



جامعة 08 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علوم الاعلام و الاتصال و علم المكتبات

شعبة علم مكتبات
رقم التسجيل :
الرقم التسلسلي :

مذكرة

مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات
تخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات

القيادة الإدارية وتأثيرها على الأداء بالمكتبات الجامعية

دراسة ميدانية بمكتبة معهد علم المكتبات والتوثيق
جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة – 2-

تاريخ المناقشة: 2022/06/15.

إعداد:

- لوصيف شيماء
- علواني دنيا
- ثابتي منى

أعضاء لجنة المناقشة

اللقب و الاسم	الدرجة العلمية	الصفة
لعابنية رجا	أستاذ مساعد "ب"	رئيسا
لعبادلة سهام	أستاذ محاضر "ب"	مشرفا و مقرا
شابونية عمر	أستاذ محاضر -أ-	مناقش

السنة الجامعية: 2022/2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

شعبة علم المكتبات

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(حسب النص الوارد في ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020 / 12 / 27 المتعلق بالوقاية من السرقة العلمية ومحاربتها)

أنا الممضي (ة) أدناه،

السيد (ة) لوصيف شيماء، الضفة: طرابلس

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 1031612711، والصادرة بتاريخ: 2017.01.31

والمسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم: علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات،

والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث لإنجاز منكرة ماستر في علم المكتبات، تخصص:

إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات، عنوانها:

القيادة الإدارية وتأثيرها على الأداء بالمكتبات الجامعية
دراسة ميدانية بكتبة معهد علم المكتبات والتوثيق جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة

الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2022.06.15

توقيع المعني (ة)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

شعبة علم المكتبات

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(حسب النص الورد في ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020 / 12 / 27 المتعلق بالوقاية من السرقة العلمية ومحاربتها)

أنا الممضي (ة) أدناه،

السيد (ة) علوان بنينا، الضفة: طالقة

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 12.17971185 والصادرة بتاريخ: 2021.11.02

والمسجل (ة) بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات،

والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث لإنجاز منكرة ماستر في علم المكتبات، تخصص:

إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات، عنوانها:

القبالة العربية وتأثيرها على الأداء بالمكتبات الجامعية - دراسة ميدانية

بمكتبة معهد علم المكتبات والتوثيق جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة

الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2022.06.15

توقيع المعني (ة)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

شعبة علم المكتبات

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(حسب النص الصادر في ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020 / 12 / 27 المتعلق بالوقاية من السرقة العلمية ومحاربتها)

أنا الممضي (ة) أدناه،

السيد (ة) حائتي منى، الصفة: طالبة

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 100056256، والصادرة بتاريخ: 2016-03-16

والمسجل (ة) بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات،

والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث لإنجاز مذكرة ماستر في علم المكتبات، تخصص:

إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات، عنوانها:

المطبعة الجزائرية وتأسيسها على أساس المكتبات الجامعية دراسة

مداينة مكتبة محمد علي المكتبات والتوثيق جامعة عبد الهادي صحرى قسم مكتبات 2

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة

الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2022-06-15

توقيع المعني (ة)

شكر

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله.

نشكره ونحمده حمدا كثيرا مباركا على هذه النعمة الطيبة والنافعة

نعمة العلم و البصيرة

فلولا فضله ونعمته ما وصلنا إلى أسمى مقامات العلم فأدمها نعمة يا رب العالمين

ومن باب قوله صلي الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس، لا يشكره الله"

و انطلاقا بالعرفان بالجميل فإنه لا يسعنا إلا أن نتقدم بالشكر الجزيل

للأستاذة المشرفة "لعبادلة سهام"

التي لم تبخل علينا بإرشاداتها وتوجيهاتها القيمة فلها منا كل الثناء والتقدير.

كما نتقدم بالشكر

إلى أعضاء لجنة المناقشة لتشريفهم وقبولهم منا هذا العمل.

ولا ننسى أسرة علم المكتبات والأساتذة الكرام

الذين تتلمذنا على أيديهم طيلة فترة الدراسة

سواء الليسانس أو الماستر الذين كانوا لنا درب البحث والعلم.

كما نتقدم بجزيل الشكر



إهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالعلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية
أتقدم بإهداء عملي إلى من فتحت أبواب الجنة لها، قررة عيني، ونبع حناني، وأغلى ما أملك في
الوجود "أمي" أطال الله في عمرها يا رب.
وإلى روعي والدي الغالي رحمه الله.
إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة، إلى
رياحين حياتي، إلى الذين قاسموني شدة الحياة ورخائها إخواني "حمزة"، "مصطفى" أدام الله
المحبة بيننا.
إلى زوجي الذي زرع فيَّ حب العلم والعمل، إلى من شجعني على المواصلة رغم التعب، وإلى من
علمني الصبر والكفاح.
إلى كل عائلي "خالاتي" "أخوالي" بنات خالاتي "ندى" "جنين" "تقوى" "أسماء".
إلى أحب الناس إلى الذين قيل فيهم رَبِّ أَخٍ لَمْ تَلِدْهُ أَمَك:
"فيروز" "منال".
وإلى زميلاتي في المشوار الجامعي من شاركوني مشقة هذا العمل " دنيا " " منى "
إلى من يحزن القلب وتدمع العين لفراقهم
إلى من أحبهم من قلبي ولم يذكرهم لساني ولم يدونهم قلبي إلى من أكن لهم مشاعر الحب والحنين
إلى دفعة السنة الثانية ماستر 2022.

لوصيف شيماء

إهداء

باسم الخالق الذي أضاء الكون بنوره البهي
الحمد لله الذي علمنا ما لا نعلم وهياً لنا من أمرنا رشدا
أهدي هذا العمل المتواضع إلى
التي تتوقف عندها العبارات ونتحمد عند سماع اسمها
إلى من رضاها غايتي وطموحي والتي أعطتني الكثير ولم تنتظر الشكر باعثة العزم
والتصميم والإرادة
صاحبة البصمة الصادقة في حياتي والدتي الحبيبة أطال الله في عمرها.
إلى الذي كان الشمس تشرق في الصباح لينير لي طريق المعرفة
الإنسان الذي علمني كيف يكون الصبر طريقا للنجاح
السند والقُدوة أبي العزيز.
إلى كل إخواني وأخواتي وإبنة أختي الكتكوتة "ميرال"
إلى كل من شاركني مشقة هذا العمل ... "شيماء" و"منى"
إلى كل الأصدقاء والزملاء والدفعة أشكرهم على مساندتهم لي

علواني دنيا

إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد
الحمد لله الذي وفقتنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد
والنجاح بفضلته تعالى
أهدي ثمرة جهدي هذا إلى أعز وأغلى إنسانة في حياتي
إلى ذلك الحرف اللامتناهي من الحب والرقّة والحنان
إلى التي بحنائها ارتويت وبدفئها إحتميت وبنورها إهتديت ولحقها ما وفيت
إلى من يشتهي اللسان نطقها والتي كانت تتمنى رؤيتي وأنا أحقق هذا النجاح وشاء الله أن يأتي هذا
اليوم إلى الغالية أمي.

إلى درعي الذي به إحتميت وفي الحياة به افتديت ركيزة عمري وصدر أمانى وكبريائى وكرامتى

إلى من علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر

إلى أبي أطال الله في عمره.

إلى من قاسموني حلو الحياة ومرها تحت السقف الواحد

إخوتي وأخواتي حفظهم الله عزوجل.

إلى ابن أختي لغالي "عماد الدين"

إلى من تكاتفنا يدا بيد ونحن نقطف زهرة تعلمنا

إلى صديقاتي.

وإلى كل الأشخاص الذين أحمل لهم المحبة والتقدير.

ثابتي منى

البطاقة البيبليوغرافية:

لوصيف ، شيماء

القيادة الإدارية وتأثيرها على الأداء المباشر في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بمكتبة معهد علم المكتبات والتوثيق قسنطينة _2_ عبد الحميد مهري/ شيماء لوصيف / دنيا علواني/ منى ثابتي. اشراف سهام لعبادلة: [د.م]: [د.ن].، 2022. -115 ص : جداول؛ أشكال : 30 سم + قرص مضغوط.

مذكرة ماستر: ادارة المؤسسان الوثائقية و المكتبات: جامعة قلمة : 2022- بيبليوغرافية ص ص 77 81

علواني ، دنيا (مؤلف)

ثابتي ، منى (مؤلف)

لعبادلة، سهام (مشرف)

قائمة المحتويات

الصفحة	العناوين
	شكر و تقدير. إهداء. البطاقة البيبليوغرافية.
أ-ج	قائمة المحتويات.
هـ	قائمة الأشكال.
ز	قائمة الجداول.
ط	قائمة المختصرات.
3-2	مقدمة.
الجانب المنهجي:	
4	1. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.
5	2. فرضيات الدراسة.
5	3. أسباب اختيار الموضوع.
5	4. أهمية الدراسة.
6	5. أهداف الدراسة.
6	6. منهج الدراسة.
10-7	7. الدراسات السابقة.
11	8. مصطلحات الدراسة.
الجانب النظري:	
	الفصل الأول: ماهية القيادة الإدارية
14	تمهيد الفصل:
15	1. تعريف القيادة الادارية.
16	2. أهمية القيادة الادارية.
18-17	3. أساليب وعناصر القيادة الادارية .
19	4. أنواع القيادة الاداري .
22-21	5. نظريات القيادة الادارية .
23	6. معوقات القيادة الادارية.
24	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: أساسيات القائد الاداري.

26	تمهيد الفصل:
27	1-تعريف القائد الإداري.
29-28	2-خصائص القائد الإداري.
31-29	3-مهارات القائد الإداري.
32-31	4-مصادر قوة القائد الإداري.
33	5-الفرق بين القائد والمدير.
34	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: علاقة القيادة الادارية بالأداء الوظيفي
36	تمهيد الفصل:
37	1-تعريف الأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية.
40-38	2-عناصر ومحددات الأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية.
42-40	3-التأثير على الأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية.
43	4-القيادة الادارية والأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية.
44-43	5-طرق تأثير القيادة الادارية على الأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية.
46-45	6-أنواع تأثير القيادة الادارية على الأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية.
47	خلاصة الفصل
	الجانب التطبيقي:
	الفصل الرابع : تحليل وتفريغ بيانات الدراسة الميدانية بمكتبة معهد علم المكتبات والتوثيق بجامعة قسنطينة.2
50	1-التعريف بمكان الدراسة:
50	1-1-نشأة المكتبة.
51	1-2-الهيكل التنظيمي للمكتبة.
52	1-3-الموقع الجغرافي للمكتبة.
52	1-4-رصيد المكتبة.
53	2-أساسيات الدراسة الميدانية:
53	1-2-مجتمع الدراسة
53	2-2-عينة الدراسة.
54-53	2-3-مجالات الدراسة.
54	2-4-أدوات جمع البيانات.
55	3-محاور الدراسة الميدانية.
57-55	3-1-تحليل بيانات المحور الأول.

61-57	2-3-تحليل بيانات المحور الثاني.
65-61	3-3-تحليل بيانات المحور الثالث.
69-65	4-3-تحليل بيانات المحور الرابع.
70	4-نتائج الدراسة:
70	4-1-نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.
71-70	4-2-النتائج العامة للدراسة .
72	5-الاقتراحات والتوصيات
74	خاتمة.
79-76	القائمة البيبليوغرافية
89-81	الملاحق
91-90	الملخص

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
18	العناصر الرئيسية للقيادة الإدارية.	1
31	مهارات القائد.	2
39	عناصر الأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية	3
46	أنواع تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية	4
49	الهيكل التنظيمي لمعهد علم المكتبات والتوثيق بجامعة عبد الحميد مهري. بقسنطينة -2-	5

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	يمثل الفرق بين القائد والمدير	33
2	رصيد مكتبة معهد علم مكتبات و التوثيق	52
3	توزيع أفراد العينة وفق متغير السن	55
4	توزيع الأفراد حسب الشهادة العلمية	55
5	سنوات الخبرة لأفراد العينة	56
6	المنصب المشغول لأفراد العينة	57
7	مفهوم مصطلح القيادة الادارية	57
8	أهمية القيادة بالنسبة لأفراد العينة	58
9	النمط القيادي المناسب حسب أفراد العينة	59
10	الأسلوب القيادي الذي تعتمد عليه المكتبة	60
11	مقترحات حول تفعيل القيادة الادارية	60
12	مفهوم مصطلح القائد	61
13	مهارات القائد الناجح	62
14	صفات القائد	62
15	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	63
16	رفع القائد للروح المعنوية والمساواة بين العاملين.	64
17	كيفية تعامل القائد مع موظفيه	64
18	تحفيز القائد للموظفين	65
19	مفهوم الأداء الوظيفي	65
20	عناصر الأداء الوظيفي	66
21	محددات الأداء الوظيفي	67
22	العوامل المساعدة للقيادة الإدارية على تحفيز الموظفين	67
23	العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي لأفراد العينة	68
24	تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي	69

قائمة المختصرات

قائمة المختصرات:

المختصر	شرح المختصر
ع	العدد
ص	الصفحات
مج	المجلد
ط	الطبعة
د.ط	دون طبعة



مقدمة :

أصبحت المؤسسات اليوم على اختلافها سواء العامة أو الخاصة تواجه تحديات كبيرة تهدد بقائها واستمرارية نشاطها لكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها في بيئتها وفي ظل تناميها ، ونتيجة للتغيرات السريعة كان لابد البحث لإحداث التغيير والتطوير أمرا ضروريا لا تتحقق إلا بوجود قيادة إدارية تعمل على توجيه القدرات والاهتمامات ورفع مستوى الأداء في الاتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف المطلوبة للمؤسسة، وعليه فإن العمل الإداري جزء لا يتجزأ من العمل المكتبي . لذا تعد القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية من أهم الركائز التي تساهم في صياغة التعاون وتوحيد جهود العاملين واستغلال الطاقات الإنسانية من أجل إنجاز الأهداف الوظيفية المتعددة وتحقيق الأداء الوظيفي المطلوب من العاملين ، فهو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه باي عمل من الأعمال ذلك أن أي رفع لهذا الأخير يعد من أهم محددات النجاح للمكتبات اد ان موضوع القيادة الإدارية أصبح من المتغيرات التي تؤثر في تحسين الأداء وهذا ما تطرقت إليه الكثير من الدراسات ومنها دراستنا هذه وقد جاءت للبحث في هذا الموضوع . ومن هذا المنطلق قسمنا دراستنا الحالية إلى ثلاثة أقسام رئيسية وتناولنا في كل منها ما يلي:

• **القسم الأول:** تضمن الجانب المنهجي والذي تطرقنا فيه إلى عرض إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، أسباب اختيار الموضوع المقسمة بذاتها إلى ذاتية وموضوعية إضافة إلى أهمية وأهداف ومنهج الدراسة، كما حاولنا ضبط مصطلحات الدراسة وأخيرا الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا.

• **القسم الثاني:** تضمن الجانب النظري والذي بدوره قمنا بتقسيمه إلى فصول، حيث تناولنا في الفصل الأول ماهية القيادة الإدارية من حيث تعريفها، أهميتها وأساليبها وعناصرها وأنواعها وأنماطها إضافة إلى نظرياتها ومعوقاتها، أما الفصل الثاني تطرقنا فيه إلى أساسيات القائد الإداري من حيث مهاراته وصفاته ومصادر قوته وخصائصه وسماته وأخرا الفرق بينه وبين المدير، فيما يخص الفصل الثالث قمنا فيه بالدمج بين الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية من حيث تعريفه وعناصره ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه من جهة، ومن جهة أخرى دور وعلاقة وتأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية.

• **القسم الثالث:** والأخير يتعلق بالجانب التطبيقي أي دراسة الواقع، لذا خصصنا هذا القسم لتحليل وتفريغ بيانات الدراسة حيث قمنا بتعريف مكان الدراسة من حيث نشأتها. موقعها الجغرافي ورصيدها إضافة إلى أساسياتها من حيث مجتمع وعينة ومجالات وأدوات جمع البيانات

حول موضوعنا وتحليل المحاور الأربعة التي تطرقنا إليهم في الجانب السابق وفي الأخير توصلنا إلى مجموعة من النتائج العامة والاقتراحات لمحاولة الأخذ بها.

الجانب المنهجي

1. الإشكالية:

يعتبر موضوع القيادة الإدارية ذا أهمية خاصة في الدراسات الإدارية المعاصرة نظرا لما لها من تأثيرات مهمة في كافة عناصر المؤسسات وقدرتها في التأثير على سلوك الأفراد بما يحقق الأهداف المسطرة لهم، ومما لا شك فيه أن المكتبات الجامعية مهما اختلف نوعها تسعى دائما لتحقيق أهدافها وضمان استمراريتها، ولأجل هذا لا بد من وجود قيادة فعالة تقوم بالتنسيق بين الموارد المختلفة لها. وعليه تشكل هذه الأخيرة محورا هاما تركز عليه مختلف المكتبات الجامعية الجزائرية واعتبارها ركيزة أساسية لما لها من دور في التأثير على الأداء الوظيفي لتسهيل الخدمات وتوصيل المعلومات وهذا يطرح تحديا كبيرا أمام القادة الإداريين لتوجيه جهود العاملين نحو رفع الأداء من أجل تحقيق الأهداف لتمكين فعالية، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع توجيه أداء العاملين، ولهذا فقد جاءت دراستنا هذه لقياس مدى تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في مكتبة معهد علم المكتبات والتوثيق بجامعة قسنطينة² والتي قد تكون إما قيادة إدارية ممتثلة للقائد الناجح تستثمر في الموارد وتنبني الكفاءات وتحقق أعلى مستوى من الكفاءة في الأداء لضمان الاستمرارية والوصول إلى أعلى مستوى من الأداء لتحقيق الأهداف، وإما أن تكون قيادة إدارية ضعيفة تهدر الموارد وتعطل المصالح وتضيع الكفاءات وتختزل الأهداف حتى لا يبقى من الأهداف إلا ما يحقق المصالح الشخصية وفي الأخير ما واقع تطبيق القيادة الإدارية؟ وما تأثيرها على الأداء الوظيفي بمكتبة معهد علم المكتبات والتوثيق جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة²؟

تساؤلات الدراسة:

- 1_ فيما تتمثل أساسيات القيادة الإدارية الناجحة في مكتبة معهد علم المكتبات والتوثيق بجامعة جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة²؟
- 2_ ما هي الصفات القيادية الناجحة التي يتميز بها قائد مكتبة معهد علم المكتبات والتوثيق بجامعة عبد الحميد مهري بقسنطينة²؟
- 3_ كيف تساهم القيادة الإدارية الفعالة في رفع مستوى وكفاءة الأداء الوظيفي لعمال مكتبة معهد علم المكتبات والتوثيق بجامعة عبد الحميد مهري بقسنطينة²؟
- 4_ ما هي الأساليب والطرق التي تؤثر بهم القيادة الإدارية على أداء الموظفين بمكتبة معهد علم المكتبات والتوثيق بجامعة عبد الحميد مهري بقسنطينة²؟

2. فرضيات الدراسة:

- 1_ تتمثل أساسيات القيادة الإدارية في كونها تعمل على توجيه قدرات واهتمامات العاملين والتأثير عليهم في الاتجاه الذي يضمن تحقيق أهداف المكتبة.
- 2_ يتميز مسؤول مكتبة معهد علم المكتبات والتوثيق بجامعة عبد الحميد مهري بقسنطينة 2 بصفات قيادة ناجحة تشجع على العمل الجيد وتطوير الأداء الوظيفي للمكتبة.
- 3_ تعمل القيادة الإدارية على رفع مستوى أداء العاملين من خلال التدريب والعمل التشاركي باتباع الأسلوب الديمقراطي الذي يركز على المشاركة في اتخاذ القرارات.

3. أسباب اختيار الموضوع:

1.3. أسباب ذاتية:

- ✓ الرغبة الذاتية لأصحاب الدراسة في معالجة موضوع القيادة الإدارية ومحاولة الاستفادة من نتائج البحث.
 - ✓ الميل الشخصي للموضوع باعتباره مثيرا.
 - ✓ تسليط الضوء على مستوى أداء الموظف الذي هو مكلف بتقديم أحسن الخدمات للموظفين.
- ### 2.3. أسباب موضوعية:

- ✓ محاولة فهم تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي بمكتبة علم المكتبات والتوثيق بجامعة عبد الحميد مهري بقسنطينة 2.
- ✓ الاهتمام بالمواضيع التي تهتم بالقيادة الإدارية.
- ✓ الشعور بقيمة وأهمية هذا الموضوع.
- ✓ ارتباط الموضوع وملائمته بالتخصص الذي ندرس فيه.

4. أهمية الدراسة:

إن موضوع القيادة الإدارية والأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية من المواضيع التي تحظى باهتمام العلماء والباحثين واعتبارهما من الأمور الأساسية بالمكتبات الجامعية ومن خلال ذلك فإن أهمية هذه الدراسة تتجلى في محاولة إبراز العلاقة الوطيدة بين الأداء الوظيفي الإيجابي والقيادة الإدارية الناجحة ودورها الذي ينعكس على أداء موظفيها وتوجيههم والرفع من دافعية انجازهم في القيام بأعمالهم اليومية والزيادة من مستواهم في تنفيذ العمليات الإدارية بالطريقة والنوعية الجيدة بما يخدم أهداف المكتبة الجامعية.

