

الرقابة ودورها في تحسين أداء المكتبات المدرسية المصرية من وجهة نظر الأخصائيين

د. أحمد جابر حامد

الأستاذ المساعد بقسم المكتبات والمعلومات

كلية الآداب - جامعة أسوان

Dr.ahmedgaberhamed@yahoo.com

تاريخ القبول: 8 يناير 2024

تاريخ الاستلام: 28 نوفمبر 2023

المستخلص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع عملية الرقابة في المكتبات المدرسية المصرية، ودورها في تحسين الأداء بها، من وجهة نظر الأخصائيين، متخذةً محافظة المنوفية نموذجاً لها؛ فاتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على: استبيانٍ وُزِعَ على عينة عشوائية بسيطة تتكون من 150 أخصائيًا، ومقابلاتٍ شخصية مع عدد من الأخصائيين وموجهي المكتبات والمتابعين بإدارتي شبين الكوم وتلا التعليميتين، وتحليل مضمون: لائحة المكتبات المدرسية، والنشرات والتعليمات الخاصة بأعمال المكتبة المدرسية أو الرقابة (المتابعة)، وبعض نماذج تقييم الأداء، وتقارير الزيارات الرقابية، وتوصلت إلى عدة نتائج أبرزها: يتولى الرقابة على المكتبات المدرسية المصرية 16 جهة، تتنوع بين: رقابة ذاتية (أخصائي المكتبة)، ورقابة داخلية (مثل: لجنة المكتبة، ومدير المدرسة، وتوجيه المكتبات، ولجان المتابعة وتقويم الأداء، وغيرها)، ورقابة خارجية (مثل: رئيس مجلس المدينة، والجهاز المركزي للمحاسبات، وهيئة الرقابة الإدارية)، ويرى 28.7% من الأخصائيين أن الرقابة تساعد في تحسين أداء المكتبات المدرسية، في حين يرى 71.3% منهم أنها لا تساعد في ذلك، وأوصت الدراسة بأن يتولى خبراء المكتبات والمهنيون، تحليل اتجاهات الانحرافات والفساد في العمل، لوضع أطر قانونية وأخلاقية تنفيذية لمواجهة ومنعه، وأن تركز رقابة المكتبات في الأعمال لا الأفراد، وتكون إيجابية علاجية، وحاسمة تعالج الانحرافات والمشكلات فور حدوثها، لئلا تتفاقم.

الكلمات المفتاحية: المكتبات المدرسية؛ الرقابة؛ المتابعة؛ تحسين الأداء؛ المكتبات في مصر؛ تقييم الأداء؛

الجهات الرقابية في مصر.

1/0 التمهيد:

تهدف الإدارة إلى تنظيم العمليات والجهود، وتنسيق الموارد البشرية والمادية والتقنية؛ لتحقيق أقصى استثمار ممكن من خلال عمليات التخطيط والإشراف والرقابة والتقييم، وتحقيق أفضل النتائج، والأهداف المطلوبة بأقل جهد ووقت، وهي تعمل على: تحديد الأهداف والمهام، وتوفير موارد ومقومات الإنتاج، وإزالة أي معوق في بيئة العمل، وتوجيه وتنسيق وربط جهد العاملين نحو التحقيق الفعال للأهداف (فرحات، 2010، ص11)، هذا يعني أن عملية الإدارة في مجملها تعتمد على عدة مرتكزات هي: الأهداف، والعمليات والمهام، والموارد، والإنتاج، وإذا لم يتوافر لأي منها الانضباط والكفاءة والكفاية اللازمة؛ فالنتيجة هي الضعف أو الفشل في تحقيق الأهداف، وعلى هذا يلزم للإدارة الناجحة نظام رقابة جيد، يرصد ويُقيّم أية إيجابيات أو انحرافات في هذه المرتكزات، علماً أن تلك المرتكزات تتفق اسماً في كل الهيئات، ويختلف محتواها من هيئة إلى أخرى، فإن أهداف وعمليات ومهام وموارد ومخرجات المكتبات تختلف عن المستشفيات، والاثنتين عن المصانع... وهكذا؛ بل وتختلف كذلك بين أنواع المكتبات: الوطنية، والعامة، والمتخصصة، والجامعية، والمدرسية.

2/0 مشكلة الدراسة:

تظهر مشكلة الدراسة في النواحي الآتية:

- 1 - تتعدد أهداف المكتبة المدرسية بين تثقيفية وتعليمية وتربوية وإعلامية وترويجية وخدمة المجتمع المحيط بها (مصر، 2007، ص1-2)؛ ومن ثمَّ تختلف في عملياتها ومواردها ومخرجاتها عن أنواع المكتبات الأخرى، وهذا جعلها تحتاج إلى نوع خاص من الرقابة يتوافق مع طبيعتها الخاصة.
- 2- رغم أهمية دور الرقابة في المكتبات، فإن بعض أخصائيي المكتبات المدرسية ينظرون إليها بسلبية كبيرة؛ ومن ثمَّ يكون أثرها فيهم، وفي تحسين أداء المكتبات المدرسية ضعيفاً، وقد نتجت هذه الحالة مما يأتي:
 - أ- يركز كثير من المراقبين على تحديد السلبيات والانحرافات، دون الاهتمام الكافي بالإيجابيات والعمل على تدعيمها.
 - ب- توتر بعض الأخصائيين حين علمه بالرقابة على أعماله، أو حساسيته وضعف تقبله للقرارات الرقابية التصحيحية؛ بسبب أنها تُظهر تقصيرهم أو فشلهم أمام أنفسهم وزملائهم، والإنسان بطبيعته لا يحب من ينتقده ولو كان محقاً.
 - ج- إذا علم الأخصائي بقدوم المراقبين؛ فيمكنه تجميل الصورة أمامهم وخداعهم بسهولة، لاسيما إذا كانت الرقابة تتم بشكل سطحي صوري، أو تركز على أمور شكلية، ولا تتحرى الدقة في تغطية كل الأعمال.
 - 3- أية وظيفة- بما فيها أخصائي المكتبات- بلا رقابة عليها؛ ستؤدي إلى ظهور الانحرافات والفساد فيها بكل مظاهره، وهي المشكلة التي تعاني منها مصر والكثير من الدول، وينتج عنها تأخير تحقيق التنمية المستدامة.

3/0 أهمية الموضوع ومبررات اختياره:

- تقتبس الدراسة أهميتها من أهمية المكتبات المدرسية، وما تتميز به من تنوع في: مكوناتها، ومواردها، وأعمالها التي تبنتها من أهدافها؛ لذا فهي تحتاج إلى إدارة واعية ورقابة فاعلة تضمنان استمرارها في تحقيق أهدافها، فضلاً عن أهمية الإدارة والرقابة في (Line, 1990, p. 156):
- التأكد من حسن سير العمل في المكتبة المدرسية، وإنجاز الأعمال يسير وفقاً للسياسات والخطط المقررة.

- تساعد الرقابة الإدارية في الكشف عن المشكلات والمعوقات التي تعترض تنفيذ عمل ما، والانحرافات أو المشكلات في التنفيذ، وتحديد أسبابها وطرائق معالجتها قبل استفحالها، والتنبؤ بالمُحتملة منها؛ لاتخاذ إجراءات استباقية تمنع حدوثها.

- الرقابة عملية ديناميكية شاملة، أي: ذات علاقة بكل العمليات الإدارية في المكتبة، لاسيما التخطيط واتخاذ القرارات، وتشمل كل أعمال ومدخلات: (المبنى، والأفراد، والميزانية، والأجهزة، والأثاث، ومصادر المعلومات، والسياسات، والخطط... وغيرها)، ومخرجاتها: (الفهارس، وخدمات المستفيدين، والعلاقات العامة).

- الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية والتقنية في تحقيق أهداف المكتبة، والموازنة بين الكفاية الإنتاجية Effectiveness والفاعلية الإدارية Effectiveness، بمعنى استغلال الموارد لتحقيق أكبر إنتاج وبأقل التكاليف الممكنة، من خلال الارتقاء بمستوى الأداء الإداري، والحفاظ على المال العام، فبدون الرقابة تسود الفوضى والانحرافات ومظاهر الفساد.

- تحديث وتطوير طرائق ووسائل تنفيذ أعمال المكتبة المدرسية، مثل: إجراءات العمل، والهياكل التنظيمية، وتقنيات المعلومات.

هذا وقد لفت الانتباه إلى موضوع الدراسة ومشكلاتها السابقة، أثناء الحديث مع عدد من أخصائيي المكتبات المدرسية، خلال إلقاء الدورات التدريبية أو في المؤتمرات العلمية، إلى جانب إدراك أهمية هذا الموضوع، ودراسته والتقييم العلمي لعملية الرقابة في المكتبات المدرسية من وجهة نظر الأخصائيين؛ لعله يُقوِّم الآليات والأساليب المتبعة حاليًا في الرقابة على المكتبات المدرسية المصرية بما يحقق أهدافها، ويفيد بها: مدراء وأخصائيو المكتبات، ومسؤولو وموجهو المكتبات المدرسية، والجهات الرقابية في الدولة لاسيما المسؤولة عن قطاع التربية والتعليم، ومسؤولي ومتخذي القرار وواضعي السياسات في وزارة التربية والتعليم في مصر.

4/0 أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع عملية الرقابة في المكتبات المدرسية المصرية من خلال ما يأتي:
- 1 - تحديد القائمين بالرقابة على المكتبات المدرسية المصرية.
 - 2 - التعرف على أنواع ومجالات الرقابة التي تتم على المكتبات المدرسية المصرية.
 - 3 - استكشاف مدى توافر مقومات الرقابة على المكتبات المدرسية المصرية.
 - 4 - الوقوف على الأساليب والأدوات المستخدمة في عملية الرقابة على المكتبات المدرسية المصرية.
 - 5- التعرف على مخرجات ونتائج عملية الرقابة على المكتبات المدرسية المصرية.
 - 6- الكشف عن دور الرقابة في تحسين أداء المكتبات المدرسية المصرية، كل ذلك من وجهة نظر الأخصائيين.

5/0 تساؤلات الدراسة:

- تسعى الدراسة ومن خلال وجهة نظر الأخصائيين إلى الإجابة على ما يأتي:
- 1 - من القائمون بالرقابة على المكتبات المدرسية المصرية: أفرادًا أو هيئات؟
 - 2 - ما أنواع ومجالات الرقابة التي تتم على المكتبات المدرسية المصرية؟
 - 3 - هل تتوافر مقومات عملية الرقابة على المكتبات المدرسية المصرية؟
 - 4 - ما الأساليب والأدوات المستخدمة في عملية الرقابة على المكتبات المدرسية المصرية؟
 - 5- ما مخرجات ونتائج عملية الرقابة على المكتبات المدرسية المصرية؟
 - 6- هل للرقابة دور في تحسين أداء المكتبات المدرسية المصرية من وجهة نظر الأخصائيين؟

6/0 حدود الدراسة:

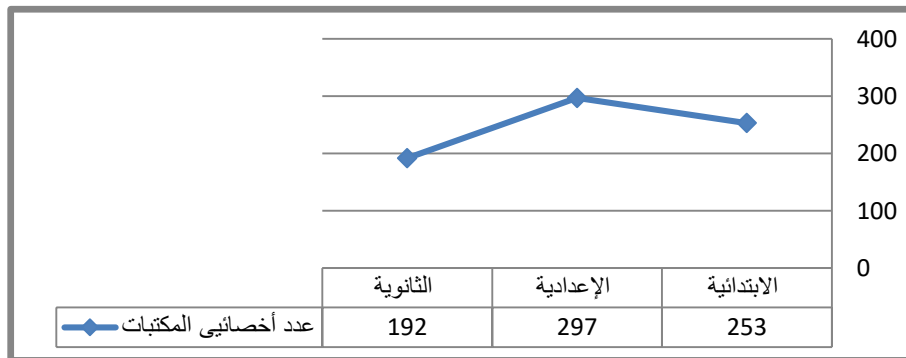
تحد هذه الدراسة الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** تتناول الدراسة موضوع "الرقابة ودورها في تحسين أداء المكتبات المدرسية المصرية من وجهة نظر الأخصائيين العاملين بها".
- **الحدود البشرية:** لأن أخصائيي المكتبات المدرسية هم الأكثر التصاقًا ودرايةً بعملية الرقابة، وإدراكًا لدورها في تحسين الأداء؛ لأنها تتم عليهم، لذا اعتمدت الدراسة عليهم- بشكل أساسي- في الحصول على البيانات اللازمة للدراسة.
- **الحدود المكانية:** اتخذت الدراسة محافظة المنوفية نموذجًا للمكتبات المدرسية المصرية، لأن واقع الرقابة على المكتبات المدرسية لا يختلف من محافظة لأخرى، أو من مدرسة لأخرى، بسبب وجود سياسة عامة للمكتبات، وعملية الرقابة وضعتها وزارة التربية والتعليم المصرية.
- **الحدود النوعية:** تتناول الدراسة الرقابة في نوعٍ واحدٍ من المكتبات، هي: المكتبات المدرسية، بسبب اختلاف أهدافها وعملياتها وموارها ومخرجاتها عن أنواع المكتبات الأخرى، مما جعلها تحتاج إلى نوع خاص من الرقابة يتوافق مع طبيعتها الخاصة.
- **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة خلال العام الدراسي 2023/2022م ووفقًا للنشرات والتعليمات الصادرة في ذلك الوقت، بخصوص عملية الرقابة، وأعمال المكتبة.

7/0 منهج الدراسة:

تتناول الدراسة موضوعًا آنيًا متكررًا بالمكتبات المدرسية في وقتنا الحاضر، هو: الرقابة ودورها في تحسين الأداء، ولأنه لا سبيل للوصول إلى البيانات اللازمة للدراسة إلا عن طريق وصف وتحليل واقع هذه العملية، وآراء أخصائيي المكتبات المدرسية أنفسهم فيها؛ فإن المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي.

8/0 مجتمع وعينة الدراسة:



شكل (1): عدد أخصائيي المكتبات المدرسية بمحافظة المنوفية، موزعون بحسب المرحلة التعليمية.

يبلغ عدد أخصائيي المكتبات المدرسية بمحافظة المنوفية 742 أخصائيًا، يعمل منهم 253 أخصائيًا في مدارس المرحلة الابتدائية، و297 في الإعدادية، و192 في المرحلة الثانوية بشقيها العام والفني، وذلك بعد استبعاد مشرفي النشاط الحاصلين على مؤهل متوسط أو فوق المتوسط، ممن يتولون إدارة المكتبة مؤقتًا، في حالة عدم توافر أخصائي مكتبات (محافظة المنوفية، 2022)، وحيث إنه لا تختلف عملية الرقابة في المكتبات المدرسية من مرحلة تعليمية إلى أخرى؛ لأنها تتم بأسلوب متشابه، و تتنظمها تعليمات ونشرات واحدة، مما يعني تشابه مجتمع الدراسة فيها؛ فقد اختيرت عينة عشوائية بسيطة مقدارها خمس مجتمع الدراسة، تم تحديدها باستخدام Sample Size

Calculator و باعتبار مستوى الصدق $95\% = \text{Confidence level}$ ، وهامش الخطأ $5\% = \text{Margin of Error}$ ؛ وبذلك تتكون عينة الدراسة من 150 أخصائيًا لتطبيق الاستبيان عليهم؛ كان من بينهم: 42 في المرحلة الابتدائية، و52 في المرحلة الإعدادية، و56 في المرحلة الثانوية.

9/0 أدوات جمع البيانات:

أعد استبيان مبدئي لاستقصاء الجوانب المختلفة للموضوع، وتحقيق أهداف الدراسة، وتقنيته باستخدام صدق المحكمين Trustees Validity؛ فعرضه على كل من:

- أ.د/ أسامة القلش، أستاذ ورئيس قسم المكتبات والوثائق وتقنية المعلومات، كلية الآداب، جامعة القاهرة.
- أ.د/ أماني جمال مجاهد، أستاذ المكتبات والمعلومات، كلية الآداب، جامعة المنوفية.
- أ.د/ رؤف عبدالحفيظ هلال، أستاذ المكتبات والمعلومات، كلية الآداب، جامعة عين شمس.
- أ.د/ محمد حسين صالح، أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة أسوان.
- أ.د/ علاء تاج الدين محمد علي، أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة جنوب الوادي.

واستقر الاستبيان بعد إجراء التعديلات التي اقترحت في 12 محورًا، يتناول 109 أسئلة، وهو ما يوضحه الجدول الآتي:

جدول(1): عدد ومجموع وعناوين محاور وأسئلة استبيان الدراسة.

م	عنوان المحور	عدد الأسئلة	م	عنوان المحور	عدد الأسئلة
1	بيانات عامة	6	7	أدوات الرقابة	5
2	جهات/القائمون بالرقابة	48	8	خطوات الرقابة	5
3	أهداف الرقابة	6	9	طرائق التقويم	6
4	أنواع الرقابة	5	10	مخرجات الرقابة	5
5	توافر مقومات الرقابة	6	11	نتائج عملية الرقابة	9
6	مجالات الرقابة	6	12	دور الرقابة في تحسين أداء المكتبات المدرسية	2
مجموع الأسئلة					109

وتم قياس صدق وثبات الاستبيان Stability، بطريقتين: الأولى: إعادة تطبيق الاستبيان، بعد فاصل زمني 15 يومًا، على 30 أخصائيًا من عينة الدراسة، ثم حساب معامل الارتباط بين نتائج التطبيقين، والثانية: حساب معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي لأسئلة الاستبيان Cronbach's Coefficient Alpha والكشف عن التباينات بينها؛ علمًا بأن: نتائج الطريقتين تكون قيمًا تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، ولا يوجد ثبات إذا كانت قيمة المعامل أقل من 0.6، أما إذا كانت 0.6 أو أكثر فإن المقياس يتصف بالثبات، ويزيد الثبات كلما اقتربت القيمة من الواحد الصحيح (Tavakol & Dennick, 2011, p.54)، وتشير نتائج التطبيقين في الجدول الثاني إلى تمتع استبيان الدراسة بدرجة ثبات عالية، بلغت 0.726 في الطريقة الأولى، و0.764 في الطريقة الثانية؛ ومن ثمَّ صلاحيته للتطبيق.

جدول(2): قيم معامل الثبات لاستبيان الدراسة بعد إجراء تعديلات المحكمين.

الطريقة	ثبات إعادة التطبيق	الفا كرونباخ
معامل الثبات	0.726	0.764

كما اعتمدت الدراسة أيضًا على المقابلات الشخصية مع عدد من الأخصائيين وموجهي المكتبات والمتابعين بإدارتي شبين الكوم وتلا التعليميتين، إلى جانب تحليل مضمون: لائحة المكتبات المدرسية، والنشرات والتعليمات الخاصة بأعمال المكتبة المدرسية أو الرقابة (المتابعة)، وتحليل عينة عشوائية بسيطة من: نماذج تقييم الأداء، وتقارير الزيارات الرقابية على مستوى الإدارة/المديرية (التي أعدها موجهو المكتبات، وأعضاء لجان المتابعة وتقييم الأداء، والتوجيه المالي والإداري).

10/0 الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

بُحثَ في: حلقات دليل "الإنتاج الفكري العربي في مجال المكتبات والمعلومات"، وقواعد البيانات المتاحة في بنك المعرفة المصري، إلى جانب عدد من محركات البحث مثل: WorldCat، pdfdrive، Google Schooler، Microsoft_Academic، و refseek. مستخدمًا مصطلحات: (الرقابة/control/المتابعة-follow-up) أو (الأداء performance) أو (المكتبات/libraries/المكتبات المدرسية school libraries)؛ فاجتمعت عدة دراسات مثلية، يمكن تصنيف أقربها إلى الدراسة الحالية كما يأتي:

أ- دراسات تناولت الرقابة على الأداء في المكتبات:

- فرحات، ثناء إبراهيم موسى، (2000)، الرقابة على أداء العاملين في المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى، الإسكندرية: دار الثقافة العلمية، ص254.

وهدف إلى توصيف وتحليل وتقييم فعالية الرقابة على أداء العاملين بالمكتبات المركزية لجامعات القاهرة وعين شمس والأزهر، في ضوء الاتجاهات العلمية الحديثة، وتقديم المقترحات التي تطورها بما يلائم طبيعة العمل، واستخدمت المنهج الميداني، اعتمادًا على ثلاث استبيانات: (للمدراء، والمرؤوسين، ومدراء شؤون العاملين بالمكتبات) إلى جانب المقابلات الشخصية، وتحليل نماذج تقارير المتابعة وتقييم الأداء؛ فأشارت نتائجها إلى ضعف وضوح مفهوم الرقابة على الأداء بين معظم العاملين بالمكتبات محل الدراسة، واستخدم المدراء الحكم الشخصي وليس مقاييس موحدة للأداء؛ فاختلف تقييمهم له، كما لا يولون تقارير الرقابة الأهمية الواجبة.

- Laskowska, J. (2011). Personal controlling as a management tool for library staff in the example of selected Polish libraries. *Library Management*, 32 (6/7), pp.457-468.

Retrieved from: <https://0810baeqv-1104-y-https-doi-org.mplbci.ekb.eg/10.1108/01435121111158592>

هدفت تلك الدراسة إلى تحديد مدى إمكانية تطبيق الرقابة الشخصية كأداة لإدارة العاملين بالمكتبات البولندية، من خلال تحليل نقاط القوة والضعف والمشكلات في: الموارد البشرية (SWOT)، والمؤهلات والمهارات، ونظام الأجور والتحفيز، والترقية، والتدريب، والتوظيف، ومستوى الرضا الوظيفي، وبيئة وظروف العمل، وذلك في مكتبي: جامعة غدانسك، والبلدية العامة في غدينيا كنموذجين للمكتبات البولندية، فاستخدمت المنهج الميداني والاستبيان؛ لتتوصل أنه يمكن لإدارة المكتبة: التغلب على المشكلات والأحداث العرضية، واستغلال الموارد البشرية، والتخطيط المستقبلي الجيد، وتحقيق الأهداف؛ من خلال الرقابة الشخصية لنقاط القوة والضعف في أنشطة المكتبة. كما تخفف المشكلات ونقاط الضعف الرضا الوظيفي لدى العاملين، وتؤدي الحوافز إلى رفع جودة الخدمات المقدمة.

ب- دراسات تناولت الرقابة وعلاقتها بتقييم/ كفاءة الأداء، مثل:

- عمران، شهيناز و بخوش، وليد، (2013)، علاقة الرقابة بتقييم أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، استرجع من: <http://hdl.handle.net/123456789/2775>

دراسة هدفت إلى التعرف على عملية الرقابة وعلاقتها بتقييم أداء العاملين في المكتبة المركزية بجامعة العربي ابن مهيدي أم البواقي، فاستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبيانين للعاملين بالمكتبة: الأول: يتناول النظام الرقابي، والثاني: عملية تقييم أداء الموارد البشرية، وتوصلت إلى وجود علاقة بين النظام الرقابي للمكتبة، وعملية تقييم الأداء بها، من حيث: متطلبات عملية تقييم الأداء، وتأثيره على صعوبة عملية تقييم أداء الموارد البشرية.

- حريري، سهام و عبدلي، أمينة، (2019)، دور الرقابة في تفعيل أداء الموظفين في المكتبات الجامعية: جامعة حسيبة ابن بوعلي بالشلف أنموذجًا، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الجيلاني بونعامة، خميس مليانة، ص109، استرجع من: [https://0810gep99-1103-y-https-search-mandumah-](https://0810gep99-1103-y-https-search-mandumah-com.mplbci.ekb.eg/Record/1104551)

[com.mplbci.ekb.eg/Record/1104551](https://0810gep99-1103-y-https-search-mandumah-com.mplbci.ekb.eg/Record/1104551)

هدفت الدراسة المثيلة إلى استكشاف دور الرقابة في تفعيل أداء الموظفين في المكتبات الجامعية، متخذة جامعة حسيبة ابن بوعلي بالشلف نموذجا، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واستبيانًا وُزِعَ على الأخصائيين؛ فتوصلت إلى اقتناع الأخصائيين بأهمية الرقابة في ضبط أعمال المكتبة وأداء الأخصائيين، كما منعت من قبل وقوع الأخطاء والانحرافات والتسيب الوظيفي في المكتبة.

- Church, Audrey P.(May2015). Performance-based evaluation and school librarians. School Library Research, vol. 181, 36p. Retrieved from:

<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0->

[84934782873&partnerID=40&md5=5403cf83fc9ff3e6dfb9cf9fea8934d7](https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84934782873&partnerID=40&md5=5403cf83fc9ff3e6dfb9cf9fea8934d7)

وهي الدراسة التي تهدف إلى قياس فعالية دور أخصائيي المكتبات المدرسية اعتمادًا على تقييم أدائهم، في ولاية فرجينيا الأمريكية، كإجراء يمكن تطبيقه في المدارس بمختلف مراحلها، وأثر ذلك في التقدم الأكاديمي للطلاب، فاعتمدت على المنهج الميداني، واستبيان إلكتروني وُزِعَ (بإجمالي ثلاث مرات) في نهاية السنوات الدراسية 2011-2012 و2012-2013 و2013-2014، و توصلت بأن غالبية الأخصائيين سبق تقييمهم باستخدام معايير أداء المعلم، وكانت غالبية هذا التقييم سلبيًا؛ بسبب أنها معايير عامة، غير مخصصة لمهام أخصائي المكتبة المدرسية، لاسيما أن دورهم فعال في التقدم الأكاديمي للطلاب.

- Iremeka, Felicia Ukamaka & Ezenwaji, Ifeyinwa O. & Ezenwaji, Chisom Ogochukwu. (2021). School Supervision, Evaluation Report Writing and Implications for School Library Evaluation. Library Philosophy and Practice. Vol. 2021, pp. 1- 15. Retrieved from:

[https://08105nwq0-1105-y-https-www-scopus-](https://08105nwq0-1105-y-https-www-scopus-com.mplbci.ekb.eg/citation/output.uri?origin=recordpage&view=&src=s&eid=2-s2.0-)

[com.mplbci.ekb.eg/citation/output.uri?origin=recordpage&view=&src=s&eid=2-s2.0-](https://08105nwq0-1105-y-https-www-scopus-com.mplbci.ekb.eg/citation/output.uri?origin=recordpage&view=&src=s&eid=2-s2.0-85109430226&outputType=exportPdf)

دراسة ميدانية للمكتبات المدرسية الثانوية بولاية نسوكاNsukka النيجيرية، تهدف إلى تحديد أهداف وطرائق الإشراف(الرقابة)، وما ينتج عنها من تقارير التقييم في المدارس، ومعرفة أثر ذلك على تقييم المكتبة المدرسية وتحقيق أهدافها، وتوصلت إلى: المدارس النيجيرية ومكتباتها تتعرض لإشراف داخلي، وخارجي من جهات غير متخصصة في التعليم، وجميعها تسجل تقارير لتقييم أعمال المدرسة ومرافقها المختلفة ومن بينها المكتبة، إلا أن غالبية هذه التقارير غير منصفة للمكتبة، ولا تساعد في تصحيح المشكلات والانحرافات بها.

التعقيب على الدراسات السابقة: تبيّن من خلال تحليل الدراسات السابقة، ونتائج البحث عن الدراسات السابقة ما يأتي:

أ- توجد دراسات متعددة تناولت إدارة أنواع محددة من المكتبات"، من بينها المدرسية، والدراسات التي تناولت "الرقابة" انصرفت غالبيتها إلى: الرقابة على المطبوعات، أو الرقابة الفكرية، أو الرقابة على الإنترنت، في حين الدراسات التي تناولت الرقابة في المكتبات- كعملية إدارية- مستقلة قليلة جدًا.

ب- تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع عملية الرقابة في المكتبات المدرسية المصرية، ودورها في تحسين الأداء بها من وجهة نظر الأخصائيين، وهو ما لم تهدف إليه أي من الدراسات السابقة؛ وهذا يبرر إجراء هذه الدراسة.

ج- اقتصرت الدراسة الحالية على عملية الرقابة في نوعٍ محددٍ من المكتبات هو "المكتبات المدرسية" في نطاق جغرافي هو "مصر"، في صورة محافظة المنوفية كنموذج لها"، وهما ما لم يجتمعا في أي من الدراسات السابقة، ويبرر الدراسة الحالية. وأجريت دراسات: فرحات(2000)، وعمران وبخوش(2013)، وحريري وعبدلي(2019) في مكتبات جامعية، وأجريت دراسة Laskowska (2011) في مكتبات جامعية وبلدية، ومنها ما اتخذ حدودًا جغرافية أخرى، مثل دراستي: Church(2015) التي طُبِّقَت في المكتبات المدرسية بولاية فرجينيا الأمريكية، ودراسة Iremeka& Ezenwaji& Ezenwaji(2021) في المكتبات المدرسية بولاية نسوكاNsukka النيجيرية.

