

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم العلوم الانسانية



مذكرة ماستر

العلوم الانسانية والاجتماعية
علوم انسانية :علم مكتبات
ادارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات
رقم: أدخل رقم تسلسل المذكرة

إعداد الطالب:

جمعة بحمة

يوم: 26/04/2018

التنظيم غير الرسمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة- شتمة-

لجنة المناقشة:

مقرر	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ. مح ب	كمال الصيد
رئيس	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ. مس أ	صونية حقاو
مناقش	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ. مح ب	حسني عبد الرحمان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
مَنْ مَرَّ بِهَذَا
مَسْجِدٍ مِنْ مَسَاجِدِ
الْحَقِيقَةِ فَسَلَّمَ
عَلَيْهِمْ سَلَّمَ عَلَيْهِمْ
ثَلَاثًا نَبِيُّهُ
مَعَهُمْ فِي الْجَنَّةِ
مَعَهُمْ فِي الْجَنَّةِ

شكر وتقدير

احمد الله سبحانه وتعالى على جوده ومته وفضله واحسانه بتوفيقه لي بإنجاز هذا العمل المتواضع

وأتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان

لوالدي

لكل من امتدت يده الخيرة للإطلاع على هذه المذكرة

وأتوجه بالشكر الجزيل الى ا.د/كمال صبيد الذي كان لي خير مشرف من خلال ما قدمه من

افكار وآراء سديدة وتوجيهات قيمة

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل اساتذة علم المكتبات بجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة-

عرفانا لما قدموه لي من مساعدة.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم من قريب او بعيد في اخراج هذا العمل في

صورته النهائية.

إلى كل هؤلاء جميعا اوجه خالص الشكر وعظيم الامتنان ، وأسأل الله العلي القدير ان يجزيهم عني

خير الجزاء

الطالبة جمعة بجمة

قائمة

المحتويات

قائمة المحتويات

الشكر

قائمة المحتويات

قائمة الجداول والأشكال

- قائمة الجداول

- قائمة الاشكال

1	مقدمة.....
2	1 . أهمية الدراسة
2	2 . إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
4	3 . فرضيات الدراسة
4	4 . أسباب اختيار الموضوع
5	5 . أهداف الدراسة
6	6 . منهج دراسة
6	7 . مصطلحات الدراسة
8	8 . الدراسات السابقة
14	9 . خطة البحث
16	10 . صعوبات

الفصل الأول: التنظيم غير الرسمي في المكتبات الجامعية.

18	تمهيد
19	1. المكتبات الجامعية
19	1.1. ماهية المكتبات الجامعية
22	2.1: أساسيات المكتبات الجامعية
32	2. مدخل إلى التنظيم
32	1.2: مفهوم التنظيم وأهميته
35	2.2: مبادئ التنظيم
38	3.2: أنواع التنظيم
40	3- التنظيم غير الرسمي
40	1.3: مفهوم التنظيم غير الرسمي وعوامل تكوينه
44	2.3: عناصر التنظيم غير الرسمي وأنواعه
46	3.3: وظائف التنظيم غير الرسمي
48	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية.

50	تمهيد
51	1: مدخل للأداء الوظيفي
51	1.1: ماهية الأداء الوظيفي
55	2.1: أساسيات الأداء الوظيفي

3.1:محددات الأداء الوظيفي وأنواعه.	59
2. تقييم الأداء الوظيفي.....	63
1.2:مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهميته.	63
2.2:أهداف تقييم الأداء الوظيفي:.....	66
3.2: خطوات تقييم الأداء الوظيفي ومعاييره.	68
4.2. إجراءات تحسين مستوى الأداء.....	71
خلاصة الفصل	74

الفصل الثالث : التنظيم غير الرسمي ورفع له لأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية.

تمهيد.....	76
1.المكتبات الجامعية بيئة لنشأة التنظيم غير الرسمي بين الموظفين.	77
1.1: تصنيف فئات العاملين في المكتبات الجامعية	78
2.1: العلاقات غير الرسمية التي تجمع الموظفين بالمكتبات الجامعية	78
2.جماعات العمل غير الرسمية وتحسين الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية.....	79
1.2:تكوين جماعات العمل غير الرسمية وفعاليتها في المكتبات الجامعية.	79
2.2: جماعات العمل غير الرسمية ودعمها للأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية.	84
3. الاتصال غير الرسمي والقادة غير الرسميين ودورهم في تحسين الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية.	86
1.3: أدوات تفعيل الاتصال غير الرسمي في المكتبات الجامعية	86

2.3:الاتصال غير الرسمي ودعمه لنقل المعلومات الرسمية لرفع الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية.	88
3.3:القادة غير الرسميين ودورهم في تحسين الأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية . ..	92
..... خلاصة الفصل	96

الفصل الرابع : تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

تمهيد	98
1 . التعريف بمكان الدراسة الميدانية.....	98
1 . 1 . التعريف بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة-قطب شتمة.....	98
1 . 2 . الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة-....	99
1 . 3 . الامكانيات البشرية للمكتبة.....	101
2 . إجراءات الدراسة الميدانية	103
2 . 1 . مجالات الدراسة.....	104
2 . 2 . مجتمع البحث وعينة الدراسة.....	105
2 . 3 . أدوات جمع البيانات	106
3 . نتائج الدراسة الميدانية و مقترحاتها	110
3 . 1 .تفريغ وتحليل بيانات الدراسة الميدانية	110
3 . 2 . نتائج الدراسة.....	146
3 . 2 . 1.النتائج العامة للدراسة.....	146
3 . 2 . 2 .النتائج على ضوء الفرضيات	147

150 3 . 3 المقترحات

153..... خاتمة

157..... قائمة المراجع

الملاحق

168..... - إستمارة الإستبيان

175..... - دليل المقابلة

الملخصات

180..... - ملخص باللغة العربية

181..... - ملخص باللغة الفرنسية

182..... - ملخص باللغة الانجليزية

قائمة الجداول والأشكال

1. قائمة الجداول.

2. قائمة الأشكال.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
102	إجمالي العاملين بالمكتبة المركزية - شتمة - حسب الرتب الوظيفية.	01
103	توزيع الموظفين بالمكتبة المركزية - شتمة - حسب تخصص المؤهل العلمي.	02
110	توزيع المبحوثين حسب الجنس.	03
111	توزيع المبحوثين حسب العمر.	04
111	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في الوظيفة.	05
112	توزيع المبحوثين حسب الرتب المهنية.	06
114	إجابات المبحوثين حول طبيعة العلاقة التي تربطهم ببعضهم.	07
115	أسس اختيار المبحوثين لأصدقائهم في العمل.	08
116	ميول المبحوثين للعمل ضمن جماعة.	09
117	تأثير العمل ضمن جماعة على إنجاز المهام في الوقت المحدد لها.	10
118	الأسباب التي دفعت بالموظفين الى إنجاز المهام في الوقت المحدد لها اثناء العمل ضمن جماعة.	11
120	دور جماعات العمل غير الرسمية في حل مشاكل العمل.	12
121	دور جماعات العمل غير الرسمية في إيجاد أساليب عمل جديدة تسهل العمل.	13
122	أسباب تقبل المبحوثين لإقتراحات جماعات العمل غير الرسمية.	14
123	دور الجماعات غير الرسمية في تقوية روح التعاون.	15

124	دور الجماعات غير الرسمية في التحفيز المعنوي للموظفين.	16
125	دور جماعات العمل غير الرسمية في التأقلم مع بيئة العمل.	17
130	قوة الإتصال غير الرسمي بين الموظفين بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة-.	18
131	دور الإتصال غير الرسمي في تسهيل العمل بين الموظفين بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة-.	19
132	دور الإتصال غير الرسمي مع المشرفين في التنسيق بين مختلف المهام في المصالح الأخرى بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة -.	20
133	دور الإتصال غير الرسمي في تفعيل الإتصال الرسمي بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة-.	21
134	دور الإتصال غير الرسمي في معرفة طرق تقييم الأداء بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة-.	22
136	دور القادة غير الرسميين في إنضباط الموظفين في العمل بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة-.	23
137	دور القادة غير الرسميين في إيصال مشاكل الموظفين للإدارة بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة-.	24
138	دور القادة غير الرسميين في كسر الروتين العمل بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة-.	25
140	دور القادة غير الرسميين في حل الخلافات بين الموظفين في المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة-.	26
142	دور القادة غير الرسميين في تحسين العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة-.	27

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	أهم العوامل البيئية التي تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي.	58
02	محددات الأداء.	60
03	أنواع الأداء.	62
04	خطوات تقييم الأداء الوظيفي .	70
05	دورة تقييم أداء الموظفين في المكتبات الجامعية.	71
06	الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر - شتمة-.	99

المقدمة

- 1- أهمية الدراسة.
- 2- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.
- 3- فرضيات الدراسة.
- 4- أسباب اختيار الموضوع.
- 5- أهداف الدراسة.
- 6- منهج الدراسة.
- 7- مصطلحات الدراسة.
- 8- الدراسات السابقة.
- 9- خطة البحث.
- 10- صعوبات الدراسات.

مقدمة :

تنشأ المؤسسات بإختلاف أنواعها لتحقيق هدف معين، ولتحقيق هذا الهدف يصمم هيكل تنظيمي رسمي لهذه المؤسسات حسب إحتياجات العمل وطبيعة هذا الهدف، إضافة الى هيكل تنظيمي وهدف هناك إمكانيات تحتاجها كل مؤسسة لسير عملها مادية، مالية واقتصادية، وتتكامل هذه الإمكانيات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، حيث تسيّر كل منها بطريقة مدروسة ومخطط لها بدقة. فالموارد البشرية يضبط عملها هيكل تنظيمي واضح ليسر عملهم وتوزيعهم على الاقسام والمالح المختلفة للمؤسسة، لكن بمجرد اجتماع الموظفين في هذه المؤسسة يظهر تنظيم اخر مكمل للتنظيم الرسمي الموضح في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، يعرف بالتنظيم غير الرسمي، وهو تنظيم مؤثر، لأنه ينشأ بين الموظفين في المؤسسة الواحدة لاعتبارات متعددة أهمها المصالح المشتركة لموظفين. كما ان العمل بالمؤسسة الواحدة عمل جماعي وليس فردي، مما يتوقف نجاحه على توافر العلاقات الطيبة، سواء كانت رسمية او غير رسمية، بين الموظفين وزملائهم، التي لها دور كبير في أداء الوظائف.

والمكتبات الجامعية كباقي المؤسسات، تجمع موظفيها علاقات رسمية وأخرى غير رسمية تعود لعدة أسباب أهمها التشارك في مكان العمل والمصالح المشتركة، تؤثر على الأداء الوظيفي بشكل مباشر. من هذا المنطلق جاءت الدراسة لتسليط الضوء على موضوع التنظيم غير الرسمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مركزين على العلاقات غير الرسمية التي تجمع الموظفين والتي تنشأ في ظل التنظيم الرسمي ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، مختارين المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة- ميدانا لتطبيقها من أجل الحصول على بيانات ميدانية وتدرس الموضوع من الجانب التطبيقي واثّر على الأداء الوظيفي.

1 . أهمية الدراسة :

تبرز أهمية دراستنا في:

- عدم الاهتمام بالمشكلات الإنسانية لدى الموظفين في المؤسسات عموماً والمكتبات خاصة وتجاهل التنظيمات غير الرسمية.

- أهمية موضوع التنظيم غير الرسمي في حياة المؤسسة ككيان اجتماعي.

- أهمية هذه الدراسة من ناحية تحليل وتقييم دور العلاقات غير الرسمية والجماعات غير الرسمية في المكتبات.

- أهمية التنظيم غير الرسمي في المؤسسة الخدمائية والمتمثلة في المكتبة ومدى تأثير هذا النوع من التنظيم على الأداء الوظيفي بالمكتبة وعلى جودة الخدمات المقدمة لمجتمع المستفيدين .

2 . إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

2 . 1 . الإشكالية:

يعتبر التنظيم القلب النابض لأي مؤسسة إذ بدونه يعجز المديرون على القيام بأعمالهم، فالتنظيم هو الوسيلة التي تمكن الموظفين من العمل بكفاءة ومهارة وانضباط لكونه المسؤول على تحديد الإطار العام للمؤسسة وتوزيع الواجبات وتحديد العلاقات وأنماط الاتصال داخلها والعمل على تحقيق أهدافها. هذا التنظيم يتكون من مجموعة من الموظفين يخضعون إلي قواعد ومعايير، والموظف بفطرته كائن اجتماعي يحاول دوماً العيش في وسط الجماعات ولا يحب الانعزال، هذا الالتقاء الذي يحدده التنظيم الرسمي في المؤسسة سيؤدي بالضرورة إلى دخول الموظفين في علاقات تلقائية ومباشرة تفاعلية ولعل السبب في تكوين هذه الجماعات يرجع إلى مجموعة من الظروف والعوامل كالتماثل

في المهنة والتقارب في الأعمال والمصالح المشتركة والتقارب في المستوى التعليمي والزمالة في القسم، وإذا تشابهت سلوكيات وأفكار مجموعة من الموظفين داخل جماعة العمل فإن هذا ما يعرف بالتنظيم الغير رسمي وبما أن التنظيم الغير رسمي يلعب دورا أساسيا في المؤسسات عموما والمكاتب خاصة بتأثيره على سلوك الموظفين واتجاهاتهم وأدائهم الوظيفي كون هذه التنظيمات الغير رسمية تتكون دون أي إتفاق أو إعداد مسبق بل نتيجة لظروف عمل مشتركة، ما يجعل للتنظيم غير الرسمي دورا واضحا على مستوى أداء الموظفين لعملهم .

وانطلاقا من هذه العلاقة بين التنظيم الغير رسمي وجودة الأداء، جاءت هذه الدراسة لمعرفة اثر التنظيم الغير رسمي على الأداء والرفع منه في المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة- والوقوف على دور هذه الظاهرة في تحسين الأداء الوظيفي. ومن هذا نطرح التساؤل التالي:كيف يساهم التنظيم غير الرسمي في تحسين الأداء الوظيفي داخل المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة-؟

2.2. تساؤلات الدراسة:

- على أي أساس بنيت التنظيمات غير الرسمية في المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة-؟
- ما مستوى العلاقات غير الرسمية التي تربط الموظفين داخل المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة-؟
- هل للجماعات غير الرسمية دور في تحسين الأداء الوظيفي في المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة- ؟
- كيف تساهم الإتصالات غير الرسمية على تحسين الأداء الوظيفي في المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة- ؟

- ما دور القادة غير الرسميين في تحسين الأداء الوظيفي بالمكتبة محل الدراسة ؟

3 . فرضيات الدراسة:وللإجابة على هذه التساؤلات قمنا بإفترض مايلي:

- تساهم الجماعات غير الرسمية في تحسين الأداء الوظيفي.
- تؤثر الإتصالات غير الرسمية على الأداء الوظيفي بتفعيل الإتصال الرسمي بين الموظفين.
- للقادة غير الرسميين دور في تحسين الأداء الوظيفي.

4 . أسباب اختيار الموضوع :

هناك أسباب معينة تقف وراء اختيارنا لهذا الموضوع جعلنا نقوم بدراسته والبحث عن خباياه ضمن متطلبات البحث، وتتمثل هذه الأسباب في:

1- ارتباط الموضوع بالتخصص وهو إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات، وتعود الرغبة الأولى بدراسة هكذا موضوع، إلى التربص الذي قمنا به لنيل شهادة ليسانس على مستوى المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر قطب شتمه والاحتكاك بالجماعات غير الرسمية ومعايشة التنظيمات غير الرسمية عن قرب في المكتبة وأثرها لواضح على الأداء الوظيفي.

2- تناولت اغلب الدراسات حسب اطلاع الطالبة أهمية الجانب الرسمي وأغفلت الجانب غير الرسمي والذي يعد من أهم الجوانب لما يميزه من تفاعلات اجتماعية ظاهرة وغير ظاهرة تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي .

3- طبيعة العمل في المكتبات، وبالرجوع لسلسلة الوثائقية وارتباط كل عملية فنية بالأخرى تفرض علاقات غير رسمية بين الموظفين واتصال غير رسمي متواصل يمثل ويفعل التنظيم الرسمي، هذا ما جعله موضوع هام رغم ندرة الدراسات والبحوث فيه.

4- باعتبار الأداء الوظيفي وجودته أهم محددات المسار المستقبلي للمكتبة، كذلك التنظيم غير الرسمي الذي يعتبر الوجه الآخر لتنظيم الرسمي واحد أهم العناصر التي تتكون وتتشكل بداخله ونظرا لضرورة وجود علاقات غير رسمية بين الموظفين أثناء أدائهم لعملهم كان بالضرورة لهذه التنظيمات اثر على الأداء الوظيفي، ولمعرفة هذا الأثر قمنا بدراسة المتغيرين معا والبحث عن الدور الذي يلعبه التنظيم الغير رسمي لتحسين الأداء الوظيفي.

5 . أهداف الدراسة: بنيت دراستنا على أهداف تتمثل في :

- معرفة الأسس والمعايير التي ساهمت في ظهور وتماسك هذا التنظيم الغير رسمي في المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة-.

- معرفة دور تماسك التنظيم غير الرسمي في تحسين أداء الوظيفي في المكتبة محل الدراسة.

- التعرف على أهمية جماعات العمل غير الرسمية والقيادة غير الرسمية في المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة-.

- تحديد مدى مساهمة التنظيم غير الرسمي في تحسين فعالية العلاقات الرسمية في المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة-.

- كشف آلية تعامل المكتبة مع التنظيم غير الرسمي وجعله يوافق أهداف المكتبة محل الدراسة.

6 . منهج دراسة:

باعتبار منهج البحث هو الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول الى النتائج والأهداف المرجوة من البحث وعلى إختلاف الظواهر المدروسة، تختلف المناهج فلكل ظاهرة منهج

مناسب لدراستها . ونظرا لطبيعة الدراسة وللوصول للأهداف المرجوة اعتمدت على المنهج الوصفي لأنه اكثر كفاءة لدراسة التنظيم غير الرسمي ومعرفة دوره في تحسين الأداء الوظيفي, ودراسته من كل ابعاده في المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة- من خلال وصف العلاقات غير الرسمية بين الموظفين ودورها في تحسين الأداء الوظيفي .

7 . مصطلحات الدراسة :

يشكل الإطار المفاهيمي للدراسة الخلفية النظرية التي نعتمد عليها في تقصي دور التنظيم غير الرسمي في تحسين الأداء الوظيفي في المكتبة. على إعتبار أن المفاهيم أصبحت من الأدوات البحثية التي تقود وتوجه أي دراسة من بدايتها إلى نهايتها، ومن هنا بات من الواضح أن نتعرض إلى التحديدات العامة لمفاهيم الدراسة لنتدرج فيما بعد إلى تحديدات إجرائية وسنحاول من خلال دراستنا التعرض إلى التحديدات العامة لمفاهيم الدراسة وهي على النحو التالي:

• التنظيم:

التنظيم هو "عبارة عن نظام يضم مجموعة من الأفراد تربطهم أنشطة وبيئة عمل واحدة، يعملون وفق خطة عمل معينة تحت قيادة توجيهية معينة من أجل تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف مخطط لها تتوافق والهدف العام للمكتبة" (1)،(2).

• التنظيم غير الرسمي :

التنظيم غير الرسمي هو تنظيم غير مقصود ينشأ بصفة تلقائية بين الموظفين داخل التنظيم الرسمي مترجم في علاقات شخصية واجتماعية تجمعهم بهدف سد الحاجيات

(1) محمد، على محمد . علم إجتماع التنظيم . الإسكندرية:إدارة الكتب الجامعية،1972،ص.25.

(2) نخبة من الاساتذة المختصين. معجم العلوم الاجتماعية، تصدير ومراجعة دكتور ابراهيم مذكور.اليونيسكو: الهيئة المصرية العامة

للكتاب، 1975،ص.12.

الفردية والجماعية لهؤلاء الموظفين في المكتبة وتحقيق مجموعة من الأهداف، هذا التنظيم يؤثر على أداء الموظفين بشكل كبير بحيث يرفع ويحسن الأداء الوظيفي للمكتبة.

• الأداء:

"الأداء هو الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الموظفين والجماعات والمؤسسات، ويقصد به من زاوية أخرى إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة⁽³⁾. أي أنه إنجاز المهام المكلف بها، سواء المكتبة أو الموظف أو مجموعة من الموظفين بالمكتبة.

• الأداء الوظيفي:

يمكن تعريف الأداء الوظيفي على انه: "مدى أو درجة بلوغ عامل أهداف وحدة العمل والمؤسسة كنتيجة لسلوكه وإستخدام مهاراته، قدراته ومعارفه"⁽⁴⁾. والأداء الوظيفي في المكتبة يتوقف على مدى ملائمة العلاقات غير الرسمية التي تعمل على تنمية قيم العمل الجماعي والتعاون وانجاز المهام في الأوقات المحددة وبجودة عالية والشعور بالإرتياح في العمل وتحمل المسؤوليات المناط بها الموظف في المكتبة.

8 . الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة بمثابة المصدر الأساسي والمنطلق الأول الذي يبدأ الباحث من خلاله صياغة موضوع دراسته ليبنى ويؤسس الدراسة الحالية وذلك من أجل إضافة بعض التعديلات والتغييرات والتصحيحات وإضافة لمستته على الموضوع من أجل الإحاطة بموضوع البحث. الدراسات السابقة والدراسات المشابهة لها دور حيوي بالنسبة للبحوث فهي تمكن الباحث من وضع دراسته بين نتائج الدراسات السابقة، ويستطيع عن

⁽³⁾ زربي، احمد . إستراتيجية التصرف اتجاه الضغوط المهنية وعلاقتها بفاعلية الأداء(غير منشورة) . رسالة ماجستير، جامعة

وهران:2:الجزائر ، 2014 ، ص. 64.

⁽⁴⁾ Moulinier, René. *L'évaluation du personnel*. Pqris:chiton éditeur, 2005, p114.

طريق المقارنات أن يكشف أوجه الشبه والاختلاف. فعلى الرغم من تنوع الدراسات تتناول متغير أداء الوظيفي وأخرى تتناول متغير التنظيم غير الرسمي إلا أنه تعذر على الطالبة التوصل إلى دراسات سابقة عالجت نفس موضوع دراستنا ما عدا تلك التي عالجت احد متغيراته، فهنا دراسات ركزت على التنظيم غير الرسمي وأهم مكوناته، وأخرى تناولت الأداء الوظيفي وتقييمه، كل هذه الدراسات غاب فيها الدور الذي يلعبه التنظيم غير الرسمي في تحسين الأداء الوظيفي بالمكاتب والذي تتخذه دراستنا الحالية أساسا لها من خلال دراسة لواقع التنظيم غير الرسمي وأهم مكوناته لنعرض تأثير كل من هذه المكونات على الأداء الوظيفي بمختلف مؤشراتته. واستفدنا من الدراسات السابقة كثيرا خاصة في تحديد الإطار النظري للدراسة والعناصر المكونة له اضافة إلى تحديد الجوانب التي سبق بحثها من موضوع الدراسة والجوانب التي لم تدرس من قبل، كذلك الإسقاطات على بيئة المكاتب والإمام بكل جوانب التنظيم غير الرسمي.

وفيما يلي عرض لأهم الدراسات السابقة التي مست أحد جوانب دراستنا مرتبة وفق التسلسل الزمني:

الدراسات العربية:

➤ **الدراسة الأولى:** للباحثة اسعد سهام بن رحمون: "بعنوان بيئة العمل الداخلية وأثرها

على الأداء الوظيفي: دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة"

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم تخصص تنمية الموارد البشرية- بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة: الجزائر، 2014. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي، ومعرفة الانعكاسات الايجابية والسلبية لهذه البيئة على أدائهم وذلك بالتعرف على مدى استيفاء بيئة العمل الداخلية على عناصرها المتمثلة في: القيادة الادارية الرسمية وغير الرسمية،

النظم واللوائح والقوانين، التخصص في الوظيفة، العلاقات الرسمية وغير الرسمية إضافة إلى العناصر المادية. باعتبار الإدارة نسق اجتماعي يتكون من مجموعة من الأشخاص يتفاعلون فيما بينهم ويتبادلون علاقات رسمية وغير رسمية من أجل تحقيق الهدف العام للإدارة الجامعية .

تم استخدام المنهج الوصفي في دراسة مدى تأثير بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي، و لتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد صممت الاستمارة المقننة والبسيطة لجمع البيانات ووزعت على عينة احتمالية عنقودية قدرت ب :106 مبحوث.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- مستوى الأداء الوظيفي في ظل عناصر بيئة العمل الداخلية نسبي لأن رضا الإداريين على بيئة عملهم الإدارية نسبي، ومستوى تأثيرهم نسبي أيضا على أدائهم وكذا أدائهم الوظيفي وفق مؤشراتته نسبي جدا من وجهة نظر أفراد العينة.

- مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في الإدارة الجامعية للكليات والمعاهد بجامعة باتنة هو تأثير قوي ومرتفع جدا، لأنها أثرت في كفاءة ودافعية ورغبة الإداريين في العمل وأداء وظائفهم بالشكل المطلوب والمحقق لأهداف الجامعة.

وتلتقي هذه الدراسة مع موضوع بحثنا في النقاط التالية:

- كل من الدراستين تدرس تأثير البيئة الداخلية على الأداء الوظيفي .

- لكن تتقاطع كل من الدراستين في كون الدراسة الحالية تدرس احد جوانب البيئة الداخلية المتمثل في التنظيم غير الرسمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي أي الدور الايجابي فقط للتنظيم غير الرسمي, بينما هذه الدراسة تدرس البيئة الداخلية بكل جوانبها الرسمية وغير الرسمية وأثرها على الأداء الوظيفي أي أنها تدرس الأثر الإيجابي والسلبي معا للبيئة الداخلية على الأداء الوظيفي, كذلك يختلفان في البيئة المدروسة فهذه الدراسة

كانت على عينة من الإداريين بينما الدراسة الحالية اجريت ببيئة المكتبات على عينة من الموظفين المتخصصين في علم المكتبات.

وإستفدنا من هذه الدراسة في شقها النظري, خاصة المفاهيم المرتبطة بالانتظيم غير الرسمي والعلاقات غير الرسمية التي تجمع الموظفين وبناء شقها النظري.

➤ **الدراسة الثانية:** للباحث اسعد أكرم حرز الله: **بعنوان أثر الجماعات غير رسمية على الإنتاجية: دراسة حالة على الموظفين في شركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية جوال** مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال بكلية التجارة: الجامعة الإسلامية: غزة، 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الجماعات غير الرسمية على الإنتاجية لدى العاملين في شركة جوال، وقد تم إتباع المنهج الوصفي التحليل في هذه الدراسة، و لتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد صممت استبانته وزعت على مجتمع الدراسة المكون من الموظفين في شركة جوال بقطاع غزة البالغ عدده 230 .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- وجود علاقة إرتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين سمات الجماعات الغير الرسمية المتمثلة في أنشطة الجماعات غير رسمية، العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية الإتصالات بين الجماعات غير الرسمية، الالتزام الوظيفي للجماعات غير الرسمية، الرضى الوظيفي للجماعات غير الرسمية، مشاركة الجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرار.

- وجود اثر للمتغيرات التالية أنشطة الجماعات غير الرسمية، الالتزام الوظيفي للجماعات غير الرسمية، الإتصالات بين الجماعات غير الرسمية على الإنتاجية.

وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات اهمها:

- دعم الإتصالات بين الجماعات غير الرسمية بإتصالات خفية أكثر مرونة من شأنها توفير المناخ الإيجابي والمعلومات والوقت والجهد وتحقيق أهداف الموظفين في هذه الجماعات والرفع من انتاجية العمل.

- توفير مقومات الإلتزام الوظيفي لأفراد الجماعات غير الرسمية في الشركة، وذلك من خلال تجانس قيمهم مع القيم العامة للمؤسسة، وإعتبارهم جزء فعال ضمن فريق عمل المؤسسة ورفع مستوى الثقة بهم وإعطائهم الإمتيازات.

- العمل على الرفع من الرضا الوظيفي للجماعات غير الرسمية في الشركة لما له من اهمية بالغة، وذلك من خلال وضع تحسين العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، زيادة مستوى الأمان المستقبلي من حيث التقاعد والادخار وتحسين مستوى الترقيات والمكافآت. وتلتقي هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في النقاط الحالية:

- تعرض الدراستين الجماعات غير الرسمية التي تجمع الموظفين.
- ركزت كل من الدراستين على أثر الجماعات غير الرسمية على مخرجات المؤسسة.
- لكن تقاطعت كل من الدراستين في النقاط التالية:
- إكتفت هذه الدراسة بأحد مكونات التنظيم غير الرسمي، لكن الدراسة الحالية ركزت على أهم مكونات التنظيم غير الرسمي المتضمنة للجماعات غير الرسمية.
- إختلاف البيئة فهذه الدراسة كانت بمؤسسة ربحية متمثلة في شركة إتصالات بينما الدراسة الحالية طبقت بمؤسسة خدماتية متمثلة في المكتبة.
- وأفادتنا هذه الدراسة في شقها الميداني، خاصة تصميم ادوات جمع البيانات و طريقة التحليل المعتمدة لإسقاطها على المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة-شتمة-.

الدراسات الأجنبية:

➤ **الدراسة الأولى:** دراسة Saleem&Khurshid (2014) بعنوان: هل ممارسات الموارد البشرية تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين؟

Do Human Resource Practices Affect Employee Performance

هدفت الدراسة إلى الإجابة على السؤال الرئيس للدراسة، هل ممارسات الموارد البشرية المرتبطة بشكل مباشر بأبعاد جودة الحياة الوظيفية تؤثر في الأداء الوظيفي للعاملين؟

و دراسة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والحوافز وشفافية الإختيار عند التعيين وبرامج التطوير والتدريب، وبين تعزيز الأداء الوظيفي للموظفين. وتمثلت عينة الدراسة في 500 موظف من الموظفين في أكبر ثلاث بنوك في مدينة لاهور الباكستانية. وتم استخدام إستمارة الإستبيان كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- وجود علاقة إرتباط قوية بين الإلتزام التنظيمي وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين.
 - وجود علاقة إرتباط قوية بين الشفافية في توظيف العاملين واختيارهم وتعزيز الأداء الوظيفي لديهم.
 - وجود علاقة ارتباط قوية بين برامج التدريب والتطوير وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين.
- وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة إعتقاد البنوك الباكستانية الممارسات التي تعزز من أداء الموارد البشرية، الذي بدوره يمكن أن يعزز أداء الشركة ككل، وإجراء البحوث المستقبلية على القطاعات الأخرى كالإتصالات السلوكية.
- وتلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية كونها تعالج متغير الأداء الوظيفي، وأفادتنا هذه الدراسة في تصميم أدوات جمع البيانات وفي تحديد اهم مؤشرات الأداء التي ساعدتنا كثيرا في تقييم الأداء الوظيفي ومعرفة على أي مؤشر أثر كل مكون من مكونات التنظيم غير الرسمي.

9 . خطة البحث:

قمنا بتقسيم البحث الى أربعة فصول ثلاثة منها نظرية، وفصل ميداني وكل فصل من الفصول يعالج عنصرا من العناصر التي نرى أنه لا يمكن فصلها عن الموضوع هي كالاتي:

المقدمة: تم فيها عرض تمهيد عام للدراسة، بعدها تم تحديد إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وكذا الفرضيات المقترحة للدراسة، لنعرض بعدها كل من: أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، منهج الدراسة، مصطلحات الدراسة، الدراسات السابقة، لنختم المقدمة بالصعوبات التي واجهتنا اثناء إنجاز المذكرة.

الفصل الاول: بعنوان التنظيم غير الرسمي في المكتبات الجامعية أحطنا في هذا الفصل بأهم النقاط المتعلقة بالمكتبات الجامعية من ماهية وأساسيات المكتبات الجامعية المتمثلة في أنواع، خدمات ووظائف، لننتقل بعدها الى مدخل للتنظيم متضمن المفهوم والمبادئ والأنواع، وختمنا هذا الفصل بالتنظيم غير الرسمي وأهم العناصر المتعلقة به من مفهوم، عوامل تكوين، عناصر، أنواع ووظائف التنظيم غير الرسمي.

الفصل الثاني: خصص للأداء الوظيفي من مفهومه وأهميته، كما أدرجنا أساسيات الأداء الوظيفي المتمثلة في عناصره والعوامل المؤثرة عليه، لننتقل بعدها الى محددات الأداء الوظيفي وأنواعه، بعدها ختمنا هذا الفصل بآخر جزء والمتمثل في تقييم الأداء الوظيفي وتحسينه حيث شمل هذا العنصر مفهوم تقييم الأداء وأهميته إضافة الى أهداف تقييم الأداء، خطواته، معايير وإجراءات تحسين الأداء.

الفصل الثالث: أبرزنا من خلال هذا الفصل دور التنظيم غير الرسمي في تحسين الأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية حيث بدأنا الفصل بعنصر تمهيدي ممثل في المكتبات الجامعية بيئة لتكوين التنظيم غير الرسمي بين الموظفين من اجل الوقوف على اسس

تشكيل التنظيمات غير الرسمية بالمكتبات الجامعية، بعدها عرضنا العنصر الثاني من الفصل المتمثل في جماعات العمل غير الرسمية وتحسين الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية من تكوين جماعات العمل غير الرسمية وفعاليتها في المكتبات الجامعية وصولاً الى دعمها للأداء الوظيفي، كما بين هذا الفصل دور الاتصالات غير الرسمية والقادة غير الرسميين في تحسين الأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية من خلال عرض أدوات تفعيل الاتصال غير الرسمي بالمكتبات الجامعية للاتصال الرسمي ورفع الأداء الوظيفي، لنختم هذا الفصل بدور القادة غير الرسميين في تحسين الأداء الوظيفي.

الفصل الرابع: تمثل في تحليل نتائج الدراسة الميدانية، عرضنا في هذا الفصل بداية التعريف بمكان الدراسة الميدانية المتمثل في المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة- شتمة- وكل من هيكلها التنظيمي وإمكانياتها البشرية، ثم انتقلنا الى استعراض اجراءات الدراسة الميدانية تطرقنا فيه لكل من مجالات الدراسة والمجتمع الاصلي للدراسة وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات، لنستعرض بعدها نتائج الدراسة الميدانية من نتائج على ضوء الفرضيات ونتائج عامة للدراسة، لنختم باقتراح بعض الاقتراحات التي من شأنها حل بعض المشاكل والالتفات الى جانب اخر للتنظيم الرسمي اكثر تأثير منه على الأداء متمثل في التنظيم غير الرسمي بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة-.

وفي خاتمة البحث حاولنا ايجاد كل ما اشتملت عليه الدراسة بشكل عام، فكانت كخلاصة عامة للبحث نظريا وتطبيقيا.

اما فيما يخص التوثيق العلمي فقد اعتمدنا على معيار **AFNOR Z44-005-2** الصادر عن المعهد الوطني للعلوم التطبيقية بجامعة تولوز الفرنسية ويتخصص في

تدريس العلوم التطبيقية أصدر معيار AFNOR Z44-005 للتوثيق بعدها اضاف عليه الوثائق الالكترونية ليصبح 2-AFNOR Z44-005 وهو المعتمد عليه في التوثيق.

10 . صعوبات:

كل البحوث العلمية والدراسات تتخللها مجموعة من الصعوبات، تلك الصعوبات تجعل من البحث العلمي موضوعي وذات قيمة علمية.

اما بخصوص الصعوبات التي واجهتنا عند القيام بدراستنا نلخصها كآتي :

- صعوبة ضبط المتغيرات لعدم القدرة على الوصول الى دراسة تجمع بين الأداء الوظيفي والتنظيم غير الرسمي معا في بيئة المكتبات .
- تشعب جزئيات هذا الموضوع وعدم القدرة على التحكم فيه.
- صعوبة ضبط المصطلحات وخاصة في التخصص.
- صعوبات لغوية متعلقة بالبحث و بتعدد المصطلح في اللغات الاجنبية.
- قلة المراجع حسب الإمكانيات والوقت والجهد والشهادة المحضر لها, وعدم القدرة على التوصل الى مراجع في التخصص يتناول موضوع الدراسة او أحد متغيراته في بيئة المكتبات.

الفصل الأول

التنظيم غير الرسمي في المكتبات الجامعية

تمهيد.

1- المكتبات الجامعية.

1.1: ماهية المكتبات الجامعية.

2.1: أساسيات المكتبات الجامعية.

2- مدخل الى التنظيم.

1.2: مفهوم التنظيم وأهميته.

2.2: مبادئ التنظيم.

3.2: أنواع التنظيم.

3- التنظيم غير الرسمي.

1.3: مفهوم التنظيم غير الرسمي وعوامل تكوينه.

2.3: عناصر التنظيم غير الرسمي وأنواعه.

3.3: وظائف التنظيم غير الرسمي.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

إن ما يميز العصر الحديث، هو غلبة الطابع التنظيمي وذلك في كافة أوجه الحياة الإجتماعية، إذ يخيل أن هذا العصر أصبح عصر التنظيمات، وقد شهد القرن العشرون نموا تنظيميا واسع النطاق فرضته التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي حدثت في المجتمعات الحديثة، وهذا ما ذهبت إليه بعض الاتجاهات الفكرية التي آمنت أن التنظيمات الحديثة هي أكثر الأشكال التنظيمية قدرة وكفاءة على تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها و أنها هي النتاج الحقيقي للحضارة التي قوامها الترشيذ والفعالية والكفاية هذا ما جعل المؤسسات تهتم بالتنظيم بأنواعه من أجل بلوغ أهدافها خاصة المؤسسات الخدماتية كالمكتبات الجامعية التي ركزت على التنظيم بأنواعه الرسمي والغير الرسمي لبلوغ أهدافها وتحقيق أداء ذو جودة عالية .

مما إستند على الأمر القيام بتنظيمات جديدة تواجه الظروف المتغيرة والوظائف الجديدة والنشاطات المستحدثة التي كانت نتاجا لتعدد الحياة الإجتماعية وتشعبها و باعتبار الموظف كائن إجتماعي تربطه علاقات غير رسمية بهؤلاء الموظفين مكونا جانب غير رسمي للتنظيم الرسمي.

ومن خلال هذا الفصل سوف نلقي الضوء على التنظيم عموما والتنظيم غير الرسمي في المكتبات الجامعية ومختلف جوانبه.

1. المكتبات الجامعية

1.1. ماهية المكتبات الجامعية.

1.1.1. مفهوم المكتبات الجامعية:

عرفت المكتبة الجامعية عند الكثير من المتخصصين في مجال المكتبات بتعاريف مختلفة، كل حسب الزاوية التي يراها منها، إلا أن كلها يصب في نفس المدلول حيث: عرفها بأنها "عبارة عن مجموعة من الكتب والمجموعات والوثائق والسجلات والدوريات وغيرها من المواد، منظمة تنظيمًا مناسبًا لخدمة وظائف معينة" (1) ومن جانب آخر يشير "حشمت قاسم إلى أن المكتبة الجامعية تعني مجموعة من المكتبات تعمل على خدمة الوسط الجامعي بكل مكوناته، حيث توزع مهام الخدمة المكتبية على عدد من المكتبات تحت مظلة مكتبة مركزية أو إدارة مركزية تتولى مسؤولية التنسيق والإشراف الفني للعمل فيها". (2)

وعرفت المكتبات الجامعية على أنها مكتبات تنشئها وتديرها الجامعة أو الكلية لتقديم مجموعة من الخدمات للطلبة والأساتذة وكل الأسرة الجامعية لدعم البحث والدراسة بتوفير المعلومات بكل أنواعها. (3)

ويتضح من التعاريف السابقة أن المكتبة الجامعية هي مؤسسة تنشئها الجامعة وتقف على إدارتها لتقديم خدمات للطلبة والأساتذة والموظفين بالجامعة بمختلف مستوياتهم ومجالات بحثهم، وتلبية احتياجاتهم المعلوماتية.

(1) خطاب، السعيد مبروك. لوائح المكتبات الجامعية في العصر الرقمي. عمان: مؤسسة الورق، 2013، ص. 65.

(2) إبراهيم، السعيد مبروك. إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة-الهندرة-إدارة المعرفة-الإدارة الإلكترونية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص. 42.

(3) اللحام، مصطفى على. المدخل إلى المكتبات ومصادر المعلومات. عمان: شركة الأكاديميون، 2016، ص. 21.

2.1.1: أهداف المكتبات الجامعية .

عند التخطيط لإنشاء أي مكتبة جامعية لابد من تحديد أهدافها، سواء قصيرة أو طويلة الأجل، والتي تمثل بدورها مجموعة الأغراض الدقيقة والمرشدة لإنشاء وإدارة تلك المكتبة فبدون تحديد الأهداف يصبح جهد المكتبة عشوائياً وغير منظم وبصفة عامة، أي أن أهداف المكتبات الجامعية تتبع من الأهداف التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها باعتبارها نظاماً فرعياً أساسياً من النظام الكلي للجامعة،⁽¹⁾ بحيث يمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية:

- توفير مجموعة حديثة من المصادر التعليمية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتخصصات المناسبة لخدمة ودعم المناهج التعليمية وتنظيم مصادر المعلومات من خلال القيام بعمليات الفهرسة والتصنيف والتكثيف والاستخلاص والبيبلوغرافيا.

