث الأدوات: كلاهما اعتمدا على الملاحظة لجمع البيانات.</p>	<p>تاجوري جليلة</p>
<p>✓ من حيث الهدف من الدراسة:</p> <p>ركز في دراسته على تحسين كفاءة أداء العاملين في الوزارة المالية أما دراستنا اقتصرت على دور الرقابة في المكتبات الجامعية.</p>	<p>✓ من حيث الهدف من الدراسة:</p> <p>اعتمدت دراسة احسان محمد البدوي احمد على دور الرقابة الادارية في تحسين كفاءة أداء العاملين في الوزارة المالية والاقتصاد والقوى العاملة .</p>	<p>احسان محمد البدوي احمد</p>

<p>✓ من حيث المنهج: اعتمدت الدراسة السابقة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة. أما دراستنا الحالية: اعتمدت على نفس المنهج لكن غرضنا جمع البيانات حول موضوع الدراسة بالإضافة إلى تحليل الجداول الإحصائية.</p> <p>✓ من حيث الأدوات: اعتمدت دراسة احسان محمد البدوي احمد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية للحصول على النتائج المطلوبة لتساؤلات الدراسة. أما دراستنا الحالية: اقتصرنا على الاستبيان والملاحظة فقط</p>	<p>أما دراستنا الحالية: كذلك تهدف إلى التعرف على دور نظام الرقابة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المكتبات الجامعية.</p> <p>✓ من حيث المنهج: كلاهما اعتمدا على المنهج الوصفي التحليلي</p> <p>✓ من حيث الأدوات: كلاهما اعتمدا على الاستبيان لجمع البيانات.</p>	
<p>✓ من حيث الهدف: الدراسة السابقة اعتمدت على التعرف على كيفية تقييم أداء العاملين وتبيين العلاقة</p>	<p>✓ من حيث الهدف: كلا الدراسات تطرقتا إلى التعرف على موضوع الرقابة بصفة عامة.</p> <p>✓ من ناحية المنهج: لا يوجد</p>	<p>ناصرى حافظ</p>

<p>الموجودة بين الرقابة الادارية وتقييم أداء العاملين .</p> <p>أما دراستنا الحالية: تهدف إلى ابراز أهمية الرقابة في المكتبات الجامعية واتخاذ القرارات الاستراتيجية من ناحية المنهج: اعتمدت الدراسة السابقة على المنهج التحليلي في تحليل العلاقة بين الرقابة الادارية وتقييم اداء العاملين وكذلك منهج دراسة حالة.</p> <p>أما دراستنا الحالية : اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي. من حيث الادوات: الدراسة السابقة اعتمدت على الملاحظة وتقنية تحليل الوثائق والنصوص والاستمارة.</p> <p>أما دراستنا الحالية: اعتمدت على الاستبيان والملاحظة فقط.</p>	<p>تشابه.</p> <p>✓ من حيث الادوات: كلا الدراسات اعتمدتا على الملاحظة</p>	
---	--	--



<p>✓ من حيث الهدف: الدراسة السابقة هدفت إلى إظهار مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلي في خلق القيمة المضافة وعلى نشر ثقافة تقييم الذات لدى إدارة المؤسسة. أما دراستنا الحالية: تهدف إلى إبراز آليات الرقابة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المكتبات الجامعية. ✓ من حيث المنهج: لا يوجد اختلاف بينهما من حيث المنهج. ✓ من حيث الأدوات: اعتمدت دراسة فيروز أوكسل على الملاحظة وتقنية تحليل الوثائق والنصوص. أما دراستنا الحالية: اعتمدت فقط على الملاحظة والاستبيان</p>	<p>✓ من حيث الهدف: تهدف دراسة فيروز أوكسل إلى تبين فعالية الرقابة الداخلية ودورها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية كذلك دراستنا الحالية سعت إلى التعرف على مدى اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتبين أهميتها ✓ من حيث المنهج: كلاهما اعتمدا على المنهج الوصفي التحليلي. ✓ من حيث الأدوات: كلاهما اعتمدا على الملاحظة</p>	<p>فيروز أوكسل</p>
<p>✓ من حيث الهدف: الدراسة السابقة هدفت إلى إظهار مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلي في خلق القيمة المضافة وعلى نشر ثقافة تقييم الذات لدى إدارة المؤسسة. أما دراستنا الحالية: تهدف إلى</p>	<p>✓ من حيث الهدف:تهدف دراسة حريري إلى تبين دور الرقابة في تفعيل أداء الموظفين أما دراستنا تسعى إلى تبين دور الرقابة في إتخاذ القرارات. ✓ من حيث المنهج: كلاهما اعتمدا على المنهج الوثفي التحليلي. ✓ من حيث الأدوات: كلاهما اعتمدا على الملاحظة و</p>	<p>حريري سهام</p>

<p>إبراز أليات الرقابة وأهميتها في إتخاذ القرارات الإستراتيجية في المكتبات الجامعية. ✓ من حيث المنهج: لا يوجد إختلاف بينهما. من حيث المنهج. أما دراستنا الحالية: إعتمدت فقط على الملاحظة والإستبيان.</p>	<p>الإستبيان.</p>	
--	-------------------	--

جدول رقم(01) يبين نقاط التشابه والإختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

### ❖ الفجوة المعرفية

أن كل الدراسات السابقة التي عالجت إشكالية الرقابة وعلاقتها في إتخاذ القرارات فأن معظمها طبقت في مؤسسات إقتصادية أما بالنسبة للدراسة التي عالجت إشكالية الرقابة في المكتبات الجامعية فقد سلطت الضوء على إشكالية دور الرقابة في تفعيل أداء الموظفين أما دراستنا ركزت على دور نظام الرقابة ومدى مساهمته في إتخاذ القرارات في المكتبات الجامعية الجزائرية بحيث المقاربة تتمثل في المراقبة وإتخاذ القرارات في المكتبات.

### 11-ضبط مصطلحات الدراسة:

-المكتبة الجامعية: يعرفها المعجم الموسوعي للمصطلحات المكتبية و المعلومات بأنها مكتبة أو مجموعة أو مجموعة نظام من المكتبات تنشئه وتدعمه وتديره الجامعة لمقابلة الاحتياجات المعلوماتية للطلبة وهيئة التدريس كما تساعد برامج التدريس والأبحاث والخدمات.<sup>1</sup>  
-الرقابة: تعرف اصطلاحا هي ملاحظة تنفيذ الأعمال في المكتبة أو مركز المعلومات، و التأكد من أنها تسير في الاتجاه الصحيح، وقياس ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما حددته الخطط من أهداف، ومحاولة اكتشاف أي انحراف عن هذه الأهداف ومعالجته بعد معرفة أسبابه، واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمنع وقوعه مستقبلا، و التأكد من الوصول إلى النتائج المحددة وتحقيق الأهداف الموضوعية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>شامي، أحمد، السيد حبيب الله، محمد . المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات و المعلومات. الرياض: دار المرخب للنشر، 1988.ص.164

<sup>2</sup>الصرايرة، خالد عبده . الكافي في مفاهيم علوم المكتبات و المعلومات. عمان: دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر و التوزيع، 2010.ص.133

- القرار: يعرف إصطلاحاً " هو إختيار بديل معين من عدة بدائل لمواجهة موقف معين أو لمعالجة مشكلة أو مسألة تنتظر الحل".<sup>1</sup>
- إتخاذ القرارات: يعرف على "أنه القدرة على إختيار الأعمال و إستعمال الوسائل المتاحة لتقليص الفرق بين ماتعهدف إليه المؤسسة و حالة المحيط الذي يعرض إختيارات مختلفة".<sup>2</sup>
- مكتبة جامعة خميس مليانة: هي مؤسسة علمية أنشأت بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 12-247 المؤرخ في 14 رجب من عام 1433 الموافق ل: 04 يونيو سنة 2012.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>ياغي، عبد الفتاح محمد. إتخاذ القرارات التنظيمية. ط2. الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع، 2010. ص.15

<sup>2</sup>ياغي ، عبد الفتاح محمد. نفس المرجع. ص.15

<sup>3</sup>مرسوم تنفيذي رقم 14-16 المؤرخ في 6 فبراير 2014 الصادر: الجريدة الرسمية ع.8 الصادرة في 18 فبراير 2014. ص.5

## ❖ خلاصة

نستخلص أن كل مرحلة من مراحل هذا الفصل مهمة من أجل التحكم أكثر في موضوع دراستنا دور نظام الرقابة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية في المكتبات الجامعية والإمام الكافي به، وهي توضيح المنهجية المتبعة في كل الجانبين النظري و التطبيقي وأهم ما يجب التطرق إليه.

# الفصل الثاني

الرقابة في المكتبات

الجامعية

تمهيد:

تعتبر الرقابة ذات أهمية بالغة وفعالة في التعريف بصورة المكتبة. فهي الوظيفة الهام والاساسية، حيث يتم التعرف من خلالها على ان ما يتم تنفيذه يتم وفق ما هو مخطط له والتأكد من حسن سيرالاعمال داخل المكتبة، ونظرا لان الرقابة تنطوي ضمنا على الاهداف والخطط، فلا يمكن لأي مدير أن يقوم بالرقابة بدونيهما، فالمدير لا يمكن قياس ما اذا كان مرؤوسيه يقومون بالعمل بالطريقة المرغوبة الا اذا كانت لديه خطة وحتى ولو كانت خطة غير واضحة او لمدة زمنية قصيرة، ومن الطبيعي انه كلما كانت الرقابة كاملة تحافظ على التوازن بين الوسائل والاهداف، أو بين الجهود و النتائج بقصد التأكد بان هناك توافق بين الاداء الفعلي والاداء المقصود والمخطط له، وتضمن انجاز العمليات الصحيحة في الوقت الصحيح وبالطريقة الصحيحة وعلى يد الاشخاص المناسبين.

وفي هذا الفصل سوف نتعرف على الرقابة في المكتبات الجامعية من خلال التطرق الى اهمية الرقابة، أهداف الرقابة، خصائص الرقابة، خطوات الرقابة، انواع الرقابة، مجالات الرقابة، ومعوقات الرقابة، وعلاقتها بالوظائف الادارية الاخرى.

## 1- الرقابة في المكتبات الجامعية

### 1-1-1- ماهيتها، أهدافها، وأنواعها

#### 1-1-1-1- تعريف الرقابة:

#### مفهوم الرقابة في الاصطلاح اللغوي:

وردت كلمة الرقابة في العديد من معاجم اللغة العربية سواء كانت بنفس لفظ "الرقابة" او بالتعريفات الفعل "رqb" فورد في لسان العرب: رقب في اسماء الله تعالى: الرقيب: وهو الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء، فعيل بمعنى فاعل. وفي الحديث: ارتقبوا محمدا في اهل بيته اي احفظوه فهم، و الرقيب: الحفيظ ورقبه يرقبه رقبة رقباناً، بالكسر فهما.<sup>1</sup>

#### 1-1-1-2- المفهوم الاصطلاحي للرقابة في المكتبات:

لم يحظى مصطلح الرقابة بمعنى واحد فقد تعددت مفاهيمه وتنوعت نتطرق الى اهمها:

- الرقابة تأتي بعد التخطيط والتنظيم والتوجيه لكشف الاخطاء في العمل او التأكد من ان العمل يسير وفق الاهداف المحددة والسياسات المرسومة، و الرقابة تشمل على الاشراف والمتابعة وقياس الاداء وتحديد معايير ملائمة للقياس عليها، اذ يجب ان يكون هناك معيار ملائم يعتبر مقياسا لأداء الأفراد مقارنة مع هذا المعيار ومن ثم تحديد الخطأ والانحراف.<sup>2</sup>

❖ يعرفها الدكتور عبد الفتاح: بانها عملية الكشف عن الانحرافات اي كان موقعها سواء في ذلك الانحرافات عما يجب انجازه او الانحرافات عن الاجراءات، والعمل على مواجهتها بالأسلوب الملائم حتى تصبح وحتى لا تظهر مرة اخرى في المستقبل.<sup>3</sup>

❖ ويعرفها الدكتور فؤاد العطار بانها كوظيفة تقوم بها السلطة المختصة بقصد التحقق من ان العمل يسير وفقا للأهداف بكفاية وفي الوقت المحدد فهو يستطرد قائلاً: أنها تعني المتابعة بمحاولة انجاز الأعمال بدقة وبسرعة والعمل على تقييمها مع اصلاح ما قد تنطوي عليه من انحرافات او الانحرافات أو أخطاء.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ابن المنظور الأفرريقي المصري، العلامة أبي الفضل جمال الدين محمد ابن مكرم. لسان العرب. ط4. بيروت: دار صادر للطباعة والنشر، 2005. ص. 199

<sup>2</sup> نور الدين، عصام، ادارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة. عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع. 2010. ص. 20

<sup>3</sup> عبيد الوهاب، محمد رفعت، الادارة العامة. عمان: دار الجامعة الجديدة، 2007. ص. 31

<sup>4</sup> شحا، عبد العزيز. ماهية الإدارة العامة-تعريفها وطبيعتها واهم مشكلاتها العملية الادارية. الاسكندرية: منشأة المعارف للنشر والتوزيع. 2004. ص. 416

- وهناك من لخصها بأنها الوظيفة التي الأخيرة للإدارة داخل المكتبات، التي تمكن المدير من معرفة أن ما تم أو يتم مطابق لما يريد اتمامه، فهي تهدف إلى تحقيق الإنجازات المحققة لاتخاذ القرارات الصحيحة اللازمة، و الرقابة تطبق على كل شيء العاملين، و المنتجات والأفعال.<sup>1</sup>

### 2-1-1 الاتجاهات المختلفة للرقابة

#### أ-الإتجاه العلمي أو التطبيقي:

حيث يركز على العملية الرقابية من الناحية التطبيقية أو بعبارة اخرى على خطوات القيام بها، فتعرف الرقابة بأنها تحديد لما يتم تنفيذه واتخاذ الإجراءات العلاجية اذا التزم الأمر حتى يتماشى الأداء مع خطط الموضوعية وباستخدام المفاهيم أو الاتجاهات السابقة نجد أن هناك تكامل بينها، فيمكن النظر الى العملية الرقابية من حيث خطوات القيام بها، ما يمنع من استخدام المدير لنفوذ في مسار التنفيذ اذا استدعى الأمر ذلك، ولكن لا يجب ان ننظر الى الرقابة على أنها نوع من أساليب التخويف والتهديد وتصيد الأخطاء الآخرين، بل العكس فان الرقابة هي وسيلة أو وظيفة ادارية تسعى للتحقق وكشف الأخطاء ودراسة أسبابها والعمل على علاجها فوراً.<sup>2</sup>

ب- الإتجاه السلبي أو السلوكي: حيث ينظر على الرقابة انها عملية تفتيش بحث عن الأخطاء وتهديد الأفراد، وعليه فان الكتاب يعتمدون على مفاهيم القوة Power أو السلطة Authority عند تعريفهم للرقابة من هذا المنظور، فالمدير يستخدم سلطته أو قوته في اجبار الأفراد على تنفيذ الأوامر و التعليمات، ومحاسبتهم عندما يخطؤون، كما أن الفرد يقوم بالأداء خوفاً من العقاب وليس رغبة في الانجاز بحد ذاته.<sup>3</sup>

ت-الإتجاه السلوكي: أصحاب هذا الاتجاه كانوا من أنصار الجانب الإنساني، حيث أنهم عرفوا عملية الرقابة على أنها قدرة فرد أو مجموعة من الأفراد في التأثير على سلوك فرد آخر أو تنظيم معين بحيث يحقق التأثير النتائج المرجوة.<sup>4</sup>

### 3-1-1 أنواع الرقابة:

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

<sup>1</sup> رويل، محمود امين، الادارة المكتبية الحديثة:Recent offic Management. القاهرة: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2013.ص.77

<sup>2</sup> ثابت ، إدريس عبد الرحمان. ادارة الأعمال: ونماذج تطبيقية. القاهرة: الدار الجامعية، 2005.ص533-534

<sup>3</sup> كامل، اسامة. حامد، عبد الغني. مقدمة في الإدارة. القاهرة: دار الوفاء لدنيا للطباعة و النشر والتوزيع، 2006.ص186

<sup>4</sup> شكري، مرح طاهر. الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين انفسهم. مذكرة ماجستير. فلسطين، 2016.ص.17



### -الرقابة من حيث توقيت حدوثها:

تنقسم الرقابة في المكتبات ومراكز المعلومات الى ثلاثة أنواع وهي:

-الرقابة الوقائية (Preventive): ويطلق عليها أيضا تسمية "الرقابة التنبؤية"، وتسعى إلى اكتشاف الأخطاء أو المشكلات قبل حدوثها، والاستعداد لها، و الحيلولة دون وقوعها. ويتطلب هذا من الرئيس أو المدير القدرة على التنبؤ من خلال الدراسة و التحليل الدقيق للمعطيات المختلفة للبيئتين الداخلية و الخارجية للمكتبية أو مركز المعلومات في الإمكانيات و الموارد المتاحة.

-الرقابة المتزامنة (Instans): وهي التي تراقب سير العمل أولا بأول، فتقيس الداء وتقيمه بمقارنته مع المعايير المحددة سابقا، لاكتشاف الخطأ وقت حدوثه، والعمل على معالجته فورا، لمنع استفحال أثره الضار.

-الرقابة اللاحقة (Flow-Up): وتسمى أيضا بالرقابة البعدية لأنها تتم بعد الانتهاء من تنفيذ العمل، إذ يتم مقارنة الانجاز الفعلي مع المعايير المحددة لرصد الانحرافات و الابلاغ عنها مع الحلول المقترحة لعلاجها بهدف تلافيا مستقبلا.<sup>1</sup>

-الرقابة من حيث شموليتها:

### -الرقابة الشاملة (Comprehensive):

وتسعى الى تقييم الاداء الكلي للمنظمة، ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الاهداف الموضوعية

-الرقابة على مستوى الوحدة الادارية (Departmental):وتسعى الى تقييم الاداء و الانجاز الفعلي لدائرة معينة او قسمك محدد في المنظمة لمعرفة مدى كفاءته في اداء العمل و تحقيق الاهداف المرسومة له.

-الرقابة على مستوى الفرد (Individual): تسعى الى تقييم الفرد و اداءه و انجازهن ومدى معرفة مستوى كفاءته في العمل، وسلوكه فيه، و مدى اسهامه في تحقيق الاهداف الموضوعية لدائرته او قسمه الذي يعمل فيه وتستخدم عدة معايير للرقابة على الفرد العامل منها ما هو كفي وكفي وهي تقارير الاداء التي يقوم العمل على مرؤوسهم.<sup>2</sup>

➤ الرقابة من حيث النوع و الانحراف:

-الرقابة الايجابية (Positiv): والتي تعني حصر وتعزيز الانحرافات الايجابية فقط وخير مثال عليها اجراءات الرقابة التي تستهدف حصر الزيادة في الانتاج الفعلي عن المخطط وتوجيه الحوافز و الكفاءات

<sup>1</sup> همشري، عمر احمد. الادارة الحديثة للمكتبات و مراكز المعلومات. عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع، 2011. ص. 219-220

<sup>2</sup> قدور، كريمة. دور الرقابة في تحسين اداء العمال. مذكرة ماستر. ام البواقي، 2013. ص. 34

المادية و المعنوية للقائمين عليها، بمعنى الرقابة الايجابية تسعى الى تحديد الانحرافات الايجابية الواضحة و الصحيحة ذات النفع و معرفة الاسباب و الاستفادة منها مستقبلا.

-الرقابة السلبية (negative):و التي تعني بحصر و معالجة الانحرافات السلبية فقط، وخير مثال اجراءات الرقابة التي تستهدف حصر النقص في الانتاج الفعلي عن المخطط و توجيه التوجيه بمعنى تسعى الى تحديد الانحرافات و الكشف عنها و التعرف على الاسباب التي ادت اليها.<sup>1</sup>

#### ➤ الرقابة من حيث طريقة تنظيمها:

تنقسم الرقابة في المكتبات و مراكز المعلومات وفق هذا المعيار الى ثلاثة انواع وهي:

-الرقابة المفاجئة(Unexpected):وهي التي تتم بصورة مفاجئة ودون سابق انذار، من اجل مراقبة العمل و ضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة من المدير او الرئيس المباشر.

-الرقابة الدورية(Periodic): هي التي تنفذ كل فترة زمنية و حسب جدول زمني منتظم حيث يتم تحديدها يوميا اوكل شهر، وقد يوضع الجدول الزمني على اساس ربع نصف سنوي.

-الرقابة المستمرة(Continuous): وهي التي تتم عن طريق المتابعة والتقييم و الاشراف المستمر لأداء العمل في المكتبة او مركز المعلومات.<sup>2</sup>

#### ➤ الرقابة من حيث المصدر:

تنقسم الرقابة في المكتبات و مراكز المعلومات وفق هذا المعيار الى نوعين هما:

-الرقابة الداخلية(Internal): وتأتي من داخل المكتبة او مركز المعلومات، ويمارسها المسؤولون أو الرؤساء أو المديرين فيهما على مختلف مستوياتهم الادارية وقد يعهد بها أحيانا الى وحدة ادارية متخصصة بالعملية الرقابية، وتتم الرقابة على ضمن هذا النوع على الافراد، وعلى المواد الخام وعلى مصادر المعلومات، وعلى الخدمات الفنية (التزويد-الفهرسة-التصنيف)، وخدمات المعلومات (الإعارة-المراجع -الدوريات- استرجاع المعلومات-وغيرها) وعلى الأجهزة والادوات المستخدمة، و على المبنى وطرق استغلالها وغيرها.

-الرقابة الخارجية(External): وهي التي تقوم بها اجهزة رقابية متخصصة من خارج المكتبة او مركز المعلومات قد تتبع المؤسسة الأم أو الحكومة. مثال ذلك، رقابة قسم المكتبات المدرسية التابع لوزارة التربية والتعليم على اعمال وميزانيات و مصروفات و خدمات المكتبات المدرسية التابعة للوزارة المذكورة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> الشواورة، فيصل محمود. مبادئ ادارة الاعمال: مفاهيم، نظريات وتطبيقات. عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع، 2013.ص.201

<sup>2</sup> البدوي احمد، احسان محمد . دور الرقابة الادارية في كفاءة الاداء الوظيفي. مذكر الماجستير.السودان، 2017.ص.34

<sup>3</sup> همشري، عمر احمد، الادارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. مرجع سابق.ص.220-221

### 1-1-4- أهمية الرقابة في المكتبات

تعد الرقابة عملية ضرورية من حسن سير العمل ووظيفة أساسية من الوظائف الإدارية و تتجلى فيما يلي:

- ينظر الى الرقابة على أنها حدر الزاوية في الأداء و ذلك على إظهار نقاط الانحراف في التنظيم على مستوياته المختلفة، بما يساهم في سرعة تصحيحها ،ولقد اتسعت أجهزة الرقابة في مجال الإدارة العامة ،فشملت الرقابة و على السلطة التنفيذية بجانبها الداخلي و الخارجي ،والرقابة على الأجهزة و المؤسسات الحكومية ترتبط بالوظائف الإدارية الخرى كالتخطيط و ذلك على المشاكل و المعوقات التي تقف امام تنفيذ الخطط، بما يساهم في تعديل الخطة بإلقاء الضوء او العمل على حل المشاكل التي تواجهها، كما ان الرقابة لها علاقة بالتنظيم فهي تعمل على كشف الخلل التنظيمي في مستوياته المختلفة.

- ويرى البعض أن العملية الرقابية لها الأثر الفعال في التأثير على سلوكيات الأفراد في المنظمة تأثيرا إيجابيا من أجل تحقيق الأهداف المرجوة باعتبار أن الإنسان بطبيعته متحمل للمسؤولية ويعمل دون خوف من العقاب و لكن رغبة في العمل، وأن العملية الرقابية هنا فقط لزيادة الهمم وتشجيع الكفاءات و العمل على تحقيق الأهداف بأحسن كفاءة ممكنة.<sup>1</sup>

- كما تصبح الحاجة للرقابة ضرورية وماسة للفهم واستيعاب مجريات الأحداث في التنظيم وأسبابها و الربط فيما بينها، فبدون الرقابة و المعلومات الصحيحة المتداولة عن الداء و التقدم في العمل تستظهر أثار ذلك في شكل ظواهر سلبية و متعددة و تتمثل في ارتفاع تكاليف الأعباء.<sup>2</sup>

### 1-2-1-مجالات و أساليب الرقابة في المكتبات الجامعية

#### 1-2-1 مجالات الرقابة

تعتبر الرقابة الإدارية إجراء ضروريا لنجاح أي نشاط تقوم بهى الشركة، للتأكد من أن تنفيذه يتم حسب ما هو مخطط له أن يكون ، وطبقا لما هو مطلوب. لذلك يمكننا القول أنها عملية ملازمة لكافة النشاطات التي تقوم بها فهي تحديدا تستخدم في المجالات التالية:

-الرقابة على الإنتاج: تهدف الرقابة على الإنتاج للتأكد من المنتج مطابق كما لما هو مطلوب، وتكلفة وزمنا لما هو محدد، وأنه يراعي أذواق المستفيدين وحاجتهم ورغباتهم، وأنه يدعم المركز التنافسي للمكتبة، وتهدف كذلك إلى بحث مدى الحاجة إلى تعديل المنتج أو تغييره كليا، أو إضافة منتج جديد بمواصفات جديدة، وتشمل الرقابة على الإنتاج، والرقابة على عناصر الإنتاج (الأموال، السياسات،

<sup>1</sup> عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011.ص.37-38Administrative Controlديري، زاهد محمد، الرقابة الإدارية:

<sup>2</sup> المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. الإدارة: الأصول العلمية و التوجهات المستقبلية. القاهرة: المكتبة العصرية للنشر و

التوزيع، 2006.ص.486

الإجراءات، المواد، الأجهزة، الأفراد) و الرقابة على العملية الإنتاجية ذاتها، و الرقابة على تكاليف الإنتاج.<sup>1</sup>

- الرقابة في مجال التسويق: من بين الاستخدامات الهامة للرقابة في هذه المجال التأكد منه بأن مستوى الطلب على منتجات الشركة من قبل المستهلكين هو كما يجب ان يكون وكما هو مقدر له في خطة المبيعات الموضوعية مسبقا، ويدخل ضمن هذا المجال التأكد من أن الحملات الإعلانية تحقق هدفها، وكذلك مراقبة مدى رضا المستهلك عن هذه المنتجات.

- الرقابة على السلوك و التصرف: إن المقصود من استخدام الرقابة في هذا المجال هو مراقبة سلوك الأفراد داخل الشركة وفي كل إدارة أو قسم من أقسامها، وقياس مدى التزامهم بتطبيق القواعد و اللوائح وكذلك قياس مستوى الروح المعنوية في صفوف الأفراد.<sup>2</sup>

- الرقابة على الأهداف: تهدف الرقابة على الأهداف الى التأكد من أن الأهداف الموضوعية واضحة و مفهومة للجميع. والعمل على إعداد صياغتها أو توضيحها إذا ظهر أي نوع من الغموض فيها. و التأكد كذلك أن الأنشطة و الأعمال في المنظمة تسير بالاتجاه الصحيح نحو تحقيق هذه الأهداف.

- الرقابة على السياسات: تهدف الرقابة على السياسات إلى التأكد من أن المنظمة تسير وفق السياسات المقررة. ودراسة الانحرافات عنها إذا وجدت، وتصحيح الأخطاء فور وقوعها أو تعديل السياسات نفسها إذا استدعى الأمر ذلك.

- الرقابة على الإجراءات: تحد الإجراءات مت وكيف يتم الأداء ومن المسؤول عنه، وتهدف الرقابة على الإجراءات إلى التأكد من التزام جميع العاملين في المنظمة بإجراءات العمل المقررة، واكتشاف الانحرافات في هذا المجال إن وجدت ودراستها ودراسة مدى الحاجة إلى تعديل هذه الإجراءات بما يكفل توفير أفضل الأساليب الممكنة لتنفيذ الأعمال.<sup>3</sup>

- الرقابة على التنظيم: تهدف الرقابة على التنظيم في المكتبات إلى التأكيد من الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدد أو أوجه النشاط والتقسيمات التنظيمية وعلاقة السلطة، و الخرائط التنظيمية، ومواصفات الوظائف وخرائط العمل وإجراءاته، و الدور المحدد للجنان والوحدات الاستشارية المختلفة وغير ذلك من أمور التنظيم و التأكد كذلك من توافر الانسجام و التعاون التام على جميع المستويات الإدارية رأسيا وأفقيا وفي حال وجود الانحراف عما هو مرسوم ومحدد في أي من هذه الجوانب يكون التعديل أو التغيير مطلوبا.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2007. ص 203-204 BQSICS of MODERN MANAGEMENT عليان، ربيعي مصطفى، أسس

الإدارة المعاصرة:

<sup>2</sup> عباس، علي. الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال. عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2008. ص 30.

<sup>3</sup> قدور، كريمة. دور الرقابة في تحسين أداء العمال. دراسة ميدانية بمدرسة الأطفال المعوقين سمعيا، مرجع سابق. ص 30.

<sup>4</sup> عليان، ربيعي مصطفى. الإدارة المعاصرة. مرجع سابق. ص 203.

- الرقابة على المستفيدين: هي نوع من الرقابة الغير المباشرة كالرقابة على طريقة تعامل المستفيدين مع مصادر المعلومات أو طرق إفادتهم منها، أو طريقة تعامل المستفيدين مع موظفي المكتبة و طبيعة العلاقات بينهم، أو القيام بما يسمى بدراسات المستفيدين بالمكتبة من جميع النواحي.<sup>1</sup>

### 1-2-2- وسائل الرقابة

- الملاحظة الشخصية: وهي أسلوب يستخدمه المدير للحصول على معلومات رقابية ملائمة في مجالات استخدام الرقابة جميعها، ففي الأقسام الإدارية مثلا: يعتمد المدير كثيرا على الانطباع المتحصل منه خلال الاتصال الشخصي مع مساعديه، حيث يتم الحكم على أي منهم من خلال نتائج أعمالهم ومن خلال مشاهدة العاملين والاستماع إلى ملاحظاتهم العفوية وتوجيه الأسئلة إليهم وتقييم إجاباتهم.

- سجلات و بطاقة الدوام: سجل الدوام عبارة عن كشف يوقع عليه الأفراد عنه بداية الدوام وعند انتهائه، وفي المصانع تتم الاستعاضة عن كشف الدوام ببطاقة يدخلها العامل في آلة (ساعة) تسجل ساعة حضوره ومغادرته ثم تراجع البطاقة في نهاية كل شهر أو أسبوع لمعرفة من يحضر متأخرا إلى الدوام ومن يخرج قبل انتهاء الدوام، حيث يأخذ الإجراء اللازم للتصحيح، الذي قد يكون خصما من الراتب أو لفت نظر أو الخصم من إجازات الموظف.<sup>2</sup>

- بطاقة الجرد السنوي: تستخدم هذه البطاقة على محزون المواد الأولية، ومخزون مصادر المعلومات المتوفرة في المكتبة، حيث يستطيع الموظف معرفة عدد الوحدات، ويمكن استخدام هذه البطاقة للرقابة المفاجئة والدورية من خلال مقارنة ما هو موجود فعلا بالبيانات الموجودة في البطاقة.<sup>3</sup>

- التقارير الرقابية: تعتبر وسيلة وليس هدف بحد ذاتها، فاتخاذ اجراء التصحيحي هو الهدف الأساسي للتقارير ولكي يكون الهدف واضحا ومعروفا يتوجب الحصول على المعلومات الضرورية لتكون أساسا لتحقيق ذلك الهدف، وتوجه التقارير الشخصية عادة إلى الشخص المسؤول في التنظيم عنة اتخاذ الإجراء التصحيحي، وعادة ما يتم تزويد المدير الأعلى بنفس المعلومات ولكن بطريقة أقصر اختصارا.<sup>4</sup>

- الرسوم البيانية: تستخدم الرسوم البيانية بأشكالها المختلفة للمقارنة بين المعيار المتوقع الوصول إليه و المستوى الفعلي لإنجاز في فترة في فترة زمنية معينة، وتعمل على توضيح الانحراف عن المعيار سلبا أم إيجابا. مما يشكل عملية تغذية راجعة مفيدة للمديرين في المكتبات و مراكز المعلومات في

<sup>1</sup> الأسس و العمليات، عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2015.ص.217 Libray Mangement عليان، ربيحي مصطفى، إدارة المكتبات .

<sup>2</sup> عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2013.ص.203 (PRINCIPLES OF MANAGEMENT SCIENCE) المناصير، علي فلاح، المساعدة، ماجد عبد المهدي، وآخرون. مبادئ علم الإدارة

<sup>3</sup> بكتانة، خيربي مصطفى. مدخل إلى إدارة الأعمال: النظريات العمليات الإدارية. عمان: دار جرير للنشر و التوزيع، 2007.ص.162

<sup>4</sup> عباس، علي. الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال. مرجع سابق. ص.88

مجال التخطيط كما تشكل نقطة انطلاق مهمة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بعد اكتشاف الأسباب الحقيقية للانحراف ويمكن اعتبار خريطة جانت رسميا بيانيا.