5. أهداف الدراسة:

لكل موضوع هدف يسعى الباحث من أجل كشف حقائقه واستخلاص نتائجه وتتجلى أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- ❖ التعرف ميدانيا على واقع وطبيعة القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي بمكتبة معهد علم مكتبات والتوثيق جامعة عبد الحميد مهري بقسنطينة2.
- ❖ التعرف على القيادة الإدارية من حيث مفهومها وتحديد أهميتها بالنسبة معهد علم مكتبات والتوثيق بجامعة عبد الحميد مهري بقسنطينة2.
- ❖ الكشف عن السمات الأساسية التي يتوفر عليها القائد الناجح.
- ❖ معرفة مدى واقع تطبيق القيادة الإدارية وتأثيرها على الأداء بمكتبة معهد التوثيق وعلم المكتبات بجامعة عبد الحميد مهري قسنطينة2.
- ❖ التعرف بكيفيات مساهمة القيادة الإدارية الفعالة في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

6. منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة في بيان أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي بمكتبة معهد علم مكتبات والتوثيق بجامعة قسنطينة2 واعتمادا على الموضوع وتحقيقا للأهداف المرجوة منه فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الاحصائي في وصف متغيرات الدراسة، حيث يهتم هذا المنهج بوصف الظاهرة والتعبير عنها سواء كميا أو كيفيا أي بجمع الشواهد من الظروف السائدة فعلا لغرض الوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم الواقع، كما أنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم للوصول إلى أغراض محددة كتحديد مشكلة الدراسة، تحليلها، تحديد نطاق ومجال الدراسة، تفسير النتائج وأخيرا الوصول إلى استنتاجات من خلال البيانات التي يتم جمعها عن طريق أداة الدراسة بغية تفسير العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

7. الدراسات السابقة:

إن البحوث السابقة هي مصدر إلهام لا غنى عنها بالنسبة للباحث، أي معرفة الأعمال التي أنجزت من قبل حول موضوع بحثنا والإحاطة به وضبطه بصورة جيدة.

الدراسة الأولى:

هي دراسة بعنوان "فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء، دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعية بمدينة بوفاريك" وهي مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنظيمي والعمل من إعداد "توفيق درويش"⁽¹⁾.

والتي تناول فيها الباحث أن للقيادة الإدارية دور أساسي وفعال لإثارة دافعية العامل لتحسين أدائهم ولقد أعتمد في ذلك على استخدام أدوات جمع البيانات التالية: استمارة استبيان، ومستخدمنا في ذلك المنهج الوصفي التحليلي.

بحيث خلصت هذه الدراسة إلى النتائج نلخصها فيما يلي:

_ أن للقيادة أهمية كبيرة تساهم في دافعية الموظفين لتحسين أدائهم وذلك من خلال القدرة على اختيار النمط القيادي الملائم حسب طبيعة الأفراد.

_ أن الذكور أكثر ميولا إلى النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي مقارنة بالإناث إذ نجدهن أكثر ميل للنمط المعتمد على السلطة والمشاورة.

_ تساهم الحوافز في تحسين أداء العمال بصفة فعالة وكذلك دور التسيير بالمشاركة في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

الدراسة الثانية :

دراسة "زرقة أحمد" "فعالية القيادة الإدارية وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء"².

رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة الجزائر، انطلق الباحث من اشكالية مفادها: كيف تساهم القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي والأداء المتميز لعمالها.

وقد درس الباحث حالة مؤسسة سونلغاز بالمدينة وتوصل إلى أن التنظيم داخل المؤسسة هو

تنظيم بيروقراطي يتبع الرسمية كأداة للتعامل، وثقافة المؤسسة غير واضحة المعالم بالإضافة إلى عدم

¹ درويش، توفيق. فعالية القيادة وعلاقتها بتحسين الأداء: دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بوفاريك [على الخط]. شهادة ماجستير. علم اجتماع التنظيم والعمل. الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2007

https://www.asjp.ceirst.dz : على [2022_03_31]

⁽²⁾ زرقة، أحمد. فعالية القيادة الإدارية وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء [على الخط]. شهادة ماجستير. إدارة

الأعمال. الجزائر: جامعة الجزائر، 2008. متاح على: <http://www.asjp.cerit.dz/>

رضا العمال عن أجورهم وعدم العدالة في الترقية إلى جانب ضعف الاتصال والمحسوبية مما ولد الكراهية وزاد الهوة بين العمال والإدارة والنتيجة أن المؤسسة بعيدة عن تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمالها وغياب الولاء

الدراسة الثالثة:

تتمثل الدراسة في "القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة نפטال الجزائر" مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، من اعداد "عبد الله الثاني محمد ندير"⁽³⁾.

حيث اعتمد الباحث على منهج دراسة حالة حيث اعتمد الباحث على اشكالية الدراسة التالية: هل نجاح مشروع استراتيجية الاتصال يتوقف على فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة العمومية الجزائرية (نפטال نموذجا) وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة جمع بيانات.

_ نستنتج أن القيادة الإدارية بمؤسسة نפטال لا تولي اهتمام كبير للجانب العلاقتي من أجل نجاح مشروع استراتيجية الاتصال.

_ إن القيادة الإدارية بمؤسسة نפטال تولي اهتمام كبير للجانب المهتماتي من أجل نجاح مشروع استراتيجية الاتصال.

_ حتى تتصف القيادة الإدارية بالفاعلية لابد أن تتسم بالسمات والمهارات المتفق عليها من قبل علماء الإدارة (النكاء، النشاط، القدرة الاشرافية).

_ السياق الاجتماعي والنفسي المحبطة بالاتباع والتي غير ملائمة في عمل يسوده الإنسجام والتنسيق بين القيادات والاتباع مثلا : ضعف القدرة الشرائية للعاملين.

(3) عبد الله ثاني، محمد ندير، القيادة الادارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة نפטال الجزائر [على الخط]. شهادة ماجيستر، علوم الاعلام والاتصال، وهران، كلية العلوم الاجتماعية، 2010 (2022/03/30).

الدراسة الرابعة:

هي دراسة بعنوان " أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضى الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس _باتنة_ " أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه للعلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، من اعداد " برو هشام " .⁽⁴⁾ وقد اعتمدنا عليها في الجانب المنهجي .

حيث تناول الباحث في هذه الدراسة الاشكالية التالية: ما هو أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضى الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بمؤسسة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس؟ ولقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي كان حاضرا في معظم نقاط البحث الخاصة بالدراسة أما أدوات جمع البيانات اعتمد على الاستبيان والمقابلة وذلك بقصد تأكيد وإعطاء مصداقية للمعلومات المجمعة.

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

_ تتفاوت درجة الرضى الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين لرؤساء الأقسام وفقا لمعيار الجنس والسن والمستوى التعليمي والأقدمية المهنية والحالة الاجتماعية.

_ قابلية الأسلوب القيادي المتبع للمرونة العالية، إذ يستخدم القائد الإداري الأسلوب القيادي الأنجح وفقا لمقتضيات الموقف، أو الحالة المراد اتخاذ قرار بشأنها.

_ هناك تفاوت واضح في العوامل المؤثرة في درجة الرضى الوظيفي لدى المرؤوسين بما في ذلك الأسلوب القيادي المتبع.

_ تؤثر الخبرة والمهارات لدى القائد الإداري عند استخدامه للأسلوب القيادي المراد أو المطلوب، ويتأثر الرضا الوظيفي حول ذلك بشدة. _ السياق الاجتماعي والنفسي المحبطة بالاتباع والتي غير ملائمة في عمل يسوده الإنسجام والتنسيق بين القيادات والاتباع مثلا : ضعف القدرة الشرائية للعاملين.

(2) برو، هشام. أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس. أطروحة دكتوراه. الاقتصاد وتسيير المؤسسة. بسكرة: كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019 [2022_03_30]. متاح على <http://thesis.univ.biskra.dz>

8. ضبط المصطلحات:

تعتبر عملية ضبط المصطلحات مرحلة مهمة وضرورية في اعداد أي بحث علمي والتي يمكن وصفها رموزا أو كلمات مفتاحية متداولة بكثرة في هذا البحث، ومن هنا نحاول صياغة المفاهيم ذات الارتباط الوثيق بموضوع البحث وهي كالتالي: القيادة_ الأداء_ الإدارة_ الوظيفة.

○ القيادة:

هي تلك الأنشطة والصفات التي يتبناها قائد المكتبة الجامعية في التعامل مع الموظفين ويتخذ منها منهجا، يميز طريقته في العمل ولها دور في رفع مستوى الخدمات الجامعية،

○ الأداء:

يعرف الأداء بأنه مستوى الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه إضافة إلى أنه درجة تحقيق المهام المكتبية المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها متطلباته الوظيفية داخل المكتبة إذ أنه يقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد.

○ الإدارة:

مجموعة المبادئ المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتسخير الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية بكفاءة لتحقيق الأهداف التنظيمية للمكتبة الجامعية، بالإضافة إلى أنها عملية إدارة ومراقبة شؤون المكتبة بغض النظر عن طبيعة عملها، حيث تتمثل في تهيئة بيئة العمال من خلال عمل أعضاء المكتبة بروح الفريق وإنجاز الأهداف بفعالية.

○ الوظيفة:

هي عملية يتم من خلالها تأدية الفرد لمهامه مع ضمان بقاء الواجبات المفروضة عليه وتحقيق الفعالية المطلوبة منه من أجل بلوغ الأهداف المسطرة ومسبقا.

التأثير :

أي توجهات لنشاطات المؤسسات او الاشخاص الى المكان الصحيح وذلك عبر نستعمال الانشطة الادارية الاساسية : القيادة . التنظيم . الاشراف و التواصل .

○ المكتبات الجامعية:

مؤسسة علمية ثقافية اجتماعية تهدف الى جمع مصادر المعلومات و تنميتها بالطرق المختلفة : الشراء . الاهداء التبادل . الايداع . وتنظيمها و فهرستها و تصنيفها وترتيبها على الرفوف واسترجاعها في اقصر وقت وتقديمها للمستفيدين.

الجانب النظري

الفصل الأول: ماهية القيادة الإدارية

تمهيد الفصل :

1_ تعريف القيادة الإدارية.

2_ أهمية القيادة الإدارية.

3_ أساليب وعناصر القيادة الإدارية.

4_ أنواع القيادة الإدارية.

5_ نظريات القيادة الإدارية.

6_ معوقات القيادة الإدارية.

ملخص الفصل.

تعتبر القيادة الإدارية محورا مهما تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمة وذلك يرجع إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري داخل المؤسسة. حيث سنتطرق في فصلنا هذا إلى تحديد مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها بالنسبة للمكتبات الجامعية، وأهم العناصر المحددة للقيادة من قائد وجماعة وأهداف مشتركة التي تسعى المكتبة إلى تحقيقها بالإضافة إلى النظريات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية وفعاليتها أما بالنسبة لأنواع هذه الأخيرة فقد تم تحديد مجموعة من الأنواع والتي تنقسم بدورها حسب الهيكل التنظيمي والذي تتبع منه القيادة من المركز الوظيفي الذي يشغله القائد كوظيفة في التنظيم، أما بالنسبة للقيادة حسب سلوك القائد والتي تقوم على تسلطية القائد في سلطته على المرؤوسين والقيادة الديمقراطية.

1_ تعريف القيادة الإدارية:

لا يوجد هناك تعريف موحد للقيادة الإدارية، بل هناك تعريفات عديدة نلخص أبرزها فيما يلي:⁽¹⁾

يقصد بالقيادة الإدارية مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة أو المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه. حيث يقوم بتحفيزهم وتوجيههم والاتصال بهم و يعدم لهم الرؤية التي تمكنهم من القيام بالعمل على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل بأقصى فعالية ممكنة.

وهناك من يعرف القيادة الإدارية على أنها:⁽²⁾

القدرة الفائقة على توحيد وتنسيق الرقابة على الآخرين بقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة، وذلك عن طريق التأثير والنفوذ على المرؤوسين الذين يتبعون رئيسهم عن رضا واقناع أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة.

واسنادا للفكرة السابقة في تحديد مفهوم القيادة التعريف الموالي:⁽³⁾

هي عملية الاقناع أو تقديم القدرة التي سيخدمها القائد أو الفريق القيادي لحث مجموعة من الأفراد أو الجماعة على السعي لتحقيق أهداف يريدها القائد أو لتحقيق أهداف مشتركة بين القائد وأتباعه.

وبهذا يتضح مفهوم القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية على أنها عملية التأثير في نشاطات وسلوك الأفراد وتنسيق جهودهم موازنة مع رغباتهم لتحقيق أهداف مشتركة للمكتبة بكفاءة عالية.

⁽¹⁾ صديق، زكريا، بن جيمة، عمر . دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. مجلة البشائر

الاقتصادية. [على الخط] [2022_03_12]. ص3. متاح على <https://www.asjp.cerist.dz>

⁽²⁾ خلف السكارنة، بلال. القيادة الإدارية الفعالة. عمان. دار المسيرة للنشر والتوزيع. 2010، 2014. ص.26.

⁽³⁾ عبد الله ثاني، محمد نذير. المرجع السابق . ص26 .

2_ أهمية القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية:

لقد حظيت ظاهرة القيادة الإدارية باهتمام العديد من الباحثين في الفكر الإداري، وبالرغم من تعدد تعاريف القيادة إلا أن جميعها يشترك في عدد يحدد أهمية القيادة:⁽¹⁾

تعتبر القيادة العنصر الأهم والقوة المحركة لنجاح أي منظمة معلوماتية / مكتبة، وأن القيادة تأخذ السبق في تقرير نجاحها علاوة على كونها العامل الرئيسي الذي تعتمد عليه جميع العناصر في المنظمة لتحقيق الفعالية الشاملة، بالإضافة إلى ذلك هناك من المؤلفين من يرى أن أهمية القيادة الإدارية تلعب دورا أكبر وأهم من الذي تلعبه في المؤسسات باختلاف أنواعها وتخصصاتها، حيث تتعدى إلى كونها تعمل على إقامة علاقات إنسانية مبنية على الثقة المتبادلة التي تحقق عن طريق منح القائد لمرؤوسيه الثقة الكافية، بحيث يحقق لهم التحدث بحرية والاستماع إلى أفكارهم وتقييمها بالشكل المناسب دون تهديدهم أو تخويفهم.

كما تبرز أيضا أهمية ودور القيادة من خلال قدرة القائد في المكتبات على تدعيم السلوك الايجابي للأفراد وإيجاد تفاهم يحقق ترابط الجماعة وتماسكها وذلك انطلاقا من مفهوم جوهره أن القائد في علاقته مع مرؤوسيه أو أتباعه يجب أن يحملهم على العمل كفريق متعاون ومنسجم بالإضافة إلى وضع الخطط المستقبلية وتطويرها.⁽²⁾

وعلى أساس ما سبق نجد أن أهمية القيادة الإدارية لا تنحصر فقط على الدور الفعال الذي يلعبه القائد، بل تتعداها إلى ما دون ذلك في كونها حلقة وصل بين الموظفين وبين خطط المكتبة نحو تحقيق الأهداف المسطرة ووضع خطط مستقبلية لحل المشكلات المستقبلية المتوقعة التي قد تواجهها المكتبة إضافة إلى تنمية الأفراد ورعايتهم وتحفيزهم وارشادهم وتوفير الدعم لهم بالإضافة و توجيه جهودهم لتحقيق الأهداف الموضوعية.

(1) حسين، سمية، شباح، سلاف. ممارسة القيادة الناجحة عند المكتبيين بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة باتنة. المجلة الدولية للدراسات الأدبية والإنسانية. [على الخط] سبتمبر 2020. [2022_02_17].

م.ع 2، ص 144. 145. متاح على <http://www.asjp.cerist.dz>

(2) زين العابدين سيد أحمد، أسامة. دور القيادة الإدارية في تشغيل ثقافة المنظمات المعاصرة. مجلة كلية الاقتصاد

العلمية [على الخط] 2012. [2022_03_24]. ع3، ص. 206. متاح على : <http://dspace.iva.edu.sd>

3_ أساليب وعناصر القيادة الإدارية:

3_1 أساليب القيادة الإدارية:

نجد أن للقيادة الإدارية العديد من الأساليب والتي تتلاءم مع كل نظام على حدى. ولها حرية في اختيار الأسلوب المناسب والمتوافق مع إمكانيات المؤسسة الداخلية والخارجية وهناك أساليب عديدة يتبناها القائد إذ يمكن تصنيفها كما يلي:⁽¹⁾

- الموهوب/ غير موهوب: يعتمد القادة الموهوبين على شخصياتهم وقدراتهم على الإلهام والتحفيز وهم عادة قادة خياليين يميلون لتحقيق الانجازات، أما القادة غير الموهوبين فيعتمدون بصورة أساسية على معارفهم وعلى ثقتهم بأنفسهم، وهدوئهم واتجاههم التحليلي في التعامل مع المشكلات.
- المتمكن/ المتحكم: المدير المتمكن يلهم الأفراد من خلال رؤيتهم للمستقبل ويمكنهم من تنفيذ أهداف الفريق، أما المتحكم فهو يحرك الأفراد لإجبارهم على طاعتهم له.
- إجرائي/ تحويلي: القائد الإجرائي يبادل المال والوظائف والأمن بالطاعة، أما القائد التحويلي يحفز الأفراد على بذل المزيد من الجهد لتحقيق مزيدا من الأهداف.

3_2 عناصر القيادة الإدارية:

إن نجاح القيادة الإدارية يتطلب التنسيق بين مجموعة من العناصر التي نراها المكون الرئيسي لها، وأهم هذه العناصر الرئيسية التي تقوم عليها نذكرها ما يلي:⁽²⁾

أ_ القائد:

يعتبر أهم عنصر في القيادة، والقائد هو من يقود الجماعة أو الذي تنقاد له مجموعة من الناس، وتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف.

ب_ الجماعة:

لا يمكن أن توجد قيادة دون أن يكون هناك من يقادون، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية، إذ يعتمد على

⁽¹⁾ سبوعي، بسمة. القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين بمكتبات المطالعة العمومية: دراسة ميدانية بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية للشرق الجزائري. شهادة الماستر. علم المكتبات. قلمة: جامعة 08 ماي 1945، 2019. ص. 14.

⁽²⁾ صديق، زكريا. بن جيمة، عمر. المرجع السابق. ص. 4.

حسن تقدير القائد لهذه الحاجات، فكلما كانت الجماعة أكثر تجانسا يسهل التأثير عليها وتوجيهها والعكس صحيح⁽¹⁾

بالإضافة إلى العناصر السابق ذكرها هناك من يضيف عناصر أخرى يراها مهمة في عملية تكوين العناصر الأساسية للقيادة الإدارية:⁽²⁾

ج_ القدرة على التأثير:

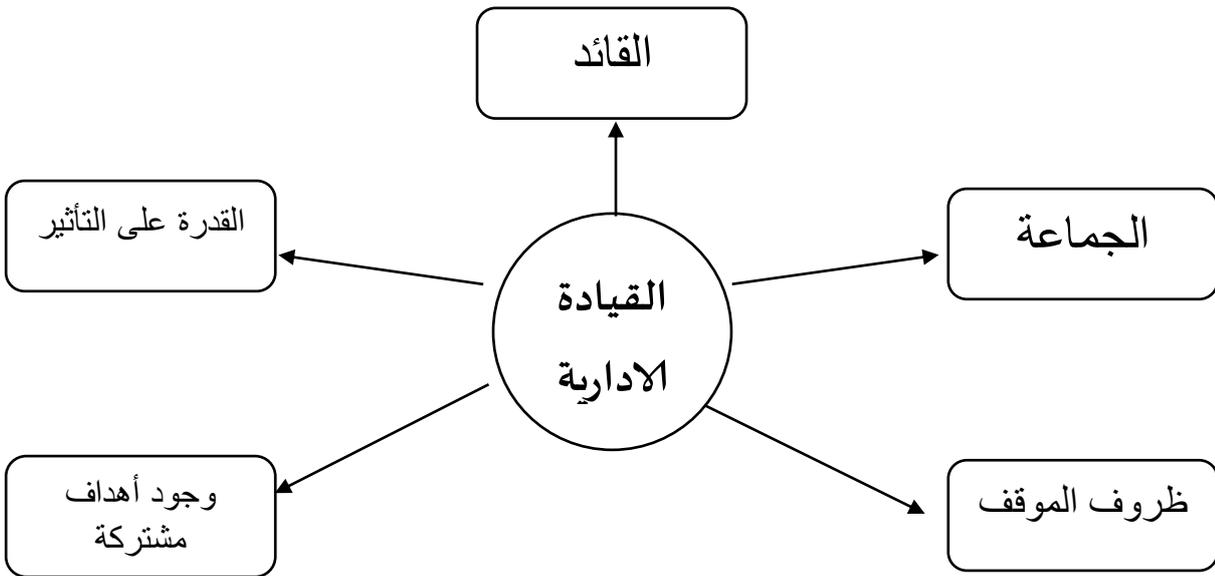
إن جوهر لب معنى القيادة هو القدرة على التأثير في سلوك الجماعة إذ تعتبر الخطوة التنفيذية التي تتمثل في الممارسة الفعلية للقيادة.