د- بسبب طبيعة إجراءات الدراسة والبيانات المطلوبة لها، اتفقت دراستا: عمران وبخوش(2013)، وحريري وعبدلي(2019) مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، في حين أتبع المنهج الميداني في دراسة: فرحات(2000)، Laskowska(2011)، Church(2015)، و Iremeka& Ezenwaji& Ezenwaji(2021). واعتمدت جميعها على الاستبيان كأداة رئيسية لتجميع البيانات.

هـ- توصلت الدراسات السابقة إلى كثير من النتائج المهمة، التي أفادت البحث في: تصميم وإجراءات الدراسة، وإعداد إطارها النظري، وتصميم الاستبيان، وتحليل النتائج.

أولاً: الإطار النظري للدراسة:

1/1 الوظيفة العامة بين الحقوق والواجبات: الوظيفة العامة تكليف للموظف بخدمة المواطنين، تحقيقاً للمصلحة العامة، طبقاً للقوانين واللوائح والنظم المعمول بها في الدولة، وتعتمد الوظيفة على مبدأ مهم هو: الموظف للوظيفة وليست الوظيفة للموظف، ومن ثم لا يتقدم للوظيفة العامة إلا من يُقدَّرُ على أداء مهامها، وتحمل أعبائها وتجنب محظوراتها، وهو ما ينطبق بالطبع على أخصائي المكتبات(محافظة المنوفية، 2001، ص26)، وقد حددت قوانين العمل المصري عددًا من واجبات العاملين بالدولة، يذكر منها ما يخدم أغراض هذه الدراسة، كالآتي(مصر، 2016، ص18-19):

- أن يخصّص الموظف وقت العمل الرسمي لأداء واجبات وظيفته بنفسه، ويحافظ على ممتلكات وأموال وموارد الدولة.

- أن ينفذ ما يصدر إليه من تكليفات بدقة وأمانة، في حدود القانون، ويعمل على حسن سير العمل في حدود اختصاصاته.

كما حظرت عليه ما يأتي: الامتناع عن تنفيذ أو مخالفة ما استقر من قواعد وأحكام القوانين واللوائح والتعليمات والنشرات المنظمة للعمل، أو مخالفة أحكام ضبط الرقابة على تنفيذ الموازنة العامة.

- الإهمال أو التقصير في أداء مهام الوظيفة، أو تقديم الخدمة للمواطنين الطالبين لها.

- الإهمال أو التقصير الذي يترتب عليه ضياع الملكية العامة، أو حق من الحقوق المالية أو الإدارية للدولة.
- عدم موافاة الجهات الرقابية بالأعمال والحسابات والمستندات والوثائق المؤيدة لها في المواعيد المقررة.
- 2/1 الأداء Performance:** هو مستوى إنجاز الفرد/الجهات للمهام المطلوبة، من حيث الكم والجودة والوقت، ويُقاس بالنتائج المتحققة؛ ومن ثمَّ يلزم لقياسه وتقييمه توافر المعايير المناسبة لطبيعته (حريبي و عبدلي، 2019، ص51). وهو مؤشرٌ لنجاح ومبررٌ لوجود أية جهة؛ لأنه محصلة جميع الأنشطة التي تقوم بها، والأداء الجيد يتوافر له عناصر/مكونات هي:
- معرفة متطلبات المهام: تشمل المهارات المهنية والفنية، والخلفية العامة عن المهام/الوظيفة وما يرتبط بهامن مجالات.
- إلمام بنوعية العمل ومعرفة تامة به، وامتلاك الرغبة فيه، وما يلزمه من قدرات فنية وتنظيمية وتنفيذية.
- سمات شخصية، مثل: تحمل المسؤولية، والإخلاص، والمثابرة، والحماس والجدية في العمل، وإنجاز الأعمال في أوقاتها.
- تحديد مقدار العمل المطلوب وعلاقته بمقدار وسرعة ما يستطيع الفرد إنجازه في ظروف العمل العادية.
- الجهد: وهو مقدار الطاقة الجسدية والعقلية المبذولة لأداء مهمة ما، والدافعية والتحفيز المادي والمعنوي للجهد والأداء.
- إدراك وإيمان الفرد بدوره الوظيفي، وأهمية المهام التي يقوم بها في المجتمع (Church, 2015, p.83).
- بيئة وموارد العمل: الاقتصادية، والسياسية، والتشريعية، والتقنية، والبشرية، والعلاقات الإنسانية، ومقومات السلامة المهنية.
- 1/2/1 معايير الأداء:** تهدف إلى مساعدة المراقبين في تحديد مستوى الأداء، من حيث جوانب: القوة للتدعيم، أو الضعف؛ للمعالجة في الوقت المناسب، وتنقسم المعايير - بصفة عامة - إلى: كمية، ونوعية؛ تتناول الأداء والإنتاج من حيث: الجودة، والكمية، والوقت (Line, 1990, p. 209).
- 2/2/1 طرائق تحسين الأداء:** يجب أن تسعى كل الهيئات إلى تحسين الأداء والإنتاج بها، من خلال استغلال وتوظيف أمثل لمواردها المتاحة، واتباع الأساليب التي تساعد في كل ذلك، مثل: التنظيم الجيد للعمل، وتنمية القوى البشرية، واستخدام التقنيات الحديثة، والتحفيز المناسب للأفراد، والمشاركة والعمل الجماعي، وتحسين بيئة العمل، ومعالجة المشكلات والانحرافات، والرقابة والتوجيه الجيد للأفراد،... وغيرها مما يحقق التوازن بين: الجودة، والإنتاجية، والتكنولوجيا، والتكلفة.
- 3/1 الرقابة:** تزداد الرقابة Control تعقيدًا كلما تنوعت وتعددت أعمال المكتبة، وزاد حجمها وعدد العاملين بها، لأنها تسير وتتكيف وفقًا لفلسفة وسياسات وإمكانيات المؤسسة الأم (وزارة التربية والتعليم، في حالة المكتبة المدرسية)، وأنها ليست جامدة تقليدية؛ بل تتطور باستمرار في نمطها وعناصرها وفلسفتها، تبعًا للتطور والتغير في مجال المؤسسة الأم.
- ويمكن تعريف الرقابة إجرائيًا بأنها: مراجعة أو ملاحظة تنفيذ أعمال المكتبة المدرسية؛ للتأكد من سلامتها، وقياس ما أنجز، مقارنةً بما حددته الخطط من أهداف، واكتشاف أي انحراف فيها لمعالجته ومعرفة أسبابه، واتخاذ التدابير الكفيلة بمنع وقوعه فيما بعد، مع التأكد من الوصول إلى النتائج المحددة وتحقيق الأهداف الموضوعية (Arford, 2013, p.13).

1/1/2 الرقابة الذاتية Self-control/أخصائي المكتبة المدرسية:

نصت المادة السابعة من لائحة المكتبات المدرسية المصرية على (مصر، 2007، ص4-5) أن: "يدير المكتبة أخصائي متفرغ، حاصل على مؤهل عالي في المكتباتن ويجتاز الدورات التدريبية اللازمة في مجال المكتبات، ويتولى مسؤولية: إدارة المكتبة بالأسلوب العلمي السليم، وتيسير استخدام مصادر المعلومات المختلفة في كافة الأغراض التعليمية والتربوية والتثقيفية، بعد الإعداد الفني لها طبقاً للأنظمة والتقنيات السائدة، وتزويد المكتبة بمصادر المعلومات المطلوبة وتمييزها، وتدريب منتهي لتربية المكتبة، وإمساك السجلات الأساسية والفرعية للمكتبة، وإعداد الخطة السنوية لأنشطة المكتبة، مع إعداد التقارير الشهرية والسنوية عن نشاط المكتبة ومناقشتها مع أعضاء لجنة المكتبة واعتمادها، وإعداد إحصاء النشاط المكتبي وإرساله لتوجيه المكتبات".

وإذا كان الأخصائي هو الأكثر وعياً بالمكتبة (لأنه مؤهل علمياً، أو تم تدريبه على أعمالها)، وفقاً لإجابات الاستبيان التي قَدَّرَ فيها 94% منهم وعيهم المكتبي بالامتياز، و6% منهم بالجيد، والأخصائي هو من يدير المكتبة وفقاً لما تنص عليه التشريعات المنظمة، ويضع وينفذ الخطة السنوية لأعمالها؛ فإنه من الأجدى أن يكون أول المراقبين على نفسه، رغم ذلك لا ينفذها 95.3% منهم، بحجة أنهم قد نفذوا العمل كيفما عرفوا، ولو عرفوا أفضل من ذلك لنفدوه منذ البداية من تلقاء أنفسهم، يستنتى من ذلك فقط، الرقابة الذاتية على العهد ومصادر المعلومات سواء عند الاختيار أو التقييم الدوري والاستبعاد لها؛ وذلك بسبب الخشية من فقد العهدة وخضم قيمتها من الراتب، أو الاتهام بالإهمال، في حين ينفذها 4.7% منهم في مدد تتخطى العام، وتظهر أهمية الرقابة الذاتية في رصد ومراجعة وتقييم وتقويم الأخصائي لعمله وسلوكياته وانحرافات ذاتياً، قبل أن تأتيه الرقابة الداخلية أو الخارجية، اللتان مهما بلغت دقة فلن تكونا أدق من الرقابة الذاتية، ثم تتكامل كل أنواع الرقابة في دعم تحقيق أهداف المكتبة المدرسية (Laskowska, 2011, p.458).

2/1/2 الرقابة الداخلية:

وضعت وزارة التربية والتعليم نظاماً رقابياً على مكوناتها المختلفة، بما فيها المكتبات؛ لمتابعة حسن سير العمل وأداء العاملين، وفقاً للسياسات والتشريعات المنظمة للعمل في كل الوظائف التابعة لها، فيما يُعرف بالرقابة الداخلية Internal Control، التي يضع سياستها أو ينفذها أشخاص ينتمون للوزارة؛ لكي تراقب الوزارة على نفسها، ويراقب الرؤساء على أعمال مرؤوسيههم، وقد تكون هذه الرقابة فردية، أو ينفذها عدة مراقبين فيما تُعرف بالجان المتابعة". والمراقب هو الفرد أو مجموعة الأفراد أو الجهة التي تتمتع بسلطة متابعة أعمال موظفٍ أو جهةٍ ما؛ لتقييمها وحل مشكلات تحقيق الأهداف، والمراقب ينبغي أن يكون مؤهلاً لمهامه، ولديه الوعي الكافي بالأعمال والأماكن التي يتولى مراقبتها (دياب، 1994، ص213)، وقد ظهر أن الرقابة الداخلية على المكتبات المدرسية المصرية تتم من خلال:

1/2/1/2 لجنة المكتبة:

أشارت المادة الرابعة من لائحة المكتبات المدرسية المصرية إلى: "تُشكَّل لجنة لكل مكتبة مدرسية في بداية كل عام دراسي برئاسة مدير أو وكيل المدرسة، وعضوية ما لا يقل عن خمسة من المدرسين الأوائل في مختلف المواد الدراسية، ويكون أخصائي المكتبة مقررًا لها، وتجتمع لجنة المكتبة Library Committee مرة كل شهر على الأقل، وتسجل مداولاتها وتوصياتها في سجل خاص" (مصر، 2007، ص2-3) وحددت المادة الخامسة اختصاصات اللجنة في: أ- مناقشة وإقرار الخطة السنوية لأعمال المكتبة، والبرنامج الزمني ومتابعة تنفيذه.

- ب- إقرار الميزانية، وتنظيم إجراءات الصرف من حصيلة المكتبة بالمدرسة، وفقاً لتعليمات وقرارات الوزارة.
- ج- تنظيم حصص المكتبة في الجدول المدرسي.
- د- وضع النظم الداخلية لعمل المكتبة، مثل: مواعيد فتحها، وتحديد أيام الإعارة الخارجية لطلاب مختلف الصفوف.
- هـ- المشاركة في اختيار وشراء مقتنيات المكتبة المختلفة، وذلك من حصيلة المكتبة.
- و- مراجعة مختلف أوعية المعلومات التي تُهدى إلى المكتبة، واستبعاد غير الصالح منها.
- ز- مراجعة والتخلص مما لا تحتاجه المكتبة من الكتب والدوريات، ثم يرجعها أمين التوريدات إلى مخازن الإدارة التعليمية، وذلك بموجب إذن ارتجاع (178 ع ح) على أن تحفظ صورة منه بالمكتبة.
- ح- الإشراف على وتنظيم عملية الجرد السنوي لمقتنيات المكتبة، واعتماد محضر الجرد وفقاً للتعليمات.
- ط- مناقشة واعتماد التقارير الشهرية والسنوية لأعمال المكتبة، قبل رفعها إلى توجيه المكتبات.
- وأكد 92% من الأخصائيين أن الوعي المكتبي لدى أعضاء لجنة المكتبة ضعيف، لأن مؤهلاتهم تربوية متخصصة؛ كأن يكون لغة عربية أو جغرافيا وغير ذلك؛ ولعل هذا ما جعل دورهم في الرقابة على المكتبات يكاد لا يُذكر، حيث إن اجتماعاتهم غير فعلية؛ بل على الورق فقط، كما يصب اهتمامهم في مهامهم التدريسية والإدارية الأخرى كتحضير الدروس والإشراف والمراقبة، وليس المكتبة، تاركين ذلك للأخصائي الذي يُعَدُّ ما يلزم لجنة المكتبة من اجتماعاتٍ وتقارير، ويكتفي أعضاء اللجنة بالتوقيع عليها فقط، أو يوقع لهم الأخصائي بأسمائهم، وفي المقابل أشار 8% من الأخصائيين أن وعي أعضاء لجنة المكتبة جيد، وأن رقابتهم تتكرر في مدد تتخطى العام، وتستمر بضعة دقائق.

2/2/1/2 وكيل أنشطة المدرسة:

- حدد القرار الوزاري اختصاصات وكيل أنشطة المدرسة، ما تخص الدراسة منها الآتي:
- أ- تخطيط ومتابعة تنفيذ الأنشطة التربوية (منها النشاط المكتبي) التي تمارس داخل المدرسة، وما يلزم ذلك من تقارير.
- ب- إعداد ودراسة مختلف التقارير الفترية عن أنشطة المدرسة، ورفعها إلى المستويات الإدارية الأعلى.
- ج- المشاركة في وضع الميزانيات التقديرية للأنشطة، ومتابعة الصرف في ضوء التوجيهات المالية والإدارية. ويُشترط له الحصول على مؤهل عالي تربوي، في أي تخصص؛ لهذا فلا غرابة أن يكون وعيه المكتبي ضعيفاً بصفة عامة، وهو ما أيده 92.6% من الأخصائيين، في حين أفاد 7.4% منهم أن وعيه المكتبي جيد، وأفاد 62% من الأخصائيين أن وكيل الأنشطة يتابع أعمال المكتبة مرة كل تيرم، ثم يوقع في سجلات المكتبة لإثبات الرقابة والمتابعة، التي تستغرق عدة دقائق، في حين أفاد 38% منهم أنها تتم كل شهر.

3/2/1/2 مدير المدرسة:

- يحتل قمة الهيكل التنظيمي للمدرسة، وهو المنوط به عدة مهام، يخص الدراسة منها ما يأتي: - التأكد من انتظام العمل في المدرسة، وما يلزم ذلك من سجلات وملفات، (محافظة المنوفية، 2001، ص 29-30).
- التأكد من تسجيل ومراجعة غياب العاملين بالمدرسة وتأخيرهم، والموافقة على منحهم الأجازات.
- توزيع أعمال المدرسة على العاملين بها، والإشراف عليها ومتابعتها، وإعداد التقارير السنوية عن العاملين بالمدرسة.
- اعتماد شراء احتياجات المدرسة من المواد، وأيضاً خصم المواد المستهلكة، في حدود السلطات المخولة له.

- تشكيل لجان الجرد، واعتماد: استمارات 6 مخازن، و 7 مخازن، والشهادة الإدارية الخاصة بالعجز والزيادة.
 وصار المؤهل العالي التربوي شرطاً لشغل وظيفة مدير المدرسة، وقد أفاد 12.7% من الأخصائيين أن الوعي المكتبي لدى مدير المدرسة جيد، ووصفه 87.3% منهم بأنه ضعيف، وأفاد 81.3% أن مدير المدرسة يتابع أعمال المكتبة مرة كل تيرم، وأجاب 18.7% بأن متابعة المدير لأعمال المكتبة تكون مرة كل عام، ثم يقوم بالتوقيع في سجلات المكتبة لإثبات عملية الرقابة والمتابعة، التي تستغرق عدة دقائق.

4/2/1/2 توجيه المكتبات بالإدارة التعليمية:

يهدف التوجيه والإشراف الفني في المكتبات المدرسية إلى تحقيق أهدافها وتطوير أدائها والارتقاء بجودة الأعمال، وهدف تعليمي من خلال تنمية مهارات وقدرات الأخصائي، ومتابعة أحدث التطورات في المكتبات والتربية والتعليم؛ لهذا نصت لائحة المكتبات المدرسية المصرية في المادة 17 (مصر، 2007، ص 12) على: أن يتولى توجيه المكتبات Librarians Instructors الإشراف الفني على النشاط الثقافي والأعمال الفنية للمكتبة، وفصلت النشرات التوجيهية (مصر، 2015، ص 5-7) مهام توجيه المكتبات المدرسية كالآتي:

- الرقابة على ميزانية المكتبة: متحصلات ومصروفات.
 - التأكد من تنفيذ كافة أعمال المكتبة: الفنية والثقافية والتربوية والإدارية المختلفة للمكتبة، وتقديم خدمات المعلومات.

- الاطلاع على كل سجلات وملفات المكتبة، والتوقيع فيها كل زيارة، واستكمال ما ينقصها.
 - رفع الكفاءة المهنية للأخصائيين، وتخطيط البرامج التدريبية المناسبة، وتعليم المستجدين المهارات والخبرات اللازمة.

- متابعة عمليات بناء وتنمية مقتنيات المكتبات التي يشرف عليها.
 - متابعة تنفيذ التعليمات والنشرات الخاصة بتنفيذ أعمال المكتبة، سواء وردت من الإدارة أو المديرية أو الوزارة.
 - العمل لحل المشكلات التي تعوق الأخصائي عن أداء مهامه بالشكل المطلوب، وتقييم أدائه في نموذج تقييم الأداء.

بناء على تلك المهام، تتضح أهمية دور توجيه المكتبات في النهوض بالمكتبات المدرسية، لهذا يجب اختيار الموجه بناء على معايير الكفاءة والمهارات والخبرات والمؤهلات العلمية والسمات الشخصية، وليس الأقدمية فقط؛ لأن الأقدمية وحدها، قد تؤدي إلى اختيار الأقل وترك الأكثر كفاءة؛ وهذا يساعد في تأخر حال المكتبات المدرسية. هذا وتكرر زيارات الموجه إلى المكتبات المدرسية التي يشرف عليها، في شكل "دورات توجيهية"، التي تتكوّن من:

أ- الزيارة الميدانية للمكتبة: التي تهدف لمراقبة ومتابعة الأعمال والخطط، والتوجيه والإرشاد ونقل الخبرات للأخصائيين، وحل المشكلات، وتنوع زيارات الموجه بين: مفاجئة، ومحددة الموعد سلفاً، وأحياناً تكون تلبيةً لطلب من الأخصائي أو المدير.

ب- اجتماع الموجه مع الأخصائي: كنتاج من الزيارة، يهدف إلى دعم الإيجابيات ومناقشة وتقويم الانحرافات؛ لذا ينبغي تسجيل كل ما يتعلق بالزيارة من بيانات ومقترحات للنهوض بالعمل المكتبي، في سجل زيارات موجهي المدرسة.

وتتكوّن الدورات التوجيهية من ثلاث دورات على الأقل سنوياً، محددة زمنياً كما يأتي (مصر، 2015، ص 8-9):

1- الدورة الأولى: تنتهي بنهاية شهر أكتوبر، ويجب أن تحقق هدفين: الأول: استكشاف إمكانات المكتبة من خلال رصد وتسجيل بيانات الموارد المتاحة التي تشمل القوى البشرية والمجموعات المكتبية، والأثاث والأجهزة والأعمال الفنية والمالية والإدارية، والثاني: إبلاغ الأخصائي بالتوجيهات والنشرات وخطة الوزارة/ المديرية/ الإدارة، ومراجعة البرنامج الزمني وخطة أعمال المكتبة؛ لتحقيق التناسق الشامل الموضوعي بين جميع هذه المكونات.

2- الدورة الثانية: تنتهي قبل عطلة نصف العام، وفيها تتم المتابعة والرقابة على تنفيذ توجيهات وأعمال الدورة الأولى، ومراجعة السجلات والملفات، وتحديد الانحرافات، وحل المشكلات، وتحديد التوصيات التي تُطوّر العمل المكتبي، ثم يسجل الموجه ذلك في تقرير المتابعة الخاص بكل زيارة، ويحتفظ بصورة منه، تساعده في التعرف على وتصنيف ومناقشة المشكلات العامة في اجتماع موجهي مكتبات الإدارة التعليمية، الذي يُعرّف بـ"اجتماع المكتب الفني للتوجيه".

3- الدورة الثالثة: تستمر حتى نهاية النصف الثاني من العام الدراسي، وفيها يُنفَّذ الموجه ما يأتي:

- تقييم أعمال الأخصائي؛ لتشجيع الإيجابيات وتقييم الانحرافات.
- الاستعداد لإجراء الجرد السنوي للمكتبة، ثم إعداد خطة النشاط الصيفي بالمكتبة، في ضوء الإمكانيات والموارد المتوفرة.

وقد وصف 96% من الأخصائيين وعي موجه مكتبة المدرسة بالمتياز، و4% منهم بالجيد، ويرجع ارتفاع مستوى وعي الموجهين إلى تأهيلهم العلمي في تخصص المكتبات، أو ما حصلوا عليه من دورات تدريبية متعددة في مجال المكتبات والمعلومات، ومنهم من حصل على الماجستير والدكتوراه، وحضور اللقاءات والمؤتمرات العلمية؛ فزادت بذلك درجة الوعي المكتبي لديهم، وأجاب كل الأخصائيين أن زيارة موجه المكتبات تكون يومًا واحدًا في كل دورة مما سبق.

5/2/1/2 التوجيه العام للمكتبات بالمديرية:

يتبع مديرية التربية والتعليم بكل محافظة مصرية، ويشرف على توجيه المكتبات في كل إدارة تعليمية، ومهامه هي:

- 1- التوجيه والمتابعة الميدانية، لكفاءة الأداء وتنفيذ النشرات والتشريعات المنظمة للعمل، التي ترد من الوزارة أو المديرية.
- 2- حل المشكلات التي تعترض العمل في المكتبات المدرسية وتمنع تحقيق أهدافها.
- 3- نقل الخبرات والتدريب المستمر للمسؤولين عن إدارة المكتبات المدرسية بالمديرية، وتمييزهم مهنيًا.
- 4- متابعة الخطط والأعمال السنوية للمكتبات المدرسية التابعة للمديرية التعليمية، وتوجيه المكتبات بالإدارات.
- 5- رفع تقارير متابعة الأداء المكتبي إلى الوزارة، لاسيما الحساب الختامي السنوي لحصيلة المكتبات بالمديرية معتمداً.

وقد قدر 96% من الأخصائيين وعي موجهي التوجيه العام بالمتياز، و4% من الأخصائيين بالجيد؛ ويعل ذلك بنفس الأسباب التي تم ذكرها في موجهي المكتبات بالإدارات التعليمية، كما نكر 94.7% من الأخصائيين أن موجهي العموم تتكرر رقابتهم في مدة تزيد عن العام، وتستمر لمدة يوم، وذكر 5.3% أنها لا تتم أصلاً، (موقع سلسلة الأوائل، 2021).

6/2/1/2 الإدارة العامة للمكتبات General Administration of Libraries بالوزارة:

المختصة بكل ما يهم المكتبات المدرسية، مثل: وضع خطط وبرامج تطوير الخدمة المكتبية المدرسية في مصر، وتوفير احتياجاتها المادية والبشرية.

- وضع معايير موحدة للخدمة المكتبية المدرسية، فضلاً عن التعليمات والنشرات اللازمة لكفاءة العمل.
- متابعة الخدمة المكتبية على مستوى الوزارة، وإصدار التوصيات اللازمة لتحسينها وتوسيع نطاقها.
- متابعة الإنتاج الفكري المنشور، وفحصه لتقرير مدى صلاحيته للمكتبات المدرسية، وفي مرحلة تعليمية لها.
- اقتراح الميزانيات السنوية اللازمة للمكتبات المدرسية المصرية، (مصر، 1985).

وأفاد كل الأخصائيين أن موجهي الإدارة العامة لم يَمُرُوا بهم؛ لذا لا يعرفون مدى الوعي المكتبي لدى هؤلاء الموجهين.

7/2/1/2 لجان المتابعة وتقويم الأداء بالإدارة/المديرية التعليمية:

نصت لائحة المكتبات المدرسية في المادة 17 (مصر، 2007، ص12) على: أن "يتولى موجهو المواد المختلفة الإشراف على النشاط الثقافي للمعلمين، الذي يزيد من تردد طلابهم على المكتبة لتنفيذ التكاليف الدراسية"، ثم صدر الكتاب الدوري رقم 4 بتاريخ 25 فبراير 2021 بشأن تنظيم أعمال المتابعة وتقويم الأداء؛ لمساندة اللائحة في هذا الشأن، وأفاد في مادته الخامسة بأن (مصر، 2021): تُشكّل في الإدارة التعليمية لجنة لمتابعة وتقويم أداء المدارس التابعة لها، ومشكلاتها ومقترحات حلها، وتتكوّن من: منابع من قسم المتابعة بالإدارة، والموجهين الأوائل للمواد الأساسية والأنشطة (من بينهم موجه أول المكتبات بالإدارة)، على أن يسجلوا زيارتهم وقراراتهم في تقارير، تُرفع إلى الإدارة لاتخاذ اللازم نحوها، ولأداء مهامها؛ تخرج في خط سير يوميّ أسبوعيّ، ويكون عضو لجنة المتابعة في الإدارة حاصلاً على مؤهل عالي مناسب، ومؤهل تربوي.

وحيث إن كل موجه يتابع ويراقب ما يخصه، وهذه اللجنة تضم موجه مكتبات؛ فقد أجاب 88% من الأخصائيين أن الوعي المكتبي فيها ممتاز، وأجاب 12% بأنه جيد، وأفاد 98.3% بأن رقابة تلك اللجنة تتكرر كل تيرم، في حين أفاد 1.3% بأنها تتكرر كل عام، وتستمر الزيارة الرقابية لمدة يوم واحد.

وينطبق على لجان المتابعة بالمديرية (رقابة على المكتبات المدرسية بالمحافظة، وتضم موجهي العموم) ما ينطبق على الإدارة التعليمية، أضف لذلك أنها تختص بمتابعة تقارير المتابعة بالإدارات التعليمية، ثم تجميع الإنجازات والإيجابيات والمشكلات على نطاق المحافظة، لرفعها في صورة تقارير دورية إلى الإدارة المركزية للمتابعة وتقويم الأداء بالوزارة، وقد تشابهت آراء الأخصائيين عن مستوى الوعي المكتبي في لجان المتابعة وتقويم الأداء بالإدارة مع نظيرتها بالمديرية، إلا أن 98.3% أفادوا بأن رقابتها تتكرر كل عام، في حين أفاد 1.3% تتكرر كل تيرم، وفي كلٍ تستغرق يوماً واحداً.

8/2/1/2 الإدارة المركزية للمتابعة وتقويم الأداء:

تتبع وزارة التربية والتعليم الفني بمصر، وتشرف على كافة إدارات المتابعة وتقويم الأداء في المديرية والإدارات التعليمية، وتضع خططاً لمتابعة العملية التعليمية ومرافقها ومؤسساتها، ومراقبة أعمالها من خلال لجان المتابعة، التي يحمل أعضاؤها مؤهلاً جامعياً، وتربوياً (مصر، 2021، المادة 3 و4)، وغالباً ما يقوم بمتابعة/ رقابة الوزارة فرداً واحداً، وتستمر يوماً واحداً، للرقابة على أعمال المدرسة كلها (بما فيها المكتبة)، كما يرى 64.7% من الأخصائيين أن الوعي المكتبي لدى أعضاء متابعة الوزارة ضعيف، في حين يرى 35.3% منهم

أن وعي هؤلاء الأعضاء جيداً. وقال 16% من الأخصائيين أن متابعة الوزارة تكون مرة واحدة في التيرم، في حين ذكر 84% منهم أن متابعة الوزارة تتكرر بمعدل مرة واحدة كل عام دراسي.

