



الميدان: علوم إنسانية و إجتماعية

الشعبة: علم المكتبات والمعلومات

التخصص: تسيير ومعالجة المعلومات

العنوان : أثر استخدام أدوات التوجيه في

تطوير أداء المكتبات الجامعية

دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي التبسي - تبسة -

مذكرة لنيل شهادة الماستر " ل م د"

دفعة 2021

إشراف الأستاذ:

قواسمية عبد الغني

من إعداد الطالبتين:

ودي سميحة

رمضاني دليلة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
شعبان جمال	أستاذ مساعد - أ-	رئيسا
بودويرة الطاهر	أستاذ محاضر - ب-	ممتحنا
قواسمية عبد الغني	أستاذ مساعد - أ-	مشرفا

السنة الجامعية: 2021/2020

شكر وعرفان

قال الرسول صلى الله عليه وسلم { من اصطنع إليكم معروفا فجازوه فإن عجزتم عن مجازاته فادعوا له حتى تعلموا أنكم قد شكرتم فإن الله يحب الشاكرين }
ليس أحق بالشكر من الله تعالى، الذي بلطفه وبحوله ما كان لنا أن نكتب حرفا ولا أن نخط كلمة، فنحمده حمدا كثيرا ونشكره شكرا جزيلا، الذي كان فضله وعطائه كريما، نحمده لأنه سهل لنا المبتغى وذل لنا الصعاب وهون علينا المتاعب وما توفقنا إلا بالله لإتمامنا من إنجاز هذه المذكرة المتواضعة بعد مشوار طويل حافل باليأس والرجاء والصبر والطموح.

نتقدم بالشكر الجزيل وامتناننا الكبير إلى الذي أسدى إلينا الجميل تفضيلا أستاذنا المشرف قواسمية عبد الغني لقبول الإشراف على هذه المذكرة منذ كانت بذرة إلى أن صارت ثمرة شكرا لك أستاذنا على ما قدمته من نصائح وتوجيهات فكان خير سند في إنجاز هذه الرسالة جزاك الله خيرا.

كما لا ننسى أن أتوجه بالشكر إلى الأستاذ منسل مراد وإلى السيد بورشراش يوسف وإلى عقوني سلمى والشكر الخالص للجنة المحترمة التي تكرمت بتقبلها مناقشة هذه المذكرة.

أما الشكر الذي هو من النوع الخاص فنوجهه إلى من لم يقف بجانبنا فلولا وجودهم لما أحسنا بمتعة البحث ولا حلاوة المناقشة الإيجابية ولولاهم لما وصلنا إلى ما نحن عليه اليوم فلهم منا كل الشكر.

وفي الأخير نعتذر إلى كل من لم يحضرنا ذكره ونسأل العلي القدير الموفق لكل شيء أن يجازيهم عنا خير الجزاء.

قائمة المحتويات:

الصفحة	قائمة المحتويات
	الشكر والعرفان كشاف الجداول كشاف الأشكال
أ - د	مقدمة
أولاً: الجانب النظري للدراسة	
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
06	1- إشكالية الدراسة
08	2- تساؤلات الدراسة
08	3- فرضيات الدراسة
09	4- أهداف الدراسة
10	5- أهمية الدراسة
10	6- أسباب اختيار الموضوع
11	7- الدراسات السابقة:
16	8- ضبط المصطلحات
16	8-1- التوجيه Guidance:
16	8-2- المكتبة الجامعية:
16	8-3- الأداء الوظيفي:

الفصل الثاني: أدوات التوجيه في المكتبات الجامعية	
18	تمهيد
18	1_ ماهية التوجيه
18	1-1- التوجيه
19	1_1_1- مفهوم التوجيه في المكتبات الجامعية:
19	1_1_2_ أهمية التوجيه في المكتبات ومراكز المعلومات:
20	1_1_3_ خطوات التوجيه في المكتبات ومراكز المعلومات:
21	1_1_4_ مبادئ التوجيه في المكتبات ومراكز المعلومات:
22	2_ أدوات التوجيه في المكتبات الجامعية:
22	2_1_ القيادة
23	2_1_1_ مفهوم القيادة:
24	2_1_2_ القيادة في المكتبة:
24	2_1_3_ أهمية القيادة في إدارة المكتبات:
26	2_1_4_ أنواع القيادة
27	2_1_5_ مهارات القيادة:
28	2_1_6_ السمات والخصائص القيادية:
30	2_1_7_ اساليب القيادة:
31	2_1_8_ مشكلة ضعف القيادة وحلها:

33	2_2_ الدافعية:
33	2_2_1_ مفهوم الدافعية
35	2_2_2_ أهمية الدافعية:
36	2_2_3_ خصائص الدافعية وتصنيفها
38	2_2_4_ أنواع الدوافع:
41	2_2_5_ مكونات الدافعية وشروطها:
43	2_2_6_ أهداف الدافعية:
45	2_2_7_ طرق الدافعية:
46	2_2_8_ نظريات الدافعية
50	2_2_9_ معوقات الدافعية ونتائجها
51	2_3_ الاتصال
52	2_1_1_ مفهوم الاتصال
53	2_3_2_ أهمية الاتصال
53	2_3_3_ عناصر الاتصال
55	2_3_4_ أنواع الاتصال
57	2_3_5_ الاتصال الفعال
58	2_3_6_ خطوات الاتصال الفعال
58	2_3_7_ مبادئ الاتصال الفعال

59	2_3_8_ أهم الوسائل الاتصال المستخدمة في الادارة المكتبات
60	2_3_9_ معوقات الاتصال
62	خلاصة
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية	
63	تمهيد
63	1_1_ مفهوم الأداء الوظيفي
63	1_1_1_ الأداء
65	1_1_2_ الأداء الوظيفي:
66	1_1_3_ الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية
66	1_2_ أهمية الأداء الوظيفي
68	1_3_ أنواع الأداء الوظيفي
71	1_4_ عناصر الأداء الوظيفي
72	1_5_ العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي ومحدداته
78	1_6_ تقييم أداء العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات
79	1_7_ معايير الأداء الوظيفي
81	1_8_ صعوبات تقييم الأداء الوظيفي
82	1_9_ نماذج قياس الأداء
86	خلاصة الفصل
ثانيا: الجانب التطبيقي للدراسة	

الفصل الرابع: أدوات التوجيه وتطور أداء المكتبات الجامعية	
89	1- إجراءات الدراسة الميدانية:
89	تمهيد
90	1-1- حدود الدراسة:
90	1-1_1- الحدود المكانية
91	1-1-2- الحدود الزمنية:
91	1-1-3- الحدود البشرية
92	1-2- منهج الدراسة:
93	1-3- مجتمع الدراسة
93	1-4- أساليب تجميع البيانات
93	1-4-1- المقابلة:
94	1-4-2- الاستبيان:
96	2- نتائج الدراسة الميدانية
101	2-1- عرض وتحليل البيانات الشخصية
101	2-2- عرض وتحليل المحور الأول
108	2-3- عرض وتحليل المحور الثاني
115	2-4- عرض وتحليل المحور الثالث
121	3- النتائج العامة
122	4- النتائج على ضوء الفرضيات

124	خلاصة الفصل
125	خاتمة
القائمة البيبليوغرافية	
قائمة الملاحق	
ملخص الدراسة	

كشاف الجداول:

رقم الجدول	عنوان الشكل	الصفحة
1	يمثل المؤشرات الموجودة في مصفوفة المحددات	84
2	يمثل نموذج الكفاءة التنظيمية	85
3	يمثل تقسيم الموظفين حسب المصالح	92
4	يمثل نموذج لمقياس ليكرت الثلاثي	95
5	(: يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	96
6	يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب السن	97
7	يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	98
8	يمثل مجتمع الدراسة حسب التخصص	98
9	يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب المنصب الوظيفي	99
10	يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة	100
11	يمثل التعاون داخل المكتبة	101
12	يمثل المشاركة في العمل وعدم حصر عملية اتخاذ القرار	101
13	يمثل الأسلوب القيادي المتبع داخل المكتبة	102
14	يمثل الاسلوب الديمقراطي في المكتبة	103
15	يمثل حرص القائد على مدى إتقان الموظفين لأعمالهم	104
16	يمثل الأسلوب الديكتاتوري في المكتبة المركزية	104
17	يمثل المهارات القيادية	105
18	يمثل شخصية القائد وتصرفاته	106
19	يمثل السمات والخصائص القيادية	106
20	يمثل تطبيق الأوامر والتوجيهات	107
21	يمثل جهود العاملين في المكتبة المركزية	108

108	يمثل التحفيز المادي في المكتبة المركزية	22
109	يمثل تطوير الموظفين في المكتبة المركزية	23
110	يمثل التحفيز داخل المكتبة المركزية	24
110	يمثل أحاديث المسؤول في المكتبة المركزية	25
111	يمثل الحوافز التي تتوفر في المكتبة المركزية	26
112	يمثل مقدار الحوافز في المكتبة المركزية	27
112	يمثل بروز التحفيز في العمل للمكتبة المركزية	28
113	يمثل المسؤول وتحفيز الموظفين	29
114	يمثل توفر الحوافز في المكتبة تجعل الشخص يعطي أهمية أكثر لعملية	30
115	يمثل الاتصال مع المسؤول	31
115	(: يمثل العلاقة بين المكتب والمسؤول	32
116	يمثل الاتصال وتحديد أهداف الموظفين	33
117	العلاقات الحسنة مع المسؤول	34
117	يمثل الاتصال النازل في المكتبة	35
118	يمثل الاتصال غير الرسمي في المكتبة المركزية	36
119	يمثل وضوح اللغة في الاتصال	37
119	يمثل الاتصال لتحفيز العاملين في المكتبة المركزية	38
120	يمثل طبيعة الرسالة في الاتصال	39
121	يمثل عناصر الاتصال في المكتبة المركزية	40

كشاف الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
39	يمثل أنواع الدوافع الأولية والثانوية	1
40	يوضح أنواع الدوافع (الحوافز)	2
41	يمثل مكونات الرئيسية للدافعية	3
57	يمثل نموذج عملية الاتصال	4
69	يوضح النوعين السابقين من الأداء الوظيفي (الداخلي الخارجي)	5
75	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	06
82	نموذج هرم الأداء	7
84	يمثل المؤشرات الموجودة في مصفوفة المحددات	08

تعتبر المكتبات الجامعية من بين أهم المقومات التي تساهم في رفع وتحسين جودة وأداء مؤسسات التعليم العالي، وهي همزة وصل بين المعلومة والباحثين، فالمكتبات الجامعية تواجه اليوم من تحديات متعددة مصدرها خاصة اتساع البيئة الخارجية التي تمارس في إطار نشاطاتها وسط العديد من المتغيرات التي تعمل على تحديد مكانة ومستوى وقيمة المكتبة في الجامعة، والمكتبة الناجحة هي التي تعتمد على إدارة جيدة تمكنها من مواجهة المشاكل والصعوبات وذلك بالاعتماد على مجموعة من الوظائف والعمليات الإدارية الهامة، التي لا يمكن الاستغناء عنها كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتنسيق، حيث أن هذه العناصر تساهم في تحقيق أهداف المكتبة وضمان بقاءها واستمرارها وتحسين أدائها، فوظيفة التوجيه لها مكانة متميزة في المعرفة الاجتماعية والإنسانية لما تقدمه من خدمات إرشادية متنوعة، فهو يعمل على كشف الانحرافات السلبية في العمل ثم يعمل على تصحيحها وذلك يتم من خلال مراجعة أداء الموظفين وتوفير الجو المهني الملائم وتحسين الأداء للعاملين والرفع من مهاراتهم وقدراتهم وكفاءاتهم، كما تعد أدوات التوجيه أحد الأسس التي من خلالها يستطيع المسؤول إرشاد وحث روح التعاون والنشاط المستمر بين العاملين في المكتبة من أجل تحقيق أهدافها.

ومن بين أدوات التوجيه القيادة التي تمثل وظيفة فرعية من وظائف الإدارة باعتبارها أكثر محدودية لتحفيز العاملين فلكي تتمكن المكتبة من مواجهة تحديات فهي تحتاج للقيادة التي تعينها على تنمية الرؤية وتطويرها والتعامل مع المنافسين بكفاءة، فكلما كانت القيادة جيدة تنعكس إيجابا على المكتبة والدافعية تعد من الموضوعات التي ترتبط ارتباطا وثيقا ومباشرا بالعنصر البشري التي حظيت بالاهتمام على مستوى المنظمات نظرا لكونها الدعامة التي تستند إليها إدارة الموارد البشرية لذلك يمكن اعتبار الدافعية من أهم الموضوعات بل وأعقدها لما تشكله من تحدي للمكتبة والمسؤولين في مواجهة القوى الكامنة والمحرك لسلوكيات الموظفين والاتصال باعتباره واحد من أدوات التوجيه فلا يستطيع المسؤول أن يواجه مرؤوسيه

لأداء العمل مالم يتصل بهم، فهو يسمح بتسهيل العمل الجماعي بين المكتبيين من جهة ومع جمهور المستفيدين من جهة أخرى، فهو يحقق التفاهم والتنسيق بين العاملين لتحسين أدائهم فالمورد البشري عاملاً هاماً وحساساً في بلوغ المكتبات لأهدافها لتحقيق الفعالية والنجاح في الأداء، وهذا لا يمكن أن يتحقق بدون توفر المكتبات على قدرات داخلية أهمها العنصر البشري المؤهل والمندمج داخل المكتبة، فالأداء يعكس بصفة عامة مستوى ونوع الخدمات المقدمة للمستفيدين، ومن هذا المنطلق كان عنوان دراستنا هو أثر استخدام أدوات التوجيه في تطوير أداء المكتبات الجامعية دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي التبسي _تبسة_ إذ سنحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على واقع وظيفة التوجيه وعلاقة أدوات التوجيه القيادة الدافعية والاتصال بتطور الأداء في المكتبة المركزية لجامعة العربي التبسي _تبسة_ ، لما لها من دور في تحدي اتجاهات المسؤولين والعاملين وتشجيعهم على المساعدة في تطوير المكتبات الجامعية، حيث يعتبر من أهم المواضيع التي لقيت اهتماماً في ميدان الإدارة، وكونه يرتبط بالخدمة المكتبية، كما تضمنت الدراسة أربعة فصول فتناولنا في الفصل الأول والذي كان تحت عنوان الإطار المنهجي للدراسة حيث قضت بتحديد الإشكالية فرضيات الدراسة وأهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع بالإضافة إلى الدراسات السابقة وخصصنا الفصل الثاني لأدوات التوجيه في المكتبات الجامعية وتم التطرق إلى معرفة بعض العناصر التي توضح لنا الغموض الذي قد يتشكل في أذهننا بأدوات التوجيه ألا وهي القيادة والدافعية والاتصال من خلال توضيح أهميتها وأنواع كل أداة منها... إلخ.

أما الفصل الثالث فقد تناولنا فيه الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية المفهوم، الأنواع، المحددات، المعايير، العوامل المؤثرة فيه.

بينما الفصل الأخير فكان مخصصاً للجانب التطبيقي والذي تناول أدوات التوجيه وتطور أداء المكتبات الجامعية حيث قمنا بإعطاء تعريف للمكتبة المركزية لجامعة العربي التبسي - تبسة- وتناولنا حدود الدراسة

المكانية والزمانية والبشرية ومنهج الدراسة ومجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات المقابلة والاستبيان وقد اعتمدنا على مقياس ليكرت الثلاثي.

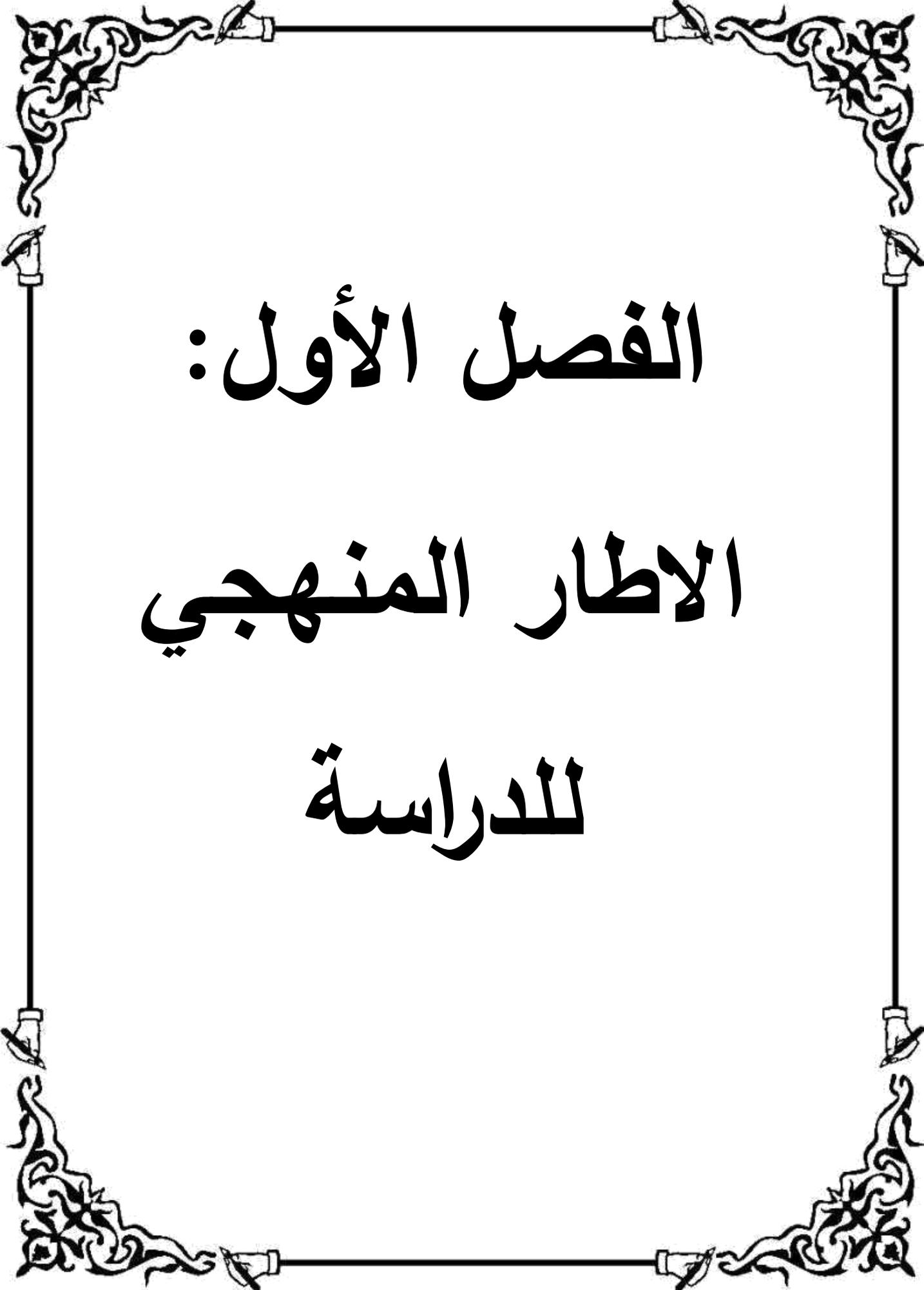
وقد استفدنا من العديد من المراجع التي مثلت الركيزة لسيرورة هذا البحث وكان من أهمها إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز ومصادر التعلم لرحي مصطفى عليان والتي ساعدنا في الجانب النظري والقيادة دراسة حديثة لرداح محمود الخطيب حيث اعتمدنا عليه في عدة عناصر مهارات القيادة وأساليبها ومشكلة ضعف القيادة وحلها والدافعية النظرية والتطبيق لثائر أحمد غياري وقد اعتمدنا عليه في عنصر تقسيم الدوافع، والاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات للسعيد مبروك إبراهيم وقد اعتمدنا عليه في عدة عناصر منها أنواع الاتصال أهم وسائل الاتصال المستخدمة في إدارة المكتبات.

وكل بحث لا يخلو من الصعوبات والعراقيل التي تواجه الباحث ومن أبرز هذه الصعوبات صعوبة الاتصال في ظل تفشي وباء كورونا وضيق الوقت لأن دراستنا تأخذ وقت طويل ودراسة ميدانية تتطلب تتبع الأحداث والوصول للحقيقة وعدم إعطاء قيمة للباحثين في المكتبات. كما لا يفوتنا أن ننوه باعتمادنا على معيار ISO 2-690 في عملية الهوامش والإحالات والذي يعتبر من المعيار المعتمدة في التخصص وفي الأخير نرجو أننا وفقنا في هذا العمل والذي بكل تأكيد سيفتح آفاق بحثية جديدة في المستقبل، خاصة أن أدوات التوجيه تعتبر وظيفة إدارية مهمة تنعكس على الأداء في مختلف المؤسسات خاصة مؤسسات المكتبات ومراكز المعلومات.



الجانب النظري

للدراصة



الفصل الأول:
الاطار المنهجي
للدراسة

1- إشكالية الدراسة

تعتبر المكتبات الجامعية قلب المجتمع الجامعي، نتيجة لما تقدمه لروادها من خدمات ومساعدتهم على إجراء بحوثهم وزيادة معارفهم، حيث تعد جزء لا يتجزأ من كينونة المجتمع الحديث وإحدى وسائل تطوره واستمراريته، ونظرا لأنها مؤسسات متفاعلة في بيئتها الداخلية والخارجية، تسعى لتحقيق اهداف محددة وواضحة عن طريق مجموعة من الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية، وهذا يستلزم وجود ادارة فعالة وواعية وقادرة على القيام بجميع عناصر العملية الإدارية على الوجه الأمثل.

فالعملية الإدارية تمثل النشاط الرئيسي لمديري المكتبات ومراكز المعلومات، وتتكون من مجموعة من الأنشطة والوظائف التي يقوم بها المدير بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية، ولا بد من التذكير ان العملية الإدارية هي وحدة واحدة مترابطة العناصر والأجزاء، وهي عملية ديناميكية ومستمرة، فعمل المدير لا ينتهي ابداء، وهو مطالب بالابتكار واحداث التطوير المدروس بشكل مستمر وتمثل هذه الوظائف في التخطيط، وهو الوظيفة الإدارية الأولى التي تسبق جميع الوظائف. يليها التنظيم وهو تحديد الوظائف المراد ادائها والتقسيمات الإدارية اللازمة ثم التوجيه وهو الإرشاد واعطاء التعليمات اللازمة للتنفيذ والرقابة اي ملاحظة تنفيذ الاعمال في المكتبة أو مراكز المعلومات، والتنسيق بمعنى تظافر الجهود المشتركة للموظفين.

فالإدارة في المكتبات ومراكز المعلومات على اختلافها هي وظيفة مهمة لا غنى عنها وذلك لتحقيقها للعديد من الأهداف والتي من بينها تطبيق السياسات بدرجة عالية من الكفاءة في حدود الإمكانيات المتاحة والتنسيق بين الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية (عوامل الإنتاج) واستغلالها بالطرق الصحيحة وتكريسها لتحقيق الأهداف الموضوعية. وتنمية المهارات والقدرات البشرية من خلال حسن اختيار العاملين وتدريبهم مهنيا والتوفيق بين متطلبات البيئة الداخلية للمكتبة أو مركز المعلومات وبيئتها الخارجية وازالة المعوقات في هذا

المجال بما يكفل تحقيق الأهداف الموضوعية. ومحاولة حل النزاعات والصراعات، مثل إيجاد التوازن بين أهداف العاملين ومصالحهم وأهداف المكتبة ومصالحها والميزانية والنفقات الحاصلة والمتوقعة، وبين مصادر المعلومات المنشورة وما يمكن اقتناؤه منها وتحقيق الكفاية الإنتاجية وتسخير منهج التطوير التنظيمي المتكامل للوصول للفاعلية الإدارية.

حيث تعتبر مصلحة التوجيه الواجبة التي تعكس صورة الخدمات التي توفرها المكتبة إذ كلما قدمت خدمات ترضي جميع المستفيدين وتساهم في نجاح المكتبة في الوصول الى أهدافها ولا تقتصر مهمة مصلحة التوجيه في توجيه وإرشاد الباحثين والقراء لاستخدام موارد المكتبة بل ترافقهم في عملية البحث عن المراجع وتضعها تحت تصرفهم وممارسة وظيفة التوجيه تتطلب توفر عدة ادوات ووسائل ومن هذه الأدوات والوسائل القيادة والدافعية والاتصال الفعال فالقيادة من بين ادوات التوجيه الاساسية فهي جوهر وظيفة التوجيه والركيزة الأساسية. وإذا أحسن القائد استخدام الاتصال وقام بدفع وزيادة حماس الأفراد للعمل فيصبح الاتصال والدافعية (التحفيز) أكثر الأدوات أو العوامل الحاسمة في تحقيق النجاح القيادي من عدمه، وهذا ما ينعكس على تطوير الأداء داخل المكتبات ومراكز المعلومات، لأن العاملين في حاجة ماسة الى قائد يوجههم ويحفزهم لتقديم أفضل ما لديهم وهذا بدوره ينعكس على تطوير خدمات المكتبات ومراكز المعلومات.

وعليه تأتي الدراسة لتطرح التساؤل التالي ما أثر استخدام ادوات التوجيه في تطوير اداء المكتبات

الجامعية، بالمكتبة المركزية لجامعة العربي التبسي -تبسة؟

2- تساؤلات الدراسة:

هي عبارة عن مجموعة من الاسئلة يسعى الباحث للإجابة عنها من خلال المراجع والكتب وكذلك مواقع الانترنت وتكون التساؤلات متعلقة بموضوع ومشكلة الدراسة ومسايرة للفرضيات البحث وفضوله من خلال السؤال الرئيسي. ومن التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما الدور التي تبرزه القيادة في المكتبة المركزية لجامعة العربي التبسي -تبسة؟
2. ما تأثير الدافعية (الحوافز) المقدمة للمكتبيين على تطوير المكتبة المركزية لجامعة العربي التبسي - تبسة؟
3. هل ساهم الاتصال في تطوير أداء المكتبة المركزية لجامعة العربي التبسي تبسة؟

3- فرضيات الدراسة:

انطلاقا من الأسئلة السابقة قمنا بوضع فرضيات والتي تعتبر بمثابة اجابات أولية عن التساؤلات السابقة:

1. فعالية تحقيق المكتبة المركزية لأهدافها ينم عن القيادة الصادقة.
2. يؤثر غياب الدوافع المادية والمعنوية سلبا على أداء المكتبيين في المكتبة المركزية لجامعة العربي التبسي -تبسة.
3. الاتصال الجيد بين قيادة المكتبة المركزية والعاملين بها يحسن من أدائهم بالمكتبة.

4- أهداف الدراسة:

يسعى الباحث دوما الى تزويد مجتمع الباحثين بالمزيد من المعرفة، بمعنى اخر أن لكل دراسة أهداف معينة تساعد الباحث في رسم وتحديد الطريق الذي يؤديه إلى اثبات صحة فرضياته وتتمثل أهداف دراستنا في:

الهدف الأساسي هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية الدراسة مع ابراز الدور الذي تلعبه أدوات التوجيه في تطوير المكتبات الجامعية.

- ❖ معرفة علاقة أدوات التوجيه بتطور الأداء في المكتبة المركزية لجامعة العربي التبسي -تبسة.
- ❖ توضيح هدف أدوات التوجيه في المكتبات الجامعية.
- ❖ التعرف على واقع وظيفة التوجيه في المكتبة المركزية لجامعة العربي التبسي -تبسة، ومعرفة مدى توظيفه بين المسؤول والمكتب (القائد والموظفين) والمكتب والمستفيدين.
- ❖ تحديد المفهوم الدقيق للقيادة الإدارية وأهميتها.
- ❖ الوصول الى العلاقة التي تربط بين القيادة وتطور المكتبات الجامعية.
- ❖ التعرف على واقع القيادة وتأثيرها على المكتبة المركزية لجامعة العربي التبسي -تبسة.
- ❖ التوصل إلى طريقة تجعل الاتصال الإداري أكثر فاعلية.
- ❖ توضيح أهمية الدوافع ودورها في تحقيق ورفع مستوى الأداء لدى العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة العربي التبسي -تبسة.

5- أهمية الدراسة:

يتمتع هذا البحث بالأهمية لما يقدمه من دراسة يمكن ان تسهم في علم المكتبات والمعلومات من خلال معرفة مدى أهمية ودور أدوات التوجيه في تطوير المكتبات الجامعية باعتبارها المصدر الأساسي لنجاحها أو فشلها.

- تلعب أدوات التوجيه دورا في تحديد اتجاهات المسؤولين والعاملين وتشجيعهم على المساهمة في تطوير المكتبات الجامعية.

- يعتبر هذا الموضوع من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما في ميدان الإدارة.

- يرتبط هذا البحث بقطاع التعليم العالي وبشكل محدد، يرتبط بالخدمة المكتبية وذلك من خلال الاتصال الفعال بين المكتبيين والمستفيدين والعلاقة بين القائد والمرؤوسين وتحفيز المكتبيين.

تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها لا تعالج فحسب موضوعا هاما كأدوات التوجيه وباعتبارها مصدر لتحسين أداء المكتبيين وارشادهم وتغيير سلوكهم، بل لكونها أيضا تطرحه للدراسة على مستوى مؤسسة خدمية غير ربحية ألا وهي المكتبات الجامعية.

6- أسباب اختيار الموضوع:

في الحقيقة هناك عدة اعتبارات وأسباب دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع والمتمثل في أثر استخدام أدوات التوجيه في تطوير أداء المكتبات الجامعية حيث تختلف أسباب اختيار الموضوع من حيث ذاتيتها وموضوعيتها ولكن في الأخير تتفق مساهمة في اختيار موضوع معين:

6-1- أسباب ذاتية:

- ✓ تحسين وتطوير معارفنا العلمية في تخصص علم المكتبات.
- ✓ اكتساب مهارات تساعدنا في مستقبلنا المهني انشاء الله.
- ✓ الرغبة في رفع مستوى المكتبات والرقى بها.
- ✓ ميولنا الشخصي لمثل هذه المواضيع.
- ✓ حب المكتبات والتطلع لتغيير صورتها الى الأحسن.

6-2- أسباب موضوعية:

- ✓قلة المواضيع التي تناولت هذه الدراسة.
- ✓محاولة تسليط الضوء على موضوع أدوات التوجيه الذي يعد من أهم الإشكاليات المطروحة.
- ✓رغبتنا في توضيح الرؤية أكثر حول أدوات التوجيه ودورها في تطوير أداء المكتبات الجامعية.
- ✓إمكانية إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع باعتبار أدوات التوجيه لها دور في تطوير أداء المكتبات الجامعية.
- ✓السعي لرفع قدرتنا في معالجة الموضوع.

7- الدراسات السابقة:

إن الرجوع الى الدراسات السابقة هو أن يبدأ الباحث من حيث توقف الآخرون للاستفادة مما توصلوا إليه من نتائج علمية ويكون بحثا مجددا لا تكرر فيه للبحوث السابقة ولكي لا يفقد القيمة الواجب توفرها في كل بحث علمي، وقد يسمح له ذلك بفهم موضوع بحثه أكثر، واختيار الطرق والإجراءات المنهجية لدراسته، لذلك حاولنا

قدر الإمكان الحصول على دراسات سابقة أو مشابهة لهذه الدراسة وقد أسفر جهدنا على الحصول على الدراسات التالية:

الدراسة الأولى:

هي دراسة بعنوان أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، دراسة حالة بشركة الإسمنت ببني صاف "SCIBS"، من اعداد الباحثة نور الهدى بن الدين بكلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجيلالي اليابس بسيدي بلعباس. وتمثلت إشكالية الدراسة فيما يلي: "ما مدى تأثير القيادة الإدارية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين؟"، وكان الهدف من هذه الدراسة معرفة النمط القيادي السائد لدى القادة في الشركة الوطنية لصناعة الإسمنت ببني صاف "SCIBS"، وكذلك أهمية فرق العمل بالنسبة لكل من القادة والمرؤوسين، ومحاولة معرفة مدى رضا العاملين عن نظام الحوافز في الشركة. تم الوصول الى تحديد مدى تأثير كل ما سبق على الأداء الوظيفي باعتباره أحد محددات النجاح لكل مؤسسة، والمنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي وتم الاعتماد على نوعين من أساليب البحث. أسلوب البحث الوصفي وذلك من خلال معرفة نمط القيادة السائد في الشركة، الرضا عن بعد فرق العمل، الرضا عن عامل التحفيز وأسلوب البحث. الوصفي الارتباطي وهدفه هو تحديد العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة القيادية الإدارية "والأداء الوظيفي" ومعرفة درجة التأثير بينهما في¹ الشركة وتم الاعتماد على ثلاث أدوات لجمع البيانات وهي: الاستبيان، ومعالجة معطياته من خلال البرنامج الإحصائي SPSSV22، وتم الاعتماد على المقابلة مع موظفي الشركة، كما توصلت الدراسة الى النتائج التالية: أن الأسلوب القيادي السائد في شركة الإسمنت ببني صاف. وهو النمط المشارك. وأن القادة والمرؤوسين

¹نور الهدى بن الدين. أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي. مجلة الاقتصاد والمالية. مج. (04). ع.1، سيدي بلعباس: العلوم الاقتصادية، 2018.

