



جامعة 8 ماي 1945 قالمة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات



شعبة علم المكتبات

رقم التسجيل: .....

الرقم التسلسلي: .....

## مذكرة

مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات

تخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات

القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين بمكتبات

المطالعة العمومية:

دراسة ميدانية بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية

للشرق الجزائري

تاريخ المناقشة: 2019/07/07.

إعداد:

- سيوعي بسمة

### أعضاء لجنة المناقشة

اللقب والاسم	الدرجة العلمية	الصفة
أ. لعابنية رجاء	أستاذة مؤقتة	رئيسة
أ. بن زايد عبد الرحمان	أستاذ مساعد قسم "أ"	مشرفا ومقررا
أ. شابونية عمر	أستاذ محاضر قسم "أ"	مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018.





جامعة 8 ماي 1945 قالمة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات



شعبة علم المكتبات

رقم التسجيل: .....

الرقم التسلسلي: .....

## مذكرة

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

القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين بمكتبات  
المطالعة العمومية:  
دراسة ميدانية بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية  
للشرق الجزائري

تاريخ المناقشة: 2019/07/07.

إعداد:

- سيوعي بسمة

### أعضاء لجنة المناقشة

اللقب والاسم	الدرجة العلمية	الصفة
أ. لعابنية رجاء	أستاذة مؤقتة	رئيسة
أ. بن زايد عبد الرحمان	أستاذ مساعد قسم "أ"	مشرفا ومقررا
أ. شابونية عمر	أستاذ محاضر قسم "أ"	مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018.



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

## محضر رفع التحفظات بعد المناقشة

أنا الممضي (م) أدناه،

الأستاذ (م): بن زايد عبد الرحمان الرتبة: أستاذ مساعد - أ

بصفتي مشرفاً (م) على مذكرة التخرج في طور الماستر علم المكتبات، تخصص: إدارة المؤسسات

والوثائقية والمكتبات، تحت عنوان:

القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين بمكتبات المطالعة  
المجتمعية: دراسة ميدانية بالمكتبات الرئيسة للمطالعة العمومية للشرق الجزائري

والمنجزة من طرف الطلبة:

اللقب: سليمي الاسم: يسمة

اللقب: سليمي الاسم: سليمي

أصرح بأن الطلبة قد قاموا بإجراء التعديلات والتصحيحات ورفع التحفظات المسجلة بناء على محضر المناقشة، وعليه فإن المذكرة المذكورة أعلاه، تكون قد استوفت شروط مناقشتها، وتوكل صاحبها لتقديم ملفه للحصول على شهادة الماستر في علم المكتبات.

التاريخ: 21/07/2019

الأستاذ (م) المشرف (ة):



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

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

شعبة علم المكتبات

## تصريح شرفي

خاص بالإلتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(حسب النص الورد في ملحق القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 2016/07/28 المتعلق بالوقاية من السرقة العلمية ومحاربتها)

أنا الممضي (ة) أدناه،

السيد(ة) .....، الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 278003  
والصادرة بتاريخ: 2011-02-17

بصفتي طالبا (ة) في طور الماستر علم المكتبات، تخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات،  
والمسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم: علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات،  
والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث لإنجاز مذكرة ماستر في علم المكتبات، عنوانها:

القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي للمعلمين بمكتبات المطالعة العمومية  
دراسة ميدانية بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية للشرق الجزائري

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة  
في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2019/07/21

إمضاء المعني (ة)

.....

# شكركم

في البداية فإن الشكر والحمد لله عز وجل، الحمد لله الذي وفقني في إنجاز هذا العمل المتواضع، فاللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا مرضيت، ولك الحمد بعد الرضا.

وكما قال: الرسول صلى الله عليه وسلم "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"

لا يسعني في هذا المقام العلمي إلا أن أتقدم بخالص الشكر وعميق العرفان، إلى صاحب التمييز والأفكار النيرة، أزكى التحيات وأجلها وأندأها وأطيبها، أكتبها لك بكل ورد وإخلاص. تعجز الحروف أن تكتب ما يحمل قلبي من تقدير واحترام لأستاذي المشرف "عبد الرحمن بن زايد" لتبعم سير هذا العمل منذ بداية اختيار الموضوع إلى غاية إخراج هذا العمل على صورته النهائية. أستاذ يستحق مني كل التقدير. أمدني بالكثير دون انتظار الثناء والشكر. أستاذ مميز بحضوره، مبدع بتقدير توجيهاته القيمة. مردودة السريعة. كلما تظلمت الطريق أمامي لجأت إليها فأناورها وكما دأب اليأس في نفسى زرع فيها الأمل، وكما سألت عن معرفة زورني بها وكما طلبت كمية من وقت الثمين وفره لي بالرغم من مسؤوليته المتعددة. أشكره لسعته صبره عليا. لم يتعب ولم يمل من تقدير مساعدته لي في أي وقت. أثبت جدارة في الإشراف وبتواجده الدائم وبعطائه القيم ومجهوداته الجبارة. أشكره لتعاونه وصدقته. شخصيته التي كان لها أبلغ الأثر فيما وصلت إليه. أسأل الله عز وجل أن يكتب لك يا أستاذ "بن زايد" التوفيق في خطاك والتوفيق في درب حياتك. وأن يجازيك الله بالآلاف الحسنات في ميزان حسناتك.

كما أتقدم بالشكر والتقدير للسادة الموقعين أعضاء لجنة المناقشة.

على تفضلهم بالموافقة على مناقشة المذكرة، وعلى جهدهم في تقييمها وعلى كل ملاحظاتهم التي ستكون نوراً هتدي به في المستقبل. والتي ستم من عائلتها - إن شاء الله - في النسخة النهائية.

# إِهْدَاء

أهدى ثمرة جهدي إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام  
لنيل المبتغى، إلى الإنسان الذي امتلك الإنسانية بكل قوة، إلى الذي سهى على تعليمي بتضحيات جسامة،  
مترجمة في تقديمه للعلم، إلى مدرستي وقديوتي الأولى في الحياة.

أبى الغالى على قلبى أطل الله فى عمره؛

إلى التى وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان، إلى التى صبرت على كل شىء، التى مرعنتى حق الرعاية  
وكانت سندی فى الشدائد، وكانت دعواها لى بالتوفيق، تتبعنى خطوة خطوة فى عملى، إلى من امرحت كلما  
تذكرت فرحتها وابتسامتها فى وجهى نبع الحنان أمى أعز ملاك على القلب والعين جزاها الله عنى خير الجزاء فى  
الدارين.

إلى أخى الحنون وزوجته طيبة القلب، إلى أخواتى البنات وأزواجهن، وأختى الصغيرة. الذين تقاسموا معى  
عبء الحياة وساندانى فى تجاوز كل مرحلة مررت بها. وإلى أحفاد العائلة أروى، آمنة، إلياس.

لا أنسى بالذكر جدتى الغالية مرحمها الله وأسكنها فسيح جنانها لما انتظرت هذه اللحظة.

إلى من وقف بجانبى خلال سنوات الجامعة ودعمنى بكل ما تحمله كلمة دعم وسامعى خطوة بخطوة  
لنجاحى وتوفيقى أسأل الله أن يبارك لى فى حياته.

وأخيرا أهدى هذا العمل إلى كل صدقات وزميلات الحياة الجامعية..... إلى كل من ذكرهم

بِسْمِ اللَّهِ

قلبي ولم يذكرهم قلمي.



## قائمة المحتويات



	الشكر
	الاهداء
أ-ح	قائمة المحتويات
خ	قائمة الجداول
د	قائمة الأشكال
ذ	قائمة المختصرات
ر	البطاقة البيبليوغرافية
2-3	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة</b>	
5	تمهيد
5-6	1-1- إشكالية الدراسة
6	2-1- تساؤلات الدراسة
6	3-1- فرضيات الدراسة
7	4-1- أهمية الدراسة
7	5-1- أسباب اختيار الموضوع
7-8	6-1- أهداف الدراسة
8-9	7-1- مصطلحات الدراسة
9-10	8-1- الدراسات السابقة
11	خلاصة
<b>الفصل الثاني: القيادة شروطها ومبادئها</b>	
13	تمهيد
13	1-2- القيادة ماهيتها وأهميتها
13-14	2-1-1- تعريف القيادة
15	2-1-2- لمحة تاريخية حول القيادة

## قائمة المحتويات

15-16	3-1-2-هل القيادة فن أم علم
16	4-1-2-خصائص القيادة
16	5-1-2-أهمية القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات
17	2-2-نظريات ومبادئ القيادة
17-18	1-2-2-نظريات القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات
18	2-2-2-مبادئ القيادة
18-19	3-2-2-مستويات القيادة
19-20	4-2-2-أنماط القيادة
21-20	5-2-2-عناصر ومتطلبات القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات
20	1-5-2-2-عناصر القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات
21	2-5-2-2-متطلبات القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات
21	3-2-معايير وأساليب القيادة
21	1-3-2-معايير القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات
21	2-3-2-أساليب القيادة
21-23	3-3-2-مهارات وفنون القيادة
22-21	1-3-3-2-مهارات القيادة
23-22	2-3-3-2-فنون القيادة
24-25	4-3-2-صفات القائد الناجح
25	5-3-2-مصادر قوة القيادة
26	4-2-العلاقة بين القيادة والعاملين
26	1-4-2-أثر القائد على أداء العاملين بالمكتبات ومراكز المعلومات
26-27	2-4-2-النمط القيادي وأثره على أداء العاملين
28	3-4-2-دور القيادة في رفع وتحسين مستوى أداء العاملين
29	خلاصة
<b>الفصل الثالث: الرضا الوظيفي ماهيته ونظرياته</b>	
31	تمهيد
31	1-3-مفهوم الرضا الوظيفي

33-31	1-1-3-تعريف الرضا الوظيفي
34-33	2-1-3-لمحة تاريخية حول الرضا الوظيفي في المكتبات
35	3-1-3-خصائص الرضا الوظيفي
36	4-1-3-أهمية الرضا الوظيفي
37	5-1-3-مكونات الرضا الوظيفي
37	2-3-نظريات الرضا الوظيفي وطرق قياسه
42-37	1-2-3-نظريات الرضا الوظيفي
45-42	2-2-3-طرق قياس الرضا الوظيفي
47-46	3-2-3-مؤشرات الرضا الوظيفي
48-47	4-2-3-محددات الرضا الوظيفي
48	3-3-العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
49-48	1-3-3-البرامج الداعمة للرضا الوظيفي
50-49	2-3-3-الإتجاهات النفسية والرضا الوظيفي
52-51	3-3-3-الآثار السلوكية للرضا الوظيفي
52	4-3-أثار الرضا ونتائج عدم الرضا
53-52	1-4-3-أثار الرضا الوظيفي
53	2-4-3-نتائج عدم الرضا الوظيفي
54	3-4-3-عوائق الرضا الوظيفي
55-54	4-4-3-نموذج الرضا الوظيفي
56	خلاصة
<b>الفصل الرابع: مكتبات المطالعة العمومية ماهيتها وتنظيمها</b>	
58	تمهيد
58	1-4-ماهية المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية
58	1-1-4-مفهوم مكتبات المطالعة العمومية.
59	2-1-4-تاريخ مكتبات المطالعة العمومية في الجزائر.
60	3-1-4-أهداف مكتبات المطالعة العمومية.
62-61	4-1-4-أنواع مكتبات المطالعة العمومية.

62	4-1-5-أهمية مكاتب المطالعة العمومية.
63	4-2-مكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية من تأدية المهام الى ممارسة الأدوار المتجددة
63	4-1-2-مهام مكاتب المطالعة العمومية
63	4-2-2-فئات المستفيدين من مكاتب المطالعة العمومية
65-64	4-3-2-خدمات مكاتب المطالعة العمومية
65	4-2-4-الأدوار المتجددة لمكاتب المطالعة العمومية
66	4-3-البنية الأساسية للمكاتب المطالعة العمومية
66	4-1-3-الأمر الواجب مراعاتها في بناء مكاتب المطالعة العمومية
67-66	4-2-3-التنظيم الإداري
70-68	4-3-3-التنظيم الداخلي
71-70	4-3-4-التنظيم المالي
71	4-3-5-تنظيم الموارد البشرية.
71	4-4-تحديات مكاتب المطالعة العمومية
71	4-1-4-تحديات تكنولوجية
72	4-2-4-تحديات إدارية
72	4-3-4-تحديات تتعلق بالرئيس والمرؤوسين
72	4-4-4-تحديات تتعلق بالخدمات
73	خلاصة
<b>الفصل الخامس: الدراسة الميدانية واجراءاتها</b>	
75	تمهيد
75	5-1-حدود الدراسة الميدانية
76-75	5-1-1-الحدود المكانية
77	5-1-2-الحدود الزمانية
77	5-1-3-الحدود البشرية
77	5-2-مجتمع وعينة الدراسة
78	5-1-2-عينة الاستبيان

## قائمة المحتويات

78	2-2-5- عينة المقابلة
78	3-5- منهج الدراسة
78	4-5- أدوات الدراسة
81-79	1-4-5- الإستبيان
81	2-4-5- المقابلة
81	5-5- تحليل البيانات وتفسيرها
86-82	1-5-5- وصف الخصائص الديموغرافية للمبحوثين وتحليلها
113-87	2-5-5- التحليل الإحصائي لمحاو الدراسة
113	3-5-5- نتائج الدراسة
114-113	1-3-5-5- النتائج على ضوء الفرضيات
115-114	2-3-5-5- النتائج العامة
116-115	6-5- إقتراحات الدراسة
117	خلاصة
119	خاتمة
129-121	القائمة الببليوغرافية
136-130	الملاحق
139-138	ملخصات الدراسة
138	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
139	ملخص الدراسة باللغة العربية

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
69-68	أقسام المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية وفروعها	1
79	درجات الموافقة على عبارات الاستبيان	2
80	فئات توزيع درجات الاستبيان	3
81	معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	4
89-88	جدول مركب خاص بمحور سلوك القائد والرضا الوظيفي	5
96	جدول مركب خاص بمحور نمط القيادة والاستقرار الوظيفي	6
102	جدول مركب خاص بمحور نمط الاتصال والرضا الوظيفي	7
108	جدول مركب خاص بمحور الرقابة والاستقرار الوظيفي	8

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	المراحل التي مرت بها القيادة في حركتها التاريخية	1
25	الصفات الشخصية للقائد الناجح	2
38	التسلسل الهرمي لاحتياجات ماسو	3
39	نموذج نظرية التوقع	4
55	نموذج الرضا الوظيفي	5
70	الهيكل التنظيمي للمكاتب الرئيسية للمطالعة العمومية	6
77	التوزيع العددي لأفراد العينة	7
82	توزيع العينة حسب الجنس	8
83	توزيع العينة حسب السن	9
83	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	10
84	توزيع العينة حسب الشهادة المتحصل عليها	11
85	توزيع العينة حسب التخصص	12
86	توزيع العينة حسب المنصب المشغول	13

## قائمة المختصرات

### قائمة المختصرات:

الاختصار	الشرح باللغة الأجنبية	الشرح باللغة العربية	الاختصار
J.O.A	Journal Officielle Algérienne	الجريدة الرسمية الجزائرية	ج.ر.ج.
[s.d]	Sans date	دون تاريخ	د.ت.
[s.l]	Sans lieu	دون مكان	د.م.
N	Numéro	العدد	ص.
P	Page	الصفحة	ع.
Vol	volume	مجلد	مج.

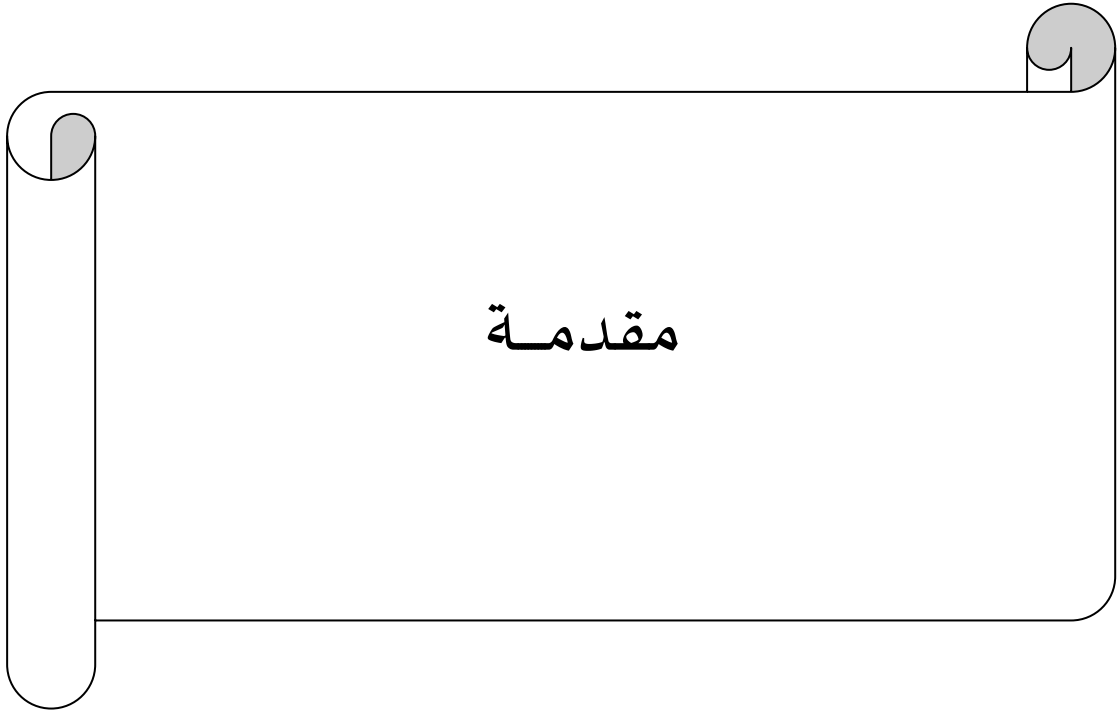


سبوعي، بسمة

القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين بمكتبات المطالعة العمومية: دراسة ميدانية  
بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية للشرق الجزائري نموذجا / بسمة سبوعي؛ عبد الرحمان  
بن زايد. - [د.م]: [دن]، 2019. -139و؛ 24سم.

ماستر: إدارة المؤسسات الوثائقية: جامعة 8 ماي 1945: 2019

بن زايد، عبد الرحمان. (مشرف)



مقدمة

مما لا شك أن أي مكتبة مهما اختلف نوعها أو حجمها، تسعى دائما لتحقيق أهدافها وضمان استمراريته وديمومتها داخل المجتمع وتطورها، ولأجل هذا لابد من وجود إدارة فعالة تقوم بالتنسيق بين الموارد المختلفة لها. فلإدارة تقوم على عنصرين ضروريين هما العنصر التنظيمي والبشري. أولهما يمثل الهياكل والوظائف المختلفة لها، أما الثاني ويمثل العنصر الأساسي في تحريك باقي العناصر الأخرى لها، من قيادة سليمة إلى عاملين مؤهلين، وما تربطهم من علاقة تأثير وتأثر تهدف لتحقيق كفاءة وفعالية المكتبة. وتتجلى في التأثير الذي تقوم به السلطة القيادية تجاه العاملين باعتبارهم أهم عناصر الإنتاج لضمان سير حركتها، من خلال العمل على تحقيق الرضا الوظيفي لهم، لما له من أدوار ودوافع تجاه العاملين، خاصة في تفجير طاقاتهم الإبداعية الكامنة لديهم والارتقاء بمستوى أدائهم وأداء المكتبة.

وعليه، فنجاح المكتبة في تحقيق أهدافها يرتبط بالكيفية التي ينتهجها القائد لإدارتها، من حيث قيامه بعمليات التوجيه، المتابعة، النمط القيادي الممارس، الصفات القيادية الناجحة التي يتحلى بها سواء كانت موروثية أو مكتسبة، والتي ترتبط أساسا بشخصيته وقدراته وإمكانيته نحو العمل، وكيفية بناء وتكوين علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين، والتعاطف معهم من خلال اهتمامه بمشاكلهم واحتياجاتهم، وحتى منحهم فرص المشاركة في اتخاذ القرار من خلال إبداء آراءهم وملاحظاتهم لما لها من دور في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين وزرع روح التعاون بينهم وجعلهم فريق واحد لتوليد الثقة فيهم و الشعور بالانتماء لأجل التأثير فيهم الذي يعد هذا الأخير هدفا من أهداف القيادة الفعالة في تحقيق الرضا الوظيفي لهم، لأنه من الأمور والعوامل المهمة التي تستهدفها المنظمة في استراتيجياتها لتحقيق التوازن الكامل لها.

ولذلك فدراستنا هذه جاءت لتعالج موضوع تأثير القيادة على الرضا الوظيفي للعاملين، الذي يعد من الموضوعات الحساسة، والبالغة الأهمية في الحياة المهنية للأفراد والجماعات. ولأجل الإحاطة بكل جوانب الموضوع، وبغية اكتشاف كل العناصر المتعلقة بذلك، قسمنا دراستنا إلى خمسة فصول وتناولنا في كل منها ما يلي:

- الفصل الأول: تضمن الجانب المنهجي للدراسة حيث تطرقنا فيه إلى عرض إشكالية الدراسة، تساؤلاتها وفرضياتها، الأهمية والأهداف وأسباب اختيار موضوع الدراسة، كما حاولنا ضبط مصطلحات ومفاهيم الدراسة وأخيرا عرض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع.

- الفصل الثاني: تناول مفهوم القيادة من شروطها ومبادئها، كما تضمن هذا الفصل بدوره محاور جزئية تمثلت في: القيادة ماهيتها وأهميتها، نظريات ومبادئ القيادة، معايير وأساليب القيادة وأخيرا العلاقة بين القيادة والعاملين.

- الفصل الثالث: تناول الرضا الوظيفي ماهيته ونظرياته، حيث أبرزنا ذلك من خلال محاور جزئية تمثلت في: ماهية الرضا الوظيفي، نظرياته وطرق قياسه، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، آثار الرضا ونتائج عدم الرضا.

- الفصل الرابع: تناولنا فيه مكاتبات المطالعة العمومية ماهيتها وتنظيمها وقد شمل في محتواه العريض مجموعة من المحاور الجزئية تمثلت في: ماهية المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية، مهامها والخدمات المقدمة للمستفيد، البنية الأساسية لمكتبات المطالعة العمومية، تحديات المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية.

- الفصل الخامس: والأخير ويتعلق بدراسة الواقع، لذا خص هذا الفصل بعرض مجريات الدراسة الميدانية من مجالات مكانية، زمانية وبشرية، مجتمع وعينة الدراسة، الى المنهج المعتمد، بالإضافة الى أدوات جمع البيانات حول موضوع دراستنا، وعلى هذا الأساس توصلنا الى مجموعة من النتائج وطرحنا عدة توصيات لمحاولة الاخذ بها.

ولقد اعتمدنا في إنجاز هذه الدراسة مجموعة من المراجع المتنوعة شكلا ومضمونا، ولها صلة وثيقة بموضوع الدراسة، وكأي بحث علمي هناك بعض الصعوبات والعراقيل التي واجهتنا أثناء انجاز الدراسة نلخصها على العموم في:

- كثرة المراجع في الموضوع القيادة مما أدى الى صعوبة التحكم في المعلومة وتشتت الأفكار في بداية الأمر.
- عدم تجاوب بعض العاملين في تعبئة الاستمارات متحججين بضيق الوقت وبالعامل والهروب من الموضوع كونهم يرونه حساسا.

# الفصل الأول: الإطار المنهجي

تمهيد:

إن أي بحث علمي يكون مبنيا على أسس علمية ومنهجية محكمة، تضمن للباحث صحة النتائج المتوصل إليها من جهة، وتسهل عليه القيام بوظيفته في البحث من جهة أخرى. حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى مدخل عام للدراسة من خلال عرض إشكالية عامة، وصياغة تساؤلات والقيام بالإجابة عليها في شكل فرضيات، إضافة إلى إبراز الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع. والأهمية والهدف من الدراسة ومن ثم التطرق إلى المفاهيم الأساسية. وأخيرا تم عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تم الاستفادة منها في دراستنا الحالية.

### 1-1- إشكالية الدراسة:

تعتبر الإدارة عنصرا ضروريا لنشاط كل منظمة، إن لم نقل جوهرها على الإطلاق. فلا يمكن قيام هذه الأخيرة دون إدارة تحكمها وتسيير مختلف الوظائف والمهام المنوطة بها، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. وعليه فالإدارة جزء لا يتجزأ من جميع المنظمات والفشل في تسيير عناصرها يعتبر فشل للمنظمة ككل.

فالإدارة تتمثل في مجموعة من الوظائف والعمليات والمبادئ التي تجعل الشخص المسؤول عنها ذو كفاءة في تسييرها، وذلك بإتباع نمط تسيير ملائم لطبيعة الإدارة، الذي يعتبر من أهم العمليات التي يجب على المسؤول التحكم فيها بحيث يؤثر على نجاح أو فشل المنظمة، أما من ناحية الأسلوب المعتمد يقوم عادة المسؤول الاعتماد على مهاراته وموهبته الشخصية في القدرة على الإبداع والابتكار. بمعنى تطبيق أسلوبه الفني في تسيير شؤون منظمته. لكن لا ينفي هذا ضرورة التنسيق بين ما هو فني وما هو علمي في عملية التسيير بمعنى استخدام الأساليب العلمية ضروري في ممارسة مهامه وحل المشاكل الإدارية بالطرق العلمية. ويرجع ذلك لكل قائد وخبرته وذكائه في التبنى الصحيح للأساليب المناسبة في عملية تسيير شؤون منظمته. لأن نجاحها يكون مبني من خلال تبني قيادة فعالة. جوهرها المهارة في التسيير والتأثير على المرؤوسين لها.

إن القيادة باعتبارها عملية تأثير في المرؤوسين تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم في المسار الذي يضمن تحقيق الأهداف المنشودة، وإن نجاح القائد يتوقف أساسا على خصائصه وسماته الشخصية وعلاقاته الداخلية في العمل، التي تحدد نوع النمط القيادي الذي يمارسه في التأثير على مرؤوسيه لتحقيق مستوى الرضا الوظيفي لديهم. لأنه يعد أحد الأهداف الأساسية التي تسعى المنظمة

من تحقيقه لما له من آثار إيجابية على الفرد والمنظمة في الوقت نفسه. ولا يكون ذلك إلا بالتأثير الإيجابي على المرؤوسين.

ومن خلال ذلك قمنا باختيار المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية لولايات الشرق الجزائري من أجل معرفة كيفية تأثير القيادة على رضا الوظيفي للعاملين بها.

ومن هنا يمكن صياغة التساؤل الرئيسي التالي:

- ما علاقة القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي للموظفين بمكتبات المطالعة العمومية؟

### 1-2-2- تساؤلات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة تم وضع مجموعة من التساؤلات الفرعية والتي تشكل الجوانب الرئيسية لموضوع الدراسة وذلك بطرح التساؤلات التالية:

1. هل يؤثر سلوك القائد على رضا العاملين بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية؟؟
2. هل هناك علاقة بين النمط القيادي والاستقرار الوظيفي للعاملين بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية؟
3. هل يؤثر نمط الاتصال داخل المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية على رضا الموظف عن عمله؟
4. كيف تؤثر الرقابة المرنة على العمل داخل المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية على استقرار العامل في عمله؟

### 1-3-3- فرضيات الدراسة:

على ضوء مشكلة الدراسة وما طرحته من تساؤلات تم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية 1: يؤثر سلوك القائد على رضا العاملين بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية.
- الفرضية 2: توجد علاقة تأثير وتأثر بين النمط القيادي والاستقرار الوظيفي للعاملين بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية.
- الفرضية 3: يؤثر نمط الاتصال الوظيفي داخل المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية على استقرار العامل في عمله لما يلعبه من دورا مهما في رفع رضا العمال عن وظائفهم.

الفرضية 4: لا تؤثر الرقابة المرنة على استقرار العامل في عمله.

#### 1-4-4 أهمية الدراسة:

إن الأهمية العلمية والفائدة العملية من القيام بهذه الدراسة تكمن في محاولة لفت انتباه المسؤولين إلى ضرورة العناية بالنمط القيادي ليترتب على ذلك تحقيق الرضا الوظيفي، مع إمكانية التعرف ميدانياً على واقع وطبيعة القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي في المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية، والعمل على الاهتمام بالرضا الوظيفي كعامل مؤثر في تحقيق أهداف المكتبة، إضافة إلى ذلك ترجع الأهمية العلمية فيما سوف تتوصل إليه الدراسة من نتائج البحث. وما سوف تطرحه من مقترحات وتوصيات قد يستفيد المسؤولون من نتائجها في التعرف على شروط وأساليب القيادة وانعكاساتها بشكل عام على الرضا الوظيفي للعاملين. وإمكانية الاستفادة من رضا الموظف لتحسين أداء المكتبة وتحقيق أهدافها بشكل خاص.

#### 1-5-5 أسباب اختيار الموضوع:

كان اختيار موضوع القيادة وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية للشرق الجزائري نابعا من مجموعة أسباب ودوافع موضوعية وذاتية دفعت بنا إلى اختيار هذا الموضوع عن سائر المواضيع الأخرى منها ما يلي:

1. الرغبة الذاتية والميول الشخصي في معالجة ودراسة هذا النوع من المواضيع.
2. إفادة المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية بأبحاث ودراسات علمية وواقعية مفيدة لأجل التغيير إلى الأفضل.
3. الإيمان بالدور التي تلعبه القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال عملية التأثير والتأثر.
4. الشعور بالأهمية والقيمة الحقيقية لهذا الموضوع.

#### 1-6-6 أهداف الدراسة:

تتمثل الأهداف المرجوة من هذه الدراسة فيما يلي:

1. محاولة الكشف عن واقع النمط القيادي السائد بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية.
2. التعرف على العوامل الأكثر تأثيراً في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية.



3. فهم موضوعي القيادة والرضا الوظيفي، وإبراز أهمية القيادة ومدى مساهمتها في الرفع من رضا العامل على وظيفته.

4. الربط بين الأسس العلمية والواقع العملي من خلال دراسة واقع القيادة وتأثيرها على الرضا الوظيفي بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية.

5. محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين نمط الاشراف وطبيعة الرضا الوظيفي السائد في المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية.

#### 1-7- مصطلحات الدراسة:

هناك مصطلحات محورية تدور حولها هذه الدراسة، نوضحها كالتالي:

- القيادة: القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين لعملهم على القيام بعمل ما بنية تحقيق هدف أو أهداف متفق عليها، كما تعرف بأنها القدرة على المعاملة الطبيعية البشرية لتوجيه جماعة نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم، وبدون القيادة لا تتمكن الجماعة من تعيين اتجاه سلوكها أو جهودها.<sup>1</sup>
- الرضا الوظيفي: مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله وظروفه وهذه المشاعر قد تكون إيجابية أو سلبية. وكلما كان هناك تطابق بين مدى إدراك الفرد وبين ما يعتقده، فيما يجب أن تكون عليه ذلك أنه كلما كانت مشاعر الفرد إيجابية تحقق له الرضا والعكس صحيح.<sup>2</sup>
- مكتبات المطالعة العمومية: هي مبنى عمومي تابع للقطاع الحكومي، لا تقتصر مقتنياته على مجال معين بل تحتوي على أشكال العلوم والمعرفة المختلفة لتغطي كافة شرائح المجتمع في المنطقة أو المدينة.<sup>3</sup>
- إشراف: هو عملية إدارية، الهدف منها اختيار الشخص المناسب لكل وظيفة ومصلحة وتوضيح المطلوب منه وتدريبه وتنمية مهاراته وقدراته، ويعتبر أيضا أداة منسقة ما بين الإدارة العليا والمرؤوسين.<sup>4</sup>

1- الخالدي، إبراهيم بدر شهاب. موسوعة إدارية شاملة لمصطلحات الإدارة العامة وإدارة الأعمال. دار أسامة، 2011. ص.258.

2- المشاقبة، بسام عبد الرحمن. معجم مصطلحات العلاقات العامة. الاردن: دار أسامة، 2014. ص. 135.

3- قاري عبد الفتاح، عبد الغفور. معجم مصطلحات المكتبات والمعلومات: انجليزي-عربي. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2000. ص.133.

4- عوض الغزو، فاتن. القيادة والاشراف الإداري. عمان: دار أسامة، 2010. ص.47.

• الأداء: يعرف بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح، كما عرف بأنه تفاعل لسلوك الموظف وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة<sup>1</sup>.

### 1-8-الدراسات السابقة:

إن البحوث السابقة هي مصدر إلهام لا غنى عنها بالنسبة إلى الباحث أو الباحثة. فإن كل بحث ما هو إلا امتداد للبحوث التي سبقته لذلك لا بد من استعراض الأدبيات. أي معرفة الأعمال التي أنجزت من قبل حول الموضوع الذي يشغل بالنا، فقراءة النصوص الملائمة تسمح للباحث بالإحاطة بموضوع بحثه الخاص وضبطه بصورة جيد<sup>2</sup>.

❖ **الدراسة الأولى:** هي دراسة بعنوان: دور القيادة المباشرة في رضا العمال: دراسة حالة مركب المنسوجات-باتنة: مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع والتنمية. كانت هذه الدراسة من إعداد الباحث "حكيم اعراب"<sup>3</sup> التي كانت تهدف إلى إبراز أهمية العلاقة بين القائد والعمال في المؤسسة الصناعية محل الدراسة، ولقد اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي كان حاضرا في معظم نقاط البحث الخاصة بالدراسة، أما أدوات جمع البيانات تمثلت في الاستبيان، وذلك بقصد تأكيد وإعطاء مصداقية للمعلومات المجمعة. وقد توصل الباحث في نهاية الدراسة إلى أهم النتائج المتمثلة في:

- أسلوب القيادة المعمول به في المؤسسة مجال الدراسة هو أسلوب تفصيلي اقتصادي فني في معظم جوانبه يهتم أكثر بالإنتاج وهذا بتأكيد العمال والمسؤولين.
- يساهم حزم القيادة في انضباط العمال.

• يساهم عمل القيادة على إشباع الحاجات المادية والمعنوية في التقليل من ظاهرة تغيب العمال.

❖ **الدراسة الثانية:** للباحث بوعكاز فريد "بعنوان الاشراف والرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجا (E.P.S) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية<sup>4</sup>. حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين الاشراف والرضا لدى العمال. ومن هنا تنبع أهميتها بالنسبة لنا كمرجع اعتمدنا عليه، ولقد اعتمد في ذلك على

1- تنوقاست، جهان. التمكين وأثره على الأداء الوظيفي للأرشيفي: دراسة ميدانية بالمصالح القضائية ولاية قسنطينة. ماستر: تقنيات ارشيفية: جامعة قسنطينة 2: 2016. ص.11.

2- شواو، عبد الباسط. تكوين الأرشيفين بالجامعة الجزائرية بين النظري والتطبيقي: تجربة تخصص تقنيات ارشيفية في نظام ل.م.د بجامعة قسنطينة2. دكتوراه: تقنيات المعلومات في الأنظمة الوثائقية: جامعة قسنطينة: 2014. ص.13.

3- اعراب، حكيم. دور القيادة المباشرة في رضا العمال: دراسة حالة مركب المنسوجات باتنة. ماجستير: علم الاجتماع والتنمية: جامعة منتوري قسنطينة: 2007.

4 - بوعكاز، فريد. الاشراف والرضا الوظيفي: المؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجا (E.S.P). ماجستير: تنمية تسيير الموارد البشرية: جامعة منتوري قسنطينة: 2017.

استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات مستخدماً في ذلك المنهج الوصفي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها أن الإشراف الواسع الذي يتسم بالمشاركة في اتخاذ القرارات والحرية والاستقلالية في أداء العمل يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعمال، في حين أن الإشراف الضيق الذي يتسم بالرقابة الضيقة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات والمتابعة المستمرة في أداء الواجبات يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي لدى العمال.

❖ **الدراسة الثالثة:** دراسة للباحثة حفناوي منال<sup>1</sup>. تحت عنوان "أسلوب الاشراف والرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي: دراسة ميدانية أجريت بمؤسسة الاسمنت تبسة" ماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل. تطرقت الباحثة في هذه الدراسة إلى باين: الباب الأول تمثل في الإطار النظري ويتكون من ثلاثة فصول: الفصل الأول يضم موضوع الدراسة وقد تناولت فيه الإشكالية، الإطار المفاهيمي، أهمية وأسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة. أما الفصل الثاني فقد خصص لعرض عموميات تتعلق بالموضوع، حيث صنف إلى جزئين الأول حول الاشراف بصفة عامة، أما الجزء الثاني فقد خصص للمشرف ووظيفته في التنظيم الصناعي. أما الفصل الثالث: فقد تضمن عرض الدراسات الإمبريقية التي تناولت مسألة الاشراف والرضا الوظيفي. أما الباب الثاني (الإطار الميداني) فقد قسم إلى فصلين: الفصل الرابع تناولت فيه الإجراءات المنهجية للدراسة. أما الفصل الخامس وقد تطرقت فيه إلى طبيعة العلاقة التي تحكم نطاق الاشراف والرضا الوظيفي. ولقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لدراسة الظاهرة المدروسة إضافة إلى المنهج الإحصائي الذي كان حاضر في الجانب الميداني، أما أدوات جمع البيانات تمثلت في الاستبيان، المقابلة والسجلات والوثائق وذلك بقصد مصداقية للمعلومات المجمعة. وتوصلت في الأخير الباحثة إلى نتائج تمحورت في: أن نمط الاشراف الديمقراطي الذي يعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات هو النمط المناسب لكي يتحقق الرضا الوظيفي لدى العمل وهذا ما أكدته الشواهد الإحصائية التي تم الحصول عليها. وأكدت هذه الأخيرة أن المعاملة التي يتلقونها من رؤسائهم أثناء العمل حسنة، الأمر الذي أدى إلى شعورهم بالارتياح والرضا وزيادة الولاء.

ومن خلال هذه الدراسات السابقة يمكن القول أن الدراسة الحالية تتشابه مع الدراسات السابقة كونها تتناول الكشف عن العلاقة القائمة بين القيادة وكيفية تأثيرها على الرضا الوظيفي للعمال من حيث العوامل المؤثرة، النمط السائد، الصفات القيادية الناجحة الخ، ومن خلال دراسة الدراسات السابقة تبين أنهم يشتركون مع الدراسة الحالية في تحقيق هدف واحد ألا وهو كيفية تأثير القيادة على الرضا الوظيفي. وتتمثل أوجه التشابه في دراسة علاقة التأثير والتأثر والنتائج المتحصل

1 - حفناوي، منال. أسلوب الاشراف والرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي: دراسة ميدانية أجريت بمؤسسة الاسمنت تبسة. ماستر: علم الاجتماع التنظيم والعمل: جامعة قلمة: 2012.

عليها من هذه العلاقة. لكن تختلف هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة التي تم عرضها أنها عالجت موضوع القيادة بصفة عامة في كيفية التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين. وتجدر الإشارة إلى أن الدراسة الحالية استفادت من الدراسات السابقة في عدة جوانب تمثلت أهمها في:

- تحديد الإطار النظري والعناصر المكونة له.
- المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها.
- الاستفادة من المراجع المعتمد عليها.
- ساعدتنا في اختيار المنهج الملائم.

#### خلاصة:

بناء إلى ما تم التعرض إليه من عناصر مهمة في هذا الفصل، تمكنا من الوصول إلى رؤية واضحة عن موضوع بحثنا بمعنى تبين لنا الطريقة التي سنتبعها لمعالجة الموضوع ولذا تم دعم الفصل المنهجي بفصلين آخرين ألا وهما فصل نظري يتمثل في الأدبيات للبحث في خلفياتها السابقة للموضوع والثاني تطبيقي يدرس الواقع ويؤكد من مدى صحة الفرضيات التي وضعها الباحث وهذا ما سنتطرق له بالتفصيل في الفصول الموالية.

الفصل الثاني:

القيادة شروطها ومبادئها

تمهيد:

تعتبر القيادة محورا مهما تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمة، ونظرا لما تعرفه هذه الاخيرة من تحولات وتغييرات سريعة. نتيجة التطورات الهائلة في مختلف المجالات سواء سياسية، اقتصادية، اجتماعية تكنولوجية.... إلخ، حيث أن كل هذه التحولات والتطورات تستدعي بالضرورة إلى تطوير القيادة، عن طريق مهارات خاصة يجب أن يمتلكها القائد تجعله متمكن من تسيير منظمة وتحقيق أهدافها المسطرة. وهذا بطبيعة الحال من خلال العمل على التأثير في البيئة الداخلية، ومحاولة التأثير على العاملين بتحفيظهم ودفعهم نحو العمل لأن نجاح المنظمات يرتكز بتوفرها على موارد بشرية مؤهلة. وبناء على ذلك سوف نتطرق في هذا الفصل إلى المحاور التالية:

- القيادة ماهيتها وأهميتها.
- نظريات ومبادئ القيادة.
- معايير وأساليب القيادة.
- العلاقة بين القيادة والعاملين.

2-1-1- القيادة ماهيتها وأهميتها

2-1-1-1- تعريف القيادة: تعددت التعاريف لمفهوم القيادة-وعرفها كل مفكر أو باحث حسب وجهة نظره نذكر منها ما يلي:

لغة:

- جاء في لسان العرب لابن المنصور، يقول: هذه الخيل قود فلان القائد، وجمع قائد الخيل قادة وقواد، ورجل قائد قوم قود وقواد وقادة، وإقادة خيلا: أعطاه إياه يقودها وأقادتك خيلا تقودها.<sup>1</sup>
- أما في اللغة الفرنسية يقابلها مصطلح commandement أي التأمير والتوجيه، ما بين الأشخاص والجماعات، وقوة القائد لممارسة القيادة.<sup>2</sup>
- أما في اللغة الإنجليزية leadership عرف القاموس الإنجليزي أكسفورد مصطلح القيادة على أنها تعني: الارشاد والتوجيه والتزعم.<sup>3</sup>

1- صراب، نور الدين. مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية: دراسة تطبيقية بمديرية الري لولاية أم لبواقي. ماجستير:

تسيير الموارد البشرية: جامعة منتوري - قسنطينة. 2011. ص.57.

2-Larousse. Dictionnaire de français : plus de 60 000 mot définition et exemples. Paris : Larousse, 2006 .p 80.

3-salty wehmeier and other. Oxford advanced learners dictionary of current English. 7. Ed. Oxford: Oxford University press, 2005. P .872.

اصطلاحاً:

- لقد تناول القرآن الكريم القيادة في آيات عديدة ومواقف مختلفة منها:
  - قال الله تعالى: «إن الله اصطفه عليكم وزاده، بسطة في العلم والجسم والله يؤتي ملكه»<sup>1</sup>.
  - وقال أيضاً «إجعلني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم»<sup>2</sup>.
- أما القيادة كمصطلح في ميدان العلوم الإنسانية، فقد اهتم علماء النفس وعلماء الاجتماع بتحليل فكرة القيادة من خلال تحليلهم لعلاقات الأفراد وأوضاع الجماعات والعوامل المؤثرة فيها، بغرض معرفة طبيعة قوة تأثير فرد على مجموعة من الأفراد الآخرين ومدى استجابتهم لتوجيهه. ومن التعاريف التي أعطيت لها هي:
  - يعرفها ولمان WOLMAN بأنها مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً<sup>3</sup>.
  - أما "جون جاردن" فيقول هي عملية الإقناع أو تقديم القدوة التي يستخدمها فرد أو فريق قيادي لحث مجموعة من الأفراد على السعي لتحقيق أهداف يريدونها القائد. أو لتحقيق أهداف مشتركة بين القائد وأتباعه<sup>4</sup>.
- ومن خلال ما سبق أستنتج أن القيادة هي سلوك يقوم به فرد مكلف بالسلطة في بيئة داخلية محددة تجاه مجموعة من الأفراد. بمعنى هي عملية تأثير يقوم بها قائد تجاه رؤوسيه في محيط ما لإقناعهم وتوجيههم والتأثير عليهم بغرض تحقيق أهداف مسطرة. وبناء على ما تم عرضه من تعاريف متنوعة للقيادة يجدر بنا تقديم تعريف موجز للقائد.
  - هو الشخص الذي يوجه ويرشد، والذي يمتلك من المهارة والخبرة والكفاءة والسلطة ما يمكنه من تطويع الآخرين، وقيادتهم بالإقناع والرغبة والخطاير إلى ما يحقق الأهداف المرسومة والمصالح<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - سورة البقرة، الآية 288.