- تهدف إلى التدريب المستفيدين على استخدام الوسائل والتجهيزات والتكنولوجيا الحديثة وعلى حسن استخدام المكتبة ومصادرها وخدماتها المختلفة.⁽²⁾

- تقديم الخدمات بمختلف أنواعها منها البث الانتقائي، التوجيه والتصوير... وغيرها من الخدمات المباشرة غير المباشرة.

- مساعدة مجتمع المستفيدين منها في إعداد الأبحاث والتكليفات الدراسة الخاصة بهم.

- للمكتبة الجامعية هدف إجتماعي يسعى لخلق حياة إجتماعية متوازنة بين رواد المكتبة باعتبارها مكان يجتمع فيه مختلف الفئات الإجتماعية من اساتذة وطلبة وإداريين وغيرهم، حيث تعد المكتبة المكان المناسب الذي يمكن أن يجمع بين الطلبة والأساتذة وغيرهم من

(1) خطاب، السعيد مبروك. الدور الثقافي في المكتبات الجامعية بين الاتصالات وثورة المعلومات. عمان: مؤسسة الوراق، 2014، ص. 209-210.

(2) الدبابس، ريا احمد. المرجع في علم المكتبات والمعلومات. عمان: دار الدجلة، 2008، ص. 91-92.

الباحثين وطلبة الدراسات العليا هذا ما يجعل لها هدف اجتماعي الى جانب الهدف الاول الذي انشأت من اجله وهو توفير المعلومة في كافة اشكالها.(1)

3.1.1: أهمية المكتبات.

للمكتبات الجامعية أهمية كبيرة بالنسبة للمجتمع الأكاديمي المستفيد منها، من خلال ما توفره من معلومات علمية وتقنية لازمة لإجراء البحوث العلمية الجامعية ما تحتويه من دراسات حديثة هذا من جهة، وبالنسبة للجامعة في حد ذاتها من جهة أخرى، بحيث أن نجاح الجامعات أصبح مرهون بمدى فعالية مكتباتها وكفاءتها في تلبية الاحتياجات الفعلية لمستفيديها .

فوجد "عبد الحميد فادي" وضح أهمية المكتبات في النقاط التالية:

- تعمل على تشجيع البحث العلمي ودعمه بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.
- تعمل على تشجيع النشر العلمي (بحوث ودراسات وكتب...).
- تساهم في البناء الفكري للمجتمع .
- حماية التراث والفكر الإنساني والحفاظ عليه وإتاحته للإستعمال.
- تعليم وإعداد كوادر بشرية متخصصة.(2)

ومن هذا يتضح أن أهمية المكتبات الجامعية ترجع إلى عظم المسؤولية الملقاة على عاتقها باعتبارها الجهاز المسؤول في الجامعة عن توفير مختلف أوعية المعلومات اللازمة لإنجاح رسالة الجامعة، حيث تعد المكتبة حجر الزاوية التي تتمحور حولها الأهداف الرئيسية للجامعة، كما أنها تعد أحد المعايير الرئيسية التي تقام عليها الخطوط

(1) خطاب،السعيد مبروك،الدور الثقافي في المكتبات الجامعية بين الاتصالات وثورة المعلومات ،مرجع سابق،

ص.210-212.

(2) فادي،عبد الحميد،المرجع في علم المكتبات. عمان:دار أسامة،2006،ص.167.

وبرامج الدراسات الجامعية العليا، فضلا عن كونها القاعدة الأساسية للبحث العلمي والمعيار الحقيقي الذي تقوم على أساسه مكانة الجامعة وسمعتها. (1)

وما يجدر ذكره أن المكتبات الجامعية وكفاءتها أصبحت إحدى المقاييس المعتمد عليها في تقييم الجامعات بل ويقاس بها في المجتمعات وهذا ما يؤكد على أهمية المكتبات الجامعية .

2.1: أساسيات المكتبات الجامعية.

1.2.1: أنواع المكتبات الجامعية .

إن المكتبات الجامعية تعمل على تحقيق أهداف الجامعة بتلبية إحتياجات المجتمع الأكاديمي المختلفة والمتنوعة، ما جعل هذا النوع من المكتبات يتخذ عدة أنواع وهي كالتالي :

1- المكتبات المركزية:

هي المكتبة الرئيسية للجامعة، وعادة ما يكون موقعها في وسط الجامعة، أي تتوسط الكليات المتواجدة في الجامعة، حيث نجد لكل جامعة مكتبتها المركزية التي تتولى مهمة الإشراف على جميع أنواع المكتبات الأخرى الموجودة بالجامعة، كونها هي التي تزودها بالكتب والوثائق، كما أنها تتكفل بجانب توظيف المكتبيين وتوزيعهم وتعيينهم على المكتبات الموجودة بالجامعة، بالإضافة إلى الجوانب الأخرى الفنية والتنظيمية والعلمية، كما نجد أن المكتبات المركزية تقوم باقتراح الحلول الفنية في غالب الأحيان كما تساهم في شكل فعال في وضع النظم وتحديد العلاقات بين المكتبة وإدارة الكليات والأقسام، فهي تعمل على تنسيق وتنظيم الأنشطة العلمية المختلفة مثل: الملتقيات والندوات ومعارض

(1) ملحم، عصام توفيق. مصادر المعلومات الالكترونية في المكتبات الجامعية. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011، ص.139.

وغيرها، وبالتالي فإن المكتبة المركزية تمثل الواجهة الحقيقية والرئيسية لجميع المؤسسات التوثيقية بالجامعة، كما تعتبر همزة وصل مابين المؤسسات والإدارة.⁽¹⁾

2- مكتبات الكليات:

هي تلك المكتبات التي تكون داخل الكليات الجامعية، بحيث نجد لكل كلية مكتبتها الخاصة بها، التي تقوم بتقديم مجموعاتها وخدماتها للمجتمع الأكاديمي بمختلف فئاته من طلبة وأساتذة وموظفين بالكلية، حيث يكون هذا النوع من المكتبات متخصص بتخصص الكلية التي تنتمي إليها والمتواجدة فيها، فهي تتولى عملية الإشراف على مكتبات الأقسام والمعاهد التي تكون تابعة للكلية، كما نجد أن هذه المكتبات في أغلب الأحيان تكون مجهزة بأدوات ووسائل حديثة تعمل على تسهيل عملية إسترجاع المعلومات، حيث تكون مرتبطة بشبكة الأنترنت، إن هذه المكتبات تعمل على تخفيف الضغط على المكتبات المركزية، سواء من حيث إتجاه الباحثين إلى إستخدام أرصدها الوثائقية أو التكفل بجزء من الكتب والوثائق التي كانت تثقل كاهل المكتبات المركزية من جوانب التنظيم والتخزين.⁽²⁾

3- مكتبات الأقسام:

من المتبع في التعليم العالي وجود عدة أقسام في كل كلية من الكليات، وبالتالي فإن هذه المكتبات تتواجد داخل كل قسم، تهدف إلى خدمة قسم معين، ظهرت الحاجة لإنشاء هذه المكتبات نظرا لزيادة عدد الطلبة، وزيادة احتياجاتهم، ليصبح وجود مكتبة في كل قسم من الطرق الأنسب لتوفير موارد البحث لأعضاء هيئة التدريس في القسم وتلبية إحتياجات

(1) جابر مرسي، محمد نجلاء. تطور علم المكتبات: من القديم إلى الحديث. مصر: دار الوفا، 2015، ص. 74-75.

(2) عميمور، سهام، المكتبات الجامعية ودورها في تطوير البحث العلمي في ظل البيئة الالكترونية دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية لجامعة جيجل. (غير منشورة). مذكرة ماجستير. تخصص المعلومات الالكترونية الافتراضية واستراتيجيات البحث عن المعلومات.. جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012، ص. 23.

المستفيدين منها، بحيث تكون هذه الموارد تحت أيديهم باستمرار دون الذهاب إلى مكتبة الكلية. (1)

4-مكتبات المخابر:

تنشأ هذه المكتبات على مستوى الأقسام المجهزة بمختبرات لإجراء التجارب العلمية والأعمال التطبيقية والتي تستوجب مواد ووثائق خاصة، وتحتوي على رصيد مهم من الوثائق والمواد بشكل لا يمكن الإستغناء عنها لإنجاز تجارب الباحثين والأساتذة والأعمال التطبيقية الموجهة للطلبة، كما أن هذا النوع من المكتبات أصبح لديها إمكانيات تكنولوجية ومرتبطة بشبكة الانترنت. (2)

5-مكتبات المعاهد والمدارس العليا:

وهي من بين المكتبات الجامعية المتواجدة على مستوى المعاهد الكبرى والمدارس العليا التابعة للجامعة، تحتوي وثائق متخصصة حسب تخصص المعهد أو المدرسة التي تنتمي إليها، وهي مكتبات لا تقل أهمية من حيث رصيدها وخدماتها عن المكتبات الجامعية الأخرى .

2.1.1.خدمات المكتبات الجامعية:

إن الهدف الأول من وجود المكتبات الجامعية هو خدمة المستفيدين منها، لذلك فهي تقدم العديد من الخدمات المتنوعة بهدف توفير مصادر المعلومات وتلبية كل احتياجات مستفيد بها .

(1) إسماعيل،وائل مختار.إدارة وتنظيم المكتبات مراكز المعلومات.الأردن:دار الميسرة،2009،ص.151.

(2) المدادحة،احمد نافع.مضلق،حسن محمود.المكتبات الجامعية ودورها في عصر المعلومات.عمان:مكتبة المجتمع

العربي،2012،ص.57.

يعرف البعض الخدمة إنطلاقاً من الخصائص المميزة لها حيث يعرفها (kotler et aubis) على أنها: "نشاط أو أداء يقدمه طرف آخر ومن الضروري أنها غير ملموسة ولا ينتج عنها ملكية أي شيء، وقد يرتبط إنتاجها أو لا يرتبط بمنتج مادي"⁽¹⁾ ومن هذا التعريف نجد أن الخدمة المكتبية هي كل ما تقدمه المكتبة لروادها سواء كانت إعارة أو توجيه وغيرها. ويقسم المتخصصين في علم المكتبات خدمات المكتبات الجامعية إلى خدمات مباشرة وخدمات غير مباشرة.

أولاً. الخدمات المباشرة:

وهي الخدمات التي تقدم للمستخدمين بصفة مباشرة، والتي تبرز غاية المكتبة أو تعتبر مؤشر على فعاليتها وتتمثل في:

1. خدمة الإعارة: تشكل الإعارة العصب الحيوي لخدمات المكتبات الجامعية، وتعتبر واحدة من أهم الخدمات وأحد المؤشرات الهامة على فعالية المكتبة وعلاقتها بمجتمع المستخدمين، وتعرف الإعارة بأنها عملية تسجيل مصادر المعلومات من أجل استخدامها سواء داخليا أو إخراجها لاستخدامها خارج المكتبة لمدة معينة من الزمن، بحيث يتم تسجيل المادة المراد إعارتها من قبل المستخدم نفسه.⁽²⁾ وتتبع أغلب المكتبات نوعين من الإعارة .

أ - الإعارة الداخلية: يسمح فيها للمستخدم بالاستفادة من مجموعة الكتب والمراجع داخل المكتبة.

ب- الإعارة الخارجية: التي تتيح للمستخدم من المكتبة مطالعة كتبها خارج المكتبة وخلال أجال محددة.⁽³⁾

⁽¹⁾ kotler et dobois. Mar Keating Management. Paris De l'phine manceau ;1999 ;p.463.

⁽²⁾ عليان، ربحي مصطفى. مبادئ علم المكتبات والمعلومات. الأردن: دار الصفاء، 2010، ص. 237.

⁽³⁾ الطياح، عبد الله. علم المكتبات: الإدارة والتنظيم. بيروت: دار الكتاب اللبناني، (د.س)، ص. 154.

وهناك أيضا ما يعرف بالإعارة المتبادلة بين المكتبات: وهي أن تستعير مكتبة ما من مكتبة أخرى مصادر معلومات تحتاجها وغير متوفرة لديها لتلبية لحاجات المستفيدين منها، وتكون وفق شروط وضوابط. (1)

2. الخدمات المرجعية: هي من بين الخدمات التي تقدمها المكتبات الجامعية للمستفيدين، قد توكل هذه المهمة لعدد من الموظفين يترأسهم اختصاصي المعلومات، ولا تقتصر الخدمة المرجعية على الإجابة على الأسئلة التي يتقدم بها المستفيدين وإنما تتعداها لتشمل الوظائف والمهام والخطوات اللازمة لحلها. (2)

وبالتالي فإن الخدمة المرجعية من أهم العناصر المميزة لهوية المكتبات الجامعية كما أنها تعتبر من أهم معايير الحكم على كفاءة المكتبة أو قصورها، فإن السرعة والدقة في تلبية إحتياجات المستفيدين وذلك من خلال الرد على إستفساراتهم وإرشاداتهم إلى المعلومات التي يرغبونها يكون ذلك دافعا لهم على التردد على المكتبة والعكس صحيح. (3)

3. الخدمات البيولوجرافية: إن الخدمات البيولوجرافية لها درجة كبيرة من الأهمية خاصة للباحثين وطلبة الدراسات العليا، ولذا تعتبر هذه الخدمة أساسية وضرورية في المكتبات الجامعية نظرا لطبيعة جمهورها واحتياجاته، وتأتي هذه الخدمة من الزيادة الهائلة في الإنتاج الفكري وتعدد أشكاله وموضوعاته ولغاته، وتعد احتياجاته ومتطلبات المستفيدين وأهمية الوقت في حياتهم، ويمكن وصف البيولوجرافيات أنها مفاتيح للوصول إلى المعلومات. (4)

4. خدمات الإحاطة الجارية: تعد الإحاطة الجارية من بين الخدمات التي تقدمها المكتبات الجامعية لمستفيديها، وذلك من خلال الإلمام بالتطورات الحديثة في أي فروع

(1) همشري، عمر أحمد. مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات. عمان: دار صفاء، 2008، ص. 299.

(2) كيلاني، عزت خيرت. نظم تطوير خدمات المكتبات الحديثة. عمان: دار غيداء، 2014، ص. 101.

(3) النشار، السيد. الخدمة المرجعية في المكتبات ومراكز المعلومات. القاهرة: العربي للنشر، 1996، ص. 56.

(4) عليان، ربحي مصطفى. المكتبات المتخصصة ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء، 2012، ص. 230.

المعرفة خاصة ما يهم منها مستفيدين لهم إهتمامات بهذه التطورات، وتفيد الإحاطة الجارية بصفة عامة في تعرف المستفيد على التيارات الفكرية والعلمية الحديثة على مستوى المكتبة. (1)

5. البث الانتقائي للمعلومات: تعتبر هذه الخدمة الوجه المتطور لخدمة الإحاطة الجارية فهو جزء لا يتجزأ منها حيث يحيط المستفيدين بجانب واحد من جوانب إهتماماتهم وبناء على ذلك فانه يختص بجزء منتقى من المعلومات لعدد منتقى من المستفيدين. (2)

6. خدمة الانترنت: ظهرت الانترنت نتيجة لثورة المعلومات، حيث ساهمت في الحصول على المعلومات من مصادرها الأولية والثانوية من دون المرور بإجراءات روتينية في سبيل الحصول على المعلومات أينما كانت في الوقت المناسب، لذا تعد المكتبة التي توفر خدمة الإتصال بالانترنت والإشتراك في بعض أو كل قواعد المعلومات المتاحة على الشبكة مساهمة للتوجه الحديث نحو إستخدام التكنولوجيا الحديثة التي أصبحت إحدى العناصر المهمة المميزة لشخصية المكتبة الحديثة أو ما يطلق عليها المكتبة الالكترونية. (3)

7. خدمة الإرشاد: فهي من الخدمات الضرورية التي تسعى المكتبات الجامعية إلى تقديمها، بحيث تشمل كل ما يبذله الأمناء والموظفون من جهود وكل ما توفره المكتبات من أدوات وإمكانات من شأنها الإرتفاع بمستوى الإفادة من مصادر المعلومات أينما وجدت، حيث يقدم الموظف في المكتبة إرشادات متنوعة للمستفيد سواء طلبها او لم يطلبها من اجل تسهيل وصوله للمعلومات التي يبحث عنها بأقل وقت وجهد، ففي بغض

(1) أمان، محمد، محمد، خدمات المعلومات مع إشارة خاصة إلى الإحاطة الجارية. الرياض: دار المريخ، 1985، ص. 13.

(2) سلامة، عبد الحافظ محمد. خدمات المعلومات وتنمية المقتنيات المكتبية. ط. 2. الأردن: دار الفكر، 1997، ص. 44.

(3) العبيد، صالح، الانترنت استثمار المستقبل. الرياض: (د.ن)، 1996، ص. 80.

الأحيان نجد مستفيد مبتدئ يتعامل لأول مرة مع المكتبة، ووجب إرشاده لمكان تواجد مصادر المعلومات التي يبحث عنها أو إحالته إليها ان لم تكن موجودة بالمكتبة. (1)

8. خدمة تدريب المستفيدين: تعد خدمة تدريب المستفيدين في غاية الأهمية بالنسبة للمكتبات الجامعية بسبب ضخامتها وضخامة جمهورها والمستفيدين منها ومن الضروري تدريب المستفيدين على كيفية استخدام المصادر والخدمات المختلفة التي تقدمها المكتبات الجامعية فهي تعتبر قضية مهمة للطرفين (المستفيدين المكتبة)، خاصة إذا استجد شيء في المكتبة كتبني برمجية جديدة أو إضافة خدمة جديدة ووجب تدريب المستفيدين عليها. (2)

9. خدمات الفئات الخاصة: حتى تكون الخدمات التي تقدمها المكتبات الجامعية شاملة، يجب أن تغطي كافة شرائح المجتمع الذي تخدمه، فهناك فئات خاصة تعاني ولهم احتياجات وظروف خاصة وبحاجة إلى معلومات وخدمات مكتبية ووجب على المكتبة الجامعية توفيرها وإيصالها إلى هذه الفئة بالشكل الذي يناسبهم ويمكنهم من الاستفادة من المعلومة. (3)

ثانياً: الخدمات غير المباشرة.

ويقصد بها كافة الإجراءات والعمليات الفنية التي يقوم بها الموظفون بالمكتبة بدون التفاعل المباشر مع المستفيد، بحيث يستفيد المستفيد من نتائجها النهائية ومن هذه الخدمات نجد:

1. الإختيار: تشمل هذه الخدمة على إختيار المواد المكتبية المناسبة وتوفيرها، فقد أصبحت عملية الإختيار ضرورية ولا بد منها وذلك من خلال ما تعود به من فوائد على المكتبات كونها وسيلة جيدة للتخطيط للمتطلبات المستقبلية والإلتزام بذلك وتعمل على توضيح

(1) كيلاني، عزت خيرت مرجع سابق، ص. 58.

(2) عليان، ربحي مصطفى مبادئ علم المكتبات والمعلومات. مرجع سابق، ص. 249.

(3) الدباس، ريا احمد. خدمات المعلومات في المكتبات التقليدية والالكترونية. مرجع سابق، ص. 268.

الإحتياجات والإجراءات المتبعة للمسؤولين والمستفيدين وتتأثر عملية الإختيار بالنسبة للمكتبات الجامعية بعدة عوامل أهمها طبيعة مجتمع المستفيدين منها وضخامة الإنتاج المنشور والمطبوع بالإضافة إلى الميزانية المحددة والمساحة المخصصة للمكتبات الجامعية الغير قابلة للتوسع والإستيعاب لمجموعات الجديدة، بالإضافة إلى عدد الموظفين بشكل عام.(1)

2.التزويد:تعتبر خدمة التزويد من أهم الخدمات الفنية التي تقوم بها المكتبات الجامعية وتتوقف على نجاحها تقديم الخدمات المكتبية الأخرى، ويعرف التزويد بأنه مجموعة الإجراءات الفنية والإدارية للحصول على أوعية المعلومات، من خلال طرق مختلفة والتي تنحصر عادة في الشراء والتبادل والإيداع، وللحصول على الموارد المكتبية وتوفيرها يخضع التزويد في المكتبات الجامعية إلى عدة ضوابط من بينها الغايات التي أنشأت من أجلها المكتبة الجامعية وفئات المجتمع الذي تخدمه والإمكانات المادية المتاحة لها...(2)

3.التصنيف:يعتبر التصنيف من العمليات المهمة التي تقوم بها المكتبات الجامعية لتنظيم مجموعاتها من أجل وصول الموظف او المستفيد إلى الكتاب المناسب، ففي حالة الرفوف المفتوحة التصنيف يخدم المستفيد أكثر من خدمته للموظف، اما في الرفوف المغلقة فالتصنيف يساعد المكتبي في الوصول الى الكتاب ومعرفة مكانه في الرف بسهولة، لذلك حظي بإهتمام كبير من قبل المتخصصين والباحثين وذلك لأنه يتناول التنظيم المقنن للعلوم والمعرفة الإنسانية.(3) والتصنيف في معناه العام يقصد به "جمع الأشياء أو الأفكار

(1) عليان،رحي مصطفى،مبادئ علم المكتبات والمعلومات.مرجع سابق،ص.129.

(2) إسماعيل،حسن صالح،الورغي،إبراهيم أمين.الإجراءات الفنية في المكتبات ومراكز المعلومات :التزويد-الفهرسة-التصنيف.ط.2.عمان:مؤسسة الوراق،2013،ص.13.

(3) المدادحة، احمد نافع،التنظيم والمعالجة الفنية في المكتبات.عمان:دار المعتر،2009،ص.17.

المتشابهة معا وفصل الأشياء أو الأفكار غير المتشابهة، ويتحدد التشابه والاختلاف

على أساس إمتلاك الأشياء أو عدم إمتلاكها بصفة جوهرية تسمى الخاصية" (1)

4.الفهرسة:من بين الخدمات الغير مباشرة التي تقوم بها المكتبات الجامعية نجد الفهرسة

التي تحتل ركن هام من أركان المكتبة بشكل عام والأعمال الفنية فيها بشكل

خاص.وتعرف الفهرسة بأنها عملية المعالجة الفنية لمصادر المعلومات من كتب ودوريات

ومخطوطات ومواد سمعية وبصرية...الخ، بهدف أن تكون هذه الأوعية في متناول

المستفيدين في المكتبة بأيسر وأسرع الطرق.(2)

كما يشار إليها بأنها"عملية إنشاء الفهارس وهي عملية الوصف الفني لمواد

المعلومات"(3) وتنقسم إلى:

الفهرسة الوصفية:فهي الوصف المادي للوعاء بصرف النظر عن موضوع هذا الوعاء.(4)

الفهرسة الموضوعية: تهتم بوصف محتوى الوعاء أو المجال الفكري الذي يتناوله

الكتاب أو غيره، أي أنها تهتم بوصف المحتوى الموضوعي.(5)

(1) بدر، احمد أنور .محمد فتحي، عبد الهادي.التصنيف:فلسفته وتاريخه وتطبيقاته العلمية.الرياض:دار المريخ ، 1995،ص.19.

(2) عليان،ربحي مصطفى.أساسيات الفهرسة:دليل علمي لفهرسة المطبوعات في المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات.الأردن:دار الإبداع،1992،ص.8.

(3) عليان،ربحي مصطفى.أسس الفهرسة والتصنيف للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات العربية.عمان:دار الصفاء ، 1999،ص.13.

(4) شرف الدين،عبد التواب.الفهرسة الوصفية:الفهارس الموحدة-فهرسة التراث المخطوط العربي.مصر:الدار الدولية للاستثمارات الثقافية،2000،ص.10.

(5) بغدادي،محمد أحمد.النشار،السيد السيد.التصنيف العشري لأوعية المعلومات:دراسة تطبيقية نظرية موجزة لخطة تصنيف ديوي العشري.ط.2.الإسكندرية:دار الثقافة العلمية،2001،ص.23.

3.2.1: وظائف المكتبات الجامعية.

بما أن المكتبات الجامعية تستمد وجودها من الجامعة ذاتها بالتالي فإن رسالة هذا النوع من المكتبات هي جزء من رسالة الجامعة، ولذلك فإن المكتبات الجامعية تقوم بجملة من الوظائف للاستجابة لاحتياجات الجامعة.

حيث نجد أن وظائف المكتبة الجامعية تختلف عن مثيلاتها من أنواع المكتبات الأخرى، لذلك فإن المكتبات الجامعية تقوم بجملة من الوظائف للإستجابة لإحتياجات الجامعة حيث نجد أن وظائف المكتبة الجامعية تختلف عن مثيلاتها من أنواع المكتبات الأخرى، وذلك من خلال تغطيتها للأهداف التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها، وبالتالي فإن المكتبات الجامعية لا يمكنها القيام بدورها المنوط إليها في معزل عن خطط وبرامج الجامعة.⁽¹⁾

ويمكن حصر وظائف المكتبات الجامعية في النقاط التالية:

- الوظائف الإدارية:يقوم بها أمين المكتبة الجامعية بالإضافة إلى رؤساء الأقسام وتشمل: تخطيط نمو المكتبة ورسم سياستها والمشاركة في وضع الأنظمة والتعليمات والقوانين التي بدورها تسير العمل في المكتبة ومتابعة تنفيذه.
- العمل مع إدارة الجامعة لإعداد ميزانية المكتبة والمشاركة في توزيع بنودها.
- إختيار الموظفين بالمكتبة وتدريبهم والإشراف عليهم ومتابعة أعمالهم وتقييمها.⁽²⁾
- ترتيب التقارير للهيئة والمراسلات المتعلقة بها.
- المساعدة في تحرير المطبوعات التي تصدرها الهيئة التي تتبعها المكتبة.

(1) العقلاء،سليمان بن صالح. الإدارة في المكتبات الجامعية:دراسة حالة في مكتبات جامعة الملك

سعود.الرياض:مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية،2009،ص.280.

(2) ملحم،عصام توفيق مرجع سابق، ص.144.

-الوظائف الفنية:

-توفير المقتنيات الأساسية من خلال بناء وتنمية المجموعات والمصادر لتمكين الجامعة من القيام بمهامها في التعليم والبحث.

-إستخدام التقنيات والمعايير المناسبة في تلك المجموعات.(1)

-إسترجاع المعلومات والخدمات المكتبية وما يتضمنه ذلك من الإرشاد المكتبي المهني ومساعدة رواد المكتبة على الإفادة من تلك المجموعات الموجودة.

-تحقيق الإفادة من مصادر المعلومات وذلك من خلال التعادل والتنسيق.(2)

2. مدخل إلى التنظيم.

1.2: مفهوم التنظيم وأهميته.

1.1.2: مفهوم التنظيم.

أصل المصطلح اللغوي:

التنظيم organisation كلمة مشتقة من أصل لاتيني تعني أداة يتم بواسطتها إنجاز عمل.(3)

لقد تعددت التعريفات حول مفهوم التنظيم، وبالرغم من هذا الإختلاف إلا أنها بقيت تنصب في نفس المقصود في البداية يصادفنا مصطلح التنظيم في قاموس علم الإجتماع على انه: " نموذج مستقر نسبيا للعلاقات الإجتماعية بين الأفراد والجماعات الفرعية داخل جماعة معينة، وإنطلاقاً من هذا المعنى يعتبر التنظيم الإجتماعي مرادفاً للبناء الإجتماعي".(4)

أما معجم العلوم الإجتماعية فيعطي مصطلح التنظيم معنيين هما:

(1) العقلا، سليمان بن صالح، مرجع سابق، ص.280.

(2) عليان، رحي مصطفى، إدارة المكتبات: الأسس والعمليات، مرجع سابق، ص.203.

(3) القريوني، محمد قاسم، مبادئ الإدارة، الأردن: دار وائل للنشر، 2015، ص.200.

(4) غيث، محمد عاطف، قاموس علم الاجتماع، مصر: الهيئة المصرية للكتاب، 1979، ص.313.

_ **المعنى الأول:** وهو منظمة organisation ويدل على مجموعة ومن الأفراد ينتظمون بمقتضى قواعد مضبوطة، ولوائح محددة، وأهداف مرسومة.

_ **المعنى الثاني:** ويقصد به التنظيم الاجتماعي بصورة عامة بما فيه من عمليات وعلاقات وما يحققه من أهداف اجتماعية عامة، كما انه يظم البناء العام الذي يحد الهياكل الأساسية التي تقوم في المجتمع.(1)

كما يعطي معجم العلوم الإجتماعية تعريفا للتنظيم، إذ يعتبر على انه مرادف لكلمة منظمة وهذا ما سار عليه العديد من الباحثين ومن بينهم "محمد على محمد" إذ يعرف التنظيمات بأنها وحدات اجتماعية تقام وفق لنموذج بنائي معين لكي تحدد أهداف محددة.(2)

من هذه التعاريف يتبين انه يجب التفريق بين التنظيم الذي يقام بطريقة غير مقصودة أو ما يعرف بالتنظيم الاجتماعي المتمثل في بناء اجتماعي تسوده ظروف إجتماعية وتربطه علاقات ومعتقدات وسلوك موحد وبين التنظيم الذي يقام بطريقة مقصودة من أجل تحقيق أهداف محددة والتي تمثل الوحدات الإجتماعية في المؤسسات التي يتكون منها النظام بصفة عامة، أما الأدوار التي يقومون بها فتمثل الوظيفة. وعلى هذا الأساس يمكننا القول بأن التنظيم يؤثر ويتأثر بالسلوك الإنساني ويقوم هذا الأخير بدور بارز في نجاح التنظيم وتحقيقه لأهدافه، لذلك نلاحظ أن أغلب الكتاب يطلقون على السلوك الإنساني وإنتظامه داخل العمل بالتنظيم غير الرسمي ويميلون إلى تقسيم التنظيم إلى رسمي وغير رسمي بالرغم من ترابطهما ولا يمكن فصلهما لكن بهدف السيطرة على الموضوع ميدانيا وتسهيل دراسته من اجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة وجب فصلهما ودراسة كل على حدى.

(1) نخبة من الأساتذة المختصين. معجم العلوم الإجتماعية. تصدير ومراجعة الدكتور إبراهيم مذكور اليونسكو. مصر: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1975، ص.575.

(2) محمد، محمد على. علم اجتماع التنظيم. الإسكندرية: دار الكتب الجامعية، 1972، ص.10-11.

2.1.2: أهمية التنظيم

يعد التنظيم أداة من أدوات الإدارة التي تستخدم من أجل ضمان تحقيق الأهداف، والحقيقة أن التنظيم يعد جزءا من العملية الإدارية، وبدون شك أنه بدون تنظيم سيؤول الأمر إلى فوضى، حيث لا يستطيع أي فرد معرفة مسؤولياته أو صلاحياته في العمل، ولا يستطيع تفادي ازدواج العمل، أو التأكد من أن العمل المطلوب قد تم انجازه بالفعل، ومن ناحية أخرى فإن التنظيم هو الخطوة التالية بعد التخطيط، أي أن كل من وظيفة التوجيه والرقابة تبنى عليه، فلن نستطيع أن نوجه ونراقب الموظفين إذا لم نعرف من المسؤول عن الموظفين والواجبات المختلفة، ومما لا شك فيه أن للتنظيم أهمية بالغة داخل المؤسسة فهو يسعى إلى تحقيق الانسجام و التوافق في تنفيذ الأعمال بعيدا عن الازدواجية والتضارب، وعلى أساسه يتم توزيع الأعمال بين الأفراد على أساس التخصص مما يساعد على تحقيق الإستفادة من قدرات و إمكانيات الأفراد .

إضافة إلى أن التنظيم يعمل على تحقيق أسلوب جيد للرقابة داخل المؤسسة ويسهل نقل المعلومات و الأوامر والقرارات بين مختلف المستويات في العمل وبين أجزاء التنظيم⁽¹⁾

وإذا ما كان التنظيم قائما على أساس علمي فإنه يعتبر افضل وسيلة لتوزيع السلطة في جميع أجزاء المؤسسة ابتداء من أعلى المستويات إلى أدناها، وهو ما يحقق التعاون بين الأفراد كل في منصبه و مستواه الوظيفي. ⁽²⁾ دون أن ننسى أهمية التنظيم في الحفاظ على الموارد المالية والبشرية للمنظمة بإيضاح كيفية القيام بالأعمال داخل المؤسسة بالشكل المطلوب من أجل تحقيق الهدف العام للمؤسسات عموما والمؤسسات الخدماتية خاصة كالمكتبات الجامعية التي تعتبر من أهم المؤسسات الخدماتية كونها تعتمد اعتمادا كليا على التنظيم في تحقيق أهدافها وذلك لإتباعها للسلسلة الوثائقية وكل

(1) احمد فياض، محمود. وآخرون. مبادئ الإدارة. عمان: دار الصفاء للنشر، 2010، ص.127.

(2) الصيرفي، محمد عبد الفتاح. مبادئ التنظيم والإدارة، عمان: دار المناهج، 2006، ص.205.

العمليات المتكاملة فيما بينها مما يجعل التنظيم وتقسيم المهام ضرورة ملحة لتكامل المهام بين الموظفين وتسلسلها بشكل صحيح وتجنب تداخل المهام الذي بدوره يعيق تحقيق أهداف المكتبة .

وعلى هذا الأساس فالتنظيم مهم في المكتبات، ويحقق الاستمرار في إطار التعاون المبني على أساس روح الفريق، بعيدا عن كل التكتلات والنزاعات وتضارب المصالح فهو إذن مفيد في عملية التنسيق والترتيب بين كل المستويات التنظيمية كما يساهم في تحقيق الإستفادة الحسنة و الإستغلال العقلاني للموارد المتاحة داخل المكتبة، سواء مادية أو بشرية وذلك قصد تحقيق الهدف العام للمكتبة وبالتالي البقاء والإستمرارية .

2.2: مبادئ التنظيم: (1)

للتنظيم مجموعة من المبادئ تساعد المنظمون والمدراء على تأدية أعمالهم وذلك عند القيام بمهام التنظيم والأعمال الإدارية الأخرى وفق منهجية محكمة، لذلك نجد مجموعة من المبادئ الموجهة للتنظيم داخل المؤسسات منها المكتبات الجامعية التي تعتبر من ابرز المؤسسات الخدمائية التي تعتمد على هذه المبادئ بصفة كبيرة من اجل تحقيق الهدف الأول للتنظيم العام للمكتبة، تتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

أ- مبدأ الوحدة والهدف:

لما نقول وحدة الهدف، يفهم ضمنا بأن لكل منظمة هدف أو مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها، فقيام أو ظهور المؤسسات، إنما هو مرتبط بتحقيق مجموعة من الأهداف، وإلا كيف تفسر سبب وجودها أو ظهورها، وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار هذا المبدأ من أولويات أي تنظيم، يريد أن يظهر إلى الوجود، والمقصود بوحدة الهدف يتمثل في أن المؤسسة لها صياغة عامة من الأهداف الفرعية والموزعة بين كل الوحدات

(1) عصفور، محمد شاكر. أصول التنظيم والأساليب. عمان: دار السيرة للنشر والطباعة، ط.2، 2005، ص. 133.

الإدارية وحتى يتسنى للتنظيم تحقيق الأهداف الرئيسية، لابد أن تبنى على تلك الأهداف الفرعية والتي عادة ما تكون متكاملة ومتناسقة ؛

ب- مبدأ تقسيم العمل والتخصص:

إن مبدأ التخصص وتقسيم العمل، أصبح السمة المميزة لهذا العصر على إعتبار أن وجود مجموعة من الأفراد في مكان العمل، لا يكون له جدوى إلا عن طريق تقسيم المهام وتحميل الفرد مسؤولية الأعمال الموكلة إليه مع إعطائه السلطات الملائمة للقيام بما اسند إليه، ومن ثم يساعد على اتفاق العمل والتي تكسبه المهارات والخبرات في أدائه مما يؤدي إلى ارتفاع كفاءة الأداء، لذلك فإن التخصص يساعد في تحقيق الكفاءة الإدارية، إلا أن مبدأ التخصص له بعض السلبيات؛

ج- مبدأ الوظيفة:

انطلاقاً من أن الوظيفة هي الوحدة الأساسية التي يقوم عليها أي تنظيم، معنى هذا أن التنظيم الإداري لأي منظمة يبني على أساس الوظائف وليس على أساس الموظفين أي أن الوظائف هي التي تحدد المهام والمسؤوليات وأنواع الأعمال والحقوق والواجبات الموكلة لشاغلها، فالوظائف لا تتأثر بشاغلها، بحيث يمكن أن يتداول على الوظيفة عدد كبير من الموظفين إلا أن خصائصها ومهامها تبقى ثابتة لخدمة الغرض الذي أنشأت من أجله؛

د - مبدأ وحدة الرئاسة:

يعتبر مبدأ وحدة الرئاسة مهم في أي تنظيم لأنه يحافظ على السير الحسن بالإضافة إلى عدم الإخلال بالنظام والفوضى وارتباك الموظفين بحيث يجب أن تصدر أوامر وتعليمات من سلطة واحدة أو كما يعرف بوحدة الأمر؛ (1)

(1) عصفور، محمد شاكر، المرجع نفسه، ص. 139.

هـ- مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة:

إن مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة، يعنى أن المسؤولية عن عمل معين يلزمها السلطة الكافية لإنجاز ذلك العمل، كما أن تفويض الإختصاص يجب أن يقرن بتفويض السلطة المناسبة لممارسة العمل؛

و- مبدأ تفويض السلطة:

ويقصد بهذا المبدأ هو أن السلطة تفوض من المستويات العليا إلى المستويات الوسطى ثم إلى المستويات التي تليها، وذلك على إعتبار أن المدير أو الفرد البشري ليس بمقدوره الإلمام بكل ما يدور في المؤسسة ولا يستطيع العمل بمفرده ومن ثم فإنه من الواجب أن يفوض للموظفين بعض أعماله وذلك بالتنازل عن بعض سلطاته إلى مساعديه وذلك قصد السيطرة على كل الوحدات المكونة للمنظمة وتحقيق الغايات المرسومة ؛

ز - مبدأ المرونة:

بحيث يجب في هذه الحالة أن يكون التنظيم مرنا وقابلا للتكيف مع البيئة المحيطة بالمؤسسة سواء الخارجية والتمثلة في المستجدات التي قد تظهر أو الداخلية وذلك بإفتراض مجموعة من الخطط البديلة التي يمكن الرجوع إليها عند وجود عقبات أو مستجدات تمنع تحقيق الخطط الموضوعة من قبل وذلك حفاظا على التكيف وبالتالي إمكانية الاستمرار والقدرة على المواكبة والبقاء؛⁽¹⁾

س- مبدأ الكفاءة :

في هذا الإطار تستعمل كلمة كفاءة للدلالة على جودة الخدمة، معنى ذلك أن التنظيم يستطيع أن يكون ذو كفاءة إذا استطاع أن يصل إلى تحقيق الأهداف في إطار الحكم الراشد أي إستخدام الإمكانيات المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية أو تكنولوجية وذلك لإنتاج خدمات بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة وبأقصى سرعة ؛

(1) عصفور، محمد شاكر. المرجع نفسه، ص. 140.

3.2: أنواع التنظيم:

عند الحديث عن التنظيم بصفة عامة وعن كل ما يحتويه من عناصر و مبادئ لا يمكن أن نغفل الحديث عن أنواع التنظيم، ولأن التنظيم بشكل عام كان محل بحث ودراسة من قبل العديد من العلماء و الباحثين وعلى إختلاف مدارسهم، حيث تناول كل منهم في أبحاثه موضوع التنظيم، وما نتج عنه هو ظهور نوعين من التنظيم هما: التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي (1).

أ: التنظيم الرسمي:

هو مجموعة القواعد والنظم القانونية المكتوبة التي تحكم والنشاطات داخل المؤسسة والتي تعتبر ملزمة لجميع الأفراد مع وجود مجموعة من المبادئ التي تحكم التنظيم الرسمي (وحدة الأمر، السلطة والمسؤولية، تقسيم العمل، تدرج العلاقات...) حيث تتجمع كل السلطات والمسؤوليات في شخص واحد هو المدير ويأخذ هذا التنظيم شكلا هرميا كما يهتم التنظيم الرسمي بالهيكل التنظيمي للمنظمة وبتحديد العلاقات والمستويات الإدارية، لكن من جهة أخرى وفي محاولة إلى النظر بعمق إلى التنظيم الرسمي في المؤسسات تبدو إحدى الحقائق الهامة وهي أن الأفراد الذين يشكلون العنصر الأساسي للعمل في التنظيم يتصرفون أحيانا بطريقة تختلف عما هو متوقع منهم في ظل الإعتبارات والمعايير التي يحددها التنظيم الرسمي، وهذا ما يجعل الإهتمام بدراسة هذه التصرفات وبأسبابها وأهدافها. (2) ما أدى إلى ظهور التنظيم غير الرسمي .

أي أن التنظيم الرسمي في المؤسسات الخدمائية عموما والمكتبات الجامعية خاصة هو تلك لضوابط المتفق عليها بصفة رسمية ومكتوبة تضبط العمل داخل المكتبة بين الموظفين وتجعله أكثر تنظيما وبتنظيم هذا التنظيم الرسمي في الهيكل التنظيمي للمكتبة .

(1) عصفور، محمد شاكر. المرجع نفسه، ص. 141.

(2) ضلاعي، علي. أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال. ط. 2. الأردن: مركز يزيد للنشر، 2005، ص. 128.

