

إتخاذ القرارات في إدارة المكتبات: المكتبة الوطنية الجزائرية أنموذجا

د. محمد بوقاسم، جامعة الجزائر 02، الجزائر

د.عيسى محاجبي، جامعة الجزائر 02، الجزائر

Making decisions in libraries: The Algerian National Library as a model

Dr. Mohamed Boukacem, University of algiers 2, Algeria

Dr. Aissa Mehadjbi, University of algiers 2, Algeria

ملخص: تعتبر عملية اتخاذ القرارات الإدارية من أهم العمليات في إدارة أي مؤسسة وثائقية، وتزداد هذه الأهمية إذا ما كانت المكتبة وطنية نظرا لكبر حجمها وضخامة رصيدها الوثائقي وتعدد خدماتها، وفي هذا الصدد عملنا من خلال هذه الدراسة على معرفة آليات اتخاذ القرارات بالمكتبة موضوع الدراسة وتأثير عدد من المتغيرات عليها غرار العملية الاتصالية التي تعد عنصرا محوريا في نقل المعلومات بين مختلف مصالحها، إضافة إلى معرفة الدور الذي تلعبه عملية اتخاذ القرارات في حسن وجوده تسيير هذه المؤسسة الوثائقية وتقديم خدماتها المختلفة، وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج لعل أبرزها أن عملية اتخاذ القرارات تواجه جملة من المشاكل والعراقيل تحول دون اتخاذ قرارات إدارية فعالة تحقق الهدف المنشود من وراء اتخاذها، على غرار عملية جمع المعلومات التي تواجه صعوبات بشرية وتنظيمية في المؤسسة. ما يؤثر بطريقة أو بأخرى على جودة خدماتها المكتبية.

الكلمات المفتاحية: اتخاذ القرارات، القرارات الإدارية، متخذ القرار، المكتبة الوطنية، الإدارة العلمية، الجزائر.

Abstract: Making decisions is one of the most important administrative processes in the management of any documentary institution. The importance of this process grows when it takes place in a national library considering its large size, its huge documentary record, and its various services. In this regard we sought through this study to know the mechanisms of decision making in the library, subject-matter of this study

and the effect of certain variables on this process such as the communication process which is considered as a pivotal element in the transfer of information between the library services. The study highlights the important role of decision making in the quality of the management of this documentary institution and its different services. The main result of the study is that the process of decision-making faces a number of problems and obstacles preventing the adoption of effective administrative decisions that achieve the desired goal of the process, such as the process of collecting information that encounters considerable human and organizational difficulties.

Key words: Decision making, Administrative decisions, decision maker, National Library, Scientific management, Algeria.

1. مقدمة:

يعد العمل الإداري عملية شديدة التعقيد ومتعدد الأطراف والفاعلين، فعلى مر العصور عرفت الإدارة عدة مدارس ومناهج كل واحدة منها انتهجت منهاجا وخطت خططا ووضعت سبلا ليتم إتباعها، وتتعدد العناصر التي تضمها بتعدد المستويات الإدارية ومن بين هذه العناصر نجد ما يعرف باتخاذ القرارات، إذ تعتبر هذه الأخيرة من بين أهم العمليات الإدارية التي تكفل العمل الإداري في أي مكتبة مهما كان نوعها، وتزداد أهمية هذه العملية إذا ما كانت هذه المكتبة وطنية نظرا لحجمها وضخامة رصيدها الوثائقي، وتعدد خدماتها والعدد الكبير لمستفيديها. وبحديثنا عن القرارات الإدارية في عملنا هذا فإننا نتكلم عن كل أنواعها ما تعلق منها بالإجراءات الفنية أو الإدارية، وبمعنى آخر كل القرارات التي تؤثر على تحقيق الهدف الرئيسي للمكتبة الوطنية الجزائرية ألا وهو جمع وحفظ التراث الفكري الوطني في الجزائر، لكن في مقابل ذلك لا يمكن إهمال الظروف والشروط الواجب توفرها من أجل اتخاذ قرارات صائبة وفعالة لاسيما سلاسة الاتصال الإداري الذي يعد شرطا محوريا في غاية الأهمية. إن كبر حجم المكتبة يزيد من أهمية ومكانة اتخاذ القرارات فيها، ولأجل معرفة الدور الذي يلعبه اتخاذ القرارات في تفعيل دور المكتبة الوطنية الجزائرية سنحاول من خلال هذا البحث العلمي الإجابة على السؤال المحوري التالي : ما هو الدور الذي تؤديه عملية اتخاذ القرارات الإدارية في تفعيل دور المكتبة الوطنية الجزائرية؟ ولأجل التعمق في السؤال المحوري قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

-ما مدى إشراك الموظفين والتشاور معهم في مناقشة القرارات المتخذة من طرف مسؤوليهم؟

-ما مدى قدرة الموظفين على توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات؟

-هل تساهم المعلومات التي تصل لمتخذ القرار بالمكتبة في اتخاذ قرارات إدارية فعالة؟

-هل يتحرك المسؤولون الذين يتخذون القرار بشكل منهجي وسريع لمواجهة الأحداث والظروف المفاجئة التي تواجهها المكتبة؟

-ما هي أبرز المشاكل والعراقيل التي تواجه عملية جمع المعلومات بالمكتبة؟

2. فرضيات الدراسة: وكإجابة مؤقتة على تساؤلات الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

-لا يتم إشراك بعض الموظفين والتشاور معهم في مناقشة القرارات نظرا لعدم قدرتهم على توفير المعلومات الضرورية لعملية اتخاذ القرارات.

-لا تساهم المعلومات التي تصل لمتخذ القرار في اتخاذ قرارات إدارية فعالية نتيجة لعد فعاليتها وعدم وصولها في الوقت المناسب.

-جل المسؤولين في المكتبة الوطنية الجزائرية من متخذي القرار يتحركون بشكل منهجي وسريع لمواجهة الأحداث المفاجئة التي تواجهها المكتبة.

3. أهداف الدراسة: لقد سعينا من خلال هذا البحث للوصول إلى ما يلي:

-معرفة كيفية اتخاذ القرارات ومستوياتها بالمكتبة الوطنية الجزائرية.

-التعرف على العملية الاتصالية المطبقة بالمكتبة الوطنية الجزائرية والتي تساعد في إيصال المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المناسبة.

-تحديد تأثير العامل البشري في المكتبة الوطنية على اتخاذ القرارات.

-اقتراح جملة من التوصيات والبدائل التي تساهم في اتخاذ قرارات فعالة، من أجل تفعيل كل المهام والوظائف المندرجة ضمن التنظيم الإداري للمكتبة.