د_ وجود هدف مشترك:

إن دور القيادة هو السعي لتوحيد الأهداف والعمل على تحقيق التقارب بينهما والوصول إليها من خلال الجماعة.

ذ_ ظروف الموقف:

إن الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد، فالأفراد يكونون قادة في موقف ما بينما هم غير ذلك في موقف آخر، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف ما.



الشكل رقم (1): يمثل العناصر الرئيسية للقيادة الادارية⁽³⁾

⁽¹⁾ بطرس، حلاق. القيادة الإدارية [على الخط] سوريا: مشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2002. ص.22.

[2022_03_30]. (2617_989). متاح على: <https://www.noor.book.com/>

⁽²⁾ صديق، زكريا، بن جيمة، عمر. المرجع سابق. ص. 5.

⁽³⁾ إعداد أصحاب البحث

4_ أنواع القيادة الإدارية:

4_1 حسب الهيكل التنظيمي (المصدر): وتنقسم بدورها إلى ما يلي:⁽¹⁾

1_ القيادة الرسمية:

قيادة تنبع من المركز الوظيفي الذي يشغله القائد كوظيفة في التنظيم، وتندرج تنازلي في السلم الإداري من الأعلى إلى الأسفل وفيها تظهر سلطات القائد على رؤوسه من واقع المركز التنظيمي الذي يشغله وفق اللوائح والقوانين المعمول بها في تلك المؤسسة. إذن هذه القيادة تعتمد على الأفراد في تأثيرها على القوة المنصب وإلى حقها الشرعي في إصدار الأوامر وواجب الطاعة لها من قبل المرؤوسين، وليس بالضرورة أن تتوفر في هذا القائد المؤهلات، ولكنه وصل إلى الصدارة كونه من أبناء رأس المال أو أنه أهل للثقة في مجال معين.

وتكون العلاقات بين وحدات التنظيم والمستويات قائمة على أساس التدرج الهرمي الإداري حيث أن كل وحدة تخضع لسلطات الوحدات التي تعلوها في السلم الإداري⁽²⁾.

2_ القيادة غير الرسمية:

تبرز القيادة غير الرسمية أساسا داخل التنظيم غير رسمي وتمارس نشاطها في إطاره، فالقائد غير الرسمي يبرز في مجموعة نتيجة للمكانة التي يحظى بها لدى هذه المجموعة والتي تحدد مدى قبول أعضائها كقائد لها، وتتولد مكانة نتيجة للتفاعل المستمر بين أعضاء المجموعة غير رسمية، الذي يؤدي مع الزمن إلى تحديد مكانة كل عضو في المجموعة وعلاقته بباقي أعضائها، وعلى ذلك يظهر اجماع الأعضاء حول الشخص الذي تتوفر فيه السمات وله الكلمة في إتخاذ القرارات التي تهم هذه المجموعة والتعبير عنها لدى الإدارة أو له الكلمة في تحديد علاقة الجماعة غير رسمية مع القيادة الإدارية، وسلطة القائد غير الرسمي نابع من قبول جماعته له ورضاهها بقيادته لها، ولهذا تعتبر هذه السلطة امتيازاً أكثر منها حقاً⁽³⁾.

⁽¹⁾ درويش، توفيق. المرجع السابق . ص 45 .

⁽²⁾ برو، هشام. المرجع السابق . ص 33.

⁽³⁾ درويش، توفيق. المرجع السابق. ص. 46.

2_4 القيادة حسب سلوك القائد (اتخاذ القرار):

1_ القيادة الأوتوقراطية (تسلطية):

وتسمى أيضا القيادة الارغامية كون القائد يركز السلطة في سلطته على المرؤوسين وعدم التحاور معهم معتبرا الأشخاص عوامل الإنتاج وهو الذي يحفز أو يؤدب المرؤوسين، فالحكم يعود له وحده ومحددا للعلاقات والاتصالات بين المرؤوسين ويتخذ القرارات بنفسه ويرسم سياسة الجماعة ودور كل فرد فيها، وهو مصدر الثواب والعقاب فالمرؤوسين لا يملكون حق إبداء الرأي أو اختيار العمل أو المساهمة في اتخاذ القرار وذلك لعدم ثقته بهم، فهو دائم الشك فيهم، ويتصور أن بإمكانه عن طريق التعليمات والأوامر أن يؤمن جانبه مما يدعيه من مؤامرات مرؤوسيه أو الإحتياط مما يسميه عدم أمانتهم، غير مدرك لما يترتب على ذلك من إثارة القلق والتوتر في نفوسهم.⁽¹⁾

2_ القيادة الديمقراطية:

وهي قيادة تتميز بمشاورة المرؤوسين واشراكهم في اتخاذ القرارات والاستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم ويعمل على تشجيع الاتصال وتبادل المعلومات ويعطي حرية التعبير عن إنشغالات العاملين، كما يفوض فيها القائد جزء من سلطاته، ويهتم القائد الديمقراطي بإشباع حاجات المنظمة وحاجات أعضائها في نفس الوقت ويتعامل مع الأفراد بنفس القدرة من المساواة كمجموعة واحدة ويسهر على خلق مناخ ملائم للعمل ويساعد على تكوين الجماعة، وتتميز الجماعة ذات القيادة الديمقراطية بأنها أعلى في نواحي الابتكار والأنشطة الدفاعية والثبات في مستوى الأداء والرضا وروح الفريق والتفاعل الاجتماعي.⁽²⁾

وهذا لا يعني ترك المسؤوليات إلى التابعين والتماطل معهم والاعتماد عليها كلياً في الإدارة ودون توجيههم أو الاشتراك معهم في الحلول والقرارات.⁽³⁾

3_ القيادة الفوضوية (الحرّة):

⁽¹⁾ برو، هشام. المرجع السابق. ص. 33.

⁽²⁾ زواتيني، عبد العزيز. استراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية الموارد البشرية: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز معسكر [على الخط]. شهادة دكتوراه. علم الاجتماع تنظيم وعمل. الجزائر: جامعة الجزائر_2_ أبو القاسم سعد الله، 2015. [2022_04_15]. ص. 96_97. متاح على: <http://dsppace.Univ.bouira.dz>

⁽³⁾ كنعان، نواف. القيادة الإدارية. الأردن: مكتبة دار الثقافة، 2006. ص. 182.

في هذا النوع من القيادة يقوم القائد بإعطاء الحرية التامة للمرؤوسين ليقوموا بأداء الأعمال والأفعال كما يحلو لهم ويشاركوا بدرجة ضئيلة كإمدادهم ببعض المعلومات والمعارف إذا طلب من ذلك.

كما يعطي القائد الحرية التامة للمرؤوسين في اتخاذ القرارات ويشترك في وضع المناقشة ووضع السياسات والخطط. (1)

5_ نظريات القيادة الإدارية:

1_ نظريات التأثير على المرؤوسين:

تعتبر نظرية السمات من أولى المحاولات لتفسير ظاهرة القيادة والكشف عن السمات المشتركة للقيادة الناجحة وأساس فاعلية هذه الأخيرة تتركز وتتوقف على سمات معينة يتميز بها شخصية القائد الإداري عن غيره مثل: الذكاء، قوة الشخصية والقوة الجسدية بالإضافة إلى ذلك نجد القدوة كنظرية يقوم المرؤوسين فيها بتقليد قائدهم الذي يعتبرونه نموذجاً لتصرفاتهم، وعندما لا يكون تصرف القائد بمثابة القدوة، فإنه يرسخ عدم الثقة في نفوس مرؤوسيه. (2)

أما نظرية التبرير المنطقي فالقائد هنا يحمل أتباعه على الأداء المطلوب عن طريق تبريره لهم. (3)

2_ نظريات سلوك القائد وقدراته:

وهي النظرية الثانية للقيادة الإدارية والتي يقول أصحابها ليس المهم حمل المرؤوسين على أداء المهمة فحسب، وإنما المهم هو فعالية هذا الأداء وهذه الأخيرة بدورها تنقسم إلى عدة نظريات: (4)

_ نظرية القائد السلطوي وتقوم على القائد الذي لديه تصميم على استخدام سلطته للتأثير على تفكير وسلوك مرؤوسيه بالإضافة إلى نظرية القدرة على حل المشاكل فالقائد الفعال هو الذي قادر على وضع

(1) كيدر، عمار. القيادة الإدارية وأثرها على الأداء. مجلة البديل الاقتصادي [على الخط]. [2022_02_17]. ع8، ص87. متاح على: <http://www.asjp.acerist/dz>

(2) علاق بشير. القيادة الإدارية [على الخط]. د. ط. . الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019. ص22. [2022_04_01]. متاح على: <http://books.google.dz>

(3) درويش، توفيق. المرجع السابق. ص46.

(4) محمد شهاب ، شهرزاد . القيادة الادارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة . دراسات تربوية [على الخط].

2010. [2022-2-17]. ع11، ص114.115. متاح على : <http://www.pdfactory.com>

خطط وقرارات فعالة على حل المشاكل، أما نظرية القائد الميال لإنجاز مشاريع جديدة يتم إنجازها تحت بصره.

_ ونظرية القدرة على المبادرة والتغذية الراجعة فالقائد هنا قادر على القيام بأعمال جديدة من تلقاء نفسه ومعرفة موقفهم وبيدلتهم عن الأهداف التي يسعون لتحقيقها.

3_ النظرية الموقفية:

تقول هذه النظرية أنه ليس هناك سمات مشتركة للقائد ولكن تتميز القيادة بالقدرة على تحقيق فعالية أفضل في موقف معين، كما ينظر للقيادة على أنها دالة للموقف الاجتماعي الذي توجد فيه بمعنى أنها خاصة بموقف معين بالبيئة الاجتماعية الذي يوجد فيها ذلك الموقف والجماعة فإذا كان مثلاً موقف يتطلب قيادة هنا اختيار وتعيين أشخاص القادرين على معالجة الموقف وقيادة الجماعة في ذلك الظرف. (1)

وإذا كان الموقف يتطلب توجيه جهود الجماعة لمعالجة بعض المشكلات يتطلب الموقف هنا اختيار القادة القادرين على معالجة هذه المشاكل. (2)

(1) محمد شهاب، شهرزاد. المرجع نفسه. ص 115.

(2) هاشم، عادل عبد الرزاق. القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي. د. ط. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010. ص 46.

6_ معوقات القيادة الإدارية:

تتمثل أهم معوقات القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية بما يلي:⁽¹⁾

- ✓ البيروقراطية المترهلة تساهم في تعقد الإجراءات الإدارية وتحد من فعالية القيادة الإدارية، وتقضي على روح المبادرة والابتكار.
- ✓ عدم قدرة القيادات الإدارية على نقل واستخدام التكنولوجيا وذلك بتطبيق نتائج البحوث التي أجريت في مجال الفعالية المطلوبة بالإضافة إلى عدم الاستعانة بالوسائل الحديثة لتنظيم العمل وتحديد المهام والتخطيط، ووسائل الاتصال الحديثة لمواكبة التطور العلمي كاستعمال الإعلام الآلي مثلاً: الاستفادة من خدمات الأنترنت.
- ✓ التخطيط الغير سليم وغالبا ما يكون لمواجهة ظروف طارئة وليس مبني على رؤية استراتيجية مستقبلية بالإضافة إلى تشبث المدراء والرؤساء بأفكارهم وقراراتهم حتى ولم تتبين لهم أنها صحيحة وصالحة.
- ✓ غموض وجمود الأنظمة القانونية واللوائح وهذه القوانين قد تكون عائق في فعالية القيادة الإدارية خاصة في حال غموضها بحيث تصبح عاجزة عن مسايرة التغيير مما تحد وتقلل من فعالية القيادة الإدارية.
- ✓ البيئة المادية التنموية والقيم والانتماءات الاجتماعية وهي ضغوط وتأثيرات شخصية تمارسها الجماعة الضاغطة أو المنظمات المهنية بالإضافة إلى أنه كل قائد إداري وفلسفته في القيادة إلى مرجعيته الثقافية والأيدولوجية والحزبية والدينية.
- ✓ الضغوط الداخلية والخارجية وعدم كفاءة القيادات الإدارية والانغلاق الثقافي والانحراف الإداري والأخلاقي.

⁽¹⁾ درويش، توفيق. المرجع السابق. ص 97.98.

خلاصة:

يتضح لنا من خلال هذا التحليل أن للقيادة دورا هاما في فعالية الإدارة، ويبرز ذلك من خلال مسؤوليتها في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية وتوفير الفعالية للإدارة لتمكينها من تحقيق أهدافها، ولهذا يطلق على الإدارة الناجحة بالقيادة الإدارية.

الفصل الثاني: أساسيات القائد الاداري.

تمهيد الفصل:

- 1-تعريف القائد الإداري.
- 2-خصائص القائد الإداري.
- 3-مهارات القائد الإداري.
- 4-مصادر قوة القائد الإداري.
- 5-الفرق بين القائد والمدير.

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعد القيادة جوهر العملية الإدارية كونها تقوم بدور اساسي يتمثل في ضبط وتوجيه سلوك الأفراد والتأثير فيهم لتحقيق الأهداف المسطرة وفق استراتيجيات وخطط يتبعها القائد الإداري للقيام بمهامه. وباعتباره المؤثر الرئيسي في العملية الإدارية يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الصفات والمهارات والقدرات القيادية التي يستطيع من خلالها التأثير في سلوك الأفراد وإرشادهم من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

و بناء على ذلك سنحاول في هذا الفصل تقديم تعريف شامل للقائد الإداري وكذا المميزات التي يجب توفرها في القائد من صفات ومهارات وخصائص، كما سنسعى لإبراز أهم مصادر قوة القائد والفرق بينه وبين المدير.

1_ تعريف القائد الإداري:

_ القائد هو: "الشخص الذي يقود الفريق لإنجاز الأهداف المرجوة وتكون له السيطرة الكاملة على أعضاء فريقه وعلى المواقف التي يجب أن يتعامل معها".⁽¹⁾

_ القائد: هو الشخصية التي تؤثر في الجماعات والأفراد ويقود فريق العمل ويوجههم ويرشدهم وينسق أعمالهم ويستثمر مجهوداتهم ويحفزهم على التنافس".⁽²⁾

_ القائد: هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وسلطته ومهاراته ليؤثر في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم.⁽³⁾

_ ويمكن تعريف القائد في المكتبات ومراكز المعلومات على أنه الشخص الذي يعمل على تحريك العاملين باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم، وهو شخص ذو رؤية بعيدة اد يركز اهتماماته على الأهداف والأمور الاستراتيجية ويحاول تغيير المسار والأسلوب بما يتماشى مع التطورات الخارجية والظروف المحيطة بالمكتبة أو مركز المعلومات.⁽⁴⁾

وعلى ضوء ما سبق من التعاريف نستنتج أن كل المفاهيم السابقة ركزت في تعاريفها على النقاط التالية: السمات الشخصية وفن التأثير وممارسة النفوذ والتركيز على إنجاز الأهداف.

ويمكن تعريف القائد على أنه الشخص الذي يوجه جهوده وجهود الآخرين معه لتحقيق الأهداف المتفق عليها مستعملاً في ذلك العمليات والمهارات الإدارية مع التوظيف الأمثل للقدرات والإمكانات.

2_ خصائص القائد الإداري الناجح:

⁽¹⁾ عرب، محمد عز. القيادة الناجحة [على الخط] . ط1. مصر: سفير الدولية للنشر، 2009. ص14.

[2022_03_30]. متاح على: <https://books/google.dz>

⁽²⁾ الطراونة، هاني خلف خليل. علم المكتبات ومراكز المعلومات: القيادة والمبادئ. ط1. الأردن: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، 2013. ص26.

⁽³⁾ هبال، عبد المالك. دور القيادة الإدارية في انجاح التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ال.م.د" في جامعات الشرق الجزائري. شهادة الدكتوراه. العلوم الاقتصادية. جامعة فرحات عباس. سطيف 1_ 2016.

[2022_03_24]. ص24. متاح على : <http://dspace.stif.dz>

⁽⁴⁾ يونس، عبد الرزاق مصطفى. القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات مبادئ ومفاهيم. د، ط. الأردن: دار

الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع. 2015. ص30.31.32

_ حتى يستطيع القائد أن يقوم بدوره ويؤدي المهام القيادية لزيادة فاعلية المؤسسة لابد من توفر خصائص تجعله قادرا على التأثير في سلوك العاملين وضمان عمل مستمر وفعالية إدارية وتنظيمية دائمة.

أ_ الشخصية: وهي مدى ثقة القائد في قدرته على أن يكون قائداً وهل يمتلك القدرات الذاتية التي تمكنه لأن يكون قائداً فعالاً.

ب_ الحاجات والدوافع التي تدفع القائد لاتخاذ قرار ما حيال موقف معين.

ت_ التجربة والمواقف السابقة والخبرات التي مرت بالقائد. (1)

_ بينما هناك من المنظرين من يقسم خصائص القائد إلى قسمين رئيسيين هما: (2)

1_ الخصائص الشخصية

2_ الخصائص القيادية.

الخصائص الشخصية: وتتمثل في:

_ السمة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.

_ الهدوء والاتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.

_ المرونة وسعة الأفق على ضبط النفس عند اللزوم.

_ المظهر الحسن، والقوة البدنية والسلامة الصحية العقل.

_ احترام نفسه واحترام الغير والإيجابية في العمل.

_ القدرة على الابتكار وحسن التصرف.

_ أن تتسم علاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه بالكمال والتعاون.

الخصائص القيادية: كالمهارات والقدرات الفنية والتي يمكن تنميتها بالتدريب وأهمها ما يلي: (1)

(1) بولحفان، فتيحة. شبتوي، مريم. القيادة والرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في الشركة الإفريقية للزجاج _أولاد

صالح_ الطاهر [على الخط]. ماستر. تنظيم وعمل. جيجل: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2018.

[04_05_2022]. ص 51. متاح على: <http://www.asjp.cerist.dz>

(2) عرب، محمد عز. المرجع السابق. ص 55.

- الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.
 - الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.
 - القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.
 - الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تفحصه واكتساب ثقة الغير.
 - الحزم وسرعة البث وتجنب الاندفاع والتهور.
 - الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة.
 - المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمؤوسيه.
 - سعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة.
 - توفي العدالة في مواجهة مؤوسيه.
 - تجنب الأنانية وحب الذات واعطاء الفرصة لمؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم
- 3_ مهارات القائد الإداري الناجح:

يعتبر القائد من أهم عناصر العملية الإدارية لذلك يحتاج إلى جملة من المهارات ومجموعة من الصفات التي يجب أن يتحلى بها كقائد لقيادة المؤسسة وتحقيق التميز والنجاح.

1_ المهارة الفنية:

هي أن يكون القائد مجيداً لعمله متقننا إياه وملما بكامل اللوائح والقوانين المنظمة للعمل، والقدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء واتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد والقدرة على التحليل العميق للأفكار والمعلومات بالإضافة إلى الحزم والثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية واكتساب ثقة الغير والقدرة على خلق جو ملائم لتحسين سير العمل وإعطاء الفرصة للمؤوسين لإبراز قدراتهم.⁽²⁾

(1) عرب، محمد عز. المرجع السابق. ص55.56.

(2) تواتيت ، نسرين . القيادة النسوية و علاقتها بأداء العاملين في المؤسسة : دراسة ميدانية في جامعة الحاج لخضر . شهادة ماجستير . تنظيم و عمل . باتنة : جامعة الحاج لخضر ، 2014 . [29-03-2022] . ص 69 ، 68 . متاع على :

2_ المهارات الإنسانية:

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

إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون فهم أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوي، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل.

3_ المهارة التنظيمية

وهي ان ينظر القائد الإداري للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة.

وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه.⁽¹⁾

4_ المهارة الفكرية:

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل الاستنتاج بالمقارنة وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.⁽²⁾

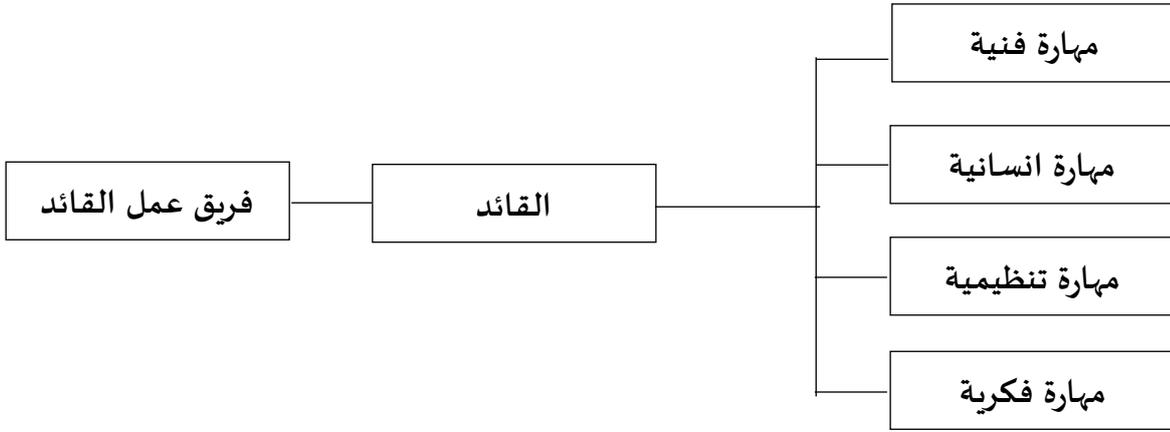
⁽¹⁾ بريما حمدان، تقوى الجيلي. [دور القيادة الإدارية لفي تطوير بيئة العمل: دراسة حالة: بنك المزارع التجاري].