لشركة الإسمنت يدركون أهمية فرق العمل ويعتبرونها أداة أساسية لرفع وتحسين الأداء بالشركة، وأنهم يبذلون رضاهم عن الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة لهم.

التعليق على الدراسة:

وبعد عرضنا لأهم ما جاءت به الدراسة، تطرقنا للملاحظات التالية: بداية استفدنا من هذه الدراسة من خلال تكوين لمحة عن موضوع دراستنا وقد تشابهت دراستنا مع هذه الدراسة كونها درست أداة من أدوات التوجيه وهي القيادة الإدارية والذي هو موضوع دراستنا، واختلفت مع دراستنا من حيث مكان الدراسة فقد كانت بشركة الإسمنت ببني صاف "SCIBS"، أما دراستنا فكانت بالمكتبة المركزية لجامعة العربي التبسي -تبسة.

الدراسة الثانية:

عنوان هذه الدراسة هو: "أثر التحفيز على أداء المكتبيين في المكتبات الجامعية"¹.

دراسة مسحية لمكتبات جامعة العربي التبسي -تبسة من إعداد الباحث "منسل مراد" مجلة بيليو فيليا لدراسات المكتبات والمعلومات وجاءت هذه الدراسة لطرح الإشكالية التالية: ما هو أثر الحوافز على أداء المكتبيين بمكتبات جامعة العربي التبسي -تبسة؟ والغرض من هذه الدراسة هو التعرف عن قرب على نظام الحوافز المعتمد بمكتبات جامعة العربي التبسي -تبسة، بشقيه المادي والمعنوي لغرض معرفة مدى تأثيره على أداء المكتبيين العاملين بها بغرض الوصول لمجموعة من الأهداف وهي الوقوف حقيقة على مختلف فئات الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للمكتبيين على مستوى جامعة العربي التبسي ومعرفة مدى تأثيره على أداء

¹مراد منسل. أثر التحفيز على أداء المكتبيين في المكتبات الجامعية. مجلة بيليو فيليا لدراسات المكتبات والمعلومات. ع.2، تبسة:2019.

المكتبيين وابرارز مدى أهميتها على دافعية المكتبيين ما ينفر بيهم إلى تغيير سلوكهم وتحسين أدائهم، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وبغرض استطلاع عينة الدراسة استعمل استمارة الاستبانة، حيث توصلت الدراسة إلى أن الحوافز المادية المقدمة للمكتبيين تقتصر فحسب على الأجور الممنوحة للمكتبيين وبعض الخدمات إضافة إلى تذبذب في منح الحوافز المعنوية ما يجعلها موضع إشكال في بنية نظام الحوافز، الأمر الذي أدى سلبا على أداء المكتبيين. وقد اعتمدنا هذه الدراسة كدراسة سابقة نظرا لتقاربها بموضوع دراستنا وقد استفدنا منها بالوقوف على المراجع التي تخدم دراستنا والدراسات السابقة حيث كانت سندا لوضع تصور حول دراستنا.

التعليق على الدراسة:

وقد تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا من حيث المنهج فكلا الدراستين اعتمدت منهج وصفي تحليلي، واختلفتا من حيث بيئة ومجتمع الدراسة فكانت دراسة مسحية لجامعة العربي التبسي، أما دراستنا فكانت دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي التبسي -تبسة. وقد تناولت الجانب المنهجي لدراسة والذي يحتوي على مرتكزات الدراسة، والجانب النظري تناول التحفيز والأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية أما الجانب الميداني كانت دراسة مسحية بجامعة العربي التبسي -تبسة.

الدراسة الثالثة:

هي دراسة¹ بعنوان القيادة الإدارية والاتصال في المؤسسة دراسة حالة بمؤسسة بنطال بمغنية من إعداد الطالبة "بختي أمال" مذكرة للنيل شهادة الماستر دفعة 2016 بجامعة أبي بكر بلقايد تلمسان وجاءت هذه الدراسة لطرح الإشكالية التالية إلى أي مدى يؤثر الاتصال في القيادة الادارية؟ وما هو نمط القيادة الإدارية الأكثر

ملائمة للاتصال في المؤسسة العمومية؟ والهدف من هذه الدراسة تحديد المفهوم الدقيق للقيادة الإدارية وأهميتها، تحديد صفات القائد الإداري الناجح وتحديد مفهوم الاتصال والوصول إلى العلاقة التي تربط بين القيادة الإدارية و الاتصال في المؤسسة وتبيان واقع القيادة وتأثيرها على الاتصال بالمؤسسة الوطنية و تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستعملت استمارة الاستبيان، حيث توصلت الدراسة إلى أن قوة القيادة هي التي تساعد على الانضباط و القيادة الذكية، هي التي تضع ثقتها في العاملين وأن المؤسسة التي تتبع استراتيجية في الاتصال بينها وبين الموظفين لا تقع في مشاكل. واعتمادنا على هذه الدراسة مرجعه أنها تتقارب مع موضوع دراستنا وقد استفدنا منها في الجانب النظري خاصة فيما يتعلق بالقيادة الإدارية والاتصال اللذان يعتبران من أدوات التوجيه الذي هو موضوع دراستنا وأيضاً استفدنا منها من حيث المراجع التي تخدم دراستنا.

التعليق على الدراسة:

وقد تشابهت من هذه الدراسة مع دراستنا من حيث المنهج فكلتا الدراستين اعتمدت منهج وصفي تحليلي، واختلفت من حيث مكان الدراسة فكانت بمؤسسة بنطال بمغنية، أما دراستنا فكانت دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي التبسي -تبسة. وكونها أيضاً درست أداتين فقط من أدوات التوجيه.

¹بختي أمال. القيادة الإدارية والاتصال في المؤسسة. مذكرة ماستر. جامعة أبي بكر بلقايد. تلمسان: كلية العلوم الاقتصادية
2016.

8- ضبط المصطلحات:

8-1 التوجيه Guidance: الشخص الذي يتولى ارشاد وتوجيه المستفيدين من رواد أو زوار المكتبة عن طريق السلوك العملي من خلال مصاحبتهم وتوجيههم الى أماكن احتياجاتهم من المعلومات الضرورية: مراجع، كتب، دوريات، قواعد المعلومات... الخ.¹

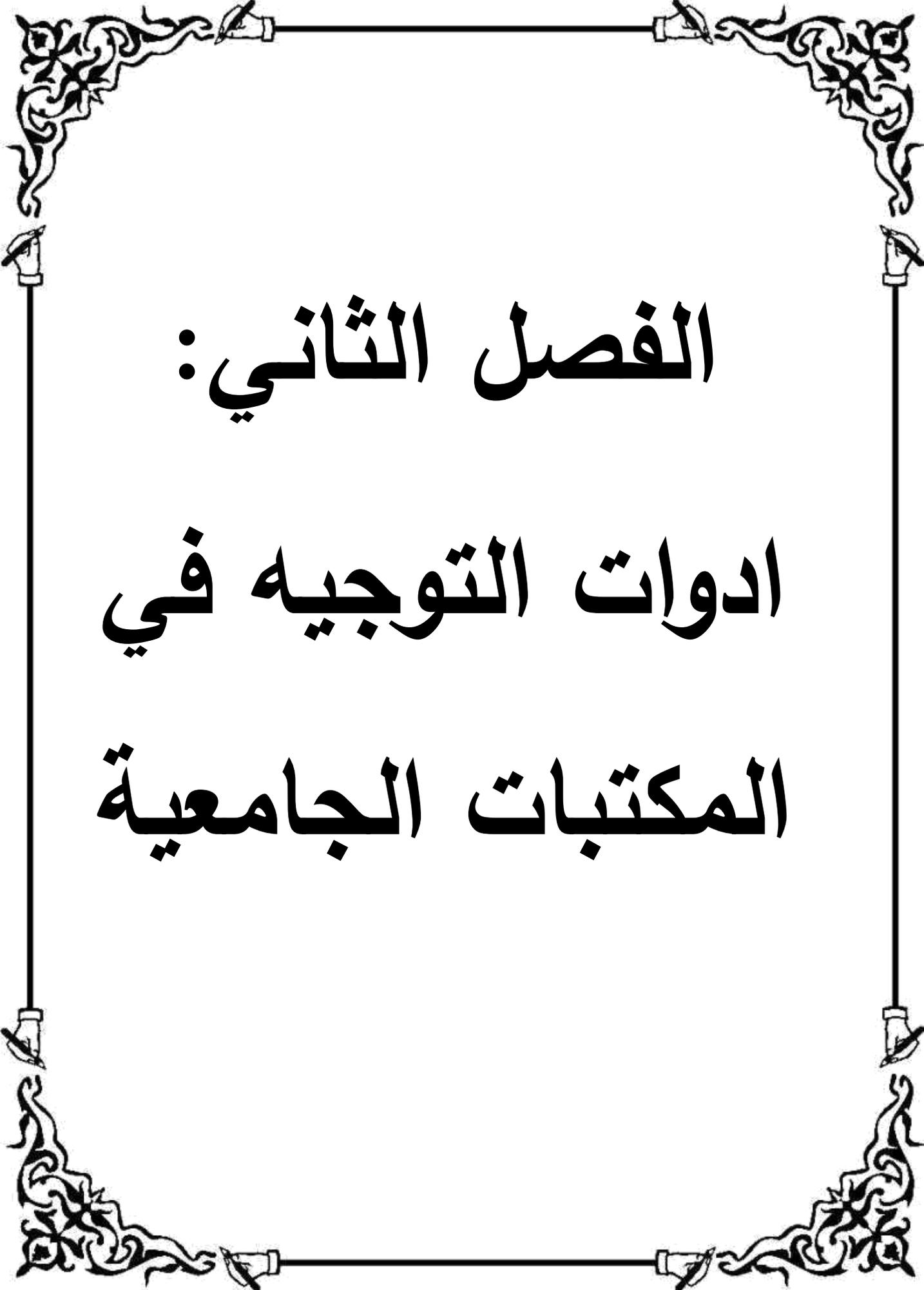
8-2 المكتبة الجامعية: هي تلك المكتبة أو مجموعة المكتبات التي تنشأ وتمول وتدار من قبل الجامعات أو الكليات أو معاهد التعليم المختلفة، وذلك لتقديم المعلومات والخدمات المكتبية المختلفة للمجتمع الأكاديمي المكون من الطلبة والمدرسين والعاملين في هذه المؤسسات الأكاديمية.²

8-3 الأداء الوظيفي: ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري ويستند الى خلفية معرفية ووجدانية معينة. هذا الأداء يكون عادة على مستوى معين، يظهر من قدرة الفرد على أداء عمل ما.³

¹ عبد الغفور عبد الفتاح قارئ. معجم مصطلحات المكتبات والمعلومات: انجليزي-عربي-. الرياض: مكتبة الملك فهد، 2000 ص.139.

² فريدة شيان، مصطفى هجرسي. المعجم التربوي. الجزائر: المركز الوطني للوثائق التربوية، [د.س.]. ص102.

³ خالد عبدة الصرايرة. الكافي في مفاهيم علوم المكتبات والمعلومات. [د.ب.]: دار كنوز المعرفة، 2010. ص.237.



الفصل الثاني:
ادوات التوجيه في
المكتبات الجامعية

تمهيد:

يعتبر التوجيه بمثابة القلب في أعمال الإدارة وممارسة وظيفة التوجيه يتطلب توفر عدة أدوات ووسائل، ومن هذه الوسائل: القيادة، الدافعية (التحفيز)، الاتصال. وهذه الأدوات متداخلة ويصعب تحديد الخطوط الفاصلة بينها، وقد زاد الاهتمام في علم المكتبات والمعلومات لتحسين أداء العاملين، ويتم تنفيذ الأعمال على أكمل وجه، وتتحقق أهداف المكتبة.

كما تتبع أهمية أدوات التوجيه من واقع الحاجة إلى تطوير المكتبات الجامعية، وحيث نتطرق في فصلنا هذا إلى وظيفة التوجيه ومن ثم إلى أدوات التوجيه، بدءاً بالقيادة وهي الوظيفة الإدارية التي تنطوي إلى قيادة الأفراد، أما الدافعية فتعتبر من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن زرع الرغبة لديهم في جودة الأداء والسرعة في الإنجاز، والاتصال باعتباره أداة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد داخل المكتبة ووسيلة رئيسية لتحقيق أهدافها.

1_ ماهية التوجيه:**1_1_ التوجيه:**

التوجيه هو الوظيفة الرابعة من الوظائف الإدارية فبمجرد الانتهاء من التخطيط والتنظيم وتوظيف العاملين بالمكتبة تكون الخطوة التالية ألا وهي التوجيه وهي من أكثر الوظائف حساسية لأنها تعني بالعنصر البشري من حيث قيادته وإرشاده وتوجيهه وحفزه و تتوقف الكفاءة الإدارية على مدى مهارته في التوجيه ويرى بعض الكتاب أن وظيفة التوجيه هي الوظيفة الإدارية الأولى على أساس أن المدير يمكن أن يعهد بكثير من أعباء الوظائف الأخرى للغير ولكن لا يستطيع أن يتخلى عن مسؤولية التوجيه، ويربط البعض الرقابة والتوجيه باعتبار أن الرقابة تحدد مدى توجيهه لكن أهميتها تختلف باختلاف المواقف. كما تتداخل مع الوظائف الأخرى بحيث لا يمكن الادعاء بأن وظيفة تزيد بطريقة مطلقة عن غيرها من الوظائف الأخرى.

1_1_1- مفهوم التوجيه في المكتبات الجامعية :

تعريف أولسن: عرف التوجيه على أنه عملية تفاعل قيادية بين فريقين أحدهما الموجّه والأخر الموجّه تستهدف التعاون،¹ ويطلق على وظيفة التوجيه العديد من المسميات مثل الحفز والقيادة والتأثير وإن كانت تدور حول معنى واحد وهو كيفية التعامل مع الأفراد داخل المكتبات، ووظيفته التوجيه عملية معقدة حيث يتم من خلالها توفير حوافز خارجية مثل الزيادة في الأجور والترقية وأخرى داخلية مثل تقدير الآخرين للفرد².

_التوجيه يعني إرشاد العمال لإنجاح خطط العمل من أجل تحقيق [أهداف المؤسسة]³.

_ تحتاج المكتبة مثل غيرها من المؤسسات إلى إدارة العلمية التي تقوم بمهام عديدة تؤثر جميعها في نجاح المكتبة وتحقيق أهدافها على الوجه الأمثل. إلا أننا نلاحظ أن الكثير من المكتبات تعاني من تدهور أوضاعها أو تباطؤ بالتقدم بها وتدني كفاءتهم⁴ بسبب نوعية من يتولون إدارتها. وذلك يجب التركيز على عملية التوجيه ومختلف الأدوات المتعلقة بها.

يتضح لنا من التعريفات السابقة ان توجيه قوامه ثلاث وظائف رئيسية هي القيادة والتحفيز والاتصال.

1_1_2_ أهمية التوجيه في المكتبات ومراكز المعلومات:

تتبع أهمية التوجيه في المكتبات ومراكز المعلومات في كونه يتعلق بالعنصر البشري الذي يعد أهم عناصر الإنتاج وأساس نجاح المكتبات ومراكز المعلومات أو فشلها فعندما يتوفر في المكتبات ومراكز

¹ سليمان داود زيدان؛ سهيل موسى شواقفة. أساليب الإرشاد التربوي. عمان: دار جبهة للنشر والتوزيع، 2014. ص.2.

² محمد فريد الصحن؛ علي الشريف وآخرون. مبادئ الإدارة. الاسكندرية: الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع، 1999. ص. 31.

³ جمال الدين لعويسات. مبادئ الإدارة. الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2003. ص. 12.

⁴ وهيبة غراممي. الإدارة الحديثة للمكتبات. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010. ص. 111.

المعلومات التوجيه السليم والفعال، لا شك أنه سيحصل تعاون مميز بين العاملين، وزيادة في حبهم للعمل ورضاهم عنه والانتهاه إليه وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة.¹

ويمكن القول ان التوجيه هو صمام الأمان لحسن سير العمل وتنفيذ الخطة الموضوعية. وأنه يحقق أفضل النتائج من عمل المرؤوسين فهو ملازم للعمل اليومي، وهو الذي يتحقق من خلاله ظفر الجهود العاملين في بوتقة واحدة والارتقاء بروح العمل الجماعي. إذ ليس هناك عمل جماعي ناجح إلا ورائه توجيه سليم، وتدل على طريقة صحيحة في العمل، ويصحح الانحرافات والاطعاء.

1_1_3_خطوات التوجيه في المكتبات ومراكز المعلومات:

1_3_1_1_إصدار التعليمات والتوجيهات:

إذ يعد جوهر عملية التوجيه، وعلى أساسيه يحدد الشروع في العمل وكيفية أدائه وشرح حقائقه وتفصيلاته بما يضمن حسن القيام به.

1_3_1_2_خدمات وصول التعليمات والتوجيهات:

للأفراد بشكل سليم، يجب ضمان سلامتها وعدم تشويشها أو نقلها ناقصة، باختيار قنوات الاتصال المناسبة لنقل المعلومات.

1_3_1_3_التأكد من صفات تنفيذ التعليمات والتوجيهات(المتابعة):

فليست العبرة في اصدار هذه التعليمات والتوجيهات وتبليغها إلى مرؤوسين فحسب، بل وكذلك متابعتها والتأكد من تنفيذها، ومعرفة ما إذا كانت تحتاج إلى شرح أو تدريب المرؤوسين عليها.²

¹عمر أحمد همشري. الادارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2001. ص. ص: 182-183.

²عمر أحمد همشري. المرجع نفسه. ص. ص: 183-182.

1_1_4_ مبادئ التوجيه في المكتبات ومراكز المعلومات :

يقوم التوجيه الصحيح على عدد من المبادئ الأساسية التي يجب أن تتوفر فيه وهذه المبادئ تأتي على

شرحها فيما يلي:

1_1_4_1_ مبدأ تجانس الأهداف:

ينادي هذا المبدأ على فاعلية التوجيه تتوقف على وجود تجانس بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة،

لأن كل فرد يعمل على تحقيق أهدافه الشخصية من خلال عمله في المؤسسة، إلا أنه من المهم جدا تحقيق

أهداف العاملين بمعنى أنه تحققت أهداف المؤسسة فعندها ستعمل حتما على اشباع حاجيات الأفراد.¹

1_1_4_2_ وحدة الأمر:

يشير إلى ضرورة إصدار الأوامر للمرؤوسين من جهة رئاسية واحدة فقط. فلا يعقل ان يمارس الأمر

والتوجيه من رئاسيين لان ذلك الامر يجعل المرؤوس مشوشا ومضطربا لأي جهة يتبع. إذن يمكن القول ان وحدة الأمر تسهل وتدعم عملية الادارة والتوجيه السليم.

1_1_4_3_ توفير المعلومات:

عندما يطلب الرئيس من مرؤوسيه اداء مهمة ما تحمل مسؤوليتها بشكل جيد، يلزم أن يزودهم

بالمعلومات التفصيلية الكافية التي تمكنهم من العمل الجيد بفاعلية.

1_1_4_4_ السلطة:

تحتاج عملية الاشراف والتوجيه إلى سلطة رسمية تمنح للرؤساء لتمكينهم من اصدار لمرؤوسيههم من اجل

تحريك العمل ودفعه للأمام في سبيل تحقيق الأهداف فالسلطة تعطي الرؤساء حق إصدار الأمر الذي يعتبر

اداء التوجيه والإرشاد.²

¹وديع طوروس. المدخل إلى العلوم الإدارية. بيروت: المؤسسة الحديثة للكتاب، 2011. ص. 84.

²عمر وصفي عقيلي. الادارة المعاصرة التخطيط. التنظيم. الرقابة. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2009، ص. ص: 377-

1_4_5_1_ تعريف السلطة:

عندما يطلب الرئيس من مرؤوسيه أداء مهمة معينة ويشرحها له حيث يوجه الواجهة الصحيحة، لابد من تحويله السلطة الكافية، تمكنه من الأداء المهمة.¹

2_ أدوات التوجيه في المكتبات الجامعية:**2_1_ القيادة**

إن موضوع القيادة من الموضوعات الهامة التي نالت اهتمام الباحثين والدارسين بمختلف اتجاهاتهم منذ القدم، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم أو فشله لأن نجاحه قائم على كفاءة القيادة. فالعملية الادارية هي في الأساس عملية توجيه وتنظيم وتنسيق جهود الأفراد والجماعات في سبيل تحقيق الأهداف والغايات ومن ثم يمكن القول أن القيادة امتدت في الوقت الذي بدا فيه التفاعل وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات، فالقيادة الحكيمة الواعية أمر لا غنى عنه لترشيد سلوك الافراد، وتنسيق جهودهم وقدراتهم وتنظيم امورهم وتوجيهن للوجهة الصحيحة، نحو التحقيق الأهداف والغايات المرجوة، ولنجاح القيادة على القائد أن يكون قادرا على التحكم بانفعالاته ومنفهما الشخصية مرؤوسيه، حتى يستطيع كسب ثقتهم، فقد شكل هذا الأمر اهتمام المفكرين في دراساتهم وبحوثهم في تحليل سلوك القائد واتجاهاته، فقد أصبحت القيادة من محاور العلمية ذات التأصيل النظري والتطبيقي ومن الحتميات لتطوير المجتمع الاداري خاصه، فهي بمثابة الطبيب الذي يعالج مشاكل المؤسسة والركيزة الأساسية التي تساهم في نجاح المكتبة فبنجاحها تنجح المكتبة وبفسادها تفشل.

¹ عمر وصفي عقيلي. المرجع السابق. ص. ص: 377-379.

2_1_1_ مفهوم القيادة:

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء كانوا علماء أم قادة ظهوروا في التاريخ، ولكن القيادة لم تكن في كل هذه التعاريف موضوعاً قابلاً للجدل بقدر ما كانت موضوعاً يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة.¹

عرف البعض القيادة بأنها عملية إثارة دافعية المرؤوسين وتوجيههم وانتقاء قنوات الاتصال الفعالة وحل التعارضات التي تنشأ بين أفراد التنظيم،² وهناك من يرى أنها عملية التأثير على الآخرين لتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف الجماعة، وهناك من يرى أنها استخدام القوة لإحداث نوع من التأثير في الغير.³ أما الباحثون الذين يستندون إلى مدخل السلوكي فينظرون إلى قيادة بأنها مجموعة سلوكيات التي يمارسها القائد في جماعة والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصائص القائد والأتباع وخصائص المهمة والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والتي تهدف إلى حث من الأفراد على تحقيق الأهداف المحددة لهم بأكبر قدرة من الفاعلية في حين يرى أتباع النظرية الموقفية أن القيادة هي " القدرة على تعامل مع موقف معين بكفاءة وفعالية والتأثير في الآخرين والسيطرة عليها بطريقة تؤدي إلى تحقيق هدف آني".⁴

تقدم المعاجم تعريفات مختلفة لمصطلح القيادة، وتستخدم أفعالاً مختلفة لوصف القيادة، وهي تتضمن "أن تعمل وأن تبدأ وأن تستمر وأن تنجز وأن تنتهي وأن تقود".⁵

وتعرف مكتبة سان جوس العامة the san jose public library القيادة بأنها وضع مثال أو قدوة تستحق أن يحتذى بها الآخرون، وتقييم اسهامات الآخرون، ومساعدتهم على إخراج كامل طاقتهم الكامنة، و

¹خيرى مصطفى كتانة. مدخل إلى إدارة الأعمال النظرية العلميات الإدارية (منهج تحليلي). عمان: دار جرير للنشر وتوزيع، 2007.ص. 123.

²طارق طه. الإدارة. ط5. الإسكندرية: توزيع منشأ المعارف، 2005.ص. 559.

³هند بنت عبد الرحمان آل عروان. الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز المعلومات. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2003.ص. 82.

⁴محسن عبد علي؛ حيدر نعمة غالي. القيادة التربوية مدخل استراتيجي. ط2. عمان: المؤسسة الحديثة للكتاب، 2014.ص. 82.

⁵ثناء ابراهيم موسى فرحات. إدارة المكتبات ومراكز المعلومات من منظور حديث. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2011.ص. 277.

تطوير وتدريب ونصح الموظفين¹ ويمكن تعريفها بصفة عامة بأنها عبارة عن فن استقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس وثقة وقد اثبت الأبحاث بأن الشخص الذي تتم قيادته بشكل جيد يمكن أن يزداد جهده حوالي 40%.²

2_1_2_ القيادة في المكتبة:

والقيادة تعتبر عنصرا مهم في الإدارة العلمية ويقصد بها العنصر البشري الذي يتولى قيادة المنظمة وإيجاد الترابط بين وحداتها الادارية المختلفة، ويأتي دور المدير الذي ينبغي أن تكون لديه بعض القدرات القيادية التي تمكنه من الإدارة منظمة وتوجيه العاملين معه نحو الأهداف المرسومة.³

إن هذه التعاريف تقدمت بالدور المهم والرئيس الذي يمارسه القائد داخل الجماعة، فالقيادة عملية تفاعل بين القائد ومرؤوسيه، ووضحت دوره البارز في التأثير عليهم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف، فتأثير الشخص على الجماعة يجعلهم يتقبلون قيادته.

2_1_3_ أهمية القيادة في إدارة المكتبات:

لقد ذهب الكثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة: هي جوهر العملية الادارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة وأن اهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الادارية، فنجعل الادارة أكثر ديناميكية وفعالية، وتعمل القيادة كأداة محركة لتحقيق اهدافها وقد أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري.⁴

¹ثناء ابراهيم موسى فرحات. المرجع السابق.ص.277.

²جمال الدين لعويسات. المرجع السابق. ص.115.

³وهيبة غراممي. المرجع السابق.ص.111.

⁴خلف خليل الطروانة. علم المكتبات ومراكز المعلومات القيادية والمبادئ. عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، 2013.ص.ص: 30-31.

فالقيادة لا بد منها حتى تترتب الحياة وينام بالعدل، ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف والقيادة هي التي تنظم طاقات العاملين وجهودهم تنصيب في إطار خطط المؤسسة بما يحقق الاهداف المستقبلية لها ويضمن نجاحها كما يعمل القائد في المكتبات ومراكز المعلومات بشكل دائم على تدعيم السلوك الإيجابي للأفراد والمجتمعات، وانه يبذل قصارى جهده لتقليل السلوك السلبي. موجداً بذلك مناخاً أفضل للعمل والانتاج الهادف، ثم إن على القائد في مكتبات ومراكز المعلومات أن لا يستهلك بالتعامل مع الأمور اليومية والروتينية، بل أهم عمل له هو استشراف المستقبل، ووضع الخطط المستقبلية وتطويرها، وحل أي مشكلات مستقبلية متوقعة قد يواجهها كما أن القائد الناجح والمؤثر في المكتبات ومراكز المعلومات مثلاً، أن يستشرف التغيرات الآتية في مجتمع الذي فيه المكتبات ومراكز المعلومات ويواكبها ويساعد على التأقلم معها والاستفادة منها ما استطاعت لمواكبة التغيرات التي يحتاجها القائد في المكتبات ومراكز المعلومات إلى تنمية قدرات الموظفين والعاملين فيها وترفع من قدراتهم وإمكانياتهم، وعليه فأهمية القيادة تكون في:

_ أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المكتبات والمراكز المعلومات وتطوراتها المستقبلية.

_ أنها تعمل على توحيد جهود العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات نحو تحقيق الأهداف

الموضوعة.

- السيطرة على مشكلات العمل في المكتبات ومراكز المعلومات ورسم الخطط اللازمة لحلها، وتنمية¹

الأفراد ورعايتهم وتحفيزهم وإرشادهم وتوفير الدعم لهم.²

¹هاني خلف خليل الطراونة. المرجع السابق. ص.ص: 30-31.

²هاني خلف خليل الطراونة. المرجع السابق. ص. 31.

2_1_4 _ أنواع القيادة:

2_1_4_1 _ القيادة الرسمية:

هي القيادة التي تمارس معها وقتاً لمنهج التنظيم رأي اللوائح والقوانين التي تنظم اعمال المنظمة. فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

2_1_4_2 _ القيادة غير رسمية:

هي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في تنظيم وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مراكزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الادارة التنفيذية أو الادارة المباشرة إلا أن مواهبهم القيادية وقوة شخصية بين زملائه وقدراته على التصرف والحركة والمناقشة والاقناع يجعل منه قائداً ناجحاً، فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات.¹ والقيادة غير الرسمية تظهر نتيجة عدم استطاعة المدير القيام بدوره كقائد والقادة غير الرسميين يتميزون بقوة الشخصية والفكر والمعرفة الادارية والاجتماعية، ونتيجة لذلك يصبح القائد الرسمي قائداً رسمياً، في حين تكون القيادة الحقيقية للقائد غير رسمي على الرغم أن المدير الرسمي لديه الحق الشرعي في التأثير على سلوك العاملين.²

¹خيري مصطفى كتانة. المرجع السابق. ص.124.

²رداح محمود الخطيب؛ أحمد محمود الخطيب. القيادة دراسات حديثة. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2014. ص.32.

2_1_5_ المهارة القيادة:

القيادة مهارة عظيمة فيها من الشجاعة وتحمل المخاطرة ومسؤولية التي يمكن ان تتجاوزها وهذه المهارة ليست متاحة للجميع فهي في جانب منها خصائص ذاتية وملكة واستعدادات وفي جانب منها حلم ورؤية.¹

2_1_5_1_ المهارة الفنية:

هي أن يكون القائد مجيد لعمله متقنا إياه، ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، عارف لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك ان يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

2_1_5_2_ المهارة الانسانية:

تتعلق المهارة الانسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الادارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء وتتضمن المهارة الانسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد أو مجموعات.

2_2_5_2_ المهارة التنظيمية:

وهي أن ينظر القائد الاداري للمنظمة على أساس انها نظام متكامل، ويفهم اهدافها وانظمتها وخططها، ويجيد اعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة. وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وكذا التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية اجزائه وقدراته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة

¹ جم عبود نجم. القيادة وإدارة الابتكار. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2012.ص.27.

وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة ان يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري.¹

2_1_5_4_ المهارة الفكرية:

وهي ان يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل فالاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الزمني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العمر والظروف.²

2_1_6_ السمات والخصائص القيادية:

إن نجاح المكتبة مرتبط بالكيفية التي يريدها القائد المكتبة وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف امكانياته من اجل بناء علاقات إيجابية بين العاملين وتحسين آدايم وحفزهم على العطاء المستمر.

2_1_6_1_ السمات الجسمانية:

- يدخل في إطار هذه المجموعة السمات التالية الصحة والعافية (خلو الأمراض).
- الطول والوزن.

- القوة وقدرة الاحتمال (تحمل الآلام في مواقف محرجة).

- الحيوية (درجة النشاط التي يتمتع بها القائد قياسا بالأتباع).

2_1_6_2_ السمات الفكرية والعقلية:

السمات الأساسية لهذه المجموعة هي: الذكاء، الفهم، تطبيق المعرفة، تقييم الأمور، الثقافة العالية، سرعة الإدراك، القدرة على الاتصال، الابتكار التفكير الخلاف.

¹بطرس حلاق. القيادة الإدارية، سوريا: الجامعة الافتراضية السورية، 2020. ص.ص: 88-89.

