

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية



مذكرة ماستر

العلوم الإنسانية والاجتماعية
علوم إنسانية: علم مكتبات
تكنولوجيا المعلومات والتوثيق

رقم:

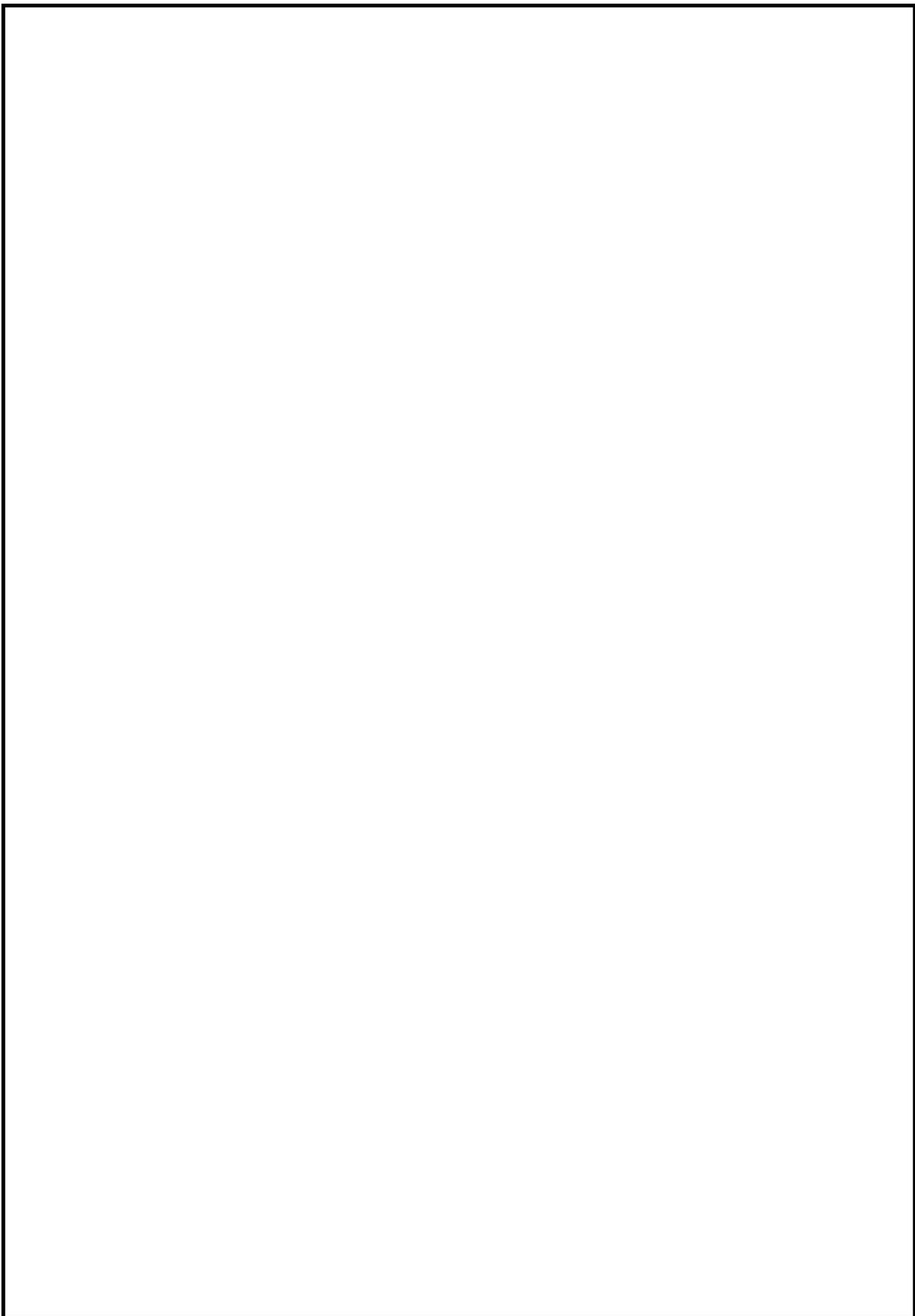
إعداد الطالب:
دليلة بركات
يوم: 26/06/2018

تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بمكتبة كلية الآداب واللغات جامعة محمد خيضر – بسكرة -

لجنة المناقشة:

مقرر	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ. مس أ	حياة طرشي
رئيسا	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ. مس أ	ابراهيم غاشي
مناقش	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ. مس أ	كمال مسعودي

السنة الجامعية : 2017 – 2018



شكر وتقدير:

الحمد لله بالغ المنتهى والصلاة والسلام على الهادي المصطفى واقتداء
بقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

وكما يقول الشاعر:

قم للمعلم وفيه التبجيل***كاد المعلم أن يكون رسولا

نتقدم بفائق عبارات الشكر والاحترام إلى الأستاذة الفاضلة التي أشرفت
على هذه المذكرة ولم تدخر جهدا في سبيل إرشادنا وتوجيهنا لإنجاز هذا العمل
المتواضع الأستاذة الفاضلة "طرشي حياة" كما نتقدم بكل العرفان والامتنان إلى
أعضاء لجنة المناقشة الذين شرفونا بمناقشة مذكرتنا والذين سيفدوننا
بملاحظاتهم القيمة، إلى جميع أساتذة قسم علم مكتبات بكلية العلوم الإنسانية
والاجتماعية -بسكرة-

وأخص بالذكر الدكتورة "سليمة بوزيد"

إلى كل من قدم لنا يد العون من قريب أو من بعيد

إلى كل هؤلاء شكرا جزيلا لكم.

دليلة بركات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر وتقدير
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة	
5	1-إشكالية الدراسة
7	2-فرضيات الدراسة
7	3-أهمية الدراسة
7	4-أسباب اختيار الموضوع
9	5-ضبط مصطلحات الدراسة
10	6-الدراسات السابقة
الفصل الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية	
تمهيد	
15	1-مفهوم الثقافة التنظيمية
16	2-نشأة وتطور الثقافة التنظيمية
18	3-خصائص وأهمية الثقافة التنظيمية
18	1.3-خصائص الثقافة التنظيمية
19	2.3-أهمية الثقافة التنظيمية
20	4-عناصر الثقافة التنظيمية
24	5-أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية
24	1.5-أنواع الثقافة التنظيمية
29	2.5-مستويات الثقافة التنظيمية

31	6-وظائف وأبعاد الثقافة التنظيمية
31	1.6-وظائف الثقافة التنظيمية
33	2.6-أبعاد الثقافة التنظيمية
34	7-علاقة الثقافة التنظيمية بالمكتبات الجامعية
36	خلاصة
الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمكتبات الجامعية	
تمهيد	
38	1-مفهوم أداء العاملين
39	2-أهمية أداء العاملين
41	3-عناصر ومحددات الأداء
41	1.3-عناصر أداء العاملين
42	2.3-محددات أداء العاملين
43	4-العوامل المؤثرة على أداء العاملين
45	5-إجراءات تحسين أداء العاملين
46	6-تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمكتبات الجامعية
47	1.6-تأثير الالتزام التنظيمي على أداء العاملين
48	2.6-تأثير الإبداع على أداء العاملين
49	3.6-تأثير الحوافز على أداء العاملين
الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة	
54	1-مجالات الدراسة
58	2-منهج الدراسة
59	3-مجتمع وعينة الدراسة
59	4-أدوات جمع البيانات
60	5-تحليل البيانات
87	6-نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

91	7-النائج العامة للدراسة
92	8-مقترحات وتوصيات الدراسة
96	خاتمة
99	قائمة المراجع
	الملاحق
	المستخلصات

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	61
02	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي للمبحوثين	62
03	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل	63
04	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	64
05	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب التخصص	65
06	يوضح مدى التزام العاملين بالسياسات وإجراءات المعتمدة في المكتبة	65
07	يوضح مفهوم إتقان العمل بالنسبة للعامل في المكتبة	66
08	يوضح أهم السلوكيات المؤثرة على أداء العمل	67
09	يوضح مدى تأدية العمال لأعمالهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة	68
10	يوضح مدى احترام العمال لمواقيت الدخول والخروج	68
11	يوضح سبب احترام العاملين لمواقيت الدخول والخروج	69
12	يوضح عدم مبالاة العاملين بمواقيت الدخول والخروج	70
13	يوضح مدى بذل العاملين الجهد الكافي في انجاز وتأدية المهام	70
14	يوضح سبب عدم انجاز وتأدية العمال للمهام المنوطة بهم	71
15	يوضح مدى تميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في المكتبة بالانسجام والاحترام المتبادل	71
16	يوضح مدى وضوح السياسات والإجراءات لإدارية المتبعة في المكتبة بالنسبة للعاملين	72
17	يوضح مدى تشجيع الالتزام التنظيمي العاملين على رفع وتحسين أدائهم في العمل	73

37	يوضح مدى التشجيع على المبادرة والتجديد في المكتبة	18
73	يوضح مدى توفير المكتبة مناخ يشجع العاملين على مضاعفة جهوداتهم لتحقيق أهدافها	19
74	يوضح كيفية توفير المكتبة مناخ يشجع العاملين على مضاعفة جهوداتهم لتحقيق أهدافها	20
74	يبين مدى اعتقاد العامل بأن جماعية العمل تساعد على تحقيق أداء جيد بالمكتبة	21
75	يبين كيفية تحقيق أداء متميز من خلال جماعية العمل	22
75	يبين مدى فناعة العاملين بدور الثقافة الإبداعية في تحقيق أداء متميز	23
77	يبين مدى اهتمام المسؤولين بالأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون والخاصة بجودة الأداء	24
77	يوضح مدى اقتراح العامل مبادرة معينة	25
79	يبين مدى تشجيع هذه المبادرات	26
80	يبين سبب عدم تقديم مبادرة معينة	27
81	يبين دور التشجيع على الإبداع والمبادرة في خلف التميز في أداء العمال بالمكتبة	28
81	يبين ما إذا كانت المكتبة تتوفر على أنظمة تحفيز	29
82	يبين نوع أنظمة التحفيز الموجودة بمكتبة كلية الآداب واللغات	30
82	يوضح دور الحوافز في تحسين جودة العمل المكتبي	31
83	يوضح عدم تأثير الحوافز على جودة العمل المكتبي	32
84	يوضح ما الدافع للزيادة في العمل	33
84	يوضح مدى أهمية الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين	34
85	يوضح مدى نجاعة نظام التحفيز ورغبات الفرد	35
85	يوضح عدم عدالة نظام الترقيّة في المكتبة	36

85	يوضح اقتراح العاملين في المكتبة بخصوص الارتقاء بمستوى أدائهم وعلاقة ذلك بالحوافر المقدمة بمكتبهم	37
----	--------------------------------------------------------------------------------------------------	----

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
23	عناصر الثقافة التنظيمية	01
31	مستويات الثقافة التنظيمية	02
32	الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	03
44	العوامل البيئية المؤثرة في أداء العاملين	04
57	مخطط يوضح الهيكل التنظيمي للمكتبة	05

مقدمة

ظهرت العديد من المفاهيم الإدارية التي أدخلت المتغيرات البيئية ضمن معادلة التميز الإداري، وقد أحدثت هذه الأخيرة ثورة هائلة في علم الإدارة كما أحدثت تغيرا ملحوظا في طرق العمل وأساليب التعامل الإنساني ومن هذه المفاهيم مفهوم الثقافة التنظيمية Organisational culture لما لها من دور بارز وحيوي في تطوير المكتبات إذ تعد عاملا مهما للتأثير في سلوكيات العاملين وتشكيل اتجاهاتهم وقيمهم ودوافعهم التي تؤثر على أداء المنظمة وإنتاجياتها فهي تساهم في خلق المناخ الملائم الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل مناسب من خلال تجسيد القيم، والاتجاهات التي تعمل على تطوير أداء العاملين، كما أنها تشجع على الابتكار وروح الإبداع ومواجهة الأزمات فالأداء التنظيمي للمكتبات والانجاز الفردي لموظفيها يخضع بصورة مباشرة أو غير مباشرة لخصوصية الثقافة التنظيمية السائدة والتي تعد من أهم العوامل المتحكمة والمؤثرة في صنع الفاعلية التنظيمية للمنظمات.

ولقد حظيت هذه الأخيرة حاليا باهتمام كبير من قبل المكتبات الجامعية باعتبارها من العوامل الأساسية الداعمة لتفوقها وتعبير عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يعمل ويفتتح بها العاملون داخل المكتبة ويتبنونها في تعاملاتهم باعتبارها المحرك الداخلي لطاقتهم وجهودهم والسعي لتحقيق الأهداف المرجوة، مما حتم على القادة والمسؤولين أن يفهموا أبعادها وعناصرها لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه هذه المكتبات وتؤثر بصورة مباشرة على أداء العاملين بها.

فثقافة المكتبة لا تؤثر فقط على سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل، بل تنعكس هذه الثقافة على حل المشاكل ولها تأثير على نجاح أو فشل الخطة الاستراتيجية المطلوبة، خاصة في ظل التحديات التي تواجهها المنظمات الخدمية، وعليه فنجاح المكتبة الجامعية يعتمد على ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة عاملها لبناء وتطوير المعارف والمهارات الخاصة بموظفيها، إذ تعمل الثقافة ذات القيم الإيجابية على تعزيز الإجراءات والأنظمة

حتى يصبح العامل حريصا على التوافق مع القيم السائدة داخل المكتبة، لذا لبد من تبني ثقافة تنظيمية تؤثر بصورة مباشرة في سلوك وأداء عاملها وتعمل على حل مشاكلها وتطويرها لتواكب متطلبات العصر، عصر المعلومات والمعرفة لاسيما فيما يتعلق بالتحديات الجديدة التي فرضتها ثورة المعلومات ومتطلبات استخدامها وتأثيراتها الواضحة عليها.

ولتوضيح ذلك تم تقسيم الدراسة: إلى أربعة فصول اعتمدنا فيها الانتقال من العام إلى الخاص، ومن النظري إلى الميداني حفاظا على التدرج والتسلسل المنطقي للفصول فبعد المقدمة جاء الفصل الأول وخصص لتوضيح الإطار المفاهيمي للدراسة ممثلا في إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وكذا الفرضيات بالإضافة إلى أهمية وأسباب اختيار الموضوع والإشارة إلى الدراسات السابقة المعتمد عليها في توضيح الرؤية حول موضوع الدراسة وأخيرا قمنا بضبط المفاهيم والمصطلحات الخاصة بالموضوع، أما الفصل الثاني تناولنا فيه ماهية الثقافة التنظيمية مفهومها، نشأتها وتطورها، خصائصها وأهميتها، أنواعها ومستوياتها وكذا أهم وظائفها وأبعادها ثم علاقة الثقافة التنظيمية بالمكتبات الجامعية، أما الفصل الثالث تم التطرق فيه إلى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمكتبات الجامعية من خلال توضيح مفهوم أداء العاملين، وأهميته، وعناصر ومحددات الأداء، والعوامل المؤثرة على الأداء، وإجراءات تحسين أداء العاملين، وأخيرا تم التطرق إلى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين من خلال جملة من المؤشرات أبرزها تأثير الالتزام التنظيمي، والإبداع، والحوافز على أداء العاملين، أما الفصل الرابع كان بعنوان الإطار المنهجي للدراسة وتضمن العناصر الآتية: التعريف بمكان الدراسة، مجلات الدراسة، منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، تحليل البيانات، نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات، النتائج العامة للدراسة، مقترحات وتوصيات الدراسة، وأخيرا الخاتمة.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للدراسة

الإشكالية:

تعد الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في النظام العام للمنظمات، والذي ينبغي على قادة المنظمات ومدراءها أن يكونوا على علم بأبعادها وعناصرها بما تعطيه من صبغة خاصة للوسط داخل المنظمات والذي ينعكس على سلوك الموظفين في أدائهم لمهامهم وفي تفاعلهم مع بعضهم البعض.

فالمنظمات على اختلافها، إنتاجية كانت أو خدماتية تعطي اهتماما بالغا لبيئة العمل ولثقافة العامل لاقتناعها الراسخ بأن الفرد العامل بها هو أساس هذه المنظمة والمحدد الرئيس لنوعية الخدمة التي تقدمها.

ومن هنا ظهرت الفكرة بضرورة عناية المنظمات بالثقافة التنظيمية، بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات واتجاهات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك الأفراد في المنظمات التي يعملون بها، وذلك لما تؤديه الثقافة من دور مهم في تشكيل عادات الفرد وقيمه واتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص والأشياء من حوله داخل المنظمة التي يعمل بها وتأثيرها على سلوك وأداء الأفراد وتماسك البناء الاجتماعي داخلها.

وهو ما يكسبها سمات شخصية تميزها عن غيرها كما توفر الإطار الذي يوضح ويحدد المعايير التي يتم بها ربط العاملين بالمكتبة وتحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان، ورفع مستوى التزامهم وترسم قواعد السلوك المرغوب وتعزز الشعور بالانتماء وتحقق الاستقرار التنظيمي، إذ تعمل الثقافة ذات القيم الايجابية على تعزيز الإجراءات والأنظمة حتى يصبح العامل حريصا على التوافق مع القيم السائدة داخل المكتبة، وخلق مناخ تنظيمي تسوده القيم المشتركة والالتفاف حول الأهداف ومستوى عال من الرضى مما يزيد من معدلات الالتزام التنظيمي لدى العاملين .

فنجاح المكتبة الجامعية يعتمد على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة عاملها لبناء وتطوير المعارف والوقوف بأهدافها والعمل على تعزيز هذه الثقافة وتحقيق التعاون بين العاملين وتعليمهم وتوضيح العلاقات بينهم وبين الجهات الأخرى ومساعدتهم على حل المشكلات التي تواجههم.

تكسب الثقافة التنظيمية للمنظمات خصائص ومميزات تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى وباعتبار أن المكتبة الجامعية أحد هذه المنظمات فإن وجود ثقافة تنظيمية بها أمر أساسي لما تعكسه على سلوك العاملين فيها وطريقة أداء العمل لرفع مستوى فعاليتها في أداء واجباتها من خلال تبنيها هذه الثقافة التي تمكنها من مواجهة المشكلات التي تعترضها وذلك بإتباع الآليات التي تساهم في نجاح المكتبة وتأييد رسالتها.

ونظرا لأهمية الثقافة التنظيمية والحاجة الفائقة لفهمها، لكونها تمثل أحد السبل التي تساعد على فهم وتحسين سلوك الأعضاء الذين يحملون أفكارا ومعتقدات خاصة بهم والتي تؤثر على أدائهم بصفة مباشرة في المكتبة الجامعية، وقد يكون هذا التأثير إما ايجابيا من خلال جملة العناصر السابقة أم سلبيا وهذا ما ستحاول الدراسة الحالية الكشف عنه بالدراسة والتحليل.

ومن هذا المنطلق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بمكتبة كلية الآداب واللغات بجامعة بسكرة؟

ومن التساؤل الرئيسي تنبثق التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يساهم الالتزام التنظيمي في رفع مستوى كفاءة الأداء لدى العاملين بمكتبة

كلية الآداب واللغات؟

- هل تتبنى المكتبة ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع لدى العاملين بمكتبة كلية الآداب واللغات؟

- كيف يؤثر التحفيز على أداء العاملين بمكتبة كلية الآداب واللغات؟

2-فرضيات الدراسة:

- يساهم الالتزام التنظيمي في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين بمكتبة كلية الآداب واللغات.

- المكتبة التي تتبنى ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع تضمن التأثير الإيجابي على أداء العاملين بها.

- توجد علاقة ترابطية تكاملية بين تلقي التحفيزات وزيادة الأداء بمكتبة كلية الآداب واللغات.

3/أهمية الدراسة:

ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات بكونها تتناول موضوعا جوهريا هو الثقافة التنظيمية المتناول في العديد من الدراسات النفسية والاجتماعية والتسرية غير أننا ربطناه بمجال المكتبات الجامعية، التي تعد الشريان الحيوي الذي يغذي الباحثين والدارسين في المجتمع الأكاديمي علما وثقافة ومن أجل دوام دعمها لمستفيديها بتقديم أحسن الخدمات المعلوماتية سعت جاهدة في تغيير أساليب التسيير الإداري فيها وأنماط سلوك العاملين بها، وذلك بانتهاج طرق تتماشى مع متغيرات المجتمع الذي تنشط فيها وزيادة فاعليتهم بما يضمن الحفاظ على مكانة المكتبة واستمرار نشاطها.

أسباب اختيار الموضوع:

أسباب ذاتية: الميل المعرفي والعلمي نحو دراسة موضوع الثقافة التنظيمية باعتبارها مدخلا لتمكين المكتبة من تحقيق الأداء المتميز، من خلال تفعيل أداء مواردها البشرية

وهذا بزيادة تمسكهم والتفافهم حول المنظومة القيمة لمكتبهم مما يرفع من شعورهم بالانتماء لها.