لكن الموظفين لهم سلوكيات وتصرفات وعلاقات تنشأ داخل هذا التنظيم الرسمي لكن بصفة غير رسمية وهو ما يدعى التنظيم غير الرسمي.

ب:التنظيم غير الرسمي :

ينشأ التنظيم غير الرسمي عن التفاعلات الإجتماعية والعلاقات بين الأشخاص وتوجد خارج نظام السلطة الرسمية دون وجود أي قوانين صارمة، وعلى الرغم من عدم وجود إمكانية تمييزها وإدراكها فإنها توجد في ظل الهيكل الرسمي كشبكة من العلاقات الشخصية والإجتماعية . (1)

يعتبر التنظيم غير الرسمي جزءا مكملا للتنظيم الرسمي، وعلى هذا الأساس فإن نظرتنا للتنظيم ينبغي أن لا تتركز على جانبه الرسمي والمبادئ والقواعد التي يقوم عليها فحسب، ولكن في تفاعله مع التنظيم غير الرسمي وجماعات العمل المختلفة.

(1) خنفي، عبد القادر. أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال. مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 2000، ص. 689.

3- التنظيم غير الرسمي.

3-1: مفهوم التنظيم غير الرسمي وعوامل تكوينه.

3-1-1: مفهوم التنظيم غير الرسمي.

اختلف الباحثون في ماهية التنظيم غير الرسمي حيث عرفه برنارد على أنه:

"مجموعة من الإحتكاكات والتفاعلات وما يتصل من تجارب الناس". (1)

يعرفه محدود علي منصور على أنه: "عبارة عن تنظيمات تنشأ بشكل غير مقصود

أو تكون عفوية". (2)

وهناك العديد من الأوصاف الأخرى التي أطلقت على التنظيم غير الرسمي مثل الجماعات غير الرسمية نظرا لأهميتها في ميدان العمل وتأثيرها المباشر على الأداء الوظيفي إلا أن كلمة تنظيم لا يمكن أن تؤخذ إلا بمعنى مجازي أو تقريبي كما يرى الدكتور محمد الجوهري، "ذلك أن من طبيعة أو أبرز السمات الأساسية للجماعات غير الرسمية هو عدم قابليتها للتنظيم". (3)

وفي نفس هذا المعنى نجد تعريف التنظيم غير الرسمي في معجم مصطلحات التنظيم والإدارة على أنه "تلك العلاقات الشخصية والإجتماعية المتنوعة التي ينشئها الموظفون ويستمررون في إقامتها وهي علاقات لا تخططها الإدارة ولا تقيمها بصفة مباشرة، ولكنها تنشأ وتستمر بسبب العمال في أمكنة واحدة أو متقاربة... الخ". (4)

(1) القريوني، محمد قاسم، مرجع سابق، ص. 252.

(2) منصور، محمد علي، مبادئ الإدارة، ط. 2، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004، ص. 152.

(3) الجوهري، محمد، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، القاهرة: دار الثقافة للنشر، 1984، ص. 176.

(4) محمد علي، كمال، معجم المصطلحات الإدارية والتنظيم، القاهرة: النهضة العربية، 1984، ص. 108.

أما قاموس علم الاجتماع فيورد تعريف مشابها للتنظيم غير الرسمي حيث يرى أنه نسق العلاقة الشخصية الذي ينمو بصفة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي. (1)

وبناء على هذه التعريفات نجد أن التنظيم غير الرسمي هو عبارة عن علاقات شخصية إجتماعية لا تخطط لها الإرادة لكنها تنمو داخل التنظيم الرسمي بشكل عفوي وتلقائي وتستمر هذه العلاقات بإستمرار العمل.

وفي سياق آخر يرى عبد الباسط محمد حسن أن: "البناء غير الرسمي يتمثل في الجماعات التي تتكون بطريقة تلقائية، والتي تنشأ نتيجة للإتصال المستمر والتفاعل الحار بين الأفراد والجماعات في محيط العمل". (2)

وفي هذا التعريف نجد أن عبد الباسط محمد حسن يشير إلى التنظيم غير الرسمي على أنه شبكة من العلاقات الإجتماعية لا يمكن تصورها في شكلها المجرد إلا بعد تحديد مفهوم شبكة من العلاقات الإجتماعية التي تنشأ داخل الجماعات غير الرسمية. وانتظام هذه العلاقات ودوامها النسبي هو ما نطلق عليه لفظ التنظيم غير الرسمي، وبناء على ذلك فإن التنظيم غير الرسمي الذي نقصده في هذا البحث هو تلك العلاقات الإجتماعية وصور التفاعلات التي تحدث بصورة تلقائية داخل المكتبة بين الموظفين، والتي تشبع الحاجات الإجتماعية لأعضائها، وتتمثل صورة هذه التنظيمات غير الرسمية في الجماعات غير الرسمية التي من خلالها تبرز صورة التفاعل التلقائي بين الموظفين والتي بدورها تؤثر على أدائهم الوظيفي وتعمل على تحسينه .

2.1.3: عوامل تكوين التنظيم غير الرسمي:

إن إجتماعية الإنسان، وعدم قدرته على العيش منفردا عن بقية أعضاء المجتمع، فهذه الفطرة في الإنسان تؤدي أن يدخل في الجماعات ويعيش بينهما طوال فترة حياته،

(1) غيث، محمد عاطف. قاموس علم الاجتماع. مرجع سابق، ص. 312.

(2) محمد حسن، عبد الباسط. علم الاجتماع الصناعي. القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، 1975، ص. 235.

لذلك فإن إلتقاء مئات الموظفين في تنظيم رسمي، وخضوعهم لقواعد، ومعايير رسمية يؤدي بهم إلى التشكل في جماعات، والدخول في علاقات اجتماعية تلقائية، إلا أن جماعات العمل هذه يعود تشكيلها إلى عدة عوامل وظروف مختلفة ومتنوعة، ونحاول في هذا المجال أن نلقي بعض الضوء، والظروف الأساسية التي تؤدي إلى نشأة التنظيم غير الرسمي وهي كالاتي: (1)

أ: القرب المكاني: يعتبر القرب المكاني من أهم العوامل في تشكل التنظيمات غير الرسمية لأن هذا الموظف يساعد على تلاقي الموظفين في مكان واحد، ويدعم الإتصالات بينهم ويساعد على تكوين العلاقات الإجتماعية والتفاعلات بينهم. ذلك أن الأشخاص الذين يعملون في منبر واحد يتجهون إلى الإشتراك معا في تنظيمات غير رسمية، بحكم التقارب الفيزيقي بينهم، نتيجة للتفاعل المستمر الذي ينشأ في بيئة العمل.

ب: تشابه الوظيفة: ويؤدي تشابه الوظائف التي يقوم بها الموظفين، وتمائلها إلى تشكلهم في تنظيمات غير الرسمية. فالموظفون المهرة يشكلون تنظيمات مع بعضهم تختلف عن تلك التنظيمات التي يشكلها الموظفون الغير مهرة، كون الأشخاص الذين يشتركون في أعمال متشابهة يميلون إلى الإشتراك معا في تنظيمات غير الرسمية، ويحاولون الإبتعاد عن غيرهم من ذوي المكانات الأعلى إلى الأدنى، لذلك فإن الوظيفة التي يشغلها الموظف تؤثر على اختياره لزملائه، بل وتربطه بهم برباط متين، فكل فئة تحاول أن تشكل جماعات تتفق مع طبيعة العمل الذي يؤديه؛

ج: السن و الأقدمية في العمل: إن الموظفين كبار السن يدخلون في علاقات مع بعضهم البعض ويشكلون تنظيمات غير رسمية، لذلك فإن ثقافة وتقاليد الموظفين المسنين تختلف في بعض الأحيان عن ثقافة الشباب، وقد يقع صراع بين الجيلين في بعض القيم

(1) الجيلالي، حسن، نشأة وتكوين التنظيمات غير الرسمية. الجزائر: مجلة العلوم الإنسانية [على الخط]. 2004. جامعة

محمد خيضر بسكرة. ع. 5، (ص. 53) شكل.pdf [2019-02-25]. متاح على الرابط:

<http://www.webreview.dz/IMG/pdf/4-20.pdf>

والمعايير الإجتماعية، لذلك يميل الشباب من جهتهم إلى تكوين جماعات غير رسمية، فكبار السن والأشخاص الذين أمضوا فترة أطول في العمل يشعرون أن مكانتهم تفوق غيرهم من الموظفين الصغار أو الحديثي العهد بالوظيفة، ولذا تميل كل فئة إلى الإشتراك في الجماعات التي تتفق مع ما تتميز به من خصائص. فالسن و الأقدمية في الوظيفة يلعبان دورا بارزا في تشكل الموظفين في جماعات، وتنظيمات غير رسمية؛

ج: المكانة الإجتماعية: وهي الدرجة التي يحصل عليها الفرد بإعتباره عضوا في المجتمع المحلي، وعضوا في جماعة العمل داخل المؤسسة، لذلك نجد أن البعض يطلق على المكانة إسم الهيبة.

حيث تعتبر من عوامل تكوين الجماعات غير الرسمية هو تشابه الهيبة التي يتمتع بها بعض الأفراد رغم ما قد يفصل بينهم من بعد مكاني داخل المؤسسة. مثل المحافظين لمكتبات مختلفة تنشأ بينهم علاقات غير رسمية برغم عملهم، كل في مكتبة منفصلة على أخرى وبعيدة عنها ؛

فالمكانة التي يتمتع بها الأفراد تساعدهم عن التشكل في تنظيمات غير الرسمية، وقد تكون من مجتمع المؤسسة التي يعمل بها الفرد، أو قد تكون من المجتمع المحلي بصورة عامة والعوامل التي ذكرناها سابقا لا يمكن فصلها عن بعضها فهي مترابطة ومنتشبكة، وتكمل بعضها البعض فلا يمكن إعتبار جماعة معينة تقوم على عامل واحد، لذلك فإنه ليس هناك عامل جوهري أو حاسم في تشكل التنظيمات غير الرسمية ذلك أن جميع العوامل متداخلة و مترابطة، وإن كان احدها يلعب دورا أكثر من الأخرى متى توفرت ظروف معينة، إلا أن ذلك لا ينفي دور العوامل الأخرى؛⁽¹⁾

(1) الجليلي، حسن. المرجع نفسه، ص. 53.

3.2: عناصر التنظيم غير الرسمي وأنواعه.

1.3.2: عناصر التنظيم غير الرسمي:

التنظيم غير الرسمي كغيره من التنظيمات الرسمية، يتكون من مجموعة من العناصر والتي هي بمثابة مكونات هذا التنظيم فهي التي تعطيه شكله المتعارف عليه وتجسده على ما هو عليه، ورغم إن هذه العناصر قد لا تكون مادية أو ملموسة أو حتى مكتوبة إلا أنها تكون وثيقة متينة داخل هذا التنظيم أيضا تحظى بدرجة كبيرة من القبول من طرف الأعضاء. والمكتبات الجامعية كغيرها من المؤسسات لها تنظيم غير رسمي يتكون من مجموعة من العناصر متمثلة في:

أ: الجماعات غير الرسمية: هي جماعات صغيرة من الأشخاص، تتميز بالتفاعل التلقائي الذي يحدث لفترة طويلة نسبيا بين الأعضاء المنتمين لهذه الجماعة، وكل عنصر يؤدي دورا محددًا لتحقيق أهداف مشتركة.

ب: القادة غير الرسميين: وهم أشخاص متميزين يحتلون مكانة مرموقة ضمن الجماعة، ويحرصون على هذه المكانة غير الرسمية نتيجة للعديد من الأسباب، كالسن، الأقدمية، المهارة الفنية، بناء الشخصية والثقافة، والجدير بالذكر أن الجماعة غير الرسمية قد تتخذ قائدا واحدا لها، كما قد تتخذ قادة مختلفين تبعا للقضايا المختلفة التي تشكل اهتمام الجماع من حين لآخر وبطبيعة الحال فان القائد، ونظير ما يقدمه من خدمات للجماعة غير الرسمية، فإنه يصبح محل تقدير معنوي بين الأعضاء.

ج: وجود تنظيم: يحدد العلاقات بين هذه الجماعات من حيث الحقوق والواجبات والمكانة ومدى لكل منها من نفوذ أو تأثير على غيرها من جماعات.

د: وجود قوانين: تحكم سلوك أعضاء الجماعة وتنظم العلاقة القائمة بينهم من ناحية وبينهم وبين غيرهم من ناحية أخرى.⁽¹⁾

(1) غربي، على، وآخرون. تنمية الموارد البشرية. مصر: دار الفجر، 2007، ص. 137.

ه: إتفاق الجماعة: إتفاق على مجموعة من الآراء والمعتقدات والقيم التي تدعم قواعد السلوك وتحكم ألوان النشاط التي يمارسها الأفراد مثل الإيديولوجيات الأنماط... الخ.

و: وجود نظام الإتصال: يعمل نظام الإتصال بين أعضاء الجماعة على إعلامهم بمختلف الأحداث والآراء والقضايا التي لها صلة بتمسك الجماعة.

2.2.3: أنواع التنظيم غير الرسمي:

لا يقتصر التنظيم غير الرسمي وقيامه على مجموعة من الأفراد فقط، بل إن مختلف الجماعات غير الرسمية داخل المؤسسة تساهم في تكوين هذه التنظيمات كما أنها تعمل على إرساء قواعد هذا التنظيم وتشكيل أسسه ودعائمه، لأن هذه الجماعات يجمعها مكان واحد وهو المؤسسة فتفاعلها وتشابه المعايير والأفكار لديها هو الذي يكون في النهاية هذه التنظيمات غير الرسمية.

حيث يرى براون أن التنظيمات غير الرسمية لا تتكون من جماعات صغيرة فقط بل هناك خمس أنواع أخرى هي حسب رأيه كما يلي:

أ: النوع الأول: هو التنظيم الكلي غير الرسمي للمنظمة بإعتباره نظام من الجماعات المتشابكة تتفاعل لتكون تنظيم غير رسمي.

ب: النوع الثاني: ويتمثل في الجماعات الكبيرة التي تقوم في العادة على أمر معين يتعلق بالسياسة الداخلية للمنظمة، وهذه الجماعات قد تشمل جميع أقسام المؤسسة.

ج: النوع الثالث: الزمرة وهي تمثل جماعة أولية تتشكل على أساس القيام بعمل مشترك في نفس القسم من المؤسسة والعلاقة بين أفراد هذه المؤسسة تكون وثيقة ومثبتة ومن المحتمل أن أفراد هذه الزمرة يعملون ويتناولون طعامهم ويتحدثون دائما مع بعضهم.⁽¹⁾

د: النوع الرابع: حسب براون فإن هذا النوع يتكون من جماعة من صديقين أو ثلاثة تتشكل بينهم صلة حميمة خاصة وقد يرتبط هؤلاء بزمر أو جماعات أكبر داخل المؤسسة، وهذا

(1) الجليلي، حسن، مرجع سابق، ص. 53.

النوع من التنظيم غير الرسمي يقوم على روابط الصداقة والقيم كما يرتبط أعضائها بعلاقة متينة.

هـ: النوع الخامس: هذا النوع يتمثل في أفراد يكونون جماعة منعزلة مع قلة المساهمة في النشاط الاجتماعي، فهؤلاء لا ينتمون كغيرهم إلى جماعات أكبر أو زمر، كما أن هؤلاء الأفراد يتوزعون على مختلف الأقسام داخل المؤسسة كما أنهم لا يندمجون في نشاطات الجماعات الأخرى داخل المؤسسة، بل يكتفون بتأدية عملهم فقط.

3.3: وظائف التنظيم غير الرسمي.

يعمل التنظيم غير الرسمي على تحقيق مجموعة من الأهداف ومن أجل هذا فهو يقوم بمجموعة من الوظائف تكون ذات صفات محددة، كنمط العلاقات فيما بينهم، وكذلك مع قيادتهم، أيضا نوع الإتصال و نمط السلوك التنظيمي وغيرها وتختلف هذه الوظائف من تنظيم رسمي إلى آخر .

والتنظيم غير الرسمي في المكتبات الجامعية له مجموعة من الوظائف لا تختلف عن باقي المؤسسات، لكن خصوصية المكتبة كونها مؤسسة خدماتي تجعل من الوظائف تنظيمها غير الرسمي مختلفة في بعض التفاصيل، ومن بين الوظائف التنظيم غير الرسمي ما يلي:

- مراقبة عمل المديرين الذين يعملون بعيدا عن مشاركة الموظفين، وقد يقعون في أخطاء وهفوات، فالجماعة غير الرسمية تستطيع أن تثير بذلك المعارضة وتشكك فيما يقدمه المدير. (1)
- إخضاع الأفراد لعناصر الضبط الاجتماعي، فعلى الفرد الإلتزام بمعايير وقيم الجماعة، وبخروجه عنها يتعرض للعزل.

(1)نوري، منير، كورتل، فريد. إدارة الموارد البشرية. الأردن: مكتبة المجتمع العربي، 2011، ص.106.

- تحديد مستويات الأداء وفقا لمصالح الموظفين ذلك أن الجماعة غير الرسمية تعمل على تقييد الإنتاج، إذا كان هناك تناقض بين الإدارة وأعضاء الجماعة.
 - تحديد دور الموارد البشرية وتصنيف مراتبهم الإجتماعية، كما يقررها التنظيم غير الرسمي.
 - تحقيق الاتصال بين الأفراد وتوثيق الروابط، فتعمل الجماعة غير الرسمية على نقل المعلومات، الآراء، المشاعر، الاتجاهات، وتبادلها بين الأفراد، فالإتصال والمشاركة تشعر الفرد بأن الجماعة بحاجة إليه ما يزيد الثقة لديه.
 - وظيفة نفسية، فإنتماء الفرد وتخفيف شعوره بأنه عضو من أعضائها يؤدي إلى إحساسه بالأمان وتخفيف شعوره بالرقابة والملل.
- وباعتبار أن التنظيم غير الرسمي ينشأ بصفة تلقائية وغير مخطط له إلا أن له وظائف هي الأخرى تكون تلقائية يقوم بها، تؤثر على الموظفين المنتمين لهذا التنظيم، وهناك وظائف يكون مخطط لها من قبل الموظفين كقوانين وضوابط غير مكتوبة لكن متعارف عليها داخل التنظيم وكل فرد ينتمي لهذا التنظيم غير الرسمي يخضع لها .

خلاصة الفصل:

إنطلاقاً مما تقدم تتوقف الكفاءة والفعالية لأي مؤسسة عموماً والمكتبة خاصة إلى حد كبير على كفاءة وملائمة التنظيمات الرسمية الخاصة بها على النحو الذي يسمح بوجود هياكل تنظيمية محددة ومناخ تنظيمي صحي يشبع حاجات الموظفين المادية والنفسية والاجتماعية، وهذا لا يتحقق إلا في وجود تنظيم غير رسمي يعكس الجانب غير الرسمي للتنظيم الرسمي في المكتبة .

والتنظيم غير الرسمي له عناصر تكونه وأنواع تتوقف على عدد الموظفين المنتمين لهذا التنظيم، وبالرغم من ظهوره التلقائي والمتزامن مع التنظيم الرسمي إلا أن هناك أسباب وعوامل وراء تكوينه ووظائف يقوم بها هذا النوع من التنظيم تؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين .

ومما سبق طرحه من أساسيات حول التنظيم والتنظيم غير الرسمي في المؤسسات عموماً والمكتبات الجامعية وأثره البالغ على المكتبة وأداء الموظفين سنحاول في الفصل الثاني التكلم على الاداء الوظيفي وتقييمه من اجل محاولة الربط وعرفة دور التنظيم غير الرسمي في تحسين الاداء الوظيفي في الفصل الثالث.

الفصل الثاني

الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية

تمهيد.

1-مدخل للأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية.

1.1: ماهية الأداء الوظيفي.

2.1: أساسيات الأداء الوظيفي.

3.1: محددات الأداء الوظيفي وأنواعه.

2-تقييم الأداء الوظيفي وتحسينه في المكتبات الجامعية.

1.2: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهميته.

2.2: إهداف تقييم الأداء الوظيفي.

3.2: خطوات تقييم الأداء الوظيفي ومعاييره.

4.2: إجراءات تحسين الأداء الوظيفي .

خلاصة الفصل.

تمهيد:

إن المطلع على الفكر الإداري المعاصر لابد وأن ينتهي إلى نتيجة أساسية وهي إدارة الموارد البشرية، وإن محور إهتمام الإدارة هو إدارة البشر وليس إدارة الأشياء، والإدارة الناجحة تهتم بالموارد البشرية إبتداء من الإختيار السليم، فالإختيار السليم للموظفين هو نقطة الإنطلاق في نظام فعال للإدارة لذلك فإن الإدارة تهتم بإختيار الأفراد الذين تتفق ثقافتهم مع ثقافة المؤسسة، وكل هذا لهدف واحد هو ضمان أداء جيد يحقق أهداف المؤسسة، بإعتبار الموظف أساس نجاح أي منظمة.

المكتبات الجامعية كباقي المؤسسات تهتم بالأداء الوظيفي من خلال العمل الذي يؤديه الموظف والمقدار الذي يعطيه من جهده وعمله ومهاراته بإعتباره العنصر الوحيد الذي يدير الموارد الأخرى في المكتبة، الأمر الذي فرض الإهتمام به ومتابعته وتقييمه والعمل على تحسين أدائه والرفع منه، لذا سنحاول من خلال هذا الفصل التعرض لماهية الأداء الوظيفي من تحديد مفهومه وأهميته ومحدداته إضافة إلى تقييم وتحسين الأداء الوظيفي. بيئة

1:مدخل للأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية.

إن المورد البشري في المؤسسة هو مصدر الإبداع، وهو أحد أهم الوسائل الرئيسية المحققة للأداء الفعال والتميز، فهناك علاقة وثيقة تربط بين المورد البشري و الأداء، يترجمها نشاط الإبداع كظاهرة إنسانية. وعلى إختلاف أهداف المؤسسات هناك حقيقة أساسية مرتبطة بإدارتها وهي الأداء، لهذا لا يجب أن يكون تحليله ساكنا، بمعنى دراسته في زمن معين، بل يجب أن يكون أيضا ديناميكيا، يضمن قدرة المؤسسة على المنافسة على المدى الطويل.(1)

1.1:ماهية الأداء الوظيفي.**1.1.1:مفهوم الأداء الوظيفي.**

لطالما صادفنا مشكل تعدد التعاريف حول مصطلح معين في بحوثنا الاكاديمية وهذا يعود إلى إستعمال هذا المصطلح في عدة تخصصات وعدم ضبطه في تخصصنا، ما يجعلنا نعرض عدة تعريفات من مراجع وتخصصات مختلفة ووجهات نظر متعددة، لنعلق على هذه التعريفات ونتوصل إلى أقرب التعريفات دلالة على المصطلح في بحثنا أو نستنتج بالإستناد إلى ما عرضناه من تعاريف إلى تعريف موجز يشرح ما نقصد بهذا المصطلح في بحثنا، ومصطلح الأداء الوظيفي كغيره من المصطلحات الكثيرة، تنوعت تعريفات الباحثين والكتاب له، بسبب تنوع الدراسات والأبحاث التي سلطت الضوء على هذا الموضوع، وفيما يلي نورد بعضاً من هذه التعريفات:

(1) حسونة، فيصل. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار أسامة، 2008، ص.145.

مصطلح الأداء في معناه اللغوي: كلمة "أداء" مشتقة من الفعل "أدى"، و يشير المعنى اللغوي للفعل "أدى" إلى: معنى المشي مشيا ليس بالسرير و لا بالبطيء، و أدى الشيء قام به⁽¹⁾، و يقال أدى فلان الدين، بمعنى قضاها، و أدى فلان الصلاة، أي قام بها لوقتها وأدى الشهادة أي أدلى بها، وأدى إليه الشيء أوصله إليه. وبهذا فإن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء، أو القيام به، وهو نفس المعنى سواء في اللغة العربية أو في اللغات الأجنبية حيث يرجع أصل مصطلح الأداء إلى اللاتينية "PERFORMANCE" المشتقة من الفعل "parformer" *بمعنى تأدية العمل إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أي الوصول إلى الأهداف المسطرة. وهكذا يتضح بأن المعنى الدقيق في اللغة العربية أداء هو قضاء الشيء أو القيام به.⁽²⁾

أما المعنى الاصطلاحي فيشير إلى أن الأداء " * الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد " .

(1) ابن منظور. لسان العرب. بيروت: دار صادر للطباعة، 1997، ص.24.

*الذي كان يعني في القرن الثالث عشر: إنجاز أو تنفيذ، وفي القرن الخامس عشر أخذت منها اللفظة الإنجليزية "to perform" التي تنبثق منها اللفظ "performance" والتي تعني في الوقت نفسه إنجاز عملية أو مهمة بالنتائج التي تنجم عنها، و النجاح الذي يمكن بلوغه بعد ذلك أدخلت هذه الكلمة إلى اللغة الفرنسية في بداية القرن التاسع عشر في مجال سباقات الخيل بصيغة الجمع les performances تعبيراً عن النتائج التي حققها حصان ما، فأصبحت مرادفاً للنتيجة أو الإنجاز الرياضي. و مع قدوم العهد الصناعي تعمد استخدام الكلمة للتعبير عن مرد ودية أو إمكانية الآلات

(2) Yvon Pesqueux. la notion de performance globale, l'archive ouverte HAL-SHS.[en ligne] (Hyper Article en Ligne – Sciences de l'Homme et de la Société), p.6.format pdf . disponible sur : <http://halshs.archivesouvertes.fr/docs/00/03/20/16/PDF/performanceTunis.pdf>,

* يتكون مفهوم الأداء من مكونين أساسيين الأول الفعالية والثاني الكفاءة، الفعالية: وتعني تقارب النتائج المحصلة مع الأهداف المسطرة، فالموظف الفعال هو الذي يتمكن من الوصول إلى الأهداف ويحققها في الآجال المحددة. الكفاءة: إن الكفاءة هي نتيجة توفيق بين الموارد والمفاضلة بشكل يسمح بتقليل لتكاليف وتعظيم الربح، كما يجب معرفة كيفية التعبئة والتنسيق بين الموارد، مما يدفع إلى البحث عن الشخص المالك لهذه القدرة والمعروف عند الاقتصاديين بالاحترافي، فالكفاءة تتجسد من خلال: معرفة كيفية التعبئة، كيفية التنسيق، كيفية التحول، دراية فنية معترف بها ومجربة، إذا فالكفاءة تعني كيف نعمل؟ أما الفعالية فتعني ماذا نعمل؟ ي العلاقة بين هذه العناصر كمدخلات ومخرجات. أنظر إلى: رايح أسامة، تسيير الكفاءة ودورها في تحسين الأداء: دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات-بئر العاتر - تبسة. مذكرة ماستر: تسيير الموارد البشرية والمنظمات: اقتصاد وتسيير المنظمات: جامعة باتنة، 2013. ص.8.

كما يعرف شارل نيكولاس "Charles K. Nicholas" الأداء بأنه: "نتاج السلوك فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك".⁽¹⁾

يعرف ميشال ليباس "Michel Leba" الأداء بأنه: "إتجاه نحو المستقبل، من خلال مفهوم القدرة على الذهاب إلى أين تريد المؤسسة أن تذهب، ويمكن القول عن المؤسسة أنها حققت الأداء، إذا قامت بتحقيق الأهداف التي سطرته".⁽²⁾

كما يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو: "نتائج يحققها العاملون عند قيامهم بأعمال مكلفين بها خلال فترة زمنية محددة، و يعبر عن كمية و جودة العمل الذي قاموا به".⁽³⁾

نرى من التعريفات السابقة للأداء الوظيفي أن هناك تقارباً واضحاً بين الباحثين والدارسين في تعريفهم له، وأن عدم الإتفاق على تعريف موحد للأداء الوظيفي يعود إلى تعدد الباحثين الذي تناولوا موضوع الأداء الوظيفي بالشرح والتحليل، وتعدد وجهات نظرهم وخلفياتهم الثقافية هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى لكون الأداء يتعلق بالفرد الذي يختلف من فرد لآخر نتيجة للفروق الفردية بين الأفراد، حيث أن بعض الباحثين رأى أن الأداء الوظيفي ما هو إلا سلوك، ومنهم من رأى أنه حصيلة جهد، ومنهم من رأى أنه إنجاز

(1) عبد الباري إبراهيم، دة. تكنولوجيا الأداء البشري في المؤسسات. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص.15.

(2) العميرة محمد بن عبد العزيز. علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي من وجهة نظر الموظفين في مركز الأمير سلطان لمعالجة أمراض القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض. [على الخط] رسالة ماجستير: أكاديمية

نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص.51. شكل.pdf. متاحة على الرابط: <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/15903/1/S3129.pdf>

(3) مزهودة عبد المالك. "الأداء بين الكفاءة والفعالية" مفهوم التقييم [على الخط]. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، ع1، 2005، ص.86. متاح على الرابط: <http://www.webreview.dz/spip.php?article1263>

عمل. وبناء على ما سبق من تعاريف نستخلص أن الأداء الوظيفي هو ذلك الجهد الذي يبذله الفرد أو النشاط سواء كان جهدا عضليا أو جهدا عقليا من أجل القيام بالوظيفة الموكلة له، بحيث يحقق الأهداف التي سطرته المؤسسة.

ومنه يتضح لنا العوامل المؤثرة في الأداء في المكتبات الجامعية ثلاث وهي: (1)

- الموظف المكتبي: وما يمتلكه من معرفة ومهارات و قيم و إتجاهات ودوافع.
- الوظيفة المكتبية: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من عمل.
- الموقف: و ما يتصف به من بيئة تنظيمية تتضمن: مناخ العمل، الإمكانيات المادية، الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

2.1.1: أهمية الأداء الوظيفي.

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة نذكر منها :

-الأداء هو المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية يجعلنا نصل إلى أهداف المؤسسة بأفضل فعالية وأقل كلفة وأكثر ربحا.

-لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المؤسسة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

-للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم بإعتباره الناتج النهائي فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة

(1) عبد البارى إبراهيم، درة.العامل البشري والإنتاجية في المنظمة العامة. عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع، 2003،ص.25.

وإستقرارها وفعاليتها⁽¹⁾. فالمكتبة تكون أكثر استقرار وأطول بقاء حين يكون أداء المكتبيين مميز.

2.1: أساسيات الأداء الوظيفي.

1.2.1: عناصر الأداء الوظيفي: يمكن تحديد عناصر الأداء الوظيفي فيما يلي:

أ- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ب- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل من دون الوقوع في الأخطاء.

ج- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

د- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، فالحاجة للإشراف والتوجيه من قبل المسؤول أمر لا مفر منه وكل موظف يحتاجه لكن تختلف هذه الحاجة من موظف إلى آخر باختلاف المثابرة في أداء المهام والعمل بتفاني وجدية من أجل أداء المهام بالجودة المطلوبة، كل هذا يجعل الثقة بين الموظف والمشرف تزيد ما يسهل الإشراف وتقييم الأداء، وهذا يختلف من

(1) الدخلة، فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري. عمان: المكتبة الوطنية، 2001، ص.30.

موظف الى آخر فالموظف المثابر لا نجد المشرف عليه حريصا في تقييم أداءه بل تكون ثقة في عمله والإشراف يكون اقل منه في حال موظف اقل مثابرة وإتقان لعمله.⁽¹⁾

2.2.1: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي :

هناك العديد والأساليب المتبعة في الإدارة، تتأثر بمؤثرات داخلية وخارجية. تتمثل المؤثرات الخارجية في العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والحضارية السائدة في المجتمع الذي تنتمي له المؤسسة، أما المؤثرات الداخلية فتتمثل في طبيعة النمط القيادي والمناخ التنظيمي، الممارسات الإدارية، والجوانب الفنية والعلمية لأداء الأعمال من أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ما يلي :

أ- غياب الأهداف المحددة : فالمؤسسة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك، فلا تمثل المؤسسة معايير أو مؤشر للإنتاج والأداء الجيد، فعندما يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف فهذا ليس منصف.

ب- عدم المشاركة في الإدارة : إن عدم مشاركة الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين.

(1) الساعدي مؤيد دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في معمل سمند الكوفة. [على الخط]. 2013، ص. 16. متاح على الرابط:

https://www.researchgate.net/publication/320843394_dwr_astratyjat_alabda_aladary_thsyn_alada_alwz.yfy

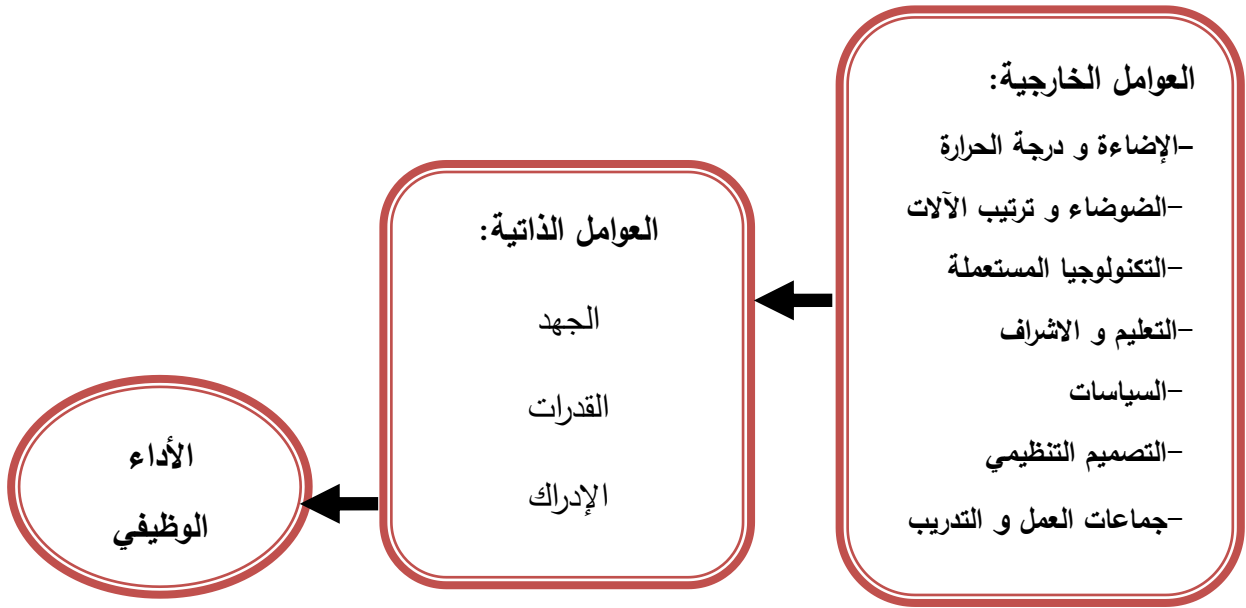
ج- **اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تبسط بين معدلات الأداء والمردود الأداء المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما إرتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصلون عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالموظفين، وهذا يتطلب متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بينهم.

د- **مشكلات الرضا الوظيفي:** فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل الإجتماعية كالسكن والمؤهل ونظام الترقيات.

هـ- **نشوء الصراع التنظيمي:** وبصفة عامة يمكن القول، ان تتناقض او صراع الأهداف له تأثير على كفاءة الأفراد داخل المؤسسة، وان كان صراع الأهداف الإيجابية ليس له نتائج ملموسة، ولكن النوعين الأخيرين من تعارض الأهداف لهم نتائج سلبية، وبالتالي فإنه يجب على الإدارة أن تجعل الأهداف مكملة بدلا من متعارضة.⁽¹⁾

(1) عكاشة أسعد أحمد محمد. أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات بفلسطين. [على الخط] رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية بغزة، 2008. (ص. 36). شكل.pdf. متاح على الرابط:

<https://library.iugaza.edu.ps/thesis/82380.pdf>



الشكل (01): يوضح أهم العوامل البيئية التي تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي .

المصدر: حسن، راوية. إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003، ص.

212.

يتضح من خلال الشكل السابق أن هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة المكتبي والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه و هي تصارع المتطلبات على وقت المكتبي، وعدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، وكذا نقص التعاون مع الآخرين ونمط الإشراف والحرارة والإضاءة والضوضاء، وترتيب الآلات، مما اوجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة والإتجاه، فعلى سبيل المثال: أي عطل في أي جهاز، يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله المكتبي في العمل لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة توفير شروط عمل كافية ومناسبة للمكتبيين وتوفير بيئة مدعمة، يقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.

3.1: محددات الأداء الوظيفي وأنواعه.

1.3.1: محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي هو "الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد". ولهذا نجد أن محددات الأداء تتمثل في:

- أ- **الجهد (الدافعية)**: يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.
- ب- **القدرات**: تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته.
- ج- **إدراك الدور (المهمة)**: ويعنى به الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.⁽¹⁾

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الجهد (الدافعية)} \times \text{القدرات (الخبرات)} \times \text{إدراك الدور.}$$

ومن هنا نستنتج أن الأداء ما هو إلا حصيلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات والخبرات (التعليم، التدريب...) وإدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العملاء الآخرين.

يرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي:

(1) شامي صليحة . المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين . [على الخط] مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية. بومرداس: جامعة أمحمد بوقرة، 2010، (ص. 68) شكل.pdf متاحة على الرابط: <http://dlibrary.univ-boumerdes.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/1774/1/chami%20saliha.pdf> .

-الرغبة : هي حاجة ناقصة لإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من:

أ- إتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها.

ب- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لإتجاهاته

-القدرة: تعبر مدى تمكن الفرد من الأداء وتتألف بدورها من:

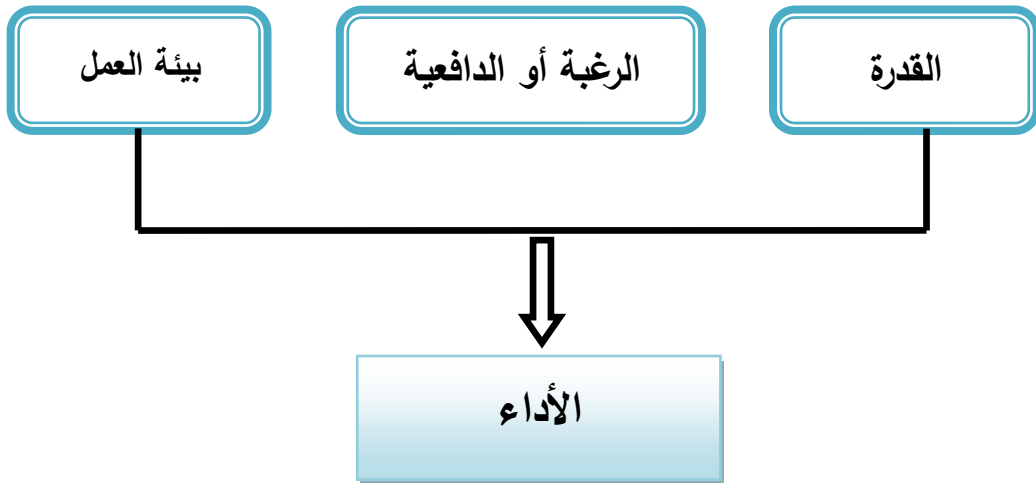
أ-المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.

ب-مهارة استخدام المعرفة.

ج-مدى وضوح الدور.

- بيئة العمل : تتمثل في الملامح المادية مثل (ساعات العمل، التجهيزات والأدوات

المستخدمة) وأخرى معنوية مثل العلاقات الرؤساء والزملاء والمرؤوسين.⁽¹⁾



الشكل (02): يوضح محددات الأداء.

المصدر: أحمد سيد مصطفى . مرجع السابق، ص.147.

(1) أحمد سيد ،مصطفى .إدارة السلوك التنظيمي . رؤية معاصرة.مصر: الدار الجامعية،2000، ص. 147.

2.3.1: أنواع الأداء الوظيفي:

بعد التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي والتطرق إلى محدداته يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه حسب معيار المصدر أو معيار الشمولية :

أ- حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما:

-الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية المؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالإستمرارية والشمولية والريخ والنمو. كما أن أداء المؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية المؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.⁽¹⁾

ب- حسب معيار المصدر: يقسم الأداء وفقاً لهذا المعيار إلى نوعين:

أ- الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء مصطلح أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من المواد وينتج بالأساس ما يلي:

●الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن إعتبارهم مورداً إستراتيجياً قادراً

(1) عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة: قياس و تقييم. [على الخط] رسالة ماجستير. جامعة محمد خيضر

بسكرة، 2002، (ص.5-6). شكل pdf. متاحة على الرابط: http://thesis.univ-biskra.dz/1053/1/gest_m1_2002.pdf

على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال مهاراتهم.

• **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على إستعمال امكانياتها وإستثمارها بشكل فعال.