<sup>2</sup> - سورة يوسف، الآية 55.

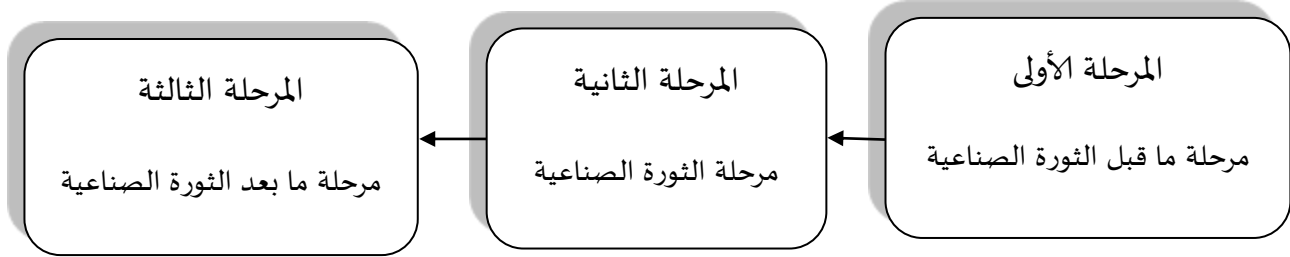
<sup>3</sup> - درويش، شاهيناز. أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة. ماجستير: تسيير الموارد البشرية: جامعة منتوري قسنطينة. 2011. ص.31.

<sup>4</sup> - سادلر، فيليب؛ ترجمة محمد، هدى فؤاد. القيادة. القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008. ص.17.

<sup>5</sup> - طشطوش، هایل عبد المولى. أساسيات في القيادة والإدارة: النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة. عمان: دار الكندي، 2013. ص.26.

2-1-2-لمحة تاريخية حول القيادة

مراحل تطور القيادة



شكل رقم (01): يوضح المراحل التي مرت بها القيادة في حركتها التاريخية<sup>1</sup>

يوضح الشكل أعلاه أن القيادة في حياتها التاريخية تحركت بثلاث مراحل وهي:

- 1) مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: تميزت هذه الفترة بنظرة القائد العبودية والدكتاتورية والتسلطية.
- 2) مرحلة الثورة الصناعية: وهي مرحلة هجينة لم تخلو من الصفات المذكورة في المرحلة الأولى. ولكن ضغوط الإنتاج واتساع وتطور الأعمال والمهام فرض عليها نوعا من المرونة، وطلب المشورة والمحاورة وخلق نوع من المشاركة أي مرحلة المزج بين الدكتاتورية والديمقراطية.
- 3) مرحلة ما بعد الثورة الصناعية: في هذه المرحلة تفرعت الإبداعات العلمية والفكرية متمثلة بدراسات ومدارس نتج عنها فكرة أو نظرة جديدة للقيادة وقدراتها وفعاليتها من خلال قدرة القائد على الاندماج والتعايش والتأثير ومشاركة الآخرين في أعمالهم وأراءهم<sup>1</sup>.

2-1-3-هل القيادة فن أم علم

- القيادة علم: تعتمد على استخدام الأساليب والأدوات والمنهج العلمية التي من شأنها تعظيم كفاءة القيادة كالاكتفاء على الأساليب المالية، التحليل المالي الإحصاءات... ..
- القيادة فن: الاعتماد على مهارات سلوكية والفنية والشخصية للاستجابة للمواقف المتغيرة. والقيادة كفن تعتمد على نظريات عديدة منها: نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، ونحتاج إلى فن القيادة عادة في مهارات حل المشكلات ومعالجة الضغوط وكيفية التصرف في المواقف الطارئة<sup>2</sup>.
- القيادة علم وفن: القيادة فن وعلم معا، فعلم القيادة بدون فن نهايته الفشل والفن بدون علم هو كذلك، والمقصود بالعلم هنا هو الدراية الكاملة بعلوم الإدارة وخصائصها ووظائفها ومسؤولياتها

1 - الحسيني، صلاح هادي؛ الشكرجي، اعتصام. القيادة الإدارية وأثرها على إدارة الموارد البشرية استراتيجيا. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، 2014.ص.59.

2 - جاد الرب، سيد محمد. كيف تكون قائدا ناجحا وفعالاً؟ مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية. القاهرة: دار الفكر العربي، 2008. ص.2-3.



ومستوياتها وأنماطها. وكل ما يتعلق بهذا العلم من نظريات في الإدارة. وعن القيادة فن فهذا صحيح، لأن هذه العملية تحتاج إلى حنكة ودراية وفلسفة ومهارة، إضافة إلى ذلك القيادة فن بمعنى الملكات الموروثة في الشخص القائد. وعلم بمعنى تعلم الأصول المعرفية التي تقوم عليها أسس ومبادئ القيادة. وإذا كانت علما وفنا فهي إذن قابلة للتعلم؛ وتؤثر في تعلمها عوامل الفطرة والطفولة المبكرة، والتعليم، والتدريب الموجه، والتجريب.<sup>1</sup>

#### 2-1-4- خصائص القيادة:

تندرج خصائص القيادة تحت النقاط التالية:

- 1) القيادة نشاط وحركة لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية، فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيها بناء لا توجيها تخريبيا.
- 2) القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه. والتأثير يأتي عادة عن طريق المنافسة والإقناع لا عن طريق الأمر والفرص.
- 3) القيادة تعاون وعلى القائد أن يبث روح التعاون بين الأفراد جماعته ولاسيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.
- 4) القيادة هدف حيوي ومن ثم فمن جوانب القائد أن يحفز الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم.<sup>2</sup>

#### 2-1-5- أهمية القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات:

تكمن أهمية القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات في العناصر التالية:

- 1) أنها حلقة الوصول بين العاملين في المكتبة وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- 2) أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- 3) السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.<sup>3</sup>
- 4) العنصر المسهل الذي يحقق للمؤسسة المعلوماتية أهدافها وخططها المرسومة.
- 5) العنصر الأهم في رعاية الأفراد وتنميتهم بالتأهيل والتدريب باعتبارهم المورد الأساسي للمؤسسة المعلوماتية.
- 6) تدعم القوى الإيجابية في المؤسسة المعلوماتية وتعمل على تقليص الجوانب السلبية قدر المستطاع.<sup>1</sup>

1 - عبد الحي، رمزي. القيادة فن وعلم [على الخط]. [2019/03/01]. متاح على الرابط: [www.ahramalyoum.com](http://www.ahramalyoum.com)

2 - العجمي، محمد حسنين. الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان: دار المسيرة، 2008. ص. 67.

3 - حيري، أسامة. الجديد في القيادة الإدارية. عمان: دار الراية، 2012. ص. 21.

## 2-2- نظريات ومبادئ القيادة

### 1-2-2- نظريات القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات

إن ظاهرة القيادة شغلت عقول الكثير من الباحثين والدارسين لهذا الموضوع، وذلك لما لها من أهمية داخل أي حيز تنظيمي يسعى إلى تحقيق أهداف معينة. ولهذا تم التطرق بصورة موجزة إلى أهم النظريات الأساسية التي برزت حول القيادة ووضحت معالمها، وكذا النتائج المرتبطة بها:

❖ نظرية الرجل العظيم: يبني دعاة هذه النظرية رأيهم على مسلمة تقول بأن القيادة ذات طبيعة موروثية وأن القادة يولدون وقد وهبوا القيادة، ولكن هذه النظرية اشتهرت بضعفها لأن القيادة ليست صفة مطلقة يتمتع بها فرد دون آخر، بل للظروف المحيطة بالجماعة ونوعية الجماعة أثر كبير فيها<sup>2</sup>.

❖ نظرية السمات: تقوم هذه النظرية على أن القادة يولدون قادة. وأنه لا يمكن للشخص الذي لا يملك صفات القيادة أن يصبح قائداً، فالملك والإقطاعي والرأسمالي كل هؤلاء يولدون قادة. لأن لديهم من الصفات الوراثية ما يجعلهم أهلاً لها أي تركيز على الصفات الشخصية<sup>3</sup>.

❖ نظرية السلوك الإنساني: ركزت هذه النظريات على تحليل سلوك القائد خلال قيامه بواجباته الإدارية، ومن خلال تعامله مع الموظفين وقد أمكن تمييز بعدين هما:

✓ تحديد أدوار مختلف العاملين لتحقيق الأهداف في المكتبات ومراكز المعلومات.

✓ الاهتمام بالمناخ التنظيمي وبنوعي العلاقات السائدة في المكتبات ومراكز المعلومات وتمثل

نظريات السلوك القيادي في:

▪ نظرية الخط المستمر: تكون العلاقة بين القائد والموظفين على أساس خط متواصل.

▪ نظرية الشبكة الإدارية: تحوم حول قطبين الاهتمام بالإنتاج وبالأفراد. نجاح قائد هو الذي يركز على الاهتمام العالي للأفراد.

▪ نظرية ليكرت في القيادة: تتلخص هذه النظرية بتحديد مميزات القيادة في المكتبات عن طريق مقارنة سلوك المشرف الذين يتميزون بالإنتاجية العالية عن الذين تكون لهم إنتاجية منخفضة<sup>4</sup>.

1 - يونس، عبد الرزاق مصطفى. القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات: مبادئ ومفاهيم. عمان: دار الصفاء، 2016. ص.48.

2 - حسن، ماهر محمد صالح. القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم. [دم.]: دار الكندي، 2003. ص.29.

3 - العياصرة، معن محمود أحمد. بني أحمد، مروان محمد. القيادة والرقابة والاتصال الإداري. عمان: دار الحامد، 2007. ص.147.

4 - سداح، بتول. السلوك القيادي ودوره في تحسين الخدمات بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية جامعة الإخوة منتوري قسنطينة. ماستر: إدارة أعمال المكتبات: معهد علم المكتبات والتوثيق: 2017. ص.16.

❖ النظرية التفاعلية: القيادة في هذه النظرية هي عملية تفاعل اجتماعي، فالقائد يجب أن يكون عضواً في المؤسسة، يشاركها مشاكلها ومعاييرها ويوثق الصلة بين أعضائها ويحصل على تعاونهم، ويتعرف على مشكلاتهم ويتفاعل معهم. من أجل تحقيق أهداف الجماعة<sup>1</sup>.

❖ النظرية الموقفية: يرتبط السلوك القيادي في المكتبات ومراكز المعلومات بتحديد بعدين هما المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه وتفهم مشاعر الآخرين، والقائد يميل بأن لا يتدخل في تخطيط الأنشطة المختلفة لمؤوسيه، إذا كان يملك درجة عالية من المبادرة بتحديد العمل وتنظيمه وتحديد الأدوار وتوزيع العمل إلا أن القائد الذي يحقق الرضا والإنجاز الجماعي لمؤوسيه يكون عنده درجة عالية من كلا البعدين<sup>2</sup>.

### 2-2-2- مبادئ القيادة

وضع المؤلفان "روبرت روزين" و"بول برون" في كتابهما {قيادة الناس} ثمانية مبادئ رئيسية للقيادة الإدارية الناجحة هي كالتالي<sup>3</sup>:

- (1) القدرة على إيجاد رؤية مشتركة.
- (2) الثقة بالذات وبالآخرين.
- (3) زيادة معدلات مشاركة المرؤوسين.
- (4) توفير فرص التعليم والتدريب.
- (5) احترام التنوع والاستفادة منه.
- (6) تنمية الابتكار على مستوى الفرد والمنظمة.
- (7) التكامل في العمل.
- (8) التوافق في المجتمع.

### 2-2-3- مستويات القيادة:

تعتبر المستويات عن تسلسل القيادة وتدرج السلطة وتباين مستويات الاشراف في كل مستوى وظيفي، حيث يستمد كل مستوى سلطة بالتفويض من المستوى الأعلى، وهكذا حتى تصل إلى مستوى القيادة العليا في الجهاز الإداري. إن هذه المستويات ترتبط بشدة بعامل نطاق الإشراف،

1- الحسيني، صلاح هادي؛ الشكرجي. مرجع سابق. ص. 87-88.

2- حماد، إباد. تأثير القيادة الموقفية على تمكين العاملين: دراسة ميدانية على العاملين. مجلة جامعة البحث، 2017، ع. 20، ص. 82. [18/02/19]. متاح على الرابط: [www.shamara.com](http://www.shamara.com)

3- أبو النصر، مدحت محمد. إدارة منظمات المجتمع المدني: دراسة في الجمعيات الأهلية من منظور التمكين والشراكة والشفافية والمسائلة والقيادة والتطوع والتشبيك والجودة. القاهرة: دار إيتراك، 2008، ص. 186-187.

وهو أمر يرتبط بعدد أفراد القوى العاملة الخاضعين لشخص واحد الذي يشرف عليهم ويوجههم وينسق بين جهودهم، ولذلك يرتبط تحديد مستويات القيادة بقدرة كل منهم في السيطرة على من يخضعون لقيادته<sup>1</sup>.

وفي ضوء ما يلي اتفق الباحثين على تجميع المستويات التنظيمية المتعددة في ثلاث مستويات قيادية رئيسية مندرجة وهي كالتالي:

- مستوى القيادة العليا: تتمثل في أعلى مستوى للقيادة.
- مستوى القيادة الوسطى: وهي تتوسط مستويات القيادة.
- مستوى القيادة التنفيذية الميدانية المباشرة؛<sup>2</sup> وهي تمثل أدنى مستويات القيادة وتسمى بالقيادة الأولى، وتكون على علاقة مباشرة بوظائف التنفيذ وتختص بتقويم أداء القوى العاملة بصورة يومية وتصحيح أخطائهم فور اكتشافها وفي مكان العمل<sup>3</sup>.

#### 2-2-4- أنماط القيادة

تتأثر الأنماط القيادية ببعض العوامل مثل عوامل الشخصية للقائد كالمعرفة والخبرة والقيم والمعتقدات، العوامل المتعلقة بالمرؤوسين بالاستقلالية والتحمل والمسؤولية والخبرة والمعرفة والعوامل المتعلقة بالظرف أو الموقف التنظيمي كالمناخ التنظيمي أو تكوين جماعات العمل... الخ من العوامل. وتتمثل أنماط القيادة فيما يلي<sup>4</sup>:

- 1) النمط الديمقراطي: الأفراد في ظل هذا النظام لهم حق المشاركة في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ والتقويم وترتكز هذه النظرية على ثلاث مرتكزات أساسية وهي: العلاقة الإنسانية، المشاركة في اتخاذ القرارات والاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين بمعنى هذا النمط القيادي مبني على مشاركة في اتخاذ القرارات والشورى فيما بينهم، حيث أن القائد لا يحتكر السلطة.
- 2) النمط الأوتوقراطي: الديكتاتوري، التسلطي، ويطلق عليه القادة التسلطية أو الاستبدادية يعتبر القائد الأوتوقراطي أو المتحكم أقرب إلى الرئيس منه إلى القائد فهو يركز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمنفرده ويصدر الأوامر والتعليمات في كافة التفاصيل ويصر على طاعة المرؤوسين له.

1 - هاشم، زكي محمود. أساسيات الإدارة. الكويت: منشورات ذات سلاسل، 2001، ص. 19-93.

2 - نواف، كنعان. القيادة الإدارية. عمان: دار العلوم، 1999، ص. 236.

3 - هاشم، زكي محمود. مرجع سابق، ص. 111.

4 - الطراونة، هاني خلف. علم المكتبات ومراكز المعلومات: القيادة والمبادئ. عمان: دار يافا، 2013، ص. 59-60.

3) النمط الحر: الترسي، الفوضوي، المتساهل. يتولى القائد إمداد المجموعة بالمعلومات والتوجيهات، ولا يتشارك في تحمل أية مسؤولية، يترك اتخاذ القرارات للأفراد، وتصبح الجماعة غير مستقرة، ويتأثر العمل بغياب القائد، وتظهر الفوضى في المنظمة.<sup>1</sup>

## 2-2-5- عناصر ومتطلبات القيادة

### 2-2-5-1- عناصر القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات تتمثل فيما يلي:

يرى "فيدلر" أن عناصر القيادة كالتالي:

1) الجماعة أو المرؤوسين: هم اللذين يمنحون السلطة والنجاح للقيادة وللمكتبة في حال تفاعلهم واستجابتهم لكل ما يطلب منهم من قبل القائد.

2) القائد: من أهم عناصر العملية القيادية لما له من خبرات وقدرات ومؤهلات وصفات شخصية مهمة في نجاح عملية القيادة.

3) الظرف أو الموقف: لابد من وجود موقف معين أو ظرف ما يكون بين القائد والمرؤوسين.

4) الهدف: وهذا ما يسعى إليه القائد والمرؤوسين لتحقيقه وذلك بتأثير القائد على المرؤوسين.

5) الأنظمة والتعليمات والقواعد: تعتبر من عناصر العملية القيادية المهمة والتي تمكن القائد من التأثير في سلوك المرؤوسين إيجابياً.<sup>2</sup>

### 2-2-5-2- متطلبات القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات.

حتى تحقق القيادة أهدافها المنشودة في قيادة المؤسسة المعلوماتية فلا بد من توافر المتطلبات التالية:

1) التأثير: القدرة على إحداث التغييرات المطلوبة، أو إيجاد قناعة ما بأحداث هذا التغيير.

2) النفوذ: أي القدرة على إحداث أمر منفعة وهذا مرتبط بالقدرات الذاتية للقائد وليس بالمركز الوظيفي.

3) السلطة القانونية: وهي مقدار أو حدود الصلاحيات والحق في التصرف المعطى للقائد في المكتبات ومراكز المعلومات.

4) الثقة والتعاون والألفة وسهولة الاتصال بين الأفراد، واستقرار المرؤوسين واستقلاليتها.<sup>3</sup>

1 - التوجيهي، فردوس محمد. القيادة في المؤسسات التعليمية ودورها في العملية التعليمية [على الخط]. [13/03/02]. متاح على الرابط: <https://diae.net>

2 - الزيد، خالد عبد الوهاب. القيادة الإدارية: تطوير منظمات التعليم العالي. عمان: دار الأيام، 2013. ص.49.

3 - يونس، عبد الرزاق مصطفى. مرجع سابق. ص.42.

## 3-2-3-2- معايير وأساليب القيادة

### 1-3-2-1- معايير القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات

إن العامل الرئيسي الذي يحدد أسلوب القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات هو شخصية القائد ومدى ما يمارسه من التسلط أو السيطرة، إلا أنه توجد بعض المعايير والاعتبارات التي تستخدم مع القائد.

(1) عامل السن.

(2) عامل الجنس.

(3) عامل الخبرة.

(4) عامل الشخصية.<sup>1</sup>

### 2-3-2-2- أساليب القيادة

هناك أساليب عديدة يتبناها القادة يمكن تصنيفها كما يلي<sup>2</sup>:

- الموهوب/غير الموهوب: يعتمد القادة الموهوبين على شخصياتهم وقدراتهم على الإلهام والتحفيز وهم عادة قادة خياليين يميلون لتحقيق الإنجازات، 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 رؤيته 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 ويحفز الأفراد على بذل المزيد من الجهد لتحقيق مزيداً من الأهداف.

### 3-3-2-3- مهارات وفنون القيادة

1-3-3-2-3- مهارات القيادة: حتى يستطيع القائد أن يقوم بدوره ويؤدي مهامه القيادي ولزيادة فعالية المؤسسة، لابد من تمتعه بمهارات وكفايات قيادية تجعله قادراً على التأثير في سلوك العاملين. وحسب رأي علماء الإدارة فإنه يمكن تصنيف هذه المهارات إلى ما يلي<sup>3</sup>:

1 - الطراونة، هاني خلف. مرجع سابق، ص.81.

2 - عبودي، زيد منير. القيادة ودورها في العملية الإدارية. عمان: دار البداية، 2008، ص.12.

3 - حمادات، محمد حسن محمد. القيادة التربوية في القرن الجديد. الأردن: دار الحامد، 2006، ص.20-21.

(1) مهارات إنسانية: هي قدرة القائد على التعامل الفعال والسلوك كعضو في جماعة. وقدرته على التفاعل المؤثر في مرؤوسيه وتحفيزهم وتعامله مع رئيسه وزملاءه والمجتمع المحلي، كما أنها تدل على قدرته في تنسيق الجهود في المؤسسة وتبادل الأفكار والخبرات بين أفراد المؤسسة<sup>1</sup>.

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

(3) مهارات تنظيمية: قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منه بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقة الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه<sup>2</sup>.

(4) مهارات فنية: تتعلق بتجويد القائد، وإتقانه لعمله، وإلمامه بعمل المرؤوسين، وقدرته على معالجة المعلومات واستعمالها وتحليلها، وإدراكه ومعرفته للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل بإتقان، ولذا يجب على القائد أن يكون لديه المعرفة التامة في مجال تخصصه ويتم اكتساب هذه المهارات بالدراية والخبرة والتدريب<sup>3</sup>.

### 2-3-3-2- فنون القيادة: تتمثل فنون القيادة في النقاط التالية:

■ فن المراقبة: أن الأمر شيء واحد، لكن التنفيذ كل الشيء. ولا تظهر صفات القائد ومقدرته إلا عند مراقبة التنفيذ. كما على القائد أن يعترف بالأعمال الحسنة، وعليه ألا يتردد بتوجيه الانتباه نحو الأخطاء. واحتكاكه مع الحقيقة بكل محاسنها ومساوئها يعطي القائد فكرة صحيحة أفضل من مئات التقارير<sup>4</sup>.

■ فن المعاقبة: يجب أن تكون العقوبة متناسبة مع الذنب والظروف المحيطة لا يركز المعاقبين في عمل واحد، فالاجتماع يولد القوة وقوة الشر هدامة، لا تعاقب الرئيس أمام مرؤوسيه حتى لا ينهار مبدأ السلطة وتتحطم سلسلة القيادة، من العقوبة تغيير نوع العمل، اللوم، المعاقبة بأنواعها... الخ<sup>5</sup>.

■ فن التأنيب: إعطاء الملاحظة الضرورية دون تأخير، ولتكن بنعمة هادئة رزينة أنب ولكن بعد تحري الحقيقة كاملة بملاستها، تجنب إثارة الجروح، لأن التأنيب الذي لا يتناسب مع الخطأ يعطي نتيجة عكسية.

1 - خيري، أسامة. القيادة الاستراتيجية. عمان: دار الراجحة، 2014. ص.23.

2- حمادي، عدى عطا. القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية. عمان: دار البداية، 2013. ص.47.

3 - الزيد، خالد عبد الوهاب. مرجع سابق. ص.54.

4 - سلطان، محمد صاحب. إدارة المؤسسات الإعلامية: أنماط وأساليب القيادة. عمان: دار المسيرة، 2011. ص.35.

5 - المرجع نفسه. ص.35-36.

▪ فن المكافأة والتشجيع: الإثناء على الأعمال الناجحة، الاعتراف بإنجازات الأفراد وتشجيع تابعين دوماً. معاملتهم كخبراء وتقبل أفكارهم لأبد من تطوير ثقافة الإرشاد داخل المؤسسة تكليف المتميزين بأعمال أهم ومسؤوليات أعلى<sup>1</sup>.

▪ فن إصدار الأوامر: تعيين الشخص المسؤول بعد إصدار الأمر مباشرة وتحديد الوقت المتاح وتعيين المساعدين، هل الأمر ضروري؟ هل تملك حق إصداره؟ صلاحيات لهؤلاء الأشخاص الإشراف، الغاية من الأمر سياسة الرجل والاستفادة من قدراتهم وليست الغاية منه استعراضية، وليكن الأمر واضحاً، كاملاً، موجزاً، دقيقاً، وكن واثق من نفسك عند إصداره<sup>2</sup>.

▪ فن الاتصال: الإنصات حيث يعد الإصغاء للموظفين وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام ولجعلهم يشعرون بالانتماء، وتضمنت إحدى الدراسات الحديثة قواعد للاتصال الناجح وإدراجه تحت كلمة إنجليزية (HUMAN TOUCHE) أي اللمسة الإنسانية على النحو التالي:

- H=hear him = استمع اليه
- U=understand his feeling = احترم شعوره
- M=motivate his desire = حرك رغبتك
- A=appreciate his efforts = قدر مجهوده
- N=news him = مده بالأخبار
- T=train him = دربه
- O=open his eyes = أرشده
- U=understand his uniqueness = تفهم تفرده
- C=cantact him = اتصل به
- H=honour him = أكرمه<sup>3</sup>

1 - القطارنة، زياد حمد. أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة. عمان: دار الأكاديميون، 2017. ص.43-44.

2 - السكارنة، بلال خلف. القيادة الإدارية الفعالة. عمان: دار المسيرة، 2010. ص.186.

3 - القطارنة، زياد حمد. مرجع سابق. ص.43.

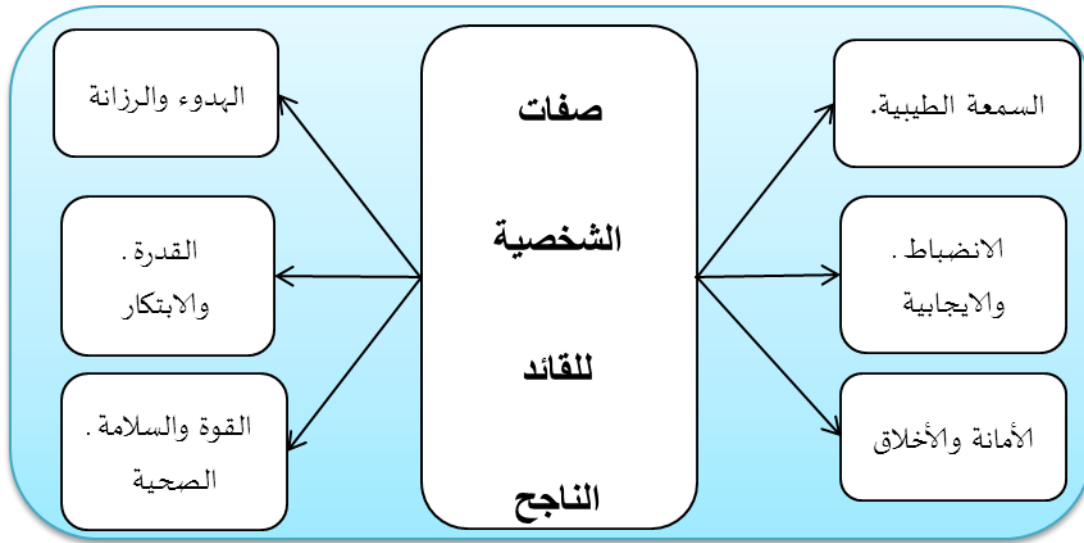


### 4-3-2- صفات القائد الناجح

قام كل من "داني كوكس" "جون هوف" بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات واستطاعوا من خلال ذلك تلخيص صفات القائد الناجح الى الصفات التالي<sup>1</sup>:

- 1) صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية: لا يستطيع القائد العيش في أخلاقيات مزدحمة من حياته العامة والأخرى في العمل فالأخلاقيات الشخصية لابد أن تتطابق مع أخلاقيات المهنة.
  - 2) النشاط العالي: بحيث يرتفع القائد عن توافقه الأمور ويركز نشاطه فيما يخدم المنظمة.
  - 3) امتلاك الشجاعة: هناك فرق بين الشخص الشجاع والخجول وهذا في طريقة العمل فالشجاع يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف تحقيق المبتغى من إنجازاته في حين نجد العكس عند الشخص الخجول.
  - 4) الإنجاز: القائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات.
  - 5) استمرار الحماس: أغلب القادة يمتلكون حماساً ملهما يدفعهم للنمو والتطور.
  - 6) تحديد الأهداف: القادة الفعالين الذين تم دراستهم يمتلكون تحديد الأهداف التي تعتبر ذات ضرورة قصوى.
  - 7) العمل الجاد بإتقان والتزام: القادة الفعالين يقومون بإتقان أعمالهم وعطاء كبير كما يلتزمون اتجاه الأعمال.
  - 8) العمل بدافع الإبداع: يتميز القادة هنا بدوافعهم الذاتية للإبداع فالقائد الفعال هو الشخص مبدع، خلاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن.
- ورغم ذلك يتبن وجود صفات شخصية يتمتع بها القائد لنجاح حياته المهنية القيادية تتمثل في الشكل التالي:

1 - بن شخرون، حميدة. القيادة الإدارية ودورها في تكريس العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة. ماجستير: إدارة وعمل: جامعة محمد خيضر بسكرة: 2016. ص.62.



الشكل رقم(02): يوضح الصفات الشخصية للقائد الناجح<sup>1</sup>

### 2-3-5- مصادر قوة القيادة.

يمكن تلخيص مصادر القوة التي يستمدها القائد على القيادة فيما يلي:<sup>2</sup>

- (1) القوة الشرعية: السلطة التي يستمدها القائد من المركز الوظيفي وما يسمى بالسلطة الرسمية.
- (2) قوة الثبات: إمكانية القائد مكافأة السلوك الملتزم وهي عكس الأولى فهي تهدف إلى إشباع حاجات إنسانية غير مشبعة لدى الأفراد أو التابعين الملتزمين.
- (3) القوة القسرية: تستمد من القدرة على توقيع العقاب على الآخرين مثل تخفيض الدرجة وإنهاء المهام لعدم الامتثال لتوجيهات وكلمات القائد.
- (4) القوة التخصصية: قوة المعلومات والخبرة ما يمتلكه من معارف ومؤهلات علمية ومعرفية.
- (5) القوة المرجعية: تقوم على أساس انجذاب شخص لآخر وإعجابه به، وذلك تمتعه بسمات معينة تلهم وتجذب الانتباه نحوه وتستمد أيضا من الارتباط أو التبعية لشخص آخر قوي مثل مساعد المدير.

1 - اعداد الباحثة.

2- وادي، لبن. مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحولية ومعوقات ممارستها: دراسة ميدانية بجامعة عنابة. ماجستير: علم النفس العمل والتنظيم: جامعة سطيف: 2014.ص.38-39.

#### 4-2-العلاقة بين القيادة والعاملين

##### 2-4-1-أثر القائد على أداء العاملين بالمكاتب ومراكز المعلومات.

إن تأثير القائد في رؤوسيه يعتمد على عدة وسائل ويقدر ما تكون درجة تأثير القائد فعالة في سلوك رؤوسيه ونشاطاتهم تكون قيادة ناجحة ومستوى أداء جيد. تتمثل فيما يلي:

✚ تأثير قائم من مهامه: التخطيط السليم في المكاتب وسيلة مهمة لا غنى عنها للنجاح والنمو والتطوير، بشرط أن يكون تخطيط سليم وخطط واضحة وشاملة للمكتبة والعمل على التنظيم سواء وضع هياكل تنظيمية للمكتبة وتقييم الأعمال والأدوار على العاملين مع مراعات تخصصاتهم. بهدف وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وريح الوقت والإنتاجية في الأداء، والتنسيق ورسم علاقات بين الإدارات والأقسام المختلفة للمكتبة. لضمان حسن إنسانية المهمات 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 بالمكتبة لتسهيل سير العمليات الوظيفية<sup>1</sup>.

✚ تأثير قائم من سلوكه: من خلال ثقته بينه وبين رؤوسيه والإحاطة بالرعاية وزرع روح العمل الجماعي ورفع الروح المعنوية والتعرف على كامل العاملين للوصول إلى احتياجاتهم وإشباعهم، التنوع والتجديد في عامل الحوافز من فترة لآخرى. تقديم مكافئات سواء مادية ومعنوية وكل هذه العوامل سوف تؤدي طبقا إلى تحقيق أهداف المكتبة من خلال بذل الجهد، الشعور بالرضا والارتياح تعزيز العلاقات، ظروف عمل ملاءمة وتطوير وتحسين الأداء<sup>2</sup>.

✚ تأثير قائم من خلال نمط الاشراف: من خلال التأثير بنمط القيادة المتبع من طرف القائد وتباين درجة التأثير من نمط إلى آخر إذ يتبين أن النمط القيادي الديمقراطي يعد أفضل نمط للتأثير الإيجابي على سلوك العامل بغرض تحسين الأداء<sup>3</sup>.

##### 2-4-2-النمط القيادي وأثره على أداء العاملين:

1 -استنتاج الباحثة.

2 - استنتاج الباحثة.

3 - بن الدين، نور الهدى؛ كودير، سفيان. أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة شركة الاسمنت بني صاف S.C.I.B.S.

مجلة الاقتصاد والمالية، 2018، مج4، ع.1.ص.5. [19/02/20]. متاح على الرابط: <https://www.unive-chlef.dz>

لقد ذكرنا سابقا أن هناك أنماط قيادية متباينة فيما بينها حيث أن لكل نمط تأثيرات منها ما هو سلبي ومنها ما هو إيجابي في تسيير المكتبة كالنمط الأوتوقراطي، الديمقراطي والحر.

أولاً: أثر النمط القيادي الديمقراطي على أداء العاملين<sup>1</sup>.

- زيادة رغبة الأفراد في العمل.
  - إتقان العمل والتفنن فيه.
  - زيادة الإنتاج وتحسين مستوى الأداء.
  - العمل على الابتكار والإبداع والتفكير الصحيح.
  - بلوغ الأهداف المنشودة وتحقيق حسن الأداء.
- ثانياً: أثر النمط القيادي الأوتوقراطي (الدكتاتوري) على أداء العاملين<sup>2</sup>.

- يفكك أفراد الجماعة والعمل في جو يسوده الخوف والقلق.
- قتل روح المناقشة والاقتراحات البناءة.
- شعور العامل بالقصور والعجز.
- الاعتماد على القائد في كل شيء.
- تقليل الاتصال بين الجماعة وانعدام روح التعاون.
- تعطيل قدرة العاملين على الإبداع والابتكار وقتل العامل المعنوي.
- مما يؤدي إلى زرع السلوك الاستبدادي في نفوس المرؤوسين وشعورهم بالقلق وعدم الاستقرار الوظيفي ويؤدي كل هذا إلى انتشار روح السلبية وإعاقة الاتصال، الشعور بالإحباط، عدم الرضا الوظيفي، انتشار الصراع بين العاملين<sup>3</sup>.

ثالثاً: أثر النمط القيادي الحر على أداء العاملين<sup>4</sup>.

- التوسع في تفويض السلطة يؤدي إلى تفكك الجماعة وبالتالي انعدام الروابط بين الجماعة في المنظمة.
- ازدواجية الجهود وانخفاض الإنتاجية.

1 - طشطوش، هایل عبد المولى. مرجع السابق، ص.64.

2 - العجبي، محمد حسين. مرجع سابق، ص.80.

3 - رشوان، حسين عبد الحميد أحمد. القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي. إسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2019، ص.109.

4 - عباس، علي. تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير: دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج 20، ع.1، 2012، ص.129.

- عدم الانضباط والتسيب وهدر الوقت
- عدم تحقيق الأهداف التنظيمية.

#### 2-4-3- دور القيادة في رفع وتحسين مستوى أداء العاملين.

القيادة الإدارية الفعالة تعد ذات قيمة في سوق يتميز بالندرة وهي أيضا. فالقيادة هي قمة التنظيم الإداري، التي تعمل على التأثير في العاملين وبالتالي تحسين ورفع من أداءهم يحقق ذلك أهداف المنظمة وباختصار يظهر هذا الدور في:<sup>1</sup>

1. من خلال قيادة إدارية مناسبة وناجحة يتحقق لنا رضا وظيفي للعاملين وبالتالي منظمة يسودها تحقيق الأهداف المسطرة بأداء وظيفي متميز.
2. بدون قيادة ناجحة تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير.
3. بدون قيادة فعالة لا يستطيع العاملون تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
4. بدون قيادة تفقد المؤسسة التخطيط والتنظيم والرقابة وتأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.

1 - القطارنة، زياد حمد. مرجع سابق. ص. 57.

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يتضح لنا أن القيادة موضوع واسع ويصعب الإحاطة بكل جوانبه، حيث أن للقيادة دور كبير في المكتبات ومراكز المعلومات خاصة والمؤسسات بكل أنواعها عامة، حيث تتبع أهميتها بكونها تعتمد على المورد البشري والذي يحتل درجة عالية من الأهمية، فهو يلعب دور كبير ومهم في نجاح القيادة من نجاح المكتبات أو فشلها وما تم التوصل له أن طبيعة القيادة الديمقراطية المبنية على تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى الشعور بالانتماء والاستقرار الوظيفي وبالتالي الرضا الوظيفي لدي العاملين وعليه حسب رأي القيادة ليست أحادية التأثير بل ثنائية من القائد إلى الأتباع.

الفصل الثالث:

الرضا الوظيفي ماهيته ونظرياته

تمهيد:

يعد الرضا الوظيفي من أهم الموضوعات التي نالت الاهتمام من طرف الباحثين والمختصين، لذلك أصبح الاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين من الاتجاهات الحديثة لقياس اتجاهاتهم وردود أفعالهم تجاه أعمالهم. ومن هنا نقدم هذا الفصل لمحاولة تسليط الضوء حول ماهية الرضا الوظيفي، مؤشرات، نظرياته، كيفية قياسه والمحددات المرتبطة به ومدى تفاعل العاملين بمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية باستخدام الإمكانيات والوسائل المتاحة لإرضاء العاملين في المكتبات حتى ضمن ولاؤهم وانتماءهم وكفاءتهم. ولمعرفة كل هذه العناصر قسمنا هذا الفصل إلى أربعة مباحث على النحو التالي:

- ماهية الرضا الوظيفي.
- نظريات الرضا الوظيفي وطرق قياسه.
- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.
- آثار الرضا ونتائج عدم الرضا.

1-3- مفهوم الرضا الوظيفي1-1-3- تعريف الرضا الوظيفي:

من الصعب إيجاد تعريف متفق عليه بين الباحثين للرضا الوظيفي، نظرا لكونه ظاهرة نفسية مرتبطة بالإنسان الذي يعرف بأنه مخلوق ذو طبيعة نفسية معقدة لديه حاجات ورغبات متعددة ومتغيرة من وقت لآخر. مما أدى إلى ظهور العديد من التعريفات التي أعطيت للرضا الوظيفي نذكر منها فيما يلي. بداية بالتعريف اللغوي لمصطلح الرضا:

لغة:

- جاء في معجم متن اللغة العربية أن الرضا: ضد السخط. فهو راض.
- أما معجم التراث السلوكي (AMERICAN HERITAGE DICTIONARY) فقد عرف الرضا بأنه تحقيق، وإشباع رغبة أو حاجة شهوة أو ميل<sup>1</sup>.

1 الشريدة، سالم. الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات عملية. عمان: دار صفاء، 2008. ص.63.



- كما عرف المعجم السلوكي "ولمان" (WOLMAN) الرضا بأنه حالة السرور لدى الكائن العضوي عندما يحقق هدف ميوله الدافعية السائدة<sup>1</sup>.

#### اصطلاحاً:

- يعرف الرضا الوظيفي بأنه الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة بإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل والمؤثرات الأخرى ذات العلاقة على حد سواء<sup>2</sup>.
- هو الحالة النفسية أو الانفعالية السارة التي يصل إليها الموظف عند درجة إشباع معينة، تحدث له جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية الاجتماعية. المهنية والمادية<sup>3</sup>.
- الرضا الوظيفي هو مجموعة من مشاعر العاملين في المكتبات الجامعية الرسمية نحو مجالات الرضا عن الأنظمة والتعليمات، الرضا عن طبيعة العمل، التقدير وتحقيق الذات، النمط القيادي والرضا عن الرواتب والحوافز<sup>4</sup>.
- يعرف "دانيال" Donnelly الرضا الوظيفي بأنه تصور إيجابي للعامل تجاه دور العمل الذي يقوم به في الوقت الحالي<sup>5</sup>.
- يعرف "لوك" LOOCK الرضا الوظيفي بأنه حالة وجدانية سارة تنتج عن تقويم عمل الفرد وخبرته المهنية<sup>6</sup>.

1 - المرجع السابق.

2 - نوال، محمد يونس؛ نوال، حازم جاسم؛ نائل، طارق حامد. تأثير النمط القيادي في الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية على عينة من مديري التعليم العالي في محافظة نينوري. [على الخط]. [19/02/21]. متاح على الرابط: <https://www.iasj.net>. ص.6.

3 - الشمري، سالم. الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة. ملتقى البحث العلمي. [19/02/22]. على الرابط: <https://alhadidi.files.wordpress.com> ص.13.

4 - الشوابكة، يونس؛ الطعاني، حسن. الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية. *دراسات العلوم التربوية* [على الخط]. 2013، مج 40، ع 1، ص. 288 متاح على الرابط: <https://journals.ju.edu.jo> [19/02/20].

5 - GILLES, GIARD ; NORMAND , THERRIEN. La satisfaction au travail chez les professeurs de la théorie à la pratique.

Article *revue prospectives*[en ligne]. [s.d], vol 14, n.3, p 2.[19/02/20] Disponible sur

<https://www.cdc.qc.ca/prospectives/14giard-therrien-14-3-1978.pdf>

6 - DAVY, CASTEL. **La satisfaction au travail** [en ligne].[20/02/19] Disponible sur. <https://www.researchgate.net> .p.01.

• يعرفه "روبين" ROBBINS أنه موقف عام للفرد تجاه العمل، وأن الشخص الذي يتمتع بمستوى عالي من الرضا الوظيفي لديه موقف إيجابي تجاه عمله. والشخص الغير راضي لديه موقف سلبي تجاه عمله<sup>1</sup>.

من التعريفات السابقة يمكن أن أستنتج تعريفا إجرائيا للرضا الوظيفي كونه عبارة عن شعور داخلي إيجابي يشير إلى درجة إشباع حاجات الفرد. وذلك من خلال عوامل متعددة كبيئة العمل، والعمل نفسه وهذه العوامل من شأنها أن تجعل الفرد راضي عن عمله.

### 3-1-2-لمحة تاريخية حول الرضا الوظيفي

لا شك أن العنصر البشري يمثل حجر الزاوية في تطور و تقدم أي كيان ،سواء كان هذا الأخير يقدم الخدمات أو ينتج سلعا، واهتمت الدول بالثورة البشرية وتطوير وتنمية قدراتها من خلال الاهتمام بالتعليم والتدريب وتنمية الفكر و المهارات والقدرات البشرية، ومع تطور العلوم الإنسانية وتطور النظريات الاقتصادية زاد الاهتمام بالعنصر البشري، وأجرى العلماء و الدارسين و الباحثين التجارب والأبحاث والدراسات المختلفة على العاملين سعيا للوصول إلى كيفية تنمية قدراتهم، وطرق أداءهم لأعمالهم وكيفية إرضاءهم للحصول على أفضل ما لديهم من أداء لزيادة إنتاجيتهم وتحسين نوعية ما ينتجون.<sup>2</sup>

حيث يمكن اعتبار الرضا الوظيفي كمقياس لمدى فعالية العمال في الميادين العلمية سواء كان الرضا مرتفعا أو منخفضا وما ينجر عنه من نتائج، ومن الناحية التاريخية يبقى الرضا الوظيفي قد مر بمراحل وتيارات علمية مثلها مثل تيارات القيادة وغيرها. فنجد المراحل التاريخية التي مر بها الرضا الوظيفي تمحورت في مرحلتين تتمثل في:

(1) الإدارة العلمية: على رأسها "فريدريك تايلور" الذي بنى بحثه على فرضيات أهمها:

- إن أهم ما يطلبه العامل من صاحب العمل زيادة الأجر.

- إن أهم ما يطلبه صاحب العمل من العامل هو زيادة الإنتاج.

وقد مررت الحركة العلمية بدراسة عدة متغيرات ذات علاقة وطيدة بزيادة الإنتاج كانت كلها

تهدف إلى تحقيق تنظيم فعال لكل من صاحب العمل والعامل. أي كيفية التحكم في ظروف العمل

1 --NISLUMWE , FRANCINE. Satisfaction au travail des employés dans une entreprise de vêtements ayant des pratiques éthique : cas de tonale au Cambodge analyse exploratoire de la satisfaction au travail sur bas de la théorie factorielle[en ligne]. Thèse master en sciences de la population et du développement .institut des sciences humaines et sociales : université de liège, 2015. p16. Format PD.[20/02/19].Disponible sur <https://matheo.uliege.be>

2- المجالي مشعل، محمد. الرضا الوظيفي في المكتبات. عمان: زهد للنشر، [د.ت.]. ص.35.

