

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المكتبات الجامعية  
دراسة ميدانية بالمكتبة الجامعية بجامعة المسيلة

The role of organizational culture in achieving outstanding performance of  
university librarians

Field study at the University Library of M'Sila University

د. مرزوقلال إبراهيم\*

أستاذ محاضر قسم (ب)، جامعة محمد بوضياف- المسيلة

Dr. Morzouglal Ibrahim

Lecturer Professor, Class (B), Mohamed BOUDIAF University - M'sila

ibrahim.morzouglal@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2019/10/24 تاريخ القبول: 2019/12/18 تاريخ النشر: 2020/03/15

- الملخص: تشير الدراسات في مجال الثقافة التنظيمية أن الأفراد الذين يعيشون في بيئة متكاملة تقدم لهم الدعم النفسي، يكونون أكثر نجاحا في الاحتفاظ بالعلاقات الاجتماعية الطيبة خارج نطاق العمل، ومن الأسس السليمة لثقافة التنظيم أن تتم عملية اتخاذ القرارات بالإجماع والمشاركة، وتعتبر عملية المشاركة من أهم الوسائل التي تمكن من انتشار المعلومات على نطاق واسع وعلى تكريس القيم وأخلاقيات التنظيم. وتلعب الثقافة التنظيمية دورا هاما في توفير المناخ التنظيمي اللائم الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية للمنظمة.

وقد جاءت هذه الدراسة لتعالج موضوع الثقافة التنظيمية في المكتبات الجامعية وعلاقتها بتحسين الأداء للعاملين في المكتبات وذلك من خلال تسليط الضوء على طبيعة الثقافة السائدة لدى عمال المكتبة الجامعية لجامعة المسيلة، وطبيعة العلاقات بين عمال المكتبة وروح العمل الجماعية لدى الموظفين، وقد اخترنا لعينة الدراسة المكتبيين فقط وذلك لأجل معرفة الاهتمامات المشتركة والآراء حول العمل المكتبي، وقد استعملنا استمارة الاستبيان لصبر آراء أفراد العينة حول هذا الموضوع وقد استخدمنا المنهج الوصفي بأسلوب تحليلي.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من بينها أن الثقافة التنظيمية تساهم بدرجة كبيرة تحقيق الأداء المتميز، وأيضا التميز فيه لأن من صفاتها العمل الجماعي والإبداع، وهذا ما ينعكس

\*- المؤلف المرسل: د. مرزوقلال إبراهيم، الايميل: ibrahim.morzouglal@gmail.com

على التحسن في الأداء والتكيف مع العوامل الداخلية والخارجية للمكتبة وبالتالي المشاركة في تبادل الآراء والأفكار مما ينعكس إيجاباً على الخدمات المقدمة من طرف المكتبة، وهذا ما يؤدي إلى كسب رضا المستفيدين.

- الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية. المكتبات الجامعية. الأداء المتميز. المكتبة الجامعية المركزية. جامعة المسيلة.

- **Abstract:** Studies in the field of organizational culture indicate that individuals who live in an integrated environment that provides them with psychological support are more successful in maintaining healthy social relations outside the scope of work. One of the sound basics for organizational culture is that the decision-making process is carried out unanimously and with participation. The latter is considered as an important tool that enables to widely spread information and to perpetuate organizational values and ethics. The organizational culture plays an important role in providing the appropriate organizational climate that works to improve and develop the performance in an appropriate and effective manner, which helps to achieve the individual, collective and organizational goals of the organization.

This study dealt with the issue of organizational culture in university libraries and its relationship with improving the outstanding performance of librarians by highlighting the nature of the culture prevailing among the university librarians in M'sila University, and the nature of relations between librarians and the collective work spirit of the staff. Only librarians were selected for this study in order to know their common concerns and opinions about office work. The study concluded that the organizational culture contributes significantly to achieving outstanding performance, as well as excellence in it because of its qualities of teamwork and creativity, which is reflected in the improvement in performance and adaptation to the internal and external factors of the library, and thus, leading to participation in the exchange of views and ideas, which is reflected positively on the services provided by the library and leads to gain the satisfaction of the users.

**Keywords:** organizational culture, university libraries, performance, outstanding performance, Central University Library, University of Msila.

- مقدمة:

تنطوي الثقافة على مجموعة متميزة من القيم، كالتوظيف الطويل المدى، والثقة المتبادلة، والعلاقات الإنسانية الوثيقة، وأيضا إعادة توجيه الاهتمام إلى العلاقات الإنسانية في عالم المؤسسات في مختلف المستويات التنظيمية.

كما أظهرت الدراسات في الثقافة التنظيمية أن الأفراد الذين يعيشون في بيئة متكاملة تقدم لهم الدعم النفسي، يكونون أكثر نجاحا في الاحتفاظ بالعلاقات الاجتماعية الطيبة خارج نطاق العمل، ومن الأسس السليمة لثقافة التنظيم أن تتم عملية اتخاذ القرارات بالإجماع والمشاركة، وتعتبر عملية المشاركة من أهم الوسائل التي تمكن من انتشار المعلومات على نطاق واسع وعلى تكريس القيم وأخلاقيات التنظيم. وتلعب الثقافة التنظيمية دورا هاما في توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال مما يساعد على تحقيق الاهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، وذلك من خلال تجسيد وتطوير القيم والاتجاهات والسلوك والمعايير الحديثة التي تعمل على تطوير الأداء والتميز فيه.

وتعد المكتبات الجامعية من بين المؤسسات المعلوماتية التي تتأثر بقيم ومعتقدات العاملين بها وأيضا بالبيئة الداخلية والخارجية، لأن العصر الذي تنشط فيها المكتبات اليوم يفرض عليها أن تكون مرنة لتتكيف باستمرار مع المتغيرات الجديدة من أجل تحقيق أداء متميز في أدائها لتحقيق أكبر قدر ممكن من الرضى الوظيفي للعامل، وبالتالي استجابة أكثر لمستفديها. لذا وجب علينا كباحثين التوجه نحو دراسة الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها على مستوى الأداء للعاملين بها، خاصة إذا ما علمنا أن مثل هذه الدراسات منعدمة أو تكاد تنعدم.

وانطلاقا من هذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المتميز للعاملين بالمكتبات الجامعية.

#### 1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

إن الثقافة التنظيمية لم تتبلور كمفهوم تنظيمي إلا حديثا، حيث بدأ التحول من التركيز على الأفراد ودوافع سلوكهم الى التركيز على جماعات العمل والمؤسسة كوحدة متكاملة تحتوي العديد من العناصر التنظيمية التي تميز كل مؤسسة عن الأخرى، فثقافة المنظمة لا تؤثر فقط على سلوك العاملين، بل أيضا تنعكس في حل المشاكل واتخاذ القرارات، فالمؤسسات الأكثر نجاحا وتفوقا في الوقت الراهن والتي من بينها المكتبات تركز على بناء ثقافة قوية قائمة على روح الإبداع

والعمل الجماعي والتحسين المستمر- إدارة المعرفة الضمنية- إضافة إلى التكيف مع كل التغيرات التي تطرأ على المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

وفي ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمكتبات كالعولمة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصال والأيدي العاملة، والمعلومات (ثورة المعلومات) ظهور التكتلات... وجب على هذه المكتبات التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح والاستمرار، فالمكتبات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالموارد البشري هم مفتاح لنجاحها، وعلى سبيل المثال لا الحصر المكتبات اليابانية والألمانية، حيث ارتبط نجاحها باعتمادها على التشكيلة الثقافية والاجتماعية، هذا ما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المكتبة التي يعمل بها حيث أولت هذه المكتبات أهمية قصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح كقيم الانضباط، الصرامة، الجدية، والمنافسة، التقدير للكفاءة والمبدعين بالإضافة إلى تشجيع الاقتراحات، كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمكتبة. إذ تساهم الثقافة التنظيمية في توفير المناخ التنظيمي الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء في المكتبات الجامعية باعتبارها مؤسسات خدمية تؤثر وتتأثر بمحيطها "موظفين- مستفيدين" وانطلاقاً من هذا نطرح التساؤل الآتي: إلى أي مدى تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين بالمكتبات الجامعية بجامعة محمد بوضياف المسيلة؟ وعليه تتفرع الإشكالية الرئيسة إلى تساؤلات فرعية وهي:

- هل تأثر الثقافة التنظيمية على أداء العامل بالمكتبة الجامعية؟

- كيف ترتبط ظاهرة الثقافة التنظيمية بالعمل المكتبي؟

- ما مدى ارتباط الثقافة التنظيمية بالأداء المتميز لدى عمال مكتبة جامعة المسيلة؟

2- فرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة:

- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين بالمكتبات الجامعية بجامعة محمد بوضياف المسيلة.

