

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 - قالمة-

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



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم مكتبات تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية

تحت عنوان:

واقع الثقافة التنظيمية بالمكتبات الجامعية:

دراسة ميدانية بالمكتبات المركزية لجامعات قالمة-عنابة-أم البواقي

إشراف الأستاذة:

وديعة ماضي

إعداد الطالبين :

إيمان غجاتي

أحلام عيساوي

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
مناقشاً	جامعة 8 ماي 1945-قالمة-	أستاذ محاضر	د.محمد الزين عيواز
مشرفاً ومقرراً	جامعة 8 ماي 1945-قالمة-	أستاذة مساعدة	أ. وديعة ماضي
رئيساً	جامعة 8 ماي 1945-قالمة-	أستاذ مساعد	أ. وليد لحول

السنة الجامعية 2016-2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
بَدَأَ خَلْقَ الْإِنسَانِ
مِنْ طِينٍ مَسْكُونٍ
إِذْ أَمَرْنَا الْمَلَائِكَةَ
سُجُودًا لِلَّذِي
بَدَأَهُمْ فَقَالَ لَا
يَسْبِقُكَ إِلَّا الْوَجْهُ
الْحَقُّ وَالَّذِي
يَعْلَمُ الْغُيُوبَ
قَالَ يَا أَيُّهَا
الَّذِينَ آمَنُوا سُبِّحْ
لِلَّهِ مَا فِي السَّمَاوَاتِ
وَمَا فِي الْأَرْضِ
وَمَا يَشْعُرُ مِنْ
شَيْءٍ إِلَّا عِنْدَ
عِلْمِهِ لَئِنْ
رَأَيْتَهُمْ
يَسْتَكْبِرُونَ
عَنْ آيَاتِهِ
وَقَدْ عَلَّمَهُ
كُلَّ شَيْءٍ
وَقَدْ عَلَّمَهُ
كُلَّ شَيْءٍ
وَقَدْ عَلَّمَهُ
كُلَّ شَيْءٍ

اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام على خاتم النبيين محمد الأمين وعلى صحبه أجمعين
لكل بداية نهاية ، وأجل نهاية أن يختمها الإنسان بنور العلم والمعرفة
ببصمة صغيرة، وقطرة ندية تضاف إلى محيط العلم الواسع
فقبل أن النجاح هو أروع ما في الوجود وأجل هدية إلى الأعماء لهذا
أهدي عطارة جهدي إلى:

أمي الحبيبة التي حملتني وهنا على وهنا وأرضعتني عطفها وحنانها.
إلى الذي علمني أن أذوب في عمق الحياة لأتحدي الزمن وعلمني الصبر

وشجعني على تحمل مصاعب الدراسة طوال حياتي أبي العزيز

إلى إخوتي، ياسر . بلال ، أنور

إلى أخواتي و ابنائهم كل من : سهام "تقوى، ريان يوسف امانى "

أسيا، "هيام ،راما، أحمد إياد" وزوجة أخي بلال العزيزة "وفاء"،

إلى كتكوت قلبي "لوجين "

إلى كافة أقربائي كبيرا وصغيرا كل واحد باسمه ومقامه في قلبي ودربي

و إلى رفيقتي في دربي : "ايمان "



الهداء

الحمد لله الذي تتم به الصالحات واللهم صلي على سيدنا محمد صلاة تخرجنا من ظلمات الحمد لله الذي تتم به الصالحات واللهم صلي على سيدنا محمد صلاة تخرجنا من ظلمات الوهم وتكرمنا بنور الفهم.

الشكر لله عز وجل على توفيقه لي في اتمام هذا العمل ...

إلى قرت العين إلى من وضعت الجنة تحت قدميها إلى التي حرمت نفسها واعطتني ومن نبع حنانها سقتني إلى من وهبتني الحياة والحب والحنان ربتي بلطف وعلمتني كلمة الشرف والحياة إلى تلك المرأة العظيمة صديقتي وحيبتي

أمي الحنوننة

إلى أعظم الرجال صبورا ورمز الحب والعطاء إلى الذي تعب كثيرا من أجل راحتني وأفنى حياته من أجل تعليمي إلى

ذلك الرجل الكريم وحيبي

والدي العزيز

إلى من جمعنتي معهم ظلمة الرحم إلى من يعيشوا في ظل وجودهم أمني إخوتي

"منير"، "بلال"، "حمدي"

إلى زوجة أخيمنير "وحيدة"

إلى كل الاصدقاء و الأقارب و الأحباب

إلى الأستاذة المشرفة علينا "ماضي وديعة" التي لم تبخل علينا بنصائحها القيمة

إلى كل موظفي المكتبة المركزية بجامعة قالمة 08 ماي 1945

إلى إجمال وردة في بستان حديقتي التي لا تبذل وتبقي وردة في كل عام صديقتي الغالية "أحلام"

إلى كل طلبة سنة ثانية ماستر تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية دفعة 2017 .

إلى كل من في قلبي ونسيه قلبي، إلى كل من يعرفني.



الشكر والتقدير



الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على مبعوث رحمة العالمين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

عملا بقوله تعالى "وإذا تأذن ربك لآن شكرتم لأزيدنكم".

نشكر الله على نعمه التي لا تعد ولا تحصى ومنه توفيقه تعالى على إتمام هذا العمل

نتقدم بجزيل الشكر والإمتنان وخالص العرفان والتقدير إلى الأستاذة المؤطرة "ماضي وديعة" التي شرفتنا بقبولها الإشراف على هذه المذكرة وعلى دعمها وتوجيهاتها القيمة، فجزاه الله خيرا وفقها في إتمام رسالتها (رسالة الدكتوراه)

كما يسرنا أن نوجه أسمى آيات التقدير والعرفان إلى أساتذتنا الكرام على إرشاداتهم وآرائهم

كما نتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى العاملين بالمكتبة الجامعية لجامعة 8 ماي 1945 قائمة ونخص بالذكر العاملين بالمكتبة المركزية

كما لا ننسى أن نتقدم بأرقى وأثمن عبارات الشكر والعرفان إلى السيدة ّ "بن عصمان كريمة" مسؤولة مكتبة كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض والكون على كل المساعدات التي قدمتها لنا طيلة إعدادنا لمذكرة التخرج

إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد



قائمة المحتويات

قائمة المحتويات:

إهداء.	
شكر وتقدير.	
قائمة المحتويات.	
كشاف الجداول.	
كشاف الأشكال.	
المقدمة العامة.....	ص (أ-ي)

الفصل الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.

تمهيد.....	ص3
1.1. تعريف الثقافة التنظيمية.....	ص4-6
2.1. مراحل تطور الثقافة التنظيمية.....	ص6-8
3.1. أهمية الثقافة التنظيمية.....	ص8-10
4.1. وظائف الثقافة التنظيمية.....	ص10-11
5.1. أنواع الثقافة التنظيمية.....	ص11-13
6.1. العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية.....	ص13-14
خلاصة الفصل.....	ص15

الفصل الثاني: مقومات الثقافة التنظيمية.

تمهيد.....	ص17
1.2. خصائص الثقافة التنظيمية.....	ص18-19
2.2. عناصر الثقافة التنظيمية.....	ص20-21
3.2. القيم المكونة لثقافة التنظيمية.....	ص21-24

4.2. مستويات الثقافة التنظيمية.....	24-25
5.3. أبعاد الثقافة التنظيمية.....	25-26
6.2. تغيير ثقافة المنظمة.....	26-29
خلاصة الفصل.....	30

الفصل الثالث: أساسيات المكتبات الجامعية.

تمهيد.....	32
1.3. تعريف المكتبات الجامعية.....	33-34
2.3. أهمية المكتبات الجامعية.....	34
3.3. أهداف المكتبات الجامعية.....	34-37
4.3. أنواع المكتبات الجامعية.....	37-38
5.3. خدمات المكتبات الجامعية.....	38-39
6.3. الإدارة العلمية في المكتبات الجامعية.....	39-42
خلاصة الفصل.....	43

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد.....	46
1.4. التذكير بأهم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.....	47
2.4. حدود الدراسة.....	47-52
3.4. المجتمع الكلي للدراسة.....	52
4.4. عينة الدراسة.....	53
5.4. التذكير بمنهج الدراسة.....	53
6.4. أدوات جمع البيانات.....	53-54
7.4. أساليب التحليل الإحصائي للبيانات.....	55-56

8.4. ثبات أداة الدراسة.....	ص56
9.4. تحليل البيانات الإحصائية.....	ص73-56
10.4. إختبار الفرضيات.....	ص74-73
11.4. النتائج العامة للدراسة.....	ص75-74
12.4. الإقتراحات.....	ص77-76
خلاصة الفصل.....	ص78
الخاتمة.....	ص80
القائمة البيليوغرافية.....	ص91-82
الملاحق.	
ملخص الدراسة.	

كشف الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
52	المجتمع الأصلي للدراسة موزع حسب الجامعات	01
55-54	تفصيل استمارة الاستبيان الدراسة	02
55	درجات مقياس ليكرت	03
56	قيمة معامل الثبات ألفا كرو نباخ (Cronbach Alpha) لمتغيرات الاستبيان	04
57-56	توزيع أفراد العينة وفقا للجنس	05
57	توزيع أفراد العينة وفقا للسن	06
58	الرتبة المهنية لعينة الدراسة	07
59	توزيع أفراد العينة وفقا لسنوات الخبرة	08
60	يمثل مؤشر المشاركة في اتخاذ القرارات	09
61	يوضح مشاركة العاملين في حل المشاكل	10
61	يمثل مؤشر العمل الجماعي لدى أفراد العينة	11
62	يوضح صلاحيات العاملين في حرية التصرف دون رجوع إلى الإدارة العليا	12
62	يمثل مؤشر الابداع و الابتكار لدى أفراد العينة	13
63	يوضح مساندة العاملين بمقابل مادي لطرح أفكار جديدة في العمل	14
63	يوضح مؤشر احترام الوقت و الانضباط في العمل	15
64	يبين اقتداء العاملين بسلوكيات رؤسائهم	16
64	يمثل مؤشر البحث عن الأداء المتميز	17
65	يبين أشكال التحفيز الممنوحة للعاملين داخل المكتبة	18
67-65	يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للعناصر المؤثرة في الثقافة التنظيمية	19
70-69	يمثل المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للقيم المكونة للثقافة التنظيمية.	20

بھ كشاف الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	مراحل تطور الثقافة التنظيمية	01
11	وظائف الثقافة التنظيمية.	02
13	أنواع الثقافة التنظيمية	03
14	العوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية	04
21	عناصر الثقافة التنظيمية	05

المقدمة العامة

تعد المكتبات الجامعية الركيزة الأساسية من ركائز التعليم في الجامعة، لما لها من مساهمة في تحقيق أهداف الجامعة في العملية التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع كونها أضحت من المقومات الأساسية في تقييم الجامعات.

ونحن نعلم أنه هناك العديد من الآليات التي تساهم في نجاح المكتبة وتأدية رسالتها ومن بين هذه الآليات نجد الثقافة التنظيمية لفريق العمل بالمكتبة، لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية، وسلوك الأفراد العاملين فيها، والتي ستنعكس على كفاءة القرارات الإدارية، فنظراً لأنّ سلوك الإنسان نابع من هذه الثقافة، ودائماً نقول أنه إذا كان السلوك نابع من الفرد فمن السهل تعديله، أما إذا كان نابع من الثقافة فمن الصعب تعديله.

ونظراً لأهمية موضوع الثقافة التنظيمية، فقد أصبحت تشكل مجالاً حيويًا متزايد الإهتمام للدراسة في مجال المكتبات، كونها أضحت من المحددات الرئيسية لنجاح المكتبات أو فشلها، حيث أنّ السلوكيات والقيم والمعتقدات السائدة داخل المكتبات تدفع أعضائها إلى الالتزام بالعمل الجاد، الابتكار، المشاركة في إتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تحسين الأداء وتحقيق أهداف المكتبة.

وسيتم التركيز في هذه الدراسة على واقع الثقافة التنظيمية في المكتبات الجامعية.

أولاً: أهمية الموضوع.

تكمن أهمية هذه الدراسة في ربط موضوع الثقافة التنظيمية ودراسته بالمكتبات الجامعية، التي تعدّ الشريان الحيوي الذي يغذي الباحثين والدارسين في المجتمع الجامعي بشتى مصادر المعلومات، لإنجاز البحوث العلمية، لذا نسعى من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية داخل المكتبات الجامعية من خلال الكشف عن الثقافة التنظيمية السائدة بها من جهة وتحديد أهم العناصر المؤثرة فيها من جهة أخرى، ومعرفة مستوى الثقافة التنظيمية السائدة داخل هذه المكتبات الجامعية.

وعليه فإن هذه الدراسة ستفيد إدارات جامعات كل من قلمة، عنابة وأم البواقي، ومديري هذه المكتبات في وضع إستراتيجيات تهدف إلى بناء ثقافة تنظيمية في المكتبات المقصودة، بالإضافة إلى إثراء الأدب المنشور بدراسات حول موضوع واقع الثقافة التنظيمية بالمكتبات الجامعية، وخاصة أنّ هناك عدداً قليلاً جداً من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في مجال المكتبات والمعلومات.

ثانيا: أسباب إختيار الموضوع:

لم تكن طريقة إختيارنا للموضوع عن طريق الصدفة أو العشوائية أو مجرد حتمية أو وجوب دراسة فقط، لقد كان وراء هذا الإختيار أسباب ودوافع شجعتنا لدراسة هذا الموضوع والتي تتمثل فيما يلي:

أ. أسباب موضوعية:

1- قلة الدراسات بالنسبة لموضوع الثقافة التنظيمية في بيئة المكتبات.

2- تحسيس العاملين بالمكتبات الجامعية بأهمية الثقافة التنظيمية وآثارها الإيجابية على العمل المكتبي.

ب. أسباب ذاتية:

1- الرغبة الشخصية في معالجة هذا الموضوع.

2- من بين الأسباب أيضا الواقع الذي تعيشه المكتبات الجامعية من تدني مستوى الخدمات، السلوك والتصرفات بعض العاملين بالمكتبات الجامعية.

ثالثا: أهداف الدراسة:

لكل عمل أبحاث نقوم به هدف نسعى للوصول إلى تحقيقه والحصول على نتيجة قد تكون نهائية وقد تكشف لنا عن أعمال، وبالتالي تكون بداية لأعمال أخرى وهذا العمل له أهدافه التي نسعى إلى تحقيقها نظريا، ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها.

فهذه الدراسة كغيرها من الدراسات تسع لمحاولة التقرب من واقع الثقافة التنظيمية في المكتبات الجامعية الجزائرية، وذلك من خلال الكشف عن الثقافة التنظيمية السائدة بها من جهة، وإبراز تأثيراتها على المكتبة ككل من جهة أخرى.

ويمكن تحديد أهداف هذه الدراسة في النقاط التالية:

1- معرفة واقع الثقافة التنظيمية السائدة بمكتباتنا الجامعية.

2- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية بالمكتبات الجامعية محل الدراسة.

3- معرفة أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمكتبات الجامعية.

4- رغبتنا في التوصل إلى نتائج تقدم إضافة جديدة في مجال إدارة المؤسسات الوثائقية بصفة عامة والمكتبات الجامعية بصفة خاصة.

5- تقديم بعض الاقتراحات في ضوء النتائج المتوصل إليها بما يساعد على بناء ثقافة تنظيمية التي تضمن التطور والرقي لمكتباتنا الجامعية.

رابعاً: إشكالية الدراسة:

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في تشكيل سلوكيات وممارسات العاملين داخل المكتبة، حيث تقع المكتبات الجامعية تحت تأثير التركيبة الاجتماعية السائدة بها، وتتلون بأفكار ومعتقدات، وكذلك القيم السائدة في المجتمع ومن ثم تتحدد مطلقاتها وأساليبها في العمل فتتأثر فعاليتها وإنجازاتها، كما يصدر عن العاملين تصرفات في الواقع هي إفراز لنتاج للبيئة الاجتماعية والثقافية التي جاء منها هؤلاء العاملين، وتعتبر المكتبة نظام ثقافي فرعي يتأثر بالثقافة والمعتقدات السائدة، وبالتالي تؤثر على سلوك وأداء المورد البشري داخل المكتبة.

وعليه نطرح الاشكال التالي: ما هو واقع الثقافة التنظيمية في المكتبات الجامعية الجزائرية؟

خامساً: تساؤلات الدراسة

من بين التساؤلات التي استدعت إشكالية البحث طرحها ما يلي:

- 1- ماهو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بالمكتبات الجامعية محل الدراسة؟
- 2- ماهي أهم العناصر المؤثرة في الثقافة التنظيمية بالمكتبات الجامعية؟
- 3- إلى أي مدى تتوفر مكتباتنا الجامعية على القيم المكونة للثقافة التنظيمية؟

سادساً: فرضيات الدراسة.

تسعى هذه الدراسة إلى إختبار الفرضيات التالية:

- 1- مستوى الثقافة التنظيمية بالمكتبات الجامعية محل الدراسة ضعيف.
- 2- القيم التنظيمية هي من أهم العناصر المؤثرة في الثقافة التنظيمية.
- 3- تتوفر مكتباتنا على بعض القيم المكونة للثقافة التنظيمية.

سابعاً: منهج البحث:

المنهج العلمي أسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة، فالمنهج بمثابة الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد التي تهيمن على سير العقل، وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معينة¹. بالنسبة للمنهج المتبع لإنجاز هذا البحث هو المنهج الوصفي الذي يقوم على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات، من أجل التعرف على الظاهرة أو

¹ - الرشيدى، بشير صالح. منهج البحث التربوي: رؤية تطبيقية مبسطة. القاهرة: دار الكتب الحديث، 2000، ص. 22.

الحدث من حيث المحتوى والمضمون، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره.¹ وبشكل عام، يعرف المنهج الوصفي "بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على من خلال أشكال كمية معبرة يمكن تفسيرها"². كما أنّ المنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفياً بوصفها وبيان خصائصها، وتصوير النتائج المتوصل إليها كمياً بإعطائها وصفاً رقمياً من خلال أرقام وجدول توضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

ثامنا: الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية، وقد إختارنا أن نعتمد على بعض منها والتي تفيدنا في موضوعنا بحثنا وهي كالتالي:

*الدراسة الأولى: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية: دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقاً"³، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم النفس والتنظيم، إعداد الطالبة صحراوي وافية. 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الثقافة التنظيمية من خلال الكشف عن أنساق القيم التنظيمية السائدة ومقارنتها ببعضها البعض، وربط القيم التنظيمية بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية، من خلال طرح التساؤل الرئيسي: هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية؟

وقد طرحت الدراسة مجموعة من التساؤلات نذكرها على النحو التالي:

- 1- ماهي القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية لدى إطارات الجامعة الجزائرية.
- 2- هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وأبعادها والولاء التنظيمي لدى إطارات الجامعة الجزائرية.
- 3- هل توجد علاقة عكسية بين الثقافة التنظيمية وأبعادها والضغط المهني لدى إطارات الجامعة الجزائرية.

¹- رحبي، مصطفى عليان، غنيم، محمد عثمان. مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق. عمان: داء صفاء للنشر والتوزيع، 2000. ص.43.

²- عبيدات، محمد وآخرون. منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات. عمان: دار وائل للنشر، 1990. ص.46.

³- صحراوي، وافية. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية: دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقاً. أطروحة دكتوراه: علم النفس والتنظيم، جامعة الجزائر. 2013.

المقدمة العامة

أما عن الفرضيات فكانت كالتالي:

- 1- تتمثل القيم التنظيمية السائدة في قيمة العدل، وقيمة المكافأة، قيمة فرق العمل وهي تحتل المراتب الأولى في سلم ترتيب القيم التنظيمية لدى إدارات الجامعة الجزائرية.
 - 2- لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى إدارات الجامعة الجزائرية.
 - 3- توجد علاقة عكسية بين الضغوط المهني وفعالية الذات والولاء التنظيمي لدى إدارات الجامعة الجزائرية.
- وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- 1- تترك القيم التنظيمية آثارها في إدارة المنظمات، فالقيم الخاصة بالقوة والصّفوة والمكافأة تؤثر في الأداء وممارسات أفراد التنظيم في حين أن القيم الخاصة بالفاعلية والكفاءة والإقتصاد تؤثر في أداء المهام والواجبات، بينما تؤثر القيم الخاصة بالعدالة وفرق العمل والنظام في سلوك الأفراد وعلاقاتهم الإنسانية داخل المنظمة.
- 2- كما تشير نتائج الدراسة أيضا إلى أن ترتيب مجموع القيم التنظيمية للجامعة الجزائرية قد يعكس أهداف وإهتمامات وحاجات الأطر التي تعكس هذا النظام الثقافي والاجتماعي المنتمي إليه، وإذا كانت القيم جوهر التنشئة فإنها لا محالة تؤثر في سلوك أعضائها.

3- الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية تكشف لنا عن ضعفها فهي غير قادرة على التكيف مع المحيط في ظل التحول المتسارع ودائم الإستجابة للتغير، حيث أنّ غياب ثقافة تنظيمية فعّالة للجامعة الجزائرية قد يعتبر من أسباب التي أدت إلى سلوكيات اللامبالاة والتذمر، وأصحبت الجامعة لا تسير وفق معايير وقيم الفاعلية التنظيمية، مما جعل أعضائها يشعرون في كثير من الأحيان بالإحباط والعجز وتناقص في الولاء لهذه المؤسسة.

*الدراسة الثانية: دراسة لمشنان بركة بعنوان: "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة الحاج لخضر"¹، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام LMD في علوم التسيير، باتنة. 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى عرض ومناقشة المفاهيم وأفكار المرتبطة بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، والثقافة التنظيمية والدور الذي تلعبه في تطبيقها، والإستدلال بمدى إيجابية الثقافة الحالية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولشخيص وتقييم الثقافة التنظيمية تم الإعتماد في هذه الدراسة على إستخدام أداة التقييم

¹-مشنان، بركة. دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة الحاج لخضر. أطروحة دكتوراه: علوم التسيير، جامعة باتنة. 2016.

المقدمة العامة

OCAL* لمعرفة نوع الثقافة التنظيمية السائدة والمرغوبة مستقبلاً، وتحديد الفجوة بينهما لإتخاذ الإجراءات اللازمة للتغيير، بحيث تنسجم القيم السائدة فيها مع بيئة إدارة الجودة الشاملة، وقد كان التساؤل الرئيسي في هذه الأطروحة حول: مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بفعالية في مؤسسات التعليم العالي؟ ونجد من تساؤلات الدراسة ما يلي:

- 1- هل الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة باتنة ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
- 2- ما مدى ممارسة مسؤولي الإدارة للقيم التنظيمية بجامعة باتنة للمساهمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 3- هل توجد معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة باتنة في ظلّ الثقافة التنظيمية السائدة؟
أما بالنسبة للفرضيات فكانت كالتالي:

- 1- إن الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة باتنة ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 > a$ بين درجة ممارسة القيم التنظيمية ومدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بجامعة باتنة.
- 3- لا توجد معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظلّ الثقافة التنظيمية السائدة بين آراء أفراد عينة الدراسة تعزي للمتغيرات الشخصية: "السن، سنوات الخبرة".
ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة نجد ما يلي:

- 1- تختلف كل كلية ومعهد في الجامعة في ثقافتهم السائدة فقد لوحظ أنّ التخصصات العلمية في الجامعة يسودها نوع من الإستقرار في العمل مع وجود حركية في التخصصات الأدبية والإنسانية وسبب ذلك هو تعداد الطلبة فيها.
- 2- عدم توفير القيم والمعتقدات التي تتصف بها الثقافة الإبداعية إلّا في بعض الكليات فنثقافتها لا تمتاز بالديناميكية وتقديم أفكار جديدة ومبدعة ولا تركز على إكتساب الموارد الجديدة أو مواجهة التحديات والمخاطرة.
- 3- أنّ الثقافة التنظيمية السائدة ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة محل الدراسة، من حيث تقييم وتشخيص الثقافة السائدة الحالية، أما الثقافة المرغوبة مستقبلاً هي ثقافة المجموعة، بإعتبارها ثقافة تسعى إلى أن يكون المناخ التنظيمي الجامعي يسوده تكامل الجهود وتنمية المشاركة والإرتباط، والشعور بأن أهداف المنظمة لن تتحقق إلّا بتظافر جهود العاملين.

OCLA: (The Organizational Culture Assessment Instrument) هي أداة لتقييم الثقافة التنظيمية وضعها Kim cameron وRobert Quinn، تستخدم للتحقق من صحة ثقافة المنظمة.

المقدمة العامة

*الدراسة الثالثة: هدى، جواد محمد بدر. "واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم"¹، رسالة ماجستير: إدارة الأعمال، جامعة الخليل بغزة، 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات المعاصرة حيث تتسلح هذه المؤسسات بثقافة تنظيمية إيجابية ودرجة عالية من المرونة حتى يمكنها تحقيق وحلق البيئة المرغوبة في العمليات والجودة وعناصر التكلفة وحلق بيئة إيجابية مشجعة، وتقديم المزيد من الخدمات والحلول الابتكارية لمشكلات عملائها، وحتى تتحقق الفعالية التنظيمية لابد أن تتحمل المؤسسة ثقافة متناغمة مع إستراتيجياتها، لذا جاءت هذه الدراسة لتبحث في الثقافة التنظيمية السائدة لدى البلديات بإعتبارها من المؤسسات الحيوية والهامة وتأثير تلك الثقافة في فاعلية أنشطة بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، بحيث تسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي: ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم.

طرحت الدراسة العديد من تساؤلات نذكرها على النحو التالي:

- 1- ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من حيث بعد الفلسفة؟
 - 2- ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من حيث بعد القيم؟
 - 3- ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من حيث بعد المعتقدات؟
- وسعت الباحثة من خلال الدراسة إلى إختبار الفرضيات التالية:

- 1- الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($a \leq 0.05$) في أداء الباحثين حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم (بأبعادها المختلفة) تعزى إلى متغيرات: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل، تصنيف البلدية.
- 2- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($a \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم (بأبعادها المختلفة) من جهة، والفاعلية التنظيمية الداخلية لهذه البلديات من جهة أخرى.

وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها:

¹ - هدى، جواد محمد بدر. واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، رسالة ماجستير: إدارة الأعمال، جامعة الخليل، غزة، 2011. على الخط

المباشر:

https://1.facebook.com/1.php?u=https%3A%2F%2Farchive.org%2Fdownload%2FThesesDZTha9afatandimiya%2FThesesDZ_tha9afatandimiya.rar&h=ATMtenpBph_vaEPiByWez8WgR7_nWo_otbyZSSQcDWC0XfcKToEVDrwsLHI0u4cW6XVuuuse7bTyDpJxJf9U9hIKP4VmlT9eYcJEX46HHBk0uaO2yBDUMkdLpWv0wlIqKtvK3k3cJEPu...تمت الزيارة بتاريخ: [2017-12-14].

1- أن الثقافة التنظيمية في بدايات محافظي الخليل وبيت لحم متوسطة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3,35) والانحراف المعياري (0,76).

2- أن الفعالية التنظيمية لمحافظة الخليل وبيت لحم كانت متوسطة حيث أن المتوسط الحسابي كان (3,63) والانحراف المعياري (0,73).

3- أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية بمحاورها الفلسفة، القيم، المعتقدات، الأعراف، الطقوس، التوقعات، الرموز والأساطير) والفاعلية التنظيمية (الداخلية والخارجية للبلديات المبحوثة).

***الدراسة الرابعة:** الخلايلة، إيمان عبد الرحيم، الممشري، عمر أحمد. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيه¹. مجلة العلوم الإدارية. المجلد 42. العدد 1، 2005. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن، من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

1- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها؟

2- ما درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن؟

3- هل يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن؟

وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

1- مستوى الثقافة التنظيمية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة العاملين فيها كان متوسطاً، وبمتوسط حسابي مقداره 2,80، وانحراف معياري مقداره 0,60، وقد تعزى هذه النتيجة إلى كان مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي دخلت عالم المكتبات الجامعية.

2- درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن كانت متوسطة، وبمتوسط حسابي مقداره 2,74، وانحراف معياري بلغ 0,59، يمكن أن نفسر هذه النتيجة في ضوء مجموعة من العوامل نذكر من بينها:

¹- الخلايلة، إيمان عبد الرحيم، الممشري، عمر أحمد. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيه¹. مجلة العلوم الإدارية. مج. 42. ع. 1، 2005. على الخط المباشر:

<http://platform.almanhal.com/Article/Preview.aspx?ID=55060>. تمت الزيارة بتاريخ: [2017-05-25].

المقدمة العامة

3-ضعف تبني إدارات المكتبات الجامعية لمفهوم الجودة الشاملة كأحد المفاهيم الحديثة، إذ تقع مسؤولية الجودة بالدرجة الأولى على عاتق الإدارة العليا، لكون المديرين في المستويات الإدارية العليا هم الذين يضعون السياسة العامة للمكتبة ويتخذون القرارات الإستراتيجية.

4-عدم توفر الكفاءات المؤهلة والمدرية في مجال الجودة الشاملة في المكتبات محل الدراسة، ووجود أفراد غير مؤهلين وغير متخصصين يتولون مناصب إدارية هامة على المستويات الإدارية العليا والوسطى فيها.

5-عدم توافر الميزانيات اللازمة لتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة في هذه المكتبات خاصة، إضافة على عدم وجود معايير دقيقة تخص العمليات الإدارية والفنية في المكتبات.

*الدراسة الخامسة:

-Michelle L,et all. Organizational Cultures of Libraires as a Strategic Resource, School of Information Studies¹. Syracuse University.Vol53.N°1. 2004.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية، باعتبارها مورد إستراتيجي له قيمة في ضمان وإستمرار المنظمة، من خلال مجموعة من خصائص الثقافة التنظيمية القائمة على المعلومات التي تؤدي إلى زيادة العتب وأن روح التعاون والعمل الجماعي، والفعالية التنظيمية، ومعرفة الفائدة من إستخدام الثقافة التنظيمية كأداة إستراتيجية لجذب الموظفين وخلق تقييمات من قبل المسؤولين.

وأبرزت هذه الدراسة أنّ لخصائص الثقافة التنظيمية تنمو وتنجح في المكتبات، وذلك من خلال توفير قادة للمكتبات الحالية والمستقبلية مع التوجه من أجل تحقيق نجاح شخصي وتنظيمي.

*الدراسة السادسة:

-Adangnito, Christiane. Culture organisationnelle supervision abusive².

Maitrise : relation industrielles.université de Mantréal, 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تحديد السوابق التنظيمية للإشراف البيئي، وذلك من خلال وجود علاقة كبيرة بين الثقافة التنظيمية والإشراف البيئي، حيث أظهرت النتائج أنّ الثقافة التنظيمية ترتبط بشكل إيجابي بالإشراف البيئي على عكس ثقافة العلاقات الإجتماعية التي بدورها تؤثر سلبا على هذا الإشراف، بحيث يكون مرتبط بسوء المعاملة وخصائص الموظفين داخل المنظمة.

¹- Michelle L, et All. Stanton. Organizational Cultures of Libraires as a Strategic Resource, School of Information Studies. Syracuse University.Vol53.N°1. 2004. en ligne :<http://surface.syr.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1097&context=istpub>. Date de consultation : [25-05-2017].

²- Adangnito, Christian. Culture organisationnelle supervision abusive. Maitrise : relation industrielle, université de Montréal, 2013. en ligne : https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/10734/Adangnito_Christine_2013_memoire.pdf?sequence=4&isAllowed=y. date de consultation : [25-05-2017].