لتحقيق رضا العامل وقد أتبع العديد من المختصين في شؤون الإدارة خاصة الوجه الخاص بظروف العمل الفيزيكية والمادية ومن روادها "جلبرت وزوجته هنري".... الخ.

(2) حركة العلاقات الإنسانية: هي محصلة دراسات "الهاورتون" التي ظهرت في 1924 وأعلن عنها رسميا في 1927 وقد ركزت على الحوافز والرضا المهني والاتجاهات في تفسيرها للسلوك الإنساني كما أبرزت الدور الذي تلعبه معنويات الأفراد ورضاهم عن العمل في عملية الإنتاج.<sup>1</sup> يعني هذا أن الرضا الوظيفي بدأ الاهتمام به وظهوره في الثلاثينات إلا أن دراسته انتقلت إلى مجال المكتبات في السبعينات، وأصبح من المواضيع المفضلة للدارسين والباحثين، على رأسهم "نورس" NOURS يعد من أوائل الباحثين والرواد في مجال الرضا الوظيفي في المكتبات، في عام 1937 قام بدراسة أبرز العوامل المؤدية إلى عدم رضا المكتبيين عن العمل وتحولهم إلى أعمال أخرى، وجد من بين تلك العوامل. راتب العمل، قلة فرص الترقية، ضعف الحوافز.

ثم توالت دراسات أخرى من بينها دراسة "هوج" HOAGE في عام 1948 وتناولت العوامل المؤدية لاستقالة العاملين من المكتبات الجامعية واستقلالهم إلى وظائف أخرى، وركزت الدراسة على العاملين في مكتبي، جامعة" النيوي ومينيسوتا". وقد أشارت النتائج إلى أن الرواتب، نقص الحوافز، التدريب هي أهم أسباب الاستقالة من العمل في المكتبات. تلتها دراسة "هيرك" HERICK في عام 1950 التي بحثت في العلاقة بين الرضا الوظيفي وبيئة العمل في المكتبات، وفي عام 1967 جاءت دراسة "ريان" RAYAN حول علاقة خصائص المكتبيين بالرضا عن العمل في المكتبات. أما في السبعينات فقد ركزت البحوث على دراسة الاتجاهات والسمات الخاصة بالمكتبيين وتبين أن مهنة المكتبات لم توجه القدر الكافي من الاهتمام بالعنصر البشري إلا في وقت متأخر. وإن دراسات رضا العاملين في مجال المكتبات تعج قليلة بالمجالات الأخرى.<sup>2</sup> وقد انتقل الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي في مجال المكتبات أثر الدراسات التي عولجت في مجال الإدارة والمكانة التي احتلتها المعلومات بالنسبة للإدارة، ومع النمو المتزايد للمؤسسات بمختلف أنواعها في حجمها وأنشطتها أدى هذا بدوره إلى الاهتمام بتطوير نظم المكتبات والمعلومات لتلبية هذه الأخيرة في الوقت المناسب. ويتطلب ذلك جهازا بشريا مؤهلا قادرا على تنظيم وتقديم المعلومات المناسبة المطلوبة، ومما لا شك فإن الخدمات المقدمة في مجال المكتبات تتأثر بمدى الرضا الوظيفي للعاملين بها. إضافة إلى دراسات أخرى أجريت في مجال المكتبات وعالجت

1 - مجيدر، بلال. تماسك جماعة العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج ENAVA بولاية جيجل. ماجستير: عمل وتنظيم. جامعة منتوري قسنطينة: 2009. ص.67.

2 - الخبيري، هلمة. الرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات: في محافظة الإسكندرية [على الخط]. دكتوراه: آداب. جامعة بنها: 2007. ص.101 [22/02/19]. متاح على الرابط: <http://db4.eulc.edu.eg>

موضوع الرضا الوظيفي من جوانبه المختلفة كعلاقته بالأداء، تأثير نوعية الخدمة المكتبية، الأمن والاستقرار وغيرها. بالإضافة إلى تحديد العوامل التي تؤدي إلى تحقيقه في المكتبات حيث أن كل هذه الدراسات أعطت مؤشرا على تطورها خلال العقود المختلفة وأن كل تلك الدراسات أسهمت في إثراء موضوع الرضا الوظيفي للمكتبيين.<sup>1</sup>

### 3-1-3- خصائص الرضا الوظيفي

تتجلى خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

1. الرضا الوظيفي حالة من القبول والقناعة: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول التي تنشئ عن تفاعل الفرد مع العمل الذي يمارسه ومع البيئة المحيطة به، وعن إشباع الحاجات والرغبات التي تؤدي به إلى الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها.
2. تعدد المفاهيم وطرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم واختصاصاتهم.
3. النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي موضوع فردي لذا فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم الرضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجيات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر.<sup>2</sup>
4. الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لأخر ومن دراسة لأخرى. وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.
5. للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل، فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته، ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

1- المرجع نفسه ص.102.

2 - بوتلجة، سناء. الرضا الوظيفي ودوره في الارتقاء بالمهنة الأرشيفية: دراسة ميدانية بمصالحتي الأرشيف الولائي ميلة وسطيف. ماستر: تقنيات أرشيفية: جامعة قسنطينة 02. 2017. ص.27.

6. رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على الرضا عن العناصر الأخرى. كما إن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم<sup>1</sup>.

### 3-1-4- أهمية الرضا الوظيفي

تنعكس أهمية الرضا الوظيفي على مستويين على العاملين وعلى المؤسسة:

❖ بالنسبة للعاملين: تكمن أهميته فيما يلي:

- كشفت البحوث في مجال علم النفس أن الأفراد الراضين ووظيفيا يعيشون حياة أطول من الأفراد الغير راضين وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديروقدرة على التكيف الاجتماعي.
- الرغبة في الإبداع والابتكار.
- الرغبة على الإنجاز وتحسين الأداء.
- زيادة درجة إحساس الفرد بملائمة المهنة لقدراته والقدرة على التكيف مع بيئة العمل.
- الرضا عن الحياة بصفة عامة.
- زيادة الثقة بالنفس والطموح لدى الأفراد العامل في المؤسسة<sup>2</sup>.

❖ بالنسبة للمؤسسة:

- ارتفاع مستوى الكفاءة وفعالية أداء العمال.
- ارتفاع في الإنتاجية.
- انخفاض معدلات ترك العمل والغياب والتأخير عن المواعيد الرسمية.
- تحقيق اهداف المؤسسة.

❖ بالنسبة للمجتمع: تكمن فيما يلي:

- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.
- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع<sup>3</sup>.

1 - بغور، أسماء؛ تبسي، أحلام؛ غويلة، أمنة. الاتصال الغير الرسمي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى صحفي الإذاعة: إذاعة

قائمة نموذجيا. ماستر: تكنولوجيا الإعلام والاتصال والمجتمع: جامعة قائمة. 2012. ص.55.

2 - عرفاوي، صالح؛ حضري، إيمان؛ بكوش، سمية. الرضا الوظيفي عند القائم بالاتصال: إذاعة قائمة نموذجيا. ماستر: تكنولوجيا

المعلومات والاتصال والمجتمع: جامعة قائمة. 2015. ص.22.

3 - العربي، حكيم؛ منتقلاتي، يزيد. أثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنظمة: دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة غاز البترول المميع

GPL بالبيورة. ماستر: إدارة الأعمال الاستراتيجية: جامعة اكلي محند اولحاج البيورة. 2013. ص.7.

## 3-1-5- مكونات الرضا الوظيفي

يتكون الرضا الوظيفي من ثلاثة مكونات تتكامل فيما بينها تتمثل هذه المكونات فيما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ العنصر المعرفي "المعلومات" معلومات الفرد والتعليم والخبرة والثقافة التي يكتسبها من عمله وهي تساعده على تكوين معارف ومعتقدات تجاه وظيفته ويتجلى ذلك في مشاعره وتصرفاته.
- ✓ العنصر العاطفي "المشاعر" بناء على معرفة الفرد ومعتقداته فإنه تتكون مشاعر وعواطف تظهر في شكل قبول أو رفض، حب أو كراهية، رضا أو عدم رضا.
- ✓ العنصر السلوكي يظهر في نية الفرد للتصرف والميل إلى سلوك معين حول شيء موجود في بيئة العمل.

3-2- نظريات الرضا الوظيفي وطرق قياسه

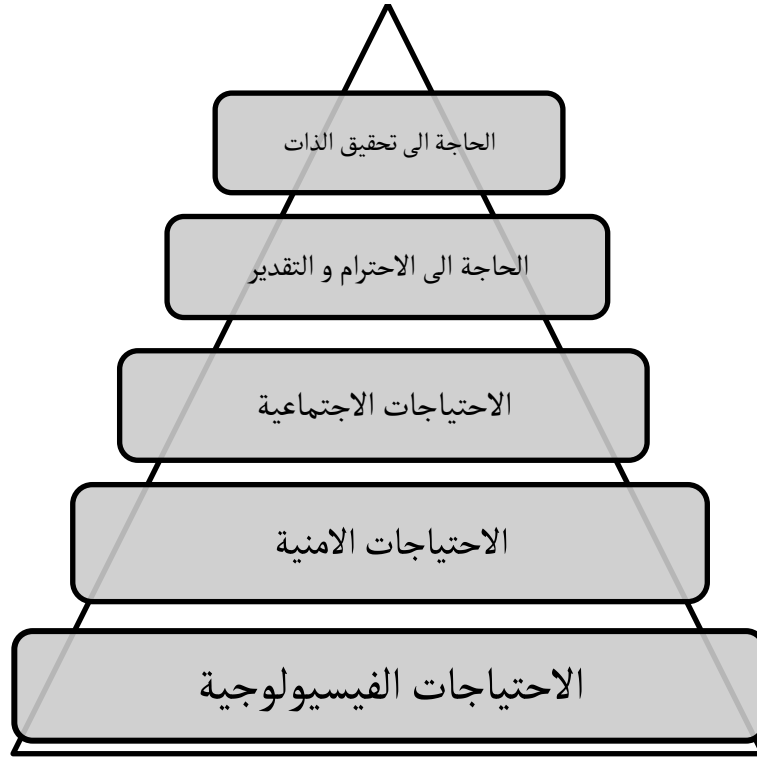
قد حاز مفهوم الرضا الوظيفي على اهتمام كثير من الباحثين كل حسب وجهة نظره، ويبقى الأساس القائم في هذا الموضوع ذا صلة بالعنصر البشري المتطلع دائما للأمام، فكيف يعلن الفرد رضاه من عدمه؟ وكيف يبني اتجاهه نحو العمل؟ والإجابة ندرجها في النظريات والنماذج التي فسرت الدوافع الإنسانية التالية:

#### نظرية تدرج الحاجات ماسلو: MASLOUE ABRAHAM

تعد نظرية تدرج الحاجات التي قدمها إبراهيم ماسلو عام 1943 هي نقطة البداية في تفسير الدافعية، ويعبر هرم "ماسلو" ذو الخمس مستويات عن دوافع الفرد المتتالية كالحاجات الأساسية الفسيولوجية. والتي تمثل الحاجات الضرورية لاستمرار الحياة كالهواء، الماء، الغذاء. ومن خلال الأجر يتم إشباع الحد الأدنى لهذه الحاجات الأولية. ومن ثم يتم الانتقال إلى الدرجة الأعلى في هرم ماسلو وهي الخاصة بحاجات الأمان والتي تشمل الملبس والسكن المناسب على المستوى الشخصي، وعلى مستوى العمل تشمل توفير ظروف الاستقرار في العمل، والأمان الوظيفي، بالإضافة إلى المزايا الصحية ومزايا الحماية والتقاعد، وبالعودة إلى الدرجة الثالثة في هرم ماسلو تظهر الحاجات الاجتماعية كالحاجة إلى إقامة العلاقات مع الآخرين في العمل، والتنظيمات غير الرسمية، التي تحاول تعتبر أحد أشكال إشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين، وتندرج عوامل الرغبة في الحصول على السلطة ولقوة، والإحساس بالثقة بالنفس، والحصول

1 - شابونية، عمر. الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية الجزائرية وأثره على الأداء: دراسة ميدانية بمكتبات جامعات الشرق الجزائري. دكتوراه: علم المكتبات: جامعة قسنطينة 02. 2014 ص.36.

على الحوافز و المكافآت و الترفقيات، والمدح في العمل، تحت إطار حاجات احترام الذات والتي تتمثل في رغبة الفرد بالتميز وسعيه لإثبات ذاته وتنميتها بالفكر أخلاق في أوسع معانيه<sup>1</sup>.



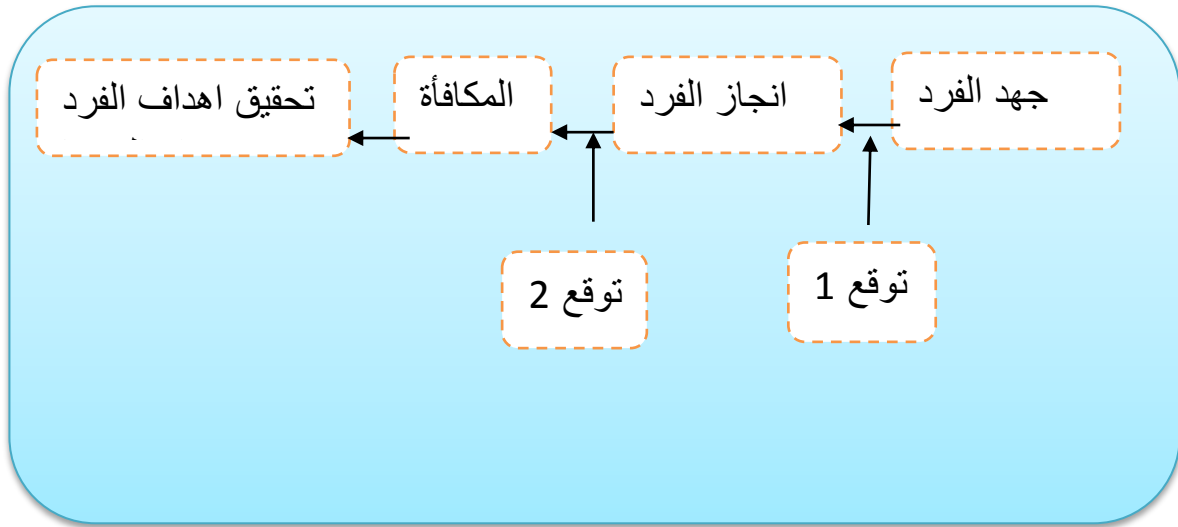
الشكل رقم (03): التسلسل الهرمي لاحتياجات ماسلو<sup>2</sup>

#### نظرية التوقعات VICTOR VROOM :

لقد طور الباحث "فروم" هذه النظرية وأصبحت من النظريات المهمة في تفسير ظاهرة التحفيز عند الأفراد. إذ ترى هذه النظرية أن العمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو السلوك سيتبعه نتائج معينة ويعتمد كذلك على رغبة الفرد في الوصول إلى هذه النتائج ويمكن توضيح نموذج هذه النظرية في الشكل الموالي:

1- الراجعي، بيان مناور. الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الصحفية الكويتية. *المجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية* [على الخط]. 2017، مج 10، ع 2. [19/02/20]. متاح على الرابط: <https://journals.ju.edu.jo>

2- VIATEUR, Larouche ; FRANCOIS, DELORME .Satisfaction au travail reformulation théorique. *Érudit* .[En ligne] 1972, vol.27, n4 ,p.16. [20/02/19] . Disponible sur : <https://www.erudit.org>



الشكل رقم (04): يبين نموذج نظرية التوقع<sup>1</sup>.

يمثل هذا الشكل نموذج مبسط لجوهر هذه النظرية حيث يشير "فروم" إلى توقعين في نموذجه ويمكن شرحهما في<sup>2</sup>:

- التوقع الأول: يوضح هذا التوقع العلاقة ما بين الجهد والإنجاز.
  - التوقع الثاني: يوضح هذا التوقع العلاقة ما بين إتمام الإنجاز والمكافأة.
- ✚ نظرية الانصاف "Adams":

في عام 1965م أسس " آدمز" نظرية الإنصاف التي يدور محورها حول أن الناس يمكن تحفيزهم بشكل أفضل إن تم معاملتهم بإنصاف والعكس صحيح، والإنصاف يعني معاملة الجميع بشكل عادل ولا تعني المساواة. فعندما يعامل الجميع بشكل متساوي قد يعني ذلك عدم إنصاف بعض العاملين الذين قاموا بعمل أفضل من غيرهم وهم بذلك يستحقون مكافآت ومعاملة أفضل. وتنقسم هذه النظرية لنوعين:

- إنصاف في التوزيع: يتعلق هذا النوع بالتوزيع العادل للمكافآت المتعلقة بالأداء
- إنصاف في الإجراءات: يتعلق بسياسات وإجراءات الهيئة المسؤولة كالترقيات، العقوبات، وتقييم الموظفين.

1 - المرجع السابق.

2 - مزيان، الوناس. محددات الرضا الوظيفي وأثره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية* [على الخط]. 2011، ع.2، ص.ص.10-11. [25/01/19]. متاح على الرابط: <https://www.acofps.com>



وعند تطبيق هذه النظرية يفترض وجود ثلاث أنواع من الموظفين:

- الموظفين الذين يظنون أنهم يعاملون بإنصاف وبالتالي فهم متحفزون للعمل.
- الموظفين الذين يظنون أنهم يحصلون على أقل ما يستحقون بتقليل الجهد المبذول.
- الموظفين الذين يظنون أنهم يحصلون على أكثر مما يستحقون وبالتالي سيشعرون بالذنب ويزيدون من جهدهم نتيجة هذا الشعور<sup>1</sup>.

✚ نظرية الدفر "ALDERFER THEORY":

قام "الدفر" عام 1972 بمقاربة لنظرية في الحاجات مثل ما فعل "ماسلو"، ويؤمن "الدفر" بأن الحاجات الإنسانية يمكن تصنيفها إلى حاجات أولية و حاجات راقية، ويعتقد أن الأفراد لديهم ثلاث حاجات هي:

1- حاجات البقاء(الكينونة): ويتم إشباعها بواسطة الحاجات الفسيولوجية و المادية مثل الماكل، الشعور بالأمان، وتقابل هذه الفئة الحاجات الفيسيولوجية و بعض حاجات السلامة عند ماسلو<sup>2</sup>.

2- حاجات العلاقات(الانتماء): التي تؤكد أهمية توطيد العلاقات الشخصية الداخلية و المحافظة عليها، وتمائل هذه الفئة حاجات الأمن و الحاجات الإجتماعية و بعض حاجات تحقيق الذات عند ماسلو. وتشبع هذه الحاجات بالعلاقات الإجتماعية والتفاعلات بين الأفراد.

3- حاجات النمو: كل الحاجات التي تتضمن جهود الفرد الموجهة نحو تحقيق الذات ويتم إشباع هذه الحاجات بمساهمة الفرد و مشاركته المنتجة و الخلاقة.

ولا يتفق "الدفر" في نظريته مع "ماسلو" في أن تلك الحاجات يجب أن تشبع بالتدرج، حيث يعتقد أن الخلفيات الشخصية و العوامل الحضارية تؤدي دورا مهما في إشباع هذه الحاجات<sup>3</sup>.

✚ نظرية z ويليام اوتشي:

تعتبر نظرية z في حقيقة الأمر امتداد لنظرية y، ففي كتابه المنشور سنة 1981 الذي أبرز فيه المعالم الرئيسية لنظرية z التي حظيت بتقدير كبير في الأوساط العلمية المهمة بالسلوك التنظيمي،

1 - أعراب، حكيم. مرجع سابق. ص.70.

2 - مفلح، محمد. عوامل الرضا عن العمل لدى أساتذة التعليم العالي: دراسة ميدانية لأساتذة التعليم العالي والبحث العلمي بجامعة سعد دحلب بالبليدة. ماجستير: تنظيم و عمل: جامعة الجزائر: 2008. ص.37.

3 - المرجع السابق.

اقترح "وليام اوتشي" على الأمريكيين أفكاراً جديدة لزيادة الإنتاج والكفاءة في العمل، أن أهمية هذه النظرية تكمن في أهمية المناخ التنظيمي، والاعتماد على فرق عمل متآخية ومتجانسة، وتوجد ثقة متبادلة بين الإدارة وعمالها، وبمعنى آخر أن هذا المفكر يرى أن مشكل الإدارة في زيادة الإنتاج وتحقيق أرباح مرتفعة لا يمكن في زيادة المكافآت المالية أو مضاعفة الاستثمار في الأبحاث العلمية والتنمية، أو مضاعفة ساعات العمل، وإنما المشكل يكمن في إدارة الناس بطريقة حسنة بحيث ينتج ذلك نوع من التآلف والمحبة بينهم، وبالتالي يتعاون الجميع لتحقيق نتائج إيجابية، وبايجاز نظرية z تتميز عن غيرها من النظريات بما يلي<sup>1</sup>:

- تحقيق الأمن الوظيفي للعمال.
- قيام المؤسسة بدور تنمية مهارات العمال وتشجيعهم عملي التخصص في مهن معين.
- تدعيم المبادرة غير الرسمية، مع التأكد على احترام الإجراءات الرسمية.
- المشاركة في اتخاذ القرارات وإتباع السياسات التي يتم الإفاق عليها من طرف الجميع.
- الالتزام بالعمل في إطار القدرات الجماعية، على أن يتحمل كل فرد مسؤولياته.
- اعتماد مبدأ الثقة بين العمال ورؤساؤهم في العمل.

#### 📌 نظرية ذات العاملين:Frédéric Herzberg

لقد قام "فريدريك هرزبيرج" عام 1959 نظرية ذات العاملين ومنذ ذلك التاريخ أصبحت نظريته موضوع اهتمام الكثير، وقبل ظهور نظريته كان الرأي الشائع هو النظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره ذا بعد واحد فقط، أي العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا.

حيث صاغ "هرزبيرج" نظريته بناء على دراسة أجراها على 200 محاسب ومهندس. حيث طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها شعور الرضا، من خلال هذه الدراسة وجد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين، الأولى سماها العوامل الدافعة التي تؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي وتتعلق بمحتوى الوظيفة، أما الثانية فهي العوامل الوقائية وهي مرتبطة بالظروف المحيطة بالوظيفة التي ينتج حالة غيابها عدم الرضا الوظيفي.<sup>2</sup>

1 - الصالح سالم، أحمد؛ دوقات، أمعمر. السلوك القيادي وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الوطنية:

دراسة ميدانية بإدارة بلدية الطريف وولاية الوادي. ماستر: علم الاجتماع تنظيم وعمل: جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي: 2014.ص.53.

2 - شماخي، سمية؛ لعفيفي، حياة؛ صحراوي، إسمهان. دور الرضا الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR. ماستر: تسويق بنكي: جامعة قالمة: 2012.ص.43.

## نظرية نموذج: "Porter &amp; Lawler"

يعد نموذج "بورتروولولر" 1968 توسعا واستكمالا لنظرية التوقع التي قدمها "فروم" سنة 1964 فهذا النموذج استكمال من أجل إعطاء رؤية أكثر شمولاً لعملية الدافعية، وتكمن فائدة هذا النموذج في أنه يسمح بربط الدافعية الخارجية والأداء مع الأخذ بعين الاعتبار الكفاءات الموجودة. وبنية وظائف العمل بالإضافة إلى سياسة تسير المسارات الوظيفية ومقارنة بنظرية التوقع فقد أضاف "بورتروولولر" نتائج نظرية العدالة.

كما يشكل نموذج "بورتروولولر" من تسعة عناصر من بينها خمسة أساسية وهي: الجهد، الإدراك، الأداء، المكافآت، الرضا الوظيفي<sup>1</sup>.

2-2-3- طرق قياس الرضا الوظيفي: لقد تعدد وتنوعت طرق قياس الرضا الوظيفي منها ما هو ذاتي ومنها ما هو موضوعي وتتمثل هذه الطرق فيما يلي:

المقاييس الذاتية: يتم بموجها قياس الرضا الوظيفي بشكل مباشر باستخدام استمارة الاستبيان والمقابلة الشخصية أو عن طريق الملاحظة. وهنا يجب تحديد الأسئلة التي يتم تناولها في استمارة الاستبيان، وكذلك ملاحظة الظواهر التي يجب ملاحظتها والتطرق إليها، إضافة على ذلك هناك طرق عديدة سوف يتم ذكرها فيما يلي<sup>2</sup>:

## 1- طريقة الحالات الحرجة:

تعتمد هذه الطريقة على سرد القصة، حيث يطلب من الموظف أن يصف الحالات المتعلقة بالعمل وأن يصف شعوره تجاهها فيما يتعلق برضاه أو عدم رضاه، وتجمع الإجابات وتحلل من أجل التعرف على رضا الموظف تجاه وظيفته.

## 2- طريقة المقابلة الشخصية:

1 - بورنان، فتيحة. الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بمكتبة المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الإعلام الجزائر العاصمة. ماستر: إدارة أعمال المكتبات ومراكز التوثيق: جامعة قسنطينة 2: 2017. ص. 26.  
2 - حيدر خضر، سليمان. الرضا الوظيفي لدى أمناء المكتبات: دراسة لأراء عينة من العاملين في مكتبات جامعة موصل. مجلة تكريت للعلوم الإنسانية [على الخط]. 2012، مج 17، ع. 5، ص. 108. [19/02/20]. متاح على الرابط: <https://journals.ju.edu.jo>

حيث يناقش الرئيس مع مرؤوسيه وجها لوجه بعض الأمور المتعلقة بالعمل، وبناء على الإجابات التي يتم تحليلها يمكن معرفة مدى رضا الموظفين، وأي عناصر العمل التي ينظر إليها برضا تام وأي عناصر ينظر إليها برضا أقل<sup>1</sup>.

### 3-طريقة اسكود:

تتكون طريقة أسكود والتي قدمها كل من "أسكود" وزميليه "سيبي وتيني بوم" سنة 1957 من مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل، بحيث يحتوي كل مقياس على قطبيين يمثلان صفتين متعارضتين بينها عدد من الدرجات، ويطلب من الفرد المبحوث قياس رضاه بان يختار الدرجة التي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي.

ويختار الفرد الدرجة التي تمثل مشاعره نحو كل المقاييس الجزئية، ثم يتم جمع كل الدرجات في جميع المقاييس الجزئية الممثلة لجوانب العمل ليكون المجموع ممثلاً لدرجة رضاه. ولاستخراج المتوسط الحسابي ثم تتم قسمة مجموع النقاط على عدد الصفات أو المقاييس. تسمى هذه الطريقة ب: طريقة الفروق ذات الدلالة<sup>2</sup>.

### 4-طريقة الوقائع الحرجة HERZBERG:

استخدم "هيرزبيرغ" لقياس مشاعر الأفراد تجاه العمل نفس طريقة FIANAGAN لقياس سلوك العمل وتقييم الأداء. وقد تبعه في ذلك العديد من الباحثين في استخدام طريقة لقياس عوامل الرضا وعدم الرضا. وتؤدي هذه الطريقة إلى معرفة رضا الفرد عن عمله من عدم رضاه، مع تحديد الأسباب المؤدية إلى هذا السلوك. فهي لا تتعدى معرفة مستويات أو درجات رضا العاملين بالتدقيق. ولهذا فقد اقترح "عاشور أحمد صقر" أسلوباً آخر لاستخدام هذه الطريقة بصورة مختلفة عن أسلوب "هيرزبيرغ" فهي تشبه طريقة استخدام الوقائع الحرجة لقياس الأداء. وذلك بتجميع عدد كبير من الوقائع الحرجة عن الرضا وعدم الرضا تم وضع قائمة تشمل على عوامل من هذه الوقائع يتعلق كل عامل منها بجانب معين من جوانب العمل؛ الأجر، الإشراف، الترقية...إلخ، ثم يحدد العامل مدى

1 - الشريدة، سالم. مرجع سابق.ص.108.

2 - بوقال، نسيم. أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة. ماجستير: تسيير الموارد البشرية:

جامعة متنوري قسنطينة: 2011.ص.ص.143-144.

تطابق كل واقعة مع عمله. وبالمقارنة بين الواقع وما يجب أن يكون، تتمكن من معرفة مدى تناسبها لتحقيق الرضا. أم تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي<sup>1</sup>.

#### 5-طريقة التدرج التجميعي "LIKERT":

تتطلب هذه الطريقة جهدا ووقتا. يحتوي هذا المقياس على عدد من العبارات التي لها علاقة بالاتجاه الموضوع المراد دراسته وكل عنصر أو عبارة تقيس أحد الجوانب لعامل أو لشيء واحد بمعنى القياس الناتج هو ذو بعد واحد. ويجب أن يحتوي المقياس على عبارات بصيغة الإيجاب وأخرى بصيغة السلب ويطلب من الفرد إبداء موافقته أو عدم موافقته بدرجات متفاوتة تعكس شدة اتجاهه على تدرج يشمل خمسة استجابات وهي: أوافق بشدة، أوافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق بشدة. ولقد شاع استخدام هذا المقياس في مجال الدراسات الإدارية والتنظيمية ويتضمن عادة عدد كبيرا من العبارات موضوع الدراسة. ويطبق على عينة كبيرة قد تصل أفرادها إلى 1000 أو أكثر. وهنا تكمن صعوبة الحصول على الدرجة النهائية لكل فرد على انفراد، بل يتعامل مع البيانات بصورة إجمالية وذلك للوصول إلى الاتجاهات العامة للأفراد.<sup>2</sup>

المقاييس الموضوعية: بموجب هذه المقاييس يتم تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الموظف ومشاعره في عمله، وتعد ظاهرة الغياب وترك العمل من المؤشرات المهمة في هذا الميدان، إذ تؤثر ظاهرة الغياب على العمليات الإنتاجية والخدمية في المنظمة، وتؤثر أيضا في أداء الموظف<sup>3</sup>

وسوف يتم عرضهم كما يلي:

#### 1-الغياب:

يعرف الغياب على أنه حالة التي لا يتقدم فيها العامل لعمله بمبرر أو بدونه، ومعدل غياب العامل في المنظمة يعتبر مؤشر يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، وبالتالي فالعامل الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل وأكثر حرصا على الحضور عكس عامل آخر يشعر بالاستياء تجاه عمله. وبالتالي فهو يلجأ للتغيب للتخلص من الضغوطات التي يجدها في عمله، إلا هناك حالات غياب لا يمكن تجنبها مثل حالات المرض أو التعرض لحوادث طارئة.

1 -شابونية، عمر الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكتبات جامعة قلمة بالجزائر. *CYBRARIANS JOURNAL* [على الخط]. 2013، ع.33.

[19/02/22]. متاح على الرابط: [www.journalcybrarians.org](http://www.journalcybrarians.org)

2 - المرجع السابق.

3 - سليمان، حيدر خضر. مرجع سابق. ص.208.

ويمكن قياس الغياب بالطرق التالية:

$$1. \text{ معدل الغياب الكلي} = \frac{\text{العدد الكلي لأيام الغياب}}{\text{العدد الكلي للعمال}}$$

$$2. \text{ معدل الغياب خلال فترة زمنية معينة} = \frac{\text{مجموع أيام غياب الأفراد في فترة زمنية معينة}}{\text{عدد أيام العمل في نفس الفترة} \times \text{متوسط عدد الافراد في نفس الفترة}}$$

- مجموع أيام التغيب للأفراد: هي مجموع تغيب كل الأفراد العاملين.
  - عدد أيام العمل: هي كل أيام العمل الخاصة بالمؤسسة باستثناء العطل الأسبوعية الرسمية.
  - متوسط عدد الافراد: هو متوسط عدد الأفراد في أول الفترة وفي آخرها.
- وتستطيع المؤسسات الحصول على البيانات المتعلقة بمعدلات الغياب في أوساط العمال بإجراء مقارنات بينها خلال فترات زمنية متباينة، وبناء على نتائج هذه المقارنات يمكن التعرف على معدلات الغياب الأعلى وفي أي مواقع المؤسسة وبالتالي تحديد مواقع الرضا وعدم الرضا<sup>1</sup>.
- 2- ترك العمل:

تستخدم حالات ترك العمل كمؤشر لدرجة رضا العامل عن العمل التي تسود بين أفراد القوة العاملة. فلا شك أن بقاء الفرد في وظيفته تعتبر كمؤشر هاماً لارتباطه بهذه الوظيفة أي رضاه عنه وتستخدم معدلات ترك العمل لتقييم فعالية برامج المنظمات من زاوية تأثيرها على الرضا وحسب معدل ترك العمل بطريقة التالية:

$$\text{معدل ترك العمل خلال فترة معينة} = 100 \times \frac{\text{عدد حالات العمل خلال الفترة}}{\text{إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة}}$$

وإن حساب معدلات ترك العمل تسمح المنظمة بعقد مقارنات بين الأقسام مما يسمح لها بمعرفة مواقع الرضا وعدم الرضا. كما أن معدلات ترك العمل تعتبر مؤشراً موضوعياً لوجود مشكلات دون تحليل أسبابها، بحيث أن سبب الاستقالة قد يختلف من عامل لآخر، وقد تكون لسبب واحد مقترن بعدة أسباب، وقد تختلف أسباب الاستقالة عن أسباب التغيب. ومن الصعب الربط بينها وبين الرضا ولكن رغم ذلك فإن وجود مشكل ما يستوجب الكشف عنه ومعالجته<sup>2</sup>

1 - جلال، عبد الحليم. محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي. عمان: دار مكتبة الحامد، 2016. ص. 109-200.

2 - حفناوي، منال. مرجع سابق ص. 70-71.

## 3-2-3- مؤشرات الرضا الوظيفي

تتمثل مؤشرات الرضا الوظيفي في نقاط مختلفة كمؤشر التغيب، التمارض، القلق النفسي، الشكاوى الإنتاجية... الخ وتتمثل أهم هذه المؤشرات فيما يلي:

- مؤشر التغيب: يعتبر مؤشر التغيب من أخطر المشكلات التي تواجه المنظمات لما له من أثر واضح بالنسبة للتنظيم الاجتماعي داخل المؤسسة من جهة. وبالنسبة لضعف مستوى الكفاية الإنتاجية من حيث السلب والإيجاب من جهة أخرى، ولهذا نجد التعاريف المتصلة به تختلف بين الدارسين لمشكلة معدلات التغيب وتكلفتها وأثرها على درجة الرضا والكفاية الإنتاجية من حيث السلب والإيجاب.

- مؤشر القلق النفسي: هو عبارة عن حالة نفسية مضطربة يعيشها العامل جراء مجموعة من المثيرات تدعى بضغط العمل ويتم قياس الضغوط النفسية عادة عن طريق استقصاء يتم تقديمه للعمال توضع فيه مجموعة من الأسئلة يضعها المختصون في علم النفس.

- مؤشر الإصابات أثناء العمل: تعتبر الإدارة في كل المنظمات مسؤولة أساسية في تقديم الخدمات الصحية للأفراد العاملين كجزء من مهامها في صيانة والحفاظ عليه حيث تقدم الخدمات الصحية الوقائية والعلاجية لتدعيم الجوانب الصحية والجسمية والنفسية للأفراد العاملين<sup>1</sup>.

مؤشر الشكاوى: تلك الشكاوى المقدمة من طرف العمال لمسؤولياتهم أو النقابات العمالية أو حتى زملائهم، وهذه النسبة تدل عن مظاهر الرضا الوظيفي أو عدمه، فكلما كانت نسبة التظلمات مرتفعة من طرف العمال لمشرفيهم، كلما كان ذلك تعبيرا عن عدم الرضا وعن الحالة النفسية التي يعيشها العامل داخل المنظمة والعكس صحيح. ولهذا فالشكاوى والاحتجاجات هي مؤشر من مؤشرات الرضا الوظيفي التي يمكن أخذها بعين الاعتبار، والاهتمام بها ودراستها وتحليلها بدقة وهذا من أجل تفادي كل الاضطرابات والتوترات التي قد تظهر وتؤثر تأثيرا سلبيا على المنظمة.

- مؤشر الإنتاجية: هناك علاقة تربط الإنتاجية بالرضا الوظيفي، وأنه كلما الرضا الوظيفي زادت معه مستويات الإنتاجية، لكن الدراسة التي قام بها اورفن في 1955 أوضحت أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية موجودة باستمرار.

1 - بورنان، فتيحة. مرجع سابق. ص. 33-34.

• مؤشر التمارض: أن حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر والقلق فمن أجل التخلص من عمل غير راض عنه يلجأ الفرد إلى ظاهرة التمارض وتعني إظهار الفرد نفسه في حالة مرض، وذلك من خلال التردد المستمر على عيادة المؤسسة وهذا السلوك ما هو إلا تعبير عن مشاكل في العمل والملل من الظروف المحيطة به<sup>1</sup>.

• مؤشر الإضراب: حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في علاقات العمل (العلاقات الإنسانية)، لذلك يعد أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح ويعتبر كذلك نوع من الغياب فنجد العمال في حالة إضراب إذا كانت الأجور منخفضة مثلا فهذا يعكس لنا عدم الرضا على مستوى الأجور<sup>2</sup>.

3-2-4- محددات الرضا الوظيفي: تتمثل محددات الرضا الوظيفي في كل من: التناقض (التباعد)، العدالة والنزعة (الميول)، وفيما يلي سيتم التطرق إلى كل من محددات الرضا الوظيفي المتمثلة في:

1- العدالة: المحدد الأول للرضا الوظيفي هو العدالة، وتحقيق هذه الأخيرة يكون عندما يدرك الموظفون أن ما يستحقونه من وظائفهم يحصلون عليه، كما يدركون العدالة عندما يثقون في العملية المستخدمة لتحديد نتائج الوظيفة وتقييم الأداء، وكذا سياسة تقرير الأجور والحوافز. من خلال إدراك العامل أن سياسة الأجور المطبقة في المؤسسة موضوعية، فإنه بالتالي يشعر بالرضا، يعني يشعر الموظف بالعدالة عندما يحصل على ما يعتقد أنه يستحقه من العمل. بمعنى أن الرضا الوظيفي يحدث عندما يدرك الفرد أن النتائج المتحصل عليها عادلة بالمقارنة مع النتائج التي يحصل عليها الآخرون، وأن الإجراءات التي تستخدم في تحديد نتائج الوظيفة تكون عادلة.

2- النزعة (الميول): يشير هذا المحدد إلى الوضع الشخصي للفرد، فالمؤسسة قد تتمكن من التأثير في رضا موظفيها من خلال التغييرات والتحسينات في بيئة العمل، حيث أشارت الدراسات المتخصصة في الرضا الوظيفي إلى أن بعض خصائص الشخصية الموروثة والمكتسبة تساهم في تحديد الرضا الوظيفي، وقد خلصت هذه البحوث إلى أن الميول أو النزعة السلبية والتفكير المتناقض يؤثر على مشاعر السعادة لدى الأفراد. وبالتالي يؤثر على الرضا الوظيفي ومثال على ذلك الأفراد المتفائلون وذوي

1 - العبودي، فاتح. الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل.

ماجستير: علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية: جامعة منتوري قسنطينة: 2007. ص.ص. 67-69.

2 - مرابط، مريم: طيب، سميرة. الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء المهني داخل الجامعة الجزائرية: دراسة ميدانية

بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قالمة. ماستر: تنظيم وعمل: جامعة قالمة: 2012. ص.ص. 25.



التفكير الواقعي والمنطقي، واللذين تكون لديهم نزعات أو ميول إيجابية للبيئة المحيطة بهم وأفكار غير متناقضة، فإنهم غالباً ما يكونون أكثر رضا عن وظائفهم. والعكس صحيح.

3-التناقض(التباعد): إن الرضا عن العمل يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب الفرد في تحقيقها وتلك التي يحصل عليها فعلاً في مجال العمل، أي يجب أن تكون نتائج الوظيفة التي يدركها الفرد بالفعل تقابل أو تفوق النتائج التي يتوقعها أو يرغب فيها. وبالتالي يشعر بالرضا إذ أشبعت وتحققت رغباته والعكس صحيح.<sup>1</sup>

### 3-3-العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

3-3-1-البرامج الداعمة للرضا الوظيفي: للرضا الوظيفي مجموعة من البرامج التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب منه، حيث أن هناك مجموعة من البرامج تستهدف التأثير في سلوك العاملين بالمنظمات مما تؤدي هذه البرامج إلى المحافظة على مستوى رضاهم ودفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة ومن أهم هذه البرامج ما يلي:<sup>2</sup>

1-برامج صيانة القوى العاملة: مثل برامج التدريب وتنمية المهارات الإبداعية، برامج إعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز. وهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين، إضافة إلى قابليتهم للإبداع والابتكار.

2-برامج تحسين بيئة وظروف العمل: وتشمل الإجراءات التالية:

-تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة، التهوية، الحرارة، الرطوبة الأثاث...الخ.

-معالجة حالات التعب والإرهاق، وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل. والاعتماد على مبدأ حاجة العاملين إلى الراحة وتحديد النشاط.

-التقليل من رتبة الأعمال والروتين، باللجوء إلى برامج الإثراء الوظيفي.

3-برامج فرق العمل المدارة ذاتياً: وهي جماعات يتم تشكيلها من العمال المسؤولين عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة والموجودين في قاعدة الهرم التنظيمي، وهي جماعات تسعى إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال وتضع الحلول المناسبة لها، ويرتكز عملها فقط على الجوانب الفنية وليس

1 - شابونية، عمر. الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية الجزائرية وأثره على الأداء. مرجع سابق. ص.43-45.

2 - برياح، محمد الأمين. تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بمغنية. ماستر:

إدارة أعمال الموارد البشرية: جامعة أبي بكر بالقايد تلمسان: 2015.ص.34-35.

على الجوانب الإدارية. ومثل هذه الجماعات تساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية وتقليل التكاليف.

5-برنامج حلقات الجودة: يقصد بحلقات الجودة فرق عمل تشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة، حيث يمكن لأي عضو في المنظمة أن ينظم إليها بغض النظر عن وظيفته ومنصبه الإداري، وتسعى من حلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة مشاكل العمل واقتراح حلول لها، كما أن عملها لا يقتصر على مجال معين. ومن بين أهدافها تحسين الروح المعنوية للعاملين، تشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين، رفع درجة الوعي لدى العاملين.<sup>1</sup>

6-برنامج الرفاهية الاجتماعية: ذلك من خلال زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالندوات وتوفير وسائل مريحة للمواصلات والسكنات الوظيفية.

7-برامج الرعاية الصحية: برامج تقدم من خلالها الخدمات في حالة العجز أو الإصابة وغيرها من المواقف التي تستدعي وقوف المؤسسة إلى جانب عمالها وإشعارهم بحرصها على راحتهم وصحتهم. بإنشاء عيادات خاصة بكل مؤسسة وهو الأمر الذي من شأنها الحفاظ على درجة عالية من الرضا الوظيفي.<sup>2</sup>

### 3-3-2-الاتجاهات النفسية والرضا الوظيفي

#### • مظاهر الروح المعنوية العالية تتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>

أ-ميل أعضاء الجماعة إلى التعاون والتماسك من تلقاء أنفسهم لا نتيجة سلطة خارجية.

ب-وجود أقل قدر من الصراع والاحتكاك بين أعضائها لما قد ينقلب إلى فرقة وانقسام.

ت-قدرة الجماعة على التكيف للظروف المتغيرة، وميل أعضائها إلى تسوية الخلافات الداخلية بما يعيد إلى الجماعة وحدتها وتماسكها.

ث-ذئوع الشعور بالانتماء بين أعضاء الجماعة، وهو شعور ينجم عن توحيد الفرد مع الجماعة وإستغراقه فيها لأنها ترضي دوافعه وحاجاته ولأنها تزيد من شعوره بالأمن وثقته بنفسه.

1 - العربي، حكيم؛ منقلاتي، يزيد. مرجع سابق، ص.36.

2 - موساوي، سليمة. تأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال داخل المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية لمؤسسات اتصالات الجزائر قالمة. ماستر: علم الاجتماع تنظيم وعمل: جامعة قالمة: 2014. ص.96.