9/2/1/2 التوجيه المالي والإداري بالإدارة/المديرية التعليمية:

أشارت لائحة المكتبات المدرسية في المادة 17 (مصر، 2007، ص12) إلى مسؤولية ومتابعة التوجيه المالي والإداري بالإدارة والمديرية التعليمية للعهد النقدي والعينية، حيث إن اختصاصات التوجيه المالي والإداري كثيرة، منها (مصر، 1985ب):

- 1- الفحص الدوري أو المفاجئ على أعمال وسجلات الشؤون المالية والإدارية، مثل: المشتريات والمخازن، والكتب والمعامل والتجهيزات، وإنتاج الوسائل التعليمية، ومدى تطبيق القوانين والتعليمات الخاصة بها.
- 2- توجيه ورفع كفاءة العاملين في الأعمال المالية والإدارية، بما يمنع وقوعهم في الأخطاء.
- 3- متابعة شكاوى وحالات الاختلاس والإهمال وغيرها بالمديرية والإدارة والمدارس، واتخاذ الإجراءات القانونية حيالها.
- 4- الاشتراك في لجان جرد العُهد- إذا لزم الأمر ذلك- ومراقبة مخزون الأصناف الراكدة أو المستعملة (مثل: الكتب التي تم الاستغناء عنها لأي سبب)، وتعظيم الاستفادة منها قدر الإمكان، دون إهدار، حفاظاً على المال العام.
- 5- مراجعة ميزانيات الأنشطة المختلفة بالمدارس والإدارات والمديرية، بما يتوافق مع القوانين والقرارات المنظمة لذلك.

وإذا كان عضو التوجيه المالي والإداري يحمل مؤهلاً جامعياً في التخصصات المالية والإدارية؛ فلا غرابة أن يصف 94.7% من الأخصائيين الوعي المكتبي بالضعيف لدى هؤلاء الأعضاء؛ لأنهم لا يراقبون سوى على عهد وميزانية المكتبة وأعمالها الإدارية فقط، وليس الأعمال الفنية أو التربوية أو الثقافية، في حين وصفه 5.3% بال جيد. وقال 97.3% إن الزيارة الرقابية تتكرر كل تيرم، في حين قال 2.7% إنها تتكرر كل عام، وعملية الرقابة قد تستمر من يوم إلى ثلاثة أيام، بحسب الأعمال والانحرافات التي تتم الرقابة عليها.

10/2/1/2 مدير الإدارة/المديرية التعليمية أو من ينوب عنهما:

مدير الإدارة التعليمية هو المدير التنفيذي للتعليم على مستوى الإدارة، ويشرف على تنفيذ ومتابعة وتقويم كل البرامج والأنشطة التعليمية، وفقاً لسياسات ولوائح الوزارة، وله أن يفوض سلطاته لمن يراه كفاء، لكنه يظل مسؤولاً بصفة شخصية عن مهامه (مدرس أون لاين، 2021)، ويشرف مدير المديرية على تنفيذ السياسات التعليمية والتربوية في المحافظة، ويتابع أعمال العاملين والمؤسسات التعليمية، ويعالج المشكلات لرفع مستوى الأداء، من خلال الزيارات والاجتماعات ودراسة التقارير المرفوعة إليه من: المدارس، والإدارات التعليمية، والتوجيه الفني للمواد والأنشطة، والتوجيه المالي والإداري، إلى جانب مهام أخرى (محافظة قنا، 2021).

وإذا كان يُشترط لشغل وظائف مدير الإدارة/المديرية التعليمية الحصول على مؤهل جامعي وتربوي؛ فإن الوعي المكتبي لدى غالبيتهم بدا ضعيفاً، وهذا ما أجاب به 68.7% من الأخصائيين، وأن 31.3% يرونه جيداً، وذكر 96.7% أن متابعة مدير الإدارة/المديرية التعليمية تتكرر في مدة زمنية تتخطى العام الدراسي، وتستغرق عدة دقائق، وذكر 3.3% أنها لا تتم.

3/1/2 الرقابة الخارجية:

نصت اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد على: أن تتخذ كل دولة، وفقاً للمبادئ الأساسية لنظامها القانوني ما يلزم من تدابير لضمان وجود هيئة/هيئات متخصصة/أشخاص مخصصين لمكافحة الفساد من خلال إنفاذ القانون، وتمنح تلك الهيئات/الأشخاص ما يلزم من الاستقلالية، وفقاً للمبادئ الأساسية للنظام القانوني للدولة، ليستطيعوا أداء وظائفهم بفعالية ودون أي تأثير عليهم، وينبغي تزويد هؤلاء الأشخاص بما يلزم من التدريب والموارد اللازمة لأداء مهامهم (الأمم المتحدة، 2004، ص26-27)، ويُنفذ الرقابة الخارجية External Control على المكتبات المدرسية أشخاصاً أو جهات من خارج وزارة التربية والتعليم المصرية، وهم:

1/3/1/2 رئيس مجلس المدينة أو من ينوب عنه:

يتولى رئيس مجلس المدينة متابعة وتقييم مستوى أداء الأعمال والخدمات في المؤسسات الواقعة في نطاق المركز (مصر، 1991، ص23)، وبناء على ذلك يحق له أو لمن يفوضه بذلك، والرقابة على المدارس ومكتباتها، وأكد 100% من الأخصائيين أن رقابته صورية غير فعلية، تستهدف فقط ملء استمارة المتابعة لإثبات الزيارة؛ ولعل ذلك يرجع إلى ضعف الوعي المكتبي لديه/ من ينوب عنه، وقالوا: إن مدة الرقابة تستغرق عدة دقائق، وتكرر في مدة تتعدى العام الدراسي.

2/3/1/2 المحافظ أو من ينوب عنه:

يتولى الإشراف والتفتيش على المؤسسات (ماعدا القضائية) والمرافق بالمحافظة، ويرأس العاملين المدنيين، وله جميع اختصاصات الوزير المختص، لاسيما في: الإحالة إلى التحقيق/ توقيع الجزاءات التأديبية/ نقل/ ترقية العاملين في حدود ما يسمح به القانون، ومتابعة أعمال المؤسسات التنفيذية بالمحافظة، لإنجاز الأعمال وتقييم الأداء وحل المشكلات (مصر، 1991، ص14 و50)، وقد أجمع الأخصائيون أن رقابة المحافظ أو من ينوب عنه لم تحدث في مكتباتهم من قبل، ربما لكثرة مهامه الأخرى، تاركاً هذه المهمة لمديرية وإدارات التعليم بالمحافظة؛ ولهذا فإن الأخصائيين لا يمكنهم تقدير مدى الوعي المكتبي في هذه الرقابة، ولا مدة الرقابة، ومدى تكرارها.

3/3/1/2 الجهاز المركزي للمحاسبة في مصر:

هيئة مستقلة ذات شخصية اعتبارية عامة، تتبع رئيس الجمهورية، تهدف إلى الرقابة: المالية، القانونية (على القرارات الصادرة بشأن المخالفات المالية)، والرقابة على الأداء ومتابعة تنفيذ الخطط، ومعاونة مجلس الشعب في مهامه الرقابية، ويحق للجهاز الرقابة على جهات متعددة، يهتم الدراسة منها: الهيئات العامة ووحدات الجهاز الإداري للدولة، كالمكتبات المدرسية (مصر، 1988، المواد 1-4).

وذكر 93.3% من الأخصائيين أن الوعي المكتبي لدى أعضاء الجهاز ممتاز، فيما يتعلق باختصاصاتهم الرقابية، التي تقتصر على ميزانية وعهد المكتبة، في حين ذكر 6.7% أنه جيد، وتستمر الرقابة من 1-3 أيام لتشمل كل أعمال المدرسة، وقال 91.3% إن رقابة هذا الجهاز تتكرر في مدة تزيد عن عام، في حين قال 8.7% إنها لم تتم في مكتباتهم من قبل.

4/3/1/2 هيئة الرقابة الإدارية:

تتبع رئيس مجلس الوزراء المصري، وتتمتع باختصاصات متعددة، منها (مصر، 2017):

- تحري وضبط وبحث المخالفات وأسباب القصور في الإنتاج والعمل الإداري والمالي والفني، واقتراح وسائل تلافيها.
 - بحث تقارير أو شكاوى مخالفة القوانين والانحرافات في أداء واجبات الوظيفة أو استغلالها أو الترشح منها.
 - التعاون وتبادل الخبرات والوثائق والمعلومات مع الجهات الرقابية في الدولة وخارجها.
- ويحق للهيئة الرقابة على جهات متعددة، يهم الدراسة منها: الجهات العامة و وحدات الجهاز الإداري للدولة، كالمكتبات المدرسية؛ ورغم إمكانية ذلك أكد كل الأخصائيين عدم حدوث رقابة الهيئة عليهم من قبل، ومن ثم فهم لا يعرفون: مدى الوعي المكتبي لدى أعضاء هيئة الرقابة، ومدة الرقابة، وقد يرجع ذلك إلى: غالبية رقابة الهيئة تتم بناء على بلاغ أو تقرير عن انحرافات أو مخالفات في المكتبات المدرسية، وربما لم يحدث ذلك من قبل، أو لأن هناك من جهات الرقابة الداخلية ما يؤدي دورها بكفاءة؛ فتكتشف الانحرافات وتعالجها قبل أن تعرف بها جهات الرقابة الخارجية مثل: هيئة الرقابة الإدارية أو الجهاز المركزي للمحاسبات أو غيرهما.

2/2 أهداف الرقابة على المكتبات المدرسية المصرية:

أي عملٍ ليس له هدف؛ يفشل حتمًا، وليست الرقابة من ذلك ببعيد، ويرى الأخصائيون أن أهداف الرقابة- بصفة عامة- على المكتبات المدرسية يتحقق منها فعليًا ما يأتي:

جدول (4) مدى تحقق أهداف الرقابة على المكتبات المدرسية المصرية

أهداف الرقابة	لا تتحقق	تتحقق أحياناً	تتحقق كثيراً
التأكد من حسن سير العمل والتنفيذ	0	0	150
الكشف عن الانحرافات في تنفيذ الأعمال	0	98	52
تحديد مدى التزام الأخصائي بخطة أعمال المكتبة	19	131	0
التعرف على أسباب الانحرافات ومعالجتها	127	23	0
دراسة ومعالجة مشكلات العمل	127	23	0
التنبؤ بالأخطاء والانحرافات والمشكلات المحتملة	150	0	0

1/2/2 التأكد من حسن سير العمل والتنفيذ:

الهدف الرئيسي للرقابة هو: التثبيت من حُسن سير العمل وجودة التنفيذ بما يحقق الأهداف (همشري، 2001، ص217)، وقد جعلت الجهات الرقابية على المكتبات المدرسية المصرية ذلك هدفاً رئيسياً لها، وهو ما أكده 100% من الأخصائيين؛ ويأتي ذلك تنفيذاً لتشريعات وزارة التربية والتعليم المصرية، واختصاصات الجهات الرقابية الداخلية والخارجية التي سبقت الإشارة إليها.

2/2/2 الكشف عن الانحرافات في تنفيذ الأعمال:

تهدف الرقابة إلى تحديد الانحرافات في تنفيذ الأعمال Work Deviations إلى جانب التثبيت من حُسن سير العمل، من خلال قياس الأداء مقارنةً بالخطة الموضوعية، باستخدام المعايير الرقابية المناسبة (فرحات، 2000، ص51-53) K وأجاب 34.7% من الأخصائيين أن هذا الهدف "يتحقق كثيراً" للرقابة، وأجاب 65.3% منهم أنه "يتحقق أحياناً" من جانب سائر الجهات الرقابية الداخلية والخارجية، التي تصرف جل تركيزها إلى الأخطاء فقط دون الإيجابيات، ويدل ذلك أن الرقابة المنفذة على المكتبات المدرسية يغلب عليها الرقابة السلبية Negative Control وذلك النوع من الرقابة التي تهدف إلى اكتشاف الأخطاء والانحرافات، بقصد تصيدها ومعاقبة المسؤولين

عنها، دون الإشارة إلى جوانب القوة أو الضعف في العمل والأداء، أو محاولة التغلب على الانحرافات والمشكلات القائمة، ومنع تكرارها، وهي رقابة غير بناءة؛ لأنها تثبت الخوف في نفوس العاملين، (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، د.ت)

3/2/2 تحديد مدى التزام الأخصائي بخطة أعمال المكتبة:

تهدف الرقابة أيضًا إلى تحديد مدى التزام الأخصائي بتنفيذ بنود خطة أعمال المكتبة، بعد التعرف عليها، ثم قياس ما تم تنفيذه منها، وما لم يتم (فرحات، 2000، ص 83)؛ وهو ما ذكره 87.3% من الأخصائيين أنه يتحقق أحيانًا عن طريق وكيل أنشطة المدرسة وتوجيه المكتبات بالإدارة/ المديرية التعليمية، في حين ذكر 12.7% منهم أنه "لا يتحقق". وتبين أن الجهات الرقابية على المكتبات المدرسية لا تسعى بما يكفي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

4/2/2 التعرف على أسباب الانحرافات ومعالجتها:

لا تكتفي الرقابة بتحديد الانحرافات في العمل؛ بل يمتد دورها إلى التعرف على أسبابها ومظاهرها وتداعياتها؛ لتتيسر معالجتها بكفاءة وفي أسرع وقت (عقيلي، 2007، ص 456). وأوضح 15.3% من الأخصائيين أن ذلك "يتحقق أحيانًا" عن طريق مدير المدرسة وتوجيه المكتبات؛ لأنهما الرئيسان المباشرين للمكتبة إداريًا وفنيًا، ومن ثمَّ فهما الأقدر على تحديد ومعالجة الانحرافات، وقال 84.7% منهم إنه "لا يتحقق" من جانب أية جهة رقابية.

5/2/2 دراسة ومعالجة مشكلات العمل:

إن تحديد المشكلات التي تعوق العمل، ودراستها للوقوف على أسبابها ونتائجها؛ يمكّن من حلها بكفاءة وفي أسرع وقت قبل تضخمها، هو هدف رئيسي للرقابة، إلا أن 15.3% من الأخصائيين بينوا أنه "يتحقق أحيانًا" عن طريق الأخصائي ومدير المدرسة وتوجيه المكتبات؛ لأنهم الرؤساء المباشرين للمكتبة إداريًا وفنيًا، ومن ثمَّ فهم الأقدر على تحديد ومعالجة المشكلات، ويبيّن 84.7% منهم أنه "لا يتحقق" من جانب أية جهة رقابية.

6/2/2 التنبؤ بالانحرافات والمشكلات المحتملة:

تطورت مهمة الرقابة حاليًا من تحديد الانحرافات والمشكلات، والمسؤول عنها لمعاقبته، إلى التنبؤ والاكتشاف؛ لاتخاذ إجراءات المنع قبل الحدوث، أي: تطورت من رقابة عقابية سلبية إلى وقائية إيجابية (دياب، 1994، ص 211)، إلا أن 100% من الأخصائيين نفوا حدوث ذلك؛ ويُعلّل ذلك بخشية المراقبين من الخطأ أو المحاسبة أو التهكم، لاسيما أنهم يعتمدون فعليًا على التنبؤ و الاجتهاد الشخصي دون دراسة واقعية علمية للأمر.

3/2 أنواع الرقابة على المكتبات المدرسية المصرية:

تختلف أنواع الرقابة حسب عنصر التمييز بينها، وبعد استعراض الرقابة: الذاتية، والداخلية، والخارجية؛ وهو تقسيم لها من حيث مصدرها، ويمكن لأغراض الدراسة تقسيم الرقابة أيضًا كالآتي:

جدول (5) أنواع الرقابة على المكتبات المدرسية المصرية، ومدى تحققها.

أنواع الرقابة على المكتبات المدرسية		لا تتحقق	تتحقق
من حيث النطاق	رقابة شاملة	14	136
	رقابة على أنشطة/ عمل ما	0	150
من حيث توقيتات الرقابة	مفاجئة	5	145
	دورية	0	150
	مستمرة	150	0

1/3/2 من حيث نطاق التغطية، تنقسم الرقابة إلى (فرحات، 2000، ص56):

أ- الرقابة الشاملة: تهدف لمعرفة مدى كفاءة المكتبة في تحقيق أهدافها، من خلال التقييم الكلي ل: أدائها، ومكوناتها، ومواردها البشرية والمادية والتقنية، والعمليات الفنية، وخططها، وأشار 90.7% من الأخصائيين أن الرقابة الشاملة Comprehensive Control تتم فعليًا في مكتباتهم، وينفذها توجيه المكتبات بالإدارة/المديرية فقط؛ ولعل ذلك يرجع إلى ارتفاع وعيهم المكتبي، وإلمامهم بكل ما يتعلق بأعمال المكتبة- الذي قد لا يتوافر في الجهات الرقابية الأخرى-، وخبراتهم السابقة، وتدرّجهم الوظيفي حتى وصلوا إلى وظيفة المؤجّه، كما أطلقت التشريعات يد توجيه المكتبات بالإدارة/المديرية في الرقابة الشاملة على المكتبات المدرسية، وقيدتها في جانب أو أكثر من العمل المكتبي للجهات الرقابية الأخرى، في حين أشار 9.3% من الأخصائيين أن الرقابة الشاملة لم تُنفذ في مكتباتهم، من قبل الجهات الرقابية.

ب- الرقابة على أنشطة بعينها/الجزئية: تهدف إلى تقييم أعمال وأنشطة المكتبة المدرسية في مجال (إداري، ومالي، وفني، وتربوي، ثقافي)، لاسيما إذا وُجدت له جهات رقابية متخصصة؛ وذلك لتحريّ الدقة والتركيز في الرقابة، وقد أكد كل الأخصائيين أن الرقابة على أنشطة بعينها Partial Control تتم في مكتباتهم من خلال كل الجهات الرقابية- بما فيها توجيه المكتبات- كل في مجال اختصاصاته التي سبقت الإشارة إليها تفصيلاً عند الحديث عن الجهات الرقابية.

2/3/2 من حيث توقيتات الرقابة، تنقسم إلى ثلاثة أنواع، هي (همشري، 2001، ص221):

أ- الرقابة المفاجئة: التي تتم فجأةً بدون موعد سابق، وهي من أكثر أنواع الرقابة في المكتبات المدرسية، لهذا أفاد 96.7% من الأخصائيين بحدوثها عليهم، من جانب جهات الرقابة الداخلية والخارجية؛ يرجع ذلك إلى كون الرقابة المفاجئة Unexpected Control ترصد واقع المكتبات على طبيعته، دون تكلف أو تحسين للصورة، ولهذا فهي أفضل أنواع الرقابة للتأكد من سير العمل، ورصد الانحرافات على طبيعتها إن وجدت، في حين أفاد 3.3% أنها لم تتحقق في مكتباتهم من قبل.

ب- الرقابة الدورية: التي تتم في شكل زيارات، في فترات زمنية محددة: أسبوعية أو شهرية أو نصف سنوية أو سنوية، بهدف المتابعة الدورية لأعمال المكتبة وما يكون فيها من إنجازات أو انحرافات، وأشار الأخصائيون أن الرقابة الدورية Periodic Control ينفذها توجيه المكتبات فقط، في شكل ثلاث دورات توجيهية على الأقل سنويًا، محددة زمنيًا- كما سبقت الإشارة-، ولا ينفذها غيره من الجهات الرقابية الأخرى التي تلجأ إلى الرقابة المفاجئة؛ لما تتميز به من المصداقية والشفافية في توضيح مختلف جوانب العمل المكتبي، وحتى لا يحسن الأخصائي الصورة إذا علم بموعد الزيارة.

ج- الرقابة المستمرة: Continuous C من خلال المتابعة والتقييم الدائم لأعمال المكتبة، ورغم أهمية هذه الرقابة في الكشف أولاً بأول عن الإنجازات والإيجابيات فندعمها، أو الانحرافات والمشكلات فنعالجها، إلا أنها تتطلب التواجد والملاحظة المستمرة في المكتبة، وهو الأمر الذي يصعب تنفيذه من جانب الجهات الرقابية؛ بسبب كثرة مهامها، وتعدد المجالات التي يُطلب الرقابة عليها؛ ولعل هذا سبب عدم تحققها في المكتبات المدرسية وفقاً لما أشار به كل الأخصائيين.

4/2 توافر مقومات الرقابة على المكتبات المدرسية المصرية:

الرقابة على المكتبات المدرسية عملية بالغة الأهمية، تدعم الإيجابيات وتُقوِّم الانحرافات وتتغلب على المعوقات، وينبغي توافر مقومات النجاح لها، التي أشارت إليها النشرات الوزارية(مصر، 2021، المادة الخامسة. ص1)، وإلى جانب توافر الوعي المكتبي لدى المراقبين- التي سبق عرضها عند الحديث عن الجهات الرقابية-، تستكشف الدراسة واقع المقومات الأخرى فيما يأتي:

جدول (6) توافر مقومات الرقابة على المكتبات المدرسية المصرية.

متوافر	غير متوافر	توافر مقومات الرقابة على المكتبات المدرسية
131	19	توافر الإمكانيات والموارد اللازمة لأعمال المكتبة
150	0	الخطة السنوية والبرنامج الزمني لأعمال المكتبة
150	0	أعمال المكتبة التي تتم الرقابة عليها
150	0	تشريعات العمل
145	5	معايير كمية، ونوعية للرقابة
126	24	سلطة المراقب

1/4/2 توافر الإمكانيات والموارد اللازمة لأعمال المكتبة:

أعمال المكتبة المدرسية متعددة ومتنوعة، ويلزم لإنجازها بكفاءةٍ توافر ما تحتاجه من الإمكانيات والموارد(البشرية المؤهلة، والمادية كالمبنى والميزانية والأجهزة والأثاث والتجهيزات ومصادر المعلومات)، وفي الجانب الآخر يؤدي عدم توافرها أو نقصها بالقدر المُحل إلى حدوث المشكلات أو الانحرافات في العمل(همشري، 2001، ص20)؛ لذا فإن توافر هذه الموارد من أبرز مقومات الرقابة في المكتبات المدرسية، فكيف تتم الرقابة على أعمال المكتبة في ظل عدم توافر مقومات هذا العمل أصلاً؟ ثم تُلقَى الرقابة اللوم على أخصائي المكتبة، وقد أفاد 87.3% من الأخصائيين بتوافر الموارد والإمكانيات اللازمة لأعمال المكتبة المدرسية، في حين يرى 12.7% منهم عدم توافرها بالكم أو النوع الكافي.

2/4/2 الخطة السنوية والبرنامج الزمني لأعمال المكتبة:

تستند الرقابة على وجود خطة وبرنامج زمني لأعمال المكتبة، يضعه كلُّ أخصائي لمكتبته بداية العام الدراسي، بناءً على الموارد والإمكانيات المتاحة، وتعليمات النشرة التوجيهية للمكتبات المدرسية التي تصدرها الإدارة العامة للمكتبات سنويًا لهذا الشأن، وتُقسَّم الخطة إلى أعمال: إدارية ومالية، وفنية، وتربوية، وثقافية؛ على مدار شهور السنة الدراسية، مع اعتبار الطبيعة الخاصة لأشهر النشاط الصيفي(مصر، 2015، ص4-5).

وأجمع الأخصائيون أن كلاً منهم يُعدّ خطةً وبرنامجاً زمنياً لأعمال مكتبته؛ لتكون له هادياً ودليلاً للأعمال الواجب تنفيذها، كما يوعون العلاقة الارتباطية بين التخطيط والرقابة، فكلاهما ينظران ويتنبَّان بالمستقبل في الأعمال والمشكلات والانحرافات المحتملة، لمعالجة كل منها بالطريقة التي تحقق أهداف المكتبة، أضف إلى ذلك أن خطة العمل أحد أبرز مقومات الرقابة؛ وتحدد الخطة مراحل التنفيذ، وترصد الرقابة أعمال أو انحرافات التنفيذ لمعالجتها بالطرق المناسبة، أو بمعنى آخر، فإن التخطيط يُرَوِّد الرقابة بالمعايير، والرقابة تكشف عن مدى وكفاءة تنفيذ الخطة؛ فيُقرَّر واضع الخطة إما استمرارها أو تعديلها، بناءً على عملية التغذية الراجعة Feedback(همشري، 2001، ص218-219).

3/4/2 أعمال المكتبة التي تتم الرقابة عليها:

يبدأ الأخصائي بتنفيذ الأعمال الواردة في الخطة والبرنامج الزمني، بالجودة اللازمة وبدون أخطاء وانحرافات، في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة، وسياسات وإجراءات العمل-التي سترد في العنصر الآتي-، وتتنوع هذه الأعمال بين: إدارية ومالية، وفنية، وتربوية، وثقافية، مما تُحَقِّق أهداف المكتبة المدرسية، وتبرُّ وجودها، وتبرز الدور الوظيفي للأخصائي؛ ثم تأتي الرقابة لرصد وتقييم هذه الأعمال، فلا رقابة بدونها، وهذا ما يبرر إجابة جميع الأخصائيين بأن أعمال المكتبة منقّدة؛ لحرص كل منهم على أدائها بالجودة والكفاءة والكفاية المطلوبة.

4/4/2 تشريعات العمل:

هي مجموعة القواعد والقوانين التي تحدد وتنظم العمل وإجراءاته؛ ليكون بالكف والنوعية والجودة الكافية مع اختلاف الزمن أو الأخصائي، وتضبط علاقات العاملين والمستفيدين ببعضهم، وعلاقة المكتبة بالمؤسسة الأم والمجتمع، وتصدر تشريعات العمل Work legislations في شكل: قوانين، وقرارات، ولوائح، ونشرات، وكتب دورية، وتعليمات.. (Kapusuzoglu & Dilekci, 2017, p. 57)، وتحتاج الرقابة على المكتبات المدرسية إلى:

- تشريعات مكتبية Library legislation: وقد صدر للمكتبات المدرسية تشريعات خاصة ل: الأفراد، والماليات، والمشتريات، وعدد ونوعية أوعية المعلومات والأجهزة والتجهيزات، والعمليات الفنية، وخدمات المعلومات، والإهلاك والمخازن وغيرها؛ فلا رقابة بدون تشريعات تنظم الأعمال، وفي نفس الوقت تُعتبر معايير للحكم عليها، مثل: لائحة المكتبات المدرسية، والنشرات التوجيهية التي تصدرها سنويًا الإدارة العامة للمكتبات المدرسية، وتعليمات الجرد السنوي.

- تشريعات الرقابة Control legislation: تحدد وتنظم أعمال وإجراءات الرقابة، فلا رقابة بدون تشريعات، مثل: دليل المتابعة وتقييم الأداء/الإدارة المركزية للمتابعة وتقييم الأداء، وكتاب دوري رقم(17) بتاريخ2015/4/30 بشأن تنظيم وتفعيل أعمال المتابعة وتقييم الأداء، وكتاب دوري رقم(27) بتاريخ2016/5/30 وملحقته بشأن تنظيم أعمال المتابعة وتقييم الأداء، وكتاب دوري رقم(4) بتاريخ2021/2/25 بشأن تنظيم أعمال المتابعة وتقييم الأداء، وغيرها.

ويساعد الإلمام بمثل هذه التشريعات في موضوعية وشفافية ودقة الرقابة(فرحات، 2000، ص63 و86)؛ ولعل هذا ما جعل كل الأخصائيين يؤكدون توافر التشريعات اللازمة للرقابة، كواحدة من أهم مقوماتها.

5/4/2 المعايير الكمية، والنوعية للرقابة:

ستتناولها الدراسة بالتفصيل فيما بعد، عند الحديث عن خطوات الرقابة في بند 2/7/2 معايير تقييم الأداء.

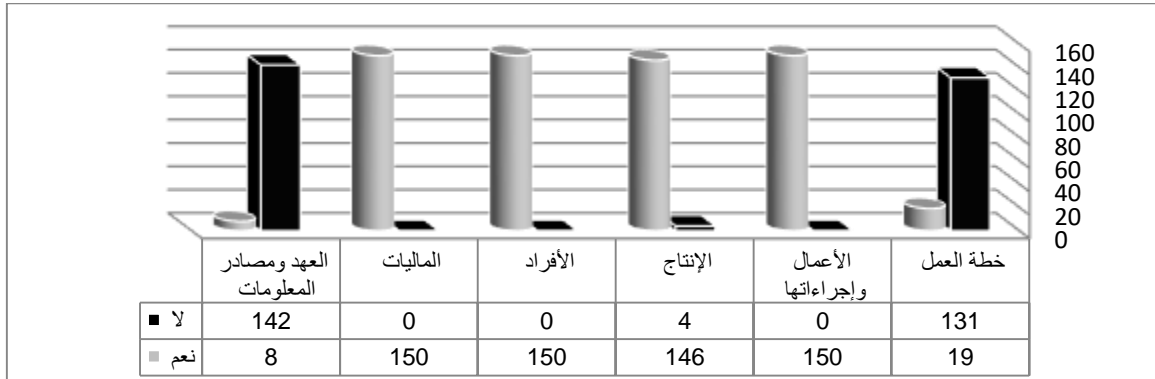
6/4/2 سلطة المراقب Controller Authority:

يجب أن يتمتع المراقب بسلطات رفع نتائج الرقابة إلى الجهات المختصة: بالتحفيز للأخصائي المُجيد، أو بالتحقيق والعقاب للمفصّر، وإلا صارت الرقابة بلا قيمة وهيبة، على أن تنص التشريعات المعنية على ذلك، ويعلمها كل العاملين (Jordan & Jones, 1996, p.149)، وقد أفاد84% من الأخصائيين بتوافر سلطة المراقب في التحويل لجهات التحقيق، مما يعني شيوع معرفتهم بذلك، وأفاد16% بعدم توافرها.