- الحاسوب: يعد الحاسوب أهم الأدوات الرقابية الحديثة في المكتبات ومراكز المعلومات. إذ يعمل الحاسوب على تزويد الإدارة بالمعلومات الدقيقة المطلوبة وفي الوقت المناسب حول الجوانب المختلفة للمكتبة، مثل مجموعاتها وأنشطتها وخدماتها ومواردها المالية و المادية والبشرية و التكنولوجيا وغيرها.<sup>1</sup>

### 1-2-3- أهداف وفوائد الرقابة

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

- الحرص على تحقيق الأهداف المسطرة من قبل التخطيط فالرقابة شديدة الارتباط به وهما وجهتان لعملية واحدة.
- تعميم الخبرات الجيدة أي معرفة أماكن تحقيق النجاح واستخلاص النتائج المطلوبة من ذلك بغية تعميم هذه النجاحات على أماكن أخرى في المؤسسة.
- معرفة الأخطاء في الوقت المناسب واكتشاف النقائص ومعرفة مواضيع نشوء الصعوبات وكذا أسبابها بغية إزالتها بأقصى سرعة وبدون تأخير حتى يتواصل ويستمر نشاط المؤسسة.<sup>2</sup>
- الهدف العام للرقابة في المكتبات ومراكز المعلومات هو معرفة الانحرافات أو الخطأ قبل وقوعه والعمل على تحاشيه، أو معرفة الخطأ فور وقوعه ومعالجته رأساً قبل استفحاله، ويعني عذا بالتالي خضوع المكتبة أو مركز المعلومات بشكل شمولي إلى عملية الرقابة.
- الهدف الخاص للرقابة يتضمن ملاحظة نتائج أعمال أو أنشطة معينة و قياسها بناء على معايير محددة، فعلى سبيل المثال: تركز الرقابة في مجال الإنتاج على كمية الإنتاج ونوعيته في المكتبة أو مراكز المعلومات.<sup>3</sup>
- حماية المصالح العامة وهي محور الرقابة وبذلك مراقبة النشاطات، وسير العمل وفق خططه وبرامجه في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة، و الكشف عن الانحرافات و المخالفات وتحديد المسؤولية الإدارية.
- توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع، لحماية المصالح العامة، واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> خمشري، عمر أحمد. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات . مرجع سابق.ص.246-247

<sup>2</sup> إبراهيم، السعيد مبروك. الإدارة الاستراتيجية للمكتبات: في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة . القاهرة: المجموعة العربية للنشر و

التوزيع، 2014.ص.ص.94

<sup>3</sup> خمشري، عمر أحمد . الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات . مرجع سابق.ص.222

- ما يحتمل أن تكشف عن عملية الرقابة من عناصر وظيفة أسهمت في منع الانحراف، أو تقليل الأخطاء وهذا يؤدي إلى مكافأة هذه العناصر معنويا وماديا.<sup>1</sup>
- تقييم العاملين وتمحيص أعمالهم وإنجازاتهم على أساس نوعيتها بقصد إصلاح شأنها لأن الإنسان بطبيعته لا يعمل خوفا من عقاب أو طمعا من ثواب، وكذلك البحث أسباب الأخطاء وكيفية تجنب وقوعها في المستقبل وتوجيه العاملين إلى أفضل الطرق لأداء أعمالهم.
- متابعة تنفيذ الخطة و تقييم الأداء في الوحدات للتأكد من أن التنفيذ يسير وفقا للسياسات الموضوعية ولمعرفة نتائج الأعمال و التعرف على مدى تحقيق المرسومة و الكشف عما يقع من انحرافات.<sup>2</sup>

### 1-3-3- الرقابة وعلاقتها بالوظائف الإدارية

#### 1-3-1- مراحل العملية الرقابية في المكتبات

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

- تحديد الأهداف و المعايير الرقابية: الهدف العام للرقابة في المكتبات ومراكز المعلومات هو معرفة الانحراف أو الخطأ قبل وقوعه والعمل على تحاشيه، أو معرفة الخطأ فور وقوعه ومعالجته رأساً قبل استفحاله. يعني هذا بالتالي خضوع المكتبة أو مراكز المعلومات بشكل شمولي إلى عملية الرقابة.

أما الهدف الأساسي من وجود المكتبات ومراكز المعلومات هو تقديم خدمات معلوماتية ذات جودة عالية و بالشكل الذي يرضي المستفيدين، لذا لا بد من وجود معايير أو مقاييس يتم بموجبها قياس مدى جودة أدائها وإنجازها بعامة وأداء العاملين فيها بخاصة. ويعد توفير معايير أداء موضوعية ركنا أساسيا من أركان أي نظام رقابي فعال في المكتبات، المطلوب لأنها تعمل على تحديد مستوى جودة الإنجاز للتقيد به، ومن المعايير التي يمكن استخدامها لتقييم أداء المكتبات ومراكز المعلومات ما يلي:

- معايير كمية: وهي معايير تحدد عدد الوحدات المطلوب إنجازها من قبل الوحدات الإدارية أو الأفراد العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات من خلال فترة زمنية معينة ومقارنته بكمية الإنتاج أو الإنجاز الفعلي.<sup>3</sup>
- معايير نوعية: هي معايير تتعلق بنوعية السلع المنتجة وجودتها بمقارنتها مع مثيلاتها في السوق، أو مدى جودة العناية الصحية في المستشفيات الحكومية، بمعنى نوعية الخدمة المقدمة.

<sup>1</sup> حسونة، فيصل . إدارة الموارد البشرية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2007. ص119

<sup>2</sup> الكفراوي، عوف أحمد . الرقابة المالية: النظرية و التطبيق. ط3. القاهرة: مطبعة الانت. طار لطباعة الأوفست، 2005. ص.19

<sup>3</sup> همشري، عمر أحمد . الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات . مرجع سابق. ص.222

- معايير التكلفة: وهي معايير تتعلق بالرقم المالي الذي يجب أن لا تتخطاه النفقات المالية المصروفة لإنتاج منتج معين أو تقديم خدمة، أو إنجاز أحد المهام مثل: تكاليف شراء نظام محوسب جديد للمكتبة ومراكز المعلومات.
- معايير زمنية: وهي مقدار الوقت الذي يتطلبه إنتاج سلعة معينة أو تقديم خدمة معينة.
- معايير إنتاجية: مثل حجم معين من الإنتاج ونسبة استغلال الطاقة.
- معايير القيم المعنوية: وهي معايير مرتبطة بمجالات غير ملموسة مثل مدى دعم المشروع، درجة إخلاص العاملين وولائهم للمكتبة أو مركز المعلومات وروحهم المعنوية.<sup>1</sup>
- قياس الأداء: تنطوي هذه المرحلة على قياس الأداء الفعلي وذلك لتحقيق مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف أو المعايير المطلوب إنجازها وقد تتم عملية القياس بسهولة خاصة إذا كانت المعايير موضوعية وكمية ودقيقة ومحددة، وقد يكون قياس الأداء صعب للغاية في حالة المعايير النوعية والكيفية التي يصعب قياسها كمياً اتجهنا إلى المستويات الإدارية العليا، نظراً لعمومية الأهداف وشمولية المهام.<sup>2</sup>

ويعتبر كذلك الخطوة الثانية من العملية الرقابية و المتمثلة في الإشراف على قياس الأداء الحقيقي حالما يتم وضع الأهداف و المعايير و الإشراف و القياس لعمليات مستمرة و تتضمن جميع البيانات التي تمثل الأداء الحقيقي للنشاط بقصد مقارنة المواد المنجزة فعلا مع المواد إنجازها أصلا. و ينبغي قياس الأداء الحقيقي بالوحدات، ويتم اختيار وحدة القياس بعناية بحيث تكون محددة ومنتظمة و متماثلة و متجانسة في جميع مراحل عملية القياس.<sup>3</sup>

- تصحيح الانحرافات: لا تكتمل العملية الرقابية إلا إذا تم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات، فمقارنة الأداء الفعلي بالإداء المخطط يمكن من رصد الانحرافات و بالتالي محاولة تصحيحها. وعادة ما يتم التفكير في الانحرافات على أنها انحرافات سلبية أي عدم القدرة على الوصول إلى المعايير الموضوعية سلفا و بالتالي تصحيح الأداء المعيب. ولكن يمكن أن تكون الانحرافات في بعض الأحيان إيجابية بمعنى أن الأداء الفعلي قد يكون أعلى من الأداء المخطط. وهذه الحالة تستحق أيضا من الإدارة دراستها لتحديد عما إذا كان الانحراف الموجب نتيجة لعدم الدقة في وضع المعايير أساسا أم للأداء العالي للأفراد، المتمثلة في انحرافات خارجة عن سيطرة القائمين بالتنفيذ.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> القريوتي، محمد قاسم . مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات و الوظائف. ط.3. عمان، 203.ص.332

<sup>2</sup> بلال، محمد إسماعيل. إدارة الإنتاج و العمليات مدخل كمي. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2004.ص.312

<sup>3</sup> زريق، إيهاب صبيح محمد . الإدارة الأسس و الوظائف. القاهرة: دار الكتب للنشر و التوزيع، 2001.ص.174

<sup>4</sup> الصحن، محمد فريد، الشريف، علي، وآخرون. مبادئ الإدارة. الإسكندرية: دار الجامعة للنشر و التوزيع، 2000.ص.352-353



ومن أسباب الانحراف والعمل على معالجتها:

بعد إستلام تقارير الأداء و تحديد الإنحرافات السلبية و الإيجابية، لابد من تحليلها ومعرفة أسبابها المتمثلة في ما يلي:

✓ المعيار: إذ أن عدم وضوح المعيار للعاملين في المكتبة أو مركز المعلومات أو صعوبته يؤدي بالضرورة إلى إنحراف سلبى عن الخطة، لذا يجب أن تعاد صياغة المعيار بحيث يكون واضحاً، بسيطاً ومناسباً للجميع.

✓ الأفراد العاملون: إذ أن عدم توفر المهارات و الخبرة الكافية لدى العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات وكثرة إستخدام الهاتف أثناء العمل، جميعها تؤدي إلى ظهور إنحرافات سلبية عن الخطة الموضوعية، مما قد يوحى إلى الإدارة بضرورة تدريبهم والعمل على زيادة كفاءتهم.<sup>1</sup>

#### 1-2-4- خصائص النظام الرقابي الفعال في المكتبات

يتطلب تطبيق نظام رقابي فعال في المكتبات و مراكز المعلومات توفر خصائص لتحقيق أهداف الرقابة ومن ابرز هذه الخصائص تتمثل فيما يلي:

-الملائمة و الوضوح: ينبغي ان يتسم نظام الرقابة المعتمد لأي منظمة إنسانية بالملائمة لبيئته كنظام وبين الأنشطة التي تقوم بتأديتها المنظمة المعينة حيث أن الانسجام الملائم بين كل من الأنشطة و النظام المعتمد يعد حجر الأساس في تحقيق الأهداف المبتغاة إضافة إلى أن حجم المنظمة، يعد من المؤشرات الرئيسية بهذا الصدد. التي تتم أنشطتها بالبساطة و الوضوح وعدم التعقيد وهكذا تعد حالة الملائمة أحد الجوانب الأساسية بهذا الشأن.

ولنجاح أنظمة الرقابة الفعالة والكفؤة هو اتسامها بالوضوح وسهولة الفهم من قبل كافة الأفراد المسؤولين عن الأداء، لذا يجب أن تتوافر للأفراد المعنيين في تنفيذ الأهداف القدرة على استيعاب العمل والإحاطة به في مختلف المجالات، المتمثلة في وضوح الهدف الرئيسي للرقابة، ووضوح الأساليب الرقابية التي تعتمد عليها المنظمة، وضوح المعايير و المؤشرات القياسية المعتمدة في قياس الإنجاز.

- الدقة و السرعة : إن الدقة و السرعة في اكتشاف الانحرافات قبل وقوعها يساهم في تسهيل وتذليل العديد من المشكلات و العقبات الناجمة عن تفاقم الانحرافات و كلفتها فالأنظمة الرقابية الفعالة قادرة على استخدام الرقابة الوقائية أكثر من الرقابة العلاجية، حيث أن الرقابة الوقائية الهادفة أقل كلفة في تحقيق الإنجاز.<sup>2</sup>

- التكامل: إن الصفة الأولى و الأكثر أهمية، أن يتكامل النظام الرقابي مع سائر النظم التنظيمية الأخرى وخصوصاً النظام التخطيطي، وقد سبق أن رأينا تتداخل الوظائف الإدارية في شكل دائرة تبدأ

<sup>1</sup> وائل مختار، إسماعيل . إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات. مرجع سابق. ص. 139

<sup>2</sup> اللوزي، موسى سلامة، حمود، خضير كاضم. مبادئ إدارة الأعمال.الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، 2008.ص.390-391

بالتخطيط وتنتهي بالرقابة وهذه الحقيقة في حد ذاتها تبرز أهمية تحقيق درجة مرتفعة من التنسيق و التكامل بين النشاطين.

ومن الأمثلة الواقعة للتنسيق و التكامل بين التخطيط و الرقابة ما اتبعته شركة (نايت-ريدر) التي تعتبر من أكبر منظمات الإعلام في الولايات المتحدة، فعلى الرغم من أن هذه الشركة تصدر الصحف الأمريكية وأوسعها انتشارا إلا أنها واجهت عددا من المشاكل جعلتها تأخذ رقما حازما لزيادة الربحية.

- الموضوعية: إن صفة الموضوعية تعني أن نظام الرقابة يجب أن يستخدم معلومات تفصيلية يمكن فهمها و الإعتماد عليها، في نفذ الوقت فأن المعلومات التي يعد بها النظام الرقابي للمديرين، يجب أن تتوافر فيها نفس الصفة، إن المفهوم الكامل للموضوعية يعني أن النظام الرقابي يجب أن يقوم على معلومات واقعية لا تمثل الوضع كما هو واقع بالفعل.<sup>1</sup>

- الرقابة المرنة: فالمعايير المستخدمة في الرقابة داخل المكتبة يجب أن تتميز بالمرونة الكافية، بحيث تتغير إذا تغيرت ظروف التنفيذ بشكل لم يكن متوقف عند التخطيط ووضع المعايير.

- الرقابة الاقتصادية الفعالة: فالمدير الذي يبذل جهدا كبيرا في اكتشافه سبب في خطأ بسيط بما قد يعطل من العمل ويزيد من التكلفة بشكل كبير لا يقوم حقيقة بمراقبة فعالة وإنما يضيف على العملية الرقابية تعقيدا معه غير اقتصادية حيث تزيد تكلفة القيام بها من عائدهم في صورة منع أو تقليل حدوث أخطاء لها تكلفة معينة.<sup>2</sup>

- الإعتبار الإنساني: لابد من أجواء التعاون و المودة (لأن المتعارف عليه في الرقابة أنها غالبا عملية منفرة باعتبارها صورة من الضغط و التفتيش و تصيد الأخطاء) فلا بد من مشاركة المنفذين في وضع المعايير الرقابية و تنمية الرقابة الذاتية وإعطائهم أدوات رقابية تمكنهم من معرفة موقف أدائهم أولا بأول تصريح.

-الدورية و الإستمرار: يجب ألا تكون الرقابة كنبضات منفصلة على فترات متباعدة بل يجب دوريتها واستمرارها حيث تكون قبل التنفيذ(بإعداد النظام الرقابي وتجهيزه)، أثناء التجهيز(لتحديد الإنحراف و تصحيحه)، بعد التنفيذ(لتقييم النتائج و تصحيح المستقبل)، بهذا يكون النظام أقرب لتحقيق المستهدفات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم، أبو الحسن عبد الموجود. التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2007. ص. 176-177-178

<sup>2</sup> المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. مبادئ الإدارة. عمان: دار الجنان، 2014. ص. 155.

<sup>3</sup> ديري، زاهد محمد. الرقابة الإدلرية. مرجع سابق. ص. 43

## 3-3-1- علاقة الرقابة بالوظائف الأخرى

إن وظيفة الرقابة وظيفية كوظيفة إدارية مثلها مثل أي وظيفة إدارية تتأثر وتتأثر على الوظائف الإدارية الأخرى ومن هنا تبين العلاقة بين الرقابة والوظائف الإدارية الأخرى كما يلي:

-علاقة الرقابة بالتخطيط: إن الرقابة لا يمكن أن تتم بدون وجود تخطيط متمثل في أهداف وخطط و سياسات وإجراءات تم وضعها، حيث أن الرقابة ماهي ألا مقارنة بين ما نفذ فعليا وبين الخطط الموضوعية، ومن ثم معرفة الإنحرافات وإتخاذ القرارات التصحيحية. من جهة أخرى فإن التخطيط يفقد جزءا كبيرا من فاعليته إذا لم يتبع بعملية رقابة تكشف عن مدى جودة عمليات التنفيذ. كما قد تكون الخطط الموضوعية ذاتها ينتابها القصور، أو أن السياسات و البرامج المقررة غير فعالة.أو تكون إجراءات العمل معقدة...إلخ.

ومن هنا تظهر أهمية الرقابة للكشف عن هذه المعوقات جميعا و العمل على تلافي أسبابها بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة و فاعلية.<sup>1</sup>

-علاقة الرقابة بالتوجيه: تلعب كل من الرقابة و التغذية الراجعة دورا مهما في عملية إتخاذ القرارات التي هي أساس وظيفة التوجيه فمن خلال عملية التغذية الراجعة يستطيع المديرون في مراكز إتخاذ القرار تعرف نتائج الأعمال و التغييرات المختلفة التي قد تنشأ في ظروف العمل وبيئته، فأقسام الرقابة و المتابعة تزود المديرون بالبيانات و المعلومات الصحيحة و الدقيقة بشكل مستمر التي على أساسها يتخذ المديرون قراراتهم لإنجاز الأعمال و تحفيز العاملين و شحذ همهم للقيام بواجباتهم على أحسن وجه بأقل وقت و جهد و تكاليف.<sup>2</sup>

- علاقة الرقابة بالتنظيم: تلعب الرقابة دور هام فقيس مجال التنظيم حيث يمكن التحقق من مدى صحة تطبيق مبادئ التنظيم و تمثل في وحدة القيادة والأفراد و عدد المستويات الإدارية ، السلطة والمسؤولية...إلخ، و ماهية العمليات التي تعترضها أو النتائج السلبية المترتبة عليها، كما أن التنظيم من ناحية أخرى قد يكون عاملا مساعدا في إجراء رقابة فعالة أو عاملا لأجراء تلك الرقابة، فذلك يتوقف في الواقع على الطريقة التي يقسم بها التنظيم أو الطريقة التي يبني بها هيكل ذلك التنظيم، فكلما تداخلت الأعمال و الإختصاصات الخاصة بالأقسام و الأفراد و العاملين، و صعب الفصل بينهما أو مسؤولية كل قسم وكل فرد عنها كلما صعبت عملية الرقابة و العكس صحيح.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> كامل، أسامة، حامد، عبد الغنى. مقدمة في الإدارة. البحرين: مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، 2006. ص. 189

<sup>2</sup> عربيات، ياسر. المفاهيم الإدارية الحديثة. عمان: دار يافا العلمية للنشر و التوزيع، 2008. ص. 219-220

<sup>3</sup> منصور، علي محمد. مبادئ الإدارة: أسس و مفاهيم. القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004. ص. 242

## خلاصة :

من خلال عرضنا لمفهوم الرقابة وأهميتها وأهم مجالاتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى وأهم الخصائص التي يتم إتباعها لضمان دقة الرقابة أهم المراحل التي تطرقت إليها، من حيث هي عملية مستمرة و وسيلة فعالة، فإنه يمكن القول بأن الرقابة إحدى الدعائم الأساسية الخاصة بالمكتبات الجامعية فإذا كان التخطيط هو الفكرة، والتنظيم هو التجربة فإن الرقابة هي الصلة بين الفكرة و التجربة.

إن الرقابة عملية مستمرة و منتظمة تساعد على إكتشاف الكفاءات الإنتاجية من خلال أنها تكفل وتقوم الإنحراف بما يتناسب بقاء واستمرارية المكتبة.

# الفصل الثالث

اتخاذ القرارات

الاستراتيجية

تمهيد:

تطرقنا في هذا الفصل إلى إتخاذ القرارات الإستراتيجية في المكتبات الجامعية وذلك من خلال مفهوم إتخاذ القرارات وأنواعه والمراحل التي تتم من خلالها عملية إتخاذ القرارات وخصائصه وأهم العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات وأهميتها وكذلك تطرقنا إلى تبين علاقة إتخاذ القرارات الإستراتيجية بالرقابة .

## 1- ماهية إتخاذ القرارات

### 1-1- مفهوم القرار:

- ❖ تعريفه لغة: القرار هو فصل أو حكم في مسافة أو خلاف.
- ❖ تعريفه إصطلاحاً: على أنه إختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المرجوة.<sup>1</sup>
- ❖ تعريف سايمون: عرف القرار بأنه عملية إختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير، وتمثل جوهر النشاط التنفيذي في الأعمال.<sup>2</sup>
- ❖ تعريف آخر: أن كلمة القرار مشتقة من القطع أي أن يقطع صاحب القرار كل الاحتمالات التي قد تعيده ثانية أو ثنية عن المضي قدماً في قراره.<sup>3</sup>
- ❖ تعريف ماريسون: عرف القرار بأنه اللحظة في عملية تقسيم البدائل المتعلقة بالهدف والتي عندها يكون توقع متخذ القرار بالنسبة لعمل معين بالذات يجعل يتخذ إختبارات يوجه إليه قدراته وطاقاته لتحقيق غايته.<sup>4</sup>

### 2-1- مفهوم عملية إتخاذ القرارات

تعد عملية إتخاذ القرار من العمليات المعقدة فليست كل القرارات سهلة أو واضحة ويشير الباحثون إلى أنه على الرغم من إتخاذ القرار هو عملية معرفية إلى أن الإتجاهات ومنظومة القيم و الحالة الوجدانية إضافة إلى العوامل الإجتماعية المحيطة بالفرد تؤثر على عملية إتخاذ القرار بشكل مباشر وغير مباشر، فإن كلمة القرار تعني العقل يحدد أو ينهي أو يحل.

<sup>1</sup> كروب، أبوبكر، إشكاليات إتخاذ القرارات التسويقية ونظام المعلومات التسويقي، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير: إدارة الأعمال، الجزائر: جامعة وهران، 2016، ص. 89.

<sup>2</sup> طالب الدعي، علاء فرحان، فاطمة عبد العلي سلمان المسعودي، المعرفة السوقية و القرارات الإستراتيجية، عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2011، ص. 135.

<sup>3</sup> الفقي، إبراهيم، فن وأسرار إتخاذ القرار، القاهرة: الإنتاج الإعلامي للنشر والتوزيع، 2001، ص. 255.

<sup>4</sup> طالب الداعي، علاء فرحان، فاطمة عبد العلي سلمان المسعودي، مرجع سابق، ص. 135.

مشكلة ما أو يستقر على رأي ما، ويطلق مصطلح القرار على الشخص الذي يكون بموقع القوة أو السلطة.<sup>1</sup>

❖ تعريف آخر: هو خطوة من خطوات صناعة القرار، وهي كما عرفها كتاب آخرون أنها نشاط ذهني فكري موضوعي يسعى إلى اختيار البديل (الحل) الأنسب لمشكلة على أساس مجموعة من الخطوات العلمية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى القرار الأنسب و الأفضل.<sup>2</sup>

❖ تعريف آخر: يعرف اتخاذ القرار على أنه العملية التي تنقل وظيفة التخطيط إلى الواقع العلمي في المؤسسة.

❖ تعريف آخر: تعرف اتخاذ القرارات الاستراتيجية على أنها الخيار المدرك الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين ويشكل القرار الاستراتيجي المرتكز الأساسي لنجاح المؤسسات، إذا أن كفاءة المؤسسة وفعاليتها تعتمد على كفاءة قراراتها الاستراتيجية.<sup>3</sup>

### 3-1- أنواع إتخاذ القرارات الإستراتيجية:

#### ➤ القرارات المبرمجة والغير المبرمجة:

أ-القرارات المبرمجة: هي قرارات روتينية متكررة وتعتمد على الخبرات الشخصية للمديرين بالإضافة إلى إستخدام التقدير الشخصي وتكون المشكلات التي تتخذ في مواجهتها القرارات المبرمجة سهلة و لا تحتاج إلى تحليل طويل وتقضي سرعة.

ب-القرارات غير المبرمجة: فهي تتخذ لمعالجة المشكلات الروتينية وتتميز هذه القرارات بأنها جديدة وغير متكررة ولها أثار مهمة على نشاط المنظمة في المدى الطويل ويصعب تغييرها إلا بعد مضي فترة طويلة وتتخذ القرارات الغير المبرمجة (الإبتكارية) في ضل التأكد والمخاطرة وعدم التأكد.<sup>4</sup>

#### ➤ القرارات التنظيمية والشخصية:

أ- القرارات التنظيمية: هي القرارات التي يتخذها المدير باعتباره عضوا في التنظيم، أي عندما يعمل بصفته الرسمية أثناء القيام بوظائفه باعتباره مسؤولا عن التنظيم، كالقرار الصادر بشأن تعيين أو نقل أو موظف ما.

<sup>1</sup> المنصور، زينة ، الذكاء وعلاقته بمهارة اتخاذ القرار، رسالة مقدمة لنيل درجة شهادة الماجستير: علم النفس التربوي، سوريا: جامعة دمشق، 2015، ص.61

<sup>2</sup> بلعربي ، عبد الكريم. أثر تكنولوجيا المعلومات على اتخاذ القرارات الإدارية. رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه: القانون العام، الجزائر، جامعة وهران، 2011، ص.38

<sup>3</sup> بويكر، مصطفى، جميل، أحمد، آخرون. أثر إدارة المخاطر على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مؤسسة هيكل الحديد الصلب. مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، مج3، ع1، مارس 2019، ص.92

<sup>4</sup> حسن عبيد، إسماعيل. أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية إتخاذ القرار. رسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير: إدارة الأعمال، فلسطين، جامعة غزة، 2015، ص.35

ب- القرارات الشخصية: وهي تلك القرارات التي يصدرها المدير بصفته الشخصية وليس باعتباره عضوا مسؤولا عن التنظيم، أي تلك القرارات المتصلة بتصرفاته الشخصية، كالقرار الصادر بتخصيص مدة شهر من إجازته السنوية وقضائها بالخارج.<sup>1</sup>

#### ➤ القرارات الموضوعية:

أ-القرارات العقلانية: هذه القرارات تعني بالتحليل المنطقي العقلاني المنظم للمواقف بهدف التعرف على البدائل وتقويمها وتطبيقها ومراجعتها ضمن خطوات متسلسلة و القرار العقلاني يتطلب عدم الإعتماد على القيم والإتجاهات والإجتهادات الشخصية.

ب-القرارات العاطفية: هي التي تتأثر بالمشاعر الداخلية لمتخذ القرار وتكون هذه القرارات بعيدة عن التفكير الناقد.<sup>2</sup>

#### ➤ القرارات الإدارية والإستراتيجية:

أ-القرارات الإدارية: هي القرارات الداخلية للمؤسسة، مدتها تكون أقل من 05 سنوات وأكثر من سنة وهي متكررة تتخذ على مستوى الإدارة الوسط، تهتم قرارات هذا المستوى بفعالية وكفاءة الإستخدام و الرقابة على الوحدات الإدارية وأدائها في إطار سياسات وأهداف القرارات الإستراتيجية.<sup>3</sup>

ب-القرارات الإستراتيجية: يتم إتخاذ هذا النوع من القرارات على مستوى الإدارة العليا، وهذا ما يقضي عليها درجة عالية من المركزية، وتحدد هذه القرارات أهداف المنظمة الناجمة عن الخطط الطويلة الأمد، وتطابق في مصدرها وصفاتها القرارات الغير المبرمجة و القرارات الفريدة من نوعها، وما يميز هذا النوع أنه يستخدم للتنبؤ بالمستقبل ولتحقيق التكيف والملائمة بين المنظمة وبيئتها.<sup>4</sup>

#### ➤ القرارات التكتيكية و التنفيذية:

أ-القرارات التكتيكية: يتم إتخاذها عادة من طرف الإدارة الوسطى وتهدف هذه القرارات إلى وضع الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط المرسومة سابقا، وتهدف أيضا إلى بناء الهيكل التنظيمي أو تقسيم العمل، وكذا تفويض الصلاحيات بالإضافة إلى تحديد قنوات الإتصال داخل المؤسسة. كما يحدد هذا النوع من القرارات الطرق المناسبة لاستغلال اللوازم المادية والبشرية التي تحتاج إليها المؤسسة لاستمرار القيام بعملها ضمن أفق سليم.<sup>5</sup>

ب-القرارات التنفيذية: هي تلك القرارات الازمة للتعامل مع المشاكل المتصلة بتنفيذ خطط المنظمة، فهي قرارات روتينية بسيطة تعني تسيير الأعمال اليومية التشغيلية و الأنشطة الروتينية البسيطة

<sup>1</sup> لشهب، صفاء، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير: إدارة الأعمال، الجزائر، جامعة الجزائر، 2006، ص.34

<sup>2</sup> المنصور، زينة، مرجع سابق، ص.75

<sup>3</sup> ثابت، عبد الرحمان إدريس . إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات. مصر: الاسكندرية، 2005، ص.246

<sup>4</sup> خليفي، إسمهان، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير: العلوم التجارية. الجزائر، جامعة باتنة، 2009، ص.35

<sup>5</sup> كروب، ابوبكر، إشكاليات اتخاذ القرارات التسويقية ونظام المعلومات التسويقي. مذكرة للحصول على شهادة ماجستير: إدارة الأعمال، الجزائر. جامعة وهران، 2016، ص.89



للمنظمة، ومثل هذه القرارات تحدد وسائل الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج وتحديد أفضل أساليب الإنتاج التي تعمل على زيادة الأرباح أو تحقيق التكاليف أو ضبط توقيت الموظفين وبدولة إجازتهم وتنظيم حركة التوزيع والنقل والتسعير وغيرها.<sup>1</sup>

## 2- خطوات عملية اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها

### 2-1- مراحل عملية اتخاذ القرارات:

#### أ- تحديد المشكلة:

عند تحديد المشكلة يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهر المشكلة الحقيقي وليس الأعراض الظاهرة التي توجي الإدارة على أنها المشكلة الرئيسية، حيث يتطلب ذلك الإجابة على عدة أسئلة مثل: ما هو نوع المشكلة؟ وماهي النواحي أو الجوهرية في هذه المشكلة؟..... ويجب مراعاتها بدقة والاستعانة بأهل الخبرة من داخل التنظيم أو خارجه لتشخيص المشكلة على أسس علمية موضوعية ومن اختيار البديل الأفضل وبذلك تنجوا القرارات الاستراتيجية من احتمالات الخطأ.

وقد يرى العاملون بأن المشكلة في الإدارة قد يكون سببها ضعف شخصية المدير، أو عدم إعطاء الحوافز للعاملين وغير ذلك، وقد يكون هناك عدة مشاكل في المؤسسة إلا أن المهم التوصل إلى المشكلة الأساسية التي أدت إلى توقف الإنتاج مثلاً أو انخفاض الأرباح والتي من شأنها التأثير على المؤسسة ككل وليس كل فرد من أفرادها فقط.<sup>2</sup>

#### ت- تحليل المشكلة:

تعد هذه العملية بتوفر المعلومات المناسبة من حيث الكم والكيف والوقت المناسب قضية أساسية في تحديد المشكلة وبالتالي فإتخاذ القرار السليم المناسب. ويمكن لمتخذ القرار أن يجمع ما يحتاجه من بيانات أو معلومات بالطرق العديدة المتوفرة هذه الأيام مثل المقابلات والملاحظات الشخصية والملفات والتقارير وبعد أن تتم عملية الجمع لابد من عمليات أخرى مهمة مثل ترتيب وتصنيف هذه المعلومات في جداول ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة ويمكن الاعتماد على الأخصائيين في هذا المجال والاستعانة بالحاسوب كذلك.<sup>3</sup>

#### ت-خلق الحلول البديلة:

بعد الانتهاء من إجراءات تشخيص وتحليل المشكلة تأتي مرحلة البحث عن الحلول أو القرارات البديلة وترتكز هذه المرحلة أساساً على جمع معلومات أكثر والقيام بتحليلها وتحديد المزايا والعيوب المرتبطة بكل بديل، كما يقوم متخذ القرار بسلسلة من الافتراضات والتنبؤات التي يقيمها جهاز اتخاذ القرار بقصد التعرف على النتائج المتوقعة.

<sup>1</sup>لعويسات، جمال الدين. الإدارة وعملية اتخاذ القرار. الأردن: دار هومة للنشر والتوزيع، 2005. ص.105

<sup>2</sup>بلحاج، فتيحة. الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية. ع.2016. ص.07. ص.271-

<sup>3</sup>وائل مختار، إسماعيل، إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات مرجع سابق. ص.230

لكن في الغالب تحديد البدائل الجيدة وخاصة المثلى بعد أمر صعب فهي عملية تتطلب قدرا من الإبداع والتفكير والمناقشة، فاستعمال التفكير الجماعي يعتبر من العوامل المساعدة على تفعيل عملية اتخاذ القرارات خاصة إذا تعلق الأمر بعدة بدائل متنوعة ومتشابهة.<sup>1</sup>  
ه-تقييم البدائل:

تعتبر عملية تقييم البدائل إلى تحليل كل بديل للتعرف على مزاياه وعيوبه، قوته وضعفه، ما يترتب عليه من إيجابيات وسلبيات. ولا تتم هذه العملية دون الاعتماد على المقارنة بين البدائل. ووجود المعايير الدقيقة والمحددة والواضحة والمتفق عليها.

