

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
الشعبة: علم المكتبات
التخصص: تسيير أنظمة المعلومات

إدارة الصراعات وتأثيرها على المهنة المكتبية

دراسة ميدانية: بمكتبات جامعة العربي التبسي - تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر "ل.م.د."

دفعة: 2021

تحت إشراف الدكتور:

الحمزة منير

إعداد الطالبة:

يحياوي أسماء

عليوات هناء

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
الطاهر بودويرة	أستاذ محاضر ب	رئيسا
الحمزة منير	أستاذ تعليم عالي أ-د	مشرفا ومقررا
زيات ليليا	أستاذة محاضر ب	عضوا

السنة الجامعية: 2021/2020



آية الكرسي سورة البقرة آية ٢٥٥

إهداء

إلى جرع الكأس ليسيقيني قطرة حب.

إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعيدة.

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم.

إلى القلب الكبير والذي الحبيب والعزيز حفظه الله.

إلى التي حملتني وهنا على وهن.

إلى من أرضعتني الحب والحنان.

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء.

إلى القلب الناصع بالبياض والدتي الحبيبة حفظها الله.

إلى القلوب الطاهرة الرفيعة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي إخوتي الآن، اسمهان،

ياسين، هادية، منال ورجاء تفتح الأشرعة وترفع المرساة لتتطلق السفينة في عرض بحر

واسع مظلم هو بحر الحياة وفي هذه الظلمة لا يضيئ إلا قنديل الذكريات ذكريات الأخوة

البعيدة صديقاتي، رندة، فوزية، سليمة، حسناء، ابتسام، أسماء، فريال، عبير، منال.

إلى من نساهم قلبي ولم ينسأهم قلبي...

إلى كل من علمني حرفا صرت له عبدا....

أهدي هذا العمل المتواضع.

عليوات هناء

إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى والدي رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه.

إلى والدتي الحبيبة حفظها الله وأطال عمرها.

إلى زوجي العزيز ورفيق دربي، وأشكره على دعمه ومساندته لي.

إلى أبنائي الأعتاء مؤيد، مهاب، جهاد حفظهم الله لي.

إلى جميع أسرتي وأقاربي.

إلى جميع زملائي في العمل.

يحياوي أسماء.

شكر وتقدير

الحمد لله عز وجل الذي أصبغ علينا نعمه ظاهرا وباطنا ووفقنا في إتمام هذه

المذكرة.

وننتقدم بالشكر وخالص العرفان إلى أستاذنا الحمزة منير الذي تفضل بالإشراف على

هذه الدراسة ومساعدته لنا طيلة إعدادنا لهذه المذكرة. كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا

في إتمام وإنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.



قائمة المحتويات



فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتوى
	إهداء
	شكر وتقدير
	قائمة المحتويات
أ-ج	مقدمة
	الباب الأول: الاطار النظري والمفاهيمي
	الفصل الأول: مرتكزات الدراسة
1	1- مشكلة الدراسة
2	2- تساؤلات الدراسة
2	3- فرضيات الدراسة
2	4- أهمية الدراسة
3	5- أهداف الدراسة
3	6- الدراسات السابقة
7	7- ضبط مفاهيم ومصطلحات الدراسة
	الفصل الثاني: المكتبات الجامعية والمهنة المكتبية
11	تمهيد
12	1- ماهية المكتبات الجامعية
12	1-1- تعريف المكتبة الجامعية
12	1-2- أهمية المكتبة الجامعية
13	1-3- أهداف المكتبة الجامعية
14	1-4- أنواع المكتبات الجامعية
15	1-5- وظائف المكتبة الجامعية
16	1-6- خدمات المكتبات الجامعية
20	2- مدخل إلى المهنة المكتبية
20	2-1- المكتبي
20	2-1-1- تعريف المكتبي
21	2-1-2- الأدوار المنسوبة للمكتبي
23	2-1-3- مهارات المكتبي

قائمة المحتويات

24	4-1-2- خصائص المكتبي
25	2-2- المهنة المكتبية
25	2-2-1- تعريف المهنة المكتبية
25	2-2-2- بدايات المهنة المكتبية
26	2-2-3- أخلاقيات المهنة المكتبية
28	2-2-4- المفاهيم المرتبطة بالمهنة المكتبية
28	2-2-5- العوامل التي ساعدت على تحول العمل المكتبي إلى المهنة المكتبية
30	2-2-6- تطور العمل المكتبي
33	2-2-7- المهنة المكتبية ضمن المناهج الدراسية
33	2-2-8- المهنة المكتبية والتحديات
37	خاتمة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: إدارة الصراع والمهنة المكتبية
40	تمهيد الفصل الثالث
41	1- مدخل عام عن إدارة الصراع
41	1-1- مفهوم الصراع
42	1-2- مفهوم إدارة الصراع
42	1-3- أسباب الصراع
44	1-4- أهمية إدارة الصراع
45	1-5- مراحل الصراع
48	2- إدارة الصراع بالمكتبات الجامعية
48	2-1- أسباب الصراع
49	2-2- أنواع الصراع التنظيمي لعمال المكتبات الجامعية
50	2-3- أساليب إدارة الصراع بالمكتبات الجامعية
53	2-4- استراتيجيات إدارة الصراع بالمكتبات الجامعية
60	3- إدارة الصراع والمهنة المكتبية
60	3-1- إدارة الصراع وتأثيرها على اتخاذ القرارات بالمكتبات الجامعية
60	3-1-1- مفهوم اتخاذ القرارات
61	3-1-2- العوامل التي ينبغي مراعاتها عند اتخاذ القرارات في المكتبات
62	3-1-3- أهمية اتخاذ القرارات في المكتبات

63	3-1-4- تأثير الصراعات على اتخاذ القرار
63	3-2- إدارة الصراع وتأثيرها على الأداء الوظيفي
63	3-2-1- تعريف الأداء الوظيفي
64	3-2-2- عناصر الأداء الوظيفي للمكتبي بالمكتبات الجامعية
66	3-2-3- أهمية الأداء الوظيفي
68	3-2-4- العلاقة بين الصراع والأداء
69	3-2-5- مؤشرات الأداء الوظيفي
71	-6-2-3- تأثير إدارة الصراع على الأداء المهني
73	3-3- إدارة الصراع وتأثيراتها الإيجابية والسلبية
73	3-3-1- التأثيرات الايجابية
74	3-3-2- التأثيرات السلبية
76	خاتمة الفصل الثالث
	الباب الثاني: الاطار الميداني
	الفصل الأول: واقع مكتبات جامعة العربي التبسي -تبسة
80	1- التعريف بمكان الدراسة
80	1-1- التعريف بجامعة العربي التبسي - تبسة-
82	1-2- التعريف بمكتبات جامعة العربي التبسي - تبسة-
82	1-3- المكتبة المركزية:
83	1-4- مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
83	1-5- مكتبة كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
83	1-6- مكتبة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
84	1-7- مكتبة كلية الآداب واللغات
84	1-8- مكتبة الحقوق والعلوم السياسية
85	1-9- مكتبة العلوم والتكنولوجيا
85	1-10- مكتبة معهد المناجم
85	1-11- مكتبة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
86	2- مهام مكتبات جامعة العربي التبسي - تبسة
86	2-1- مهام المكتبة المركزية
87	2-2- مهام المكتبات والمعاهد

87	3- الهيكل التنظيمي
	الفصل الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
90	1- حدود الدراسة
90	1-1- الحدود الجغرافية
90	1-2- الحدود الزمنية
90	1-3- الحدود البشرية
90	2- منهج الدراسة
91	3- مجتمع الدراسة
92	4- أدوات جمع البيانات
92	4-1- الوثائق والسجلات
92	4-2- استمارة الاستبيان
	الفصل الثالث: تحليل بيانات الدراسة ونتائجها
95	1- تحليل البيانات والمحاور
95	1-1- تحليل البيانات الشخصية
98	1-2- تحليل المحور الأول واستنتاجاته
102	1-3- تحليل المحور الثاني واستنتاجاته
106	1-4- تحليل المحور الثالث واستنتاجاته
111	2- نتائج الدراسة
111	2-1- النتائج العامة للدراسة
112	2-2- النتائج على ضوء الفرضيات
116	خاتمة
118	قائمة المصادر والمراجع
125	الملاحق

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان
46	شكل رقم (01): مراحل عملية الصراع عند بوندي pundy
68	شكل رقم (02): مستويات الصراع
70	الشكل رقم (03): منحى يوضح العلاقة بين الصراع والأداء
88	شكل رقم (04) : الهيكل التنظيمي لمكتبات جامعة العربي التبسي - تبسة

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان
67	الجدول رقم (01): علاقة مستوى الصراع بمستوى أداء المنظمة
91	جدول رقم (02): عدد أفراد مجتمع الدراسة
95	جدول رقم (03): الدراسة حسب الجنس
95	الجدول رقم (04): مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي
96	جدول رقم (05): مجتمع الدراسة حسب الرتبة المهنية
96	جدول رقم (06): مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية
98	جدول رقم (07): مفهوم الصراع لدى مجتمع الدراسة
98	جدول رقم (08): مستوى الصراع بمكتبات جامعة العربي التبسي
99	جدول رقم (09): أسباب تشكل الصراع بمكتبات جامعة العربي التبسي تبسة
99	جدول رقم (10): سبب الصراع على مستوى الأفراد بمكتبات جامعة العربي التبسي - تبسة
100	جدول رقم (11): سوء التسيير والتنظيم سبب تشكل الصراع
100	جدول رقم (12): أشكال سوء التنظيم والتسيير بمكتبات جامعة العربي التبسي - تبسة المؤدية للصراع
102	جدول رقم (13): استخدام أسلوب القوة
102	جدول رقم (14): استخدام أسلوب التعاون
103	الجدول رقم (15): استخدام أسلوب التسوية

103	جدول رقم (16): استخدام أسلوب التجنب
104	جدول رقم (17): استخدام أسلوب التنازل
106	جدول رقم (18): الأعمال التي تشغل المكتبي عن أداء مهنة المكتبة
106	جدول رقم (19): التأثيرات السلبية للصراع على المهنة المكتبية
107	جدول رقم (20): تأثير الصراع على مردود الخدمات المقدمة
107	جدول رقم (21): مظاهر التأثيرات السلبية للصراع على المهنة المكتبية
108	جدول رقم (22): إدارة الصراع المثلى تزيد من دافعية عمال المكتبة نحو الأفكار الإبداعية
108	الجدول رقم (23): إدارة الصراع ومساهمتها في تكوين خبرة تعليمية جديدة لعمال المكتبة
109	جدول رقم (24): يعمل الصراع على اظهار المشكلات
109	جدول رقم (25): إدارة الصراع المثلى تحافظ على الميزة التنافسية



مقدمة



مقدمة:

تعتبر المكتبات الجامعية من أهم الوسائل التي تعتمد عليها الجامعة في تحقيق أهدافها، فهي تقوم بتوجيه مجموعاتها من المواد المكتبية لمساندة المناهج والمقررات الدراسية بالجامعة كما أنها تقوم بتقديم خدماتها البحثية والتثقيفية إلى جميع فئات المجتمع الأكاديمي الذي تتواجد به، لذا فمن الطبيعي أن تعمل هذه المكتبات بكفاءة وفاعلية من أجل تحقيق أهدافها.

ولغرض تحقيق هذه الأهداف لابد من الاستعانة بالمكتبيين الذين يمثلون محور الخدمة المكتبية، فدونهم لا يمكن للمكتبة الجامعية تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها، لكن بحكم عمل هؤلاء المكتبيين في مجال المهنة المكتبية فإن لهم علاقات متعددة حيث نجد أن المكتبي يتعامل مع الناشرين الذين يحصل منهم على مصادر المعلومات، كما يتعامل مع مصادر المعلومات نفسها، اختيارا وجمعا وانتقاء وتنظيما ومعالجة، كما أنه يتعامل مع المكان الذي يتواجد به، فيتعامل مع المستفيدين بتقديمه لهم ما يحتاجونه من المعلومات، كما أنه فضلا عن هذا يتعامل مع زملائه ورؤسائه من أجل تحقيق أهداف مكتبتهم، فنجدهم يعتمدون على بعضهم البعض لأغراض شتى مثل تبادل المعلومات والرأي والخبرة والتعاون والتشاور والتنسيق.

فهذه الاعتمادية والترابط بين عمال المكتبة قد يؤدي إلى اتفاق في بعض المواقف وتعارضهم واختلافهم في البعض الآخر وهو ما يؤدي لحدوث الصراعات.

فهذه الصراعات هي أمر طبيعي وحتمي لابد أن تظهر في أي مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها.

وعليه أصبح من الواجب على العاملين في مجال المهنة المكتبية الاعتراف بهذه الصراعات كظاهرة طبيعية وحتمية، ثم التعرف على أسبابها وكذا مصادرها سعيا منهم للتوصل إلى الطريقة المناسبة لإدارة التعامل معها، من أجل توظيفها بشكل إيجابي لصالح المهنة المكتبية ككل.

انطلاقاً مما سبق تأتي هذه الدراسة لمعالجة المسألة التالية:

التعرف على إدارة الصراعات وتأثيرها على المهنة المكتبية، بمكتبات جامعة العربي التبسي -

تبسة.

ولإمام بجميع جوانب الدراسة، قمنا بتقسيمها على بابين الأول نظري والثاني ميداني، حيث اشتمل

كل باب على ثلاثة فصول:

الفصل الأول من الباب النظري هو عبارة عن فصل منهجي تطرقنا فيه إلى مشكلة الدراسة،

تساؤلات الدراسة، الفرضيات الأهمية والأهداف، الدراسات السابقة، والتعرف على بعض المصطلحات

والمفاهيم المتعلقة بالدراسة.

أما الفصل الثاني فقد كان مفاهيمياً وتطرقنا فيه إلى ماهية المكتبات الجامعية، من تعريفها،

أهدافها، أنواعها، ووظائفها، ثم حاولنا أخذ نظرة شاملة على المهنة المكتبية من خلال التعريف بالمكتبي،

أدوار المنسوبة إلى المكتبي، مهارات المكتبي، خصائص المكتبي ومن خلال المهنة المكتبية وتعرفها

بداياتها، أخلاقياتها، المفاهيم المرتبطة، وكذا العوامل التي ساعدت على تحول العمل المكتبي إلى المهنة

المكتبية، تطور العمل المكتبي في الجزائر، المهنة المكتبية ضمن المنهاج الدراسي، تحديات المهنة

المكتبية.

أما عن الفصل الثالث فقد شمل موضوع إدارة الصراعات بالمكتبات الجامعية وتأثيرها على المهنة

المكتبية، مبيّنين فيه مفهوم الصراع، مفهوم إدارة الصراع، أسباب الصراع وأهمية إدارة الصراع ومراحل إدارة

الصراع ومراحل إدارة الصراع كما قمنا بالتركيز على أساليب واستراتيجيات إدارة الصراعات بالمكتبات

الجامعية، ثم تعرضنا إلى تأثير إدارة الصراع على المهنة المكتبية، حيث تطرقنا إلى تأثير إدارة الصراع

على القرارات المتخذة، وكذا تأثيرها على الأداء المهني وأخيراً حاولنا عمل حوصلة حول التأثيرات السلبية

والتأثيرات الإيجابية لإدارة الصراع على المهنة المكتبية.

أما الباب الثاني من الدراسة الذي اشتمل على ثلاثة فصول فقد تطرقنا في الفصل الأول على واقع مكتبات جامعة العربي التبسي، تبسة، تعريفها، مهامها والهيكل التنظيمي.

الفصل الثاني من الباب الثاني فقد خصصناه بإجراءات الدراسة الميدانية بمجالاتها الثلاث الجغرافي، الزمني، والبشري، بالإضافة إلى منهج ومجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات

أما الفصل الثالث فشمّل تحليل بيانات الدراسة الميدانية، تفرّغ الاستمارات وتحليلها وإعطاء النتائج العامة للدراسة والنتائج على ضوء الفرضيات.

وأخيرا خاتمة حوصلنا فيها نتائج الدراسة مبرزين مجموعة من الحلول والاقتراحات.



الباب الأول: الاطار النظري

والمفاهيمي



الفصل الأول: مرتكزات الدراسة

1- مشكلة الدراسة

2- تساؤلات الدراسة

3- فرضيات الدراسة

4- أهمية الدراسة

5- أهداف الدراسة

6- الدراسات السابقة

7- ضبط المصطلحات ومفاهيم الدراسة

1- مشكلة الدراسة :

إن الدور الذي تلعبه المكتبات الجامعية كمؤسسة معلومات في خدمة البحث العلمي جعل منها مصدرا مهما وأساسيا لا غنى عنه في تحقيق أهداف وتطلعات الجامعة.

إلا أن نجاح أي مؤسسة بوجه عام يرتبط بكفاءة مواردها المالية والبشرية باعتبارها العنصر المؤثر والفعال في أي مؤسسة والمكتبات الجامعية بوجه التحديد باعتبارها مؤسسة المعلومات تعتمد بدرجة كبيرة على هذا العنصر في تحقيق أهدافها من خلال الدورة في ترشيد استخدام الموارد الأخرى المتاحة.

فالعاملين بالمكتبات الجامعية على اختلاف مواقعهم ووظائفهم يطمحون إلى تحسين أداء المهنة المكتبية من خلال تقويم أرقى خدمات المعلومات وبأفضل مستوى للوصول إلى الأهداف المسطرة وتحقيق تمييز في الأداء لكن وبسبب خصوصية العنصر البشري وكذا طبيعة العمل (ظروف العمل، بيئة العمل...) بالمكتبات الجامعية عامة والمكتبات الجامعية الجزائرية خاصة أصبح ظهور الصراع أمرا طبيعيا وحتميا لا مفر منه.

حيث أنه لم يعد بمقدور إدارة المكتبات منع نشوء الصراعات التي تحدث سواء بين المصالح والوحدات أو بين الرئيس والمرؤوسين أو حتى بين الأفراد الاملين من جهة أخرى.

فأصبح لزاما على إدارة المكتبات الجامعية القبول بحتمية تلك الصراعات والسعي إلى حسن إدارتها بوضع قرارات واستراتيجيات مناسبة تمكن من تجويد إدارة تلك الصراعات وتوجيهها بما يتناسب وتحقيق قفزات تسهم في الرقي بالمهنة المكتبية.

بناء على ما تقدم يمكننا طرح التساؤل المحوري الآتي:

- ما هي آليات واستراتيجيات إدارة الصراعات بمكتبات جامعة العربي التبسي -تبسة-، وما تأثيره

على الوظيفة المكتبية؟

- ما هي تأثيرات إدارة الصراع على المهنة المكتبية؟

2- تساؤلات الدراسة:

انطلاقاً من التساؤل المحوري المعبر عن مشكلة الدراسة وبغرفة مقارنة موضوعها من مختلف

زواياه، يمكننا تفرغ هذا التساؤل المحوري إلى الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هي أسباب الصراعات في مكاتب جامعة العربي التبسي -تبسة-؟
- ما هي أهم الأساليب والاستراتيجيات التي تعتمد عليها المكاتب لإدارة هذه الصراعات؟
- كيف تؤثر الصراعات على ممارسة المهنة المكتبية بمكاتب جامعة العربي التبسي -تبسة-؟

3- فرضيات الدراسة:

لتحليل إشكالية الدراسة فإنه تم صياغة الفرضيات التالية:

- 1- هناك اسباب تساهم في تشكل الصراعات لمكاتب جامعة العربي التبسي - تبسة - .
- 2- تعتمد مكاتب جامعة العربي التبسي - تبسة - على أساليب مختلفة في حل وإدارة الصراعات.
- 3- لإدارة الصراعات اثار سلبية واخرى ايجابية على المهنة المكتبية.

4- أهمية الدراسة:

تأتي هذه الدراسة لتقدم نظرة واسعة عن أهم مصادر وأسباب الصراعات في المكاتب الجامعية الجزائرية، فمعرفة أسباب الصراع من شأنه تسهيل عملية فهمه وتحليله وبالتالي يسهل التعامل إدارته بطريقة إيجابية وعملية فإذا كانت المكاتب الجامعية تسعى إلى التطور المستمر لمواكبة هذا العصر بكل مستجداته من تكنولوجيات حديثة ووسائل اتصال ومصادر معلومات متنوعة، فإنه من الصعب أن نهتم بهذا التطور ونتجاهل دراسة أثر الصراعات على المهنة المكتبية.

كما تتجلى أهمية هذه الدراسة أيضا، فيما تقدمه من نتائج وتوصيات لصناع القرار بالمكتبات الجامعية فيما يخص بكيفية إدارة هذه الصراعات والتعامل معها من أجل الرقي بالمهنة المكتبية.

5- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على حقيقة الصراعات الموجودة بالمكتبات الجامعية الجزائرية وكنموذج (مكتبات جامعة العربي التبسي -تبسة) بغرض تقديم أهم أساليب واستراتيجيات إدارتها من أجل خلق جو ملائم يساعد المكتبيين وعمال المكتبة على أداء وظيفتهم المكتبية على أحسن وجه.

وبالتالي فإن هذه الدراسة تهدف إلى:

- التعرف على أهم أساليب إدارة الصراعات المعتمدة من قبل إدارة المكتبات الجامعية قيد الدراسة.
- استنتاج بعض الأدوات التي يمكن من خلالها المساهمة في إدارة الصراعات بما يعمل على زيادة فعالية المهنة المكتبية.
- التعرف على مختلف التأثيرات التي تسببها الصراعات على المهنة المكتبية سواء على المكتبي بحد ذاته أو على الخدمات المقدمة أو حتى على أهداف المكتبة المسطرة.
- كما تهدف الدراسة إلى تطبيق المفاهيم على أرض الواقع والوصول إلى نتائج واقتراحات تمكن المكتبات بصفة عامة وخاصة الجامعية الجزائرية من الاستفادة منها.

6- الدراسات السابقة:

يوجد الكثير من الدراسات التي اهتمت بظاهرة الصراع في محاولة من القائمين بالدراسة على تفسير ومعالجة هذه الظاهرة، لكن وفي تناولنا لهذه الدراسة وحسب ما توفر لدينا لم نتحصل على أي

دراسة تحمل موضوع دراستنا بثقة وعليه فإننا تمكنا من جمع بعض الدراسات التي تناولت الشق الأول من موضوع الدراسة.

6-1- الدراسة الأولى:

نذكر منها:

- مذكرة ماستر ل.م.د. تخص

من إعداد الطالب محي الدين العباشي تحت عنوان إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية، دراسة ميدانية بمكتبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة العربي التبسي -تبسة دفعة 2016، والتي طرحت فيها التساؤل المحوري العام التالي:

- ما علاقة إدارة الصراع التنظيمي بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمكتبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي -تبسة.

وكان الهدف من هذه الدراسة هو:

- عرض الأسس النظرية لإدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضى الوظيفي وأسباب نشأته وآثاره وأهم أساليب إدارته مع توضيح طبيعة الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى التعرف على أنواع الصراع التنظيمي داخل مكتبة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة وكيفية معالجة إدارة الصراعات التنظيمية على مستوى المكتبة.

ولتحقيق هذه الأهداف استخدم الطالب المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على أداة الاستمارة للحصول على البيانات اللازمة للدراسة، حيث كانت نتيجة هذه الدراسة هي أن تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمكتبة الكلية يكون باتباع الطرق الحديثة في الإدارة والتي ستعود بنتيجة أفضل للعاملين.

6-2- الدراسة الثانية:

أطروحة دكتوراه تخص إدارة الموارد البشرية للطالب عنتر سلاح تحت عنوان الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية دفعة 2017-2018.

- تطرقت الدراسة لموضوع الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية من خلال البحث في تساؤل الإشكالية التالية: إلى أي حد أسهمت العوامل الثقافية والسياسية في تشكيل موقف الصراع التنظيمي بين الإداريين في المؤسسة الاستشفائية؟

حيث استعمل الطالب المنهج الوصفي مدعماً بالأسلوب الكمي كانت الاستمارة هي الأداة الرئيسية المستخدمة في المسح الشامل وبعد تحليل البيانات الميدانية توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، تمثلت في:

- أن ثقافة المؤسسة بأبعادها التنظيمية والسلوكية والسيمائية تساهم إلى حد ما في تشكيل موقف الصراع بين الإداريين في المؤسسة الاستشفائية.
- من الأبعاد السيمائية التي تساهم إلى حد ما في تشكيل الموقف هي: البعد الإداري، أو بعد غموض الإجراءات الإعلامية والمعاني والدلالات.
- إن الإداريين يستخدمون كل الأساليب في إدارة موقف الصراع الذي يحدث بينهم وهي مرتبة حسب الأهمية كالاتي: أسلوب التسوية، أسلوب التعاون، التجنب، القوة وأخيراً أسلوب التنازل.

6-3- الدراسة الثالثة:

مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة وتسيير التربية للطالبة خشين سمية تحت عنوان أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التنظيم الثانوي دراسة ميدانية بثانويات مدينة أم البواقي.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضى الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي حيث استخدمت الطالبة المنهج الوصفي أما الأداة المستعملة في جمع البيانات فهي الاستبيان وقد قامت باستخدام الأساليب الإحصائية والوسط المرجح والوزن المئوي ومعامل بيرسون حيث توصلت نتائج الدراسة إلى:

- وجود أساليب خاصة بإدارة الصراع التنظيمي لدى المدراء .
- درجة مستوى الرضى الوظيفي عند الأساتذة ضعيفة.
- توجد علاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والرضى الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي.

6-4- الدراسة الرابعة:

مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، من اعداد الطالب محمد رضا شنة وبعنوان: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري حالات: قسنطينة، سطيف، بسكرة (ERCECMT-GPG-CHARIO) (ERDIAD) (ENICAB) يحاول الباحث في هذه الدراسة التعرف على استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسة الصناعية الجزائرية وتحدي أي من الاستراتيجيات الأكثر تطبيقا حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على الإشكالية المطروحة:

- ما هي الاستراتيجيات المتبعة لإدارة الصراعات التنظيمية؟ ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

ميل أفراد عينة الدراسة التي إلى استخدام الاستراتيجيات الثلاثة بالترتيب من حيث مدى التطبيق:

التعاون، التجنب، التنافس.

- من خلال اطلاعنا على هذه الدراسات الأربعة تبين لنا أنها تشترك مع الشق الأول لمجال دراستنا ركزت على جانب الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضى الوظيفي، عكس دراستنا التي تركز على جانب تأثير الصراع على المهنة المكتبية، إلا أننا استفدنا من هذه الدراسات فيما يخص بالمنهجيات المستخدمة وكذا الأسئلة والأدوات المستخدمة.

7- ضبط مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

المكتبات الجامعية: حيث عرفها سعيد أحمد حسن بأنها ذلك النوع من المكتبات الذي يخدم مجتمعاً معيناً وهو مجتمع الأساتذة والطلبة والإدارات المختلفة في الجامعة أو الكلية أو المعهد حيث توفر لهم المكتبة الدراسية وغيرها من أجل خدمة أهداف وأغراض هذه الجامعة.¹

المهنة المكتبية: هي المهنة المعنية بتطبيق الجوانب النظرية والتقنية لبناء وتنظيم وحفظ وإدارة مصادر المعلومات والمقتنيات المختلفة وتسخيرها لتقديم خدمات المعلومات التي تلبى الاحتياجات الآتية والمستقبلية لمجتمع من المستفيدين.²

الصراع: هو مصطلح مأخوذ من الكلية اللاتينية Conflit التي تعني التعارك والنزاع أو الخلاف الشديد ويعرف الصراع أيضاً بأنه تصاد وتعارض وجهة النظر في الفرد نفسه أو المجموعة أو هذا مظهر طبيعي في المجتمع، وهو شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي وعملية اجتماعية تعبر عن التنازع والتعارض الاجتماعي.

¹ - سيد حسب الله: الموسوعة العربية لمصطلحات العلوم المكتبات والمعلومات والحسابات الإنجليزي-عربي، القاهرة، المكتبة الأكاديمية، 2001، ص 2231.

² - الصرايرة، خالد عبده الكافي: في مفاهيم علوم المكتبات والمعلومات، عربي-إنجليزي، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2010، ص 243.

ويحدد الصراع بين شخصين أو أكثر يحاول كل منهما تحقيق غرضه وهدفه حيث عرفه على أنه: أقوى درجات التنافس وأشدّها عنفاً وهو رفض لعملية التعاون، يحدث عن قصد ويعود الصراع إلى الكراهية والعداء وتعارض للمصالح والأهداف¹

إدارة الصراع: يشير مفهوم إدارة الصراع إلى قدرة الفرد أو المنظمة على التقليل من حدة حجم الصراع وتطويره إلى ما فيه مصلحة المنظمة، وتحقيق أهدافها، وذلك من خلال إيجاد سبل متطورة لمعالجة الصراع الموجود وتحويل نتائجه إلى نتائج إيجابية لصالح المنظمة ويمكن الاعتماد على عدة أساليب في إدارة الصراع بدءاً من تجنب الصراع وحتى تحقيق المنفعة منه.

