



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
شعبة علم المكتبات
قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات
الرقم التسلسلي.....

مذكرة

مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية

نحو تطبيق لوحة القيادة في تقييم أداء العاملين
بالمكتبات الجامعية
دراسة ميدانية بمكتبات جامعة 8 ماي 1945 - قائمة -

تحت إشراف:

د. ماضي وديعة

من إعداد الطالبتين:

- نجاة محزوز
- زينب بن مالة

لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذة مساعد	أ. لعبادلة سهام
مشرفا ومقررا	أستاذة محاضر	د. ماضي وديعة
مناقشا	أستاذة محاضر	د. عاشوري حبيبة

السنة الجامعية: 2018/2017



الاهي لا يطيب الليل الا بشكرك ولا يطيب النهار الا بطاعتك.....

ولا تطيب اللحظات لا بذكرك ولا تطيب الاخرة لا بعفوك..... ولا

تطيب الجنة الا برويتك.....الله جل جلالك

احمدك حمدا كثيرا مباركا على نعمك الكثيرة.

الى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة... ونصح الأمة...الى نبي

الرحمة ونور العالمين. سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

نتقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذة المشرفة الدكتورة ماضي

وديعة، على سماحة روحها وصبرها الجميل الذي دفعنا الى العمل

والعطاء أكثر طوال فترة انجاز هذا البحث.

جزاها الله كل خير وعافية كما نتقدم بالشكر الجزيل الى أعضاء

لجنة المناقشة لتشريفهم لنا وقبولهم مناقشة هذا العمل.

كما نتوجه بالشكر الجزيل والعرفان لكل اسرة علم المكتبات

والأساتذة على تشجيعهم والذين كانوا لنا درب البحث والعلم.

كما لا يفوتنا ان نشكر كل من ساعدنا من قريب او من بعيد .





الاهداء

الى التي عشت بدفنها وبحنانها

الى التي احترقت كي انعم بالرضاء

وتعبت وسعرت كي انعم بالهناء..... امي الغالية

والى الذي نبعت من كلامه وتشجيعه كل ما في جعبته من امل الى ابي العزيز

موطن الاطمئنان

الى تلك الكواكب الساطعة.....الى وجوه اخوتي اللامعة

(شاهر، سميرة، يسرى)

الى ابن اختي الغالى مهدي

الى اعز صديقاتي..... زينب، سعيدة، هاجر

الى من شاركني مشقة هذا العمل..... زينب

الى الماسة التي انارت دربي ورسمت طريقي بانامل من حرير اليك زوجي الغالي

كمال

الى زملاء الدفعة وجميع أصدقائي وكل من نحب ونحترم

نجاه





الإهداء

بسم الله والصلاة والسلام على رسول الله

إليك يا من تحيا دائما في وجداني... ويا من يرتعش قلبي لذكرك إلى روح أبي الطاهرة رحمه الله
واسكنه فسيح جنانه.

إلى حكمتي وعلمي... إلى أدبي وحلمي، إلى بسمه الحياة وسر الوجود، إلى من كان دعاؤها سر
نجاحي إلى من تجمع بين سعادتني وحزني أُمي الحبيبة أطلال الله في عمرها أنشاء الله.

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي إلى اللذين قاسموني شدة
الحياة ورخائها إخواني: "مهدي" "حمدي" أدام الله المحبة بيننا، إلى أختي الحبيبة
"حنان" وزوجها أدام الله المحبة بينهما.

لأنسى بالذكر الكتاكيت الصغار حفظهم الله ورعاهم: "عبد الحي" "سمر" "نور اليقين" "قطر
الندى". إلى الصديقة والأخت التي قاسمتني هذا العمل "نجاهة" إلى صديقاتي اللواتي يصعب
فراقهن "سعيدة" "هاجر" "نوسة" وكل زملاء المشوار الجامعي، إلى من يحزن القلب وتدمع
العين لفراقهم إلى كل من أحبهم قلبي ولم يذكرهم لساني ولم يدونهم قلبي إلى من احمل لهم
مشاعر الحب والحنين والخير والطيبة إلى دفعة السنة الثانية ماستر 2018.

زينب



البطاقة البيليوغرافية:

محزوز، نجاة

نحو تطبيق لوحة القيادة في تقييم أداء العاملين بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية
بمكتبات جامعة 08 ماي 1945، قالمة/ محزوز نجاة، بن مالة زينب: تحت إشراف: د.
ماضي وديعة، قالمة: (د، س)، 2017-2018، ص، إيض 30 سم.

مذكرة ماستر: إدارة المؤسسات الوثائقية: قالمة. 2017-2018.

بيليوغرافية: ملاحق.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الرقم	قائمة المحتويات	الصفحة
	- شكر وتقدير	
	- إهداء.	
	- البطاقة البيبليوغرافية.	
	- قائمة المحتويات.	د-ا
	- قائمة الأشكال.	هـ
	- قائمة الجداول.	و-ز
	- قائمة المختصرات.	ح
	مقدمة عامة	2
أولاً:	- أسباب اختيار الموضوع	3-2
ثانياً:	- أهمية الدراسة	3
ثالثاً:	- أهداف الدراسة	3
رابعاً:	- إشكالية الدراسة	4
خامساً:	- تساؤلات الدراسة	5
سادساً:	- فرضيات الدراسة	5
سابعاً:	- منهج الدراسة	6
ثامناً:	- أدوات جمع البيانات	6
تاسعاً:	- الدراسات السابقة	8-7
عاشراً:	- مصطلحات الدراسة	9-8
	الجانب النظري	
	الفصل الأول: مدخل عام إلى لوحة القيادة	
	تمهيد:	12
1.1	- القيادة الإدارية بالمكتبات الجامعية.	13
1.1.1	- تعريف القيادة.	13
2.1.1	- مفهوم القيادة الإدارية.	15-14
3.1.1	- عناصر القيادة الإدارية.	16-15
4.1.1	- مصادر قوة القيادة الإدارية.	17-16
5.1.1	- صفات القائد الناجح.	19-17

قائمة المحتويات

20	- أساليب القيادة الإدارية.	6.1.1
21	- لوحة القيادة بالمكتبات الجامعية.	2.1
22-21	- تعريف لوحة القيادة.	1.2.1
23	- خصائص لوحة القيادة في المكتبات الجامعية.	2.2.1
24	- أدوات لوحة القيادة في المكتبات الجامعية.	3.2.1
25-24	- وظائف لوحة القيادة في المكتبات الجامعية.	4.2.1
26-25	- أنواع لوحة القيادة.	5.2.1
26	- أهداف لوحة القيادة في المكتبات الجامعية.	6.2.1
27	- لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية (لوحة القيادة الاجتماعية).	7.2.1
28	خلاصة الفصل.	
الفصل الثاني: لوحة القيادة في تقييم أداء العاملين بالمكتبات الجامعية		
30	تمهيد:	
31	- أداء العاملين بالمكتبات الجامعية.	1.2
31	- تعريف أداء العاملين في المكتبات الجامعية.	1.2.2
31	- مقاييس أداء العاملين في المكتبات الجامعية .	2.1.2
32	- معايير أداء العاملين في المكتبات الجامعية .	3.1.2
33-32	- محددات أداء العاملين في المكتبات الجامعية .	4.1.2
33	- أنواع أداء العاملين في المكتبات الجامعية .	5.1.2
34	- تقييم أداء العاملين بالمكتبات الجامعية	2.2
34	- مفهوم تقييم أداء العاملين في المكتبات الجامعية.	1.2.2
35-34	- فوائد تقييم أداء العاملين في المكتبات الجامعية .	2.2.2
36-35	- مراحل تقييم أداء العاملين في المكتبات الجامعية .	3.2.2
37-36	- أسس تقييم أداء العاملين في المكتبات الجامعية .	4.2.2
38-37	- أهداف تقييم أداء العاملين بالمكتبات الجامعية.	5.2.2
39-38	- الصعوبات التي تواجه تقييم أداء العاملين في المكتبات الجامعية.	6.2.2
40-39	- استخدام لوحة القيادة في تقييم أداء العاملين في المكتبات الجامعية	7.2.2
41	خلاصة الفصل	

الجانب الميداني	
الفصل الثالث: نحو تطبيق لوحة القيادة في تقييم أداء العاملين بمكتبات جامعة 8 ماي 1945-قائمة-	
44	تمهيد.
44	1.3 - التعريف بمكان الدراسة.
45	2.3 - مجالات الدراسة الميدانية وحدودها.
45	1.2.3 - الحدود المكانية.
45	2.2.3 - الحدود الزمنية.
45	3.2.3 - الحدود البشرية.
45	3.3 - منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها.
45	1.3.3 - مجتمع الدراسة.
46-45	2.3.3 - عينة الدراسة
46	3.3.3 - التذكير بمنهج وأداة جمع البيانات.
46	4.3 - تفرغ وتحليل البيانات.
48-46	1.4.3 - الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.
49	2.4.3 - نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات
55-49	1.2.4.3 - تحليل بيانات المحور الأول الخاص بنمط القيادة بمكتبات جامعة 8 ماي 1945 -قائمة -
60-55	2.2.4.3 - تحليل بيانات المحور الثاني الخاص بلوحة القيادة كأداة لتقييم أداء المكتبات الجامعية.
64-60	3.2.4.3 - تحليل بيانات المحور الثالث الخاص بتقييم الأداء لدى العاملين من خلال لوحة القيادة بالمكتبات الجامعية.
64	5.3 - نتائج الدراسة.
65-64	1.5.3 - اختبار الفرضيات.
68-65	2.5.3 - النتائج العامة للدراسة.
72-68	6.3 - الاقتراحات.
73	خلاصة الفصل .
76-75	خاتمة عامة

قائمة المحتويات

81-78	القائمة البيليوغرافية
90-83	الملاحق
	ملخص الدراسة

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عناوين الأشكال	رقم الشكل
16	عناصر القيادة الإدارية	01
19	صفات القائد الناجح	02
22	التمثيل العام للوحة القيادة النموذجية	03

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
47	وصف جنس عينة الدراسة	01
47	توزيع أفراد العينة وفق متغير السن	02
48	المؤهل العلمي للأفراد العينة	03
48	سنوات الخدمة (الخبرة) لأفراد العينة	04
49	الأساليب الإدارية الحديثة في المكتبات	05
50	النمط الإداري المفضل لإدارة شؤون المكتبة	06
50	مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات	07
51	تفويض السلطة لتأدية بعض المهام	08
51	وجد الثقة بين العاملين والمسؤول	09
52	التفاعل مع العاملين والسماع إلى أفكارهم	10
52	تشجيع العمل الجماعي والتعاون من قبل المسؤولين	11
53	الأسلوب المفضل لتعامل مع العاملين	12
53	معاقبة العاملين على أخطائهم	13
54	قدرة المسؤولين على التحسس بالمشكلات	14
54	العمل على تحقيق الأهداف بأفضل الطرق	15
55	الوسائل الخاصة بالمراقبة والتقييم	16
56	الأهداف التي تسعى المكتبة إلى تحقيقها	17
56	تقدير الأهداف ومقارنتها مع النتائج المتحصل عليها لتحديد الانحراف عن الهدف	18
57	معايير تقييم أداء العاملين بالمكتبة	19
58	طرق ضبط المعايير	20
58	الأدوات المستخدمة في قياس الأداء	21
59	مستعملو لوحة القيادة	22
59	دور لوحة القيادة في اكتشاف الأخطاء	23
60	مكانة لوحة القيادة ضمن حلقة التسيير في المكتبة	24

قائمة الجداول

60	أهمية تقييم الأداء بالمكتبة	25
61	مصادر المعلومات المعتمدة في تقييم أداء العاملين	26
61	فترات إجراء عملية التقييم على العاملين	27
61	دورية التقييم المفضلة لدى المسؤولين	28
62	جوانب الاستفادة من نتائج التقييم	29
63	دور مؤشر التوظيف في ضبط عملية التقييم	30
63	أوجه الاستفادة من مؤشر الغيابات في عملية التقييم	31
64	الآثار المترتبة عن نتائج تقييم أداء العاملين	32
71-70	نموذج مقترح للوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية	33

قائمة المختصرات

قائمة المختصرات

قائمة المختصرات

المختصر	شرح المختصر
(د.ت)	دون سنة
(ص)	الصفحة
(ع)	العدد

مقدمة عامة

مقدمة:

مما لا شك فيه إن كل مالا يمكن قياسه يصعب تقييمه وبالتالي لا يمكن تسييره وإدارته بالشكل المطلوب، من هذا المنطلق فإن تقييم الأداء يعد أمرا مطلوباً على مستوى كل النشاطات بما في ذلك إدارة الموارد البشرية.

يعتبر المورد البشري العنصر الأساسي لتحريك كافة عناصر الإنتاج الأخرى، فهو القوى المحركة لتنفيذ جميع السياسات والبرامج والاستراتيجيات بصفة عامة ونظراً لأهميته وقدرته على المساهمة الفعالة في تحقيق الأهداف والغايات، وجب على المكتبة متابعة وتقييم أداء العاملين بشكل مستمر من أجل اتخاذ القرارات المناسبة بما يتوافق مع تحسين أدائهم وتحفيزهم لتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء، ولقد وجدت أدوات ووسائل متعددة كمية منها ونوعية لقياس أداء العاملين ولوحة القيادة من أكثر أدوات التسيير الهامة التي اعتمدها أنظمة التوثيق لقياس أنشطتها ومراقبة أدائها باعتبارها نظام للمراقبة والمتابعة الفعالة على تنفيذ الخطط و البرامج وتقييم أداء العاملين من أجل إعطاء نظرة شاملة عن وضعية المكتبة بهدف مراقبة القرارات المتخذة والعمل على وضع الإجراءات التصحيحية المناسبة بالاعتماد على مؤشرات متعددة للمتابعة المستمرة تساعد في توفير المعلومات اللازمة لمسيري المكتبات على مستوى كل قسم وظيفي من أجل مراقبة تطورات الأداء وتعديل الانحرافات غير الملائمة لتحقيق الموازنة بين الأهداف الموضوعة والنتائج المتحصل عليها على ضوء تلك الأهداف .

ولهذا جاءت هذه الدراسة لي تلقي الضوء على أهمية لوحة القيادة في تقييم أداء العاملين بالمكتبات الجامعية، حيث تضمنت ثلاث فصول في الفصل الاول قمنا بتعريف القيادة الإدارية ثم تطرقنا إلى ماهية لوحة القيادة وأهم خصائصها إضافة إلى إبراز أهم نوع فيها ألا و هو لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية (لوحة القيادة الاجتماعية)، أما الفصل الثاني تناولنا فيه تقييم الأداء ومحدداته، أما فيما يخص الفصل الثالث فهو متعلق بالدراسة الميدانية وقد تناولنا فيه حدود الدراسة المكانية الزمنية والبشرية ثم عينة الدراسة، ثم التطرق إلى تفرغ البيانات وتحليلها والكشف عن النتائج العامة للدراسة .

أولاً: أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب واعتبارات جعلتنا نختار هذا الموضوع:

الأسباب ذاتية:

- المساهمة في توسيع مجالات البحث العلمي .

مقدمة عامة

- الرغبة الشخصية لمعرفة أدوات ووسائل تقييم أداء المكتبات الجامعية ولوحة القيادة على وجه الخصوص .
- الرغبة في دراسة هذا النوع من البحوث للاستفادة منها والاعتماد عليها في مجال الممارسة المهنية.
- إدراكنا بأن المكتبات الجامعية هي النقطة المركزية التي تقييم من خلالها الجامعة وتأخذ على إثرها مكانتها من خلال تقييم أداء العاملين بها لإبراز نقاط القوة ومواجهة نقاط الضعف من اجل تحقيق الأهداف المسطرة.

الأسباب الموضوعية :

- محاولة إبراز ضرورة الاعتماد على لوحة القيادة من خلال إظهار مدى فاعليتها في تقييم المكتبات الجامعية وتحسين أدائها .
- الإيمان بالدور الذي تلعبه لوحة القيادة في تحسين أداء المكتبات الجامعية.
- إظهار أهمية لوحة القيادة في تسيير ومراقبة أداء المكتبات الجامعية من اجل تحقيق النجاح والتعرف على المشكلات التي تواجهها.

ثانيا: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز الدور الذي تلعبه لوحة القيادة في تقييم أداء المكتبات الجامعية ، بحيث تمكن المسؤول من أخذ الصورة الحقيقية عن وضعية المكتبة ومدى فاعلية مؤشرات هذه اللوحة في تحسين الأداء على وجه الخصوص ، باعتبارها نظام للمعلومات يساعد في معرفة المعطيات الضرورية لمراقبة تسيير أداء المؤسسات وتسهيل ممارسة المسؤوليات .

ثالثا: أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة العلمية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعريف بلوحة القيادة كأداة من أدوات تقييم المكتبات الجامعية.
- إظهار أهمية لوحة القيادة في تقييم ومراقبة تسيير أداء المكتبات الجامعية.
- إبراز أهمية تقييم أداء العاملين بالاعتماد على لوحة القيادة.
- الخروج بنتائج واقتراحات حول تطبيق لوحة القيادة بمكتبات جامعة 8ماي 1945 قلالة.

رابعاً: إشكالية الدراسة:

أخذت إدارة الموارد البشرية الحيز الأوفر من الاهتمام الدارسين والباحثين في السنوات الأخيرة، فلم تعد تلك الإدارة التقليدية التي تتضمن مهام روتينية بل أصبحت لها أبعاد استراتيجية مختلفة على ما كانت عليه وذلك نتيجة لتحديات التي وجهتها، من بينها التغيرات في نمط الإدارة الحديثة التي تجاوز دورها من تطوير المؤسسات إلى المورد البشري، حيث أصبح نجاح وفعالية الإدارة المعاصرة يعتمد على المورد البشري، الذي هو أساس لخلق القيمة المتمثلة في المخرجات المناسبة التي تحقق رضا المستفيد وتعزز من مكانة المكتبة.

إذا هذه حقيقة لا تغيب على أي احد فمدام هناك أداء وأهداف مطلوب إنجازها، فلا بد أن يتم ذلك من خلال استخدام أساليب حديثة في الإدارة تعمل على تقييم أداء العاملين من جهة ومراقبة وتسيير شؤون المكتبة من جهة أخرى من اجل تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين بالجودة المطلوبة.

ولكي تستطيع المكتبة مواجهة هذه التغيرات الجديدة لا يجب أن تكتفي بالاعتماد على أدوات رقابية أثبتت عجزها في تلبية الاحتياجات الضرورية بل يجب عليها البحث عن أدوات حديثة تساعد على تزويد المسؤولين بمعلومات أنية ودقيقة، نجد من بينها لوحة القيادة كأداة للمتابعة الدائمة لسير العمليات وإظهار التغيرات والانحرافات بالدقة والسرعة اللازمة، مع تحديد الأسباب والآثار الناتجة عن هذه الانحرافات بغرض اتخاذ الإجراءات التصحيحية من قبل المسؤولين.

لذلك قمنا باختيار مكنتبات جامعة 8 ماي 1945 -قائمة- من أجل معرفة مدى دراية المسؤولين بأهمية هذه اللوحة ودورها في تزويد المسؤول بالمعلومات الفورية عن المكتبة وشؤون تسييرها من اجل تقييم أداء العاملين بها.

انطلاقاً من هذا قمنا بطرح التساؤل التالي:

ما مدى استعداد مكنتبات جامعة 8 ماي 1945 -قائمة- لتطبيق أسلوب لوحة القيادة في تسيير شؤونها وتقييم أداء العاملين بها؟

خامسا: تساؤلات الدراسة:

إن الوصول إلى إجابات وافية عن الإشكالية السابقة يقتضي البحث عن إجابات مناسبة لتساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي الصفات القيادية الناجحة التي يمتاز بها مسؤولي مكاتب جامعة 8 ماي 1945 قلما ؟
- كيف ينظر مسؤولي مكتبتنا الجامعية إلى لوحة القيادة ،ومن هو المسؤول عن إيجاد هذه اللوحة وإعدادها؟
- كيف تطبق لوحة القيادة في عملية تقييم أداء الموارد البشرية بمكاتبنا الجامعية؟

سادسا: فرضيات الدراسة:

الفرضية هي ايجابية مقترحة لسؤال البحث في شكل تصريح يوضح في جملة أو أكثر العلاقة القائمة بين عنصرين أو أكثر. وهي بشكل عام عبارة عن تخمين ذكي وتفسير محتمل يتم بواسطته ربط الأسباب بالمسببات، كتفسير مؤقت لظاهرة المدروسة.¹

ومحاولة للإجابة على لتساؤلات المطروحة في بحثنا هذا قمنا بصياغة الفرضيات الآتية:

* **الفرضية الأولى:** يتميز مسؤولي مكتبتنا الجامعية بصفات قيادية ناجحة تشجع العمل الجماعي التشاركي دون التحيز لطرف على حساب طرف آخر.