كون العاملة مهنية لمدة تفوق 15 سنة الأمر الذي جعلها تدرك أهمية الثقافة التنظيمية في أداء العاملين وتأثيرها الإيجابي في تحسين ظروف العمل وخلق البيئة المشجعة لتفعيله

أسباب موضوعية:

- تقديم إطار نظري لمفهوم الثقافة التنظيمية وأداء العاملين وربطها بمجال المكتبات.
- معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من الثقافة التنظيمية وموضوع الأداء.
- معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بمكتبة كلية الآداب واللغات.
- السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم وترسيخها في المكتبات.
- زيادة الوعي بأهمية الثقافة التنظيمية ودورها في تنمية قدرات الأفراد ومهاراتهم الإبداعية وما تعود به من إيجابيات أثناء تطبيقها في المكتبات الجامعية.
- يمكن لهذا الموضوع أن يكون امتداد لدراسات سابقة ومسار لدراسات أخرى مستقبلية.
- محاولة معرفة طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبة ومعرفة مدى تأثيرها على مستوى أداء العاملين.
- محاولة تعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم في تنمية قدرات العاملين وفي تطوير مستوى أدائهم.

-ضبط مصطلحات الدراسة:

- تأثير: هو ما بقي من رسم الشيء والتأثير: إبقاء الأثر في الشيء وأثر في الشيء: ترك فيه أثرا. (1)
- **الثقافة التنظيمية:** تعرف ثقافة المنظمة على أنها مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات. (2)
- الأداء:** يشير إلى المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. (3)

- **التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية:** الثقافة التنظيمية هي جزء لا يتجزأ من المحيط الداخلي للمكتبة فهي تعبر عن مبادئ وقيم أعضائها وعن أساليب العمل والنشاطات الخاصة التي يستخدمونها وتتفرد من خلالها، والتي تميز المكتبة عن سواها من المكتبات.

- **التعريف الإجرائي للأداء:** وهو قيام العامل بالنشاطات المختلفة التي يتطلبها عمله وحضوره إلى مكان العمل، وانتظامه فيه وبذل الجهد المطلوب منه بالكمية والنوعية والنمط المحدد والتفاعل مع زملائه واستخدام المعدات والمستلزمات المعاونة له للقيام بالنشاطات المطلوبة.

الدراسات السابقة:

إن أهمية عرض الدراسات السابقة تكمن في تكوين خلفية نظرية عن موضوع البحث، وبالتالي الاستفادة من مجهودات الآخرين والتبصر بأخطائهم. (4) لذلك تم البحث والتقصي

(1)-ابن منظور. **لسان العرب**. بيروت: دار الطباعة والنشر، 1997. ص. 36

(2)-حريم، حسين. **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**. عمان، الأردن: دار حامد، 2009. ص. 310

(3)-محمد حسن، راوية. **إدارة الموارد البشرية**. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007. ص. 215

(4)-سفاري، ميلود. **الأسس المنهجية في توظيف الدراسات السابقة فضيل دليو (محررا) في: دراسات في المنهجية**.

الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2000. ص. 30

عن دراسات سابقة للدراسات الراهنة أو تقترب منها في أهدافها أو تطرقت إلى احد متغيراتها، فالمراجعة النظرية للدراسات السابقة تسمح بتحديد قوة الإطار النظري للموضوع والوقوف على نتائج الجهود السابقة في مجال الدراسة الحالية وتوضيح مدى الاستفادة منها ومعرفة أوجه التشابه والاختلاف. وقد تم استطلاع بعض الدراسات في ما يخص موضوع البحث وسنعرض أهم ما توفر منها:

1-دراسة"أسعد أحمد محمد عكاشة" (2008) تحت عنوان: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، فلسطين وهدفت هذه الدراسة:

- معرفة أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات.

- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية، ومستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية Paltel ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

-هناك أثر ايجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، وذلك نظرا لأهمية الدور الحيوي التي تقوم به عناصر الثقافة التنظيمية، ودورها الفعال في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث الذي يساهم في مستوى الأداء الوظيفي.

-هناك ضرورة للاستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وذلك من خلال تحديد جوانب الضعف لدى الموظف، والعمل على تطويرها والنهوض بها وكذلك من خلال البرنامج التدريبي المناسب.

-توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعني المتغيرات الشخصية وهي (الحالة الاجتماعية، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

2- "السخل آية" (2009) تحت عنوان: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على المستوى الأداء الوظيفي في بلدية نابلس، فلسطين، كلية العلوم، التجارية والاقتصادية.

-هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة الترابطية والتكاملية بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين والتعرف على أهم الأبعاد المكونة لكل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء وهدفت هذه الدراسة إلى:

-معرفة أهم العراقيل والمعلومات الثقافية التي تحول دون تحقيق أداء مميز.

- تقديم بعض التوصيات التي تساهم في طرح بعض الحلول للتغلب على المشكلات السلوكية والتي تساعد في تطوير الثقافة التنظيمية.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين الإبداع والميل نحو المخاطرة والأداء الوظيفي.

- الأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية سلبيا وأظهرت الدراسة أن العاملين من إناث هم أكثر من الذكور.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.

3-دراسة "الياس سالم" (2006) تحت عنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة -EARA- بالمسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية المسيلة. وهدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة أهم الأبعاد التي يتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء.

- التعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين.

- دراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى المبحوثين.
- المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تأثيراً جوهرياً على أداء العاملين.
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين.
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع على الابتكار والإبداع على أداء العاملين.
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالمشاركة في التسيير تأثيراً جوهرياً على أداء العاملين.

4-دراسة «عيساوي وهيبة» (2011-2012) تحت عنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار، رسالة ماجستير، إدارة الأفراد وحكومة الشركات جامعة أبو بكر بالقايد، تلمسان -الجزائر.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل التوصل إلى نتائج.
- السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم وترسيخها.
- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية، على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن تتمتع مؤسساته بثقافة تنظيمية ايجابية تعكس حب العمل وقيمه ومن نتائج هذه الدراسة:

- أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات.

- إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها.

- تسعى المؤسسة لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها.

- تكمن العوامل المسببة للرضا الوظيفي ولعدمه في عوامل تنظيمية وأخرى شخصية.

- تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي، من خلال تأثير الجانب المعنوي الجانب السلوكي والجانب المادي.

خلاصة:

بعد عرض الإشكالية والإجراءات المتعلقة بها من تساؤلات فرعية وفرضيات وضبط للمصطلحات، وسرد لأهم الدراسات السابقة التي تناولت بعضا من جوانب الموضوع المدروس أو ساهمت في استنباط الإشكال المطروح، تحددت معالم الدراسة ليتم الانتقال إلى الفصل الثاني المتعلق بالإطار العام للثقافة التنظيمية.

الفصل الثاني:

ماهية الثقافة التنظيمية

تمهيد:

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في جميع المؤسسات كانت ربحية أو غير ربحية والتي على رأسها المكتبات الجامعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه هذه المكتبات وتتطور، فهي نتاج ما اكتسبه العاملون من قيم، وعادات، وسلوكيات، وأفكار بعد انضمامهم إليها فهي تعطي ذلك النسق التنظيمي لمنتسبيها والذي يميزها عن باقي المكتبات الأخرى لذلك تعتبر من المحددات الرئيسية لنجاح المكتبة في أداء رسالتها فالقيم والمعتقدات التي يتبناها العاملون في المكتبات هي التي تحكم الأداء وترسم الطريق نحو تحقيق الأهداف لها.

1 / مفهوم الثقافة التنظيمية: فالثقافة مفهوم واسع وذو جوانب متعددة ومن أهم التعريفات نجد:

- فمن التعريفات الأولى للثقافة التنظيمية نجد تعريف "Taylor E" بأنها: ذلك الكل المركب الذي يشمل على المعرفة والمعتقدات والفرن والأخلاق والقانون والعادات، أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضو في المجتمع. (1)
- وهي أيضاً: افتراضات أساسية ومعتقدات يتقاسمها أعضاء المنظمة وعمليات اللاوعي وتحديد النظرة الأساسية للمكتبة وتفاعلاتها مع بيئتها، فهو رأي ينتمي لمنطق التفكير الاستراتيجي لإدارة المكتبة. (2)

-وتعرف أيضاً بأنها "مجموعة القيم والافتراضات والمعتقدات والتفاهات والمبادئ

(1)-بوالشرش، كمال. الثقافة التنظيمية ولأداء في العلوم السلوكية والإدارية. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014.

(2)-الخفاجي نعمة، عباس. ثقافة المنظمة. عمان: دار اليازوري، 2009. ص. 23.

الرئيسية التي يتشارك فيها أفراد المكتبة بحيث يتم تعليمها للأعضاء الجدد.(1)

-كما تعرف بأنها "مجموعة من الاتجاهات النفسية والقيم السائدة في المكتبة والتقاليد ومعايير السلوك المتعارف عليها داخل المنظمة، وبالرغم أن هذه الأمور غير ملموسة ولا يمكن مشاهدتها بوضوح إلا أنه حين استقرارها في المنظمة يكون لها تأثير كبير على سلوك العاملين والمكتبة ككل.(2)

بعد هذا العرض لمختلف التعاريف المتعلقة بالثقافة التنظيمية نلاحظ أن جميعها تتفق على أنها مجموعة من القيم والافتراضات والاعتقادات والمدرجات والمبادئ الرئيسية التي يشترك فيها أعضاء التنظيم ويتم تعليمها للأعضاء الجدد من أجل تحقيق أهداف المكتبة.

2 / نشأة وتطور الثقافة التنظيمية:

إن الأصل التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية مستمد جذوره من الكتابات المبكرة في إدارة الأعمال خاصة دراسات (هاوثرون) التي أجراها (التون مايو) بين عامي 1924 - 1933 التي كونت ما يعرف بمدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، حيث كان لها الفضل في إدخال كل ما هو إنساني واجتماعي إلى دراسة العمل(3)، إلا أن الكتابة عن مفهوم الثقافة التنظيمية لم يبرز بشكل واضح إلا في عام 1979 في مقالة بعنوان Cultures studding on organizational الذي شرح فيها بعض المفاهيم عن جوانب الحياة التنظيمية ذات الطابع التعبيري والثقافي، والمستعملة على نطاق واسع في علمي الاجتماع والانثروبولوجيا، ويمكن القول عن الكتابات التي بدأت تظهر في الثمانيات واستمرت حتى

(1)-عليان، رحي مصطفى. إدارة المعرفة. عمان: دار صفاء، 2008. ص. 105.

(2)- ماهر، أحمد. التنظيم. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2005. ص. 435.

(3)-رشوان حسين عبد الحميد. العلاقات الإنسانية. مصر: المكتب الجامعي، 1997. ص. 44.

الآن سواء على المستوى الأكاديمي أو التطبيقي وللتطرق لمفهوم عام للثقافة التنظيمية لا بد من معرفة تطورها كمصطلح علمي ومدى الاهتمام والقبول العام لها.⁽¹⁾

حيث استعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980 وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية Business Week وأدرجت مجلة Fortune ركنا خاصا تحت عنوان corporate cultur إلى أن جاء الباحثان "T.E.Deal A.A.kenndery" سنة 1982 بكتاب تحت عنوان Colporte culture واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.

فيما يذكر "هوفستيد" أن مصطلح "الثقافة التنظيمية" لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانينات الميلادية، ويحيل هوفستيد ذلك لكتابين اثنين هما: ثقافة المنظمة (CORPORATE CULTURE: DEAL & KENNEDY 1982) وكتاب "البحث عن الامتياز" لبترز ووترمان (IN SEARCH OF EXCELLENCE : PETERS & WATERMAN 1982) وفي مطلع التسعينيات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية (الثقافة التنظيمية) باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجهم وإبداعهم.⁽²⁾

(1) -درنوني، هدى. دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية لمؤسسة صناعة كوابل الكهرباء.

أطروحة دكتوراه (ل.م.د) كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد خيضر بسكرة. 2015. ص 83.

(2) -الباس، سالم. تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL

وحدة EARA بالمسيلة. مذكرة ماجستير . قسم علم الاجتماع. جامعة المسيلة. 2006. ص 11.

3/ خصائص وأهمية الثقافة التنظيمية:

1.3/ خصائص الثقافة التنظيمية:

هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها الثقافة التنظيمية والتي نوردتها فيما يلي:

- الثقافة التنظيمية نظام مركب يتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المنظمة وتشمل العناصر التالية: (1)

***الجانب المعنوي:** والمتمثل في الأخلاق والقيم والمعتقدات والأفكار التي يحملها أفراد المكتبة.

***الجانب السلوكي:** والمتمثل في عادات وتقاليد أفراد المجتمع، الآداب والفنون والممارسات المختلفة.

***الجانب المادي:** وهو كل ما ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة.

- ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف، فهي نظام مرن له القدرة على التكيف مع مطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ومع البيئة المحيطة بالمكتبة.

- الثقافة نظام تراكمي ومستمر حيث أن كل جيل من أجيال المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة فهي تعلم وتورث جيلا بعد جيل.

- الثقافة التنظيمية عملية إنسانية حيث يعتبر الإنسان هو المصدر الرئيس لها أي أنها من صنعه وبدونه لا تكون هناك ثقافة.

(1) - أبو بكر، مصطفى محمود. التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة. الإسكندرية: دار الجامعة، 2005. ص. 407.

-تعكس الثقافة التنظيمية المناخ التنظيمي السائد من ناحية طرق وأساليب المشاركة في اتخاذ القرارات، اتجاهات الإدارة العليا نحو العاملين، إضافة إلى لغة الخطاب الإداري والمصطلحات المستعملة في ذلك داخل المنظمة.

2.3 / أهمية الثقافة التنظيمية:

تحظى الثقافة التنظيمية بأهمية بالغة في المكتبة الجامعية، نظرا للدور الذي تلعبه في تحقيق استقرارها حيث يمكن تلخيص هذه الأهمية في مجموعة من النقاط والمتمثلة فيما يلي:

- 1- الثقافة تساعد في خلق الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم وتعزز استقرار المكتبة كنظام اجتماعي.
- 2- تعتبر الثقافة عنصرا جديرا يؤثر على قابلية المكتبة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المكتبة مرنة ومتطلعة للأفضل كانت المكتبة أقدر على التغيير واحرص على الإفادة منه.
- 4- الثقافة التنظيمية تعد أسلوبا لتفاعل العاملين لتحسين الأداء التنظيمي والتأثير في اتخاذ القرارات.

كما نجد أن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن فيما يلي: (1)

- أنها تنمي الإحساس والانتماء للمؤسسة لدى العاملين فيها.
- تدعم الاهتمامات الاجتماعية بدلا من الاهتمامات الفردية.
- هي جزء أساسي ومتمم للجودة وتحسين الأداء.
- توجد بيئة فعالة للإبداع.

(1)- جاد الرب، سيد محمد. الاتجاهات المعاصرة في إدارة الأعمال " مناهج التميز التنافسي". مصر: مؤسسة الجوهري،

كما تبرز أهميتها في كونها موجهة للسلوكيات في المكتبة الجامعية، وهي تتحرك ضمن مجالات ثلاثة رئيسية وهي المجال التنظيمي بما تتضمنه من قواعد وقوانين رسمية والمجال القيمي المعياري بما يتضمنه من معايير وقيم تفرضها الثقافة التنظيمية، والمجال الاستراتيجي المنطلق من الأهداف الجزئية والأهداف الكلية للمكتبة.⁽¹⁾

-الثقافة التنظيمية هي الإطار الذي يساهم في بناء المكتبة وتطويرها وارتقائها لمواكبة التغيرات والتطورات.

-تعتبر الثقافة التنظيمية سببا لنجاح عمليات التحول والتطوير، فعندما تتسجم المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة وأهداف المكتبة فإن عمليات التجديد ستكون مقنعة للأفراد.

-تعمل الثقافة التنظيمية على تشكيل أنماط السلوك المطلوبة من العاملين داخل المكتبة.

-تساعد الثقافة التنظيمية في تماسك التنظيم من خلال التقاء العاملين حول عناصر الثقافة التنظيمية مثل: القيم، المعتقدات بحيث تصبح هذه العناصر مرتبطة بالسلوك التنظيمي.

4 / عناصر الثقافة التنظيمية: Factors of organisational culture

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو المقومات التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المكتبة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي

(1)-المهدي بن عيسى، محمد. ثقافة المؤسسة كموجه للسلوك والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة. في. مجلة الباحث 3. الجزائر: جامعة ورقلة: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2004. ص. 152

يفكر بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المكتبة والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمكتبة ويمكن أن نذكر أهم عناصر الثقافة التنظيمية كما يلي:

1.4/القيم التنظيمية : organizational Value هي التفاصيل الجماعية التي

تفرض نفسها داخل المجموعة فمثلا بمكتبة كلية الآداب واللغات بجامعة بسكرة التفاصيل الجماعية الأساسية هي (الأمن والهدوء قبل كل شيء) ،فهي بمثابة المعايير الأساسية التي تحدد طرق التصرف والتفكير ، فهي تشكل فلسفة المؤسسة التي تحدد ميثاق سيرورتها المعبر عنه من خلال القانون الداخلي، توصيف المهام، والمناصب نظام المكافئة والجزاء، الحقوق والواجبات فالقيم التنظيمية هي قواعد تمكن الفرد من التميز بين الصواب والخطأ والمرغوب وغير المرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزودنا برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة العمل وثقافة المؤسسة، وهي القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ،ومن هذه القيم على سبيل المثال: المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت.(1)

2.4/المعتقدات التنظيمية: organizational Beliefs

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن بين هذه المعتقدات نجد أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف المكتبية، لذا نجد أن هناك من المعتقدات ما هو سلبي ومنها ما هو ايجابي.

وهنا تكمن مسؤولية الإدارة في تقوية تلك المعتقدات الإيجابية للأفراد مثل: الحب والصدقة، التقدير والسعي من أجل إزالة تلك المعتقدات السلبية مثل الكراهية والأنانية وغيرها من

(1) - عاشوري، ابتسام. الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان

الترقية والتسيير العقاري الحلفة. مذكرة ماجستير. قسم علم الاجتماع . تنظيم وعمل.كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

جامعة محمد خيضر بسكرة. 2015. ص. 79

الصفات الذميمة حيث نجد انه إذا أحب الفرد وظيفة وكانت فكرته عنها ايجابية ويكون لديه توجه مساند للوظيفة الأمر الذي يجعله يرى الجوانب الحقيقية فيها ويتغاضى عن صعوباتها ويدافع عنها إذا انتقدها أحد الأفراد ومن ثم فهو يقبل على أدائها بشغف ويحرص على القيام بأعبائها وربما أبدع فيها والعكس صحيح. (1)

3.4/الأعراف التنظيمية: organisational Norms

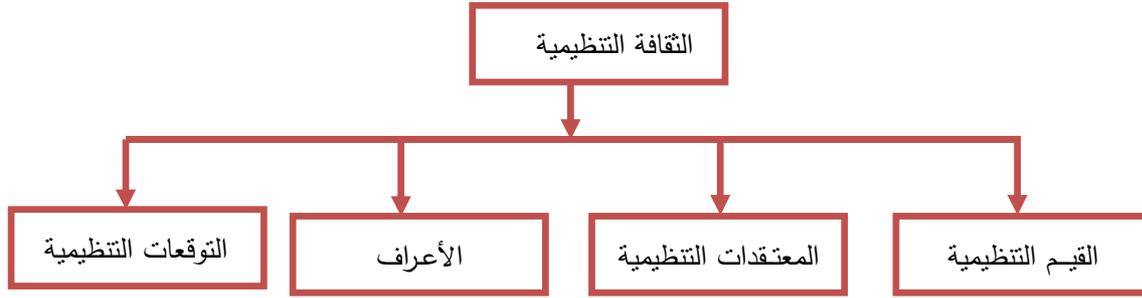
وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المكتبة، على اعتبار أنها معايير مفيدة لها وهي ما تم التعرف عليه داخل أي مكتبة دون الحاجة لكتابة تلك الأعراف، حيث تسود ويلتزم بها الجميع وإن لم تكن مكتوبة فالجميع يرى أنها واجبة التنفيذ والالتزام بها على اعتبار أنها مفيدة للمكتبة ولبيئة العمل وذلك بغض النظر إن كانت تلك الأعراف فعلا لها فائدة أو عديمة الفائدة مثلا: التزام المكتبة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المكتبة أو عدم السماح لمن يشغل منصب حساس في الحكومة بالزواج من جنسية أجنبية.