التأثير:

في اللغة: أثر يؤثر تأثيراً فيه إذا ترك فيه أثراً "أثر عليه المرض وتأثر به: عمل فيه وظهر فيه الأثر" بحال الفقراء.

اصطلاحاً: هي اسم يشير إلى تغيير ناتج عن حدث أو فعل "أي أن تأثير حدث أو إجراء، هو

التغيير الذي يسببه هذا الأخير، دعونا نفهم كيف يمكننا استخدامه.²

¹ - رشوان، حسن عبد الحميد: علم اجتماع التنظيم، ص02، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 213.

² - أصل عبد محمد علي الحزم الباسري: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمة الأعمال العراقية

الفصل الثاني: المكتبات الجامعية والمهنة المكتبية

1- ماهية المكتبات الجامعية

1-1- تعريف المكتبات الجامعية

1-2- أهمية المكتبات الجامعية

1-3- أهداف المكتبات الجامعية

1-4- وظائف المكتبات الجامعية

1-5- أنواع المكتبات الجامعية

1-6- خدمات المكتبات الجامعية

2- مدخل إلى المهنة المكتبية

2-1- المكتبي

2-1-1- التعريف بالمكتبي

2-1-2- الأدوار المنسوبة للمكتبي

2-1-3- مهارات المكتبي

2-1-4- خصائص المكتبي

2-2- المهنة المكتبية

2-2-1- تعريف المهنة المكتبية

2-2-2- بدايات المهنة المكتبية

2-2-3- أخلاقيات المهنة المكتبية

4-2-2 المفاهيم المرتبطة بالمهنة المكتبية.

5-2-2 العوامل التي ساعدت على تحول العمل المكتبي إلى المهنة المكتبية.

6-2-2 تطور العمل المكتبي في الجزائر.

7-2-2 المهنة المكتبية ضمن المنهاج الدراسي.

8-2-2 تحديات المهنة المكتبية.

تمهيد

تلعب المكتبات الجامعية على مستوى الجامعة دورا محوريا في النهوض بالتعليم والبحث العلمي، حيث تشارك بفاعلية في صلب العملية التعليمية وتمثل عضوا رئيسيا في المنظومة الأكاديمية ككل، فالمكتبة الجامعية ليست مجرد مخازن للكتب والدوريات وأوعية المعلومات المختلفة بل هي أداة ديناميكية فعالية من أدوات التعليم والتعلم والثقافة والتنقيف والتربية والتنشئة.

ولكي تتمكن المكتبات الجامعية من تحقيق أهدافها كان لزاما عليها أن تهتم بالعامل البشري الذي يتعامل بفاعلية وكفاءة مع المصادر والتجهيزات والمستفيدين من أجل أن يتمكن هذا الأخير من مسايرة التغيرات التقنية والعلمية والفنية التي مست المهنة المكتبية ومنه استلزم الأمر وضع الميكانيزمات الكفيلة بتطوير المنظومة التشريعية التي تسيّر المهنة من حيث المؤهلات وشروط التوظيف والمهام وغيرها بهدف تحسين مستوى وكفاءة العاملين في حقل المعلومات لجعلهم قادرين على رفع تحديات عصر المعلومات

1- ماهية المكتبات الجامعية**1-1- تعريف المكتبة الجامعية:**

تعرف المكتبة الجامعية من قبل المعجم الموسوعي للمصطلحات المكتبية والمعلومات على أساس أنها مكتبة أو مجموعة، أو نظام من المكتبات تنشئه وتدعمه، وتديره جامعة لمقابلة الاحتياجات المعلوماتية للطلبة، وهيئة التدريس كما تساند برامج التدريس والأبحاث والخدمات. (1)

تعرف على أنها ذلك النوع من المكتبات الذي يخدم مجتمعاً معيناً، وهو مجتمع الأساتذة والطلبة، والإدارات الأخرى المختلفة في الجامعة أو الكلية، أو المعهد العالي، حيث توفر لهم الكتب الدراسية وغيرها من أجل خدمة أهداف وأغراض الجامعة. (2)

وتعرف أنها مجموعة المكتبات التي تنشأ وتمول وتدار من قبل الجامعات، وذلك لتقديم المعلومات والخدمات المكتبية المختلفة لمجتمع الجامعة المكون من الطلبة والمدرسين والإداريين العاملين في الجامعة وكذلك المجتمع المحلي (3)، ويعرفها دانييل على أساس أنها مكتبات تكوين وبحث.

تتفق هذه التعريفات من حيث أن المكتبة الجامعية هي تلك المكتبة التي تهتم بالبحث العلمي، من خلال إتاحة مختلف مصادر المعلومات لروادها، متمثلين في الطلبة، والأساتذة والباحثين، وحتى الموظفين وهي تابعة للجامعة أو الكلية أو المعهد.

1-2- أهمية المكتبة الجامعية:

تتمثل في التالي:

✓ تشجيع البحث العلمي ودعمه بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.

(1) الشامي، أحمد محمد، حسب الله، السيد. المرجع السابق. ص. 164.

(2) حسن، سعيد أحمد. المكتبات الجامعية: نشأتها وتطورها وأهدافها ووظائفها. بيروت: دار الجيل، 1992. ص. 25.

(3) عليان، ربحي مصطفى، النجداوي، امين. مقدمة في علم المكتبات والمعلومات. عمان: دار الفكر، 2001. ص. 42.

- ✓ تشجيع النشر العلمي (بحوث ودراسات كتب وغيرها).
- ✓ المساهمة في البناء الفكري للمجتمع.
- ✓ حماية التراث والفكر الإنساني والحفاظ عليه وإتاحته للاستعمال.
- ✓ تعليم وإعداد كوادر بشرية متخصصة.⁽¹⁾

1-3- أهداف المكتبة الجامعية

تحدد أهداف المكتبة الجامعية من خلال أهداف الجامعة ذاتها، على أساس أن المكتبة وسيلة مساعدة للجامعة في تحقيق أهدافها، ومن هنا يمكن القول أن الهدف الأساسي للمكتبة الجامعية هو إيصال المعلومات للمستفيدين وفق مناهج سهلة وبسيطة ويمكن تحديد بعض الأهداف بصفة عامة فيما يلي :

- ✓ تجميع مصادر المعلومات اللازمة لتلبية احتياجات المناهج الدراسية والبحث العلمي.
- ✓ تنظيم مصادر المعلومات بغرض الاستخدام الفعال لتنشيط عملية البحث العلمي.
- ✓ تكامل المكتبة مع السياسة الإدارية والتعليمية للجامعة.
- ✓ إعداد الكفاءات البشرية المتخصصة.
- ✓ تعليم الطلاب منهجية البحث البيبليوغرافي .
- ✓ التعاون بين المكتبات الأخرى لتبادل المعلومات داخل الوطن وخارجه والإسهام في تطوير شبكة المعلومات وإنجاحها.
- ✓ مسايرة التطور التكنولوجي⁽¹⁾

(1) عبد اللطيف ، صوفي .المكتبات الجامعية في ظل مجتمع المعلومات (بين المشكلات والحلول) . [على الخط] متاح على : >>

<http://aliasser.net/vb/shothered.php?t=49>

(1) ماهر ، حمادة محمد . علم المكتبات والمعلومات .بيروت : مؤسسة الرسالة، 1986 . ص 36.

4-1- أنواع المكتبات الجامعية

انطلاقاً من تنوع المستفيدين من المكتبة الجامعية، من حيث الدرجة العلمية أو التخصص العلمي بالجامعة، وكذا الانفجار الوثائقي، لم يعد الحديث يقتصر فقط على المكتبة الجامعية في حد ذاتها، بل تتعدى ذلك إلى شبكات تضم إعداداً للمكتبات العاملة على خدمة الوسط الجامعي، بكل مكوناته من أساتذة، باحثين وطلبة، حيث أصبح من النادر الاعتماد في أي جامعة على الخدمة المكتبية لمكتبة واحدة خصوصاً إذا كانت الجامعة متعددة التخصصات وبالتالي توزع مهام الخدمة على عدد من المكتبات الفرعية المرتبطة إدارياً، ومالياً بالمكتبة المركزية وهي تتكون في هيئتها العامة من:

❖ المكتبة المركزية

هي المركز العام لفروع المكتبة ، وعلى الرغم من وجود مكتبة بكل كلية أو قسم من الجامعة فإن وجود مكتبة مركزية بالجامعة تتطوي تحتها جميع المكتبات التابعة للجامعة يعد أساساً للتنظيم السليم للخدمات المكتبية الجامعية.

تقوم المكتبة المركزية بأعباء عمليات التنسيق والتكامل بين المكتبات بها، كما تقوم بتوفير أساليب وإجراءات التعاون بين هذه المكتبات والمكتبات التابعة لجامعات أخرى سواء كانت وطنية أو دولية وقد تحتوي على مواد مكتبية لا يمكن توفرها في كل مكتبة من مكتبات الكليات .

❖ مكتبات الكليات

تعمل على خدمة المناهج التعليمية التي تدرس بالكليات، وتأتي في المستوى الثاني بعد المكتبة المركزية، حيث تخفف العبء عليها من ناحية المصادر وهي أكثر تخصصاً من المكتبة المركزية وتكون تابعة في إدارتها وتعليماتها إلى المكتبة المركزية. (1)

❖ مكتبات الأقسام والمعاهد

انطلاقاً من اعتماد مبدأ التخصص في المجالات المعرفية في الجامعة، فإن وجود مكتبة في كل قسم بها يعد من الطرق المناسبة لتوفير مواد البحث لأعضاء هيئة التدريس بالقسم، وحتى تكون هذه المواد في أيديهم باستمرار، دون تكليفهم مشقة الذهاب لمكتبة الكلية أو المكتبة المركزية، ومكتبة الأقسام هي أكثر تخصصاً في الميدان العلمي والمعرفي من مكتبة الكلية أو المكتبة المركزية.

1-5- وظائف المكتبة الجامعية

إن المكتبة الجامعية بحكم اقتنائها للإنتاج العلمي الهام في كل المجالات وبحكم نهايتها المفتوحة ووظيفتها في العملية التعليمية، وبحكم وظيفتها في الحفاظ على تقديم الفكر حيث يصدق عليها ما قاله شوبن هاور عن المكتبات عموماً من أنها الذاكرة الوحيدة المؤكدة المستمرة للفكر الإنساني، أي أنها ذاكرة البشرية التي تربط بين الماضي والحاضر بجسر من الاستمرار. (2)

ومن خلال ما سبق ذكره يمكن تلخيص الوظائف كالاتي :

(1) العلين ، احمد عبد الله .مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات . القاهرة : دار الكتاب الحديث ، 2001 . ص 68 .

(2) بدر ، احمد ، عبد الهادي ، محمد فتحي .المكتبات الجامعية : دراسات في المكتبات الأكاديمية . القاهرة : مكتبة غريب ، [د.ت].ص 102 .

❖ **العمليات الإدارية :** ويقوم بها أمين المكتبة الجامعية ورؤساء الأقسام وتشتمل عادة عمليات إعداد الميزانيات وتعيين الموظفين وتدريبهم والتخطيط لخدمات جديدة وتقديم الخدمات المختلفة للموظفين وبعض الخدمات للقراء.⁽¹⁾

❖ **الإجراءات الفنية :** وتشمل اختيار مصادر المعلومات وشرائها وصيانتها وتجليدها وفهرستها وتصنيفها ..إلخ.

❖ **خدمات القراء أو الخدمات العامة :** وتشمل خدمات الإعارة بأنواعها المختلفة والخدمات المرجعية وخدمات قسم الدوريات والخدمات البيبليوغرافية والإعلامية الترجمة والتصوير وتدريب القراء وإرشادهم وغير ذلك من الخدمات.

❖ **الخدمات الخاصة :** كالقيام بوظيفة المكتبة الإبداعية أو الوطنية وتنظيم برامج لتدريب وتأهيل المكتبيين وخاصة أثناء الخدمة وإقامة المعارض وتنظيم الندوات والمؤتمرات واللقاءات المكتبية.⁽²⁾

1-6- خدمات المكتبات الجامعية:

تقديم خدمات متميزة للباحثين بما في ذلك خدمات البحث الآلي عن المعلومات وخدمات تقديم الاستشارات السريعة، من الأدلة والكشافات المتوفرة بالمكتبة تقديم خدمات مرجعية متميزة وذلك من خلال مجموعات مقتناة من موسوعات ودوائر معارف وأدلة أماكن أو أدلة تاريخية أو أدلة موضوعية. تقديم خدمات معلومات جديدة ومتطورة مثل الإحاطة الجارية واللبث الانتقائي للمعلومات وإعداد البيبليوغرافيات والكشافات، إلى جانب تقديم خدمات بحثية متميزة منها: خدمة الترجمة بما يتلائم مع احتياجات الباحثين.

(1) همشري ، عمر احمد ، عليان، ربحي مصطفى. أساسيات علم المكتبات والمعلومات .عمان : موافقة دار المطبوعات والنشر ، 1990.ص 40.

(2) سلامة ، عبد الحافظ. أساسيات علم المكتبات والمعلومات .عمان: الأهلية للنشر والتوزيع ، 2002. ص43.

توفير خطوات البحث اللازمة للإطلاع وإعداد الأبحاث العلمية خدمة للمستفيدين من المترددين على المكتبة.

تقديم خدمة معلوماتية مكتبية خاصة للمكفوفين تعتمد على تكنولوجيا الحاسب الآلي، مواجهة الانفجار المعرفي وتحقيق عنصر السيطرة على المعلومات من خلال التعاون بين المكتبات الجامعية وتدعيم برامج الإعارة المتبادلة سواء بين المكتبة المركزية ومكتبات الجامعية (interlibrary loan) سواء على المستوى المحلي أو العالمي من خلال ربط المكتبات والجامعات ببنوك المعلومات وشبكات المعلومات العالمية والإفادة من أساليب الفهرسة التعاونية والأعمال البيبليوغرافية والخدمات الأخرى التي توفرها بعض النظم التعاونية مثل مركز المكتبات على الخط مباشرة في الولايات المتحدة الأمريكية ومجموعة مكتبات البحث.

الاهتمام بتدعيم الخدمات الإعلامية والعمل على توثيق وتدعيم الصلة مع مجتمع المستفيدين بمختلف توجهاتهم واهتماماتهم.

الاهتمام بالاشراف على اعداد برامج يسهم بشكل فعال بنشر الرسائل الجامعية القيمة الاهتمام بالقيام بعمل برامج تدريب وندوات بحثية سواء لمجتمع المكتبة وموظفي المكتبة) للإرتقاء بمستوى أدائهم أو كانت هذه الندوات موجهة لمجتمع المستفيدين من المكتبة سواء مستفيدين فعليين أو محتملين.

❖ تحديات المكتبات الجامعية

هناك مجموعة من التحديات تواجه المكتبات الجامعية وهي تسعى لتطوير خدماتها لتواكب الحداثة والمعاصرة ونتحدث فيما يلي عن أهم هذه التحديات.

• تحدي الإنترنت : أصبحت الإنترنت منذ نهاية الألفية الماضية ذات أهمية فائقة لا غنى عنها

للبحث العلمي في المكتبات الجامعية، بسبب الخدمات الكبيرة المتنوعة، الحديثة، المتجددة

والسرعة وأصبح الإقبال عليها بكثرة من قبل الطلبة والأساتذة والباحثين سيما بعد أن أفسحت المجال أمام عروض وسائط متعددة لحاجات معلوماتية متغيرة، حتى أصبحت هذه المكتبات تعاني من شدة الإقبال على هذه الخدمات والعروض ومن عدم قدرتها على تلبية حاجات المستفيدين المتواصلة والمتلاحقة لكثرتها. إن فتح أماكن للعمل مع الحاسوب لالتقاط المعلومات الحرة بدون عوائق من الإنترنت، جعل المكتبات الجامعية تبدأ بوضع قيود أمام المستفيدين لاستخدامها، قصد تخفيف الضغط عليها وإتاحة الفرص أمام أكبر عدد من المستفيدين بصورة متوازنة وذلك من خلال وضع شروط وقواعد لهذا الاستخدام.⁽¹⁾

● **تحدي العولمة:** لقد انتهى العصر الذي كان في إمكان دولة أن تقبع داخل حدودها لتتعم بخياراتها وكنوزها، وتترك دولاً أخرى مجاورة تعاني الفقر والمجاعة والإرهاب والتخلف لأن ثورة المعلومات والاتصالات اخترقت حواجز الزمان والمكان وفرضت على العالم واقعا جديدا. وهذا يتطلب مراعاة البعد المستقبلي للتعليم، فنعد شبابا على درجة عالية من التعليم للتكيف مع متطلبات العقود الأولى من ق 21، إن سياسة التعليم يجب أن تركز على استمرار التعليم على امتداد الفرد، لأن الأمي في عالم الغد لن يكون الفرد الذي لا يعرف القراءة والكتابة وإنما سيكون ذلك الفرد الذي لم يتعلم كيف يتعلم.

● **الانفجار المعرفي:** هو أهم ما يميز عصرنا الحالي وخاصة مع ظهور شبكة الإنترنت فقد شهد هذا العصر زيادة هائلة في حجم الإنتاج الفكري وفي جميع المجالات زيادة مطردة، وأنه ينمو بمعدلات أساسية وإن كانت تختلف من مجال علمي لآخر كذلك نشهد ظهور أشكال جديدة للنشر في وسائط مختلفة منها ما هو تقليدي ومنها ما هو غير تقليدي، وكنتيجة حتمية لهذا الفيضان

(1) صوفي، عبد اللطيف. المكتبات في مجتمع المعلومات. قسنطينة: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2003. ص 124-125.

الهائل من المعلومات تضاءلت قدرة الباحثين على الاعتماد على أنفسهم، كأفراد كذلك تعقدت احتياجاتهم العلمية نتيجة للاتجاهات التي سادت البحث العلمي وحالة الربط بين أكثر من موضوع واحد لضمان التوسع والتطوير ولم يعد بإمكان أي باحث أن يحقق الكفاءة المطلوبة في إنتاجه العلمي وهو في معزل عن التيارات العلمية الجارية في المجالات المجاورة.

- **تحدي التطور التكنولوجي** : يشهد العالم اليوم تطورا مذهلا في المجال العلمي والتكنولوجي، وتجسد في الانفجار المعلوماتي الذي لم نستطع التحكم فيه إلا بواسطة التكنولوجيات الحديثة التي اكتسحت جميع المجالات وتغييرها تغييرا جذريا من حيث وظائفها وخدماتها، ومن بينها الجامعات فالיום توجد تطورات ضخمة خاصة في مجال حفظ المعرفة وطرق استرجاعها وبثها إلى درجة أن تعالت الأصوات هنا وهناك بتنبؤات بزوال الأوعية التقليدية لتحل محلها المنتجات الالكترونية المتطورة⁽¹⁾

- **تحدي إدارة المعرفة** : حيث تحتاج الجامعات التي تسعى إلى الأداء المتميز في ظل إدارة المعرفة إلى أن تغير قيمها وأن تستثمر ما لديها من أصول فكرية، ولكي تفعل ذلك ينبغي على الأفراد اكتساب مهارات جديدة وعلى وجه التحديد فإنهم في حاجة إلى تعلم المهارات التي تسمح لهم بإيجاد وإدارة واستخدام المعلومات والمعرفة وبكلمات أخرى " مهارات التنور التكنولوجي " .⁽²⁾

(1) صوفي، عبد اللطيف. المرجع السابق. ص 59-61.

(2) المرجع نفسه . ص310.

2- مدخل إلى المهنة المكتبية

2-1- المكتبي

2-1-1- تعريف المكتبي:

هناك جملة من التعريفات للمكتبي فمنها:

ما ورد في الموسوعة العربية لمصطلحات المكتبات والمعلومات والمحاسبات إن "المكتبي أو أخصائي المعلومات مديرا كان أو أمينا للمكتبة هو الشخص الذي يتولى مسؤولية المكتبة ومحتوياتها واختيار المطبوعات والمواد المكتبية التي تشكل رصيد المكتبة ويقدم معلومات وخدمات الإعارة"¹ ويعرف أيضا بأنه "الشخص الذي يتعامل مع مصادر المعلومات اختيارا وجمعا وتنظيما ومعالجة وهو الذي يتعامل مع المستفيد فيقدم له ما يحتاجه من معلومات وبيانات عن طريق الإعارة الخارجية وإتاحة الاطلاع الداخلي له داخل مرفق المعلومات أو الإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يتقدم بها المستفيد أو إعادة قائمة بالمصادر التي يحتاجها والبحث في قواعد البيانات وشبكات المعلومات وإحاطة المستفيد علما بالجديد في مجال اهتمامه"²

تتفق هذه التعريفات في أن المكتبي هو الشخص الذي له مهارات فنية وتقنية تمكنه من القيام بمسؤوليته على أكمل وجه وكذلك هو الشخص الذي يهتم بالمستفيد من خلال تقديم خدمات تلبية احتياجاته بواسطة تكنولوجيا المعلومات المتطورة منها الحاسوب والانترنت وغيرها من شبكات المعلومات.

¹ مقناتي، صبرينة، المرجع السابق، ص 189.

² لعريط، وسيلة، خريف، راضية، التكوين المستمر لأخصائي المعلومات في ظل البيئة الرقمية، دراسة ميدانية بالمكتبة الرقمية لجامعة الأمير عبد القادر بقسنطينة، رسالة ماستر، علم المكتبات، قسنطينة: جامعة منتوري، 2011، ص 22.

2-1-2- الأدوار المنسوبة للمكتبي:

هناك العديد من المسؤوليات الملقاة على عاتق المكتبي في ظل التطورات الحديثة، والتي حتمت على المكتبي أن يقوم بأدوار جديدة حتى يمكنه مواجهة تحديات هذا العصر وتلبية احتياجات المستفيدين من المعلومات ونستعرض ذلك فيما يلي.¹

أداء دور المعلم: إن السلاسة التكنولوجية لا تتحول بالضرورة إلى سلاسة تعليمية، بمعنى أن المستجدات التكنولوجية وخاصة ما يرتبط منها بالإنترنت ليست سهلة من حيث القدرة على استخدامها بكفاءة، وهنا يأتي دور الاختصاصي: أن يكون معلماً للطالب في مرحلة ما قبل الجامعة وأثناء التعليم الجامعي، وأن يكون معلماً للمستفيد من المكتبة فيما يتعلق بمهارات المعلومات التي تحتاجها. أخصائيو المعلومات: وهم العاملون في مجال تحليل، دراسة تصميم، تنفيذ، تشغيل، إدامة، صيانة وتقويم نظم المعلومات.

فنيو المعلومات: وهم أفراد الذين يديرون نظام المعلومات ويسيطرون على فعالياته، ويديمونها من الجانب التكنولوجي الذي يشتمل على الحواسيب ومعدات الاتصال والشبكات وغير ذلك من التكنولوجيات المتقدمة، وعادة ما يكون أفراد هذه الفئة من مهندسي النظم أو مهندسي الحاسوب.

وسطاء المعلومات: وتضم هذه الفئة مجموعة الأفراد الذين يعملون كحلقة ربط ما بين مصادر المعلومات والمستفيدين منها، وتتعلق مهامهم بصفة رئيسية بالبحث عن المعلومات بناء على طلباتهم.

¹ عبد الهاد، محمد فتحي، اختصاصي المعلومات العربي ودوره الجديد في إدارة المعرفة: خطط وبرامج التأهيل والتدريب اللازمة لاستيعاب الأنشطة المستحدثة، وقائع ملتقى المعلومات في عصر الرقمنة وحاجات سوق العمل: مواكبة المتطلبات في مجالات التدريب والتدريس وتشبيك المؤسسات، القاهرة: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2007/12/25-23، ص 4.

مدراء المعلومات : وهم المؤهلون تأهيلا عاليا يضمن إدارة منظمات المعلومات بمختلف مستوياتها وأشكالها مع ضرورة توفرهم على شهادات عالية في مجال نظم المعلومات، والاحصاء والمكتبات.¹

مدرسو المعلوماتية: وهم الأفراد في أعلى مستوى تعليمي في حقل المعلوماتية الذين يقومون بالتدريس في أقسام وكليات المعلوماتية أو يدرسون مقررات المعلوماتية في الكليات والأقسام غير الاختصاصية مهمتهم الأساسية هي تدريس وتدريب وإعداد وتهيئة الأفراد لممارسة العمل في أصناف أخرى.²

ثم شدني تشخيص قدمه آخرون -منهم داولين- لدور المكتبي حيث يعتبر أن هذا الدور يتمثل في تقديم قيمة مضافة للبيانات والمعلومات والمعارف من خلال تجميعها واختزالها واسترجاعها في إطار يضمن الوصول إليها والحفاظ عليها، عن طريق تشكيل وتنظيم المجموعة الملائمة للمجتمع الذي تخدمه المكتبة.³

مما سبق نلاحظ أن أدوار المكتبي تعددت واختلفت من مؤلف لآخر غير أن الدور الأساسي للمكتبي هو مواجهة التطور التكنولوجي الهائل في هذا المجال من خلال إلمامه ومعرفته الكاملة بأوعية المعلومات التقليدية وغير التقليدية لإفادة جمهور المستفيدين والمساعدة في تنمية الوعي الثقافي في المجتمع.

¹ عبد الهادي، محمد فتحي، المرجع السابق، ص 4.

² شابونية، عمر، أنظمة الرصد المعلوماتي في المؤسسات الاقتصادية: دور اختصاصي المعلومات: دراسة حالة مؤسسة صوميك SOMIK سونطراك سكيكدة، رسالة ماجستير، علم المكتبات، قسنطينة: جامعة منتوري، 2008، ص ص 178-179.

³ الشيمي، حسني عبد الرحمان، دور اختصاصي المكتبات والمعلومات من الحراسة إلى مضاعفة القيمة: دراسات عربية في المكتبات والمعلومات، مج 7، ع3، (سبتمبر 2002)، ص 12.

2-1-3- مهارات المكتبي:

لقد أشار "أحمد بدر" في كتابه لعلم المكتبات والمعلومات إلى تأثير البيئة الإلكترونية الرقمية على المهنيين، من حيث اكتسابهم لكفاءات تتناسب وطرق التسيير الآلي للمعلومات ومصادرها إذ يقول: "لقد أثرت البيئة الإلكترونية التي تدعمها الشبكات وتكنولوجيا الاتصال والمعلومات على الدور المنوط بالمهنيين في المعلومات في الحاضر والمستقبل، ذلك لأن هذه البيئة قد يسرت للأمناء واختصاصي المعلومات إدارة أفضل لخدماتها المكتبات من حيث تنمية لمقتنيات المطبوعة والإلكترونية ومن حيث الخدمات المرجعية المتطورة"¹ وعليه يمكن للمكتبي أن يكتسب مجموعة من المهارات التي يحتاجها للقيام بعمله على أكمل وجه، وكذا مواجهة التحديات التي تعترض طريقه وتتمثل فيما يلي:

مهارات تكنولوجية: ويجب على المكتبي أن يكون على دراية بـ:

- معرفة استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمليات الفنية وخدمات المعلومات
- معرفة طرق النشر الحديثة

مهارات تسييرية: وتتمثل هذه المهارات في :

- تمكين المكتبي من تطوير خدمات المعلومات التي تهم المستفيدين.
- تدريب المكتبي والاجتهاد في تحسين الخدمات المعلوماتية في عالم متغير.

مهارات فنية: تمثل هذه المهارات في:

- مهارات التزويد والاختيار: معرفة طرق تنمية المجموعات ومختلف الأساليب والإجراءات المتبعة.

¹ بدر، أحمد، التكامل المعرفي لعلم المكتبات والمعلومات، القاهرة: دار غريب، 2002، ص 447.

- **المعالجة والتحليل:** وتتمثل في التحكم في تقنيات الفهرسة الوصفية والموضوعية، والتحليل الوثائقي.

- **مهارات التسجيل والتخزين والاسترجاع:** مثل المهارات المتعلقة بالبحث واستراتيجياته.¹

ويضيف محمد فتحي عبد الهادي مهارات تناول لغة أجنبية وخاصة اللغة الإنجليزية ومهارات إدارية وتنظيمية على مستوى عال.²

حتى يتمكن المكتبي من تقديم خدمات جيدة للمستفيدين يجب عليه اكتساب مهارات تخص الإجراءات الفنية الخاصة بالرصيد الوثائقي سواء بالطريقة التقليدية أو الالكترونية من معالجة وخرن واسترجاع وبت، ومهارات تخص التعامل مع المستفيدين من حيث فهم حاجات المستفيدين للتمكن من تلبيةها وفقا لرغباتهم ولاكتساب هذه المهارات يجب عليه أن يتلقى تكوين أو تدريب بصفة دورية ومستمرة.

