

## اتخاذ 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 نظراً لكبر حجمها وضخامة رصيدها الوثائقية، 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 عنصراً محورياً في نقل المعلومات بين مختلف مصالحها، إضافة إلى معرفة الدور الذي تلعبه عملية اتخاذ القرارات في حسن وجودة تسيير هذه المؤسسة الوثائقية وتقديم خدماتها المختلفة، وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج لعل أبرزها أن عملية اتخاذ القرارات تواجه جملة من المشاكل وال العراقيل 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:

بعد العمل الإداري عملية شديدة التعقيد ومتعدد الأطراف والفاعلين، فعلى مر العصور عرفت الإدارة عدة مدارس ومناهج كل واحدة منها انتهت منهاجا وخططا ووضعت سبلا ليتم إتباعها، وتتعدد العناصر التي تضمنها متعدد المستويات الإدارية ومن بين هذه العناصر نجد ما يُعرف باتخاذ القرارات، إذ تعتبر هذه الأخيرة من بين أهم العمليات الإدارية التي تتكلل العمل الإداري في أي مكتبة مهما كان نوعها، وتزداد أهمية هذه العملية إذا ما كانت هذه المكتبة وطنية نظرا لحجمها وضخامة رصيدها الوثائقى، وتعدد خدماتها والعدد الكبير لمستفيديها. وب الحديث 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 مكانة اتخاذ القرارات فيها، ولأجل معرفة الدور الذي يلعبه اتخاذ القرارات في تفعيل دور المكتبة الوطنية الجزائرية سناحول من خلال هذا البحث العلمي الإيجابية 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 المسؤولين الذين يتخذون القرار بشكل منهجي وسريع لمواجهة الأحداث والظروف المفاجئة التي تواجهها المكتبة؟

ما هي أبرز المشاكل والمعوقات 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 نظراً لعدم قدرتهم على توفير المعلومات الضرورية لعملية اتخاذ القرارات.

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

جل المسئولين في المكتبة الوطنية الجزائرية من متذخلي 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 إيجاد 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 المدنرجة 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 إن توقف عند وصف الظاهرة بل سنقوم بتحليلها واقتراح جملة من التوصيات والبدائل لأجل العمل بها وإتباعها خطوة 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، تنتتم، للعننة القصبة الحصصية.

5. أدوات الدراسة: لقد قمنا بإجراء دراستنا هذه بالاعتماد على جملة من الأدوات التي خصصت

لجمع البيانات وقد تمثلت في:

الاستبيان: لقد مثل الاستبيان الأداة الرئيسية في دراستنا هذه، وقد شمل مجموعة من الأسئلة التي تمحورت أساساً حول عملية اتخاذ القرارات بكل حيويتها، وخلصنا إلى إعداد 10 جداول انتطلاقاً 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 وموافقه واتجاهاته ومشاعره،" (مصطفى عليان ربيعي، 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 و مباشرة حول كيفية سير عملية اتخاذ القرارات داخل المكتبة وكذلك علاقتها ببنفوذ دور المكتبة.

**المقابلة:** أجرينا العديد من المقابلات مع مختلف المسؤولين الذين صادفناهم طوال فترة إجراءنا للدراسة الميدانية، لكننا قمنا بإجراء مقابلة مفتوحة 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 بالتركيز 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:

المجموع	المديرية												مدى إشراك الموظف في صناعة القرارات	
	الادارة والامانة			التجهيز والأمن			المديرية والأمانة العامة			الصيانتة				
	المعالجة وحفظ	الاتصال	الادارة والوسائل	الادارة والامانة العامة	التجهيز والأمن	الصيانتة	المديرية والأمانة العامة	التجهيز والأمن	الصيانتة	المديرية والأمانة العامة	التجهيز والأمن	الصيانتة		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
34.88	30	40.90	09	35.29	06	43.75	07	25	07	33.33	01	01	التكبيكية	
31.39	27	40.90	09	23.52	04	31.25	05	28.57	08	33.33	01	01	جميعها	
19.76	17	9.09	02	5.88	01	25	04	32.14	09	33.33	01	01	الروتينية	
5.81	05	00	00	23.52	04	00	00	3.57	01	00	00	00	الاستراتيجية	
91.86	79	90.90	20	88.23	15	100	16	89.28	25	100	03	03	مجموع الخزني 1	
5.81	05	4.54	01	11.76	02	00	00	7.14	02	00	00	00	عدم الرغبة في المشاركة إتخاذ القرار	
1.16	01	4.54	01	00	00	00	00	00	00	00	00	00	القوانين والتعاميم	
1.16	01	00	00	00	00	00	00	3.57	01	00	00	00	السارية	
8.13	07	9.09	02	11.76	02	00	00	10.71	03	00	00	00	آخر	
100	86	100	22	100	17	100	16	100	28	100	3	3	مجموع الخزني 2	
													المجموع 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 مؤوية تقدر بـ 91.86% ممثلتها أساساً المديرية والأمانة العامة ومديرية الإدارة والوسائل العامة بأعلى نسبة وهي 100% لكل منها، 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 ترتيبنا ترتيب بنس 19.76% و 05.81%.

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

من خلال القراءة الإحصائية أعلاه يمكننا القول أن غالبية المسؤولين في المكتبة الوطنية الجزائرية يتميزون بنوع من المرونة في التعامل من خلال إشراك المسؤولين والأخذ برأيهم قبل اتخاذ 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 لعويسات، 2005، ص 27) أو قرارات تكتيكية وظيفية والتي ترتكز أساساً على تحقيق الأهداف قصيرة المدى، وحتى الروتينية والتي تمس الأمور الإدارية البسيطة في المكتبة، فتزيد الكفاءة في عملية اتخاذ 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 متى اتخاذ القرار ومتشاركاً في صياغته ما يسمح له بالمزيد من العطاء. غير أن هذا الإشراك يستوجب توفر جملة من الشروط في العنصر المراد إشراكه بحكم أنه سيصبح متذمراً للقرار، "لقد ركزت العلوم السلوكية على دراسة الشخص متذمراً للقرار، إلى جانب المداخل الكمية في عملية صنع القرار. حيث اهتمت المدرسة السلوكية بالمدخل الكيفي، وقد أجرت عدة دراسات ركزت جميعها على مواقف وعمليات اتخاذ القرار، من جوانب عدة منها اعتماد الخبرة التي يمر بها الفرد متذمراً للقرار، وملاحظة سلوك الغير، وتحليل البيئة والظروف المحيطة بالقرار، وذلك بالتعرف على أنماط وسلوك القادة وسلوك الغير، وتحليل البيئة والظروف المحيطة بالقرار، وذلك بالتعرف على أنماط وسلوك القادة الذين يتذمرون للقرارات، وأثر التأهيل، والكافأة، وفعالية الرئيس على جدوى وصواب القرار ومن ورائه تحقيق أهداف المؤسسة". (عبد الله رابح سرير، 2011، ص 25) كما أن المشاركة في اتخاذ القرارات يمكن أن تكون غير رسمية من خلال بعض الحوارات الجانبية التي يجريها متذمراً للقرار 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 اتخاذ القرارات المختلفة في المكتبة الوطنية الجزائرية، وبغية معرفة مدى قدرة الموظفين العاملين بالمكتبة على توفير المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات، فمنا بطرح السؤال الثاني من الاستبيان والذي جاء نصه كما

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

المجموع		المديرية										القدرة على توفير المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات	
		المعاجلة والتطوير وحفظ الوثائق		الاتصال والبحث		الادارة والوسائل العامة		التجهيز والامن والصيانة		المديرية والأمانة العامة			
%	ت	%	ت	%	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 الفقرة 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.%， ثانية فقرة جاءت بعد الاتجاه العام للجدول هي العاملين الذين يرون أنه ليس بمقدورهم توفير المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات، بنسبة مئوية تساوي 15.11% تصدرتها مديرية التجهيز والأمن والصيانة بـ 25%， وحلت أخيرا المديرية والأمانة العامة بنسبة 0.00%.