شهادة ماجستير. سودان: جامعة إفريقيا العالمية، 2021. [2022_04_12]. ص34. متاح على:

<http://www.ashp.cerist.dz>

⁽²⁾ تواتيت، نسرين. المرجع السابق: ص68.

والشكل الموالي يوضح ما تم ذكره باختصار.⁽¹⁾



الشكل رقم(2) يمثل مهارات القائد

4_ مصادر قوة القائد الإداري:

من أجل أن يتمكن القائد من ممارسة عملية القيادة يلزمه مصادر قوة وأدوات تأثير يستخدمها في التأثير على الأفراد وتعديل سلوكهم من أجل الحصول على احترامهم وبالتالي تلبية طلباته وتمثل هذه المصادر في:

1_ المكافأة:

"هي قوة عطاء أو حجب حوافز مادية أو غير مادية ذات قيمة مقابل التأثير على الآخرين، فالمدير يسيطر على آلية توزيع المهام والواجبات وباقي الحوافز، والعطاءات وبمقدار ما يكبر حجم هذه التعويضات والحوافز وتزداد أهميتها وقيمتها بمقدار ما تزداد المكافأة التي أعطيت لهؤلاء الرؤساء"⁽²⁾

2_ الإكراه:

هو قوة التأثير على الآخرين بواسطة العقاب أو حجب مسلمات إيجابية إذا لم يخضعوا للسلوكيات المرغوبة، اذ من بين العناصر الدالة على قوة الإكراه أو الاختيار: الانتقادات الصادرة عن الرئيس إلى مرؤوسيه توجيه رسائل تنبيهية، فصل المرؤوسين، حسم الرواتب، إصدار عقوبات مختلفة ومن بينها إسقاط الرتب.⁽³⁾

⁽¹⁾ من إعداد أصحاب البحث

⁽²⁾ بريعم، سامية. ماهية القيادة الإدارية. مجلة العلوم القانونية والاجتماعية [على الخط]. 1 جوان 2019.

[2022_04_16]. م4، ع2، ص563. متاح على <http://www.asjp.cerist/dz>

⁽³⁾ الصيرفي، محمد، القيادة الابداعية، د.ط. مصر: دار الفكر الجامعي، 2006، ص 280.

3_ الشرعية:

القائد يعتمد في فرض سلطته على قوة المركز الرسمي في التسلسل الهرمي للمنظمة، والذي يخوله عددا من الصلاحيات والمسؤوليات بموجبها يلتزم الأفراد أو الأتباع بتنفيذ التوجيهات والأوامر الصادرة عنه في نطاق ولضمان فعالية هذه القوة الشرعية لا بد أن تتضمن إلى جانب قوة الإجماع والمكافأة صلاحية المركز بالنسبة لأتباعه أي تبعية هؤلاء لمجال تحكم المركز وقبولهم له، كما يمكن أن تمارس عملية القيادة من خلال المركز الغير الرسمي القائم على سلطة الأعراف والتقاليد الاجتماعية، حيث يستجيب لأتباع الجود مثلا طلبات القائد لكونه الأكبر سنا والأقدم وظيفياً، له صلة قرابة تماثل المواطن... وعليه فمشروعية القائد في تغيير السلوك الفردي والجماعي مرتبطة بالموقع الوظيفي ومسؤولياته.

4_ الخبرة:

يمكن للقائد أن يحقق التأثير القيادي عن طريق الخبرة التي يمتلكها والتي تظهر في صور عدة مثل المستوى التعليمي: التخصص، المعرفة وبطبيعة الحال فإن الأتباع سيعطون القائد نظراً لحاجتهم لخبرته التي تزداد استجابتهم لتوصياته ومقترحاته كلما تنامت مستويات الثقة المتبادلة وتمتع الخبير بصفات المصدقية والشفافية والملاحظ أن التوجه التكنولوجي وتخصص الأعمال ساهم في إفراز نزعة الاعتماد على الخبراء في كل الميادين بحيث أصبح التسابق في توظيفهم مصدر قوة المنظمات الحديثة كخبراء الكمبيوتر. خبراء الاقتصاد، لذلك فإن قوة المعرفة والخبرة تعد أهم المصادر التأثيرية في توجيهه الآخرين.

5_ المرجعية أو قوة الإعجاب:

هي قوة التأثير على الآخرين نتيجة إعجاب وتمسك هؤلاء الآخرين بالشخص المعروف منهم بأنه المرجعية، فالرئيس الذي يتمسك به مرؤوسه، ويخلصون له ولقيادته يعد مرجع لهم وقوة المرجعية مستمدة عادة من جاذبية يتمتع بها بعض الأشخاص والتي تخولهم بناء علاقات شخصية جيدة تشجع الآخرين على الإعجاب بهم واحترامهم.⁽¹⁾

⁽¹⁾الصيرفي، محمد . المرجع نفسه . ص 281

5-الفرق بين القائد والمدير:

عادة ما يخلط الناس بين كلمة قائد وكلمة مدير معتقدين أن الكلمتين وجهان لعملة واحدة أو أنهما مترادفتان ويحملان المعنى نفسه لكن واقع الأمر ليس كذلك، فالمدير يختلف تمامًا عن القائد لكل واحد منهما صفاته وخصائصه وميزاته وسنحاول في هذه العناصر توضيح الفرق بين المدير والقائد وأجه التشابه بينهما: (1).

يركز المدير على عمليات رئيسية في التخطيط والتوجيه والإشراف والرقابة بينما يركز القائد على

ثلاث عمليات رئيسية هي:

_ تحديد الاتجاه والرؤية.

_ حشد القوى تحت هذه الرؤية.

_ التحفيز وشحن الهمم.

(1) تمرايط، إيمان. عباس، نبيلة. القيادة الإدارية عادة التدعيم وتعزيز الثقافة التنظيمية الايجابية بالمؤسسة.

دراسة حالة. مطاحن عمر بن عمر. شهادة ماستر. علوم التسيير. قائمة: جامعة 8 ماي 1945، 2014. ص8.

الفصل الثاني: أساسيات القائد الإداري

و يشترك دور القائد والمدير في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفقا لمعايير وأسس معينة، وعليه سنحاول تلخيص أوجه الاختلاف والتشابه بين القائد والمدير في الجدول التالي:⁽¹⁾

المدير	القائد	أوجه التشابه
<ul style="list-style-type: none"> _ التخطيط للأنشطة حسب المقررة. _ مسؤول عن توجيه الأفراد لحل المشكلات الروتينية. _ ينفذ سياسات التحفيز التي تضعها المنظمة. _ يعتمد على تنفيذ خطط المنظمة بشكل جوهري. 	<ul style="list-style-type: none"> _ التوجيه المستقبلي هو السيطرة على الفكرة بشكل عام في مستقبل المنظمة وتحقيقه بالشكل المرغوب. _ له رؤية عميقة في تحليل الموارد وكيفية الاستفادة منها بأقصى درجة. _ يعتمد على القوة المرجعية والمعلوماتية. _ يبتكر الطرق والوسائل التحفيزية المناسبة. _ يتحول إلى أداة توفر الأفكار البديلة وتعمل على المزج بين الحدس والمنطق. 	<ul style="list-style-type: none"> _ كل منهما يحدد ما الذي يجب عمله ويخلق الجو الذي يساعد على تحقيقه. _ التأكد من تحقيق المطلوب وفقا للأسس الموضوعية.

⁽¹⁾ من إعداد أصحاب البحث

ملخص الفصل :

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نستخلص أن القيادة الإدارية لا تكتمل مهمتها بوضع الخطط وإعداد الاستراتيجيات وتحديد الواجبات فقط، وإنما يتطلب ذلك قيادة الأفراد وتحفيزهم، وتوجيههم لإنجاز الخطط وتحقيق الأهداف في إطار العلاقات التي يحددها التنظيم الإداري.

كما يجب على القائد الكفاء أن يتحلى بعدة خصائص ومهارات ذاتية وفنية وإنسانية لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها المنظمة.

الفصل الثالث: القيادة الادارية و الأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية

- 1_ تعريف الأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية.
- 2_ عناصر ومحددات الأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية.
- 3_ التأثير على الأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية.
- 4_ القيادة الإدارية و الأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية.
- 5_ طرق تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي بالمكتبات
الجامعية.
- 6_ أنواع تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي بالمكتبات
الجامعية.

تمهيد:

نحاول في هذا الفصل الربط بين متغيري الدراسة وهما القيادة الإدارية والتي تم تناولها في الفصل الأول، والأداء الوظيفي الذي تم تناوله في هذا الفصل وذلك لإبراز تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك قصد الوقوف على الخلفية النظرية وتمحيص الدراسات السابقة والاستفادة منها، وعليه فقد تعرضنا إلى ماهية الأداء الوظيفي وعلاقته بالقيادة الإدارية بالمكتبات الجامعية ذلك أن نجاح هذه الأخيرة يتعلق بالدرجة الأولى في قوة وتأثير القيادة في تلك المكتبات وتحقيق أهدافها، وتأثيرها المباشر على المرؤوسين بشكل يحسن وينمي الأداء ويزيد كفاءة العملية الإدارية.

1_ تعريف الأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية:

لقد حظي مفهوم الأداء الوظيفي بالكثير من التعريفات من قبل الباحثين والمهتمين بالعلوم الإدارية لما له من أهمية في تسيير نشاطات المكتبات الجامعية وتحقيق النتائج المطلوبة بالشكل المرغوب فيه، فهم لم يتفقوا على تعريف محدد وشامل بل تعددت وعليه سوف نستعرض البعض منها:

_ يعتبر الأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة محددة كونه محملة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة⁽¹⁾.

_ كما يمكن اعتباره مجموعة الأنشطة الرسمية المكونة للوظيفة القابلة للقيادة (وفق معايير محددة) التي يقوم بها الموظف بغية تحقيق أهداف المكتبات بالاستغلال الأمثل لمواردها المختلفة في ظل البيئة التي يعمل بها⁽²⁾.

_ يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي مكتبة جامعية باعتباره الناتج النهائي لكافة الأنشطة إذ أنها تستمد استمراريتها وبقائها من مستوى أداء العاملين بها، ويعتبر الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال مختلفة في المستقبل ويجب على كل عامل أن يوجه اهتماماً خاصاً للأداء في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي وغالباً ما يقاس الأداء بما يحققه من نتائج⁽³⁾.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته المكلف بها داخل المكتبة التي ترتبط وظيفتها بها وتعني النتائج التي يحققها الموظف بالمكتبة.

(1) بوخلوة، باديس. قمو، سهيلة. آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن جديع بتقريت. مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية [على الخط] 2015. [2022_04_03]. ع1، ص214.

متاح على: <http://www.asjp.cerist.dz>

(2) كيرد، عمارة. المرجع السابق. ص87.

(3) اسميو، أحلام. [أنماط القيادة ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. مجلة كلية الآداب [على الخط]. [2022_04_24]. ع9، ص174. متاح على: <http://misuratau.edu.Ly>

2_ عناصر ومحددات الأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية:

يحاط الأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية بمجموعة من العناصر والمحددات التي يمكن اعتبارها مهمة جدا من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الموظف عند أدائه وظيفته والتي يمكن تمثيلها فيما يلي:

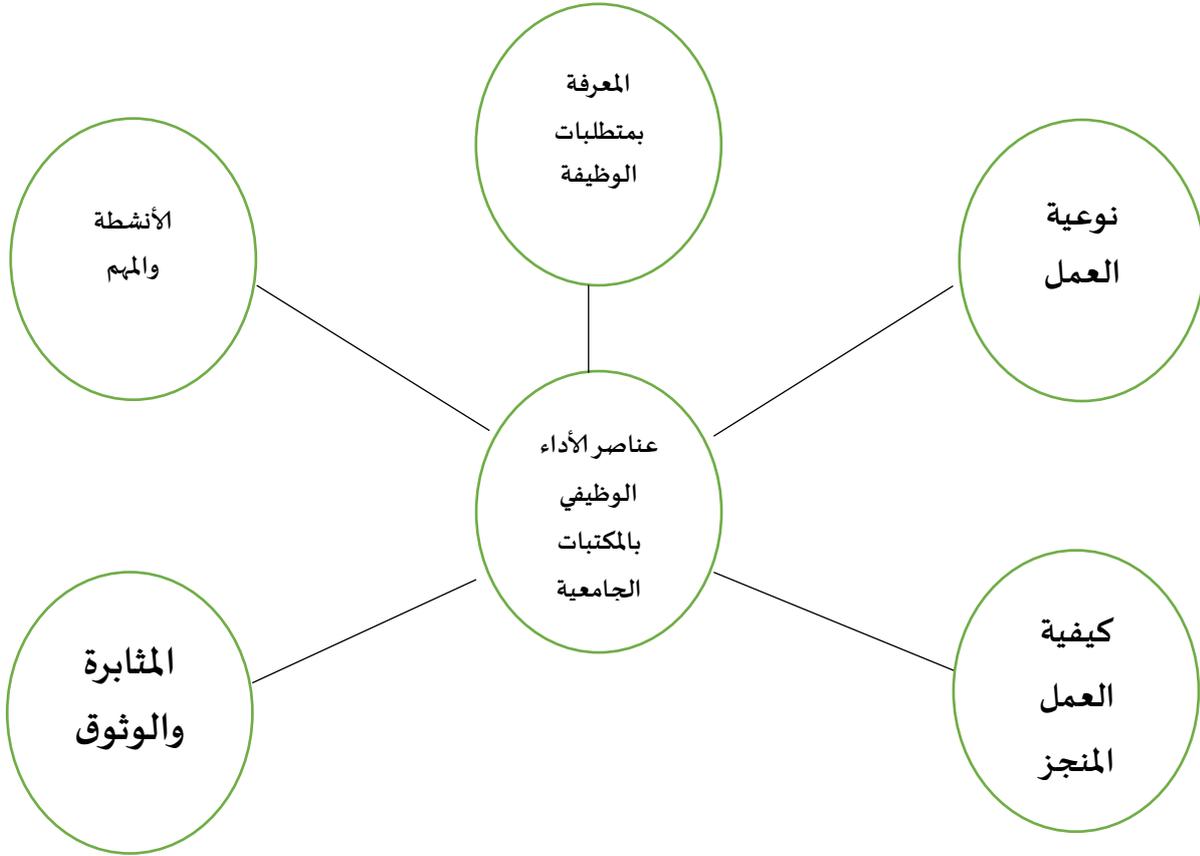
أولا: تتمثل عناصر الأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية في العناصر التالية:⁽¹⁾

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: والتي تشمل المعارف العامة، المهارات الفنية والمهنية، الخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
 - نوعية العمل: أي ما يدركه الفرد في عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل بالمكتبة دون الوقوع في الأخطاء.
 - كفاءة العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار وسرعة هذا الانجاز.
- وهناك من يضيف عناصر أخرى يراها مناسبة والمتمثلة فيما يلي:⁽²⁾
- المثابرة والثوق: حيث تشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجه داخل المكتبة.
 - الأنشطة والمهام: "تتمثل المهمة في النشاط الفكري أو العضلي الذي يقوم به العامل في ظروف معينة وتنفيذ عمليات رسمية وذلك قصد الوصول إلى عرض معين أو هدف ما

⁽¹⁾ بن عوطة، محمد الصالح. أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة بمؤسسة بوقديرة نور الدين [على الخط]. شهادة ماستر. تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ورقلة: جامعة قاصدي مرباح، 2014. [28_4_2022]. ص 40. متاح على: <http://dspace.univ.guelma.dz>

⁽²⁾ طافر، مريم. بومجيرك، أحلام. القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح [على الخط]. شهادة ماستر. تنظيم عمل. جيجل: جامعة محمد الصديق بن يحي، 2019. [15_04_2022]. ص 60. متاح على: <http://dspace.univ.gigel.dz>

و الشكل الموالي يمثل اهم عناصر الاداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية :¹



الشكل (3): يمثل عناصر الأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية

ثانيا: بينما تتمثل محددات الأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية في النقاط التالية:⁽²⁾

- الدافعية: أي مدى قوة الرغبة لدى الموظف للقيام بمهام العمل المحددة والاندفاع الذاتي والفوري لأداء العمل المطلوب داخل المكتبة.
- القدرات: أي الخصائص الشخصية التي يستخدمها العامل في أداء عمله مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له، القدرة على الاتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب أكبر قدرة من المعلومات، القدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح ويمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية التدريب، التعلم، التكوين داخل المكتبة.
- الدعم التنظيمي: أي القدرة التي تهتم فيها المكتبة برعاية ورفاهية موظفيها من خلال معاملتهم بعدالة ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والانصات لشكواهم وبمعنى آخر فإن الدعم

(1) من اعداد اصحاب البحث

(2) بن عواطة، محمد الصالح، المرجع السابق، ص 40.41.

التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد الموظفين في المكتبة وتقديم المساعدات والمساهمات والعناية بهم وتبدو ايجابية وفعالية المكتبة في استمرارية العناية والاهتمام.

• الإدراك: تعتبر هذه العملية هي الأساس الذي تقوم عليه سائر العمليات الأخرى وبدونها لا يستطيع العامل أن يعي أو يتعلم وتجدر الإشارة إلى أن الإدراك يختلف بين الموظفين إذا لابد من فهم قدراتهم وأسلوب تنظيم المعلومات الواردة لهم.⁽¹⁾

وهناك من يضيف محددات أخرى يراها مناسبة والتي يمكن عرضها في النقاط التالية:⁽²⁾

• الجهد: وهي الطاقة الجسمانية أو العقلية المبذولة من طرف الموظف من أجل القيام بالمهام والإجراءات والمسؤوليات الموكلة له وقد تدفعه إلى بذل جهد أكبر في سبيل إتمام وانجاز مهام وظيفته المستندة له.

• إدراك الدور: ويعني الاتجاه الذي يعتقد الموظف أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته من أدائه.

• دافعية الانجاز: رغبة الموظف وميله لإنجاز ما يعهد إليه من أعمال ومهام وواجبات بأحسن مستوى حتى يجوز على رضا رؤسائه وتفتح سبل زيادة الترقية والتقدم.

وعليه فالأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد الذي يبذله الفرد ودافعيته في إشباع حاجاته وقدرات الفرد وإدراكه دوره الوظيفي وهذه العناصر والمحددات تتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء الوظيفي.

3_ التأثير على الأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية:

هناك مجموعة من العوامل الأساسية لها دور أساسي في التأثير على الأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية:⁽³⁾

1- الثقافة التنظيمية: يعكس هذا المفهوم منظومة من القيم والاتجاهات العامة يكتسبها الموظف خلال عمله مع الآخرين بالمكتبات الجامعية، إذ يمكن بيان الدور الذي تقوم به الثقافة التنظيمية بالمكتبات الجامعية كالآتي:

⁽¹⁾ بن عواطة، محمد الصالح، المرجع السابق. ص.41.

⁽²⁾ طافر، مريم. بومجيرك، أحلام. المرجع السابق. ص. 62 61.

⁽³⁾ مقدم، عبد الجليل. شتاق، سميحة. تأثير أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة مستشفى تراي بوجمة. مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية [على الخط] 2018. [2022_04_24]. مج.2، ع.1، ص.43. متاح

- تزود المكتبات موظفيها بالإحساس بالهوية وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود بالمكتبة كلما تعزز إرتباط موظفيها برسالتها وأهدافها.
- تمثل عنصرا من عناصر هوية المكتبة من خلال طريقة التفكير وأسلوب أداء العمليات ليكتسب الأعضاء الجدد فيها الثقافة التنظيمية لتحقيق الانتماء وضمن البقاء في المكتبة.
- توفر إطار ممتاز لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي كونها تؤثر على الموظفين كما تعمل على جعل سلوك الموظفين ضمن شروطها وخصائصها.
- تعمل على توسيع أفق ومدارك الموظفين بشأن الأحداث والتطورات الجارية في الموظفين بتفسير الأحداث والأنشطة ضوئه.
- تساعد على التنبؤ بسلوك الموظفين وفرق العمل.

