



جامعة الجليلي بونعامة - خميس مليانة
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الإنسانية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الفرع: علوم إنسانية: علم المكتبات

التخصص: علم المكتبات والمعلومات

من إعداد الطالبتين

تحت إشراف:

معروف ياسمينية

بوزار إيمان

عبدلي فتيحة

بعنوان:

إدارة الموارد البشرية في المكتبات العمومية: دراسة حالة المكتبة العمومية لولاية عين الدفلى

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2018/06/02

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

(جامعة الجليلي بونعامة- خميس مليانة) مشرفا

الأستاذ: بوضراء سعاد

(جامعة الجليلي بونعامة- خميس مليانة) مشرفا

الأستاذ: معروف ياسمينية

(جامعة الجليلي بونعامة- خميس مليانة) مناقشا

الأستاذ: إفري جميلة

السنة الجامعية 2018/2017

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من أضاعت لي درب الحياة بنور الأخلاق وعلمتني أن العلم تواضع

و النجاح إرادة و الحياة عمل

"أمي الحبيبة"

و إلى صاحب القلب الكبير والصبر الطويل و العطاء الكثير و معلم الأجيال

"أبي الغالي"

إلى من يحملون في عيونهم ذكريات طفولتي وشبابي و إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات

إلى اخوي "إبراهيم ، ومروة".

وإلى أعلى جدين في الدنيا فقد كانا لي البيت الثاني ، ربي يطول في عمرهما و يحفظهم

ويديهم الصحة والعافية

و إلى كل أفراد عائلتي فردا فردا ، ربي يحميهم

وإلى من سرنا سويا و نحن نشق الطريق إلى النجاح ، وإلى من جعلهم الله إخوتي في الله

صديقاتي وزميلاتي

إلى من ساندونا طيلة مشوارنا الجامعي أساتذتنا الكرام.

إيمان

الإهداء

إلى ملاكي في الحياة ، إلى معنى الحب ، و إلى معنى الحنان و التفاني ، إلى
بسمة الحياة و سر الوجود ، إلى من كانت دعائمها سر نجاحي ، إلى ست الحبايب
" أمي الحبيبة "

إلى من علمني النجاح والصبر ، إلى من علمني العطاء دون انتظار، إلى من أحمل
اسمه بكل افتخار ، أرجو من الله أن يمد في عمرك ليرى ثمارا قد حان قطافها بعد
طول انتظار " والدي العزيز "

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة و النفوس البريئة، إلى أخواتي: مليكة، زهرة، شريفة، أمينة
وأولادهم من كبيرهم إلى صغيرهم ، إلى جميلة، عبد الفتاح ، أمين و الكتكوتة
الصغيرة راحيل

إلى الروح التي سكنت قلبي زوجي العزيز " عبد الهادي " أنعمه الله بالصحة و
العافية، و والديه الكريمين و إخوتي التي لم تلداهم أمي .

إلى صديقتي و نصفي الثاني في هذا البحث و التي صبرت علي طيلة هذا العمل
إيمان بوزار

إلى توأم روحي صديقتي و حبيتي " حنان " ، إلى كل صديقاتي اللواتي عرفتهن
طيلة مشواري الدراسي .

إلى كل من أحببتهم و لم تسع ورقتي كتابتهم و ينسى قلبي رسمهم و لكن في القلب
يبقى حبهم .

إلى كل هؤلاء أهدي عملي المتواضع ، إلى من يقرأ مذكرتي الآن أهدي عملي هذا

* أحبكم

فتحية

كلمة شكر

الحمد لله سبحانه وتعالى الذي سدد خطانا لإنجاز

وإتمام هذا العمل المتواضع

نتقدم بالشكر و التقدير إلى الأستاذة الفاضلة "معروف ياسمينة" التي ساعدتنا

بنصائحها القيمة والتي كانت لنا عوناً في مشوارنا هذا، وكانت لنا خير دليل

وموجهة وناصحة

كما نشكر أساتذة قسم علم المكتبات والمعلومات وفي الأخير لا ننسى أن نشكر

عمال المكتبة العمومية بولاية عين الدفلى الذين ساعدونا على إنجاز هذه المذكرة بصبرهم

وتعاونهم معنا .

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ- ب	المقدمة
20-04	الفصل التمهيدي: الإطار المنهجي للدراسة
04	تمهيد
05	أهمية الدراسة
05	إشكالية الدراسة
06	التساؤلات الفرعية
07	فرضيات الدراسة
07	الفرضيات الجزئية
07	أسباب الدراسة
08	أهداف الدراسة
09	منهج الدراسة
11	الدراسات السابقة
16	أدوات الدراسة
17	محاور المقابلة
18	حدود الدراسة
19	عينة الدراسة
20	صعوبات الدراسة

قائمة المحتويات

43-21	الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية
21	تمهيد
22	1- إدارة الموارد البشرية
22	1-1 الموارد البشرية مفاهيم وخصائص
22	1-1-1 مفهوم الموارد البشرية
23	1-1-2 تعريف الإدارة
23	1-1-3 تعريف التسيير
24	2-1 تعريف إدارة الموارد البشرية
26	3-1 مراحل تطور إدارة الموارد البشرية
28	4-1 أهمية إدارة الموارد البشرية
29	5-1 أهداف إدارة الموارد البشرية
30	6-1 خصائص إدارة الموارد البشرية
32	7-1 وظائف إدارة الموارد البشرية
34	8-1 عناصر إدارة الموارد البشرية
35	9-1 خطوات إدارة الموارد البشرية
35	10-1 التخطيط الاستراتيجي
43	خلاصة
65-45	الفصل الثاني: المكتبات العمومية وإدارة الأفراد فيها
45	تمهيد

قائمة المحتويات

46	البحث الأول: المكتبات العمومية
46	1- المكتبات العمومية
46	1-1 تعريف المكتبات العمومية
48	1-2 شروط نجاح المكتبات العمومية
49	1-3 خصائص المكتبة العمومية
50	1-4 أنواع المكتبات العمومية
52	2- أهمية المكتبات العمومية
53	3- أهداف المكتبة العمومية
54	4- وظائف المكتبات العمومية
56	5- الخدمات التي تقدمها المكتبات العمومية
58	المبحث الثاني: إدارة الأفراد في المكتبات العمومية
58	1- تعريف إدارة الأفراد في المكتبات العمومية
58	2- المبادئ الأساسية التي تعتمد عليها إدارة الأفراد في المكتبة العمومية
60	3- وظائف إدارة الأفراد في المكتبات العمومية
62	4- أهداف إدارة الأفراد في المكتبات العمومية
64	5- عوامل الاهتمام بإدارة الأفراد في المكتبات العمومية
65	خلاصة
80-67	الفصل الثالث: تقييم أداء العاملين في المكتبات العمومية
67	تمهيد

قائمة المحتويات

68	1- تعريف التقييم
68	2- تقييم الأداء في المكتبات العمومية
68	1-2 استخدامات تقييم الأداء في المكتبات العمومية
70	2-2 طرائق تقييم الأداء في المكتبات العمومية
71	2-3 عناصر تقييم الأداء في المكتبات العمومية
72	2-4 مراحل تقييم الأداء في المكتبة العمومية
72	2-5 نتائج تقييم الأداء في المكتبات العمومية
73	2-6 خطوات تقييم الأداء في المكتبات العمومية
75	3- أهمية تقييم الأداء في المكتبات العمومية
76	4- أهداف تقييم الأداء في المكتبات العمومية
78	5- أخطاء عملية تقييم الأداء في المكتبات العمومية
80	خلاصة
111-82	الفصل الرابع: الجانب التطبيقي
82	تمهيد
83	1- تقديم المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية عين الدفلى
83	1-1 تعريف المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية عين الدفلى
83	2-1 موقع المكتبة
84	3-1 مبنى المكتبة
85	4-1 الهيكل التنظيمي للمكتبة