4.4/التوقعات التنظيمية: organizational Expectation

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المكتبة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المكتبة؛ مثال ذلك: توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاجتماعية، وهي التوقعات التي يتوقعها الفرد من المكتبة أو ما تتوقعه المكتبة من الأفراد العاملين بها خلال فترة عمل الفرد في المكتبة، فالكل يسعى لهدف ما والفرد قد يكون توقعه أن تقوم المكتبة بإعطائه وضعا اجتماعيا

(1) يروش، زين الدين، هدار، لحسن. دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. في. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية. ع1. جامعة بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2007. ص. 57، 58.

معينا، أو قد يكون هدفه تحقيق مستوى من الرفاهية لأولاده، وبالمقابل تتوقع المكتبة منه أن يعطي أفضل ما لديه أو أن يطيع قوانين واللوائح المتبعة في المكتبة، وقد تتوقع منه الإبداع، وهذا يختلف باختلاف المكتبة والأفراد ورغباتهم وتطلعاتهم. كذلك يتوقع الموظف توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجاته النفسية والاجتماعية.(1)



الشكل رقم (01): عناصر الثقافة التنظيمية:2

وحسب رأي نجم عبود هناك مجموعة من العناصر المكونة للثقافة التنظيمية وهي:(3)

1/العناصر الصلبة:وتتمثل في الهيكل التنظيمي والأنظمة والقواعد والإجراءات

المحددة.

2/العناصر الناعمة: وتتمثل في الأسلوب والمهارات والقيم والمبادئ وأخيرا الرموز

والقصص والشعائر الخاصة بالشركة.

(1)-الفريجات، خضير حمود كاظم وآخرون. السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة. عمان: إثراء للنشر والتوزيع. ص.

(2)- العاجز، إيهاب فاروق مصباح. دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظة عزة. مذكرة ماجستير: إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة. 2011. ص.

(3)-نجم، عبود نجم. إدارة الابتكار. الأردن: دار وائل، 2007. ص. 77

و يرى فاضل عباس أن الثقافة التنظيمية تتكون من: (1)

- أ. القيم: هي نمط سلوكي مرغوب يحمل صفة الالتزام لمجموعة معينة.
- ب. المعتقدات: هي نمط تفكير المجموعة وكيف تتصرف على أرض الواقع.
- ج. الافتراضات: هي مؤشرات تحدد طريقة إدراك وفهم تفكير الأفراد في المنظمة نحو الأعمال التي يقومون بها.
- د. الطقوس: هي جميع الممارسات التي تؤديها مجموعة معينة في مناسبات معينة.
- هـ. الرموز: تعني الأشخاص والدلالات التي تحمل معنى وتشكل أساساً لفهم الأشياء.
- و. المعايير: هي القواعد والإجراءات التي توجه الأفراد كيف يتعاملون مع الحالات الخاصة التي يواجهونها.
- ي. الاتصالات: وهي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها والتي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ القرارات.

5/ أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية:

1.5/ أنواع الثقافة التنظيمية:

لقد أصبح من الشائع أن يميز علماء الإدارة بين العديد من أنواع الثقافات التنظيمية وذلك حسب عدة معايير بالنسبة إلى معيار " القوة والضعف «يمكن التمييز بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة. (2)

أما بالنسبة إلى معيار "درجة التكيف" مع المحيط فيمكن أن نفرق بين الثقافة المرنة (التكيفية) والثقافة الجامدة (غير التكيفية).

(1)-فاضل، عباس حسن. دور الثقافة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيق الإدارة الالكترونية. في. مجلة كوت

للعلوم الاقتصادية والإدارة. ع 14. العراق: جامعة ميسان، 2010. ص. 221

(2)-حريم، حسين. إدارة المنظمات: منظور كلي. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2003. ص. 268

وسنعرض هذين النوعين بشيء من التفصيل في الآتي:

5-1-1/ حسب معيار القوة والضعف: وفق هذا المعيار تنقسم الثقافة التنظيمية إلى

ثقافة قوية وثقافة ضعيفة:

5-1-2/ الثقافة القوية: وتعرف الثقافة القوية بأنها الحد الذي يجعل الأعضاء

يتبعون ما يملى عليهم من قوانين وتعليمات، فالثقافة القوية هي التي تنتشر عبر

المكتبة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أو معظم أفرادها ويشتركون في

مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم

سلوكهم واتجاهاتهم. (1)

وعندما تتجح المكتبة في نشر قيمها بشكل متسع؛ فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة

قوية. فالثقافة القوية تمثل رابطة متينة تربط عناصر المكتبة ببعضها البعض.

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها: (2)

-الثقة: تشير إلى الدقة والتهديب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملا مهما من عوامل

تحقيق إنتاجية مرتفعة.

-الألفة والمودة: يمكن للألفة والمودة أن تأتي من خلال إقامة علاقات متينة مع

الأفراد داخل المكتبة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.

-الشدة: وتشير إلى قوة تمسك أعضاء المكتبة بالقيم والمعتقدات السائدة.

(1)- أبو بكر، مصطفى محمود. دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية. الإسكندرية: الدار الجامعية،

2000. ص. 131

(2)- سالم، إلياس. المرجع السابق. ص. 21-22

-الإجماع والمشاركة: أي الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد حيث يعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المكتبة وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء التزامهم.

5-1-3/ الثقافة الضعيفة:

عكس الثقافة القوية وهي التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المكتبة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم فهي تفتقر في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وبالتالي سيجد العاملون صعوبة في التوافق والتوحد مع المكتبة أو أهدافها وقيمها.⁽¹⁾ ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى توجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة. وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين.

أي أن المكتبة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به، بينما في الثقافات الضعيفة فإن الأفراد يسرون في طرق غير واضحة المعالم وينلقون تعليمات متناقضة ويفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين.

وبالتالي يمكن القول أن الثقافة التنظيمية القوية والايجابية تمثل الأساس الذي يقوم عليه بناء التنظيمات القوية الراسخة والتي يمكن أن تبقى وتستمر بنجاح في إطار مجالات عملها. فأفضل الخطط ومسارات التطوير لا يمكن تطبيقها بنجاح في إطار ثقافة تنظيمية سلبية وضعيفة حيث يتحول الأمر إلى إهدار وضياع للموارد المتاحة وفي النهاية عدم تحقيق الأهداف التنظيمية بالكفاءة والفاعلية المستهدفة.

(1)-أبو بكر، مصطفى محمود. التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة. المرجع السابق. 412.

5-1-4 / الثقافة التنظيمية حسب معيار التكيف وتمثل في: (1)

5-1-4-1 / الثقافة التكيفية (المرنة): وتتسم المكتبة التي تتبنى هذا النمط بتشجيع واستكشاف واستغلال إمكانيات التكيف في مرحلة التغيير، كما يبرز وبشكل جلي دور أهمية القيادة في ذلك مما يجعل مهمة القائد أو المسير هو تقييم التغيير لإرضاء المستفيد وهو ما يسمح للمكتبة بالاستمرار.

5-1-4-2 / الثقافة الجامدة: يتسم هذا النمط الثقافي بالحذر وتطبيق حرية مديري المستويات الوسطى والدنيا لاتخاذ القرارات أو إجراءات، فهو من النوع البيروقراطي، لأن الأفراد لا يشتركون في الأحداث ويرفضون تحمل الأخطار ولا يملكون روح الإبداع، كما يتميز بالإفراط في الرقابة مما يجعلها مثبطة للحوافز ومكبته للحماس، وهذا ما يؤثر على المكتبة بشكل كبير خاصة في حالة إحداث التغيير.

5-1-5 / الثقافة التنظيمية حسب درجة التأثير: تحتوي على: (2)

5-1-5-1 / الثقافة الايجابية: وهي تلك الثقافة التي تعكس بين قيم العاملين وقيم المكتبة هذا الاتفاق يجعلها تسلك بموظفيها سلوكا ايجابيا فيما يمكن أن يشكل ثقافة ايجابية قادرة على التطوير والتغيير الايجابي، وتشكل في نفس الوقت نقطة مميزة لتنافسية المكتبة.

5-1-5-2 / الثقافة السلبية: تعكس وجود فروق بين قيم العاملين وقيم المكتبة مع وجود معوقات كبيرة قد تمنع أي تطوير تنظيمي، ففي هذه الحالة لا بد من وجود رقابة قوية من الرؤساء من خلال الإجراءات والدرجات العالية من البيروقراطية.

وهناك بعض الأنواع الأخرى من الثقافة التنظيمية نذكر منها: (3)

(1) -بروش، زين الدين، هدار، لحسن. المرجع السابق. ص. 56-57

(2) -عصفور، أمل مصطفى. قيم معتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي. القاهرة: منشورات المنظمة العربية الإدارية، 2008. ص. 65-66

(3) -أبو بكر، مصطفى محمود. دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية. المرجع السابق. ص. 145-

6/الثقافة البيروقراطية (Bureaucratique culture): في مثل هذه الثقافة تتحدد مختلف المهام والصلاحيات والمسؤوليات بين الإدارات والمكاتب، حيث أن العمل يكون منظم ويعتمد على الرقابة والالتزام.

7/الثقافة الإبداعية (Innovative culture): الإبداع هنا قد يكون فردي أو جماعي، وتحتاج هذه الثقافة إلى توفير مناخ مناسب يتميز بالحركة التي تسمح بطرح الأفكار ومحاورتها دون قيود أو حدود، حيث تتميز هذه الثقافة بالتعاون والصراحة والاحترام المتبادل بين العاملين.

8/ثقافة التعاطف الإنساني: يركز هذا النوع من الثقافة على العلاقات الجيدة والأجواء المناسبة وغيره من الصفات الإنسانية الجيدة، كاحترام المتبادل والثقة والتعاون ويسوده جو أقرب للعائلي منه للعمل.

9/ثقافة الدور (Rôle culture): يعتمد هذا النوع من الثقافات على وجود مجموعة اللوائح والإجراءات الصارمة التي يجب إتباعه لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف، في ظل هذا النوع من الثقافة فإن كل فرد يقوم بدور محدد يجب عليه التقييد به، وكذلك فالوظائف التخصصية يتم التنسيق بينها عن طريق الإدارة ومن أبرز السمات المصاحبة لثقافة الدور التنبؤ والاستقرار.⁽¹⁾

(1) -شطي، أمينة. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل: دراسة مسحية على عمال ثانوية عمرانى العابد. مذكرة ماجستير. قسم علم الاجتماع. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. جامعة محمد خيضر بسكرة. 2014. ص. 37

وهي تركز على نوع التخصص في الوظيفة والأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، كما أنها تهتم بالقواعد والأدوار الوظيفية، كما توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية والأداء الثابت.

(1)

2.5 / مستويات الثقافة التنظيمية:

تتطور ثقافة المكتبة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية وهي:

1-2-5/ثقافة المجتمع: تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المنظمة، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، فمثلا في المكتبة لا بد من أن تتوافق سياستها وأهدافها ومعاييرها مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب الشرعية والقبول.

2-2-5/ثقافة الصناعة أو النشاط: إن القيم والمعتقدات الخاصة بمكتبة ما نجدها معتقدة في الوقت نفسه من طرف المكتبات العاملة في نفس النشاط. أي أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية لها مما من شأنه تكوين نمط معين للنشاط يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلا نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس ويتضح ذلك في النمط الوظيفي.(2)

3-2-5/ثقافة المكتبة: عادة تكون للمكتبات الكبيرة ثقافة مختلفة عن المكتبات الصغيرة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المكتبة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المؤسسة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون تغيرات مختلفة

(1) يزغش، محمد. الثقافة المهنية في التفكير الإداري الحديث: دراسة ميدانية على مستوى جامعة محمد خيضر.

مذكرة ماجستير. قسم علم الاجتماع. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد خيضر بسكرة. تنمية الموارد البشرية. 2007. ص. 26

(2) سالم، إلياس. المرجع السابق. ص. 24

ويتعرضون لمصادر وأنواع من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المكتبة. (1)

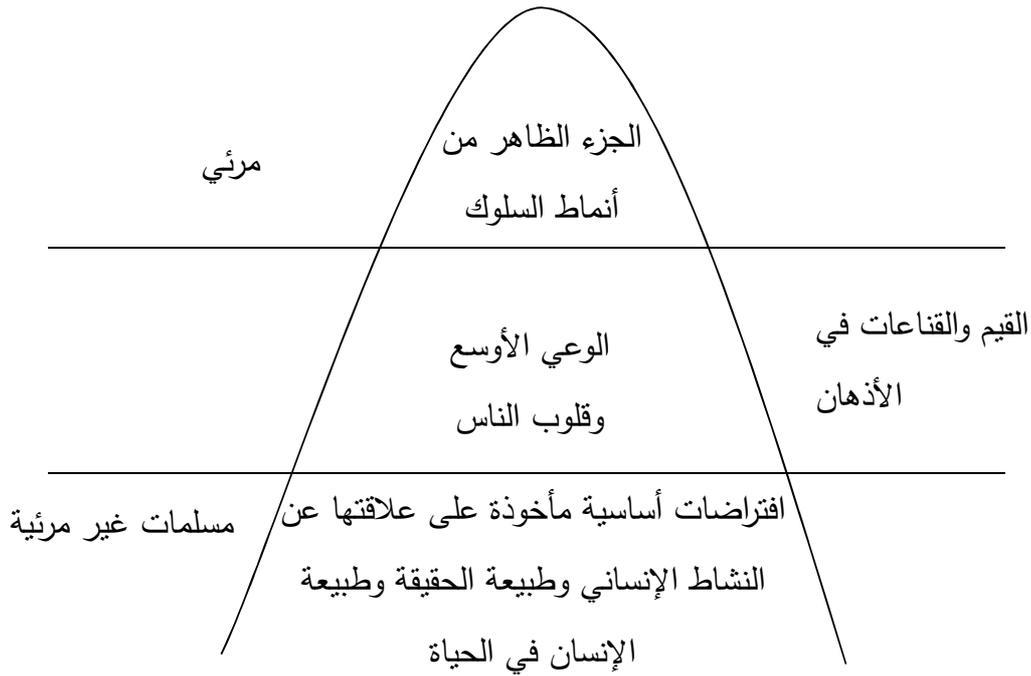
وهناك من يرى أن للثقافة التنظيمية ثلاث مستويات أخرى وتتمثل في:

- **المستوى الأول:** ويتعلق بالجزء الظاهر من أنماط السلوك والتمثلة في التصرفات الشخصية للعاملين، الاحتفالات والشعائر داخل المنظمة، الطقوس والرموز كما يعتبر هذا المستوى أكثر وضوحا حيث يمثل رموزا للثقافة في بيئة العمل.
 - **المستوى الثاني:** يجسد الوعي الأوسع، والتمثل في قيم وقناعات الموجودة في أذهان وقلوب الناس والتي تحدد النمط السلوكي للعاملين. (2)
 - **المستوى الثالث:** ويشير إلى الفرضيات، وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المكتبة وتحديد كيفية فهم الأفراد لما يدور حولهم. (3)
- ويمكن توضيح هذه المستويات من خلال الشكل الآتي:

(1) - عيساوي، وهبية. أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي: دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببيشار. مذكرة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان. 2012. ص 27.

(2) - اللوزي، موسى. التنظيم وإجراءات العمل. عمان: دار وائل للنشر، 2002. ص. 231

(3) - معاوي، سامية. الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيدة. مذكرة ماجستير. في. علم الاجتماع. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة باجي مختار. عنابه. 2009.



شكل رقم (02): يوضح مستويات الثقافة التنظيمية. (1)

6 / وظائف وأبعاد الثقافة التنظيمية:

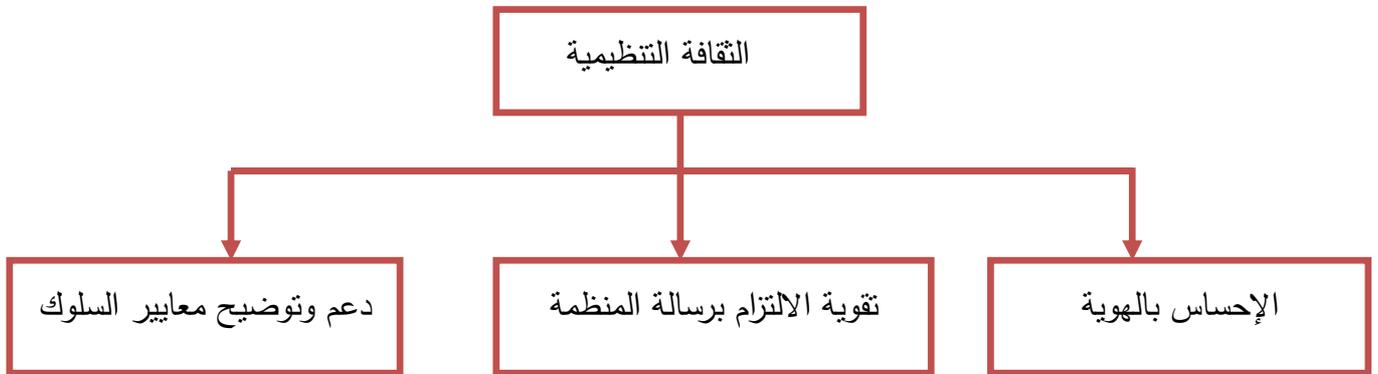
1.6 / وظائف الثقافة التنظيمية: تمثل ثقافة المكتبة المحرك الأساسي لنجاحها، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة، ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل، اعتمادا على القواعد واللوائح غير رسمية التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف في مختلف الموقف، فهي تؤدي عدة وظائف مهمة منها:

- تلعب دورا مهما في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين، مما يتغلب على الالتزام الشخصي والمصالح الذاتية لهم.

(1) -لحوي، لحسن. دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه لولاية

بسكرة. مذكرة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر بسكرة. 2014 ص. 41

- بمثابة إطار مرجعي للعاملين للاستعانة بهم لإعطاء معنى واضح وفعال لنشاط المكتبة، وبعدها آخرون مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت على قيم معينة مثل: الإبداع، التميز... الخ
- تعزز استقرار النظام، بالتنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة، والالتزام الجماعي، وفهم اللوائح التنظيمية.
- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المكتبة، من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال ببعضهم البعض والعمل معا.
- تعمل على تكوين اتفاق جماعي بين أعضاء المكتبة حول الأهداف والوسائل التي تحقق رسالة المكتبة، وحول المعايير المستخدمة لقياس مدى تحقيق هذه الأهداف. (1)



الشكل رقم (03): يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية(2)

(1) -سيد مصطفى، أحمد. إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة. مصر: الدار الجامعية، 1999. ص. 155

(2) -جرينبرج جيرالد، بارون، ترجمة رافعي بسيوني. إدارة السلوك في المنظمات. الرياض: دار المريخ، 2004. ص. 361

2.6/ أبعاد الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية أدوار عديدة في المكتبة باعتبار تأثيرها طويل المدى ويتعلق ببناء الاتجاهات وتكوين قيم مشتركة بين مجموع العاملين، لذا فإن الحديث عن أبعاد الثقافة التنظيمية هو حديث عن تنظيم العلاقات بين العاملين والإدارة من جهة والعاملين والإدارة والمستفيدين من جهة أخرى، على اعتبار أن المكتبة تواجه في دورة حياتها وحتى العامل في مساره المهني الكثير من الأمور المتعلقة بالتغير والتحفيز وحتى بناء الاستراتيجية العامة للمكتبة وكل هذه العناصر هي بعد هام في مكونات العملية التنظيمية في كل مستوياتها وفي أبعادها.

ويمكن تلخيص هذه الأبعاد فيما يلي:

- **الثبات والاستقرار:** أي الاهتمام بالقواعد والإجراءات، استقرار التوقع والتنبؤ الدقيق.
- **الإبداع:** أي الاهتمام بالإبداع والخبرة والممارسة وتحمل المخاطر.
- **احترام حقوق الآخرين:** أي الاهتمام بتقدير حقوق الأفراد والعدالة والتسامح.
- **الاهتمام بالنتائج:** أي الاهتمام بالدقة والعناية الفائقة بكافة التفاصيل، التحليل ودراسة كافة العناصر والجزئيات.
- **الاهتمام بجماعية الأداء:** أي الاهتمام بفرق العمل، مشاركة وتعاون العاملين كجماعة.
- **التشدد والالتزام:** أي الاهتمام بالتشدد والحسم في الفصل، المسؤولية الاجتماعية والمعتقدات، المبادئ الأساسية. (1)

(1) - عيشوش، رياض. مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة: دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة. مذكرة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير تخصص: اقتصاد وإدارة المعرفة : جامعة محمد خيضر بسكرة. 2011. ص. 84

وبناء على ما سبق فإن توفر هذه الأبعاد الثقافية في أي تنظيم سيؤثر بصفة ايجابية في أداء العمال لمهامهم إتباعا لما يتاح لهم من مجال واسع للإبداع في العمل بشكل الذي يتلاءم وطموحاتهم، خاصة إذا ما تلقوا الدعم الكامل والتقدير من المسؤولين لما يحاولون القيام به، وتوفر هذه الأبعاد له تأثيرا ايجابيا على كل الأطراف داخل التنظيم، العمال المسؤولين (الإدارة) ومنه التنظيم ككل.