4. منهج الدراسة: ومن أجل تحقيق الأهداف المسطرة في هذا البحث اعتمدنا على المنهج

الوصفي التحليلي بشقيه المسح ودراسة حالة، إذ يعتبر الأنسب لمثل هذه الدراسات حيث لن نتوقف عند وصف الظاهرة بل سنقوم بتحليلها واقتراح جملة من التوصيات والبدائل لأجل العمل بها وإتباعها كخطة عمل، وهذا ما يؤيده محمد فتحي عبد الهادي باعتباره للمنهج الوصفي أنه: " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا عن طريق جمع المعلومات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة." (أحمد بدر، 1998، ص 17) أما بالنسبة لعينة دراستنا فهي تنتمي للعينة القصدية الحصصية.

5. أدوات الدراسة: لقد قمنا بإجراء دراستنا هذه بالاعتماد على جملة من الأدوات التي خصصت لجمع البيانات وقد تمثلت في:

الإستبيان: لقد مثل الإستبيان الأداة الرئيسية في دراستنا هذه، وقد شمل مجموعة من الأسئلة التي تمحورت أساسا حول عملية اتخاذ القرارات بكل حيثياتها، وخلصنا إلى إعداد 10 جداول انطلاقا من الإجابة على هذه الأسئلة.

الملاحظة: تعد الملاحظة إحدى أهم أدوات جمع البيانات، "تعتبر الملاحظة بكل أنواعها إحدى وسائل جمع المعلومات المتعلقة بسلوكيات الفرد الفعلية ومواقفه واتجاهاته ومشاعره،" (مصطفى عليان ربحي، 2000، ص 112)، ولقد سمحت لنا الزيارات الميدانية المتكررة إلى المكتبة الوطنية الجزائرية بالتعرف على العديد من الأمور المتعلقة بموضوع بحثنا، فقد وفرت لنا

معلومات أولية ومباشرة حول كيفية سير عملية اتخاذ القرارات داخل المكتبة وكذلك علاقتها بتفعيل دور المكتبة.

المقابلة: أجرينا العديد من المقابلات مع مختلف المسؤولين الذين صادفناهم طوال فترة إجراءنا للدراسة الميدانية، لكننا قمنا بإجراء مقابلة مقننة واحدة مع مدير الاتصال والبحث بالمكتبة الوطنية الجزائرية، (مقابلة مع مدير البحث بالمكتبة الوطنية الجزائرية، 2019) بهدف معرفة واقع وطبيعة عملية اتخاذ القرارات التي تتم داخل المكتبة موضوع الدراسة، بحكم أنه المسؤول المباشر عن البحث العلمي بهذه المؤسسة، وقد اندرجت أسئلة هذه المقابلة ضمن محاور أساسية وعالجت نقاط معينة لديها علاقة مباشرة بأسئلة الاستبيان.

6. واقع عملية اتخاذ القرارات بالمكتبة الوطنية الجزائرية: إن اتخاذ القرارات في أي مؤسسة هي عملية متشعبة وتضم عدة فاعلين، وفي ما يلي سنقوم بالتطرق إلى أهم العناصر ذات العلاقة في المكتبة الوطنية الجزائرية.

1.6. إشراك الموظفين في مناقشة القرارات المتخذة من قبل مسؤوليهم: إن إشراك المسؤولين للموظفين في مناقشة القرارات وتنفيذها بطريقة فعالة من بين أهم النقاط التي تأثر على اتخاذ القرارات وتنفيذها، ولمعرفة واقع هذا الإشراك في المكتبة الوطنية الجزائرية قمنا بطرح السؤال 01 من الاستبيان والذي جاء في نصه: هل يتم إشراككم في مناقشة القرارات المتخذة من طرف مسؤوليكم؟ وخلصت نتائجه إلى:

الجموع	المديرية										مدى اشراك الموظف في صناعة القرارات		
	المعالجة وحفظ الوثائق		الاتصال والبحث		الإدارة والوسائل العامة		التجهيز والأمن والصيانة		المديرية والأمانة العامة				
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
34.88	30	40.90	09	35.29	06	43.75	07	25	07	33.33	01	تشارك	التكثيكية
31.39	27	40.90	09	23.52	04	31.25	05	28.57	08	33.33	01		جميعها
19.76	17	9.09	02	5.88	01	25	04	32.14	09	33.33	01		الروتينية
5.81	05	00	00	23.52	04	00	00	3.57	01	00	00		الإستراتيجية
91.86	79	90.90	20	88.23	15	100	16	89.28	25	100	03	الجموع الجزئي1	
5.81	05	4.54	01	11.76	02	00	00	7.14	02	00	00	لا تشارك	عدم الرغبة في المشاركة إتخاذ القرار
1.16	01	4.54	01	00	00	00	00	00	00	00	00		القوانين والتعليمات السارية
1.16	01	00	00	00	00	00	00	3.57	01	00	00		أخرى
8.13	07	9.09	02	11.76	02	00	00	10.71	03	00	00	الجموع الجزئي2	
100	86	100	22	100	17	100	16	100	28	100	3	الجموع الكلي	

الجدول 1: يبين إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات من عدمه

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن الاتجاه العام للجدول ممثل في العينة التي يتم إشراكها في عملية اتخاذ القرارات وهذا بنسبة مئوية تقدر بـ 91.86% مثلتها أساسا المديرية والأمانة العامة ومديرية الإدارة والوسائل العامة بأعلى نسبة وهي 100% لكل منهما، أما في ما يخص نوع القرارات التي يتم إشراك الموظفين فيها فقد تصدرت القرارات التكتيكية الترتيب بنسبة

34.88%، في حين أن القرارات الروتينية والإستراتيجية تذيلتا الترتيب بنسب 19.76% و 05.81%.

ثاني نسبة بعد الاتجاه العام هي التي لا تشارك في إتخاذ القرارات والتي حضيت بنسبة ضئيلة مقارنة بالفئة التي تشارك وهي 08.13%، ممثلة أساسا في مديرية الاتصال والبحث بنسبة 11.76%. في نفس الوقت وبالنسبة للأسباب التي يراها الموظفون بأنها عائق دون مشاركتهم في صنع القرار، فقد حضى عدم رغبة المرؤوسين في المشاركة في إتخاذ القرار بأعلى نسبة وهي 05.81%، لتأتي مجموعة القوانين والتعليمات السارية وأسباب أخرى بنسبة 01.16% لكل منهما.