بناء على ما سبق من مقومات الرقابة على المكتبات المدرسية المصرية، يمكن القول بأنها متوافرة بقدر كبير؛ ومن ثمَّ يجب أن يكون للرقابة دور جيد في تحسين أداء هذه المكتبات.

5/2 مجالات الرقابة على المكتبات المدرسية المصرية:

تشمل الرقابة على المكتبات المدرسية المجالات الآتية:



شكل (2) مجالات الرقابة على المكتبات المدرسية المصرية.

1/5/2 الرقابة على خطة العمل للمكتبة:

تمثل خطة عمل المكتبة المرشد للأخصائي على مدار أشهر السنة؛ لذا ينبغي تحري الدقة والوضوح والشمول لمختلف فئات الأعمال المطلوبة (إدارية ومالية، وفنية، وثقافية، وتربوية)، إلى جانب كونها معيارًا لتقييم الأداء أثناء الرقابة (همشري، 2001، ص 226)، ورغم أهميتها، أجاب 87.3% من الأخصائيين بأن الرقابة على الخطة لا تُنفذها أية جهة رقابية؛ ويُعل ذلك باهتمام الجهات الرقابية بالأعمال والأنشطة المنفذة فعليًا، باعتبارها الناتج الملموس للخطة، ومن ثمَّ لا تهتم بالخطة نفسها، باعتبارها مجرد تخطيط على ورق للأعمال؛ فيكون ناتج هذه النظرة القاصرة هو: الاهتمام بالناتج وليس بالخطة، في حين أجاب 12.7% بتنفيذها من جانب: وكيل الأنشطة، وتوجيه المكتبات بالإدارة والمديرية، ولجان المتابعة وتقييم الأداء بالإدارة والمديرية والوزارة؛ إدراكًا منهم لأهميتها.

2/5/2 الرقابة على الأعمال وإجراءاتها:

تُحدّد السياساتُ المكتبية والتعليمية أعمال المكتبات المدرسية وطرائق إجراءاتها، وبعد وضع خطة العمل بحسب ظروف وموارد المكتبة، يبدأ تنفيذ الأعمال وفقًا لإجراءاتها؛ ثم يأتي دور الرقابة في متابعة ما نُفِّذ من أعمال، ومدى تحقيقها للسياسات وأهداف المكتبة، وصحة إجراءات التنفيذ؛ وقد تؤدي هذه الرقابة إلى اكتشاف الانحرافات في الأعمال والمسؤول عنها، وتعديل الأعمال، أو دراسة تعديل الإجراءات لضمان أسلوب أفضل للأداء.

وأكد 100% من الأخصائيين أنه: نتيجة لكون أعمال المكتبة هي لب عملية الرقابة عليها؛ فقد اهتمت كل الجهات الرقابية بمتابعتها، كلٌّ في اختصاصاته ومهامه (مالية وإدارية، وفنية، وثقافية، وتعليمية تربوية)، لكنها رقابة تركز على كمية الأعمال المنفذة فقط، ولا تبالي بنوعيتها وجودتها وتأثيراتها، أو إجراءات التنفيذ ومدى حاجتها إلى التعديل أو التغيير.

3/5/2 الرقابة على الإنتاج (همشري، 2001، ص 227):

تنتج المكتبات المدرسية منتجات products متعددة، منها:

أ - منتجات العمليات الفنية، مثل: التسجيلات البليوجرافية (تقليدية أو محسبة)، وقوائم مصادر المعلومات المضافة حديثًا، والبليوجرافيات، والكشافات والمستخلصات، وقواعد البيانات.

ب-خدمات المعلومات، مثل: الخدمة المرجعية، وبحث الإنتاج الفكرى، والتصوير والاستساخ، والإحاطة الجارية... وغيرها.

ج-الأنشطة الثقافية، مثل: الألبومات وأرشيفات المعلومات، والمحاضرات والندوات، والمناظرات، وساعة القصة. يوضع في الاعتبار أيضًا (همشري، 2001، ص 228-229) موارد الإنتاج كالأخصائيين والميزانية والمواد والأجهزة والتجهيزات، وإجراءات العمل والإنتاج، وتكاليف وزمن ومعدلات وجود الإنتاج، ورضا المستفيدين عن المنتجات وتنوعها وحداتها وسرعة تقديمها؛ كلها مجالات للرقابة تحدد مدى الحاجة إلى تثبيت أو تعديل المنتج، أو استبداله بآخر ذي مواصفات جيدة، أو إضافة منتج جديد، ويمكن تحديد ذلك من خلال مقارنة الإنتاج والمنتجات ب: خطط العمل والإنتاج، أو المعايير الكمية النوعية في هذا الشأن، أو الإنتاج والمنتجات في مكتبات مثيلة.

وأشار 97.3% من الأخصائيين أن الرقابة على الإنتاج الكلي في المكتبات المدرسية تُنفذ فعليًا عن طريق توجيه المكتبات بالإدارة والمديرية التعليمية؛ لأن منتجاتها تتطلب وعيًا بأنظمة العمل الفني ووعي مكتبي عام، وهما لا يتوافران في الجهات الرقابية الأخرى، بينما تهتم جهات أخرى إلى جانب توجيه المكتبات بالرقابة على الأنشطة الثقافية فقط، وهي: مدير ووكيل أنشطة المدرسة، ولجان المتابعة وتقييم الأداء بالإدارة/ المديرية/ الوزارة، ومدير الإدارة/ المديرية التعليمية؛ ويرجع ذلك لأن الرقابة على الأنشطة الثقافية لا تتطلب قدرًا كبيرًا من الوعي المكتبي الذي لا يتوافر في عدد من الجهات الرقابية سألته الذكر، بينما أشار 2.7% إلى عدم تنفيذ الجهات الرقابية دورها في الرقابة على الإنتاج.

4/5/2 الرقابة على الأفراد:

تشمل فئتين هما (عليان، 2007، ص ص 205-207):

أولاً: العاملون بالمكتبة: لكونهم أهم الموارد اللازمة لأعمال المكتبة المدرسية، وتشمل الرقابة عليهم عمليتين: أ- الرقابة على سياسات العاملين: مثل: سلامة إجراءات الاختيار، وكفاءة وكفاية البرامج التدريبية الموجهة لهم، والتنمية المهنية: (الدورات التدريبية، والمؤتمرات، واللقاءات العلمية والمهنية، والدراسات العليا)، وعدالة الرواتب والحوافز، وعدالة توزيع الأعمال عليهم، وأثر هذه السياسات في تحقيق أهداف المكتبة.

ب- الرقابة على سلوكيات وأداء العاملين: مثل: دقة وكفاءة تنفيذ المهام كما وكيفًا، والانضباط في العمل، وتنفيذ لوائح وتعليمات العمل، والروح المعنوية، وأخلاقيات العمل والتعامل مع الآخرين، ودرجة الرضا الوظيفي، وتوافر المؤهلات والخبرات والقدرات المطلوبة للعمل (همشري، 2001، ص 283).

لذا يجب على المراقب أولاً، تحليل الوظيفة التي يراقب عليها، بالتعرف على (فرحات، 2010، ص 189 و 195): الوصف الوظيفي Job Description، ويُقصد به مهام ومسؤوليات الوظيفة، وظروف العمل، والمستلزمات (الأدوات، والتجهيزات والأجهزة، والنفقات) المطلوبة لإنجازها.

-المواصفات الوظيفية Job Specifications، يُقصد بها مواصفات شاغل الوظيفة، مثل: المؤهلات العلمية، والمهارات العملية، والخبرات، والسمات الشخصية، والقدرات التي يجب توفرها في شاغل هذه الوظيفة.

وتتخصص الرقابة على العاملين بالمكتبات المدرسية في نطاق محدود مما ذُكر آنفًا، وهو: كمية العمل والأداء، ينفذها: مدير ووكيل أنشطة المدرسة، وتوجيه المكتبات بالإدارة/المديرية، ولجان المتابعة وتقييم الأداء بالإدارة/المديرية/الوزارة، إلى جانب الرقابة على الحضور والانصراف التي ينفذها: مدير المدرسة، وتوجيه المكتبات بالإدارة/المديرية، ولجان المتابعة وتقييم الأداء بالإدارة/المديرية/الوزارة، والتوجيه المالي والإداري بالإدارة/المديرية، ومدير الإدارة/المديرية، ورئيس مجلس المدينة.

ثانيًا الرقابة على المستفيدين (همشري، 2001، ص232)، مثل: الانحرافات (سرقة، وإتلاف، وإخفاء...) وطرائق التعامل مع مصادر المعلومات أو الإفادة منها، وطرائق التعامل مع الأخصائي والعلاقة بينهما، والانحرافات السلوكية لهم داخل المكتبة (أكل وشرب، وإحداث ضوضاء، ومضايقات...)، وشكواهم من المكتبة، وتحديد وتلبية احتياجاتهم من المعلومات، وعددهم وأنواعهم في فترة زمنية معينة مقارنةً بفترة أخرى، والرضا عن المكتبة، والتفاعل مع أنشطة المكتبة... وغيرها.

ورغم أهمية الرقابة على المستفيدين باعتبار الخدمة المكتبية مقدمة إليهم، وهم الأكثر احتكاكًا بها؛ ومن ثمّ الأكثر تبيينًا للإيجابيات والانحرافات فيها، إلا أن الجهات الرقابية (باستثناء أخصائي المكتبة) لا تهتم بها، تاركَةً ذلك للأخصائي باعتباره الأكثر تعاملًا معهم؛ أو لأن الرقابة على المستفيدين تحتاج وقتًا طويلًا واحتكاكًا مباشرًا بهم، وهو ما يتوافر للأخصائي لا يتوافر لهم في زيارة تستغرق بضعة دقائق، أو حتى يومًا دراسيًا.

5/5/2 الرقابة المالية:

المال عصب أعمال المكتبة، وبدونه لا يمكن التنفيذ؛ ولهذا تهدف الرقابة المالية Financial Control إلى تأمين الميزانية اللازمة لأعمال المكتبة المدرسية، وأنه لا توجد انحرافات في عملية الصرف، والتأكد من تحقيق أعمال وأهداف المكتبة بأقل التكاليف، وتتكون ميزانية المكتبة المدرسية من شقين (دياب، 1994، ص196):
 أ- الإيرادات: ونصت المادة الثامنة في لائحة المكتبات المدرسية (مصر، 2007، ص5) بأن مصادر التمويل هي:
 - الدعم والمبالغ المخصصة لذلك من الموازنة العامة للدولة، إلى جانب الهبات والهدايا المقدّمة من الأفراد أو الهيئات.

- متحصلات رسم المكتبة من مصروفات الطلاب في المراحل الدراسية المختلفة طبقًا للقرارات الوزارية، بموجب القسيمة 23 تربية وتعليم، في حساب صندوق دعم وتمويل وتشبيد المشروعات التعليمية، عن طريق منافذ التحصيل الإلكتروني التي تعاقدت معها الوزارة أو مكاتب البريد، بموجب الرقم القومي للطلاب؛ الذي ييسل بدوره قسيمة الدفع إلى سكرتير المدرسة (مصر، 2022، المادة 2 و3، ص3-7)؛ ليقيد المتحصلات بالطريقة الآتية (محافظة المنوفية، 2001، ص75 و77):

1- يُخصّص في دفتر 20 (حساب المنصرف) صفحات لكل نوع من أنواع الرسوم المُخصّلة بالمدرسة، ومن بينها رسم المكتبة، ويخصّص دفتر 22 (حساب المنصرف) لقيود حركة الإيداع والصرف لكل رسم على حدة في صفحات مستقلة، ويُخصّص للمكتبة المدرسية (3 جنيهاً) في مرحلة رياض الأطفال حتى الصف الخامس الابتدائي، 1.80 في الصف السادس الابتدائي، 1.90 في المرحلة الإعدادية، و4 في المرحلة الثانوية) من مصروفات الطالب المُسدّدة، توزّع باعتبارها 100% كالاتي: 5% للمديرية، 5% للإدارة، 90% لمكتبة المدرسة.

2- يُحسب رصيد المكتبة بخضم جملة المبالغ المقيدة في خانة "المسحوبات" من جملة المبالغ المقيدة في خانة "الإيداع والرصيد" بـ دفتر 22، بعد التسوية بين: الشيكات المسحوبة ولم تُصرف، والشيكات التي لم تُحصّل.

3- تُتابع المدرسة موقف سداد الطلاب للمصروفات من خلال قاعدة البيانات المخصصة لذلك لدى الإدارة العامة لنظم المعلومات، ودعم اتخاذ القرار في ديوان الوزارة، في حين يسدد الصندوق أنصبة المدارس والإدارات والمديريات التعليمية والإدارة العامة للمكتبات بالوزارة، حسب النسب المقررة لكل منهم في القرارات الوزارية السنوية بهذا الشأن.

ب- المصروفات (محافظة المنوفية، 2001، ص79 و88): يُصرف من ميزانية المكتبة، بعد توريد نسبة الإدارة/المديرية وفقًا للقرارات الصادرة، في الأغراض التي تخدم الخدمات المكتبية والتعليمية للمكتبة، مثل: شراء مصادر المعلومات، والتجهيزات والأجهزة، وأدوات و مواد الكتابة، والأنشطة والمسابقات وجوائز الطلاب، والأنشطة الصيفية، وصيانة مصادر المعلومات.

ويجب عند الصرف الحصول على فاتورة الشراء، وهي كشف حساب من البائع إلى المشتري، بشرط أن تتسم بالآتي:

أ- ذكر تفاصيل السلع المُباعة وكمياتها وأثمانها وسعر الوحدة وتاريخ تسليمها، وتحديد الجهة الشارعية باسم معنوي (مدرسة...)، والإشارة بأن الفاتورة خالصة الثمن في حالة الشراء النقدي المباشر؛ بأن تُذكر جملة الثمن بالأرقام والحروف ثم كلمة "نقدًا"، أو إفادة من التاجر على ذيل الفاتورة باستلام قيمتها المدونة (محافظة المنوفية، 2001، ص 83-84).

ب- تكون مستوفاة الدمغة، وتؤشر عليها لجنة الشراء في المدرسة بأن الأصناف وردت وسعرها مناسب، قبل أن يعتمد مدير المدرسة ويوجهها إلى البند الذي تُصرف قيمتها منه، ثم يرفق بها المستند المخزني وهو صورة إذن الإضافة (1 مخازن).

وبذلك تُعد الميزانية أحد أبرز مجالات الرقابة في المكتبات المدرسية، ويمكن فيها متابعة ماسبق ذكره، إلى جانب: - رصد الميزانية وأوجه صرفها على أنشطة المكتبة، ومدى الدقة أو الانحراف فيها، ومن الممكن مقارنة ذلك بسنوات سابقة.

- رصد المصروفات مقارنة بالإيرادات؛ لتحديد مدى كفاية الميزانية لأعمال المكتبة، وأحاجتها للدعم (همشري، ص 230).

- قياس عائد التكلفة، ولأن المكتبات مؤسسات غير ربحية، فإنه يُقصد بالعائد: مدى تحقيق الأهداف المطلوبة مثل: الارتقاء بالمكانة التنافسية، وتنمية رضا المستفيدين منها، وتحسين الخدمات المقدمة وغيرها من أهداف.

ورغم وجود عدة أساليب للرقابة المالية في المكتبات عموماً - لا مجال لتفصيل أمرها -، مثل: استخدام (همشري، 2001، ص 232-240): الميزانية التقديرية/ التخطيطية Planning Budget، وميزانية التشغيل Operating Budget، والميزانية الرأسمالية Capital Budget، والميزانية الإجمالية Lump Sum Budget، وميزانية نقطة التعادل Break-Event Point؛ فقد أكد 100% من الأخصائيين أن الرقابة المالية تحظى باهتمام كل الجهات الرقابية بلا استثناء، إلا أنهم يركزون فقط على حجم الإيرادات والمصروفات، دون غيرها من صور الرقابة المالية مما سبق ذكره؛ وقد يرجع ذلك إلى حاجة الأعمال الأخرى إلى وعي مكتبي وفني قد لا يتوافر لهم، أو ضيق وقت الزيارة الرقابية، ويدل ذلك أن الرقابة المالية في المكتبات المدرسية، تستخدم أسلوب ميزانية البنود/ التقليدية Line-Item Budgets، التي تعتمد على شقين: الإيرادات/ المتحصلات، والمصاريف (تشمل: المصاريف التشغيلية مثل: أثمان مصادر المعلومات والسجلات والمواد والأدوات الكتابية وتكاليف المسابقات وبدل الانتقالات، والمصاريف الرأسمالية مثل: أثمان الأجهزة والتجهيزات وتكاليف التحسينات وصيانة المبنى)؛ لترصد نسب الإنفاق في كل منها، والانحرافات، ويُعلل ذلك بما تتميز به الميزانية التقليدية، بأنها سهلة الفهم والإعداد، لأن أية زيادة في النسب تكون واضحة، وأن تحديد نسب إنفاق لكل بند يجبر الأخصائي على عدم تخطيها، ويؤدي إلى الإنفاق على جميع البنود المحددة بدقة.

6/5/2 الرقابة على العهد ومصادر المعلومات:

أمينُ التوريدات مسؤولٌ في مدرسته عن ضبط العهد والمخازن، مثل: الشراء، وصرف الأصناف الواردة من مخازن الإدارة، وتسليم أرباب العهد، وضبط الأرصدة، وحفظ سجلات عهد المدرسة (من بينها المكتبة)، ويكون أرباب العهد مسؤولين عن عهدتهم، من حيث: النوع، والعدد، والحفظ من التلف أو الفقد، والصيانة، والتفتية والاستبعاد بالطرائق القانونية، وتعتبر عهد المكتبة مالاً عام بالغ الحساسية ويجب المحافظة عليه، وحال تعرضه للإهمال والضرر؛ يُعدُّ مديرُ المدرسة تقريراً يبين فيه: الأسباب، وقيمة العهدة حسب دفاتر العهدة لدى أمين التوريدات، والمسؤول عن الضرر، ثم يرفعه للإدارة التعليمية لإجراء التحقيقات، وقد يُصعدُّ الأمر للمديرية أو النيابة

إذا لزم الأمر (محافظة المنوفية، 2001، ص 275)، ومن هنا يأتي دور الرقابة في متابعة ورصد كل ما يتعلق بعهدة أخصائي المكتبة المدرسية.

وتحتل مصادر المعلومات المكانة الأبرز بين عهد المكتبة المدرسية، وتهدف الرقابة عليها إلى التأكد من: تلبية احتياجات المستفيدين، وتنوعها في خدمة وإثراء المناهج الدراسية وأغراض التنقيف والترويح والهوايات، وكيفية الاختيار والتقييم والاستبعاد المستمر لغير المستخدم أو المناسب منها، وعملية جرد المكتبة، والوارد عن طريق دائرة الصرف بالإدارة/ الإهداء/ التبادل مع مكتبات أخرى، ومدى الاعتماد على "القائمة الببليوجرافية المعيارية للمكتب المختارة للمكتبات المدرسية" عند الشراء، وتوافر الدقة والحداثة العلمية وسلامة الأسلوب والمضمون، وعدم تعارضها مع الثوابت العلمية والاجتماعية والدينية، وجودة الإخراج، وملاءمة المصادر وتوازنها كمًا ونوعًا بحيث لا تقل عن: 4 مجلدات لكل تلميذ و400 مجلد لخدمة المعلمين ودوريتان على الأقل في المدرسة الابتدائية، و5 مجلدات لكل طالب و2000 مجلد لخدمة المعلمين و7 دوريات في المدرسة الثانوية، مع توفير مجموعات مناسبة من المواد السمعية والبصرية لجميع المراحل، إلى جانب المصادر التي تساعد في تنمية المعلمين (مصر، 2007، المواد 9 و10. ص ص 5-7).

وبناء على ذلك، يجب أن تبدأ الرقابة على مصادر معلومات المكتبة المدرسية باستطلاع آراء المستفيدين (طلاب ومعلمين وموظفين) عن مدى كفاية وكفاءة مصادر معلومات المكتبة في تلبية احتياجاتهم من المعلومات، مرورًا بقياس اتجاهاتها العددية والنوعية، وإجراءات بنائها وتنميتها واستبعادها، والتقييم الكمي والنوعي للمجموعات، وهي العمليات التي لا تنفذها أية جهة رقابية، بحسب ما أكده 94.7% من الأخصائيين، في مقابل 5.3% أجابوا بأن أخصائي المكتبة يلتزم بالقائمة الببليوجرافية المعيارية عند الاختيار، ثم يفحص جودة إنتاج المصادر الجديدة (رقابة ذاتية عند الشراء)، ثم يحافظ جاهدًا على عهده لاسيما مصادر المعلومات من التلف أو الضياع؛ حتى لا يعاقب بالغرامة، كما أفادوا بأن أعضاء: توجيه المكتبات (بمتابعة إجراءات الجرد السنوي للمقتنيات)، ولجان المتابعة وتقييم الأداء، والتوجيه المالي والإداري بمختلف مستوياتهم؛ يكتفون بالحصول على بيانات العهد ومصادر المعلومات بالمكتبة، لتسجيلها في تقرير المتابعة، دون رقابة فعلية منهم على العهد ومصادر المعلومات بالصورة سالفة الذكر.

6/2 أدوات تجميع البيانات الرقابية:

تستمد الرقابة البيانات اللازمة لها من عدة أدوات، التي كلما كانت أصدق؛ كانت نتائج الرقابة أدق، وتؤدي دورها بكفاءة؛ فيتحسن أداء المكتبات، ويُمكن أن تكون هذه الأدوات ما يأتي:

جدول (7) معدلات استخدام أدوات تجميع البيانات الرقابية.

أدوات تجميع البيانات الرقابية	لا تُستخدم	نعم تُستخدم
الملاحظة الشخصية	29	121
سجلات وملفات المكتبة	0	150
مخرجات العمل الفني	4	146
محاضر الجرد	106	44
دراسات المستفيدين	144	6

1/6/2 الملاحظة/ المشاهدة/ المعاينة الشخصية:

التي يرصد فيها المراقب مجالات الرقابة بنفسه، عن طريق التواجد الفيزيقي في مكان وزمن حدوثها أو حتى بعده؛ ليكون أقدر على معرفة أسبابها وتداعياتها وآثارها (المصري، 2004، ص 289)، وتستخدم

الملاحظة Personal Observation مع المجالات الظاهرة بوضوح للعين، ومن الأجدى ألا تكون عشوائية؛ بل مقننة، من خلال تحديد مسبق للأمور التي ستتم ملاحظتها، وألا تكون أداة الرقابة الوحيدة؛ بل تتكامل مع أداة أخرى أو أكثر؛ ولهذا لم يُجمع الأخصائيون على استخدامها من جانب الجهات الرقابية؛ وأجاب 80.7% منهم باستخدام الملاحظة كأداة للرقابة (الذاتية، والداخلية، والخارجية) في المكتبات المدرسية، وبذلك تعد أحد أدوات الرقابة الشائعة الاستخدام؛ يرجع ذلك إلى تعدد مميزاتها، فهي أساسية في الرقابة على سلوكيات الأفراد (Laskowska, 2011, p.460).

- ينفذها المراقب بشخصه مباشرة، فإذا حدثت في مواقف طبيعية لا تصنع فيها؛ كانت نتائج الرقابة أدق وأصدق.
- تقدم بيانات لا تقدمها الأدوات الأخرى، كما تساعد في التحقق من صدق وصحة ما تقدمه الأدوات الأخرى.
- في حين أجاب 19.3% من الأخصائيين بأن الملاحظة الشخصية لا تستخدمها الجهات الرقابية في المكتبات المدرسية المصرية؛ وقد يعود ذلك إلى مشكلاتها التي تتمثل في:
 - يُمكن فيها التجمل والتصنع وتغيير الواقع الفعلي والخداع، وبخاصة إذا علم الأخصائي بها؛ ولهذا يجب أن تكون فجائية.
 - تتطلب بعض الانحرافات أو المشكلات الملاحظة المستمرة؛ لأن بعض أحداثها قد تقع فجأة بلا مقدمات.
 - قد تمتد إلى كامل مكان ووقت حدوث المشكلة، الذئين قد يكونا ممتدين بالقدر الذي لا يستطيع المراقب تكريس نفسه لها.

2/6/2 سجلات وملفات المكتبة:

السجلات هي الأدوات التي توثق البيانات المتعلقة بأعمال وأنشطة وخطط المكتبة. وسواء أكانت ورقية أو محسبة، فهي تنقسم في المكتبات المدرسية إلى سجلات: أساسية (تشمل: المترددون، والإعارة الخارجية، ويومية المكتبة/ سجل قيد الكتب، وسجل المطبوعات الدورية، وإحصاء النشاط الشهري)، وفرعية (تشمل: المحاضرات، والندوات، والمناظرات، والإذاعة والصحافة، والمعارض، والمسابقات، وخطة المكتبة، وحصص المكتبة، والموهوبون، وبيانات المكتبة، ولجنة المكتبة، وأصدقاء المكتبة، والميزانية، والجرائد الإخبارية، وتشغيل الأجهزة).

كما يمكن للمكتبة المدرسية تصنيف وترتيب المستندات والنشرات المؤيِّدة لأعمالها، في شكل ملفات، منها ملف (محافظة المنوفية، 2001، ص33): إذن 3مخازن حكومية الخاص بقيمة الأصناف، إذن 2مخازن حكومية الخاص بطلب الأصناف، إذن 1مخازن حكومية الخاص بإضافة الأصناف، إذن 234 الخاص بصرف الأصناف الاستهلاكية، استمارة 10مخازن حكومية الخاصة بتوزيع العهد، استمارة 118مكرر ع.ح. الخاصة بقيد العهد الفرعية كالأثاث واللوحات الإرشادية، إذن ارتجاع 187ع.ح الخاص بتسليم المواد غير الصالحة إلى مخازن الإدارة، ومحاضر الجرد السنوي، والصيانة والترميم والتجليد، ونقل العهد/ الإهداء، والتقارير الشهرية/ السنوية، والصادر/ الوارد، وصور فواتير الشراء، ومقترحات التزويد، والنشرات والتعليمات، وتقارير الموجهين والمتابعين، والدعم والسلف، وتوزيع منهج التربية المكتبية، وأعمال الطلاب في المسابقات، والجوائز التشجيعية للطلاب، وغيرها من ملفات المستندات المهمة التي يجب الاحتفاظ بنسخ منها في المكتبة.

وتعتمد كل الجهات الرقابية على سجلات وملفات المكتبة Library Records & Files في عملية الرقابة عليها، بحسب ما أكده 100% من الأخصائيين؛ لأنهما تعطيان صورة واضحة إلى حد كبير عن: أنشطة المكتبة، وتطور الأعمال، ومدى تقدمها، والقصور والانحرافات في ذلك، أضف إلى ذلك أنها (همشري، 2001، ص170) تمدان المراقب ببيانات رسمية مجردة؛ تقل فيها شبهة التزوير والتزييف وتكثر فيها درجة الثقة، وهما دائماً تحت تصرف

المراقب؛ فيمكنه طلبهما واستخراج البيانات منهما، كما تتميزان بقدر كبير من الموضوعية والنزاهة؛ لإمكانية تحليل محتوياتهما بمقاييس عديدة ونوعية كثيرة.