ب-إعادة هندسة العمليات الإدارية:

إذ تعرف بأنها مجموعة للأنشطة الهيكلية المقابلة للقياس تصمم من أجل إنتاج مجموعة محددة من الحاجات للمكتبة، ويمكن بيان الدور الذي تقوم به إعادة هندسة العمليات الإدارية في المكتبات الجامعية وانعكاس ذلك على الأداء الوظيفي:

- تبسيط إجراءات العمل: أي التخلص من الإجراءات الغير ضرورية مع الحد من العوامل والمسببات التي تعيق تدفق العمل أي أنها وسيلة منطقية لدراسة الخطوات الحالية لأداء العمل بهدف الوصول إلى طريقة أسرع وأقل تكلفة للأداء.
- تطوير الأنظمة والقوانين: إن تطوير الأنظمة والقوانين والتعليمات لاسيما ما اختص منها بشؤون الموظفين يساهم بشكل ايجابي في تحقيق التنمية الإدارية في المكتبات الجامعية ويعد من متطلباتها الأساسية إذ يساهم في جذب عناصر جيدة ومؤهلة من الموظفين للعمل.
- تنمية الموارد البشرية: هي إعداد العنصر البشري إعداد صحيحا وهي مرحلة تأتي بعد الحصول على الموظفين لأداء العمل ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم داخل المكتبات الجامعية من خلال التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب انجازه.

ج- الالتزام التنظيمي:

أي درجات انسجام الموظف مع مكتبته وارتباطه بها وهو يمثل اعتقادا قويا وقبولا من جانب الموظف لأهداف المكتبة وقيامها ورغبته في عطاء أكبر وجهد ممكن لصالح المكتبة التي يعمل بها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه الأخيرة.⁽¹⁾

(1) مقدم، عبد الجليل. المرجع السابق. ص 44

ومن انعكاسات الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية ما يلي:

❖ الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤثرات في الأسس للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية لاسيما معدل دورات العمل فمن المفترض أن الموظفين الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المكتبة وأكثر عمل نحو تحقيق أهدافها كما أنه يساعدنا إلى حد ما في تسيير كيفية إيجاد الموظفين هدفا لهم في العمل داخل المكتبات.

❖ زيادة الالتزام من التنظيم لدى الموظفين يقلل معدلات دورات العمل كما يساعد إلى حد كبير على انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخر عن العمل ومن ناحية أخرى نجد أن هناك علاقة عكسية بين الالتزام التنظيمي والغياب عن العمل كما وجد أيضا أنا هذا الأخير له تأثيرا سلبيا على ترك العمل فالموظفين الذين تركوا أعمالهم كانوا من ذوي الانتماء التنظيمي المنخفض.

د_ تكنولوجيا المعلومات: تتمثل في تحسين الأداء بالمكتبات الجامعية كالآتي: (1)

• تساعد المكتبات الجامعية في الحصول على المعلومات لأداء أعمالها بشكل مناسب مميز وإيجاد فرص جيدة للعمل.

• تعد القاعدة الأساس الذي تبنى على ضوءها المكتبة.

• تعمل على تغيير الطريقة التي تعمل بها المكتبات واعادة تشكيل خدماتها وتوخي الدقة في انجاز الأعمال المطلوبة.

• تفعيل التكاليف والحد من استخدام الملفات والمراجع الورقية التي تأخذ حيزا كبيرا في المكتبة وتحسين الكفاءة وزيادة الفعالية من خلال القيام بالأعمال المطلوبة بالطريقة الصحيحة.

• تهيئة الظروف المناسبة لاتخاذ القرارات الفعالة من خلال التجهيز للمعلومات بشكل مختصر في الوقت المناسب.

• حفظ البيانات والمعلومات الضرورية التي تعد أساس عمل المكتبات.

• تحسين الأداء الوظيفي في المكتبة من خلال تخطي الروتين الوظيفي وما يترتب عليه انجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة متناهية وتكلفة قليلة.

• التأثير على الجانب المعنوي لدى الموظفين باتجاه زيادة ولائهم وانتمائهم للمكتبة من خلال ما توفره من فرص للاطلاع على المعلومات بشكل سهل مما يساهم في تقرير مشاركتهم في صنع القرار.

• زيادة كفاءة المكتبة في استغلال مواردها المختلفة لتوليد المخرجات المطلوبة اعتمادا على تطبيقات الحاسوب كالبرامج المتطورة والأنترنت وتكنولوجيا الاتصال المتعددة.

(1) هروم، عز الدين. المرجع نفسه. ص32.

4_ القيادة الإدارية والأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية:

تمثل القيادة الإدارية محورا مهما في العملية والممارسة الإدارية، حيث تشكل التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة تعطي للمكتبة الجامعية النجاح إذا ما أتقنت بكافة أبعادها وفي إطار هذه الممارسات الإدارية هي عمليات إنتماء وتأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عالي ومثابرة لإنجاز وتأدية المهام المطلوبة منهم، إضافة إلى ذلك أن أهمية القيادة الإدارية في الجانب التنظيمي للأداء لا تقتصر على مجرد إصدار الأوامر والتعليمات ولكن الدور الأساسي والمهم هو إمداد الموظفين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية مما يغرس في نفوسهم العمل والروح والتعاون⁽¹⁾.

كما يعتبر الأداء الوظيفي هو الأساس الذي يتم بناء أي مكتبة جامعية عليه حيث أنه الدافع الأول والأخير للوصول لأهداف المكتبة وتحقيق الأنشطة الخاصة بها. إذن إن الأداء المتميز للعاملين داخل أي مكتبة جامعية يؤدي إلى استقرار هذه الأخيرة والحفاظ على بقائها وتقدمها. لذلك نجد أن القيادة الإدارية تهتم بتطوير الأداء الوظيفي بالمكتبات وبالتالي فإن أداءها يعد انعكاسا قويا لكفاءة القادة والرؤساء بداخلها، لذلك كان الزاما على القادة داخلها ممارسة العديد من الضغوطات على العاملين فيها من أجل رفع مستوى الأداء الوظيفي لديهم حيث أن ذلك يصب في مصلحتها ويؤدي إلى تحسين أداؤها⁽²⁾.

5_ طرق تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية:

تلعب القيادة الإدارية دورا مهما في التأثير على الأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية وذلك من خلال العديد من الطرق المتمثلة في العناصر التالية:⁽³⁾

❖ الإشراف: يعد من طرق القيادة للتأثير على الأداء إذ يعد الأسلوب المطبق من قبل القادة مع رؤوسهم عاملا مهما من حيث حجم التأثير على المرؤوسين ومستوى أدائهم ومناخ العمل بصفة عامة.

⁽¹⁾ فرطاس، أميرة. رزقي، إكرام. أثر أنماط القيادة الإدارية الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز. ماستر. علوم الاتصال. قالمة: كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2020. ص49.

⁽²⁾ تفریح، أمال. هادي، نور الدين. النمط القيادي وأثره على أداء الموظفين. شهادة ماستر. علم اجتماع تنظيم وعمل. أدرار: كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، 2020. ص43.

⁽³⁾ بن الدين، نور الهدرة. أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة شركة الاسمنت بني صاف. مجلة الاقتصاد والمالية [على الخط]. [2022_04_24]. مج4، ع1، ص26. متاح على: <http://www.asjp.cerist.dz>

حيث أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر بأسلوب القيادة المتبع من قبل القائد وتباين درجات التأثير من أسلوب إلى آخر، إذا تبين أن نمط القيادة الديمقراطي يعد من أفضل الأنماط للتأثير الايجابي على العاملين بغرض تحسين الأداء داخل المكتبة.

❖ **بناء فريق العمل:** يعتبر ثاني طريقة من طرق القيادة الإدارية المؤثرة على الأداء الوظيفي، فالفريق عبارة عن مجموعة محدودة من الموظفين يتمتعون بمهارات إضافية ويلتزمون بتحقيق أهداف مشتركة ويحددون أهداف الأداء الذي يتحملون المسؤولية المشتركة بناء عليه، وتوجد ثلاثة أنواع من الفريق، فريق العمل، فريق حل المشكلات، فريق التطوير.

الفرق والجماعات الأكثر تماسكا غالبا ما يكون أعضاؤها أكثر انسجاما داخل المكتبة، لذلك الصراع والتوتر يكون في أدنى مستوياته وهذا سينعكس بالطبع ايجابا على مستوى الأداء بالإضافة إلى تبادل المعارف والخبرات التي ترفع من مستوى الأداء في المكتبات الجامعية.

❖ **التحفيز:** يعتبر ثالث طريقة من طرق القيادة الإدارية المؤثرة على الأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية، إذ يعرف الحافز بأنه مؤثر خارجي يحرك شعور الموظف ويجعله يسلك سلوكا معيناً لتحقيق الهدف المطلوب أو هو مجموع الظروف التي تتوفر في جو العمل ويشبع رغبات الموظفين الذين يسعون إلى إشباعها عن طريق العمل وتصنف هذه الأخيرة إلى فئتين أساسيتين هما الحوافز المادية والحوافز المعنوية.

ويمكن تفسير طبيعة الأثر الذي يسببه نظام الحوافز في الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية . من خلال بناء أنظمة فعالة للتحفيز هو تحقيق أقصى مستوى من الأداء الوظيفي لدى العاملين، فنظام الحوافز له دور فعال في تحقيق هذا الأخير الذي يرتبط بمفهوم السعادة التي تحقق عن طريق العمل ويعبر عن مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله فكلما تصور الفرد ان عمله يحقق له إشباعا كثيرا لحاجاته كان راضيا عن عمله وحقق مستويات عالية من الأداء داخل المكتبة⁽¹⁾.

(1) بن دين، نور الهدى. المرجع السابق. ص26.

6_ أنواع تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية:

هناك العديد من الأنواع التي تلعب دورا مهما في تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية والمتمثلة فيما يلي:⁽¹⁾

❖ التأثير المباشر: والتي بذاتها تتمثل في عدد من العناصر منها توفير المستلزمات للمرؤوسين، تيسير التواصل بين أفراد الجماعة بينها وبين الجماعات المتعاونة معها في أداء المهمة وإزالة العقبات الفنية والإدارية التي تعترض سبيل المرؤوسين أي أنا القائد يوفر الظروف الملائمة لتحقيق مستوى عال من الأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية.

❖ التأثير الغير مباشر: أي أن القيادة الإدارية تؤثر على الأداء الوظيفي بشكل غير مباشر من خلال التأثير في المتغيرات التي تسهم في تحديد مستوى الأداء مثل التوتر، القدرة، التعب، فعلى سبيل المثال يفترض وجود علاقة بين التوتر ومستوى الأداء ، أما إذا ارتفع التوتر بصورة ملحوظة أو انخفض على نحو شديد فإن ذلك يؤدي إلى ضعف الأداء ومن هذا المنطلق يستطيع القائد أن يؤثر على الأداء من عده جوانب منها: أن يتجنب إصدار الممارسات الاستبدادية التي تسهم في إيجاد مناخ من شأنه رفع درجة توتر المرؤوسين على نحو ينعكس سلبا على أدائهم وان يحرص على الحفاظ على مستوى توترهم في المدى المتوسط.

وهناك من يرى أنه هناك أنواع أخرى تلعب دروا مهما في تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية:⁽²⁾

❖ تأثير قائم من مهامه: التخطيط السليم في المكتبات الجامعية وسيلة مهمة لا غنى عنها للنجاح والنمو والتطوير. يشترط أن يكون تخطيط سليم وخطط واضحة وشاملة للمكتبة والعمل على التنظيم سواء وضع هياكل تنظيمية للمكتبة وتقييم الأعمال والأدوار على العاملين مع مراعاة تخصصاتهم بهدف وضع الشخص المناسب وريح الوقت والانتاجية في الأداء والبعد على كل العقبات التي تعترض أعمال المكتبة والقيام بالمتابعة والتقييم والرقابة المستمرة باستمرار لما تم تنفيذه من أعمال ونشاطات مقررة في المكتبة والتركيز على الاتصال بين القائد والمرؤوسين لنقل المعلومات وتسهيل الاتصال بين مختلف المصالح المكتسبة لتسهيل سير العمليات الوظيفية ورفع من مستوى الأداء داخل المكتبات الجامعية.

⁽¹⁾ هادفي، يسرى. عين أحجر، زهير. النمط القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية: دراسة حالة مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية. مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية [على الخط]. [2022_04_05].

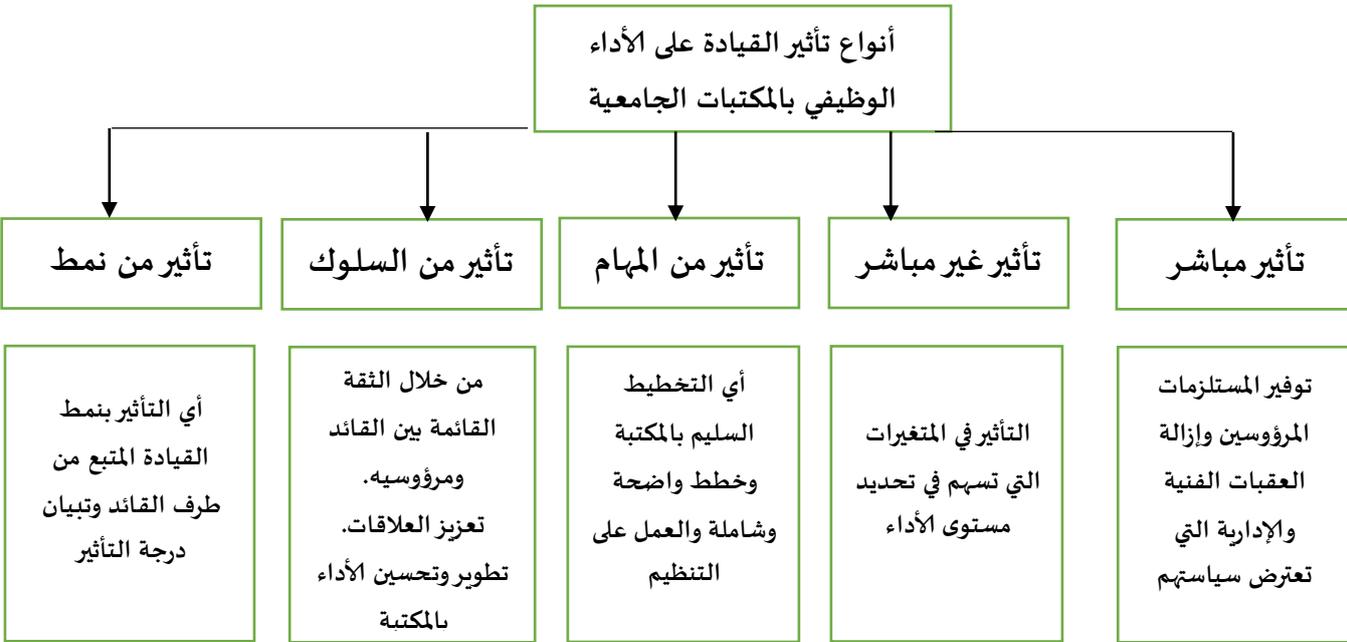
ع15. ص277. 278. متاح على: <http://www.asjp.cerist.dz>

⁽²⁾ زرقة، أحمد. المرجع السابق. ص 101.102.

❖ تأثير قائم من السلوك: من خلال الثقة القائمة بين القائد ومرؤوسيه وزرع روح العمل الجماعي ورفع الروح المعنوية والتعرف على كامل العاملين للوصول إلى احتياجاتهم واشباعهم، التنوع والتجديد في عامل الحوافز من فترة لأخرى، تقديم مكافئات سواء مادية ومعنوية وكل هذه العوامل سوف تؤدي إلى تحقيق أهداف المكتبة ورفع مستوى الأداء من خلال بذل الجهد، الشعور بالارتياح تعزيز العلاقات، ظروف عمل ملاءمة وتطوير وتحسين الأداء.

❖ تأثير قائم من خلال نمط الإشراف: من خلال التأثير بنمط القيادة المتبع من طرف القائد وتبيان درجة التأثير من نمط إلى آخر إذا تبين أن النمط الديمقراطي أفضل نمط للتأثير الايجابي على سلوك العامل بغرض تحسين الأداء⁽¹⁾

❖ والشكل الموالي يوضح هذا التأثير: (2)



الشكل (4): يوضح أنواع تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي بالمكتبات

⁽¹⁾ زرقعة، أحمد. المرجع نفسه. ص102.

⁽²⁾ من اعداد اصحاب البحث

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى ماهية الأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية وذلك لأهميتها الكبيرة داخلها لأنه هو الذي يحدد مكانتها وفعاليتها باعتباره الجهد المبذول لتحقيق الأهداف المخططة ، كما تناولنا عناصره ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه، كذلك تطرقنا إلى كشف العلاقة الوطيدة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي باعتباره محور اهتمام كل المكتبات الجامعية.

الفصل الرابع

تحليل وتفريغ بيانات الدراسة الميدانية بمكتبة

معهد علم مكتبات والتوثيق جامعة عبد

الحميد مهري قسنطينة -2-

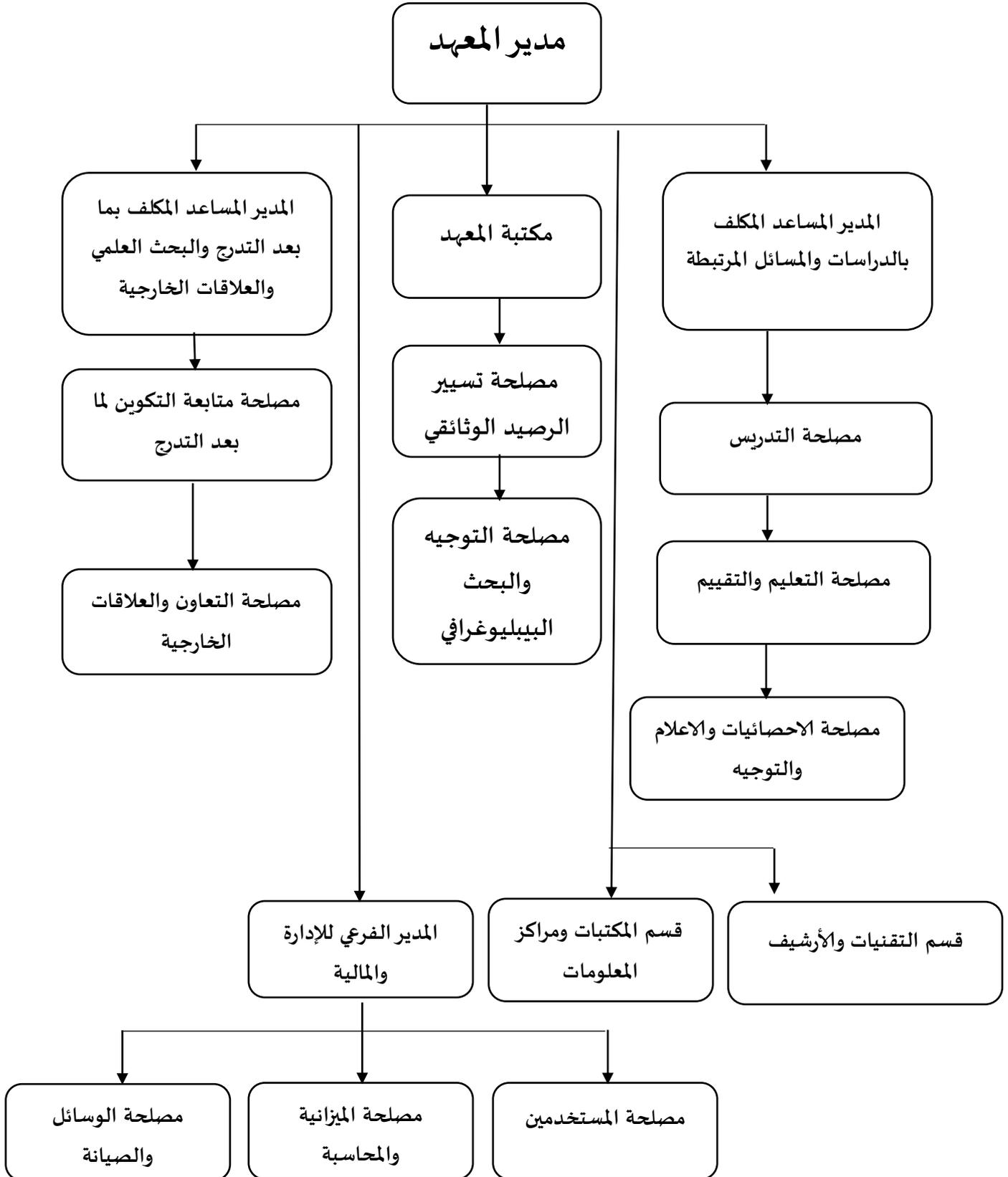
1-التعريف بمكان الدراسة:

1-1نشأة المكتبة:

تم تأسيس معهد علم مكتبات والتوثيق بجامعة عبد الحميد مهري قسنطينة -2- عام 1982. اذ يعتبر عذا المعهد الوحيد التواجد في الشرق الجزائري وقد انطلقت الدراسة به على مستوى المكتبة المركزية التابعة لنفس الجامعة حيث كانت تعطي الدروس و المحاضرات في بعض قاعات التابعة لهذه المكتبة ، وبعد مرور سنة واحدة أي في بداية المرسوم الجامعي 1983-1984م تم تحويل مقر المعهد الى المدرسة المتواجدة بحي العربي بن مهدي وسط مدينة قسنطينة التي اصبحت مقر الاكاديمية الجامعية بعد ذلك ، وفي 30 نوفمبر 1990 تم تغيير المعهد الى مجمع الخضر الجامعي – قسنطينة – بحي المسى جنان الزيتون ، الذي كان يضم بالإضافة الى معهد علم مكتبات ، معهد العلوم الاجتماعية بقسميه التاريخ و الفلسفة ، ثم انتقل المعهد عام 2000 الى مدرسة الشباب و الرياضة الكائن بحي سيدي مبروك و لكن تحت تسمية علم مكتبات بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية . اذ اصبح تابعا للمقر الجديد بالمجمع الجامعي بالمدينة الجديدة علي منجلي تحت تسمية علم مكتبات و قسم الاعلام الالي ، و في سنة 2013 م اصبح قسم علم مكتبات معهدا مستقلا بذاته تحت تسمية معهد علم مكتبات و التوثيق .⁽¹⁾

(1) معلومات مقدمة في وثيقة من طرف موظفي مكتبة معهد علم مكتبات و التوثيق بجامعة عبد الحميد مهري قسنطينة -2-

2-1. الهيكل التنظيمي:



الشكل (5): يمثل الهيكل التنظيمي لمعهد علم المكتبات والتوثيق بجامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري.⁽¹⁾

¹ معلومات مقدمة في وثيقة من طرف موظفي مكتبة معهد علم مكتبات و التوثيق بجامعة عبد الحميد مهري قسنطينة -2-

3-1. الموقع الجغرافي:

تقع مكتبة معهد علم مكتبات والتوثيق بجامعة عبد الحميد مهري بقسنطينة - 2 - والتي يحدها من الشرق الاقامة الجامعية علي منجلي 1 ومن الغرب الاقامة الجامعية علي منجلي 4-اما من الشمال المتجر التجاري -الرتاج مول - ومن الجنوب متوسطة علي منجلي. تقع مكتبة علم مكتبات والتوثيق في الطابق الاول في الجهة الغربية لمبنى المعهد والتي تتكون من عدة مصالح:

المصالح الداخلية توجد بها قاعة المراجعة والاعارة الداخلية وبنك الاعارة والمخزن إضافة الى جناح المطالعة وجناح خاص بالأساتذة وطلبة الدراسات العليا وقاعة لخدمات المكتبة من اقتناء وفهرسة وتقديم خدمات مرجعية سريعة وفعالة

4-1 رصيد المكتبة:

المجموع	عدد العناوين		نوع الوثيقة	
	الفرنسية	العربية		
2771	788	1989	الكتب	
148	70	78	الدوريات	
429	147	282	الموسوعات والمعاجم	
770	360	427	البيبليوغرافيا	
64	3	61	دكتوراه	الرسائل الجامعية
103	16	87	ماجستير	
438	0	438	ليسانس	المذكرات
485	3	482	ماستر	
26	9	17	dsb	
5248	1387	3861	المجموع	

الجدول (2) : يمثل رصيد مكتبة معهد علم مكتبات و التوثيق جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة

-2- (1)

(1) معلومات مقدمة في وثيقة من طرف موظفي مكتبة معهد علم مكتبات و التوثيق بجامعة عبد الحميد مهري قسنطينة -2-

2.1 أساسيات الدراسة الميدانية:

2-1 مجتمع الدراسة:

مجتمع البحث وهو مصطلح علمي منهجي يراد به كل ما يمكن ان تصمم عليه نتائج البحث ومجموع الوحدات الاحصائية المراد دراستها بشكل دقيق اذ يمكن تمييزها عن غيرها من الوحدات. ويتمثل مجتمع الدراسة الذي اعتمدناه في دراستنا هذه في مكتبة معهد علم مكتبات والتوثيق بجامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2- والتي تمت مع مسيرو المكتبة من المحافظة والموظفين المختلفة تخصصاتهم من تقني سامي ومتخصصين في الماستر والماجيستر و متخصص واحد في الدكتوراه و ليسانس

2-2 عينة الدراسة:

هي مجتمع الدراسة الذي تجمع منه بيانات الدراسة الميدانية، اذ يعد اختياره من اصعب المشاكل التي تواجه الباحث للحصول على ادق النتائج لبحثه ، فالعينة اذا هي جزء معين او نسبة معينة شرط ان تكون مختارة على اساس صحيحة ، وقد تمثلت العينة التي اخترناها واعتمدنا عليها في دراستنا هذه على محافظة حيث تم اجراء المقابلة معها للإجابة على الاسئلة الموجهة لها و الموظفين الذي قدر عددهم ب 8 فقد قمنا بتوزيع الاستبيان عليهم و تمت طريقة التوزيع بطريقة يدوية وقد استغرقت الاجابة على ذلك يومين و تم تجميعه في اليوم الثالث .

2-3 مجالات الدراسة:

لا يمكن لأي دراسة ان تكون مستقرة في الزمان و المكان، بل لا بد من تحديدها ضمن مجالات محددة جغرافيا ، زمنيا و بشريا . وسنحدد في ما يلي مجالات دراستنا:

2-3-1 الحدود الجغرافية:

ويقصد بها المكان الذي تجرى فيه الدراسة الميدانية و الذي يكون مناسب للظاهرة المدروسة ، اما بالنسبة للحدود الجغرافية التي اجريت فيها دراستنا هي مكتبة معهد علم مكتبات و التوثيق بجامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2-

2-3-2 الحدود الزمنية:

انطلقت دراستنا ابتداء من تحديد الموضوع و ضبط الاشكالية و تساؤلاتها و فرضياتها و كل ما تعلق بالجانب المنهجي ثم البحث الوثائقي لإثراء الجانب النظري، ثم الدراسة الميدانية و تفرغ النتائج و تحليل البيانات ، حيث بدأت بالتحديد بداية من شهر فيفري الى أوائل شهر جوان أي استغرق ذلك 5 اشهر والتي قدرت بالموسم الدراسي 2021/2022

3-2-3 الحدود البشرية:

يقصد بالمجال البشري اي الافراد الذين وجهت دراستنا إليهم من اجل جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تخدم موضوع دراستنا حيث تمثلت في محافظة المكتبة و 8 موظفون اذ مثلو المجال البشري للدراسة

3-2-3 ادوات جمع البيانات:

ان حسن اختيار ادوات جمع البيانات يلعب دورا كبيرا في توجيه مجريات ونتائج الدراسة ونظرا لطبيعة موضوعنا و المتعلق بالقيادة الادارية و تأثيرها على الاداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية. فان الأداة الانسب لجمع هذه البيانات تتمثل اساسا في الاستبيان والمقابلة اللذان يعتبران من اكثر الادوات التي تخدم موضوع دراستنا:

• الاستبيان:

يعد أحد الادوات الاساسية في جمع بيانات المعلومات للحصول على الحقائق والتوصل الى الوقائع و التعرف على الظروف ودراسة المواقف و اتجاهات والآراء.

وقد استهدفت دراستنا الاعتماد على الاستبيان الذي كان يقتصر على موظفي مكتبة معهد علم مكتبات والتوثيق. و بناءا على ذلك صممت استمارة الاستبيان من اربعة محاور يحتوي المحور الاول على بيانات شخصية لأفراد العينة و هي: العمر . الشهادة العلمية. الخبرة. المنصب الشغول، بينما يتمثل المحور الثاني اسئلة حول القيادة الادارية والذي يتضمن 7 اسئلة، اما المحور الثالث فقد شمل اساسيات القائد الاداري الناجح و الذي تضمن 7 اسئلة حول ذلك، بينما شمل المحور الاخير القيادة الادارية و الاداء الوظيفي بالمكتبة الجامعية اذ تضمن 9 اسئلة.

• المقابلة: عبارة عن محادثة شفوية بين الباحث و المبحوث بهدف الوصول الى الحقيقة . اذ يسعى الباحث للتعرف عليه من اجل تحقيق اهداف الدراسة.

فقد اجريت المقابلة مع محافظة المكتبة السابقة الذكر، حيث تضمنت المقابلة اسئلة مرتبطة بشكل يتوافق مع بعض اسئلة الاستبيان و المحاور .

3_ محتوى الدراسة الميدانية:

3-1- تحليل بيانات المحور الأول:

1_ سن أفراد العينة:

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
25%	2	30_20 سنة
37.5%	3	40_31 سنة
25%	2	50_41 سنة
12.5%	1	أكثر من 50 سنة
100%	8	المجموع

جدول رقم (3): يمثل توزيع أفراد العينة وفق متغير السن

• نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الفئة العمرية ما بين 30_20 سنة 50_41 سنة في المكتبة تمثل نسبة 20%، أما ما بين 40_31 سنة تمثل نسبة 30%، في حين الأكثر من 50 سنة تمثل نسبتهم 10%.

• وهذا دليل على أن المكتبة تضم طاقات بشرية من مختلف الأعمار وهو الأمر الذي يتيح وجود الفعالية والنشاط من أجل العطاء والنهوض بالمكتبة نحو الأفضل لضمان الإستمرارية وتحقيق الأهداف المرسومة إضافة إلى تبادل الآراء والأفكار والتجارب المختلفة التي تسمح بتطوير المكتبة وتحسين العمل بها وإنتاج علاقات تكاملية بينهم.

2_ الشهادة العلمية:

النسبة	التكرار	المقترحات
12.5%	1	دكتوراه
25%	2	ماجستير
37.5%	3	ماستر
12.5%	1	ليسانس
12.5%	1	تقني سامي
/	/	أخرى
100%	8	المجموع

الجدول رقم (4) توزيع الأفراد حسب الشهادة العلمية.

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 37.5% هي النسبة الأكبر للمتخصصين على شهادة ماستر بعلم المكتبات، أما نسبة 25% تمثل المتخصصين على شهادة ماجستير، إضافة إلى شهادات دكتوراه، تقني سامي، وليسانس تقدر نسبتهم 12.5%.

وهذا دليل على أن المكتبة السابقة الذكر تعتمد على أصحاب الكفاءات والشهادات المتخصصة في علم المكتبات القادرين على تأدية المهام التقنية والفنية وكذا الخدمات الأساسية بالإضافة إلى قدرتهم على تولي تجميع واختيار وفهرسة وتكشيف وإثراء مجموعاتهم المكتبية باستمرار وتنظيمها تنظيمًا يكفل أحسن استفادة هذا ما يجعل المكتبة تعتمد عليهم بهدف تحسين مستوى أدائها وخدماتها إلى الأفضل.

3_ الخبرة:

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	2	25%
من 5_10 سنوات	2	25%
من 11_15 سنة	3	37.5%
أكثر من 15 سنة	1	12.5%
المجموع	8	100%

جدول (5) يمثل سنوات الخبرة لأفراد العينة

من خلال الجدول نلاحظ أن خبرة أفراد العينة الأقل من 11_15 سنة بلغت أعلى نسبة والتي قدرت بـ 37.5%، ونجد الفئة الأقل من 5 سنوات ومن 5_10 سنوات كانت متساوية بنسبة 25%، أما الفئة الأكثر من 15 سنة فقد سجلت أقل نسبة والتي تمثلت بـ 12.5%.

وهذا يدل على أن مكتبة معهد علم المكتبات والتوثيق تمتلك مؤهلات بشرية تمتاز بالخبرة والتجربة في الميدان والتي تعد من أهم الثروات التي تمتلكها المكتبة الناجحة هذا ما يؤدي إلى تنوع الخدمات وخلق جو من الإبداع والتعاون والاستفادة من الخبرات المتوفرة لخدمة أهداف المكتبة وتنشيط مصالحها لتقديم أفضل ما لديها.

4_ المنصب المشغول:

المنصب	التكرار	النسبة المئوية
ملحق المكتبة	4	50%
مساعد مكتبات	1	12.5%
عون مكتبات	2	25%
أخرى	1	12.5%
المجموع	8	100%

جدول (6) يمثل المنصب المشغول لأفراد العينة.

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 50% تعد أكبر نسبة من الموظفين برتبة ملحق مكتبة، تليها رتبة عون مكنتبات التي تقدر نسبتها بـ 25%. ثم تليهم رتبة مساعد مكنتبات ووثائقي محلل تقدر نسبتهم بـ 10% التي تعد أقل نسبة لمناصب موظفي المكتبة. وهذا دليل على أن المكتبة تمتلك كوادر بشرية ذات مناصب متخصصة في المجال اذ يعود بالإيجاب على تحقيق أهداف المكتبة وتأدية مهامهم بدقة وعلى أكمل وجه كونهم يملكون مهارة وخبرة وكفاءة في مجال علم مكنتبات.

2-3- تحليل بيانات المحور الثاني:

5_ مفهومك لمصطلح القيادة الإدارية بالمكنتبات الجامعية :

النسبة المئوية	التكرار	المقترحات
16.66%	2	هي فن يتسم به القائد
8.33%	1	عملية تأثير في نشاطات الجماعة
33.33%	4	عملية إدارية كالتخطيط والتنظيم
41.66%	5	معيان نجاح أي تنظيم إداري
/	/	أخرى
100%	12	المجموع

جدول رقم (7) يمثل مفهوم مصطلح القيادة الإدارية.

إن اختلاف الرؤية للقيادة الإدارية تساهم في رسم أوجه متعددة لمفهوم واحد لهذه الأخيرة حيث أثار الكثير من النقاشات والخلافات، حيث أجمعت أغلب أفراد العينة بنسبة 41,66% على أن القيادة الإدارية معيار نجاح أي تنظيم إداري كما تعرف على أنها عملية إدارية كالتخطيط والتنسيق إذ تمثلت نسبتها بـ 33,33%، ولم تنحصر التعاريف السابقة في هذا الحيز فقط بل تعددت إلى كونها فن يتسم به القائد إضافة إلى ذلك أنها عملية تأثير في نشاطات الجماعة إذ تباينت النسب من خلال الجدول أعلاه ما بين 8.33_16.66.

نلاحظ من خلال ما سبق أن معظم آراء عينة الدراسة أجمعت على أن القيادة الإدارية معيار نجاح أي تنظيم إداري كونها تؤثر في كل جوانب العملية الإدارية من خلال إتخاذ القرارات ووضع الخطوط التي تساهم في تقدم وازدهار المكتبة، بالإضافة إلى أنهم يروا كذلك أنها عملية إدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه كتحديد الأهداف ووضع الأولويات للوصول إلى نتائج ايجابية في العملية الإدارية، في حين أن البعض منهم يراها على أنها فن يتسم به القائد من خلال قدرته على توحيد جهود العاملين والسيطرة

على المشكلات التي تواجه العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها، كما كان للبعض رأي آخر حول ما سبق على أنها عملية تأثير في نشاطات الجماعة أي تأثير القائد على موظفيه من أجل توجيههم وارشادهم لنيل تعاونهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة وفي الأخير يبقى لكل موظف وجهة نظر مختلفة حول القيادة الإدارية.

6_ ما أهمية القيادة الإدارية بالنسبة لك بالمكتبة الجامعية؟

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
14.28%	2	إقامة علاقات إنسانية مبنية على الثقة المتبادلة
35.71%	5	قدرة القائد على إيجاد تفاهم يحقق ترابط الجماعة
50%	7	هي القوة المحركة لنجاح أي منظمة معلوماتية
/	/	أخرى
100%	14	المجموع

جدول رقم (8) يمثل أهمية القيادة بالنسبة لأفراد العينة.

لقد حظيت أهمية القيادة الإدارية بالكثير من الآراء التي تباينت بين أفراد عينة الدراسة بمكتبة معهد علم المكتبات والتوثيق، فهم لم يتفوقوا على أهمية محددة وشاملة للقيادة الإدارية وقد اتفق الاغلبية على كونها قوة محركة لنجاح أي منظمة معلوماتية إذ قدرت نسبة ذلك من أفراد العينة بـ 50% والتي تعتبر أعلى نسبة من مجموع اجاباتهم وقد توسعت أهميتها بالنسبة لهم على أنها قدرة القائد على إيجاد تفاهم يحقق الترابط بينهم كموظفين داخل المكتبة وقد قدرت نسبتها بـ 35,71%، أما أهميتها في إقامة علاقات إنسانية مبنية على الثقة المتبادلة إذ حظيت بأقل نسبة لآراء أفراد العينة حسب النتائج الموضحة في الجدول بنسبة 14.28%.

من خلال هذا نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجمعوا على أن أهمية القيادة تكمن في كونها القوة المحركة لنجاح أي منظمة معلوماتية والتي تأخذ السبق في تقرير نجاحها وعلاوة على كونها العامل الأنسب الذي تعتمد عليه جميع عناصر المكتبة لتحقيق الفعالية الشاملة ، في حين هناك من يرى أن أهمية القيادة تتعدى إلى قدرة القائد على إيجاد تفاهم يحقق ترابط الجماعة وذلك من خلال أن القائد في علاقته مع المرؤوسين أو أتباعه يجب أن يحملهم على العمل كفريق متعاون ومنسجم بالإضافة إلى أن هناك من يرى أن أهميتها تشمل إقامة العلاقات الإنسانية المبنية على الثقة بين

الموظفين التي تتحقق عن طريق منح القائد مرؤوسيه الثقة الكافية بحيث يحقق لهم التعبير بحرية والاستماع إلى أفكارهم بدون ضغوطات.

7_ النمط القيادي المتبع بالمكتبة:

النمط	التكرارات	النسبة المئوية
النمط التسلطي	1	11.11%
النمط الديمقراطي	7	77.7%
النمط الموقفي	1	11.11%
آخر	/	/
المجموع	9	100%

جدول (9): يمثل النمط القيادي المناسب حسب أفراد العينة.

يعتبر النمط الديمقراطي من أكثر الأنماط المعتمد عليه في تسيير شؤون المكتبة والذي قدرت نسبة آراء أفراد العينة حول ذلك بـ 77,77% كونه النمط الأنسب في نظرهم إذ يعمل على التحفيز الايجابي القائم على إشباع حاجاتهم ورغباتهم وخلق جو من الابداع والتعاون لزيارة الإنتاج، كما يتصف هذا الأخير بأنه يعطي لهم مساحة واسعة لمشاركتهم القرارات المختلفة حول طبيعة المهام في حين أن نسبة 11.11% من آراء أفراد العينة كانت من جهة حول النمط التسلطي إذا يرون أن هناك سيطرة واستخدام قوة واستبدادية وتحكم فيهم، ومن جهة أخرى هناك من يرى أن النمط المعتمد هو النمط الموقفي الذي يجمع بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله.

8_ الأسلوب القيادي الذي تعتمده مكتبكم:

اقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
التشجيع والتحفيز	3	37.5%
التمكن والتحكم	5	62.5%
آخر	/	/
المجموع	8	100%

جدول (10): يمثل الأسلوب القيادي الذي تعتمده المكتبة.

نلاحظ من خلال الجدول أن أسلوب التمکن والتحكم هو الأكثر تطبيقاً داخل المكتبة وذلك بنسبة 62.5% من آراء أفراد العينة والذي يقوم على إلهامهم من خلال رؤيتهم للمستقبل وتحريك الأفراد لإجبارهم على طاعتهم له، في حين أن آرائهم حول أسلوب التشجيع والتحفيز كانت بنسبة تقدر بـ 37.5% وقد تم اعتماد هذا الأخير على ذلك لأنه يعمل على تحفيزهم بشكل أفضل على الإنتاج والاستثمار في طاقاتهم لصالح إنتاجية العمل الفعال وتشجيعهم لمضاعفة قدراتهم وارضائهم بأي شكل لكي يبذلوا الكثير من الجهود لتحسين الأداء بشكل أفضل للوصول إلى الأهداف السامية.

9_ مقترحاتك حول تفعيل القيادة الإدارية:

النسبة المئوية	التكرار	المقترحات
30.76%	4	مراعاة الظروف ومصالح الموظفين
23.07%	3	توفير الموارد المادية اللازمة
46.15%	6	توفير بيئة تنظيمية ملائمة
/	/	أخرى
100%	13	المجموع

جدول رقم (11): يمثل مقترحات حول تفعيل القيادة الإدارية.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن بعض أفراد العينة أجمعوا على أن توفير البيئة التنظيمية الملائمة لتفعيل القيادة الإدارية والتي كانت النسبة الأكبر من آرائهم حيث قدرت بـ 46,15% والتي تقوم على أساس توجيه أعضاء المكتبة وتنظيم أعمالهم وعلاقاتهم اذ تحافظ على وحدة التنظيم وتكامله وذلك من أجل تحصيل الكم الأكبر من النتائج، أما الاقتراح الثاني فمثلت نسبته بـ 30.76% والذي يؤكد على مراعاة الظروف ومصالح الموظفين وذلك من خلال إعطاء أهمية لآرائهم وتوفير الظروف الملائمة للعمل التي تفهم صور تعارض مصالحهم وإشباع حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية، أما الاقتراح الأخير المتمثل في توفير الموارد المادية اللازمة بنسبة 23.07% وذلك من أجل توفير ظروف العمل المناسبة كالتجهيزات المادية من أجل تسهيل بيئة العمل داخل المكتبة.

3-3_ تحليل بيانات المحور الثالث:

س: 10 ما مفهومك لكلمة القائد؟

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
رئيس مصلحة	-	-
مدير	-	-
محافظ	6	75%
أخرى	2	25%
المجموع	8	100%

جدول رقم (12): مفهوم مصطلح القائد.