2-1-4- خصائص المكتبي:

- **التأقلم بسرعة مع المتطلبات الجديدة:** ويعني عدم التخوف من كل ما هو جديد والاقبال عليه لمسايرة التطورات حتى تتغير السلوكيات للتأقلم مع المستجدات.

- **رفع الاستقلالية في التكوين والتعلم:** أي اكتساب الاستقلالية في التكوين وعدم الاعتماد على أشخاص آخرين لتلقي المعرفة.

- **القدرة على العمل التشاوري:** إذ أصبح العمل التعاوني سمة من سمات النجاح في مجال البحث والاستكشاف.

¹ شابونية، عمر، المرجع السابق، ص ص 181-182.

² ميلود، العربي بن حجار، أدوار اختصاصي مركز مصادر التعلم في عصر التكنولوجيا الحديثة، CYBRARIAN JOURNAL، (على الخط)، ع25، يونيو 2011، متاح على الرابط التالي:

http://www.journal.cybrarians.org/index.php?option=com_content&view=articid=239:2011-08-12-00-01&itemid=78

- القدرة على تحمل المسؤوليات وحل المشكلات: إن أن المجتمع الحالي يدفع الفرد إلى التسلح بالقدرة على تحمل كل المشاكل مما يجعله يحاول باستمرار فهم مشاكله ويختار لها الحل المناسب.¹

2-2- المهنة المكتبية:

2-2-1- تعريف المهنة المكتبية:

يرتبط تعريف المهنة المكتبية ارتباطا وثيقا بطبيعة المهام المسندة إلى المكتبي وبنوع المؤسسة التوثيقية التي يعمل بها فيسمى مكتبي كل من ينشط في مكتبة سواء كانت مدرسية أو جامعية، وتستعمل كلمة وثائقي لكل من يعمل في مركز التوثيق وتسمية أرشيفي لمن يعمل في مركز الأرشيف.

يمكننا تعريف المهنة المكتبية بأنها: الوظيفة التي تهتم برصد الإنتاج الفكري ومعالجته وحفظه ووضع وسائل استرجاعه لخدمة المستعملين من مختلف الأصناف والمستويات.²

كما يمكن تعريف المهنة المكتبية على أنها المهنة التي تتبنى تطبيق نظرية وتقنية لاختيار وتنظيم وإدارة وحفظ وبحث المعلومات والإفادة من المجموعات المكتبية بكل أنواعها وأشكالها.³

2-2-2- بدايات المهنة المكتبية:

دعت الحاجة إلى أشخاص يتولون العمل في المكتبات منذ القديم، أي ظهور هذه المؤسسات ذاتها، وقد كانت هذه المؤسسات في بدايتها متخصصة لحفظ الوثائق ذات الطبيعة الإدارية كالمعاهدات والعقود التي تفضل إدارة وتنظيم المجتمع في ذلك الوقت، إضافة إلى الوثائق التي تخص أخبار الحروب

¹ لقريط، وسيلة، خريف، راضية، المرجع السابق، ص 23.

² كريم، مراد، المرجع السابق، ص 145.

³ السنباني، محمد أحمد، مهنة المكتبات: التحديات واتجاهات المستقبل في الوطن العربي: دراسة استشرافية، cybrarian journal (على الخط)، يونيو 2010، ع22، متاح على الرابط التالي:

http://www.journal.cybrarians.org/index.php?option=com_content&view=article&id=494-&catid=229:2011-07-

[21-09-32-02&itemid=75](http://www.journal.cybrarians.org/index.php?option=com_content&view=article&id=494-&catid=229:2011-07-) تمت الزيارة يوم: 2016/02/29.

والحملات¹ العسكرية والرحلات، إلا أنه سرعان ما بدأت تظهر المؤسسات التي تحفظ الوثائق والأوعية الفكرية والثقافية والعلمية وتميزت المكتبات في تلك الفترة بما يلي:

- كانت ملمة بقصور الملوك أو الحكام أو المعابد لكون الوثائق تقدم المجال الإداري التنظيمي.
- تولى أمر هذه المكتبات شخصيات قيادية ثقافية مثل مكتبة "بيت الكتابات"، "محفوظات الأسلاف"، "قاعات كتابات مصر" المصرية التي تعود جذورها إلى الحضارة الفرعونية التي سماها خوفو "باني الهرم الأكبر" وبعد قرون تليه ومع أواخر الحضارات الرومانية واليونانية ازدهرت بعض المكتبات القديمة في الشرق كمكتبة الإسكندرية وكانت واجبات القائمين عليها تنحصر في تجميع الوثائق والمحفوظات وتنميتها وإعداد بعض الفهارس والبيبلوغرافيات عنها، وأيضا إصلاحها وترميمها "كما كان يتم تدريب بعض العاملين من العبيد ليصبحوا مساعدين لمن يتولى تسيير هذه المكتبات، وبذلك بدأ العمل المكتبي يخرج نوعا ما عن إطار الحراسة إلى التداخل من أجل التنظيم وإيجاد سبل الاسترجاع، ومما دفع هذه الحركة أكثر المظاهر التي شهدتها المكتبات والحضارات الإسلامية، حيث عرفت:
- استخدام الورق بدلا من البردي والمواد القديمة.

2-2-3- أخلاقيات المهنة المكتبية:

إن علاقات المكتبي متعددة فهو يتعامل مع الناشرين الذين يحصل منهم على مصادر المعلومات، ويتعامل مع مصادر المعلومات نفسها، اختيارا وجمعا وانتقاء وتنظيما ومعالجة وهو يتعامل مع المكان الذي يوجد فيه، يتعامل مع المستفيدين فيقدم لهم ما يحتاجونه من المعلومات، كما أنه فضلا

¹ خليل، ليلي، دور أخصائي المعلومات في تحقيق الفعالية في المكتبات الجامعية: من خلال خدمة الفهارس، دراسة ميدانية لمكتبة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، رسالة ماستر، علم المكتبات، قسنطينة: جامعة منتوري، 2010، ص ص 35-35.

عن هذا يتعامل كذلك مع زملائه ورؤسائه الأمر الذي أدى إلى ضرورة وجود قواعد أخلاقية وسلوكية تحكم وتنظم العلاقات بين الأفراد المهنيين وزملائهم والجمهور الذي تقدم له هذه الخدمة.

ويناول مصطلح الأخلاقي تلك المبادئ التي توجه السلوك البشري ويتعلق بقضايا الصواب والخطأ، وتعتبر الأخلاق بمثابة الأساس أو الركيزة الأولى التي يقام عليها بنیان مهنة العاملين في مؤسسات المعلومات، وإن القواعد والقوانين الخاصة بالأخلاق المهنية أو السلوك المهني تسهم إسهاما كبيرا في توليد الكرامة المهنية وممارسة الواجبات وفقا لمبادئ، وقواعد متقنة متفق عليها من قبل العاملين بالمهنة فعلاقة المكتبي مع غيره لا بد أن تستفيد من خصال الشخص الأمين يحافظ على الودائع التي وضعت تحت تصرفه، والمهام التي أسندت إليه.¹

وعموما فإن علاقة المكتبي مع المستفيدين في إطار مهنته تكون في إطار العناصر التالية:

- الترقية والاعتراف والانتماء إلى مهنة المكتبي.
- القدرة على تحمل المسؤولية.
- الترفع من شأن المهنة، والالتزام بالقواعد الأخلاقية.
- الحث والتشجيع على الالتحاق بالمهنة للدارسين لعلم المكتبات.
- المشاركة في نشاطات الجمعيات والانخراط بها.
- العمل على تطوير المهنة.²

إذ إن الهدف من وجود مبادئ بأخلاقيات مهنة مكتبي المكتبات والمعلومات لدينا لتكمن في عملية تسجيل صورة المهنة أو المنتسبين لها أمام الآخرين، بقدر ما تهدف إلى وجود أطر تحدد وتبين

¹ - بن السيني عبد المالك، أفاق تطوير المهنة المكتبية في مجلة المكتبات، والمعلومات -قسنطينة: جامعة منتوري-المج 03، العدد 01 نوفمبر 2006، ص 27.

² - بين السيني: عبد الملك -المرجع السابق، ص 28.

للمكتبي المكتبات والمعلومات مسؤولياته تجاه المهنة والمجتمع والآخرين، وكذلك توضح وتبين للمجتمع وللآخرين والذين هم المستخدمون والمستفيدون من خدماتهم المبادئ والمسؤوليات التي تحكم المكتبات والمعلومات في التعامل معهم وتجاههم.

2-2-4- المفاهيم المرتبطة بالمهنة المكتبية:

عرفت المهنة المكتبية تطورا كبيرا، فلقد تغيرت مهام المكتبي وتطورت تزامنا مع تطور وتنوع وسائل عمله، وهذا الترابط بين الوسيلة والعمل في حد ذاته جعل المهنة المكتبية تأخذ أبعادا جديدة حتى في التسمية ذاتها فأصبحنا نتعامل مع المكتبي، الوثائقي، الأرشيفي إلى أن وصلنا إلى اختصاصي المعلومات وهي أحدث تسمية للعاملين في مختلف المؤسسات التوثيقية في جميع المستويات وفي جميع التخصصات العلمية كانعكاس لتكنولوجيا المعلومات وتطور الأوعية المكتبية وظهور شبكات وأنظمة الإعلام الحديثة.¹

نستنتج مما سبق أن كل شخص يزاول أو يقوم بنشاط في مؤسسة توثيقية أو مكتبة وله تأهिला علميا هو مكتبي وبما أن هاته المؤسسات التوثيقية أو المكتبات تهتم بالمعلومات التي أصبحت تشكل دور هام في المجتمع فلا بد لوجود مكتبيين مؤهلين تأهिला أكاديميا وقادرين على تسيير وإدارة وتصميم نظم المعلومات من أجل التحكم بها بطريقة علمية وتقنية.

2-2-5- العوامل التي ساعدت على تحول العمل المكتبي إلى المهنة المكتبية:

تتمثل العوامل التي ساعدت على تحول العمل المكتبي إلى المهنة المكتبية فيما يلي:²

¹ كريم مراد، المرجع السابق، ص 146.

² خليل، ليلي، المرجع السابق، ص 36.

غزارة الإنتاج الفكري: عرفت هذه العصور الأخيرة تضخما هائلا في كمية انتاج المعلومات التي يتم التوصل إليها ونشرها خاصة في المجالات العلمية والتكنولوجية، حيث نتج عن هذا الوضع مصاعب جمة للعالم والباحث والدارس في الاطلاع على ما يحتاجه إليه بالسرعة والسهولة الممكنة إلا إذا كانت المعلومات المطلوبة في مستوى جيد من التنظيم السليم لهذه المهمة المنوطة بالمكتبي، حيث يقول ميشال ألبريك "Michel Albaric"، لقد تغيرت الحالة الشخصية للمكتبي من بنك معطيات (مجموعة معرفة) إلى قاعدة معطيات (والتي هي شيء منظم لاسترجاع المعرفة) ولكن لا يمكن تنظيم ومعالجة هذا الكم الهائل من المعرفة دون اعتماد واستخدام جميع التقنيات والوسائل العلمية والالكترونية الحديثة في تسييرها.

نشأة علم المكتبات والمعلومات: من أهم العوامل التي ساعدت على تحويل العمل المكتبي إلى مهنة، هو أن المعرفة المكتبية أصبحت تنتقل من خلال التدريس وليس من خلال الخبرة والممارسة، ولكي تدرس هذه المعرفة أصبحت منظمة وقائمة على أسس علمية فعلم المكتبات من العلوم التي برزت خلال القرن التاسع عشر، حيث تطورت المهنة المكتبية بوتيرة سريعة في أوروبا والو.م.أ وشهدت هذه الفترة تطور التأهيل المهني للمكتبيين والاهتمام بالمهنة المكتبية في الخمسينات وبدأ ظهور التدريب والتدريس في المكتبات.

ظهور الإنتاج الفكري المتخصص: عرف الإنتاج الفكري في مجال علم المكتبات والمعلومات تطورا معتبرا حيث قدر بحوالي احدى عشر ألف منشور سنويا تحتوي المواد المطبوعة وغير المطبوعة بمختلف أنواعها وأشكالها.

المنظمات والجمعيات المهنية: تلعب الجمعيات دورا مهما في حياة المهنة فهي اللسان الناطق والمتحدث باسمها والمدافع عنها، وهي وسيلة التجمع المهني وتبادل الأفكار والآراء بين المكتبيين.¹

¹ خليل، ليلي، المرجع السابق، ص ص 37-38.

إن هذه العوامل التي تمثلت في ظهور الإنتاج الفكري المتخصص، غزارة الإنتاج الفكري ونشأة علم المكتبات كلها ساهمت بشكل كبير في تطور المهنة المكتبية وخاصة نشأة علم المكتبات الذي يعتبر أساس المهنة المكتبية حيث أصبحت المهنة المكتبية منظمة وقائمة على أسس علمية وزاد الاهتمام بالمهنة المكتبية أكثر بظهور الجمعيات والمنظمات المكتبية التي لها دور في الدفاع عن المهنة.

2-2-6- تطور العمل المكتبي:

كانت المكتبات ومراكز الأرشيف والمتاحف في المراحل الأولى من استقلال الجزائر تفتقد إلى مكتبيين يقومون ويشرفون على تسييرها وذلك يعود إلى عدم توفر الإطارات المكونة في الاختصاص وعدم وجود مؤسسات لتكوين المكتبيين والأرشيفيين والوثائق كما أن الحالة العامة للبلاد بعد الاستقلال كانت تستدعي إعادة النظر في تنظيم المؤسسات في مختلف القاطاعات الحيوية في البلاد.¹

لقد تطور العمل المكتبي في الجزائر تزامنا وتماشيا مع تطور القوانين والنصوص التي تظم المهنة من جهة بالإضافة إلى تطور المنظومة التربوية من جهة أخرى وظهور مكتبات جديدة فمن ناحية النصوص التنظيمية، عرفت المهنة المكتبية ظهور أول نص تنظيمي للمهنة بعد الاستقلال "المرسوم التنفيذي رقم 64-135 المتضمن بتأسيس دبلوم تقني في المكتبات والأرشيف حيث أنشأ دبلوم تقني خاص بسلك التقنيات في المكتبات والأرشيف حيث أنشأ بموجب دبلوم تقني خاص بسلك التقنيين في المكتبات والأرشيف يمنح بعد مسابقة من خلالها على شهادة من طرف وزير التوجيه التي تنظم المهنة المكتبية وترسي قواعدها القانونية ولقد توصلت القوانين الخاصة بالمهنة حيث صدر المرسوم التنفيذي رقم 67-185 الصادر في 14 ماي 1997 يعدل وينظم الأسلاك العاملة في المكتبات الجامعية، أما من ناحية تطوير المنظومة التربوية وانعكاساتها على تطور المهنة، فإن ذلك يتجلى في ظهور العديد من

¹ بن سيتي، عبد المالك، أفاق تطوير مهنة المكتبات والمعلومات في الجزائر، مجلة المكتبات والمعلومات قسنطينة المجلد الثالث، ع1، 2005، ص 34.

الجامعات والكليات والمعاهد المتخصصة التي كانت معظمها تدعم المكتبات الجامعية والكليات بالإضافة إلى المعاهد والأقسام.¹

بعد الاستقلال أوكت مهمة تكوين المكتبيين إلى بعض المؤسسات التابعة للدولة مثل وزارة الاعلام والثقافة والمكتبة الوطنية.

ويعتبر الكثير أن بوابة تدريس علم المكتبات سبقت هذه المرحلة، حيث أنه وخلال سنة 1964 أنشئ تكوين قصير المدى لتكوين المكتبيين والأرشفيين وكانت مدة التكوين سنة.² وفي منتصف التسعينات 1975 أنشئ معهد علم المكتبات بجامعة الجزائر وبدأ التدريس لتحضير شهادة الليسانس كما أنشئ في جامعة قسنطينة معهد علم المكتبات سنة 1982 حيث سجلت به أول دفعة من طلبة الدبلوم العالي للمكتبيين في المرسوم الجامعي 82-83 وأول دفعة للتقنيين السامين في علم المكتبات سنة 83-84 وأخيرا سجلت أول دفعة من طلبة مستوى الليسانس في علم المكتبات في السنة الجامعية 84-85 ونظمت بنفس المعهد أول مسابقة للماجستير سنة 88-89.

وفي سنة 1983 افتتح معهد علم المكتبات بجامعة وهران وهو ثالث معهد في الجزائر ويعد فرع علم المكتبات جديد بالمقارنة مع التخصصات الجامعية الموجودة في الجامعة الجزائرية وهذا من الأسباب التي جعلت الاقبال على هذا التخصص ضعيف في بداية الدراسات بعلم المكتبات 17 طالب من السنة الأولى ليسانس 83-84 في جامعة قسنطينة، كما أن الهيئات التدريسية كانت تعاني من نقص كبير في الأساتذة المتخصصين في علم المكتبات لهذا لجأت الإدارة إلى استقدام عدد من الأساتذة المتخصصين

¹ المرجع نفسه، ص 38.

² كريم، مراد، مرجع سابق، ص 85.

في علم المكتبات منهم من كان يعمل بصفة دائمة في إطار عقد مع الجامعة ومنهم من كان يستدعى إلى المعهد لحضور ملتقيات وتقديم محاضرات في التخصص¹.

يسير عمال المكتبات التابعة لمؤسسات التعليم العالي حاليا في الجزائر وفق المرسوم التنفيذي رقم 89-122 المؤرخ في 18 جويلية 1989 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين للأسلاك التابعة للتعليم والتكوين العالي وقبل صدور هذا القانون، صدرت مجموعة من القوانين الخاصة بعمال المكتبات الجامعية وأول قانون تأسست لموجبه الأسلاك العامة في المكتبات الجامعية².

يعد المرسوم الخاص بسلك الملحقي الأبحاث في الأثرية والأرشيف والمتاحف الذي صدر سنة 1968 الانطلاقة الأولى في مجال إصدار النصوص التنظيمي الخاصة بمهنة الكتبيين الوثائقيين والأرشيفيين الجزائر المرسوم رقم 312/68 المؤرخ في 30 ماي 1968 هو الأول من نوعه في تنظيم المهام وتعدد المسؤوليات المنوطة بملحقي الأبحاث في المكتبات والمتاحف والأثرية³.

عكس المرسوم 135/64 المؤرخ في 24 أفريل 1964 حيث كان ينص على تأسيس دبلوم تقني في المكتبات والأرشيف على هذا الأساس فهو يدخل في إطار التكوين ولا يخص المهنة⁴ المرسوم 158/69 المؤرخ في 6 ديسمبر 1969 الخاص بالقانون الأساسي للمسؤولين عن الوثائق التابعة لقطاع وزارة الداخلية وتضمن هذا المرسوم ثلاثة فصول، الأولى منها الأحكام العامة، تحديد المهام.

¹ كريم مراد، المرجع نفسه، ص 86.

² بن السبتي عبد المالك، المرجع السابق، ص 35.

³ المرسوم رقم 312/68، المتضمن القانون الخاص بملحقي الأبحاث في الأثرية والأرشيف والمكتبات والمتاحف، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية 1968، ص 613.

⁴ المرسوم رقم 135/64، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 1964، ص 613.

2-2-7- المهنة المكتبية ضمن المناهج الدراسية.

تقضي أدبيات علم المكتبات والمعلومات بأن التكوين في علم المكتبات يهدف إلى تمكين الطالب كحد أدنى من الأخذ بأساسيات نقل المعلومات الواسع الذي يلي احتياجات كل من الطالب المستخدم والمهنة على حد سواء وهو ما يعنى بأن الهدف من التكوين هو تنمية قدرة الدارسين على التكيف السلوكي وتطوير الخدمات وفق المناهج والاتجاهات الحديثة التي تواكب استخدام المعلومات، ذلك أن الهدف الأساسي والرئيسي لأي نظام تكوين في تخصص المكتبات والمعلومات قادرين على رفع التحديات التي تواجه مهنتهم ومواكبة سوق العمل بأبعادها المختلفة في إطار الاقتصاد الحر، والتغيير والمنافسة التي تعرفها حاليا مؤسسات المعلومات على اختلاف أنواعها، من هنا ينبغي أن يكون نظام التعليم والتكوين في مجال المكتبات والمعلومات يهدف إلى جعل العنصر البشري الذي يلتحق بالعمل في حقل المعلومات بمكوناته المعقدة والذي نشاط به مسؤولية إدارة وتسيير وتنظيم وحدة معلومات، مؤهلا تأهيلا عمليا على مستوى عال، يمنحه الدراية والقدرة على تحقيق مردودية في مجال عمله، وهي الأهداف التي تستشفها من قراءتنا لمختلف القرارات والمراسيم الصادرة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر والمتضمنة أهداف وبرامج التكوين في اختصاص علم المكتبات سواء منها الخاصة بالنظام الكلاسيكي أم تلك المتعلقة بنظام ل م د.¹

2-2-8- المهنة المكتبية والتحديات:

يشهد العالم في وقتنا الحاضر تطورات سريعة ومتلاحقة بحث لم يعد الفرد يدور في نطاق الأسرة أو المدرسة بل يتعامل مع الحاسوب المرتبط بشبكة المعلومات العالمية.

¹ نادية قموح، المهنة المكتبية في الجزائر في مواجهة تحيات مجتمع، 2010 N°1 Année 18-YOL-RIST.

وهذا التطور المذهل حتم على أمناء المكتبات التغيير تجاه هذه التغييرات لأن نجاح أو فشل المكتبة يتوقف على مقدرة أمين المكتبة في تسيير المكتبة وهذا بدوره يؤثر تأثيراً مباشراً على اتجاهات المستفيدين يتبادر إلى الذهن ذلك الموظف التقليدي الذي يتركب على الكتب والمخطوطات وحين يطرق إلى مسامعنا مصطلح أمين المكتبة فقديمًا كان يعهد بمسؤولية المكتبة إلى العلماء والباحثين أو المثقفين الذين لهم دراية بالكتب.

وأن التغيير الواضح في مهنة المكتبي في عصر المعلومات لم يسمح لأمين المكتبة أن يكون مجرد حارس للكتاب أو المكتبة ولم يعد من مهامه اختيار المواد جعلتنا في حاجة ماسة جداً إلى تنظيمها ثم تقديمها فقد أما النظرة الحديثة في عصر السرعة الفائقة في انتقال المعلومات الذي يتعامل مع أجهزة الحاسوب ما يسمى بأخصائي مكتبة المستقبل، وهو الذي يرى المعلومات ولا يلمسها.¹

ويقوم بالاتصال بمختلف شبكات الاتصال الالكترونية في كافة أنحاء العالم لتجميع المعلومات، ومع تقدم العلوم التي صاحبها تزايد إنتاج المعلومات وظهورها في الأشكال والأوعية المختلفة، وحتى لا يضيع هذا الإنتاج الفكري البشري أخذ الانسان يبحث عن وسائل تمكنه من جمعه ومعالجته وإتاحته للزوار وكان لابد من توافر الأطر المؤهلة للقيام بهذه الأعمال وفي خضم هذه الثورة المعلوماتية والتقنية يبرز لنا شيء في غاية الأهمية ألا وهو بحاجة أخصائي مكتبة المستقبل إلى التدريب وتجديد معلوماته ومهاراته وكفاءاته في مجال تخصصه.

الذي يعني تطوير المعلومات في مجال التخصص "continous education" وهذا تأكيد لمصطلح التعليم المستمر أو المتواصل.

ومن ضمن عوامل قيام المكتبة الالكترونية:

¹ تحديات التي تواجه المهنة المكتبية في المستقبل من أمين المكتبة... إلى أخصائي المعلومات

https://www.facebook.com/2222222/abid.universitycollege/posts_4364700s9816289/11/os/2021.

- تعاون حيادين الجمعيات المهنية.
 - إعداد مهني جيد وتكوين إطار مهني له قدرة تكيف مع المستقبل، تعاون حياديين العاملين في التخصص.
 - الحرص على التدريب المستمر.
- وعليه فإن مكتبة المستقبل تختلف اختلافا واضحا عن المكتبة التقليدية ومن أشكالها إحلال مخازن المعلومات الالكترونية محل المطبوعات وانتقال صناعة النشر، من الطبع على الورق إلى النشر الالكتروني.

كما أن عدد العاملين بالمكتبة سوف يقل.

إن المكتبي في عصر التقنية في وضع أفضل بكثير عن الماضي، فجميع المقتنيات مخزنة إلكترونيا وبإمكانه أن يسترجع للحصول على نسخ مصورة من أماكن بعيدة وإذا كانت مخزنة في فاكس أي من الوثائق الموجودة. وحتى إن كانت الوثيقة غير موجودة فيمكن استخدام الفاكس المرصد فيمكن استرجاعها على شاشة المنفذ في ظل المكتبة الالكترونية لا بد أن يتحول اهتمام أمين المكتبة من الاهتمام بالوثائق وفهارسها إلى الاهتمام بالمستفيدين من قراءة وباحثين¹.

وبهذا سيلتقي دور أمين المكتبة إلى أخصائي المعلومات أو رائد المعلومات باعتبار أن التطورات الحالية تستوجب الإحاطة بالكم الهائل من المعلومات، وبذلك نصل إلى أن أفضل من يدير المعلومات أو يمارسها سيصبح هو المطلوب لتولي القيادة أو الريادة.

وإن أخصائي المعلومات غالبا ما سيكون متوقعا إلى جانب الحاسب الآلي ومنه يتصل بمختلف شبكات الاتصال الالكترونية في كافة بقاع العالم، يعمل لحساب نفسه tree lancer librain العالم

¹ - تحديات التي تواجه المهنة المكتبية في المستقبل من أمين المكتبة ... إلى أخصائي المعلومات، المرجع السابق.

للحصول على المعلومة وتجميعها، لأن أخصائي المعلومات عبارة عن أمين مكتبة المستقبل فهو المسؤول عن تحديد معلوماته وذلك لمواكبة العصر.

وسيصبح أمين المكتبة هو أمين المعلومات بأجهزة الحواسيب والاتصالات حتى يستطيع العمل في المكتبة مع النصوص الالكترونية وشبكات المعلومات ودور النشر، إن الحواسيب ساهمت مساهمة فعالة في مساعدة أمين المكتبة أو أخصائي المعلومات في الأعمال التكرارية أو الروتينية.

وقد مكنت أمين المكتبة من استرجاع الحقائق والمعلومات والبيانات بطريقة أسرع. إن أمين المكتبة المدرسي يساهم مساهمة فعالة في عصر المعلومات وتكمن مساهمته في توفير المعلومة للطلب والمعلم على وجه السرعة.

أيضا يساهم في انتقاء المعلومات المهمة وتقديمها وبهذا يجب على أمين المكتبة المدرسية أن يكون متخصصا في استخدام تقنية المعلومات كممارسة دوره على أكمل وجه¹.

¹ - التحديات التي تواجه المهنة المكتبية... المرجع السابق.

خاتمة الفصل الثاني:

إن تاريخ المهنة المكتبية لم تكن وليدة عصرنا الحالي ولا القرن الماضي فقط، بل تعتبر من أوائل المهن التي ظهرت في التاريخ، ولكن مع تطور المفاهيم المتعلقة بالمكتبات وبتطور طرق تسييرها وكذا تطور وسائل العمل الخاصة بها استدعى الأمر إلى وضع الميكانيزمات الكفيلة بتطور المهنة المكتبية سعياً إلى توفير أهم صورة للمكتبات فالمكتبات عامة والمكتبات الجامعية خاصة بحاجة إلى المكتبي الذي يحمل مهارات فنية وتكنولوجية تعمل على الرفع من قدرة الأداء لديه، هذا ما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف المسطرة من قبل أداء المكتبة الجامعية ويساهم في تحسين جودة خدماتها ووظائفها.

الفصل الثالث: ادارة الصراع والمهنة المكتبية

1- مدخل عام عن إدارة الصراع.

1-1- مفهوم الصراع.

1-2- مفهوم إدارة الصراع

1-3- أسباب إدارة الصراع

1-4- أهمية إدارة الصراع

1-5- مراحل إدارة الصراع

2- إدارة الصراع بالمكتبات الجامعية

2-1- أسباب الصراع.

2-2- أنواع الصراع لعمال المكتبات الجامعية.