3/6/2 مخرجات العمل الفني:

إذا كانت السجلات والملفات تفيد في الرقابة على الأعمال الإدارية أو المالية أو الثقافية أو التربوية للمكتبة المدرسية، فإن مخرجات العمل الفني تفيد في الرقابة على جودة العمليات الفنية، مثل: الفهرسة الوصفية، والفهرسة الموضوعية، والتصنيف، والتكشيف، والاستخلاص، والضبط الاستنادي، من حيث الناتج الملموس مثل: الفهارس، والببليوجرافيات، والكشافات، والمستخلصات، وقواعد البيانات الببليوجرافية؛ أو من حيث خدمات المعلومات المعتمدة عليها، مثل: التكشيف، والاستخلاص، وبحث الإنتاج الفكري، والبرث الانتقائي للمعلومات، والإحاطة الجارية، وكلها تقع ضمن فنيات أعمال المكتبة، وتتطلب وعياً وتأهيلاً مكتبياً فنياً، لا يتوافر لدى الجهات الرقابية سوى عند الأخصائي أو موجهي المكتبات بالإدارة/ المديرية/ الإدارة العامة للمكتبات؛ ولعل هذا سبب مخرجات العمل الفني كأداة للرقابة لا يستخدمها سوى هؤلاء (الأخصائي، وموجهي المكتبات)، حسبما أجاب 97.3% من الأخصائيين، في مقابل 2.7% أجابوا بعدم اعتماد الجهات الرقابية على مخرجات العمل الفني كأداة لتجميع البيانات الرقابية.

4/6/2 محاضر الجرد:

نصت المادة 16 في لائحة المكتبات المدرسية (مصر، 2007، ص 11) على: وجوب إجراء جرد سنوي لأجهزة وتجهيزات ومصادر معلومات المكتبة، طبقاً لإجراءاته التنفيذية والنسب المقررة، ثم إعداد محضر معتمد بنتائج جرد المكتبة Library Inventory records، يشمل قوائم الفاقد ثم التالف، يُرسل إلى توجيه المكتبات لمراجعتها، ثم رفعه للإدارة/ المديرية للاعتماد، ثم إعادته للمكتبة مرة أخرى، لكي يخضع الأخصائي المواد الفاقدة والتالفة التي تمت الموافقة عليها من عهدة المكتبة، وبذلك تعد محاضر الجرد أداة مهمة للرقابة على مخزون مقتنيات المكتبة، لأنها تحدد بدقة: الرصيد السابق مضاف إليه عدد المواد المضافة بعد آخر جرد (الذي يجب أن يتطابق مجموعهما مع آخر رقم بسجلات قيد المواد، كل على حدة)، وعدد المواد المخصومة نتيجة الجرد السابقة أو لأسباب أخرى؛ وهو رصيد المواد قبل الجرد (الذي يجب أن يتطابق مع عدد المواد غير المخصومة من العهدة)، ورصيد المواد المخصومة بعد الجرد؛ ليكون إجمالي العهدة هو ناتج طرح آخر رصيد من قبل الأخير (المخصومة) (يجب أن يتطابق مع العدد الفعلي للمواد في المكتبة).

ورغم أهمية ودقة محاضر الجرد، لا يشجع استخدامها من جانب كل الجهات الرقابية، وذكر 29.3% من الأخصائيين باستخدامها كأداة للرقابة من جانب: توجيه المكتبات، والتوجيه المالي والإداري بالإدارة/ المديرية، بينما ذكر 70.7% عدم استخدامها؛ وقد يرجع ذلك إلى عدم إدراك الجهات الرقابية التي لا تستخدمها لأهمية محاضر الجرد كأداة رقابية.

5/6/2 دراسات المستفيدين من المكتبة:

تضع المكتبات المستفيدين منها وأنواعهم وسماتهم نصب أعينها؛ وبناء عليه تقرر رسالتها وسياساتها وأهدافها وأعمالها وخدماتها، ولكي تتأكد من كفاءة وجوده ما قرره؛ يجب دورياً أن تتعرف على: ميول واتجاهات هؤلاء المستفيدين واحتياجاتهم من المعلومات، ومدى استخدامهم وإفادتهم من المكتبة، فيما يعرف بدراسات المستفيدين Users Studies، التي يُمكن استخدامها كأداة رقابية للكشف عن مستوى أداء المكتبة المدرسية والانحرافات، باعتبار المستفيدين هم المستهدفون بالخدمة المكتبية، والأكثر قدرة على تقييمها، ويمكن استطلاع

آرائهم من الخدمة المكتبية باستخدام الاستبيان أو المقابلات المقننة، مع عينة ممثلة لمختلف فئات مجتمع المستفيدين، لاستكشاف واقع الخدمة المكتبية من حيث: السياسات والأهداف، والمبنى والموقع، والميزانية، والعاملون، والأجهزة والتجهيزات، ومصادر المعلومات، والعمليات الفنية ونواتجها، وكفاية وكفاءة خدمات المعلومات، والانحرافات والمشكلات.

ورغم أهمية دراسات المستفيدين كأداة رقابية، فقد أجاب 96% من الأخصائيين بعدم استخدامها من قِبل جهات الرقابة، ويُعلل ذلك بعدم إدراك هذه الجهات لأهمية دراسات المستفيدين في تقييم الخدمة المكتبية، أو لوجوب اتباع المنهج العلمي في إجرائها؛ وقد لا يكون المراقبين مؤهلين لإجرائها، أو لأن إعدادها يتطلب كثير من الوقت والجهد والتكاليف، و حاجتها إلى كثير من الأساليب الإحصائية وتحليلاتها مما تتطلب مجهودًا ذهنيًا ووقتًا كبيرين، أو حاجتها إلى عدد ممثل غير قليل من مجتمع المستفيدين قد لا يكون من السهل الوصول إليهم، وفي المقابل أجاب 4% باستخدامها من قِبل أخصائي المكتبة (الرقابة الذاتية).

7/2 خطوات عملية الرقابة في المكتبات المدرسية المصرية:

تمر دورة الرقابة- بصفة عامة- بعدة خطواتٍ متتابعةٍ (دياب، 1994، ص211)، سنتناول الدراسة مدى تنفيذها في المكتبات المدرسية كآلاتي:

جدول (8) خطوات عملية الرقابة في المكتبات المدرسية المصرية.

نعم	لا	خطوات عملية الرقابة في المكتبات المدرسية
148	2	1/7/2 تحديد هدف/ أهداف عملية الرقابة
2/7/2 تحديد معايير الأداء		
5	145	1/2/7/2 معايير كمية
5	145	2/2/7/2 معايير نوعية
146	4	3/2/7/2 معايير التكلفة
5	145	4/2/7/2 معايير زمنية
144	6	3/7/2 قياس الأداء
23	127	4/7/2 دراسة أسباب الانحراف وتقويمها
24	126	5/7/2 متابعة الرقابة

1/7/2 تحديد هدف/أهداف الرقابة:

الهدف العام للرقابة هو تقييم الأعمال ودورها في تحقيق الأهداف، من خلال: تحديد كفايتها وكفاءتها، أو الانحراف فيها لاسيما قبل حدوثه لتحاويه، أو فور حدوثه؛ لمعالجته قبل اشتداده، وفي هذه الحالة تخضع المكتبة المدرسية لرقابةٍ شاملةٍ، أو أن تكون الرقابة جزئية على نشاطٍ أو عملٍ ما (كمية/نوعية، والإنتاج، والأفراد، والميزانية، ومصادر المعلومات، والأنشطة الثقافية)، ومن خلال الشاملة أو الجزئية يمكن تقييم أداء أخصائي المكتبة نفسه. وقد أفاد 98.7% من الأخصائيين أن الرقابة على المكتبات المدرسية تكون لها أهداف محددة، سواء أكانت شاملة أو جزئية؛ ويرجع ذلك إلى إدراك الجهات الرقابية أن الرقابة تفقد دورها وقيمتها وتصبح ارتجالية عشوائية، فتستغرق مجهودًا ووقتًا أكبر، إذا كانت بلا هدف تسعى لتحقيقه؛ وللتغلب على هذه المشكلات يكون لكل زيارة رقابية هدف/أهداف محددة، إلا أن 1.3% أفادوا بأن الرقابة عليهم تكون بلا هدف محدد، مما يجعلها عشوائية ارتجالية، وتميل إلى الآراء الشخصية.

2/7/2 تحديد معايير الأداء Performance Standards:

وُضِعَت المعايير لمختلف مقومات وأعمال المكتبات المدرسية؛ لضبط حالها وتقنين أدائها، وزيادة جودتها لمستوى يرضي المستفيدين، وفي الجانب الآخر تُستخدَم كمقياس موضوعي للرقابة الفعالة، من خلال مقارنة الأداء بها، ومن ثَمَّ تحديد جودته أو الانحرافات فيه، لذا ينبغي أن يكون المعيار محددًا بدقة، وواضحًا مفهومًا بما لا يقبل التأويل أو الاختلاف، وتُقَسَّم معايير المكتبات المدرسية التي يمكن استخدامها لأغراض عملية الرقابة إلى (فرحات، 2000، ص94-95):

1/2/7/2 معايير كمية Quantitative Standards:

أدق أدوات الرقابة والتقييم، لاعتمادها على الأعداد والنسب المئوية في تحديد وحدات الشيء المطلوب تنفيذه أو توفيره؛ لتحقيق حُسن سير وجودة أعمال المكتبة المدرسية، فمثلًا لا حصرًا: * عدد أخصائيي المكتبة: يخصص أخصائي واحد لكل عشرين فصلًا (مصر، 2007، المادة 7. ص4).
* مساحة المكتبة: يجب ألا تقل عما يعادل نسبة 10% من إجمالي مساحات الفصول الدراسية (مصر، 2007، ص1).

* مدة إعاره المواد: أسبوعان، ويجوز تجديدها لمدة أخرى، وألا يكون لدى المستعير أكثر من مادتين (مصر، 2007، ص10).

* النسبة السنوية لاستهلاك المقتنيات: لا تتعدى 6% من إجمالي الرصيد الفعلي، منها 3% للمفقود و3% لتالف والمستهلك، على ألا تتعدى قيمتها 1000 جنيه (مصر، 2007، المادة 16. ص12).

* الحجم الكلي للمطبوعات/الحجم الكلي للمطبوعات وعلاقته بعدد المستفيدين، ألا تقل عن (مصر، 2007، ص6):
- في المدرسة الابتدائية: 4 مجلدات لكل تلميذ، و400 مجلد على الأقل لخدمة المعلمين، ودوريتان على الأقل.
- المدرسة الإعدادية: 5 مجلدات لكل تلميذ، و600 مجلد على الأقل لخدمة المعلمين، يُضاف إليها 5 دوريات على الأقل.

- المدرسة الثانوية: 7 مجلدات لكل طالب، و2000 مجلد على الأقل لخدمة المعلمين، يُضاف إليها 7 دوريات على الأقل.

* معدل نمو المجموعات/ القسم: عدد المجموعات قد يقل بعد فترة؛ فتضعف درجة الإفادة منها، لو لم تنمو المجموعات، ويمكن حساب ذلك بالمعادلة (نسبة النمو السنوي = عدد العناوين المضافة ÷ إجمالي عدد العناوين المقتناة).

* التوازن الموضوعي: بقياس حجم المجموعات ونسب توزيعها على موضوعات أقسام التصنيف، ولتحقيق التوازن بين أقسام المكتبة؛ حددت الإدارة العامة للمكتبات المدرسية النسب الآتية: المعارف العامة 2% من حجم المجموعات، والفلسفة وعلم النفس 1%، والديانات 5%، والعلوم الاجتماعية 12%، والعلوم والفنون 25%، واللغات والآداب 30%، والجغرافيا والتاريخ والتراجم 25% (مصر، 1969، ص14).

ورغم توافر ودقة المعايير الكمية في تحديد جوانب القوة والقصور في المكتبة المدرسية، إلا أن 96.7% من الأخصائيين أشاروا إلى عدم استخدامها في الرقابة؛ ويُعلل ذلك بحاجة المعايير الكمية إلى دقة الأرقام والنسب، وأخذها من مصادر رسمية، مع استخدام أساليب إحصائية، ثم تحليلها وتأويلها وتعليلها، والخروج منها بمؤشرات إيجابية أو سلبية الأعمال ووجود انحرافات ومشكلات، وبناء عليها تُقدَّم الحلول الممكنة، وقد لا يستطيع كثير من المراقبين ذلك، أو لأن هذه المعايير تتطلب وعيًا مكتبيًا كافيًا لمعرفة دلالات الأرقام والنسب، وأسبابها ومظاهر

المشكلة أو الانحرافات، وتقديم الحلول الفنية التي تتواءم مع ظروف وإمكانات وموارد المكتبة، في المقابل أشار 3.3% من الأخصائيين إلى استخدام المعايير الكمية فيما يتعلق بالميزانية والعهد، لاحتجها إلى الدقة التي توفرها المعايير الكمية.

2/2/7/2 معايير نوعية Qualitative Standards:

تتعلق بنوعية الأداء المطلوب، وتعتمد على متغيرات غير قياسية تختلف بحسب ظروف كل مكتبة، ويُستخدَم فيها الحكم الشخصي للمراقب (Spiller, 1980, p.120). فمثلاً لا حصراً:

* مبنى المكتبة: يراعى أن يتوسط موقعها المبنى الدراسي، وأن تكون جيدة التهوية والإضاءة (مصر، 2007، ص1).

* مهام الأخصائي، منها: التعاون الوثيق مع هيئة التدريس لتعزيز دور المكتبة وتحقيق فاعليتها (مصر، 2007، ص4).

* فُقدَ المواد: يُطالب المستعير بدفع ثمن المفقودات، بالسعر السائد في تاريخ المطالبة، مضافاً إليه 10% مصاريف إدارية (مصر، 2007، ص10).

* النسبة السنوية لاستهلاك المقتنيات: إذا كانت نسبة الفاقد والتالف نتيجة كثرة الاستخدام والتداول للمقتنيات، وليس الإهمال أو سوء الاستخدام، يُتجاوز عنها بموافقة مدير عام الإدارة (مصر، 2007، ص12).

* معايير اختيار المواد (مصر، 2007، ص6):

أ- مستويات وقدرات ومتطلبات نمو الطلاب في كل مرحلة.

ب- سلامة متن المادة المختارة من الشوائب التي تتعارض مع القيم الدينية والاجتماعية والأعراف المجتمعية.

ج- حداثة المادة العلمية، وعرضها بأسلوب جيد وصحيح، وجودة الورق والطباعة والإخراج، وثراء الإيضاحات.

د- توفير مجموعات من المواد القرائية، التي تواكب: اهتمامات المجتمع المدرسي، وأنشطته العلمية والثقافية والتربوية.

* التقييم الموضوعي: عن طريق الفحص المباشر للمجموعات بواسطة أخصائي المكتبات والمتخصصين الموضوعيين، ثم توثيق آرائهم وانطباعاتهم عن المواد، ويُعرَف ذلك بالطريقة (الانطباعية أو الشخصية).

ورغم توافر المعايير النوعية، أفاد 96.7% من الأخصائيين بعدم استخدامها في الرقابة على المكتبات المدرسية، ويرجع ذلك إلى مَطَاطيئها وصعوبة قياسها وتقييمها بدقة، أو تدخُل الأحكام والاتجاهات الشخصية في تقييمها، كما تختلف من مكتبةٍ لأخرى بحسب نوع وأهداف المدرسة، والبيئة المحيطة، واهتمامات ومستويات المستفيدين، وطبيعي أن تختلف مجموعات المكتبة ذات المستفيدين/المناهج المتخصصة في الزراعة أو الصناعة أو علوم الدين عن غيرها، وكذلك المرحلة التعليمية (ابتدائية، وإعدادية، وثانوية)؛ لأن المجموعات تتأثر بكل ذلك من أمور، لكي تخدم المستفيدين بكفاءة، في المقابل أفاد 3.3% باستخدام المعايير النوعية في الرقابة، لا سيما في المجالات التي لا تتطلب معايير كمية عديدة.

3/2/7/2 معايير التكلفة Cost Standards:

هي مقاييس خاصة بالتكلفة المالية التي يجب ألا تتخطاها مصروفات تقديم خدمةٍ أو إنتاج منتجٍ أو إنجاز عملٍ أو تحقيق هدفٍ، مثل: تكلفة شراء حاسوب أو نظام معلومات جديد للمكتبة ومقارنتها بتكلفة حاسب أو نظام آخر، فمثلاً ألزم قانون المناقصات المكتبة بإحضار عروض أسعار للمواد المراد شراؤها، إذا زادت قيمتها عن 300 جنيه، ليتم الشراء من الجهة التي تقدم أعلى مواصفات المادة بأقل الأسعار، (محافظة المنوفية، 2001،

ص106-107)، وأجاب 97.3% من الأخصائيين باستخدام معايير التكلفة من قِبَل الجهات الرقابية ممن لها حق الرقابة على ميزانية المكتبة؛ ويرجع شيوع استخدامها إلى سهولة تطبيقها، وعدم حاجتها إلى كثير من الوعي المكتبي، في حين أجاب 2.7% بعدم استخدامها؛ وربما يُعَلَّل ذلك بحساسية الميزانيات والتكاليف والمصروفات.

4/2/7/2 معايير زمنية Time Standards:

تتعلق بالوقت اللازم لتنفيذ عملٍ أو نشاطٍ أو تقديم خدمةٍ ما، مثل مقدار الزمن المطلوب لـ: فهرسة وتصنيف كتاب ما، أو إعداد مجلة حائط، أو عمل أرشيف معلومات، ومقارنته بزمن التنفيذ الفعلي؛ لتحديد الانحرافات الزمنية في تنفيذ الأعمال، ومدى تقصير أو تراخي الأخصائي في تنفيذ المهام المكلف بها. رغم أن الوقت من أهم موارد تنفيذ الأعمال، إلا أن المعايير الزمنية لا تستخدم في الرقابة على المكتبة المدرسية، حسبما أجاب 96.7% من الأخصائيين؛ ويُعلَّل ذلك بأنه لا توجد حدود زمنية محددة لتنفيذ كل عمل من أعمال المكتبة، والجهات الرقابية تدرك أن الأمر يختلف بحسب مهارة وخبرة الأخصائي وسماته الشخصية، واهتمام المراقبين بكمية التنفيذ وليس مقدار الوقت المستنفد، في حين أجاب 3.3% باستخدام المعايير الزمنية في الرقابة على مكنتاتهم.

3/7/2 قياس الأداء:

يُطبَّق معيارٌ مناسبٌ أو أكثر على أعمال المكتبة الفعلية المراد الرقابة عليها، بالمقارنة بين العمل والمعياري؛ لقياس كيفية التنفيذ، وكم جودة الأعمال، وتحديد الانحرافات، فإذا كان التنفيذ مساوياً أو أكبر من المعيار كان الأداء إيجابياً، وإذا قلَّ كان الأداء سلبياً؛ ودلَّ ذلك على وجود انحرافات ومشكلات تجب معالجتها لتقويم الأداء وتحقيق الأهداف، ولهذا يحتاج قياس الأداء Performance Appraisal إلى بياناتٍ صحيحةٍ دقيقةٍ (فرحات، 2000، ص114). وأشار 96% من الأخصائيين أن قياس الأداء يتم أثناء الرقابة على المكتبة المدرسية، ولكنه لا يستند إلى معايير محددة؛ بل على أحكام شخصية - باستثناء الرقابة على الميزانية والعهد كما سبقت الإشارة - ويُمكن تفسير ذلك بأن قياس الأداء يركز كثيراً على صحة ودقة الأعداد والنسب المئوية، وتحليلات الأساليب الإحصائية للخروج بمؤشرات دالة عن أداء المكتبة، وقد لا يستطيع كثير من المراقبين ذلك، أو لأن قياس أداء مكتبةٍ ما قد يختلف عن أخرى، بسبب الفروق بينهما في: الموارد والإمكانات، والبيئة الداخلية والخارجية، وسمات وقدرات الأخصائيين القائمين بالأعمال، وغيرها من المتغيرات المأخوذة في الاعتبار عند القياس، وكلها متغيرات تتطلب وعياً مكتئباً لا يتوافر لدى كثير من المراقبين؛ فيلجؤون إلى الحكم الشخصي باستخدام معيار واحد هو "أداء الأعمال وكميته"، وهو قياس وحكم غير منصف بالتأكيد، ولكن أجاب به 4% من الأخصائيين، وهي النسبة التي أشارت بعدم استخدام قياس الأداء في عملية الرقابة.

4/7/2 دراسة أسباب الانحراف وتقويمه:

إذا كشف القياس في الخطوة السابقة عن إيجابية أداء أعمال المكتبة؛ ينبغي دعم وتحفيز ذلك، وفي حالة سلبية الأداء؛ فإنه يجب تحديد أسباب انحراف الأداء، ثم معالجتها وإزالتها، لتقويم الأداء Performance Appraisal وتحقيق أهداف المكتبة، وقد ترجع الانحرافات السلبية إلى أسباب متعددة، منها (همشري، 2001، ص224-225): المهام والتكليفات غير واضحة، وخطة العمل غير محددة في الأعمال أو التوقيتات، وطريقة تنفيذ الأعمال مبهمة غير واضحة، وكثرة الأعمال فوق طاقة الأخصائي، ولم يتم تأهيل أو تدريب الأخصائي على الأعمال، أو لا تتوافر لديه المهارات والخبرة الكافية للأداء، أو انخفاض روحه المعنوية، أو عدم رضاه عن العمل، أو سوء علاقته برؤسائه، وضعف الموارد المالية أو التكنولوجية، وقد تكون لأسباب خارجة عن إرادة المكتبة مثل: تغير

الظروف الاقتصادية أو السياسية في الدولة، وتغيّر التنبؤات والاحتمالات التي قامت عليها خطة العمل، وحوادث أعطال فنية في الأجهزة، وانقطاع الكهرباء أو الإنترنت لفترات طويلة وغيرها؛ مما يؤدي إلى تأخير أداء الأعمال وحوادث انحرافات سلبية.

ويتطلب تقييم الانحرافات معالجة أسبابها بالطرائق المناسبة، مثل: تحديد وتوضيح الخطة والمهام والتكليفات، وتعديل الخطة أو سياسات العمل أو توزيع المهام، وتأهيل أو تدريب الأخصائيين على الأعمال، وتوعيته بأهمية دوره في المجتمع لرفع معنوياته، وتقديم الدعم المالي أو التكنولوجي، ومحاولة التغلب على الظروف الاقتصادية أو السياسية في الدولة، وإيجاد حلول بديلة للتيار الكهربائي أو العمل من خلال الإنترنت وغيرها، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق أهداف المكتبة.

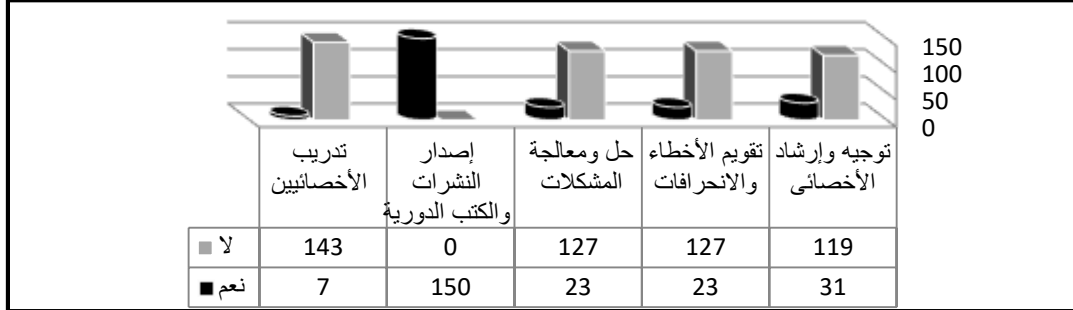
وأفاد 84.7% من الأخصائيين أن المراقبين لا يهتمون بدراسة أسباب الانحراف، أو معالجتها وإزالتها، لتقييم الأداء وتحقيق أهداف المكتبة؛ وهذه نتيجة طبيعية وامتداد لضعف اهتمامهم بتطبيق المعايير وقياس الأداء، رغم أن تقييم انحراف الأداء هو النقطة التي تتلاقى فيها الرقابة ونتائجها في المكتبة مع العمليات الإدارية الأخرى، فقد تُبين الرقابة انحرافاً ناتجاً من عدم واقعية خطة العمل؛ مما يستوجب إعادة التخطيط، أو ناتجاً من عدم دراية الأخصائي بالمهام المكلف بها؛ مما يستوجب وضع سياسة جيدة لإدارة الأفراد أو توجيه والإشراف، أو ناتجاً من عدم مناسبة الكتب الواردة بالتزويد المركزي لاحتياجات المستفيدين؛ مما يستوجب تطبيق اللامركزية في التزويد وهكذا، ويرجع ضعف الاهتمام بتقييم الانحرافات إلى حاجة ذلك إلى وقت وجهد وخبرة ووعي مكتبي - لا تتوفر لكثير من المراقبين -، لتحديد ودراسة أسباب الانحرافات، وإجراءات التصحيح وبدائلها، ثم المفاضلة بينها بحسب ظروف وموارد المكتبة، ثم قياس أثر التصحيحات في تحسين الأداء، بينما الزيارة الرقابية لا تتسع لكل ذلك، لاسيما أنها قد تشمل كل أعمال المدرسة، وأفاد 15.3% باهتمام توجيه المكتبات بالإدارة والمديرية بالتعرف على أسباب الانحراف ومحاولة تقييمه والتغلب على المشكلات، لتوافر الخبرة والوعي المكتبي لديهم.

5/7/2 متابعة الرقابة:

لم ينته دور الرقابة في الخطوة السابقة، فإن متابعة الرقابة خطوة مهمة للتأكد من كفاءة التحسين وتحقيق جودة الأداء، من خلال التغذية الراجعة عن تنفيذ التصويبات وتأثيرها في تحسين الأداء، وفي حالة عدم التحسن أو التحسن بمقدار غير مقبول؛ تُتخذ البدائل التقييمية المناسبة، وتتكرر هذه العملية حتى يصل الأداء لمستوى عالي (همشري، 2001، ص 225)، وللأسف لا تتم هذه الخطوة الرقابية إلا قليلاً، وأفاد 84% من الأخصائيين بعدم حدوث متابعة، وتلك نتيجة متوقعة وامتداد لعدم: تطبيق معايير الرقابة وقياس الأداء، ودراسة أسباب الانحراف ومعالجتها وإزالتها في الخطوات السابقة، ساعد في ذلك تعدد الجهات الرقابية، وتضارب آرائهم بسبب اعتمادها على الحكم الشخصي، فضلاً عن تغيّر مراقبي الجهة الواحدة في الزيارات الرقابية؛ فيتشتت الأخصائي ويجد نفسه في حيرة مما يُنفذ وما لا ينفذ، في حين أفاد 16% من الأخصائيين بحدوث متابعة رقابية من جانب توجيه المكتبات ولجان المتابعة، وتقييم الأداء بالإدارة التعليمية وأيضاً مدير المدرسة؛ ويرجع ذلك إلى كونهم دائمين لا يتغيرون إلا قليلاً، مما يساعدهم في متابعة قراراتهم الرقابية.

8/2 أساليب تقويم الأداء في المكتبات المدرسية:

يأتى التقويم بعد دراسة الانحرافات في البند السابق، ويتخذ عدة أساليب لتحسين الأداء وتحقيق أهداف المكتبة، منها:



شكل (3) أساليب التقويم المستخدمة في الرقابة على المكتبات المدرسية المصرية.

1/8/2 توجيه وإرشاد الأخصائي:

عملية تعليمية تهدف إلى تحسين الأداء من خلال تقديم وشرح التوجيهات والإرشادات والتعليمات والأوامر أثناء العمل، ويتضمن ذلك: التأكد من فهم وقبول التوجيهات، وتوفير بيئة العمل المادية والنفسية الداعمة للقرارات الإبداعية عند الأخصائيين، والشرح العملي للتوجيهات لأنه أجدى من التوجيه النظري المجرد (همشري، 2001، ص181)، وأجاب 79.3% من الأخصائيين أن التوجيه والإرشاد لا تقدمه الجهات الرقابية؛ بسبب ضعف الوعي المكتبي لدى غالبيتهم، مما يجعلهم يكتفون بتسجيل المشكلات والانحرافات من وجهة نظرهم في تقارير الزيارة، وأجاب 20.7% منهم باستخدام التوجيهات لتقويم الانحرافات، من قبل موجهي المكتبات بالإدارة/المديرية ولجان المتابعة وتقويم الأداء بالإدارة التعليمية، في الدورات التوجيهية المتعددة، لارتفاع وعيهم المكتبي الذي ساعدهم في تقديم التوجيهات المناسبة.

2/8/2 تقويم الأخطاء والانحرافات:

يمتد دور الجهات الرقابية بجانب التوجيه والإرشاد، إلى تحديد الأخطاء والانحرافات وأسبابهما؛ لاتخاذ إجراءات التقويم نحوهما (دياب، 1994، ص236)، وهي العملية التي سبق تناولها في البند 4/7/2 دراسة أسباب الانحراف وتقويمه.