وتتطلب هذه المرحلة من المديرين الإدراك الواعي والرؤية الثاقبة للأمر المستقبلية، فتطبيق الحل سيكون من المستقبل وستجني المنظمة المزايا والعوائد أو تتحمل العيوب والأعباء مستقبلا، ومن ثم فالأمر يتطلب قدرا دقيقا من التنبؤ والتوقع لما في هذا المستقبل من عوامل ومتغيرات كما تتطلب هذه المرحلة تحديد المعايير الواجب الإلتزام بها عند إجراء عملية المفاضلة بين البدائل المطروحة والمحددة ومن بين تلك المعايير نجد: الكفاءة، الجدوى، المخاطرة، القيم الشخصية.<sup>2</sup>  
و-إختيار البديل الأمثل:

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة وإختيار البديل الأنسب وفق لمعايير و اعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الإختيار وأهم هذه المعايير تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، في فضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف وأكثرها مساهمة في تحقيقها ، قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه. كفاءة البديل والعائد الذي سيحقق إتباع البديل المختار.<sup>3</sup>  
ف-متابعة وتنفيذ القرار:

بعد وضع القرار حيز التنفيذ، يقوم المدير أو الرئيس في المكتبة أو مركز المعلومات بمتابعته بغرض معرفة العوامل المؤثرة في التنفيذ والعقبات المختلفة في المجال للعمل على تذليلها وتلافيها ويجب على متخذ القرار أن يتابع التنفيذ أولا بأول وعلى نحو مرحلي، لأن المتابعة المرحلية تساعد في اكتشاف بعض الأمور التي غابت عنه لدى اتخاذ القرار، ليتدخل في الوقت المناسب فيعالجها ولتحقيق أقصى درجة ممكنة من الفاعلية للقرار، لأبد من إشراك العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات بعملية صناعته، وذلك حتى يضمن فهمهم الكامل له ولظروفه ومتغيراته وأسبابه، وبالتالي إلزامهم الكامل به وتنفيذه ودعمه.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> زواغي، محمد. دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية اتخاذ القرار على ضوء البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

أطروحة مقدمة في لنيل شهادة الدكتوراه: تسيير المنظمات. الجزائر. جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2017.ص.23.

<sup>2</sup> علي حلاق، ريمة. دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة. رسالة مقدمة

لنيل درجة الماجستير: التربية المقارنة والإدارة التربوية، سوريا: جامعة دمشق، 2014.ص.89.

<sup>3</sup> عبد الكريم، الأشهب. إتخاذ القرارات الإدارية(أنواعها ومراحلها).الأردن: دار المجد للنشر والتوزيع، 2015.ص.7-8.

<sup>4</sup> الهمشري، أحمد عمر. مرجع سابق.ص.264-265.

## 2-2- خصائص إتخاذ القرارات:

- تحتاج إلى تخصيص قد كبير من موارد المنظمة.
- لها مخاطر كبيرة لأن النتائج تكون بعيدة عن التعيين.
- تعمل على مطابقة نشاط المنظمة وظروف البيئة المحيطة.
- تتعلق بأهداف أو مشكلات ذات مدي بعيد.
- مرتبط بدرجة من العقلانية والرشد في التفكير.
- تتطلب النظر في البيئة الخارجية.<sup>1</sup>
- أنها عملية ذهنية فهي نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح
- هي عملية إجرائية رغم أن الإختيار هو أساس إتخاذ القرار، فهناك إجراءات أخرى كتحديد المشكلة، إيجاد البديل..
- إن إختيار البديل الأنسب يكون وفقا للظروف المؤثرة في إتخاذ القرار، والمعطيات الواقعية.
- إن إجاد مجموعة من البدائل يعد مهما في عملية إتخاذ القرارات.<sup>2</sup>
- إن عملية إتخاذ القرارات مرتبط بالمستقبل فنحن نتخذ القرارات في الوقت الحاضر، ولكن تنفيذ القرار وأثاره ستكون في المستقبل، وهذه الخاصية تؤدي إلى صعوبة عملية إتخاذ القرارات لأنها تعتمد على التنبؤ بالمستقبل. فضلا عن التغيير وعدم الإستقرار في العوامل المؤثرة فيه.<sup>3</sup>

## 2-3-العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية:

### 1-العوامل البيئية:

وتتمثل في الضغوط الخارجية المحيطة بالمنظمة والتي تخضع لها وتتمثل هذه العوامل في الظروف السياسية والإقتصادية السائدة في المجتمع حيث أن طبيعة النظام السياسي المعتمد في الدولة من حيث قدرة القيادات على صناعة القرارات وضرورة انسجامها مع ذلك النظام تؤثر في عملية إتخاذ القرار، كما أن للظروف الاقتصادية تأثير على عملية إتخاذ القرار من حيث توفر المصادر المالية لتنفيذ القرار ومدى توافق القرارات مع التوجه الاقتصادي للدولة.<sup>4</sup>

### 2- العوامل الإنسانية:

ويمكن التحدث عنها من خلال مدى قبول وإقناع الأفراد عن القرار الذي تم اختياره، بالإضافة إلى العادات والتقاليد والأعراف السائدة، ومدى مساهمة القرارات لها، كذلك التسرع في اقتراح البدائل والاعتماد بدرجة كبيرة على الخبرة السابقة بما فيها التحفيز والعواطف الخلط بين المشكلة ذاتها

<sup>1</sup> فيصل أبو معمر، تهاني. دور ممارسة إدارة المعرفة في إتخاذ القرارات الاستراتيجية. رسالة استكمالا لنيل درجة الماجستير: في

القيادة والإدارة. غزة: جامعة الأقصى، 2017. ص.37

<sup>2</sup> ماهر، أحمد. الإدارة المبادئ والمهارات. الإسكندرية: الدار الجامعة للنشر والتوزيع، 2004. ص.383

<sup>3</sup> ماهر، أحمد. مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة. الإسكندرية: دار الجامعة، 2013. ص.148

<sup>4</sup> علي حلاق، ريمة. مرجع سابق. ص.89

ومظاهر هذه المشكلة و التركيز على حل واحد أو بديل لحل المشكلة، أو التركيز على مظاهر المشكلة وليس أسبابها بالإضافة إلى عدم اهتمام متخذ القرار باحتمالات المقاومة للتحفيز للتغيير من جانب أفراد المجتمع التعليمي.<sup>1</sup>

### 3- العوامل السلوكية:

أن عملية صنع واتخاذ القرار تتأثر عادة بالسلوك الشخصي لمتخذ القرار، فهو سواء كان فرد أو جماعة، عامل مهم ومؤثر في فاعلية القرار، فشخصية القائد وميوله واتجاهاته وقيمه وتاريخه في العمل ونوع الخبرات التي مر بها مركزه الاجتماعي والاقتصادي خارج التنظيم وحالته النفسية عند اتخاذ القرار، كل هذه العوامل مجتمعة تؤثر في فاعلية القرار.<sup>2</sup>

### 4- العوامل النفسية:

معناه أن يكون المحيط النفسي لمتخذ القرارات قادرا على مساعدته لتحقيق حاجات وأهداف المنظمة، والذي يمكنه من الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة وهناك أسباب تجعل هذه العملية معقدة نذكر منها:

-اختلاف القيم والأهداف والاتجاهات الخاصة يتخذ القرار التي قد لا تتفق مع أهداف المنظمة.<sup>3</sup>

### 5- العوامل الزمنية:

غالبا ما يشكل عنصر الزمن ضغط على متخذ القرار حيث لا يكون لديه الوقت الكافي لدراسة جميع البدائل وتقدير النتائج الخاصة بكل بديل خاصة وأنه مضطرا لاتخاذ القرار في الوقت الملائم لذلك بعد توقيت القرار من الأمور الهامة بالنسبة للإداري ومساعديه والأفراد الذين ينفذونه لما له من أثر على معنويات العاملين في المنظمة وعلى الرغم من عدم وجود معايير تحكم التوقيت المناسب لاتخاذ القرارات في مختلف الحالات، إلا أن القرار المتأخر لن يفيد في حل المشكلة إذا كانت ذات صفة مستعجلة كما أن اتخاذ القرار بصورة مكبرة عن الوقت المطلوب يجعل هذا القرار متجمدا حتى يحين موعد تنفيذه.<sup>4</sup>

### 3-أساليب وأهمية اتخاذ القرارات وعلاقته بنظام الرقابة

#### 3-1-أساليب اتخاذ القرارات:

##### 1-الأسلوب التقليدي:

يفضل بعض المديرين في المكاتب ومراكز المعلومات الاعتماد على أعمال الفكر والخبرة والتقدير والحكمة الشخصية في اتخاذ القرارات. فكثير من القرارات تتخذ وفقا لهذا الأسلوب على أساس التجربة والخطأ، وتكون كل حالة رصيذا للمدير يبني عليه في اتخاذ قراراته مستقبلا.

<sup>1</sup>لعويسات، جمال الدين. الإدارة وعملية اتخاذ القرار. الجزائر: دار هومة للنشر والتوزيع، 2009.ص.40-43

<sup>2</sup>الحريري، رافدة. القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008.ص.239

<sup>3</sup>لشهب، صفاء. مرجع سابق.ص.38

<sup>4</sup>البدوي، منصور. دراسات في أساليب الكمية واتخاذ القرارات. عمان: دار الجامعة للنشر والتوزيع، 2000.ص.62

ومن نقاط ضعف هذا الأسلوب لاتخاذ القرارات أنه لا يتم فيه فحص كل البدائل الممكنة، لذلك فإنه ليس هناك ما يضمن أن أحسن البدائل الموجودة هو الذي يتم اختياره فعلا، ويؤخذ عليه أيضا عدم مراعاته للظروف المتغيرة المحيطة باتخاذ القرار إذ أنه من المعلوم أن هذه الظروف تختلف غالبا من حالة إلى أخرى.<sup>1</sup>

## 2- الأساليب الكمية (الرياضية):

وهي مجموعة من النماذج الرياضية والإحصائية التي تستخدم لتحليل المشكلات الإدارية المعقدة وتساعد متخذ القرار في اتخاذ قرار أكثر رشدا وعقلانية، ومن أهم الأساليب الكمية المستخدمة بحوث العمليات، البرمجة الخطية، نظرية الاحتمالات، أسلوب الاحتمالات (تقليد المواقف) وتواجه الأساليب الكمية في اتخاذ القرار عدة مشاكل أهمها: عدم توافر المعرفة والخبرة الكافية لدى المديرين ومتخذي القرار بكيفية تطبيق هذه الأساليب، وتأثير القرارات أحيانا بمتغيرات غير قابلة للقياس.<sup>2</sup> ومن أهم الأدوات الكمية المستخدمة في مجال اتخاذ القرارات والتي يمكن الاستفادة منها في مجال اتخاذ القرارات نذكر ما يلي:

### ➤ نظرية الاحتمالات Probability theory :

تعتبر نظرية الاحتمالات من الأساليب الكمية التي تساهم في بناء النماذج الرياضية وتجريبها وتنفيذ هذه النظرية في التحقيق من درجة عدم التأكد أو المخاطرة حين يتوفر قدر كافي من المعلومات التي تظهر السلوك المتوقع للنموذج. ويتوقف نجاح القرار المتخذ على قدرة الإدارة في التنبؤ للحوادث المستقبلية وتعتبر نظرية الاحتمالات إحدى أهم الطرق المستخدمة في إتخاذ القرار الإداري.<sup>3</sup>

### ➤ بحوث العمليات Operations Research:-

تعرف بحوث العمليات بشكل عام بأنها استخدام الطريقة العلمية للبحث في العمليات المختلفة الإنتاجية أو الاقتصادية أو الصناعية وغيرها بهدف إيجاد الحلول المصلى للمشكلات التي تواجه هذه العمليات. يستند منهج بحوث العمليات إلى الطريقة العلمية لدراسة المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها. وتعتمد الطريقة العلمية على الملاحظة العلمية والقياس وتحديد المتغيرات وكذلك بناء النماذج التي تمثل الظاهرة التي تجري دراستها واستخدامها في دراسة الحلول البديلة وتقويمها.<sup>4</sup>

### ➤ البرمجة الخطية Linear Programming :

البرمجة الخطية تقنية رياضية تستخدم للوصول إلى أفضل الحلول لمشكلة ما عندما تكون الموارد المتاحة محدودة، وبذلك فهي تسعى إلى الاستغلال الأمثل للموارد المحدودة وتوزيعها على الأوجه

<sup>1</sup> همشري، أحمد عمر. مرجع سابق. ص. 270

<sup>2</sup> وائل مختار، إسماعيل. مرجع سابق. ص. 238

<sup>3</sup> بلحاج، فتيحة. مرجع سابق. ص. 279

<sup>4</sup> بشير المغربي، محمد الفاتح، دور بحوث العمليات في اتخاذ القرار. ورقة عمل مقدمة في ندوة الإحصاء ومعلومات استخدامها في اتخاذ

القرارات الإدارية في الدول العربية. القاهرة: جامعة القاهرة، 2009. ص. 139

المختلفة بطريقة كفاء بغرض تحقيق الهدف المنشود كأن يكون الهدف مثلا خفض التكلفة إلى الحد الأدنى، أو تحقيق أقصى الأرباح، وتفترض البرمجة الخطية لحل مشكلة ما الشروط التالية:

أن يكون هناك هدف تسعى إلى المكتبة إلى تحقيقه.

- أن يكون عرض الموارد محدودا، كأن يكون هناك مثلا عدد معين من الساعات أسبوعيا لا يمكن تجاوزه، أو عدد محدد من العاملين لا يمكن زيادته، إلخ..

- أن يكون بالإمكان التعبير عن أهداف المكتبة وكذلك عن مواردها المحدودة بمعدلات أو بمتباينات خطية.<sup>1</sup>

### 3-الأسلوب العلمي (الجماعي):

يعني مساهم العديد من الأفراد في اتخاذ القرار، حيث يتراجع عددهم بين اثنين وحوالي خمسا وعشرين فردا يعملون كفريق واحد لإنجاز مهمة موحدة، قد تكون هذه المجموعة في مكان واحد أو في أماكن مختلفة، كما قد تكون دائما لإيجاد الحلول لأي مشكلة تطرأ في المنظمة أو يتم إنشائها لحل مشكلة محددة ثم تحل وتعود أهمية هذا الأسلوب إلى الفكرة القائلة بأن " قرار عدة أفراد أفضل من قرار فرد واحد" وذلك أنه يستفيد من خيارات و أحكام خلق معارف الأفراد المشاركين على اختلاف وظائفهم ومستوياتهم الإدارية. ويعكس هذا الأسلوب مساهمة المدخل السلوكي في الغداوة، وهو أسلوب ديمقراطي ينتهي إلى الأساليب الدائرية الحديثة<sup>2</sup>. وفيما يلي يتم عرض الفوائد التي يمكن إتباعها هذا الأسلوب.

- 1-توفر القرارات الجماعية قدرا أكبر من المعلومات عند تحديد الأهداف، وذلك بدمج معارف الافراد و أحيانا خلق معارف جديدة مما يساهم في زيادة عدد البدائل المتاحة لمتخذ القرار.
- 2- تساعد القرارات الجماعية على توزيع مخاطر فشل القرار على عدد من الأفراد بعكس القرارات الفردية، وهذا ما يدفعهم إلى تحمل المسؤولية تجاه قراراتهم وذلك بفهم أعمق للمشكلات و إصرار على اصطلياد الأخطاء أينما كانت.
- 3-من خلال المشاركة في التفكير في البدائل تسمع مجالاتها في الوظائف المختلفة ، وبالتالي تتنوع الآراء وتتعدد بسبب الاستفادة من الآراء المتخصصة في كل المجالات التي تتطلب اتخاذ القرار.<sup>3</sup>

### 3-2-أهمية اتخاذ القرارات:

1- اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو

<sup>1</sup>الهمشري، أحمد عمر، مرجع سابق.ص.ص271-272

<sup>2</sup>إفرايم، توران. نظم القرارات ونظم الخبرة. الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع.2000.ص.449

<sup>3</sup>إفرايم، توران.مرجع سابق.ص.450

- اختيار أفضل الطرق لتشغيلها. وعندما يتم وضع التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي.<sup>1</sup>
- 2- تعتبر عملية اتخاذ القرارات أداة المدير التي من خلالها يمكنه ممارسة العمل الإداري داخل المؤسسة، حيث يقرر ما يجب أن يعمل به؟ ومن يقوم به؟ حيث أنه كلما كانت قدرة المدير في اتخاذ القرارات كلما زادت فعالية الأداء.<sup>2</sup>
- 3- كما أنها عملية مهمة كونها العملية الملازمة لباقي الوظائف الإدارية، فتنظيم العمل وبناء الهياكل الإدارية يتطلب اتخاذ قرارات إدارية تتناسب نوعا وكما ومع تخصصات هذا العمل ومع أشكال ومستويات البنى التنظيمية التي اختيرت للقيام بأجزائه ووظائفه المحددة.<sup>3</sup>
- 4- فعلمية اتخاذ القرارات تعد عملية أكبر من أن ينفرد بها المدير وحده، فهي ناتج جهود كثير من الأفراد، فالمدير في الوقت الحاضر لا يعمل في عزلة، بل تتأثر قراراته بأراء وأفكار الآخرين المحيطين به، وبطبيعة البيئة التي يعمل فيها.<sup>4</sup>
- 5- حيث أن القرارات تعتبر وسيلة عملية وفنية حتمية ناجحة لتطبيق السياسات والاستراتيجيات للمنظمة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية وتلعب القرارات دورا مهما في تجسيد وتكييف وتغيير وتطبيق الاهداف والاستراتيجيات العامة في المنظمة.<sup>5</sup>
- 6- تعتبر القرارات الاستراتيجية محور العملية الإدارية، وذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها. فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها.<sup>6</sup>
- 7- إن اتخاذ القرار وجودته من القضايا المهمة التي ترفع كفاءة إدارة المؤسسة وقدرها معا، فالقرارات الجيدة المثلى هي المعبر الحقيقي عن نجاح إدارة المؤسسة وهي الوجه الأخر لتطور أعمال المؤسسة وازدهارها في جميع الأسواق التي اختارت أن يكون لها مكان فيها.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> عبد الكريم الأشهب، نوال. مرجع سابق.ص.5

بونحلة، فريد . تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري . مذكرة لنيل شهادة الماجستير: علم الاجتماع

<sup>2</sup> تنمية الموارد البشرية، الجزائر: جامعة قسنطينة،2007.ص.125

<sup>3</sup> البلوط، حسن إبراهيم . المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات . لبنان: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع،2005.ص.166

علي عبد السلام القطراني ، حنان . المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية الإدارية وعلاقتها بالالتزام الديني . قدمت هذه الرسالة

<sup>4</sup> لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة: الإدارة، ليبيا: جامعة بنغازي،2014.ص.38

<sup>5</sup> نواف، كنعان . إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق. عمان: دار الثقافة للنشر و التوزيع،2000.ص.12

<sup>6</sup> بوبكر،مصطفى، جميل،أحمد . مرجع سابق.ص.93

<sup>7</sup> البلوط، حسن إبراهيم . مرجع سابق . ص.167

## 3-3- علاقة نظام الرقابة باتخاذ القرارات الاستراتيجية:

للرقابة دور هام في عملية اتخاذ القرارات بحيث تساعد على معالجة المعلومات لتكون جيد وكافية ليتم استعمالها في عملية اتخاذ القرارات للحصول على معلومات ذات جودة وفعالية ولتوضيح الدور الذي تقوم به الرقابة في عملية اتخاذ القرار فتبرزه في كل مرحلة من مراحل عملية إتخاذ القرار:

1- دور الرقابة في تحديد المشكلة:

تساهم الرقابة بدور هام في تحديد المشكلة فهي تعمل في البداية على وقاية المؤسسة من المشكلات و التنبؤ بها من قبل وقوعها حتى يتسنى للمؤسسة اتخاذ الإجراءات اللازمة لتفاديها أما في حالة وجود مشكلة فدور الرقابة يتمثل في تحديد درجة الأثر الذي يمكن أن يخلفه هذا الخطر أو المشكلة على المؤسسة مع معرفة أقسام أو مصالح المؤسسة المعنية بهذه المشكلة.

2- دور الرقابة في إيجاد البدائل:

وجود مشكلة داخل المؤسسة يقتضي تبيان الحلول والآراء حولهما فهي تعد مجموع الوسائل و الإمكانيات المتاحة لمتخذ القرار لحل المشكلة محل الدراسة فيعمل على وضع مجموع البدائل و التي تكون نتيجة التحصيل أو التحليل للمعلومات المتأنية من مصادر رسمية أو غير رسمية، داخلية أو خارجية وهنا يبرز دور الرقابة في توفير المعلومات الدقيقة لمتخذي القرار لإيجاد الحلول أو البدائل للمشكلة.<sup>1</sup>

## 3- دور الرقابة في تقييم البدائل:

عملية تقييم البدائل المتاحة من أهم المراحل التي يجب منحها أهمية كبيرة قبل اتخاذ أي قرار بناء على هذه المرحلة سيحدد ما إذا كان البديل المنتج سينجح أم لا في المستقبل، من خلال تحديد سلبيات وإيجابيات كل بديل كي يتسنى اختيار البديل المناسب الذي يكون بناء على الدور الذي تقوم به الرقابة في هذا الصدد وهذا من خلال محاولة الإقناع المستمرة على اختيار البديل المقترح، حيث أن متخذ القرار سيتعين بالتقارير الرقابية حول البدائل التي تكون أكثر فعالية ومردودية.<sup>2</sup>

## 4- دور الرقابة في تنفيذ القرار:

بعد تحديد متخذ القرار البديل الأفضل يتم وصوله إلى من سيقوم بتنفيذه وقد تكون هذه المرحلة أكثر استهلاكاً للوقت وهذا يعود أساساً إلى أثار و نتائج التنفيذ على المؤسسة، حيث إذا لم يتم تنفيذه بالطريقة الصحيحة سوف يؤدي إلى إضافة الجهود و الوقت المستغرق في الخطوات السابقة كما قد يؤدي إلى نتائج غير متوقعة تؤثر سلباً على نشاط المؤسسة، لذا يجب مراعاة الطريقة التي ينفذ بها هذا القرار بطريقة صحيحة ودقيقة.

<sup>1</sup> عبوي، زيد منير. القيادة ودورها في العملية الإدارية. عمان: دار البداية للنشر و التوزيع، 2007. ص. 157-158

<sup>2</sup> زواغي، محمد. مرجع سابق. ص. 55



## 5- دور الرقابة في متابعة تنفيذ القرار:

تقوم المؤسسات بتقييم دوري للنتائج التي يتم التوصل إليها ومقارنتها مع النتائج المتوقعة فإذا ما وجد انحراف فيجب إجراء بعض التصحيحات وذلك بإعادة النظر في جميع مراحل عملية اتخاذ القرار والتأكد من التطبيق والسير الجيد لكل مرحلة من مراحلها.

تحصل الرقابة على تتبع القرارات المتخذة وتقييمها لترفع بعد ذلك هذا التقييم في شكل تقرير نهائي وبحكم مساهمة الرقابة في جميع مراحل عملية اتخاذ القرار من شأنه أن يجعل عملية الرقابة ساهرة على التطبيق الجيد للقرارات المتخذة و مصدرا أساسيا للمعلومات المتعلقة بكيفية تنفيذ هذا القرار.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>زواغي، محد . مرجع نفسه.ص.56

## خلاصة :

يمكن القول أن هناك تطاول في نظام الرقابة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والتي تحقق ميزة تنافسية في المكتبات والتي تحتاج إلى العديد من المعلومات اللازمة لاتخاذها حيث يمكن القول أن نظام الرقابة يمكنه المساهمة في دعم القرارات الإستراتيجية باعتبارها أحد أعم القرارات داخل المكتبات التي تهدف إلى تحقيق النتائج المطلوبة.

# الفصل الرابع

المكتبات الجامعية

تمهيد:

تعد المكتبة الجامعية من المؤسسات العلمية والثقافية التي تلعب دورا بارزا في تطوير البحث العلمي، وركيزة اساسية للنهوض بالجامعات لما توفره من مصادر المعلومات المتنوعة، وتقديم خدمات مختلفة لخدمة المستفيدين من الطلبة والاساتذة والموظفين في تلك الجامعة، كما تسعى بصفة عامة الى خدمة المجتمع الذي تنتمي اليه، وتعمل على تحقيق الرقي من خلال البحوث العلمية التي تناقش قضاياها وتقرح السبل لتطويره علميا واقتصاديا وثقافيا.

## 1- ماهية المكتبات الجامعية: وظائفها وخدماتها.

### 1-1-تعريف المكتبات الجامعية

#### -تعريف المكتبة الجامعية

#### تعريف المكتبة:

هي كلمة 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 ايضا بانها مؤسسة علمية ثقافية تربوية اجتماعية تهدف الى جمع مصادر المعلومات بأشكالها المختلفة وتقوم على تنظيم هذه المصادر وتقديمها لمجتمع المستفيدين منها بأيسر الطرق من خلال مجموعة من الخدمات المكتبية وذلك عن طريق عدد من العاملين المتخصصين في مجال المكتبات والمعلومات.<sup>1</sup>

- كما تعرف أيضا بأنها عبارة عن مؤسسة ثقافية علمية تربوية اجتماعية، تهدف إلى جميع مصادر المعلومات بأشكالها المختلفة (المطبوعة والغير مطبوعة) بالطرق المختلفة (شراء....) وتنظيم هذه المصادر (فهرستها وتصنيفها) وتقديمها إلى مجتمع المستفيدين من المكتبة (القراء والرواد والباحثين).<sup>2</sup>

- ومما سبق يمكن القول ان المكتبة هي مصدر حصول الباحثين والدارسين على المعلومات والبيانات لجميع افراد المجتمع التي يحتاجون اليها وتنميتها بالطرق المختلفة.

<sup>1</sup> ابراهيم، السعيد مبروك. تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، 2012.ص.11

<sup>2</sup> عليان، ربيحي مصطفى. المكتبات والمعلومات والبحث العلمي. عمان: علم الكتب الحديث للنشر، 2006. ص.15

## الجامعة:

❖ هي معهد التعليم العالي يوظفها مجموعة من العلماء وهبوا أنفسهم للدراسة و البحث و المعرفة، ويستعينون في تكوين طلابهم بالمكتبات و المعلومات و المواد المطبوعة أو الإلكترونية والمختبر او الدراسة الميدانية.

❖ من جانب اخر: تعتبر الجامعة مؤسسة تعليمية تحتوي على كليات الدراسات الآداب و العلوم و مدارس و كليات الدراسات المهنية ،أو تقدم الجامعات الدراسات لطلاب المرحلة الجامعية الأولى البكالوريوس، كما تقوم الجامعة بالدراسات العليا و البحوث في الكليات و المدارس المذكورة أو عن طريق كلية الدراسات العليا و البحوث.<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستنتج ان الجامعة مؤسسة للتعليم و البحث العلمي ,تمنح درجات أكاديمية في مختلف المواد و توفير بيئة علمية و تربوية راقية على الخلق و الابداع و الابتكار.

## -المكتبات الجامعية

## ❖ تعريف المكتبة الجامعية:

تعرف بأنها المكتبة أو النظام المكتبي الذي يؤسس و يدار و يمول منت قبل الجامعة لتلبية احتياجات الطلبة و أعضاء هيئة التدريس و الكليات أو الأقسام بالمعلومات و تلبية احتياجات البحث العلمي و المناهج الدراسية ،بعض الجامعات الكبيرة توجد فيها مكتبات للدراسات الأولية او الدراسات العليا او مكتبات الاقسام العلمية وتكون المكتبة الجامعية جزءا من المكتبات الاكاديمية وتنطلق في رسالتها الى تحقيق اهداف الجامعة التي تسعى الى التعليم و تشجيع البحث العلمي و الاسهام في عملية النشر و خلق القيادات الفكرية وخدمة المجتمع.<sup>2</sup>

❖ يعتبر الدكتور سعيد احمد حسن بانها ذلك النوع من المكتبات الذي يخدم مجتمعا معيناً، وهو مجتمع المدرسين و الطلبة و الادارات المختلفة في الجامعة ،أو الكلية أو المعهد .

❖ وهي مجموعة من الكتب و المخطوطات و الوثائق و السجلات و الدوريات و غيرها من المواد ،منظمة تنظيماً مناسباً لخدمة طوائف معينة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المدادحة، أحمد نافع. التنمية الحديثة للمجموعات المكتبية في مكتبات الجامعات. عمان: مكتبات المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2012. ص 42.

<sup>2</sup> عليوي، محمد عودة، الملاكي، مجبل لازم. المكتبات النوعية: وطنية جامعية متخصصة العامة المدرسية. الاردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2007. ص 31.

<sup>3</sup> العكيلي، جمال احمد عباس . النظم المحوسبة في المكتبات الجامعة. عمان: دار المجد للنشر والتوزيع، 2017. ص 78.

❖ كما تعرف أيضا بالمفهوم العلمي الحديث هي إحدى المؤسسات الثقافية التي تؤدي دورا علميا هاما في مجال التعليم العالي، ولا يقل هذا الدور في أهميته وضرورته عن أي دور آخر يمكن أن تقوم به أية مؤسسة علمية أخرى داخل المحيط الجامعي، فالمكتبة الجامعية هي مؤسسة ثقافية وتربوية وعلمية تعمل على خدمة مجتمع معين من الطلبة والاساتذة والباحثين المنتسبين إلى هذه الجامعة والكلية والمعهد، فالمكتبة الجامعية تحتل بحق مركزا عضويا رئيسيا في الثالوث الجامعي وفي أداء الرسالة العلمية الجامعية.<sup>1</sup>

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

### 1-2-1- أنواع المكتبات الجامعية

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

#### - المكتبة المركزية:

هي المكتبة الأم في الجامعة، وفيها الكم الأكبر من مصادر المعلومات والخدمات المكتبية. وغالبا ما تساهم المكتبة المركزية بشكل فعال في اقتراح الحلول الفنية، ووضع النظم وتحديد العلاقات بين المكتبة وإدارات الكليات والأقسام وتنظيم النشاطات العلمية المختلفة: ملتقيات وندوات ومحاضرات ومعارض وغيرها.<sup>2</sup>

#### - مكتبات الكليات:

هي المؤسسات التي تقوم بخدمة المناهج التعليمية التي تدرس بالكلية ولقد تطورت وظيفتها بحيث تركز اهتمامها على تشجيع الطلاب على استخدام المصادر التعليمية المتعددة وكذلك تقديم اختيار المواد التعليمية التي تخدم البرنامج التعليمي وكذلك تسهيل حركة الإعارة وتدريب الطلاب على كيفية استخدام المكتبة والفهم 4رس والمراجع وإعداد البحوث.

- مكتبات الأقسام: من المتبع في التعليم الجامعي وجود جودة عدة أقسام في كل كلية من الكليات لذا فإن وجود مكتبة في كل قسم فيها يعد من الطرق المناسبة لتوفير مواد البحث لأعضاء هيئة التدريس

<sup>1</sup> إبراهيم، السعيد مبروك. المكتبة الجامعية وتحديات مجتمع المعلومات. الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا للنشر والتوزيع. 2009. ص. 11.  
<sup>2</sup> الترتوري، محمد عوض، الرقب، محمد الزايد، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009. ص. 11.

في القسم، حتى تكون هذه المواد تحت أيديهم باستمرار دون الذهاب إلى مكتبة الكلية أو المكتبة المدرسية.<sup>1</sup>

-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 و بالتعليم العالي اللازم للقيام بكفاءة بعض الأعمال المساعدة و الفنية في المجالات التعليمية و التجارية و الصناعية و غيرها، فعلى المكتبة أن تغطي بمجموعاتها مختلف الموضوعات التي يقوم المعهد بتدريسها على أن يستجيب هذه المجموعات و المقتنيات لاحتياجات الطلاب بالنسبة لإعمارهم و خلفياتهم الثقافية و مستوياتهم الفكرية و أهدافهم المهنية، كما ينبغي أن تقوم المكتبة بتقديم برنامج رسمي أو غير رسمي في تعليم استخدام المكتبة و المراجع و ذلك لتشجيع الاطلاع و القراءة عن طريق اقامة المعارض و الندوات و غيرها من الخدمات.<sup>2</sup>

### 1-3- أهمية المكتبات الجامعية :

تعد المكتبة الجامعية العمود الفقري للجامعات الحديثة و نظاما فرعيا مهما يسهم في تحقيقها لأهدافها و رسالتها، إذ يتوقف نجاح العملية – التعليمية و البحثية فيها على توافر مكتبة حديثة متطورة و منظمة بطريقة سلمية تسير الإفادة من مجموعاتها، ويرقى السبب الرئيسي في هذه الأهمية إلى ما توفره المكتبة من مصادر معلومات حديثة خدمة لأفراد المجتمع الجامعي (أعضاء هيئة التدريس و طلبة و باحثين ) و تلبية لحاجياتهم المعلوماتية من المعلومات المتوفرة، وإلى أنها تعمل جاهدة و بصدفة مستمرة على تحسين هذه الخدمات و تطورها بما يتناسب مع دورها الأكاديمي.<sup>3</sup>

- كما تعتبر المكتبات الجامعية نوع متميز من المكتبات الاكاديمية فهي تعمل على تشجيع البحث العلمي و دعمه بين الطلبة و اعضاء هيئة التدريس .
- تعمل على تشجيع النشر العلمي (بحوث و دراسات و كتب و غيرها).
- تساهم في البناء الفكري للمجتمع.
- حماية التراث و الفكر الانساني و الحفاظ عليه و اتاحته لاستعمال .
- تعليم و اعداد كوادر بشرية متخصصة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> إسماعيل، وائل مختار. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009. ص.25.

<sup>2</sup> انور، احمد بدر. المكتبات ومراكز المعلومات النوعية. القاهرة: دار الثقافة العلمية، 2009. ص.157-158.

<sup>3</sup> همشري، عمر أحمد . المكتبات ومهارات استخدامها. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2009. ص. 60

<sup>4</sup> الدباس، ربا أحمد. المرجع في علم المكتبات و المعلومات. عمان: دار الدجلة للنشر والتوزيع، 2008. ص.91

## 2-وظائفها وخدماتها واهدافها

### 2-1-وظائف المكتبات الجامعية

بما أن المكتبات الجامعية أداة للتعليم والتعلم ،لذا فإن وظيفتها ترتبط ارتباطا وثيقا بوظيفة المؤسسة الأم ألا وهي الجامعة، هذه الأخيرة التي لها رسالة سامية لذا فإن وظيفتها ترتبط ارتباطا وثيقا بالجامعة ،ويمكن تقسيم وظائف المكتبة الجامعية على ثلاثة أقسام وهي:

-الوظائف الادارية: وهي الوظائف وهي التي يقوم بها امين المكتبة الجامعية الى جانب رؤساء الاقسام وتشمل :

✓ عمليات اعداد الميزانية وتوزيعها .