- الفرضيات الجزئية:

- الثقافة التنظيمية التي تبنى على العمل الجماعي والقيم المشتركة تساهم بدرجة عالية في تحقيق الأداء المتميز.

- الابداع والتحسين المستمر في العمل المكتبي يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق التميز في الأداء.

- أن القدرة على التكيف مع محيط المكتبة "داخلي- خارجي" تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز.

### 3- أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نوردها على النحو التالي:
- التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية لجامعة محمد بوضياف المسيلة.
  - معرفة مدى ارتباط نجاح وفعالية المكتبة من خلال نوع الثقافة السائدة بها، أو حتى فشلها.
  - الخروج ببعض الاقتراحات والتوصيات التي تفيد المكتبيين في تحقيق أهداف المكتبة من خلال الثقافة التنظيمية.

### 4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- إبراز أهمية الثقافة والثقافة التنظيمية في المكتبات الجامعية ودورها في تحقيق الأداء المتميز.
- تعتبر هذه الدراسة إطار معرفي جديد في مجال الثقافة التنظيمية في المكتبات الجامعية.
- مساعدة المكتبيين في كيفية استخدام الثقافة التنظيمية في المكتبة.

### 5- مفاهيم الدراسة: الاصطلاحية والاجرائية:

#### 1-5- الثقافة التنظيمية:

إن قدرة الإنسان على إنتاج الثقافة هي أهم ميزة تميزه عن باقي الكائنات، فالعادات والتقاليد والأفكار التي يتشاركها أفراد المجتمع تستقر في أعماقه ويتوارثها المجتمع جيلا بعد جيل، ومن بين الكلمات التي انتشرت وازدهرت مثل مصطلح الثقافة، وقد اكتسبت هذه الكلمة معناها الفكري في أوروبا حوالي النصف الثاني من القرن الثامن عشر وقد عرفت من عدة نواحي حيث أحصي لها أكثر من 160 تعريف. لكن أشهرها على الإطلاق تعريف تايلور Tylor حيث عرفها على أنها "ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقائد والفن والأخلاق والفنون والعرف وكل المقدسات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان من حيث هو عضو في المجتمع" (حميد، 2003، ص.20).

وقد عرفها أيضا عبد السلام بشير الدويبي بأنها تعني "اكتساب العلوم والمعارف بما يطور المخزون المعرفي للفرد ليتمكن من الإدراك الصحيح لدلالات الأشياء والحكم عليها وهي من هذه الناحية ذات طبيعة مكتسبة متعلمة أي تأتي نتيجة التواصل مع الآخرين بشكل مباشر أو غير مباشر" (الدويبي، 2001، ص.18)

هناك عدة تعريفات للثقافة التنظيمية نذكر منها تعريفيين على سبيل الذكر لا الحصر. فقد عرفها Reitz بأنها مجموعة الاعتقادات والقيم والاتجاهات والفروض التي يشترك فيها أعضاء

المنظمة وتحدد قواعد وأنماط سلوكهم التنظيمي وتساعدهم في التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية " (مرسي، 2001، ص.436)

كما عرفها كلا من Deal & Kennedy "بأنها طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة، حيث أنها تعبر عن أسلوب فهم مشترك لأهداف المؤسسة والسلوك الملائم وغير الملائم فيها" (نجم، 2004، ص.09).

وتجدر الإشارة إلى أن أهم خصائص الثقافة التنظيمية نذكر (القيوتي، 2008، ص.273):

- درجة المبادرة الفردية لدى الموظفين.

- الابداع واسلوب التعامل مع الخطر.

- المناخ التنظيمي للمؤسسة.

في حين يضيف الخفاجي (2009، ص.39) الخصائص التالية:

- الثقافة نظام مركب (الجانب المعنوي، الجانب السلوكي، الجانب المادي).

- الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر.

- الثقافة نظام متكامل.

- الثقافة لها خاصية التكيف

2-5- الأداء المتميز:

طرح مفهوم الأداء عدة اشكالات ولم يتوصل إلى مفهوم موحد حوله، وقد اختلف الباحثون إلى قسمين هناك من اعتمد على الجوانب الكمية (الوسائل التقنية) في تعريف الأداء وهناك من اعتبر الأداء يتضمن لبعاد تنظيمية واجتماعية وهذا ما يهمننا في هذه الدراسة باعتبار المكتبات مؤسسات غير ربحية. وبالتالي فقد عرف على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلال الصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" (فلاح والحسيني، 2000، ص.231).

وهناك تعريف آخر قريب لميدان المكتبات على أنه انعكاس لمدى نجاح المنظمة (المكتبة) في تحقيق استراتيجياتها وأهدافها ورسم مسار لمستقبل ناجح وذلك انطلاقاً من الاستخدام الأمثل للوسائل والموارد والمميزات. بما يتلاءم مع احتياجات المستفيدين.

يعرف الأداء المتميز على أنه "قدرة المؤسسة على التجديد والتغيير على المدى الطويل في المستقبل لتحقيق مستويات أداء مرضية في مجال النمو والرياح" (pinto,2003, p.11).

وقد عرف أيضا على أنه حالة من تفرد أداء عناصر المؤسسة المختلفة باعتبارها منظومة وتفوقها على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بالصفات التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى.

#### 6- الثقافة التنظيمية والأداء المتميز:

هناك العديد من العوامل التي يجب أن تجتمع حتى يكون وصف الأداء بالتميز، فالمكتبات ذات الأداء المتميز يؤدي إلى سيادة ثقافة تنظيمية متميزة ومبدعة، وفي هذا الإطار سوف نبين كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز.

1-6- تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين بالمكتبات: هناك العديد من أوجه تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين أهمها (سالم، 2006، ص ص 83، 82):

- توجهات المنظمة والعاملين بها.
  - انتشار قيم الثقافة التنظيمية بين العاملين وتبنيهم لها.
  - المرونة وتسمح الثقافة المرنة للعاملين بالتكيف مع الظروف المتغيرة.
  - الالتزام والانضباط في العمل.
  - قوة الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها على أداء العاملين.
- 2-6- تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمكتبات: هناك إجماع بين الباحثين أن للثقافة القوية دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين وكذا رضاهم الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لهم ويسهل عملية الاتصال فيما بينهم، حيث يعمل جميعهم داخل إطار ثقافي موحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الاهداف المرجوة والتفوق في تحقيق الأداء، إضافة إلى ذلك فإن هناك أوجه متعددة لتأثير المكتبة على أداء الموارد البشرية وهي (سالم، 2006، ص ص 87، 86):
- أن ثقافة المكتبة تعتبر شكلا من أشكال الرقابة الاجتماعية التي تؤثر على قرارات الموظفين وسلوكهم.

- تساهم ثقافة المكتبة في توطيد العلاقة بين العاملين وتجعلهم يشعرون بأنهم عنصر تكاملي في التنظيم السائد.

- تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية ليصبحوا قادرين على تأدية ما هو مطلوب منهم عوض تضبيب الوقت في محاولة تصور ما ليتوقع منهم ما يعملوا.

- تمكن العاملين من التواصل بأكثر فعالية وأن يصلوا إلى مستويات أعلى في التعاون مع بعضهم البعض.

في حين يرى الصيرفي (2007، ص.263) أن المكتبة تؤثر أيضا على الموارد البشرية من خلال:

- تحفز الموظفين على الابداع والتجديد واستخدام تقنيات عالية وإعطاء الحرية الكافية للعاملين والمرونة لإنجاز العمل وبالتالي الوصول إلى تحقيق الأداء المتميز.
- مساهمتها في إنجاح عملية التغيير والتجديد وهذا ما يساعد المنظمة للمحافظة على مكانتها.
- المعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المكتبة تجعل عملية الاتصال أسهل بينهم وبين المستفيدين من جهة أخرى.