قائمة المحتويات

86	5-1 الإمكانات المادية والبشرية للمكتبة
90	6-1 الإمكانات التقنية للمكتبة
92	2- تحليل استمارة المقابلة
106	3- النتائج العامة للدراسة
108	4- النتائج العامة على ضوء الفرضيات
110	5- اقتراحات الدراسة
113	خاتمة
116	قائمة المراجع
123	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
84	توزيع المساحات في المكتبة العمومية	01
86	الإمكانيات المادية في المكتبة العمومية	02
87	الإمكانيات البشرية في المكتبة العمومية	03
88	الرصيد الوثائقي للمكتبة العمومية	04
92	الطاقات البشرية للمكتبة العمومية	05
97	تطور المناصب الخاصة بالأسلاك المشتركة في المكتبة	06
99	تطور المناصب الخاصة بقطاع المكتبة العمومية	07
101	تطور مناصب المتعاقدون بالتوقيت الكامل والجزئي	08

قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	عناصر إدارة الموارد البشرية	34
02	عناصر تقييم أداء العاملين في المكتبة العمومية	71
03	الهيكل التنظيمي للمكتبة العمومية	85
04	تطور مناصب الأسلاك المشتركة للمورد البشري في المكتبة العمومية	98
05	تطور مناصب العمل الخاصة بالقطاع في المكتبة العمومية	100
06	تطور الأعوان المتعاقدين بالتوقيت الكامل والجزئي	102

البطاقة الفهرسية:

بوزار، إيمان

إدارة الموارد البشرية في المكتبات العمومية: دراسة حالة بالمكتبة العمومية لولاية عين

الدفلى / إيمان بوزار، عبدلي فتيحة؛ إشراف ياسمينة معروف. - [د.م.]: [د.ت.], 2018 .

-138 ورقة: جداول، رسومات بيانية؛ +30 سم.

بيبلوغرافيا: ورقة 116-117. - ملاحق: ورقة 123-138

مذكرة ماستر: علم المكتبات والمعلومات: جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة: 2018

معروف، ياسمينة. إشراف



المستخلص

هدفت دراستنا إلى إلقاء الضوء على موضوع إدارة الموارد البشرية بالمكتبة العمومية حمدان حجاج لولاية عين الدفلى و التي تهتم بالموارد البشري . حيث تم تحديد أهم خصائص تسيير الموارد البشرية للمكتبات العامة للمطالعة لولاية عين الدفلى كما هي في الواقع العملي ، و التعرف على الوظائف الرئيسية للموارد البشرية و دور كل منها في تكوين الهيكل البشري .

استخدمنا أداتي الملاحظة و المقابلة في الإجابة على أسئلة الدراسة واختيار فرضياتها . كما استخدم المنهج المسحي و المنهج الوصفي ، لوصف و تحليل واستنتاج واقع تسيير الموارد البشرية في هذه المكتبات .

و قد أظهرت نتائج الدراسة أن المكتبة العمومية لولاية عين الدفلى تعتمد على أسلوب رقابة الموظفين ، و إن تقييم أداء العاملين ساهم في تحسين مردودية العمل .

و في الأخير تم وضع مجموعة من الاقتراحات حول الموضوع، من اجل المساهمة في تحسين إدارة الموارد البشرية في المكتبات العامة.

الكلمات الدالة

إدارة الموارد البشرية ؛ المكتبة العامة ؛ إدارة الأفراد ؛ تقييم أداء العاملين

Abstract

Our study aimed at shedding light on the subject of human resources management in the public Library Hamden Hajaje of Ain Defla which is concerned with the human resources where its most important characteristics are the human resources management of public libraries in the state of Ain Defla as they are in practice as well as the identification of the main function of human resources and their role in the formation of human structure.

The observation tool was used to and answer the study and to choose its hypothesis.

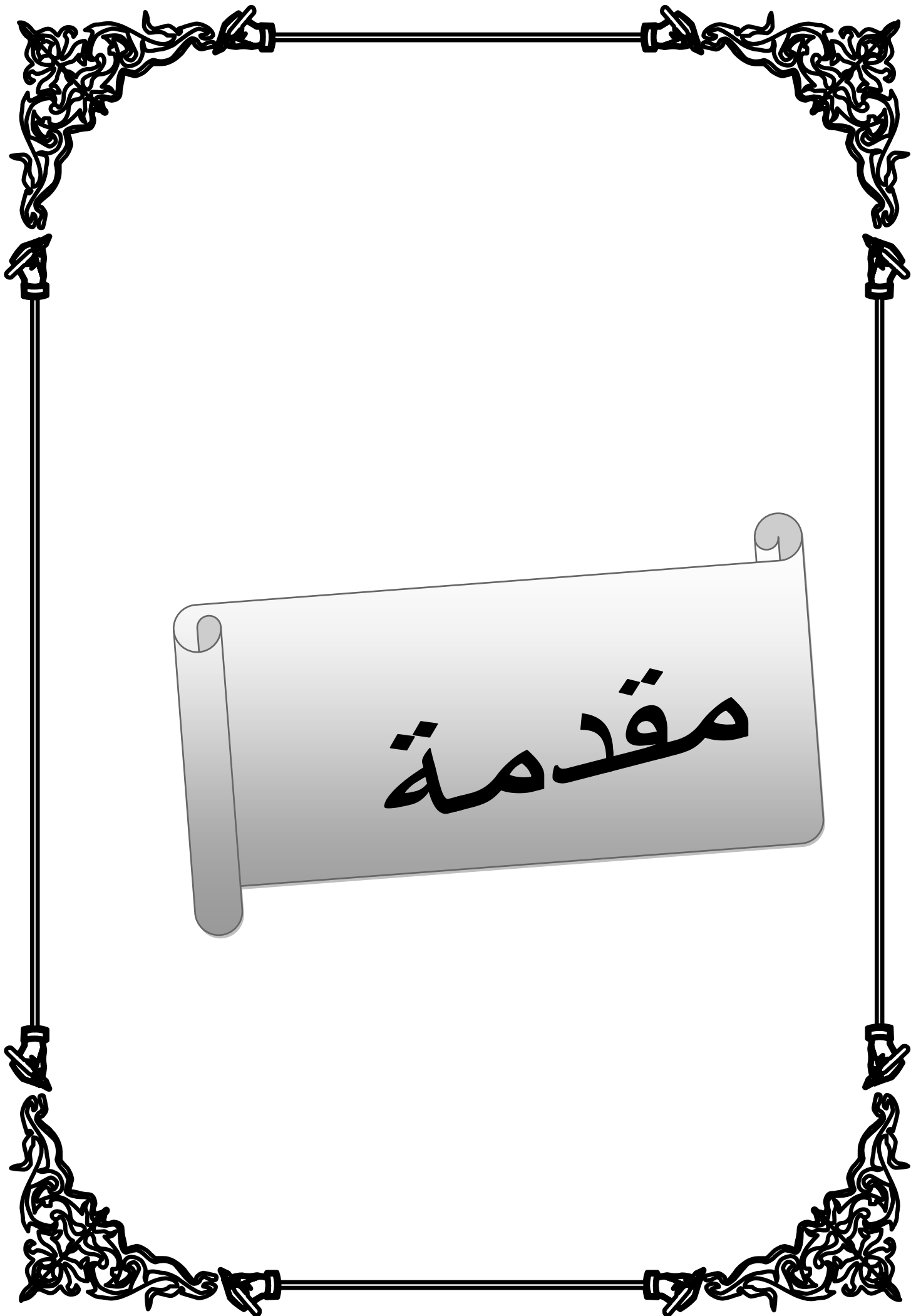
The descriptive approach and descriptive analytical approach were also used to describe, analyse and give a conclusion about how to manage humane resources in these libraries.

The results of the study showed that the public library of the state of Ain Defla depends on the method of employed control and that the evaluation of workers performance contributed in improving the profitability of work.

Finally, a number of suggestions were made to contribute improving the management of human resources in public libraries.

Key words :

Management of privat resources , Public library, personal management, Performance assesmet of employees.