✓ تنظيم وحفظ السجلات المختلفة.

✓ تخطيط نمو المكتبة ورسم سياستها و المشاركة في وضع اللوائح و القوانين التي من شأنها العمل على تسيير العمل في المكتبة وتنفيذها.

✓ إختيار العاملين بالمكتبة و تدريبهم و الاشراف عليهم و متابعة أعمالهم وتقييمها.<sup>1</sup>

-الوظائف الفنية: تتمثل فيما يلي:

- بناء و تنمية المجموعات بما يتضمن توفير مصادر المعلومات اللازمة لقيام الجامعة بمهامها في التعليم والبحث و ذلك عن طريق الاختيار و التزويد و التسجيل وغيرها من العمليات و الإجراءات الفنية .

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

- تجليد و صيانة المجموعات و الحفاظ عليها من التلف.<sup>2</sup>

-الوظائف الخدماتية: وتتمثل في:

- توفير اماكن للقراءة و الدراسة الخاصة للباحثين و طلبة الدراسات العليا.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المدادحة، احمد نافع، مطلق، حسن محمود. المكتبات الجامعية ودورها في عصر المعلومات. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، 2014.ص.40

<sup>2</sup> مبروك، خطاب السعيد. لوائح المكتبات الجامعية في العصر الرقمي. عمان: مؤسسة الورق للنشر و التوزيع، 2014. ص.68.

<sup>3</sup> بدر، احمد، عبد الهادي، محمد فتحي. المكتبات الجامعية: تنظيمها وإدارتها وخدماتها ودورها في تطوير التعليم العالي والبحث العلمي . القاهرة: دار الغريب، 2001.ص.31.



- تكييف خدمات المعلومات بما يسهل استعمالها من طرف روادها المتعددين بسهولة ويسر.<sup>1</sup>
- توفير مختلف مصادر المعلومات التي تسهم في دعم البرامج الدراسية والبحثية في الجامعة.
- تسهيل سبل وصول المنتميين الى الجامعة من طلاب و اساتذة و باحثين واداريين الر مصادر المعلومات المختلفة.
- تقديم الخدمات المكتبية و المعلوماتية للمجتمع الاكاديمي بالطرق التي تناسب احتياجات كل فئة مستفيد على حدى.
- تدريب المستفيدين على استخدام المكتبة من خلال اعداد البرامج الارشادية و التدريبية .
- إعداد أدوات إسترجاع المعلومات من فهارس وأدلة وقوائم بيبليوغرافيات ونحوها التي تساهم في إرشاد المستفيدين إلى أماكن وجود المصادر.<sup>2</sup>

### 2-3-خدمات المكتبات الجامعية:

تعرف بأنها كافة التسهيلات التي تقدمها المكتبة للمستفيدين من أجل استخدام الكتب و المواد المكتبية الاخر و الانترنت أفضل استخدام فضلا عن بث المعلومات ،كما تعتبر الخدمة المكتبية الجامعية مصطلح شامل لكل الأنشطة المقدمة و البرامج التي تعرض بواسطة المكتبات للاستجابة لاحتياجات المستفيدين من المعلومات اي ان هذه الخدمات يمكن ان تشمل نطاقا عريضا من الخدمات كالخدمة الإرشادية وخدمة المعلومات و المتمثلة في خدمات مباشرة و غير مباشرة.

#### ➤ الخدمات العامة أو الخدمات المباشرة:

- خدمة الاعارة: إن خدمات الإعارة هي الأنشطة المتعلقة بإعارة المواد المكتبية (داخل المكتبة وخارجها) ثم إلغاء إعارتها عند إرجاعها للمكتبة وتتضمن هذه الخدمة أيضا إعارة المواد من المجموعة الخاصة و المحجوزة و صيانة سجلات الإعارة و مراقبة ومتابعة المواد المتأخرة و فرض الرسوم عليها و ترتيب الكتب على الرفوف و صيانة الكتب و العرض و الاستماع و خدمات الاستدساخ و نحوها من الأنشطة المتعلقة بقسم الاعارة.

وتعد الإعارة واحدة من أهم الخدمات المباشرة في المكتبة الجامعية لكونها تتعامل مباشرة مع رواد المكتبة على عكس خدمات الخدمات الفنية التي تكاد تكون مخفية بالنسبة للرواد.

<sup>1</sup> محمد، الشريف عبد الله. مدخل إلى علم المكتبات و المعلومات. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2007.ص.82  
<sup>2</sup> الترتوزي، محمد عوض. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية. عمان: دار حامد للنشر و التوزيع، 2005.ص.114

- الخدمات المرجعية: هي عبارة عن عملية الإجابة على طلب المستفيد من خلال استخدام الأنترنت إضافة إلى تدعيمها بمصادر المعلومات المتوفرة في المكتبة سواء كانت مصادر مطبوعة أو مرئية أو مسموعة وبهذا تكون الأنترنت هي الأساس الفعال في البحث عن المعلومات أما مصادر المكتبة فتشكل جانبا ثانويا في الخدمة وتتجه المكتبات الآن إلى تقديم الخدمات المرجعية المعلوماتية في شكلها الإلكتروني من خلال توفر مصادر المعلومات الرقمية والأنترنت.<sup>1</sup>

- خدمة البث الانتقائي: تقدم هذه الخدمة لأعضاء التدريس بالجامعة، وهي تهدف إلى تزويد كل مستفيد بصفة دورية أسبوعيا أو نصف شهريا بالمعلومات أو البيانات التي تدخل ضمن نطاق إهتماماته و يتطلب تقديم مثل هذه الخدمة المتمثلة في إجراء مسح شامل لأعضاء هيئة التدريس و تحديد مجالات اهتمام كل منهم بدقة مع تحديد أولويات اهتمامات كل مستفيد، وإعداد استمارة اهتمامات لكل عضو هيئة تدريس تتضمن وصف الاهتمامات بواسطة مجموعة من المصطلحات المقننة .

- خدمة التصوير والاستنساخ: لقد كان للتطورات التكنولوجية في مجال التصوير والنسخ والطباعة أثرها الواضح في الخدمة المكتبية، فقد أصبح من اليسر حتى للمكتبات الصغيرة أن تحصل على نسخ من الدوريات والكتب والمخطوطات وغيرها من الوثائق التي نفذت أصولها من سوق النشر وذلك على هيئة ميكروفورم أو نسخة عادية من الاصل ، حيث تتبادل المكتبات هذه الخدمات على هيئة ميكروفيش يرسل بالبريد في مصاريف بسيطة وبرسوم بريدية جوية قليلة و هذه النسخ لاترد إلى المكتبة.<sup>2</sup>

- خدمة الإحاطة الجارية: هي تعريف الباحث و احاطته بالمعلومات الحديثة في مجال علمه او مهنته خصوصا بالنسبة للمشكلات أو الأساليب البحث او الفروض و النظريات الجديدة، أي أن الإحاطة الجارية تتعلق بالمعلومات المنشورة حديثا ثم اختيار المواد الملائمة لاحتياجات الباحثين والمتخصصين ثم إرسال البيانات عنها بمختلف وسائل الاتصال.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عليوي، محمد عودة، المالكي، مجبل لازم. المكتبات النوعية: الوطنية الجامعية المتخصصة العامة المدرسية. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2007، ص56-60

<sup>2</sup> موسى، غادة عبد المنعم. المكتبات ومرافق المعلومات النوعية: ماهية إدارتها خدماتها تسويقها. الإسكندرية: كلية الآداب، 2007، ص209-210-211

<sup>3</sup> كريبش، أمينة. تقييم العمليات الفنية في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة 20 أوت 1955. مذكرة ماستر: علم المكتبات، سكيكدة، 2013، ص.17

- خدمة البحث بالاتصال المباشر: عبارة عن نظام لاسترجاع المعلومات بشكل فوري ومباشر عن طريق الحاسوب و المحطات الطرفية التي تزود الباحثين بالمعلومات المخزنة في نظم وبنوك وقواعد المعلومات المقروءة آليا.

- خدمة تدريب المستخدمين: تعتبر هذه الخدمة من أبرز الخدمات التي تحظى باهتمام كبير لدى المكتبات ومراكز المعلومات بشكل عام والضخمة منها بشكل خاص خدمة تدريب المستخدمين على كيفية استخدام المصادر و الخدمات المختلفة التي تقدمها، ومن هنا فإن تدريب المستخدمين على كيفية الاستخدام تعتبر قضية مهمة للطرفين (المستفيد والمكتبة).<sup>1</sup>

### ➤ الخدمات الفنية او الخدمات الغير المباشرة:

- خدمة التزويد: يعرف التزويد في علم المكتبات بأنه عملية توفير و الحصول على مصادر المعلومات المختلفة و المناسبة للمكتبة ولجميع المستخدمين من خلال الطرق الفنية كالشراء، الاهداء، التبادل، باتباع سياسات تنظيمية معينة والتزويد بشكل عام على أنه عملية توفير أو الحصول على المواد المكتبية المختلفة و المناسبة للمكتبة ولجميع المستخدمين من خلال المصادر المختلفة و ذلك لإثراء وتطوير المجموعات و السلاسل الوثائقية.<sup>2</sup>

- خدمة الفهرسة: تعرف الفهرسة في المكتبات بأنها مجموعة الإجراءات أو العمليات التي من خلالها يتم إعداد الكتب وغيرها من الأوعية المعلوماتية إعدادا فنيا بحيث تسهل على القارئ الاستفادة من مجموعات المكتبة في أسرع وقت ممكن وبأسهل الطرق. وتعي بذلك العملية الفنية التي بواسطتها يتمكن المستفيد من الوصول إلى الكتب و المواد المكتبية بطريقة سهلة. وبذلك يتم تدوين المعلومات التالية عن الكتاب: اسم المؤلف، عنوان الكتاب، بيانات النشر، مكان النشر، الناشر، سنة النشر، السلسلة، العنوان الموازي، وغيرها.<sup>3</sup>

- خدمة التصنيف: بالنسبة لخدمة التصنيف يعني اكتشاف موضوع الكتاب أو أي مصدر آخر للمعلومات و الدلالة عليه برمز من رموز نظام التصنيف المستخدم في المكتبة. وهي من العمليات

<sup>1</sup> عليان، ربيعي مصطفى، النجداوي، امين. مقدمة في علم المكتبات و المعلومات. عمان: دار الفكر للطباعة و النشر والتوزيع. ص.246-

251

<sup>2</sup> غوار، عفيف. أنظمة تسيير وحدات التزويد و الاقتناء للمكتبات الجامعية وهران. مستغانم، معسكر، نموذجاً. مذكرة ماجستير:

علم المكتبات و العلوم الوثائقية. وهران. 2009. ص.111

<sup>3</sup> بدير، جمال. المدخل لدراسة علم المكتبات ومراكز المعلومات. شلا بدران: دار حامد للنشر و التوزيع، 2008. ص.254

الأساسية التي تقوم بها المكتبات ومراكز المعلومات لتنظيم مجموعاتها و مصادرها من أجل وصول الباحث للمصدر المطلوب بسرعة وأقل جهد.<sup>1</sup>

- خدمات التكشيف والاستخلاص: كلمة كشاف بالعربية مشتقة من الفعل الثلاثي كشف وتعني في المعاجم العربية أظهره ورفع عند ما يواريه أو يعطيه.

تعرفه جمعية المكتبات الأمريكية بأنه قائمة الموضوعات و الاسماء التي توجد في كتاب او مجموعة من الكتب مع احالات إلى الصفحات التي تظهر فيها .

كما عرف جورجيس وعبد الجبار عبد الرحمان خدمة الاستخلاص بأنها عبارة عن شكل من أشكال البيبليوغرافية الجارية الذي تعطي موجزا أو ملخصا للمقالات أو المطبوعات المختلفة وتعطي فكرة عنها وعن المجالات و الموضوعات التي تعالجها وتساعد في متابعة البحث أو العمل الأصلي و التعرف عليه.<sup>2</sup>

### 2-3- أهداف المكتبات الجامعية:

تقوم المكتبات الجامعية أساسا على المبنى و التجهيزات إضافة الى مجموعة ثرية من مصادر المعلومات بمختلف أشكالها وموضوعاتها متناسبة مع المستوى الجامعي ، كما تتوفر على كفاءات كافية متخصصة في علوم المكتبات و المعلومات ، وهي تسعى إلى استثمار هذه المقومات أحسن استثمار سعيا منها إلى تحقيق الأهداف التالية:

- خدمة التكامل في المناهج عن طريق إذابة الحواجز التقليدية بين المقررات الدراسية، وتوفير المراجع و الكتب التي تدعم المناهج وتساند النشاطات التعليمية للجامعة وتتناسب مع النشاطات المختلفة للطلبة.

- تنمية المهارة في استخدام الكتب و المكتبات لدى الطلبة وتمكينهم من الاستخدام الواعي والمفيد لمحتويات المكتبة وخدماتها.

- توفير مصادر المعرفة الإنسانية لخدمة التخصصات العلمية المختلفة بالجامعة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عليان، ربيحي مصطفى، النجداوي، أمين. مرجع سابق.ص.236

<sup>2</sup> النواسية، غالب عوض، مصادر المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات إشارة خاصة إلى الكتب المرجعية. عمان: دارالصفاء للنشر و التوزيع، 2010.ص.374

<sup>3</sup> إسماعيل، حسن صالح، الورغي، إبراهيم أمين. الإجراءات الفنية في المكتبات و مراكز المعلومات: التزويد-الفهرسة-التصنيف. الأردن: الوراق للنشر و التوزيع. ص. 111-112

- إيجاد مقصورات دراسية لأعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا.
- التركيز على بناء مجموعات حديثة ونشطة في بعض الحقول المتميزة التي تشتهر بها الجامعة.<sup>1</sup>
- تطوير علاقات التعاون مع المكتبات الجامعية داخل البلد وخارجه.
- تنظيم المعارض المختلفة و الندوات و الحلقات الدراسية في مجال المكتبات .
- إصدار النشرات و الدوريات و البيبليوغرافيات التي تساهم في تسيير البحث العلمي.<sup>2</sup>
- تيسير سبل الدراسة و القراءة و البحث للطلبة و المدرسين و الباحثين.
- تنظيم المصادر و المعلومات من خلال فهرستها و تصنيفها وإعداد الفهارس اللازمة.<sup>3</sup>

#### 4-2-الهيكل التنظيمي للمكتبة الجامعية:

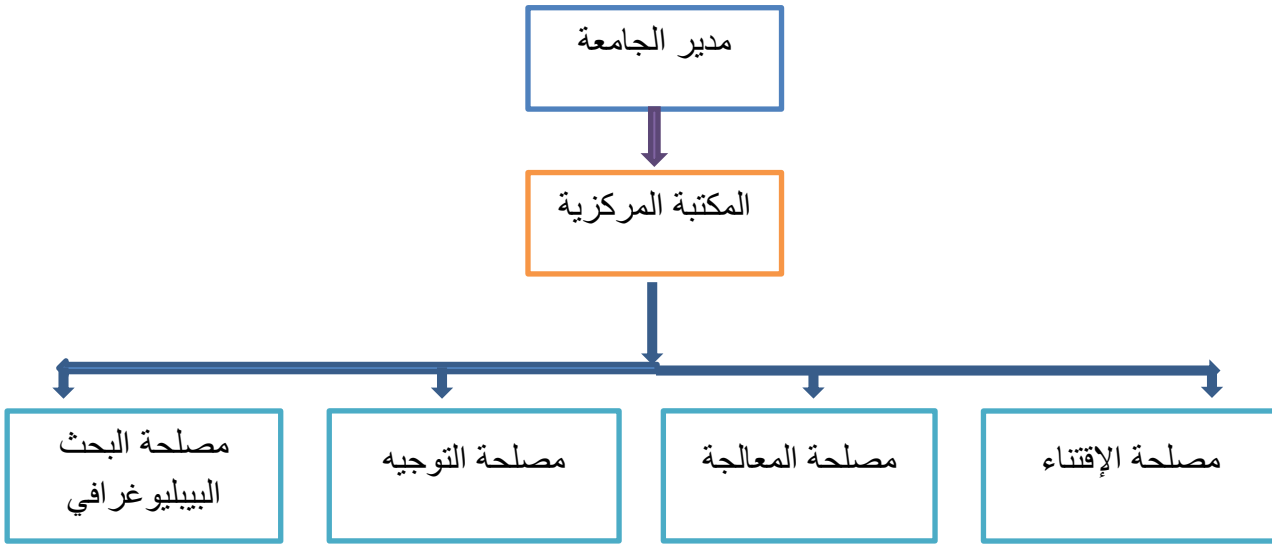
- هو الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة و بين العلاقات بين التنظيمات و الوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الأنشطة و الأعمال التي بتطلبها العمل من أجل تحقيق هدف المكتبة الجامعية، يمر هذا الإطار بعدة مراحل تمثلت في:
- تحديد الهدف الإداري و الأساسي و الفرعي للمكتبة لأن الهدف هو الذي يحدد الحاجات التنظيمية الأساسية وبالتالي طبيعة الهيكل التنظيمي.
  - بيان أوجه النشاط التي تريد لابد من القيام بها من اجل الوصول على الهدف في إطار الخطة الموضوعية حسب السياسة و الإجراءات .
  - تحديد اختصاص كل قسم تنظيمي و ارتفاع إدارته إلى مدير أو رئيس أو مسئول مع تحويله السلطات التي تمكنه من أداء مهمته.
  - تحديد العلاقات بين السلطة المسؤولة و بين مختلف التقسيمات التنظيمية للمكتبة من أجل خلق الظروف الملائمة لتحقيق التعاون و التنسيق بين جهود الأفراد.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> المدادحة، احمد نافع. مرجع سابق.ص.39

<sup>2</sup> عليان، ربيحي مصطفى، المومن، حسن أحمد. أساسيات المكتبات و المعلومات و البحث الأكاديمي . عمان: جدار الكتاب العلمي، 2009.ص.45

<sup>3</sup> عليان، ربيحي مصطفى. مبادئ إدارة و تنظيم المكتبات ومراكز المعلومات .عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع،2008.ص.36

<sup>4</sup> يوسف، طه جمال. إدارة المكتبات و مصادر المعلومات المتخصصة. مرجع سابق. ص.54



الشكل رقم 01: يوضح الهيكل التنظيمي المعتمد في المكتبات الجامعية<sup>1</sup>

### 3-التعريف بالمكتبة المركزية لجامعة خميس مليانة

#### 3-1-نبذة تاريخية عن جامعة الجيلالي بونعامة:

لقد تأسست جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 01 – 280 المؤرخ في 08 سبتمبر 2001 حيث أصبحت مركز جامعي إلى غاية 2012 بمقتضى المرسوم التنفيذي 247-12 حيث تم ترقية المركز الجامعي إلى جامعة وهي تحتوي على قطبين القديم والجديد وكلية الأدب واللغات فهي تستقبل الطلبة من الداخل وخارج الولايات وحتى من دول عربية وأجنبية وذلك لموقعها الاستراتيجي الهام وفضلا عن محاذتها لطريق السيار شرق غرب، وتعتبر مدينة خميس مليانة مفترق الطرق تربط بين عدة ولايات هذا ما أكسب الجامعة موقعا هاما وتضم الجامعة المعاهد والكليات التالية:

- كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
- كلية العلوم والتكنولوجيا
- كلية الأدب واللغات
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

<sup>1</sup>من إعداد الطالبين.

- كلية العلوم الطبيعية والحياة وعلوم الأرض
- كلية الحقوق والعلوم السياسية
- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية<sup>1</sup>

### 2-3- تقديم المكتبة المركزية:

تعد المكتبة المركزية لجامعة خميس مليانة من أهم المرافق الثقافية والتربوية والتعليمية فهي تزود الطلبة بالوثائق والكتب وأوعية المعلومات المختلفة وهي تستقطب عددا كبيرا من الطلبة في مختلف التخصصات حيث كانت في بدايتها صغيرة الحجم ومع تزايد عدد الطلبة تم إعادة بناء مكتبة جديدة تتلائم مع مصادر المعلومات التي تخدم الطلبة في مختلف التخصصات وهذا سنة 2006.

#### ➤ موقع المكتبة :

إن أهم ما يميز المكتبة المركزية بجامعة خميس مليانة موقعها الهام داخل الجامعة فهي تتوسط قاعات الدروس وتقع بجانب الإدارة البيداغوجية وهذا ما يساعد الطلبة في التنقل إليها كما تتناسق في الألوان مع مختلف البنايات المحيطة بها.

#### ➤ المخطط العام للمبنى:

تقدر المساحة الاجمالية للمكتبة 1387.84م<sup>2</sup>، حيث تتكون من مكتبة مركزية ومكتبة الملحق الجديد وملحقة بكلية الأدب واللغات كما يقع مبنى المكتبة في قلب الجامعة مما يسمح لها باستقطاب ولفت انتباه أكبر عدد من الطلبة والأساتذة، حيث يتكون مخطط تصميم بناء المكتبة من ثلاث مستويات طابق أرضي وطابقين علويين أما مبنى مكتبة الملحقة الجديدة فيقع في قلب الجامعة الجديدة وهو غير مستقل يتكون من طابق أرضي وثلاث طوابق علوية أما ملحقة المكتبة في كلية الأدب واللغات تتواجد مؤقتا بمبنى مكتبة البلدية القريب من كلية الأدب واللغات.

<sup>1</sup>- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 35. 10 يوليو 2012.

➤ الأرصدة الوثائقية:

تتوفر المكتبة على رصيد وثائقي متنوع الأوعية ومتعدد التخصصات واللغات بما يخدم المجتمع الدارس والباحثين بالجامعة، حيث يغطي رصيد الكتب 45 تخصص علمي في مجال العلوم الانسانية والاجتماعية، الأدب واللغات، علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، علوم الطبيعية والحياة ، الحقوق والعلوم السياسية والعلوم التجارية والاقتصادية<sup>1</sup>.

وبلغ عدد العناوين إلى غاية 20-09-2019 37960 نسخة حيث تدير المكتبة بالنظام المقنن لتسيير المكتبات طبعة الويب.

\* لغة الوثيقة

\*نوع الوثيقة

- الكتب	- عربية فرنسية انجليزية
- القواميس	- عربية فرنسية انجليزية متعددة اللغات
- الموسوعات	- عربية فرنسية
- المذكرات والأطروحات	- فرنسية عربية
- الوثائق الإلكترونية	- عربية فرنسية
- الدوريات	- فرنسية عن طريق الهبات - عربية عن طريق الاشتراكات

➤ نظامها:

إن النظام المتبع في العمل داخل المكتبة من h8:30 صباحا إلى غاية h16:30 مساء ما عدا يوم الجمعة وأيام العطلة الرسمية.

3-3-3 مصالـح المكتبة المركزية:

➤ مصلحة الاقتناء:

وتتكفل بتسيير عمليات الاقتناء وتنمية الرصيد

<sup>1</sup>- دليل مكتبة جامعة الجبالي بونعامه خميس مليانة. الجزائر: المكتبة المركزية لجامعة الجبالي بونعامه، 2019.



➤ مصلحة المعالجة:

وتتكفل بتهيئة الرصيد الوثائقي للاستخدام وفق المعايير الدولية

➤ مصلحة التوجيه:

وتتكفل بما له علاقة برواد المكتبة من وسائل وخدمات

➤ مصلحة البحث الببليوغرافي:

وتتكفل بالبحث المرجعي والتوجيه

➤ المبنى:

تقدر المساحة الإجمالية للمكتبة المركزية ب: 1387.84م ويقع مبناها في قلب الجامعة مقابل بوابتها الأساسية مباشرة. ويتكون مخطط تصميم بناء المكتبة المركزية من ثلاث مستويات: طابق أري وطابقين علويين تتوزع عليهما مقرات وهيكل المكتبة كالآتي:1

المقرات	المستوى
مخزن التقنيات قبل المعالجة مكتب العمل التقني تبلغ مساحته 157,000 م	الطابق الأرضي
مخزن رقم1: في الطابق العلوي الأول على اليمين مدخل مخصص للعلوم الإنسانية والاجتماعية والآداب واللغات وتقدر مساحته ب 429.59م بنك الإعارة رقم 01: مخصص لطلبة العلوم الإنسانية بنك الإعارة رقم02: مخصص لطلبة العلوم الاجتماعية مخزن رقم 02: في الطابق العلوي على اليسار المدخل مخصص للعلوم الاقتصادية وكتب الحقوق ومن مساحتها نجد 181.83م قاعة المطالعة رقم 01: مخصصة للطلبة تقدر مساحتها ب: 384.73م قاعة المطالعة رقم 02: مخصصة الأساتذة والباحثين والموظفين ومساحتها 358.78م	الطابق العلوي الأول

<sup>1</sup> <http://biblio-Univ-km.dz> 16-06-2020

الطابق العلوي	مخزن رقم 03: في الطابق العلوي الثاني على يمين السلم المخصص للعلوم الطبيعية والأرض ، مزود بينك إعاره ومساحته: 146.20م مكتب الدوريات مباشرة مقابل السلم قاعة المطالعة 03: على يسار السلم ونجد مساحتها 696.8م
	مكتب المدير. السكرتارية

جدول رقم (02) يمثل مبنى المكتبة المركزية

#### 4-3-الإمكانيات البشرية للمكتبة المركزية:

-تزخر المكتبة المركزية بموارد بشرية مؤهلة تخص علم المكتبات و التوثيق المتمثلة فيما يلي:1

الرتبة	العدد	المؤهل العلمي
مدير المكتبة المركزية	1	أستاذ ماجستير فلسفة
محافظ المكتبات	1	ليسانس علم مكتبات + 10 سنوات خبرة
ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى 01	14	ليسانس علم مكتبات و التوثيق
مساعد بالمكتبات الجامعية	12	- شهادة دراسات جامعية تطبيقية في علم المكتبات و التوثيق - شهادة تقني سامي في التوثيق والأرشيف
عون إداري	4	- تقني سامي في الإعلام الآلي - تقني سامي في الموارد البشرية
عون في إطار عقود ما قبل التشغيل	12	ليسانس في عدة تخصصات علمية
أعوان النظافة	3	
أعوان الأمن	2	مكتب الاستقبال
المجموع	42	

جدول رقم(03) : الإمكانيات البشرية للمكتبة المركزية.

<sup>1</sup> مقابلة مع محافظ المكتبة لجامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة فلاح خالد. يوم 10-09-2020.

### 3-5- مهام وأهداف المكتبة المركزية:

#### ➤ مهام المكتبة:

- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال التكنولوجيا المتطورة
- مساعدة الطلبة والاساتذة في انجاز بحوثهم
- صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة
- وضع شروط ملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من بل المستخدمين<sup>1</sup>

#### ➤ أهداف المكتبة الجامعية:

- توفير مصادر المعلومات المختلفة من أجل خدمة التخصصات العلمية المختلفة بالجامعة
- التعريف بالخدمات التي تقدمها
- تقديم الخدمات المعلوماتية والمكتبية
- تطوير النظم المكتبية بما يتوافق مع التطورات الحديثة<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- دليل المكتبة المركزية. الجزائر: جامعة خميس مليانة، 2020.  
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الثقافة، مرسوم رقم 16-14 المؤرخ في 6 فيفراير 2014، يتضمن القانون الخاص بقطاع الثقافة، الجريدة الرسمية، ع.8، الصادر بتاريخ 18 فبراير 2014. ص.5.

## خلاصة :

لقد عملنا من خلال هذا الفصل على التعرف على ماهية المكتبات الجامعية ووظائفها وخصائصها وأهدافها إضافة إلى الهيكل التنظيمي للجامعة، وكذلك التطرق إلى تقديم مكان الدراسة الميدانية بجامعة خميس مليانة مع التعرف على إمكانياتها ومهامها...إلخ.

الفصل

الخامس

نتائج الدراسة

الميدانية

## مقدمة

يتمثل هذا الفصل في تحليل نتائج الدراسة الميدانية التي تمت على عينة من أخصائيي مكتبة جامعة خميس مليانة حول مدى مساهمة النظام الرقابي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المكتبات الجامعية، بداية الفصل عبارة عن إجراءات الدراسة ثم تفرغ البيانات ثم تحليلها ثم النتائج على ضوء الفرضيات وبناء على هذه النتائج قدمنا مجموعة من الاقتراحات ثم خاتمة.

## 1. إجراءات الدراسة

## 1-1-ميدان الدراسة:

لقد تمت الدراسة الميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة خميس مليانة كدراسة حالة للمكتبات الجامعية الجزائرية وهي مكتبة جامعية مخصصة لتقديم الخدمات للمجتمع الأكاديمي الذين يتجهون لجامعة خميس مليانة.

تم إختيار ميدان الدراسة نظرا لأن المكتبات الجامعية تطبق أسس الإدارة والتسيير والمناجمنت وأيضا أصبحت اليوم المكتبات الجامعية تسعى لتحقيق الميزة التنافسية في المجتمع من خلال إتخاذ قرارات مناسبة وناجحة تتماشى مع أهدافها.

## 2-مجتمع الدراسة:

" يقصد بمجتمع الدراسة كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدا الدراسة"<sup>1</sup>. وعليه فهذه الدراسة اقتسرت على موظفي المكتبة المركزية لجامعة خميس مليانة والذين يصل عددهم 42 أخصائي مكتبة. كونهم لهم علاقة مباشرة بالخدمات المقدمة بهذه المكتبة، وهي الفئة التي تمارس إتخاذ القرارات الإستراتيجية وتطبيق الرقابة وهي الفئة المعنية بالأداء وتقديم الخدمات في المكتبات.

## 3-عينة الدراسة:

تعتبر العينة نموذج يشمل ويعكس جانب أو جزء من وحدات المجتمع الأصلي المعنى بالبحث وتكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات و مفردات المجتمع الأصلي، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك الوحدات للمجتمع المعنى بالبحث.<sup>2</sup> و تم إختيار في هذه الدراسة عينة من موظفي المكتبة الجامعة لخميس مليانة.

<sup>1</sup>عبيدات، محمد. منهجية البحث العلمي: القواعد و المراحل و التطبيقات. ط2. عمان: دار وائل للنشر، 1999.ص.84

<sup>2</sup>قندليجي، عامر إبراهيم. منهجية البحث العلمي. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2012.ص.86

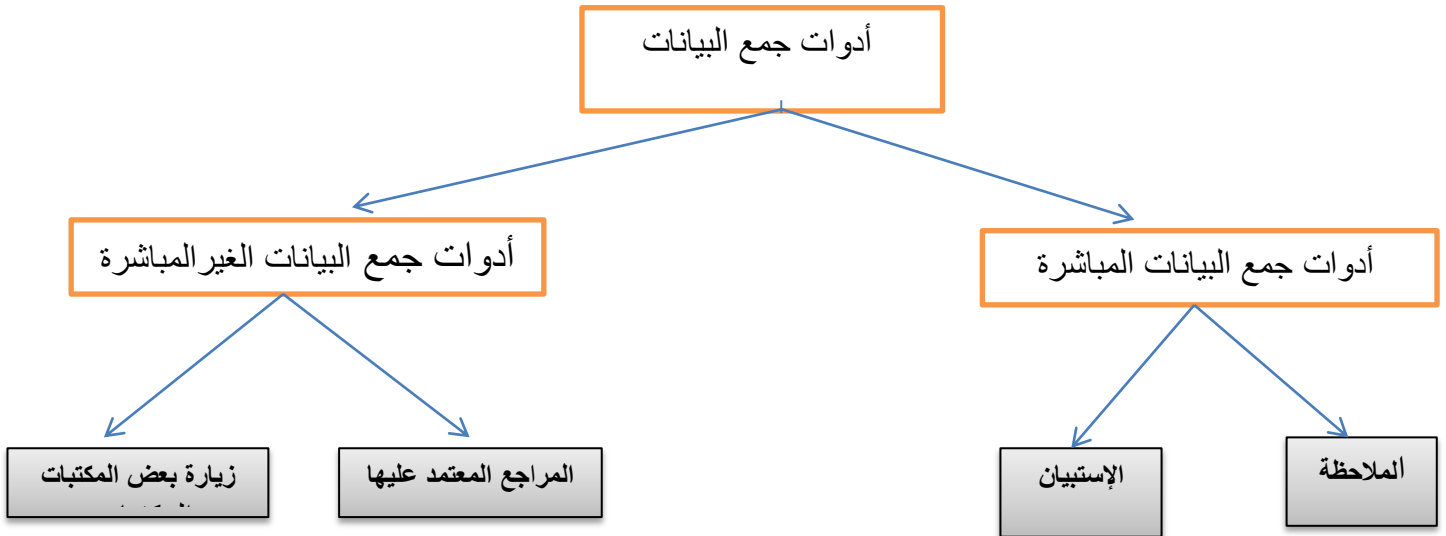
- تم إختيار العينة بناء على مجموعة من المؤشرات وهي:
- إعتبار أن أخصائي مكتبات الجامعة يمارس الرقابة وتمارس عليه.
  - إعتبار أن أخصائي المكتبات الجامعة له دور في إتخاذ القرارات.
- 4-إختيار العينة:

تم إختيار العينة القصدية في هذه الدراسة وهي "العينات التي يتم إقتناء أفرادها بشكل عمدي أو مقصود من الباحث ، نظرا لتوفر خصائص معينة في هذه العينة دون غيرها من العينات، ودون أن يكون هناك أية قيود أو شروط وتعتمد هذه العينة على قيام الباحث بإختيار مفردات العينة بناء على خبرته الشخصية والعلمية وتقييمه الشخصي للخصائص التي يجب توافرها في العينة"<sup>1</sup>.