من خلال القراءة الإحصائية أعلاه يمكننا القول أن غالبية المسؤولين في المكتبة الوطنية الجزائرية يتميزون بنوع من المرونة في التعامل من خلال إشراك المرؤوسين والأخذ برأيهم قبل إتخاذ القرارات بغض النظر عن نوعها، سواء كانت إستراتيجية وهي التي "تعني بحل مشاكل أو تحقيق أهداف ذات أبعاد أو تأثيرات كبيرة على المؤسسة ومستقبلها ومن أجل اختيار أفضل الطرق فاعلية لتحقيق هدفها"، (جمال الدين لعويصات، 2005، ص 27) أو قرارات تكتيكية وظيفية والتي تركز أساسا على تحقيق الأهداف قصيرة المدى، وحتى الروتينية والتي تمس الأمور الإدارية البسيطة في المكتبة، فتزيد الكفاءة في عملية إتخاذ القرارات كلما زادت عملية التشاور وتبادل الآراء والأفكار بين الأطراف المختلفة، وهذا ما لمسناه في العديد من الحالات، هذا ما يجعل الموظف بمثابة عنصر فاعل في المكتبة وبعد بذلك متخذ للقرار ومشاركا في صياغته ما يسمح له بالمزيد من العطاء. غير أن هذا الإشراك يستوجب توفر جملة من الشروط في العنصر المراد إشراكه بحكم أنه سيصبح متخذ للقرار، "لقد ركزت العلوم السلوكية على دراسة الشخص متخذ القرار، إلى جانب المداخل الكمية في عملية صنع القرار. حيث اهتمت المدرسة السلوكية بالمدخل الكيفي، وقد أجرت عدة دراسات ركزت جميعها على مواقف وعمليات إتخاذ القرار، من جوانب عدة منها اعتماد الخبرة التي يمر بها الفرد متخذ القرار، وملاحظة سلوك الغير، وتحليل البيئة والظروف المحيطة بالقرار، وذلك بالتعرف على أنماط وسلوك الغير، وتحليل البيئة والظروف المحيطة بالقرار، وذلك بالتعرف على أنماط وسلوك القادة الذين يتخذون القرارات، وأثر التأهيل، والكفاءة، وفعالية الرئيس على جدوى وصواب القرار ومن ورائه تحقيق أهداف المؤسسة." (عبد الله رابح سرير، 2011، ص 25) كما أن المشاركة في إتخاذ القرارات يمكن أن تكون غير رسمية من خلال بعض الحوارات الجانبية التي يجريها متخذ القرار مع الموظفين.

2.6. موظفي المكتبة الوطنية وقدرتهم على توفير المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات: إن أهمية العملية الاتصالية تتجلى من خلال المعلومات التي توفرها بغية إتخاذ القرارات المختلفة في المكتبة الوطنية الجزائرية، وبغية معرفة مدى قدرة الموظفين العاملين بالمكتبة على توفير المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات، قمنا بطرح السؤال الثاني من الاستبيان والذي جاء نصه كما

يلي هل لديكم القدرة على توفير المعلومات الكافية لكل مراحل عملية إتخاذ القرارات؟ وقد خلصت نتائجه إلى ما يلي:

المجموع	المديرية											القدرة على توفير المعلومات الكافية لإتخاذ القرارات
	المعالجة والتطوير وحفظ الوثائق		الاتصال والبحث		الإدارة والوسائل العامة		التجهيز والأمن والصيانة		المديرية والأمانة العامة			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
84.88	73	90.90	20	88.23	15	87.5	14	75	21	100	03	نعم
15.11	13	9.09	02	11.76	02	12.5	02	25	07	00	00	لا
100	86	100	22	100	17	100	16	100	28	100	03	المجموع الكلي

الجدول 2: يبين القدرة على توفير المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات

إن الملاحظ للجدول أعلاه يرى أن الاتجاه العام للجدول كان ممثلا في الفئة التي ترى أنها قادرة على توفير المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات بنسبة تعادل 84.88%، تصدرتها المديرية والأمانة العامة بنسبة كاملة وهي 100%، وتذيلت الترتيب مديرية التجهيز والصيانة والأمن بنسبة 75. %، ثاني فئة جاءت بعد الاتجاه العام للجدول هي العاملين الذين يرون أنه ليس بمقدورهم توفير المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات، بنسبة مؤوية تساوي 15.11% تصدرتها مديرية التجهيز والأمن والصيانة بـ 25%، وحلت أخيرا المديرية والأمانة العامة بنسبة 00. %

يمكن تفسير قدرة العاملين على توفير المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات بكون أن العديد من الموظفين والإطارات من المكتبيين قد خضعوا إلى دورات تكوينية في مجال الاتصال، من بينها الدورة التدريبية في مجال الاتصال الداخلي، والتي تم إجراؤها لمدة 03 أيام في الفترة الممتدة من 08 إلى 15 ديسمبر 2015 من تأطير أكاديمية PIGIER موجه للمدراء، ورؤساء مصالح المكتبة الوطنية والتي قسمت المتكولين على شكل فوجين، ونظرا لعدم تلبية بعض المسؤولين لمتابعة التكوين، تم تعويضهم بإطارات مكتبية. (التقرير السنوي لمصلحة التكوين بالمكتبة الوطنية الجزائرية لسنة 2016) في مقابل ذلك يمكن تبرير عدم قدرة بعض العاملين على توفير المعلومات ربما بحكم طبيعة المعلومات التي تتميز في بعض الحالات بالحساسية والسرية، والتي لا يمكن للموظفين الوصول إليها وتوفيرها بتلك السهولة، وبالتالي صرحوا بعدم قدرتهم على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات. في مقابل ذلك فإن توفير المعلومات لا يعني الاستفادة منها مباشرة إذ يجب إتباع مجموعة من الخطوات، "... إن هذه الوضعية تفرض على المؤسسة أن تكون في حالة ترصد دائم ومستمر من أجل توفير المعلومات الكافية واللازمة – وذلك بالرغم من كثرتها وتنوعها – والتي تحتاجها المؤسسة ضمن نشاطاتها، ولكن لكي يكون لهذه المعلومات التي تقوم المؤسسة بتجميعها فعالية بالنسبة لمتخذي القرارات في المؤسسة لابد من تنظيمها،" (خالد قاشي، 2017، ص 16) أي يجب تنسيق جهود جميع الأطراف الفاعلة من أجل جمع

إتخاذ القرارات في إدارة المكتبات: المكتبة الوطنية الجزائرية أنموذجا د.محمد بوقاسم، د.عيسى محاجبي

المعلومات الضرورية من مختلف المصادر والوصول إلى معلومة أساسية تساهم في إثراء معارف أصحاب القرار.

