



جامعة الجيلاية بونعامة - بخميس مليانة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الإنسانية



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علم المكتبات

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

التخصص: علم المكتبات

الفرع: علوم إنسانية: علم المكتبات والمعلومات

من إعداد الطالبتين:

بن طيبة أمال

قدي الضاوية

إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية للمكتبة المركزية للمركز الجامعي  
الحاج موسى أقي خاموك

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2018/05/29

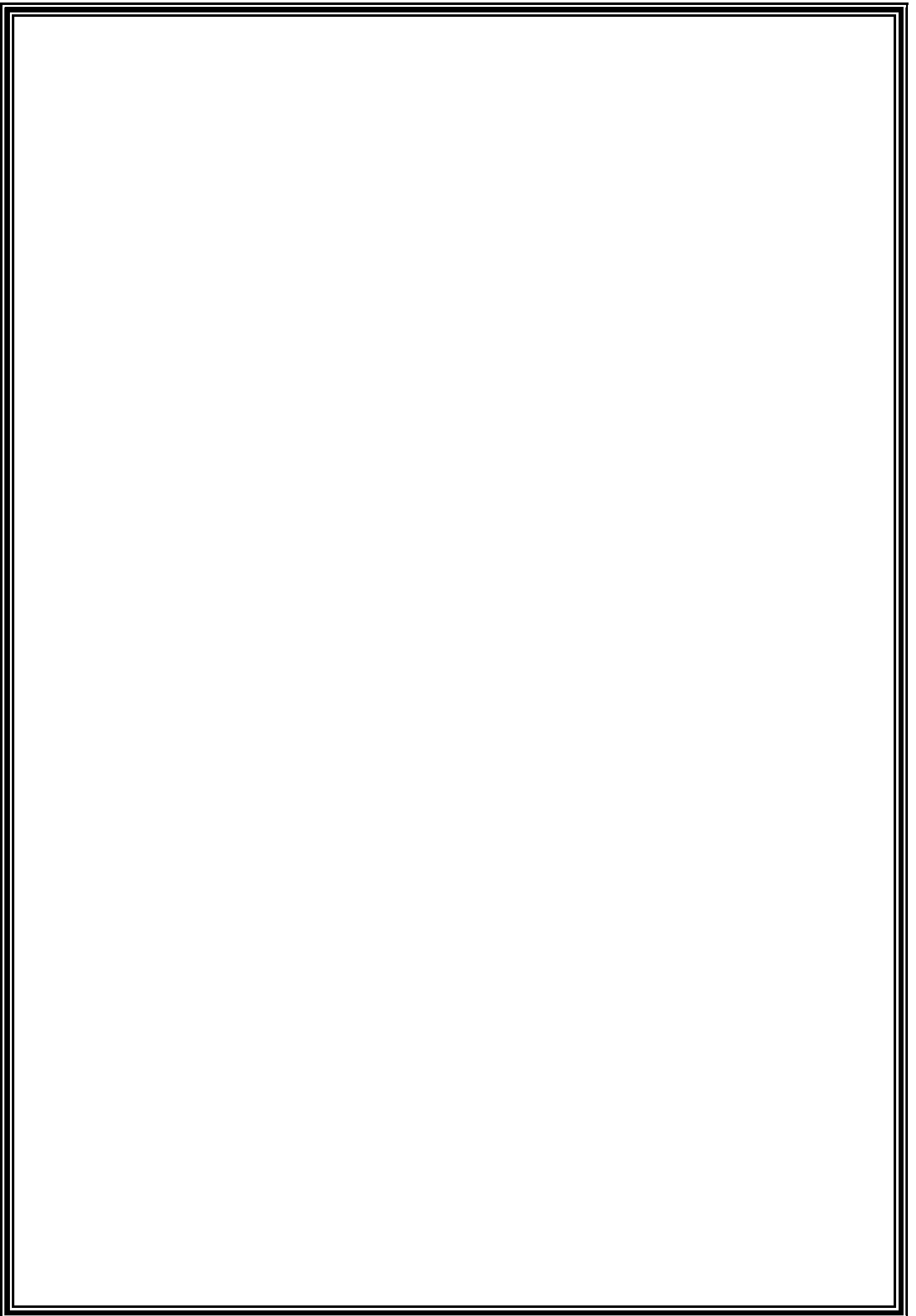
أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الأستاذة: خالفي جميلة (جامعة الجيلاية بونعامة بخميس مليانة) رئيسا

الأستاذ: شباحي مهدي (جامعة الجيلاية بونعامة بخميس مليانة) مشرفا

الأستاذ: أوقاسي عبد القادر (جامعة الجيلاية بونعامة بخميس مليانة) مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017





جامعة الجبلية بونعامة- بخميس مليانة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم العلوم الإنسانية



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علم المكتبات

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

التخصص: علم المكتبات

الفرع: علوم إنسانية: علم المكتبات والمعلومات

من إعداد الطالبتين:

بن طيبة أمال

قدي الضاوية

بعنوان:

إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية للمكتبة المركزية للمركز الجامعي  
الحاج موسى أوق خاموك

نوقشت وأجيزت علينا بتاريخ: 2018/025/29

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الأستاذة: خالفي جميلة (جامعة الجبلية بونعامة بخميس مليانة) رئيسا

الأستاذ: شباحي مهدي (جامعة الجبلية بونعامة بخميس مليانة) مشرفا

الأستاذ: أوقاسي عبد القادر (جامعة الجبلية بونعامة بخميس مليانة) مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017

# التشكر

" رب اوزعني ان اشكر نعمتك التي انعمت علي وعلى والدي  
وان اعمل صالحا ترضاه وادخلني برحمتك في عبادة الصالحين "

النمل-19-

نشكر الله عز وجل على أن وفقنا لإتمام هذا العمل...

كما أوجه شكري إلى الأستاذ الفاضل سليمان مهدي لما منحنا من

حمد ووقت و توجيهات و إرشادات و دعم لإنجاز هذا

العمل، كما نتقدم بالشكر و التقدير إلى الأساتذة أعضاء اللجنة

الموقرة و الذين وافقوا على مناقشة هذه المذكرة.

كما لا يفوتنا أن نشكر جميع أساتذتنا في كل مراحل الدراسة ونشكر

جميع الأساتذة الذين ساهموا ولو بإرشاداتهم في إنجاز هذا العمل

وكل أساتذة تخصص علم المكتبات و التوثيق، وكل الأساتذة الذين

علمونا في جميع المستويات الدراسية، فهم الذين

سمرنا من أجل نجاحنا وتفوقنا.

وأخيرا نتقدم بالشكر لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز

هذا العمل...



# الإهداء

الحمد لله الذي قدرنا على إتمام هذا العمل المتواضع  
إلى من قال المولى عز وجل "وقل ربي أرحمها كما ربياني صغير"  
أهدي ثمرة عملي إلى التي رفع الله من مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها  
إلى التي غمرتني بحبها وحنانها حبها

## "حبيبتي أمي"

إلى مرشدي إلي طريق النور، إلى من منحني الإرادة وله الفضل في تعليمي "أبي  
العزير"

إلى أولئك الذين كونت معهم أروع أسرة وعشت معهم أجمل أيام عمري ونشأت معهم  
على أفضل الأخلاق واسماها

## "إخوتي وأخواتي"

إلى رمز المحبة والإزدهار التي تفوح برحيق الأقبوان أبناء وبنات أخوتي  
إلى من جمعني بهم القدر فكانوا أجمل ما قدمت لي الحياة، إلى رفقاء دربي  
إلى من قاسمتني وسهرت معي الليالي من أجل إنهاء هذه المذكرة الصديقة و الأخت  
"أمال"

الضابوية  
الضابوية



# الإهداء

الشمي.....

لا تطيبج الليل الا بشكوك ولا تطيبج النهار الا  
بطاعتك ولا تطيبج اللحظات الا بدشكوك ولا تطيبج  
الأخرة الا بدشكوك.

الى من كلله الله بالصيبة والوفار الى من علمني العطاء بدون انتظار  
الى من احمل اسمه بكل افتخار أرجو من الله ان يمد في عمرك وستبقي كلماتك نجوم امتدي بها اليوم وفي  
الغد والى الأبد والدي العزيز محمد.

الا ملاكي، في الحياة الى معني الحنان والتفاني الى بسمة الحياة الى من كان دعاءها سر نجاحي الى أعلى  
الحيايبيج امي الحبيبة خيرة.

الى كل الشموع الباهية التي اتمني ان تكون زاهية اخوتي الأعماء: خاوية، زهرة، حمزة، زكريا، ياسمينة،  
نسرين، محمد الرؤوف، فيصل، وزوجة اخي.

الى رمز المحبة والأزهار التي تفوح برحيق الاقحوان أبناء وبنات اخوتي: إسحاق، حنان، أسماء، يوسف.

الى كل الأهل والأقارب من اعمام وعمات، الى بنات وأبناء اعمامي وعماتي.

الى اختي الغالية التي قاسمتني هذا العمل خاوية وفندي الله وإياها.

الى حبيبتي الغالية وسديقتي فطيمة الى من هو أقرب من روعي: خديجة، لبنة، سميرة.

والحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضله علينا.

# أمال



قدي، الضاوية

إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية دراسة حالة المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أقي خاموك/ الضاوية قدي، أقال بن طيبة. - خميس مليانة: [د.ن.]، 2018. 202 ورقة: جداول، أشكال بيانية ورسومات؛ 30سم+ 1 قرص مضغوط

ببليوغرافيا ورقة: 181-187: ملاحق 189-202

مذكرة ماستر: علم المكتبات والتوثيق: خميس مليانة: قسم علم المكتبات والتوثيق، جامعة خميس مليانة، 2018

بن طيبة، أقال

إشراف

شباقي، مهدي

### ملخص الدراسة:

إن نجاح المكتبات الجامعية في أداء الوظائف والمهام على الوجه الذي يحقق أهدافها مرهون بتوفير الموارد البشرية المؤهلة ذات الكفاءات العددية والسلوكية المناسبة. وقد هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على إدارة الموارد البشرية في المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أقي خاموك لولاية تمنراست وتحديد الجوانب المختلفة لهذه الإدارة، وشملت جميع الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية وتحديد مواطن القوة والضعف لها لأجل تطويرها. ولمعالجة هذا الموضوع قمنا بالإعتماد على منهج دراسة حالة إعتدنا عليه في توزيع الاستبيان على مجتمع البحث بلغت 24 موظف الذي شمل موظفي المكتبة المركزية لجامعة الحاج موسى أقي خاموك لولاية تمنراست باستثناء 3 موظفين، أما المنهج الوصفي إعتدنا عليه في وصفنا لوظائف المكتبة واستعنا بأدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان والمقابلة والملاحظة لجمع المعلومات. أظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط لإدارة الموارد البشرية يساعد على تحقيق أهداف المكتبة بالإضافة إلى أن معظم الموظفين موافقون على سياسة التخطيط التي تنتهجها مكتبتهم، كما إتضح من النتائج أن المكتبة تقوم بتقييم أداء عاملها حيث تم التوصل أن المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أقي خاموك تعتمد على أسلوب رقابة الموظفين وفي الأخير تم وضع



مجموعة من الإقتراحات حول الموضوع من أجل المساهمة في تحسين إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية.

**الكلمات المفتاحية:**

الإدارة؛ الموارد البشرية؛ إدارة الموارد البشرية؛ المكتبات الجامعية.

### **Abstract:**

The success of university libraries in the performance of jobs and tasks in a manner that achieves their objectives depends on the provision of qualified human resources with appropriate numerical and behavioral skills. The aim of this study was to shed light on the human resource management in the central library of Al-Haj Musa Okhmouk University for the state of Tamanrasset and to identify the various aspects of this administration. It included all the main functions of human resources management and identifying its strengths and weaknesses for development. In order to address this issue, we relied on a case study methodology which we relied on in distributing the questionnaire to the research community. The staff consisted of 24 employees, including the employees of the central library of Al-Haj Musa Okhmuk University in Tamanrasset, with the exception of 3 employees. The descriptive approach was based on our description of the library's functions. In the questionnaire, interview and observation to collect information. The results of the study showed that the planning of human resources management helps to achieve the objectives of the library in addition to that most of the employees agree with the planning policy adopted by their library. The results also show that the library evaluates the performance of its employees. Staff Control Finally, a number of suggestions have been made on the subject to contribute to improved human resource management in university libraries.

## **key words:**

Management; Human Resources; Human Resource Management ;  
University Libraries.

## **Résumé:**

Le succès des bibliothèques universitaires dans l'exécution des tâches et des emplois de manière à atteindre leurs objectifs dépend de la mise à disposition de ressources humaines qualifiées possédant des compétences numériques et comportementales appropriées. Cette étude visait à faire la lumière sur la gestion des ressources humaines à la Bibliothèque centrale de l'Université de Haj Moussa, moins Khammok du mandat de Tamanrasset et d'identifier les différents aspects de cette administration, et compris toutes les principales fonctions de gestion des ressources humaines et d'identifier les forces et les faiblesses d'entre eux afin de le développer. Pour résoudre ce problème, nous avons en fonction de l'approche d'une étude de cas adoptée dans la distribution du questionnaire sur la communauté de la recherche ont totalisé 24 employés, qui comprenait la Bibliothèque centrale de l'Université de Haj Moussa, le personnel de moins Khammok du mandat de Tamanrasset, à l'exception de 3 membres du personnel, l'approche descriptive adoptée dans notre description des fonctions de la bibliothèque et nous avons utilisé les outils de données de collecte Dans le questionnaire, interview et observation pour collecter des informations. Les résultats de l'étude ont montré que la planification de la gestion des ressources humaines contribue à atteindre les objectifs bibliothèque en plus de la plupart des employés d'accord sur la politique de planification de leur bibliothèque, comme en témoignent les résultats que la bibliothèque évalue la performance de ses employés a été conclu que la Bibliothèque centrale

de l'Université de Haj Moussa, moins Khammok dépend du style  
Contrôle du personnel Enfin, un certain nombre de suggestions ont été  
faites sur le sujet pour contribuer à l'amélioration de la gestion des  
ressources humaines dans les bibliothèques universitaires.

**les mots clés :**

Gestion; Ressources humaines; Gestion des ressources humaines;  
Bibliothèques universitaires.

# فهرس المحتويات



## قائمة المحتويات:

المحتويات	الصفحة
مقدمة.....	26
<b>الفصل التمهيدي: الإطار العام للبحث</b>	
<b>1- أساسيات البحث</b>	
1-1- أسباب إختيار الموضوع.....	29
2-1- الإشكالية.....	29
3-1- تساؤلات الدراسة.....	30
4-1- فرضيات الدراسة.....	31
5-1- أهمية الدراسة.....	32
6-1- أهداف الدراسة.....	32
7-1- أسباب الدراسة.....	33
8-1- منهجية البحث.....	33
9-1- الدراسات السابقة.....	35
10-1- صعوبات البحث.....	38
<b>2- إجراءات الدراسة الميدانية</b>	
1-2- حدود الدراسة الميدانية.....	39
1-1-2- الجانب المكاني للدراسة.....	39
2-1-2- الجانب الزمني للدراسة.....	39
3-1-2- الجانب البشري للدراسة.....	39
2-2- أدوات جمع البيانات.....	40
3-2- ضبط المصطلحات والمفاهيم.....	42

## الفصل الأول: المكتبات الجامعية

تمهيد.....46

### 1- ماهية المكتبات الجامعية

1-1- تعريف المكتبة الجامعية.....46

2-1- أهمية المكتبات الجامعية.....47

3-1- أهداف المكتبات الجامعية.....48

4-1- أنواع المكتبات الجامعية.....48

1-4-1- المكتبة المركزية.....48

2-4-1- مكتبة الكليات.....48

3-4-1- مكتبة الأقسام.....48

4-4-1- مكتبة مراكز البحث.....48

5-1- وظائف المكتبة الجامعية وأسس قيامها.....49

6-1- مقومات نجاح المكتبات الجامعية.....50

7-1- خدمات المكتبات الجامعية.....53

خلاصة الفصل.....56

## الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية

تمهيد.....58

### 1- مفاهيم إدارة الموارد البشرية

1-1- الحاجة إلى الإدارة.....59

1-1-1- تعريف الإدارة.....59

2-1- ماهية الموارد البشرية.....59

1-2-1- مراحل تطور الموارد البشرية.....60

2-2-1- مسؤوليات الموارد البشرية.....64

3-2-1- أصناف الموارد البشرية في المكتبات الجامعية.....64

- 69.....4-2-1 دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المكتبة الجامعية.
- 69.....3-1 ماهية إدارة الموارد البشرية.
- 69.....1-3-1 تعريف إدارة الموارد البشرية.
- 70.....2-3-1 أهمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية.
- 71.....3-3-1 أهداف إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية.
- 2- الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية**
- 72.....1-2 مفهوم الوظيفة.
- 72.....2-2 وظيفة تخطيط الموارد البشرية في المكتبة الجامعية**
- 72.....1-2-2 مفهوم التخطيط.
- 72.....2-2-2 أهمية تخطيط الموارد البشرية في المكتبة الجامعية.
- 72.....3-2-2 أهداف تخطيط الموارد البشرية في المكتبة الجامعية.
- 72.....4-2-2 مسؤولية تخطيط الموارد البشرية في المكتبة الجامعية.
- 74.....5-2-2 مراحل تخطيط الموارد البشرية في المكتبة الجامعية.
- 82.....3-2 وظيفة إستقطاب وإختيار الموارد البشرية في المكتبة الجامعية**
- 1-3-2 الإستقطاب
- 82.....1-1-3-2 مفهوم الاستقطاب.
- 82.....2-1-3-2 المسؤول عن الاستقطاب.
- 83.....3-1-3-2 مصادر وأساليب إستقطاب الموارد البشرية في المكتبة الجامعية.
- 84.....2-3-2 الإختيار.
- 78.....1-2-3-2 مفهوم الإختيار.
- 84.....2-2-3-2 أهمية إختيار الموارد البشرية في المكتبة الجامعية.
- 84.....3-2-3-2 أهداف إختيار الموارد البشرية في المكتبة الجامعية.

- 84.....خطوات عملية إختيار الموارد البشرية في المكتبة الجامعية 4-2-3-2
- 87.....وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية في المكتبة الجامعية 4-2**
- 88.....مفهوم التدريب 1-4-2
- 89.....أهمية تدريب الموارد البشرية في المكتبة الجامعية 2-4-2
- 89.....أهداف تدريب الموارد البشرية في المكتبة الجامعية 3-4-2
- 90.....خطوات تدريب الموارد البشرية في المكتبة الجامعية 4-4-2
- 91.....وظيفة تقييم أداء العاملين 5-2**
- 91.....مفهوم تقييم أداء العاملين 1-5-2
- 91.....المسؤول عن تقييم أداء العاملين 2-5-2
- 92.....أهمية تقييم أداء العاملين 3-5-2
- 93.....أهداف عملية تقييم الأداء 4-5-2
- 93.....مراحل تقييم أداء العاملين 5-5-2
- 96.....وظيفة الرقابة 6-2**
- 96.....مفهوم الرقابة 1-6-2
- 96.....أهمية الرقابة 2-6-2
- 97.....خطوات عملية الرقابة 3-6-2
- 97.....وظيفة التحفيز 7-2**
- 97.....مفهوم التحفيز 1-7-2
- 97.....أنواع الحوافز 2-7-2
- 98.....أهداف الحوافز 3-7-2
- 98.....أسس تقديم الحوافز 4-7-2



99.....5-7-2- مكونات عملية الحوافز.....

### 3- تكنولوجيا المعلومات

99.....1-3- تعريف تكنولوجيا المعلومات.....

102.....2-3- تطور تكنولوجيا المعلومات.....

103.....3-3- مكونات تكنولوجيا المعلومات.....

103.....4-3- دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات البشرية.....

105.....5-3- أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المكتبة الجامعية.....

106.....خلاصة الفصل.....

الفصل الرابع: إدارة الموارد البشرية في المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك

108.....تمهيد:.....

109.....1- تعريف ولاية تمناست.....

109.....2- لمحة تاريخية عن المركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك.....

109.....3- المكتبة المركزية لجامعة الحاج موسى أق خاموك.....

111.....1-3- تقديم المكتبة المركزية.....

112.....2-3- بطاقة فنية للمكتبة المركزية.....

113.....3-3- رصد المكتبة المركزية.....

116.....4-3- مصالحي المكتبة المركزية.....

117.....5-3- الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية.....

118.....6-3- الموارد البشرية في المكتبة المركزية.....

118.....7-3- تجهيزات المكتبة المركزية.....

119.....8-3- مستعملي المكتبة المركزية.....

9-3	الخدمات	الإلكترونية	المتوفرة	في	المكتبة
119	المركزية				
10-3	النظام	الألي	المطبق	في	المكتبة
119	المركزية				
120	1-10-3	Syngeb	تعريف نظام		
120	2-10-3	Syngeb	نشأة نظام		
120	3-10-3	Syngeb	المهام التي يقدمها نظام		
121	4	أفاق المكتبة المركزية للمركز الجامعي			
122	5	تحليل الإستبيان وتفسيره			
172	6	نتائج الدراسة الميدانية			
175	7	الاقتراحات			
179		خاتمة			
181		قائمة المصادر والمراجع			
189		الملاحق			

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مجتمع البحث لموظفي المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك لولاية تمنراست	39
02	بطاقة فنية للمكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك لولاية تمنراست	112
03	مدى إرتفاع عدد الكتب من 2006 إلى 2015 في المكتبة المركزية للمركز الجامعي	113
04	عدد المذكرات بمختلف التخصصات والمستويات الأربعة	115
05	الموارد البشرية في المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك لولاية تمنراست	118
06	تجهيزات المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك لولاية تمنراست	118
07	مستعملي المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك لولاية تمنراست	119
08	مدة التوظيف في المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك	122
09	توزيع العاملين وفق المستوى الوظيفي في المكتبة المركزية للمركز الجامعي	123
10	التخصص الدراسي للموارد البشرية في المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك	125
11	الرتبة في المستوى الوظيفي في المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك	126
12	المصالح التي يشتغل فيها الموظفون في المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى اق خاموك	127
13	طبيعة التوظيف في المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك	128
14	توزيع اجابات الموظفين فيما يخص الاشتغال بمكان اخر قبل الإلتحاق بالمكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك	129

13	الأسباب التي دفعت بالموظفين إلى تغيير الوظيفة والإلتحاق بالمكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك	15
132	الرضا إتجاه الوظيفة الحالية في المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك	16
134	التخطيط لإدارة الموارد البشرية لتحقيق أهداف المكتبة المركزية	17
135	الموافقة على وجود سياسة التخطيط التي تنتهجها المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك	18
136	الدوافع التي جذبت الموظفين لشغل الوظيفة الحالية	19
138	البرامج التدريبية المتوفرة في المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك	20
139	معرفة إن كان نظام التدريب كافي وفعال لسد الاحتياجات التدريبية للموظفين في المكتبة المركزية للمركز الجامعي	21
140	طريقة استفادة الموظفين من البرامج التدريبية بالمكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك	22
142	مساهمة البرامج التدريبية في تطوير أداء العاملين	23
143	الهدف من البرامج التدريبية التي تقدمها المكتبة	24
144	مدى رضا الموظفين من البرامج التدريبية	25
145	تقييم أداء العاملين في المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك	26
147	الطريقة التي يفضلونها الموظفون في تقييم أدائهم	27
148	كفاية تقييم أداء العاملين على مستوى المدة	28
149	تطوير عملية تقييم أداء العاملين	29
151	المحفزات التي تجعل أداء الموظفين إيجابيا	30



152	الوسائل التحفيزية للمكتبة المركزية للمركز الجامعي	31
154	الحوافز التي يفضلها الموظفون بالمكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك	32
155	نسبة الاستفادة من الحوافز التي تقدمها المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك لولاية تمنراست	33
156	عملية ترقية الموظفين في المكتبة المركزية	34
157	مدى تعرض الموظفين للعقوبات داخل المكتبة	35
158	مدى توفر الرقابة في العمل داخل المكتبة المركزية للمركز الجامعي	36
160	أسلوب الرقابة في العمل داخل المكتبة المركزية للمركز الجامعي	37
161	مدى تأثير الرقابة على أداء العاملين في المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك	38
162	تقييم الموارد البشرية لنظام الرقابي بالمكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك	39
163	نمط العلاقة بين الموظفين والرئيس في المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك	40
165	مدى مساعدة مدير المكتبة في حل المشاكل المهنية	41
166	العلاقة بين الموظفين وزملاء في العمل داخل المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك	42
167	اتصال الموظفين والمدير داخل المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك	43
168	طرق الاتصال داخل المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك	44
170	اقتراحات الموظفين لطرق الأنسب التي تساهم في إدارة الموارد البشرية بشكل فعال	45

## قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أسس قيام المكتبة الجامعية	53
02	خدمات المكتبة الجامعية	55
03	مراحل تطور الموارد البشرية	63
04	دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المكتبة	68
05	عجلة إدوارد دامنغ في التخطيط	81
06	مراحل عملية الاختيار	81
07	خطوات عملية الإختيار	87
08	خطوات التدريب	90
09	مراحل تقييم أداء العاملين	95
10	صورة المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك لولاية تمنراست	111
11	مدى ارتفاع عدد الكتب من 2006 إلى 2015	113
12	صورة من داخل المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك	115
13	الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى اق خاموك	117
14	مدة التوظيف في المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك	122
15	توزيع العاملين وفق المستوى الوظيفي	124
16	التخصص الدراسي للموارد البشرية في المكتبة المركزية	125
17	الرتبة في المستوى الوظيفي في المكتبة المركزية	127

128	المصالح التي يشتغل فيها الموظفون في المكتبة المركزية للمركز الجامعي	18
129	طبيعة التوظيف في المكتبة المركزية للمركز الجامعي	19
130	توزيع إجابات الموظفين فيما يخص الإشتغال بمكان آخر قبل الإلتحاق بالمكتبة المركزية	20
131	الأسباب التي دفعت بالموظفين إلى تغيير الوظيفة والإلتحاق بالمكتبة المركزية	21
132	الأسباب التي دفعت بالموظفين إلى تغيير الوظيفة والالتحاق بالمكتبة المركزية	22
134	التخطيط لإدارة الموارد البشرية لتحقيق أهداف المكتبة الجامعية	23
135	الموافقة على سياسة التخطيط التي تنتهجها المكتبة المركزية للمركز الجامعي	24
136	الدوافع التي جذبت الموظفين لشغل الوظيفة الحالية	25
148	البرامج التدريبية المتوفرة في المكتبة المركزية للمركز الجامعي	26
140	إن كان نظام التدريب كافي وفعال لسد الاحتياجات التدريبية بالمكتبة المركزية	27
141	طريقة استفادة الموظفين من البرامج التدريبية بالمكتبة المركزية للمركز الجامعي	28
142	مساهمة البرامج التدريبية التي تقدمها المكتبة للموظفين في تطوير أدائهم	29
143	الجوانب التي إعطاؤها إهتمام أكبر من التدريب في المكتبة المركزية للمركز الجامعي	30
144	مدى رضا الموظفين من البرامج التدريبية	31
146	تقييم أداء العاملين في المكتبة المركزية للمركز الجامعي	32
147	الطريقة التي يفضلونها الموظفون في تقييم أدائهم	33
148	كفاية تقييم أداء العاملين على مستوى المدة	34
149	تطوير عملية تقييم أداء العاملين في المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك	35

151	المحفزات التي تجعل أداء الموظفين إيجابية	36
153	الوسائل التحفيزية للمكتبة المركزية للمركز الجامعي الحنج موسى أق خاموك	37
154	الحوافز المفضلة لدى الموظفون للمكتبة المركزية للمركز الجامعي	38
155	نسبة الإستفادة من الحوافز التي تقدمها المكتبة للموظفين	39
157	عملية ترقية الموظفين في المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك	40
158	نسبة مدى تعرض الموظفين للعقوبات داخل المكتبة المركزية للمركز الجامعي جامعة الحاج موسى اق خاموك	41
159	مدى توفر الرقابة في العمل بالمكتبة المركزية للمركز الجامعي جامعة الحاج موسى أق خاموك	42
160	أسلوب الرقابة في العمل داخل المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك	43
161	تأثير الرقابة على أداء العاملين في المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى اق خاموك	44
162	تقييم الموارد البشرية لنظام الرقابي بالمكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك بولاية تمنراست	45
164	نمط العلاقة بين الموظفين والرئيس	46
165	مدى مساعدة مدير المكتبة في حل المشاكل المهنية	47
166	مدى العلاقة بين الموظف وزملائه في العمل	48
167	إتصال الموظفين والمدير داخل المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك	49
169	طرق الاتصال داخل المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك	50
170	إقتراحات الموظفين لطرق الأنسب التي تساهم في إدارة الموارد البشرية	51



## قائمة المختصرات

المختصر	رقم
الترقيم الدولي المعياري للكتب والدوريات	01 ردمد
رقم دولي معياري للكتاب	02 ردمك
Offic public d'amengemen et construction	03 Opac
Centre de recherche sur l'information scientifique et technique	04 Cerist
Portail national de signalent des thèses	06 Pnst
Le Catalogue en ligne collective d'Algérie	07 ccdz
Système national de documentation en ligne	08 sndl
Système normalisé de gestion des bibliotheques	09 syngéb

## قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	الاستبيان موجه لموظفي المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أوق خاموك	193
02	المقابلة موجهة لمدير المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أوق خاموك	202
03	النظام الداخلي للمكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أوق خاموك	189

المقدمة



## مقدمة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثنى مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، إن غدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركنا أساسيا في غالبية المكتبات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين المكتبات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح المكتبة.

إهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة من كل فرد في المكتبة من خلال إدارة الموارد البشرية هذه المبادئ تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم.

فالمكتبة الجامعية تعمل على إتباع إستراتيجيات وسياسات مختلفة في سبيل تحقيق ذلك الأمر الذي يتطلب توفر مجموعة من الموارد البشرية وبشكل أدق المكتبيين من خلال توجيههم وبناء قدراتهم، وربط أهدافهم بأهداف المكتبة والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة والاحترام المتبادل والاحترام المتبادل والشعور بالمسؤولية وبث روح التعاون والولاء في العمل.

فإدارة الموارد البشرية تشكل محور العملية الإدارية في المكتبات الجامعية، ذلك لأنها عملية متداخلة في جميع وظائفها فحين تخطط المكتبات الجامعية لمشاريعها المستقبلية لا يمكنها أن تتجاهل كمية ونوعية الموارد البشرية التي تحتاجها مستقبلاً.

وفي ضوء المعطيات السابقة التي جاءت بعد تحليل ودراسة الموضوع جيداً دراسة معمقة وشاملة شكل الإطار العام للبحث وتكون من مقدمة وخاتمة وأربع فصول تم المزج فيها بين ماهو نظري وتطبيقي وبوبت من تسلسل منطقي من العام إلى الخاص، وحرصنا على أن تكون منسجمة مع اهداف وفروض الدراسة ونتائجها إلى أبعد الحدود وكانت هذه الفصول كالتالي:

**الفصل الأول:** تناول موضوع الدراسة وإطارها المنهجي وفيه تم عرض أهمية الدراسة وإشكالياتها وأسباب إختيار الموضوع وفرضيات البحث والهدف من الموضوع وصولاً إلى الدراسات السابقة التي حاولنا تأسيس دراستنا عليها، ثم مجال وعينة الدراسة ومنهجها وإنتهت بتحديد ادوات جمع البيانات وطرائق تحليلها.

**الفصل الثاني:** خصص لدراسة المكتبات الجامعية بإعتبارها مؤسسة تعليمية تربية تثقيفية قوامها المصادر المختلفة فقد إستعرضنا فيه التعارف العلمية التي تتعلق بالمكتبة الجامعية وأهميتها وأهدافها والانتقال بعدها إلى أنواع المكتبة الجامعية وصولاً إلى وظائف المكتبة الجامعية وأساليبها التي يتم التطرق فيما بعد إلى مقومات نجاحها والخدمات التي تقدمها المكتبات الجامعية.

**وجاء الفصل الثالث:** ليعالج إدارة الموارد البشرية في المكتبة الجامعية ثم عرض ثلاث مباحث الأول مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية وهذا بالحديث عن بعض المفاهيم المتعلقة بالإدارة والموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية اما المبحث الثاني فجاء عن الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المكتبة الجامعية الذي تم عرض فيه وظيفة التخطيط والاستقطاب والاختيار ووظيفة تدريب العاملين

وتقييم أداء العاملين مرورا بالمبحث الثالث الذي تناول تكنولوجيا المعلومات والذي تضمن مفهوم تكنولوجيا المعلومات والذي تضمن مفهومه وتطوره ومكوناتها ودوره وأثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المكتبة الجامعية.

**أما الفصل الرابع:** فقد خصص للدراسة الميدانية التي قمنا بها من خلال إعطاء لمحة عن الجامعة ونشاتها وتعريف المكتبة الجامعية الهيكل التنظيمي للمكتبة والتجهيزات بالإضافة إلى الموارد البشرية وكذلك المصالح الموجودة فيها ورصيدها الوثائقي والنظام الآلي المستخدم لتسيير المكتبة ثم تطرقنا لتحليلي وعرض البيانات من خلال تفريغ الإستبيان الموزعة على الموظفين مع إعطاء تحليل لكل سؤال للتوصل إلى نتائج عامة للدراسة والخروج بتوصيات.

# الإطار المنهجي

**1- أساسيات البحث:****1-1- أسباب اختيار الموضوع:**

لكل باحث الرغبة في اختيار موضوع يشد انتباهه ولا بد أن يكون لديه أسباب تدفعه لاختيار هذا الموضوع دون غيره، في حين يكون اقتناعه محفزاً ليمكّن القدرة والرغبة في مواصلة البحث في حين تختلف أسباب اختيار الموضوع من حيث الذاتية أو الموضوعية، لكن الأهم هو أن اختيار الموضوع وانجازه يكون في إطار علمي قواعد منهجية، وقد كان اختيارنا لعدة أسباب من بينها:

- الميول والرغبة في معالجة الموضوعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية.
- انجاز بحث يتماشى مع العصر الذي نعيشه.
- إلقاء الضوء على واقع إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية.
- الحصول على شهادة ماستر في علم المكتبات والتوثيق.

**1-2- الإشكالية:**

تعتبر الموارد البشرية في المكتبات الجامعية المحرك الأساسي والعقل المدبر الذي يقوم بالإدارة، من أجل رفع فعالية إدارة الموارد البشرية لأن الفرد تتوفر لديه طاقة بشرية يقوم بتوظيفها واستثمارها في محيطه العملي ويتوقف مستوى أدائه المهني وقدرته على الاندماج الفعال فيها على طبيعة الظروف المحيطة به، وبحكم تعدد هذه الظروف تتعدد متغيراتها ودرجة تأثيرها على فعالية الفرد مما توجب على المكتبات الجامعية السعي إلى التحكم فيها بشكل يضمن الاستمرارية الايجابية للفرد وبالتالي استمرارية هو كذلك، لان تعرض الفرد لمختلف المشكلات النفسية أو المهنية في سيرورته العملية على مستوى مختلف أوجه نشاطات تسييره كمورد بشري، يؤدي إلى التأثير على نظام المكتبات الجامعية إلى تحقيقه في إطار أحداث توازن بين ما تنتظره من الفرد العامل فيها، وما ينتظره هذا الأخير من إشباع مستمر لمجموعة الحاجات التي جاء من أجلها وهذا حسب درجة أهميتها بالنسبة إليه، وأي خلل في هذا التوازن يؤدي إلى حدوث اضطراب في الحركة الايجابية والاستمرارية الفعالة للمكتبة الجامعية لأنه مهما كانت طبيعة أي مكتبة فلا يمكن أن تقوم إلا بوجد أفراد، ووجودهم يستلزم ويتطلب بالضرورة حسن إدارتهم وتسييرهم ووظيفة خاصة تسمح بالتحكم في نشاطاتهم والسعي لإشباع حاجاتهم باستمرار.

والكثير من المكتبات اليوم تعاني من مشاكل الفاض والعجز في الموارد البشرية، حيث أصبحت تشكو إدارتها وأقسامها من نقص أو زيادة عدد الأفراد عن حاجتها الفعلية، وفي خضم هذه التحولات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد في المكتبات الجامعية الأمر الذي أعطاه وظيفة خاصة تسمح في

إدارتها، وهي وظيفة إدارة الموارد البشرية لأن الدور التقليدي للمورد البشري لم يعد كافياً لتحقيق التميز للمكتبات الجامعة، وهذا ما تطلب إدارتها وفق منظر وظيفي تسييري ما يدفع إلى حشد طاقات وأنشطة الموارد البشرية بفرض مساعد المكتبات الجامعية لتحقيق أهدافها، حيث تتضمن وظيفة إدارة الموارد البشرية التحكم في جود الموارد البشرية وتوظيف المعرفة الكامنة فيها، تهيئة البيئة المناسبة للعمل والاهتمام بالمورد البشري وتحفيزه لبذل أقصى مجهود لديه، ويساهم بشكل ايجابي في تحسين أداء المكتبات الجامعية باستعمال سياسات وتقنيات وبرامج تعليمية مختلفة تخدم المكتبة الجامعية والفرد.

ولقد أصبح واضحاً إن تطوير إدارة المكتبات الجامعية ضرورة حتمية من أجل النجاح في تقديم انصب الخدمات لرواد تلك المكتبات وتلبية طلباتهم ورغباتهم، ولذلك من الضروري تقسيم العمل إلى وحدات وتحديد اختصاصات ومسؤوليات هذه الوحدات وكذلك سير الإجراءات الفنية، بغية وضع إطار منظم لاستغلال واستخدام هذه الموارد في إطار المكتبة تنتهج الإدارة طريقة معينة في إدارة مواردها بغرض تحقيق أهدافها، وفي بحثنا هذا ارتأينا إلى دراسة نمط إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية.

وعليه نطرح الإشكالية التالية:

**ما هو واقع إدارة الموارد البشرية بالمكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أقي خاموك بتمنراست؟**

### **1-3-تساؤلات الدراسة:**

وللوصول إلى إجابات وافية عن التساؤل السابق يقتضي البحث عن إجابات مناسبة للتساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ س1- على ماذا تعتمد سياسة اجتذاب الموارد البشرية في المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أقي خاموك؟
- ✓ س2- هل تواجه سياسة تدريب الموارد البشرية في المكتبة المركزية في المركز الجامعي الحاج موسى أقي خاموك صعوبات؟
- ✓ س3- هل تطبق المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أقي خاموك لولاية تمنراست الرقابة على أداء عاملها؟
- ✓ س4- هل تؤثر العلاقات الإنسانية والاتصال بين الموظفين على إدارة الموارد البشرية؟

### **1-4- فرضيات الدراسة:**

تعتبر الفرضية حل أو تفسير مؤقت بشأن مشكلة معينة، يمكن إثباتها أو نفيها.

تعرف الفرضية علي أنها " من بين الطرق لإيجاد حل للمشكلة التي هي موضوع البحث فالفروض هي حلول مقترحة للمشكلة، يضعها الباحث علي شكل تعليمات أو مقترحات تحاول تفسير حالات أو أحداث لم تتأكد بعد عن طريق الحقائق"<sup>1</sup>

هذا ما ستحدده نتائج الدراسة الميدانية ولأجل معالجة الإشكالية المطروحة، نقدم الفرضيات التالية:

#### الفرضية العامة:

- يرجع نجاح المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك إلى التسيير الأمثل لمواردها البشرية لاستيعاب جميع مستلزمات المكتبة.

#### الفرضيات الفرعية:

##### الفرضية الأولى:

- تعتمد سياسة اجتذاب الموارد البشرية في المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك بولاية تمراسات على تخطيط ورقابة وتدريب مواردها.

##### الفرضية الثانية:

-تواجه سياسة تدريب الموارد البشرية صعوبات تمثلت في عدم تبني سياسة وخطة تدريب الموظفين والنقص في وجود أصحاب المؤهلات والخبرات التدريبية.

##### الفرضية الثالثة:

- المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك تطبق عملية الرقابة على عاملها مما ساهم في تطوير أدائهم.

##### الفرضية الرابعة:

-تؤثر العلاقات الإنسانية والاتصال بين الموظفين على إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال خلق جو من الثقة والاحترام والتعاون بين الموظفين وبين موظفي المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك والإدارة بهدف رفع الروح المعنوية

#### 1-5- أهمية الدراسة:

-التعرف على واقع الموظف والمشاكل التي تواجهه، وأهميتها بالنسبة لموضوع البحث.

<sup>1</sup>- محمد مبارك، محمد الصاوي. البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته. القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1992. ص. 16

- التعرف على مدى تأثير عناصر إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين من خلال الدراسة الميدانية بمكتبة المركزية لجامعة الحاج موسى أق خاموك لولاية تمنراست.
- إن بقاء المكتبة الجامعية واستمرارها في ظل التطورات التكنولوجية يحتم عليها السعي لتوفي المورد البشري المؤهل علميا وعمليا لمواجهة تلك التحديات.
- العنصر البشري هو من أهم مقومات المكتبة الجامعية. ومن أبرز متطلبات تقديم الخدمات المكتبية.

### 1-6- أهداف الدراسة:

- من المنطقي أن يكون وراء كل هدف نسعى لتحقيقه والوصول إليه حتى نستطيع من أن نتخطى كل الصعوبات من أجل الوصول إليه التي نسعى إلى تحقيقها.
- تعتبر المكتبات الجامعية العصب المحرك لأي بحث علمي لأنها مركز تجمع الأبحاث والعموم فيها، ومع التطور التكنولوجي لا بد لأي مكتبة أن يكون لها هيكل تنظيمي تتبعه، وتكمن أهداف الدراسة في مايلي:
- تقديم عمل جاد ومسؤول يعكس صورة حسنة عن لطالب بعد أن يغادر الجامعة وعن أساتذته ويبقى كعلم ينتفع به لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: عن أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: " إذا مات ابن آدم انقطع عمله إلا من ثلاث: صدقة جارية، أو علم ينتفع به، أو ولد صالح يدعو له" رواه مسلم.
- معالجة موضوع إدارة الموارد بالمكتبة المركزية لجامعة الحاج موسى أق خاموك بتمنراست ودوره في إحداث التناسق فيما بيننا وبين جهود الموظفين وأنماط توزيع العمل.
- تسليط الضوء على إدارة الموارد بالمكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك بتمنراست.
- معرفة أنماط الإدارة المعتمدة في تسيير مكتبات الكليات الجامعية في الجزائر.
- التعرف على مدى الأهمية التي تحظى بها وظيفة الموارد البشرية عن طريق تحديد وجودها في الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك تمنراست.
- التعرف على كيفية نظر الموظفين اتجاه إدارة الموارد البشرية في المكتبة المركزية للمركز الجامعي تمنراست.

- الوقوف على أهم العراقيل والمشاكل التي تحول دون تقديم مستوى جيد من الأداء من قبل الموارد البشرية المستخدمة في المكتبة المركزية لجامعة تماراست.

### 1-7- أسباب الدراسة:

إن دراسة موضوع إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية جاء كنتاج طبيعي لعدة عوامل منها الذاتية ومنها الموضوعية التي سنبينها فيما يلي:

#### • الأسباب الموضوعية:

- الأهمية الكبرى التي تحتلها المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك لولاية تماراست ضمن الهيكل العام للجامعة ودورها الريادي في دفع عجلة البحث العلمي ومن ثم التنمية والتطوير.

- أهمية الموارد البشرية في إدارة وتحقيق أهداف المكتبات الجامعية.
- معرفة جدية الكادر البشري أثناء أداء عمله.
- التعرف على أهم الصعوبات والعراقيل التي تواجه الموارد البشرية.
- إبراز أهمية هذه الدراسة في تطوير المكتبات الجامعية.
- الأهمية التي تحظى بها الموارد البشرية ودورها الفعال في تحقيق أهداف المكتبة الجامعية.
- مدى تأثير العوامل البيئية على أهداف وإدارة وتسيير الموارد البشرية.

#### • الأسباب الذاتية:

- نقص دراسة إدارة الموارد البشرية في مجال علم المكتبات، حيث نجد أن أغلب البحوث والدراسات العلمية الحديثة تنصب حول المؤسسات الاقتصادية والشركات الإنتاجية الربحية، لذا حاولنا العمل على كشف على هذا الواقع في المكتبات وبالخصوص في الجامعية منها.

- الحاجة إلى تأهيل الموارد البشرية العاملة في المكتبات الجامعية، ورفع كفاءتها، ومعرفة الأساليب المحققة لذلك.

- نتيجة لرغبة شخصية في دراسة موضوع الموارد البشرية، ومحاولة معالجته في ظل التحديات والتكنولوجيات في كافة المجالات وعل جميع الأصعدة خصوصا المكتبات الجامعية.

- الرغبة في الرفع من مستوى المكتبة الجامعية والرقى بها لكي تكون كمثلاتها في العالم المتقدم.

### 1-8- منهجية البحث:

طبيعة الموضوع فرضت علينا الاستعانة بأكثر منهج من المناهج المتعارف عليها في البحث العلمي، حيث اعتمدنا على منهج دراسة حالة بالاعتماد على المنهج الوصفي.



## المنهج:

إن المنهج هو تلك الخطوات المنظمة التي يتبعها الباحث أو الدارس في معالجة المواضيع التي يقوم بدراستها إلى أن يصل إلى نتيجة معينة، وحسب عبد الرحمان بدوي يتمثل المنهج العلمي في: "الطريق التي تؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة".<sup>1</sup> «ينبغي على الباحث... في العلم، أن يتصور بحثه بالتفكير في الوسائل التي سيستعملها في كل مرحلة من مراحلها، والمقصود هنا هو منهجية، وانطلاقاً من كون العلم في تطور دائم، فلا ينبغي من جهة أخرى تصور وجود منهجية مثالية أو نهائية، فإذا كان المنهج العلمي هو أساس مسعى الباحث...، فإنّ مناهج أخرى ستوضح المسار الخاص الذي سيتبع على المستوى الملموس،...»<sup>2</sup>.

**تعريف المنهج الوصفي:** " هو أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد، أو فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، بما ينسجم مع المعطيات الفعلية لظاهرة."<sup>3</sup>

ومن هذا المنطلق فقد استخدمنا في دراستنا هذه **منهج دراسة حالة** وهو "دراسة شاملة وعميقة للفرد أو مجموعة من الأفراد، وهدفها يمكن أن يكون فهم الوحدة أو الظاهرة المدروسة أو التفاعل بين عوامل متعددة توضح الواقع الحالي أو التطور الذي يحصل في فترة معينة."<sup>4</sup>

" يعتبر منهج دراسة الحالة منهجا متميزا يقوم أساسا على الإهتمام بدراسة الوحدات الإجتماعية بصفتها الكلية ثم ننظر إلى الجزئيات من حيث علاقتها بالكل الذي يحتويها أي أن منهج دراسة الحالة نوعا من البحث المتعمق في فردية وحدة إجتماعية سواء كانت هذه الوحدة فردا أو أسرة أو قبيلة أو قرية أو نظاما أو مؤسسة إجتماعية أو مصنعا.... إلخ بهدف جمع البيانات والمعلومات الفائضة عن الوضع القائم للوحدة."<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - العائدي، محمد عوض. إعداد وكتابة البحوث والرسائل الجامعية مع دراسة عن مناهج البحث. القاهرة: شمس المعارف، 2005م. ص.35.

<sup>2</sup> - موريس، أوجرس. منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي، الجزائر: دار القصب، 2006. ص145

<sup>3</sup> - رجاء، وحيد دويدري. البحث العلمي: أساسياته النظرية وممارسته العملية. دمشق: دار الفكر، 2000. ص283

<sup>4</sup> - منذر، عبد الحميد الضامن. أساسيات البحث العلمي. عمان: دار المسيرة لنشر والتوزيع، 2007. ص109

<sup>5</sup> - فاطمة، عوض صابر؛ ميرفت، علي خفاجة. أسس ومبادئ البحث العلمي. الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2008. ص96

## 9-1- الدراسات السابقة:

## الدراسة الأولى:

• ياسمينة، الحسين. تسيير الموارد البشرية في المكتبات العامة: دراسة حالة المكتبات العامة لولاية تيبازة. لنيل شهادة الماستر سنة 2015. حيث انطلقت هذه الدراسة من التساؤل التالي: ماهو واقع تسيير الموارد البشرية في المكتبة العامة لولاية تيبازة، وتهدف هذه الدراسة إلى تقييم أداء العاملين في المكتبة الرئيسية، بالإضافة إلى التحدث عن برامج التدريب المعتمدة والتحدث عن مخطط الموارد البشرية، والتي توصلت إلى أن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية هي الركيزة الأساسية التي توجه تسيير الموارد البشرية في المكتبات العامة الجزائرية بولاية تيبازة، بالإضافة أن المقاربات الحديثة تتجه في تسيير الموارد البشرية نحو توسيع وتفعيل دورها في إدارة الموارد البشرية حيث أصبح من الضروري وضع إستراتيجيات متكاملة لتسيير المكتبات العامة ومن خلالها دراستهم الميدانية توصلوا لعدة نتائج منها غياب سياسة واضحة لتسيير المسار المهني للموظفين في المكتبات العامة وعدم وجود وظيفة تقييم الأداء بشكل واضح.<sup>1</sup>

## الدراسة الثانية:

• بسمة، أحمد إبراهيم أبو زايد. بعنوان واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في مصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويرها. لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية غزة كلية التجارة. 2008. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة وضوح وظائف إدارة الموارد البشرية وأهدافها لدى العاملين على أهمية الدور الذي تقوم به هذه الإدارة ، وتطرق إلى معرفة وجهة نظر العاملين في وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية، أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود سياسات وخطط واضحة لإدارة وتنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى أن تطبيق السياسات والخطط لها فاعلية في إدارة وتنمية الموارد البشرية حيث أنها تحقق اختيار أفضل الكفاءات الإدارية والفنية لشغل الوظيفة وتحفز العاملين على تطوير مهنتهم وتساهم في الكشف عن الاحتياجات التدريبية المطلوبة للموظفين وتحرص على رفع مستوى أدائهم وبينت هذه الدراسة من وجود تطوير للسياسات المتبعة في إدارة وتنمية الموارد البشرية وكذلك أوضحت كفاءة الطاقم الوظيفي للعمل في دوائر الموارد البشرية حيث اتضح أن الكادر مؤهل مهنياً وأكاديمياً.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - الحسين، ياسمينة. تسيير الموارد البشرية في المكتبات العامة: دراسة حالة المكتبات لولاية تيبازة (شهادة الماستر)، الجزائر: تخصص المكتبات وتكنولوجيا المعلومات، جامعة الجزائر أبو القاسم سعد الله، 2015. ص 298-299

<sup>2</sup> - أبو زايد، بسمة أحمد إبراهيم. واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره، (رسالة ماجستير)، فلسطين: قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2008. ص 121- 122

## الدراسة الثالثة:

• نعيمة، علي رحمانى. واقع تقييم الموارد البشرية في المكتبات الجامعية. لنيل شهادة الماستر تخصص مكتبات وتكنولوجيا المعلومات كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. 2016. تهدف هذه الدراسة إلى معالجة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية وتطرق إلى أهم الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، توصلت هذه الدراسة على أن رسم مخطط الاحتياجات للموارد البشرية في المكتبة المركزية لجامعة الجزائر-2- أبو القاسم سعد الله لأنها تهتم بتوفير أفضل الأفراد، وان الموظفين يقرون بعدم قيام المكتبة بتقييم مخطط الاحتياجات لمواردها البشرية ونقص كبير في البرامج التدريبية وان التدريب الذي خضعوا له ساهم في تحسين مستوى أدائهم وهذه المكتبة لا تقوم بإجراءات التوظيف، ويتم تقييم مستوى أداء الموظفين في المكتبة نظرا لأهميته بالإضافة إلى غياب مسار واضح لتقييم أداء الموارد البشرية وعدم اعتماد إدارة المكتبة المركزية لجامعة الجزائر-2- أبو القاسم سعد الله على معايير يتم مقارنتها مع أداء الموظفين في حين أن الموظفين يعبرون عن عدم رضاهم عن طرق تقييم الأداء في المكتبة، ووضع نظام تقييم لإجراءات التوظيف، إعداد مسار واضح لتقييم أداء الموارد البشرية.<sup>1</sup>

## الدراسة الرابعة:

• سلمى، عبد اللطيف. تسيير الموارد بمكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وتسيير المكتبات ومراكز التوثيق كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. 2016 بجامعة العربي التبسي- تبسة- تهدف إلى التعرف على عملية تسيير الموارد البشرية في مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية والوظائف الأساسية لإدارتها ومعرفة إن كانت مختلف الموارد بهذه المكتبة كافية لاستيعاب جميع مستلزماتها، يمكن أن تقدم النتائج العامة للدراسة على النحو التالي لتطوير الخدمة المكتبية في مكتبة الحقوق والعلوم السياسية لجامعة العربي التبسي عليها بتعيين الموظفين المتخصصين في مجال علم المكتبات، وكذلك طبيعة المكتبة لا تستطيع تنفيذ برامجها وتحقيق أهدافه أو بالإضافة إلى أن المكتبة تعتمد في توزيع المهام والوظائف حسب المؤهل في حين أنها تعتمد هذه المكتبة على نظام عمل الفريق.<sup>2</sup>

## الدراسة الخامسة:

• لمين، علوطي. أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. 2007. تهدف هذه

1 - نعيمة، علي رحمانى. واقع تقييم الموارد البشرية في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة الجزائر (شهادة الماستر)، الجزائر: تخصص مكتبات وتكنولوجيا المعلومات، جامعة الجزائر أبو القاسم سعد الله، 2016. ص 156-157

2 - سلمى، عبد اللطيف. تسيير الموارد بمكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية (شهادة الماستر)، تبسة: تخصص تنظيم وتسيير المكتبات ومراكز التوثيق، جامعة العربي التبسي، 2016. ص 80-82

الدراسة إلى دراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التشغيل والحد من مستويات البطالة والمتطلبات البشرية الضرورية لاقتحام ميدان التكنولوجيا وتبسيط الضوء على أهمية تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية وتأثير بعض التطبيقات عليها، توصلت هذه الدراسة إلى سعي هذه المؤسسات إلى مواكبة التطورات السريعة والتلاحق بشتى الطرق والأساليب من خلال ما يطلق عليه بإدارة "الأداء" لتحقيق التطور المنشود وتقديم السلع والخدمات بأفضل الأساليب ولمواجهة التحديات الخاصة بتعدد الأهداف.<sup>1</sup>

#### الدراسة السادسة:

• زمالي، أنيسة. تفعيل الموارد البشرية في ظل غدارة الجودة الشاملة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وتسيير المكتبات ومراكز التوثيق كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الطرق اللازمة لتفعيل الموارد البشرية في المكتبة الجامعية، ومحاولة التعرف على المفاهيم المتعلقة بالموارد البشرية والتعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تفعيل المورد البشري في المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي، وتوصل هذه الدراسة بصفة عامة ونتيجة المكتبات الجامعية كمؤسسات خدمية تسعى لتحقيق الجودة في مختلف مستوياتها وعملياتها وخدماتها إن إدارة الجودة الشاملة تلعب دورا هاما في تفعيل الموارد البشرية وتعتمد إدارة الموارد المكتبة على تقييم الأداء من الناحية الكمية وتتجاهل اعتبارات الجودة وتعتمد أساليب تقييم لا تستند على أسس علمية واضحة ومحددة كما أنها تحمل العامل مسؤولية النتائج المتحصل عليها ايجابية كانت أم سلبية.<sup>2</sup>

#### أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة ودراستنا:

• في حين أننا قمنا في دراستنا هذه تبسيط الضوء على موضوع إدارة الموارد البشرية بالمكتبة المركزية بجامعة الحاج موسى أق خاموك بولاية تمنراست ، حيث تهدف دراستنا إلى معرفة واقع تسيير الموارد البشرية في المكتبة الجامعية لولاية تمنراست واهم الوظائف التي تقوم بها الموارد البشرية داخل المكتبة، وتطرقنا إلى معرفة النمط الذي تعتمده المكتبة في تسييرها ، والتعرف على كيفية نظر الموظفين اتجاه تسيير الموارد البشرية في المكتبة الجامعية، والتعرف على مدى الأهمية التي تحظى بها وظيفة الموارد البشرية عن طريق تحديد وجودها في الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة الحاج موسى أق خاموك بولاية تمنراست بالإضافة للتعرف على كيفية نظر الموظفين اتجاه إدارة الموارد البشرية في المكتبة المركزية لجامعة الحاج موسى أق خاموك.