مقدمة

اندرج اهتمام المؤسسات شيئاً فشيئاً إلى أن أصبح مركزاً على المورد البشري، باعتباره العنصر المحوري الجوهرى في أية عملية تقوم بها المؤسسة. فيعد العنصر البشري في نظام اقتصاد المعرفة من أهم العناصر الإنتاجية على الإطلاق، ومحوراً أساسياً وأداة فاعلة للوصول إلى الأهداف وتحقيق التميز في الأداء.

فالمكتبات العمومية تعمل على إتباع إستراتيجيات وسياسات مختلفة في سبيل تحقيق ذلك الأمر الذي يتطلب توافر مجموعة من المدخلات المتمثلة في الموارد البشرية، من خلال توجيههم وبناء قدراتهم، وربط أهدافهم بأهداف المكتبة، والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة والاحترام المتبادل والشعور بالمسؤوليات والانتماء وبت روح التعاون والولاء في العمل. فإن الهدف من غدارة الموارد البشرية هو إمداد المكتبات بموارد بشرية كافية ومناسبة لوظائفها في الوقت المناسب وبأحسن الطرق وأقصرها باعتبار أن الرأس مالي البشري هو المحور عمل المؤسسات المكتبات العمومية.

وبذلك ارتأينا دراسة إحدى المكتبات العمومية في ولاية عين الدفلى و المتمثلة في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية عين الدفلى، للاطلاع على واقعها وكيفية إدارة موردها الرأس مالي البشري.

وقد تضمن موضوع دراستنا هذه والمرسوم ب: إدارة الموارد البشرية في المكتبات العمومية:دراسة حالة المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية عين الدفلى عدة فصول وهي:

الفصل التمهيدي: الذي تمحور حول أساسيات الدراسة حيث تم تحديد الإشكالية وفرضيات البحث وأهم الأسباب لاختيارنا هذا الموضوع وأهمية والهدف منه مع تحديد المنهج المستخدم، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات والدراسات السابقة.

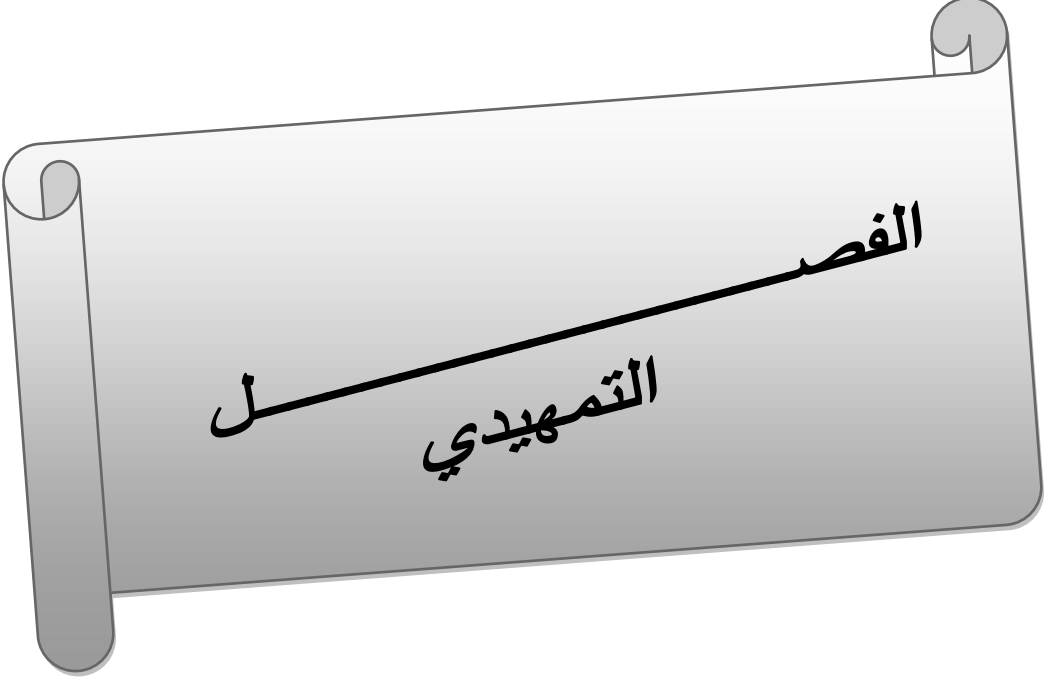
الفصل الاول: بعنوان إدارة الموارد البشرية، فقد تطرقنا إلى إعطاء صورة عامة وشاملة عن إدارة الموارد البشرية وتطورها وأهميتها في المؤسسات و الوظائف الخمسة الأساسية لإدارة الموارد البشرية و في الأخير أهم المراحل والأهداف التي يتميز بها.

وجاء الفصل الثاني: بعنوان المكتبات العمومية وإدارة الأفراد فيها، ليعالج فيه أولاً المكتبات العمومية: مفهومها، خصائص، وأنواعها و ابرز الخدمات التي تقدمها المكتبات العمومية. وثانياً

فقد تضمن إدارة الأفراد في المكتبات العمومية، واهم الوظائف التي تخص إدارة الأفراد وصولاً إلى عوامل الاهتمام بإدارة الأفراد في المكتبات العمومية.

أما الفصل الثالث والمعنون بتقييم أداء العاملين في المكتبات العمومية وتم عرضنا فيه أهم مفاهيم تقييم الأداء و ابرز الاستخدامات و الطرائق التي يتميز بها، و عرضنا المراحل والخطوات والنتائج الخاصة بتقييم الأداء.

و تم تخصيص الفصل الرابع، للجانب الميداني أو التطبيقي للدراسة التي قمنا بها في المكتبة العمومية لولاية عين الدفلى والتي تمحورت حول كيفية إدارة موردها البشرية، حيث قمنا بتحليل المقابلة التي قمنا بها ووضع النتائج للفرضيات والخروج بجملة من اقتراحات آفاق المستقبلية.



الفصل
التمهيدي ل

تمهيد:

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسات وأكثرها حساسية كونها تتعامل
العنصر أكثر تأثراً وهو المورد البشري من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة، فلا يمكن تحقيق
أهداف المؤسسة بدون هذا المورد. والمكتبات العمومية من بين المؤسسات التي تعتمد على
موردها البشري في تحقيق أهداف المكتبة من خلال إدارة شؤونه والسير الحسن له.
ومن هذا المنطلق سيتم التطرق في الفصل الأول إلى أهمية الموضوع ، الإشكالية والفرضيات
التي تأسس عليها البحث العلمي ، أسباب اختيار الموضوع ثم أهداف البحث ، المعتمد في
الدراسة، وكذا الصعوبات التي اعترضت البحث من البداية إلى النهاية ، والدراسات السابقة ومن
ثم حدود الدراسة وصولاً إلى العينة وفي الأخير تناولنا مصطلحات الدراسة.

- أهمية الدراسة :

تكسب هذه الدراسة أهمية بالغة لاعتبارات التالية:

- إن العنصر البشري هو من أهم مقومات المكتبة المطالعة العمومية لولاية عين الدفلى.
- إن الوصول إلى العنصر البشري المؤهل علميا وأدائيا يتطلب تقييما جادا وشاملا لجميع الوظائف ذات الصلة به.
- إن بقاء المكتبة العمومية لولاية عين الدفلى واستمرارها في ظل التطورات التكنولوجية يحتم عليها السعي لتوفير المورد البشري المؤهل علميا وعمليا لمواجهة تلك التحديات .
- يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي بالتسيير للموارد البشرية باعتباره مرجعا إضافيا ضمن حقل تسيير الموارد البشرية .
- يساهم هذا البحث في زيادة تحسيس مسيري المكتبات العامة بأهمية التسيير لمواردها البشرية ورأس مالها البشري والفكري ممثلا في الكفاءات ذات المهارات والقدرات المتميزة.
- معرفة كفاءات وخبرات وتخصصات الموارد البشرية الموظف في المكتبات العامة لولاية عين الدفلى ومن ثم معرفة طرق تسييرها أي طرق توظيفها تدريبها تحفيزها ... إلخ.