تاسعا: مصطلحات الدراسة:

• الثقافة التنظيمية:

هي عبارة عن: " مجموعة مشتركة من المعتقدات والقيم غير الرسمية والمدرجات التي تشكل إنطباعات، وترسخ إتجاهات، و يترتب عليها سلوكيات تشكل القواعد الأساسية لأداء العاملين في المنظمات وفق أسس الفاعلية والكفاءة، كعناصر لتدعيم الأداء الجيد"¹.

• المكتبات الجامعية:

"هي المكتبة أو النظام المكتبي الذي يؤسس ويدار من قبل الجامعة لتلبية الحاجات المعلوماتية للطلبة وأعضاء هيئة التدريس والكليات والأقسام الأكاديمية، وأيضا حاجات المنهاج الدراسي والبحث العلمي، ولذلك فإن وظيفة المكتبة الجامعية تتمثل في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع"².

عاشرا: هيكل البحث:

تم تقسيم هذا البحث إلى أربعة فصول، تمحورت الفصول الثلاثة الأولى حول الجوانب النظرية المختلفة للموضوع المعالج، في حين خصص الفصل الرابع للدراسة الميدانية، وتجدد الإشارة إليه أنّ جميع الفصول المكوّنة للبحث قد خصّصت بتمهيد وخلاصة.

مقدمة عامة: والتي خصصت لتقديم الموضوع ومختلف الجوانب المتعلقة بإشكالية الدراسة وفرضياتها وتساؤلاتها وأهميتها. أما الفصل الأول: عالجنا فيه ماهية الثقافة التنظيمية، بداية بالتعريف بها ثم التعرف على مختلف مراحل تطورها، تبيان أهميتها، أنواع، وظائفها وأخيرا أهم العوامل المحافظة عليها. في حين عالج الفصل الثاني أساسيات الثقافة التنظيمية، حيث تطرقنا فيه إلى خصائص الثقافة التنظيمية، العناصر المؤثرة فيها، بالإضافة إلى التعرف على مختلف القيم المكوّنة لها، مستوياتها، أبعادها وتغير الثقافة التنظيمية. والفصل الثالث خصصناه للحديث عن المكتبات الجامعية، إنطلاقا من التعريف بها، تبيان أهميتها، أهدافها، أنواعها، خدماتها وأخيرا الإدارة العلمية للمكتبات الجامعية.

أما الفصل الرابع والأخير: فخصّصناه للدراسة الميدانية حيث تضمن التذكير بأهم الإجراءات المنهجية للدراسة، عرض البيانات وتحليلها، أهم نتائج الدراسة وفي الأخير إقتراحات. خلص البحث إلى خاتمة كانت حوصله لموضوع واقع الثقافة التنظيمية بالمكتبات الجامعية.

¹-الخاليلة، إيمان عبد الرحيم، الهمشري، عمر أحمد. المرجع السابق. ص. 246.

²-الهمشري، عمر أحمد. المكتبة ومهارات إستخدامها. عمان: دار صفاء للنشر، 2009، ص. 65.

الفصل الأول: ماهية الثقافة

التنظيمية

الفصل الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

تمهيد:

لقيت حظي موضوع الثقافة بشكل عام والثقافة التنظيمية بشكل خاص الكبير من قبل المختصين في علم الإدارة، كونها أضحت من المحددات الأساسية لنجاح المنظمات أو فشلها، حيث تلقى إهتماماً واضحاً في الآونة الأخيرة بغرض التعرف على ماهيتها ومصادرها وكيفية تشكيلها ونقلها وتعليمها وأسباب تغييرها، وهذا ما سنحاول التعرف عليه في الفصل الأول، من خلال التطرق للعناصر التالية:

- تعريف الثقافة التنظيمية.
- مراحل تطور الثقافة التنظيمية.
- أهمية الثقافة التنظيمية.
- أنواع الثقافة التنظيمية.
- وظائف الثقافة التنظيمية.
- العوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية.

الفصل الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

1.1 مفهوم الثقافة التنظيمية.

1.1.1.1 تعريف الثقافة:

الثقافة مفهوم واسع وذو جوانب متعددة عرفت عدة تعاريف تتشابه في عدد من خصائصها وتختلف في أخرى، ونبرز أهمها فيما يلي:

1.1.1.1.1 الثقافة لغة: ورد جذر الثقافة في لسان العرب (ثقف) بمعنى: جدّد وسوّى، ورجل ثقف: أي رجل حاذق، وثقف الرمح: قوّمه وسوّاه¹.

أما في اللغة الإنجليزية، فكلمة Culture مترجمة إلى العربية على أنها الثقافة والتهديب، وقد تعطي أحيانا معنى الحضارة، وجذر الكلمة هو Cult تعني العبادة والدين، ومن مشتقاتها Cultivation وتعني التّعهد والتّهديب والرعاية.

1.1.1.1.2 الثقافة إصطلاحا: يعرف مصطلح الثقافة بذلك الكلّ المركب الذي يتكون من المعرفة، المعتقدات، الفن، الأخلاق، القانون، العادات وغيرها من المقدرات والأعراف التي يكتسبها الإنسان بصفته عضواً في المجتمع².

- يرى ديمورغون (démorgon) أن مصطلح الثقافة (culture) لاتينية الأصل والتي تعني عملية حراثة الأرض، وفي اللغة تعني كلمة الثقافة رعاية العقل والإعتناء بتهديب الإنسان³.

كما أن الثقافة تتألف من أنماط مستترة أو ظاهرة لسلوك المكتوب المنقول عن طريق الرموز، عن الإنجازات المتميزة للجماعات الإنسانية، ويضمن ذلك الأشياء المصنوعة، ويتكون جوهر الثقافة من أفكار تقليدية، وكافة القيم المتصلة بها⁴، أما الأنساق الثقافية فتعتبر نتاج السلوك من ناحية وتتصل بالشروط الضرورية له من ناحية أخرى.

- وتعرف على أنها " البيئة التي خلقها الله وحده بما فيها المنتجات المادية وغير المادية التي تنتقل من جيل إلى آخر، فهي بذلك تتضمن الأنماط الظاهرة والباطنة لسلوك المكتسب عن طريق الرموز، والذي يتكون في مجتمع

¹ - بركة، مشنان. المرجع السابق. ص. 62.

² - دورتيه، جان فانسوا ؛ كنورة، جورج. معجم العلوم الإنسانية. بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2009. ص. 296.295.

³-Mohammed Nouiga. **la conduit par la qualité dans un contexte socioculturel : Essai de modalisation systémique et application à l'entreprise marocain**, thèse de doctorat : génie industrielle dirigé ,paris, 2003.p 53. en ligne: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:B7z9Efr7638J:ekladata.com/pIK-dcpGI17nzYo43uKFOxhMOWI.doc+&cd=2&hl=ar&ct=clnk&gl=eg.date> de consultation : [13/05/2017].

⁴ - عاطف، عيث؛ جابر، إبراهيم. قاموس علم الاجتماع الحديث (فرنسي-عربي): شرح لكل المصطلحات الاجتماعية. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية. ص. 150.151.

الفصل الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

معين من أفكار ومعتقدات وفنون وقيم وقوانين وعادات وغير ذلك".¹ فالثقافة بمثابة إطار مرجعي يؤثر على صانعي القرار، حيث تشير الأدبيات إلى أنّ القادة الفاعلين لا بد أن يكون لديهم فهم واضح للعادات، التقاليد، التطور التاريخي والفلسفي، ومختلف الهياكل التي تشكل منظمة معينة²، حيث أنّ هذا يتطلب معرفة واسعة بمختلف الافتراضات والقيم والمعايير السائدة داخل المنظمة. ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الثقافة إجرائياً بأنها: "مجموعة الأفكار التي إكتسبها مجموعة الأفراد الذين يرتبطون معاً برابط معين مثل: اللغة أو الدين أو غيرها".

2.1.1. تعريف الثقافة التنظيمية:

تؤطر الثقافة التنظيمية أغلب القرارات المصنوعة داخل المنظمة إذ تلعب دوراً بارزاً ومهما لدى منظّات الأعمال وبالتالي لا بد من التركيز عليها في مرحلة التطوير والتغيير التنظيمي.

-فقد وصف (Scheine* 1985) ثقافة المنظمة بأنها: "ذلك النموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة قدرة على الابتكار، والإكتشاف أو التطور من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف لخارجي والتكامل الداخلي، وتستطيع كذلك العمل بنجاح مبني على الثقة والتعامل مع أعضاء الجدد بطريقة صحيحة عن طريق الإدراك، والتكيف، والشعور بعلاقة مباشرة مع تلك المشكلات".³

-وحسب Hellriegle، الثقافة التنظيمية هي: "كل الفلسفات والإيديولوجيات، القيم، المعتقدات، الافتراضات، التوقعات، المواقف والمعايير المشتركة".⁴

بالإضافة إلى مختلف هذه التعاريف، هناك تعاريف أخرى للثقافة التنظيمية نذكر منها ما يلي:

-الثقافة التنظيمية هي "كل العوامل التي تشكل القوى الدافعة أو القوى المعوّقة في المنظمة".⁵

¹ - الصرايرة، خالد عبده. الكافي في مفاهيم علم المكتبات والمعلومات. عمان: كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2010. ص. 95.

² -Barbara ,Fralinger, Valerie, Olson, **OP-Cit**.P.86.

* - إدغر هنري شاين (ولد في 5 مارس 1928)، وهو أستاذ سابق في كلية سلون للإدارة في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، قد وضع علامة بارزة على مجال التطوير التنظيمي في العديد من المجالات، بما في ذلك التطوير الوظيفي، والثقافة التنظيمية. وهو ابن أستاذ جامعة شيكاغو السابق مارسيل شاين.

³ -Homri, Sabiha. **Culture de l'organisation : Quel impact pour la gestion des connaissances ?**.en ligne:<http://www.sciencespo-aix.fr/wp-content/uploads/2014/03/homri-culture-organisationmai2012.pdf>. Date de consultation : [04-03-2017].

⁴ -Adandang, Christine. **Culture organisationnelle et supervision abusive**. Maîtrise :relations industrielles, Université de Montréal, 2013. P32. en ligne : https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/10734/Adangnito_Christine_2013_memoire.pdf?sequence=4&isAllowed=y. date de consultation : [13-05-2017].

⁵ - مصطفى، محمد كمال. أنت القائد غذاً. القاهرة: مركز الأبحاث المهنية للإدارة "بميك"، 2014. ص.24.

الفصل الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

-الثقافة التنظيمية هي " مجموعة من القيم والمعتقدات المشتركة التي تنتج عن قواعد السلوك كوسيلة تنظيمية في الحياة".¹

-الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعايير المشتركة في المنظمة بين الأعضاء سواء موظفين أو مديرين.²

-هي تركيبة من التاريخ التنظيمي، والمشاركة في الخبرات وتوقعات المجموعات والقواعد غير المكتوبة أو الضمنية، والأخلاقيات والتفاعلات التي تؤثر في سلوك كل فرد من أفراد المؤسسة، وتعتبر الثقافة بناء إجتماعي معقد³.

من التعاريف السابقة يمكن صياغة تعريف إجرائي للثقافة التنظيمية على أنها: " مجموعة من القيم والرموز والمعتقدات والافتراضات الأساسية الموجهة والمشكلة للإدراك والتقدير والسلوك والمساعدة من أجل التعامل مع مختلف الظواهر والمتغيرات والإستجابة لها، فهي بمثابة الروح بالنسبة للمؤسسة والبعد الخفي لها الذي يشكل الطابع المتميز.

2.1. مراحل تطور للثقافة التنظيمية:

نتيجة للتغيير والتطوير، مرت القيم التنظيمية بمراحل عدة، وقد أثر هذا التطور في تشكيل وإعادة هذه الثقافة التنظيمية، لذلك يمكن تحديد مراحل تطور الثقافة التنظيمية كما يلي:⁴

1.2.1. المرحلة الأولى: المرحلة العقلانية.

وفي ظل هذه المرحلة تم النظر للفرد العامل من منظور مادي، بحيث يتم تحفيزه ماديا لأداء مهامه، وكان* TAYLOR من رواد هذه النظرية التي نظرت إلى الإنسان نظرة ميكانيكية، وفي هذه المرحلة يتم إقرار قيم

1- Measuring Core Dimensions of Organizational Culture: A Review of Research and Development of a New Instrument. Enligne: https://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/documents/WP_53_Delobbe.pdf. Date de consultation : [04-03-2017].

2- Jean-Philippe, Chevalier Bonin, L'influence de la culture organisationnelle sur l'épuisement professionnel: étude comparative entre cols blancs et policiers d'un service de police urbain. Mémoire de maîtrise, Université de Montréal, 2013. P.24. en ligne : https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/9835/Chevalier-Bonin_Jean-Philippe_2013_Memoire.pdf. Date de consultation : [24-05-2017].

3- دياب، مفتاح محمد. معجم مصطلحات إدارة المعلومات وإدارة المعرفة: إنجليزي عربي. طرابلس: دار البهجة للنشر والتوزيع، 2015. ص.28.

4- المصري، كمال مصطفى أحمد. درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم. رسالة ماجستير: أصول تربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011. ص.46. على الخط المباشر: <https://www.dropbox.com/s/9c608p550e8d80u/023.pdf>. تمت الزيارة بتاريخ: [13-05-2017].

***فريدريك تايلور:** بالإنجليزية **Fredrick Taylor**: (20 مارس 1856 - 21 مارس 1915): مهندس ميكانيك أمريكي سعى لتحسين الكفاءة الصناعية، يعتبر بمثابة الأب الروحي لعلم الإدارة، كما كان من أوائل المستشارين الإداريين، كما يعد تايلور واحدا من قادة الفكر في حركة الكفاءة، وأفكاره تعتبر علمياً شديدة التأثير في الحقبة التقدمية.

الفصل الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

ويمكن ملاحظة هذا التغيير في مراحل تطور الفكر الإداري، حيث تتغير القيم من المرحلة الأولى من قيم مادية إلى قيم معنوية، وهذا يمكن ملاحظته في المرحلة الكلاسيكية وكذلك مرحلة العلاقات الإنسانية.

1.2.2. المرحلة الثانية: مرحلة المواجهة.

في هذه المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة، فظهور النقابات العمالية وإهمال العنصر الإنساني وعدم إعطائه حقوقه وواجباته، أدت إلى إقرار قيم الحرية والإحترام والتقدير.¹

1.2.3. المرحلة الثالثة: مرحلة الإجماع في الرأي.

أظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، وتضمنت تعزيز مفهوم وأهمية القيم الإدارية، وتطرت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى فرضيات $X Y^*$ لترسيخ مجموعة من القيم الخاصة بكل فرضية.²

1.2.4. المرحلة الرابعة: المرحلة العاطفية.

شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس واعتبرت العامل كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.³

1.2.5. المرحلة الخامسة: مرحلة الإدارة بالأهداف.

ركّزت القيم في هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية في إتخاذ القرار والتخطيط والتنسيق والإشراف، بالإضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم وكذلك المسؤولية المشتركة.⁴

¹ بوبكر، منصور. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارات العمومية الجزائرية: المصالح الخارجية لولاية الوادي نموذجاً. رسالة ماجستير: علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2007. ص. 39.

² $Y X^*$: إن من أبرز النظريات التي تناولت العامل البشري في الإدارة ومهدت بصورة كبيرة لعلم إدارة الموارد البشرية، هي نظرية "X" و "Y" والتي تركز على سلوك الثواب والعقاب للإفراد ومدى تأثير المكافأة والجزاءات في العمل حيث ركز دوجلاس ماكجوجر على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية.

² الشلوي، حمد بن فرجان. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على مستوى كلية الملك خالد العسكرية: المدنيين والعسكريين. رسالة ماجستير: العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005. ص. 32. على الخط المباشر: <http://www.creativity.ps/library/data/1429281254959679.pdf>. تمت الزيارة بتاريخ: [13-05-2017].

³ باية، عبد الدائم. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمشاركة العمال في عملية إتخاذ القرار: دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر (الوحدة العملية بالبلدية). رسالة ماجستير: علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر، 2012. ص. 18.

⁴ المصري، كمال مصطفى أحمد. المرجع السابق. ص. 47.

الفصل الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

1.2.6. المرحلة السادسة: مرحلة التطوير التنظيمي.

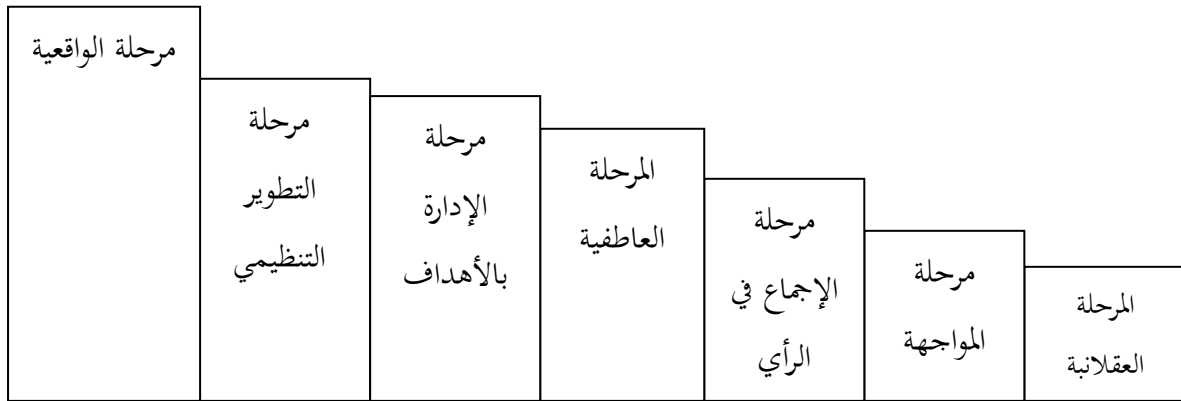
ظهرت في هذه المرحلة قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية وإستخدام منهجية البحث العلمي، التي يمكن من خلالها إيجاد ما عرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية، وقد صاحب ذلك ظهور مفاهيم وقيم جديدة تمثلت في الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية ودراسة الضغوط في العمل والإجهااد وحالات التوتر والإنفعال¹.

1.2.7. المرحلة السابعة: مرحلة الواقعية:

تعد مزيجاً من مراحل التطورات السابقة التي مرت بها القيم، من إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها، ومراعاة ظروف البيئة المحيطة، والتنافس، وظهور مصطلحات جديدة².

ويمكن توضيح مراحل تطور الثقافة التنظيمية من خلال الشكل رقم (01):

شكل رقم (01): مراحل تطور الثقافة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الطالبين.

1.3. أهمية الثقافة التنظيمية.

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانباً مقبولاً وذا أولوية في كثير من المنظمات المعاصرة فالكثير من المديرين يعطون الأولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم لأنهم يعتبرونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة

¹ - الداعور، سعيد خضر سعيد. دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير: أصول التربية، غزة، 2008. ص 69. على الخط المباشر: <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/70856.pdf> تمت الزيارة بتاريخ: [13-05-2017].

² - معاوي، سامية. الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيدة. رسالة ماجستير: علم اجتماع، جامعة عنابة، 2009. ص 62.

الفصل الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

- حيث إنها تحدّد نجاح المنظمة إلى حد كبير، كما أنها تخلق ضغوطاً على الأفراد العاملين بها للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب معها، وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الأوجه التالية:
- تحديد أبعاد الاختلافات بين المنظمة، وتسهيل بناء الإلتزام لدى الأفراد بشيء ما، أكثر من الإهتمامات الشخصية الأخرى للفرد.
 - تحديد معايير الإستقطاب والإختيار والترقية والإستغناء.¹
 - تؤدي إلى وجود نظام إجتماعي ثابت، وتضيف الفجوة بين معتقدات الأفراد وأفعالهم، فالثقافة تعمل كمادة اللاصقة، التي تساعد على ربط المنظمة مع بعضها البعض.
 - كما أنّ للثقافة التنظيمية دور في حياة الأفراد والمنظمات، يمكن إبرازه في النقاط التالية:²
 - تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها.
 - تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أنّ ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم في ضوءه الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة.
 - تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أنّ الفرد عندما يواجهه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.³
 - تساعد في حل مشكلات، التكيف مع البيئة الخارجية، كما أنّها تؤثر في الموقع التنافسي للمنظمة.
 - تختار المناخ التنظيمي الملائم لإتخاذ القرارات العقلانية التي تتصف بالدقة بأقل كلفة وأقصر وقت.⁴
 - نجد أنّ الثقافة التنظيمية من القضايا الأساسية لدعم كل المنظمات التي تريد أن تصبح قادرة على المنافسة، بالإضافة إلى دراسة التغيير التنظيمي باعتبارها عاملاً أساسياً للتحسن المستمر في المنظمات⁵، إلى جانب كونها عنصر مهم لدراسة أو إختيار الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع التقدم التكنولوجي.

1- المدان، سامي عبد الله، موسى، صباح محمد. قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أوراج): دراسة حالة. مجلة الإدارة والإقتصاد. ع85، 2010. ص.111. على الخط المباشر:

<http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=9539>. تمت الزيارة بتاريخ: [2017-05-13].

2- السكارنة، بلال خلف. أخلاقيات العمل. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009. ص.359.

3- السكارنة، بلال خلف. التطوير التنظيمي والإداري. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008. ص.371.

4- عدنان، محمد شريف، أثير، أنور. دور الثقافة التنظيمية في تعزيز ممارسات الثقافة المالية وأثرها في فاعلية المنظمة: بحث مقدم لإجابة عينة من المدراء العاملين في الشركة العامة لتجارة السيارات. مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية. مج 08، ع15، 2015. ص. 188 (183-312). على الخط المباشر: <http://iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=111084>. تمت الزيارة بتاريخ: [2017-05-13].

5-Miguel, Eduardo et all. **L'importance de la culture organisationnelle aux entreprises**. En ligne : <http://negociosymanagement.com.ar/?p=5016>. Date de consultation : [24-05-2017].

الفصل الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

وبناء على ما تقدم، يمكن القول بأن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في إيجاد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة للعاملين، والمساعدة على خلق الالتزام بينهم كمرشد للسلوك الملائم؛ فهي بذلك تسهل من عملية الولاء التنظيمي وتعزز استقرار وتوازن المؤسسة كنظام اجتماعي، وتعمل كمنبه لتشكيل وإرشاد سلوك الفرد والجماعة.

4.1. وظائف الثقافة التنظيمية.

وهناك من يقسم وظائف الثقافة التنظيمية إلى أربع وظائف رئيسية وهي كالآتي:

1- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إنّ مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم يمنحهم الشعور بالتّوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك. فلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قويًا برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.¹

2- تسهل الإلتزام الجماعي: إنّ الشعور بالهدف المشترك يشجع الإلتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

3- تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

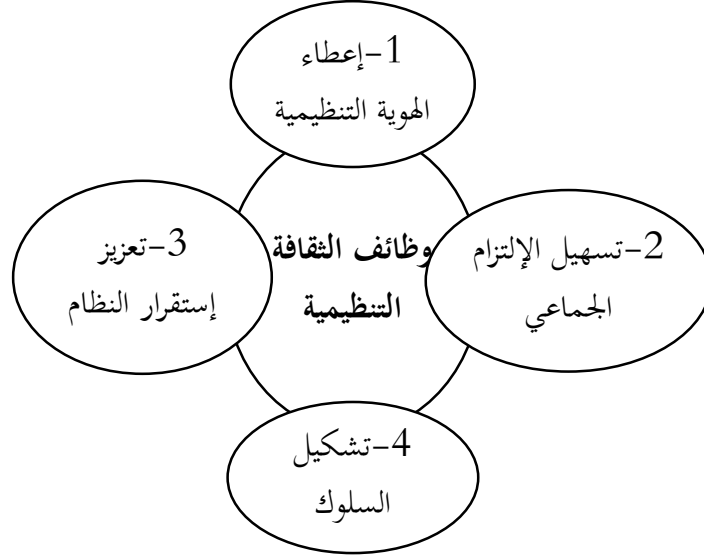
4- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: فثقافة المنظمة توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء نحو ما يتحقق من الوظائف السابقة، ويكون دور ثقافة المنظمة بمثابة الصّمغ الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم بعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت للعمل. والشكل رقم (02): يوضح وظائف الثقافة التنظيمية:

¹ - ترغيني، صباح. ثقافة المنظمة. على الخط

المباشر: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ePMgJa8BZO4J:www.fares.boubakour.edu.dz/Exp_Et/NEFS/theorie_organisation/culture_entreprise.doc+&cd=8&hl=ar&ct=clnk&gl=eg. تمت الزيارة بتاريخ: [2017-03-04].

الفصل الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

شكل رقم (02): وظائف الثقافة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الطالبين.

كما يرى كل من **Pederson & Scrensen** أنّ للثقافة أربع وظائف، وهي كالتالي:

- 1- تستخدم الثقافة كأداة تحليلية للباحثين، حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الإجتماعية المعقدة.
 - 2- تستخدم الثقافة كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي.
 - 3- تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمؤسسة، وأيضا لتهيئة أعضاء المؤسسة اجتماعيا لتقبل القيم التي تحددها الإدارة.
 - 4- تستخدم الثقافة كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المؤسسة عن البيئة الخارجية المضطربة¹.
- إنّ ثقافة المؤسسة تقوم بحمايتها من السلوكات غير اللائقة والتي تلحق الضرر بسمعة المؤسسة، كما أنّها تساهم بشكل كبير في تخفيض تسرب المعلومات، وبالتالي فإنّ ثقافة المؤسسة تشكل وسيلة أساسية لأعضاء أكثر قوة لنظرة جديدة للمؤسسة من طرف المجتمع المحيط.

5.1 أنواع الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية أنواع عديدة مختلفة من مكان إلى آخر، حسب التقسيم الذي يستخدم، كما أنّها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، فيما يلي عرض لأبرز أنواعها:

1- الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic Culture): في مثل هذه الثقافة تتحدد مختلف المهام والصلاحيات والمسؤوليات بين الإدارات والمكاتب، حيث أنّ العمل يكون منظم ويعتمد على الرقابة والإلتزام.

¹ - علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البلدة 20-21 ماي، 2002. ص.9.

الفصل الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

2- الثقافة الإبداعية (Innovative Culture): هذا النوع من الثقافة يظهر في بيئات العمل التي يكون فيها

التحدي والمخاطرة هي المعايير المعتمدة في العمل ويتّصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في إتخاذ القرارات.¹

3- الثقافة المساندة (Suppoative Culture): تتسم هذه الثقافة بالتفاعل والتعاون فيما بين العاملين فيسود

في المنظمة جو من الثقة والعدل والإنصاف، والعمل بروح الفريق ومراعاة المبادئ الإنسانية.²

4- ثقافة العمليات (Process Culture) : يكون التركيز في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي يحققها،

فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً في العمل.

5- ثقافة المهام (Task Culture): وتكون موجهة نحو الهدف وإنجاز العمل والتركيز على النتائج، كما تعطي

أهمية خاصة لإستخدام الموارد بطريقة ثابتة لتحقيق أفضل النتائج، فهي تركز على الخبرة التي تلعب دوراً بارزاً في صناعة القرار.³

6- ثقافة الدور (Role Culture): تعتمد هذه النوعية من الثقافات على وجود مجموعة من اللوائح

والإجراءات الصّارمة التي يجب إتباعها لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف، في ظل هذا النوع من الثقافة فإن كل فرد يقوم بدور محدد يجب عليه التقيد به، وكذلك فإنّ الوظائف التخصصية يتم التنسيق بينها عن طريق الإدارة، ومن

أبرز السمات المصاحبة لثقافة الدور التنبؤ والإستقرار.⁴

والشكل رقم (03) يوضح مختلف أنواع الثقافة التنظيمية:

¹ - الملاح، إسراء طارق، صالح، شيماء محمد. دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من المدرسين

في جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، مج34، ع110، 2012. ص.188. على الخط المباشر:

<http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=62717>. تمت الزيارة بتاريخ: [2017-05-30].

² - صادق، رانا مجيد وآخرون. دور الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المعهد التقني

في مدينة أربيل. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج8، ع16، 2016. ص.148. على الخط المباشر:

<http://iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=120400>. تمت الزيارة بتاريخ: [2017-05-30].

³ - الليثي، محمد بن علي بن حسن. الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدرسة التعليم الإبتدائي

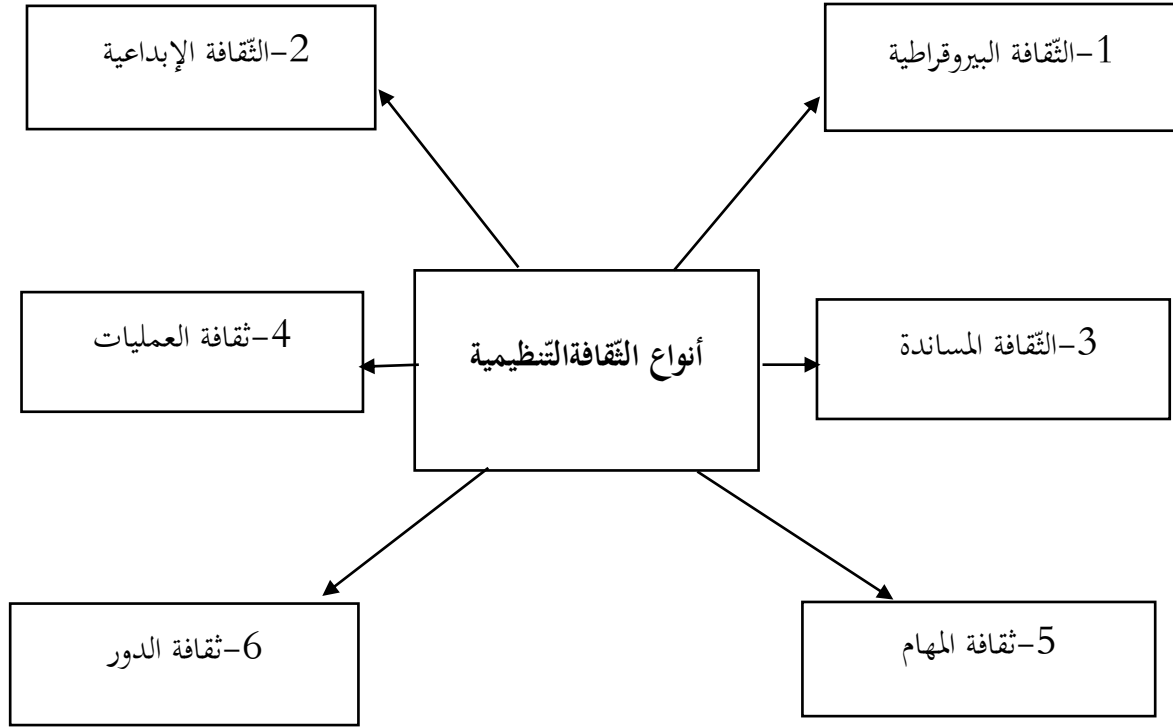
بالعاصمة المقدسة. رسالة ماجستير: الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، 2008. ص.27. على الخط المباشر:

<http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1335830272.8315%D8%A7%D9%84%D8%AB%D9%82%D8%A7%D9%81%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A%D8%A9%20%D9%84%D9%85%D8%AF%D9%8A%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AF%D8%B1%D8%B3%D8%A9%20%D9%88%D8%AF%D9%88%D8%B1%D9%87%D8%A7%20%D9%81%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%A8%D8%AF%D8%A7%D8%B9%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A.pdf>. تمت الزيارة بتاريخ: [2017-05-30].