تشير إحصائيات الجدول إلى أن أغلبية أفراد العينة أكدوا أن مفهوم القائد هو محافظ مكتبة وهذا ما هو موضح اعلاه إذ قدرت نسبة ذلك بـ 75% وهذا يوضح على أنها أكبر نسبة من مجموع النسب، في حين هناك من يرى أن القائد يكون حسب الدرجة الإدارية والسلم الإداري وكل قائد له واجباته في المكتبة ومهامه وبالتالي يكون هذا الأخير أعلى رتبة بالمكتبة ومن جهة أخرى هناك من يرى على أنه الإنسان المبدع الذي يأتي بالطرق الجديدة ليعمل على تحسين العمل وتغيير مسار النتائج إلى الأفضل و قدرت نسبة آرائهم بـ 25%.

11_ مهارات القائد الناجح في نظرك:

المقترحات	التكرارات	النسبة المئوية
مهارات معلوماتية	6	37,5%
مهارات بشرية	4	25%
مهارات تكنولوجية	6	37,5%
الأخرى	-	-
المجموع	16	100%

جدول رقم (13): يمثل مهارات القائد الناجح.

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 37,5% من أفراد العينة والتي تعد أعلى نسبة أن مهارات القائد الناجح تكمن في المهارات المعلوماتية والمتمثلة في القدرة على الوصول إلى المعلومات التي يحتاجها الأفراد وفهم كيفية تنظيم مصادر المعلومات في المكتبات بالإضافة إلى المهارات التكنولوجية أي القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات واستخدام التقنيات في عمليات البحث والتمكن من أدوات البحث الإلكترونية والإستفادة منها بفعالية، في حين هناك من يرى أنها تتعدى إلى المهارات البشرية أي الإنسانية التي يستطيع من خلالها القائد التعامل مع الموظفين واحترامهم والتواصل معهم وحل المشاكل بالمناقشات الهادئة بالإضافة إلى القدرة العالية على التأثير في الموظفين مما يجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل مما يزيد من قدرتهم على الإبداع.

12_ صفات القائد الناجح في نظرك:

النسبة المئوية	التكرارات	المقترحات
33,33%	3	صفات شخصية
66,66%	6	صفات قيادية
-	-	أخرى
100%	9	المجموع

جدول رقم (14): يمثل صفات القائد.

أصبحت الحاجة الملحة إلى وجود أشخاص يتخذون زمام المبادرة في المكتبات وتحريك الأمور والبحث على تحسين النتائج، حيث نلاحظ في الجدول أعلاه أن هناك نسبة متفاوتة في الاجابات على أهم الصفات التي يتصف بها قائدهم إذ كانت أغلبها تتمحور حول الصفات القيادية والتي قدرت نسبتها بـ 66,66% المتمثلة في حب قائدهم للمجازفة حيث لا ينظر إلى التحديات على أنها عقبات بل خطوات ضرورية لتحقيق المطلوب بالإضافة إلى رغبته في النمو وتطوير مكتبتهم ولا يكتفي بتحقيق الأهداف السهلة فقط بل يبذل جهدا كبيرا للوصول إلى القمة.

أما بقية أفراد عينة الدراسة أكدوا على أنه يتصف بصفات شخصية وقد تمثلت نسبتها بـ 33,33% والمتمثلة في انفتاح قائدهم والانبساط في تعامله مع موظفيه وسمة قبول أفكارهم وتعاطفه وضميره العي مع مشاكل الموظفين.

13_ يتم اشراككم في عملية إتخاذ القرارات:

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
100%	8	نعم
0	0	لا
-	-	أخرى
100%	8	المجموع

الجدول رقم (15): مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 100% من أفراد العينة ركزوا على اشراكهم في عملية اتخاذ القرارات التي تكون لهم حق المشاركة فيها إذ تعود إلى نوعية القرارات التي تخص الظروف الداخلية لطبيعة العمل، لكن في حين ما كانت هذه الأخيرة السالفة الذكر بأمر من الإدارة القيادية فهو مجبور بها دون مناقشة وهذا إن دل فإنه يدل على اللامركزية في اتخاذ القرارات التي تخص الموظفين، وهذا ما تم تأكيده من خلال مقابلتنا مع القائد أنه: "يستشيرهم أولاً ثم يتخذ القرار الذي يراه مناسباً أي أن الكلمة الأخيرة ترجع له، وبعض القرارات تعود إلى الإدارة القيادية"⁽¹⁾.

14_ يسعى القائد إلى رفع الروح المعنوية والتعامل بإحترام ومساواة:

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
100%	8	نعم
-	-	لا
-	-	أخرى
100%	8	المجموع

جدول رقم (16): يمثل رفع القائد الروح المعنوية والمساواة بين العاملين.

من خلال المعطيات المتحصل عليها في الجدول يبين أنه يتم رفع روحهم المعنوية والتعامل معهم بإحترام ومساواة وهذا ما يجعلهم يشعرون بالجدية في العمل إذ يحسون بأنهم جزء من مكتبتهم وبالتالي يؤدي هذا إلى بدل جهودهم اللازمة من أجل زيادة مستوى الأداء ورفع الكفاءة وروح التعاون

⁽¹⁾ معلومات مستوحاة من مقابلة مع محافظة مكتبة علم مكتبات والتوثيق يوم 25 ماي 2022، 13:30 سا .

لبناء رؤية ايجابية واضحة ومشاركة لتحقيق أهداف المكتبة وهذا ما أكدت عليه أفراد العينة إذ قدرت نسبة ذلك بـ 100%، وهذا ما تم تأكيده من قبل القائد أنه: "يبدي تقديره ورفع له للروح المعنوية لموظفيه من خلال شكره وامتنانه لهم"⁽¹⁾.

15_ تعامل القائد معك:

النسبة المئوية	التكرارات	المقترحات
50%	4	أسلوب الإيجار
50%	4	أسلوب الإقناع
-	-	أخرى
100%	8	المجموع

جدول رقم (17): يوضح كيفية تعامل القائد مع موظفيه.

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك تساوي في آراء أفراد العينة إذ أن هناك من يرى أن القائد يتعامل معهم بأسلوب الإيجار أي الزامهم بالقيام بالأعمال والوظائف دون أخذ رأيهم أي الأمر "إفعل ولا تفعل" والتي قدرت نسبتهم بـ 50% في حين أن هناك من يرى أنه يتعامل معهم بأسلوب الإقناع أي فتح مجال للمناقشة والحوار لإقناع كل الأطراف المتعامل معها سواء تلك التي ترضى بأي قرار أو التي تعارض كل القرارات فالحوار يكشف الأخطاء وتصويبها من أجل تدارك الأخطاء داخل المكتبة.

16_ التحفيز من طرف القائد:

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
62,5%	5	نعم
37,5%	3	لا
100%	8	المجموع

جدول رقم (18): يمثل تحفيز القائد للموظفين.

من خلال الجدول أعلاه نرى أن هناك البعض من أفراد العينة يؤكدون على أن القائد يحفزهم والتي قدرت نسبتهم بـ 62,5% ويكون ذلك من خلال الشكر والتقدير والاحترام وهو الأمر الذي أكدته

⁽¹⁾ معلومات مستحاة من مقابلة مع محافظة مكتبة علم المكتبات والتوثيق يوم 25 ماي 2022، 13.30 سا.

القائد أنه: "يتم تحفيزهم معنويا فقط دون تحفيزهم بالمكافئات والعلاوات"⁽¹⁾. بينما نلاحظ أن نسبة 35,5% من أفراد العينة لا يؤكدون على ذلك لأن التحفيز من وجهة نظرهم يقتصر فقط على الجانب المادي والذي لا يكون تحت سيطرة القائد كالدورات التكوينية والتدريبية وإنما يتدخل فقط في التحفيز المعنوي كالشكر والتقدير.

4-3- تحليل بيانات المحور الرابع:

17_ مفهوم الأداء الوظيفي:

النسبة المئوية	التكرار	المقترحات
37,5%	3	مجموعة الأنشطة الرسمية
62,5%	5	قيام الفرد بالأنشطة المختلفة التي يتكون منها عمله
-	-	أخرى
100%	8	المجموع

جدول رقم (19): يمثل مفهوم الأداء الوظيفي.

نلاحظ من خلال الجدول اختلاف الآراء حول مفهوم الأداء الوظيفي إذ تمثلت نسبة 62,5% أكبر نسبة حيث أنهم يرو ان قيام الفرد بالأنشطة المختلفة التي يتكون منها عمله أي تنفيذه لأعماله ومسؤولياته المكلف بها على الوجه المطلوب إذ ممكن أن تقاس من خلال ثلاث معايير: كمية الجهد المبذول ، نوعية الجهد و نمط الأداء، في حين أن نسبة 37,5% من وجهة نظرهم أن مفهوم الأداء الوظيفي هو مجموعة الأنشطة التي تمكن الموظف من انجازه للمهام والأهداف المخطط لها بنجاح إلا أن هذا يتوقف على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة في المجال المهني المحدد من قبل إدارة المكتبة.

(1) معلومات مستحاة مع محافظة مكتبة معهد علم المكتبات والتوثيق يوم 25 ماي 2022، 13:30 سا.

18_ عناصر الأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية:

النسبة المئوية	التكرارات	المقترحات
14,28%	2	المعارف العامة
42,85%	6	القدرة على التنظيم وتنفيذ العمل بالمكتبة
42,85%	6	القدرة على تحمل مسؤولية العمل
-	-	أخرى
100%	14	المجموع

جدول رقم (20): عناصر الأداء الوظيفي.

نلاحظ من خلال الجدول أن الأداء الوظيفي يعتمد بنسبة كبيرة على عنصرين أساسيين كالقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل بالمكتبة وذلك على أساس إدراكهم لطبيعة أعمالهم التي يقومون بها وما يمتلكون من رغبة وخبرة وقدرة على تنفيذ ذلك على أكمل وجه ومحاولتهم دائما عدم الوقوع في الأخطاء هذا من جهة ومن جهة أخرى القدرة على تحمل مسؤولية العمل وذلك بوعيمهم بطبيعة المهام الموجهة لهم والجدية في العمل وأدائهم لمهامهم في أوقاتها أي قدرتهم على تحمل مسؤولية الأعمال المكلفين بها وقدرت نسبة ما سبق من آراء أفراد العينة حول ذلك بـ 42,85% إلا أن البعض منهم يرون أن عناصر الأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية تتمثل في المعارف العامة وهذا راجع بطبيعة الحال إلى خبرتهم ومهاراتهم المهنية وما يكتسبونه من معارف حول طبيعة المهام والمجالات المرتبطة بذلك وقد قدرت نسبته بـ 14,28% أفراد العينة.

19_ محددات الأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية:

النسبة المئوية	التكرارات	مقترحات
25%	2	الرغبة في القيام بمهام العمل
75%	6	القدرة على العمل كما هو مخطط له
-	-	الرغبة والقدرة على الابتكار
-	-	أخرى
100%	8	المجموع

جدول رقم (21): يمثل محددات الأداء الوظيفي.

نلاحظ من خلال الجدول أن القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له إذا تمثل أكبر نسبة من أفراد عينة مكتبة معهد علم المكتبات التوثيق والتي قدرت بـ 75% وتشمل السلوكيات المعبرة عن قيام الموظف بعمله مع حسن التنفيذ والخبرة الفنية والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية في حين نجد نسبة 25% تمثل الرغبة في القيام بمهام العمل المحددة من قبل الرؤساء والالتزام بتنفيذ ما هو مطلوب فقط دون زيادة أو نقصان أما فيما يخص نسبة القدرة على الابتكار من قبل الموظفين منعدمة بسبب التقيد بالحدود المسطرة التي لا يمكن تجاوزها من قبل الرؤساء.

20_ العوامل المساعدة للقيادة الإدارية على تحفيز الموظفين:

النسبة المئوية	التكرارات	المقترحات
36.36%	4	التدريب
36.36%	4	الحوافز
36.36%	2	التسيير التشاركي
36.36%	1	الرقابة
-	-	أخرى
100%	11	المجموع

جدول رقم (22): العوامل المساعدة للقيادة الإدارية على تحفيز الموظفين.

نلاحظ من خلال الجدول ان 36,36 من هي النسبة المشتركة بين عاملين اساسيين هما عامل التدريب والذي يقوم على توفير دورات تكوينية للموظفين الا انهم يعتمدون على التدريب الذاتي الذي

يعتمد فيه الموظف على نفسه باللجوء الى الانترنت والكتب في تطوير وتحسين خبراته ومعلوماته النظرية والميدانية، اضافة الى اعتمادهم على تبادل الخبرات والآراء حول مختلف الاعمال التي يحتاجها الفرد في تأدية مهامه ووظائفه على اكمل وجه، بالإضافة الى عامل التحفيز بنوعه المادي والذي يتمثل في الترقية ورفع اجور الموظفين اما التحفيز المعنوي المتمثل في الشكر والتقدير الا ان المكتبة ركزت فقط على هذا النوع من التحفيز لموظفيها مع اهمال الجانب المادي، اما التحفيز الذي يقوم على عامل التسيير التشاركي والذي قدرت نسبته ب 18.18 والذي يركز على قدرة القائد وامكانية الموظفين في تسيير شؤون المكتبة من خلال اشراك القائد لهم في ذلك الا ان المكتبة اهملت هذا العامل نوعا ما في مساعده موظفيها وتحفيزهم للالتزام بمهامهم المهنية اما في ما يخص عامل الرقابه والذي كانت نسبته ضئيلة قدرت ب 09,09 الذي يرون افراد العينة ان هذا العام لا يزيد من دافعيتهم للقيام بالتزاماتهم.

21_ العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي لأفراد العينة:

النسبة المئوية	التكرارات	المقترحات
11.11%	1	غياب الأهداف المحددة
11.11%	1	عدم المشاركة في التسيير
77.77%	7	النمط القيادي
-	-	أخرى
100%	9	المجموع

جدول رقم (23): العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي لأفراد العينة.

نلاحظ من خلال الجدول ان اغلبية الموظفين كانت اجابتهم تدور حول النمط القيادي بنسبه عالية قدرت ب 77.77 وهذا راجع الى ان النمط القيادي يشمل الاسلوب او الوظيفة التي يمارسها الرئيس نحو المرؤوسين داخل الهيكل التنظيمي للتأثير على ادائهم، ويختلف شكل هذا التأثير حسب نوع النمط القيادي المعتمد عليه في التسيير ثم يلها عاملان يشتركان في نفس النسبة التي قدرت ب 11، 11 وهما عامل غياب الاهداف المحددة من قبل المكتبة وعامل عدم المشاركة في التسيير وهذا ينعكس على قيمه الاداء وجوده الخدمات سواء داخل الإدارة او خارجها.

22_ تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي:

النسبة المئوية	التكرارات	المقترحات
62.5%	5	توفير الظروف الملائمة للعمل
37.5%	3	طبيعة العلاقات السائدة داخل المكتبة
-	-	أخرى
100%	8	المجموع

جدول رقم (24): يمثل تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي.

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبه 62,5 هي النسبة الاكبر من اجمالي الاجابات والتي تؤكد على ان توفير ظروف العمل الملائمة من اهم الطرق المباشرة للقيادة الإدارية في تأثيرها على الاداء الوظيفي داخل المكتبة حيث اكد افراد عينه الدراسة ان هناك مستلزمات يجب توفيرها للمرؤوسين بالإضافة الى تسيير التواصل بين افراد الجماعة وازاله العقبات الفنية والإدارية التي تعترض سبيلهم اما نسبه الافراد والمقدرة ب 37 فصل خمسسه والتي ترى ان هناك تأثيرات غير مباشره للقيادة كطبيعة العلاقات السائدة داخل المكتبة مثل التوتر والقدرة والتعب فهم يؤكدون على ان هناك علاقه بين التوتر ومستوى الاداء بمعنى ان الدرجة المعتدلة من التوتر تؤثر بصوره ايجابيه على الاداء، اما اذا ارتفع التوتر بصوره ملحوظه فان ذلك يؤدي الى ضعف الاداء وانخفاضه ومن هذا المنطلق يستطيع القائد ان يؤثر على الاداء من خلال تجنب رفع التوتر والذي ينعكس سلبا على اداء مرؤوسه والحفاظ على مستوى توترهم.

23_ المشاكل والعراقيل التي تواجه أفراد العينة داخل المكتبة:⁽¹⁾

- عدم متابعة المسار المهني للموظفين وترقيتهم حسب قانون الموظفين.
- نقص التجهيزات ووسائل العمل لتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين داخل المكتبة.
- موقع المكتبة غير مناسب.
- عدم وجود دورات تكوينية في المجال.

4-نتائج الدراسة:

⁽¹⁾ معلومات مستوحاة من الاستبيان مع أفراد العينة. يوم 24.05.2022

1-4-نتائج على ضوء الفرضيات:

- الفرضية الأولى: والتي مفادها "تتمثل أساسيات القيادة الإدارية في كونها تعمل على توجيه قدرات واهتمامات العاملين والتأثير عليهم في الاتجاه الذي يضمن تحقيق أهداف المكتبة".
محقة.
 - وذلك من خلال نتائج الجدول رقم (6) و(7) والجدول (8) و(9) والتي تؤكد على أن القيادة الإدارية تعتبر المحرك الأساسي للمكتبة من خلال توجيه قدرات واهتمامات الموظفين وتحفيزهم على تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا.
 - الفرضية الثانية: والتي مفادها "يتميز مسؤول مكتبة معهد علم المكتبات والتوثيق بجامعة قسنطينة بصفات قيادية ناجحة تشجع على العمل الجيد وتطوير الأداء الوظيفي للمكتبة".
محقة.
 - وذلك من خلال الجدول (13)، (14)، (15)، (18) والذي يؤكد على أن قائد مكتبة علم المكتبات والتوثيق يتميز بمجموعة من الصفات القيادية التي تتيح له تشجيع العمل الجماعي والتشاركي و تطبيق المساواة بين الموظفين ورفع روحهم المعنوية من أجل تقديم الأفضل وتحقيق أعلى مستوى من الأداء.
 - الفرضية الثالثة: والتي مفادها "تعمل القيادة الإدارية على رفع مستوى أداء العاملين من خلال التدريب والعمل التشاركي باتباع للأسلوب الديمقراطي الذي يركز على المشاركة في اتخاذ القرارات".
محقة نسبيا أي ينسبة 35%.
 - من خلال نتائج الجدول (9)، (11) (22)(23) والتي تؤكد أن العمل داخل المكتبة يكون بشكل تشاركي من قبل الموظفين وحتى القائد وذلك من خلال اتباع الأسلوب الديمقراطي الذي يتبعه القائد في اتخاذ القرارات المختلفة، ولكن عملية التدريب تكاد تكون غائبة
- 2-4-النتائج العامة للدراسة:
- تتوفر مكتبة معهد علم المكتبات والتوثيق على طاقات بشرية من مختلف الأعمار وهذا ما يدل على وجود الفعالية والنشاط للنهوض بالمكتبة.
 - تتوفر المكتبة على كوادر بشرية مؤهلة ذات شهادات ومناصب متخصصة في المجال تمتاز بالخبرة في الميدان وهذا ما يساعدها في الوصول إلى الأهداف المرجوة.

- يعتبر النمط الديمقراطي من أفضل أنماط تسيير شؤون المكتبة والذي يقوم على إشراك العاملين في بعض المهام القيادية وقدرتهم على التعبير عن آرائهم بحرية واستقلالية.
- تعتمد المكتبة على التمكن والتحكم كأسلوب قيادي والذي يقوم على التقليل من الانحرافات وتحقيق الأهداف المعلنة داخل المكتبة.
- الحاجة الملحة إلى توفير بيئة تنظيمية ملائمة تساعد على تحقيق الأهداف المرغوبة للمكتبة ومراعاة ظروف ومصالح الموظفين.
- يتميز قائد المكتبة بمهارات قيادية تتمثل في الرصيد المعرفي الجيد بالإضافة إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- يرى موظفي المكتبة أن صفات القائد الناجح تتمثل في الصفات القيادية أي محاولة بذله أكبر جهد للدفع نحو النمو والتطوير والإحاطة بالمشكلات من أجل تحقيق أهداف المكتبة.
- هناك مشاركة لموظفي المكتبة في اتخاذ القرارات وهذا ما يساهم في تدعيم الولاء والانضباط وتحمل المسؤولية والثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه.
- يشجع القائد على رفع الروح المعنوية للموظفين بالإضافة إلى اعتماده على أسلوب المساواة بينهم وهذا ما يدفعهم إلى الإبداع في تقديم أفضل أداء.
- يتخذ القائد الإجراءات اللازمة لحث العاملين على القيام بالمهام الموكلة لهم وذلك باستخدام أسلوب الإقناع والإقناع وهذا يعود لطبيعة العمل.
- حرص المكتبة على تحفيز الموظفين وتوفير ظروف عمل ملائمة تساهم في تحسين الأداء وتزيد من جدية العامل.
- قدرة الموظفين على القيام بالمهام الموكلة لهم من قبل القائد على أكمل وجه مع المحاولة الدائمة إلى عدم الوقوع في الأخطاء بالإضافة إلى تحملهم المسؤولية عند القيام بأعمالهم.
- رغبة الموظفين إلى وجود دورات تكوينية وتدريبية داخل وخارج أسوار المكتبة لرفع من مستوى أدائهم.
- يرجع تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي بالمكتبة إلى طبيعة ظروف العمل والعلاقات السائدة داخل المكتبة.