3 - بضياف، عادل. مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الجامعيين. دراسة ميدانية بالمركز الجامعي سوق اهراس. ماجستير: علم النفس عمل وتنظيم: جامعة متنوري قسنطينة: 2009. ص.105.

ج- وجود أهداف مشتركة يعمل الجميع من أجلها.

ح- وجود اتجاهات نفسية إيجابية لدى الأعضاء نحو أهداف الجماعة ورئيسها، فهم يرتضون هذه الأهداف ويتقبلونها، وكذلك اتجاههم من رئيس الجماعة.

• مظاهر الروح المعنوية المنخفضة:

تبدو الروح المعنوية المنخفضة للجماعة في افتقاد العلامات السابقة مما ينجم عنه ما يلي:<sup>1</sup>

أ- نقص في الإنتاج عما هو متوقع مع زيادة في مقدار المواد التالفة.

ب- زيادة عدد الحوادث كما تبدوا في كثرة تغيب العمال أو تأخرهم وتركهم العمل.

ت- تعدد الشكاوى والمظالم وشيوع التذمر.

ث- زيادة التوتر بين العمال أثناء العمل.

ج- التباطؤ والتكاسل في إنجاز العمل والانصراف قبل موعده وفترات الراحة.

ومن هذه المظاهر والعلامات نستطيع أن نرد الروح المعنوية إلى كتلة من المشاعر والميول والاتجاهات النفسية تسود أعضاء الجماعة فتؤثر في سلوكهم تأثيراً حسناً أو تأثيراً سيئاً، لذا يعرف بعض العلماء الروح المعنوية للجماعة بأنها جملة الاتجاهات النفسية التي تغشى أفراد الجماعة في مجموعهم

فالروح المعنوية العالية للعاملين مرتبطة بعوامل وظروف شتى أهمها:

• ظروف العمل المادية تظهر في النقاط التالية:<sup>2</sup>

يعرف "صالح الشنواني" الظروف المادية أو الفيزيائية " بأنها كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه للعمل وميوله في اتجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة والمشروع الذي ينتهي إليه".

أما "عادل حسن" فيعرفها بأنها "الظروف التي تحيط بالفرد أثناء قيامه بأعمال وظيفته والتي تؤثر بدرجة ملموسة على مقدرته الذهنية والجسمية والتي لا يستطيع التحكم فيها. كالحرارة والبرودة

1 - بضياف، عادل. المرجع السابق.

2 - بوغاز، فريد. مرجع سابق، ص. 28.

والضوضاء والأتربة والتهوية... الخ" وقد أشارت الدراسات إلى ذلك التأثير الذي تخلقه تلك الظروف على الرضا وكذا تأثيره على العوامل على الحالة النفسية للعمال وعلى رضاهم عن العمل، كما تشير نتائج الدراسات إلى أن درجة سوء أو مناسبة تلك الظروف يؤثر على قوة الجذب التي يمارسها محيط العمل على العامل وقوة ارتباطه بالعمل وبالتالي على درجة رضاه، فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتبطان بظروف العمل المادية المناسبة وغير المناسبة ارتباطاً تناسبياً

#### • الأجور:

يعتبر وسيلة هامة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد. باعتبارها مقابل لسلوك الفرد عن المنظمة فهي تؤثر على رضاه عن عمله. وقد أشار الكثير من الكتاب المحدثين إلى الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا، وأن توافره لأسباب الرضا أو السعادة وإنما يمنع فقط فمشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد. فضلاً على ذلك فإن بعض الأفراد وخاصة لمن يشغلون الوظائف العليا قد يعتبر الأجر كرمز لنجاح والتفوق. وبالتالي فالأجر له جوانب اجتماعية ومعنوية عديدة لا يجب أن تسقط ليركز فقط على الوظيفة المحدودة للأجر كوسيلة إشباع مادية<sup>1</sup>.

### 3-3-3- الآثار السلوكية للرضا الوظيفي

رغم أن مشاعر الرضا الوظيفي تمثل مشاعر عاطفية ضمنية إلا أن هذه المشاعر يمكن أن يتم التعبير عنها بسلوك خارجي، ويمكن تقسيم سلوك العمل إلى ثلاث مجموعات وهي:

1- سلوك الأداء: بناء على الدراسات التي أجريت في هذا المجال فإن علاقة ارتباط الرضا بالأداء تقوى في الحالات التي تكون فيها عوائد العمل مشروطة بالأداء، أما في حالة مشاعر الرضا التي تتولد عن المقارنة بالآخرين فإن شعور الفرد بالإجحاف يؤدي إلى تخفيض هذا الفرد للجهد المبذول، أما شعوره بالذنب نتيجة إدراكه أنه يحصل على عوائد أكبر يؤدي إلى زيادة جهده المبذول.

2- سلوك الانتظام: ويرتبط بمشاعر الرضا أكثر من ارتباطه بأي بعد آخر، وتوجد هناك علاقة طردية بين الرضا الوظيفي ودرجة الانتظام، وتجدر الإشارة إلى أن مؤشرات الانتظام في العمل ليست وليدة الخبرات العاطفية فقط، وإنما تؤثر فيها عوامل خارجية أخرى.

1 - ناصري، مختار. أثر الترقية على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة العيادة الطبية الجراحية الضياع ورقلة. ماجستير: تسيير مؤسسات الصغيرة والمتوسطة: جامعة قاصدي مرياح ورقلة: 2016. ص.9.

3- سلوك الصراع والنزاع: ويرتبط بمشاعر رضا العدالة بشكل مباشر، ويمثل هذا السلوك محاولة من قبل الفرد لاستعادة الفرد التوازن العادل عن طريق محاولة زيادة العوائد، مثل حالة الشكاوى والتظلمات والإضرابات كوسيلة لاستعادة حقوقه<sup>1</sup>.

### 4-3 آثار الرضا ونتائج عدم الرضا

#### 3-4-1 آثار الرضا الوظيفي.

1- على الصحة العضوية: يعتبر الرضا عن مسببات التوازن النفسي الذي يؤثر على الصحة العضوية، وهذا ما توصل إليه "هيرزبرغ" وزملاؤه، حيث أكدوا تكرار عدم الرضا الوظيفي يؤدي إلى الإحساس بالألم الرأس، فقدان الشهية، عصر الهضم والغثيان. أما برك فوجد الارتباط بين الرضا وبعض الأعراض العضوية كالتعب، صعوبة التنفس، صداع الراس. إذا يمكن القول إن الرضا الوظيفي مهم جدا للحفاظ على الصحة العضوية للفرد.

2- على الصحة العقلية والرضا في الحياة: لقد أثبتت الدراسات أن العاملين الذين يتمتعون بالرضا والصحة العقلية، ولديهم اتجاهات إيجابية نحو حياتهم الشخصية بصفة عامة، قد يحدث العكس مع الشعور بعدم الرضا. وهناك من أكد بعد دراسة معقدة وجود علاقة قوية بين الرضا والصحة العقلية، فظروف العمل من مسببات عدم الرضا ومشاكل الصحة العقلية، فالعامل الموجود في ظروف ملائمة ومناسبة تبعث بالارتياح والرضا. تكون صحته العقلية بعيدة كل البعد عن الاضطرابات<sup>2</sup>.

3- الولاء التنظيمي: الولاء أو ما يشار إليه أحيانا على أنه الالتزام التنظيمي. يشير إلى تطابق أهداف الفرد وتوجهاته مع أهداف وقيم المنظمة، مما يرفع عنده الرغبة في الإنتماء إلى المنظمة ويزيد إستعداده لبذل الجهد في سبيلها والرغبة في العمل ومساعدة المنظمة على النجاح، حيث أن الولاء يمثل طبيعة شعور الأفراد اتجاه منظماتهم ومدى تعلقهم وتوجههم من أجل خدمتها، فيتأثر الولاء بدرجة الرضا تأثرا واضحا

1 - بضياف، عادل. مرجع سابق.ص.107.

2 - طويل، كريمة. الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء الإطارات: الشركة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية. ماجستير: علم النفس العمل والتنظيم: جامعة الجزائر: 2007.ص.111.

حيث أن الراضين عن عملهم يتصفون بالتعاون وقوة العلاقات الاجتماعية بينهم، كما أن لديهم رغبة في الحفاظ على موارد المنظمة وتحمل المصاعب دون شكوى وهي كلها مميزات الولاء التنظيمي<sup>1</sup>.

4-آثاره على الإنتاج: كل الدراسات مهما كان المتغير الذي تربطه بالرضا، تؤكد على وجود علاقة قوية بين الرضا والإنتاج، والواقع أن الإنتاج ارتفاعه أو انخفاضه نتيجة نهائية لمستوى الرضا الذي يتحدد بأسباب أخرى متعددة، والعديد من الباحثين يتحدث عن العلاقة التبادلية في معادلة الرضا والإنتاج كون كلاهما سبب لآخر. فكما أن الرضا يؤدي إلى ارتفاع الإنتاج فإن الإنتاج بدوره يؤدي إلى ارتفاع الرضا، كتعبير نفسي يقول "فوردا" الأداء والإنتاج الجيدان يؤديان إلى اتجاهات مهنية إيجابية<sup>2</sup>.

### 3-4-2- نتائج عدم الرضا الوظيفي

إن النتائج المترتبة على عدم الرضا الوظيفي تكمن في الإجابة عن السؤال التالي: كيف يمكن للعاملين التعبير عن عدم الرضا؟ وفيما يلي أربعة أشكال تعبر عن عدم الرضا الوظيفي:

1-الخروج أو فسخ عقد العمل: يكون السلوك هنا موجه نحو ترك المنظمة، ومن ثمة البحث عن مركز جديد، ويمكن التعبير عن هذا السلوك بالاستقالة أو الانتقال إلى مكان آخر في العمل.

2-الصوت: تشير إلى محاولة التعبير بدلا من الهروب من الوضع الذي هو عليه العامل، من خلال البحث عن طريقة إيجابية بناءة للاستجابة، من خلال المحاولة الفعالة لتحسين الظروف بوضع المقترحات للتحسينات، مناقشة المشاكل مع الرؤساء وبعض اشكال الفعالية النقابية<sup>3</sup>.

3-الولاء: من خلال الانتظار الصبور، بمعنى انتظار سلبي متفائل بتحسين الظروف، من ضمنه الدفاع عن المؤسسة في مواجهة الانتقادات والثوق بها، تسمى المعاناة بصمت.

4-الإهمال واللامبالاة: من خلال السماح للظروف بالتفاقم بما في ذلك التغيب المزمّن أو التأخير، تقليص الجهود، زيادة نسبة الأخطاء<sup>4</sup>.

1 - بوقال، نسيم. مرجع سابق.ص.104.

2 - بووذن، نبيلة. محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكيلاند للدافعية: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيو. ماجستير: علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية: جامعة متنوري قسنطينة: 2006.ص.ص.67-68.

3 - بوقرة، سارة؛ كرافلة، لويزة. إدارة الموارد البشرية ودور التخطيط في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية جامعة 08 ماي 1945 قالمة. ماستر: إدارة مؤسسات وثائقية: جامعة قالمة: 2016.ص.38.

4 - المرجع السابق.

3-4-3-عوائق الرضا الوظيفي: هناك العديد من العوائق التي تحد من الوصول إلى درجة عالية من الرضا الوظيفي. لذا يوجد الكثير من الأشخاص يتحصلون على نتائج سيئة عند إجراء مقاييس الرضا الوظيفي ومن أهم هاته العوائق ما يلي:

1-الوظيفة أقل من الكفاءة: يوجد العديد من العمال يشتغلون في مناصب أقل من كفاءتهم وذلك لبعض الأسباب. كاضطرار للعمل في منصب أقل كفاءته لظروف اقتصادية أو أسباب قاهرة، وعدم وجود فرص وظيفية تتلاءم مع التعليم الذي تلقوه.

2-العمل الروتيني: بمعنى محتوى العمل قد يمتاز بتكرار النشاطات بصفة دائمة والذي يؤدي إلى الشعور بالروتين الذي يخلق شعور العامل بالاستياء وعدم الرضا، وكذلك الحجم الساعي للعمل والظروف المادية والفيزيكية وحتى علاقاته مع زملائه.

3-الخلاف مع الرئيس: سوء العلاقة بين المشرف والعمال تحد من تحقيق رضاه الوظيفي. حيث أن المشرف الذي يتفهم مرؤوسيه ويمدحهم يخلق جو من الثقة واحترام العمال وهذا يساهم في تحقيق الرضا، والعكس من ذلك الذي يولد حالة من عدم الرضا.

4-التقدم التكنولوجي: ذلك أن العامل يجد نفسه في بعض الأحيان عرضة للاستغناء والتسريح بسبب استخدام آلات جديدة تقوم بالعمل الذي يقوم به، أو استخدام آلة لا تتوافق مع قدراته وهذا ما يجعل العمال في حالة خوف على مناصبهم وهذا ما يولد عدم الرضا والاستياء.

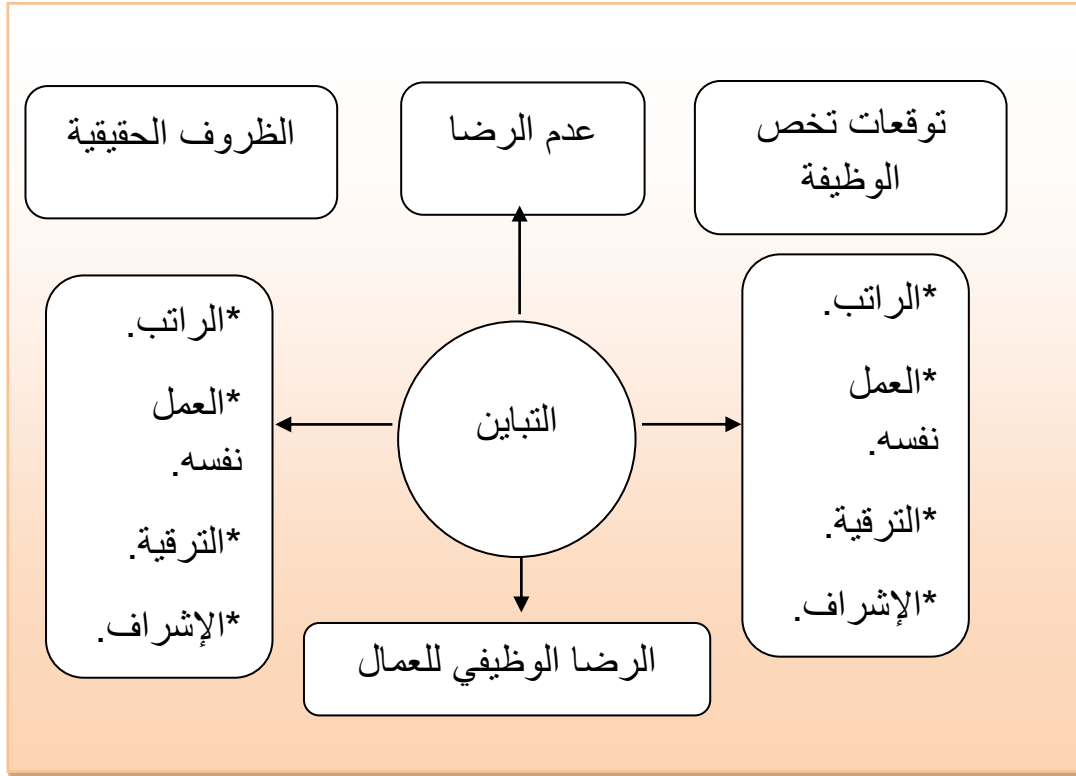
5-سوء اختيار الفرد للمهنة: بحيث تكون إمكانيات وقدرات الفرد لا تتوافق مع طموحاته وإمكانياته وقد لا ترضى دوافعه ولا تشبع حاجاته ومتطلباته المادية والمعنوية، وقد تكون سوء الاختيار ناتج عن ظروف قاهرة<sup>1</sup>.

#### 3-4-4-نموذج الرضا الوظيفي

ما الذي يجعل أو يحدد إذا كان العمال يشعرون بصفة عامة بالرضا أو الاستياء نحو وظائفهم؟ ثم كيف يجمع الرضا عن كل العوامل المختلفة كالأجر والترقية وغيرها ليعطي لنا اتجاها كليا يشير إلى حب وكره العامل لوظيفته؟ وقد قام كل من "أرنولد وفيلدمان" بوضع نموذجا للرضا الوظيفي، تعرضنا من

1 - مجيدر، بلال. مرجع سابق.ص.86.85.

خلاله إلى العوامل التي تتحكم في رضا الأفراد. وذلك بالمقارنة بين ما كان متوقعا وبين ما هو واقع فعلا<sup>1</sup>.



شكل رقم (05): يمثل نموذج الرضا الوظيفي<sup>2</sup>

1 - بووذن، نبيلة. مرجع سابق. ص.36.

2 - المرجع نفسه.



خلاصة:

من خلال ما سبق يتبين لنا أن أهمية الرضا الوظيفي للعاملين لها أهمية كبيرة. ويلعب دور فعال في الحياة الشخصية والمهنية لهم، وتحقيقه يؤدي بالمكتبات إلى الرقي والتطور وتحقيق الأهداف وتحسين الخدمات والأداء. وعدم الرضا الوظيفي فإنه يعكس سلبا على المكتبات، مما يؤدي بها إلى التراجع وال فشل في تحقيق الأهداف. لذا يعتبر الرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات هو أساس نجاحها وتطورها والنهوض بها إلى مستوى أرقى.

الفصل الرابع:

مكتبات المطالعة العمومية

تمهيد:

تعتبر مكتبات المطالعة العمومية المصدر المعلوماتي والمحور الأساسي داخل المجتمع، يلجأ إليها أغلب المستفيدين بمختلف الفئات والأعمار. وذلك بالنظر إلى مختلف الخدمات التي تقدمها مجاناً، وما تحتويه من مصادر معلومات ومراجع قيمة، حيث تلعب دوراً فعالاً في تلبية الاحتياجات بشتى الطرق والوسائل، فهي قوة حيوية لثقافة المجتمع وتطوره فكرياً. حيث أنها تتضمن العديد من الفروع الفرعية التابعة لها. ومن خلال ذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى التعريف بها، معرفة مسارها التاريخي... إلخ ولمعرفة المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية أكثر قمنا بتفصيل هذا الفصل إلى أربعة مباحث كانت كالتالي:

- ماهية المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية.
- مكتبات المطالعة العمومية بين مهامها والخدمات المقدمة للمستفيد.
- البنية الأساسية للمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية.
- تحديات المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية.

1-4- ماهية المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية

1-1-1- مفهوم المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية: حضرت مكتبات المطالعة العمومية بمفاهيم عديدة ومتنوعة نذكر منها ما يلي:

- عرفتها موسوعة المكتبات والمعلومات بأنها: مؤسسة عامة تدعم من المال العام وتتاح مجموعاتها وتسهيلاتهما وخدماتها لجميع المواطنين بدون تمييز.
- معجم هارد لمصطلحات المكتبيين أنها: هي التي تمول كلياً أو جزئياً من المال العام، ولا يقتصر استخدامها على فئة معينة من الناس وتكون خدماتها مجانية<sup>1</sup>.
- المكتبة العامة هي مؤسسة ثقافية، يحفظ فيها تراث الإنسانية الثقافي وخبراتها، ليكون في متناول المواطنين من كافة الطبقات، والأجناس، والأعمار، والمهن والثقافات، وهي بهذا المعنى تعد من أهم الوسائل التي تعين على نشر المعرفة، والارتقاء بمستوى الفن والثقافة في البيئة<sup>2</sup>.

1- الضبيعان، سعد عبد الله إبراهيم عبد الله. إطلالة تاريخية على المكتبات العامة في المملكة العربية السعودية مع دليل شامل لها. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 1994. ص.17.

2- حسن، سعيد أحمد. المكتبة العامة والوعي الثقافي. بيروت: مؤسسة الرسالة، 1985. ص.11.

- هي مبنى عمومي تابع للقطاع الحكومي لا تقتصر مقتنياتها على مجال معين بل تحتوي على أشكال العلوم والمعرفة المختلفة لتغطي كافة شرائح المجتمع في المنطقة أو المدينة.<sup>1</sup>
- حسب المرسوم التنفيذي رقم 234/12 الصادر في 24 ماي 2012 والمادة الثانية من القانون الصادرة في سنة 2007 "فإن مكتبات المطالعة العمومية الجزائرية مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتعتبر جزء هام من النظام المكتبي للدولة فهي تختص بدور يميزها عن بقية الأنواع الأخرى من المكتبات. ألا وهو نشر الثقافة بين المواطنين على مختلف الأعمار والمستويات التعليمية أو الاجتماعية دون تفرقة. كما أنها تعد دعامة أساسية في تدعيم القيم الأصلية للمجتمع، ووسيلة هامة للانفتاح على الثقافات المختلفة من أجل إحداث التطوير والتغيير المستمر، كما تعد الحصيلة النهائية للفكر الإنساني وهي بذلك تشجع وتساعد الجمهور على قراءة الإنتاج الفكري.<sup>2</sup>

#### 2-1-4- تاريخ مكتبات المطالعة العمومية في الجزائر.

أما في الجزائر فقد شهدت المكتبات العامة منذ العهد العثماني إلى الآن تطورا واضحا في خصائصها ومميزاتها، ويمكن تلخيص أهم التطورات التي مرت بها في المحطات التاريخية التالية:

- مرحلة الألفية الأولى: تميزت هذه الفترة بظهور أنواع عديدة للمكتبات، بداية بمكتبات العلماء والأثرياء والمكتبات السلطانية في العهد العثماني، مرورا بالعهد الاستعماري واستحداث نوعين من المكتبات العامة، الأول خاص بالأوروبيين مثل: المكتبات البلدية المركزية بالجزائر، مكتبات البيار الشعبية، مكتبة بلدية قسنطينة؛ أما الثاني فخصص للأهالي ونذكر منها: المكتبة العربية بتلمسان، المكتبة العربية بعنابة، المكتبة العربية بجاية.

- مرحلة الألفية الثانية: بعد خروج الاستعمار الفرنسي عانت الجزائر من أوضاع صعبة عرقلت أداء المكتبات العامة ومهامها في إيصال رسالتها إلى المجتمع، وهذا نتيجة لجملة من الأسباب والظروف البيئية والاجتماعية والقانونية التي سادت في الفترة ما بين 2002-2005 المتمثلة في:

\* الوضعية المتردية التي عاشتها المكتبات العامة على المستوى الوطني بداية من 2003.

1 - قاري عبد المفتاح، عبد الغفور. مرجع سابق. ص. 133.

2 - بالعيد، محمد عبدو؛ صهيب، جمال. واقع خدمات مكتبات المطالعة العمومية في ظل التكنولوجيا الحديثة: دراسة ميدانية بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية الوادي. د. محمد الطاهر العدواني "نموذجا". ماستر: إدارة أعمال المكتبات ومراكز المعلومات: جامعة قسنطينة 02: 2016. ص. 10.

- \* غياب نصوص تأسيسية وتشريعية في الجزائر خاصة بالمكتبات بصفة عامة والمكتبات العامة بصفة خاصة.
- \* المشاكل الإدارية التي عانت منها المكتبات العامة، سواء من ناحية التسيير الإداري وافتقارها للأسس والأساليب العلمية.
- \* غياب الأشخاص من ذوي الخبرة والاختصاص لتسيير المكتبات العامة.
- \* معاناة المجتمع الجزائري من عدة ظواهر مثل: ارتفاع نسبة البطالة، إضافة إلى الأمية.<sup>1</sup>

#### 4-1-3- أهداف مكتبات المطالعة العمومية

تسعى مكتبات المطالعة العمومية إلى تحقيق أهدافها لأجل بلوغ مستوى عالي من التطور والجودة في تقديم خدماتها تتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- 1- تقديم الخدمات المكتبية والمعلوماتية لجميع شرائح المجتمع، من خلال توفير مصادر المعلومات المختلفة وتوفير البرامج التعليمية والثقافية ونشر الخدمة المكتبية على نطاق واسع في المدن والارياف.
- 2- رفع المستوى الوظيفي للأفراد وتنمية المهارات من خلال توفير مصادر المعلومات التي تساهم في تزويدهم بالمهارات والخبرات، التي تعينهم على تطوير أداء العمل وإشباع رغبتهم في الحصول على أحدث ما نشر في مجالات عملهم من مجموعات تتعلق بالحرف والمهن والصناعات.
- 3- تشجيع المستفيدين وحثهم على متابعة النتاج الفكري من خلال تحفيزهم لارتياذ المكتبة لإفادة منابع الفكر والثقافة في مختلف مجالات المعرفة، مما يساهم في رفع المستوى العلمي والثقافي للمواطنين ويجعلهم أكثر فاعلية في المجتمع.<sup>2</sup>
- 4- المساعدة على قضاء وقت الفراغ بشكل أنفع وأكثر جدوى للفرد وللمجتمع.
- 5- رفع المستوى السياسي للأفراد بما ينسجم مع متطلبات المجتمع، من خلال تقديم المعلومات والمصادر الأساسية التي تعالج وتوضح المبادئ والأفكار السياسية والوطنية القومية.

1 - بوغرة، فريدة؛ مسعودي، يمينة. استراتيجيات إدارة المعرفة الاجتماعية بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية بالجزائر: دراسة ميدانية بمكتبات ولايات تبسة، قسنطينة، سكيكدة. ماستر: إدارة مؤسسات وثائقية: جامعة 08 ماي 1945: 2018. ص.19.

2 - المالكي، مجبل لازم مسلم. المكتبات العامة: الأهداف، الإدارة العلمية، الخدمات المكتبية والمعلوماتية. عمان: مؤسسة الورق، 2000. ص.27.

6- تعزيز الروابط الاجتماعية بين أبناء المجتمع من خلال إقامة الندوات والمحاضرات وعرض الأفلام وتبادل الآراء وحل المشكلات الفردية والاجتماعية. مما يؤدي إلى توطيد وتعميق أواصر العلاقات الإنسانية مع مختلف شرائح المجتمع<sup>1</sup>.

#### 4-1-4- أنواع مكتبات المطالعة العمومية.

تعددت مكتبات المطالعة العمومية إلى فروع متنوعة وذلك حسب اختلاف المجتمع المستفيد منها، كون أن روادها يمثلون كافة فئات المجتمع. إضافة إلى تسهيل إمداد وصول الخدمات المكتبية لمن يصعب عليهم الوصول إلى المكتبة المركزية. من خلال ذلك ظهرت أهم أنواع مكتبات المطالعة العمومية وهي:

1- المكتبات الفرعية: الغرض من إنشاء المكتبات الفرعية هو تسيير إمداد الأفراد الذين لا يتيسر لهم الوصول إلى المكتبة المركزية. ففي التشكيل المكتبي الذي أحسن توزيع المكتبات الفرعية به لن ينطوي استعمال القارئ للمكتبة على ضرورة قيامه برحلات طويلة نسبياً، حتى يصل إلى مقر المكتبة فيضيع بذلك وقتاً كان بالإمكان توفيره، بل سوف تقام المكتبات قريباً من الأماكن التي يذهب إليها الناس عادة لأغراض أخرى غير القراءة، مثل: التجارة والمواصلات. فحين تضطر غالبية القراء إلى القيام برحلات خاصة إلى مقر المكتبة بدون أن يكون لهم في هذه الرحلات هدف آخر غير الحصول على الكتب.

2- المكتبات المتنقلة: عبارة على سيارة مصممة بشكل مناسب تضم مجموعة من الكتب والمواد الثقافية الأخرى، تنطلق من مكتبة المطالعة العمومية المركزية إلى القرى والأرياف وفق برنامج زمني معين. تهدف إلى تقديم الخدمات المكتبية المختلفة وخاصة المناطق النائية من أجل رفع المستوى الثقافي الأصلي للريف، كما تهدف إلى زيادة الوعي لدى الأهالي بما يدور في العالم الخارجي من أحداث وتطورات، وشغل أوقات فراغهم بطريقة إيجابية وبناءة، والمساهمة في حل بعض مشكلات الريف من خلال ما تقدمه المكتبات من كتب موجهة وغير ذلك من الأنشطة الثقافية.<sup>2</sup>

1- أنور، أحمد عمر. المعنى الاجتماعي للمكتبة: المعنى الاجتماعي للمكتبة: دراسة لأسس الخدمة المكتبية العامة والمدرسية. القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1997. ص.18.

2 - قريع، هاجر: بوقرة، حسناء. دور مكتبة المطالعة العمومية في تلبية احتياجات التلاميذ: دراسة ميدانية بمكتبة بلدية عين السمارة. ماستر: إدارة أعمال المكتبات ومراكز التوثيق: جامعة قسنطينة2: 2017. ص.15-16.

3- مكتبة الأطفال: قسم من المكتبة مخصص لاستخدام الأطفال وحدهم ويحتوي على مكتبة كاملة للأطفال تحتوي في مجملها على تقديم مواد خدمات المكتبة الخاصة بالأطفال. مثلا: قصص الأطفال والأفلام الكرتونية.

4- المكتبة المركزية: تتواجد على مستوى المدن الكبرى، تشرف على الفروع التي تتبعها بمستوياتها المتعددة.<sup>1</sup>

لا تتوقف أنواع المكتبات العمومية في المكتبات الثلاث سابقة الذكر. وإنما مكتبات المطالعة الحديثة يمكن تصنيفها وفق السلطات المشرفة عليها على النحو التالي: مكتبات المدن أو المكتبات البلدية، مكتبات المحافظات أو المقاطعات أو الولايات، مكتبات الجمعيات والمؤسسات الخاصة.

#### 4-1-5- أهمية مكتبات المطالعة العمومية.

للمكتبات العمومية أهمية كبيرة وتأثير قوي في ثقافة أفراد المجتمع وتنمية تحصيلهم العلمي نذكر منها:

- تضمن تأدية خدمة عامة تتماشى مع الاحتياجات العامة والوثائقية مع احترام جميع الأساسيات من حق الاطلاع المباشر والمجاني.
- إتاحة جميع مصادر المعلومات المتوفرة بها مجانا لجميع من يرغبون في الاطلاع على هذه المصادر، دون أن يعترضهم في تحقيق ذلك أي حواجز مادية أو أي تدخل من السلطات السياسية أو الدينية.
- خدمة جمهورها دون تمييز بين المستويات أو الجنس أو التحصيل العلمي وتقدم خدماتها مجانا.
- جعل المكتبة أداة للتوعية والتطوير الثقافي والروحي للمستفيد.
- ثراء المكتبة العامة بمصادر المعلومات المختلفة لخدمة جميع مستويات أفراد المجتمع.
- تنمية وتطوير قدرات الأفراد وصقل مواهبهم وقدراتهم وبالتالي تعود بالمنفعة على المجتمع.<sup>2</sup>

1- زغاد، أحلام. مياني مكتبات المطالعة العمومية وتأثيرها في تسير أداء خدمات المعلومات: دراسة ميدانية في مكتبة المطالعة العمومية «نايت بالقاسم مولود قاسم» بلدية شلغوم العيد ولاية ميله. ماستر: إدارة اعمال المكتبات ومراكز التوثيق: جامعة قسنطينة2: 2017.ص.17.

2 – بوالدشيش، وائل. التنشيط في المكتبات العامة: دراسة ميدانية بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية مبارك بن صالح بولاية ميله. ماستر: تكنولوجيا جديدة في المؤسسات الوثائقية: جامعة قسنطينة2: 2018.ص.15.

2-4-2-4 مكتبات المطالعة العمومية من تأدية المهام الى ممارسة الأدوار المتجددة

1-2-4-1 مهام مكتبات المطالعة العمومية: بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07-275 المؤرخ في 18 سبتمبر 2007، تقوم مكتبات المطالعة العمومية الجزائرية بمهام توفير الكتاب بمختلف دعائمه لترقية المطالعة العمومية وتشجيعها، وبصفة عامة تكلف بما يلي:

- وضع مختلف الأرصدة الوثائقية تحت تصرف المستعملين.
- وضع الخدمات تحت تصرف كل شريحة اجتماعية.
- تخصيص فضاء ملائم لاحتياجات الطفل لتشجيع إبداعه.
- تسهيل تطور الكفاءات القاعدية لاستعمال الإعلام الآلي.
- توفير الوسائل التي تسمح للأشخاص المعاقين بالمطالعة.<sup>1</sup>

2-2-4-2 فئات المستفيدين من مكتبات المطالعة العمومية:

يطلق عليهم كذلك المجتمع المستفيد من المكتبة أو رواد المكتبة أو مستعملي المكتبة، حيث أن مكتبات المطالعة العمومية تقدم خدماتها لفئات متنوع من المجتمع دون التمييز بين هذه الفئات وفيما يلي سوف نذكر هذه الفئات:

- 1- فئة الباحثون: تقوم هذه الفئة بإجراء البحوث العلمية في جميع المجالات المعرفة. وفي مختلف الاطوار التعليمية وغيرها.
- 2- فئة المهنيون: هم العاملون في جميع المجالات كالأطباء، المهندسين، المعلمين، المعلمين، الباحثين ومدراء مؤسسات... الخ.
- 3- فئة الأطفال: الطفل هو الفرد في مرحلة الطفولة، والتي يقدرها البعض من سن الخامسة إلى سن الخامسة عشر، وهي المرحلة التي تتكون فيها ميولات الطفل الحقيقية والمكتبة هي التي تساعد في توجيه هذه الميولات وتنميتها.
- 4- فئة ذوي الاحتياجات الخاصة: تختلف هذه الفئة عن الفئات الأخرى وتشمل كل من الفئات التالية: (الإعاقه السمعية، الإعاقه البصرية، الإعاقه الجسمية والصحية، اضطرابات السلوك... إلخ)

1 - غزال، عادل. نحو استخدام لتقنية QR code بمكتبات المطالعة العمومية الجزائرية [على الخط]. [03/04/2019]. متاح على الرابط: [www.univ-constantine2.dz](http://www.univ-constantine2.dz)



وبالتالي يجب على مكتبات المطالعة العمومية مراعات هذه الاختلافات سواء بتوفير المصادر المناسبة لهم أو عند تقديم الخدمة<sup>1</sup>

#### 4-2-3- خدمات مكتبات المطالعة العمومية:

تعددت أنواع الخدمات التي تقدمها مكتبات المطالعة العمومية إثر التحولات التي طرأت على المكتبات بصفة عامة من مكتبات تقليدية الى الكترونية، إلى جانب التركيز على تطوير الخدمات المعلوماتية وغيرها من التحولات. ومن هنا نلمس الأنواع الجديدة لخدمات مكتبات المطالعة العمومية المتمثلة فيما يلي:

1- خدمة الإعارة: تمثل الإعارة مرآة تنعكس من خلالها طبيعة الخدمة المكتبية التي تقدمها المكتبات العامة ضمن خدمات القراءة المباشر، وتعد من أهم الخدمات التي تهض بتقديمها جميع المكتبات ومراكز المعلومات ومنها المكتبات العامة. وتشمل خدمات الإعارة المطالعة أو القراءة الداخلية في المكتبة أو ما يصطلح عليها الإعارة الداخلية، والإعارة الخارجية، وتجديد إعارة المواد المستعارة، وحجز الكتب عند استرجاعها لبعض المستفيدين...<sup>2</sup>

2- الخدمة المرجعية: من الخدمات الجوهرية التي ينبغي على المكتبات العامة الاهتمام بها كونها تعكس حالة الاتصال والتعامل مع المستفيدين بشكل مباشر. ولابد أن يكون هناك قسم خاص بهذه الخدمة في المكتبة العامة يشرف عليه موظف متخصص وله خبرة تجعله قادرا على تنفيذ وأداء أعماله بمهارة ونجته<sup>3</sup>

3- خدمة البث الانتقائي: تقتصر على خدمة القراء الذين يحتاجون معلومات تتصل بدراساتهم أو بحوثهم، وقد يتم إمداد القراء بالمواد المتوافرة بالمكتبة فعلا، أو توفيرها من خلال مبدأ التعاون بين المكتبات الداخلة في النظام المكتبي العام بالدولة.

4- خدمة التصوير والاستنساخ: وذلك لتوفير صور المواد التي لا يسمح بإعارتها خارج المكتبة (المراجع-الدوريات-النسخ الوحيدة) وذلك مقابل مادي بسيط للغاية. انطلاقا من مبدأ توفير جميع المواد لكل القراء.<sup>4</sup>

1 بالعيد، محمد؛ صهيب، جمال. مرجع سابق.ص.16.

2 - المالكي، مجبل لازم مسلم. مرجع سابق.ص.111-116.

3 المرجع سابق.

4 - العلي، أحمد عبد الله. المكتبات المدرسية والعامة: الأسس والخدمات والأنشطة. القاهرة: مؤسسة الاهرام، 1996.ص.101.

5- خدمة تدريب المستفيدين: تعبر على كيفية استخدام المصادر والخدمات المختلفة التي تقدمها المكتبة في غاية الأهمية للمكتبة العمومية، بسبب ضخامتها وضخامة جمهورها مقارنة مع غيرها من المكتبات.

6- خدمة الانترنت: تسمح لمستخدميها بالاتصال والتواصل ببعضهم البعض، لاكتساب المعلومات والوصول إلى آلاف المصادر والخدمات المختلفة وبصورة تتجاوز حدود الزمن الزمان والمكان والكلفة<sup>1</sup>

#### 4-2-4- الأدوار المتجددة لمكتبات المطالعة العمومية:

تلعب المكتبات العامة في العصر الحديث عدة أدوار غنية وثرية من شأنها التأثير بشكل إيجابي على تقدم المجتمع في الحاضر والمستقبل وأهمها:<sup>2</sup>

1- المكتبة العامة وتنمية الافراد (الدور التعليمي والثقافي): فإن المكتبات تلعب دورا حيويا في سبيل تنمية قدرة الفرد نحو التربية والتعليم مدى الحياة، ويتمثل ذلك بشكل واضح في مساهمتها في برامج محو الأمية وتعليم الكبار وفي تنشيط عمليات الاستفادة من المكتبات العامة، مع دراسة احتياجات المستفيدين. إلى جانب التسلية، حل المشكلات والاستفادة من الخدمات. إضافة إلى نشر الوعي الثقافي بين جماهير المواطنين. ومختلف فئات المجتمع.

2- المكتبة العامة والتنمية الاقتصادية (الدور الاقتصادي): الخدمات التي يمكن أن تقدمها المكتبة لخدمة الاقتصاد المحلي وتمويله بالمعلومات ذات القيمة المضافة وتعد متعددة ومتنوعة مثل: فهرس مؤسسات البلدية، خدمة رصد للتجارة، معلومات حول المجتمع المحلي، معلومات حول التشغيل والمهن... إلخ من الخدمات التي تقدمها لخدمة المجال الاقتصادي.

3- الدور الاجتماعي: تعمل المكتبة العامة على إكساب المواطن الخبرات والمهارات الحياتية التي يستطيع أن يستثمرها في حياته العلمية أو الدراسية. بالإضافة إلى أنها تدعم الروابط الإجتماعية داخل المجتمع الواحد من خلال ما تقدمه من أنشطة ثقافية متنوعة، كما تعتبر عنصراً أساسياً في المجتمع لا

1 لبصير، مريم. مدى تطبيق المعايير في العمليات الفنية للمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية: دراسة ميدانية بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية مالك بن بني بولاية ام البواقي. ماستر: إدارة اعمال مكتبات ومراكز التوثيق: جامعة قسنطينة 2: 2016. ص.15-16.  
2- الزاوي، سميرة. المكتبات العامة في الجزائر بين النظريات العلمية ومعطيات الواقع: المكتبات العامة البلدية لولاية سكيكدة نموذجاً. ماجستير: الإدارة العلمية للمعلومات: جامعة متنوري قسنطينة: 2006. ص.74-75.

يمكن الاستغناء عنه، إذ أنها تمد المجتمع بمعلومات أساسية تساعد على تقدم الصناعة والزراعة والتجارة... إلخ كما تقدم البحوث العلمية والتقارير في جوانب الحياة الفكرية المختلفة<sup>1</sup>.

#### 3-4- البنية الأساسية لمكتبات المطالعة العمومية

##### 1-3-4-1- الأمور الواجب مراعاتها في بناء مكتبات المطالعة العمومية:

مما لا شك أن اختيار الموقع المناسب للمكتبات العامة يكون له دوره الفعال في تحقيق أهدافها وخدماتها ونشاطاتها في تلبية احتياجات روادها، وتسهيل مهمات البحث والدراسة، ومن الشروط الواجب توفرها فيه هي<sup>2</sup>:

- 1- جودة الموقع ومدى ملائمته لرواد المكتبة العامة.
- 2- سعة المكان المخصص للمبنى.
- 3- جودة التصميم وملائمته للوظائف والخدمات.
- 4- توفير وسائل الراحة.
- 5- مصادر المعلومات.
- 6- الموارد البشرية.
- 7- الأثاث والتجهيزات.

##### 2-3-4-2- التنظيم الإداري:

يحدد المرسوم التنفيذي رقم 12-234 المتضمن القانون الأساسي للمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية، في مادته (7) أن المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية يديرها مجلس توجيه ويسيرها مدير<sup>3</sup>.

**مجلس التوجيه:** حسب المادة 12 من نفس المرسوم فإن مجلس التوجيه يجتمع في دورة عادية مرتين في السنة على الأقل. بناء على استدعاء من رئيسه. كما يمكنه أن يجتمع في دورة غير عادية بطلب من السلطة الوصية أو بطلب من ثلثي أعضائه. أما عن أعضاء هذا المجلس فيتكون من: مدير

1- بونيط، إسمهان. واقع جودة خدمات المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية: دراسة ميدانية بالمكتبة الرئيسية للمطالعة

العمومية مصطفى نظور ولاية قسنطينة. ماستر: إدارة أعمال المكتبات والتوثيق: جامعة قسنطينة 2: 2017. ص. 20.

2- المالكي، مجبل لازم مسلم. مرجع سابق. ص. 33.

3- الأمانة العامة للحكومة. مرسوم تنفيذي رقم 12-234 المؤرخ في 24 ماي 2012 المتعلق بالقانون الأساسي للمكتبات الرئيسية

للمطالعة العمومية [على الخط]. ج.ر.ج.، ع. 34، 03 جوان 2012. [2/04/2018]. متاح على الرابط:

[www.joradp.dz/FTP/JO-ARABE/2012/A2012034.pdf](http://www.joradp.dz/FTP/JO-ARABE/2012/A2012034.pdf)

الثقافة بكل ولاية، رئيسا، ممثل الوالي، رئيس المجلس الشعبي الولائي أو ممثله، ممثل وزير المالية على مستوى الولاية، مدير التربية الوطنية بالولاية، مدير الشباب والرياضة بالولاية، مدير البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بالولاية، رئيس المجلس الشعبي البلدي للبلدية التي توجد بها الملحقات المعنية، شخصيتين من عالم الكتاب والثقافة يعينهما الوزير المكلف بالثقافة. يتداول المجلس التوجيهي حسب نفس المرسوم الأخير لمناقشة وتحديد الأمور الآتية<sup>1</sup>:

- 1- برامج الأنشطة السنوية والمتعددة السنوات وكذا حصائل أنشطة السنة المنصرمة.
- 2- مشروع الميزانية.
- 3- الكشوفات التقديرية للإيرادات والنفقات.
- 4- الحسابات السنوية.
- 5- التنظيم والنظام الداخليين للمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية.
- 6- الشروط العامة لإبرام الاتفاقيات والنفقات والعقود والصفقات.
- 7- قبول الهبات والوصايا.

✚ المدير: حسب ما جاء في المادة رقم 15 من المرسوم التنفيذي 234-12 فإن تعيين وإنهاء مهام مدير المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية يتم بقرار من وزير الثقافة. أما المادة 16 فتحدد مهامه في عدة نقاط أهمها<sup>2</sup>:

1. يعد برامج الأنشطة ويعرضها على مجلس التوجيه.
2. يتصرف باسم المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية ويمثلها أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية.
3. يمارس السلطة على كافة المستخدمين.
4. يوظف المستخدمين الموضوعيين تحت سلطته ويعينهم وينهي مهامهم، باستثناء المستخدمين الذين لهم طريقة أخرى في التعيين.
5. يعد الكشوفات التقديرية للإيرادات والنفقات.
6. يبرم جميع الاتفاقيات والاتفاقات والعقود والصفقات.
7. يعد مشاريع التنظيم والنظام الداخليين.
8. يحضر اجتماعات مجلس التوجيه ويتولى تنفيذ مداولاته.