3.6. قدرة موظفي المكتبة على توفير المعلومات الكافية ومدى مساهمتها في اتخاذ القرارات من قبل المسؤولين: إن اتخاذ القرارات يخضع أساسا لمدى توفر المعلومات الكافية، لكن هذا الأمر لا يكفي إذ يشترط على هذه المعلومات أن تساهم في اتخاذ القرارات وهذا يرتبط بالأساس بطبيعة المعلومات، إضافة إلى توقيت إيصالها ومدى عمق تحليلها، لذلك قمنا بالربط بين (القدرة على توفير المعلومات ومدى مساهمتها في اتخاذ القرارات) وجاءت النتائج كما يلي:

المساهمة								القدرة على توفير المعلومات ومساهمتها
تساهم بدرجة كبيرة		تساهم		لا تساهم		الاجموع		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
31.50	23	54.79	40	13.69	10	73	100	نعم

الجدول 3: يوضح القدرة على توفير المعلومات الكافية ومساهمتها في اتخاذ القرارات

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام للجدول كان ممثلا في الفئة التي ترى أنها قادرة على توفير المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات بنسبة 100%، وقد مثلتها الفئة التي ترى أن هذه المعلومات تساهم أو تساهم بدرجة كبيرة في اتخاذ القرارات وهذا بنسبة إجمالية قدرها 86.29%. إن هذه المعطيات جاءت لتفسر مدى إسهام المعلومات الموفرة من طرف العاملين بالمكتبة الوطنية الجزائرية في اتخاذ القرارات، فحتى إذا كانت المعلومة متوفرة يبقى السؤال مطروح حول مساهمة هذه المعلومة في اتخاذ القرارات، فيمكن أن نعلل النسبة الموضحة في الجدول أعلاه بكون معظم المعلومات التي تصل لأصحاب القرار هي نتيجة لتعليمات وأوامر أصدرها للموظفين العاملين تحت وصايتهم، فهي إذا وأمر نابعة من تخطيط مسبق وتهدف إلى الوصول إلى معلومة معينة، لكن في مقابل ذلك يمكن تفسير النسبة التي ترى أن المعلومات التي يوفرونها لا تساهم في اتخاذ القرارات بحكم أنه ليست كل المعلومات المتوفرة تخدم بالضرورة القضية التي هم بصدد معالجتها، فيمكن أن يقدم موظف معلومات ليست لها علاقة بالموضوع أو أنها منقوصة إذا ما كان المصدر والأداة التي استعملها تشوبها النقائص.

4.6. وجود عملية التشاور بين المسؤولين والموظفين في المكتبة في إطار تأدية الوظائف والمهام: يعد الاتصال بين مختلف الأطراف من بين العوامل المساهمة في نجاح عملية اتخاذ القرارات، إذ يعد من آليات التشاور التي تستعمل من طرف الموظفين في العديد من الحالات، ومن أجل معرفة تشاور المسؤولين مع الموظفين من عدمه قمنا بإدراج السؤال رقم 04 من الاستبيان والذي يقول: هل يقوم مسؤولك المباشر باتخاذ بعض القرارات النهائية بعد التشاور معكم؟ وجاءت النتائج كما يلي :

المجموع		المديرية										التشاور
		المعالجة والتطوير وحفظ الوثائق		الاتصال والبحث		الإدارة والوسائل العامة		التجهيز والأمن والصيانة		المديرية		
										والأمانة العامة		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
88.37	76	100	22	76.47	13	93.75	15	82.14	23	100	03	نادرا
5.81	05	00	00	23.52	04	00	00	3.57	01	00	00	دائما
5.81	05	00	00	00	00	6.25	01	14.28	04	00	00	أبدا
100	86	100	22	100	17	100	16	100	28	100	03	المجموع الكلي

الجدول 4: يبين مدى تشاور المسؤولين مع الموظفين بغية اتخاذ القرارات

من خلال الجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام قد مثلته الفئة التي ترى أنه نادرا ما يتم تشاور المسؤولين مع الموظفين وهذا بنسبة 88.37%، في الوقت الذي تصدرت فيه المديرية والأمانة العامة الترتيب بنسبة 100%، ثاني فئة بعد الاتجاه العام للجدول مثله الاقتراحان اللذان يريان أن تشاور المسؤولين مع الموظفين بغية اتخاذ القرارات يكون دائما أو لا يتم أبدا وهذا بنسبة 05.81 % لكل منهما.

إن العملية الإدارية هي عملية متداخلة الأطراف تصب كلها في إطار واحد وهو تحقيق أهداف المؤسسة، هذا الأمر لا يتم إلا من خلال جملة من القرارات التي تتخذ في مختلف المستويات الإدارية التنظيمية في المؤسسة، وكلما كبرت المؤسسة كلما زادت الحاجة لاتخاذ قرارات أكثر فعالية وأكثر تأثيرا، "ازدادت أهمية القرار الإداري مع ازدياد حجم النشاط الذي تقوم به الأجهزة الإدارية، إذ يعتبر القرار الإداري أهم عناصر العملية الإدارية"، (السيد خليل هيكل، 1974، ص 04) ويعد التشاور بغية اتخاذ القرارات من أهم العناصر الواجب توفرها في هذه العملية، خاصة وأن تبادل الأفكار والآراء يسمح بإحاطة متخذ القرار بكل المعطيات والمستجدات المحيطة بالعملية، لذلك فيمكن تبرير إجابات المبحوثين التي كانت لها حصة الأسد والذين يرون أنه نادرا ما يتم مشاورتهم من طرف المسؤولين يرجع أساسا إلى طبيعة القرارات المتخذة، فإذا كانت قرارات مستعجلة وحساسة يتوجب اتخاذها دون إهدار الوقت وبالتالي استحالة الرجوع إلى الموظفين، والعمل بنوع من الارتجالية في اتخاذ القرارات بهدف إيجاد حل للوضع القائم، من جهتهم قد أكد المسؤولين الذين أجرينا معهم مقابلات على أن المسؤول في بعض الحالات يوضع في موقف حرج من طرف السلطات العليا وخاصة المدير العام أو حتى وزارة الثقافة ما يلزمه بالسرعة في اتخاذ القرار، غير أن هذا الأمر لا يعني أنه لا يأخذ برأي عدد ولو كان قليل من الموظفين الذين يعملون تحت وصايته بحكم علاقتهم المباشرة بقضية الحال أو درايتهم بحിثياتها. مما سبق لا يسعنا القول سوى أن التشاور ورغم أهميته واعتباره أحد عناصر عملية اتخاذ القرارات غير أنه يمكن الاستغناء عنه في بعض الحالات بحكم ظروف معينة تستلزم اتخاذ قرارات سريعة وفعالة.