* **الفرضية الثانية:** تعتبر لوحة القيادة كأداة لمراقبة ومتابعة أداء العاملين ، والمسؤول عن أجادها المكلف بإدارة الموارد البشرية.

* **الفرضية الثالثة:** تطبق لوحة القيادة في عملية تقييم أداء الموارد البشرية من خلال المراقبة المستمرة على أداء العاملين ومتابعة سير شؤون المكتبة على أكمل وجه.

سابعا: منهج الدراسة:

¹ عليان ،مصطفى ،غنيم،عثمان،محمد. مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق. عمان: دار الصفاء لنشر والتوزيع، 2000.ص.17.

المنهج: عبارة عن أسلوب لتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة ، فالمنهج هو بمثابة الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد التي تهيمن على سير العقل ، وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معينة.¹

ويعرف أيضا على انه عبارة عن قواعد عامة تحدد الإجراءات السليمة والعمليات العقلية التي تتبع من اجل الوصول إلى الحقيقة فيما يتعلق بظواهر الكون الطبيعية أو البيولوجية للإنسان ، وهو بذلك يجمع بين المنهج كإطار للعمليات العقلية التي تدور في ذهن الباحث والمنهج كطريقة عملية يجرى بموجبها البحث.²

ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى حسب المشكلة المطروحة وموضوع الدراسة ، وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي المناسب حيث اعتمدنا على الوصف بالنسبة للجانب النظري ، واعتمدنا التحليل في الجانب الميداني وذلك بغرض الوصول إلى نتائج سليمة وإجابات صحيحة ، واقتراح حلول لإشكالية البحث المطروحة في الدراسة .

ثامنا. أدوات جمع البيانات :

إن البحوث العلمية في كافة مستوياتها ومختلف تخصصاتها بحاجة إلى استخدام مجموعة من أدوات جمع المعلومات بهدف توظيفها في البحوث العلمية ، ولقد استخدمنا في دراستنا :

- **المقابلة:** هي استمارة شفاهية أو محادثة موجهة بين الباحث وشخص آخر أو أكثر بهدف الحصول على البيانات المتعلقة بالظاهرة أو موضوع الدراسة اعتمادا على التبادل اللفظي من خلال توجيه مجموعة من الأسئلة.³
- **الملاحظة:** هي المشاهدة الدقيقة والمراقبة العينية لظاهرة ما بطريقة منهجية وعلمية، وتعتبر من أهم وسائل البحث التي من خلالها يمكن اكتشاف وتقصي بعض الحقائق للحصول على المعلومات.⁴

¹ الرشدي، بشر صالح. مناهج البحث التربوي: رؤية تطبيقية مبسطة. القاهرة: دار الكتب الحديث، 2000. ص.22.

² كماش، يوسف لازم. البحث العلمي: مناهجه، أقسامه، أساليبه الإحصائية. عمان: دار دجلة للنشر، 2015. ص.51.

³ بختي، إبراهيم. الدليل المنهجي في إعداد وتنظيم البحوث العلمية. [على الخط المباشر]، تمت الزيارة يوم : 11-05-2018. متوفر على

الرابط: http://www.bbekhti.online.fr/trv_pdf/guide_de_methodologie.pdf

⁴ عبد الهادي ، محمد فتحي . البحث ومناهجه في علم المكتبات والمعلومات . القاهرة : دار المصرية اللبنانية . 2003. ص.40.

تاسعا: الدراسات السابقة:

لقد اعتمدنا في إنجاز دراستنا على مجموعة من المراجع والدراسات سوء متعلق منها بتغطية الجانب المعرفي أو الجانب المنهجي ومن أهم الدراسات نذكر:

الدراسة الأولى: هي دراسة بعنوان: دور لوحة القيادة في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية: دراسة حالة بمؤسسة LNDGAZ للغازات الصناعية بجامعة ورقلة مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر الأكاديمي في علوم التسيير والعلوم التجارية. تناول الباحث أهمية تقييم أداء العامل داخل المؤسسة باعتبار أن المورد البشري هو المحرك الرئيسي للمؤسسة ، ولقد أعتمد في ذلك على استخدام الأدوات التالية : استمارة استبيان ، الملاحظة مستخدما في ذلك المنهج الوصفي التحليلي .

بحيث خلصت هذه الدراسة إلى نتائج نلخصها في ما يلي :

تعتبر لوحة القيادة وسيلة وأداة تنبؤية تستطيع المؤسسة من خلالها تنبؤ المستقبل ولا بد من التكوين المستمر للأفراد والإطارات العاملة بالمؤسسة حول كيفية تحضير لوحة القيادة وكل أساليب تسيير وتقييم أداء الموارد البشرية باعتبارها العنصر الفعال داخل المؤسسة .¹

الدراسة الثانية: هي دراسة بعنوان: دور لوحة القيادة في زيادة فاعلية مراقبة التسيير: دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة -AMC- جامعة لمسيلة مذكرة مقدمة لنيل رسالة الماجستير في العلوم التجارية . حيث تناول الباحث في هذه الدراسة الإشكالية التالية : كيف يمكن للوحة القيادة أن تساهم في زيادة فعالية مراقبة التسيير ؟ وما هو واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

ولقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي كان حاضرا في معظم نقاط البحث الخاصة بالدراسة، أم أدوات جمع البيانات تمثلت في الملاحظة والمقابلة ، وذلك بقصد تأكيد وإعطاء مصداقية للمعلومات المجمعة .

وقد توصل الباحث إلى نتائج التالية :

¹ الوزان ، طارق . دور لوحة القيادة في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية : دراسة حالة: مؤسسة LNDGAZ للغازات الصناعية : مذكرة ماستر: علوم التسيير والعلوم التجارية : جامعة قاصدي مرياح ورقلة .2013.

* الاهتمام بطريقة عرض لوحة القيادة وذلك من خلال تحضيرها بأسرع الطرق كما انه لابد من إتباع طرق منهجية وعلمية في تصميم لوحات القيادة لأنها تعكس الاحتياجات الفعلية للمسؤولين ، كونها أداة لتقييم تساعد على الموازنة بين الأهداف الموضوعية والأهداف التي تم التوصل إليها.¹

الدراسة الثالثة: هي دراسة بعنوان: لوحة القيادة لتقييم أداء المكتبات الجامعية :دراسة ميدانية بمكتبة معهد علم المكتبات والتوثيق جامعة قسنطينة مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم المكتبات والتوثيق. حيث تناولت الباحثة الإشكالية التالية : بتطبيق لوحة القيادة ما هو واقع أداء مكتبة معهد علم المكتبات والتوثيق بجامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري ؟

حيث حاولت الباحثة إبراز أهمية لوحة القيادة واعتبارها من أهم أدوات تقييم أداء المكتبات الجامعية وقد استخدمت في ذلك الأدوات التالية : المقابلة والملاحظة معتمدتا في ذلك على منهج دراسة الحالة والمنهج الإحصائي في التحليل . ولقد توصلت الباحثة إلى نتائج نلخصها في ما يلي :

* من الضروري تطبيق لوحة القيادة بمؤشرات الأساسية على مختلف خدمات المكتبة كونها المحدد الأساسي الذي يتم بواسطته مراقبة سير أداء العاملين من اجل إحداث المطابقة بين الأهداف الموضوعية والأهداف المتحصل عليها.²

عاشرا: مصطلحات الدراسة:

لوحة القيادة: هي مجموعة من المؤشرات، يتم اختيارها من طرف المسؤولين ك معايير تدل على مدى تحقيقهم لأهدافهم، وتسمح للمسيرين بمعرفة مستوى أداء المؤسسة ، وإذا ما كانت في مستوى تطلعات المستفيدين أو العكس.³

¹ بونقيب، أحمد . دور لوحة القيادة في زيادة فاعلية مراقبة التسيير:دراسة حالة:المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة -AMC-: رسالة ماجستير: العلوم التجارية: جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006.

² بولحجار ، امينة . لوحة القيادة لتقييم أداء المكتبات الجامعية: مكتبة معهد علم المكتبات والتوثيق نموذجاً.مذكرة ماستر : علم المكتبات والتوثيق: جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة .2016.

³ بونقيب، أحمد . المرجع السابق .ص.119.

تقييم الأداء: أداة تستخدم لتعرف على نشاط المؤسسة بهدف قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة بغية الوقوف على الانحرافات وتشخيص مسببها مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات، وغالبا ما تكون المقارنة بين ما هو محقق فعلا وبين ما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة.¹

المكتبات الجامعية: هي المؤسسات العلمية والثقافية التي تهدف إلى خدمة الطلبة وأعضاء هيئة التدريس وموظفي الجامعة وعموم الباحثين، وتشمل مكتبات الكليات والجامعات والمعاهد العليا والمكتبات الأخرى الملحقة بمؤسسات التعليم العالي.

¹ بولحجار، امينة. المرجع نفسه. ص.10.

الجانب النظري

الفصل الأول:

مدخل عام إلى لوحة القيادة في المكتبات الجامعية

تمهيد:

تعتبر القيادة وظيفة أساسية من وظائف الإدارة ، حيث تسعى إلى التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة داخل إدارة المنظمة .

لذلك كلما كانت القيادة الإدارية ناجحة كلما كان العمل أفضل والنتائج أحسن، والأداء أكثر فعالية.

ومن الوسائل المستعملة في تحقيق ذلك هي ما يصطلح عليه لوحة القيادة التي تعد من الأدوات المهمة التي يستعملها القائد كأداة رقابة ومتابعة الأداء داخل الإدارة، وهذا لتعرف على نقاط القوة والضعف ومحاولة تجاوز هذه النقائص داخل المنظمة.

حيث سنتطرق في فصلنا هذا إلى مبحثين هما:

- القيادة الإدارية وأهم العناصر المكونة لها .

- لوحة القيادة (المفهوم، الخصائص، الأنواع، الوظائف،...الخ).

1.1: القيادة الإدارية:

1.1.1: تعريف القيادة:

تعددت التعريفات لمفهوم _ القيادة _ ولكنها تجمع في مجملها حول محور أساسي وهو أن القيادة:

لغة: جاء في لسان العرب لابن منظور ، قال : القود نقيض السوق ، يقود الدابة من أمامها ، ويسوق من خلفها فالقود من الأمام ، والسوق من الخلف ، والاسم من ذلك كله القيادة . وعليه فمكان القائد في المقدمة، كدليل والقودة والمرشد.¹

اصطلاحاً:

* القيادة *gudnig, leader ship*، هي عملية تأثير في الناس وتوجيههم لتحقيق أهداف مشتركة ويستطيع المرء (الموظف) أن يمارس القيادة ، بحيث تعتمد هذه الممارسة على حجم السلطة الممنوحة له ومدى استقلالية المنصب الذي يشغله والعمل المسموح له القيام بيه .

* القدرة التي يتميز بها المدير عن مرؤوسيه لتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته.²

* هي مجموع السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة التفاعل بين خصال القائد والأتباع وخصائص مهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط ، وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفاعلية التي تتمثل في كفاءة عالية في الأداء لأفراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدر من التماسك الجماعة.³

¹ يونس، عبد الرزاق مصطفى. القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات: مبادئ ومفاهيم. عمان: دار الصفاء لنشر والتوزيع. 2016، ص 29.

² يونس، عبد الرزاق مصطفى. المرجع نفسه ، ص 31.

³ دبابه عيشة، بن محبوب فريجة. دور القيادة الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية: دراسة حالة رئاسة جامعة زيان عاشور. مذكرة ماستر: العلوم السياسية: الجلفة ، 2017. ص 9.

وبناء على متقدم يمكن تعريف القائد على انه:

*هو الشخص الذي يعمل على تحريك العاملين باتجاه محدد ومخطط له وذلك بتحفيزهم على العمل ، وهو الشخص ذو رؤية بعيدة والذي يركز اهتمامه على الأهداف والأمور الاستراتيجية، ويجاول تغيير المسار والأسلوب بما يتماشى مع التطورات الخارجية والظروف المحيطة بالمنظمة.¹

ونستنتج من خلال متقدم إن القيادة "هي مجموعة الأفعال الممارسة من قبل المدير لتوجيه الأفراد العاملين بالمنظمة نحو تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا لخلق نوع من الإبداع والابتكار والتعاون ، بحيث تتميز القيادة الناجحة بقدراتها على التأثير الايجابي في المرؤوسين لكسب رضاهم".

2.1.1: مفهوم القيادة الإدارية:

على الرغم من الاهتمام الواسع بالقيادة الإدارية من قبل علماء الإدارة ، إلى إن التعاريف قد اختلفت ولم يتم الاتفاق على مفهوم واحد لها ، سوف نقوم بإعطاء بعض التعاريف الخاصة بالقيادة الإدارية وذلك على نحو التالي:

* تعرف القيادة الإدارية بأنها قيام شخص بتوجيه الجماعة وتنسيق جهودهم والإشراف عليهم الانجاز الأعمال.²

* القيادة الإدارية تعرف أيضا بأنها العمل باستمرار لتأثير في الأفراد وإقناعهم بقبول العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وفقا للأسلوب الذي يحدده القائد، فهو القادر على حل الخلافات وتحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد.³

* يمكن القول أن القيادة الإدارية هي عملية تؤدي إلى الإبداع في بيئة العمل من خلال الأفراد القائمين بذلك العمل ، وتساهم في إيجاد وخلق العلاقة ذات التأثير المتبادل بين القائد والعاملين نحو انجاز الأهداف وتحقيقها.⁴

¹ يونس، عبد الرزاق مصطفى. المرجع السابق. ص32.

² رزيق، حنان. القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع في المنظمة: دراسة حالة مؤسسة كوندور. برج بوغريج. مذكرة ماستر: علوم التسيير: جامعة البويرة. 2015. ص3. [على الخط]. [14-4-2018]. متاح على الانترنت:

dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/2595/1/memoire.pdf

³ رزيق، حنان. المرجع نفسه. ص3-4.

⁴ دباب، عيشة، بن محبوب فريجة. المرجع السابق. ص10.

"ومما سبق نستنتج أن الفرق بين القيادة والإدارة هو أن الإدارة تعكس وجود نوع من السلطة الرسمية أعطيت للفرد (القائد) ليطلب من العاملين تنفيذ الأوامر ، بينما القائد يستمد سلطته وقدراته على التأثير في سلوك الأفراد من شخصيته وقدراته على توجيه العاملين هذا ما يجعله جدير بالثقة " .

3.1.1: عناصر القيادة الإدارية:

وتتكون القيادة الإدارية من ثلاث عناصر تؤثر وتتأثر بها وهي:

❖ **وجود جماعة من الأفراد:** تعرف الجماعة على أنها وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم ويعملون بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم وتركز اهتمامها على معيارين هما: أن يمارسوا وجودهم كجماعة يعملون ويستجيبوا كجماعة فهي عنصر هام في التنظيم ، فان جماعة المنظمة يشعرون بالمسؤولية المشتركة لتحقيق الأهداف ، كما أن استمرار وجود القادة في الجماعات المنظمة يعتبر من أهم مميزاتهما ، إذا فان الجماعة شرط أساسي لوجود القيادة .

❖ **التأثير:** يتمثل في أن القائد يتبع مجموعة من العاملين ويمارس التأثير فيهم .

❖ **الهدف:** يتمثل في تحديد أهداف واضحة ومحددة بغرض الوصول إلى تحقيقها .

ولكي تكون القيادة ناجحة في تنفيذ عملية القيادة يتوقف ذلك على أمرين هما:

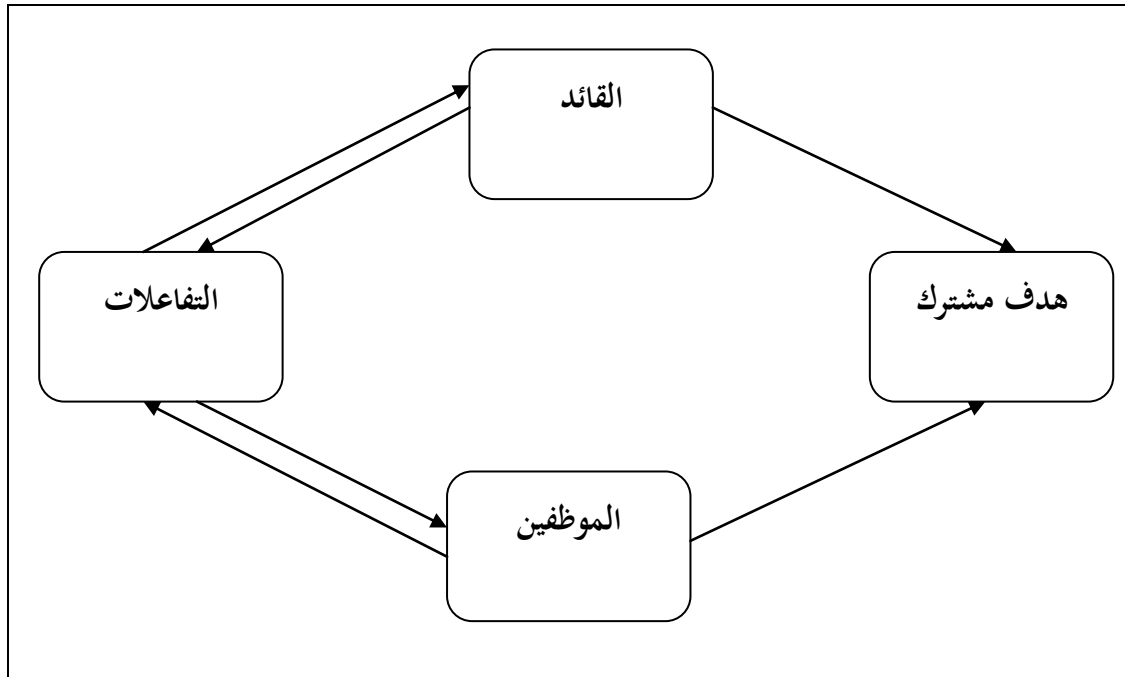
- توجيه العاملين وتوحيد جهودهم وتحقيق التفاعل بينهم وإقناعهم بوجود أهداف محددة على أن لتعارض مع أهدافهم الخاصة .

- تحقيق الهدف الرئيسي المطلوب من العاملين.¹

فالقائد هو الذي يتحمل مسؤولية توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف باستخدام أسلوبه في حل المشكلات، فالتنظيم الناجح يتوقف أساسا على توضيح الأهداف وسبل تحقيقها من قبل العاملين .

وفي الأخير يتضح أن القيادة الإدارية تتكون من ثلاث عناصر أساسية كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ دبابه، عيشة، بن محجوبين فريجة. المرجع السابق. ص.10-11.



الشكل رقم(01): عناصر القيادة الإدارية.

المصدر: من إعداد الطالبين.

نلاحظ من خلال هذا الشكل أن القيادة الإدارية تتكون من ثلاث عناصر أساسية تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق نجاح عملية القيادة وتوجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف، وذلك بتوفر أهم عنصر فعال في المنظمة ألا وهو القائد الذي له قدرة على التأثير في نشاط العاملين من أجل خلق جو من التفاعل لتحقيق أهداف المنظمة من جهة والأفراد العاملين بها من جهة أخرى.

4.1.1: مصادر قوة القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية لها مصادر قوة أو أدوات تأثير يمكن للقائد أن يعتمد عليها لإحداث التغيير وتحقيق التأثير المناسب والفعال على العاملين، وبالتالي تعديل سلوكهم وأفعالهم.

كنتيجة لدراسات التي أجريت في هذا الإطار يتم تحديد مصادر قوة القائد بأربعة مصادر أساسية يستند إليها القادة للتأثير على الآخرين وهي:

- **قوة المكافأة والعقاب:** تستند إلى إدراك الفرد (العامل) بأن الامتثال لرغبات الرئيس سيؤدي إلى حصوله على عوائد إيجابية معنوية ومادية أي من خلال سلطته في منح المكافآت الاجتماعية الإيجابية في شكل مادي

ومعنوي ، وتزداد القدرة كلما زادت قيمة الأجر المتوقع ، فهي عاملاهما في تحفيز العاملين على العمل بنشاط من خلال منح هذه الحوافز من قبل القائد والتي يعبر بها عن تقديره وإعترفه بأدائهم ويسعى كذلك إلى إشباع حاجاتهم وبالتالي التأثير في اتجاهاتهم بشكل يساعد على تحقيق الهدف المسطر.

أما العقاب فيستند إلى الخوف من القائد ، حيث يدرك العامل بأن عدم التزامه وتقيده بأوامر وتوجيهات قائده يمكن أن يؤدي إلى فرض عقوبة ، أي أن العامل يتوقع بأن العقاب سيكون نتيجة عدم موفقاته على أفعال واتجاهات ورغبات القائد ، وهو التأثير القائم بالاعتماد على أدوات الضغط، التهديد والعقاب.