- إشكالية البحث:

- إن إدارة تسيير الموارد البشرية في المكتبات العامة تتمتع بالمكانة والقيمة والسلطة والخبرة الكافية للقيام بأعمالها على أحسن وجه ، وهذا لرفع فعالية تسيير الموارد البشرية . لن الفرد في محيطه العلمي تتوفر لديه طاقة بشرية يقوم بتوظيفها واستثمارها على مستوى المكتبة التي يعمل فيها

ويتوقف مستوى أدائه المهني وقدرته على الإدماج الفعال فيها على طبيعة الظروف المحيطة به، وبحكم تعدد هذه الظروف تتعدد متغيراتها ودرجة تأثيرها على فعالية الفرد مما توجب على المكتبات العمومية السعي إلى التحكم فيها بشكل يضمن الاستمرارية الايجابية للفرد وبالتالي إستمراريتها هي كذلك، لأن تعرض الفرد لمختلف المشكلات النفسية أو المهنية في سيرورته العلمية على مستوى مختلف أوجه نشاطات تسييره كمورد بشري ، يؤدي إلى التأثير على نظام التسيير التي تسعى المكتبات العامة إلى تحقيقه في إطار إحداث 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 الحركية الايجابية والاستمرارية الفعالة للمكتبة العمومية.

التساؤل العام الذي نحاول أن نبحث له عن إجابة مقنعة هو:

ماهو واقع إدارة الرأس المالي البشري في المكتبة الرئيسية حمدان حجاجي للمطالعة العمومية من خلال تقييم أدائه؟

- التساؤلات الدراسة:

ومن خلال الإشكالية العامة هناك إشكاليات فرعية وهي كالتالي:

- 1- هل السياسة المتبعة للموارد البشرية بالمكتبة العمومية تواجه مشاكل وعراقيل ؟
- 2- هل يؤثر تدريب العاملين بالمكتبة العمومية لولاية عين الدفلى في تحقيق كفاءاتها ؟
- 3- هل هناك سياسة معينة للحفاظ على الموارد البشرية في المكتبة العمومية لولاية عين الدفلى؟

- فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة :

يعود نجاح المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية عين الدفلى إلى التسيير الأمثل لموردها البشري والأداء الجيد للعاملين.

الفرضيات الجزئية:

ويمكن الاعتماد على الفرضيات الآتية:

1- تعاني سياسة تنمية الموارد البشرية بالمكتبات العمومية لولاية عين الدفلى من ممارسات ظالمة تؤثر سلباً على مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العامة.

2- وجود تدريب للعاملين بالمكتبة العمومية لولاية عين الدفلى أثراً إيجابياً على الخدمات المقدمة.

3- تفتقر سياسة الحفاظ على الموارد البشرية بالمكتبات العامة لولاية عين الدفلى لإجراءات عملية فعالة تمكن من تقوية دوافع الموظفين للعمل بسبب الجمود الكبير الذي يمثل الحوافز.

- أسباب اختيار موضوع الدراسة :

إن دراسة موضوع إدارة الموارد البشرية في المكتبات العمومية جاء كإنتاج طبيعي لعدة عوامل منها الذاتية و منها الموضوعية والتي سنبينها فيما يلي:

- أهمية الموارد البشرية في إدارة وتحقيق أهداف المكتبات العامة مشكلة اجتماعية.

- مشكلة تسيير الموارد البشرية في المكتبات العامة مشكلة اجتماعية تنشأ في مجتمع نامي يمر بتحولات عميقة في شتى الميادين و تفرز آثار ماثرة للاهتمام و منتجة لمظاهر التغيير ، تظهر على مستوى العلاقات الإنسانية .

- الرغبة في كشف الدور الذي تلعبه الموارد البشرية مع تحديد طبيعة عمل كل واحد منهم في المكتبة العامة.

- إبراز أهمية الدراسة في تطوير المكتبات العامة.

- إن واقع تسيير المكتبات العامة الجزائرية تكشف عن مشكلات تتعلق بصعوبة تسيير الموارد البشرية وعدم التحكم في توظيفها، تقييمها، تنميتها، تحفيزها و الاهتمام بها ، ومن أهم المشكلات ضعف استعمال وسائل وأساليب الاتصال، القيادة وسوء العلاقات الإنسانية، وعدم توفر الأمن والسلامة المهنية وأحيانا إهمالها . مما جعل هذه المكتبات تعاني الركود وتنتظر الزوال والتصفية الوضع الذي تعيشه مكتبتنا حيث أن هناك إهمال كبير لعملية اختيار الموارد البشرية بالمكتبات فأصبح هناك توظيف الأفراد غير مؤهلين وبعيدين كل البعد عن تخصص علم المكتبات خاصة وأن هؤلاء يتولون القيام بوظائف فنية كالفهرسة والتصنيف والتكثيف..... والتي من المفروض على المكتبي المختص في المجال توليها.

- قلة الدراسات والبحوث في موضوع إدارة الموارد البشرية من جهة .

- التعرف على أهم الصعوبات والمعوقات التي تواجه الموارد البشرية.

- أهداف الدراسة :

بناء على تحديد المشكلة موضوع البحث والافتراضات الأساسية، فإن الغرض من هذا البحث لا

يخرج في حقيقة الأمر عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

* التعرف على الأهداف التي تبنتها إدارة المكتبات العامة لولاية عين الدفلى في تسيير مواردها البشرية.

* التعرف على كيفية نظر الموظفين اتجاه سياسات تسيير الموارد البشرية في المكتبات العامة لولاية عين الدفلى.

* الوقوف على أهم العراقيل والمشاكل التي تحول دون تقديم مستوى جيد من الأداء من قبل الموارد البشرية المستخدمة بالمكتبات العامة لولاية عين الدفلى.

* تحديد أهم خصائص تسيير الموارد البشرية للمكتبات العامة لولاية عين الدفلى كما هي في الواقع العملي ، وربط ذلك بالإطار النظري للبحث.

* محاولة التمهيد للمزيد من البحوث والدراسات المعمقة والواسعة في هذا المجال.

* التعرف على الوظائف الرئيسية للموارد البشرية ودور كل منها في تكوين الهيكل البشري للمكتبات العامة لولاية عين الدفلى.

- منهج الدراسة:

إن أهمية الموضوع فرضت علينا الاستعانة بأكثر من منهج من المناهج المتعارف عليها في البحث العلمي حيث اعتمدنا على المنهج المسحي والمنهج الوصفي.

ويعتبر المنهج المسحي عبارة عن تجميع منظم للبيانات المتعلقة بمؤسسات إدارية أو علمية أو ثقافية كالمدارس والمؤسسات¹

والهدف من الاعتماد عليه هو القيام بمسح شامل لمجتمع البحث.

- أما المنهج الوصفي الذي يعتبر طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة²

وذلك من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره

ومن هنا يمكننا اعتبار هذا المنهج مناسب للدراسة وذلة من أجل التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في المكتبة العمومية لولاية عين الدفلى.

¹- عامر، قند يلجي، إيمان السامرائي. البحث العلمي الكمي و النوعي. عمان: دار اليازوري، 2009. ص .

²- بوحوش، عمار. مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007.

- الدراسات السابقة :الدراسة الأولى

علي رحمان، نعيمة، قدي، عيده. واقع تقييم الموارد البشرية في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية بجامعة الجزائر 2 أبو قاسم سعد الله . مذكرة الماستر، 2016

الهدف من هذه الدراسة تسليط الضوء على واقع تقييم الموارد البشرية في الكتبة المركزية لجامعة الجزائر 3 ابو قاسم سعد الله ،وتحديد الجوانب المختلفة لهذا الواقع ، حيث يشمل هذا التقييم جميع الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.