5.6. العوامل المؤثرة على عملية إتخاذ القرارات وعلاقتها بالتشاور بين الموظفين والمسؤولين: يقول خليفة، عبد العزيز عبد المنعم "يعد القرار الإداري آلية الإدارة الفعالة، لتسيير نشاطها حيث تمكن به مرافقتها العامة، من إسداء خدماتها للمنتفعين بها تحقيقا للمصلحة العامة"، (خليفة عبد العزيز عبد المنعم، 2016، ص 04) ويهدف حصر العوامل التي تؤثر على عملية صنع القرارات في المكتبة أدرجنا السؤال رقم 05 في الاستبيان والذي يقول في نصه: ما هي العوامل المؤثرة في صنع القرار حسب رأيكم؟ وربطناها بنتائج السؤال رقم 04: هل يقوم مسؤولك المباشر باتخاذ بعض القرارات النهائية بعد التشاور معكم؟ وتبرز النتائج في الجدول التالي:

العوامل										التشاور
المجموع		جميعها		التنظيمية + البشرية		العوامل التنظيمية		العوامل البشرية		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
88,37	76	95,91	47	77,77	14	73,33	11	100	04	نادرا
5,81	05	4,08	02	5,55	01	13,33	02	00	00	دائما
5,81	05	00	00	16,66	03	13,33	02	00	00	أبدا
100	86	100	49	100	18	100	15	100	04	المجموع الكلي

الجدول 5: يبين علاقة تشاور المسؤولين بالعوامل المؤثرة على إتخاذ القرارات

من خلال المعطيات أعلاه يتضح لنا أن الاتجاه العام للجدول كان ممثلا بالفئة التي ترى أنه نادرا ما يتم التشاور معهم من أجل إتخاذ القرارات والتي حُصيت بنسبة 88.37%، لتحل ثانيا الفئة التي ترى أنه دائما يقوم المسؤولون بالتشاور مع الموظفين رفقة الفئة التي ترى أنه لا يتم التشاور مع الموظفين أبدا وهذا بنسبة متساوية قدرت بـ 05.81 % لكل منهما.

يمكن تفسير هذه المعطيات بكون أن العوامل البشرية من أهم العوامل المؤثرة على عملية التشاور بين المسؤولين والموظفين بحكم ذهنيات بعض المسؤولين، والتي تغلب عليها النزعة التسلطية على حساب الجانب المهني، إضافة إلى التفاوت في المستوى في بعض الحالات بين الموظفين و المسؤولين الذين لا يجدون حسب رأيهم إضافة يمكن تقديمها من قبل الموظفين في إطار إتخاذ القرارات، كما أن شخصية المدير تلعب دورا كبيرا في هذا الإطار، "حيث يعتبر أن عواطف المدير وقيمه وتاريخه ونوع العمل الذي يقوم به والأعمال السابقة التي مارسها، وكذلك اتجاهاته والخلفية الاجتماعية والنفسية التي يعيشها كلها. عوامل تؤثر في فاعلية القرار الذي يقوم باتخاذها. وكذلك مدى قدرته على التوقع والابتكار وتحمل المسؤولية وقدرته على ضبط النفس، وخاصة في وقوع الأزمات وقدرته على الاستفادة من المعلومات المتوفرة. والخبرة التي يتمتع بها كلها جميعا عوامل تساعد المدير في إتخاذ قرارات مناسبة." (نواف القاضي راكان، 2017، ص 58) وبطبيعة الحال فإن توفر هذه النقاط تبين مدى رغبة المسؤول في التشاور مع الموظفين والذين بدورهم لهم تأثير على العملية من عدة جوانب، " من حيث قدرتهم على المشاركة. أو

أسلوب تفكيرهم وعرض الحلول، كلها تساعد في فاعلية القرارات المتخذة" (نواف القاضي راكان، ص 59) فحتى لو أن الموظف لا يملك المؤهلات الكافية للمشاركة في اتخاذ قرار معين إلا أنه يمكن التشاور معه والأخذ بوجهة نظره حول الموضوع، حتى تكون لديه دراية بحيثياته وبالتالي إذا تم إشراكه في صنع القرار فإن هذا سيساهم في رفع الروح المعنوية له والاستفادة من قدراته في حال ما إذا وجد ضمن المورد البشري المكلف بعملية التنفيذ. من جهة أخرى فإن للعوامل التنظيمية أيضا تأثير على عملة التشاور في اتخاذ القرارات وبالأخص القرارات التنظيمية، "إذ نجد أن عملية اتخاذ القرارات تشمل كافة جوانب التنظيم الإداري في المؤسسة،" (السميح عبد المحسن بن محمد، 2009، ص 250) فعلى سبيل المثال فإن تعدد المستويات الإدارية يستدعي بالضرورة التشاور بين كل الموظفين العاملين في هذه المستويات سواء العليا أو الدنيا حتى يتم إحاطتهم بكل الأحداث والظروف خاصة إذا ما كانت على مستوى الهيكل الذي يتبعون له إداريا. إن المنظمة الإدارية الناجحة تعني النجاح في عمليات اتخاذ القرار، وتحقيق الكفاءة والمهارة حيث أن التوقيت المناسب لاتخاذ القرار أو عدم اتخاذه أو تأجيله كل ذلك يقود إلى القرار الناجح. وهي ومثلت مرحلة إسهام متطور في صنع القرارات الإدارية إضافة إلى الدور الذي لعبته في ترشيد وتطوير السلوك التنظيمي، إذ اهتمت بالتنظيمات الغير رسمية وركزت على متغيرات متعددة لعل أبرزها الهيكلية والسلوكية إضافة إلى البيئة المحيطة بالمنظمة. (أحمد يوسف دويدين، 2014، ص 83) بمعنى أنها أولت الأهمية البالغة للتنظيم الإداري بكل حيثياته، ويقول السميح عبد المحسن بن محمد في ذات السياق: "فعملية اتخاذ القرارات تشمل من الناحية العملية كافة جوانب التنظيم الإداري،" (السميح عبد المحسن بن محمد، ص 250) إذا اتخذ القرار يتم على مستوى هرم التنظيم الإداري كمدبر المكتبة مثلا، الذي يخطط ويضع الإستراتيجيات الكبرى لعمل المؤسسة رفقة كادر بشري مؤهل على غرار المجالس التوجيهية ومجالس الإدارة، إضافة إلى المدراء العاملين المساعدین مثلما هو الحال في المكتبة الوطنية الجزائرية، مروراً بالأمين العام الذي يمثل الدرجة الثانية في السلم الإداري، وصولاً إلى المدراء ورؤساء الدوائر والمصالح، إلى غاية آخر عنصر في المؤسسة والذي هو بمثابة السلطة التنفيذية التي تقوم بتنفيذ القرارات التي تصلهم على شكل تعليمات وأوامر وتوجيهات في بعض الحالات، دون أن ننسى السلطة المكلفة بالمتابعة والمراقبة والتقييم التي نجدها متواجدة في كافة أجزاء التنظيم بغية السهر على التنفيذ الجيد للقرارات.