● **القوة المشروعة:** هذا النوع من القوة يستند إلى المنصب والوظيفة التي يشغلها القائد في السلم الهرمي للمنظمة.

● **قوة الخبرة:** تستند إلى المعرفة والخبرة والقدرة الإدارية وسلوكية التي يمتلكها الفرد وتوفر هذه المهارات في القائد سيزيد احترام العاملين وامتثالهم له، ويزيد كذلك من احترام نظرائه له أي في هذه الحالة التأثير يكون بناء على الخبرة والمعلومات التي يمتلكها.

● **قوة الإعجاب:** تعتمد على تقمص العاملين لشخصية قائدهم ، بسب إعجابهم بيه وتقديرهم له لما يتمتع بيه من خصائص، فهو ذو شخصية مرنة يتعامل مع أشخاص ذوي أفكار وثقافات وشخصيات مختلفة، مدركاً أن العاملين يختلفون في مشاعرهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم وكل هذا يجعل العاملين يحترمونه. فالتأثير يكون من خلال المقومات الشخصية التي يتمتع بها ، أي يكون مصدر التأثير هو ناتج الإعجاب بالشخصية التي تؤدي إلى تقدير هذا القائد.¹

5.1.1: صفات القائد الناجح :

هناك العديد من صفات القائد الناجح وفيما يلي سوف نستعرض أهم هذه الصفات:

✓ **الرؤية الواضحة للهدف:** لا بد للشخصية القيادية من هدف يتمحور حوله حياتها، فالإداري الجيد عنده تصور محدد لوضع المنظمة وما يجب أن تكون عليه في مستقبلها القريب أو البعيد.

¹ نجم، عبود نجم. القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع. 2011. ص.55.

✓ **القدرة على نقل صورة الهدف:** إن الكثير من الأفكار بقيت حبيسة عقول مفكريها وذلك لفشل أولئك في نقل الصورة الواضحة إلى الآخرين عن أفكارهم إن تلك الأهداف تحتاج من يؤمن بها ويطبّقها في عالم الواقع والشخصية القيادية تحتاج إلى وسيلة تنقل بها أفكارها وتصوراتها إلى الأفراد.

والشخصية القيادية الناجحة تحتاج إلى صفتين مهمتين في هذه الناحية:

- القدرة الفائقة على نقل الأفكار والتصورات.

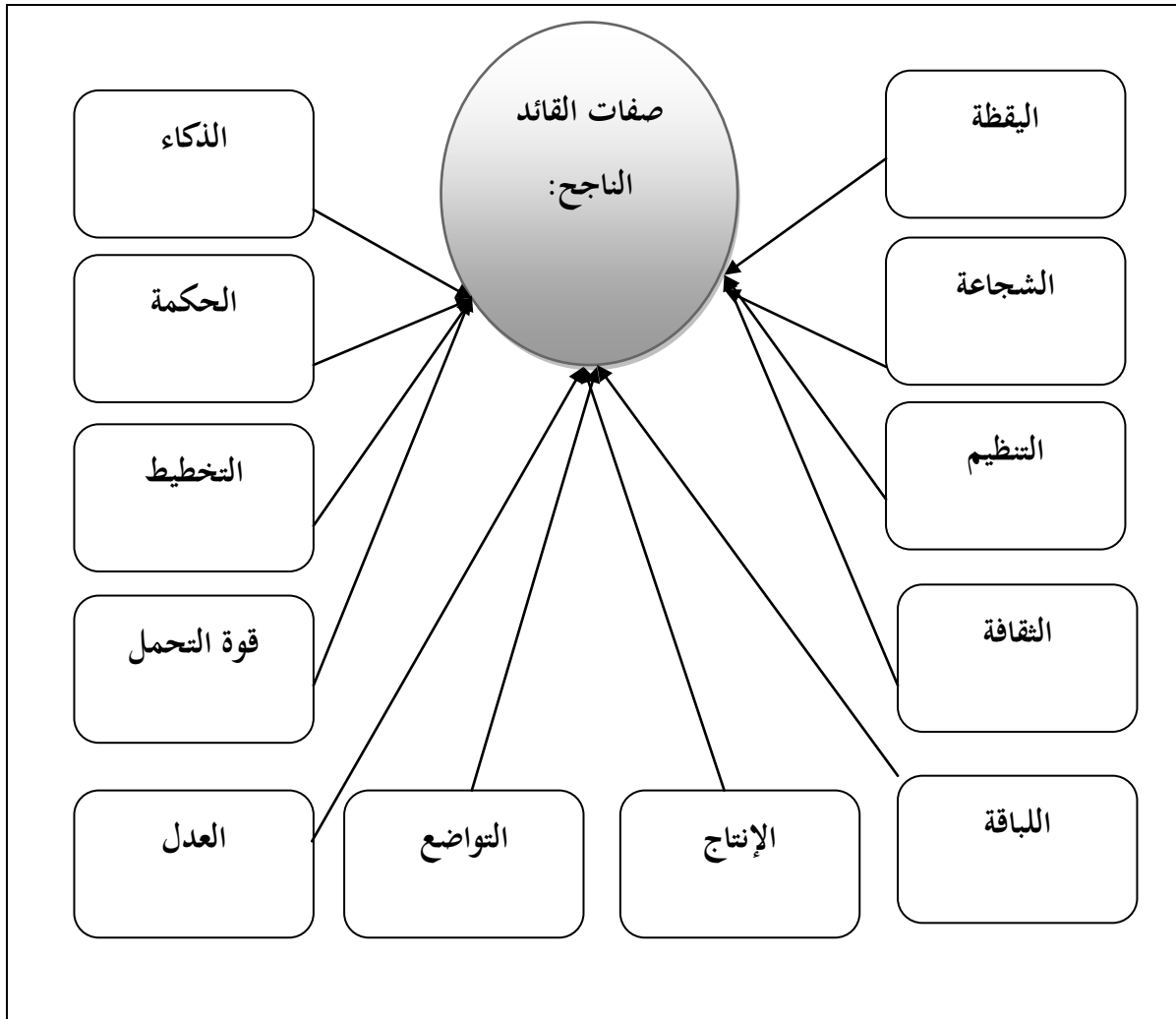
- القدرة على تبسيط الأفكار المعقدة وعرضها بالصورة التي يمكن أن يفهمها الآخرون.

✓ **إيجاد الجو العام الذي ينسجم مع الهدف:** إن الإيمان بأي هدف وإن كان صادق لا يكفي لإيصال ذلك إلى العاملين ، بل لابد من إيجاد الجو العام الذي ينسجم مع الهدف فمثلا إذا كان الشعار الذي ترفعه المنظمة هو «ضغط المصروفات بمعنى تخفيض الميزانية» فإنه من غير المعقول أن نرى مكتب رئيس المنظمة مؤثنا بأفخم الأثاث، أو أن يمنح الرئيس نفسه مكافأة سنوية كبيرة، إن المقصود بهذه الصفة هو أن لا يكون القائد يعمل بالتميز وإنما يعمل على جعل سلوكه مثلا للواقع الذي يريد الآخرون أن يكونوا عليه.

✓ **استخدام القدرات أو النفوذ:** يستخدم القائد القدرات السابقة للتأثير على سلوك وأداء فريقه إلا أن رد فعل أفراد الفريق تختلف باختلاف القدرة التي يتم استخدامها.¹

ويمكن أن نلخص هذه الصفات من وجهة نظر أخرى في الشكل الآتي:

¹ مرسال، صابرين عطية. الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. القاهرة: دار الوفاء لطباعة والنشر ، 2014. ص.ص. 26، 27.



الشكل رقم (02): صفات القائد الناجح.

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال هذا الشكل يتضح لنا أن القائد الناجح يتصف بالعديد من الصفات القيادية الجيدة لي يكون في المستوى المطلوب ومن بين هذه الصفات نجد في مقدمتها العدل، وهو صفة يمتاز بها القائد المتميز عن غيره، بالإضافة إلى قوة التحمل، التخطيط الجيد لتحقيق الأهداف الموضوعية، كما لا بد أن يكون ذو ثقافة واسعة حتى يتمكن من تحاور مع كل العاملين داخل المنظمة، وغيرها من الصفات القيادية التي تجعل من القائد ناجحا في مهامه.¹

¹ بوراس، نور الدين. دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين. رسالة ماجستير: علم الاجتماع: جامعة تبسة، 2014. ص.ص. 69-72. [على الخط]. [11-4-2018]. متاح على الانترنت:

<https://www.pnst.cerist.dz/detail.php?id=878489>

6.1.1: أساليب القيادة الإدارية:

القيادة تتضمن قيام القادة ببحث وتحفيز العاملين لإنجاز أعمالهم بصورة جيدة مهما كانت المهام الموكلة إليهم، وحتى يمكن أداء ذلك بكفاءة يجب أن يكون القائد مدركا لجميع العوامل المؤثرة في المواقف، ومن ثم اختيار نمط القيادة المناسب لهذا الموقف فعندما نتحدث عن أسلوب وأنماط القيادة فنحن نعني الطريقة التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين.

وقد تأثرت العلاقة بين القائد والعاملين بظهور مفاهيم متباينة وفلسفات متنوعة حول ماهية العلاقة بين القائد والعاملين، وهل هي علاقة تسلط وسيطرة أم علاقة تعاطف وتآخ أم هي علاقة تجمع بين العالقتين؟

لذلك ظهرت أساليب متعددة ومختلفة للقيادة الإدارية يمكن استعراضها على النحو التالي:

أولا: القيادة الأوتوقراطية (الدكتاتورية):

يتميز القائد الأوتوقراطي بمحاولة التركيز على كل السلطات والصلاحيات في يده، فهو يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة ولا يشرك معه أحد في وظيفته ويتخذ من المركزية المطلقة أسلوب في العمل. فالقائد هنا لا يفوض سلطاته حتى البسيطة منها، بل يسعى دائما لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحياته وينفرد القائد في هذا النمط بوظيفة اتخاذ القرار ووضع السياسات والخطط دون مشاركة من العاملين أو حتى استشارتهم في ذلك.¹

ثانيا: القيادة الاستبدادية:

في هذا النوع القائد فخورا بنفسه بحيث لا يفسح المجال للنقاش والحوار، وليس هناك فرصة للتعلم لا من العاملين ولا من المدير نفسه، مع العلم أنه ربما يكون هذا الأسلوب مفيد في الحالات التي يكثر فيها الجدل وتتطلب الحزم والحسم في الأمور. إلا أنها من الأنماط التي تحد من قدرات وإبداعات العاملين وتقلل الفرص من وجود المواهب والإبداعات القيادية الناشئة وأيضا تزيد المسافات والعلاقات الإنسانية بين القائد والعاملين.

ثالثا: القيادة الديمقراطية:

يمثل أسلوب القيادة الديمقراطية في القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية الجيدة بين القائد والعاملين والتي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم.

¹مرسال، صابرين عطية. المرجع السابق. ص 24.

كما تعتمد على إشراك العاملين في بعض المهام القيادية، كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات. ومن مزايا هذا الأسلوب رفع معنويات المرؤوسين وإيجاد الثقة في نفوسهم مع زيادة التعاون ومضاعفة الإنتاج ، ونجد أن هذا الأسلوب في القيادة هو من أكثر الأساليب فعالية وإنتاجية.¹

رابعاً: القيادة التسامحية:

في هذا الأسلوب يعتقد القائد أنه يطبق الأسلوب الديمقراطي، وفي الواقع هو شخص فوضوي ليس لحرية ضوابط أو حدود وليس له استعداد لفرض إرادته على الآخرين بل ليس له استعداد على التوجيه الذي هو جزء لا يتجزأ من الإدارة ورغم أن العاملين يحبون هذا النوع من المدراء لكنهم يصفونهم بالضعف والبرودة.²

1-2: لوحة القيادة:

1.2.1: تعريف لوحة القيادة:

في عام 1987 و1988 قامت مكتبة جامعة باريس السادسة باختبار مع سبع جامعات أخرى ومكتبات بين الجامعات، بإعداد لوحة القيادة عرفت باسم DBMIST1 وهو اختصار لجميع الجامعات التي شاركت في هذه التجربة. ثم تطورت تدريجياً وأصبحت في المكتبات الجامعية كلها.

بحيث جاءت هذه التجربة من أجل مراجعة الخدمات المقدمة وقد قامت هذه الأخيرة من خلال توزيع استبيان على مستخدمي المكتبات بداية من نوفمبر 1986 إلى يناير 1987.

وقد ساعدت هذه اللوحات المكتبات في التقييم الذاتي لخدماتها، والسيطرة أكثر على الأخطار ونقاط الضعف التي تواجه الإدارة العلمية. وقد ساعدت تجربة لوحة القيادة هذه في خلق فرص عمل جديدة بحيث ركزت التفكير والجهود على عناصر اللوحة وأجهزة القياس الخاصة بها بحيث نجد فيها العديد من المؤشرات.³

ومثل ما هو الحال عليه في عملية قيادة السيارة، والتي تستوجب وجود لوحة القيادة تزود القائد (السائق) بالمعلومات الضرورية للتحكم بها، كمستوى الوقود والسرعة الحالية وحالة الفرامل...، فإن هناك لوحة قيادة خاصة

¹ بوراس، نور الدين المرجع السابق. ص 64.

² مرسال، صابرين عطية. المرجع السابق. ص 26.

³ Gailard, Catherine. Tableau de bord a la bibliothèque de l'université de Paris 6.[on -line] jour visité : 03-2018 disponible sur le lien souvant : [http:// bbf.enssib .Fr/ consulter /bbf 1990-04-0302003](http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf1990-04-0302003).

بعملية قيادة المكتبة، وتتمثل في مجموعة من المؤشرات التي تزود المدير بالمعلومات المفيدة والفورية من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها.

ونجد بأنه قد أعطيت للوحة القيادة عدة تعريفات أهمها:

* يعرف **Alazard et séparis** لوحة القيادة على أنها مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق العمل أو مسؤول ما لمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم معين. كما تعتبر أداة إيصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها¹.
وتعرف أيضا بأنها:

* هي مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها والتي تكشف الاختلافات الحاصلة والتي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير وهذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن استراتيجية المنظمة².

"وعليه يمكن القول أن لوحة القيادة هي عبارة عن وثيقة وتمثيل مبسط وملخص الأهم المؤشرات والمعلومات التي يحتاجها المدير أو المسؤول من أجل التحكم الجيد في سير العمليات اليومي".

وشكل الآتي يوضح لنا التمثيل العام للوحة القيادة النموذجية:³

منطقة المؤشرات أو مركز التحليل	منطقة التحقيقات أو النتائج	منطقة الأهداف	منطقة الانحرافات
--------------------------------	----------------------------	---------------	------------------

الشكل رقم (03): التمثيل العام للوحة القيادة النموذجية .

¹ رحيم، حسن. دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية . ع4. الجزائر. ديسمبر 2008. ص 9.

² الوزان، طارق. دور لوحة القيادة في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية: دراسة حالة بمؤسسة الغازات الصناعية بورقلة. مذكرة ماستر: علوم اقتصادية : جامعة ورقلة، 2013، ص.3. [على الخط]. [11-4-2018]. متاح على الانترنت:

https://bu.univ-ouargla.dz/master/pdf/master_louazen_tarek.pdf

³ عزيزي، حنان. دور لوحة القيادة لقياس الفاعلية التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين توتة الوحدة التجارية. تقرت. مذكرة ماستر : علوم اقتصادية . جامعة ورقلة . 2014، ص.3. [على الخط]. [11-4-2018]. متاح على الانترنت:

https://bu.univ-ouargla.dz/master/pdf/Azizi_Hanane.pdf

من خلال هذا يتضح لنا أن لوحة القيادة النموذجية لها أربع مناطق أساسية تتكون منها والمتمثلة في منطقة المؤشرات أو متعرف بي مركز التحليل، بالإضافة إلى منطقة التحقيقات وهي منطقة النتائج، بالإضافة إلى منطقة الأهداف وفي الأخير نجد منطقة الانحرافات.

2.2.1: خصائص لوحة القيادة:

تمتلك لوحة القيادة بجملة من الخصائص نذكر منها ما يلي:

- تتضمن معلومات نوعية.
- محتواها يتناسب مع الاحتياجات .
- تركز على النقاط الأساسية والمهمة .
- تمثيل البيانات فيها يكون جذاب وفعال بعكس الأدوات الأخرى.
- سرعة في القراءة، ومرونة في التعديل.
- إمكانية وجود معلومات تخص المحيط الخارجي للمنظمة.¹

كما تتميز أيضا بأنها:

- ✓ أداة كمية.
- ✓ أداة تلخيصية.
- ✓ أداة للتسيير والمراقبة.
- ✓ أداة الاستعمال المتداول.

حيث نجد أن لوحة القيادة يجب أن تظهر على شكل مخطط تحليلي إجمالي جامع للمعلومات، كما أن خاصية الآنية فيها من أهم ما تتميز به هذه الأداة عن غيرها من الأدوات الأخرى للمراقبة والتسيير. وتمثل في الفترة التي تعد فيها لوحة القيادة كما أنها تسمح باتخاذ القرارات الضرورية في أقرب وقت لتحقيق الأهداف المحددة.

¹ مصباح ، سمية. دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية. دراسة حالة .رسالة ماجستير :علوم التسيير :جامعة قسنطينة 2010.ص26.

3.2.1: أدوات لوحة القيادة :

إن الأدوات الأكثر استعمالاً في لوحة القيادة هي الانحرافات النسب، الجداول، العلامات المنبه والتمثيلات البيانية:

-**الانحرافات:** يتم استخراج معظمها من أنظمة المراقبة، بحيث يجب أن تستخلص الانحرافات التي لها علاقة بالجوانب الأساسية للنشاط. ففي كل مستوى تدريجي يجب على لوحة قيادة أن تحتوي على الانحرافات.

-**النسب:** وهي عبارة عن علاقة بين مجموعتين أو عنصريين ماليين أو كميين وهذه النسب حتى تؤدي دورها التقييمي والقيادي لا بد أن تعبر عن حقيقة وتكون بسيطة وسهلة الاستيعاب.

-**الجداول:** هي عبارة عن ترتيب معلومات على شكل أعمدة وصفوف ومنحنيات، تسمح بمقارنة المعلومات المختلفة سواء كانت مقارنة بالتقديرات أو النتائج المحققة.

تعتبر هذه الجداول الأداة الأكثر استعمالاً في لوحة القيادة وغالباً تكون مصدر لكل الأدوات البيانية والهندسية إلا إن هذه الجداول غالباً تكون معقدة ويصعب على مستعملها إستيعابها، وفهمها بسرعة اتخاذ القرارات المناسبة في أسرع وقت.

-**العلامات المنبه:** هي عبارة عن عقبة موجهة يجب على المسؤولين الاهتمام بها حيث حدوثها، فالمسؤول عليه التدخل لتفادي الأخطار المتوقعة .

-**التمثيلات البيانية:** هي عبارة عن أشكال هندسية معبرة لبعض النسب أو الجداول، وهي الأكثر سهولة للاستيعاب والأكثر تعبيراً عن حالة تطور المنظمة ، إلا أنها تكلف وقتاً طويلاً لإعدادها.¹

4.2.1: وظائف لوحة القيادة في المكتبات الجامعية:

تتمثل وظائف لوحة القيادة فيما يلي :

¹ بولحجار، أمانة. لوحة القيادة لتقييم أداء المكتبات الجامعية: مذكرة ماستر: علم المكتبات وتوثيق: جامعة قسنطينة، 2016، ص30.