²بطرس حلاق. المرجع نفسه. ص. ص: 88-89.

2_1_6_3_ السمات الاجتماعية:

وتتضمن السمات التالية:

- مراعاة مشاعر الجماعة.

- القدرة على حفظ وتماسك الجماعة.

- الإحساس القوي بحاجة ورغبات الجماعة.¹

وأشارت الادبيات المتعلقة بالقيادة إلى عدد من السمات التي تصف بها القائد الإداري وهي:

_الطلاقة، المرونة، الحساسية بالمشكلات، الأصالة، التركيز فترة طويلة في مجال اهتمامه (الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته).

_القدرة على تكوين ارتباطات واكتشاف علاقات.

_الرغبة المتزايدة في استكشاف بدائل للحل.

_الدافعية للإنجاز وقدرة التركيز على الهدف.

_المثابرة على البحث والاستقصاء والتجريب.²

بالرغم من تعدد السمات وتشابكها واختلاف الأهمية النسبية لكل منها إلا أنه من الأهمية بمكان القول أن السمات العامة للقيادة لا تحدث فردياً، ولكن ما ليكون قائداً في مواقف محددة، فالمواقف هي التي تحدد المزيج المطلوب من السمات، أو بمعنى آخر فالقيادة تمثل التصرفات التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها،

¹كامل بربر. الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المدربين. بيروت: دار المنهل اللبناني، 2006. ص.ص: 280 - 281

²رداح محمود خطيب؛ أحمد محمود الخطيب. المرجع السابق. ص. ص: 29-30.

ولكن يمكن القول ان سمات الثلاث الأساسية المتفق عليها لفعالية القيادة في المواقف المختلفة هي: الذكاء القدرة على الاتصال، ومعرفة أهداف الجماعة.¹

2_1_7_ اساليب القيادة:

هناك أربعة اساليب للقيادة استعملها القادة الاداريون لقيادة مرؤوسيهم وحفزهم وهي:

2_1_7_1_ القيادة الديكتاتورية: ويتميز القائد الديكتاتوري بمركزية السلطة المطلقة ويقوم بإنجاز أعماله من خلال التهديد والإجبار واستعمال مبدأ الثواب والعقاب.²

2_1_7_2_ القيادة الأوتوقراطية: (الأسلوب الأوتوقراطي Autoryliestyle يصف القائد الذي يملئ التعليمات وينفرد باتخاذ قراراته ويحدد مجال المنافسة للمرؤوسين).³

ويطلق على القائد المستبد لفظ أوتوقراطي، لأنه يعتقد من حقه التحكم في أتباعه بسبب ما يمتلكه من امتيازات عليهم والقائد الأوتوقراطي يتصف غالباً بالصراحة الايجابية والموضوعية، فهو يعرف بالضبط ما يريد فعله في سبيل ذلك ما يشاء، ويتجه مباشرة إلى هدفه وكلمته هي القانون الذي لا يعلى عليه.⁴

2_1_7_3_ قيادة ديمقراطية: في ظل هذا النمط القيادي لا يصدر الرئيس الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور محل البحث. مع ذوي الطلاقة، وعادة ما تتميز القيادة من خلال الترغيب لا تخويف، والمشاركة لا احتكار سلطة اصدار القرار فيقوم القائد باستشارة مرؤوسيه قبل اتخاذ القرار، ويعتبر هذا النمط من انجح اساليب القيادة، او

¹ - كامل بربر. المرجع السابق. ص. 171.

² داء محمد الصوص. مدخل لعلم الإدارة. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2007. ص. 91.

³ عبد الباري ابراهيم درة؛ محفوظ أحمد جودة. الاساسيات في الإدارة المعاصرة. ط2. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2012. ص. 219.

⁴ رحي مصطفى عليان. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002. ص. 197.

أكثر فاعلية وذلك لأنها ترفع من الروح المعنوية للعاملين. خلف جو من التعامل والثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه. مما يؤدي إلى زيادة الانتاجية وتحقيق الأهداف.

2_1_7_4_قيادة عدم التدخل:

ويمتاز هذا النمط بظهور العديد من أنواع السلوك المتنوع المتداخل فالقائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف وترك المجال لهم لفعل ما يشاؤون فهم الذين يجدون لأهداف ويختارون طرق الوصول إليه. ومن سمات هذه القيادة ازدواجية الجهود، وإضاعة الكثير من الوقت، والتوسع في تفويض السلطات، وعمومية التعليمات، وعدم الاستقرار والارتباك في العمل. ورغم التأمل مع العاملين، إلا أن الرضا العاملين عن أعمالهم في ظل القيادة منخفض جدا مقارنة مع القيادة الديمقراطية.¹

2_1_8_مشكلة ضعف القيادة وحلها:

وهي ضعف التأثير في سلوك مجموعة بشرية لتحقيق هدف محدد، ومن مظاهرها هي:

_انعدام الانضباط في المجموعة

_التردد والخوف من التوجيه

_ضعف مستوى الطاقة

_عدم تحقق الأهداف بدرجة مقبولة، أو تحققها بزمن غير مقبول.

_بقاء الصفات السلبية في الأفراد أو زيادتها.

_ضعف التفاعل مع أنشطة المؤسسة.

_عدم الاستماع لوجهات النظر الأخرى.

_بقاء المجموعات من غير نمو كما وكيفا.

¹ختام عبد الرحيم السحيمات. مفاهيم جديدة في علم الإدارة. عمان: المملكة الأردنية الهاشمية، 2009. ص. 95.

2_1_8_1_2_ الأسباب:

- _ تأثير تربية الأبوين في صياغة الشخصية.
- _ تأثير البيئة المحيطة والمدرسة.
- _ عدم الاقتناع بالأهداف الموضوعية.
- _ عدم حب العمل المكلف به، وعدم اتقانه.
- عدم وجود قيادات سابقة كقدوة.
- _ غياب الحوافز عن نشاط المؤسسة.
- _ تراكم الأخطاء دون التبليغ عنها.
- _ التسرع في تبليغ القائد قبل إعداده.

2_1_8_2_ العلاج:

- الاستماع لوجهات النظر المختلفة.
- كسب الأفراد وكسب ثقتهم.
- اتخاذ القرار جماعيا.
- التعرف على مزايا الأفراد واستثمار طاقتهم.
- اللقاء الفردي والمصارحة في جو من الطمأنينة.
- الاحتكاك بالقيادتين والاستفادة من خبراتهم.
- المتابعة الجيدة والمستمرة للتكاليف.
- اعتماد مبدأ الحوافز والتقدير للأفراد.
- تربية جيل ثاني من القادة.
- وضع البدائل في كل تكليف وبرنامج.¹

¹رداح محمود الخطيب؛ أحمد محمود الخطيب. المرجع السابق. ص. ص: 62- 63

أصبحت القيادة جزءا بارزا في كتب الإدارة وهي مفتاح الإدارة الرشيدة وهي عملية تتميز بفعالية مستمرة وتعمل في مجال زيادة القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين ويمكن تطبيقها في الواقع بأساليب مختلفة أوتوقراطية ديمقراطي، دكتاتوري وهذا يستدعي وجود قائد كفى يدرك حقيقة الموقف فيستخدم الأسلوب الأنسب و النموذج القيادي الفعال، فالقيادة هي جمع بين الغاية والوسيلة لأن غايتها القيام بالوظائف الإدارية لتحقيق الأهداف ووسيلة للتأثير واستمالة المرؤوسين، فنجاح المكتبة يعتمد على مدى وجود قيادة قادرة على توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف.

2_2_2_ الدافعية:

تعتبر الدوافع من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن غرس الرغبة لديهم في جودة الأداء والسرعة في الإنجاز، والأمر الذي يمكن معه القول إن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد كبير على نجاح القيادة والإرادة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدي العاملين، ووضع نظام فعال للحفاظ الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفعهم للإنجاز وتحقق لهم الرضا عن العمل، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء.

2_2_2_ مفهوم الدافعية

كثيرا ما يحدث خلط وعدم تفریق بين الدافعية (الدافع) والتحفيز (الحوافز) إلا أن الدافع في كل ما يدفع الإنسان لسلوك معين لأن فيه بقاءه وسلامته وأمنه ونموه جسديا وفكريا. وهو أي سلوك نفسي وعضوي ومبني على ما اكتسبه المرء من الطبيعة والمجتمع والأسرة، إلى جانب التجارب التي يكتسبها الإنسان من الحياة، بينما الحوافز هي كل ما يدفع الإنسان لتصرف محدد لأن فيه تحسين، أوضاعه الفكرية والاجتماعية والمعيشية والمادية والمعنوية، ومن هنا نتطرق إلى مفهوم كل من التحفيز والدافعية.¹

¹ عبد الرزاق مصطفى يونس. القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات مبادئ ومفاهيم. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2016. ص. 329.

أو عدمه من خلال ملاحظتهم لاتجاه سلوكيات الموارد البشرية¹. كما تشير الدافعية إلى مقدار الحماس الموجود لدى فرد معين وعلى المدير أن يثير حماس مرؤوسين كوسيلة لتوجيههم في أعمالهم، لكي يستطيع المدير أن يضع مرؤوسين وأعمالهم في الاتجاه السليم². وفي الأخير نستنتج أن الدافعية هي مجموعة من الظروف الداخلية والخارجية التي تعمل على تحريك الفرد من أجل الوصول إلى حالة التوازن، وتحقيق الأهداف التي ترضي حاجاته ورغباته الداخلية.

2_2_2_2 أهمية الدافعية:

تعتبر الدافعية أحد الموضوعات التقليدية والهامة في مجال السلوك التنظيمي ويمكن أن يتضح لنا أهمية الدافعية في تفسير نموذج السلوك الإنساني بصفة عامة من خلال مناقشة الجوانب الآتية:

2_2_2_2_1 الدافعية تحرك السلوك: أي أن دوافع الفرد المختلفة تمثل القوة لسلوكه وهي أيضا الموجهة لهذا السلوك.

2_2_2_2_2 الدافعية تحدد شدة السلوك: فدوافع الفرد تتحدد على أساس شدة السلوك وفاعليته. فعندما تكون أحد دوافع الفرد ملحة (مثل: الدوافع لتقديم الذات والاحترام)، فإن هذا المستوى من الدافعية يحدد مستوى شدة سلوك هذا الفرد بهدف تحقيق هذا الدافع³.

كما تجعل المدير قادر على تفسير سلوك مرؤوسين وبالتالي التنبؤ بتصرفاتهم في حالة معرفته بدوافعهم. ومن هنا فإنه يمكن المدير أن يوجه سلوك وتصرفات مرؤوسين لصالح العمل⁴.

¹ - كامل بربر. المرجع السابق. ص 290.

² أحمد ماهر؛ جلال الهجرسي وآخرون. الإدارة المبادئ والمهارات. [د.ب.]: دار الجامعية طبع نشر توزيع، 2002. ص. 538.

³ ماجد عبد المهدي المساعدة؛ خالد عبد الوهاب الزبيديين وآخرون. مبادئ علم الإدارة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2013. ص. 232

⁴ بد الباري إبراهيم درة؛ محفوظ أحمد جودة. المرجع السابق. ص. 234.

2_2_2_3_ الدوافع توجه السلوك: حيث تستمد الدافعية أهمية كبيرة من دورها في توجيه سلوك الفرد، فكل سلوك له هدف وبالتالي فإنه يوجه إلى تحقيق هذا الهدف ودوافع الفرد هي التي توجه السلوك نحو هدف معين يمكن تحقيقه.

2_2_2_4_ تأكيد ودعم السلوك: من الملاحظ في الحياة أن هناك أنواعا معينة من السلوك يتكرر حدوثها من الفرد في فترات زمنية مختلفة حين يواجه بظروف ومواقف متشابهة، وقد يعتمد إلى السلوك نفسه إذا واجهته مواقف معينة سبق له أن سلك حياها سلوك ساعد على إشباع دوافعه أو حقق أهدافه.

2_2_2_5_ ضعف وتخاذل السلوك: يساعد مفهوم الدافعية في تفسير السلوك الضعيف والمتخاذل الذي يحدث نتيجة انخفاض قوة الدافع لدى الفرد، واستشارة هذا الدافع وتنشيطه يؤديان إلى دفع السلوك وشدته وفاعليته.¹

2_2_3_ خصائص الدافعية وتصنيفها:

2_2_3_1_ خصائص الدافعية:

تتسم الدوافع بعدة خصائص أهمها:

_ تعبئة طاقة الكائن الحي، وتنشيطه وجعله في حالة من اليقظة والتوتر والانتباه لما يرضي واقعه، والاستعداد لإصدار سلوك ملائم، وقد يتمثل هذا السلوك في البحث عن الطعام... إلخ
_ تنظيم السلوك وتوجيهه إلى هدفه الذي يشبع حاجاته.

_ تتناسب الطاقة المبذولة مع قوة الدافع، فالشخص الذي مر عليه 24 ساعة دون تناول الطعام يبذل الجهد لإرضاء دافع الجوع أكثر من شخص لم يمض أكثر من ست ساعات على تناوله لآخر وجبة.²

¹ ماجد عبد المهدي المساعدة. المرجع السابق. ص. ص: 232-233.

² زكريا الدوري؛ نجم العزاوي وآخرون. مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010. ص. ص: 228-229.

_تفسير السلوك: تساعد الدوافع على طرح تفسير لأسباب قيام الفرد بسلوك معين، وهذا يساعد على التنبؤ مستقبلاً بالسلوكيات المماثلة التي من الممكن أن تصدر عنه.

_اتجاه السلوك: أن دراسة الدوافع تساعد في إعطاء فكرة عن الاتجاه الذي سيتخذه الإنسان في سلوك معين بسبب نشوء دافع محدد، فكلما كان الدافع شديد كانت فرص الاختيار قليلة عند الإنسان وبالعكس، ذلك أنه سيكون في حالة لا تسمح له بالبحث عن عدة بدائل واختيار مناسب لها.

_درجة قوة السلوك: تتحكم درجة قوة الدوافع في السلوك الناشئ لدى الفرد، فكلما كان الدافع قويا فإنه السلوك الناتج سيكون قويا أيضا.¹

_عملية افتراضية وليست فرضية.

_عملية عقلية عليا غير معرفية.²

2_2_3_2_2 تصنيف (تقسيم) الدوافع:

هناك أكثر من تقسيم أو تصنيف الدوافع والتي تتمثل فيما يلي:

2_2_3_2_2_1 الدوافع الأولية والثانوية:

الدوافع الأولية: وهي دوافع تعتمد على التكوين البيولوجي للإنسان وترتبط هذه الدوافع المختلفة بالتكوين العضوي وبأجهزة الجسم المختلفة وتتميز هذه الدوافع بالثبات وعدم التغيير.

الدوافع الثانوية: هي دوافع تكتسب من البيئة وما يتوفر فيها من قوى ومؤثرات، وتتميز هذه الدوافع بالمرونة العالية بمعنى قابلة للتبديل والتغيير.

¹إرفادة الحريري. مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008. ص. 173

²محمد محمود بني يونس. المرجع السابق. ص. 23.

2_2_3_2_2_ الدوافع الفردية والاجتماعية:

الدوافع الفردية: الداخلية وتتمثل هذه الدوافع في سعي الكائن الحي أو الشخص للقيام بشيء معين لذاته فهي بمثابة دوافع فردية تحقق الذات للفرد حيث ترتبط بوظائفه الذاتية وتحقق توازنه من خلال استجاباته المختلفة، وهذا النوع من الدوافع يقف وراء الإنجازات المتميزة والإبداعات البشرية في الفكر والسلوك.¹

الدوافع الاجتماعية الخارجية: وهي من الدوافع التي تنشأ نتيجة لعلاقة الكائن الحي بالأشخاص الآخرين ومن ثم تدفع الفرد للقيام بأفعال معينة إرضاء للمحيطين به أو الحصول على تقديرهم أو تحقيق نفع مادي أو معنوي، وزيادة هذا النوع من الدوافع يقتل روح المبادرة و الابتكار.²

2_2_3_2_2_ الدوافع الشعورية والدوافع اللاشعورية:

الدوافع الشعورية: وهي الدوافع التي تخضع لسيطرة وتحكم وإرادة الفرد، حيث يدرك الفرد أو يعي السلوك الناجم عنها، وبالتالي فإنه يستطيع توجيهه.

الدوافع اللاشعورية: وهي الدوافع التي لا تخضع لسيطرة وتحكم وإرادة الفرد، وبالتالي فإنه لا يستطيع توجيهه، وفي واقع الأمر فإن هذا الدوافع تكون من فعل العقل الباطن مثل كراهية أو حب شخص معين دون مبرر ظاهر.³

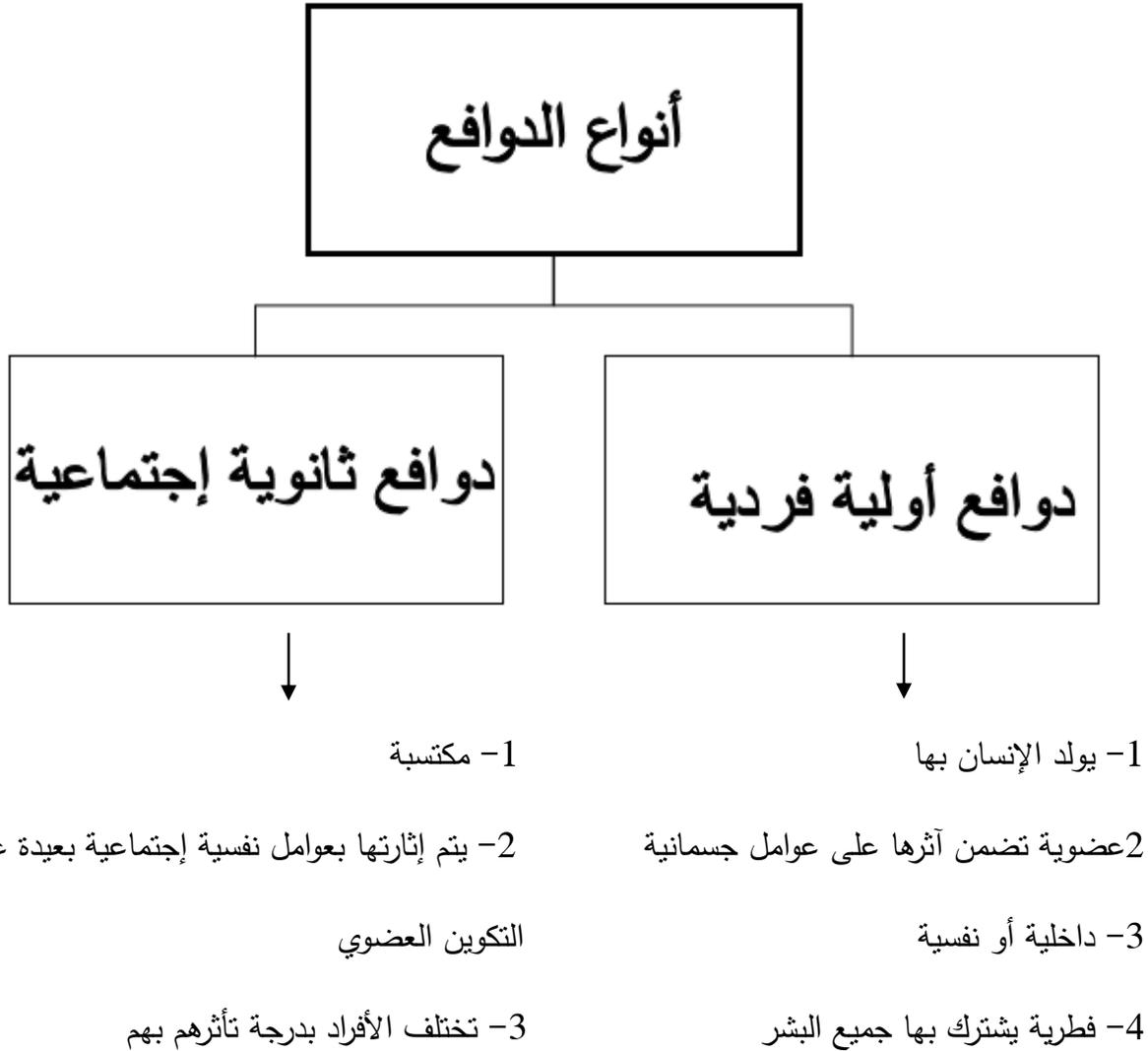
2_2_4_ أنواع الدوافع:

يمكن تصنيف الدوافع (الحوافز) في المكتبات ومراكز المعلومات إلى مجموعة من الأنواع التي سيتم توضيحها في المخطط الآتي:

¹ كريا الدوري؛ نجم العزاوي وآخرون. المرجع السابق. ص. 230.

² أحمد ثائر غياري. الدافعية النظرية والتطبيق. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005. ص. ص. 32-33-35.

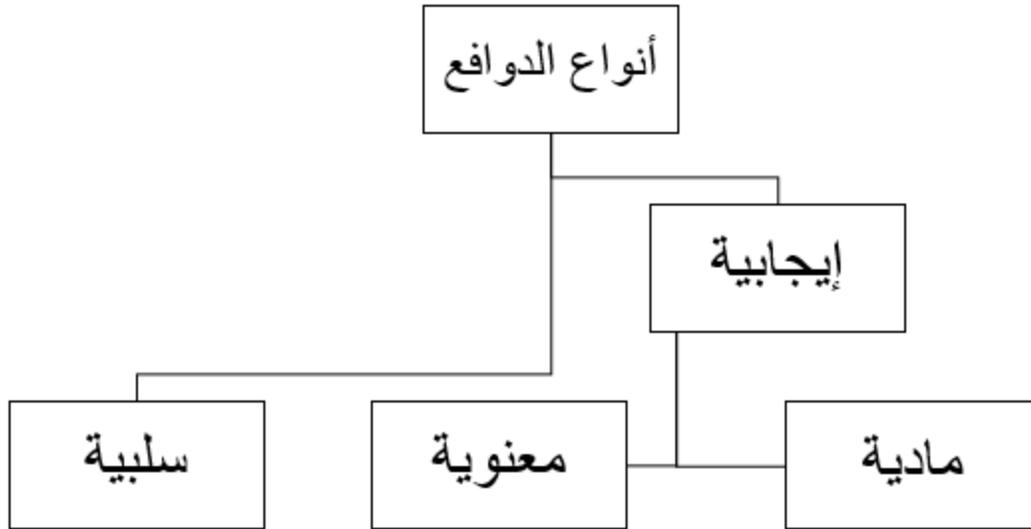
³ كريا الدوري؛ نجم العزاوي وآخرون. المرجع السابق. ص. 231.



• الشكل رقم(01): يمثل أنواع الدوافع الأولية والثانوية.

• المصدر: محمد عبد الفتاح الصير في. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع، 2009. ص414.

من خلال ما سبق يمكننا توضيح أنواع الدوافع (الحوافز) في المخطط الآتي:



*الخصوصية من المرتب

*التكوين والتدريب

*الأجر

*الحرمان من المكافأة

*الترقية

*المكافآت

*تأثير الترقية

*الظروف الفيزيائية

*المشاركة في الأرباح

*الإنذار والتأديب

*العمل

*ملكية العاملين

*النقل من مكان إلى آخر

*الأمن والاستقرار

*لأسهم المؤسسة

*التحويل للتحقيق

* الاجتماعي والاقتصادي

*علاج مجاني

*إشراك العاملين في اتخاذ القرار

*تقديم مساعدات مالية

* شكل رقم(02): يوضح أنواع الدوافع(الحوافز)

* المصدر: منيرين أحمد بن دريدي. استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب-الحوافز. عمان: دار

الابتكار للنشر والتوزيع، 2015. ص142

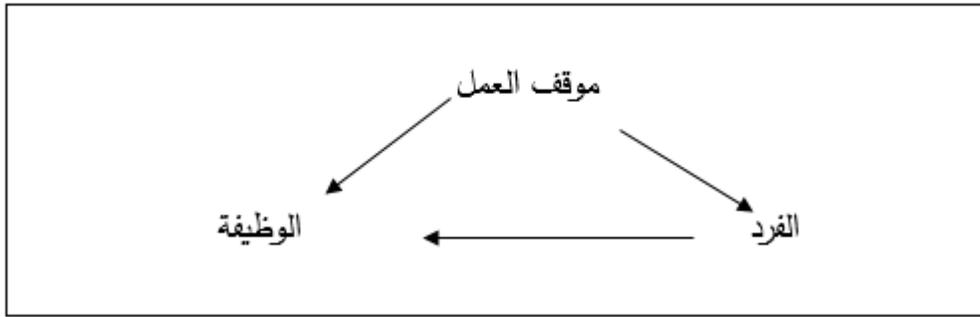
2_2_5_ مكونات الدافعية وشروطها:

2_2_5_1_ مكونات الدافعية:

تعد عملية الدافعية بمثابة نظام مفتوح، تتألف من تفاعل خليط من المكونات التمايزية والتكاملية في آن واحد وهذه المكونات واحدة من حيث النوع عند كافة أبناء الجنس البشري، لكنها مختلفة في درجتها أو مستواها وهذه المكونات هي:

*المكون الذاتي أو الداخلي: ويشتمل على المكونات المعرفية والانفعالية والفيسيولوجية معا.

* المكون الموضوعي أو الخارجي: ويتضمن المكونات المادية (الفيزيائية والكيميائية والبيولوجية) والمكون الاجتماعي¹ كما يوجد عدد من المكونات المؤثرة في جدوى أي مدخل معين لدافعية، ونظرا للتداخل بين هذه المكونات، فإن التحفيز (الدافعية) هو وظيفة أعقد مما كان يتصور في الماضي، أما المكونات الرئيسية لدافعية فهي ثلاثة: الفرد، الوظيفة، موقف العمل والشكل الآتي يوضح ما يلي:



الشكل رقم(3): يمثل مكونات الرئيسية للدافعية

المصدر: خليل محمد حسن الشماع. المرجع السابق. ص. 233.

بالإضافة أن الدافعية هي نتاج تفاعل خليط من هذه المكونات معا، وهي تختلف من شخص إلى آخر باختلاف نواتج التفاعل في درجات فهي المكونات المذكورة، إن درجات المكونات تتراوح بين درجة (قليلة جدا وتعادل

¹ أحمد محمود بني يونس. المرجع السابق. ص. 24.

درجة واحدة، وقليلة وتعادل درجتان ومتوسط وتعادل ثلاثة درجات، ومرتفعة وتعادل أربع درجات، ومرتفعة جدا وتعادل خمس درجات). وعليه يمكن تمثيل ذلك في المعادلة الآتية فمثلا دافع الإنجاز يساوي تفاعل بين درجات مختلفة من المكونات الداخلية + درجات مختلفة من المكونات ← الخارجية دافع الإنجاز.¹

2_2_5_2_2 شروط الدافعية:

إن نظام الحوافز (الدافعية) لم ينادى به عبثاً، وإنما وضع من أجل تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة وتحقيق أهداف العاملين فيها، وذلك فإنه لا بد من مراعاة الشروط التي يجب توافرها أهمها:

ـ يجب أن يركز نظام الحوافز على إشباع الدوافع الأكثر إلحاحاً لدى الفرد.

ـ من الضروري أن يتسم نظام الحوافز بالتنوع في وسائل إشباع الحاجات دون الاعتماد على وسيلة واحدة.

كما توجد بعض الشروط الأساسية لدافعية تتمثل في:

البساطة: ويعني هذا أن يكون النظام مختصراً وواضحاً ومفهوماً وذلك في بنوده وصياغته.

ربط الحوافز بالأداء: شعور الفرد بأن مجهوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين.

التعاون: ومعناه اختلاف الأداء سيؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح

المشاركة: أي على الإدارة الأخذ بآراء وأفكار العمال في وضع نظام الحوافز.

التنوع: هو أن تطبق المؤسسة أنواعاً مختلفة من الحوافز² بالإضافة أنه يتناسب وقت إعطاء الدافع مع وقت

إنجاز الأعمال أو المهام من قبل العامل، بحيث لا يكون فترة زمنية طويلة مما يفقد الدافع أثره في تعزيز السلوك المرغوب فيه.

ـ يجب أن يتسم نظام الدوافع بالاستمرارية لكي لا تضعف همم العاملين أو يقل نشاطهم مما يؤثر سلباً على

¹ محمد محمود بني يونس. المرجع السابق . ص 25.

² منير أحمد دريدي. . المرجع السابق . ص 143.

مستوى الإنتاج.

- على إدارة المؤسسة الوفاء بالالتزامات التي تخصص للدوافع.¹

- سرعة تقدير الدفع" عند الإجابة يكون الحافز إيجابيا، وعند الخطأ والانحراف يكون سلبيا".

- أهمية تناسب الدوافع مع رغبات العاملين في تحقيق الدوافع تأثيرها المستهدف²

- يجب أن يتسم الدافع بالنزاهة والترفع عن الميول والرغبات الشخصية بحيث لا يمنح إلا للعمل الجيد.

- يجب أن يكون مقدار ما يعطي للفرد من الدوافع (الحوافز) متناسقا ومتكافئا مع مقدار الجهد الذي يبذله الفرد

في العمل.³

2_2_6_ أهداف الدافعية:

إن أي نظام من النظم لا بد وأن له بعض الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها بمعنى أن النظام لم يحقق

أهدافه، فقد انعدمت الفائدة من وجوده، ولهذا عليه تقسيم الأهداف التي يسعى إليها النظام إلى نوعين هما:

2_2_6_1_ أهداف العاملين: العمال حينما يقبلون ويتحمسون لتطبيق نظام الحوافز (الدوافع) يدفعهم إلى

حاجتهم الماسة نحو الزيادة المادية في دخلهم، والرغبة في رفع مستوى معيشتهم والحصول على المزيد من

المزايا والخدمات من المنشأة التي يعملون بها.

2_2_6_2_ أهداف المنشأة: وتتمثل في:

_ زيادة حجم الإنتاج عن طريق استخدام نفس العناصر المنتجة كالمواد الخام والطاقات والعمال.

¹ رافدة الحريري. المرجع السابق . ص. ص: 185-186

² ابراهيم الفقهي. قوة التحفيز كيف تحفز الآخرين وتحصل على أفضل ما لديهم. القاهرة: ثمرات للنشر والتوزيع، 2011. ص. 15.

³ رافدة الحريري. المرجع السابق. ص. 185.

_ تخفيض العادم والضياع والفاقد: مثل الموارد المتاحة، وإقلال النسبة الجارية للمواد والضياع في الطاقة والوقت والفاقد المختلفة بين الخامات والمواد المساعدة نتيجة للنقل والاستخدام السيئ وبالتالي تحقيق وفورات مالية، ومكاسب تتمثل في خفض التكلفة الكلية للصنع.¹

كما تتحقق الدافعية في المكتبات ومراكز المعلومات، شأنه في ذلك شأن المؤسسات وشركات الأعمال والمصانع وغيرها، عددا من الأهداف التي تنعكس إيجابا على الإنجاز في المؤسسة نذكر منها:

_ تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين.

- تقليل دوران العمل والغياب بين الموظفين.

- تحقيق الرضا لدى الموظفين العاملين.

_ رفع روح المعنوية لدى العاملين، والاحتفاظ بالموظفين المؤهلين والأكفاء إتاحة الفرص للمساهمة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم² بالإضافة إلى تجويد السلعة أو الخدمة وذلك برفع مستوى الجودة للسلعة المنتجة بتحسين مستوى الخدمة المنتفع بها. وليس بخفض المستوى نتيجة الإسراع في الإنتاج أو بزيادة الحجم، أي بمعنى آخر الالتزام بالمواصفات المحددة للجودة وليس بأقل منها، وتعتبر زيادة ربحية المنشأة تحقيق الفائض الكبير أو الأكثر عن السابق والذي يؤهلها ويجعلها قادرة على التوسع والنمو والتقدم والاستمرار، ومكافأة الأفراد وتقديم المزايا العينية العديدة لهم.³

¹ ضرار العيتبي؛ نضال الحواري وآخرون. العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007. ص. 188

² عبد الرزاق مصطفى يونس. المرجع السابق. ص. 340.

³ ضرار العيتبي؛ نضال الحواري وآخرون. المرجع السابق. ص. 189.