7/ علاقة الثقافة التنظيمية بالمكتبة الجامعية:

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر وبشكل مباشر على مستويات الأداء والإبداع والدافعية والانتماء لدى العاملين بالمكتبة، والالتزام بأنظمتها وقواعدها حيث يذكر جملة من الباحثين بأن الثقافة التنظيمية من أوضح المؤشرات التي نفرق من خلالها بين المكتبات ذات الرؤية VISIONARY ORGANISATION، وهي تلك المكتبات التي تتطلع إلى تحقيق الريادة والإبداع وبين تلك المكتبات المفتقدة للرؤية، وهي المكتبات التقليدية التي لا تحسن سوى محاكاة غيرها.

ومن الأسباب التي تدعو وتبرر اهتمام المكتبات بدراسة الثقافة التنظيمية ما يلي:

المكتبات الجامعية تشهد منذ مطلع القرن الماضي ثورة ضخمة تمخض عنها تجدد في أشكالها التنظيمية والقانونية. وتتنوع شديد في فلسفتها الإدارية وأنماطها القيادية، مما يؤكد على أهمية دراسة الثقافة التنظيمية بغية إحداث التغيير، بالإضافة إلى نجاح في الجهود التنظيمية في محيط السلوك التنظيمي الذي ينبثق من القدرة على إدارة الأبعاد والحدود النفسية الاجتماعية وحدود الإدراك المتعلق بالتغيير الاستراتيجي، مما يدفع باتجاه دراسة بنية الثقافة التنظيمية باعتبارها الوسيلة لتحقيق تلك الغاية. (1)

(1) -معاوي، سامية. المرجع السابق، 2009. ص. 79.

وتؤثر الثقافة التنظيمية على المكتبات الجامعية من جوانب عديدة نوجزها فيما يلي:

أولاً: تحديد وتدعيم التوجهات: التي تساعد على الأداء الأفضل وأن تكون هذه الثقافة قيمة ولها فاعلية أي تتطلب تحقيق التوافق والموائمة بين ثقافتها وبيئتها والتقنية التي تستخدمها، فمن ناحية قد تكون متوافقة مع الأهداف فتصبح قوية ايجابية وقد تكون غير متوافقة مصيرها الفشل. (1)

ثانياً: تدعيم وتوسيع قوة المكتبة الجامعية: الثقافة التنظيمية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد وتحدد ما هو السلوك المطلوب وهذا ما يؤدي إلى نوع الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية والرقابة، والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة العمل والروح والجسد ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.

ثالثاً: المرونة والقدرة على التكيف: تعمل الثقافة التنظيمية على التكيف مع البيئة الخارجية ويمكن تحديد مجموعة من الوسائل تعمل على تحقيق المرونة هي:

- توضيح المكتبة لقيمها ومفاهيمها لأفراد العاملين بها.

- الاستعانة بمختصين خارج المكتبة في اقتراح الأساليب والأدوات التي تحقق الاتصال مع بيئة المكتبة الجامعية.

رابعاً: الانضباط والالتزام (2):

(1) - مساعدة، ماجد عبد المهدي. إدارة المنظمات: منظور كلي. عمان: دار المسيرة، 2013. ص. 232-233.
(2) - حامى، ماجد. دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة محمد الشريف مساعديه في سوق أهراس. مذكرة ماستر. إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز التوثيق. جامعة العربي التبسي تبسه. 2015. ص. 27.

الثقافة التنظيمية تولد الانضباط والالتزام فيكون مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المكتبة الجامعية والحالة من الرضا أو عدم الرضا، ويمكن أن تؤدي الثقافة التنظيمية إلى دعم استعداد الأفراد لإعداد قدر كبير من الالتزام والولاء للمكتبة الجامعية أي أن الثقافة التنظيمية القوية والكثيفة يمكن أن تكون مؤثرا قويا تحفز السلوك التنظيمي الذي يساهم بنجاح المكتبة في تقديم خدماتها، ويزيد من إصرار العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمكتبة وهذا يمثل ميزة هامة للمكتبة تعود بنتائج ايجابية عليها.

خلاصة الفصل:

نستنتج مما سبق أن الثقافة التنظيمية هي حجر الأساس للمكتبات الجامعية وجوهر التسيير الإداري لأي منظمة تسعى إلى النجاح في أي ميدان وتحقيق أهدافها التي خلقت من أجلها، كما أنها تضع الخطوط العريضة لأنشطة هذه المكتبات مما يدفعها للنهوض بالبحث العلمي.

الفصل الثالث:

تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين

بالمكتبات الجامعة

تمهيد:

إن نجاح أي مكتبة مرتبط بمستوى أداء العاملين فيها، لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته الكبيرة بالنسبة للفرد والمكتبة على حد سواء فالمكتبة الجامعية تسعى إلى الارتقاء بأداء العاملين فيها من خلال تدريبهم وتحفيزهم باستمرار للوصول إلى أهدافها فترفع من الإنتاجية والعمل على كيفية التأثير على نفسية العمال وكسب رضاهم وذلك من خلال توفير الجو الملائم للاستفادة من كفاءتهم وتحفيزهم لتحقيق مستوى عال من الأداء وتزويدهم بالمواقف والبواعث التي تنشط دوافعهم لاستثمار قدراتهم في العمل.

1/ مفهوم الأداء: وردت عدة مفاهيم للأداء نذكر منها:

- الأداء: هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما اسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به (1)

* يعتبر قاموس اللغة الفرنسية "Larousse" كلمة الأداء "Performance" كلمة إنجليزية مشتقة من الفرنسية القديمة "Performance" المأخوذة من كلمة "Performer" والتي تعني أتم أو أنجز (accomplir). (2)

* أما نيكولاس (Nicolas) فقد قدم تعريف للأداء مفاده: أن الأداء هو نتاج السلوك فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد أما نتائج السلوك؛ فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المصلحة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك والواقع أننا نستطيع القول بأن الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز وأوانه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت مع الميل إلى إبراز الانجاز أو النتائج وذلك لصعوبة الفصل بين

(1) -بوعيط، جلال الدين. الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. مذكرة ماجستير. كلية العلوم الإنسانية

والاجتماعية تخصص: علم النفس تنظيم وعمل. جامعة قسنطينة. 2009. ص. 72

(2) - dictionnaire Larousse : de la langue française. 2001. P.766

السلوك من ناحية وبين الانجاز والنتائج من ناحية أخرى، يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة المكتبي، فهو يعكس الكيفية التي يحقق ويشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما نجد لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد فمثلا قد يبذل الطالب جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض.(1)

* كما يعرف الأداء على أنه المخرج الذي يحققه المكتبي عند قيامه بأي نشاط من الأنشطة ويشير مفهوم الأداء الوظيفي أيضا إلى النتائج والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة محددة.(2)

ومن منطلق التعاريف السابقة نستنتج أن أداء العاملين في المكتبات الجامعية هو: مدى إتمام وتحقيق مختلف الوظائف المكتبية المنجزة من قبل المكتبيين بغرض الوصول إلى تحقيق أهداف المكتبة.

2/ أهمية أداء العاملين:

يحظى موضوع أداء العمل باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة، فالجميع يعمل على تحسين الأداء ورفع معدلاته لدرجة انه أصبح معيار أو مؤشر لأي تقدم في مختلف المجالات، ويمكن القول أن حياة المنظمة أيا كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة، فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء والاستمرار وإذا

(1) - حسن، راوية. المرجع السابق. ص. 209

(2) - الحرارشة، حسن محمد. إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. عمان: دار خير جليس الزمان للنشر، 2012. ص.

ما كان الأداء دون المستوى المطلوب، فانه سيشكل عائقا كبيرا أمام المنظمة في تحقيق أهدافها وعليه فان أهمية الأداء البشري تتبلور فيما يلي:⁽¹⁾

➤ يعد الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية الذي تبنى عليه الكثير من القدرات الإدارية والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة الفرد مثل: الترفيه، التكوين... الخ.

➤ غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد وهذا يؤدي إلى اهتمام الأفراد بأدائهم لعملهم ومحاولة تحسينه.

➤ يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فان العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

للأداء أهمية داخل أية مكتبة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فان ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاحها واستقرارها وفعاليتها.

فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بناءا حينما يكون أداء العاملين متميزا ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المكتبة وقيادتها بمستوى الأداء في أي مستوى تنظيمي داخلها وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المسؤولين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء.⁽²⁾

(1) - الفروخ، فايز عبد الرحمان. التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي. الأردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2011. ص. 45

(2) - بو قطف، محمود. التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء موظفي المؤسسة الجامعية: دراسة ميدانية بجامعة لغرور خنشلة. مذكرة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية. جامعة محمد خيضر بسكرة. 2014. ص. 14

3/ عناصر ومحددات أداء العاملين:

1.3/ عناصر أداء العاملين: هناك ثلاثة عناصر رئيسة لأداء العاملين بالمكتبات الجامعية وهي:

- أ. العامل (المكتبي): بما لديه من معرفة ومهارة وقيم واتجاهات ودوافع خاصة للعمل.
 - ب. الوظيفة المكتبية: من ناحية متطلباتها وتحدياتها.
 - ج. الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية في المكتبة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة والهيكل التنظيمي.
- وبشكل أكثر تحديداً، توجد عدة عناصر هامة للأداء نذكر منها ما يلي:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة المكتبية: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلقية المتعلقة بالوظيفة المكتبية والمجالات المرتبطة بها.

أ. نوعية العمل: وتشمل الدقة والإتقان والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.

ب. كمية العمل المنجزة: أي مقدار العمل الذي يستطيع المكتبي انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.

ج. المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.⁽¹⁾

2.3/ محددات أداء العاملين:

(1) - محمد حسن، راوية. إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. مصر: الدار الجامعية، 2003. ص. 217

أداء العاملين هو الأثر الصافي لجهود المكتبي التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات، إدراك الدور.

أ. **الجهد:** حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.(1)

ب. **القدرات:** تتمثل في قدرة العامل الفعلية على انجاز العمل ويمكن تقسيمها إلى:(2)

-قدرات مكتسبة: حيث تلعب البيئة والخبرات التي يكتسبها الفرد دورا هاما في تكيف وتشكيل سلوكه وتؤثر على تنمية قدراته الفكرية وتطورها وتكتسب هذه القدرات عن طريق التعليم والتدريب.

-قدرات فطرية: هي قدرات عقلية وجسمانية تكون لدى الفرد من غير اكتساب تمكن الفرد العامل من انجازه لإعماله بسهولة، ليس هذا فحسب بل يتمكن من تحسين أداء عمله في كل مرة يكتسب فيها معرفة أو مهارة جديدة.

ج. **إدراك الدور أو المهمة:** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد بأهميته وبأنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.(3)

(1) - محمد حسن، رابوية. المرجع السابق. ص. 216

(2) - ترغيني، صباح. دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى بالجنوب. مذكرة ماجستير. قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر بسكرة. 2006. ص. 76

(3) - عاشور، أحمد صقر. السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005. ص. 38-39

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن المكتبيين عندما يبذلون جهودا فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أداءهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين.

وبنفس الطريقة فإن المكتبي الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أداءه كأداء منخفض. وبطبيعة الحال إن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر. (1)

4/ العوامل المؤثرة في أداء العاملين:

يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في أداء العاملين لتعددتها والتي يمكن أن نذكر منها:

-العوامل البيئية:وهي مؤثرات على الجهد والقدرة والاتجاه، فعلى سبيل المثال أي عطل في آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الموظف في العمل، أيضا فان السياسات غير الواضحة أو نمط الأشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، وبنفس الطريقة فان النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الموظفين.

لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة هي (2):

- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للموظفين.
- توفير بيئة مدعمة تقل فيها عوائق الأداء إلى ادني حد ممكن.

- عوامل تنظيمية: وتتلخص في النقاط التالية:

- عدم تحديد المهام الوظيفية بدقة.

(1)- محمد حسن، راوية. المرجع السابق. ص. 218.

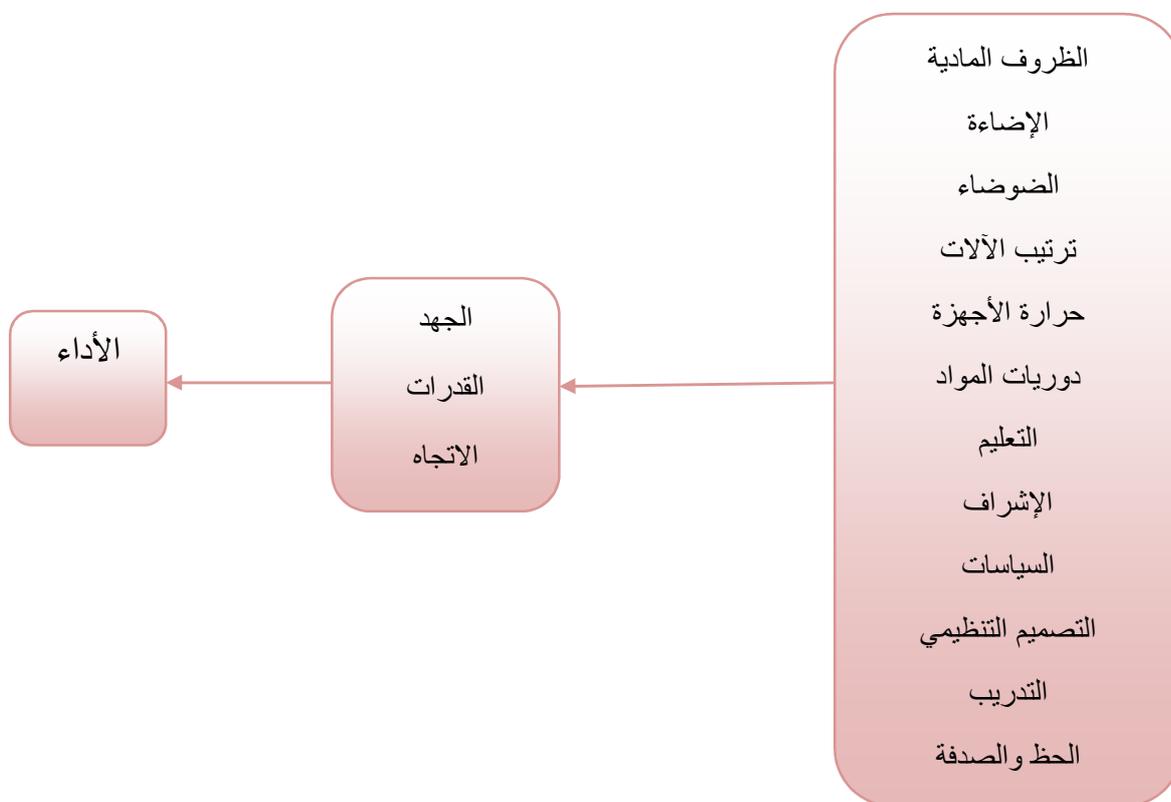
(2)-ايصولاح، زهية. دور التسيير الفعال في تحسين أداء الفرد في المؤسسة. مذكرة ماجستير. في العلوم الاقتصادية.

الجزائر. 207. ص. 47.

- الإشراف السيئ.
- نقص التدريب.

- عوامل تتعلق بالموظف:

- انعدام التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها
- مستوى تأهيل الأفراد
- نظامي الحوافز والمكافآت.
- الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين. (1)



الشكل رقم (04): العوامل البيئية التي تؤثر في الأداء. (2)

(1) -مزهودة، عبد الملك. الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم. في. مجلة العلوم الإنسانية، ع1، بسكرة: جامعة

محمد خيضر، 2010. ص. 94

(2) -محمد حسن، راوية. المرجع السابق. ص. 218

يتضح لنا حسب الشكل رقم (04) أنه توجد عوامل بيئية تؤثر وتتحكم في أداء العامل من بينها الظروف المادية إذا كانت جيدة، فهي تساهم في مساعدة الموظف في القيام بعمله بشكل جيد كما أن التدريب والتعليم هما عاملان يزيدان من مؤهلات وقدرات الموظف للعمل على أكمل وجه وكل عامل من هذه العوامل تؤثر بشكل مباشر على مستوى أداء الموظف.

5 / إجراءات تحسين أداء العاملين:

إن من أهم الأهداف لعملية تحقيق الأداء هو تحسينه من خلال الخطوات التالية:

* تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

لابد من تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء لدى العاملين، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية بالغة لكل من الإدارة والموظفين، فالإدارة ستستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية، وهل أن انخفاض الأداء عائد للموظفين أم أن ندرة الموارد التكنولوجية المتاحة لهم هي السبب الرئيس، كما أن الصراعات الداخلية بين الإدارة والموظفين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقبليات والعوامل الموقفية في بيئة المكتبة، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها الموظفون أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً كنوعية الإشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل... الخ⁽¹⁾

إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه

العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء⁽¹⁾

(1) - محمد عباس، سهيلة. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل. 2010. ص. 157.

***تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:**

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها والتعاون بين الموظفين من جهة والاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء تساهم في وضع الحلول المقنعة للموظفين وتحسين أدائهم وإزالة المشكلات.

***الاتصالات المباشرة:**

إن الاتصالات بين المشرفين والموظفين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة ومن الأمثلة على الاتصالات الفاعلة في هذا المجال هو سؤال الموظفين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة. كذلك لا بد من استشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء كسؤالهم، هل فكرتم ماذا تعملوا لتقليل الأخطاء، إضافة إلى عدم جرح مشاعر الموظفين وتقديم أمثلة ربما حصلت للمشرف في الماضي لكي يسهل الأمر على الموظف كقوله حصل نفس الشيء لي في الماضي، إنني اعرف شعورك الآن وأتذكر كيفية انجاز العمل بدون أخطاء⁽¹⁾

6/ تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين:

إن للثقافة التنظيمية دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين ورفع الروح المعنوية لهم وتسهيل عملية الاتصال بينهم وينتج عن ذلك كله مستوى من الالتزام والتعاون، حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم وكذا التركيز على التفوق وتحقيق أداء متميز.

(1) محمد عباس، سهيلة. المرجع السابق. ص. 158

فالثقافة التنظيمية تعتبر من أهم المؤثرات على أداء العاملين في المكتبة من خلال فهم مواقف الأفراد وإدراكهم وتحفيزهم، وكذا إرشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات البيئية ومما سبق نود توضيح التأثير من خلال جملة من المؤشرات المحددة في الدراسة الحالية:

1.6/ تأثير الالتزام التنظيمي على أداء العاملين:

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها، إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد للمكتبة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها فالالتزام الأفراد في عملهم يشير إلى تقبلهم لقيم وأهداف المكتبة التي يعملون بها وتفانيهم ورغبتهم القوية وجهدهم المتواصل في تحقيق أهدافها، وسيظل الالتزام التنظيمي مفتاحا أساسيا مهما في تحقيق توافق العمال مع مكتباتهم فإذا كان هناك التزام نحو المكتبة سيكون هناك استعداد كاف لتكريس الجهود والتفاني في إنجاز المهام والسعي وراء البقاء والاستمرار في العمل بها، أما انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي سنتبعه آثار سلبية على المكتبة كالتسبب الوظيفي وغيرها.

لذا صار الالتزام التنظيمي مطلباً أساسياً لتحقيق الفعالية في الأداء والكفاءة في الإنتاجية ومؤشراً دالاً على نجاح المكتبات. إذا فهو أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفاعلية في المنظمات الخدمية والإنتاجية، فالأفراد الملتزمون لهم أفكار ومعتقدات وتوقعات خاصة بهم، فالالتزام يشير إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المكتبة على استعداد لبذل جهود معتبرة وإظهار الانتماء لها أي من شأن الثقافة أن تهيئ ظروفها تجعل الأفراد مستعدين للالتزام.

ولتحقيق أهدافها ويكون هذا الاستعداد من خلال ما يلي:⁽¹⁾

(1) - سالم، إلياس. المرجع السابق. ص. 83

❖ أن تكون الثقافة التنظيمية قادرة على قيادة المكتبة إلى النجاح في الأجل

الطويل

❖ توضيح قيمة المكتبة للأفراد.

❖ إرساء رسالة المكتبة وتدعيم القيم التي يمكن ملاحظتها والعمل بها عند

تحقيق هذه الرسالة.