- ❖ **وسيلة التشخيص للمكتبة:** تنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص وضعية المكتبة ، والغاية منها هي الوصول إلى تحديد دقيق لوضعيتها ، بحيث يهدف هذا التشخيص بالدرجة الأولى إلى تعين العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة ومحاولة التحكم فيها من اجل تحسين الوضعية العامة لها .
- ❖ **وسيلة لقياس الأداء:** وذلك بمقارنة النشاط الحقيقي بالأهداف المسطرة، حيث تأخذ بعين الاعتبار النتائج الكمية (الكمية المنتجة، الكمية المتبعة) مقارنة بالأهداف المحددة مسبقا وفارق النتائج يمثل الانحراف ويبرز كقيمة مطلقة أو نسبية.
- ❖ **وسيلة بيداغوجية لتكوين الإطارات:** تعمل لوحة القيادة على تحسين الدائم للنقاط الأساسية في تسيير الإطارات واستعمال التفكير الإيجاد أحسن الحلول ومعرفة مشاكل الآخرين وترقية التكوين الاقتصادي للمسؤولين ومؤهلاتهم للقرار والاتصال مع الزملاء وتحفيزهم .
- ❖ **وسيلة إعلام:** تهدف إلى إعلام المسؤولين بالنتائج المحصل عليها على مستوى كافة مراكز المسؤولية وفروعها إن وجدت .
- ❖ **وسيلة اتخاذ القرار:** تقدم لوحة القيادة معلومات عن النقاط الأساسية في التسيير وتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها وإظهار نقاط الضعف التي يعاني منها كل مركز والقيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب وبالتالي تمكن للمنظمة من تفادي الانحرافات مستقبلا .
- ❖ **أداة رقابة ومقارنة:** تسمح بمقارنة النتائج المتحصل عليه مع الأهداف المحددة كما تقوم بجلب اهتمام وانتباه المسيرين إلى النقاط الأساسية في التسيير ، كما أنها تسمح بتشخيص نقاط الضعف في المنظمة.¹

1.2.5: أنواع لوحة القيادة :

تتمثل أنواع لوحة القيادة في ما يلي:

- ✓ **لوحة القيادة للتسيير:** تمثل نظاما من المعلومات يسمح بالمعرفة السريعة للمعطيات الضرورية من أجل مراقبة سير المنظمة في الآجال القصيرة وتسهيل أداء المسؤوليات ، حيث تظم مؤشرات تنفيذية غالبا متكون مادية لمراقبة النشاط عن قرب وقياس سير ومتابعة العمل .
- ✓ **لوحة القيادة الاستراتيجية:** هي نظام من المؤشرات التي تبحث عن القياس الأداء الكلي (الأداء الشامل) وتطوره في أبعاد مختلفة. وهي تسمح بتوضيح الأهداف الاستراتيجية وترجمتها إلى قيم مستهدفة

¹ بولحجار، أمانة. المرجع نفسه . ص.32.

وملموسة. وتعتبر لوحة القيادة الاستراتيجية الشكل المطور من لوحة القيادة الكلاسيكية ، حيث كانت المؤشرات المالية هي التي تغطي على محتوى هذه الأداة في السابق، فتعكس وضعية منظمات الأعمال من جهة أحادية الجانب ، لكن مع مرور الوقت وتغير الظروف المحيطة برزت الحاجة إلى قياس كل جوانب الأداء في المنظمة ، وليس فقط الأداء المالي، وهكذا أصبحت هذه الأداة تظم مؤشرات مختلفة¹.

6.2.1: أهداف لوحة القيادة في المكتبات الجامعية:

تسعى لوحة القيادة لتحقيق الأهداف التالية :

- لوحة القيادة أداة رقابة ومقارنة: وذلك لأنها تقوم بمقارنة الأهداف المعيارية المسطرة سابقا مع النتائج المحصل عليها، وإظهار الانحرافات على شكل نسب أو قيم مطلقة وهي بتالي تلفت الانتباه إلى النقاط الأساسية وتشخص نقاط القوة والضعف.
- لوحة القيادة أداة حوار وتشاور: هدفها الرئيسي هو تسيير عملية الحوار وكذلك توحيد المعايير وخلق خطاب مشترك بين الأفراد المنظمة.
- لوحة القيادة تسهل عملية الاتصال والتحفيز.
- لوحة القيادة أداة لاتخاذ القرار : تقدم لوحة القيادة المعلومات الكافية وتظهر نقاط القوة والضعف في النظام ، وكذلك تساعد على القيام بالإجراءات الصحيحة في الوقت المناسب ويمكن اعتبارها وسيلة تنبؤ لأنها تمكن النظام من تفادي الانحراف مستقبلا².

¹مقدم ، وهيبية .لوحة القيادة مرآة المنظمة.رسالة ماجستير :علوم التسيير :جامعة مستغانم .2006.ص122.[على الخط]. [11-4-2018].

متاح على الأنترنت: ./iefpedia.com/arab/wp-content/.

²مصباح ، سمية . المرجع السابق. ص 27.

7.2.1: لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية (لوحة القيادة الاجتماعية):

أولاً: تعريف:

لوحة القيادة الاجتماعية هي أداة مساعدة على اتخاذ القرار و تعرض مجموعة من المعلومات المنظمة المتعلقة بالأفراد و الجماعات في المؤسسة، وهي تشكل وثيقة هامة من نظام المعلومات.¹

يجب أن تستجيب لعدة التزامات:

- المصدقية: المتغيرات يجب أن تحدد بدقة، كذلك الأمر بالنسبة لطرق الحساب.
- الوضوح: يجب أن ترتب المعلومة وفق أهميتها و تلخص في تقارير بيانية.
- الحالية: بعض المعلومات تفقد قيمتها بشكل سريع و البقية بشكل بطيء.
- المرونة: شكله يجب أن يتكيف مع تغير الأولويات لدى المستعملين

ثانياً: أهمية لوحة القيادة الاجتماعية:

يمثل جدول القيادة بالنسبة للمؤسسة ما يمثله عداد السرعة بالنسبة للسيارة، فهو يؤدي ثلاث وظائف أساسية:

- القياس الداخلي: الذي يمكن من متابعة المتغيرات الاجتماعية وفقاً لمسؤوليات مختلف القادة في المؤسسة، تتعلق هذه القياسات: بعدد العمال، الأجور، التوظيف، زمن العمل، السلوكيات...
- الرصد: أي ملاحظة التطورات الاجتماعية الداخلية و الخارجية التي يمكن أن تؤدي إلى اضطراب قيادة و توجيه الموارد البشرية في المؤسسة.
- التقدير المسبق لما يمكن أن يحدث داخل أو خارج المؤسسة، بفضل لوحة القيادة يمكن إعداد سيناريوهات حول تطور عدد العمال المرتقب أو تطور الكفاءات كما يمكنها أيضاً دراسة سوق العمل، وسلوك الأجراء و مختلف التطورات التنظيمية.²

¹ بوحديد، ليلي. دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية لشركة الاسمنت. أطروحة

دكتوراه: علوم التسيير: جامعة باتنة. 2015. ص.79. [على الخط]. [11-4-2018]. متاح على الانترنت:

theses.univ-batna.dz/index.php?option=com_docman

² بوحديد، ليلي. المرجع السابق. ص80.

خلاصة الفصل:

يتضح لنا أن القيادة الإدارية بمفهومها الشامل عملية التأثير في الجماعة بهدف تحقيق أهداف المنظمة، وهذه العملية التأثيرية من خلال مهارات تجعل الشخص قائدا لا بد أن تتوفر فيه وهناك عدة مصادر التي تكسب قوة تأثير القائد على العاملين، وحتى تكون القيادة لها تأثير إيجابي على سلوكهم لا بد من توفير آليات توجه عملية القيادة في الاتجاه السليم بناء على مجموعة من الأهداف ، التي تحددها لوحة القيادة كأداة شخصية ترتبط بالمسير وظروف عمله ،حيث تؤكد هذه اللوحة على أهمية القيام بتحليلات معمقة، والقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة إزاء الانحرافات التي تعاني منها المنظمة.

الفصل الثاني:

لوحة القيادة في تقييم أداء العاملين بالمكتبات

تمهيد:

لم يعد بالإمكان اليوم إغفال التقييم l'évaluation كعملية أساسية لقياس فعالية أي نظام أو أي مؤسسة مهما تغيرت الأهداف التي نشأت من اجلها سواء كانت مؤسسة اقتصادية، أو اجتماعية أو تعليمية فان قياس مجمل النشاطات التي تقوم بها ترتبط ارتباطا عفويا بالعلاقة التي تبنى ما بين أهداف المكتبة والمستفيد من هذه الأهداف. فمتى تحقق الرضا، كانت المكتبة قد نجحت في أدائها والعكس صحيح، ما لم يتحقق الرضا، فان المكتبة قصرت في مهامها.

من منطلق هذا التوجه العام، نرى أن المؤسسات الوثائقية بشكل عام والمكتبات الجامعية بشكل خاص معنية بهذا التقييم، بل هي أحوج إليه مما قد نتوقعه، ذلك أنها مؤسسات تسعى إلى تحقيق مفهوم الخدمة من خلال توفير حاجات المستفيد من مصادر المعلومات والتوثيق.

إن أوجه استعمال التقييم كأداة لاختبار مدى نوعية وجودة الخدمة التي توفرها المكتبة للمستفيد كثيرة ومتعددة المناهج، ويمكن القيام بالتقييم كنظرية لدراسة النواحي الكلية أو الجزئية، كما يمكن تقييم مصلحة كتعبير عن جزء معنوي للمكتبة، قياس فعالية خدمة معينة داخل مصلحة معينة أو المكتبة ككل، كل هذه الخيارات تعطينا الحرية في فهم النظام الوثائقي كوحدة كلية أو فهم أحد أركانه.

حيث سنطرق في فصلنا هذا إلى مبحثين هما:

- الأداء ماهيته، عناصره ومحدداته بالإضافة إلى أنواعه.

- تقييم الأداء الخصائص، الأساليب واستخدام لوحة القيادة في عملية التقييم.

1.2: أداء العاملين بالمكتبات الجامعية:**1.1.2: تعريف أداء العاملين بالمكتبات الجامعية :**

لقد تعددت تعريف الأداء بتعدد الباحثين والدارسين في هذا المجال وفيما يلي بعض التعاريف:

* **الأداء** هو كل ما يقوم به الفرد من فعل وسلوك لمهمة تتطلب قدرا من الجهد المبذول ليصل إلى المهارة المطلوبة من خلال بيان قدرة الفرد على أداء الأعمال الفنية بدقة وإتقان والتي تتطلب منه خبرة وممارسة وتوجيه إلى الهدف المحدد.¹

* **الأداء** هو الطريقة التي يتم بها عمل شيء أو أي عمل معين من اجل إنجازه أو إفشاله فإذا كان أداء العامل جيدا كانت النتيجة جيدة ومفيدة وإذا كان رديئا جاءت النتيجة لتدل على طبيعة الأداء الفاشل²

فالأداء هو كل ما يقوم به الفرد من مهام مختلفة خلال عمله ويستخدم كل خبراته ومكتسباته لتقديم خدمة جيدة، فالأداء يتطلب جهدا لتحقيق الأهداف المحددة.

2.1.2: مقاييس أداء العاملين بالمكتبات الجامعية:

وهي الأدوات التي تقيس المهارات المعارف والاتجاهات ويستخدم هذا المصطلح بشكل عام، للإشارة إلى أي من الأدوات المختلفة المتاحة. وتتراوح تلك الأدوات بين الاختيارات التحريرية وعروض المهارات في المواقف الحقيقية وعند استخدام مقاييس الأداء يجب أن نأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- وقت وعدد مرات القياس (الإطار الزمني).

- الطرق المستخدم في القياس.

- المشكلات المرتبطة باختيار وتنفيذ المقاييس.

¹ حميد، حنيفة. التكوين أثناء الخدمة في المكتبات الجامعية ودوره في رفع مستوى الأداء: دراسة ميدانية بمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. ماستر: علم المكتبات والتوثيق: جامعة قسنطينة، 2013. ص20. [على الخط]. [11-4-2018]. متاح على الانترنت:

ww.univ-constantine2.dz/catbuc2/opac_css/index.php?lvl.

² حميد، حنيفة. المرجع نفسه. ص24.

وهنالک خصائص معينة يجب أن تتصف بها مقاييس الأداء وهي:

- 1) الثبات: بمعنى الحصول على نتائج متماثلة ومتشابهة نتيجة استخدام المقاييس.
- 2) المصدقية: بمعنى أن تقيس الصفات التي صمم لقياسها كقياس الأداء يجب أن يكون قادرا على قياس الذكاء وليس ناحية أخرى كالميل أو الاتجاهات.
- 3) العملية: بمعنى أن يكون المقياس سهلا للتطبيق وان يكون مقبولا من طرف الإدارة والأفراد ونقابات العمال.¹

3.1.2: معايير أداء العاملين في المكتبات الجامعية:

من الضروري عند تقييم أداء الأفراد أن يكون هنالك معيار يتم على أساسه مقارنة الأداء الفعلي ومن ثم فانه يسهل ببساطة مقارنة أداء شخص معين بأخر أن هذا في جوهره هو طريقة الترتيب في التقدير، أن استمرارية أي مدخل من مداخل التقدير يعتمد بدرجة كبيرة على وضع معايير مكتوبة ومحددة ومنطقية تحكم أداء العاملين هذا ويراعى تحديد تلك المعايير قبل البدء في عملية التقييم وذلك للحفاظ على دقتها وموضوعيتها.²

4.1.2: محددات أداء العاملين بالمكتبات الجامعية:

إن الأداء الوظيفي هو القيام بالنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وهو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلبا أو إيجابا، يطلق على هذه العناصر محددات الأداء المتمثلة في:

- القدرات: هو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، فالقدرات تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

- إدراك الدور أو المهمة: تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

وكل المحددات المذكورة أعلاه هي محددات تخضع لسيطرة الموظف، لكن في الحقيقة هنالك محددات تخرج عن سيطرته والتي من شأنها أن تؤثر على الأداء وتشكل في مجملها متطلبات الأداء الفعال وهي:

¹ حميد، حنيفة. المرجع نفسه. ص 25

² حميد، حنيفة. المرجع نفسه. ص.ص 22-23.

- الوظيفة (متطلبات العمل): وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.

- الموقف (بيئة التنظيم الداخلية): أو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن: مناخ العمل، الإشراف، وفره الموارد، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز...¹

5.1.2: أنواع أداء العاملين بالمكتبات الجامعية:

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الأخرى، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعلمي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع وينقسم إلى:

* **الأداء الكلي:** هو الذي يتجسد في الإنجازات التي مست جميع العناصر، الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمكتبة، ولا يمكن إنجازها من خلال عنصر واحد دون مساهمة باقي العناصر.

* **الأداء الجزئي:** هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمكتبة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المكتبة. حيث يمكن أن يقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة التموين.....

ويمكن القول أن الأداء الكلي للمكتبة هو نتيجة تفاعل أنظمتها الفرعية فعند دراسة الأداء الشامل للمكتبة يفترض أيضا دراسة مختلف الوظائف الفرعية لها.²

¹ خباية، عبد الله. نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتعددة نفضال لمسيلة. الملتقى الوطني حول: تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: الواقع والتحديات. جامعة 8ماي 1945 -قائمة-: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. 28-29 افريل، 2008. ص.ص76-77.

² حميد، حنيفة. المرجع السابق. ص.25.

2.2: تقييم الأداء العاملين في المكتبات الجامعية:

1.2.2: مفهوم تقييم أداء العاملين في المكتبات الجامعية:

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء لابد من تعريف التقييم أولا حيث يمكن تعريفه:

يعرفه شعبان خليفة على انه عملية قياس أداء فرد أو جماعة أو خدمة أو نظام، وتقرير مدى فعالية ونجاح ذلك الأداء في تحقيق الأهداف المقدره ويرتبط التقييم بفحص ودراسة الآراء الشخصية وملاحظة التغيرات الكمية والتنوعية فيما يتعلق بالأعراض المقصودة وتكوين أحكام قيمة على جدية الأداء لما يحتمل أن يحدث على ضوء النتائج.¹

ويعرف معيار ISO* تقييم الأداء على انه: عملية تهدف إلى تقدير فعالية، كفاية وملائمة مصلحة أو منشأة".²

*عملية قياس موضوعية لكفاءة العاملين ومدى مساهمتهم في انجاز الأعمال المناطة بهم والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم في العمل خلال فترة زمنية معينة ووفق معايير أداء محددة.

2.2.2: فوائد تقييم أداء العاملين في المكتبات الجامعية:

- اطلاع المدراء ومتخذي القرارات على مستوى أداء العاملين بالمكتبة.
- معرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المكتبة واستراتيجياتها ومدى ملائمة العامل للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل.

¹ سليمان، فطوم. تقييم الأداء في المكتبات الجامعية من خلال الخدمات المباشرة: دراسة ميدانية بمكتبة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة محمد بوضياف. لمسيلة. ماستر علم المكتبات والمعلومات. 2010. ص46. [على الخط]. [9-4-2018]. متاح على الأنترنت:

www.univ-constantine2.dz/catbuc2/opac_css/index.php?lvl

² عابد، مخلوفي. أدوات تقييم الأنظمة الوثائقية: المفاهيم النظرية مع تعريف لتقنين ايزو 11620 الخاص بتقييم المكتبات. مجلة. RIST. مج19، ع.2، [د.ت]. ص. ص 21-30.

*la norme ISO 11620 et une norme éditée pour l'organisation internationale de normalisation connue conventionnellement pour le sigle ISO qui veut dire en anglais (Internationale standardisation organisation). la norme 11620 est publiée en France pour l'association française de normalisation AFNOR sous la référence NF ISO 11620 avec l'indice de classement Z 48-005.

- إشعار العاملين بالمسؤولية، وإعلامهم بأنه سوف يتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة، وان عملية الترقية والعلاوات لا تتم إلا عن طريق ذلك وتزويده بمعلومات حول مستوى أدائهم.
- يساعد المدراء على اتخاذ القرارات بشأن تحسين وتطوير أداء العاملين واقتراح المكافآت المالية بناء على مستوى الأداء وتميزه مما يساعد في رفع الروح المعنوية وتقليل معدل دوران العمل.¹

3.2.2: مراحل تقييم أداء العاملين في المكتبات الجامعية:

يتطلب تنفيذ التقييم مجموعة من المراحل تتمثل في:

* **تحديد مجال التقييم:** يعنى تحديد ما تناوله العملية التقييمية بدقة، وهو يتضمن مجموعة من الأسئلة التي ينتظر الإجابة عنها من خلال العملية التقييمية كذلك عند تحديد مجال التقييم لابد من الإجابة على كافة التساؤلات المطروحة.

* **تصميم برنامج التقييم:** وضع مخطط عمل لجمع المعلومات الضرورية للإجابة عن الأسئلة المطروحة، فالتقييم لابد أن يحدد المعطيات الضرورية ويقرر ما يلي:

- إذا كان بالإمكان الحصول على إجابات من خلال جمع المعطيات المتعلقة بأداء العاملين حسب طريقة عملهم.

- أو إذا كان بالمكان إدخال بعض التعديلات على التشغيل الطبيعي لأداء العاملين وإمكانية جمع المعطيات الضرورية.

* **تنفيذ برنامج التقييم:** بمعنى تنفيذ عملية التقييم وذلك يعد جمع أهم المعطيات، وهذه المرحلة هي بشكل عام تأخذ الوقت الكبير ومن الصعب الشروع في هذه المرحلة قبل الانتهاء من مرحلة التحضير، ومن الضروري أن توفر عملية التقييم المعلومات دون انقطاع خلال فترة التنفيذ بطريقة تكون فيها المعطيات محضرة بشكل مناسب للتحليل.

¹ بوراس، احمد. دور تقييم الأداء في تفعيل مردودية الفرد والمؤسسة. الملتقى الوطني حول: تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: الواقع والتحديات. جامعة 8 ماي 1945 -قائمة-: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. 28-29 افريل، 2008. ص 26.

* تحليل وتفسير النتائج: يعد القائم على التقييم حوصلة للمعطيات وتحليلها بطريقة تجيب او تساهم في الإجابة على التساؤلات المطروحة مسبقا.

* التصميم والتقويم: يتم هنا تصحيح الأخطاء وتدارك نقاط القوة والضعف والنقائص اعتمادا على نتائج التقييم وهي آخر مرحلة من مراحل عملية التقييم ويتم فيها تنفيذ التوصيات واستغلال النتائج لرفع الكفاءة وأداء العاملين.¹

4.2.2: أسس تقييم أداء العاملين في المكتبات الجامعية:

إن تقييم أداء العاملين بالمكتبات أو القائمين على خدماتها ينبغي أن يستند إلى أسس علمية تكفل دقته وفاعليته وفي مقدمة هذه الأسس نجد:

- تحليل الوظائف وتحديد المهام التي ينبغي أن يؤديها كل مستوى وظيفي وبيان الكفايات الأزمة للقيام بها، يمكن بذلك تحديد الأساليب المناسبة لتقييمها.
- وضوح الهدف إذ إن وضوحه يساهم في اختيار الأدوات والأساليب المناسبة له وبذلك يحقق التقييم غايته لأقرب السبل وأيسرها.
- إيجابية التقييم ويكون التقييم إيجابيا إذا لم يقف عند مجرد تلمس نواحي التميز او القصور بل ينتقل إلى تعديل عواملها وأسبابها مما يؤدي إلى تطوير الأداء لتحقيق الأهداف.
- شمولية التقييم، بحيث يتناول جميع العناصر المتعلقة بالعمل موضع التقييم مع إعطاء كل عنصر منها ما يناسبه من الاهتمام والتقدير وفي مقدمتهم الشخص المعنى بالتقييم.
- استمرارية التقييم ويعنى ذلك ضرورة إن يصاحب التقييم العمل منذ بداية التخطيط له مروراً بتنفيذ كل المراحل ليكون الحكم على كفاية الأداء مستندا إلى مدى التخطيط له والإلتقان في تنفيذه والوصول إلى النتائج المنتظرة منه.
- علمية التقييم، ويعنى ذلك أن تكون الأدوات التي يستند إليها التقييم في الحصول على المعلومات عن الأداء ونوعيته وفاعليته أدوات بنيت على أساس علمي يضمن هدفها في قياس ما وضعت لقياسه، كما يضمن ثباتها في نتائجها عند تكرار استخدامها أو استخدام صورة مكافئة لها.