⁴ - شطي، آمنة. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدناميكية جماعة العمل: دراسة مسحية على عمال ثانوية عمراني العابد. رسالة ماجستير: علم

الإجتماع، جامعة بسكرة، 2014. ص.37.

شكل رقم (03): أنواع الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين.

6.1. العوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية:

هناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دوراً كبيراً في المحافظة والإبقاء على ثقافة المنظمة وهي:

1.6.1. إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية التي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة إيجاباً الجوده والغياب، وكذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها من جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإنّ هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.¹

2.6.1. إختيار العاملين: تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الإختيار هو تحديد استخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل

¹ - عكاشة، أسعد أحمد محمد. أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "Paltel" فلسطين.

رسلة ماجستير: إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008. ص. 26. على الخط المباشر:

<http://library.iugaza.edu.ps/thesis/82380.pdf> تمت الزيارة بتاريخ: [2017-03-14].

الفصل الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

في المنظمة بنجاح في عملية الإختيار يجب أن يكون هناك موائمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة¹.

بمعنى لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة، لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير العاملين الجدد الذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة المنظمة.

3.6.1. المخالطة الاجتماعية: عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإنّ هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء في المنظمة.

والشكل رقم (04) يوضح العوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية.

شكل رقم (04): العوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبين.

¹ - باية، أسعد أحمد محمد. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمشاركة العمال في عملية إتخاذ القرار: دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر، وحدة العملية بالبلدية. رسالة ماجستير: علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية: جامعة الجزائر، 2012. ص.47.

خلاصة الفصل:

تعتبر المنظمة نظام متكامل من السلوك الإستماعي تدعمه منظومة من القيم والمعتقدات والإفتراضات الأساسية والتي تمثل ما يعرف بالثقافة التنظيمية، التي تعتبر مقارنة قيم الواقع التنظيمي وتشكل هوية المنظمة، حيث تطور الإهتمام بها من قبل الباحثين نظراً للدور الذي أكدته في تفسير الكثير من الممارسات والسلوكيات، حيث تلعب دوراً حيوياً في حياة المنظمة، فهي تجمع المنظمة في كيان واحد متكامل، يجعلها وحدة مترابطة لها إتجاه واضح ومحدد، وهي تجمع بين أفراد المنظمة وتوجههم نحو المنافسة هدف واحد و هو الإستمرار وبقاء المنظمة، وقدرتها على المنافسة، كما تلعب الثقافة التنظيمية دوراً أساسياً في الرقابة على سلوك الأفراد داخلها.

الفصل الثاني:

مقومات الثقافة التنظيمية

الفصل الثاني: مقومات الثقافة التنظيمية

تمهيد:

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم العوامل بالنسبة لنجاح أي مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها، فهي تلعب دورا في غاية الأهمية في تماسك فريق العمل والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها، وهي أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل.

فالمؤسسات الناجحة لديها الطاقة للنجاح في استيعاب الإبداع والأفكار الجديدة في الثقافة التنظيمية التي تكمن في قلب عمليات الإبداع والابتكار، لأنه مع وجود ثقافة للمنظمة وانتشارها يحقق الإستقرار لأعضائها، فالأفراد في المنظمة يعرفون ما يتوقع منهم، وماذا يتم عمله، فهي تعكس نمط السلوك الذي يتبعه أعضاء المجتمع الواحد، ويساعد على إنشائها وتطورها قدرة الإنسان على التعلم والتذكر بما يساعد على الإحتفاظ بالمعلومات وإنتقالها من جيل إلى جيل.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى إبراز العناصر التالية:

- خصائص الثقافة التنظيمية.

- العناصر المؤثرة في الثقافة التنظيمية.

- القيم المكونة لثقافة التنظيمية.

- مستويات الثقافة التنظيمية.

- أبعاد الثقافة التنظيمية.

- تغيير ثقافة المنظمة.

الفصل الثاني: مقومات الثقافة التنظيمية

1.2. خصائص الثقافة التنظيمية:

لقد اختلفت آراء الباحثين في تقسيم خصائص الثقافة التنظيمية من منظمة إلى أخرى، لأن هذه الخصائص لها الدور الفعال في تعزيز الرسمية والانضباط في المنظمة كما تزيد من انسجام وتوافق العاملين، وتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

- **الثقافة التنظيمية نظام مركب:** لا تمتلك المنظمة ثقافة واحدة وإنما تحتوي على ثقافات فرعية تختلف باختلاف الأفراد المنتمين إليها وعادة لا يوجد تعارض بين الثقافات الفرعية والثقافة الرئيسية في المنظمة¹.
- **الثقافة التنظيمية نظام متكامل:** وذلك من خلال خلق الانسجام بين العناصر المختلفة للثقافة داخل المنظمة، بحيث أن أي تغيير على أحد عناصر الثقافة ينعكس أثره على باقي العناصر الأخرى.
- **الثقافة التنظيمية نظام مرن:** تكيف الثقافة التنظيمية مع المتغيرات التي تحدث داخل أو خارج المنظمة وهذا لتحقيق أهداف المنظمة.
- **الثقافة التنظيمية نظام متغير ومتطور:** عادة ما تكون ثقافة المنظمة قابلة للتغيير والتطوير تماشياً مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة².
- وهناك خصائص أخرى للثقافة التنظيمية يمكن أن نذكرها كما يلي:
- **الإبداع والمخاطرة:** درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.
- **الإنابة للتفاصيل:** الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل.
- **الإنابة نحو النتائج:** درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
- **التوجه نحو الناس:** درجة إهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.
- **التوجه نحو الفريق:** درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد.
- **العدوانية:** درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، لا سهولة وودية التعامل معهم³.
- **الثبات:** درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحال الراهنة بدلاً من النمو⁴.

¹ -السكرانة، بلال خلف. أخلاقيات العمل. عمان: دار المسيرة والتوزيع، 2009. ص. 359.

² -عكاشة، أسعد أحمد. أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات "Paltel" في فلسطين، رسالة ماجستير: إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008. ص. 12.

³ - العطية، ماجدة. سلوك المنظم: سلوك الفرد والجماعة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003. ص. 326.

⁴ - العطية، ماجدة. المرجع السابق. ص. 326.

الفصل الثاني: مقومات الثقافة التنظيمية

وهناك من قسم خصائص الثقافة التنظيمية إلى 10 سمات نذكرها على النحو التالي:

- 1- المبادرة الفردية: مدى الحرية والإستقلالية والصّلاحيات المتوفرة لعضو التنظيم.
 - 2- تحمل المخاطر: مدى تشجيع الأعضاء على الإبتكار والتجريب والمبادرة وحمل المخاطرة والمغامرة.
 - 3- الإتجاه: أي علاقة ثقافة المنظمة بالأهداف الإستراتيجية والإتجاه الذي تسلكه في علاقتها مع البيئة الخارجية.
 - 4- التكامل: مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنافس بين الوحدات التنظيمية المختلفة أي التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
 - 5- الرقابة: المتمثلة في القواعد والإجراءات وأحكام الإشراف الدقيق المباشر على تصرفات وسلوكيات العاملين أو الرقابة الذاتية.
 - 6- الدعم الإداري: مدى قيام الإدارة العليا بتوفير الدعم والمساندة، وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم¹.
 - 7- الهوية: درجة انتماء الموظفين للمنظمة ككل بدلا من إنتمائهم للوحدات التي يعملون فيها أو لتخصصهم المهني.
 - 8- نظام المكافأة: ما مدى توزيع المكافآت (الرواتب، الزيادات، الترقيات) على الموظفين على أساس معايير الأداء مقارنة بالأقدمية والمحابة.
 - 9- تقبل الاختلاف: مدى تشجيع الأعضاء على عرض وجهات نظرهم وتقبل النقد، أي درجة التسامح مع الاختلاف ووجهات النظر المختلفة.
 - 10- نماذج الاتصال: مدى إقتصار عمليات الإتصال على القنوات الرسمية، و تأخذ نمطاً شكلياً يسمح بتبادل المعلومات في كل الإتجاهات².
- يلاحظ من خلال الخصائص أن الثقافة التنظيمية تشمل على أبعاد هيكلية وسلوكية ورغم هذه السمات إلا أنه الترابط بين هذه الأبعاد كبير، ويمكن ملاحظة أنه كلما كانت التكنولوجيا روتينية كان الإتجاه نحو أسلوب المركزية في الإدارة، وكذلك فإن الهياكل التنظيمية الوظيفية تشجع على نمط الإتصالات الرسمية أكثر من نمط المصفوفة، وكذلك فإن وجود التكامل يعتبر مؤشرا يعبر عن مدى التعاون والعلاقات التبادلية الأفقية.

¹-السكرانة، بلال خلف. الإبداع الإداري. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع الطباعة، 2011. ص. 337.

²-السكرانة بلال خلف. نفس المرجع السابق. ص. 337.

الفصل الثاني: مقومات الثقافة التنظيمية

2.2 عناصر الثقافة التنظيمية:

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في مكوناتها، فالثقافة التنظيمية عبارة عن نظام للأفكار غير الملوسة من القيم، المعتقدات، التوقعات والأعراف، أو ما يعرف بجوهر الثقافة، فهذه العناصر بمثابة القوى التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المنظمة، وهي التي تشكل المحصلة الكلية للكيفية التي يفكر، يدرك ويعمل بها الأفراد كأعضاء عاملين بالمنظمة، والتي تنعكس على ممارسة الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهدافها وإستراتيجيتها، ويمكن أن نذكر أهم هذه عناصر الثقافة التنظيمية فيما يلي:

1.2.2.1. القيم التنظيمية:

القيم عبارة عن إتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الإجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، وجيد أو غير جيد، ومهم أو غير مهم، وأما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في بيئة العمل، بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف المختلفة، ومن أهم هذه القيم العدالة بين العاملين، الإهتمام بإدارة الوقت والحفاظ على مبدأ العلاقات الإنسانية¹.

وبالتالي فهي تعبر عن مجموعة المبادئ والرؤى ووجهات النظر والمعتقدات ومحددات الحكم للعاملين، والقيم هي الجزء غير الظاهر والذي يوجه ويشكل سلوك الأفراد إلى ما يمكن أن تصنّفه المنظمة بالسلوك متسق والسلوك غير المتسق.

2.2.2.2. المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي والأفكار المشتركة وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية².

3.2.2.3. التوقعات التنظيمية: تتمثل في التعاقد السيكلوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة خلال فترة عمل الفرد داخل المنظمة مثال ذلك: توقعات الرؤساء من

¹ - ضائع، وليد عامر، الكواز، عدي غائم. بناء مقياس أنماط الثقافة التنظيمية لمدرّاء مديريات التربية الرياضية والفنية في الجامعات العراقية من وجهة نظر منتسبيها. مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، مج 19، ع21، 2013. ص.274. على الخط المباشر:

<http://iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=69679>. تمت الزيارة بتاريخ: [2017-05-25].

² - أحمد، سردار عبد الحميد وآخرون. دور أنماط الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة استطلاعية آراء عينة من القيادات الإدارية في المعهد التقني الإداري في مدينة أربيل. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج18، ع16، 2016. ص.148. على الخط المباشر: <http://iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=120400>. تمت الزيارة بتاريخ: [2017-06-01].

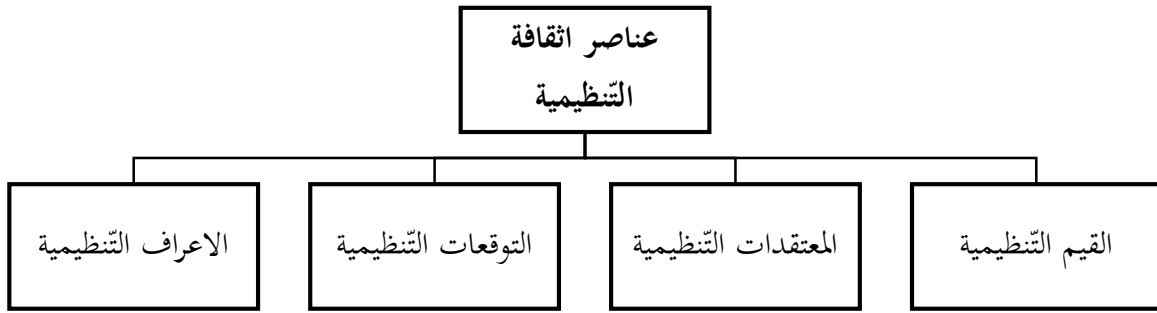
الفصل الثاني: مقومات الثقافة التنظيمية

المؤوسين والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والإحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم إحتياجات الفرد العامل النفسية والإجتماعية.¹

4.2.2. الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن المعايير التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة، على إعتبار أنها مفيدة للمنظمة، على سبيل المثال الإلتزام بعدم تعيين الإخوة في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.²

ويمكن توضيح عناصر الثقافة التنظيمية من خلال الشكل رقم (04):

شكل رقم (04): عناصر الثقافة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الطالبين.

ومن خلال الشكل السابق يتضح أنّ عناصر الثقافة التنظيمية تمثل الأركان الأساسية التي تقوم عليها ثقافة أي مؤسسة، كما أنّها تمثل جوهر الثقافة التنظيمية الذي يقع ضمن الجزء المغمور الذي تنبثق منه المكونات الأخرى للثقافة التنظيمية، حيث أنّ للثقافة التنظيمية مكونات ظاهرة، وأخرى ضمنية تظهر ضمن مستويات متداخلة.

3.2. القيم المكونة للثقافة التنظيمية:

صنّف الباحثان "Dave Francis" و "Mac Leduc" القيم التنظيمية إلى أربعة أبعاد رئيسة وكل بعد يشتمل على قيم التنظيمية فرعية، ويقول الباحثان أنّه إذا أرادت منظمة أن تكون ناجحة فإنّه يجب أن تكون قادرة على القيام بالتالي:

¹ - مهديد، فاطمة الزهراء. الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الاداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة كوندور للأجهزة الالكترونية و الكهرو منزلية، رسالة الماجستير: إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، 2010. ص.220.

² - بركات، منال طه. المرجع السابق. ص. 53.

1.3.2. إدارة الإدارة:

تعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالنفوذ ودور الإدارة، كما يجب أن تتأكد من أن دور الإدارة قد تم تحديده بدقة ووضوح وأن المديرين يعملون على توجيه وتنسيق العناصر المعقدة فيها، ومن أجل إبراز النجاح يجب أن تحدد المصادر البشرية بدقة وتختار بعناية وتدريب بإتقان وتحفز، هذه العملية نطلق عليها الإدارة وتشمل على قيم: القوة، الصفة، المكافأة.

1.1.3.2. القوة أو النفوذ: وتتبنى هذه القيمة مقولة (المديرين يجب أن يديروا) وذلك من خلال إمتلاكهم للمعلومات والسلطة والمركز الوظيفي، فالإدارة الناجحة تدرك قوة نفوذها وتحمل مسؤولية قراراتها التي تتحكم في مستقبل المنظمة، كما أنها تقلل من مقاومة الأفراد للسلطة¹.

2.1.3.2. الصفة: تتطلب القيادة الإدارية الفاعلة، مجموعة كبيرة وعالية من القدرات والكفاءات النادرة نسبياً التي تتوفر في الصفة، لذا تعد الصفة كقيمة خياراً صعباً إذ يتم اختيارهم وفقاً لعدة معايير منها: تحديد الكفاءات وإستخدام المعايير الموضوعية، والتعرف على قيم المرشح تجاه الإدارة وتقييم الكفاءات الفعلية للمرشح وإكتشاف دوافع المرشح.

3.1.3.2. المكافأة: إن المنظمة الناجحة هي التي تتبنى قيمة المكافأة وتقوم بتحديد معايير النجاح والمكافآت، والإدارة الناجحة تستخدم أنظمة للثواب و أخرى العقاب من أجل توحيد جهود المنظمة في إتجاه رفع مستوى الأداء، ويمكن إستخدام قوة المكافأة لإجتذاب العاملين القادرين وإبراز الإمكانيات المناسبة وتشكيل السلوك وتوحيد الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة.²

2.3.2. إدارة المهمة:

تعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بأداء العمل، والعمل بإتقان ودقة وهذا يتطلب التركيز وأهداف واضحة والعمل بكفاءة ويشمل هذا البعد: الفعالية، الكفاءة ن الاقتصاد.³

1.2.3.2. الفعالية: إن المنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج المثمرة، لذا تحتضن المنظمة المتميزة قيمة الفاعلية في التوصل إلى صنع وإتخاذ القرارات المناسبة وفي الحد من

¹ - المقبل، عبير بنت العزيز بن سعود. الثقافة التنظيمية السائدة في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض. رسالة ماجستير: الإدارة والتخطيط التربوي. الرياض، 2000، ص. 20. على الخط المباشر: <http://libback.uqu.edu.sa/hipres/ABS/ind12413.pdf>. تمت الزيارة بتاريخ: [2017-06-01].

² - أبو هين، وداد حسن حسين. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدي مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير: أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص. 31.

³ - شرفية، مونية، شيباني، فوزية. المرجع السابق. ص. 16.

الفصل الثاني: مقومات الثقافة التنظيمية

الصراعات الشخصية، وإلتزام بتقسيم المعلومات بتأكد على فاعليتها عند إتخاذ القرارات ومن هنا جاء إهتمام القادة والإداريين بفاعلية البناء التنظيمي وجمع وتنظيم البيانات الصحيحة والمعلومات الدقيقة من مصادرها المختلفة، من أجل فهم المشكلات التي تواجه المنظمة وإقتراح بدائل مناسبة لحلها¹.

2.2.3.2 الكفاءة: تبحث المنظمات الناجحة دائماً على أفضل الطرق لعمل الأشياء، فهي تبني قيمة الكفاءة بطريقة صحيحة وإكتساب العاملين إتجاهات إيجابية نحو العمل الجاد، وإذا أرادت المنظمات التّجّاح فلا خيار أمامها سوى العمل على تطوير قيم الثقافة التنظيمية وإلتزام مديري الإدارات العليا لإلتزاماتها بقيمة الكفاءة من أجل الأداء الفعّال².

3.2.3.2 الإقتصاد: تتبنى هذه القيمة مقولة (لا شيء مجاناً) حيث تسعى المنظمة الناجحة إلى عدم الإسراف في الإنفاق من خلال عمل نظام المراقبة التكاليف وحساب الربح والخسارة، كما تسعى لنشر الوعي بالإقتصاد في الإنفاق بين أفراد المنظمة³.

3.3.2 إدارة العلاقات الإنسانية:

تعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالحصول على أفضل إسهام من موظفيها، حيث أنّ كل منظمة عبارة عن مجموعة من الموظفين وأنّ العمل يجب أن يكون جاداً، ويشمل هذا البعد: العدالة، فرق العمل، القانون، والنظام.

1.3.3.2 العدالة: إعطاء حقوق العاملين على أساس المساواة والنزاهة والإحساس بجزو العدالة التنظيمية ينتج عنه اللا تمييز والمساواة مما يؤدي إلى زيادة الشعور بالإنتماء والولاء التنظيمي اللذان يبرزان كعوامل متحكّمة في دافعية الأفراد وفعاليتهم ومن ثمّة قد تحقّق فعالية التنظيم⁴.

2.3.3.2 فرق العمل: تتبنى هذه القيمة مقولة (العمل معاً بإنسجام) أي أن ما ينتج من قبل مجموعات متجانسة أكبر بكثير مما ينتجه أفراد، فالمهارة التي يفتقدها فرد في مجموعة قد يمتلكها فرد آخر في نفس المجموعة مما يؤدي إلى التكامل، فالمنظمة الناجحة هي التي تتبنى وجود فرق عمل فاعلة ومنتجة⁵.

¹-صحراوي، وافية. مرجع سابق. 2013. ص.77.

²-صحراوي، وافية. نفس المرجع السابق. ص.77.78.

³-المقبل، عبير بنت عبد العزيز بن سعود. المرجع السابق. ص.21.

⁴-شرفية، مونية، شيباني، فوزية. المرجع السابق. ص.17.

⁵-المقبل، عبير بنت عبد العزيز بن سعود. المرجع السابق. ص.21.

الفصل الثاني: مقومات الثقافة التنظيمية

3.3.3.2. القانون والنظام: ترسم كل جماعة إطاراً من القوانين التي تنظم تصرفاتها وتوفر القواعد الأساسية للسلوك المقبول وتمارس المنظمات نفوذاً كبيراً على سلوك موظفيها من خلال تلك القوانين لذا فإنه يجب على المديرين أن يدركوا الأهمية الأساسية للقانون في تنظيم سلوك العاملين بالمنظمة¹.

4.3.2. إدارة البيئة:

وتعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالتنافس، حيث يجب عليها أن تعرف البيئة التي تعمل بها وأن تبحث عن الكيفية التي تؤثر بها على هذه البيئة لصالحها والمنظمة الناجحة تحصل على المعلومات اللازمة من بيئتها لإتخاذ القرارات الصائبة لذلك فإنّ عليها صياغة الاستراتيجية لتحمي مصالحها، ويجب عليها أن تتخذ كل الخطوات الضرورية لتكون منافسة وتستغل الفرص وتسمى هذه العملية إدارة البيئة ويشمل هذا البعد على قيم: الدفاع، التنافس، إستغلال الفرص².

1.4.3.2. الدفاع: وتتبنى هذه مقولة (إعرف عدوك) حيث أنّ هناك الكثير من المنظمات تجد نفسها تحت التهديد من أولئك الذين يزودونها بالإعتمادات المالية، والمنظمة الناجحة هي التي تقوم بدراسة التهديدات الخارجية ثم تضع بعد ذلك خطة دفاعية قوية ضدّ المنافسين.

2.4.3.2. التنافس: وتتبنى هذه القيمة مقولة (البقاء للأصلح) حيث تفترض أنّ المنافسة هي الطريق الوحيد الموثوق به للبقاء، لذا فإنّ المنظمة الناجحة هي التي تتخذ كل الخطوات الضرورية كي تكون تنافسية، بحيث يجب أن تكون هذه الرسالة مفهومة لدى جميع المستويات الإدارية بما فيهم الأفراد³.

3.4.3.2. استغلال الفرص: المنظمة لا يمكنها أن تتجاهل الأمور الفجائية وعليها أن تبحث عن فرص من الخارج ويجب إنتهازها بسرعة، ولا تعطي الآخرين مجالاً لينتزعوا منها أفضل الفرص وعليها أن تلزم نفسها بإستغلالها⁴.

4.2. مستويات الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية نتائج للثقافة بمفهومها الواسع، وبالتالي فهي تقوم على ثلاث قوى تتمثل في ثلاث مستويات أساسية هي المجتمع، الصناعة المنظمة، فرق العمل، ويمكن توضيح هذه المستويات فيما يلي:

¹-الليثي، محمد بن علي بن حسين. المرجع السابق. ص.32.

²-شرفية، مونية، شيباني، فوزية. المرجع السابق. ص.18

³-المقبل، عبير بنت عبد العزيز بن يعقود. المرجع السابق. ص. 22.

⁴-شرفية، مونية، شيباني، فوزية. المرجع السابق. ص. 19

الفصل الثاني: مقومات الثقافة التنظيمية

1.4.2 ثقافة المجتمع: تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم، الإتجاهات و المفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المنظمة، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الإجتماعية مثل: النظام السياسي، النظم الاقتصادية للمنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع، حيث يؤثر على إستراتيجية المنظمة و أهدافها و ممارستها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول و الشرعية وحب عليها أن تكون إستراتيجياتها و منتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.¹

2.4.2. ثقافة الصناعة أو النشاط: تتأثر الثقافة التنظيمية بثقافة الصناعة التي تعمل المنظمة تحت ظلها، حيث يوجد تشابه في الثقافة داخل الصناعة الواحدة وإختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة.² وعليه فإن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل: نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك وشركات البترول.³

3.2.4. ثقافة المؤسسة أو المنظمة:

عادة ما تسود المؤسسات العامة و الحكومية و المؤسسات الصغيرة أو الكبيرة ثقافات مختلفة سواء كانت في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية و التنظيمية المختلفة داخل إدارات و أقسام أو قطاعات المؤسسة، و يرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة و يتعرضون لمصادر و أنواع من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم و العادات، و المعتقدات و الافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة.⁴

5.2. أبعاد الثقافة التنظيمية:

لقد اختلف آراء الباحثين في تقسيم أبعاد الثقافة التنظيمية من منظمة إلى أخرى، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1-الثبات والاستقرار: أي الاهتمام بالقواعد والإجراءات، إستقرار التوقع والتنبؤ الدقيق والضمان.

¹ - الياس، سالم. تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة لشركة الجزائرية للألمنيوم. رسالة ماجستير: العلوم التجارية، جامعة مسيلة، 2006. ص. 23.

² - أبو بكر، مصطفى محمود. إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008. ص. 429.

³ - عيسوي، وهيب. أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي: دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترايبو بوجمعة بيشار. رسالة ماجستير: حوكمة الشركات، جامعة تلمسان، 2012. ص. 27.

⁴ - عيسوي، وهيب، المرجع السابق. ص. 28.

الفصل الثاني: مقومات الثقافة التنظيمية

- 2- الإبتكار والإبداع: أي الاهتمام بالإبتكار واقتناص الفرص، الخبرة والممارسة، تحمل المخاطر العناية والدقة.
- 3- إحترام حقوق الاخرين: أي الاهتمام بتقدير حقوق الأفراد والعدالة، الأنصاف، التسامح والشفافية.
- 4- الإهتمام بالنتائج: أي الإهتمام بالأداء والإنجاز، الإهتمام بالعمليات والأنشطة، الطموح والآمال الكبيرة والتركيز على النتائج.
- 5- الإهتمام بالتفاصيل: أي الاهتمام بالدقة والعناية الفائقة بكافة التفاصيل، التحليل ودراسة كافة العناصر والجزئيات.
- 6- الإهتمام بجماعية الأداء: أي الاهتمام بفرق العمل، مشاركة وتعاون العاملين كجماعة.
- 7- التشدد والإلتزام: أي الإهتمام بالتشدد والحسم في الفصل، المسؤولية الإجتماعية والمعتقدات، المبادئ الأساسية.¹

6.2. تغيير ثقافة المنظمة:

قد يبدو الحديث عن تغيير ثقافة المنظمة طرفاً فكرياً أو مضيعة الوقت الذي تسعى فيه المؤسسات إلى تحقيق زيادة في الأرباح ويرتبط بدوره بالثقافة إذن هي القاعدة الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، فثقافة المنظمة هي شخصيتها ورأس مالها ولذلك فإن القيام بتغيير هذه الثقافة يحتاج في البداية إلى إعادة النظر قبل إتخاذ أي قرار ولذا يدفعنا لتساؤل عن الظروف التي تحكم علينا عملية التغيير ولعل أهم العوامل التي تدفع بنا للقيام بهذه العملية نذكر ما يلي:²

أولاً: أن التغيير يجب أن يكون في تغيير قادة المنظمة البارزين: من خلال توفير لديهم رؤية جديدة وبديلة وواضحة لما يجب أن تكون على المنظمة.

ثانياً: مرحلة دورة حياة المنظمة: هي مرحلة إنتقال المنظمة إلى النمو والتوسع، وكذلك دخول المنظمة مرحلة الإنحدار وتعتبر مرحلة النمو والإنحدار مرحلة تشجيعية على تغيير ثقافة المنظمة.

ثالثاً: عمر المنظمة: تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة السن، بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها.

رابعاً: حجم المنظمة: من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم.

¹ - عيشوش، رياض. مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق ادارة المعرفة: دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية مسيلة. رسالة ماجستير: إقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة بسكرة، 2011. ص. 84.

² - العسكري، بهاء الدين المنجي، الحبابي، أنعام. إدارة التغيير في المنظمات الأعمال. عمان: مركز الكتاب الاكاديمي، 2005. ص. 97.

الفصل الثاني: مقومات الثقافة التنظيمية

خامسا: قوة الثقافة الحالية: كلما زاد إجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة زادت صعوبة تغيير الثقافة.

سادسا: غياب ثقافات فرعية: أنّ وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية، وهذا الأمر مرتبط بالحجم بالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية¹.

تحدد معالم الثقافة التنظيمية من رغبة القيادة في حصر التغيرات الأساسية المراد إحداثها مع مقومات المنظومة الحالية، ولكي تتحول إلى منظومة ذات فاعلية، تتطلب هذه العملية وضع إستراتيجية شاملة لإنجاح هذا المشروع إنطلاقا من تقييم الثقافة السائدة والوقوف على مواطن الضعف والقصور فيها، وتقدير حجم الفجوة بين الثقافة الحالية والثقافات التي يطمح الوصول إليها، وتحديد آليات ذات نهاية لمعالجة الفجوة.

ويمكن الإشارة هنا إلى أن تجاوز التخلف لا يتم بتقليد الإنجازات والتجارب الناجحة لمؤسسات أخرى أو استعارة أنظمتها، وإنما بالإهتمام بتنمية الإتجاهات الإيجابية وتغيير كافة الأنماط السلبية من خلال إستخدام التقنيات الحديثة، وهذا التحول لا يتم بسرعة وإنما يتطلب أشهر أو ربما سنوات، فنظريات التحديث في حقيقة الأمر تعبر عن موقف أيديولوجي أكثر منه نظرية علمية في التحديث².

فالثقافة التنظيمية من خلال عناصر متعددة ثابتة نسبيا ، لكنها تتطور بمرور السنوات وترسخ جذورها بسبب الإلتزام برسالتها وفلسفتها وأسلوب إدارتها ومعايير إختيار موظفيها وترقيتهم ، حيث يكون لكل هذه العوامل دور كبير في المحافظة على مقومات الثقافة السائدة ودعمها على مر السنوات ، لذا لا يكون من السهل تغيير ثقافة المنظمة بل هناك العديد من الصعوبات التي تواجه هذه العملية وتقلل من فعاليتها.

إن إجراء تغييرات تنظيمية يتطلب في الوقت نفسه إحداث تغييرات في القيم المشتركة بين الموظفين فلنجاح التغيير لابد من تعديل قيم الأفراد بما يتفق والثقافة السائدة، لذا تُعتبر عملية تغيير الثقافة التنظيمية عملية طويلة تستغرق سنوات لكن في الغالب يمكن في النهاية تغييرها حيث يتطلب ذلك تفهم العوامل الموقفية المختلفة التي تساعد على إحداث التغيير وتقلل من صعوباته كحالة تعرض التنظيم لأزمات معينة أو عند تغيير القيادة أو لصغر حجم التنظيم أو حدائته أو ضعف ثقافته الحالية أو قوتها أو عند الرغبة في التطوير وهكذا ، أما بالنسبة لما تتطلبه عملية التغيير فهي تحتاج إلى تدوير أو تفكيك وتحليل عناصر الثقافة السائدة لمقارنتها مع الثقافة المطلوب إيجادها وتحديد حجم الفجوة المطلوب سدها ، حيث تُعتبر عملية تغيير القيم أصعب من تغيير الموارد والهياكل والتقنيات، لذا يقترح المختصون عمل ما يلي حتى يتحقق النجاح في تغيير الثقافة التنظيمية:

¹- المرجع نفسه، ص. 98.

²- حريم، حسن. إدارة المنظمات: منظور كلي. ط2. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2009. ص. 266.