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 إجراءها لمدة 03 أيام في الفترة الممتدة من 08 إلى 15 ديسمبر 2015 من تأطير أكاديمية PIGIER موجه للمراء، ورؤساء مصالح المكتبة الوطنية والتي قسمت المكتوبيين على شكل فوجين، ونظرًا لعدم تلبية بعض المسؤولين لمتابعة التكوين، تم تعويضهم بإطارات مكتبية. (القرير 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 الالزمة 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 والالزمة – وذلك بالرغم من كثرتها وتنوعها – والتي تحتاجها المؤسسة ضمن نشاطاتها، ولكن لكي يكون لهذه المعلومات التي تقوم المؤسسة بتجميعها فعالية بالنسبة لاتخاذ القرارات في المؤسسة لابد من تنظيمها،" ( خالد فاشي، 2017، ص 16 ) أي يجب تنسيق جهود جميع الأطراف الفاعلة من أجل جمع

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 أساساً 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 ومساهمتها في اتخاذ القرارات) وجاءت النتائج كما يلي:

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

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

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام للجدول كان ممثلاً 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 لتفصيل مدى إسهام المعلومات المتوفرة 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 نعمل النسبة الموضحة في الجدول أعلاه بكون معظم المعلومات التي تصل لأصحاب القرار هي نتيجة لتعليمات وأوامر أصدروها للموظفين العاملين تحت وصايتها، فهي إذا أوامر نابعة من تخطيط مسبق وتهدف إلى الوصول إلى معلومة معينة، لكن في مقابل ذلك يمكن تقدير النسبة التي ترى أن المعلومات التي يوفرونها لا تساهم في اتخاذ القرارات بحكم أنه ليست كل المعلومات المتوفرة تخدم بالضرورة القضية التي هم بصدده معالجتها، فيمكن أن يقدم موظف معلومات ليست لها علاقة بالموضوع أو أنها منقوصة إذا ما كان المصدر والأداة التي استعملها تشوّبها الناقص.

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 الآليات 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										الاتساع
	المعايير والمطابق وحفظ الوثائق		الاتصال والبحث		الادارة 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
5.81	05	00	00	23.52	04	00	00	3.57	01	00	00
5.81	05	00	00	00	00	6.25	01	14.28	04	00	00
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 مثّله الفئة التي ترى أنه نادراً ما يتم تشاور المسؤولين مع الموظفين وهذا بنسبة 88.37%， في الوقت الذي تصدرت فيه المديرية والأمانة العامة الترتيب بنسبة 100%， ثانية بعد الاتجاه العام للجدول مثله الاقتراحان اللذان يريان أن تشاور المسؤولين مع الموظفين بغية اتخاذ القرارات يكون دائماً أو لا يتم أبداً وهذا بنسبة 5.81% لكل منهما.

إن العملية الإدارية هي عملية متداخلة للأطراف 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 تأثيراً، "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) ويدع التشاور بغية اتخاذ القرارات من أهم العناصر الواجب توفيرها في هذه العملية، خاصة وأن تبادل الأفكار والآراء يسمح بإحاطة متذبذب القرار بكل المعطيات والمستجدات المحيطة بالعملية، لذلك فيمكن تبرير إجابات المبحوثين التي كانت لها حصة الأسد والذين يرون أنه نادراً ما يتم مشاورتهم من طرف المسؤولين يرجع أساساً إلى طبيعة القرارات المتذبذبة، فإذا كانت قرارات مستعجلة وحساسة يتوجب اتخاذها دون إهدار الوقت وبالتالي استحالة الرجوع إلى المسؤولين، 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 قليلاً من الموظفين الذين يعملون تحت وصايتها بحكم علاقتهم المباشرة بقضية الحال أو درايتهم بحيثياتها. 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 اتخاذ القرارات وعلاقتها بالتشاور بين الموظفين والمسؤولين:** يقول خليفة، عبد العزيز عبد المنعم " يعد القرار الإداري آلية الإدارة الفعالة، لتسخير نشاطها حيث تمكن به مراقبتها العامة، من إسداء خدماتها للمنتفعين بها تحقيقاً للمصلحة العامة،" ( خليفة عبد العزيز عبد المنعم، 2016، ص 04 ) وبهدف 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:

العامل										التشاور	
المجموع		جميعها		التنظيمية + البشرية		العامل التنظيمية		العامل البشرية			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
88.37	76	95.91	47	77.77	14	73.33	11	100	04	نادرًا	
5.81	05	4.08	02	5.55	01	13.33	02	00	00	دائماً	
5.81	05	00	00	16.66	03	13.33	02	00	00	أبداً	
100	86	100	49	100	18	100	15	100	04	المجموع الكلي	

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

من خلال المعطيات أعلاه يتضح لنا أن الاتجاه العام للجدول كان ممثلاً بالفئة التي ترى أنه نادرًا ما يتم التشاور معهم من أجل اتخاذ القرارات والتي حضيت بنسبة 88.37%， لتحول ثانية الفئة التي ترى أنه دائمًا يقوم المسؤولين بالتشاور مع الموظفين رفقة الفئة التي ترى أنه لا يتم التشاور مع الموظفين أبداً وهذا بنسبة متساوية قدرت بـ 05.81% لكل منها.

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 السلطانية 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 اتخاذ القرارات، كما أن شخصية المدير تلعب دوراً كبيراً في هذا الإطار، "حيث يعتبر أن عوطف 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 باتخاذة. وكذلك مدى قدرته على التوقع والابتكار وتحمل المسؤولية وقرارته على ضبط النفس، وخاصة في وقوع الأزمات وقرارته على الاستفادة من المعلومات المتوفرة. والخبرة التي يتمتع بها كلها جمعياً عوامل تساعد المدير في اتخاذ قرارات مناسبة". ( نواف القاضي رakan، 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 رakan، 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 أيضاً تأثير على عملية التشاور في اتخاذ القرارات وبالخصوص القرارات التنظيمية، "إذ نجد أن عملية اتخاذ القرارات تشمل كافة جوانب التنظيم الإداري في المؤسسة،" (السميع 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 إدارياً. إن المنظمة الإدارية الناجحة تعني النجاح في عمليات اتخاذ القرار، وتحقيق الكفاءة والمهارة حيث أن التوفيق المناسب لاتخاذ القرار أو عدم اتخاذه أو تأجيله كل ذلك يقود إلى القرار الناجح. وهي ومثلت مرحلة إسهام متتطور في صنع القرارات الإدارية إضافة إلى الدور الذي لعبته في ترشيد وتطوير السلوك التنظيمي، إذ اهتمت بالتنظيمات الغير رسمية وركزت على متغيرات متعدد لعل أبرزها الهيكلية والسلوكية إضافة إلى البيئة المحيطة بالمنظمة. (أحمد يوسف دوبيدين، 2014، ص 83 ) بمعنى أنها أولت الأهمية البالغة للتنظيم الإداري بكل حياثاته، ويقول السميع عبد المحسن بن محمد في ذات السياق: "فعملية اتخاذ القرارات تشمل من الناحية العملية كافة جوانب التنظيم الإداري،" (السميع عبد المحسن بن محمد، ص 250 ) إذا اتخاذ القرار يتم على مستوى هرم التنظيم الإداري كمدير المكتبة مثلاً، الذي يخطط ويضع الإستراتيجيات الكبرى لعمل المؤسسة رفقة كادر بشري مؤهل على غرار المجالس التوجيهية ومجالس الإدارة، إضافة إلى المدراء العاملين المساعدين 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 فاعلية حل المشكلات الإدارية والتيسير 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 نتائجه إلى ما يلي:

المجموع	المديرية												التحرّك بشكل منهجي وسريع
	المراقبة والتطوير وحفظ الوثائق		المراقبة والتطوير		الاتصال والبحث		الادارة والوسائل العامة		التجهيز والامن والصيانة		المديرية العامة والامانة		
%	ت	%	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	