الاهتمام بالوقت واحترام العمل من خلال الحرص على الانضباط في المواعيد والانصراف من العمل في الوقت المحدد والتواجد في أماكن العمل، هذا يؤدي إلى زيادة الدافعية للعمل وكذا الرفع من الروح المعنوية والكف عن بعض المظاهر السلبية كالتغيب والتمارض ولا مبالاة لهذا يمكن القول أن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المكتبة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر والتمسك بقيم وأهداف المكتبة والشعور بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار بها. (1) فهو يمثل عنصرا هاما في الربط بين المكتبة والأفراد العاملين بها، ويعمل على ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد اتجاه مكتبة إلى سلوك ايجابي يدفع الفرد إلى تحقيق مستويات عالية في الانجاز. (2)

2.6/ تأثير الإبداع على أداء العاملين:

الإبداع هو اقتراح وتبني وطرح أفكار جديدة من شأنها المساهمة في تحسين وتطوير إجراءات العمل. خاصة تلك الأعمال التي تتميز بالبيئية المتغيرة كالمكتبات حيث تشهد تغيرات في محتوياتها وفي جمهورها وفي حاجاتهم مما يستوجب التطوير باستمرار حتى تضمن استمراريتها، وهذا من خلال وجود أفراد لديهم روح المبادرة الفردية ويميلون للمخاطرة والمغامرة باكتشاف وتطبيق أشياء جديدة أو تحسين أخرى قديمة ولديهم القدرة على تكيف

(1) - قاسمي، ناصر. دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل. عمان: ديوان المطبوعات الجامعية، 2005. ص.

(2) - الباقي، صلاح الدين. السلوك الفعال في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004. ص. 58

والمرونة في حل المشاكل، بمعنى أن الإبداع هو الإتيان بشيء جديد ومعيد قد تكون فكرة أو خدمة أو عملية أو نشاط يتم داخل المكتبة، واستخدام طرق وأساليب حديثة في مجال العمل.

فهو يحفز العاملين لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، إضافة إلى انسجام الجماعة الذي يجعلها أكثر ميلا للإبداع فتماثل الجماعة مقابل تنوعها أي تكونها من شخصيات مختلفة التي تنتج المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية الأمر الذي من شأنه أن يفسح لهم المجال للتفكير في طرق عمل جديدة، لهذا أصبحت عملية الإبداع تعتمد كأحد الخيارات الإستراتيجية المنتهجة في رفع الأداء فهي تطور قدرة الفرد وتساعده في الوصول للحل الناجح، وهذا يؤدي إلى الانفتاح على أفكار جديدة التي تطور قدرته على تحسين أداءه، كما أن لمشاركة العاملين تأثيرا واضحا في تحسين طرف العمل وتقليص الصراع ورفع الروح المعنوية لهم لهذا فإن الثقافة التنظيمية التي تتسم بالإبداع تؤثر تأثيرا ايجابيا على أداء العاملين من خلال تشجيعهم على التفكير الإبداعي والاعتقاد بأنه هو أساس النجاح في المكتبة فالإبداع يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال ما توفره المكتبة من مناخ سليم ومناسب يشجع وينمي الروح الإبداعية لدى العاملين لهذا لابد للمسؤولين أن يشجعوا الإبداع وأكثر من ذلك أن يتقبلوا تلك الأفكار الإبداعية وذلك لما للثقافة التنظيمية من قوة دافعة ومحركة توجه الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتوجيه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار والإبداع. (1)

2.6/ تأثير الحوافز على أداء العاملين:

ركزت العديد من المكتبات خاصة الجامعية منها اهتمامها ووقتها للمحافظة على العاملين بها لان العنصر البشري هو المحرك الأساسي والفعال في تقديم الخدمات المكتبية الحديثة وتسير مختلف الأعمال المكتبية بها لخدمة رواد المكتبة، ومعاملة العامل كآلة دون

(1)-دومي، سمراء. ممارسة ثقافة المؤسسة المنفتحة: دراسة ميدانية بولاية سطيف. في. مجلة. العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. ع11. الجزائر سطيف، 2011 ص 240.

الاهتمام بالجانب النفسي وبيئة العامل المحيطة به، والحوافز وأنظمتها المختلفة وما تثيره هذه القضايا المعقدة من مشاكل وتحديات، تنعكس سلبا على أداء العامل في انجاز مهامه، مما يولد ضعف الرغبة لديه في تقديم وفي تطوير أدائه، لذا وجب تقديم مختلف الحوافز المادية والمعنوية المتمثلة في مختلف المؤثرات التي تشجع الفرد على زيادة أدائه لتحقيق الاندماج بين العامل والمكتبة من خلال تحقيق أهداف كلا الطرفين، وهذا حسب الهدف من الحوافز ومدى تأثيرها على المستخدمين من آثار إيجابية أو سلبية.⁽¹⁾ فالتحفيزات الايجابية تجعل الفرد يبذل كل طاقاته في رقي وتحسين الخدمات المكتبية التي ينتمي إليها، حيث أصبح التحفيز من المجالات ذات الأهمية الكبيرة والضرورية في التعامل مع العاملين، مما سيتوجب على المكتبات الجامعية التعرف على حاجات العاملين بها ومحاولة إشباعها من خلال تقديم الحوافز.

وحتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس من بينها: المساواة، عدالة التوزيع، ويمكن القول أن الحوافز بأنواعها ايجابية أو سلبية تترك بلا شك الأثر على أداء معظم العاملين، إضافة لتوفير جو تنافسي بينهم، نظرا لتطلعهم للحصول على الحوافز، كما تسعى الترقيات التي تعتبر شكلا من أشكال الحوافز إلى دفع العامل إلى تحقيق التميز في الأداء فهي توفر حافزا لإشباع رغبات الفرد؛ مما يتيح فرص التطور والتقدم الوظيفي أمامه، فنظام الحوافز له دورا رئيسيا في توفير بيئة العمل المناسبة ويتحقق هذا الدور من خلال أمرين، أولهما تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم وإمكانياتهم للمكتبة والآخر بضمان تحفيزهم والتزامهم اتجاه تحقيق الأهداف وفي المقابل فتجاهل وجود نظام حوافز فعال يكفل حقوق العاملين يعرض المكتبات للعديد من المخاطر، التي تؤثر سلبا على مجمل أداء العاملين وفي مقدمتها تدني مستواهم نتيجة شعورهم بعدم الرضا في أعمالهم لهذا نجد أن هناك حاجة لخطة ناجحة للحوافز ومتكاملة

(1) _ عود سعيد، صالح. إدارة الأفراد. طرابلس: الجامعة المفتوحة، 2010. ص. 312

تعنتي بحاجات ورغبات الفرد العامل وتحقق توقعاته، تهدف لتطوير الأداء الفردي وتحقق بالتوازي إرضاء الفرد وتنمية وتطوير الأداء المكتبي.

خلاصة الفصل:

إن المتمعن في العناصر السابقة يدرك تماما التأثيرات الايجابية والسلبية للثقافة التنظيمية على أداء العاملين لأن الأداء من الموضوعات الرئيسية التي شغلت اهتمام العديد من الباحثين فنجاح أي مكتبة اليوم مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء العاملين بها. والمورد البشري مصدر أساسي ومهم لتحقيق النجاح، فالمكتبات تسعى إلى جذب واستقطاب هذه الكفاءات لتحقيق لها أداء فعال من جهة ومساعدة العمال ذوي الأداء المنخفض على تحسينه من جهة أخرى، من خلال ثقافة تنظيمية تمكن أعضائها من الالتزام بضوابط العمل وتشجيع الإبداع وتحقيق الأهداف بسهولة ونجاعة.

الفصل الرابع:

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

بعد استعراض أهم الأطر النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة حول الثقافة التنظيمية وأداء العاملين، سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بكلية الآداب واللغات بجامعة محمد خيضر بسكرة؛ وذلك لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين على أرض الواقع، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف عمال مكتبة الكلية حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال استمارة الاستبيان التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث، وقد اعتمدنا في ذلك على مجموعة من الإجراءات المنهجية.

ومن ثم عرض وتحليل البيانات للوصول في الأخير إلى جملة من النتائج ومقترحات الدراسة.

1/مجالات الدراسة: لكل دراسة ميدانية حدود ومجالات معينة ترسم المعالم الأساسية لها، إذ أنها تتوفر على حدود جغرافية وأخرى بشرية وزمنية... وعلى هذه الحدود تدور دراستنا الميدانية.

-المجال المكاني: التعريف بموقع الدراسة

تعتبر جامعة محمد خيضر بسكرة واحدة من أهم أقطاب التعليم العالي في الجزائر وشهدت عدة مراحل تاريخية منذ نشأتها وهي: (1)

المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد (1984-1992):

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية، بيداغوجية ومالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها.

أ / المعهد الوطني للري (المرسوم 254-84 المؤرخ في 18/08/1984)

ب / المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في 05/08/1984)

ج / المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 169-84 المؤرخ في 18/08/1986)

المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1992-1998):

تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم 295-92 في 07/07/1992، منذ عام 1992 تم فتح معاهد أخرى:

• معهد العلوم الدقيقة.

(1) - جامعة محمد خيضر بسكرة. التعريف بالجامعة. [متاح على الخط المباشر]: زيارة في (2018/04/11) موجود على الرابط :

<http://WWW.UNIV-BISKRA.DZ/INDEX.PHP> الجامعة معالم تاريخية

- معهد العلوم الاقتصادية.
- معهد الأدب العربي.
- معهد الهندسة المدينة.
- معهد الإلكترونيك.
- معهد علم الاجتماع.

المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (1998-إلى يومنا هذا):

بصدور المرسوم رقم 98-219 المؤرخ في 1998/07/07 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم ثلاث كليات. تم في 2004/08/24 صدور المرسوم التنفيذي رقم 255-04 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في 1998/07/07 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة، المعدل بحيث أصبحت الجامعة تتكون من ست كليات هي:

1. كلية العلوم والتكنولوجيا.
2. كلية العلوم الإنسانية.
3. كلية الحقوق والعلوم السياسية.
4. كلية العلوم الاقتصادية والتسيير.
5. كلية الآداب.
6. كلية العلوم الدقيقة.

الوضعية الحالية: ثم جاء المرسوم التنفيذي رقم 90-09 المؤرخ في 21 صفر 1430 هـ الموافق لـ: 17 فيفري 2009، الذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في 1998/07/07 وأصبحت الجامعة تتكون من ستة كليات هي:

1. كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.
2. كلية العلوم والتكنولوجيا.

3. كلية الحقوق والعلوم السياسية.
4. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
5. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
6. كلية الآداب واللغات.
7. معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 219-98 بحيث أصبحت تضم مديرية الجامعة زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية أربع نيابات مديرية تكلف على التوالي بالميادين الآتية:

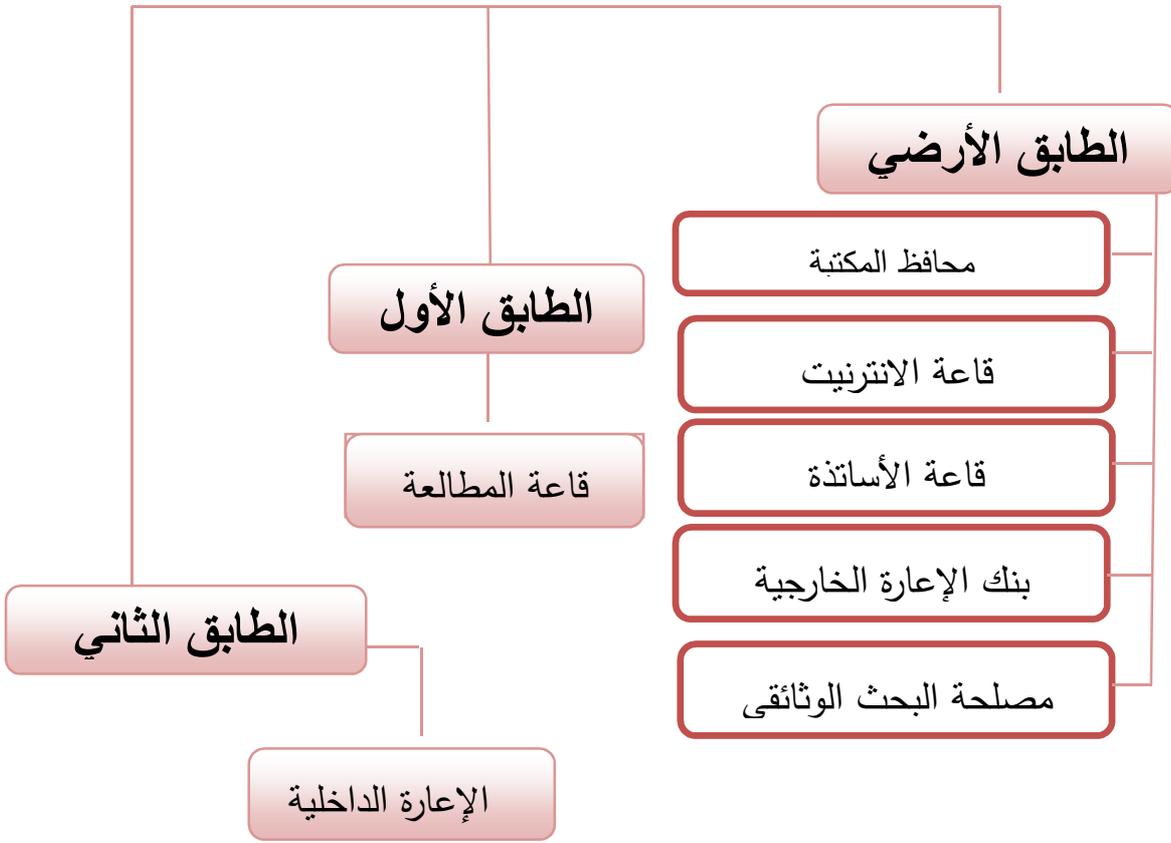
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات.
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي.
- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.
- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه. **التعريف بمكتبة الكلية:**

- نشأة المكتبة:

أنشأت المكتبة مع إنشاء كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98/258 والمؤرخ في 17/08/1998. وانفصلت كلية الآداب واللغات عن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمرسوم التنفيذي: 90/09 المؤرخ في 17/02/2009. وتحتوي المكتبة على ثلاث طوابق وهي:

- الطابق الأول: قاعة المطالعة.
- الطابق الثاني: الإعارة الداخلية.

- الطابق الأرضي:
- محافظ المكتبة
- قاعة الانترنت
- قاعة الأساتذة
- بنك الإعارة الخارجية
- مصلحة البحث الوثائقي



الشكل رقم (05): مخطط يوضح الهيكل التنظيمي للمكتبة. (1)

- المجال البشري:

(1) - الأرشيف الإداري لمكتبة كلية الآداب واللغات.

تتجلى الحدود البشرية في مجموع الأفراد الذين ستطبق عليهم أدوات البحث والتمثلة في استمارة الاستبيان، وتتحصّر الحدود والمجالات البشرية في هذه الدراسة على جميع العاملين بمكتبة كلية الآداب واللغات بجامعة محمد خيضر بسكرة.

-المجال الزمني:

وهو الوقت المستغرق لإنجاز هذه الدراسة وقد بدأت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2017/2018 تحديدا في شهر أكتوبر 2017 إلى غاية توزيع استمارة الاستبيان واسترجاعها وصولا إلى كتابة المذكرة.

2/ منهج الدراسة:

للقيام بأي دراسة علمية والوصول إلى حقيقة أو البرهنة عليها وجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها من خلال تتبع مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق حول الظاهرة موضوع البحث فالمنهج يعني «طريقة للتفكير والبحث يعتمد عليها الباحث في مجال تحصيل المعرفة العلمية الصادقة والثابتة والشاملة حول ظاهرة معينة⁽¹⁾ مستخدما مجموعة من الإجراءات والطرق الدقيقة من أجل الوصول إلى نتيجة، وعليه فالباحث مطالب باحترام الواقع بطريقة دقيقة صحيحة ومنظمة»⁽²⁾

ومن أجل البرهنة على فرضيات بحثنا وإثباتها ميدانيا اعتمدنا على المنهج الوصفي المعتمد على التحليل ذلك أن طبيعة البحث هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج المعتمد؛ وذلك بالتعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المضمون والوصول إلى نتائج

(1) -سلاطونية، بلقاسم، حسان، الجيلالي . محاضرات في مناهج البحث العلمي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2009. ص. 26

(2) - أنجرس، موريس؛ ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون. منهجية البحث العلمي: العلوم الإنسانية تدريبات علمية. الجزائر: دار القصة للنشر، 2004. ص. 36

وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره. فالمنهج الوصفي يعرف بأنه «فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، من أجل الكشف عن الحقيقة حيث تكون جاهلين لها وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حيث نكون عارفين بها»⁽¹⁾

3/ مجتمع وعينة الدراسة:

يعتبر مجتمع الدراسة الأساس الذي تقوم عليه الدراسة الميدانية، وتمثل المجتمع الأصلي للدراسة في كافة العاملين بمكتبة كلية الآداب واللغات بجامعة محمد خيضر بسكرة ، حيث يبلغ عددهم 12 عاملا من جميع الرتب ، ولقد فضلنا استخدام أسلوب المسح الشامل للمجتمع المدروس وهذا نظرا لصغر حجم المجتمع، حيث تم توزيع الاستمارة على جميع العاملين بغض النظر عن تخصصاتهم ومؤهلاتهم العلمية. وقد قمنا بتفريغ البيانات في الجداول ومعالجتها إحصائيا من خلال رصد التكرارات والنسب المئوية التي تساعدنا على وصف وتحليل موضوع الدراسة.

4 / أدوات جمع البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات اللازمة لها اعتمدنا في دراستنا على استمارة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.

1. استمارة الاستبيان: يعتبر الاستبيان من أكثر أدوات البحث شيوعا حيث يستخدم في معظم مجالات البحث وهو يتكون من مجموعة أسئلة التي يتم صياغتها بشكل يسمح باختبار الفرضيات المصاغة بكل دقة للوصول إلى إجابات تحقق تأكيد أو نفي الفرضيات الأساسية للدراسة وعليه تم اعتماد الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات عن الظاهرة لأنها الأداة الأكثر ملائمة للموضوع حيث تم إعداد الاستمارة على النحو التالي:

(1) - سفاري، ميلود. سعود، الطاهر. المدخل إلى المنهجية في علم الاجتماع. قسنطينة، الجزائر، 2007. ص.92

- إعداد استبيان أولي ثم عرضه على المشرفة من أجل تقديم ملاحظاتها حول الأسئلة.
- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين في قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية الذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- تمت صياغة الاستبيان في صورة نهائية وتحكيمه من قبل: الدكتورة سليمة بوزيد والدكتور بوعافية السعيد والدكتورة فضيلة صدارته والأستاذ سهلي مراد وتم تحديد المحاور الأساسية تبعاً لفرضيات الدراسة والتي جاءت على النحو التالي:

المحور الأول: تأثير الالتزام التنظيمي على أداء العاملين واحتوى على 12

سؤال من (6 إلى 17).

المحور الثاني: تأثير الإبداع على أداء العاملين: واحتوى على 11 سؤال من

(18 إلى 28).

المحور الثالث: تأثير الحوافز على أداء العاملين واحتوى على 9 أسئلة من

(29 إلى 37).

- توزيع الاستبيان على جميع مفردات البحث لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

5/تحليل بيانات الدراسة الميدانية:

قبل التطرق إلى تحليل بيانات الدراسة الميدانية لابد من التعريف وتحديد خصائص مجتمع الدراسة الذي سيتم من خلاله التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بمكتبة كلية الآداب واللغات بجامعة محمد خيضر بسكرة وذلك من خلال البيانات الخاصة بهم كالجنس، المؤهل العلمي، الصفة، الخبرة، التخصص.

1. المحور الأول: محور البيانات الشخصية:

1. الجنس:

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
إناث	07	%58.33
ذكور	05	%41.67
المجموع	12	%100

جدول رقم (01): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

تضم مكتبة كلية الآداب واللغات عمالا من كلا الجنسين كما هو مبين في الجدول أعلاه، حيث نرى أن هناك نوع من التقارب النسبي بينهما فنسبة الإناث تقدر بـ %58.33 من عينة الدراسة وهذا يرجع إلى أن تخصص علم المكتبات هو تخصص مطلوب بكثرة من طرف الإناث، كما أن هذا راجع إلى ارتفاع نسبة الخريجات في علم المكتبات خلاف الذكور وهو أمر تشهده معظم التخصصات في الجزائر، وكذلك العمل المكتبي يتطلب تفهم كبير لطبيعة التعامل مع المستفيدين من أجل توجيههم الصحيح للمعلومات في أسرع وقت وبأيسر الطرق الممكنة، كذلك يتطلب تفهم واسع الأفق من أجل التعامل مع رواد المكتبة الذين يتميزون بمزاجهم المتقلب خاصة عند البحث عن المعلومات والوصول إليها. في حين نجد أن نسبة الذكور تمثل %41.67 من عينة الدراسة لأن الذكور يميلون إلى التخصصات العلمية والتقنية وتجنبهم للتخصصات ذات الطابع الأدبي.