1 - علوطي، لمين. أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة (شهادة الدكتوراه)، الجزائر: تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2007. ص 223-225

2 - زمالي، أنيسة. تفعيل الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية العربي بن مهيدي (شهادة الماستر)، أم البواقي: تخصص تنظيم وتسيير المكتبات ومراكز التوثيق، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2016. ص 132-134

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف	الجوانب استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
التشابه من حيث موضوع الدراسة: إدارة الموارد البشرية، تسيير الموارد البشرية.	الاختلاف من حيث مكان الدراسة: مكتبة جامعية، مكتبة عمومية، مؤسسات.	المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة
		الاستفادة منها في ضبط الجانب النظري والخروج من التشتت والعمومية
		الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية

#### 10-1- صعوبات البحث:

- صعوبة موضوع إدارة الموارد البشرية الذي يتميز بمجال واسع يصعب حصره، حيث يرتبط بعدة تخصصات منها علوم التسيير وكذا الاقتصاد وصولاً بعلم الاجتماع فرع العمل، وهو بعيد نوعاً ما عن تخصص علم المكتبات والتوثيق.
- نقص الدراسات السابقة التي تناولت مجال إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية، إن لم نقل منعدمة فأغلب الدراسات كانت تتناول إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية ونادراً ما نجدها تشمل المكتبات بصفة عامة والمكتبات الجامعية بصفة خاصة، وصعوبة جمع المراجع ذات الصلة بالموضوع خاصة وإن الموضوع حديث ودخيل على علم المكتبات عامة.
- في المجال الميداني صعوبة معرفة حقائق بعملية التسيير وتطبيقه، وهذا راجع لعدم جدية بعض الموظفين في التعامل مع الأبحاث العلمية، حيث تلقينا صعوبة في قبول التعاون والإجابة على الاستبيان والتأخر على إرجاع الاستمارات من طرف عدد الموظفين، بالإضافة إلى وجود إجابات عشوائية نظراً لتباين المستوى العلمي والثقافي لعينة البحث.

## 2- إجراءات الدراسة الميدانية:

### 2-1-1- حدود الدراسة:

#### 2-1-1-2- الجانب المكاني للدراسة:

وهو الحيز الجغرافي الذي طبقت فيه الدراسة الميدانية، ألا وهو المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك بتمنراست، بمختلف مصالحتها وأقسامها وهيكلها.

#### 2-1-2- الجانب الزمني:

ويتمثل في الوقت المستغرق في الدراسة ابتداء من موافقة المجلس العلمي على موضوع الدراسة مع نهاية سبتمبر إلى غاية الانتهاء أفريل من تفريغ استمارة الاستبيان وتحليلها والتعليق على نتائجها أي أن الدراسات دامت 9 أشهر وقد تم ذلك وفق المراحل:

- تصميم الاستبيان: من 3 مارس إلى 1 أفريل 2018
- توزيع الاستبيان النهائي: من 8 أفريل إلى 12 أفريل
- تفريغ الاستبيان وتحليل البيانات واستخراج النتائج: 18 أفريل إلى 22 أفريل 2018

#### 2-3-1- الجانب البشري :

يضم جميع الذين يحتمل أن تسهم الدراسة والذين لهم علاقة بموضوع البحث والمتمثلين في الموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك بتمنراست، المتمثلة في الفئات التالية:

العدد	الفئة
07	ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى 01
01	ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى 02
01	محافظ
10	مساعد بالمكتبات الجامعية
05	عون تقني

الجدول رقم 01: يمثل مجتمع البحث بموظفي المكتبة المركزية  
لجامعة الحاج موسى أق خاموك

## 2-2- أدوات جمع البيانات:

بغية تجميع البيانات والمعلومات التي يتم على أساسها إعداد الدراسة الميدانية، فقد اعتمدنا على الملاحظة والمقابلة والاستبيان.

## • الملاحظة:

تعتبر الملاحظة أداة رئيسية للبحث الاجتماعي وهي محاولة منهجية يقوم بها الباحث ليكشف عن تفاصيل الظواهر، كما أنها مخططة بطريقة واعية من أجل تحقيق أهداف البحث.

والملاحظة هي وسيلة من وسائل تجميع البيانات إذ أنها تعطي المجال للباحث كي يلاحظ الظروف التي يتميز بها مجتمع البحث وباستطاعته ملاحظة ومراقبة سلوك وعلاقة المبحوثين كونهم لا يدركون أن سلوكياتهم وعلاقاتهم هي تحت الملاحظة.

ويعرف الدكتور "محمد طلعت عيسى" الملاحظة بأنها: الأداة الأولية لجمع المعلومات وهي النواة التي يمكن أن يعتمد عليها للوصول إلى المعرفة العلمية، والملاحظة في أبسط صورها هي النظر إلى الأشياء وإدراك الحالة التي عليها"<sup>1</sup>

## • المقابلة:

هي عملية تتم بين الباحث وشخص آخر أو مجموعة أشخاص تطرح من خلالها أسئلة ويتم تشغيل إجاباتهم على تلك الأسئلة المطروحة.<sup>2</sup>

ويعرفها أنجلش English " هي محادثة موجهة يقوم بها شخص مع شخص آخر أو أشخاص آخرين هدفها استشارة أنواع معينة من المعلومات لاستغلالها في بحث علمي وللاستعانة بها على التوجيه والتشخيص والعلاج.<sup>3</sup>

ويعرفها بنهام Bingham" المقابلة محادثة جادة موجهة نحو هدف محدد غير مجرد الرغبة في المحادثة لذاتها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - عبد الرحمن، عبد الله، محمد البدوي محمد علي. مناهج وطرق البحث الاجتماعي. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية،

2002.ص.383

<sup>2</sup> - الضامن، منذر. أساسيات البحث العلمي. دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، 2006.ص.96

<sup>3</sup> - سعد عمر، سيف الإسلام. الموجز في منهج البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية. دمشق: دار

الفكر، 2009.ص.93

<sup>4</sup> - المرجع السابق.ص.93

## • الاستبيان:

هو أداة من أدوات جمع البيانات من المبحوثين المعنيين بالظاهرة أو المشكلة محل البحث، وتعد الاستمارة واسطة بين الباحث والمبحوث، وغالبا ما يلجأ الباحث لأسلوب الاستمارة لجمع المعلومات عندما يتعلق الأمر ببيانات لها ارتباط بمشاعر الأفراد ودوافعهم وعقائدهم نحو موضوع محدد مسبقا، وكذلك كل الحالات التي لا يمكن جمع معلومات عنها عن طريق الملاحظة، كما أنها تستعمل في المقابلات أحيانا، وأنها تنتشر في الاستطلاعات التي يواجه فيها الباحث المبحوث مباشرة.

وقد أعطيت عدة تعريفات للاستبيان منها أنها (مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها).

وعرفت أيضا أنها "أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجوب"<sup>1</sup>.

تم إعداد الاستبيان الموجه للموارد البشرية لمكتبة الحاج موسى أق خاموك وفق محاور تسمح باستخلاص البيانات والمعطيات المطلوبة لموضوع الدراسة وقد اعتمدنا فيه بشكل شبه كامل على الأسئلة المفتوحة وأحتوى 37 سؤال وفقا ل:

المحور الأول: بيانات عامة ضم هذا المحور سؤالا من س1 إلى س 9 وقصدنا منه التعريف بالموظفين.

المحور الثاني: الأنشطة الخاصة باجتذاب الموارد البشرية من س10 إلى س12 شمل وظيفة هامة:

- وظيفة التخطيط التي تضمنت 3 أسئلة من س10 إلى س12.

المحور الثالث: الأنشطة الخاصة بتطوير الموارد البشرية من س13 إلى س 21 شمل وظيفتين هما:

- وظيفة التدريب التي تضمنت 5 أسئلة من س13 إلى س17.

- وظيفة تقييم أداء العاملين التي تضمنت 4 أسئلة من س18 إلى س21.

المحور الرابع: الأنشطة الخاصة بالحفاظ على الموارد البشري من س 22 إلى س 32 شمل وظيفتين:

- وظيفة تحفيز الموارد البشرية من س 22 إلى س28.

- وظيفة الرقابة على أداء العاملين من س 29 إلى س32.

<sup>1</sup>- أبراش إبراهيم، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية. عمان: دار الشروق، 2009، ص.269.



المحور الخامس: العلاقات الإنسانية واتصال الموارد البشرية من س33 إلى س37 شمل العلاقات الإنسانية والاتصال:

- العلاقات الإنسانية من س33 إلى س34.
- اتصال الموارد البشرية من س35 إلى س37.

### ضبط المصطلحات والمفاهيم:

قبل التطرق لأي بحث علمي، لابد من تجديد المفاهيم المتعلقة به والتي تظهر من خلال العنوان، وذلك حتى يتحدد المقصود من المصطلح ضمن هذا البحث، تفادياً للتشابه، فموضوعنا هو كيفية إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية.

**المكتبة:** " مؤسسة اجتماعية علمية أعدت لاستقبال القراء وتزويدهم بمجموعات مختلفة من المطبوعات والمواد السمعية البصرية التي تناسب احتياجات مستويات القراء."<sup>1</sup>

**التسيير:** يعرف التسيير بأنه عملية تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص من أجل بلوغها من جهة ومن جهة أخرى، هو عملية يتم بواسطتها الحصول على السلع والخدمات وغيرها من المنافع ابتداء من الموارد المادية والبشرية المتاحة.

**الموارد البشرية:** يشير إلى مجموع الأفراد من فئة عمرية محددة، من القادرين على العمل والباحثين عنه، ولديهم الاستعداد التام للالتحاق به وفق الظروف السائدة.

**الإدارة:** هي مجموعة من الأنشطة التي توجه الاستخدام الفعال المؤثر للموارد المختلفة من خلال السعي نحو تحقيق هدف أو أكثر من هدف.<sup>2</sup>

**إدارة الموارد البشرية:** عبارة عن جهاز متخصص يعمل في شؤون الأفراد داخل المنظمة، من خلال تعيينهم أو حفزهم ولرعايتهم وتخطيط ومراقبة أدائهم، بهدف الاستخدام الأمثل للموارد البشرية واستثمار طاقاتهم وإمكانياتهم بما يحقق الأهداف الفردية والتنظيمية.

**تسيير الموارد البشرية:** وهو السعي إلى توفير موارد بشرية ملائمة وكافية تحتاجها المنظمة من أجل الاستمرار، وذلك عن طريق وظائفها التدريب، الترقية .... إلخ.

<sup>1</sup> - الصرايرة، خالد عبده. الكافي في مفاهيم علوم المكتبات والمعلومات، عمان: دار كنوز المعرفة العلمية، 2010. ص235-236

<sup>2</sup> - خاطر، مصطفى أحمد وكشك، محمد بهجت. إدارة المنظمات الاجتماعية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص8.

الفصل الأول =  
المكتبات الجامعية

**تمهيد:**

تعتبر المكتبات الجامعية القلب النابض الذي تنبض به أي جامعة سواء في عملية التدريس أو في إنجاز البحوث العلمية فهي تساعد في تقديم المعلومات للمستفيدين والباحثين في مختلف المجالات والتخصصات المتوفرة، فهي تحتاج إلى المورد البشري الذي يقوم بتسييرها من أجل تحقيق أهدافها ووظائفها ومهامها.

فيعتبر المورد البشري المحرك الأساسي لأي مكتبة جامعية لأن نجاحها متعلق بقدره الأفراد على إدارتها.

**1. ماهية المكتبات الجامعية:****1.1. تعريف المكتبة الجامعية:**

• لقد عرف معجم المصطلحات والمعلومات المكتبة الجامعية بأنها مكتبة لخدمة الجامعة والمجتمع من المثقفين والمتعلمين، تحتوي على العديد من الكتب العلمية والدوريات والقواميس لغرض التعليم والثقافة.<sup>1</sup>

• كما عرفها أحمد بدر بأنها المكتبة التي تهتم بتوفير وتلبية احتياجات الدراسات العليا والأساتذة والباحثين وبالتركيز على اقتناء المراجع العامة.<sup>2</sup>

• من جهة أخرى قام الدكتور فيصل عبد الله حسن الحداد في كتابه " خدمات المكتبات الجامعية السعودية بتعريفها أو اعتبارها على أنها مؤسسة ثقافية علمية، تعمل على خدمة مجتمع من الطلبة والأساتذة والباحثين وذلك بتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها في دراستهم وأعمالهم من الكتب، الدوريات، المطبوعات، إضافة إلى المواد السمعية البصرية وتسهيل استخدامهم لها.<sup>3</sup>

• وتعرف المكتبات الجامعية على أنها مكتبات تكوين وبحث.<sup>4</sup>

• تعرف أيضا بأنها " تختلف بحجم الجامعات والكليات وعدد الطلبة المسجلين فيها وعدد الأقسام العلمية بها.<sup>5</sup>

• من خلال هذه التعاريف نستنتج أن المكتبة الجامعية هي تلك المكتبة الموجودة بأي جامعة وذلك من أجل تلبية احتياجات مستفيديها على اختلافهم من طلبة وأساتذة وباحثين وذلك لما تحتويه من معلومات علمية وأكاديمية كي تساهم في تطويرها.

1- قاري، عبد الغفور عبد الفتاح. معجم المصطلحات المكتبات والمعلومات. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2000. ص. 289

2- بدر، احمد. المدخل على المكتبات والمعلومات. الرياض: دار المريخ لنشر، 2001. ص. 236

3- الحداد، فيصل عبد الله حسن. خدمات المكتبات الجامعية السعودية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 1424. ص. 89

4- ران جنتان، تنظيم المكتبات. الرياض: [د.ن.]. [د.ت.]. ص. 7

5- عامر، إبراهيم. إدارة المكتبة. بغداد: وزارة التعليم والبحث العلمي، 1980. ص. 25

### 2.1. أهمية المكتبات الجامعية:

- توفير الخدمات التي يحتاجها الطلبة والأساتذة والمجتمع الأكاديمي على وجه العموم.
- تشجيع البحث العلمي ودعم المنهاج الدراسي والبرامج الأكاديمية من خلال توفير مصادر المعلومات بأشكالها وأنواعها المختلفة، سواء كانت هذه المصادر تقليدية أو إلكترونية أو سمعية بصرية.
- المكتبات الجامعية مراكز وأجهزة للمعلومات تقوم بعمليات الاختيار والانتقاء والتحليل والتنظيم والخرن والاسترجاع لتلك المعلومات، وحسب احتياجات المستفيدين من خلال إضافة بعض الخدمات إلى خدماتها التقليدية ومنها التحليل المعمق لمصادر المعلومات وخاصة الدوريات وتقارير البحوث المنشورة وغير المنشورة.
- مشاركة المكتبات الجامعية بشبكات المعلومات المحلية والإقليمية والعالمية عن طريق مشاركة المصادر.
- تقديم خدمات شبكة الانترنت وتوفير المستلزمات المادية والبشرية لها والتي من شأنها أن تفعل دور المكتبة في الحصول على المعلومات.
- تعتبر المكتبات الجامعية مركز استقطاب للطلبة والأساتذة للإفادة من خدماتها ونشاطاتها المختلفة.<sup>1</sup>
- تعتبر المكتبة جزء لا يتجزأ من الرسالة الجامعية التي تركز في التعليم والبحث وخدمة المجتمع.
- تلبية الخدمات لمختلف المجتمع الجامعي.<sup>2</sup>

### 3.1. أهداف المكتبة الجامعية:

- توفير مجموعة حديثة متوازنة وشاملة وقوية لمصادر المعلومات التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمنهاج الدراسي والبرامج الأكاديمية والبحوث العلمية الجارية في الجامعة.
- تنظيم مصادر المعلومات من خلال القيام بعمليات الفهرسة والتصنيف والتكشيف والاستخلاص والبيبلوجرافيا.
- تقديم الخدمة المكتبية والمعلوماتية المختلفة لمجتمع المستفيدين مثل الإعارة والدوريات والمراجع.
- تدريب المستفيدين على حسن استخدام المكتبة ومصادر خدماتها المختلفة.<sup>3</sup>
- العمل كمركز في نشر وتوزيع الأبحاث وتدريب العاملين وإصدار المجلات وإقامة المعارض.

1- عليوي، محمد عودة. المكتبات النوعية. عمان: دار الورق، 2006. ص. 32.

2- المداح، احمد نافع. أنواع المكتبات. عمان: دار المسيرة، 2011. ص. 131.

3- فادي، عبد الحميد. المرجع في علم المكتبات. عمان: دار أسامة. 2006. ص. 128.

▪ توفير المعلومات وتيسير سبل البحث والدراسة.<sup>1</sup>

ويرى "محمد ماهر حمادة" في كتابه مدخل إلى علم المكتبات بأن للمكتبة الجامعية أهدافاً أخرى تتمحور فيما يلي:

- خدمة المناهج التعليمية.
- مساعدة الطلاب على تحضير أبحاثهم وكتابة رسائلهم.
- مساعدة الأساتذة في إعداد بحوثهم ومحاضراتهم.
- المكتبة الجامعية مركز مهم من مراكز البحوث العلمية.
- وهي مركز لتبادل المعلومات والخدمات المكتبية من جميع مكتبات البحث في العالم.
- وهي مركز لنقل التراث العالمي من اللغة المحلية وإليها.<sup>2</sup>

#### 4.1. أنواع المكتبات الجامعية:

للمكتبة الجامعية أربعة أنواع تتمحور كالاتي:

**1.4.1. المكتبة المركزية:** تعمل المكتبة المركزية على تنسيق التكامل بين المكتبات التابعة لها، كما تقوم بتوفير أساليب إجراءات التعاون بين المكتبات، وقد تحتوي على المواد المكتبية التي لا يمكن توفيرها لكل مكتبة كلية على حدي.

**2.4.1. مكتبة الكليات:** هي المؤسسات التي تقوم بخدمة المناهج التعليمية التي تدرس الكلية، ولقد تطورت وظيفتها بحيث تركز اهتمامها على تشجيع الطلاب على استخدام المصادر التعليمية المتعددة، وكذلك تقديم واختيار المواد التعليمية التي تخدم البرنامج التعليمي، وتسهيل حركة الإعارة وتدريب الطلبة على كيفية استخدام المكتبة، الفهارس، المراجع، إعداد البحوث.<sup>3</sup>

**3.4.1. مكتبة الأقسام:** من المتعارف عليه أن الجامعات تحتوي على عدة أقسام في كل كلية من الكليات، لذا فإن وجود مكتبة في كل قسم يعد من الطرق المناسبة لتوفير مواد البحث لأعضاء هيئة التدريس في القسم.

**4.4.1. مكتبات مراكز البحث العلمي:** هي مكتبات متوفرة على مستوى الجامعة وهي توجه لخدمة البحوث العلمية، والعاملين على إعداد الدراسات، فتهيأ لهم المصادر والمراجع التي تساعد في تقديم بحوثهم بالإضافة إلى أن هذه المكتبات أصبحت تمتلك تكنولوجيات هائلة وارتباطها بشبكة الانترنت.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - عبد الحفيظ، سلامة. أساسيات علم المكتبات والمعلومات. عمان: الأهلية لنشر والتوزيع، 2002. ص. 43.

<sup>2</sup> - حمادة، محمد ماهر. مدخل إلى علم المكتبات. جدة: دار الشروق، 1981. ص. 56.

<sup>3</sup> - عبد الله العلوي، أحمد. أسس علم المكتبات والمعلومات. عمان: دار الكتاب الحديث، 2005. ص. 51.

<sup>4</sup> - إسماعيل، وائل مختار. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار المسيرة، 2009. ص. 250.

**5.1 وظائف المكتبة الجامعية و أسس قيامها :**

- **وظائف المكتبة الجامعية:** تركز على وظيفتين أساسيتين هما وظيفة إدارية و فنية

**\*وظيفة إدارية:** وتتمثل في:

- تخطيط نمو المكتبة ورسم سياستها والمشاركة في وضع اللوائح والقوانين التي من شأنها العمل على تيسير العمل بالمكتبة ومتابعة تنفيذه.

-الاتصال بالمسؤولين بالجامعة لإعداد ميزانية المكتبة والمشاركة في توزيعها.

-اختيار العاملين بالمكتبة وتدريبهم والإشراف عليهم، ومتابعة أعمالهم وتقييمها.

**\*وظيفة فنية:** وتتمثل في:

-بناء المجموعات والمصادر وتنميتها مما يضمن توفير المقتنيات الأساسية لقيام الجامعة بمهامها في التعليم والبحث.

-تنظيم تلك المجموعات والمصادر باستخدام التقنيات المناسبة.

-تقويم الخدمة المكتبية للدارسين والباحثين.<sup>1</sup>

-اختيار الكتب وغيرها من أوعية المعلومات في جميع التخصصات، واقتنائها عبر مختلف السبل والوسائل كالشراء والتبادل وغيرها.

بالإضافة إلى هذا توجد وظائف أخرى نذكر منها:

-تدريب الطلبة على حسن استخدام المكتبة ووسائلها الفنية الحديثة ومصادر ومختلف خدماتها وإرشادهم.<sup>2</sup>

-تدريب المورد البشري في حقل المكتبات والمعلومات على مستوى المجتمع المحلي ودور المكتبة الجامعية في خدمة هذا المجتمع وارتباطها به.

-تعزيز التعاون مع المكتبات الأخرى بشكل عام والمكتبات الجامعية بشكل خاص، عن طريق الشبكات وهذا ما يشجع عملية تبادل مصادر المعلومات المتوفرة داخل الوطن وخارجه.

-تعتبر المكتبة الجامعية مركز اجتماعي إذ تقدم خدماتها لمجتمعها الداخلي.

-تعمل المكتبة الجامعية على تكوين وتخريج أساتذة وطلاب مؤهلين لتنمية المجتمع في مختلف مجالات الحياة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- حداد، فيصل عبد الله حسن. المرجع السابق، ص.88

<sup>2</sup>- صوفي، عبد اللطيف. مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات. قسنطينة: منشورات جامعة قسنطينة، 2001.ص.103

<sup>3</sup>- عليان، ربحي مصطفى. أساسيات المكتبات والمعلومات والبحث الأكاديمي. عمان: دار الجدار للكتاب العالمي،

2009.ص.45

**6.1. مقومات نجاح المكتبة الجامعية:****1.6.1. وجود مصادر المعلومات اللازمة:**

أن وجود مصادر المعلومات كافية لتحقيق أهداف الجامعة في التعليم والبحث وخدمة المجتمع يعتبر عنصرا أساسيا من عناصر نجاح المكتبة، نظرا لان أهداف المكتبة تحدد بأهداف الجامعة ذاتها، وتتميز المكتبة الجامعية بأنها مكتبة مفتوحة النهايات وهو تعبير يدل على انه لا يمكن وضع حدتها في مقرر لحجم مجموعتها ومقتنياتها، وتعبر المكتبة عن مصادر بالفهارس والنظم التي تعدها وبالمطبوعات والخدمات التي تقدمها.

**2.6.1. تكامل مصادر المكتبة مع مصادر المعلومات في المكتبات:**

لا تستطيع أي مكتبة جامعية مهم كانت مميزاتا ان تحصل على جميع ما يصدر وله أهمية للتدريس والبحث بالجامعة ومن هنا دخلت معظم مكتبات الجامعات في تكامل مع غيرها من مكتبات الجامعات أو المكتبات الوطنية أو المتخصصة أو العامة داخل الدولة، وان تدخل المكتبة الجامعية أيضا كلما أمكن في نظم وشبكات المعلومات على المستوي الدولي كذلك.

**3.6.1. توفير ميزانية كافية للمكتبة الجامعية:**

تتراوح هذه الميزانية عادة ما بين 4% إلى 12% من ميزانية الجامعة نفسها، وينبغي التأكيد هنا على أن البرنامج المكتبي الجامعي الناجح والفعال لن يتحقق إلا بتوفير ميزانية كافية لشراء المواد اللازمة للدراسة والبحث، ومن المعروف أن هناك زيادة مستمرة في أثمان وتكاليف الحصول على هذه المواد المكتبية المختلفة.

**4.6.1. وجود الموارد البشرية المؤهلة:**

إن نجاح المكتبة يتطلب توافر العنصر البشري ذي الكفاءة العلمية والمهنية العالية، وعلى ان يكون حجم العاملين يسمح بتنظيم وإدارة مصادر المكتبة وتطويرها لخدمة التدريس والبحث ليس لمجرد التخزين المصادر والمقتنيات والحفاظ عليها من الضياع، وينبغي أن يكون هناك تناسب بين المبالغ التي تنفق على العاملين وعلى المواد والمصادر وهذه النسبة تختلف حسب عوامل عديدة منها مستوي المعيشة، ودرجة الكفاءة وتأهيدا لأمناء المعنيين بالمكتبة واللوائح التي تنظم روايتهم فضلا عن تكاليف الحصول على المواد والكتب والمصادر.<sup>1</sup>

**5.6.1. تنظيم المواد المكتبية للاستخدام:**

وهذه الوظيفة ليست بنفس الوضوح الذي يتميز به التوريد أو بناء المجموعات في أذهان أعضاء هيئة التدريس وبعض أمناء وذلك لان عمليات التنظيم الببليوغرافي أكثر تعقيدا من بقية العمليات، ويتضمن

<sup>1</sup> - أحمد، بدر. محمد فتحي، عبد الهادي. المكتبات الجامعية: تنظيمها وإدارتها وخدمتها ودورها في تطوير التعليم الجامعي والبحث العلمي. القاهرة: دار غريب لطباعة والنشر والتوزيع، 2001. ص. 34.

هذا العنصر تنظيم المواد بحيث تخدم بطريقة أفضل، فالكتب التي يستخدمها طلاب المرحلة الجامعية الأولى في مكتبة الكلية يمكن أن تنظم بطريقة أبسط من تلك التي تستخدم مع مواد البحث.

### 6.6.1. القيام بخدمات المعلومات المتميزة:

وهذه تشمل على الخدمات الخاصة بالإعارة والإرشاد إلى الخدمات الببليوغرافية وخدمات المعلومات الآلية التي تستخدم قواعد المعلومات سواء بواسطة الأقراص المكتنزة أو القيام بالبحوث على الخط المباشر أو استخدام شبكة الشبكات وهي الانترنت.

### 7.6.1. توفر المباني التي تتلاءم مع استخدام المكتبة:

ويتصل هذا العنصر بالعناصر السابقة ذلك لان تخطيط مباني المكتبات الجامعية الحديثة يجب ان يعكس إمكانية أداء الخدمات المكتبية على أداء مستوى، دون ضياع الوقت أو جهد العاملين بالمكتبة أو المستخدمين لها وينبغي بناء على ذلك أن تتوفر مساحات مناسبة لأعمال التزويد والفهرسة والتصنيف، وللمراجع والخدمات الببليولوجرافية وغيرها من الخدمات، وكذلك توفير قاعات إطلاع لطلاب الدراسات العليا و أعضاء هيئة التدريس ، فضلا عن أماكن للحلقات الدراسية والمكتبات الإدارية والمخازن ومختبر التصوير والمجموعات الخاصة والكتب النادرة وتكامل هذه الخدمات والمجموعات مع بعضها البعض.<sup>1</sup>

### 8.6.1. تكامل سياسة المكتبة مع السياسات الإجرائية والتعليمية للجامعة:

تكمن أهمية هذا التكامل في أن المكتبة لا تعمل لنفسها، بل هي جزء من الجامعة وتخدم مع غيرها من الأجهزة الأهداف التعليمية والبحث للجامعة، وينبغي أن توجه وتنظم المكتبة خدماتها الفنية لهذه الأغراض، وذلك عن طريق فهم العاملين بالمكتبة لسياسات الجامعة والاتصال المباشر بمختلف الأنشطة الأكاديمية الجامعية ومدير المكتبة شأنه شأن مدير الجامعة فكل منهما يخدم جميع الكليات والأقسام، لذا يجب أن يكفل مدير الجامعة لمدير المكتبة كل الإمكانيات التي تعينه على الاتصال الفعال والتنسيق بين مختلف الأنشطة المتعلقة بتوفير الكتب ومواد البحث وتنظيمها وخدمتها.<sup>2</sup>

### 9.6.1. علاقة إدارية سليمة بين المكتبة والإدارة العليا للجامعة:

إن التشغيل الفعال للمكتبة الرئيسة وفروعها في النظام المكتبي الجامعي يتطلب علاقة إدارية سليمة بين المكتبة والإدارة العليا للجامعة، واللجان المتعاونة مع المكتبة، وينبغي ان تكون هذه العلاقة واضحة ومحددة سواء فيما يتعلق بالتسلسل الوظيفي بين مدير الجامعة أو نائبه وبين مدير المكتبة ومساعديه، وكذلك بالنسبة لمسؤولية مدير المكتبة في إعداد الميزانية واختيار موظفيه وإدارة المكتبات الفرعية في الكليات والأقسام العلمية أو مسؤوليته في وضع البرنامج والخطة الإستراتيجية اللازمة لتطوير الخدمات

<sup>1</sup>-أحمد، بدر. محمد فتحي، عبد الهادي. المرجع نفسه.ص.35.

<sup>2</sup>-المرجع نفسه.ص.36-37.



المكتبية الجامعية، إن إدارة المكتبة الجامعية الناجحة تتطلب تحديد العلاقات مع إدارة الجامعة العليا ووضع السياسة التي يتفق عليها ومتابعتها لتطوير الخدمات المكتبية.

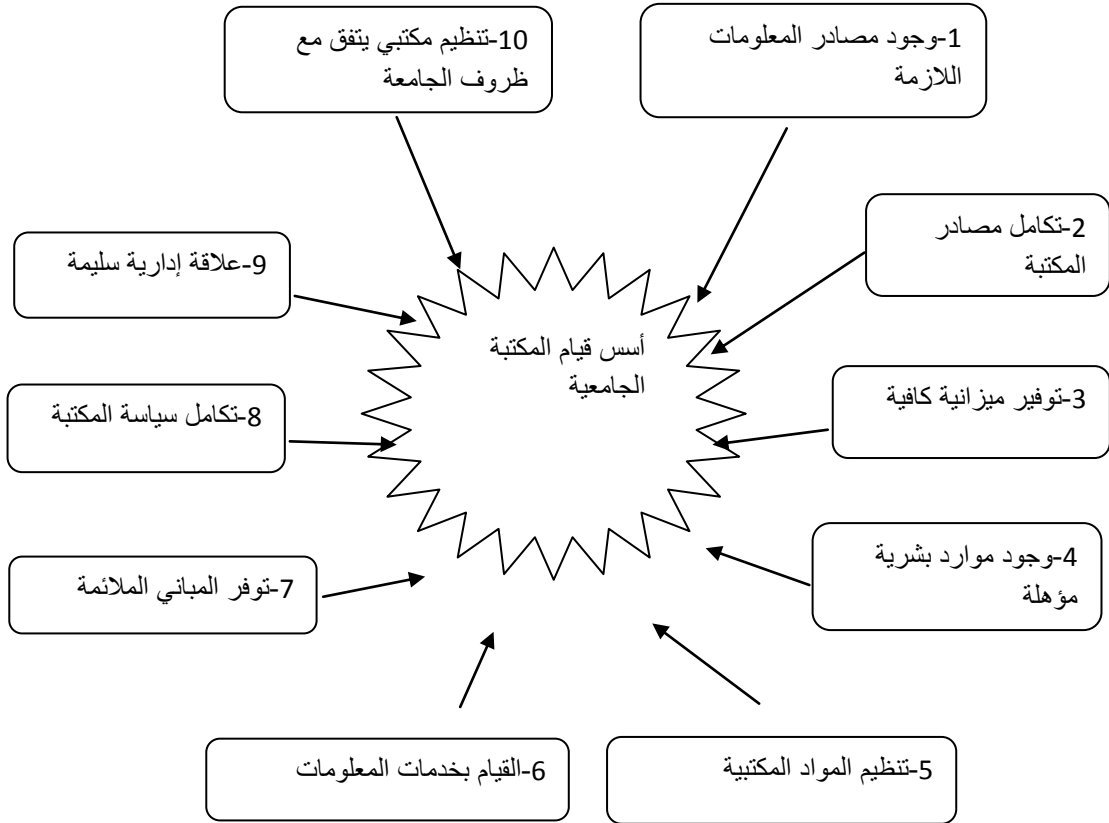
### 10.6.1. تشكل أو تنظيم مكتبي يتفق مع ظروف الجامعة الأم:

هناك اعتبارات عديدة تتصل بالتشكل أو تنظيم المكتبي المناسب في كل جامعة، ويمكن أن نقول بصفة عامة أنه حتى منتصف هذا القرن العشرين كانت المكتبة الجامعية في المكتبة المركزية عادة حيث تغطي مقتنياتها، جميع أنواع المعرفة، كما كانت تخدم الطلاب في مرحلة البكالوريوس وطلاب الدراسات العليا وأعضاء الهيئة التدريسية، كما كانت المكتبة المركزية تضع مجموعات ومواد متخصصة بالأقسام العلمية للاستجابة للاحتياجات المتخصصة للكلية أو القسم أو المعهد التابع للجامعة، ولكن التنظيم أو التشكيل المكتبي في الوقت الحاضر يتخذ نماذج تنظيمية متعددة فهناك بعض الجامعات التي تخصص مكتبة لطلاب المرحلة الجامعية الأولى (مرحلة البكالوريا) على أن تكون هذه المكتبة في مبنى مستقل به الموارد والخدمات الضرورية للاستجابة لاحتياجات الطلاب الأساسية وفي هذه الحالة فإن المكتبة المركزية تقدم خدماتها وموادها لطلاب الدراسات العليا والبحوث وأعضاء هيئة التدريس ولكن المكتبة المركزية والمكتبة الطلابية مفتوحتان لجميع الطلاب.<sup>1</sup>

تمثل الموارد البشرية مورداً من أهم موارد المنظمة وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها هذه الأخيرة فلا يمكن تحقيق أهدافها (المؤسسة) بدون هذه الموارد. كما تعتبر وظيفة من الوظائف والعلوم الحديثة نسبياً. عرفت الانتعاش في منتصف القرن الماضي من حيث الأسس والمبادئ والأهداف، حيث قديماً كان يعتبر الفرد كباقي الآلات والمعدات المتوفرة لدى المؤسسة تنجر عنه تكاليف يجب تنميتها ومع مرور الوقت وبرز التطورات والتغيرات الاقتصادية والفكرية التيسيرية أصبح ينظر للفرد من منظور آخر حيث أصبح عبارة عن مورد يجب استغلاله واستثمار الأموال الباهظة في سبيل تنمية أدائه وكفاءته الإنتاجية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- أحمد، بدر. محمد فتحي، عبد الهادي. المرجع نفسه. ص. 36-37

<sup>2</sup>- المرجع نفسه. ص. 37



الشكل رقم 01: يمثل أسس قيام المكتبة الجامعية

### 7.1. خدمات المكتبات الجامعية:

#### 1.7.1. مفهوم الخدمة المكتبية:

لقد نشأ هذا المفهوم وتطور مع تطور المكتبات وذلك من خلال مراحل انتقالها من كونها مجرد مخازن لأوعية المعلومات التقليدية التي تهتم بجمع التراث والمحافظة عليه، إلى كونها مقرا يستقبل الرواد والمستفيدين ويقدم لهم الخدمة المكتبية الحديثة، وبطرق عصرية

وقد وردت عدة تعاريف لمصطلح الخدمة المكتبية: فقد عرفها هارود بأنها "كافة التسهيلات التي تقدمها المكتبات ومراكز المعلومات من أجل استخدام مصادرها ومقتنياتها أفضل استخدام.<sup>1</sup> أما تعريف المعجم الموسوعي فعرفها على أنها "التسهيلات التي تقدمها المكتبة لاستخدام الكتب وبحث المعلومات.<sup>2</sup>

### 2.7.1. الخدمات: يمكن حصر مختلف الخدمات فيما يلي:

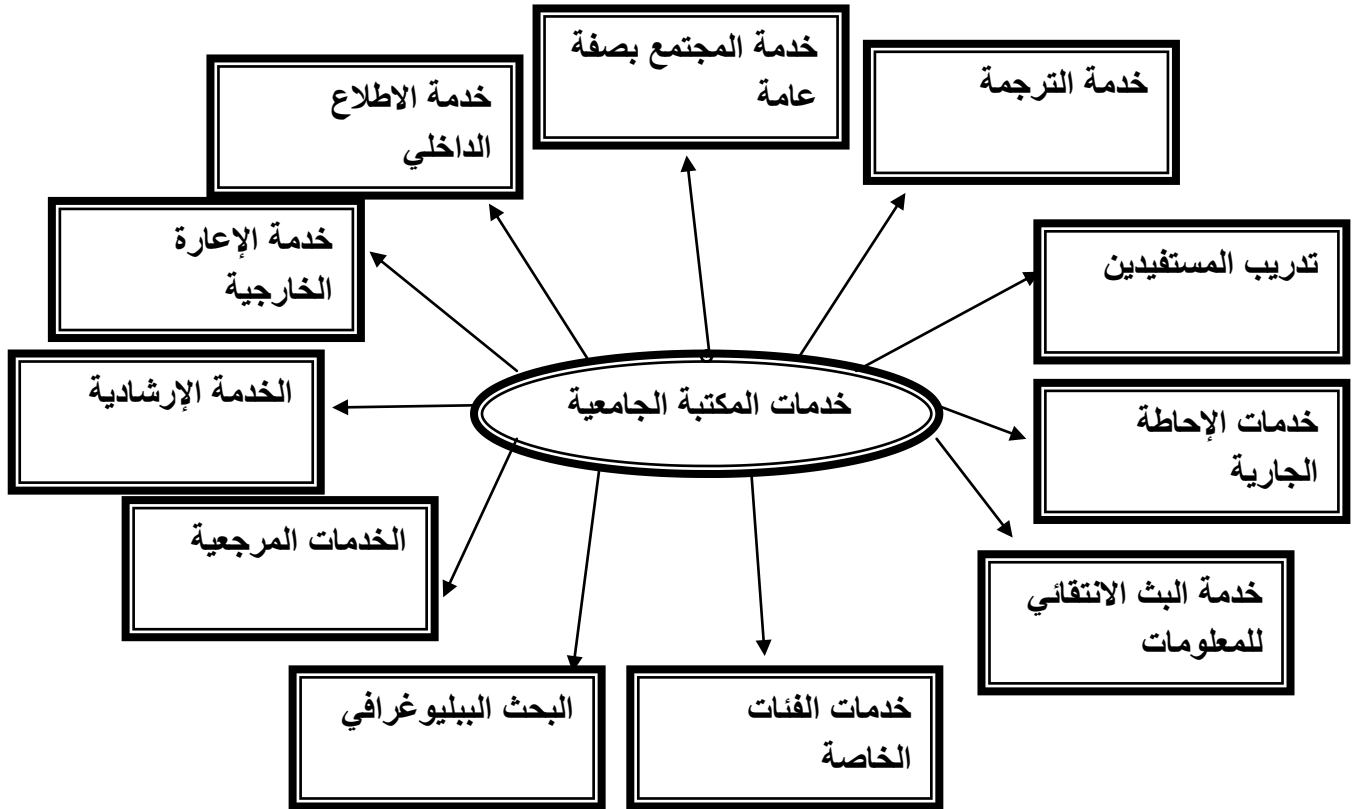
- خدمة الإطلاع الداخلي: وهذا من خلال توفير المكتبة على قاعة المطالعة مناسبة بكل الظروف الملائمة لمستوى الباحثين.
- خدمة الإعارة الخارجية: هي من الخدمات التي تقدمها المكتبة الجامعية إضافة إلى خدمات مكملة كالحجز والتصوير وتبادل الإعارة بين المكتبات.
- الخدمات الإرشادية: خاصة في ظل التكنولوجيا نجد أن دور المكتبي تغيير نحو أخصائي المعلومات دوره إرشاد المستفيدين نحو الطرق المختلفة للوصول للمعلومة المناسبة في الوقت المناسب.
- الخدمات المرجعية والرد على الأسئلة والاستفسارات.
- البحث البليوغرافي.
- خدمة الترجمة.
- خدمات الإحاطة الجارية: كقائمة الإقتناءات الجديدة، النشرات، الكشافات التحليلية لمحتوى الدوريات.
- خدمة البث الانتقائي للمعلومات: ويكون ذلك من خلال إعلام الباحث بمختلف الوثائق ذات الصلة باهتماماته البحثية.
- تدريب المستفيدين: من أجل اكتساب المستفيدين المهارات الأساسية التي تساعدهم على استخدام الأمثل لإمكانيات وخدمات المكتبة، ويكون هذا من خلال الدورات التكوينية، اللقاءات ن الأدلة، الأفلام التعليمية.
- خدمة المجتمع بصفة عامة: من خلال فتح أبواب المكتبة للباحثين من مختلف فئات المجتمع.
- خدمات الفئات الخاصة: المعاقين، المسنين....<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عليان، ربحي مصطفى. النجداوي، أمين. مقدمة في علم المكتبات والمعلومات. عمان: دار الفكر، 2001، ص.202

<sup>2</sup> - شرف الدين، عبد التواب. المعجم الموسوعي لعلم المكتبات والتوثيق والمعلومات. الكويت: الكاظمية،

1984. ص.161

<sup>3</sup> - الهلالي، محمد مجاهد. بحوث ودراسات في المكتبات والمعلومات. القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1999. ص.208



الشكل رقم 02: يمثل خدمات المكتبة الجامعية

**خلاصة الفصل:**

تطرقنا في هذا الفصل إلى المكتبات الجامعية باعتبارها القلب النابض للجامعة لأنها تساهم إيجابيا لتحقيق أهداف الجامعة العملية العلمية والتعليمية والأكاديمية وذلك من خلال توفير إمكانيات مادية وبشرية من أجل تحقيق أهدافها ووظائفها.

فيعتبر المورد البشري أحد الأعمدة الأساسية للمكتبة الجامعية وهذا لأن نجاحها مرتبط بمدى إنتاجية وتحسين أداء العاملين.

إدارة الموارد البشرية  
الفصل الثاني:  
في المكتبة المركزية

**تمهيد:**

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارة الوظيفية في المكتبات الجامعية وأكثرها حساسية، كونها تتأثر بالتغيرات البيئية الداخلية والبيئية الخارجية للمكتبة في هذا الفصل سنتعرف على ماهية الموارد البشرية بالإضافة إلى أننا سنتطرق إلى التعريف بإدارة الموارد البشرية والخص في الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية بداية من التخطيط للموارد البشرية مرورا بالاستقطاب والاختيار ثم التدريب وأخيرا تقييم الأداء. ورب سائل يسأل لماذا تلك الأهمية لإدارة الموارد البشرية وكيف نشأت هذه الإدارة وما هو مفهومها وأهدافها؟

### أولاً: إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثنى مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في تحسين أداء المكتبيين.

#### **1. الحاجة إلى الإدارة:**

لا يمكن لأي شيء يحتاج إلى الإدارة، أن يكون ناجحاً ويسير إلى الأمام بسلامة، وإتساع إلا إذا كانت له إدارة نشطة فعالة.

#### **1.1 تعريف الإدارة:**

تعتبر الإدارة نشاط إنساني هام لا يمكن الاستغناء عنها من أجل تسيير أمور حياته ومواجهة الظروف والتغيرات البيئية المختلفة، فقد عرفت الحضارات القديمة الإدارة على النحو التالي: "هي ذلك النشاط الخاص الذي يقوم بإتباع سياسة محددة تعتمد على كل من وضوح الأهداف التنظيمية والقيادة العقلانية وتنمية الموارد والطاقات، وذلك من أجل تطوير كفاءات المؤسسات للقيام بدور فعال في تنمية المجتمعات التي تعمل بها."<sup>1</sup>

كما عرفها حامد الشافعي دياب: "على أنها نشاط إنساني هادف يستمد مفاهيمه من علوم مختلفة ويعمل على تحقيق نتائج بكفاءة وفعالية باستخدام موارد معينة وفي ظل ظروف خارجية محيطية."<sup>2</sup> وتعرف أيضاً على أنها "عملية مشتركة لكل جهد جماعي سواء كان عاماً أو خاصاً، مدنياً أو حربياً، كبيراً أو صغيراً."<sup>3</sup>

كما تعرف الإدارة على "أنها نشاط متخصص يدور بين العلم والفن يهدف إلى توجيه الجهود البشرية وفق المعرفة العلمية، والإمكانيات المادية لتحقيق أهداف معينة محددة مستبقاً ومن أهم العناصر الرئيسية لإدارة هي التخطيط التنظيم، التوجيه، الرقابة، الأموال.... الخ."<sup>4</sup>

### 2. ماهية الموارد البشرية:

لقد اختلفت وجهات النظر في إعطاء مفهوم محدد للموارد البشرية ونجد من بين هذه التعريفات ما يلي:

حسب مصطفى محمد أبو بكر " فالموارد البشرية تشير إلى السكان في المجتمع وتنقسم إلى فسمين الموارد البشرية الغير اقتصادية هي جزء من الموارد الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي. الموارد البشرية

<sup>1</sup> - عبد الله، محمد عبد الرحمن. إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2001. ص. 17.

<sup>2</sup> - حامد، الشافعي دياب. إدارة المكتبات الجامعية أسسها النظرية وتطبيقاتها العلمية. القاهرة: دار غريب لطباعة، 1994. ص. 19.

<sup>3</sup> - محمد، محمد الهادي. الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات. 2. القاهرة: المكتبة الأكاديمية،

1990. ص. 29

<sup>4</sup> - الخالدي، إبراهيم بدر، شهاب. معجم الإدارة: موسوعة إدارية شاملة مصطلحات الإدارة العامة وإدارة الأعمال. الأردن:

دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011. ص. 31.



الاقتصادية وعي الجزء الذي يملك القدرة والرغبة في العمل وتسمح الظروف الاجتماعية والقانونية في المجتمع بتشغيله".

"هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل الراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل على القدرة مع الرغبة في إطار تنظيمي منسجم."<sup>1</sup> فيما عرفها البعض الآخر على أنها " هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين،والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفهم وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطها السلوكية ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم ، وتنفيذهم لوظائف المنظمة قصد تحقيق رسالتها وأهدافها وإستراتيجيتها المستقبلية مقابل ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها تتمثل في تعويضات متنوعة وهي : الرواتب والأجور والمزايا الوظيفية."<sup>2</sup>

ويقصد بالموارد البشرية في المكتبات الجامعية " تلك الأعداد الغفيرة والمتنوعة من الأفراد التي لا يستهان بها، ذات المواهب ويقرر حجم العمل للأعداد المناسبة للعاملين أما نوع العمل يقصد بيه بنوعياتهم ويؤدي الإخفاق في تقرير وتحديد التوزيع الصحيح في كلا الحالتين إلى فشل المكتبة في مجابهة الاحتياجات."<sup>3</sup>

من خلال التعريفات السابقة التي تطرقنا إليها يتضح لنا أن الموارد البشرية، تمثل العناصر البشرية الهامة في المكتبات الجامعية وتهتم إدارة الموارد البشرية بإدارة هذه الأشخاص من خلال إستراتيجيات معينة تعمل على رفع أداء الموظفين وتحقيق المكتبة الجامعية أهدافها.

## **1.2. مراحل تطور الموارد البشرية:**

بعد تعرفنا لإدارة الموارد البشرية في المطلب السابق سنتناول تطور هذه الإدارة لان إدارة الموارد البشرية ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات واهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن هي:

### **1.1.2. المرحلة الأولى الثورة الصناعية:**

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين واهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة واستغنائها أحيانا عن العمل واحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل ساعات عمل طويلة،

<sup>1</sup> - أبو بكر، مصطفى محمود. الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية 2006.ص.52.

<sup>2</sup> - بن عنتر، عبد الرحمان. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري العلمية، 2010.ص.19.

<sup>3</sup> - البنهاوي، محمد أمين. إدارة العاملين في المكتبات [د.م.]: [د.ن.]، 1984.ص.10.

وضوضاء، وأتربة وأبخرة وغيرها. كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا أحيانا إلى العاملين تحت إمارتهم كما أدى الأمر أيضا على رقابة وروتينية العمل ولقد ظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين.

### 2.1.2. المرحلة الثانية: ظهور الحركة العمالية

مع مساوئ الثورة الصناعية كان على العمال أن يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال وظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية ثم إضرابات عشوائية ثم انقلبت إلى تكوين اتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم وتتفاوض باسمهم فيما يمس الأجور وساعات العمل<sup>1</sup>

### 3.1.2. المرحلة الثالثة: الإدارة العلمية

كانت الإدارة العلمية هي أول تغيير يحدث في طرق إدارة الأفراد. حيث قامت الطرق القديمة على نمط الإشراف الثابت وتهديد الأفراد بفقد عملهم. وكان الاعتقاد السائد في ذلك الوقت أن الأفراد متساوون في والإنتاجية كما أن إنتاجية الأفراد لم تقاس أو يحدد حجمها وكان الأفراد يتعرضون للإهانة العمل الفوري. وظل هذا الوضع إلى أن جاءت حركة الإدارة العلمية وغيرت هذا التفكير تجاه العنصر البشري. فبدلا من استخدام أساليب التهديد والتخويف، اتخذ فريدريك تايلور، وفرانك وجيل برت، وهنري جانيت مدخلا علميا للإدارة. حيث قام تايلور بدراسة كيفية تصميم العمل ليكون أكثر فعالية، فقام هو واتباعه بجمع البيانات العلمية، واستخدام وسائل التحليل التي كانت متاحة في ذلك الوقت كما ركز تايلور على دراسته للحركات المطلوبة لأداء كل عمل، والوسائل والأدوات المستخدمة، والزمان اللازم لكل مهمة. ومن خلال البيانات العلمية التي تم جمعها. ومن خلال تطبيق أسلوبا علمي وبدلا منا لاعتماد على التقدير الشخصي لرئيس العمل أمكنه للتوصل إلى تحديد معايير أداء عادلة لكل عمل. والعمال العمال الذين يحققون إنتاجا يفوق هذه المعايير يحصلون على أجور تشجيعية. وقد لاقت حركة الإدارة العلمية قبولا كبيرا في هذا الوقت وانتشرت انتشارا واسعا حوالي 1914. ولأكن تعرضت الإدارة العلمية بعد ذلك إلى كثير من الانتقادات، حيث أغفل تايلور الجوانب الإنسانية للفرد فعامله كأداة من الأدوات الإنتاجية المادية. وهكذا فان مدخل الإدارة العلمية ساهم في:

- خلق طرق وأساليب فنية للعمل.

- ساعدت دراسة الزمن والحركة التي حلت محل الحدث والتخمين.

- التوصل إلى طريقة مثلى للأداء. وقد انطوت هذه الطريقة المثلى على كثير من العيوب من أهمها:

✚ أن الطريقة المثلى للأداء تتميز بالتخصص الشديد والروتين.

<sup>1</sup> - ماهر، أحمد. إدارة الموارد البشرية. القاهرة: مكتبة عين الشمس، 1996. ص. 36

انطوائها على مجهود ذهني قليل جدا.

وفرص محدودة لاتخاذ القرارات أو استخدام الحكم الشخصي.

وقد برر مؤيدي الإدارة العلمية أن العاملين في ذلك الوقت لم يتلقوا قدرا كافيا من التعليم الرسمي ولديهم قدرات ومهارات قليلة لتمكنهم من ممارساتها في المشاكل التنظيمية وقد طبق الكثير من المدربين والإداريين مفهوم الرجل الاقتصادي حيث نظر إلى العامل على أنه يحفز بالمكاسب الاقتصادية، وإيماننا بهذا المفهوم قام تايلور بخلق نظام المعدل المتغير للقطعة أي حصول العامل على معدل أعلى من الدفع لكل قطعة أنتجها فوق المعيار المحدد للإنتاج اليومي.<sup>1</sup>

#### 4.1.2. المرحلة الرابعة: ظهور علم النفس الصناعي

تلي حركة الإدارة العلمية اهتمام من علماء النفس بدراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد وإصابات وأهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للقيام به وركزوا أيضا على تطوير الاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل هذه الوظائف. ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل والاختبارات النفسية.<sup>2</sup>

#### 5.1.2. المرحلة الخامسة: ظهور حركة العلاقات الإنسانية

ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل مثل الإضاءة وساعات العمل، بل وأيضا بالاهتمام بالعاملين والنمط الإشرافي عليهم، والخدمات المقدمة إليهم ولقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع هاوثورن والتي أشرف عليها التوين مايو.

#### 6.1.2. المرحلة السادسة: البدء في ظهور بعض ممارسات الأفراد

كانت أولى المنظمات أخذا بمفاهيم الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي والعلاقات الإنسانية هي منظمات الجيش والحكومة أي الخدمة المدنية. وكان من أهم الممارسات: وضع شروط للتعيين واستخدام الاختبارات النفسية والاهتمام بأنظمة الأجور وخدمات العاملين ومنع الفصل التعسفي.

#### 7.1.2. المرحلة السابعة: البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد

قامت بعض الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية والجيش بتوظيف عاملين متخصصين في الأنشطة المختلفة بدلا من الأفراد مثل المتخصصين في مجالات التوظيف والتدريب والأجور وخدمات والعاملين والأمن الصناعي والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين.

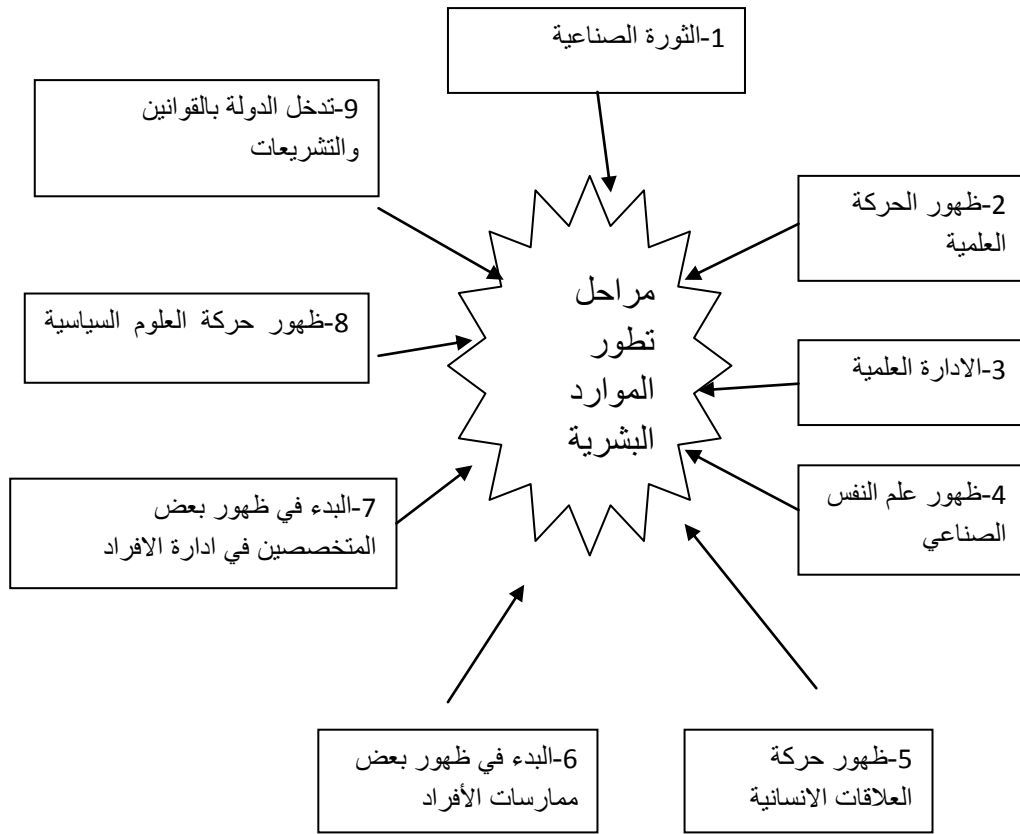
<sup>1</sup>- محمد حسن، راوية. مدخل استراتيجي لتخطيط الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002. ص.45  
<sup>2</sup>- ماهر، احمد. المرجع نفسه، ص.37

### 8.1.2. المرحلة الثامنة: ظهور حركة العلوم السلوكية

أثرت هذه الحركات (التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين) على تطوير ممارسات الأفراد لكي تتواءم مع التطور في العلوم السلوكية ومن أمثلتها إثراء وتعظيم الوظائف، وتخطيط المسار الوظيفي ومراكز التقييم الإدارية والتغير في ملامح كثير من وظائف إدارة الأفراد

### 9.1.2. المرحلة التاسعة: تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات

نشطت كثير من الدول في العقود الأخيرة من القرن العشرين في إصدار التشريعات تقنن بها العلاقة بين أصحاب العمل (أي المنظمات والشركات) والعاملين ولقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات من أهمها: الحد الأدنى للأجور والتأمينات والمعاشات والأمن الصناعي وصحة العاملين.<sup>1</sup>



الشكل رقم 03: يمثل مراحل تطور الموارد البشرية.