#### 7- الدراسات السابقة:

من خلال استطلاع الدراسات والأدبيات السابقة في مجال الثقافة التنظيمية بالمكتبات الجامعية ودرها في تحسين الأداء المتميز، لاحظنا شح في مثل هذه الدراسات خاصة في حقل المكتبات والمعلومات ويعتبر هذا الموضوع حديث في هذا التخصص. لكن هناك بعض الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث نذكر منها:

- دراسة برحومة عبد الحميد ومهديد فاطمة الزهراء (2012) بعنوان " دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال دراسة حالة المؤسسة الجزائرية "كوندور CONDOR للإلكترونيك. تهدف هذه الورقة إلى التعرف على مدى مساهمة تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق التفوق والتميز لمنظمات الأعمال، وتتضمن الدراسة عرضاً نظرياً لمفهوم التغيير التنظيمي وتغيير الثقافة التنظيمية، وجانب تطبيقي يتناول مدى استجابة المؤسسة الجزائرية " كوندور " لمتطلبات تغيير الثقافة التنظيمية لتحسين وتطوير أدائها. لقد تم جمع البيانات اللازمة من المؤسسة عن طريق توزيع استمارة استبانة صممت لهذا الغرض ولعينة مكونة من 110 عامل من مختلف المستويات التنظيمية بالمؤسسة خلال الفترة 2008- 2010. و بعد معالجة البيانات باستخدام برنامج spss توصلت الدراسة إلى أن تغيير الثقافة التنظيمية يلعب دوراً هاماً في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي بمؤسسة".

- دراسة إلياس سالم (2006) بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL-وحدة EARA بالمسيلة". تكونت عينة الدراسة من 88 عاملاً بالوحدة. 82 ذكور و06 إناث؛ استخدم الباحث استمارة لقياس تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية. ولقد اتضح ذلك جلياً من خلال الدراسة الميدانية التي قامت في الشركة الجزائرية للألمنيوم -وحدة البثق والتغطية وتذويب الألمنيوم بالمسيلة - وجود العديد من القيم الثقافية والتي تعتبر مقوماً ثقافياً مهماً لتحقيق أداء جيد وإنتاجية مرتفعة، في حين تبين وجود قيم ثقافية وممارسات وسلوكيات أثرت سلباً على رضا العاملين وأدائهم والتي تعتبر معوقاً في وجه تحقيق التميز في الأداء في المؤسسة ميدان الدراسة وكذا المؤسسة الاقتصادية.



- دراسة بلقيس بنت عبد الرحيم عبد العزيز قاري (2005) بعنوان "المحاور الأساسية لثقافة المنظمة وعلاقتها بالأداء" وقد طبقت الدراسة على المنظمات العامة بجدة- السعودية. استهدفت هذه الدراسة التعرف على المحاور الأساسية للثقافة التنظيمية المتمثلة في: إحساس الفرد بأهميته التنظيمية، ورغبة الفرد في ترتيب أولويات العمل، والرؤية التنظيمية الواضحة، والالتزام التنظيمي وإحساس الفرد بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى وكفاءة الأداء في المنظمات العامة. بغرض الوصول إلى نتائج تفيد في وضع توصيات تسهم في معالجة بعض ضعف الأداء في المنظمات العامة. وقد تم اختيار أربع منظمات كمجتمع لهذه الدراسة، وتم اختيار عينة حصصية من كل منظمة وبلغ مجموع أفراد العينة 307 فرداً، وقد تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات منهم. وقد أوضحت الدراسة بأن الأبعاد الأساسية للثقافة التنظيمية المذكورة أعلاه لها أثر إيجابي على مستوى وكفاءة الأداء وذلك من خلال آراء العاملين في هذه المنظمات. إضافة إلى ذلك فإن الدراسة كشفت عن أن وجود عدالة تنظيمية، والتزام تنظيمي، ووضوح الرؤية التنظيمية وأهمية دور الفرد في المنظمة، وقيام الأفراد بترتيب أعمالهم حسب الأولوية، تشجيع من الإدارة في كل منظمة يساعد في رفع مستوى وكفاءة الأداء بالمنظمات وتوصف المنظمة التي يسود فيها ذلك بأنها ذات ثقافة تنظيمية إيجابية. كما أوضحت الدراسة أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات العامة وأثرها البالغ على منسوبي المنظمات العامة. ولقد أوصت الباحثة ببعض التوصيات تأمل الأخذ بها في الحسبان. ومن أهمها: الاهتمام بالثقافة التنظيمية في المنظمات العامة باعتبارها مكوناً فكرياً له أثره مثل المكونات المادية. فهناك ضرورة للاهتمام بالمكونات المعنوية (الفكرية) مثلها مثل المكونات المادية في المنظمة. وضرورة العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السلبية أو الضعيفة. ضرورة القيام بعمل دراسات مكثفة للتعرف بعمق على الثقافة التنظيمية السائدة في كل منظمة ومعرفة تأثيرها على بعض المتغيرات التنظيمية في المنظمات العامة وذلك لأثرها الكبير على العاملين فيها.

- دراسة روابحية عيسى. كورتل فريد (2016) بعنوان "معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية في مؤسستين اقتصاديتين" هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توفر أبعاد الثقافة التنظيمية والأداء المتميز للعاملين في مؤسستي (LEA) و (IDC)، وتحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، عن طريق تطوير استمارة معلومات قيست من خلالها الثقافة التنظيمية بثلاثة أبعاد رئيسية وهي: الثقة والثقافة الجماعية، ثقافة التعلم التنظيمي، والموقف من استخدام التكنولوجيات الحديثة. في حين تم استخدام بعدين أساسيين لقياس الأداء المتميز للعاملين هما الإبداع والابتكار في الأداء والكفاءة والفعالية في الأداء، وتم توزيع هذه الاستمارة على عينة عشوائية مكونة من (125) عامل

غطت مختلف الفئات في المؤسسات "إطارات، أعوان تحكم، منفذين". وخلصت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها توفر متوسط لأبعاد الثقافة التنظيمية والأداء المتميز للعاملين، كما أكدت على وجود تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على تحقيق الأداء المتميز للعاملين. وقد اقترحت الدراسة تنمية الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية حتى تصبح مشجعة على تحقيق الأداء المتميز للعاملين. الكلمات المفتاحية: الثقافة، الثقافة التنظيمية، الأداء، أداء العاملين، الأداء المتميز للعاملين.

#### 8- الإطار التطبيقي للدراسة:

#### 8-1- التعريف بمكان الدراسة:

نشأت المكتبة الجامعية لجامعة المسيلة في سبتمبر سنة 1985 في إطار المعاهد الوطنية للتعليم العالي بالمسيلة بحي ذراع الحاجة وفي سنة 1989 انتقلت المكتبة إلى مقر المركز الجامعي بوسط المدينة بمقر الجامعة حاليا وانتقلت بين مختلف مباني الجامعة إلى غاية استقرارها النهائي في مقرها الحالي في شهر أكتوبر 2003 بكل المرافق العصرية التي تحتويها.

#### 8-2- المكتبة المركزية بالأرقام:

تتربع المكتبة الجامعية على مساحة عامة قدرها 4200 متر مربع، تحوي حاليا على رصيد وثائقي غني ومتنوع في جميع التخصصات المدرسة بالجامعة، يقدر بـ 175500 كتاب أو مطبوعة في 30 تخصص وهي السند البيداغوجي والبحثي الوحيد في المدينة والمنطقة للطلبة والأساتذة والباحثين. كما تضم المكتبة الجامعية رصييدا معتبرا من:

- الأطروحات والرسائل الجامعية.
  - الخرائط الطبوغرافية والجيولوجية.
  - مجموعة من الوسائط السمعية البصرية والأقراص الضوئية.
  - قاعدة المعلومات science direct للأساتذة والباحثين وطلبة الدراسات العليا.
- مع العلم أن المكتبة تستقبل يوميا حوالي 2500 زائر من الأساتذة والطلبة. واللغة المستعملة في الأرصدة الوثائقية هي: العربية- الفرنسية وكذلك لغات أخرى (إنجليزية، روسية ...)
- (مقابلة مع السيد محافظ المكتبة. بتاريخ. 2018/10/01).