2-3- أساليب إدارة الصراع بالمكتبات الجامعية

2-4- استراتيجيات إدارة الصراع بالمكتبات الجامعية

3- ادارة الصراع والمهنة المكتبية

3-1- إدارة الصراع وتأثيرها على اتخاذ القرارات بالمكتبات الجامعية

3-1-1- مفهوم اتخاذ القرارات

3-1-2- العوامل التي ينبغي مراعاتها عند اتخاذ القرارات في المكتبات

3-1-3- أهمية اتخاذ القرارات في المكتبات

3-1-4- تأثير الصراعات على اتخاذ القرارات

3-2- إدارة الصراع وتأثيرها على الأداء المهني

3-2-1- تعريف الأداء الوظيفي

3-2-2- مفهوم الأداء الوظيفي

3-2-3- عناصر الأداء الوظيفي للمكتبي بالمكتبات الجامعية

3-2-4- أهمية الأداء الوظيفي

3-2-5- العلاقة بين الصراع والأداء

3-2-6- مؤشرات الأداء الوظيفي

3-2-7- تأثير إدارة الصراع على الأداء المهني

3-3- إدارة الصراع وتأثيراتها الإيجابية والسلبية

3-3-1- التأثيرات الإيجابية

3-3-2- التأثيرات السلبية

تمهيد الفصل الثالث:

أصبحت ظاهرة الصراعات داخل المنظمات أمرا محتوما لا مفر منه، حيث أن انعدام الصراعات أو وجودها بمستوى منخفض في المنظمات بسبب الركود ويؤدي مع طول الوقت إلى انهيارها، وفي الحالة المعاكسة فإن وجود هذه الصراعات بدرجة عالية صار بالمنظمة وبأفرادها وهياكلها، لهذا السبب فإن المكتبات الجامعية كغيرها من المنظمات تسعى جاهدة إلى معالجة وإدارة هيئة الصراعات المختلفة، من خلال معرفة أسباب الصراعات وأساليب معالجتها واستراتيجيات إدارتها، من أجل الاستفادة مما تحمله بعض تلك الصراعات من ايجابيات ومحاولة تجنب ما تحمله بعض تلك الصراعات من سلبيات على أداء وفعالية المهنة المكتبية.

1- مدخل عام عن إدارة الصراع

1-1- مفهوم الصراع:

لغة: إن المعنى اللغوي لكلمة الصراع في اللغة العربية بمعنى النزاع أو التنافر أو الخلاف والشقاق، أما كلمة conflict فهي من أصل لاتيني وتعني العراك أو الخصام أو الصدام إذا فالصراع يعني اشتقاقا التعارض بين المصالح والآراء أو الخلاف.

إصطلاحا: لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع لتباين مدارسهم الفكرية لذا اتجهت كل مدرسة فكرية إلى النظر إلى الصراع من زاوية عن الأخرى، فقد اعتبرت المدرسة التقليدية، الكلاسيكية الصراع أمر خطير، يعبر عن الظواهر البيئية التي غالبا ما تصيب المنظمات أو جماعات العمل فهو حالة غير طبيعية لا بد من التخلص من أضرارها وتأثيراتها السلبية على المنظمة.¹

هو حالة تحدث عند وجود الأفراد في موقف معين يختلفون فيه بالرأي أو وجهات النظر، أو الحكم على شيء ما، وقد يبدأ الصراع من مجرد كلام عادي يتطور بعد ذلك حتى يتحول لصراخ مرتفع وأيضا يعرف الصراع بأنه تنافس مجموعة من الأشخاص معا على اتخاذ قرار معين، قد يرتبط بهم بشكل شخصي، أو في بيئة العمل، أو في شيء مؤثر على أشخاص، أو أشياء تؤدي نتيجة الصراع إلى التأثير عليها تأثيرا واضحا، ومن التعريفات الأخرى للصراع، هو اختلاف بين الطرفين، أو أكثر على فكرة ما ويسعى كل طرف لتأكيد أنه على حق ويظل الصراع مستمرا طالما لم يتوصل أي طرف من الأطراف إلى حل يساهم في التوقف عن الصراع وقد يكون هذا الحل سياسيا أو اجتماعيا أو اقتصاديا.²

¹ ... أحمد يوسف أحمد، الصراعات وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، دراسة مقارنة وجهة نظر العاملين في جامعي الازهر والاسلامية، مذكرة ماجستير قسم إدارة الأعمال، غزة، الجامعة الاسلامية، 2008، ص 11.

² أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، 2000، ص 392.

❖ مفهوم الإدارة:

تعرف الإدارة بصفة عامة على أنها مجموعة من الأنشطة التي يتم بواسطتها تحقيق الأهداف من خلال الآخرين أو مع الآخرين أي مشاركة الآخرين.

إذا فالإدارة هي عمليات متسلسلة مكونة من التخطيط، والتنظيم والتوجيه والرقابة لمجموعة من الموارد المادية، والبشرية لتحقيق هدف معين.¹

1-2- مفهوم إدارة الصراع:

إن إدارة الصراعات لا تعني حلها، فهل الصراعات يعني القضاء عليها بالكامل، بينما إدارتها تتطلب البدء بتشخيصها بعد تحديد حجمها ومعرفة أساليبها ليتم على ضوء ذلك التدخل لمعالجتها وإدارتها وهي مختلف الأساليب الإدارية التي تقوم بها الإدارة لمعالجة المشكلات التي قد تؤدي إلى ظهور الصراعات التنظيمية أو زيادة حدث ما سواء على مستوى الأفراد، الجماعات أو الإدارات بالمؤسسة.²

1-3- أسباب الصراع:

هناك أسباب عديدة تظهر في العلاقات بين المشاركين في التنظيم وهذا راجع إلى اختلافهم والعمر والثقافة والتعليم وكذلك في الفوارق في الثروة والقوة وبفضل أدوارهم المتباينة ومكانتهم إضافة إلى الاختلاف في المظهر وعدم التكامل هنا يكون جراً عدم ثقة وضعف الأفراد اتجاه تحصيل المعلومات الضرورية عن الإدارة، ولذلك يمكن حصر الأسباب في أسباب تنظيمية وأخرى شخصية.

إن المظهر السلبي للنظام البيروقراطي السائد الذي يفرض قواعد مجحفة في حق العمل يؤدي إلى عدم ارتياح الأفراد داخل عملهم وبتحقيق حاجاتهم وطموحاتهم في العمل إضافة إلى بناء السلطة في

¹ حسن بورعدة، إدارة الصراعات التنظيمية مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 05، 2005، ص 20.

² سلطان محمد سعيد أنور، السلوك التنظيمي، الاسكندرية، دار الجامعة، البلدة، 2003، ص 56.

المنظمة وكذلك مسائل متعلقة بالهيئة التنظيمية وفرض الترقية ويميز الباحثان Kahn Katb بين الأسباب الداخلية للصراع فيما يلي:

- الصراع الوظيفي: وهو الصراع الذي يحدث في المنظمة بين وظائفها المختلفة مثل التمويل، أو الانتاج أو الأفراد وغيرها.
- الاعتمادية: الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة على بعضها في الأداء.
- الصراع الهيكلي: وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافآت والمراكز والمكانة والحوافز.
- العدوانية: في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع.¹
- التعارض أو التغيير في الأدوار: يحدث بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط يعاني منها الفرد في نفس الوقت، وبلاستجابة إلى مجموعة واحدة من الضغوط فإن الشخص يجد من الصعوبة الاستجابة إلى واحدة أو أكثر من مجموعة الضغوط الأخرى.
- التغيير في الصلاحيات التي يتمتع بها الأفراد أو الجماعة، فزيادة الصلاحيات أو نقصانها يمكن أن يسبب صراعا للفرد أو الجماعة.
- التنافس على الموارد: قد يحدث نوع من المنافسة بين الأفراد المنظمة الواحدة أو بين الإدارات على نفس الموارد المتاحة.²
- بصفة عامة يمكن أن نحصر هذه الأسباب في ما يلي:
- صراع الأهداف: حيث يسعى كل فرد أو جماعة معينة إلى هدف أو نتيجة تختلف عما يسعى إليه الآخرين.

¹ شلابي زهير بوجمعة، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، عمان، البازوري، 2011، ص 115.

² شلابي زهير بوجمعة، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، مرجع سابق، 364.

- الصراع الفكري: حيث يحمل كل فرد أو جماعة أو منظمة أفكار لا تتسجم مع أفكار الآخرين.
- الصراع العاطفي: حيث تتعارض أحاسيس ومشاعر الفرد أو الجماعة مع أحاسيس أو مشاعر الآخرين.
- الصراع السلوكي: حيث يأتي الفرد بتصرفات لا يتقبلها الآخرين.
- صراع الأدوار: حيث لكل فرد دور معين في المنظمة يمكن أن يتعارض مع الآخرين.
- التغيير في السلطات والصلاحيات التي يتمتع بها الفرد يؤدي إلى الصراع وخاصة في حالة نقصان هذه الصلاحيات.
- عدم تكافؤ السلطة والمسؤولية حيث يمكن أن يكون على مستوى التنظيم تداخل بين السلطات والمسؤوليات الأمر الذي يؤدي إلى حدوث الصراع بينهما.
- الاختلاف في الثقافة والقيم والعادات والتقاليد.
- الرضا الوظيفي: حيث أن عدم الرضا على القرارات والتعليمات الوظيفية يؤدي إلى حدوث الصراع.¹

1-4- أهمية إدارة الصراع:

- وتظهر أهمية إدارة الصراع من خلال المزايا التالي:
- تحفيز العاملين والمديرين على التنافس الايجابي المتميز
- ايجاد فرص للتغيير والتحسين
- اكتشاف مسببات الصراع التنظيمي بحيث يسهل معالجتها كما لو كانت مجهولة.
- إعادة تأليف مشاعر العاملين وتنسيق جهودهم.

¹ دير زاهد محمد، السلوك التنظيمي، عمان دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011، ص 269.

- إشاعة الإيجابية والتنافس بين الأفراد وفرص العمل.
- ظهور وانبثاق مواهب وقدرات للإبتكار والابداع.
- إن المنظمات الخالية من الصراع تتصف بالسكون والركود ومن هنا تكمن أهمية الصراع التنظيمي للخروج من السلبية القائمة للمكتبة والعاملين وهناك بعض الوسائل التي يمكن اعتبارها انشار القرارات الايجابية للخروج من دوامة السكون.

1- زيادة العلاقات الأفقية بين الوحدات الادارية وخلق تنافس فيما بينهم عن طريق مكافأة

الانجاز.

2- تحرير المدير الاشاعات حول امكانية إلغاء بعض الأقسام والدوائر وبالتالي الاستغناء عن

الموظفين غير الأكفاء لتحفيز الموظفين للعمل بجدية والخروج من جو الصراعات الجانبية والشخصية غير الفعالة.

إن المدير الكفاء هو الذي لديه القدرة على مواجهة الصراع التنظيمي ويصبح بذلك الصراع

التنظيمي، ويصبح بذلك الصراع جزء من الثقافة التنظيمية داخل المنظمة.

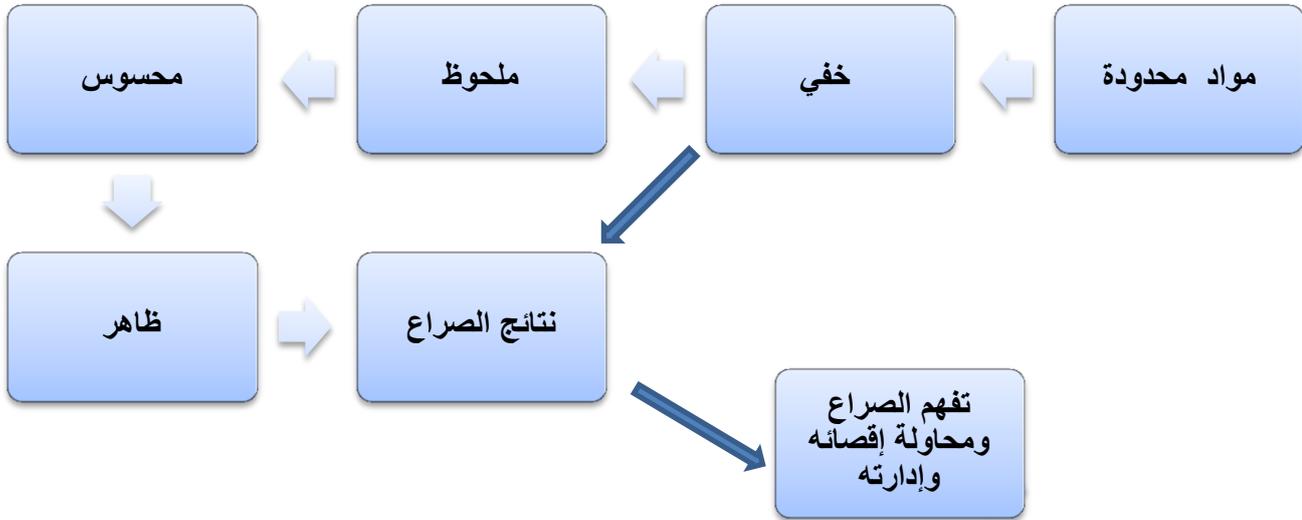
1-5- مراحل الصراع:

- يوجد عدد من النماذج، التي تقسم كيف يحدث الصراع، لكل منها متغيراته الأساسية التي يبنى

عليها سنحاول استعراض أهمها:

- مراحل الصراع عند بوندي swisp guol

يرى بوندي أن الصراع يحدث من خلال مراحل خمسة جوهرية على النحو المبين بالشكل التالي:



شكل رقم (01): مراحل عملية الصراع عند بوندي *pondy*

المصدر: من اعداد عاطفي جابر عبد الرحيم

المرحلة الأولى: مرحلة الصراع الخفي: وفيما توجد البيئة التنظيمية المهيأة للصراع حيث توجد

أهداف وموارد مشتركة بين العديد من الوحدات الادارية مع وجود التباين بين الأفراد والمسؤولين في القيم والمعتقدات والاتجاهات.

المرحلة الثانية: مرحلة الصراع الملحوظ: وهنا نبدأ بعرض مظاهر الصراع ويبدأ أطراف الصراع

في إدراكها والتعرف على مدى تأثيرها على الأهداف والموارد.

المرحلة الثالثة: مرحلة الصراع المحسوس: بعد مرحلة إدراك الصراع وملاحظته يشعر به أطراف

الصراع كل في مجاله ويصبح لدى كل طرف منهما الاستعداد والرغبة لحل مشكلة الصراع.

المرحلة الرابعة: الصراع الظاهر يترتب على الصراع في مرحلته السابقة ردود فعل تتضح وتظهر

جليّة في هذه المرحلة حيث قد تظهر ردود فعل نفسية مثل العدوانية، أو الانسحاب أو الاستمرار في

المحاولة أو البحث عن الحلول البديلة، وفي معظم الأحوال يؤثر ذلك على الانتاجية والعمل بشكل أو بآخر.

نتائج الصراع وما بعدها: وتتمثل آثار هذه المرحلة فيما يتخذ من قرارات الإدارة الصراع، فقد يتم التحرك باتخاذ قرارات لجعل الصراع ومواجهته وبحث أسبابه وتحليلها لمنع حدوثها مستقبلا وقد تستمر بعض آثاره مرة أخرى عبر مراحل عملية الصراع.

2- إدارة الصراع بالمكتبات الجامعية

هناك عدة أسباب للصراعات داخل المكتبات الجامعية

1-2- أسباب الصراع:

ترجع إلى وجود بعض الظروف التي تؤدي إلى خلق حلة من الصراع وهي:

- نمط اتخاذ القرار
- تعدد الواجبات الإدارية في التنظيم
- عدم وجود تقنية واضحة للأدوار والمهام
- تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وتحديد المكافآت
- الاعتماد على موارد محدودة مشتركة
- الخصائص الاجتماعية والديموغرافية المتغيرة للرجال والنساء اللواتي يعملن في المكتبة الجامعية
- فالاختلافات المتعلقة بالطبقة الاجتماعية، العرق أو في السن والجنس ومستوى التعليم وما إلى ذلك تساهم في زيادة مخاطر تطور النزاعات:
- الزيادة في مستوى تعليم الموظفين ومزايا السلطة والنظام هي العوامل الأخرى التي قد تفسر هذا الصراع المتزايد في المكتبات الجامعية، فالعمال ذوو المستوى العالي من التعليم هم أكثر صعوبة بالامتثال للمتطلبات.
- الأسباب الشخصية: قد تكون عوامل متعلقة بشخصية الأفراد واتجاهاتهم مسؤولة عن ظهور بعض الصراعات ومن تلك الأسباب ما يلي:

- نمط وطبيعة بعض الأشخاص التي لا ترغب بالتعاون مع الآخرين فهناك أشخاص فريدون انعزاليون وهذه شخصيات تتنافى مع متطلبات العمل التنظيمي الذي هو يحكم التعريف عمل جماعي.¹

- تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين، إن أي تنظيم هو تجمع كبير للأفراد على درجات متفاوتة من التعليم ومن خلفيات ثقافية واجتماعية متنوعة، وذلك أمر طبيعي بحكم تفاوت الوظائف، وحق الجميع في التقدم للحصول على فرص العمل المتاحة ولكن هذه الاسباب تتعكس على التنظيم بضرورة التوفيق بين أصحاب هذه المشارب والخلفيات المختلفة والتي لا بد أن تتعكس بظهور بعض الصراعات داخل التنظيم ضغوطات ومشاكل العمل وعدم الشعور بالرضى.²

2-2- أنواع الصراع التنظيمي لعمال المكتبات الجامعية:

يمكن تقسيم الصراع إلى:

الصراع على مستوى الفرد: ويحدث عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدها بحيث أنه لا يمكنه تحقيقها معا وقد يكون سبب الصراع هو وجود عدد من البدائل ولكنها جميعها مكلفة وغير مضمونة النتائج:

الصراع على مستوى المؤسسة الواحدة: وهذا النوع يتمثل بأنه يجري بين الجماعات المختلفة داخل التنظيم وعلى مستويات مختلفة نذكر منها:

الصراع الوظيفي: وهذا ما يحدث أحيانا بين الأجهزة الفرعية لأي مؤسسة كدائرة التخطيط ودائرة التمويل إذ أن هدف دائرة التمويل في أغلب الأحيان هو تصور الأهداف المستقبلية لفترة زمنية مع تأجيل

¹ زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، عمان، المرجع السابق، ص ص 211-212.

² أمير بوجمعة شلابي، المرجع السابق، ص 113.

مسألة التمويل لتتولاها أجهزة أخرى بينما يكون هم دائرة المالية هو المشكلات المالية اللائية دون التركيز على الأهداف المخططة للمستقبل.

- الصراع على السلطة

- الصراع حول الشرعية: وهو ما يمكن حدوثه بين الجماعات الرسمية صاحبة الحق الأصلي في

اتخاذ القرارات وبين الجماعات غير الرسمية التي تمارس الأخرى بدورها السلطة على أعضائها.

- الصراعات بين المنظمات المختلفة: والمثال على هذا الصراع ما يمكن أن يحدث بين المنظمات

المتنافسة للحصول على موارد تمكنها من القيام بأعمالها.¹

2-3- أساليب إدارة الصراع بالمكتبات الجامعية:

هناك عدة أساليب يمكن الرجوع إليها من أجل إدارة الصراع التنظيمي ويتم اختيارها وفقا لأهمية

الصراع وإرادة الفاعلة لحلها نذكرها على التوالي:

1- التفاوض: التفاوض هو التعامل مع الصراع التنظيمي حل التوفيق بين وجهات النظر

المتعارضة.²

أنواع التفاوض المختلفة:

- التفاوض يمكن أن يكون متضارب (الفوز-الخسارة) هذه هي الحالة عندما توجد تحيزات تتعلق

بواحد أو آخر من الأفراد أو عندما تبدو المصالح معاكسة تماما:

¹ رزقي أحسن، الصراع التنظيمي وأثره على الاستقرار الوظيفي، دراسة ميدانية بالمديرية العامة لجامعة العربي التبسي تبسة، ماستر علم الاجتماع، جامعة العربي التبسي تبسة، 2017، ص ص 65-66.

² سوهايم بادي، أسماء قرير، الصراع التنظيمي وأثره على الأداء المهني لأخصائي المعلومات بالمؤسسات الوثائقية، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 17 جوان 2019، ص 193.

- التفاوض يمكن أن يكون تعاونيا (فوز-فوز) عندما يكون هناك توافق في الآراء والالتزام المشترك لحل يرضي كلا الطرفين تنازل والتخلي لبعض ادعائاته من قبل أحد الأشخاص أو حل وسط وتنازل متبادل للأشخاص.

أساليب التفاوض المختلفة:

تقنية المحاورة: إنما يتمثل في اجبار الخصم على التفاوض بشأن الأهداف الصعبة.

تقنيات إدارة الوقت: تتمثل في اللعب عن طريق إطالة مدة التفاوض بنقطة للاستخدام الخصم ثم بوحشية للمطالبة بالمواعيد النهائية وتحديد الانذارات أنها نوع من حرب الأعصاب حيث يتم فرض ضيق الوقت لزعزعة استقرار الخصم.

تقنية نقطة بنقطة: وهي تتكون من الاستغناء عن نقطة التفاوض بنقطة والموضوع حسب الموضوع، وللبحث عن سلسلة من الحلول الوسط، هذه التقنية تجعل من الممكن عدم تخويف الخصم وحل موافقه.

تقنية المعالم: يتكون من الاعتراف بنقاط لا علاقة لها على ما يبدو عليه الموضوع الرئيسي للتفاوض في نهاية المطاف يتم ربط كل هذه النقاط الفرعية ووضع الخصم أمام الأمر الواقع.

تقنية الميزانية العمومية: يتكون من قيام الخصم بوضع قائمة بالمطالبات التي يرغب في الحصول على ترجمتها على الفور من حيث الفوائد والخسائر له في الخطوة.¹

الثانية يقدم حولا للإعادة التوازن مع احترام مصالح كلا المتحاورين بالطبع فإن الحلول المتقدمة هي الحلول الحقيقية تتمثل في الأهداف التي تم السعي لتحقيقها.

¹ سوهايم بادي، أسماء قريير، المرجع السابق، ص 211.

تقنية الخطوات الأربع: هذه لعبة احترازية يتم فيها مناقشة الحلول المقترحة وهي تتمثل في تقديم أربعة حلول على الفور يكون الحل الأول مفيدة للغاية للآخر وغير مقبول للذات، إنه في الواقع حل الشكل النقي الحل الثاني غير جذاب لكنه مقبول للنفس وممتاز للآخر والثالث هو عكس الثاني والرابع هو عكس الأول مثالي للذات وغير مقبول للآخر، التقنية هي تقديم الحل الأول من أجل القضاء على الخصم غير العادل والخطير، ثم لتدمير الحل الثاني باستخدام الحجج التقنية الصلبة والاستفادة من زعزعة الاستقرار التي أنشأها العرض الأول وأخيرا لا يوجد سوى الحلين الآخرين وثالثا تظهر في النهاية كحل وسط.

- عن طريق الوقاية:

- **تدريب الأفراد في أداء المهام:** منع الصراع ينطوي على تدريب الأفراد على منهج الوعي بأنماط عمل الانسان المختلفة الطرق متنوعة جدا ويهدف هذا النهج في المقام الأول لتوفير المشاركين في المرجعية الثقافية المشتركة، حل النزاع من خلال إعطاء المعرفة السلوكية للسيطرة على النفس وفهم الآخرين.

- توسيع المشكلة الجذرية: عن طريق البريد المجهول.

يجب أن يكون المدير متيقظا للتغيرات التي تحدث في داخل المؤسسة، يجب أن يكون دائما يقظ وفطن ومناقشات للعمال خلال فترات الاستراحة على سبيل المثال للسماح الموظفين لمناقشة سوء التفاهم أو التوترات المحتملة.

فإذا لم يتم التصريح بها بسرعة، فيمكن أن تتراكم وتسبب الصراعات التي سوف تظهر على أي حال في وقت واحد معين، هناك طريقة بسيطة جدا لوضعها على سبيل المثال، صندوق اقتراحات من شأنه أن تسمح لجميع الموظفين بتبادل الملاحظات والنقد من أجل تهدئة المناخ الاجتماعي داخل المؤسسة.

نداء هرمي: حيث يسمح اللجوء الهرمي إلى حل النزاع بسرعة، فيقرر الرئيس بشكل قاطع معظم الوقت، حل المشكلة، هذا النوع من القرار يمكن أن يؤدي في بعض الأحيان إلى صراع آخر.¹

الصراع التنظيمي وأثره على الأداء المهني لأخصائي المعلومات بالمؤسسات الوثائقية.

-التحكيم: هنا تختار الأطراف المتصارعة طرفاً ثالثاً، للنظر في الصراع وبالتالي يشارك هنا في حل مشكلتهم، والتي يمكن الوصول بسهولة إلى حل النزاع إذا لم يكن النزاع متقدماً جداً إن الاستعداد لحل النزاع وراء فكرة ذلك حيث يتخذ كلا الطرفين الخطوة الأولى نحو الطرف الآخر للوصول إلى "المصالحة".

- الوساطة: لكي تكون هناك وساطة، يجب أن تكون هناك رغبة في حل هذا الصراع من جانب الطرفين، ثم تلجأ إلى الوسيط الذي سيرشد المناقشة ويسهلها.

2-4- استراتيجيات إدارة الصراع بالمكتبات الجامعية:

في السنوات القليلة الماضية أصبحت القدرة على معالجة وإدارة الصراعات مهارة حيوية يمارسها القادة البارزون في المؤسسة، وباتت من الضروري تنميتها، المهارة إلى أعلى درجة ممكنة، وهذا نظراً لأن أغلب المنظمات في تغير مستمر وبمعدلات أسرع مما كانت عليه في الماضي، إضافة إلى تغيرات المحيط السريعة هي الأخرى وهذا من شأنه أن يكون من المقدمات التي توجب الصراعات، وكذلك فإن هذه المنظمات تقوم على أساس التفاعل بين الأفراد فيما بينهم وهؤلاء هم مختلفون في طباعهم وسلوكياتهم وتصرفاتهم نظراً لتغير تركيبهم الثقافية والاجتماعية، وبالتالي قد ينتج عن هذه التفاعلات حدوث خلافات والتي ربما قد تتطور إلى صراعات مكتبية، لذا فإنه يجب العمل على تنمية القدرة على تقبل وفهم القيم الثقافية المختلفة وإحداث التفاعل الايجابي بينهم، وأخيراً لقد شهد مفهوم الفريق نمواً متزايداً

¹ سوهاج بادي، أسماء قريير، المرجع السابق، 212.

إلى جانب الاهتمام بمفاهيم أخرى كإدارة الجودة الشاملة، ومن هنا ظهر الاهتمام الكبير ببناء عمل الفريق المتكامل والمتعاون.

وانطلاقاً من كل هذا وانطلاقاً من أن الصراع أصبح اليوم من طبيعة المنظمات المعقدة لذا يتوجب على الإدارة الفعالة العمل قدر الامكان على إدارة الصراعات بكفاءة عالية قبل استفحالها وتطويرها وقبل أن تتعكس أثرها السلبية على الأداء والفعالية التنظيمية ككل فقد قام PBEIBBRER بإجراء دراسة تحت عنوان تحليل الصراع داخل مختلف المجموعات بالمنظمة حيث قدم مجموعة من الاستراتيجيات المختلفة لإدارة الصراعات يمكن توضيحها فيما يلي:¹

1- استراتيجية التجنب والانسحاب:

في هذه الاستراتيجية يعمل أحد أطراف الصراع أو أكثر في أن يبعد تركيزه عن الصراع أو يستجيب من مجابهة الطرف الآخر، بمعنى التغاضي عن أسباب الصراع في هذه الاستراتيجية يمكن استعمال العديد من الأساليب والتي تعد بمثابة تكتيكات لتجنب الصراعات وتشمل ما يلي:²

- الإهمال أو تجاهل الصراع.
- الفصل الجسدي بين الأطراف بمعنى ابعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها البعض.
- التفاعل المحدود بمعنى السماح للأطراف المتصارعة بالتفاعل بصورة محدودة بالإضافة إلى أسلوب الانسحاب أو التراجع وهو أسلوب سلبي ومسكن للصراع يخفف من حدة التوترات.

2- استراتيجية التهدئة:

يمكن تطيف وتسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين الأطراف المتصارعة، وتسعى هذه الاستراتيجية إلى كسب الوقت

¹ حسين بورغدة، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، العدد 03، 2005، ص ص 154-155.

² حسين بورغدة، المرجع نفسه، ص 155.