1 - بن حاوية، يمينة. مرجع سابق. ص. 129-130.

2- بوغرارة، فريدة؛ مسعودي، يمينة. مرجع سابق. ص. 30.

9. يعرض قوائم النشريات الموجهة لتشكيل وإثراء الأرصدة الوثائقية، التي على وزارة الثقافة الموافقة عليها.
10. يعد في نهاية كل سنة مالية، تقريراً سنوياً عن الأنشطة مرفقاً بجداول حسابات النتائج التي يرسلها للسلطة الوصية.
11. يفوض الاعتمادات إلى مدير مكتبة المطالعة العمومية بصيته أمراً بالصرف الثانوي.

#### 3-3-4-التنظيم الداخلي

يحدد هذا الشكل من التنظيم، بقرار وزاري مشترك بين الوزير المكلف بالثقافة والوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، وقد جاء هذا القرار في 23 فيفري سنة 2009 ليتضمن التنظيم الداخلي للمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية وملحقاتها والموضوعة تحت سلطة المدير، والمتمثلة في ثلاثة أقسام رئيسية كل منها يحتوي على عدد من الأقسام الفرعية، ويمكن تلخيصها من خلال الجدول التالي<sup>1</sup>.

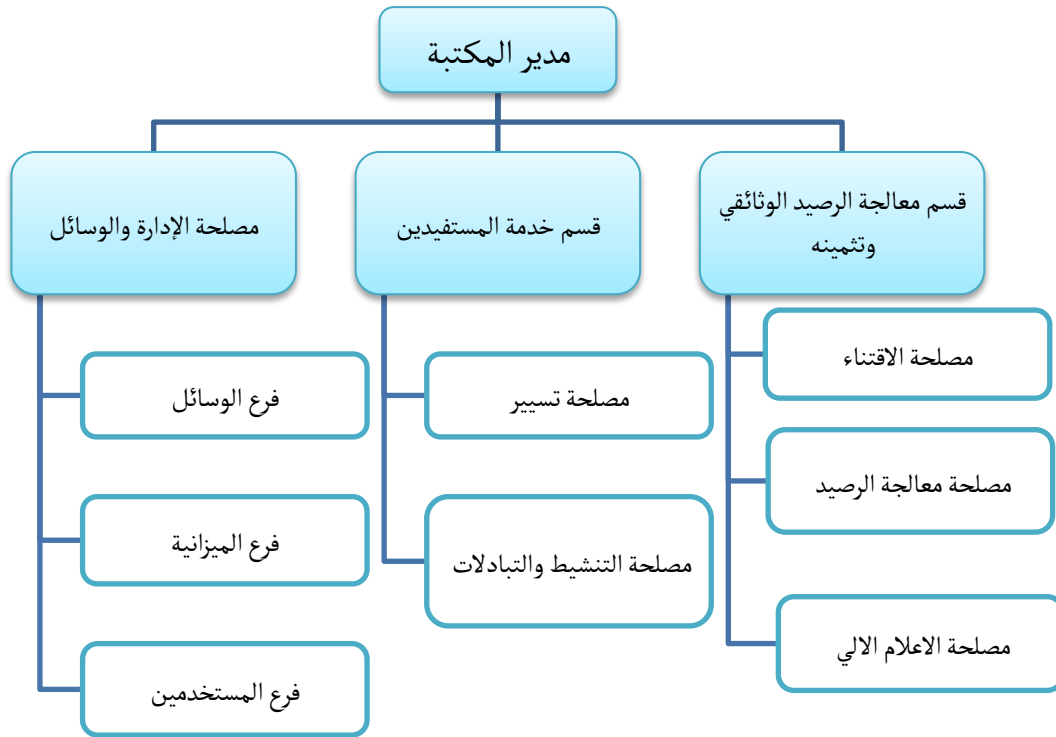
#### الجدول رقم (01): يبين أقسام المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية وفروعها<sup>2</sup>

المهام	الأقسام الفرعية	الأقسام الرئيسية
* ضمان مسار الوثيقة منذ استلامها إلى غاية وضعها تحت تصرف القارئ. * معالجة الرصيد الوثائقي. * المحافظة على هذا الرصيد عن طريق الترميم والحفظ والتجليد. * تسيير عملية اقتناء الوثائق. * دراسة إمكانيات الإقتناء بالتنسيق مع قسم خدمة المستعملين. * ضمان معالجة الكتاب قبل تداوله: الجرد والفهرسة والدليل. * ترميم مختلف المجموعات. * إصلاح الوثائق التي أتلفها المستعملون وتدعيمها. * وضع شبكة الإعلام الآلي وضمان سيرها وصيانتها.	1. مصلحة الإقتناءات. 2. مصلحة معالجة الرصيد وصيانتها. 3. مصلحة الإعلام الآلي والسمعي البصري.	قسم معالجة الرصيد الوثائقي وتثمينه.

1- الأمانة العامة للحكومة. قرار وزاري مشترك مؤرخ في 26 فيفري 2009 يحدد التنظيم الداخلي لمكتبات المطالعة العمومية وملحقاتها. على الخط]. ج.ر.ج.، ع. 36، 21 جوان 2009. [3/04/2019]. متاح على الرابط-[www.joradp.dz/FTP/jarabe/2009/A2009036.pdf](http://www.joradp.dz/FTP/jarabe/2009/A2009036.pdf)

2 - بوغرارة، فريدة؛ مسعودي، يمينة. مرجع سابق، ص. 33-34.

<p>* تسيير الميديا تيك.</p>		
<p>* ضمان خدمات علم المكتبات المتعلقة بالإعلام الآلي والتوجيه لفائدة المنخرطين وكل باحث أو زائر. * إعداد إحصائيات لتقييم المقرئية وعدد القراء وطبيعة الوثائق المطلوبة. * ضمان الاتصال. * وضع تحت تصرف المستعملين الوثائق والوسائل المادية التي تسهل أنشطتهم. * القيام بتبادل الوثائق والمعلومات العلمية والتقنية مع المؤسسات العلمية الوطنية والأجنبية. * تنظيم أنشطة المكتبات المتنقلة. * تنظيم تظاهرات وأنشطة ثقافية وعلمية مرتبطة بالكتاب.</p>	<p>1. مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي وتوجيه القراء. 2. مصلحة التنشيط والتبادلات والأنشطة الثقافية.</p>	<p>قسم خدمة المستعملين</p>
<p>* إعداد مخطط تسيير المستخدمين. * السهر على صيانة الحظيرة الإعلامية. * صيانة البناية والتجهيزات. * السهر على أمن البناية والمستخدمين والرصيد الوثائقي والممتلكات المنقولة والمستعملين. * توظيف مستخدمي المكتبات وملحقاتها وتسييرهم. * ضمان تنفيذ ميزانيات تسيير مكتبات المطالعة العمومية وملحقاتها وتجهيزها. * تقييم الاحتياجات المالية السنوية. * تحديد احتياجات المكتبات وملحقاتها من أثاث ومعدات ولوازم وضمان اقتنائها. * ضمان تسيير الممتلكات المنقولة والعقارية وصيانتها.</p>	<p>1. فرع المستخدمين. 2. فرع الميزانية والمحاسبة. 3. فرع الوسائل العامة.</p>	<p>مصلحة الإدارة والوسائل</p>



الشكل رقم(06): يبين الهيكل التنظيمي للمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية<sup>1</sup>

#### 4-3-4-التنظيم المالي:

تناول المرسوم التنفيذي رقم 12- 234 المؤرخ في 24 ماي 2012 والمتضمن القانون الأساسي للمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية في الفصل الرابع كل ما يتعلق بالأحكام المالية والميزانية وما يشملها من إيرادات ونفقات كما يلي:<sup>2</sup>

- الإيرادات: تتضمن ما يأتي:
  - إعانات الدولة والجماعات المحلية والهيئات العمومية.
  - الهبات والوصايا.
  - الإيرادات الخاصة المرتبطة بنشاطها.

1 – المرجع السابق، ص.35.

2 - الأمانة العامة للحكومة. مرسوم تنفيذي رقم 12-234 المؤرخ في 24 ماي 2012 المتعلق بالقانون الأساسي للمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية. مرجع سابق.

● النفقات: جاء في باب النفقات ثلاثة نقاط هي:

– نفقات التسيير.

– نفقات التجهيز.

– جميع النفقات الأخرى المرتبطة بنشاطها.<sup>1</sup>

4-3-5-تنظيم الموارد البشرية:

وهو التنظيم المتعلق بالموظفين العاملين في المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية وملحقاتها، هذا ما تناوله المرسوم التنفيذي رقم 383-08 المؤرخ في 26 نوفمبر 2008 والمتضمن القانون الخاص بالموظفين المنتمين إلى الأسلاك الخاصة بالثقافة، حيث نلاحظ أن مكتبات المطالعة العمومية تتضمن شعبتين أساسيتين شعبة علم المكتبات والتوثيق<sup>2</sup> وشعبة التنشيط الثقافي والفني (سلك المفتشين الثقافيين والفنيين، سلك المستشارين الثقافيين، سلك المنشطين الثقافيين، سلك مساعدي التنشيط الثقافي والفني)، وردت شعبة المكتبات والوثائق والمحفوظات في الباب الثالث من المادة (78) إلى المادة (112) والتي تناولت أربعة أسلاك وكل منها يضم رتب لها مهام معينة تمثلت كالتالي:

– سلك مفتشي المكتبات والوثائق والمحفوظات.

– سلك محافظي المكتبات والوثائق والمحفوظات.

– سلك المكتبيين والوثائقيين وامناء المحفوظات.

– سلك التقنين للمكتبات والوثائق والمحفوظات.<sup>3</sup>

4-4-تحديات مكتبات المطالعة العمومية

4-4-1-تحديات تكنولوجيا

التطورات الحاصلة في هذا المجال جعلت المكتبات عاجزة عن تأدية دورها إذا ما استمرت معتمدة على إدارة المعلومات بالطرق التقليدية. حيث أصبح لزاما عليها أن تتطور لتواكبها وذلك خاصة بدخولها إلى عالم التقنية لغرض تسيير المعلومة، وسائل العمل.

1 - الأمانة العامة للحكومة. مرسوم تنفيذي رقم 12-234 المؤرخ في 24 ماي 2012 المتعلق بالقانون الأساسي للمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية. مرجع سابق.

2 - الأمانة العامة للحكومة. مرسوم تنفيذي رقم 383-08 المؤرخ في 26 نوفمبر 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالثقافة [على الخط]. ج.ج.ع.، ع.68، 03 ديسمبر 2008. [21/04/2018]. متاح على الرابط [www.joradp.dz/FTP/jo-arabe/2008/A2008068.pdf](http://www.joradp.dz/FTP/jo-arabe/2008/A2008068.pdf)

3- بن حاوية، يمينة. مرجع سابق.ص.133.



## 4-4-2-تحديات إدارية:

تتمثل في المسؤولية المنوطة بالمديرين عن مكتبات المطالعة العمومية في الجزائر، المتعلقة بسيطرة الإجراءات الروتينية في الأعمال الإدارية وضرورة إعادة النظر في الإمكانيات والأدوار التي تتناسب مع تصورات مجتمع يخطو خطوات سريعة للتولوج في اقتصاد المعرفة<sup>1</sup>.

## 4-4-3-تحديات تتعلق بالرئيس والمرؤوسين

غياب الكوادر البشرية المؤهلة أهل الاختصاص في هذا الميدان، فهذا العصر المتطور أو كما سماه البعض عصر اقتصاد المعلومات يتيح للمكتبات فرصا للقيام بأدوار ووظائف جديدة تستجيب لاحتياجات المستفيدين المعقدة. وقدرتهم الهائلة على استخدام التكنولوجيا الحديثة، وتطور قدرات المستفيدين يفرض على العاملين بمكتبات المطالعة العمومية السعي لاكتساب مهارات تسويقية وتعليمية وفنية ولغوية تمكنهم من مجاوزة هذا التطور من جهة ومجتمع المعلومات من جهة أخرى. إضافة إلى نوع العلاقات السائدة بين الرئيس والمرؤوسين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

## 4-4-4-تحديات تتعلق بالخدمات

تعاني مكتبات المطالعة العمومية بالجزائر ضعفا من حيث الخدمات، فالخدمات التي تقدمها للمستفيدين مازالت ذات طابع تقليدي، كما أن نظام الإعارة يعتمد على أسلوب روتيني مما ينجر عنه إتلاف بعض عناوين الكتب بفعل التعامل اليومي بها. كذلك عدم الاهتمام بتسويق خدمات المعلومات وإن كانت الجهود التي ظهرت في هذا المجال قليلة وشحيحة، إضافة إلى هذا نظام الفهرسة والتصنيف لا يخدم المستفيد، في بعض الحالات يتعب المستفيد في الحصول على مبتغاه ويضيع الجهد والوقت في عناء البحث على بعض العناوين والمعلومات. كل هذا يشكل تحديا أما تحقيق هذا النوع من المكتبات لأهدافها بكفاءة وفعالية<sup>2</sup>.

1- بوغرارة، فريدة؛ مسعودي، يمينة. مرجع سابق. ص.ص. 42-43.

2- استنتاج الباحثة.

## الخلاصة:

نستنتج مما سبق أن مكتبات المطالعة العمومية موجهة لكافة فئات الشعب ولجميع المستويات الثقافية والعلمية. بمعنى آخر أنها جامعة الشعب. فمهما اختلف وتنوعت وتفرعت مكتبات المطالعة العمومية إلا أن هدفها الأساسي هو تأهيل الطاقات الثقافية البشرية، عن طريق ما تحتويه من مصادر متنوعة وذات قيمة، إضافة إلى الخدمات المقدمة. ومنه فمكتبات المطالعة العمومية فعلا حققت صدى ونجاح مقبول في الساحة الثقافية في المجتمع الجزائري.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية  
واجراءاتها



الاحتياجات الخاصة، في حين أن الطابق الأول يشتمل على الإدارة ومكتب المديرية بالإضافة الى قاعة الأترنت وقاعة المطالعة وفي الطابق الثاني هناك أيضا قاعة للمطالعة وبنك الإعارة.

❖ المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية عنابة (بركات سليمان): مكتبة عمومية تابعة لوزارة الثقافة أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-236 المؤرخ في 26 ماي 2008 وتم تدشينها في نوفمبر 2010. تقع المكتبة بوسط المدينة بنهج حواس بن براهيم. عدد عمالها 37 عامل وتستقبل ما يقارب 1000 منخرط من جميع شرائح المجتمع.

تتكون المكتبة الرئيسية من طابقين تتوزع عبرها مصالح ووحدات المكتبة التي يتم من خلالها تقديم خدمات متنوعة للمستفيدين بكل سهولة حيث يحتوي الطابق الأرضي على مصلحة الإرشاد والتوجيه ورواق للمعارض ومصلحة الإعارة ومصلحة المعالجة الفنية وقاعة المحاضرات والندوات وفضاء الأطفال. أما على مستوى الطابق الأول تتواجد على مستواه الإدارة ومكتب المديرية بالإضافة الى ثلاث قاعات للمطالعة. حيث يبلغ رصيدها المعرفي 2460 عنوان و18153 نسخة.

❖ المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية قالمة (بارة عبد الرحمان): مكتبة عمومية تابعة لبلدية قالمة تم تأسيسها في 05 جويلية 2012. عدد العاملين بها 8 عاملين. تقع محاذة البلدية الرئيسية للولاية. تحتوي على رصيد وثائقي متنوع يخدم كل فئات المجتمع. بلغ عدده 29361 نسخة.

تتكون من طابقين، الطابق الأرضي يحتوي على مكتب الاستقبال، الى جانب الإدارة ومكتب المسؤول. ومصلحة الإعارة ومصلحة المعالجة الفنية. أما الطابق الأول يحتوي على قاعة مطالعة.

❖ المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية سوق اهراس (معمرى علي بن السعيد): مكتبة عمومية ثقافية تابعة لوزارة الثقافة، تأسست في 30 ماي 2015 تقع في حي باجي مختار عدد العاملين بها 20 عامل.

تتكون من طابقين تتوزع عبرها مصالح ووحدات المكتبة التي يتم من خلالها تقديم خدمات متنوعة للمستفيدين بكل سهولة حيث يحتوي الطابق الأرضي على مصلحة الإرشاد والتوجيه ورواق للمعارض ومصلحة الإعارة ومصلحة المعالجة الفنية وقاعة المحاضرات والندوات إضافة الى قاعة المطالعة. أما على مستوى الطابق الأول تتواجد على مستواه الإدارة ومكتب المديرية، وفضاء الأطفال.

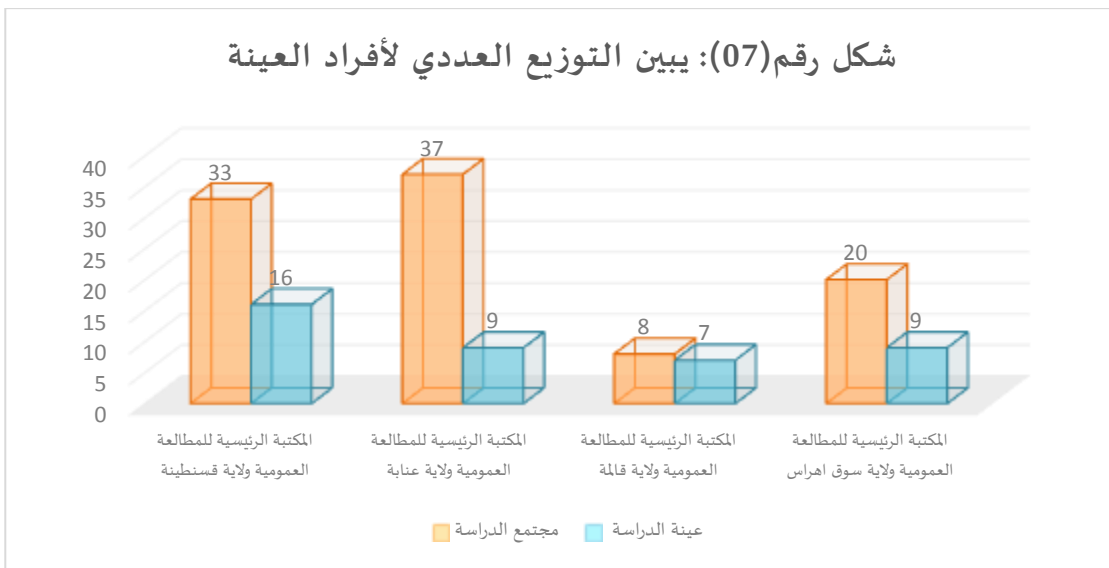
1 - الأمانة العامة للحكومة. المرسوم التنفيذي رقم 08-236 المؤرخ في 26 جويلية 2008 والمتضمن إنشاء مكاتب المطالعة العمومية المرجع السابق.

5-1-2-الحدود الزمنية: هو الوقت الذي استغرقناه في دراسة موضوعنا بشقيه النظري والتطبيقي، حيث دامت هذه الفترة مدة (5 أشهر) وامتدت من مرحلة اختيار الموضوع إلى غاية النتائج المتوصل إليها في الجانب الميداني.

5-1-3-الحدود البشرية: هم الأفراد اللذين وجهت دراستنا إليهم من أجل جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تخدم موضوع دراستنا. حيث استهدفنا جميع العاملين سواء مسؤولين أو مرؤوسين بكل المكتبات سابقة الذكر.

5-2-مجتمع وعينة الدراسة: يمثل مجتمع الدراسة المجتمع الأصلي للمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية لولايات قلمة-قسنطينة-سوق اهراس-عناينة والمتمثل في جميع العمال بهذه المكتبات باختلاف خصائصهم ومكوناتهم البالغ عددهم 98 عامل.

أما عينة الدراسة فقد كانت عينة عشوائية التي قمنا من خلالها بمسح شامل لمجتمع الدراسة الذي يخدم دراستنا بشكل مباشر. كون التعديل في مواقيت العمل لشهر رمضان أثر على ضبط عينة منتظمة حيث أن لكل مكتبة نظام عمل مختلف، هدفها الإبقاء على تقديم الخدمات أمام المستفيدين موزعين على دوام متغير، فهناك من يعمل في الفترة الصباحية وهناك من ينتظر الفترة المسائية، إضافة إلى مكتبات تعمل بالدوام الليلي لشهر رمضان، لذلك كان لزاما علينا الاكتفاء بالعمال المتواجدين بالمكتبات أثناء زيارتنا لتوزيع الاستبيان، والبالغ عددهم 41 عاملا أي أنها تمثل نسبة 83.14% من مجتمع الدراسة، موزعة كالتالي:



5-2-1- عينة الاستبيان: والمتمثلة في مجموع العمال، الاستبيان ثبت تواجدهم أثناء التوزيع حيث اقتصر على العاملين فقط دون مسؤولي المكتبات بمصطلح آخر يطابق موضوع الدراسة اقتصر عينة الاستبيان على المرؤوسين فقط. وهو ما سمح لنا باسترجاع كافة الاستثمارات دون نقصان.

5-2-2- عينة المقابلة: استهدفت المقابلة مسؤولي المكتبات سابقة الذكر. البالغ عددهم 4 مسؤولين. ماعدا مسؤولة واحدة رفضت إجراء المقابلة. يختلفون من حيث تخصصاتهم ومسمياتهم الوظيفية المتمثلة في:

- مسؤولة مكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية ولاية قسنطينة: متخصصة في الإدارة والقانون تحمل رتبة متصرف رئيسي.
- مسؤولة مكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية ولاية عنابة: متخصصة في علم الاجتماع تحمل رتبة متصرف رئيسي.
- مسؤولة مكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية ولاية قالمة: متخصصة في علم المكتبات تشغل منصب وثنائي أمين محفوظات.
- مسؤولة مكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية ولاية سوق اهراس: متخصصة في علوم الإعلام والاتصال تحمل رتبة متصرف رئيسي.

5-3- منهج الدراسة: إن منهج الدراسة هو الطريقة الموضوعية التي يسلكها الباحث عند قيامه بالدراسة، أو عند تتبعه لظاهرة معينة من أجل تحديد أبعادها بشكل شامل. وحتى يتمكن من التعرف عليها، تميزها، معرفة أسبابها ومؤثراتها والعوامل المؤثرة فيها للوصول إلى نتائج محددة.<sup>1</sup>

وفي دراستنا اعتمدنا على " المنهج الوصفي " كونه يتلاءم مع طبيعة الظاهرة المدروسة وأهدافها، ودراستها من كل جوانبها وحتى نتعرف عليها من خلال جمع البيانات، وتنظيمها، وتبويبها، جدولتها ثم عرضها مع التحليل المناسب الموضوعي.

#### 4-5- أدوات الدراسة:

إن حسن اختيار أدوات جمع البيانات يلعب دورا كبيرا في توجيه مجريات ونتائج الدراسة ونظرا لطبيعة موضوعنا والمتعلق بتأثير القيادة على الرضا الوظيفي للعاملين، فإن الأسلوب الأسهل والأداة

1 - عبد الهادي، محمد فتحي. البحث ومناهجه في علم المكتبات. القاهرة: الدار المصرية، 2003. ص. 817.

الأنسب لجمع هذه البيانات يتمثل أساسا في الاستبيان والمقابلة اللذان يمثلان إحدى المقاييس الذاتية اللذان شاع استخدامهما في الآونة الأخيرة.

#### 1-4-5-الاستبيان:

هو أداة مفيدة من أدوات البحث العلمي للحصول على الحقائق والتوصل إلى الوقائع والتعرف على الظروف والأحوال ودراسة المواقف والاتجاهات والآراء.<sup>1</sup>

استهدفت دراستنا الاعتماد على الاستبيان الذي كان يقتصر على المرؤوسين فقط في مكاتب الرئيسية سابقة الذكر. وبناء على ذلك صممت استمارة الاستبيان من خمسة محاور: يحتوي المحور الأول منها على البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وهي: الجنس، السن، سنوات الخبرة الشهادة المتحصل عليها، التخصص، المنصب المشغول. بينما يشتمل المحور الثاني منها على أسئلة حول سلوك القائد والرضا الوظيفي للعاملين ويتضمن 17 عبارة، أما المحور الثالث منها فقد شمل على أسئلة حول نمط القيادة والاستقرار الوظيفي وتضمن 11 عبارة، بينما شمل المحور الرابع منها على أسئلة حول نمط الاتصال والرضا الوظيفي وتضمن 12 عبارة، بينما شمل المحور الخامس والأخير أسئلة حول الرقابة والاستقرار الوظيفي وتضمن 12 عبارة. وكل هذه المحاور تم الاعتماد على الجانب النظري للدراسة، والاطلاع على الدراسات السابقة، إلى جانب توجهات وآراء الأستاذ المشرف. وقد تم استخدام مقياس "ليكرت" لقياس استجابات المبحوثين لكل فقرة من الاستبيان، حيث يقابل كل فقرة من المجالات قائمة تحمل العبارات التالية (موافق بشدة، موافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق مطلقا) مثل ما هو مبين في الجدول أدناه.

#### الجدول رقم (02): درجات الموافقة على عبارات الاستبيان

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	2	3	4	5	

وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات، ليتم الاعتماد على هذه الدرجات في تحليل بيانات الدراسة، ومعالجتها إحصائيا ولذلك فقد تم تقسيمها إلى ثلاثة فئات لتسهيل عملية التحليل وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

1 - دويدري، رجا. البحث العلمي: أساسياته النظرية وممارسته العلمية. دمشق: دار الفكر، 2000. ص.66.



الجدول رقم (03): فئات توزيع درجات الاستبيان

الفئة	طول الفئة	درجة الموافقة
1	1-1.66	منخفض/ضعيف
2	1.67-3.33	متوسط
3	3.34-5	مرتفع/عالي

ولتحليل البيانات تم الاعتماد على برنامج التحليل إحصائي spss في تفرغ وتحليل بيانات الاستبيان من خلال الإصدار الخامس والعشرون.

#### صدق وثبات فقرات الاستبيان:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على محكمين الأول الأستاذ المشرف والثاني أستاذ له رؤية واسعة حول موضوع الدراسة، قاموا بدراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى، كما طلبت منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وقد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء المحكمين ليصبح الاستبيان أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث. وهذا ما اعتبرناه بمثابة الصدق الظاهري للأداة، وبذلك اعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

ولدراسة صدق وثبات الاستبيان تم حساب معامل ألفا كرو نباخ لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق لعبارات الأداة، ويمكن القول ان الحد الأدنى لقيمة معامل ألفا يجب أن يكون 0.60 وكلما ارتفعت قيمة هذا المعامل دل ذلك على ثبات أكبر لأداة القياس.

الجدول رقم (04): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
01	سلوك القائد والرضا الوظيفي للعاملين	17	0.779
02	نمط القيادة والاستقرار الوظيفي	11	0.772
03	نمط الاتصال والرضا الوظيفي	12	0.504
04	الرقابة والاستقرار الوظيفي	12	0.867
	الأداة ككل		0.706

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول رقم (04) أن ثبات البيانات هو 0.706 وهي قيمة عالية ومقبولة. كما تراوحت معاملات الثبات لمحاور الاستبيان بين 0.779 و 0.867 وهذا يدل على أن الاستمارة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة.

الاستبيان النهائي: بعد اختبار الاستبيان والتحقق من ثبات وصدق المقياس تم ضبطه في شكله النهائي (أنظر الملحق رقم 01) ووزع على العاملين بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية لولايات الشرق الجزائري محل الدراسة في الفترة الممتدة بين 26 و 30 جوان 2018.

#### 2-4-5-المقابلة:

عبارة محادثة شفويا بين الباحث والمبحوث بهدف الوصول إلى الحقيقة أو موقف معين، يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة<sup>1</sup>.

أجريت المقابلة مع مسؤولي المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية الأربعة، ماعدا مسؤولية واحدة رفضت إجراء المقابلة. حيث تضمنت المقابلة أسئلة مرتبطة بشكل يتوافق مع بعض أسئلة الاستبيان ومحاوره (أنظر الملحق رقم 02).

#### 5-5-تحليل البيانات وتفسيرها:

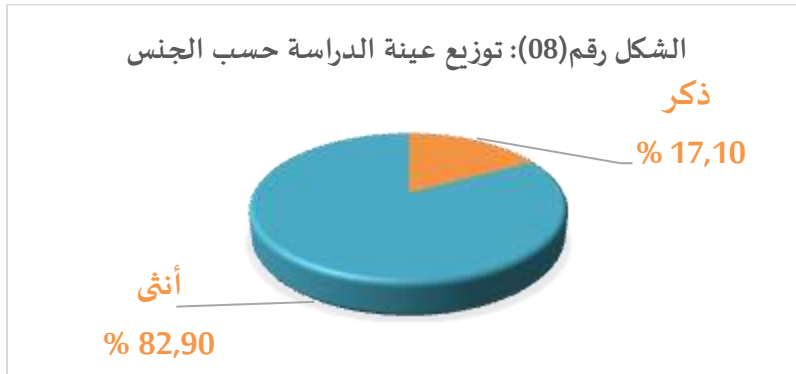
سنحاول من خلال هذا العنصر استقراء الإجابات المقدمة في الاستبيان بالترتيب ومحاولة تفسيرها وتحليلها بالاعتماد على ما تطرقنا له من معلومات نظرية، وما لحضناه في الواقع بالإضافة إلى دعمها بأجوبة المقابلة.

1 - دويدري، رجاء. المرجع السابق.ص.624.

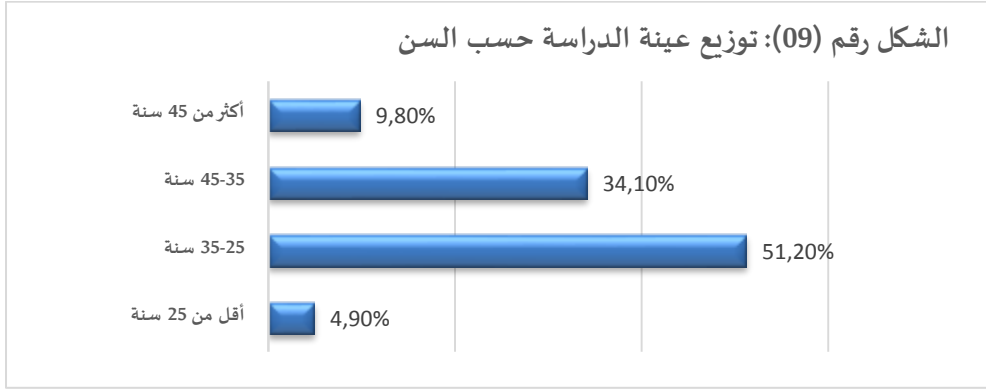
استخداما في التحليل الإحصائي مجموعة من الأساليب الإحصائية الآتية: النسب المئوية، التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية.

#### 1-5-5 وصف الخصائص الديمغرافية للمبحوثين وتحليلها:

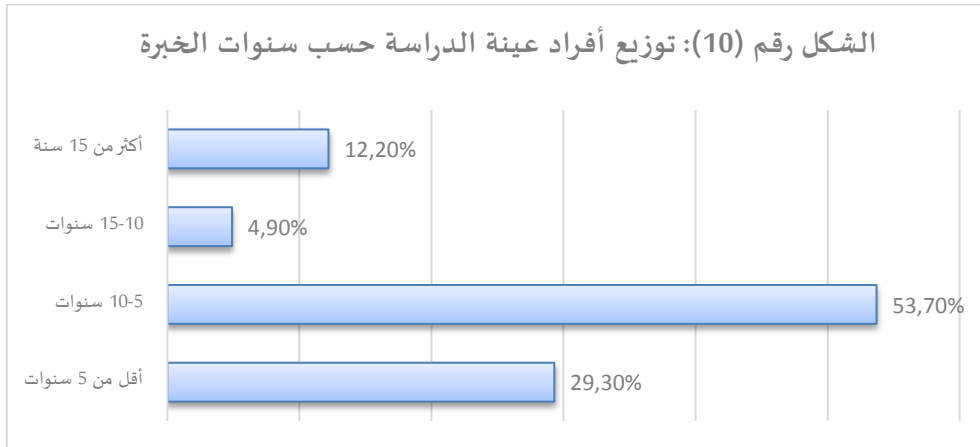
تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية لأسئلة القسم الأول من الاستمارة والمتعلقة بالخصائص الشخصية للمبحوثين.



من خلال النتائج المتحصل عليها في الشكل أعلاه نلاحظ أن عينة الدراسة هم فئة إناث، حيث بلغت نسبتهم 82.9% بينما نسبة الذكور 17.1%، مما يتضح لنا طغيان العنصر النسوي أكثر، وذلك راجع إلى طبيعة المجتمع الجزائري الحالي وتوقع الإناث على الذكور من حيث المستوى التعليمي، مع عزوف الرجال عن اكمال الدراسة، ورغبتهم في الحصول على مناصب عمل لتغطية احتياجاتهم فقط، ولا تحتاج إلى مستويات أعلى من التعليم. كما أن هذه المهنة تستهوي الإناث أكثر من الرجال. وهذا ما لاحظناه أيضا في القادة محل دراستنا انعدام تام لفئة الذكور، وتحلي المرأة منصب القيادة. الذي من المفترض أن أسلوب القيادة خاصة يتميز بها الرجال. عكس ما وجدناه وهذا راجع إلى اهتمام الدولة الجزائرية في السنوات الأخيرة بوضعية المرأة وتحسين مكانتها في المجتمع الجزائري، هذا ما تأكد من خلال التعديل الدستوري لسنة 2016 الذي تعلق بمكافحة كل أشكال التمييز بين الرجال والنساء، إضافة الى ترسيخ حقوق المرأة في جميع المجالات.

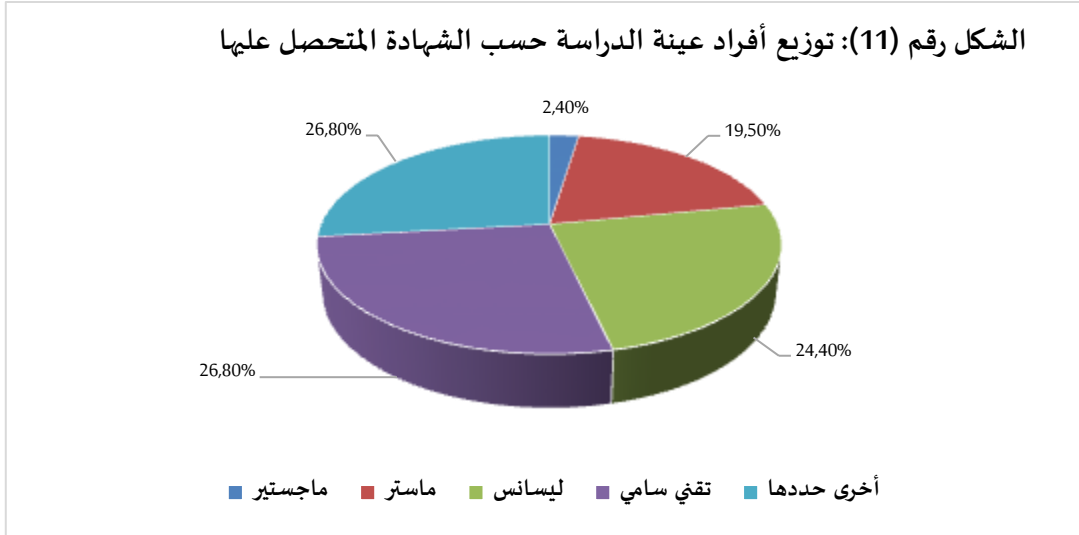


يتضح من خلال الشكل أن أعمار العاملين في المكتبات تتركز ما بين 25 إلى 35 سنة وهي الفئة المعبر عنها بنسبة 51.2% هم فئة شباب، ويرجع ذلك بالأساس إلى تأخر نشأة هذا النوع من المكتبات وحدائتها، أي أن الموظفين بها لا تتعدى خبرتهم العشر سنوات وهي المدة نفسها منذ نشأة هذا النوع من المكتبات بالمقارنة بأنواع أخرى، وهي الفئة الحاضرة في أوساط المكتبات. تليها فئة من 35 إلى 45 سنة بنسبة 34.1% ثم تليها فئة أكثر من 45 سنة بنسبة 9.8%. في حين نجد فئة ممثلة في الافراد الأقل من 25 سنة بنسبة وهي الفئة التي تم انتدابها من مديريات الثقافة. 4.9%. ويرجع السبب إلى أن أغلبية المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية هي حديثة النشأة، ولا تزال قيد الهيكلة وتعمل على استقطاب عمال من فئة الشباب بإمكانهم تطوير وتقديم صورة حضارية، ثقافية، وفنية جيدة عنها.

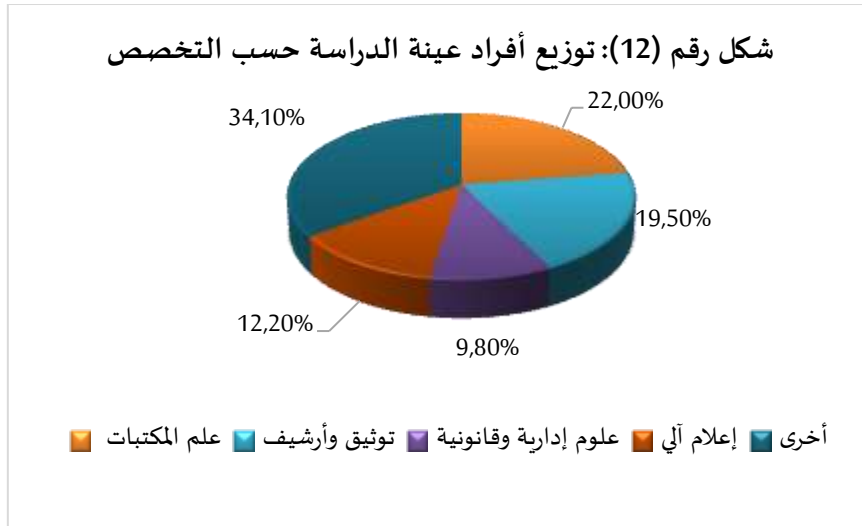


إن نجاح أي مكتبة يتوقف على عامل الخبرة الخاصة بالموارد البشرية ذات الأقدمية والخبرة بالعمل المكتبي والتي تعد من أهم الثروات التي تمتلكها المكتبة الناجحة، وهذا ما يؤدي إلى تنوع الخدمات المقدمة للمستفيدين، وتنشيط مصالح المكتبة لتقديم أفضل ما لديها، لكن هذا عكس ما لاحظناه محل دراستنا. حيث كانت نسبة 53.7% تحتلها فئة من 5 إلى 10 سنوات، وفئة أقل من 5 سنوات بنسبة 29.3%. وهذا ما يبين أن أغلبية العاملين ليست لديهم خبرة كافية في الميدان يكون راجع إلى كون المكتبات محل الدراسة حديثة النشأة. في حين نجد أن نسبة 12.2% احتلتها فئة أكثر من

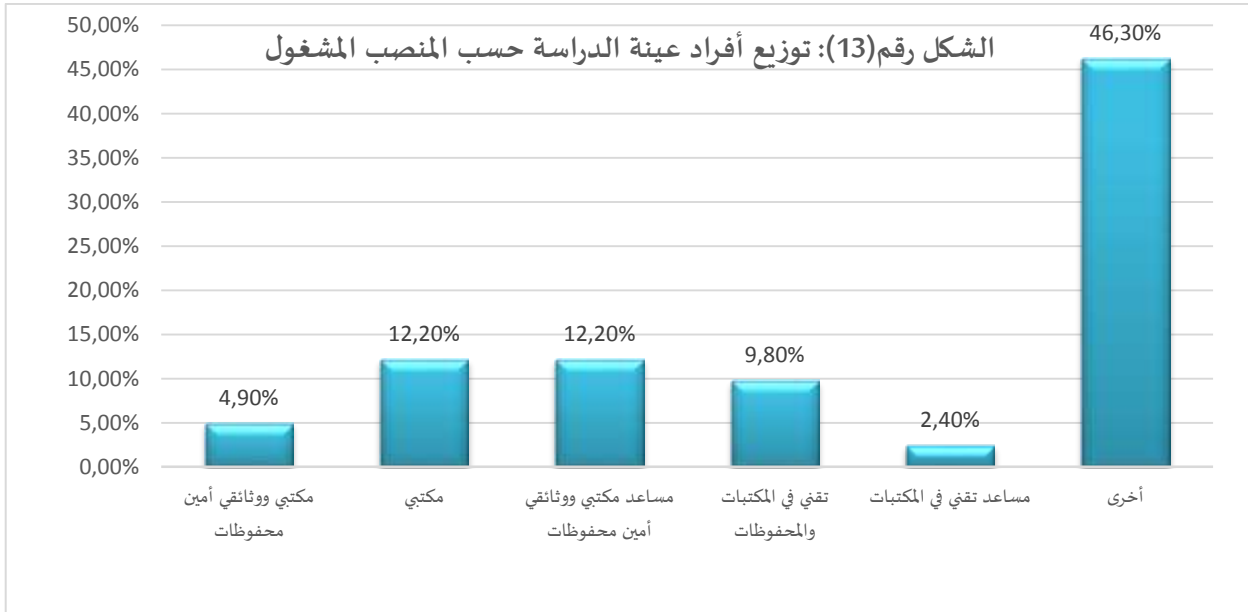
15 سنة. أما من 10 الى 15 سنة فقد قدرت نسبتها 4.9% هذا دليل على أن المكتبات الرئيسية للشرق الجزائري لا تمتلك مؤهلات بشرية تمتاز بالخبرة والتجربة في الميدان. وهذا ما ينعكس سلبا على أداء المكتبات وتسييرها.



من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا أن العاملين بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية لديهم مؤهلات علمية مختلفة، حيث نجد أن أغلبية المبحوثين متحصلين على شهادات أخرى تمثلت في نهائي، تقني...ألخ بنسبة 26.8% في حين نجد نفس النسبة يمثلونها خريجو مراكز التكوين الحاملين لشهادة تقني سامي بنسبة 26.8%. ثم تليها فئة خريجو أقسام علم المكتبات بنسبة 24.4%، ثم نجد فئة العاملين المتحصلين على شهادة الماستر بنسبة 19.5%. أما المتحصلين على شهادة الماجستير تمثلت في 2.4% مثلت نسبة جد ضعيفة وذلك راجع لالتحاقهم بأسلاك التعليم العالي.



نلاحظ وفقا للشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة هم مختصين في مجال علوم الإعلام والاتصال، علم الاجتماع، نقود ومؤسسات مالية، فنون جميلة وغيرها من التخصصات المعبر عنها بأخرى بنسبة 34.1%. وهم العاملون الذين يتركزون في المصالح الخاصة بالأطفال والنشاطات الثقافية وتسيير إدارة المكتبة. والدافع الأساسي في ذلك يرجع لطبيعة المكتبات العمومية التي تتنوع مهامها ونشاطاتها بين إدارية، علمية، وترفيهية وفنية، ولا تقتصر على تخصص علم المكتبات التي قدرت النسبة المعبر عنه ب 22.0%، وهي الفئة الأم أو العمود الفقري للمكتبات الذين يهتمون بمختلف أنواع المعلومات والمعارف وطرق تنظيمها ومعالجتها وحفظها. كما نجد أيضا فئة متقاربة مع الفئة التي قبلها في قطاع التوثيق والأرشيف من خريجي مراكز التكوين المهني المتخصصة وهو ما تمثله نسبة 19.5%. وهي فئة تشارك الفئة التي سبقتها في كل أمور تسيير الرصيد الوثائقي بالمكتبات. في حين نجد فئة مختصة في الاعلام الآلي قدرة نسبة تواجدهم 12.2%. وهي فئة مقبولة تعبر عن توجه المكتبة لاستخدام التكنولوجيات الحديثة، وسعيها لواكبة التطورات الحاصلة في القطاع، تليها نسبة 9.8% للعاملين المختصين في العلوم الإدارية والقانونية وهي الفئة التي تؤدي المهام الإدارية تسيير شؤون المكتبة.