2_2_7_ طرق الدافعية:

أول هذه الدوافع يتعلق الناس بالانتماء، وثانيهما بالنجاح والإنجاز، أما ثالثهما فيتعلق بالسيطرة والمسؤولية النفوذ، وهذه الدوافع (المحفزات الثلاثة تعزز كل جانب من جوانب السلوك، كل منا بحاجة إلى دعم وتحفيز لأن يشعر بالرضا عن جودة ما يفعل، وهذه الطرق هي:

الانتماء: إذا كان دافعنا الأساسي هو الانتماء، فهذا يعني أننا شديد والتأثر بالناس ونقدر الآخرين بشكل هائل.

الإنجاز: عندما يكون المرء مدفوعاً بحبه للإنجاز، يكون أهم ما يسعى إليه هو تحقيق النتائج، وقد تعني النتائج هنا النجاح في العمل، فعندما يكون المرء محباً للإنجاز بشدة سيسعد بمواصلة العمل.

النفوذ: عندما يكون المرء مدفوعاً بحب النفوذ والسيطرة، يكون شغوفاً بالقوة والسلطة، ويرغب محبوا النفوذ في القوة فقط من أجل القوة، هم يشاركون في الأنشطة والحوارات السياسية من أجل المصلحة الشخصية والجدل والمنافسة في مواقع العمل، والقيام بالصفقات والاتفاقيات خصوصاً في مجال الأعمال أو السياسة بطريقة حاذقة وغير أمينه¹ بالإضافة إلى أن هناك طرق أخرى وتمثل فيما يلي:

توفير بعض الخدمات والمزايا الإضافية في مختلف مجلاتها الاجتماعية والصحية² وهنالك عدة طرق استخدمت ولا تزال تستخدم في الدافعية (التحفيز) العاملين ومن أهمها:

طريقة هايس: تقوم هذه الطريقة على أساس تقييم قيمة الإنتاج الزائد عن الإنتاج المعياري المقرر بين العاملين والإدارة بنسبة 50% للإدارة و50% للعاملين 25% أو الإدارة للعاملين 75%.

طريقة جانت: وهي ثابتة تمنح عند البدء بتحقيق وقر في زمن الإنتاج المعياري وهي ثابتة مهما زاد الوفر.

طريقة تايلر: وهي ربط الأجر بالقطعة، مع منح علاوة إضافية عند البدء بزيادة الإنتاج عن الحد المعياري³.

¹ - إبراهيم الفقيهي. المرجع السابق. ص. ص: 16-18.

² عمر سعيد؛ منذر الخليلي وآخرون. مبادئ الإدارة الحديثة. طبعة 2. عمان: كتاب دار الثقافة والنشر والتوزيع، 2003. ص.

³ ضرار العتيبي؛ نضال الحواري وآخرون. المرجع السابق. ص. 198.

طريقة روان: وبموجبها يعطي العاملین علاوة تعادل بنسبة الوفر في الإنتاج وهي مسقوفة بحد أعلى مقداره 100%¹، مع إتباع المدير أسلوب العدالة في معاملة الموظفين وتجنب المحاباة والمحسوبية. كذلك توفير بعض الدوافع المعنوية مثل توفير فرص الترقيات الاستثنائية إلى المناصب الأعلى الموظفين المدربين وكذلك ترفيعهم ترفيعاً استثنائياً لدرجات أعلى.

استخدام أسلوب التوجيه والإرشاد عند الطلب من الموظفين إنجاز الأعمال بدلا من إصدار الأوامر، فالمدير الجيد هو الذي يجعل موظفيه يقومون بالعمل ويقبلون عليه لا خوفاً منه ولكن حبا في العلم واحتراما لمديريهم².

2_2_8_ نظريات الدافعية:

تتضمن نظرية الدافعية فيما يلي:

2_2_8_1_ نظرية الاحتياجات المتسلسلة (الهرمي) لماسلو: من المحتمل بأن أكثر النظريات

الرضا شهرة تم تطويرها من قبل إبراهيم ماسلو وتقتصر نظرية ماسلو حول هرمية الحاجات بأن البشر يتم تحفيزهم بواسطة حاجات متعددة وتختلف هذه الحاجات في الأهمية وهذه الأنواع الخمسة من الاحتياجات هي³:

* **احتياجات فسيولوجية:** وهي الاحتياجات الأساسية للإنسان مثل المأكل والشرب ... لذلك فإن

المؤسسات تحتاج أن تلبى هذه الحاجات الأساسية بتوفير الدخل المادي الكافي أو بعض الدعم لموظفيها مثل قروض الإسكان.

* **احتياجات الأمان:** يحتاج كل إنسان أن يشعر بالأمان من المخاطر والتهديد فهو يبحث عن العمل

الأمن المستقر والسكن والأمن والصحية المستقرة⁴.

¹ ضرار العتيبي؛ نضال الحواري وآخرون. المرجع السابق. ص. 198.

² عمر السعيد؛ منذر الخليفي وآخرون. المرجع السابق. ص. ص: 117-118.

³ يثم العاني. الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2007. ص. 58.

⁴ وديع طوروس. المرجع السابق. ص. ص: 93-94.

* **احتياجات اجتماعية:** وهي الحاجة لتكوين صداقات والانتماء لمجتمع، لذلك فإن المؤسسات يمكنها تحفيز العاملين بتوفير جو اجتماعي جيد وتنظيم لقاءات اجتماعية أو توفير الوسائل لها.

* **احتياجات الاحترام (التقدير):** بعد توفير الاحتياجات الأساسية ثم الأمان ثم الاحتياجات الاجتماعية فإن الإنسان يبحث عن التقدير ممن حوله. وهو يبحث عن النجاح وعن تقدير الناس لذلك والحصول على وضع متميز.

* **احتياجات تحقيق الذات:** بعد توفير كل هذه الاحتياجات فإن الإنسان يبدأ في البحث عن تحقيق الذات وهو أن يقدم أحسن ما عنده ويشغل كل طاقاته فيبدع ويتطور إلى حدود عالية جداً¹.

2_8_2_2_ نظرية التعزيز:

ارتبطت هذه النظرية بالعالم سكنر الذي يعتقد بأن تعدد سلوك الفرد والتحكم به يتم عن طريق التعزيز الإيجابي، وترى هذه النظرية بأن الفرد العامل يميل إلى تكرار السلوك المحايد السلبي ولا يميل إلى التعزيز السلبي (العقوبة) كونها تخفض من الروح المعنوية ويشترط skinner لاستخدام هذه النظرية في مجال التحفيز مما يأتي:

- _ تحديد السلوك المرغوب بدقة.
- _ تحديد المكافآت أو الحوافز التي تدعم السلوك المرغوب.
- _ جعل الثواب النتيجة المباشرة للسلوك المرغوب.
- _ اختيار الطريق أو الأسلوب الأفضل للتعزيز.
- _ عدم معاقبة الموظف أمام زملائه.
- _ اختيار الموظف العامل بالنواحي التي لم ينجح فيها.²

¹ وديع طوروس. المرجع السابق. ص. ص: 93-94.

² زواتيني عبد العزيز. الممارسة القيادية وتحفيز العمال. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2020. ص. ص: 61.62.

2_2_8_3_ نظرية REG:

قام كلايتون (الدفير) باقتراح تعديل على نظرية ماسلو في محاولة لتبسيطها والرد على النقد حول نقصها للتحقق والصحة وقد حددت نظرية REG ثلاثة أصناف في الحاجات:

* **حاجات البقاء:** الحاجات للسعادة (الرفاه) المادية.

* **حاجات الانتماء(القرب):** الحاجات لعلاقات مرضية مع الآخرين.

* **حاجات النمو والتطور:** الحاجات لتطوير القدرات الإنسانية والرغبة للتطور الشخصي وزيادة الكفاءة¹

2_2_8_4_ تطوير ذات العاملين:

قدم هذه النظرية العالم فريد يريك هوزبرج كمحاولة لتقسيم العلاقة بين دوافع الإنسان ورضاه وإنتاجيته أو جهده لأداء الأعمال التي يكلف بها ولهذا تركز النظرية على تأثير الدوافع المختلفة التي تعرضها المنظمة على العاملين كما تهتم وبتفسير العلاقة بين الرضا والدوافع والإنتاجية وتحتوي هذه النظرية على مجموعتين من العوامل هما:²

***المجموعة الأولى:** وهي التي يسميها هيرزبرج العوامل الصحية أي الأساسية تشمل الاستقرار الوظيفي:

_ **الاستقرار الوظيفي:** بمعنى الشعور بالاستمرارية العمل وعدم التهديد بالفعل عدالة نظم المؤسسة.

_ **المنزلة المناسبة:** وهي تشمل المركز الوظيفي والسلطات وساعات العمل ومكان العمل المحترم مثل المكتب المناسب.

_ **الدخل المادي الكافي:** وتشمل جميع ما يتقاضاه العمل من أجر.

_ **الإشراف والذاتية:** تعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل.

¹ هيثم العاني. المرجع السابق. ص. 60.

² محمود فوزي حلوة. مبادئ الإدارة. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2007. ص. 166.

_العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل.

_ظروف العمل: تعني ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوفر أدوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين.

*** المجموعة الثانية:** والتي يسميها هيزبرج مجموعة الحوافز وتشمل:

_العمل المثير: أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته.

_التقدير: أي التقدير من الرؤساء والزملاء.

_فرض النمو: أي الشعور بوجود فرث للتقني والتطور وزيادة الدخل. تحمل المسؤوليات أي وجود فرص لتحمل مسؤوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين.¹

2_2_8_5_ نظرية التوقع:

يعتبر فكتور فروم حاجب هذه النظرية والتي تأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية وتحاول تفسير سبب تبني العاملين لسلوك معين وتتمحور هذه النظرية حول مسألتين أساسيتين.

الأولى: قيمة الهدف من عمل معين وهذا مرتبط بقدرة الفرد كنتيجة لخبراته السابقة أو المعلومات المتوفرة.

الثانية: احتمالات التوقع في الحصول على هذا الهدف.

فإن كان قيمة الهدف عالية واحتمالية الحصول عليه أيضاً فإن ذلك سيدفع الشخص بشكل كبير أو بقوة دافعية² كبيرة هذا الموقف أو ذلك العمل وبالتأكيد فإن هذه القوة تبدأ بالفتور إذا كانت محملة العلاقة بين قيمة الهدف وبين ما متوقع انجازه قليلة أو منخفضة وعلى هذا الأساس فإن: قوة الدافعية = قيمة الهدف + توقع الحصول عليه

¹ وديع طوروس. المرجع السابق. ص.ص: 96-97

² نبيل نون الصائغ. الإدارة مبادئ وإساسيات. عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2011. ص. 210.

٪(احتمال). ان مسألة القيمة والمتوقع هي مسألة نسبية يحددها الفرد شخصيا بالاعتماد على خبرته وإدراكه وبالتالي فإن حساب ما سيذله من جهود وما يتوقع الحصول عليه نتيجة هذا المجهود ستعتمد على حد بعيد على تقدير الفرد.¹

2_2_9_ معوقات الدافعية ونتائجها:

2_2_9_1_ معوقات:

- _ الخوف أو الرهبة من المؤسسة
- _ عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المؤسسة.
- _ عدم المتابعة للعاملين فلا يعرف المحسن من المسيء.
- _ الأخطاء الإدارية كتعدد القرارات وتضاربها.
- قلة التدريب على العمل وقلة التوجيه لتصحيح الأخطاء.
- _ عدم وجود قنوات اتصال بين المدير والعاملين.
- _ تعدد القيادات وتضارب أوامرها.
- _ كثرة التغيير في القيادات وخاصة إذا كان لكل منهم أسلوب في العمل يختلف عن سابقه.²

2_2_9_2_ نتائج:

- _ انخفاض معدل حركة المعلمين بين المدارس (دوران العاملين).
- _ انخفاض نسبة تغيب العامل وتأخره.
- _ يكسب العاملين سلوكا إيجابيا أفضل.
- _ تحقيق الأهداف التي خطط لها العامل أو رئيسه أو الدائرة ككل.
- _ الطاقة والجودة في الانتاج أي مقارنة مخرجات العمل التربوي إلى مدخلاتها قدر الإمكان.³

¹ أنبيل ذنون الصائغ. المرجع السابق. ص. 210.

² زيد منير عبوي. المرجع السابق. ص. 99.

³ خيرى مصطفى كتانة. المرجع السابق. ص. ص. 175 - 176

تلعب الدوافع دورا خطرا في حياة كل فرد في حياة كل فرد لأنها تحدد شكل سلوكه ونتائج نشاطاته الحياتية. ولدوافع علاقته بالجهاز النفسي بسبب سيطرتها على عمليات توجيه السلوك فقد عملت على اتباع نظام للتغلب على مقاومة الفرد أحيانا وخاصة في حالة الدوافع غير السوية، فتجد لنفسها منطلقا إلى الظهور ومسرحا لنشاطها عن طريق التحايل حتى تجعل المستحيل يبدو ممكنا، والأمر السيء مقبولا، وكل ما هو غير طبيعي يبدو طبيعيا.

2_3_الاتصال

إن انفجار المعلومات الذي نشهده اليوم أدى إلى تطورات كبيرة في المجالات، حيث أصبح للاتصال دور بالغ الأهمية وهو جزء من الحياة الطبيعية للمجتمع، لأن الفرد بطبعه اجتماعي لا يستطيع العيش بمفرده، فالالاتصال ضرورة حتمية للتعامل خاصة في المؤسسات العامة والخاصة وفي الوسط الجامعي والمكتبات على وجه الخصوص، فالالاتصال يكون العلاقات يأتي كوسيط بين الافراد لتحقيق الاندماج بينهم، فيقوم بتسهيل العمل الجماعي بين المكتبيين وجمهور المستفيدين ويساعد في اتخاذ القرارات والاعتراف بمجهودات العاملين وتطوير أساليب العمل و تبادل المعلومات والرفع من معنويات العاملين فهو يحسس العامل بأهميته داخل المكتبة وانتمائه لها، وهذا يؤدي إلى زيادة الفعالية بين العاملين، فنجاح المكتبة يتوقف على مدى توفر ووجود اتصال فعال للوصول إلى تحقيق أهدافها وغاياتها.

2_1_1_ مفهوم الاتصال:

يمكن القول بأن كلمة الاتصال من ناحية لغوية مشتقة من المصدر وصل بمعنى ربط او أوجد علاقة بين طرفين، أو بلغ الهدف.

إذ يعرف هوكنز (Hawkins) وبرستون (Preston) عملية الاتصال بأنها عملية التي تتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات، وبواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية ويعرفه آخرون أنه انتاج وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الادارية¹. أما وليام سكوت (Scot) فيعرف الاتصال الاداري بأنه عملية تتضمن نقل أو تسليم الأفكار بحيث تشمل على تغذية عائدة لهذه المعلومات².

ويعرف ثيودور هربوت الاتصال بأنه عملية ديناميكية من خلاله يؤثر شخص ما بشكل مقصود أو غير مقصود أو ملكه من خلال وسائل الأدوات، بإضافة إلى أنه سلسلة من الأنشطة تتضمن الاستماع، التأمل، التعبير، الاختبار، السلوك. وهو عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الآخرين وخلق دوافع عندهم لتبني مواقف وممارسات جديدة³.

2_3_2_ أهمية الاتصال:

فالالاتصال مهم إذن في حياة المكتبة أو مراكز المعلومات ووسيلة وليس غاية في حد ذاته إذ لا يمكن التصور أن هناك عملا في المكتبة أو مراكز المعلومات يمكن ان تتم دون اتصال، أو تغيير أو تطوير يمكن⁴ إحداثه دون اتصال، وان تتم العملية الإدارية من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة و اتخاذ قرارات بنجاح دون اتصال ناجح لذلك يعد الاتصال أساس في الإدارة السليمة الناجحة، وهو بمثابة الشريان الذي يربط بين الوحدات التنظيمية للمكتبة أو مراكز المعلومات ويحافظ على دوام وجودها و استمراريتها، ومن هنا فإن تنمية قنوات

¹ محمد قاسم القربوتي. مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2001. ص. 301.

² أميرة علي محمد. مهارات الإدارة المدرسية والتربوية. الجيزة: الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2008. ص. ص: 88-89.

³ مصطفى محمود أبو بكر؛ عبد الله بن عبد الرحمن البريدي. الاتصال الفعال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال. الاسكندرية: الدار الجامعية، 2008. ص39

⁴ عمر أحمد همشري. المرجع السابق. ص204.

اتصال ناجحة بين العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات وعلى مختلف المستويات من شأنه أن يخلق علاقات عمل طيبة و ان يؤدي إلى تطوير الأداء كما يساعد المدير في اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على معلومات صحيحة وكاملة وبالإضافة إلى ذلك، يساعد الاتصال على إيجاد مناخ تنظيمي فعال في المكتبات أو مراكز المعلومات، وعلى ربط بيئتها الخارجية وتنظيم العلاقات بينهما معا يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعية.¹

2_3_3_ عناصر الاتصال:

- * **المرسل:** وهو مصدر الاتصال الذي يقدم المعلومات أو يبدي الاقتراح، وقد يكون رئيسيا أو مرئوسا.
- * **المستقبل:** وهو شخص الذي يتصل به المرسل وقد يكون فردا أو جزء من جماعة أو جماعة كلها، وتتوقف فاعليته الاتصال على استقبال هذا الطرف للرسالة بالصورة التي قصدتها واراها المرسل.
- * **الرسالة:** وهي موضوع الاتصال الذي قد يكون أمرا أو طلبا أو رجاء أو نصيحة أو مجموعة من المعاني موجهة إلى المستقبل، وتقوم الرسالة الناجحة على الفكرة المعبرة عنها بالأسلوب الواضح التي يمكن تنفيذها على الوجهة الأكمل الذي قصده المرسل ويجب أن تكون الرسالة واضحة ومختصرة.
- * **الوسيلة:** هي الوسيط الناقل للرسالة عن طريق حاسني السمع أو البصر فقد تكون الرسالة مرئية أو مسموعة أو مكتوبة أو مطبوعة على الورق او منطوقة باللسان أو بأي وسيلة أخرى، ويجب أن تكون قنوات الاتصال دقيقة وفعالة نقية ونظيفة.
- * **الهدف:** وهو الغرض من الاتصال، فالالاتصال من غير هدف لا يمثل إلا جهدا ضائعا.

* **الوقت:** وهو الزمن الذي يكون فيه المستقبل مستعد لتلقي الرسالة، إذ ينبغي أن توجه الرسالة في

الوقت الملائم لموضوعها حتى إذا نفذت أنت بثمارها.²

¹عمر أحمد همشري. المرجع السابق. ص. ص: 204-205.

²على فلاح الزغبى؛ عبد الوهاب بن بريكة. مبادئ الإدارة الاصول والاساليب العلمية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2013. ص. 260.

* **الاسلوب:** يمثل الطريقة التي ترسل بها الرسالة فينبغي ان تكون لغتها واضحة ومناسبة يسهل فهمها للمستقبل.

* **المكان:** أي جهة التي تتم فيها الاتصال، فبالنسبة للمرسل لا بد أن يكون المكان هو مقر نشاطه، اما المستقبل فيختلف المكان الملائم لتبليغه الرسالة وفقا لموضوعها.

_فالموضوع الخطير والعاجل ينبغي ان يبلغ له في أي مكان موجود هو فيه، اما المواضيع التي يلزم ان يستوعبها، فمن الأفضل ان تبلغ له وهو في بيته حين يكون في حالة نفسية طبيعية تساعده على الاستيعاب للرسالة¹.

* **التغذية العكسية:** هي رسالة الجوابية التي يبعثها المستقبل للمرسل أو رد فعل المستقبل على رسالة المرسل².

2_3_4_ أنواع الاتصال:

هناك العديد من أنواع الاتصال ولكن المصادر لم نتفق على تصنيف واحد لأنواع:

2_3_4_1_ **الاتصال الرسمي:** يمكن تعريف الاتصالات الرسمية بأنها عملية الاتصالات التي تتم في إطار بناء تنظيمي يحدد خطوط الاتصالات في مؤسسة بحيث تكون هذه الاتصالات نظاما مرتبا بين اساليب واجراءات نقل المعلومات والبيانات والقرارات من أعلى القمة في مؤسسة نزولا حتى أدنى المستويات الوظيفية فيها وبالعكس، او بين المستويات المتشابهة داخل الوحدة أو الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة³.

¹ على فلاح الزغبى؛ عبد الوهاب بن بريكة. المرجع السابق. ص. ص: 260-261.

² -صبحي جبر العتيبي. تطور الفكر والأساليب في الإدارة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2005. ص. 187.

³ أحمد خطيب؛ عادل سالم معاينة. الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة. عمان: دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، 2009. ص 330

2_3_4_2_ الاتصال غير رسمي: وهي الاتصالات التي تحدث خارج خطوط السلطة وتحدث طبقاً لرغبة الأفراد في تبادل الأفكار والآراء والاتجاهات والمشاعر وتسعى إلى تحقيق الأهداف الشخصية، ويعتبر الاتصال غير الرسمي مكملاً للاتصال الرسمي إذا أحسن استخدامه.

2_3_4_3_ الاتصال من حيث الاتجاه: ويتمثل في:

* **الاتصال ذو الاتجاه الواحد:** وهو الاتصال الذي يحدث من طرف واحد فقط المرسل دون وجود معلومات مرتدة.

* **الاتصال ذو الاتجاهين:** وهو الاتصال الذي يحدث بين طرفي الاتصال المرسل والمستقبل.

2_3_4_4_ الاتصال من الناحية التنظيمية:

* **الاتصال الداخلي:** هي الاتصالات الرسمية التي تحدث داخل الجهاز الإداري اتصال إدارة بإدارة أو قسم بقسم أو مراكز الرئيس بالفروع.

* **الاتصال الخارجي:** هو الاتصال الذي يحدث بين جهاز وجهاز آخر سواء في نفس المنطقة أو في منطقة أخرى.¹

2_3_4_5_ الاتصال النازل:

ويقصد عمليات الاتصال البادئة من أعلى والمتجهة إلى أسفل داخل المنظمة، فقد تكون من الإدارة الوسطى، أو من هذه الأخيرة إلى العمال، أو من الإدارة العليا إلى العمال مباشرة دون المرور بالإدارة الوسطى،

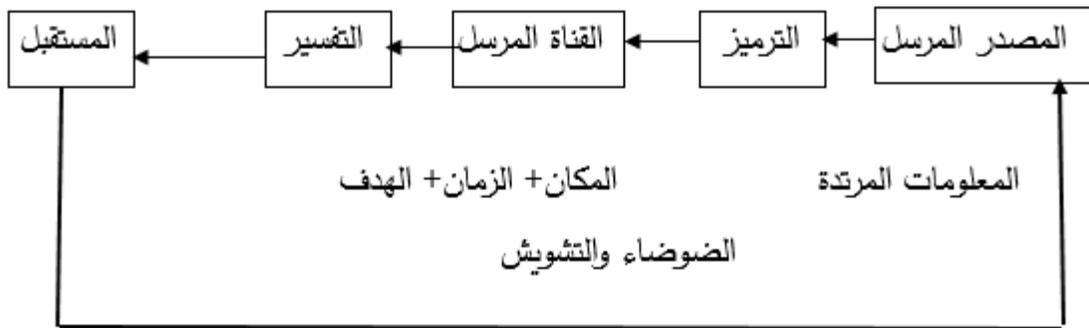
¹ السعيد مبروك ابراهيم. الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات. الاسكندرية: دار الوفاء لندنيا طباعة والنشر، 2013. ص. ص: 115-116.

وتكمن أهمية هذه الصورة في أنها تنقل أفكار القادة إلى المستويات الأدنى، وبها يتمكن المرؤوسين من معرفة وتفهم العمل المطلوب منهم.¹

2_3_4_6_الاتصال الصاعد: وهي الاتصالات التي تجريها المستويات الإشرافية والعاملون على المستويات الإدارية الأعلى منها. ويعبر هذا النوع من الاتصالات عن رغبات وأفكار وراء وشكاوى.

2_3_4_7_الاتصال الأفقي: وهي الاتصالات التي تحدث بين الإدارات والأقسام والوحدات التي في مستوى إداري واحد بهدف تبادل المعلومات والتنسيق فيما بينها.

2_3_4_8_الاتصال المائل: وهو الاتصال الذي يحدث بين رؤساء الإدارات والمرؤوسين لا يتبعونهم بهدف التنسيق ومتابعة المشاريع لاختصار قنوات الاتصال.²



شكل رقم(4): يمثل نموذج عملية الاتصال³

2_3_5_الاتصال الفعال:

يتحقق الاتصال الفعال إذا كان المعنى الذي في ذهن المرسل هو نفس المعنى الذي فسره المتلقي وبالتالي يتحقق الصدق من الاتصال.⁴

¹مصطفى أبو زيد فهمي؛ حسين عثمان. الإدارة العامة. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003. ص. 572

²سعيد ميروك إبراهيم. المرجع السابق. ص117.

³علي فلاح الزغبى؛ عبد الوهاب بن بريكة. المرجع السابق. ص260.

⁴محمد قاسم القريوتي. المرجع السابق. ص 331.

تتطلب عملية الاتصال في مختلف ظروفها ومستوياتها الإدارية أربع مهارات أساسية يجب على مرسل والمستقبل أن يتقنها لكي تتم العملية بكفاءة وفاعلية عالية وقد يظن البعض أن هذه المهارات مورثة، لكنها في الحقيقة مكتسبة ويمكن تدريب الفرد عليها وتتلخص هذه المهارات فيما يلي:

✓ مهارة القراءة

✓ مهارة الكتابة.

✓ مهارة التحدث.

✓ مهارة الاصغاء¹.

ومن واجبات الإدارة العليا تعمل على خلق المناخ السليم للاتصال الفعال وذلك بوضع سياسة واضحة للاتصال تعتمد على تحقيق الاهداف التنظيمية وأشباع الحاجات البشرية وخططها وبرامجها وحتى يكون لديهم القدرة على تحقيق أهداف سياسة للاتصال بفاعلية ونجاح².

2_3_6_خطوات الاتصال الفعال:

ان البداية السليمة لعملية الاتصالات والتي تتعلق بالمعلومات وأصول تبادلها هي وضوح المعلومة التي يريد الرئيس الإداري وتوصيلها وتبليغها إلى رؤوسيه، وتأتي بعد ذلك الخطوات المناسبة للاستفادة من هذه المعلومات إرسالاً واستقبالاً، ومن هنا يمكن القول بأن خطوات عملية الاتصال هي:

* اصدار التعليمات:

تتمثل الخطوات الأولى في عملية الاتصال بتحضير التعليمات اللازمة لحسن سير العمل وصياغتها بشكل يمكن للمعنيين فهمه بسهولة وسير ولا شك ان التعليمات الجيدة هي تلك التي يشترك المعنيون في صياغتها منذ بدايتها كفكرة وحتى صياغتها بشكل نهائي³.

¹ ربحي مصطفى عليان. إدارة المكتبات الأسس والعمليات. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2009. ص. 316.

² زيد منير عبوي. فن الإدارة والاتصال. عمان: دار دجلة للنشر والتوزيع، 2008. ص. 47.

³ محمد قاسم القريوتي. المرجع السابق. ص. 332.

***ضمان وصول التعليمات للجهات المعنية في الوقت المناسب:**

لما كانت التعليمات في معظمها رسائل وتوجيهات إرشادية لحسن سير العمل فمن اللازم مراعاة وصولها للمعنيين في الوقت المناسب بحيث لا يتم إصدارها قبل أو بعد وقت طويل من الحاجة إليها.

*** التأكد من متابعة التقييم والتقييم:**

بعد الخطوات السابقين لا بد من مراقبة المنفذين والتأكد من قيامهم بأعمالهم وفق التعليمات الموجهة إليهم لمعرفة آثار هذه التعليمات الموجهة إليهم من الناحيتين الإيجابية والسلبية، وبالتالي معرفة ما يلزم عمله لتلاقي وتدارك ما لم تشملته التعليمات.¹

2_3_7_ مبادئ الاتصال الفعال:

يكون الاتصال فعالا عندما يحقق الهدف منه، وفيما يلي بعض المبادئ والنصائح التي تساعدك في أن تكون متصلا بارعا وأكثر فاعلية وتأثيرا.

_ يكن هدفك من الاتصال محددا أن تحدد للمرسل ما ينبغي فعله وماذا تريد منه.

_ يكن هدفك مقبولا بمعنى لا يتعارض مع قيام معتقدات المرسل إليه.

_ يجب أن يكون هدفك قابلا للقياس بمعنى يجب ترجمته إلى أرقام يمكن قياسها.

_ اجعل هدفك ذا نفع وفائدة للمستقبل.

_ لا تجعل أهداف الاتصال صعبة أن تكون في استطاعة المستقبل للرسالة.²

_ يجب أن يكون هدفك قابلا للقياس بمعنى يجب ترجمته إلى أرقام يمكن قياسها.

_ حدد للمرسل الاسلوب الذي ينبغي أن تعمل به.

¹ محمد قاسم القريوتي. المرجع السابق. ص. ص: 332-334.

² السعيد مبروك إبراهيم. المرجع السابق. ص. ص: 117-118.

_شجع المرسل على توجيه أسئلة تشجعه على الاستفسار عما يكون غير واضح لديه.

_تابع تنفيذ رسالتك بالتأكد من فهم المرسل إليه لمضمون رسالتك.

_اعمل على تنمية الثقة بينك وبين المرسل إليه¹.

2_3_8_ أهم الوسائل الاتصال المستخدمة في الإدارة المكتبات:

* **الوسائل المكتوبة:** كالكتب بأنواعها وتخصصاتها المختلفة والصحف والمجلات (الدوريات) والنشرات والكتيبات والوثائق الإدارية والتاريخية وغير ذلك من الوسائل.

* **الوسائل الشفوية المباشرة:** أي الكلام والحديث المباشر بين المرسل والمستقبل، كالمحاضرة التي يلقيها المدرس ويضمنها رسالتها التقديرية أو الحديث المباشرة بين شخص وآخر بخصوص فكرة أو وجهة نظر يريد المرسل إيصالها إلى المستقبل.

* **الوسائل المسموعة والمرئية:** وتتمثل هذه بصورة رئيسية بالمذياع (الراديو) والمذياع المرئي (التلفزيون) أو كما نسميها بالوسائل السمعية والوسائل السمعية البصرية وقد تكون الرسالة هذه حديثاً يقدم إلى جمهور المستمعين أو أغنية يحاول الفنان إرسالها إلى المستمعين عن طريق الإذاعة المسموعة.

* **الوسائل الالكترونية الحديثة:** تشمل هذه الوسائل على المحطات الطرقية للحواسيب والناسخ (الفكسميل) والبريد الالكتروني، وتبتع أهمية قناة الاتصال في عملية كونها عنصراً أساسياً في هذه العملية لا تتم في غيابها ومن كونها القوة الفاعلة في نجاح عملية الاتصال وإفشالها.²

¹السعيد مبروك إبراهيم. المرجع السابق. ص. 119.

²وائل مختار إسماعيل. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات. ط2. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2012. ص199.

2_3_9_ معوقات الاتصال:

اختلفت وتعددت معوقات الاتصال لدرجة صار من الصعب حصرها ومن بين اهم هذه المعوقات

الاتصال نذكر منها ما يلي:

* **اللغة:** عندما تكون اللغة غير واضحة أو عند استخدام اللغة الخاصة في غير مكانها واختلاف اللهجات ومدلولات الالفاظ بين البيئات عائقا كبيرا وأيضا إساءة تفسيرها من قبل المستقبل.

* **المعوقات النفسية والشخصية:** من اشكالها الخوف عند أحد الأطراف من طرف الآخر. وعدم الرغبة في الاتصال وغياب الدافعية عند أحد الأطراف ومشكلة على الاتصال والقصور في أجهزة الاتصال.¹

* **المعوقات التنظيمية:** سواء فالتنظيم الذي يقوم على أساس غير سليم تكون خطوط الاتصال فيه بطبيعة الحال معقدة وغير واضحة.²

* **معوقات ناتجة عن قنوات الاتصال المستخدمة:** من ذلك عدم توفر قنوات كافية ومناسبة للاتصال وعدم فعالية القنوات المستخدمة، مشكلة تشويش على قنوات المستخدمة.