وقع الإختيار على العينة القصدية في هذه الدراسة لأن أفراد الدراسة تم إختيارهم عن قصد وهم أساس أخصائي المكتبات في جامعة خميس مليانة وأيضا للتأكد أن هذه العينة ستضمن للدراسة معلومات ضرورية.

#### 5-أدوات جمع البيانات:

تم الإعتماد على مجموعة من الأدوات في هذه الدراسة تمثلت في:



شكل رقم (02) يوضح أدوات جمع البيانات .

#### ➤ أدوات مباشرة

يعتمد الباحث أثناء دراسة الظاهرة موضوع بحثه على استخدام أدوات عديدة تفيده في جمع البيانات حول مشكلة الدراسة، وجاءت أدوات جمع البيانات حول مشكلة الدراسة في بحثنا هذا كما يلي:

<sup>1</sup>مزاهرة، منال هلال. بحوث الإعلام الأسس والمبادئ. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع.2010.ص.280

## 1-الملاحظة:

"هي عملية المراقبة أو المشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات م الأحداث ومكوناتها المادية".<sup>1</sup> وتم الإعتماد على الملاحظة الغير المباشرة لدراسة الموضوع.

## 2-الإستبيان:

" هو وسيلة من وسائل جمع البيانات. وتعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة منة الأسئلة ترسل بواسطة البريد، أو تسلم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الواردة فيه وإعادته ثانية".<sup>2</sup>

❖ كما يعرف أيضا: وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد، ويسمى الشخص الذي يقوم بملأ الاستمارة بالمستجيب.<sup>3</sup>

-الهدف من الإستبيان: هو الأداة الرئيسية في هذه الدراسة.

-يتمثل هذا الهدف في السعي إلى جمع المعلومات و البيانات عن الأسئلة التي تحاول الدراسة من خلالها الإجابة عنها. ويمكن تحديد هذا الاستبيان ضمن خمسة محاور رئيسية بالإضافة إلى البيانات العامة عن افراد الدراسة، من حيث الجنس و التخصص والخبرة المهنية...إلخ، فالمحور الاول يتعلق بمدى تطبيق الرقابة في المكتبة وأهميتها، أما المحور الثاني فتعلق بمعلومات نظام الرقابة ودوره في المكتبة لجامعة خميس مليانة، أما المحور الثالث فتعلق بمدى الوعي بإتخاذ القرارات في مكتبة جامعة خميس مليانة ويضم ستته أسئلة، أما المحور الرابع فيخص دور نظام الرقابة في إتخاذ القرارات في المكتبة، إضافة إلى المحور الخامس الذي يخص مدى نجاعة نظام الرقابة في مكتبة خميس مليانة لإتخاذ القرارات. أما المحور السادس ينعلق بأراء أخصائي المكتبات حول إتخاذ القرارات وأهمية معلومات الرقابة لأتخاذ القرار الصحيح في المكتبة.

## 3-تصميم الاستبيان:

تمت صياغة هذا الاستبيان من خلال الاسئلة المطروحة على ضوء الابعاد والمجالات التي حددت وقد اشتمل على 22سؤال مقسم على06 محاور.

-محور البيانات الشخصية: اشتمل على 05 أسئلة تتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة.

-المحور الأول: مدى تطبيق الرقابة في المكتبة وأهميتها والذي تتفرع منه ستة أسئلة.

-المحور الثاني: معلومات نظام الرقابة دوره في مكتبة جامعة خميس مليانة ويضم أربعة أسئلة.

-المحور الثالث: مدى الوعي بإتخاذ القرارات في المكتبة الجامعية ويضم 06أسئلة.

<sup>1</sup>تمار، يوسف. العينة في الدراسات الإعلامية الإتصالية.مرجع سابق.ص.134

<sup>2</sup>سمير، محمد حسين. دراسات في مناهج البحث العلمي: بحوث الإعلام. القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع، 2006. ص.172

<sup>3</sup>الدهلي، عصام حسن أحمد، صالح، علي عبد الرحيم. البحث العلمي: أسسه ومناهجه. عمان: دارالرضوان، 2014.ص.91



-المحور الرابع: دور نظام الرقابة في اتخاذ القرارات بمكتبة جامعة خميس مليانة، ويضم ثلاثة أسئلة.

-المحور الخامس: مدى نجاعة نظام الرقابة في مكتبة خميس مليانة، والذي يضم ثلاثة أسئلة.

-المحور السادس: رأي أخصائي المكتبات حول عوائق تطبيق الرقابة لإتخاذ القرارات والحلول التي تقترح من أجل إدراج معلومات الرقابة لإتخاذ القرارات.

✚ بعد الإنتهاء من إعداد الإستبيان وصياغة الأسئلة قمنا بإمرار الإستبيان على أستاذة التوجيه لإبداء رأيها و التحكم فيه، وتم توزيع الإستبيان بالطريقة التقليدية على 30 موظف أجاب منهم 26 موظف ولم يتم الرد على أربعة منهم.

✚ وقد تم تطبيق الإستبيان على المبحوثين في الفترة الممتدة من 2020/08/26 إلى غاية 2020/08/30.

يبين الجدول التالي هدف كل محور من محاور الإستبيان كالتالي:

أرقام المحاور	سؤال كل محور من الإستبيان	الهدف من كل محور
	محور البيانات الشخصية	يهدف إلى معرفة جنس و سن موظفي المكتبة المركزية بالإضافة إلى التخصص العلمي و كذا الرتبة المهنية في التطبيق على موظفي المكتبة نظام الرقابة.
01	مدى تطبيق الرقابة في جامعة خميس مليانة.	يهدف هذا المحور إلى معرفة: -هل لدى موظفي مكتبة جامعة خميس مليانة نظرة لمفهوم الرقابة. -مدى معرفة الأشكال التي تتخذها مكتبة خميس مليانة. -وكذا معرفة هل المكتبة تطبق أنواع الرقابة. -معرفة فيما تتمثل مجالات الرقابة داخل المكتبة . -هل للرقابة أهمية في مكتبة جامعة خميس مليانة. -معرفة المدة الزمنية التي تتبعها المكتبة في تطبيق نظام الرقابة.
02	معلومات نظام الرقابة و دوره في مكتبة جامعة خميس مليانة.	يهدف هذا المحور إلى: -معرفة هل توفر معلومات الرقابة أسس للتخطيط الموارد المالية و المادية و البشرية في مكتبة جامعة خميس مليانة. -يهدف إلى معرفة هل نظام الرقابة يساعد في الإعتماد على وظيفة التخطيط لتحسين كفاءة العمل في المكتبة. -يهدف أيضا إلى معرفة نظام الرقابة إذا كانت

<p>معلوماته تمتاز بقدرة في صياغة خطط مستقبلية للمكتبة.</p> <p>-وكذا تسليط الضوء على معلومات الرقابة إذا كانت تساهم في تحديد الأهداف وتحقيقها في المكتبة.</p> <p>يهدف هذا المحور إلى:</p> <p>التعرف على مدى الوعي بعملية إتخاذ القرارات في المكتبة وإجراءاتها.</p>	<p>مدى الوعي بإتخاذ القرارات في المكتبة وأدواته.</p>	<p>03</p>
<p>هدف هذا المحور إلى:</p> <p>-إلى معرفة المكتبة إذا كانت تركز بشكل عام في إتخاذ قراراتها على معلومات الرقابة.</p> <p>-معرفة أن كان نظام الرقابة يساهم في تصحيح القرارات وتعزيزها و التأكد من فعاليتها.</p> <p>-ويهدف أيضا إلى معرفة إن كانت عملية إتخاذ القرارات في المكتبة تعتمد على مخرجات الرقابة.</p>	<p>دور نظام الرقابة في إتخاذ القرارات في مكتبة جامعة خميس مليانة</p>	<p>04</p>
<p>هدف هذا المحور إلى معرفة:</p> <p>-إذا كان نظام الرقابة يلبي تقييم الأداء في المكتبة.</p> <p>-معرفة نظام الرقابة إذا كان يوفر مؤشرات تمكن من إكتشاف الإنحرافات وأسبابها.</p> <p>-بأن نظام الرقابة هل يوفر تقارير عن الاداء</p>	<p>مدى نجاعة نظام الرقابة في إتخاذ القرارات في المكتبة</p>	<p>05</p>

على مختلف المستويات التي تمكن إدارة المكتبة من إتخاذ إجراءات وقرارات تصحيحية في الوقت المناسب.		
يهدف هذا المحور إلى: -الوقوف حول مشاكل تطبيق معلومات الرقابة لإتخاذ القرار وأفاق تحقيق ذلك من وجهة نظر أخصائي المكتبات.	رأي أخصائي المكتبات حول دور الرقابة لإتخاذ القرارات	06

يبين الجدول رقم (04) أهداف محاور الإستبيان.

➤ الأدوات الغير المباشرة:

تتمثل في مختلف المراجع التي إعتدنا عليها ( كتب.مقالات.قواميس.و الأنترنت)  
وهذا من خلال زيارتنا بعض المكتبات:  
-مكتبة المطالعة العمومية لولاية عين الدفلى.  
- المكتبة المركزية بجامعة خميس مليانة.

II. نتائج الدراسة:

6-مناقشة وتحليل نتائج الدراسة:

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول التكرارات:

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
38.46	10	ذكر
61.54	16	أنثى
100	26	المجموع

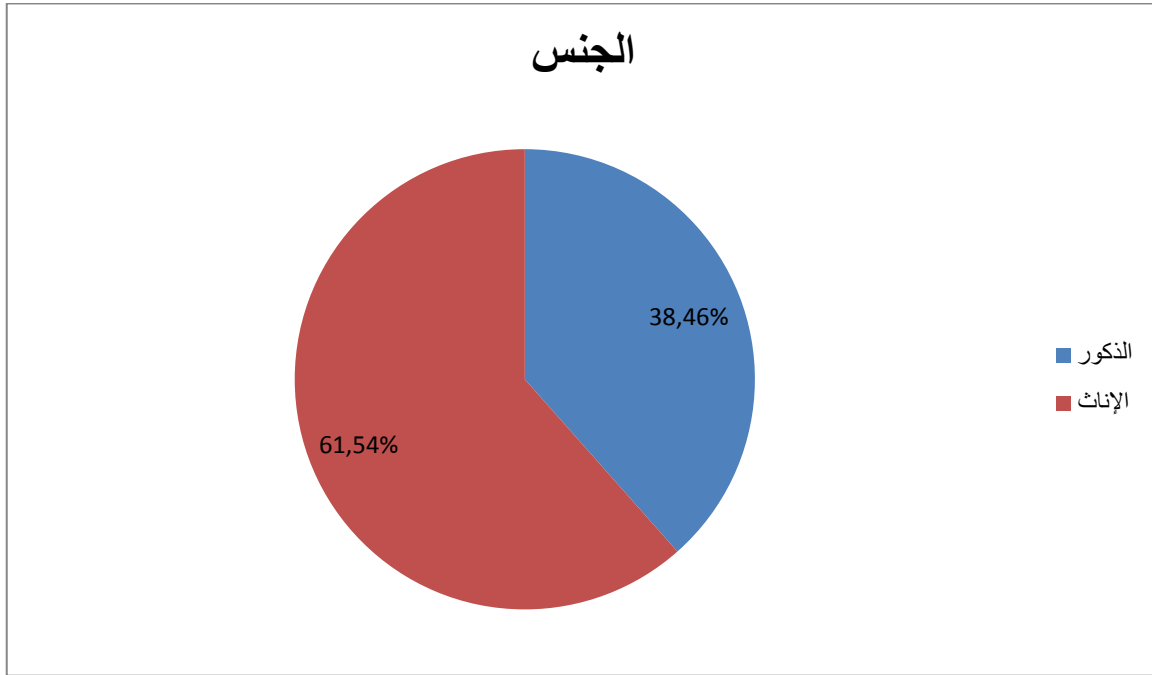
جدول رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة تبعا لمتغير الجنس.

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة تبعا لمتغير الجنس، حيث بلغت نسبة الذكور 38.46% مقارنة بجنس الإناث الذي بلغت نسبتهم 61.54%.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسب الجنسين جاءت متباينة بعد فرز الاستمارات المسترجعة، حيث أن

نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور.

التمثيل البياني:



شكل رقم(03): يمثل توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس

2- توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير السن:

جدول التكرارات:

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
3.85	01	أقل من 25 سنة
26.92	07	من 25 إلى 30 سنة
65.38	17	من 35 إلى 45 سنة
3.85	01	45 سنة فأكثر
100	26	المجموع

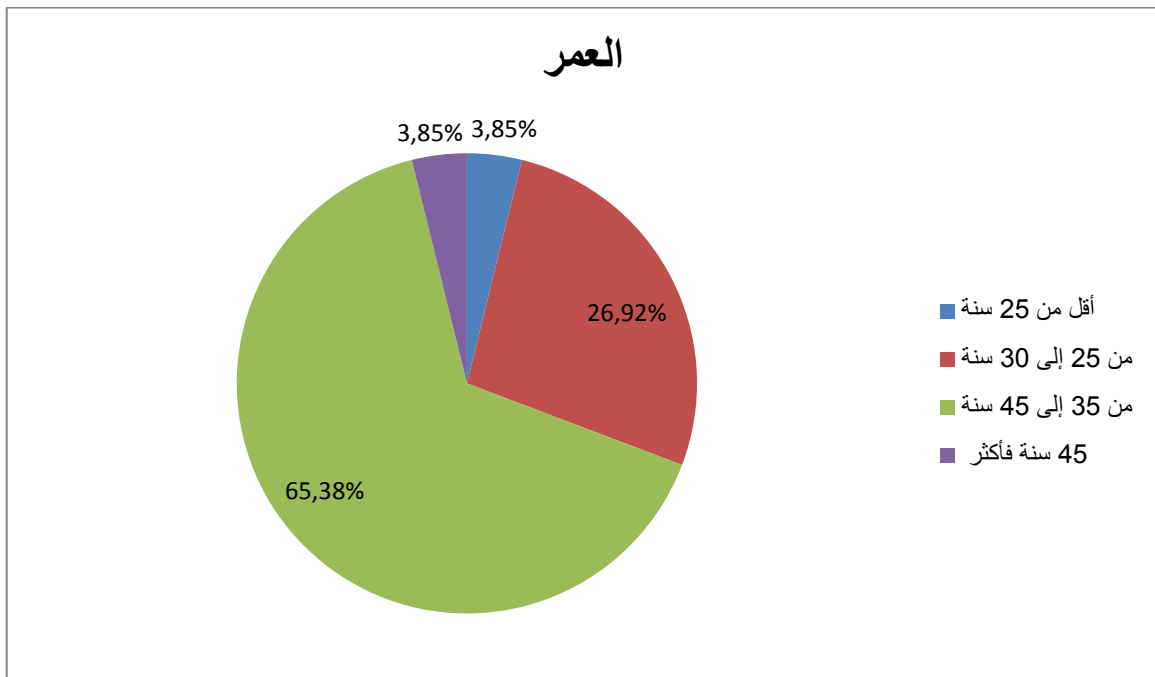
جدول رقم(06) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

يبين الجدول أعلاه سن موظفي المكتبة المركزية بجامعة خميس مليانة، حيث بلغت نسبة الذين من هم أقل من 25 سنة 3.85%، والعاملين الذين تتراوح أعمارهم من 25 إلى 30 سنة 26.92%، أما

الذين تتراوح أعمارهم بين 35 و45 سنة فبلغت نسبتهم 65.38% ، كما أن العاملين الذين يبلغ سنهم 45 فأكثر فقد بلغت نسبتهم 3.85% ويتبين أن الموظفين من فئة الشباب حيث أعلى نسبة يتراوح سنهم بين 30 و45 سنة.

نلاحظ من خلال الجدول أن المكتبة المركزية لجامعة خميس مليانة شملت فئات مختلفة من الأعمار مما شكل مزيج من ذوي الخبرة والعمال الجدد أو من هم أقل خبرة . فهذا المزيج يساعد المكتبة على تطوير معارفها وقدراتها من خلال الاحتكاك بالعاملين ذوي الخبرة الذين تتراوح أعمارهم بين 35 و45 سنة.

### التمثيل البياني:



شكل رقم (04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب العمر

### 3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي:

#### جدول التكرارات:

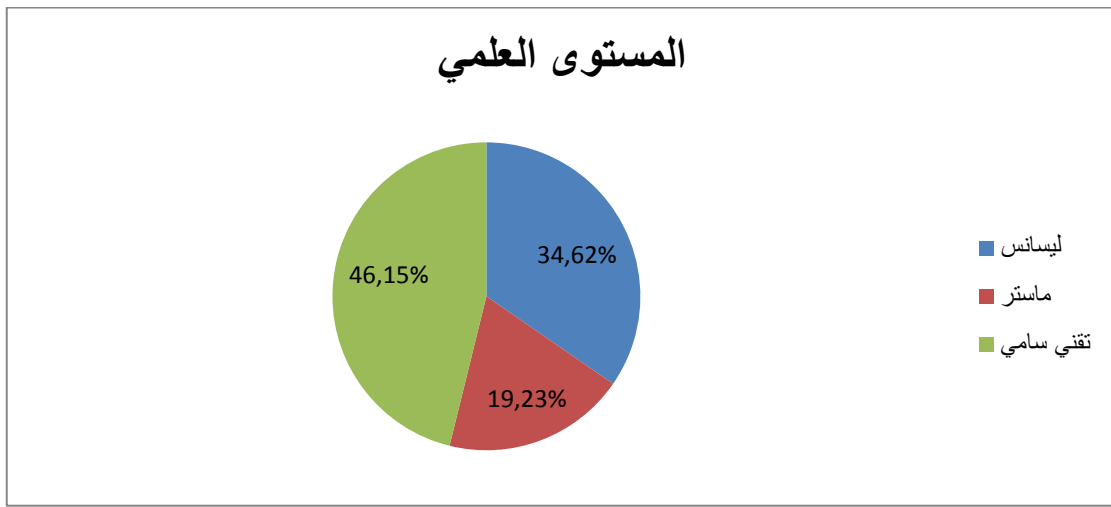
النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
34.62	09	ليسانس
19.23	05	ماستر
46.15	12	تقني سامي
100	26	المجموع

جدول رقم (07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

يبين الجدول أعلاه أن 12 عاملاً لهم مستوى تقني سامي حيث قدرت نسبتهم بـ 46.15% وآخرون لهم مستوى ليسانس قدرت نسبتهم بـ 34.62% و 5 موظفين آخرين لهم مستوى ماستر تمثلت نسبتهم بـ 19.23% .

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة من عينة الدراسة لهم مستوى تقني سامي بالرغم من غياب هذا المستوى بجامعة خميس مليانة في حين شكلت نسبة 34.62% من عينة الدراسة مستوى ليسانس، إلا أن هناك مستوى ماستر تمثل نسبة 19.23% مما يدل على تنوع وتعدد مستويات موظفي هذه المكتبة.

### التمثيل البياني:



شكل رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

### 4- توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية:

جدول التكرارات:

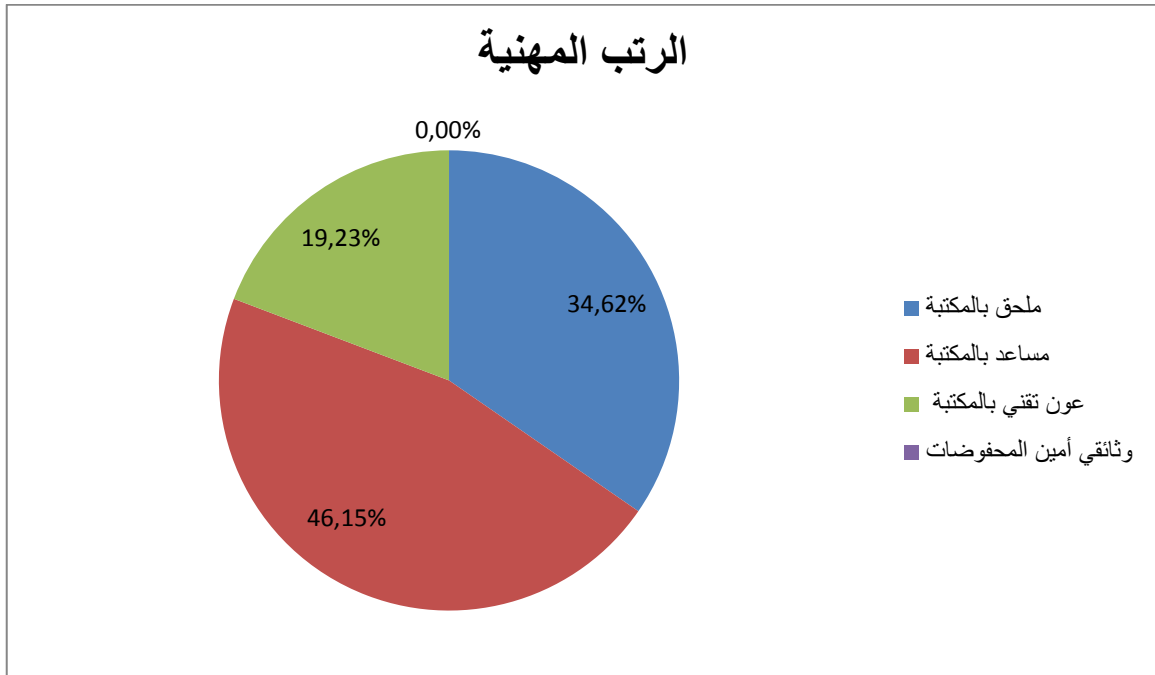
النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
34.62	09	ملحق بالمكتبات الجامعية
46.15	12	مساعد بالمكتبات الجامعية
19.23	05	عون تقني بالمكتبة الجامعية
0.00	0	وثائقي أمين محفوظات
100	26	المجموع

جدول رقم (08): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية

يبين الجدول أعلاه نسب موظفي المكتبة المركزية بجامعة خميس مليانة، حيث قدرت نسبة الموظفين برتبة ملحق بالمكتبة 34.62%، في حين أن رتبة 12 موظف برتبة مساعد بالمكتبة قدرت بـ 46.15%، كما بلغت نسبة الاعوان التقنيين 19.23%، كما أن المكتبة لا تتوفر على عمال برتبة وثائقي أمين محفوظات.

لذا من خلال تحليلنا لبيانات الجدول أعلاه يمكننا القول أن أكبر نسبة تمثلت في مساعد بالمكتبات الجامعية بنسبة 46.15% وتليها رتبة ملحق بالمكتبات الجامعية بنسبة 34.62% كما أن هناك موظفين برتبة عون تقني بالمكتبة سجلت نسبة قليلة بالإضافة إلى غياب رتبة وثائقي أمين محفوظات حيث لم تسجل أي نسبة كون المكتبة لا تعتمد على هذه الرتب، وهذه الرتب المهنية تلعب دورا مهما في مختلف القرارات الإدارية.

### التمثيل البياني:



شكل رقم (06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية



## 5-الخبرة المهنية: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

جدول التكرارات:

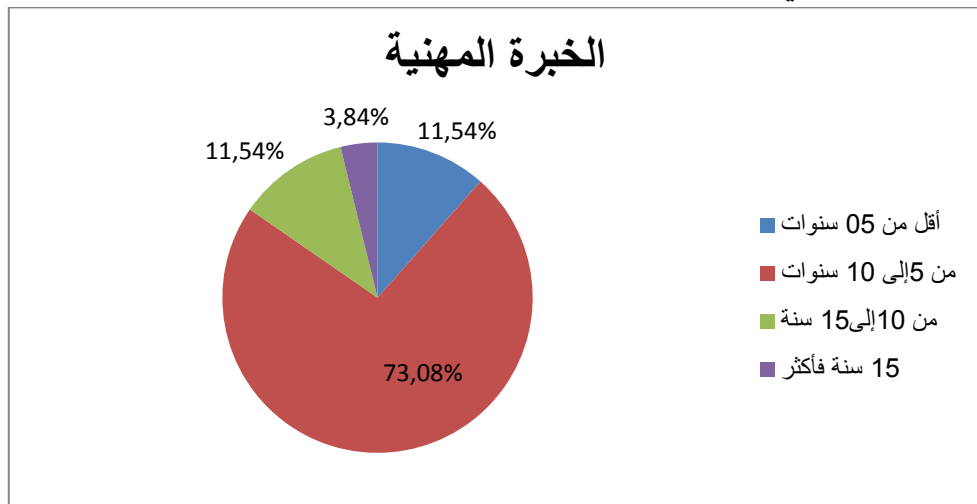
النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
11.54	03	أقل من 05 سنوات
73.08	19	من 05 إلى 10 سنوات
11.54	03	10 إلى 15 سنة
3.84	1	15 سنة فأكثر
100	26	المجموع

جدول رقم (09): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

يبين لنا الجدول أن الموظفين الذين تقل خبرتهم عن خمس سنوات يمثلون أقل نسبة ب 11.54% .

أما خبرة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم من خمس إلى عشر سنوات تمثلت بأعلى نسبة ب 73.08% أما الذين خبرتهم تمتد من 10 إلى 15 سنة قدرت نسبتهم ب 11.54% ففي نسبة متفاوتة كما نلاحظ أنه لا يوجد موظفين أكثر يملكون خبرة 15 سنة فأكثر التي تمثلت بنسبة 03.84% وذلك راجع إلى أن المكتبة تسعى إلى مساندة مختلف التطورات الحاصلة في المجال وذلك من خلال توظيف فئات لديهم قدرات وكفاءات تناسب الأجيال الجديدة.

التمثيل البياني:



شكل رقم (07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

المحور الأول: مدى تطبيق الرقابة في جامعة خميس مليانة وأهميتها.

1- ماهي نظرتك لمفهوم الرقابة ؟

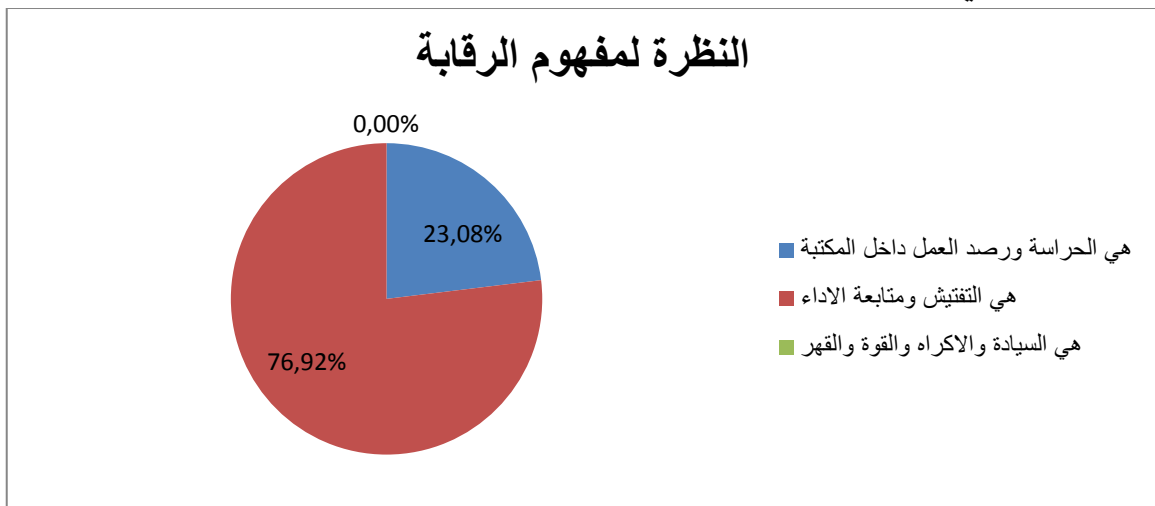
جدول التكرارات:

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
23.08	6	هي الحراسة ورصد العمل داخل المكتبة
76.92	20	هي التفتيش ومتابعة الأداء داخل المكتبة
0	0	هي السيادة والإكراه والقوة والقهر
100	26	المجموع

جدول رقم (10): يمثل توزيع أفراد العينة حسب وجهات نظر الموظفين لمفهوم الرقابة

من خلال الجدول نلاحظ اختلاف وجهة الموظفين بالمكتبة حول مفهوم الرقابة حيث مثلت أعلى نسبة للمستجوبين الذين يرون بأنها هي التفتيش ومتابعة الأداء داخل المكتبة نسبته 76.92% وهذا يدل على مدى تطبيق نظام الرقابة داخل المكتبة تليها مباشرة نسبة 23.08% من العاملين الذين يرون بأن الرقابة هي الحراسة ورصد العمل داخل المكتبة كما نلاحظ أنه لم تسجل أية نسبة لمفهوم الرقابة بأنها السيادة والإكراه والقوة والقهر وهذا الاختلاف راجع إلى التباين بين الموظفين حول مفهوم الرقابة لإختلاف تخصصاتهم العلمية ومستواهم التعليمي والتكوين في المجال.

التمثيل البياني:



شكل رقم (08): يمثل توزيع أفراد العينة حسب وجهات نظر الموظفين لمفهوم الرقابة

## 2- ماهي الأشكال التي تتخذها الرقابة في مكتبكم؟

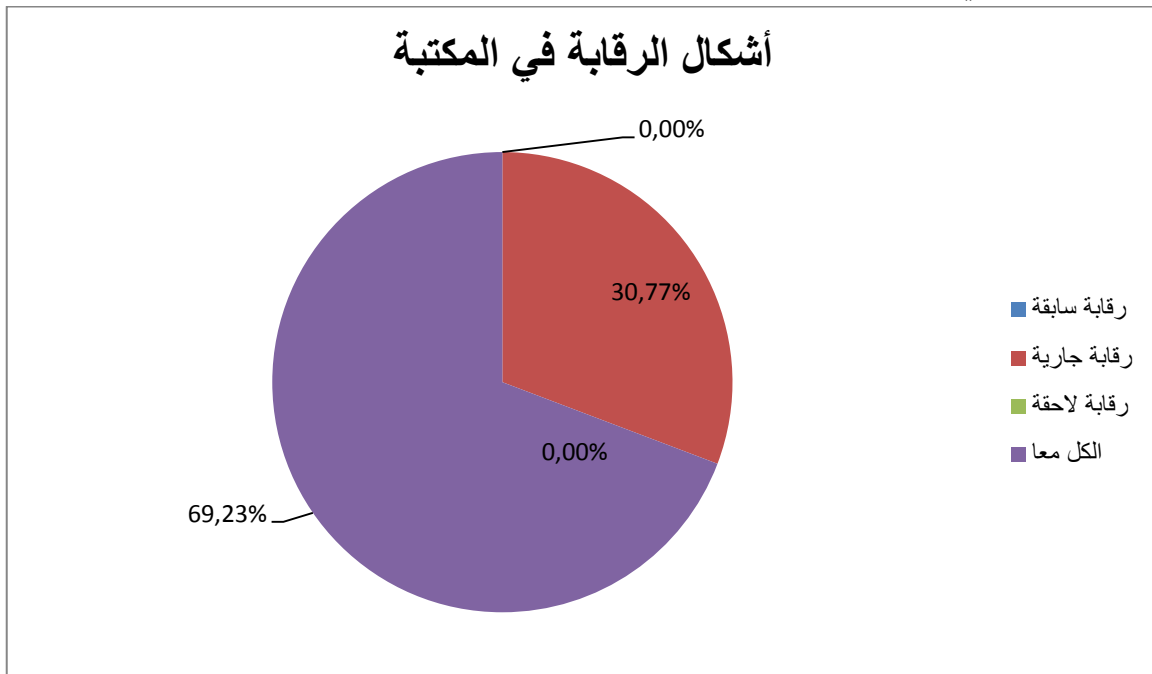
جدول التكرارات:

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
0.00	0	رقابة سابقة
30.77	8	رقابة جارية
0.00	0	رقابة لاحقة
69.23	18	الكل معا
100	26	المجموع

جدول (11): يمثل توزيع الأشكال التي تتخذها الرقابة في المكتبة

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد العينة معظمهم أجابوا بأن الرقابة تتخذ الأشكال كلها معاً بنسبة 69.23% في حين أن البعض كانت إجابتهم بأنها قابة جارية حيث قدرت بنسبة 30.77% وهذا يعني أن الرقابة تتركز على كل الأشكال لاسيما التخلي عن شكل آخريفقد صياغتها ومهامها في تطوير خدمات المكتبة.

التمثيل البياني:



شكل رقم (09): يمثل توزيع الأشكال التي تتخذها الرقابة في المكتبة.

### 3- ماهي أنواع الرقابة المطبقة في المكتبة؟

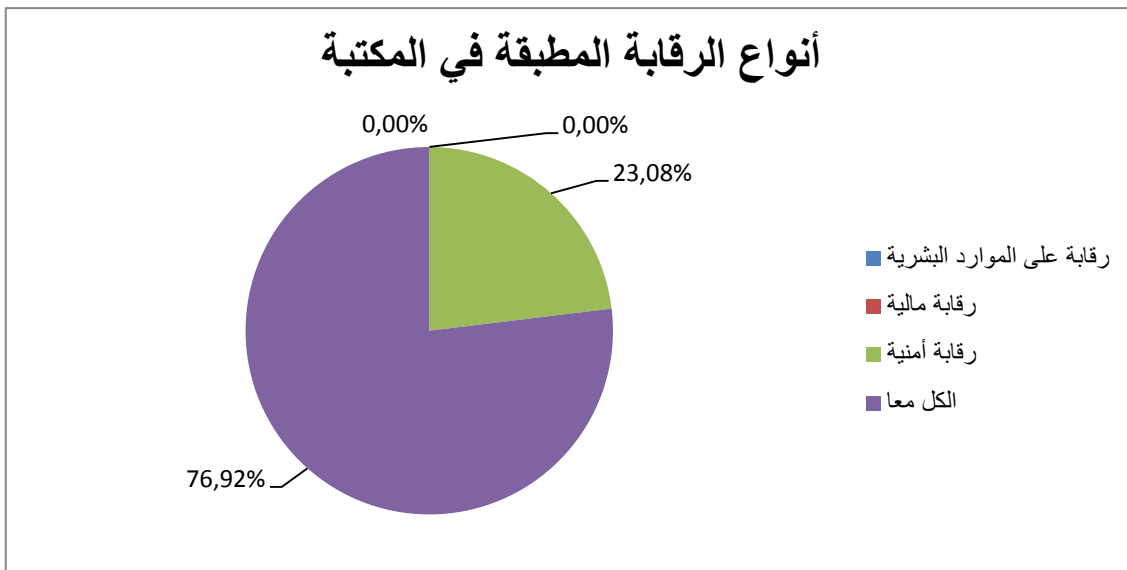
جدول التكرارات:

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
0.00	0	رقابة على الموارد البشرية
0.00	0	رقابة مالية
23.08	6	رقابة أمنية
76.92	20	الكل معا
100	26	المجموع

جدول رقم(12): يمثل توزيع أنواع الرقابة المطبقة في المكتبة

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة المدروسة بالمكتبة المركزية لجامعة خميس مليانة معظمهم أجمعوا بأن الرقابة المطبقة في المكتبة تتخذ كل الأنواع حيث قدرت بنسبة 76.92% كما أن البعض أجمعوا على أن تكون الرقابة المطبقة في المكتبة هي رقابة أمنية حيث قدرت نسبتهم ب 23.08% كون أن أنواع الرقابة التي تعتمد عليها المكتبة أساس النشاطات التي تسعى من خلالها المكتبة إلى تطوير خدماتها ومهامها.