6.6. التصرف المنهجي من قبل المسؤولين لمواجهة الظروف الطارئة: تكمن فعالية حل المشكلات الإدارية والتسيير الجيد للمكتبة ومصالحها في منهجية وسرعة اتخاذ القرارات إزاء الأحداث والظروف المتوقعة وغير المتوقعة، وفي هذا الإطار قمنا بإدراج السؤال السادس من الاستبيان والذي يقول: هل يتحرك المسؤولون بشكل منهجي وسريع لمواجهة أحداث وظروف غير متوقعة؟ وخلصت نتائجها إلى ما يلي:

المجموع		المديرية										التحرك بشكل منهجي وسريع
		المعالجة والتطوير وحفظ الوثائق		الاتصال والبحث		الإدارة والوسائل العامة		التجهيز والأمن والصيانة		المديرية العامة والأمانة		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
55.81	48	50	11	82.35	14	56.25	09	42.85	12	66.66	02	نعم
44.18	38	50	11	17.64	03	43.75	07	57.14	16	33.33	01	لا
100	86	100	22	100	17	100	16	100	28	100	03	المجموع الكلي

الجدول6: يوضح تحرك المسؤولين بشكل منهجي وسريع لمواجهة الأحداث والظروف

من خلال الإطلاع على الإحصائيات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام للجدول قد مثلته الفئة التي ترى أنه يتم التحرك بشكل منهجي وسريع لمواجهة الأحداث والظروف الغير متوقعة وهذا بنسبة قدرت بحوالي 55.81%، وقد مثلتها أساسا مديرية الاتصال والبحث بأعلى نسبة و قدرت بـ 82.35% ومديرية التجهيز والأمن والصيانة بأدنى نسبة وهي 42.85 %، أما ثاني فئة جاءت بعد الاتجاه العام للجدول هي الفئة التي ترى أنه لا يتم التحرك بشكل منهجي وسريع وهذا بنسبة 44.18 %، مثلتها مديرية التجهيز والأمن والصيانة بأعلى نسبة وهي 57.14% ومديرية الاتصال والبحث بأدنى نسبة قدرت بـ 17.64%.

يمكن تفسير هذه المعطيات بأنه من سمات القيادي مهما كانت درجة مسؤوليته أن يتمتع بالسرعة والفعالية في عمله بغية إتخاذ القرارات على اختلاف أنواعها " قسمت القرارات الإدارية إلى أنواع متعددة منها: تقسيمها من حيث التكوين إلى قرارات بسيطة وقرارات تدخل في عمل مركب، ومن حيث الآثار إلى قرارات فردية وأخرى تنظيمية، وقرارات كاشفة ومنشئة، وكذلك تقسيمها من الناحية الموضوعية إلى قرارات فردية وتنظيمية، ومن الناحية الشكلية إلى قرارات مكتوبة وشفهية"(جواد المطلق؛ محمد، العطي، 2015، ص 13) هذا التنوع في القرارات يستلزم تنوع في طرق التعامل معها مع ضرورة توفر عنصر السرعة، لتحقيق النتائج المرجوة في ظل الوضع القائم، لكن في مقابل ذلك يجب أن يتجنب التسرع، "من أهم أنواع متخذي القرارات في المنظمة، سواء كان مدير أو وكيل أو معلم أو مشرف، وطريقة كل نوع في إتخاذ القرارات، المتسرع: يتصف هذا النوع من متخذي القرار بنفاذ الصبر وحب المخاطرة، كما يتمتع بشخصية قوية إضافة إلى أنه لا يهتم كثيرا بالمعلومات، قراراته متسعة وقد تؤدي خيبة أمل أحيانا." (زياد حمد القطارنة، 2016، ص 130) فيفهم من هذا النوع من متخذي القرار أن السرعة سيف ذو حدين، إما أن تساهم في الوصول إلى الغاية المرجوة من إتخاذ القرار إذا كان صائبا ومبنيا على معلومات ومعطيات دقيقة، وإما الفشل وبالتالي عدم تحقيق الهدف الذي نسعى للوصول إليه من خلال القرار المتخذ، وهنا يمكن أن نستنتج الفرق بين مصطلحين وهما السرعة والتسرع، فالأول في غالب الأحيان ما تكون نتائجه صائبة عكس النوع الثاني. إضافة إلى ذلك فإن المسؤول مهما كان منصبه فهو محدد بالمدة الزمنية التي هو ملزم فيها باتخاذ القرار، ففي بعض الحالات تكون هنالك حالات إستعجالية تستلزم إتخاذ قرارات إستعجالية، وهنا تبرز كفاءة المسؤول من خلال حسن تصرفه مع الوضع (عمر أحمد همشري، 2001، ص 256) أما بالنسبة للفئة الثاني

من المسؤولين في المكتبة الوطنية الجزائرية والتي لا تتحرك بشكل منهجي وسريع لمواجهة الأحداث والظروف الغير متوقعة، فيمكن تبرير نتائج الجدول أعلاه انطلاقا من تقسيم المسؤولين إلى قسمين أساسيين، القسم أو النوع الأول وهو المسؤولين هم الذين يتميزون بنوع من التعقل الزائد إن صح القول، وهم الذين يحسبون لأي قرار ألف حساب قبل الإقدام على اتخاذه، ثاني قسم هو المسؤولين ضعيفي الشخصية أو الغير أكفاء، فمن المسؤولين ممن صادفناهم بالمكتبة الوطنية الجزائرية يتضح عليهم من خلال حواراتنا معهم وآراء موظفيهم أنهم تنقصهم الجرأة في اتخاذ القرارات نتيجة لخوفهم من عدم نجاعتها.