¹ سلماي، فطوم. المرجع السابق. ص 52.

- موضوعية التقييم، لا ينبغي أن يتأثر التقييم بالعوامل الذاتية او الخارجة عن موضع التقييم، فالتقييم من أعمال القضاء التي تتضمن النزاهة والبعد عن الهوى والعوامل الشخصية كما ان قصور الإمكانيات أو عدم توافر المناخ المناسب لأجراء التقييم له أثره في مدى عدالة التقييم ودقته.
- قدرة التقييم على التمييز بين المستويات المختلفة للأداء والكشف عن الفروق الفردية بين الأشخاص ويتم ذلك من خلال بناء أدوات تحتوى على العناصر التفصيلية لأداء العاملين لتنظر الى كل منها في ضوء مقياس متدرج يوضح درجة التميز والقصور وبذلك يمكن اكتشاف المواهب والقدرات وجوانب الضعف والقصور فيها.¹

5.2.2: أهداف تقييم أداء العاملين في المكتبات الجامعية:

تستهدف المكتبة عند قيامها بعملية التقييم تحقيق مجموعة من الأهداف منها أهداف على مستوى المكتبة أهداف على مستوى العاملين وأخرى على مستوى المدراء

* **أهداف على مستوى المكتبة:** تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الاستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية

- تحسين المحيط الاجتماعي للعمل من خلال إيضاح أساليب التعايش السلمي في المكتبة وتحسين علاقات العمل بها.

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للرقابة، فلكي يقوم الرئيس بتقييم العاملين على أساس سليم، فان الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة عن أداء العاملين ونقاط القوة والضعف فيه وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المكتبة.

- تقويم ومراجعة برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية (التدريب، التحفيز، الترقية....)

¹ سلماني، فطوم. المرجع السابق. ص. 53-54.

*** أهداف على مستوى العاملين:**

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بان الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المكتبة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافئات ويتجنبوا العقوبات.

- مقياس لأدائهم، المقصود به هو قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بالمعايير الموضوعية.

- تسيير وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، حيث تساعد عملية التقييم في استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل.

*** الأهداف على مستوى المسؤولين:**

- تنمية قدرات المدير في عملية الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

- مساعدة المشرفين المباشرين على تفاهم العاملين وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.¹

6.2.2: الصعوبات التي تواجه عملية التقييم أداء العاملين في المكتبات الجامعية:

يمكن تقسيمها إلى العناصر التالية:

*** الصعوبات المتعلقة بالقائمين بعملية التقييم: ومن أهم هذه الصعوبات نجد ما يلي:**

- التحيز أو التفضيل الشخصي ويحدث هذا عندما يعطى المشرف على عملية التقييم تقديرات للعاملين تحت إشرافه، هذه التقديرات لا تعكس مستوى أدائهم الفعلي وإنما على أساس أسباب شخصية، اجتماعية، أو نفسية.

- التساهل أو التشدد في عملية التقييم.

- التأثير بالوظيفة أو المركز الذي يشغله العامل، حيث انه كلما احتلت الوظيفة مركزا مهما في الهيكل التنظيمي تحصل أصحابها على تقديرات عالية لا تعكس المستوى الفعلي لأداء أصحابها.

¹ حباية عبد الله. المرجع السابق. ص. ص. 78-79.

* صعوبات تتعلق بنظام التقييم:

- عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجمع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور وضعف في النظام المطبق.
- عدم الوضوح في تحديد أهداف التقييم فقد تخطى المكتبة في تحديد الهدف الأساسي من التقييم.
- سوء اختيار معايير التقييم وتظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدرة المكتبة على فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي للتقييم.
- تأثر عملية التقييم بالقوى والضغوط السائدة في المكتبة.
- عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين أو اعتماد معايير غير دقيقة في إجراء مقارنات الأداء.¹

7.2.2: استخدام لوحة القيادة في تقييم أداء العاملين في المكتبات الجامعية:

يعتبر وضع نظام لوحات القيادة نجاحاً مجدياً بالنسبة إلى المكتبة، كونه يسمح بمتابعة عملية التسيير باستمرار، ويلفت نظر المسؤولين إلى نقاط الخلل التي يجب تداركها في الوقت المناسب. وتخضع عملية تصميم وتطبيق نظام لوحات القيادة في تقييم الأداء إلى المراحل الأساسية التالية:

➤ **تحليل بيئة المكتبة:** ويتم في هذه المرحلة التركيز على المكتبة ومكان تواجدها الذي تعمل فيه، (موارد واستراتيجية المكتبة، والهيكل التنظيمي لها). وعلى ضوء ذلك يتم تحديد أهداف المكتبة ككل، وأهداف وتوزيع المسؤوليات فيها.

➤ **وضع المؤشرات:** وهنا يتم اختيار المؤشرات المناسبة للتعبير عن مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف المسطرة، وتجدر الإشارة إلى ضرورة شمول المؤشرات على كل من الجوانب المتعلقة بالمكتبة، كما يجب الاكتفاء بعدد محدود من المؤشرات.

ومن أجل تحضير مؤشرات فعالة ينصح بإتباع لوحة القيادة الاجتماعية، وهي طريقة حديثة في مراقبة التسيير تسمح بربط أداء العاملين بعمليات المكتبة، والتنسيق ما بين الأهداف وخطط العمل الواجبة تنفيذها، كما أنها تنبه المسؤولين في كل مستوى تنظيمي بالأهداف الواجب تحقيقها والأنشطة الواجب التركيز عليها.

¹ خبابة، عبد الله. المرجع السابق. ص.ص. 81-82.

➤ **تحديد المستهدفات:** تبقى المؤشرات بدون فائدة إذا لم تقارن بقيم مستهدفة يتم تحديدها، حيث تتم مقارنة المؤشرات الفعلية للوحات القيادة بقيم معيارية أو نموذجية. ويمكن أن تتمثل هذه المستهدفات في أهداف تحددتها المكتبة.

➤ **تقييم الأداء:** بعد أن تتم عملية تحديد المؤشرات واختيار الأنسب منها وتحديد القيم المستهدفة تقوم المكتبة بقياس أداء أنشطتها المعنية بعملية التقييم وذلك من خلال تحديد درجة التقدم نحو تحقيق الأهداف عن طريق مقارنة القيمة المنجزة مع القيمة المستهدفة، وذلك ضمن إطار ما يسمى بمعدل إنجاز الأهداف أين يتم قسمة معدل الإنجاز الفعلي على معدل الإنجاز المتوقع.¹

¹ ريعة، أحمد الصغير. تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية PMO-. مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة. الجزائر. 2014. ص. ص. 54-55. [على الخط]. [9-4-2018]. متاح على الانترنت: www.univ-constantine2.dz/files/Theses/Gestion/Magistere/righa-ahmed.pdf

خلاصة الفصل:

إن عملية تقييم الأداء ليست هدفا في حد ذاتها هو تحسين أداء العاملين وزيادة مستوى دافعيتهم ورضائهم على العمل مما يفيد المكتبة في تحقيق أهدافها العامة.

لا شك أن تقييم أداء العاملين يمد الإدارة بمعلومات هامة عن مستوى أداء العاملين، واتجاه هذه المستويات من ارتفاع أو انخفاض أو تذبذب ومسؤولية المدير أن يدرس هذه المعلومات ويحلل معانيها ويشق منها مؤشرات تكشف عن نواحي القوة والضعف وهذه المؤشرات توضع ضمن لوحة تسمى لوحة القيادة التي تمد المسؤولين بكافة المعلومات لمراقبة أداء العاملين وتسيير شؤون المكتبة باعتبارها أسلوب حديث للمراقبة والتسيير تستخدم نتائجها بشكل منطقي في اتخاذ القرارات على أساس عادل وموضوعي.

الجانب الميداني

الفصل الثالث:

إستعداد مكاتب جامعة 8 ماي 1945 قائمة لتطبيق
لوحة القيادة في تقييم أداء العاملين

تمهيد:

إن أي دراسة لا تكون علمية بمجرد توفر المعلومات النظرية حول الموضوع لان المعرفة العلمية تقوم على عنصرين أساسيين هما: البناء النظري، والبناء المنهجي بإتباع خطوات علمية تعطي للبحث أهمية كبيرة من أجل أن تكون نتائج الدراسة صحيحة ، حيث تظهر فيه الشخصية العلمية لطالب وأسلوبه في التحليل من خلال اختيار المنهجية المناسبة في البحث، وسيتم في هذا الفصل عرض إجراءات الدراسة الميدانية من حيث الحدود المكانية، الزمنية والبشرية بالإضافة إلى عينة الدراسة.

1.3: التعريف بمكان الدراسة:

يتمثل الحيز المكاني لبحثنا في جامعة 08 ماي 1945 بقائمة ،وهي جامعة حديثة النشأة فتحت أبوابها عام 1987 كمدرسة وطنية للكيمياء الصناعية ،ثم تحولت إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 92-299 الصادر يوم 1992/07/07 وبموجب المرسوم رقم 01-273 الصادر في 2001/09/18 تحولت إلى جامعة، تم تدشينها وإعطائها اسم جامعة 08 ماي 1945 من طرف فخامة رئيس الجمهورية في جويلية 2003.

تتكون من ثماني (08) كليات، تحتوي على (08)مكتبات، مكتبة مركزية تتفرع عنها (07)مكتبات تابعة لهذه الكليات.

* كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

* كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

* كلية الآداب واللغات.

* كلية الحقوق والعلوم السياسية .

* كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض والكون.

* كلية العلوم التكنولوجية.

* كلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة.

2.3: حدود الدراسة الميدانية:

يعتبر تحديد مجالات الدراسة خطوة أساسية في أي دراسة ميدانية تتلخص في الحدود المكانية، الحدود الزمنية، الحدود البشرية والتي نوضحها على النحو التالي:

1.2.3: الحدود المكانية: تقتصر الحدود المكانية على الحيز المكاني الذي خصص لإجراء دراستنا الميدانية، حيث قمنا بهذه الدراسة في مكتبات جامعة 08 ماي 1945 قائمة .

2.2.3: الحدود الزمنية: هي المدة التي يستغرقها الباحث في دراسة موضوع البحث، بداية من تحديد المجال واختيار العينة التي يجرى عليها البحث وصولاً إلى اختيار الأداة المناسبة لتطبيقها على العينة إلى غاية جمع البيانات وتحليلها، ولقد انطلقت دراستنا من نهاية شهر مارس 2018 إلى غاية شهر جوان 2018.

3.2.3: الحدود البشرية: تتجلى الحدود البشرية في مجموعة المبحوثين الذين طبقت عليهم أدوات البحث داخل المجال المكاني، وقد شملت الدراسة كافة مسؤولي مكتبات جامعة 88 ماي 1945 قائمة البالغين عددهم (08).

3.3: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها:

1.3.3: مجتمع الدراسة:

يعني مجتمع الدراسة هي مجموع الوحدات الإحصائية المراد دراستها ومعرفة خصائصها بشكل دقيق، حيث يمكن تمييزها عن غيرها من الوحدات التي تكون مجتمع آخر. بعبارة أخرى هو مجموع الوحدات الإحصائية المشتركة في الصفة الأساسية التي تم الباحث في دراسته والذي يختلف باختلاف المشكلة أو الظاهرة محل الدراسة.¹ حيث يتمثل مجتمع الدراسة في المسؤولين بمكتبات جامعة 8 ماي 1945 -قائمة-.

2.3.3: عينة الدراسة:

يعد اختيار العينة من أصعب المشاكل التي تواجه الباحث في سعيه للحصول على أدق النتائج لبحثه، وباستخدام العينة يمكن الحكم على الكل من خلال الجزء شرط أن يكون الجزء مختار على أسس صحيحة تمثل المجتمع الكلي.

¹ السعدي، رجال. الإحصاء الوصفي. الجزائر: مؤسسة الرجاء لطباعة والنشر، 2013. ص 18.

ويتمثل المجتمع الكلي للدراسة في كل مسؤولي مكتبات جامعة 8 ماي 1945، حيث تم إجراء مقابلتنا الشخصية في مدة دامت اسبوع ، وهي عينة قصدية.

3.3.3: التذكير بمنهج وأداة جمع البيانات:

في محولتنا الحصول على أوصاف دقيقة للظاهرة المدروسة اخترنا الطريق الذي بإمكانه أن يؤدي بنا إلى الكشف عن بعض الحقائق، لذا فإننا استخدمنا في هذا المنهج الوصفي التحليلي حتى ندرس الحالة الراهنة للظاهرة من كل جوانبها وحتى نتعرف عليها من خلال جمع البيانات، وتنظيمها، وتبويبها، جدولتها ثم عرضها مع التحليل المناسب الموضوعي في إثراء موضوعنا بمعطيات إضافية جديدة.

وحتى نحاول الإجابة عن الأسئلة المطروحة في إشكالية الدراسة وفرضياتها استخدمنا أداة لجمع البيانات حول الظاهرة المدروسة المتمثلة في دليل المقابلة، وحتى نتمكن من التحقق من الفرضيات المطروحة والبرهان عليها عبر البحث فإننا وضعنا أسئلة دليل المقابلة في أربعة محاور:

محور البيانات الشخصية حول المبحوث.

المحور الأول: نمط القيادة بمكتبات جامعة 8 ماي 1945 قائمة.

المحور الثاني: لوحة القيادة كأداة لتقييم أداء المكتبات الجامعية.

المحور الثالث: تقييم الأداء لدى العاملين من خلال لوحة القيادة بالمكتبات الجامعية.

4.3: تفريغ وتحليل البيانات:

1.4.3: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

سيتم تناول مختلف الخصائص الديموغرافية أو كما يطلق عليها متغيرات المراقبة (السن، الجنس، المستوى التعليمي...) وذلك يعتبر بمثابة سيرة ذاتية التي لها بالغ الأهمية في تكوين قاعدة المعرفة بالنسبة لمسؤولي المكتبة لأن متغيرات السن، الجنس، المستوى التعليمي... لكل مسؤول تتحكم في استعداداته لتسيير شؤون المكتبة.

1.1.4.4. جنس أفراد العينة:

النسبة %	التكرارات	الجنس
62.5 %	5	ذكر
37.5 %	3	أنثى
100 %	8	المجموع

جدول رقم(01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(01) نلاحظ أن نسبة الذكور 62.5 % بينما نسبة الإناث 37.5 % ، ويتضح أن الإقبال من قبل الذكور أكثر من الإناث لان سياسة التوظيف بالجامعة تستهدف إختيار جنس الذكور على حساب الاناث بالرغم من ان مهنة المكتبات تتناسب مع الاناث أكثر من الذكور بحكم ان المرأة تتحلى بالصبر وقدرة التحمل لكان يبقى اسلوب القيادة خاصة يتميز بها الرجل.

2.1.4.4. سن أفراد العينة:

النسبة %	التكرارات	البيان	المتغير
62.5 %	5	من 31 إلى 40	السن
37.5 %	3	من 40 إلى 50	
100 %	8	المجموع	

جدول رقم(02): توزيع أفراد العينة وفق متغير السن

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مكتبات جامعة 8 ماي 1945 قائمة تتوفر على قوى بشرية معتبرة ، حيث بلغت أعلى نسبة لدى الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 31- 40 سنة بنسبة تقدر بي 62.5 % وتليها في الترتيب الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 41- 50 سنة بنسبة 37.5 % ، وهذا ما يعبر على قوة العمل التي يتميز بها المسؤولين المفعمة بالحياة والنشاط من اجل العطاء ونهوض بالمكتبات الجامعية نحو الأفضل لضمان الاستمرارية وتحقيق الأهداف المرسومة ونيل رضا المستفيدين.

3.1.4.4. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

المتغير	البيان	التكرارات	النسبة %
المؤهل العلمي	ليسانس	7	87.5%
	ماجستير	1	12.5%
المجموع		8	100%

جدول رقم (03): المؤهل العلمي لأفراد العينة

يتضح من خلال الجدول رقم (03) أن أغلبية الباحثين متحصلين على شهادة ليسانس (نظام قديم) في علم المكتبات والتوثيق قد بلغت 87.5 % أما المتحصلين على شهادة ماجستير فقد كانت النسبة 12.5 % (ماجستير خارج تخصص علم المكتبات)، وقد كانت أقل نسبة، وهذا دليل على أن مكتباتنا الجامعية لا تمتلك مؤهلات علمية كافية لإدارة شؤون المكتبة.

4.1.4.4. سنوات الخدمة (الخبرة) لأفراد العينة:

المتغير	البيان	التكرارات	النسبة %
سنوات العمل	من 5 إلى 10 سنوات	2	25%
	من 11 إلى 15 سنة	3	37.5%
	أكثر من 15 سنة	3	37.5%
المجموع		8	100%

جدول رقم (04): سنوات الخدمة (الخبرة) لأفراد العينة

إن نجاح أي مكتبة يتوقف على عامل الخبرة الخاص بالموارد البشرية ذات الأقدمية و الخبرة بالعمل المكتبي و التي تعدّ من أهم الثروات التي تمتلكها المكتبة الناجحة هذا ما يؤدي إلى تنوع الخدمات المقدمة للمستفيدين، تنشيط مصالح المكتبة لتقديم أفضل ما لديها؛ حيث نلاحظ أنّ سنوات الخبرة من 11 إلى 15 سنة وأكثر من 15 سنة كانت متساوية بنسبة 37.5 % لكلّ منهما، أما من 5 إلى 10 سنوات خبرة فقد قدرت نسبتها بـ 25 % هذا دليل على أنّ مكتبات الدراسة تمتلك مؤهلات بشرية تمتاز بالخبرة والتجربة في الميدان، يتم اعتمادها في تشخيص أداء المكتبات وذلك لخلق جو من الإبداع والتعاون والاستفادة من الخبرات المتوفرة لخدمة أهداف المكتبة.

2.4.3: نتائج التحليل الإحصائي:

1.2.4.3: المحور الأول: نمط القيادة بمكتبات جامعة 8 ماي 1945 - قائمة-

السؤال (1): هل لديك فكرة عن الأساليب الإدارية في المكتبات ؟

النسبة %	التكرارات	البيان	الاحتمالات
20%	7	إدارة المعرفة	نعم
20%	7	إدارة الوقت	
14.28%	5	الإدارة بالثقة	
20%	7	تقييم الأداء	
8.57%	3	لوحة القيادة	
17.14%	6	تمكين العاملين	
-	-	أخرى	
99.99%	35	مجموع نعم	
-	-	-	لا
99.99%	35*	المجموع	

مجموع التكرارات أكثر من 8، لأن الإجابة متعددة الاختيارات

جدول رقم (05): الأساليب الإدارية الحديثة في المكتبات

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن جميع المسؤولين كانت لديهم فكرة عن الأساليب الإدارية الحديثة في المكتبات، وهذا راجع إلى حكم التخصص في مجال المكتبات بالإضافة إلى الدورات التكوينية المقدمة حول مواضيع الإدارة الحديثة في هذا المجال، والدليل على ذلك الإجابات على الاحتمالات المقدمة لهم. حيث نجد أن نسبة 20% احتلت أكبر نسبة لأسلوب إدارة المعرفة ثم يليها في الترتيب إدارة الوقت وتقييم الأداء، ثم تليها نسبة 17.14% لتمكين العاملين وتوكيل المهام لديهم، أما الإدارة بالثقة فقد قدرت نسبتها بـ 14.28% ونجد أن أقل نسبة كانت الاحتمال لوحة القيادة كأسلوب حديث وقد قدرت نسبتها بـ 8.57% وهذا راجع إلى عدم امتلاك فكرة حول هذا الأسلوب الحديث كونه يستخدم في المؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة أكثر من المؤسسات الخدمائية (المكتبة).

السؤال(2): ما هو نمط الإداري المفضل لديك لإدارة شؤون المكتبة؟

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
-	-	الأسلوب البيروقراطي
75%	6	الأسلوب الديمقراطي
25%	2	الأسلوب الأوتوقراطي
-	-	أخرى
100%	8	المجموع

جدول رقم(06): نمط الإداري المفضل لإدارة شؤون المكتبة

يعتبر الأسلوب الديمقراطي من أكثر الأساليب من أكثر الأساليب الإدارية المعتمدة من قبل المسؤولين وقد قدرت نسبته بي 75 % كونه يعتمد إشراك العاملين لبعض المهام القيادية مما يولد نوع من الثقة في نفوس العاملين وخلق جو من التعاون والإبداع داخل المكتبة وذلك لمضاعفة الإنتاج ، امانسبة 25 % تفضل الأسلوب الأوتوقراطي الذي يركز على عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وينفرد القائد بقراراته وعدم تفويض صلاحياته وسلطاته لباقية العاملين.