من خلال الشكل أعلاه يتبين أن أغلبية العاملين بمحل الدراسة هم فئة الإداريين يتقلدون مناصب مختلف متمثلة في متصرف إداري، عون إداري، ملحق إداري، منشط ثقافي، مستشار ثقافي، متصرف محلل وغيرها من المناصب، والمعبر عنها بأخرى وتمثلت نسبتها 46.3% ، بمعنى أن هذه النسبة تحمل مناصب مختلفة ومغايرة لشعبة علم المكتبات والتوثيق، ويرجع ارتفاع هذه النسبة إلى أن المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية لا يقتصر مهامها على تقديم خدمة مكتبية فقط، إنما هي

متنوعة المهمات والمصالح ( كمصلحة الإعلام الآلي والسمعي البصري، مصلحة التنشيط والتبادلات والأنشطة الثقافية، مصلحة الإدارة والوسائل الخ من المصالح. مقابل ذلك تبين أن مناصب الشغل التي تخص المختصين في المكتبات كانت موزعة كالتالي: حيث وجدنا أن نفس النسبة احتلتها كل من رتبة مكتبي ووثائقي أمين محفوظات، مكتبي، مساعد تقني في المكتبات في حين نجد رتبة مساعد مكتبي ووثائقي أمين محفوظات احتلت نسبة 9.8% ثم تليها رتبة ووثائقي أمين محفوظات بنسبة 4.9% أما منصب تقني في المكتبات والمحفوظات بنسبة جد ضئيلة قدرت ب 2.4%. وهذا دليل واضح على نقص التوظيف في تخصص المكتبات والتوثيق وعدم فتح مناصب على مستوى مكتبات المطالعة العمومية، بالرغم من تخرج الكثير سنويا في القطاع. حيث أن كل هذه الرتب تمثل العاملين المسؤولين أو المختصين في تسيير مصالح الاقتناءات، مصلحة المعالجة والرصيد الوثائقي، ومصلحة تسيير الرصيد الوثائقي.

#### 5-5-2- التحليل الإحصائي لمحاور الدراسة:

من أجل اختبار فرضيات الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل معرفة مدى تأثير القيادة على الرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية. وقد كانت النتائج كالتالي:

#### أ. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

تم الاعتماد على الاستبيان لدراسة مواطن تأثير القيادة على العاملين بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية للشرق الجزائري. وتم إعداده من خلال الجمع بين العديد من العبارات والفقرات التي تخدم موضوع دراستنا، ويتكون من 52 عبارة موزعة على أربعة محاور رئيسية، ويتكون هذا الاستبيان من (5) درجات كما بينه الجدول السابق رقم(02).

وعند عملية التحليل للبيانات المجمع تم تقييم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة، حيث تم تقسيم الفئات إلى ثلاثة مجالات لتحديد درجة الموافقة-أنظر الجدول رقم(03). وذلك على النحو التالي: من 1 إلى 1.67 يمثل درجة الموافقة المنخفضة؛ من 1.68 إلى 3.33 يمثل درجة الموافقة المتوسطة؛ من 3.34 إلى 5 يمثل درجة الموافقة العالية

المحور الثاني: سلوك القائد والرضا الوظيفي للعاملين

يتضمن هذا المحور 17 عبارة تقيس تأثير السلوك القيادية في الرضا الوظيفي للعاملين. وهي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(05): جدول مركب خاص بمحور سلوك القائد والرضا الوظيفي

رقم العبارة	عبارات المحور الثاني سلوك القائد والرضا الوظيفي للعاملين	الاستجابات									
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة	
1	يحرص القائد على تحقيق أهداف المكتبة مع مراعاة مهام المرؤوسين ووظائفهم	ت	0	4	19	15	3	3.41	0.774	3	مرتفع
		%	0	9.8	46.3	36.6	7.3				
2	يسمح القائد بمناقشة بعض المشاكل الشخصية معه	ت	3	19	5	11	3	2.80	1.145	10	متوسط
		%	7.3	46.3	12.2	26.8	7.3				
3	يتدخل القائد لحل النزاعات القائمة بين العاملين	ت	2	16	4	12	7	3.15	1.256	7	متوسط
		%	4.9	39.0	9.8	29.3	17.1				
4	يقوم القائد بتوزيع المسؤوليات بطريقة محكمة	ت	1	12	4	19	5	3.37	1.113	4	مرتفع
		%	2.4	29.3	9.8	46.3	12.2				
5	يسعى القائد إلى رفع الروح المعنوية ويتعامل بالاحترام والمساواة بين العاملين	ت	3	20	9	3	6	2.73	1.184	12	متوسط
		%	7.3	48.8	22.0	7.3	14.6				
6	يتحلّى القائد بصفات قيادية راقية	ت	17	4	6	8	6	2.56	1.550	15	متوسط
		%	41.5	9.8	14.6	19.5	14.6				
7	انا راضي على مديري في العمل	ت	19	2	3	11	6	2.59	1.628	14	متوسط
		%	46.3	4.9	7.3	26.8	14.6				
8	هناك ثقة متبادلة بين القائد والعاملين	ت	12	10	5	8	6	2.66	1.460	13	متوسط
		%	29.3	24.4	12.2	19.5	14.6				
9	يقدر القائد الجهود التي ابدلها في عملي	ت	1	19	7	9	5	2.95	1.139	9	متوسط
		%	2.4	46.3	17.1	22.0	12.2				
10	أشعر بالرضا عندما يوكل لي القائد مسؤوليات إدارية	ت	3	3	18	11	6	3.34	1.063	5	مرتفع
		%	7.3	7.3	43.9	26.8	14.6				
11	يشجع القائد العمل الجماعي والتعاون بين العاملين	ت	3	17	5	10	6	2.98	1.255	8	متوسط
		%	7.3	41.5	12.2	24.4	14.6				
12	يعتمد القائد على أسلوب الإقناع وليس الإكراه في العمل	ت	16	5	1	10	9	2.78	1.681	11	متوسط
		%	39.0	12.2	2.4	24.4	22.0				
13	أشعر بان القائد يعتبرني مجرد أداة لتحقيق اهداف المكتبة	ت	1	12	8	8	12	3.44	1.266	2	مرتفع
		%	2.4	29.3	19.5	19.5	29.3				



متوسط	6	1.188	3.20	5	15	7	11	3	ت	يتخذ القائد القرارات بمفرده دون استشارة العاملين	14	
				12.2	36.6	17.1	26.8	7.3	%			
متوسط	17	0.986	1.68	2	-	3	14	22	ت	القائد لا يهتم لغياب العمال	15	
				4.9	-	7.3	34.1	53.7	%			
متوسط	16	0.860	1.76	1	1	2	20	17	ت	القائد يتغيب كثيرا مما يترك مجالاً لغياب العاملين أيضا	16	
				2.4	2.4	4.9	48.8	41.5	%			
مرتفع	1	1.596	3.59	21	1	6	7	6	ت	تتحسن أمور المكتبة في حالة استبدال القائد الحالي	17	
				51.2	2.4	14.6	17.1	14.6	%			
متوسط	/	1.243	2.88	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام								

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

■ من خلال العبارة الأولى من الجدول رقم (05) يتبين لنا نسبة 46.3% لم تجب على السؤال محايدين، لتحفظهم في توجيه ملاحظات حول سلوك القائد. في حين أن نسبة 43.9% (7.3% موافقون بشدة و 36.6% موافقون) ترى بأن "القائد يحرص على تحقيق أهداف المكتبة مع مراعاة مهامهم ووظائفهم"، كونهم يمثلون العمود الفقري للمكتبة، باعتبار أن توظيف الموارد البشرية بالمكتبات لممارسة مهامها محددة من أجل تحقيق أهداف المكتبة العلمية والاجتماعية والثقافية، وهذا ما أكدوا عليه بعض المسؤولين بقولهم "إن المرؤوسين هم السبيل الوحيد لتحقيق أهداف المكتبة"، لذلك لا بد من مراعاة أهدافهم كميولتهم ووظائفهم والاهتمام بهم حتى يتحقق ما يجب تحقيقه. ونجد أيضا نسبة 9.8% (لا يوافقون بشدة) راجع لسبب الواقع المعاش من طرفهم مع القائد في المكتبة من عدم أخذهم بعين الاعتبار والاهتمام بهم. وهذا ما تمت ملاحظته في بعض أماكن الدراسة كون أن البعض من المسؤولين لا يولون أي اهتمام لأهداف المرؤوسين.

■ وفي العبارة الثانية من الجدول رقم (05) يتضح أن نسبة 53.6% (46.3% لا يوافق و 7.3% لا يوافقون بشدة). على الفكرة بسبب شخصية القائد الصعبة إلى جانب تطبيق مبدأ العلاقة الرسمية داخل العمل، إضافة إلى الاختلافات الكبيرة من حيث التوجهات لدى القادة الذين لا يتركون للمرؤوسين فضاءات تمكنهم من الاحتكاك والاتصال غير الإداري معهم، وهذا ما أكدت عليه إجابات القادة خلال مقابلاتنا أنه لا وجود لوقت لمناقشة القضايا الشخصية لكل مرؤوس، من أجل تفادي التجاوزات، والحفاظ على العلاقة الإدارية فقط. في حين نجد نسبة 34.1% (7.3% موافقين بشدة و 26.8% موافقين) ترى بأن "القائد يسمح بمناقشة بعض المشاكل الشخصية معه"، وهذا راجع إلى رحابة صدره وشخصيته الحيوية في العمل. وهذا ما أثبتته أقوال البعض من المسؤولين بقولهم {الاهتمام بالمرؤوس من مختلف جوانبه ليس أمر مبالغ فيه وإنما هي ممارسة إنسانية يتحلى بها القائد

الناجح}. ونجد أيضا نسبة معتبرة تقدر 12.2% لا يجيبون على السؤال محايدين، وهم المتحفظين على ابداء آراء حول شخصية القائد التي يصعب عليهم فهمها.

■ ومن خلال العبارة الثالثة من الجدول رقم (05) يتضح أن نسبة 46.4% (17.1% موافقين بشدة و29.3% موافقين) "يتدخل القائد لحل النزاعات القائمة بين العاملين". تعود نسبة الموافقة المرتفعة لما سبق من نزاعات في العمل ولجوء القائد الى تدخلاته بحكم خبرته الواسعة في ميدان العمل لتفادي المشاكل والصراعات داخل المكتبة وزرع المحبة بينهم لأجل تعميم التعاون والتشاور فيما بينهم في أداء العمل وذلك حفاظا على السير الحسن لمختلف الأنشطة، وعدم ترك الفرصة لخلق صراعات داخلية تعكس جو بيئة العمل. في حين نجد العكس نسبة 43.9% (4.9% لا يوافقون و39.0% لا يوافقون بشدة) لسبب التفاهات والمناوشات الصادرة بينهم إضافة إلى النزاعات التي لا يحق للقائد التدخل فيها كونها تصغر من مكانته. ونجد أيضا نسبة 9.8% لا يجيبوا على السؤال محايدين ولا يرغبون في الإجابة على سلوكيات متغيرة لا يمكن الحكم عليها. وهذا ما أكد عليه البعض من القادة بعبارة من أحدهم قائل: {المسؤول يبقى مسؤولا ويجب احترام المكانة والمنصب المشغول والابتعاد عن التفاهات الصادرة من قبل المرؤوسين في العمل وأن النزاعات الشخصية ليس من أولوياته، وما يهم هو سيرورة العمل. زيادة على هذا. فإن التدخل لحل النزاعات يكون إلا في الحالات التي لها قيمة وفي الأمور اللازمة والضرورية.

■ وفي العبارة الرابعة من الجدول رقم (05) يتضح أن نسبة 58.5% (12.2% موافقين بشدة و46.3% موافقين) يقوم القائد بتوزيع المسؤوليات بطريقة محكمة، بطبيعة الحال الشخص المناسب في المكان المناسب للاستفادة منه بدرجة عالية. وهذه النسبة كافية للحكم على أن أغلبية المرؤوسين يمارسون وظائفهم بقناعة وراضون عن المسؤوليات الموكلة إليهم، حيث صرح بعض القادة بقولهم "لا بد من الأخذ بعين الاعتبار مهارات ومعارف المرؤوس، التي من شأنها تنعكس إيجابا على المكتبة، ويجب وضعه في المكان الذي يليق به والمهام الذي يتلاءم مع خبراته للخروج بنتائج إيجابية حتى يقدم الإضافة والمردود الجيد في العمل". في السياق ذاته نجد نسبة 31.7% (29.3% لا يوافقون و2.4% لا يوافقون بشدة) وهذا ما كان سائد في إحدى المكتبات حيث لاحظنا عكس ما صرح به المسؤولون. فالعديد من المرؤوسين يتقلدون مناصب غير مناصبهم ويتحملون مسؤوليات لا تتماشى مع تخصصاتهم وخبراتهم. ونجد أيضا نسبة 9.8% لا يجيبوا على السؤال يعود ذلك لعدم خروجهم على موقف يعكس قرارهم لسبب تباين القائد كل مرة في عملية التوزيع.

■ وفي العبارة الخامسة من الجدول رقم (05) يتضح أن نسبة 56.1% (48.8% لا يوافقون و7.3% لا يوافقون بشدة)، على الفكرة لانعدام ثقافة التعامل من قبل القائد تجاه أتباعه وعدم الدراية

بقيمة الرفع من المعنويات وزرع الاحترام والمساواة المتبادل بينهم. ونجد نسبة 22.0% لا يجيبوا على السؤال محايدون لسبب عدم الخروج على رأي صائب وحقيقي لقول أحد المبحوثين إما أن أجيب بصدق أو أتحفظ بإجابتي. مقابل ذلك نجد نسبة 21.9% (14.6% موافقين بشدة و7.3% موافقين) يسعى القائد إلى رفع الروح المعنوية ويتعامل بالاحترام والمساواة بين العاملين. كون تعامل المسؤولين بمبدأ رفع المعنويات ولغة الاحترام والمساواة في بيئة العمل تخلف نتائج إيجابية على المدى البعيد سواء على العامل بدرجة أولى وما يعكسه هذا الأخير على نجاح العملية القيادية للقائد وبلوغ المكتبة أهدافها المسطرة. وهذا ما تم تأكيده بإجابة القادة أثناء المقابلة. قائلة " هذا ما أسعى إلى تحقيقه داخل حيز العمل كوني أتمثل في المرآة العاكسة على العاملين والمكتبة ولرؤية الأحسن لا بد أن أكون أنا الأفضل وفي المستوى".

■ وفي العبارة السادسة من الجدول رقم (05) يتضح أن نسبة 51.3% (9.8% لا يوافقون و41.5% لا يوافقون بشدة) يرجع هذا التقدير النسبي المتحصل عليه لما يعيشونه في الواقع المهني وما يلاحظونه على قائدهم سببه انعدام الصفات القيادية الراقية لهم. نؤكد ذلك من خلال ما تبين لنا وما لاحظناه أثناء إجراء المقابلة مع القادة، أن معظمهم لا يتحلون بالصفات القيادة والغياب التام لها في شخصيتهم. ورغم ذلك هناك فئة تعارض الفكرة بنسبة 34.1% (14.6% موافقين بشدة و19.5% موافقين) يرون أن القائد يتحلّى بصفات قيادية راقية. لما يرونه بارز على قائدهم من صفات راقية أثناء تأدية مهامه معهم وتمثل هذه الفئة فئة الإداريين، في حين نجد أيضا نسبة 14.6% لا يجيبون على السؤال محايدون. لسبب التخوف من حساسية الجواب رغم التأكيد لهم بأن المعلومات سرية ورغم ذلك رفضوا الإجابة مما يثبت صعوبة القائد في التعامل معهم.

■ في العبارة السابعة من الجدول (05) يتضح لنا أن نسبة 51.2% (4.9% لا يوافقون و46.3% لا يوافقون بشدة) وهي نسبة مرتفعة تدل على عدم الرضا من قبلهم راجع إلى التصرفات الغير الاثقة لمكنته كقائد تجاه أتباعه نضيف موافقتنا إلى هذه الفئة لما تم ملاحظته من تفشي ظاهرة التظاهر بالمكانة العليا مقارنة بمكانة المرؤوسين وزرع الخوف في أوساط المرؤوسين إضافة الى المعاملات الرسمية فقط في المكتبة. في حين نجد نسبة 41.4% (26.8% موافقون بشدة و26.8% موافقون) انا راضي على مديري في العمل. إن رضا المرؤوس على رئيسه من الحالات النادرة في وقتنا الحالي. ويعود سبب الرضا في المعاملات الجيدة من قبل القائد والتحلي بسلوك راقية الى جانب شخصيته المتساهلة داخل المكتبة. في حين نجد أيضا نسبة 7.3% لا يجيبوا على السؤال محايدون لخوفهم من نتيجة إجابته.

■ في العبارة الثامنة من الجدول (05) يتضح لنا أن نسبة 53.7 % (24.4% لا يوافقون و29.3% لا يوافقون بشدة) بسبب سياسة التسوية المنتهجة من قبل القادة، وتأجيل الوعود التي سبق وقدموها من أجل غرس بذور أمل لدي المرؤوسين. إلى جانب قلة الثقة بالنفس من قبل القادة. مما نطبق عليهم هاته المقولة "فاقد الشيء لا يعطيه". في حين نجد نسبة 34.1% (14.6% يوافقون بشدة و19.5% يوافقون) على أن "هناك ثقة متبادلة بين القائد والعاملين". لشعورهم بوجود قيمة لهم عند القائد وفي المكتبة وإحساسهم كونهم جزء هام في المكتبة، وهذه هي نتيجة الثقة المتبادلة لأن كسب القائد لثقة المرؤوسين تزيده في نسبة تحقيق أهداف المكتبة من بذل جهد لازم، إلى زيادة في مستوى الأداء. ونجد أيضا نسبة 12.2 % لا يجيبوا على السؤال محايدين لأنهم يرون أنهم غير معنيين بهذه الفكرة.

■ في العبارة التاسعة من الجدول (05) يتضح لنا أن نسبة 48.7 % (2.4% لا يوافقون و46.3% لا يوافقون بشدة). يرون أن المسؤولين يتماشون بمبدأ كل شخص مسؤول على أداءه سواء بالسلب أو بالإيجاب. وليس من اللازم تقدير الجهود لأن هذا واجبه كمسؤول عليه وفي نهاية كل شهر هناك راتب يتقاضاه مقابل الجهد المبذول، هذا ما صرح به القادة. في حين نجد مقابل هذه الفئة مجموعة أخرى من العاملين يعارضون ذلك ويعبرون على مدى موافقتهم عليها بنسبة 34.2 % (12.2% يوافقون بشدة و22.0% يوافقون) على أن "يقدر القائد الجهود التي أبذلها". يقوم القائد في المكتبة بهذه المبادرة تجاه مرؤوسيه، لأنها تعتبر من بين دوافع رضا العامل على عمله. وبالتالي تحقيق غايته من ذلك. ونجد أيضا نسبة 17.1 % لا يجيبوا على السؤال محايدين وهي نسبة معتبرة تنعكس على فئة العاملين بمصلحة النشاطات الثقافية للمكتبة.

■ في العبارة العاشرة من الجدول (05) يتضح لنا أن نسبة 43.9% لا يجيبوا على السؤال محايدين وهي أكبر نسبة من ناحية عدم الخروج برأي واضح، يعود ذلك لما عاشوه من مواقف مقبولة وغير مقبولة من القائد في حالة توكيلهم المهمات نتيجة النتائج المتحصل عليها لسبب ذلك لم يبدوا رأيهم. في حين نجد نسبة 41.4% (14.6% يوافقون بشدة و26.8% يوافقون) أشعر بالرضا عندما يوكل لي القائد مسؤوليات إدارية. تعود على الفئة صاحبة المهمات المنجزة والمشرفة للقادة. إلى الفئة ذات الشخصية القوية والثقة العالية وهذا ما صرح به أحد المبحوثين أقوم بكل الأعمال وأنا راضي عن نفسي وعن الأعمال وعن القائد لأني واثق في قدراتي أنها لا تخيبني في نهاية المطاف. إضافة إلى ذلك فئة عبرت على عدم موافقتها بنسبة 14.6 % (7.3% لا يوافقون و7.3% لا يوافقون بشدة). بسبب الخوف من

العقوبات المترتبة في حالة الفشل في تأدية هذه المسؤوليات. لعدم ثقتهم في قادتهم، الى جانب سلوكيات القائد المتوقعة الغير لائقة وكيفية مواجهتها.

■ في العبارة الحادية عشر من الجدول (05) يتضح لنا أن نسبة 48.8 % (41.5% لا يوافقون و7.3% لا يوافقون بشدة). ولا يرغبون في العمل الجماعي وغير مباليين بذلك المبدأ المهم الذي له آثار إيجابية على المكتبة. إذ صرح البعض منهم بقولهم في حالة قيامهم بأعمال جماعية تنقص مردودية العمل. وتخلق التكاليف في انجاز بعض الأعمال ويتكاسل البعض على عاتق البعض الآخر، من الأحسن كل عامل يقوم بمجهوده لوحده حتى يتبين المنتج من النقص، كما أن العمل الفردي يمكن القائد من تقييم العمال دوريا. في حين نجد نسبة 39% (14.6% يوافقون بشدة و 24.4% يوافقون) يشجع القائد العمل الجماعي والتعاون بين العاملين. يلاحظ من خلال هذه العبارة أن بعض المبحوثين أقرروا بتشجيع العمل الجماعي والتعامل فيما بينهم، وهذا نسبيا وليس في كل الأوقات والظروف، وهناك من الأنشطة في المكتبة التي تحتاج إلى تعاون، ويكون العمل بها مبنيا على مبدأ وروح الجماعة وهذا يكون عن طريق التفاهم داخل الجماعة وتبادل الآراء بين العاملين مع التركيز على المبادرات الجماعية والتعاون ما بين الجماعات، وهذا طبيعي لمكتبة تعمل من أجل التميز بين منافساتها، في هذا الصدد أكد بعض القادة بقولهم في الاتحاد قوة وبتعاون كل من القائد وأتباعه تبلغ المكتبة قمة جودتها. لأن لكل عامل فكرة وبتجميع هاته الأفكار نفتح بها أبواب النجاح. في حين نجد أيضا نسبة 12.2% لا يجيبوا على السؤال لأنهم يرون بأن هذه الفكرة لا تتوافق مع طبيعة عملهم مما جدر بهم عدم التعبير عليها لا بالموافقة أو الموافقة.

■ في العبارة الثانية عشر من الجدول (05) يتضح لنا أن نسبة 51.2% (12.2% لا يوافقون و39.0% لا يوافقون بشدة). يعبرون على عدم موافقتهم بنسبة مرتفعة لما يعيشونه من معاملات إجبارية في العمل من طرف القائد، وغياب أسلوب الإقناع عن الساحة المهنية. ونؤكد إجابتهم بإجابة البعض من القادة التي كانت جد صريحة كونها ترى أن اللجوء إلى أسلوب الإجبار في العمل ضرورة قصوى في بعض الحالات، كونه الحل المثالي للالتزام المرؤوسين بمناصبهم ومكانتهم وعدم التهاون والتكاسل في أداء مهامهم. في حين تقابله نسبة 46.4% (22.0% يوافقون بشدة و 24.4% يوافقون) يقرون بأن القائد يعتمد على أسلوب الإقناع وليس الإجبار في العمل. وتعود هذه الفئة على رؤساء المصالح كونهم يمثلون الفئة الجد قريبة لمكانة القائد من خلال ما يقعون فيه من مناقشات وجدل حول بعض الأمور مما يصعب على القائد الخروج بحل إلا من خلال اعتماد أسلوب الإقناع كسبيل وحيد، كونه الأسلوب الأمثل والأنسب والأنجح في التعامل مع المرؤوسين وبه تحقق أهداف المكتبة. ونجد أيضا نسبة 2.4%

لا يجيبوا على السؤال محايدين وهي نسبة جد ضعيفة لسبب عدم معاشتها لكلتا الحالتين من طرف القائد سواء الاقناع أو الاجبار.

■ في العبارة الثالثة عشر من الجدول (05) يتضح لنا أن نسبة 48.8% (29.3% يوافقون بشدة و 19.5% يوافقون) يؤيدون فكرة "اشعر بان القائد يعتبرني مجرد أداة لتحقيق اهداف المكتبة". وهذا راجع الى اهتمام القياديين بنتائج العمل وإهمال الجوانب الأخرى للمرؤوسين والنظر لهم أنهم آلات. في حين نجد نسبة 31.7% (29.3% لا يوافقون و 2.4% لا يوافقون بشدة) يعود الى حسن المعاملات والأسلوب اللائق والتفاهم مع المرؤوسين من قبل القادة في العمل الى جانب احترام مشاعرهم وظروفهم. كون المرؤوسين هم القلب النابض للمكتبة. وباحترام الجوانب الأخرى للمرؤوس يقابلك هو بإعطاء ما لديه من طاقة في تحقيق أهداف المكتبة، وبطبيعة الحال تؤكد هذه النسبة رفض العمال اعتبارهم مجرد أدوات ووسائل لتحقيق اهداف المكتبة، لان أداء العمل مرتبط بحقوق وواجبات يلتزم القيام بها، ونجد أيضا نسبة 19.5% لا يجيبوا على السؤال محايدين لعدم تفهمهم المقصود من السؤال رغم محاولة الشرح المتكررة أثناء الدراسة.

■ في العبارة الرابعة عشر من الجدول (05) يتضح لنا أن نسبة 48.8% (12.2% يوافقون بشدة و 36.6% يوافقون) يرون بأن "يتخذ القائد القرارات بمفرده دون استشارة العاملين". وهذا ما أكد عليه القادة كون أن القرارات ترجع إلى السلطة العليا، وهذا ما هو معترف به من قبل العامة. والأكد أنه هناك من القرارات التي يلجأ فيها القائد إلى استشارة العاملين وقبول مقترحاتهم، وذلك ما وضحته نسبة 34.1% (. 26.8% لا يوافقون و 7.3% لا يوافقون بشدة). فالبعض من القادة يتعاملون بمبدأ الشورى والأخذ برأي الجميع للوصول إلى القرار الصائب والأنجح مما ينعكس عليهم بالإيجاب. ونجد أيضا نسبة 17.1% لا يجيبوا على السؤال وهي الفئة التي ترى بأنها ليست بحاجة لاستشارة القائد لهم على أمور تتعلق بالعمل.

■ في العبارة الخامسة عشر من الجدول (05) يتضح لنا أن نسبة 87.8% (34.1% لا يوافقون و 53.7% لا يوافقون بشدة). وهي نسبة عالية لسبب دراية القائد التامة بكل كبيرة وصغيرة في المكتبة كون هذه الظاهرة لها آثار إيجابية وسلبية على المكتبة وبين المرؤوسين. لأن الانضباط في العمل والحضور اليومي هو الكفيل بتحقيق سيطرة تامة على العمال، والقائد صارم في ذلك ويعمل على منع كل الحالات التي تقلل من مردودية مؤسسته خاصة ظاهرة التغيب. في حين تقابلها نسبة 7.3% لا يجيبوا على السؤال. ونجد أيضا نسبة 4.9% (4.9% يوافقون بشدة و 0% يوافقون) القائد لا يهتم لغياب العمال. وهي نسبة الفئة صاحبة الغيابات بدون مبررات.

■ في العبارة السادسة عشر من الجدول (05) يتضح لنا أن نسبة 90.3% (48.8% لا يوافقون و41.5% لا يوافقون بشدة). وهي نسبة جد مرتفعة تعارض الفكرة. كونها ظاهرة سلبية تنقص من قيمة القائد وتزرع ظاهرة الإهمال في المكتبة. وهذه النسبة دليل على قيام القائد بواجبه وعدم فتح المجال للمرؤوسين الذي ينجم عنه تسييب داخل المكتبة وحرصه الكبير على الحضور الدائم بمكان العمل طيلة أيام الأسبوع. تقابلها نسبة 4.9% لا يجيبوا على السؤال محايدين. لأسباب مختلفة. ونجد أيضا نسبة 4.8% (2.4% يوافقون بشدة و2.4% يوافقون) القائد يتغيب كثيرا مما يترك مجالاً لغياب العاملين. وهي نسبة منخفضة تدل على موافقة القلة على هاته الفكرة. وهذا راجع إلى حكمهم على الحالات الخاصة التي يتغيب فيها القائد.

■ في العبارة السابعة عشر من الجدول (05) يتضح لنا أن نسبة 53.6% (51.2% يوافقون بشدة و2.4% يوافقون) تتحسن أمور المكتبة في حالة استبدال القائد الحالي. راجع إلى مكانته وسمعته السيئة في وسط المكتبة بين العاملين. سببها الشخصية الديكتاتورية التي يتحلى بها. وتجدر الإشارة هنا أن العاملين برأيهم هذا يعبرون بذاتية مفرطة عن سلوك القائد بسبب صرامته الزائدة، وعدم إتاحة فرصة للعاملين في التعامل كما يريدون، في حين نجد نسبة 31.7% (17.1% لا يوافقون و14.6% لا يوافقون بشدة). وهذا ما تعارضه هذه الفئة لأنها ترى منطقية تعامل القائد معهم. ونجد أيضا نسبة 14.6% لا يجيبون على السؤال محايدين، ولا يهمهم تغيير القائد بسبب وعيمهم وثقتهم في أنفسهم بالمهام الموكلة إليهم.

○ ومن خلال الجدول رقم (05) السابق الذي يتضمن عبارات محور سلوك القائد والرضا الوظيفي للعاملين يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي العام هي 2.88 في حين بلغ الانحراف المعياري وهو 1.243 ما يدل على الموافقة المتوسطة لأفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بتأثرهم بسلوك القائد في العمل وما يخلفه من رضا وظيفيا لهم. حيث كانت أعلاها للعبارة 17 «تتحسن أمور المكتبة في حالة استبدال القائد الحالي» بينما جاءت العبارة 15 "القائد لا يهتم لغياب العمال" في المرتبة الأخيرة. فرغم الموافقة المتوسطة لأفراد عينة الدراسة على فقرات محور سلوك القائد والرضا الوظيفي للعاملين إلا أن العاملين بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية للشرق الجزائري يؤيدون فكرة تأثرهم بسلوك القائد، ويتضح ذلك في العبارات (12)؛ (14)؛ (18). ومن بين الصفات التي تثبت ما يجب أن يكون عليه سلوك القائد هي قدرته على إيجاد رؤية مشتركة مع أتباعه، ثقته التامة بنفسه وبأتباعه، زيادة معدلات مشاركة أتباعه له في القرارات والآراء، الخروج من جو العمل في بعض الحالات، زرع المساواة ومبدأ الاحترام بينهم.

المحور الثالث: نمط القيادة والاستقرار الوظيفي

يتضمن هذا المحور 11 عبارة تقيس تأثير النمط القيادي على الاستقرار الوظيفي للعاملين. وهي موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم(06): جدول مركب خاص بمحور نمط القيادة والاستقرار الوظيفي.

رقم العبارة	عبارات المحور الثالث نمط القيادة والاستقرار الوظيفي									
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة	
1	ت	3	4	20	9	5	3.22	2	متوسط	
	%	7.3	9.8	48.8	22.0	12.2				
2	ت	17	6	3	9	6	2.54	8	متوسط	
	%	41.5	14.6	7.3	22.0	14.6				
3	ت	3	25	3	8	2	2.54	8	متوسط	
	%	7.3	61.0	7.3	19.5	4.9				
4	ت	3	19	5	7	7	2.90	5	متوسط	
	%	7.3	46.3	12.2	17.1	17.1				
5	ت	22	4	8	4	3	2.07	11	متوسط	
	%	53.7	9.8	19.5	9.8	7.3				
6	ت	7	8	14	10	2	2.80	6	متوسط	
	%	17.1	19.5	34.1	24.4	4.9				
7	ت	19	4	3	11	4	2.44	10	متوسط	
	%	46.3	9.8	7.3	26.8	9.8				
8	ت	2	17	5	9	8	3.10	3	متوسط	
	%	4.9	41.5	12.2	22.0	19.5				
9	ت	6	5	4	6	20	3.71	1	مرتفع	
	%	14.6	12.2	9.8	14.6	48.8				
10	ت	10	11	5	7	8	2.80	6	متوسط	
	%	24.4	26.8	12.2	17.1	19.5				
11	ت	3	17	3	12	6	3.02	4	متوسط	
	%	7.3	41.5	7.3	29.3	14.6				
متوسط	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام									
	/	1.322	2.83							

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss



■ في العبارة الأولى من الجدول (06) يتضح لنا أن نسبة 48.8% لم يجب على السؤال (محايدين). وهي نسبة معتبرة، ويرجع ذلك لعدم فهم السؤال وكذلك الفجوة الكبيرة بين القائد والمرؤوسين في الثقافة التنظيمية للمؤسسات الإدارية. في حين نسبة الموافقة كانت 34.2% (12.2% يوافقون بشدة و 22.0% يوافقون) "يقوم القائد باستشارتي في بعض القضايا الخاصة في العمل". يرجع سبب ارتفاع نسبة الموافقة أن تبادل الآراء والاستشارة في بعض القضايا بين القائد والمرؤوسين وهو ما يدل على إمكانية تقديم الآراء والاقتراحات ومناقشتها مع القياديين. لأنها تعد عاملا أساسيا لنجاح العمل. وبالتالي نستطيع القول ان القادة أكدوا على ذلك من خلال عدم الإحاطة الكافية بقضايا ما، مما يستدعي بنا الاستنجااد بالمرؤوسين لدرايته التامة بالقضية، بحكم التجربة والاحتكاك المباشر للعاملين بمثل هذه الأمور، ما يفرض على القائد أخذ رأيهم للخروج برأي صائب. لكن نجد فئة عارضة ذلك بنسبة 17.1% (9.8% لا يوافقون و 7.3% لا يوافقون بشدة). يعود إلى شخصية القائد الضعيفة كونه يرى استشارة المرؤوسين تنقص من قيمته وهذا لضعف شخصيته من جهة وتسلمه الاداري من جهة أخرى، وهذا ما عايشناه أثناء فترة إجراء الدراسة في أحد المكتبات،

■ في العبارة الثانية من الجدول (06) يتضح لنا أن نسبة 56.1% (14.6% لا يوافقون و 41.5% لا يوافقون بشدة) وهي الفئة التي تعارض الفكرة وهذا يؤكد مدى عدم مناسب النمط القيادي لهم وما يخلفه من نتائج سلبية على العمل لانطباعه السلبي عليهم. لأن حسب ما تبين لنا خلال إجراء الدراسة أن معظم القياديين يطبقون النمط التسلطي في العمل من خلال ما لمحناه أثناء تواجدها بالمكتبة، وما لمسناه خلال حواراتنا مع القادة، وتعاملهم مع أتباعهم من المرؤوسين في قيامهم بالتحفظ لأنفسهم بكل صغيرة وكبيرة في ردهم وإصدارهم الأوامر والتعليمات دون فتح مجالات للمناقشة في كافة التفاصيل وإصرارهم على طاعة المرؤوسين لهم. خاصة في المكتبة الرئيسية لولاية سوق أهراس وقائمة حيث أكد المبحوثين على اسلوب تعامل القائد لا يمنحهم الراحة والاطمئنان في العمل ويؤثر سلبا على آدائهم المهني. مقابل ذلك نجد نسبة 36.6% (14.6% يوافقون بشدة و 22.0% يوافقون) يؤثر نمط القيادة السائد في المكتبة على أداء عملي بالإيجاب. توافق هذه الفئة الفكرة كون النمط القيادي السائد يفتح لهم المشاركة في الرأي وتفتح لهم مجال الإحساس بالحرية والرضا مما تولد فهم الشعور بالقيمة ونوع من الثقة في النفس وخلق جو من الرضا داخل المكتبة مما يضاعف في إنتاجه بالإيجاب. كما أن هناك فئة لم تجيب على السؤال (محايدين) نسبة 7.3%.

■ في العبارة الثالثة من الجدول (06) يتضح لنا أن نسبة 68.3% (61.0% لا يوافقون و 7.3% لا يوافقون بشدة). لسبب تصريحاتهم على أن قائدهم لا يهتم بإجراء اجتماعات منظمة، ويكتفي

بالالتقاء مع رؤساء المصالح الذين بإمكانهم إيصال المعلومات حول ظروف سير العمل. كونها الطريقة الأفضل في المناقشة والاستماع لآراء وأفكار المرؤوسين المرسله مع رئيس كل مصلحة. في حين تقابله فئة تعارض الفكرة بنسبة 20.4% (4.9% يوافقون بشدة و 19.5% يوافقون) ينظم القائد لقاءات دورية لمناقشة سير العمل. تعود هذه النسبة على رؤساء المصالح فقط دون العاملين ككل. حيث تم تأكيد القادة على ذلك قائلين: ليس من الضروري عقد اجتماع مع العاملين على مستوى المكتبة ككل، إنما يتم اللقاءات مع رؤساء المصالح فقط كونهم همزة وصل بين السلطة العليا وباقي السلطات. ما يثبت سعي القائد على احترام التدرج الاداري في التحاور مع المرؤوسين الأقل درجة وهكذا مع باقي المرؤوسين في أدنى المراتب. ورغم ذلك نجد فئة لم تجيب على السؤال (محايدين) نسبة 7.3%.

■ في العبارة الرابعة من الجدول (06) يتضح لنا أن نسبة 53.6% (46.3% لا يوافقون و 7.3% لا يوافقون بشدة). لا تمنحهم فرصا لتوظيف قدراتهم ومهاراتهم السبب في ذلك إلزامية المرؤوسين من قبل القادة بضرورة الالتزام بنظام العمل المقرر دون زيادة. ويرجع ذلك إلى تخوف القادة من ظهور مهارات وطاقات فردية لدى التابعين لهم فتظهر فوارق الخبرات والمعارف بين المستويات الإدارية. مما ينجر عن ذلك الشعور بتقليل من قيمتهم. ولكن إجابة القادة على هذا السؤال نفت ذلك كونهم يشجعون التابعين على تبني إظهار مهاراتهم وإبداعاتهم في العمل. وتؤكد هذه الإجابة نسبة 34.2% (17.1% يوافقون بشدة و 17.1% يوافقون) يؤيدون الفكرة "يمنح لي القائد فرصة الإبداع وإظهار المهارات الشخصية في العمل". لأنهم يطبقون ذلك في أعمالهم اليومية تتطلب ذلك ويرون أن مهنة المكتبات تتطلب توظيفا أكبر للقدرات والمهارات الشخصية من أجل تقديم خدمات أفضل. كما أن هناك فئة لم تجيب على السؤال (محايدين) نسبة 12.2%. وتختص في الفئة التي لا يستدعي عملهم توفير المهارات والإبداع.

■ في العبارة الخامسة من الجدول (06) يتضح لنا أن نسبة 63.7% (9.8% لا يوافقون و 53.7% لا يوافقون بشدة). لعدم منحهم فرص مناسبة للتطور والنمو حيث تطمح هذه الفئة إلى متابعة دورات تكوينية مكتملة للتخصص. يردون القادة على ذلك بعدم تلقي ميزانيات خاصة بمثل هذه الدورات. الى جانب عدم ضرورة قيام المرؤوسين بالدورات التدريبية متحججين بأن المكتبيين من خريجي جامعات ومراكز التكوين وأن كل المعارف تلقونها في مسارهم العلمي. في حين نجد 19.5% لم تجيب على السؤال (محايدين) لعدم معرفة سبب عدم منح مثل هذه الفرص سواء لطبيعة العمل التي لا تتطلب ذلك أو القائد هو السبب في ذلك، لذلك تحفظوا بإجابتهم. ومقابل ذلك نجد فئة تناصر الفكرة بنسبة 17.1% (7.3% يوافقون بشدة و 9.8% يوافقون) يحرص القائد على منحنا فرصة اكتساب معارف جديدة من

خلال دورات تدريبية. تعود هذه النسبة على فئة من أحد المكتبات محل الدراسة كونهم تلقوا تدريب على كيفية استعمال نظام السنجاب من قبل أساتذة جامعيين وتمت على مستوى مكتبتهم وبمجهود من المكتبات إلا الموافقة على الحضور وعقد مثل هذه الدورة من قبل القائد.

■ في العبارة السادسة من الجدول (06) يتضح لنا أن نسبة 34.1% كانت محايدة وفضلت عدم الإجابة بموافق أو عدم الموافقة والتحفيز بإجابتها لسبب عدم الفهم الجيد للسؤال. في حين نجد نسبة 29.3% (4.9% يوافقون بشدة و24.4% يوافقون) يجبرني القائد على التحفيز في أداء مهامي. وهي نسبة ضئيلة ولا تمثل الأغلبية لأنها تقتصر على فئات معينة من العمال حيث تجبرهم طبيعة المهام الموكلة لهم بالتحفيز خاصة على مستوى مصلحة الأمانة ومصلحة الميزانية. مقابل النسب السابقة نجد نسبة 26.6% (19.5% لا يوافقون و17.1% لا يوافقون بشدة). باقي العاملين على مستوى المكتبة لعدم وجود عمل حساس يتطلب التحفيز على أدائه وهو دليل على مستوى وعي العمال بمهامهم المنوطة بهم ومعرفتهم بحدود انشطتهم المهنية.

■ في العبارة السابعة من الجدول (06) يتضح لنا أن نسبة 56.1% (9.8% لا يوافقون و46.3% لا يوافقون بشدة)، ويقرون على أن نمط الإشراف لا يوفر لهم الاستقرار في الوظيفة وإنما عكس ذلك فيرونه نمطا استبداديا بسبب إحساسهم بنوع من التهميش، بالمقارنة ببعض زملائهم، وكذلك الروتين اليومي للعمل وعدم وجود تحفيزات من القائد أو الهيئات العليا تمس الاهتمام بأسلاك معينة منهم، مثل الترقيات، وسعي المكتبة على الانطلاق في مشاريع تخرجهم من روتين العمل. وفي المقابل من ذلك نجد نسبة 36.6% (9.8% يوافقون بشدة و 26.8% يوافقون) "نمط الإشراف في المكتبة يشعرني بالاستقرار الوظيفي". تمثلت هذه الفئة في العاملين في مصالح النشاطات الثقافية كون المسؤول يعتبر تلك المصلحة هي الحجر الأساسي مما يوفر القائد للفئة العاملة هناك كل الحرية في العمل لتشريفهم خلال اللقاءات والزيارات الرسمية لإطارات وزارة الثقافة ومديرياتها الولائية، وهي عبارة عن امتيازات وتحفيزات معنوية تقرهم أكثر من القائد لا يمكن تعميمها على كافة العاملين. كما أن هناك فئة لم تجيب على السؤال (محايدين) نسبة 7.3% والسبب يتبين في تصريح أحد المبحوثين في بعض الحالات لا أوافق وفي الغالب أوافق لكن لا أستطيع الخروج بقراري كون شعوري يتغير بتغير نمط الإشراف.

■ في العبارة الثامنة من الجدول (06) وقد تباينت بين الموافقين والرافضين، حيث يتضح لنا أن نسبة 46.4% (41.5% لا يوافقون و4.9% لا يوافقون بشدة). غير راضون عن الوضع السائد في المكتبة، خاصة العاملين غير المتخصصين والذين يحوزون على شهادات جامعية في تخصصات مختلفة لا تتماشى والعمل الذي يمارسونه في المكتبة، سواء من حيث طبيعة العمل أو من حيث الأجور التي يتم

تقاضيا. مقابل ذلك نجد أن نسبة 41.5% (19.5% يوافقون بشدة و 22.0% يوافقون) أشعر بحب مهنتي. يحبون وظائفهم وهو ما يجعلهم يواصلون عملهم بها ولا يفكرون في تركها أو تغييرها لأنهم يحسون بالرضا عن وظائفهم لأنها من بين المهن التي تساهم في تقدم المجتمعات وتطورها. وكذلك لأن ظروف العمل تساعدهم وتحقق طموحاتهم المحدودة، في حين نجد. يعارضون هذه الفكرة بحكم كما أن هناك فئة لم تجيب على السؤال (محايدين) نسبة 12.2% ما يعني انه ليس لهم شعور نهائي وهي الفئة التي هدفها منصب شغل فقط ولاتهم طبيعة المهنة، ولا ظروف العمل.