#### 8-3- خدمات المكتبة:

تعنى مكتبة الجامعة بتوفير مصادر المعلومات المختلفة لمنسبي الجامعة من طلاب وأعضاء هيئة تدريس وموظفين، كما تساهم في خدمة المجتمع المحلي في هذا الجانب. وتتبع المكتبة

أحدث الأساليب العلمية في أنشطتها المختلفة ففتح البحث من خلال النظام الآلي للوصول إلى مصادر المعلومات المختلفة، كما توفر إمكانية البحث في قواعد البيانات الالكترونية للوصول إلى الكتب الالكترونية والمقالات المنشورة في مجلات علمية.

أ- خدمة الإعارة:

جدول رقم (1) \* يوضح الجدول التالي كيفية الاستفادة من الإعارة.

مدة الإعارة	عدد المواد	المستفيد	
شهر	5	الأساتذة الدائمون	1
15 يوم	3	طلبة الدراسات العليا	2
10 أيام	2	الطلبة	3
15 يوم	2	الموظفون	4
/	2	الأفراد من خارج الجامعة (ضمن ضوابط محددة)	5

\* وبإمكان المستعير تجديد إعارة الكتب التي بحوزته بحد أقصى مرتين متتاليتين ما لم تكن مطلوبة من قبل مستفيدين آخرين. وذلك بعد إحضار تلك الكتب إلى قسم الإعارة.

\* المواد التي لا يسمح بإعارتها: المراجع العامة، كالقواميس والموسوعات ودوائر المعارف... وغيرها. المجموعات الخاصة، كالكتب النادرة والرسائل الجامعية والأقراص المدمجة. الكتب المحجوزة. الدوريات.

ب- خدمة الأنترنت: يتم تقديم خدمة الأنترنت في المكتبة الجامعة لجميع المستفيدين لاستخدامها في المجالات العلمية والأكاديمية حيث توفر المكتبة مختبر للأنترنت يحوي عدد كبير من أجهزة الحاسوب.

ج- خدمة التزويد: المتمثلة في توفير وتنمية مصادر المعلومات بالمكتبة عن طريق الشراء والتبادل والإهداء.

د- خدمة الفهرسة والتصنيف: وذلك بالمعالجة الفنية للمجموعات المكتبية وفقاً لخطة تصنيف ديوي العشري معدل.

هـ- خدمة البحث الآلي عن مصادر المعلومات: التي توفرها الجامعة سواء المتوفرة في المكتبة أو المتوفرة عن طريق الشبكة كقواعد البيانات الالكترونية، والدوريات الالكترونية، والكتب الالكترونية، والمراجع الالكترونية.

و- خدمة توفير الدوريات: خاصة الدوريات العلمية والثقافية الورقية منها والالكترونية. سواء

كانت وطنية أو أجنبية.

وتتوفر المكتبة على 07 مكتبات كليات و02 مكتبات خاصة بالمعاهد (دليل المكتبة، 2018).

#### 9- إجراءات الدراسة الميدانية:

1-9- منهج الدراسة: يتبع الباحث منهجا واضحا يساعده على دراسة المشكلة وتشخيصها من خلال تتبع مجموعة من القواعد والأنظمة ووصولاً إلى النتائج موضوع البحث، فالمنهج يعني "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة حيث نكون لها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حيث نكون لها عارفين" (بوحوش والذنيبات، 1999، ص.99).

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة والبرهنة على فرضياتها اعتمدنا المنهج الوصفي بأسلوب تحليلي المناسب لطبيعة موضوع الدراسة "هذا المنهج يهدف إلى دراسة ظاهرة يجمع خصائصها وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها استناداً للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم" (عثمان، 1998، ص.29).

حيث تتناول هذه الدراسة أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية ومدى مساهمة هذه الأبعاد في تحقيق التميز في الأداء.

9-2- أدوات جمع البيانات: من خلال معالجتنا لموضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحسين الأداء في المكتبات الجامعية حاولنا تسليط الضوء على هذا الموضوع ومحاولة جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات، وقد اخترنا ثلاثة وسائل لجمع البيانات وهي استمارة الاستبيان والمقابلة بالإضافة إلى الملاحظة، وذلك توخياً منا للدقة العلمية وتجنباً للأخطاء.

9-2-1- استمارة الاستبيان: بما أن لاستمارة هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة توجه إلى أفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة معينة، وقد تم استعمال هذه الأداة في الدراسة للحصول على معلومات أكثر موضوعية ودقة عن المكتبة والعاملين بها وقد وزعت على كافة عمال المكتبة الذين يملكون شهادات جامعية في علم المكتبات. وقد جاءت الاستمارة في 30 عبارة موزعة على ثلاثة محاور أساسية كما هو مبين في الملحق الخاص بالدراسة.

9-2-2- المقابلة: تم اللجوء إلى هذه الأداة إضافة إلى الاستمارة للحصول على المعلومات اللازمة والإضافية والتي لم نتمكن من الحصول عليها عن طريق الاستبيان، ولقد أجرينا المقابلة مع السيد محافظ المكتبة المركزية.

9-2-3- الملاحظة: وقد استعملنا هذه الوسيلة بحكم تواجدها الدائم بالمكتبة وأيضا من خلال

لاحتكاكنا بالموظفين داخل المكتبة وصادقتنا معهم.

3-9- مجالات الدراسة: وتتمثل مجالات الدراسة في ثلاث مجالات:

1-3-9- المجال المكاني "الجغرافي": وهو الإطار الجغرافي الذي يشمل عناصر مجتمع الدراسة وقد قمنا بدراستنا هذه على مستوى المكتبة الجامعية لجامعة المسيلة وجميع المكتبات التابعة لها سواء على مستوى الكليات والمعاهد.

2-3-9- المجال الزمني: ويتمثل في المدة الزمنية التي يقضيها الباحث في دراسة الظاهرة من بداية تحديد الموضوع إلى غاية اختيار الوسيلة المراد تطبيقها على العينة إلى مرحلة جمع البيانات وتحليلها وتمثيلها في شكل جداول والتعليق عليها، حيث دامت مدة هذه الدراسة حوالي شهرين من 01 أفريل إلى غاية 30 ماي 2019. بدء بالدراسات الاستطلاعية والاستكشافية للمكتبة ووصولاً إلى اختيار وسائل جمع البيانات وتحليلها، واستنتاج النتائج.

3-3-9- المجال البشري: ويتمثل في جميع موظفي المكتبة الجامعية لجامعة المسيلة وكل المكتبات التابعة لها والذين يملكون شهادات تخصص علم المكتبات وهم موزعين على النحو التالي:

الجدول رقم (2). التوزيع البشري لأفراد مجتمع الدراسة (من إعداد الباحث)

و.ث. أمين	م. رئيسي	وثائقي أمين	محفوفات مساعد	وثائقي أ. مساعد	مكتبات ج. مساعد	02.م.ج.م	01.م.ج.م	الرتبة
								المكتبة
/		01	01	03	06	01	01	المكتبة المركزية
/		/	01	02	02	01	01	كلية العلوم
/		/	01	02	/	02	02	كلية الرياضيات وإعلام آلي
/		/	01	02	01	01	01	كلية التكنولوجيا
/		02	02	03	/	02	02	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
/		/	02	03	02	/	/	كلية الحقوق
/		/	01	02	03	/	/	كلية الآداب واللغات
01		/	/	02	01	01	04	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
/		/	01	02	01	01	02	معهد تسيير التقنيات الحضرية

/	01	/	01	01	02	معهد الرياضة
01	04	10	22	17	15	المجموع

4-9- المجتمع الأصلي للدراسة والعينة المختارة: يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من جميع موظفي المكتبة الجامعية والعينة المختارة هي الموظفين الذين لديهم مؤهلات علمية في علم المكتبات، وهنا العينة عشوائية كما هو مبين في الجدول:

الجدول رقم (3). توزيع المجتمع الأصلي وعينة الدراسة (من إعداد الباحث)

العينة المختارة "عشوائية"	المجتمع الكلي	
50	79	العدد

5-9- عينة الدراسة:

الجدول رقم (4). توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية:

النسبة %	التكرار	الاجابات المحتملة	البيانات الشخصية
44%	22	ذكر	الجنس
56%	28	أنثى	
24%	12	أعزب	الحالة العائلية
76%	38	متزوج	
/	/	أرمل	
/	/	مطلق	
/	/	ماجستير	المستوى العلمي
14%	07	ماستر	
46%	23	ليسانس	
40%	20	تقني سامي/ دراسات تطبيقية	
26%	13	أقل من 05 سنوات	الأقدمية
54%	27	من 05 إلى 10 سنوات	
20%	10	أكثر من 10 سنوات	

من خلال بيانات الجدول (4) أعلاه يتضح لنا أن أغلب عينة الدراسة إناث وهذا يعكس التوجه الكبير للعنصر الأنثوي نحو تخصص علم المكتبات والأرشيف، بينما كان أغلب العينة

متزوجون حيث تجاوزت نسبة 76 % وهذا من شأنه أن ينعكس على طبيعة الثقافة التنظيمية داخل المكتبة وقد يرجع هذا التأثير للتداخل بين مشاكل وضغوطات العمل من جهة ومشاكل الحياة الاجتماعية من جهة أخرى، بينما نسبة العازبين قليلة إذا ما قورنت بنسبة الزواج، بينما لم يكن هناك أي أرمل أو مطلق ضمن عينة الدراسة.