السؤال(3): هل توجد مشاركة للعاملين في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل؟

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

جدول رقم(07): مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات العمل

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) إن نسبة 100 % من المبحوثين تركز على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات من أجل معالجة المشكلات وإحداث التفاعلية بين المسؤول والعاملين ، وهذا دليل على أن مكتبات جامعة 8 ماي 1945 -قائمة- تولي اهتمام بالغ بالعامل ودوره في تطوير وتحسين خدمات المكتبة.

السؤال (4): هل تقوم بتفويض السلطة لتفويض بعض المهام؟

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
50%	4	نعم
-	-	لا
50%	4	أحيانا
100%	8	المجموع

جدول رقم (08): تفويض السلطة لتأدية بعض المهام

من خلال المعطيات المتحصل عليها في الجدول يتضح لنا ان هناك تفويض السلطة للعاملين ونجد أن العاملين لهم دور في اتخاذ القرارات، والقائد هنا لا يحتكر السلطة بيده وإنما يعمل وفق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، وبالتالي نستطيع القول انه لا توجد مركزية داخل المكتبة ، وهذا قد يكون عائد إلى طبيعة البيئة التي تتواجد بها المكتبة وهي بيئة تنافسية فمن الأفضل مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ذات الصلة بجوانب متعددة بالمكتبة، كما أن القائد من خلال تفويضه لسلطة يسعى إلى تنمية المهارات القيادية لدى العاملين، وبالتالي تحفيزهم إلى الوصول لمستويات أفضل لتحمل المسؤولية من خلال ممارسة السلطة.

السؤال (5): هل توجد ثقة بينك وبين العاملين؟

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

جدول رقم (09): يوضح وجود الثقة بين العاملين والمسؤول

يوضح لنا الجدول أن نسبة 100% من أفراد العينة المبحوثة لديهم ثقة العاملين مما يجعل العامل يشعر بالجدية في العمل ويحس بأنه جزء من المكتبة ، وبالتالي فإنه سوف يبذل الجهد اللازم من أجل زيادة مستوى الأداء وتنمية روح التعاون لبناء رؤية ايجابية واضحة ومشتركة لتحقيق أهداف المكتبة.

السؤال (6): هل تتفاعل مع العاملين وتستمع إلى أفكارهم ؟

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

جدول رقم (10): يوضح التفاعل مع العاملين والسماع إلى أفكارهم

يعتبر الاتصال وتبادل الأفكار والآراء بين العاملين العامل الاساسي لنجاح العمل المكتبي من اجل تحقيق مبدا التفاعل والتشارك في العمل حيث نلاحظ من خلال الجدول أن كافة أفراد العينة المبحوثة يتفاعلون مع العاملين ويستمعون إلى أفكارهم جيدا أي العمل بروح الفريق وهذا يدل على تشجيع الإبداع بالمكتبة، ومن خلال هذا تم تأكد بأن القيادة بالمكتبة تصغي جيدا للعاملين وتأخذ بأفكارهم وتتفاعل معهم.

السؤال (7): هل تشجع العمل الجماعي والتعاون بين العاملين ؟

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
100%	8	نعم
-	-	لا
-	-	أحيانا
100%	8	المجموع

جدول رقم (11): يوضح تشجيع العمل الجماعي والتعاون من قبل المسؤولين

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول أن جميع أفراد العينة المبحوثة يشجعون العمل الجماعي والتعاون بين العاملين، فالعمل بالمكتبة يكون مبني على مبدأ التعاون وروح الجماعة وهذا يكون عن طريق التفاهم داخل الجماعة وتبادل الآراء بين العاملين مع التركيز على المبادرات الجماعية وتعاون مابين الجماعات وهذا أمر طبيعي لمكتبة تعمل من اجل التميز بين منافساتها.

السؤال (8): ماهو الأسلوب المفضل لتعامل مع العاملين ؟

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
10%	1	التشدد
30%	3	المرونة
60%	6	الوسطية
100%	10*	المجموع

* مجموع التكرارات أكثر من 8 لان الإجابة متعددة لاختيارات

جدول رقم (12): يوضح الأسلوب المفضل لتعامل مع العاملين

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 60% من أفراد العينة يفضلون الوسطية في التعامل مع العاملين من اجل الأخذ بعين الاعتبار ظروف كل عامل ،حتى لا يتولد هناك ضغط على العامل ،وبالتالي نقص الإنتاجية في العمل. أما نسبة 30% من العينة تفضل أسلوب المرونة في التعامل مع العاملين وهذا راجع إلى طبيعة العمل داخل المكتبة، أما النسبة الأقل قدرت بي 10% حيث تستخدم أسلوب التشدد في التعامل مع الآخرين ، وذلك نتيجة لتخوفهم من الانحراف عن الأهداف التي تسعى المكتبة لتحقيقها.

السؤال (9): هل يتم معاقبة العاملين على أخطائهم ؟

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
66.66%	6	نعم
11.11%	1	لا
22.22%	2	أحيانا
99.99%	9*	المجموع

* مجموع التكرارات أكثر من 8 لأن الإجابة متعددة الاختيارات

جدول رقم (13): يوضح معاقبة العاملين على أخطائهم

نلاحظ أن نسبة 66.66% من آراء المسؤولين يؤكدون على ضرورة معاقبة العاملين على أخطائهم، كون أن المكتبة لا تتوفر على خاصية الأخذ بالمخاطر ولا ترغب في تحمل تكاليف الفشل وبالتالي تصبح هنا التكاليف

كخطر وليس سبب لنجاح. أما نسبة 22.22% تتغاضى في بعض الأحيان عن أخطاء العاملين ، أما اقل نسبة كانت 11.11% تقبل الفشل وذلك ربما راجع إلى العلاقات الشخصية بين المسؤولين والعاملين.

السؤال (10): هل تملك قدرة التحسس بالمشكلات وتسعى إلى حلها بأسلوب جيد ؟

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
100%	8	نعم
-	-	لا
-	-	أحيانا
100%	8	المجموع

جدول رقم (14): يوضح قدرة المسؤولين على التحسس بالمشكلات

ان مهارة التحسس بالمشكلات اهم خاصية لا بد ان يتميز بيها كل قائد من اجل مواجهة المشكلات المحتملة مستقبلا فمن خلال الجدول يتضح لنا أن كافة أفراد العينة المبحوثة لديهم خاصية التحسس بالمشكلات وبالتالي يسعون إلى حلها بأسلوب جديد قبل حدوثها، وهذا يؤكد مدى اهتمام القيادة الإدارية للمكتبة بطرح الأفكار الإبداعية سوء لتحسين الوضع الراهن أو لحل المشكلات المطروحة.

السؤال (11): هل تعمل على تحقيق الأهداف بأفضل الطرق ؟

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

جدول رقم (15): العمل على تحقيق الأهداف بأفضل الطرق

تشير إحصائيات الجدول إلى أن كافة أفراد العينة المبحوثة أكدوا على أنه لا يتم التنازل عن الأهداف التي يتم تحديدها والعمل على تحقيقها بأفضل الطرق فهي تشجع على الإبداع وتستمع إلى الآراء والأفكار المقدمة من طرف العاملين وتسعى على تحقيق أهدافها، إي تتوفر في قيادة المكتبة خاصية الإسرار والمثابرة والقناعة التامة بإمكانية تحقيق أهدافها.

السؤال (12): رأي المسؤولين حول الصفات القيادية الناجحة:

حسب رأي المبحوثين نجد من بين الصفات القيادية الناجحة:

- تشجيع العمل الجماعي الذي يعد من أبرز صفات القائد الناجح.
- حسن الإصغاء والمعاملة الحسنة بين العاملين مما ينتج عنه تحفيز للعامل من أجل الإبداع والابتكار.
- العمل بكل ثقة وإخلاص ومصداقية، بالإضافة إلى عدم التمييز بين العاملين وذلك من أجل تحقيق المساواة.

4-2-2-4.المحور الثاني

2.2.4.3: المحور الثاني: لوحة القيادة كأداة لتقييم أداء المكتبات الجامعية:

السؤال (13): هل توجد وسائل خاصة بالمراقبة والتقييم داخل مكتبتكم؟

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

جدول رقم (16): الوسائل الخاصة بالمراقبة والتقييم داخل المكتبة

تشير إحصائيات الجدول أن كافة أفراد العينة المبحوثة تعتمد على وسائل خاصة بالمراقبة والتقييم داخل المكتبة، فمنهم من يعتمد على ورقة الحضور كوسيلة لمراقبة أداء العامل، بالإضافة إلى السنجاب بالنسبة للأعمال المنجزة الخاصة بكل عامل أو استخدام نماذج التقييم كوسيلة لتحصيل المعلومات عن العاملين ومعرفة أدائهم.

السؤال (14): هل توجد أهداف واضحة تسعى المكتبة إلى تحقيقها ؟

النسبة %	التكرارات	البيان	الاحتمالات
25 %	8	تحسين الخدمات وأداء المكتبة	نعم
25 %	8	ضمان الجودة بالنسبة للمكتبة	
25 %	8	تنشيط العاملين	
25 %	8	تحقيق رضا المستفيدين	
100	32	مجموع نعم	
-	-	-	لا
100 %	32*	المجموع	

*مجموع التكرارات أكثر من 8 لان الإجابة متعددة الاختيارات

جدول رقم (17): يوضح الأهداف التي تسعى المكتبة إلى تحقيقها

من خلال المعطيات المتحصل عليه نجد بان كافة أفراد العينة المبحوثة يشتركون في الإجابة وتأكيد على أن لكل مكتبة هدف تسعى إلى تحقيقه ورؤية واضحة لها، حيث يسعى كل عامل ومسؤول إلى تحقيقها أيضا بشتى الطرق، ونجد بان هذه الأهداف تختلف من مكتبة إلى أخرى منها من تهدف إلى تحسين الخدمات والأداء معاً، ضمان الجودة بالنسبة للمكتبة، تنشيط العاملين وتحفيزهم والعمل على تحقيق رضا المستفيدين وتلبية احتياجاتهم بالدرجة الأولى.

السؤال (15): هل يتم تقدير الأهداف ومقارنتها مع النتائج المتحصل عليه لتحديد الانحراف عن الهدف؟

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

جدول رقم (18): يوضح تقدير الأهداف ومقارنتها مع النتائج المتحصل عليها لتحديد الانحراف عن

الهدف

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن جميع أفراد العينة المبحوثة يؤكدون على أن المسؤول هو الذي يقوم بتقدير الأهداف وتحليلها من اجل مقارنتها مع النتائج المتحصل عليها مع إطلاع العاملين على أهم هذه الأهداف التي تسعى المكتبة إلى تحقيقها وذلك من اجل الموازنة بين أهداف المكتبة من جهة وأهداف العاملين من جهة أخرى.

السؤال (16): هل هناك معايير أداء محددة مسبقا من اجل تحقيق الأهداف المرجوة ؟

الاحتمالات	البيان	التكرارات	النسبة %
نعم	على أساس السلوك	8	42.10%
	على أساس نتائج العمل	6	31.57%
	على أساس الخبرة	5	26.31%
مجموع نعم			100
لا	-	-	-
المجموع			19*

*مجموع التكرارات أكثر من 8 لان الإجابة متعددة الاختيارات

جدول رقم (19): معايير تقييم أداء العاملين

من خلال المعطيات المتحصل عليه نجد أن كافة أفراد العينة المبحوثة يشتركون في الإجابة على انه هناك معايير محددة من اجل تحقيق الأهداف حيث أكدت نسبة 42.10% يعتمدون السلوك كأساس في التقييم، فعند تقييم سلوك العامل يتم التطرق إلى الأفعال والتصرفات والعادات التي يتبعها في أداء عمله، حيث يمكن تقييم سلوك الفرد على أساس احترام وقت العمل ، أسلوب التعامل مع الرؤساء والزلاء بالإضافة إلى لتقييم من خلال تحديد الأولويات مثل مهارات العامل في التعامل مع الأمور حسب أولويتها من اجل معالجة الأمور المهمة فأقل أهمية. وقد أكدت نسبة 31.57% من أفراد العينة أن عملية تقييم الأداء تتم على أساس النتائج المتحصل عليها سوء كانت كمية أو نوعية ويعود السبب في ذلك ربما إلى أن المكتبة الجامعية مؤسسة خدماتية بالدرجة الأولى وهي تسعى إلى تلبية احتياجات المستفيدين من المعلومات ، ونحن نعلم أن مقياس نجاح المكتبة هو رضا المستفيد عن الخدمات المقدمة بالكم والكيف اللازمين. وهناك من المسؤولين من يعتمد الخبرة كمييار لقياس أداء العاملين بنسبة 26.31%.

السؤال (17): كيف يتم ضبط هذه المعايير حسب رأيك ؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
جدول المراقبة	5	38.46%
نماذج التقييم	5	38.46%
لوحة القيادة	3	23.07%
المجموع	13*	99.99%

*مجموع التكرارات أكثر من 8، لأن الإجابة متعددة الاختيارات.

جدول رقم (20): طرق ضبط المعايير

توجد طرق متعددة لضبط معايير الأداء، ويمكن لمدير المكتبة اختيار طريقة المناسبة لتقييم أداء العاملين منها نسبة 38.46% من أفراد العينة يجمعون بين جداول المراقبة ونماذج التقييم كطريقة لضبط معايير تقييم أداء العاملين وهي من الطرق التقليدية التي اعتادت المكتبة استعمالها وذلك لتحصيل نتائج التقييم، أما نسبة 23.07% يعتمدون على لوحة القيادة كأساس لضبط المعايير برغم من أنها من أحدث الطرق لتقييم أداء العامل داخل المكتبة، لكن نجد ان لوحة القيادة ليست معروفة بالشكل او بالمفهوم الصحيح لدى مسؤولي المكتبات الجامعية.

السؤال (18): من الأدوات المستخدمة في قياس الأداء ومراقبة التسيير في المكتبة نجد لوحة القيادة، هل لديك فكرة عن هذه الأداة ؟

الاحتمالات	البيان	التكرارات	النسبة
نعم	التوظيف	2	11.76%
	الترقية	4	23.53%
	التكوين	5	29.41%
	الغيابات	4	23.53%
مجموع نعم		15	88.23%
لا		2	11.76%
المجموع		17*	99.99%

*مجموع التكرارات أكثر من 8 لان الإجابة متعددة الاختيارات

جدول رقم (21): الأدوات المستخدمة في قياس الأداء

من خلال المعطيات المتحصل عليها نجد أن نسبة 29.41 % تستخدم لوحة القيادة في مؤشر التكوين والسبب راجع إلى أن هذا الأخير يساهم أسهاما كبيرا في رفع كفاءة العاملين وتطوير مهاراتهم الإبداعية لتقديم الأفضل للمكتبة. أما نسبة 23.53 % من أفراد العينة أجمعوا على أن هذه الأداة تستخدم في الترقية وحساب معدل الغيابات، أما أقل نسبة فقد قدرت بـ 11.76 % تستعمل هذه اللوحة في التوظيف كحساب عدد الوظائف الجديدة عدد التاركين للوظيفة، عدد أيام العمل....

السؤال (19): تستعمل هذه اللوحة من طرف ؟

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
23.07%	3	المدير
46.15%	6	مسؤول الموارد البشرية
30.76%	4	رئيس المصلحة
99.98%	13*	المجموع

*مجموع التكرارات أكثر من 8 لان الإجابة متعددة الاختيارات

جدول رقم (22): مستعملو لوحة القيادة

إن لوحة القيادة أداة تسيير مستعملة من طرف كل المسؤولين حيث نجد أن لكل مسؤول لوحة قيادة خاصة به ، يرتبط محتواها وفقا لطبيعة والوظيفة ، ومن خلال إجراء المقابلة مع مسؤولي مكتبات جامعة 8 ماي 1945 -قائمة- نجد بان نسبة 46.15 % اقروا بان هذه اللوحة تستخدم من طرف مسؤول الموارد البشرية كونه مكلف بإدارة شؤون العاملين وتوزيعهم على مختلف المصالح. أما نسبة 30.76 % أكدوا على أن استخدام لوحة القيادة يكون من طرف رئيس المصلحة، أما نسبة 23.07 % ترجع استخدام هذه الأداة إلى المدير كونه المسؤول الأول على إدارة شؤون المكتبة.

السؤال (20): هل تعمل لوحة القيادة على اكتشاف الأخطاء قبل حدوثها ؟

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
71.42%	5	نعم
-	-	لا
28.57%	2	أحيانا
99.99%	7	المجموع

جدول رقم (23): دور لوحة القيادة في اكتشاف الأخطاء قبل حدوثها

من خلال المعطيات المتحصل عليه نجد بان جميع افراد العينة المبحوثة تؤكد على أن لوحة القيادة تعمل على اكتشاف الأخطاء قبل حدوثها باعتبارها جزء من النظام الرقابي داخل المكتبة. حيث تزود المسؤول بالمعطيات اللازمة لتسيير والمتعلقة بالوضعية الحالية للمكتبة كما تساعد على التقدير المسبق للأحداث قبل وقوعها، وهذا لا يتم إلا بتوفر المعلومات اللازمة لذلك.

السؤال (21): مكانة لوحة القيادة ضمن حلقة التسيير في المكتبة ؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
ممتازة	-	-
جيدة	5	71.42%
متوسطة	2	28.57%
المجموع	7	99.99%

جدول رقم (24): يوضح مكانة لوحة القيادة ضمن حلقة التسيير في المكتبة

يمثل التسيير مجموعة العمليات المنسقة والمتكاملة فيما بينها وهو العنصر المسؤول عن تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى المكتبات لبلوغها، حيث تقوم بجمع المعلومات ثم وضع خطة لسير أعمالها ويتم التنفيذ وفق الخطة المرسومة، وبعد ذلك اتخاذ القرارات. ومن خلال النتائج المتحصل عليه نجد بأن نسبة 71.42 % ترى بأن لوحة القيادة لها مكانة جيدة ضمن حلقة التسيير في المكتبة كونها تساعد على التحليل والتشخيص المنهجي لمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها بعناية لتوجيه عملية القيادة في الاتجاه السليم بناء على مجموعة الأهداف الواقعية، أما نسبة 28.57 % فهي تؤكد على أن مكانة لوحة القيادة متوسطة الأهمية وسبب راجع ربما إلى قلة وعيهم وعدم اطلاعهم على الأساليب الحديثة في إدارة المكتبات وشؤون العاملين.

3.2.4.3: المحور الثالث: تقييم الأداء لدى العاملين من خلال لوحة القيادة بالمكتبات الجامعية:

السؤال (22): حسب رأيكم هل تقييم الأداء مهم على مستوى مكتبتكم ؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
مهم جدا	-	-
مهم	4	50%
متوسط الأهمية	4	50%
المجموع	8	100%

جدول رقم (25): أهمية تقييم الأداء بمكتبتكم

عملية تقييم أداء العاملين تعد وسيلة لكشف مواطن القوة والضعف في أداء الموارد البشرية، حيث تعتمد المكتبة من خلاله إلى الكشف عن مدى توافق إمكانيات الفرد ومتطلبات الوظيفة التي يشغلها ومن ثم تحديد مدى استعدادها للارتقاء إلى مناصب أعلى، حيث يرى 50% من أفراد العينة أن تقييم أداء العاملين مهم جدا وهذا ما يؤكد وعي هؤلاء بأهمية التقييم ومن ثم تتوقع إدراكهم بدورهم في تفعيل هذه العملية.

السؤال (23): أي من مصادر المعلومات التالية تعتمد عليه في تقييمك لأداء العاملين ؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة%
الرجوع إلى الملف الإداري للعامل	2	25%
مقابلة العامل	3	37.5%
نموذج التقييم لفترات سابقة	3	37.5%
المجموع	8	100

جدول رقم (26): مصادر المعلومات المعتمدة في تقييم أداء العاملين

إن نجاح نظام التقييم أداء العاملين في المكتبات الجامعية مرهون بمدى كفاءة المسؤولين التقييم واستخدامهم لمصادر المعلومات المختلفة من أجل هذه العملية، وتحصيل المعلومات المتعلقة بأدائهم، ومن خلال الإجابات المتحصل عليها في الجدول أعلاه نجد بأن نسبة 37.5% تعتمد المقابلة الشخصية للعامل واستخدام نماذج التقييم لفترات سابقة كمصدر لتقييم ولتحقيق المساواة بين العاملين والعمل على تحفيزهم لرفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي زيادة الإنتاجية، أما نسبة 25% من آراء الباحثين تستخدم الملف الإداري للعامل كمصدر لتقييم أدائه.