حتى تهدأ العواطف وانفعالات الأطراف المتصارعة وتخف حدة الصراعات بينهم على أن يتم خلال فترة كسب الوقت، تسوية النقاط الخلاف الثانوية وترك النقاط الجوهرية لتبقى أو يتناقض خطرهما بمرور الوقت ويمكن تطبيق هذه الاستراتيجية من خلال مجموعة من أساليب التعامل وهي:

-**أسلوب التخفيف:** بمعنى التقليل من شأن نقاط الاختلاف بين أطراف الصراع وإبراز أوجه

التشابه والمصالح المشتركة.

أسلوب التسوية أو التوفيق: عن طريق استخدام المهارات الانسانية للتأثير على أطراف الصراع

للتحرك نحو ايجاد حلول وسط ومقبولة من قبل جميع الأطراف.

3- استراتيجية استخدام القوة:

إن الهدف من هذه الاستراتيجية هو إدارة الصراعات بأسرع وقت ممكن بعد التعرف على

مصادرها الحقيقية، حيث تضمن اللجوء إلى القوة لحسم الصراعات وتستخدم هذه الاستراتيجية حينما لا

توجد أرضية مشتركة يمكن استخدامها كأساس للحوار والاتفاق أو حينما تكون أطراف الصراع غير

متعاونة، وفي هذه الاستراتيجية يمكن الاعتماد على أسلوبان أساسيان وهما:¹

تدخل السلطة العليا: يمكن تدخل مسؤول أعلى في مركز أقوى حيث يتدخل هذا الأخير ليأمر

أطراف الصراع بإقصائه وإلا يستمر استعمال العقاب وقد يبعد الأطراف المتصارعة عن الموقف ويعينها في

وظائف أخرى أو يتم استعمال أنواع أسوء من العقاب.

استعمال السياسة:

عادة ما يتم التعامل مع الصراعات وفق هذا الأسلوب وذلك عن طريق إعادة توزيع القوى بين

الأطراف المتصارعة، وفي الغالب ما تستغرق هذه الاستراتيجية وقت أقل من الاستراتيجية الأخرى ولكنها

¹ حسين بورغدة: المرجع نفسه، ص 156.

تخلف آثارا سلبية لدى الأفراد لعدم الأخذ باعتراضاتهم حول الأوضاع المختلفة، وقد تتجدد الصراعات التي يتم إدارتها أو معالجتها وفق هذه الاستراتيجية مرة أخرى وتفاجئ إدارة المؤسسة بصراعات أخرى وبالتالي لا يجب استعمال هذه الاستراتيجية في إدارة الصراعات إلا في حالة فشل جميع الأساليب والاستراتيجيات.

4- استراتيجية المواجهة:

هي واحدة من بين استراتيجيات إدارة الصراعات، وفيما يتم إدارة الصراعات القائمة وتسوية الموقف بالاعتماد على معرفة الأسباب الحقيقية، للصراع وذلك بطرح الحقائق بين مختلف أطراف أو طرفي الصراع وتحليلها ومحاولة التعرف على المصالح المشتركة لأطراف الصراع والتركيز عليها باستخدام أنماط الاتصالات، بين العمال والموظفين وتبادل وجهات النظر وطرح الأفكار¹ ومنه التركيز على الأهداف العليا للمنظمة وذلك من خلال اللقاءات أو الاجتماعات الدورية.

وتطبق هذه الاستراتيجية من خلال مجموعة من الأساليب أو التكتيكات التي تستعمل كطرق للمواجهة وتتمثل في:

تبادل الموظفين: أي زيادة الاتصال والتفاهم بين الجماعات المختلفة بتبادل العمال والموظفين لفترة من الزمن (تدوير العمالة)، لأن هؤلاء الذين تم تغييرهم للعمل في مناصب أو وظائف أخرى سيتعرفون على الجماعات الأخرى وينقلوا انطباعاتهم وأفكارهم عنها إلى جماعاتهم الأصلية، والغرض من هذا الأسلوب هو معرفة واستيعاب وظيفة الطرف الآخر.

¹ حسين بورغدة، المرجع السابق، ص 156.

الأهداف العليا المشتركة:

وهي الأهداف ذات الأهمية القصوى التي يطلب من الأفراد المتصارعة تركيز اهتمامهم عليها بغرض تحقيق بقاء واستمرار المؤسسة، لأنه حين يتعلق الأمر ببقاء واستمرار المؤسسة ستصبح الخلافات بسيطة وأقل أهمية أو غير مهمة على الاطلاق.¹

أسلوب عقد الاجتماعات لحل المشاكل عن طريق المواجهة الرسمية: والغرض من هذا الأسلوب هو إتاحة الفرصة لهذه الجماعات لتعرض وجهات نظرها وتبحث في الاختلافات بين وجهات النظر المطروحة، وينصب النقاش في هذه الاجتماعات حول تحديد المشكلات وتحليلها وإيجاد مختلف الحلول الممكنة لها.

أسلوب التحالف: ويتضمن التعاون بين جميع الأطراف من أجل تحقيق الأفكار المشتركة وتقريب وجهات النظر المتعددة.

أسلوب إعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة ككل: بغرض تقليل المهام المتداخلة بين مختلف المجموعات والتحديد الواضح لمستويات الأعمال لكل مجموعة: غير أن هناك من الباحثين والمفكرين المهتمين بالسلوك التنظيمي من يعتبرون بأن هذه الاستراتيجيات غير كافية لإدارة الصراعات بفعالية وبالتالي يضيفون إليها استراتيجيات أخرى وتتمثل في:

1- استراتيجية الوساطة:

تعتمد على الاستعانة بطرف ثالث محايد يتميز بقوة النفوذ والتأثير في الأطراف المتصارعة، حيث يمكن له القيام بدور الوسيط، وبالتالي يعمل جاهدا لتسوية وإدارة الصراعات والفصل بين طرفي الصراع،

¹ حسين بورغدة، المرجع نفسه، ص 157.

ويمكن أن يلعب دور الوسيط بعض الأفراد أو الهيئات التي لديها القدرة على القيام بهذه المهمة دون أن يكون لهم موقع رسمي كما يمكن أن تقوم المنظمات الاجتماعية أو النقابية في المؤسسة بهذا الدور أيضا. فالوساطة هي تصرفات يقوم بها فرد أو مجموعة أفراد أو هيئات من أجل التقريب بين الأطراف المتصارعة مع ضرورة الحفاظ على عنصر الحياد وعدم التسرع في إصدار الأحكام السابقة، والهدف منها هو جميع أطراف الصراع على طاولة النقاش أو الحوار والبحث عن الحلول الوسيطة والانفاق عليها.

2- **استراتيجية التفاوض:** تتميز هذه الاستراتيجية بأنها تعتمد على الدخول الصريح والمباشر بين أطراف ودراسة نقاط الخلاف بدقة وعناية وبذل الجهود بين الجميع من أجل إيجاد الحلول بكل جزئية تمهيدا وتسوية الصراعات القائمة وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون الصراعات قد أدت إلى حدوث خسائر لدى مختلف الأطراف.

والمفاوضة هي لقاء لمجموعة من الأطراف غير المتفاهمة والجلوس على طاولة التفاوض مع بعضهم البعض، ومن خلال هذا اللقاء فإن العلاقات ستتحسن أكثر فأكثر والطرف الآخر يمكن له تأكيد أو نفي وجهات نظره.¹

3- **استراتيجية التحكيم:** يتم اللجوء إلى هذه الاستراتيجية بعد استنفاد جهود جميع الأطراف المعينة بالصراع وبعد فشل مختلف الاستراتيجيات السابقة في إيجاد تسوية للصراعات القائمة. فالتحكيم يتمثل في جملة من التدابير والوسائل لتسوية الصراعات وعادة ما تقوم بها هيئة رسمية يفوضها أطراف الصراع من أجل تقادي المحاكم المختصة وقرار هذه الهيئة يعتبر ملزم للطرفين أو الأطراف الصراع، ويجب أن يكون هذا القرار رشيد وحيادي للصراعات القائمة.²

¹ حسين بورغدة، المرجع نفسه ص 157.

² حسين بورغدة، المرجع نفسه ص 157.

ووفقا لهذه الاستراتيجية يقوم المحكمون باستدعاء أطراف الصراع ويطلبون منهم تقديم اثباتاتهم وأدلتهم مع إجبارهم على تسليم هذه الوثائق إلى الطرف الآخر المعني بالصراع والحكام يبررون قراراتهم هاته من خلال توضيح الأسباب لطرفي أو أطراف الصراع استنادا إلى الوثائق أو الأدلة السابقة المقدمة وفي الأخير فإن استخدام واحد أو أكثر من هذه الاستراتيجيات يساعد المؤسسة على تجنب العديد من المشاكل التي قد تستفحل فيها، وبالتالي تحافظ على نموها وتطورها وبقائها في عالم الأعمال، لأن استمرار الصراع دون معالجة وإدارة ايجابية سيؤدي إلى تمزق المؤسسة، والذي سيؤثر سلبا على ممارسة نشاطاتها ووظائفها حيث تقل دافعية الأفراد للعمل ويضعف الانجاز وتزيد التكاليف ويقل أو ينخفض كنتيجة لما سبق الأداء والفعالية.

3- ادارة الصراع والمهنة المكتبية

3-1- إدارة الصراع وتأثيرها على اتخاذ القرارات بالمكتبات الجامعية.

تعتبر العمليات المكتبية من بين العمليات الإدارية المعقدة باختلاف أنواعها إذ تتداخل هذه العمليات وترتبط فيما بينها وتحكم سيرها عدة عوامل نفسية واجتماعية وتنظيمية، وحتى يتعامل المكتبي مع هذه العوامل يتوجب توفره على مهارات وخصائص فنية واتباعه لأنظمة وتحديد وسائل تتلائم مع هذه العمليات ومن بين هذه العمليات عملية اتخاذ القرارات التي تبني عموماً على توافر المعلومات الصحيحة.

3-1-1- مفهوم اتخاذ القرارات:

- يعتبر القرار عملية انتاج معلومات، وتلبية لإشارات أو بيانات أو معلومات مدخل آخر نتيجة لرد فعل معين.¹
- ويعرف أيضاً: إتخاذ القرار أنه عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أتوماتيكية أو رد فعل مباشر.²
- ويعرف أيضاً: بأنها عبارة عن عملية اختيار حل معين من بين اثنين أو أكثر من الحلول المتاحة في بيئة العمل أي أنها تنتهي إلى تفضيل حل (أو بديل).³
- ويعرف بأنه: اختيار بين مجموعة حلول مطروحة لمشكلة ما أو أزمة ما تسيّر عمل معين ولذلك فإننا في حياتنا العملية نكاد نتخذ يوميا مجموعة من القرارات بعضها ننتبه وندرسه والبعض الآخر يخرج عشوائيا بغير دراسة.⁴

¹ محمد الهادي، محمد، الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات، ط2، القاهرة، المكتبة الأكاديمية للنشر والتوزيع، 1990، ص 7.

² عبيدات، سهيل، إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، (د.م): عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، 2007، ص 01.

³ ياغي، محمد عبد الفتاح، اتخاذ القرارات التنظيمية، ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص 1.

⁴ صالح، محمد، مدونة العلوم المالية والادارية، اتخاذ القرارات الإدارية (مراحلها وأنواعها)، (متاح على الخط المباشر) تمت الزيارة يوم

2016/12/28، متاح على الرابط <http://www.world-acc.net/vb/t338.html>.

- ويعرف أيضا: بأنه عملية اختيار من بين عدة خيارات أخرى وهذا يتطلب اتخاذ إجراءات، ومن الممكن أن يكون ذلك تحت ضغوط وظروف غير مؤكدة وهذا ممكن أن يعرض متخذ القرار للوصول إلى الهدف المطلوب.¹
- وأيضا هو: اختيار بين البدائل بحيث يصل متخذ القرار إلى نتيجة معينة عما يجب أن يؤديه وما لا يجب أن يؤديه في موقف معين.²
- وأيضا يقصد باتخاذ القرار العملية التي يتم بمقتضاها اختيار أحسن البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة أو مواجهة موقف يتطلب ذلك بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن معطيات بيئة التنظيم.³
- ويعرف أيضا: هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو العملية المفاوضة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة واختيار الحل الأمثل من بينها.⁴
- التعريف الاجرائي: تعتمد عملية اتخاذ القرار في جوهرها على فكرة الاختيار والتفضيل لإيجاد بديل معين من بين عدد البدائل الممكنة والخيارات المتاحة.

3-1-2- العوامل التي ينبغي مراعاتها عند اتخاذ القرارات في المكتبات:

هناك عدد من العوامل الإرشادية من المفيد لمتخذ القرار مراعاتها:

- ضرورة المرونة العقلية التي تكفل الإلمام بالعناصر والتي تكفل التحليل المنطقي لكل حالة بمفردها.

¹ حرب قاسم، سعاد، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال: غزة، 2011، ص 54.

² خلاصي، مراد، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الاطارات في العمل، مذكرة ماجستير، علم النفس وعلوم التربية وأرطوفونيا، 2006، ص 27.

³ شهاب الخالدي، إبراهيم بدر، معجم الإدارة، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011، ص 16.

⁴ عبودي، زيد، معجم مصطلحات الإدارة العامة، عمان: دار كنوز المعرفة، 2006، ص 35.

- أن يكون القرار علميا وقابلا للتطبيق، حتى يسهم في تحقيق الأغراض المستهدفة.
- إقناع المجموعة بسلامة القرار، حيث أن القرار قد لا يتلائم مع مصالح كل شخص
- اتخاذ القرار عمل ذهني يعتمد على التفكير الخلاق وتحويله إلى عمل ملموس
- اتخاذ القرار يتطلب الوقت الكافي لتحويله إلى واقع عملي بعد بحث الأبعاد المختلفة له
- القرار يعني التغيير، فالأمور لا تبقى ساكنة بل هي دائمة الحركة
- اتخاذ القرار يتبعه سلسلة من الأعمال ويستلزم نظاما للمتابعة
- أن عملية اتخاذ القرار تأتي بالممارسة حيث أن الملاحظة والدراسة وحدها لا تكفي وإنما تتم الممارسة الفعلية والتدريب عليها لإمكان إصدار قرارات رشيدة.¹

3-1-3- أهمية اتخاذ القرارات في المكتبات:

إتخاذ القرار هو عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها فعندما يمارس متخذ القرار وظيفة التخطيط فإنه يتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرف والأساليب لتشغيلها، وعندما يضع متخذ القرار التنظيم الملائم لمهامه المختلفة وأنشطته المتعددة فإنه يتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين يحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال، وعندما يتخذ القرار وظيفة القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما يؤدي متخذ القرار وظيفة الرقابة فإنه أيضا

¹ منصور، هالة، المهارات السلوكية في إدارة المؤسسات، مصر: (د،ن)، 2002، ص ص 99-100.

يتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجربها عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار عملية القيادة نفسها.¹

3-1-4- تأثير الصراعات على اتخاذ القرار:

عندما يحدث الصراع بين الجماعات غالباً ما يدفع القادة إلى التحول من نمط المشاركة في الإدارة إلى النمط السلطوي في القيادة، بمعنى آخر انفراد القادة في اتخاذ القرارات بأنفسهم دون فسح المجال للآخرين للمشاركة في اتخاذها بالإضافة إلى اعتماد القادة أساليب صارمة في التوجيه ومزيداً من الرقابة حيث تتطلب ظروف الصراع ذلك، كما يمكن أن يقود الصراع في بعض الأحيان إلى تحسين مستوى جودة القرارات التي تتخذها الإدارة حيث يميل القادة إلى اتخاذ قرارات أفضل مقارنة بالقرارات التي تتخذ في الظروف العادية.²

3-2- ادارة الصراع وتأثيرها على الأداء الوظيفي:

3-2-1- تعريف الأداء الوظيفي

تتعدد مفاهيم الأداء الوظيفي حسب وجهات نظر متعددة منها:

تعريف هاينز حيث وصفه بأنه: الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في

المنظمة³

كما يعرف بأنه: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكن أن نميز بين

ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، ونمط

الأداء

¹ الفقهي عبد الله، ابراهيم، نظم المعلومات المحسوبة ودعم اتخاذ القرار، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2012، ص 100.

² مطرها دي عبد الحسين، إدارة الصراع في المنظمات دراسة نظرية لأسباب مراحل الصراعات مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلة 4، العدد 1، 2014، ص ص 5-6.

³ - بادي سوهام، أسماء قريز، الصراع التنظيمي وأثره على الأداء المهني، المرجع السابق، ص 202.

وهناك من يعرف على أنه: درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة.

وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج، كما يمكن القول أن الأداء هو المخرجات المقدره ساعة العمل (واحد ساعة) ويتوقف استخدام هذا التعريف على عاملين أساسيين.

1- يجب أن يكون الأداء من النوع الذي يمكن قياسه كميًا وإرجاعه إلى ساعات عمل محددة

أي بمعنى آخر يمكن تسجيله وحسابه في فترة زمنية محددة.

2- يجب أن يكون الأداء من النوع المنفصل عن أداء الآخرين الذين يعملون معه ومنه فإن

أداء الفرد هو انعكاس لمدى نجاحه أو فشله في تحقيق أساسيات وظيفته.

من خلال التعاريف السابقة نخلص إلى أن الأداء الوظيفي هو النشاط الذي يقوم به المكتبي من

مهام وواجبات من أجل تحقيق الأهداف المكتبية وأهدافه، ويعبر عنه من خلال النتائج والمخرجات التي حققها جراء ممارسته لعمله.

3-2-2- عناصر الأداء الوظيفي للمكتبي بالمكتبات الجامعية.

لقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر وكذا مكونات الأداء من أجل دعم تنمية الأداء الوظيفي

في المكتبات الجامعية ويمكن تحديد عناصره في الآتي:

1- **أنشطة العمل:** إن تحديد أنشطة العمل أو الوظيفة والأهداف التي ترمي إليها وأهميتها من

حيث الوقت الي تستغرقه والآثار التي تترتب عنها هي الأساس في تحليل مكونات العمل

وبالتالي معرفة عناصر أداء هذا الأخير وتنقسم أنشطة العمل إلى:

أ- **الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن:** هي الأنشطة التي تعرف بأنها متغيرة بتغير الزمن وذلك

تماشياً مع متطلبات الوقت الذي يؤدي فيه الوظيفة كتغيير المهام المسندة للموظف مثلاً:

ب- **الأنشطة التي تتغير بتفاوت الأفراد:** الذين يؤدون الوظائف يتميزون بخصائص مميزة وميزات خاصة وهذا الاختلاف في أداء الأفراد لمهام والوظائف المسنودة إليهم قائم على أن كثيرا من هذه الوظائف لها أكثر من طريقة وأسلوب لإنجاز العمل والوصول إلى الهدف حسب خبرة الفرد وتكيفه مع النشاطات المنجزة:

ت- **الأنشطة التي تتغير بالظروف المحيطة:** وهي تلك التغيرات الناتجة عن طبيعة البيئة التي تؤدي فيها الأعمال، ولهذا للبيئة تأثير كبير على أنشطة وأداء الفرد مثلا اضطرابات الطلبة والأساتذة مما ينتج عنه توتر في عمل المكتبات الجامعية ومنه انعكاس على أداء الموظفين في المؤسسة، متغيرات مادية مثل: الإضاءة الحرارة، التهوية، الضوضاء، ومتغيرات متعلقة بالأفراد الذين يشكلون البيئة الاجتماعية للعمل مثل المشرفين والرؤساء والأفراد محل التعامل وجماعات العمل.

ث- **متغيرات زمنية:** والتي تتعلق بحالات النجاح والفشل في الماضي وما هو مسطرة له في المستقبل.

ج- **متغيرات كيفية:** والتي تتعلق بتكوين الأنشطة:

2- **العلاقة بين الأنشطة الوظيفية والتصميم المناسب للوظائف:** إن معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميعها إلى مهام والمهام إلى الأعمال وللتمكن من معرفة عناصر¹ الأداء فإن هذا يقوم على أساس علاقة تجانس أو تكامل بين هذه الأنشطة والمهام التي تنتمي إلى وظيفة معينة ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة المكونة لها.

¹ - بادي سوهام، المرجع السابق، ص 203.

- 3- المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي الوظيفة: يعتبر هذا العنصر عنصرا من عناصر الأداء إذ هو بمثابة همزة وصل بين الأداء واختيار الفرد المناسب.
- 4- قدرات الفرد: وهي تعني ما لدى الفرد من المعلومات، المهارات، التقنيات، اتجاهات وقيم كما تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج الأداء الفعال والذي يكون ناتج هذا الدور
- 5- متطلبات الوظيفة: وهي تشغل المهام والمهارات والخبرات التي يتطلبها العمل.
- 6- بيئة الوظيفة: وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية والتي تكون الأداء الفعال مثل التنظيم وهيكلته وأهدافه وموارده والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية، التكنولوجيا السياسية، القانونية من خلال ما سبق ذكره يمكننا القول بأن عناصر الأداء تتلخص فيما يلي:

الموظف: من حيث ما يمتلكه من معارف-مهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع تشكل أدائه.

الوظيفة: من حيث ما تصنف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص.

الموقف: من حيث ما تصنف به البيئة التنظيمية للوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والاشرف

الجانب والهيكل التنظيمي.¹

3-2-3- أهمية الأداء الوظيفي:

يمكن إبراز أهمية الأداء الوظيفي المكتبات الجامعية في النقاط التالية:

- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.

¹ - بادي سوهام، المرجع السابق، ص 204.

- يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المكتبات الجامعية التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها المسؤول.

يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك المستقبل:

ارتباط نظام الحوافز بأداء المكتبي، وهذا ما يزيد المكتبي بأدائه ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي

لدى العاملين حيث أن العاملين الأداء المتدني يكون دائما مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

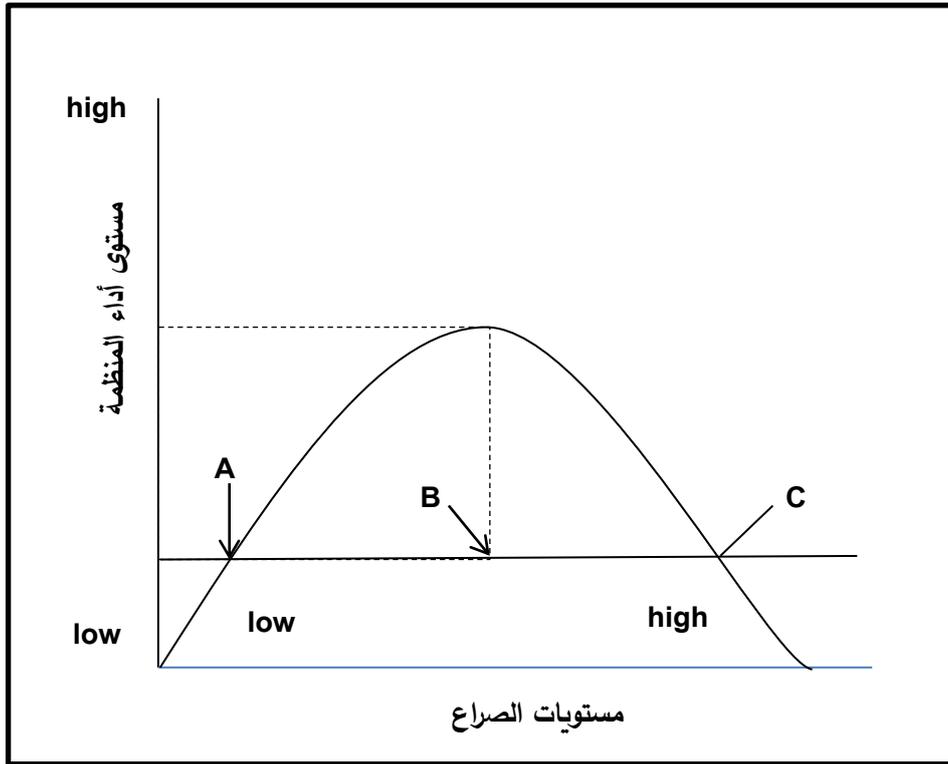
- الترقية والنقل والتقييم المشرفين والمدراء وإجراء تعديلات على الرواتب والأجور.¹

الجدول رقم (01): علاقة مستوى الصراع بمستوى أداء المنظمة

مستوى أداء المنظمة	نوع الصراع	مستوى الصراع	الحالة
منخفض	غير وظيفي	منخفض	A
عالي	وظيفي	وسط	B
منخفض	غير وظيفي	عالي	C

Source : Robbins & Decenzo, 2004, fourth Edition, p358.

¹ - بادي سوهام، المرجع السابق، ص 205.



شكل رقم (02): مستويات الصراع

Source : warren R.Plunkett and others, 2001, P 358

4-2-3- العلاقة بين الصراع والأداء:

لقد أكد العديد من الباحثين على العلاقة بين الصراع والأداء من خلال الدراسات السابقة دراسة

AGW2013 Performance conflict management and employees

وهدفت إلى التعرف على العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية في التعامل مع الصراع وأثره

على أداء العاملين.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه توجد علاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع وأداء الموظفين، وقد

أوصى الباحث بضرورة استخدام استراتيجية الإدارة الديمقراطية في التعامل مع إدارة الصراع.¹

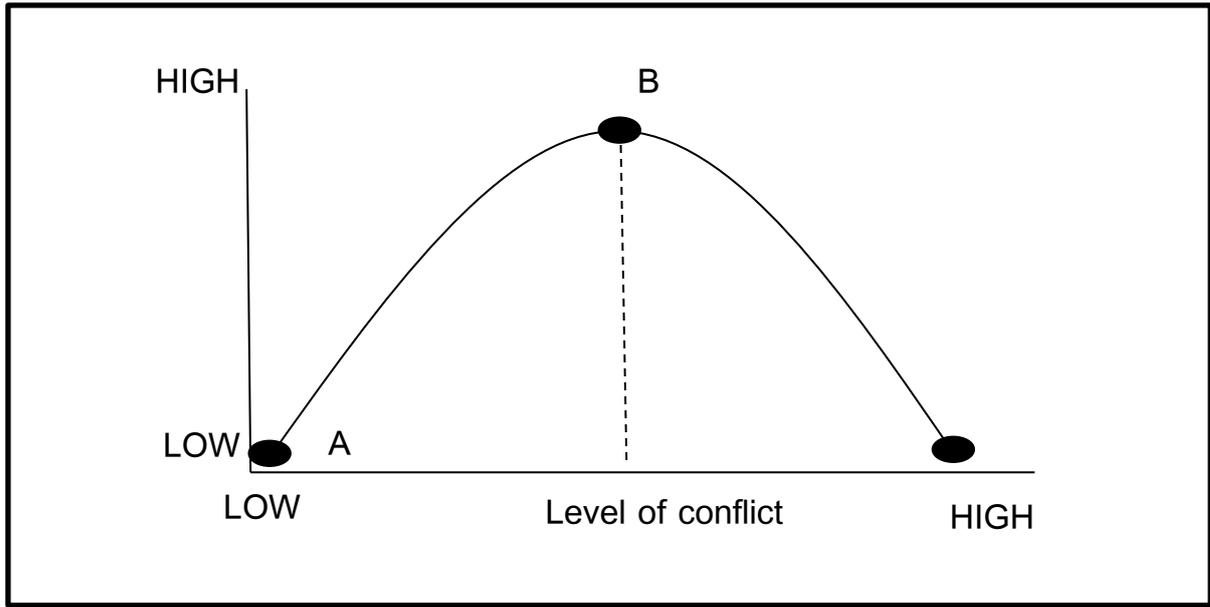
3-2-5- مؤشرات الأداء الوظيفي:

تعد مؤشرات الأداء من أفضل الأدوات قياس الأداء وأكثرها استخداماً في المؤسسات الوثائقية

ومن بين هذه المؤشرات نذكر:

- الانتاجية؛
 - الروح المعنوية للأفراد العاملين ومعدلات الغياب عن العمل؛
 - ومدى انجاز المهام والواجبات بدقة واثقان وسرعة؛
 - القدرة على الابداع والابتكار؛
 - درجة الانضباط واحترام النظام وأسلوب التعامل مع الموظفين؛
 - مستوى التعاون مع فرق العمل والمرونة والقدرة على إنجاز القرارات.
- وهناك من قسم المؤشرات المستخدمة لدراسة الأداء الوظيفي إلى ما يلي:
- **الكفاءة:** القدرة على حسن استخدام الموارد المادية والبشرية والظروف المحيطة لتحقيق الأهداف، وكذا المهارة في انجاز المهام بأقل تكلفة سواء في الوقت أو الجهد أو المال؛
 - **الفاعلية:** هي القدرة على تحقيق الأهداف العامة والخاصة وكذلك إنجاز المهام على مستوى الفريق ومستوى الفرد وتوجيه كل الطاقات نحو ذلك.

¹ - بادي سوهام، مرجع سابق، ص 207.