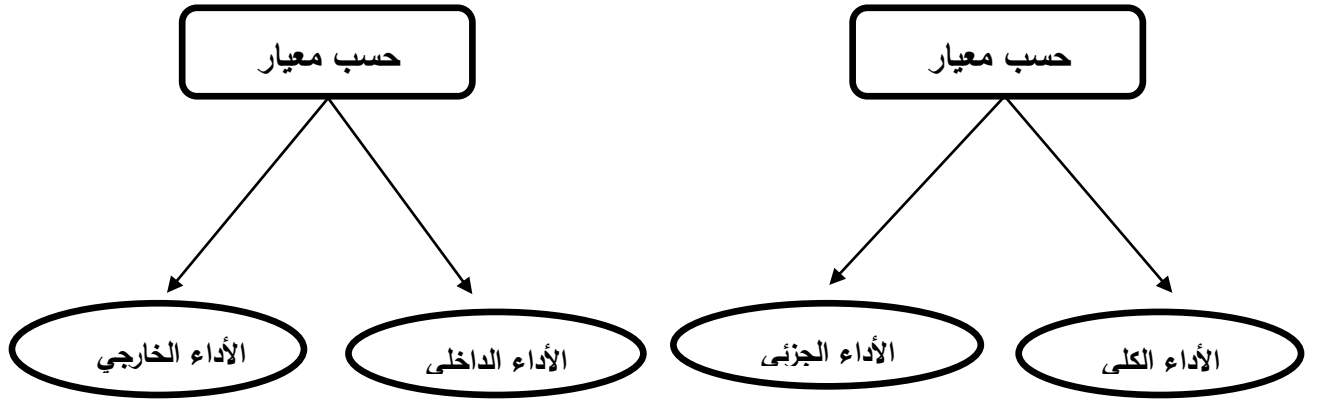
• **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة الوسائل المالية المتاحة وإستخدامها.

ب- **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط

الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا

النوع بصيغة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة وكل هذه

التغيرات تتعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب.⁽¹⁾



شكل رقم (03): يوضح أنواع الأداء.

المصدر : من إعداد الطالبة إستنادا لما سبق.

(1) بوغراب حدة، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمنظمة الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية بملبنة حليب

بلادي ببوسعادة. [على الخط] مذكرة ماستر، جامعة مسيلة، 2014، ص. 37. شكل.pdf. متاحة على الرابط :

<http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

2. تقييم الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية.

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وعليه فهي مهمة على جميع مستويات التنظيم، ابتداءً من الإدارة العليا وانتهاءً بالموظفين في أقسام ووحدات الإنتاج. ولكي تحقق عملية تقييم الأداء أهدافها، يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق، وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج كما يجب مواكبة تلك العملية حتى تتلائم والظروف التي تفرزها التغيرات في محتوى العمل، وأساليب أدائه، والخصائص المعرفية و مهارات الموظفين، والعوامل الطبيعية التي تنعكس على طبيعة أعمال التنظيمات، ويخلق تبني هذه العملية من قبل التنظيم نوع من الثقة لدى الموظفين بجديتها، مما يرفع ولائهم لها.

1.2: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهميته.

1.1.2: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي .

ينظر لعملية تقييم الأداء على أنها عملية مراقبة، ولكن في الحقيقة هي جزء مهم من المراقبة الكلية، الغاية منها تحديد المشكلة التي قد تعترض الأداء، وهي شكل من أشكال الرقابة، تركز أساساً على تحليل النتائج التي تم التوصل إليها، من خلال الجهود المبذولة على مختلف المستويات، وباستخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام، والتي تسمح بترشيد تسيير الموارد البشرية وإعداد الخطط المستقبلية⁽¹⁾، وقصد الإلمام بجميع أبعاد عملية التقييم*، يتم استعراض مجموعة من التعاريف:

(1) بلوط، حسن إبراهيم. إدارة الموارد البشرية: من منظور استراتيجي بيروت: دار النهضة العربية، 2002. ص. 360.
* كنتيجة لانتشار عملية قياس وتقييم الأداء كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية، ظهرت مشكلة استخدام المصطلحات: تقييم أو تقويم أو قياس، وهذا للدلالة على نفس العملية (تقييم الأداء)، بسبب الترجمة الحرفية من اللغة الأجنبية إلى اللغة العربية، ويؤدي التخصيص الدقيق للمصطلحات الثلاثة السابقة إلى الاستنتاج بأن عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية مركبة تتضمن ثلاث عمليات فرعية هي: قياس الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعية، ويطلق على هذه العملية بالقياس، تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيداً أو ضعيفاً، بمعنى إعطاء الأداء

التعريف الأول: " عملية يتم بموجبها تقدير جهود الموظفين بشكل عادل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما ينتجون ويعملون، و ذلك إستنادا إلى عناصر ومعدات تتم على أساسها مقارنة أدائهم، لتحديد مستوى كفاءتهم في مناصب عملهم".⁽¹⁾

التعريف الثاني: "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين، وفي تحقيق هدف معين"⁽²⁾

التعريف الثالث: "تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء الموظفين، وملاحظة سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم، ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى".⁽³⁾ وعلى الرغم من كثرة التعريفات الخاصة بتقييم أداء المورد البشري، إلا أنها تلتقي في نقطة واحدة وهي قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة لبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها.⁽⁴⁾ ومن خلال كل التعاريف السابقة يمكن القول أن تقييم أداء الموظفين هو العملية التي يستخدمها المستخدم لتحديد فيما إذا كان الموظف يقوم بأداء عمله على النحو المطلوب أو الشكل المرغوب فيه و محاولة تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية، فكرية أو سلوكية.

قيمة ويطلق على هذه العملية التقييم أو التقدير، تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف من الأداء المحقق، ويطلق على هذه العملية التقويم. والعملية المتكاملة لتقييم الأداء يجب أن تتضمن قياسه وتقييمه وتقويمه، وهي ما يعبر عنها في اللغة الفرنسية بكلمة (appréciation) وفي اللغة الإنجليزية بكلمة (estimation) أي يجب أن تنطوي هذه العملية على مهمة تحديد وقياس وإدارة أداء الموظفين في المؤسسة، وتشتمل على ثلاث مكونات أساسية هي: الأداء المؤثر على فاعلية الأداء التنظيمي، قياس درجة جودة الأداء الفعلي قياسا بما تم تخطيطه، مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المعتمدة واتخاذ الإجراءات الضرورية لتحسين وتطوير الأداء. للاستزادة انظر: الهيتي، خالد عبد الرحمن. إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والطباعة، 2003، ص. 198 .

(1) برنوطي، سعاد نائف. إدارة الموارد البشرية. ط 2. عمان: دار وائل للنشر، 2007، ص. 434.

(2) الصيرفي، محمد. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007، ص. 208.

(3) المحاسنة، إبراهيم محمد. إدارة وتقييم الأداء الوظيفي: تبين النظرية والتطبيق. عمان: دار جرير، 2013، ص. 115.

(4) الصيرفي، محمد. المرجع السابق، ص. 145.

2.1.2: أهمية تقييم الأداء الوظيفي.

يعد تقييم الأداء أحد المهام الرئيسية في المكتبات الجامعية، ومن خلاله يستطيع المشرف قياس أداء المكتبيين وتقييمهم، كما يسعى المشرف من خلاله إلى معرفة نقاط القوة والضعف إذ تعد تقارير تقييم الأداء ذات أهمية أيضا للمكتبي نفسه، حيث تعتبر أحد مصادر التغذية الراجعة التي يتعرف من خلالها على رأي رئيسه فيما يقوم به من عمل. كما تتبين أهمية التقييم من خلال الأغراض التي يحصلها التقييم كنتاج نهائي يمكن الاستفادة منه في اتخاذ قرارات إدارية، كما يمكن أن يستفاد منه في تخطيط المسار الوظيفي للمكتبي وتنميته، ومقارنة الأداء بين المكتبيين. وبذلك نجد أن دور المشرف أو مسؤول المكتبة أو غيره من الإداريين هو تقدير والحكم على أداء المكتبيين وتوزيع النتائج المستخلصة من التقييم على عدة جهات التي تستفيد من هذه المعلومات.⁽¹⁾

كما تتجلى أهمية الأداء الوظيفي في:

- **الترقية والنقل:** حيث تكشف عمليات تقييم الأداء عن قدرات الموظفين وبالتالي يتم ترقيةهم إلى وظائف أعلى، كما تساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته.
- **تقييم المشرفين والمديرين:** حيث تساعد العملية في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- **تعديل المرتبات والأجور:** حيث تساهم في إقتراح المكافآت المالية المناسبة للموظفين، وإقتراح زيادة مرتبات وأجور الموظفين أو إنقاصها، وإقتراح نظام حوافز معينة.

(1) العتيبي، محمد زويد، *الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية*. عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2010، ص. 167.

- تقديم المشورة: حيث تشكل وسيلة لتقييم جوانب الضعف في أداء الموظفين وإقتراح إجراءات لتحسين ذلك الأداء، عن طريق التدريب مثلاً.⁽¹⁾

2.2: أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

إن عملية تقييم الأداء الوظيفي تستهدف ثلاث غايات تقع على ثلاث مستويات هي المؤسسة، المدير والفرد العامل نوجزها فيما يلي:

أ- على مستوى المؤسسة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد إحتمال تعدد شكاوي الموظفين تجاه المؤسسة.
- رفع مستوى أداء الموظفين وإستثمار قدراتهم وإمكاناتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- مساعدة المؤسسة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة، تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.
- التساوي في التقييم ووضع معايير تقييم واضحة لجميع الموظفين ما يضمن رضى الموظفين على التقييم والمشرفين.
- ضمان تحسين الأداء الوظيفي بعد تقييم وتقويم الأداء.
- إستثمار كل مهارات الموارد البشرية التي تتمتع بها المؤسسة .
- الإستمرار والمنافسة بالاعتماد على الأداء الجيد والجودة في مخرجاتها بالإعتماد على مواردها البشرية وأداءها المتجدد.

(1) بن رحمون سهام، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة . [على الخط] اطروحة دكتوراه. جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، (ص.80). شكل.pdf. متاحة على الرابط: <http://thesis.univ-biskra.dz/123/1/%> .

- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.(1)

ب- على مستوى المديرين:

- تحسين الإتصال بالموظفين مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم، لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.
 - تطوير العلاقات الجيدة مع الموظفين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.
 - تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف و التوجيه.
 - محاولة المشاركة في أعمال الموظفين من أجل التقرب منهم والإشراف على الأداء عن قرب.
 - الوصول إلى معرفة الأسباب الدقيقة التي تحدث مشاكل في الأداء والوقوف عليها من أجل حلها من الجذور.
 - تعزيز روح إنتماء الموظفين للمؤسسة، بتحسين العلاقة بين الموظف والإدارة.
- (من أكثر وأهم الأهداف التي بني على أساسها التقييم هي الأداء فهي تهدف بصفة مباشرة إلى تقييم أداء الموظفين وتقويمه بهدف حل مشكلاته والرفع منه، لكن هذا لا ينفى الهدف المتعلق بالمديرين أو الرؤساء في المؤسسة فهي تسهل عملهم وتمكنهم من تأدية مهامهم وتحقيق أهداف المؤسسة، فكل مؤسسة تتشكل من مجموعة من الإمكانيات والموارد تسير من أجل بلوغ الهدف العام للمؤسسة على راس هذه الإمكانيات والموارد نجد الموارد البشرية التي تعتبر القلب النابض لأي مؤسسة، هذا ما جعل تقييم أداء الموظفين له أهداف متعلقة بالإدارة العليا للمؤسسة).

(1) التيجاني، مدثر حماد. أثر الدوافع على أداء العاملين. الجزائر: الدار الجزائرية، 2015، ص.118.

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل عملي و موضوعي.(1)

ج-على مستوى الموظفين:

- دفع الموظفين إلى العمل بإجتهد و جدية و إخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على إحترام و تقدير رؤسائهم.
- شعور العامل بالعدالة و بأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الإعتبار.
- تنمية الإحساس بروح المسؤولية و ذلك يقع تحت عملية التقييم وهذا الأمر يجعلهم يجتهدون أكثر في العمل.
- مقياس لأدائهم: قياس مستوى الموظفين مقارنة بمعايير أخرى مرتبطة بتعريف الوظيفة، المهام المستمرة وتسيير وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.(2)

3.2: خطوات تقييم الأداء الوظيفي ومعايير.

1.3.2:خطوات تقييم الأداء الوظيفي:

إن تقييم الأداء لا يتم عشوائيا بل إنه عملية منظمة لها خطوات و مراحل التي تؤدي في النهاية إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي و تمثل هذه الخطوات في:

أ:وضع معايير الأداء: تعتبر أولى خطوات عملية تقييم أداء الموظفين، حيث يتم فيها وضع توقعات الأداء (أهداف) في شكل معايير بالتعاون بين القيادات-إدارية وإشرافية- والموظفين، وبالتالي فإنه يتم الإتفاق على المهام المطلوب من الموظفين إنجازها والنتائج اللازم تحقيقها، وبهذا ينشأ الدافع والتوجيه اللازم للعاملين للقيام بعملهم.

(1) الأميري، وليد حميد، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين . عمان :دار اليازوري،2014،ص. 82.

(2) علي يونس وآخرون، قياس اثر التدريب في أداء العاملين.مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية سلسلة علوم الاقتصادية و القانونية[على الخط].2009،مج.31،ع.1،ص.3. متاح على الرابط :

http://www.tishreen.edu.sy/sites/default/files/Tishreen_Magazine/7_26.pdf

ب:مراقبة التقدم في الأداء :تهدف هذه الخطوة إلى التعرف على الكيفية التي يعمل بها الموظفين، وهل يتم التنفيذ بالشكل المطلوب، وبذلك يتم تحديد واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وهذا بتوفير المعلومات اللازمة لوضع الخطط بشكل جيد.

ج:تقييم الأداء: يتم في هذه المرحلة قياس تقدم أداء الموظفين ثم مقارنته بالمعايير المحددة (التوقعات) في الخطوة الأولى، مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء الموظفين.

د:التغذية العكسية :يحتاج كل عامل بالمؤسسة إلى التعرف على مستوى أدائه، أي العمل الذي يقدمه مقارنة بما هو متوقع منه، لذا فالتغذية العكسية ضرورية لإشباع رغبته في الإطلاع على أدائه، كما أنها تشكل دافعا له لتطوير أدائه.

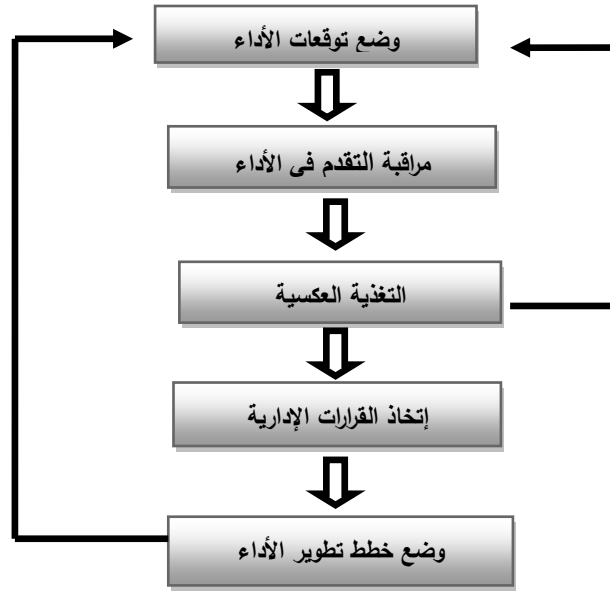
هـ:اتخاذ القرارات الإدارية :إن عملية تقييم الأداء ليست غاية في حد ذاتها بل هي مجرد وسيلة تساعد في جمع المعلومات التي تقيد في إتخاذ القرارات في ميادين شتى مثل: الترقية، المكافآت، الجزاءات، التدريب.

و:وضع خطة تطوير تقييم الأداء الوظيفي :يتم في هذه المرحلة وضع الخطط التي تسمح بالتأثير بشكل إيجابي على تقييم الأداء، من خلال التعرف على المهارات، المعارف، وحتى القيم التي يحملها العامل، وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل النتائج المحققة لما هو مخطط مسبقا من طرف المؤسسة في عملية التقييم بحيث يتم وضع خطة جديدة تركز على التي لم تبرز بعد في المورد البشري من أجل إستثمارها والتغيير في طريقة التقييم المتبعة قديما من اجل الحصول على نتائج افضل.(1)

(1)جيلح الصالح . أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين. [على الخط] مذكرة ماجستير.جامعة

الجزائر،2004،ص.145.شكل.pdf.متاحة على الرابط:-http://dspace.univ-

.msila.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/



الشكل رقم (04): يوضح خطوات تقييم أداء الوظيفي.

المصدر: كافي، مصطفى يوسف. إدارة الأداء. عمان: دار الحامد، 2016. ص. 116.

2.3.2: معايير تقييم أداء الوظيفي:

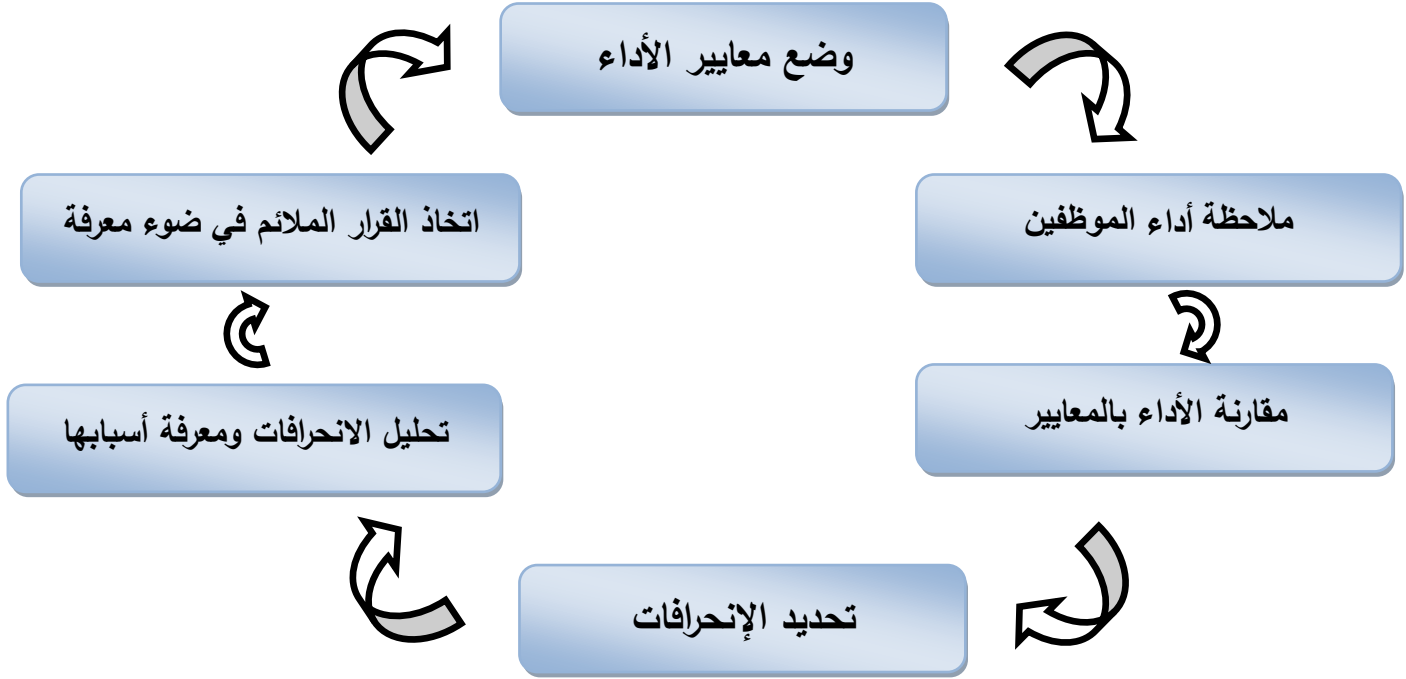
يعتبر تحديد المعايير اساس نجاح عملية تقييم الأداء حيث أنها تساعد الموظفين في تعريف بما هو مطلوب منهم توجيه المديرين إلى الأمور التي تأخذ بعين الإعتبار أثناء تقييم الأداء. (1)

وتنقسم معايير تقييم الأداء إلى خمسة أنواع وهي:

- (1) معايير كمية: تتعلق بكمية الإنتاج.
- (2) معايير نوعية: تتعلق بنوعية الأداء و جودته.

(1) العيفة محمد. أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة. [على الخط] مذكرة دكتوراه. جامعة الجزائر 3، 2018، (ص. 158). شكل.pdf. متاحة على الرابط: <https://www.ccdz.cerist.dz/admin/notice.php?id=>

- (3) معايير تكلفة: تتعلق بالنفقات المصروفة على إنجاز أحد الأعمال.
- (4) معايير زمنية: تتعلق بالوقت اللازم للقيام بعمل معين.
- (5) معايير القيم: تتعلق بمجالات غير ملموسة مثل درجة إخلاص والولاء للعمل.⁽¹⁾



الشكل رقم (5): يوضح دورة تقييم أداء الموظفين في المكتبات الجامعية.

المصدر: همشري، عمر احمد. مرجع سابق. ص. 203.

4.2. إجراءات تحسين مستوى الأداء.

إن واحد من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:

- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء الموظفين على الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة

⁽¹⁾ همشري، عمر احمد. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: مؤسسة الرؤى العصرية، 2001، ص. 203.

والموظفين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل انخفاض مستوى الأداء عائد للعاملين وان ندرة الموارد المتاحة لهم هو السبب الرئيسي، كما وان الصراعات بين الإدارة والموظفين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى إنخفاض مستوى الأداء، ومن خلال هذه الأسباب والدوافع والعوامل الموقفية* في بيئة العمل. والعمل والفعالية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها الموظفون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات). إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب انخفاض مستوى الأداء.

• تطوير خطة عمل للوصول إلى حلول: تتمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول وذلك بالتعاون بين الإدارة والموظفين من جهة والإستشاريين الإختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى الموظفين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

• الإتصال المباشر: إن الإتصالات بين المشرفين والموظفين ذات أهمية في تحسين الأداء ولا بد من تحديد مستوى الإتصال وأسلوبه وأنماط الإتصال المناسبة.⁽¹⁾

لتحسين الأداء الوظيفي هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي:

* العوامل الموقفية في بيئة العمل هي عوامل تنظم مجموعة من الظروف التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبيًا أو إيجابًا كنوعية المواد المستخدمة ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل... الخ.

(1) محمد عباس، سهيلة. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر. 2003، ص. 158-157.

-تحسين الموظف: وهو من أكثر العوامل أهمية، لأن الموظف دائما بحاجة إلى تحسين الأداء، وذلك عن طريق, التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله وإتخاذ إتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.

- التركيز على بين ما يرغب الفرد وبين ما يؤديه فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للموظفين بأداء الاعمال التي يرغبون فيها بشكل ممتاز.
- الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع إهتمامات وأهداف الموظف والإستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.

-تحسين التوظيف: إن التغير في مهام الوظيفي يعطي فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في إنخفاض أداء الموظف ونفوره منها. وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للموظف للإستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال عملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف والمؤسسة في آن واحد.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمؤسسة مع التطرق إلى مختلف جوانبه، محدداته، عناصره، كما ألقينا الضوء بشي من التفصيل على عملية تقييم الأداء والتي يوصي القيام بها من قبل المختصين ذووا الخبرة في هذا المجال لما لها من أثر على الموظف وانعكاسها على مستوى أدائه لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لابد منها، للحكم على أداء الموظف ومحاولة لتحسين أدائه للوصول إلى مستويات العالية منه.

عموما ومن خلال كل ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والخدماتية لأي مكتبة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية من عالم المكتبات، من خلال أداء موظفيها العالي والذي يفرض على المكتبة الإهتمام بالموارد البشري بصفة المحرك الأساسي والهام الذي لا يمكن الإستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمكتبة في عالم المكتبات الناجحة في خدماتها في عالمنا اليوم.

الفصل الثالث

التنظيم غير الرسمي ورفع أداء الوظيفي في المكتبات الجامعية.

تمهيد.

1. المكتبات الجامعية بيئة لتكوين التنظيم غير الرسمي بين الموظفين.
2. جماعات العمل غير الرسمية وتحسين الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية.
 - 1.2: تكوين جماعات العمل غير الرسمية وفعاليتها في المكتبات الجامعية.
 - 2.2: جماعات العمل غير الرسمية ودعمها للأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية.
3. الإتصال غير الرسمي والقادة غير الرسميين ودورهم في تحسين الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية.

- 1.3: أدوات تفعيل الإتصال غير الرسمي في المكتبات الجامعية.
- 2.3: الإتصال غير الرسمي ودعمه لنقل المعلومات الرسمية لرفع الأداء الوظيفي.
- 3.3: القادة غير الرسميين ودورهم في تحسين الأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

بعد ما رأينا في الفصل الأول والثاني كلا من التنظيم الغير الرسمي والأداء الوظيفي وكيف يؤثر التنظيم غير الرسمي على التنظيم الرسمي وتكاملهما مع بعض. سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى دور التنظيم غير الرسمي في تحسين الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية وذلك ببعض التفاصيل حول جماعات العمل غير الرسمية وتكوينها في ظل التنظيم الرسمي ومعرفة دورها في دعم الأداء الوظيفي. وبعد ذلك ننتقل بالحديث عن الإتصال داخل هذه الجماعات غير الرسمية وتفعيله للإتصال الرسمي في المكتبات الجامعية وتحسينه للأداء الوظيفي .

لنختم هذا الفصل ببعض من التفاصيل حول القادة غير الرسميين في التنظيم غير الرسمي ودورهم في تحسين الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية.

1. المكتبات الجامعية بيئة لنشأة التنظيم غير الرسمي بين الموظفين.

باعتبار أن المكتبات الجامعية من أهم أنواع المكتبات، وتعود هذه الأهمية لإرتباط هذه المكتبات بالجامعة، فهي تعد بمثابة القلب النابض للجامعة والعقل المفكر، كما تساعد الجامعة في أداء رسالتها التعليمية والبحثية والإجتماعية.⁽¹⁾

الهدف الأساسي من وجود المكتبة الجامعية هو خدمة المجتمع المستفيد منها، ومن هذا المنطلق فإن المكتبات الجامعية تقدم العديد من الخدمات الديناميكية، التي تهدف أساسا إلى توفير مصادر المعلومات لتلبية الحاجات المعلوماتية لمستفيديها.⁽²⁾ لكن تحقيق المكتبات الجامعية لأهدافها المسطرة والسياسات الموضوعية بأعلى درجة من الكفاءة، وللوصول إلى تنظيم جيد وتقديم الخدمات والقيام بالوظائف على الوجه الأفضل لابد من توفر إدارة فعالة وقادرة على القيام بجميع عناصر العملية الإدارية وبموارد ومتطلبات أساسية تتمحور بشكل كبير حول أهم مورد هو المورد البشري، بحيث أن المكتبات الجامعية لم تعد مجرد مكتبة تقليدية صغيرة الحجم يديرها موظف واحد كما كان الحال منذ زمن بعيد، بتطويرها وزيادة حجمها وعدد المستفيدين منها وتعدد نشاطاتها أدى إلى زيادة الحاجة لموظفين ذوي مؤهلات علمية ومهنية متنوعة لأداء الخدمات المتنوعة والمتعددة.⁽³⁾

(1) هاني، محمد. المكتبة والمجتمع: أنواع المكتبات وأثارها على قيام الحضارات. كفر الشيخ: دار العلم والإيمان، 2014، ص.98.

(2) المدادحة، احمد نافع. مطلق، حسن محمود. المكتبات الجامعية ودورها في عصر المعلومات، عمان: مكتبة المجتمع العربي، 2012، ص.84.

(3) بدر، احمد. عبد الهادي، محمد فتحي. المكتبات الجامعية: تنظيمها وإدارتها وخدماتها ودورها في تطوير التعليم الجامعي والبحث العلمي. ط.4. القاهرة: دار غريب، 2001، ص.105.

1.1: تصنيف فئات العاملين في المكتبات الجامعية

تم تصنيف فئات العاملين في المكتبات الجامعية حسب ولسون و تاوير على النحو التالي:

-المؤهلون: وتظم المؤهلون الإداريون (مدير مكتبة، مساعد مدير، رؤساء الأقسام)، الفنيون للإشراف للتزويد، الفهارس، التجليد، ...، المؤهلون الباحثون(المراجع، البيبليوغرافيا الدوريات ...)، المؤهلون التعليميين للقيام بعملية الإعارة، كما تظم الموظفون بالمكتبات الفرعية.

_ غير المؤهلون: وتشمل هذه الفئة الموظفون الإداريون كما يطلق عليهم تسمية "الكتابيون"، للقيام بمختلف الأعمال الإدارية مثل الحسابات، السكرتارية.

_ فئات أخرى: وهم الطلاب المساعدون، عمال النظافة، الصيانة، الحراس. (1)

2.1: العلاقات غير الرسمية التي تجمع الموظفين بالمكتبات الجامعية:

والموظف بالمكتبات الجامعية بطبعه كائن إجتماعي يتعامل مع موظفين في نفس مكان العمل ونظر لطبيعة العمل في المكتبات وتربطها خاصة الموظفين الذين يعملون في معالجة مصادر المعلومات والقيام بالعمليات الفنية من فهرسه وتصنيف و غيرها وكما هو معروف فإن السلسلة الوثائقية عملياتها متسلسلة ومتلاحقة لذلك نجد إحتكاك بين الموظفين وكثرة الإتصال بينهم وذلك لإستحالة عمل كل منهم بشكل منفصل ومنعزل على غيره من الموظفين في المكتبة، بسبب طبيعة العمل المترابط فلا يمكنه الإلتزام بالإتصال الرسمي والعلاقات الرسمية فقط مع زملائه، وهذا ما أدى إلى ظهور التنظيم غير الرسمي في المكتبات الجامعية، وتماسك هذا الأخير له دور كبير في تحسين الأداء الوظيفي، وذلك عن طريق الجماعات غير الرسمية وتكوينها والإتصال غير الرسمي بين

(1) البنهاوي، محمد أمين، إدارة العاملين بالمكتبات، القاهرة: دار العربي، 1986، ص.50.

الموظفين كذلك لا يمكن تجاهل دور القادة غير الرسميين في تحسين الأداء الوظيفي. التنظيم غير الرسمي يتكون من عدة عناصر لكن يمكن إختصار هذه العناصر في الجماعات غير الرسمية، الإتصال غير الرسمي والقادة الغير رسميين، فهذه العناصر الثلاث تؤثر وبشكل كبير ومباشر على الأداء وتحسنه.

2. جماعات العمل غير الرسمية وتحسين الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية.

1.2: تكوين جماعات العمل غير الرسمية وفعاليتها في المكتبات الجامعية.

هناك أسباب متعددة لإنضمام الأفراد إلى الجماعات التي يرغبونها، وقد ظهرت عدة نظريات تشرح كيفية تكوين الجماعات، وتفسر الأسباب التي تدفع الأفراد إلى تكوينها . تتكون هذه الجماعات بصفة اختيارية وتلقائية، أي أن الفرد هو الذي يسعى إلى الانضمام لجماعة بإرادته، كما يمكن الانسحاب منها وكذلك تكون لهم أهداف مشتركة . وهناك أمثلة للجماعات غير الرسمية هي:

- جماعة الصداقة friend ship group : وهي عادة تتكون من أفراد يتمثلون معا في بعض الصفات، مثل تقارب السن، الوظيفة أو الديانة...، وليس من الضروري أن تتشابه الوظائف الرسمية لأعضاء هذه الجماعات.
- جماعة المصلحة: وهي عادة تتكون من أفراد يلتقون معا لتحقيق مصالح متبادلة، أو للدفاع عن أهداف معينة، وغالبا ما تتعارض مصالح هذه الجماعة مع مصالح التنظيم الكلي التي يعملون فيها.⁽¹⁾ أنشأت الجماعات غير الرسمية من خلال شبكة من الأفراد والأنماط الإجتماعية التي تؤثر على سلوك المجموعة الناتجة عن الصداقة أو المصلحة

(1) صلاح الدين، عبد الباقي. مبادئ السلوك التنظيمي. مصر: الدار الجامعية، 2005، ص. 172.

في المنظمة وتطورت استجابة لإحتياجات الأفراد الذين يشكلون المجموعة، وهذه الجماعات ليس لديها أهداف صريحة ولا مواقع محددة وهي لا تنشأ نتيجة للتصميم المتعمد، وإنما تشارك بشكل طبيعي (1).

1-عوامل تكوين الجماعات غير الرسمية .

وتتعدد العوامل التي تسهم في تكوين الجماعات غير الرسمية تبعاً لتعدد المواقف والظروف ومن هذه العوامل:

- فشل القيادة الرسمية في المكتبة أو عدم قدرتها على إعفاء بعض الأفراد غير الأكفاء، أو نقلهم مما يشجع على الدخول في التجمعات غير الرسمية .
- تعقد شبكة الاتصالات الرسمية وأسلوب العمل الرسمي وعدم انسجام التنظيم الرسمي مع توزيع الاختصاصات .
- انعزال بعض الموظفين عن زملائهم في العمل.
- مجموعة الموظفين التي تحيط بالمدير وتكتسب ثقته، وتساعد في إتخاذ القرارات، وفي الغالب تعمل من وراء الستار وتمارس سلطة تفوق السلطة الرسمية التي يتمتع بها أعضائها.
- العوامل الاجتماعية: فكلما كان البناء في المنظمة يميل إلى الرسميات المقيدة، كل ذلك من شأنه أن يجعل الموظفين يميلون إلى إشباع حاجاتهم الاجتماعية عبر الوسائل غير الرسمية.
- ظروف العمل السيئة مثل إنخفاض الرواتب، مدة الإجازات، عدم وجود الرعاية الصحية والخدمات الاجتماعية أي أن الجماعات غير الرسمية تتكون في بيئة العمل بشكل تلقائي، كذلك الأمر بالنسبة للمكتبات الجامعية .لكن باختلاف ظروف العمل

(1) Anas Abdulbaset Abbas. *Influence of Informal Groups on Productivity: A Case Study on Philadelphia Pharmaceuticals Company*. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. en ligne.2018.0N.7.0P429.Disponible sur : <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v8-i7/4384>.

والأفراد المنتمين لهذه الجماعة ونوع الجماعة في حد ذاتها يؤثر على فعاليتها، فليس وجود جماعة عمل غير رسمية بالضرورة أنها جماعة فعالة ومؤثرة. بل هناك مجموعة من العوامل محددة لفعالية الجماعة وخصائص تميز الجماعة الفعالة على غيرها. (1)

2. مقومات فعالية الجماعات غير الرسمية (2)

هناك مجموعة من المقومات التي تجعل الجماعات غير الرسمية في المكتبات الجامعية قادرة على زيادة درجة قدرتها على تحقيق أهدافها بنجاح ومن أهم هذه المقومات نجد:

1. وضوح الأهداف وفهمها من جانب أعضاء الجماعة: حيث يمكن أن تتبثق الأهداف من الجماعة أو تفرض عليها، كما يمكن أن تكون واقعية ومتناسبة مع طاقات أعضاء الجماعة، أو أن تكون غير واقعية بالمرّة، والجماعات الفعالة هي التي تراجع باستمرار وبصدق أهدافها، كما ترابط عملها المباشر بأهدافها، وهي التي لديها القدرة على تحقيق التكامل بين أهدافها وأهداف أعضائها وبالتالي إشباع حاجات الأفراد أي أن الموظفين في المكتبة الجامعية بانضمامهم لجماعة معينة يعني بالضرورة أن لهم أهداف مشتركة وباعتبار الجماعة غير رسمية ونشأتها التلقائية والعفوية بدون سابق تخطيط تكون الأهداف غير واضحة للأعضاء ومهما كان نوع الجماعة سواء جماعة مصلحة أو جماعة صداقة فلا بد من توضيح أهدافها لجميع أعضاء فجماعة المصلحة لها أهداف تختلف على أهداف جماعة الصداقة مثل الإلتقاء وقت الفراغ، تناول وجبات الطعام سويًا مناقشة أمور العمل، التعاون وغيرها من الأهداف التي تولد بمجرد انضمام الموظف لأي جماعة غير رسمية .

(1) عباس، أحمد، *التنظيمات الإدارية غير الرسمية في المؤسسات التربوية*. السودان: جامعة أم درمان، 2006، ص. 307.

(2) أحمد، إدريس. العزازي، محمد. *المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري*. مصر: التكامل للنشر والتوزيع

الزقازيق، 2009، ص. 70-72.

2. المرونة في اختيار طرق العمل اللازمة لتحقيق أهداف الجماعة: حيث يمكن للجماعة إدخال تعديلات أو تغييرات على الوسائل والطرق والأساليب اللازمة لتحقيق الأهداف وفقا للمستجدات التي تطرأ على ساحة العمل بمعنى أنها تكون قادرة تنويع وسائلها بما يتناسب مع متغيرات البيئة الداخلية أو الخارجية الجديدة وبما أن الموظف في المكتبة الجامعية في الغالب ما يكون عمله مرتبط بالسلسلة الوظيفية وخدمات من مباشرة وغير مباشرة فكل الوظائف متشابهة ومرتبطة ببعضها البعض والموظفين داخل الجماعة غير الرسمية في حالة أي تغيير كتبني برمجية جديدة مثل *PMB أو غيرها، الجماعة الفعالة تكون قادرة على إختيار طريقة عمل تساعد في تحقيق أهداف الجماعة وتنويع وسائل العمل وأساليبه بما يتوافق مع أهداف الجماعة؛

3. الوصول إلى درجة عالية من التفاهم والإنسجام بين أعضائها: حيث تزداد درجة التوافق بين أعضاء الجماعة الواحدة في الإدراكات والإتجاهات والمفاهيم والأفكار والقيم والطموحات والتطلعات، فالموظفون في الجماعات غير رسمية عددهم في تزايد وتناقص مستمر وهذا من أجل الوصول إلى التفاهم والإنسجام، فنجد موظف يجذب لجماعة ما لأن أعضائها يتوافقون معه في الإتجاهات والطموحات وموظف ينسحب من جماعة لأنها لا تتفق معه؛

* PMB هي برمجة وثائقية تعرف على أنها نظام متكامل لتسيير المكتبات لاحتوائها على كل الوظائف واعتمادها بالدرجة الأولى على كل التطبيقات المرتبطة بالويب، مفتوحة المصدر. جاءت فكرة البرمجية نتيجة بعض المشاكل التي عرفتها البرمجيات التجارية التي تتطلب تكاليف باهظة من أجل صيانتها، مما دفع بالفرنسي Lemarchand إلى تصميم برمجية ومن ثم إيجاد الحلول للمشاكل التي تصافه وذلك بمساعدة فرقة متخصصة في الإعلام الآلي تم الاعتراف بهذا المشروع في 2003 مع ظهور طبعته الأولى بعدها ظهور طبعات أخرى أخرها كان في 2006 وهي الطبعة الثالثة: شباب، فاطمة. الفهارس المتاحة على شبكة الانترنت: دراسة مسحية تقويمية لفهارس مكتبات مؤسسات التعليم العالي على ضوء إرشادات الايقلا. مذكرة ماجستير. جامعة الجزائر، 2008، ص.56.

4. القدرة العالية على المبادرة والمبادأة واتخاذ قرار رشيد: ويأتي ذلك من خلال إحترام وجهة نظر الأقلية وضمان إشتراك جميع الأعضاء في عملية صنع القرار مثل قرار التعاون بين أعضاء الجماعة في القيام بمهمة؛

5. التكامل بين أهداف الجماعة وأهداف أعضائها: ويمكن تحقيق ذلك من خلال السعي نحو إحداث توازن متناسب بين الأداء الكلي للجماعة من ناحية، وإشباع الحاجات الفردية لأعضائها من ناحية أخرى ؛

6. توفير الفرص الكافية لجميع أعضاء الجماعة لتحمل مسؤوليتهم في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة: وذلك من خلال تقديم الأفكار وتوليد البدائل، وتقديم التسهيلات، وبذل الجهود، وتكثيف المبادرات، بشكل يجعل الجماعة وحدة متكاملة كالبناء المرصوص يشد بعضه بعض؛

7. عدم وجود تسلط من جانب القائد أو أي عضو من أعضاء الجماعة: حيث ينبغي على القائد غير الرسمي في الجماعة غير الرسمية التركيز على تنمية روح الجماعة، بما يتماشى مع إدراكه الواعي للفروق الفردية بين الموظفين و معالجة أي فجوات في أداء الجماعة بحكمة وبقظته؛

8. الموضوعية في تقييم أداء الجماعة : حيث لا يمكن لأية جماعة أن تكون فعالة إذا غابت الموضوعية في تقييم الأداء العام لها والأداء الفردي لأعضائها وهذا ما يرفع من الأداء، حيث يؤدي غياب الموضوعية إلى انخفاض درجة قدرة الجماعة غير الرسمية على تحقيق أهدافها؛

نلاحظ أن غالبية المقومات، تركز بصفة أساسية على طبيعة القيادة للجماعة غير الرسمية، ومدى قدرتها على التأثير الإيجابي المثمر في سلوك أعضائها وبالتالي تأثيرها على درجة قدرتها على تحقيق أهدافها المنشودة؛

2.2: جماعات العمل غير الرسمية ودعمها للأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية.