* **المعوقات الثقافية والاجتماعية:** تتمثل في بعض العادات والتقاليد أو طقوس الاتصال الواجب اتباعها ومشكلة الرقابة على الاتصال وقنواته.³

تعرف المكتبة الجامعية بأنها بيئة اجتماعية ديناميكية تسعى لتحقيق فعالية الاتصال بين أفرادها، وكمؤسسة توثيقية تهدف أساسا إلى تطوير وتحسين خدماتها وهذا من خلال تباين الدور الكبير للاتصال، فلا يمكن أن هناك عمل أو تغيير أو تطوير يمكن إحداثه في المكتبة دون اتصال فعال، فهو ضرورة لا بد منها في حياة المكتبة الجامعية.

¹ ائل مختار اسماعيل. المرجع السابق. ص.ص: 199- 217.

² علي فلاح الزغبى؛ عبد الوهاب بن بريكة. المرجع السابق. ص. 263.

³ وائل مختار اسماعيل. المرجع نفسه. ص. ص: 217-218.

خلاصة الفصل

وفي الأخير نستنتج أن أدوات التوجيه هي المحرك الأساسي للمكتبة أو مركز المعلومات، كونها تتعلق بالعنصر البشري، الذي يعتبر أساس نجاح المكتبة وفشلها أيضا، كونها تساهم في حسن سير العمل، وتنفيذ الخطط وتحقيق الترابط والانسجام، وروح التعاون بين الأفراد، فلا يوجد عمل ناجح إلا بتوفر أدوات توجيه فعالة.

الفصل الثالث:

الاداء الوظيفي في

المكتبات الجامعية

1-الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية:

تمهيد:

يقاس النجاح في أي مكتبة بقدرة العاملين على تحقيق المطلوب والمتوقع وعلى مستوى أداء مهامهم الوظيفية، حيث تلقى الأداء الوظيفي اهتماما كبيرا وشهد الكثير من البحوث لحل المشكلات التي تواجهه وذلك نظرا لأهميته الكبيرة بالنسبة للفرد والمكتبة على حد سواء، فهو يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول النامية والمتقدمة، لذا وجب تسليط الضوء على موضوع الأداء الوظيفي و التركيز على معرفة العلاقة التي تربطه بتطور أداء المكتبات الجامعية من أجل التعرف على نقاط القوة والضعف لتحقيق أهداف المكتبة وانطلاقا من هذا سنتطرق إلى الأداء الوظيفي وأهميته وعناصره والعوامل التي تحدد وتؤثر فيه وغيرها من العناصر التي تفصل وتشرح الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية.

1_1_1 مفهوم الأداء الوظيفي:

1_1_1_1 الأداء:

يشير المعنى اللغوي "أدى" إلى معنى الشيء مشياً ليس بالسرير ولا البطيء وأدى الشيء قام به، ويقال أدى فلان بمعنى قضاها، وهكذا يتضح المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به. أما المعنى الاصطلاحي: فهو قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها، للتأكد من صلاحيتهم لمباشرة مهام وأعباء ووظائفهم، وكذلك هو سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم¹ كما عرفه أيضا "علي السلمي" على أنه ذلك النمط سلوك الذي يبديه العنصر البشري في مجال العمل، أو تنظيم العمل وتوفير مستلزمات الأداء المالية والتقنية، من المواد والمعدات والمعلومات، وتهيئة الظروف المحيطة بمكان العمل وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدات المحددة، ومن جهة أخرى عرف قاموس "le petit rolet" الأداء بأنه النتيجة المثلى التي

¹حسين الغراب. الاتجاهات العالمية في التدريب. مركز الخبرات الإدارية والحسابية. القاهرة: 2010. ص. 33.

تستطيع آلة ما تحقيقها¹. بالإضافة إلى أنه كلما يتمكن الفرد من تحقيقه أنيا من سلوك محدد، وما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأعلى درجة من الطموح والدقة.²

كما يعد الأداء مفهوما جوهريا بالنسبة للمؤسسات ويكاد أن يمثل الظاهرة الشمولية لمجمل فروع وحقول المعرفة الإدارية، وهو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لموارد المادية والبشرية، واستغلالها بصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها³، حيث يمثل واحد من النتائج الهامة التي يربط بين الأفراد والوظائف والمنظمة والبيئة⁴، ومن خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات، ويقصد به زاوية أخرى إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة⁵.

إن الأداء كمفهوم اقتصر لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري، دون غيره من الموارد الأخرى، حيث يرى بعضهم أنه يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، وهو ما يراه باحثون آخرون حيث عروفه أنه الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، ولإجراء التحويلات الكمية و الكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها، ولتخزينها وتسويقها طبقا للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال

¹إيمان محامدية. الرقابة التنظيمية والأداء. مذكرة ماجستير. سكيكدة: كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية، 2009. ص. ص:

16-15

²مريم عبود؛ نعيمة سلطاني. الضغوط المهنية للعاملين بالمكتبات الجامعية. مجلة ببلوفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات.

مج. (02). ع. 7 تبسة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2020. ص. 104

³ليلي عثمان؛ صالح صراي. القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز. اقتصاديات الأعمال والتجارة. ع. 5، [د.م].

24. ص. 2018

⁴عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية. مصر: المكتبة العصرية،

2007. ص. 258

⁵كامل بربر. إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات. بيروت: دار المنهل اللبناني، 2012. ص. 172.

الفترة الزمنية المدروسة¹. كما عرفه أيضا أحمد "سيد مصطفى" على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية. بالإضافة إلى Jean yvees يقول أن الأداء هو مجموعة من المعايير الملائمة لتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات، وعلى أثر المؤسسة (المكتبة) على البيئة الخارجية.²

وفي الأخير نستنتج أن مفهوم الأداء لم يعطي في أي شكل أو نسق موحد، بل تعددت التعاريف واختلفت في الطرح واتفقت في المضمون ولهذا تم استخلاص موحد للأداء:

_الأداء هو تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد أو الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات وظيفته.
_الأداء عبارة عن تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى مخرجات، وهو يعكس قدرات المؤسسة أيضا.

1_1_2_ الأداء الوظيفي:

هو سلوكيات عملية مهنية ذات العلاقة بالأهداف المنظمة (المكتبة)، ضمن التحكم الفردي للعامل.¹ بالإضافة إلى تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة أو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل، والأداء الوظيفي هو محصلة ثلاث عوامل وهي:

_القدرة

_الدافعية

_الإمكانيات (فرص النمو)

فقد يمتلك الفرد القدرة على أداء عمل معين لكن لن يكون قادرا على تأديته بشكل جيد، إن كان لديه

¹ عبد الملك مزهوده. الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الإنسانية. ع.1. كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2001.ص.86

² عبد الحليم مزغيش. تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة. مذكرة ماجستير. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2012. ص.19

الدافع لتأديته ومن أخرى يمكن أن يتوفر لديه الدافع الكافي لتأدية العمل، لكنه لن يؤدي كما ينبغي إذا فقد القدرة على ذلك أو إذا لم تتوفر لديه الفرصة لذلك.²

_ كما عرف أيضا الأداء الوظيفي بالمرجات أو الأهداف التي تسعى الإدارات إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، يعكس الأداء مدى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إليها سواء تلك المرتبطة بالأهداف المتعلقة بالربحية أو المبيعات أو تلك التي تتعلق بالانطباعات التي تنطلق بالرضى والوعي بالعلاقة التجارية.

ويرى "سليمان" أن الأداء الوظيفي هو قدرة الإدارة على تحويل المداخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة.³

ونستنتج أن الأداء الوظيفي هو نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يفيد المحيط بأي شكل.

1_1_3_ الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية:

يعرف الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية، أنه المخرج الذي يحققه المكتبي، عند قيامه بأي نشاط من

الأنشطة، بالإضافة إلى النتائج والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة محددة.⁴

1_2_ أهمية الأداء الوظيفي:

تكمن أهمية الأداء الوظيفي في كونه الناتج النهائي لجميع أنشطة المنظمة، سواء كان ذلك على مستوى الفرد،

أو مستوى المنظمة ككل، ويمثل الأداء الوظيفي العنصر الأساسي في استقرار المنظمة، فالأداء الوظيفي

يلعب دورا هاما في تحقيق رؤية ورسالة المنظمة وهو أساس بقاء واستمرارية المنظمة.

_ كما يربط الأداء الوظيفي بدورة حياة المنظمة في مراحلها المختلفة والتي تتمثل في:

¹مریم عبود؛ نعيمة سلطاني. المرجع السابق. ص. 104

²يسرى هادف. المرجع السابق. ص. 277.

³عذارى سعود الهاجري. أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين. مذكرة ماجستير. الكويت: قسم إدارة الأعمال،

2011. ص. 34

⁴مراد منسل. أثر التحفيز على أداء المكتبيين في المكتبات الجامعية. مجلة بيلوفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات. ع. 2. تبسة:

جامعة العربي التبسي، 2019. ص. 83

✓ مرحلة الظهور

✓ مرحلة البقاء والاستمرارية

✓ مرحلة النمو والتميز

ولهذا فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما، من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقادم، ويتوقف على مستويات الأداء.¹

بالإضافة أن الأداء الوظيفي يعد ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات، ويتبين ذلك من خلال مناقشة الأداء ضمن أبعاد رئيسية وهي:

* **نظريا:** يعد الأداء الوظيفي من الناحية النظرية مركز الإدارة استراتيجيا، حيث تحتوي جميع المتعلقات الإدارية على دلالة ومضامين تخص الأداء، بشكل ضمني أو مباشر، ويرجع السبب في ذلك أن الأداء يمثل اختيار زمني للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

* **تجريبيا وإداريا:** وتتمثل أهمية الأداء الوظيفي الإدارية من الناحية التجريبية، تكون واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه، والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات، على نتائج الأداء، ونجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون في هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا.

-وتتألف أي عملية من مراحل عدة حتى تخرج إلى الوجود وتنتج منتجات لتحقيق أهدافها، كما أنها تحتاج إلى موارد عدة تفاعل مع بعضها البعض، لإنتاج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون:

* **ملموسة:** مثل عمليات الإنتاج الصناعي.

* **غير ملموسة:** مثل عمليات تقديم الخدمات في مختلف الحالات.¹

¹ عذاري سعود الهاجري. المرجع السابق. ص. 29.

1_3_1 أنواع الأداء الوظيفي:

لأداء الوظيفي مجموعة من الأنواع التي صنفت حسب معايير تتمثل فيما يلي:

1_3_1_1 حسب معيار المصدر: يصنف الأداء وفقا لمعيار المصدر إلى أداء داخلي وخارجي:

* **الأداء الداخلي:** يترتب على ما تملكه المنظمة بموارد، فهو ينتج أساسا من:

* **الأداء البشري:** يتمثل في أداء أفراد المنظمة والذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على وضع

القيمة، وتحقيق الأفضلية أو الميزة التنافسية من خلال تسيير وتطوير مهارتهم.

* **الأداء المالي:** ويتمثل في:

1- فعالية تعبئة.

2- استخدام الوسائل المالية المتاحة.

* **الأداء التقني:** يتمثل في قدرة المنظمة على استغلال استثماراتها بشكل فعال. ومنه فالأداء الداخلي هو

أداة يأتي من الموارد الضرورية لسير نشاط المنظمة سواء كانت موارد مادية أو مالية أو بشرية.

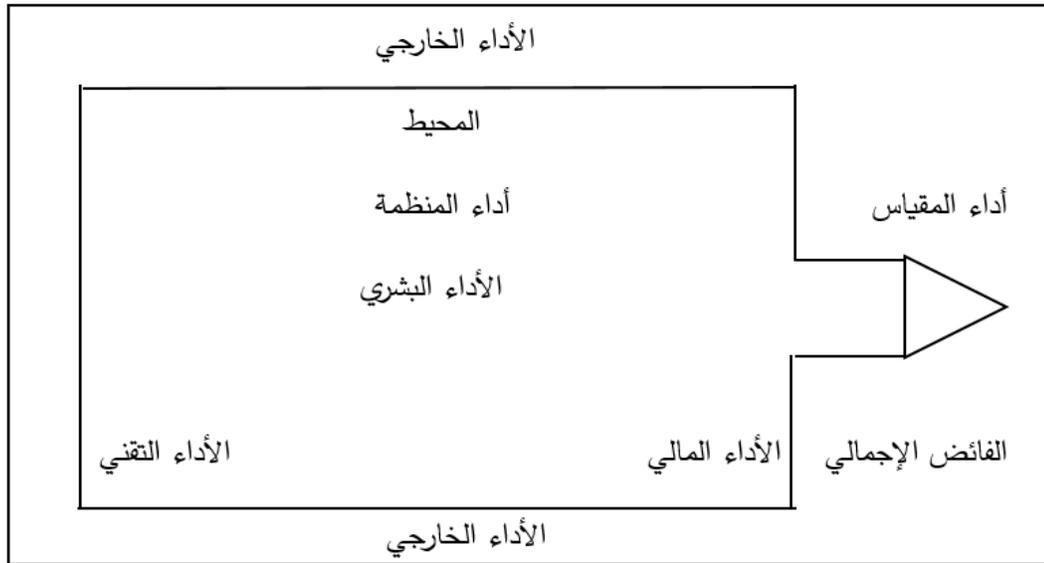
1_3_1_2_3_1 الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمنظمة.

وهذا النوع لا يتسبب في إحداثه المنظمة، بل المحيط الخارجي هو الذي يولده ويظهر بصفة عامة في النتائج

الجيدة التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع رقم أعمالهم نتيجة لارتفاع أسعار البيع أو خروج أحد المنافسين من

¹ موسى حمد محمد شيحان الدليمي. المرجع السابق. ص. 39.

السوق، كما أن ارتفاع القيمة المضافة نتيجة لانخفاض أسعار المواد الأولية، واللوازم والخدمات وغيرها من التغيرات التي قد تؤثر على الأداء سلبا وإيجابا.¹



2

الشكل رقم(5): يوضح النوعين السابقين من الأداء الوظيفي (الداخلي الخارجي)

1_3_2 حسب معيار الطبيعة:

حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، تنظيمية، فإنه بالإمكان تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، تنظيمي تقني... إلخ.

وفي إطار هذا التصنيف فإنه من غير الممكن تعتمد المؤسسة اعتمادا مطلقا على أحد المكونات دون الأخرى،

لتحقيق أداء في المستوى المطلوب، لكن من المنطقي أن تعطي لجانب معين أهمية نسبية أكبر من الجوانب

¹ فطيمة زرع. أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة. أطروحة دكتوراه: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، باتنة: 2017. ص. ص. 234-235.

² فطيمة زرع. المرجع السابق. ص 235.

وفي إطار هذا التصنيف فإنه من غير الممكن تعتمد المؤسسة اعتمادا مطلقا على أحد المكونات دون الأخرى، لتحقيق أداء في المستوى المطلوب، لكن من المنطقي أن تعطي لجانب معين أهمية نسبية أكبر من الجوانب الأخرى.

1_3_3_ حساب معيار الشمولية: تبعا لهذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى كلية وجزئية ويمكن تقسيمه إلى:

* **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها: كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو...

* **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع

تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى:

_ أداء الوظيفة المالية.

_ أداء وظيفة الموارد البشرية.

_ أداء وظيفة التموين.

_ أداء وظيفة الإنتاج.

_ أداء وظيفة التسويق.¹

حيث تطرق بعض الباحثين إلى بعض أنواع أخرى من الأداء الوظيفي نذكر منها ما يلي:

✓ **أداء المهام:** وهي السلوكيات التي تساهم في إنجاز العمليات الجوهرية في المنظمة، مثل

الإنتاج، البيع، وكل أداء يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة.

¹ عز الدين هروم. واقع التسيير الأداء الوظيفي للموارد البشري. مذكرة ماجستير. قسنطينة: جامعة منتوري، 2008. ص. ص:

✓ **الأداء الظرفي:** هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكل كل من الثقافة، والمناخ التنظيمي. والأداء الظرفي هنا ليس دور إضافيا في طبيعته، وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية، ويعتمد على الظروف التي تجري فيه معالجة العمليات.¹

✓ **الأداء المعاكس أو المجابه:** يختلف عن النوعين السابقين، حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخير عن مواعيد العمل أو الغياب، ويشمل سلوكيات، مثل الانحراف، والعدوان، وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة.²

1_4_ عناصر الأداء الوظيفي: لا يمكن الحديث عن وجود أداء فعال في المؤسسات إلا يتوفر مجموعة من العناصر، ويرجع ذلك لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداة إدارة الموارد البشرية ومن هذه العناصر نذكر منها ما يلي:

* **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية، وما يمتلكه من خبرات في مجال العمل.

* **نوعية العمل:** وتشتمل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبات ومهارات فنية، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

* **كمية العمل المنجز:** وهي مقدار العمل الذي يستطيع الفرد إنجازه في الظروف العادية ومقدار هذا الإنجاز. ***المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الفرد على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجته للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقويم نتائج عمله¹ كما اختلف الباحثين في

¹لبنى زياد خالد الساكت، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي. مذكرة ماجستير. عمان: كلية الأعمال، 2014. ص. ص: 33-34.

²لبنى زياد خالد الساكت. المرجع السابق. ص. ص: 33-34

تحديد عناصر الأداء الوظيفي ومجالات تطبيقها، فمن الباحثين من لجأ إلى تخصيص مجموعة عناصر لكل مستوى إداري وتنظيمي، ومنهم من قدم مجموعة من العناصر توصف بإمكانية التطبيق على جميع الأعمال،²

ومن هذه العناصر هي:

✓ القيادة والإبداع.

✓ حجم التعاون.

✓ القدرة على حل المشاكل.

✓ القدرة على اتخاذ القرارات والاتجاهات نحو العمل.

✓ تفويض الصلاحيات.

ومهما يكن من تعدد لهذه العناصر فلا بد من التأكيد على جانبين أساسيين هما:

الأول موضوعي: ويعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل الإنتاج، السرعة، النوعية،

المهارة، ومدى ما حققه الفرد من أهداف وكذلك استعمال وقت العمل.

الثاني ذاتي أو سلوكي: ويقوم بالكشف عن صفات الفرد الشخصية كالتقبلية في التعلم والاستفادة من التدريب

والقدرة الاشرافية، ومدى تقبله لنقد وإمكانية الاعتماد عليه في العمل والتعاون، وعلاقته مع الرؤساء والمرؤوسين.³

1_5_1_ العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي ومحدداته:

1_5_1_1_ عوامل الأداء الوظيفي:

¹عمر شابونية. الرضا الوظيفي في المكتبات الجامعية الجزائرية وأثره على الأداء. أطروحة دكتوراه. جامعة عبد الحميد مهري،

قسنطينة: 2015. ص. 148

²موسى حمد محمد شيجان الديلمي. المرجع السابق. ص. 41.

³موسى حمد محمد شيجان الديلمي. المرجع السابق. ص. 41.

هناك العديد من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند التعامل مع السلوك الإنساني والأداء، حيث يعتبر هذا الأخير دالة لمزيج من متغيرات الفرد من ناحية وخصائص المؤسسة التي يعمل فيها من ناحية أخرى فالأداء يتأثر بـ:

1_1_5_1_ العوامل الداخلية: تتعلق بالفرد منها الحاجات، الخصائص الجسمية، الحالة المزاجية، الدوافع ...

إلخ.¹

ولذلك اهتم علماء التحليل النفسي بدراسة مختلف جوانب سلوكهم وتوصلوا من خلال تلك الدراسات إلى مجموعة من الخصائص التي تؤثر على سلوكيات الأفراد في المؤسسة ويمكن توضيحها فيما يلي:

* **التابعة والسلبية:** حيث أن الأولى تعتمد كل الاعتماد على مساعدة الآخرين أما الثانية فتعتمد على المبادرة في العمل وهاتين الخاصيتين تؤثران سلبا على الأداء.

* **الخوف والقلق:** حيث يخلق الخوف عادة شعورا بعدم الاستقرار، مما يترتب عليه التوتر الزائد، ويعتبر القلق إحدى الحالات الانفعالية التي قد تصاحب الخوف ويؤدي ذلك إلى الاضطراب، وذلك يكون عائق للتفكير والعمليات العقلية، وبالتالي فإن الأداء سيتأثر بسبب ذلك.

* **التنافسية:** حيث أنه كلما زادت درجة العدوانية والتنافسية فإن الأداء سوف يزيد.

* **القدرة على التحكم الانفعالي:** فكلما انخفضت القدرة على التحكم الانفعالي لدى بعض الأفراد، فإن أدائهم سوف ينخفض والعكس صحيح.

* **الثقة بالنفس:** يؤدي انخفاضها إلى انخفاض أداء الموارد البشرية، كما تعتبر عاملا جوهريا مؤثرا في الأداء.

¹ أحمد الأمين يوسف؛ عبد الحميد نعيجات. أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين. مجلة اقتصاديات المال والأعمال. الأغواط،

* مستوى الطموح والدافعية للإنجاز: فالفرد الذي لديه مستوى طموح مرتفع يتميز بأدائه المرتفع على عكس الفرد الذي ليس لديه طموح ونفس الشيء بالنسبة للدافعية في الإنجاز.

* النظرة إلى النفس: حيث أن النظرة السلبية للذات يترتب عليها بعض التأثيرات السلوكية، مما يؤدي إلى انخفاض الأداء.

1_5_1_2_العوامل الخارجية: إن العوامل الداخلية السابقة الذكر يمكن التحكم فيها وتعديلها بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين أداء الموارد البشرية، فهي عوامل نفسية، يسهل اكتشافها ومعالجتها.¹

لكن هناك عوامل أخرى يصعب التحكم فيها من طرف الأفراد حيث تكون خارج نطاق سيطرتهم، وهذه العوامل هي العوامل الخارجية والبيئية التي تعتبر كعوائق للأداء لأن تأثيرها قوي، وذلك من خلال تأثيرها على محددات الأداء، ومن أكثرها شيوعاً ما يلي:

1_ كثرة المسؤوليات والواجبات التي يتعين على الفرد القيام بها.

2_ ضيق الوقت مما يجعله يركز على إتمام العمل ضمن الوقت المحدد ويهمل التركيز على جودته.

3_ نقص التعاون من طرف الآخرين، حيث المعروف أن التعاون يؤدي إلى رفع مستوى الأداء والقيام بالعمل بصورة منفردة يؤدي إلى خفضه.

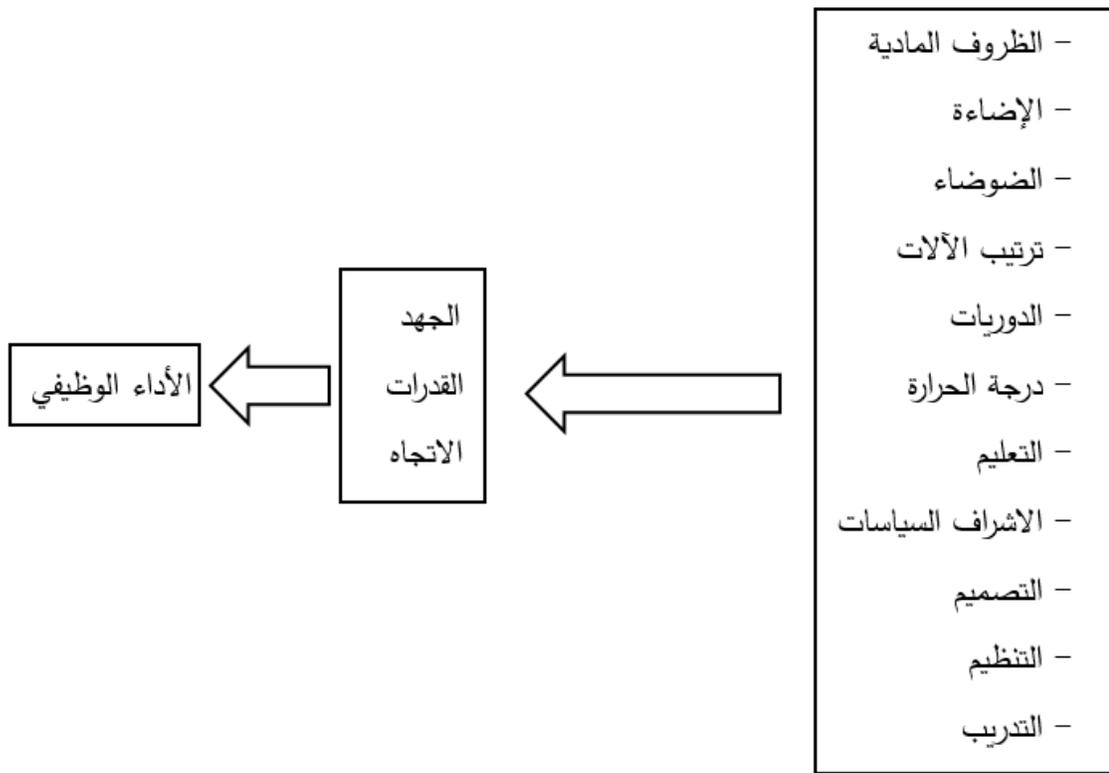
4_ القوانين والإجراءات المحددة من طرف الإدارة، وكذلك السياسات غير الواضحة التي تؤدي إلى عرقلة الأداء.

5_ العوامل المختلفة مثل الحرارة، الإضاءة، الضوضاء، ترتيب الآلات.

6_ أسلوب القيادة المعتمد من طرف القائد الذي يعتبر من أهم العوامل المؤثرة على مستوى أداء الموارد البشرية من خلال تأثيره على محدداته.

7_ الحوافز حيث أن وجود نظام الحوافز من شأنه أن يؤدي إلى رفع مستوى الأداء، لأنه يؤدي إلى بذل جهد أكبر في العمل.²

بالإضافة أن هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، بالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار، لأنها حقيقة وموجودة بالفعل والشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي هي:



الشكل رقم(6): العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

3

¹عمر شابونية. المرجع السابق. ص. ص: 157-158

²عمر شابونية. المرجع السابق. ص. ص: 157-158.

³لسعد لحمد محمد عكاشة. أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي. مذكرة ماجستير. فلسطين: كلية التجارة.

2008. ص. 36.

ويمكن القول إنه رغم كل العوامل السابقة الذكر لها تأثير كبير على أداء الموارد البشرية، لأنها لها علاقة وثيقة مع العوامل النفسية، فقد يؤدي إلى خلق التبعية والسلبية لدى التابعين، كما قد تخلق نوعاً من الثقة في نفوس العاملين تزيد درجة انتمائهم الوظيفي وولائهم للمؤسسة.¹

1_5_1_2_ محددات الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو الأداء الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين، يمكن أن ينظر إليه على أنه ناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

❖ **الجهود:** يشير الجهد الناتج من الحصول على الفرد على التدعيم إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

❖ **القدرات:** فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

❖ **إدراك الدور أو المهمة:** إلى الاتجاه الذي يعتمد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد بأهميتها في أداء مهامه.²

تستطيع المكتبة الاستفادة من الأداء الوظيفي من خلال التأثير واستخدام بعض المحددات التي تساهم بدورها في التأثير على هذا الأداء، وهناك تقسيمات مختلفة لهذه المحددات يمكن توضيحها كما يلي:

النظرة الأولى: حسب هذا الاتجاه تقسم محددات كما يلي:

1_ الجانب الفني والإنساني: يرتبط الجانب الفني بالتقدم الفني الذي يعتبر أحد المتغيرات التي تؤثر على

¹ عمر شابونية. المرجع السابق. ص. 158.

² لسعد لحمد محمد عكاشة. المرجع السابق. ص. 35.

مفهوم الإنتاجية من خلال التأثير على الأداء الوظيفي، ويتمثل هذا التقدم في نوعية المواد الأولية المستخدمة والطرق الوظيفية، حيث توجد علاقة مباشرة بين التقدم الفني والأداء الوظيفي وتحفيز العاملين. أما الجانب الإنساني فيتمثل في تفاعل عاملي القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري، حيث يمثل كل من القدرة والدوافع متغيران رئيسيان من أجل الأداء الوظيفي، فقد تتطوي مكونات الفرد على أعظم قدرات للعمل ولكن بدون توافر الدافع للعمل ستعدم العلاقة بين القدرات وبين الأداء الوظيفي، والعكس صحيح فقد يتوافر لدى الفرد الدافع القوي للعمل ولكن بدون القدرة على العمل ستعدم العلاقة بين الدوافع وبين الأداء.¹

التغير في المفاهيم بالنسبة للمجتمع والمؤسسة والأفراد: إن التغير في كثير من المفاهيم والنظرة الحديثة إلى كثير من الظواهر السلوكية، دفعت بالمؤسسات إلى تغيير نظرتها إلى أهدافها، من خلال المجتمع التي تنشأ به من منطلق الأجل الطويل والاعتبارات الاجتماعية المحتملة وليس من منطلق الأجل القصير.

2_ العوامل الفسيولوجية والاجتماعية: من العوامل المؤثرة على الإنتاجية الأداء الوظيفي تلك التي ترتبط بالصحة البدنية والجسمية والمتعلقة بالسلوك الوظيفي لأعضاء الجسم، وإن كانت العوامل الفسيولوجية ذات أثر محدود نسبياً بالنظر إلى العوامل الاجتماعية، إلا أنه لا يجوز إهمال أثرها على الدوافع وبالتالي على الإنتاجية.

النظرة الثانية: ويتمثل فيما يلي:

1_ العوامل النفسية: وهي العوامل التي تتحكم في سلوك الأفراد والتي يمكنها أن تكون مباشرة في رفع أو خفض مستوى أدائهم، وتتمثل أهمها في العوامل التالية: دافعية الأفراد للعمل، الرضا الوظيفي والروح المعنوية.

2_ العوامل الفنية: ويمكن تحديد مستوى أداء الموارد البشرية من خلال هذه العوامل والتي تعتبر بمثابة مؤشرات لقياس مستواهم، وتتمثل في العناصر التالية: إنتاجية الأفراد، جودة عمل الأفراد وأرباح المنظمة.

¹عمر شابونية. المرجع السابق. ص. 154

3_العوامل التنظيمية: وهذه العوامل لا تؤثر على سلوك الفرد، بل سلوك الفرد هو الذي يسببها، مما يحدث تأثيرا ملحوظا على الأداء، وتتمثل أهمها فيما يلي: الغياب، دوران، العمل وحوادث العمل.¹

1_6_تقييم أداء العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات:

تسعى أية مؤسسة، سواء كانت ضمن القطاع العام أو الخاص، لتحقيق أهداف محددة من خلال أداء عناصر الإنتاج المختلفة (الأفراد، رأس المال، العمليات التكنولوجية والمعلومات) ويعني تقييم الأداء معرفة المدى الذي يتم فيه مستوى أداء كل عنصر من عناصر الإنتاج، وعند تقييم أداء عنصر العمليات، وهو أعلى العناصر كلفة، وبالأخص في المؤسسات العامة بالمكتبات، التي يكون فيها استخدام بقية عناصر الإنتاج محدودا، فإن عملية تقييم الأداء، تحتل أهمية متميزة نتيجة الدور الذي يؤديه هذا العنصر في الأداء النهائي للمؤسسة.

كما يعرفه "بودر" تقييم الأداء بأنه عملية دورية منتظمة يقوم بممارستها مدير المكتبة من خلال جمع المعلومات عن الإنجازات الفعلية للعاملين معه خلال مدة معينة ومقارنتها بمعدلات الأداء القياسية المعدة سلفا، وهي فعالية تتطلب استخدام مهارات مختلفة من المدير لتطوير أداء الأفراد العاملين معه.

ويعد تقييم الأداء أمرا مهما في المكتبات ومراكز المعلومات، فمن المعلوم أن بعض العاملين أفضل من غيرهم في وظائف معينة، كما أن بعض العاملين يقومون بالمبادرة ويعملون على إنجاز أعمالهم بقليل من الإشراف، بينما يكون البعض الآخر ضعيفا وغير موثوق في قدراته في العمل ويحتاج إلى درجات إشراف عالية وللتأكد من إنجازه للعمل، لذلك وجب أن يكون هناك طريقة للتمييز بين الأفراد متميزي الأداء وأقرانهم من ذوي الأداء العادي أو المتدني، وقبل أن تتطور أنظمة قياس الأداء المعيارية أو الموضوعية في المكتبات ومراكز المعلومات، كانت قرارات القياس الأداء تؤخذ على أساس الانطباعات الذاتية الآتية للمدير أو المشرف عن عمل الفرد، وغالبا ما

¹ عمر شابونية. المرجع السابق. ص. ص. 154-155.