### 2.2. مسؤوليات الموارد البشرية:

<sup>1</sup> -ماهر، احمد. المرجع نفسه، ص.37

تقوم الموارد البشرية بمسؤوليات متميزة:

**1.2.2. المسؤولية التنفيذية:** تتمثل في توجيه أنشطة الموارد البشرية العاملة في المكتبة وأيضا قد تمارس الموارد البشرية مسؤولية تدعيم الإدارة العليا بوجهات نظر في الأمور المتعلقة بالرواد البشرية للمكتبة ومن ثم نأخذ مقترحاتها على أنها قرارات فاصلة.

**2.2.2. المسؤولية التنسيقية:** تعمل الموارد البشرية أثناء إدارتها كمنسق للأنشطة وهي ما يسمى أحيانا الرقابة الوظيفية ومن خلال هذه الوظيفة تقوم الموارد البشرية بالتأكد من تطبيق الأهداف والسياسات والإجراءات التي تم الموافقة عليها من قبل الإدارة العليا لذا فإدارة الموارد البشرية تعد الذراع الأيمن للإدارة العليا.<sup>1</sup>

**3.2.2. المسؤولية الخدمية:** تتمثل في تقديم النصائح والخدمات من خلال المساعدة في التعيين والتدريب وتقييم الأداء وتحفيز وترقية والاستغناء عن الموارد البشرية كذلك تلعب الموارد البشرية وإدارتها دورا في الابتكارات والإبداع من خلال تقديم المعلومات والاتجاهات الحديثة لحل المشاكل ويساعد أيضا في مجال إعادة الهيكلة وإعادة تصميم الوظائف للمكتبة التي تتطلبها التغيرات البيئية الحديثة.<sup>2</sup>

### 3.2. أصناف الموارد البشرية في المكتبات الجامعية:

#### 1.3.2. مدير المكتبة الجامعية:

هو الشخص المسئول عن الإنجاز والإسهام في تحقيق نتائج وأهداف المكتبة، وهو ما يميزه عن الأفراد داخلها فهو الفرد الذي يقوم بالتخطيط والتنظيم والإشراف والتوجيه والرقابة على الموارد البشرية والأنشطة التي يتحمل مسؤولية إدارتها، يحكم منصبه الوظيفي لتحقيق النتائج المتوقعة للأهداف المخططة.

#### ■ مهارات مدير المكتبة الجامعية:

\*مهارات فنية: تتعلق بالمهارات الفنية بامتلاك مدير المكتبة لمهارات التزويد والفهرسة والتصنيف والاستخلاص واسترجاع المعلومات والحاسوب ولتطبيقاته وغيرها من المهارات الفنية التي تستطيع توجيه مرؤوسيه فيها، ومعالجة الأخطاء في هذه المجالات لدى ظهورها.

<sup>1</sup> - أبو بكر، مصطفى محمود. المرجع السابق. ص59

<sup>2</sup> - حسن محمد، راوية. المرجع السابق. ص2-3

\*مهارات فكرية: تتعلق بامتلاك مدير المكتبة لمهارات التفكير الناقد البناء والتحليل المنطقي ومعرفة علاقة الجزئيات بالكليات ودورها فيها.<sup>1</sup>

\*مهارات إدارية: هناك مجموعة من المهارات الإدارية التي لا بد من توفرها في مدير المكتبة الجامعية هي:

- مهارة إدارة الموارد البشرية للمكتبة.

- مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات.

- مهارة الاتصال: مهارة إحداث التغيير وإدارته.

- مهارة بناء فريق العمل.

#### ■ وظائف مدير المكتبة الجامعية:

- **التخطيط:** هو أول الوظائف المهمة لإدارة المكتبة والتي تقوم على تحديد الأهداف العامة للمكتبة، وكذلك الأهداف الفرعية لدوائر والأقسام المختلفة وتحديد طرق تحقيق هذه الأهداف خلال فترة زمنية محددة، وفي ضوء الموارد والإمكانات المتاحة.

- **التوظيف:** هو شغل الوظائف المتوفرة في المكتبة أو مراكز المعلومات بأشخاص أكفاء قادرين عمليا وفنيا وتقنيا على القيام بالعمل على أفضل وجه.

- **الإشراف والتوجيه:** الإشراف والمسؤولية عن عمل آخرين الذين يقعون ضمن نطاق الإشراف أما التوجيه فهو إشراف المرؤوسين أثناء العمل من حيث إعطائهم التعليمات اللازمة للتنفيذ.

- **الرقابة:** هي ملاحظة تنفيذ الأعمال في المكتبة ومراكز المعلومات والتأكد أنها تسير في الاتجاه الصحيح وقياس ما تم إنجازه بالمقارنة مع محددته الخطط من أهداف ومحاولة اكتشاف أي انحراف عن هذه الأهداف ومعالجته بعد معرفة أسبابه.

- **إعداد الموازنات التخطيطية:** تعد الموازنات التخطيطية من أهم أدوات الرقابة المالية في المكتبات ومراكز المعلومات وتعني تحويل أهداف المكتبة أو مراكز المعلومات وأنشطتها إلى أرقام تخطيطية محددة وذلك لسنة مالية قادمة.<sup>2</sup>

### 2.3.2. موظفو وعمال المكتبات الجامعية:

يتأثر عمال وموظفي المكتبات الجامعية بعدة عوامل منها:

- عدد المقتننيات المضافة سنويا للمكتبة.

<sup>1</sup> همشري، احمد عمر. الإدارة الحديثة بالمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار الرؤى المصرية. 2001. ص. 40-

<sup>2</sup> همشري، احمد عمر. المرجع السابق. ص. 27-28

- عدد الطلاب ومستوياتهم.
- عدد أعضاء هيئة التدريس والباحثين ومبانيها.
- ويدخل في تحديد عدد موظفي المكتبة الجامعية نسبة الموظفين المهنيين فيها وغير المهنيين وتعتبر نسبة الموظفين المهنيين نصف عدد الموظفين غير المهنيين هي النسب المطبقة في معظم المكتبات الجامعية الأمريكية.

#### ■ أسلاك الموظفين في المكتبات الجامعية:

يكشف تاريخ المكتبات الجامعية عن تغير مستمر وملحوظ في طبيعة موظفي المكتبة الجامعية والعاملين فيها، وفي المكتبات الأوروبية يصنف العاملون في ثلاثة أصناف:

- موظفو الخدمات العلمية والعالية.
  - موظفو الخدمات المهنية.
  - موظفو الخدمات الروتينية.<sup>1</sup>
- أما في الجزائر فإن موظفي المكتبات الجامعية يتوزعون على الأسلاك التالية:
- محافظو المكتبة الجامعية.
  - الملحقين بالمكتبة الجامعية.
  - الأعوان التقنيون.
  - أخصائيو الإعلام الآلي.
  - عمال التنظيف والمراقبة.<sup>2</sup>

#### ■ احتياجات موظفي المكتبة الجامعية:

ينبغي على إدارة المكتبة إن تحرص على التطوير المهني المستمر ولموظفيها وذلك لرفع كفاءة الخدمات التي يقدموها، وذلك من خلال توفير الاحتياجات التالية:

دليل عمل المكتبة:

يحتاج الموظف في المكتبة إلى امتلاك دليل يشمل على تفاصيل جميع العمليات التي تؤدي في المكتبة. الاجتماعات الدورية للموظفين:

الاتصال والمناقشة بين موظفي المكتبة من الاجتماعات المهنية والرسمية امر ضروري لنجاح التشكيل المكتبي في مهمته.

1 - بدر، أحمد. محمد فتحي، عبد الهادي. المكتبات الجامعية تنظيمها وإدارتها وخدماتها ودورها في تطوير التعليم الجامعي والبحث العلمي. القاهرة دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001. ص. 116

2- معلومات مستقاة من المرسوم التنفيذي رقم 89-122 المؤرخ في 18 يونيو سنة 1989 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين للأسلاك التابعة لتعليم والتكوين العالين. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. ع29. ص. 773-776

التدريب أثناء الخدمات

وهذه الحاجة تخص الموظفين الجدد بشكل خاص ولكنها تشمل جميع الموارد البشرية للمكتبة من أجل تحديد المعلومات والتدريب على التقنيات العمل الجديدة.

الأنشطة المهنية خارج المكتبة:

وهذا الأسلوب يتصل بتشجيع موظفين على حضور الاجتماعات والمؤتمرات المهنية والإقليمية والدولية وهذه المؤتمرات هي إحدى الوسائل الهامة التي يتعرف فيها موظف المكتبة عن التطورات المستحدثة في مجاله.<sup>1</sup>

#### **4.2. دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المكتبة الجامعية:**

##### **1.4.2. إعداد وتنفيذ إستراتيجية المكتبة الجامعية:**

ترتبط الإستراتيجية بوضع رسالة المكتبة وأهدافها الأساسية في إطار البيئة وإمكانيات تلك المكتبة وتتعامل الإستراتيجية مع المستقبل كما توفر للمكتبة الإجابة عن عدد من التساؤلات أهمها:<sup>2</sup>

\* ماهي الفرص المتاحة للمكتبة في الوقت الحالي؟

\* ماهي الصعوبات التي تواجهها المكتبة في محيطها الداخلي والخارجي؟

\* ماهي نقاط القوة في الإمكانيات الداخلية وكيف يمكن استغلالها في تحقيق أهداف المكتبة؟

\* ماهي نقاط الضعف وكيف يمكن التغلب عليها؟

والشيء المؤكد أن المكتبة الجامعية التي تمتلك موارد بشرية يمتلكون رواجاً إستراتيجية تستطيع أن تحقق أهدافها ولكي يتم تطبيق الإستراتيجية بشكل ناجح فإن ذلك يتطلب مشاركة الموارد البشرية للمكتبة الجامعية في كل المستويات التنظيمية والمجالات الوظيفية للمكتبة الجامعية.

##### **2.4.2. المساهمة في إدارة التغيير:**

تسعى المكتبة الجامعية للتطور والتكيف مع التغيرات لذا فهي تحتاج إلى أفراد يتصفون بالمرونة والقدرة على التكيف والتنمية بحيث يدركون أن التغيير جزء مهم من النمو والتطور لتحقيق أهداف المكتبة الجامعية، كما يبرز كذلك دور الموارد البشرية في التعامل مع مقاومة التغيير من جانب بعض الأفراد.

<sup>1</sup>-علي رحمانى، نعيمة واقع تقييم الموارد البشرية في المكتبات الجامعية: دراسة حالة المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 2

أبو القاسم سعد الله، رسالة ماستر. الجزائر قسم اعلم المكتبات والتوثيق.2016.ص.43-44

<sup>2</sup>- حسن محمد، راوية. المرجع السابق.ص.5

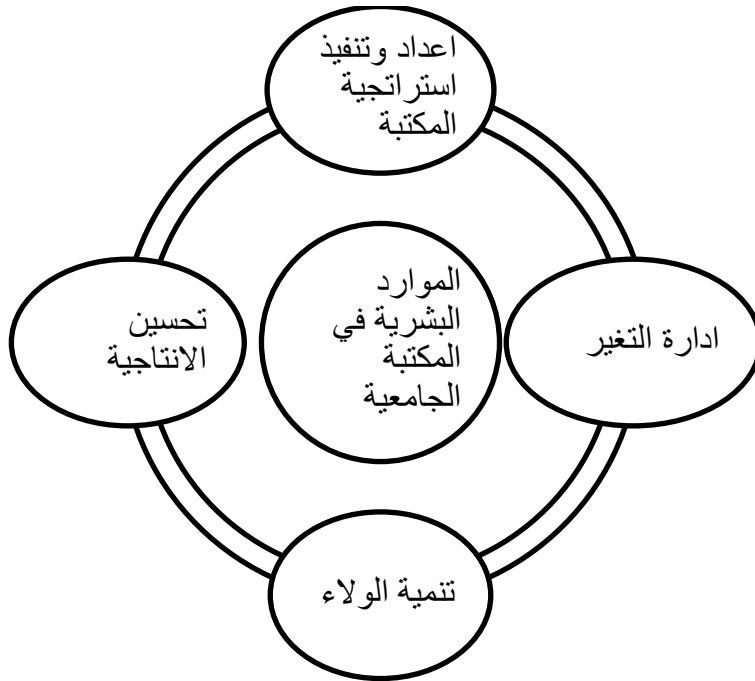


### 3.4.2. المساهمة في تنمية الولاء للمكتبة الجامعية:

يشير مفهوم الولاء إلى درجة مشاركة الموارد البشرية في مجموعة القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بالمكتبة بحيث تصبح تلك القيم متبناة من جانب الموارد البشرية جميعا عن قناعة ورغبة وطواعية.

### 4.4.2. المساهمة في تحسين الإنتاجية:

يعتبر تحسين إنتاجية الأفراد التحدي الحقيقي الذي يواجه المنظمات على اختلاف أنشطتها في سعيها لتحقيق أهدافها، وتسعى المكتبات الجامعية كذلك إلى تحقيق ذلك من خلال تنظيم عملياتها وتفعيل قدرة الموارد البشرية ورغبتهم في العمل مما يرفع من فعالية أدائهم وكفاءة المكتبة في تحقيق الأهداف.<sup>1</sup>



الشكل رقم 04: يمثل دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المكتبة

<sup>1</sup> -حسن محمد، رواية. المرجع سابق.ص.6-7

### 3. ماهية إدارة الموارد البشرية:

#### 1.3. تعريف إدارة الموارد البشرية:

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، حيث يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة:

يرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ماهي إلا نشاط روتيني يشمل على نواحي تنفيذية، كحفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازتهم، مما انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة<sup>1</sup>.

أما أصحاب وجهة النظر الحديثة أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل، المالية) وذلك لأهمية العنصر البشري على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة<sup>2</sup>.

وبهدف الوصول إلى تعريف موحد وأكثر وضوحاً لإدارة الموارد البشرية نستعرض بعض تعريفات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها.

- يقصد بإدارة الموارد البشرية "كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، والوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية"<sup>3</sup>.
- يرى (Chruden) و(Sheman, A) : أن إدارة الموارد البشرية : "تتضمن على عمليات أساسية ينبغي أداؤها ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها وكذلك مجموعة أدوات و أساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم والمهمة الرئيسية لمدير إدارة الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المؤسسة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بطريقة أكثر فاعلية"<sup>4</sup>.
- "هي مجموعة وظائف وأنشطة تستخدم لإدارة الموارد البشرية بطريقة بعيدة عن التحيز وبشكل فعال لخدمة الفرد والمنظمة والمجتمع في بيئة معينة"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - نظمي شحادة، محمد الجيوشي. محمد الباشا رياض الحلبي. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000. ص.43

<sup>2</sup> - حسن، راوية. إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. الإسكندرية: الدار الجامعية لنشر، 2004. ص.19

<sup>3</sup> - علي، السلمي. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار غريب للطباعة والنشر، 1998. ص.30

<sup>4</sup> - صلاح الدين، محمد عبد الباقي. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003. ص.17

<sup>5</sup> - الموسوي، سنان. إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. عمان: دار مجدلاوي، 2004. ص.19

- ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية، تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة الحديثة والتي تختص باستخدام موارد وقوى بشرية ملائمة وهي عبارة عن وضع الأفراد في الوظائف التي يشغلونها بكفاءة وفعالية كعاملين والذين يؤدون إسهامات ذات قيمة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وهذه الإسهامات هي نتيجة لإنتاجياتهم في المؤسسة.

### **2.3. أهمية إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية:**

تكسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المكتبات الجامعية العصر أهمية كبيرة في القرن الحادي والعشرين فهي إدارة لأهم وأعلى أصول المكتبة إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكره هذا افتراض أن الإدارة تعتمد الإفادة المثلى من مواردها البشرية مدربين مسئولين فتشجعهم وتدفعهم للاجتهد والابتكار وتهيئ مناخا ينمي ذلك وينشطه، وهي كما يلي:

- اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المكتبة الجامعية.
- تنمية دور العنصر البشري في المكتبة الجامعية لزيادة فعاليته وتأثيرها على حياة الفرد والمكتبة وكذلك المجتمع.
- العنصر البشري هو استثمار إذ أحسن تدريبه وتنميته يمكن من خلال المكتبة الجامعية تحقيق مكافآت طويلة الأجل للمكتبة في شكل زيادة الإنتاجية.
- الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسة في الإنتاج إذ أن ثورة أي دولة تنبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية.<sup>1</sup>
- تعتبر الموارد البشرية أداة تنافس عالمية بين المكتبات.
- استقطاب العقول أصبح ساحة لصراع العالمي.
- توفير الحماية والمحافظة على قوة العمل وتجنب الاستخدام الغير السليم للموارد البشرية قصد تجنب هجرة الكفاءة.<sup>2</sup>
- إن سياسات الموارد البشرية لابد أن تخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية والاقتصادية والاجتماعية.

### **3.3. أهداف إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية:**

تتنوع أهداف إدارة الموارد البشرية من مكتبة جامعية إلى أخرى وتعتمد على مرحلة التطوير الخاصة بالمكتبة الجامعية وعلى ذلك يتم على سبيل المثال النظر إلى الشخص المسئول عن الموارد البشرية على انه الشخص الذي يعتني بالجانب الإداري من إدارة الأشخاص مثل إعداد عقود العمل والاحتفاظ بملفات الموظفين وما إلا ذلك .... على الجانب الأخر تماما من ذلك يتم النظر إلى الشخص المسئول عن الموارد

<sup>1</sup> - بن عنتره، عبد الرحمان. المرجع السابق. ص. 25

<sup>2</sup> - زويلف، مهدي حسن. إدارة الأفراد. عمان: مكتبة للمجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2004. ص. 31

البشرية على أنه جزء متكامل وحيوي من عملية التخطيط للعمل ولذا فإن أهداف إدارة الموارد البشرية تعد كثيرة ومتنوعة منها ما يلي:

- ✓ تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.
- ✓ إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المالية.
- ✓ تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمكتبة الجامعية والمحافظة على استمرارية رغبتهم في العمل فيها، وزيادتها كلما أمكن ذلك.
- ✓ إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتنفاذ المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية.
- ✓ الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير المحددة سلفاً (كما ونوعاً).
- ✓ للحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع والخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف.
- ✓ كما يتوقع العاملون أن يجدوا فرص عمل جيدة وأن تتاح لهم فرص التقدم والترقي في المكتبة الجامعية عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
- ✓ كما يتوقع العاملون وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد.
- ✓ حفز العمال على التعاون وزيادة الإنتاج.

تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي.<sup>1</sup>

### ثانياً: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية:

تعتبر وظائف إدارة الموارد البشرية ووظائف مكملة لبعضها البعض وغياب وظيفة من هذه الوظائف يؤدي إلى فشل الإدارة في تحقيق أهدافها، فترابط هذه الوظائف مع بعضها البعض يعتبر نظاماً متكاملًا ومتفاعلاً.

<sup>1</sup> -منى محمد، إبراهيم البطل. تكنولوجيا الاتصالات المعاصرة الشخصية والإدارية ونظم المعلومات. [د.م.]:[د.ن.]. [د.ت.]. ص.139

## 1. مفهوم الوظيفة:

الوظيفة هي عبارة عن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها شخص معين يمنح له قدر من السلطات التي تمكنه من القيام بتلك الواجبات والمسؤوليات<sup>1</sup>. ومعنى هذا، أن الوظيفة هي جزء من العمل يعهد به إلى موظف معين تتوافر لديه شروط شغل هذه الوظيفة للقيام بواجباتها ومسئولياتها في حدود سلطات هذه الوظيفة. وهناك أربعة وظائف أساسية تؤثر على أداء العاملين وكفاءتهم في المكتبة وهي كالآتي:

## 2. وظيفة تخطيط الموارد البشرية في المكتبات الجامعية:

تعتبر فكرة التخطيط للموارد البشرية فكرة أساسية لا يمكن الاستغناء عنها حيث أنها تساعد في تحديد احتياجات ومستلزمات المكتبة المستقبلية.

### 1.2. تعريف التخطيط:

هو " وسيلة لضمان حصول المنظمة على الأفراد اللازمين لتسيير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من كفاءات محددة وبأعداد معينة"<sup>2</sup> كما يعرف على " أنه الوظيفة الإدارية المهمة التي ترسم الطريق للمكتبات ومراكز المعلومات من أجل أهدافها المستقبلية"<sup>3</sup>.

كما يعرفه المر واني عبد الله هو "وضع تصور مستقبلي من خلاله المقارنة بين البدائل المتوفرة في الحاضر التي سوف تكون موجودة مستقبلا واتخاذ القرار فيما هو أفضل وانسب لبناء صورة مستقبلية لما نريد أن نحققه"<sup>4</sup>.

### 2.2. أهمية تخطيط الموارد البشرية في المكتبات الجامعية:

- الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزون المهارات الداخلية في المكتبات الجامعية.

- يساعد على توسيع قاعدة المعلومات الإدارية الخاصة بالعاملين وهو أمر له أهميته في خدمة أنشطة الأفراد وباقي الوحدات التنظيمية في المكتبات الجامعية<sup>5</sup>.

- يساعد المكتبات الجامعية في إعداد موازنات تقديرية لرواتب والأجور الخاصة بالعمالة مستقبلا.

1- عقيل جاسم عبد الله، طارق عبد الله الحسين العكيلي، مرجع سبق ذكره، ص.23

2- سنان، الموسوي. المرجع السابق. ص85

3- عمر احمد همشري. المرجع السابق. ص. 102

4- المر واني، عبد الله. التخطيط التنموي. [د. م]: معهد الإدارة العامة، 2005. ص.72

5- سنان، الموسوي. المرجع السابق. ص.88-89

- يساعد على التعرف على المهارات العالية وتوفرها في الوقت المناسب.

- يساهم في بناء القاعدة الأساسية لنجاح أنشطة إدارة الموارد البشرية مثل الاختيار والترفيه.<sup>1</sup>

### 3.2. أهداف تخطيط الموارد البشرية في المكتبة الجامعية:

- الحصول على العدد اللازم لنوع المناسب من الموظفين لأداء العمل في الوقت المناسب في المكان المناسب.

- المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي.

- تحقيق التكامل بين الخطط الإستراتيجية للمنظمة وبين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأنظمتها المختلفة.<sup>2</sup>

- تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد ميزانيات المرتبات والكفاءات<sup>3</sup>

- يساعد على إرشاد الأشخاص للقيام بنشاطاتهم لتحقيق أهداف المشروع بسهولة.<sup>4</sup>

### 4.2. مسؤولية تخطيط الموارد البشرية في المكتبة الجامعية:

عملية تخطيط الموارد البشرية لا تقع مسؤوليتها على إدارتها فحسب بل هي مسؤولية مشتركة بين إدارة الموارد البشرية وجميع إدارات المنظمة وهي مقسمة إلى قسمين:<sup>5</sup>

- **مدراء الإدارات:** إذ يعتبر تخطيط الموارد البشرية من مسؤولية مديري الإدارات المختلفة فهم المطلعون بحكم مراكزهم على الخطط الإنتاجية للمكتبة الجامعية، وما يلحق بها من خطط أخرى لها تأثير على تخطيط الموارد البشرية.

لذا فإنهم أقدر الناس على تحديد ما تحتاجه إدارتهم من العاملين كما ونوعا، وعلى قدر المهارات المطلوبة في كل حالة.<sup>6</sup>

- **إدارة الموارد البشرية:** وتقع على عاتق إدارة الموارد البشرية التي عليها جمع المعلومات عن حجم العمل المستقبلي في إدارة المؤسسات وقوة العمل وإمكانيات الموارد البشرية التي ستكون متاحة لديها مستقبلا.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> - حمداوي، وسيلة. إدارة الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2004.ص.67

<sup>2</sup> - سنان الموسوي. المرجع السابق.ص.89-90

<sup>3</sup> - سيد، مصطفى أحمد. إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري. القاهرة: [د. ن]، 2004.ص.78

<sup>4</sup> - أبو أحسن، كمال حمدي. أصول الإدارة العلمية القاهرة: دار الجيل للطباعة، 1974.ص.104

<sup>5</sup> - راوية، حسن. المرجع السابق.ص.236

<sup>6</sup> - صالح، محمد فالح. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار حامد، 2004.ص.46

<sup>7</sup> - عقلي، عمر وصفي. إدارة الموارد البشرية. عمان: مؤسسة زهران، 1991.ص.236

## 5.2. مراحل تخطيط الموارد البشرية في المكتبات الجامعية:

### 1.5.2. مرحلة دراسة خطط المنشأ وأهدافها:

تعتبر خطة المكتبة الجامعية الإستراتيجية الأساس للبدء بتطوير خطة القوى العاملة التي هي عبارة عن تقدير الاحتياجات المستقبلية من خلال تحليل الوضع الحالي لتمكين المنشأة من بلوغ أهدافها لذلك ينبغي القيام في هذه المرحلة بتحليل ودراسة ما يلي:

- مراجعة خطط المكتبات الجامعية وأهدافها بعيدة المدى في التوسع أو الانكماش في نشاطها وفق سياسات وتطلعات الإدارة العليا بناء على الظروف المتغيرة لما في ذلك من أثر على الاحتياجات من الموارد البشرية.

- التعرف على مدى الاتجاه نحو التطوير التكنولوجي للمكتبات وإمكانية استبدال الوسائل اليدوية بأخرى آلية وإحلال الآلة مكان الإنسان مما ينعكس على حجم القوى العاملة وضرورة التصرف بالفائض من العمالة كنقل أفراد إلى أقسام أخرى أو تسريح أو إعادة تدريب العاملين الحاليين.

- إجراء مراجعة لدراسة المكتبة وثقافتها وسياستها فرسالة المكتبة الجامعية تحدد سبب وجودها وأهدافها والشكل القانوني لها، بينما يقصد بثقافة المكتبة الجامعية القيم المشتركة **shared values** والتي تبنى مع مرور الوقت.

- ربط دورة حياة المكتبة بخطة القوى العاملة لإكسابها الواقعية والموضوعية.

- إدراك الإدارة العليا للقيود والمعوقات في تنفيذ الخطة الإستراتيجية والمتمثلة في النقص في اليد العاملة وندرتها في بعض الأحيان والاهتمام المطلوب لتأمين التخصصات المطلوبة.<sup>1</sup>

### 2.5.2. التنبؤ لاحتياجات المكتبة الجامعية (تحديد الطلب):

يستند التنبؤ باحتياجات المكتبة من الموارد البشرية (تحديد الطلب) على الأهداف التي تسعى المكتبة الجامعية إلى تحقيقها ويتضمن هذا التنبؤ تحديد نوعية المهارات والقدرات والخبرات التي تحتاج إليها المكتبة وذلك في ضوء نتائج تحليل الوظائف حيث يتم بناء على هذا التحليل تحديد نوعية مواصفات الأفراد الذين يجب أن تحصل عليهم المكتبة الجامعية.

الهدف من التنبؤ باحتياجات المكتبة الجامعية (تحديد الطلب) من الموارد البشرية الإجابة على الأسئلة:

\* ما هو عدد العاملين الذين تحتاج لهم المكتبة الجامعية مستقبلاً؟

\* ماهي مواصفات هؤلاء العاملين وكالخبرة التعليم والمهارة؟

<sup>1</sup> - يوسف، حليم الطائي... وآخرون. إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل. عمان: مؤسسة الوراق، 2006. ص. 157

\*ما هو الوقت الملائم (المناسب) لتقييمهم في المكتبة الجامعية؟

وترتبط الإجابة على تلك الأسئلة وبالتالي تحديد احتياجات المكتبة الجامعية من الموارد البشرية، بأوضاع المكتبة الجامعية داخليا وخارجيا، كما ترتبط بمدى تخطيط الموارد البشرية وهل هو مدى قصير أم متوسط أم بعيد. والواقع أنه كلما كان مدى التخطيط بعيد كانت نسبة التغير في المكتبة الجامعية وانعكاساته أكثر وضوحا وتأثيرا.

ومن الصعب الوصول إلى أرقام دقيقة بخصوص احتياجات المكتبة الجامعية من الموارد البشرية ليس بسيط وهو أن التنبؤ يتعامل مع عدة متغيرات مستقبلية لا يمكن أحيانا التعرف عليها أو إدراكها أو التأكد من احتمال حدوثها أو عدم حدوثها.

ومن هنا يأتي أهمية الطرق المستخدمة في التنبؤ وتحديد احتياجات (طلب) المكتبة الجامعية من الموارد البشرية وقبل التعرض لتلك الطرق نود أن ننوه هناك ثلاثة اتجاهات للتنبؤ بتلك الاحتياجات وهي:

-أن يتم التنبؤ وتحديد الاحتياجات من قبل الإدارة العليا وهو ما يعرف بالاتجاه من الأعلى إلى الأسفل (Top DoWan).

-أن يتم التنبؤ وتحديد الاحتياجات من قبل الأقسام والوحدات داخل المكتبية وهو ما يعرف بالاتجاه من الأسفل إلى الأعلى (Down Top)

-الجمع بين الاتجاهين (الاتجاه 1 والاتجاه 2).

ويعتبر الاتجاه الثاني من أفضل الاتجاهات ويمكن تمثيلها في الشكل التالي:



الإدارة العليا

مراجعة تقارير الإدارة الوسطى والدنيا والتأكد من صحة الأرقام والبيانات ومن ان تلك الاحتياجات واقعية وعملية وتتلاءم مع أوضاع المنظمة المالية والإدارية وتساعد على تحقيق أهدافها.



الإدارة الوسطى

تقوم بمراجعة احتياجات وتقارير الإدارة الدنيا بخصوص احتياجاتها من الموارد البشرية ثم تجمع كافة التقارير والاحتياجات في مشروع احتياجات موحد على مستوى والمنظمة وفي ضوء أهدافها وأوضاعها الداخلية والخارجية.



الإدارة الدنيا

تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية كما ونوعا في ضوء طبيعة الأعمال والمهام وفي ضوء التغيرات المتوقعة إداريا وفنيا، ثم ترفع تقارير بالاحتياجات إلى الإدارة.

- طرق التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية (تحديد الطلب) ويمكن تقسيمها لطرق كمية وطرق وصفية:

❖ الطرق الكمية: وتشمل هذه الطرق على ما يلي:

-تحليل عبئ العمل: تعتمد هذه الطريقة في الأساس على نتائج تحليل الوظائف حيث يتم بعد ذلك تحديد المحتوى الفعلي في العمل، والخطوة الأولى أن يتم تحديد الأهداف التي تسعى الكتبية إلى تحقيقها حيث يتم بعد ذلك ترجمة تلك الأهداف إلى أرقام خاصة بعدد الساعات المطلوبة ت تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة بدقة ومعقولة. وثمة فكرتان أساسيتان في هذه الطريقة هما:

- ❑ تحديد كمية العمل الإجمالي والمطلوب تنفيذه.
- ❑ تحديد مقدار حجم العمل الذي يقوم به فرد واحد، أي وقت العمل في المتوسط سنويا.
- ❑ تحليل قوة العمل: يرتبط تحليل قوة العمل بمشكلتين أساسيتين هما:
- ❑ الغياب.
- ❑ دوران العاملين.

وبعد أن يتم تحديد احتياجات المكتبة من الموارد البشرية من خلال تحليل عبئ العمل لابد من التأكد منها ومقارنتها مع ما يتوفر للمكتبة من موارد بشرية ومن ثم طرحها من العدد الإجمالي الذي حدده تحليل عبئ العمل. ومن هنا فان تحليل قوة العمل يركز على تحرك العاملين داخل وخارج المكتبة مثل دوران العاملين وانعكاسات ذلك على احتياجات المكتبة من موارد بشرية مستقبلا.

**سلسلة ماركوف:** تقوم سلسلة ماركوف على دراسة وتحليل تحركات الموارد البشرية داخل المكتبة بين عدة وظائف وعلى فترات زمنية متعاقبة بحيث يمكن التنبؤ بتركيب الموارد البشرية في المستقبل يشمل هذا التحليل دراسة تحركات الموارد البشرية ليس فقط من وظيفة لأخرى بل أيضا من قسم لآخر ومن مستوى لآخر ومن درجة مالية للأخرى ولا بد من توفر ثلاثة أنواع من المعلومات:

- عدد العاملين في كل وظيفة في بداية الفترة الزمنية لتحليل.
- احتمالات إحصائية تعكس تحركات العاملين بناء على التحركات في السابق.
- الفترة الزمنية المستقبلية التي يجب أن يشملها التحليل للتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية.
- التنبؤ والاتجاهات تستخدم هذه الطريقة للتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية بناء على علاقة سابقة ووثيقة من متغيرين إحداهما يرتبط بعدد العاملين بينما يرتبط الآخر بحجم الإنتاج.

#### ❖ الطرق الوصفية:

**- خرائط الإحلال:** تستخدم خرائط الإحلال في الأساس لملي شواغر قد تحدث في المستقبل نتيجة التقاعد وبالتالي تحديد متى تكون الحاجة لملي هذا الشاغر عند حدوثه، ومن الشخص المؤهل داخل المكتبة وفي حالة عدم وجود يبدأ البحث عن شخص آخر كما ترتبط هذه الطريقة بسياسة المكتبة الخاصة بالترقية من الداخل ويتم استخدام خرائط الإحلال في التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية في الأساس بوظائف الإدارة العليا طلب الوحدات الإدارية.<sup>1</sup>

### 5.2.3. تقييم إمكانيات المكتبة الجامعية حاليا من الموارد البشرية والمتوفرة لديها (تحديد العرض):

تتعلق هذه المرحلة أساسا بدراسة وتحليل ما يتوافر لدى المكتبة من الموارد البشرية وكذا ما يتوفر في أسواق العمالة في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها في المرحلة السابقة.

- يطلق على عملية دراسة وتحليل ما يتوافر حاليا لدى المكتبة الجامعية من الموارد البشرية بمخزون المهارة Skill Inventory ويقصد بيه التعرف على ما يتوافر لدى المكتبة الجامعية من الموارد البشرية كما ونوعا من خلال جمع المعلومات عن تلك الموارد تشمل تلك العملية على 3 عناصر أساسية:

<sup>1</sup> - عبد الباري إبراهيم درة. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل لنشر والتوزيع، 2008. ص. 161

- تحديد عدد العاملين حاليا في المكتبة الجامعية وتشمل ذلك أيضا تحديد كافة ما يمتلكون من مهارة، وقدرات خبرات وتدريب.
- تحليل طبيعة الأعمال داخل المكتبة الجامعية للتأكد من المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالعمل.
- التأكد من توافق العاملين مع ما يقومون به من أعمال ويتم الحصول على تلك المعلومات الخاصة بالموارد البشرية من:
  - طلبات الاستخدام
  - تقارير تقييم الأداء
  - قوائم وسجلات الأجور والمرتبات
- ويفضل أن يكون داخل المكتبة الجامعية نظام معلومات خاص بالموارد البشرية بحيث يشمل هذا النظام على كافة المعلومات الخاصة بالفرد منذ تاريخ التحاقه بالمكتبة الجامعية وتشمل على كافة التغيرات الوظيفية التي تحدث له مثل الترقية والنقل وزيادة الأجور ويساعد نظام المعلومات في عدة نواحي:
  - توفر معلومات تفصيلية عن المهارات والقدرات المتوفرة داخل المكتبة الجامعية للتأكد من توافقها مع احتياجات المكتبة الجامعية.
  - توفر معلومات عن تحركات كافة العاملين داخل المكتبة الجامعية.
  - المعاونة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بكيفية توزيع الموارد البشرية وتوزيع الأعمال والمهام عليها.<sup>1</sup>

#### -دراسة أسواق العمالة الخارجية:

- تعتبر أسواق العمالة أحد العوامل المؤثرة في إشباع احتياجات المكتبة الجامعية من الموارد البشرية ويجب على مخططي الموارد البشرية في المكتبة الجامعية أن يدركوا أو يتفهموا العناصر التالية عند دراسة تلك الأسواق:
- النوعية والخبرة (القدرات) المتوفرة في الأسواق.
  - نسبة (معدل) البطالة ونوعيتها وهل هي موسمية ام مقنعة.
  - اتجاهات وسياسات التدريب والتعليم في الدولة.
  - الهجرة الداخلية والخارجية للموارد البشرية (العاملة).
  - حجم وتوزيع الموارد البشرية على الأنشطة المختلفة.

<sup>1</sup> - عبد الباري، إبراهيم درة. المرجع نفسه، ص162

• الوضع (النشاط) الاقتصادي القائم.

وفي ضوء نتائج التقييم والدراسة لتلك العناصر في أسواق العمالة يستطيع مخطو الموارد البشرية أن يقرروا بالتالي إن كان بالإمكان إشباع احتياجات المكتبة الجامعية أو تلك المتوفرة في الأسواق الخارجية ويعتمد القرار النهائي بالالتجاء إلى عاملين أساسيين:

- القدرة على الإيفاء بالاحتياجات المكتبة الجامعية.
- التكلفة المالية في ضوء أوضاع المكتبة الجامعية.<sup>1</sup>

**4.5.2. مقارنة بين العرض والطلب:**

إن مقارنة العرض والطلب على القوى العاملة ينبغي أن يركز على مدى توافر العمالة خارج وداخل المكتبة الجامعية وحاجتها لذلك لابد من اخذ المتغيرات في سوق العمل وداخل المكتبة الجامعية:

- ❖ العمالة المتوافرة في سوق العمل من خلال الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية:
  - حجم او عدد خريجي الجامعات والمعاهد ومراكز التدريب.
  - تكوين القوى العاملة في بيئة المكتبة الجامعية.
  - مستوى الهجرة على البلاد وخارجها.
  - المؤشرات والتنبؤات الاقتصادية لفترة لا تقل عن خمس سنوات.
  - التطورات التكنولوجية في البيئة.
  - سياسات المناقشة التي يتبعها المنافسون في نفس الصناعة.
  - التشريعات الحكومية والقيود الحكومية في مجال التوظيف.
- ❖ العمالة المتوافرة داخل المكتبة الجامعية: في سبيل تحديد العمالة المتوافرة لدى المكتبة الجامعية يتعين على كل إدارة أو أقسام إجراء ما يلي:
  - ✓ تقدير الحاجة للعمالة لفترة الخطة.
  - ✓ تدقيق العمالة الحالية (حسب التخصصات لكل إدارة).

وهناك أساليب مساعدة تلجا إليها المكتبات الجامعية في زيادة فاعلية عملية التخطيط التي تقوم بها وهي كالتالي:

<sup>1</sup>- عبد الباري، إبراهيم درة. المرجع نفسه. ص. 184-187

-**التخطيط المتتابع:** يتطلب هذا الأسلوب تحديد الأفراد لشغل الوظائف الرئيسية في المكتبة الجامعية، يستخدم لذلك خرائط الإحلال التي تظهر الوظائف المشغولة حالياً وأسماء شغليها، والوظائف المحتمل أن تشغل وأسماء المحتمل إحلالهم فيها بناء على تقارير الأداء الصادر ومعرفة الأقدمية (عدد السنوات في الخدمة التي توصلهم للترقية).

-**الالتزام بتخطيط القوى العاملة:** يعتبر نهج حديث يتطلب مشاركة كل من المدراء والمرؤوسين في تخطيط القوى العاملة في المكتبة الجامعية، ومن شأن هذا الأسلوب توفير ثلاثة أنواع من المعلومات:

- مدى توافر القوى العاملة والترقيات المتوقعة.
- المتطلبات من الوظائف الجديدة الناتجة عن الدوران الوظيفي والوظائف التي قد تشعر.
- مقارنة الوضع بالنسبة للعرض والطلب مع ذكر اسم كل ووظيفة واسم شاغلها والمرشحين للترقية لشغل الوظائف.

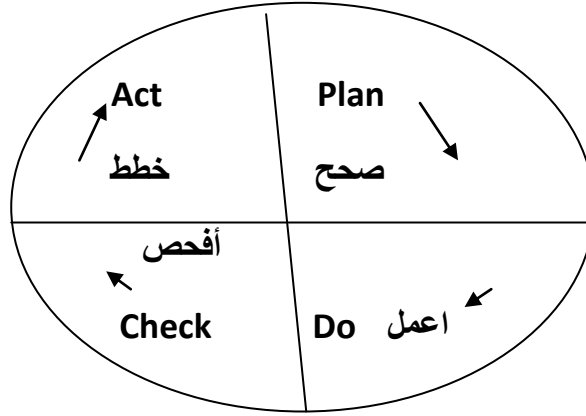
-**تحليل النسب:** تعد إحدى الأدوات المستخدمة في التخطيط للقوى العاملة.

وعند مقارنة المطلوب بالمعروض من القوى العاملة ويوسع المحللين في ضوء البيانات والمعلومات المجتمعة لديهم إعداد خطة القوى العاملة وسيكون الهدف من الخطة تحديد الكيفية التي تستعمل المكتبة الجامعية على سد احتياجاتها من القوى العاملة حسب التنبؤات وإستراتيجياتها كما تظهر التحليلات والتنبؤات الواقع الفعلي من حيث وجود نقص من المهارات والكفاءات أو فائض من العمالة في كلتا الحالتين تتطلبان إعداد إستراتيجيات مغايرة<sup>1</sup>.

## 5.5.2. اقتراح الخطة واعتمادها

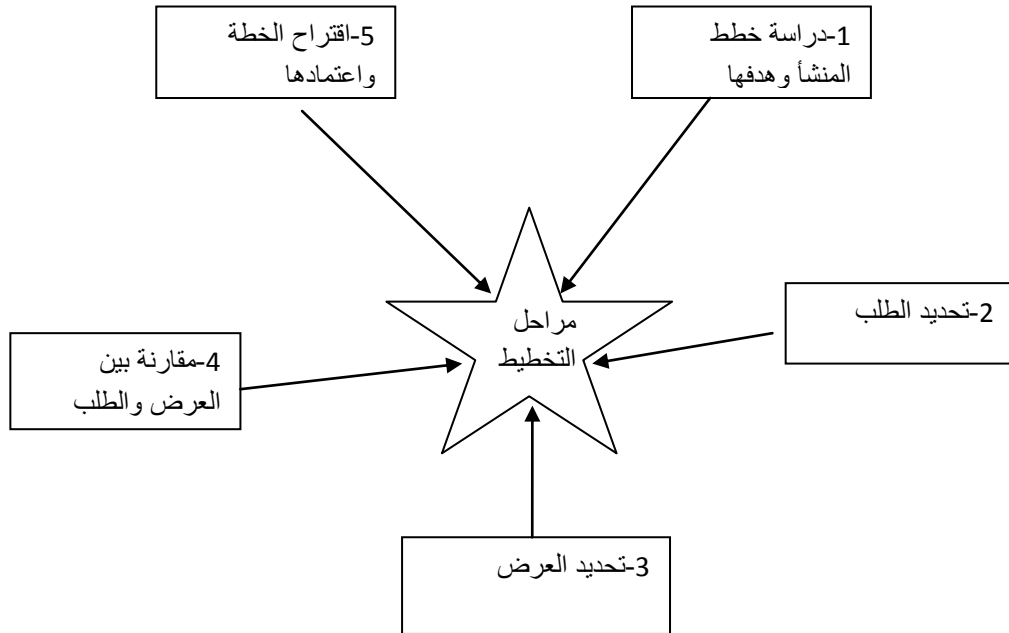
تعد السبل السلمية في إعداد خطة العمل لإدارة الموارد البشرية من أكثر المفاهيم الفكرية حسماً فيتحقق أهداف الموارد البشرية سمات الاتجاهات الحديثة في الفكر المعاصر تجاوزت سبل الحدس والتخمين في إعداد خطط القوى البشرية إلى اعتماد الأسس العلمية في اتخاذ القرارات في شأن تخطيط القوى العاملة ويشير ادوارد دامنغ E.Deming بوضوح إلى الأسس العلمية السلمية في اتخاذ القرارات المتعلقة بإعداد الخطط

<sup>1</sup>-يوسف، جسيم الطائي... وآخرون. المرجع السابق.ص.166-168.



الشكل رقم 05: عجلة إدوارد دامنغ في التخطيط

إذ أن الخطة التي تستند على الأطر التخطيطية والعلمية السليمة لمقتضى الحاجة الفعلية للقوى العاملة يجب أن يتم من خلالها تحديد الواقع الحقيقي للحاجة في ضوء معطيات العمل الإنتاجي او الخدمة ومؤشرات تطوره على المدة الزمنية سواء الإستراتيجية أو التكتيكية بغية تحقيق سبل التوازن ما بين الحاجة المستقبلية والواقع الفعلي للقوى العاملة في المكتبة الجامعية المعنية.<sup>1</sup>



الشكل رقم 06: يمثل مراحل التخطيط

<sup>1</sup> - خضير، كاظم محمود... وآخرون. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة، 2001. ص. 54-55

### 3. وظيفة استقطاب واختيار الموارد البشرية في المكتبات الجامعية:

تعد عملية الاستقطاب والاختيار من العمليات الأساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في أي مكتبة مهما كان نوعها، ولكي تنجح عملية الاستقطاب يجب مراعاة أن هذه العملية تهدف إلي جذب أفضل الكفاءات البشرية المتقدمة لطلب العمل.

#### 1.3. تعريف الاستقطاب:

هو "مجموعة النشاطات المكتبية الخاصة بالبحث وجذب المرشحين لسد الشواغر لوظيفة فيها"<sup>1</sup> كما تعرفه سعاد نائف برنو طي «هو جذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين في المكتبة الجامعية»<sup>2</sup>


كما يعرف على أنه "عملية البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءات والتأهيل لملاءم الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية والعمل على جذبها والانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمكتبة الجامعية"<sup>3</sup>

- هو تلك المراحل والعمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملاءم الوظائف الشاغرة.<sup>4</sup>

- "هو ملية جذب المرشحين المناسبين لشغل شواغر في مؤسسة ما"<sup>5</sup>

- وعليه يمكن القول بان الاستقطاب هو عبارة عن عملية البحث عن القوى العاملة المتاحة في سوق العمل مع العلم بأن عملية البحث تمر بعدة مراحل وذلك من أجل الحصول على أفراد مؤهلين ومناسبين للعمل في المكتبة الجامعية.

#### 1.1.3. المسؤول عن الاستقطاب:

 في المكتبات الجامعية الكبيرة ومتوسطة الحجم: تعد إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن الاستقطاب، وعادة ما يتوجه مكتب التوظيف في هذه الإدارة يكون مسئولاً عن الاستقطاب والمقابلات والأعمال الإدارية اللازمة للقيام بأنشطة الاستقطاب.

-ويعد مكتب التوظيف والعاملين به من الأمور الهامة والحرجة، ويرجع السبب في ذلك إلي أن العاملين بهذا المكتب هم الذين يتصلون بطريقة مباشرة مع المستفيدين لشغل الوظائف سواء من داخل المكتبة الجامعة أو خارجها، وان طريقة معاملتهم للأفراد واحترامهم لهم وتقديم المعلومات الضرورية عن

1- كامل، أسامة. الصيرفي، محمد. إدارة الموارد البشرية. [د.م]: مؤسسة لورد العالمية لشؤون الجامعة. 2006. ص.78

2- سعاد، نائف برنو طي. إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد. عمان: دار وائل، 2001. ص.213

3- بلوط، حسن إبراهيم. إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. لبنان: دار النهضة 2002. ص.61

4- احمد ماهر. إدارة الموارد البشرية. ط. 5. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001. ص.141

5- رفاعي، محمد رفاعي. محمد، سيد أحمد المعتل. الإدارة المعاصرة. السعودية: دار المريخ للنشر، 1996. ص.288

الوظيفة والمساواة في معاملة الأفراد كل هذا يؤدي إلي الانطباع الإيجابي الجيد عن المكتبة الجامعية ككل.

✚ في المكتبات الجامعية صغيرة الحجم فإن وظيفة الاستقطاب بالإضافة إلى مسؤوليات أخرى عديدة يقوم بها فرد واحد عادة يكون مدير التوظيف أيضا فإنه ليس من الغريب أن يقوم المديرين التنفيذيين في المكتبات الجامعية صغيرة الحجم باستقطاب الأفراد وإجراء المقابلات معهم.

-أما إذا كان الاستقطاب من خارج المكتبة الجامعية فإن الفرد هو القائم بالاستقطاب يكون حرج أيضا، لأن الانطباع المتقدم للوظيفة عن المكتبة الجامعية يتأثر تأثيرا ذو دلالة بمدي معرفة وخبرة الفرد القائم بالاستقطاب.<sup>1</sup>

### 2.1.3. مصادر وأساليب استقطاب الموارد البشرية في المكتبات الجامعية:

● **مصادر الاستقطاب الداخلية:** يقصد بمصادر الاستقطاب الداخلية على إتاحة الفرص للعاملين داخل المكتبات الجامعية لشغل الوظائف الشاغرة ويمكن اللجوء لهذه المصادر في حالة الوظائف الإشرافية أو الوظائف التي تحتاج لخبرات ومؤهلات الأشخاص المطلوبة، وتستخدم في هذا النوع من المصادر طريقتان أساسيان:

- **الترقية:** وتعني بها تحريك الموظف من مستوي إداري أعلى وعليه فهناك زيادة في المستوي الوظيفي.

- **الإعلان والتنافس:** في حالة استخدام أسلوب الترقية لملء الوظائف الشاغرة عندئذ يمكن الاعتماد على الإعلان داخليا عن طريق لوحة الإعلانات، بوجود وظائف شاغرة مع تحديد متطلبات ومؤهلات لتلك الوظائف.<sup>2</sup>

#### ✓ مزايا استخدام المصادر الداخلية:

- تؤمن الاستقرار للعمال ورفع الروح المعنوية داخل المكتبة.
- تعمل على تشجيع العاملين والمديرين في المستويات الإدارية للعمل بجد.
- توفير الرضا الوظيفي.
- سرية إتمام إجراءات الخاصة بالتعيين والاستلام.

<sup>1</sup> - راوية، حسن. المرجع السابق. ص. 115-116

<sup>2</sup> - دره، عبد الباري إبراهيم. إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحي تنظيمي. عمان: دار وائل، 2007. ص. 120-121



- وجود معلومات مؤكدة لدي إدارة الموارد البشرية على أداء متقدم للتوظيفه وسجلات حضوره ونقاط القوة والضعف.
- الحفاظ على سرية أداء بعض الأعمال داخل المكتبة الجامعية.<sup>1</sup>
- ✓ عيوب استخدام مصادر الاستقطاب الداخلية:
- حجب الأفكار والأساليب الجديدة التي يمكن أن تحصل عليها المكتبة من الخارج.
- زيادة الأعباء لتدريب الأفراد المنقولين لوظائف أخرى.
- جمود الرؤيا لموظفي المكتبة ومن ثمة صعوبة تقديمها.
- مصادر الاستقطاب الخارجية:

هي المصادر التي تمد المكتبة الجامعية باحتياجاتها من الموارد البشرية من سوق العمل خارج المكتبة الجامعية، وتلجأ هذه الأخيرة لهذه المصادر للتغلب على مشكل مصادر داخلية ولعجزها عن التلبية المناسبة، وقد تتوجه المكتبات الجامعية الي الوظائف الشاغرة من مصادر خارجية واهم مصادر الاستقطاب الخارجية هي:

- ✓ الطلبات الشخصية.
- ✓ الإعلان.
- ✓ وكالات التوظيف.
- ✓ الجامعات والكليات والمعاهد.
- ✓ توصيات العاملين في المنظمة.
- ✓ نقابات العمال والمؤسسات المهنية.<sup>2</sup>

### 2.3. اختيار الموارد البشرية في المكتبة الجامعية:

#### 1.2.3. مفهومه:

-هو أهم الأنشطة الخاصة بالإدارة لارتفاع التكاليف التي تتحملها المكتبات الجامعية في حال اختيارها لأفراد غير أكفاء، أو حتى اختيارها لأفراد أكفاء مع فشلها في الإبقاء عليهم"وهو تلك العملية التي تسمح بانتقاء الفرد المناسب من بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة<sup>3</sup>

<sup>1</sup>جوده، محفوظ... وآخرون. أساسيات الإدارة. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 1998.ص.246-247

<sup>2</sup>- بشار، بن يزيد الوليد. الإدارة الحديثة للموارد البشرية. عمان: دار الراية، 2009.ص.74

<sup>3</sup>- بلوط، حسين إبراهيم. المرجع السابق.ص.195.

كما يعرفه بدر أحمد زكي انه "الطريق لتحليل الوظائف والمهن، ثم تحليل الأفراد لتحديد استعداداتهم وقدراتهم وميولهم، ثم المماثلة بين المقتضيات الوظيفية وخصائص الأفراد."<sup>1</sup>

### 2.2.3. أهمية اختيار الموارد البشرية في المكتبات الجامعية:

- ❖ تعتبر عملية الاختيار فرصة اختيار المكتبة الجامعية في قدراتها على اجراء عملية المفاضلة الدقيقة بين المرشحين للوظائف منها.
- ❖ تحديد من منهم الأكثر تأهيلا من حيث المهارات والقدرات والمعارف.
- ❖ تحديد مسارات الأنشطة اللاحقة لإدارة الموارد البشرية كالتدريب والتقييم وغيرها.
- ❖ إن إتباع أساليب الاختيار فاعلة من شأنها توفير فريق عمل مميز ينعكس على قدرة المكتبة الجامعية وتحقيق انجازات مميزة.
- ❖ ينبغي التريث في التعيينات في سبيل الحصول على الأكفاء منذ البداية مما يجتنب المكتبة الجامعية مشاكل الدوران الوظيفي وارتباك العمل.<sup>2</sup>

### 3.2.3. أهداف اختيار الموارد البشرية في المكتبات الجامعية:

- إن لكل عمل هدف يسعى صاحبه لتحقيقه وبالتالي فإن المكتبة الجامعية عملت على إجراء سياسة الاختيار وذلك من أجل تحقيق عدة أهداف أهمها:
- تحديد مدى توافر الخصائص الفردية كمتطلبات لازمة لشغل الوظيفة.
  - تهيئة أساس سليم للتدريب فالفرد المناسب للوظيفة يسهل تدريبه وتقل تكلفة بتدريبه عن الفرد المناسب.
  - تهيئة قوة عمل فعالة ومنتجة من خلال الاختيار الفاعل تأسيسه على اليد.
  - تحقيق درجة رضا عالية بين العاملين من خلال شعورهم بالتكيف مع وظائفهم وبإمكانية تحقيق التقدم في المسار الوظيفي.
  - وعليه لا بد أن يقوم الاختيار على أساس موضوعي وعادل ويتجسد ذلك في بطاقات وصف الوظائف التي تحدد خصائص الوظيفة ومتطلبات شغلها، وأيا كانت الوظيفة فهي تتطلب مجموعة من القدرات العقلية والجسيمة فالاختيار السليم يكمن في اختيار مدى توفر هذه الخصائص باستخدام أنواعها وكذلك الاختيارات<sup>3</sup>.

### 4.2.3. خطوات عملية اختيار الموارد البشرية في المكتبات الجامعية:

- الإعلان عن الوظيفة: يتم الإعلان عن الوظيفة بواسطة وسائل الإعلام المختلفة مثل الصحف والإذاعة والتلفزيون، ويحتوي الإعلان عادة عن اسم الوظيفة وموصفاتها وشروطها ومزاياها.

<sup>1</sup> - بدر، أحمد زكي. معجم المصطلحات العلوم الإدارية. القاهرة: دار الكتاب المصري، 1984. ص. 359.

<sup>2</sup> - يوسف، جسيم الطائي... وآخرون. مرجع سبق ذكره. ص. 204-205.

<sup>3</sup> - ماهر، احمد. المرجع السابق. ص. 155-156.

- استقبال طالبي العمل: أي استقبال الأفراد طالبي العمل، وتزويدهم بمعلومات تفصيلية عن طبيعة العمل في المكتبة وظروفه وعن الوظيفة الشاغرة المعلن عنها.

- ملئ استمارة الطلب: وهو عبارة عن نموذج مصمم من قبل المكتبة الجامعية الطالبة تمكنها من الحصول على المعلومات أولية وضرورية عن جوانب شخصية المتقدم للعمل مثل: المؤهلات، الخبرات، العمل، الميول.<sup>1</sup> حيث تسمح هذه الوثيقة بكشف عن الدوافع وحوافز المتقدم ومدى إدراكه ونضجه وكذلك لمعرفة مدى ملائمة الفرد مع العمل.