1. يجب على القائد أن يكون مصدر إلهام وتفاعل بين كل الموظفين من خلال تكريس المزيد من القيم التنظيمية داخل المكتبة.
2. الأخذ بخبرة وتجربة الرؤساء لتدريب وتكوين المرؤوسين.
3. الإعتماد على الترقية في المناصب القيادية على أساس الأداء بدل من الأقدمية في المنصب بما يسمح بصعود الكفاءات التي تحوز على مؤهلات قيادية.
4. ضرورة تجاوز مكافأة الأداء الجيد بالمدح والشكر فقط بل التعدي إلى منح العلاوات وإمكانيات الترقية.
5. توعية المرؤوسين بقيمة العمل الجماعي وما يترتب عنه من آثار إيجابية.
6. تخصيص ميزانية موجهة فقط إلى منح فرص تدريبية ودورات تكوينية للمرؤوسين من أجل التطوير لتقديم الأفضل.
7. رفع وتعزيز العلاقات المتبادلة بين القادة والمرؤوسين.
8. توفير ظروف العمل الملائمة بالإضافة إلى التجهيزات من أجل تسهيل الأعمال الإدارية وتأدية المهام بسهولة ويسر.
9. ضرورة مشاركة الموظفين في تسيير المكتبة وتحديد أهدافها اذ من شأنه ان يسهم في تدعيم وتحمل المسؤولية والثقة المتبادلة بين إدارة مواردها البشرية.



الخاتمة

من خلال ما تم عرضه في الدراسة وما تم التوصل اليه من نتائج يتبين لنا ان القيادة الادارية هي حجم الزاوية لنجاح أي مكتبة جامعية وضمان استمراريته حيث تعتبر العملية التي بواسطتها يؤثر الفرد في افكار وسلوك الاخرين اذ تعتبر هذه الاخيرة توجيه لسلوكهم نحو غرض معين ومما لا شك فيه ان النمط المطبق في المكتبة له تأثير مباشر على اداء الموظفين لتحقيق الاهداف المنشودة اذ ان رفع مستوى الاداء هو غاية نجاح أي مكتبة وفي هذه الدراسة لأثر القيادة الادارية على الاداء الوظيفي تم اسقاط الموضوع في احدى المكتبات الجامعية والمتمثلة في مكتبة معهد علم المكتبات و التوثيق جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة -2- لإخضاع فرضيات الدراسة للتحليل و الاختبار و معرفة ما اذا كان هناك قيادة ادارية او لا . وفي حال وجودها هل هناك تأثير للمتغير المستقل – القيادة الادارية – على المتغير التابع – الاداء الوظيفي – و للتحقق من هذا تم استعراض الاطار المفاهيمي و النظري قصد الوقوف على ادبيات الموضوع و تمحيص الدراسات السابقة بشأنه و الاستفادة منها في تحديد المتغيرات المؤثرة في اشكالية الدراسة اذ تم صياغة تساؤلات و فرضيات ثم استعراض الاطار الميداني اذ صممنا استبيان بغرض جمع البيانات و المعلومات و توزيعه على عينة مكونة من 8 موظفين في المكتبة السابقة الذكر وقد تم التوصل الى نتائج تبعا لتسلسل اسئلة الاستبيان ووضع اقتراحات لمحاولة الاخذ بها .

القائمة البيبليوغرافية

القائمة الببليوغرافية:

1-الكتب:

1-1-الكتب المطبوعة:

1. الطراونة، هاني خلف خليل. علم المكتبات ومراكز المعلومات: القيادة والمبادئ. ط1. الأردن: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، 2013.
2. الصيرفي، محمد، القيادة الابداعية، د.ط، مصر: دار الفكر الجامعي، 2006.
3. خلف السكارنة، بلال. القيادة الإدارية الفعالة. عمان. دار المسيرة للنشر والتوزيع. 2010، 2014.
4. هاشم، عادل عبد الرزاق. القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي. د، ط. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.
5. كنعان، نواف. القيادة الإدارية. الأردن: مكتبة دار الثقافة، 2002.
6. يونس، عبد الرزاق مصطفى. القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات مبادئ ومفاهيم. د، ط. الأردن: دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع. 2015.

2-2-الكتب الالكترونية :

7. بطرس، حلاق. القيادة الإدارية [على الخط] سوريا: مشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2002.[2022_03_30].(2617_989). متاح على: [https // www.noor.book.com](https://www.noor.book.com)
8. علاق بشير. القيادة الإدارية [على الخط]. د، ط . الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019. [2022_04_01]. متاح على: <http://books.google.dz>
9. عرب، محمد عز. القيادة الناجحة [على الخط]. ط1. مصر: سفير الدولية للنشر، 2009. [2022_03_30]. متاح على: <https://books/google.dz>

2-الرسائل الجامعية:

1-2-الرسائل الجامعية المطبوعة :

- 1- تفريح، أمال، هادي، نور الدين. النمط القيادي وأثره على أداء الموظفين. شهادة ماستر. علم اجتماع تنظيم وعمل. أدرار: كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الاسلامية، 2020.
- 2- تمرابط، إيمان، عباس، نبيلة. القيادة الإدارية عادة التدعيم وتعزيز الثقافة التنظيمية الايجابية بالمؤسسة. دراسة حالة. مطاحن عمرين عمر. شهادة ماستر. علوم التسيير. قالمة: جامعة 8 ماي 1945، 2014.
- 3- سبوعي، بسمة. القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين بمكتبات المطالعة العمومية: دراسة ميدانية بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية للشرق الجزائري. شهادة الماستر. علم المكتبات. قالمة: جامعة 08 ماي 1945، 2019.

- 4- هروم، عز الدين. واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات. شهادة ماجستير. علوم التسيير. قسنطينة: جامعة منتوري، 2008.
- 5- الرسائل الجامعية الالكترونية :
- 6- برو، هشام. أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة وحدة العصر والمصبرات الغذائية نقاوس. أطروحة دكتوراه. الاقتصاد وتسيير المؤسسة. بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019 [2022_03_30]. متاح على <http://thesis.univ.biskra.dz>
- 7- بريما حمدان، تقوى الجيلي. دور القيادة الإدارية لفي تطوير بيئة العمل: دراسة حالة: بنك المزارع التجاري [على الخط]. شهادة ماجستير. سودان: جامعة إفريقيا العالمية، 2021. [2022_04_12]. متاح على: <http://www.ashp.cerist.dz>
- 8- بولحفان، فتيحة. شبوتي، مريم. القيادة والرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في الشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح الطاهر [على الخط]. ماستر. تنظيم وعمل. جيجل: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2018. [04_05_2022]. متاح على: <http://www.asjp.cerist.dz>
- 9- بن عواطة، محمد الصالح. أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة بمؤسسة بوقديرة نور الدين [على الخط]. شهادة ماستر. تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ورقلة: جامعة قاصدي مرباح، 2014. [2022_4_28]. متاح على: <http://dspace.univ.guelma.dz>
- 10- تواتيت، نسرين. القيادة النسوية وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة: دراسة ميدانية في جامعة حاج لخضر [على الخط]. شهادة ماجستير. تنظيم وعمل. باتنة: جامعة حاج لخضر، 2004. [2022_03_29]. متاح على : <https://www.asjp.cerist.dz>
- 11- درويش، توفيق. فعالية القيادة وعلاقتها بتحسين الأداء: دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بوفاريك [على الخط]. شهادة ماجستير. علم اجتماع التنظيم والعمل. الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2007 [2022_03_31]. متاح على : <https://www.asjp.ceirst.dz>
- 12- زرقة، أحمد. فعالية القيادة الإدارية وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء [على الخط]. شهادة ماجستير. إدارة الأعمال. الجزائر: جامعة الجزائر، 2008. متاح على: <http://www.asjp.cerit.dz/>
- 13- زواتيني، عبد العزيز. استراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية الموارد البشرية: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز معسكر [على الخط]. شهادة دكتوراه. علم الاجتماع تنظيم وعمل. الجزائر: جامعة الجزائر 2_ أبو القاسم سعد الله، 2015. [2022_04_15]. متاح على: <http://dspace.Univ.bouira.dz>

- 14- طافر، مريم. بومجربك، أحلام. القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح [على الخط]. شهادة ماستر. تنظيم تعمل. جيجل: جامعة محمد الصديق بن يحي، 2019. [2022_04_15]. متاح على: <http://dspace.univ.gigel.dz>
- 15- عبد الله ثاني، محمد نذير، القيادة الادارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة نفضال الجزائر [على الخط]. شهادة ماجيستر، علوم الاعلام والاتصال، وهران، كلية العلوم الاجتماعية، 2010 (2022/03/30). متاح على: <http://www.asjp.cerit.dz/>
- 16- هبال، عبد المالك. دور القيادة الإدارية في انجاح التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ال.م.د" في جامعات الشرق الجزائري [على الخط]. شهادة الدكتوراه. العلوم الاقتصادية. جامعة فرحات عباس. سطيف 1. 2016. [2022_03_24]. متاح على: <http://www.asjp.cerit.dz/>
- 3-المجلات:

1-3 – المجلات الالكترونية :

- 1- اسميو، أحلام. أنماط القيادة ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. مجلة كلية الآداب [على الخط]. [2022_04_24]. ع9، متاح على: <http://misuratau.edu.Ly>
- 2- بريعم، سامية. ماهية القيادة الإدارية. مجلة العلوم القانونية والاجتماعية [على الخط]. 1 جوان 2019. [2022_04_16]. م4، ع2، متاح على <http://www.asjp.cerist.dz>
- 3- بن الدين، نور الهدرة. أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة شركة الاسمنت بني صاف. مجلة الاقتصاد والمالية [على الخط]. [2022_04_24]. م4، ع1. متاح على: <http://www.asjp.cerist.dz>
- 4- بو خلوة، باديس. قمو، سهيلة. آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن جديع بتقوت. مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية [على الخط] 2015. [2022_04_03]. ع1، متاح على: <http://www.asjp.cerist.dz>
- 5- حسين، سمية، شباح، سلاف. ممارسة القيادة الناجحة عند المكتبيين بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة باتنة. المجلة الدولية للدراسات الأدبية والإنسانية [على الخط]. سبتمبر 2020. [2022_02_17]. م2، ع2. متاح على <http://www.asjp.cerist.dz>
- 6- صديق، زكريا، بن جيمة، عمر، دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. مجلة البشائر الاقتصادية [على الخط]. [2022_03_12]. متاح على <https://www.asjp.cerist.dz>
- 7- زين العابدين سيد أحمد، أسامة. دور القيادة الإدارية في تشغيل ثقافة المنظمات المعاصرة. مجلة كلية الاقتصاد العلمية [على الخط]. 2012. [2022_03_24]. ع3، متاح على: <http://dspace.iva.edu.sd>
- 8- هادفي، يسرى. عين أحجر، زهير. النمط القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية: دراسة حالة مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية [على الخط]. [2022_04_05]. ع15، متاح على: <http://www.asjp.cerist.dz>

9- محمد شهاب ، شهرزاد . القيادة الادارية ودورها في تاصيل روابط العلاقات العامة . دراسات تربوية [على الخط]. 2010. [2022-2-17]. ع11. متاح على : [http : www.pdfactory.com](http://www.pdfactory.com)

10- مقدم، عبد الجليل. شناف، سميحة. تأثير أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة مستشفى ترابي بوجمعة. مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية [على الخط]. 2018. [2022_04_24]. مج2، ع1. متاح على: <http://www.asjp.cerist.dz>

الملاحق

جامعة 8 ماي 1945 قلمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات

شعبة علم المكتبات

وثيقة استبيان

في إطار اعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم المكتبات، تخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية
والمكتبات والتي بعنوان:

القيادة الإدارية وتأثيرها على الأداء في المكتبات الجامعية، دراسة ميدانية بمكتبة معهد التوثيق
وعلم المكتبات بجامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2

(في الخانة المناسبة ونعدكم x نرجو منكم الإجابة على أسئلة وثيقة الاستبيان، من خلال وضع علامة)
أن المعلومات التي تدلون بها ستستخدم في سياقها العلمي وشكرا مسبقا.

إشراف الأستاذة:

لعبادلة سهام

من إعداد:

- علواني دنيا
- لوصيف شيماء
- ثابتي منى

أسئلة الاستبيان:

المحور الأول: بيانات حول المجيب:

1-العمر:

<input type="checkbox"/>	30-20 سنة	<input type="checkbox"/>	40-31 سنة
<input type="checkbox"/>	50-41 سنة	<input type="checkbox"/>	أكثر من 50 سنة

2-الشهادة العلمية:

<input type="checkbox"/>	تقني سامي	<input type="checkbox"/>	ليسانس
<input type="checkbox"/>	ماجستير	<input type="checkbox"/>	دكتوراه
<input type="checkbox"/>	ماستر		

أخرى أذكرها

3-الخبرة:

<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 5-10 سنوات
<input type="checkbox"/>	من 11-15 سنة	<input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة

4-المنصب المشغول:

<input type="checkbox"/>	مساعد مكتبات	<input type="checkbox"/>	موظف المكتبة
<input type="checkbox"/>	مساعد مكتبات	<input type="checkbox"/>	ملحق المكتبة
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	موظف المكتبة

أخرى أذكرها

المحور الثاني: القيادة الإدارية

5-ما مفهومك لمصطلح القيادة الادارية بالمكتبات الجامعية؟

- هي فن يتسم به القائد
- عملية تأثير في نشاطات الجماعة

• عملية إدارية كالتخطيط والتنظيم والتنسيق

• معيار نجاح أي تنظيم إداري

أخرى أذكرها

6- ما أهمية القيادة الادارية بالنسبة لك بالمكتبة الجامعية؟

• إقامة علاقات إنسانية مبنية على الثقة المتبادلة

• قدرة القائد على إيجاد تفاهم يحقق ترابط الجماعة

• هي القوة المحركة لنجاح أي منظمة معلوماتية

أخرى أذكرها

7- النمط القيادي المناسب في تسيير شؤون مكتبهم؟

• النمط التسلطي

• النمط الديمقراطي

• النمط الموقفي

• نمط آخر نذكره

8- ماهو الأسلوب القيادي الذي تعتمد عليه مكتبكم؟

• التشجيع والتحفيز

• التمكن والتحكم

• الأمن بالطاعة

أذكرها

أخرى

9- ماهي مقترحاتك حول تفعيل القيادة الإدارية؟

• مراعاة الظروف ومصالح الموظفين

• توفر الموارد المادية اللازمة

• توفير بيئة تنظيمية ملائمة

أذكرها

أخرى

المحور الثالث: أساسيات القائد الإداري الناجح:

10: ما مفهومك لكلفة القائد؟

• رئيس مصلحة

• المدير

• المحافظ

أخرى أذكرها

11: ماهي مهارات القائد الناجح في نظرك؟

• مهارات معلوماتية

• مهارات بشرية

• مهارات تكنولوجية

أخرى أذكرها

12: ما صفات القائد الناجح في نظرك؟

صفات شخصية

صفات قيادية

13: هل يتم إشراككم في عملية اتخاذ القرارات؟

نعم

لا

إذا كانت الإجابة بنعم: ماهي المجالات التي يتم فيها ذلك

إذا كانت الإجابة ب: لا، حدد الأسباب

14: هل يسعى القائد الى رفع الروح المعنوية والتعامل باحترام ومساواة بين العاملين؟

نعم

لا

لماذا.....

15: على ماذا يعتمد القائد في التعامل معك؟

أسلوب الإيجار

أسلوب الإقناع

أسلوب آخر أذكره.....

16: هل يتم تحفيزكم من طرف القائد؟

نعم

لا

إذا كانت الإجابة بنعم كيف يتم تحفيزكم من طرف القائد؟

معنويا

ترقية

أخرى أذكرها.....

المحور الرابع: القيادة الإدارية والأداء الوظيفي

17: ما مفهومك لمصطلح الأداء الوظيفي؟

مجموعة الأنشطة الرسمية

قيام الفرد بالأنشطة المختلفة التي يتكون منها عمله

أخرى تذكر.....

18: ماهي عناصر الأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية؟

المعارف العامة

قدرة على تنظيم وتنفيذ العمل بالمكتبة

قدرة على تحمل مسؤولية العمل

أخرى.....

19: فيما تتمثل محددات الأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية؟

الرغبة في القيام بمهام العمل المحددة

القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له

أخرى

20: ماهي العوامل التي تساعد القيادة الإدارية على تحفيز دافعية الموظفين للقيام بالتزاماتهم المهنية؟

التدريب

الحوافز

التسيير التشاركي

الرقابة

21: ماهي العوامل التي تؤثر سلبا على أداءك الوظيفي؟

غياب الأهداف المحددة

هدم المشاركة في الإدارة

الأنماط القيادية

أخرى

22: كيف يكون تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية؟

1-توفير الظروف الملائمة للعمل

2-طبيعة العلاقات السائدة داخل المكتبة

أخرى أذكرها.....

23: ماهي المشاكل والعراقيل التي تواجهكم؟

24: ماهي مقترحاتك حول تفعيل القيادة الإدارية والأداء الوظيفي؟

المقابلة

أسئلة المقابلة:

س1: ماهي العوامل المؤثرة في اسلوبك القيادي؟

- خصائص المرؤوسين
 - خصائص النسق التنظيمي
 - خصائص المهمة أي مؤقتة أم دائمة
-عوامل أخرى

س2: كيف يتم تعاملك مع الموظفين عند اتخاذ القرارات؟

- تتخذ القرار وتحاول إقناع المرؤوسين به
 - تتخذ القرار ثم تعلنه على المرؤوسين
 - تستشير المرؤوسين ثم تتخذ القرار
-اقتراحات أخرى

س3: هل تسمح للمرؤوسين بالمشاركة في تحديد أهداف المكتبة الجامعية؟

- نعم
- لا

لماذا.....

س4: هل تبدي تقديرك للعمال؟

- نعم
- لا

س5: إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك؟

- مكافئات وعلاوات
- شكر وامتنان
- الترقية لمنصب أعلى

.....أخرى

س6: في حال فشل الموظفين في أداء المهمة الموكلة إليهم، ماهي الإجراءات التي تتخذها؟

- توبيخهم
- تهديدهم بتخفيض رتبهم

• توجيههم الى إعادة التكوين الجيد

• إجراءات أخرى.....

س7: هل هناك خطوات لتسيير الأزمات التي تواجهكم وتفعيل دورك القيادي القيادي بالمكتبة؟

إذا كانت هناك خطوات فما هي:

• الإحاطة بالمشكل قبل تفاقمه

• وضع استراتيجية لتسيير الأزمات

• الرجوع إلى أصل الازمة

• أخرى.....

ملخص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر القيادة الادارية بمتغيراتها الثلاث : نمط الاشراف ، بناء فريق العمل ، التحفيز على الاداء الوظيفي للعاملين بمعهد علم مكتبات و التوثيق ، اضافة الى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية على استجابات العاملين لتأثير القيادة الادارية على الاداء الوظيفي اذ اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي و الاستعانة بالاستبيان كأداة للدراسة ، حيث تم توزيع 8 نسخ على موظفي مكتبة معهد علم مكتبات و التوثيق ثم اجرينا عليها تحليل احصائي لتحليل البيانات المكونة من اجابات عينة الدراسة وقد توصلنا من خلال ذلك على عدد من النتائج اهمها ان ادارة معهد علم مكتبات و التوثيق تعتمد على اسلوب التمکن و التحكم كأسلوب قيادي يقوم على الحد من الانحرافات و تحقيق اهداف المكتبة بالطريقة المطلوبة إضافة الى ضعف تطبيق القيادة الادارية بالمكتبة وذلك راجع الى نقص الموارد المادية وعدم استغلال الموارد و التجهيزات المتوفرة بشكل جيد و نقص الوارد البشرية داخلها .

الكلمات المفتاحية :

القيادة - الاداء - الادارة- الوظيفية - التأثير - المكتبات الجامعية .

Résumé :

Cette étude visait à identifier l'impact du leadership administratif avec ses trois variables : modèle de supervision, esprit d'équipe et motivation au travail de carrière des employés de l'Institut de documentation et de bibliothèque.

Dans notre étude. Nous sommes appuyés sur l'approche descriptive, en plus d'utiliser le questionnaire comme outil d'étude, dont huit exemplaires ont été distribués au personnel de la bibliothèque de l'Institut de bibliothéconomie et de documentation.

Nous avons effectué une analyse statistique sur celui-ci pour collecter les données constituées des réponses de l'échantillon d'étude.

Grace à cela, nous avons atteint les résultats les plus importants : la gestion de l'Institut de bibliothéconomie et de documentation dépend de la méthode de leadership basée sur la réalisation des objectifs de la bibliothèque due au manque d'exploitation des ressources la manque de ainsi que le manque de ressources humaines en son sein.

Les mots clés :

leadership- la performance - Administration – fonction - L'impact - bibliothèques universitaires.