أما النتائج التي توصلنا إليها أن المكتبة لم تقم بتقييم مخطط الاحتياجات لمواردها البشرية، بالإضافة إلى عدم قيامها بأي إجراءات واستقطاب مواردها البشرية، ولاحتى المشاركة في ذلك. وغياب التحفيز المادي والمعنوي لمواردها البشرية.¹

الدراسة الثانية:

بلحمري، سمية. الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجماعات المحلية: دراسة حالة بلدية ولاية الشلف. مذكرة الماجستير: تسيير المالية العامة: تلمسان : جامعة أبي بكر بلقايد: 2013-2014.

¹ -علي رحمان، نعيمة، قدي، عيده. واقع تقييم الموارد البشرية في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة

المركزية لجامعة الجزائر 2 ابو قاسم سعد الله . مذكرة لنيل شهادة الماستر: المكتبات وتكنولوجيا المعلومات.

الجزائر .جامعة أبو قاسم سعد الله .2016. ص. 175

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الرؤى المستقبلية للجماعات المحلية في مجال التقنية التكنولوجية الحديثة المتطورة بالإضافة إلى إعطاء فكرة واضحة وشاملة عن التطور الذي يشهده مجال التكنولوجيا المعلومات والإدارة الحديثة وذلك من أجل الوقوف عند أهم المشاكل والمعوقات التي تحد من الاستفادة من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجماعات المحلية للبلدية لولاية الشلف.

أما النتائج لهذه الدراسة تمثلت في ضعف وغياب استخدام الأجهزة الإلكترونية بالبلديات والولايات وذلك عدم تخصيص ميزانية مالية للتدريب الذي انعكس بالسلب على الخدمة المعلوماتية من حيث استخدام وتسيير الأجهزة الإلكترونية، إضافة إلى عدم الاستفادة من الأجهزة الإلكترونية في الاتصال داخل الجماعة المحلية¹.

الدراسة الثالثة:

- هروم، عز الدين. واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات CPG قسنطينة مذكرة ماجستير : علوم التسيير: جامعة منتوري، قسنطينة: 2007-2008.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الممارسات العلمية في تسيير الأداء الوظيفي، وما مدى اهتمام الرؤساء في المركب بالممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين، إضافة إلى بيان مدى ارتكاب الرؤساء في المركب لخطاء تقييم الأداء الوظيفي ، ومن النتائج المتوصل إليها لا يوجد اهتمام كافي من جانب الرؤساء في المركب المجارف والرافعات CPG بقسنطينة، كما

¹ - بلحمري سمية. الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجماعات المحلية:

دراسة حالة بلدية ولاية الشلف. مذكرة الماجستير: تسيير المالية العامة: تلمسان : جامعة أبي بكر بلقايد:

يعتبر عامل الخبرة دورا في التزام المرؤوسين بحجم العمل الموكل إليهم، إضافة إلى عدم إدراك بعض المرؤوسين بشكل جيد طرق تقييم أدائهم¹.

الدراسة الرابعة :

دريوش، شهيناز. أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية: دراسة ميدانية

لعينة المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة. مذكرة ماجستير: 2011-2012.

يتمثل هدف هذه الدراسة في محاولة التعرف على عناصر وخصائص القيادة الإدارية الفعالة باعتبارها مطلبا ضروريا لتطوير المدير إلى قائد، بالإضافة إلى التعرف على أسلوب القيادي والإستراتيجيات التي يجب أن يتبناها القادة الإداريون لتنمية الإبداع في المؤسسات الصناعية بولاية قسنطينة، مع الوقوف على اللمسات التي يجب توفرها في القادة الإداريون حتى يحققوا المهام المنسوبة لهم بكفاءة وفعالية، ومن خلال هذه الأهداف تم التوصل إلى النتائج وهي لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في أنماط القيادة الإدارية بالإضافة إلى وجود علاقة قوية بين أنماط القيادة الإدارية وتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة².

¹ - هروم ، عز الدين. واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية

بمركب المجارف والرافعات CPG قسنطينة مذكرة ماجستير: علوم التسيير : جامعة منتوري ، قسنطينة:

2007-2008، ص . 300

² - دريوش، شهيناز. أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية: دراسة ميدانية لعينة المؤسسات

الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة. أطروحة الماجستير: تسيير الموارد البشرية ، قسنطينة : جامعة منتوري

، 2011-2012. ص . 269.

الدراسة الخامسة:

سكوتي، محمد. أهمية تدريب وتنميك الموارد البشرية في ظل تطور المعرفة والتكنولوجيا:
دراسة حالة المؤسسة العمومية لأنابيب الناقلّة للغاز " ألفابيب " بغرداية. مذكرة ماجستير،

2011-2012.

الهدف من هذه الدراسة هو إبراز أهمية التدريب والتنمية للموارد البشرية في المؤسسات، دراسة
مؤسسة عمومية لأنابيب الناقلّة للغاز بغرداية، مع تطور المعرفة والتكنولوجيا مع محاولة ربطها
بالواقع الاقتصادي وقد توصل الباحث للنتائج التالية :

زيادة الاهتمام والعناية بالعنصر البشري ذاته الذي أصبح أحد أهم الموارد التي يجب إدارته،
وكذلك تحويل سياسة التدريب التقليدية إلى إستراتيجية تدريب مستمرة، تماشياً مع التطورات
والتغيرات السريعة في شتى المجالات:

الدراسة السادسة:

الحسين، ياسمينة. تسيير المورد البشرية في المكتبات العامة: دراسة حالة المكتبات العامة لولاية تيبازة. مذكرة الماستر: علم المكتبات وتكنولوجيا المعلومات. الجزائر: جامعة أبو قاسم سعد الله، 2015 .

وكان الهدف من هذه الدراسة الكشف عن الواقع الذي يتواجد في ظلّه التسيير في المكتبات العامة لولاية تيبازة، والدور الذي يمكن أن يؤديه في تحسين مستوى أداء الموارد البشرية من خلال التعرف على الأهداف التي تبنتها إدارة المكتبات العامة لولاية تيبازة في تسيير مواردها البشرية . وقد توصلت الباحثة للنتائج التالية:

أن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي توجه تسيير الموارد البشرية في المكتبات العامة. وتخضع سياسة اجتذاب الموارد البشرية بالمكتبات العامة لولاية تيبازة على ممارسات بيروقراطية تؤثر سلباً على مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف الشاغرة. وتفتقر إلى سياسة الحفاظ على مواردها البشرية بالمكتبات العامة لولاية تيبازة لإجراءات علمية فعالة تمكن من تقوية دوافع الموظفين للعمل، بسبب الجمود الكبير الذي يميز هذه الحوافز.¹

¹ - الحسين، ياسمينة. تسيير الموارد البشرية في المكتبات العامة: دراسة حالة المكتبات العامة لولاية تيبازة. مذكرة الماستر: علم المكتبات وتكنولوجيا المعلومات: جامعة أبو القاسم سعد الله، 2015

- أدوات الدراسة:

يتوقف نجاح أي حد كبير على حسن استخدام الأدوات المناسبة من أجل الحصول على معلومات وبيانات حول المشكلة أو الظاهرة المراد دراستها.

ومن بين أهم أدوات جمع البيانات التي اعتمدنا عليها في الدراسة المقابلة والملاحظة

ويمكن تعريف المقابلة على أنها محادثة موجهة بين الباحث وشخص ، أو مجموعة أشخاص

آخرين بهدف الوصول الى موقف معين يسعى الباحث التعرف عليه من اجل تحقيق الدراسة¹

وكانت مع رئيس فرع المستخدمين و رئيس قسم معالجة الرصيد.