- الاختبارات: يتم تطبيق مجموعة من الاختبارات على المرشحين بعد عملية تصحيح وفرز وضبط النتائج، يتم اختيار الأشخاص الراسين أو المرشحين الذين كانت نتائجهم غير كافية مع إبقاء المتفوقين، فهو إجراء منظم هدفه معاينة سلوك أو اتجاهات أو أداء شخص أو أكثر، وفي مجال ادارة شؤون الأفراد فإن الاختبارات أكثر من استخدام ذلك، بالإضافة إلى استخدامها كأسلوب موضوعي لاختيار الأفراد الملائمين من بين المتقدمين لإشغال الوظائف الشاغرة في المكتبة الجامعية فإنها تستخدم كذلك في اتخاذ القرارات الترقيية والنقل والتدريب.<sup>2</sup>

- المقابلة الشخصية: تستعين المكتبة بالمقابلة الشخصية لاستعمال المعلومات التي سبق ان حصلت عليها من استمارة الطلب والاختبارات، ويستطيع من يجري المقابلة قياس معرفة المتقدم لمجال اختصاصه بسؤاله أسئلة محددة ويتم الإجابة عليها.<sup>3</sup>

في شكل محادثة شفوية تتم عادة بين ممثل الادارة في المكتبة الجامعية من ناحية والمترشح للوظائف الشاغرة من ناحية اخرى وذلك لتحقيق ثلاثة أهداف:

- التحقق من ملائمة المترشح للوظيفة الشاغرة عن طريق مطابقة مؤهلاته لمتطلبات الوظيفة.
- الوقوف على استعداد المترشح ورغبته للعمل بعد إعطائه معلومات كافية عن المكتبة الجامعية.
- خلق جو من التفاهم بين المترشح للوظيفة والمنظمة بالشكل الذي يحثه على العمل بها إذا ما تم تعيينه.<sup>4</sup>

- التصفيات النهائية للمرشحين: الرجوع لبعض المصادر الأخرى للتحقق من المعلومات التي تم الحصول عليها من المترشح، وأصبحت هذه المرجعات احد الإجراءات الهامة للتوظيف في المكتبات

<sup>1</sup> - همشري، عمر أحمد. مرجع سابق.ص.294

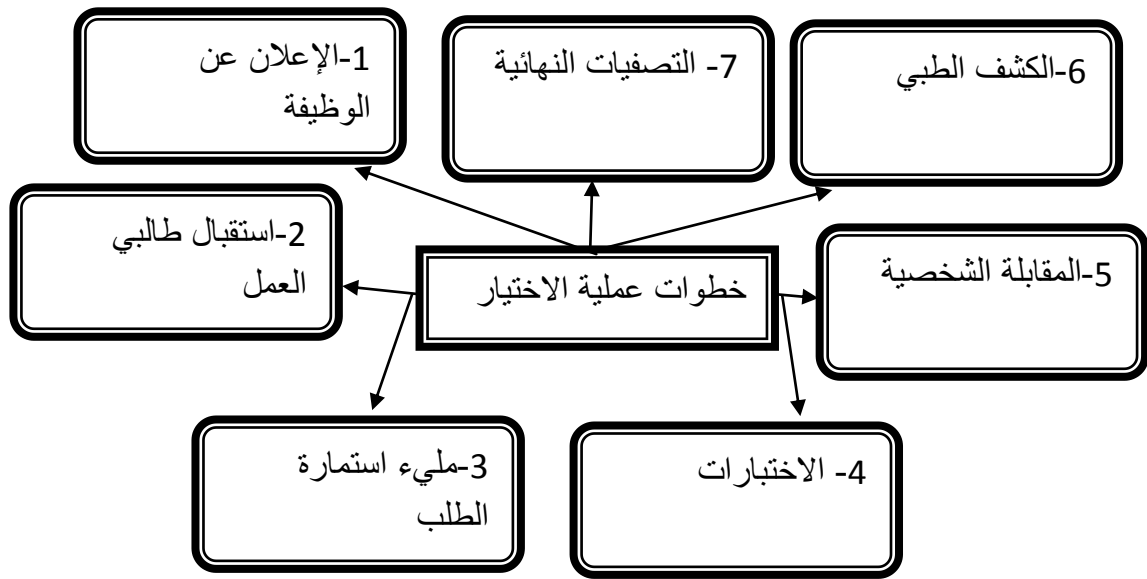
<sup>2</sup> - الفارسي، سليمان خليل... وآخرون. إدارة الموارد البشرية: الأفراد. دمشق: منشورات جامعية، 2000.ص.169

<sup>3</sup> - البنها وي، محمد أمين. المرجع السابق.ص.21

<sup>4</sup> - عبد الباقي، صلاح الدين محمد. المرجع السابق.ص.178

الجامعية وقد تتضمن: الاتصال بجهات العمل السابقة للحصول على معلومات بشأن مستوياته وأدائه وسلوكياته ومبررات تركه للعمل بها , كما قد تتضمن مراجعة بعض زملاء العمل أو المؤسسات التعليمية أو التكوينية وأي مصدر يفيد في الحكم على صحة المعلومات المتوفرة عن شاغل الوظيفة المرتقب.<sup>1</sup>

- **الكشف الطبي:** يمر الأفراد المرشحين للوظيفة بكشف طبي يهدف الى التأكد من خلوهم من الامراض المعدية والخطيرة التي قد تؤثر عليهم وعلى زملائهم وعلى أدائهم في العمل، بعد اختيار المرشحين للكشف الطبي، يتم إعداد توصية خاصة بتعيينهم.<sup>2</sup>



الشكل رقم 07: يمثل خطوات عملية الاختيار

#### 4. وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية:

تعد وظيفة التدريب من أهم الوظائف التي تسعى ادارة الموارد البشرية الي نجاحها في المكتبات الجامعية، حيث تقوم بتطوير أداء العاملين، ورفع مستواهم وكفاءتهم، كما تحظي هذه الوظيفة باهتمام كبير نظرا للتغيرات التي تتعرض لها أي مكتبة، وبذلك فان عملية التدريب يجب ان تشمل على العاملين القدامى والجدد.

<sup>1</sup> - مرسي، جمال الدين محمد. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.ص.273

<sup>2</sup> - عليان، ربحي مصطفى. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز ومصادر التعلم. عمان دار الصفاء للنشر والتوزيع. 2002.ص.167.

- تعريف التدريب يعرف على أنه عملية تعليم وتعلم تمكن الفرد من إتقان مهنته والتكيف لظروف عمله في أقصر وقت وبأقل جهد ممكن ولا يقتصر على النواحي الفنية للعمل سواء كان عمله يدويا أو عقليا أو إداريا، كما يشمل العمال والموظفين كما قد يتبادر في الذهن بل يشمل التكوين ملاحظي العمال والمشرفين والمفتشين.<sup>1</sup>
- وقد عرفه صلاح الدين عبد الباقي "على أنه نشاط مخطط يهدف الى تزويد الأفراد لمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عمله.
- كما يعرف على أنه من الركائز الأساسية التي تضعها مختلف أنظمة الإعلام نصب أعينها حتى تتمكن من أداء وظائفها المتمثلة في تقديم أحسن الخدمات المكتبية، وترى هذه الأنظمة في التكوين إكساب عمالها مهارات جد متطورة من اجل تحقيق أهدافها.

#### **1.4. أهمية تدريب الموارد البشرية في المكتبات الجامعية:**

- **بالنسبة للمكتبة الجامعية:**
  - مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات.
  - يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير الأساليب والأسس والمهارات القيادية الإدارية.
  - يساعد في تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.
- **بالنسبة للعاملين:**
  - تحسين فهمهم للمنظمة.
  - حل مشاكلهم في العمل.
  - الدفاعية في الأداء وتطوير فرصة النمو لدي العاملين.
- **بالنسبة للعلاقات الانسانية:**
  - تطوير أساليب التفاوض الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
  - تمتين العلاقات بين الأفراد.
  - تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المكتبة الجامعية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- شربة، أشرف محمد عبد الغاني. علم النفس الصناعي أسسه وتطبيقاته. الإسكندرية: جامعة الإسكندرية،

2000.ص.130

<sup>2</sup>-سهلية، محمد عباس. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر، 2003.ص.187-188

#### **2.4. أهداف تدريب الموارد البشرية في المكتبات الجامعية:**

- رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد سواء في النواحي الفنية أو السلوكية.
- تدريب الموارد البشرية الأزمة لأداء الوظائف المطلوبة بالمستوي المطلوب وفي التخصص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة.
- تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على اساس تجربتين قبل الانتقال الى مرحلة التطبيق الفعلي.
- إدخال الطرق الحديثة التي استفاد منها المكتبيين خلال التكوين المستمر في جانب التنظيم والتسيير وهذا ما يعود بالفائدة على المستفيدين من خدمات المكتبات الجامعية التوثيقية.<sup>1</sup>
- أهداف قصيرة الأجل لتغطية احتياجات تكوينية عاجلة وسريعة.
- أهداف طويلة الأجل لتغطية احتياجات تنمية وتطوير متأنية.<sup>2</sup>

#### **3.4. خطوات تدريب العاملين في المكتبات الجامعية:**

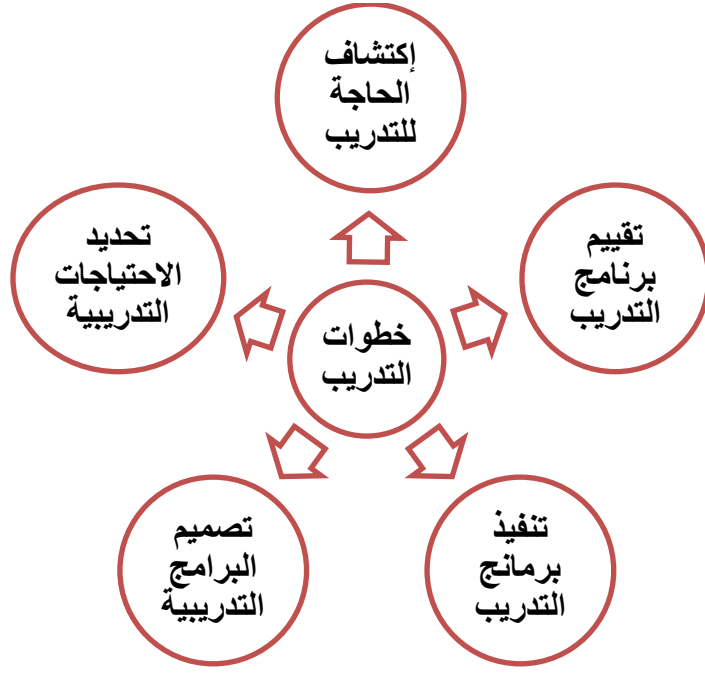
- 1.3.4. اكتشاف الحاجة للتدريب:** التدريب ليس غاية في حد ذاته ولكن وسيلة لرفع قدرات لذلك لا بد الأخذ بثلاثة جوانب مهمة في المشروع وهي تحليل النظم، تحليل الأعمال، تحليل الأفراد.
- 2.3.4. تحديد الاحتياجات التدريبية:** وهي تعبر عن انواع التغيرات التي تضاف على الفرد وهو مالا يتم إلا عن طريق التدريب.
- 3.3.4. تصميم البرامج التدريبية:** ويتم في هذه المرحلة تحديد موضوعات التدريب، وقت التدريب، ومكان التدريب، أساليب التدريب، أدوات التدريب.
- 4.3.4. تنفيذ البرامج التدريبية:** وهي تغطي الجوانب التنفيذية التي تهتم المخطط التدويني.
- تقيم برنامج التدريب يقضي هذا التقييم للبرنامج التأكد من ان يسير في الطريق الصحيح.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - سهيلة، محمد عباس. المرجع السابق. ص. 190

<sup>2</sup> - ماهر، أحمد. إدارة الموارد البشرية. المرجع السابق. ص. 335-337

<sup>3</sup> - السعيد، مبروك إبراهيم. إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية. الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر،

2014. ص. 127-128



الشكل رقم 08:يمثل خطوات التدريب.

## 5. وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية:

### 1.5. مفهوم تقييم الأداء:

- التقييم:

هو إصدار حكم قيمي، انطلاقاً من حدود لموضوعية لا يمكن فصله عن إجراءات أعمالنا اليومية، لأنه يشكل أحد محاورها الأساسية، وأحد أركانها، ويساعد في تحديد " مقدار النجاح أو الفشل في تحقيق هدف تم تحدهه مستبقاً وهو يشمل على صياغة الأهداف، ومعرفة المعيار المناسب الذي يتم استخدامه في قياس درجة النجاح في التفسير ثم التوصيات بأنشطة البرنامج اللاحقة.<sup>1</sup>

-الاداء:

ويعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه والأداء هو ما يبذله كل من يعمل بالمكتبة من منظمين ومديرين ومهندسين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - ماريون، أي هانز. إدارة الأداء دليل شامل للإشراف الفعال. الرياض: مطبعة معهد الإدارة العامة، 1988، ص63

<sup>2</sup> - وسيلة، حمداوي، إدارة الموارد البشرية. المرجع السابق. 13.

هناك من يرى أنه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث ليس تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فنقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.<sup>1</sup>

### 2.5. مفهوم تقييم الاداء:

هو عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المكتبة الجامعية أو خارجها.<sup>2</sup> وهناك من يعرفه بأنه " من السياسات الإدارية الهامة لأنها تلزم الرؤساء على متابعة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر وإصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء وواجباته والتحقق من سلوكه أثناء العمل وإدراك مدى التحسن الذي طرأ على أدائه<sup>3</sup> كقياس نقاط قوة الفرد وضعفه في الوظيفة، في فترة زمنية معينة ووفق معايير محددة... لان من المعلوم أن بعض العاملين أفضل من غيرهم في وظائف معينه كما أن البعض يقومون بالمبادرة ويقومون بإنجاز أعمالهم بقليل من الإشراف بينما يكون البعض الآخر ضعيفا وغير موثوق في قدراته في العمل، ويحتاج إلى درجة إشراف عالية ولصيقة للتأكد من إنجاز العمل.<sup>4</sup>

كما يمكن تعريف تقييم الأداء " بأنه تحليل سلوك العاملين وأدائهم وإصدار حكم يمد مستخدمي القرار في المكتبة الجامعية بالمعلومات اللازمة، عن أداء هؤلاء العاملين.<sup>5</sup> هو النشاط الخاص بتحديد مدى إدارة المرؤوسين لأعمالهم وتنمية وتطوير هذا الأداء في المستقبل.<sup>6</sup>

- وفي ضوء ما تقدم يمكن تحديد المرتكزات الأساسية لمفهوم عملية تقييم الأداء كالاتي:

هي عملية موجهة لتحسين وتطوير الموظفين المبنية على كشف نقاط القوة والضعف تشمل جميع العاملين في المكتبات الجامعية على اختلاف مستوياتهم الإدارية دون تميز مما يشعروهم بنزاهة نظام تقييم الأداء وعدالته ويدفعهم إلى دعمه أو عدم معارضته.

### 3.5. المسئول عن تقييم الاداء:

- تقييم المشرف فهو الذي يكون أكثر قربا من الفرد وهو أقدر على تحليل وتفسير أدائه.
- تقييم عدد من المشرفين: ويقصد بذلك تقليل عنصر التحيز.

<sup>1</sup> - راوية، حسن محمد. المرجع السابق. ص. 209

<sup>2</sup> - جحيم الطائي، يوسف... وآخرون. المرجع السابق

<sup>3</sup> - ربايعه علي محمد. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003. ص. 85

<sup>4</sup> - همشري، علي محمد. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. 2003. ص. 85

<sup>5</sup> - برنوطي، سعاد نايف. المرجع السابق. ص. 378

<sup>6</sup> - الخطيب، محمود أحمد. إدارة الموارد البشرية: إدارة البشري في عصر العولمة والاقتصاد الإلكتروني. الاسكندرية:

مكتبة عين الشمس. 2000. ص. 431



- تقييم خبراء ل خارجية ويكون عند عدم توفر الخبراء من داخل التنظيم وعند ما يراد بذلك الحياد التام.
- تقييم زملاء العمل ويتم ذلك عندما تتوفر الثقة من الأفراد أنفسهم وأن يكون الزملاء بنفس المستوى والدرجة الوظيفية.
- تقييم المرؤوسين أي أن يقيم المرؤوسين رؤسائهم لأنهم أكثر دقة في ملاحظة سلوكهم إلا أن هذه الطريقة تعتبر كتغذية عكسية أكثر منها عملية تقييم فعلي.
- تقييم ذاتي ويستخدم بغرض التطوير وليس التقييم بحد ذاته.<sup>1</sup>

#### 4.5. أهمية تقييم الأداء:

- ❖ إن لتقييم الأداء أهمية كبيرة سواء بالنسبة للموارد البشرية أو بالنسبة للمكتبات الجامعية.
- ❖ تعريف الموارد البشرية بنواحي القصور في أداءهم فيعطي لهم الفرصة لتحسينها في المستقبل.
- ❖ يساعد التقييم الموضوعي للموارد البشرية على إعداد سياسة جديدة للترقية.
- ❖ يساعد على ترشيد سياسة التوظيف والحكم على سلامتها.
- ❖ يساعد على تحسين العمل حيث يخلق جو ملئ بالراحة والطمأنينة بين الموظفين.
- ❖ يساعد على إعداد سياسة جديدة للرقابة واحترام نظام العمل وقواعده.<sup>2</sup>
- ❖ تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء الفرد والعاملين.
- ❖ تستطيع المكتبة الجامعية من خلال عملية التقييم الوقوف على نطاق القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والايجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المكتبة الجامعية
- ❖ يشكل فرص للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يهدفون عليه من ترقية وثائق السلم الوظيفي والحصول على مكافئات وتعويضات تفيد من رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين كما يفيد من خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من إهمال وعدم الحماس في العمل.
- يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستقلة للعاملين ويساهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين ويساهم في رسم خطة القوى العاملة للمنشأة وما تتطلب من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- علي محمد، رباعية. مرجع سبق ذكره، ص.30

<sup>2</sup>- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. المرجع السابق. ص.368-369

<sup>3</sup>- جسيم الطائي، يوسف... وآخرون. المرجع سبق ذكره. ص.227-228

### 5.5. أهداف عملية تقييم الأداء:

- **متابعة تنفيذ الأهداف:** وتعني بذلك دراسة تقييم مدى تحقيق الأهداف المرسومة وفحص مدى الالتزام بالقوانين والسياسات المقررة في جميع مجالات النشاط.
- **التأكد من كفاءة الأداء داخل الوحدة الاقتصادية:** هو التأكد من قيام الوحدة الاقتصادية بممارسة أنشطتها وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة فالرقابة على كفاءة الأداء تتطلب التحقق من تنفيذ الأهداف بالكم والكيف والزمن المقرر باستخدام الموارد الضرورية.
- **تقييم الكفاءة:** أي تقييم كفاءة وفعالية استخدام الأيدي العاملة والموارد المالية وتقييم كفاءة العاملين داخل النشاط وفحص ضوابط ومعايير والسيطرة على البيانات الواردة في السجلات المالية ومدى كفاءة ودقة هذه البيانات.
- **تقييم النتائج وتحديد مراكز المسؤولية:** ويقصد بذلك القيام بتقييم عام للنتائج الفعلية في ضوء الأهداف والمعايير المحددة وتحليل أسبابها.
- **تحديد مواطن الضعف والخلل في المنشآت:** يستطيع التقييم أن يمكن العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على التقاضي والتخلص من جوانب القصور والضعف.
- **التأكد من كفاءة الخطط الموضوعية ودقة الموازنات التخطيطية:** أداء المقترحات لتعديلها بهدف تجاوز الانحرافات المنسية عن التقديرات غير الصحيحة، وبالتالي فإن تقييم الأداء لا بد من أن يؤدي إلى النتائج الايجابية من حيث تحسين الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية.<sup>1</sup>

### 6.5. مراحل تقييم الأداء:

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات الصحيحة إن لزم الأمر، ويمكن توضيح هذه الخطوات أو الإجراءات في الفقرات التالية:

- **تحديد معايير الأداء:** معايير معينة للأداء ولكل عمل من الأعمال في المنظمة لا بد من الاعتماد على عملية تحليل العمل بالمعايير المحددة للأداء سيشير الى أي عامل أو متغير Factor يعد كمؤشر لفاعلية الأداء من قبل الأفراد العاملين لعمل محدد والمعايير الملائم والمناسب للأداء الفعال إذن يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه لذلك فإن المعلومات التي تحصل عليها في عملية تحليل العمل تساعدنا في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال. ومن الجدير ذكره في هذا المجال انه من الممكن الاعتماد على معايير متعددة للفاعلية في أداء كل عمل نظرا إلى أن معظم الأعمال في المنظمات معقدة وتتضمن أبعاد

<sup>1</sup> - جسيم الطائي، يوسف... وآخرون. المرجع نفسه. ص. 229

وجوانب عديد ولذلك فمن غير الممكن تحديد عدد من الخصائص التي يجب توفرها في المعايير المحدد لكي يكون نافعا في عملية تقييم الأداء. من هذه المواصفات أو الشروط التالي:

- **الثبات: Reliability** ويقصد بها إمكانية القياس أي إن ثبات المقياس يضم جانبي الاستقرار والتوافق فالاستقرار ينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة ينبغي عنها نفس النتائج أو نتائج متساوية. أما التوافق فينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة من قبل أفراد مختلفين أو بطرق مختلفة ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية من شخص إلى آخر ومن طريقة إلى أخرى.

- **التمييز Discrimination**: المعيار الجيد لا بد وأن يتميز بين الأداء وفقا لأدائهم حيث أن الهدف السياسي لتقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمة هو تمييز الجهود وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيع الأجور والرواتب وفي ترقية الأفراد وتحديد البرامج التدريبية والتطويرية.

- **القبول Acceptance** : لا بد وأن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الأفراد العاملين والمعيار المقبول الذي يشير على العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين.

- **نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين**: بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا ماذا يتوقع منهم ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين Two way communication. أي أن يتم نقل المعلومات من المدير الى مرؤوسيه ويتم مناقشتها معهم والتأكد من فهمها وبالتالي لا بد وأن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى مديرهم لغرض الاستفهام حول أي جوانب غير واضحة لديهم.

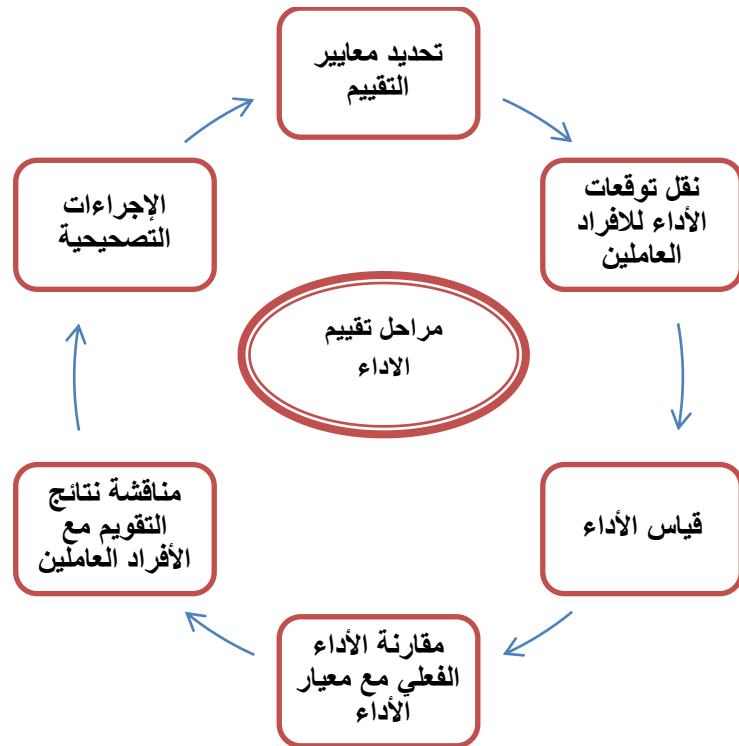
- **قياس الأداء**: وتكون هذه الخطوة بجمع معلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي للفرد هي ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية، التقارير المكتوبة.<sup>1</sup>

- **مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء أو الأداء المعياري**: هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري لأداء الفعلي ومن الأمور المهم في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم الوصول لنتيجة حقيقة وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل وقناعة الفرد العامل لنتيجة حيث إن نتائج التقييم التي يتسلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة المعنوية وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي ولذلك لا بد أن يتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تحقق من شدة تأثير التقييمات السلبية والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.

<sup>1</sup>- جسيم الطائي، يوسف..... وآخرون. المرجع السابق.ص.230

- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: لا يكفي أن يعرف الأفراد نتائج عملية تقييم أدائهم بل انه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية والسلبية بينهم وبين المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد وبصورة خاصة لجوانب السلبية في أدائه وأن المناقشة تحقق من حده النتائج التي تعكس الأداء السلبي حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الدراسات إلى ذلك يضع المدير في موقف معقد من قبل المرؤوسين يشعر هؤلاء بان أدائهم أكثر مما حدده لهم المدير أو المشرف المباشر.

- الإجراءات التصحيحية: إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين الأول مباشر وسريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت على ظهور الانحرافات في الأداء وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي ، أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات ولذلك يتم تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول على السبب الرئيسي وراء ذلك وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول كما وإنما تعود المنظمة بفوائد كثيرة على المدى البعيد.<sup>1</sup>



الشكل رقم 09: يمثل مراحل تقييم الاداء.

<sup>1</sup> - خضير، كاظم حمود. ياسين، كاسب الخرشة. المرجع السابق. ص. 161-162

## 6. وظيفة الرقابة

### 1.6. مفهومها:

هو "نظام لتحليل ومراجعة الاداء والتأكد من ان النتائج تحقق الأهداف المقررة مسبقا في الخطة كما يمكن المراقبة من مراجعة الوظائف للتأكد من عملها في التزام العاملين بشروط عملهم وبالاداء والسلوك الإيجابي السليم من اكتشاف الفروقات والقيام بالتعديلات اللازمة لتصلحها."<sup>1</sup>

كما عرفها محمد عبد السلام على "أنها تم التأكد من ان ما تم إنجازه من أنشطة وأهداف هو بالضبط ما كان يجب ان يتم، بما في ذلك تحديد للانحرافات ان وجدت وأسبابها وطرق علاجها."<sup>2</sup>

كما عرفت الرقابة على أنها "اتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية عندما ينحرف الأداء الفعلي عن الأداء المخطط."<sup>3</sup>

### 2.6. أهمية الرقابة:

- لها طبيعة استشارية تضع كل إمكانياتها أمام إدارة المكتبة في القضايا التي تتطلب الاستشارة.
- تساعد الإدارة في الكشف عما يكون من مشاكل تعترض تنفيذ عمل ما أو الأخطاء في مسار التنفيذ ومعرفة أسبابها ومعالجتها.
- عملية ديناميكية شاملة بمعنى أنها ذات علاقة بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية في المكتبة الجامعية وخاصة التخطيط واتخاذ القرارات
- التقليل من جوانب الانحرافات غير المرغوبة الحاصلة في العمليات التشغيلية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>-حمداوي، وسيلة إدارة الموارد البشرية. قالمة: ديوان المطبوعات الجامعية، 2004.ص.34

<sup>2</sup>-محمد، عبد السلام. الأسس العلمية الحديثة في تنظيم وإدارة الأعمال.ج.2، القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2008.ص.145

<sup>3</sup>- علي، شريف؛ عبد الغفار، الحنفي؛ محمد، فريد الصحن.التنظيم والإدارة. الإسكندرية: الدار الجامعية، 1989.ص.16-17

<sup>4</sup>-المرجع نفسه.ص.18

### 3.6. خطوات عملية الرقابة:

للرقابة ثلاث خطوات وهي كالتالي:

**1.3.6. تحديد المعايير او المقاييس الرقابية:** فهي تتيح للمكتبة معرفة مدي تحقيق أهدافها، وذلك باستثمار الطاقات المتاحة والتكيف مع محيطها من خلال معالجة المشكلات او الظواهر الإدارية التي تواجهها حين تحقيق أهدافها.

**2.3.6. قياس الأداء ومقارنته بالمعايير:** فيقاس بها استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية، حيث تحقق الكفاءة ويجب ان تكون الموارد المتاحة كافية لكي تتمكن المكتبة من تحقيق أهدافها.

**3.3.6. تصحيح الانحرافات عن المعايير والخطط:** تشمل معنويات الافراد واتجاهاتهم ودوافعهم ورغباتهم وسبل الاتصالات المعتمدة بينهم والصراع بين العمل وسبل معالجة المشكلات والظواهر الحاصلة في العمل، إضافة الي العلاقات غير الرسمية المختلفة والأسس المعتمدة في تعميقها وتطويرها بالشكل الذي يعزز الاستقرار المنظم والتوازن المتفاعل للمكتبة.<sup>1</sup>

### 7. التحفيز:

#### 1.7. مفهومه:

يعرف على "انه وصول العاملين في المكتبة إلى حالة الشغف والتلهف والسرور بأعمالهم، أي تحريك العاملين لأداء العمل ذاتيا."<sup>2</sup>

ويعرفه وصفي عقيلي "انه فرص ووسائل توفرها إدارة المكتبة أمام الافراد العاملين لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدوافع من اجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم."<sup>3</sup>

#### 2.7. أنواع الحوافز:

**1.2.7. الحوافز المادية والمعنوية:** فالحوافز المادية هي التي تأتي حاجات الفرد المادية وهي ملموسة تتخذ أشكالا متنوعة كالأجر والعلوات السنوية، والزيادة في الاجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، اما

<sup>1</sup>-خليل محمد، حسن الشماع. نظرية المنظمة. عمان: دار المسيرة، 2000.ص.315

<sup>2</sup>-سعيد، محمد؛ انو سلطان، سلطان. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، [د.ت]. ص.31

<sup>3</sup>-عقيلي، عمر وصفي. المرجع السابق.ص.284

الحوافز المعنوية فهي تلك الحوافز التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان الي جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية والتي تزيد من تماسك العاملين وشدهم نحو العمل.

**2.2.7. الحوافز السلبية والايجابية:** فالحوافز السلبية هي خوف العاملين من العقاب والتهديد وتتصف الحوافز السلبية بمعارضتها لكل تجديد وإبداع، وتقترن على أحسن تقدير بأقلما يمكن بمستوي العطاء والالتزام، اما الحوافز الإيجابية فهي تلك الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل.

**3.2.7. الحوافز الفردية والجماعية:** الحوافز الجماعية هي التي تقدم للجماعة ولها تأثير بالمقارنة مع الحوافز الفردية ولا تعني الحوافز الجماعية إعطاء نصيب موحد لكل فرد في المجموعة بل وفق ما يقدم كل فرد ضمن مجموعته.

**4.2.7. حوافز أولية أو أساسية وحوافز اجتماعية وذاتية:** وقد تقسم أولية الحوافز إلي أصناف تتفق والأنواع التي تتخذها الدوافع إذ منها الحوافز الأساسية أو الأولية والذاتية، وبعبارة اخري أنها الحوافز التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الافراد الأساسية والاجتماعية والذاتية.<sup>1</sup>

### 3.7. اهداف التحفيز:

- ❖ المساعدة على دفع العاملين للعمل على تخفيض الوقت وتسريع الأداء.
- ❖ تحسين الحالة المعنوية للعاملين، تأكيد التقدير للجهود هم وحثهم على المشاركة الإيجابية في تحقيق إنجازات مميزة لزيادة نواتج العمل.
- ❖ تحقيق الأهداف التي يخطط لها العامل او رئيسه.
- ❖ خفض نسبة التغيب في المكتبة وتأخيرها عن العمل.<sup>2</sup>

### 4.7. أسس تقديم الحوافز:

**1.4.7. الأداء:** يعتبر التميز في الأداء من أهم الأسس لمنح الحوافز ويمكن ان نلاحظ هذا التميز في كمية المنتج أو وقت العمل والتكاليف التي يتم توفيرها.

**2.1.7. المجهود:** تلجأ المكتبة لهذا الأسلوب عندما يصعب قياس ناتج العمل كما هو الحال في وظائف الخدمات لذلك تأخذ المكتبة في الحسبان المجهود.

<sup>1</sup>-وصفي، عمر عقيلي.المرجع السابق.ص.220  
<sup>2</sup>-السلمي،علي. المرجع السابق.ص.331

**3.1.7. الأقدمية:** ويقصد به طول فترة العمل التي قضها الفرد في العمل، وهي تشير إلي حد ما إلي الولاء والانتماء للمكتبة.

**4.1.7. المهارات:** في معظم الأحيان نجد معظم المكتبات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا أو دورات تدريبية.<sup>1</sup>

### 5.7. مكونات عملية التحفيز:

للتحفيز عدة مكونات تتمحور فيمايلي:

**1.5.7. الفرد:** يتفاوت أعضاء المكتبة من مدراء وغير مدراء في الذكاء والقابلية والاتجاهات والحاجات لذلك من غير المحتمل ان تكون ردود أفعالهم موحدة ومتشابهة اتجاه أي قدرة تحفيز.

**2.5.7. الوظيفة:** يؤثر تصميم الوظيفة في محتوى ومستوي التحفيز فبعض الافراد يندفعون لدرجة عالية بفضل ما يمتلكونه من مهارات، في حين يفضل الآخرون الوظائف الروتينية والمهام الهيكلية لذلك يترتب على المدراء التوفيق بين الفرد والمهمة التي تؤدي إلى أفضل أداء ممكن.

**3.5.7. موقف العمل:** أي البيئة التي يتم فيها العمل إذ هناك العديد من خصائص موقف العمل التي تبدو مهمة للظروف فالعلاقات مع بقية الأعضاء أو جماعة العمل تبعاً للظروف قد تشجع أو تعيق الأداء بسبب معايير الجماعة.<sup>2</sup>

### ثالثاً: مفهوم تكنولوجيا المعلومات

ان استخدام التكنولوجيا المعلومات انتشر بسرعة مذهلة وأثر في حياة البشر رغم نسبية وحدائة ومفهومها ولكي يكون مفهومها واضحا سنعرض من خلال هذا المطلب بعض المفاهيم والأساسيات المرتبطة به

### 3 تعريف التكنولوجيا المعلومات:

#### **1.3. التكنولوجيا:**

هناك عدة تعاريف لمفهوم التكنولوجيا نورد البعض منها فيما يلي:

<sup>1</sup> -ماهر، احمد. المرجع السابق.ص.77

<sup>2</sup> -خليل محمد، الشماع. المرجع السابق.ص.233



يعرفها قاموس Larousse بالتعريفات التالية<sup>1</sup>:

- نظرية عامة للتقنيات
  - مجموعة من التطبيقات مبنية على مبادئ علمية في المجال التقني
- ومن جهة أخرى التكنولوجيا هي الأدوات والوسائل التي تستخدم لأغراض علمية تطبيقية والتي يستعين بها الإنسان في عمله لإكمال قواه وقدراته<sup>2</sup>.
- كما أن للتكنولوجيا عدة معاني أيضا هي:

- التكنولوجيا كعمليات: وفي هذه الحالة تعني التطبيق المنظم للمعرفة العلمية.
- التكنولوجيا كنواتج وفي هذه الحالة تعني الأدوات والأجهزة والمواد الناتجة عن تطبيق المعرفة العلمية.
- التكنولوجيا كعملية ونواتج معا وفي هذه الحالة تشير إلى العمليات ونواتجها معا مثل تقنيات الحاسوب التعليمي وما يقدمه من برامج علمية منظمة وهادفة<sup>3</sup>.

**2.3. المعلومات:** مجموعة من البيانات تحتوي على معنى فهي بيانات جرت معالجتها فأخذت شكلا مفهوما<sup>4</sup>.

### **3.3. تكنولوجيا المعلومات:**

تعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حسب عامر قنديلجي بمايلي: هي الدراسة المتعلقة بمختلف أنواع التقنيات التي تخص جوانب تخزين، معالجة وتبادل المعلومات<sup>5</sup>.

ويعرفها كذلك بأنها" مختلف أنواع الاكتشافات والمستجدات والاختراعات التي تعاملت وتتعامل مع شتي أنواع المعلومات، من حيث جمعها وتحليلها وتنظيمها (توثيقها) و تخزينها واسترجاعها في الوقت المناسب

<sup>1</sup>-Larousse Dictionnaire Larousse.25eme ed. Paris/Larousse, 2006.p1039

<sup>2</sup>- مناضل عباس، حسين الجوارى. تكنولوجيا المعلومات وانعكاساته في البيئة الرقمية في دول عربية مختارة. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 25، 2009.ص.4

<sup>3</sup>- موسوعة المبتكر. قسم تكنولوجيا وعلوم معاني التكنولوجيا تاريخ الاطلاع: 2018/02/10، على الساعة 21:00 ليلا، على الخط: [www.innopedia.com](http://www.innopedia.com)

<sup>4</sup>- الشريجي، نجيب. تكنولوجيا المعلومات والمكتبة: المكتبات ومراكز المعلومات في الأردن: الواقع والتحديات. عمان: مؤسسة عبد الحميد شومان، 2000.ص.62

<sup>5</sup>- قند أيجي، عامر إبراهيم. البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات الالكترونية والتقليدية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2000.ص.271

والطريقة المناسبة والمتاحة وقد تأثرت تكنولوجيا المعلومات كثيرا بظهور الحواسيب والاتصالات الحديثة<sup>1</sup>.

ويعرفها حشمت قاسم علي أنها " كل ما استخدمه أو ما يمكن أن يستخدمه الإنسان في معالجة المعلومات من أدوات وأجهزة ومعدات، تشمل المعالجة، التسجيل، الاستنساخ، البث، التنظيم، الاختزان والاسترجاع<sup>2</sup>.

يعرفها شوقي سالم بأنها " كافة أنواع الأجهزة والبرامج المستخدمة في تجهيز وتخزين واسترجاع المعلومات مثل وسائل الاتصال، أجهزة الحاسب.....الخ"<sup>3</sup>

يعرفها سالم محمد السالم "تطبيقات المعرفة العلمية والتقنية في معالجة المعلومات من حيث الإنتاج والصيانة والتخزين والاسترجاع بطرق آلية"<sup>4</sup>

تعرف الموسوعة العربية لمصطلحات علم المكتبات والمعلومات والحواسيب مجموعة من الأدوات تساعدك على العمل من المعلومات، وإجراء مهام تتعلق بتجهيزات المعلومات ومعالجتها، وتتضمن تلك المجموعة سبعة عناصر رئيسية تشكل البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات<sup>5</sup>

- أدوات وأجهزة المداخلات والمخرجات
- البرمجيات
- أدوات وأجهزة الاتصالات

يعرفها السالمي علي أنها " من المصطلحات التي تستخدم بشكل واسع لما لها من قدرات كبيرة في استعمالها في التخزين والاسترجاع"<sup>6</sup> وتكنولوجيا المعلومات تشير إلى الوسائل المستعملة لإنتاج، معالجة، تخزين، استرجاع، وإرسال المعلومة، سواء كانت في شكل كلامي (صوتي) أو كتابي أو صورة"<sup>7</sup>

<sup>1</sup> - قنديلجي، عامر إبراهيم؛ السامرائي، إيمان فاضل. تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها. عمان: مؤسسة الوراق، 2002.ص38

<sup>2</sup> - قاسم، حشمت. مدخل لدراسة المكتبات وعلم المعلومات. القاهرة: مكتبة غريب، 1990.ص.159

<sup>3</sup> - سالم، شوقي. صناعة المعلومات: دراسة لمظاهر تكنولوجيا المعلومات المتطورة وأثارها على المنطقة العربية. الكويت: شركة المكتبات الكويتية، 1990.ص.8

<sup>4</sup> - سالم، محمد السالم. التقنية المعاصرة ووسائل نقلها إلى الدول النامية مع التركيز على تقنية المعلومات. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 1992.ص.20

<sup>5</sup> - حسب الله، سيد احمد محمد الشامي. الموسوعة العربية لمصطلحات علوم المكتبات والمعلومات والحواسيب: انجليزي-عربي. القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 2001.ص.559

<sup>6</sup> - السالمي علاء عبد الرزاق. تكنولوجيا المعلومات. عمان: دار المناهج، 2009.ص.431

<sup>7</sup> - Michel Paquin : Management of information technology، Agency editions، Canada، Canada، 1990.p.17

- "تكنولوجيا المعلومات هي استعمال التكنولوجيا الحديثة للقيام بالنقاط ومعالجة وتخزين واسترجاع، وإيصال المعلومات سواء في شكل معطيات رقميه، نص، صوت أو صورة"<sup>1</sup>

تكنولوجيا المعلومات "تعد نتاجا مناسباً للتلاحم والتكامل بين كل من تكنولوجيا الحاسبات الآلية وتكنولوجيا الاتصال"<sup>2</sup>

### **4.3. تطور تكنولوجيا المعلومات:**

مرت تكنولوجيا المعلومات التي تعاملت مع مختلف أنواع المعلومات ومصادرها، تخزينها ومعالجة واسترجاعها بعدة تطورات، ساهمت من خلالها في تسهيل وصول الباحثين لما يحتاجون إليه من معلومات بسرعة ودقة وشموليه ويمكن تلخيص هذه التطورات التي شهدتها مفهوم تكنولوجيا المعلومات في المكتبات بما يلي:

**1.4.3. مرحلة استخدام الحاسوب:** ويكون هذا الاستخدام بشكل منفرد وذلك من اجل بناء قواعد بيانات داخلية أو محلية في المكتبات ومراكز المعلومات، كل منها على انفراد، كقواعد بيانات الفهارس والتزويد والإعارة.... الخ

**2.4.3. مرحلة استخدام الحاسوب في بنوك ومرصد المعلومات الحوسبة مع اعتماد جهاز أو أداة تعديل والتحويل للإشارات الرقمية الخارجة من الحاسوب إلى إشارات قياسية يمكن نقلها عبر وسائل الاتصال المتاحة، يدعي هذا الجهاز بالمودم. إضافة إلى تقنيات اتصال أخرى كالميكروويف الأرضي أو الفضائي يعبر الأقمار الصناعية وذلك لغرض البحث بالاتصال المباشر.**

**3.4.3. مرحلة استخدام الحاسوب مع الأقراص المكنزة المضغوطة وظهور البحث في قواعد البيانات الأقراص المضغوطة<sup>3</sup>.**

**4.4.3. مرحلة استخدام الحاسوب ومساعدة المودم إضافة إلى تقنيات اتصال مناسبة، وذلك لارتباط الانترنت بشبكة الاتصالات الدولية وهي قمة التطورات المذكورة سابقاً، ويرى الهادي محمد أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في المكتبات ارتبط بتطور الحاسبات الآلية خصوصاً، فقد بدأت بعض المكتبات ومراكز المعلومات الكبيرة بتجريب نظم الحاسبات منذ الستينات من القرن العشرين واستخدمت في البداية في إنشاء قواعد البيانات الببليوغرافي (فهارس المكتبات) التي بفضلها تطورت الفهرسة المقروءة ألياً. كما أدت إلى إقامة مشاريع للفهرسة التعاونية المشتركة.**

<sup>1</sup> - Roger Carter: Information technology, Made simple books, London, 1991.p.08

<sup>2</sup> - محمد، محمد الهادي. نحو توظيف تكنولوجيا المعلومات لتطوير التعليم في مصر، (أبحاث المؤتمر العالمي الثاني لنظم

المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات)، المكتبة الأكاديمية، القاهرة: مصر، 13-15 ديسمبر 1994، ص.153

<sup>3</sup> - قنديلجي، عامر إبراهيم. البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات الالكترونية والتقليدية. المرجع السابق، ص.271

وخلال السبعينات من القرن العشرين أصبح متوفر إلى حد كبير الاتصال بقواعد البيانات (الاتصال المباشر).

وفي الثمانينات تم تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات في المكتبات على مستويات مختلفة وهذا بظهور الأنظمة الآلية لتسيير المكتبات التي قدمت حولا للإجراءات الروتينية المرتبطة بوظائف فهرسة والإعارة والتزويد إضافة إلى ظهور أوعية تخزين جديدة تم استغلالها في تخزين المعلومات ونشرها، خصوصا قواعد البيانات<sup>1</sup>.

### **5.3. مكونات تكنولوجيا المعلومات:**

**1.5.3. المكونات المادية:** وهي تتمثل في الوسائل والأجهزة الملموسة، ويعتبر الحاسوب مركزية أساسية في المكونات المادية للبنية التحتية، وهو من أهم المستجدات التقنية التي أثرت في جميع مجالات الحياة.

**2.5.3. مهارات الموارد البشرية:** تعد الموارد البشرية إحدى متطلبات تطبيق التكنولوجيا كون المورد البشري المدرب والمؤهل هو المسئول عن ادارة وتشغيل المكونات الأخرى.

**3.5.3. البرمجيات:** هي عبارة عن مجموعة من الأوامر والتعليمات المعدة المنجزة من طرف الموارد البشرية.

**4.5.3. شبكات الاتصال:** وتتمثل في مجموعة من الكابلات والأسلاك وخطوط الهاتف وشبكات الانترنت الاكسترنانت، مع علم ان الشبكات أهمية بالغة في تعزيز دور تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة وبالأخص شبكة الانترنت في مجال ادارة الموارد البشرية.

**5.5.3. قاعدة البيانات:** وتتمثل في البيانات المترابطة المخزنة في أجهزة خزن البيانات من سجلات المؤسسة وبيانات الكلفة أو معلومات تخص طلب الزبون وقد تكون في شكل الكتروني أو ورقي.<sup>2</sup>

### **6.3. دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات البشرية:**

لقد أصبحت تحظى التنمية البشرية وتطوير الأداء البشري بأهمية بالغة وكبيرة في وقتنا الحالي خاصة مع المنافسة التي يعرفها قطاع الأعمال لذا فإن السبيل الوحيد لأي تنظيم للبقاء هو العمل على تطوير كفاءته البشرية المتاحة والكامنة داخله.

وفي هذا المجال ساهمت تكنولوجيا المعلومات مساهمة فعالة، حتى أصبح يدرج ضمن المؤشرات الفعالة في عملية التنمية البشرية هي درجة إتاحة والتحكم في هذه التكنولوجيا.

<sup>1</sup> - محمد، محمد الهادي. توجهات توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة في مرافق المعلومات والمكتبات، المكتبة الأكاديمية، القاهرة: مصر، 2004، ص.26

<sup>2</sup> -باسي، الهام. دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين ادارة الموارد البشرية في مصلحة الفارابي. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، 2013، ع.7، ص.265-266

وان العملية التدريجية تعد السبيل الأمثل لرفع وتنمية قدرات الأفراد، ولقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات هنا مساهمة عظيمة وهذا من خلال ثلاثة مراحل هي:

- مرحلة التخطيط والإعداد التدريبية.

- مرحلة تنفيذ العملية التنفيذية.

- مرحلة القياس أو تقييم كفاءة العملية التدريبية.

مرحلة التخطيط والإعداد التدريبية:

لقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات في تفعيل وترشيد عملية التخطيط للعملية التدريبية من خلال توفير المعلومات حديثة للمشرفين على هذه العملية وذلك فيما يخص قياس الاحتياجات، التخطيط للاحتياجات، وتحديد أسلوب ومتطلبات التنفيذ.

مرحلة تنفيذ العملية التدريبية:

ساعدت تكنولوجيا المعلومات بطريقة فعالة في تنفيذ البرامج التدريبية، حيث أتاحت طرق تختلف تماما عن الطرق التقليدية، حيث وجدت هذه الأخيرة أنماطا جديدة وسهلة في ممارسة العملية التدريبية في كافة مراحلها وذلك من خلال التدريب عن بعد، التدريب بالمنزل والتدريب المستمر، وتدريب أثناء العمل والترتيب وفق المستوى.

مرحلة التقييم:

لقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات في إثراء وتسريع العملية التدريبية حيث يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية التقييم المستمر من خلال التفاعل بين المستخدم والبرنامج التدريبي بصورة كاملة.
- تتيح برامج التدريب الذكية إمكانية تتبع المتدرب في جميع مراحل التدريب من خلال تجميع البيانات أثناء العملية التدريبية.
- تتيح إمكانية شبكات العمل الداخلية الانترنت واستخدام أساليب إمكانية قياس تدفق العمل قبل العملية التدريبية.<sup>1</sup>

وعليه يمكن القول بان تكنولوجيا المعلومات غيرت في عملية تنمية الموارد البشرية في النواحي التالية:

<sup>1</sup>-أمال، حلامي. إدارة الموارد البشرية في المكتبة الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية بجامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة. مذكرة ماستر: علم المكتبات والتوثيق: عين الدفلى: جامعة خميس مليانة، 2015.ص.79

- إيجاد أنماط جديدة لمتطلبات العملية التدريبية.

وجدت تكنولوجيا المعلومات أساليب جديدة للقيام بالعملية التدريبية متعلقة بالواقع افتراضي.<sup>1</sup>

### **7.3. أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المكتبة الجامعية:**

تقاس جودة المكتبات بحجم المعلومات وطريقة إتاحتها التي توفرها وفي عصر تكنولوجيا المعلومات يعتمد نظام المكتبات على الشبكات وخدمات الاتصال المباشر التيلانتيج للمستفيد مداخل المعلومات فحسب بل تتعداه إلى مداخل المكتبات المحلية والعالمية لإفادة من المعلومات التي تحتويه.

وتسيير المكتبات في خطتها المستقبلية نحو تكنولوجيا المعلومات التي تزود المكتبين بأساليب التخطيط والتقييم الآلية.<sup>2</sup>

ولقد أثر تكنولوجيا المعلومات على النظام الإداري في المكتبات على العنصر البشري فمن خلال إدخال تكنولوجيا المعلومات واستخدام الانترنت تحولت مهنة المكتبي تدريجيا من معالجة الكتب الى معالجة المعلومات، وتقديمها الى من يحتاجها بهذا تغيرت وظيفة المكتبي الى استشاري أو خبير المعلومات، كما يري بعض الخبراء المكتبة الالكترونية ستزيد الطلب على اختصاص المعلومات للقيام بالمهام الآتية:

✓ تدريب المستفيدين على استخدام المصادر والنظم الالكترونية.

✓ تحليل المعلومات وتقديمها للمستفيدين.

✓ البحث في مصادر المعلومات غير معروفة للمستفيد وتقديم النتائج.<sup>3</sup>

اما العاملين الذين يتطلب عملهم التعامل المباشر مع تكنولوجيا فهم أكثر الفئات تأثر بالبيئة التكنولوجية المحيطة بهم ويمكن تلخيص هذه التأثيرات فيمايلي:

- نقص أهمية العنصر الإنسانية في الإنتاج لإحلال الأجهزة مكانه تدريجيا.

- خفض عدد العاملين مما يؤدي إلى زيادة البطالة.

- اختلال الأنظمة والمعايير الأخلاقية التقليدية السائدة لدي العاملين، وظهور أنظمة ومعايير جديدة تتوافق مع متطلبات تكنولوجيا الحواسيب.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>-أمال، حلامي. المرجع نفسه ص.79

<sup>2</sup>-إبراهيم، السعيد مبروك. المكتبة الجامعية وتحديات مجتمع المعلومات. الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر. 2009، ص.156

<sup>3</sup>- الملكي، مجبل لازم مسلم. اتجاهات حديثة في علوم المكتبات والمعلومات. عمان: مؤسسة الوراق، 2002. ص.27-

**خلاصة الفصل:**

من خلال هذا الفصل نجد أن إدارة الموارد البشرية في المكتبة الجامعية أمر بغاية الأهمية، باعتباره عنصر فعال وقادر على الابتكار والإبداع فبمختلف وظائفها وأصنافها هي أساس قيام المكتبة الجامعية واستمرارها وتحقيق أهدافها وذلك من خلال القيام بوظائفها المهمة المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، القيام باستقطاب واختيار المورد البشري المؤهل، وإعداد برامج تدريبية لها لموردها البشري من أجل إكتساب خبرة وكفاءة وتحسين أدائهم لكل فترة معينة.

ومن أجل تطوير المكتبة الجامعية على أحسن وجه لا بد من إدخال التطورات الحديثة كتكنولوجيا المعلومات ومعرفة دور هذه التكنولوجيا في تنمية المورد البشري وأثار استخدامها.

إدارة الموارد البشرية  
في المكتبة المركزية  
للمركز الجامعي الحاج موسى  
أق خاموك



**تمهيد:**

بعد أن تطرقنا في الفصول السابقة إلى كل ماله علاقة بإدارة الموارد البشرية والمكتبة الجامعية سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى مبحثين: المبحث الأول سيكون لنا البداية فيه إلى التعريف بالمكتبة الجامعية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك بولاية تمنراست، يليها المبحث الثاني الذي سيتضمن واقع إدارة الموارد البشرية في المكتبة الجامعية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك لولاية تمنراست من خلال تحليل الاستبيان والمقابلة والوصول إلى النتائج وتقديم الاقتراحات.

## أولاً: التعريف بميدان الدراسة الميدانية:

### 1. تعريف ولاية تمنراست :

تقع ولاية تمنراست في أقصى الجنوب الشرقي من الوطن، وتقدر مساحتها ب 25،257906 كلم<sup>2</sup> وهذا يعني تغطية ما نسبته 23 % من التراب الوطني. وقد رقيت تمنراست إلى ولاية في التقسيم الإداري لسنة 1974، تضم حالياً 07 دوائر و 10 بلديات، كما أنها تقع بين خط طول  $0^{\circ}15'$  و  $0^{\circ}10'$  خط الطول شرقاً وبين  $0^{\circ}18'$  و  $0^{\circ}29'$  خط العرض شمالاً.

مع كون تمنراست تغطي مساحة كبيرة في أقصى الجنوب الجزائري، تحدها من الشمال ولاية غرداية ومن الشمال الشرقي ولاية ورقلة، ومن الشرق ولاية اليزي، من الغرب ولاية أدررا ومن الجنوب الشرقي جمهورية النيجر، ومن الجنوب الغربي جمهورية مالي.<sup>1</sup>

### 2. نشأة المركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك لولاية تمنراست :

#### • لمحة عن شخصية الحاج موسى أق خاموك:

ولد الأموكال الحاج موسى أق خاموك سنة 1928 بأبلسة ولاية تمنراست، والذي تقلد منصب الأموكال بعد وفات شقيقه باي أق خاموك سنة 1975، إنخرط في صفوف الثورة مجسداً في جميع المساعدات والتبرعات من المواطنين وإيصالها إلى قادة الجبهة الجنوبية كما عمل بالإستعلامات وإدخال السلاح من المناطق الحدودية لتزويد المجاهدين بها.

بعد الاستقلال تقلد عدة مناصب سامية على غرار المجلس الشعبي الانتقالي والمجلس الشعبي البلدي المنتخب، وعضو المجلس الشعبي الوطني، ومجلس الأمة إلى أن وفته المنية بتاريخ 2015/12/28 بعد ابتعاده لسنوات عن الساحة السياسية وذلك لأسباب صحية.

أنشئت ملحقة لجامعة الجزائر بولاية تمنراست بمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 8 مارس 2005، وكانت ملحقة ببيداغوجية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بالتخصصات الآتية وهذا بمقتضى القرار الوزاري رقم: 120 المؤرخ في: 20 سبتمبر 2004:

- ليسانس في العلوم القانونية والإدارية.
- ليسانس في اللغة العربية وآدابها.
- الجذع المشترك لعلم الاجتماع.
- الجذع المشترك لعلم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا.

<sup>1</sup>- المصدر الأمانة العامة لولاية تمنراست.

تم إنشاء المركز الجامعي لتمنراست بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 05-301 المؤرخ في 16 أوت 2005م وكانت الانطلاقة بمعهدين هما:

- معهد الحقوق: تخصص حقوق.

معهد العلوم الإنسانية بتخصص: علم النفس العيادي وعلم الاجتماع التنظيم والعمل بموجب القرار الوزاري رقم: 221 المؤرخ في: 29 سبتمبر 2008.

بتاريخ 23 جانفي 2012 أنشئت الأقسام المشكلة لمعهد الحقوق ومعهد العلوم الإنسانية وهي:

- قسم الحقوق.

- قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بموجب القرار التنفيذي رقم: 09 المؤرخ

في: 23-01-2012.

- قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية.

- قسم الآداب واللغات. بموجب القرار الوزاري رقم: 10 المؤرخ في 23-01-2012

تم تعزيز المركز الجامعي بثلاث معاهد جديدة وأربعة عشر قسما وهذا بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 12-402 المؤرخ في: 17 محرم 1434هـ الموافق ل: 01 ديسمبر 2012م الذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم: 05-301 المؤرخ في 11 رجب 1426هـ الموافق ل: 16 أوت 2005، وهي: معهد العلوم والتكنولوجيا، معهد الآداب واللغات، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

## 1.2. تقديم المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى اق خاموك:



الشكل رقم 10: يمثل صورة المكتبة المركزية

تعتبر المكتبة المركزية من أهم المصالح المتواجدة على مستوى المركز الجامعي بتمنراست إذ تعتبر الجناح العلمي الذي يسعى إليه الباحث سواء الأستاذ أو الطالب لإعداد بحوثه وأعماله العلمية، وانطلاقاً من هنا كانت لها عناية خاصة من طرف السيد: الأستاذ الدكتور دادة موسى بلخير المدير السابق للمركز الجامعي الذي عمل جاهداً على الارتقاء بها إلى مصاف المكتبات الجامعية الكبرى، فكان أن أولى اهتماماً بالغاً بها من خلال توفير الإمكانيات البشرية المتخصصة والسعي لتكوينهم وتأطيرهم تأطير علمياً، وكذا جميع الإمكانيات المادية التي من شأنها النهوض بالمكتبة المركزية.