■ في العبارة التاسعة من الجدول (06) يتضح لنا أن نسبة 63.4% (48.8% يوافقون بشدة و14.6% يوافقون) أرغب في تغيير مكان العمل والتوجه لمكتبة أخرى لو أتاحت الفرصة. يرجع سبب ارتفاع النسبة الموافقة على تغيير مكان العمل لعدم الاستقرار في هذه المكتبة والرغبة في تغييرها الى جانب آراء البعض منهم أن هناك وظائف أفضل من حيث الامتيازات خاصة المادية. وتمثل هذه الفئة العمال المتحصلين على شهادات عليا كدرجة الماجستير ومنهم من يحضر لشهادة الدكتوراه. يطمحون نحو التغيير والبحث عن مناصب أعلى وأفضل كسلك التعليم الذي يعتبر من بين المهن المفضلة لديهم كونه يتمتع بمكانة اجتماعية جيدة ويتوفر على امتيازات أفضل. مقابل ذلك نجد نسبة 26.8% (12.2% لا يوافقون و14.6% لا يوافقون بشدة) تعبر هذه الفئة على تفضيل البقاء في وظائفهم ولا يفكرون في تغييرها لأنهم يرون أنه عدم التفريط في الخبرة والتكيف مع الوظيفة يحول دون البحث عن وظيفة جديدة تمثلت في الذين دامت أقدميتهم في العمل أكثر من 10 سنوات بحكم علاقة الود والمحبة مع زملاء العمل ومع مكان العمل نفسه. بدلا من البحث على أماكن أخرى وإعادة التأقلم من جديد. كما أن هناك فئة لم تجب على السؤال (محايدين) نسبة 9.8% وهي الفئة التي لا يهتمها المكان وظروفه بقدر ما يهتمها الراتب فقط.

■ في العبارة العاشرة من الجدول (06) يتضح لنا أن نسبة 51.2% (26.8% لا يوافقون و24.4% لا يوافقون بشدة). يرون بأن وظائفهم لا تحتوي على مهام متنوعة. ولذلك يشعرون بالملل وعدم الرضا، وهذه النسبة تمثل مجموع العاملين الذين لا تتوافق تخصصاتهم العلمية وطبيعة المهام الممارسة كما يخلق لهم روتين يومي يقتل روح المبادرة والابداع. في حين نجد نسبة 36.6% (19.5% يوافقون بشدة و 17.1% يوافقون) أشعر بالارتياح والرضا في أداء العمل. يؤيدون الفكرة كون أداء عملهم بالمكتبة يولد لهم طاقات إيجابية لسبب الاحتكاك بالمستفيدين والحيوية في العمل الزائدة. كما أن هناك فئة لم تجب على السؤال (محايدين) نسبة 12.2%. لأن وظائفهم فعلا لا تحتوي على التنوع مما تعودوا عليه وعلى عدم تولد مشاعر سواء الرضا أو عدم الرضا.

■ في العبارة الحادية عشر من الجدول (06) يتضح لنا أن نسبة 48.8% (7.3% لا يوافقون و41.5% لا يوافقون بشدة) يعود سبب ارتفاع نسبة عدم الموافقة على العبارة لرفض القائد كل الأسباب التي تعيق سير العمل وعدم التفهم لأي ظرف كان. مما أكد على ذلك أقوال القادة قولهم سبق وتفهمنا ظروفهم لكن أصبحت عادة من طرفهم مما أجبرنا على تغيير سياسة التغاضي والتعامل معهم بمبدأ أثناء تأدية مهامك يجب التجرد من كل ما يعيق عملك. في حين نجد نسبة 43.9% (14.6% يوافقون بشدة و29.3% يوافقون) يتفهم المسؤول الظروف الخاصة للعامل في حالة ضعف عمله. يرون أن القياديين يتغاضون على ضعف أعمالنا متفهمين سبب ذلك خاصة إذا كانت هذه الأعمال لا تؤثر بدرجة كبيرة على سيرورة العمل وممارساته. كما أن هناك فئة لم تجب على السؤال (محايدين) نسبة 7.3% لم يسبق لهم حدوث مثل هذه الأمور في فترة عملهم وهي فئة لا تتبعها أي مسؤوليات إلا مسؤولية العمل.

○ ومن خلال الجدول رقم (06) السابق الذي يتضمن عبارات محور نمط القيادة والاستقرار الوظيفي يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي العام هي 2.83 في حين بلغ الانحراف المعياري 1.322 ما يدل على الموافقة المتوسطة لأفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بنمط القيادة والاستقرار الوظيفي للعاملين في العمل. حيث كانت أعلاها للعبارة 9 «أرغب في تغيير مكان العمل والتوجه لمكتبة أخرى لو أتاحت الفرصة» بينما جاءت العبارة 5 «يحرص القائد على منحنا فرصة اكتساب معارف جديدة من خلال دورات تدريبية» في المرتبة الأخيرة. فرغم الموافقة المتوسطة لأفراد عينة الدراسة على فقرات محور نمط القيادة والاستقرار الوظيفي للعاملين إلا أن العاملين بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية للشرق الجزائري يؤكدون على الدور الفعال الذي يلعبه النمط القيادي في التأثير على استقرارهم الوظيفي في العمل، في ذات السياق يتأثر الاستقرار الوظيفي بنوع النمط القيادي الممارس من قبل القائد، خاصة تلك الأنماط غير الثابتة والمتغيرة بتغير ظروف العمل، أو بتغير خصائص الأنشطة الممارسة.

#### المحور الرابع: نمط الاتصال والرضا الوظيفي

يتضمن هذا المحور 12 عبارة تقيس تأثير نمط الاتصال في الرضا الوظيفي للعاملين. وهي موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم(07): جدول مركب خاص بمحور نمط الاتصال والرضا الوظيفي

رقم العبارة	عبارات المحور الرابع نمط الاتصال والرضا الوظيفي	الاستجابات									
		درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
1	توفر لي المكتبة فرصة الاتصال مع زملائي اثناء العمل	مرتفع	2	0.880	3.98	10	24	4	2	1	ت
						24.4	58.5	9.8	4.9	2.4	%
2	نستطيع القيام بمناقشات حرة ومنفتحة في المكتبة بين الزملاء	مرتفع	3	1.135	3.76	9	23	2	4	3	ت
						22.0	1.56	4.9	9.8	7.3	%
3	يخصص القائد وقت للحوار والاستماع للعاملين	متوسط	12	1.135	3.15	5	11	13	9	3	ت
						12.2	26.8	31.7	22.0	7.3	%
4	اشعر بالاحترام في مكان عملي	مرتفع	5	1.067	3.63	8	17	12	1	3	ت
						19.5	41.5	29.3	2.4	7.3	%
5	يسود التعاون والتشاور في المكتبة بين العاملين	مرتفع	8	1.113	3.37	5	16	13	3	4	ت
						12.2	39.0	31.7	7.3	9.8	%
6	اتصل مباشرة بالقائد لإيجاد الحلول في حالة مواجهة مشاكل وصعوبات اثناء العمل	مرتفع	6	1.164	3.46	10	10	11	9	1	ت
						24.4	24.4	26.8	22.0	2.4	%
7	سبق وحصل مناقشات في العمل مع الزملاء	مرتفع	4	1.001	3.73	8	21	6	5	1	ت
						19.5	51.2	14.6	12.2	2.4	%
8	يصعب التواصل مع القائد لشخصيته المتسلطة	متوسط	10	1.718	3.27	18	2	4	7	10	ت
						43.9	4.9	9.8	17.1	24.4	%
9	علاقتي بالقائد تكون في اطارها الرسمي	مرتفع	1	1.200	4.10	22	9	3	6	1	ت
						53.7	22.0	7.3	14.6	2.4	%
10	التواصل مع القائد يكون من خلال تقارير العمل	متوسط	11	1.300	3.24	7	15	4	11	4	ت
						17.1	36.6	9.8	26.8	9.8	%
11	أقوم بإيصال المعلومات الخاصة بالعمل الى قائدي شخصيا	مرتفع	7	1.163	3.44	7	16	9	6	3	ت
						17.1	39.0	22.0	14.6	7.3	%
12	مصدر الحصول على المعلومات داخل المكتبة هي لقاءات مباشرة مع القائد	مرتفع	9	1.039	3.34	7	9	17	7	1	ت
						17.1	22.0	41.5	17.1	2.4	%
مرتفع	/	1.159	3.53	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام							

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

■ في العبارة الأولى من الجدول (07) يتضح لنا أن نسبة 82.9% (24.4% يوافقون بشدة و58.5% يوافقون) "توفر لي المكتبة فرصة الاتصال مع زملائي اثناء العمل." يجمعون على أن المكتبات التي يعملون بها توفر لهم فرص الاتصال مع الزملاء في العمل وهو ما يعبر عن وجود حرية في طرح الأفكار ومناقشتها بين المرؤوسين على جميع المستويات وهو ما لاحظناه أثناء توزيع الاستمارات وسهولة التحوار مع أغلب العمال. في حين نجد نسبة 9.8% لم تجيب على السؤال (محايدين). لفهمهم الخطأ لمعنى السؤال. كما أن هناك فئة بنسبة 7.3% (4.9% لا يوافقون و2.4% لا يوافقون بشدة). ترى بأن قنوات الاتصال داخل المكتبة غير واضحة حيث هناك عوائق تصادف اتصال الزملاء مع بعضهم وقد يرجع ذلك الى الطبيعة الانعزالية لبعض العمال وكذلك الاختلاف في التوجهات وحتى فارق السن أحيانا.

■ في العبارة الثانية من الجدول (07) يتضح لنا أن نسبة 23.56% (22.0% يوافقون بشدة و1.59% يوافقون) نستطيع القيام بمناقشات حرة ومنفتحة في المكتبة بين الزملاء. يقرون بذلك في حالات ما. مثل ما عايشناه معهم يوم إجراء الدراسة بأحد المكتبات محل الدراسة وجدنا المكتبيين يتناقشون بحرية فيما بينهم عن كيفية تقسيم بعضهم لأفواج في المكتبة تبين أيضا ظاهرة تناقشوا فيها سابقا في كل المكتبات ألا وهي ظاهرة توزيع المهام بينهم حسب مواقيت العمل لشهر رمضان، فئة تعمل في الفترة الصباحية، فئة في الفترة المسائية، وفئة تعمل بالدوام الليلي. هدفهم السهر على إبقاء تقديم الخدمات أمام المستفيدين خاصة الذين يحضرون للمراحل النهائية. وتأكدنا من الأمر بأنفسنا مع المكتبيين ومسؤولي المكتبات. منهم من يقوم بمعالجة الرصيد الجديد ومنهم من يقدم خدمات للمستفيدين حتى لا يتبين العجز في إحدى المصالح وتجرى العملية بصفة عادية وأكدنا على صدق إجابة هذه الفئة بجواب القادة على نفس السؤال بموافقهم على تشجيع مثل هذه العمليات بينهم لسير العمل بينهم بانسياب دون عراقيل. حين نجد نسبة 17.1% (9.8% لا يوافقون و7.3% لا يوافقون بشدة). يعود سبب انخفاض نسبه الفئة الممثلة لقرار الرفض في لفئة التي تعمل في الإدارة قائلين لكل واحد منا مهامه الخاص في الإدارة. كما أن هناك فئة لم تجيب على السؤال (محايدين) نسبة 4.9%. لعدم الضرورة لمثل هذه المناقشات في نوع عملهم.

■ في العبارة الثالثة من الجدول (07) يتضح لنا أن نسبة 39% (12.2% يوافقون بشدة و26.8% يوافقون) يخصص القائد وقت للحوار والاستماع للعاملين. يناصرون هذه الفكرة لسبب وجود اتصال مع القائد في حالة وقوع أي مشكل. وهو ما يفسر توفر ميزة الاستماع للمرؤوسين والبحث لهم على حلول من قبل القائد. بمعنى توفر قنوات الاتصال المباشرة الفعالة تسمح بتسوية أمور العمل

دون اللجوء الى الشكاوى والأساليب الادارية الاخرى مثل التقارير والاحتجاجات. وكانت نفس الإجابة من قبل القادة كونهم يسعون لمثل هذه المبادرات لرفع الحواجز بينهم وبين التابعين لهم. رغم ذلك هناك مجموعة كانت محايدة ولم تجب على السؤال بنسبة 31.7% لسبب عدم لجؤهم إليه وطرق بابه للحوار في أي أمر لهذا عبروا عن رأيهم بتلك النسبة. مقابل ذلك توجد فئة عارضة الفكرة بنسبة 29.3% (22.0% لا يوافقون و7.3% لا يوافقون بشدة). يرون بأنهم الفئة الغالب على أمرها وتبين أنها الخاصة بالأعوان، محملين السبب في عدم فتح باب الحوار والاستماع لهم مما يؤكدون أن القادة لا يتعاملون بالموضوعية والعدالة بين العمال ينظرون الى فارق المستويات.

■ في العبارة الرابعة من الجدول (07) يتضح لنا أن نسبة 61% (19.5% يوافقون بشدة و41.5% يوافقون) أشعر بالاحترام في مكان عملي. تبين أن نسبة المؤيدين مرتفعة ترجع إلى احترامهم للنفس واحترام الآخرين مما أدى الى توفر جو عمل مريح يسوده الاحترام والتقدير فيما بينهم كزملاء عمل. في حين نجد نسبة 29.3% لم تجيب على السؤال (محايدين) وهي نسبة معتبرة لسبب التباين في الشعور. كما نجد فئة قدرت بنسبة 9.7% (2.4% لا يوافقون و7.3% لا يوافقون بشدة). وهي فئة قليلة تمثلت في التي سبق وحصلت معها مشاكل ونزاعات في العمل أدت بهم إلى الشعور بعدم الاحترام.

■ في العبارة الخامسة من الجدول (07) يتضح لنا أن نسبة 51.2% (12.2% يوافقون بشدة و39.0% يوافقون) يسود التعاون والتشاور في المكتبة بين العاملين. سبب ارتفاع نسبة الموافقة انهم تربطهم مع بعضهم البعض علاقات زمالة متينة حيث يتعاونون ويتشاورون بينهم في تبادل المعلومات والآراء المرتبطة بالعمل. ومع ذلك هناك فئة فضلت عدم الإجابة على السؤال (محايدين) بنسبة 31.7%. ونجد في المقابل فئة تعارض بنسبة 17.1% (7.3% لا يوافقون و9.8% لا يوافقون بشدة). ترى بأن زملاء العمل ليسوا متعاونين، وإنما يعملون في استقلالية وعزلة.

■ في العبارة السادسة من الجدول (07) يتضح لنا أن نسبة 48.8% (24.4% يوافقون بشدة و24.4% يوافقون) "اتصل مباشرة بالقائد لإيجاد الحلول في حالة مواجهة مشاكل وصعوبات اثناء العمل". وهي الفئة المناصرة للفكرة لسبب ما يتلقونه من مساعدات من طرف رؤسائهم في إيجاد الحلول للمشاكل المواجهة. وهو ما يؤكد حرص القادة في المكتبات على متابعة سير العمل وتوجيه العاملين من أجل ضمان عمل صحيح خالي من الاخطاء. إضافة إلى مرونة القائد في التعامل مع المشكلات التي تعترض العمال، في حين نجد فئة لم تجيب على السؤال (محايدين) بنسبة 26.8%. وهي الفئة التي لم تعترضها أي مشاكل أو صعوبات أثناء العمل مما استدعى عدم الاتصال بالقائد لسبب ذلك لم تكن لهم أدنى فكرة على موقف القائد من ذلك لهذا عبروا عليه بدرجة محايد. كما أن هناك



مجموعة من العاملين بنسبة 24.4% (22.0% لا يوافقون و2.4% لا يوافقون بشدة) يؤكدون على عدم المساعدة من قبل القادة مرجعين السبب إلى أنهم يتولون تدير الأمور بأنفسهم. ما يدل على تفويض الصلاحيات داخل المكاتب الذي من شأنه تسريع إجراءات العمل. إضافة على ذلك التخوف من ردة فعل القائد اتجاه المشكل المواجه.

■ في العبارة السابعة من الجدول (07) يتضح لنا أن نسبة 70.7% (19.5% يوافقون بشدة و51.2% يوافقون) سبق وحصل مناوشات في العمل مع الزملاء. كانت النسبة مرتفع انعكست على الفئات التي تعمل ضمن جماعة كبيرة الحجم سبق وحصل بينهم مناوشات لسبب التهاون والتكاسل في العمل من قبل بعض العمال على حساب البعض الآخر، والضغط في العمل خاصة في مصلحة الاقتناء، المعالجة الإغارة. الى جانب مناوشات أخرى لا علاقة لها بمجال العمل. في حين نجد نسبة 14.6% (12.2% لا يوافقون و2.4% لا يوافقون بشدة) وهي الفئة التي لا تعمل داخل فرق عمل كبير الحجم وبالتالي لا تواجههم أية صراعات وظيفية فيما بينهم كل واحد يعمل بانفراد على الآخر وهي فئة الإداريين. ونجد أيضا نفس النسبة للمحايدين على عدم الإجابة على السؤال بنسبة 14.6%. لسبب تفاهة الصراعات والاضطرابات وسوء التفاهم.

■ في العبارة الثامنة من الجدول (07) يتضح لنا أن نسبة 48.8% (43.9% يوافقون بشدة و4.9% يوافقون) يصعب التواصل مع القائد لشخصيته المتسلطة. يقرون بصعوبة التواصل مع القياديين لشخصيتهم المتسلطة والمعاملات وعدم ترك فرصة للعمال للإدلاء بأرائهم، ما يؤكد معاملات القياديين الصارمة. في حين نجد نسبة 41.5% (17.1% لا يوافقون و24.4% لا يوافقون بشدة). يعارضون ذلك لعدم وجود صعوبة في ذلك لوجود تفاهم مع المرؤوسين. راجع لشخصية المرؤوسين القوية والقادرة على المواجهة. وهو ما يؤكد وجود قنوات اتصال فعالة داخل المكاتب. كما أن هناك فئة لم تجيب على السؤال (محايدين) بنسبة 9.8%.

■ في العبارة التاسعة من الجدول (07) يتضح لنا أن نسبة 75.7% (53.7% يوافقون بشدة و22.0% يوافقون) علاقتي بالقائد تكون في إطارها الرسمي. يتعاملون بصفة رسمية مع القادة للحاجز الذي يضعونه بينهم وبين التابعين لهم من مرؤوسين. لأن الإطار الرسمي هو الذي يضمن حقوق العامل، كما أن القائد ضمن هذا الإطار بإمكانه تطبيق القوانين كل وواجباته المهنية، حين نجد نسبة 17% (14.6% لا يوافقون و2.4% لا يوافقون بشدة). لا يوافقون ذلك يقرون بالمعاملة العادية مع القادة. مؤكدين ذلك بعدم النظر الى اختلاف المستويات من وجهة نظرهم ولا بد من التحلي بالصفات الإنسانية والاجتماعية التي تسمح بنمو روح التعاون لدى العمال. كما أن هناك فئة لم تجب على

السؤال (محايدين) نسبة 7.3% لتباين العلاقة في كل مرة يعني في المواقف الرسمية تكون علاقة رسمية والعكس صحيح.

■ في العبارة العاشرة من الجدول 00 يتضح لنا أن نسبة 53.6% (17.1% يوافقون بشدة و36.6% يوافقون) التواصل مع القائد يكون من خلال تقارير العمل. كانت نسبة الموافقة مرتفعة لأنهم يرونها طريقة حضارية تعكس مستواهم. وهذا ما يمثل الإطار الإداري الرسمي بين العاملين والقائد، ما يخلق جو من الاحترام والثقة المتبادلة، في حين نجد نسبة 36.6% (26.8% لا يوافقون و9.8% لا يوافقون بشدة). يرون أن التواصل معه لا يتوقف عن طريق التقارير فقط إنما ينطبق على نوع المعلومة لقاءات شخصية مباشرة، عن طريق وسيط كرئيس مصلحة، تقارير ورقية. كما أن هناك فئة لم تجب على السؤال (محايدين) بنسبة 9.8% وهي الفئة التي لم تحالفها فرصة التواصل مع القائد لعدم وجود سبب لذلك.

■ في العبارة الحادية عشر من الجدول (07) يتضح لنا أن نسبة 56.1% (17.1% يوافقون بشدة و39.0% يوافقون) أقوم بإيصال المعلومات الخاصة بالعمل الى قائدي شخصيا. يؤكدون على ذلك لضرورة التواصل الشخصي مع القائد تجنباً لسوء الفهم الذي قد يحدث، أو غموض الرسالة التي قد تصل إليه، كما أن وجود الثقة هي التي تفرض استخدام هذا الأسلوب في التواصل. في حين نجد نسبة 22.0% لم تجيب على السؤال (محايدين) لسبب عدم حضور الفرصة. كما أن هناك فئة بنسبة 21.9% (14.6% لا يوافقون و7.3% لا يوافقون بشدة). وهي الفئة التي تعمل ضمن فريق ورئيس مصلحة يصرحون بأن رئيس المصلحة هو من يقوم بذلك وفق العمل الذي نقومو به في المصلحة، بغرض احترام التدرج الهرمي الإداري للمؤسسة أو المصلحة.

■ في العبارة الثانية عشر من الجدول (07) يتضح لنا أن نسبة 41.5% لم تجيب على السؤال (محايدين). وهي نسبة مرتفعة لسبب خاصية المعلومة المقدمة فهناك معلومات تستدعي اللقاءات المباشرة، وهناك معلومات لا تستدعي ذلك ترسل عن طريق رؤساء المصالح، وهناك معلومات تكون في شكل إعلانات. في حين نسبة 39.1% (17.1% يوافقون بشدة و22.0% يوافقون) يقرون بأن "مصدر الحصول على المعلومات داخل المكتبة هي لقاءات مباشرة مع القائد". تقرر هذه الفئة بذلك لضرورة نوع المعلومة التي تتطلب ذلك، خوفاً من التعديلات التي قد تطرأ على نص المعلومة أو عدم فهم محتوى الرسالة بطريقة منطقية. في حين نجد نسبة 19.5% (17.1% لا يوافقون و2.4% لا يوافقون بشدة). تنعكس هذه النسبة على الفئة التي تعمل ضمن مجموعة ورئيس مصلحة.

○ ومن خلال الجدول رقم (07) السابق الذي يتضمن عبارات محور نمط الاتصال والرضا الوظيفي يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي العام هي 3.53 في حين بلغ الانحراف المعياري 1.159 ما يدل على الموافقة المرتفعة لأفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بنمط الاتصال والرضا الوظيفي للعاملين في العمل. حيث نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي تراوحت بين 3.15 و 1.15 حيث كانت أعلاها للعبارة 9 «علاقتي بالقائد تكون في اطارها الرسمي " بينما جاءت العبارة 3 " يخصص القائد وقت للحوار والاستماع للعاملين" في المرتبة الأخيرة. ويتجلى نمط الاتصال من خلال توفر الوظيفة الاتصالية بين العاملين فيما بينهم التي يكون قد غرسها فيهم القائد لاستقرارهم وظيفيا، الى جانب فتح أبواب التواصل من قبل القائد مع أتباعه وجعلها عملية ضرورية في المكتبة لأجل فتح مجال المناقشات وتبادل الآراء وتجديد الأفكار وتجاوز المشاكل التي تعترض العمل.

#### المحور الخامس: الرقابة والاستقرار الوظيفي

يتضمن هذا المحور 12 عبارة تقيس تأثير الرقابة القيادية على الاستقرار الوظيفي للعاملين. وهي موضحة في الجدول الموالي

#### الجدول رقم(08): جدول مركب خاص بمحور الرقابة والاستقرار الوظيفي.

رقم العبارة	عبارات محور الخامس الرقابة والاستقرار الوظيفي									درجة الموافقة
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	رتبة الموافقة	
1	ت	2	3	8	24	4	3.61	0.945	4	مرتفع
	%	4.9	7.3	19.5	58.5	9.8				
2	ت	1	2	6	21	11	3.95	0.921	1	مرتفع
	%	2.4	4.9	14.6	51.2	26.8				
3	ت	2	4	4	25	6	3.71	1.006	3	مرتفع
	%	4.9	9.8	9.8	61.0	14.6				
4	ت	2	2	10	16	11	3.78	1.061	2	مرتفع
	%	4.9	4.9	24.4	39.0	26.8				
5	ت	7	6	11	15	2	2.98	1.193	9	متوسط
	%	17.1	14.6	26.8	36.6	4.9				
6	ت	7	9	6	10	9	3.12	1.435	8	متوسط
	%	17.1	22.0	14.6	24.4	22.0				
7	ت	6	9	8	9	9	3.15	1.389	6	متوسط
	%	14.6	22.0	19.5	22.0	22.0				
8	ت	5	13	18	3	2	2.61	0.972	12	متوسط

				4.9	7.3	43.9	31.7	12.2	%	العمل داخل المكتبة.	
متوسط	5	1.123	3.29	3	20	8	6	4	ت	يطبق المسؤول مبدأ الثواب والعقاب ضمن القوانين	9
				7.3	48.8	19.5	14.6	9.8	%		
متوسط	11	1.160	2.83	3	7	19	4	8	ت	يكافئ القائد العمال الذين يؤدون أعمالهم بإتقان	10
				7.3	17.1	46.3	9.8	19.5	%		
متوسط	10	1.249	2.88	1	18	5	9	8	ت	أؤدي مهامى اليومي على أكمل وجه خوفا من العقوبات	11
				2.4	43.9	12.2	22.0	19.5	%		
متوسط	6	1.652	3.15	16	2	3	12	8	ت	مراقبة القائد المستمرة تشعرني بعدم الاستقرار في وظيفتي	12
				39.0	4.9	7.3	29.3	19.5	%		
متوسط	/	1.175	3.25	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام							

**المصدر:** تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

■ في العبارة الأولى من الجدول (08) يتضح لنا أن نسبة 68.5% (9.8% يوافقون بشدة و58.5% يوافقون) على اعتماد القائد على أسلوب المراقبة الدقيقة لضمان السير الحسن للعمل. ترتفع نسبة هذه الفكرة بسبب وعيهم الكبير بأهمية المراقبة وكذا لاعتبار المراقبة فعلا إيجابيا يتبعه القائد لضبط العمل والتسيير الجيد للمكتبة بهدف ضمان السير الحسن للعمل، كما نجد فئة معتبرة ممثلة بنسبة 19.5% لم يجيبوا على السؤال (محايدين)، بسبب عدم فهمهم أن الرقابة الادارية تندرج ضمن وظائف الادارة العلمية الحديثة. في حين أجمع باقي المبحثن على عدم الموافقة بنسبة 12.2% (7.3% لا يوافقون و4.9% لا يوافقون بشدة). تنخفض نسبة المعارضين لأن مهامهم في المكتبة لا يتطلب المراقبة الدقيقة، أو انهم يعتقدون أن المراقبة تكون بسبب غياب ثقة القائد بعماله.

■ في العبارة الثانية من الجدول (08) يتضح لنا أن نسبة 78% (26.8% يوافقون بشدة و51.2% يوافقون) يراقب ويقيم القائد نتائج عمل المرؤوسين. يؤيدون الفكرة مصرحين ذلك لضمان درجة معينة من الانضباط في العمل والدقة والمصادقية مما تؤثر على سلوك أداءهم بالإيجاب وقوة تحركهم للأفضل، وذلك ناتج عن وعيهم بضرورة تقييم عمل المرؤوسين بهدف تغطية النقائص وتقويم الاخطاء، وحسب ما صرحت قائدة من القياديين اللواتي تمت معهن الدراسة قائلة: أعتمد على المراقبة والتقييم لتفادي العراقيل ونوع من التعطيلات في العمل لربح الوقت وضمان عمل أكثر دقة. في حين نجد فئة معتبرة ممثلة بنسبة 14.6% لم يجيبوا على السؤال (محايدين) لعدم ضرورة ذلك. كما أن هناك نسبة 7.3% (4.9% لا يوافقون و2.4% لا يوافقون بشدة). وهي نسبة جد منخفضة تثبت معارضة هذه الفئة للفكرة مبررين ذلك بعدم الاهتمام بأسلوب التقييم كون القادة يلجؤون الى العقوبات مباشرة دون إتباع أسلوب التقييم والمراقبة ويرون أن التقييم هو التقليل من قيمة أعمالهم الإدارية.

■ في العبارة الثالثة من الجدول (08) يتضح لنا أن نسبة 75.6% (14.6% يوافقون بشدة و61.0% يوافقون) يتدخل القائد في كل تفاصيل العمل داخل المكتبة، يعود سبب ارتفاع النسبة لعدم ثقة القياديين في أداء عمل المرؤوسين. ومن خلال تصريح أحد المبحوثين أثناء القيام بالدراسة "اعتبر هذا السلوك غير لائق لأنه يشعرني بالملل وعدم الارتياح وفقدان الثقة في نفسي، إلى جانب أنه أخبرنا من كثرة التدخلات الكثيرة للقائد أصبحت تائها في عملي". في حين نجد نسبة 14.7% (9.8% لا يوافقون و4.9% لا يوافقون بشدة) وهي فئة متمثلة في الأعوان حيث يرون أن القياديين غير مهتمين بعملهم كونه لا يقدم ولا يؤخر، أي أن مهامهم لا تؤثر على مردودية الوظائف وخدمات المكتبة مما يجعلهم لا يتدخلون فيه. كما نجد فئة معتبرة ممثلة بنسبة 9.8% لم يجيبوا على السؤال (محايدين) وذلك لعدم اهتمامهم لتدخلات القائد وعدم تأثير ذلك على أنشطتهم

■ في العبارة الرابعة من الجدول (08) يتضح لنا أن نسبة 65.8% (26.8% يوافقون بشدة و39.0% يوافقون) القائد دائم المتابعة لسجل الحضور والغياب، ترتفع نسبة المؤيدين لأنه العامل الوحيد الذي يضبط سير العمل بجدية مؤكدين على ذلك القادة في المقابلة أن أول شيء نراقبه الغياب لزرع الانضباط في نفسية المرؤوسين خاصة وأن طبيعة العمل تحتاج للحضور اليومي كونها تتعامل مع عدد كبير من المستفيدين. في حين نجد نسبة 24.4% لم يجيبوا على السؤال (محايدين) لعدم اهتمامهم لهذه الفكرة. كما نجد فئة معتبرة ممثلة بنسبة 9.8% (4.9% لا يوافقون و4.9% لا يوافقون بشدة). وهي الفئة التي سبق وقامت بالغياب لكن بمبررات.

■ في العبارة الخامسة من الجدول (08) يتضح لنا أن نسبة 41.5% (4.9% يوافقون بشدة و36.6% يوافقون) يستعمل القائد سلطته كأداة تهديد وضغط لإنجاز العمل. يوافقون على ذلك، وتنطبق هذه النسبة على المتهاونين من العمال الذين يصعب التعامل معهم بطريقة غير التهديد، ويرونه أنه قلة ثقة المرؤوسين في أنفسهم وعدم التعامل بمبدأ الاحترام والتقدير بالإضافة إلى الفشل في تسيير المكتبة يؤدي بهم إلى التعامل بلغة التهديد والضغط لتغطية عيوبهم في التسيير لتحقيق مصالحهم المهنية على أكتاف المرؤوسين وبلغة دكتاتورية. في حين نجد نسبة 31.7% (14.6% لا يوافقون و17.1% لا يوافقون بشدة). وهي الفئة التي تكون علاقات صداقة وعائلية مع القادة في المكتبات يعود هذا التبرير إلى ما أخبرنا به بعض العمال الموافقين للفكرة. كما أن هناك فئة لم تجيب على السؤال (محايدين) نسبة 26.8%. لأنهم يتحفظون على الإجابة عن الأسئلة التي تمس بشخصية وسلوك القائد.

■ في العبارة السادسة من الجدول (08) يتضح لنا أن نسبة 46.4% (22.0% يوافقون بشدة و24.4% يوافقون) يميل القائد إلى السيطرة أكثر من اللازم. وتتضح مبررات هذه الفكرة في افراد العينة من قليلي الخبرة المهنية، وعدم اعتيادهم على القوانين الادارية الصارمة والذين يرون ان القائد عبارة عن قوة ادارية تحكم منصب عال، كما ان مؤيدو هذه الفكرة يستندون الى مجموعة من الأسباب كقلة الخبرة في التسيير، انعدام الدراية بأي الأساليب الأفضل والأنتفع في المعاملات. وأثناء المقابلة صرح القادة أنهم يلجؤون الى انتهاج هذا الأسلوب في بعض الحالات خاصة عند الشعور بنوع من التسيب والإهمال في العمل. في حين نجد نسبة 39.1% (22.0% لا يوافقون و17.1% لا يوافقون بشدة). على هذه الصفة بحكم خبرتهم ومعرفتهم الجيدة بأهمية السيطرة والانضباط في الإدارات من قبل المسؤولين والقادة، ونجد أيضا نسبة 14.6% لم يجيبوا على السؤال، بحجة أنه لكل شخصيته، ولا يهم ميل القادة للسيطرة. أو ليونته فهم يشغلون ضمن مؤسسة حكومية وتربطهم بالقائدة العلاقة الرسمية لا غير.

■ في العبارة السابعة من الجدول (08) يتضح لنا أن نسبة 44% (22.0% يوافقون بشدة و22.0% يوافقون) توجهات وتعليمات القائد تعسفية غير قابلة للنقاش. يؤكدون ذلك لشخصية المسؤولين المتسلطة الغير قابلة للانتقادات والاقتراحات من طرف المرؤوسين وهذا لأسلوب تعامله المستبد ويعود ذلك لانعدام اسلوب الحوار بين القائد ومرؤوسيه وكذلك عدم قدرة هذه الفئة على مواجهة تعليمات وافكار الآخرين، في حين نجد نسبة 36.6% (22.0% لا يوافقون و14.6% لا يوافقون بشدة). يرجعون سبب ذلك لانعدام اسلوب الحوار بين القائد ومرؤوسيه وكذلك عدم قدرة هذه الفئة على التحكم في بيئة العمل، والفئة التي تمثل هذا القرار هي صاحبة العلاقات الجيدة مع القياديين إلى جانب البعض من رؤساء المصالح. كما أن هناك فئة لم تجيب على السؤال (محايدين) نسبة 19.5%. لأنها غير ملزمة بمناقشة سلوك القائد، ومعرفتها بالقوانين الداخلية للمكتبة هي التي تسمح لها بممارسة العمل في إطار رسمي.

■ في العبارة الثامنة من الجدول (08) يتضح لنا أن نسبة 43.9% (31.7% لا يوافقون و12.2% لا يوافقون بشدة). يؤكدون ذلك على التزام القادة بالقوانين. وقد تأكدنا من ذلك عند إجراء المقابلة مع القادة كونهم ألزموا وأكدوا على ضرورة الالتزام والاهتمام بالقوانين والأنظمة لأنها لزاما علينا كقياديين قبل كل شيء. تلميها فئة بنفس النسبة لم تجيب على السؤال (محايدين) نسبة 43.9%. نسبة مرتفعة تمثل الفئة المتحفظة دائما في الإدلاء بأي رأي يخص سلوك القائد. في حين نجد نسبة 12.2% (4.9% يوافقون بشدة و7.3% يوافقون) على فكرة "لا يهتم القائد للقوانين والأنظمة الخاصة بنظام العمل

داخل المكتبة". يتبين أن النسبة جد منخفضة بسبب جهل العمال بحقوقهم وواجباتهم المهنية ما يجعلهم يعتبرون القائد غير مهتم بالقوانين المعمول بها بالمكتبة، حتى مع قلة خبرته بهذه القوانين وعدم الالتزام بها ما أكد عليه أحد المبحثن في مصلحة المعالجة الفنية للمراجع مثل عدم تطبيق نظام ديوي العشري في تصنيف مصادر المعلومات.

■ في العبارة التاسعة من الجدول (08) يتضح لنا أن نسبة 56.1% (7.3% يوافقون بشدة و48.8% يوافقون) يطبق المسؤول مبدأ الثواب والعقاب ضمن القوانين. مؤيدين ذلك لما لها من آثار إيجابية وسلبية على المرؤوس وعلى المكتبة. أكدوا أنها معقولة وطبيعية جدا، في هذا السياق صرح القادة على ضرورة القيام بذلك من أجل التحكم في زمام الأمور ومسيرة كل صغيرة وكبيرة داخل المكتبة لكل خطأ عقوبته وفقا لما ينص عليه القانون ومقابل ذلك هناك بعض المكافآت في العمل كهدايا في المناسبات. في حين نجد نسبة 24.4% (14.6% لا يوافقون و9.8% لا يوافقون بشدة). لأنهم اعتادوا على مثل هذه السلوكيات من القائد ولا يروها مبدأ جديد في نظرهم، كما أن هناك فئة لم تجيب على السؤال (محايدين) نسبة 19.5%. لأن هذه الفئة لا تهتم لمثل هذه المبادئ التحفيزية، وهمهم الوحيد هو أداء العمل في اطاره الرسمي لا أكثر.

■ في العبارة العاشرة من الجدول (08) يتضح لنا أن نسبة 46.3% لم تجب على السؤال وهي الفئة (محايدة) وهي نسبة مرتفعة عبرت على قرارها بعدم الإجابة يعود ذلك إلى تحفظهم بالإجابة. في حين نجد نسبة 29.3% (9.8% لا يوافقون و19.5% لا يوافقون بشدة) لا يحصلون على خطابات شكر ومكافئات مما يحبط من معنوياتهم وانعدام تحفزهم على بذل مجهودات أكبر في العمل وهي الفئة التي تحس بنوع من التهميش والتجاهل أثناء تأديتهم لأنشطة تدخل ضمن واجباتهم المهنية. كما أن هناك فئة توافق الفكرة بنسبة 24.4% (7.3% يوافقون بشدة و17.1% يوافقون) يكافئ القائد العمال الذين يؤدون أعمالهم بإتقان، تتمثل هذه النسبة في فئة القائمين على مصلحة النشاطات الثقافية لما يقدمونه من نشاطات في المناسبات، تشرف القياديين أمام الحاضرين، وتزيد هم فخرا أمام زملائهم بنجاح هذه الأنشطة.

■ في العبارة الحادية عشر من الجدول (08) يتضح لنا أن نسبة 46.3% (2.4% يوافقون بشدة و43.9% يوافقون) أؤدي مهامهم اليومي على أكمل وجه خوفا من العقوبات. تعود نسبة هذه الفئة لأسباب مختلفة مرجعين ذلك لطبيعة النمط السائد من قبل القياديين والقوانين المطبقة وتعتبر هذه النسبة عن نقص خبرة المرؤوسين بالعمل، ما يخلق في أنفسهم التخوف، إضافة إلى غياب وعيهم بواجباتهم وحقوقهم المهنية. وفي حين نجد نسبة 41.5% (22.0% لا يوافقون و 19.5% لا يوافقون

بشدة). يصرحون على أنهم متمكنين من ذلك ومهنتهم لا تتطلب مجهودات كبيرة بقدر ما تتطلب وسائل العمل، والتخطيط والتنظيم من قبلهم مما يجعلهم يطبقون ذلك بكل ثقة وعدم الخوف، وهي الفئة التي تتميز بالوعي الكبير بالواجبات الموكلة لها دون انتظار أوامر القائد وتعليماته. كما أن هناك فئة لم تجيب على السؤال (محايدين) نسبة 12.2% للموافقة على الفكرة ووجود أسباب أخرى كتحمل المسؤولية أمام القائد أو النفس أو العمل أو الخالق عز وجل.

■ في العبارة الثانية عشر من الجدول (08) يتضح لنا أن نسبة 48.8% (29.3% لا يوافقون و19.5% لا يوافقون بشدة). يرجعون لثقتهم في أداء أعمالهم، ومعرفتهم الجيدة بمهامهم وواجباتهم المهنية، وتجدر الإشارة الى ان هؤلاء الباحثين من المقربين ورؤساء المصالح في حين نجد نسبة % 43.9 (39.0% موافقون بشدة و4.9% موافقون) مراقبة القائد المستمرة تشعرني بعدم الاستقرار في وظيفتي. أقروا بذلك لسبب الحرص الشديد من طرف القائد لمختلف أنشطة المكتبة مما يولد في أنفسهم نوع من القلق وعدم الاستقرار في العمل أو ما يعرف بضغط العمل. كما أن هناك فئة لم تجيب على السؤال (محايدين) نسبة 7.3%.

○ ومن خلال الجدول السابق رقم 08 الذي تضمن عبارات محور الرقابة والاستقرار الوظيفي يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي العام هي 3.25 في حين بلغ الانحراف المعياري 1.175 ما يدل على الموافقة المتوسطة لأفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بالرقابة داخل المكتبة والاستقرار الوظيفي للعاملين في العمل. حيث نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي تراوحت بين 3.95 و2.61، كانت أعلاها للعبارة 1 "يعمل القائد على أسلوب المراقبة الدقيقة لضمان السير الحسن للعمل" بينما جاءت العبارة 8 "لا يهتم القائد للقوانين والأنظمة الخاصة بنظام العمل داخل المكتبة" في المرتبة الأخيرة. إلا أنهم يؤكدون على دور الفعال الذي تلعبه الرقابة في استقرارهم وظيفيا، كما أن الرقابة لا بد أن تكون تقويمية للأخطاء وليس رقابة تعسفية تحسس المرؤوسين بغياب الثقة بهم في أداء وظائفهم.

### 5-5-3- نتائج الدراسة:

بعد دراسة الجانب النظري للموضوع وتحليل الدراسة الميدانية توصلنا الى مجموعة من النتائج التي يمكن أن نلخصها في النقاط التالية وربطها بالفرضيات في البداية ومعرفة مدى إثباتها أو نفيها.

### 5-5-3-1- نتائج على ضوء الفرضيات:



✓ الفرضية الأولى: يؤثر سلوك القائد على رضا العاملين بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية. وهي فرضية محققة نسبيا، وذلك اعتمادا على نتائج الجدول رقم 04 الخاص بمحور سلوك القائد والرضا الوظيفي. الذي عبر عنه بمتوسط حسابي عام قدر ب 2.88 وانحراف معياري قدر ب 1.243 إلى جانب ما تدل عليه أجوبة الأسئلة [5-6] من المقابلة. ومنه نستخلص أن العاملين بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية يتأثرون بالسلوك القيادي.

✓ الفرضية الثانية: توجد علاقة تأثير وتأثر بين النمط القيادي والاستقرار الوظيفي للعاملين بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية. يمكن القول بأنها فرضية محققة نسبيا بناء على نتائج الجدول رقم 05 الخاص بمحور نمط القيادة والاستقرار الوظيفي. الذي عبر عنه بمتوسط حسابي عام قدر ب 2.83 وانحراف معياري قدر ب 1.322 وأجوبة الأسئلة [12-14] من المقابلة. مما نستخلص أن النمط القيادي له تأثير على الاستقرار الوظيفي للعاملين.

✓ الفرضية الثالثة: يؤثر نمط الاتصال الوظيفي داخل المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية على استقرار العامل في عمله لما يلعبه من دورا مهما في رفع رضا العمال عن وظائفهم. وعليه يمكن القول بأنها فرضية محققة. انطلاقا من نتائج الجدول رقم 06 الخاص بمحور نمط الاتصال والرضا الوظيفي، وهي فرضية محققة من خلال نتيجة المتوسط الحسابي العام الذي قدرت ب 3.53 وانحراف معياري عام قدر ب 1.159 ووفقا لأجوبة أسئلة المقابلة [16-17]. وعليه نستنتج أن الاتصال الوظيفي داخل المكتبات الرئيسية له دور فعال في الرفع من رضا العمال في وظائفهم.

✓ الفرضية الرابعة: لا تؤثر الرقابة المرنة على استقرار العامل في عمله. وهي فرضية محققة نسبيا. من خلال نتائج الجدول رقم 07 الخاص بمحور الرقابة والاستقرار الوظيفي. الذي عبر عنه بمتوسط حسابي عام قدر ب 3.25 وانحراف معياري قدر ب 1.175 وإلى جانب ما تدل عليه أجوبة الأسئلة [20-22] من المقابلة. مما استخلصنا أن الرقابة المرنة هي التي تزيد من استقرار العامل في عمله.