واعتمدنا في بحثنا على المقابلة المقننة ، بمعنى أن تكون أكثر تحديدا من حيث عدد الأسئلة

التي توجه لأفراد عينة البحث وترتيبها ونوعها وما إذا كانت مقيدة او مفتوحة ، ومن حيث توجيه

الأسئلة فانه يجب أن يكون محددًا أي بنفس الأسلوب وبنفس الطريقة و الترتيب لكل مبحوث من

أفراد العينة .²

¹ عليان، مصطفى رحي، غنيم، عثمان محمد. مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق. عمان: دار

صفاء للنشر والتوزيع، 2000. ص. 102

²- عوض صابر، فاطمة ، علي خفاجة ، ميرفت . أسس ومبادئ البحث العلمي . مصر: مكتبة ومطبعة

الإشعاع الفنية، 2002. ص. 136

أما الملاحظة فهي مشاهدة مقصودة دقيقة ومنظمة وموجهة هادفة ودقيقة. والمتابعة الواعية بالسمع والنظر فإذا استمع الباحث بانتباه لحديث المبحوث فإنه يستطيع تتبع بنات تفكيره ويستوعب مقاصده وغذا ما نظر الباحث بانتباه يستطيع أن يلاحظ سلوكياته من خلال الحركة¹. حيث قمنا بالاعتماد على الملاحظة في دعم المعطيات والبيانات التي توصلنا إليها والتي تخدم موضوع دراستنا.

- محاور المقابلة:

وتم الاعتماد على استمارة المقابلة كأداة من أجل التعرف على كيفية إدارة الموارد البشرية في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية عين الدفلى من قبل رئيس فرع المستخدمين السيد خبيزي محمد والتي تضمنت خمسة محاور المتمثلة في مايلي:

المحور الأول: بيانات شخصية خاصة بالمبحوثين

وكان الهدف من هذه الأسئلة هو معرفة المستوى العلمي للموظفين ورتبهم العملية. بالإضافة إلى الخبرة المكتسبة لديهم.

المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية

¹- إبراهيم، مروان عبد المجيد . أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية. عمان: مؤسسة الوراق، 2000.

كان الغرض من أسئلة هذا المحور هو التعرف على كيفية إدارة الموارد البشرية ، وكيف يتم تسيير الخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، ماهي الوسائل المنهجية المستعملة.

المحور الثالث: توظيف المورد البشري

والهدف منه معرفة حالة الموظفين من عملية اختيار الموظفين وكيف يتم ذلك، و من قبولهم في المكتبة إلى حالة النقل أو الاستقالة .

المحور الرابع: الرقابة عل أداء العاملين

الهدف منه هو معرفة إن كانت توجد رقابة على العاملين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية عين الدفلى وماهي الأساليب الرقابة الموجودة ومن المتكفل بعملية الرقابة .

المحور الخامس: تقييم أداء العاملين

والغاية من هذا المحور هو معرفة الغرض من تقييم أداء العاملين ، وناهي طرق تقييم أدائهم وماهو الأسلوب المتبع لتقييم أداء العاملين في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية عين الدفلى.

- حدود الدراسة:

كل باحث عليه أن يحدد بشكل قاطع مجموعة المتغيرات التي سوف يتم معالجتها ، والمتمثلة في حدود بحثه المكانية والزمانية للدراسة التي يقوم بها

من خلال دراستنا التي تناولت إدارة الموارد البشرية في المكتبات العمومية :دراسة حالة المكتبة العمومية بولاية عين الدفلى . قد عملنا في إطار الحدود التالية :

الحدود الجغرافية:

هو الحيز أو المنطقة الذي طبقت فيه هذه الدراسة الميدانية ، ألا وهي المكتبة العمومية لولاية عين الدفلى.

الحدود الزمنية:

و يقصد بها الفترة الزمنية التي شملتها الدراسة ،بتحديد البعد الزمني الأزم الذي استغرقناه لتحقيق متطلبات الدراسة والمتمثلة في الموسم الجامعي 2018/2017.

الحدود البشرية:

هو مجتمع الدراسة الذي يحتمل أن تمس الدراسة أفراده الذين لهم علاقة بموضوع البحث، ويمكن حصره في الموظفين العاملين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية عين الدفلى.

عينة الدراسة:

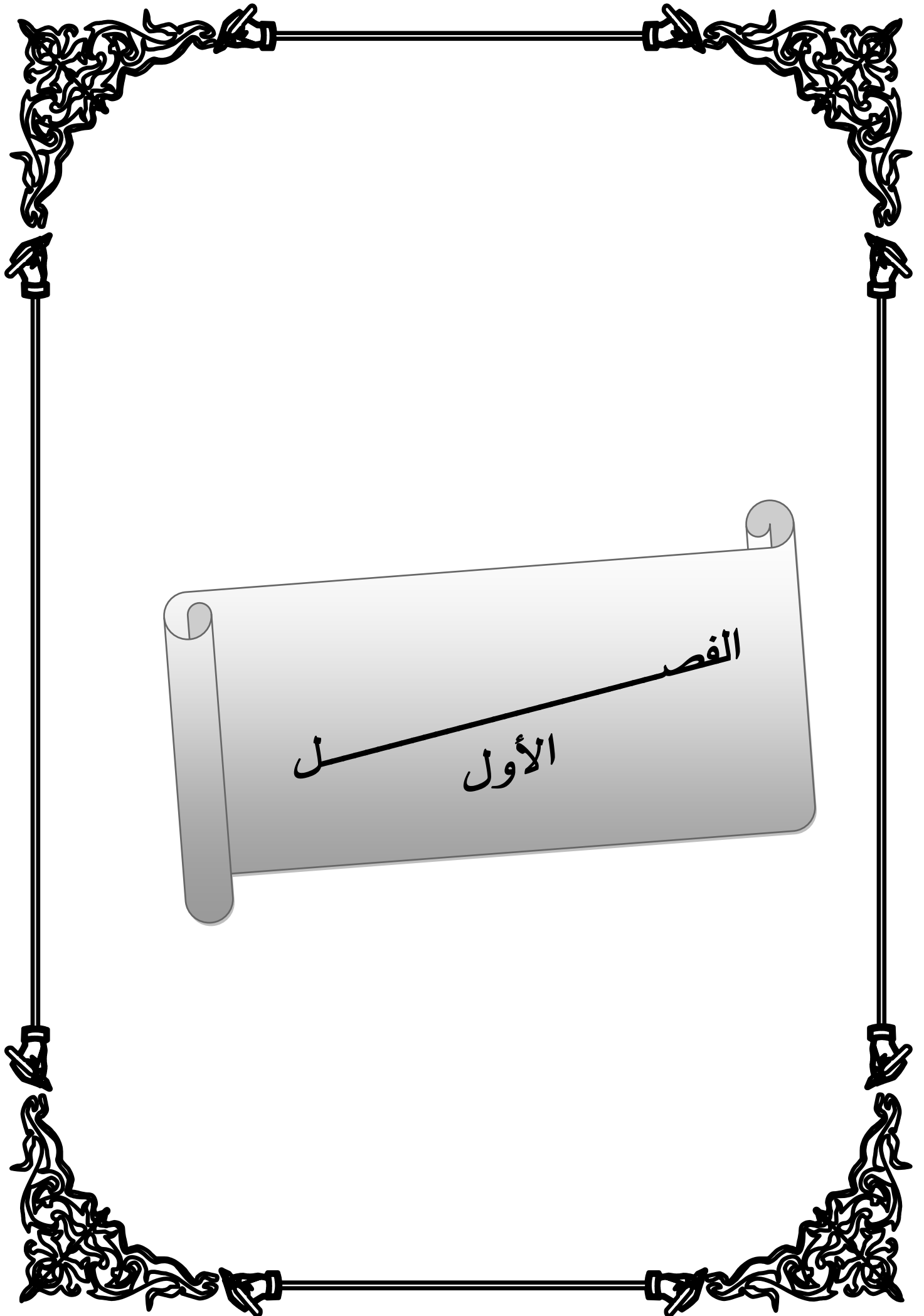
وقد تضمنت عينة الدراسة عمال المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية عين الدفلى، حيث تم اخذ عينة ممثلة للمجتمع الأصلي وعينة دراستنا هي عينة قصدية .وكانت مع ذوي

الاختصاص من عاملين المكتبة والتي تشتمل على رؤساء المصالح و الأقسام، حيث كانت إجاباتهم دقيقة ذات مصداقية و موثوقية، ملمة بحيثيات الموضوع .

- صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي بحث علمي من صعوبات ومشاكل، ومن خلال إعدادنا هذا البحث صادفنا جملة من الصعوبات وهي:

- طبيعة موضوع إدارة الموارد البشرية كونه موضوع يمتاز بالشاسعة والتداخل، حيث يصعب حصره وكذا ارتباطه أكثر بالتخصصات الأخرى مقارنة بعلم المكتبات والمعلومات.
- نقص وصعوبة جمع المراجع ذات الصلة بالموضوع، خاصة وان الموضوع دخيل على علم المكتبات.
- افتقار المكتبة الجامعية على دراسات تطبيقية التي تصب في ضوء هذا الموضوع، فاعلمت الدراسات كانت تشمل المؤسسات الاقتصادية.



الفصل
الأول

تمهيد:

يمر العالم بمرحلة مليئة بالتطورات والتحديات ولعل أهم ما يميز هذه التطورات النظرة إلى العنصر البشري، والاهتمام به، واعتباره مصدر معرفة وإبداع، ومحور ارتكاز كل عمل، فأصبح اليوم كل الحديث ينصب على كفاءته أو طرق تسيير الموارد البشرية في المكتبات العامة، من مختلف أوجه النشاطات التي تقوم بها من توظيف، تكوين، تحفيز، تخطيط، تحليل... الخ، والتي تعتبر مقومات عملية تجعل منها معالم موحدة لتحقيق أهداف المكتبات العامة، حيث يبقى أهم مورد تمتلكه هذه الأخيرة، ولعل أهم ما يميز مفهوم تسيير الموارد البشرية ارتقاءها وخروجها من الفكرة التي كانت سائدة، في أنها مجموع من الأوامر كان يوجهها رب العمل للعاملين إلى إدارة خاصة متكاملة، لها مهام ووظائف معقدة وذات أهمية في التسيير.

ينبغي في البداية إبراز أهم المفاهيم المرتبطة والمتعلقة بتسيير الموارد البشرية، سعياً للتفرقة والتمييز، وتجنب الخلط بين هذه المفاهيم، كون هذا الأمر يعكس بالضرورة دلالاتها خاصة وانها شديدة الصلة ببعضها البعض.

1- إدارة الموارد البشرية

1-1- الموارد البشرية مفاهيم وخصائص:

1-1-1 مفهوم الموارد البشرية: تعرف الموارد البشرية على أنها كل الأفراد القادرين على العمل في بلد ما، إذ أردنا تحديد الموارد البشرية لبلد ما فإننا نأخذ عدد السكان الإجمالي ونطرح منه عدد الأطفال دون سن العمل زائد المسنين الغير البشرية واليد العاملة حيث ان مفهوم اليد العاملة هو تلك النسبة من السكان المدنيين الذين يبلغون سن العمل والقادرة على العمل والرغبة فيه ¹.

وهي تقسم المورد الاقتصادية في الكتابات الاقتصادية إلى موارد بشرية أخرى غير بشرية، وتقسم الموارد البشرية إلى مجموعتين رئيسيتين، تتمثل الأولى في الموارد البشرية الاقتصادية والتي تشير إلى الجزء من الموارد من البشرية الذي يملك القدرة والرغبة في العمل وتسمح الظروف الاجتماعية والقانونية في المجتمع بتشغيله، وتتمثل المجموعة الثانية من الموارد البشرية غير الاقتصادية والتي تشير إلى الجزء الذي يقوم بأي نشاط اقتصادي ².

1-1-2 تعريف الإدارة:

جاءت كلمة إدارة ألا من كلمة لاتينية تعني service أي الخدمة التي تعود على المجتمع الذي يتفاعل مع لمؤسسة والمنظمة بالفائدة والنفع العام ³.

¹ - عليش، محمج ماهر. إدارة الموارد البشرية. بيروت: إدارة غريب، 1978. ص. 53..

² - أبو بكر، مصطفى محمود. الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية. مصر: الدار الجامعية، 2008. ص. 50.

³ - عليان، ربحي مصطفى. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002.

3-1-1 تعريف التسيير:

إن التسيير مفهوم شامل وواسع، وله تعاريف عديدة بحيث معظم هذه التعاريف لها نفس المعنى أي نأخذ نفس الاتجاهات، ألا وهي التنظيم والتنسيق بين عوامل مختلفة للوصول إلى أهداف ونتائج محددة¹.

تعريف الإدارة: عرف البعض الإدارة بأنها عملية أداء العمل مع أو من خلال الآخرين لإنجاز الأهداف التنظيمية في ظل بيئة متغيرة ويتشابه هذا المفهوم مع الآخر عرف الإدارة بأنها عملية تنسيق أنشطة الأعمال بطريقة تؤدي إلى إتمامها بفعالية وكفاءة من خلال أو مع الآخرين².

وتعرف كمهنة: تعني أنها مجموعة من المهام إلى ممارستها فئة مميزة من الأفراد تمتلك المعرفة والخبرة، وتحكمها مجموعة من القيم الأخلاقية والتقاليد النظامية.

و لقد أعتيد استخدام مصطلح الموارد للإشارة إلى الأصول المادة التي تحقق ثروة أو إيرادات إلا أن المصطلح انه حدث به اتساع ليشمل أيضا الموارد البشرية والتي يمكن أن تحقق ثروة أو إيرادات في حالة توافر المعارف والاتجاهات والمهارات المطلوبة في هذه الموارد³.

¹- أوكيل، محمد سعيد. اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي. الجزائر: ديوان المطبوعات، 1992. ص. 15

²- طه، طارق. الإدارة، مصر: دار الجامعة الجديدة، 2008، ص. 30

³- أبو النصر، مدخن محمد. إدارة تنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة. مصر: مجموعة النيل العربية،

1- 2 إدارة الموارد البشرية :

هي عملية الاهتمام بك ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها¹.

- وتعرف أيضا: بتباين الكتاب في تحديدهم لمفهوم إدارة الموارد البشرية ويغرى التباين في أغلب الأحيان إلى التسمية التي يستخدمها الكاتب، فهناك من يستخدم تسمية الأفراد وإداراتهم في المنظمة ويعرف إدارة الأفراد بكونها تخطط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة².

وبعض الكتاب الغربيين يعرفون إدارة المارد البشرية بأنها:

-أنشطة تستخدم لإدارة الموارد البشرية بطريقة بعيدة عن التحيز، وبشكل فعال، لمصلحة المنظمة والفرد والمجتمع في تنظيم مجتمع معين.

- وهي تخطيط وتنظيم وتوجيه مراقبة اجتذاب وتنمية وتعويض وتكامل وصيانة وفصل الموارد البشرية، وذلك لتحقيق أهداف الفرد والتنظيم والمجتمع.

أم بعض المؤلفين العرب فيحددون غدارة الموارد البشرية بأنها:

- مجموعة الفعاليات التخطيطية والتنظيمية والرقابية المتعلقة بتهيئة العاملين للجهاز الحكومي (الدولة واستخدام ورفع كفاءاتهم، وتحديد حقوقهم وواجباتهم وفقا للنظم والتشريعات واللوائح المعدة باقتراح منها لهذا الغرض.

¹- برطوني، سعاد نايف. إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد. عمان: دار وائل، 2001. ص. 17

²- الهيتي، خالد عبد الرحيم. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل، 2003. ص. 30.

- هي ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يتضمن دائمية وجود الموارد العامة التي تحتاج إليها المنظمة، ودائمية إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة، كما يتمثل في تنمية قدرات العاملين وتحسين أدائهم، ورفع كفايتهم الفنية والعلمية والعملية، ثم إيجاد الوسائل اللازمة لرفع معنوياتهم، وترقيتهم في العمل والاستمرار فيه، وحثهم على المشاركة بولائم لتحقيق أهداف المنظمة¹.