كما قام السيد مدير المركز الجامعي بفتح قنوات اتصال مع مختلف الجامعات الوطنية خاصة فيما يتعلق بكيفية تنظيم الرصيد الوثائقي واعتماد النظم المتبعة في التصنيف والعمليات الوثائقية، ولعل أبرز تلك الانجازات هي إدخال النظم الآلية لتسيير الرصيد وتسهيل تداوله كما أشرف على تجهيز المكتبة بالنظام المقنن لتسيير المكتبات (SYNGEB).

وتتربع المكتبة المركزية على 1977.04م<sup>2</sup>، وتتكون من بهو للمطالعة والبحث طاقة إستيعابه 500 مقعد لتسهيل الدور المنوط بها والمتمثل أساساً في تلبية حاجيات القراء والباحثين كل حسب غايته (إنجاز البحوث، تنمية المعارف، المطالعة...)، ولها نظام داخلي ييسر جميع الأشخاص المسجلين بها من طلبة وأساتذة وباحثين والمرخص لهم من طرف السيد مدير المركز الجامعي.

وتبعا للقرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 20 صفر 1427هـ. الموافق 20 مارس 2006، والذي يحدد التنظيم الإداري للمركز الجامعي وطبيعة مصالحه المشتركة وبما في ذلك مكتبة المركز الجامعي وهذه الأخيرة تسير من طرف مدير تساعده ثلاث مصالح هي: مصلحة الاقتناء والمعالجة، مصلحة البحوث والمعالجة الببليوغرافية، مصلحة التوجيه.

## 2.2. بطاقة فنية للمكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك:

الاسم الكامل	المكتبة المركزية لجامعة الحاج موسى أق خاموك
تاريخ التدشين	2005/03/08
الموقع	تقع المكتبة المركزية في وسط المركز الجامعي
مساحة المكتبة	1977.04 م <sup>2</sup>
نوع المكتبة	مكتبة جامعية
قدرة الاستيعاب	500 مقعد
تصنيف الوثائق	تصنيف ديوي العشري
عدد الموظفين	29 موظف

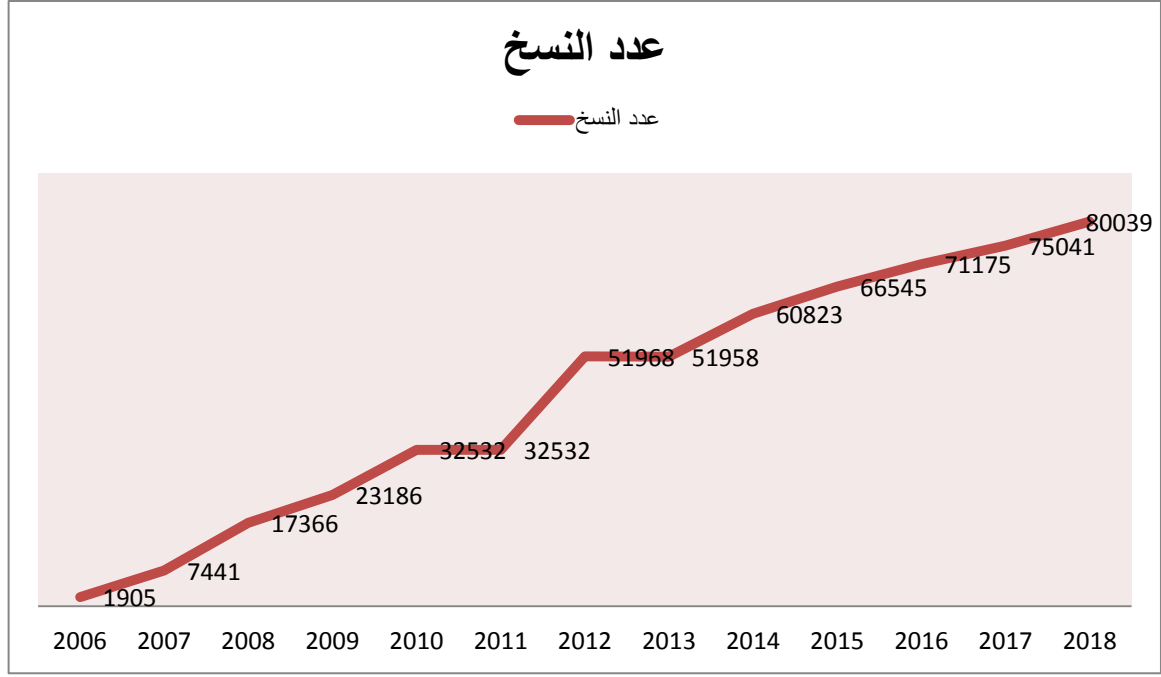
الجدول 02: يمثل بطاقة فنية للمكتبة المركزية للمركز الجامعي  
الحاج موسى أق خاموك لولاية تمنراست

## 3.2. رصيد المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك:

إن الكتب المتواجدة على مستوى المكتبة، هي كتب قيمة ومهمة وبتزايد عددها سنويا وهذا يتضح في الجدول التالي:

السنة	عدد النسخ
2006	1905
2007	7441
2008	17366
2009	23186
2010	32532
2011	32532
2013	51968
2014	60823
2015	66545
2016	71175
2017	75041
2018	80039

الجدول رقم 03: يمثل مدى ارتفاع عدد الكتب من 2006 إلى غاية 2018



الشكل 11: يمثل مدى ارتفاع عدد الكتب من 2006 إلى 2018

كما يوجد بالمكتبة عدد من رسائل الدكتوراه والماجستير وكذا مذكرات الليسانس والماستر مهداة من مكتبات جامعية جزائرية إضافة إلى مذكرات خريجي المركز، يقدر عددها 1971 موزعة على جل التخصصات المتواجدة بالمركز الجامعي بتمنراست، ومحددة بمدة إعارة لا تتجاوز 05 أيام، وهي موزعة كما يلي:

التخصص	الشهادة	عدد العناوين
الأدب العربي	ليسانس	207
	ماستر	53
	ماجستير	112
	دكتوراه	31
الاقتصاد	ليسانس	175
	ماستر	109
	ماجستير	87
	دكتوراه	16
القانون	ليسانس	79
	ماستر	50

103	ماجستير	
31	دكتوراه	علم النفس
401	ليسانس	
41	ماستر	
103	ماجستير	
08	دكتوراه	
32	ليسانس	علوم الأرض
32	ماستر	
66	ماجستير	
03	دكتوراه	
00	ليسانس	علوم المادة
14	ماستر	
00	ماجستير	
00	دكتوراه	الفرنسية
20	ليسانس	
00	ماستر	
00	ماجستير	
00	دكتوراه	

الجدول رقم 04: يمثل عدد المذكرات بمختلف التخصصات في المستويات الأربعة





الشكل رقم 12: يمثل صور من داخل المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك

#### 4.2. مصالح المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك بولاية تمنراست:<sup>1</sup>

● **مصلحة الاقتناء:** تكلف مصلحة الاقتناء ب:

- تحضير طلبات الكتب وضبطها.
- إعداد دفتر الشروط السنوي.
- تنمية المجموعات المكتبية.
- إعداد دفاتر الجرد.
- القيام بعمليات التبادل والهدايا بين المكتبات.

● **مصلحة المعالجة:** تكلف ب:

- عمليات الفهرسة بكل أنواعها.
- إعداد البليوجرافيا والفهارس.
- الحرص على تطبيق معايير وأدوات الفهرسة.

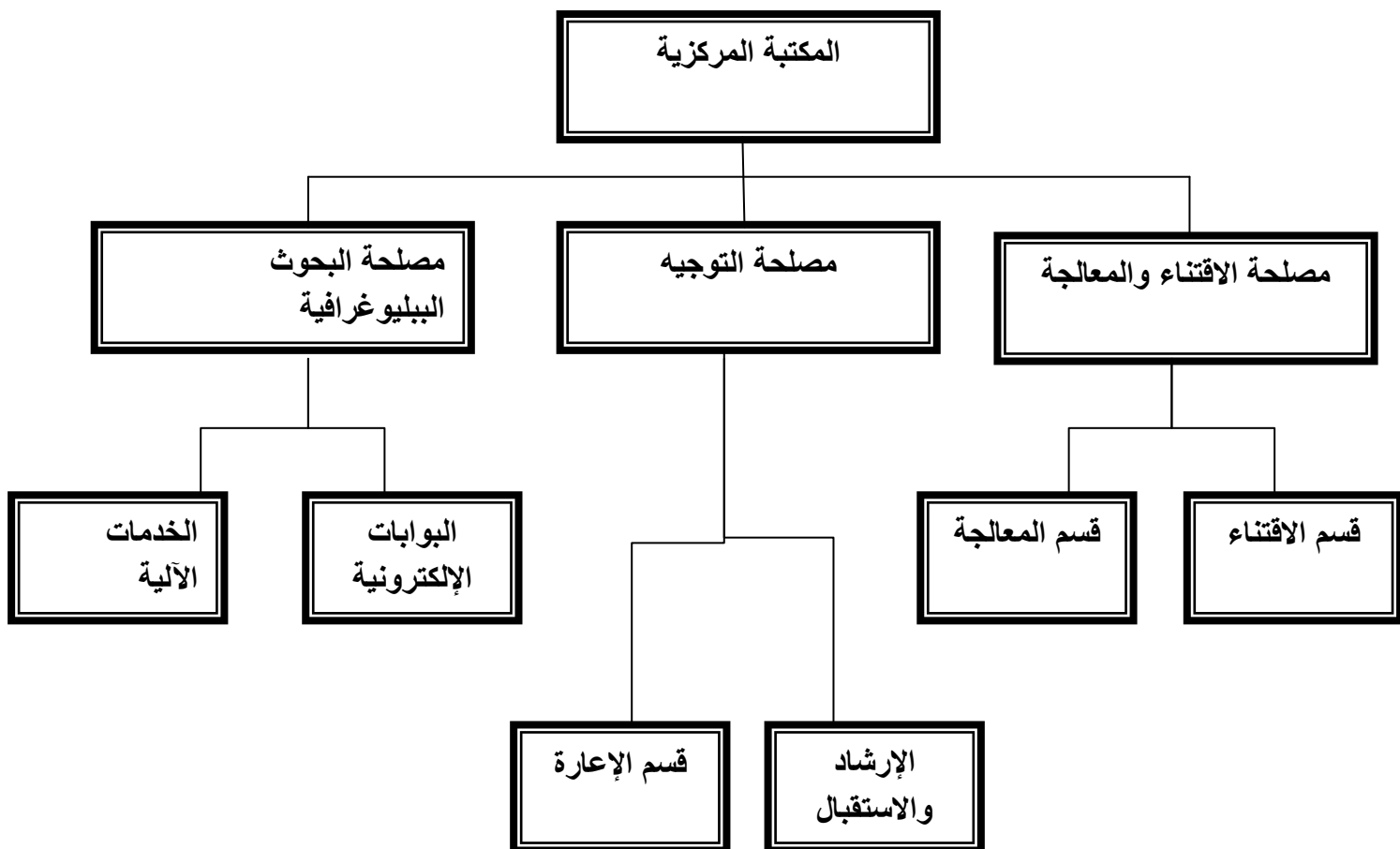
● **مصلحة التوجيه والاتصال:** تكلف المصلحة ب:

- المشاركة في تكوين مستخدمي المكتبات.

<sup>1</sup> - فراحي، أحمد رئيس مصلحة التوجيه للمكتبة المركزية لجامعة الحاج موسى أق خاموك. يوم 2018/04/08

- القيام بالإحصائيات المتعلقة بالمكتبة.
- توجيه ومساعدة القراء ومستعملي المكتبة.
- ضمان حسن سير الإعارة الداخلية والخارجية.
- **مصلحة البحث الببليوغرافي:** تكلف المصلحة ب:
  - تسيير عملية تالية الفهارس.
  - إعداد قواعد البيانات وتسييرها وتصحيحها.
  - ضمان البحث الببليوغرافي للباحثين

5.2. الهيكل التنظيمي لمكتبة المركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك:



الشكل رقم 13: الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك لولاية تمنراست

## 6.2. الموارد البشرية في المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك بولاية

تمنراست<sup>1</sup>:

العدد	الموارد البشرية
07	ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى 1
01	ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى 2
01	محافظ
10	مساعد بالمكتبات الجامعية
05	عون تقني بالمكتبة الجامعية
24	المجموع

الجدول رقم 05: يمثل الموارد البشرية في المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك

## 7.2. تجهيزات المكتبة:

العدد	الأجهزة
28	الحواسيب
3	آلة الطباعة
1	آلات التصوير
1	آلات المسح الضوئي

الجدول رقم 06: يمثل تجهيزات المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك لولاية تمنراست

<sup>1</sup> - بلالي، السعيد. رئيس مصلحة التوجيه للمكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك. 2018/04/08

## 8.2. مستعملي المكتبة الجامعية:

الطلبية	العدد
الطلبية	3360
الأساتذة	45
طلبة الماجستير	29
المجموع	3434

الجدول رقم 07: يمثل مستعملي المكتبة المركزية للمركز الجامعي  
الحاج موسى أق خاموك لولاية تمنراست

## 9.2. الخدمات الإلكترونية المتوفرة:

- خدمة البحث الآلي في النظام المقنن لتسيير المكتبات الجامعية SYNGEB المستخدم حاليا بالمكتبة المركزية للمركز الجامعي بتمنراست حيث تقدر نسبة إدخال البيانات فيه (الكتب المصنفة أليا في النظام) ب 87.32 % بمعدل 10644 عنوان.
- خدمة البحث الآلي عن المذكرات والأطروحات والرسائل الجامعية من خلال البوابة الوطنية للمذكرات الوطنية PNST مع إمكانية تحميلها بصيغة PDF.
- خدمة البحث الآلي عن المراجع والكتب والتقارير العلمية من خلال النظام الوطني للوثائق عبر الخط SNDL والذي تشرف عليه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مباشرة ويضم أكبر قواعد البيانات العلمية العالمية.
- خدمة البحث في الفهرس الوطني الجزائري CCDZ والذي يضم رصيد مختلف المكتبات الجامعية الوطنية، كما يضم جانبا من رصيد المكتبة الجامعية للمركز الجامعي بتمنراست والذي تعمل المكتبة حاليا على جمع رصيدها في هذا الفهرس.

## 10.2. النظام الآلي المطبق في المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك

من بين الأنظمة المتكاملة التي تستخدمها المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية تمنراست هو نظام .syngbe

## 1.10.2 تعريف نظام سنجاب (Système Normalisé de Gestion des ) Syngeb (Bibliothéques):

يعد نظام سنجاب من البرمجيات المتكاملة والمتطورة القادرة على التحكم في مختلف أنواع الوثائق (أطروحات، دوريات، الكتب.....) وذلك وفقا للمعايير الدولية (ردمك، uni marc). كما انه يضمن تسيير المهام الرئيسية للمكتبة (التزويد، الفهرسة، الإعارة....) وهذا باختلاف أنواع المكتبات (مكتبات جامعية، مكتبات متاحف .... الخ)<sup>1</sup>.

### 2.10.2 نشأة نظام syngeb:

ترجع بدايات السنجاب عندما قرر مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني CERIST بالجزائر أن يأخذ بزمام الأمور ويحاول أن يطور برنامجا لأتمتة المكتبات ومراكز التوثيق وبالفعل ففي عام 1990 صدرت أول طبعة لهذا النظام حيث كان آنذاك يشتغل تحت نظام MS-DOS. فرغم النجاح النسبي الذي حققه في أتمتة عدد من المكتبات ومراكز التوثيق إلا انه كان يوجد به بعض النقائص التي ترجع أسبابها لنظام التشغيل Dos الذي كان محدودا نوعا ما.

هذا ما دفع فريق البحث إلى التفكير في تغيير هذا النظام وبالفعل فقد تم تصميم طبعة جديدة تشتغل تحت نظام Windows فكانت الانطلاقة الحقيقية لهذا النظام. و صدر في نسخة أولية أحادية الجهاز monoposte ثم طورت النسخة الشبكية version réseau<sup>2</sup>(client-serveur)multipostes

### 3.10.2 المهام التي يقدمها نظام syngeb<sup>3</sup>:

- ✓ إدارة المقتنيات: الطلابيات، الاشتراكات، الإهداءات، التبادل، الإيداع بالإضافة إلى تسيير الميزانية.
- ✓ إدارة قائمة الجرد ونشر قائمة الكتب غير الموجودة.
- ✓ فهرسة لكل أنواع الوثائق: فهرسة بسيطة وفهرسة ذات مستويات.
- ✓ إدارة ومتابعة الدوريات (تسجيل أرقام الاشتراك).
- ✓ إدارة قوائم الضبط والمراجعة: الكلمات المفتاحية، المؤلفين، الناشرين، السلاسل، السلاسل الفرعية والتصنيف.

<sup>1</sup> - مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني. النظام المقتن لسير المكتبات: دليل الاستخدام. الجزائر: Cerist، 2008.ص.4

<sup>2</sup> - بوكرزاة كمال، غزال عبد الرزاق. استخدام الأنظمة الآلية بمكتبات الأقسام الجامعية. في مجلة: المكتبات والمعلومات.مج.3، ع1، 2006.ص.155

<sup>3</sup> مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني. النظام المقتن لتسيير المكتبات syngeb: دليل الاستخدام. المرجع السابق. 4-

- ✓ تبادل البطاقات الفهرسية وفق المقياس uni marc تتم مراجعة مزدوجة من طرف النظام (حسب المعايير التالية: العنوان، المؤلف، الناشر، ردمك، ردمد).
- ✓ إمكانية نشر كل من الفهرسة التحليلي والفهرس الوصفي، بالإضافة إلى إحصائيات عن عملية التزويد والإعارة.
- ✓ إدارة الإعارة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى الإعارة بين المكتبات: يتم التسجيل عن طريق قارئ شفرة الأعمدة أو لوحة المفاتيح.
- ✓ البحث متعدد المعايير: عن طريق كلمة العنوان، المؤلف، رؤوس الموضوعات، ردمك، ردمد، الشفرة....
- ✓ واجهة البحث (opac): بحث بسيط وبحث متقدم، عرض للبطاقات وفق ثلاثة معايير: عام، ردمك و uni marc  
إنشاء الفهارس المشتركة

### 3. أفاق مكتبة المركز الجامعي بتمنراست:

إن مكتبة المركز الجامعي بتمنراست تعمل حالياً لتطوير خدماتها المقدمة للرواد والباحثين من مختلف الفئات سواء أساتذة أو طلبة، من خلال البحث الآلي الذي يتيح الوصول إلى الرصيد بأيسر الطرق وفي أقصر وقت.

هذا وتعمل المكتبة حالياً على توفير خدمة الدخول المفتوح لجميع الطلبة والباحثين والأساتذة لرصيدها الوثائقي من خلال اقتناء التجهيزات اللازمة لذلك، كما تسعى المكتبة المركزية بالمركز الجامعي بتمنراست للوقوف على مكتبات المعاهد حين استلامها وتدعيمها بالرصيد الوثائقي.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى محاولة الاندماج في شبكة المكتبات الجامعية الوطنية وبهذا يكون رصيد المكتبة جزء من الفهرس الوطني لمحتويات جميع المكتبات الجامعية الوطنية.

**ثانياً: إدارة الموارد البشرية في المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك بولاية تمنراست**

**1. المحور الأول: بيانات عامة:**

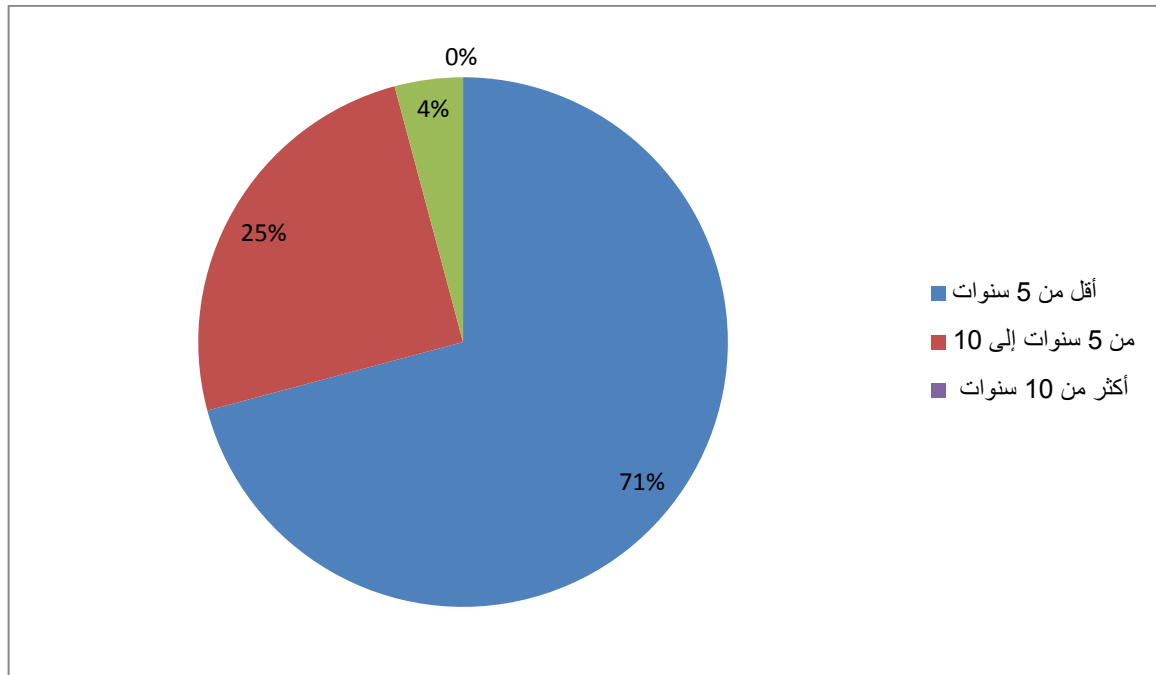
**تمهيد:**

ضم هذا المحور 9 أسئلة من س1 إلى س9 وقصدنا منه التعريف بالموظفين وذلك لمعرفة مدة توظيفهم في المكتبة المركزية لجامعة الحاج موسى أق خاموك ومستواهم الدراسي، وإذا كانوا مرتاحين اتجاه الوظيفة التي يقومون بها، بالإضافة إلى المصالح التي يشغلونها وعلى أي أساس كانت عملية توظيفهم وماهي الدوافع التي جعلتهم يغيرون مكان عملهم.

**1.1 مدة التوظيف في المكتبة:**

الاقترحات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	17	70.83%
من 5 إلى 10	6	25%
أكثر من 10 سنوات	1	4.16%
المجموع	24	100%

الجدول رقم 08: يمثل مدة التوظيف في المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى اق خاموك



الشكل رقم 14: يمثل مدة التوظيف في المكتبة



### التحليل:

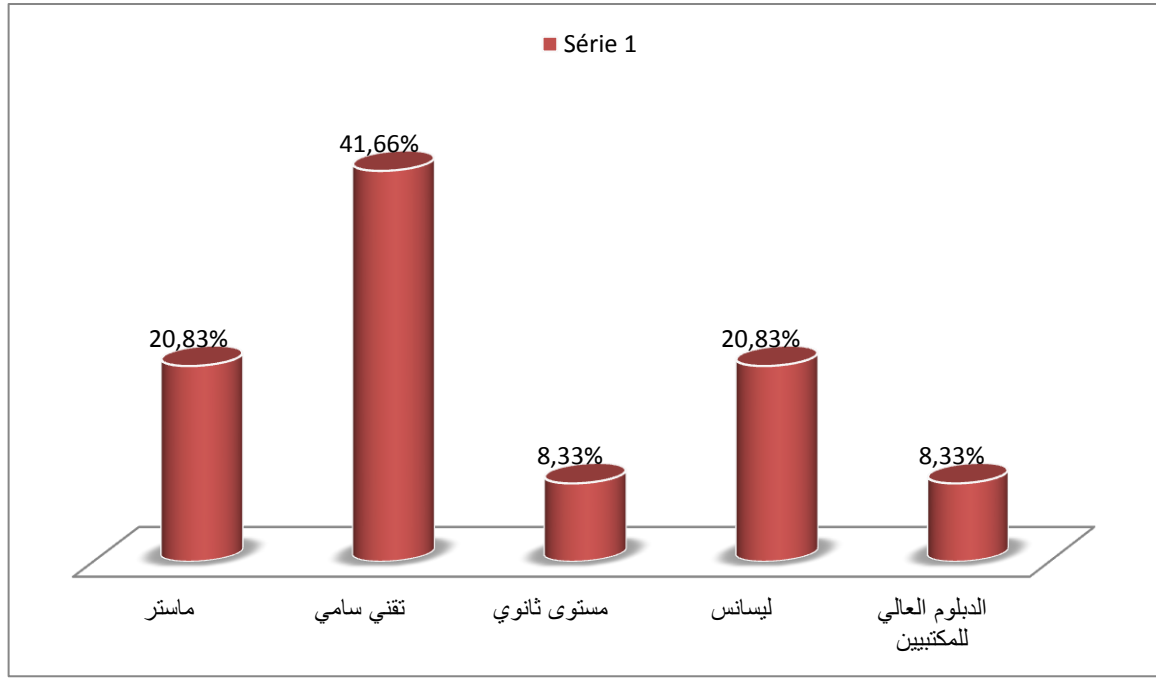
تعتبر الخبرة المهنية من العوامل الفعالة في إنجاح العمل المكتبي ومن ثم تحقيق أهداف المكتبة، بما توفره للمكتبي من انسجام والقدرة على الأداء الجدي واكتساب المعارف التي تدفع إلى العمل الجماعي داخل المكتبة

يظهر من خلال الجدول أن عدد الموظفين الذين تقل خبرتهم عن خمس سنوات يمثلون 71% وهي اعلي نسبة بلغ عددهم 16 موظف، وتليها نسبة 25% التي تتراوح أقدميتهم من 5 إلى 10 سنوات بلغ عددهم 6 موظفين، بالإضافة إلى عدد الموظفين أكثر من 10 سنوات بلغت نسبتها 4%، وهذا ما يفسر أن المكتبة اعتمدت على سياسة توظيف الشباب حديثي التخرج بهدف إبراز مهاراتهم وكفاءاتهم وكل في ميدانه.

### 2.1. المستوى الدراسي:

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
ماستر	5	20.83%
تقني سامي	10	41.66%
مستوى ثانوي	2	8.33%
ليسانس	5	20.83%
الدبلوم العالي للمكتبيين	2	8.33%
المجموع	24	100%

الجدول رقم 09: يمثل توزيع العاملين وفق المستوى الوظيفي



الشكل رقم 15: يمثل توزيع العاملين وفق المستوى الوظيفي

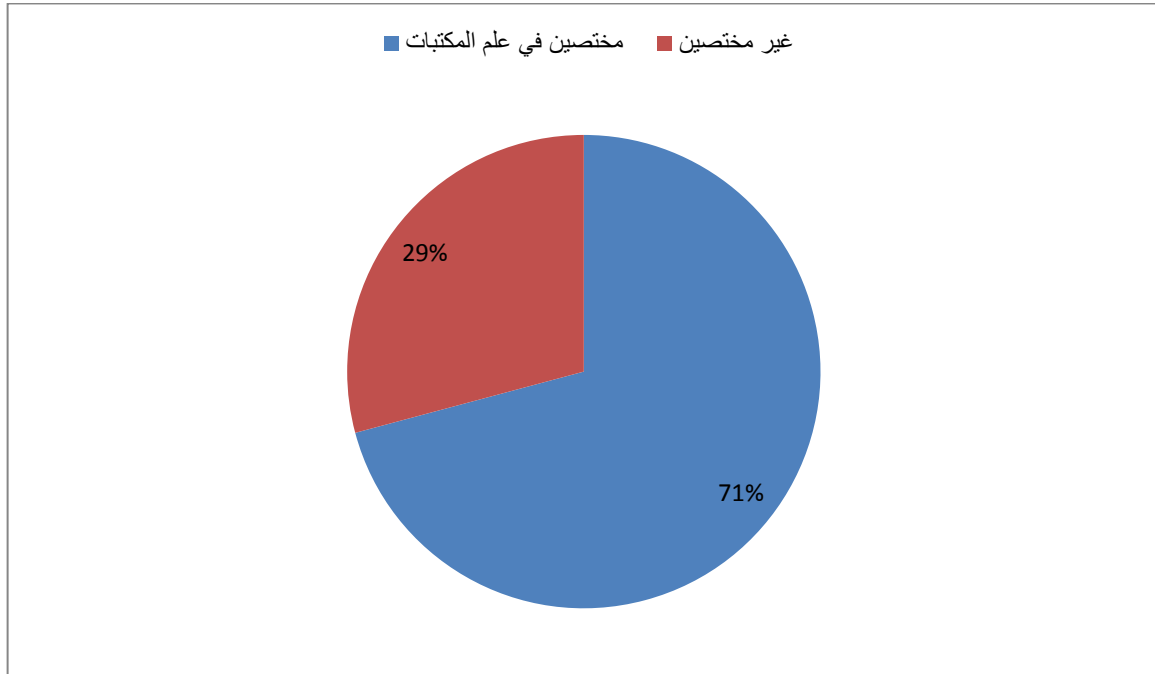
#### التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن أغلبية مجتمع الدراسة يحملون شهادة تقني سامي وقدر عددهم 10 موظفين أي نسبة 41.66 ويعود السبب إلى حاجة بنوك الإعارة إلى عدد كبير من العاملين وانجاز الأعمال التقنية في المصالح التقنية، ثم تليها شهادة ماستر البالغ عددهم 5 موظفين أي بنسبة 20.83 وهذا راجع إلى تبني سياسة التوظيف في المكتبات الجامعية وفقا للقانون رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 الذي ينص على أن التعيين في كل وظيفة لدى المؤسسات والإدارات العمومية يجب أن يؤدي إلى شغل وظيفة شاغرة بصفة قانونية، بالإضافة إلى شهادة ليسانس قدر عددهم 5 موظفين بنسبة 20.83% هذه الفئة لها الحق في التوظيف بالمكتبة بشهادة ليسانس واستكمال التعليم للحصول على الشهادة المراد منها، بالإضافة إلى شهادة الدبلوم العالي للمكتبيين بلغ عددهم 2 موظف بنسبة 8.33% وكذلك بالنسبة إلى المستوى الثانوي بنسبة 8.33 من المجتمع الكلي، إذن فإن المكتبة المركزية للجامعة توظف مختصون في مجال علم المكتبات والتوثيق وأغلبيتهم يحملون شهادة تقني سامي وشهادة الماستر والليسانس.

### 3.1. التخصص الدراسي:

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
مختصين في علم المكتبات والتوثيق	17	%70.84
غير مختصين	7	%29.16
المجموع	24	%100

الجدول رقم 10: يمثل التخصص الدراسي للموارد البشرية في المكتبة المركزية للمركز الجامعي



الشكل رقم 16: يمثل التخصص الدراسي للموارد البشرية في المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك

#### التحليل:

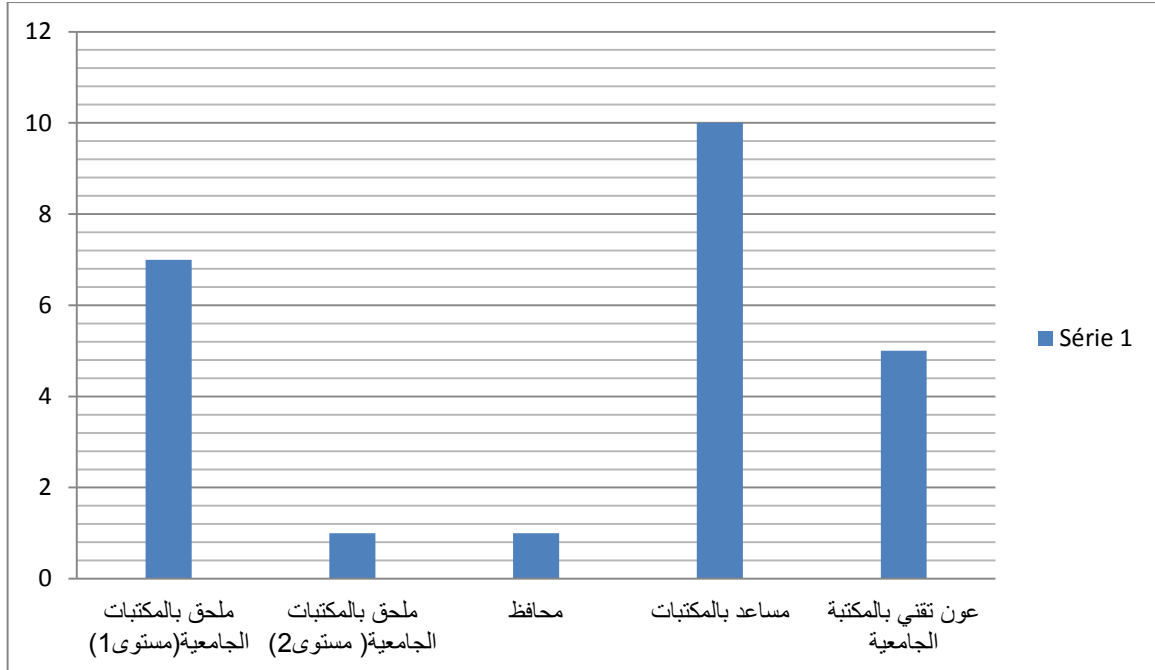
نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الموظفين المتخصصين في علم المكتبات والتوثيق مرتفعة على غير المتخصصين حيث قدر عددهم بـ 17 موظف بنسبة 71% وهذا ما يوضح أن التخصص أو التوافق بين المنصب والشهادة أصبح ضرورة لا بد منها لتفادي التبذير في الأموال الخاصة بالتدريب لأن المكتبة تطبق مبدأ "العامل المناسب في المكان المناسب"، أما عدد غير المتخصصين هو 7 موظفين بنسبة 29% وقد أثر هذا بشكل واضح على النتائج أعلاه لأنهم يمثلون جزءاً مهماً في المكتبات وفي وجود

النقص فهم مؤقتين ووجودهم في المكتبة ليس بصفة دائمة ، وعليه يجب أن ننوه أن عدد الموظفين المختصين يبقى أمر مهم جدا ينتج عنه تسيير جيد للمكتبة المركزية، فالتخصص أمر ضروري خاصة لمن يقومون بالخدمات الفنية غير المباشرة.

#### 4.1. المستوى الوظيفي:

الإجابات	التكرارات	النسبة
ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى 1	07	29.16%
ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى 2	01	4.16%
محافظ	01	4.16%
مساعد بالمكتبات	10	41.66%
عون تقني بالمكتبة الجامعية	5	20.83%
المجموع	24	100%

الجدول رقم 11 : يمثل الرتبة في المستوى الوظيفي في المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك



الشكل رقم 17: يمثل الرتبة في المستوى الوظيفي في المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك

### التحليل:

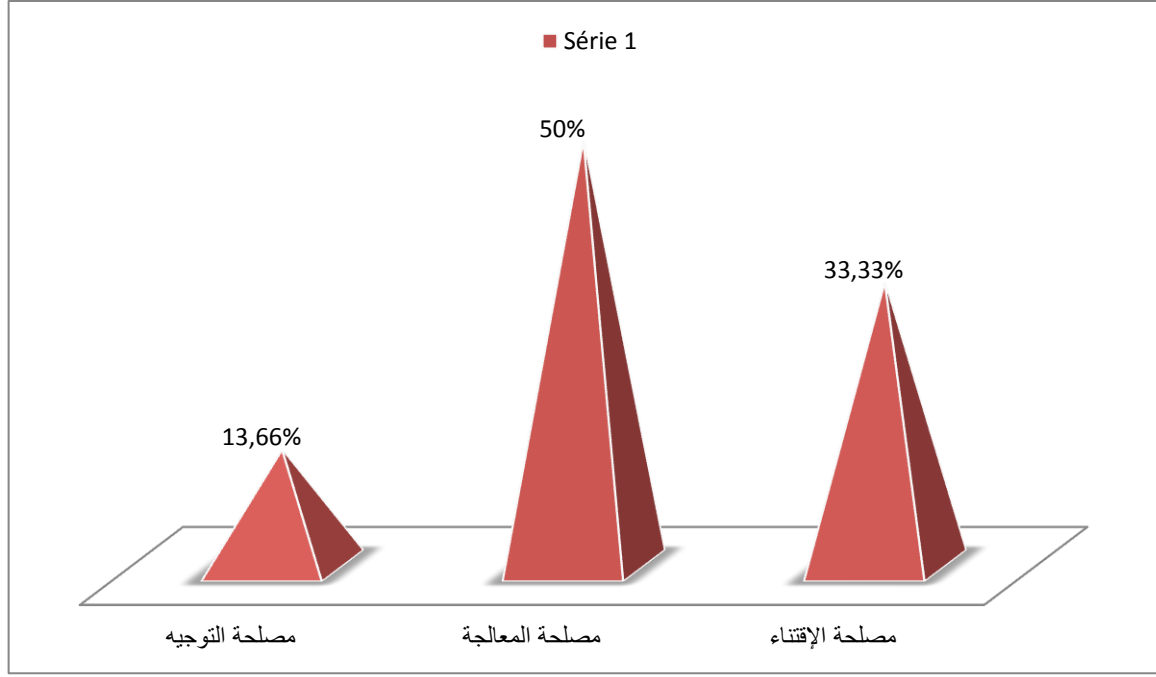
يمثل الجدول مختلف الرتب للعاملين بالمكتبات الجامعية، بحيث نلاحظ أن أغلبية الموظفين كانت رتبهم مساعد بالمكتبات حيث بلغ عددهم ب10 موظفين بنسبة 41.66% يوظفون عن طريق مسابقة على أساس الاختبارات، وتليها رتبة ملحق بالمكتبات الجامعية ( مستوى 2) بنسبة 4.16% حيث يوظف عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات المرشحون الحائزون على شهادة الماستر في علم المكتبات أو شهادة معترف بها ويرقى على أساس الشهادة بصفة ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى 1 ، أما رتبة ملحق بالمكتبة الجامعية ( مستوى 1) فقدرت النسبة ب29.16% بلغ عددهم 7 موظفين، في حين نجد محافظ واحد الذي قدرت نسبته 4.16% أي ان المكتبة تحتاج إلى محافظ واحد، أما رتبة عون تقني المرسومون الذين حصلوا بعد توظيفهم على شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية في علم المكتبات وشهادة تقني سام في التوثيق والأرشيف فقدر عددهم ب5 موظفين بنسبة 20.83%.

- نرى انه لا بد من إتاحة الفرص لخريجي علم المكتبات والتوثيق لسد النقائص والثغرات داخل المكتبة وتحقيق أهداف المكتبة، وتحديد طبيعة عمل كل موظف والمهام التي يقوم بها.

### 5.1. المصالح التي يشتغل فيها الموظفين:

اسم المصلحة	التكرارات	النسبة المئوية
مصلحة التوجيه	04	16.66%
مصلحة المعالجة	12	50%
مصلحة الاقتناء	08	33.33%
المجموع	24	100%

الجدول رقم 12: يمثل المصالح التي يشتغل فيها الموظفين



الشكل رقم 18: يمثل المصالح التي يشتغل فيها الموظفين

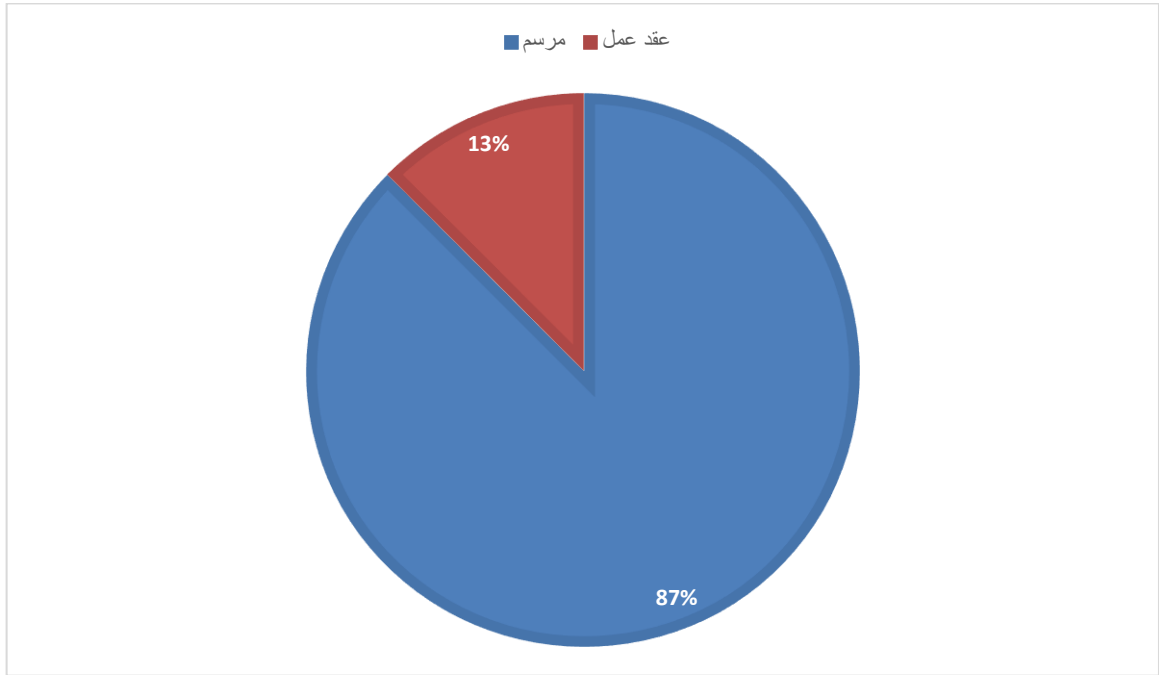
#### التحليل:

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن هناك تفاوت في عملية توزيع الموظفين على مصالح المكتبة إذ نجد أن أكبر نسبة تعود إلى مصلحة المعالجة قدرت نسبتها 50% من أفراد العينة وربما يعود السبب في ذلك إلى مجموعة الأعمال والمهام المنوطة بهذه المصلحة من عمليات الفهرسة، التصنيف والتكثيف والاستخلاص فهي تحتاج إلى يد عاملة مؤهلة وكافية من أجل إنجاز المهام، ثم تليها مصلحة الإقتناء بلغ عدد الموظفين 8 قدرت نسبتهم 33.33% هذه المصلحة لا تحتاج إلى عدد كبير من الموظفين لان الإقتناء حاليا يعتمد على قانون الصفقات العمومية التي تقوم بضبطه بصفة نهائية، أما مصلحة التوجيه فبلغ عدد الموظفين 4 قدرت نسبتهم ب16.66% .

#### 6.1. طبيعة التوظيف:

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
مرسم	21	87.5%
عقد عمل	03	12.5%
المجموع	24	100%

الجدول رقم 13: يمثل طبيعة التوظيف في المكتبة المركزية للموظفين



الشكل رقم 19: يمثل طبيعة التوظيف في المكتبة المركزية للموظفين

#### التحليل:

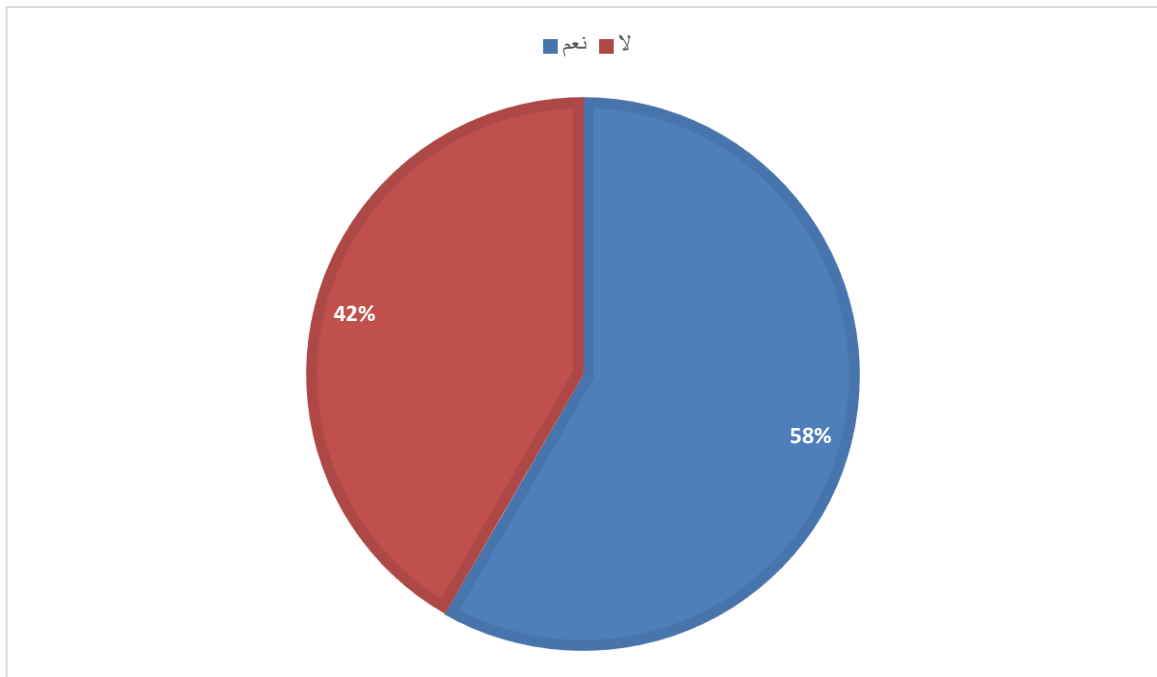
- نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة 87.5% من الموظفين تم ترسيمهم بشكل نهائي ودائم بلغ عددهم 23، ويرجع ذلك لأنهم خضعوا لمسابقات التوظيف بعد الإعلان عن حاجة المكتبة للموظفين بشكل رسمي، وبمجرد نجاحهم تم ترسيمهم، أما بالنسبة للموظفين الذين يعملون عن طريق عقود العمل أو التشغيل والتي كانت نسبتهم ضئيلة قدرت ب 12.5% بلغ عددهم 3 والسبب يرجع إلى أنهم تم توظيفهم من طرف ANEM "الوكالة الوطنية للتشغيل" وهم سابقا كانوا يعملون في أماكن أخرى وفق عقود العمل أو التشغيل.

- نرى أن نجاح المكتبة في تحقيق أهدافها لا يتوقف على مدى توفرها لموارد بشرية فقط بل أن تتوفر على مقومات تؤهلها للقيام بالوظائف الموكلة لها فترسيم موظفو المكتبات الجامعية يدفع لتسيير وتحسين مناهج وطرق العمل وما يشعره بالاطمئنان لدوام الوظيفة.

### 7.1. الاشتغال في مكان آخر قبل الالتحاق بالمكتبة:

البيانات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	14	58.33%
لا	10	41.66%
المجموع	24	100%

الجدول رقم 14: يمثل توزيع إجابات الموظفين فيما يخص الاشتغال بمكان آخر قبل الالتحاق بالمكتبة المركزية للمركز الجامعي



الشكل رقم 20: يمثل توزيع إجابات الموظفين فيما يخص الاشتغال بمكان آخر قبل الالتحاق بالمكتبة المركزية للمركز الجامعي

### التحليل:

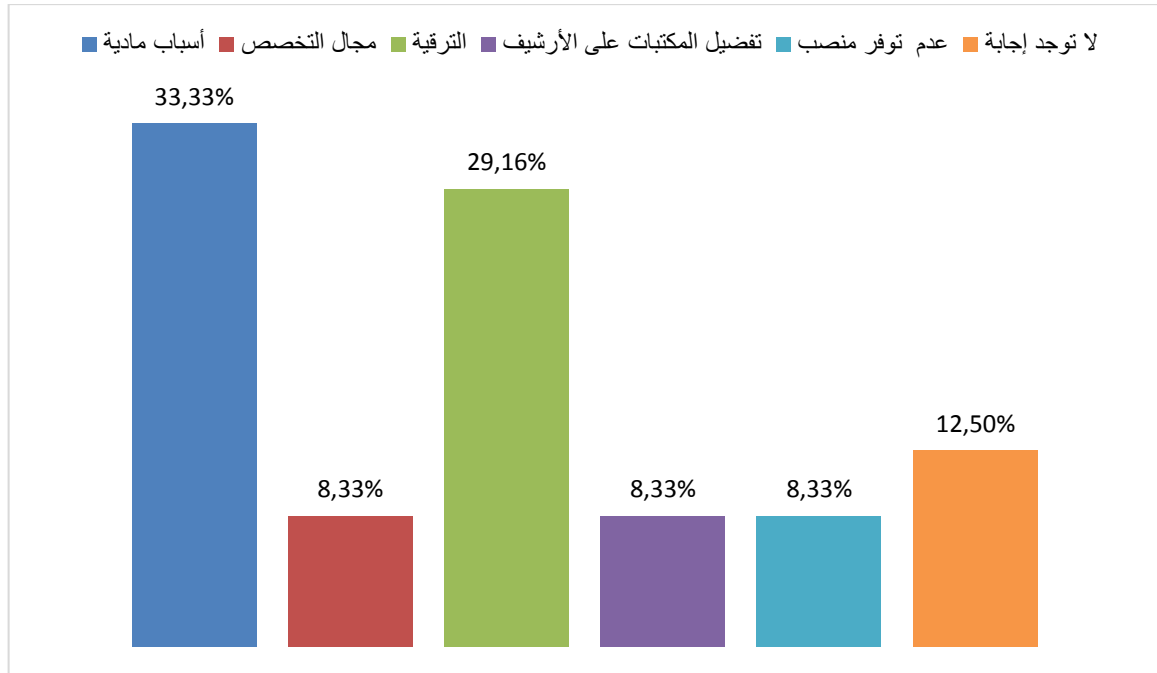
قد لاحظنا من خلال الجدول أن أغلبية الموظفين قد اشتغلوا بوظيفة أخرى قبل التحاقهم بالمكتبة قدرت نسبتهم بـ 58% بلغ عددهم 14 وذلك لعدة أسباب منها أسباب مادية، أسباب خاصة، معنوية، أما بقية الفئة بلغت نسبتهم 42% من الموظفين لم يسبق لهم أن اشتغلوا بوظيفة أخرى لأنهم متحصلين على شهادات حديثة ويعملون في مجال تخصصهم، ولمعرفة أسباب التي أدت إلى تغيير الوظيفة قمنا بطرح سؤال آخر فرعي وكانت النتائج كما يبينه الجدول التالي:



### 1.7.1. الأسباب التي دفعت بالموظف إلى تغيير الوظيفة والالتحاق بالمكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أقي خاموك

الأسباب	التكرارات	النسبة المئوية
أسباب مادية	8	33.33%
مجال التخصص	2	8.33%
الترقية	7	29.16%
تفضيل المكتبات على الأرشيف	2	8.33%
عدم توفر منصب	2	8.33%
دون إجابة	3	12.5%
المجموع	24	100%

الجدول رقم 16: يمثل الأسباب التي دفعت بالموظفين إلى تغيير الوظيفة والالتحاق بالمكتبة المركزية للمركز الجامعي



الشكل رقم 21: يمثل الأسباب التي دفعت الموظفين إلى تغيير الوظيفة والالتحاق بالمكتبة المركزية للمركز الجامعي

### التحليل:

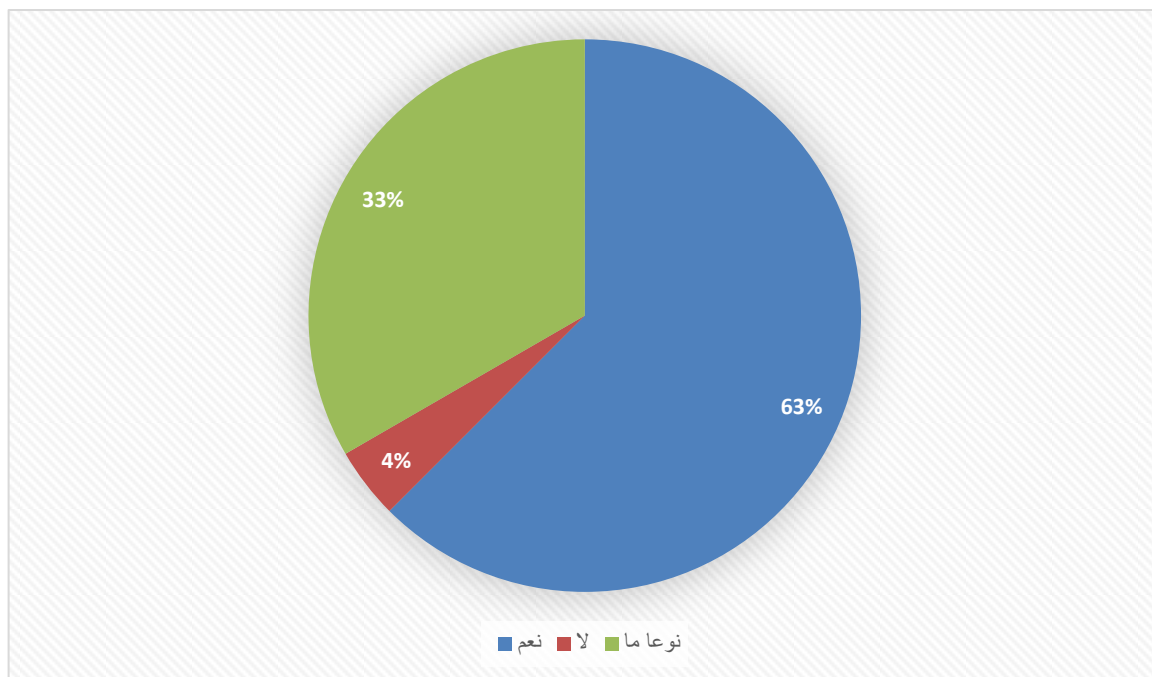
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 33.33% يرون أن سبب التغيير هو راجع إلى أسباب مادية، ثم تليها نسبة 29.16% سببها يعود إلى الترقية في المنصب، أما نسبة 8.33% راجع سببها إلى تفضيل العمل في المكتبات بدل من الأرشيف ثم نسبة 8.33% عدم توفر مناصب شغل دائمة وذلك دفع الموظفين إلى البحث عن المناصب الدائمة أي البحث عن الاستقرار الوظيفي، أما بنسبة 8.33% من الموظفين يرجعون السبب إلى التخصص أي أنهم لم يعملوا في مجال تخصصهم وحسب ما يحملون من شهادات، أما نسبة 12.50% الذين لم يقومون بالإجابة على السؤال.

- ومن خلال هذا نرى أنه يمكن تفادي كل هذه الأسباب التي تجعل الموظف يلتحق بوظيفة أخرى أن تقوم الإدارة الوصية بترسيم الموظفين وفتح المجالات لتنقلات الوظيفية....إلخ.

### 8.1. الرضى اتجاه الوظيفة الحالية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	15	62.5%
لا	1	4.16%
نوعا ما	8	33.33%
المجموع	24	100%

الجدول رقم 16: يمثل الرضى اتجاه الوظيفة الحالية في المكتبة المركزية للمركز الجامعي



الشكل رقم 22: يمثل الرضى اتجاه الوظيفة الحالية في المكتبة المركزية للمركز الجامعي

#### التحليل:

إن أغلبية المجتمع المدروس يرون أنهم مرتاحين اتجاه الوظيفة التي يقومون بها وتقدر نسبتهم ب 63% ويرجعون السبب أنهم يعملون في مجال تخصصهم ورضاهم عن الأجر الذي يتقاضونه ووجود محفزات معنوية وكذلك رضاهم عن العلاقات الإنسانية (زملاء العمل، الرؤساء، المرؤوسين)، على غرار نسبة 33% فهم راضين وغير راضين اتجاه الوظيفة التي يشغلونها، أما نسبة 4% غير مرتاح وهو موظف واحد والسبب يعود على التحاقه بمنصبه حديثا وسوء المعاملة من جهة صاحب العمل وعدم توافق بيئة العمل مع العامل مكن النواحي الصحية وغير ذلك.