الجدول 6: يوضح تحرك المسؤولين بشكل منهجي وسريع لمواجهة الأحداث والظروف

من خلال الإطلاع على الإحصائيات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام للجدول قد مثنته الفئة التي ترى أنه يتم التحرك بشكل منهجي وسريع لمواجهة الأحداث والظروف الغير متوقعة وهذا بنسبة قدرت بحوالي 55.81%， وقد مثنتها أساساً مديرية الاتصال والبحث بأعلى نسبة وقدرت 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%， مثنتها 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 اتخاذ 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 كافية ومنشأة، وكذلك تقسيمها من الناحية الموضوعية إلى قرارات فردية وتنظيمية، ومن الناحية الشكلية إلى قرارات مكتوبة وشفهية" (جود 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 يتتجنب التسرع، "من أهم أنواع متذبذبي القرارات في المنظمة، سواء كان مدير أو وكيل أو معلم أو مشرف، وطريقة كل نوع في اتخاذ القرارات، المتسرع: يتصرف هذا النوع من متذبذبي القرار بنفاذ الصبر وحب المخاطرة، كما يتمتع بشخصية قوية إضافة إلى أنه لا يهتم كثيراً بالمعلومات، قراراته متسرعة وقد تؤدي خيبة أمل أحياناً." (زياد حمد القطارنة، 2016، ص 130) فيفهم من هذا النوع من متذبذبي القرار أن السرعة سيف ذو حدين، إما أن تساهم في الوصول إلى الغاية المرجوة من اتخاذ القرار إذا كان صائباً ومبنياً على معلومات ومعطيات دقيقة، وإنما الفشل وبالتالي عدم تحقيق الهدف الذي نسعى للوصول إليه من خلال القرار المتذبذب، وهذا يمكن أن نستنتج الفرق بين مصطلحين وهم السرعة والتسرع، فال الأول 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 اتخاذ قرارات إستعجالية، وهنا تبرز كفاءة المسؤول من خلال حسن تصرفه مع الوضع ( عمر أحمد همشري، 2001، ص 256) أما بالنسبة للفئة الثانية

من المسؤولين في المكتبة الوطنية الجزائرية والتي لا تتحرك بشكل منهجي وسرعراً لمواجهة الأحداث والظروف الغير متوقعة، فيمكن تبرير نتائج الجدول أعلاه انطلاقاً من تقسيم المسؤولين إلى قسمين أساسين، 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 من صادقناهم بالمكتبة الوطنية الجزائرية يتضح عليهم من خلال حواراتنا معهم وآراء موظفيهم أنهم تنتقصهم 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 وعراقل قمنا بطرح السؤال 07 من الاستبيان والذي جاء كالتالي: هل تواجه عملية جمع المعلومات لأجل اتخاذ القرارات مشاكل وعراقل؟ وخلصت نتائجه إلى ما يلي:

المجموع	فترة العمل بالوظيفة الحالية - فترات الاقديمة								تواجه عملية جمع المعلومات مشاكل وعراقل	
	من 16 - 25 سنة		من 15 - 05 سنوات		أقل من 5 سنوات		ت			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
51.16	44	50	03	54.16	39	50	02		جميعها	
22.09	19	33.33	02	22.22	16	25	01		نقص المعلومات	
15.11	13	00	00	18.05	13	00	00		تشتت 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		المجموع الخطي الأول	
6.97	06	00	00	2.77	02	50	04		لا تواجه	
6.97	06	00	00	2.77	02	50	04		المجموع الخطي الثاني	
%100	86	%100	06	%100	72	%100	08		المجموع	

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

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام قد مثّله عينة الدراسة التي ترى أنها تواجه مشاكل وعراقل أثناء القيام بجمع المعلومات بغية اتخاذ القرارات وهذا بنسبة إجمالية تقدر بـ 93.02% مؤكدة لها الفئة العمرية التي تتراوح أعمارها بين 16 و 25 سنة بنسبة 100%， ثانية إجابة بعد الاتجاه العام للجدول فهي للعينة التي ترى أنها لا تواجه مشاكل وعراقل أثناء عملية جمع المعلومات وهذا بنسبة 06.97%， مثّلتها الفئة التي تقل خبرتها في الوظيفة عن 05 سنوات بنسبة قدرت بـ 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 نظراً لما تتوفره من معطيات حول القضية المراد