الشكل رقم (03): منحنى يوضح العلاقة بين الصراع والأداء

المصدر: عودة مشاركة عطية مصلح، الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، عدد 5، حزيران 2016، ص 29.

نلاحظ أن الأداء في بداية المنحنى (النقطة A) منخفضا بسبب الركود والالمبالاة وغياب التنافس بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم، ثم يأخذ بعد ذلك في الارتفاع، نتيجة عدة تغييرات أدت لزيادة مستوى الصراع، ويستمر في الارتفاع حتى النقطة (B)، وعندها يكون هناك قدر مناسب من المنافسة والتميز والتفوق يرتفع مستوى الأداء إلى حده الأقصى، ثم يبدأ الأداء في الانخفاض ثانية حتى يصل إلى النقطة (C) بسبب تزايد درجة الصراع بين العاملين عن المستوى المحمود، حيث تصبح المنافسة سببا للإضرار ببعضهم البعض، وتنتشر الفوضى وتتفكك الجماعات ويتجه الأفراد لإعاقة بعضهم البعض وبالتالي يصبحون بمثابة تهديد لنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وبقائها.

3-2-6- تأثير إدارة الصراع على الأداء المهني

يحظى المكتبي بأهمية متزايدة في المكتبات الجامعية كونه المسؤول الأول والأخير في نجاحها أو فشلها فهو القوة الحقيقية الدافعة نحو تقديمها وتحقيق تميزها وضمان بقائها واستمراريتها لذلك كان لا بد من تحقيق راحته النفسية ورضاه المهني لتحسين أدائه لضمان بقاء هذه الأخيرة ونموها واستمرارها.¹

هو تخريب هذه العلاقة أو إفسادها على الأقل مما ينجم عن ذلك عواقب خطيرة على مستوى أداء الأفراد أولاً والأداء ثانياً.

يساعد السلوك التعاوني على تكوين جو من الشعور بالهناء وتحقيق الذات ضمن أفراد جماعة ما.

يرتبط التعاون بين مصالح المكتبة إيجاباً مع أداء المكتبة ككل بينما يرتبط الصراع بين وحدات المكتبة سلباً مع أداء المكتبة ككل.

ورغم هذه الجوانب السلبية هو الصراع الذي يتحكم فيه من الناحية وتكون إدارته عبارة عن شرط ضروري لإبداع، بطريقة مثلى، ومهما يكن فإن هذه الفرضيات في حاجة إلى مزيد من الدراسات الميدانية ضمن أطر ثقافية متباينة، ذلك لأن الدراسات الميدانية التي أجريت في هذا المجال إنما تمت في مؤسسات رأسمالية، وبعضها لا يتعدى مجال الافتراض مما يستدعي تصميم دراسات ووضع فرضيات لتصور العلاقة الممكنة بين مفهوم الصراع في المنظمات الاقتصادية وغيره من المفاهيم وذلك كالعلاقة بين الصراع والأداء، الصراع وأنماط القيادة، الصراع والاتصال ودوران العمل، وبطبيعة الحال فإن تحديد واضحاً وتحديد الاطار التنظيمي الذي تجري فيه الدراسة من الشروط الأولية السابقة لوضع التصورات

¹ - بادي سوهام، المرجع السابق، ص 206.

والفرضيات خاصة وأن الصراع كما سبق القول يتخذ أشكالاً عديدة واعتباراً للتأثير السلبي للصراع في العلاقات بين الأفراد، في دوافعهم وبالتالي في أداء المنظمة فإن الدراسات السابقة أولت اهتماماً كبيراً.¹

ويمكن توضيح العلاقة بين الصراع والأداء بالشكل التالي والذي يصور منحنى الأداء:

¹ - مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص ص 177-178.

3-3- إدارة الصراع وتأثيراتها الإيجابية والسلبية

3-3-1- التأثيرات الإيجابية:

- إن الإدارة الصحيحة للقرار تحول الطاقة المتولدة إلى قوة وأثر ليأخذ الطابع الإيجابي بدلا من السلبي على اعتبار اليقين بأن الصراع ظاهرة أساسية وموجود.
- ويمكن حصر بعض الآثار الإيجابية للصراع في:
 - يعطي الحماس والنشاط لدى العاملين للبحث عن أساليب أفضل يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل فالنزاع يشد الهمم ويشد العزائم.
 - يعمل الصراع على اظهار المشكلات بدلا من أن تظل مكبوتة ومدفونة بحيث يتم مواجهتها ومعالجتها.
 - يؤدي إلى تعميق الفهم المتبادل بين الأطراف المختلفة.
 - عند حل الصراع يصبح الأفراد أكثر التزاما تجاه النتيجة.
 - يمكن أن يكون أساسا لعمليات الابداع والابتكار والتحفيز في المكتبات الجامعية.
 - يكون خبرة تعليمية للأفراد العاملين
 - باعتبار الصراع نوع من الاتصال وحل الصراع يفتح طرقا عديدة ودائمة للاتصال:
 - يشيح بعض الغرائز لذوي الميول العدوانية
 - يعزز التلاحم والولاء بين أعضاء الجماعة الواحدة ويجعلهم يتجاوزون الخلافات الفردية والوقوف صفا واحدا لمواجهة ما يهدد جماعتهم.¹
 - يزيد من ديموقراطية القيادة.

¹ الصراع التنظيمي وأثره على الأداء المهني لأخصائي المعلومات بالمؤسسات الوثائقية.. مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، بادي سوهايم، أسماء قرير، 2019/06/10، ص ص 207-208.

- يركز العاملون بالمؤسسات بالمكتبات الجامعية على أداء مهامهم بأعلى أداء وأفضل دور بحيث يكون الشعار لا وقت للتراخي أو التبريد.
- قد يستخدم الصراع كأداة فعالة للرقابة: بحيث أن جنبا كبيرا من عملة الاشراف فما هو إلا محاولة لرقابة الآخرين عن طريق الاستفاداة من الصراع.

2-3-3- التأثيرات السلبية:

- إن الصراع داخل المكتبات الجامعية مهما كان سببها ومصدرها فإن لها أثرا سلبيا وتمثل اختلالا وظيفيا في عملها نظرا للآثار السلبية الناتجة عنها ومن هذه الآثار ما يلي:
- يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى الاهتمام بمصلحته عن مصلحة المكتبات الجامعية.
- يبعد الطاقات الابداعية عن مصلحة المكتبات الجامعية.
- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاءة والفعالية.
- يهدم ولاء العاملين والجماعات وينجم عنه فقدان الثقة بين الإدارة والعاملين ولجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام تتمثل في إهمال الآلات أو اخفاء المعلومات، يعوق العمل التعاوني الجماعي.
- انخفاض تأدية المهام ويعاني الأداء من الجمود ويبعد طاقة الأفراد عن المسائل الجوهرية.
- التوتر النفسي والقلق وفقدان واحترام الذات وضعف المقدرة على اتخاذ القرارات التي تؤدي بدورها إلى التأثير¹ على انتاجية المكتبات الجامعية وتخفيض الروح المعنوية للعاملين
- خلق الشعور بعدم الرضا لدى الأشخاص المعنيين.
- تزايد العداء نحو الاتجاهات السلبية بحيث تظهر الجماعات المنافسة لبعضها نظرة العداء وتركز على السلبيات ونقاط الضعف.

¹ الصراع التنظيمي وأثره على الأداء المهني.... نفس المرجع، ص 209.

- تقشي استخدام الصفات السلبية بين المكتبيين
- ضعف الاتصال بين اخصائي المعلومات فكلما تطور الصراع تناقض التفاعل والاتصال فيما بينهم.
- الرصيد الدقيق لنشاط العاملين الآخرين وذلك ليس بهدف تقييم نشاطاتها بل التركيز على عيوبها لتأكيد السلبيات عليها تعريف إدراكات اخصائي المعلومات من أهداف ونشاطات وخدمات المكتبات الجامعية.
- دورات العمل، حيث يعتبر ظاهرة سلبية في المكتبات الجامعية لأنها ستتحمل تكاليف لإحلال أو استبدال الأفراد الذين سيتركونها، زيادة على ذلك تنقل عامل من مصلحة إلى أخرى يعبر عن عدم رضاهم عن الوظيفة التي يشغلونها.
- تدني أداء العاملين: حيث يؤدي عدم العدالة في توزيع المكافآت والحوافز إلى الصراع وهذا بسبب إظهار بعض الموظفين سلوكيات غير لائقة تؤثر في أداء الآخرين، وهذا يؤدي بصفة عامة إلى نقص في أداء المؤسسة الوثائقية.¹

¹ الصراع التنظيمي وأثره على الأداء المهني... نفس المرجع، ص 209.

خاتمة الفصل الثالث:

يمكن للصراع أن يساهم بشكل ايجابي في تطوير المكتبة الجامعية والمنتمين إليها من خلال بعث طاقة ايجابية في العاملين نحو الابداع والتغيير وتحسين الأداء ولا يمكن الوصول إلى هذه النتائج الايجابية إلا إذا تمت إدارة الصراع بالطريقة الصحيحة والمناسبة لطبيعته وأطرافه أما أن أسئى إلى التعامل مع الصراع ولم تتم إدارته بالكيفية الصحيحة فإنه يترتب عنه جملة من النتائج السلبية على العمال والمكتبة على حد سواء.



الباب الثاني: الاطار الميداني



الفصل الأول: واقع مكتبات جامعة العربي

التبسي - تبسة -

1- التعريف بمكان الدراسة

1-1- التعريف بجامعة العربي التبسي - تبسة - :

1-2- التعريف بمكتبات جامعة العربي التبسي - تبسة -

1-3- المكتبة المركزية:

1-4- مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير:

1-5- مكتبة كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة:

1-6- مكتبة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية:

1-7- مكتبة كلية الآداب واللغات:

1-8- مكتبة الحقوق والعلوم السياسية:

1-9- مكتبة العلوم والتكنولوجيا:

1-10- مكتبة معهد المناجم:

1-11- مكتبة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية:

2- مهام مكتبات جامعة العربي التبسي - تبسة

2-1- مهام المكتبة المركزية :

2-2- مهام المكتبات والمعاهد:

3- الهيكل التنظيمي

1- التعريف بمكان الدراسة

1-1- التعريف بجامعة العربي التبسي - تبسة - :

لقد نشأت جامعة العربي التبسي -تبسة- سنة 1985 تحت اسم المعاهد الوطنية للتعليم

العالى تبسه وهي:

- المعهد الوطني للتعليم العالى والمناجم.

- المعهد الوطني للتعليم العالى لعلوم الأرض.

- المعهد الوطني للتعليم العالى للهندسة المدنية.

وهذه المعاهد الثلاث منها الوطنية كمعهد المناجم والجهوية كمعهد علوم الأرض والهندسة المدنية، وفي عام 1992 ارتقت إلى مركز جامعي تحت المرسوم التنفيذي رقم 92-297 وفي هذه المرحلة تم إضافة عدد كبير من التخصصات والشعب في العلوم السياسية والتقنية والبيولوجية والعلوم الإنسانية وهذا للحاجة الماسة لاحتواء تدفق الطلاب الجدد للتسجيل في مختلف الشعب.

وفي الدخول الجامعي 2003/2002 شهد افتتاح ملحق للعلوم الإنسانية وبسرعة كبيرة أصبح

الحرم الجامعي يضم العديد من المعاهد والأقسام (كالعلوم القانونية والإدارية، والآداب والعلوم الإنسانية، وعلم الاجتماع، والبيولوجيا والهندسة المعمارية، والهندسة المدنية).

وبعد أن تم تدعيم الملحق بهيكل بيداغوجي بسعة 3000 مقعد يضم معهد العلوم القانونية

والإدارية ومعهد الآداب واللغات وقسم البيولوجيا، وكذا معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية، تطورت من مركز جامعي إلى جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08/09 والأمر التنفيذي رقم 09/08 الذي يقضي

بإنشاء 5 كليات وهي كالتالي:

- كلية الآداب واللغات

- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
 - كلية الحقوق والعلوم السياسية
 - كلية العلوم والتكنولوجيا
 - كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
- توفر هذه الكليات 10 ميادين للتكوين والبحث هي :

- علوم وتكنولوجيا
- علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير
- علوم المادة
- حقوق وعلوم سياسية
- رياضيات وإعلام آلي
- علوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
- آداب ولغات
- علوم إنسانية وعلوم اجتماعية
- علوم الكون والأرض

كما عرفت الجامعة جملة من الإنجازات التي تهدف إلى توفير الوسائل الضرورية للأداء

البيداغوجي الجيد والرفع من مستوى التكوين والبحث العلمي¹.

(1) موقع جامعة العربي التبسي-تبسة- على شبكة الأنترنت، متاحة على الرابط
http : //www.univ-tebessa.dz/ar/site_ar/index.php?id_pqge=2:

1-2- التعريف بمكتبات جامعة العربي التبسي- تبسة-

تعتبر مكتبات جامعة العربي التبسي - تبسة - من الدعائم البيداغوجية بالنسبة للطلاب لذلك أولت لها إدارة الجامعة أهمية كبيرة بتزويدها باستمرار بأحدث المراجع، فهي تلعب دورا فعالا في رفع مستوى الطلبة وذلك بتلبية احتياجاتهم من المعلومات الضرورية في شتى الميادين المعرفية، بالإضافة للنشاطات العلمية المختلفة التي تقوم بها من خلال إقامة المعارض وغيرها من النشاطات، وهكذا أصبحت محورا أساسيا من محاور النشاط الأكاديمي والبحث العلمي، وفيما يلي نستعرض أنواع مكتبات جامعة العربي التبسي - تبسة - :

1-3- المكتبة المركزية:

تهدف المكتبة المركزية إلى توفير وتقديم أهم الخدمات المكتبية لمختلف روادها من هيئة التدريس، طلبة وباحثين وتغطي جميع الاختصاصات التقنية والمتوفرة بالجامعة والتي تساهم في تطوير البحث العلمي، تقوم المكتبة المركزية لجامعة العربي التبسي-تبسة على الأقسام والمصالح التالية :

- **مدير المكتبة:** يتولى التسيير العلمي لمختلف وظائف ومصالح المكتبة مع التخطيط للدراسات المستقبلية ويشرف على إدارة هذا المنصب مدير مكلف بتسيير المكتبة الجامعية.
- **الأقسام الإدارية:** وتتولى المهام الإدارية الخاصة بتسيير فروع ومصالح المكتبة بالإضافة إلى تنظيم شؤون العمال الإدارية والمستفيدين من المكتبة، تخضع إلى قواعد الإدارة العلمية بشكل عام، ويقوم بتسييره متصرف إداري.
- **الأقسام العلمية والفنية:** وتشتمل على مصلحة الاقتناء والمعالجة، مصلحة البحث البيبليوغرافي، مصلحة التوجيه، إذ تشترك مع بعضها في معالجة الأوعية الفكرية من كتب ودوريات ورسائل جامعية وأقراص مضغوطة وأشرطة سمعية بصرية وغيرها، بالاعتماد على التقانين الدولية في

ميدان علم المكتبات والمعلومات بالإضافة إلى تقديم خدمات نوعية لرواد المكتبة وكذا الإجابة على استفسارات وتساؤلات رواد المكتبة¹.

1-4- مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير:

تحتل موقعا هاما ، إذ أنها تقع في الجهة اليمنى من المدخل الرئيسي للكلية في موقع ظاهر للعيان مكون من طابق أرضي وثلاث طوابق وتقدر طاقة إستيعاب المكتبة بـ 632 مقعد². تتكون المكتبة من طابقين:

1-5- مكتبة كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة:

تغطي هذه المكتبة احتياجات المستفيدين من طلبة وأعضاء هيئة التدريس المنتسبين للكلية في فروع البيولوجيا والجيولوجيا ويعمل على تسييرها مجموعة من المكتبيين المؤهلين، تحتوي قاعة للمطالعة الداخلية وقاعة للمذكرات والخرائط، وقاعة للمصادر النادرة وقاعة للإعارة المفتوحة بطاقة استيعاب إجمالية تقدر بـ: 356 مقعد، توفر أكثر من 5591 عنوان كتاب وكذلك نسبة معتبرة من مذكرات التخرج وأكثر من 90 بطاقة طبوغرافية والعديد من الكتب القديمة³.

1-6- مكتبة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية:

كانت مكتبة الكلية ضمن المكتبات المتواجدة على مستوى كلية الآداب واللغات وأصبحت الآن مكتبة مستقلة، تقع المكتبة خارج الكلية حيث تتوسط كل من كلية العلوم الانسانية والاجتماعية وبيت الشباب ،حيث تم الانتقال الى المقر الجديد في الأشهر الأخيرة من سنة 2016 ،وهو مبنى تابع لوزارة

1 - دليل المكتبة المركزية جامعة العربي التبسي : مصلحة التوجيه ، 2021 .

2 - دليل مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة العربي التبسي : مصلحة التوجيه والبحث الببليوغرافي ، 2021 .

3 دليل مكتبة كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة جامعة العربي التبسي : مصلحة التوجيه والبحث الببليوغرافي ، 2020.

الثقافة استخدمته جامعة العربي التبسي بداية من العام الدراسي 2016/2017 لضيق المبنى القديم وعدم استيعابه للعدد المتزايد للمستفيدين¹.

1-7- مكتبة كلية الآداب واللغات:

في يوم 17 فيفري 2003، قام فخامة الرئيس "عبد العزيز بوتفليقة" بتدشين المجمع البيداغوجي 2000 مقعد بما في ذلك مكتبة المجمع التي كانت تضم تخصصات متعددة منها: الآداب واللغات، ثم مارست مهامها كمكتبة كلية متخصصة في الآداب واللغات بدءا من أكتوبر 2009 . وتتشكل المكتبة من 03 طوابق هي:

- ✓ طابق أرضي يضم الإعارة الخارجية لأقسام الأدب العربي واللغة الفرنسية.
- ✓ طابق أول يوجد به شبك الإعارة الداخلية أدب عربي ولغة فرنسية وقاعة مطالعة بالإضافة إلى مكتب المحافظة، ومكتب رئيس مصلحتي التسيير الرصيد الوظيفي والتوجيه والبحث البيبليوغرافي (قسم الآداب واللغات)².

1-8- مكتبة الحقوق والعلوم السياسية:

تأسست في أبريل 2003، مع افتتاح المجمع الجامعي للعلوم الإنسانية بما في ذلك مكتبة المجمع التي كانت تضم تخصصات متعددة منها: الحقوق والعلوم السياسية، ثم مارست مهامها كمكتبة كلية متخصصة في الحقوق والعلوم السياسية بدءا من أكتوبر 2009 . وذلك بهدف تقديم كافة الخدمات المكتبية المختلفة للمستفيدين منها والموزعين على الأقسام المختلفة من خلال تنظيم الرصيد الوثائقي ، كما توفر لطلبة كلية الحقوق والعلوم السياسية العديد من المراجع التي تغطي جميع تخصصات الحقوق

¹ دليل مكتبة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة العربي التبسي : مصلحة التوجيه والبحث البيبليوغرافي ، 2020.

² دليل مكتبة كلية الآداب واللغات جامعة العربي التبسي : مصلحة التوجيه والبحث البيبليوغرافي ، 2020.

والعلوم السياسية من قانون إداري ، قانون جنائي، قانون جمركي، علاقات دولية ومجموعة معتبرة من مذكرات التخرج¹..

1-9- مكتبة العلوم والتكنولوجيا:

تغطي هذه المكتبة احتياجات المستفيدين من طلبة وأعضاء هيئة التدريس المنتسبين للكلية في الاختصاصات التالية:

- الهندسة المدنية - الهندسة المعمارية - الهندسة الميكانيكية - الهندسة الكهربائية، وتقع المكتبة بمبنى المكتبة المركزية حيث تستغل قسم من الطابق الأرضي للإعارة الخارجية والطابق الثاني للإعارة الداخلية ومكتب مسؤول المكتبة ومكاتب رؤساء المصالح².

1-10- مكتبة معهد المناجم:

تقع مكتبة معهد المناجم بالجهة الشرقية للجامعة، تقدر مساحتها بحوالي 2م740 حيث تعتبر حديثة النشأة فتح بابها يوم 21 سبتمبر 2020. تغطي هذه المكتبة احتياجات المستفيدين من طلبة وأعضاء هيئة التدريس المنتسبين للمعهد³.

1-11- مكتبة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية:

تقع المكتبة بالطابق الأول لمكتبة العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة، فتحت أبوابها في ديسمبر 2017 حيث تتوفر على مختلف المراجع في شتى التخصصات المدرسة بالمعهد.

- تربية وعلم الحركة

- تدريب رياضي تنافسي

¹ دليل مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة العربي التبسي : مصلحة التوجيه والبحث الببليوغرافي ، 2020.

² دليل مكتبة كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة العربي التبسي : مصلحة التوجيه والبحث الببليوغرافي ، 2020.

³ دليل مكتبة معهد المناجم جامعة العربي التبسي : مصلحة التوجيه والبحث الببليوغرافي ، 2020.

- نشاط مدرسي

- تدريب نخبوي¹

2- مهام مكتبات جامعة العربي التبسي - تبسة:

2-1- مهام المكتبة المركزية :

عملا بأحكام المادة 21 من القرار الوزاري المشترك الموافق لـ 24 غشت 2004، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة. فإن المكتبة المركزية للجامعة تعمل على تحقيق الأهداف التالية :

- اقتراح برامج اقتناء المراجع و التوثيق الجامعي بالتنسيق مع الكليات والمعاهد
- مسك بطاقيّة الرسائل و المذكرات لما بعد التدرج
- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب
- صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة و تحيينه المستمر وتطويره
- مسك سجل الجرد الخاص بالمقتنيات الجديدة التي تدخل مخزن المكتبة
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الرواد
- مساعدة الأساتذة و الطلبة والباحثين في بحوثهم البيبليوغرافية
- مساعدة مسؤولي مكتبات الكليات والمعاهد في تسيير الهياكل الموضوعة تحت سلطتهم
- المساهمة في ترقية البحث العلمي والبيبليوغرافي
- تنشيط التبادل والتعاون مع المؤسسات والهيئات العلمية والثقافية الوطنية والأجنبية².

1 دليل معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية جامعة العربي التبسي : مصلحة التوجيه والبحث البيبليوغرافي ، 2020.

1 - دليل المكتبة المركزية جامعة العربي التبسي : مصلحة التوجيه ، 2021 .

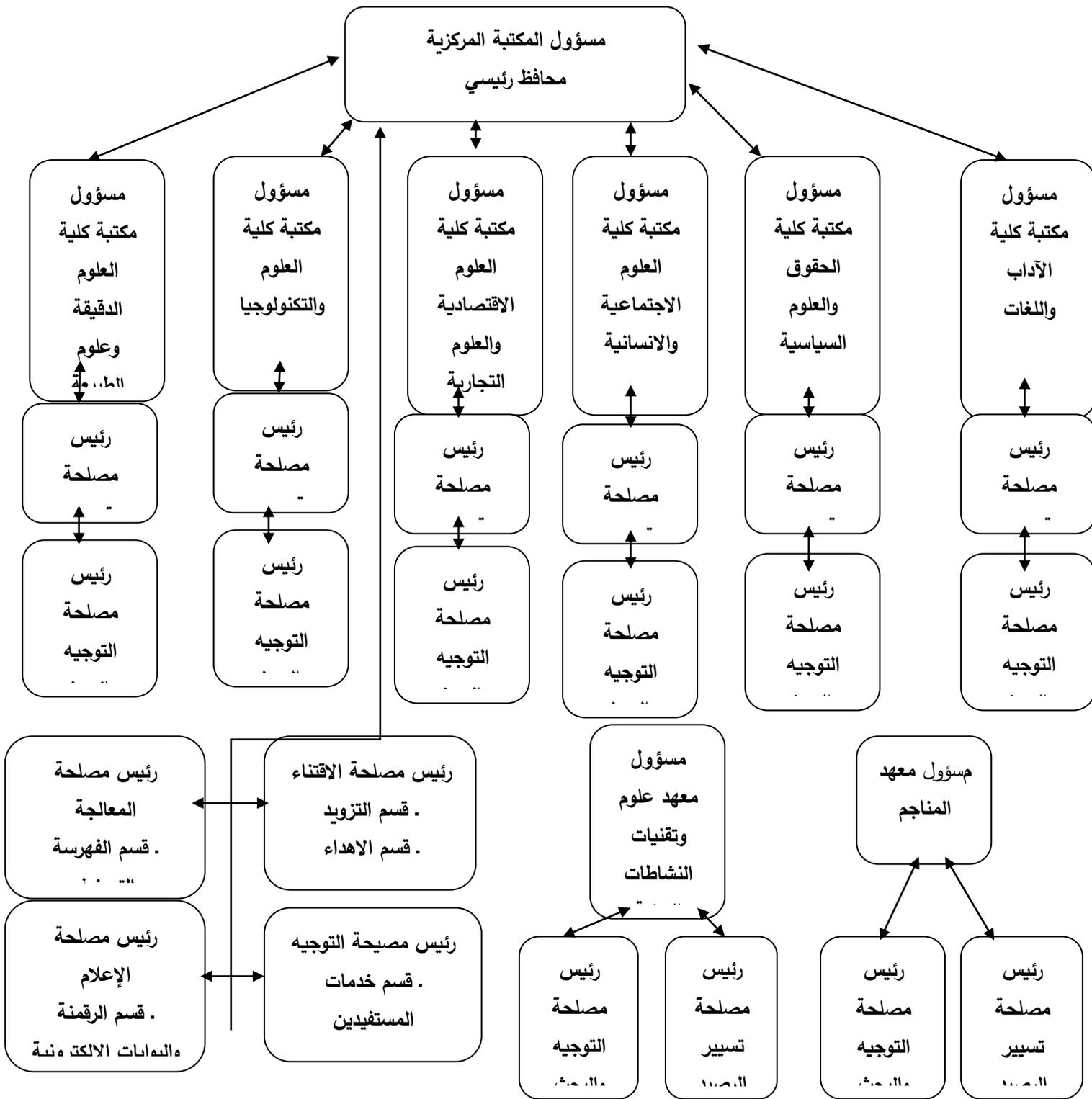
2-2- مهام المكتبات والمعاهد:

تعمل مكتبات الكليات والمعاهد على تحقيق المهام التالية :

- اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي حسب التخصصات الموجودة بها .
- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب .
- صيانة الرصيد الوثائقي وعملية الجرد .
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل جمهور المستفيدين .
- مساعدة رواد المكتبة في بحوثهم الببليوغرافية¹ .

3- الهيكل التنظيمي:

تعمل مكتبات جامعة العربي التبسي - تبسة وفقا للهيكل التنظيمي التالي:



شكل رقم (04) : الهيكل التنظيمي لمكتبات جامعة العربي التبسي - تبسة

المصدر : دليل المكتبة المركزية لجامعة العربي التبسي : مصلحة التوجيه ،

الفصل الثاني: اجراءات الدراسة الميدانية

1- حدود الدراسة

1-1- الحدود الجغرافية

1-2- الحدود الزمنية

1-3- الحدود البشرية

2- منهج الدراسة

3- مجتمع الدراسة

4- أدوات جمع البيانات

4-1- الوثائق والسجلات

4-2- استمارة الاستبيان

1- حدود الدراسة

حددت هذه الدراسة بعدد من المحددات البشرية والمكانية والزمانية وهي:

1-1- الحدود الجغرافية:

اقتصر موضوع الدراسة على ادارة الصراعات وتأثيرها على المهنة المكتبية: دراسة ميدانية

بمكتبات جامعة العربي التبسي -تبسة

وبالتالي فإن الحدود المكانية للدراسة هي: مكتبات جامعة العربي التبسي -تبسة، والتي تضم كل

من المكتبة المركزية ومكتبات الكليات ومكتبات المعاهد.

1-2- الحدود الزمنية:

وهي المدة التي شملتها الدراسة منذ اختيار الموضوع إلى غاية النتائج النهائية للدراسة خلال العام

الدراسة الجامعي لسنة 2020-2021 وقد دامت قرابة أربعة أشهر.

1-3- الحدود البشرية:

تمثل المجال البشري في:

1- مدراء مكتبات جامعة العربي التبسي -تبسة.

2- رؤساء المصالح بمكتبات العربي التبسي -تبسة.

2- منهج الدراسة:

من خلال هذا العنصر نسعى للإجابة عن تساؤل مركزي هو كيف نعالج اشكالية الدراسة منهجيا،

فحسب قواعد المنهجية فإن طبيعة موضوع الدراسة والهدف المحدد منها، اقتضى اعتماد المنهج الوصفي،

والذي يعرف بأنه "أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع

محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة كافية وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة"¹.