#### خلاصة المحور:

في الأخير يمكن القول ان المستوى الدراسي العالي يسمح للموظفين وخاصة للمكتبيين في فهم وتشخيص المشكلات التي تواجه المكتبة وكذلك يغطي النقص في سنوات الخبرة، ووجوب خلق مناصب دائمة مناصب دائمة لأمناء المكتبات التخصصيين والمؤهلين وهذا أمر مهم.

- من خلال تحليلنا لنتائج هذا المحور نرى أن أغلبية الموظفين كانت مدة توظيفهم أقل من 5 سنوات في المكتبة المركزية لجامعة الحاج موسى أق خاموك بولاية تمنراست بالإضافة إلى معظمهم مختصين في مجال علم المكتبات والتوثيق أما بالنسبة لطبيعة توظيفهم مرسمين كما تعددت أسباب الموظفين إلى تغيير الوظيفة والالتحاق بالمكتبة المركزية منها السبب المادي والترقية وفي مجال التخصص، تفضيل الأرشيف عن المكتبة وعدم توفر مناصب.

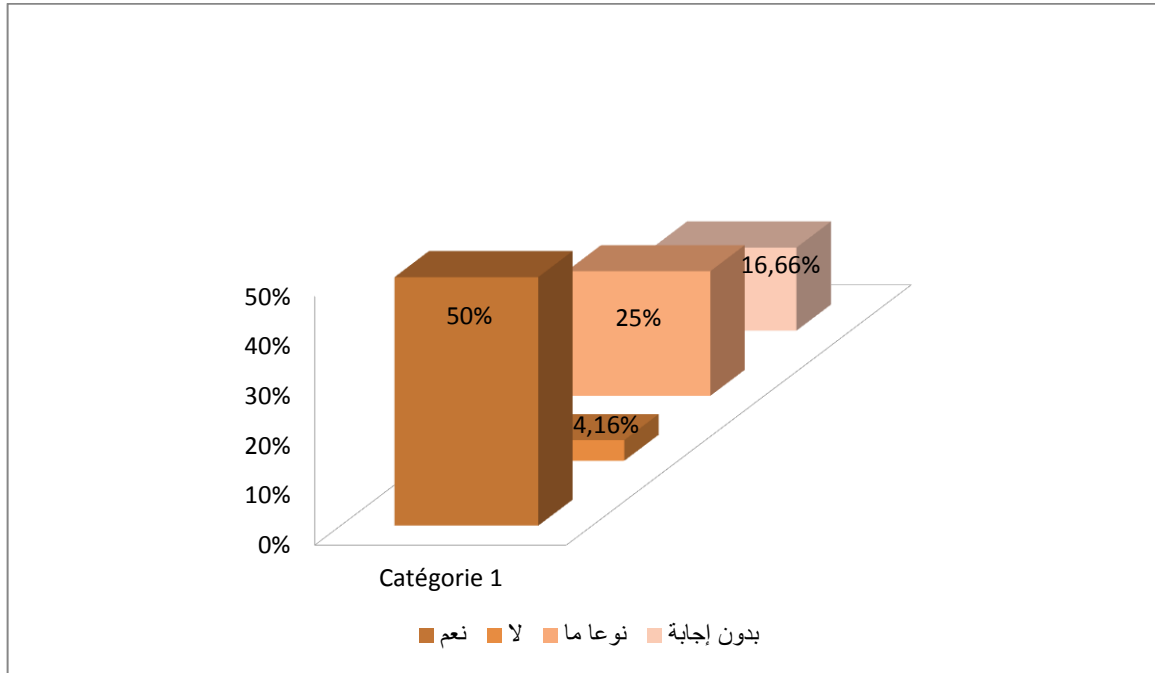
## 2. المحور الثاني: الأنشطة الخاصة باجتذاب الموارد البشرية

ضم هذا المحور 3 أسئلة من س01 إلى س12 وسعينا من خلاله إلى إدراك الأنشطة الخاصة باجتذاب الموارد البشرية وتناولنا فيه جانبين الجانب الأول حول تخطيط الموارد البشرية في المكتبة المركزية لجامعة الحاج موسى أق خاموك باعتباره عملية التنبؤ ونوعية العاملين اللازمين للعمل، وإن ساعد هذا التخطيط على تحقيق أهداف المكتبة، أما الجانب الثاني كان حول اجتذاب الموارد البشرية والدوافع التي تدفعهم لشغل الوظيفة الحالية والهدف منه هو الزيادة في عدد المتقدمين للعمل ومن ثم اختيارا لأنسب.

### 1.2. التخطيط لإدارة الموارد البشرية لتحقيق أهداف المكتبة الجامعية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	12	50%
لا	01	4.16%
نوعا ما	06	25%
بدون إجابة	04	16.66%
المجموع	24	100%

الجدول رقم 17: يمثل التخطيط لإدارة الموارد البشرية لتحقيق أهداف المكتبة المركزية للمركز الجامعي



الشكل رقم 23: يمثل التخطيط لإدارة الموارد البشرية لتحقيق أهداف المكتبة المركزية للمركز الجامعي

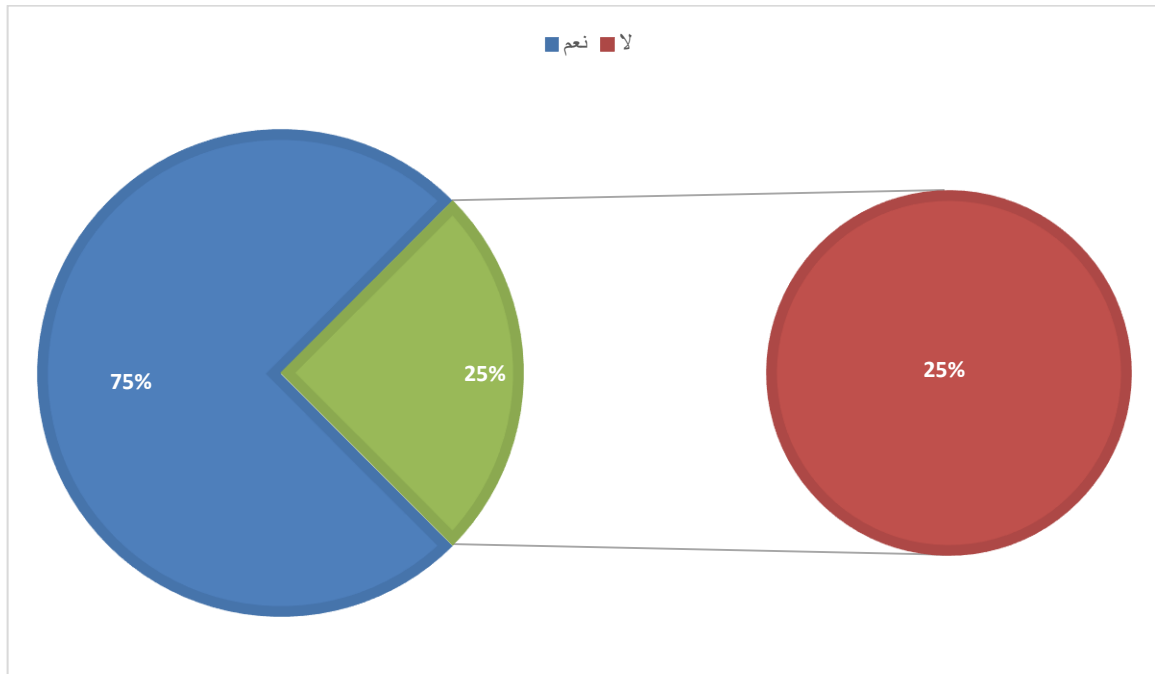
### التحليل:

توضح لنا المعطيات الواردة في الجدول أن نسبة الإجابة بنعم قدرت 50% وهي أعلى نسبة حيث يرون أن التخطيط لإدارة الموارد البشرية ساعد في تحقيق أهداف المكتبة المركزية للجامعة، نعتقد أنه يؤثر على القرارات الإدارية ونوعيتها فيما يتعلق بالنشاطات والأعمال المراد القيام بها ويبين الطرق والأساليب التي يجب أن يتبعها موظفو المكتبة لأداء عملهم، أما نسبة 4.16% فهي ضئيلة حيث يرون أن التخطيط لا يحق أهداف المكتبة، أما الإجابة بنوع ما قدرت 25%، ثم تليها نسبة 16.66% بدون إجابة.

### 2.2. الموافقة على سياسة التخطيط التي تنتهجها المكتبة المركزية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	18	75%
لا	06	25%
المجموع	24	100%

الجدول رقم 18: يمثل الموافقة على وجود سياسة التخطيط التي تنتهجها المكتبة المركزية



الشكل رقم 24: يمثل الموافقة على سياسة التخطيط التي تنتهجها المكتبة المركزية

### التحليل:

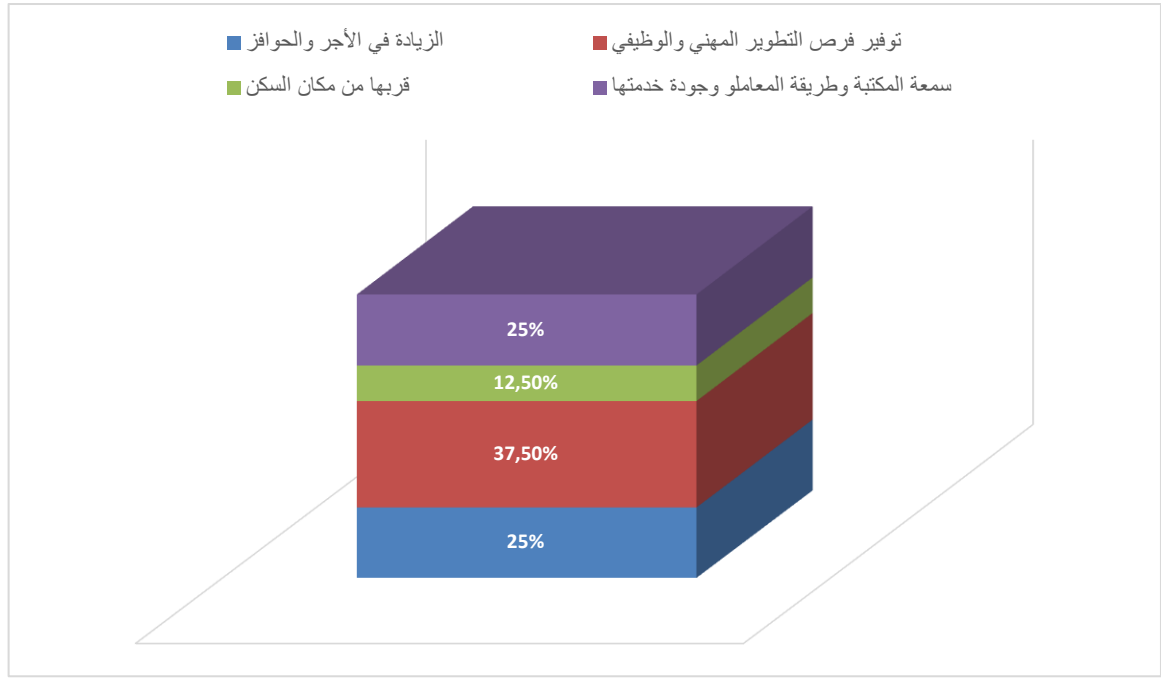
يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين أن إجاباتهم إيجابية حول الموافقة على سياسة التخطيط حيث قدرت ب75% وقد يعود ذلك إلى معرفة الموظفين ما يدور حول مجال تخصصهم من أجل تنمية مهاراتهم وخبراتهم وتشير هذه إلى الفئة الراغبة في العمل التي لديها طموح لتنمية مهاراتها، أما الجزء الآخر من الموظفين فقدت نسبتهم ب25% فكانت إجابيتهم سلبية ويعود السبب إلى عدم رغبة الموظفين في تنمية اهتماماتهم وقدراتهم للبحث عن المعرفة المتعلقة بالوظيفة الحالية.

- وبالتالي يتضح من خلال هذا أن أغلبية الموظفون موافقون على السياسة التي تنتهجها مكتبتهم.

### 3.2. الدوافع التي جذبت الموظفين لشغل الوظيفة الحالية

الاقترحات	التكرارات	النسبة المئوية
الزيادة في الأجر والحوافز	6	25%
توفير فرص التطوير المهني والوظيفي	9	37.5%
قربها من مكان السكن	3	12.5%
سمعة المكتبة وطريقة المعاملة وجودة خدماتها	6	25%
المجموع	24	100%

الجدول رقم 19: يمثل الدوافع التي جذبت الموظفين لشغل الوظيفة الحالية



الشكل رقم 25: يمثل الدوافع التي جبت الموظفين لشغل الوظيفة الحالية

#### التحليل:

يعكس الجدول التالي الدوافع التي دفعت الموظفين لشغل الوظيفة الحالية حيث وجدنا نسبة 37.50% يرجعون الأمور التي دفعت بهم لشغل الوظيفة الحالية من أجل توفير فرص التطوير المهني والوظيفي وأنهم حديثي التخرج ويسعون لكسب الخبرة المهنية وتكسبهم فرصة الالتحاق بمناصب أخرى دائمة أما 25% كانت إجاباتهم حول الزيادة في الأجر والحوافز وذلك أسباب شخصية، أما نسبة 25% تمحورت إجابتهم حول سمعة المكتبة وطريقة المعاملة وجودة خدماتها وهذا راجع إلى الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها بصفة دورية، بالإضافة إلى 12.5% ويرجعونها إلى قربها من مكان سكنهم لتجنب التأخر نقص في مواصلات النقل.

#### خلاصة المحور:

ناقشنا في هذا المحور الأنشطة الخاصة باجتناب الموارد البشرية وأهم ما تقوم به المكتبة هو تخطيط الموارد البشرية حيث يتجه التخطيط ليأخذ مكانا من أماكن الصدارة في المكتبات، فهذه الأخيرة تواجه تحديات تتطلب تدبيرات مناسبة فالتخطيط يساعد على زيادة فعالية الاستفادة من الموارد البشرية.

- نلاحظ أن أغلبية الموظفين موافقون على سياسة التخطيط التي تنتهجها المكتبة المركزية لجامعة الحاج موسى أق خاموك لولاية تمناست حيث بلغت 75%، ومن العوامل المهمة التي جذبت الموظفين لشغل الوظيفة الحالية هو الزيادة في الأجر والحوافز، حيث بلغت نسبة الموظفين 41% يرون أن العامل الذي جذبهم هو قربها من مكان السكن.

### 3. المحور الثالث: الأنشطة الخاصة بتطوير الموارد البشرية

#### تمهيد:

طرحنا في هذا المحور 9 أسئلة من س13 إلى س21 وسعينا من خلاله إلى معرفة الأنشطة الخاصة بتطوير الموارد البشرية منها وظيفة التدريب ومعرفة إذ كان الموظفون يتلقون برامج تدريبية داخل مكان عملهم وان كان هذا الجانب له أهمية من قبل مدير المكتبة باعتباره عملية تعلم وتعليم والتأقلم مع ظروف العمل في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد، وأيضا كيف ينظر الموظفون إلى تقييم الأداء والطرق التي يفضلونها في تقييمهم باعتبار عملية تقييم أداء الموظفين كقياس نقاط القوة والضعف في الوظيفة.

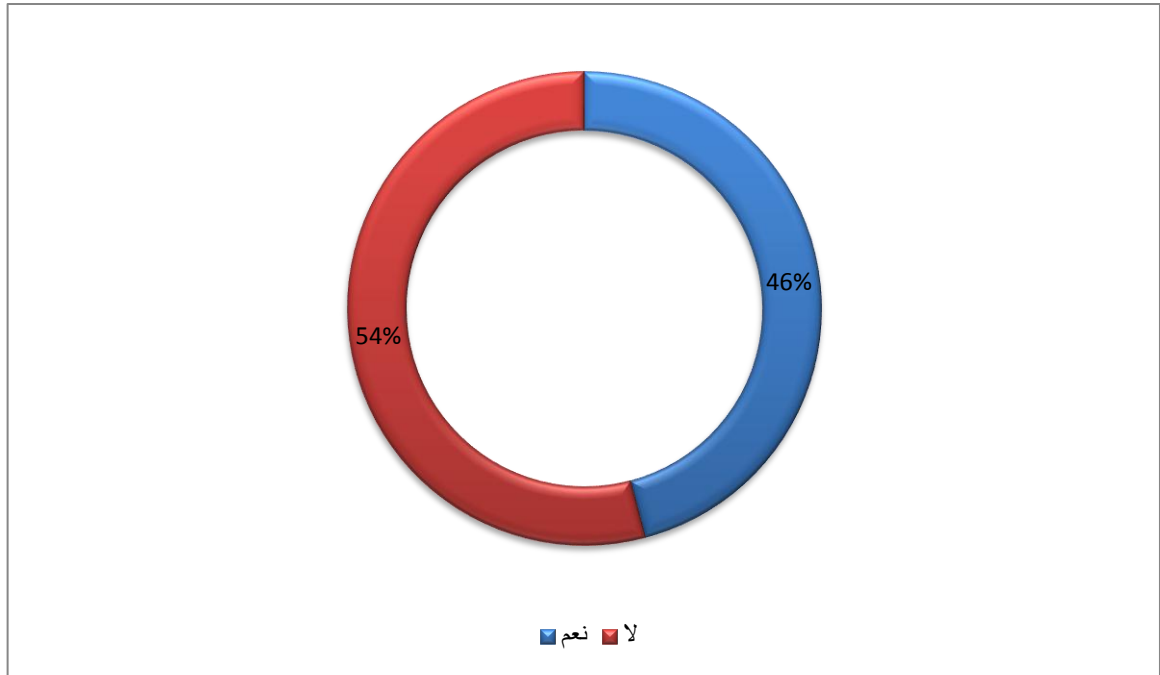
#### - وظيفة تدريب العاملين وتقييم أدائهم في المكتبة المركزية

### 1.3. البرامج التدريبية المتوفرة في المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	11	46%
لا	13	54%
المجموع	24	100%

الجدول رقم 20: يمثل البرامج التدريبية المتوفرة في المكتبة المركزية للمركز الجامعي





الشكل رقم 26: يمثل البرامج التدريبية المتوفرة في المكتبة المركزية للمركز الجامعي

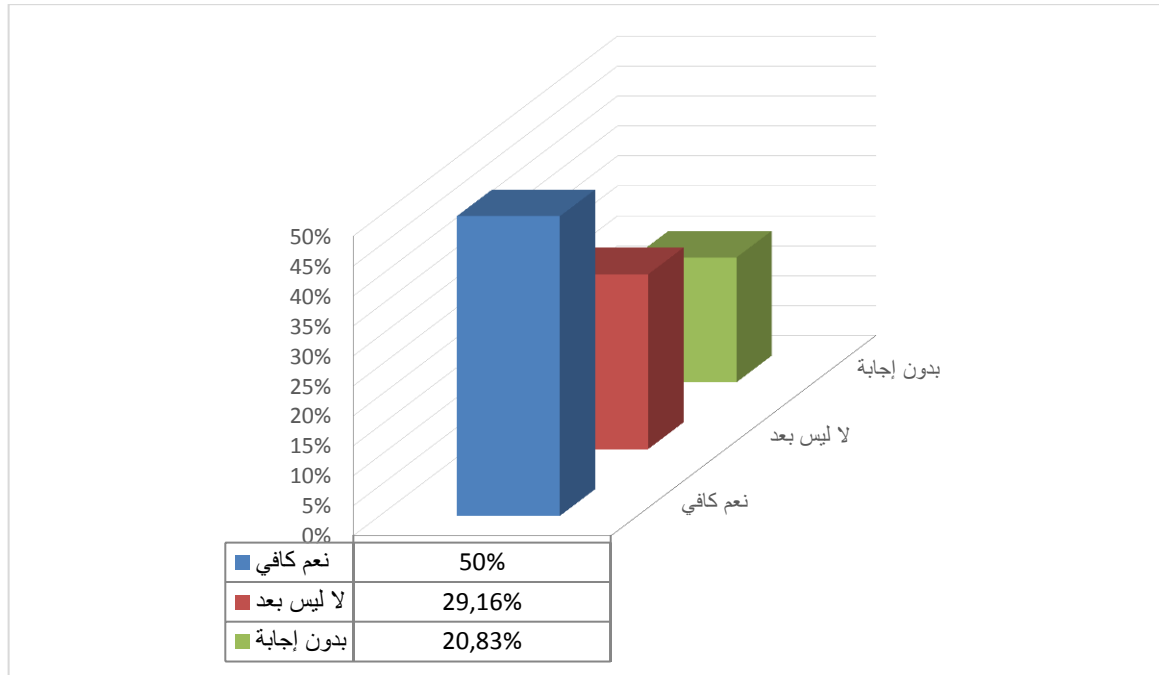
#### التحليل:

يوضح لنا الجدول آراء مجتمع الباحثين حول طريقة تلقي البرامج التدريبية حسب رأي الموظفين، حيث اتفقت نسبة 54% أنهم لم يتلقوا أي برامج تدريبية وهذا راجع إلى نقص فرص التدريب وهذا مؤشر سلبي يؤثر على نوعية أداء الموظفين خاصة الجدد منهم حيث سيجدون صعوبة في فهم وظائفهم ومهامهم، كما استفادت 46% من البرامج التدريبية حسب آراء الباحثين أن هذه البرامج لا تحظى بها إلا فئة معينة فقط من الموظفين الذين يشغلون مناصب إدارية هامة في المكتبة نظرا لعلاوة منصبهم. حيث نرى أنه من الواجب على المكتبة أن تضع مثل هذه البرامج التدريبية وذلك بشكل مستمر ويجب أن تشمل جميع الموظفين وليس من الجيد أن تهتم بفئة معينة من الموظفين فكل منصب لابد أن يحتاج لتطوير وتدريب بالإضافة إلى أنه سيشعر الموظفون بنوع من الاهتمام وتحسين العلاقات بين الموظفين.

-ولمعرفة إن كان هذا نظام التدريب الحالي في المكتبة كافي وفعال لسد الاحتياجات التدريبية فمن بطرح السؤال الفرعي وكانت النتائج كما يبينه الجدول التالي:

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم كافي	12	%50
لا ليس بعد	07	%29.16
بدون إجابة	05	%20.83
المجموع	24	%100

الجدول رقم 21: يمثل إن كان نظام التدريب كافي وفعال لسد الاحتياجات التدريبية للموظفين في المكتبة المركزية



الشكل رقم 27: يمثل إن كان نظام التدريب كافي وفعال لسد الاحتياجات التدريبية للموظفين في المكتبة المركزية

#### التحليل:

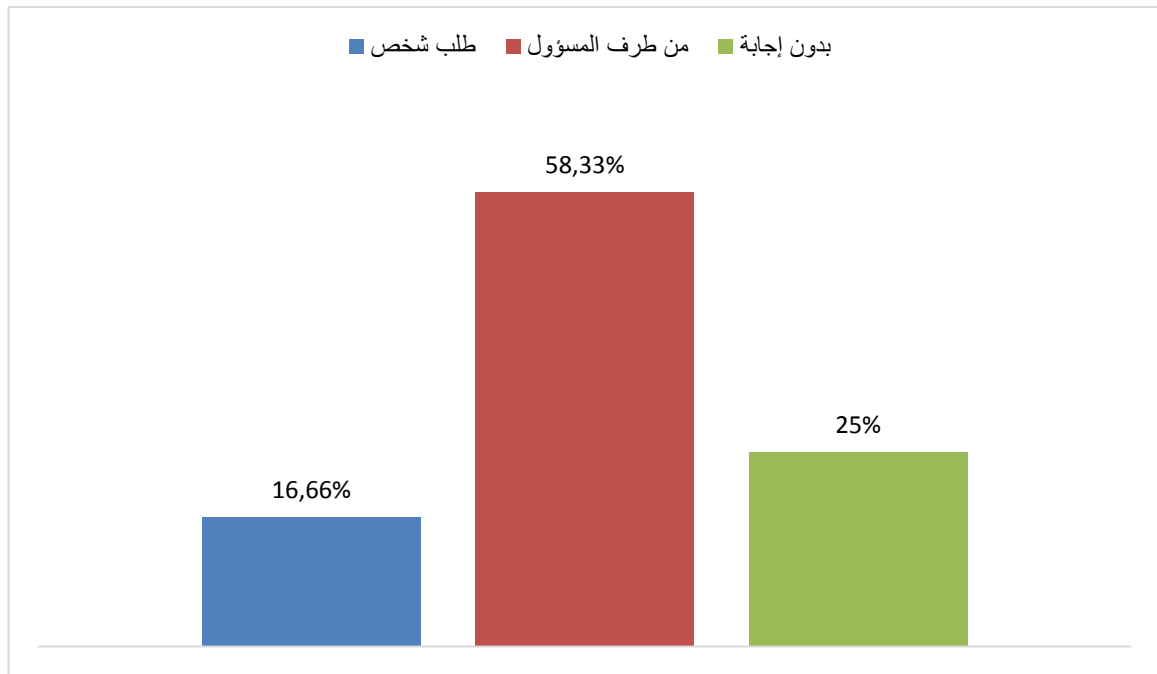
توضح البيانات الإحصائية المتمحورة في الجدول أن أعلى نسبة 50% من الموظفين يرون أن هذا البرنامج التدريبي كافي وفعال لسد احتياجاتهم وهذا راجع إلى المهارة والخبرة التي تم اكتسابها من هذا البرنامج أي رفع من مستوى أدائهم لترقيتهم، وإعطاء فرصة للموظفين الذين يعملون في إطار عقود

التشغيل لترسيمهم، ثم تليها نسبة 29.16% يرون أن هذا البرنامج غير كافي وهذا راجع لعدم توفرها داخل المكتبة ولقصر مدتها، أما الفئة المتبقية لم يتم الإجابة على السؤال ب20.83%.  
- وعلى ضوء ما سبق نرى أنه لا بد من توفر برامج تدريبية داخل المكتبة، وتوفير مختصين في هذا المجال، وذلك بتوفير الأجهزة والمعدات الخاصة بهذه العملية ويجب أن يكون التدريب بصفة مستمرة ودائمة، لأنه يتيح فرصة كبيرة لتحسين الأداء.

### 2.3. التحاق الموظفين بأحد البرامج التدريبية

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
طلب شخصي	04	16.66%
من طرف المسؤول	14	58.33%
بدون إجابة	06	25%
المجموع	24	100%

الجدول رقم 22: يمثل طريقة استفادة الموظفين من البرامج التدريبية بالمكتبة المركزية



الشكل رقم 28: يمثل طريقة استفادة الموظفين من البرامج التدريبية بالمكتبة المركزية

### التحليل:

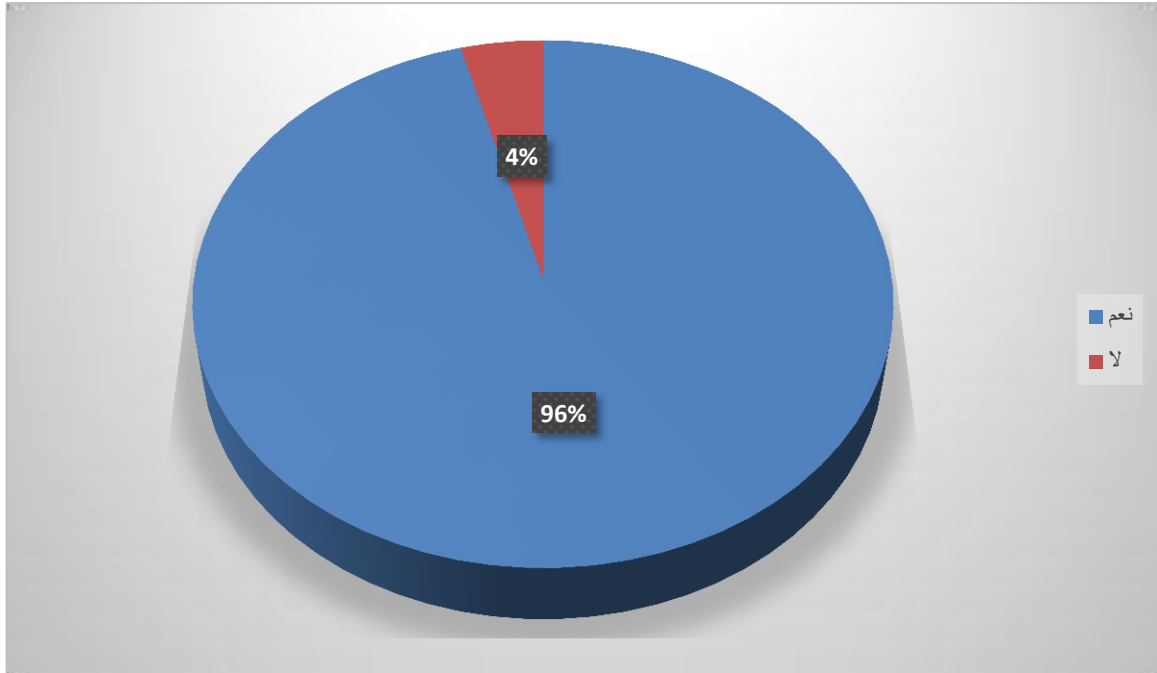
- نرى أن وظيفة التدريب عملية مهمة لتنمية قدرات الموظفين وإثراء تقنياتهم وتحسين المستوى لأنه يعتبر حاجة من حاجات الموظفين، فعدم توفر برامج تدريبية يؤدي إلى عدم الرضى الوظيفي.

- تبين لنا البيانات الإحصائية المبوبة في الجدول أعلاه أن الاستفادة من التدريب كانت بناء على طلب من الرئيس بنسبة 58.33% وهذا راجع إلى اهتمام المدير بالتنسيق الحسن للعمل داخل المكتبة لتكوين موظفين ذوي كفاءة ورفع من مستوى أداءهم، في حين أن 16.66% قاموا بالاستفادة من البرامج التدريبية بطلب شخصي ويعود ذلك لعدم قدرتهم على أداء العمل بطريقة جيدة وتنمية قدراتهم وتحقيق أهدافهم كالترقية.

### 3.3. البرامج التدريبية التي تقدمها المكتبة ساهمت في تطوير أداء العاملين

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	23	96%
لا	01	4%
المجموع	24	100%

الجدول رقم 23: يمثل مساهمة البرامج التدريبية في تطوير أداء العاملين



الشكل رقم 29: يمثل مدى مساهمة البرامج التدريبية التي تقدمها المكتبة للموظفين لتطوير أداءهم

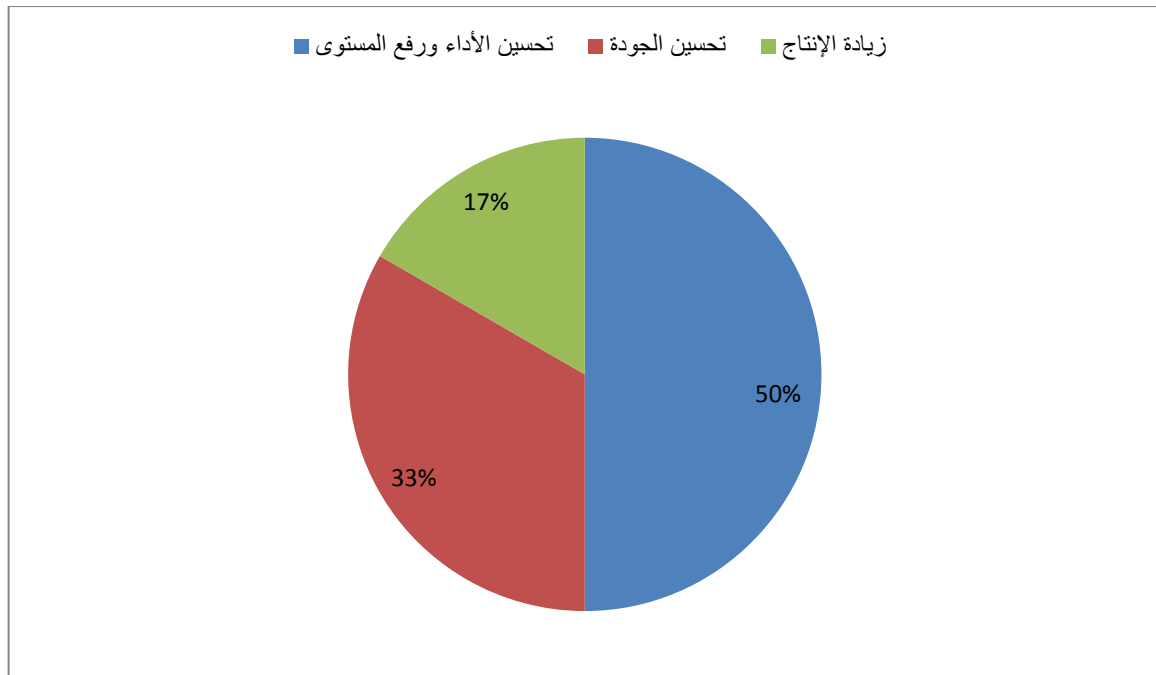
### التحليل:

- استنادا على بيانات الجدول نرى أن نسبة 96% من مجتمع المبحوثين يرون أن البرامج التدريبية التي تقدمها المكتبة تساهم في تطوير أداء العاملين لكون البرامج التدريبية ضرورية تساهم في معرفة نقاط القوة والضعف لأداء الموظفين لرفع مستواهم ووجدوا أن التدريب الذي خضعوا له قد ساهم في تحسين أدائهم وتنمية قدراتهم، أما نسبة 4% فيرون أن التدريب لم يعمل على تطوير أدائهم ورأوا أنه لم يجلب أي نتيجة أو جديد ويعود السبب إلى نقص المدربين وعدم كفاءتهم بالإضافة لنقص وإتباع نفس الأساليب المتبعة.

### 4.3. الهدف من البرامج التدريبية التي تقدمها المكتبة المركزية

الافتراحت	التكرارات	النسبة المئوية
تحسين الأداء ورفع المستوى	12	50%
تحسين الجودة	08	33.33%
زيادة الإنتاج	04	16.66%
المجموع	24	100%

الجدول رقم 24: يمثل أهداف البرامج التدريبية التي تقدمها المكتبة المركزية



الشكل رقم 30: يمثل أهداف البرامج التدريبية التي تقدمها المكتبة المركزية

### التحليل:

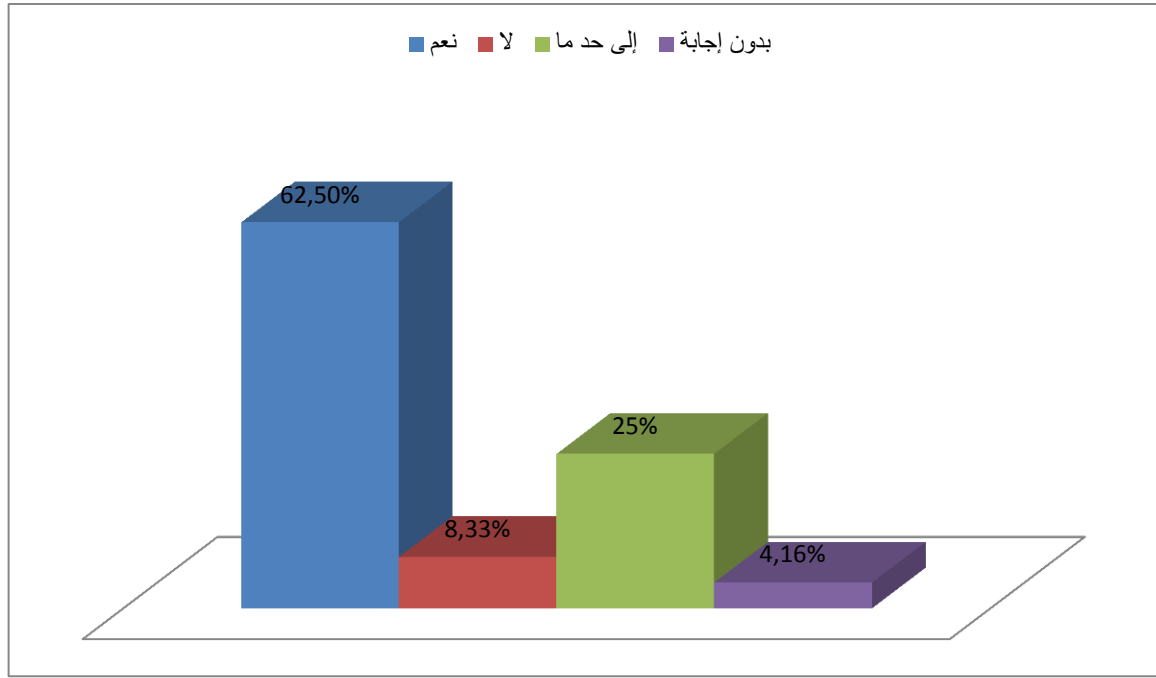
- تشير النتائج المدونة في الجدول رقم 30 أهداف البرامج التدريبية التي تقدمها المكتبة المركزية حيث كانت أعلى نسبة 50% حيث كان رأي المبحوثين ان الهدف منها هو تحسين الأداء ورفع المستوى، أما النسبة التي تليها 33.33% هي تحسين الجودة وذلك بتحسين وتيرة العمل إلى الشكل الأحسن، أما النسبة المتبقية فكانت 16.66% وكانت إجاباتهم هي تحسين الأداء من تحقيق أكبر نسبة استعمال مصادر المعلومات وتلبية إحتياجات المستفيدين.

- في حين أننا نرى أن البرامج التدريبية هدفها هو محاولة إكساب الموظف مهارات العمل سواء العمل المهني أو الوظيفي قبل مزاولته رسميا مما يجعل الموظف أكثر كفاءة لتحقيق نتائج أفضل مما يرفع من مستوى المكتبة.

### 5.3. مدى رضى الموظفين من البرامج التدريبية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	15	62.5%
لا	2	8.33%
إلى حد ما	6	25%
بدون إجابة	1	4.16%
المجموع	24	100%

الجدول رقم 25: يمثل مدى رضى الموظفين من البرامج التدريبية



الشكل رقم 31: يمثل مدى رضى الموظفين من البرامج التدريبية

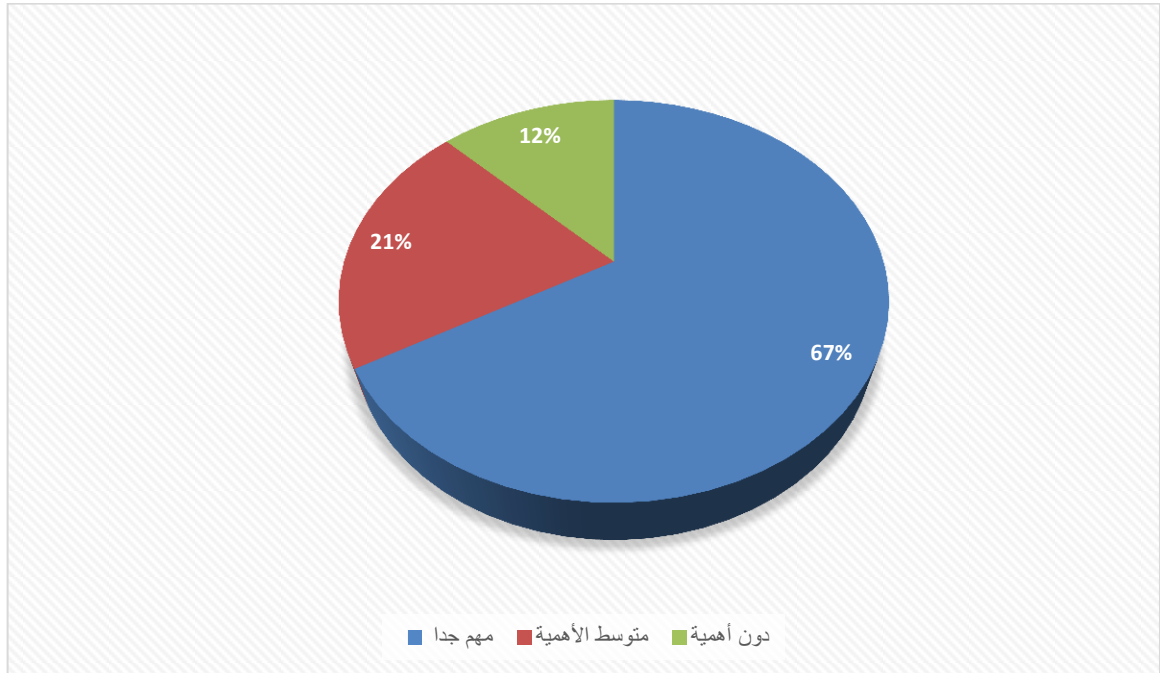
#### التحليل:

تعكس النسب المئوية المبينة في الجدول الرضى الوظيفي للموظفين عن برامجها التدريبية حيث أن أغلبية الموظفين التي قدرت بـ 62.50% كانت إجابتهم بنعم حيث أن المكتبة حققت أهدافها من خلال هذه البرامج التدريبية تمثلت في مساعدة الموظفين على اكتساب المعارف والمهارات اللازمة لإنجاز ما يسند إليه من أعمال على أكمل وجه وفي أقصر وقت وفهمه وإدراكه للعمل الموكل إليه وأن تكون هناك علاقة بين عمله وعمل الآخرين، أما الإجابة بلا بلغت نسبتها 8.3% المكتبة لم تصل إلى المستوى المرضي في برامجها التدريبية والسبب يعود إلى أن هذه البرامج غير كافية لممارسة مهام متعددة، وتليها نسبة 25% كانت إجابتهم إلى حد ما وهذا راجع إلى أن البرامج التدريبية ليست بصفة دورية، أما الفئة المتبقية كانت بنسبة 4.16% لم يقوموا بالإجابة على السؤال.

- وظيفة تقييم أداء العاملين في المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك  
6.3. تقييم أداء العاملين في المكتبة

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
مهم جدا	16	66.66%
متوسط الأهمية	05	20.83%
دون أهمية	03	12.5%
المجموع	24	100%

الجدول رقم 26: يمثل تقييم أداء العاملين في المكتبة



الشكل رقم 32: يمثل تقييم أداء العاملين في المكتبة المركزية

**التحليل:**

تدل بيانات الجدول أن نسبة 67% من المجتمع المدروس ينظرون لنظام تقييم أداء العاملين في المكتبة الجامعية مهم جدا قد يخلق الشعور بالثقة لدى الموظفين بجدية للمكتبة مما يزيد من اجتهاده وولائه لعمله



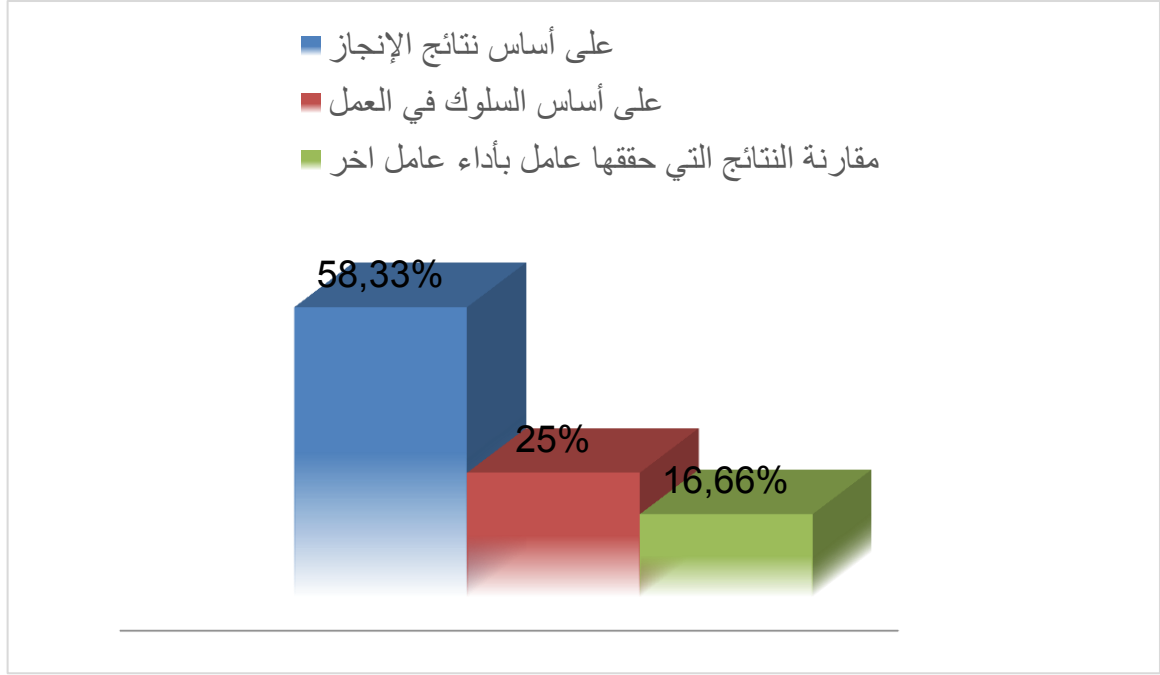
بشكل أكبر ولهذا أولت المكتبات اهتمام خاص به وهذا راجع أن النظام ضروري داخل المكتبة من أجل معرفة مستوى العاملين أثناء ممارستهم لعملهم وملاحظة سلوكياتهم، ومعرفة إيجابياتهم وسلبياتهم من أجل تحسينها لتطوير الخدمة المكتبية، على غرار 20.83% من أفراد العينة يرون أنه متوسط الأهمية، أما بقية الفئة قدرت نسبتهم بـ 12.5% يرونه دون أهمية وذلك بسبب أنهم لا يعلمون بوجوده.

- وعليه نرى أن تقييم أداء العاملين مهم داخل المكتبة لأنه يعرف العاملين بنواحي التقصير في أدائهم، فيعطي لهم الفرصة لتحسينها في المستقبل، كما أنه يساعد في كشف طاقات وقدرات الكامنة لدى الافراد من أجل استغلالها وتوظيفها لزيادة مستوى الأداء الحالي.

### 7.3. الطريقة الأفضل في تقييم أداء العاملين

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
على أساس نتائج الإنجاز	14	58.33%
على أساس السلوك في العمل	06	25%
مقارنة النتائج التي حققها عامل بأداء عامل آخر	04	16.66%
المجموع	24	100%

الجدول رقم 27: يمثل الطريقة التي يفضلونها الموظفون في تقييم أداءهم



الشكل رقم 33: يمثل الطريقة التي يفضلونها العاملون في تقييم أداء عملهم

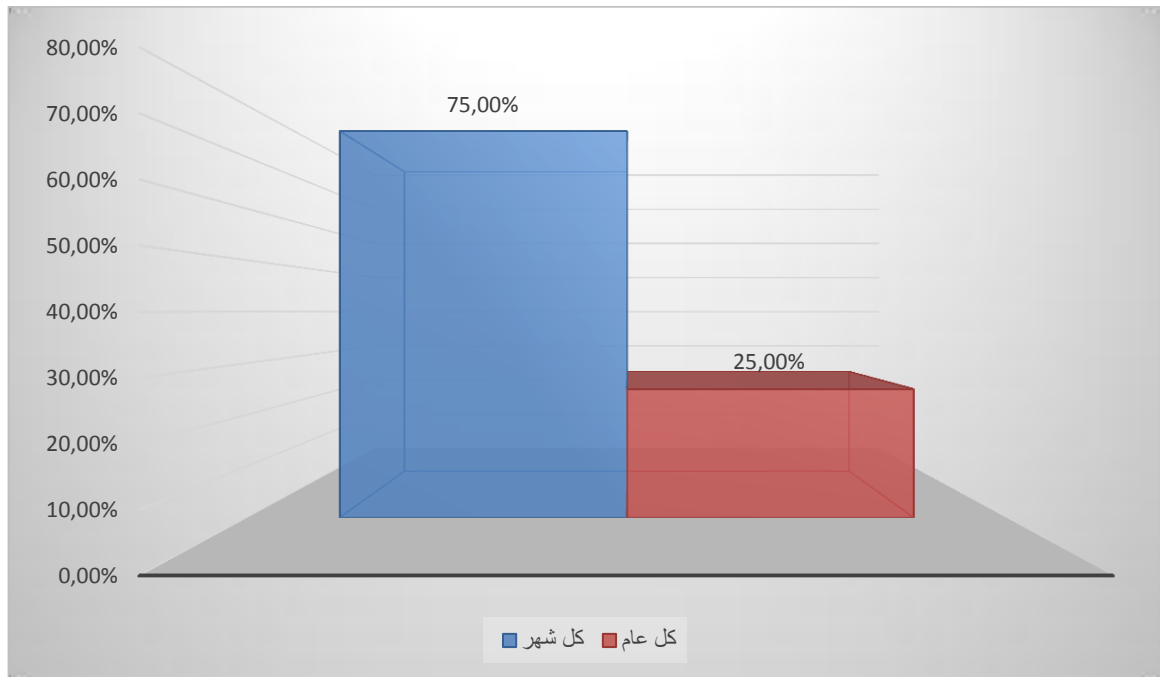
#### التحليل:

يوضح لنا الجدول آراء مجتمع الباحثين حول طريقة تقييم الأداء حسب رأي الموظفين حيث اتفقت نسبة 58.33% على أنه يكون على أساس نتائج الإنجاز زيادة الخدمات ويسعون لزيادة في الإنتاج من أجل تحقيق الأهداف، كما اتجه 25% من الموظفين أن الطريقة الأفضل لتقييم الأداء تكون بواسطة سلوك العمل والسلوك في نظر الموظفين هو المواظبة والانضباط في تأدية عملهم، أما الجزء المتبقي من أفراد العينة قدرت نسبتهم 16.66% حيث اتجهوا إلى تقييم الأداء عن طريق مقارنة النتائج التي حققها عامل بأداء عامل آخر وهذا يساهم في معرفة مهاراتهم وقدراتهم ووضعية عملهم. نرى أنه لا بد ان تتوفر كل هذه الطرق المذكورة في الجدول لأنها تساهم في تقييم فعال لجميع الموظفين والوظائف الموكلة إليهم من أجل تحقيق أداء فعال.

### 8.3. كفاية تقييم الأداء على مستوى المدة

الاقترحات	التكرارات	النسبة المئوية
كل شهر	18	75%
كل عام	06	25%
المجموع	24	100%

الجدول رقم 28: يمثل كفاية تقييم الأداء على مستوى المدة



الشكل رقم 34: كفاية تقييم الأداء على مستوى المدة

#### التحليل:

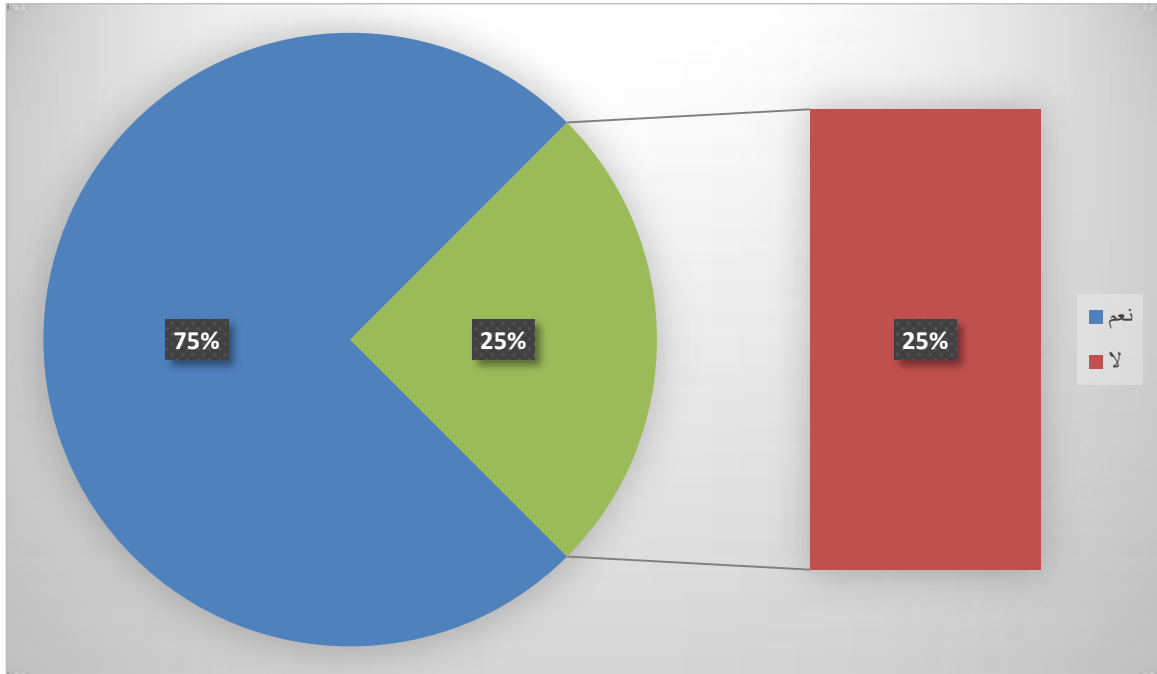
-تبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن الموظفون يفضلون أن تجرى عملية تقييم أداءهم كل شهر 75% و يعود السبب حسب إجاباتهم أن التقييم له أهمية كبيرة في المكتبة الجامعية انه يبنى على أساسها العديد من القرارات مثل قياس مستوى الموظفين ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم ومؤهلاتهم وأدائهم وأوضاع عملهم، أما النسبة المتبقية من المجتمع المدروس التي قدرت بـ 25% يفضلونه كل عام لأنه يرونه غير مهم بالنسبة إليهم.

- ومن خلال هذا نرى انه لا بد من الرؤساء القيام بعملية تقييم أداء العاملين كل شهر وذلك من أجل تحسين مستواهم ورفع قدراتهم.

### 9.3. تطوير عملية تقييم أداء العاملين بالمكتبة

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	18	75%
لا	06	25%
المجموع	24	100%

الجدول رقم 29: يمثل تطوير عملية تقييم أداء العاملين بالمكتبة



الشكل رقم 35: يمثل تطوير عملية تقييم أداء العاملين بالمكتبة

#### التحليل:

يوضح لنا الجدول آراء مجتمع المبحوثين حول تطوير عملية تقييم أداء العاملين بالمكتبة حيث اتفقت نسبة 75% على تطوير عملية تقييم أداء الموظفين حيث يرون أن عملية تقييمهم بصفة مستمرة يرجع إلى تحسين نوعية الخدمات المراد إنجازها والمقارنة بين الموظف الكفاء وغير كفاء وتقدير أداء الموظف خلال فترة زمنية محددة وقياس سلوكه على أساس احترام وقت العمل، ثم تليها نسبة 25% من آراء المجتمع المدروس لا يوافقون على تطوير عملية تقييم الأداء حيث يرون أنه محدود لا يطور وهذا راجع لعدم اهتمامهم بهذا الجانب.

ونرى أنه من الضروري تطوير في عملية تقييم أداء العاملين داخل المكتبة وذلك في تحسين الخدمات من أجل الزيادة في الإنتاج وتحقيق أهداف المكتبة وتحسين مستوى أداء موظفيها.

#### خلاصة المحور:

من خلال هذا المحور نستنتج أن المكتبات تهتم اهتمام غير عادي بمواردها البشرية العاملة من خلال تخصيص برامج تدريبية هادفة له وتخصيص الإمكانيات المادية الكبيرة لغرض تحقيق الأهداف وذلك من خلال إكساب العاملين مهارات ومعرفة جديدة تساعدهم على امتلاك القدرة الجيدة في مسيرتهم العملية، بالإضافة إلى تقييم أدائهم فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط الفرد لمعالجة الضعف وتدعيم جوانب القوة فهو يركز على الأداء الفعلي.

- فالمكتبة المركزية لجامعة الحاج موسى أق خاموك لولاية تمنراست تقوم ببرامج تدريبية لموظفيها فالبعض يرى ان هذه البرامج كافية في حين يراها البعض الأخر غير كافية، كما ان أغلبية الموظفين يرون ان هذه البرامج ساهمت في تطوير أدائهم وقدرت نسبتهم ب96%، فوظيفة تقييم اداء العاملين في نظر 67% من مجتمع المبحوثين مهمة، ومن أهم الطرق في تقييم الاداء حسب رأيهم تكون على أساس نتائج الإنجاز، ويفضلونها ان تجرى هذه العملية كل شهر.