1. المؤهل العلمي:

من خصائص عينة الدراسة نجد الشهادة المتحصل عليها بالنسبة للعينة المدروسة وهذا ما يوضحه الجدول التالي: إن للمؤهلات العلمية أثر كبير في استجابات الأفراد نحو التغيير والتحسين فليس المتعلم كالأمي لأن العلم يكسب الفرد قيما وخبرات في ميدان عمله لذا سنحاول تحديد هذه المتغيرات عند العاملين بمكتبة كلية الآداب واللغات

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
تقني سامي	02	%16.67

ليسانس	07	58.33%
ماستر	03	25%
دراسات عليا	00	00%
المجموع	12	100%

جدول رقم (02): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

لقد تم استجواب العينة للكشف عن مؤهلاتها العلمية وقد كانت النتائج كما يوضحه الجدول أعلاه أن نسبة 58.33 % من أفراد العينة حاصلين على شهادة الليسانس، وهذا راجع إلى أن طبيعة التكوين الأولي لتخصص المكتبات على مستوى قسنطينة والجزائر في الفترة الممتدة من 1980 إلى بداية 2000 التي شهدت استحداث شهادات جديدة في التخصص وتطوير سريع سنوي في برامج التكوين (ماستر) موائمة مع مستجدات التخصص عالميا ومتطلبات السوق العملي، مما يساعد على تطوير وتنمية فعالية المكتبة، تليها نسبة 25 % لحاملي شهادة الماستر، وهم يقومون بتقديم خدمات متخصصة ودراسة احتياجات المستفيدين من أجل توجيههم الصحيح للمعلومات في أسرع وقت وبأيسر الطرق الممكنة فالمكتبة تسعى جاهدة في استقطاب ذوي المؤهل العلمي العالي من تخصص علم المكتبات للاستفادة من خدماتهم كما نجد أن نسبة 16,67% من حاملي شهادة تقني سامي وهؤلاء تلقوا تكويننا لمدة ثلاثة سنوات ولهم دور فعال في تنظيم المكتبة وتقديم الخدمات للمستفيدين وإعانة البقية في أعمالهم وتسهيلها. أما الدراسات العليا نسبتها 00 % وهي أدنى نسبة من المؤهلات العلمية ويعود ذلك إلى ميول هؤلاء إلى ميادين أخرى ذات فائدة مادية أكثر كأساتذة في التعليم العالي هذا هو مصيرهم بدل العمل في الإدارة وبناء على ذلك يلاحظ أن المستوى التعليمي في مكتبة كلية الآداب واللغات يزخر بعدد هام من العاملين ذوي التكوين العالي والحاصلين على شهادات جامعية ويمكن أن تفيد درجة تعلم الأفراد في بناء قيم صالحة وتشكيل ثقافة وشخصية للفرد وتوجيه سلوكه بشكل صحيح يمكنه من تحقيق إنتاجية مرتفعة.

2. طبيعة العمل:

النسبة المئوية	التكرارات	طبيعة العمل
75%	09	دائم
25%	03	مؤقت
100%	12	المجموع

جدول رقم (3): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الصفة.

يبين الجدول أعلاه أن النسبة الأعلى من مجتمع الدراسة وهي نسبة 75 % من أفراد العينة المدروسة هم الدائمين في الوظيفة وسألا ما قد يسأل أنها نسبة معتبرة، غير أنها غير كافية لطبيعة المكتبة التي تستدعي يد عاملة متخصصة في فروع وتخصصات الكلية وأخرى للخدمات المكتبية والعمليات الفنية... الخ خاصة وأنا للمكتبة جمهور عريض من المستفيدين في حين نجد أن نسبة 25% من أفراد العينة ذات صفة مؤقتة ويرجع ذلك إلى أن إدارة المكتبة تعمل على دمج العاملين والاهتمام بهم وخاصة أهل التخصص لأن المكتبة بحاجة إلى خدماتهم أما العمال المؤقتين فإغلبهم في إطار الإدماج وهم في انتظار إدماجهم في أماكن عملهم.

4. الأقدمية المهنية:

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة المهنية
25%	03	أقل من 5 سنوات
41.67%	05	من 5 إلى 10 سنوات
33.33%	04	أكثر من 10 سنوات

المجموع	12	%100
---------	----	------

جدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية في المكتبة.

تضم المكتبة أفراد ذوي خبرات علمية مختلفة جاء في مقدمتها كما هو مبين في الجدول أعلاه أن نسبة 41,67% من أفراد العينة خبرتهم المهنية تتراوح ما بين 05 إلى 10 سنوات وهذا يدل على أن نسبة الفئة المبحوثة ذات خبرة مهنية لا بأس بها وتليها نسبة 33.33% من الأفراد خبرتهم فاقت 10 سنوات أما الأفراد الذين تتراوح خبراتهم اقل من 5 سنوات كانت نسبتهم 25% من أفراد العينة ، وهذا يدل على أن قطاع التوظيف بمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة يستقطب فئة الشباب وزيادة عدد خريجي أصحاب التخصص، كون معظم الجامعات أصبحت تكون تخصص علم المكتبات، ويرجع ذلك إلى إدراك القائمين على الجامعة بأهمية العنصر البشري المتخصص داخل المكتبات الجامعية وعليه يمكن القول أن الفئة الأقل من 5 سنوات لديها فرصة كبيرة للاستفادة من ذوي الخبرات المطلوبة في مجال علم المكتبات لذا وجب التركيز على الفئة الأكثر خبرة لانتقال خبراتهم إلى الفئات الأخرى للاستفادة منها وبالتالي تحسين أدائهم بالمكتبة.

5-التخصص:

النسبة المئوية	التكرارات	التخصص
% 33.33	04	علم المكتبات
%66.67	08	تخصصات أخرى
%100	12	المجموع

جدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب التخصص

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك تفاوت في نسب أفراد العينة بين تخصص علم المكتبات والمعلومات والتخصصات الأخرى الموجودة في المكتبة حيث نجد أن نسبة 33.33% من أفراد العينة تخصصهم علم المكتبات ويرجع هذا إلى الجهة المسؤولة عن التوظيف فهي تسهر على توظيف المتخصصين من أجل الاستفادة من مهاراتهم العلمية والعملية للقيام بجميع الوظائف المكتبية والقدرة على الاستجابة لمختلف احتياجات المستفيدين بالتعامل معهم وتفهم طلباتهم أما التخصصات الأخرى فقد بلغت نسبتهم 66.67% وهم يقومون بتقديم الخدمات المكتبية ومن هذه التخصصات نجد العلوم السياسية والترجمة والأدب العربي وهي نسبة عالية وتؤثر بالسلب على أداء المكتبة وهذا راجع إلى قلة أهل التخصص أو أن المكتبات الجامعية على اختلاف أنواعها تعاني من الضغط بسبب كثرة الطلبة.

المحور الثاني: تأثير الالتزام التنظيمي على أداء العاملين.

جدول رقم (06): يوضح مدى التزام العاملين بالإجراءات المعتمدة في المكتبة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	10	83.33%
لا	02	16.67%
المجموع	12	100%

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 83.33% من العاملين لديهم التزام واضح بالإجراءات المعتمدة في المكتبة، وهذا يدل على إدراك العاملين بالمسؤوليات والصلاحيات الموكلة والموجهة إليهم من جهة وعلى جديتهم في العمل من جهة أخرى مما يساهم في انجاز المهام الوظيفية المطلوبة ويساعد على تحقيق أهداف المكتبة بكفاءة عالية، أما نسبة 16.67% من أفراد العينة أجابوا بأنه لا يوجد التزام واضح من قبل العاملين بالإجراءات

المعتمدة في المكتبة والسبب في ذلك عائد إلى عدم وضوح الإجراءات والثقافة التنظيمية لدى هؤلاء الأفراد، وعدم معرفتهم بأهميتها لذلك فهم غير ملتزمين بها.

جدول رقم (07): يوضح مفهوم إتقان العمل في المكتبة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
واجب	03	25%
مسؤولية	08	66.67%
إثبات للذات	01	8.33%
أخرى انكرها	00	00%
المجموع	12	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 25 % من أفراد العينة يرون أن إتقان العمل هو واجب عليهم ونسبة 66.67 % منهم يعتبرونه مسؤولية وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن العاملين بمكتبة كلية الآداب واللغات لديهم ضمير مهني فهم يحرصون على إتقان أعمالهم باعتبارها مصدر لرزقهم وأمانة في أعناقهم في حين إن نسبة 8.33 % منهم يعتبرونه إثبات للذات وهذا ما يفسر رغبتهم وحاجتهم في تحقيق ذواتهم في مجال عملهم أي إشباع حاجة ذاتية.

جدول رقم (08): يوضح أهم السلوكيات المؤثرة على أداء العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
كثرة الغيابات	02	16.67%
قلة الخبرة	04	33.33%
أخرى انكرها	06	50%
المجموع	12	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 16.67 % من أفراد العينة يرون أن الغيابات تعتبر من أهم السلوكيات المؤثرة على أداء العمل ويعود ذلك إلى أن أغلب الفئة إناث حيث أن هذه الغيابات ربما سببها عطلة الأمومة، وكذلك المسؤولية العائلية والإرهاق نتيجة لضغوط العمل، في حين إن نسبة 33.33 % من الفئة المستجوبة يرون أن قلة الخبرة تعتبر من الأمور المؤثرة على أداء العمل حيث أن فئة المبحوثين بها عدد معتبر من الأفراد ذو خبرة مهنية اقل من 05 سنوات ومن المعلوم أن الخبرة المهنية تلعب دورا مهما في تقديم خدمات متميزة وسريعة أما نسبة 50 % من المستجوبين يرون أن هناك عوامل أخرى مؤثرة على أداء العمل في المكتبة وهي السلوكيات الخاصة بالطلبة خاصة عدم معرفتهم والتزامهم بالثقافة التنظيمية للمكتبة؛ فمكتبة كلية الآداب واللغات تشهد إقبالا كبيرا من فئة الطلبة والباحثين والأساتذة سواء من داخل الجامعة أم خارجها يتميزون بسلوكيات متعددة ومختلفة لا يمكن للعاملين التحكم فيها ، وهذا عائد لكثرة المصادر المتنوعة بها والتي تخدم البحث العلمي.

جدول رقم (09): يوضح مدى تأدية العمال لأعمالهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
91.67 %	11	دائما
8.33 %	01	أحيانا
00 %	00	أبدا
100 %	12	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 91.67 % من أفراد العينة أجابوا بأنهم يقومون بإنجاز وتأدية أعمالهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، وهذا دليل على جدية وتفاني العمال في أداء أعمالهم ومدى إحساسهم بالمسؤولية اتجاه الوظائف التي يشغلونها مما يؤدي إلى تحسين مستويات الأداء والوصول إلى إرضاء المستفيدين من الخدمة المكتبية، وهذا ما يتفق مع دراسة الياس سالم التي توصلت إلى أن نجاح أو فشل المنظمات تحدد أساسا بمدى كفاءة أداء العاملين وهذا الأخير يتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة.⁽¹⁾

الجدول رقم (10): يوضح مدى احترام العمال لمواقيت الدخول والخروج.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	10	83.33 %
لا	02	16.67 %
المجموع	12	100 %

يعتبر الوقت عنصرا ثميناً ومحددا لنجاح العديد من الأعمال، وكلما تم احترامه كلما تم العمل بنجاح، وحتى يكون هناك احترام للوقت لابد من إدراك مفهومه، ومنه قيمته ولذلك فمن خلال طرحنا لسؤال حول الموضوع على العينة المبحوثة في مكتبة كلية الآداب واللغات بجامعة بسكرة، تبين أنهم يدركون الوقت ويحترمون مواقيت الدخول و الخروج.

ومن خلال الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 83.33 % من أفراد العينة يحترمون مواقيت الدخول والخروج حيث أكدوا هؤلاء أنهم يدخلون قبل الوقت ويخرجون بعده وهذا دليل على

(1) - الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم، مذكرة ماجستير: في العلوم التجارية، بجامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.

انضباطهم والتزامهم بمواعيد عملهم، مما يفسر أن التزام العاملين وانضباطهم في عملهم يشجعهم على المواظبة واحترام مواعيت العمل بالمكتبة وهذا بدوره يرفع ويحسن الأداء في حين نجد أن نسبة 16.67% من أفراد العينة نفوا وجود احترام من قبل العاملين لمواعيد العمل وذلك من خلال التأخر المتكرر وللمبالاة والظروف الشخصية لكل عامل وذلك يؤثر سلبا على أدائهم.

جدول رقم (11): يوضح سبب احترام العاملين لمواقيت الدخول والخروج.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
لان اللوائح القانونية تنص على ذلك	02	28.57 %
أنكم تحبون الانضباط	05	71.43 %
المجموع	07	100 %

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 71.43 % من أفراد العينة يحترمون مواعيت الدخول والخروج لأنهم يحبون الانضباط وأن ذلك يمثل ثقافة لديهم. فيما نجد أن نسبة 28.57 % من أفراد العينة يحترمون مواعيت الدخول والخروج لأن اللوائح والقوانين تنص على ذلك مما دفعهم لاحترام مواعيت العمل تقاديا لأي مشاكل أو مساءلة إدارية قد تنجم عن عدم الانضباط في الوقت المحدد.

جدول رقم (12): يوضح عدم مبالاة العاملين بمواقيت الدخول والخروج.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أن الجدية والانضباط في الوقت لا يقدر لدى المسؤولين	01	20 %
تعمل مثلما يعمل الآخريين فلا أحد يبالي بالانضباط	04	80 %
المجموع	05	100 %

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الأفراد الذين أجابوا بعدم احترامهم لمواعيد الدخول والخروج أن السبب في ذلك يرجع إلى أن نسبة 80 % منهم أجابوا بأنهم يعملون مثلما يعمل الآخريين فلا أحد يبالي بالانضباط في الوقت المحدد للعمل وهم يقصدون بذلك بعض المسئولين في المكتبة بصفة خاصة والكلية بصفة عامة في حين نجد أن نسبة 20 % منهم صرحوا بأن الجدية والانضباط في الوقت من قبلهم لا يقدر لدى المسئولين وكذلك عدم وجود رقابة عادلة من قبل المسئولين وعدم انضباطهم هم في أعمالهم.

جدول رقم (13): يوضح مدى بذل العاملين الجهد الكافي لإنجاز وتأدية المهام المنوطة بهم.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	08	66.67%
لا	04	33.33%
المجموع	12	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 33.33 % من مفردات البحث يرون بأن العمال لا يبذلون الجهد الكافي لإنجاز وتأدية المهام المنوطة بهم وذلك لعدم مبالاتهم وعدم اكتسابهم لسلوكيات الثقافة التنظيمية وعدم تعودهم عليها. إلا أننا نلاحظ أن نسبة 66.67 % منهم يعتقدون غير ذلك فهم يرون بأن العمال يبذلون قصارى جهدهم لإنجاز كل المهام وهذا دليل على مدى إدراك ومعرفة العاملين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم والتي تحقق الأداء المرغوب وهذا يدل على اهتمامهم ورغبتهم الذاتية بإتقان أعمالهم وإنجاز وظائفهم بدقة كبيرة وفعالية، وهذا إنما يدل على معرفتهم واكتسابهم لسلوكيات الثقافة التنظيمية وانخراطهم في العمل الجماعي.

جدول رقم (14): يوضح سبب عدم انجاز وتأدية العمال لمهامهم المنوطة بهم.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ضغوطات العمل وقلة عدد العاملين	03	75 %
عدم توفر وسائل متطورة	01	25 %
المجموع	04	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 75 % ممن صرحوا بأن العاملين لا يبذلون الجهد الكافي لإنجاز وتأدية المهام حسب ما هو مطلوب منهم وذلك يعود إلى ضغوطات العمل وقلة عدد الموظفين خاصة أهل التخصص وكثرة فئة المستفيدين من المكتبة سواء كانوا طلبة أو أساتذة مما يعيق الأداء الجيد بينما نجد أن نسبة 25 % منهم قد أرجعوا ذلك إلى عدم توفر الوسائل المتطورة والتي تمكنهم من القيام بالأعمال المنوطة بهم.

جدول رقم (15): يوضح مدى تميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في المكتبة بالانسجام والاحترام المتبادل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	9	75 %
لا	3	25 %
المجموع	12	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 75 % من أفراد العينة يعتقدون بأن العلاقة الرؤساء والمرؤوسين تتميز بدرجة كبيرة من الانسجام والاحترام المتبادل، وهذا يدل على وجود علاقات إنسانية طيبة بين العاملين تستند إلى مبدأ التوافق والاحترام والوثام فيما بينهم وهذا يساهم في توفير بيئة عمل تدعم التعاون بين العاملين مما يؤثر إيجاباً على أدائهم وتلبية أكبر نسبة لحاجات المستفيدين من خدمات المكتبة أما نسبة 25% من أفراد

العينة يعتقدون بأن علاقة الرؤساء بالمرؤوسين لا تتميز بدرجة كبيرة من الانسجام والاحترام المتبادل وهذا عائد إلى الطابع الرسمي بين الرئيس و المرؤوس فالرئيس من خلال مهامه يمارس كل صلاحياته وإجراءاته الإدارية المحجفة في حق المرؤوس والمرؤوس عليه التنفيذ دون المناقشة أو الحوار تبعا للسلطة السلمية بينهما، وعدم إتباع أسلوب الإدارة اليابانية في تسيير المؤسسات، وكذا عدم التوازن في توزيع المهام بين العمال والعدل بينهم في المكتبة مكان العمل.

جدول رقم (16): يوضح مدى وضوح السياسات والإجراءات الإدارية المتبعة في المكتبة بالنسبة للعاملين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	8	66.67 %
غالبا	3	25 %
أحيانا	1	8.33 %
أبدا	00	00 %
المجموع	12	100 %

نلاحظ من خلال أعلاه أن نسبة 91،66 % من أفراد العينة يرون بأن الإجراءات دائما وغالبا ما تكون واضحة تماما بنسبة للعاملين وهذا يدل على أن أغلبية الباحثين يؤكدون على وضوح الإجراءات المتبعة في المكتبة مما يساعدهم على انجاز أعمالهم بالكفاءة المطلوبة وهذا دليل واضح على الثقافة التنظيمية السائدة داخل المكتبة.

جدول رقم (17): يوضح مدى تشجيع الالتزام التنظيمي للعاملين على رفع وتحسين أدائهم في العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
------------	-----------	----------------

معرفة كل موظف لواجباته	5	% 41.67
الانضباط والجدية في العمل	7	% 58.33
المجموع	12	% 100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 58.33 % من مفردات البحث يرون أن الانضباط والجدية في العمل تؤدي إلى تحسين ورفع مستوى الأداء لدى العاملين، تليها نسبة 41.67 % ممن يعتقدون بأن معرفة كل موظف لواجباته يعزز التزامه بعمله ويؤدي لتحسين أدائه الوظيفي، ومن خلال إجابات المبحوثين يتضح لنا أنهم يمتلكون ثقافة قوية تعكس مدى التزامهم اتجاه أعمالهم.

المحور الثالث: تأثير الإبداع على أداء العاملين:

جدول رقم (18): يوضح مدى التشجيع على المبادرة والتجديد بالمكتبة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائماً	10	% 83.33
أحياناً	02	% 16.67
أبداً	00	% 00
المجموع	12	% 100

تشير نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 83,33 % من أفراد العينة أقرروا بأن المكتبة دائماً تعمل على تشجيع المبادرة والتجديد، وهذا دليل على مدى وعيها وإدراكها بأهمية المبادرة ودورها في رفع مستوى أداء الفرد وفي نفس الوقت هذا دليل على مدى ثقة المكتبة بقدرات

العاملين مما يعني أنها تتبنى ثقافة المبادرة والتجديد لما لها من دور في زيادة مستوى الإنتاجية والأداء.

جدول رقم (19): يوضح مدى توفير المكتبة مناخ يشجع العاملين على مضاعفة مجهوداتهم لتحقيق أهدافها.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	09	75 %
لا	03	25 %
المجموع	12	100 %

تشير نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 25 % من مفردات البحث أجابوا بأن المكتبة لا توفر لهم مناخ ملائم يشجع العاملين على مضاعفة مجهوداتهم من أجل تحقيق أهدافها وهذا رأي أغلب العمال المتعاقدين فهم يرون أن العمل في المكتبة فيه تعب كبير مقابل ما يتقاضونه من أجر بالإضافة أن لديهم سنوات عمل تفوق السبع سنوات وعند مشاركتهم في مسابقة التوظيف لا يتم مساعدتهم على النجاح، كما أن المسؤولين والإدارة العليا لا يأخذونهم بعين الاعتبار عند إجراء هذه المسابقات لهذا فهم يرون أن المكتبة لا توفر لهم مناخ ملائم لمضاعفة مجهوداتهم بسبب التهميش، في حين نلاحظ أن نسبة 75 % من مفردات البحث اقروا بأن المكتبة توفر مناخ ملائم ويشجع العاملين على مضاعفة مجهوداتهم لتحقيق أهدافها، وهذا يدل على شعور العمال بالراحة النفسية في محيط العمل مما يدفعهم إلى تنصيب جل اهتماماتهم نحو تحقيق مزيد من الأعمال والانجازات لتحقيق الأهداف المكتبية.