الفصل الثاني: مقومات الثقافة التنظيمية

- توضيح دواعي التغيير والأزمات المتوقعة في حالة عدم إجرائه.
 - الحصول على دعم الإدارة العليا وتشكيل فريق يتولى مسؤوليته .
 - إعادة التنظيم من خلال دمج بعض الوحدات أو إلغائها أو إيجاد وحدات جديدة.
 - تحريك القيادة الجديدة لنسج القمص والرموز المناسبة والبدء في صياغة طقوس جديدة.
 - إعادة النظر في إجراءات اختيار الموظفين وتعيينهم وتقييمهم وتحفيزهم بما يسهل عملية تبني القيم الجديدة المرغوب نشرها.
- * إن تغيير ثقافة المنظمة يحتاج إلى وقت طويل كما يحتاج إلى اشتراك الجهود وتوحيدها، لذا يرى الخبراء أنه من الضروري لنجاح التغيير الثقافي وبالإضافة إلى الأمور السابقة فعل ما يلي:
- إقناع العاملين والمتأثرين بالتغيير، بأهميته وبالكسب المأمول والنتائج الإيجابية المترتبة على التغيير.
 - نشر التفاؤل في المنظمة حتى يقبل الناس على التغيير بحماس ويتقبلونه.
 - دراسة أسباب مقاومة التغيير من العاملين حيث أن هناك أسباب فردية لذلك كالخوف من المجهول والرغبة في لفت الإنتباه والتعود والحرص على المصلحة الشخصية والحاجة للأمان، كما أن هناك أسباب ترتبط بالمنظمة أو المجموعة كتهديد قوى النفوذ وإفترقاد الأهداف وإنعدام الثقة وقلة الموارد وغير ذلك.
 - تحديد العناصر التي سيشملها التغيير والعناصر التي ستبقى كما هي:¹
- توظيف وإستغلال القصص والرموز والطقوس والشعائر الدينية والمراسم بحيث يتم إنتقاء المناسب منها، ويتم تطويره بإنشاء أشكال ثقافية مناسبة يتقبلها الناس.
- تطوير العادات والتقاليد بحيث يتم إستخدام الأنشطة الإجتماعية في ممارسة التغيير الثقافي حيث أن تغييرها يساهم في تغيير الثقافة.
- وجود قيادة إبداعية تملك ثقة مفرطة بالنفس وقناعة قوية وسيطرة وقدرة على الإقناع ببلاغة.
- في الوقت نفسه يتطلب التغيير الثقافي الفعال ترسيخ الدور الرمزي للإدارة وإرساء القدوة وخلق نماذج جديدة للسلوك وتشجيع العاملين الذين يظهرون السلوك المرغوب وإعادة تنظيم عملية التأقلم أو التطويع الإجتماعي لتتفق مع القيم الجديدة، وضرورة صياغة تلك القيم في شكل قواعد وإجراءات رسمية للعمل مع التقليل من تأثير الثقافات الفرعية والحصول على تأييد العاملين للثقافة الجديدة.² حيث إنّه من الضروري التعرف على العناصر

¹- حريم، حسن، المرجع السابق. ص. 266.

²- حريم، حسن. نفس المرجع السابق. ص. 266.

الفصل الثاني: مقومات الثقافة التنظيمية

الثقافية غير المرغوبة وتحديدها ثم وضع الإجراءات المناسبة للتخلص منها، لتتم بعد ذلك صياغة القيم المطلوب تبنيها ونشرها وتشجيع الملتزمين بها وتحفيزهم على أن تُراعى الأولوية في نشر القيم المرغوبة التي تتفق والتوجهات الجديدة للتنظيم، لذا يعتبر من الأسباب المحفزة لإحداث التغيير الثقافي وجود أزمات تهدد الجهاز أو المنظمة كما أنّ انخفاض مستوى الأداء في التنظيم يعتبر من الأسباب الداعمة للتغيير والتي تشجع العاملين على قبول التغيير.

الفصل الثاني: مقومات الثقافة التنظيمية

خلاصة الفصل:

تعرضنا في هذا الفصل إلى مقومات الثقافة التنظيمية، حيث قمنا بتوضيح خصائصها، العناصر المؤثرة فيها، القيم المكونة لها، مستوياتها، أبعادها وفي الأخير تغيير ثقافة المنظمة التي وجدناها عامل مهم للغاية من عوامل نجاح المؤسسة أو فشلها.

الفصل الثالث:

أساسيات المكتبة الجامعية

الفصل الثالث: أساسيات المكتبات الجامعية

تمهيد:

للمكتبة الجامعية ميزة نابعة من إرتباطها بالجامعة وخدماتها ووظائفها وأهدافها، كونها تحتل موقع القلب النابض في الجامعة، وذلك لأنها تساهم وبشكل كبير في تحقيق أهداف الجامعة في التدريس والبحث العلمي، حيث تشارك في صلب العملية التعليمية، وفي الوقت ذاته ككيان له ذاتيته وتفردته، وإستقلاليته، بل تعتبر إحدى المقومات الأساسية في تقييم الجامعات العصرية والإعتراف بها على المستويات الأكاديمية الوطنية والدولية. كما أنها تسعى لتنفيذ العديد من الأدوار المنوط بها والتي تساعدها على رفع مستوى خدماتها وتلبية إحتياجات مستخدميها.

وهذا الفصل خصصناه للحديث عن المكتبة الجامعية، كونها عينة بحثنا، حيث نحاول من خلاله الإلمام بمختلف العناصر الأساسية لها، إنطلاقاً من تعريفها، أهدافها، أنواعها، خدماتها وأخيراً الإدارة العلمية للمكتبات الجامعية.

1.3. تعريف المكتبة الجامعية:

الجامعة هي مؤسسة علمية تربوية ومركز بحث، ومنارة للإشعاع الثقافي والعلمي، ومن ثم تركز رسالتها في التعليم والبحث وخدمة المجتمع، وتستمد المكتبة الجامعية وجودها وأهدافها من الجامعة ذاتها ورسالتها فهي جزء لا يتجزأ من رسالة الجامعة.¹ فالمكتبة في الجامعة بمثابة القلب لها، وإذا كان التعليم والبحث هما محورا الجامعة، فإن المكتبة هي محور التعليم والبحث في الجامعة، فهي تخدم الحاجات الدراسية للطلبة فيما قبل التدرج (مرحلة الليسانس) وفيما بعد التدرج (الدراسات العليا) وحاجات البحث لهيئات التدريس، ولا تقتصر مهمتها على ذلك فقط وإنما تمتد لتخدم الأمة كلها.²

-وتعرف المكتبة الجامعية على أنها: "المكتبة التي تخدم مجتمع الأساتذة والطلاب والإدارات المختلفة في الجامعات والكليات، وتقوم بتهيئة وسائل المعرفة وتعظيمها وتنظيمها لمجتمع المستفيدين منها."³
-وتعرف أيضا بأنها تلك المكتبة أو مجموعة المكتبات التي تنشأ من قبل جامعة أو مجموعة الجامعات أو معاهد التعليم المختلفة وتمولها وتديرها، وذلك لتقديم المعلومات والخدمات المكتبية للمجتمع الأكاديمي من الطلبة والمدرسين والعاملين في هذه المؤسسات.⁴

-وقد ورد في قاموس المكتبات وعلم المعلومات تعريف المكتبة الجامعية بأنها: "المكتبة أو النظام المكتبي الذي يؤسس ويدار ويمول من قبل الجامعة لتلبية إحتياجات الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والكليات أو الأقسام بالمعلومات وتلبية إحتياجات البحث العلمي والمناهج الدراسية، فبعض الجامعات الكبيرة توجد فيها مكتبات للدراسات الأولية أو الدراسات العليا أو مكتبات الأقسام العلمية والتي يمكن مقارنتها بمكتبات الكليات."⁵
-"المكتبات الجامعية هي مكتبات تكوين وبحث".⁶

¹ - عبد الهادي، محمد فتحي. المكتبات والمعلومات العربية بين الواقع والمستقبل. القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب، 1996. ص.4.

² - عبد الهادي، محمد فتحي. دراسات في المكتبات والمعلومات. القاهرة: دار المريخ للنشر، 1988. ص.158.

³ - دياب، أحمد الشافعي. إدارة المكتبات الجامعية: أسسها النظرية وتطبيقاتها العلمية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، (د.س). ص.71.

⁴ - كرتيو، إبراهيم. المكتبات الأكاديمية والمستودعات الرقمية المؤسسية: مهام وأدوار جديدة. مجلة RIST، مج19، ع1، 2011. ص.123.

⁵ - عليوي، محمد عوده، المالكي، مجبل، لازم. المكتبات النوعية: الوطنية-الجامعية-المتخصصة-العامة-المدرسية. عمان: مؤسسة الوراق، 2006. ص.31.

⁶ -Renoult, Daniel. Les bibliothèques dans l'université. Paris :Cercle de la librairie, 1994. p.52.

الفصل الثالث: أساسيات المكتبات الجامعية

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول أنّ المكتبة الجامعية من أهم مؤسسات التعليم العالي والعصب المحرك لأي جامعة، وهي أحد مقومات تقييم الجامعة، فنجاح الجامعة يقاس بمدى نجاح المكتبة في تقديم خدماتها والقيام بوظائفها.

2.3. أهمية المكتبات الجامعية:

تسعى المكتبة الجامعية بشكل عام إلى:

- توفير مجموعة حديثة ومتوازنة وشاملة وقوية من مصادر المعلومات، التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمناهج الدراسية والبرامج الأكاديمية والبحوث العلمية الجارية في الجامعة.
- تنظيم مصادر المعلومات من خلال القيام بعمليات الفهرسة والتصنيف والتكشيف والإستخلاص والبيبليوغرافيا.
- تقديم الخدمة المكتبية والمعلوماتية المختلفة لمجتمع المستفيدين مثل الإعارة والدوريات والمراجع .. الخ
- تدريب المستفيدين على حسن إستخدام المكتبة ومصادرنا وخدماتنا المختلفة.¹
- تبادل المطبوعات الجامعية ومطبوعات العمادة مع الجامعات والمؤسسات العلمية بالداخل والخارج.²

3.3. أهداف المكتبة الجامعية:

- إنّ المكتبة الجامعية ومن خلال قيامها بتوفير مصادر المعلومات اللازمة للتعليم والبحث، والعمل على تنظيمها، وتيسير سبل الإفادة منها، وتقديم الخدمات المكتبية بما يكفل تحقيق أقصى إفادة ممكنة من المعلومات بمصادرنا المختلفة، فهي تسعى لتحقيق الأهداف التالية:
- دعم وتطوير وخدمة المنهج الدراسي بالجامعة أو الكلية عن طريق إختيار وحفظ المواد المكتبية التي ترتبط بهذا المنهج.
 - تسيير وسائل البحث والدّراسة من خلال توفير المعلومات ومصادر البحث والمعرفة التي يحتاج إليها الطلاب والباحثين والأساتذة كل في مجال تخصصه.
 - المساهمة في نقل التراث الفكري العلمي وذلك بتبادل الأبحاث، الرسائل العلمية والمعلومات، التي تساعد الطالب الباحث والأستاذ على أداء رسالته العلمية ومعرفة مدى ما توصلت إليه المجتمعات الأخرى من تقدم ورقي في مجالات المعرفة المختلفة.

¹-أهمية المكتبات الجامعية. على الخط المباشر: http://hlllloo22.blogspot.com/2012/04/blog-post_7685.html. تمت الزيارة بتاريخ: [2017-03-06].

²- غوار، عفيف. أنظمة تسيير وحدات التزويد والاقتناء: المكتبات الجامعية وهران-مستغانم- معسكر نموذجاً. رسالة ماجستير: علم مكتبات والعلوم الوثائقية، جامعة وهران، 2009. ص.43.

الفصل الثالث: أساسيات المكتبات الجامعية

• تطوير علاقات التعاون مع المكتبات الجامعية الأخرى داخل البلد وخارجه.

وتندرج هذه الأهداف مجتمعة تحت هدف أسمى وهو مساندة الجامعة في الإطلاع بمسؤولياتها الثلاثة وهي التعليم والتأهيل في التخصصات العلمية والمهنية المختلفة، البحث وتنمية المعرفة وكذا المساهمة في تطوير المجتمع¹.

ويمكن حصر أهداف المكتبة الجامعية في ثلاثة أهداف أساسية، تتمثل فيما يلي:

1- مساندة العملية التعليمية العلمية:

تهدف المكتبة الجامعية بالدرجة الأولى إلى مساندة العملية التعليمية-التعلمية وتقديم خدمات مساندة لبرامج الدراسات الجامعية على مستوى الليسانس، وبرامج الدراسات العليا على مستوى الماجستير والدكتوراه، فهي تلي حاجات الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية من خلال توفير مصادر المعلومات المطبوعة وغير المطبوعة اللازمة لدعم المناهج الدراسية والمحاضرات والحصص التطبيقية والأعمال الموجهة. إنّ توفير مصادر المعلومات المتوفرة في المكتبة الجامعية لخدمة المناهج الدراسية ودعم المحاضرات الصفية، يجعل منها قوة تعليمية فعالة، تسهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف التعليمية للجامعة، وخاصة في ظل تأكيد الجامعات على التعلم الذاتي المستمر للطلبة، وضرورة إعتمادهم على ما توفره المكتبة من مصادر معلومات حديثة في هذا المجال.

أما بالنسبة للأعضاء الهيئة التدريسية، فتعمل المكتبة على تسخير مصادر المعلومات التي تغذي مناهجهم بمختلف التوجيهات والنظريات العلمية التي يحتاجونها لغرض إعداد المحاضرات والدروس إذ يعتمدون عليها في متابعة التطورات والمستجدات في حقول تخصصهم، وبالتالي إثراء وتحديث محاضراتهم وبرامجهم مما ينعكس إيجابيا على تأهيل الطلبة وتحصيلهم العلمي².

2- تشجيع البحث العلمي:

تشكل الجامعة والبحث العلمي والتنمية ثلاثية مترابطة العناصر، ولا يمكن أن يستقيم لعنصر منها كيانه في غياب العنصرين الآخرين، فالجامعة ببيئتها التعليمية وطلبتها ومكتباتها هي الإطار والمناخ، والبحث العلمي هو الأداة والوسيلة، والتنمية هي الغاية والهدف.

3- خدمة المجتمع:

للمكتبات الجامعية ميزة نابعة من إرتباطها بالجامعة وخدمتها لوظائفها وأهدافها، فالجامعة تسعى لخدمة المجتمع والعمل على رقيه وتطويره من خلال إعداد الأفراد المؤهلين لتسيير مختلف قطاعات النشاط وإجراء البحوث العلمية

¹ - قاسم، حشمت. مدخل لدراسة علم المكتبات والمعلومات. القاهرة: دار غريب، 2007. ص. 104.

² - الزاحي، سمية. مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر: دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة، عنابة وسكيكدة. أطروحة دكتوراه: علم مكتبات، جامعة قسنطينة، 2014. ص. 144.

الفصل الثالث: أساسيات المكتبات الجامعية

النظرية والتطبيقية التي تشخص مختلف المشكلات التي تواجه المجتمع وتسعى لتسطير الحلول لها، من خلال الإستراتيجيات أو الأجهزة ونتائج البحوث المختلفة، المساهمة في تطبيق الإختراعات والإكتشافات العلمية أي المساهمة في تحقيق الجوانب التطبيقية في هذه المجالات وتحسين طرق الإنتاج والعمل والأداء ورفع كفاءة المواطنين ومستواهم المعيشي والحضاري.¹

وإضافة إلى هذه الأدوار الرئيسية، فإن المكتبة الجامعية تسعى لتحقيق العديد من الأدوار الأخرى والمتمثلة في:

1- بناء وتنمية المجموعات بما يضمن توفير مصادر المعلومات اللازمة لقيام الجامعة بمهامها في التعليم والبحث.

2- تنظيم المصادر والمجموعات من خلال الضبط والتحليل والحفظ والصيانة.

3- تقديم الخدمات المكتبية، وما يتضمنه ذلك من خدمات الإعارة بأشكالها المختلفة والخدمات المرجعية

والإرشادية والإعلامية والبيبلوغرافية والتصوير.²

4- التعاون والتنسيق للإستفادة من مصادر المعلومات داخل وخارج الوطن.³

5- تقديم وتسهيل طرق التعامل مع المكتبة وهذا دور المكتبي أو إختصاصي المعلومات.

6- المساهمة في نقل التراث الفكري العلمي وذلك بتبادل الأبحاث العلمية والمعلومات التي تساعد الطالب الباحث

والأستاذ على أداء رسالته العلمية ومعرفة مدى ما وصلت إليه المجتمعات الأخرى من تقدم ورفي في مجالات المعرفة

المختلفة.⁴

7- المشاركة في تطوير علم المكتبات عن طريق تدريب العاملين في حقل مستواهم، وكذلك تشجيع إقامة المعارض

وعقد المؤتمرات والندوات وإلقاء المحاضرات والبحث في كل ما يساهم في تطوير قطاع المكتبات والمعلومات.

كما أنه هناك أهداف يساعد تحقيقها على رفع مستوى خدمات المكتبة الجامعية وفي الوقت نفسه تزيد من دعم

فئات المستفيدين للمكتبة الجامعية ومن هذه الأهداف:

- إيجاد سلم من الرواتب يهدف إلى تشجيع المكتبيين المتميزين للبقاء والإستمرارية في خدمة الجامعة.

¹- الزاحي، سمية. المرجع السابق. ص.145.

²- باشوية، سالم. الرقمنة في المكتبات الجامعية: دراسة حالة المكتبة الجامعية المركزية يوسف بن خدة. رسالة ماجستير: علم مكتبات، جامعة الجزائر، 2008. ص.148.

³- زولبخة، وليد. تقييم خدمات المكتبات الجامعية في ظل التكنولوجيا الحديثة: دراسة ميدانية للمكتبة الجامعية بمعسكر ومستغانم. رسالة ماجستير، جامعة وهران، 2007. ص.21.

⁴- المدادحة، أحمد رافع. أنواع المكتبات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011. ص.100.

الفصل الثالث: أساسيات المكتبات الجامعية

-توظيف مكتبيين من ذوي الخبرات والحاصلين على تخصصات موضوعية¹.

-توزيع المكتبات النوعية بين الكليات توزيعاً متوازناً، بحيث تعمّ خدمات المكتبة جميع فروع الكليات والأقسام التي تحتاج إلى هذه الخدمات.

4.3. أنواع المكتبات الجامعية:

تخدم المكتبة الجامعية للمكتبة الجامعية أربعة أنواع وهي كالاتي:

1.4.3. المكتبة المركزية:

وهي المكتبة الرئيسية للجامعة، وتقوم بمهام الإدارة العامة للمكتبات الجامعية والأطر المعلوماتية، التبادل والتدريب، وتوفير الموارد البشرية المناسبة للمكتبات التابعة للمكتبة المركزية مثل: مكتبات المعاهد والأقسام، كما يتم على مستواها التخطيط لتنمية المجموعات والتخطيط المستقبلي للسياسة الوطنية للمعلومات، وتطبيق التقنيات الحديثة².

2.4.3. مكتبات الكليات:

هي مؤسسات التي تقوم داخل المكتبات بمجموعاتها وخدماتها للطلبة والأساتذة والموظفين العاملين في الكلية، وتكون كلّ منها متخصصة بتخصص الكلية وتطور مجموعاتها في هذا الإتجاه، كما أنّها تتولى مهمة الإشراف على كل مكتبات الأقسام التابعة للكلية، ولقد تطورت وظيفة هذه المكتبات بحيث أصبحت تركز إهتماماً على تشجيع الطلاب على استخدام المصادر التعليمية المتعددة، وكذا إختيار وتقديم أوعية المعلومات التي تخدم البرنامج التعليمي، وأيضاً تسهيل حركة الإعارة وتدريب الطلاب على كيفية استخدام المكتبة والفهارس والمراجع إلخ³.

3.4.3. مكتبات المعاهد والأقسام:

حسب التقسيم الإداري المتبع في جامعات كلّ دولة قد نجد معاهد أو أقسام، فيكون في الكلية الواحدة عدّة أقسام، لذا فإنّ وجود مكتبة في كلّ معهد أو قسم يُعتبر طريقة مناسبة لتوفير مواد البحث لأعضاء هيئة التدريس في ذلك القسم حتى تختصر عليهم وقت وجهد الذهاب إلى مكتبة الكلية أو المكتبة المركزية للجامعة⁴.

1- مطلق، حسن محمود، المدادحة، أحمد نافع. المكتبات الجامعية ودورها في عصر المعلومات. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014. ص.40.

2- مسيف، عائشة. تأثير البيئة الرقمية على المستفيدين من المكتبة الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة الجامعية المركزية لجامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة. رسالة ماجستير: علم مكتبات، جامعة قسنطينة، 2012. ص.42.

3- بن طيب، زينب. دور مصادر المعلومات الإلكترونية في تعزيز خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة باتنة. رسالة ماجستير: علم مكتبات، جامعة قسنطينة، 2012. ص.168.

4- فوغالية، صبرينة. واقع انضمام المكتبة الجزائرية إلى الفهرس العربي الموحد ومساهمتها من خلاله في إرساء نظام معلومات عربي: دراسة ميدانية بالمكتبة الوطنية الجزائرية ومكتبة جامعة الجزائر. رسالة ماجستير: علم مكتبات، جامعة قسنطينة، 2012. ص.145.

الفصل الثالث: أساسيات المكتبات الجامعية

4.4.3.3. مكتبات مراكز البحث العلمي: وهي مكتبات تنشأ على مستوى الجامعة أو وحدات البحث وتوجه لخدمة البحوث العلمية والعاملين على مدار الدراسات، فتتهيء لهم المصادر والمراجع التي تساعدهم في تقييم بحوثهم وإجراء تجاربهم¹.

5.3. خدمات المكتبات الجامعية:

الخدمات المكتبية هي مجموعة من العمليات اللازمة والضرورية التي تقوم بها المكتبة وهذا بغية خدمة الزواد على أحسن وجه ممكن، وهناك نوعان من الخدمات التي تقدمها المكتبات الجامعية ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:²

1.5.3. الخدمات الغير مباشرة:

وتسمى أيضا بالخدمات المكتبية الفنية، وهي تلك العمليات والإجراءات التي ينجزها الموظفون أو العاملون بالمكتبات من حيث لا يراهم المستفيد ولكنه في الحقيقة يستفيد من الناتج النهائي لهذه الخدمات، وتتمثل هذه الخدمات أساسا فيما يلي:

1.1.5.3. التزويد: وهو مجموعة الإجراءات الفنية للحصول على أوعية المعلومات عن طريق الإهداء، الشراء، التبادل، الإيداع، الإشتراك.

كما يعرفه أحمد محمد الشامي بأنه: "القسم المسؤول عن تزويد وإقتناء الأوعية التقليدية وغير التقليدية والسجلات وإستقبال الفواتير وإستعمال المواد التي لم تصل بعد والإتصال بالموردين.

2.1.5.3. الفهرسة والتصنيف: تعتبر الفهرسة والتصنيف من الخدمات القاعدية، وهي إحدى العمليات الفنية التي تتم على مصادر المعلومات بواسطة مجموعة من البيانات التي تحدّد هوية الوعاء وتميزه عن غيره من الأوعية، وتعد البيانات البيبليوغرافية بالإعتماد على مجموعة من القواعد والتّقانين الدولية من أهمها AFNOR، UNIMARC³.

3.1.5.3. التّكشيف والإستخلاص:

وهما من الخدمات المهمة بالنسبة للمكتبات بصفة عامة، والمكتبات الجامعية بصفة خاصة، فالتّكشيف هو التّحليل من أجل إعداد المداخل ومفاتيح الوصول المحتوى الوثائق، أمّا الإستخلاص فهو أحد من جوانب الإعداد

¹ صوفي، عبد اللطيف. مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات. قسنطينة: مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة، 2001. ص. 104.

² بوعافية، السعيد. قياس جودة خدمات مكتبة الدكتور أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر العلوم الإسلامية: تطبيق مقياس الإدراكات والتوقعات. رسالة ماجستير: علم مكتبات، جامعة قسنطينة، 2006. ص. 62.

³ شنيقل، نزار. مواقع المكتبات الجامعية ضمن مشروع الحكومة الإلكترونية. بالجزائر: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة جيجل. رسالة ماجستير: علم مكتبات، قسنطينة، 2012. ص. 91.90.

الفصل الثالث: أساسيات المكتبات الجامعية

البيبلوغرافي لمصادر المعلومات وذلك على أساس أنه عملية تكشف متطورة فهو فن إستخراج أكبر قدر ممكن من المعلومات المطلوبة من مقال ما في دورية معينة أو مطبوع معين والتعبير عنها بأقل عدد من الكلمات¹.

2.5.3. الخدمات مباشرة.

تشمل كل الخدمات المقدمة إلى المستفيدين مباشرة ومن أهمها ما يلي:²

1.2.5.3. الإعارة:

وتشمل كافة الأنشطة المتعلقة بإعارة المواد المكتبية أو إلغاء إعارتها بعد إرجاعها إلى المكتبة، مثل: إعارة المواد الخاصة أو المحجوزة ومتابعة وصيانة السجلات، ومراقبة جميع الكتب المتأخرة وإعداد إحصاءات يومية وشهرية.

وتعرف على أنها: "النشاط الذي يزود القارئ بالمواد التي يريدتها من خلال إتصال شخصي ونظام تسجيل."³

2.2.5.3. الإحاطة الجارية:

تعرف بأنها نظام لمراجعة الوثائق الحديثة من أجل إختيار مواد ومحتويات لها إتصال أو علاقة بإحتياجات شخص أو مجموعة، وتسجيل هذه المواد والمحتويات ثم إرسال مذكرات عنها إلى الأشخاص أو المجموعات التي تهتم بهذا الموضوع.⁴

3.2.5.3. البث الإنتقائي:

تعرف بأنها خدمة إحاطة جارية في شكل جديد، موجهة إلى مستفيد معين أو مجموعة من المستفيدين يجمعهم تخصص أو سمات أو مشروع عمل جماعي. وما يتم إنتقائه له أو لهم من تسجيلات بيبليوغرافية عن أوعية معلومات يعتمد بشكل أساسي على ما تم تحديده من موضوعات وصفت في بناء السمات.⁵

5.3. الإدارة العلمية في المكتبات الجامعية:

1.5.3. مفهوم الإدارة العلمية في المكتبات الجامعية:

ككل المؤسسات الوثائقية يعمل مسيرو المكتبات الجامعية بأنشطة إدارية وأخرى فنية، ومن ثمة يمكن تطبيق مفهوم الإدارة العلمية على المكتبة الجامعية.

فالإدارة العلمية هي: "إدارة غير مباشرة تستعمل في ذلك وسائل وأدوات علمية، يمكن من يقوم على رأس الجهاز

أو الهيئة من موازلة أعمال الإدارة بدقة دون الإتصال المباشر، ومن تلك الوسائل والأدوات تفويض السّلطة

1- شنيقل، نزار. المرجع السابق. ص91.

2- الحزيمي، سعود بن عبد الله. خدمات الإعارة في المكتبة الحديثة. ط2. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2002. ص.16.

3- النواسية، غالب عوض. خدمات المستفيدين من المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000. ص.34.

4- أمان، محمد محمد. خدمات المعلومات مع الإشارة خاصة إلى الإحاطة الجارية. الرياض: دار المريخ للنشر، 1985. ص.14.

5- البنداوي، إبراهيم دسوقي. البث الإنتقائي للمعلومات: المكونات والخدمات. الإسكندرية: دار الثقافة العلمية، 2004. ص.32.

الفصل الثالث: أساسيات المكتبات الجامعية

وتنسيق الجهود، وتتبع الخطة وتقومها وتوقيع الجزاء، وبعبارة أخرى هي إدارة القوة العاملة والمال والمواد لتحقيق أهداف محددة وواضحة".

فيما يخص مفهوم الإدارة العلمية للمكتبة الجامعية فهي: "تطبيق أسس الإدارة العلمية المعاصرة من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة في متابعة الأنشطة والأدوات للحصول على أحسن النتائج بأعلى كفاءة ممكنة وبأقل مصاريف وجهد، وفي أقصر وقت ممكن، بكفاءة تنظيمية عالية"¹. كما أنها تنظّم الجهود، وتنسق الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية وإستثمارها بأقصى درجة ممكنة لتحقيق التّخطيط والتنظيم، وذلك للحصول على أفضل النتائج وتحقيق الأهداف المطلوبة بأقل جهد ووقت ممكنين². كما أنّها تعتمد على الأساليب العلمية التي تساعد المكتبات الجامعية على مواجهة التحديات المفروضة بإستخدام الطريقة العلمية "تساعد المسؤول أو المدير في تقويم الأهداف والسياسات والبرامج وتعتبر أداة هامة في تحديد الخطوات الواجب إتباعها عند إتخاذ القرارات الإدارية"³.

3.5.3. عناصر الإدارة العلمية في المكتبات الجامعية:

تمثل الإدارة العلمية في المكتبات الجامعية الأساليب والمناهج التي تستخدم في التسيير لتحقيق أهداف المكتبة، وذلك بتوزيع الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة في إنجاز الأعمال المكتبية وتسيير مختلف المصالح الإدارية والتقنية بما يضمن الفعالية والمردودية في العمل وهو ما تهدف كل الطرق والمناهج السير إلى تحقيقه.

إذن تعد الإدارة بهذا المفهوم أداة لتطوير المكتبات الجامعية ووسيلة لتقديمها، ورفاهيتها، وذلك عن طريق الإستغلال الأمثل للطّاقات والإمكانيات المتوفرة لديها بغرض تحقيق أهدافها المرسومة.

ويحدد الدكتور أحمد بدر والدكتور محمد فتحي عبد الهادي في كتابهما "المكتبات الجامعية": "دراسات في المكتبات الأكاديمية والشاملة"، عناصر الإدارة العلمية في النقاط التالية:

3.5.3.1. التخطيط:

ويتمثل في تحديد الإحتياجات العامة للمؤسسة الأم وهي الجامعة وما تصبوا إلى تحقيقه من الأهداف في ظرف زماني معين وعلى ضوء إحتياجات الجامعة تحدّد المكتبة طريقة العمل والخطة التي تنتهجها لتحقيق تلك الأهداف أو الإحتياجات، فعلى سبيل المثال تحدّد الجامعة عدد الطلبة الجدد الذين سيلتحقون في الدخول الجامعي الجديد بمختلف الأقسام والتخصصات وبناء على هذه المعلومات، يتم التخطيط للسياسة المنتهجة في تزويد المكتبة

¹ طواهرى، فاطمة. تطبيق مبادئ الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية للجنوب الشرقي الجزائري. ماجستير: علم مكتبات: قسنطينة، 2007. ص.ص. 121، 122.

² الهمشري، عمر أحمد. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: مؤسسة الرؤى العصرية، 2001. ص. 25.

³ -بيزان، مزيان، شريد، نورد الدين. الإدارة العلمية من منظور المكتبة الجامعية: جامعة الجزائر 2، مجلة RIST، مج 19، ع 1، 2011. ص. 150.

الفصل الثالث: أساسيات المكتبات الجامعية

الجامعية وإقتناء الكتب للمكتبة المركزية ومكتبات الأقسام حسب الإحصاءات الخاصة بالتسجيلات الجديدة، ويتضمن التخطيط حصر وتحديد الحاجة للمعلومات بالنسبة لمستفيدين.

2.3.5.3. التنظيم:

وهو تقسيم الأعمال والوظائف بين مختلف المصالح الإدارية والتقنية للمكتبة مع تحديد المسؤوليات داخل كل الوحدات بهدف إيجاد هيكل ذي فاعلية وكفاءة ليتم إنجاز الأنشطة وتحقيق أهداف العمل على أحسن وجه، وتميز المكتبات الجامعية عن غيرها من المؤسسات، بأنها تجمع وتنسق جهود مجموعة العمال تختلف تخصصاتهم ومستوياتهم ومهامهم مما يستدعي وضع طريقة للتنسيق بين هذه الفئات من العاملين وتكوين سلسلة من المهام لتحديد أهداف المكتبة.