#### 4. المحور الرابع: الأنشطة الخاصة بالحفاظ على الموارد البشرية

##### تمهيد:

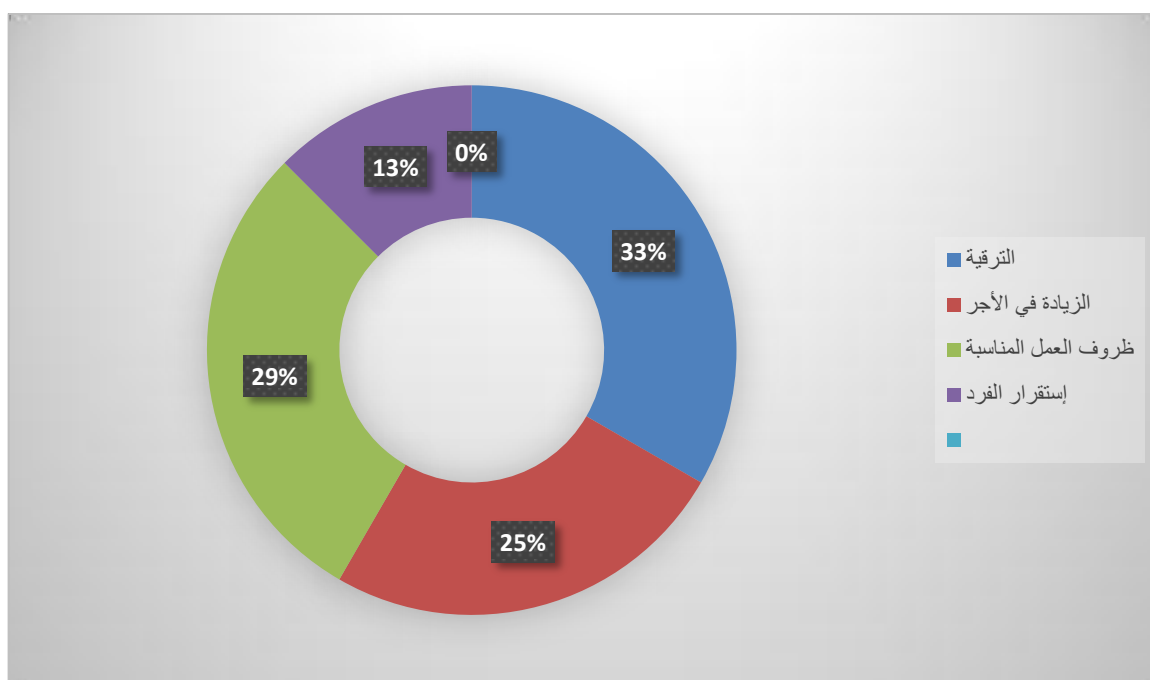
في هذا المحور قدمنا 9 أسئلة من س22 إلى س32 كلها حول معرفة الأنشطة الخاصة بالحفاظ على الموارد البشرية في المكتبة المركزية لجامعة الحاج موسى أق خاموك من بينها الحوافز ومعرفة رأي الموظفين في الوسائل التحفيزية وكيف يفضلونها باعتبارها بواعث تعمل على إشباع حاجات ورغبات الفرد وتستخدمها المكتبة كأداة لجذب الموظفين ذوي الكفاءة في العمل وتعتبر الترقية من بين الأنشطة الخاصة بالحفاظ على مواردها، فكيف تكون الرقابة داخل المكتبة ومعرفة رأي الموظفين من ناحية الرقابة.

- وظيفة تحفيز الموارد البشرية في المكتبة المركزية

#### 1.4. المحفزات التي تجعل أداء الموظفين إيجابيا

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
الترقية	08	%33.33
الزيادة في الأجر	06	%25
ظروف العمل المناسبة	07	%28.16
استقرار الفرد	03	%12.5
المجموع	24	%100

الجدول رقم 30: يمثل المحفزات التي تجعل أداء الموظفين إيجابيا



الشكل رقم 36: يمثل المحفزات التي تجعل أداء الموظفين إيجابيا

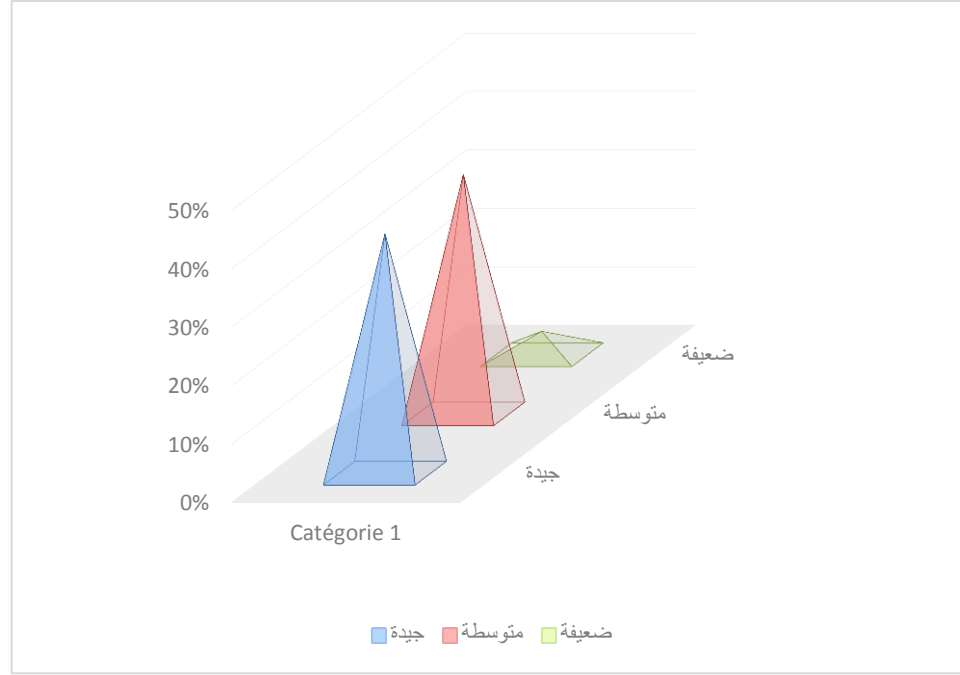
### التحليل:

يمثل الجدول العوامل التي تجعل أداء الموظفين إيجابيا مما نلاحظ أن أغلبية الموظفين أجابوا على الترقية وكانت نسبتهم 33.33% والسبب يعود إلى أن هؤلاء الموظفين استفادوا فعلا من الترقية، فيما يقر البعض الآخر على أن السبيل في تشجيعهم يكون عن طريق الزيادة في الأجر، فيم اتجه الجزء الآخر من أفراد العينة إلى ظروف العمل المناسبة من رطوبة وحرارة ومستوى نظافة والإضاءة و نقص الضوضاء، فالموظف يعطيها أهمية كبيرة لأنه يعيش تلك الظروف يوميا أثناء أدائه لعملهم عند توفر الجو الملائم وقت العمل يحسن من إنتاجية العمل، أما 25% من وحدات البحث يجدون أن العامل الذي يجعل أدائهم إيجابيا هو الزيادة في الأجر لأنهم يعتبرون الراتب الشهري هو الأهم، تليها نسبة 12.5% من المجتمع المبحوث يرون أن تشجيعهم يكون عن طريق استقرارهم داخل المكتبة وهذا ما يبين أنهم في منصب دائم ويتمتعون بالاستقرار الوظيفي مما يحفزهم على العمل.

### 2.4. الوسائل التحفيزية في المكتبة المركزية للمركز الجامعي

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
جيدة	10	41.66%
متوسطة	10	41.66%
ضعيفة	04	16.66%
المجموع	24	100%

الجدول رقم 31: يمثل الوسائل التحفيزية للمكتبة المركزية



الشكل رقم 37: يمثل الوسائل التحفيزية للمكتبة المركزية

#### التحليل:

من خلال ملاحظتنا لنتائج الجدول يتبين لنا ان نسبة 41% من المجتمع المدروس يرون أن الوسائل التحفيزية جيدة ومتوسطة مقسمة وموزعة على التوالي وهذا راجع أنهم استفادوا من الحوافز التي تقدمها المكتبة كالأستقرار بالوظيفة الترقية الزيادة في الأجر، بينما الفئة المتبقية يرون أن الوسائل التحفيزية ضعيفة التي قدرت 18% وهذا راجع لعدم إستفادتهم من الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية التي تقوم بتشجيعهم لأداء عملهم.

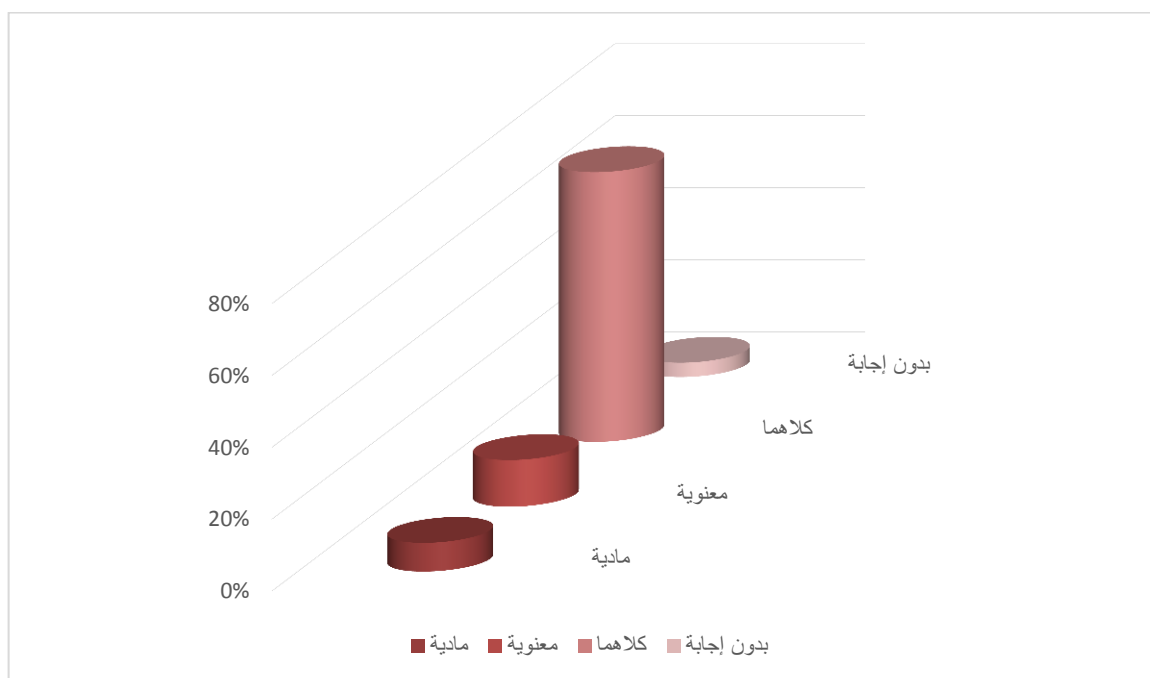
ونستنتج انه من الضروري ان توفر المكتبة الجامعية حوافز مادية ومعنوية وذلك من أجل إشباع حاجات الموظفين.



#### 4.4. الحوافز المفضلة عند الموظفين

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
مادية	2	8.33%
معنوية	3	12.5%
كلاهما	18	75%
بدون إجابة	01	4.16%
المجموع	24	100%

الجدول رقم 32: يمثل الحوافز المفضلة عند الموظفين



الشكل رقم 38: يمثل الحوافز المفضلة عند الموظفين

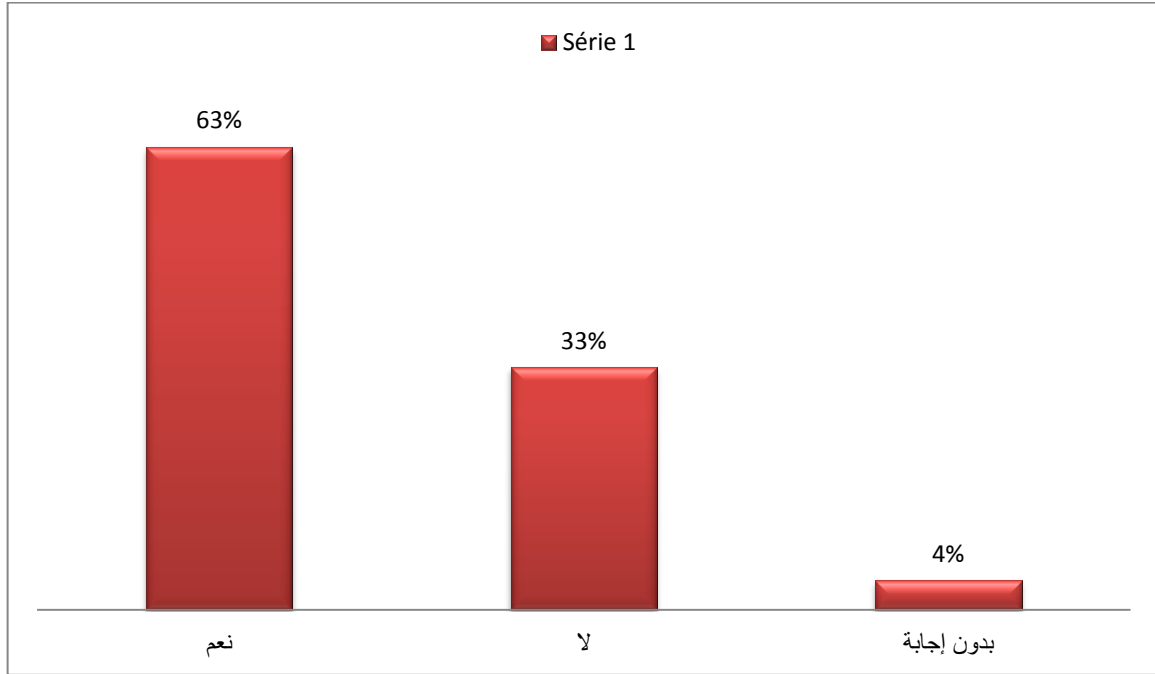
### التحليل:

يوضح لنا من خلال الجدول ان نسبة 8% من المجتمع المدروس وهي ضئيلة يفضلون الحافز المادي والسبب يعود إلى حاجتهم إليها لتلبية الاحتياجات، بينما أقر 13% وهي نسبة متوسطة يفضلون الحافز المعنوي اما الفئة المتبقية مرتفعة قدرت ب75% يفضلونها بنوعيهما والسبب في ذلك تحسين ظروفهم المعيشية والحصول على الترقية والاستقرار في الوظيفة.

#### 5.4. الاستفادة من الحوافز التي تقدمها المكتبة

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	15	62.5%
لا	08	33.33%
بدون إجابة	01	4.16%
المجموع	24	100%

الجدول رقم 33: يمثل نسبة الاستفادة من الحوافز التي تقدمها المكتبة



الشكل رقم 39: يمثل نسبة الحوافز التي استفادة منها الموظفين

### التحليل:

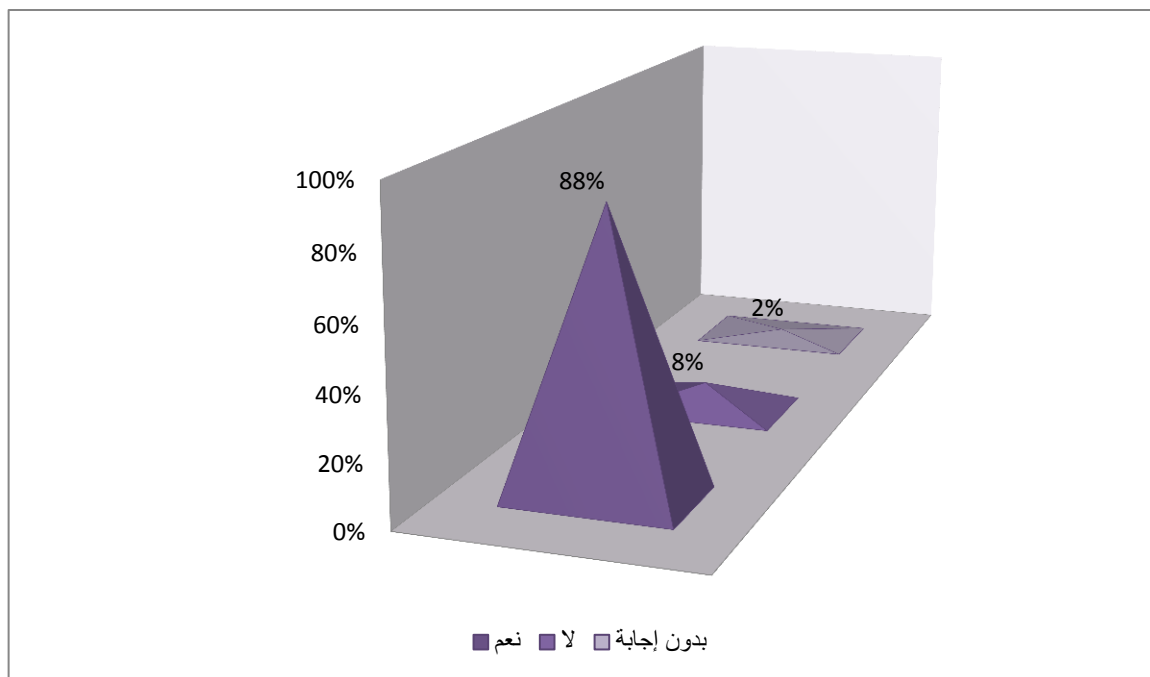
نلاحظ أن أكبر عدد للمجتمع المبحوث بلغت نسبتهم 63% استفادوا من الحوافز التي تقدمها المكتبة ويعود السبب في ذلك حسب آراء المبحوثين إلى أن هؤلاء الموظفين أصبح أدائهم في العمل متقن وينجزونه في وقت قصير ويعمل على تخفيض نسبة التغيب والتأخر في العمل، كما اتجه البعض الآخر وكانت نسبتهم ضئيلة مقارنة بالذين استفادوا من الحوافز وبلغت نسبتهم 33% ويرجع السبب إلى أن هناك إهمال في العمل وعدم التصرف بلطف مع زملاء العمل والمسؤولين لذلك لم يستفيدوا من هذه الحوافز.

- تعمل الحوافز على تلبية حاجيات الموظفين من جهة ومصالح المكتبة من جهة أخرى لان تحمل المسؤولية والإخلاص اتجاه العمل تعتبر نتائج إيجابية على المكتبة وبالمقابل تقدم المكتبة مكافئات للموظفين.

### 6.4. عملية ترقية الموظفين في المكتبة

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	21	87.5%
لا	02	8.33%
بدون إجابة	01	4.16%
المجموع	24	100%

الجدول رقم 34: يمثل عملية ترقية الموظفين في المكتبة



الشكل رقم 40: يمثل عملية ترقية الموظفين في المكتبة

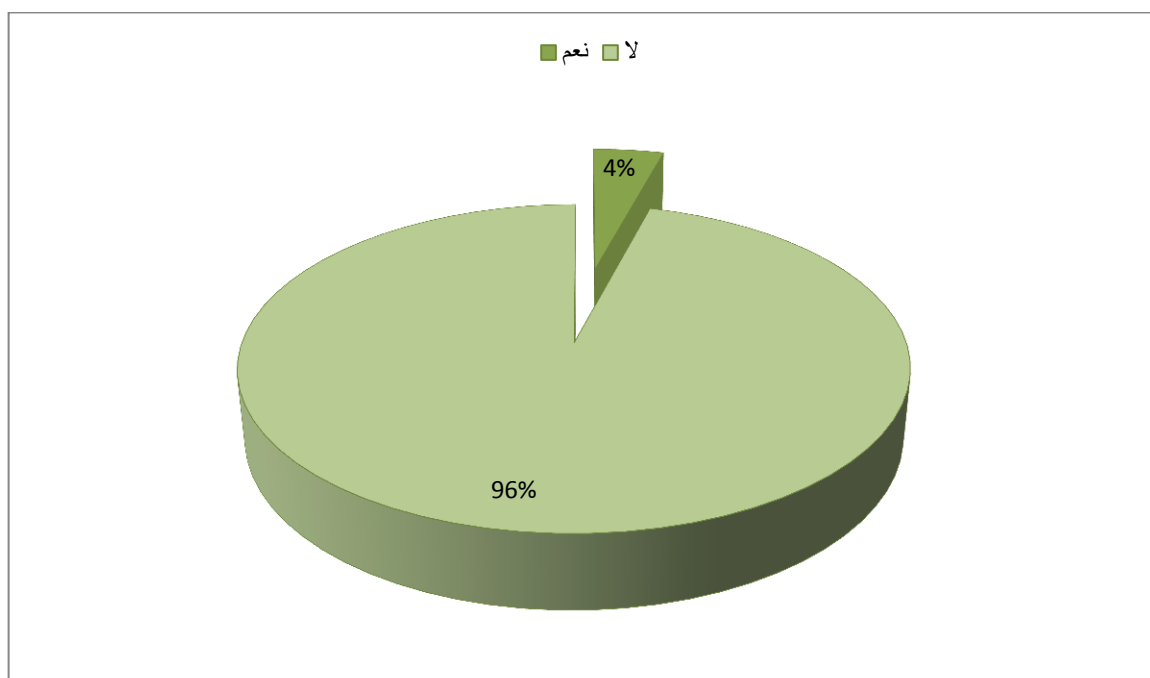
#### التحليل:

تبين لنا البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أن أغلبية الموظفين تمت ترقيتهم وقدرت نسبتهم 88% بعد إجراء مقابلة مع مدير المكتبة اوضح لنا أن ذلك راجع إلى تمييزهم عن الموظفين الآخرين بالمناقشة مع المدير في العمل بانتظام حول سبل تعزيز المسيرة المهنية والمساهمة في تطوير المكتبة والاجتهاد في العمل وإثبات كفاءاتهم المهنية والتميز في الأداء لتحقيق نتائج سريعة، أما الموظفين الذين لم تتم ترقيتهم فكانت نسبة قليلة قدرت بـ 8% وسببها الموظف نفسه كنتيجة لتهاونه في بعض المهام أو عدم التزامه بالمواعيد وعدم قدرته على بناء جسور تواصل بينه وبين الزملاء والمدراء، أما النسبة المتبقية كانت بدون إجابة قدرت نسيبتها 4%.

#### 7.4. معرفة مدى تعرض الموظفين لعقوبات

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	02	4%
لا	23	96%
المجموع	24	100%

الجدول رقم 35: يمثل نسبة تعرض الموظفين للعقوبات داخل المكتبة



الشكل رقم 41: يمثل نسبة مدى تعرض الموظفين للعقوبات داخل المكتبة

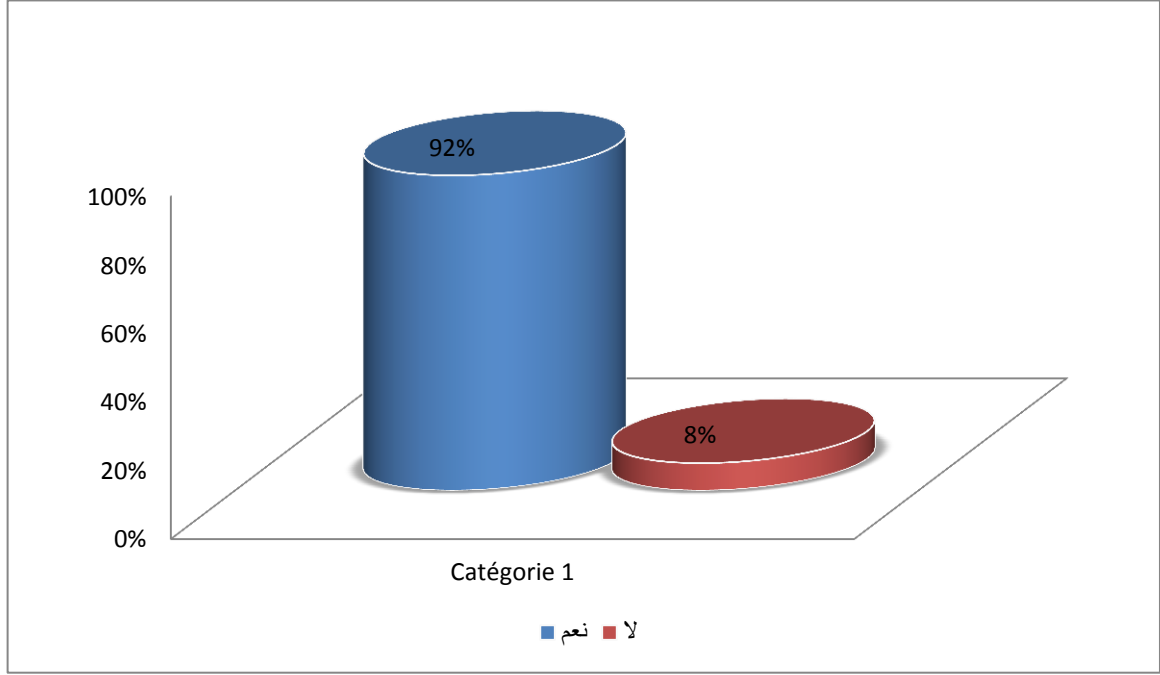
#### التحليل:

تدل بيانات الجدول أن تعرض الموظفين للعقوبات فكانت أغلبية الإجابة بأنهم لم يتعرضوا لأي عقوبة وذلك بنسبة 96% حسب رأي المدير هذا راجع إلى انضباط الموظفين بأداء أعمالهم على أكمل وجه وحسن سلوكهم داخل المكتبة مع الموظفين والرؤساء، أما الموظفين الذين تعرضوا للعقوبة فهي ضئيلة بلغت بنسبة 4% فكان نوع العقوبة تمثلت إنذار شفهي وسببها الموظف بنفسه كنتيجة حتمية لتهاونه في بعض المهام وبالإضافة على عدم التزامه بالمواعيد و كذلك عدم قدرته على بناء جسور تواصل بينه وبين الزملاء والرؤساء.

#### 8.4. الرقابة في العمل

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	22	91.66%
لا	02	8.33%
المجموع	24	100%

الجدول رقم 36: يمثل مدى توفر الرقابة في العمل



الشكل رقم 42: يمثل نسبة مدى توفر الرقابة في العمل

#### التحليل:

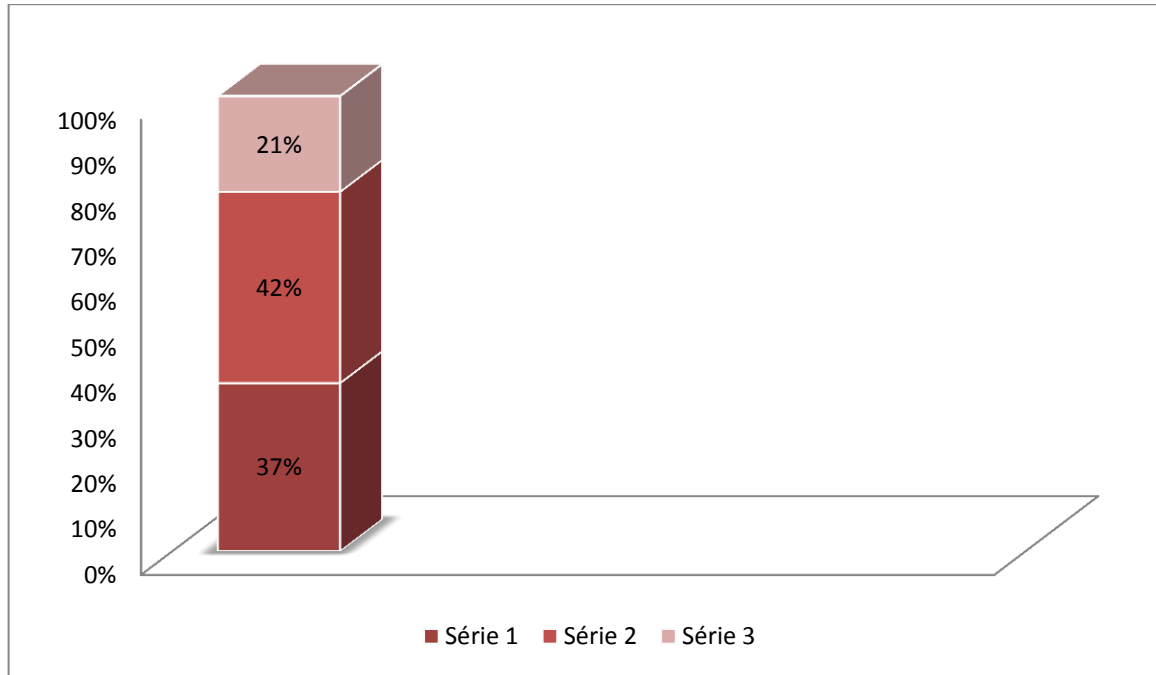
يوضح لنا الجدول مدى توفر الرقابة على العمل في المكتبة المركزية حيث كانت الإجابة بنعم أعلى نسبة 92% بلغ عددهم 22 وبهذا يمكن القول أن المكتبة تطبق مبادئ الإدارة على كل موظفيها وتشمل إجراءات الرقابة على الموظفين لتأكد من أن الأعمال تتم أو تمت بإضافة إلى خلق الفعالية ومضاعفة الخدمات المقدمة، أما الجزء المتبقي فقدرت نسبة 8% بلغ عددهم ب2 موظفين.

- فيمكن القول أن الرقابة تساهم في الوصول إلى الكفاءة في المكتبة بالإضافة إلى توحيد أداء العاملين مما يساعد في المحافظة على كفاءة العمل المؤسسي وأيضا الرقابة تساعد على تلبية احتياجات الموظفين والمساهمة في زرع الشعور الايجابي عند الموظفين لتحفيزهم لتحقيق أفضل أداء.

#### 9.4. أسلوب الرقابة في العمل

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
الرقابة على انجاز العمل	09	37.5%
الرقابة على الدخول والخروج في الوقت المحدد	10	41.66%
الرقابة على نوعية العمل	05	20.83%
المجموع	24	100%

الجدول رقم 37: يوضح أسلوب الرقابة في العمل داخل المكتبة



الشكل رقم 43: يوضح أسلوب الرقابة في العمل داخل المكتبة المركزية

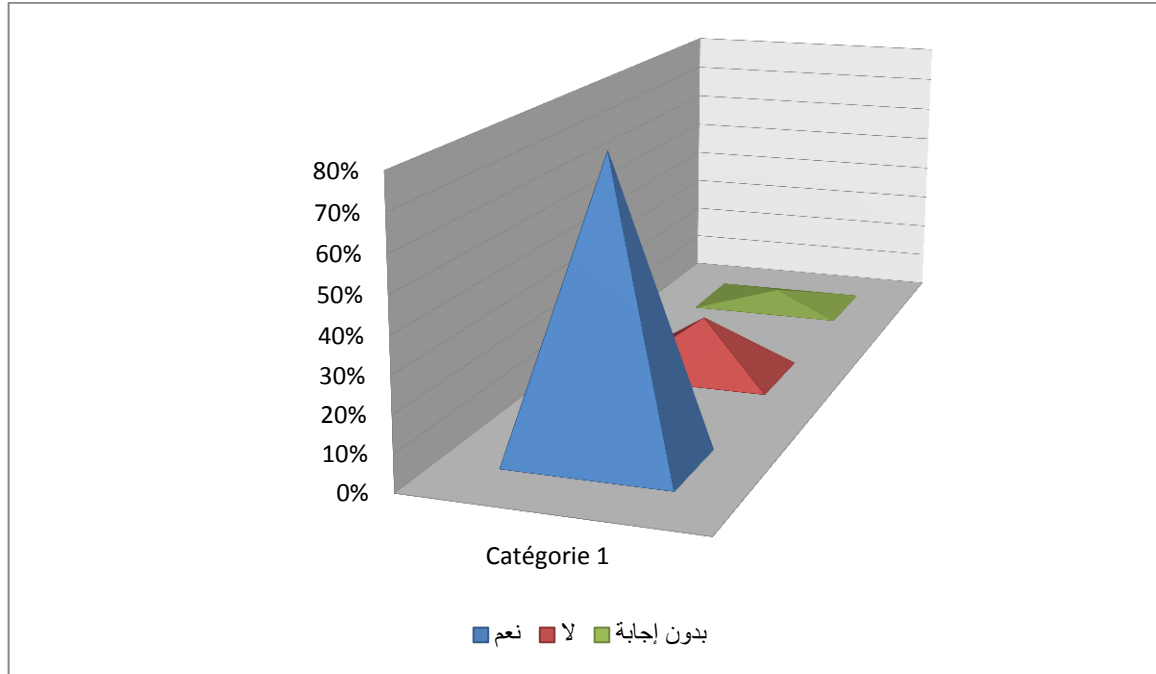
#### التحليل:

يبين لنا الجدول أعلاه أسلوب الرقابة في العمل داخل المكتبة واتضح لنا من خلاله أن أكبر نسبة تعود على الرقابة حول الدخول والخروج في وقت محدد وقد بلغ عددهم 10 موظفين بنسبة 42% وهذا بسبب إن المكتبة لها نظام محدد تعتمد عليه، أما الرقابة على إنجاز المهام فكانت بـ 37% وهذه الرقابة تكون على الموظفين الذين يقومون بعملية المعالجة والإعارة، إذ قام الموظفون بتلبية احتياجات المستفيدين، أما الرقابة على نوعية العمل بلغت نسبتها 21%

#### 10.4. مدى تأثير الرقابة على أداء العاملين

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	19	79.16%
لا	04	16.66%
بدون إجابة	01	4.16%
المجموع	24	100%

الجدول رقم 38: يبين مدى تأثير الرقابة على أداء العاملين



الشكل رقم 44: يمثل تأثير الرقابة على أداء العاملين

#### التحليل:

يبين لنا الجدول أعلاه نسبة الموظفين 80% يرون أن الرقابة تؤثر على أدائهم وذلك بالسلب على الموظف أي إحساسه بعدم الارتياح وانعدام الثقة وبالتالي عدم إنجازه للعمل على أكمل وجه، في حين أن الرقابة تؤثر بالإيجاب على الموظف من حيث إنجازه للعمل الموكل إليه بدقة والتحكم في الأخطاء للكشف عنها عند وقوعها ومعالجتها بشكل فوري، بينما جاءت نسبة 16% يرون أنها لا تؤثر على الأداء الوظيفي والسبب راجع أن كل موظف مسئول لوحده على مراقبة عمله، كما أوضح لنا المدير أن

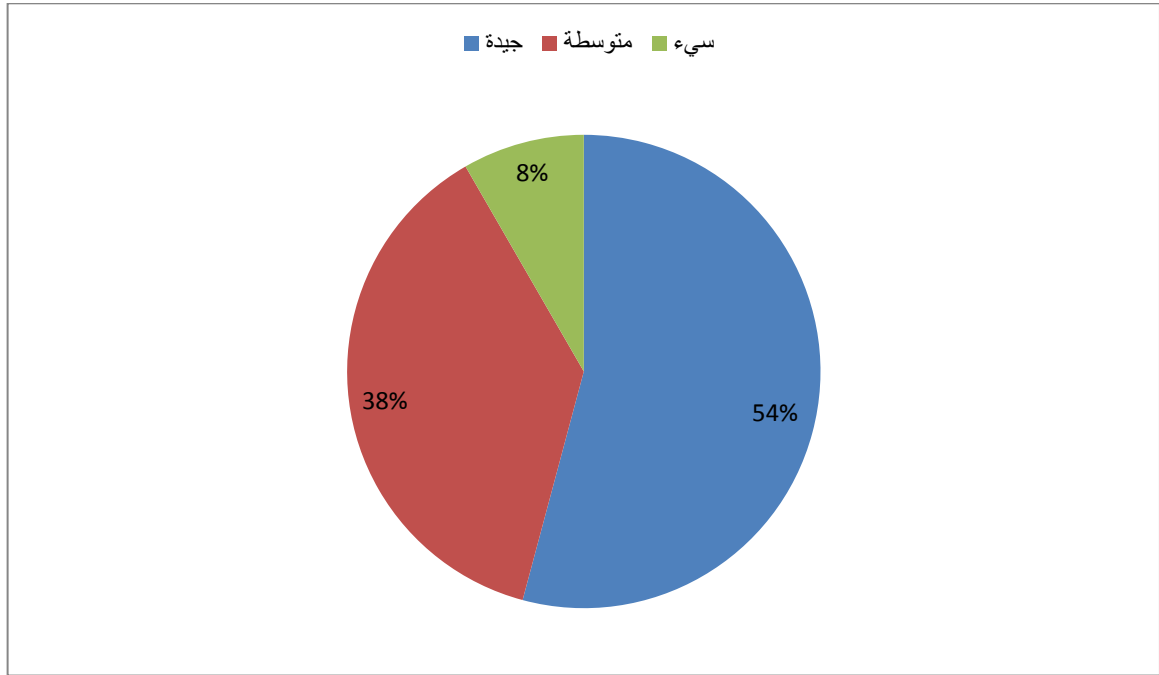


الرقابة تتمثل في متابعة الأعمال الموكلة للموظفين وكذا سرعة الأداء وجودته خاصة فيما يتعلق بتلبية احتياجات المستفيدين.

#### 11.4. تقييم الموارد البشرية لنظام الرقابي بالمكتبة

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
جيدة	13	54.16%
متوسطة	09	37.5%
سيئ	02	8.33%
المجموع	24	100%

الجدول رقم 39: يوضح تقييم الموارد البشرية لنظام الرقابي بالمكتبة



الشكل رقم 45: يمثل تقييم الموارد البشرية لنظام الرقابي بالمكتبة

### التحليل:

يوضح الجدول أعلاه آراء مجتمع المبحوث حول النظام الرقابي للمكتبة ان نسبة 54.16% على انه جيد وهذه النسبة تخص الفئة العاملة في المكتبة في حين أن المدير أوضح لنا أن المكتبة تتزود في كل أرجاءها بكاميرات مراقبة ومراقبة الموارد البشرية ومدى أدائهم لأعمالهم ووقت دخولهم وخروجهم وتغيبهم كما تستعمل دفتر تسجيل الدوام ، أما نسبة 37.5% يرونه بأنه متوسط حيث أنها لا تشمل على أي نوع من المراقبة سواء تعلق الأمر بالموارد البشرية او مجموعاتها المكتبية ورقابتها مقتصرة فقط في سجل الدوام، أما الفئة المتبقية 8.33% يرون النظام الرقابي للمكتبة سيء.

### خلاصة المحور:

العوامل التحفيزية أمر في غاية الأهمية نرى ان حصول موظفي المكتبة على أي حافز مقابل أدائهم الجيد يمثل اعتراف من المكتبة ومساهمات العاملين وتشجيعها على تحقيق مستوى أفضل من الخدمات المقدمة في المستقبل مما يدفع العاملين إلى العمل برغبة كبيرة، حيث يشعرون بمعاملة المكتبة لهم بعدالة في منح المكافئات مثل من المرادودية، بالإضافة إلى الرقابة تحتل مكانة أساسية في تدعيم أداء العاملين وذلك بإنجاز المهام.

- كانت أهم المحفزات التي تجعل أداء الموظفين إيجابية في المكتبة المركزية لجامعة الحاج موسى أق خاموك لولاية تمنراست هي الترقية والحوافز المادية والمعنوية، ونلاحظ ان معظم موظفي المكتبة تمت ترقيتهم في العمل بنسبة 88%، بالإضافة إلى ان أغلبية مجتمع المبحوثين يرون أن الرقابة تؤثر على أدائهم.

### 5. المحور الخامس: العلاقات الإنسانية واتصال الموارد البشرية

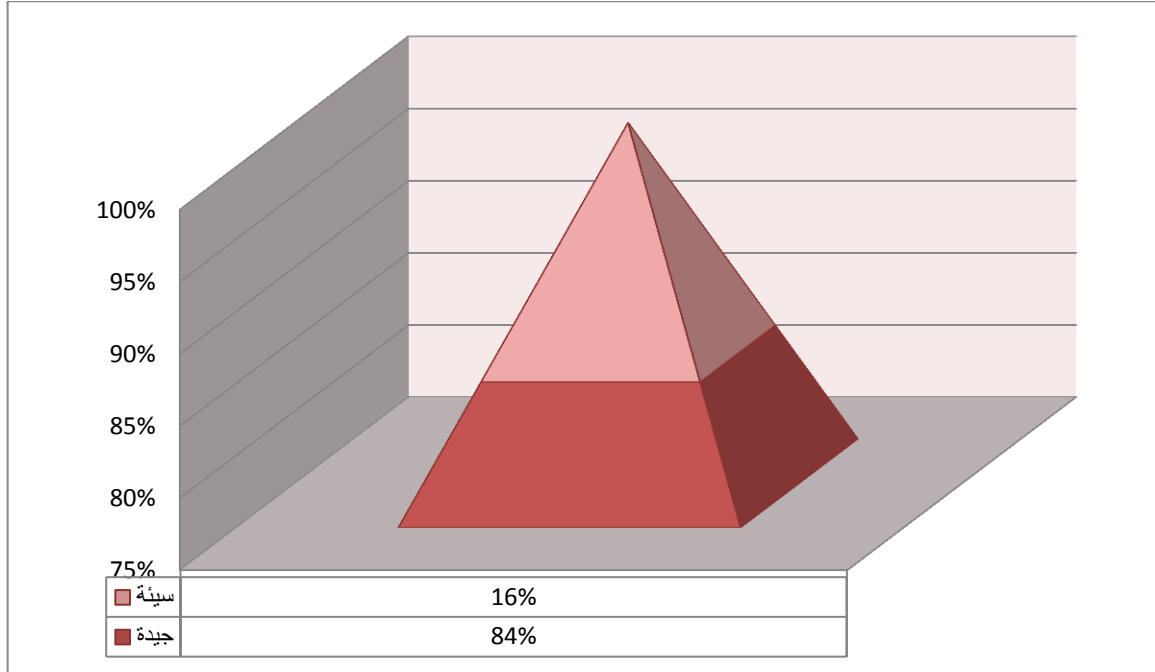
ضم هذا المحور 5 أسئلة من س33 إلى س37 تطرقنا في هذا المحور إلى معرفة العلاقات الإنسانية بين الموظفين والرئيس وكيف يكون الاتصال داخل المكتبة وكل هذا يقوم على تحقيق التعاون بينهم لإشباع متطلباتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

### - العلاقات الإنسانية

#### 1.5. نمط العلاقة بين الموظفين وبين الرئيس

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
جيدة	20	83.33%
سيئة	04	16.66%
المجموع	24	100%

الجدول رقم 40: يوضح نمط العلاقة بين الموظفين وبين الرئيس



الشكل رقم 46: يبين نمط العلاقة بين الموظفين وبين الرئيس

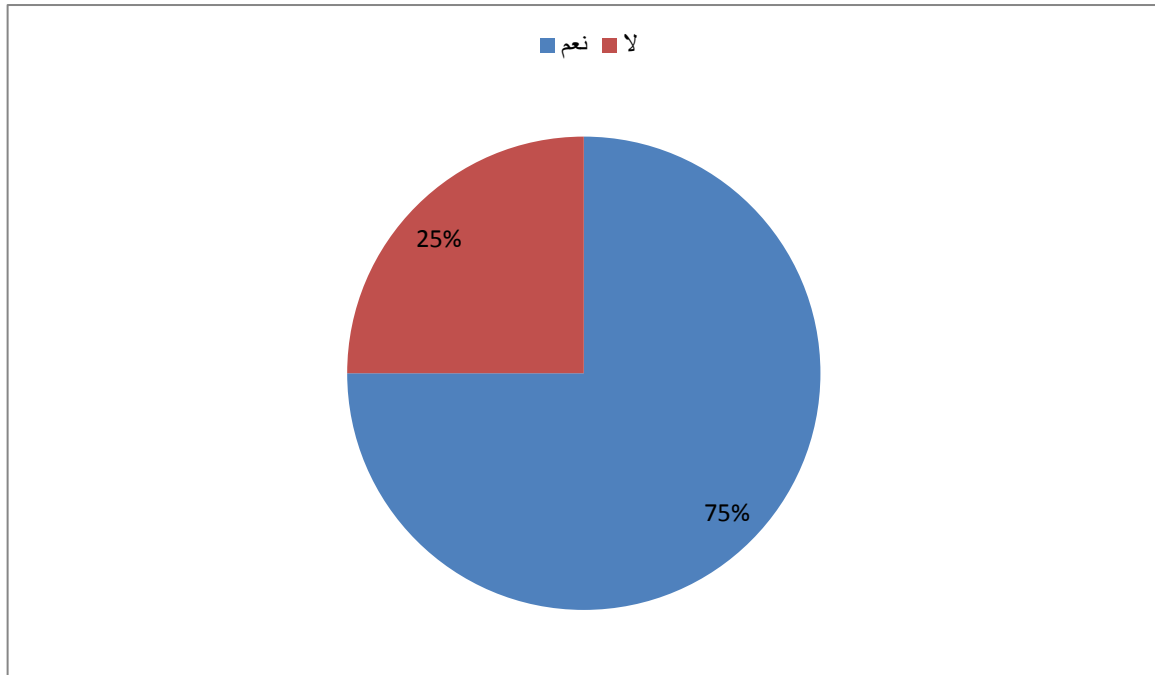
#### التحليل:

تبين البيانات في الجدول أعلاه أن أعلى نسبة هي 84% من المجتمع المدروس بلغ عددهم 20 موظف حيث أنهم صرحوا أن علاقتهم جيدة مع رئيسهم نظرا لرضا الرئيس إلى الموظف والإحساس بحسن الظن بينهم بالإضافة إلى الثقة تكون ملازمة للموظف في علاقته برئيسه وهذا ما يؤكد الصرامة في العمل، أما بقية الموظفين قدر عددهم 4 موظفين قدرت نسبتهم 16% يرون أن علاقتهم مع رئيسهم سيئة وهذا راجع إلى مراقبة الرئيس لتصرفات وسلوكيات التي يقوم بها الفرد وينتج عنها مجموعة من الانتقادات كالمبالاة في العمل والتأخر على مواعيد العمل، في حين أن المدير وضح لنا أن العلاقة بينه وبين الموظفين علاقة مبنية على أساس المودة وفي إطار تنفيذ المهام الموكلة لكل موظف.

## 2.5. مساعدة مدير المكتبة في حل المشاكل المهنية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	18	75%
لا	06	25%
المجموع	24	100%

الجدول رقم 41: يمثل مدى مساعدة مدير المكتبة في حل المشاكل المهنية



الشكل رقم 47: يمثل نسبة مدى مساعدة مدير المكتبة في حل المشاكل المهنية

### التحليل:

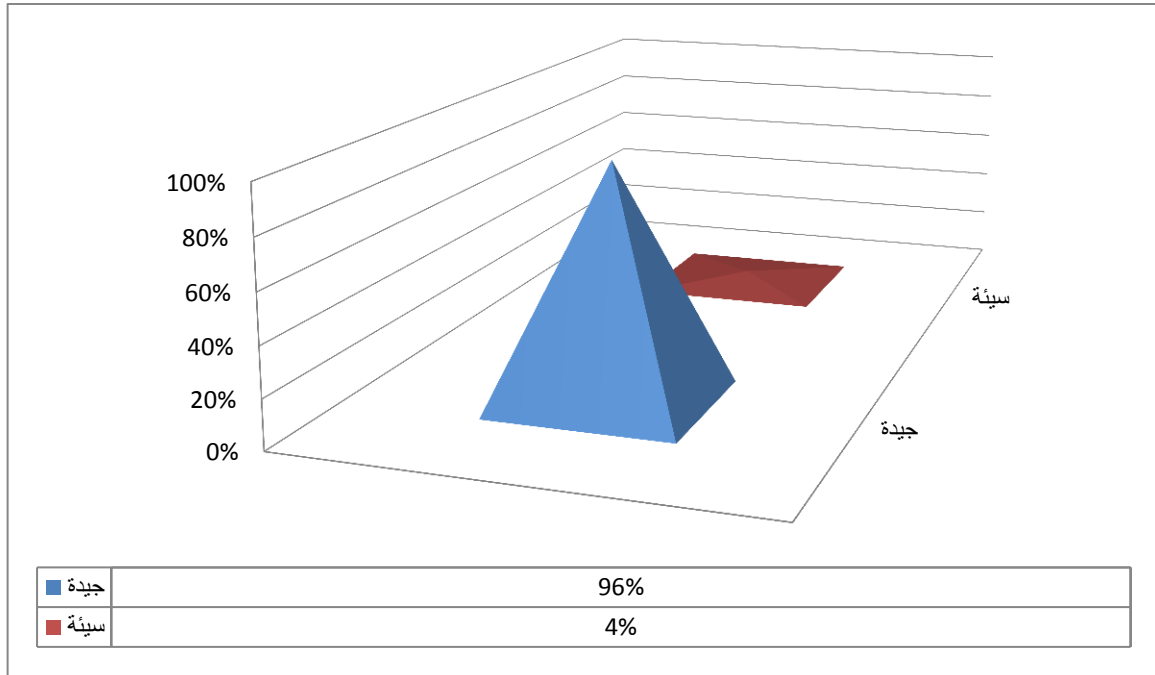
يوضح لنا الجدول التالي أن أغلبية الموظفين يساعدون مدير المكتبة في حل مشاكلهم المهنية بلغ عددهم 18 وقدرت نسبتهم بـ75% وهذا راجع إلى وجود علاقة متينة وقوية بين الموظفين والرئيس وتتمثل هذه الحلول في اغلب الأحيان تحسين طرق العمل وهذا ما يسهل على الموظف القيام بالمهام الموكلة إليه في أسرع وقت وبطريقة جيدة، على خلاف الفئة الأخرى التي نفتت وجود المساعدة من طرف الرئيس في حل المشاكل التي يواجهونها وتقدر نسبتهم بـ25% وبلغ عددهم 6 موظفين ويعود السبب لعدم وجود علاقة مباشرة مع المدير مما يدفعهم إلى اجتناب طلب المساعدة.

- فلا بد من وجود علاقة بين رئيس المكتبة والموظفين ومساعدة جميع الموظفين والمواساة بينهم في حل مشاكلهم المهنية، وذلك بتكوين علاقات جيدة مع جميع الموظفين وهذا ما يجعل العمل في المكتبة جيدا.

### 3.5. العلاقة بين الموظفين وزملاء العمل داخل المكتبة

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
جيدة	23	95.83%
سيئة	01	4.16%
المجموع	24	100%

الجدول رقم 42: يمثل العلاقة بين الموظف وزملائه في العمل داخل المكتبة



الشكل رقم 48: يوضح مدى العلاقة بين الموظف وزملائه في العمل

### التحليل:

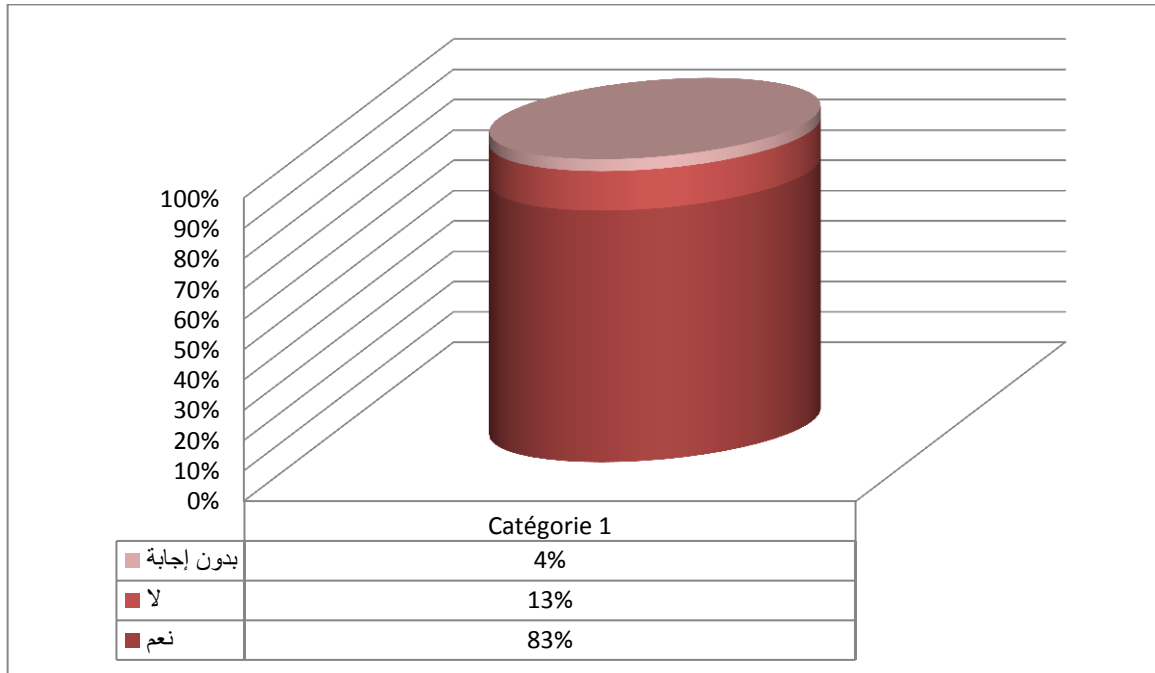
يتضح من خلال البيانات التي في الجدول ان أعلى نسبة 96% حيث بلغ عدد الموظفين الذين علاقتهم بزملائهم جيدة 23 والسبب راجع إلى تقارب مصالح العمل وكذلك قلة عدد الموظفين وبالإضافة إلى العمل المشترك ومعرفة الموظفين لبعضهم البعض خارج مجال العمل، اما بالنسبة للموظفين الذين علاقتهم بزملائهم سيئة 4% وهو موظف واحد يرى ان العلاقة بينه وبين زملاء العمل سيئة وهذا أنه التحق بمنصبه حديثا

- اتصال الموارد البشرية

### 4.5. الاتصال بين الموظفين ومدير المكتبة داخل المكتبة

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	20	83.33%
لا	03	12.5%
بدون إجابة	01	4.16%
المجموع	24	100%

الجدول رقم 43: يمثل نسبة إتصال الموظفين والمدير داخل المكتبة



الشكل رقم 49: يمثل نسبة اتصال الموظفين والمدير داخل المكتبة

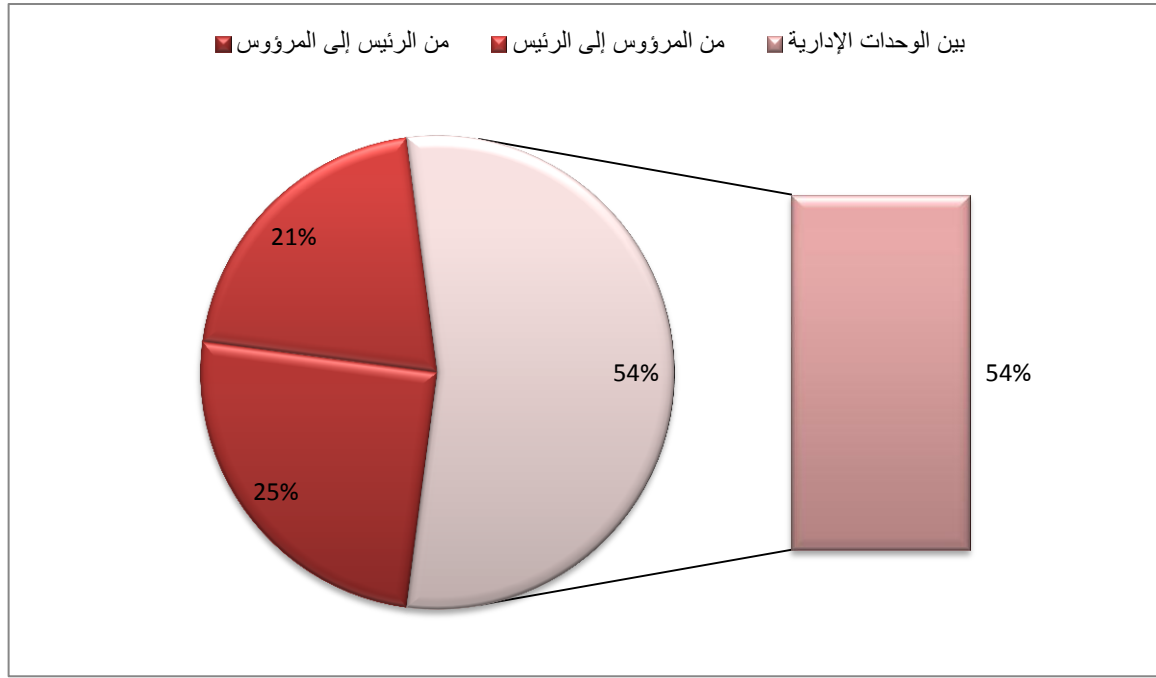
### التحليل:

يتضح من خلال الجدول أن أعلى نسبة 83% من أفراد مجتمع المبحوث بلغ عددهم 20 موظف يؤكدون أن هناك اتصال بينهم وبين المدير وهذا ما يؤكد أن الاتصال مهم وضروري ساهم في إرساء الثقة بين مدير والموظفين فيتم من خلاله تحقيق التعاون داخل المكتبة للوصول إلى أهداف المكتبة ويساهم في تنمية العلاقات والعمل كفريق، في حين أن 3 موظفين اتصاليهم بالرئيس سيئة قدرت نسبتهم 13% وهذا راجع إلى الإلحاح المستمر من طرف المدير وصرامته اتجاههم والضغط عليهم في إنجاز أعمالهم ومراقبتهم في وقت الدخول والخروج. كما وضح لنا المدير أنت العمل كفريق يزيل جميع الفروق والعوائق وهو ما من شأنه أن يخلق جوا من المودة في العمل بين جميع الموظفين دون استثناء ويكون المعيار هو تقديم أفضل الطرق.