في حين أن أغلب عينة الدراسة لهم شهادات جامعية وقد كانت النسبة الغالبة لشهادات الليسانس سواء نظام ل. م. د أو النظام الكلاسيكي، في حين جاءت شهادات الدراسات التطبيقية أو تقني سامي في المرتبة الثانية كما هو موضح في الجدول بالنسب المئوية، وكانت شهادات الماجستير في الأخير بنسبة 14% وهذا راجع للتأخر في فتح مناصب خاصة بالماجستير على مستوى الوظيف العمومي. بينما كان معظم عينة الدراسة لهم أقدمية تتراوح ما بين خمسة وعشر سنوات بنسبة 54% في حين أن ما نسبته 26% كان لهم أقدمية في العمل أقل من خمسة سنوات، وبقية نسبة 20% من أفراد العينة تجاوزت مدة العمل عشر سنوات خدمة فعلية. هذا المحور الخاص بالبيانات الشخصية يمكننا من معرفة مدى الارتباط الوثيق بين الضغوطات المهنية من جهة والعوامل الفردية الخاصة بكل موظف من جهة أخرى خاصة الجانب الاجتماعي.

#### 10- عرض نتائج الدراسة:

#### 10-1- عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

تنص الفرضية على: الثقافة التنظيمية التي تبنى على العمل الجماعي والقيم المشتركة تساهم بدرجة عالية في تحقيق الأداء المتميز. تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على عبارات أداة الدراسة والجدول التالي يوضح النتائج بشكل مفصل.

جدول رقم (5): يوضح نتائج إجابات أفراد العينة على المحور الأول لأداة الدراسة (القيم المشتركة والعمل الجماعي).

غير موافق	موافق بشدة	لا أعرف	موافق بشدة	موافق	التكرار النسبة	العبارة
/	/	/	37	13	ك	لدى الموظفين قيم واعتقادات مشتركة حول العمل المكتبي
/	/	/	74	26	%	
5	/	9	23	11	ك	يعتبر الاحترام قيمة أساسية من قيم المكتبة بغض النظر عن المستويات الإدارية "الرتب الإدارية"
10	/	18	46	22	%	

4	4	8	13	21	ك	لديك استعداد للبقاء لأوقات متأخرة وإضافية في حالات الضرورة لأثناء العمل المطلوب.
8	8	16	26	42	%	
7	3	12	10	18	ك	يلتزم الموظفون بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد داخل المكتبة.
14	6	24	20	36	%	
13	3	16	7	11	ك	تشعر بالرضا والاستقرار وعدم التذمر عند أداء وظيفتك.
26	6	32	14	22	%	
2	/	/	27	19	ك	لديك زملاء من نفس قسم العمل "التخصص".
8	/	/	54	38	%	
/	/	6	23	21	ك	تسود بين الموظفين قيمة التعاون وروح الفريق الخدمات المطلوبة.
/	/	12	46	42	%	
21	14	/	2	13	ك	تقام لقاءات دورية غير رسمية تجمع الرؤساء والمرؤوسين لدراسة مشاكل العمل وتداول الأفكار.
42	28	/	4	26	%	
13	21	6	/	10	ك	يتم إشراك الموظفين واستشارتهم حول القرارات الهامة التي تمس مستقبل المكتبة.
26	42	12	/	20	%	
23	6	7	3	11	ك	هناك صلاحيات وامتيازات لبعض الموظفين بالتصرف دون الرجوع إلى الإدارة المسؤولة.
46	12	14	6	22	%	

يعتبر تخصص علم المكتبات والمعلومات من بين التخصصات التي يكون فيها التكوين الجامعي موحد تقريبا، خاصة لما يميز بعض وحدات التكوين من تقنيات موحدة على جميع المستويات، لذا من خلال هذا المحور سنحاول معرفة القيم المشتركة والعمل الجماعي بين أفراد العينة. ومن خلال ما هو مبين في الجدول يتجلى لنا وجود عدة عوامل ومؤشرات تدل على العمل المشترك بين أفراد العينة داخل المكتبة وهذا ما أكدته نسبة 74% من أفراد العينة أن لهم قيم واعتقادات مشتركة حول العمل المكتبي "المهنة المكتبية" وهذا يعكس الاحترام المتبادل بين طاقم المكتبة ومن خلال النسبة الكبيرة للعينة أن هناك احترام فعلا بنسبة 46% أجابت بموافق جدا، ونسبة 22% أجابت موافق لذا يعتبر هذا المؤشر قريب التحقق بنسبة كبيرة. هذا الاحترام المتبادل والقيم المشتركة انعكست على العمل المكتبي فمن خلال عينة الدراسة يتضح أن نسبة كبيرة منهم تراوحت ما بين 26 و 42% لديهم استعداد تام للبقاء لأوقات متأخرة وإضافية في حالات الضرورة لأثناء العمل المطلوب، في حين أن نسبة تراوحت ما بين 10 و 18% ترفض البقاء للعمل خارج أوقاتها



وعدم اليقين بالبقاء من عدمه بمعنى حسب الظروف الخاصة لكل شخص. بينما من خلال سؤالنا حول مدى احترام مواقيت العمل من طرف العاملين في المكتبة فقد أكدت نسبة 36% أنهم يحترمون أوقات العمل وهذا قد يرجع لعدة اعتبارات لعل من بينها محاضر الإمضاء الخاصة بالدخول والخروج وغيرها. وهناك نسبة تراوحت بين 06 و14% أنهم لا يحترمون مواقيت المكتبة. وهذا ربما من بين العوامل التي تعكس عدم الرضا لدى نسبة كبيرة من عينة الدراسة حول مهنتهم ويشعرون بالملل وعدم الاستقرار في تأديتها بنسبة تفاوتت بين 32 و26%. لكن تبقى نسبة تتراوح بين 14 و22% لدى رضا تام حول العمل المكتبي وهم لا يشعرون بأي تضمر أثناء تأديتهم لأعمالهم المكتبية.

هناك شبه إجماع من عينة الدراسة على أن لديهم اصدقاء من نفس التخصص وفي نفس مكان العمل حيث تجاوزت النسبة 54% وحيث يعكس طبيعة العمل المكتبي سواء في مرحلة الدراسة أن معظم أفراد العينة خريجي المعهد الوطني المتخصص في المكتبات والتوثيق بجامعة قسنطينة، وهذه الصداقات من شأنها أن تنعس على العمل المكتبي حيث تسود بين الموظفين قيمة التعاون وروح الفريق في الخدمات المطلوبة وهذا ما أكدته نسبة كبيرة من أفراد العينة حيث تراوحت النسبة بين 42 و46% موافق وموافق بشدة.