للجماعات غير الرسمية أثر واضح على الأداء الوظيفي خاصة إذا كانت بيئة العمل عبارة عن مكتبة جامعية والمستفيدين من خدماتها طلبة وأساتذة وموظفين، فالطريقة العفوية التي تتألف بها جماعات العمل غير الرسمية تحقق حاجات نفسية من ناحية، فهو يعمل على صناعة الجو والمناخ المناسب لأعضاء هذه الجماعات نحو إشباع الحاجات التي تنمي الشعور الإيجابي للموظف داخل المكتبة وبالتالي ترفع مستوى الأداء الوظيفي. العلاقات الشخصية مع الزملاء في العمل والرؤساء والمرؤوسين والتفاعل وبناء علاقات شخصية غير رسمية مع الزملاء تجعل الموظف يشعر بالانتماء للمكتبة مما يرفع عنه قيود الواجب والمهمة والوظيفة فقط ليتعدى الأمر إلى البقية، للقيام بأكثر من ذلك لأنه ينتمي لهذه المكتبة وتطورها ونجاحها مسؤوليته.

من كل هذا نلاحظ انه ربما كان المدخل للجماعات غير الرسمية إجتماعي ونفسي لأنها ضرورة، فهذه الجماعات نشأت وتكونت بعفوية وتلقائية لأسباب نفسية وإجتماعية لكن أثرها واضح إداريا على الأداء الوظيفي للموظف وعلى الخدمة المكتبية والمستفيدين، فالجماعات غير الرسمية المتماسكة والمتفاعلة والعلاقات الشخصية بين أعضائها تساعد في تضافر الجهود والتعاون والإنسجام والتكامل بين الموظفين خاصة وأن المهنة المكتبية مهنة واضحة المعالم لكل مكتبي فمهام المكتبي في المكتبة الجامعية واضحة له ولزملائه والسلسلة الوثائقية بكل مراحلها يتقنها أي مكتبي مما يدعم التعاون بينهم في نفس المصلحة وفي المكتبة وتبادل المهام ما يكسر الروتين والملل لدى الموظفين ويعزز التشاور والتنافس حول أساليب العمل ويوفر جو مريح للموظف يدعم العطاء والدفاعية للقيام بالمهام الموكلة إليه بحب ورغبة، كل هذا يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي والرفع منه وتقديم خدمة ذات جودة ويضمن رضا المستفيدين على المكتبة وتحقيق أهداف المكتبة. "ونذكر مثالا على أهمية الجماعة وتأثيرها الكبير على الإنتاجية في اليابان،

ففي الحضارة اليابانية تلعب الجماعات دورا رئيسيا وهام في حياة الإنسان الياباني، فاليابانيون يميلون بطبعهم إلى العمل في جماعات، وبالتالي يضعون قيمة عالية على عضوية الجماعات التفاني في المحافظة على تماسك وترابط الجماعات التي ينتمون إليها⁽¹⁾ وهذا يدل على أهمية الجماعات سواء الرسمية أو غير الرسمية على أداء أعضائها .

فالجماعات غير الرسمية تؤثر على الأداء الوظيفي لأعضائها وتعمل على رفعه وتحسينه لأنها تخلق نوع من التماسك والتعاون وجودة الخدمة المقدمة وكذلك تساعد في الحل من مشاكل العمل وإيجاد حلول مثل تصنيف مكتبي للمكتبات وكما هو معروف فبعض الكتب يصعب تصنيفها، والكتب العربية بما أنه لا توجد شبكة ونظام موحد لا يمكن استيراد التسجيلية البيليوغرافية التي تحتوي على تصنيف ديوي العشري وبالتالي فغن المكتبي يمكنه إستشارة زملائه لتصنيف الكتاب أو الوعاء الذي صعب عليه تصنيفه أو حدوث عطل بسيط على مستوى البرمجية أو جهاز الحاسب الآلي يمكن التعاون والتشاور وحله وهذا يوضح دور الجماعات غير الرسمية في تحسين الأداء الوظيفي .

"الجماعات غير الرسمية تظهر شاعت الإدارة أم أبت، لأنها تمثل الطبيعة البشرية، ومن الصعوبة محاربة هذه الطبيعة فانتماء الأفراد إلى جماعات مختلفة فطرية أساسية في النوع البشري"⁽²⁾ ولهذه الجماعات غير الرسمية آثار لا يستهان بها بالنسبة للأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية. لذلك على المكتبة أن تعترف بالدور الذي تقوم به الجماعات غير الرسمية، وتحاول إستيعابه، ودمجه في إطار الدور الذي تقوم به المكتبة بصورة عامة، حتى تكسبها القدرة والفعالية لتحقيق أهداف المكتبة وإشباع حاجات ورغبات موظفيها الإجتماعية مما يخلق جو إنساني للعمل يسوده الوئام والإنسجام. ولا يكون دور هذه الجماعات غير الرسمية واضح في تحسين الأداء إن لم تجد دعم من

(1) عبد الباقي، صلاح الدين، مرجع سابق، ص. 167.

(2) الجيلاني، حسان، التنظيم والجماعات. الجزائر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص. 187.

الإدارة وفهم لدورها وذلك من خلال " تحقيق الإدارة للعاملين قيادة ديمقراطية، مشاركة في إتخاذ القرارات، النقاش في مجموعات والاعتراف بالنظرة غير الرسمية وإشباع الحاجات المعنوية" (1) لأن الموظف في الجماعة غير الرسمية يتأثر بما تمليه عليه جماعته وهذا من أوجه الإستغلال الجيد للجماعات غير الرسمية في تحسين الأداء الوظيفي وتجنب دورها السلبي مثل النزاعات والصراعات داخل المكتبة .

3. الإتصال غير الرسمي والقادة غير الرسميين ودورهم في تحسين الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية.

1.3: أدوات تفعيل الإتصال غير الرسمي في المكتبات الجامعية .

ينشأ الإتصال غير الرسمي داخل المكتبة بسبب نشوء التنظيم غير الرسمي بحيث تتكون ثنائية التنظيم الرسمي مقابل التنظيم غير الرسمي، فتقوم مجموعة من القواعد تختلف عن قواعد الإتصال الرسمي منها تعدد المواضيع التي يتناولها وتنوعها زيادة على تمتعه بالمرونة والعفوية والسرعة .

وينشأ الإتصال غير الرسمي بسبب تكرار وتعدد العلاقات بين الموظفين حتى إن لم يكن لها هدف واضح في البداية. كذلك بسبب التواجد في نفس المكان والقيام بنفس النشاط والمهام، والإنتماء إلى نفس الفئة المهنية، والإشتراك في الخصائص الإجتماعية والشخصية، وكلما زادت هذه العوامل قويت الروابط بين الموظفين وبالتالي إزداد إحتمال تماسك الإتصال غير الرسمي، كما ينشأ الإتصال غير الرسمي بسبب الميل الطبيعي للأشخاص نحو الإتصال باعتباره حاجة إجتماعية أساسية وبسبب الرغبة التفتيس عن ضغوط العمل، وبسبب البحث عن التبادل وتحقيق مجموعة من الأهداف والمنافع المشتركة، وتبادل المعلومات في شتى المواضيع منها الأجور والترقية والتعويضات وقوانين العمل، ومواضيع الأسرة والزواج والصدقة والشكايات والمعاناة في العمل أوفي

(1) الجيلاني، حسان. الجماعات في التنظيم: دراسة نفسية إجتماعية للجماعات في المنظمة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص. 193.

الحياة الإجتماعية. ويتجاوز الإتصال غير الرسمي قواعد الإتصال الرسمي المتمسك بحرفية القوانين إلى مختلف الإتجاهات الأفقية والعمودية صعودا ونزولا وأفقيا دون مراعاة السلمية، إذ يمكن للمرؤوس أن يتصل برئيسه في أي وقت ولأجل أي موضوع كان، وهكذا لا تراعي بين الزملاء قواعد التنظيم الرسمي ويمكن أن يكون بين الأفراد والجماعات أيضا.

ويمر الإتصال غير الرسمي بعدة مراحل ليصبح فعال ومؤثر حيث يبدأ بمرحلة التعارف والإتصالات غير المكثفة التي تتميز بالتحفظ إتجاه الطرف الآخر، بحيث يكون هدف العملية الإتصالية معرفة الطموحات والأفكار ووجهات النظر المختلفة، وهي متغيرات ضرورية يقارنها كل طرف مع نفسه ليقرر مدى أهمية العلاقة ويتخذ القرار في إستمرار العلاقة الاتصالية أو يتراجع عنها، خاصة ونحن في المكتبة نتعرض لإختلاف موردها البشري من حيث التخصصات والميول العلمي ما يؤثر على الإهتمام والإتجاهات فنجد المكتبي والإداري ومختص في الإعلام الآلي والعمال المهنيين وغيرهم من الفئات الأخرى. بعد مرحلة التعارف يتعمق الإتصال شيئا فشيئا وزيادة مستوى الإتصال والمجالات والذهاب سويا للأكل والمقهى وربما تبادل الهدايا والزيارات للمنزل. بعدها تأتي مرحلة التناصح وتبادل الآراء والدفاع عن أعضاء الجماعة والبحث عن الأمن والراحة النفسية وهي كلها تعبر عن المصالح المشتركة للجماعة غير الرسمية، وفي حالة الموظف الجديد فإن العملية الإتصالية تخضع لعدة متغيرات منها مبادرات الموظف الجديد للإتصال بالموظفين وهذا يرجع إلى طبيعة شخصيته ومدى سرعته في التكيف مع الوضع الجديد ومدى قدرة جماعة العمل على قبول العضو الجديد، وفي أغلب الأحيان تكون العلاقة متحفظة في البداية ثم تنتعش مع الوقت من خلال الإتصال المستمر بنفس المكان والزمان، مثل إتصال الطالب بالمشرف أثناء فترة انجاز المذكرة ففي البداية يكون الإتصال متحفظ خاصة من طرف الطالب، بعدها يصبح أكثر راحة في التعامل

والإتصال مع المشرف ليصل إلى مرحلة التشاور والتناقش بدل قبول رأي المشرف دون أي نقاش. يمكن أن تناقش بعض الجماعات غير الرسمية في كسب الموظف الجديد ليزيد من قوتها خاصة إذا كان مهما في منصبه ومستواه، وذلك من خلال المجاملات وإبداء النصيحة وإظهار المودة والمساعدة في العمل وإظهار مساوئ الجماعات الأخرى والتحذير من مخاطرها، ثم تأتي مرحلة الإنضمام التدريجي إلى الجماعة غير الرسمية وكل هذه المبادرات في الإتصال غير الرسمي هي بمثابة أدوات لتفعيله وجعله أكثر فاعلية وتأثير وقوة . "يكون الإتصال غير الرسمي فعلا عفويا يحدثه الموظفون من خلال تفاعلهم اليومي لتحقيق إشباعات معينة، وهو بذلك يعتبر عاملا هاما من عوامل تحقيق التوازن داخل المؤسسة من خلال تخفيف الضغوط على الموظفين وعلى المؤسسة ككل، وهو في الوقت ذاته يحاول إتمام ما لم يقم به الإتصال الرسمي الذي لم يراعى بالشكل الكافي الحاجات الإنسانية، ونحن بذلك نشير إلى ايجابياته رغم أن هناك من يتخوف من الإتصالات غير الرسمية خاصة القادة نظرا لأنها تشكل مصدر التهديد لهم " (1) أي أن الإتصال غير الرسمي بالرغم من عفويته وأطرافه الغير محددة والغير مستقرة في عددها وفي أوقات اجتماعها إلا أنه يعتبر بمثابة محرك كل العمليات الإجتماعية داخل المكتبة إذ يمكن لأي نوع من علاقات الصداقة والزمالة خاصة العميقة منها والمرتبطة بشبكة من المصالح المتبادلة أن تؤثر في مسار المكتبة وعملها وأداء موظفيها وجودة الخدمات المقدمة .

2.3: الإتصال غير الرسمي ودعمه لنقل المعلومات الرسمية لرفع الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية.

اساس تشكل التنظيمات غير الرسمية هو التفاعل الإجتماعي لفترة زمنية معينة، ولا يتم هذا التفاعل إلا بواسطة الإتصالات، والمقابلات اليومية. لذلك فإن الإتصال هو العمود

(1) قاسمي، ناصر. الإتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،

الفكري الذي تبنى عليه كل صور التفاعل الإجتماعي في التنظيمات غير الرسمية، فالتفاعل الإجتماعي داخل التنظيم يعتمد على عملية الإتصال، لأنه ذا أهمية أساسية في نقل المعلومات والأفكار والحقائق وغيرها، حيث أصبح من المهم لكل المؤسسات الحديثة أن يكون تطوير العملية الإتصالية وتحقيق الإنسجام والتوافق بين الموظفين كأحد أهم إستراتيجياتها لتحقيق الفعالية بالمستوى الذي يجعلها قادرة على المنافسة ويكون لنشاطها الإتصالي بعدان داخلي وخارجي فنجاح الإتصال الخارجي يعتمد أولاً على نجاح الإتصال الداخلي وكلاهما يعتمد على الإتصال غير الرسمي بين الموظفين، كونه يكون بصفة عفوية، تلقائية بين جماعات العمل غير الرسمية أو فيما بينها داخل المنظمة أو خارجها، وليس بالضرورة أن يشمل كل أعضاء المكتبة ضمن شبكة إتصال واحدة، ولا أن يدوم لفترة طويلة فقد ينقطع لعدة أسباب منها مغادرة الأعضاء أو تناقض المصالح أو غيرها، لأنه لا يحترم السلبية التي يؤكد عليها الإتصال الرسمي، بحيث يركز الإتصال غير الرسمي في القاعدة ويأخذ كل الاتجاهات وهو إتصال لا يدون ولا يكون له جدول أعمال مضبوط ومحدد سلفاً إلا في الحالات الطارئة أين يتوجب تدارس مشكلة معينة، وفي مقابل ذلك يعتمد على علاقات الثقة والصدقة بين الأعضاء للوفاء بالوعد إستناداً إلى أسس أخلاقية. كما يتميز الإتصال غير الرسمي بتنوع المواضيع التي منها الإجتماعية والعاطفية والأسرية والشخصية والمهنية، وهو وسيلة سريعة تتميز بالمرونة بحيث يمكن أن يتم الإتصال في أي وقت وفي أي مكان، ولا يكون نشاطه ذو وتيرة واحدة بحيث ينشط ويتكيف. في أوقات الأزمات والتغيرات وتهديد مصالح العاملين كما أن قنواته الخاصة ورموزه الإتصالية المتفق عليها ضمناً بين أعضائه إذ يعتبر عامل جوهري في تحقيق التوازن النفسي للموظفين من خلال الإشباع النفسي والعاطفي الذي يقدمه والتخفيف من حدة ضغوط العمل من خلال التعبير الحر -دون خوف- الذي يجده الموظفون متاحاً لهم كل ما إحتاجوا إليه .

ويمكن للإتصال غير الرسمي داخل المكتبة أن يخدم مجموعة من الأغراض أهمها الجانب العاطفي الذي يحقق جوانب من حالات الإشباع من خلال التعبير عن الحالات الإنفعالية والرضا وعدم الرضا وحالات الإحباط والصراع، ويكون هدف الإتصال غير الرسمي تخفيف التوتر كما يخدم الدفاعية ويحفزها من خلال التركيز على دفع وتوجيه وتقويم أداء الموظفين وحثهم على الإلتزام بالأهداف التنظيمية من خلال التركيز على النفوذ والسلطة وتعديل السلوك والتعلم، ومن كل هذا يتضح الدور الذي يلعبه الإتصال غير الرسمي في تسيير المكتبة سواء كان من خلال تزويدها بالمعلومات أثناء العمل، أو من خلال المحافظة على العلاقة الإنسانية في المكتبة. وبين هذا وذاك يعد الإتصال غير الرسمي قاعدة التسيير التي لا بد منها لتأثيره الواضح على الأداء الوظيفي، فهو يرتبط بحجم ونوع المعلومات التي يمكنه الحصول عليها، وبنوع القرارات التي يمكنه تحضيرها واتخاذها فيما بين أعضاء جماعة العمل غير الرسمية والتي تؤثر على القرارات الرسمية، ومرتبطة كذلك بنمط القيادة غير الرسمية وبيئة العمل، وخصائص جماعات العمل غير الرسمية، بإعتباره محرك كل العمليات الإجتماعية داخل المكتبة إذ يمكن لأي نوع من علاقات الصداقة والزمالة خاصة العميقة منها والمرتبطة بشبكة من المصالح المتبادلة أن تؤثر في مسار المكتبة خاصة من حيث توزيع مراكز السلطة والمسؤولية وتوزيع الأدوار والمصالح بين الموظفين داخل المكتبة .

وبذلك يتضح تداخل الإتصالات الرسمية وغير الرسمية بل أن الكثير من القرارات الرسمية داخل المكتبة يتم تداولها في إطار غير رسمي عن طريق الإتصالات المكثفة وعند الشعور بالوصول إلى تحقيق إجماع ما حول فكرة ما يتم تحريك الإتصال غير الرسمي، وبذلك يعد أداة مهمة لمعرفة إتجاهات الموظفين والرؤساء نحو الوسائل المتعلقة بالمكتبة وأداة هامة لإقناعهم قبل الشروع في الإتصال الرسمي، أي أن الإتصال غير الرسمي يؤثر على تدفق المعلومات الرسمية داخل المكتبة وعلى الأداء الوظيفي

للموظفين، كذلك على اتخاذ القرارات الرسمية وسير العمل وأساليب العمل الجديدة فهو متداخل مع الإتصال الرسمي ولا يقل أهمية عنه .

ويظهر دور الاتصالات غير الرسمية في تحسين الأداء الوظيفي في عدة حالات منها :

- سرعة التأقلم بين الموظفين: ففرص الإتصال التي تعطيها الاتصالات غير الرسمية تساهم في زيادة درجة التماسك والإلتحام بين الموظفين، مما يزيد من سرعة التأقلم، وكذا مساهمة الإتصالات غير الرسمية في الترويح عن النفس وكسر الملل، من خلال تحقيق التفاعل الإجتماعي بين الموظفين، هذا ما يخفض حالة اللامبالاة داخل المكتبة ويزيد من رغبة الموظفين في تنفيذ المهام الموكلة لهم ويحسن من جودة الأداء الوظيفي.

- زيادة التحدي بين الموظفين: ويبرز ذلك من خلال المعلومات التي تنتقل بين الموظفين حول الإجراءات ومعايير التقييم وغيرها، التي تؤدي بالضرورة إلى أداء المهام بأقصى جهد ممكن في العمل خاصة في حالة تعمد الإدارة تمرير بعض الرسائل الغامضة كالإشاعات حول امكانية الإستغناء عن بعض الموظفين غير الأكفاء هذا ما يؤدي إلى تطوير الأداء الوظيفي لهؤلاء الموظفين بمحاولة إثباتهم الأهمية والفعالية ودورهم الفعال في المكتبة.

- إيضاح دور كل موظف ومهامه: وهناك بعض الحالات التي لا يفهم فيها الموظفون حدود مهامهم وواجباتهم في العمل وهي حالة ناتجة على عدة أسباب منها عدم كفاية المعلومات المتعلقة بإنجاز المهام وسرعة التغيير التنظيمي، كذلك في حالة عدم التوصيف الدقيق للوظيفة كما هو الحال في كل معظم الوظائف في تخصص علم المكتبات في الجزائر فالمهام غير واضحة في النصوص التشريعية بدقة فهي قابلة للتغيير، فنجد موظفين شاغلين لنفس الرتبة الوظيفية لكن مهامهم تختلف من مكتبة إلى أخرى وهذا راجع إلى التوصيف الغير دقيق، وللاإتصالات غير الرسمية دور في إزالة حالة الغموض من خلال تحسين تدفق المعلومات، الدخول في نقاش وجدال غير رسمي مع

موظفين لديهم خبرة في العمل، مما يعطي للمكتبة سرعة الحركة والفعالية وإثراء العلاقات الإنسانية، ما يجعل الموظف يشعر بتحكمه في عمله بالتالي التحسين في ادائه الوظيفي.

- التحفيز المعنوي: يوفر الإتصال غير الرسمي حوافز من شأنها الرفع من الأداء الوظيفي من خلال الرفع المعنوي وإزالة حالة الإحباط التي تسود الموظفين وتقوية روحهم المعنوية وتشعرهم بالإنتماء وتحفزهم على العطاء أكثر، مما يؤدي إلى رفع مستويات أدائهم.

3.3: القادة غير الرسميين ودورهم في تحسين الأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية .

تختلف القيادة في التنظيم غير الرسمي عنها في التنظيم الرسمي، فهي تعني في التنظيم غير الرسمي الشخص الذي يؤثر تأثيرا عميقا في جماعة العمل غير الرسمية التي ينتمي لها ويعبر عنها أمام الإدارة، فهو بمثابة ممثل لهذه الجماعة غير الرسمية. يظهر القادة غير الرسميين نتيجة لمواقف إجتماعية معينة يمكن ان تملئها طبيعة العلاقات أو التفاعلات الإجتماعية القائمة بين الموظفين في المكتبة، بحيث يلاحظ بروز قادة غير رسميين تفرزهم طبيعة التفاعلات القائمة بين الموظفين مثل السمات الشخصية او المؤهلات أو الإمكانيات المتراكمة التي يمتلكها الموظفون، والتي تؤهلهم لقيادة الجماعة بصورة غير رسمية.

من خلال هذا الطرح نجد أن: القائد غير الرسمي لا يكون قائدا بالتعيين أو التكليف أو غيرها بل يكون بصفة تلقائية متفق عليها ومتعارف عليها بين أعضاء الجماعة غير الرسمية لكن بشكل غير مباشر، وذلك نظرا لكون هذا الشخص المختار كقائد من وجهة نظرهم هو أكثر الأفراد قدرة على التعبير على آرائهم والدفاع عن مصالحهم وحقوقهم وحسم الخلافات بينهم. القائد غير الرسمي يصبح كذلك بمحض إرادتهم، ودون ضغط أي سلطة في تعيينه، لإتفاق بينهم أنه أكثر من يخدم هذا التنظيم وهو أكثر الأعضاء إيمانا بالقيم والأهداف الأساسية للتنظيم غير الرسمي، لذلك يمكن القول انه يسوي الخلافات

بين الموظفين وإعادة بناء العلاقات غير الرسمية بينهم، كذلك حل مشاكل الموظفين المتعلقة بالإدارة وإيصالها للمسؤولين، وهذا يعود إلى كون القائد غير الرسمي هو المحرك الأساسي لجماعة العمل. لذلك لا يمكن إلغاء دوره في تحسين الأداء الوظيفي وذلك بتحفيز الموظفين على بذل جهد أكثر أثناء أداء وظائفهم والقيام بها في أوقات العمل عن طريق الاستقرار والإهتمام بحل مشكلات العمل والأداء للموظفين والتعاون وإعتماد على التفويض ومراعاة ظروف كل موظف، كل هذا يجعل الموظف يميل إلى القائد غير الرسمي ويتقبل منه الأوامر أكثر من القادة الرسميين. وبالتالي نجد أن القادة غير الرسميين لهم دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي باعتبارهم همزة وصل بين الموظفين والإدارة والمشرفين على الأداء في نفس الوقت. أي أنه يصبح قائدا تطبيقا للحكمة (سيد القوم خادمهم). لكن لظهور القيادة عموما في التنظيم غير الرسمي أسباب عدة دفعت بها إلى الظهور كالعراقيل المختلفة التي توضع أمام الموظفين من طرف الإدارة للحد من تحقيق أهدافهم، عدم الاستقرار الداخلي، عدم ضمان الموظفين لحقوقهم وكثرة التهديدات مما يجعل التنظيم غير الرسمي هو موظف ينتمي لجماعة عمل غير رسمية له شأن بين أفرادها يؤثر فيها ويتأثر بها، وبالتالي فله دور فعال في أداء الموظفين وكلمته مسموعة بينهم، كونه يحظى بالإحترام والتقدير فيمكن أن يكون أكثر تأثيرا من القادة الرسميين، بإمكانه تقديم ملاحظات حول الانضباط وأسلوب العمل ويكون واسطة بين الموظفين والإدارة من أجل المساهمة في تنفيذ الأوامر بما يتناسب وأهداف التنظيم الرسمي. فالقائد غير الرسمي يقدم ملاحظات حول الأداء وينسق المهام بين الموظفين ويجعل التعاون عادة بينهم، كما أنه يعمل على حل الخلافات.

وتجدر الإشارة إلى أن القائد غير الرسمي ليس وحيدا، فقد يكون هناك أكثر من قائد للتنظيم غير الرسمي، وذلك على حسب عدد الجماعات الموجودة بالمؤسسة، وعادة ما يسعى هؤلاء القادة إلى فرض سلطتهم ونفوذهم من خلال إبراز قوتهم في إتخاذ قرارات أو

تصرفات مخالفة داخل المؤسسة، من هذا المنطلق وجب على الإدارة أن تعمل على الكشف على هؤلاء القادة غير الرسميين في التنظيم الرسمي من أجل جذبهم للعمل تحت مظلة العمل الرسمي ومساعدة المكتبة لتحقيق أهدافها.

وعليه فإن للقادة غير الرسميين دور في تحسين الأداء الوظيفي من خلال عدة نقاط أهمها:

- حل الخلافات بين الموظفين: ظهور القادة غير الرسميين في المكتبة لا مناص منه، لذلك يتوجب الحرص على أخذ مشورة القادة غير الرسميين ونصيحتهم في حل بعض المشاكل والخلافات الشخصية بين الموظفين، فالقادة غير الرسميين يميلون إلى حل مشاكل الموظفين الشخصية بشكل يفوق إهتمامهم بحل مشكلات العمل، فمن الضروري تعاون الإدارة مع القادة غير الرسميين في معالجة مختلف الخلافات التي قد تكون بين الموظفين بما يخدم أهداف المكتبة.

- حث الموظفين على الانضباط في العمل: بإعتباره يحض بالإحترام والتقدير بين الموظفين فهم يتقبلون النصح منه، وهنا يظهر دور الإدارة خاصة عندما يكون من غير العملي عقد إجتماعات رسمية من أجل حث الموظفين على الانضباط وحل مثل هذه المشاكل، فيفضل العمل بطريقة مباشرة مع التنظيم غير الرسمي وبالذات مع القائد غير الرسمي للجماعة، فالتعرف على القائد غير الرسمي ومخاطبته والتعامل معه بإسم الجماعة، وهذا ما يعطيه فرصة لإظهار مركزه في الجماعة وإثبات قيادته لها، وهذا أفضل بكثير للإدارة من محاولة مواجهة الموظفين الذي يختصون بهذه السلوكات بطريقة رسمية لاسيما في أوقات المشاكل.

وهذا يبرز دور القادة غير الرسميين في تحسين الأداء الوظيفي في المكتبات وتأثيره على الموظفين سواء كل على حدى بإعتباره منعزلاً على الجماعة، او على جماعات العمل غير الرسمية بإعتبارهم تكتلات تحت قيادته له سلطة عليهم ويمكنه حثهم على ما يراه مناسباً،

لذلك من الضروري أن تعمل الإدارة على جذب القادة غير الرسميين للعمل تحت مظلم العمل الرسمي والمساعدة على تحقيق أهداف المكتبة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل في الدراسة حاولنا الربط بين متغيرات الدراسة، والعمل على إيضاح دور كل من مكونات التنظيم غير الرسمي في تحسين الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية، مبرزين بناء التنظيمات غير الرسمية في هذا النوع من المكتبات والأسس التي بنيت عليها، لننتقل إلى دور كل من جماعات العمل غير الرسمية، الإتصالات غير الرسمية والقادة غير الرسميين في تحسين الأداء الوظيفي، معتمدين على بعض المعلومات النظرية وأخرى استنتاجية من اجتهاد الطالبة ذلك بالإعتماد على الافكار والدراسات التي قام بها الباحثون، بالإضافة إلى مقارنة بعض الافكار والإسقاطات التي قمنا بها، بسبب عدم وصولنا إلى مرجع يدرس التنظيم غير الرسمي في بيئة المكتبات ما دفع بنا إلى إسقاط ما توصلنا إليه من معلومات على المكتبات.

وسنوضح هذا أكثر من خلال دراستنا الميدانية بالمكتبة المركزية لجمعة محمد خيضر بسكرة -شتمة-.

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد

1-التعريف بمكان الدراسة.

- 1.1:التعريف بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة-شتمة-.
- 2.1:الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة-شتمة-.
- 3.1:الإمكانات البشرية للمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة-شتمة-.

2-إجراءات الدراسة الميدانية.

- 1.2:مجالات الدراسة .
- 2.2:المجتمع الأصلي وعينة الدراسة.
- 3.2:أدوات جمع البيانات.

3- نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها.

- 1.3:جدولة وتحليل البيانات.
- 2.3:نتائج الدراسة.
- 3.3:مقترحات الدراسة.

تمهيد

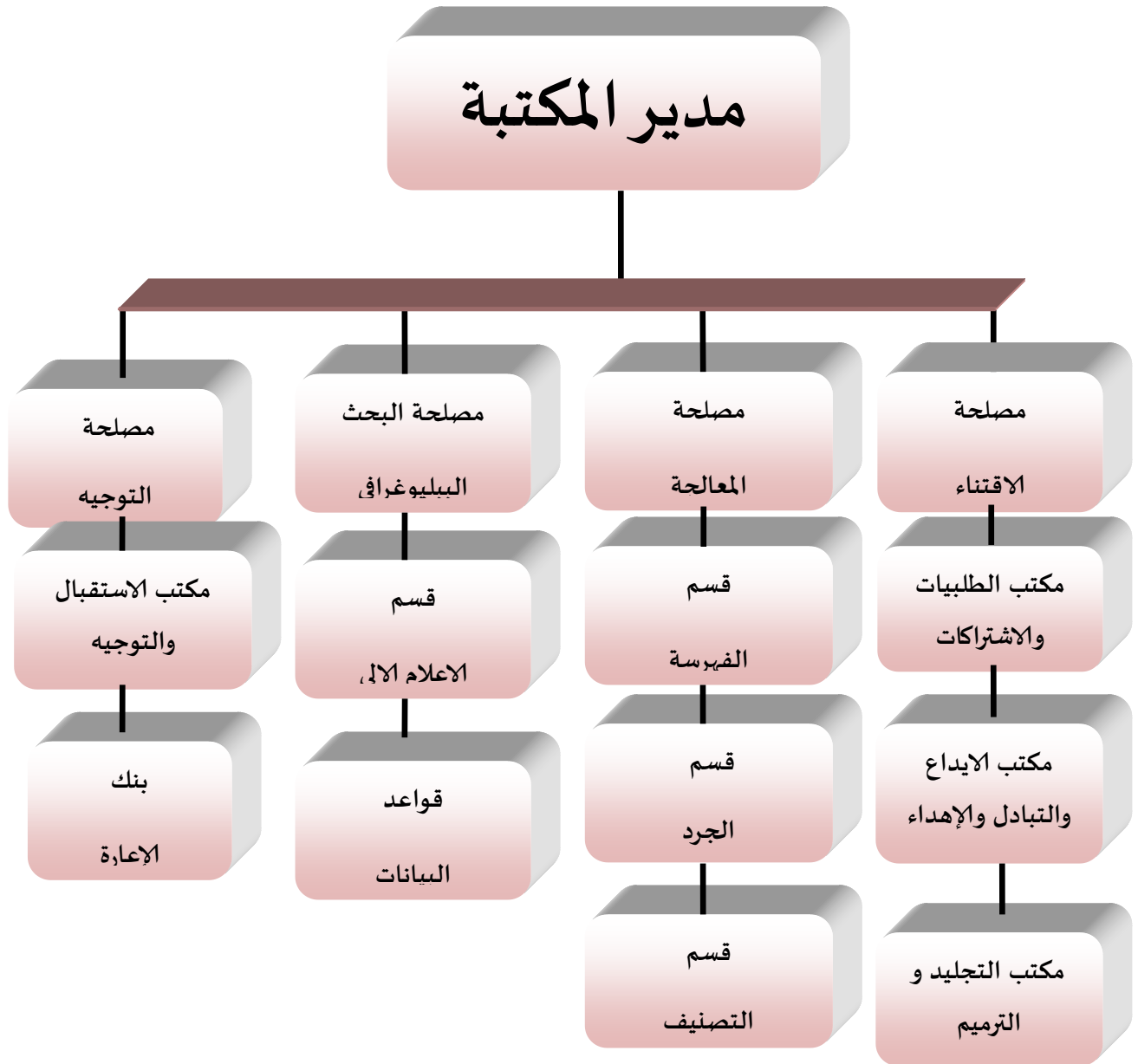
بعد معالجة الموضوع نظرياً من كل الجوانب ودراسة المتغيرات كل على حدى لنصل إلى الفصل الثالث لنعرض دور التنظيم غير الرسمي في تحسين الأداء الوظيفي، ومحاولة منا لإسقاط هذه المعارف على الميدان ودراسة دور التنظيم غير الرسمي في تحسين الأداء الوظيفي بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -قطب شتمة- . سنعرض في هذا الفصل كل من تعريف بمكان الدراسة الميدانية والإجراءات الميدانية المتبعة لجمع البيانات الميدانية، وذلك بشرح سبب إختيارها دون غيرها وكيفية بنائها وتوظيفها. وتحقيقاً لأهداف هذه الدراسة الميدانية وللإجابة على كل من التساؤل الرئيس والتساؤلات الفرعية، يتناول هذا الفصل عرض للبيانات المتحصل عليها وتحليلها وتفسيرها لنصل إلى مجموعة من النتائج على ضوء الفرضيات ونتائج عامة للدراسة.

1 . التعريف بمكان الدراسة الميدانية

1 . 1 . التعريف بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -قطب شتمة:

هي مكتبة مركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة تقع بالقطب الجامعي شتمة، استلم قرار تأسيسها بموجب المرسوم رقم 219/98 المؤرخ في 07 جويلية من عام 1998 والمتضمن إنشاء الجامعة ككل، فتحت أبوابها مباشرة بعد تدشينها من قبل معالي وزير التعليم العالي والبحث العلمي الدكتور طاهر حجار يوم 16 ذي الحجة 1437 الموافق ل 18 سبتمبر 2016، فتحت ابوابها بشكل رسمي يوم 2016/10/02.

1 . 2 . الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة -



الشكل رقم (6): يمثل الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر - شتمة - (1)

(1) القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب 1425 هـ الموافق ل 24 اوت 2004، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة.

يمثل الشكل أعلاه الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة-شتمة-
والمبين لمصالح المكتبة المختلفة والمتمثلة في :

1- مصلحة الاقتناء:

تتكفل هذه المصلحة بعملية الإقتناء بداية من الإختيار إلى غاية إستقبال الكتب الجديدة وجردها، حيث تهتم هذه المصلحة بمتابعة حركة التأليف والنشر من خلال الإطلاع المستمر على ما تقدمه دور النشر من عناوين جديدة في التخصصات المتوفرة بالجامعة، وتسهر على إعداد قوائم الكتب المراد انتقائها كل عام بالتنسيق مع هيئة التدريس، وبالإعتماد على طلبات المستفيدين مع الأخذ بعين الإعتبار مختلف الإحصائيات المسجلة حول العناوين الأكثر تداولاً من طرف المستفيدين .ومن بين مهامها الحرص الدائم على تسجيل وجردها مقتنيات الجديدة بصفة منتظمة.

2-مصلحة المعالجة:

تعنى هذه المصلحة بالعمل على إقتراح وتنفيذ انجع السبل لمعالجة الرصيد الوثائقي وتطبيق العمليات التقنية والفنية، فهي تهتم بالفهرسة والتصنيف للرصيد إعتقاداً على نظام تصنيف علمي وعملي يمكن من إسترجاع المعلومات بشكل فعال وفي متناول المستفيدين منها.

3-مصلحة البحث الببليوغرافي :

تسهر هذه المصلحة على ترقية البحث الببليوغرافي لدى المستفيدين ومساعدتهم في إنجاز بحوثهم العلمية، من خلال التحيين المستمر لقوائم الإشتراك في الدوريات العلمية، وإعداد كشافات وأدلة البحث، والعمل على تكوين المستفيدين على طرق البحث عن المعلومات في المصادر والراجع المتوفرة.

4-مصلحة التوجيه:

لا تقتصر مهمة هذه المصلحة على توجيه المستفيدين لإستخدام المكتبة فقط بل ترافقهم في عملية البحث عن المراجع وتضعها تحت تصرفهم، وتسعى لتوفير كل الظروف الملائمة لهم للمطالعة والبحث، كما تتكفل أيضا بتسجيل كل الوثائق المعارة وتوفير الإحصائيات والمعلومات عن الرصيد الوثائقي المتداول من طرف المستفيدين .

لابد للمكتبة من توفير رأس مال بشري ذو كفاءة عالية من أجل عمل هذه المصالح وتحقيق أهداف المكتبة، فمهما كان التخطيط لعمل هذه المصالح دقيق وناجح لا يكتمل إلا بطاقم بشري مؤهل متنوع وكفاء يمثل الإمكانيات البشرية للمكتبة.

1. 3. الإمكانيات البشرية للمكتبة:

أصبح العنصر البشري من أهم إمكانيات المكتبة، فهو يمثل موردا أساسيا وعنصرا حيويا في ظل الظروف الحالية، ولتحقيق المكتبة أهدافها وتحسين ادائها يتطلب توفرها على إمكانيات بشرية أكثر كفاءة والتزاما ومهارة وأكثر جودة، ومن خلال الجدول الآتي نستعرض إجمالي الموظفين بالمكتبة المركزية حسب الوظيفة:

الجدول رقم (1): يوضح إجمالي العاملين بالمكتبة المركزية - شتمة - حسب الرتب الوظيفية. (1)

العاملين بالمكتبة	ملحق مكاتبات مستوى أول	مساعدا مكاتبى	عون أمن	مهندس دولة	المجموع
العدد	05	02	02	01	11
النسبة	%45	%18	%18	%9	%100

يتضح من خلال الجدول أن العدد الإجمالي للعاملين بإختلاف وظائفهم ومهامهم داخل المكتبة محل الدراسة هم 11 موظف، أغلبهم متخصصين في علم المكتبات، يشغلون رتبة ملحق مكاتبات مستوى أول حيث قدرت نسبتهم ب : %45، أما باقي الموظفين فهم موزعين على باقي الوظائف الأخرى. ويعود إرتفاع نسبة الموظفين الحاملين لرتبة ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى أول إلى سياسة التوظيف الوطنية المعتمدة وقت بدء التوظيف بالمكتبة فهي الرتبة الوظيفية الوحيدة التي تم توصيفها لحاملي شهادة ليسانس الجامعية، يوظف بها الحاملين لشهادات جامعية في علم المكتبات أما الرتب الأخرى فتأتي بعد التوظيف إما بالترقية أو غيرها، ولا يوجد رتب وظيفية أخرى موازية لشهادات أعلى من شهادة ليسانس، على عكس ما هو متعارف عليه اليوم فقد تم توصيف رتبة محلل وثائقي الموازية لشهادة الماستر، لكن لا نجد مثل هذه الرتبة في المكتبة نظرا لتوقف التوظيف في كل المجالات والتخصصات ليس المكتبات فقط بسبب حالة النقشف التي تمر بها البلاد في الفترة الأخيرة، حتى وإن وجد فتفتح مسابقات توظيف بمنصب أو إثنين وفي تخصصات أخرى غير علم المكتبات، أي أن المكتبة بدأت عملها مع هذه المجموعة من

(1) الجدول رقم (1) يوضح إجمالي العاملين بالمكتبة المركزية - شتمة - حسب الرتب الوظيفي. احصائيات المكتبة المركزية

الموظفين و لم توظف أي موظف جديد منذ بدء عملها إلى اليوم إلا عن طريق الإدماج أو عقود ما قبل التشغيل.

الجدول رقم (2): يوضح توزيع الموظفين بالمكتبة المركزية - شتمة - حسب تخصص المؤهل العلمي. (1)

التخصص	علم المكتبات	امن ووقاية	اعلام الي	المجموع
العدد	7	2	1	10
النسبة	%70	%20	%10	%100

أما بالنسبة لتوزيع الموظفين بالمكتبة حسب تخصص المؤهل العلمي، فيتبين من الشكل أعلاه بان الموظفين المتخصصين في مجال علم المكتبات بالمكتبة يمثلون الأغلبية بنسبة تقدر ب: 70% من إجمالي الموظفين ولا يوجد موظفين من تخصصات أخرى يشغلون وظيفة تحتاج لمكتبي فكل الوظائف في المكتبة من نصيب أهل التخصص وهذا يعود لسياسة التوظيف الناجحة، ما ينعكس على الأداء بشكل كبير وعلى العلاقات غير الرسمية بين الموظفين .

2 . إجراءات الدراسة الميدانية

تعتبر مرحلة تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، خطوة لا غنى عنها في الدراسة العلمية الصحيحة وذلك يعود لما تتضمنه هذه المرحلة من خطوات تمثل توجيهها للباحث، تقيه من الخروج عن العلمية في البحث العلمي او الحيادية، خاصة على مستوى المنهج والعينة وأدوات جمع البيانات، فهذه الخطوات تعد المحددات الأساسية للدراسة الميدانية .

(1) الجدول رقم (2): يوضح توزيع الموظفين بالمكتبة المركزية - شتمة - حسب تخصص المؤهل العلمي. المرجع نفسه.

2 . 1 . 1 . مجالات الدراسة :

كل دراسة ميدانية تضبطها حدود ومجالات معينة ترسم المعالم الأساسية لها، وفيما يلي سوف نحدد المجالات البشرية، المكانية والزمنية للدراسة بإعتبارها العناصر الأساسية التي توضح الإطار العام للبحث.