السؤال (24): هل تفضل أن تجري عملية التقييم بصفة مستمرة أثناء أداء العاملين لمهامهم ؟

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

جدول رقم (27): يوضح فترات إجراء عملية التقييم على العاملين

من خلال المعطيات المتحصل عليه من قبل الباحثين نجد بأنهم أجمعوا على أن عملية التقييم يجب ان تجرى بصفة مستمرة ويعود السبب في ذلك إلى إرشاد العامل وتوجيهه بشكل مباشر في ضوء أدائه وتعريفه بنقاط

ضعفه من اجل تجنبها والعمل على تصحيحها، لان العامل إذا وجد نفسه أمام كم متراكم من الأخطاء سيدفعه ذلك الان يتخذ موقفا دفاعيا ورفضاً لنتائج التقييم وهنا يتكون لديه إحساس بالإحباط ورفض لهذه النتائج.

السؤال (25): ما هي دورية التقييم المفضلة لديكم ؟

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
55.55%	5	ثلاثية
11.11%	1	سداسية
33.33%	3	سنوية
99.99%	9*	المجموع

*مجموع التكرارات أكثر من 8 لان الإجابة متعددة الاختيارات

جدول رقم (28): يوضح دورية التقييم المفضلة لدى المسؤولين

يتضح من الجدول أعلاه إن نسبة 55.55% من أفراد العينة يفضلون أن تجرى عملية التقييم بصفة ثلاثية حتى تكون نتائج التقييم فيها نوع من العدالة في حق العاملين، أم نسبة 33.33% يفضلون إجراء عملية التقييم بصفة سنوية ولكن هذا يكون بمثابة ظلم للعامل فرما تكون نتائج التقييم في تلك السنة ظالمة للعامل نتيجة لسوء أدائه فقد يرجع ذلك إلى ظروف خفية أو صحية، لكن في حالة التقييم مرتين في السنة قد تؤدي مثلا نتائج التقييم الأولى السلبية إلى رفع مستوى الأداء لتحسينه في التقييم الثاني.

السؤال (26): ماهي جوانب الاستفادة من نتائج التقييم ؟

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
36.36%	8	تحسيس العاملين بمسؤولياتهم تجاه العمل
31.81%	7	تمكين العاملين من فرصة استدراك أخطائهم قبل اتخاذ قرار بحقهم
31.81%	7	زيادة دافعية العاملين للعمل
99.98%	22*	المجموع

* مجموع التكرارات أكثر من 8 لان الإجابة متعددة الاختيارات

جدول رقم (29): يوضح جوانب الاستفادة من نتائج التقييم

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نتائج التقييم يستفيد منها العاملين من جوانب مختلفة ونجد ان نسبة 36.36% تمكن العمال من فرصة الشعور بالمسؤولية تجاه العمل وبالتالي الرضا عن نتائج التقييم وكذا ارتفاع

الدافعية الذاتية لهم نحو تحسين الأداء، ثم تليها نسبة 31.81% من نتائج التقييم تساعد في تمكين العاملين من فرصة استدراك أخطائهم قبل اتخاذ أي قرار بحقهم مما يساهم في زيادة دافعية العاملين للعمل.

السؤال (27): هل يساعد مؤشر التوظيف في وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة لضبط عملية التقييم؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	7	87.05%
لا	1	12.05%
المجموع	8	100%

جدول رقم (30): يوضح دور مؤشر التوظيف في ضبط عملية التقييم

من خلال المعطيات المتحصل عليها نجد أن كافة أفراد العينة المبحوثة يرون بان مؤشر التوظيف لديه دور فعال في ضبط عملية التقييم وذلك من خلال وضع الرجل المناسب الذي تتحقق فيه شروط التوظيف لشغل ذلك المنصب، كما يساهم ايضا في معرفة الوظائف الحالية والوظائف المحتملة شغلها.

السؤال رقم (28): مل معدل الغياب يساعد في زيادة فاعلية عملية التقييم؟

الاحتمالات	البيان	التكرارات	النسبة
نعم	تحقيق المساواة بين العاملين	8	42.10%
	إجراء العقوبات	6	31.57%
	توزيع المهام والمسؤوليات	5	26.31%
مجموع نعم			99.98%
لا	-	-	-
المجموع			99.98%

*مجموع التكرارات أكثر من 8 لان الإجابة متعددة الاختيارات

جدول رقم (31): أوجه الاستفادة من مؤشر الغيابات في عملية التقييم

يعتبر معدل الغيابات عنصر أساسي في زيادة فاعلية عملية التقييم، لأنه يحقق المساواة بين العاملين من جهة وتوزيع المهام والمسؤوليات من جهة أخرى، كما انه يساعد في عملية إجراء العقوبات خاصة إذا كان الغياب

غير مبرر فيتم تقييم العاملين على هذا الأساس حتى لا يكون هناك تظلم لأي عامل مهما كانت دراجته في السلم الوظيفي، كما ان كثرة الغيابات دليل على ان العامل

السؤال (29): ما هي الآثار المترتبة عن نتائج تقييم أداء العاملين ؟

النسبة %	البيان	الاحتمالات
6.25%	1	آثار لها جانب عقابي تأديبي
43.75%	7	آثار لها جانب تدريبي تنموي
50%	8	آثار لها جانب إرشادي توجيهي
100%	16*	المجموع

* مجموع التكرارات أكثر من 8 لان الإجابة متعددة الاختيارات

جدول رقم (32): الآثار المترتبة عن نتائج تقييم العاملين

فيما يتعلق بالآثار المترتبة عن نتائج التقييم لازال العمال يشعرون بان المكتبة يتم استعمالها بالدرجة الأولى في المجال الإرشادي والتوجيهي أكثر منها في المجال العقابي التأديبي وهذا تؤكد نسبة 50% ممن ينتسبون لهذا الرأي، مع العلم أن هناك فئة معتبرة تؤكد بأن نتائج التقييم لها طابع تدريبي تنموي وهي 43.75% وهناك فئة قليلة نسبيا لها طابع عقابي تأديبي بنسبة 6.25% وهذا يترجم الواقع الذي يسود مكتباتنا الجامعية حاليا.

5.3: نتائج الدراسة:

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

1.5.3: إختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: يتميز مسؤولي مكتباتنا الجامعية بصفات قيادية ناجحة، تشجع العمل الجماعي التشاركي، وهي فرضية محققة.

مؤشرات ذلك:

العمل بكل ثقة وإخلاص، بالإضافة إلى تشجيع العمل الجماعي ألتشاركي بين العاملين إضافة إلى العامل بكل ثقة وإخلاص، مع عدم التميز بين العاملين. وذلك من خلال نتائج المحور الاول.

الفرضية الثانية: تعتبر لوحة القيادة كأداة للمراقبة ومتابعة أداء العاملين، والمسؤول عن إيجادها هو المكلف بإدارة الموارد البشرية، وهي فرضية محققة.

مؤشرات ذلك:

لوحة القيادة أداة تسيير مستعملة من طرف المسؤول عن إدارة الموارد البشرية باعتباره المسؤول الأول عن إدارة شؤون العاملين وتوزيع مهامهم على مختلف المصالح والوحدات، وهذا ما أكدته نسبة 46.15% وذلك من خلال الجدول رقم (22)، (24).

الفرضية الثالثة: تطبق لوحة القيادة في عملية تقييم أداء العاملين من خلال المراقبة المستمرة لأدائهم ومتابعة سير شؤون المكتبة على أكمل وجه، وهي فرضية محققة.

مؤشرات ذلك:

تعتبر لوحة القيادة وسيلة تنبؤية تستطيع من خلالها المكتبة التنبؤ بالمشكلات التي توجهها في المستقبل، هذا ما أكدته الجدول رقم (23)، (29)، (30).

الهدف من استخدام لوحة القيادة في تقييم أداء العاملين بالمكتبات الجامعية هو معرفة نقاط القوة والضعف بالإضافة إلى تحسيس العاملين بمسئولياتهم تجاه العمل، فالتقييم الجيد يكسب العمال ثقة في المسؤول، من خلال تحليل الجدول رقم (28).

2.5.3: النتائج العامة لدراسة:

1. نسبة 100% من مسؤولي مكتبات جامعة 8 ماي 1945 -قائمة- لديهم فكرة عن الأساليب الإدارية الحديثة في المكتبات الجامعية.

2. النمط الإداري المفضل لإدارة شؤون المكتبة هو الأسلوب الديمقراطي الذي يعتمد على إشراك العاملين في بعض المهام القيادية، مما يولد نوع من الثقة بين العامل والمسؤول.

3. هناك مشاركة للعاملين في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل داخل المكتبة وذلك لمعالجة المشكلات، إحداث التفاعلية بين المسؤول والعاملين.
4. يؤكد المسؤولين أن هناك تفويض السلطة لتأدية بعض المهام من طرف العاملين، حيث أنه لا توجد مركزية داخل المكتبة وإنما العمل يتم وفق مبدأ تشاركية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمكتبة.
5. إن ثقة المسؤول في العاملين تشعرهم بأنهم جزء من المكتبة، وهذا ما يؤدي إلى امتثالهم إلى الأوامر دون معارضة.
6. حسن إصغاء المسؤولين للعاملين وأخذ رأيهم بعين الاعتبار في حل المشكلات يحسبهم بالشعور بالأهمية مما سيؤثر على عملهم وثقافتهم داخل المكتبة.
7. يشجع المسؤولين مبدأ التشارك الجماعي المبني على روح التعاون بين العاملين مع التركيز على المبادرات الجامعية داخل المكتبة.
8. يفضل المسؤولون التعامل بالوسطية مع العاملين والأخذ بعين الاعتبار ظروف كل عامل حتى لا يتولد لديه ضغط، وبالتالي يكون هناك نقص الإنتاجية في العمل.
9. يتم معاقبة العاملين على أخطائهم كون أن المكتبة لا ترغب في تحمل تكاليف الفشل، مما يجعل العاملين يتحملون مسؤولية أعمالهم.
10. يتخذ المسؤولون الإجراءات اللازمة لحل المشكلات في حالة وقوعها وذلك باستخدام أساليب حديثة حله.
11. يسعى مسؤولي المكتبات الجامعية إلى التوفيق بين مصالح العاملين وأهداف المكتبة، مع العمل على تحقيقها بأفضل الطرق وهذا لتحديد الواضح لأهداف ما يساعد العاملين على التركيز جهودهم وإبداعاتهم باتجاه محدد.
12. إن القيادة الناجحة هي التي تبني علاقات جيدة تتسم بالتعاون والاحترام والمشاورة، مما يحسس العامل بالرضا والإحساس بالمسؤولية.
13. تعددت وسائل التقييم داخل المكتبات الجامعية منها من يعتمد على ورقة الحضور لمراقبة أداء العاملين، أو استخدام نماذج التقييم كوسيلة لتحصيل المعلومات عن العاملين.
14. لكل مكتبة هدف ورؤية واضحة تسعى إلى تحقيقها، من خلال تفعيل آليات وبرامج واستراتيجيات من أجل بلوغ هذه الأهداف بشتى الطرق.

15. يتم تقدير هذه الأهداف ومقارنتها مع النتائج المتحصل عليها من أجل تحديد الانحراف عن الأداء وتحقيق الموازنة بين أهداف المكتبة من جهة وأهداف العاملين من جهة أخرى.
16. يعتمد المسؤولون معايير محددة مسبقا من أجل تحقيق الأهداف، ويعتمدون على السلوك كأساس في تقييم أداء العامل.
17. تستخدم جداول المراقبة ونماذج التقييم كطريقة لضبط معايير تقييم أداء العاملين، وهي من الطرق التقليدية التي اعتدت المكتبات الجامعية استعمالها لجمع وتحصيل نتائج التقييم عن أداء كل عامل.
18. يستخدم المسؤولون لوحة القيادة لكن ليس بمفهومها الصحيح، بل ينظر إليها على أنها جدول تقييم لمراقبة أداء العاملين.
19. يتم استعمال لوحة القيادة من قبل مسؤول إدارة الموارد البشرية، كونه المكلف الأول عن إدارة شؤون العاملين داخل المكتبة والمساهم الأساسي في تطوير أداءهم.
20. تعتبر لوحة القيادة وسيلة تنبؤية تستطيع المكتبة من خلالها اكتشاف الأخطاء قبل حدوثها وتحديد الانحرافات إن وجدت من أجل اتخاذ لإجراءات التصحيح المناسبة لذلك.
21. لوحة القيادة لها مكانة جيدة ضمن حلقة التسيير في المكتبة كونها تساعد على المراقبة وتحليل المنهجي لتوجيه عملية القيادة في الاتجاه السليم.
22. ينظر مسؤولي المكتبات الجامعية لعملية تقييم الأداء على أنها عملية ضرورية ومهمة جدا، وذلك لرفع كفاءة العاملين وإكسابهم ثقة بالنفس والولاء داخل المكتبة.
23. من بين مصادر المعلومات التي يعتمدها المسؤولون لتقييم أداء العاملين بالمكتبات الجامعية، نجد المقابلة الشخصية للعامل مع استخدام نماذج التقييم لتحقيق المساواة بين العاملين.
24. يفضل إجراء عملية التقييم بصفة مستمرة أثناء أداء العاملين لمهامهم من أجل معرفة نتائج العمل في الوقت الحقيقي لها.
25. يفضل إجراء عملية التقييم بصفة ثلاثية حتى تكون نتائج التقييم فيها نوع من الدقة، ولا يكون هناك نوع من التظلم للعاملين.
26. تستخدم نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين بالإضافة إلى معرفة نقاط الضعف مع العمل على تحسينها.

27. تستخدم لوحة القيادة مؤشرات متعددة لضبط عملية التقييم نجد من بينها مؤشر التوظيف الذي يساعد على معرفة عدد الوظائف الجديدة، عدد التاركين للوظيفة، عدد أيام العمل....
28. يساعد معدل الغياب في زيادة فاعلية عملية التقييم وذلك لتحقيق المساواة بين العاملين وإجراء العقوبات خاصة إذا كانت هذه الغيابات دون مبرر حتى لا يكون هناك ظلم لأي عامل، بالإضافة إلى معرفة عدد أيام الغيابات على عدد أيام العمل الكلية.
29. من بين أيضا المؤشرات نجد مؤشر التكوين الذي يساهم في معرفة عدد التربصات الداخلية والخارجية كذلك عدد المساهمين في هذه التربصات، تحديد جهد التكوين وتكاليف التكوين.
30. تستخدم نتائج تقييم أداء العاملين في المجال الإرشادي التوجيهي أكثر منها في المجال العقابي التأديبي.

3.5.3: الاقتراحات:

انطلاقا من مجموعة النتائج المتحصل إليها، نقدم نموذج مقترح للوحة القيادة النموذجية لإدارة الموارد البشرية:

إعداد وتصميم لوحة القيادة خاصة بتقييم أداء العاملين بمكتبات جامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

أولا: المسؤول عن لوحة القيادة:

يتم إعداد لوحة القيادة من طرف كل مسؤول عن نشاط أو وظيفة بالمكتبة، فمسؤول مصلحة إدارة الموارد البشرية يقوم بإعداد لوحة القيادة الاجتماعية خاصة، وذلك بحكم اختصاصه ونشاطه بهذا المجال، كذلك مصلحة المالية يقوم المكلف بها بإعداد لوحة القيادة المالية الخاصة وذلك بحكم اختصاصه ونشاطه في هذا المجال، وفي الأخير يتم جمع كل اللوحات القيادة الخاصة بكل نشاط أو وظيفة بالمكتبة وتقديم إلى مسؤول نظام الجودة، ثم يتم وضع هذه اللوحات في شكل لوحة واحدة تعبر عن المكتبة ككل.

ثانيا: مراحل إعدادها:

المرحلة الأولى: تحديد الأهداف والنتائج المراد بلوغها.

المرحلة الثانية: الجمع المنظم للمعلومات من مختلف مصالح المكتبة والبحث عن معلومات جديدة داخل للمكتبة ثم اختيار المعلومات المهمة والمفيدة.

المرحلة الثالثة: ترتيب وتنظيم المعلومات المختارة في جداول تظهر في الأخير على شكل مؤشرات تمكن من إعطاء صورة واضحة عن وضعية المكتبة.

المرحلة الرابعة: إظهار المؤشرات في شكل جداول ومنحنيات بيانية وتتضمن هذه الأخيرة عند تصميمها المناطق التالية:

1-منطقة المؤشرات: وتظهر فيها المؤشرات التي يتم إعدادها من طرف المسؤول ومن بين هذه المؤشرات نجد:

* مؤشر معدل فاعلية التكوين.

* مؤشر معدل فاعلية الغياب.

* مؤشر معدل التوظيف.

* مؤشر حوادث العمل.

2- منطقة النتائج الفعلية: تظهر هذه المنطقة النتيجة الفعلية لنشاط المكتبة خلال شهر أو ثلاث أشهر أو سنة.

3- منطقة الأهداف: تبين المكتبة ما تريد بلغه من أهداف من خلال إظهار النتائج المرغوب الحصول عليه والتي تكون بشكل توقعات تضعها المكتبة.

4- منطقة الانحرافات: تظهر المكتبة في هذه المنطقة نتيجة حساب الانحرافات حيث تقوم بحساب الانحرافات كالتالي:

* الانحراف بين النتائج الفعلية لشهر أو ثلاث أشهر المدروسة من السنة الحالية والنتائج الفعلية لنفس الشهر أو ثلاث أشهر من السنة الماضية.

* الانحراف بين النتائج الفعلية لشهر أو ثلاث أشهر مع توقعات أشهر أو ثلاث أشهر المقبلة.

ثالثا: فترات إعدادها:

يقوم المسؤول بإعداد لوحة القيادة الاجتماعية شهر أو بثلاث أشهر حتى تكون هناك مراقبة دائمة لوضعية المكتبة ولتتمكن من تصحيح الوضع في الوقت المناسب ونجدها مختصرة في وثيقة واحدة هذا ما يجعلها أكثر دقة وهناك سرعة الملاحظة فيها والاستنتاج الانحرافات في الوقت المناسب.

النموذج المقترح: لوحة القيادة النموذجية لإدارة الموارد البشرية:

التجمع		الشهر			المؤشرات
الانحراف	التقديرات	التحقيقات	الانحراف	التقديرات	التحقيقات
					<u>مؤشرات متعلقة بالوظائف</u>
					<u>أولا: التوظيف</u>
					- عدد العاملين
					- عدد الوظائف الجديدة
					- عدد التاركين للوظيفة
					- عدد أيام العمل
					<u>ثانيا: الأجور</u>
					- الكتلة الأجرة
					- تغيرات مؤشر الأجور
					- الساعات الإضافية/إجمالي الأجور (بالنسبة المئوية)
					- متوسط الأجر لكل عامل
					- معدل الترقية.
					<u>ثالثا: المناخ الاجتماعي</u>
					- التغيب.
					- معدل المساهمة في الانتخابات
					- معدل دوران العمل = عدد التاركين خلال مدة / متوسط عدد العمال خلال المدة.
					<u>رابعا: التكوين</u>
					- عدد التريصات الداخلية و الخارجية.
					- عدد المساهمين في التريصات.
					- تكاليف التكوين.
					- جهد التكوين = تكاليف التكوين / الكتلة الأجرة

خامسا: الأمان					
					- عدد حوادث العمل
					- عدد الأيام الضائعة/عدد أيام العمل الكلية
سادسا: الإنتاجية لكل مستخدم:					
					- رقم الأعمال/مجموع العمال.
					- القيمة المضافة/مجموع العمال
					- عدد الأيام مدفوعة الأجر/عدد أيام العمل
مؤشرات متعلقة بالإدارة					
					- التكلفة الكلية للإدارة
					- مؤشرات الفعالية (الإنتاجية مقارنة بالأجور، نوعية التكوين)

جدول رقم (34): نموذج مقترح للوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية.

* كما يمكن استعمال بعض الأمثلة التوضيحية لذلك:

المثال الأول:

معدل الغيابات

$$= (\text{عدد أيام الغيابات} / \text{عدد أيام العمل الكلية}) \times 100\%$$

المثال الثاني: مؤشر معدل فعالية التكوين: ويحسب هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

عدد المشاركين / عدد المشاركين المقترحين

المثال الثالث: مؤشر معدل النزاعات الاجتماعية: وتضع المكتبة في قياس هذا المؤشر بعض الحدود وتمثل في ما يلي:

- إذا كان من 0 إلى 4 ساعات هذا يمثل 50% يعني جيدا أي أن المكتبة تحقق 50% من الهدف.

- إذا كان من 4 إلى 8 ساعات هذا يمثل 25% يعني متوسط أي أن المكتبة تحقق 25% من الهدف.

- إذا كان أكثر من 8 ساعات هذا يمثل 0% يعني ضعيف أي أن المكتبة لا تحقق الهدف.

المثال الرابع: مؤشر مخطط احترام التكوين: يحسب كالتالي:

- إذا كان التأجيل أو إلغاء واحد يكون قد حقق 60% من الهدف.