3/8/2 حل ومعالجة المشكلات:

تتعدد المشكلات التي تؤدي لانحراف أداء المكتبات المدرسية، مثل: ضعف الموارد المادية أو البشرية أو التقنية، وسوء العلاقة بين الأخصائي وزملائه أو رؤسائه، وعدم الدراية/الفهم/التطبيق للتشريعات المكتبية المنظمة للعمل، وعدم تحديث أنظمة العمل، واللوائح المخزنية وقواعد التخلص من المواد الراكدة، والأخصائي غير مقتنع بقيمة مهامه، وضغوط العمل والاحترق النفسي، وغيرها مما يجب معالجته أولاً لتقويم الأداء، وليست الجهات الرقابية عن ذلك ببعيد؛ لأن اكتشاف ومعالجة مشكلات العمل (قبل أو بعد حدوثها، ظاهرة أو كامنة) والسعي إلى توفير بيئة ومقومات جيدة للعمل في المكتبة هدف رئيسي للرقابة، وقد أفاد 84.7% من الأخصائيين أن الجهات الرقابية لا تتدخل لحل المشكلات، أو محاولة توفير بيئة ومقومات جيدة للعمل؛ لحاجة ذلك كله إلى وعي مكتبي، ووقت وجهد قد لا يتوافران في الزيارات الرقابية القصيرة، وفي المقابل أفاد 15.3% من الأخصائيين أن توجيه المكتبات كثيراً ما يتولى حل بعض مشكلات العلاقة بين الأخصائي وزملائه أو رؤسائه، وأيضاً المشكلات التي تنتسب في إهدار عهدة المكتبة.

4/8/2 إصدار النشرات والكتب الدورية:

التي تصدر لتوضيح وشرح أو تقنين تفاصيل العمل، أو لمعالجة الانحرافات والمشكلات الشائعة في المكتبات، وهي أساس لأداء وتقويم العمل؛ لذا يجب أن تتسم بالوضوح والواقعية والثبات والترابط وعدم التناقض فيما بينها، وأن تصل للأخصائي في الوقت وبالطريقة المناسبة، كما تجب المتابعة للتأكد من تنفيذها، أو الحاجة إلى شرحها، أو تعديلها بعد ثبوت خطئها أو صعوبة تنفيذها (همشري، 2001، ص 182-183)، وأكد 100% من الأخصائيين أن توجيه المكتبات بالإدارة/المديرية/الإدارة العامة للمكتبات يحرصون على إصدار النشرات والتعليمات المكتوبة لتعميمها لسائر المكتبات المدرسية في نطاقه، لاسيما في حالة شيوخ التعليمات/الإجراءات/المشكلات/الانحرافات؛ ويتوافر لديهم الوعي المكتبي اللازم لإصدار هذه النشرات، في حين لا يتوافر في غيرها من الجهات الرقابية.

5/8/2 التدريب:

عملية تعليمية منظمّة، تهدف إلى تحسين وصقل مهارات وقدرات الأخصائي، وزيادة معارفه المهنية، للارتقاء بمستوى كفاءته في أداء الأعمال وتحقيق أهداف المكتبة، وقد نص قانون الخدمة المدنية (مصر، 2016، ص 1) على ضرورة تعريف الموظفين بأهداف جهة العمل وواجباتهم وحقوقهم، من خلال التدريب المستمر، لتلافي أوجه القصور في أداء الخدمة أو الموظف، ويُقسّم التدريب إلى (همشري، 2001، ص 296-297):

- 1- تدريب توجيهي للأخصائيين الجدد، يُعرفهم ب: مهام وسلطات وحقوق وظروف وبيئة عمل وكيفية أداء الوظيفة.
- 2- تدريب تجديدي/أثناء العمل، لمعالجة القصور في أداء القُدّامى، أو تزويدهم بكل جديد عن المهنة، سواء أكانت: إرشادات، أو مهارات، أو سلوكيات، أو تقنيات، أو قواعد أداء الأعمال الفنية أو الإدارية أو المالية، ويقوم به الرؤساء أو الزملاء الأكثر خبرة أو أساتذة الجامعات، ويمتد ليشمل: الزيارات الميدانية إلى مكتبات أخرى متقدمة؛ للاطلاع على أعمالها والتقنيات المستخدمة، وحضور المحاضرات أو الندوات أو المؤتمرات المهنية، (مصر، 2015، ص 11).

والرقابة لها دور كبير في تحديد الاحتياجات التدريبية؛ وهي تُبيّن الفجوة بين قدرات ومهارات ومعارف الأخصائي الفعلية، وما يجب أن تتوافر فيه لأداء مهام الوظيفة بكفاءة؛ وتكون هذه الفجوة هي الاحتياجات التدريبية ومحتوى التدريب، وتساعد الخطوات الآتية في تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة في المكتبات المدرسية:

- 1- تحليل العمليات، لتحديد محتوى التدريب وموضوعاته (تزويد، وعمليات فنية، وتقنيات المعلومات، وسجلات).
 - 2- تحليل الأخصائيين، لتحديد من يحتاج إلى تدريب، وما المعارف أو المهارات اللازمة لتحسين أدائه؟.
- ورغم أهمية دور الجهات الرقابية في ذلك، إلا أن غالبيتها لا دور لها، حسبما أشار 95.3% من الأخصائيين، ويرجع ذلك إلى اعتبار التدريبات شأن فني من اختصاصات توجيه المكتبات دون غيره، وهذه نظرة قاصرة لأنه على سبيل المثال- من بين الاحتياجات التدريبية موضوعات إدارية أو مالية، وهي من اختصاصات التوجيه المالي والإداري بالإدارة/المديرية في المقام الأول، أو الجهاز المركزي للمحاسبات أو هيئة الرقابة الإدارية، في حين أشار 4.7% من الأخصائيين إلى أن توجيه المكتبات بالإدارة/المديرية، يعقد كل منهما برامج تدريبية بحسب ما يرد إليهما من تعليمات في هذا الشأن، بحكم أنهما الجهتان المختصتان بعقد التدريبات الفنية لأخصائيي المكتبات المدرسية.

9/2 صور مخرجات عملية الرقابة:

تُخرج الجهات الرقابية نتائج عملية الرقابة في عدة صور، هي:

جدول (9) صور مخرجات عملية الرقابة على المكتبات المدرسية المصرية.

نعم	لا	صور مخرجات عملية الرقابة
150	0	التقرير
132	18	التغذية الراجعة
القرار الإداري		
150	0	قرارات روتينية
148	2	قرارات تنظيمية
147	3	قرارات إستراتيجية

1/9/2 التقرير Report:

هو بيان كتابي يسجله المراقب لتوثيق حالة العمل والأداء في جهة ما، قد يكون مختصراً وصفياً إنشائياً، أو مفصلاً يصف: أعمال الأخصائي، ونقاط القوة وانحرافات العمل، وتقييم المراقب لذلك، ومن عيوب التقرير صعوبة تحقيق الثبات في الرأي، ويركز بعض المراقبين على عوامل في الأداء أو الأخصائي تختلف عما عند غيرهم، لذا يفضل أن يُستخدم مع وسائل أخرى لقياس الأداء، ويمكن تقسيم التقارير الرقابية بناء على أسس متعددة، منها:

أ- من حيث زمن التغطية، تنقسم إلى: تقارير متابعة الأداء، وتقارير تقييم الأداء؛ بناء على معايير أُقرت من قبل.
ب- من حيث أسلوب الصياغة، تنقسم إلى: تقارير وصفية ينشؤها المراقب بأسلوبه في شكل فقرات وصفية، وتقارير سابقة التصميم (نماذج مطبوعة جاهزة)، والنوعان يملؤهما المراقب فور انتهاء الزيارة الرقابية، مع تقييم الأمر والتوصية بإجراءات التقييم (زيتوني، 2018، ص320)، ثم تُترك منه نسخة تُحفظ في ملف تقارير الموجهين والمتابعين؛ لتُعرف الأخصائي وإدارة المدرسة بتطور العمل، وتساعد في إصلاح الانحرافات وتحسين الأداء، ومتابعة نتائج الرقابة والتقييم، ويشمل التقرير - مع ماسبق من بيانات - اسم المراقب وتاريخ الزيارة وأهدافها وإجراءاتها ونتائجها، ثم التوصيات، على أن يضم عرضاً وتحليلاً للبيانات، لاسيما استخدام الأساليب الإحصائية مثل: النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والرسوم البيانية ومراعاة: دقة البيانات واللغة، والإيجاز والوضوح، والترابط والتكامل، وموضوعية التقييم من غير تحيز أو أهواء شخصية، (Iremeka & Ezenwaji & Ezenwaji, 2021, p.11)

وأكد 100% من الأخصائيين أن جهات الرقابة - باستثناء لجنة المكتبة التي ليس لها صلاحيات بذلك - تسجل الزيارة ونتائجها وتوصياتها في شكل تقرير (وصفي أو سابق التصميم) مع تسجيل نصّه في سجل زيارات المتابعين، وتترك نسخة منه للأخصائي لمراجعته عند الحاجة، وتضرب أمثلة ذلك بما يأتي، دون قصد الحصر (مصر، 2007، ص3):

أ- أخصائي المكتبة/ الرقابة الذاتية: يُعد كل شهرٍ وعامٍ إحصاءً بأنشطة المكتبة، مشفوعاً بتقرير تحليلي له، يتناول فيه جوانب القوة والقصور في الأعمال المختلفة وأسباب ذلك، ثم يرفعه أول الشهر اللاحق لتوجيه المكتبات بالإدارة التعليمية.

ب- موجه المكتبات المختص: يعد تقريراً سابق الإعداد عن كل زيارة في الدورات التوجيهية الثلاثة، إلى جانب تقريرين سنويًا عن المكتبات التي يتابعها - سبق تناولها في الجهات الرقابية -، يقدمهما لموجه أول المكتبات، الذي يعد بدوره تقريراً مجمعاً عن واقع الخدمة المكتبية بالإدارة التعليمية، يرفعه إلى موجه عام المكتبات، الذي يعد تقريراً

عن واقع الخدمة المكتبية بالمديرية التعليمية، يرفعه إلى الإدارة العامة للمكتبات بالوزارة لإعداد قاعدة بيانات المكتبات المدرسية لكل مرحلة تعليمية، وبيان أعداد العاملين والموجهين (مصر، 2015، ص9).

ج- لجان المتابعة وتقويم الأداء بالإدارة/ المديرية/ الإدارة المركزية بالوزارة: تعد تقريراً سابقاً التصميم عن كل زيارة للمدرسة، يُرفع إلى الإدارة التعليمية لاتخاذ اللازم نحوه، كما تُرفع تقارير دورية عن أعمال المتابعة والإيجابيات والمشكلات بالإدارات إلى المديرية، التي ترفع بدورها تقارير دورية إلى الإدارة المركزية للمتابعة وتقويم الأداء بالوزارة.

ولوحظ في كثير من تقارير الأخصائيين والموجهين ولجان المتابعة أن بياناتها سطحية لسد الخانات، كُتبت بنمطية وروتينية متكررة جعلتها متشابهة إلا في التواريخ وبعض الأرقام، وتذكر السلبيات فقط دون الإيجابيات.

د- الجهاز المركزي للمحاسبات: يعد تقارير توضح حقيقة الشكاوى والمشكلات المرفوعة إليه، تُرفع إلى المديرية لاتخاذ اللازم (مصر، 1988، المواد 1-4).

2/9/2 التغذية الراجعة:

يُقصد بها هنا عودة المراقب بعد كتابة التقرير للحصول على معلومات توضيحية لنتائج الرقابة، لاسيما إذا كانت نتائج سلبية، أو تؤكدها، أو تستكملها، أو لمتابعة تقويم الانحرافات ومدى تحسن الأداء؛ لاتخاذ قرار سليم بشأنها (همشري، 2001، ص219)، ويلزم للتغذية الراجعة Feedback عملية اتصال كاملة المكونات: مرسل (المراقب أو الأخصائي)، ورسالة (البيانات)، وقناة اتصال، ومستقبل (الأخصائي أو المراقب)، وتُقسّم قناة الاتصال للتغذية الراجعة إلى نوعين: أ- غير رسمية Informal إذا كانت لفظية شفاهية؛ وهي لا تستخدم كحجة قانونية، لإمكانية نفيها والتكرار منها.

ب- رسمية Formal: إذا كانت كتابية، وموقعة من الموظف المختص ومعتمدة من مديره؛ ولهذا تستخدم كمستند قانوني.

ولهذا يجب على المرسل اختيار القناة المناسبة في الوقت المناسب، لتحقيق أهداف الاتصال، التي من أبرزها:

- أ- الهدف الإعلامي/ المعلوماتي: من خلال نقل المعلومات إلى المستقبل، والتوعية والتبصير بالأمر.
- ب- الهدف الإقناعي: من خلال محاولة تغيير آراء واتجاهات المستقبل عن أفكار أو أمور معينة.
- ج- الهدف السلوكي: من خلال محاولة التأثير في/ تغيير سلوك المستقبل إيجابياً، (همشري، 2001، ص204-207)

د- الهدف التعليمي: بإضافة معلومات جديدة إلى معارف وخبرات ومهارات المستقبل، لتعليمه وتطوير أدائه.

وقد أكد 88% من الأخصائيين بوجود تغذية راجعة بين: كل من الجهات الرقابية الداخلية والخارجية في جانب، والأخصائي في جانب آخر، وبخاصةً للتأكد واستيضاح البيانات، والأمر قبل تحويل الانحرافات إلى جهات التحقيق، في حين نفى حدوثها 12% من الأخصائيين؛ بسبب اكتفاء المراقبين بما سجلوه من بيانات في أثناء الزيارة الرقابية.

3/9/2 وتشمل مخرجات الرقابة أيضاً: التوجيهات والإرشادات الشفهية، والنشرات والكتب الدورية والتعليمات المكتوبة، وقد سبقت الإشارة إليهم في طرائق التقويم المستخدمة في الرقابة على المكتبات المدرسية.

4/9/2 القرار الإداري Decision هو الحل أو التصرف أو البديل الأنسب (موضوع القرار)، الذي اختاره المراقب (متخذ القرار)، لحل مشكلة أو تحقيق هدف ما (أهداف القرار)، ووفقاً للمعلومات والظروف والموارد المتاحة (بيئة القرار)، وهو ناتج مجموعة خطوات منهجية تسمى "عملية اتخاذ القرار الإداري Decision Making" (همشري، 2001، ص251)، التي هي مكّون وثيق الصلة بكل مراحل الرقابة لاسيما نتائجها، كما يتوقف نجاح وفعالية وكفاءة الرقابة على القرارات المتخذة فيها.

1/4/9/2 أنواع القرارات الإدارية المُتَّخَذَة أثناء الرقابة على المكتبات المدرسية، تشمل ما يأتي:

أ- **قرارات روتينية:** تتعلق بأمر أو مشكلات معتادة متكررة، مثل: شكاوى المستفيدين، وتنظيم أيام الاستعارات للصفوف، وعقد نشاط ما في مناسبة معينة؛ لذا تتخذ وفق قواعد وإجراءات وسياسات محددة سلفاً، ولا تتطلب جهداً ذهنياً كبيراً أو دراسة عميقة للمشكلة، وأفاد 100% من الأخصائيين أنهم ولجنة المكتبة ووكيل ومدير المدرسة يصدرون القرارات الروتينية؛ بسبب اتصالهم المباشر بالأعمال والأمور والمشكلات المتكررة الروتينية في المكتبة المدرسية، ولا يتطلب الأمر غيرهم.

ب- **قرارات تنظيمية:** تتعلق بتنظيم وتسيير العمل، وقد أشار 98.7% من الأخصائيين أنها تصدر عن الجهات الرقابية: الذاتية، والداخلية؛ لأنهم أكثر قرباً وارتباطاً بأعمال المكتبة المدرسية، بينما أشار 1.3% بعدم صدورها من الجهات الرقابية.

ج- **قرارات إستراتيجية:** تتعلق بقضايا مستقبلية مهمة تؤثر في وجود واستمرارية المكتبة، وتُتخذ بعد دراسة وتحليل واسع عميق، وتتضمن غالباً متغيرات طويلة الأمد؛ لذا تتخذها مستويات الإدارة العليا، ومن أمثلة هذه القرارات: الالتزام بوجود مكتبة في كل المدارس، وتدريب مناهج متكامل للتربية المكتبية لطلاب المدارس، ومد الخدمة المكتبية لتشمل المجتمع المحيط بالمدرسة، وإنشاء شبكة للمكتبات المدرسية، وقد أفاد 98% من الأخصائيين بصدور هذه القرارات من مستويات الإدارة العليا، مثل: الإدارة العامة للمكتبات المدرسية، ووزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، بينما أفاد 2% بعدم صدور قرارات إستراتيجية مهمة خلال فترة عملهم (همشري، 2001، ص 258-261؛ فرحات، 2010، ص 69-70).

10/2 نتائج عملية الرقابة في المكتبات المدرسية:

تؤدي الرقابة إلى نتائج متعددة، تصب في مصلحة تحسين الأداء والعمل المكتبي، تتناول الدراسة واقعها في المكتبات المدرسية كالآتي:

جدول (10) تحقق نتائج عملية الرقابة على المكتبات المدرسية المصرية.

نعم	لا	نتائج عملية الرقابة على المكتبات المدرسية
19	131	تحسين بيئة وموارد ومقومات العمل
20	130	تعديل خطة وإجراءات وطرائق العمل
23	127	التوصية والمتابعة للإجراءات التصحيحية
0	150	تخطيط القوى البشرية
2	148	التحفيز
0	150	الترقية الوظيفية
7	143	التدريب
142	8	الإحالة إلى جهات التحقيق
4	146	تقييم الأداء

1/10/2 نتائج تتعلق بالعمل:

1/1/10/2 تحسين بيئة وموارد ومقومات العمل:

قد يتبين للرقابة أن السبب الرئيسي في انحرافات أو مشكلات العمل هو عدم كفاية الموارد والمقومات وبيئة العمل؛ ومن ثمَّ تعمل على توفيرها أو تحسينها، وهو ما لا يحدث بحسب ما أجاب به 87.3% من الأخصائيين، ويرجع ذلك إلى التوفير الفعلي لبيئة ومقومات العمل في المكتبات المدرسية ليس من اختصاصات الجهات الرقابية؛ بل جهات أخرى مثل: شؤون العاملين، وهيئة الأبنية التعليمية، وقسم التطوير

التكنولوجي، وتوجيه المكتبات بالإدارة/ المديرية، ودورها يقتصر على التوصية بذلك، ثم رفع الأمر إلى الجهات المختصة لتوفيرها، في حين رأى 12.7% بأن الرقابة تؤدي إلى نتائج تُحسِّن بيئة وموارد ومقومات العمل في المكتبات المدرسية، لا سيما من جانب: الأخصائيين أنفسهم، ومدراء المدارس، وتوجيه المكتبات بالإدارة والمديرية التعليمية.

2/1/10/2 تعديل خطة وإجراءات وطرائق العمل:

قد تكتشف الرقابة أن انحرافات العمل تنتج من: خطة العمل؛ بسبب أنها غير: محددة أو واضحة أو مكتوبة، أو واقعية في ظل الإمكانيات، أو عملية لا يمكن تحقيقها، أو مترابطة متناسقة فيما بين محاورها، أو مقبولة من المشاركين في تنفيذها، أو تنتج من إجراءات وطرائق عمل غير صحيحة؛ فتسعى إلى تعديلها، وهو ما لم تسع إليه الرقابة من قبل، كما ورد في إجابات 86.7% من الأخصائيين. ويُعلل هذا الأمر بأن هذا التعديل يحتاج وعياً مكتوباً وجهداً ووقتاً قد لا يتوافران لدى الجهات الرقابية بسبب ضيق وقت الزيارة الرقابية؛ فيقتصر الأمر على التوصية بالتعديل، تاركين ذلك للأخصائي وتوجيه المكتبات، في حين أجاب 13.3% بأن ذلك يحدث لا سيما من قِبَل أخصائي المكتبة (الرقابة الذاتية) وتوجيه المكتبات بالإدارة والمديرية التعليمية.

3/1/10/2 التوصية والمتابعة للإجراءات التصحيحية:

أي: سبب الانحراف؛ يجب أن توصي الرقابة بالإجراءات التصحيحية، المناسبة لبيئة وموارد المكتبة لتكون قابلة للتنفيذ العملي، وعليها أن تراقب مدى تنفيذ الإجراءات ليلتزم بها المعنيون، وأفاد 84.7% من الأخصائيين أن الجهات الرقابية توصي بالإجراءات التصحيحية لانحرافات ومشكلات العمل، إلا أنها لا تتابع تنفيذها، بسبب ضيق فترة وتكدس الزيارة الرقابية، لاسيما حين تشمل كل مرافق المدرسة، وأفاد 15.3% بمتابعة القرارات الرقابية والإجراءات التصحيحية من جانب توجيه المكتبات، ولجان المتابعة وتقييم الأداء بالإدارة التعليمية ومدير المدرسة، بسبب كونهم دائمين لا يتغيرون إلا قليلاً، مما يساعدهم في متابعة قراراتهم الرقابية.

2/10/2 نتائج تتعلق بأخصائي المكتبات المدرسية:

1/2/10/2 تخطيط القوى البشرية Manpower Planning

عملية التنبؤ بعدد ونوعية القوى البشرية اللازمة للعمل في المكتبات، بغرض السعي نحو توفيرها في الوقت المناسب، للقيام بمهام الوظيفة وتحقيق أهداف المكتبة، وتلعب الرقابة دوراً مهماً في ذلك، من خلال كشف الانحرافات الناتجة من نقص القوى البشرية، وتحليل عبء العمل الحالي (نصاب العمل) مع المتوقع مستقبلاً؛ لمقارنته بعدد وإمكانيات القوى المتوافرة حالياً في المكتبات، ثم تحديد الزيادة أو النقص (تحليل قوة العمل)، ووضع إستراتيجية متكاملة مستقبلية للتوظيف Staffing تشمل عدد ومواصفات القوى اللازمة للعمل، ليتم توظيفهم مستقبلاً على مبدأ الكفاءة (همشري، 2001، ص 285-286)، ورغم أهمية دور الجهات الرقابية كأحد أفضل من يقوم بتخطيط القوى البشرية في المكتبات المدرسية، باعتبارهم يتابعون المدارس بصفة دورية مستمرة، للتعرف على مشكلاتها وانحرافات العمل، إلا أنهم لا دور لهم فيه، كما دُكر 100% من الأخصائيين؛ ويُفسر ذلك بأن هذه الجهات لا تدرك دورهم في هذا التخطيط، بعدما رسخ في الأذهان أن هذا الأمر بيد المستويات العليا من المسؤولين في وزارتي التربية والتعليم والمالية.

2/2/10/2 التحفيز Incentive:

هو العوائد المادية والمعنوية التي تشبع حاجات أخصائي المكتبات المدرسية، وتشجعهم لأداء عملهم بكفاءة، وترفع مستوى روحهم المعنوية ورضاهم الوظيفي، لهذا يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدل والموضوعية،

ويتناسب مع جهد وحاجات الأخصائيين، مما يؤدي لمزيد من العمل (همشري، 2001، ص 193-195) وينقسم التحفيز إلى نوعين: أ: حوافز مادية ملموسة: تشبع حاجات الأخصائي المادية، مثل: الأجور، والرواتب، والعلاوات السنوية، والحوافز التشجيعية، والمكافآت المالية، وتعويزات/ مكافأة نهاية الخدمة.

ب) حوافز معنوية وجدانية تُظهر الثناء والتقدير للأخصائي، مثل: كلمات الشكر والثناء، وشهادات التقدير، والمشاركة في الإدارة، وتحسين بيئة وظروف العمل، والابتعاث الخارجي، والتأمين الصحي.

وينبغي أن يكون للجهات الرقابية دور جوهري في التحفيز؛ بسبب المتابعة الدورية المستمرة، وتقييم جهد وأداء الأخصائيين وأعمال المكتبات المدرسية، إلا أنها لا دور لها في التحفيز حسبما أجاب 98.7% من الأخصائيين، وذلك بسبب تشريعات شؤون العاملين بوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني التي لم تمنح المراقب سلطة التحفيز، الذي جعلته قراراً بيد المحافظ أو وزير المالية والتربية والتعليم، خشية المحاباة والمحسوبية والرّشاً والشخصنة؛ فأدى هذا الوضع إلى قصور في نظام الأجور والرواتب، أفضى إلى ظهور الفساد ومحاولات الاستيلاء على المال العام والرّشاً؛ لتغطية القصور في الرواتب، ولعل أبرز مظاهر هذا القصور هي (مصر، 2014، ص 10-11):

- أ- لا توجد عدالة في توزيع الأجور بين العاملين في وحدات الجهاز الإداري للدولة.
 - ب- لا تربط كثير من الهيئات الأجور المتغيرة بأداء العامل، فهي الجزء الأكبر من الأجر والراتب، وتمنحها متساوية لجميع العاملين دون مراعاة الأداء، نظراً للظروف الاقتصادية وتدني الأجور الحكومية.
- أدى ذلك إلى إحساس الأخصائيين بالظلم المالي، وانتشرت مقولة أن "من يعمل كمن لا يعمل والكل يتساوى" فظهر التهاون والتراخي في العمل، وعدم الرضا الوظيفي والولاء للعمل وغيرها من مظاهر الانحراف والفساد في العمل، بينما أجاب 1.3% من الأخصائيين بوجود تحفيز معنوي غير مادي، يتراوح بين الإيجابي والسلبي، من جانب كل الجهات الرقابية.

3/2/10/2 الترقية الوظيفية Job Promotion:

هي نقل أخصائي المكتبة من وظيفة أو درجة وظيفية أدنى لشغل الأعلى منها مباشرة في السلم الوظيفي، نتيجةً لتميز أدائه في العمل؛ ومن ثمَّ يحصل على مزايا وظيفية جديدة منها: زيادة الأجر، وسلطات أوسع، ومكانة وظيفية أرفع، وفي المقابل يتحمل مسؤولياتٍ وأعباءً وظيفية أكثر (همشري، 2001، ص 312)، والترقية أحد أهم الحوافز المعنوية التي تُحمّس الأخصائي للعمل؛ لأنها تشعره بالتقدير لمجهوداته، وتحقق آماله وطموحاته الوظيفية (محافظة المنوفية، ص 17)، إلا أن الجهات الرقابية لا دور لها أو سلطة أو حتى توصية بترقية المتميزين، وهي من الأمور التي جعلت الرقابة بلا مردود إيجابي على الأخصائي من وجهة نظره، وهذا ما أكدته كل الأخصائيين.

4/2/10/2 التدريب:

كنتيجةً للرقابة، سبق تناوله في "5/8/2 طرائق التقييم المستخدمة في الرقابة".

5/2/10/2 الإحالة إلى جهات التحقيق:

أداء أخصائي المكتبات مهامه بدقة وأمانة وشرف، واجبٌ أخلاقي ووظيفي، لا يُبرر الخطأ فيه بالجهل أو السهو أو ضغط العمل، أو غيرها، وتجب عليه معرفة كل القوانين واللوائح المنظمة للعمل المكلف به، وقد أرسى قانون الخدمة المدنية مبدأ أن "يتحمل كل من تسبب بخطئه في إحداث ضررٍ نتيجةً هذا الضرر"، وبذلك تهدف المسؤولية التأديبية إلى تقويم الانحرافات أو الردع والزرع؛ لضبط جودة أداء أعمال المكتبة المدرسية (محافظة المنوفية، 2001، ص 15)، وكلها أهداف رئيسية للرقابة، يلزم لها سلطة الاستدعاء للتوضيح أو التحويل لجهات

التحقيق (الشؤون القانونية في جهة المخالفة، النيابة الإدارية/ العامة) التي تُقر العقوبة المناسبة للانحراف (مصر، 2021)، وتتنوع العقوبة بين: الإيقاف/الإبعاد عن العمل، وتأجيل الترقية، والخصم من الراتب، والإنذار، واللوم، ولفقت النظر، والتغريم.