جدول رقم (20): يوضح كيفية توفير المكتبة مناخ يشجع العاملين على مضاعفة مجهوداتهم لتحقيق أهدافها.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
منحهم التقدير والاحترام	05	71.42 %
الاستماع إلى مقترحاتهم	02	28.57 %
المجموع	07	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 71.42 % من أفراد العينة أجابوا بأن المكتبة تمنحهم التقدير والاحترام مما يشجعهم على مضاعفة مجهوداتهم لتحقيق أهدافها، تليها نسبة 28.57 % من أفراد العينة أجابوا بأن المسئول يستمع إلى مقترحاتهم الأمر الذي يشعر العمال بقيمتهم داخل المكتبة وهذا يشجعهم على مضاعفة مجهوداتهم لتحقيق أهدافها.

جدول رقم (21): يبين مدى اعتقاد العامل بأن جماعية العمل تساعد على تحقيق أداء جيد بالمكتبة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	11	91,67 %
لا	01	8,33 %
المجموع	12	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 91,67 % من أفراد العينة يرون أن جماعية العمل تساعد على تحقيق أداء متميز، وهذا يدل على أن غالبية أفراد المكتبة يحبذون العمل الجماعي مما يدل على أن العاملين يمتلكون ثقافة العمل بروح الفريق لما لها من آثار إيجابية وفعالة على الأداء وذلك من خلال تبادل الأفكار والمقترحات من جهة ومن جهة أخرى دليل على مدى اتفاقهم، وسيادة ثقافة الانسجام فيما بينهم وهذا أثبت عدم اقتناع الأفراد بالنزعة الفردية وإيمانهم بأن أحسن النتائج يمكن تحقيقها من خلال العمل الجماعي،

وأن جماعية العمل تحقق ظروفًا مناسبة تشجع على القيام بالأعمال الموكلة للفرد بأحسن طرق ممكنة وأنها منهج رئيس لتحقيق إنتاجية مرتفعة للعاملين ومنه تحقيق أداء جيد. في حين نجد أن نسبة 8,33% يحبذون العمل الفردي وهذا حسب رأيهم لأنهم يجدون فيه الراحة النفسية لهم فعم لا يحبذون الاختلاط مع العمال.

جدول رقم (22): يبين كيفية تحقيق أداء متميز من خلال جماعية العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
المناقشة وإبداع أفكار جديدة	06	60%
التعاون والتفاهم	04	40%
المجموع	10	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 60% من أفراد العينة يعتقدون أن جماعية العمل تحقق أداء متميز وذلك من خلال المناقشة وإبداع أفكار جديدة، بينما نسبة 40% منهم يرون بأن جماعية العمل تؤدي إلى تحقيق أداء متميز من خلال التعاون والتفاهم وهذا دليل على تبني العاملين لأنماط سلوكية فعالة تؤدي إلى خلق طاقة إيجابية تساعد على تحقيق معدلات عالية من الأداء المتميز.

جدول رقم 23: بين مدى قناعة العاملين بدور الثقافة الإبداعية في تحقيق أداء

متميز.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	10	83.33%
لا	02	16.67%
المجموع	12	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة بأن نسبة 83.33 % من أفراد العينة أجابوا بأنهم يمتلكون قناعة بأن الثقافة الإبداعية تؤدي إلى تحقيق أداء متميز، وهذا يعني أن أغلبية العاملين في المكتبة متفقين على أهمية هذه النقطة وما لها من تأثير على مسار تطوير إجراءات العمل مما يؤدي إلى توفير خدمات مكتبية متميزة تؤدي إلى جلب أكبر عدد من المستفيدين من الخدمات المكتبية.

جدول رقم (24): يبين مدى اهتمام المسؤولين بالأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون والخاصة بجودة الأداء الوظيفي.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	09	75 %
لا	02	16.67 %
أحيانا	01	8.33 %
المجموع	12	100 %

يعتبر الإبداع من العناصر الأساسية لتطوير العمل خاصة تلك الأعمال التي تتميز بالبيئة المتغيرة كالمكتبات حيث تشهد متغيرات في محتوياتها وفي جمهورها وحاجاتهم مما يستوجب التطوير باستمرار حتى تضمن استمرارها، لذا لا بد للمسؤولين أيضا أن يشجعوا الإبداع وأن يتقبلوا تلك الأفكار الإبداعية ففي مكتبة كلية الآداب واللغات بسكرة نلاحظ أن نسبة 16.67 % من أفراد العينة نفوا وجود اهتمام ومتابعة المسؤولين للأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون والخاصة بجودة الأداء الوظيفي فان هذا الرفض ناتج من اعتقاد هؤلاء المسؤولين أن العمال ليسوا أهلا لأن يقدموا أفكار وإبداعات من شأنها أن تحقق نتائج مرضية وتحقيق النجاح للمكتبة في حين نرى أن نسبة 75 % من أفراد العينة أجابوا بأن

المسؤولين يهتمون بالأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون والخاصة بجودة الأداء وهذا دليل على اهتمام المكتبة بالموظف المبدع الذي يقدم أفكار جديدة ويشجعها مما يزيد من حجم المشاركة والتفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين فالرؤساء يأخذون بآراء وأفكار العمال بعين الاعتبار، وتجسيدها على أرض الواقع مثل القوانين الداخلية، النظام الداخلي للمكتبة، أما نسبة 8.33 % من أفراد العينة يرون أن الأفكار والإبداعات تحظى بالقبول أحيانا وترفض أحيانا أخرى، وذلك حسب أهميتها وإمكانية تطبيقها.

جدول رقم (25): يوضح مدى اقتراح العامل مبادرة معينة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	7	58.33 %
لا	5	41.67 %
المجموع	12	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 41.67 % من أفراد العينة لم يقترحوا أية مبادرة، في حين نجد نسبة 58.33 % منهم قد اقترحوا مبادرات معينة، وهذا دليل على دافعية ورغبة العاملين في تطوير قدراتهم من جهة وتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين من المكتبة من جهة ثانية من خلال ما تقدمه لهم من دعم ومساندة تدفعهم للحرص على تحقيق أهدافها باستمرار.

جدول رقم 26: يبين مدى تشجيع هذه المبادرات.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
تم تشجيعها	07	100 %
لم يتم تشجيعها	00	00 %
المجموع	07	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل أفراد العينة والذين اقترحوا مبادرات معينة أجابوا بأن هذه المبادرات قد تم تشجيعها من قبل المكتبة مثل التغيير في طريقة التصنيف التقليدية وإتباع تصنيف عالمي كتصنيف ديوي العشري في كل تخصصات الموجودة بمكتبة الكلية نتيجة لكثرة التخصصات الموجودة بالكلية من أجل تسهيل عملية البحث للمستفيدين من المكتبة وهي عملية ليست سهلة مقارنة بعدد العمال وعدد رواد المكتبة، والعمل ببرمجية pmb وهذا دليل على وعيها بضرورة تقديم الدعم والتشجيع للعاملين من أجل تنمية وتطوير قدراتهم بما يعود بالفائدة على الخدمة المكتبية وتحقيق سمعة طيبة لها.

جدول رقم 27: يبين سبب عدم تقديم مبادرة معينة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
عدم توفر الخبرة الكافية	03	60 %
عدم توفر الصلاحية والوقت الكافي	02	40 %
المجموع	05	100 %

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 40 % من أفراد العينة ممن لم يقدموا أية مبادرة وأرجعوا سبب ذلك إلى عدم توفر الوقت الكافي، بينما 60 % من أفراد العينة أرجعوا ذلك إلى عدم توفر الخبرة الكافية التي تؤهلهم لاقتراح مبادرات معينة وهذا يعني أن ثقافة المكتبة لا تمنع الاقتراحات والمبادرات التي يتقدم بها العمال ولا تمنعهم من طرح أفكارهم بكل حرية.

جدول رقم (28): يبين دور التشجيع على الإبداع والمبادرة في خلق التميز في أداء

عمال المكتبة.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
16.67 %	02	منح الثقة لمضاعفة الجهود
50 %	06	ابتكار طرق جديدة وفعالة في العمل
33.33 %	04	تطوير القدرات الفردية
100 %	12	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 50 % من أفراد العينة يعتقدون بأن التشجيع على الإبداع والمبادرة من شأنه أن يؤدي إلى إبداع طرق فعالة في العمل وخلق التميز في أداء العامل، تليها نسبة 33.33 % من أفراد العينة يرون أن التشجيع على الإبداع والمبادرة يؤدي إلى تطوير القدرات الفردية ومن ثم خلق التميز في الأداء، في حين نجد أن نسبة 16.67 % من أفراد العينة يعتقدون أن التشجيع على الإبداع والمبادرة من شأنه أن يمنح الثقة الكافية للفرد العامل في المكتبة لمضاعفة مجهداته الأمر الذي يحقق له التميز في أدائه.

المحور الرابع: تأثير الحوافز على أداء العاملين

جدول رقم 29: يبين ما إذا كانت المكتبة تتوفر على أنظمة التحفيز.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
66.67 %	8	نعم
33.33 %	4	لا
100 %	12	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن النسبة الأكبر من إجابات المبحوثين مؤيدة فكرة وجود حوافز بمكتبة كلية الآداب واللغات وهي نسبة معتبرة بغض النظر إذا ما كانت هذه الحوافز مادية أم معنوية، في حين قدرت الإجابة بـ لا بنسبة 33.33 % وهذا راجع إلى أن هؤلاء العمال تم معاقبتهم من الإدارة وحولوا نحو المكتبة وكذلك يرجع السبب في ذلك كون بعض من العمال تم توظيفهم حديثا في المكتبة وما زالوا في فترة تربص ولم يشملهم نظام الحوافز بعد.

جدول رقم 30: يبين نوع أنظمة التحفيز الموجودة بمكتبة كلية الآداب واللغات.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
مادية	2	16.67 %
معنوية	10	83.33 %
المجموع	12	100 %

إن التحفيز على العمل للعاملين بالمكتبة من الأمور الجيدة. والتي يجب أن تتوفر بها فلا يكفيها أحيانا التحفيز المعنوي من خلال إشباع حاجاتهم النفسية ومن خلال إحساسهم بأهميتهم في المكتبة مما يعزز عامل الانتماء لها ومنه أداء المهام بشكل جيد بل يجب اعتماد التحفيز المادي أيضا.

فمن خلال الجدول أعلاه يتضح أن النسبة الأكبر من إجابات المبحوثين والمقدرة بـ 83,33% يقرون بوجود تحفيزات معنوية وذلك بسبب إدراك القائمين على إدارة المكتبة بأهمية التحفيزات للعاملين وهذا راجع إلى وعيهم بضرورة وجود تحفيزات بنوعيتها والتي تزيد وتحسن من أداء العاملين بغية الارتقاء بالمكتبة نحو الأفضل، بالرغم من وجود عدة عراقيل إدارية خارج نطاق إدارة المكتبة تحد من عملية التحفيز. أما الذين أجابوا بوجود تحفيزا مادية قدرت نسبتهم بـ 16.67 % و هذا بسبب استفادتهم من بعض التحفيزات المقدمة لهم. و

ذلك لان لديهم سلطة ونفوذ داخل الإدارة وواسطات إدارية مما مكنهم من الاستفادة من التحفيزات المادية المحدودة.

جدول رقم (31): يبين دور الحوافز المقدمة في تحسين جودة العمل المكتبي.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	2	20%
لا	7	58.33%
إلى حد ما	3	25%
المجموع	12	100%

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين أن نسبة معتبرة من العاملين ترى أن الحوافز لا تعمل على تحسين جودة العمل المكتبي والمقدرة نسبتهم بـ 58,33% كما نلاحظ أن نسبة 25% من أفراد العينة يرون أن الحوافز تسهم في تحقيق جودة العمل المكتبي ونسبة 20% منهم يعتبرون أن الحوافز المقدمة تحقق تحسنا طفيفا على جودة العمل المكتبي.

جدول رقم (32): يوضح أسباب عدم تأثير الحوافز المقدمة على جودة العمل

المكتبي.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
غياب نظام الحوافز	00	00%
عدم عدالة نظام الحوافز	09	66.67%
عدم فعالية نظام الحوافز	04	33.33%
المجموع	12	100%

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن سبب عدم تأثير الحوافز على نوعية العمل المكتبي يعود إلى عدم فعالية نظام الحوافز بنسبة 66.67% وبالتالي وجود خلل وتباين في مستويات تقديم الحوافز خاصة المادية منها. كما ترى نسبة 33.33% من إجابات المبحوثين أن افتقاد هذا النظام لصفة العدالة في الكثير من آلياته ساهم بشكل فاعل في ضعف تأثيره على نوعية ما يقدم من أعمال على مستوى مكتبة الكلية وذلك نتيجة لغياب العدالة على مستوى الاستفادة من البرامج التدريبية وعدم وجود مكافآت وقلّة فرص الترقية مما أسهما في ضعف مستوى الأجر والذي سبب خلافاً في نظام الحوافز.

جدول رقم (33): يوضح ما الدافع للزيادة في العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
50 %	06	الزيادة في الأجر
50 %	06	تقدير جهودك
100 %	12	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن النسبتين متساويتين الخاصة بالاقترحين لكل من الزيادة في الأجر حيث قدرت بنسبة 50% كون أن العاملين في مكتبة كلية الآداب يدركون أهمية حاجاتهم لهذه التحفيزات المادية في العمل حتى تجعلهم يرتقون ويطورون من أدائهم لأعمالهم التي يطلب منهم تأديتها وهذا يعود بالفائدة على العاملين والمكتبة أما بنسبة 50% من مفردات البحث اقروا بأن الذي يدفعهم إلى الزيادة في دافعية العمل هو تقدير جهود العاملين لذا وجب على مسئول مكتبة كلية الآداب واللغات الاهتمام بهذا الجانب في تسيير شؤون العاملين بمكتبة الكلية، فمن أجل تحسين أداء العاملين وزيادة دافعتهم للعمل وجب التركيز على الزيادة في الأجر وتقدير جهود العاملين.

جدول رقم (34): يوضح مدى أهمية الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
----------------	-----------	------------

100 %	12	نعم
00%	00	لا
100 %	12	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل مفردات العينة والمقدرة نسبتهم 100 % تؤكد تماما على أهمية منظومة الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين بمكتبة كلية الآداب واللغات وهذا يعني أن منظومة الحوافز تعد من أهم العوامل الفاعلة في خلق الدافعية لدى العاملين لبذل مجهود أكبر وتقديم نتائج مرغوبة لذلك ينبغي على كل مكتبة أن تضع منظومة حوافز فعالة وأن تكون جزء أساسي من ثقافتها التنظيمية.

جدول رقم (35): يوضح مدى نجاعة نظام التحفيز ورغبات الفرد.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
83,33%	10	غير مناسب
16,67%	02	مناسب
00%	00	لا ادري
100%	12	المجموع

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن نسبة 83,33 % من المستجوبين يرون بأن نظام التحفيز لا يرضيهم ولا يحقق رغباتهم أما نسبة 16,67 % يعتقدون أن نظام التحفيز يرضيهم على العموم لم تحقق الحوافز المطبقة في المكتبة القدر الكافي من الإشباع للحاجات التي يرغب فيها العامل سواء كانت حاجات مادية كتلبية متطلبات المعيشة، أو المعنوية كتحقيق للذات.

جدول رقم (36): يوضح عدم عدالة نظام الترقية في المكتبة..

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	01	8.33 %
لا	11	91.67 %
المجموع	12	100 %

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 8.33 % من أفراد العينة يرون بأن نظام الترقية عادل في المكتبة لأنهم تلقوا العديد من التحفيز كالترقية في مناصب عملهم بالإضافة إلى التكريم، إلا أننا نلاحظ بأن النسبة الأكبر منهم والمقدرة بنسبة 91.67% يعتقدون بأنه غير عادل. لأن الترقية في المكتبة تقوم على أسس غير موضوعية وذلك لعدم الأخذ بعين الاعتبار الأقدمية وسنوات الخبرة بالإضافة إلى كفاءة الفرد وانجازاته التي حققها خلال مساره، لهذا فإن أغلبية العمال غير راضون عن الترقيات ووقت الحصول عليها رغم وجود فرض للترقية في المناصب التي يشغلونها.

س37/ ماهي اقتراحاتكم كعاملين في المكتبة بخصوص الارتقاء بمستوى أدائكم وما علاقة ذلك بالحوافز المقدمة بمكتبكم؟

قدم العاملون جملة من الاقتراحات نجل أهمها فيما يلي:

- أن تكون هناك عدالة في منح التبرعات التي تمنحها الإدارة العليا حتى يستفيد الجميع من التدريبات الميدانية وتقديم المكافآت المادية للعاملين الأكفاء، كما أنه يجب منح تحفيزات بمختلف أنواعها مادية كانت أم معنوية وأن يتطابق الأجر الممنوح مع الجهد الذي يبذله العاملون بمكتبة كلية الآداب واللغات بجامعة بسكرة.
- وضع نظام مدروس للحوافز من خلال توفير فرص الترقية تطوير بيئة العمل، دعم المكافآت التشجيعية... الخ.
- توفير كادر بشري متخصص وتحسين مستواه (العمل على تفعيل حافز التطوير المهني في مجال المهنة المكتبية).
- الاهتمام بنظام الحوافز وتفعيله بما يتوافق وجهود العاملين بالمكتبة والتركيز على رفع الأجر أو الزيادة فيها كأولوية.

6/نتائج الدراسة :

انطلاقاً من إشكالية الدراسة التي كان مفادها معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين وذلك بطرح التساؤل العام والتساؤلات الفرعية تم التوصل إلى النتائج التالية:

نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الأولى:

ثبوت الفرضية الأولى التي كان مفادها: أن هناك التزام من قبل العاملين بالإجراءات المعتمدة في المكتبة من خلال النسبة المقدرة بـ 83,33% وهذا ما يوضحه الجدول رقم

(06) وهو مؤشر يدل على مدى اهتمام المكتبة بإتباع الإجراءات الملائمة التي تساهم في انجاز المهام الوظيفية وكذلك شعور العاملين بحجم المسؤولية.

- يعتبر العاملون أن إتقان العمل واجب ومسؤولية واثبات للذات من خلال ما تؤكدته النسبة المئوية المقدرة بـ 66,67% يعتبرونه مسؤولة، ونسبة 25% منهم يعتبرونه واجب، أما نسبة 8,33% من فراد العينة يعتبرونه إثبات لذاتهم.

- لابد على العاملين أن يلتزموا بالسلوكيات الايجابية التي تعكس الصورة الذهنية الطيبة عن المكتبة ويتجسد هذا من خلال إدراك العاملين بأهمية إتباع السلوك الايجابي الذي يسهم في انجاز الأعمال المطلوبة ويعمل على تعزيز مكانة المكتبة داخل المجتمع والتقليل من السلوكيات الغير مرغوب فيها كالتمارض واللامبالاة وكثرة الغيابات و هذا ما تؤكدته النسبة المئوية المقدرة بـ 50% من إجابات المبحوثين.

- أن العاملين يقومون بتأدية أعمالهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة وهذا ما تؤكدته النسبة المئوية المقدرة بـ 91,67% وهذا ما وضحه الجدول رقم (09) من إجابات المبحوثين فالمكتبة تتوقع منهم الأداء الجيد لتحقيق الأهداف المنشودة .

- هناك اهتمام من قبل العاملين بأهمية عامل الوقت أثناء أداء مهامهم وهذا ما توضحه النسبة المئوية المقدرة بـ 83.33% وهذا يدل على مدى حرص العاملين على انجاز الأعمال في الوقت المحدد لها، ويشير إلى مدى اهتمام الأفراد وشعورهم بأهمية عنصر الوقت باعتباره من الموارد الهامة داخل بيئة العمل وهذا يؤثر إيجابا على الأداء المكتبي.

- أن العاملين يبذلون الجهد الكافي لإنجاز وتأدية المهام المنوط بهم وهذا ما توضحه النسبة المئوية المقدرة بـ 66.67% من إجابات المبحوثين وذلك يعكس التزامهم ويدعم تطوير أدائهم.