التمثيل البياني:



شكل رقم (10) يمثل توزيع أنواع الرقابة المطبقة في المكتبة

## 4- فيما تتمثل مجالات الرقابة داخل المكتبة:

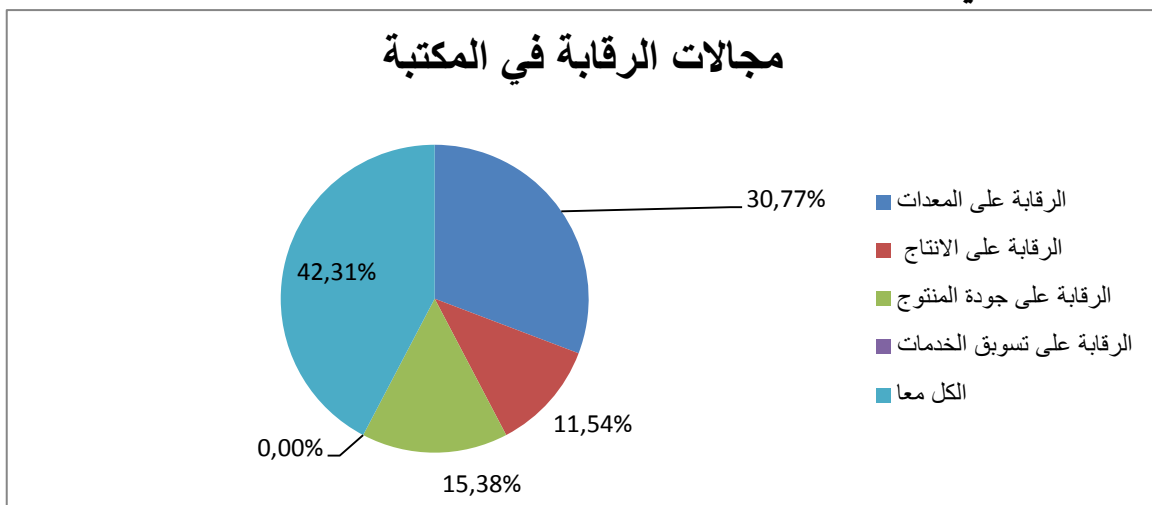
## جدول التكرارات:

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
30.77	8	الرقابة على المعدات
11.54	3	الرقابة على الانتاج
15.38	4	الرقابة على جودة المنتج
0.00	0	الرقابة على تسويق الخدمات
42.31	11	الكل معا
100	26	المجموع

جدول رقم (13): يمثل توزيع مجالات الرقابة داخل المكتبة

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان البعض من أفراد العينة أجاب بان المكتبة تعتمد بالرقابة على المعدات وهم ما يشكلون نسبة 30.77% أما البعض الاخر من افراد العينة كانت اجابتهم ان الرقابة على جودة المنتج نسبة قدرت ب 15.38% والرقابة على الانتاج بنسبة 11.54% وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة مع اجابات معظم افراد العينة الذين كانت اجابتهم بان مكتبتهم تعتمد على كافة مجالات الرقابة (الكل معا) نسبة 42.31% وعلى هذا الاساس يمكن القول أن المكتبة تعتمد على كافة مجالات الرقابة على تسويق خدماتها والرفع من جودة المنتج والحفاظ على المعدات.

## التمثيل البياني :



شكل رقم(11): يمثل توزيع مجالات الرقابة داخل المكتبة

5- في اعتقادكم، فيما تكمن أهمية الرقابة بأنواعها؟

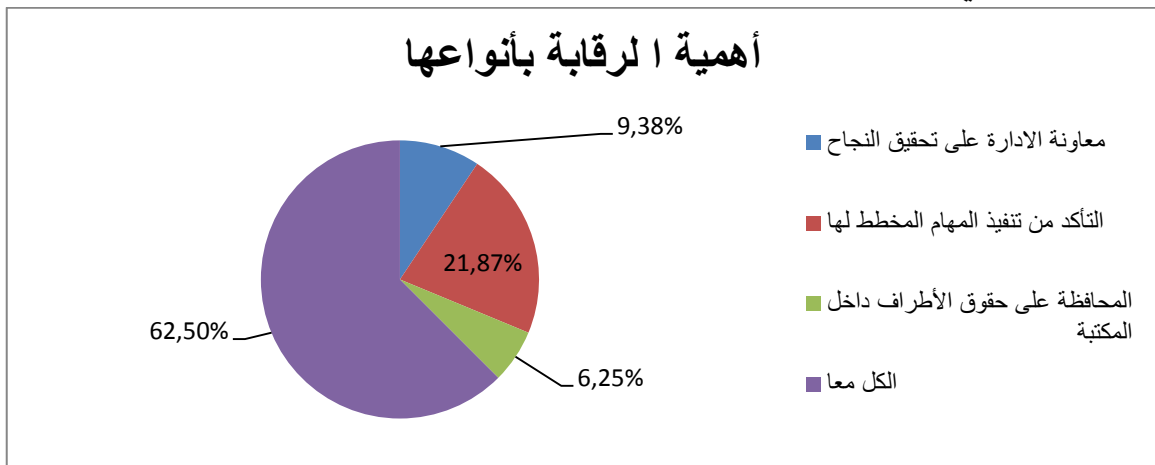
جدول التكرارات:

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
11.54	3	معاونة الادارة على تحقيق النجاح وإتخاذ القرارات
26.92	7	التأكد من تنفيذ المهام المخطط لها
7.69	2	المحافظة على حقوق الأطراف داخل المكتبة
53.85	14	الكل معا
100	26	المجموع

جدول رقم(14): يمثل توزيع اجابات العمال حول أهمية الرقابة

من خلال الجدول اعلاه يبين لنا أن الرقابة بأنواعها داخل المكتبة تكمن في معاونة الادارة على تحقيق النجاح وإتخاذ القرارات لتكون نسبة الاجابة عليه من طرف الموظفين بلغت 11.54% أما البعض الاخر فكانت اجاباتهم ان أهمية الرقابة تتمثل في التأكد من تنفيذ المهام المخطط لها حيث تمثلت نسبتها ب 26.92% كذلك البعض أجاب أن أهمية الرقابة هي المحافظة على حقوق الاطراف داخل المكتبة قدرت نسبتهم ب 7.69% وهي نسبة ضئيلة أمكا بعض الافراد من العينة الموظفين تمثلت اجابتهم باختيار أهمية الرقابة كلها معا والذي شكل أكبر نسبة ب53.85%

التمثيل البياني:



شكل رقم(12): يمثل توزيع اجابات العمال حول أهمية الرقابة

## 6- ماهي المدة الزمنية التي تتبعها المكتبة في تطبيق الرقابة بأنواعها؟

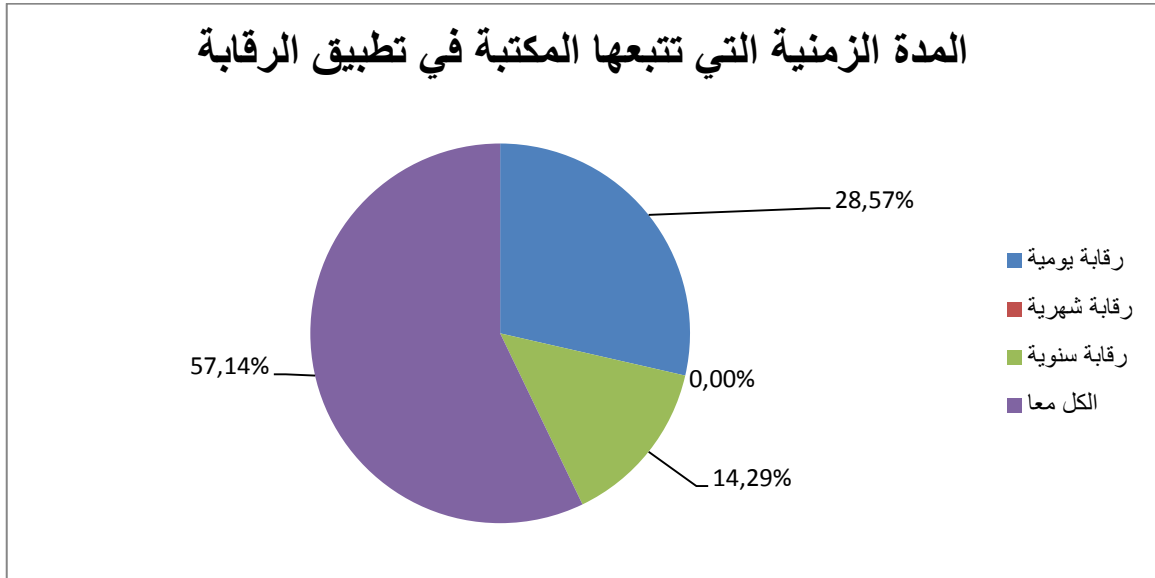
جدول التكرارات:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
رقابة يومية	10	38.46
رقابة شهرية	0	0.00
رقابة سنوية	5	19.23
الكل معا	11	42.31
المجموع	26	100

جدول رقم (15): يمثل المدة الزمنية التي تتبعها الرقابة في تطبيق الرقابة

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 38.46% أجابت بأن المدة الزمنية التي تتبعها المكتبة لتطبيق الرقابة هي رقابة يومية ، بينما أجاب 19.23% من أفراد العينة بأنها رقابة سنوية، أما البعض الآخر من أفراد العينة كانت إجابتهم بالكل معا أي أن الرقابة يأخذ كل المدات الزمنية المطبقة في المكتبة والتي قدرت ب42.31%، وهذا يدل على مدى تأثير المدة الزمنية التي تتبعها المكتبة في تطبيق الرقابة بكل أنواعها على الموظفين خاصة وعلى المكتبة عامة.

التمثيل البياني:



شكل رقم (13): يمثل المدة الزمنية التي تتبعها الرقابة في تطبيق الرقابة

7- ماهي أساليب ووسائل الرقابة المطبقة في مكتبة جامعة خميس مليانة

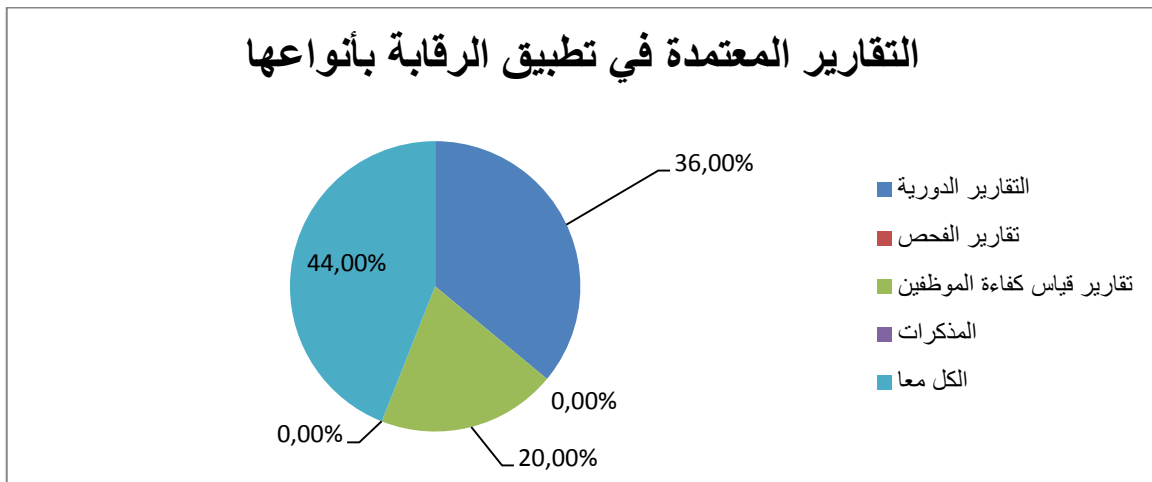
جدول التكرارات:

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
34.62	09	التقارير الدورية
0.00	0	تقارير الفحص
19.23	5	تقرير قياس كفاءة الموظفين
0.00	0	المذكرات
46.15	12	الكل معا
100	26	المجموع

جدول رقم (16): يوضح التقارير المعتمدة في تطبيق الرقابة بأنواعها

يبين الجدول أعلاه التقارير المعتمدة في تطبيق الرقابة بكل أنواعها وعلى رأسها التقارير الدورية تمثلت نسبته 34.62% وهي التقارير الأساسية المعتمد عليها فيما تليها تقارير قياس كفاءة الموظفين بنسبة 19.23% وهي كذلك تغير من التقارير المعتمد عليها في تطبيق الرقابة كونها نسبة قليلة في الاعتماد عليها أما الاغلبية كانت إجابتهم الكل معا قدرت نسبته 46.15% بأن كل التقارير بأنواعها تعتمد عليها المكتبة في تطبيق الرقابة .

التمثيل البياني:



شكل رقم (14): يوضح التقارير المعتمدة في تطبيق الرقابة بأنواعها



المحور الثاني: معلومات نظام الرقابة و دوره في مكتبة جامعة خميس مليانة.

1- هل توفر معلومات الرقابة أساسا للتخطيط الموارد المالية و المادية و البشرية في

المكتبة؟

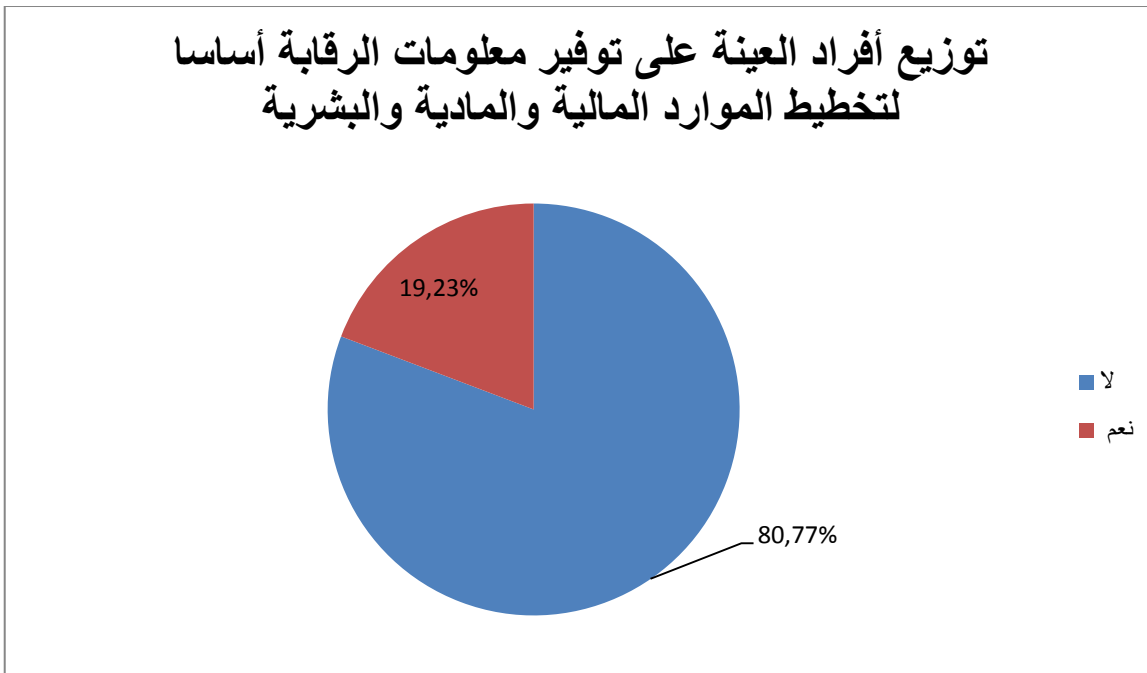
جدول التكرارات:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
لا	21	80.77
نعم	5	19.23
المجموع	26	100

جدول رقم(17): يوضح توزيع أفراد العينة على توفير معلومات الرقابة أساسا لتخطيط الموارد المالية و المادية و البشرية.

من خلال الجدول أعلاه بين عدم توفر معلومات الرقابة أساسا للتخطيط الموارد المالية و المادية و البشرية في المكتبة حيث أجابت 80.77% من أفراد العينة بأنه لا تتوفر معلومات الرقابة و هي نسبة جيدة مقارنة ب 13.23% من أفراد العينة الذين أجابوا بأنه تتوفر معلومات الرقابة أساسا لتخطط الموارد المالية و المادية و البشرية في المكتبة و هذا راجع لعدم وعيهم بمعرفة ما تملكه مكتبهم.

التمثيل البياني:



شكل رقم(15): يوضح وجود أساليب للرقابة خاصة بقياس جودة الخدمات في المكتبة من عدمها.

2- هل يساعد إعتقاد نظام الرقابة على وظيفة التخطيط لتحسين كفاءة العمل في المكتبة؟

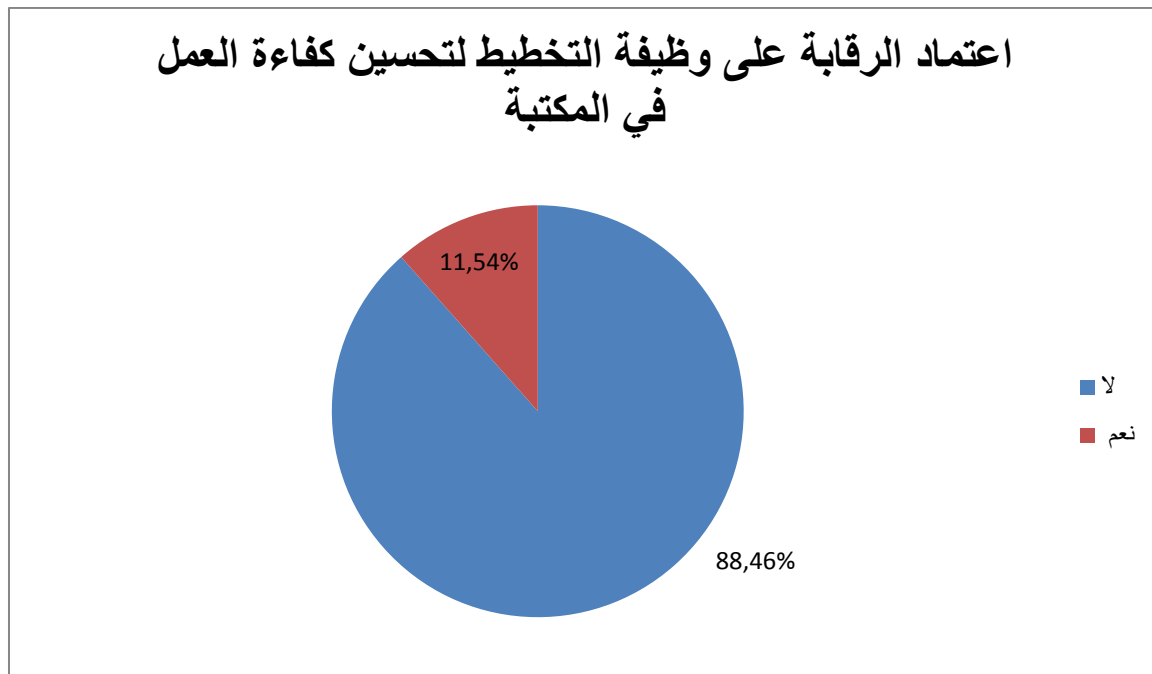
جدول التكرارات:

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
88.46	23	لا
11.54	3	نعم
100	26	المجموع

جدول رقم (18): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة اعتماد الرقابة على وظيفة التخطيط لتحسين كفاءة العمل في المكتبة

يبين لنا الجدول أعلاه أن نسبة 88.46% من إجابات أفراد العينة أن نظام الرقابة لا يساعد في الاعتماد على وظيفة التخطيط لتحسين كفاءة العمل في المكتبة وهي أكبر نسبة مقارنة بنسبة 11.54% من أفراد العينة ترى أن هذا النظام يعتمد على وظيفة التخطيط لتحسين كفاءة العمل و تطويره في المكتبة.

التمثيل البياني:



شكل رقم (16): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على اعتماد الرقابة على وظيفة التخطيط لتحسين كفاءة العمل في المكتبة.

3-هل تمتاز معلومات نظام الرقابة بقدرة في صياغة خطط مستقبلية للمكتبة؟

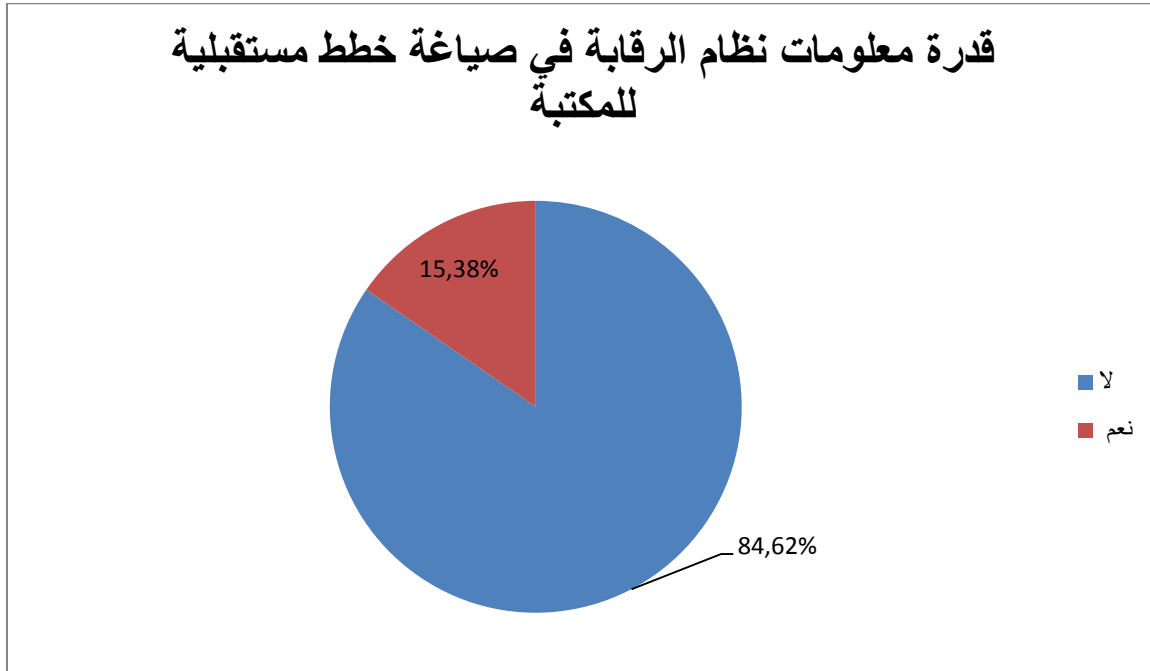
جدول التكرارات:

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
84.62	22	لا
15.38	4	نعم
100	26	المجموع

جدول رقم(19): يوضح قدرة معلومات نظام الرقابة في صياغة خطط مستقبلية للمكتبة

من خلال إجابات المبحوثين نلاحظ أن اغلب أفراد العينة وقدرت نسبتهم ب 84.62% أجابوا بأن معلومات نظام الرقابة لا تمتاز بقدرة في صياغة خطط مستقبلية للمكتبة. أما بالنسبة المتبقية من العاملين و المقدره بنسبة 15.38% أجابوا بأن نظام الرقابة له قدرة في صياغة الخطط المستقبلية للمكتبة.

التمثيل البياني:



شكل رقم(17): يوضح قدرة معلومات نظام الرقابة في صياغة خطط مستقبلية للمكتبة

4- هل تساهم معلومات نظام الرقابة في تحديد أهداف للمكتبة وتحقيق هذه الأهداف؟

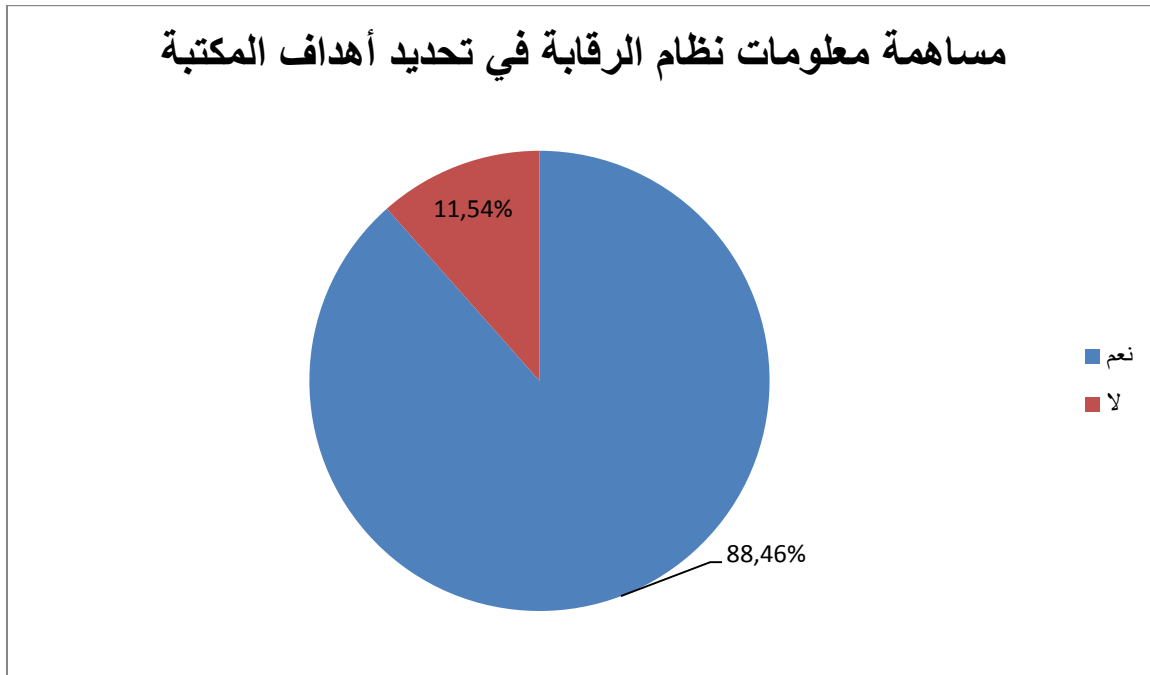
جدول التكرارات:

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
88.46	23	نعم
11.54	3	لا
100	26	المجموع

جدول رقم (20): يمثل مساهمة معلومات نظام الرقابة في تحديد أهداف المكتبة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة قدرت ب 88.46% يقرون بأن معلومات نظام الرقابة تساهم بشكل كبير في تحديد أهداف المكتبة أما نسبة 11.54% من أفراد العينة أجابوا بأن معلومات الرقابة لا تساهم في تحديد أهداف المكتبة.

التمثيل البياني:



شكل رقم (18): مساهمة معلومات نظام الرقابة في تحديد أهداف المكتبة

المحور الثالث: الوعي بإتخاذ القرارات في المكتبة الجامعية.

1- هل تطور القرارات في المكتبة يتم بعد إجراء بحث شامل عن المعلومات المرتبطة بالحالة؟

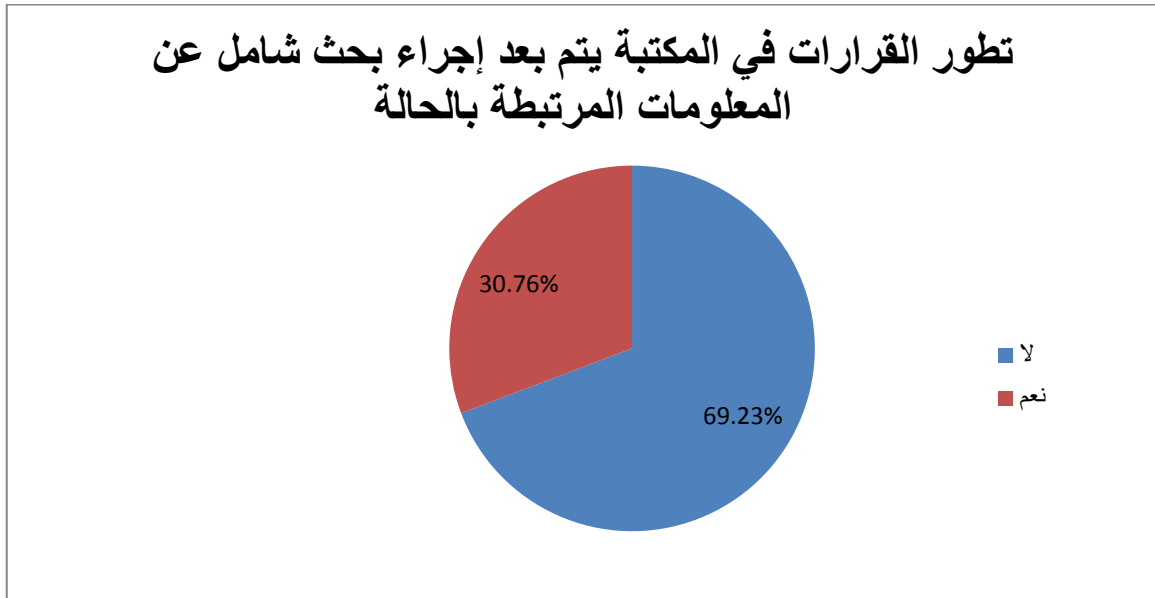
جدول التكرارات

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
30.76	08	نعم
69.23	18	لا
100	26	المجموع

الجدول رقم (21): مدى إجراء بحث شامل حول المعلومات المرتبطة بالحالة في المكتبة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة قدرت بـ 69.23% يقرون بأنه لا يتم إجراء بحث شامل حول المعلومات المرتبطة بالحالة لإتخاذ القرار بشأنها في المكتبة أما نسبة 30.76% من أفراد العينة أجابوا بأنه يتم إجراء بحث شامل حول معلومات إتخاذ القرارات في المكتبة.

التمثيل البياني:



شكل رقم (19): يمثل تطور القرارات في المكتبة بعد إجراء بحث شامل عن المعلومات المرتبطة بالحالة.

2- هل لدى المكتبة عملية تخطيطية منهجية متكاملة لإتخاذ القرار؟

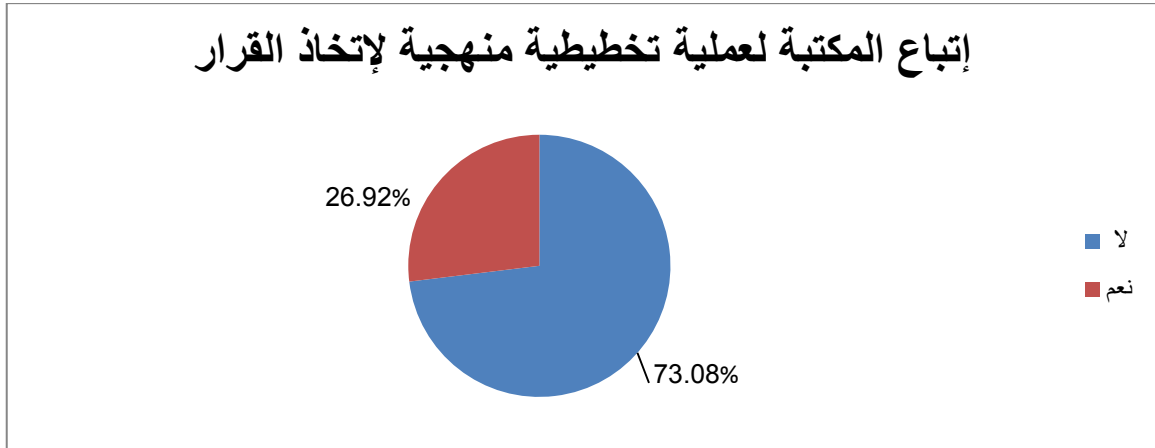
جدول التكرارات

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
26.92	07	نعم
73.08	19	لا
100	26	المجموع

الجدول رقم (22): مدى إتباع المكتبة لعملية تخطيطية منهجية لإتخاذ القرار

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 73.08% يتفقون أن المكتبة لا تعتمد على عملية تخطيطية متكاملة لإتخاذ القرار عكس نسبة 26.92% من أفراد العينة أجابوا بأنه لدى المكتبة خطة متكاملة لإتخاذ القرارات في المكتبة.