كانت نتائج هذا القياس غير دقيقة، لذلك فإن النظام الرسمي المكتوب لتقييم الأداء يعد أفضل وسيلة للتمييز بين أداءات العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات.

وتقرر كل مكتبة أو مركز معلومات وقت قياس أداء العاملين فيها، وعادة ما تدار هذه العملية رسمياً على أساس سنوي، ويمكن القيام بقياس أداء العاملين بشكل غير رسمي عدة مرات سنوياً، مما يساعدهم على تلافي أوجه القصور في هذا المجال أولاً بأول، وبالتالي تحسين أدائهم السنوي العام.¹

1_7_1_ معايير الأداء الوظيفي:

تعد المعايير الأساس الذي يقاس عليه الأداء، فمن خلال مقارنة الأداء بالمعايير على اختلاف أنواعها، يتم تأشير مستوى الأداء للمجال المراد تقييمه وقياسه، فالمعيار هو مستوى النشاط المحدد والذي يستخدم كنموذج لتقييم الأداء في المنظمة، وهو المقياس الذي يصاغ ليقارن به الأداء بهدف وضعه ضمن الأبعاد الصحيحة،² وتتحصر أهم معايير الأداء الوظيفي فيما يلي:

1_7_1_1_ الجودة: ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنشأة، حيث تعبر على مستوى أداء العمل، فالجودة تحمل

معاني كثيرة ومتعددة فهي: ذات معنى واقعي، ومعنى حسي.

✓ **المعنى الواقعي:** يعني التزام المنظمات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الانتاج، ومن ثم

استخدام معايير والتزام المنظمات بالمواصفات والمقاييس المتعارف عليها.

¹ربحي مصطفى عليان؛ أمين النجدوي. مبادئ إدارة المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2005. ص.ص: 381-384.

²محي الدين القطب. الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012. ص.45.

✓ **المعنى الحسي:** فإنه يركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة والمستفيد منها، بمعنى اقتناعهم ورضاهم عن الخدمات التي يتم تقديمها، وهل نجح العاملون في تقديم الخدمات بمستوى جودة يناسب توقعاتهم ويلبي احتياجاتهم.

1_7_2_ الكمية: يقصد بالكمية حجم العمل المنجز، وهذا يجب ألا يتعدى قدرات وامكانيات الأفراد، وفي الوقت نفسه لا يقل عند قدراتهم وامكانياتهم، لأن ذلك يعني بطء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي، وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء. لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز، وكدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو وفي معدل الأداء فيما يتناسب مع ما يكتبه الفرد من خبرات وتدريبات وتسهيلات.¹

1_7_3_ الوقت: ترجع أهميته إلى كونه من الموارد الغير قابلة للتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخل، مما يحتم استغلاله الصحيح في كل لحظة من حياتنا.

1_7_4_ الإجراءات: هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب اتباعها لتنفيذ المهام، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح لاستخدامها في تحقيق الأهداف. بالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل المتوقعة والمدونة في السندات المنظمة والمنشآت وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها، حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف حتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين ، وهذا لا يعني قتل

¹محمد جمال أكرم عمار. مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين. مذكرة ماجستير. غزة: كلية التجارة، 2009. ص. 84

العمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين، ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوسين تنفيذه مع رئيسته قبل اعتماده كأسلوب مفضل في انجاز العمل، ولضمان اتقاؤه وعدم مخالفته للنظم والتعليمات واللوائح والقوانين.¹

ويمكن تلخيص معايير الأداء الوظيفي التي يتم على أساسها احتكار معايير على النحو التالي:

ـ أن تكون معايير الأداء مرتبطة مع أهداف المنظمة.

ـ أن تكون المعايير مختارة من مقارنة أداء المنظمة مع أداء المنظمات.

ـ توضيح الهدف والغرض للمعايير بوضوح.

ـ إمكانية جمع البيانات لاحتساب المعايير بدقة.

ـ استخدام المعايير المستندة إلى النسب وتفضيلها على تلك المستندة إلى الرقم المطلق.

ـ أن يتم اختيار المعايير وفق نظرة شمولية لأطراف المعنية.

ـ أن يتم اختيار المعايير وفق منطلقات موضوعية وليست ذاتية.²

ـ إن استخدام منظمات الأعمال إلى أداء معايير عشوائية، قد لا يعكس الصورة لمستوى أداء أنشطة وفعاليات

تلك المنظمات فحسب، بل يؤثر في بقائها إذا استمرت عملية مقارنة الأداء المتحقق بالمعايير المغلوطة بالشكل

الذي يظل إدارات تلك المنظمات ويدفعها نحو ردود أفعال تمعن في انهيار تلك المؤسسات.³

1_8_ صعوبات تقييم الأداء الوظيفي:

التأثر بجانب واحد من الصفات، وتعميمه على باقي الصفات حيث أن بعض القادة يحكمون على العامل أو

الموظف من خلال معرفتهم بجانب واحد من صفاتهم فيأخذون الانطباع العام عنه والعكس كذلك. المزاجية لدى

¹ - محمد جمال أكرم عمار. المرجع السابق. ص. 84.

² - محي الدين القطب. المرجع السابق. ص. 46

³ - محي الدين القطب. المرجع السابق. ص. 47.

القادة، حيث بعضهم يشدد، والبعض الآخر يعطي تقديرات مختلفة، وهذا يعود إلى السمات الشخصية للقادة وطبيعة قيادتهم والذي يؤثر على المعايير الذاتية لديهم.

التحيزات الشخصية في ظل غياب المقاييس الموضوعية، والاعتماد على الحكم الشخصي، والخبرة التي تتسم بعدم اتباعها الأسلوب العلمي.¹

9_1_ نماذج قياس الأداء:

سننتقل إلى أهم نماذج قياس الأداء التي جمعت في دراسة دقيقة للباحث Boulianne, حيث استطاع

أن يضم

خمسة نماذج التي طرحها الباحثون في هذا الميدان وهي كالتالي:



الشكل رقم(7): نموذج هرم الأداء

¹- حسين أحمد الطروانة؛ المرجع السابق. ص. 58.

1_9_1_ نموذج هرم الأداء: يقوم هذا النموذج على فكرة ادماج المؤشرات الاستراتيجية مع المؤشرات التشغيلية، وذلك لصعوبة الفصل بينهما باعتبار العلاقات السببية وتأثيرها على بعضها البعض، ويظهر النموذج في شكل هرم يضم مجموعة من المؤشرات.

2_9_2_ نموذج مصفوفة المحددات والنتائج:

تقدم هذه المصفوفة ستة أنواع من المؤشرات، حتى يتسنى قياس الأداء بالشكل الصحيح، اثنان منهما تمثلان النتائج والأربعة الباقية تمثل المحددات، والجدول التالي يقدم هيكل المؤشرات الموجودة في مصفوفة المحددات والنتائج.¹

<p>الكفاءة الاقتصادية: Economie des <u>كفاءة استخدام الموارد</u> :ressources قدرة المنظمة على تخفيض مخصصاتها من الموارد مع الحفاظ على جودة العمليات والمنتجات. الإنتاجية Productivite: كمية وجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة بالنسبة إلى الموارد المستخدمة خلال فترة زمنية معينة</p>	<p>قيمة الموارد البشرية :Mobilisation <u>تحفيز وتعبئة الأفراد</u> مستوى مشاركة الأفراد في بناء القيمة والجهد المبذول لتحقيق الأهداف. ولاء الأفراد Moral : مدى مساهمة طول الخبرة العملية إيجابا في المنظمة. مردودية الأفراد Rendement: نوعية وكمية المنتجات التي يقدمها الفرد أو مجموعة. تطوير الأفراد Développement: نسبة تطور المهارات عند المستخدمين</p>
<p>استمرارية المؤسسة :Qualité <u>جودة المنتجات والخدمات</u> مدى استجابة المنتجات لرغبات وحاجات الزبائن. Rentabilité financier <u>المردودية المالية</u> مستوى تطور النسب المالية بالتحسن أو بالتدهور بالمقارنة مع الأنشطة السابقة أو مع هدف معين.</p>	<p>شرعية المؤسسات أمام المجموعات الخارجية Satisfaction de bailleurs <u>رضا المساهمين</u> :de fond مستوى رضا المساهمين عن استخدام أموالهم ومساهماتهم بالشكل الأمثل. Satisfaction de la clientele <u>رضا الزبائن</u></p>

¹ عبد الحليم مزغيش. المرجع السابق. ص. ص: 30-31.

<u>التنافسية Compétitivité:</u>	صورة المؤسسة عند زبائنها ومستوى رضاهم عن ما تقدمه.
نسب المؤشرات الاقتصادية مقارنة بتلك التي تحققتها المؤسسات المنافسة أو الموجودة غالبا في القطاع الذي تنشط فيه المنظمة.	<u>رضا المؤسسات المنظمة وجماعات الضغط</u>
	<u>Organisme régulateur:</u>
	مستوى إحدى القواعد والقوانين المنظمة للأنشطة.
	<u>Communauté المجتمع:</u>
	مدى تأثير المؤسسة بما تقدمه على المجتمع

الجدول رقم(1): يمثل المؤشرات الموجودة في مصفوفة المحددات.

1_9_3_ نموذج أصحاب المصالح:

يختلف هذا النموذج عن غيره من حيث أنه يعتمد على نظرية أصحاب المصالح في القياس الأداء، وهو يركز على بعدين رئيسيين: البعد النظري والبعد العملي من أجل تحديد المؤشرات المتعلقة به، ومما يظهر من النموذج ذلك التأثير الواضح بدراسة التي استعرضت نظرية أصحاب المصالح بشكل مفصل، إن ما يقوم عليه نموذج أصحاب المصالح هو الافتراض الأساسي القائل لكل مؤسسة أهداف أولية وثانوية واضحة تربط بينهما علاقة المؤثر والمتأثر إذ لا يمكن تحقيق الأهداف الأولية إلا بتحقيق الأهداف الثانوية.¹

1_9_4_ نموذج قياس أداء التوازن:

ويعتبر من أهم النماذج المقدمة لقياس الأداء والأكثر شيوعا واستخداما، وهو نظام قياس استراتيجي يقوم بترجمة رسالة المؤسسة الخاصة بتنظيم الأعمال إلى مجموعة متوازنة من مقاييس الأداء المتكاملة التي تتضمن مقاييس للمخرجات ومسببات أداء، وهذه المخرجات ترتبط في سلسلة من علاقة السبب والنتيجة.

1_9_5_ نموذج الكفاءة التنظيمية:

¹ عبد الحليم مزغيش. المرجع السابق. ص.32

يوضح الجدول التالي نموذج الكفاءة التنظيمية الأصلي لسنة 1994، ولقد قام الباحثون الثلاثة بمراجعة

وتعديل النموذج سنة 2000، وتعلق التعديل بإضافة بعد واحد يتعلق بسياسة المؤسسة¹.

المؤشرات الفرعية	المؤشرات الأساسية	
دفعه المؤسسة في السوق	التنافسية	النتائج
نمو المبيعات		
مقاييس رضا الزبائن		
المردودية	الأداء المالي	
النسب المالية ونسب التسيير		
السيولة		
العائد على الاستثمارات		
الثقة	جودة الخدمة	المحددات
الإصغاء وتحسس الحاجات		
المظهر		
الأمن		
الاتصال		
المجاملة		
إمكانيات الوصول والسهولة	المرونة	
في حجم الإنتاج		
في وقت الإنتاج		
في القدرة على تغيير الخصائص	الموارد المستخدمة	
الإنتاجية		
الكفاءة	التطوير	
أداء عمليات التطوير		
أداء التطوير على مستوى الأفراد		

الجدول رقم (2): يمثل نموذج الكفاءة التنظيمية².

¹ - عبد الحليم مزغيش. المرجع السابق. ص. ص: 32-35.

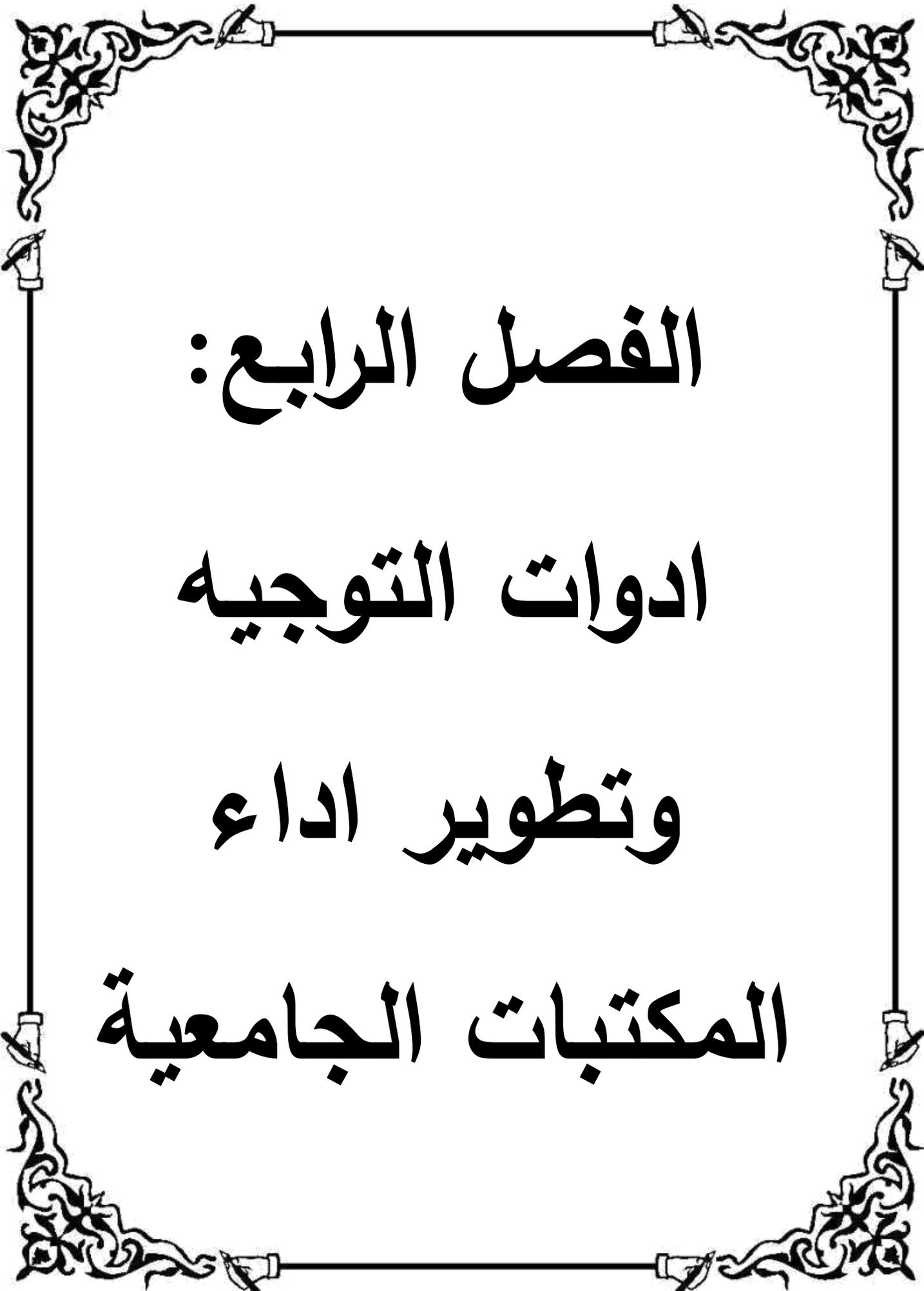
² عبد الحليم مزغيش. المرجع السابق. ص. 32.

خلاصة الفصل:

وفي الأخير نستنتج أن للأداء الوظيفي أهمية بالغة في تسيير أي مكتبة باعتبار الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة بها. لذا كان لازماً متابعة هذا الأداء وتقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة حتى تتمكن المكتبة المسؤولة من الحكم الموضوعي على مدى كفاءة الفرد في عمله كما يتضح لنا، بالإضافة أن الأداء الوظيفي يتحدد بمجموعة من العوامل بعضها ينتج عن الفرد، وبعضها الآخر خارج عن سيطرته يخضع لتحكم البيئة التنظيمية التي ينتمي إليها.

الجانب التطبيقي

للدراسة



الفصل الرابع:
ادوات التوجيه
وتطوير اداء
المكتبات الجامعية

1- إجراءات الدراسة الميدانية:

تمهيد:

بعد الإطار النظري الإطار المرجعي في الدراسات والبحوث، ننتقل إلى الجانب الميداني الذي يعد تكملة وتدعيم للخلفية النظرية للبحث العلمي والذي يعد أهم خطوة ويظهر ذلك من خلال ما يمكن التوصل إليه من نتائج ذات قيمة علمية وعملية تعكس وتفسر الواقع المدروس، حيث سنقوم بإسقاط المفاهيم النظرية وتجسيدها في المكتبة المركزية لجامعة العربي التبسي-تبسة-بعد جمع البيانات وتحليلها والحكم على صدق أو نفي الفرضيات، حيث سيتم التوصل إلى مجموعة من النتائج ومناقشتها على ضوء الفرضيات. وسوف يعالج هذا الفصل في ثناياه إجراءات الدراسة الميدانية المتبعة لتسليط الضوء على أثر استخدام أدوات التوجيه في تطوير أداء المكتبات الجامعية في المكتبة المركزية لجامعة العربي التبسي وتوضيح العلاقة بين أدوات التوجيه والأداء الوظيفي معتمدين في هذه الدراسة على استمارة الاستبيان، والمقابلة والملاحظة لجمع المعلومات، حيث قسمنا هذا الفصل إلى ما يلي:

بداية قمنا بتقديم الجامعة محل الدراسة من خلال التعريف بها والمكتبات التابعة لها والشطر الثاني من الفصل خصص للعناصر المنهجية للجانب الميداني (حدود الدراسة، منهج الدراسة، مجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات).

أما الشطر الثالث فتناولنا فيه تحليل بيانات الدراسة وانتهت بنتائج عامة ونتائج على ضوء الفرضيات.

1-1- حدود الدراسة:

كل دراسة تتوفر على قسم ميداني لا بد أن تتوفر بالضرورة على مجالات وحدود معينة تحدد المعالم الأساسية لهذه الدراسة وهذه الحدود تدور في مجملها بين الحدود المكانية والحدود الزمانية والحدود البشرية وستوضح فيما يلي:

1-1_1- الحدود المكانية:

تتضح الحدود المكانية للدراسة من خلال العنوان " أثر استخدام أدوات التوجيه في تطوير أداء المكتبات الجامعية، دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي التبسي _ تبسة _

_التعريف بمكان الدراسة :

المكتبة الجامعية المركزية :

هي هيكل هام من هياكل جامعة العربي التبسي _تبسة ولقد أنشئت رسميا خلال السنة الجامعية 2010/2009، ولكن نشأتها كمكتبة جامعية يعود إلى الثمانيات حيث كانت عبارة عن مكتبات صغيرة لمعاهد وطنية متخصصة من 1985 إلى غاية 1992 وعندما ارتقت إلى صف مركز جامعي كانت كل التخصصات موجودة في مكتبة واحدة قديمة الإنشاء، وبعد ذلك تحولت المركز الجامعي سنة 2009م وأصبحت تعد المحور المركزي لمعالجة البحث العلمي ، بهدف التنسيق مع المكتبات الفرعية للكليات والمعاهد إلى جمع مصادر المعلومات وتنميتها بالطرق المختلفة التي تتمثل في الشراء ، الإهداء ، التبادل، وتنظيمها وفهرستها وتصنيفها¹

¹- دليل المكتبة المركزية لجامعة العربي التبسي _تبسة.

وترتيبها لاسترجاعها بأقل وقت ممكن، وتقديمها إلى مجتمع المستفيدين (قراء، باحثين) على اختلافهم من خلال مجموعة من الخدمات كخدمة الإعارة والمراجع والدوريات والتصوير والإحاطة الجارية والبعث الانتقائي للمعلومات والخدمات الأخرى المحوسبة وذلك عن طريق كفاءات بشرية مؤهلة علمياً وفنياً وتقنياً في مجال علم المكتبات والمعلومات.

1-1-2- الحدود الزمنية:

شملت الحدود الزمنية لدراستنا في شقيها النظري والتطبيقي منذ الموافقة على موضوع الدراسة من طرف اللجنة العلمية لقسم علم المكتبات لجامعة العربي التبسي - تبسة - ويمكن تجزئتها إلى مراحل.

أ- **مرحلة التفكير في الموضوع:** بداية اختيار وتحديد موضوع الدراسة .

ب- مرحلة التجسيد العملي والفعلي للدراسة:

- تحديد الإطار المفاهيمي والنظري والفعلي للدراسة.

- تحديد الإطار التطبيقي والميداني للدراسة من خلال الزيارات للمكتبة وإعداد الاستمارة والمقابلة.

- كتابة المذكرة وإخراجها بشكل نهائي.

1-1-3- الحدود البشرية:

تتجلى الحدود البشرية لهذه الدراسة في مجموعة الموظفين بمختلف مستوياتهم بالمكتبة المركزية لجامعة

العربي التبسي - تبسة - وبلغ عددهم 23 موظف منقسمين على المصالح التالية:

عدد الموظفين	المنصب الوظيفي
01	مسؤول المكتبة المركزية
05	ملحق بالمكتبات م 1
01	محافظ رئيس
02	مساعد بالمكتبات
09	عون تقني بالمكتبات
01	كاتبة مديرية رئيسية
01	م. مهندس م 1 في الإعلام آلي
01	م. مهندس م 2 في إعلام آلي
01	عامل مهني
01	حارس جامعي رئيسي
23	المجموع

جدول رقم (3) : يمثل تقسيم الموظفين حسب المصالح¹

1-2- منهج الدراسة:

تختلف المناهج المستخدمة باختلاف موضوع الدراسة، وطبيعة الموضوع هي التي تحدد عادة المنهج

المستخدم الملائم لموضوع الذي نحن بصدد دراسته .

¹ - مقابلة مع مسؤول المكتبة المركزية لجامعة العربي التبسي-تبسة-

وانطلاقاً من طبيعة الموضوع الذي تناولته دراستنا فإن المنهج الوصفي التحليلي هو المناسب لها، فهو أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد ووصف العلاقة الموجودة بين متغير وآخر تحللها وتفسرها للوصول إلى نتائج علمية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للموضوع.

1-3- مجتمعات الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة جميع الموظفين بمختلف مستوياتهم الذين يعملون بالمكتبة المركزية لجامعة العربي التبسي _تبسة_ لسنة 2020 حيث يقدر عدد العاملين 23 عامل. ومجتمع الدراسة هو عبارة عن مسح شامل لكل العينة محل الدراسة.

1-4- أساليب تجميع البيانات:

يعتمد الباحث أثناء دراسة ظاهرة أو موضوع بحثه على استخدام أدوات عديدة تفيده في جمع البيانات فنتائج الدراسة تتوقف إلى حد كبير على كيفية جمع البيانات والأدوات المستخدمة لهذا الغرض، ولكي يتمكن الباحث من الحصول على المعلومات التي تخدم بحثه، وعليه أن يختار الأدوات التي تتناسب مع طبيعة الموضوع وتتوافق معه، وفي موضوع بحثنا استخدمنا الأدوات التالية:

1-4-1- المقابلة:

المبحوث مباشرة. وتعرف المقابلة بأنها اللقاء وجها لوجه حيث يقوم المقابل بتوجيه عدد من الأسئلة لشخص

الذي يراد¹ مقابلته وهو المستجيب وتصمم أسئلة المقابلة بشكل يجعل من السهل الحصول على إجابات ذات علاقة بمشكلة البحث².

وقد اعتمدنا في دراستنا مقابلة مع مسؤول للمكتبة المركزية لجامعة العربي التبسي-تبسة-من أجل طرح بعض الأسئلة عليه (أنظر الملحق رقم 01)

1-4-2- الاستبيان: تقتضي أهداف الدراسة إلى ضرورة الاستعانة باستبيان موجه إلى العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة العربي التبسي-تبسة-.

هو أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة عن طريق صياغة مجموعة من الفقرات بطريقة عملية مناسبة يتم توزيعها على عينة الدراسة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمشكلة الدراسي³.

ولقد اعتمدنا على مقياس ليكرت الثلاثي الذي اقترح عام 1932 وهو طريقة لقياس الاتجاهات، التي انتشرت بشكل واسع في بناء مقاييس نحو شتى الموضوعات، وتعتمد هذه الطريقة على عدد كبير من الفقرات، التي تجمع من المبحوثين بعد تحديد مكونات أو عناصر الموضوع المراد قياسه، ثم توجيه استمارة استطلاعية لعينة من مجتمع البحث، حيث طاب من أفراد العينة الإجابة عن الأسئلة مفتوحة النهاية نحو الموضوع المقاس وتوضع كل عبارة متدرجة للإجابة قد تكون ثلاثية أو رباعية أو خماسية، وقد تكون البدائل عددية أو رمزية أو لفظية، حيث يتحقق من صدق مقاييس الاتجاهات بعد عدة طرق كالصدق البناء⁴.

¹ محمد عبد العال النعيمي؛ عبد الجبار توفيق البياتي وآخرون. طرق ومناهج البحث العلمي: دار الوراق للنشر والتوزيع. ص 182.

² محمد عبد العال النعيمي؛ عبد الجبار توفيق البياتي وآخرون. المرجع السابق. ص 182.

³ ماجد محمد الخياط. أساليب البحث العلمي. عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2010. ص. 155.

⁴ عباس محمود عوض. القياس النفسي بين النظري والتطبيقي. الإسكندرية: دار المصرية للنشر والتوزيع، 1998. ص. 38.

موافق	محايد	غير موافق
01	02	03

1

الجدول رقم (4): يمثل نموذج لمقياس ليكرت الثلاثي

* طريقة صياغة أسئلة الاستبيان:

نظرا لما تقدمه هذه الاستمارة من مزايا بحثية فقد اعتمدنا على شكل فقرات موزعة على محاور وتمت

كالآتي:

المحور الأول: واقع القيادة في المكتبة المركزية لجامعة العربي التبسي_ تبسة_، ويتضمن هذا المحور

على عشرة أسئلة من 1 إلى 10 تهدف إلى التعرف على واقع القيادة في المكتبة المركزية لجامعة العربي التبسي

تبسة.

المحور الثاني: فعالية الدافعية في المكتبة المركزية لجامعة العربي التبسي_ تبسة_، ويتضمن هذا

المحور على عشرة أسئلة من 11 إلى 20 ومن خلالها حاولنا التعرف على الدافعية داخل المكتبة المركزية.

المحور الثالث: دور الاتصال في المكتبة المركزية لجامعة العربي التبسي_ تبسة_

ويتضمن هذا المحور على عشرة أسئلة من 21 إلى 30 تهدف إلى التعرف على دور الاتصال في المكتبة

المركزية وتطويره.

استمارة الاستبيان (أنظر الملحق رقم 02)

¹- عباس محمود عوض. المرجع السابق. ص. 38.

تم توزيع الاستمارة على 23 موظف بالمكتبة المركزية لجامعة العربي التبسي _تبسة_ وتم استبعاد 06 منهم، 04 منهم رفضوا ملئ الاستمارة و02 منهم في عطلة، وتم تفرغ تحليل البيانات المنتقاة من 17 استمارة من الموظفين أي ما يقارب نسبة 73.91% موظف.

2- نتائج الدراسة الميدانية:

2-1- عرض وتحليل البيانات الشخصية :

الجنس	التكرار	النسبة%
ذكر	10	58.82%
أنثى	07	41.18%
المجموع	17	100%

.جدول رقم(5): يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

يوضح هذا الجدول أن مجتمع الدراسة المتمثل في الموظفين بالمكتبة المركزية لجامعة العربي التبسي _تبسة_ حسب تصنيف الجنس للكشف عن أي الجنسين المتواجدة بقوة في المكتبة.

_ نجد أن أغليبتهم الجنس ذكر بنسبة 82,58 % أما نسبة الجنس الأنثوي قليلة في المكتبة المركزية لجامعة العربي التبسي-تبسة- وهو ما يمثل 41,18 %.

ونلاحظ من هذه النسب أن نسبة الذكور أكثر من نسبة الإناث وهذا راجع إلى أن وضعية المكتبة من الوظائف التي تتناسب مع الرجل وتلائم طبيعة وتوجه هذا الأخير للعمل في مجال علم المكتبات راجع لأن العمل المكتبي يتطلب تفهم واسع من أجل التعامل مع المستفيدين الذين يتميزون بمزاجهم المتقلب عند البحث عن المعلومات.

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 25 إلى 35 سنة	06	35.31%
من 36 إلى 45 سنة	08	47.05%
من 46 إلى 55 سنة	03	17.64%
المجموع	17	100%

الجدول رقم (6): يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب السن

يبين هذا الجدول سن مجتمع الدراسة، وكما هو واضح أمامنا فإنها جاءت متباينة من فئة إلى أخرى وقد اختارت المكتبة أكبر فئة للسن والتي قدرت بـ 47.05% والتي تمثل موظفين تتراوح أعمارهم ما بين 36 و 45 سنة. كما نلاحظ بأنها توجد فئة قليلة من مجتمع الدراسة التي تتراوح أعمارهم من 46 إلى 55 سنة بنسبة تمثل 17,64%.

مما جعل الفئة العمرية الكبرى المتواجدة في المكتبة هم الذين تتراوح أعمارهم ما بين 25_35 و 36-45 بنسبة 35% و 47% على التوالي راجع إلى أن هناك خبرات طويلة في مجال العمل داخل المكتبة.

النسبة %	التكرار	مستوى التعليمي
5.88%	01	ابتدائي
17.64%	03	ثانوي
76.47%	13	جامعي
100%	17	المجموع

الجدول رقم(7): يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أدنى نسبة للموظفين ذو المستوى التعليمي الابتدائي بنسبة ضئيلة جدا والتي تقدر ب 5.88% أما الموظفين ذو المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 17.64%، بينما أعلى نسبة من مجتمع الدراسة لذوي المستوى الجامعي إذا بلغت 76.47% حيث أن توفر مستوى تعليمي عالي يؤكد على حرص المكتبة على الاستفادة من الخبرات الأكاديمية في تسيير أعمالها، كما أن هذه النسبة المعتبرة من الجامعيين في المكتبة تساعدها على التطور والتغيير للأحسن ويتم تقسيم المصالح حسب المستوى الجامعي أصحاب شهادة الليسانس يتولون منصب ملحق مستوى أول أما أصحاب شهادة الماستر فيتولون منصب ملحق مستوى ثاني.

النسبة المئوية	التكرار	التخصص
47.05%	08	علم المكتبات
53.94%	09	تخصصات أخرى
100%	17	المجموع

جدول رقم(8): يمثل مجتمع الدراسة حسب التخصص

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة من مجتمع الدراسة هي لموظفي من اختصاصات مختلفة بنسبة 53.94 %. أما نسبة تخصص علم المكتبات تبلغ 47.05% وهذا دليل على أن المكتبة لا توظف أهل التخصص بكثرة وهذا له تأثير كبير على الأداء الوظيفي فكلما كان الموظفين من أهل التخصص كانوا قادرين على تسيير المكتبة بشكل أفضل والتعامل مع ظروف المكتبة.