### 5.5 طرق الاتصال داخل المكتبة

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
25%	06	من الرئيس إلى المرؤوس
20.83%	05	من المرؤوس إلى الرئيس
54.16%	13	بين الوحدات الإدارية
100%	24	المجموع

الجدول رقم 44: يمثل طرق الاتصال داخل المكتبة



الشكل رقم 50: يمثل طرق الاتصال داخل المكتبة

#### التحليل:

تبين لنا نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين يتصلون بين الوحدات والمصالح (الاتصال أفقياً) وقدرت النسبة 54% حيث بلغ عددهم 13 موظف وهذا راجع إلى العلاقات القوية بين الموظفين بالإضافة إلى نوعية العمل التي تكون في شكل جماعي بتنسيق ما يجب اتخاذه من إجراءات وخطوات وتدابير لحل المشكلات القائمة ويقوي تماسك الجماعات المهنية، في حين إجابة 25% من أفراد المجتمع المدروس أن الاتصال يكون من الرئيس إلى المرؤوس (من الأعلى إلى الأسفل) أي نازل وهذا من خلال الأوامر والتعليمات التي يقدمها المرؤوس إلى الرؤساء ليقوما بتنفيذها بتنظيم وتوجيه الأعمال بالمكتبة وينشط المكتبيين ويخلق الانسجام في أداء الأدوار، أما الفئة المتبقية من المجتمع المبحوث بلغت نسبتها 21% يرون إن الاتصال يكون من المرؤوس إلى الرئيس (من الأسفل إلى الأعلى) أي صاعد يوضح أفكارهم ومشاكلهم بشكل يتيح لهذه القيادات إتخاذ القرارات والتوجيهات المناسبة ويكون هذا الاتصال بتلبية احتياجات المرؤوسين ويكون على شكل طلبات، اقتراحات، شكاوي... الخ.

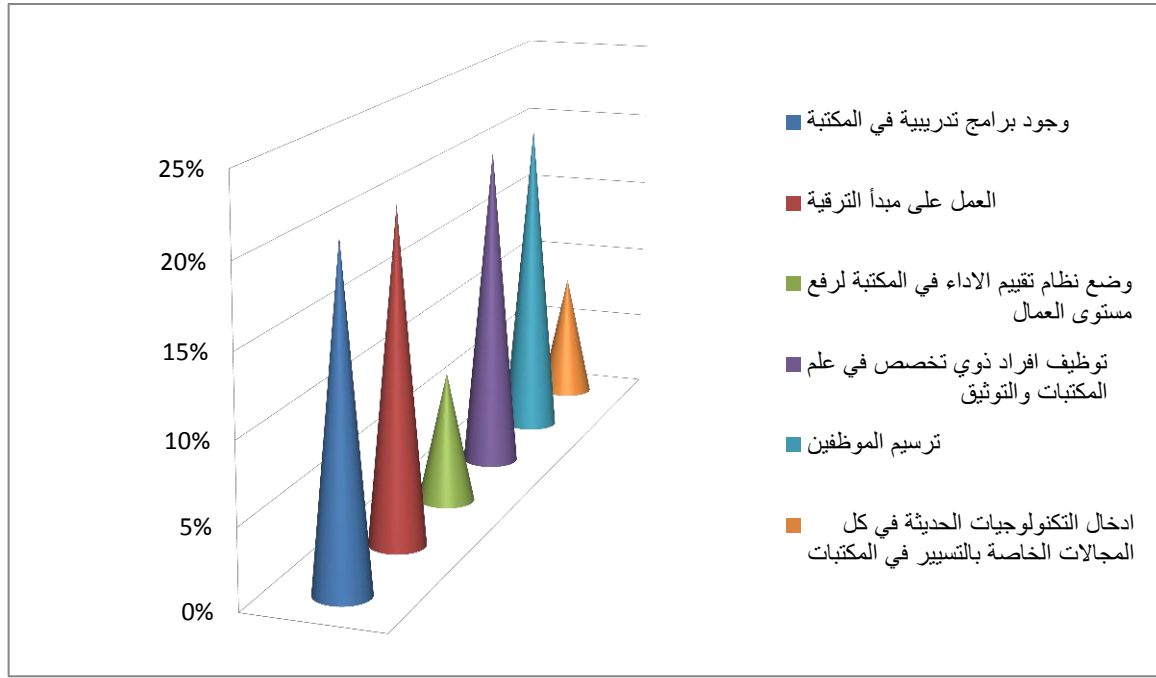
- فيعتبر الاتصال عملية مهمة من أجل خلق العلاقات الإنسانية بين الموظف والرئيس فهو يحقق الانسجام والتفاهم بين الوحدات والمصالح الموزعة في المكتبة وبدون اتصال لا يسمح بتكوين علاقات بين الموظفين والرؤساء وبالتالي يغيب التوافق والتنسيق، وبالتالي الاتصال تتمكن المكتبة من تحقيق أهدافها المطلوبة.



**6.5. اقتراحات الموظفين في الطرق الأنسب التي تساهم في إدارة الموارد البشرية بشكل فعال**

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
وجود برامج تدريبية في المكتبة على مختلف التقنيات الحديثة	05	%20.83
العمل على مبدأ الترقية للعاملين في المكتبة	05	%20.83
وضع نظام تقييم الأداء في المكتبة لرفع مستوى العمال	02	%8.33
توظيف أفراد ذوي تخصص في علم المكتبات والتوثيق بالمكتبة	05	%20.83
ترسيم الموظفين	05	%20.83
إدخال التكنولوجيات الحديثة في كل المجالات الخاصة بتسيير المكتبات	02	%8.33
المجموع	24	%100

الجدول رقم 45: يمثل اقتراحات الموظفين لطرق الأنسب التي تساهم في إدارة الموارد البشرية بشكل فعال



الشكل رقم 51: يمثل الاقتراحات التي يراها الموظفون الأنسب في إدارة الموارد البشرية

#### التحليل:

الهدف من طرح هذا السؤال هو معرفة ماهي الطريقة الأنسب في إدارة الموارد البشرية في المكتبة الجامعية وبناء على الإجابات يمكننا معرفة أفضلها حيث كانت أعلى نسبة قدرت بـ 20% وهي وجود برامج تدريبية في المكتبة على مختلف التقنيات الحديثة، تليها نسبة 20% حيث يرون أن العمل على مبدأ الترقية للعاملين بالمكتبة هو الأنسب، كما يرون نسبة 20% هو ترسيم الموظفين في حين بلغت نسبة 8% من المجتمع المدروس اقترحوا توفير حوافز مادية للعاملين بالمكتبة ثم تليها نسبة 8% أكدوا أن نظام تقييم الأداء لرفع مستوى العمال هو الأنسب، أما الفئة المتبقية قدرت نسبتها بـ 8% اقترحوا إدخال التكنولوجيات الحديثة بكل المجالات الخاصة بتسيير المكتبات هي الأنسب لإدارة الموارد البشرية في المكتبة.

#### خلاصة المحور:

سلامة العلاقات الإنسانية هو ما تحرص عليه أي مكتبة، والمكتبة المركزية لجامعة الحاج موسى أق خاموك بولاية تمنراست تعمل على تحسين علاقتها وذلك من خلال تكوين علاقة بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يحفزهم على العمل بتعاون مع حصولهم على إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، وضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية من قبل القيادات الإدارية في المكتبة باعتبارها المحرك الأساسي لسلوك العاملين والإداريين وفق بناء تنظيم اجتماعي للعمل على أساس جماعات العمل.

-نرى أن العلاقة بين الموظفين والمدير في المكتبة علاقة جيدة وذلك بنسبة 84%، وأغلبية المبحوثين يوضحون ان مدير المكتبة يقوم بحل المشاكل المهنية، وأغلبية الموظفين في المكتبة علاقتهم جيدة فيما بينهم وتوفر

## 6. النتائج العامة للدراسة:

بعد الانتهاء من تحليل الاستبيان المعتمد عليه وهو كأداة لجمع البيانات حول إدارة الموارد البشرية في المكتبة المركزية لجامعة الحاج موسى أق أموك بولاية تمنراست يمكن تلخيص نتائج الدراسة الميدانية فيمايلي:

### 1.6. نتائج متعلقة بالمحور الأول خاصة بالموظفين (بيانات عامة):

- معظم الموظفين في المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق أموك بولاية تمنراست متحصلين على شهادة تقني سامي.
- أغلبية الموظفين كان تخصصهم الدراسي في علم المكتبات والتوثيق.
- إن الرتبتان اللتان يمثلان أكبر نسبة عن المكتبيين العاملين بالمكتبة هما على التوالي: سلك مساعد بالمكتبات بنسبة 41.66%.
- سلك ملحق بالمكتبة الجامعية مستوي أول بنسبة 29.16%.
- أغلبية الموظفون يشتغلون في المصلحتين التاليتين:  
مصلحة المعالجة بنسبة 50%.
- مصلحة الاقتناء بنسبة 33.33%.
- كانت طبيعة توظيفهم أغلبية الموظفين مرسمين وهذا ما أظهرته النسبة وهي 87%، بينما الفئة المتبقية من الموظفون كان توظيفهم عن طريق عقود العمل وذلك بنسبة 13%.
- لقد تبين لنا من خلال الجدول رقم 16 أن أغلبية الموظفين راضين عن عملهم داخل قطاع المكتبة.

### 2.6. نتائج متعلقة بالمحور الثاني وهي الأنشطة الخاصة باجتذاب الموارد البشرية:

- نلاحظ أن نصف الموظفون وهي 50% يرون أن التخطيط لإدارة الموارد البشرية يساعد على تحقيق أهداف المكتبة.
- حوالي 75% من موظفو المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق أموك بولاية تمنراست موافقون على سياسة التخطيط التي تنتهجها مكتبهم لأن عملية تخطيط المسار المهني للموظفين تقريبا تلبي احتياجاتهم، وتقدم شروحات حول كيفية تنمية مهاراتهم المهنية.
- معظم الموظفون ارجعوا سبب اجتذابهم للشغل الوظيفة الحالية إلى توفير فرص التطوير المهني.

### 3.6. نتائج متعلقة بالمحور الثالث وهي الأنشطة الخاصة بتطوير الموارد البشرية:

- نلاحظ أن معظم موظفي المكتبة المركزية تلقوا برامج تدريبية وهذا بنسبة 54% ومن خلال طرحنا للسؤال الفرعي إن كانت هذه البرامج التدريبية كافية وفعالة لسد احتياجاتهم، فكانت إجابة أغلبية الموظفين أنها كافية.
- نسبة كبيرة من الموظفين اي 96% يرون أن البرامج التدريبية التي تقدمها مكتبهم تساهم في تطوير أداء العاملين وتحسين مهارتهم.
- يري أغلب الموظفين أن نظام تقييم أداء العاملين في مكتبهم مهم جدا وهذا ما يبينه الجدول رقم وذلك بنسبة 67%.
- الطريقة التي تفضل في تقييم أداء الموارد البشرية بالمكتبة المركزية تكون على أساس نتائج الإنجاز وذلك بنسبة 58%.
- 41.66% من الموظفين يفضلون أن تجري عملية التقييم لأدائهم كل شهر أما 33.33% يفضلون أن تجري كل ثلاثة ، و 8.33% يفضلون أن تجري كل ستة أشهر، أما الفئة المتبقية يفضلونها كل عام.

### 4.6. نتائج المحور الرابع المتعلقة بالأنشطة الخاصة بالحفاظ على الموارد البشرية:

- تعتبر الترقية من أهم العوامل التي تجعل أداء الموظفين إيجابيا حيث قدرت نسبتهم ب 33% في حين تري الفئة المتبقية أن العوامل التي تجعل أدائهم إيجابيا هي الزيادة في الأجر وظروف العمل المناسبة واستقرار الفرد.
- الحوافز المادية والمعنوية من أهم الحوافز التي يفضلها الموظفون ويسعون للحصول عليها وذلك لتلبية احتياجاتهم اليومية.
- لقد استفاد 63% من الموظفين من الحوافز التي تقدمها المكتبة المركزية وهذا راجع لاجتهادهم في عملهم وانضباطهم.
- تهتم المكتبة على رقابة الموظفين في وقت دخولهم وخروجهم أثناء العمل وذلك من أجل التزامهم بالعمل.

## 5.6. نتائج المحور الخامس الخاصة بالعلاقات الإنسانية:

- 75% من الموظفون أقرّوا أن العلاقة بينهم وبين رئيسهم علاقة جيدة وقيام الرئيس بحل مشاكلهم المهنية.
- نلاحظ أن نسبة كبيرة من الموظفون وهي 83% أن هناك اتصال بينهم وبين رئيسهم داخل المكتبة وهذا يدل على وجود علاقة قوية وجيدة بينهم.
- تفضل المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق أموك بولاية تمنراست الاتصال بين الوحدات أو المصالح الإدارية وهذا يرجع إلى نوعية العمل.

## 8.6. النتائج العامة على ضوء فرضيات الدراسة الميدانية:

- **الفرضية الأولى:** تعتمد سياسة اجتذاب الموارد البشرية في المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك بولاية تمنراست على تخطيط ورقابة وتحفيز مواردها.
- + يمكن القول أن هذه **الفرضية تحققت** كون ان المكتبة طبقت هذه السياسة وهذا من خلال ان أغلبية الموظفون كانت نسبتهم 75% موافقون على سياسة التخطيط التي تنتهجها مكتبتهم.
- الفرضية الثانية:** تواجه سياسة تدريب الموارد البشرية صعوبات تمثلت في عدم تبني سياسة وخطة تدريب الموظفين والنقص في وجود أصحاب المؤهلات والخبرات التدريبية.
- + هذه **الفرضية تحققت جزئيا** تحققت لأن 96% من الموظفين يرون ان البرامج التدريبية ساهمت في تطوير أداء العاملين وتحسين مهاراتهم، ولم تتحقق لوجود بعض النقائص كعدم إستمرارية هذه البرامج التدريبية لعدم توفر الميزانية الكافية.
- الفرضية الثالثة:** المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك تطبق عملية الرقابة على عاملها مما ساهم في تطوير أدائهم.
- + هذه **الفرضية تحققت** كون أن المكتبة تهتم برقابة مواردها البشرية وقت دخولهم وخروجهم أثناء العمل وذلك من أجل التزامهم بالعمل.
- الفرضية الرابعة:** تؤثر العلاقات الإنسانية والاتصال بين الموظفين على إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال خلق جو من الثقة والإحترام والتعاون بين الموظفين وبين موظفي المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك والإدارة بهدف رفع الروح المعنوية.
- + وبالتالي هذه **الفرضية محققة كليا** وهذا من خلال أن 83% من الموظفين يقرون أن هناك إتصال بينهم وبين رئيسهم داخل المكتبة وهذا ما يدل على وجود علاقة قوية وجيدة بينهم.
- الفرضية العامة:** يرجع نجاح المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك إلى التسيير الأمثل لمواردها البشرية لاستيعاب جميع مستلزمات المكتبة.

بفضل الفرضيات الفرعية نستنتج أن الفرضية العامة تحققت.

## 7. الاقتراحات:

### 1.7. اقتراحات متعلقة بالأنشطة الخاصة باجتذاب الموارد البشرية

- عند تأدية وظيفة التخطيط في المكتبة، ينبغي على المخطط أن يأخذ في اعتباره وجود كيانات إلكترونية في المكتبة، ومن الضروري أن يركز كل من المخططون القائمين على إدارة المكتبة على البنية الأساسية المعلوماتية وربطها باحتياجات الموارد البشرية.
- العمل على وضع خطة لتخطيط الموارد البشرية في المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أوق خاموك وفق مبادئ الإدارة والعمل بها.
- إعداد خطط الموارد البشرية التي تحدد الخبرات والمهارات اللازمة لشغل الوظائف وتحديد معايير الأداء لها.

### 2.7. اقتراحات متعلقة بالأنشطة الخاصة بتطوير الموارد البشرية

- ينبغي لجميع موظفي المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أوق خاموك بولاية تمنراست أن يتلقوا برامج تدريبية وأن تكون هذه البرامج كافية لسد احتياجاتهم.
- لا بد من إعطاء أهمية كبيرة للبرامج التدريبية وذلك من أجل تحسين مستوى أداء العاملين.
- تحديد الاحتياجات التدريبية وفق أساليب فعالة، وتوفير الشروط والظروف الكفيلة لضمان فعالية التدريب وتحقيقه للأهداف المرجوة.
- تدريب أعضاء الفريق من أجل رفع المهارات حسب التخصص ثم تدريبهم حسب مهارات زملائهم حتى يسهل الإحلال حل مشكل الغياب ثم التدريب على بعض مهارات التفاعل والاتصال وفنون إدارة الحوار.
- التنوع في اختيار العاملين وعلى الأخص في مهاراتهم فالتنوع ينتج العديد من المهارات مما يضمن أداء عالي.
- من الضروري إجراء عملية تقييم أداء العاملين كل عام وذلك لمعرفة إن تحسن مستواهم وإن لم يتحسن يقومون بتوجيههم.
- ينبغي الإكثار من المحفزات التي تجعل أداء الموظفين إيجابياً بقيامهم بعملهم داخل المكتبة على أحسن وجه.
- زيادة الاهتمام بالموارد البشرية والعمل على تقييم أداءها لبلوغ أفضل النتائج.

### 3.7. اقتراحات متعلقة بالأنشطة الخاصة بالحفاظ على الموارد البشرية

- من الضروري على المكتبة أن توفر الحوافز المادية والمعنوية لجميع الموظفين تكون عادلة.

- يجب التركيز على الموارد البشرية بدل التركيز على الأعمال الروتينية وكذا العمل على تلبية احتياجات الموظفين بتحفيزهم.
- تخطيط نظم وبرامج الحوافز وربطها بالأداء المستهدف ونتائج قياس الأداء الفعلي وتصميم وتنفيذ نظام لقياس كفاءة الأداء واقتراح سبل تطوير الأداء.
- زيادة تفعيل نظام الرقابة الداخلية من خلال التركيز على أهداف الرقابة.

#### 4.7. إقتراحات متعلقة بالعلاقات الإنسانية والاتصال

- توفير جو التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع الموظفين في المكتبة.
- من الضروري وجود تكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يحفزهم على العمل بتعاون مع حصولهم على إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.
- الاهتمام ببيئة العمل وتحسينها في المكتبة المركزية لجامعة الحاج موسى أق خاموك قبل الدخول الجامعي لما لها من دور في رفع الروح المعنوية للعاملين باعتباره المحرك الأساسي للمكتبة من خلال تأثيرها على العاملين.
- إيجاد قدوة حسنة من قبل العاملين في المكتبة، فتصرفاتهم تنعكس على الموظفين الاخرين وبالتالي تؤثر على نجاح أو فشل المكتبة.



الخطبة

**خاتمة:**

بعد الانتهاء من هذه الدراسة والتعرف على مفاهيم المكتبات الجامعية، وإدارة الموارد البشرية باعتبارها مؤسسات تقدم خدمات للمجتمع الجامعي من طلبة وأساتذة وباحثين وكل هذا قائم على المورد البشري ودورها في تحقيق أهداف المكتبة لان تطور مستوى أي مكتبة وتدنيها راجع إلى كفاءة وخبرة موردها البشري، لذا لابد من اختيار أفراد عاملين قادرين على تطوير أي مكتبة والاهتمام بهم وذلك من خلال إشراكهم في العمليات التخطيطية، وإعداد لهم برامج تدريبية من أجل تحسين مستواهم وتقييم أدائهم مرة على مرة وتقديم لهم محفزات من أجل الاهتمام بعملهم أكثر والقيام به على أحسن وجه. وهذا يضمن الوصول إلى النتائج المرغوب فيها. ما

فيعد موضوع الموارد البشرية من المواضيع الأساسية التي إستحوذت على اهتمام وتفكير عدد من المختصين في حقل المكتبات، خاصة وأن بيئة الأعمال اليوم تتصف بعنصر ثابت واحد وهو التغيير.

إن إدارة الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من المبادئ تختلف من مكتبة لأخرى، تعتمد عليها المكتبة في اتخاذ قرارات إدارة الموارد البشرية المتعلقة مثلا بالتخطيط، التدريب ، تقييم الأداء.....الخ.

فإدارة الموارد البشرية في المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أوق خاموك تم مراعاته وبحثه منهجيا من دراسة المكتبيين المتخصصين منهم وغير المتخصصين الذي يعملون في مجال المكتبات، أما ميدانيا فتم دراسته من زوايا وظائف إدارة الموارد البشرية، واستنادا إلى نتائج الاستبيانات الموزعة نستنتج ان المكتبة تدير موردها البشرية بشكل جيد وذلك من خلال اعتماد المكتبة على سياسة التخطيط الجيدة ، إضافة إلى قيامها بدورات تدريبية لموظفي المكتبة من اجل التعرف على كل ما هو جديد وتحسين أداءهم، بالإضافة إلى سلامة العلاقات الاجتماعية في هذه المكتبة المركزية وثبات الجو الاجتماعي أما ملائمة ظروف العمل كان لها نصيبا من الإيجابية في عملية الإدارة للموارد البشرية.

ولكن على كل هذه الإيجابيات إلا أن هناك نقائص لذا قمنا بوضع بعض الاقتراحات التي نراها مناسبة وضرورية للتحكم في إدارة الموارد البشرية في ظل التطورات التي تحدث ومن بينها نذكر: ضرورة ترقية إدارة الموارد البشرية بالمكتبة ومن الضروري وجود تكامل بين الأفراد داخل محيط العمل بالشكل الذي يحفزهم على العمل بتعاون مع حصولهم على إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

كي نغير صورة المكتبات إلى الأحسن لابد أن نعمل في شكل متناسق شبكي يخدم أهداف محددة واضحة وموحدة فلا بد من إدارة الموارد البشرية علميا وعقلانيا لجعلها قادرة على الإبداع والتطوير والرقي ويبقى هذا دور المكتبيين والمسؤولين والقائمين على المكتبات الجامعية كل من موقعه.

وختاما فإننا لا ندعي الكمال لعملنا ولا نبغي قصورا في جهدنا غير أننا نأمل أن نكون قد وفقنا في جمع المادة العلمية واختيار الموضوع ومعالجته وعرضه بإعطاء نظرة موجزة عن هذا الموضوع المهم وإن لم يكن بكل جوانبه فعلى الأقل للجوانب الأكثر أهمية. ونسأل الله أن يوفقنا لما يجيب ويرضاه وإن ينال هذا البحث الموجز والمختصر على رضا واستحسان قارئه هذا والحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين.

البيبيو غرافيات

القائمة الببليوغرافية

❖ اللغة العربية:

القواميس والموسوعات:

- 1- الخالدي، إبراهيم؛ بدر، شهاب. معجم الإدارة: موسوعة إدارية شاملة لمصطلحات الإدارة العامة وإدارة الأعمال. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011
- 2- الصرايرة، خالد عبده. الكافي في مفاهيم علوم المكتبات والمعلومات. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية، 2010
- 3- بدر، أحمد زكي. معجم المصطلحات للعلوم الإدارية. القاهرة: دار الكتاب المصري، 1984
- 4- شرف الدين، عبد التواب. المعجم الموسوعي لعلوم المكتبات والتوثيق والمعلومات. الكويت: الكاظمية، 1984
- 5- قارئ، عبد الغفور عبد الفتاح. معجم المصطلحات المكتبات والمعلومات. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2000
- 6- حسب الله، سيد احمد محمد الشامي. الموسوعة العربية لمصطلحات علوم المكتبات والمعلومات والحاسبات: إنجليزي عربي. القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 2001
- 7- موسوعة المبتكر. قسم التكنولوجيا وعلوم معاني التكنولوجيا تاريخ الإطلاع: 2018/02/10، على الساعة 21:00 ليلا على الخط: [www.innopedia.com](http://www.innopedia.com)

الكتب:

- 6- أبو الحسن، كمال حمدي. أصول الإدارة العلمية. القاهرة: دار الجيل للطباعة، 1974
- 7- أبو بكر، مصطفى محمود. الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006
- 8- أبراش، إبراهيم. المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الإجتماعية. عمان: دار الشروق. 2009
- 9- إبراهيم، سعيد مبروك. المكتبة الجامعية وتحديات مجتمع المعلومات. الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر، 2009
- 10- أحمد، ماهر. إدارة الموارد البشرية. ط.5. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001
- 11- أحمد، بدر؛ محمد فتحي، عبد الهادي. المكتبات الجامعية تنظيمها وإدارتها وخدماتها ودورها في تطوير التعليم الجامعي والبحث العلمي. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001

- 12- إسماعيل، وائل المختار. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار المسيرة، 2009
- 13- البنهاوي، محمد امين. إدارة العاملين بالمكتبات. [د.م.]: [د.ن.]، 1984
- 14- الحداد، فيصل عبد الله حسن. خدمات المكتبات الجامعية السعودية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 1424
- 15- الخطيب، محمود أحمد. إدارة الموارد البشرية: إدارة البشري في عصر العولمة والاقتصاد الإلكتروني. الإسكندرية: مكتبة عين الشمس، 2000
- 16- السالمي، علاء عبد الرزاق. تكنولوجيا المعلومات. عمان: دار المناهج، 2009
- 17- السعيد، مبروك إبراهيم. إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية. الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر، 2014
- 18- الشريجي، نجيب. تكنولوجيا المعلومات والمكتبة. عمان: مؤسسة عبد الحميد شومان، 2000
- 19- الضامن، منذر. أساسيات البحث العلمي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006
- 20- العابدبن، محمد عوض. إعداد وكتابة البحوث والرسائل الجامعية مع دراسة عن مناهج البحث. القاهرة: شمس المعارف، 2005
- 21- الفارسي، سليمان خليل وآخرون. إدارة الموارد البشرية: الأفراد. دمشق: منشورات جامعة، 2000
- 22- المالكي، مجبل لازم مسلم. اتجاهات حديثة في علوم المكتبات والمعلومات. عمان: مؤسسة الوراق، 2002
- 23- المدادحة، احمد نافع. أنواع المكتبات. عمان: دار المسيرة، 2011
- 24- المرواني، عبد الله. التخطيط التنموي. [د.م.]: معهد الإدارة العامة، 2005
- 25- الموسوي، سنان. إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. عمان: دار مجد لاوي، 2004
- 26- الهاللي، محمد مجاهد. بحوث ودراسات في المكتبات والمعلومات. القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1999
- 27- بدر، أحمد. المدخل إلى المكتبات والمعلومات. الرياض: درا المريخ للنشر، 2001
- 28- بشار، ابن يزيد الوليد. الإدارة الحديثة للموارد البشرية. عمان: دار الراية، 2009
- 29- بلوط، حسن إبراهيم. إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي. لبنان: دار النهضة، 2002
- 30- بن عنتر، عبد الرحمان. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري العلمية، 2010
- 31- جودة، محفوظ وآخرون. أساسيات الإدارة. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 1998

- 32- خاطر، مصطفى أحمد؛ كشك، محمد بهجت. إدارة المنظمات الإجتماعية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999
- 33- خضير، كاظم محمود وآخرون. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة، 2001
- 34- خليل محمد، حسن الشماع. نظرية المنظمة. عمان: دار المسيرة، 2000
- 35- حامد، الشافعي دياب. إدارة المكتبات الجامعية أسسها النظرية وتطبيقاتها العلمية. القاهرة: دار غريب للطباعة، 1994
- 36- حمادة، محمد ماهر. مدخل إلى علم المكتبات. جدة: دار الشروق، 1981
- 37- حمداوي، وسيلة. إدارة الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2004
- 38- درة، عبد الباري إبراهيم. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008
- 39- درة، عبد الباري إبراهيم. إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى تنظيمي. عمان: دار وائل، 2007
- 40- ران، جنتان. تنظيم المكتبات. الرياض: [د.ن.]، [د.ت.]
- 41- رباعية، علي محمد. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003
- 42- رفاعي، محمد الرفاعي؛ محمد، سيد احمد المعتل. الإدارة المعاصرة. السعودية: دار المريخ للنشر، 1996
- 43- زويلف، مهدي حسن. إدارة الأفراد. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2004
- 44- سالم، شوقي. صناعة المعلومات: دراسة لمظاهر تكنولوجيا المعلومات المتطورة وأثرها على المنطقة العربية. الكويت: شركة المكتبات الكويتية، 1990
- 45- سالم، محمد السالم. التقنية المعاصرة ووسائل نقلها إلى الدول النامية مع التركيز على تقنية المعلومات. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 1992
- 46- سعاد، نائف برنوطي. إدارة الموارد البشرية: إدارة الافراد. عمان: دار وائل، 2001
- 47- سعد عمر، سيق الإسلام. الموجز في منهج البحث العلمي في التربية والعلوم الإجتماعية. عمان: دار الشروق، 2006
- 48- سعيد، محمد ؛ أنور سلطان، سلطان. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، [د.ت.]
- 49- سهيلة، محمد عباس. إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي. عمان: دار وائل للنشر، 2003

- 50- سيد، مصطفى أحمد. إدارة الموارد البشرية.: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري. القاهرة: [د.ن]، 2004
- 51- شربت، أشرف محمد عبد الغاني. علم النفس الصناعي أسسه وتطبيقاته. الإسكندرية: جامعة الإسكندرية، 2000
- 52- صالح، محمد فالح. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار حامد، 2004
- 53- صلاح الدين، محمد عبد الباقي. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003
- 54- صوفي، عبد اللطيف. مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات. قسنطينة: منشورات جامعة قسنطينة، 2001
- 55- عامر، إبراهيم إدارة المكتبة. بغداد: وزارة التعليم والبحث العلمي، 1980
- 56- عبد الرحمان، عبد الله. إدارة المؤسسات الإجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2001
- 57- عبد الرحمان، عبد الله؛ محمد البدوي، محمد علي. مناهج وطرق البحث الاجتماعي. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2002
- 58- عبد الحفيظ، سلامة. أساسيات علم المكتبات والمعلومات. عمان: الأهلية للنشر والتوزيع، 2002
- 59- عبد الله العلوي، أحمد. أسس علم المكتبات والمعلومات. عمان: دار الكتاب الحديث، 2005
- 60- عقلي، عمر وصفي. إدارة الموارد البشرية. عمان: مؤسسة زهران، 1991
- 61- عليان، ربحي مصطفى. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2002
- 62- عليان، ربحي مصطفى. أساسيات المكتبات والمعلومات والبحث الأكاديمي. عمان: دار الجدار للكتاب العالمي. 2009
- 63- عليان، ربحي مصطفى؛ النجدواوي، أمين. مقدمة في علم المكتبات والمعلومات. عمان: دار الفكر، 2001
- 64- علي، السلمي. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار غريب للطباعة والنشر، 1998
- 65- علي، شريف؛ عبد الغفار، الحنفي؛ محمد، فريد الصحن. التنظيم والإدارة. الإسكندرية: الدار الجامعية، 1989
- 66- فاطمة، عوض صابر؛ نرفت، علي خفاجة. أسس ومبادئ البحث العلمي. الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2008

- 67- قاسم، حشمت. مدخل لدراسة المكتبات و علم المعلومات. القاهرة: مكتبة غريب، 1990
- 68- قنديلجي، عامر إبراهيم. البحث العلمي وإستخدام مصادر المعلومات الإلكترونية والتقليدية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2000
- 69- قنديلجي، عامر إبراهيم؛ السامرائي، إيمان فاضل. تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها. عمان: مؤسسة الوراق، 2002
- 70- كامل، أسامة؛ الصرفي، محمد. إدارة الموارد البشرية. مؤسسة لورد العالمية لشؤون الجامعية، 2006
- 71- ماهر، أحمد. إدارة الموارد البشرية. القاهرة: مكتبة عين الشمس، 1996
- 72- ماريون، أي هانر. إدارة الأداء دليل شامل للإشراف الفعال. الرياض: مطبعة معهد الإدارة العامة، 1988
- 73- محمد، محمد الهادي. الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات. ط.2. القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1990
- 74- محمد، محمد الهادي. توجهات توظيف تكنولوجيا المعلومات والإتصالات المتقدمة في مرافق المعلومات والمكتبات. القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 2004
- 75- محمد، محمد الهادي. نحو توظيف تكنولوجيا المعلومات لتطوير التعليم في مصر. القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1994
- 76- محمد حسن، راوية. مدخل إستراتيجي لتخطيط الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002
- 77- محمد، عبد السلام. الأسس العلمية الحديثة في تنظيم وإدارة الأعمال. ج.2. القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2008
- 78- محمد مبارك، محمد الصاوي. البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته. القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1992
- 79- مرسى، جمال الدين محمد. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003
- 80- منذر، عبد الحميد الضامن. أساسيات البحث العلمي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006
- 81- منى محمد، إبراهيم البطل. تكنولوجيا الإتصالات المعاصرة الشخصية والإدارية ونظم المعلومات. [د.م]: [د.ن]، [د.ت]



82- موريس، أنجرس. منهجية البحث العلمي: أساسياته النظرية وممارساته العلمية. دمشق: دار الفكر، 2000

83- نظمي شحادة، محمد الجيوشي؛ محمد الباشا، رياض الحلبي. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2000

84- همشري، أحمد عمر. الإدارة الحديثة بالمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار الرؤى المصرية، 2001

85- همشري، على محمد. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2003

86- يوسف، جسيم الطائي..... وآخرون. إدارة الموارد البشرية: مدخل غستراتيجي متكامل. عمان: مؤسسة الوراق، 2006

#### المجلات:

87- باسي، إلهام. دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة الموارد البشرية في مصلحة الفرابي: مجلة علوم الإنسان والمجتمع. [د.م]. ع. 2013، 7

بوكزارة، كمال؛ غزل، عبید الرزاق. إستخدام الأنظمة الآلية في مكتبات الأقسام الجامعية. مجلة: المكتبات والمعلومات. مج. 3، ع. 1. 2006

مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني والنظام المقنن لسير المكتبات: دليل الإستخدام. الجزائر: Cerist، 2008

88- مناضل، عباس؛ حسين، الجواري. تكنولوجيا المعلومات وإنعكاساته في البيئة الرقمية في دول عربية مختارة، العراق: المجلة العراقية للعلوم الإدارية، الجامعة العراقية. ع. 2009، 25

#### الرسائل الجامعية:

91- أبو زايد، بسمة أحمد إبراهيم. واقع وإدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره، (رسالة ماجستير)، فلسطين: قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2008

92- أمال، حلامي. إدارة الموارد البشرية في المكتبة الجامعية: دراسة ميدانية للمكتبة المركزية لجامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، (مذكرة ماستر)، عين الدفلى: قسم علم المكتبات والتوثيق، جامعة الجيلالي بونعامة، 2015

93- الحسين، ياسمين. تسيير الموارد البشرية في المكتبات العامة: دراسة حالة لمكتبات ولاية تيبازة، (شهادة الماستر)، الجزائر: تخصص المكتبات وتكنولوجيا المعلومات، جامعة الجزائر أبو القاسم سعد الله 2015

94- زمالي، أنيسة. تفعيل الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية العربي بن مهدي، (شهادة ماستر)، ام البواقي: تخصص تنظيم وتسيير المكتبات ومراكز التوثيق، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، 2016

95- سلمى، عبد اللطيف. تسيير الموارد في مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية، (شهادة ماستر)، تبسة، تخصص تنظيم وتسيير المكتبات ومراكز التوثيق، جامعة العربي تبسي، 2016

96- نعيمة، علي رحمان. واقع تقييم الموارد البشرية في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة الجزائر، (شهادة الماستر)، الجزائر: تخصص المكتبات وتكنولوجيا المعلومات، جامعة الجزائر أبو القاسم سعد الله، 2016

#### الوثائق الرسمية:

97- المرسوم التنفيذي رقم 89- 122 المؤرخ في 18 يونيو 1989 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين للأسلاك التابعة لتعليم والتكوين العالين، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، ع.29، 1989

#### المصادر والمراجع باللغة الأجنبية

#### القواميس:

98- La rousse dictionnaire la rousse. 25 eme ed, paris/ la rousse, 2006

#### الكتب:

99- Michel, Paquin :Management of information technology.canada: agency edition, 1990

100- Roger, carter: information technology, london: made simple books, 1991

الملاحق

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التربية الوطنية مديرية التربية لولاية تمنراست

ملحق رقم 01:

## النظام الداخلي للمكتبة

### المادة 01:

يهدف هذا النظام إلى ضبط القواعد المتعلقة بتسيير المكتبة، وتحديد الأحكام التي تطبق على روادها، وحقوق والتزامات كل طرف.

### المادة 02:

تسري أحكام النظام على كل مستفيد من الخدمات المكتبية؛ طلبة، أساتذة وباحثين وفئات أخرى لها علاقة بالمكتبة.

إن أبواب المكتبة بالمركز الجامعي أمين العقال الحاج موسى أق أخموك مفتوحة كل أيام الأسبوع باستثناء يومي الجمعة والسبت وأيام العطل الرسمية لفائدة جميع الأساتذة والطلبة المسجلين بالمركز وكذا الأشخاص المرخص لهم من قبل مدير المكتبة المركزية حسب التوقيت الآتي:

- من الثامنة صباحا إلى غاية الرابعة والنصف مساءً.

### المادة 03:

إن عطل وإجازات عمال وموظفي المكتبة هي نفسها عطل وإجازات مؤسسات التعليم العالي، غير أنه يمكن للمكتبة المتداومة خلال هذه العطل والإجازات مع تقليص ساعات العمل وعدد الأعوان.

### المادة 04:

تعتمد المكتبة بالمركز الجامعي على تطبيق التقانين العلمية في معالجة أرصدها الفكرية: ففي مجال الوصف فهي تطبق تقنيات (ISBD) أي التقنين الدولي للوصف الببليوغرافي المعروف بعبارة "تدوب" مع إمكانية التعديل والتطوير كلما تطلب الأمر ذلك. كما أنها تطبق تصنيف ديوي (DEWEY) العشري في تصنيف العلوم والتخصصات الموجودة ضمن رصيدها

### المادة 05:

تعطى الأولوية في الانخراط بالمكتبة لطلبة المركز الجامعي في مرحلتي التدرج وما بعد التدرج وكذا هيئة التدريس، وتمنح لهم بطاقة المكتبة. يلتزم المستفيدون من البطاقة بالمحافظة عليها وتجديدها عند بداية كل موسم جامعي.

### المادة 06:

يمكن لفئات أخرى خارج المركز الجامعي أن تستفيد من خدمات المكتبة بتصريح مباشر من قبل مدير المركز .

تعطى الأولوية في هذه الفئة للطلبة المسجلين في الماجستير أو الدكتوراه. تلتزم هذه الفئة بتقديم تعهد كتابي مضمونه تسليم نسخة من الرسالة (نسخة ورقية وأخرى إلكترونية)، التي يعدونها نظير حصولهم على بطاقة المكتبة.

#### **المادة 07:**

بالإضافة إلى الفئات المذكورة سابقا، يمكن لفئات أخرى أن تستفيد من بطاقة المطالعة الداخلية، أو تراخيص محددة الأجل للدخول، كالأساتذة الأجانب وطلبة الجامعات والهيئات الأخرى.

#### **المادة 08:**

لمدير المكتبة السلطة التقديرية لشروط الملائمة وعدم الملائمة، وكذا صلاحية التوقيع على رخص الدخول للطلبة والرواد الأجانب.

#### **المادة 09:**

لا يسمح بالزيارات غير المرخص بها من قبل مدير المركز الجامعي، أو التي لم تحصل على موافقة مدير المكتبة مهما كان المبرر وطبيعة الزيارة.

#### **المادة 10:**

يسهر أعوان المكتبة على التنسيق التام والمتكامل بين المكتبة والمصالح الإدارية البيداغوجية للمركز لاسيما فيما يخص الإجراءات التالية:

- التحويل والانقطاع. - إعادة التسجيل. - التخرج.

- العطل العلمية والأكاديمية.

لا تتم الإجراءات سالفة الذكر إلا بعد الحصول على تيرئة.

#### **المادة 11:**

لا تسلم شهادة النجاح المؤقتة والنهائية للطلبة ولا ملفات التحويل للطلبة أو الأساتذة إلا بعد تيرئة من كل الالتزامات تجاه المكتبة المركزية.

#### **المادة 12:**

تتيح إدارة المكتبة مصارف للإعارة، وعلى كل فئة احترام مصرف الإعارة الخاص بها.

#### **المادة 13:**

توفر المكتبة طريقتين للإعارة:

إعارة داخلية: تسمح للمستفيد من الإطلاع على المراجع داخل قاعة المطالعة على أن لا يتعدى عدد الكتب المطلوبة الثلاثة (03) نسخ دفعة واحدة.

إعارة خارجية: لا تكون إلا للمستفيدين النظاميين المسجلين في الحاسوب وتكون كما يلي:

- بالنسبة لطلبة التدرج يسمح لهم باستعارة (03) كتب لمدة (10) أيام قابلة للتجديد مرة واحدة لمدة (03) أيام فقط.

- بالنسبة للأساتذة وطلبة ما بعد التدرج يسمح لهم باستعارة (04) كتب لمدة (15) يوما قابلة للتجديد مرة واحدة لمدة ثلاثة (03) أيام للوثيقة الواحدة.

#### **المادة 14:**

تستثنى المراجع العامة (القواميس، والنسخ المحدودة، أو المطلوبة بكثرة)، من الإعارة الخارجية ويكون مؤشرا عليها بعبارة: "لا يعار".

#### **المادة 15:**

لضمان السير الحسن للإعارة يجب على الطلبة التقيد بما ب- إظهار بطاقة المكتبة عند الإعارة الداخلية أو الخارجية.

-بطاقة المكتبة شخصية، وتحجز كل بطاقة استعملت من غير صاحبها.

- تفادي الازدحام، وتجنب إحداث الطوابير أمام بنك الإعارة

- تقديم استمارة الإعارة عند إرجاع الكتاب مع البطاقة، وعلى العون المكلف بالإعارة التأكد من سلامة الكتب.

-الإزامية ملء حقول استمارة الإعارة كاملة، ولا تأخذ بعين الاعتبار الاستمارة الناقصة

#### **المادة 16:**

تعد قاعة المطالعة مكانا لمراجعة الدروس وإنجاز البحوث التي يكلف بها الطلبة في إطار مقرراتهم الدراسية، ولضمان هذا يجب على الطلبة التقيد بالآتي:  
- الهدوء التام عند المطالعة، وتفادي إحداث الفوضى والضجيج عند المناقشات والعمل الجماعي داخل القاعة.

- عدم وضع المعاطف والمظلات فوق الطاولات.

- عدم إحضار المأكولات أو المشروبات أو الجرائد وكل شيء من شأنه أن يحدث الفوضى بالقاعة.  
- إيقاف الهاتف النقال أو جعله في وضعية الصامت فور دخول القاعة، وتفادي استعمال أي جهاز يشوش على الغير.

-عدم تشغيل أو إغلاق أو تغيير درجة حرارة المكيفات الهوائية، ووجوب المحافظة عليها.  
- المحافظة على عتاد قاعة المطالعة (طاولات، كراسي، أجهزة الإعلام الآلي بملحقاتها، أجهزة الكترونية...)

- يمنع منعاً باتاً تحويل الطاولات والكراسي من أماكنها الأصلية، وعدم جلوس أكثر من أربعة (04) أشخاص حول الطاولة.

- عدم التجمع أمام الحاسوب وعدم استعماله إلا للغرض الذي وجد من أجله وعدم نقله أو نقل أي جزء منه إلى مكان آخر.

- عدم استعمال الوسائط الإلكترونية والدخول للمواقع الممنوعة والمشبوهة والمخلة بالحياء.

#### **المادة 17:**

على الطلبة إتباع التعليمات التي يدلي بها المشرف على القاعة، والرجوع إليه للاستعلام أو التوجيه أو طلب أي خدمة.

#### **المادة 18:**

يمنع منعاً باتاً على أي شخص أجنبي على إدارة المكتبة الدخول إلى مخازن الكتب.  
- يمنع على غير موظفي المكتبة استعمال المساحات الإعلانية المتواجدة بالمكتبة.

#### **المادة 19:**

كل مستفيد لم يحترم النظام الداخلي للمكتبة يتعرض لتدابير عقابية محددة حسب درجة المخالفة المرتكبة.

#### **المادة 20:**

يعتبر عدم احترام موظفي المكتبة وأهانتهم ورفض تعليماتهم إخلالاً بالنظام الداخلي يعرض صاحبه للعقوبات الآتية:

- توجيه إنذار أو توبيخ كتابي.

- سحب البطاقة مع الطرد من المكتبة لمدة محددة.

-السحب الكلي للبطاقة والشطب من قائمة المستفيدين.

تضاعف العقوبة في حالة العودة وقد تصل إلى حد الإحالة على المجلس التأديبي.

#### **المادة 21:**

في حالة إتلاف الأوعية الفكرية (تمزيق، تشويه...) يتعرض الفاعل إلى الطرد النهائي من المكتبة مع تحمل التبعات التي تلحق ذلك.

#### **المادة 22:**

عند إضاعة الوثائق يلتزم المستفيد بالتعويض العيني لها (العنوان نفسه)، وإذا تعذر ذلك يطالب بتعويض ثلاث (03) نسخ من الوعاء العلمي في التخصص نفسه، وهذا عن كل كتاب ضائع، على أن يحدد العناوين مدير المكتبة.

### **المادة 23:**

يتعرض المعير للوثائق عند تجاوز المدة القانونية للإرجاع لعقوبات يحددها برنامج الإعارة تتمثل في ثلاثة أيام للكتاب الواحد عن كل يوم تأخر. هذه العقوبة آلية ونهائية.

### **المادة 24:**

بطاقة المكتبة شخصية، لا يمكن إعارتها أو استعمالها من قبل شخص آخر، وفي حال إضاعتها يتقدم المعني بطلب لاستخراج نسخة ثانية، مع احترام التنظيم المعمول به في هذه الأحوال. لا يمكن استلام نسخة ثانية إلا بعد مضي مدة أدناها أسبوع وأقصاها شهر.

### **المادة 25:**

تعاد عملية جرد وثائق المكتبة وإحصائها كل سنة أثناء العطلة الصيفية، لذلك يعلم القراء عن طريق الإعلان بتاريخ هذه العملية وبتاريخ آخر أجل لاسترجاع الوثائق المستعارة والذي يجب أن يتم دون أياستثناء من المستعيرين، وهذا قبل خمسة عشر (15) يوما قبل تاريخ انطلاق عملية الجرد ونتائج هذه العملية ترسل إلى مدير المكتبة المركزية والذي بدوره يرسل تقرير اشاملا عن وضعية الجرد إلى مدير المركز الجامعي

### **المادة 26:**

تتوقف الإعارة الخارجية أثناء العطلة الصيفية.

### **المادة 27:**

يجب على كل مستفيد من الخدمات المكتبية احترام بنود هذا النظام والتقيد بأحكامه من أجل ضمان السير الحسن للمكتبة.

### **المادة 28:**

يكلف مدير المكتبة المركزية وأعاوناه بالسهر على تطبيق هذا النظام واحترامه.



جامعة الجبالي بونعامة - خميس مليانة  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الإنسانية

الشعبة: علم المكتبات والتوثيق

التخصص: علم المكتبات والمعلومات

ملحق رقم 02:

# الإستبيان

أخي العامل، أختي العاملة في جميع مرافق ومسؤوليات العمل بالمكتبة المركزية لجامعة الحاج موسى أق أحاموك بتمنراست ، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز بحث علمي بغرض الحصول على شهادة الماستر في علم المكتبات والتوثيق حول إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية .

ولهذا نرجو من سيادتكم المحترمة الإسهام في انجاز هذا البحث العلمي و ذلك بملء هذه الاستمارة بكل عناية.

إفادتنا بالمعلومات اللازمة عن طريق وضع علامة (x) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة.

ونؤكد لكم أن أجوبتكم لن تستعمل إلا لغرض البحث العلمي و لن تكشف هويتكم لأحد.

إشراف الأستاذ:

شباحي مهدي

إعداد الطالبتين:

بن طيبة أمال

قدي الضاوية

2018 -2017



## المحور الأول: بيانات عامة

### 1. مدة التوظيف في المكتبة:

- أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى 10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات

### 2. المستوى اى:

- ليسانس
- ماجستير
- تقني سامي
- دبلوم العالي للمكتبيين
- مستوى ثانوي

### 3. التخصص الدراسي:

- مختصين في علم المكتبات والتوثيق
- غير مختصين

### 4. المستوى الوظيفي:

- مدير مكتبة
- ملحق بالمكتبات الجامعية ( مستوى 1 )
- محافظ
- ملحق بالمكتبات الجامعية ( مستوى 2 )
- مساعد بالمكتبات
- عون تقني بالمكتبة الجامعية

### 5. اسم المصلحة التي تشتغل فيها:

- مصلحة التوجيه
- مصلحة المعالجة
- مصلحة الاقتناء

### 6. ما هي طبيعة توظيفك؟

- مرسم
- عقد عمل

### 7. على أي أساس كانت عملية التوظيف؟

- الاختبار
- الشهادة

### 8. هل التحقتم بمكان آخر قبل الالتحاق بالشغل الحالي؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة بنعم ما هي الأسباب التي دفعت بك إلى تغيير الوظيفة:

.....  
.....  
.....  
.....

9. هل انتم راضين ومرتاحين اتجاه الوظيفة التي تقومون بها حالياً؟

نعم  لا  نوعاً ما

المحور الثاني: الأنشطة الخاصة باجتذا الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية في المكتبة المركزية لجامعة الحاج موسى أقي خاموك

10. هل ترى أن التخطيط لإدارة الموارد البشرية ساعد على تحقيق أهداف المكتبة؟

نعم  لا  نوعاً ما

11. هل أنت موافق على سياسة التخطيط التي تنتهجها مكتبكم؟

نعم  لا

12. ماهي الدوافع التي دفعت بكم وجذبكم لشغل الوظيفة الحالية؟

الزيادة في الأجر والحوافز  توفير فرص التطوير المهني والوظيفي

قربها من مكان السكن  سمعة المكتبة وطريقة المعاملة وجودة خدماتها

المحور الثاني: الأنشطة الخاصة بتطوير الموارد البشرية

وظيفة تدريب العاملين وتقييم أدائهم في المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج موسى أقي خاموك  
بتمنراست

13. هل تلقيت برنامج تدريبي من قبل المكتبة؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بنعم هل نظام التدريب الحالي في المكتبة كافي وفعال لسد الاحتياجات التدريبية للموظفين؟

نعم كاف  لا ليس بعد

14. هل استفادتكم من التدريب كانت بناء على:

طلب شخصي  من طرف المسؤول

15. هل تعتقد أن البرامج التدريبية التي تقدمها المكتبة تساهم في تطوير أداء العاملين بها؟

نعم  لا

16. هل يقوم مدير المكتبة بتقييم المورد البشري بعد البرنامج التدريبي؟

نعم  لا

17. هل ترى أن المكتبة وصلت إلى المستوى المرضي في برامجها التدريبية؟

نعم  لا  إلى حد ما

18. كيف تنظر لنظام تقييم أداء العاملين في المكتبة الجامعية؟

مهم جدا  متوسط الأهمية  دون أهمية

19. ما هي الطريقة التي تفضل في تقييم الأداء؟

- على أساس نتائج الإنجاز.

- على أساس السلوك في العمل.

- مقارنة النتائج التي حققها عمل بأداء عامل أخرى

طريقة أخرى اذكرها.....

20. هل تفضل أن تجرى عملية التقييم بصفة مستمرة أثناء أداء العاملين لعملهم؟

كل شهر  كل عام

21. هل توافق على تطوير النظام الحالي لعملية تقييم أداء العاملين بالمكتبة؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة بنعم ما هي اقتراحاتكم؟

.....  
.....

- إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك

.....  
.....

المحور الثالث: الأنشطة الخاصة بالحفاظ على الموارد البشرية

وظيفة تحفيز الموارد البشرية والرقابة في المكتبة المركزية للمركز الجة الحاج موسى أقي خاموك

22. ما هي المحفزات التي تجعل أداك إيجابيا؟

توفير فرص التطوير المهني والوظيفي  الزيادة في الأجر

قربها من مكان السكن  سمعة المكتبة وطريقة المعاملة وجودة خدماتها

23. ما رأيك في الوسائل التحفيزية؟

جيدة  متوسطة  ضعيفة

24. ما هي الحوافز التي تفضلونها؟

مادية  معنوية  كلاهما

25. هل استفدتم من الحوافز التي تقدمها المكتبة؟

نعم  لا

26. هل تمت ترقيتك منذ دخولك للمكتبة؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة بنعم، هل تمت ترقيتك بناء على:

متطلبات المنصب

نتيجة تقييم أدائك

الأقدمية

27. هل سبق وأن تعرضت لعقوبات منذ دخولك للمكتبة؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة بنعم، ما نوع العقوبة التي تعرضت لها؟

إنذار شفهي  فصل مؤقت مع تنزيل راتبك

خصم جزء من راتبك

عقوبات أخرى أذكرها .....

28. هل هناك رقابة في العمل؟

نعم  لا

29. ما أسلوب الرقابة في إدارة الموارد البشرية؟

- الرقابة على إنجاز العمل.

- الرقابة على وقت الدخول والخروج.

- الرقابة على نوعية العمل.

أخرى أذكرها .....

30. هل تؤثر الرقابة على أداء العاملين؟

نعم  لا

لماذا .....

31. ما مدى تقييم الموارد البشرية للنظام الرقابي بالمكتبة؟

- جيدة.

-متوسطة.

- سيء.

العلاقات الإنسانية

32. كيف هي العلاقة بينك وبين المدير؟

جيدة  سيء

33. هل يساعدكم المدير في حل مشاكلكم المهنية؟

نعم  لا

34. كيف هي العلاقة بينك وبين زملاء العمل داخل المكتبة؟

جيدة  سيء

اتصال الموارد البشرية

35. هل هناك اتصال بينكم وبين المدير داخل المكتبة؟

نعم  لا

36. ماهي طرق الاتصال داخل المكتبة؟

- من الرئيس إلى المرؤوس.

- من المرؤوس إلى الرئيس.

- بين الوحدات والمصالح.

37. من بين الاقتراحات التالية ما هي الأنسب في إدارة الموارد البشرية في المكتبة الجامعية:

- وجود برامج تدريبية في المكتبة على مختلف التقنيات الحديثة.

- العمل على مبدأ الترقية للعاملين بالمكتبة.

- توفير حوافز مادية للعامين بالمكتبة.
- وضع نظام تقييم الأداء في المكتبة لرفع مستوى العمال.
- وضع نظام استقطاب لجذب الموارد البشرية.
- توظيف أفراد ذوي تخصص في علم المكتبات والتوثيق بالمكتبة.
- ترسيم الموظفين.



جامعة الجبلية بونعامية - خميس مليانة  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الإنسانية

الشعبة: علم المكتبات والتوثيق

التخصص: علم المكتبات والمعلومات

ملحق رقم 03:

أسئلة مقابلة موجهة لمدير المكتبة المركزية للمركز الجامعي الحاج  
موسى أقي خاموك بولاية تمنراست

**المحور الأول: الأنشطة الخاصة باجتناب الموارد البشرية**

1. هل عدد الموظفين في المكتبة كافي لأداء المهام بأحسن وجه؟
2. هل تنظيم إدارة الموارد البشرية يلاءم ظروف العاملين؟
3. هل ترى أن تخصص الموارد البشرية يتلاءم مع الوظيفة؟
4. كيف التخطيط للموارد البشرية يساعد على تحقيق الموارد البشرية في المكتبة؟ كيف ذلك؟

**المحور الثاني: الأنشطة الخاصة بتطوير الموارد البشرية**

5. على أي أساس اعتمدتم توزيع المهام والوظائف للموظفين؟
7. على أي أساس اعتمدتم في تقييم أداء العاملين؟
8. هل البرامج التدريبية التي تقوم بها المكتبة تساهم في تطوير أداء العاملين؟ فيم تتمثل؟
9. هل أنت راض إلى ماوصلت إليه المكتبة من خلال برامجها التدريبية؟
10. هل في نظرك التقييم ضروري من أجل الحصول على موارد مناسبة لوظائف المكتبة؟
11. هل التقييم يساهم في تحقيق الكفاية العددية من الموارد البشرية؟

**المحور الثالث: الأنشطة الخاصة بالحفاظ على الموارد البشرية**

12. هل تعتمدون على العمل كفريق؟ لماذا؟
13. ماهي الحوافز التي تقدمها المكتبة للموظفين؟ هل استفاد منها الموظفين؟



14. هل هناك رقابة في العمل ؟ فيم تتمثل؟

15. هل هناك اتصال بينك وبين الموظفين في المكتبة؟

16. ما طبيعة العلاقة بينك وبين الموظفين؟

17. هل تشعر بالرضي عن المكتبة وأداء عاملها؟

18. ماهي اقتراحاتك من أجل تطوير المكتبة؟