2 . 1 . 1 . المجال المكاني:

المجال الجغرافي لدراستنا إنحصر في جامعة محمد خيضر بسكرة بالتحديد في المكتبة المركزية بقطب شتمة، ولقد وقع إختيارنا على هذه المكتبة دون غيرها بإعتبارها مكان تربصنا قبل سنتين لنيل شهادة ليسانس، ولمعايشتنا للموظفين عن قرب وملاحظة التنظيم غير الرسمي وأثره الكبير على الأداء الوظيفي .

2 . 1 . 2 . المجال البشري :

يشمل الموظفين في المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة قطب شتمة المتخصصين في علم المكتبات.

2 . 1 . 3 . المجال الزمني :

إمتدت الدراسة على مجال زمني يتوافق إلى حد ما مع الطبيعة المنهجية لهكذا بحوث، فقد إستغرقت حوالي 06 اشهر حيث قسم العمل بشكل منظم كآآتي :

- كمرحلة أولى تم جمع المادة العلمية للإلمام بالجانب النظري ووضع خطة للسير عليها والخطوط العريضة لتصبح الدراسة واضحة المعالم (من ديسمبر 2018 إلى غاية فيفري 2019) وإستمرت مراجعة الجانب النظري للدراسة والتعديل فيه إلى آخر مرحلة من البحث .

- كمرحلة ثانية والتي تعتبر من أشق وأكثر المراحل متعة في دراستنا هي مرحلة إنشاء الفصل الثالث الفصل الذي يجمع بين المتغيرين ويظهر دور التنظيم غير الرسمي في تحسين الأداء الوظيفي لا هو بالفصل النظري البحث ولا هو بالميداني، إعتدنا فيه على بعض المراجع والخلفيات النظرية إضافة إلى إجتهدات منا باعتباره ثمرة لجهدنا وإمتدت هذه المرحلة بين المسودات ومراجعة الأستاذ المشرف لها (من مارس 2019 إلى أبريل 2019)، خاصة وأن هذه الفترة كانت فترة التريص وإنجاز تقرير التريص ما أدى إلى التأخر نوعا ما في إنهاء هذا الفصل في فترة أقل.
- المرحلة الأخيرة إمتدت (أواخر افريل 2019 إلى 5 جوان) وتمت في هذه المرحلة تصميم أدوات جمع البيانات في شكلها الأولي وتم عرضها على الأستاذ المشرف وأساتذة محكمين، لنخرجها في شكلها النهائي. بعدها قمنا بتوزيع الإستمارات وإجراء المقابلة مع كل من المكتبيين والمشرفين على الأداء بالمكتبة محل الدراسة لنتهي بتفريغ البيانات وتبويبها وتحليلها وتفسيرها لنصل إلى نتائج للدراسة.

2 . 2 . مجتمع البحث وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة متمثل في موظفي المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة- شتمة- ونظرا لطبيعة الموضوع الذي يهتم بدراسة التنظيم غير الرسمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، كان لزاما علينا حصر العينة في المختصين في علم المكتبات فقط من أجل دراسة طبيعة العلاقات غير الرسمية التي تجمعهم وأثرها على أداءهم الوظيفي ودورها في تحسين المهنة المكتبية، لذلك فعينة الدراسة متمثلة في الموظفين المتخصصين في علم المكتبات في المكتبة محل الدراسة، والمقدر عددهم ب 7 موظفين .وبالتالي وفقا لطبيعة الدراسة وتركيبية مجتمع البحث، فإن العينة القصدية هي الأنسب لدراستنا.

2 . 3 . أدوات جمع البيانات :

إن دقة اي بحث علمي تتوقف إلى حد كبير على إختيار الأدوات المناسبة التي تتماشى مع طبيعة الموضوع والإمكانات المتاحة، بغية الحصول على بيانات تخدم أهداف الدراسة وتجيب على تساؤلاتها، وطبيعة موضوع دراستنا يتطلب إستخدام أكثر من أداة ندرجها كالآتي:

2 . 3 . 1 . الملاحظة:

باعتبار الملاحظة من أهم أدوات جمع البيانات في البحوث العلمية، خاصة البحوث الوصفية لأنها تمكننا من جمع بيانات مهمة في مثل هذه الدراسات فمن خصائصها أنها : "أن يوجه الباحث حواسه وعقله إلى طائفة خاصة من الظواهر لكي يحاول الوقوف على صفاتها وخواصها سواء كانت هذه الصفات والخواص شديدة الظهور ام خفية يحتاج للوقوف عليها بعض الجهد⁽¹⁾، لذلك إعتمدنا على الملاحظة كأداة مساعدة تماشيا مع طبيعة الدراسة التي تتطلب مثل هذه البيانات بغرض تدعيم البيانات المتوصل اليها والوصول إلى نتائج أكثر دقة .

كانت ملاحظتنا مركزة على طبيعة العلاقات غير الرسمية التي تجمع الموظفين فيما بينهم داخل المكتبة أثناء وقت العمل وخارجه، وقمنا بالملاحظة أثناء القيام بالدراسة الميدانية ولكن لم تكن البداية فقد بدأت ملاحظتنا للتنظيم غير الرسمي داخل المكتبة قبل سنتين أثناء القيام بالتريص لنيل شهادة ليسانس، ما رسخ لدينا بعض الأفكار حول طبيعة العلاقات غير الرسمية ومدى تماسكها بين الموظفين، ودعمناها بالملاحظة أثناء القيام بالدراسة الميدانية وحتى القيام بالإعارة من المكتبة وفي مختلفة الزيارات للمكتبة محل

(1) صابر، فاطمة عوض. اسس ومبادئ البحث العلمي. مصر : مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، 2002، ص. 144.

الدراسة ما جعلنا نجمع كم لا بأس به من البيانات، نتصب في مجال بحثنا وتفيدنا كثيرا في كل مراحل البحث من تصميم أداة جمع البيانات إلى صياغة النتائج.

2.3.2. المقابلة :

تعتبر المقابلة من أهم أدوات جمع البيانات الكيفية، ونظرا لطبيعة الموضوع المراد دراسته والمتمثل في التنظيم غير الرسمي بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة- ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، إستخدمنا المقابلة للحصول على البيانات المتعلقة بالأداء وتقييمه عن طريق إجرائها مع المشرف على الأداء فهي الوسيلة الأنسب لإستسقاء هكذا بيانات. وهذا راجع إلى الخصائص التي تتميز بها المقابلة على باقي أدوات جمع البيانات الأخرى، بإعتبار القابلة "تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو اشخاصا آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية"⁽¹⁾، ولتوافق المقابلة كأداة جمع بيانات مع خصوصية الدراسة التي تتطلب جمع بيانات كيفية حول تقييم الأداء الوظيفي للموظفين بالمكتبة من قبل المشرف على الأداء وهذا النوع من البيانات الكيفية، لا نحصل عليها إلا بالمقابلة المقننة.

إعتمدنا دليل مقابلة مقننة مع المشرف على الأداء بالمكتبة محل الدراسة، كأداة مدعمة للإستبيان، الهدف منها هو جمع بيانات تقييمية حول مستوى الأداء ومدى تأثير الأداء الوظيفي بالتنظيم غير الرسمي من وجهة نظر المشرف على الأداء، من أجل تأكيد أو نفي البيانات المستقاة من الإستبيان الموزع على الموظفين حول طبيعة التنظيم غير الرسمي بالمكتبة ومدى تأثيره على مستوى أداءهم. تعتبر المقابلة مع المشرف على الأداء

(1) أزرواتي، رشيد. تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية. الجزائر: جامعة المسيلة، 2002،

أداة مساعدة، مدعمة للإستبيان تساعدنا في التحليل والتفسير، شمل دليل المقابلة محورين إلى جانب جزء أول خاص بالبيانات الشخصية وهي كالآتي:

المحور الاول: متمثل في سؤالين عن الرتبة المهنية والأقدمية .

المحور الثاني : مخصص لدراسة تعامل الإدارة مع التنظيم غير الرسمي ودعمها له متضمن 11 الاسئلة مفتوحة للحصول على بيانات أكثر (من السؤال 3 إلى السؤال 13).

المحور الثالث : متعلق بتقييم أفراد العينة في ظل التنظيم غير الرسمي وفق مؤشرات الأداء من قبل المشرفين على الأداء في المكتبة محل الدراسة، وترجم هذا المحور في 6 الأسئلة مفتوحة (من السؤال 14 إلى السؤال 19).

2 . 3 . 3. إستمارة الإستبيان:

اتخذنا استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات التي تخص الاسس التي بني عليها التنظيم غير الرسمي ومدى تماسكه وتأثيره على أداء كل موظف في المكتبة محل الدراسة كونه الأداة الأنسب التي توأم خصائص الدراسة وعينة البحث، كما تساعد في تبويب البيانات وتكميمها من أجل تحليلها وتفسيرها، وقد مر إعدادها بالمراحل التالية:

1- مرحلة الإعداد : تم تصميم النموذج الأولي كإستمارة إستبيان، مقسم إلى ثلاث

محاور: البيانات الشخصية ومحورين لإختبار الفرضيات.

وكان تصميمها في الفترة الممتدة بين 20 افريل إلى 13 ماي من تصميمها الأولي إلى الخروج بالشكل النهائي لها. بإعتبارها أداة اساسية لجمع البيانات مقسمة حسب الفرضيات إلى محورين بحيث تم دمج الفرضية الثانية والثالثة في المحور الثاني نظرا لترابط الاسئلة ببعضها في الفرضيتين تحتوي الإستمارة على 25 سؤال. بعد عرض الشكل الأولي على الأستاذ المشرف الذي أبدى ملاحظاته حول صياغة بعض الأسئلة وترتيب أخرى لكن عدد الاسئلة ظل نفسه ولم تتغير إستمارة الإستبيان.

2- المرحلة النهائية: في هذه المرحلة تم الخروج بالشكل النهائي لإستمارة الإستبيان

وهي كالآتي:

المحور الأول: إحتوى على بيانات شخصية تخص المبحوث متمثلة في الجنس والعمر والأقدمية والرتبة المهنية.

المحور الثاني: وهو مترجم للفرضية الأولى ومتعلق بالأسس التي بنيت عليها العلاقات غير الرسمية وجماعات العمل غير الرسمية وتحسينها للأداء الوظيفي بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة- ترجم في جزأين جزء متعلق بنشأة هذه الجماعات متضمن لخمس أسئلة مغلقة (من السؤال 5 إلى السؤال 9)، وجزء ثان متعلق بدعم هذه الجماعات للأداء متضمن لستة أسئلة مغلقة ونصف مغلقة (من السؤال 10 إلى السؤال 15).

المحور الثالث: مرتبط بالفرضية الثانية والثالثة متعلق بالإتصال غير الرسمي والقادة غير الرسميين ودعمهم للأداء الوظيفي بالمكتبة محل الدراسة. وبدوره هذا المحور مقسم إلى جزأين جزء أول حول الإتصال غير الرسمي ودعمه للإتصال الرسمي، شمل 5 أسئلة مغلقة (من السؤال 16 إلى السؤال 20) وجزء ثان حول القادة غير الرسميين ودورهم في تحسين الأداء الوظيفي، شمل هذا الجزء 5 أسئلة مغلقة (من السؤال 21 إلى السؤال 25).

3- توزيع إستمارة الإستبيان:

قمنا بتوزيع إستمارة الإستبيان بالمقابلة على الموظفين المتخصصين بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة- وذلك من أجل الحصول على بيانات أكثر متمثلة في التعليقات على بعض الأسئلة والمعلومات الجانبية التي نحتاجها في التحليل والتفسير، ساعدنا العدد المحدود لعينة البحث المتمثل في 6 موظفين، على توزيع الإستمارات بالمقابلة، مما أضاف الكثير لبحثنا من خلال الإستفادة من الإستبيان في تكميم وتبويب

البيانات إضافة إلى الحصول على بيانات وتعليقات إضافية من كل موظف وطرح بعض الاسئلة الجانبية وشرح اخرى للحصول على بيانات اكثر دقة -ذلك لتوزيعه بالمقابلة - أفادتنا كثيرا في تحليل البيانات وتفسيرها والحصول على نتائج اكثر دقة.

3. نتائج الدراسة الميدانية و مقترحاتها:

3 . 1 . 1. تفرغ وتحليل بيانات الدراسة الميدانية:

3 . 1 . 1 . 1. تحليل بيانات المحور الأول:

البيانات الشخصية :

الجدول رقم (3): يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس:

السؤال رقم(1):جنس الموظفين بالمكتبة محل الدراسة.		
النسبة	التكرار	
50%	3	ذكر
50%	3	أنثى
100%	6	المجموع

إن معرفة جنس المبحوثين له اثر في تركيبة وبناء التنظيم غير الرسمي بين الموظفين.من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الموظفين بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة- موزعين بين الإناث والذكور بنسب متساوية فثلاثة منهم ذكور بنسبة 50% و ثلاثة منهم إناث بنسبة 50%، وهذا التوزع يساعد في تماسك التنظيم غير الرسمي بين الموظفين خاصة وأننا ندرس مجتمع مسلم محافظ في تعامل الرجل مع المرأة إلى حد ما، فوجود موظفة واحدة ضمن مجموعة من الموظفين سيعيق التنظيم غير الرسمي والعلاقات غير الرسمية تكون هشة بين الموظفين، أما بهذا التوزيع فيتمكن

الموظفون من تشكيل تنظيم غير رسمي متماسك مقسم إلى جماعات غير رسمية تتوافق في الخصائص.

الجدول رقم (4): يوضح توزيع المبحوثين حسب العمر:

السؤال رقم (2): عمر الموظفين بالمكتبة محل الدراسة.		
النسبة	التكرار	
100%	6	أقل من 40 سنة
0%	0	أكثر من 40 سنة
100%	6	المجموع

الجدول يوضح توزيع المبحوثين حسب العمر فيتضح أن كل الموظفين بالمكتبة محل الدراسة أعمارهم أقل من 40 سنة، ممثلين نسبة 100% أي من فئة الشباب، وهذا يدل على أن الموظفين من فئة الشباب أي تجمعهم نفس الإهتمامات والهوايات وطريقة تفكيرهم قريبة ما يجعل العلاقات غير الرسمية أكثر تماسكا وتساهم بشكل كبير في تقوية الإتصالات غير الرسمية وكثرة المواضيع المشتركة ما يقوي العلاقات بشكل سريع .

الجدول رقم (5): يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في الوظيفة:

السؤال رقم (3) : بكم تقدر سنوات الأقدمية في مهنتك بالمكتبة محل الدراسة؟		
النسبة	التكرار	
83%	5	أقل من 5 سنوات
17%	1	أكثر من 5 سنوات
100%	6	المجموع

يمثل الجدول أن الموظفين بالمكتبة محل الدراسة الذين لهم أقدمية في الوظيفة أقل من 5 سنوات يمثلون نسبة 83% من مجمل الموظفين بينما الذين تفوق أقدميتهم في

الوظيفة 5 سنوات فيمثلون نسبة 17%. أي أن أغلب الموظفين أقدميتهم في الوظيفة أقل من خمس سنوات وهذا راجع إلى كونهم ينتمون جميعا إلى فئة الشباب وتم توظيفهم في نفس الفترة تقريبا ما أدى إلى علاقتهم القوية ببعضهم، أي أن بدايتهم كانت معا تأقلموا معا في نفس البيئة وفي نفس الفترة، ما أدى إلى قوة العلاقة بينهم.

الجدول رقم (6): يوضح توزيع المبحوثين حسب الرتب المهنية:

السؤال رقم (4): ما هي ربتك المهنية بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة-؟	
التكرار	النسبة
4	67%
2	33%
6	100%

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الموظفين الذين لديهم رتبة ملحق مكاتبات مستوى أول تقدر ب 67% من مجمل الموظفين، بينما رتبة مساعد مكاتب فهي تمثل 33% وهذا يعود إلى كون المكتبة فنية والموظفون فيها جدد ما يجعل الترقية على حسب سنوات الخبرة غير موجودة وما يتضح من الجدول رقم (5)، حيث وجدنا أن أغلب الموظفين سنوات الاقدمية في الوظيفة أقل من 5 سنوات، ما أدى إلى بقائهم في الرتب التي شغلوها عند التوظيف فالحاملين لشهادة ليسانس وظفوا برتبة ملحق بالمكاتب مستوى أول أما الحاملين لشهادة تقني سامي المتخرجين من معاهد التكوين المهني وظفوا برتبة مساعد مكاتب. فشغل أغلب الموظفين لنفس الرتبة المهنية يجعلهم أكثر تقاربا في المستوى وأكثر إحتكاكا ببعضهم أثناء العمل وخارجه ما يجعل العلاقات غير الرسمية تتماسك أكثر، وبما أن أغلبهم متحصلين على نفس الشهادة وشاغلين لنفس الوظيفة فهذا حتما يؤدي إلى كثرة المواضيع والإنشغالات المشتركة تدفع بهم إلى مناقشتها بشكل متواصل ما يدعم التنظيم غير الرسمي بشكل ملحوظ.

خلاصة المحور الاول:

من خلال الأجوبة التي أدلت بها عينة البحث بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة- نستنتج أن الموظفين المتخصصين بالمكتبة محل الدراسة يمثلون نسب متساوية من حيث الجنس ما يجعل العلاقات غير الرسمية وطيدة كوننا ندرس التنظيم غير الرسمي في مجتمع مسلم محافظ يميل كل جنس إلى التعامل مع نفس الجنس أكثر من الجنس الآخر. كل الموظفون ينتمون لفئة الشباب وأغلبهم سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات ممثلين نسبة 83% كون المكتبة الفتية، كذلك الرتب المهنية للموظفين إنحصرت في رتبتين إثنين هما ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى أول ممثلين نسبة 67% وباقي الموظفين يشغلون رتبة مساعد مكتبي، هذا التجانس في البيانات الشخصية لعينة البحث ساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي، كونهم يتقاسمون نفس الإهتمامات والميول والمشاكل المهنية وغيرها ما يطور العلاقات غير الرسمية ويجعل التنظيم غير الرسمي متماسكا أكثر، الذي بدوره يدعم الأداء الوظيفي.

3 . 1 . 2 . تحليل بيانات المحور الثاني:

جماعات العمل غير رسمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر قطب -شتمة-.

بعد التعرف على البيانات الشخصية للمبحوثين أدرجنا محور ثان خاص بجماعات العمل غير الرسمية لمعرفة طبيعة العلاقات غير الرسمية التي تجمع الموظفين في المكتبة محل الدراسة وكيف تؤثر هذه الجماعات على الأداء الوظيفي لأعضائها، لمعرفة طبيعة العلاقات بينهم وعلى أي أساس بنيت تمكنا من معرفة إنعكاسها على الأداء الوظيفي قسمنا هذا المحور إلى جزأين :

1- ظهور جماعات العمل غير الرسمية وتكونها في المكتبة محل الدراسة.

نحاول من خلال هذا الجزء من المحور الثاني، معرفة تركيبة التنظيم غير الرسمي وكيفية تكوينه وتقسيمه إلى جماعات غير رسمية، من أجل الوصول إلى الأسس التي بنيت عليها جماعات العمل غير الرسمية، من أجل أخذ فكرة عن جماعات العمل غير الرسمية في المكتبة محل الدراسة نبنى عليها الجزء الثاني من هذا المحور الذي يدرس دور هذه الجماعات غير الرسمية في تحسين الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (7): يوضح إجابات المبحوثين حول طبيعة العلاقة التي تربطهم ببعضهم .

		السؤال رقم(5): ما طبيعة العلاقة التي تربطك بزملائك في العمل ؟
النسبة	التكرار	
100%	6	صداقة
0%	0	مصلحة
0%	0	زمالة فقط
100%	6	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن طبيعة العلاقة التي تجمع الموظفين بالمكتبة متمثلة في صداقة وهذا ما عبرت كل الإجابات بنسبة 100%، وهذا يعني أن طبيعة العلاقات غير الرسمية التي تجمع الموظفين بالمكتبة محل الدراسة متمثلة في صداقة وهذا يعود إلى كون المكتبة فنية وأغلب الموظفين تم توظيفهم في نفس السنة وهذا ما يتضح في الجدول رقم (5) سنوات الخبرة أغلبها اقل من 5 سنوات أي بداية العمل معا إضافة إلى التقارب في السن والهوايات والاهتمامات وهذا ما يتضح في الجدول رقم (4) يبين أن نسبة 100% من المبحوثين أقل من 40 سنة أي من فئة الشباب ما يجعل علاقتهم ببعضهم تتجاوز العلاقة الرسمية في العمل إلى علاقة صداقة.

وهذا ما لاحظناه بين الموظفين فعلاقتهم قوية جدا وصلت حد الصداقة حتى خارج وقت العمل حيث لاحظنا إتفاقهم وضبطهم لمواعيد تجمعهم بعد خارج مكان العمل ولقائاتهم المتكررة، كذلك أحاديثهم الجانبية الدائمة التي تدل على وجود علاقات بين الموظفين تتعدى العلاقات الرسمية والزمالة متمثلة في صداقات قوية. وهذا ما أكدته المقابلة مع المشرف على الأداء في السؤال رقم (3)، حيث أكد أن أغلب الموظفين تجمعهم علاقات صداقة قوية جدا داخل وخارج المكتبة ما يجعل الجو أسري يسهل العمل عليهم وعلى الإدارة.

الجدول رقم (8): يوضح اسس إختيار المبحوثين لأصدقائهم في العمل.

السؤال رقم (6): على أي أساس تختار صديقك في العمل ؟		
النسبة	التكرار	
0%	0	التقارب في السن
33%	2	الأقدمية
33%	2	التجاور في مكان العمل
0%	0	من نفس المنطقة
33%	2	أخرى
100%	6	المجموع

يبين الجدول الأسس التي يختار الموظف على أساسها صديقة في العمل ونقصد هنا الميول إلى موظف دون الآخر حيث تضارب الآراء وإختلفت إجابات أفراد العينة، فجاوب البعض كانت على أساس الأقدمية بنسبة 33 % أي من كانت سنوات خبرتهم متقاربة وأجتمعتوا في نفس المكتبة لفترة طويلة أي أنهم لا يميلون إلى تكوين صداقات مع الموظفين الجدد على عكس من تجمعهم بهم علاقات عمل قديمة، والبعض الآخر قال على أساس التجاور في مكان العمل بنسبة 33 % أي أن صديقه من كان يعمل معه في

نفس المكتب أو نفس الطابق فالتجاور في مكان العمل يجعله أقرب إليه من غيره من الموظفين يسهل التعاون بينهم والأحاديث الجانبية والتشارك حتى في وجبات الأكل ما يجعلهم أصدقاء، أما 33% من الإجابات كانت أسباب أخرى وتمثلت الأسباب الأخرى من وجهة نظر هذه الفئة من عينة البحث عوامل متعلقة بالشخصية كان يكون الموظف إجتماعي ومتعاون كذلك من بين الأسس التي يختار الصديق على أساسها الإنتماء لنفس المنطقة وهذا ليس تحيزا لأبناء منطقتهم حسب رأيهم وإنما كثرة اللقاءات خارج وقت العمل والذهاب للعمل معا وغيرها من الصدف الكثيرة التي تجمعهم ببعضهم أكثر من باقي الموظفين تجعل صداقتهم أقوى.

الجدول رقم (9): يبين ميول المبحوثين للعمل ضمن جماعة.

السؤال رقم (7): هل تفضل العمل ضمن جماعة ؟		
النسبة	التكرار	
17%	1	دائما
83%	5	أحيانا
0%	0	أبدا
100%	6	المجموع

يوضح الجدول أعلاه ميول أفراد العينة للعمل ضمن جماعة فكانت إجابة الأغلبية بأنهم يفضلون أحيانا العمل ضمن جماعة ممثلين نسبة 83%، وهذا حسب العمل الذي سيقومون به فهناك أعمال يفضلون العمل فيها ضمن جماعة كنتنسيق لمعرض كتب جديدة بالمكتبة وغيرها من الفعاليات أما باقي الأعمال، فيفضلون العمل بشكل منفرد وطلب المساعدة من زملائهم في حال الحاجة لها، كذلك تفضيلهم للعمل ضمن جماعة متوقف على أعضاء الجماعة في حد ذاتها فإذا كان العمل مع مجموعة من الموظفين يكون العمل ضمن جماعة أفضل منه بشكل مفرد (أي أن أفراد العينة يفضلون العمل

ضمن جماعة مع جماعة العمل غير الرسمية والموظفين الذين تجمعهم علاقات غير رسمية بهم).

لكن في الإجابة على السؤال رقم (5) في دليل المقابلة مع المشرف على الأداء تبين أن الإدارة تعتمد بين فترة و أخرى وضع موظف للعمل في غير الجماعة المتعود عليها وذلك من أجل الإستفادة من المميزات التي قد يتيحها التناقض بين أفراد المجموعة الواحدة، خاصة إذا كان هناك موظفون جدد. فمن الضروري لجوء الإدارة إلى التعرف عليهم والعمل على تحويلهم للعمل مع جماعات أخرى، فالإختلاف في القيم والخبرات، يجعل كل أعضاء الجماعة يتنافسون من أجل إظهار كل عضو مركزه في الجماعة وهذا ينعكس على الأداء.

الجدول رقم (10): يبين تأثير العمل ضمن جماعة على إنجاز المهام في الوقت المحدد لها.

		السؤال رقم (8): هل تنجز المهام في الوقت المحدد لها اثناء العمل ضمن جماعة؟
النسبة	التكرار	
83%	5	نعم
17%	1	لا
100%	6	المجموع

يبين الجدول أعلاه مدى تأثير العمل ضمن جماعة على إنجاز المهام في الوقت المحدد لها حيث كانت أغلبية الإجابات مع هذا الطرح بنسبة 87% وذلك راجع إلى التعاون وتقسيم المهام بين الموظفين والتسيق بينهم إضافة إلى التنافس بينهم ما يجعل العمل ممتع أكثر ويقوي الرغبة في إنجازه في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة وهذا ما وصلنا إليه في المقابلة مع المشرف على الأداء في السؤالين رقم (5 و16)، حيث كانت

إجابته أن الموظفين ينجزون المهام الموكلة لهم في الوقت المحدد لها في حال وضعناهم ضمن المجموعة التي لاحظنا تفاعلهم الجيد معها ونعتمد على الجنس، ففي الغالب نوكل الموظفين بمهام لإنجازها ضمن جماعة والموظفين في مجموعة أخرى ما يجعلنا نتأكد من الأداء الجيد وفي الوقت المحدد وذلك راجع إلى تقسيمهم كما يفضلون والعمل مع الموظفين الذين يشعرون بالراحة بالعمل معهم. أما أحد أفراد العينة خالف هذا الطرح وذلك لميوله إلى العمل في عزلة عن باقي الموظفين وذلك راجع إلى نمط التقييم الذي يتبعه المشرف على الأداء فالأعمال التي تنجز في جماعات يكون تقييمها بشكل جماعي إما العقاب للجميع أو الجزاء للجميع، أما الاعمال التي تنجز بشكل منفرد يكون التحفيز بشكل منفرد، فعاليا ما يعتمد المشرف على الأداء على تعويض أيام عند الإنجاز الجيد للمهام، والأداء ذو الجودة والفعالية المطلوبة. وهذا ما أضافه المشرف على الأداء في الإجابة على أسئلة المقابلة فأكد أنه يعتمد نمط تحفيز متمثل في منح إجازة بين يوم إلى ثلاثة أيام في حال الأداء الجيد من قبل أحد الموظفين.

الجدول رقم (11): يبين الأسباب التي دفعت بالموظفين إلى إنجاز المهام في الوقت المحدد لها أثناء العمل ضمن جماعة.

السؤال رقم (9): إذا كانت الإجابة ب (نعم) فلماذا؟		
النسبة %	التكرار	
100%	5	الإنسجام والتعاون
60%	3	طبيعة التعامل الحسن
100%	5	التنسيق وتقاسم المهام
100%	5	أخرى

يعود إنجاز المهام في الوقت المحدد لها أثناء العمل ضمن جماعة إلى الأسباب الآتية : الإنسجام والتعاون الذي حقق أعلى نسبة بالجدول بلغت 100 % وذلك من

خلال تكليف كل موظف من المجموعة بالمهام التي يفضلها ويتقنها لضمان إنجازها لها في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة كذلك التعاون في حل أي مشكل يواجه أحد الموظفين وشرح أي غموض لعدم تضييع الوقت، السبب الثاني متمثل في التنسيق وتقاسم المهام بنسبة 100% ومن أهم المبادئ في الإدارة الحديثة الناجحة نجد تقسيم المهام فإذا قسمت المهام والمسؤوليات كان الأداء أفضل وهذا ما تقوم به جماعات العمل غير الرسمية حيث تقسم المهام بين أعضاء الجماعة الواحدة والتنسيق بين هذه المهام من أجل إنجازها في الوقت المحدد لها، كذلك طبيعة التعامل الحسن بين الموظفين كان من أحد الأسباب في إنجاز المهام في الوقت المحدد لها حيث مثلت نسبة الإجابات بها 60% وذلك لشعور الموظف بالراحة مع الموظفين الذين تعاملهم حسن ولبق معه ما يؤدي بالضرورة إلى دافعية أكثر ورغبة في العمل أكثر من العمل مع موظفين لا يتعاملون معهم بالشكل الذي يريده وخاصة وإن كان يعمل ضمن مجموعة لم يتأقلم معهم بعد. وهناك أسباب أخرى بنسبة 100% تمثلت هذه الأسباب في أسباب نفسية فكل من الموظفين يقوم بمهامه حتى ولو لم يتلقى أي مساعدة من غيره، غير أن العمل ضمن جماعة ومع أصدقاء يضيف على العمل جوا مريحا يخفف من المتاعب ويعوض نقائص ومشاكل العمل مع ذكر مشكل الجو شديد الحرارة خاصة في شهر رمضان إلا أن العمل مع أصدقائي ذاكرة أسماء بعض الموظفين يجعلني انسى حر الجو في حين أن العمل مع غيرهم يجعلني أشعر بالملل بسرعة ولا أستطيع إنهاء المهام الموكلة إلي في الوقت المحدد لها .

2- جماعات العمل غير الرسمية ودعمها للأداء الوظيفي بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة-.

بعد معرفة بناء جماعات العمل غير الرسمية في المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة-شتمة-سنحاول من خلال هذا الجزء من نفس المحور معرفة دور هذه الجماعات

غير الرسمية في رفع الأداء بالإستناد طبعا على إجابات المشرف على الأداء على أسئلة المحور الثاني في دليل المقابلة الموجه اليه. بعدها وكجزء أخير نختم به هذا المحور نربط كل أسئلة المحور الأول الخاص بجماعات العمل غير الرسمية كقاعدة نبني عليها أسئلة المحور الثالث من دليل المقابلة الموجهة للمشرف من أجل تقييم أداء الموظفين بالمكتبة محل الدراسة في ظل جماعات العمل غير الرسمية.

الجدول رقم (12): يبين دور جماعات العمل غير الرسمية في حل مشاكل العمل.

		السؤال رقم (10): عندما يعترضك مشكل بالعمل، هل تلجأ لزملائك لعله؟
النسبة	التكرار	
83%	5	دائما
17%	1	احيانا
0%	0	ابدا
100%	6	المجموع

يبين الجدول أعلاه دور جماعات العمل غير الرسمية في حل مشاكل العمل حيث يتضح أن أغلبية أفراد العينة دائما ما يلجئون إلى زملائهم لحل مشاكل العمل التي تعترضهم ممثلين نسبة 83% فالتوجه الإيجابي لأفراد العينة في إجاباتهم يعني أن هناك تعاون بين الموظفين في المكتبة في حل أي مشكل يعترضهم وتبادل النصائح بينهم بهدف حل أي مشكل أو خلل في العمل وتجنب رفعه للإدارة العليا إلى في حال عدم الوصول إلى حل بين أفراد جماعة العمل غير الرسمية وذلك للوصول إلى أداء جيد لكل موظف. أما موظف من الموظفين ممثلا نسبة 17% من أفراد العينة كانت إجابته أنه يلجأ أحيانا فقط إلى زملائه لحل مشاكل العمل التي تعترضه مبررا ذلك بكون بعض مشاكل العمل التي تعترضه تعود بالضرورة لأخطاء في الأداء هذا ما يضطره للعودة إلى الموظف المسؤول

على هذا العمل من أجل حله أما إذا كان المشكل يعترض عمله فيحله بنفسه أو باللجوء إلى المسؤول على المكتبة للخروج بحل ولا يلجأ لزملائه في العمل.

الجدول رقم (13): يبين دور جماعات العمل غير الرسمية في إيجاد أساليب عمل جديدة تسهل العمل.

السؤال رقم (11): هل توافق زملائك عندما يقترحون عليك أسلوب عمل جديد لتسهيل العمل يتوافق والمعايير المحددة من قبل الإدارة؟		
النسبة	التكرار	
100%	6	نعم
0%	0	لا
100%	6	المجموع

من الجدول أعلاه يتضح دور جماعات العمل غير الرسمية في إيجاد أساليب عمل جديدة تسهل العمل، حيث إتفق كل الموظفين بالمكتبة على أنهم يوافقون زملائهم عندما يقترحون عليهم أسلوب عمل جديد يتوافق والمعايير المحددة من قبل إدارة المكتبة، وهذا يدل على الدور الواضح لجماعات العمل غير الرسمية في الوصول إلى أساليب وطرق جديدة للعمل يتقبلها كل أعضاء هذه الجماعة، وهذا ما دعمه المشرف على الأداء في إجابته على السؤال رقم (10) حيث أكد أن الأساليب الجديدة للعمل معظمها كانت عبارة على إقتراحات من قبل الموظفين يقدمونها في إجتماعات غير رسمية تكون في الغالب في بداية كل يوم صباحا وأثناء تجمع كل الموظفين مع مسؤول المكتبة يكون هناك حديث قصيرة، عبارة عن إلقاء التحية وتبادل أطراف الحديث في إنتظار بدء الوقت الرسمي للعمل، حيث يقترح كل موظف لديه فكرة أو أسلوب عمل جديد على زملائه والمسؤول على المكتبة، وهذا الأخير بدوره يرى ردة فعل كل موظف على هذا الإقتراح ويدرسه فيما بعد بروية ليعقد إجتماع رسمي يعرض فيه قرار الإدارة على الإقتراح في حال موافقتها عليه بهدف تسهيل الأعمال وحل المشكلات التي تواجه زملائهم كما هو

موضح في الجدول رقم(12). هذه الثقة في قرارات جماعة العمل غير الرسمية خاصة التي تتعلق بأساليب العمل الذي سيتم مراقبته لا محال من قبل المسؤولين وتقييمه لم تأتي صدفة بل ترجع إلى مجموعة من الأسباب نوضحها في الجدول الآتي :

الجدول رقم (14): يبين أسباب تقبل المبحوثين لإقتراحات جماعات العمل غير الرسمية.

السؤال رقم (12): في حال الإجابة بنعم إلى ما يعود ذلك؟		
النسبة%	التكرار	
0%	0	لأنك لا تستطيع مخالفتهم
83%	5	لتجنب الإنعزال
100%	6	لأنك تثق برأي زملائك
100%	6	أخرى أذكرها

الاتفاق بين كل الموظفين بالمكتبة محل الدراسة على موافقة زملائهم في حال إقتراح أسلوب عمل جديد الموضحة في الجدول رقم (13) تعود إلى الأسباب التالية :الثقة برأي الزملاء التي بلغت نسبة 100% بالجدول كون كل الموظفين من أهل الإختصاص وذوي خبرة في العمل يمكنهم من الوصول إلى أساليب عمل جديدة توفر الوقت والجهد وتسهل العمل أكثر والمأمهم بكل معايير العمل المحددة من قبل الإدارة يعزز الثقة بينهم أكبر بعدم مخالفة أي معيار منها ويجعل أي موظف يوافق على الأسلوب المقترح ويعمل به مع ثقة بأنه أثناء تقييم أدائه لن يتلقى أي نقد من قبل المشرفين لأنه إتبع هذا الأسلوب دون غيره. كذلك تجنب الإنعزال والعمل تحت ظل الجماعة من الأسباب التي دفعت بتقبل إقتراحات الزملاء حيث مثلت نسبة 86%، وهذا راجع إلى كون الموظفين في بيئة عمل متكاملة وعمل كل موظف يكمل الآخر ولا يمكن الخروج على الجماعة وأسلوب عملهم والإنعزال عنهم، لذلك أغلب الموظفين يوافقون على إقتراحات جماعات العمل غير الرسمية ويعملون بها. أما الأسباب الأخرى مثلت نسبة 100% وتتلخص فيما يلي :

- هذه الأساليب لا تأتي فجأة بل تكون بعد تشاور بين كل الموظفين وموافقة الجميع عليها قبل بدء العمل بها.
- المشرف على الأداء يوافق عليها ما يجعل الموظفين يعملون بها بثقة.
- في الغالب تقترح هذه الأساليب من أكثر الموظفين خبرة في العمل وذات مستوى علمي ومهارة.
- إقتراح أسلوب عمل جديد يكون بعد التعرض لمشكل بالعمل ويكون بمثابة حل لهذا المشكل، لذلك يجمع على الإتفاق على أي أسلوب يقترح.

الجدول رقم (15): يبين دور الجماعات غير الرسمية في تقوية روح التعاون.

		السؤال رقم (13): هل العلاقات غير الرسمية التي تجمعك بزملائك في العمل تقوي روح التعاون وتؤدي إلى تضافر الجهود؟
النسبة	التكرار	
83%	5	دائما
17%	1	احيانا
0%	0	ابدا
10%	6	المجموع
0		

دائما ما تساهم العلاقات غير الرسمية التي تجمع الموظفين بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة- بتضافر الجهود وتقوية روح التعاون، والذي يتضح في الجدول أعلاه بنسبة 83%. وهذا كون العلاقات غير الرسمية المتمثلة في الصداقة والزمالة تفرض على الموظفين مساعدة بعضهم والتعاون من خلال الأعمال التطوعية المختلفة بين الموظفين لإنجاز مهام غيرهم، ويعود مستوى هذا التعاون إلى تلك العلاقات غير الرسمية بين الموظفين، وهذا ما لحظناه بين بعض الموظفين في أداء أعمالهم والذي كثيرا ما يتجاوز حدود العمل والمهام الرسمية، ويتجلى جزء منه في عمل بعض الموظفين

في وظائف ليس لهم مهام رسمية بها، كتعاون الموظف المسؤول على المعالجة الفنية مع الموظف المسؤول على الإعارة في حالة كثرة الإعارات، كذلك إستخلاف بعضهم لبعض في أعمالهم إذا كان هناك إحتمال لغياب أحدهم. بينما أحد الموظفين كانت إجابته أحيانا ما تؤدي العلاقات غير الرسمية إلى التعاون وتضافر الجمهور ممثلا نسبة 17% من العينة الكلية وهذا يعود إلى أنه يرى ان التعاون بين الموظفين يكون في حال العمل ضمن جماعة فقط أما في حال العمل في عزلة عن باقي الموظفين كالعامل في الطابق الأول للمكتبة في إحدى قاعات البحث الببليوغرافي فهذا يحد من التعاون إلى درجة ما يجعل الموظف في عزلة على زملائه عكس العمل في قاعة المعالجة الفنية المصممة بشكل يدعم التعاون فهي قاعة كبيرة تحتوي على بعض الرفوف للكتب ومكاتب مفتوحة على بعضها ما يجعل تصميمها يساهم بشكل كبير في إتاحة فرص للتعاون والتشاور والأخذ بأفكار بعضهم والتعاون على حل أي صعوبات في المهام الرسمية تواجه أحدهم.

الجدول رقم (16): يبين دور الجماعات غير الرسمية في التحفيز المعنوي للموظفين.

		السؤال رقم (14): هل تحصل على التقدير والإحترام من زملائك بالعمل عندما تجيد الأداء؟
النسبة	التكرار	
100%	6	دائما
0%	0	أحيانا
0%	0	أبدا
100%	6	المجموع

دائما ما يحصل الموظف بالمكتبة محل الدراسة على التقدير والإحترام من زملائه بالعمل عندما يجيد الأداء وهذا ما يتضح في الجدول أعلاه بإتفاق كل أفراد العينة على هذا الطرح بنسبة 100% وهذا يدل على دور الحوافز المعنوية ومدى إهتمام الموظفين بها خاصة وأن المشرف على الأداء جزء من جماعات العمل غير الرسمية ما يجعل

الإحترام والتقدير له أثر أكبر ومحفز أكثر على تحسين الأداء خاصة وأن العمل بالمكتبة عمل روتيني منعدم التجديد إلى درجة ما، فهو متكرر لفترة زمنية طويلة بنفس القواعد والأساليب الرتيبة، يؤدي بالموظفين إلى الشعور بالملل والرتابة مما يولد حالة من الإحباط لدى البعض منهم، تنعكس بالسلب على أنشطة الموظفين داخل المكتبة، فعبارات الشكر والإطراء التي تقدم داخل المكتبة ولو أنها غير مكلفة تساهم في إشباع حاجات الموظفين نفسية- إجتماعية كالإعتراف والتقدير ورفع روحهم المعنوية، وتعزيز إنتمائهم وعلاقتهم بالمكتبة، ما من شأنه تفعيل الحيوية والنشاط وتحسين الأداء ورفع الدافعية للعمل والعطاء أكثر.

الجدول رقم (17): يبين دور جماعات العمل غير الرسمية في التأقلم مع بيئة العمل الداخلية.