3.3.5.3. التوظيف:

ويتمثل في إختيار الموظفين الأكفاء من المتخصصين في التوثيق والمكتبات والمعلومات بما يتماشى مع طبيعة الأعمال المنجزة في المكتبة الجامعية والخدمات المقدمة للمستفيدين ويستحسن أن تكون هناك قوانين واضحة تحدد المؤهلات والخبرات المطلوبة لكل مترشح أو طالب للتوظيف في المكتبات الجامعية¹.

4.3.5.3. التوجيه:

ويتمثل في القرارات الإدارية والأوامر الرسمية التي تحدد إطار العمل في المكتبة وتشمل التسيير والتوجيه الآني للعمل في المكتبة وكذلك التصورات المستقبلية لرسم خطوات العمل ومراحلها. والتوجيه من أسس إدارة العمل المكتبي خاصة في المكتبات الجامعية لأنها تعمل ضمن مخططات مبنية على المعطيات الحالية والتصورات المستقبلية لحاجات المستفيدين من الخدمات².

5.3.5.3. التنسيق:

وهو ما يتعلق بمختلف أقسام وإدارات جهاز التوثيق والمعلومات في تناسق يخدم الأهداف والوظائف المنوطة بالجهاز³.

¹ - ماضي، ودیعة. دور إختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية: جامعة منتوري قسنطينة - أنموذجاً. رسالة ماجستير: علم مكتبات، جامعة قسنطينة، 2008. ص. 152.

² - المرجع نفسه. ص. 153. 154.

³ - بدر، أحمد، عبد الهادي، محمد فتحي. المكتبات الجامعية: تنظيمها وإدارتها وخدماتها ودورها في تطوير التعليم الجامعي والبحث العلمي. ط4. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 2001. ص. 96.

6.3.5.3. إعداد التقارير والمتابعة:

إنّ إعداد تقارير عن سير العمل بالمكتبات الجامعية يساعد الهيئات المشرفة كإدارة الجامعة أو الوزارة على متابعة نشاط المكتبة والإطلاع على ما تم تحقيقه، بالإضافة إلى حل المشاكل والعوائق التي تحول دون تحقيق بعض أهداف أو وظائف المكتبة كضعف الميزانية المخصصة سنويا أو نقص العمال في مختلف الفئات¹.

¹ - كريم، مراد. مجتمع المعلومات وأثره في المكتبات الجامعية: مكتبات مدينة قسنطينة نموذجا. أطروحة دكتوراه: علم مكتبات، جامعة قسنطينة، 2008. ص.83.

الفصل الثالث: أساسيات المكتبات الجامعية

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا له بخصوص المكتبات الجامعية، نستنتج أن المكتبة الجامعية من أرقى المكتبات، لأنها تجمع كل خصائص المكتبات الأخرى، ومن هنا كان الاهتمام بها والسهر على تسييرها بشكل جيد من أهم الأهداف التي تسعى الجامعة لتحقيقها، نظرا لقيمتها العلمية والتربوية وكذا التعليمية كمؤسسة أكاديمية على مستوى الجامعة.

الجانب الميداني

الفصل الرابع:

إجراءات الدراسة الميدانية

الفصل الرابع: الإجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد:

يتناول هذا الفصل حيثيات الدراسة الميدانية و التي تهدف للكشف عن واقع الثقافة التنظيمية بالمكتبات الجامعية دراسة ميدانية بالمكتبات المركزية لجامعات : قلمة -عناية -أم البواقي، من خلال التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية و إبراز أهم المقومات و القيم المكونة لها، وذلك من خلال الاعتماد على بيانات الوصف لمنهج الدراسة، ولأفراد عينة ومجتمع الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها وصدقها وثباتها، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات الإحصائية و أخيراً التأكد من صحة الفروض أو نفيها مع تبيان النتائج إليها الدراسة.

1.4. التذكير بأهم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

1.1.4. التذكير بأهم تساؤلات البحث:

من بين التساؤلات التي استدعت إشكالية الدراسة طرحها:

1. ما هو مستوى الثقافة التنظيمية بالمكتبات الجامعية محل الدراسة؟
2. ماهي أهم العناصر المؤثرة في الثقافة التنظيمية بالمكتبات الجامعية؟
3. إلى أي مدى تتوفر مكتباتنا الجامعية على القيم المكونة للثقافة التنظيمية؟

2.1.4. التذكير بالفرضيات:

الفرضية الأولى:

❖ مستوى الثقافة التنظيمية بالمكتبات الجامعية محل الدراسة ضعيف.

الفرضية الثانية:

❖ القيم التنظيمية هي من أهم العناصر المؤثرة في الثقافة التنظيمية.

الفرضية الثالثة:

❖ تتوفر مكتباتنا على بعض القيم المكونة للثقافة التنظيمية.

2.4. حدود الدراسة:

عند إجراء دراسة ميدانية يشترط على الباحث أن يقوم بتحديد مجالات البحث التي تتكون أساساً من عناصر محورية تعتبر ركيزة أساسية للبحث والمتمثلة في الحدود الجغرافية، الزمنية والبشرية. تحديد هذه المجالات الثلاثة هو في الحقيقة بمثابة توفير أدوات أساسية للتحكم في موضوع الدراسة.

1.2.4. الحدود الجغرافية:

نظراً لصعوبة دراسة كافة المكتبات الجامعية عبر القطر الوطني، فقد إقتصرت دراستنا على ثلاث جامعات في الشرق الجزائري، حيث شملت الدراسة المكتبات المركزية للجامعات: جامعة 8ماي 1945-قالمة-، جامعة باجي مختار -عنابة-، وجامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي-.

الفصل الرابع: الإجراءات الدراسة الميدانية

• نبذة مختصرة عن جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي:-

مرّت جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي- في نشأتها بالمراحل التالية:¹

-تاريخ إنشاء المؤسسة: 7ماي 1983.

-تم إنشاء المدرسة الوطنية العليا (ENS) بموجب المرسوم التنفيذي رقم 83-314 المؤرخ في: 1983/05/70.

-تم إلغاء المرسوم التنفيذي رقم 83-314 الخاص بإنشاء المدرسة الوطنية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 84-205 بتاريخ 1984/08/18.

-تم إنشاء المعهد الوطني العالي للميكانيك (INSM) بموجب المرسوم التنفيذي رقم 84-205 بتاريخ 1984/08/18.

-منذ 01 نوفمبر 1999 و المركز الجامعي يحمل إسم الشهيد العربي بن مهيدي.

-إنشاء جامعة أم البواقي التي تتألف من خمسة (05) كليات ومعهد واحد من خلال المرسوم التنفيذي رقم 09-06 من تاريخ 2009/01/04.

-سبعة (07) كليات وثلاثة (03) معاهد بموجب المرسوم التنفيذي رقم 13-164 المؤرخ في 15 أفريل 2013 الذي يعدل ويتمم المرسوم رقم 09-06 المؤرخ في 04 جانفي 2009 الخاص بإنشاء جامعة أم البواقي.

• الكليات:

-كلية الآداب و اللغات.

-كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية.

-كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير.

-كلية الحقوق و العلوم السياسية.

-كلية العلوم و العلوم التطبيقية.

¹ الموقع الالكتروني لجامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي-. على الخط المباشر: www.Univ-Oeb.dz. تمت الزيارة بتاريخ: [05-06-2017].

الفصل الرابع: الإجراءات الدراسة الميدانية

- كلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة.

- كلية علوم الأرض و الهندسة المعمارية.

● المعاهد:

- تسيير التقنيات المدنية.

- معهد العلوم التقنية للأنشطة البدنية و الرياضية.

- معهد التكنولوجيا.

● التعريف بالمكتبة المركزية لجامعة العرب بن مهدي - أم البواقي -:

أ- المكتبة القديمة:

كان أول تواجد لمكتبة جامعة العربي بن مهدي - أم لبواقي - عبارة عن مكتبات متخصصة كل معهد مستقل بذاته العام 1997، حيث تم توحيدها في بناء واحد ومكتبة واحدة والتي بدورها تقع وسط المؤسسة الأم - الجامعة - وبذلك في تحتل موقع إستراتيجي هام.

ب- المكتبة الجديدة: - المقر الجديد-

مع الزيادة للعدد والكم الهائل من الرصيد الوثائق إستوجب على الجامعة إنشاء مكتبة مركزية جديدة تضم جميع التخصصات والفروع، وهي مكان عمل جديد تم إفتتاحه في 09 ماي 2008 وهو مكان للبحث من أجل المجتمع الجامعي، تقع أمام المدخل الرئيسي مباشرة للجامعة وقد إختارت المكتبة النظام المفتوح للإطلاع على الأرصدة وتتم فيها عملية إعارة الداخلية

وتتكون هذه المكتبة من 03 فضاءات :

- فضاء تكنولوجيا المعلومات والإتصال.

- فضاء العمل والبحث البيبلوغرافي.

الفصل الرابع: الإجراءات الدراسية الميدانية

-فضاء الدوريات والمراجع الالكترونية.¹

• الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - (أنظر الملحق رقم: 01).

• نبذة مختصرة عن جامعة 8 ماي 1945 "قالمة":

هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، وترجع التسمية إلى مجازر 8 ماي 1945 التي شهدتها العديد من ولايات الجزائر.

أنشئت جامعة 8 ماي 1945 بداية من خلال المعاهد الوطنية للتعليم العالي بقالمة المنشأة بمقتضى المرسوم التنفيذي 172/86 الصادر في 5 أوت 1986، حيث فتحت أبوابها في سبتمبر 1986 في الجذع المشترك تكنولوجيا بـ 123 طالبا يؤطّهم 14 أستاذاً منهم 12 أستاذاً أجنبياً، وقد تركز التنظيم البيداغوجي في الموسمين الجامعيين 87/86 و 88/87 على معهدين هما معهد الهندسة الميكانيكية و معهد الفيزياء الصناعية.

وفي الموسم الموالي 1990/1989 تم فتح معهد جديد تمثل في معهد الهندسة المدنية، وفي الموسم الجامعي 1990-1991 تم فتح معهدين: معهد الإلكترونيك، معهد المحاسبة والضرائب. تحولت هذه المعاهد فيما بعد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99/92 المؤرخ في 07/07/1992.

وفي سنة 2001 تحوّل المركز الجامعي إلى جامعة بمقتضى المرسوم التنفيذي 273/01 المؤرخ في 18/09/2001 والمتضمن إنشاء جامعة قالمة.

تضم الجامعة في الوقت الحالي سبعة كليات موزعة على أربع مجتمعات²:

- كلية العلوم والتكنولوجيا.

- كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض والكون.

- كلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة.

- كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

- كلية الحقوق و العلوم السياسية.

- كلية الآداب و اللغات.

- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

¹-مقابلة مع مسؤولة المكتبة بتاريخ [11-04-2017] سا 10:00.

²-الموقع الالكتروني لجامعة 8 ماي 1945-قالمة-. على الخط المباشر: www.Univ-guelma.dz. تمت الزيارة بتاريخ: [05-06-2017].

• المكتبة المركزية لجامعة 8 ماي 1945:

هي المكتبة الرئيسية للجامعة، حيث نجد لكل جامعة مكتباتها المركزية التي تتولى مهمة الإشراف على جميع أنواع المكتبات الأخرى الموجودة بالجامعة، لكونها هي التي تزودها بالوثائق والكتب ووسائل المعلومات المختلفة، وذلك لأتقنتاء المواد المعلوماتية يتم بشكل مركزي على مستوى هذه المكتبة. كما أنها تتكفل بجانب التأطير أي توظيف المكتبيين وتوزيعهم على المكتبات الموجودة بالجامعة، بالإضافة إلى الجوانب الأخرى الفنية والتنظيمية والعلمية، وغالباً ما تساهم المكتبة المركزية بشكل فعال في إقترح الحلول الفنية، ووضع النظم وتحديد العلاقات بين المكتبة وإدارات الكليات والأقسام، تنظيم النشاطات العلمية المختلفة: ملتقيات وندوات ومحاضرات ومعارض وغيرها.

بتاريخ 27 من ذو الحجة من سنة 1420 هـ الموافق لـ 02 أفريل من سنة 2000 م فتحت المكتبة المركزية لجامعة قالة 8 ماي 1945 أبوابها، إذ تم تدشينها من طرف السيد "عمار صخري" وزير التعليم العالي والبحث العلمي آنذاك، وفي 01 نوفمبر 2015 تم تدشين مقرها الجديد من طرف السيدة والي ولاية قالة.

موقعها الحالي: مجمع 5500 مقعد (بين كلية علوم الطبيعة والحياة وكلية اللغة والأدب)

• الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة 08 ماي 1945 –قالة- (أنظر الملحق رقم:02).

ثالثا: نبذة مختصرة عن جامعة باجي مختار-عنابة-:

هي جامعة تقع بمدينة عنابة شرق الجزائر، أنشأت بقرار 75/28 المؤرخ في 29 أفريل 1975 عرفت الجامعة تطوراً كبيراً وهي الآن تضم سبع كليات هذا بالإضافة إلى مدرستين تحضيريتين، وهم كالتالي¹:

- كلية العلوم.

- كلية علوم الأرض.

- كلية الطب.

- كلية الهندسة.

- كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير.

- كلية الآداب والعلوم الإنسانية.

- كلية الحقوق.

¹ الموقع الإلكتروني لجامعة باجي مختار-عنابة-. على الخط المباشر: www.Univ.annabdz. تمت الزيارة بتاريخ: [2017/06/05].

الفصل الرابع: الإجراءات الدراسة الميدانية

• التعريف بالمكتبة المركزية لجامعة باجي مختار -عنابة-

تم افتتاحها سنة 1975 ويقدر إجمالي مساحتها ب 3650م² حيث تتسع لحوالي 300000 وعاء، يغطي رصيدها مجموعة من التخصصات العلمية والتقنية باللغة العربية والأجنبية، موزعة على طابقين.

• الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة باجي مختار عنابة (أنظر الملحق رقم:03).¹

2.2.4. الحدود الزمنية:

إنطلقت الدراسة ابتداءً من تحديد الموضوع وضبط الإشكالية والفرضيات وكل ما تعلق بالجوانب المنهجية، ثم البحث الوثائقي وإثراء الجانب النظري، إجراء الدراسة الميدانية، تفرغ النتائج وتحليل البيانات وأخيراً تحرير النص وضبط الإخراج النهائي، حيث كانت المدة من 19 فيفري إلى غاية 12 جوان 2017.

3.2.4. الحدود البشرية:

تتجلى الحدود البشرية في جميع الأفراد الذين يحتمل أن تسهم الدراسة ولهم علاقة بموضوع البحث وتنطبق عليه الظاهرة وينتمون للمكان قيد الدراسة.

3.4. المجتمع الكلي للدراسة: هو يشمل جميع عناصر المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة، ويعتبر الأساس الذي

تقوم عليه الدراسة الميدانية، بحيث يكون تحديده واضحاً وتبعاً لطبيعة موضوع البحث، حتى يساعد في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع والوصول إلى نتائج علمية دقيقة تعكس الواقع المدرس. بما أنّ الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة واقع الثقافة التنظيمية بالمكتبات الجامعية، فرض علينا أن يكون المجتمع الأصلي للدراسة يتمثل في العاملين بالمكتبات المركزية لجامعة قلمة، عنابة وأم البواقي، والذي بلغ عددهم 92 عامل، بحيث يمكننا توضيح المجتمع الأصلي من خلال ما هو موزع حسب المكتبات محل الدراسة في الجدول رقم (01):²

الجامعة	التكرار	النسبة المئوية %
جامعة قلمة	14	15,2%
جامعة عنابة	39	42,4%
جامعة أم البواقي	39	42,4%
المجموع	92	100%

جدول رقم (01): المجتمع الأصلي للدراسة موزع حسب الجامعات.

¹-Université badjimokhar (anaba).Cuide de lecteur .Bibliothèque centrale.

²-من خلال المقابلات التي أجريناها مع مسؤولي المكتبات

4.4. عينة الدراسة:

تعتبر العينة ذلك الجزء من المجتمع الذي يجري اختيارها وفق قواعد وطرق علمية، بحيث تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً¹، ولقد تم العمل في هذه الدراسة على العينة الطبقية وهي ذلك النوع من العينات الذي يتم تقسيم فيه مجتمع الدراسة الأصلي إلى طبقات معينة بموجب مواصفات معروفة تؤخذ وحدات من كل طبقة للحصول على عينة مؤلفة من مجموع هذه الأجزاء، وهذه العينة تمثل المجتمع الأصلي بجميع طبقاته.² بعد ذلك يتم اختيار عينة من كل فئة أو طبقة بشكل عشوائي وبشكل يتناسب مع حجم تلك الفئة في مجتمع الدراسة الأصلي³. تم اختيار العينة الطبقية العشوائية بالنسبة، بعد التطبيق الميداني حصل الباحثان على استرجاع (100) استمارة الاستبيان من أصل (110) استبيان تم توزيعها، كما استبعدت (8) استبيان لعدم جدية الإجابة عليها، ولعدم تحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك تكون الاستبيانات التي خضعت للدراسة هي (92) استبيان.

5.4. التذكير بمنهج الدراسة:

بالنسبة للمنهج المتبع لإنجاز هذا البحث هو المنهج الوصفي الذي يقوم على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره.

6.4. أدوات جمع البيانات:

إنّ البحوث العلمية في كافة مستوياتها ومختلف تخصصاتها بحاجة إلى استخدام مجموعة أو بعض من أدوات تحليل البيانات، من أجل تحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمدنا على الأدوات الآتية لجمع المعلومات من الميدان.

1.6.4. الاستبيان:

حيث يعتبر الاستبيان من أكثر الأدوات الإحصائية شيوعاً لجمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة ومن أجل ذلك تم تصميم إستمارة الاستبيان تتكون من أربعة محاور: يحتوي الأول على **البيانات الأولية** (الجنس، السن، الدرجة العلمية، الخبرة، الجامعة)، بينما يشتمل **المحور الثاني** على محاور الدراسة المتمثلة في 3 محاور خاصة بـ مستوى الثقافة التنظيمية داخل المكتبات الجامعية الذي يشمل على أسئلة بنعم و لا أما **المحور**

¹ - كامل، محمد المغربي. أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2007، ص. ص. 139.

² - إبراهيم، مروان عبد المجيد. أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية. عمان: مؤسسة الوراق، 2000، ص. 162.

³ - عبيدات، محمد وآخرون. مرجع سبق ذكره. ص. 91.

الفصل الرابع: الإجراءات الدراسة الميدانية

الثالث و الرابع خاصة بالعناصر المؤثرة في الثقافة التنظيمية والقيم المكونة للثقافة التنظيمية داخل المكتبات الجامعية و يشمل على أسئلة خاصة بمقياس ليكارت الخماسي.

2.6.4. المقابلة:

اعتمدنا عليها كأداة مكتملة وقد تم صياغة مجموعة من الأسئلة المفتوحة وطرحنا على جميع محافظي المكتبات محل الدراسة بهدف جمع بعض المعلومات حول موضوع الدراسة وكذا بعض الاستفسارات.

المحور	المتغير	المتغير الفرعي	المفردات
المحور الأول	البيانات الأولية	معلومات عامة	(5-1)
المحور الثاني	مستوى الثقافة التنظيمية بالمكتبات الجامعية	1- المشاركة في اتخاذ القرارات	(6-5)
		2- العمل الجماعي	(8-7)
		3- الابداع والابتكار	(11-9)
		4- احترام الوقت والانضباط العمل	(13-12)
		5- البحث عن الأداء المتميز	(14)
المحور الثالث	العناصر المؤثرة في الثقافة التنظيمية داخل المكتبات الجامعية	1- القيم التنظيمية	(18-16)
		2- المعتقدات التنظيمية	(21-19)
		3- الأعراف التنظيمية	(24-22)
		4- التوقعات التنظيمية	(27-25)
المحور الرابع	القيم المكونة للثقافة التنظيمية داخل المكتبات الجامعية	1- قيم القوة	(29-28)
		2- قيم الصفوة	(31-30)
		3- قيم المكافأة	(34-32)
		5- قيم الفاعلية	(36-35)
		6- قيم الكفاءة	(38-37)
		7- قيم الاقتصاد	(40-39)
		8- قيم العدالة	(42-41)

الفصل الرابع: الإجراءات الدراسة الميدانية

(44-43)	9-فرق العمل		
(46-45)	10-قيم القانون والنظام		

المصدر: من إعداد الطالبين.

الجدول رقم (02): تفصيل إستبيان الدراسة:

7.4. أساليب التحليل الإحصائي للبيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها قمنا بترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS) *Statistical Package fore Social Sciences، كما تم القيام باستخدام بعض

الأساليب الإحصائية المناسبة والموجودة في هذا البرنامج وهي كما يلي:

• التكرارات والنسب المئوية: لوصف أفراد عينة الدراسة وتحديد إجاباتهم.

• المتوسطات الحسابية: لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة، كما تم استخدام

مقياس "ليكارتر الخماسي" لقياس إجابات الباحثين لعبارات الاستبيان حسب الجدول التالي:

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبين

جدول (03): درجات مقياس ليكارتر.

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي في أية فئة نقوم بما يلي:

* إيجاد طول المدى $4=5-1$ ثم قسمة المدى على عدد الفئات: $0.8=5/4$ وبعد ذلك الحد الأدنى للمقياس

فتصبح الفئة الأولى (1.8-1) وهكذا لبقية الفئات فيكون عندنا المقياس التالي:

❖ من (1.8-0.8): يمثل درجة غير موافقة بشدة.

❖ من (2.6-1.8): يمثل درجة غير موافقة .

❖ من (3.4-2.6): يمثل درجة محايد.

❖ من (4.2-3.4): يمثل درجة موافق.

❖ من (5-4.2): يمثل درجة موافق بشدة.

*SPSS:Statistical Package for the Social Sciences.

الفصل الرابع: الإجراءات الدراسة الميدانية

فالمتوسط الحسابي: استعمل لترتيب إجابات أفراد العينة حسب درجة الموافقة ولمعرفة ما مدى ارتفاع آراء الأفراد عن كل عبارة من عبارات محاور الاستمارة.

• **الإنحراف المعياري:** الذي استخدم لقياس درجة تشتت قيم إجابات العاملين عن الوسط الحسابي علماً أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي.

8.4. ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تمت الاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لعبارات الدراسة، والجدول التالي يوضح قيمة ألفا كرونباخ لعبارات الدراسة.

مقياس الدراسة	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
الأداة ككل	0.896	46

Source : SPSS20.0

الجدول رقم (04): قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لمتغيرات الاستبيان.

يتضح من الجدول أنّ ثبات الأداة ككل 0.86 ولكون هذه القيمة أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية والبالغة 0.60، تعتبر هذه النسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي، وهذا يدل على تمتع الإستهيين بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

9.4. تحليل البيانات الإحصائية:

تم استخدام الإحصاء الوصفي لإستخراج التكرارات والنسب المئوية لأسئلة المحور الأول من الإستهيين والمتعلقة بالبيانات الشخصية الأولية، والمحور الثاني المتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية، أما فيما يخص المحور الثالث والمتعلق بالعناصر المؤثرة في الثقافة التنظيمية والمحور الرابع المتعلق بالقيم المكونة للثقافة التنظيمية تم الإعتماد على مقياس ليكارت الخماسي.

المحور الأول: بيانات خاصة بالمبحوث:

سيتم تناول من مختلف الخصائص الديموغرافية (الجنس، السن، الدرجة في السلم الوظيفي، الخبرة ووصف جامعات الدراسة)، التي وضعت في بداية الإستهيين وذلك توظيفها فيما بعد عند النسب المئوية والتكرارات.

الفصل الرابع: الإجراءات الدراسة الميدانية

1. الجنس:

الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	34	37%
أنثى	58	63%
المجموع	92	100%

الجدول رقم(05): توزيع أفراد العينة وفقا للجنس.

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن نسبة 63% من أفراد العينة إناث في حين نسبة الذكور إلا 37%، هذا يرجع ربما في الأساس إلى تركيبة المجتمع الجزائري في حد ذاته، حيث نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور كما أن تخصص علم المكتبات هو تخصص مطلوب بكثرة من طرف الإناث مقارنة مع الذكور الذين يميلون إلى التخصصات العلمية الهندسية.

2. السن:

الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	22	25.3%
من 31 إلى 40 سنة	50	54%
من 41 إلى 50 سنة	17	18.5%
أكثر من 50 سنة	2	2.2%
المجموع	92	100%

جدول رقم (06): توزيع أفراد العينة وفقا للسن.

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن 54.3% من أفراد العينة تتراوح سنهم ما بين 31-40 سنة، ثم نسبة 23.9% منهم أقل من 30 أفراد العينة يتراوح سنهم أقل من 30 سنة، وهذا ما يدل على أنّ هذه الفئة شابة يمكن أن تكون لهم رغبة في تطوير ثقافة تنظيمية إيجابية للمكتبة، وبالتالي تكون لها قابلية أكثر نحو التجاوب مع مختلف التغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تطرأ على ثقافة المكتبة. أما نسبة 18.5% فتتراوح أعمارهم بين 41-50 سنة و هي فئة تتميز بالخبرة المهنية و ثقافة واسعة في مجال الممارسة المهنية بينما 2.2% هي أكثر من 50 سنة ، تمثل فئة قليلة بالنسبة لأفراد العينة فهي تلعب دورا أساسيا في تكوين مختلف عناصر الثقافة التنظيمية

الفصل الرابع: الإجراءات الدراسة الميدانية

داخل المكتبات الجامعية من قيم و معتقدات و أعراف كونها القوى التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المكتبة، ويكون ذلك خاصة عن طريق مساعدة الموظفين الجدد و الأقل خبرة ، من خلال التّواصل معهم و الإجابة على مختلف إستفساراتهم مما يحقق الانسجام الوظيفي داخل المكتبة.

3. الرتبة المهنية لعينة الدراسة:

الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى أول	31	33.7%
ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى الثاني	3	3.3%
مساعد بالمكتبات	12	13.0%
تقني بالمكتبات	5	5.4%
أمين وثائقي	3	3.3%
عون حفظ البيانات	1	1.1%
تقني سامي الإعلام الآلي	3	3.3%
ملحق إداري	2	2.2%
عون إداري	12	13.0%
عون تقني	14	15.2%
محاسب	1	1.1%
متصرف	2	2.2%
مساعد البحث	1	1.1%
مهندس الإعلام الآلي	2	2.1%
المجموع	92	100%

جدول رقم (07) : الرتبة المهنية للعينة للدراسة.

يتبين من خلال جدول رقم (07) أنّ أعلى نسبة من أفراد العينة تقدر بـ 33.7% يشغلون منصب "ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى أول" ما يعدل 54 عامل، و هذا يبين سعي المكتبات محل الدراسة لتوفير متخصصين في مجال المكتبات و المعلومات قادرين على أداء مهامهم على أكمل وجه، خاصة فيما يخص المعالجة الفنية

الفصل الرابع: الإجراءات الدراسة الميدانية

للأرصدة الوثائقية و المهام الرئيسية داخل المكتبة، نظرا للتكوين الجامعي الذي تلقوه، إضافة إلى أنّ أغلبية الباحثين متحصلين على شهادة الليسانس في علم المكتبات، والذي يتم توظيفهم مباشرة في الرتبة.

وتعتبر هذه النتائج عموما على الدرجات الوظيفية المتوفرة بالمكتبات الجامعية محل الدراسة حيث تركز في مجملها على توظيف ملحقى المكتبات الجامعية مستوى أول ومساعدى مكتبات الجامعية من أجل تسيير الخدمات المكتبية والقيام بالخدمات الفنية.

4. سنوات الخبرة:

الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من سنة	4	4.3%
من 1 إلى 5 سنوات	32	34.8%
من 5 إلى 10 سنوات	24	26.1%
أكثر من 10 سنوات	32	34.8%
المجموع	92	100%

جدول رقم (08): توزيع أفراد العينة وفقا لسنوات الخبرة.

الخبرات المهنية : هي مجموعة من الكفاءات و المهارات و المعارف التي يكتسبها الفرد من خلال الحياة اليومية أو التدريب أو التعليم ، ثم تنعكس بعد ذلك على أداءه و قيامه بمهام معينة . و الخبرة المهنية هي قدرات يظهرها الموظف أثناء أداءه لمهام عمله و تفاعله مع بيئة العمل و الأفراد¹، من خلال النتائج المتحصل عليها نفس النسبة في الجدول رقم (08) نلاحظ أنّ نسبة 34.8% من أفراد العينة لديهم من سنة إلى 5 سنوات و أكثر من 10 سنوات خبرة بالمكتبة ، نتوقع أنّ هاتين الفئتين تتميزتا بخبرة واسعة و هذا يعني أنّ لديهم المعرفة و الدراية الكافية بطبيعة عناصر و القيم المكونة للتنظيمية داخل المكتبات الجامعية، حيث يمكن للمكتبيين حديثي التوظيف أن يستفيدوا من المكتبيين القدامى و العكس صحيح بالنسبة للجدد، و ذلك من خلال ما يملكونه من معلومات

¹حمودي ، سارة. الخبرات المهنية للعاملين بالمكتبات الجامعية و دورها في تطوير الخدمات : من خلال توصيف المهام بالمكتبة جامعة الجزائر1. مجلة دراسات و أبحاث، ع.25، 2016. ص.ص.12.1.

الفصل الرابع: الإجراءات الدراسة الميدانية

حديثة مقاييس و الخدمات الجديدة و طرق و أساليب العمل الحديثة من خلال تطبيق التكنولوجيات الحديثة التي من شأنها أن تحسن من صورة المكتبة من جهة و الخدمة المكتبية من جهة أخرى.

المحور الثاني: مستوى الثقافة التنظيمية في المكتبات الجامعية (أنظر الملحق رقم:06).

لمعرفة مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

1. المشاركة في إتخاذ القرارات:

يعتبر عنصر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات عنصرا مهما كونه يقوم بخلق نوع الحماس والإخلاص اتجاه العمل، من خلال تبادل الرأي مع الآخرين والوقوف على كل الاقتراحات والتوصيات، والخروج بقرارات أكثر فعالية من خلال العمل التعاوني المشترك. ولقد حاولنا من خلال ذلك معرفة مدى وضوح هذا المفهوم بالنسبة لأفراد عينة الدراسة وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

5-هل توفر المكتبة فرص للعاملين للمشاركة في تقديم اقتراحات؟	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	61	66.3%
لا	31	33.7%
المجموع	92	100%

الجدول رقم (09): يمثل مؤشر المشاركة في اتخاذ القرارات.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) نسبة 66.3% أجابوا بأن المكتبة توفر فرص للعاملين للمشاركة في تقديم إقتراحات و هذا ما يؤكد بأهمية وعي المسؤولين بفكرة إشراك العاملين في عملية المشاركة في إتخاذ القرارات و تبادل الآراء معهم ،للتوصل إلى أفضل الحلول المناسبة لتحقيق أهداف المكتبة من خلال عملية التشجيع و التحفيز لهم، حيث أن إشراك العاملين في تقديم الإقتراحات يخلق لديهم الحماس و الجدية و الإخلاص في تنفيذ الأعمال و ذلك بغية تحقيق الأهداف و الرقي بمستوى أداء المكتبات ، كما يؤكد محافظي المكتبات الجامعية محل الدراسة ، على أهمية القرارات الجماعية للوصول إلى أفضل الحلول المناسبة للمكتبة¹. وكذلك أغلبية أفراد العينة تتراوح

¹من خلال المقابلات الاستكشافية التي قمنا بها مع مسؤولي المكتبات الجامعية محل الدراسة.