التمثيل البياني:



شكل رقم (20): يمثل إتباع المكتبة لعملية تخطيطية منهجية لاتخاذ القرار

3- هل توجد في المكتبة مؤشرات واضحة لتحديد نوع القرار لاتخاذها؟

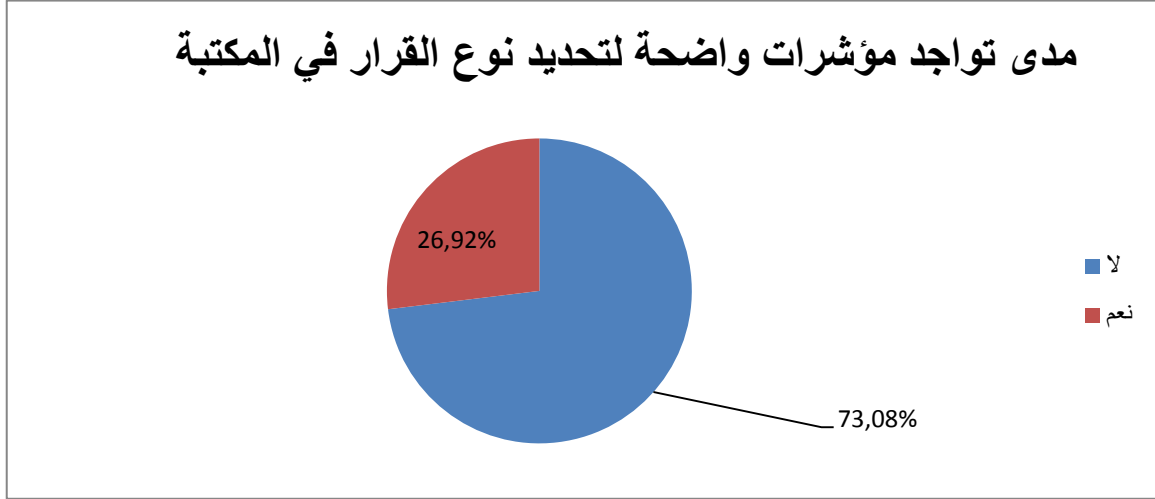
جدول التكرارات

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
26.92	07	نعم
73.08	19	لا
100	26	المجموع

جدول رقم (23): مدى تواجد مؤشرات واضحة لتحديد نوع القرار في المكتبة.

تفيد نتائج الجدول أن أخصائي المكتبات في جامعة خميس مليانة يتفوقون بنسبة 73.08% أنه لا توجد مؤشرات واضحة لتحديد القرارات في المكتبة الجامعية ونسبة ضعيفة فقط 26.92% تعتقد أنه توجد مؤشرا لتحقيق ذلك.

التمثيل البياني:



شكل رقم(21): يمثل مؤشرات واضحة لتحديد نوع القرار في المكتبة.

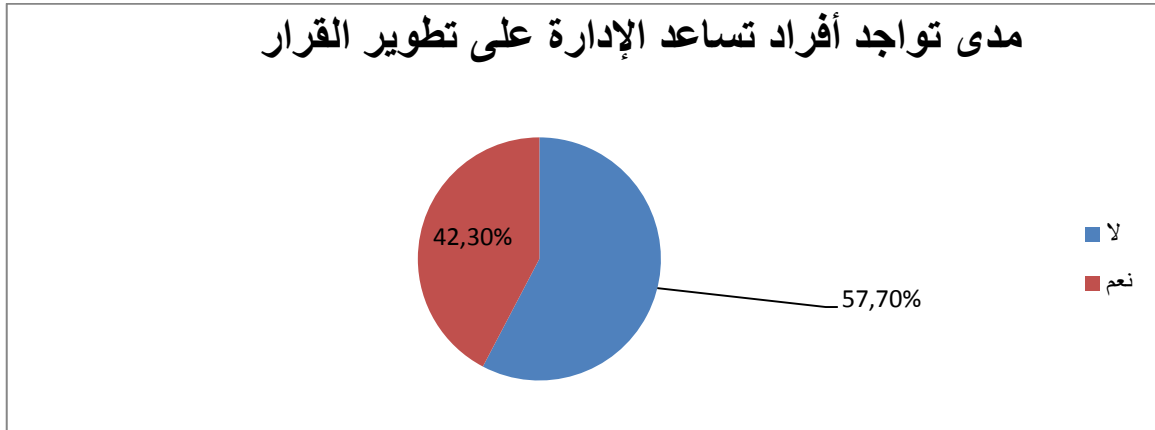
4-هل يوجد أفراد في المكتبة تساعد الإدارة على تطوير القرار بالإعتماد على معلومات دقيقة؟  
جدول التكرارات

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
42.30	11	نعم
57.69	15	لا
100	26	المجموع

جدول رقم(24) : مدى تواجد أفراد تساعد الإدارة على تطوير القرار.

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 57.69% يعتقدون أنه لا يتم إشراك أفراد أو أخصائي المكتبات في تطوير القرار في المكتبة أما 42.30% يعتقدون أن المكتبة تشركهم في تطوير القرار.

التمثيل البياني:



شكل رقم(22): يمثل تواجد أفراد تساعد الإدارة على تطوير القرار.

المحور الرابع: دور نظام الرقابة في إتخاذ القرارات في مكتبة جامعة خميس مليانة

1- هل تركز المكتبة بشكل عام في اتخاذ قراراتها على معلومات الرقابة؟

جدول التكرارات

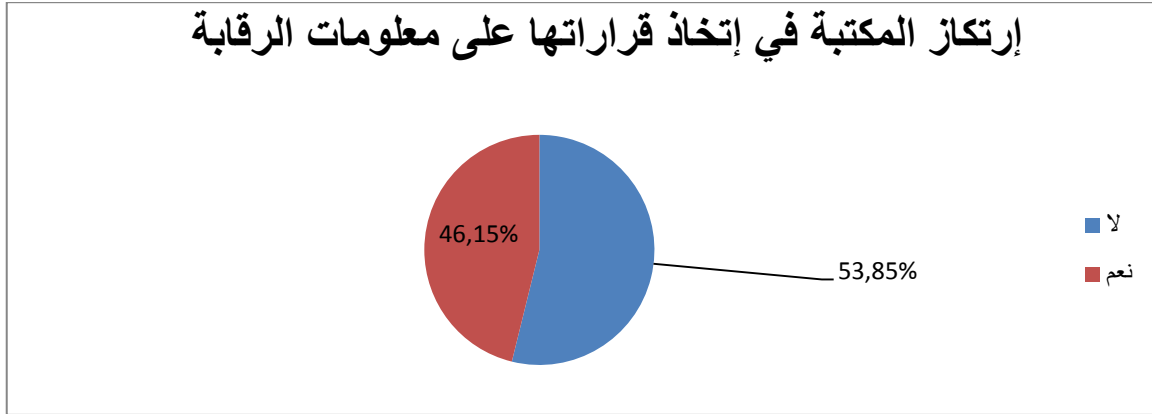
النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
46.15	12	نعم
53.85	14	لا
100	26	المجموع

جدول رقم(25): يمثل توزيع إجابات المبحوثين حول ارتكاز المكتبة في اتخاذ قراراتها على معلومات الرقابة

يتضح لنا من خلال الجدول أن فئة العمال والتي قدرت نسبتها 46.15% ترى بأن المكتبة تركز بشكل امل في اتخاذ قراراتها على معلومات الرقابة، ونسبة 53.85% من أفراد العينة ترى ان المكتبة لا تركز في إتخاذ قراراتها على معلومات الرقابة.



التمثيل البياني:



شكل رقم(23): يمثل توزيع إجابات المبحوثين حول ارتكاز المكتبة في اتخاذ قراراتها على معلومات الرقابة

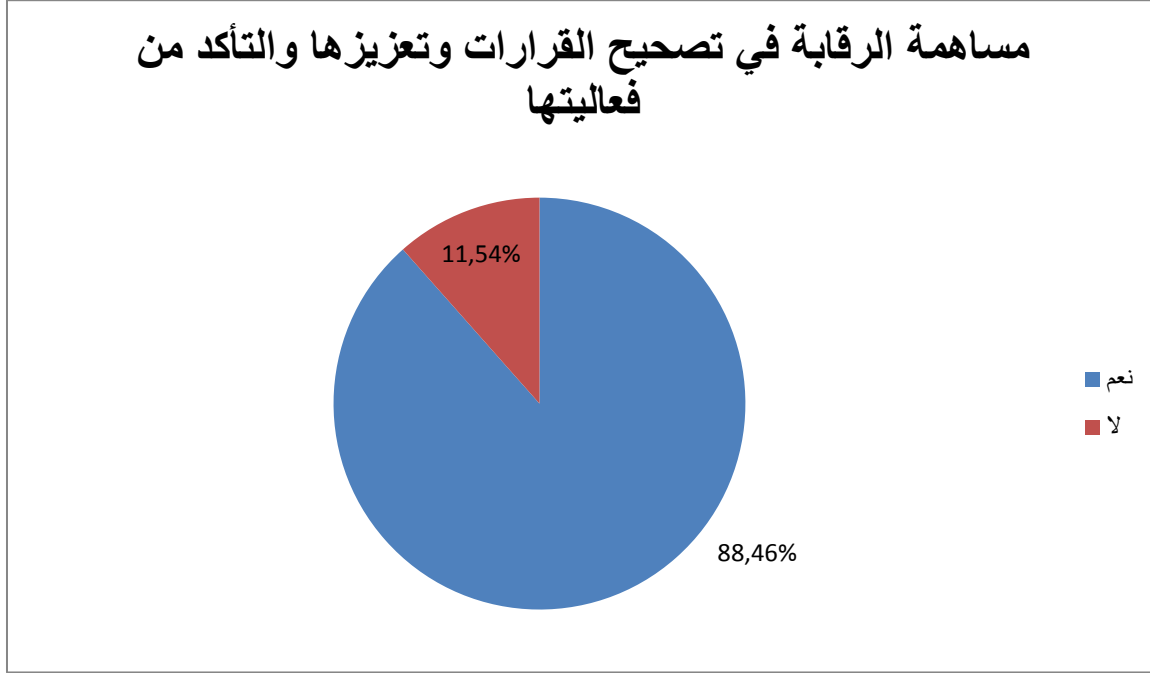
2- هل تساهم الرقابة في تصحيح القرارات وتعزيزها والتأكد من فعاليتها؟  
جدول التكرارات:

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
88.46	23	نعم
11.54	3	لا
100	26	المجموع

جدول رقم(26): يبين توزيع إجابات المبحوثين عن مساهمة الرقابة في تصحيح القرارات وتعزيزها والتأكد من فعاليتها من عدمها .

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 88.46% ترى أن الرقابة تساهم بشكل كبير في تصحيح القرارات وتعزيزها والتأكد من فعاليتها. أما الفئة التي ترى بأن الرقابة لا تساهم في تصحيح القرارات والتأكد من فعاليتها فدرت نسبتها 11.54%.

## التمثيل البياني:



شكل رقم(24): يبين توزيع إجابات المبحوثين عن مساهمة الرقابة في تصحيح القرارات وتعزيزها والتأكد من فعاليتها من عدمها

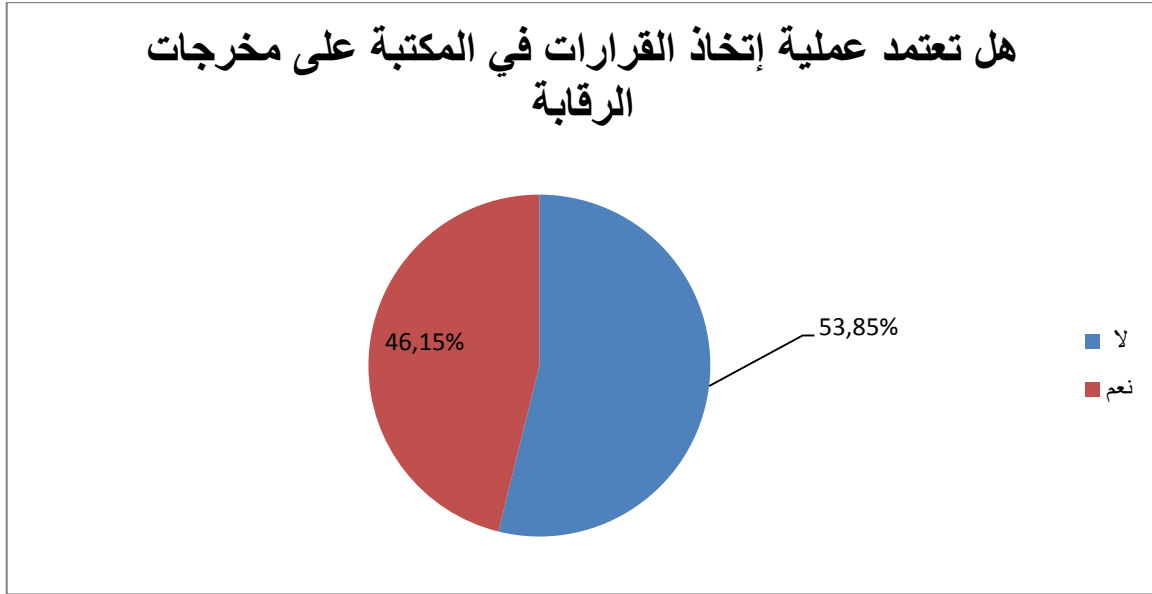
### 3-هل تعتمد عملية إتخاذ القرارات في المكتبة على مخرجات الرقابة ؟ جدول التكرارات:

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
53.85	14	لا
46.15	12	نعم
100	26	المجموع

جدول رقم(27): يبين توزيع إجابات المبحوثين حول عملية اتخاذ القرارات في المكتبة عن ما إذا كانت تعتمد على مخرجات الرقابة.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 53.85% ترى بأن عملية إتخاذ القرارات في المكتبة لا تعتمد على مخرجات الرقابة وهذا راجع إلى أن مكتبهم لا تطبق نظام الرقابة في إتخاذ قراراتها أما الفئة التي بلغت نسبتها 46.15% ترى أن عملية إتخاذ القرارات في المكتبة تعتمد على مخرجات الرقابة.

## التمثيل البياني:



شكل رقم(25): يبين توزيع إجابات المبحوثين حول عملية اتخاذ القرارات في المكتبة عن ما إذا كانت تعتمد على مخرجات الرقابة

المحور الخامس: مدى نجاعة نظام الرقابة في إتخاذ القرارات في المكتبة

1- هل يلبي نظام الرقابة في مكتبتكم تقييم الأداء؟

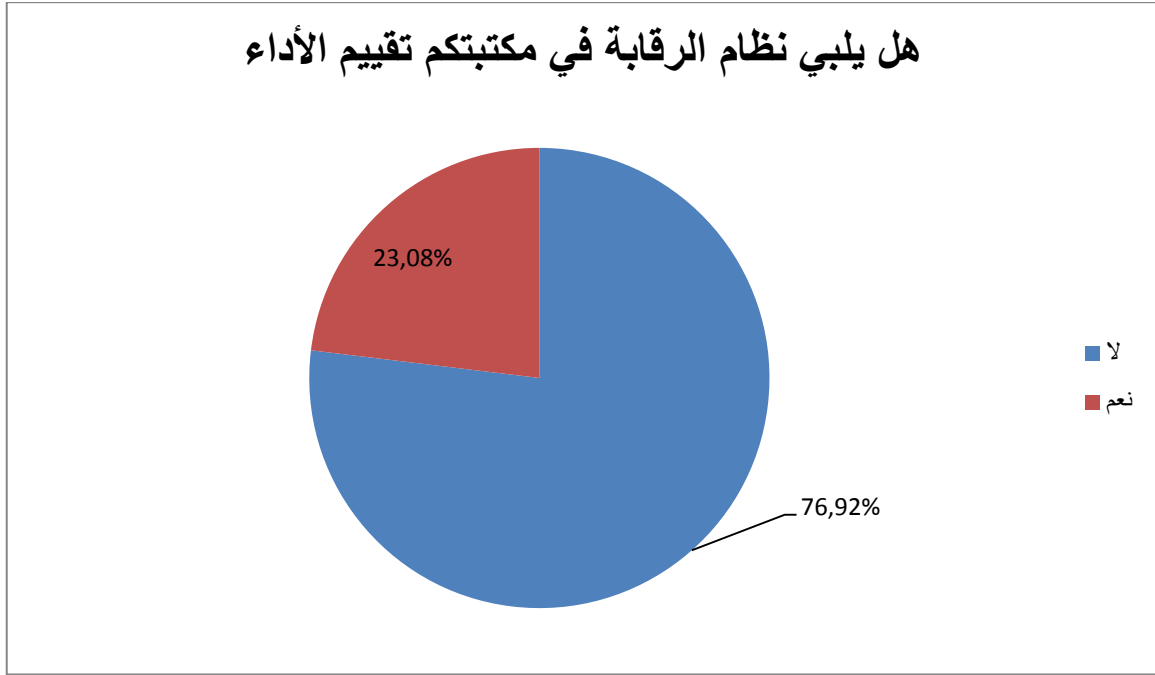
جدول التكرارات:

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
76.92	20	لا
23.08	06	نعم
100	26	المجموع

جدول رقم(28): يبين توزيع إجابات المبحوثين حول تلبية نظام الرقابة في مكتبتهم تقييم الأداء.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة يرون بأن نظام الرقابة لا يلبي تقييم الأداء في مكتبتهم بنسبة كبيرة حيث قدرت ب 76.92% على غرار البعض يرون بأن هذا النظام يلبي تقييم الأداء بنسبة ضعيفة قدرت ب 23.08%.

## التمثيل البياني:



شكل رقم(26): يبين توزيع إجابات المبحوثين حول تلبية نظام الرقابة في مكتبهم تقييم الأداء.

2- هل يوفر نظام الرقابة مؤشرات تمكن من اكتشاف الانحرافات وأسبابها؟

## جدول التكرارات

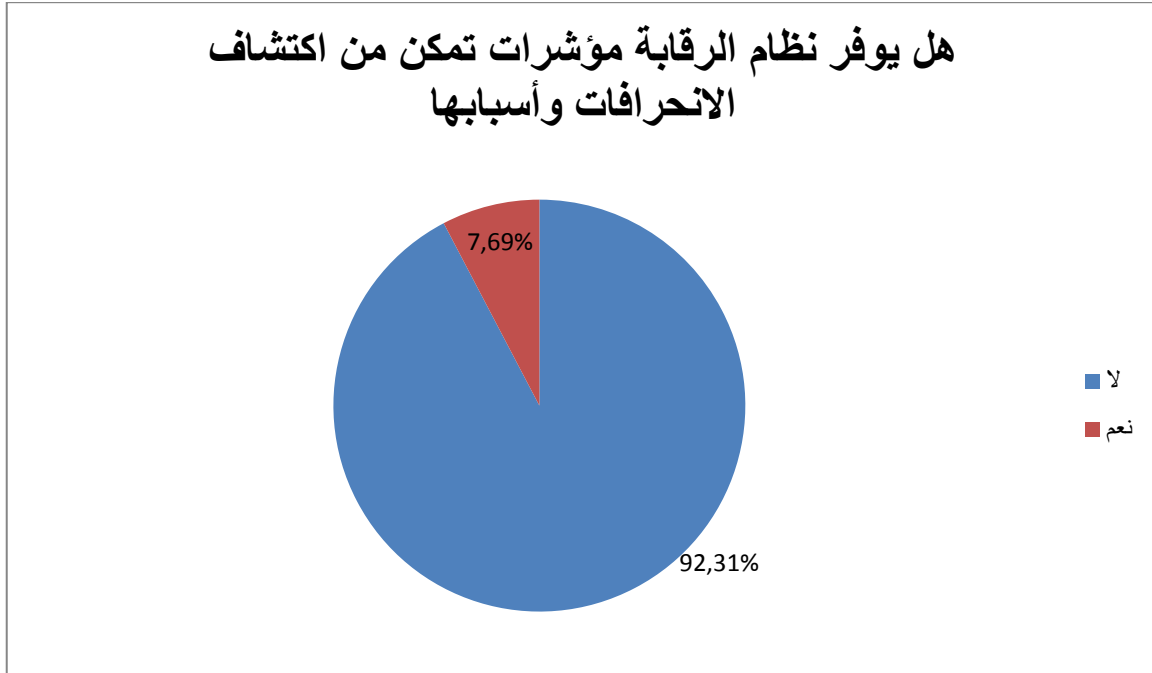
النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
92.31	24	لا
07.69	02	نعم
100	26	المجموع

جدول رقم(29): يبين توزيع إجابات المبحوثين حول ما إذا كان نظام الرقابة يوفر

مؤشرات تمكن من اكتشاف الإنحرافات وأسبابها.

نلاحظ من خلال جدول توزيع الإجابات الخاصة بالعاملين حول توفير نظام الرقابة لمؤشرات تمكن من اكتشاف الانحرافات وأسبابها، حيث أن الأغلبية أجابت ب لا بنسبة 92.31% أي أن نظام الرقابة لا يوفر مؤشرات تمكن من اكتشاف الانحرافات وأسبابها في حين أجاب عاملين فقط والممثلين بنسبة 07.69% بأنها توفر مؤشرات تمكن من اكتشاف الانحرافات وأسبابها.

## التمثيل البياني:



شكل رقم(27): يبين توزيع إجابات المبحوثين حول ما إذا كان نظام الرقابة يوفر مؤشرات تمكن من اكتشاف الانحرافات وأسبابها.

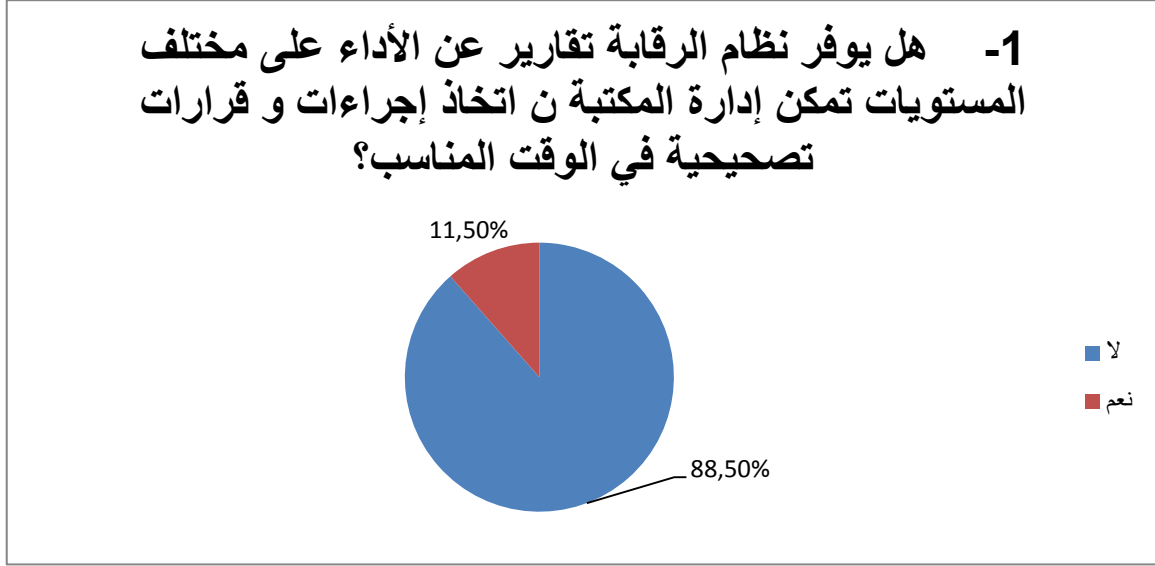
3- هل يوفر نظام الرقابة تقارير عن الأداء على مختلف المستويات تمكن إدارة المكتبة ن اتخاذ إجراءات وقرارات تصحيحية في الوقت المناسب؟

## جدول التكرارات:

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
88.50	23	لا
11.50	03	نعم
100	26	المجموع

جدول رقم(30): يبين توزيع إجابات المبحوثين حول ما إذا يوفر نظام الرقابة تقارير عن الأداء على مختلف المستويات تمكن إدارة المكتبة ن اتخاذ إجراءات وقرارات تصحيحية في الوقت المناسب. يتضح لنا من خلال جدول توزيع الإجابات حول ما إذا كان نظام الرقابة يوفر مؤشرات تمكن من اكتشاف الانحرافات وأسبابها حيث أن الاغلبية أجابت ب لا بنسبة 88.50%. في حين أجاب الآخريين بنعم بنسبة 11.50% أي أن نظام الرقابة يوفر تقارير عن الأداء على مختلف المستويات تمكن إدارة المكتبة من اتخاذ إجراءات وقرارات تصحيحية في الوقت المناسب.

## التمثيل البياني:



شكل رقم (28): يبين توزيع إجابات المبحوثين حول ما إذا يوفر نظام الرقابة تقارير عن الأداء على مختلف المستويات تمكن إدارة المكتبة من اتخاذ إجراءات وقرارات تصحيحية في الوقت المناسب. المحور السادس: آراء أخصائي المكتبات حول مشاكل إتخاذ القرار في المكتبة الجامعية وتوصيات إستعمال معلومات الرقابة للمساعدة في توفير معلومات لإتخاذ القرار.

1- جاءت الإجابة في مجموعة من العناصر وتم تلخيصها فيما يلي:

- من أبرز المشاكل التي اتفق عليها المبحوثين هي قلة الوعي ففي نظر أخصائي المكتبات في جامعة خميس مليانة أن نقص الوعي بأهمية إتخاذ القرار السليم ضروري لإنجاح أهداف المكتبة ويمكن لمعلومات الرقابة أن تساعد في ذلك من خلال التزويد بالمعلومات حول الأداء والإنتاج والمنتوجية

2- أما بالنسبة للآراء أخصائي المكتبات حول الحلول تتمثل في :

- إتباع إجراءات واضحة لإتخاذ القرار ولا ينتظر حتى يحث المشكل.

- إتباع نظام رقابي سليم لكي يساعد في تقديم معلومات مناسبة للقرار.

- إشراك أخصائي المكتبات في إتخاذ القرار.

## 7- نتائج عامة للدراسة:

تصوب كل دراسة علمية على جملة من النتائج التي تجسد الدراسة الميدانية وكانت نتائج هذه

الدراسة كالتالي:

نتائج محور البيانات الشخصية:

- معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 35 إلى 45 سنة بنسبة 65.38%.
- إن أغلبية أفراد العينة هم إناث بنسبة 61.54% مقابل نسبة 38.46% ذكور.

- إن معظم أفراد العينة المبحوثين منحصلين على شهادة تقني سامي بنسبة 46.15% بينما الحائزين على شهادة ليسانس قدرت بـ 34.62% بالإضافة إلى شهادة الماستر بنسبة 19.23%.
- تنوعت رتب أخصائي المكتبة من مساعد مكاتب جامعية و ملحق بالمكاتب الجامعية و عون نقني بالمكاتب الجامعية.
- إن نسبة 73.08% من أفراد العينة المبحوثة لديهم خبرة من 05 إلى 10 سنوات.
- نتائج المحور الأول: مدى تطبيق الرقابة في مكتبة جامعة خميس مليانة وأهميتها.
- أقر جل المجتمع المدرس أن مفهوم الرقابة هو التفتيش ومتابعة الأداء داخل المكتبة بنسبة 76%.
- معظم أفراد المجتمع أقرروا أن الرقابة في المكتبة تتخذ أشكال الرقابة السابقة و الرقابة اللاحقة و الرقابة الجارية كلها معا بنسبة 69%.
- أجمع معظم أفراد العينة المبحوثة بأن الرقابة المطبقة في المكتبة هي رقابة على الموارد البشرية و الرقابة المالية و الأمنية كلها معا بنسبة 76%.
- اختلفت أكبر النسب بين مجالات الرقابة داخل المكتبة تكون في الرقابة على المعدات بنسبة 30% من مجتمع الدراسة أما من أقر أن مجال الرقابة في المكتبة يكون على مستوى الرقابة على المعدات و الرقابة على الإنتاج و على جودة المنتج كلها معا بنسبة 43%.
- أغلبية أفراد العينة أقرروا أن أهمية الرقابة تكمن في معاونة الإدارة على تحقيق النجاح و إتخاذ القرارات و التأكد من تنفيذ المهام المخطط كلها معا بنسبة بلغت 53%.
- يرى أن نسبة 42% من مجتمع الدراسة أن الفترة التي تتم فيها الرقابة في المكتبة تكون بصفة يومية شهرية سنوية كلها معا.
- إتفق ما نسبة 46% من مجتمع الدراسة أن التقارير المعتمدة في تطبيق الرقابة كانت عن طريق التقارير الدورية و تقارير الفحص و تقارير قياس كفاءة الموظفين و المذكرات معا.
- نتائج المحور الثاني: معلومات نظام الرقابة و دوره في مكتبة جامعة خميس مليانة.
- يرى غالبية المجتمع المدرس أن الرقابة لا توفر معلومات أساسية للتخطيط للموارد كلها بنسبة 80.77%.
- معظم أفراد الدراسة يجدون أن نظام الرقابة لا يساعد على تحسين كفاءة العمل في المكتبة بنسبة قدرت بـ 88.66%.

- جل المبحوثين يقرون بأن معلومات نظام الرقابة لا تمتاز بقدرة في صياغة خطط مستقبلية للمكتبة بنسبة 84.62%.
  - تساهم معلومات نظام الرقابة في تحديد أهداف للمكتبة و تحقيق هذه الأهداف جامعة خميس مليانة بنسبة كبيرة قدرت ب 88.46%.
- نتائج المحور الثالث: مدى الوعي بإتخاذ القرار في المكتبة.**
- معظم المبحوثين بنسبة قدرت ب 69.23% يقرون بأنه لا يتم إجراء بحث شامل حول المعلومات المرتبطة بالحالة لإتخاذ القرار بشأنها في المكتبة.
  - يتبين أن 73.08% يتفقون أن لمكتبة لا تعتمد على عملية تخطيطية متكاملة لإتخاذ القرار.
  - تفيد نتائج الجدول أن أخصائي المكتبات بجامعة خميس مليانة يتفقون بنسبة 73.08% أنه لا توجد مؤشرا واضحة لتحديد القرارات في المكتبة الجامعية.
  - يتبين أن 57.69% يعتقدون أنه لا يتم إشراك أفراد أو أخصائي المكتبات في تطوير القرار في المكتبة.
- نتائج المحور الرابع: دور نظام الرقابة في إتخاذ القرارات في مكتبة جامعة خميس مليانة.**
- أغلبية أفراد العينة نفو بأن المكتبة لا تركز بشكل كامل في إتخاذ قراراتها على معلومات الرقابة وهذا ما تؤكدته نتائج الجدول رقم (25).
  - تساهم الرقابة بشكل كبير في تصحيح القرارات وتعزيزها و التأكد من فعاليتها في مكتبة جامعة خميس مليانة وهو ما تؤكدته نسبة 88.46% التي سجلت في الجدول رقم (26).
  - أغلبية أفراد المجتمع المدروس يرون بأن المكتبة المركزية لجامعة خميس مليانة لا تعتمد في عملية إتخاذ القرارات على مخرجات الرقابة بنسبة بلغت 53.85%.
- نتائج المحور الخامس: مدى نجاعة نظام الرقابة في إتخاذ القرارات في مكتبة جامعة خميس مليانة.**
- يقر أفراد العينة المبحوثة بأن نظام الرقابة في مكتبة جامعة خميس مليانة لا يلي تقييم الأداء بنسبة كبيرة حيث قدرت ب 76.92%.
  - يرى معظم أفراد المجتمع المدروس بأن المكتبة لا تعتمد نظام الرقابة الذي يوفر مؤشرات تمكن من إكتشافه الانحرافات ومعالجتها وأسبابها وهو ما تؤكدته نسبة 92.31% الموضحة في الجدول رقم (29).
  - لا يقوم نظام الرقابة على توفير تقارير عن الأداء على مختلف المستويات بحيث تمكن إدارة المكتبة من إتخاذ إجراءات وقرارات تصحيحية في الوقت المناسب بنسبة قدرت ب 88.50%.



### نتائج المحور السادس: جاء سؤال المحور مفتوحاً.

وذلك للكشف عن آراء أخصائي المكتبات حول المشاكل التي تعيق إستعمال معلومات الرقابة للاتخاذ القرارات وتبين أن نقص الوعي هو العامل الجوهرى الذي اتفق عليه معظم المبحوثين بحجة أن إدارة الجامعة و المكتبيين ينقصهم الوعي حول عملية إتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب إذا تعلق الأمر بحل مشكلة معينة و أيضا غياب العلاقة بين معلومات نظام الرقابة وعملية إتخاذ القرار.

### 8-نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

بعد استعراضنا لأهم النتائج العامة المتواصل إليها من خلال البيانات الواردة في الدراسة الميدانية و كذا تحليل نتائج الاستبيان نحاول الآن مطابقة النتائج مع فرضيات الدراسة ومدى تحقيقها.

### ❖ الفرضية الجزئية الأولى:

تنص الفرضية الجزئية الأولى على: "يتم تطبيق نظام الرقابة في مكتبة جامعة خميس مليانة". وعلى ضوء المحور الأول الخاص ب: "مدى تطبيق الرقابة في مكتبة جامعة خميس مليانة وأهميتها" ومن خلال الإجابات الواردة في إستمارة الإستبيان للأسئلة ذات الأرقام (1-2-3-4-5-6-7) ومن خلال الإجابات الواردة في الجداول ذات الأرقام (10-11-12-13-14-15-16) تبين بأن:

-أغلبية أفراد المجتمع 76% أكدوا على أن مفهوم الرقابة هو التفتيش ومتابعة الأداء داخل المكتبة.

-أقر جل أفراد المجتمع أن الرقابة في المكتبة تتخذ أشكال الرقابة السابقة و اللاحقة و الجارية كلها معا بنسبة 69%.

-معظم أفراد مجتمع الدراسة 76% أقررو بأن الرقابة المطبقة في المكتبة هي الرقابة على الموارد البشرية و المالية و الأمنية كلها معا.

-إختلاف أفراد الدراسة في مجالات الرقابة داخل المكتبة لتكون الرقابة على المعدات بنسبة 30% أما الرقابة على الإنتاج و جودة المنتج بنسبة 43%.

-يتفق معظم العاملين محل الدراسة بأن أهمية الرقابة تكمن في معاونة الإدارة على تحقيق النجاح و التأكد من تنفيذ المهام المخطط لها بنسبة 53%.