5-3-2-النتائج العامة:

لقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- ✓ قلة الوعي لدى القادة بأهمية النمط الديمقراطي المبني على المرونة والمشاركة في القرارات مع تفويض السلطة وما يخلفه من آثاره إيجابية على المكتبة وعلى المرؤوسين.
  - ✓ مواجهة المرؤوسين صعوبة في التعامل مع القادة.
  - ✓ عدم الإصغاء من قبل القادة لاقتراحات وآراء المرؤوسين وقلة الاهتمام بمهاراتهم وابداعاتهم الشخصية.
  - ✓ عدم وجود ثقة متبادلة بين القادة والمرؤوسين.
  - ✓ عدم مشاركة المرؤوسين في وضع أهداف المكتبة.
  - ✓ أن القيادة الناجحة هي التي تتبنى علاقات جيدة تتسم بالتعاون والاحترام والمشاورة. مما يشعر المرؤوس بالرضا والاحساس بالمسؤولية.
  - ✓ يسعى القادة الى تحقيق أهداف المؤسسة دون الالتفات الى أهداف واحتياجات المرؤوسين.
  - ✓ تفضيل القادة التعامل بمبدأ السلطة كونهم يرونه الحل الأفضل لسير العمل.
  - ✓ عدم الاهتمام بالكوادر البشرية المتواجدة في المكتبة وذلك من خلال عدم منح فرص تدريبية لزيادة كفاءتهم وتجديد معارفهم.
  - ✓ بينت نتائج الدراسة أن أغلبية المرؤوسين لا يرون أن قادتهم يشكلون لهم المثل والقذوة الحسنة.
  - ✓ عدم توفر أغلبية السمات القيادية بالشكل الكافي في قادة المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية وهذا انطلاقاً من نتائج الاستبيان والمقابلات الشخصية معهم.
  - ✓ كشفت الدراسة انعدام الدعم سواء المادي أو المعنوي أو حتى المكافآت والتحفيزات من قبل القادة للمرؤوسين.
  - ✓ أظهرت الدراسة أن طريقة تعامل القادة تؤثر على عدم الاستقرار والرضا الوظيفي.
  - ✓ يتضح أن القادة ليست لديهم أدنى فكرة عن أرقى أساليب التسيير.
  - ✓ لجوء القادة إلى المراقبة الضيقة لضمان السير الحسن للعمل.
  - ✓ تسليط الضوء على مخالفات وأخطاء المرؤوسين للجوء الى أقرب العقوبات.
  - ✓ تأثير النمط القيادي السائد في المكتبات على المرؤوسين بالسلب.
  - ✓ عدم رضا أغلبية المرؤوسين بالمكتبات الرئيسية على القادة المشرفين عليهم.
- 6-5- اقتراحات الدراسة:

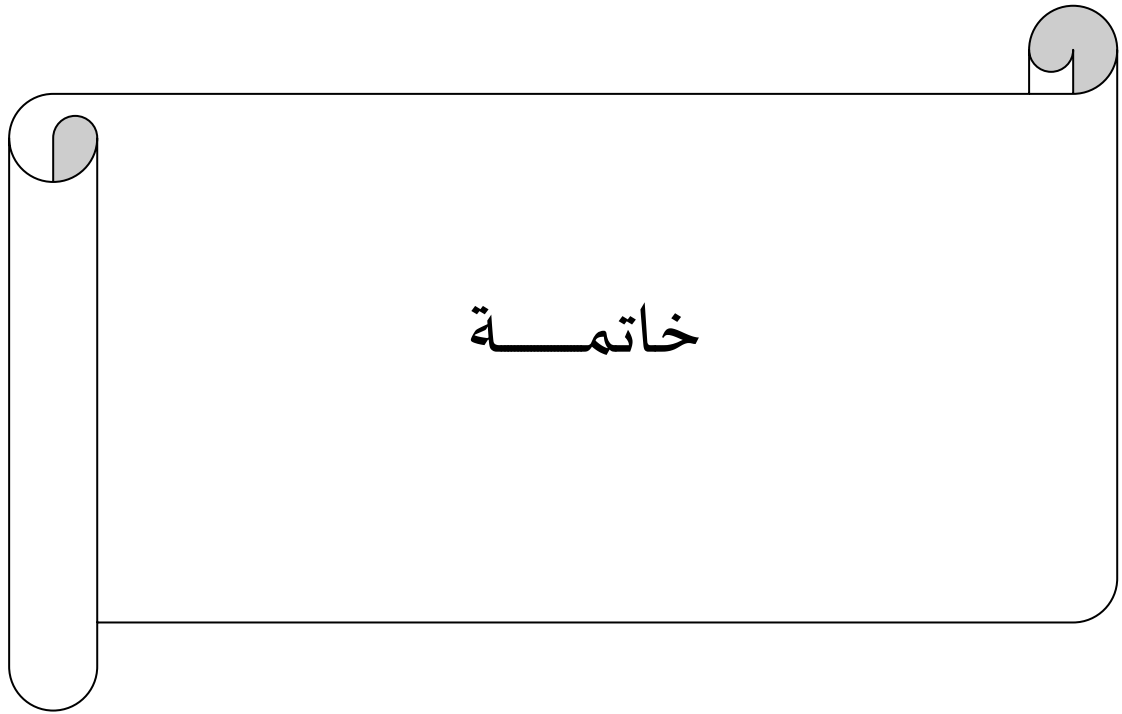
ومن أجل تأثير إيجابي للقيادة على الرضا الوظيفي للعاملين عامة وبالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية خاصة قمنا بتسطير البعض من الاقتراحات كحلول يمكن تبنيها لتجاوز كل المشاكل في قطاع المكتبات خاصة والقطاعات الأخرى عامة تمثلت في:

- ✓ من أجل السيطرة الجيدة للقائد على المكتبة من مختلف جوانبها الفنية والإدارية ينبغي أن يكون تكوينه في تخصص المكتبات والمعلومات مما يسمح له بتطوير هذا النوع من المكتبات.
- ✓ التنسيق بين الجهود المختلفة وتوحيدها بين القادة والمرؤوسين.
- ✓ زيادة تفويض المهام والصلاحيات للمرؤوسين، حيث يعتبر ذلك حافز معنوي لهم لرفع الأداء وتحمل المسؤوليات، كما أنه أداة هامة للتدريب وإعداد قيادات المستقبل، دون أن ننسى ما للتفويض بالسلطة من دور في بناء مناخ تنظيمي جيد في المكتبات.
- ✓ ترسيخ الإدارة بالمشاركة في المكتبة بأخذ اقتراحات وآراء العاملين بعين الاعتبار، مع مكافأة أصحاب الاقتراحات البناءة حتى ولو كانت فائدتها بسيطة.
- ✓ تفعيل نظام الاتصال بين القادة والمرؤوسين بما يمكن أن تتجاوز معرفة القادة إطار عمل المرؤوسين فقط، لتتعدى إلى معرفة مشاعرهم، حاجاتهم، ومشاكلهم في العمل وخارجه، وهو ما يمكن القادة من بناء علاقات جيدة معهم وبالتالي التأثير فيهم للإيمان بأهداف المكتبة والعمل على تحقيقها.
- ✓ اعتماد سياسة توظيف للقادة الإداريين قائمة على أساس توافر القدر الكافي من السمات، مع العمل على تطويرها عن طريق التعليم والتدريب.
- ✓ الاعتماد في الترقية للمناصب القيادية على أساس تقييم الأداء بدل الأقدمية في المنصب، بما يسمح بصعود الكفاءات التي تحوز على مؤهلات القيادة.
- ✓ تقديم تغذية مرتدة إيجابية للمرؤوسين عن مستوى أدائهم الحقيقي وأوجه التميز والقصور فيه، مع تشجيعهم وتوجيههم لرفع الأداء، إضافة إلى ضرورة أن تتجاوز مكافأة الأداء الجيد المدح والشكر فقط لتتعدى إلى منح العلاوات وإمكانيات الترقية.
- ✓ السعي للحصول على تغذية مرتدة من المرؤوسين حول أسلوب قيادتهم، وهو ما يمكن القادة من التعرف على عيوب القيادة لديهم، بالإضافة إلى مناقشة المرؤوسين بشكل صادق وشفاف لتصحيح هذه العيوب.
- ✓ العمل على عقد لقاءات واجتماعات مع كافة المرؤوسين لمناقشة أمور المكتبة وتبادل الآراء ووجهات النظر ومحاولة الوصول الى حلول تخدم المكتبة من جهة وترضي المرؤوسين من جهة.

- ✓ حث وتوعية المرؤوسين بقيمة العمل الجماعي وما يترتب عنه من آثار إيجابية.
- ✓ تخصيص ميزانية مناسبة تسمح بمنح فرص تدريبية ودورات تكوينية للمرؤوسين.
- ✓ تعزيز العلاقات بين القادة والمرؤوسين.
- ✓ الاستعداد للقاء مع المرؤوسين متى رغبوا وفتح باب الاستماع لمشاكلهم ومتطلباتهم لإيجاد الحلول الأقرب والاهتمام بأوضاعهم.
- ✓ الابتعاد عن النمط الأوتوقراطي الاستبدادي وتبني النمط الديمقراطي.
- ✓ ضرورة عقد تربيصات ودورات تكوينية للقادة (أصحاب المسؤوليات الاشرافية) تتعلق بموضوع القيادة تساهم بدورها في رفع مستوى ممارساتهم لها.

## خلاصة:

يعتبر هذا الجانب الميداني للدراسة بمثابة إسقاط للجانب النظري وهو تكملة وتدعيم للخلفية النظرية للدراسة، ومن خلال هذا تمكنا من تسليط الضوء على واقع تأثير القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية للشرق الجزائري نموذجا. وبناء على النتائج التي تم ذكرها سابقا تبين لنا أن أغلبية العاملين داخل مكتبات محل الدراسة يقرون بعدم الرضا تجاه الإدارة المشرفة وإجراءات العمل وطبيعته مما ولد لهم الشعور بعدم الرضا الوظيفي على العمل إضافة إلى عدم الاستقرار التام ويعود ذلك للآثار السلبية للقيادة على الرضا الوظيفي لهم، لافتقار مسؤولو المكتبات لمستوى ممارسة المهنة القيادية.



وما يمكن أن نخلص إليه في ختام موضوعنا، أن تأثير القيادة على الرضا الوظيفي للعاملين له دور فعال في المكتبات على المدى البعيد والقريب، باعتبار الرضا الوظيفي أحد الأهداف الأساسية التي تسعى إلى تحقيقه جميع المكتبات لما له من آثار إيجابية على الصعيدين الداخلي والخارجي للمكتبات. وخاصة على بيئتها الداخلية، من خلال ما تلعبه العملية القيادية من تأثير على العاملين من ناحية رضاهم الوظيفي على العمل أو استقرارهم، وما يعكسه هذا الرضا على مستوى نجاح المكتبة في تقديم خدماتها من ناحية الجودة في أدائها الذي يعتبر أول أهدافها.

ولعل ما قدمناه في هذه الدراسة يصب وبشكل أساسي في هذا الاتجاه، حيث تبين لنا من خلال الوقوف على واقع المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية لولايات الشرق الجزائري أن القادة الإداريين على مستوى المكتبات الأربعة يشتركون في نفس سياسة التسيير الإداري، ما خلفته من تأثير سلبي على مرؤوسهم أدى إلى احساسهم بعدم الثقة في نفوسهم، وعدم الشعور بالرضا الوظيفي وقلة الاستقرار الوظيفي، اللامبالاة في العمل. رغم ما يملكونه من قدرات ومهارات مهنية ورغبات في العمل. وترجع هذه النتيجة لعدة أسباب مثل قلة دراية القادة بأنماط التسيير المناسبة، انعدام المهارات والصفات القيادية، إلى جانب نقص الوعي الذاتي.

وكخلاصة لما تم عرضه نجد بأن من الضروري على قادة المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية للشرق الجزائري التغيير في سلوكياتهم أولا وتطوير كفاءاتهم المهنية في القيادة الإدارية عن طريق التكوين المكثف حول أساليب تسيير الإدارات عامة والمكتبات العامة خاصة. لضمان استقرار ورضا وظيفي لدى المرؤوسين. لينعكس بالإيجاب على المكتبة من خلال تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين وذلك من أجل النهوض بأداء مكتبي ذو جودة.



# القائمة البيبليوغرافية



القائمة البيبليوغرافية:

المراجع باللغة العربية:

• القرآن الكريم:

- سورة البقرة، الآية 288.

- سورة يوسف، الآية 55.

• الموسوعات والمعاجم:

1. الخالدي، إبراهيم بدر شهاب. موسوعة إدارية شاملة لمصطلحات الإدارة العامة وإدارة الأعمال. عمان: دار أسامة، 2011.

2. قاري عبد المفتاح، عبد الغفور. معجم مصطلحات المكتبات والمعلومات: انجليزي-عربي. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2000.

3. المشاقبة، بسام عبد الرحمن. معجم مصطلحات العلاقات العامة. الأردن: دار أسامة، 2014.

• الكتب:

4. أبو النصر، مدحت محمد. إدارة منظمات المجتمع المدني: دراسة في الجمعيات الأهلية من منظور التمكين والشراكة والشفافية والمسائلة والقيادة والتطوع والتشبيك والجودة. القاهرة: دار إيتراك، 2008.

5. أنور، أحمد عمر. المعنى الاجتماعي للمكتبة: المعنى الاجتماعي للمكتبة: دراسة لأسس الخدمة المكتبية العامة والمدرسية. القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1997.

6. جاد الرب، سيد محمد. كيف تكون قائدا ناجحا وفعالاً؟ مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية. القاهرة: دار الفكر العربي، 2008.

7. جلال، عبد الحليم. محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي. عمان: دار مكتبة الحامد، 2016.

8. حسن، سعيد أحمد. المكتبة العامة والوعي الثقافي. بيروت: مؤسسة الرسالة، 1985.

9. حسن، ماهر محمد صالح. القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم. [د.م]: دار الكندي، 2003.

10. الحسيني، صلاح هادي؛ الشكرجي، اعتصام. القيادة الإدارية وأثرها على إدارة الموارد البشرية استراتيجياً. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، 2014.

11. حمادات، محمد حسن محمد. القيادة التربوية في القرن الجديد. الأردن: دار الحامد، 2006.

12. حمادي، عدى عطا. القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية. عمان: دار البداية، 2013.

13. خيرى، أسامة. الجديد في القيادة الإدارية. عمان: دار الراية، 2012.

14. خيرى، أسامة. القيادة الاستراتيجية. عمان: دار الراية، 2014.
15. دويدري، رجا. البحث العلمي: أساسياته النظرية وممارسته العلمية. دمشق: دار الفكر، 2000.
16. رشوان، حسين عبد الحميد أحمد. القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي. إسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2019.
17. الزيدى، خالد عبد الوهاب. القيادة الإدارية: تطوير منظمات التعليم العالي. عمان: دار الأيام، 2013.
18. سادلر، فيليب؛ ترجمة محمد، هدى فؤاد. القيادة. القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008.
19. السكارنة، بلال خلف. القيادة الإدارية الفعالة. عمان: دار المسيرة، 2010.
20. سلطان، محمد صاحب. إدارة المؤسسات الإعلامية: أنماط وأساليب القيادة. عمان: دار المسيرة، 2011.
21. الشريدة، سالم. الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات عملية. عمان: دار صفاء، 2008.
22. الضبيعان، سعد عبد الله إبراهيم عبد الله. إطلالة تاريخية على المكتبات العامة في المملكة العربية السعودية مع دليل شامل لها. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 1994.
23. الطراونة، هاني خلف. علم المكتبات ومراكز المعلومات: القيادة والمبادئ. عمان: دار يافا، 2013.
24. طشطوش، هایل عبد المولى. أساسيات في القيادة والإدارة: النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة. عمان: دار الكندي، 2013.
25. عبد الهادي، محمد فتحي. البحث ومناهجه في علم المكتبات. القاهرة: الدار المصرية، 2003.
26. عبودي، زيد منير. القيادة ودورها في العملية الإدارية. عمان: دار البداية، 2008.
27. العجبي، محمد حسنين. الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان: دار المسيرة، 2008.
28. العلى، أحمد عبد الله. المكتبات المدرسية والعامة: الأسس والخدمات والأنشطة. القاهرة: مؤسسة الاهرام، 1996.
29. عوض الغزو، فاتن. القيادة والإشراف الإداري. عمان: دار أسامة، 2010.
30. العياصرة، معن محمود أحمد؛ بني أحمد، مروان محمد. القيادة والرقابة والاتصال الإداري. عمان: دار الحامد، 2007.
31. القطارنة، زياد حمد. أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة. عمان: دار الأكاديميون، 2017.

32. المالكي، مجبل لازم مسلم. المكتبات العامة: الأهداف، الإدارة العلمية، الخدمات المكتبية والمعلوماتية. عمان: مؤسسة الورق، 2000.
33. المجالي مشعل، محمد. الرضا الوظيفي في المكتبات. عمان: زهد للنشر، [د.ت.].
34. نواف، كنعان. القيادة الإدارية. عمان: دارالعلوم، 1999.
35. هاشم، زكي محمود. أساسيات الإدارة. الكويت: منشورات ذات سلاسل، 2001.
36. يونس، عبد الرزاق مصطفى. القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات: مبادئ ومفاهيم. عمان: دارالصفاء، 2016.
- مقالات الدوريات
37. بن الدين، نور الهدى؛ كودير، سفيان. أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة شركة الاسمنت بني صاف ا.S.C.I.B.S. مجلة الاقتصاد والمالية، 2018، مج4، ع1. [19/02/20] متاح على الرابط: <https://www.unive-chlef.dz>
38. حماد، إياد. تأثير القيادة الموقفية على تمكين العاملين: دراسة ميدانية على العاملين. مجلة جامعة البحث، 2017، ع20. [18/02/19] متاح على الرابط: [www.shamara.com](http://www.shamara.com)
39. حيدر خضر، سليمان. الرضا الوظيفي لدى أمناء المكتبات: دراسة لآراء عينة من العاملين في مكتبات جامعة موصل. مجلة تكريث للعلوم الإنسانية [على الخط]. 2012، مج17، ع5. [20/19/02/] متاح على الرابط: <https://journals.ju.edu.jo>
40. الراجحي، بيان مناور. الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الصحفية الكويتية. [على الخط]. المجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية 2017، مج10، ع2. [02/19/20/] متاح على الرابط: <https://journals.ju.edu.jo>
41. شابونية، عمر. الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكتبات جامعة قلمة بالجزائر [على الخط]. CYBRARIANS JOURNAL 2013، ع33. [19/02/22] متاح على الرابط: [www.journalcybrarians.org](http://www.journalcybrarians.org)
42. الشوابكة، يونس؛ الطعاني، حسن. الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية. دراسات العلوم التربوية [على الخط]. 2013، مج40، ع1، [20/02/19] متاح على الرابط: <https://journals.ju.edu.jo>
43. عباس، علي. تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير: دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج20، ع1.

44. مزيان، الوناس. محددات الرضا الوظيفي وأثره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية [على الخط]. 2011، ع.2، ص.ص.10-11. [19/01/25]. متاح على الرابط: <https://www.acofps.com>
- المذكرات والاطروحات:
45. أعراب، حكيم. دور القيادة المباشرة في رضا العمال: دراسة حالة مركب المنسوجات باتنة. ماجستير: علم الاجتماع التنموية: جامعة متنوري قسنطينة: 2007
46. بالعيد، محمد عبدو؛ صهيب، جمال. واقع خدمات مكتبات المطالعة العمومية في ظل التكنولوجيا الحديثة: دراسة ميدانية بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية الوادي د. محمد الطاهر العدواني "نموذجا". ماجستير: إدارة أعمال المكتبات ومراكز المعلومات: جامعة قسنطينة 02: 2016.
47. بريح، محمد الأمين. تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية. ماجستير: إدارة أعمال الموارد البشرية: جامعة أبي بكر بالكايد تلمسان: 2015.
48. بضيف، عادل. مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الجامعيين. دراسة ميدانية بالمركز الجامعي سوق اهراس. ماجستير: علم النفس عمل وتنظيم: جامعة متنوري قسنطينة: 2009.
49. بغور، أسماء؛ تبسي، أحلام؛ غويلة، آمنة. الاتصال الغير الرسمي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى صحفي الإذاعة: إذاعة قالمة نموذجا. ماجستير: تكنولوجيا الإعلام والاتصال والمجتمع: جامعة قالمة. 2012.
50. بن شخرون، حميدة. القيادة الإدارية ودورها في تكريس العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة. ماجستير: إدارة وعمل: جامعة محمد خيضر بسكرة: 2016.
51. بوالدشيش، وائل. التنشيط في المكتبات العامة: دراسة ميدانية بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية مبارك بن صالح بولاية ميله. ماجستير: تكنولوجيا جديدة في المؤسسات الوثائقية: جامعة قسنطينة 2: 2018.
52. بوثلجة، سناء. الرضا الوظيفي ودوره في الارتقاء بالمهنة الأرشيفية: دراسة ميدانية بمصالحتي الأرشيف الولائي ميله وسطيف. ماجستير: تقنيات أرشيفية: جامعة قسنطينة 02. 2017.
53. بورنان، فتيحة. الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بمكتبة المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الإعلام الجزائر العاصمة. ماجستير: إدارة أعمال المكتبات ومراكز التوثيق: جامعة قسنطينة 2: 2017.

54. بوعكاز، فريد. الإشراف والرضا الوظيفي: المؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجا (E.S.P).  
ماجستير: تنمية تسيير الموارد البشرية: جامعة متنوري قسنطينة: 2017.
55. بوغرارة، فريدة؛ مسعودي، يمينة. استراتيجيات إدارة المعرفة الاجتماعية بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية بالجزائر: دراسة ميدانية بمكتبات ولايات تسة، قسنطينة، سكيكدة.  
ماستر: إدارة مؤسسات وثائقية: جامعة 08 ماي 1945: 2018.
56. بوقال، نسيم. أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة.  
ماجستير: تسيير الموارد البشرية: جامعة متنوري قسنطينة: 2011.
57. بوقرة، سارة؛ كرافلة، لويذة. إدارة الموارد البشرية ودور التخطيط في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية جامعة 08 ماي 1945 قائمة. ماستر: إدارة مؤسسات وثائقية: جامعة قائمة: 2016.
58. بونيط، إسمهان. واقع جودة خدمات المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية: دراسة ميدانية بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية مصطفى نظور ولاية قسنطينة. ماستر: إدارة أعمال المكتبات والتوثيق: جامعة قسنطينة 2: 2017.
59. بووذن، نبيلة. محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكيلاند للدافعية: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيو. ماجستير: علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية: جامعة متنوري قسنطينة: 2006.
60. تنو قاست، جيهان. التمكين وأثره على الأداء الوظيفي للأرشيفي: دراسة ميدانية بالمصالح القضائية ولاية قسنطينة. ماستر: تقنيات ارشيفية: جامعة قسنطينة 2: 2016.
61. حفناوي، منال. أسلوب الإشراف والرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي: دراسة ميدانية أجريت بمؤسسة الاسمنت تسة. ماستر: علم الاجتماع التنظيم والعمل: جامعة قائمة: 2012
62. الخبيري، نهلة. الرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات: في محافظة الإسكندرية [على الخط].  
دكتوراه: آداب. جامعة بنها: 2007 ص. 510. متاح على الرابط: <http://db4.eulc.edu.eg>
63. درويش، شاهيناز. أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة. ماجستير: تسيير الموارد البشرية: جامعة متنوري - قسنطينة. 2011.
64. الزاجي، سمية. المكتبات العامة في الجزائر بين النظريات العلمية ومعطيات الواقع: المكتبات العامة البلدية لولاية سكيكدة نموذجا. ماجستير: الإدارة العلمية للمعلومات: جامعة متنوري قسنطينة: 2006.

65. زغاد، أحلام. مباني مكاتب المطالعة العمومية وتأثيرها في تسيير أداء خدمات المعلومات: دراسة ميدانية في مكتبة المطالعة العمومية «نايت بالقاسم مولود قاسم» بلدية شلغوم العيد ولاية ميلة. ماستر: إدارة اعمال المكتبات ومراكز التوثيق: جامعة قسنطينة2: 2017.
66. سداح، بتول. السلوك القيادي ودوره في تحسين الخدمات بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية جامعة الأخوة منتوري -قسنطينة. ماستر: إدارة اعمال المكتبات: معهد علم المكتبات والتوثيق: 2017.
67. شابونية، عمر. الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية الجزائرية وأثره على الأداء: دراسة ميدانية بمكتبات جامعات الشرق الجزائري. دكتوراه: علم المكتبات: جامعة قسنطينة 02. 2014.
68. شماخي، سمية؛ لعفيقي، حياة؛ صحراوي، إسمهان. دور الرضا الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR. ماستر: تسويق بنكي: جامعة قلمة: 2012.
69. شواو، عبد الباسط. تكوين الأرشيفين بالجامعة الجزائرية بين النظري والتطبيقي: تجربة تخصص تقنيات أرشيفية في نظام ل.م.د بجامعة قسنطينة2. دكتوراه: تقنيات المعلومات في الأنظمة الوثائقية: جامعة قسنطينة: 2014.
70. الصالح سالم، أحمد؛ دوقات، أمعمر. السلوك القيادي وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الوطنية: دراسة ميدانية بإدارة بلدية الطريفواي ولاية الوادي. ماستر: علم الاجتماع تنظيم وعمل: جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي: 2014.
71. صراب، نور الدين. مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية: دراسة تطبيقية بمديرية الري لولاية أم ليوافي. ماجستير: تسيير الموارد البشرية: جامعة منتوري - قسنطينة. 2011.
72. طويل، كريمة. الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء الإطارات: الشركة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية. ماجستير: علم النفس العمل والتنظيم: جامعة الجزائر: 2007.
73. العبودي، فاتح. الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل. ماجستير: علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية: جامعة منتوري قسنطينة: 2007.
74. العربي، حكيم؛ منقلاتي، يزيد. أثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنظمة: دراسة حالة مؤسسة فطال وحدة غاز البترول المميع GPL بالبويرة. ماستر: إدارة الأعمال الاستراتيجية: جامعة اكلي محند اولحاج البويرة. 2013.

75. عرفاوي، صالح؛ حضري، إيمان؛ بكوش، سميرة. الرضا الوظيفي عند القائم بالاتصال: إذاعة قائمة نموذجا. ماستر: تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمجتمع: جامعة قلمة. 2015.
76. قرع، هاجر؛ بوقرة، حسناء. دور مكتبة المطالعة العمومية في تلبية إحتياجات التلاميذ: دراسة ميدانية بمكتبة بلدية عين السمارة. ماستر: إدارة أعمال المكتبات ومراكز التوثيق: جامعة قسنطينة2: 2017.
77. لبصيري، مريم. مدى تطبيق المعايير في العمليات الفنية للمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية: دراسة ميدانية بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية مالك بن بني بولاية ام البواقي. ماستر: إدارة أعمال مكتبات ومراكز التوثيق: جامعة قسنطينة2: 2016.
78. مجيدر، بلال. تماسك جماعة العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج ENAVA بولاية جيجل. ماجستير: عمل وتنظيم. جامعة منتوري قسنطينة: 2009
79. مرابط، مريم؛ طيب، سميرة. الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء المهني داخل الجامعة الجزائرية: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قلمة. ماستر: تنظيم وعمل: جامعة قلمة: 2012.
80. مفلح، محمد. عوامل الرضا عن العمل لدى أساتذة التعليم العالي: دراسة ميدانية لأساتذة التعليم العالي والبحث العلمي بجامعة سعد دحلب بالبلدية. ماجستير: تنظيم وعمل: جامعة الجزائر: 2008.
81. موساوي، سليمة. تأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال داخل المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية لمؤسسات اتصالات الجزائر قلمة. ماستر: علم الاجتماع تنظيم وعمل: جامعة قلمة: 2014.
82. ناصري، مختار. أثر الترقية على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة العيادة الطبية الجراحية الضياء ورقلة. ماستر: تسيير مؤسسات الصغيرة والمتوسطة: جامعة قاصدي مرباح ورقلة: 2016
83. وادي، لمن. مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها: دراسة ميدانية بجامعة عنابة. ماجستير: علم النفس العمل والتنظيم: جامعة سطيف: 2014
- الوثائق الرسمية:

84. الأمانة العامة للحكومة. المرسوم التنفيذي رقم 08-236 المؤرخ في 26 جويلية 2008 المتضمن إنشاء مكاتب المطالعة العمومية [على الخط]. ج. ر. ج.، ع.43، 30 جويلية 2008. [28/05/2019]. متاح على الرابط: [www.joradp.dz/FTP/Jo-arabe/2008/A2008043.pdf](http://www.joradp.dz/FTP/Jo-arabe/2008/A2008043.pdf)
85. الأمانة العامة للحكومة. قرار وزاري مشترك مؤرخ في 26 فيفري 2009 يحدد التنظيم الداخلي لمكاتب المطالعة العمومية وملحقاتها [على الخط]. ج. ر. ج.، ع. 36، 21 جوان 2009. [3/04/2019]. متاح على الرابط [www.joradp.dz/FTP/j-arabe/2009/A2009036.pdf](http://www.joradp.dz/FTP/j-arabe/2009/A2009036.pdf).
86. الأمانة العامة للحكومة. مرسوم تنفيذي رقم 08-383 المؤرخ في 26 نوفمبر 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالثقافة [على الخط]. ج. ر. ج.، ع.68، 03 ديسمبر 2008. [21/04/2018]. متاح على الرابط [www.joradp.dz/FTP/Jo-arabe/2008/A2008068.pdf](http://www.joradp.dz/FTP/Jo-arabe/2008/A2008068.pdf)
87. الأمانة العامة للحكومة. مرسوم تنفيذي رقم 12-234 المؤرخ في 24 ماي 2012 المتعلق بالقانون الأساسي للمكاتب الرئيسية للمطالعة العمومية [على الخط]. ج. ر. ج.، ع. 34، 03 جوان 2012. [2/04/2018]. متاح على الرابط: [www.joradp.dz/FTP/JO-ARABE/2012/A2012034.pdf](http://www.joradp.dz/FTP/JO-ARABE/2012/A2012034.pdf)
- **الويبوغرافيا:**
88. التويجري، فردوس محمد. القيادة في المؤسسات التعليمية ودورها في العملية التعليمية [على الخط]. [13/03/02]. متاح على الرابط: <https://diae.net>
89. الشمري، سالم. الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة. ملتقى البحث العلمي. [19/02/22]. على الرابط: <https://alhadidi.files.wordpress.com>
90. عبد العي، رمزي. القيادة فن وعلم [على الخط]. [2019/03/01]. متاح على الرابط: [www.ahramalyoum.com](http://www.ahramalyoum.com)
91. غزال، عادل. نحو إستخدام لتقنية QR code بمكاتب المطالعة العمومية الجزائرية [على الخط]. [03/04/2019]. متاح على الرابط: [www.univ-constantine2.dz](http://www.univ-constantine2.dz)
92. نوال، محمد يونس؛ نوال، حازم جاسم؛ ثائر، طارق حامد. تأثير النمط القيادي في الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية على عينة من مديري التعليم العالي في محافظة نينوري. [على الخط]. [19/02/21]. متاح على الرابط: <https://www.iasj.net>.



• Dictionnaires:

93. LAROUSSE. Dictionnaire de français : plus de 60 000 mot définition et exemples.

Paris : Larousse, 2006 .

94. Salty, Wehmeier & other. Oxford advanced learners dictionary of current English . 7.

ed. Oxford: Oxford University press, 2005.

• Articles des périodiques:

95. GILLES ,Giard ; NORMAND ,Therrien. La satisfaction au travail chez les professeurs de la théorie à la pratique. revue prospectives [en ligne]. vol 14, n.3. [s.d],[19/02/20]

Disponible sur : <https://www.cdc.qc.ca/prospectives/14giard-therrien-14-3-1978.pdf>

96. VIATEUR , Larouche ; FRANCOIS ,Delorme . Satisfaction au travail reformulation théorique. Erudit [en ligne] vol. 27, n4, 1972 .[20/02/19]Disponible sur :

<https://www.erudit.org> .

• Thèse:

97. NISLUMWE, Francine. Satisfaction au travail des employées dans une entreprise de vêtements ayant des pratiques éthiques : cas de tonale au Cambodge analyse exploratoire de la satisfaction au travail sur base de la théorie factorielle[en ligne]. Thèse

master : sciences de la population et du développement : université de Liège, 2015. Format PDF [20/02/19]. Disponible sur : <https://matheo.uliege.be> .

• Webographie :

98. DAVY. CASTEL. La satisfaction au travail [en ligne].[20/02/19 .]Disponible sur. .

<https://www.researchgate.net>

الملاحق

ملحق رقم (01): يبين هيكله استمارة الاستبيان الموجه للمرؤوسين

جامعة 8 ماي 1945

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

# استبيان

في إطار إنجاز مذكرة ماستر في علم المكتبات تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات بعنوان:

**القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين بمكتبات المطالعة  
العمومية: دراسة ميدانية بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية  
للشرق الجزائري نموذجا**

إعداد الطالبة:

إشراف الأستاذ:

سبوعي بسمة

بن زايد عبد الرحمان

يطيب لي ويشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي أعد لأغراض البحث العلمي وجمع المعلومات اللازمة حول موضوع دراستنا. أرجوا منكم التكرم بملء الإستبيان بعد قراءة كل عبارة بعناية ومن ثم وضع العلامة (x) بالمكان الذي يبدو لكم مناسباً، وسوف تكون المعلومات التي تدلون بها موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. مع كل الشكر والإحترام لكل ما بذلتموه من جهد ووقت

السنة الجامعية:

## المحور الأول: بيانات شخصية للمبحوث

1. الجنس:  ذكر  أنثى

2. السن:  أقل من 25 سنة  25-35 سنة

35-45 سنة  أكثر من 45 سنة

3. سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات -  5-10 سنوات

10-15 سنة  أكثر من 15 سنة

4. الشهادة المتحصل عليها:

ماجستير  ماستر  ليسانس

تقني سامي  أخرى، حدد.....

5. التخصص:

علم المكتبات  توثيق وأرشيف  علوم إدارية وقانونية

إعلام آلي  أخرى، حدد.....

6. المنصب المشغول:

زتائقي أمين محفوظات  مكتبي ووثائقي أمين محفوظات  مكتبي

مساعد مكتبي ووثائقي أمين محفوظات  تقني في المكتبات والمحفوظات  مساعد تقني في المكتبات

أخرى حددها.....

## المحور الثاني: سلوك القائد والرضا الوظيفي للعاملين

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق مطلقا
07	يحرص القائد على تحقيق أهداف المكتبة مع مراعاة مهام المرؤوسين ووظائفهم					
08	يسمح القائد بمناقشة بعض المشاكل الشخصية معه					
09	يتدخل القائد لحل النزاعات القائمة بين العاملين					
10	يقوم القائد بتوزيع المسؤوليات بطريقة محكمة					
11	يسعى القائد إلى رفع الروح المعنوية ويتعامل بالاحترام والمساواة بين العاملين					
12	يتحلى القائد بصفات قيادية راقية					
13	أنا راض على مديري في العمل					
14	هناك ثقة متبادلة بين القائد والعاملين					
15	يقدر القائد الجهود التي أبدلها في عملي					
16	أشعر بالرضا عندما يوكل لي القائد مسؤوليات إدارية					
17	يشجع القائد العمل الجماعي والتعاون بين العاملين					
18	يعتمد القائد على أسلوب الإقناع وليس الإجبار في العمل					
19	أشعر بأن القائد يعتبرني مجرد أداة لتحقيق أهداف المكتبة.					
20	يتخذ القائد القرارات بمفرده دون استشارة العاملين					
21	القائد لا يهتم لغياب العمال					
22	القائد يتغيب كثيرا مما يترك مجالاً لغياب العاملين أيضا					
23	تتحسن أمور المكتبة في حالة استبدال القائد الحالي					

## المحور الثالث: نمط القيادة والاستقرار الوظيفي

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
24	يقوم القائد باستشارتي في بعض القضايا الخاصة في العمل					
25	يؤثر نمط القيادة السائد في المكتبة على أداء عملي بالإيجاب					
26	ينظم القائد لقاءات دورية لمناقشة سير العمل					
27	يمنح لي القائد فرصة الإبداع وإظهار المهارات الشخصية في العمل					
28	يحرص القائد على منحنا فرصة اكتساب معارف جديدة من خلال دورات تدريبية					
29	يجبرني القائد على التحفظ في أداء مهامي					
30	نمط الإشراف في المكتبة يشعري بالاستقرار الوظيفي					
31	أشعر بحب مهنتي					
32	أرغب في تغيير مكان العمل والتوجه لمكتبة أخرى لو أتاحت الفرصة					

					أشعر بالارتياح والرضا في أداء العمل	33
					يتفهم المسؤول الظروف الخاصة للعامل في حالة ضعف عمله	34
<b>المحور الرابع: نمط الاتصال والرضا الوظيفي</b>						
					توفر لي المكتبة فرصة الاتصال مع زملائي أثناء العمل	35
					نستطيع القيام بمناقشات حرة ومنفتحة في المكتبة بين الزملاء	36
					يخصص القائد وقت للحوار والاستماع للعاملين	37
					أشعر بالاحترام في مكان عملي	38
					يسود التعاون والتشاور في المكتبة بين العاملين	39
					أتصل مباشرة بالقائد لإيجاد الحلول في حالة مواجهة مشاكل وصعوبات أثناء العمل	40
					سبق وحصل مناوشات في العمل مع الزملاء	41
					يصعب التواصل مع القائد لشخصيته المتسلطة	42
					علاقتي بالقائد تكون في إطارها الرسمي	43
					التواصل مع القائد يكون من خلال تقارير العمل	44
					أقوم بإيصال المعلومات الخاصة بالعمل إلى قائدي شخصياً	45
					مصدر الحصول على المعلومات داخل المكتبة هي لقاءات مباشرة مع القائد	46
<b>المحور الخامس: الرقابة والاستقرار الوظيفي</b>						
					يعتمد القائد على أسلوب المراقبة الدقيقة لضمان السير الحسن للعمل	47
					يراقب ويقيم القائد نتائج عمل المرؤوسين	48
					يتدخل القائد في كل تفاصيل العمل داخل المكتبة	49
					القائد دائم المتابعة لسجل الحضور والغياب	50
					يستعمل القائد سلطته كأداة تهديد وضغط لإنجاز العمل	51
					يميل القائد إلى السيطرة أكثر من اللازم	52
					توجيهات وتعليقات القائد تعسفية غير قابلة للنقاش	53
					لا يهتم القائد للقوانين والأنظمة الخاصة بنظام العمل داخل المكتبة	54
					يطبق المسؤول مبدأ الثواب والعقاب ضمن القوانين	55
					يكافئ القائد العمال الذين يؤدون أعمالهم بإتقان	56
					أؤدي محامي اليومى على أكمل وجه خوفاً من العقوبات	57
					مراقبة القائد المستمرة تشعرني بعدم الإستقرار في وظيفتي	58

ملحق رقم (02): يبين استمارة أسئلة المقابلة الموجهة لقادة المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية للشرق الجزائري.

### استمارة المقابلة:

#### ملاحظة:

توجه استمارة المقابلة لمسؤول(ة) المكتبة، مع العلم أن المعلومات المقدمة ستحاط بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.  
الأسئلة:

1. الجنس: .....
2. التخصص: .....
3. الرتبة الوظيفية: .....
4. هل تحرص على تحقيق أهداف المكتبة مقابل مراعات مهام المرؤوسين ووظائفهم
5. هل تسمح للمرؤوسين بمناقشة مشاكلهم الشخصية معك؟
6. هل سبق وتدخلت في حل النزاعات القائمة بين العاملين؟
7. ماهي الطريقة التي تعتمد عليها في توزيع المسؤوليات داخل المكتبة بين المرؤوسين؟
8. هل تسعى إلى رفع الروح المعنوية والتعامل بالاحترام والمساواة بين العاملين؟
9. هل تشجع العمل الجماعي والتعاون بين العاملين؟
10. أي أسلوب تعتمد عليه في أداء العمل هل أسلوب الإقناع أم أسلوب الإجبار؟
11. هل تتخذ القرارات بمفردك دون استشارة المرؤوسين؟
12. هل سبق ونظمت لقاءات دورية لمناقشة سير العمل؟
13. هل تمنح فرصة الإبداع وإظهار مهارات العاملين في العمل؟
14. هل تمنح للمرؤوسين فرص إكتساب معارف جديدة من خلال الدورات التدريبية؟
15. هل تتفهم الظروف الخاصة للمرؤوسين في حالة التقصير في أداء المهام؟
16. هل تسمح للمرؤوسين القيام بمناقشات حرة فيما بينهم على كيفية سير العمل بينهم؟
17. هل تخصص وقت للحوار والاستماع للمرؤوسين من وقتك؟
18. هل تقوم بمراقبة وتقييم نتائج عمل المرؤوسين؟
19. هل أنت دائم المتابعة لسجل الحضور والغياب؟
20. هل لك نوع من الميول للسيطرة على المرؤوسين في العمل؟
21. لك اهتمام بالقوانين والأنظمة الخاصة بنظام العمل داخل المكتبة؟
22. هل سبق وطبقت مبدأ الثواب والعقاب على أتباعك المرؤوسين؟

# المخلصات



## **Abstract:**

The aim of this research is to investigate how the leadership has influenced the job satisfaction of the staff of the major libraries of the public reading in the eastern Wilayas of Algeria as listed here: Constantine, Annaba, Guelma, and Souk Ahras, Because the leadership is a double-edged sword. Either the leaders benefit by fully aware of the basic skills of the leadership and constructive methods. Through the optimal investment of all resources of the library, whether physical, financial and human, in order to achieve its established objectives. Alternatively, the reverse because of the lack of a complete background on how to employ the principles of leadership at the level of management of public libraries for reading.

This topic dealt with from two perspectives. The theoretical aspect in order to understand the concepts of study as major variables, we summarized in three main axes, the first of which dealt with the leadership and its importance. The second axis focused on job satisfaction and its theories, while in the third topic we discussed what public libraries for reading and ways of manage them. The second aspect of our topic is the practical part in which we highlighted the element of applied study Procedures based on the questionnaire tool, distributed to a sample of 41 male and female employees, Moreover, a set of meetings with the headmasters of particular libraries as mentioned above were prepared to collect sufficient data. The descriptive method enabled us to describe the real situation directly and analyse the results attained, after unloading the questionnaire data based on the SPSS statistical pack.

The study found that despite the necessary requirements for physical and human resources and an appropriate working environment, the staff of the major libraries for public reading of the eastern states of Algeria are lacking factors that raise their morale due to the leader's personality and leadership style, which has become a big obstacle to their performance and job satisfaction.

## **Key words:**

Leadership - Job Satisfaction - Major Libraries for public Reading – Performance Supervision – Effect - The Algerian East

## الملخص:

إن هدفنا من هذه الدراسة هو معرفة مدى تأثير القيادة على الرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية لولايات الشرق الجزائري " قسنطينة، عنابة، قالمة، سوق أهراس". كون القيادة سلاح ذو حدين، إما أن تنفع القادة وذلك بوعيمهم التام للمهارات الأساسية للقيادة وأساليبها البناءة، من خلال الاستثمار الأمثل لكافة موارد المكتبة سواء كانت مادية، مالية وبشرية وبالتالي تحقيق أهدافها المسطرة، وإما العكس بسبب انعدام خلفية تامة على كيفية توظيف مبادئ القيادة على مستوى إدارة مكتبات المطالعة العمومية.

ولقد تمت معالجة هذا الموضوع من جانبين، الجانب النظري من أجل الإلمام بمفاهيم الدراسة كمتغيرات رئيسية، لخصناها في ثلاث محاور رئيسية، الأول منها تناولنا فيه القيادة ماهيتها وأهميتها، وخصص المحور الثاني للرضا الوظيفي ماهيته ونظرياته، بينما تطرقنا في ثالث محور الى ماهية مكتبات المطالعة العمومية وطرق تنظيمها. أما الجانب الثاني لموضوعنا فهو التطبيقي الذي أبرزنا فيه مجريات الدراسة الميدانية المعتمدة على أداة الاستبيان، الموزعة على عينة شملت 41 عامل وعاملة، وكذلك مقابلة مسؤولي المكتبات محل الدراسة سابقة الذكر لجمع المعلومات اللازمة، وقد مكنا المنهج الوصفي من وصف حالة الواقع مباشرة، وتحليل النتائج المتوصل إليها، بعد تفرغ بيانات الاستبيان بالاعتماد على حزمة SPSS الإحصائية.

وخلصت الدراسة إلى أنه بالرغم من توفر المتطلبات الضرورية للعمل من إمكانيات مادية وبشرية، وبيئة عمل مناسبة، إلا أن العاملين بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية لولايات الشرق الجزائري، يفتقدون لعوامل ترفع من معنوياتهم، بسبب شخصية القائد ونمطه القيادي، الذي بات حاجزا وعائقا كبيرا أمام أدائهم ورضاهم الوظيفي.

## الكلمات المفتاحية:

القيادة - الرضا الوظيفي - المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية - الأداء - الإشراف - التأثير - الشرق الجزائري