7.6. أقدمية الموظفين في المنصب وأثرها على عملية جمع المعلومات واتخاذ القرارات بالمكتبة: بغية معرفة مدى مواجهة جمع المعلومات لمشاكل وعراقيل قمنا بطرح السؤال 07 من الاستبيان والذي جاء كالآتي: هل تواجه عملية جمع المعلومات لأجل اتخاذ القرارات مشاكل وعراقيل؟ وخلصت نتائجها إلى ما يلي:

الجموع		فترة العمل بالوظيفة الحالية "فترات الاقدمية"						تواجه عملية جمع المعلومات مشاكل وعراقيل	
		من 16 - 25 سنة		15 - 05 سنة		اقل من 5 سنوات			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
51.16	44	50	03	54.16	39	50	02	جميعها	تواجه
22.09	19	33.33	02	22.22	16	25	01	نقص المعلومات	
15.11	13	00	00	18.05	13	00	00	تشقت المعلومات	
4.65	04	16.66	01	2.77	02	25	01	عدم ملائمة المعلومات	
93.02	80	100	06	97.22	70	50	04	الجموع الجزئي الاول	
6.97	06	00	00	2.77	02	50	04	لا تواجه	
6.97	06	00	00	2.77	02	50	04	الجموع الجزئي الثاني	
%100	86	%100	06	%100	72	%100	08	الجموع	

الجدول رقم 07: يوضح علاقة مواجهة جمع المعلومات للمشاكل بالأقدمية في الوظيفة

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام قد مثلته عينة الدراسة التي ترى أنها تواجه مشاكل وعراقيل أثناء القيام بجمع المعلومات بغية اتخاذ القرارات وهذا بنسبة إجمالية تقدر ب 93.02% مؤكدة لها الفئة العمرية التي تتراوح أعمارها بين 16 و 25 سنة بنسبة 100% ، ثاني إجابة بعد الاتجاه العام للجدول فهي للعينة التي ترى أنها لا تواجه مشاكل وعراقيل أثناء عملية جمع المعلومات وهذا بنسبة 06.97%، مثلتها الفئة التي تقل خبرتها في الوظيفة عن 05 سنوات بنسبة قدرت ب 50 % لتليها الفئة التي تتراوح سنوات خبرتها بين 05 و 15 سنة بنسبة 02.77% . إن عملية جمع المعلومات مرحلة مهمة في العمل الإداري وتزداد هذه الأهمية إذا ما ارتبطت بعنصر آخر أهم وهو اتخاذ القرارات الإدارية، " ازدادت أهمية القرار الإداري مع ازدياد حجم النشاط الذي تقوم به الأجهزة الإدارية، إذ يعتبر القرار الإداري أهم عناصر العملية الإدارية،" (السيد خليل هيكل، ص 04) وبما أن عملية جمع المعلومات من بين مراحل عملية اتخاذ القرارات فإنها تعد مرحلة بالغة الأهمية نظرا لما توفره من معطيات حول القضية المراد

معالجتها أو المشكلة المراد حلها، "إن فهم المشكلة فهما حقيقيا، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن إتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيا من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلًا دقيقًا." (عبد الله رابح سرير، ص 61) أما إذا رجعنا للمعطيات التي لدينا فيمكن تفسيرها بكون الأغلبية من عينة الدراسة تواجه مشاكل وصعوبات في جمع المعلومات بسبب جملة من العوامل، منها المتصل بالعملية الاتصالية ومنها المرتبط بالجانب التنظيمي للمكتبة، فبالنسبة للعملية الاتصالية نجد أنه من مبادئ الاتصال كفاية المعلومات، بمعنى وصول القدر الكافي من المعلومات للمتلقى وهو في حالتنا هذه صانع القرار في المكتبة، من موظف أو رئيس مصلح وصولا إلى المدير العام شريطة أن تكون معلومات دقيقة وتحقق الغاية المطلوبة، في مقابل ذلك يستحسن تفادي الحشو والإطناب حتى لا يتم التشويش على جوهر الرسالة. (ناصر قاسمي، 2011، ص 69) خاصة إذا ما تعلق الأمر بالإحصائيات والتقارير التي لا تحتل أي خطاً. إضافة إلى ضرورة تجزئة هذه المعلومات "إذ أن كثرة المعلومات المتناقلة وتزاحمها أثناء عملية الاتصال قد تشعر الفرد بالاضطراب." (عمر أحمد همشري، ص 206) بمعنى تنظيمها في دفعات لتصل إلى المستفيد منها، زيادة على ذلك ملائمتها مع الوضع القائم، فمثلا في المكتبة لا يعقل أن يعطي موظف في مصلحة المستخدمين لرئيسة المصلحة معلومات حول رصيد المكتبة وخصائصه لأنها لا تهمها لا من قريب ولا من بعيد (معن محمود عياصرة، 2015، ص 176). كل المشاكل التي سبق ذكرها تشكل حاجزا يحول دون توفر الظروف الملائمة لجمع المعلومات لاتخاذ مختلف القرارات، وهي تواجه جميع الموظفين مهما كانت سنوات أقدميتهم.

7. نتائج الدراسة: من خلال استقراءنا لنتائج الجداول وتحليلها تحليلًا منطقيًا مبني على أسس علمية توصلنا إلى جملة من النتائج يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- عدد كبير من المسؤولين يشركون الموظفين العاملين تحت وصايتهم في مناقشة القرارات المتخذة من طرفهم وهذا ما يؤكد 91.86% من عينة الدراسة، ويرجع ذلك أساسا إلى مرونة تعامل المسؤولين مع الموظفين العاملين تحت وصايتهم.

- جل العاملين بالمكتبة الوطنية من المبحوثين لديهم القدرة على توفير المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات، وهذا ما يؤكد نسبة 84.88%، ويعود ذلك إلى التكوين المستمر الذي يخضع له الموظفين بالمكتبة على غرار الدورة التدريبية في مجال الاتصال الداخلي والتي تم إجراؤها بين 08 و 15 ديسمبر 2015.

- معظم المستجوبين الذين لديهم القدرة على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات يرون أنها تساهم في إتخاذ القرارات بنسبة تقدر ب 86.29%، وهذا يعد تأكيدا على قدرتهم المهنية والمعرفية في العمل، والأداء المتميز للبعض منهم.

- نادرا ما يتشاور المسؤولون مع موظفيهم بغية إتخاذ القرارات وهذا بنسبة 88.37% ويرجع ذلك أساسا إلى طبيعة القرارات المتخذة، فإذا كانت قرارات مستعجلة وحساسة يتوجب إتخاذها

دون إهدار الوقت وبالتالي استحالة الرجوع إلى الموظفين، والعمل بارتجالية في إتخاذ القرارات بهدف إيجاد حل للوضع القائم.

-تعد العوامل البشرية من أبرز العوامل المؤثرة على تشاور المسؤولين مع موظفيهم وهذا حسب 100% من عينة الدراسة التي ترى أنه نادرا ما يتم التشاور معهم، ويعود ذلك أساسا إلى ذهنيات بعض المسؤولين وتغلب النزعة التسلطية لهم على حساب الجانب المهني وهو ما يعد أمرا نفسيا بالدرجة الأولى.