الفصل الرابع: الإجراءات الدراسية الميدانية

سنّهم من 31 إلى 40 سنة هذا ما يدلّ على أنّهم يتميزون بنضج فكري في صالح المكتبة و من أجل تحقيق الإنسجام الوظيفي و التفاعل بينهم.

النسبة المئوية %	التكرار	6- هل تشرك المكتبة العاملين في حل المشاكل؟
67.4%	62	نعم
32.6%	30	لا
100%	92	المجموع

الجدول رقم: (10) يوضح مشاركة العاملين في حل المشاكل.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أنّ نسبة 67.4% تؤكّد بأنّ المكتبة تشرك العاملين في حلّ المشاكل التي تواجه العمل المكتبي وهذا راجع إلى إتاحة فرص المشاركة في حل المشاكل يؤدي إلى تلبية مجموعة من الحاجات المتمثلة في إبراز المواهب والقدرات والإمكانيات التي يتمتع بها الأفراد والتي يمكن للمكتبة أنّ تستفيد منها من جهة، والحصول على مكانة محترمة أمام الزملاء والرؤساء من جهة أخرى. معظم أفراد عينة الدراسة أنّ لديهم من 10 سنوات خبرة مهنية تمكّنهم من المساهمة في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجههم.

2. العمل الجماعي:

يعتبر العمل الجماعي للمكتبة المنهج الرئيسي في تحقيق خدمات جيدة، من خلال خلق جو من التعاون الذي يسوده علاقات ودية بين العاملين والقادة من أجل رفع مستوى الأداء. ولقد حاولنا من خلال ذلك معرفة مدى التحلي بروح العمل الجماعي بالنسبة لأفراد العينة وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

النسبة المئوية %	التكرار	7- هل تعتقد أنّ العمل الجماعي مفيد للمكتبة؟
98.9%	91	نعم
1.1%	1	لا
100%	92	المجموع

الجدول رقم (11): يمثل مؤشر العمل الجماعي لدى أفراد العينة.

يتّضح من خلال الجدول رقم (11) أنّ نسبة 98.9% تؤكّد على أنّ العمل الجماعي مفيد للمكتبة وهذا راجع إلى وجود وعي لدى العاملين بأهمية العمل الجماعي الذي يحقق جو من التعاون والتّفاهم بينهم، وقلة الصراعات الشخصية ووجود انسجام بين أعضاء الفريق وشعورهم بالالتزام وهذا ما يدلّ على وجود ثقافة طلب المساعدة

الفصل الرابع: الإجراءات الدراسة الميدانية

والمثابرة مما يعزز من ترابط العاملين وتفاعلهم بشكل أفضل مع بعضهم البعض مما تعزز الثقة المتبادلة بينهم. كما أكد محافظي المكتبات الجامعية محل الدراسة على ضرورة العمل الجماعي كون الفرد ينتمي إلى الجماعة ولا يعيش منعزل عنهم¹. فأغلبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة وهذا مؤشر جيد داخل المكتبة.

النسبة المئوية %	التكرار	8 - هل هناك صلاحيات لبعض العاملين بالتصرف دون الرجوع إلى الإدارة العليا؟
46.7%	43	نعم
53.3%	49	لا
100%	92	المجموع

جدول رقم (12): يوضح صلاحيات العاملين في حرية التصرف دون رجوع إلى الإدارة العليا.

يتضح من خلال الجدول رقم (12) نسبة 53.3% تؤكد بأنه لا توجد لديهم صلاحيات بالتصرف دون الرجوع إلى الإدارة العليا وهذا راجع إلى أنّ المكتبة لا توفر للعاملين الحرية في اتخاذ القرارات المناسبة أثناء العمل، ولا بد من الرجوع إلى المسؤول المباشر.

3. الإبداع والابتكار:

يعتبر هذا المؤشر من أهم المؤشرات المشجعة في تحسين أداء المورد البشري من خلال الإعراف بالمهارات والقدرات الفكرية والإبداعية والخبرات المتراكمة لدى الأفراد والإبتعاد عن إعتبار العامل آلة والسماح له بالإفصاح عن أفكاره وتوفير فرص الإبداع. ولقد حاولنا معرفة ما إذا كان للمكتبة مناخ ملائم مشجع على الإبداع والابتكار، وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

النسبة المئوية %	التكرار	9 - هل تحظى الأفكار بالقبول من طرف المسؤولين؟
67.4%	62	نعم
32.6%	30	لا
100%	92	المجموع

الجدول رقم (13): يمثل مؤشر الإبداع والابتكار لدى أفراد العينة.

¹ - من خلال المقابلات الاستكشافية التي قمنا بها مع مسؤولي المكتبات الجامعية محل الدراسة.

الفصل الرابع: الإجراءات الدراسة الميدانية

يتبن من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (13)، نسبة 67.4% ترى بأن أفكار العاملين تحظى بالقبول من طرف المسؤولين، وهذا ما يؤكد بأن المكتبة توفر مناخ مناسب للتفكير والإبداع في طرق العمل الجديدة، هذا من شأنها أن ترفع قدرات ومؤهلات العاملين خاصة وأن معظم أفراد العينة يتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة مما يتيح للمكتبة الاستفادة من الخبرات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد من أجل تحقيق أداء متميز.

النسبة المئوية %	التكرار	10-هل يتم مساندة العاملين الذين يقدمون أفكار جديدة لتطوير العمل مساندة مادية؟
17.4%	16	نعم
82.6%	76	لا
100%	92	المجموع

جدول رقم (14): يوضح مساندة العاملين بمقابل مادي لطرح أفكار جديدة في العمل.

تتبن من خلال الجدول رقم (14) أن نسبة 82.6% تؤكد بأنه ليست هناك مساندة مادية للعاملين الذين يقدمون أفكار جديدة لتطوير العمل، وهذا راجع إلى إهمال أهم مشجع للعاملين وهو التحفيز المادي الذي يساعد في رفع معنويات العاملين من خلال مكافأتهم بقيمة رمزية من أجل العطاء أكثر فأكثر من أجل تحقيق أهداف المكتبة.

4. احترام الوقت والانضباط في العمل:

لوقت قيمة ثمينة عند العاملين لأنهم مورد مهم ويجب استغلاله بأحسن طرق وحسن تنظيمه في أداء الأعمال الموكلة، لأن يحافظ على استمرارية العمل. حيث قمنا بتوضيح أهمية هذا المورد من خلال النتائج الموضحة في الجدول التالي:

النسبة المئوية %	التكرار	12- هل يضايقك احترام المواعيد والانضباط في العمل؟
28.3%	26	نعم
71.7%	66	لا
100%	92	المجموع

الجدول رقم (15): يوضح مؤشر احترام الوقت والانضباط في العمل.

الفصل الرابع: الإجراءات الدراسة الميدانية

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أنّ نسبة 71.7% من أفراد العينة أنّهم لا يتضايقون من إحترام المواعيد والانضباط في العمل، وهذا راجع إلى اعتبار الوقت العقيدة التي يجب احترامها وتنظيمها، بمعنى يجب إحترام مدّة العمل في إنجاز ما هو مطلوب من العامل دون إفراط ولا تفريط، وهذا ما يدلّ على أهمية وعي العاملين باحترام توقيت العمل، وهذا المستوى الجيد يؤثر على السير الجيد للمكتبة، حيث تقدم خدماتها بأحسن الظروف.

13-هل تتخذ من سلوكيات الرؤساء قدوة لك؟	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	58	63%
لا	34	37%
المجموع	92	100%

جدول رقم (16): يبين اقتداء العاملين بسلوكيات رؤسائهم.

يتبين من خلال الجدول رقم (16) أنّ نسبة 63% من المبحوثين يتخذ من سلوكيات الرؤساء قدوة له، وهذا ما يؤكد على أنّ أغلبية العاملين يجدون في رؤسائهم القدوة الحسنة مما يسهل الوظيفة القيادية لهذا الرئيس ويقوي من إمكانية كسب ولاء العاملين له وللمكتبة، إضافة إلى محاولة الاقتداء بهذا الرئيس في انضباطه وإلتزامه بالعمل.

5-البحث عن الأداء المتميز :

من خلال اعتماد المكتبة على تحقيق نتائج جيدة من قبل العاملين مما أوجد الشعور بثقة العاملين في أنفسهم وأنّهم أهل الثقة مما أوجد لديهم الإستعداد بأنّ يكونوا في مستوى هذه الثقة من بذل وإجتهد وتحقيق أداء متميز من أجل معرفة مستوى أداء العاملين وذلك من خلال البحث عن الأداء المتميز لهم، وتم توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

14-هل تعمل المكتبة على تحقيق نتائج جيدة من قبل العاملين؟	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	83	90.2%
لا	9	9.8%
المجموع	92	100%

الجدول رقم (17) يمثل مؤشر البحث عن الأداء المتميز.

الفصل الرابع: الإجراءات الدراسية الميدانية

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (17) نسبة 90.2% أجابوا بأن المكتبة تعمل على تحقيق نتائج جيدة من قبل العاملين، وهذا ما يؤكد بأن المكتبة تنظر للعاملين على أنهم هم مصدر البقاء والإستمرار بالنسبة لها ومن أجل تقديمهم أفضل النتائج، حيث تنظر المكتبة للعاملين أنهم شركاء أساسيين في تطوير ونجاح العمل المكتبي.

النسبة المئوية %	التكرار	15- ماهي أشكال التحفيز التي يتلقاها العمال الذين يحققون إنتاجية مرتفعة؟
60.9%	56	تشجيع معنوي
2.2%	2	تشجيع مادي
15.2%	14	ترقية إلى منصب أعلى
20.7%	19	أخرى
100%	92	المجموع

جدول رقم (18) يبين أشكال التحفيز الممنوحة للعاملين داخل المكتبة.

يتضح من خلال الجدول رقم (18) نسبة 60.9% التي تمثل أغلبية العاملين يتلقون تشجيع معنوي من أجل تحقيق إنتاجية مرتفعة. وهذا ما يؤكد أن مسؤولو المكتبات محل الدراسة يقومون بتقديم الشكر والعرفان والإعتراف بالجهود المبذولة في مكان العمل كشهادة تقدير و عرفان، من أجل تحقيق الفاعلية المنشودة.

المحور الثالث: العناصر المؤثرة في الثقافة التنظيمية:

للتعرف على عناصر أو مكونات الثقافة التنظيمية في المكتبات الجامعية محل الدراسة، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة، حيث تم ترتيب هذه القيم حسب المتوسط الحسابي لكل قيمة منها.

الرقم	الرتبة	معياري	متوسط	العبارة	
موافق	/	0.73166	3.7101	القيم التنظيمية	
موافق	1	,936	3,88	تعتبر المكتبة العنصري البشري من أهم المواد المتاحة داخلها.	16
موافق	2	1,004	3,78	يحافظ الموظفون على علاقات عمل	17

الفصل الرابع: الإجراءات الدراسة الميدانية

				طيبة.	
	6	1,021	3,47	هناك إهتمام من قبل الموظفين بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات.	18
موافق	/	0.77564	3.6486	المعتقدات التنظيمية	
موافق	4	,888	3,62	هناك معتقدات لدى الموظفين بأهمية الرضا الوظيفي.	19
موافق	3	1,009	3,66	هناك قنوات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية إتخاذ القرار.	20
موافق	3	1,019	3,66	يتوفر لدى الموظفين الإعتقاد بأهمية تطوير العمل الجماعي.	21
محايد	/	0.93378	3.0326	الأعراف التنظيمية	
محايد	7	1,185	3,32	إنّ المعايير السائدة بين الموظفين تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والإبتكار	22
محايد	8	1,083	3,24	يلتزم العاملون بالمكتبة بمعايير تشجع على التحدي والمخاطرة، وفتح آفاق جديدة أمام أساليب إنجاز العمل.	23
غير موافق	11	1,235	2,54	تلتزم إدارة المكتبة بتحفيز الأفراد المبدعين والمتميزين داخلها.	24
محايد	/	0.88341	2.9529	التوقعات التنظيمية	
محايد	9	1,247	2,70	تأخذ إدارة المكتبة في الإعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفء والمميز	25
محايد	10	1,190	2,65	تسعى إدارة المكتبة دوما لتلبية ما يتوقعه الموظف من المكتبة.	26
موافق	5	1,124	3,51	يقوم الموظفون ببذل الجهود اللازمة من	27

الفصل الرابع: الإجراءات الدراسية الميدانية

				أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها المكتبة من الموظف.
موافق	/	0.65424	3.4361	المحور الثالث: العناصر المؤثرة في الثقافة التنظيمية

الجدول رقم (19): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعناصر المؤثرة في الثقافة التنظيمية.

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (19) الخاص بالقيم المكونة للثقافة التنظيمية داخل المكتبات الجامعية محل الدراسة، أنّ المتوسط العام لمحور الدراسة بلغ (3.4) مما يشير إلى درجة موافق أي قيمة مرتفعة، أما إنحراف المعياري قدر بـ (0.65) وهو قيمة أقل من (1) مما يدل على وجود تجانس وتقارب في إجابات الباحثين.

- يتبين من خلال نتائج الموضحة في الجدول رقم (19) أن القيم التنظيمية من أبرز العناصر المؤثرة في الثقافة التنظيمية داخل المكتبات الجامعية ، حيث جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3,7) و إنحراف معياري قدر بـ(0.73) وهو أقل من (1) مما يشير إلى وجود تجانس و تقارب في الإجابات وهذا ما يعكس درجة عالية من الموافقة وإجماع أفراد عينة الدراسة على ذلك، ثم تليه المعتقدات التنظيمية بمتوسط حسابي (3,64) و إنحراف معياري (0.77) ، أما أقل العناصر المؤثرة في الثقافة التنظيمية من حيث محايدة أفراد العينة هي الأعراف التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ (3,03) و جاءت بإنحراف معياري بلغ ب(0.93)، ثم جاءت التوقعات التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ (2,95) و إنحراف معياري (0.88) ، دال على إجماع الباحثين على هذه الدرجة.

- يتضح من خلال الجدول رقم (19) أنّ أكثر العبارات الخاصة بالقيم التنظيمية هي العبارة رقم (16) "تعتبر المكتبة العنصر البشري من أهم المواد المتاحة داخلها" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (3,88) و إنحراف معياري بلغ (0.93) وهو قيمة أقل من (1) مما يشير إلى تجانس و تقارب في الإجابات وهذا ما يؤكد أن العنصر البشري هو الأساس الذي تقوم عليه المكتبة فهو الذي توكل إليه القيام بمختلف الوظائف والعمليات داخل المكتبات وأداء مختلف المهام على أكمل وجه وذلك من أجل تقديم مختلف الخدمات ولتحقيق الأهداف المرغوبة، فالموارد البشرية العاملة في المكتبات هي العامل المهم لنجاح المكتبة من

الفصل الرابع: الإجراءات الدراسة الميدانية

خلال تقديمها لخدمات المعلومات من حيث مستوى ونوعية التعاون المتبادل بين العاملين ومدى فهمهم ووعيهم لطبيعة أداء العمل المكتبي، وتعد أساس لنجاح الخدمة المكتبية وتطويرها لتحقيق أهداف المكتبة.

- كما نلاحظ أيضا من خلال الجدول رقم (19) أكثر العبارات لقيم المعتقدات التنظيمية أهمية هي العبارات رقم (20-21) بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (3,66) كما جاءت إنحرافها المعياري على النحو التالي (1.00-1.01) و هو أعلى من (1) و هذا مما يشير إلى وجود تشتت في الإجابات ، وهو ما يؤكد على إدراك العاملين بالمكتبات محل الدراسة لأهمية المشاركة في عملية إتخاذ القرار من أجل تعزيز مكانة الفرد داخل التنظيم الإداري إلى جانب التعاون مع بعضهم البعض في تأدية وظائفهم وهذا ما يدّل على إدراكهم لأهمية تطوير العمل الجماعي داخل المكتبة.

- كما يتبين من خلال التحليل أن أقل العناصر المؤثرة في الثقافة التنظيمية من خلال عبارات لقيم الأعراف التنظيمية أهمية العبارة رقم (22) " إنّ المعايير السائدة بين الموظفين تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والإبتكار." بالمرتبة 8 من حيث محايدة آراء الباحثين، بمتوسط الحسابي يقدر ب (3,32) و إنحراف معياري (1.18)، هذا ما يدّل على نقص الوعي لدى مسؤولي المكتبات بأهمية تهيئة مناخ تنظيمي يشجع على الإبداع و الابتكار .

- نلاحظ من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول السابق أقل العناصر المؤثرة في الثقافة التنظيمية من خلال العبارات الخاصة بالقيم التوقعات التنظيمية أهمية لعبارة رقم (27) التي تقول "يقوم الموظفون ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها المكتبة من الموظف" بالمرتبة 6 من حيث موافقة آراء الباحثين بمتوسط حسابي يقدر ب (3.51) و إنحراف معياري قدر ب (1.12) و هذا ما يؤكد على أنّ العاملين يقومون بذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها المكتبة من العاملين ، من خلال الالتزام بالواجبات و التعليمات واهم يبذلون قصارى جهدهم في إنجاز المهام المسندة إليهم .

و أخيرا نستنتج أنّ أبرز العناصر المؤثرة في الثقافة التنظيمية داخل المكتبات الجامعية هي القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، من خلال تأثيرها على سلوك الأفراد بهدف تحقيق أهداف المكتبة .

الفصل الرابع: الإجراءات الدراسة الميدانية

رابعاً: المحور الرابع: القيم المكونة للثقافة التنظيمية داخل المكتبات الجامعية:

للتعرف على القيم المكونة للثقافة التنظيمية داخل المكتبات الجامعية، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لهذه القيم من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة ، كما تم ترتيب هذه القيم حسب المتوسط الحسابي لكل قيمة منها.

القرار	الرتبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الترتيب
موافق	/	0.65673	3.4946	أولاً: قيم القوة	
محايد	9	,918	3,28	تدعو إدارة المكتبة المديرين بفاعلية من خلال إدراكها لمقاومة الأفراد للسلطة داخلها.	28
موافق	2	,955	3,71	هناك إهتمام وإحترام متبادل بين موظفي المكتبة.	29
محايد		1.06349	3.1902	ثانياً: قيم الصفوة	
محايد	/	1,137	3,38	تتم علمية التوظيف داخل المكتبة على أسس موضوعية.	30
محايد	7	1,177	3,00	توفر المكتبة فرص متساوية للعاملين لتطوير وظائفهم.	31
محايد	13	1.01439	2.9203	ثالثاً: قيم المكافأة	
محايد	/	1,232	2,77	يتم تحديد معايير للنجاح والمكافأة داخل المكتبة.	32
محايد	15	1,274	3,22	تتبع إدارة المكتبة أنظمة للثواب والعقاب للموظفين.	33
محايد		1,187	2,77	توفر المكتبة عامل لجذب العاملين المتميزين .	34
موافق		0.99741	3.4989	أولاً: قيم الفاعلية	
محايد		1,070	3,23	تتبنى المكتبة قيمة الفاعلية.	35
محايد		1,146	3,37	هناك فهم للمشكلات التي تواجه المكتبة.	36

الفصل الرابع: الإجراءات الدراسة الميدانية

موافق		0.99586	3.4554	ثانيا: قيم الكفاءة
موافق		1,053	3,54	37 تأثر الكفاءة في أداء العمل بالشكل الصحيح.
محايد		1,227	2,97	38 يتم تنمية كفاءات العاملين داخل المكتبة.
محايد		1.05039	2.9674	ثالثا: قيم الاقتصاد
محايد		1,363	3,21	39 توفر الجامعة الميزانية الكافية للمكتبة.
محايد		1,130	2,73	40 تستغل المكتبة الموارد المالية بعقلانية.
محايد	/	0.95383	2.4293	أولا: قيم العدالة
غير موافق	18	1,137	2,12	41 هناك رضا للعاملين عن الرواتب والمكافآت الممنوحة لهم
محايد	16	1,166	2,74	42 هناك عدالة في تطبيق القواعد والإجراءات التنظيمية داخل المكتبة.
موافق	/	0.76165	3.6793	ثانيا: فرق العمل
موافق	3	,851	3,68	43 تنجز بعض الأعمال في فرق داخل المكتبة.
موافق	4	,891	3,67	44 تعمل فرق العمل على تحقيق أهداف المكتبة.
موافق	/	0.60416	3.7011	ثالثا: قيم القانون والنظام
موافق	6	1,074	3,53	45 قوانين وإجراءات العمل واضحة ومفهومة.
موافق	1	,867	3,87	46 تعتمد المكتبة على نظام حديث للمعلومات.
/	/	0.60416	3.41997	المحور الرابع: القيم المكونة للثقافة التنظيمية

الجدول رقم (20): الذي يمثل المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للقيم المكونة للثقافة التنظيمية.

يتضح من خلال الجدول رقم (20) الخاص بالقيم المكونة للثقافة التنظيمية داخل المكتبات الجامعية محل الدراسة أنّ المتوسط العام لهذه المحور قد بلغ (3.41) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (3.4-4.2) وهي الفئة التي تشير إلى إختيار درجة موافق وهي قيمة مرتفعة، أما الانحراف المعياري لهذا المحور

الفصل الرابع: الإجراءات الدراسية الميدانية

قدر بـ (0.60) وهو إنحراف أقل من (1) مما يشير إلى تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات وتقاربها مع بعضها البعض، وقلة تشتتها.

كما نلاحظ أنّ قيمة القانون و النظام هي أكثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.70) و إنحراف معياري بلغ بـ (0.60)، ثم تليه قيمة فرق العمل بمتوسط حسابي (3.67) و إنحراف معياري قدر بـ(0.76) ، ثم تأتي قيمة القوة بمتوسط حسابي (3.25) كما جاء إنحرفها المعياري بـ (0.65)، ثم قيمة الفاعلية بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.49) بإنحراف معياري قدر بـ (0.99)، وكذلك قيمة الكفاءة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.45) و إنحراف معياري بلغ (0.99)، هذا ما يدل على أنّ الباحثين موافقون على هذه القيم الخمسة كإحدى القيم المكونة للثقافة التنظيمية ، أما أقل القيم المكونة للثقافة التنظيمية داخل المكتبات الجامعية هي قيمة العدالة التي جاءت بمتوسط حسابي قدر بـ(2.42) و إنحراف معياري (0.95) ثم قيمة المكافأة بمتوسط حسابي (2.92) و إنحراف معياري (1.01) ، ثم تأتي قيمة الاقتصاد بمتوسط حسابي بلغ (2.96) و إنحراف معياري قدر بـ (1.05)، وفي الأخير قيمة الصفة بمتوسط حسابي بلغ (3.19) و إنحراف معياري (1.06)، هذا ما بين أنّ أفراد عينة الدراسة غير موافقون على اعتبار هذه القيم المكونة للثقافة التنظيمية.

-من ناحية أخرى يتضح من خلال الجدول رقم (20) أنّ أكثر العبارات لقيمة القانون و النظام هي العبارة رقم (46) "تعتمد المكتبة على نظام حديث للمعلومات" المرتبة الأولى من حيث موافقة الباحثين بمتوسط حسابي (3.87) و إنحراف معياري قدر بـ(0.86) ، و هو إنحراف ذو قيمة أقل من (1) مما يشير إلى تجانس آراء الباحثين في الإجابات و تقاربها مع بعضها البعض و قلة تشتتها .وهذا راجع إلى أنّ معظم المديرين يدركون الدور الأساسي للقانون في تنظيم سلوك العاملين بالمكتبة ويقومون بإيجاد الأنظمة القانونية التي تنظم السلوك في المجالات التالية: الحضور - الأمانة - النظام - السلامة... من هنا تظهر حاجات المكتبة إلى أنظمة وقوانين لتوضيح معايير السلوك والعلاقات الإنسانية التي تلزم بها العاملين، المكتبة هي التي تبتكر وتدير نظام مناسب من القواعد والإجراءات.

- كما يتبين كذلك أنّ أكثر العبارات لقيمة فرق العمل السائدة هي العبارة رقم(43) "تنجز بعض الأعمال في فرق داخل المكتبة" المرتبة الثالثة من حيث موافقة الباحثين بمتوسط حسابي (3.68) و إنحراف معياري بلغ (0.85) وهو إنحراف أقل من (1) مما يدل على تجانس وتقارب في إجابات الباحثين، وهذا راجع إلى قلة الصراعات الشخصية بين العاملين وأنّ إختيار فريق العمل يكون بعناية من أجل المصلحة العامة للمكتبة ومن

الفصل الرابع: الإجراءات الدراسية الميدانية

أجل إيجاد التوازن بين المهارات الشخصية والأنظمة المهنية، وموهبة شخص مِّن الممكن أن تعوض ضعف شخص آخر في الجماعة.

- يظهر من خلال التحليل أيضا أنّ أكثر العبارات لقيمة القوة السائدة هي العبارة رقم (29) " هناك اهتمام واحترام متبادل بين موظفي المكتبة " المرتبة الثانية من حيث موافقة آراء الباحثين بمتوسط حسابي (3.71) وإنحراف معياري (0.95)، وهو إنحراف أقل من (1) مما يشير إلى تجانس وتقارب في الإجابات.

- كما يوضح الجدول رقم (20) أنّ أكثر العبارات لقيمة الفاعلية العبارة رقم (36) " هناك فهم للمشكلات التي تواجه المكتبة " المرتبة السابعة من حيث موافقة آراء الباحثين بمتوسط حسابي (3.47) و إنحراف معياري (0.99)، هذا ما يدل وجود إهتمام من قبل القادة والإداريين بفاعلية البناء التنظيمي وجمع وتنظيم البيانات الصحيحة والمعلومات الدقيقة من مصادرها المختلفة من أجل فهم المشكلات التي تواجه إدارة المكتبة و تصدي إليها وإقتراح البدائل لحلّها.

- جاءت العبارة رقم (37) " تأثر الكفاءة في أداء العمل بالشكل الصحيح " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.54) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة و جاءت بإنحراف معياري قدر بـ (1.05) وهو إنحراف أعلى من (1) مما يشير إلى تشتت في الإجابات . و هذا ما يثبت أنّ إدارة المكتبة تبحث دائما على أفضل الطرق لعمل الأشياء فهي تتبنى قيمة الكفاءة في أداء العمل بطريقة صحيحة واكتساب العاملين اتجاهات إيجابية نحو العمل الجاد، و كذلك إنتماء الباحثين إلى مكاتب جامعية بيئتها الداخلية تختلف نوعا ما فكل مكتبة بيئة داخلية خاصة بيها .

- يتّضح من خلال الجدول رقم (20) أن قيمة العدالة لا تعتبر كإحدى القيم المكونة للثقافة التنظيمية من خلال العبارة رقم (41) " هناك رضا للعاملين عن الرواتب والمكافأة الممنوحة لهم " المرتبة 18 بمتوسط حسابي (2.12) من حيث غير موافقة أفراد عينة الدراسة وجاءت بإنحراف معياري قدر بـ (1.13) وهو قيمة أعلى من (1) أي وجود تشتت في الإجابات وهذا راجع إلى طبيعة عمل كل عامل داخل المكتبة ونظام الأجور المتبعة من قبل إدارة المكتبة.

- كما يظهر كذلك أنّ قيمة المكافأة لا تعتبر كإحدى القيم المكونة للثقافة التنظيمية من خلال العبارة رقم (33) "تتبع إدارة المكتبة أنظمة الثواب والعقاب للموظفين " المرتبة 11 بمتوسط حسابي (3.22) من حيث محايدة آراء الباحثين و بإنحراف معياري بلغ بـ (1.27) وهذا راجع إلى إدارة المكتبة التي أهملت أنظمة الثواب والعقاب لأنه

الفصل الرابع: الإجراءات الدراسة الميدانية

من الأساليب الأولية للتأثير على الآخرين، والإدارة الناجحة تستخدم أنظمة الثواب والعقاب من اجل توحيد جهود المكتبة في رفع مستوى الأداء.

- ويتبين كذلك أنّ قيمة الإقتصاد لا تمثل كإحدى القيم المكونة للثقافة التنظيمية من خلال العبارة رقم (39) "توفر الجامعة الميزانية الكافية للمكتبة " المرتبة 12 بمتوسط حسابي (3.21) من حيث محايدة من قبل آراء الباحثين و إنحراف المعياري قدر بـ (1.36)، وهذا ما يدل على أنّ الجامعة لا تضع المكتبة من أهم الأوليات التي تشجع وتدعم البحث العلمي، فالمكتبة ليس لديها الاستقلالية في الميزانية فهي تابعة للجامعة التي تضعها ضمن المخطط السنوي لها.

- ثم تأتي قيمة الصفوة التي لا تعتبر كأحد القيم المكونة للثقافة التنظيمية من خلال العبارة رقم (30) "تمت عملية التوظيف داخل المكتبة على أسس موضوعية " المرتبة 7 بمتوسط حسابي (3.38) والعبارة (31) " توفر المكتبة فرص متساوية للعاملين لتطوير وظائفهم " المرتبة 13 بمتوسط حسابي (3.00) من حيث محايدة آراء الباحثين وهذا راجع إلى أنّ إدارة المكتبة لا تتبع معايير موضوعية في تحديد كفاءات المترشح و اكتشاف دوافعه تجاه المكتبة. أما الانحراف المعياري للعبارة جاء على النحو التالي (1.13-1.17) وهي انحرافات ذو قيمة أعلى من (1) مما يشير إلى التشتت في آراء الباحثين حول العبارات وإبتعادها على المتوسط الحسابي للقيمة وهذا راجع إلى وجود اختلاف في بيئة العمل.

وفي أخير نلاحظ أنّ أبرز القيم المكونة للثقافة التنظيمية هي قيمة القانون والنظام، قيمة فرق العمل، قيمة القوة، قيمة الكفاءة ثم قيمة الفاعلية، التي لها دور أساسي في تحقيق التنسيق والتماسك لدى العاملين وتؤثر على اتجاهاتهم وسلوكياتهم في العمل.

10.4. إختبار الفرضيات:

• الفرضية الأولى: " مستوى الثقافة التنظيمية بمكتبات الجامعة محل الدراسة ضعيف "

هذه الفرضية غير محققة، هذا ما تم إثباته من خلال النتائج الموجودة في الجدول رقم (9) حسب العبارة (5) بنسبة 66.3% وكذلك الجدول رقم (10) حسب العبارة (6) بنسبة 67.4%، ثم الجدول رقم (11) للعبارة (7) بنسبة 98.9% و الجدول رقم (13) بنسبة تقدر بـ 67.4%، ثم يأتي الجدول رقم (14) للعبارة (9) بنسبة 67.4% و الجدول رقم (16) بنسبة 63%، ويليه الجدول رقم (17) بنسبة تقدر بـ 90.2%، و في

الفصل الرابع: الإجراءات الدراسة الميدانية

الأخير الجدول رقم (18) للعبارة (15) بنسبة 60.9%. فهذه الفرضية لم تثبت كون أن نتائج الدراسة تشير إلى وجود مستوى الثقافة التنظيمية بالمكتبات الجامعية محل الدراسة و هو مستوى مرتفع نوعا ما.