السؤال رقم (15): هل تجد مشكلة في أداء العمل حين تنتقل من قسم إلى آخر أو إلى مكتبة أخرى؟	
التكرار	النسبة
3	50%
3	50%
6	100%

يبين الجدول أعلاه دور جماعات العمل غير الرسمية في التأقلم مع بيئة العمل الداخلية حيث اختلفت الإجابات بين الموظفين 50% من العينة الكلية كانت إجاباتهم أنهم يجدون مشكلة في أداء العمل في حال إنتقالهم إلى قسم آخر أو مكتبة أخرى، ذلك كونهم إعتادوا على عملهم وعلى مكان العمل فتغيير مكان العمل يعود بالسلب على نفسية الموظف لأنه إعتاد عليه وعمل بنفس المكان لمدة طويلة وهذا ما أكده العالم النفسي "روجرز" في نظريته "الذات" أن الأشخاص الذين ينتقلون إلى عمل جديد غالبا ما تتغير شخصياتهم للأسوأ وهذا يحدث على الأقل في البداية ولا يعد هذا غريبا، أي أن

يقينهم أنهم سيواجهون مشكلة في أداء العمل في حال إنتقالهم إلى قسم آخر أو مكتبة أخرى يعود بالضرورة إلى أسباب نفسية إجتماعية وتعودهم على مكان العمل وزملائهم في العمل وعدم تقبل التغيير، إضافة إلى صعوبة التأقلم مع زملائهم الجدد ومكان العمل الجديد نظرا لأنهم كونوا صداقات وعلاقات غير رسمية مختلفة يصعب تكوينها مع زملاء جدد وفي بيئة عمل جديدة بسهولة وفي وقت قصير ما ينعكس سلبا على أدائهم في الفترة الأولى قبل تكوين هذه العلاقات فوجود أصدقاء في مكان العمل يشعر الموظف بالراحة والإنتماء وحب العمل.

أما 50% من العينة الكلية كانت إجاباتهم تختلف مع هذا الطرح حيث أكدوا أن الإنتقال للعمل من قسم إلى آخر أو من مكتبة إلى أخرى لا يحدث أي مشكلة في أدائهم طالما أن العمل مزال ضمن التخصص ووفق المعايير المتعارف عليها ما يعني إيقانهم أن العلاقات غير الرسمية لا تؤثر على أدائهم، في حين أن إنتقالهم من قسم إلى آخر في نفس المكتبة لا يحدث أي فرق في الأداء وهذا كون التنظيم غير الرسمي لا يتغير ويبقى نفسه، لكن الإنتقال إلى مكتبة أخرى أكدوا أنه لا يحدث مشاكل في الأداء وإدراج بعض الموظفين مثال إنتقالهم إلى مكتبة أخرى وهي المكتبة المركزية في نفس الجامعة لكن في الجامعة المركزية وليس قطب شتمة، فطرحنا سؤال آخر حول إذا ما كنتم تعرفون الموظفين في المكتبة التي تنتقلون لها فأجابوا أنهم يعملون معا منذ مدة وينتقلون لها في حالة ضغط العمل أو تنظيم أحد المعارض وهذا ما جعلهم ينفون الطرح كون الإنتقال للعمل في مكتبة أخرى أو قسم آخر لا يحدث مشاكل في العمل هذا يعود لوجود علاقات غير رسمية بين الموظفين في المكتبة التي ينتقلون لها أما في حال الإنتقال إلى مكتبة أخرى فهذا يعود بالمشاكل على الأداء كون بيئة العمل جديدة والموظفين جدد ويصعب التأقلم معهم.

تقييم اداء الموظفين ضمن جماعات العمل غير الرسمية وفق مؤشرات الأداء من وجهة نظر المشرف على الأداء.

بعد معرفة واقع جماعات العمل غير الرسمية بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة-وتكوينها من خلال إجابات الموظفين والمقابلة مع المشرف على الأداء، قمنا بربط كل هذه الاسئلة مع اسئلة المحور الثاني بدليل المقابلة الموجهة للمشرف على الأداء (من السؤال 14 إلى السؤال 19)، وذلك من أجل الوصول إلى دور جماعات العمل غير الرسمية في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر المشرف على الأداء.

فوجدنا ان لجماعات العمل غير الرسمية أثر على كل مؤشرات الأداء لكن بمستويات متفاوتة، لكنها تؤثر على مؤشر الوقت في الأداء أكثر من غيره حيث لأن العمل ضمن جماعة العمل غير الرسمية التي يختارها الموظف برغبة منه وتحيز لأعضاء هذه الجماعة دون غيرهم من الموظفين يؤدي بالضرورة إلى إنجاز المهام في الوقت المحدد لها، أضاف المشرف أنه في حالات كثيرة تتجز المهام في وقت قياسي وأقل مما توقعه، وهذا راجع للتعاون بين أعضاء الجماعة والرغبة في العمل، والأثر النفسي الكبير المترتب على العمل ضمن جماعة العمل غير الرسمية التي يختارها الموظف. كذلك تؤثر جماعات العمل غير الرسمية على مؤشر الجهد والدافعية للعمل، حيث كانت إجابته نسبية، كون الموظف حتى وإن عمل ضمن جماعة العمل غير الرسمية التي ينتمي لها يمكن أن تقل الدافعية للعمل والجهد المبذول بغياب أحد الموظفين الذي كان يميل له أكثر من غيره، لكن في الحالات العادية العمل ضمن جماعات عمل غير رسمية يرفع من الدافعية للعمل وحب العمل إضافة إلى الجهد المبذول بإتمام بعض الموظفين مهامهم ومساعدة زملائهم، وفي بعض الاحيان -حسب رأي المشرف-تتجز الأعمال المنفردة بشكل جماعي في حال تأخر أحد أفراد جماعة العمل غير الرسمية من أجل مساعدته في إتمام مهامه يضطر باقي أعضاء الجماعة إلى بذل جهد مضاعف وهذا لا يكون إلا

بدافعية كبيرة للعمل ورغبة في العطاء أكثر للمهنة والمكتبة. هذا لا يعني أن جماعات العمل غير الرسمية لا تؤثر على باقي مؤشرات لكن ذكرنا الأكثر تأثيراً.

خلاصة المحور الثاني :

أجمع الموظفون على أن العلاقات التي تجمعهم متمثلة في صداقة، هذا ما جعل نسبة التفضل للعمل ضمن جماعة تبلغ 83%، كون العمل ضمن جماعة يضمن إنجاز المهام في الوقت المحدد لها بنسبة 83% والسبب في ذلك يعود إلى الإنسجام والتعاون بإتفاق كلي لعينة البحث ما ينعكس بالإيجاب على الأداء الوظيفي. علاقات الصداقة التي تجمع الموظفين ساهمت في ظهور جماعات عمل غير رسمية تعمل على حل مشاكل العمل بنسبة بلغت 83%، إضافة إلى إجماع كل الموظفين على دورها الفعال في إيجاد أساليب عمل جديدة تسهل العمل، ما يؤدي بالضرورة إلى تقوية روح التعاون بين الموظفين بنسبة بلغت 83%، حيث ساهمت هذه الجماعات في التحفيز المعنوي للموظفين.

تكوين جماعات العمل غير الرسمية بالمكتبة محل الدراسة وقوة العلاقات غير الرسمية بين أعضاء هذه الجماعات يدفع بالأداء الوظيفي ويعمل على تحسينه من خلال وضوح هذا الأثر على مؤشرات الأداء المتمثلة في بذل جهد أكبر أثناء أداء الوظيفة، الإلتزام بأوقات الدوام، إنجاز المهام في الوقت المحدد لها، تنفيذ التعليمات بإستمرار وبدقة، زيادة الدافعية للعمل، تأدية الأعمال المناطة لهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

3 . 1 . 3 . تحليل بيانات المحور الثالث: الإتصالات غير الرسمية وقوة القادة غير الرسميين في المكتبة محل الدراسة وانعكاسها على الأداء الوظيفي.

إن أساس تشكل التنظيمات غير الرسمية هو التفاعل الإجتماعي لفترة معينة، ولا يتم هذا إلا من خلال الإتصالات والمقابلات اليومية، لذلك فإن الإتصال هو العمود الفقري الذي تبنى عليه كل صور التفاعل الإجتماعي في التنظيمات غير الرسمية. ووجود تنظيم غير رسمي وجماعات عمل غير رسمية يستلزم قادة لهذه الجماعات تحقق أهدافها وتعبير عن آرائها، وفي هذا المحور سنحاول الوصول إلى دور كل من الإتصالات غير الرسمية والقادة غير الرسميين في تحسين الأداء الوظيفي بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة- .قسمنا المحور إلى جزئين الأول حول الإتصالات غير الرسمية ترجم في 10 اسئلة (من السؤال رقم 16 إلى السؤال رقم 25).

1- شبكة الإتصالات غير الرسمية ودعمها للاتصال الرسمي بالمكتبة محل الدراسة.

في هذا الجزء من المحور الثالث في استمارة الإستبيان الموجهة للموظفين سنحاول الوصول إلى معلومات حول تشخص لنا شبكة الإتصالات غير الرسمية ومدى قوتها ودعمها للإتصال الرسمي الذي بالضرورة يدعم الأداء الوظيفي بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة-شتمة-، ونستند في التحليل على إجابات المشرف على الأداء . بعدها نقوم بالربط بين هذا الجزء من المقابلة مع المحور الثالث من دليل المقابلة الموجه للمشرف من أجل الحصول على نظرة تقييمية للأداء وفق مؤشراتته في ظل شبكة الإتصالات غير الرسمية بين الموظفين.

الجدول رقم (18): يبين قوة الإتصال غير الرسمي بين الموظفين بالمكتبة المركزية بجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة -.

		السؤال رقم (16): هل تتصل بزمالكك ورؤسائك خارج الوقت الرسمي للعمل؟
النسبة	التكرار	
83%	5	دائما
17%	1	أحيانا
0%	0	أبدا
100%	6	المجموع

يبين الجدول أعلاه واقع الإتصال غير الرسمي ومدى قوته بين الموظفين بالمكتبة المركزية بجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة -، أكد أغلب الموظفين انهم دائما ما يتصلون بزمالكهم في العمل خارج الوقت الرسمي للعمل ممثلين نسبة 83%، وهذا يدل على أن الإتصال غير الرسمي بين الموظفين قوي للغاية والإتصال بينهم خارج وقت العمل بصفة متواصلة متمثل في التهنئات في مختلف المناسبات والسؤال في حالة الغياب، المحادثات الجانبية، الدردشات، الإلتقاء خارج وقت العمل والتحاور معهم، ما يحقق ترويجا عن النفس . كما يكون الإتصال بالزملاء خارج وقت العمل في أوقات الغداء والراحة . لكن هناك أحد أفراد العينة كان مختلف مع الأغلبية في إجاباته حيث أكد انه يتصل مع زملائه خارج وقت العمل أحيانا فقط إلا في حالة الضرورة أو لغرض العمل، فهم نمط من الأفراد المنعزلين نادرا ما يتواجهون و النشاط الاجتماعي، ذلك أنهم لا يسهمون في أي نشاط إجتماعي بل يؤدون عملهم الرسمي ولا يستطيعون الإندماج في أنشطة جماعات العمل غير الرسمية بالمكتبة، حيث إندماجهم مع جماعات العمل غير الرسمية يكون في حال العمل الرسمي فقط ولغرض أداء المهام الرسمية أما خارج وقت العمل فنادرا ما يتصلون ببعضهم نظرا لطبيعتهم الشخصية وحبهم للعزلة.

الجدول رقم (19): يبين دور الإتصال غير الرسمي في تسهيل العمل بين الموظفين بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة-.

السؤال رقم (17): هل تتلقى نصائح من زملائك في العمل لتسهيل عملك ومعلومات حول اساليب العمل الجديدة؟		
النسبة	التكرار	
50%	3	دائما
33%	2	احيانا
17%	1	ابدا
100%	6	المجموع

تباينت الآراء حول دور الإتصال غير الرسمي في تسهيل العمل بين الموظفين بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة- حيث أجاب البعض بأنهم دائما ما يتلقون نصائح تسهل عملهم ومعلومات حول أساليب العمل الجديدة التي بإمكانها تسهيل العمل وإتقانه أكثر ممثلين نسبة 50% من العينة الكلية لكن إجابات بعض أفراد العينة ترى أن هذا لا يكون إلا أحيانا ممثلين نسبة 33%، لتليها نسبة 17% من العينة الكلية يرى أنه لا يتلقى نصائح أبدا من زملائه، وهذا الإختلاف في الآراء يدل على أن البعض من الموظفين يتبادلون النصائح فيما بينهم بهدف تحسين آدائهم وتقديم المساعدة لزملائهم والمتمثلة في النصيحة حتى ولو لم تطلب منهم، أما البعض الآخر فيتلقى النصائح ويقدمها إلا للموظفين المقربين منه وليس لجميع الموظفين بالمكتبة حيث يرى أن البعض لا يتقبل النصيحة. أما أحد الموظفين إجابته بالنفي دليل على أنه بعيد نسبيا على زملائه لا يتقبل أي نصيحة إلا من المشرف المباشر عليه ولا يقدم النصائح لغيره حيث يعتبر تقديم النصائح تدخلا في شؤون الآخرين ولا يحبذه، معتبرا أن لكل موظف مسؤوله المباشر الذي يعمل على نصحه ولا يدخل هذا في صلاحياته.

الجدول رقم (20): يبين دور الإتصال غير الرسمي مع المشرفين في التنسيق بين مختلف المهام في المصالح الأخرى بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة - .

		السؤال رقم (18): هل تساعدك المحادثات الشفوية مع المشرف المباشر والنقاش الجانبي في تنسيق الأعمال مع المصالح الأخرى؟
النسبة	التكرار	
100%	6	دائما
0%	0	احيانا
0%	0	ابدا
100%	6	المجموع

يبين الجدول أعلاه دور الإتصال غير الرسمي مع المشرفين في التنسيق بين مختلف المهام في المصالح الأخرى بالمكتبة محل الدراسة، حيث إتفق الموظفون على أن المحادثات الشفوية مع المشرف المباشر والنقاش الجانبي يساعد في تنسيق الأعمال مع المصالح الأخرى بنسبة 100% دليل على أن جل الموظفين يستخدمون طرق غير رسمية في معرفة العلاقة بين مصالح المكتبة والتنسيق بينها، فعدم تحديد العلاقة بين المصالح المختلفة بالمكتبة يؤدي إلى تشتت جهود وتصرفات الموظفين، هذا بالإضافة إلى فقد عنصر التعاون بين مختلف المصالح لعدم وضوح الرؤيا قد يكون سببه ضعف نظام الإتصال بالمكتبة.

للإتصالات غير الرسمية دور في تحسين الأداء للموظفين بالمكتبة، الذي يتذبذب بسبب مشاكل الإتصال الداخلي، لذلك فالمعلومات التي تسير عبر القنوات غير الرسمية تنتشر بسرعة لتحقق هدفها ربما خلال ساعات، وهذا ما يسهل سرعة الإجراءات ودقتها. حيث أكد المشرف المباشر على الموظفين في إجابته على السؤال رقم (7) في دليل القابلة لإعتماده على التنظيمات غير الرسمية والعلاقات الإنسانية التي تجمعها

بالموظفين من أجل إيصال معلومات رسمية لكن في شكل غير رسمي من خلال محادثات شخصية جانبية مع أحد أو كل الموظفين. ونقل المعلومات الرسمية بهذه الطريقة أسرع وأسهل في الإستيعاب والتنفيذ -حسب رأي المشرف -من خلال إجابته على السؤال رقم (17) كون التعليمات التي تنتقل بشكل غير رسمي تنفذ في وقت أقصر ولا تحدث بلبلة عنها بين الموظفين بل تكون مفهومة وواضحة، ما يجعل تنفيذها أسرع.

الجدول رقم (21): يبين دور الإتصال غير الرسمي في تفعيل الإتصال الرسمي بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة-.

		السؤال رقم (19): هل تلجأ لزملائك لمعرفة المقصود من النشرات الصادرة عن الإدارة عندما تكون غامضة؟
النسبة	التكرار	
83%	5	دائماً
0%	0	أحياناً
17%	1	أبداً
100%	6	المجموع

يبين الجدول أعلاه دور الإتصال غير الرسمي في تفعيل الإتصال الرسمي بالمكتبة محل الدراسة حيث أكدت غالبية الإجابات أنهم دائماً ما يلجئون لزملائهم لمعرفة المقصود من النشرات الصادرة عن الإدارة عندما تكون غامضة ممثلين نسبة 83% وهذا يدل على أن هناك توجه قوي لموظفي المؤسسة إلى زملائهم لمعرفة المقصود من نشرات الإدارة، ربما هناك غموض في سياسة الإتصال داخل المؤسسة كالنشرة مثلاً، فتبادل الموظفين للمعلومات الرسمية الصادرة على الإدارة في شكل غير رسمي، يشرح كل النشرات الصادرة عن الإدارة والغير واضحة، حيث أنها قد تحتوي على كثير من العبارات الغامضة المبهمة أو العامة، فلا يعرف المقصود منها على وجه التحديد، هذا ما يضطرهم إلى اللجوء إلى زملائهم لفهمها ومعرفة المقصود منها من أجل تنفيذها كما

يجب، خاصة إذا كانت تتعلق بالأداء وأسلوب العمل. أما أحد أفراد العينة فكان رأيه مختلف عن الأغلبية ممثلاً نسبة 17 % من العينة الكلية ذلك أنه يلجأ إلى زملائه أحيانا فقط لمعرفة المقصود من النشرات الصادرة عن الإدارة، وذلك في حال غموض هذه النشرات ففي أغلب الأحيان تكون واضحة ومفهومة ويعرضها المشرف المباشر على الأداء في شكل غير رسمي تكون في بداية العمل صباحا حيث يناقش مع الموظفين كل ما هو جديد وما سينشر في شكل نشرات أو تعليمات وبعدها بساعات قليلة أو يوم تنشر في شكل رسمي ما يغني الموظفين على الإستفسار عنها من زملائهم إلا في بعض الحالات الخاصة التي تكون فيها النشرات غامضة أو أحد الموظفين من لم يحضر صباحا عند مناقشتها وطرحها من قبل المشرف.

الجدول رقم (22): يبين دور الإتصال غير الرسمي في معرفة طرق تقييم الأداء بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة -.

السؤال رقم (20): هل تتناقش مع زملائك لمعرفة مختلف الآراء حول معايير الأداء وطريقة تقييم المشرف لكم بهدف تحسين الأداء؟		
النسبة	التكرار	
83%	5	دائما
17%	1	أحيانا
0%	0	أبدا
100%	6	المجموع

للإتصال غير الرسمي دور في معرفة طرق تقييم الأداء وهذا ما يبينه الجدول أعلاه، حيث كانت إجابات أغلبية الموظفين بالمكتبة محل الدراسة أنهم دائما ما يتناقشون مع زملائهم بالعمل لمعرفة مختلف الآراء حول الأداء والطرق المختلفة التي سيقومون بها ممثلين نسبة 83% من العينة الكلية، أي أن معظم الموظفين يلجئون إلى تبادل الآراء

فيما بينهم لعدم وضوح متطلبات وأهداف وظيفة كل موظف وواجباته في العمل أي عدم كفاية المعلومات المتعلقة بإنجاز المهام داخل المكتبة، خاصة غموض طريقة تقييم المشرف لهؤلاء الموظفين وإختلافها المستمر، فالمناقشات حول معايير تقييم الأداء داخل المكتبة يساعدهم في معرفة المعايير بدقة والالتزام بها، لضمان أداء وفق المعايير وبالجودة المطلوبة والوصول إلى نتائج مرضية بعد التقييم، فبعض الموظفين جاهلين بواجباتهم وما هو مطلوب منهم خاصة الجدد لكن الإتصالات غير الرسمية تزيد من معرفتهم لمهامهم التي تترجم إلى فهم جيد لحدود مهامهم وبالتالي التقليل من حالة التوتر والإرباك في إتخاذ القرارات في حدود مهامه داخل المكتبة، ما يرفع من مستوى الأداء بصفة تلقائية.

أما 17% من العينة الكلية كان رأيه مختلفا حيث كانت إجابته أنه أحيانا ما يتناقش مع زملائه لأنه لا يتناقش معهم دائما إلا في حالة جديد على العمل سواء إدخال أسلوب جديد للعمل به أو إستعمال المشرفين لطرق جديدة لتقييم أداء الموظفين أما في الحالات العادية فلا يتناقش مع زملائه في هذا الشأن.

2- القادة غير الرسميين ودورهم في تحسين الأداء الوظيفي بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة -.

كأخر جزء في دليل الإستبيان الموجه للموظفين نخلص فيه إلى دور القادة غير الرسميين في رفع الأداء الوظيفي عن طريق مجموعة من الأسئلة لمعرفة قوة القادة غير الرسميين ومدى إحترامهم بين الموظفين وتأثيرهم على سلوكيات الموظفين داخل المكتبة، وهذا أكثر جزء إعتدنا فيه على إجابات المشرف على الأداء في التحليل والتفسير بإعتبار القادة غير الرسميين بارزين لدى الإدارة ويتعاملون معها كمثلين للموظفين أمام الإدارة. بعدها لحوصلة كل المعلومات، نربط بين أسئلة هذا المحور وأسئلة المحور الأخير في دليل المقابلة الموجه للمشرف على الأداء، من أجل تقييم الأداء الوظيفي لعينة

الدراسة بكل مؤشراتته بالإستناد إلى المعطيات المقدمة حول القادة غير الرسميين من أجل معرفة أثرهم على كل مؤشر وفصل تأثيرها على تأثير باقي مكونات التنظيم غير الرسمي على المؤشرات الأخرى للأداء .

الجدول رقم (23): يبين دور القادة غير الرسميين في إنضباط الموظفين في العمل بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة -.

السؤال رقم (21): هل تتلقى ملاحظات من قبل موظفون تحترمهم في جماعة العمل حول الانضباط في العمل؟		
النسبة	التكرار	
33%	2	دائما
50%	3	احيانا
17%	1	ابدا
100%	6	المجموع

للقيادة غير الرسميين دور في الإنضباط حيث أكد بعض الموظفين أنهم يتلقون أحيانا ملاحظات من قبل أشخاص يحترمونهم في جماعة العمل غير الرسمية حول الإنضباط في العمل ممثلين نسبة 50%، ويكون تقديم هذه الملاحظات بشكل عام وغير موجهة لموظف بشكل خاص، أما 33% من العينة الكلية أجابوا أنهم دائما ما يتلقون هذا النوع من الملاحظات، هذا يعني أن هناك أشخاص بارزين بالمكتبة يقدمون ملاحظات للموظفين حول الإنضباط في العمل، ما يعطيهم نوع من التقدير أو الشعور بالفخر نتيجة الإعتراف به وطاقته، وعليه إذا طلبت منه أشياء بإسم الجماعة مثل حث أعضاء الجماعة على إحترام الأوامر وقوانين العمل، فإن هذا الدور يعطيه الفرصة لإظهار مركزه في الجماعة وإثبات قيادته لها، حسب رأي المشرف على الأداء في إجابته على السؤال رقم (8 و15) أكد أن هذا أفضل للإدارة من محاولة مواجهة أعضاء الجماعات الذين يختصون بهذه السلوكات بطرق رسمية. لذلك إعتمدت الإدارة على موظف بارز من أجل

نقل ملاحظاتها حول الإلتزام بأوقات العمل المحددة إلى زملائه، وكانت نتائج مرضية وفي أغلب الأوقات يحل مثل هذا المشكل بطريقة غير رسمية أما إذا تجاوز المعقول فينتقل من القادة غير الرسميين إلى القادة الرسميين ويحل بطريقة رسمية صارمة.

الجدول رقم (24): يبين دور القادة غير الرسميين في إيصال مشاكل الموظفين للإدارة بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة -.

السؤال رقم (22): هل هناك اشخاص بارزون ومحترمون داخل المكتبة يعملون على إيصال مشاكل الموظفين للإدارة والوقوف على حلها؟		
النسبة	التكرار	
100%	6	نعم
0%	0	لا
100%	6	المجموع

أجمع كل الموظفين على أن هناك أشخاص محترمون داخل المكتبة يعملون على إيصال مشاكل الموظفين للإدارة والوقوف على حلها بنسبة 100% وهذا راجع إلى أن الموظفين في حال إعتراضهم أي مشكل يقومون بتكليف شخص يحترمهم كي يمثلهم أمام الإدارة من أجل عرض هذا المشكل على الإدارة ومحاولة الوصول إلى حل له. مثل مشكل العمل حتى 18 مساءً ورفض النساء للعمل حتى هذا الوقت المتأخر وإحداثه لبلبلة كبيرة بين الموظفين إنعكست سلبيًا على أدائهم لمهامهم حتى في الوقت الرسمي للعمل ما جعلهم يرفعون هذا الإنشغال للإدارة من قبل موظف واحد وشرحه بدقة ليصلوا إلى حل التناوب وعمل الرجال فقط في هذا الوقت مع ضمان تعويض ساعات العمل الإضافية، ما يبرز دور القادة غير الرسميين في حل مختلف مشاكل الموظفين في العمل وخارجه ونقلها للإدارة. ليس هذا فقط بل يعلمون على تحسين العلاقة بين الموظفين والإدارة إن ساءت هذه العلاقة، لكن وجدنا النقيض في المقابلة مع المشرف على الأداء وإجابته على السؤال رقم (11) حيث أكد أن مشاكل الموظفين دائمًا ما تنتقل إلى الإدارة

عن طريق الموظف نفسه الذي يعاني من مشكلة ولا يوجد موظف ينقل مشاكل الموظفين للإدارة بإعتبار عدد الموظفين قليل وعلاقتهم مع الإدارة جيدة ما يجعل تعاملهم مباشر معها دون أي وسيط. أي أن المشرف على الأداء نفي وبشكل واضح وجود قائد غير الرسمي بين الموظفين بالكتابة محل الدراسة يعنى بنقل مشاكل الموظفين إلى الإدارة ويعمل على حلها.

الجدول رقم (25): يبين دور القادة غير الرسميين في كسر الروتين العمل بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة -.

السؤال رقم (23): هل تقدم لك إقتراحات من قبل موظف يمتلك		
النسبة	التكرار	أمام الإدارة حول أساليب للتجديد وكسر روتين العمل؟
83%	5	دائما
17%	1	أحيانا
0%	0	أبدا
100%	6	المجموع

من خلال معطيات الجدول يبدو لنا أن هناك قادة غير رسميين بالمكتبة محل الدراسة يعملون على كسر روتين العمل، حيث أكد 83% من العينة الكلية أنهم دائما ما يتلقون إقتراحات من قبل موظف يمثلهم أمام الإدارة حول أساليب للتجديد وكسر روتين العمل بينما 17% من الموظفين كانت إجاباتهم، أنهم يتلقون هذه الإقتراحات أحيانا فقط، فموافقة المبحوثين على هذا الطرح يدل على أن هناك موظفين بارزين بالمكتبة يمثلون زملائهم أمام الإدارة، قادرين على التأثير في أعضاء جماعات العمل، هذا ما يعطيهم صفة القادة غير الرسميين الذين نشئوا لا بالإنتخاب ولا بالتعيين، بل من خلال إتفاق أعضاء الجماعة حول شخص يحبونه ويتحدثون معه، أي أنهم يبرزون بصفة غير رسمية من خلال العلاقات غير الرسمية التي تجمعهم بالموظفين والإدارة في آن واحد. كل هذا

يعطيهم الصلاحيات لإقتراح أساليب جديدة لكسر روتين العمل داخل المكتبة وهذا ما خالفه المشرف على الأداء في السؤال رقم (4، 9 و12) حيث أكد أنها تحدث تغييرات في العمل لا تؤثر على سير العمل لكن تؤثر على نفسية الموظفين وأداءهم وفي الغالب تحدث هذه التغييرات بملاحظة الإدارة لتذبذب الأداء الوظيفي ورغبة منها في تحسينه تلجأ إلى إقتراح اساليب جديدة للعمل على الموظفين أنفسهم وإستشارتهم قبل تنفيذها من أجل ضمان راحة الموظف في عمله، مثل تغيير العمل أو تبادل المهام بين موظفين أو أكثر لفترة زمنية بسيطة بعدها يعود كل منهم إلى مهامه الأولى وتدعم الإدارة هذه التغييرات نظرا لقوة تأثيرها على الأداء بصفة مباشرة وإزالة حالة الجمود على الموظفين. وبإجابة المشرف على أسئلة المحور الثاني (السؤال 18 و19) من دليل المقابلة بعد ربطها بهذا السؤال من أجل معرفة مستوى تأثير هذه التغييرات على الأداء، وجدنا أن هذه التغييرات لا تحدث بإقتراح القادة غير الرسميين بل بإقتراح الإدارة وموافقة الموظفين عليها، تؤثر أكثر على الدافعية للعمل وتأدية الأعمال بالكفاءة المطلوبة وذلك لأثرها النفسي وكأنها بمثابة اشراك الموظف في إتخاذ القرار وبالتالي يشعر الموظف وكأنه ينفذ قراراته، ما يشعره بالإنتماء الفعلي للمكتبة والرغبة بالعطاء أكثر.

الجدول رقم (26): يبين دور القادة غير الرسميين في حل الخلافات بين الموظفين في المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة.

السؤال رقم (24): هل تسوى الخلافات بينك وبين زملائك على يد موظف يحظى بالإحترام والتقدير بينكم ؟		
النسبة	التكرار	
17%	1	دائما
33%	2	أحيانا
50%	3	أبدا
100%	6	المجموع

تعددت وجهات النظر بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة - حول تسوية الخلافات بين الموظفين حيث كانت أعلى نسبة من الإجابات أن الخلافات بين الموظفين لا تحل أبدا على يد موظف يحظى بالإحترام والتقدير بينهم قدرت ب: 50%، مبررين إجاباتهم بأنهم ومنذ توظيفهم بالمكتبة لم يشهدوا أي خلافات بين الموظفين إلا بعض الخلافات الرسمية مثل إختلاف في الآراء حول تصنيف وعاء أو أي تخصص تتم معالجة رصيده أولا، وغيرها من إختلاف في وجهات النظر المرتبطة بالعمل والتي تحل على مستوى الإدارة على يد المسؤول على المكتبة أما الخلافات الشخصية فلا توجد على مستوى المكتبة.

بينما 33% من العينة الكلية كانت إجاباتهم أنهم أحيانا ما تسوى الخلافات بهذه الطريقة في حال الخلافات الشخصية البسيطة كالنقاش الحاد حول نتائج مباريات كرة قدم أو في مواضيع سياسية كالحراك الذي تشهده البلاد هذه الفترة، يتدخل شخص يحترمه كلا الطرفين ليحل الجدل وينهيه قبل أن يتطور. أما إذا كان الخلاف أو النقاش حول أداء العمل، أو أخطاء بأداء أحد الموظفين فينتقل مباشرة إلى رئيس المصلحة ليبيدي رأيه ويحل الخلاف . لكن الخلافات بمعنى خلافات فلا توجد بين الموظفين ولا نتمنى

وجودها. في حين 17% أكدوا أنها دائماً ما تحل الخلافات بين الموظفين بهذا الطريقة بدليل أنها لم تصل أي خلافات شخصية أو شكاوي بين الموظفين للإدارة من أجل حلها وهذا ما أكدته المقابلة مع المشرفين على الأداء في السؤال رقم (9 و 13)، حيث أكد المشرف أنه لا وجود لأي خلافات شخصية بين الموظفين ولم تصل إلى الإدارة من أجل حلها، وهذا يعود إلى طبيعة العلاقات الطيبة والصداقة التي تجمع الموظفين وهذا ما يظهر في إجابة المبحوثين على السؤال رقم (5) من المحور الثاني لإستمارة الإستبيان المبينة في الجدول رقم(7) وفي حال وجود مشاكل تحل بشكل شخصي وغير رسمي على يد المسؤول على المكتبة.

تحفظ الموظفين في إجاباتهم وفيهم لوجود خلافات شخصية بين الموظفين غير منطقي فلابد من وجود خلافات لكنها تحل على يد المسؤول على المكتبة بشكل غير رسمي، وهذا أفضل بكثير للإدارة من محاولة حل هذه المشاكل بطرق رسمية، فوجود غالبية الموظفين في تنظيمات غير رسمية يجعلهم لا يعانون من مشكلات العمل الشخصية والاجتماعية. واختلاف وتناقض إجابات الموظفين مع إجابات المشرف على الأداء في المقابلة حيث أكد الموظفون وإتفقوا على وجود قائد غير رسمي يعمل على حل المشاكل بين الموظفين، في حين نفى المسؤول على المكتبة ذلك مؤكداً أنه لا وجود لقائد غير رسمي بالمكتبة يعمل على حل المشاكل، ما وضعنا في تناقضات تحول دون الوصول إلى حقيقة القائد غير الرسمي ودوره في حل مشاكل الموظفين، ما جعلنا نلجأ إلى طرح نفس السؤال على كل الموظفين لكن كل على حدى، المتمثل في من المسؤول على حل مشاكل الموظفين وطلبنا ذكر إسمه، فكانت إجابات الموظفين كلها تفيد أن مسؤول المكتبة هو من يقوم بحل مشاكل الموظفين، أي أن القائد غير الرسمي بالمكتبة لا يقوم بنقل مشاكل الموظفين إلى الإدارة وحلها.

الجدول رقم (27): يبين دور القادة غير الرسميين في تحسين العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة -.

السؤال رقم (25): عندما يحدثك شخص بالعمل تحترمه، باحترام اوامر المشرف المباشر على عملك، هل تطيعه وتعمل على ذلك ؟		
النسبة	التكرار	
100%	6	دائماً
0%	0	أحيانا
0%	0	أبداً
100%	6	المجموع

أجمع كل أفراد العينة على حرصهم الدائم على طاعة القادة غير الرسميين في حال أمرهم بطاعة المشرف المباشر على عملهم وإحترام أوامره بنسبة 100%، وهذا راجع لتقنتهم الكبيرة وإحترامهم للقادة غير الرسميين، وكون كل الموظفين متأكدين أن هذا الشخص الذي يحض بالإحترام بينهم لن يأمرهم إلا لمصلحتهم فهو الوحيد في المكتبة من يهتم بمصلحة الموظفين أكثر من العمل والأداء، هذا ربما يجعلهم ينفذون أوامره ويتقنون به. إتفاق أفراد العينة في إجاباتهم يعني أن هناك تأثير للأشخاص الذين يحضون بالثقة داخل المكتبة على الموظفين، حيث إذا ما حثهم على إحترام أوامر المشرف المباشر، يطيعونه ويعملون على ذلك وهذا ما أكدته النسبة الكلية في الإجابات، وهذا ما خالفه المشرف على الأداء من خلال المقابلة التي أجريت معه حيث ذكر أنه يقوم بنفسه بإعطاء الأوامر للموظفين في الغالب تكون بشكل غير رسمي قبل أن تكون بشكل رسمي مكتوب وتكون في بداية اليوم وعند إجتماع الموظفين صباحاً، والهدف من إعطاء الأوامر بهذا الشكل هو جس نبض الموظفين ومحاولة معرفة آرائهم حول هذه التعليمات والأوامر ومدى تقبلها وفي حال ملاحظة عدم تقبلها من قبل أحد الموظفين أو كلهم فإن المسؤول

على المكتبة يقوم بمناقشتهم حول أسباب الإعتراض ومحاولة إقناعهم بنفسه دون اللجوء إلى أي موظف آخر ليتوسط بينه وبين الموظفين أو يحثهم على تنفيذ أوامره.

تقييم المشرف لأداء الموظفين في ظل الإتصالات غير الرسمية وبقيادة القادة غير الرسميين وفق مؤشرات الأداء:

لمعرفة تأثير الإتصالات غير الرسمية والقادة غير الرسميين على مؤشرات الأداء قمنا بربط أسئلة هذا المحور مع أسئلة المحور الثاني في دليل المقابلة الموجه للمشرف على الأداء كما وضحنا في المحور الذي سبقه، فوجدنا أن الإتصالات غير الرسمية لا تؤثر على كافة مؤشرات الأداء بل تؤثر على بعض منها فقط، فهي تؤثر على الإلتزام بأوقات دوام العمل، فمن خلال الإتصالات غير الرسمية يتضح للموظفين كل العقوبات الناجمة عن التأخر على الوقت المحدد للعمل ومدى الضرر الذي يلحق الموظف في حال تأخره لبضع دقائق ما يجعله يلتزم بأوقات دوام العمل. نفس الأمر بالنسبة لمؤشر تنفيذ التعليمات بدقة وبإستمرار، ففي الغالب كل الإتصالات غير الرسمية التي تكون بين الموظفين تكون حول العقوبات التي يمكن أن تصدرها الإدارة في حق الموظف في حال خالف التعليمات الموجهة له، وبالتالي يتحمس أكثر لتنفيذها من أجل مصلحته هو قبل كل شيء.

بينما موضوع القادة غير الرسميين أثار جدلاً كبيراً وإختلاف مما جعلنا نقف بين إجماع كل الموظفين بالمكتبة محل الدراسة على وجود قائد غير رسمي يحث الموظفين على الإنضباط بأوقات العمل ويمثلهم أمام الإدارة كذلك يقوم بحل مشاكلهم ويقترح أساليب جديدة للعمل وغيرها، بينما المشرف على الأداء كان معارض لكل هذا الطرح حيث نفى وجود قائد غير رسمي بين الموظفين بسبب العدد القليل للموظفين بالمكتبة، هذا ما يجعل علاقتهم بالإدارة مباشرة لا يحتاجون إلى ممثل، إضافة إلى كون المكتبة فنية وحديثة العمل فكل من الموظفين المتخصصين والطاقم الإداري بدايتهم كانت معا وعلاقتهم واضحة وجيدة خاصة مع المسؤول مما يجعلهم ينقلون مشاكلهم إلى الإدارة

بشكل شخصي ولا يحتاجون إلى من يمثلهم أمام الإدارة. وهذا الإختلاف والتضارب في الآراء دفع بنا إلى إيجاد طريقة تمكنا من ترجيح الأصوب منهم، فما كان بنا إلا طرح سؤال جانبي إضافي لم نوردته في إستمارة الإستبيان على كل الموظفين لكن كل حدى من أجل الحصول على إجابة دقيقة وواضحة، تمثل السؤال في ذكر إسم هذا الموظف الذي يمثل الموظفين أمام الإدارة ويحض بالإحترام بينهم، فإن كانت إجابات كل الموظفين متفقة على إسم واحد على إنه هو القائد غير الرسمي فهذا يعني إنه حقا يوجد قائد غير رسمي بجماعات العمل غير الرسمية بالمكتبة، وإن إختلفت الإجابات وكل ذكر إسم موظف فهذا يعني أنه لا وجود لقائد غير رسمي ورأي المشرف على الأداء هو الأصح. بعد طرح السؤال نفسه على كل الموظفين وجدنا إختلاف واضح في إجابات فبعضهم ذكر إسم المسؤول على المكتبة وبعضهم ذكر إسم أحد الموظفين والبعض الآخر لم يذكر أي إسم مبررا ذلك بأنه موجود لكنه يتغير كل فترة، وهذا التضارب والإختلاف يدل على أنه لا يوجد قائد غير رسمي بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة- شتمة- كما كان رأي المشرف على الأداء وهذا راجع إلى العدد القليل للموظفين، وندرة المشاكل بينهم خاصة مشاكل الموظفين مع الإدارة التي تعمل على إظهار القائد غير الرسمي الذي يمثل الموظفين أمام الإدارة.

خلاصة المحور الثالث:

يتواصل المبحوثين وفق شبكة إتصالات غير رسمية، التي تعمل على تنسيق الأعمال بين مختلف المصالح بالمكتبة بنسبة بلغت 100%، وتفعيل الإتصال الرسمي بنسبة 83%، ما يدعم بالضرورة الأداء الوظيفي فشبكة الإتصالات الداخلية القوية سواء الرسمية او غير الرسمية تعمل على تحسين الأداء الوظيفي، وللاِتصالات غير الرسمية بين الموظفين دور بارز في إيضاح طرق التقييم المعتمدة من قبل المشرف على الأداء بنسبة

بلغت 83%، وان كانت طريقة التقييم واضحة للموظف فإنه يعمل على تحسين مستوى ادائه لضمان نتائج مرضية عند تقييم ادائه من قبل الإدارة. لا يوجد قادة غير رسميين بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة-.

3 . 2 . نتائج الدراسة :

توصلنا من الدراسة التي قمنا بها والتي تدور حول التنظيم غير الرسمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة-شئمة- إلى مجموعة من النتائج ساهمت في الإجابة على الإشكالية وتساؤلاتها نوردتها في الآتي :

3 . 2 . 1. النتائج العامة للدراسة:

1- تحسن الأداء الوظيفي بسبب التجانس في الحثيات الشخصية للموظفين المتمثلة في الجنس والعمر والأقدمية في العمل إضافة إلى الرتبة المهنية التي تعمل على تطوير العلاقات غير الرسمية بين الموظفين وكثرة الإهتمامات والمواضيع المشتركة بين الموظفين.

2- ساهمت جماعات العمل غير الرسمية في تحسين الأداء الوظيفي بسبب الدور الفعال لها في إنجاز المهام في الوقت المحدد والتنسيق بين مختلف المصالح.

3- يرتفع الأداء الوظيفي للمكتبة محل الدراسة بسبب جماعات العمل غير الرسمية التي نتج عنها حل مشاكل العمل المختلفة والتعاون بين الموظفين وإيجاد أساليب عمل جديدة لتسهيل العمل وكسر الملل، إضافة إلى التحفيز المعنوي للموظفين.