معالجتها أو المشكلة المراد حلها، "إن فهم المشكلة فهما حقيقياً، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المعايدة والملازمة زمنياً من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلًا دقيقاً". (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، بالنسبة للعملية الاتصالية نجد أنه من مبادئ الاتصال كفاية المعلومات، بمعنى وصول القدر الكافي من المعلومات للمتلقي وهو في حالتنا هذه صانع القرار في المكتبة، من موظف أو رئيس مصلح وصولاً إلى المدير العام شريطة أن تكون معلومات دقيقة وتحقق الغاية المطلوبة، في مقابل ذلك يستحسن تقاديم الحشو والإطناب حتى لا يتم التشويش على جوهر الرسالة. (ناصر قاسيمي، 2011، ص 69) خاصة إذا ما تعلق الأمر بالإحصائيات والتقارير التي لا تحتمل أي خطأ. إضافة إلى ضرورة تجزئة هذه المعلومات "إذ أن كثرة المعلومات المتنافلة وتزاحمتها 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، فمثلاً 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 (من محمود عياصرة، 2015، ص 176). كل المشاكل التي سبق ذكرها تشكل حاجزاً يحول دون توفر الظروف الملازمة لجمع المعلومات لاتخاذ مختلف القرارات، وهي تواجه جميع الموظفين مهما كانت سنوات أقدميتهم.

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

-عدد كبير من المسؤولين يشتركون الموظفين العاملين تحت وصايتهم في مناقشة القرارات المتخذة من طرفهم وهذا ما يؤكده 91.86% من عينة الدراسة، ويرجع ذلك أساساً 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 تؤكد نسبته 84.88%， ويعود ذلك إلى التكوين المستمر الذي يخضع له الموظفين بالمكتبة على غرار الدورة التدريبية في مجال الاتصال الداخلي والتي تم إجراءها بين 08 و 15 ديسمبر 2015.

-معظم المستجيبين الذين لديهم القدرة على توفير المعلومات الالزمة لاتخاذ القرارات يرون أنها تساهم في اتخاذ القرارات بنسبة تقدر بـ 86.29%， وهذا يعد تأكيداً على قدرتهم المهنية والمعرفية في العمل، والأداء المتميز للبعض منهم.

-نادرًا ما يتشارون المسؤولون مع موظفيهم بغية اتخاذ القرارات وهذا بنسبة 88.37% ويرجع ذلك أساساً إلى طبيعة القرارات المتخذة، فإذا كانت قرارات مستعجلة وحساسة يتوجب اتخاذها

دون إهار الوقت وبالتالي استحالة الرجوع إلى الموظفين، والعمل بارتاجالية في اتخاذ 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 نادراً ما يتم التشاور معهم، ويعود ذلك أساساً إلى ذهنيات بعض المسؤولين وتغلب التزعة التسلطية لهم على حساب الجانب المهني وهو ما يعد أمراً نفسياً 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 اتخاذ 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 إقامة نظم اتخاذ القرارات التي تعتمد في المكتبة الوطنية الجزائرية.

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

-السعى نحو تطبيق نظام آلي متكملاً لتسهيل المكتبة والاعتماد عليه في عملية اتخاذ القرارات، إضافة إلى الطرق الإحصائية الكمية.

-اعتماد رزنامة مضبوطة لتكوين 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 اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وبالكفاءة المناسبة.

-اتخاذ جملة من القرارات الحساسة ذات الأهمية والتي لا يمكن الخوض فيها إلا إذا كان هناك مدير عام يتمتع بكمال الصلاحيات التي يخولها له القانون من خلال تعيينه في منصبه بمرسوم تنفيذي على غرار العمل على اقتناه نظام تسهيل آلي متكملاً للمكتبة.

## 9. الخاتمة:

تؤدي عملية اتخاذ القرارات دوراً مهماً 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 متتجددة عن بيئة العمل وظروفه وإمكاناته وقيوده، وبما أن صحة القرار تبني على صحة المعلومات التي استخدمت لاتخاذة، فإن متى تتخذ 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، العلي (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 هيكل (1974)، القانون الإداري الأمريكي، مجلة العلوم الإدارية، (ع.1)
11. عبد الله رابح سرير (2011)، القرار الإداري، دار الأمة، الجزائر.

- 
12. عمر أحمد همشري (2001)، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراسن 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 بنى 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 فبراير 2019 على الساعة العاشرة صباحا.
16. ناصر قاسيمي (2011)، الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
17. نواف القاضي رakan (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 Connections, Greenwood Press, London.
19. Boon, L.E ; & Kuriz. D.L (2002), Management “، 4 thed, MC Graw , Hill , Inc, Now , York.
20. Ernest 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.