-أكثر من نصف عينة الدراسة (ما يعادل 55.81%) من عينة الدراسة ترى أن المسؤولين يتحركون بشكل منهجي وسريع في مواجهة الأحداث، وهذا أمر طبيعي لارتباطه في بعض الحالات بظروف مهمة تستدعي السرعة في إتخاذ القرارات، إضافة إلى أن من صفات القائد الجيد الحزم والسرعة في التصرف.

-أغلبية عينة الدراسة تواجه مشاكل وصعوبات في جمع المعلومات وهذا بنسبة 93.02% ويعود ذلك لجملة من العوامل، منها المتصل بالعملية الاتصالية ومنها بالجانب التنظيمي للمكتبة، خاصة ما تعلق بتوزيع المصالح حسب الهيكل التنظيمي الذي يعرض العملية الاتصالية في عديد الحالات إلى صعوبات كثيرة.

8. اقتراحات وتوصيات: لأجل تدارك النقائص السالفة الذكر ارتأينا اقتراح جملة من النقاط والتي يمكن الأخذ بها لعل أبرزها:

-الاستفادة من خبرات وتجارب المكتبات الوطنية العالمية الرائدة ومحاولة أقلمة نظم إتخاذ القرارات التي تعتمد عليها المكتبة الوطنية الجزائرية.

-مراجعة القانون الأساسي للمكتبة الوطنية بما في ذلك الهيكل التنظيمي للمكتبة حتى يواكب التطورات الحاصلة في مجال المكتبات.

-السعي نحو تطبيق نظام آلي متكامل لتسيير المكتبة والاعتماد عليه في عملية إتخاذ القرارات، إضافة إلى الطرق الإحصائية الكمية.

-اعتماد رزنامة مضبوطة للتكوين المستمر للعاملين بالمكتبة الوطنية من أجل مخرجات إدارة علمية ذات جودة.

-تعيين مدير عام معين بمرسوم تنفيذي، من أجل أن تكون له صلاحيات واسعة تمكنه من إتخاذ القرارات في الوقت المناسب وبالكفاءة المناسبة.

-إتخاذ جملة من القرارات الحساسة وذات الأهمية والتي لا يمكن الخوض فيها إلا إذا كان هنالك مدير عام يتمتع بكامل الصلاحيات التي يخولها له القانون من خلال تعيينه في منصبه بمرسوم تنفيذي على غرار العمل على اقتناء نظام تسيير آلي متكامل للمكتبة.

9. الخاتمة:

تؤدي عملية إتخاذ القرارات دورا مهما في المكتبة الوطنية الجزائرية من خلال ضمان سير المصالح المختلفة والوظائف التي تتم في كل المستويات الإدارية وخاصة المسؤولين منهم وفي

الوقت المناسب، غير أن نقص المعلومات التي تصل إلى أصحاب القرار من أبرز الصعوبات التي تواجههم، إذ تعد المعلومات من أهم موارد المؤسسات في العصر الحديث، بحيث يجب أن تعطي صورة متجددة عن بيئة العمل وظروفه وإمكاناته وقيوده، وبما أن صحة القرار تبني على صحة المعلومات التي استخدمت لاتخاذها، فإن متخذ القرار مطالب بتحديد نوع المعلومات اللازمة ومصادر الحصول عليها، والعمل على جمعها وتحليلها وتحديثها باستمرار.

بدراستنا لموضوع اتخاذ القرارات في المكتبة الوطنية الجزائرية نكون قد سلطنا الضوء على جزء من العملية الإدارية في مؤسسة ظلت تعاني المشاكل والصعوبات، غير أن مثل هذه الدراسة ودراسات أخرى تصب في سياق تحسين واقع المكتبة الوطنية الجزائرية ويمكن أن تبين معالم خارطة طريق يتبعها القائمين على هذه المؤسسة سواء المسؤولين بها أو الوزارة الوصاية المتمثل في وزارة الثقافة، حتى يتم سد الثغرات والنهوض بالمكتبة لتصل لمصاف المكتبات الوطنية العالمية.

قائمة المراجع

1. أحمد بدر (1998)، مناهج البحث في علم المعلومات والمكتبات، دار المريخ، الرياض، السعودية.
2. أحمد يوسف دويدين (2014)، إدارة التغيير والسلوك التنظيمي Change : Developing Organisation Management، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
3. التقرير السنوي لمصلحة التكوين بالمكتبة الوطنية الجزائرية لسنة 2016.
4. جمال الدين لعويسات (2005)، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
5. جواد مطلق؛ محمد، العطي (2015)، القرار الإداري السلبي وأحكام الطعن فيه دراسة مقارنة، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
6. خالد قاشي (2017)، المعلومات التسويقية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. خليفة عبد العزيز عبد المنعم (2016)، الأسس العامة للقرارات الإدارية مقومات وعيوب القرار الإداري نفاذ وتنفيذ القرار الإداري وانقضاؤه، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، مصر.
8. زياد حمد القطارنة (2016)، أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. السميح عبد المحسن بن محمد (2009)، دراسات في الإدارة الجامعية، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.
10. السيد خليل هيك (1974)، القانون الإداري الأمريكي، مجلة العلوم الإدارية، (1.ع)
11. عبد الله رايح سرير (2011)، القرار الإداري، دار الأمة، الجزائر.

12. عمر أحمد همشري (2001)، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، دار صفاء للنشر، الأردن.
13. مصطفى عليان ربحي وآخرون (2000)، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
14. معن محمود عياصرة ؛ أحمد محمد بني مروان (2015)، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط.2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
15. مقابلة مع ثلجي، محمد مدير الاتصال والبحث بالمكتبة الوطنية الجزائرية بتاريخ 07 فيفري 2019 على الساعة العاشرة صباحا.
16. ناصر قاسيمي (2011)، الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
17. نواف القاضي راكان (2017)، أثر العوامل والأساليب المستخدمة في فعالية قرارات الحكام الإداريين من وجهة نظر موظفي وزارة الداخلية، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
18. Beatrice Kovacs (1990), The Decision-Making Process for Library Commnections, Greenwood Press, London.
19. Boon, L.E ; &Kuriz. D.L (2002), Management “, 4 thed, MC Graw , Hill , Inc, Now , York.
20. Earnest A. Archer (1980), how to make decision, Management review American Management association, USA.
21. Lynn Kidman (2001), Developing Decision Makers, Innovative Print Communication Ltd, New Zealand.
22. Ronald, N tylor (1984), Behavior Decision Making, Glenview Illirois Scott Foresmen and Company, Chicago.