• الفرضية الثانية: "القيم التنظيمية هي من أهم العناصر المؤثرة في الثقافة التنظيمية"

هذه الفرضية محققة، هذا ما تم إثباتهم من خلال نتائج الجدول رقم (20) بمتوسط حسابي (3.71) و إنحراف معياري (0.73) و كذلك الجدول رقم (20) للعبارة (16) بأعلى متوسط حسابي (3.88) أي قيمة مرتفعة، فالقيم التنظيمية هي تمثل القيم الموجودة في مكان أو بيئة العمل، وهي التي القيم التي تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.

• الفرضية الثالث: "تتوفر مكتباتنا على بعض القيم المكونة للثقافة التنظيمية"

هذه الفرضية محققة ، فمن خلال الجدول رقم (24) نجد أنّ تتوفر مكتباتنا تتوفر على قيمة القانون و النظام بمتوسط حسابي (3.70) و إنحراف معياري (0.60) ثم تليها قيم فرق العمل بمتوسط حسابي يقدر ب(3.67) و إنحراف معياري يقدر ب (0.76)، ثم تأتي قيمة القوة بمتوسط حسابي (3.49) ، و جاء إنحرافها المعياري ب(0.65)، ثم قيمة الفاعلية بمتوسط حسابي يقدر ب (3.49) بإنحراف معياري قدر ب (0.99)، وكذلك قيمة الكفاءة بمتوسط حسابي يقدر ب (3.45) و إنحراف معياري بلغ (0.99)، هذا ما يدل على أنّ جميع القيم متوفرة بشكل مرتفع و إعتبرها كإحدى القيم المكونة للثقافة التنظيمية داخل المكتبات الجامعية محل الدراسة.

11.4. النتائج العامة لدراسة:

لقد أصبح المورد البشري وما يمتلكه من معارف ومهارات وخبرات يلعب دورا أساسيا ورئيسا في تحقيق نجاح المكتبات الجامعية من خلال اعتبار المكتبات الجامعية واحد من المؤسسات التي تسعى جاهدة إلى تطوير خدماتها والمساهمة في إرساء وتعزيز الثقافة التنظيمية من وذلك من خلال إبراز أهم مقوماتها ومبادئها في رفع مستوى أداء العمل المكتبي، فهي مطالبة اليوم وأكثر من أي وقت مضى بترخيص وتوظيف أهم العناصر المؤثرة في نجاح الثقافة التنظيمية، وكذلك تباين أهم القيم المكونة لها.

إنطلاقا من مجريات الدراسة الميدانية التي قمنا بها توصلنا إلى النتائج التالي:

1- أغلبية عمال المكتبات الجامعية محل الدراسة لهم مستوى تعليمي جامعي ومن المتخصصين في مجال المكتبات والمعلومات.

2- أنّ المكتبات الجامعية محل الدراسة توفر فرص للعاملين للمشاركة في إتخاذ بعض القرارات الإدارية.

الفصل الرابع: الإجراءات الدراسية الميدانية

- 3- أكدت البيانات المتحصل عليها أنّ أغلبية العاملين بالمكتبات الجامعية محل الدراسة أجمعوا على أنّ الأفكار تحظى بالقبول من طرف المسؤولين المكتبات.
- 3- يتفق أغلبية الموظفين بالمكتبات الجامعية محل الدراسة على إحترام الوقت والإنضباط في العمل لتأدية مختلف المهام في الوقت المحدد لها.
- 4- إنعدام التحفيزات المادية في المكتبات الجامعية محل الدراسة ووجود التحفيزات المعنوية فقط.
- 5- تساعد الثقافة التنظيمية على تنمية المهارات ورفع القدرات وصقل خبرات العاملين والحرص على الحياد التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.
- 6- تنظر المكتبات الجامعية محل الدراسة أن العاملين فيها بمثابة شركاء أساسيين في تطوير ونجاح العمل المكتبي.
- 7- إنّ مستوى الثقافة التنظيمية في المكتبات الجامعية محل الدراسة مرتفع، من خلال عملية اتخاذ القرارات كذلك العمل الجماعي والإحترام المتبادل بين العاملين.
- 8- أنّ القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية من أهم العناصر المؤثرة في المكتبات الجامعية محل الدراسة، حيث تعتبر بمثابة القوى التي تؤثر على سلوك الأفراد داخلها.
- 9- إنّ المعتقدات والأفكار السائدة لدى العاملين أسهمت في تحسين مستويات الأداء وهذا من خلال تقديم مجموع من الأفكار والمقترحات من قبل العاملين بهدف تنمية وتطوير مستوى أداء المكتبة.
- 10- من أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية داخل المكتبات الجامعية هي قيم القانون والنظام من خلال وضع أنظمة وقوانين واضحة التي تشكل ضمانة لحقوق العاملين داخل محيط العمل.
- 11- من أبرز القيم المكونة للثقافة التنظيمية هي قيمة فرق العمل وقيمة القوة.
- 12- الأعراف التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية عملت على تشجيع وتدعيم العاملين على التكيف مع المستجدات الحديثة في بيئة العمل مما يساعد على إندماجهم في العمل.
- 13- لا بد من وجود قنوات مشتركة لدى العاملين بأهمية مشاركتهم في إتخاذ القرارات الخاصة بوظائفهم ضمن بيئة العمل تقوم على الدقة والسرعة في الأداء بعيدة عن الضغوط الداخلية والخارجية التي تؤثر في نشاط العمل هذا ما يساعد على تبني قيمة التوقعات التنظيمية داخل المكتبات الجامعية.

4.12. الإقتراحات:

إنطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن أن نقدم جملة من الاقتراحات والتي نراها ضرورية لتطوير واقع الثقافة التنظيمية بالمكتبات الجامعية محل الدراسة، وتمثل الاقتراحات في فيما يلي:

1- العمل على تنمية وتطوير القدرات الإبداعية والإبتكارية لدى العاملين، من أجل توليد الأفكار الإبداعية التي تعمل على تطوير مستوى الأداء.

2- العمل على زيادة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات لرفع مستوى التنسيق والتشاور والتكامل بين المستويات الإدارية المختلف.

3- زياد الاهتمام بالقيم الإيجابية التي تعمل على رفع الكفاءة الإدارية من خلال زيادة حرص المكتبة على نشر القيم الإيجابية من خلال الاهتمام بعامل الوقت، الإحترام والإنضباط وروح المبادرة والتشجيع.

4- ضرورة تهيئة مناخ تنظيمي يقوم على الثقة والدافعية لإنجاز من أجل تطوير ثقافة المكتبة.

5- العمل على تطوير المسار الوظيفي للعاملين من خلال تنمية وتطوير قدرات ومهارات المورد البشري ومنح الترقية الوظيفية وضرورة عقد البرامج التدريبية الفعالة من أجل تحقيق أهداف المكتبة.

6- ضرورة الاهتمام بزيادة حجم المكافآت والحوافز المادية للعاملين التي تعمل على رفع روح المعنوية والمبادرة من أجل تحقيق الرضا الوظيفي والولاء وتحقيق الانتماء التنظيمي.

7- ضرورة إستعاب مفهوم الثقافة التنظيمية كمفهوم إداري من قبل محافظي المكتبات الجامعية محل الدراسة باعتبارها المنهج الرئيس التي تعتمد عليه المكتبات في نجاحها أو فشلها.

8- وجب على القيادات الإدارية أن تعمل على خلق ثقافة تنظيمية فعالة من خلال إبراز سياسات إدارية واضحة تنبع من الواقع الإداري، الذي يساهم في رسم خريطة تنظيمية توضح القيم المكونة لثقافة المكتبة.

9- ضرورة تبني قيمة العدالة داخل المكتبات الجامعية التي تعتبر بمثابة المحرك الرئيسي للعاملين والحافز القوي لهم من أجل رفع الروح المعنوية والتحدي من أجل تحقيق أهداف المكتبة.

10- ضرورة تبني قيمة الاقتصاد داخل المكتبات الجامعية من خلال توفير الميزانية الكافية للمكتبات وكذلك توفير التحفيز المادي للعاملين وتشجيعهم من أجل العمل أكثر فأكثر من خلال إشباع حاجاته المادية.

الفصل الرابع: الإجراءات الدراسة الميدانية

11- ضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بإيجاد انسجام بين الرؤساء والمرؤوسين وتوزيع الأدوار، بناء الثقة المتبادلة بينهم وإلا ساد الصراع وغاب التعاون في العمل.

خلاصة الفصل:

من خلال إجرائنا للدراسة الميدانية نستنتج أنّ الثقافة التنظيمية في المكتبات الجامعية محل الدراسة أنها تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمكتبة والتي تؤثر على سلوك وأداء الموارد البشري وتشكل دافعا مهما نحو الإنجاز، أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل المكتبات، وذلك من خلال معرفة مستوى الثقافة التنظيمية وأهم العناصر المؤثرة فيها وكذلك القيم المكونة لهذه الثقافة من خلال دراستنا لواقع الثقافة التنظيمية بالمكتبات الجامعية: خاصة المكتبات المركزية لجامعة قلمة - عنابة - أم البواقي.

خاتمة

تعتبر الثقافة التنظيمية أحد الطرق الكامنة لتحقيق أهداف المكتبة إذا أحسن إستخدامها ، فيمكن أن يكون لها التأثير القوي على إتخاذ إدارة المكتبة لقراراتها و مبادراتها و من ثم مستويات الأداء ، و تختلف ثقافة المكتبة من مكتبة لأخرى و كذلك داخل المكتبة نفسها في بعض الأحيان. فقد تمتلك المكتبات الجامعية ثقافة ايجابية تعكس وجود إتفاق بين قيم مواردها البشرية و قيم المكتبة من خلال كفاءة و فعالية أداء الأفراد ، و ما يتمتع به هؤلاء الأفراد من قيم و معتقدات و أعراف و تقاليد تنظيمية ، و التي تساهم بشكل فعال في تحقيق إندماج الأفراد و إنتماءهم لمكان عملهم مما يخلق لديهم الشعور بالولاء التنظيمي في تحقيق الأهداف المسطرة لكل فرد و منه تحقيق أهداف المكتبة . و يتضح كذلك أنّ مستوى الثقافة التنظيمية في المكتبات الجامعية محل الدراسة تتمتع بمجموعة من المقومات الثقافية من شأنها أن تشكل نقاطاً لقوة للمكتبة مثل : جماعية العمل و روح الفريق و التعاون و التفاهم السائد بين الأفراد ، و إحترام الوقت و الإنضباط في العمل .



القائمة البيليوغرافية

أولاً: المراجع باللغة العربية:

*المعاجم والقواميس:

1- الصرايرة، خالد عبده. الكافي في مفاهيم علم المكتبات والمعلومات. عمان: كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2010.

2- دورتيه، جان فارنسوا؛ كنورة، جورج. معجم العلوم الإنسانية. بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2009.

3- دياب، مفتاح محمد. معجم مصطلحات إدارة المعلومات وإدارة المعرفة: إنجليزي عربي. طرابلس: دار البهجة للنشر والتوزيع، 2015.

4- عاطف، عيث؛ جابر، إبراهيم. قاموس علم الاجتماع الحديث (فرنسي-عربي): شرح لكل المصطلحات الاجتماعية. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية. (د،س).
* الكتب:

5- إبراهيم، مروان عبد المجيد. أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية. عمان: مؤسسة الوراق، 2000.

6- أبو بكر، مصطفى محمود. إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008.

7- البنداوي، إبراهيم دسوقي. البث الانتقائي للمعلومات : المكونات والخدمات. الإسكندرية: دار الثقافة العلمية، 2004 .

8- الحزيمي، سعود بن عبد الله. خدمات الإعارة في المكتبة الحديثة. ط2. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2002.

9- الرشيدى، بشير صالح. مناهج البحث التربوي: رؤية تطبيقية مبسطة. القاهرة: دار الكتب الحديث، 2000.

10- السكارنة، بلال خلف. أخلاقيات العمل. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.

11- السكارنة، بلال خلف. الإبداع الإداري. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع الطباعة، 2011.

12- السكارنة، بلال خلف. التطوير التنظيمي والإداري. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008.

- 13- العسكري، بهاء الدين المنجي، الحبالى، أنعام. إدارة التغيير في المنظمات الأعمال. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، 2005.
- 14- العطية، ماجدة. سلوك المنظم: سلوك الفرد والجماعة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003.
- 15- المدادحة، أحمد رافع. أنواع المكتبات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011.
- 16- النواسية، غالب عوض. خدمات المستفيدين من المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000.
- 17- الهمشري، عمر أحمد. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: مؤسسة الرؤى العصرية، 2001.
- 18- الهمشري، عمر أحمد. المكتبة ومهارات إستخدامها. عمان: دار صفاء للنشر، 2009.
- 19- أمان، محمد محمد. خدمات المعلومات مع الإشارة خاصة إلى الإحاطة الجارية. الرياض: دار المريخ للنشر، 1985.
- 20- بدر، أحمد، عبد الهادي، محمد فتحي. المكتبات الجامعية: تنظيمها وإدارتها وخدماتها ودورها في تطوير التعليم الجامعي والبحث العلمي. ط4. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 2001.
- 21- حریم، حسن. ادارة المنظمات: منظور كلي. ط2. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2009.
- 22- دياب، أحمد الشافعي. إدارة المكتبات الجامعية: أسسها النظرية وتطبيقاتها العلمية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، (د،س).
- 23- رنجي، مصطفى عليان، غنيم، محمد عثمان. مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000.
- 24- صوفي، عبد اللطيف. مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات. قسنطينة: مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة، 2001.
- 25- عبد الهادي، محمد فتحي. المكتبات والمعلومات العربية بين الواقع والمستقبل. القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب، 1996.
- 26- عبد الهادي، محمد فتحي. دراسات في المكتبات والمعلومات. القاهرة: دار المريخ للنشر، 1988.
- 27- عبيدات، محمد وآخرون. منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات. عمان: دار وائل للنشر، 1990.

- 28- عليوي، محمد عوده، المالكي، مجبل، لازم. المكتبات النوعية: الوطنية-الجامعية-المتخصصة-العامة-المدرسية. عمان: مؤسسة الوراق، 2006.
- 29- قاسم، حشمت. مدخل لدراسة علم المكتبات والمعلومات. القاهرة: دار غريب، 2007.
- 30- مصطفى، محمد كمال. أنت القائد غداً. القاهرة: مركز الأبحاث المهنية للإدارة "بميك"، 2014.
- 31- مطلق، حسن محمود، المدادحة، أحمد نافع. المكتبات الجامعية ودورها في عصر المعلومات. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014.
- 32- كامل، محمد المغربي. أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2007.
- *مقالات الدوريات:
- 33- أحمد، سردار عبد الحميد وآخرون. دور أنماط الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة استطلاعية آراء عينة من القيادات الإدارية في المعهد التقني الإداري في مدينة أربيل. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج 18، ع 16، 2016. ص 148. على الخط المباشر: <http://iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=120400>. تمت الزيارة بتاريخ: [01-06-2017].
- 34- الملاح، إسراء طارق، صالح، شيماء محمد. دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من المدرسين في جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، مج 34، ع 110، 2012. على الخط المباشر:
- 35- صادق، رانا مجيد وآخرون. دور الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المعهد التقني في مدينة أربيل. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج 8، ع 16، 2016. ص 148. على الخط المباشر: <http://iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=120400>. تمت الزيارة بتاريخ: [30-05-2017].
- 36- ضائع، وليد عامر، الكواز، عدي غائم. بناء مقياس أنماط الثقافة التنظيمية لمدرّاء مديريات التربية الرياضية والفنية في الجامعات العراقية من وجهة نظر منتسبيها. مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، مج 19، ع 21، 2013. على الخط المباشر: <http://iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=69679>. تمت الزيارة بتاريخ: [25-05-2017].

- 37- عدنان، محمد شريف، أثير، أنور. دور الثقافة التنظيمية في تعزيز ممارسات الثقافة المالية وأثرها في فاعلية المنظمة: بحث مقدم لإجابة عينة من المدراء العاملين في الشركة العامة لتجارة السيارات. مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية. مج، 08، ع.5، 2015. على الخط المباشر: <http://iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=111084>. تمت الزيارة بتاريخ: [2017-05-13].
- 38- كرتيو، إبراهيم. المكتبات الأكاديمية والمستودعات الرقمية المؤسسية: مهام وأدوار جديدة. مجلة RIST، مج.19، ع.1، 2011. <http://www.webreview.dz/?%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%83%D8%AA%D8%A8%D8%A7%D8%AA%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%83%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D9%88>
- 39- المدان، سامي عبد الله، موسى، صباح محمد. قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج): دراسة حالة. مجلة الإدارة والاقتصاد. ع.2010، 85. على الخط المباشر: <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=9539>. تمت الزيارة بتاريخ: [2017-05-13].
- بيزان، مزبان، شريد، نورد الدين. الإدارة العلمية من منظور المكتبة الجامعية: جامعة الجزائر2، مجلة RIST، مج.19، ع.1، 2011. على الخط المباشر: <http://www.webreview.dz/spip.php?article2028>. [2017-03-15].
- 40- الخاليلة، إيمان عبد الرحيم، الهمشري، عمر أحمد. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيه¹. مجلة العلوم الإدارية. المجلد. 42. ع.2005، 1. على الخط المباشر: <http://platform.almanhal.com/Article/Preview.aspx?ID=55060>. تمت الزيارة: [2017-05-25].
- 41- حمودي، سارة. الخبرات المهنية للعاملين بالمكتبات الجامعية و دورها في تطوير الخدمات: من خلال توصيف المهام بالمكتبة جامعة الجزائر1. مجلة دراسات و أبحاث، ع.25، 2016. *أعمال الملتقيات:
- 42- علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، أيام 20-21 ماي، 2002.

*الرسائل الجامعية:

- 43 - الداعور، سعيد خضر سعيد. دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير: أصول التربية، غزة، 2008. على الخط المباشر: <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/70856.pdf>. تمت الزيارة بتاريخ: [13-05-2017].
- 44- الشلوي، حمد بن فرجان. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على مستوى كلية الملك خالد العسكرية: المدنيين والعسكريين. رسالة ماجستير: العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005. على الخط المباشر: <http://www.creativity.ps/library/data/1429281254959679.pdf>. تمت الزيارة بتاريخ: [13-05-2017].
- 45- الليثي، محمد بن علي بن حسن. الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدرسة التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة. رسالة ماجستير: الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، 2008. على الخط المباشر: <http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1335830272.8315%D8%A7%D9%84%D8%AB%D9%82%D8%A7%D9%81%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A%D8%A9%20%D9%84%D9%85%D8%AF%D9%8A%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AF%D8%B1%D8%B3%D8%A9%20%D9%88%D8%AF%D9%88%D8%B1%D9%87%D8%A7%20%D9%81%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%A8%D8%AF%D8%A7%D8%B9%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A.pdf>. تمت الزيارة بتاريخ: [30-05-2017].
- 46- المصري، كمال مصطفى أحمد. درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم. رسالة ماجستير: أصول تربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011. على الخط المباشر: <https://www.dropbox.com/s/9c6o8p55oe8d8ou/023.pdf>. تمت الزيارة بتاريخ: [13-05-2017].

- 47- باشيوة، سالم. الرقمنة في المكتبات الجامعية: دراسة حالة المكتبة الجامعية المركزية يوسف بن خدة. رسالة ماجستير: علم مكتبات، جامعة الجزائر، 2008.
- 48- باية، أسعد أحمد محمد. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمشاركة العمال في عملية إتخاذ القرار: دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر، وحدة العملية بالبليدة. رسالة ماجستير: علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية: جامعة الجزائر2، 2012.
- 49- بن طيب، زينب. دور مصادر المعلومات الإلكترونية في تعزيز خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة باتنة. رسالة ماجستير: علم مكتبات، جامعة قسنطينة، 2012.
- 50- بوبر، منصور. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارات العمومية الجزائرية: المصالح الخارجية لولاية الوادي نموذجاً. رسالة ماجستير: علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2007.
- 51- أبو هين، وداد حسن حسين. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدي مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير: أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010. على الخط المباشر:
https://l.facebook.com/l.php?u=https%3A%2F%2Farchive.org%2Fdownload%2FThesesDZTha9afatandimiya%2FThesesDZ_tha9afatandimiya.rar&h=ATMtenpBph_vaEPiByWez8WgR7_nWo_otbyZSSQcDWC0XfcKToEVDrwsLHIOu4cW6XVuuse7bTyDpJxJf9U9hIKP4VmlT9eYCjEX46HHBk0uaO2yBDUMkdLpWv0wlIqKtvK3k3cJEPU
... تمت الزيارة بتاريخ [14-12-2017].
- 52- بوعافية، السعيد. قياس جودة خدمات مكتبة الدكتور أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر العلوم الإسلامية: تطبيق مقياس الإدراكات والتوقعات. رسالة ماجستير: علم مكتبات، جامعة قسنطينة، 2006.
- 53- زوليخة، وليد. تقييم خدمات المكتبات الجامعية في ظل التكنولوجيا الحديثة: دراسة ميدانية للمكتبة الجامعية بمعسكر ومستغانم. رسالة ماجستير، جامعة وهران، 2007.
- 54- شطي، آمنة. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدناميكية جماعة العمل: دراسة مسحية على عمال ثانوية عمران العابد. رسالة ماجستير: علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2014.

- 55- شنيقل، نزار. مواقع المكتبات الجامعية ضمن مشروع الحكومة الإلكترونية. بالجزائر: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة جيجل. رسالة ماجستير: علم مكتبات: جامعة قسنطينة، 2012.
- 56- عكاشة، أسعد أحمد. أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات "Paltel" في فلسطين، رسالة ماجستير: إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008. على الخط المباشر:
- https://l.facebook.com/l.php?u=https%3A%2F%2Farchive.org%2Fdownload%2FThesesDZTha9afatandimiya%2FThesesDZ_tha9afatandimiya.rar&h=ATMtenpBph_vaEPiByWez8WgR7_nWo_otbyZSSQcDWC0XfcKToEVDrwsLHIOu4cW6XVuuse7bTyDpJxJf9U9hIKP4VmlT9eYCjEX46HHBk0uaO2yBDUMkdLpWv0wlIqKtvK3k3cJEPU/. تمت الزيارة بتاريخ: [14-12-2016].
- 57- عيساوي، وهيبة. أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي: دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية تراي بوجمعة بشار. رسالة ماجستير: حوكمة الشركات، جامعة تلمسان، 2012.
- 58- عيشوش، رياض. مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق ادارة المعرفة: دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية مسيلة. رسالة ماجستير: إقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة بسكرة، 2011.
- 59- غوار، عفيف. أنظمة تسيير وحدات التزويد والاقتناء: المكتبات الجامعية وهران-مستغانم-معسكر نموذجاً. رسالة ماجستير: علم مكتبات والعلوم الوثائقية، جامعة وهران، 2009.
- 60- فوغالية، صبرينة. واقع انضمام المكتبة الجزائرية إلى الفهرس العربي الموحد ومساهماتها من خلاله في إرساء نظام معلومات عربي: دراسة ميدانية بالمكتبة الوطنية الجزائرية ومكتبة جامعة الجزائر. رسالة ماجستير: علم مكتبات، جامعة قسنطينة، 2012.
- 61- ماضي، وديعة. دور إختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية: جامعة منتوري قسنطينة - أنموذجا-. رسالة ماجستير: علم مكتبات، جامعة قسنطينة، 2008.
- 62- مسيف، عائشة. تأثير البيئة الرقمية على المستفيدين من المكتبة الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة الجامعية المركزية لجامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة. رسالة ماجستير: علم مكتبات، جامعة قسنطينة، 2012.

- 63- معاوي، سامية. الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيكدة. رسالة ماجستير: علم اجتماع، جامعة عنابة، 2009.
- 64- مهديد، فاطمة الزهراء. الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الاداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة كوندور للأجهزة الالكترونية و الكهرومنزلية، رسالة ماجستير: إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، 2010.
- 65- هدى، جواد محمد بدر. واقع الثقافة التنظيمية وإنعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، رسالة ماجستير: إدارة الأعمال، جامعة الخليل، غزة. 2011. على الخط المباشر:
https://l.facebook.com/l.php?u=https%3A%2F%2Farchive.org%2Fdownload%2FThesesDZTha9afatandimiya%2FThesesDZ_tha9afatandimiya.rar&h=ATMtenpBph_vaEPiByWez8WgR7_nWo_otbyZSSQcDWC0XfcKToEVDrwsLHIOu4cW6XVuuse7bTyDpJxJf9U9hIKP4VmlT9eYCjEX46HHBk0uaO2yBDUMkdLpWv0wlIqKtvK3k3cJEPU... تمت الزيارة بتاريخ [2017-12-14].
- 66- الزاحي، سمية. مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر: دراسة ميدانية بجامعات منتوري قسنطينة، عنابة وسكيكدة. أطروحة دكتوراه: علم مكتبات، جامعة قسنطينة، 2014.
- 67- إلياس، سالم. تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة لشركة الجزائرية للألمنيوم. رسالة ماجستير: العلوم التجارية، جامعة مسيلة، 2006.
- 68- الصحراوي، وافية. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى الإطارات الجامعية الجزائرية: دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقا. أطروحة دكتوراه: علم النفس والتنظيم، جامعة الجزائر 2. 2013.
- 69- طواهي، فاطمة. تطبيق مبادئ الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية للجنوب الشرقي الجزائري. رسالة ماجستير: علم مكتبات: جامعة قسنطينة، 2007.
- 70- كريم، مراد. مجتمع المعلومات وأثره في المكتبات الجامعية: مكتبات مدينة قسنطينة نموذجا. أطروحة دكتوراه: علم مكتبات: جامعة قسنطينة، 2008.
- 71- مشنان، بركة. دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة الحاج لخضر. أطروحة دكتوراه: علوم التسيير، جامعة باتنة. 2016.

72- عكاشة، أسعد أحمد محمد. أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على

شركة الاتصالات "Paltel" فلسطين. رسالة ماجستير: إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

متاح على الربط: <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/82380.pdf>

73- المقبل، عبير بنت العزيز بن سعود. الثقافة التنظيمية السائدة في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض.

رسالة ماجستير: الإدارة والتخطيط التربوي. الرياض، 2000. متاح على الرابط.

<http://libback.uqu.edu.sa/hipres/ABS/ind12413.pdf>. تمت الزيارة بتاريخ: [01-06-

2017].

*الويبوغرافيا:

74- أهمية المكتبات الجامعية. على الخط المباشر:

http://hllloo22.blogspot.com/2012/04/blog-post_7685.html. تمت الزيارة بتاريخ: [06-

2017-03].

75- ترغيني، صباح. ثقافة المنظمة. على الخط المباشر:

[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ePMgJa8BZO4J:www.fares-](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ePMgJa8BZO4J:www.fares-boubakour.edu.dz/Exp_Et/NEFS/theorie_organisation/culture_entreprise.doc+&cd=8&hl=ar&ct=clnk&gl=eg)

[boubakour.edu.dz/Exp_Et/NEFS/theorie_organisation/culture_entreprise.doc+&](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ePMgJa8BZO4J:www.fares-boubakour.edu.dz/Exp_Et/NEFS/theorie_organisation/culture_entreprise.doc+&cd=8&hl=ar&ct=clnk&gl=eg)

[cd=8&hl=ar&ct=clnk&gl=eg](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ePMgJa8BZO4J:www.fares-boubakour.edu.dz/Exp_Et/NEFS/theorie_organisation/culture_entreprise.doc+&cd=8&hl=ar&ct=clnk&gl=eg). تمت الزيارة بتاريخ: [04-03-2017].

76- الموقع الإلكتروني لجامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي-. على الخط المباشر: www.Univ-Oeb.dz

تمت الزيارة بتاريخ [05-06-2017].

77- الموقع الإلكتروني لجامعة 8 ماي 1945-قلمة-. على الخط المباشر: www.Univ-guelma.dz. تمت

الزيارة بتاريخ [05-06-2017].

78- الموقع الإلكتروني لجامعة باجي مختار-عنابة-. على الخط المباشر: www.Univ.annabadz. تمت

الزيارة بتاريخ [05-06-2017].

ثانيا: باللغة باللغات الأجنبية :

*Ouvrages :

79-Renoult, Daniel. Les bibliothèques dans l'université. Paris :Cercle de la librairie, 1994. p.52.

80-Université badji mokhar (anaba). Cuide de lecteur .Bibliothèque centrale.

***Les Thèses :**

81-Adandngo, Christine. **Culture organisationnelle et supervision abusive**. Maîtrise : relations industrielles, Université de Montréal, 2013. en ligne : https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/10734/Adangnito_Christine_2013_memoire.pdf?sequence=4&isAllowed=y. date de consultation : [13-05-2017].

82-Jean-Philippe, Chevalier Bonin. **L'influence de la culture organisationnelle sur l'épuisement professionnel: étude comparative entre cols blancs et policiers d'un service de police urbain**. Mémoire de maîtrise, Université de Montréal, 2013. en ligne :

https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/9835/Chevalier-Bonin_Jean-Philippe_2013_Memoire.pdf. Date de consultation : [24-05-2017].

83-Mohammed Nouiga .**la conduit par la qualité dans un contexte socioculturel :Essai de modalisation systémique et application à l'entreprise marocain**, thèse de doctorat : génie industrielle dirigé, paris, 2003. En ligne : <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:B7z9Efr7638J:ekladata.com/pIK-dcpG117nzYo43uKFOxhMOWI.doc+&cd=2&hl=ar&ct=clnk&gl=eg>. date de consultation : [24-05-2017].

***Les Revues :**

84- Michelle .L et All. **Organizational Cultures of Libraries as a Strategic Resource**, School of Information Studies. Syracuse University.Vol53.N°1. 2004. en ligne : <http://surface.syr.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1097&context=istpub>. Date de consultation:[25-05-2017].