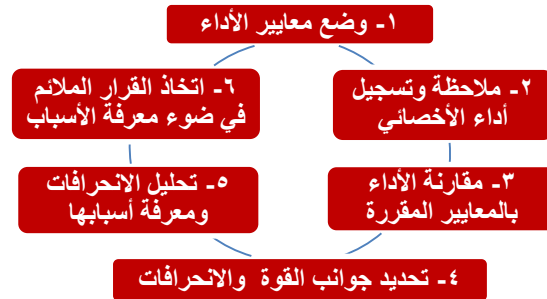
وقد أفاد 94.7% من الأخصائيين أن الإحالة إلى التحقيق موجود بين نتائج الرقابة، وازداد سوء باعتماد المراقب على أحكامه الشخصية وليس على معايير محددة للرقابة؛ فأحيل للتحقيق بعض الأخصائيين دون وجه حق، وأدى ذلك إلى: عدم الرضا والضجر من الرقابة، والاختلافات وسوء العلاقة بين الأخصائي والمراقب، وعدم الاقتناع والاتفاق في الرأي، وعدم تنفيذ توصيات الرقابة؛ هذه الحالة تؤدي إلى ضعف أثر الرقابة واقتناع الأخصائي بها. وينبغي ألا تهدف الرقابة إلى تحري الأخطاء والانحرافات فقط، ومن ثم العقاب؛ بل ضمان حسن الأداء، ودراسة سبب الانحرافات، لأن بعضها يرجع إلى أسباب خارجة عن إرادة الأخصائي، فلا يُعاقب عليها، مثل: عدم وضوح مهامه واختصاصاته، وكثرة الأعمال المكلف بها، وحدثة التعيين، وعدم تدريبه على مهامه، وبيئة العمل السيئة، وعدم توافر الميزانية وغيرها؛ ولهذا يجب على الرقابة البحث عن سبل للتغلب على أسباب الانحرافات، قبل عقاب الأخصائي، بينما أفاد 5.3% من الأخصائيين بأن الجهات الرقابية لا تحيل مقصراً إلى جهات التحقيق، وشفقة منها تكتفي بالتنبيه واللوم وأحياناً التوبيخ؛ وهو ما يزيد من تقصير المقصرين، بسبب عدم تعرضهم للعقاب.

6/2/10/2 تقييم الأداء Performance Appraisal:

هو قياس موضوعي منهجي لنقاط القوة والضعف في أداء أخصائي المكتبة المدرسية لمهامه المكلف بها، وسلوكياته، في فترة زمنية، وفق معايير محددة (همشري، 2001، ص 302). ويُعد نوعاً من التحفيز: الإيجابي للأخصائي المتميز (كنوع من التقدير المعنوي وما يترتب على ذلك من الترقية أو زيادة الحافز)، أو السلبي للضعيف منهم وما يترتب عليه من نتائج، وينبغي لنجاح نظام تقييم الأداء أن يكون: مستمراً ومنظماً طوال الحياة الوظيفية، مستنداً إلى معايير ومعدلات أداء كمية ونوعية ثابتة؛ ليُقارن ويُقيّم بها أداء وسلوك وكفاءة الأخصائي، موضوعياً يعتمد على الأحكام والتقدير الشخصي، و ذي اتجاهين؛ بحيث تتوفر المعلومات الكاملة عن الأداء لدى المُقيّم، مع إعلام الأخصائي بنتائج تقييم أدائه ليحاول التقويم الذاتي لنفسه (حمود والخرشة، 2013، ص 152-154).

ويتم التقييم الرسمي لأداء الأخصائيين مرة واحدة سنوياً، للفترة من 9/1 إلى 8/31، ثم يُحفظ في ملفه، ويقوم بالتقييم كلٌّ من مدير المدرسة (الرئيس المباشر إدارياً) وموجه المكتبات المختص (الرئيس الأعلى فنياً) مجتمعين (مصر، 2007، ص 4؛ محافظة المنوفية، 2001، ص 161)، وقد أجاب 97.3% من الأخصائيين أن الموجه يترك الأمر للمدير؛ فيغلب التقييم من النواحي الإدارية (اختصاص المدير) على النواحي الفنية (اختصاص الموجه)، لاسيما أن الوعي المكتبي ضعيف لدى غالبية مدراء المدارس -كما سبقت الإشارة-، ويزداد الأمر سوءً باستخدام الأحكام والاعتبارات الشخصية في تقييم أداء الأخصائي، ولا توجد معايير ومعدلات أداء كمية ونوعية ثابتة؛ فيؤدي كل ذلك إلى المحاباة وضعف عدالة التقييم، التي تؤثر سلباً في أداء الأخصائي، وترسخ لديه فكرة أن "من يعمل كمن لا يعمل، وكلاهما في النهاية يتساويان"، أضف إلى ذلك أن نتائج عملية تقييم أداء الأخصائيين لا تؤدي إلى ترقية وزيادة رواتب المتميزين، أو اتخاذ سبل لرفع مستوى ذوي الأداء المنخفض، أو وضع نظام حوافز يتناسب مع جودة الأداء، أو تطوير أداء الأخصائي عن طريق تزويده بالمعلومات عن جوانب القوة لدعمها والضعف في أداء مهامه لمعالجتها وتلافيها، فضلاً عن تحديد الحاجات التدريبية اللازمة لتطوير الأداء، أو رفع الروح المعنوية والرضا

الوظيفي من خلال الموضوعية والعدالة في قياس وتقييم الأداء، بينما أكد 2.7% من الأخصائيين اشتراك مدير المدرسة وموجه المكتبات في وضع تقييم موضوعي لأداء الأخصائي.



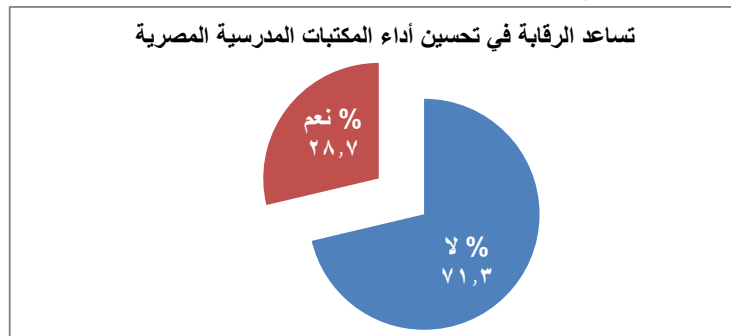
شكل (4) دورة تقييم أداء أخصائي المكتبات (همشري، 2001، ص303).

والمفترض أن تمر دورة تقييم الأداء بعدة مراحل: تبدأ بإقرار المعايير الكمية والنوعية للأداء، ليتم ملاحظة وتسجيل أداء الأخصائي بناء عليها، ثم مقارنة الأداء بهذه المعايير؛ لتحديد جوانب القوة والانحرافات، بغرض دراسة الانحرافات وتحديد أسبابها، واتخاذ القرارات الملائمة للتغلب عليها، ثم معاودة تقييم الأداء مرة أخرى.

ويُقَيَّم أداء الأخصائي بالدرجة والمرتبة في "نموذج تقييم الأداء" (محافظة المنوفية، 2001، ص159)، ويحق للأخصائي التظلم من نتيجته خلال 15 يوماً من تاريخ علمه؛ لِيَتَبَّه فيه لجنة التظلمات، ويعرض على لجنة الموارد البشرية بالإدارة التعليمية، وهو نموذج مطبوع ومُصَمَّم سابقاً، يشمل: بيانات وظيفية، والأعمال البارزة خلال العام، ومستوى الأداء (كمية العمل، ودرجة الإتقان)، والقدرات الإدارية والفنية (المشاركة في تحسين مستوى العمل بالمدرسة، والمنفعة من أدائه، والقدرة على القيادة والتوجيه، والدرجات العلمية والبرامج التدريبية)، والسلوكيات والانضباط في العمل؛ يُقَيَّمها الرئيس المباشر بدرجاتٍ مجموعها من مائة درجة، ثم يُعْطَى الأخصائي تقديراً على حسب الدرجة التي حصل عليها: من 90-100 (ممتاز)، 80- أقل من 90 (جيد جداً)، 65- أقل من 80 (جيد)، 50- أقل من 65 (متوسط)، أقل من 50 (ضعيف، وتُذكر الأسباب).

11/2 دور الرقابة في تحسين أداء المكتبات المدرسية المصرية:

تعد الرقابة أحد أهم طرائق تحسين أداء العمل، فالعلاقة بينهما ارتباطية، وتهدف الرقابة إلى تحسين الأداء، وتحسين الأداء هو نتيجة طبيعية للرقابة؛ بعد اكتشاف ودراسة وتحليل جوانب القوة والضعف أو الانحرافات في الأداء (إدريس، 2005، ص565).



شكل (5) وجهة نظر الأخصائيين عن دور الرقابة في تحسين أداء المكتبات المدرسية المصرية.

يظهر من الشكل السابق أن 43 أخصائياً بنسبة 28.7% من العينة يرون أن الرقابة تساعد في تحسين أداء المكتبات المدرسية، معللين ذلك بـ:

- تعمل الرقابة على التأكد من حسن سير العمل، ومدى التزام الأخصائي بخطة العمل، والكشف عن الانحرافات.

- توجه أداء الأخصائيين للأفضل، وتساعد في تحقيق أهداف المكتبة بالجودة والكفاءة المطلوبة، وفي المقابل تمنع تفشي الفساد واللامبالاة والتسيب والإهمال في العمل، فضلاً عن تبديد العهد والاستيلاء على المال العام.
 - تعدد الجهات الرقابية واختلاف مجالاتها، يجعل إحداها ترى ما لا تراه الأخرى؛ وبذلك تزيد جودة أعمال المكتبة كلها.
 - يتسم بعض المراقبين بالوعي المكتبي الملائم للرقابة على المكتبات المدرسية، مثل: موجهي المكتبات، ولجان المتابعة وتقييم الأداء في كل من الإدارة والمديرية التعليمية؛ فتؤدي قراراتهم الرقابية إلى تحسين أداء المكتبات وحل مشكلاتها.
 - تتنوع الرقابة على المكتبات المدرسية بين: الشاملة والمقتصرة على عمل ما، والمفاجئة والدورية؛ مما يجعلها أكثر أثرًا.
 - تغطي مجالات متعددة، منها: أعمال المكتبة وإجراءاتها، وخدمات المعلومات ومخرجات المكتبة، والأفراد سواء أكانوا عاملين أو مستفيدين، والميزانيات والماليات.
 - ينتج عنها قياس لأداء المكتبة والأخصائي بطريقة مناسبة.
 - تستخدم الرقابة طرائق متعددة لتقييم الأداء، منها: إصدار التعليمات والنشرات والكتب الدورية، والتدريب، وتوجيه وإرشاد الأخصائيين؛ مما يساعد في التغلب على بعض القصور والمشكلات وانحرافات الأداء.
 - ينتج منها مخرجات متعددة كوسائل للتواصل بين الأخصائي والمراقب، مثل: التقارير، والتغذية الراجعة، والقرارات الإدارية.
- في حين يرى 107 أخصائيين بنسبة 71.3% من أفراد العينة أن الرقابة لا تساعد في تحسين أداء المكتبات المدرسية، وعللوا ذلك بما يأتي:
- تعدد الجهات الرقابية، وما ينتج عنه من اختلافات وتعارض القرارات الرقابية، فيرتبط أو يتوقف الأخصائي عن التنفيذ؛ ويُعطل ذلك بضعف التنسيق بين تلك الجهات، وعدم اعتماد المراقبين على معايير محددة في الرقابة وتقييم الأداء، والمراقب (المتابع) على المكتبة غير دائم؛ بل يتغير بمراقب آخر في الزيارة اللاحقة، وتوصي الدراسة بتقليص عدد الجهات الرقابية على المكتبات المدرسية، بحيث يكون لكل منها مجال أو عدة مجالات للرقابة لا تشاركها فيها جهة رقابية أخرى، لتصدر القرارات الرقابية من جهة واحدة دائمة؛ فلا يحدث تعارض بينها، تحقيقاً للمبدأ الإداري "وحدة الرئاسة"، مع ضرورة التنسيق بين هذه الجهات الرقابية، من خلال عقد اللقاءات الدورية والاستعانة بتقنيات وتطبيقات تبادل المعلومات بينهم، إلى جانب إقرار معايير رقابية لكل منها.
 - ضعف الوعي المكتبي لدى الكثير ممن له حق الرقابة على المكتبات المدرسية؛ فتكون قراراته الرقابية غير واقعية، وفي ذلك توصي الدراسة بتأهيل علمي أو تدريبي دوري، في أعمال الرقابة والمكتبات المدرسية، كشرط للرقابة عليها.
 - مدة الرقابة قصيرة، ورغم ذلك يجب أن تشمل كل أنشطة ومرافق وسجلات المدرسة؛ ولهذا تكون سريعة وصورية شكلية، لا تُدقق في المكتبة وأعمالها ومشكلاتها، فيكون أثرها في تحسين أداء المكتبات المدرسية ضعيفاً، وتوصي الدراسة بأن يكون للمكتبة يوم رقابي خاص، ليتثنى للمراقب النظر والتدقيق في خطط وأعمال ومشكلات وانحرافات العمل المكتبي.
 - غالباً ما لا تهدف الرقابة إلى التنبؤ بالأخطاء أو الانحرافات أو المشكلات المحتملة، أو تحليل ما حدث منها؛ للتعرف على أسبابها وسبل علاجها، ومنع تكرارها في المستقبل، وتوصي الدراسة بأن تكون الرقابة على المكتبات المدرسية تنبؤية وقائية Preventive إلى جانب الرقابة البعدية اللاحقة Follow-Up.
 - غالباً ما تكون رقابة سلبية Negative، وتوصي الدراسة بأن تتوازن مع الإيجابية Positive التي تهدف إلى تحديد وتحليل إيجابيات العمل وأسبابها، ودعمها وتمييزها، والاستفادة منها مستقبلاً؛ وبذلك تتسم الرقابة بالمرونة البناءة

التي تشجع القدرات الذاتية للأخصائيين على الإضافة والتجديد والابتكار، إلى جانب تهميتهم وتطويرهم وظيفيًا (همشري، 2001، ص 250).

- تعتمد بشكل كبير في تجميع البيانات الرقابية على ملاحظات وأحكام شخصية وسجلات وملفات المكتبة، وكلها أدوات يمكن خداع المراقب بها وتحسين الصورة، وتحبذ الدراسة-إلى جانب تلك الأدوات-الاعتماد على: مخرجات العمل الفني، ودراسات المستفيدين، ونظم المعلومات Information Systems، وبطاقات الأداء المتوازن Balanced Scorecards، وغيرها من الأدوات الرقابية المناسبة (Bruil, 2018, p. 90).

- لا تستند الرقابة إلى معايير كمية أو نوعية أو زمنية واضحة، فيُلَقَى باللوم أو العقاب على الأخصائي، وذلك يدفعهم إلى نفورٍ وردِّ فعلٍ سلبي تجاه عملية الرقابة برمتها، لاسيما إذا كان الأمر يرجع إلى أسباب وظروفٍ غير متوقعة خارجة عن إرادتهم.

- يهتم المراقبون بكم لا بجودة الأداء ونوعيته وتأثيره، أو إجراءات التنفيذ ومدى حاجتها إلى التعديل أو التغيير؛ ويُفسر واضحة لتقييم أداء الأخصائي والمكتبة، وتتوغل بين كمية (تتعلق بكمية العمل والإنتاج) و نوعية (تتعلق بنوعية الأداء وجودته) وزمنية (تتعلق بزمن تنفيذ الأعمال) ومعايير التكلفة، ومعايير القيم المعنوية (تتعلق بأمور غير ملموسة مثل: درجة الإخلاص والولاء للعمل والروح المعنوية، والمساهمة في رفع شأن المؤسسة التعليمية ...).

- لا تُكوّن أحكام وقرارات الرقابة موضوعية؛ ويعل ذلك بأنها رقابة سلبية، تعتمد كثيرًا على أحكام وملاحظات شخصية وسجلات وملفات المكتبة لا على معايير محددة، ولهذا يوصى باعتماد المعايير التي تُمكن المراقب من القياس، والحكم بموضوعية على الأخصائي وأداء المكتبة، مع تحديد ودراسة وتقويم الانحرافات والمشكلات إذا وُجِدَت.

- لا تستخدم طرائق متعددة لتقويم الأداء، رغم سهولتها ومناسبتها للمكتبات المدرسية، مثل: التوجيه والإرشاد، ودراسة ومعالجة مشكلات أو انحرافات العمل، وتقويم الأخطاء والانحرافات، وتوفير البيئة والمقومات المناسبة للعمل، وتوصي الدراسة باستخدام مختلف طرائق تقويم الأداء الملائمة لظروف وبيئة المكتبة، فهذا دور أصيل للجهات الرقابية.

- لا تؤدي نتائج الرقابة في المكتبات المدرسية إلى: تحسين بيئة وموارد ومقومات العمل، وتعديل خطة أو إجراءات أو طرائق العمل، والتوجيه والمتابعة لإجراءات تصحيح الانحرافات أو المشكلات، وتخطيط القوى البشرية، وتدريب الأخصائي الضعيف مهنيًا لرفع مستواه، والتحفيز المادي أو المعنوي؛ لرفع روحه المعنوية ورضاه الوظيفي، وقياس وتقويم الأداء بعدالة وموضوعية، وأيضًا الترقية لوظيفة أعلى، وتوصي الدراسة بأن تكون مثل هذه النتائج ثمارًا أساسية للرقابة.

- أحيانًا يُحيل المراقبون الأخصائي إلى جهات التحقيق لأسبابٍ طفيفة لا تستحق ذلك، رغم إجادته الأخصائي، أو كان من الممكن الاكتفاء بتبنيها لها، وفي المقابل يرافون أو يغضون النظر عما يستحق الإحالة إلى التحقيق عند أخصائي آخر، رغم كونه مهملاً رديئًا في عمله؛ فيسود الإحباط واللامبالاة وفكرة أن الكل يتساوى؛ بسبب عدم عدالة وموضوعية الرقابة.

- لا تأثير لنتائج الرقابة الميدانية في صنع القرارات والتشريعات والسياسات والإستراتيجيات المكتتبية أو التعليمية، ويرجع ذلك لضعف التواصل بين المراقبين وصناع القرار بوزارة التربية والتعليم، فكل الفريقين يعمل منفردًا، وتوصي الدراسة بعدم اتخاذ قرار أو وضع تشريع أو سياسة أو إستراتيجية مكتتبية، دون مشاركة وأخذ آراء الأخصائيين والمراقبين فيها، فهم الأكثر احتكاكًا بالمهنة وستكون آراؤهم أكثر دراية ومنطقية وموضوعية عن غيرهم، مع إنشاء نظام اتصال مزدوج الاتجاه لتوفير المعلومات بين الطرفين في الوقت المناسب (الصحن و المصري، 1997، ص 324-326).

- القرار الرقابي فردي يُقرُّه مراقب واحد، وليس جماعي يشارك فيه عدة مراقبين، فتكون احتمالية العواطف والأهواء الشخصية واردة، وتوصي الدراسة بتغليب القرارات الرقابية الجماعية، لما تتميز به من ضعف الأهواء الشخصية،

وتوافر معلومات وبدائل حلول كثيرة تساعد في اتخاذ القرار السليم، مما يزيد من قبول الأخصائيين به والتزام وإقبال على تنفيذه.

- لا يلجأ المراقبون إلى وسائل لتحسين القرارات الإدارية وزيادة فاعليتها قبل إقرارها، وتوصي الدراسة متخذي القرار ب: الفهم التام للمشكلة والمساعدة في إيجاد البدائل المناسبة للحل، واعتماد نظام معلومات يمد المسؤول بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب لاتخاذ القرار الصحيح، وإشراك الأخصائيين في اتخاذ القرار لزيادة فهمهم ودعمهم له، والموضوعية وتجنب العواطف والأهواء الشخصية في اتخاذه، واعتبار التغيرات والتطورات في البيئتين الداخلية والخارجية للمكتبة أثناء اتخاذه، واتخاذ الحلول الكاملة (القرارات) الإبداعية، والمرونة والتروي في اتخاذ القرار إلا في الحالات الطارئة، والنظر إلى أثر القرار على الأخصائيين المنفذين (همشري، 2001، ص 275-276).

- العقوبات غير الرادعة للمتسببين في المخالفات والانحرافات؛ تعزز الإهمال والفساد، ونوصي بالعقوبات الفعالة الناجزة.

- نتج عما سبق من أسباب؛ أن عددًا غير قليل من الأخصائيين لا يُقدّر أهمية الرقابة ولا يأخذ بنتائجها؛ بل ينفرون منها؛ نتيجة للأسباب السابقة، لاسيما الراغبين في تقديم أداء جيد، الذين يتقبلون الرقابة الإيجابية البناءة المرنة التي تُقوّم أدائهم، ولا يتقبلون الرقابة السلبية العقابية التي تساوي بين المُجيد والمقصرين؛ ولهذا تكون الرقابة السلبية الاستبدادية غير الموضوعية خطرًا على الأداء، وتنبط معنويات الأخصائيين ذوي الأداء الجيد.

كلمة أخيرة: يُلاحظ في كثير من أرقام ونتائج الدراسة، تشابهها وقلة تفاوتها نسبيًا؛ ويعلل ذلك بتشابه أحوال المكتبات المدرسية المصرية، لاسيما في عملية الرقابة؛ بسبب وجود سياسة وزارية عامة موحدة لكل من الرقابة والمكتبات.

نتائج الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع عملية الرقابة في المكتبات المدرسية المصرية، ودورها في تحسين الأداء بها، من وجهة نظر الأخصائيين، وتوصلت إلى النتائج الآتية:

1- يتولى الرقابة على المكتبات المدرسية المصرية 16 جهة، تتنوع بين:

أولاً- رقابة ذاتية لأخصائي المكتبة، الذي يتسم بالوعي المكتبي الممتاز حسبما أجاب 94% من الأخصائيين، مقابل 6% وعيهم المكتبي جيد. وأجاب 4.7% من الأخصائيين أن الرقابة الذاتية تتم في مدة تتخطى العام، مقابل 95.3% لا تتم.

ثانياً- رقابة داخلية، يشارك فيها كل من:

- لجنة المكتبة: التي يرى 92% من الأخصائيين أن وعيهم المكتبي ضعيف، و8% يرونه جيد، وتجتمع مرة كل شهر لمناقشة أمور المكتبة، إلا أن 92% من الأخصائيين قالوا بأن رقابتها لا تتم، مقابل 8% قالوا بأنها تتم في مدة تتخطى العام.

- وكيل أنشطة المدرسة: أفاد 62% من الأخصائيين أنه يتابع أعمال المكتبة مرة كل تيرم، مقابل 38% أفادوا بأن رقابته تتم كل شهر، وتستغرق زيارته دقائق، وذكر 92.6% من الأخصائيين أن وعيهم المكتبي جيد، ووصفه 7.4% بالضعيف.

- مدير المدرسة: أجاب 81.3% من الأخصائيين أن متابعته لأعمال المكتبة تتم مرة كل تيرم، في عدة دقائق، مقابل 18.7% قالوا: إنها تتم كل عام، وأفاد 12.7% من الأخصائيين أن وعيهم المكتبي جيد، و87.3% قالوا بأنه ضعيف.

- توجيه المكتبات بالإدارة/ المديرية التعليمية: يكرر توجيه المكتبات بالإدارة دوراته التوجيهية في شكل زيارات ميدانية للمكتبة أو اجتماعات الموجه مع الأخصائي، وهي ثلاث دورات على الأقل سنويًا، وقدر 96% من الأخصائيين وعى موجهي الإدارة و المديرية بال ممتاز، مقابل 4% قدره بالجيد، وأن زيارتهم تستغرق يومًا واحدًا في كل دورة مما سبق، ويكرر توجيه عام المكتبات بالمديرية متابعته في مدة تمتد لأكثر من عام دراسي حسبما أشار 94.7% من الأخصائيين، مقابل 5.3% قالوا بأنها لا تتم.

- الإدارة العامة للمكتبات بالوزارة: التي أفاد كل الأخصائيين أن موجهيها لم يَمُرُوا عليهم؛ ولا يعرفون مدى وعيهم المكتبي. - لجان المتابعة وتقويم الأداء بالإدارة/ المديرية التعليمية: التي تضم موجه أول/ عام المكتبات، لذا أفاد 88% من الأخصائيين أن الوعي المكتبي بها ممتاز، في مقابل 12% قُدِّرَ بالجيد، وتستغرق الرقابة يومًا واحدًا، وأشار 98.7% بأنها تتكرر مرة كل تيرم، مقابل 1.3% كل عام، أما لجان المديرية؛ قال 1.3% إنها تتم مرة كل تيرم، مقابل 98.7% كل عام.

- الإدارة المركزية للمتابعة وتقويم الأداء بالوزارة: تستمر رقابتها يومًا، وقال 64.7% إن وعيهم المكتبي ضعيف، في حين قدره 35.3% منهم بالجيد، وقال 16% منهم: إن متابعة الوزارة تكون مرة كل تيرم، مقابل 84% قالوا: إنها تتم مرة كل عام.

- التوجيه المالي والإداري بالإدارة/ المديرية التعليمية: يراقبون الأعمال الإدارية وعُهد وميزانية المكتبة، في زيارة رقابية تتم كل تيرم، وتستغرق مدتها من يوم إلى ثلاثة أيام، حسبما أجاب 97.3% من الأخصائيين، مقابل 2.7% قالوا بأنها تتم كل عام، وقدر 94.7% من الأخصائيين الوعي المكتبي لدى أعضائه بالضعيف، مقابل 5.3% قدره بالجيد.

- مدير الإدارة/ المديرية التعليمية أو من ينوب عنهما: الذان تتكرر متابعتهما في مدد تتخطى العام، وتستغرق عدة دقائق، حسبما أجاب 96.7% من الأخصائيين، مقابل 3.3% قالوا بأنها لا تتم، وقدر 68.7% من الأخصائيين وعيها المكتبي بالضعيف، في حين قدرهما 31.3% منهم بالجيد.

تاليًا- رقابة خارجية، يشارك فيها كل من:

- رئيس مجلس المدينة أو من ينوب عنه: أكد 100% من الأخصائيين أن رقبته صورية غير فعلية، وأن وعيه المكتبي ضعيف، وأن مدة رقبته تستغرق عدة دقائق، وتتكرر في مدة تتخطى العام.

- المحافظ أو نائب عنه: أجمع الأخصائيون أنها لم تحدث في مكباتهم من قبل، ولا يمكنهم تقدير مدى وعيه المكتبي.

- الجهاز المركزي للمحاسبات في مصر: يراقب على ميزانية وعُهد المكتبة فقط، وقدر 93.3% من الأخصائيين وعي أعضائه بال ممتاز فيما يتعلق باختصاصاته، مقابل 6.7% قدره بالجيد، وتستمر رقبته من 1-3 أيام لكل أعمال المدرسة، وقال 91.3% إن رقبته تتكرر في مدة تتخطى العام، مقابل 8.7% قالوا بأنها لم تتم في مكباتهم.

- هيئة الرقابة الإدارية: أكد الأخصائيون عدم حدوث رقبته عليهم من قبل، ولا يعرفون مدى الوعي المكتبي لدى أعضائها.

2- تهدف الرقابة على المكتبات المدرسية المصرية إلى ما يأتي:

أ- التأكد من حسن سير العمل والتنفيذ: وهو ما أكد 100% من الأخصائيين بأنه "يتحقق كثيرًا".

ب- الكشف عن الانحرافات في تنفيذ الأعمال: أجاب 34.7% من الأخصائيين بأنه "يتحقق كثيرًا" و 65.3% بأنه "يتحقق أحيانًا" من جانب سائر الجهات الرقابية الداخلية والخارجية.