النسبة %	التكرار	منصب الوظيفي
47.08%	08	عون تقني بالمكتبات
17.64%	03	ملحق بالمكتبات الجامعية
17.64%	03	مساعد بالمكتبات
5.88%	01	كاتبة مديرة رئيسية
11.76%	02	عقود إدماج
100%	17	المجموع

الجدول رقم(9): يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب المنصب الوظيفي

يتبين لنا من خلال الجدول بأن أعلى نسبة تخص رتبة عون تقني للمكتبات حيث قدرت ب 47.08% وهذا راجع لأهمية هذا المنصب الوظيفي في المكتبة، تليها نسبة 17.64 % لمن يشغلوا منصب ملحق بالمكتبات ومساعد المكتبات وهذا المنصب عادة يكون للموظفين ذو المستوى جامعي أما بالنسبة لموظفين عقود الإدماج والتي قدرت ب 11.76 % فكانت متوسطة أما أدنى نسبة فكانت 5.88% وهي كاتبة مديرة رئيسية.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05	4	23.52%
من 05 إلى 10	5	29.41%
من 11 إلى 15	3	17.64%
أكثر من 15	5	29.41%
المجموع	17	100%

جدول رقم(10): يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

يوضح هذا الجدول أن نسبة 29.41% من مجتمع الدراسة خبرتهم من 05 إلى 10 سنوات وهي أعلى نسبة ونفس النسبة بالنسبة للأفراد الذين خبرتهم أكثر من 15 سنة والتي قدرت ب 29.41 % أما الأشخاص الذين خبرتهم أقل من 05 سنوات قدرت ب 23.52%، أما أقل نسبة فكانت للموظفين الذين خبرتهم من 11 إلى 15 سنة وهذا راجع إلى الخبرة المهنية ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي و أدوات التوجيه فكلما كانت الخبرة كبيرة كلما كانت فاعلية في الأداء الوظيفي وكلما تقل الخبرة يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي ، فالخبرة لها تأثير واضح على المهارات والمعارف الممتلئة من خلال سنوات العمل الطويلة إضافة إلى درايتهم بكل مجريات العمل داخل المكتبة.

2-2- عرض وتحليل المحور الأول: واقع القيادة في المكتبة المركزية لجامعة العربي التبسي-تبسة:-

العبرة	القيادة الناجحة هي التي تفرض التعاون بين الموظفين داخل المكتبة	
الاحتمالات	موافق	المجموع
التكرار	17	17
النسبة المئوية	%100	%100

الجدول رقم (11): يمثل التعاون داخل المكتبة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 100% أكدت أن القيادة الناجحة هي التي تفرض التعاون بين الموظفين وهذا دليل على وجود تعاون وهذا شيء مألوف لأن طبيعة العمل المكتبي تقتضي ذلك ولا يستطيع القائد أن يقوم بالمهام لوحده مهما كانت خبرته ومستواه التعليمي لأن الإنسان بطبعه يحتاج إلى غيره، فالتعاون يساهم في إتمام الأعمال بسرعة وبطريقة منظمة، فالقيادة الناجحة هي التي تفرض التعاون وهذا راجع لأنه مهم في أداء العمل بتبادل الأفكار فيما بينهم وهذا ما يؤدي إلى تحقيق أهداف المكتبة.

العبرة	المشاركة في العمل وعدم حصر عملية اتخاذ القرار يساهم في تحقيق الانسجام وتقلل من الصرعات وتزيد من شعور العامل بالانتماء للمكتبة	
الاحتمالات	موافق	المجموع
التكرار	15	2
النسبة المئوية	%88.24	%11.76

الجدول رقم (12): يمثل المشاركة في العمل وعدم حصر عملية اتخاذ القرار

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 88.24 % من الموظفين كانت إجاباتهم موافق وهي نسبة مرتفعة جدا وهذا دليل على أن المشاركة في العمل تسمح بتسهيل سبل العمل وتبعث جو مريح بين الموظفين وتقلل من الضغوطات المهنية على المسؤول وذلك يزيد من انسجام الموظفين ويرفع من مستوى خدمات المكتبة، فكلما كثرت المشاركة في العمل كانت النتيجة إيجابية، وذلك يعود بتبادل الخبرات بين المسؤول والموظفين وتتم الأعمال بسرعة ودقة وهذا ما يؤدي إلى تحقيق أهداف المكتبة. بينما قدرت نسبة الموظفين الذين كانت إجاباتهم محايد 11,76% وهي نسبة قليلة جدا وهذه الفئة لا تتأثر بالمشاركة في العمل ولا تأثر فيها مصرحين بأن عدم حصر عملية اتخاذ القرار قد يزيد من الانسجام وتحقيق الأهداف كما قد يؤدي إلى اضطراب العلاقات في بعض الأحيان.

العبرة	الأسلوب القيادي المتبع داخل المكتبة يعمل على رفع المعنويات الموظفين وتحقيق الانسجام بينهم	
الاحتمالات	موافق	محايد
التكرار	15	2
النسبة المئوية	88.24%	11.76%
المجموع		17
		100%

الجدول رقم(13): يمثل الأسلوب القيادي المتبع داخل المكتبة

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 88.24 % من مجتمع الدراسة كانت إجاباتهم موافق وهي نسبة مرتفعة وهذه النسبة منطقية كون أن الأسلوب القيادي يستطيع أن يشعل حماس العامل ودافعية ولائه حتى في حالة عدم توفر الحافز المادي ومن جانب آخر يستطيع الأسلوب القيادي أن ينقص من هنا كفاءته ويجعل الموظف بأداء

منخفض، في حين قدرت نسبة الموظفين الذين كانت إجاباتهم محايد ب 11.76 % وهي نسبة ضئيلة جدا وهذه الفئة ولا تتأثر بالأسلوب القيادي ولا يؤثر فيها.

وهذا ما أكده مسؤول المكتبة المركزية لجامعة العربي التبسي - تبسة - في المقابلة التي أجريت معه قائلا بأن الأسلوب القيادي له أثر كبير على الموظفين في المكتبة حيث كان السؤال: ما هو الأسلوب الإداري الذي تعتمده مع الموظفين؟

العبارة	الأسلوب الديمقراطي هو الأسلوب الأنجح لتسيير العمل على أكمل وجه والمكتبة الناجحة هي التي تتبنى الأسلوب الديمقراطي		
الاحتمالات	موافق	محايد	غير موافق
التكرار	13	3	1
النسبة المئوية	76,48%	17.64%	5.88%
المجموع	17	17	17
	100%	100%	100%

الجدول رقم(14): يمثل الاسلوب الديمقراطي في المكتبة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبته 76.47% من الموظفين كانت اجابتهم موافق وهذا دليل على أن الأسلوب الديمقراطي ناجح وله تأثير إيجابي على العمل فهو يساهم في تسهيل العمل والقيام به على أكمل وجه وزيادة الثقة الموظفين بالنفس والاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية لهم مما يترتب عليه حسن تسيير العمل والتحسين من مستوى الأداء، والمكتبة الناجحة هي التي تتبنى هذا النمط، لأنه يوفر مناخ إداري وبيئة عمل مناسبة ويعزز الاحترام المتبادل، قدرت نسبة الموظفين الذين كانت إجابتهم محايد ب 17.64% وهي نسبة قليلة، في حين قدرت نسبة الموظفين الذين كانت إجابتهم غير موافق ب 5.88% وهي نسبة ضئيلة جدا حيث

يرون أن الأسلوب الديمقراطي هو الأسلوب الغير مناسب لتسيير المكتبة.

العبرة	يحرص القائد على مدى إتقان الموظفين لأعمالهم لتوجيههم للوجهة الصحيحة		
الاحتمالات	موافق	محايد	المجموع
التكرار	16	1	17
النسبة المئوية	%94.12	%5.88	%100

الجدول رقم(15) : يمثل حرص القائد على مدى إتقان الموظفين لأعمالهم

تبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 94.12 % من مجتمع الدراسة كانت إجابتهم موافق وهي نسبة عالية جدا وهذا دليل على أن القائد شديد الحرص على إتقان الموظفين لأعمالهم ورقابتهم بتقديم التعليمات والنصائح لتحسين الأداء بينما قدرت نسبة الموظفين الذين كانت اجابتهم محايد ب5.88%. وهي نسبة ضئيلة جدا وهذه النسبة ترى عدم وجود رقابة على الموظفين أثناء أداء أعمالهم وهناك بعض التقصير والإهمال.

العبرة	الأسلوب الديكتاتوري يساعد على تحسين وزيادة تفعيل الأداء للموظفين في المكتبة المركزية لجامعة العربي التبسي -تبسة		
الاحتمالات	موافق	محايد	المجموع
التكرار	1	2	17
النسبة المئوية	%5.88	%11.76	%82.35

الجدول رقم (16): يمثل الأسلوب الديكتاتوري في المكتبة المركزية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 82.35% من الموظفين كانت إجاباتهم غير موافق وهي أعلى نسبة وهذا شيء متوقع لأن القائد الديكتاتوري يتميز بتشديد السلطة حيث يحتكر كافة السلطات دون فسح أي مجال أمام التابعين للمشاركة أو مقاسمة السلطة وإنجاز الأعمال من خلال التهديد والإجبار وهذا يؤثر سلباً على أداء الموظفين في حين قدرت نسبة الموظفين الذي كانت إجاباتهم محايد 11.76% وهي نسبة قليلة وهذه النسبة لا تتأثر بالأسلوب الديكتاتوري ولا يأتري فيها بينما أدنى نسبة كانت للموظفين الذين كانت إجاباتهم غير موافق والتي قدرت 5.88% هذه النسبة ترى أن الأسلوب الديكتاتوري يساعد على تحسين وزيادة الأداء الوظيفي.

العبرة	الشخص الذي تتوفر فيه المهارات القيادية نستطيع القول عنه بأنه قائد ناجح	
الاحتمالات	موافق	محايد
التكرار	14	03
النسبة المئوية	82.36%	17.65%
		المجموع
		17
		100%

الجدول رقم (17): يمثل المهارات القيادية

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 82.36% كانت إجاباتهم موافق وهي نسبة عالية جداً وهذا دليل على أهمية توفر المهارات القيادية في المسؤول ليستطيع تسيير المكتبة أو المؤسسة والوصول إلى مبتغاه ولكي يستطيع تولي مسؤولية القيادة من جهة ويستطيع القول عنه أنه قائد ناجح من جهة أخرى أما نسبة الموظفين الذين كانت إجاباتهم بمحايد فقدرت ب 17.64% وهي نسبة قليلة يرون أن توافر المهارات القيادية أو عدم توفرها لا يأتري فيهم ويتأثرون بها:

العبارة	شخصية القائد وتصرفاته داخل المكتبة تأثر على أداء الموظفين		
الاحتمالات	موافق	محايد	المجموع
التكرار	16	1	17
النسبة المئوية	%94.12	%5.88	%100

الجدول رقم(18): يمثل شخصية القائد وتصرفاته

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 94.12% من مجتمع الدراسة كانت إجابتهم موافق وهي نسبة عالية جدا فالقائد القوي الناجح الذي يفرض شخصيته على الموظفين منذ توليه القيادة، فبتصرفاته يفرض عليهم التقاني في العمل ففوة الشخصية تتمثل في المكافأة والمسائلة والرقابة كل هذه الصفات بالإضافة إلى صفات خاصة في القائد نفسه تجعل الموظف مع جميع المواقف والظروف وتزيد هذه القوة من خلال تشجيعها وانتهاجها للتطوير والتميز لتحقيق مبدأ الابتكار أما نسبة الموظفين الذين كانت إجابتهم بغير موافق فقدت ب 5.88% هذه الفئة ترى أن شخصية القائد قد تكون ضعيفة ما يجعل الموظفين لا يباليون وضعيف الشخصية لا يستطيع التحكم في زمام الأمور ما ينعكس سلبا على الموظفين.

العبارة	السمات والخصائص القيادية التي يتميز بها القائد يتوارثها عنه الموظفين		
الاحتمالات	موافق	محايد	المجموع
التكرار	05	10	17
النسبة المئوية	%29.42	%58.82	%100

الجدول رقم(19): يمثل السمات والخصائص القيادية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن نسبة 58.42% من مجتمع الدراسة كانت اجابتهم بمحايد وهي أعلى نسبة، أما نسبة الموظفين الذين كانت اجابتهم بموافق فقدرت 29.42% وهذا يدل على أن السمات والخصائص القيادية التي يتميز بها القائد تأثر على مرؤوسيه أي أن القائد هو القدوة يأخذون منه الصفات والسمات سواء كانت إيجابية أو سلبية ونسبة ضئيلة كانت إجابتهم بغير موافق والتي قدرت ب 11.75%.

والخصائص القيادة ليست متوارثة بل هي صفات وخصائص يضعها القائد بنفسه لنفسه ويكتسبها من خلال تعاملاته ويوميتها، سواء كانت ايجابية أو سلبية.

العبارة	القيادة تبين للمسؤولين بأن تطبيق الأوامر والتوجيهات تدخل في إطار نظام المؤسسة.			
الاحتمالات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	11	04	02	17
النسبة المئوية	64.72%	23.52%	11.76%	100%

الجدول رقم (20): يمثل تطبيق الأوامر والتوجيهات

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن أعلى نسبة هي للموظفين الذين كانت اجابتهم بموافق بنسبة 64.72% ومن هنا يتبين بأن على الموظفين الامتثال للتعليمات والأوامر والقرارات دون معارضة وبالتالي عليهم بذل الجهد اللازم والأداء والإنتاجية للقضاء على نقاط الضعف ومن خلال رؤية مستقبلية ناجحة للمكتبة، أما نسبة 23.52% كانت اجابتهم محايد بينما قدرت نسبة الموظفين، الذين كانت اجابتهم بغير موافق ب 11.75%

هؤلاء يفتقدون هذه المقولة وذلك بمعارضة الامتثال للأوامر والتعليمات التي يأتي بها المسؤول كون أنها لا تدخل في النظام الداخلي للمؤسسة.

2-3- عرض وتحليل المحور الثاني: فعالية الدافعية في المكتبة المركزية لجامعة العربي التبسي-تبسة:-

العبارة	تقدير جهود العاملين في المكتبة يعتبر عاملا محفزاً	
الاحتمالات	موافق	المجموع
التكرار	17	17
النسبة المئوية	%100	%100

جدول رقم(21): يمثل جهود العاملين في المكتبة المركزية.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت للموظفين الذين كانت إجاباتهم بموافق والذي قدرت ب 100% وهذا يدل على أن جهود العاملين في المكتبة يعتبر عاملا محفزاً لهم حيث يمنح شهادات تقدير الموظفين الذين يحققون مستويات جيدة في المكتبة وذلك كتقدير لهم على جهودهم المبذولة في المكتبة، كما توجد وسيلة أخرى لتقدير جهود العاملين عن طريق تخصيص لوحة إعلانات تعلق في الأماكن العامة في المكتبة يوضح فيها أسماء الموظفين ولمحة عن نشاطاتهم سواء كانت داخل المكتبة وما حققوه من إنجازات

العبارة	الاعتراف بتقدير جهود الموظفين يكون عن طريق التحفيز المادي		
الاحتمالات	موافق	محايد	غير موافق
التكرار	5	6	6
النسبة المئوية	%29.42	%35.29	%35.29

جدول رقم(21): يمثل التحفيز المادي في المكتبة المركزية

يبين الجدول الذي أمامنا أن أعلى نسبة كانت للموظفين الذين أجابوا بمحايد والتي قدرت ب 35.29% وهذا راجع للموظفين أنهم غير مهتمين بالحوافز المادية الموجودة في المكتبة، وكذلك نفس النسبة بالنسبة للموظفين الذين أجابوا بغير موافق وهذه النسبة تؤكد بأنه لا توجد جهود للموظفين ولا تحفيز وهذا راجع إلى خصم من رواتبهم والحرمان من المكافآت والنقل من مكان إلى آخر بمعنى أن الحوافز تؤثر سلبا داخل المكتبة بينما من يوافق هذه النسبة من الموظفين والتي قدرت ب 29.42% بأن تقدير جهود الموظفين تكون عن طريق الحوافز المادية كالزيادة الأجور والرواتب والمناصب بالإضافة إلى الحوافز المعنوية التي تشمل الشكر والمشاركة في القرارات والمدح والتفوق وكل هذه الحوافز تدفع الموظفين إلى العمل ولها تأثير كبير داخل المكتبة.

العبرة	الحوافز المقدمة للموظفين تعمل على تطوير أداء الموظفين في المكتبة	
الاحتمالات	موافق	محايد
التكرار	15	2
النسبة المئوية	88.24%	11.76%
		المجموع
		17
		100%

جدول رقم (23): يمثل تطوير الموظفين في المكتبة المركزية

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة الموظفين الذين أجابوا بموافق قدرت ب 88.24% وهي أعلى نسبة لأن مدير المكتبة هو الذي جعل موظفيه يقومون بالعمل ويقبلون عليه لا خوفا منه واحتراما له بالإضافة إلى الأجر العادل بينهم وتشجيعهم على فرص الترفهات إلى مناصب أعلى، بينما الموظفين الذين أجابوا بمحايد فقدت نسبتهم ب 11.76% وهي نسبة ضئيلة جدا لأن الموظفين لا يتأثرون بالحوافز التي تعمل على تطويرهم في المكتبة.

فعالية التحفيز داخل المكتبة يساهم في شعور الموظفين بحب العمل ويعزز لديهم الإحساس بالانتماء داخل المكتبة			العبارة
المجموع	محايد	موافق	الاحتمالات
17	4	13	التكرار
%100	%23.52	%76.48	النسبة المئوية

جدول رقم(24): يمثل التحفيز داخل المكتبة المركزية

يبين الجدول أعلاه أن نسبة الموظفين الذين أجابوا بموافق كانت أعلى نسبة حيث قدرت ب 76,48% وهذا راجع إلى اهتمام بهم وما يبذلونه من جهود مع ثقة الموظف بالمكتبة بالإضافة إلى إتباع المدير أسلوب العدالة بين الموظفين وعدم التمييز أو فروقات بينهم وهذا راجع الموظفين بحب العمل واحساسهم بالانتماء داخل المكتبة أما نسبة الموظفين الذين كانت إجابتهم بمحايد 23.52% وهي نسبة قليلة وهذه الفئة تبرز بأن فعالية التحفيز موجودة داخل المكتبة لكن هم غير متأثرين بها في المكتبة.

أحاديث المسؤول عن منجزات عمل سابقة من قبل أفراد ناجحين وذو كفاءة يعمل على تحفيز الموظفين			العبارة
المجموع	غير موافق	محايد	موافق
17	1	4	12
%100	%5.88	%23.52	%70.60

جدول رقم(25): يمثل أحاديث المسؤول في المكتبة المركزية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة للموظفين البين كانت إجابتهم بموافق قدرت ب 70.60% وهذا راجع إلى الأشخاص ذو الخبرات العالية والكفاءات يكونون قدوة للموظفين لتقليدهم وحلما ليصيروا مثلهم فيولد

لديهم دافع أكثر لزيادة العمل والأداء، بينما عدد الموظفين الذين أجابوا بمحايد قدرت نسبتهم بـ 23.52% حيث يرون أن أحاديث المسؤول في المكتبة ضعيفة أما نسبة الموظفين الذين أجابوا بغير موافق والتي قدرت نسبتهم بـ 5.88% وهي نسبة ضعيفة جدا.

العبارة	الحوافز التي تتوفر في المكتبة تشجع رغبات الموظفين		
الاحتمالات	موافق	محايد	غير موافق
التكرار	12	2	3
النسبة المئوية	70.60%	11.76%	17.64%
المجموع	17		
	100%		

جدول رقم (26): يمثل الحوافز التي تتوفر في المكتبة المركزية

يوضح الجدول أعلاه بأن أعلى نسبة كانت للموظفين الذين أجابوا بموافق حيث قدرت بـ 70.60% وهذا راجع أن المكتبة تقوم لتسديد مستحقات المكتبيين من رواتب بدفع حوافز مادية لهم لجهودهم من أجل بذل المزيد نحو مختلف نشاطاتهم الوظيفية. وسعياً لتحفيزهم من أجل تقديم المزيد، كما تدفع الحوافز أيضاً على شكل مال يقدم للمكتبي إضافة إلى أجره العادي من أجل زياد الإنتاجية وتحسين أداءه، أما نسبة الموظفين الذين كانت إجاباتهم بغير موافق قدرت بـ 17.64% حيث يرون الحوافز غير موجودة في المكتبة أبداً بينما نسبة الموظفين الذين كانت إجاباتهم بمحايد قدرت بـ 11.76% وهي نسبة ضعيفة لأن المكتبة تعمل على تحفيز الموظفين وكذلك تشجيعهم، لكن الموظفين غير مهتمين بهذه الحوافز ولا يتأثرون بها.

العبارة	كلما زاد مقدار الحوافز المعطاة للموظفين كلما زاد أثرها وفعاليتها في تحريك دافعية الفرد للحصول على هذه الحوافز		
الاحتمالات	موافق	محايد	المجموع
التكرار	10	07	17
النسبة المئوية	%58,89	%41.17	%100

الجدول رقم(27): يمثل مقدار الحوافز في المكتبة المركزية

يوضح الجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت للموظفين الذين أجابوا بمواقف وقدرت ب 58.89% وهذه النسبة تؤكد بأن الحافز الموجود لدى الفرد مقدم للعاملين متفقة مع حاجاتهم من حيث الكم والكيف أدى ذلك إلى زيادة فاعلية نظام الحوافز بالإضافة أن مقدار ما يعطي للفرد من الحوافز متناسقا ومتكافئا مع مقدار الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، بينما الموظفين الذين أجابوا بإجابة محايد قدرت نسبتهم ب 41.17% وهي نسبة متوسطة وهذا راجع أن مقدار الحوافز الموجودة في المكتبة غير مهتمين بها الموظفين بمعنى ليس لها تأثير عليهم.

العبارة	بروز عنصر التحفيز في العمل يوصل الفرد إلى ما يصبو إليه وذلك بما يخدم أهداف المكتبة		
الاحتمالات	موافق	محايد	غير موافق
التكرار	12	3	2
النسبة المئوية	%70.60	%17.64	%11.76

الجدول رقم(28): يمثل بروز التحفيز في العمل للمكتبة المركزية

من خلال الجدول الذي أمامنا نلاحظ أن نسبة للموظفين الذين أجابوا بمواقف وقدرت نسبتهم ب 70.60% وهي أعلى نسبة لأن التحفيز داخل المكتبة يعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين والاحتفاظ بالموظفين المؤهلين

مع إتاحة الفرص في اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم كما تهدف الحوافز إلى تقليل من معوقات إنجاز الأعمال المطلوب وتساعد على التوصل إلى طرق جديدة لتحسين الأداء وتخفيض التكاليف مع زيادة الولاء للمكتبة وارتباط العاملين بها وانتمائهم إلى أهدافها، بينما الموظفين الذين أجابوا بمحايد فقد كانت نسبتهم ب 11.64% حيث يقولون أن التحفيز داخل المكتبة لن يؤثر عليهم ولن يتأثروا به، أما النسبة الأخيرة وهي كانت ضئيلة حيث قدرت ب 11.76% وهذه الفئة ترى أن التحفيز غير موجودة في المكتبة.

العبارة	قدرت المسؤول على تحفيز الموظفين تتوقف بالدرجة الأولى على مدى فهمه لسلوكهم وتصرفاتهم في العمل		
الاحتمالات	موافق	محايد	غير موافق
التكرار	12	3	2
النسبة المئوية	64.71%	29.41%	5.88%
المجموع			17
			100%

الجدول رقم(29): يمثل المسؤول وتحفيز الموظفين

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن أعلى نسبة كانت للموظفين الذين كانت إجابتهم بموافق والتي قدرت ب 64.71% وهذه النسبة تؤكد بأن إثارة الحوافز والحماس لديهم حتى يتمكنوا من أداء أعمالهم بأحسن وجه، فالمسؤول يدفعهم للعمل بجد نحو تحقيق الأهداف الموضوعة فهو يسعى باستمرار لحث الموظفين على بذل أقصى الجهود من خلال التأثير في سلوكهم وحفزهم للعمل بالإضافة أن المسؤول قادر على تفسير سلوك الموظفين وبالتالي التنبؤ بتصرفاتهم في حالة معرفتهم بدوافعهم ومن هناك يمكن للمسؤول أن يواجه سلوك وتصرفات مرؤوسيه لصالح العمل أما نسبة الموظفين الذين كانت إجابتهم بمحايد وقدرت ب 29.41% وهي نسبة قليلة وهذه الفئة تبرر بأن قدرة المسؤول موجودة في المكتبة لكن الموظفون ليس مهتمون أما أدنى نسبة

كانت لغير موافق حيث قدرت ب 5.88% وهذه ما يدل على أن المسؤول غير قادر على فهم سلوكهم وتصرفاتهم في العمل.

الاحتمالات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	11	4	2	17
النسبة المئوية	64.72%	23.52%	11.76%	100%

جدول رقم(30): يمثل توفر الحوافز في المكتبة تجعل الشخص يعطي أهمية أكثر لعملية

بين الجدول الأعلى بأن أعلى نسبة كانت للموظفين الذين أجابوا بموافق والتي قدرت ب 64.72% وهذا من خلال إشعارهم بأهمية العمل الذين يقومون به وأنه ضروري لتحقيق أهداف المكتبة، لأن الموظف يشعر بأن عمله له معنى، وأنه ينجز شيئاً له قيمة وأهمية وكل هذه الأمور تشعر الموظفين بأهميتهم وتحفيزهم على العمل بكل كفاءة ومقدرة، أما فيما يخص نسبة الموظفين الذين أجابوا بمحايد قدرت ب 23.52% وهي نسبة متوسطة لأن نظام الحوافز في المكتبة ليس مرتبط بالعمل الذين يعملون الموظفون فيه أما أدنى نسبة وهي نسبة غير موافق والتي قدرت ب 11.76% وهذا النسبة تدل أن نظام الحوافز ضعيف جداً في المكتبة وليس له أي فعالية على الموظف.

2-4- عرض وتحليل المحور الثالث: دور الاتصال في المكتبة المركزية لجامعة العربي التبسي -تبسة:-

الاتصال مع المسؤول يغير من حالتك المعرفية		4 العبارة	
المجموع	محايد	موافق	الاحتمالات
17	2	15	التكرار
%100	%11.76	%88.24	النسبة المئوية

الجدول رقم(31): يمثل الاتصال مع المسؤول

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن أعلى نسبة كانت للموظفين الذين كانت إجاباتهم بموافق والتي قدرت ب 88.24% وهذه النسبة تؤكد بأن الاتصال ينعكس إيجابا على فعالية المكتبة وذلك باكتساب الموظفين للرصيد المعلوماتي عن طريق تبادل الأفكار والآراء والخبرات مع المسؤول أما نسبة الموظفين الذي كانت إجاباتهم بمحايد قدرت ب 11.76% وهي نسبة قليلة وهذه الفئة تبرر بأن خبراتهم ومعارفه قد يوظفها في الأمور الإدارية والأعمال فقط. بالإضافة إلى أن هناك من يجد صعوبة في الاتصال مع المسؤولين وربما يرجع ذلك لطبيعة الأفراد بحد ذاتهم

العلاقة بين المكتبي والمسؤول تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي		العبارة	
المجموع	محايد	موافق	الاحتمالات
17	01	16	التكرار
%100	%5.88	%94.12	النسبة المئوية

الجدول رقم(32): يمثل العلاقة بين المكتب والمسؤول

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه بأن نسبة 94.12% من مجتمع الدراسة كانت إجاباتهم موافق وهذا لأن العلاقة بين المكتب والمسؤول لها تأثير على الأداء الوظيفي فالعلاقة مع المسؤول إذا كانت جيدة ترفع الروح المعنوية للموظفين عن طريق الحوار مع المسؤول لإعادة تجاربه الشخصية عليهم وغرس حب التفاؤل فيما بينهم أما الموظفين الذين كانت إجاباتهم محايد فقدرت ب 5.88% وهي نسبة ضئيلة جدا وهذه الفئة يتبين بها أن علاقة المكتبة بالمسؤول قد تقتصر على إسناد المهام فقط، كما قد يكتسب منها خبرات ومعارف.

المجموع	يتيح الاتصال فرصة لتحديد أهداف الموظفين ويساهم في زيادة دافعيتهم			العبارة
	موافق	محايد	غير موافق	الاحتمالات
17	15	01	01	التكرار
%100	%88.23	%5.88	%5.88	النسبة المئوية

الجدول رقم(33): يمثل الاتصال وتحديد أهداف الموظفين

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن نسبة 88.23% إجاباتهم موافق وهي أعلى نسبة وهذه النتيجة تدل على أن الاتصال يزيد من دافعية الموظفين للعمل وله دور في المكتبة وذلك ليكون الأفراد على علم تام بنشاط المكتبة وخططها وبرامجها والعوامل التي تحكمها حتى يكون لديهم القدرة على تحقيق أهدافهم، أما نسبة الموظفين الذين كانت إجاباتهم محايد فقدرت ب 5.88% وهذه الفئة لا تأثر ولا تتأثر بعملية الاتصال بينما نسبة الموظفين الذين كانت إجاباتهم بغير موافق فقدرت ب 5.88% وهي نسبة ضئيلة جدا وهذه الفئة ترى أن الاتصال لا علاقة له بتحديد الأهداف وإنما يحددها الموظف لنفسه.

الاحتمالات	العلاقات الحسنة مع المسؤول يغير من حالتك المعرفية			العبارة
	موافق	محايد	غير موافق	
التكرار	14	1	2	17
النسبة المئوية	%82.35	%5.88	%11.76	%100

الجدول رقم(34): العلاقات الحسنة مع المسؤول

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت للموظفين الذين كانت إجاباتهم موافق والتي قدرت ب 82.35% وهذه النسبة طبيعية كون أن العلاقة الحسنة مع المسؤول تكتسب الموظفين المعارف والخبرات والمعلومات التي قد تفيدهم في المجال المهني ومجالات أخرى أيضا فهي تحسس الموظف بأن له دور فعال داخل المكتبة وتحقق الرضا فهي تؤثر على راحة المكتبي لأن عادة تكون لديه ضغوطات ومشاكل قد تجعله لا يحس براحة فيطرح انشغالاته، أما نسبة الموظفين الذين كانت إجاباتهم غير موافق قدرت ب 11.76% حيث يرون أن العلاقات الحسنة تبني خارج إطار العمل ولا تفيد بشيء من العرفة ، أما نسبة الموظفين الذين كانت إجاباتهم محايد فقدرت ب 5.88% وهي نسبة ضئيلة جدا. هؤلاء لا يتأثرون بالعلاقات الحسنة ولا تأثر فيهم.

الاحتمالات	الاتصال النازل هو أكثر أنواع الاتصال استخداما في المكتبة			العبارة
	موافق	محايد	غير موافق	
التكرار	9	5	3	17
النسبة المئوية	%52.94	%29.42	%17.64	%100

الجدول رقم(35): يمثل الاتصال النازل في المكتبة

نلاحظ من خلال الجدول بأن أعلى نسبة كانت للموظفين الذين كانت إجاباتهم موافق والتي قدرت بـ 52.94% وهذه النسبة دلالة على أن الاتصال الأكثر استخداما هو الاتصال الذي تجريه الإدارة مع الموظفين والتي تأخذ طابعا رسميا من أعلى إلى أسفل والتي قد تكون توجيهات وقرارات ومعلومات والأعمال كافة من المسؤول إلى الموظفين، أما نسبة الموظفين الذين كانت إجاباتهم محايد فقدرت بـ 29.42%، أما نسبة الموظفين الذين كانت إجاباتهم غير موافق فقدرة بـ 18.75% هؤلاء يرون أن الاتصال الصاعد هو الأكثر استخداما حيث يكون على شكل شكاوي وتقارير وغيرها.

العبارة	الاتصال غير رسمي يعزز العلاقة بين الموظفين من خلال تبادل الأفكار والآراء فيما بينهم		
الاحتمالات	موافق	محايد	غير موافق
التكرار	8	6	3
النسبة المئوية	47.05%	35.29%	17.64%
المجموع	17	17	100%

الجدول رقم (36): يمثل الاتصال غير الرسمي في المكتبة المركزية

يبين الجدول الذي أمامنا أن أعلى نسبة كانت للموظفين الذين أجابوا بموافق قدرت بـ 47.05% وهذه النسبة تكون من خلال الاتصالات التي تحدث خارج خطوط السلطة تحدث طبقا لرغبة الأفراد في تبادل الأفكار والآراء والاتجاهات وتسعى إلى تحقيق الأهداف الشخصية ويعتبر الاتصال غير الرسمي مكملا للاتصال الرسمي إذا أحسنا استخدامه، بينما الموظفون الذين أجابوا بمحايد وكانت نسبتهم بـ 35.29% وهذا يدل على أن الاتصال الرسمي هو أكثر استخداما حيث يكون نظام مرتب بين أساليب وإجراءات نقل المعلومات والبيانات من أعلى

القمة في المؤسسة نزولا حتى أدنى المستويات الوظيفية فيها و بالعكس، أما أدنى نسبة كانت للموظفين الذين أجابوا بغير مواقف والتي قدرت ب 17.64% حيث يرون أن الاتصال غير الرسمي غير موجود في المكتبة.