إن عقد لقاءات دورية غير رسمية تجمع الرؤساء والمرؤوسين لدراسة مشاكل العمل وتداول الأفكار تعتبر من أهم الخطوات التي تعمل على تطوير العمل المكتبي وسيادة روح الجماعة بين فريق العمل لكن هذا ما هو غير موجود في المكتبة الجامعية عينة الدراسة، وهذا ما أكدته نسبة 42% وهذا راجع للغياب التام لمثل هذه اللقاءات الدورية وترى نسبة 28% أنه هناك انعدام تام لمثل هذه اللقاءات. بإجابة غير موافق بشدة، هذا الغياب التام لمثل هذه اللقاءات عكس عدم إشراك الموظفين واستشارتهم حول القرارات الهامة التي تمس مستقبل المكتبة سواء من ناحية الرصيد المعلوماتي أو من ناحية المستفيدين أو حتى في بعض الأحيان ما يخص الموظفين وهذا ما أكدته نسبة 42% بالإجابة بغير موافق بشدة، وأنهم يرجعون في كل مرة للإدارة المسؤولة وليس لهم صلاحيات وامتيازات بالتصرف دون الرجوع إليها.

## 10-2- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

تنص الفرضية على: الابداع والتحسين المستمر في العمل المكتبي يسهمان بدرجة كبيرة في تحقيق التميز في الأداء. تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على عبارات أداة الدراسة والجدول التالي يوضح النتائج بشكل مفصل.

جدول رقم (6): يوضح نتائج إجابات أفراد العينة على المحور الأول لأداة الدراسة (الإبداع والتحسن المستمر في العمل يساهمان في تحقيق التميز في الأداء).

العبرة	التكرار النسبة	موافق	موافق بشدة	لا أعرف	غير موافق	غير موافق بشدة
اعتقد بأن التجديد في المعلومات والأفكار والإبداع أساس النجاح والتميز في العمل	ك %	11 22	27 54	07 14	05 10	/
تمنح المكتبة مكافآت وحوافز " مادية- معنوية" للموظفين المتميزين الذين يساهمون في تحقيق رسالة المكتبة	ك %	03 06	/	07 14	15 30	25
يتم مساندة الموظفين الذين يقدمون أفكار جديدة لتطوير العمل وإتاحة الفرصة أمامهم لتجربتها	ك %	04 08	/	08 16	14 28	24
تقوم إدارة المكتبة باستمرار بعملية التطوير والتجديد لمعارف الموظفين	ك %	09 18	05 10	06 12	06 12	24
يتم تشجيع وتحفيز الموظفين في مكتبتنا	ك %	12 24	04 08	05 10	16 32	13
تحرص المكتبة بصورة منتظمة على تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية المهارات المكتبية للموظفين	ك %	11 22	06 12	03 06	13 26	17
تعمل المكتبة بشكل مستمر على تلبية حاجيات المستفيدين وكسب رضاهم	ك %	16 32	18 36	03 06	10 20	03
تعمل إدارة المكتبة بشكل مستمر على توفير أحدث الأنظمة والأجهزة المتطورة بهدف تقديم الخدمات بكفاءة وسرعة	ك %	19 38	11 22	08 16	07 14	05
تستخدم المكتبة نظام اتصال فعال يسمح بحرية تبادل المعلومات والأفكار بين المستويات المختلفة	ك %	21 42	09 18	05 10	10 20	05
لدى المكتبة القدرة والاستطاعة على تقديم الخدمات الجديدة باستمرار للمستفيدين	ك %	22 44	13 26	03 06	07 14	05

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 54% من عينة الدراسة ترى بأن التجديد في المعلومات والأفكار والإبداع أساس النجاح والتميز في العمل المكتبي فتحيين المعلومات من خلال المكتبي

ومواكبته للتطورات التكنولوجية الحاصلة في مجال التخصص من شأنه أن يميز المكتبي في عمله ويرتقي به، هذا التميز في العمل كان من المفروض أن يكافئ كل مكتبي على عمل إضافي أو أفكار جديدة لكن عينة الدراسة ترى عكس ذلك حيث لا تمنح المكتبة مكافآت وحوافز "مادية - معنوية" للموظفين المتميزين الذين يساهمون في تحقيق رسالة المكتبة وذلك بنسبة تجاوزت 50% غير موافقين بشدة ونسبة 30% بغير موافق هذه النسب تعكس انعدام تام لأي مكافآت مادية أو معنوية، وأيضا عدم مساندة الموظفين الذين يقدمون أفكار جديدة لتطوير العمل وإتاحة الفرصة أمامهم لتجربتها بل يتروكون كما هي دون أي عون وهذا ما تراوحت نسبته بين 28 و48% بغير موافق وغير موافق بشدة على التوالي. المكتبة الجامعية عينة الدراسة لا تقوم إدارتها بعملية التطوير والتجديد لمعارف الموظفين باستمرار وهذا ما تؤكد نسبة 48% من عينة الدراسة، في حين نسبة تراوحت بين 26 و36% تؤكد عدم وجود تحفيزات وتشجيع من طرف المكتبة على مجهوداتهم المبذولة في العمل، وترى نسبة أخرى أن هناك تحفيزات معنوية خاصة من طرف المسؤول من شأنها أن ترتقي بالخدمات المقدمة من طرفهم.

لا تحرص المكتبة بصورة منتظمة على تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية المهارات المكتبية للموظفين وذلك بعد وجود دورات تكوينية أو ورشات عمل أو ندوات وغيرها وهذا ما عكسته نسبة 36 و34% بغير موافق وغير موافق بشدة على التوالي. بينما هناك نسبة تراوحت بين 12 و22% بموافق وموافق بشدة على التوالي ترى أن هناك مواكبة من طرف المكتبة لكل ما هو جديد وتعمل على تجديد وتحسين معلومات العاملين بها. لكن من جهة أخرى تسعى المكتبة جاهدة لتلبية احتياجات المستفيدين بكل الطرق الممكنة وتوفير الوسائل اللازمة لذلك هذا ما تثبته عينة الدراسة بنسبة 32 و36% في هناك نسبة 20% أن تلبية احتياجات المستفيدين لم تكن بالمستوى المطلوب والمتوقع من طرف روادها.

تعمل إدارة المكتبة بشكل مستمر على توفير أحدث الأنظمة والأجهزة المتطورة بهدف تقديم الخدمات بكفاءة وسرعة للمستفيدين وهذا من خلال النسب المتحصل عليها من 22 إلى 38% تؤكد وجود أنظمة وأجهزة إلكترونية متطورة داخل المكتبة على خلال الفهارس الآلية والشاشات العملاقة لعرض كل جديد.. الخ. بينما نسبة قليلة ترى عكس ذلك. وتستخدم المكتبة نظام اتصال فعال يسمح بحرية تبادل المعلومات والأفكار بين المستويات المختلفة دون تعقيدات إدارية.

لدى المكتبة القدرة والاستطاعة على تقديم الخدمات الجديدة باستمرار للمستفيدين سواء على مستوى المكتبة المركزية أو عبر مكتبات الكليات التابعة لها وذلك بتقديم خدمات حديثة عبر موقعها عبر الأنترنت فعلى سبيل المثال يمكن للمستفيد طلب الكتاب من خلال الموقع والقيام بعملية الحجز حتى وأن الكتاب في حالة اعارة وأيضا يمكنه تصفح فهرس المكتبة كاملا عبر الموقع دائما كما

بإمكانه الاطلاع على مذكرات التخرج "ماستر، ماجستير، دكتوراه" في صيغة PDF كما يمكنه تحميل أي مذكرة يريد دون التوجه للمكتبة هذا ما أكده مدير المكتبة المركزية.  
10-3- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

تنص الفرضية على: أن القدرة على التكيف مع محيط المكتبة "داخلي- خارجي" تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز. وتم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على عبارات أداة الدراسة والجدول التالي يوضح النتائج بشكل مفصل.