- ج- تحديد مدى التزام الأخصائي بخطة أعمال المكتبة: ذكر 87.3% من الأخصائيين أنه "يتحقق أحيانا" عن طريق وكيل أنشطة المدرسة وتوجيه المكتبات بالإدارة/ المديرية التعليمية، وذكر 12.7% منهم أنه "لا يتحقق".
- د- التعرف على أسباب الانحرافات ومعالجتها: قال 15.3% من الأخصائيين إنه "يتحقق أحيانا" عن طريق مدير المدرسة وتوجيه المكتبات، وقال 84.7% منهم إنه "لا يتحقق" من جانب أية جهة رقابية.
- هـ- دراسة ومعالجة مشكلات العمل: بيّن 15.3% من الأخصائيين أنه "يتحقق أحيانا" عن طريق الأخصائي ومدير المدرسة وتوجيه المكتبات، وبيّن 84.7% أنه "لا يتحقق" من جانب أية جهة رقابية.
- و- التنبؤ بالأخطاء والانحرافات والمشكلات المحتملة: أجاب 100% من الأخصائيين بعدم حدوثه.
- 3- أنواع الرقابة على المكتبات المدرسية المصرية: تنوعت بين: شاملة، قال 90.7% من الأخصائيين بأنها تتحقق عن طريق توجيه المكتبات بالإدارة/ المديرية التعليمية، مقابل 9.3% قالوا بعدم تحققها، وجزئية على أنشطة بعينها، أجاب كل الأخصائيين بتنفيذها من قبل الجهات الرقابية كلّ في مجال اختصاصاته، ومفاجئة، قال 96.7% من الأخصائيين بتحقيقها من قبل كل الجهات الرقابية، مقابل 3.3% قالوا بعدم تحقيقها، ودورية ينفذها توجيه المكتبات فقط حسبما أجاب جميع الأخصائيين، في حين الرقابة المستمرة لا تتحقق مطلقاً.
- 4- توافر مقومات الرقابة: أفاد 87.3% من الأخصائيين بتوافر الموارد والإمكانات اللازمة لأعمال المكتبة المدرسية، في حين يرى 12.7% منهم عدم توافرها بالكم أو النوع الكافي، وأفاد 100% منهم بتوافر: الخطة السنوية والبرنامج الزمني لأعمال المكتبة، وأعمال المكتبة التي تتم الرقابة عليها، وتشريعات العمل (المكتبية، الرقابية)، وتتوافر معايير كمية ونوعية للرقابة، حسبما أجاب 96.7%، مقابل 3.3% قالوا بعدم توافرها، وأجاب 84% بتوافر سلطة المراقب، مقابل 16% قالوا بعدم توافرها.
- 5- مجالات الرقابة على المكتبات المدرسية، شملت: خطة عمل المكتبة التي أجاب 12.7% من الأخصائيين بتنفيذها من جانب وكيل الأنشطة، وتوجيه المكتبات بالإدارة والمديرية ولجان المتابعة وتقييم الأداء بالإدارة والمديرية والوزارة، مقابل 87.3% أجابوا بعدم تنفيذها، وأعمال المكتبة وإجراءاتها التي أجاب كل الأخصائيين بتنفيذها، من جانب كل الجهات الرقابية، والإنتاج الذي أجاب 97.3% بتنفيذه كليةً من جانب توجيه المكتبات بالإدارة والمديرية التعليمية، وتنفذه على الأنشطة الثقافية من جانب: توجيه المكتبات، ومدير ووكيل أنشطة المدرسة، ولجان المتابعة وتقييم الأداء بالإدارة/ المديرية/ الوزارة، مقابل 2.7% أجابوا بعدم تنفيذها، والأفراد أجاب كل الأخصائيين بتنفيذها من جانب أخصائي المكتبة على المستفيدين، والماليات التي أجاب كل الأخصائيين بتنفيذها من جانب كل الجهات الرقابية، من حيث حجم الإيرادات والمصروفات (تشغيلية، ورأسمالية) فقط، باستخدام أسلوب ميزانية البنود/التقليدية، والعهد ومصادر المعلومات التي أجاب 5.3% من الأخصائيين بتنفيذها من قبل أخصائي المكتبة وتوجيه المكتبات في عملية الجرد السنوي.
- 6- أدوات تجميع البيانات الرقابية شملت: الملاحظة/المشاهدة الشخصية التي أجاب باستخدامها 7.80% من الأخصائيين، ويعتمد عليها كل المراقبين، مقابل 19.3% أجابوا بعدم استخدامها، وسجلات وملفات المكتبة التي أجاب كل الأخصائيين بالاعتماد عليها من جانب كل الجهات الرقابية، ومخرجات العمل الفني التي يعتمد عليها الأخصائي وموجهي المكتبات، حسبما أكدها 97.3% في مقابل 2.7% أجابوا بعدم استخدامها، ومحاضر الجرد التي ذكر 29.3% من الأخصائيين باستخدامها من جانب: توجيه المكتبات، والتوجيه المالي والإداري بالإدارة/ المديرية، مقابل 70.7% قالوا بعدم استخدامها، ودراسات المستفيدين التي أجاب 96% من الأخصائيين بعدم استخدامها مقابل 4% أجابوا باستخدامها من قبل أخصائي المكتبة.

7- خطوات الرقابة على المكتبات المدرسية، شملت: **تحديد هدف/أهداف الرقابة** التي أكد تنفيذها 98.7% من الأخصائيين مقابل 1.3% أفادوا بأن الرقابة عليهم تكون بلا هدف محدد، ثم **تحديد معايير للأداء**، شملت **معايير كمية** كما أجاب 3.3% من الأخصائيين باستخدامها فيما يتعلق بالميزانية والعهد، مقابل 96.7% أجابوا بعدم استخدامها في الرقابة، و**معايير نوعية** وأيضاً **زمنية** بنفس النسب السابقة، و**معايير تكلفة** أجاب باستخدامها 97.3% من الأخصائيين من قبل الجهات الرقابية على ميزانية المكتبة، مقابل 2.7% أجابوا بعدم استخدامها، ثم **قياس الأداء** الذي أجاب 96% من الأخصائيين بتنفيذه بلا معايير محددة؛ بل على أحكام شخصية، باستثناء الرقابة على الميزانية والعهد، مقابل 4% أجابوا بعدم استخدام قياس الأداء في الرقابة، ثم دراسة **أسباب الانحراف وتقييمه** التي أفاد 84.7% بعدم استخدامها في الرقابة، مقابل 15.3% أجابوا بتنفيذها من جانب توجيه المكتبات بالإدارة والمديرية، وأخيراً **متابعة الرقابة** التي أجاب 16% من الأخصائيين بتنفيذها من جانب توجيه المكتبات ولجان المتابعة وتقييم الأداء بالإدارة التعليمية وأيضاً مدير المدرسة، مقابل 84% أجابوا بعدم حدوثها.

8- تنوعت طرائق تقييم الأداء بين: **التوجيه والإرشاد** الذي يقدمه موجهو المكتبات بالإدارة/المديرية ولجان المتابعة وتقييم الأداء بالإدارة/المديرية لـ 20.7% من الأخصائيين، مقابل 79.3% أجابوا بأنه لا يُنفَّذ، و**تقييم الأخطاء والانحرافات** بنفس نسب **حل ومعالجة المشكلات**، اللتين أفاد 84.7% من الأخصائيين أنهما لا تُنفَّذان، مقابل 15.3% أكدوا تنفيذهما من جانب توجيه المكتبات الذي يتولى حل بعض مشكلات العلاقة بين الأخصائي وزملائه أو رؤسائه، وما تتسبب في إهدار عهدة المكتبة، وإصدار **النشرات والكتب الدورية** التي أكد كل الأخصائيين إصدارها من جانب توجيه مكتبات الإدارة/المديرية/ الإدارة العامة للمكتبات، لاسيما في حالة شيوع التعليمات/المشكلات/الانحرافات، و**التدريب** (تجديدي أو توجيهي) فقد أجاب 95.3% من الأخصائيين بأنه لا يُنفَّذ، مقابل 4.7% أجابوا بتنفيذه عن طريق توجيه المكتبات بالإدارة/المديرية.

9- تُخرِّج الجهات الرقابية نتائج الرقابة في عدة صور، هي: أجاب كل الأخصائيين بأن الجهات الرقابية تنتج **التقارير** (الوصفية أو سابقة التصميم) ما عدا لجنة المكتبة، و**القرارات الروتينية** التي يصدرها الأخصائيون ولجنة المكتبة ووكيل ومدير المدرسة، بجانب **القرارات التنظيمية** التي أجاب 98.7% أنها تصدر من جهات الرقابية الذاتية والداخلية، مقابل 1.3% أجابوا بعدم صدورهما، و**القرارات الإستراتيجية** التي أجاب 98% من الأخصائيين بصدورها من الإدارة العامة للمكتبات المدرسية ووزارة التربية والتعليم، مقابل 2% أجابوا بعدم صدورهما، و**التغذية الراجعة** التي أكد 88% من الأخصائيين بحدوثها بين: كل من الجهات الرقابية الداخلية والخارجية في جانب، والأخصائي في جانب آخر، مقابل 12% نفوا حدوثها، هذا إلى جانب **التوجيهات والإرشادات الشفهية، والنشرات والكتب الدورية والتعليمات المكتوبة** التي سبقت الإشارة إليها.

10- شملت نتائج الرقابة: **تحسين بيئة وموارد ومقومات العمل** التي أفاد 12.7% من الأخصائيين بحدوثها من جانبهم ومدير المدرسة وتوجيه المكتبات بالإدارة والمديرية، مقابل 87.3% نفوا حدوثها، و**تعديل خطة وإجراءات وطرائق العمل** التي قال 13.3% بحدوثها من جانبهم وتوجيه المكتبات بالإدارة والمديرية، مقابل 86.7% نفوا حدوثها، و**التوصية والمتابعة للإجراءات التصحيحية** التي أفاد 15.3% من الأخصائيين بحدوثها من جانب توجيه المكتبات ولجان المتابعة وتقييم الأداء بالإدارة التعليمية ومدير المدرسة، مقابل 84.7% نفوا حدوثها، و**التحفيز** الذي أجاب 1.3% من الأخصائيين بوجود دور لكل الجهات الرقابية في تحفيزهم معنوياً وليس مادياً، مقابل 98.7% نفوا ذلك، و**التدريب** الذي سبقت الإشارة إليه، و**الإحالة إلى جهات التحقيق** التي أفاد 94.7% من الأخصائيين بحدوثها،

مقابل 5.3% نفوا حدوثها مع اكتفاء المراقبين بالتبني واللوم والتوبيخ، في حين نفى كل الأخصائيين حدوث تخطيط للقوى البشرية أو ترقية وظيفية.

11- غالباً ما يترك موجة المكتبات لمدير المدرسة أمر التقييم الرسمي لأداء الأخصائي، فتغلب النواحي الإدارية على الفنية، وتتدخل الأهواء والأحكام الشخصية في التقييم، الذي يصدر في نموذج مطبوع سابقاً يُعرف بـ"نموذج تقييم الأداء".

12- يرى 28.7% من الأخصائيين أن الرقابة تساعد في تحسين أداء المكتبات المدرسية، لأنها: توجه الأداء للأفضل، وتمنع تفشي التسبب والإهمال في العمل وتكشف عن الانحرافات، ويتسم بعض المراقبين بالوعي المكتبي الملائم مثل: موجهي المكتبات ولجان المتابعة وتقييم الأداء في كل من الإدارة والمديرية التعليمية، وتغطي مجالات متعددة منها: أعمال المكتبة وإجراءاتها، وخدمات المعلومات ومخرجات المكتبة، والأفراد سواء أكانوا عاملين أو مستفيدين، والميزانيات والماليات. تتنوع الرقابة بين: الشاملة والمقتصرة على عمل ما، والمفاجئة والدورية؛ مما يجعلها أكثر أثراً، وتستخدم طرائق متعددة لتقييم الأداء مثل: إصدار التعليمات والنشرات والكتب الدورية، والتدريب، وتوجيه وإرشاد الأخصائيين، وينتج منها مخرجات متعددة كوسائل للتواصل بين الأخصائي والمراقب، مثل: التقارير، والتغذية الراجعة، والقرارات الإدارية.

في حين يرى 71.3% منهم أنها لا تساعد في تحسين أداء المكتبات المدرسية، بسبب: تعدد الجهات الرقابية، وما ينتج عنه من اختلافات وتعارض القرارات الرقابية، فيرتبك أو يتوقف الأخصائي عن التنفيذ، وضعف الوعي المكتبي لدى كثير من المراقبين؛ فتكون قراراته الرقابية غير واقعية، ومدة الرقابة قصيرة ويُطلب منها أن تشمل كل سجلات وأنشطة ومرافق المدرسة؛ ولهذا تكون سريعة وصورية شكلية، لا تهدف إلى التنبؤ وعلاج الأخطاء والانحرافات والمشكلات، ومنع تكرارها في المستقبل، تغلب فيها الرقابة السلبية Negative، وتعتمد بصورة كبيرة على ملاحظات وأحكام شخصية وسجلات وملفات المكتبة في تجميع البيانات الرقابية، وكلها أدوات يمكن تحسين الصورة فيها، وهي لا تستند إلى معايير كمية أو نوعية أو زمنية واضحة، ولا تنتج منها أحكام وقرارات موضوعية، ولا تستخدم كثيراً من طرائق تقييم الأداء، مثل: التوجيه والإرشاد، ودراسة وتحليل ومعالجة مشكلات أو انحرافات العمل، وتصحيح الأخطاء، وتوفير بيئة ومقومات العمل، ولا تؤدي نتائج الرقابة إلى: تحسين بيئة وموارد ومقومات العمل، وتعديل خطة أو إجراءات أو طرائق العمل، والتوجيه والمتابعة لإجراءات تصحيح الانحرافات أو المشكلات، وتخطيط القوى البشرية، والتحفيز المادي أو المعنوي، والترقية، وأحياناً يُحيل المراقبون الأخصائي إلى جهات التحقيق لأسباب طفيفة لا تستحق ذلك، رغم إجادة الأخصائي، أو كان من الممكن الاكتفاء بتبنيها والقرارات الرقابية فردية تتدخل فيها العواطف والأهواء الشخصية، ولا يلجأ المراقبون إلى وسائل لتحسين القرارات الإدارية وزيادة فاعليتها قبل إقرارها، وينفر منها كثير من الأخصائيين ولا يأخذوا بنتائجها.

التوصيات:

توصي الدراسة بما يأتي:

- تهتم كل قطاعات الدولة بدراسة وتحليل نظام الرقابة بها، ومدى فعاليته؛ لتكوين نظام كفاء فعال خال من العيوب.
- توعية وترسيخ مبادئ الشفافية والنزاهة والمساءلة والمحاسبة لدى العاملين في قطاعات الدولة، بدون تمييز أو مجاملة.

- ألا تكون تبعية الجهات الرقابية للسلطة التنفيذية المعنية في مصر، لئلا تؤثر في استقلالية الجهات.
- استخدام نظم المعلومات والوسائل التقنية التي تساهم بفعالية في الحد من الانحرافات في مختلف قطاعات الدولة.
- اختيار مراقبي المدارس والمكتبات بناء على الكفاءة الأكاديمية والتربوية، وتأهيلهم بما يكفي لهذا العمل الحيوي.
- توفير الحوافز المادية والمعنوية الملائمة لجودة أداء أخصائيي المكتبات والمراقبين على حد سواء.
- إجراء عملية رقابية فعالة في المكتبات المدرسية، تحدد الانحرافات والمشكلات بها، لوضع برامج إصلاحية لتطوير أدائها وفعالية تحقيق أهدافها وأهداف المؤسسات التعليمية في مصر.
- تركز رقابة المكتبات في الأعمال لا الأفراد، وتكون إيجابية، وحاسمة علاجية للانحراف والمشكلة فور حدوثها؛ لئلا تتفاقم.
- تقوم وزارة التربية والتعليم المصرية بالاستعانة بمهنيي وخبراء المكتبات؛ لتحليل اتجاهات الانحراف والفساد في المكتبات المدرسية والظروف والبيئة الداخلية والخارجية التي تُرتكب فيها، لوضع أطر قانونية وأخلاقية تنفيذية لمواجهة ومنعه.
- إجراء مزيد من الدراسات عن الموضوعات التي تتعلق بهذه الدراسة، مثل: الرقابة في الأنواع الأخرى من المكتبات، والعمليات الإدارية الأخرى في المكتبات المدرسية، العملية/العمليات الإدارية في النوع الواحد من المكتبات: دراسة دولية مقارنة.

قائمة المراجع:

- إدريس، ثابت عبد الرحمن،(2005)، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج تطبيقية، الإسكندرية: الدار الجامعية ص 565.
- إسماعيل، محمود صالح، (1986)، نظم الإدارة الحديثة وحفز العاملين في المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات، التوثيق الإعلامي، 5(2)، صص 79-104.
- -الأمم المتحدة، مكتب الأمم المتحدة المعنى بالجريمة،(2004)، اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، فيينا: المكتب، ص56.
- التكروري، سناء، (يونيو1992)، قنوات الاتصال في إدارة المكتبات، رسالة المكتبة، 27(2)، صص 5-15.
- - حريري، سهام و عبدلي، أمينة، (2019)، دور الرقابة في تفعيل أداء الموظفين في المكتبات الجامعية: جامعة حسينية ابن بوعلي بالشلف أنموذجًا، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الجيلاني بونعامة، خيس مليانة، ص 109، استرجع من: <https://0810gep99-1103-y-https-search-mandumah-com.mplbci.ekb.eg/Record/1104551>
- الحزيمي، سعود بن عبد الله، (يوليو/أغسطس1997)، المشكلات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات السعودية، عالم الكتب، 18(4)، صص 306-318.
- حمود، خضير كاظم و الخرشة، ياسين كاسب، (2013)، إدارة الموارد البشرية، ط5، عمان: دار المسيرة.
- درويش، عبد الكريم و تكلا، ليلي، (1986)، أصول الإدارة العامة، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ص 605.
- دياب، حامد الشافعي،(1994)، إدارة المكتبات الجامعية: أسسها النظرية وتطبيقاتها العملية، القاهرة: دار غريب، ص512.
- زيتوني، عائشة بية، (يونيو2018)، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الإدارة العمومية الجزائرية: بلدية البوني مصلحة الحالة المدنية، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 24(53)، صص 310-328.
- الصحن، محمد فريد و المصري، سعيد محمد، (1997)، إدارة الأعمال، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- عقيلي، عمر وصفي، (2007)، الإدارة المعاصرة: التخطيط، التنظيم والرقابة، عمان: دار زهران، ص456.

- عليان، ربحي مصطفى، (2007)، أسس الإدارة المعاصرة، عمان: دار الصفاء.
- عمران، شهيناز و بخوش، وليد، (2013)، علاقة الرقابة بتقييم أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهدي أم البواقي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، استرجع من: <http://hdl.handle.net/123456789/2775>
- فرحات، ثناء إبراهيم موسى، (2000)، الرقابة على أداء العاملين في المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى، الأسكندرية: دار الثقافة العلمية، ص 254.
- _____ (2010)، الأساسيات الحديثة لإدارة المكتبات والمعلومات، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ص 215.
- كاظم، مدحت، (1979)، المكتبة المدرسية ودور المشرفين عليها في تحقيق أهدافها، القاهرة: دار الفكر العربي، ص 258.
- محافظة قنا، البوابة الإلكترونية، (2021)، مهام ومسؤوليات مدير مديرية التربية والتعليم، استرجع من: <http://www.qena.gov.eg/modervat/DispMissions.aspx?ModID=%D9%85%D8%AF%D9%8A%D8%B1%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B1%D8%A8%D9%8A%D8%A9%20%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%85&ID=64>
- محافظة المنوفية، مديرية التربية والتعليم، الإدارة العامة للشؤون المالية والإدارية، (2001)، دليل مدارس المنوفية في الأعمال المالية والإدارية، شبين الكوم: المديرية، ص 336.
- محافظة المنوفية، توجيه عام المكتبات المدرسية، (2022)، بيان إجمالي العجز والزيادة في وظائف الأخصائي بالمراحل الابتدائية والإعدادية والثانوية، (وثيقة غير منشورة)، شبين الكوم: التوجيه العام.
- مدرس أون لاين، (2021)، مهام واختصاصات مدير الإدارة التعليمية و مدير المرحلة التعليمية، استرجع من: <https://www.modars1.com/t46998-topic>
- مصر، رئيس الجمهورية، (1988)، قانون الجهاز المركزي للمحاسبات رقم ٤٤ لسنة ١٩٨٨، استرجع من: <https://egypls.com/%D8%A7%D8%AE%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%B5%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%87%D8%A7%D8%B2-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B1%D9%83%D8%B2%D9%8A-%D9%84%D9%84%D9%85%D8%AD%D8%A7%D8%B3%D8%A8%D8%A7%D8%AA-%D9%88%D8%A7>
- مصر، رئيس الجمهورية، (1991)، قرار رئيس جمهورية مصر العربية بالقانون رقم 34 لسنة 1991 بإصدار قانون نظام الحكم المحلي، استرجع من: <https://www.egypt.gov.eg/arabic/laws/download/newlaws/%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1%20%D8%B1%D8%A6%D9%8A%D8%B3%20%D8%AC%D9%85%D9%87%D9%88%D8%B1%D9%8A%D8%A9%20%D9%85%D8%B5%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9%8A%D8%A9%20%D8%A8%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%A7%D9%86%D9%88%D9%86%20%D8%B1%D9%82%D9%85%2043%20%D9%84%D8%B3%D9%86%D8%A9%201979.pdf>
- مصر، رئيس الجمهورية، (2017)، قانون إنشاء هيئة الرقابة الإدارية رقم 54 لسنة ١٩٦٤ والمعدل بالقانون رقم ٢٠٧ لسنة ٢٠١٧، استرجع من: <https://aca.gov.eg/News/1621.aspx>
- مصر، مجلس الوزراء، (2016)، قانون الخدمة المدنية الصادر بالقانون رقم 81 لسنة 2016، القاهرة: المجلس، ص 27.
- مصر، مجلس الوزراء، اللجنة التنسيقية لمكافحة الفساد، (2014)، الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد: اللجنة، ص 27.
- مصر، وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للمكتبات المدرسية، (1969)، الأسس العامة لاختيار مجموعات المكتبة والأحكام الخاصة بتقدير صلاحية الكتاب، القاهرة: الإدارة، ص 16.
- مصر، وزارة التربية والتعليم، (1985أ)، القرار الوزاري رقم 66 لعام 1985 بشأن تنظيم اختصاصات ومسؤوليات أجهزة الديوان العام لوزارة التربية والتعليم، القاهرة: الوزارة.
- مصر، وزارة التربية والتعليم، (1985ب)، القرار الوزاري رقم 168 لسنة 1985 بشأن اختصاصات توجيه المالي والإداري، القاهرة: الوزارة. استرجع من: <https://www.modars1.com/t50521-topic>
- مصر، وزارة التربية والتعليم، (2007)، لائحة المكتبات المدرسية والنوعية، القاهرة: الوزارة، ص 16.
- مصر، وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للمكتبات، (2015)، النشرة التوجيهية للمكتبات المدرسية والنوعية للعام الدراسي 2015/2016، القاهرة: الوزارة، ص 55.
- مصر، وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، (2020)، قانون رقم (227) لسنة 1989 بشأن إنشاء صندوق دعم وتمويل وإدارة و تشييد المشروعات التعليمية وتعديلاته بالقانون رقم (213) لسنة 2020م، القاهرة: الوزارة.

- مصر، وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، (2021)، الكتاب الدوري رقم 4 بتاريخ ٢٥ فبراير ٢٠٢١، بشأن تنظيم أعمال المتابعة وتقويم الأداء، القاهرة: الوزارة، استرجع من: <https://akhbarelyom.com/news/newdetails/3275817/1/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%85-%D8%AA%D8%B5%D8%AF%D8%B1-%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8-%D8%AF%D9%88%D8%B1%D9%8A-%D9%84%D9%84%D9%85%D8%AF%D9%8A%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85>
- مصر، وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، (2022)، قرار وزاري 141 بتاريخ 2022/9/8 بشأن تحديد الرسوم والغرامات والاشتراكات، ومقابل الخدمات الإضافية التي تحصل من طلاب وطالبات المدارس بمختلف مراحل التعليم (العام والفني) للعام الدراسي 2022/2023م، القاهرة: الوزارة، ص 12.
- المصري، أحمد محمود، (2004)، التخطيط والمراقبة الإدارية، الأسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- -المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، (د.ت)، الرقابة السلبية، استرجع من: <https://hrdiscussion.com/hr106716.html>
- موقع سلسلة الأوائل، (2021)، بطاقة الوصف الوظيفي للتوجيه الفني: مهام ومسؤوليات كل مستوى، استرجع من: <https://www.alawayil.com/2022/03/Prompt.html>
- -همشري، عمر أحمد، (2001)، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، عمان: مؤسسة الرؤى العصرية، ص 416.
- Brui, Oksana. (2018). Implementation of strategic management based on the balanced scorecards in the university library. *Library Management*. Vol. 39, no. 8. Pp. 73- 90.
- Church, Audrey P.(May2015). Performance-based evaluation and school librarians. *School Library Research*, vol. 181, 36p. Retrieved from: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84934782873&partnerID=40&md5=5403cf83fc9ff3e6dfb9cf9fea8934d7>
- Gardner, Richard K. (1981). *Library Collections: their origin, selection, and development*. New York: McGraw-Hill.
- Hvidston, David J. (2016). Principals' Supervision and Evaluation Cycles: Perspectives from Principals. *NCPEA Education Leadership Review*, 17(1), pp. 113- 125.
- Iremeka, Felicia Ukamaka & Ezenwaji, Ifeyinwa O. & Ezenwaji, Chisom Ogochukwu. (2021). School Supervision, Evaluation Report Writing and Implications for School Library Evaluation. *Library Philosophy and Practice*. Vol. 2021, pp. 1– 15. Retrieved from: <https://08105nwq0-1105-y-https-www-scopus-com.mplbci.ekb.eg/citation/output.uri?origin=recordpage&view=&src=s&eid=2-s2.0-85109430226&outputType=exportPdf>
- Jordan, Peter & Jones, Noragh. (1996). *Staff management in library and information work*. 3rd. ed. Brookfield: Gower.
- **Kapusuzoglu, Saduman & Umit Dilekci, Umit. (2017). Development of the Artistic Supervision Model Scale (ASMS). *Universal Journal of Educational Research*, 5(7), pp. 55-71.**
- Laskowska, J. (2011). Personal controlling as a management tool for library staff in the example of selected Polish libraries. *Library Management*, 32 (6/7), pp.457-468. Retrieved from: <https://0810baeqv-1104-y-https-doi-org.mplbci.ekb.eg/10.1108/01435121111158592>
- Sample Size Calculator. <https://www.questionpro.com/sample-size-calculator/>
- Spiller, David. (1980). *Book Selection: an introduction to principles and practice*. 3rd. ed. London: Clive Bingley.
- Tavakol, Mohsen & Dennick, Reg. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, vol. 2.

أهداف الرقابة	لا تحقق	تتحقق أحياناً	تتحقق كثيراً	الجهة التي تحققها
التأكد من حسن سير العمل والتنفيذ				
الكشف عن الانحرافات في تنفيذ الأعمال				
تحديد مدى التزام الأخصائي بخطة أعمال المكتبة				
التعرف على أسباب الانحرافات ومعالجتها				
دراسة ومعالجة مشكلات العمل				
التنبؤ بالأخطاء والانحرافات والمشكلات المحتملة				

أنواع الرقابة على المكتبات المدرسية	لا تتحقق	تتحقق	الجهة التي تحققها
رقابة شاملة			
رقابة على أنشطة/ عمل ما			
مفاجئة			
دورية			
مستمرة			

توافر مقومات الرقابة على المكتبات المدرسية	غير متوافر	متوافر
الإمكانات والموارد اللازمة لأعمال المكتبة		
الخطة السنوية والبرنامج الزمني لأعمال المكتبة		
أعمال المكتبة التي تتم الرقابة عليها		
تشريعات العمل		
معايير كمية، ونوعية للرقابة		
سلطة المراقب		

مجالات الرقابة	لا	نعم	من يُنفذها
الرقابة على خطة العمل			
الرقابة على الأعمال وإجراءاتها			
الرقابة على الإنتاج والخدمات			
الرقابة على الأفراد			
أ - العاملون			
ب - المستفيدين			
الرقابة المالية (إيرادات - مصروفات)			
الرقابة على العهد ومصادر المعلومات			

أدوات تجميع البيانات الرقابية	لا	نعم	من يُنفذها
الملاحظة الشخصية			
سجلات وملفات المكتبة			
مخرجات العمل الفني			
محاضر الجرد			
دراسات المستفيدين			

خطوات عملية الرقابة في المكتبات المدرسية	لا	نعم
1- تحديد هدف/ أهداف عملية الرقابة		
2- تحديد معايير الأداء		
1/2 معايير كمية		
2/2 معايير نوعية		

نعم	لا	خطوات عملية الرقابة في المكتبات المدرسية
		3/2 معايير التكلفة
		4/2 معايير زمنية
		3- قياس الأداء
		4- دراسة أسباب الانحراف وتقويمها
		5- متابعة الرقابة

نعم	لا	طرائق التقويم المستخدمة في الرقابة على المكتبات المدرسية
		توجيه وإرشاد الأخصائي
		تصحيح الأخطاء
		حل المشكلات ومعالجتها
		إصدار النشرات والكتب الدورية
		تدريب الأخصائيين

نعم	لا	صور مخرجات عملية الرقابة
		التقرير
		التغذية الراجعة
		القرارات الإدارية
		قرارات روتينية
		قرارات تنظيمية
		قرارات إستراتيجية

نعم	لا	نتائج عملية الرقابة على المكتبات المدرسية
		تحسين بيئة وموارد ومقومات العمل
		تعديل خطة وإجراءات وطرائق العمل
		التوصية والمتابعة للإجراءات التصحيحية
		تخطيط القوى البشرية
		التحفيز المادي و/أو المعنوي
		الترقية الوظيفية
		التدريب
		الإحالة إلى جهات التحقيق
		تقييم الأداء

- هل تعتقد أن الرقابة على المكتبات المدرسية أدت إلى تحسين الأداء بها؟ نعم لا

- الأسباب:

.....

.....

أشكر سيادتكم على حسن التعاون مع الباحث، جزاكم الله خيراً