الاحتمالات	وضوح اللغة وتشابه اللهجات ومدلولات الألفاظ بين البيئات يساهم في نجاح عملية الاتصال			المجموع
	موافق	محايد	غير موافق	
التكرار	11	4	2	17
النسبة المئوية	64.70%	23.52%	11.76%	100%

الجدول رقم(37): يمثل وضوح اللغة في الاتصال

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة الموظفين الذين أجابوا بموافق كانت أعلى نسبة حيث قدرت ب 64.70% وهذا راجع إلى أن اللغة واضحة مع استخدامها في مكانها المناسب كما تشابه أيضا الألفاظ والمدلولات واللهجات بين الموظفين، تعمل على نجاح عملية الاتصال أكثر في المكتبة، أما الموظفين الذين أجابوا بمحايد فقد كانت نسبتهم ب 23.52% بينما النسبة الأخيرة فكانت لغير موافق 11.76% وهي نسبة ضعيفة حيث يرون الموظفين أن اللغة غير واضحة من خلال استخدام اللغة المستخدمة في غير مكانها مع اختلاف اللهجات بينهم بسبب عائق كبير في بين الموظفين.

الاحتمالات	الاتصال هو وسيلة لتحفيز العاملين للقيام بمهامهم			المجموع
	موافق	محايد	غير موافق	
التكرار	13	3	1	17
النسبة المئوية	76.47%	17.64%	5.88%	100%

الجدول رقم(38): يمثل الاتصال لتحفيز العاملين في المكتبة المركزية

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة الموظفين الذين أجابوا بمواقف كانت أعلى نسبة حيث قدرت ب 76.47% لأن الاتصال مهم في حياة المكتبة بالإضافة هو وسيلة وليس غاية في حد ذاته، إذا لا يمكن التصور أن هناك عملا في المكتبة يمكن أن يتم دون اتصال، حيث تكون العملية الاتصالية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ القرارات بنجاح دون اتصال ناجح، لذلك يعد الاتصال أساس الإدارة السليمة الناجحة وهو بمثابة الشريان الذي يربط بين الوحدات التنظيمية للمكتبة ويحافظ على دوام وجودها واستمراريتها، ومن هنا فإن تنمية قنوات الاتصال ناجحة بين العاملين في المكتبة وعلى مختلف المستويات من شأنه أن يخلق علاقات عمل طيبة، أما نسبة الموظفين الذين كانت إجاباتهم محايد فقدرت ب 17.64% لأن هذه الفئة لا تأثر ولا تتأثر بالاتصال لتحفيز العاملين، بينما نسبة الموظفين الذين كانت إجاباتهم بغير موافق فقدرت ب 5.88% وهي نسبة ضئيلة جدا حيث ترى هذه الفئة أن الاتصال ليس موجود بتحفيز العاملين في المكتبة.

العبارة	طبيعة الرسالة وعناصرها تأثر في عملية الاتصال		
الاحتمالات	موافق	محايد	غير موافق
التكرار	11	5	1
النسبة المئوية	64.70%	29.41%	5.88%
المجموع	17	17	17
	100%	100%	100%

جدول رقم (39): يمثل طبيعة الرسالة في الاتصال

من خلال الجدول الأعلى نلاحظ أن نسبة الموظفين الذين أجابوا بمواقف هي أعلى نسبة والتي قدرت ب 64.70% لأن طبيعة الرسالة وعناصرها تأثر في عملية الاتصال لأنه عندما يتوفر الفهم المشترك بين أطراف عملية الاتصال مثل المصدر والمستقبل، فالمصدر من جانبه يجب أن يهتم بوجود مشاركة فعالة مع المستقبل، لذا تعتبر عملية الاتصال بمثابة نقل البيانات والمعلومات من خلال استعمال رموز مشتركة وهذه الرموز من

الممكن أن تكون لفظية أو كلامية أو غير لفظية ومن الممكن أن تكون البيانات رأسية أو أفقية أو في خطوط مائلة وتحتوي عملية الاتصال على أربعة عناصر رئيسية والتي لا يمكن الاستغناء عن عنصر من عناصرها، بينما الموظفون الذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم ب 29.41% لأنهم غير متأثرين بها، أما أدنى نسبة فكانت لغير موافق وقدرت ب 5.88% لأن طبيعة الرسالة داخل المكتبة ضعيفة جدا وغير فعالة بين الموظفين.

العبارة	وجوب توفر عناصر الاتصال كاملة لتحقيق الاتصال		
الاحتمالات	موافق	محايد	المجموع
التكرار	14	3	17
النسبة المئوية	82.36%	17.64%	100%

الجدول رقم(40): يمثل عناصر الاتصال في المكتبة المركزية

يبين الجدول الذي أمامنا أن أعلى نسبة كانت للموظفين الذين أجابوا بمواقف والتي قدرت ب 82.36% لأن كل عنصر من عناصر الاتصال يؤثر في الآخر ويتأثر به أي أن العملية الاتصالية عملية ديناميكية ومستمرة وهذه العناصر هي المرسل والمستقبل والرسالة والوسيلة والهدف والوقت والأسلوب والمكان والتغذية العكسية وكل هذه العناصر مرتبطة مع بعضها البعض أما الموظفين الذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم ب 17.64% لأن هذه الفئة لا تتأثر بعناصر الاتصال داخل المكتبة ولن يتأثروا بها.

3- النتائج العامة للدراسة:

بناء على ما تم التطرق إليه من المفاهيم والعناصر التي احتواها الفصول النظرية، ومن خلال ما تم التوصل إليه من نتائج الجانب الميداني يمكن أن نقدم النتائج العامة للدراسة وذلك على النحو التالي:

- القيادة الحكيمة والذكية هي التي تحفز الموظفين للتفاعل فيما بينهم لزيادة الأداء.
- العمل الجماعي يساعد على تفعيل مبدأ التعاون الموظفين والمسؤول ويخلق روح الفريق الواحد والرؤية المشتركة للأهداف.
- أسلوب القائد المبني على الحوار والتفاهم يزيد من الانسجام داخل الموظفين.
- يساهم تفويض السلطة في زيادة الانغماس الوظيفي ويولد لديهم الدافع في العمل والمبادرة.
- تعمل الدافعية على رفع الروح المعنوية لدى العاملين والاحتفاظ بالموظفين المؤهلين والأكفاء ذات الخبرة.
- إتاحة فرص المساهمة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم.
- يركز نظام الحوافز على إتباع الدوافع الأكثر إلحاحا لدى الفرد.
- تحقق الدافعية الرضا بين الموظفين.
- الاتصال ركيزة أساسية في المكتبة يعمل على تحقيق الانسجام والتعاون بين الأفراد.
- الاتصال يؤثر على العنصر البشري وهو المحرك الأساسي للمكتبة.
- الاتصال يساهم في تحسين الأداء وإتاحة الفرصة لكافة العاملين للإحساس بالمشاركة في الأفكار.

4- النتائج على ضوء الفرضيات:

من خلال الفرضيات التي وضعت وبعد إجراءات الدراسة الميدانية تمكنا من الوصول إلى جملة من النتائج فيما يخص الفرضية الأولى فعالية تحقيق المكتبة المركزية لجامعة العربي التبسي - تبسة- لأهدافها ينم عن القيادة

الرشيدة أو الصادقة هذه الفرضية محققة وتذكر مؤشراتها في نسبة 100% من مجتمع الدراسة في تحليل الجدول رقم 01 أن القيادة الناجحة هي التي تفرض التعاون بين الموظفين، ونسبة 88.24% في تحليل الجدول رقم 03 أن الأسلوب القيادي المتبع داخل المكتبة يعمل على رفع معنويات الموظفين وتحقيق الانسجام بينهم، ونسبة 94.12% في تحليل الجدول رقم 05 أن القائد يحرص على مدى إتقان الموظفين لأعمالهم لتوجيههم للوجهة الصحيحة.

- فيما يخص الفرضية الثانية يؤثر غياب الدوافع المادية والمعنوية سلبا على أداء المكتبيين في المكتبة المركزية لجامعة العربي التبسي - تبسة- هذه الفرضية محققة ونذكر من مؤشراتها بنسبة 100% من مجتمع الدراسة في تحليل الجدول رقم 1 تقدير جهود العاملين في المكتبة يعتبر عاملا محفزا، ونسبة 76.47% في تحليل الجدول رقم 3 فعالية التحفيز داخل المكتبة يساهم في شعور الموظفين بحب العمل ويعزز لديهم الإحساس بالانتماء داخل المكتبة، ونسبة 70.58% في تحليل الجدول رقم 9 قدرة المسؤول على تحفيز الموظفين تتوقف بالدرجة الأولى على مدى فهمه لسلوكهم وتصرفاتهم في العمل. أما فيما يخص الفرضية الثالثة الاتصال الجيد بين قيادة المكتبة المركزية والعاملين بها يحسن من أدائهم بالمكتبة هذه الفرضية محققة ونذكر مؤشراتها في نسبة 88.23% في تحليل الجدول رقم 01 أن الاتصال مع المسؤول بغير من حالتك المعرفية، ونسبة 94.12% في تحليل الجدول رقم 02 أن العلاقة بين المكتبي والمسؤول يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي، ونسبة 88.23% في تحليل الجدول رقم 03 أن الاتصال يتيح فرصة لتحديد أهداف الموظفين ويساهم في زيادة دافعيتهم للعمل. ونسبة 76.47% في تحليل الجدول رقم 08 أن الاتصال هو وسيلة لتحفيز العاملين للقيام بأعمالهم.

خلاصة الفصل

بعد عرض المعلومات التي تشكل النقاط الأساسية لهذا الفصل، والتي قد تحصلنا من خلال الاستجابة التي أبدأها مجتمع الدراسة، كما قمنا بتحليل وتفسير الحقائق التي أخذت الصيغة الموضوعية وهي ما ترجمتها المعطيات الإحصائية التي وردت في الجدول، والتي بنيناها على أساس فرضيات الدراسة، ونرى من خلالها فعلا أنها مكننتنا من جمع الحقائق والمتغيرات ذات العلاقة بالظاهرة المدروسة.

خاتمة:

على إثر موضوع الدراسة البسيطة والمتواضعة التي تطرقنا إليها، نستطيع القول من كل ما سبق عرضه وشرحه أن أدوات التوجيه لها أهمية بالغة في المكتبات ومراكز المعلومات وأنها تولي اهتمام لكشف الانحرافات والأخطاء والسعي لتوجيه الموظفين للوجهة الصحيحة، وأن المكتبات الجامعية لا يمكن أن تحقق نتائج حسنة في الأداء الوظيفي إلا إذا اعتمدت على أدوات التوجيه وقد سمحت هذه الدراسة بالتعرف عن قرب على واقع أدوات التوجيه ودورها في تطوير أداء العاملين في المكتبات الجامعية وبعد الدراسة الميدانية التي أجريناها على مستوى المكتبة المركزية لجامعة العربي التبسي _ تبسة_ وجدنا أنهم يعترفون بأهمية أدوات التوجيه مما أدى إلى رفع أداء العمل والتقليل من الصعوبات حيث توصلنا إلى نتيجة إجمالية فحوا أن المكتبة المركزية تستخدم أدوات التوجيه لوضوح مهام عاملها، كما تساعد هذه الوظيفة في تطوير العمل داخل المكتبة بشتى أنواعه وقد جاءت هذه الدراسة من أجل الارتقاء بأداء المكتبيين وبلوغ مستوى الجودة في الخدمات المقدمة بالمكتبة المركزية لجامعة العربي التبسي_ تبسة_ ومن هنا يمكننا القول أن أدوات التوجيه ضرورية في المكتبات ومراكز المعلومات ويجب أن تتوفر حتى تتم استمرارية المكتبة في الأداء وتؤدي إلى زيادة فعاليتها نظرا لدورها في تحقيق فعالية الأداء فهي ترتبط ارتباطا وثيقا بالأداء الوظيفي.

ومما سبق نود أن نشير إلى بعض المقترحات والتوصيات التي نرى من الضروري أن نلفت الانتباه إليه:

- ضرورة اعطاء الاهتمام الكافي لأدوات التوجيه في المكتبة المركزية حتى تساهم أكثر في رفع أداء العاملين.
- على المرؤوسين فت المجال للموظفين لإبراز قدراتهم الفكرية وتنميتها بالمشاركة لاتخاذ القرار .

- الاهتمام بنظام الحوافز وتفعيله والتركيز على الأجور والزيادة كأولوية وتفعيل نظام العقوبات للمستفيدين الذين لا يتقيدون بالقانون الداخلي للمكتبة.

- زيادة ممارسة النمط الديمقراطي في المكتبة المركزية لجامعة العربي التبسي_ تبسة_ لما له من أثر إيجابي على الأداء الوظيفي للعاملين.

القائمة البيبليوغرافية:

I. المصادر (القواميس):

- 01- خالد عبدة الصرايرة. الكافي في مفاهيم علوم المكتبات والمعلومات. [د.م]: دار كنوز المعرفة، 2010.
- 02- فريدة شيان؛ مصطفى هجرسي. المعجم التربوي: LEXIQUE PEDAGOGIQUE . الجزائر: المركز الوطني للوثائق التربوية، [د.س].
- 03- عبد الغفور عبد الفتاح قاري. معجم مصطلحات المكتبات والمعلومات: إنجليزي-عربي. الرياض: مكتبة الملك فهد، 2000.

II. الكتب:

- 04- إبراهيم الفقي. قوة التحفيز كيف نحفز الآخرين ونحصل على أفضل ما لديهم. القاهرة: ثمرات للنشر والتوزيع، 2011.
- 05- أحمد خطيب؛ عادل سالم معاينة. الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة. عمان: دار كتاب العالمي للنشر والتوزيع، 2009.
- 06- أحمد ماهر؛ جلال الهجرسي وآخرون. الإدارة المبادئ والمهارات. [د.ب]: الدار الجامعية طبع، نشر، توزيع، 2002.
- 07- أميرة علي محمد. مهارات الإدارة المدرسية والتربوية. الجيزة: الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2008.
- 08- السعيد مبروك إبراهيم. الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2013.
- 09- بطرس حلاق. القيادة الإدارية. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية، 2020.
- 10- ثائر أحمد غياري. الدافعية النظرية والتطبيق. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005.
- 11- ثائر إبراهيم موسى فرحات. إدارة المكتبات ومراكز المعلومات من منظور حديث. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2011.
- 12- جمال الدين لعويسات. مبادئ الإدارة. الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2003.

- 13- حسين أحمد الطراونة؛ توفيق صالح عبد الهادي. الرقابة الإدارية المفهوم والممارسة: عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2011.
- 14- ختام عبد الرحيم السحييمات. مفاهيم حديثة في علم الإدارة. عمان: المملكة الأردنية الهاشمية، 2019.
- 15- خليل محمد حسن الشماع. مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال. ط5. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007.
- 16- خيرى مصطفى كتانه. مدخل إدارة الأعمال النظريات العمليات الإدارية (منهج تحليلي). عمان: دار جريب للنشر والتوزيع، 2007.
- 17- رافدة الحريري. مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008.
- 18- رحي مصطفى عليان. إدارة المكتبات الأسس والعمليات. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2009.
- 19- رحي مصطفى عليان. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002.
- 20- رحي مصطفى عليان. مبادئ إدارة المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2005.
- 21- رداح محمود الخطيب؛ أحمد محمود الخطيب. القيادة دراسات حديثة. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2014.
- 22- زكريا الدوري؛ نجم الغزاوي و آخرون. مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.
- 23- زيد خير عبوي. التخطيط والتطوير الإداري. عمان: كرية للنشر والتوزيع، 2008.
- 24- زيد منير عبوي. فن الإدارة بالاتصال. عمان: دار دجلة للنشر والتوزيع، 2008.
- 25- سليمان داود زيدان؛ سهيل موسى شواقفة. أساليب الإرشاد التربوي. عمان: دار جهينة للنشر والتوزيع، 2014.

- 26- صبحي جبر العتيبي. تطور الفكر والاساليب في الإدارة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2005.
- 27- ضرار العتيبي؛ نضال الحواري وآخرون. العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007.
- 28- طارق طه. الإدارة. ط5. الإسكندرية: توزيع منشأة المعارف، 2005.
- 29- عباس محمود عوض. القياس النفسي بين النظري والتطبيق. الإسكندرية: دار المصرية للنشر والتوزيع، 1998.
- 30- عبد الباري إبراهيم درة؛ محفوظ أحمد جودة. الأساسيات في الإدارة المعاصرة. ط2. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2012.
- 31- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية. مصر: المكتبة العصرية، 2007.
- 32- عبد الرزاق مصطفى يونس. القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات مبادئ ومفاهيم. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2016.
- 33- عبد العزيز زواتيني. الممارسة القيادية وتحفيز العمال. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2020.
- 34- علي فلاح الزغبى؛ عبد الوهاب بنو بريكة. مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2013.
- 35- عمر أحمد همشري. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2001.
- 36- عمر سعيد؛ منذر الخليلي وآخرون. مبادئ الإدارة الحديثة. ط2. عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2003.
- 37- عمر وصفي عقيلي. الإدارة المعاصرة- التخطيط- التنظيم- الرقابة-. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2009.
- 38- كامل برير. إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات. بيروت: دار المنهل اللبناني، 2012.

- 39- كامل بربر. الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين. بيروت: دار المنهل اللبناني، 2006.
- 40- ماجد عبد المهدي المساعدة؛ خالد عبد الوهاب الزبيديين وآخرون. مبادئ علم الإدارة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2013.
- 41- ماجد محمد الخياط. أساليب البحث العلمي. عمان: دار الرياء للنشر والتوزيع، 2010.
- 42- محسن عبد علي؛ حيدر نعمة غالي. القيادة التربوية مدخل استراتيجي. ط2. عمان: المؤسسة الحديثة للكتاب، 2014.
- 43- محمد عبد العال النعيمي؛ عبد الجبار توفيق البياتي وآخرون. طرق ومناهج البحث العلمي. عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع، 2009.
- 44- محمد عبد الفتاح الصيرفي. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع، 2009.
- 45- محمد فريد الصحن؛ علي الشريف وآخرون. مبادئ الإدارة. الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع، 1999.
- 46- محمد قاسم القريوني. مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2001.
- 47- محمد محمود بني يونس. سيكولوجيا الدافعية والحاجات والانفعالات. ط3. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2012.
- 48- محي الدين القطب. الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع. 2012.
- 49- مصطفى أبوزيد فهمي؛ حسين عثمان. الإدارة العامة. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003.
- 50- مصطفى محمود أبو بكر؛ عبد الله بن عبد الرحمان البريدي. الاتصال الفعال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال. الإسكندرية: دار الجامعية، 2008.
- 51- منير بن أحمد بن دريدي. استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب- الحوافز. عمان: دار الابتكار للنشر والتوزيع، 2015.
- 52- نبيل ذنون الصائع. الإدارة مبادئ وأساسيات. عمان: علم الكتاب الجديد للنشر والتوزيع، 2011.

- 53- نجم عبود نجم. القيادة وإدارة الابتكار. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2012.
- 54- نداء محمد الصوص. مدخل لعلم الإدارة. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2007.
- 55- نعيم إبراهيم الظاهر. أساسيات الإدارة والمبادئ والتطبيقات الحديثة. عمان: جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، 2009.
- 56- هاني خلف خليل الطروانة. علم المكتبات ومراكز المعلومات القيادة والمبادئ. عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، 2016.
- 57- هند بنت عبد الرحمان آل عروان. الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز المعلومات. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2003.
- 58- هيثم العاني. الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2007.
- 59- وائل مختار إسماعيل. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم. ط2. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2012.
- 60- وديع طوروس. المدخل إلى العلوم الإدارية. بيروت: المؤسسة الحديثة للكتاب، 2011.
- 61- وهيبه غراممي. الإدارة. الإدارة الحديثة للمكتبات. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.

III. المجلات:

- 62- أحمد الأمين يوسف؛ عبد الحميد نعيجات. أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين. مجلة اقتصاديات الأعمال JFBE، الأعواط: 2018.
- 63- حسين الغراب. الاتجاهات العالمية في التدريب. مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية، القاهرة: 2010.
- 64- عبد الحميد عبد الفتاح. الاتجاهات الحديثة في الدراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية. مصر: المكتبة العصرية، 2007.
- 65- عبد المليك مزهودة. الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الإنسانية. ع1. كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2001.

66- ليلي عثمان؛ صالح صراي. القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز. اقتصاديات الأعمال والتجارة. ع5. [د.م]. 2018.

67- مراد منسل. أثر التحفيز على المكتبيين في المكتبات الجامعية. مجلة بيبليوفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات. ع.2. تبسة: جامعة العربي التبسي، 2019.

68- مريم عبود؛ نعيمة سلطاني. الضغوط المهنية للعاملين بالمكتبات الجامعية. مجلة بيبليوفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات. مج. 2. ع. 7. تبسة: كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2020.

69- يسرى هادفي. النمط القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. ع. 15. تبسة: كلية الحقوق والعلوم السياسية، [د.س].

IV. الأطروحات(الدكتوراه):

70- فطيمة زرع. أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة. أطروحة دكتوراه: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: باتنة، 2017.

71- عمر شابونية. الرضا الوظيفي في المكتبات الجامعية الجزائرية وأثره على الأداء. أطروحة دكتوراه. جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة: 2015.

V. المذكرات (الماجستير):

72- إيمان محامدية. الرقابة التنظيمية والأداء. مذكرة ماجستير. سكيكدة: كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، 2009.

73- عبد الحليم مزغيش. تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة. مذكرة ماجستير. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2012.

74- عذارى سعود الهاجري. أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين. مذكرة ماجستير. الكويت: قسم إدارة الأعمال، 2011.

75- عز الدين هروم. واقع التسيير في الأداء الوظيفي للمورد البشري. مذكرة ماجستير. قسنطينة: جامعة منتوري، 2008.

76- لبنى زياد خالد الساكت. أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي. مذكرة ماجستير. عمان: كلية الأعمال، 2014.

77- لسعد لحمد محمد عكاشة. أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي. مذكرة ماجستير. فلسطين: كلية التجارة، 2008.

78- محمد جمال أكرم عمار. مدى امكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين. مذكرة ماجستير. غزة: كلية التجارة، 2009.

79- موسى حمد محمد شيحان الدليمي. أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي. مذكرة ماجستير. العراق: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2018.

مذكرات الماجستير:

80- بختي أمل. القيادة الإدارية والاتصال في المؤسسة. مذكرة ماجستير. جامعة أبي بكر بلقايد. تلمسان: كلية العلوم الاقتصادية، 2016.

الملاحق

أسئلة المقابلة :

- 01- ما هو الأسلوب الإداري الذي تعتمد مع الموظفين؟
- 02- هل تعتقد أنك تتوفر على سمات القائد؟ إذا كانت إجابتك بنعم فما هي هذه السمات؟
- 03- كيف تتعامل مع الموظفين؟
 - ✓ إعطاء أوامر وتوجيهات.
 - ✓ كتابية
 - ✓ شفوية
 - ✓ اجتماعية
- 04- هل تشارك الموظفين في تأدية أعمالهم؟
- 05- كيف يتم تشجيع الموظفين لتأدية مهامهم؟
- 06- هل يتم الاعتماد على الفروقات الفردية للعمال في عملية التشجيع؟
- 07- ما نوع الحوافز المقدمة للعمال؟
- 08- هل ترى أن هذه الحوافز تنعكس على أداء العمال داخل المكتبة؟ كيف ذلك؟
- 09- هل يتم معاقبة العمال في حالة التهاون في مهامهم؟ كيف ذلك؟
- 10- ما هو أسلوب الاتصال المعتمد في المكتبة؟
- 11- ما هي الصعوبات التي تواجهك أثناء العملية الاتصالية؟
- 12- ما هي انعكاسات الاتصال الجيد مع العمال من وجهة نظرك؟
- 13- هل ترى أن هناك علاقة بين الاتصال والأداء داخل المكتبة؟

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي-تبسة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم المكتبات والمعلومات

تخصص تسيير ومعالجة المعلومات

عنوان المذكرة:

أثر استخدام أدوات التوجيه في تطوير أداء المكتبات الجامعية:

دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي التبسي-تبسة-

إعداد الطالبين:

- رضاني دليلة
- ودي سميحة

إشراف الأستاذ:

قواسمية عبد الغني

ملاحظة:

بعد التحية والسلام

أخي-أختي- الموظف(ة)

نحن طلبة سنة ثانية ماستر-علم المكتبات والمعلومات نقوم بإعداد مذكرة تخرج وتدخل هذه الاستمارة في إطار بحثنا، ونضع في متناولكم هذا الاستبيان فالرجاء قراءة كل عبارة والإجابة عليها بوضع علامة (*) في الخانة المناسبة ليس المطلوب اختيار الإجابة المثالية بل التي تعبر عن واقع الحال ولا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة. وإنما هي وجهات نظر فقط كما نحيطكم علما بأن هذا الاستبيان موجهة لأغراض البحث العلمي فقط وسيتم بسرية التامة.

الموسم الجامعي: 2021/2020

البيانات الشخصية

البيانات الأولية: بيانات شخصية ووظيفية عن المبحوثين بغرض معرفة خصائص مجتمع الدراسة.

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	الجنس:
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	أقل من 25	السن:
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	من 25 إلى 35	
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	من 36 إلى 45	
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	من 46 إلى 55	
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	أكبر من 55	
<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>	ثانوي	المستوى التعليمي: <input type="checkbox"/> ابتدائي <input type="checkbox"/> متوسط <input type="checkbox"/>
التخصص:				
المنصب الوظيفي:				
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	أقل من 05	سنوات الخبرة:
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	من 05 إلى 10	
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	من 11 إلى 15	
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	أكثر من 15	

المحور الأول: واقع القيادة في المكتبة المركزية لجامعة العربي التبسي _تبسة_

الرقم	العبارات (الفقرات)	موافق	محايد	غير موافق
01	القيادة الناجحة هي التي تفرض التعاون بين الموظفين داخل المكتبة			
02	المشاركة في العمل وعدم حصر عملية اتخاذ القرار يساهم في تحقيق الانسجام وتقلل من الصراعات وتزيد من شعور العامل بالانتماء للمكتبة			
03	الأسلوب القيادي المتبع داخل المكتبة يعمل على رفع معنويات الموظفين وتحقيق الانسجام بينهم			
04	الأسلوب الديمقراطي هو الأسلوب الأنجح لتسير العمل على أكمل وجه والمكتبة الناجحة هي التي تتبنى الأسلوب الديمقراطي			
05	يحرص القائد على مدى إتقان الموظفين لأعمالهم لتوجيههم للوجهة الصحيحة			
06	الأسلوب الدكتاتوري يساعد على تحسين وزيادة تفعيل الأداء الموظفين في المكتبة المركزية لجامعة العربي التبسي _تبسة_			

			07	الشخص الذي تتوفر فيه المهارات القيادية نستطيع القول عنه بأنه قائد ناجح
			08	شخصية القائد وتصرفاته، داخل المكتبة تؤثر على أداء الموظفين
			09	السمات والخصائص القيادية التي يتميز بها القائد يتوارثها عنه الموظفين
			10	القيادة تبين للمرؤوسين بأن تطبيق الأوامر والتوجيهات تدخل في إطار نظام المؤسسة

المحور الثاني : فاعلية الدافعية في المكتبة المركزية لجامعة العربي التبسي _تبسة_

			01	تقدير جهود العاملين في المكتبة يعتبر عاملا محفزا
			02	الاعتراف بتقدير جهود الموظفين يكون عن طريق التحفيز المادي
			03	الحوافز المقدمة للموظفين تعمل على تطوير أداء الموظفين في المكتبة
			04	فاعلية التحفيز داخل المكتبة يساهم في شعور الموظفين بحب العمل ويعزز لديهم الإحساس بالانتماء داخل المكتبة
			05	أحاديث المسؤول عن منجزات عمل سابقة من قبل أفراد ناجحين وذو كفاءة يعمل على تحفيز الموظفين
			06	الحوافز التي تتوافر في المكتبة تشجع رغبات الموظفين

			07 كلما زاد مقدار الحوافز المعطاة للموظفين كلما زاد أثرها وفعاليتها في تحريك دافعية الفرد للحصول على هذه الحوافز
			08 بروز عنصر التحفيز في العمل يوصل الفرد إلى ما يصبوا إليه وذلك بما يخدم أهداف المكتبة
			09 قدرة المسؤول على تحفيز الموظفين تتوقف بالدرجة الأولى على مدى فهمه لسلوكهم وتصرفاتهم في العمل
			10 توفر نظام الحوافز في المكتبة تجعل الشخص يعطي أهمية أكثر لعمله ببذله جهود كبيرة لأنه سوف يجازى عليه

المحور الثالث : دور الاتصال في المكتبة المركزية لجامعة العربي التبسي _تبسة_

			01 الاتصال مع المسؤول يغير من حالتك المعرفية
			02 العلاقة بين المكتبي والمسؤول تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي
			03 يتيح الاتصال فرصة لتحديد أهداف الموظفين ويساهم في زيادة دافعية الموظفين للعمل
			04 العلاقات الحسنة مع المسؤول يغير من حالتك المعرفية
			05 الاتصال النازل هو أكثر أنواع الاتصال استخداما في المكتبة
			06 الاتصال غير الرسمي يعزز العلاقة بين الموظفين من خلال تبادل الأفكار والآراء فيما بينهم
			07 وضوح اللغة وتشابه اللهجات ومدلولات الألفاظ بين البيئات

			يساهم في نجاح عملية الاتصال	
			الاتصال هو وسيلة لتحفيز العاملين للقيام بمهامهم	08
			طبيعة الرسالة وعناصرها تؤثر في عملية الاتصال	09
			وجوب توفر عناصر الاتصال كاملة لتحقيق الاتصال	10

ملخص:

إن الهدف من هذه الدراسة هو الإحاطة بموضوع أدوات التوجيه وأثرها في تطوير أداء المكتبات الجامعية من منطلقين: الأول هو سعي منا لإبراز أهمية أدوات التوجيه (القيادة، الدافعية، الاتصال) لتفعيل الأداء وتحقيق الأهداف أما الثاني فهو تقديم دليل واقعي يثبت أثر هذه الأدوات على العمل المكتبي وعلى تطوير أداء المكتبات الجامعية.

حيث تناولت هذه الدراسة موضوع أثر استخدام أدوات التوجيه في تطوير أداء المكتبات الجامعية باعتمادنا على المنهج الوصفي التحليلي وتم توظيف المقابلة واستمارة استبيان كأداة رئيسية والتي وزعت على 23 موظف داخل المكتبة مع الاعتماد على أسلوب إحصاء وتحليل البيانات من خلال الأجوبة التي قدمها مجتمع الدراسة، أما النتائج المتوصل إليها فقد جاءت أغلبها وفق الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة حيث تحققت الفرضيات وهذا راجع أن أدوات التوجيه تساهم في تطوير أداء المكتبات الجامعية.

الكلمات المفتاحية: أدوات التوجيه-الأداء الوظيفي-المكتبات الجامعية.

Summary

The aim of this study is to cover the topic of the guiding tools and its influence on the development of the performance of the university's libraries two logical sides. In the first one, highlight the importance of the guiding tools in activating the performance and achieving aims while in the second sides, we present a realistic guide to fix the impact of these tools on libraries work and on the development of the performance of libraries of university. This study has tackled the subject of the effect of using the guiding tools in developing the performance of the libraries of university. This was relying on the descriptive analytical method. Interviews and surveys were used as main tools, which were distributed on 23 employees inside method and data analysis of their answers. Where as, the most obtained results are in consistent with the hypotheses which this study was built on these hypotheses have been achieved due to to the guiding tools which contrilented in the developing the performance of libraries of university

Keywords : Guidance tools ,Functionality, University libraries