3- مجتمع الدراسة

يعتبر مجتمع الدراسة الأساس الذي تقوم عليه الدراسة الميدانية وعلى اعتبار أن جميع عناصر مجتمع الدراسة موجودة بمكتبات جامعة العربي التبسي -تبسة، وعددهم ليس كبيراً والمقدر بـ (29) مدير ورئيس مصلحة) ثم اللجوء إلى المسح الشامل لكل أفراد المجتمع من مدراء ورؤساء المصالح. وقد اعتمدنا على المسح الشامل ذلك أن المسح طريقة شاملة تعتمد على الوصف، وهو ما يتلاءم مع المنهج الوصفي المستخدم في دراستنا.

كما أن موضوع ادارة الصراعات يندرج ضمن الدراسات الميدانية وطريقة المسح تسمح بمجمع أكبر كمية من المعلومات حول المشكلة، مما يزيد من دقة النتائج ومستوى الثقة فيها.

رئيس المصلحة	مدير المكتبة	عدد المكتبات	نوع المكتبة
04	01	01	مكتبة مركزية
12	06	06	مكتبة كلية
04	02	02	مكتبة معهد
20	09	09	المجموع
29 مسؤول			مجتمع الدراسة

الجدول رقم (02): عدد أفراد مجتمع الدراسة.

¹ - عبيدات، محمد: أبو ناصر محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي: قواعد ومراحل وتطبيقات، ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 1999، ص 46.

4- أدوات جمع البيانات.**4-1- الوثائق والسجلات:**

تحصلنا على وثائق ادراية وتنظيمية أفادتنا في تكوين نظرة أولية حول ميدان الدراسة والمتمثلة

في:

- بطاقة فنية خاصة بكل مكتبة من مكتبات جامعة العربي التبسي -تبسة.
- الهيكل التنظيمي
- احصائيات عن عدد العمال ورتبهم ومهامهم.
- كل هذه الوثائق ساعدتنا في توثيق خصائص مجتمع الدراسة.

4-2- استمارة الاستبيان:

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها وفقا للمنهج المتبع في الدراسة، وحسب الامكانيات المتاحة وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق هذه الدراسة هي الاستبانة حيث تعرف على أنه "مجموعة من الأسئلة المحددة تعرض على عينة من أفراد، ويطلب إليهم الاجابة عنها كتابة، فلا يتطلب الأمر شرحا شفويات مباشرا، أو تفسيرا من الباحث، وتكتب الأسئلة أو تطبع على ما يسمى باستمارة الاستبانة"¹ حيث احتوت استمارة دراستنا إلى جانب البيانات الشخصية على سؤال تراوحت بين الأسئلة المغلقة والأسئلة النصف المغلقة والمفتوحة، موزعة على ثلاث محاور رئيسية تم تحديد هذه المحاور وفقا لفرضيات الدراسة.

المحور الأول: مفهوم الصراع وأسبابه بمكتبات جامعة العربي التبسي -تبسة.

يتضمن خمسة أسئلة نصف مغلقة، حيث نحاول من خلال هذا المحور تأكيد الفرضية الأولى.

¹ - عبد المجيد، مروان، أسس البحث العلمي لاعداد الرسائل الجامعية، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2000، ص165.

المحور الثاني: الأساليب المعتمدة في إدارة الصراعات بمكتبات جامعة العربي التبسي -تبسة.

يتضمن خمس أسئلة مغلقة، نحاول من خلال هذا المحور تأكيد الفرضية الثانية.

المحور الثالث: كيف تؤثر إدارة الصراعات على المهنة المكتبية بمكتبات جامعة العربي التبسي

-تبسة.

الفصل الثالث: تحليل بيانات الدراسة

ونائجها.

1- تحليل البيانات والمحاور

1-1- تحليل البيانات الشخصية

1-2- تحليل المحور الأول واستنتاجاته

1-3- تحليل المحور الثاني واستنتاجاته

1-4- تحليل المحور الثالث واستنتاجاته

2- نتائج الدراسة

2-1- النتائج العامة للدراسة

2-2- النتائج على ضوء الفرضيات

1- تحليل البيانات والمحاوير

1-1- تحليل البيانات الشخصية:

قمنا بطرح العديد من الأسئلة والخيارات، تتعلق بأفراد مجتمع الدراسة من أجل معرفة: الجنس- الشهادة المتحصل عليها-الرتبة المهنية- الخبرة.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
41.3%	12	ذكر
58.7%	17	أنثى
100%	29	المجموع

الجدول رقم (03): الدراسة حسب الجنس.

نلاحظ من الجدول أن نسبة 58.7% من مجتمع الدراسة هم من الاناث و41.3% من مجتمع الدراسة هم من الذكور، ويرجع هذا إلى أن طبيعة مجتمع البحث، المكون من المكتبيين والذي يقل فيه تواجد الذكور ويكثر فيه تواجد الاناث وسبب ذلك أن طبيعة العمل المكتبي تتناسب من الاناث.

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
68.98%	20	ماستر علم المكتبات
24.13%	07	ليسانس علم المكتبات
6.89%	02	شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية DEUA
00%	00	شهادة تقني سامي في الأرشيف
00%	00	شهادات أخرى
100%	29	المجموع

الجدول رقم (04): مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي.

نلاحظ من الجدول أن نسبة 68.98% من مجتمع الدراسة لديهم ماستر في علم المكتبات ونسبة 24.13% من مجتمع الدراسة متحصلين على شهادة ليسانس في علم المكتبات كما نجد أن نسبة 6.89% من مجتمع الدراسة متحصلين على شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية DEUA مما يعني أن

مكتبات جامعة العربي التبسي تعتمد على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تساعد على تحقيق أهداف المكتبة والرقى بخدماتها.

النسبة%	التكرار	الرتبة المهنية
3.44%	01	محافظ بالمكتبات الجامعية رئيسي
00.00%	00	محافظ بالمكتبات الجامعية
17.24%	05	ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى 02
75.88%	22	ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى 01
3.44%	01	مساعد بالمكتبات الجامعية
100%	29	المجموع

جدول رقم (05): مجتمع الدراسة حسب الرتبة المهنية

نلاحظ من الجدول أن نسبة 75.88 % من مجتمع الدراسة هم في رتبة ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الأول ثم تليها نسبة 17.24% لرتبة ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى 02، وهذا راجع إلى أن المناصب النوعية في قانون التوظيف تتطلب أشخاص ذوي رتب من هذا النوع، ملحق مستوى أول وملحق مستوى ثاني وهذا يرجع أيضا إلى دورهم الفعال في تسيير المكتبة، ثم نجد أن نسبة 3.44% هم في رتبة محافظ رئيسي بالمكتبات الجامعية وكذا نسبة 3.44% هم في رتبة مساعد بالمكتبات الجامعية مما يعني أن مكتبات جامعة العربي التبسي -تبسة تتميز بتنوع في المناصب والرتب.

النسبة%	التكرار	الخبرة المهنية
24.15	07	أقل من 5 سنوات
55.17	16	من 6 إلى 10 سنوات
06.89	02	من 11 إلى 15 سنة
13.79	04	أكثر من 15 سنة

جدول رقم (06): مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية.

نلاحظ من الجدول أن: نسبة 55.17% من مجتمع الدراسة تتراوح خبرتهم المهنية من 6 إلى 10 سنوات ثم تليها نسبة 24.15% خبرتهم من 1.5 سنوات وهذا راجع إلى أن مكاتب جامعة العربي التبسي -تبسة أصبحت تعتمد على موارد بشرية مؤهلة وكذا أصحاب الاختصاص في سياسة الوظيف في السنوات الأخيرة مقارنة بالسنوات الأولى كما هو ملاحظ في نسبة 06.89% من 11 إلى 15 سنة ونسبة 13.79% أكثر من 15 سنة، وبالعودة إلى نسبة 55.17% الذين لديهم خبرة من 6-10 سنوات فإنه يمكننا القول أن أفراد مجتمع الدراسة يملكون خبرة مهنية لا بأس بها تساعدهم على أداء مهنتهم المكتيبة على أحسن وجه.

1-2- تحليل المحور الأول واستنتاجاته

النسبة%	التكرار	الخيارات
17.2	05	ضروري
58.6	17	محتم حدوثه
26.9	7	غير ضروري

جدول رقم (07): مفهوم الصراع لدى مجتمع الدراسة.

من الجدول: يتضح أن نسبة 58.6 من مجتمع الدراسة تعتبر الصراع داخل المكتبة أمر حتمي لا مفر منه، أما نسبة 26.9 فهي ترى أن الصراع بالمكتبة غير ضروري ونسبة 17.2% ترى أن الصراع أمر ضروري، وبتحليلنا لهذه النسب نستنتج أن الصراع أمر ضروري، وبتحليلنا لهذه النسب نستنتج أن الصراع أمر ضروري، وبتحليلنا لهذه النسب نستنتج أن نسبة كبيرة من أفراد الدراسة لديهم صورة واضحة عن مفهوم الصراع فالصراع بأي مؤسسة هو أمر حتمي لا مفر منه.

النسبة %	التكرار	مستوى الصراع
06.89%	02	منعدم
68.98%	20	وسط
24.13%	07	عالي

جدول رقم (08): مستوى الصراع بمكتبات جامعة العربي التبسي.

أجاب 68.98% من مجتمع الدراسة أن مستوى الصراع الموجود بمكتبتهم هو صراع متوسط أما نسبة 24.13% فأكدوا أن الصراع الموجود على مستوى مكتبتهم هو صراع عالي أما نسبة 6.89 فقط أجابوا بأن الصراع منعدم على مستوى مكتبتهم، وهذا راجع إلى الاختلاف في أنواع المكتبات الموجودة بمكتبات جامعة العربي التبسي نسبة من مكتبة مركزية إلى مكتبات كليات إلى مكتبات معاهد وكذا عدد العمال الموجود بكل مكتبة وكذا عدد رواد أو المنخرطين بالمكتبة فمستوى الصراع يختلف من مكتبة إلى أخرى بالنظر لهذه المعطيات.

وعليه نستنتج أن مستوى الصراع الموجود بمكتبات جامعة العربي التبسي -تبسة هو من المستوى المتوسط وهو مستوى الصراع المرغوب فيه بالمؤسسات.

النسبة%	التكرار	سبب الصراع
37.94%	11	ندرة المواد
27.58%	08	أسباب شخصية
34.48%	10	أسباب تنظيمية
00%	00	أسباب أخرى

جدول رقم (09): أسباب تشكل الصراع بمكتبات جامعة العربي التبسي تبسة

نلاحظ من الجدول: أن نسبة 37.94% ترى أن ندرة الموارد من أجهزة وعتاد هي السبب في حدوث الصراع بمكتبتهم أما نسبة 34.48% من مجتمع الدراسة فهي ترى أن سبب الصراع بمكتبتهم يعود إلى أسباب تنظيمية، أما نسبة 27.58% فهي ترى أن الأسباب الشخصية هي التي تعمل على حدوث الصراعات بمكتبتهم ونلاحظ أن هذه النسب متقاربة وبالتالي نستنتج أن كل من ندرة الموارد وكذا الأسباب التنظيمية بالإضافة إلى الأسباب الشخصية لها دور أساسي في تشكل الصراعات بمكتبات جامعة العربي التبسي -تبسة. أما نسبة 00% لوجود أسباب أخرى فيمكن تفسيرها بجهل أفراد مجتمع الدراسة لوجود أسباب أخرى يمكن أن تعمل على تشكل الصراع بمكتبتهم.

النسبة	التكرار	السبب
27.58%	08	اختلافات شخصية
20.68%	06	التنافس
37.95%	11	الاعتمادية
13.79%	04	أخرى

جدول رقم (10): سبب الصراع على مستوى الأفراد بمكتبات جامعة العربي التبسي -تبسة.

نلاحظ أن: نسبة 37.95% ترى أن سبب الصراعات على مستوى الأفراد تعود إلى الاعتمادية، أما نسبة 27.58% ترى أن الاختلافات الشخصية هي سبب الصراعات بينما 20.68% ترى أن التنافس

بين الأفراد هو السبب في نشوء الصراعات الفردية بمكثبتهم في حين 13.97% فقط يرون أن هناك أسباب أخرى تؤدي إلى حدوث الصراع على مستوى الأفراد بمكثبتهم.

ومنه نلاحظ أن هذه النسب متقاربة وبالتالي فإن كل من هذه الأسباب تعمل على تشكل الصراع بين الأفراد بالمكثبات قيد الدراسة لكن بدرجات متفاوتة حيث أن الاعتمادية هي من الأسباب الأولى لتشكل الصراعات بين الأفراد، تليها الاختلافات الشخصية ثم التنافس فأسباب أخرى، وهذا راجع إلى طبيعة العمل بالمهنة المكتبية التي يسودها جو العمل ضمن الفريق.

الخيارات	التكرار	النسبة%
نعم	22	75.87%
لا	07	24.13%

جدول رقم (11): سوء التسيير والتنظيم سبب تشكل الصراع.

نلاحظ أن نسبة 75.87% من مجتمع الدراسة أكدوا أن سوء التنظيم والتسيير بمكثبتهم يعمل على تشكل موقف الصراع و24.13% فقط هم من يرون أنه لا علاقة لسوء التسيير والتنظيم بتشكل موقف الصراع.

ومن خلال هته النسب يتبين لنا أن سوء التنظيم والتسيير يشكل موقف الصراع بمكثبات جامعة العربي التبسي -تبسة.

سوء التسيير والتنظيم راجع إلى:	التكرار	النسبة%
غموض في أهداف المكتبة	02	6.89%
نقص التنسيق بين المصالح	05	17.24%
عدم وضوح حدود المسؤولية	02	6.89%
ضغوط العمل بالمهنة المكتبية	09	31.03%
عدم الرضا على القرارات المتخذة	11	37.95%

جدول رقم (12): أشكال سوء التنظيم والتسيير بمكثبات جامعة العربي التبسي -تبسة المؤدية

للصراع.

نلاحظ من الجدول أن: نسبة 37.95% من مجتمع الدراسة يرون أن سوء التنظيم والتسيير بمكثبتهم يتمثل في عدم الرضا على القرارات المتخذة مما يعمل على تشكل الصراعات بمكثبتهم، ونسبة 31.03% يرون أن ضغوط العمل بالمهنة المكتبية هي السبب في تشكل الصراع أما نسبة 17.24% فيرون أن نقص التنسيق بين المصالح يؤدي إلى ظهور الصراعات أما الغموض في أهداف المكتبة وعدم وضوح حدود المسؤولية فإن نسبة 6.89% فقط من يوافق على أن هذين السببان يعملان على تشكل الصراعات بمكثبتهم، وهذه النسب (6.89%) هي نسب قليلة جدا مقارنة مع النسب السابقة وبالتالي يتضح لنا أن حدود المسؤولية واضحة بمكثبات جامعة العربي التبسي -تبسة، بالإضافة إلى أن أهداف المكتبة معلومة ولا تتسبب في حدوث الصراعات على عكس عدم الرضا على القرارات المتخذة لأن القرارات الغير متحكم فيها تولد الفوضى القانونية والتنظيمية وتسمح بتداخل المهام وتعارض الصلاحيات.

ومن خلال تحليلنا لجداول وبيانات المحور الأول:

يتضح لنا أن الصراعات بمكثبات جامعة العربي التبسي -تبسة أمر محتم يرجع سبب وجود هذه الصراعات إلى عدة أسباب منها: ندرة الموارد بالدرجة الأولى ثم أسباب تنظيمية وأسباب شخصية بالدرجة الثانية.

كما لاحظنا أن سبب الصراع على مستوى الأفراد يعود بالدرجة الأولى إلى الاعتمادية ثم تليها الأسباب الأخرى مثل الاختلافات الشخصية والتنافس وغيرها أما سوء التنظيم والتسيير فإنه يعمل على تشكل الصراعات خاصة إذا كان عمال المكتبة غير راضين على القرارات المتخذة.

3-1- تحليل المحور الثاني واستنتاجاته.

النسبة%	التكرار	البنود	أسلوب القوة
37.93%	11	استخدام صلاحياتي لكسب الموقف	
51.73%	15	أدافع عن حقوقي بكل قوة	
10.34%	03	استخدام قوة التهديد	
100%	29	المجموع	

جدول رقم (13): استخدام أسلوب القوة.

نلاحظ من الجدول رقم (11) أن نسبة 51.73% من مديري المكتبات ورؤساء المصالح يدافعون عن حقوقهم بكل قوة، كما يستخدمون كل صلاحياتهم لكسب الموقف بنسبة 37.93% إلا أن نسبة 10.34% فقط يستخدمون قوة التهديد عند تعاملهم مع الصراعات الموجودة بالمكتبة، وهذا راجع إلى أنه عندما تحدث الصراعات بين المكتبيين فإن كل منهم يستخدم القوة الرسمية والغير الرسمية من أجل إدارة الصراع وذلك حسب نوع المشكلة وطبيعتها.

النسبة%	التكرار	البنود	أسلوب التعاون
27.58%	08	أهتم بالآخرين كما أهتم بنفسي	
48.29%	14	أشارك المكتبيين في حل الخلاف	
24.13%	07	أفضل الربح للجميع	
100%	29	المجموع	

جدول رقم (14): استخدام أسلوب التعاون.

يتبين من الجدول رقم (13) مدى استخدام المكتبيين لأسلوب التعاون في إدارة الصراعات بمكتبتهم، فقد أكدوا أنهم يشاركون المكتبيين في حل الخلاف بنسبة 48.29% وأنهم يولون اهتمامات

بالآخرين ولأنفسهم عند تعاملهم مع الصراعات بنسبة 27.58% كما يفضلون منطوق الربح للجميع بنسبة 24.13% ومن خلال هذه النسب يتضح أن عمال المكتبة يستخدمون أسلوب التعاون أي السعي لإيجاد حل مشترك للمشكلة عن طريق الحوار والتنسيق، حيث يحققون مصالحهم ويهتمون بمصالح الآخرين.

النسبة%	التكرار	البند	أسلوب التسوية
44.84%	13	عدم مواجهة موقف الخلاف	
27.58%	08	أتجنب الخلافات التي لا تخدم مصلحتي	
27.58%	08	أبتعد عن مسببات الخلاف	
100%	29	المجموع	

الجدول رقم (15): استخدام أسلوب التسوية.

يتبين من الجدول مدى استخدام المكتبيين لأسلوب التسوية في إدارة الصراع الذي يحدث بينهم، حيث أنهم يحاولون إيجاد حلول مقبولة بنسبة 44.84% كما يحاولون إيجاد حل وسط يخدم مصالحهم بنسبة 27.58%، ومع هذا فإنهم يستخدمون سياسة الأخذ والعطاء بنسبة 27.58% وعليه فإننا نستنتج أن المكتبيين يعتمدون على أسلوب التسوية لإدارة الصراعات بمكتبتهم حيث أن أسلوب التسوية هو اهتمام معتدل بمصالح الفرد ومصالح الآخرين.

النسبة%	التكرار	البند	أسلوب التجنب
17.24%	05	عدم مواجهة موقف الخلاف	
31.03%	09	أتجنب الخلافات التي لا تخدم مصلحتي	
51.73%	15	أبتعد عن مسببات الخلاف	
100%	29	المجموع	

جدول رقم (16): استخدام أسلوب التجنب.

يتبين من الجدول: مدى استخدام المكتبيين لأسلوب التجنب في إدارة الصراع الذي يحدث في مكنتهم، حيث كانت اجاباتهم على النحو التالي:

إن المكتبيين يبتعدون عن مسببات الخلاف بنسبة دالة تقدر بـ 51.73% كما أنهم يتجنبون الخلافات التي لا تخدم مصالحهم بنسبة 31.03% كما أكدوا لحد ما على ضرورة عدم مواجهة موقف الخلاف في بعض الحالات، حيث أن هذا الأسلوب يقوم على مبدأ عدم الحزم وعدم التعاون فهو يعتمد على سياسة الانسحاب والهروب من موقف الصراع وذلك من الموقف تجنباً لإثارة الجدل كما قد ينسحب المكتبي من الموقف لاعتقاده بأنه الحل الأنسب لمعالجته مع مرور الزمن.

النسبة %	التكرار	البنود	أسلوب التنازل
13.79%	04	أتنازل عن مصلحتي للآخرين	
58.63%	17	أبتعد عن التصادم مع الآخرين	
27.58%	08	أعمل على ارضاء الآخرين	
100%	29	المجموع	

جدول رقم (17): استخدام أسلوب التنازل.

يتبين من الجدول أن المكتبيين يستخدمون أسلوب التنازل في إدارة موقف الصراع الذي يحدث، من خلال ابتعادهم عن موقف التصادم مع الآخرين بنسبة دالة تقدر بـ 58.63% كما أنهم يستخدمون التنازل عن المصالح إلى حد ما في معالجة موقف الصراع بنسبة قدرت بـ 13.79% كما أنهم يستخدمون التنازل عن المصالح إلى حد ما في معالجة موقف الصراع بنسبة قدرت بـ 13.79%

- وعليه يتضح أن المكتبيين يستخدمون أسلوب التنازل من خلال التنازل عن بعض المصالح غير الهامة في سبيل حل الصراعات الموجودة بالمكتبة.

- من خلال تحليلنا لجدواول وبيانات المحور الثاني فإنه يتبين لنا أن المكتبيين يستخدمون كل الأساليب من أجل حل وإدارة الصراعات الموجودة بمكتبهم، فالمكتبي يستخدم أسلوب القوة لكسب الموقف لصالحه وللقضاء على أي خلل وظيفي داخل المكتبة، كما يستخدم المكتبي كل من أسلوب التسوية والتعاون والتجنب والتنازل وفقا لطبيعة الصراع والحالة ومستوى ونوع الصراع مع الإشارة إلى أن هذه الأساليب ترتبط أساسا بتشخيص عوامل الصراع.

4-1- تحليل المحور الثالث واستنتاجاته.

النسبة%	التكرار	الأعمال
48.29%	14	كثرة المسؤوليات
41.37%	12	الصراعات الشخصية
10.34%	03	أخرى

جدول رقم (18): الأعمال التي تشغل المكتبي عن أداء مهنة المكتبة.

يتضح لنا من الجدول أن كثرة المسؤوليات تشغل المكتبي عن أداء مهامه المكتبية وذلك بنسبة قدرت بـ 48.29% وكذلك فإن الصراعات الشخصية تعيق المكتبي عن أداء مهامه بنسبة معتبرة تقدر بـ 41.37% وهذا راجع إلى تحول تركيز وانتباه المكتبي نحو الاهتمام بهذه الصراعات والمشاكل بدل التركيز على أداء مهامه، كما أن هناك أعمال أخرى تعيق المكتبي عن تأدية مهامه المكتبية تقدر بنسبة 10.34%

غير موافق		موافق		التأثيرات السلبية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
24.13	07	75.87	22	التغيب عن العمل
00%	00	100%	29	ترك بعض الأعمال
00%	00	100%	29	تدني مستوى أداء عمال المكتبة

جدول رقم (19): التأثيرات السلبية للصراع على المهنة المكتبية

نلاحظ من الجدول أن جميع أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن الصراعات تؤثر سلباً على المهنة المكتبية من خلال تدني مستوى أداء المكتبيين بنسبة 100% وكذا بترك بعض الأعمال بنسبة 100% أيضاً، وهذا راجع إلى أن كثرة الصراعات في محيط العمل تؤدي إلى ضعف أداء ومردودية العاملين وبالتالي ضعف إنتاجية المكتبة ككل.

بينما توافق نسبة 75.87% من أفراد مجتمع الدراسة على أن تأثير الصراع على المهنة المكتبية يظهر في تغيب العاملين عن العمل وهذا بسبب استياء المكتبيين من مشاكل وظروف العمل وعدم الاستقرار، إلا أن نسبة 24.13% لا يوافقون على التأثير السلبي للصراع من خلال التغيب عن العمل.

النسبة	التكرار	الخيارات
82.75%	24	نعم
17.24%	05	لا

جدول رقم (20): تأثير الصراع على مردود الخدمات المقدمة

يرى أغلبية أفراد الدراسة 82.75% أن للصراع تأثيرا سلبيا على مردود الخدمات المقدمة بمكتبهم

وهذا ما سنفسره من خلال الجدول التالي:

النسبة	التكرار	الخيارات
37.93%	11	تضييع الوقت والجهد واستنزاف الطاقات.
34.48%	10	سوء التعامل مع الرواد نتيجة التوتر العصبي الذي يخلفه الصراع
31.03%	09	يعيق المكتبة من تحقيق أهدافها

جدول رقم (21): مظاهر التأثيرات السلبية للصراع على المهنة المكتبية.

ترى نسبة 37.93% من مجتمع الدراسة أن الصراع يؤثر في مردود الخدمات المقدمة، من خلال تضييع الوقت والجهد واستنزاف الطاقات حيث يقل نطاق التعاون بين الأفراد والجماعات ويتحول تركيزهم إلى الاهتمامات الشخصية كما أن نسبة 34.48% يرون أن الصراع يؤدي إلى سوء تعامل المكتبي مع رواد المكتبة وهذا راجع إلى التوتر العصبي الذي يخلفه الصراع، كما أن نسبة 31.03 ترى أن الصراع يعيق المكتبة من تحقيق أهدافها، ونلاحظ أن جميع هذه النسب متقاربة مما يثبت أن كل هذه التأثيرات السلبية للصراع لها تأثيرا واضحا على مردود الخدمات المقدمة.

النسبة	التكرار	الخيارات
%75.87	22	نعم
%24.13	07	لا

جدول رقم (22): إدارة الصراع المثلى تزيد من دافعية عمال المكتبة نحو الأفكار الابداعية

- يرى أغلبية أفراد الدراسة أن إدارة الصراعات المثلى تزيد من دافعية عمال المكتبة نحو الأفكار الابداعية وذلك بنسبة تقدر بـ %75.87 أما نسبة %24.13 من أفراد الدراسة لا يعتقدون أن إدارة الصراع المثلى تزيد من دافعية عمال المكتبة نحو الأفكار الابداعية فهم يعتقدون أن للصراع وإدارته تأثيرات سلبية فقط.

- إن نسبة %75.87 تعلم أن الإدارة الصحيحة للصراع تحول الطاقة المتولدة إلى قوة وأثر ليأخذ الطابع الايجابي بدلا من السلبي وذلك بجعله عملية محفزة على التغيير والتجديد في المنظمة

النسبة	التكرار	الخيارات
%89.66	26	موافق
%10.34	03	غير موافق
%100	29	المجموع

الجدول رقم (23): إدارة الصراع ومساهمتها في تكوين خبرة تعليمية جديدة لعمال المكتبة.

يبين الجدول أن أغلبية عينة الدراسة توافق على أن إدارة الصراع تساهم في تكوين خبرة تعليمية جديدة لعمال المكتبة وذلك بنسبة معتبرة تقدر بـ %89.66 وهذا من خلال تكوين قاعدة من المعلومات يمكن الرجوع إليها مستقبلا.

أما نسبة %10.34 من مجتمع الدراسة غير موافقة، فهي لا ترى أن الصراع وإدارته تساهم في تكوين خبرة تعليمية جديدة لعمال المكتبة، ويرجع هذا إلى نظرتهم السلبية تجاه الصراع، وعليه ووفقا للنسبة المعتبرة (%98.66) التي أجابت بنعم فيمكننا القول أن إدارة الصراع تساهم في تكوين خبرة تعليمية بمكتبات جامعة العربي التبسي -تبسة.

النسبة	التكرار	الخيارات
100%	29	موافق
00%	00	غير موافق
100%	29	المجموع

جدول رقم (24): يعمل الصراع على اظهار المشكلات.

نلاحظ من خلال الجدول: أن جميع أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن الصراع يعمل على

إظهار المشكلات وهي نسبة 100%.

وهذا أكيد فالصراع يكشف عن المشاكل ويدفع بالأطراف للعمل على حلها من خلال ايجاد

البدائل، واختيار البديل الأفضل الذي يصب في مصلحة المكتبة ومنه الحصول على نوعية جيدة من

القرارات.

النسبة	التكرار	الخيارات
82.76%	24	نعم
17.24%	05	لا
100%	29	المجموع

جدول رقم (25): إدارة الصراع المثلى تحافظ على الميزة التنافسية.

من خلال الجدول: نلاحظ أن نسبة 82.76% من مجتمع الدراسة أجابوا بنعم وهذا بسبب

العوامل الشخصية الخاصة بعمال المكتبة التي تستهويها المنافسة في العمل، أما نسبة 17.24% أما

نسبة 17.24% أجابوا بلا وهذا راجع أيضا لتكوين شخصيتهم التي لا تميل لروح المنافسة.

حيث أن إدارة الصراع لا تعني القضاء على الصراع بل محاولة تحويله إلى طاقة ايجابية من

خلال تشجيع الروح التنافسية لدى المكتبيين، فالنزاع يشدز الهمم ويشد العزائم.