جدول رقم (7): يوضح نتائج إجابات أفراد العينة على المحور الأول لأداة الدراسة (القدرة على التكيف مع محيط المكتبة "الخارجي والداخلي" يحقق الأداء المتميز)

العبارة	التكرار النسبة	موافق	موافق بشدة	لا اعرف	غير موافق	غ موافق بشدة
لدي استعدادات لتقبل أي تغييرات تحدث داخل المكتبة	ك	19	27	04	/	/
	%	38	54	08	/	/
تتناسب القوانيين والتعليمات المطبقة داخل المكتبة مع التطورات الحاصلة في المجال	ك	18	09	10	13	/
	%	36	18	20	26	/
يملك الموظفون المهارة والقدرة على التكيف مع التغييرات والتطورات الجديدة التي تحدث داخل المكتبة	ك	23	11	04	08	04
	%	46	22	08	16	08
تحرص إدارة المكتبة على إعلام الموظفين بكل ما هو جديد داخل المكتبة.	ك	08	33	04	05	/
	%	16	66	08	10	/
تهتم المكتبة باحتياجات المستفيدين وتعمل على تلبيةها حفاظا على سمعتها	ك	21	16	01	08	04
	%	42	32	02	16	08
تتمتع المكتبة بالقدرة على التجاوب السريع والفوري مع متطلبات واحتياجات مستفيديها	ك	32	08	05	03	02
	%	64	16	10	06	04
تهتم المكتبة بأفكار وأهداف الأفراد والتغييرات التي يريدون حدوثها	ك	17	12	02	08	11
	%	34	24	04	16	22
تهتم المكتبة بالتأثير على الموظفين ليتماشى	ك	11	09	19	04	07

14	08	38	18	22	%	سلوكهم مع متطلبات المهام الجديدة التي كلفوا بها
04	08	18	07	13	ك	تفسح المكتبة المجال للمستفيدين للإبداء آرائهم ووجهات نظرهم حول المكتبة
08	16	36	14	26	%	
17	09	04	10	10	ك	يساهم المستفيدين في توجيه رسالة المكتبة وبالتالي شعورهم بالانتماء لها
34	18	08	20	20	%	

من خلال الجدول اعلاه اردنا معرفة مدى قدرة عينة الدراسة على التكيف مع المحيط الخارجي والداخلي للمكتبة وتبين لنا من خلال النتائج الجزئية أن عينة الدراسة لهم استعداد تام لتقبل أي تغييرات تحدث داخل المكتبة من شأنها أن ترتقي بالعمل المكتبي وتحسنه وهذا بنسبة تفاوتت بين موافق بشدة بـ 54 % ونسبة 38% بموافق، في حين لم تسجل أي اجابة خاصة بالرفض لذلك، وأكد الأفراد المبحوثين أن القوانين والتعليمات المطبقة داخل المكتبة تتلاءم مع كل جديد في مجال التخصص، وقد تباينت النسب ما بين 36% موافق و 18 % وموافق بشدة، ونسبة 26 % ترى عكس ذلك، في حين تؤكد نتائج الدراسة أن الموظفين داخل المكتبة يمتلكون المهارة والقدرة على التكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة التي تحدث داخل مكبتهم بنسبة فاقت 46% بموافق و22% بموافق بشدة، وهناك نسبة تراوحت بين 08% و 16% يرون أنهم لا يملكون الإمكانيات لذلك وهذا يرجع ربما لطبيعة المستوى العلمي والتكوين لأفراد العينة وهذا من شأنه أن ينعكس على مردودهم. وأكدت عينة الدراسة وبنسبة مرتفعة فاقت 66% "بموافق بشدة" أن ادارة المكتبة تحيطهم علما بكل جديد داخل المكتبة وهذا الامر من شأنه أن يزيد في ثقة الموظف في إدارته وبالتالي ينعكس على أدائه في العمل بينما نسبت غير الموافقين كانت قليلة إذا ما قورنت بالنسبة الاجمالية.

هناك اهتمام من طرف المكتبة باهتمامات وافكار الأفراد العاملين بها، من أجل العمل الدائم على تحسين خدمات المكتبة والحفاظ على صورة المكتبة "المحيط الداخلي" وأيضا الاهتمام بالموظفين وتطوير أفكارهم وتحسينها وتطبيقها على الواقع "المحيط الداخلي" بنسب تفاوتت بين 34 % و 24 % بموافق وموافق بشدة على التوالي، بينما بقية نسب تراوحت أيضا بين 16% و 22% بغير موافق وغير موافق بشدة وهذا ما قد يعكس التمييز بين الموظفين داخل المكتبة وقد يؤثر ذلك على أداء بعضهم. في حين أن نسبة كبيرة قدرت بـ 38% من أفراد العينة لا يعلمون هل هناك تأثير من عدمه على الموظفين ليتماشى سلوكهم وأدائهم مع الوظائف والمهام التي كلفوا بها، بينما باقي النسب كانت على النحو التالي 22% و 18% بموافق موافق بشدة و 08% و 14% بغير موافقين

وغير موافقين بشدة على التوالي. وهذا يعكس عدم متابعة إدارة المكتبة للتغيرات الحديثة داخل المكتبة.

من خلال الجدول الموضح أعلاه دائما أكدت عينة الدراسة أن المكتبة تعمل دائما على تلبية احتياجات المستفيدين حفاظا على مكانتها لديهم وهذا من خلال النسب التي أكدت ذلك حيث تراوحت بين 42 و32% بموافق وموافق بشدة في حين نسبة 08 و18 ترى عكس ذلك ومن خلال هذا نستنج أن هناك تباين في تقديم الخدمات بين مكتبات الكليات وهذا ما يدعوا لدراسة كل مكتبة على حدة في البحوث القادمة، ويرى أفراد العينة أن المكتبة تتمتع بالقدرة على التجاوب السريع والفوري مع متطلبات واحتياجات مستفيديها وتعمل على تلبيةها بأقصى سرعة وبدقة عالية وهذا ما أكدته النسبة المرتفعة المبينة في الجدول حيث فاقت 64% بموافق، بينما نسب الإجابات الأخرى ضعيفة نوعا ما. وأكدت عينة الدراسة جهلهم التام بعدم معرفة أن مكتبتهم تفسح المكتبة المجال للمستفيدين للإبداء آرائهم ووجهات نظرهم حول المكتبة من عدمه وهذا بنسبة تجاوزت 36% من العينة المدروسة، في حين هناك نسبة 20% موافقة على أن هناك فرصة للمستفيدين لإبداء رأيهم وهذا ما أكده مدير المكتبة المركزية حيث أثبت لنا أن هناك مجال للمستفيدين لإبداء آرائهم من خلال توفير سجل للاقتراحات وأيضا من خلال صفحة المكتبة على شبكات التواصل الاجتماعي أو من البريد الإلكتروني للمكتبة، وبالتالي يساهم المستفيدين في توجيه رسالة المكتبة وشعورهم بالانتماء لها وكأنهم جزءا منها.

#### 11- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

بعد تفريغ بيانات استمارة الاستبيان وضبط الإحصائيات والنسب المئوية ثم تحليل هذه البيانات والتعليق عليها وتفسيرها وإعطائها أبعادا مختلفة جاء الدور لاستنباط النتائج على ضوء الفرضيات، ويمكن عرض مدى تحقق فرضيات الدراسة من عدمها من خلال النتائج التالية:

11-1 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى: والتي تنص على - الثقافة التنظيمية التي تبنى على العمل الجماعي والقيم المشتركة تساهم بدرجة عالية في تحقيق الأداء المتميز.

وبعد تحليل بيانات المحول الأول نرى أن الفرضية محققة من خلال المؤشرات الآتية:

- هناك اعتقادات وقيم مشتركة بين الموظفين حول العمل المكتبي بنسبة 74%
- الاحترام المتبادل وعدم التمييز بين طاقم المكتبة "مسؤول وموظف" موجود وذلك بنسبة 46%
- معظم الاصدقاء داخل المكتبة هم من نفس التخصص "علم المكتبات" بنسبة 54%.

11-2 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية: والتي مفادها "الابداع والتحسين المستمر في العمل المكتبي يساهمان بدرجة كبيرة في تحقيق التميز في الأداء" هي الأخرى قد تحققت بنسب

متفاوتة من خلال النتائج التالية:

- التجديد في الأفكار والمعلومات ومواكبة التطورات التكنولوجية من شأنها أن ترتقي بالعمل المكتبي 54%.

- توفير الأجهزة والوسائل الحديثة داخل المكتبة تحسن من أداء موظفي المكتبة 38%.

- المكتبة لديها القدرة والاستطاعة للتطور باستمرار نحو الأفضل. النسبة 44%.

3-11- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: والتي كان محتواها "أن القدرة على التكيف مع محيط المكتبة "داخلي- خارجي" تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز". هذه الفرضية هي الأخرى قد تحققت من خلال إجابات أفراد العينة على النحو الموالي:

- هناك تقبل تام من طرف الموظفين لكل التغيرات التي تحصل داخل المكتبة بنسبة 54%.