4- للإتصال غير الرسمي دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي بسبب تفعيله للإتصال الرسمي وتنسيق المهام بين المصالح.

5- ساهم الإتصال غير الرسمي الذي يجمع الموظفين والمشرفين في تحسين الأداء الوظيفي بالمكتبة ذلك بإيضاح معايير تقييم الأداء والعمل على إحترامها أثناء أداء المهام.

6- لا وجود لقادة غير رسميين بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شئمة-.

3 . 2 . 2 . النتائج على ضوء الفرضيات:

• الفرضية الاولى:تساهم جماعات العمل غير الرسمية في تحسين الأداء الوظيفي.
 هذه الفرضية محققة طبقا لإجابات الموظفين بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة-شتمة-التي تخص طبيعة العلاقات غير الرسمية التي تجمع الموظفين فكان إجماع تام على أنها تمثلت في صداقة، الذي بشأنه تكوين جماعات عمل غير رسمية تعمل على إنجاز المهام في الوقت المحدد لها والتي وصل التعبير عنها إلى نسبة 83%، هذا يعني دورها الفعال في تحسين الأداء الوظيفي وفق مؤشر إنجاز المهام في الوقت المحدد لها.

كما إتفق كل الموظفين على دور جماعات العمل غير الرسمية في تحقيق التعاون والإنسجام، إضافة إلى حل مشاكل العمل المعبر عنها بنسبة بلغت 83%، وهذا يدل على دعم جماعات العمل غير الرسمية للأداء الوظيفي، وفقا لمؤشر بذل الموظفين لجهد أكبر أثناء أداء وظائفهم والدافعية للعمل، فلا يكون التعاون بين الموظفين إن لم تكن هناك دافعية للعمل التي تستلزم بالضرورة بذل جهد أكبر أثناء أداء المهام.

أما في خصوص دور جماعات العمل غير الرسمية في تسهيل العمل فقد أجمع كل الموظفين على دورها البارز في إيجاد أساليب عمل جديدة من شأنها كسر روتين العمل والتحفيز المعنوي، وهذا ما يرفع الأداء الوظيفي بشكل واضح بمساره لمؤشر تأدية الموظفين الأعمال المناطة لهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة وهذا راجع إلى التحفيز المعنوي والتجديد المستمر في أساليب العمل.

• الفرضية الثانية:تؤثر الإتصالات غير الرسمية على الأداء الوظيفي بتفعيل الإتصال الرسمي بين الموظفين.

تبين ان الموظفين بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة-شتمة-يتواصلون بشكل مستمر وغير رسمي الأمر الذي أدى إلى إتفاق المبحوثين على تنسيق هذه

الإتصالات غير الرسمية للأعمال مع المصالح الأخرى إضافة إلى تفعيل الإتصال الرسمي بنسبة 83% ، وهذا ما يؤثر على الأداء الوظيفي ويحسنه خاصة في مؤشر تنفيذ التعليمات بإستمرار وبدقة والإلتزام بوقت دوام العمل .

كما نتج على شبكة الإتصالات غير الرسمية بين الموظفين إيضاح طرق تقييم الأداء مثلت بنسبة 83%، التي تعمل على تحسين الأداء الوظيفي خاصة من حيث مؤشر تنفيذ التعليمات بإستمرار وبدقة إضافة إلى تأدية المهام بالكفاءة والفعالية المطلوبة، فعند وضوح المعايير التي يقيم على أساسها الأداء يصبح كل موظف يعمل على تنفيذ كل ما هو مطلوب منه بالإتزام بالمعايير المضبوطة والواضحة لتقاضي النقد أثناء تقييمه، ففي الغالب يكون عدم وضوح معايير التقييم السبب الأول في تدني الأداء وليس الموظف او مهارته. نستنتج من خلال المؤشرات والنسب المعبرة أن الفرضية الثانية تحققت.

• الفرضية الثالثة: للقادة غير الرسميين دور في تحسين الأداء الوظيفي.

تبين من خلال إجابات المبحوثين أن هناك قائد غير رسمي يساهم في إنضباط الموظفين ممثلين بنسبة 50%، كما إتفق كل الموظفين على أن هذا القائد غير الرسمي يعمل على حل مشاكل زملائه بإعتباره وسيط بين الموظفين والإدارة، كما يعمل على إقتراح أساليب للتجديد وكسر الروتين بنسبة 50%، ونفس النسبة مثلت الموظفين الذين أكدوا أن القائد غير الرسمي يعمل على تسوية الخلافات بين الموظفين، في حين إتفق كل الموظفين على أن القائد غير الرسمي يعمل على حثهم على تنفيذ أوامر المشرف وطاعته.

كانت هذه إجابات الموظفين مؤكدة على وجود قائد غير رسمي بالمكتبة وإبراز دوره الفعال في تحسين الأداء الوظيفي عن طريق إجاباتهم على مختلف أسئلة الإستبيان، لكن إجابة المشرف على الأداء اثناء المقابلة كانت معارضة لهذا الطرح حيث نفى وجود قائد غير رسمي بين الموظفين ذلك لعدد الموظفين القليل وحدثة المكتبة إضافة إلى العلاقة

الطبية التي تجمع الموظفين بالإدارة والتي تمكنهم من تعاملهم المباشر معها دون الحاجة لوسيط بينهم. هذا التناقض في الإجابات جعلنا نحتاج لبعض الاسئلة الجانبية الغير واردة في إستمارة الإستبيان، ومن خلال ملاحظتنا للموظفين بالمكتبة وتعاملهم مع الإدارة، إضافة إلى إجابات المبحوثين على الأسئلة الجانبية وتعليقاتهم على بعض الأسئلة رجحنا رأي المشرف على الأداء، حيث تأكد لنا أنه لا وجود لقائد غير رسمي بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة-.

وفي الاخير نستنتج من خلال عرض نتائج هذه الفرضية بأنه لا يوجد قائد غير رسمي ممثل للموظفين أمام الإدارة بالمكتبة محل الدراسة، وبالتالي فإن الفرضية الثالثة لم تتحقق.

3 . 3 . المقترحات:

- الإمام أكثر بالعلاقات غير الرسمية التي تجمع الموظفين الشخصية منها والإنسانية، من أجل السيطرة على كل مشاكل الأداء التي تحدث بسببها وحلها قبل أن تتفاقم.
- محاولة جذب التنظيمات غير الرسمية للدخول تحت مظلة العمل الرسمي قدر الإمكان من أجل الاستفادة من كل مكونات التنظيم غير الرسمي لدعم الأداء الوظيفي بالمكتبة وتحسينه.
- الإهتمام أكثر بتقسيم جماعات العمل غير الرسمية أثناء تقسيم المهام من أجل ضمان أداء أفضل، فيختلف أداء كل موظف حسب جماعة العمل التي يعمل معها فإن كانت نفسها التي يفضل العمل معها كان ادائه احسن من العمل مع جماعة عمل لا يميل لأعضائها.
- التقليل من التجمعات غير الرسمية اليومية خاصة أثناء العمل في مكاتب المكتبة، لما لها من آثار سلبية على الأداء الجماعي للموظفين.
- الإهتمام بالعملية الإتصالية خاصة الإتصالات غير الرسمية لما لها من أهمية في نقل المعلومات من و إلى الإدارة، وتقديم المعلومات الكافية والتغذية العكسية على الأداء وتصحيح الأخطاء، لرفع مستوى الأداء الوظيفي بالمكتبة وتحسينه.
- ضرورة إشراك الموظفين في صنع القرارات وتحديد الأهداف ورسم السياسات والتوجهات المستقبلية للمؤسسة مما يشبع حاجات الإعتراف والتقدير لدى الموظف ويزيد من الشعور بالإنتماء والولاء للمكتبة، إضافة إلى الدافعية للعمل، وكل هذا لتحسين الأداء الوظيفي .
- تثمين المهارات والقدرات الابداعية والفكرية والخبرات المتراكمة لدى الموظفين والإبتعاد على إعتبار الموظف آلة (النظرية التايلورية) وترك مجال للمحاولة والخطأ

- والسماح له بالإفصاح عن أفكاره وتوفير فرص الإبداع له، وهذا للإرتقاء بأفكار الموظفين إلى مستوى التنافس والذي بدوره يعمل على الرفع من مستوى الأداء وجودته.
- تحفيز الموظفين على العطاء أكثر من خلال الإتصال بهم وتحفيزهم والتقرب منهم والإستماع لهم، يساعد المشرفين على الأداء على دفع الموظفين ما يضمن مستوى اداء اعلى ودافعية اكبر للعمل.
 - عدم الإقتصار على أسلوب الترقية بالأقدمية في التحفيز بل أخذ الفعالية في العمل كأساس لذلك، ما يضمن التطوير والتحسين المستمر للأداء الوظيفي بالمكتبة، فشعور الموظف بالعدالة يجعله يلتزم تجاه المكتبة واتجاه عمله.
 - زيادة عدد الموظفين في المكتبة وذلك على مستوى مختلف المصالح من أجل تخفيف الضغط أثناء تأدية المهام ولتغطية كافة الوظائف من جهة، إضافة إلى إشباع الحاجات النفسية-الإجتماعية للموظف من جهة أخرى، فعدد الموظفين القليل بالمكتبة يحد من إحتمال بناء صداقات أكثر.

الختامة

خاتمة:

لقد تبين من خلال دراستنا هذه في شقها النظري والميداني أن التنظيم غير الرسمي له أهمية كبيرة في المؤسسات بصفة عامة، وفي المكتبات خاصة، لما له من دور إيجابي على التنظيم الرسمي والأداء الوظيفي، وبالرغم من أن التنظيم أكثر المواضيع التي حظيت بالإهتمام والتي تعتبر في حالة تطور نسبي مقارنة بالمواضيع الأخرى في علم الإدارة، إلا أن التنظيم الرسمي وجدت به عدة ثغرات لا يمكن السيطرة عليها أو سدها، إلا عن طريق دراسة معمقة للتنظيم غير الرسمي الذي ينتج عن تكوين جماعات العمل غير الرسمية وهذا ما يتماشى مع النظرة الحديثة للتنظيم، أي أن علماء الإدارة أصبحوا يهتمون بالوجه غير الرسمي للتنظيم أكثر من الرسمي، لذلك ينبغي وضع أشكال وقواعد رسمية وغير رسمية تتماشى مع السلوك الإنساني داخل المؤسسة، يكون محددًا بصورة واضحة يتماشى مع السلوك الإنساني، لتحقيق أهداف المؤسسة وإشباع رغبات موظفيها، لضمان أداء بمستوى أعلى وروحاً معنوية مرتفعة لموظفيها والمستفيدين من خدماتها.

وفي دراستنا هذه حاولنا الإلمام بفكرة وجود دور للتنظيم غير الرسمي في تحسين الأداء الوظيفي بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة-، وقد قسمنا دراستنا هذه إلى أربعة فصول ثلاثة منها نظرية وفضل رابع ميداني، مع إعتماذنا على المنهج الفرنسي في العمل. مركزين في ذلك على أهم مكونات التنظيم غير الرسمي ودور كل منها في تحسين الأداء الوظيفي وتأثيرها على مؤشرات الأداء، وذلك بالإعتماد على تقييم المشرف على الأداء، وكيفية تعامل الإدارة مع هذه التنظيمات غير الرسمية، حيث كانت بداية هذه الدراسة بواقع التنظيم غير الرسمي ومختلف العلاقات غير الرسمية التي تجمع الموظفين بالمكتبة محل الدراسة، والأسس التي بنيت عليها من خلال معرفة جنس الموظفين وأقدميتهم في العمل ومتوسط أعمارهم ورتبهم المهنية، من أجل معرفة مدى تجانسهم وإنسجامهم لبناء علاقات غير رسمية، ومعرفة مختلف آراءهم حول العلاقات

غير الرسمية التي تجمعهم ومدى تأقلمهم مع زملائهم في العمل وجماعات العمل غير الرسمية التي ينتمون لها، ومعرفة آرائهم حول واقع التنظيم غير الرسمي ودوره في تحسين أدائهم الوظيفي .

وقد خلصت دراستنا إلى أن التنظيم غير الرسمي بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة- له دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي ويؤثر على كل مؤشرات الأداء، من خلال جماعات العمل غير الرسمية التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء بحل مشاكل العمل والتنسيق بين مختلف المصالح والتعاون بين الموظفين وإيجاد أساليب عمل جديدة لكسر الملل بين الموظفين وتجديد النشاط والدافعية للعمل، كذلك من خلال الإتصالات غير الرسمية التي تؤثر بشكل مباشر على الإتصال الرسمي و تفعيله، فهي تؤثر على الإلتزام بأوقات دوام العمل، فمن خلال الإتصالات غير الرسمية يتضح للموظفين كل العقوبات الناجمة عن التأخر على الوقت المحدد للعمل ما يجعله يلتزم بأوقات دوام العمل. وتؤثر على تنفيذ التعليمات بدقة وبإستمرار، ففي الغالب كل الإتصالات غير الرسمية التي تكون بين الموظفين تكون حول العقوبات التي يمكن أن تصدرها الإدارة في حق الموظف في حال خالف التعليمات الموجهة له، وبالتالي يتحمس أكثر لتنفيذها من أجل مصلحته هو قبل كل شيء. وبالرغم من وجود شبكة إتصالات غير رسمية تجمع الموظفين بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة- وإنتمائهم لجماعات عمل غير رسمية تربط أعضائها صداقات قوية، إلا أن الدراسة كشفت على عدم وجود قائد غير رسمي يمثل هذه الجماعات غير الرسمية أمام الإدارة وهذا راجع للعدد المحدود للموظفين الذي يجعلهم يتعاملون بصفة مباشرة مع الإدارة دون الحاجة لوسيط. أي أن التنظيم غير الرسمي له دور في تحسين الأداء الوظيفي من خلال جماعات العمل غير الرسمية والإتصالات غير الرسمية بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة-.

وفي الأخير نأمل أن يحظى موضوعنا هذا بالمزيد من الدراسات لتبرز أهميته، في تحسين الأداء الوظيفي وتأثيره المباشر على أداء كل موظف بالمكتبة، كونه يوازي التنظيم الرسمي في الأهمية أو يفوقه، لعدم وجود ضوابط واضحة تديره .

قائمة المراجع

1. قائمة المراجع باللغة العربية.
2. قائمة المراجع باللغة الاجنبية.

قائمة المراجع:

❖ المراجع العربية:

- 1- علي محمد, محمد . علم إجتماع التنظيم. الإسكندرية:إدارة الكتب الجامعية,1972.
- 2- نخبة من الأساتذة المختصين. معجم العلوم الإجتماعية، تصدير ومراجعة دكتور ابراهيم مذكور.اليونيسكو:الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1975.
- 3- زربيي أحمد . إستراتيجية التصرف إتجاه الضغوط المهنية وعلاقتها بفاعلية الأداء (غير منشورة). رسالة ماجستير تخصص ادارة الاعمال .جامعة وهران2:الجزائر، 2014.
- 4- خطاب،السعيد مبروك.لوائح المكتبات الجامعية في العصر الرقمي.عمان:مؤسسة الورق،2013.
- 5- إبراهيم،السعيد مبروك.إدارة المكتبات الجامعية في ضوء إتجاهات الإدارة المعاصرة:الجودة الشاملة-الهندرة-إدارة المعرفة-الإدارة الالكترونية.القاهرة:المجموعة العربية للتدريب والنشر،2012.
- 6- اللحام،مصطفى علي.المدخل إلى المكتبات ومصادر المعلومات.عمان:شركة الأكاديميون،2016.
- 7- خطاب،السعيد مبروك.الدور الثقافي في المكتبات الجامعية بين الإتصالات وثورة المعلومات.عمان:مؤسسة الوراق،2014.
- 8- الدبابس،ريا احمد.المرجع في علم المكتبات والمعلومات.عمان:دار الدجلة،2008.
- 9- فادي،عبد الحميد.المرجع في علم المكتبات.عمان:دار أسامة،2006.
- 10- ملحم،عصام توفيق. مصادر المعلومات الإلكترونية في المكتبات الجامعية.الرياض:جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،2011.

- 11- جابر مرسي، محمد نجلاء. تطور علم المكتبات: من القديم إلى الحديث. مصر: دار الوفا، 2015.
- 12- عميمور سهام. المكتبات الجامعية ودورها في تطوير البحث العلمي في ظل البيئة الإلكترونية دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية لجامعة جيجل. (غير منشورة). مذكرة ماجستير. تخصص المعلومات الإلكترونية الافتراضية واستراتيجيات البحث عن المعلومات. جامعة منتوري قسنطينة: الجزائر، 2011-2012.
- 13- إسماعيل، وائل مختار. إدارة وتنظيم المكتبات مراكز المعلومات. الأردن: دار الميسرة، 2009.
- 14- المدادحة، احمد نافع. مضلق، حسن محمود. المكتبات الجامعية ودورها في عصر المعلومات. عمان: مكتبة المجتمع العربي، 2012.
- 15- عليان، ربحي مصطفى. مبادئ علم المكتبات والمعلومات. الأردن: دار الصفاء، 2010.
- 16- الطياع، عبد الله. علم المكتبات: الإدارة والتنظيم. بيروت: دار الكتاب اللبناني، (د.س.).
- 17- همشري، عمر أحمد. مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات. عمان: دار صفاء، 2008.
- 18- كيلاني، عزت خيرت. نظم تطوير خدمات المكتبات الحديثة. عمان: دار غيداء، 2014.
- 19- النشار، السيد. الخدمة المرجعية في المكتبات ومراكز المعلومات. القاهرة: العربي للنشر، 1996.
- 20- عليان، ربحي مصطفى. المكتبات المتخصصة ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء، 2012.

- 21- أمان، محمد محمد. خدمات المعلومات مع إشارة خاصة إلى الإحاطة الجارية. الرياض: دار المريخ، 1985.
- 22- سلامة، عبد الحافظ محمد. خدمات المعلومات وتنمية المكتبات المكتبية. ط. 2. الأردن: دار الفكر، 1997.
- 23- العبيد، صالح. الانترنت استثمار المستقبل. الرياض: (د.ن)، 1996.
- 24- إسماعيل، حسن صالح. الورغي، إبراهيم أمين. الإجراءات الفنية في المكتبات ومراكز المعلومات: التزويد-الفهرسة-التصنيف. ط. 2. عمان: مؤسسة الوراق، 2013.
- 25- المدادحة، احمد نافع. التنظيم والمعالجة الفنية في المكتبات. عمان: دار المعتر، 2009.
- 26- بدر، أحمد أنور. محمد فتحي، عبد الهادي. التصنيف: فلسفته وتاريخه وتطبيقاته العلمية. الرياض: دار المريخ، 1995.
- 27- عليان، ربحي مصطفى. أساسيات الفهرسة: دليل علمي لفهرسة المطبوعات في المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات. الأردن: دار الإبداع، 1992.
- 28- عليان، ربحي مصطفى. أسس الفهرسة والتصنيف للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات العربية. عمان: دار الصفاء، 1999.
- 29- شرف الدين، عبد التواب. الفهرسة الوصفية: الفهارس الموحدة-فهرسة التراث المخطوط العربي. مصر: الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2000.
- 30- بغدادي، محمد أحمد. النشار، السيد السيد. التصنيف العشري لأوعية المعلومات: دراسة تطبيقية نظرية موجزة لخطة تصنيف ديوي العشري. ط. 2. الإسكندرية: دار الثقافة العلمية، 2001.
- 31- العقلا، سليمان بن صالح. الإدارة في المكتبات الجامعية: دراسة حالة في مكتبات جامعة الملك سعود. الرياض: مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، 2009.

- 32- القريوني، محمد قاسم. *مبادئ الإدارة*. الأردن: دار وائل للنشر، 2015.
- 33- غيث، محمد عاطف. *قاموس علم الاجتماع*. مصر: الهيئة المصرية للكتاب، 1979.
- 34- نخبة من الأساتذة المختصين، *معجم العلوم الإجتماعية*، تصدير ومراجعة الدكتور إبراهيم مذكور اليونسكو، مصر: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1975.
- 35- محمد، محمد علي. *علم اجتماع التنظيم*. الإسكندرية: دار الكتب الجامعية، 1972.
- 36- احمد فياض، محمود. وآخرون. *مبادئ الإدارة*. عمان: دار الصفاء للنشر، 2010.
- 37- الصيرفي، محمد عبد الفتاح. *مبادئ التنظيم والإدارة*، عمان: دار المناهج، 2006.
- 38- عصفور، محمد شاكر. *أصول التنظيم والأساليب*. ط.2. عمان: دار السيرة للنشر والطباعة، 2005.
- 39- ضلاحي، علي. *أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال*. ط.2. الأردن: مركز يزيد للنشر، 2005.
- 40- خنفي، عبد القادر. *أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال*. مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 2000.
- 41- منصور، محمد علي. *مبادئ الإدارة*. ط.2. القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004.
- 42- الجوهري، محمد. *مقدمة في علم الاجتماع الصناعي*. القاهرة: دار الثقافة للنشر، 1984.
- 43- محمد علي، كمال. *معجم المصطلحات الإدارية والتنظيم*. القاهرة: النهضة العربية، 1984.

- 44- محمد حسن، عبد الباسط. علم الاجتماع الصناعي. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1975.
- 45- الجيلالي حسن. نشأة وتكوين التنظيمات غير الرسمية. الجزائر: مجلة العلوم الإنسانية [على الخط]. 2004. جامعة محمد خيضر بسكرة. ع. 5، شكل pdf. متاح على الرابط: <http://www.webreview.dz/IMG/pdf/4-20.pdf>.
- 46- غربي، علي. وآخرون. تنمية الموارد البشرية. مصر: دار الفجر، 2007.
- 47- نوري، منير، كورتل، فريد. إدارة الموارد البشرية. الأردن: مكتبة المجتمع العربي، 2011.
- 48- حسونة، فيصل. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار أسامة، 2008.
- 49- ابن منظور. لسان العرب. بيروت: دار صادر للطباعة، 1997.
- 50- عبد الباري إبراهيم، دة. تكنولوجيا الأداء البشري في المؤسسات. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
- 51- العميرة محمد بن عبد العزيز. علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي من وجهة نظر الموظفين في مركز الأمير سلطان لمعالجة أمراض القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض. [على الخط] رسالة ماجستير: أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003. شكل pdf. متاحة على الرابط: <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/15903/1/S3129.pdf>.
- 52- مزهودة عبد المالك. "الأداء بين الكفاءة والفعالية" مفهوم التقييم [على الخط]. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، ع1، 2005. متاح على الرابط: <http://www.webreview.dz/spip.php?article1263>.
- 53- عبد الباري إبراهيم، دة. العامل البشري والإنتاجية في المنظمة العامة. عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع، 2003.

- 54- الدخلة ، فيصل عبد الرؤوف.تكنولوجيا الأداء البشري. عمان: المكتبة الوطنية،2001.
- 55- الساعدي مؤيد.دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في معمل سمنت الكوفة.[على الخط].2013. متاح على الرابط:
https://www.researchgate.net/publication/320843394_dwr_astraty_jyat_alabda_aladary_fy_thsyn_alada_alwzyfy
- 56- عكاشة أسعد أحمد محمد .أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات بفلسطين.[على الخط] رسالة ماجستير.الجامعة الإسلامية بغزة، 2008.شكل pdf.متاح على الرابط:
<https://library.iugaza.edu.ps/thesis/82380.pdf>
- 57- حسن,راوية. إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية.الإسكندرية:الدار الجامعية،2003.
- 58- شامي صليحة . المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين .[على الخط] مذكرة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية.بومرداس:جامعة أحمد بوقرة،2010. شكل pdf.متاحة على الرابط:
<http://dlibrary.univ-boumerdes.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/1774/1/chami%20saliha.pdf>
- 59- أحمد سيد ،مصطفى .إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة.مصر: الدار الجامعية،2000.

- 60- عشي عادل. الأداء المالي للمؤسسة: قياس و تقييم. **[على الخط]** رسالة ماجستير. جامعة محمد خيضر بسكرة، 2002. شكل pdf. متاحة على الرابط: http://thesis.univ-biskra.dz/1053/1/gest_m1_2002.pdf.
- 61- بوغراب حدة. الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمنظمة الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية بملبنة حليب بلادي ببوسعادة. **[على الخط]** مذكرة ماستر، جامعة مسيلة، 2014. شكل pdf. متاحة على الرابط: <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- 62- بلوط، حسن إبراهيم. إدارة الموارد البشرية: من منظور استراتيجي. بيروت: دار النهضة العربية، 2002.
- 63- برنوطي، سعاد نائف. إدارة الموارد البشرية. ط. 2. عمان: دار وائل للنشر، 2007.
- 64- الصيرفي، محمد. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007.
- 65- المحاسنة، إبراهيم محمد. إدارة وتقييم الأداء الوظيفي: بين النظرية والتطبيق. عمان: دار جرير، 2013.
- 66- العتيبي، محمد زويد. الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2010.
- 67- بن رحمون سهام. بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة. **[على الخط]** اطروحة دكتوراه. جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014. شكل pdf. متاحة على الرابط: <http://thesis.univ-biskra.dz/123/1/%>.

- 68- التيجاني، مدثر حماد. أثر الدوافع على أداء العاملين. الجزائر: الدار الجزائرية، 2015.
- 69- الأميري، وليد حميد. تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين. عمان: دار اليازوري، 2014.
- 70- علي يونس وآخرون. قياس أثر التدريب في أداء العاملين. مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية سلسلة علوم الاقتصادية و القانونية [على الخط]. 2009، مج. 31. ع. 1. متاح على الرابط :
http://www.tishreen.edu.sy/sites/default/files/Tishreen_Magazine/7_26.pdf
- 71- كافي، مصطفى يوسف. إدارة الأداء. عمان: دار الحامد، 2016.
- 72- جيلح الصالح. أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين. [على الخط] مذكرة ماجستير. جامعة الجزائر، 2004. شكل pdf. متاحة على الرابط:
<http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/>
- 73- العيفة محمد. أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة. [على الخط] مذكرة دكتوراه. جامعة الجزائر 3، 2018. شكل pdf. متاحة على الرابط:
<https://www.ccdz.cerist.dz/admin/notice.php?id>
- 74- همشري، عمر أحمد. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: مؤسسة الرؤى العصرية، 2001.
- 75- محمد عباس، سهيلة. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر. 2003.

- 76- هاني، محمد. المكتبة والمجتمع: أنواع المكتبات وأثارها على قيام الحضارات. كفر الشيخ: دار العلم والإيمان، 2014.
- 77- المدادحة، أحمد نافع. مطلق، حسن محمود. المكتبات الجامعية ودورها في عصر المعلومات، عمان: مكتبة المجتمع العربي، 2012.
- 78- بدر، أحمد. عبد الهادي، محمد فتحي. المكتبات الجامعية: تنظيمها وإدارتها وخدماتها ودورها في تطوير التعليم الجامعي والبحث العلمي. ط. 4. القاهرة: دار غريب، 2001.
- 79- البنهاوي، محمد أمين. إدارة العاملين بالمكتبات. القاهرة: دار العربي، 1986.
- 80- صلاح الدين، عبد الباقي. مبادئ السلوك التنظيمي. مصر: الدار الجامعية، 2005.
- 81- عباس، أحمد. التنظيمات الإدارية غير الرسمية في المؤسسات التربوية. السودان: جامعة أم درمان، 2006.
- 82- أحمد، إدريس. العزازي، محمد. المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري. مصر: التكامل للنشر والتوزيع الزقازيق، 2009.
- 83- الجيلاني، حسان. التنظيم والجماعات. الجزائر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008.
- 84- الجيلاني، حسان. الجماعات في التنظيم: دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
- 85- قاسمي، ناصر. الإتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2016.
- 86- صابر، فاطمة عوض. أسس ومباني البحث العلمي. مصر: مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، 2002.
- 87- زرواتي، رشيد. تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. الجزائر: جامعة المسيلة، 2002.

❖ المراجع الاجنبية:

88– Moulinier, René. *L'évaluation du personnel*. Paris:chiton éditeur, 2005.

89– kotler,dobois. *Mar Keating Management*. France:Paris De lphine manceau, 1999 .

90– Yvon, Pesqueux. *la notion de performance globale, l'archive ouverte HAL-SHS*. [en ligne] (Hyper Article en Ligne – Sciences de l'Homme et de la Société. format pdf. Disponible sur : <http://halshs.archivesouvertes.fr/docs/00/03/20/16/PDF/performanceTunis.pdf>.

91– Anas,Abdulbaset Abbas. *Influence of Informal Groups on Productivity: A Case Study on Philadelphia Pharmaceuticals Company*. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. [en ligne]. 2018,N.7. Disponible sur : <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v8-i7/4384>.

الملاحق

1. إستمارة الإستبيان.

2. دليل المقابلة.

الملحق رقم 1

إستمارة الإستبيان الموجه للموظفين في المكتبة المركزية
لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة-

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر -بسكرة-

قسم العلوم الانسانية

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

إستمارة الاستبيان

تحية طيبة وبعد :

نحن بصدد القيام بدراسة ميدانية بمؤسستكم في إطار تكملة الجانب الميداني لدراستنا المقدمة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات والموسومة بالعنوان التالي:

التنظيم غير الرسمي و دوره في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة-

لذا نرجو من سيادتكم التفضل علينا بالإجابة على اسئلة هذا الإستبيان, وكلنا أمل في الإستفادة من خبراتكم المهنية ومعلوماتكم القيمة حول هذا الموضوع.
مع الإشارة فإن إجاباتكم لا تستعمل إلا في إطار البحث العلمي.

إشراف:

د.صيد كمال

إعداد الطالبة :

جمعة بحمة

ملاحظة :

1- نرجو مراعاة التركيز والعناية التامة في التعامل مع هذه الإستمارة.

2- الرجاء وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة.

المحور الأول : البيانات الشخصية

- 1-الجنس ذكر انثى
- 2-العمر اقل من 40 سنة اكثر من 40 سنة
- 3-الأقدمية اقل من 5 سنوات اكثر من 5 سنوات
- 4-الرتبة المهنية:.....

المحور الثاني : واقع جماعات العمل غير الرسمية وتحسينها للأداء الوظيفي في المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة-

➤ ظهور جماعات العمل غير الرسمية وتكونها داخل المكتبة محل الدراسة.

5- ما طبيعة العلاقة التي تربطك بزمالكك في العمل؟

- صداقة مصلحة زمالة فقط

6- على أي أساس تختار زميلة في العمل؟

- التقارب في السن
- الأقدمية
- التجاور في مكان العمل
- من نفس المنطقة
- أخرى أذكرها

.....
.....
.....

7- هل تفضل العمل ضمن جماعة ام بشكل منفرد وبعزلة عن باقي الموظفين ولماذا؟

- دائما احيانا ابدا

8- هل تنجز المهام في الوقت المحدد لها أثناء العمل ضمن جماعة؟

لا

نعم

9- إذا كانت الإجابة نعم, لماذا؟

- الإنسجام والتعاون.
- طبيعة التعامل الحسن.
- التنسيق وتقاسم المهام.
- أخرى أذكرها

➤ جماعات العمل غير الرسمية ودعمها للأداء الوظيفي في المكتبة بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة -.

10- عندما يعترضك مشكل بالعمل, هل تلجا لزملائك لحله؟

ابدا

احيانا

دائما

11- هل توافق زملائك عندما يقترحون عليك أسلوب عمل جديد لتسهيل العمل يتوافق والمعايير المحددة من قبل الإدارة؟

لا

نعم

12- في حال الإجابة بنعم, إلى ما يرجع ذلك ؟

- لأنك لا تستطيع مخالفتهم.
- لتجنب الإنعزال.
- لأنك تثق برأي زملائك.
- أسباب أخرى أذكرها
-
-
-

13- هل العلاقات غير الرسمية التي تجمعك بزملائك في العمل تقوي روح التعاون وتؤدي إلى تضافر الجهود؟

دائماً احياناً ابدا

14- هل تحصل على التقدير والإحترام من زملائك بالعمل عندما تجيد الأداء؟

دائماً احياناً ابدا

15- هل تجد مشكلة في أداء العمل حين تنتقل من قسم إلى آخر أو من مكتبة إلى أخرى؟

نعم لا

وفي حال الإجابة بنعم, إلى ما يعود ذلك ؟

.....
.....
.....
.....

المحور الثالث: الإتصالات غير الرسمية وقوة القادة غير الرسميين بالمكتبة محل الدراسة وتحسينها للأداء الوظيفي .

➤ شبكة الإتصالات غير الرسمية ودعمها للإتصال الرسمي بالمكتبة محل الدراسة.

16- هل تتصل بزملائك ورؤسائك خارج الوقت الرسمي للعمل؟

دائماً احياناً ابدا

17- هل تتلقى نصائح من زملائك في العمل لتسهيل عمك ومعلومات حول أساليب العمل الجديدة؟

دائماً احياناً ابدا

18- هل تساعدك المحادثات الشفوية مع المشرف المباشر والنقاش الجانبي على الدقة في تنسيق الأعمال مع المصالح الأخرى؟

دائماً أحياناً أبداً

19- هل تلجأ إلى زملائك لمعرفة المقصود من النشرات الصادرة عن الإدارة عندما تكون غامضة؟

دائماً أحياناً أبداً

20- هل تتناقش مع زملائك لمعرفة مختلف الآراء حول معايير أداء المهام وطريقة تقييم المشرف بهدف تحسين الأداء؟

دائماً أحياناً أبداً

➤ القادة غير الرسميين ودورهم في تحسين الأداء الوظيفي بالمكتبة المركزية
لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة -.

21- هل تتلقى ملاحظات من قبل اشخاص تحترمهم في مجموعة العمل حول الانضباط في العمل؟

دائماً أحياناً أبداً

22- هل هناك اشخاص بارزون ومحترمون داخل المكتبة يعملون على إيصال مشاكل الموظفين للإدارة والوقوف على حلها؟

دائماً أحياناً أبداً

23- هل تقدم لك إقتراحات من قبل موظف يمتلك أمام الإدارة حول أساليب للتجديد وكسر روتين العمل؟

دائماً أحياناً أبداً

24- هل تسوى الخلافات الشخصية بينك و بين زملائك في المكتبة على يد شخص يحظى بالإحترام والتقدير بين موظفي المكتبة؟

ابدا

احيانا

دائما

25- عندما يحتك شخص بالعمل تحترمه, بإحترام أوامر المشرف المباشر في عملك, هل تطيعه وتعمل على ذلك؟

ابدا

احيانا

دائما

الملحق رقم 2

دليل المقابلة الموجه للمشرفين على الأداء في المكتبة المركزية
لجامعة محمد خيضر بسكرة-شتمة-.



جامعة محمد خيضر -بسكرة-

كلية العلوم الانسانية والإجتماعية

قسم العلوم الانسانية

دليل المقابلة

موجهة للمشرف المباشر على الأداء بالمكتبة محل الدراسة في إطار تكملة الجانب الميداني لدراستنا لإنجاز مذكرة الماستر في علم المكتبات تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات والموسومة ب:

التنظيم غير الرسمي و دوره في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة-شتمة-

إشراف:

د. كمال صيد

إعداد الطالبة:

جمعة بحمة

السنة الجامعية 2019/2018

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الرتبة المهنية

أكثر من 5 سنوات

أقل من 5 سنوات

2-الأقدمية

المحور الثاني : تعامل الإدارة مع التنظيم غير الرسمي ودعمها له

- 3-هل تعترفون بوجود التنظيمات غير الرسمية كحقيقة تؤثر على الأداء ؟
- 4 -هل تدعمون القرارات غير الرسمية الصادرة عن جماعات العمل غير الرسمية؟
- 5-كيف تتعامل الإدارة مع جماعات العمل غير الرسمية؟
- 6-هل تضغطون على القيادات غير الرسمية من أجل تغيير قراراتهم وإتجاهاتهم ؟
- 7-هل تستعملون التنظيمات غير الرسمية والعلاقات الانسانية لإيصال بعض المعلومات للموظفين؟
- 8-هل تحاولون جذب التنظيمات غير الرسمية للدخول تحت مظلة العمل الرسمي قدر الإمكان؟
- 9-هل تشركون التنظيمات غير الرسمية في صنع القرارات الإدارية من خلال الأخذ بآراء قياداتها وبعض الشخصيات البارزة فيها؟
- 10-هل تقدمون أساليب ووسائل جديدة تساعد في حل مشكلات العمل وتدعم الأداء؟
- 11-من المسؤول على نقل مشاكل الموظفين للإدارة؟
- 12-هل تحدث تغييرات في العمل بإتفاق بين الموظفين ودون علم الإدارة إلا بعد تنفيذها؟ في حال حدوثها هل توافقون عليها أم تعاقبون المسؤول عنها؟
- 13-من الذي يهتم بتسوية الخلافات بين الموظفين ؟ أم انها تنقل للإدارة من أجل حلها؟

المحور الثاني: تقييم أداء أفراد العينة في ظل التنظيم غير الرسمي وفق مؤشرات الأداء.

- 14- هل يبذل الموظفون جهداً أثناء أداء وظائفهم؟
- 15- هل يلتزم الموظفون ويتقيدون بأوقات دوام العمل؟
- 16- هل تنجز الوظائف في الأوقات المحددة؟
- 17- هل ينفذ الموظفون التعليمات باستمرار وبدقة؟
- 18- كيف ترى دافعية الموظفين للعمل؟
- 19- هل يؤدي الموظفون الأعمال المناطة لهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة؟

المُلخصات

1- ملخص الدراسة باللغة العربية.

2- ملخص الدراسة باللغة الفرنسية.

3- ملخص الدراسة باللغة الانجليزية.

المخلص:

جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على دور التنظيم غير الرسمي في تحسين الأداء الوظيفي بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة-، وذلك من خلال معرفة الأسس والمعايير التي ساهمت في ظهور وتماسك هذا التنظيم الغير رسمي في المكتبة محل ودوره في تحسين الأداء الوظيفي بالتركيز على دور كل من جماعات العمل غير الرسمية، الإتصالات غير الرسمية والقادة غير الرسميين في رفع الأداء الوظيفي، ولتحقيق هذه الأهداف إعتدنا على المنهج الوصفي، اجريت بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة-، مست الموظفين المتخصصين في علم المكتبات. معتمدين على ثلاثة أدوات لجمع البيانات الملاحظة والمقابلة والإستبيان .

وبعد جمع البيانات ميدانيا وتحليلها، خلصت الدراسة بجملة من النتائج، مفادها أن التنظيم غير الرسمي له دور في تحسين الأداء الوظيفي من خلال جماعات العمل غير الرسمية والإتصالات غير الرسمية بالمكتبة محل الدراسة، بالرغم من غياب القادة غير الرسميين بهذا التنظيم، وعلى ضوء تلك النتائج وضعت الطالبة بعض المقترحات التي تعتقد بأن الأخذ بها كفيل بتحسين الأداء الوظيفي بالمكتبة وتحقيق أهدافها .

الكلمات المفتاحية:التنظيم، التنظيم غير الرسمي،الأداء الوظيفي،جامعة محمد خيضر بسكرة.

RESUME :

Cette étude vise à identifier le rôle de l'organisation informelle dans l'amélioration des performances de la bibliothèque centrale de l'Université Mohammed Khaider Biskra–Chetma, en connaissant les fondements et les critères ayant contribué à l'émergence et à la cohérence de cette organisation informelle dans la bibliothèque et son rôle dans l'amélioration des performances de l'emploi en se concentrant sur le rôle des groupes de travail informels, des contacts informels et des dirigeants informels chargés d'améliorer les performances du travail et d'atteindre ces objectifs reposaient sur une approche descriptive, menée à la Bibliothèque centrale de l'Université Mohammed Khiedr Biskra – Chetma – composée de spécialistes en bibliothéconomie.

Après avoir collecté et analysé les données sur le terrain, l'étude a conclu à un certain nombre de résultats: l'organisation informelle avait un rôle à jouer dans l'amélioration des performances au travail par le biais de groupes de travail informels et de contacts informels dans la bibliothèque en question, malgré l'absence de dirigeants informels dans cette organisation. Quelques suggestions qui croient que les prendre pour améliorer la fonctionnalité de la bibliothèque et atteindre ses objectifs.

Mots-clés: Organisation, Organisation non formelle, Performance, Université Mohammed Khaider Biskra.

SUMMARY:

This study aims to identify the role of the informal organization in improving the performance of the Central Library of the University of Mohammed Khieder Biskra–Chetma, by knowing the foundations and criteria that contributed to the emergence and consistency of this informal organization in the library and its role in improving the performance of the job by focusing on the role Each of the informal working groups, informal contacts and informal leaders in raising the performance of the job, and to achieve these goals were based on the descriptive approach, conducted in the Central Library of the University of Mohammed Khiedr Biskra – Chetma – the staff of specialists in library science. We used three methods of investigation: Observation, interview and questionnaire.

After collecting and analyzing the data on the field, the study concluded with a number of results that informal organization has a role in improving the job performance through informal working groups and informal contacts in the library in question, despite the absence of informal leaders in this organization. We suggest some suggestions that believe that taking them to improve the functionality of the library and achieve its objectives.

Keywords: Organization, Non–Formal Organization, Job Performance, University of Mohammed Khieder Biskra University.