-يقر أفراد مجتمع الدراسة بأن نسبة 42% على أن الفترة التي تتم فيها الرقابة في المكتبة تكون بصفة يومية شهرية و سنوية كلها معا.

-يقر أغلبية أفراد مجتمع الدراسة أن التقارير المعتمدة في تطبيق الرقابة تتم عن طريق التقارير الدورية و تقارير الفحص و قياس كفاءة الموظفين و المذكرات كلها معا بنسبة 46%.

إنطلاقاً من تفرغ أسئلة المحور الأول و التعليق على النتائج مع التحليل و بناء على إستقراء الأستنتاجات الجزئية المتحصل عليها. يمكن القول أن الفرضية الجزئية الأولى **تحققت جزئياً** وهذا ما تؤكدته المؤشرات الخاصة بهذه الفرضية.

## ❖ الفرضية الجزئية الثانية:

تنص الفرضية الجزئية الثانية : على يلعب نظام الرقابة دورا في تصحيح الأخطاء و التخطيط للموارد المالية و البشرية في المكتبة، وعلى ضوء المحور الثاني الخاص ب: معلومات نظام الرقابة ودوره في مكتبة جامعة خميس مليانة. ومن خلال الإجابات الواردة في الأسئلة (1-2-3-4) إضافة إلى الأجابات الواردة في الجداول ذات أرقام (17-18-19-20) تبين أن:

-إن معظم أفراد العينة أقر بأن الرقابة لا توفر معلومات أساسية للتخطيط للموارد كلها بنسبة 80%.

-معظم الموظفون يؤكدون أن نظام الرقابة لا يساعد على تحسين كفاءة العمل في المكتبة بنسبة 88.77%.

-أغلبية أفراد العينة يقرون بأن معلومات نظام الرقابة لا تمتاز بقدرة في صياغة خطط مستقبلية للمكتبة بنسبة 84.62%.

-يتفق معظم العاملين محل الدراسة بأن معلومات نظام الرقابة لا تساهم في تحديد أهداف مكتبة جامعة خميس مليانة بنسبة 88.46%.

إنطلاقا من خلاصة النتائج التي تحصلنا عليها من خلال هذه المعطيات يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثانية **لم تتحقق** و التي مفادها " يلعب نظام الرقابة دورا في تصحيح الأخطاء و التخطيط للموارد المالية و المادية و البشرية في المكتبة". وهذا ما تؤكدته المؤشرات الخاصة بهذه الفرضية.

## ❖ الفرضية الجزئية الثالثة:

تمت صياغة الفرضية الجزئية الثالثة على: لا يوجد الوعي الكافي بإجراءات إتخاذ القرار وأهمية إتخاذ القرار في المكتبة. وعلى ضوء المحور الثالث الخاص ب: الوعي بإتخاذ القرارات في المكتبة الجامعية. ومن خلال الإجابات الواردة في أسئلة الإستبيان ذات الأرقام (1-2-3-4)، ومن خلال الإجابات الواردة في الجداول ذات الأرقام (21-22-23-24) تبين أن:

-معظم أفراد الدراسة بنسبة 69.23% يقرون بأنه لا يتم إجراء بحث شامل حول المعلومات المرتبطة بحالة إتخاذ القرار بشأنها في المكتبة.

-يتفق جل أفراد الدراسة على أنه لا توجد مؤشرات واضحة لتحديد القرارات في المكتبة الجامعية بنسبة 73.08%.

-يقر أفراد مجتمع الدراسة بنسبة 73.08% أن المكتبة لا تعتمد على عملية تخطيطية متكاملة لأتخاذ القرار.

-يقر معظم العاملين بنسبة 57.69% أنه لا يتم إشراك أفراد أو أخصائي المكتبات في تطوير القرار بالمكتبة.

إنطلاقا من هذا لإستنتاج الجزئي المتحصل عليه من تفريغ أسئلة المحور الثالث يمن القول أن الفرضية الجزئية الثالثة **تحققت نوعا ما** وهذا ما تؤكدته المؤشرات الخاصة بهذه الفرضية

## ❖ الفرضية الجزئية الرابعة:

تنص الفرضية الجزئية الرابعة على "لا توجد علاقة بين نظم الرقابة وإتخاذ القرارات لأن المكتبة لا تعتمد على نظام رقابي سليم وكافي لإتخاذ القرارات وعلى ضوء المحور الرابع الخاص ب" دور نظام الرقابة في إتخاذ القرارات في مكتبة جامعة خميس مليانة." ومن خلال الإجابات الواردة في إستمارة الإستبيان للأسئلة ذات الأرقام (1-2-3) ومن خلال الإجابات الواردة في الجداول تحت أرقام (25-26-27) تبين مايلي:

-أغلبية موظفي مكتبة جامعة خميس مليانة نفو بأن المكتبة لا تركز بشكل كامل في إتخاذ قراراتها على معلومات الرقابة بنسبة 53.85%.

-يؤكد 88.46% من أفراد مجتمع الدراسة بأن الرقابة تساهم بشكل كبير في تصحيح القرارات وتعزيزها والتأكد من فعاليتها في مكتبة جامعة خميس مليانة.

-أكدت لنا النتائج أن المكتبة المركزية لجامعة خميس مليانة لا تعتمد في عملية إتخاذ القرارات على مخرجات الرقابة بنسبة 53.85%.

إنطلاقاً من هذا الإستنتاج الجزئي المتحصل عليه من تفرغ لأسئلة المحور الرابع و التعليق على النتائج مع التحليل يمكن القول أن الفرضية الجزئية الرابعة **تحققت جزئياً** وهذا ماتؤكدته المؤشرات الخاصة بهذه الفرضية.

## ❖ الفرضية الجزئية الخامسة:

تنص الفرضية الجزئية الخامسة على "لا يلبى نظام الرقابة في المكتبة متطلبات إتخاذ القرارات لأنه لا يوفر مؤشرات تمكن من إتخاذ القرارات" على ضوء المحور الخامس الخاص ب"مدى نجاعة نظام الرقابة في إتخاذ القرارات في مكتبة جامعة خميس مليانة. ومن خلال الإجابات الواردة في الأسئلة (1-2-3) بالإضافة إلى الإجابات الواردة في الجداول ذات الأرقام (28-29-30) تبين مايلي:

-أكد معظم أفراد العينة بأن مكتبة جامعة خميس مليانة لا يلبى نظام الرقابة في تقييم الأداء بنسبة قدرت ب 76.62%.

-كل أفراد مجتمع الدراسة 92.31% أكدوا بأن المكتبة لا تعتمد بشكل كبير على نظام الرقابة الذي يوفر مؤشرات تمكن من إكتشاف الإنحرافات ومعالجتها وأسبابها.

-يقر معظم العاملين محل الدراسة بأن نظام الرقابة لا يقوم بتوفير تقارير عن الأداء على مختلف المستويات بحيث تمكن إدارة المكتبة من إتخاذ إجراءات وقرارات تصحيحية في الوقت المناسب بنسبة 88.50%.

إنطلاقاً من تفرغ أسئلة المحور الخامس و التعليق على النتائج وبناء على تحصيل الأستنتاجات الجزئية المتحصل عليها يمكن القول أن الفرضية الجزئية الخامسة **تحققت بنسبة عالية** وهذا ما تؤكدته الإشارات الخاصة بهذه الفرضية.

\* إنطلاقاً من نتائج الدراسة الميدانية و النتائج على ضوء الفرضيات الجزئية يتبين أن الفرضية الرئيسية تحققت و التي تنص على " لا تساهم معلومات الرقابة في إتخاذ القرارات في مكتبة جامعة خميس مليانة لأن معلومات نظام الرقابة ليست لها القدرة لحل المشاكل وصياغة خطط مستقبلية لمكتبة جامعة خميس مليانة" و بالتالي الفرضية **تحققت** حيث تبين من نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة بين النظام الرقابة وبين إتخاذ القرار في المكتبة وأيضا عدم إتباع خطة منهجية و متكاملة لإتخاذ القرار في المكتبة عموماً.

### 9-إقتراحات

بناء على نتائج الدراسة قمنا بتقديم مجموعة من الإقتراحات:

ضرورة تحقيق رقابة مستمرة و الأهتمام بالمعرفة اللازمة لأنجاز الموظفين لمهامهم بكفاءة.

- ضرورة تطوير الأساليب الرقابية التي تستخدمها الإدارة في تنفيذ مهام الرقابة داخل المكتبة خاصة مع التطور التكنولوجي حتى يتمكن من إكتشاف مشاكل نظام الرقابة و من أجل إتخاذ قرارات إستراتيجية تعود على المكتبة بالفائدة و النفعية.
- العمل بمبدأ المشاركة في إتخاذ القرارات لأنها تساهم في بناء كوادر جديدة.
- ضرورة مواكبة التطورات الخاصة بميدان الرقابة وذلك بالإحتكاك الدائم وإستقاء الهيئات الرقابية من كليات أخرى و الإستفادة منها.
- ضرورة تزويد و تفعيل نظام الرقابة بجهاز معلوماتي دقيق و تطور و وضوح الأخطاء من أجل تحديد الإنحرافات و تصحيحها.
- الإهتمام الكبير بالعنصر البشري بإعتباره الركيزة الأساسية لنظام الرقابة من خلال التأهيل و إعادة التأهيل لأنهم يمثلون الرأسمال الدائم للمكتبة لتطوير خدماتها.
- وضوح و مرونة نظام الرقابة المتعلق بأساليبها الخاصة بقياس جودة الخدمات داخل المكتبة.
- الإهتمام بمعلومات الرقابة كأداة لإتخاذ القرارات.
- التركيز على أدوات الرقابة للخروج بمعلومات مناسبة لإتخاذ القرارات.
- تنوع مجالات الرقابة من أجل إتخاذ قرارات مناسبة .

خاتمة

## خاتمة

يعتبر إتخاذ القرارات الإستراتيجية موضوع مهم وأكثر تأثيراً على المكتبات الجامعية من خلال مظاهر تحققه فإنها تساهم في تطوير وتحسين خدمات المكتبات الجامعية ولا يتم ذلك إلا بإتخاذ قرارات مناسبة وتعتبر عملية إتخاذ القرارات الأستراتيجية و الذي يعتبر جوهر عمل الإدارة في المكتبات الجامعية بلا استثناء بل يمكن القول أنه أكثر أهمية عن العمليات الإدارية لأنه يعتمد عليه نجاح كافة العمليات و الأنشطة المكتبية و الذي يؤدي دون شك إلى تحقيق النجاح و المنتوجية في المكتبات الجامعية.

إن أهم مورد لإتخاذ القرارات هي المعلومات فكلما كانت المعلومات كافية وصحيحة تسهل إتخاذ قرارات إستراتيجية تتماشى وتحقق رسالة المكتبة وأهدافها وضمان ديمومتها على المدى البعيد. تعتبر الرقابة من العمليات الإدارية التي تتدخل في التسيير والمناجيات في المكتبات وهي عملية جوهرية من خلالها تتحصل المكتبات على معلومات مهمة حول تسيير الموارد في المكتبات وحول الأداء ومن جهة أخرى تعتبر مورد للمعلومات التي يمكن للمسؤولين و الميسيرين في المكتبات من إستغلالها من أجل إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

لقد كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على دور نظام الرقابة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية في المكتبات الجامعية وحول مدى توفير الوعي لدى المسؤولين و أخصائي المكتبات فيما يتعلق بأهمية معلومات الرقابة لإتخاذ القرارات. إضافة إلى التعرف على المشاكل التي تعيق إستعمال معلومات الرقابة في إتخاذ القرارات المكتبية.

أما الغرض من هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للتعريف بإشكالية الدراسة ووصف الظاهرة و أيضاً لجمع البيانات وتحليلها حتى الوصول إلى النتائج.

كما تم الإعتماد في هذه الدراسة على الإستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية التي كانت بجامعة خميس مليانة. حيث تم تقسيم الإستبيان إلى ستة محاور التي تتماشى مع أهداف وأسئلة وفرضيات الدراسة. أما العينة المستهدفة تتمثل في أخصائي المكتبات في جامعة خميس مليانة ووقع الإختيار على هذه العينة بإعتبار أن أخصائي المكتبات هو الذي يمارس الرقابة وتمارس عليه الرقابة ويتشارك في إتخاذ القرارات.

وقد بينت الدراسة الميدانية التي أجريت بمكتبة جامعة خميس مليانة جملة من النتائج والتي تمثلت في أن نظام الرقابة يطبق على الموارد البشرية و المالية و الأمنية، وأن أهمية الرقابة تكمن في معاونة الإدارة على تحقيق النجاح و التأكد من تنفيذ المهام المخطط لها، كما توصلت الدراسة إلى أن المكتبة لا تركز بشكل كامل في إتخاذ قراراتها على معلومات الرقابة، ولا تساهم في تصحيح القرارات وتعزيزها و التأكد من فعاليتها

ومن الإقتراحات التي يمكن تقديمها عن مكتبة جامعة خميس مليانة لتلبية نظام الرقابة الذي أصبح بدوره يعطي لنفسه مكانة مهمة في كل المؤسسات و التي تمثلت فيما يلي: الإهتمام بمعلومات

الرقابة كأداة أساسية لإتخاذ القرارات، والتركيز على أدوات الرقابة للخروج بمعلومات مناسبة لإتخاذ القرارات وتنويع مجالات الرقابة من أجل إتخاذ قرارات مناسبة وقياس جودة الخدمات داخل المكتبة لذا نأمل أن يكون هناك نظام رقابي فعال في المكتبات الجامعية وحتى المؤسسات في كل المجالات مستقبلا وعلهم الإهتمام وتطبيق هذا النظام حول أداء العاملين للنهوض بخدمات جيدة وتطويرها و بالتلى إتخاذ قرارات صحيحة وسليمة.

وفيما يلي أفاق أخرى لموضوع الدراسة وهي : واقع إتخاذ القرارات الإستراتيجية في المكتبات الجامعية.

القائمة

الببليوغرافية



القواميس والمعاجم:

- 1- ابن المنظور المصري، العلامة أبي الفضل جمال الدين، محمد ابن مكرم لسان العرب. ط4 بيروت: دار صادر للطباعة والنشر، 2005.
  - 2- الشامي، أحمد، السيد حبيب الله. المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات. الرياض: دار المريخ للنشر، 1988.
  - 3- الصرايرية، خالد عبده. الكافي في مفاهيم علوم المكتبات والمعلومات. عمان: دار كنوز. للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2010.
- الكتب:
- 4- إبراهيم، مروان عبد المجيد. أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية. عمان: مؤسسة الوراق للنشر، 2006.
  - 5- إدريس، ثابت عبد الرحمان إدارة الأعمال: نظريات ونماذج تطبيقية. القاهرة: الدار الجامعية، 2005.
  - 6- إبراهيم، السعيد مبروك. الإدارة الإستراتيجية للمكتبات: في ضوء الإتجاهات الإدارة المعاصرة. القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتوزيع، 2014.
  - 7- إبراهيم، أبو الحسن عبد الموجود. التطوير الإداري في منظمات الرعاية الإجتماعية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2007.
  - 8- إفرايم، توران. نظم القرارات ونظم الخبرة. الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2000.
  - 9- إبراهيم، السعيد مبروك. تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات والمرافق المعلوماتية. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2012.
  - 10- إبراهيم، السعيد مبروك. المكتبة الجامعية وتحديات مجتمع المعلومات. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا النشر والتوزيع، 2009.
  - 11- أنور، أحمد بدر. المكتبات ومراكز المعلومات النوعية. القاهرة: دار الثقافة العلمية ، 2009.
  - 12- إسماعيل، حسن صالح، الورغي. إبراهيم، أمين. الإجراءات الفنية في المكتبات. مراكز المعلومات: التزويد- الفهرسة- التصنيف. الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، 2010.
  - 13- بكتانة، خيرى مصطفى. مدخل إلى إدارة الأعمال: نظريات العمليات الإدارية. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، 2007.
  - 14- بلال، محمد إسماعيل. إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي. الإسكندرية: دار الكتب للنشر والتوزيع، 2001.

- 15- البدوي، منصور. دراسات في الأساليب الكمية وإتخاذ القرارات. عمان: دار الجامعة للنشر والتوزيع، 2000.
- 16- البلوط، حسن إبراهيم. المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات. لبنان: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 2005.
- 17- بدير، جمال. المدخل لدراسة علم المكتبات ومراكز المعلومات. شلا بدران: دار حامد للنشر والتوزيع، 2008.
- 18- بدر أحمد، عبد الهادي، محمد فتحي. المكتبات الجامعية: تنظيمها وإدارتها وخدماتها ودورها في تطوير التعليم العالي والبحث العلمي. القاهرة: دار الغريب، 2001.
- 19- الترتوزي، محمد عوض، الرقب، محمد الزايد. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009.
- 20- تمار، يوسف. العينة في الدراسات الإعلامية الاتصالية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
- 21- ثابت، عبد الرحمان إدريس. إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات. مصر: الإسكندرية، 2005.
- 22- حسونة، فيصل. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2007.
- 23- الحريري، رافدة. القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008.
- 24- الدباس، ريا أحمد. المرجع في علم المكتبات والمعلومات. عمان: دار الدجلة للنشر والتوزيع، 2008.
- 25- ديري، زاهد محمد. الرقابة الإدارية Administrative control 38-37. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011.
- 26- الدهيلي، عصام حسن أحمد، صالح علي عبد الرحيم. البحث العلمي: أسسه ومناهجه. عمان: دار الرضوان، 2014.
- 27- الرفاعي، حسين أحمد. مناهج البحث العلمي. ط5. دار وائل للنشرة التوزيع، 2007.
- 28- رويل، محمد أمين، الإدارة المكتبة الحديثة Recent offic Management. القاهرة: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، 2013.
- 29- سمير محمد حسين. دراسات في مناهج البحث العلمي: بحوث الإعلام. القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع، 2006.
- 30- الشوورة، فيصل محمود. مبادئ إدارة الأعمال: مفاهيم-نظريات وتطبيقات. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2013.

- 31-الصحن، محمد فريد، الشريف، علي، وآخرون. مبادئ الإدارة. الإسكندرية: دار الجامعة للنشر والتوزيع، 2000.
- 32-طالب الداعي، علاء فرحات، عبد العلي سلمان المسعودي، فاطمة. المعرفة السوفية والقرارات الإستراتيجية. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011.
- 33-عبد الوهاب، محمد رفعت، الإدارة العامة. عمان: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2007.
- 34-شحا، عبد العزيز. ماهية الإدارة العامة. تعريفها وطبيعتها وأهم مشكلاتها العملية الإدارية. الإسكندرية: منشأ المعارف للنشر والتوزيع، 2004.
- 35-عباس، علي. الرقابة في منظمات الأعمال. عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2008.
- 36-عليان، ربيحي مصطفى. أسس إدارة المكتبات و العمليات Libray Mangement. عمان دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2015.
- 37-عربيات ياسر. المفاهيم الإدارية الحديثة. عمان: دار يافا العملية للنشر والتوزيع، 2008.
- 38-عبد الكريم، الأشهب. إتخاذ القرارات الإدارية (أنواعها ومراحلها). الأردن: دار المجد للنشر والتوزيع، 2015.
- 39-عبوي، زيد منير. القيادة ودورها في العملية الإدارية. عمان: دار البداية للنشر والتوزيع، 2007.
- 40-علوي، محمد عودة، المالكي، مجبل لازم. المكتبات النوعية: الوطنية-الجامعية-العامة-المدرسية. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2007.
- 41-عليان، ربيحي مصطفى. مبادئ الإدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2008.
- 42-عليان، ربيحي مصطفى. أسس الإدارة المعاصرة 204-203 BQsics of Modern Mangemnet. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2007.
- 43-عليان، ربيحي مصطفى. المكتبات والمعلومات و البحث العلمي. عمان: علم الكتب الحديث للنشر، 2006.
- 44-عبيدات، محمد. منهجية البحث العلمي: القواعد و المراحل و التطبيقات. ط2. عمان: دار وائل للنشر، 1999.
- 45-العكيلي، جمال أحمد العباس. النظم المحوسبة في المكتبات الجامعية. عمان: دار المجد للنشر والتوزيع، 2017.
- 46-الفقي، إبراهيم. فن وأسرار إتخاذ القرار. القاهرة: الإنتاج الإعلامي للنشر والتوزيع، 2001.

- 47-القيوتي، محمد قاسم. مبادئ الإدارة: النظريات و العمليات و الوظائف.ط3.عمان: دار وائل للنشر،2010.
- 48-قنديليجي، عامر إبراهيم. منهجية البحث العلمي. عمان: دار اليازوتي العلمية للنشر والتوزيع،2012.
- 49-كامل، أسامة، حامد، عبد الغني. مقدمة في الإدارة. القاهرة: دار الوفاء للطباعة و التوزيع،2006.
- 50-الكفراوي، عوف أحمد. الرقابة المالية: النظرية و التطبيق.ط3.القاهرة: مطبعة الانتظار لطباعة الأوفست،2005.
- 51-لعويسات، جمال الدين. الإدارة و عملية إتخاذ القرار.الأردن: دار هومة للنشر و التوزيع، 2005.
- 52-اللوزي،موس سلامة، محمود، خضير كاضم. مبادئ إدارة الأعمال.الأردن: إثراء للنشر و التوزيع،2008.
- 53-مسعود،محمد عبد الغني، محسن أحمد. القاهرة: مكتبة الأنجو المصرية للنشر، 1992.
- 54-المغربي،عبد الحميد الفتاح، الإدارة: الأصول العلمية و التوجهات المستقبلية. القاهرة: المكتبة العصرية للنشر و التوزيع،2006.
- 55-المناصير،علي فلاح. عبد المهدي. علم الإدارة (Principles of Management Science).عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع،2013.
- 56-منصور، علي محمد. مبادئ الإدارة: الأسس و المفاهيم. القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر،2014.
- 57-المغربي، محمد الفاتح محمود البشير.مبادئ الإدارة. عمان: دار الجنان للنشر و التوزيع، 2004.
- 58-ماهر،أحمد. الإدارة و المبادئ و المهارات. الإسكندرية: دار الجامعة للنشر والتوزيع،2004.
- 59-محمد، الشريف عبد الله. مدخل إلى علم المكتبات و المعلومات. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث للنشر،2007.
- 60-مبروك،خطاب السعيد. لوائح المكتبات في العصر الرقمي. عمان: مؤسسة الورق للنشر و التوزيع،2014.
- 61-المدادحة،أحمد نافع. التنمية الحديثة للمجموعات المكتبية في مكتبات الجامعات. عمان: مكتبات المجتمع العربي للنشر و التوزيع،2012.

- 62-المدادحة، أحمد نافع مطلق، حسن محمود. المكتبات الجامعية ودورها في عصر المعلومات. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014.
- 63-موسى، غادة عبد المنعم. المكتبات و المرافق المعلومات النوعية: ماهية إدارتها خدماتها تسويقها. الإسكندرية: كلية الآداب للنشر، 2007.
- 64-مزهرة، منال هلال. بحوث الإعلام الأسس والمبادئ. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2010.
- 65-نور الدين، عصام. إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010.
- 66-نواف، كنعان. إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009.
- 67-النواسية، غالب عوض. مصادر المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات إشارة خاصة إلى الكتب المرجعية. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2010.
- 68-همشري، أحمد عمر. المكتبات ومهارات استخدامها. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2009.
- 69-وائل مختار، إسماعيل. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
- 70-ياغي، عبد الفتاح محمد. إتخاذ القرارات التنظيمية. ط2. الأردن: دائروائل للنشر، 2010.
- المقالات و الدوريات:**
- 71-بوبكر، مصطفى، جميل، أحمد، (واخرون). أثر إدارة المخاطر على إتخاذ القرارات الإستراتيجية في مؤسسة هيكل الحديد الصلب. مجة شعاع للدراسات الإقتصادية، مج3، ع1، مارس 2019.
- 72-بلحاج، فتيحة. الأسس النظرية والعملية في إتخاذ القرار. المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الإقتصادية. ع2016، 07.
- المذكرات:**
- 73-أوكسل، فيروز. دور نظام الرقابة الداخلي في إتخاذ القرارات الإستراتيجية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية وكالة عين البيضاء 325. مذكرة شهادة الماجستير تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية و المكتبات. خميس مليانة: جامعة جيلالي بونعامة، 2015.
- 74-البدوي، أحمد إحسان محمد. دور الرقابة في تفعيل الأداء الوظيفي: دراسة حالة الوزارة المالية و الإقتصاد و القوى العاملة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. السودان، 2017.
- 75-بونحلة، فريد. تأثير القادة على عملية إتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري. مذكرة لنيل شهادة الماجستير: علم الإجتماع تنمية الموارد البشرية، الجزائر: جامعة قسنطينة، 2007.

- 76- بشير المغربي، محمد الفاتح. دور بحوث العمليات في إتخاذ القرار. ورقة عمل مقدمة في ندوة الإحصاء ومعوقات استخدامها في إتخاذ القرارات الإدارية في الدول العربية. القاهرة: جامعة القاهرة، 2009.
- 77- تاجوري، جلييلة. الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال: دراسة ميدانية بمؤسسة وحدة بريد الجزائر. مذكرة لنيل شهادة الماستر. علم الإجتماع. أم البواقي، 2015.
- 78- تهماني، فيصل أبو معمر. دور ممارسة إدارة المعرفة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية. رسالة استكمالاً لنيل درجة الماجستير: في القيادة والإدارة. غزة: جامعة الأقصى، 2017.
- 79- حريري سهام. دور الرقابة في تفعيل أداء الموظفين في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف. مذكرة شهادة الماستر تخصص إدارة المؤسسات والمكتبات. خميس مليانة 2019.
- 80- حسن عبيد، إسماعيل. أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية إتخاذ القرار. رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه: القانون العام، الجزائر، جامعة وهران، 2011.
- 81- خليفي، إسمهان، دور نظم المعلومات في إتخاذ القرارات. مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير: إدارة الأعمال، الجزائر. جامعة وهران، 2016.
- 82- زواغي، محمد. دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية إتخاذ القرار على ضوء البيئة التنافسية الإقتصادية. أطروحة مقدمة في نيل شهادة الدكتوراه : تسيير المنظمات. جامعة بوقرة بومرداس، 2017.
- 83- شكري، مرص طاهر. الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم. مذكرة ماجستير. فلسطين، 2016.
- 84- علي عبد السلام القطراني، حنان. المشاركة في إتخاذ القرارات التنظيمية الإدارية وعلاقتها بالإلتزام الديني. قدمت هذه الرسالة لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة : ليبيا : جامعة بنغازي، 2014.
- 85- علي حلاق، ريمة. دور إدارة المعرفة في إتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة. رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير: التربية المقارنة، سوريا: جامعة دمشق، 2014.
- 86- غوار، عفيف. أنظمة تسيير وحدات التزويد والاقتناء للمكتبات الجامعية وهران، مستغانم، معسكر، نموذجاً. مذكرة ماجستير: علم المكتبات والعلوم الوثائقية. وهران، 2009.

87-قدور، كريمة. دور الرقابة في تحسين أداء العمال. دراسة ميدانية بمدرسة الأطفال المعوقين. مذكرة  
ماستر. أم البواقي، 2013.

88-كريش، أمينة. تقييم العمليات الفنية في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة  
20 أوت 1955. مذكرة ماستر: علم المكتبات، 2013.

89-كروب، أبو بكر. إتخاذ القرارات التسويقية ونظام المعلومات التسويقي. مذكرة للحصول على شهادة  
الماجستير: إدارة الأعمال. الجزائر وهران، 2016.

90-لشهب، صفاء. نظام مراقبة التسيير وعلاقته بإتخاذ القرار. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل  
شهادة الماجستير: إدارة الاعمال. الجزائر. جامعة وهران، 2006.

100-المنصور، زينة. الذكاء وعلاقته بمهارة إتخاذ القرار. رسالة مقدمة لنيل درجة شهادة الماجستير: علم  
النفس التربوي، سوريا: جامعة دمشق، 2015.

#### المعايير :

101- Iso. Information and documentation guidelines for bibliographic references and citation to information  
resources. (en ligne). disponible sur [http://www.cmaph.orgattachment\(consulte](http://www.cmaph.orgattachment(consulte) le 15-06-2019

#### النصوص القانونية :

102- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الثقافة ، مرسوم رقم 14 -16 المؤرخ في 06  
فبراير 2014 يتضمن القانون الخاص بقطاع الثقافة، الجريدة الرسمية ، ع. 8، صادر بتاريخ 18  
فبراير 2014.

#### المواقع الإلكترونية :

104- [http:// biblio-Univ-km.dz](http://biblio-Univ-km.dz).

#### المقابلات :

105- مقابلة مع محافظ المكتبة لجامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة فلاح خالد. يوم  
2020/09/10.

# قائمة الملاحق





البيانات الشخصية:

الجنس:

أنثى

ذكر

السن:

من 35 إلى 45

من 25 إلى 35

أقل من 25 سنة

45 سنة فأكثر

آخر شهادة تحصلت عليها:

تقني سامي

مليستر

لسانس

.....-أخرى أذكرها.

الدرجة في السلم الوظيفي:

أ-ملحق بالمكتبات الجامعية

ب-مساعد بالمكتبات الجامعية

تعاون وثائقي بالمكتبات الجامعية

ث-وثائقي أمين محفوظات

.....ج-أخرى أذكرها.

سنوات الخبرة بالمكتبة

من 5-10 سنوات

أقل من 5 سنوات

15 سنة فأكثر

10-15 سنة

المحور الأول: مدى تطبيق الرقابة في جامعة خميس مليانة وأهميتها.

ماهي نظرتك لمفهوم الرقابة؟

- أ-هي الحراسة ورثد العمل داخل المكتبة
- ب-هي التفتيش ومتابعة الأداء داخل المكتبة
- ت-هي السيادة والإكراه والقوة والقهر
- ج-الكل معا

ماهي الأشكال التي تتخذها الرقابة في مكتبكم؟

- أ-رقابة سابقة
- ب-رقابة جارية
- ت- رقابة لاحقة
- ث-الكل معا

ماهي أنواع الرقابة المطبقة في مكتبكم؟

- أ-رقابة على الموارد البشرية
- ب-رقابة مالية
- ت-رقابة أمنية
- ث-الكل معا

فيما تتمثل مجالات الرقابة داخل المكتبة؟

- أ-الرقابة على الإنتاج
- ب-الرقابة على المعدات

ت-الرقابة على جودة المنتج

ث-الرقابة على تسويق الخدمات

ج-الكل معا

في إعتقادكم فيما تكمن أهمية الرقابة بأنواعها؟

أ-معاونة الإدارة على تحقيق النجاح وإتخاذ القرارات

ب-التأكد من تنفيذ المهام المخطط لها

ت- المحافظة على حقوق الأطراف داخل المكتبة

ج- الكل معا

ماهي المدة الزمنية التي تتبعها المكتبة في تطبيق الرقابة بأنواعها؟

أ-رقابة يومية

ب-رقابة شهرية

ت-رقابة سنوية

ث-الكل معا

ماهي أساليب ووسائل الرقابة المطبقة في مكتبة جامعة خميس مليانة؟

أ-التقارير الدورية

ب-تقارير الفحص

ت-تقارير قياس كفاءة الموظفين

ث-المذكرات

ج-الكل معا

## المحور الثاني: معلومات نظام الرقابة ودوره في مكتبة جامعة خميس مليانة

-هل توفر معلومات الرقابة أساسا للتخطيط الموارد المالية والمادية والبشرية في المكتبة؟

نعم  لا

-ها يساعد إعتداد نظام الرقابة على وظيفة التخطيط لتحسين كفاءة العمل في المكتبة؟

نعم  لا

-عل تمتاز معلومات نظام الرقابة بقدرة في صياغة خطط مستقبلية للمكتبة؟

نعم  لا

-هل تساهم معلومات نظام الرقابة في تحديد أهداف المكتبة؟

نعم  لا

## المحور الثالث: الوعي بإتخاذ القرارات في المكتبة الجامعية.

-هل تطور القرارات في المكتبة يتم بعد إجراء بحث شامل عن المعلومات المرتبطة بالحالة؟

نعم  لا

-هل لدى المكتبة عملية تخطيطية منهجية متكاملة لإتخاذ القرار؟

نعم  لا

-هل توجد في المكتبة مؤشرات واضحة لتحديد نوع القرار لإتخاذه؟

نعم  لا

-هل يوجد أفراد في المكتبة تساعد الإدارة غبي تطوير القرار بالاعتماد على معلومات دقيقة؟

نعم  لا

المحور الرابع: دزر نظام الرقابة في إتخاذ القرارات في مكتبة جامعة خميس مليانة

- هل ترتكز المكتبة بشكل كامل على إتخاذ قراراتها على معلومات الرقابة؟  نعم  لا
- هل تساهم الرقابة في تصحيح القرارات وتعزيزها و التأكد من فعاليتها؟  نعم  لا
- هل تعتمد عملية إتخاذ القرارات في المكتبة على مخرجات الرقابة؟  نعم  لا

المحور الخامس: مدى نجاعة نظام الرقابة في إتخاذ القرارات في المكتبة

-هل تلي نظام الرقابة في مكتبتكم تقييم الأداء؟

- نعم  لا

-هل يوفر نظام الرقابة مؤشرات تمكن من اكتشاف الانحرافات ومعالجتها وأسبابها؟

- نعم  لا

-هل يوفر نظام الرقابة تقارير عن الأداء على مختلف المستويات بحيث تمكن إدارة المكتبة من اتخاذ إجراءات وقرارات تصحيحية في الوقت المناسب.

- نعم  لا

المحور السادس: آراء أخصائي المكتبات حول مشاكل اتخاذ القرار في المكتبة الجامعية وتوصيات إستعمال معلومات الرقابة للمساعدة في توفير معلومات لاتخاذ القرار.