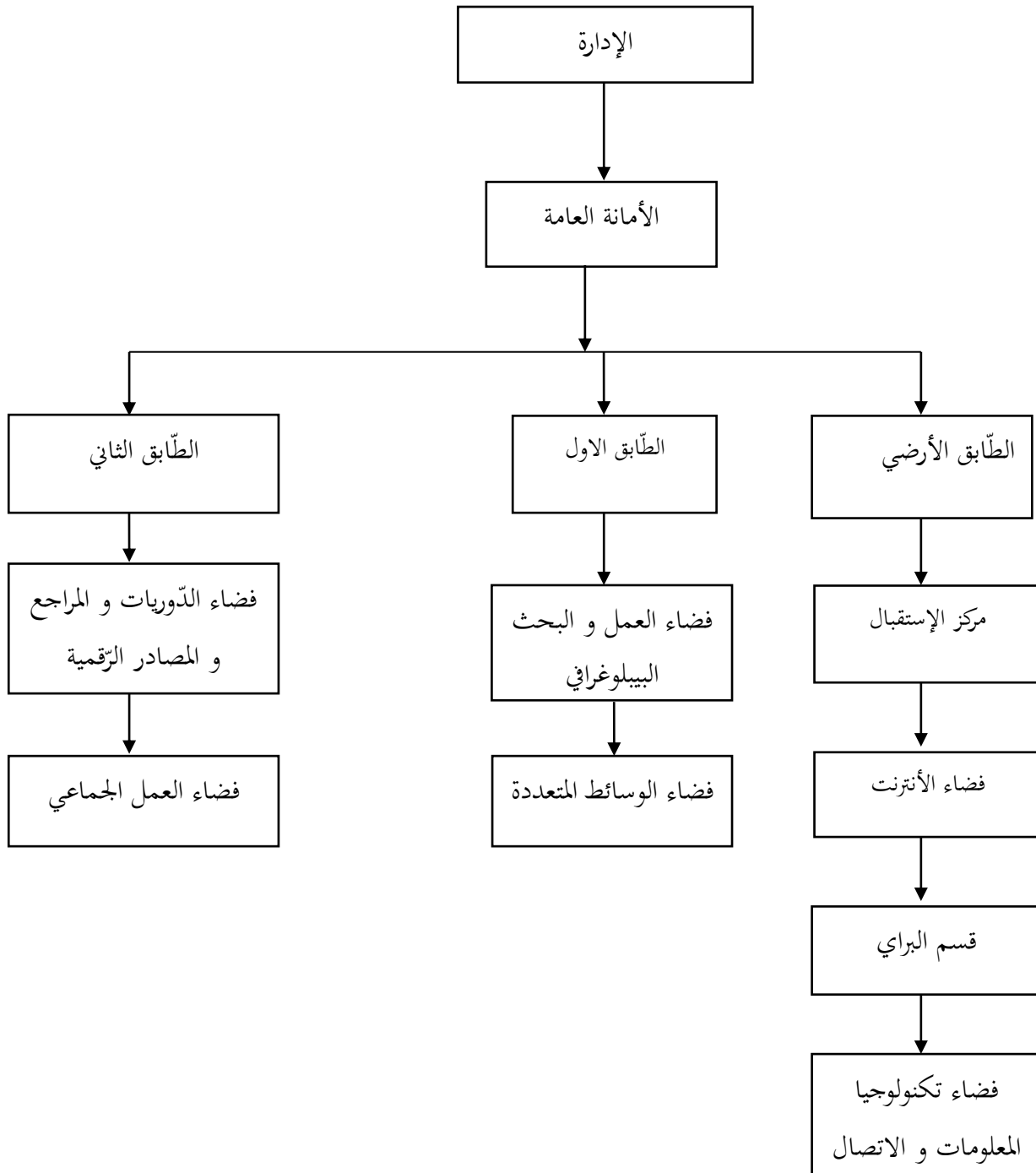
***Webographie:**

85-Homri, Sabiha. **Culture de l'organisation : Quel impact pour la gestion des connaissances ?**.en ligne :<http://www.sciencespo-aix.fr/wp-content/uploads/2014/03/homri-culture-organisationmai2012.pdf>. Date de consultation:[04-03-2017].

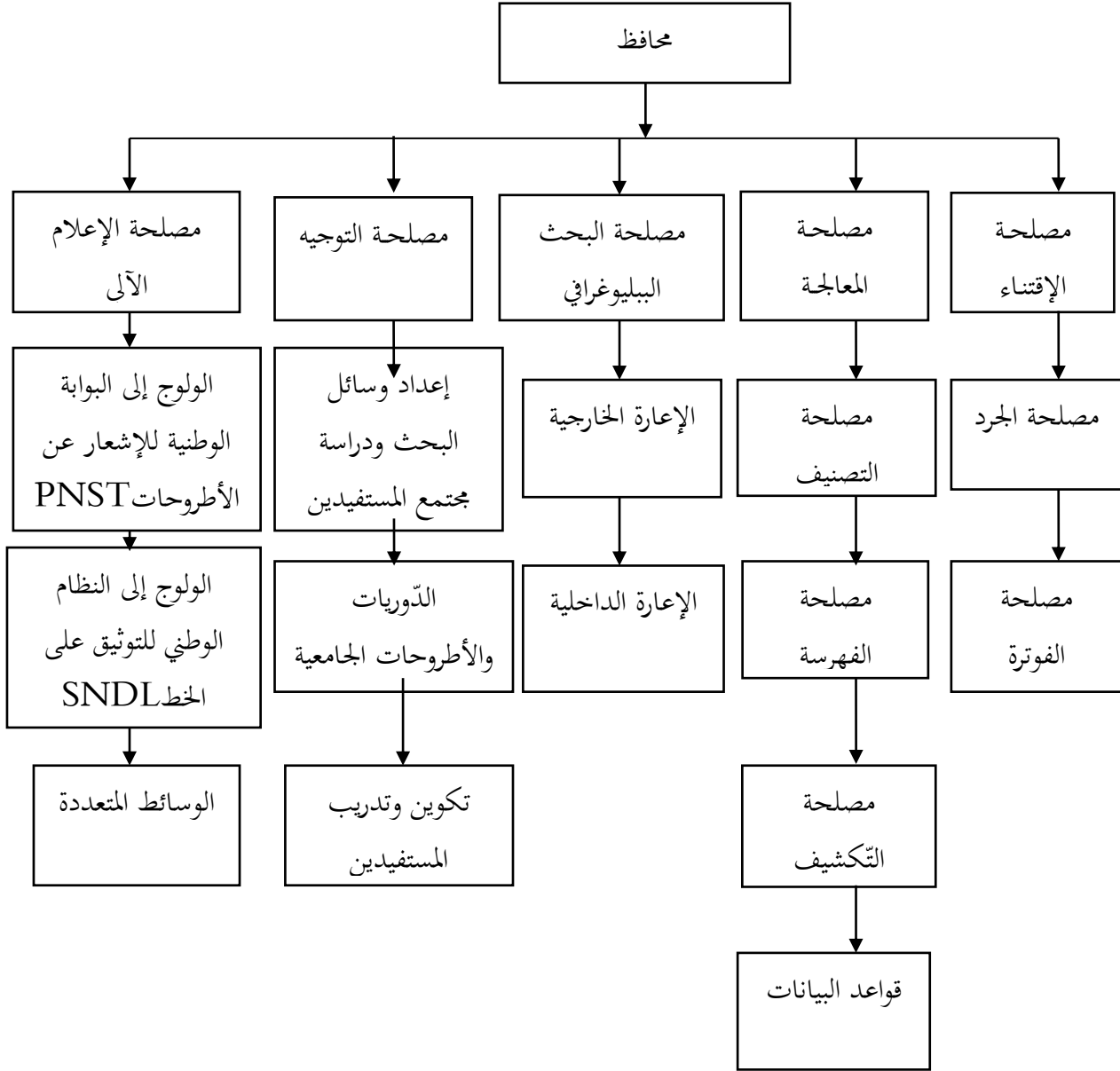
86- **Measuring Core Dimensions of Organizational Culture: A Review of Research and Development of a New Instrumen**: En ligne [.https://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/documents/WP_53_Delobbe.pdf](https://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/documents/WP_53_Delobbe.pdf). Date de consultation :[04-03-2017].

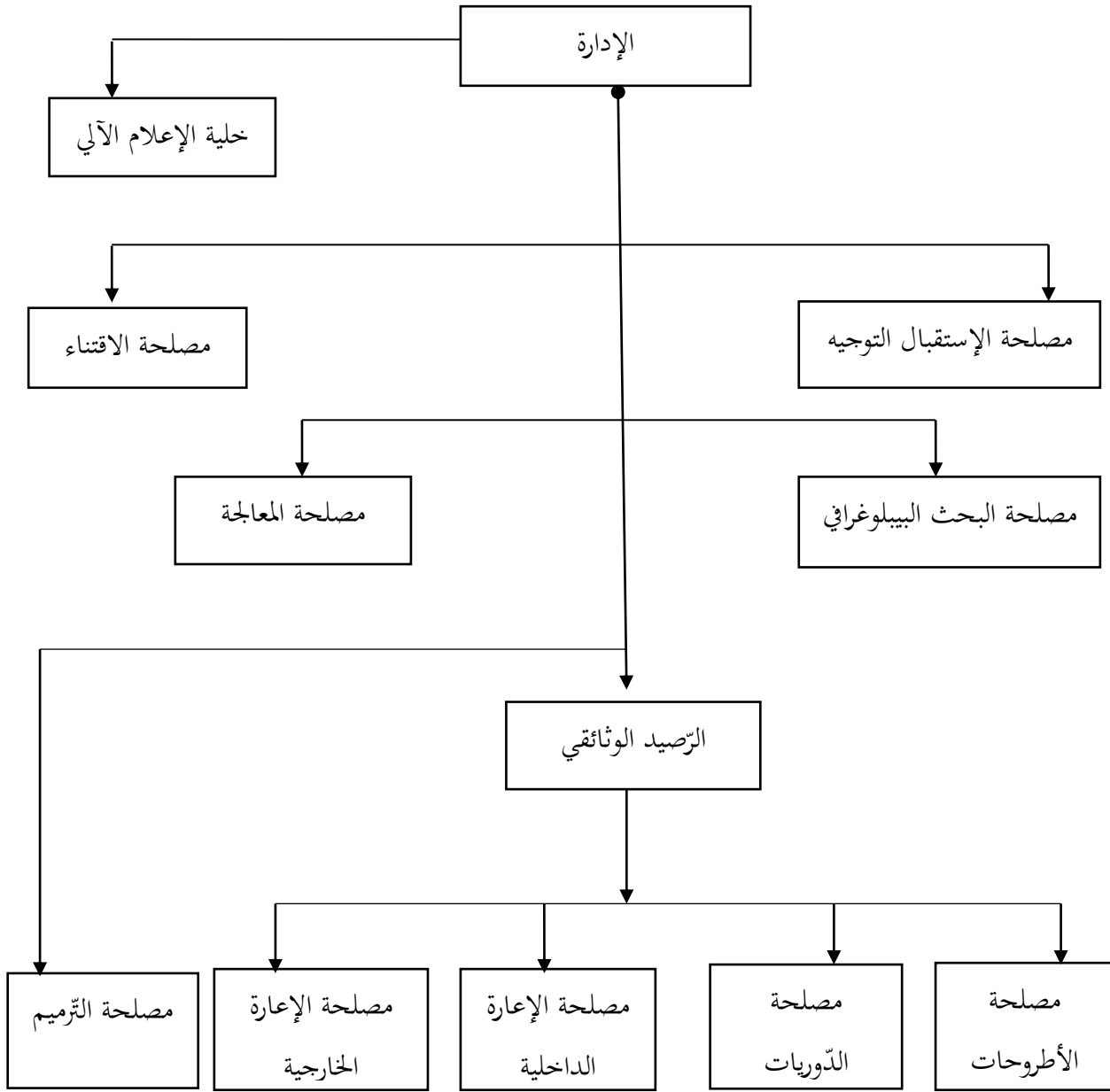
87-Miguel ,Eduardo et all. **L'importance de la culture organisationnelle aux entreprises**. en ligne : <http://negociosymanagement.com.ar/?p=5016>. Date de consultation :[24-05-2017].

الملاحق



المحلق رقم (01): الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -





دليل المقابلة:

في إطار التحضير لإعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات، تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية
المبحوث: مدراء المكتبات الجامعية

الجامعة:
الدرجة المهنية:	محافظة رئيس <input type="checkbox"/> محافظة <input type="checkbox"/>
أخرى حددها:
عنوان المكتبة:
الهاتف:
الموقع الإلكتروني:
البريد الإلكتروني:
الفاكس:

أسئلة المقابلة:

1- ما هو مفهومك للثقافة التنظيمية أو ثقافة المؤسسة؟

2- فيما تكمن أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمكتبة؟

• بمثابة دليل إرشادي يوضح السلوكيات والعلاقات التي يجب إتباعها بين الموظفين

• بمثابة إطار تنظيمي لتأدية المهام

3- ماهي جوانب الثقافة التنظيمية التي تؤثر على نشاط العاملين داخل المكتبة؟

• المساواة • الحرية • الأمن

• أخرى:

4- كيف تتم عملية توظيف العاملين داخل المكتبة (على أي أساس)؟

5- هل قوانين وإجراءات العمل واضحة؟

الملحق رقم (04): دليل المقابلة

6- هل توفر الجامعة الميزانية الكافية للمكتبة؟

• جماعية

• فردية

7- ما هو نوع الأعمال المنجزة داخل المكتبة؟

• التعليل:

8- هل تتبع إدارة المكتبة أنظمة للتأاب والعقاب للموظفين؟

9- كيف يتم تنمية كفاءات العمل داخل المكتبة؟

10- ماهي أشكال التحفيز التي يتلقاها العمل الذين يحققون إنتاجية مرتفعة؟

• ترقية إلى منصب أعلى

• تشجيع مادي

• تشجيع معنوي

• أخرى:

11- هل هناك رضا للعاملين عن الرواتب والمكافآت الممنوحة لهم؟

12- هل يوجد إحترام للمواعيد و الإنضباط في العمل من قبل الموظفين؟

13- ماهي المشاكل التي تواجهكم؟

14- ماهي مقترحاتكم لتطوير الثقافة التنظيمية للمكتبة؟

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8ماي 1945-قائمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال و علم مكتبات

شعبة علم مكتبات

إستبيان حول:

واقع الثقافة التنظيمية بالمكتبات الجامعية:

دراسة ميدانية بالمكتبات المركزية لكل من جامعة قالمة -أم البواقي -عنابة

تحضيراً لإعداد مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية

إشراف الأستاذة:

ماضي وديعة

إعداد الطالبتين:

-عجاتي إيمان

-عيساوي أحلام

ملاحظة: نرجوا منكم قبول الإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان ونحن من جهتنا نضمن لكم سرية المعلومات وإستخدامها لغرض علمي فقط، مع الشكر الجزيل مسبقاً على قبول الإجابة على هذا الإستان. الرجاء وضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك.

السنة الجامعية: 2016-2017.

الملحق رقم (05): استمارة الاستبيان

المحور الأول: بيانات خاصة بالمبحوث.

الجامعة :

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-السن: أقل من 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

3-الرتبة:.....

- 4-سنوات الخبرة: أقل من سن من 1 إلى 5 سنة من 5 إلى 10 سنة أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: مستوى الثقافة التنظيمية بالمكتبات الجامعية.

أولاً: المشاركة في إتخاذ القرارات:

- 5-هل توفر المكتبة فرص للعاملين للمشاركة في تقديم إقتراحات؟ نعم لا
- 6-هل تشرك المكتبة العاملين في حل المشاكل؟ نعم لا

ثانياً: العمل الجماعي:

- 7-هل تعتقد أن العمل الجماعي مفيد للمكتبة؟ نعم لا
- 8-هل هناك صلاحيات لبعض العاملين بالتصرف دون الرجوع إلى الإدارة العليا؟ نعم لا

ثالثاً: الإبداع والإبتكار:

- 9- هل تحظى الأفكار بالقبول من طرف المسؤولين؟ نعم لا
- 10-هل يتم مساندة العاملين الذين يقدمون أفكار جديدة لتطوير العمل مساندة مادية؟ نعم لا

- 11-هل يتم مساندة العاملين الذين يقدمون أفكار جديدة لتطوير العمل مساندة معنوية؟ نعم لا

رابعاً: إحترام الوقت و الإنضباط العمل:

- 12-هل يضايقك احترام المواعيد والانضباط في العمل: نعم لا
- 13-هل تتخذ من سلوكيات الرؤساء قدوة لك؟ نعم لا

خامساً: البحث عن الأداء المتميز.

- 14-هل تعمل المكتبة على تحقيق نتائج جيدة من قبل العاملين؟ نعم لا

- 15-ماهي أشكال التحفيز التي يتلقاها العمال الذين يحققون إنتاجية مرتفعة؟ تشجيع معنوي

تشجع مادية ترقية إلى منصب أعلى أخرى:.....

المحور الثالث: العناصر المؤثرة في الثقافة التنظيمية داخل المكتبات الجامعية.

الرقم	العبرة	بشدة	غير موافق	محايد	موافق	بشدة موافق
القيم التنظيمية (هي القيم التي تنعكس في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن ظروف تنظيمية)						
16	تعتبر المكتبة العنصر البشري من أهم المواد المتاحة داخلها.					
17	يحافظ الموظفون على علاقات عمل طيبة.					
18	هناك إهتمام من قبل الموظفين بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات.					
المعتقدات التنظيمية (تعبّر عن الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية وبيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية)						
19	هناك معتقدات لدى الموظفين بأهمية الرضا الوظيفي.					
20	هناك قنوات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية إتخاذ القرار.					
21	يتوفر لدى الموظفين الإعتقاد بأهمية تطوير العمل الجماعي.					
الأعراف التنظيمية (عبرة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة، على إعتبار أنها مفيدة للمنظمة)						
22	إن المعايير السائدة بين الموظفين تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والإبتكار					
23	يلتزم العاملون بالمكتبة بمعايير تشجع على التحدي والمخاطرة، وفتح آفاق جديدة أمام أساليب إنجاز العمل.					
24	تلتزم إدارة المكتبة بتحفيز الأفراد المبدعين والمتميزين داخلها.					
التوقعات التنظيمية (هي مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المكتبة كل منهما من الآخر)						
25	تأخذ إدارة المكتبة في الإعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفء والمميز					
26	تسعى إدارة المكتبة دوما لتلبية ما يتوقعه الموظف من المكتبة.					
27	يقوم الموظفون ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها المكتبة من الموظف.					

المحور الرابع: القيم المكونة للثقافة التنظيمية داخل المكتبات الجامعية

الرقم	العبرة	بشدة	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	بشدة	موافق
إدارة الإدارة) يقوم من خلالها المديرين باختيار الموارد البشرية بعناية وتدريبها بإتقان و تحفيزها لأداء مختلف الوظائف الإدارية)								
أولاً: قيم القوة								
28	تدعو إدارة المكتبة المديرين بفاعلية من خلال إدراكها لمقاومة الأفراد للسلطة داخلها.							
29	هناك إهتمام واحترام متبادل بين موظفي المكتبة.							
ثانياً: قيم الصفوة								
30	تمت عملية التوظيف داخل المكتبة على أسس موضوعية.							
31	توفر المكتبة فرص متساوية للعاملين لتطوير وظائفهم.							
ثالثاً: قيم المكافأة								
32	يتم تحديد معايير للنجاح والمكافأة داخل المكتبة.							
33	تتبع إدارة المكتبة أنظمة للثواب والعقاب للموظفين.							
34	توفر المكتبة عامل لجذب العاملين المتميزين .							
إدارة المهام								
أولاً: قيم الفاعلية								
35	تتبنى المكتبة قيمة الفاعلية.							
36	هناك فهم للمشكلات التي تواجه المكتبة.							
ثانياً: قيم الكفاءة								
37	تأثر الكفاءة في أداء العمل بالشكل الصحيح.							
38	يتم تنمية كفاءات العاملين داخل المكتبة.							
ثالثاً: قيم الاقتصاد								
39	توفر الجامعة الميزانية الكافية للمكتبة.							
40	تستغل المكتبة الموارد المالية بعقلانية.							

إدارة العلاقات

أولاً: قيم العدالة

					41	هناك رضا للعاملين عن الرواتب والمكافآت الممنوحة لهم
					42	هناك عدالة في تطبيق القواعد والإجراءات التنظيمية داخل المكتبة.

ثانياً: فرق العمل

					43	تنجز بعض الأعمال في فرق داخل المكتبة.
					44	تعمل فرق العمل على تحقيق أهداف المكتبة.

ثالثاً: قيم القانون والنظام

					45	قوانين وإجراءات العمل واضحة ومفهومة.
					46	تعتمد المكتبة على نظام حديث للمعلومات.

الجامعة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جامعة قلمة	14	15,2	15,2	15,2
	جامعة عنابة	39	42,4	42,4	57,6
	جامعة أم البواقي	39	42,4	42,4	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

1-الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	34	37,0	37,0	37,0
	أنثى	58	63,0	63,0	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

2-السن

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30	22	23,9	23,9	23,9
	31-40	50	54,3	54,3	78,3
	41-50	17	18,5	18,5	96,7
	أكثر من 50	2	2,2	2,2	98,9
	22	1	1,1	1,1	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

الملحق رقم (06): نتائج الخاصة بالمحور الأول متمثلة في البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من

خلال اعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS version 20)

3- الرتبة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ملحق بالمكتبات مستوى 1	31	33,7	33,7	33,7
	ملحق بالمكتبات مستوى 2	3	3,3	3,3	37,0
	مساعد بالمكتبات	12	13,0	13,0	50,0
	تقني بالمكتبات	5	5,4	5,4	55,4
	وثائقي أمين محفوظات	3	3,3	3,3	58,7
	عون حفظ البيانات	1	1,1	1,1	59,8
	تقني سامي إعلام آلي	3	3,3	3,3	63,0
	ملحق إداري	2	2,2	2,2	65,2
	عون إداري	12	13,0	13,0	78,3
	عون تقني	14	15,2	15,2	93,5
	محاسب	1	1,1	1,1	94,6
	متصرف	2	2,2	2,2	96,7
	مساعد البحث	1	1,1	1,1	97,8
	مهندس إعلام آلي	2	2,2	2,2	100,0
Total	92	100,0	100,0		

4- الخبرة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من سنة	4	4,3	4,3	4,3
	من 1 إلى 5 سنة	32	34,8	34,8	39,1
	من 5 إلى 10 سنة	24	26,1	26,1	65,2
	أكثر من 10	32	34,8	34,8	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

5- هل توفر المكتبة فرص للعاملين للمشاركة في تقديم إقتراحات؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	61	66,3	66,3	66,3
لا	31	33,7	33,7	100,0
Total	92	100,0	100,0	

6- هل تشرك المكتبة العاملين في حل المشاكل؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	62	67,4	67,4	67,4
لا	30	32,6	32,6	100,0
Total	92	100,0	100,0	

7- هل تعتقد أن العمل الجماعي مفيد للمكتبة؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	91	98,9	98,9	98,9
لا	1	1,1	1,1	100,0
Total	92	100,0	100,0	

الملحق رقم (07): يمثل نتائج المحور الثاني الخاصة بمستوى الثقافة التنظيمية في المكتبات الجامعية

من خلال حساب ببرنامج (SPSS (Version 20).

8- هل هناك صلاحيات لبعض العاملين بالتصرف دون الرجوع إلى الإدارة العليا؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	43	46,7	46,7	46,7
لا	49	53,3	53,3	100,0
Total	92	100,0	100,0	

9- هل تحظى الأفكار بالقبول من طرف المسؤولين؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	62	67,4	67,4	67,4
لا	30	32,6	32,6	100,0
Total	92	100,0	100,0	

10- هل يتم مساندة العاملين الذين يقدمون أفكار جديدة لتطوير العمل مساندة مادية؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	16	17,4	17,4	17,4
لا	76	82,6	82,6	100,0
Total	92	100,0	100,0	

11- هل يضايق كإحترام المواعيد والانضباط في العمل؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	26	28,3	28,3	28,3
لا	66	71,7	71,7	100,0
Total	92	100,0	100,0	

12- هل تتخذ من سلوكيات الرؤساء قدوة لك؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	58	63,0	63,0
	لا	34	37,0	100,0
Total	92	100,0	100,0	

13- هل تعمل المكتبة على تحقيق نتائج جيدة من قبل العاملين؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	83	90,2	90,2
	لا	9	9,8	100,0
Total	92	100,0	100,0	

14- ماهي أشكال التحفيز التي يتلقاها العمال الذين يحققون إنتاجية مرتفعة؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تشجيع معنوي	56	60,9	61,5
	تشجيع مادي	2	2,2	63,7
	الترقية إلى منصب أعلى	14	15,2	79,1
	أخرى	19	20,7	100,0
	Total	91	98,9	100,0
Manquante	Système manquant	1	1,1	
Total	92	100,0		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تعتبر المكتبة العنصر البشري من أهم المواد المتاحة داخلها.	92	3,88	,936
يحافظ الموظفون على علاقات عمل طيبة.	92	3,78	1,004
هناك إهتمام من قبل الموظفين بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات.	92	3,47	1,021
هناك معتقدات لدى الموظفين بأهمية الرضا الوظيفي.	92	3,62	,888
هناك فئات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية إتخاذ القرار.	92	3,66	1,009
يتوفر لدى الموظفين الإعتقاد بأهمية تطوير العمل الجماعي.	92	3,66	1,019
إنّ المعايير السائدة بين الموظفين تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والإبتكار.	92	3,32	1,185
يلتزم العاملون بالمكتبة بمعايير تشجع على التحدي والمخاطرة، وفتح آفاق جديدة أمام أساليب إنجاز العمل.	92	3,24	1,083
تلتزم إدارة المكتبة بتحفيز الأفراد المبدعين والمتميزين داخلها.	92	2,54	1,235
تأخذ إدارة المكتبة في الإعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفء والمميز.	92	2,70	1,247
تسعى إدارة المكتبة دوما لتلبية ما يتوقعه الموظف من المكتبة.	92	2,65	1,190
يقوم الموظفون ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها المكتبة من الموظف.	92	3,51	1,124
القيم التنظيمية.	92	3,7101	,73166
المعتقدات التنظيمية.	92	3,6486	,77564

الأعراف التنظيمية.	92	3,0326	,93378
التوقعات التنظيمية.	92	2,9529	,88341
م3	92	3.4361	,65424
N valide (listwise)	92		

الملحق رقم (08): يمثل نتائج المحور الثالث للعناصر المؤثرة في الثقافة التنظيمية عن طريقة

برنامج: SPSS version 20

	N	Moyenne	Ecart type
تدعو إدارة المكتبة المديرين بفاعلية من خلال إدراكها لمقاومة الأفراد للسلطة داخلها.	92	3,28	,918
هناك إهتمام وإحترام متبادل بين موظفي المكتبة.	92	3,71	,955
تتم عملية التوظيف داخل المكتبة على أسس موضوعية.	92	3,38	1,137
توفر المكتبة فرص متساوية للعاملين لتطوير وظائفهم.	92	3,00	1,177
يتم تحديد معايير للنجاح والمكافأة داخل المكتبة.	92	2,77	1,232
تتبع إدارة المكتبة أنظمة للثواب والعقاب للموظفين.	92	3,22	1,274
توفر المكتبة عامل لجذب العاملين المتميزين.	92	2,77	1,187
تتبنى المكتبة قيمة الفاعلية.	92	3,23	1,070
هناك فهم للمشكلات التي تواجه المكتبة.	92	3,37	1,146
تأثر الكفاءة في أداء العمل بالشكل الصحيح	92	3,54	1,053
يتم تنمية كفاءات العاملين داخل المكتبة	92	2,97	1,227
توفر الجامعة الميزانية الكافية للمكتبة.	92	3,21	1,363
تستغل المكتبة الموارد المالية بعقلانية.	92	2,73	1,130
هناك رضا للعاملين عن الرواتب والمكافآت الممنوحة لهم.	92	2,12	1,137
هناك عدالة في تطبيق القواعد والإجراءات التنظيمية داخل المكتبة.	92	2,74	1,166
تنجز بعض الأعمال في فرق داخل المكتبة	92	3,68	,851
تعمل فرق العمل على تحقيق أهداف المكتبة	92	3,67	,891
قوانين وإجراءات العمل واضحة ومفهومة.	92	3,53	1,074
تعتمد المكتبة على نظام حديث للمعلومات.	92	3,87	,867

قيم القوة.	92	3,4946	,65673
قيم الصفوة.	92	3,1902	1,06349
قيم المكافأة.	92	2,9203	1,01439
قيم الفاعلية.	92	3.4989	,99741
قيم الكفاءة.	92	3.4554	,99586
قيم الاقتصاد.	92	2,9674	1,05039
قيم العدالة.	92	2,4293	,95383
قيم فرق العمل.	92	3,6793	,76165
قيم القانون والنظام.	92	3,7011	,78817
م4.	92	3.41997	,60416
N valide (listwise)	92		

ملحق رقم (09): يوضح نتائج المحور الرابع للقيم المكونة للثقافة التنظيمية بالإعتماد على

برنامج (SPSS (Version 20)

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في المكتبات الجامعية الجزائرية، وذلك من خلال الكشف عن الثقافة التنظيمية السائدة بها من جهة، وإبراز تأثيراتها على المكتبة ككل من جهة أخرى، ورغبتنا في التوصل إلى نتائج تقدم إضافة جديدة في مجال تخصصنا بصفة عامة والمكتبات الجامعية بصفة خاصة، إضافة إلى محاولتنا تقديم بعض الإقتراحات على ضوء النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها. ومن حيث المنهج، إتمدت الدراسة الرّاهنة على المنهج الوصفي من أجل التعرف على الظاهرة محل الدراسة والوصول إلى نتائج التي تساعدنا في فهم الواقع وتطويره.

وقد إتمدنا على العينة الطبقية، من خلال إختيار مكتبة من كل جامعة بشكل عشوائي وذلك بما يتناسب وحجم مجتمع الدراسي الأصلي ككل، وقد تم الإعتماد على أداة الإستبيان لجمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك بإستخدام مقياس ليكارت لقياس إجابات المبحوثين لعبارات الإستبيان، حيث تم تفرغ وتحليل الإستبيان من خلال الإصدار العشرون لبرنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، كما تم إستخدام الأدوات الإحصائية التالية: النسب المئوية، التكرارات، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

كما إتمدنا على المقابلة كأداة مكتملة لجمع المعلومات وذلك من خلال صياغة مجموعة من الأسئلة المفتوحة والتي طرحت على محافظي المكتبات محل الدراسة، بهدف جمع بعض المعلومات حول موضوع الدراسة وكذا بعض الإستفسارات.

ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة ما يلي:

- 1- أنّ مستوى الثقافة التنظيمية في المكتبات الجامعية محل الدراسة مرتفع، من خلال عملية اتخاذ القرارات، كذلك العمل الجماعي والإحترام المتبادل بين العاملين.
- 2- أنّ القيم والمعتقدات التنظيمية من أهم العناصر المؤثرة في المكتبات الجامعية محل الدراسة، حيث تعتبر بمثابة القوى التي تؤثر على سلوك الأفراد داخلها.
- 3- أنّ المعتقدات والأفكار السائدة لدى العاملين أسهمت في تحسين مستويات الأداء وهذا من خلال تقديم مجموعة من الأفكار والمقترحات من قبل العاملين بهدف تنمية وتطوير مستوى أداء المكتبة.
- 4- من أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية داخل المكتبات الجامعية هي قيم القانون والنظام، قيم فريق العمل وقيمة القوة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية- المكتبات الجامعية.

Résumé :

Cet étude a pour objectif de connaître la culture organisationnelle des bibliothèques universitaires Algériennes et cela en mettant en évidence les différents types d'organisations dans ses bibliothèques d'une part et leur impact sur la bibliothèque d'autre part. Notre travail a été motivée par nos envies d'arriver à apporter un plus dans notre domaine et entre autre dans le domaine des bibliothèques universitaires. Sur les résultats qu'on a obtenus ils nous a semblé nécessaires de donner des perspectives établies par nos études sur terrains.

On s'est basé dans notre travail sur l'approche descriptive, en choisissant une bibliothèque central de chaque université et l'échantillon se traduit par l'ensemble du personnel. L'analyse des données recueillis a permis à l'aide du questionnaire et de l'entretien de voir la culture organisationnelle qui subsiste dans ses universités.

Nous nous somme appuyer dans notre étude sur le programme d'analyse statistique (SPSS 20.0) en utilisant la mesure « Likert ».

D'après notre étude nous somme arrivé à plusieurs résultats dont les plus importants sont :

1. La culture organisationnelle qui règne dans les bibliothèques universitaires est très élevée par rapport à la prise de décision, le travail d'équipes et le respect mutuel entre les employés.
2. Les valeurs et les croyances organisationnelles jouent un très grand rôle dans les bibliothèques puisqu'ils sont considérés comme les forcent interne qui influent le plus sur le comportement des individus dans l'institution.
3. Les croyances et les idées dominantes dans le milieu des travailleurs ont contribué à l'amélioration des niveaux de performances et en offrant un ensemble d'idées et de propositions, afin de développer la performance de la bibliothèque.
4. La loi représente la valeur la plus importante dans la culture organisationnelle au sein des bibliothèques universitaire ainsi que les valeurs d'ordre et d'organisation, les équipes de travail et enfin la compétence.

Les mots clés : La culture organisationnelle – les bibliothèques universitaires