- إذا كان التأجيل أو إلغاء اثنين قد يكون حقق 30% من الأهداف.

- إذا كان التأجيل أو إلغاء أكثر من اثنين قد يكون حقق 0% من الأهداف وبالتالي لم يحققها أي هدف.

خلاصة الفصل:

وحتى تكون لدينا صورة حقيقة عن استعداد المكتبات الجامعية لاستخدام الأساليب الحديثة في عملية تقييم أداء العاملين قمنا باختيار مكتبات جامعة 8 ماي 1945 -قالمة- نموذجاً وذلك للكشف عن مدى استعدادها لتطبيق لوحة القيادة في عملية المراقبة والتسيير.

خاتمة عامة

خاتمة:

إن المكتبات الجامعية تقف اليوم في مفترق الطرق بين البقاء في الأنظمة التقليدية سواء الإدارية الفنية أو الخدماتية، أو التحول نحو الأساليب الجديدة التي تهدف أساسا إلى تطوير المكتبات من جميع الجوانب، هذه الأخيرة يمكن الإشارة إليها من خلال توجيه العديد من مؤسسات المعلومات إلى تقييم أدائها ومعرفة نقاط الضعف لدى العاملين بها من أجل استدراكها كل هذا بغية التعرف على مستوى أدائها والثغرات الحاصلة فيها وخاصة المكتبات الجامعية.

ولعل ما قمنا به في هذه الدراسة يصب بشكل أساسي في هذا الاتجاه، حيث تمكنا من خلال هذا إلى الوقوف على واقع مكتبات جامعة 8 ماي 1945 -قائمة- من اكتشاف الثغرات والنقائص التي تعاني منها مكتباتنا الجامعية، خاصة ما يتعلق باستخدام الأساليب الإدارية الحديثة في المراقبة والتقييم التي من الأجدر على مكتباتنا الجامعية تجنبها إذا أرادت أن تقف ضمن المكتبات ومراكز المعلومات الناجحة النموذجية، ومهما يكن فإن معرفة المشكلة التي تعاني منها المكتبة هو بداية التوجه نحو الحل ومن بين النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا في مكتبات جامعة 8 ماي 1945 -قائمة- ومدى استعدادها لتطبيق لوحة القيادة في تقييم أداء العاملين نجد ما يلي:

- مكتبات جامعة 8 ماي 1945 -قائمة- تستخدم أساليب تقليدية في تقييم أداء العاملين كجداول المراقبة ونماذج التقييم.

- مسؤولي مكتبات جامعة 8 ماي 1945 -قائمة- يستخدمون مؤشرات لوحة القيادة في عملية التقييم لكن يطلق عليه بجداول المراقبة وذلك لتقييم أداء العاملين، كورقة الحضور، استخدام السنجاب لتسجيل الأعمال المنجزة.

ولكي نكون جديين بالآن القرن الحادي والعشرين يتطلب أفراد ذوي صفات خاصة ومهارات عالية ومستوى أداء مرتفع في التسيير، كما يتطلب وجود مدير يمتلك مهارات قيادية ذاتية واجتماعية وغيرها. لذلك فإن الوصول إلى نظام مكتبي متكامل في الأداء ومتميز مشبع بالجودة يتطلب كل هذا تغيرا جذريا في المناخ التنظيمي القائم ومحدداته في مكتبات جامعة 8 ماي 1945 -قائمة- وغيرها من المكتبات الجامعية الجزائرية. بحيث يجب أن يبدأ هذا التغيير من الأشخاص أولا ثم إلى أساليب الإدارة والعمل، ويتطلب هذا التكوين المكثف مع تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين وذلك من أجل النهوض بأداء المكتبي.

وكخلاصة لما تم تقديمه نجد بأنه من الضروري على جامعة 8 ماي 1945-قلمة- تطبيق لوحة القيادة ي تقييم أداء العاملين بما أنهم يقومون باستخدام نفس مؤشراتهما في عملية مراقبة وتقييم أداء العاملين بها ، لذلك نجد بأنهم بحاجة إلى دوائر تكوينية من اجل التعرف أكثر على هذه اللوحة وتحديد كيفية تجهيزها بالشكل الصحيح والتأكيد على ضرورة تطبيقها في المكتبات الجامعية ليس فقط في المؤسسات الاقتصادية التي تركز على الإنتاجية ومراقبة التسيير بالدرجة الأولى وإنما أيضا استخدامها في المؤسسات الخدمائية بهدف تزويد المسؤولين بالمعلومات الضرورية لتحكم في سير المكتبة وجعلها من أهم الأدوات الرقابية الحديثة في عملية التسيير ومراقبة أداء العاملين.

القائمة البيبليوغرافية

القائمة البيبلوغرافية

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

- 1- الرشيدى، بشير صالح. مناهج البحث التربوي: رؤية تطبيقية مبسطة. القاهرة: دار الكتب الحديث، 2000.
- 2- عبد الهادي ، محمد فتحي .البحث ومناهجه في علم المكتبات والمعلومات. القاهرة: دار المصرية اللبنانية 2003.
- 3- عليان ،مصطفى ،غنيم،عثمان،محمد. مناهج وأساليب البحث العلمي :النظرية والتطبيق. عمان: دار الصفاء لنشر والتوزيع، 2000.
- 4- كماش، يوسف لازم. البحث العلمي: مناهجه، أقسامه، أساليبه الإحصائية. عمان: دار دجلة للنشر، 2015.
- 5- مرسال، صابرين عطية. الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. القاهرة: دار الوفاء لطباعة والنشر، 2014.
- 6- نجم، عبود نجم. القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع. 2011.
- 7- يونس، عبد الرزاق مصطفى. القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات :مبادئ ومفاهيم. عمان: دار الصفاء لنشر والتوزيع. 2016.

ثانياً: الرسائل الجامعية

- 8- بولحجار، امينة .لوحة القيادة لتقييم أداء المكتبات الجامعية: مكتبة معهد علم المكتبات والتوثيق نموذجاً. مذكرة ماستر : علم المكتبات والتوثيق :جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة .2016.
- 9- دبابة عيشة، بن محجوب فريجة. دور القيادة الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية: دراسة حالة رئاسة جامعة زيان عاشور .مذكرة ماستر : العلوم السياسية: الجلفة ، 2017.
- 10- مصباح ، سمية .دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية. دراسة حالة .رسالة ماجستير :علوم التسيير : قسنطينة .2010.

- 11- سليمان، فطوم. تقييم الأداء في المكتبات الجامعية من خلال الخدمات المباشرة: دراسة ميدانية بمكتبة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة محمد بوضياف. لمسيلا. ماستر علم المكتبات والمعلومات. 2010.
- 12- الوازن ، طارق. دور لوحة القيادة في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية : دراسة حالة: مؤسسة LNDGAZ للغازات الصناعية : مذكرة ماستر : علوم التسيير والعلوم التجارية : جامعة قاصدي مرباح ورقلة. 2013.
- 13- بونقيب ، أحمد. دور لوحة القيادة في زيادة فاعلية مراقبة التسيير :دراسة حالة :المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة -AMC-رسالة ماجستير :العلوم التجارية : جامعة محمد بوضياف المسيلة. 2006.

ثالثا:المقالات والدوريات:

- 14- رحيم، حسن. دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير.مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية. ع.4.الجزائر. ديسمبر 2008
- 15- عابد، مخلوئي. أدوات تقييم الأنظمة الوثائقية: المفاهيم النظرية مع تعريف لتقنين ايزو 11620 الخاص بتقييم المكتبات.مجلة.. RIST. مج19، ع.2، [د،ت].

رابعا: أعمال المؤتمرات:

- 17- بوراس، احمد. دور تقييم الأداء في تفعيل مردودية الفرد والمؤسسة. الملتقى الوطني حول: تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: الواقع والتحديات. جامعة 8ماي1945 -قالمة-: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. 28-29 افريل، 2008.
- 16- خبابة ،عبد الله. نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بمؤسسة توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتعددة نفضال لمسيلا. الملتقى الوطني حول: تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: الواقع والتحديات. جامعة 8ماي1945 -قالمة-: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. 28-29 افريل، 2008.

خامسا: الويبو غرافيا:

- 18- رزيق، حنان. القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع في المنظمة: دراسة حالة مؤسسة كوندور. برج بوعريج. مذكرة ماستر :علوم التسيير:البويرة. 2015.ص.3..[على الخط]. [14-4-2018].

متاح على الانترنت:

19- بوراس، نور الدين. دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين. رسالة ماجستير: علم الاجتماع: تبسة، 2014. ص. ص. 69-72. [على الخط]. [2018-4-11]. متاح على الانترنت:

<https://www.pnst.cerist.dz/detail.php?id=878489>

20- الوازن، طارق. دور لوحة القيادة في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية: دراسة حالة بمؤسسة الغازات الصناعية بورقلة. مذكرة ماستر: علوم اقتصادية: ورقلة، 2013. ص. 3. [على الخط]. [2018-4-11]. متاح على الانترنت:

https://bu.univ.ouargla.dz/master/pdf/master_louazen_tarek.pdf

21- عزيزي، حنان. دور لوحة القيادة لقياس الفاعلية التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين توتة الوحدة التجارية. تقرت. مذكرة ماستر: علوم اقتصادية. ورقلة. 2014. ص. 3. [على الخط]. [2018-4-11]. متاح على الانترنت:

https://bu.univ-ouargla.dz/master/pdf/Azizi_Hanane.pdf

22- مقدم، وهيبة. لوحة القيادة مرآة المنظمة. رسالة ماجستير: علوم التسيير: مستغانم. 2006. ص. 122. [على الخط]. [2018-4-11]. متاح على الانترنت:

iefpedia.com/arab/wp-content/.

23- بوحديد، ليلي. دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية لشركة الاسمنت. أطروحة دكتوراه: علوم التسيير: باتنة. 2015. ص. 79. [على الخط]. [2018-4-11]. متاح على الانترنت:

theses.univ-batna.dz/index.php?option=com_docman

24- حميمد، حنيفة. التكوين أثناء الخدمة في المكتبات الجامعية ودوره في رفع مستوى الأداء: دراسة ميدانية بمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. ماستر: علم المكتبات والتوثيق: قسنطينة، 2013. ص. 20. [على الخط]. [2018-4-11]. متاح على الانترنت:

ww.univ-constantine2.dz/catbuc2/opac_css/index.php?lvl..

25- سليمان، فطوم. تقييم الأداء في المكتبات الجامعية من خلال الخدمات المباشرة: دراسة ميدانية بمكتبة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة محمد بوضياف. لمسيلة. ماستر علم المكتبات والمعلومات. 2010. ص. 46. .. [على الخط]. [9-4-2018]. متاح على الأنترنت:

www.univ.constantine2.dz/catbuc2/opac_css/index.php?lvl

26- ريغة، أحمد الصغير. تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن-دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية PMO. مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة. الجزائر. 2014. ص. ص. 54-55. [على الخط]. [9-4-2018]. متاح على الأنترنت:

www.univ.constantine2.dz/files/Theses/Gestion/Magistere/righa-ahmed.pdf

خامسا: المراجع باللغة الاجنبية

27- Gailard, Catherine. Tableau de bord a la bibliothèque de l'université de paris 6. [on -line] jour visité : 03-2018 disponible sur le lien souvint : <http://bbf.enssib .Fr/ consulter /bbf 1990-04-0302003>.

الملاحق

جامعة 8 ماي 1945



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

شعبة: علم المكتبات.

التخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات.

دليل مقابلة تحضيراً لإعداد مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر بعنوان :

نحو تطبيق لوحة القيادة في تقييم أداء العاملين بالمكتبات الجامعية

دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية – قائمة-

تحت إشراف:

- د.وديدة ماضي.

من إعداد الطالبتين:

- نجات محزوز .

- زينب بن مالة .

ملاحظة:

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الدليل المكون من مجموعة من الأسئلة، فالرجاء الإجابة عنها بكل شفافية حتى تكون النتائج صادقة وأعلموا أن المعلومات المقدمة لا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي، وفي الأخير تقبلوا شكرنا واحترامنا لتعاونكم معنا.

السنة الجامعية: 2018/2017

مصطلحات دليل المقابلة:

*القيادة: هي القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة وتنسيق جهودهم ليقدموا أفضل ما لديهم والقائد الإداري هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات من حوله لإنجاز أهداف محددة.

*القيادة الإدارية: هي قدرة المدير (المسؤول) على التأثير في الأفراد والجماعات بالمنظمة وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف معينة باستعمال التأثير الشخصي أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة.

*لوحة القيادة: هي تشخيص دائم في المنظمة يركز على إبراز وضعيتها بصفة منتظمة ودورية، حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالتسيير بواسطة نسب في جداول رقمية أو منحنيات أو رسوم بيانية، فلوحة القيادة موجزة ومعبرة، يستطيع من خلالها المسير تقديم تسلسل الأحداث، ويعيد فحص ومواجهة التوجهات وتصحيح القرارات.

*لوحة القيادة الاجتماعية: لوحة القيادة الاجتماعية هي أداة مساعدة على اتخاذ القرار و تعرض مجموعة من المعلومات المنظمة المتعلقة بالأفراد و الجماعات في المنظمة، وهو يشكل وثيقة هامة من نظام المعلومات.

*تقييم الأداء: هو نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة و يشتمل على مجموعة من القواعد العلمية التي وفقها تتم عملية تقييم الأداء سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل.

*المؤشرات: هو عبارة عن معلومات كمية تقيس كفاءة وفعالية جزء من عملية أو النظام بالنسبة لمعيار أو خطة أو هدف، محدد ومقبول في إطار استراتيجية المنظمة.

*الانحرافات: يتم استخراج معظمها من أنظمة المراقبة من اجل تحديد الأخطاء التي تحدث وتعيق عملية تحقيق الهدف الذي تم وضعه بالاعتماد على معايير محددة، وذلك من اجل التأكد من مطابقة الأهداف المسطرة مع النتائج المتحصل عليها.

البيانات الشخصية حول المبحوث:

الجنس: ذكر أنثى

السن:

40-31

50-41

نوع الوظيفة:.....

المستوى التعليمي:

ماجستير ليسانس

الأقدمية في العمل :

- من 5 إلى 10 سنوات

- من 11 إلى 15 سنة

- أكثر من 15 سنة

المحور الأول: نمط القيادة بالمكتبات جامعة قالمة:

1-هل لديك فكرة عن الأساليب الإدارية الحديثة في المكتبات ؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة بنعم ، ماهي الأساليب التي تعرفها؟

-إدارة المعرفة - تقييم الأداء

-إدارة الوقت -لوحة القيادة

-إدارة بالثقة - تمكين العاملين

الملاحق

.....أخرى أذكرها.....

.....

2- ما هو النمط الإداري المفضل لديك لإدارة شؤون المكتبة؟

الأسلوب البيروقراطي. - الأسلوب الأوتوقراطي.

الأسلوب الديمقراطي. - أخرى.....

3- هل توجد مشاركة للعاملين في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل؟

نعم لا

4- هل تقوم بتفويض السلطة لتأدية بعض المهام؟

نعم لا أحيانا

5- هل توجد ثقة بينك وبين العاملين؟

نعم

- إذا كانت الإجابة بلا. ماهي أسباب غياب هذه الثقة في نظرك؟

.....

.....

.....

6- هل تتفاعل مع العاملين وتستمع إلى أفكارهم؟

نعم لا أحيانا

7- هل تشجع العمل الجماعي والتعاون بين العاملين؟

نعم لا أحيانا

8- ما هو الأسلوب المفضل للتعامل مع العاملين؟

التشدد.

المرونة.

الوسطية.

9- هل يتم معاقبة العاملين على أخطائهم؟

نعم لا أحيانا

10- هل تملك قدرة التحسس بالمشكلات وتسعى لحلها بأسلوب جيد؟

نعم لا أحيانا

11- هل تعمل على تحقيق الأهداف بأفضل الطرق؟

نعم لا

12- ما هي الصفات القيادية الناجحة حسب رأيك؟

.....

.....

.....

المحور الثاني: لوحة القيادة كأداة لتقييم أداء المكتبات الجامعية؟

13- هل توجد وسائل خاصة بالمراقبة والتقييم داخل المكتبة؟

نعم لا

14- هل توجد أهداف واضحة تسعى المكتبة إلى تحقيقها؟

نعم لا

الملاحق

-إذا كانت الإجابة بنعم، فيما تتمثل هذه الأهداف؟

-تحسين الخدمات وأداء المكتبة.

-ضمان الجودة بالنسبة للمكتبة.

-تنشيط الموظفين بالمكتبة.

-تحقيق رضا المستفيدين.

15- هل يتم تقدير الأهداف ومقارنتها مع النتائج المتحصل عليها لتحديد الانحرافات عن الهدف؟

نعم لا

16- هل هناك معايير أداء محددة مسبقا من أجل تحقيق الأهداف المرجوة؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة بنعم، فيما تتمثل هذه المعايير؟

-على أساس السلوك -على أساس نتائج العمل

-على أساس الخبرة

17- كيف يتم ضبط هذه المعايير حسب رأيك؟

-جدول المراقبة -لوحة القيادة الاجتماعية لتقييم الموارد البشرية

-نماذج التقييم

18- من الأدوات المستخدمة في قياس الأداء ومراقبة التسيير في المكتبة نجد لوحة القيادة. هل لديك فكرة عن

هذه الأداة؟

نعم لا

الملاحق

-إذا كانت الإجابة بنعم، هل هي عبارة عن أداة مراقبة وتقييم بالنسبة:

-التوظيف -التكوين

-الترقية -الغيابات

19-تستعمل هذه اللوحة من طرف :

-المدير -رئيس المصلحة

-مسئول الموارد البشرية

20-هل تعمل لوحة القيادة على اكتشاف الأخطاء قبل حدوثها؟

نعم لا أحيانا

21-مكانة لوحة القيادة ضمن حركة التسيير في المكتبة؟

ممتاز جيد متوسط

المحور الثالث: تقييم الأداء لدى العاملين من خلال لوحة القيادة بالمكتبات الجامعية:

22-حسب رأيكم هل تقييم الأداء مهم على مستوى المكتبة ؟

مهم جدا مهم متوسط الأهمية

23-أي من مصادر المعلومات التالية تعتمد عليها في تقييمك لأداء العاملين ؟

الرجوع إلى الملف الإداري للعامل

مقابلة العامل

نموذج التقييم لفترات سابقة

24-هل تفضل أن تجري عملية التقييم بصفة مستمرة أثناء أداء العاملين لمهامهم؟

نعم لا

25- ماهي دورية التقييم المفضلة لديكم ؟

ثلاثية سداسية سنوية

26- ماهي جوانب الاستفادة من نتائج التقييم ؟

- تحسيس العاملين بمسئولياتهم تجاه العمل
- تمكين العاملين من فرصة استدراك أخطائهم قبل اتخاذ قرار بحقهم
- زيادة دافعية العاملين للعمل

27- هل يساعد مؤشر التوظيف في وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة لظبط عملية التقييم ؟

نعم لا

28- هل معدل الغياب يساعد في زيادة فاعلية عملية التقييم ؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم ، ماهي أوجه الاستفادة من هذا المؤشر في عملية التقييم :

- تحقيق المساواة بين العاملين
- توزيع المهام والمسؤوليات
- إجراء العقوبات

29- ماهي الآثار المترتبة عن نتائج تقييم أداء العاملين :

- آثار لها جانب عقابي وتأديبي
- آثار لها جانب تدريبي وتنموي
- آثار لها جانب إرشادي توجيهي

وشكرا

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة

إن العصر الذي نعيشه اليوم والتغيرات الجذرية في الأوضاع والأساليب في المكتبات ومراكز المعلومات جعلنا نهتم بهذه الأخيرة ونحاول قدر المستطاع لنهوض بها وبخدماتها وذلك من خلال استخدام أساليب حديثة وأدوات في عملية التقييم بالمكتبات الجامعية.

وإنطافاً من هنا جاءت دراستنا هذه للتعرف على مدى استعداد مكتبات جامعة 8 ماي 1945-قائمة- لتطبيق لوحة القيادة في تقييم أداء العاملين ورفع مستوى كفاءتهم، وإظهار أهميتها للمسؤولين بالمكتبات الجامعية وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي. أما في جمع البيانات فقد لجأنا إلى المقابلة كأداة رئيسية مع الاعتماد على الأسلوب الإحصائي في تحليل البيانات من خلال الأجوبة التي قدمها مجتمع الدراسة.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها نجد أن مكتبات جامعة 8 ماي 1945 -قائمة- تستخدم الأساليب التقليدية في تقييم أداء العاملين بالرغم من معرفتهم لمختلف الأساليب الحديثة في المراقبة والتسيير.

الكلمات المفتاحية:

القيادة الإدارية- لوحة القيادة - تقييم أداء العاملين- المكتبات الجامعية-