- الموظفين لديهم القدرة على التكيف مع الأجهزة والوسائل الجديدة داخل المكتبة بنسبة 46%.

- المستفيدين لهم الحق في إبداء آرائهم نحو المكتبة وخدماتها بنسبة 26%.

4-11- مناقشة نتائج الفرضية العامة: من خلال معالجة فرضيات الجزئية للدراسة وما توصلت إليه من نتائج. يمكن القول إن الفرضية الرئيسية والتي مفادها: تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين بالمكتبات الجامعية بجامعة محمد بوضياف المسيلة- فأما هي الأخرى محققة من خلال النتائج التالية:

- هناك ارتباط وثيق بين الثقافة التنظيمية والأداء المتميز لدى الموظفين من خلال تحسين وتطوير العمل المكتبي.

- الموظفين في المكتبات الجامعية لديهم قيم واعتقادات مشتركة حول العمل المكتبي، مبنية على الاحترام المتبادل، وهذا ما يعكس الرضى الوظيفي لديهم تجاه مهنتهم.

- يسود بين الموظفين قيمة التعاون وروح الجماعة والعمل المشترك، وهذا راجع لطبيعة التخصص، وليس هناك تميز بين المسؤولين والموظفين.

- التجديد في لمعلومات والأفكار والإبداع هم أساس النجاح والتميز في الأداء، وهذا ما هو متوفر في المكتبة عينة الدراسة حيث تعمل إدارتها على توفير كل الإمكانيات لذلك.

- يملك عمال المكتبة الجامعية لجامعة المسيلة القدرة والمؤهلات للتكيف مع كل التطورات الحديثة التي تحصل داخل المكتبة ولديهم استعداد تام لتقبلها والعمل على تطويرها.

- تفسح المكتبة المجال للمستفيدين لإبداء آرائهم ووجهات نظرهم حول المكتبة، وتحسيسهم بأنهم جزء من المكتبة.

- هناك اهتمام كبير من طرف المكتبة بالعنصر البشري "مستفيدين - موظفين" خاصة الجانب

الاجتماعي ضمانا لنجاح المكتبة وتطورها.

- المكتبة الجامعية لجامعة المسيلة لها اهتمام بالمحيط الداخلي والخارجي للمكتبة، حفاظا على استقرارها وديمومتها وتطورها، والمحافظة على كل مقوماتها.

- خاتمة:

اعتمادا على المعلومات الواردة في الدراسة، وبعد التمعن فيها وفحصها، وبناء على الربط والتنسيق بين الجانبين النظري والعملي للدراسة قد خلصت إلى النتائج التالية:

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المفاهيم في إدارة الموارد البشرية وهي جديدة على حقل المكتبات، وليس هناك توجه نحو دراستها في حقل المكتبات إذ تعمل المكتبة على خلق نظام اتصال فعال، يسمح بحرية تبادل المعلومات بين هياكلها المختلفة.

في ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمكتبات، كالعولمة، وتكنولوجيا المعلومات والأيدي العاملة، والمعلومات (ثورة المعلومات، ظهور التكتلات... وجب عليها التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح والاستمرار، فالمكتبة الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالموارد البشري هم مفتاح لنجاحها وتطورها، وعلى سبيل المثال لا الحصر، فالمكتبات في الدول المتطورة مثل اليابانية والألمانية، ارتبطت نجاحها باعتمادها على التشكيلة الثقافية والاجتماعية، هذا ما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المكتبة حيث أولت هذه المكتبات أهمية قصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح كقيم الانضباط، الصرامة، الجدية... الخ. والتقدير للكفاءة والمبدعين بالإضافة إلى تشجيع الاقتراحات كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمكتبة.

وتعتبر الثقافة التنظيمية من بين أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة والتي تؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية -خاصة المؤسسات والمنظمات التي لها احتكاك بالمستعملين- لكونها من أهم عوامل نجاح أو فشل المؤسسة، وتعد إشكالية البحث والتي تمحورت حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المتميز للعاملين بالمكتبات الجامعية، وإيجاد الصلة بين هذه الثقافة والتميز في الأداء والذي يضمن السير الحسن للخدمات المكتبة، اتضح لنا جليا أن مثل هذه الدراسات تكاد تنعدم في حقل المكتبات والمعلومات. وبما أن المورد البشري هام جدا في قطاع المكتبات وجب التوجه نحو دراسات تتعلق بالعنصر البشري داخل المكتبة خاصة القيم والأفكار المشتركة بينهم حول ثقافة التنظيم، وما هذه الدراسة إلى محاولة للتوجه نحو مواضيع جديدة في قطاع المكتبات والمعلومات. ومن خلال ما توصل إليه من نتائج تبين أن هناك جهل لدى الموظفين في قطاع المكتبات بالثقافة التنظيمية وأيضا ارتباطها بقياسات الأداء والتميز فيه.



وفي الأخير نرجو أن تكون هذه الدراسة لبنة للمستقبل للباحثين من أجل التوجه لدراسة الثقافة التنظيمية داخل المكتبات بكل أنواعها الوطنية، العامة، المدرسية... وغيرها وأيضا ربطها بعدة متغيرات اخرى على غرار ادارة المعرفة، أو تكنولوجيا المعلومات، وأيضا بشبكات التواصل الاجتماعي وغيرها. دعوة للباحثين لدراسة أكثر تعمقا في الثقافة التنظيمية داخل المكتبات بصفة عامة، والمكتبات الجامعية بصفة.

- اقتراحات وتوصيات:

- دعوة إدارة المكتبة الجامعية بجامعة المسيلة لدراسة الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبة والعمل على تحسين الجانب الايجابي منها وتطويره، وإصلاح الجانب السيئ منها.
- العمل على زيادة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار الخاص بالمكتبة وذلك لرفع المستوى التنسيقي والتكامل بين المستويات المختلفة.
- ضرورة الاهتمام بالمستفيدين وجعلهم جزء من مكونات المكتبة، والاعتماد عليهم في تطوير الخدمات المكتبية.
- توفير برنامج تدريبي للموظفين من أجل تطوير قدراتهم ومهارتهم الذاتية التي من شأنها أن تساهم في رفع ادائهم.
- الاهتمام بدراسة القيم والمعتقدات والاتجاهات عند الموظفين وتكييفها مع الثقافة السائدة في المكتبة.

- قائمة المراجع:

- الخفاجي، نعمة عباس. (2009). ثقافة المنظمة. عمان: دار اليازوري.
- الدويبي عبد السلام. (2001). ثقافة الطفل العربي. مجلة الطفولة والتنمية. مج 01، ع 01. القاهرة: المجلس العربي للطفولة والتنمية.
- الصيرفي، محمد. (2007). التطوير التنظيمي. القاهرة: دار الفكر الجامعي.
- القريوتي، محمد قاسم. (2008). نظرية المنظمة والتنظيم. عمان: دار وائل للنشر.
- برحومة عبد الحميد، ومهديد فاطمة الزهراء. (2012). دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال دراسة حالة المؤسسة الجزائرية "كوندور CONDOR للإلكترونيك". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثالث والثلاثون. ص ص. 307-323.
- بوحوش، عمار؛ الذنبيات، محمد محمود. (1999). مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- حميد خروف، الربيع جصاص. (2003). علم اجتماع الثقافة. الجزائر: منشورات جامعة منتوري قسنطينة.
- روابحية عيسى. كورتل فريد (2016). "معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية في مؤسستين اقتصاديتين". مجلة الباحث الاقتصادي العدد 05 جوان. ص ص. 35-57.
- سالم، إلياس. (2006). تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية. مذكرة ماجستير. علوم تجارية. جامعة المسيلة.
- عثمان حسن عثمان. (1998). المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية. الجزائر: دار الشهاب.
- فلاح حسين، الحسيني عداي. (2000). الإدارة الإستراتيجية. الأردن: دار وائل للنشر.
- مرسي جمال الدين، محمد. (2001). السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة. القاهرة: الدار الجامعية.
- مقابلة مع السيد محافظ المكتبة. بتاريخ. 2018/10/01
- نجم عبود، نجم. (2004). المدخل الياباني إلى إدارة العمليات. الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.
- Paul Pinto. (2003). Les quatre piliers de la performance durable. Paris: Ed Dunod.