تقييم واقع إدارة الصراعات بمكتبات جامعة العربي التبسي -تبسة من قبل عمال المكتبة.

من خلال طرحنا لهذا السؤال المفتوح الذي جاء ليعطي المبحوثين حرية أكبر للتعبير عن رأيهم فيما يخص واقع إدارة الصراعات بمكثبتهم، وقد تلخصت اجاباتهم في النقاط التالية.

1- لا تخلو مكثبات جامعة العربي التبسي من الصراعات.

2- هناك جهود مبذولة من قبل أصحاب القرار بالمكثبة من أجل إدارة الصراعات، وهذا من أجل

التقليل من الآثار السلبية التي تخلفها هذه الصراعات والاستفادة قدر الامكان من الآثار الايجابية، كي

تعم الفائدة على المكتبي الذي يعمل بالمكثبة وعلى جودة انتاجية المكثبة بحد ذاتها.

2- نتائج الدراسة.

1-2- النتائج العامة للدراسة:

- ترى نسبة 58.6% من مجتمع الدراسة أن القراءات داخل مكتبهم أمر حتمي لا مفر منه.
- يتفق غالبية أفراد مجتمع الدراسة على أن مستوى الصراع الموجود بمكتبهم هو وسط وهذا بنسبة 68.98%.
- يرى مجتمع الدراسة أن سبب تشكل الصراع بمكتبهم راجع إلى ندرة الموارد بنسبة 37.94% وكذا يرجع إلى أسباب شخصية بنسبة 27.58% أما نسبة 34.48% من مجتمع الدراسة ترى أن سبب تشكل الصراع راجع إلى الأسباب التنظيمية.
- يرى العاملون بمكتبات جامعة العربي التبسي تبسة أن سبب الصراع على مستوى الأفراد، يرجع إلى كل من الاعتمادية والاختلافات الشخصية، وكذا التنافس بالإضافة إلى أسباب أخرى وهذا بنسب متقاربة.
- يرى 75.87% من المكتبيين أن سوء التسيير والتنظيم بمكتبهم يعمل على تشكل الصراع.
- سوء التسيير والتنظيم بمكتبات جامعة العربي التبسي تبسة على عدة أساليب من أجل إدارة الصراعات وحلها وذلك بنسب متفاوتة كل حسب نوع الصراع ومستواه ومسبباته.
- يرى 41.37% أن الصراعات الشخصية تعيق المكتبي على أداء مهامه المكتبية.
- يؤكد عمال مكتبات ج ع ت على أن للصراع تأثيرات سلبية على المهنة المكتبية تبرز في ترك بعض الأعمال بنسبة 100% وتدني مستوى أداء عمال المكتبة بنسبة 100% بالإضافة إلى نسبة 75.87% للتغيب عن العمل.
- يؤكد عمال المكتبة على أن الصراع يؤثر على مردود الخدمات المقدمة بمكتبهم بنسبة 82.75%.

- كما يؤكد أغلبية عمال المكتبة أن إدارة الصراع المثلى تزيد من دافعيتهم نحو الأفكار الإبداعية وذلك بنسبة 75.87%.
- يتفق أغلبية المكتبيين على أن إدارة الصراع تساهم في تكوين خبرة تعليمية جديدة وذلك بنسبة 89.66%.
- الصراع يعمل على اظهار المشكلات من أجل الوصول إلى حلها هذا ما أكده مجتمع الدراسة وذلك بنسبة 100%.
- يرى أغلبية عمال المكتبة أن إدارة الصراع المثلى تحافظ على الميزة التنافسية بين عمال المكتبة وهذا بنسبة عالية 82.76%.

2-2- النتائج على ضوء الفرضيات:

بعد تحليل نتائج الدراسة سنحاول في هذا الجزء تفسير النتائج على ضوء الفرضيات التي انطلقنا منها.

❖ الفرضية الأولى:

- هناك أسباب تساهم في تشكل الصراعات بمكتبات جامعة العربي التبسي -تبسة.
- وقد توصلنا إلى أن الفرضية الأولى قد تحققت، وهذا ما تبين من خلال تحليلنا لإجابات السؤال رقم (04) حيث كانت نسبها متقاربة وكلها تشير إلى أن الاختبارات المقترحة كلها سبب من أسباب تشكل الصراع بمكتبات جامعة العربي التبسي تبسة حيث كانت نسبة الاعتمادية 37.95% تليها الاختلافات الشخصية بـ 27.58% ثم التنافس بنسبة 20.68%، كما تتأكد صحة فرضيتنا أيضا من خلال تحليلنا لإجابات السؤال رقم (05) وذلك بنسبة 75.87% من مجتمع الدراسة أكدوا أن سوء التسيير والتنظيم يعمل على تشكل موقف الصراع بمكتبتهم.

❖ الفرضية الثانية:

- تعتمد مكتبات جامعة العربي التبسي تبسة على أساليب مختلفة في حل وإدارة الصراعات. من خلال المعلومات المحصلة من الاستبيان وبالتحديد من اجابات أسئلة المحور الثاني، فإنه اتضح أن مكتبات جامعة العربي التبسي -تبسة، تعتمد على أساليب مختلفة في حل وإدارة الصراعات فهي تعتمد على أسلوب التعاون من خلال اشراك الكتبيين في حل الخلاف بنسبة 48.29% كما تستخدم أسلوب التسوية، ويتضح ذلك في الخيار (أحاول ايجاد حلول مقبولة للصراعات) بنسبة 44.84%، وأسلوب التجنب بنسبة 51.73 وهو ما يبينه الخيار (أبتعد عن مسببات الخلاف)، كما تعتمد أيضا على أسلوب التنازل وهو ما يبينه الخيار (أبتعد عن التصادم مع الآخرين) بنسبة 58.63%، وعليه فإن مكتبات قيد الدراسة تعتمد على أساليب مختلفة وبنسب متفاوتة في إدارة الصراعات.

❖ الفرضية الثالثة:

- لإدارة الصراعات آثار سلبية وأخرى إيجابية على المهنة المكتبية وقد قمنا بطرح العديد من الأسئلة بغية الحصول على اجابات تدعم صحة هذه الفرضية.
- فتوصنا إلى أن هناك تأثيرات سلبية للصراع على المهنة المكتبية وذلك باتفاق أغلبية مجتمع الدراسة، وتمثلت التأثيرات السلبية في تدني مستوى أداء عمال المكتبة وكذا ترك بعض الأعمال بنسبة 100%، بالإضافة إلى التغيب عن العمل بنسبة 75.87%، كما يلاحظ مردود الخدمات المقدمة بنسبة 82.75% وكل هذه النسب هي نسب مرتفعة وعليه يتحقق الأول من الفرضية الثالثة.

- أما الشق الثاني من الفرضية فقد تحقق هو الآخر من خلال تحليل بيانات السؤال رقم (16) والسؤال رقم (17)، والسؤال رقم (18) حيث أكد أغلبية أفراد مجتمع الدراسة أن لإدارة الصراعات المثلى تأثيرات ايجابية على المهنة المكتبية تمثلت في:
- تحفيز عمال المكتبة نحو الأفكار الابداعية بنسبة 75.87%.
- تساهم في تكوين خبرة تعليمية جديدة للمكتبيين بنسبة 89.66%.
- اظهرت المشكلات بدلا من أن تضل مكبوتة ومدفونة بحيث يتم مواجهتها ومعالجتها بنسبة 100%.
- وعليه فإنه يمكننا القول أن جميع فرضيات الدراسة قد تم تحققها وتم التوصل إلى صحتها.



خاتمة



خاتمة:

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الصراعات الموجودة بالمكتبات الجامعية عامة والمكتبات الجامعية الجزائرية خاصة والعمل على ايجاد الحلول التي تجعل جميع أطراف الصراع متحالفة حول ما يروونه فائدة ومصلحة للجميع بما فيهم مكتبتهم، وبالتالي سعيهم إلى التعاون والتكامل بدلا من التناقض والصراع الهدام حيث أن إدارة الصراعات تتطلب وقتا طويلا، فتسوية الصراعات لا تتحقق في يوم واحد ولا بد أولا من ايجاد حلول لصراعات الأفراد المتجذرة في أذهانهم ونفوسهم، ثم العمل على ايجاد نقطة لقاء بين جميع الأطراف المتصارعة، وخلق ثقافة الحوار والنقاش، من أجل معرفة الأسباب الحقيقية للصراعات.

ومنه الالمام بسبل إدارة الصراعات، علما أنه لا يوجد أسلوب أو استراتيجية مثلى يمكن استخدامها في جميع الحالات لمعالجة وإدارة الصراعات وإنما يبقى اختيار الأسلوب أو الاستراتيجية وفقا لما يتناسب مع طبيعة كل مشكلة مطروحة.

ومن هذا كله تظهر لنا الحاجة الملحة إلى امتلاك المكتبات الجامعية لإدارة صراع فعالة وناجحة من أجل استغلال هذه الصراعات وتحويلها إلى أدوات بناء وابداع بدلا من أن تكون أدوات تدمير وهدم، ذلك من أجل تحسين الوضع القائم بالمكتبات الجامعية والمهنة المكتبية على حد سواء، خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات، وكذا القضاء على الآثار السلبية التي تعيق العلم بالمهنة المكتبية.



قائمة المصادر والمراجع



قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب

- 1- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، 2000.
- 2- بدر ، احمد ، عبد الهادي ، محمد فتحي .المكتبات الجامعية : دراسات في المكتبات الأكاديمية . القاهرة : مكتبة غريب ، [د.ت].
- 3- بدر، أحمد، التكامل المعرفي لعلم المكتبات والمعلومات، القاهرة: دار غريب، 2002.
- 4- حسن ، سعيد أحمد . المكتبات الجامعية : نشأتها وتطورها أهدافها ووظائفها .بيروت :دار الجيل ، 1992 .
- 5- دير زاهد محمد، السلوك التنظيمي، عمان دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011
- 6- رشوان، حسن عبد الحميد: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
- 7- سلامة ، عبد الحافظ .أساسيات علم المكتبات والمعلومات .عمان: الأهلية للنشر والتوزيع ، 2002.
- 8- سلطان محمد سعيد أنور، السلوك التنظيمي، الاسكندرية، دار الجامعة، البلدية، 2003.
- 9- شلابي زهير بوجمعة، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، عمان، البازوري، 2011.
- 10- صوفي ، عبد اللطيف .المكتبات في مجتمع المعلومات . قسنطينة : دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، 2003.
- 11- عبد المجيد، مروان، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2000.
- 12- عبيدات، سهيل، إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، (د.م): عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، 2007.

- 13- عبيدات، محمد: أبو ناصر محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي: قواعد ومراحل وتطبيقات، ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 1999.
- 14- عليان ، ربحي مصطفى ، النجداوي ، امين . مقدمة في علم المكتبات والمعلومات عمان : دار الفكر ، 2001.
- 15- العليين ، احمد عبد الله .مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات. القاهرة : دار الكتاب الحديث ، 2001.
- 16- الفقهي عبد الله، ابراهيم، نظم المعلومات المحسوبة ودعم اتخاذ القرار، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2012.
- 17- ماهر ، حمادة محمد . علم المكتبات والمعلومات ..بيروت : مؤسسة الرسالة، 1986 .
- 18- محمد الهادي، محمد، الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات، ط2، القاهرة، المكتبة الأكاديمية للنشر والتوزيع، 1990.
- 19- منصور، هالة، المهارات السلوكية في إدارة المؤسسات، مصر: (د،ن)، 2002.
- 20- نادية قموح، المهنة المكتبية في الجزائر في مواجهة تحيات مجتمع، -18-YOL-RIST N°1 Année 2010.
- 21- همشري ، عمر احمد ، عليان، ربحي مصطفى. أساسيات علم المكتبات والمعلومات عمان : موافقة دار المطبوعات والنشر ، 1990.
- 22- ياغي، محمد عبد الفتاح، اتخاذ القرارات التنظيمية، ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.

ثانيا: المجالات

- 1- بن السيني عبد المالك، أفاق تطوير المهنة المكتبية في مجلة المكتبات، والمعلومات -قسنطينة: جامعة منتوري-المج 03، العدد 01 نوفمبر 2006.
- 2- بن سيتي، عبد المالك، أفاق تطوير مهنة المكتبات والمعلومات في الجزائر، مجلة المكتبات والمعلومات قسنطينة المجلد الثالث، ع1، 2005.
- 3- حسن بورغدة، إدارة الصراعات التنظيمية مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 05، 2005.
- 4- حسين بورغدة، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، العدد 03، 2005.
- 5- السنباني، محمد أحمد، مهنة المكتبات: التحديات واتجاهات المستقبل في الوطن العربي: دراسة استشرافية، cybrarian journal (على الخط)، يونيو 2010، ع22، متاح على الرابط التالي:
- 6- سوهام بادي، أسماء قرير، الصراع التنظيمي وأثره على الأداء المهني لأخصائي المعلومات بالمؤسسات الوثائقية، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 17 جوان 2019.
- 7- الشيمي، حسني عبد الرحمان، دور اختصاصي المكتبات والمعلومات من الحراسة إلى مضاعفة القيمة: دراسات عربية في المكتبات والمعلومات، مج 7، ع3، (سبتمبر 2002).
- 8- الصراع التنظيمي وأثره على الأداء المهني لأخصائي المعلومات بالمؤسسات الوثائقية.. مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، بادي سوهام، أسماء قرير، 2019/06/10.
- 9- مطرها دي عبد الحسين، إدارة الصراع في المنظمات دراسة نظرية لأسباب مراحل الصراعات مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلة 4، العدد 1، 2014.

ثالثا: المعاجم والقواميس

1- سيد حسب الله: الموسوعة العربية لمصطلحات العلوم المكتبات والمعلومات والحسابات الإنجليزي-عربي، القاهرة، المكتبة الأكاديمية، 2001.

2- شهاب الخالدي، إبراهيم بدر، معجم الإدارة، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011.

3- الصرايرة، خالد عبده الكافي: في مفاهيم علوم المكتبات والمعلومات، عربي-إنجليزي، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2010.

4- عبودي، زيد، معجم مصطلحات الإدارة العامة، عمان: دار كنوز المعرفة، 2006.

رابعاً: الرسائل والأطروحات الجامعية:

1- أحمد يوسف أحمد، الصراعات وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، دراسة مقارنة وجهة نظر العاملين في جامعي الأزهر والاسلامية، مذكرة ماجستير قسم إدارة الأعمال، غزة، الجامعة الإسلامية، 2008.

2- حرب قاسم، سعاد، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال: غزة، 2011.

3- خلاصي، مراد، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الاطارات في العمل، مذكرة ماجستير، علم النفس وعلوم التربية وأرطوفونيا، 2006.

4- خليل، ليلي، دور أخصائي المعلومات في تحقيق الفعالية في المكتبات الجامعية: من خلال خدمة الفهارس، دراسة ميدانية لمكتبة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، رسالة ماستر، علم المكتبات، قسنطينة: جامعة منتوري، 2010.

5- رزقي أحسن، الصراع التنظيمي وأثره على الاستقرار الوظيفي، دراسة ميدانية بالمديرية العامة لجامعة العربي التبسي تبسة، ماستر علم الاجتماع، جامعة العربي التبسي تبسة، 2017.

6- شابونية، عمر، أنظمة الرصد المعلوماتي في المؤسسات الاقتصادية: دور اختصاصي المعلومات: دراسة حالة مؤسسة صوميك SOMIK سونطراك سكيكدة، رسالة ماجستير، علم المكتبات، قسنطينة: جامعة منتوري، 2008.

7- لعريط، وسيلة، خريف، راضية، التكوين المستمر لأخصائي المعلومات في ظل البيئة الرقمية، دراسة ميدانية بالمكتبة الرقمية لجامعة الأمير عبد القادر بقسنطينة، رسالة ماستر، علم المكتبات، قسنطينة: جامعة منتوري، 2011.

المراسيم:

- 1- المرسوم رقم 135/64، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 1964.
- 2- المرسوم رقم 312/68، المتضمن القانون الخاص بملحقي الأبحاث في الأثرية الأرشيف والمكتبات والمتاحف، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية 1968.

الملتقيات:

- 1- عبد الهاد، محمد فتحي، اختصاصي المعلومات العربي ودوره الجديد في إدارة المعرفة: خطط وبرامج التأهيل والتدريب اللازمة لاستيعاب الأنشطة المستحدثة، وقائع ملتقى المعلومات في عصر الرقمنة وحاجات سوق العمل: مواكبة المتطلبات في مجالات التدريب والتدريس وتشبيك المؤسسات، القاهرة: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2007/12/25-23.

دليل المكتبات:

- 1- دليل المكتبة المركزية جامعة العربي التبسي : مصلحة التوجيه ، 2021 .
- 2- دليل المكتبة المركزية جامعة العربي التبسي : مصلحة التوجيه ، 2021 .
- 3- دليل معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية جامعة العربي التبسي : مصلحة التوجيه والبحث الببليوغرافي ، 2020.

4- دليل مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة العربي التبسي : مصلحة التوجيه والبحث
البيبلوغرافي ، 2020.

5- دليل مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة العربي التبسي : مصلحة التوجيه والبحث
البيبلوغرافي ، 2020.

6- دليل مكتبة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة العربي التبسي : مصلحة التوجيه والبحث
البيبلوغرافي ، 2020.

7- دليل مكتبة كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة العربي التبسي : مصلحة التوجيه والبحث البيبلوغرافي
، 2020.

8- دليل مكتبة كلية الآداب واللغات جامعة العربي التبسي : مصلحة التوجيه والبحث البيبلوغرافي ،
2020.

9- دليل مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة العربي التبسي :
مصلحة التوجيه والبحث البيبلوغرافي ، 2021 .

10- دليل مكتبة كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة جامعة العربي التبسي : مصلحة
التوجيه والبحث البيبلوغرافي ، 2020.

11- دليل مكتبة معهد المناجم جامعة العربي التبسي : مصلحة التوجيه والبحث البيبلوغرافي ،
2020.

المواقع الالكترونية:

http://www.journal.cybrarians.org/index.php?option=com_content&view= -1

تمت الزيارة [article&id=494-&catid=229:2011-07-21-09-32-02&itemid=75](http://www.journal.cybrarians.org/index.php?option=com_content&view=article&id=494-&catid=229:2011-07-21-09-32-02&itemid=75)

يوم: 2016/02/29.

2- أصل عبد محمد علي الحزم الباسري: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة

<http://abu-edui4> لإدارة الصراع في منظمة الأعمال العراقية

3- تحديات التي تواجه المهنة المكتبية في المستقبل من أمين المكتبة...إلى أخصائي المعلومات

<https://www.facebook.com/2222222/abid.universitycollege/posts>

4364700s9816289/11/os/2021.

4- صالح، محمد، مدونة العلوم المالية والادارية، اتخاذ القرارات الإدارية (مراحلها وأنواعها)، (متاح

على الخط المباشر) تمت الزيارة يوم 2016/12/28، متاح على الرابط -<http://www.world>

<http://www.world>.acc.net/vb/t338:html

5- عبد اللطيف ، صوفي .المكتبات الجامعية في ظل مجتمع المعلومات (بين المشكلات والحلول

.([على الخط] متاح على : >> <http://aliasser.net/vb/shothered.php?t=49>

6- موقع جامعة العربي التبسي-تبسة- على شبكة الأنترنت، متاحة على الرابط

http://www.univ-tebessa.dz/ar/site_ar/index.php?id_pqge=2:

7- ميلود، العربي بن حجار، أدوار اختصاصي مركز مصادر التعلم في عصر التكنولوجيا الحديثة،

CYBRARIAN JOURNAL، (على الخط)، ع25، يونيو 2011، متاح على الرابط التالي:

http://www.journal.cybrarians.org/index.php?option=com_content&view=

http://www.journal.cybrarians.org/index.php?option=com_content&view= [artid=239:2011-08-12-00-01&itemid=78](http://www.journal.cybrarians.org/index.php?option=com_content&view=) الساعة: 14:15



الملاحق



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

استمارة إستبانة

إدارة الصراعات وتأثيرها على المهنة المكتبية

دراسة ميدانية: بمكتبات جامعة الصربي التبسي - تبسة

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم المكتبات

تخصص: تسيير أنظمة المعلومات

واستكمالاً للشطر الميداني نود تعاونكم معنا بمعلومات خاصة بإدارة الصراعات وتأثيرها على المهنة المكتبية في مكتبتكم، نرجو تعاونكم معنا بملء هذه الاستمارة بعناية، ونتعهد لكم بان لا تستخدم معلوماتها إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم منا جزيل الشكر والامتنان .

ملاحظة:الرجاء وضع علامة X أمام الجواب الصحيح وتقديم الإجابات الصحيحة في أماكنها.

تحت إشراف الدكتور :

الحمزة منير

من إعداد الطالبة:

يحياوي أسماء

عليوات هناء

السنة الدراسية: 2021/2020

الجنس : أنثى ذكر

• الشهادة المتحصل عليها :

- ماستر علم المكتبات
- ليسانس علم المكتبات
- شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية DEUA
- شهادة تقني سامي في الأرشفة والتوثيق
- شهادات أخرى

أذكرها.....

• الرتبة المهنية:

- محافظ بالمكتبات الجامعية
- ملحق بالمكتبات الجامعية المستوى 01
- ملحق بالمكتبات الجامعية المستوى 02
- مساعد بالمكتبات الجامعية

• الخبرة المهنية

- أقل من 5 سنوات
- من 6 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 15 سنة
- أكثر من 15 سنة

المحور الأول : مفهوم الصراع وأسبابه بمكتبات

جامعة العربي التبسي - تبسة

1. هل تعتقد أن الصراع في المكتبات الجامعية أمرا :

✓ ضروري

✓ محتم حدوثه

✓ غير ضروري

2. ما هو مستوى الصراع الموجود بمكتبتكم ؟

✓ منعدم

✓ وسط

✓ عالي

3. يرجع سبب تشكل الصراع بمكتبتكم إلى :

✓ ندرة الموارد

✓ أسباب شخصية

✓ أسباب تنظيمية

✓ أخرى أذكرها

4. يعود سبب الصراع على مستوى الأفراد بمكتبتكم إلى:

✓ اختلافات شخصية

✓ التنافس

✓ الاعتمادية

✓ أخرى أذكرها

5. هل سوء التنظيم والتسيير يعمل على تشكيل موقف الصراع بمكتبكم؟

✓ نعم

✓ لا

○ إذا كانت الإجابة بنعم فهل ذلك يعود إلى:

✓ غموض في أهداف المكتبة

✓ نقص التنسيق بين مصالح المكتبة

✓ عدم وضوح حدود المسؤولية

✓ ضغوط العمل بالمهنة المكتبية

✓ عدم الرضا على القرارات المتخذة

المحور الثاني: الأساليب المعتمدة في إدارة الصراعات بمكتبات جامعة

العربي التبرسي - تجربة

6. هل تعتمد على أسلوب القوة في إدارة الصراعات التي تحدث بينك وبين المكتبيين:

✓ أستخدم كل صلاحياتي لكسب الموقف موافق غير موافق

✓ أذافع عن حقوقي بكل قوة موافق غير موافق

✓ أستخدم قوة التهديد موافق غير موافق

7. هل تعتمد على أسلوب التعاون في إدارة الصراعات التي تحدث بينك وبين المكتبيين:

✓ أهتم بالآخرين كما أهتم بنفسي موافق غير موافق

- ✓ أشارك المكتبيين في حل الخلاف موافق غير موافق
- ✓ أفضل الربح للجميع موافق غير موافق

8. هل تعتمد على أسلوب التسوية في إدارة الصراعات التي تحدث بينك وبين المكتبيين:

- ✓ أحاول إيجاد حلول مقبولة للصراعات موافق غير موافق
- ✓ أستخدم سياسة الأخذ والعطاء موافق غير موافق
- ✓ أحاول إيجاد حل وسط يخدم مصلحتي موافق غير موافق

9. هل تعتمد على أسلوب التجنب في إدارة الصراعات التي تحدث بينك وبين المكتبيين:

- ✓ عدم مواجهة موقف الخلاف موافق غير موافق
- ✓ أتجنب الخلافات التي لا تخدم مصلحتي موافق غير موافق
- ✓ أبتعد عن مسببات الخلاف موافق غير موافق

10. هل تعتمد على أسلوب التنازل في إدارة الصراعات التي تحدث بينك وبين المكتبيين:

- ✓ أتنازل عن مصالح الآخرين موافق غير موافق
- ✓ أبتعد عن التصادم مع الآخرين موافق غير موافق
- ✓ أعمل على إرضاء الآخرين موافق غير موافق

المحور الثالث: كيف تؤثر إدارة الصراعات على المهنة المكتبية بمكتبات

جامعة العربي التبرسي - تبسة

11. ما هي الأعمال التي تشغلك عن أداء مهنتك المكتبية ؟

✓ كثرة المسؤوليات

✓ الصراعات الشخصية

أخرى أذكرها

12. يؤثر الصراع على مهنتك المكتبية سلبا من خلال :

✓ التغيب عن العمل موافق غير موافق

✓ ترك بعض الأعمال موافق غير موافق

✓ تدني مستوى أداء عمال المكتبة موافق غير موافق

13. تؤثر إدارة الصراع على مردود الخدمات المقدمة من قبل مكتبكم ؟

✓ نعم

✓ لا

إذا كانت الإجابة بنعم فهل ذلك يعود إلى:

✓ تضییع الوقت والجهد واستنزاف الطاقات

✓ سوء التعامل مع رواد المكتبة نتيجة للتوتر العصبي الذي يخلفه الصراع

✓ يعيق المكتبة في تحقيق أهدافها

14. هل تعتقد أن إدارة الصراع المثلى تزيد من دافعية عمال المكتبة نحو الأفكار الابداعية ؟

✓ نعم

✓ لا

15. تساهم إدارة الصراع في تكوين خبرة تعليمية جديدة لعمال المكتبة ؟

✓ موافق

✓ غير موافق

16. يعمل الصراع على إظهار المشكلات بدلا من أن تضل مكبوتة ومدفونة بحيث تتم مواجهتها ومعالجتها ؟

✓ موافق

✓ غير موافق

17. هل تعتقد أن إدارة الصراع المثلى تحافظ على الميزة التنافسية بين عمال المكتبة ؟

✓ نعم

✓ لا

18. حسب الخبرة التي اكتسبتها أثناء عملك بمجال المهنة المكتبية كيف تقيم واقع إدارة الصراعات بمكتبات جامعة العربي التبسي - تبسة ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

نشكركم على تعاونكم.

ملخص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على ادارة القراءات وتأثيرها على المهنة المكتبية حيث كانت اسقاط الجانب التطبيقي بمكتبات جامعة العربي التبسي - تبسة -، واعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لجميع المعطيات والبيانات المتعلقة بموضوع دراستنا ولتحقيق هذا الهدف استخدمنا الاستمارة كاداة للدراسة وتم توزيع استمارة استبيان داخل المكتبة على مسح شامل: 29 مسؤول بجامعات العربي التبسي - تبسة -

وقد وضعنا نتائج لكل محور ونتائج على ظل الفرضيات ونتائج عامة وفي الاخير خصصنا الدراسة إلى نظرة واسعة في أهم مصادر وأسباب الصراعات وتأثيرها على المهنة المكتبية في مكتبات جامعة العربي التبسي تبسة

الكلمات المفتاحية: الصراعات-المكتبات-المهنة المكتبية-جامعة.

RESUME

Cette étude visait à identifier la gestion des lectures et leur impact sur la profession de bibliothécaire, car il s'agissait d'une projection du côté appliqué dans les bibliothèques de l'Université d'Elaraby Tebessi - Tebessa - La bibliothèque sur une enquête globale : 29 fonctionnaires de la Universités de Larbi Tebessa - Tebessa-

Nous avons mis des résultats pour chaque axe et des résultats basés sur des hypothèses et des résultats généraux, et à la fin nous avons consacré l'étude à un large aperçu des sources et causes les plus importantes de conflits et de leur impact sur la profession de bibliothécaire dans les bibliothèques de la Université de Larbi Tebessa Tebessa

Mots-clés : conflits, bibliothèques, profession de bibliothécaire, université.

Abstract

This study aimed to identify the management of readings and their impact on the librarian profession, as it was a projection of the applied side in the libraries of the University of Elaraby Tebessi - La biblio è global: 29 officials of the Universities of Larbi Tebessa - Tebessa-

We put results for each axis and results based on general assumptions and results, and at the end we devoted the study to a broad overview of the most important sources and causes of impact and librarian conflict in the libraries of the University of Larbi Tebessa Tebessa

Keywords: conflicts, libraries, library profession, university.