- تسود علاقات الاحترام المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل وهذا ما توضحه النسبة المئوية المقدرة بـ 75 % من إجابات المبحوثين، مما يمكن أن يساهم في تحسين مستويات الأداء.
- تؤكد النسبة المئوية المقدرة بـ 66.67 % أن السياسات والإجراءات المتبعة في المكتبة واضحة وتسهم في توفير المناخ الملائم لأداء المهام الوظيفية.
- للثقافة التنظيمية أثر ايجابي على مستوى أداء العاملين بمكتبة كلية الآداب واللغات نظرا للدور الحيوي الذي تقوم به الثقافة التنظيمية والدور الفعال في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث، وهذا ما تؤكد النسبة المئوية المقدرة بـ 58.33 % من إجابات المبحوثين والخاصة بالانضباط والجدية في العمل، ونسبة 41.67 % من خلال معرفة كل موظف لواجباته، فالالتزام التنظيمي باعتباره مؤشر مهم من مؤشرات الثقافة التنظيمية فهو يشجع على رفع وتحسين أداء العاملين بالمكتبات الجامعية.
- مما سبق يمكن القول أن الفرضية الأولى تحققت بنسبة ايجابية.

نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثانية:

- إن الدعم والتشجيع الكبير من قبل مسؤولي المكتبة للمبادرة والتجديد يلعب دورا هاما في تحسين أداء العاملين بها وهذا ما توضحه النسبة المئوية المقدرة بـ 83,33 % من إجابات أفراد العينة.

- يؤكد معظم المبحوثين المقدره نسبتهم 75 % أن المكتبة توفر مناخ عمل مناسب يشجع العاملين على مضاعفة مجهوداتهم لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وذلك من خلال الاستماع إلى مقترحاتهم ومنحهم التقدير والاحترام الكافي.
- إن ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد تمثل حافز معنوي للوصول لمستويات الأداء الجيد.
- يؤكد معظم المبحوثين أن أهمية ودور الثقافة الإبداعية في تحقيق أداء متميز والأفكار الجديدة والمبادرات كلها تحظى بالجدية من طرف المسؤولين ويتمثل ذلك في تجسيدها واقعيا مما يساعد على تطوير قدرات العاملين وهذا ما تؤكدته النسبة المئوية 83.33% من إجابات أفراد العينة، وهذا يشجعهم على التفكير الإبداعي من خلال اهتمام ومتابعة المسؤولين للاقتراحات التي يتقدم بها العاملين والخاصة بجودة الأداء الوظيفي والاعتقاد بأن الإبداع أساس نجاح المكتبات وتميزها فالمصدر الأساسي للإبداع والتميز هو الإنسان، من خلال الاهتمام بالأفراد المتفوقين ولا يمكن الاستغناء عنهم أو استبدالهم في أي حين.
- فلكي يبدع الفرد لمكتبته يجب أن تتوفر بيئة تقبل الإبداع على أنواعه إذ لا يمكن أن يبدع الفرد في بيئة ترفض كل ما هو جديد وحتى تصبح البيئة بيئة إبداعية، وجب على الإدارات أن تقتنع أن العاملين بإمكانهم أن يبدعوا حلول لمشاكل تواجههم بل وجب على تلك الإدارات أن تعيد النظر لبعض القواعد التي تعيق عملية الإبداع لدى الأفراد العاملين والتفكير في طرق جديدة للعمل.

مما سبق يمكن القول أن الفرضية الثانية تحققت بشكل كبير.

نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثالثة:

- من خلال المعطيات الميدانية المستقاة من مكتبة كلية الآداب واللغات اتضح ضعف أنظمة التحفيز المادية بها حسب إجابات المبحوثين والمقدرة بـ

33.33% بسبب محدودية الإمكانيات المادية ونظرة مسؤولي الإدارة العليا للجامعة اتجاه المكتبة، أما أنظمة التحفيز المعنوية فهي تقتصر على عبارات الشكر والتقدير الشفوي نظير ما يقدمه العاملون من جهود والذي يرى فيه جزء منهم أنه ليمثل سوى رد فعل طبيعي على القيام بمهام داخل المكتبة كونه لا يضيف للعاملين قيمة حقيقية إذ هم ينتظرون أن يترجم هذا المديح الشفوي إلى ممارسة عملية تحسن من وضعهم المهني. وكذا حافظ معنوي متمثل في ساعات راحة نظير العمل الإضافي.

- تؤكد النسبة المئوية المقدرة بـ 100 % من إجابات المبحوثين على وجود علاقة واضحة ومتكاملة بين تلقي التحفيز وزيادة الأداء للعاملين، حيث أجاب كل أفراد العينة المدروسة أن الحوافز تدفع العاملين لتنفيذ الأعمال حسب الوجهة المطلوبة مع السرعة والدقة في انجاز الأعمال ورفع المعنويات، فعند تلقي التحفيز بمختلف أنواعها المادية والمعنوية ستأثر في تحسين وتطوير الخدمات المكتبية إلا انه في بعض الأحيان نجد بأن نظام الحوافز لا يحقق أهدافه في رفع وتحسين الأداء لدى العاملين لأنه لا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت وذلك يؤثر سلبا على أدائهم .

- منظومة الحوافز مهمة لتحسين أداء العاملين وذلك من خلال العمل على زيادة فاعلية نظام الحوافز وتطويره بشكل يتلاءم مع توقعات العامل وهذا يعمل على رفع مستوى أدائه وتنميته وهذا ما وضحته النسبة المقدرة بـ 100% من إجابيات المبحوثين.

- الترقية تتم عن طريق العلاقات الشخصية حسب ما تؤكد النسبة المئوية المقدرة بـ 91.69% مما أثر بصورة سلبية على معنويات العاملين وهذا يشعرهم بالإحباط والإهمال واللامبالاة ويؤثر سلبا على أدائهم.

على العموم لم تحقق الحوافز بمكتبة كلية الآداب واللغات القدر الكافي من الإشباع للحاجات التي يرغب فيها العاملين.

مما سبق يمكن القول أن الفرضية الثالثة تحققت نسبياً.

7/النتائج العامة للدراسة:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل تقديم عرض شامل لنتائج الدراسة الميدانية بدءاً بالتعريف بجامعة محمد خيضر ثم التعريف بكلية الآداب واللغات محل الدراسة وخصائص عينة الدراسة ومن ثم الانتقال إلى تحليل وتفسير معطيات الدراسة الميدانية من خلال أجوبة المبحوثين على فقرات الاستمارة و قد تبين من خلال النتائج التي تم التوصل إليها ميدانياً: أن فرضيات الدراسة قد تحققت إلى حد كبير، وقد تم التأكد من صحتها من خلال البيانات التي تحصلنا عليها من المبحوثين. وهذا من شأنه أن يؤكد الدور الكبير الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في التأثير الإيجابي على أداء العاملين ورضاهم ومن ثم اعتبارها أساس تقدم وتطور أداء العاملين بالمكتبات الجامعية، ولهذا يجب على جميع المكتبات الاهتمام أكثر بتعزيز الثقافة الإيجابية التي تسهم في تنمية قدرات العاملين والتي تعمل كمحرك أساسي للطاقت والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى في رفع الأداء الجيد للعاملين في المكتبة الجامعية من خلال الأنماط والوسائل التي تشجع العاملين على المساهمة في رفع وتحسين مستوى أدائهم بالمكتبات الجامعية.

8/مقترحات الدراسة: لقد توصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:

1) زيادة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل المكتبات الجامعية لأن الاهتمام بمجال ثقافة المكتبة يساهم في تنمية وتطوير مستوى الأداء وذلك من خلال التطوير والتحديث المستمر للنظام والقوانين، القيم التنظيمية، الأنماط السلوكية، من خلال تحديد نقاط القوة للثقافة التنظيمية وتعزيزها، وتحديد نقاط الضعف والعمل على تطويرها.

- 2) مشاركة العاملين في تسيير المكتبة وتحديد أهدافها، من شأنه إتاحة الفرصة لظهور قيم تسهم في تدعيم الانضباط وتحمل المسؤولية والثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- 3) تطوير القدرات الإبداعية لدى العاملين لكي تتكون لديهم القدرة على توليد الأفكار الإبداعية التي تعمل على تنمية وتطوير الأداء ويصبح المكتبي قادرا على مواكبة المتغيرات الجديدة في عصر ثورة الاتصالات والتكنولوجيا المعلومات.
- 4) ضرورة الاعتماد على حلقات النقاش بين الرؤساء والمرؤوسين، من شأنها أن تسهم في تطوير علاقات العمل داخل المكتبة.
- 5) الحرص على تبني آراء وأفكار ومقترحات العاملين البناءة، وهذا بدوره يسهم في تعزيز وتطوير علاقات العمل.
- 6) ضرورة الالتزام بقوانين العمل الخاصة بالمكتبة، والالتزام بالقيم الإيجابية لها.
- 7) ضرورة عقد البرامج التدريبية الفعالة، والعمل على تطوير أداء العاملين، من خلال تنمية وتطوير قدرات ومهارات العنصر البشري ليتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم وتشجيع حرية التعبير وتقديم الاقتراحات.
- 8) يجب على المكتبات الجامعية أن تعمل على بناء ثقافة تنظيمية قائمة على قيم وعادات إيجابية تدفع العاملين لأداء امثل.
- 9) التركيز على عامل الوقت باعتباره من الموارد الهامة في المكتبة.
- 10) العمل على تفعيل أثر نظام التحفيز من خلال توجيهها لمن يستحقها وأن تكون أداة رافعة لمستوى الأداء في زيادة التنافس البناء بين العاملين
- 11) أن تكون التوجهات من الإدارة العليا في منح الحوافز والترقيات الوظيفية بناء على معايير و ضوابط مهنية كما حددها ونص عليها القانون وأن يكون أساس الترقية وخصوصا الاختيارية منها التمايز في الأداء

- 12) النظر في شكاوى و احتياجات العاملين و الأخذ بعين الاعتبار بمقترحاتهم وأفكارهم، وتحسين الظروف المادية للعمل.
- 13) تكثيف الدورات التكوينية والتدريبية لما لها من دور في تطوير الخدمات عن طريق متابعة التطورات العالمية ومواكبتها.
- 14) ضرورة وجود تكامل بين أنظمة التحفيز المختلفة الموجودة بالمكتبة
- 15) دعم وتعزيز علاقات العمل الايجابية بين الموظفين وتوجيهها بشكل ينسجم وأهداف المكتبة الجامعية والعمل على ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخططة.
- 16) أن يتم مكافأة أداء العاملين المتميز في المكتبات الجامعية، وخصوصا الموظفين المميزين بتطبيق الثقافة التنظيمية بصورة دائمة في عملهم.

أفاق الدراسة:

- إن موضوع الثقافة التنظيمية يبقى مفتوحا لدراسات أخرى يمكن أن تساهم في إثراءه وبذلك يمكن أن نقترح بعض الدراسات:
- إجراء المزيد من الدراسات المشابهة للدراسة الحالية بمكتبات جامعية أخرى، من خلال إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تهتم بمجال تطوير وتعزيز الثقافة التنظيمية في مختلف المكتبات.
 - دراسة الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الانتماء والولاء التنظيمي بالمكتبات الجامعية.
 - دراسة الثقافة التنظيمية ودورها في إدارة التغير بالمكتبات الجامعية.

خاتمة

خاتمة:

لقد تبين من خلال دراستنا أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمكتبة والتي تؤثر على أداء العاملين وتشكل دافعا مهما نحو النجاح فهي تمثل المحرك الأساس لنجاح أي مكتبة لما تلعبه من دور كبير في الحفاظ على هوية الجماعة وتماسكهم باعتبارها أداة فعالة في توجيه العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم اعتمادا على القواعد واللوائح التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف وتكون مصدر فخر واعتزاز العاملين بها.

فمن خلال دراستنا الميدانية اتضح لنا:

أن المكتبة تكتسب مجموعة من المقومات الثقافية التي من شأنها أن تشكل نقاط قوة المكتبة مثل: جماعية العمل، التعاون والتفاهم السائد بين العاملين، احترام الوقت والانضباط في العمل، فالثقافة التنظيمية تكسب المكتبة خصائص وسمات تميزها عن غيرها من المكتبات الأخرى وتكون مصدر فخر واعتزاز العاملين بها خاصة إذا ما أكدت قيم الإبداع والتميز لما لها من دور هام في التأثير على أداء العاملين والتزامهم التنظيمي وذلك طبقا لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المكتبة، كما أن هناك العديد من الممارسات والقيم الثقافية التي تعتبر عائقا أساسيا نحو تحقيق النجاح كعدم وجود تحفيزات للعاملين بما يضمن إخلاصهم في خدمة المكتبة وهذا يعتبر مشكلا في تحقيق أداء متميز، فنظام الحوافز بمكتبة كلية الآداب واللغات بجامعة بسكرة لا يحقق الأهداف فيما يتعلق برفع وتحسين أداء العاملين ، فالملاحظ من خلال الدراسة عدم وجود الإنصاف فيما يخص منح الحوافز لذلك يجب محاربة المحاباة والمحسوبية من أجل توزيع الحوافز للعاملين بطريقة عادلة ومنصفة.

كما تبين من خلال النتائج التي أفرزتها الدراسة الميدانية أن الثقافة التنظيمية لها علاقة قوية وموجبة بأداء العاملين كما أنها تخلق تماسكا كبيرا فيما بينهم وتتماشى مع

الواقع الذي يتمناه أعضاؤها كي يكون لها تأثيرا ايجابيا على أداء العاملين بمكتبة كلية الآداب واللغات.

في الأخير نأمل أن تكون هذه الدراسة مرحلة تمهيدية لمواضيع بحثية مستقبلية في علم المكتبات والمعلومات.

قائمة المراجع

المراجع:

المعاجم:

1) ابن منظور. لسان العرب. بيروت: دار الطباعة والنشر، 1997.

2) dictionnaire Larousse : de la langue française. 2001.

الكتب:

3) أبو بكر، مصطفى محمود. دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية.

الإسكندرية: دار الجامعة، 2000.

4) أبوبكر، مصطفى محمود. التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة. الإسكندرية:

الدار الجامعة، 2005.

5) أنجرس، موريس ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون. منهجية البحث العلمي: العلوم

الإنسانية تدريبات علمية. الجزائر: دار القصة للنشر، 2004.

6) الباقي، صلاح الدين. السلوك الفعال في المنظمات. الإسكندرية: دار الجامعة،

2004.

7) بوالشرش، كمال. الثقافة التنظيمية ولأداء في العلوم السلوكية والإدارية

عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014.

8) جاد الرب، سيد محمد. الاتجاهات المعاصرة في إدارة الأعمال " مناهج التميز

التنافسي". مصر: مؤسسة الجوهري، 2015.

9) جرينبرج جيرالد، بارون، ترجمة رافعي بسيوني. إدارة السلوك في المنظمات

.الرياض: دار المريخ، 2004.

10) الحرارشة، حسن محمد. إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. عمان: دار خير

جليس الزمان للنشر، 2012.

11) حريم، حسين. إدارة المنظمات: منظور كلي. عمان : دار حامد للنشر والتوزيع،

. 2003

- 12) حريم، حسين. السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان، الأردن: دار حامد، 2009.
- 13) الخفاجي نعمة، عباس. ثقافة المنظمة. عمان: دار اليازوري، 2009.
- 14) رشوان حسين عبد الحميد. العلاقات الإنسانية. مصر: المكتب الجامعي، 1997.
- 15) سفاري، ميلود. الأسس المنهجية في توظيف الدراسات السابقة فضيل دليو (محررا) في: دراسات في المنهجية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2000.
- 16) سفاري، ميلود. سعود، الطاهر. المدخل إلى المنهجية في علم الاجتماع. قسنطينة، الجزائر، 2007.
- 17) سلاطينه، بلقاسم، حسان، الجيلالي. محاضرات في مناهج البحث العلمي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2009.
- 18) سيد مصطفى، أحمد. إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة. مصر: الدار الجامعية، 1999.
- 19) عاشور، أحمد صقر. السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005.
- 20) عصفور، أمل مصطفى. قيم معتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي. القاهرة: منشورات المنظمة العربية الإدارية، 2008.
- 21) عليان، ربحي مصطفى. إدارة المعرفة. عمان: دار صفاء، 2008.
- 22) عود سعيد، صالح. إدارة الأفراد. طرابلس: الجامعة المفتوحة، 2010.
- 23) الفروخ، فايز عبد الرحمان. التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي. الأردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2011.
- 24) الفريجات، خضير حمود كاظم وآخرون. السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة. 2009

25) قاسمي، ناصر. دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل. عمان: ديوان المطبوعات الجامعة، 2005.

26) اللوزي، موسى. التنظيم وإجراءات العمل. عمان: دار وائل للنشر، 2002.

ماهر، أحمد. التنظيم. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2005.

27) محمد حسن، راوية. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007.

28) محمد حسن، راوية. إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. مصر: الدار الجامعية، 2003.

29) محمد عباس، سهيلة. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل، 2010.

30) مساعدة، ماجد عبد المهدي. إدارة المنظمات: منظور كلي. عمان: دار المسيرة، 2013.

31) نجم، عبود نجم. إدارة الابتكار. الأردن: دار وائل، 2007.

مجالات:

32) بروش، زين الدين، هدار، لحسن. دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. في. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية. ع1. جامعة

بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2007

33) دومي، سمراء. ممارسة ثقافة المؤسسة المنفتحة: دراسة ميدانية بولاية سطيف.

في. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. ع11. الجزائر سطيف، 2011

34) فاضل، عباس حسن. دور الثقافة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيق

الإدارة الإلكترونية. في. مجلة كوت للعلوم الاقتصادية والإدارة. ع 14. العراق:

جامعة ميسان، 2010.

35) مزهودة، عبد الملوك. الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم. في. مجلة العلوم

الإنسانية، ع1، بسكرة: جامعة محمد خيضر، 2010.

36) المهدي بن عيسى، محمد. ثقافة المؤسسة كموجه للسلوك والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة. في. مجلة الباحث 3. الجزائر: جامعة ورقلة: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2004.

رسائل جامعية:

37) ايصولاح، زهية. دور التسيير الفعال في تحسين أداء الفرد في المؤسسة. مذكرة ماجستير. في العلوم الاقتصادية. الجزائر. 2007

38) بوعطيط، جلال الدين. الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. مذكرة ماجستير. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تخصص: علم النفس تنظيم وعمل. جامعة قسنطينة. 2009

39) بوقطف، محمود. التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء موظفي المؤسسة الجامعية: دراسة ميدانية بجامعة لغور خنشلة. مذكرة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية. جامعة محمد خيضر بسكرة. 2014

40) ترغيني، صباح. دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى بالجنوب. مذكرة ماجستير. قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر بسكرة. 2006.

41) ترغيني، صباح. دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى بالجنوب. مذكرة ماجستير. قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر بسكرة. 2006.

42) حامي، ماجد. دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة محمد الشريف مساعديه في سوق أهراس. مذكرة ماستر. إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز التوثيق. جامعة العربي التبسي تبسه. 2015.

- 43) درنوني، هدى. دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية لمؤسسة صناعة كوابل الكهرباء. أطروحة دكتوراه (ل.م.د) كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد خيضر بسكرة. 2015
- 44) شطي، أمنة. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدناميكية جماعة العمل: دراسة مسحية على عمال ثانوية عمراني العابد. مذكرة ماجستير. قسم علم الاجتماع. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد خيضر بسكرة. 2014.
- 45) العاجز، إيهاب فاروق مصباح. دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظة غزة. مذكرة ماجستير: إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة. 2011
- 46) عاشوري، ابتسام. الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري الجلفة. مذكرة ماجستير. قسم علم الاجتماع . تنظيم وعمل. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد خيضر بسكرة. 2015.
- 47) عيساوي، وهيبة. أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي: دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار. مذكرة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان. 2012.
- 48) عيشوش، رياض. مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة: دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة. مذكرة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير تخصص: اقتصاد وإدارة المعرفة : جامعة محمد خيضر بسكرة. 2011.

49) لحوي، لحسن. دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة

الشركة الجزائرية للمياه لولاية بسكرة. مذكرة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر بسكرة. 2014

50) معاوي، سامية. الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية:

دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيدة. مذكرة ماجستير. في. علم الاجتماع. كلية

العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة باجي مختار. عنابه. 2009.

51) الياس، سالم. تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة

الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة. مذكرة ماجستير .

قسم علم الاجتماع. جامعة المسيلة. 2006.

52) يزغش، محمد. الثقافة المهنية في التفكير الإداري الحديث: دراسة ميدانية على

مستوى جامعة محمد خيضر. مذكرة ماجستير. قسم علم الاجتماع. كلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد خيضر بسكرة. تنمية الموارد البشرية. 2007.

وبيوغرافيا:

53) جامعة محمد خيضر بسكرة. التعريف بالجامعة. [متاح على الخط المباشر]: زيارة

في (2018/04/11) موجود على الرابط:

<http://WWW.UNIV-BISKRA.DZ/INDEX.PHP/>الجامعة معالم تاريخية

الملاحق