7 مفهوم إدارة الموارد البشرية: تعرف إدارة الأفراد بكونها تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة، ويدرك من التعريف بأن إدارة الأفراد تشمل على النشاطات الآتية:

1- التخطيط: ويتضمن وضع الأهداف والمعايير، تطوير القواعد والإجراءات وضع الخطط وتوضيح

الأحداث المستقبلية الجديدة.

2- التنظيم: تحديد مهمات وأعمال الأفراد العاملين وتوزيعهم على الأقسام ومنحهم الصلاحيات الكلية

بإنجاز أعمالهم علاوة على تنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة.

3- التوظيف: تحديد نوع الأفراد المراد تشغيلهم واستقطابهم واختيارهم علاوة على وضع معايير الأداء

وتحديد الأجور والمكافآت وتدريب الأفراد العاملين.

4- القيادة: توجيه الأفراد العاملين باتجاه أداء أعمالهم ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل.

¹- درة، عبد الباري إبراهيم، الصباغ، زهير نعيم. إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. عمان: دار

وائل، 2007، ص.ص. 18- 19

5- الرقابية: وضع المعايير التي تعكس تحقيق الأهداف كمستويات المبيعات ومعايير النوعية ومستويات الإنتاج ثم التأكد من أن الأداء الفعلي يتناسب مع هذه المعايير واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة¹. 8- وتعرف أيضا: إدارة الموارد البشرية:

أنها عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمنشأة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم وأيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية².

1-3 مراحل تطور إدارة الموارد البشرية:

المرحلة الأولى: تطور الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية:

في هذه المرحلة كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية بحيث:

- نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.

- نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير.

وعلى الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع³.

¹- الهيتي، خالد عبد الرحيم. إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار وائل، 2003. ص. 30

²- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر. مصر: الدار الجامعية، 2004،

ص. 17.

³- مسلم، علي عبد الهادي، عبد الباقي، صلاح الدين محمد. إدارة الموارد البشرية. مصر: المكتب الجامعي الحديث،

2007. ص. 17.

المرحلة الثانية : ظهور حركة الإدارة العلمية

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تاييلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة وهي:

(1) الاختيار العلمي للعاملين: هو أساس نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد التأكد من مهارتهم

وقدراتهم العلمية تأتي عملية اختيارهم.

(2) الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم:

حيث يقول تاييلور أن الموظفين لن ينتج بالطاقة المطلوبة إلا بعد الرغبة في ذلك، ويعتبر التدريب هو النشاط الذي يؤدي المستوى المطلوب من العمل.

(3) - التعاون بين الإدارة والموارد البشرية:

وذلك بوجود توافق بين الموظفين في المؤسسة وصاحب العمل¹.

المرحلة الثالثة: نمو المتطلبات العمالية:

بدأت هذه المرحلة في بداية القرن العشرين حيث طورت المنظمات العمالية في الدول وتضمنت

الزيادة في الأجور العمال وخفض ساعات العمل

¹ - مسلم، عبد الهادي. إدارة الموارد البشرية. مرجع سبق ذكره. ص. 17

المرحلة الرابعة : بداية الحرب العالمية الأولى

وقد تضمنت هذه المرحلة استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم ومع التطور الغدرة العلمية بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية للمساعدة في عملية التوظيف والتدريب¹

المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

وتضمنت هذه المرحلة تطورت من مجال العلاقات الإنسانية، حيث أجريت تجارب أقيعت الكثير بأهمية رضا الموظفين ومع توفير الظروف المناسبة للعمل.

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن:

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برنامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية ويس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية، وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية².

1-4 أهمية الموارد البشرية:

يرصد أحمد سيد مصطفى أهمية الموارد البشرية من خلال المحاور الرئيسية التالية:

1- الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي.

2- الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية.

3- العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.

¹ - حسون، فيصل. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار أسامة، 2008. ص. 11.

² - مسلم، عبد الهادي. إدارة الموارد البشرية. مرجع سبق ذكره. ص. 17.

4- العقول المبتأدة تعظم القيمة المضافة.

5- الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات

6- الموارد البشرية تكمل الثروة القومية.

7- استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي.

8- الإدارة الفاعلة للموارد البشرية تعزز الأمن القومي.

ويؤكد سيد الهواري أن الموارد البشرية هي مصدر النجاح لأي منظمة او مجتمع، وذلك إذا تم

إدارتها بشكل جيد، إن سبب النجاح لا يمكن في وجود الموارد المالية، ولكن يمكن في إدارة الموارد

البشرية، إن سبب النجاح في تلك الموارد التي لا تظهر في قوائم المركز المالي...الميزانية وغيرها¹.

1-5 أهداف إدارة الموارد البشرية

يمكن حصر أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

1- توفير الموارد البشرية المناسبة بالمواصفات المطلوبة في الوقت المناسب.

2- الارتفاع بإنتاجية القوى العاملة طبقا لإمكانات المنظمة.

3- تهيئة ظروف عمل مناسبة.

4- حفز العاملين على التعاون وزيادة الإنتاج.

5- بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين وتحقيق درجة عالية من رضا الوظيفي لديهم.

6- التقييم الموضوعي لأراء وشكاوى العاملين.

¹- أبو النصر، منحت محمد. إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة. مصر: مجموعة النيل الغربية،

7- الاهتمام بمقترحات العاملين والتطبيق المناسب منها.

8- تحقيق المسار المهني والوظيفي السليم للعاملين.

9- حل مشكلات العاملين الخاصة بالعمل.

10- حل المشكلات الشخصية والأسرية للعاملين.

11- صيانة القوى البشرية وتميئتها وتطويرها¹.

ويمكن ذكر بعض أهداف أخرى لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- تكوين قوة عمل مستقرة وذات كفاءة.

- تنمية وتدريب القوة العاملة بالمنشأة والمحافظة على مستوى معين من المهارة والقدرة على الأداء.

- المحافظة على القوى العاملة وتأمين العاملة وتأمين مساهمتها المستمرة في إنجاح أهداف المنشأة.

- إعداد سجلات كاملة ومنظمة للعاملين.

- العمل على تحقيق التعاون بين العاملين حتى يساهم كل منهم بشكل إيجابي وعن غقتناع في تحقيق

المستوى المنشود من الإنتاج².

1-6 خصائص إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية تتسم بعدة سمات من بينها:

¹- أبو النصر، منحت محمد. إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة. مصر: مجموعة النيل الغربية، 2007 . ص. ص. 65-66

²- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر. مصر: الدار الجامعية، 2004 ص. ص. 88-89

- إن إدارة الموارد البشرية عبارة عن نظام متكامل ومتربط ومتضامن يتضمن مجموعة من الأنشطة المتصلة والمتداخلة.
- وجود سياسات متناسقة توجه العمليات او الممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية بتناسق مع أهداف المنظمة تتماشى مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية، والنظر للفرد على انه شريك وهذه السياسات تتضمن فعالية إدارة الموارد البشرية.
- أهمية التصميم الإستراتيجية المارد البشرية بهدف تعظيم العائد على الاستثمار البشري متمثلا في القيمة المضافة.
- الوصل إلى مخرجات هادفة مبنية على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه داخل المنظمة وخارجها وإدراك خصائص ومميزات الفرد المتوفرة.
- إطلاق الطاقات باعتبار الفرد طاقة ذهنية تعمل وتبدع ضمن فريق متجانس ومنه تعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري بالنسبة للتكلفة وذلك من خلال:
- 1- تحليل هيكل الموارد البشرية وتقييم الطاقات والقدرات والمهارات الفردية قياسا مع متطلبات الأداء وظروفه وتحديد الفجوة بين الهيكل المستهدف من المهارات والقدرات.
 - 2- تخطيط الأداء البشري وتوجيه هيكل المهارات والقدرات بالتوافق مع متطلبات العمل الحالية والمستقبلية وكذا مع محفزات تعظيم الفائدة من استثمار المورد البشري.
 - 3- توفير العمل الجماعي والمشاركة الفعلية للفرد في حل المشاكل وتطوير أوضاع المنظمة¹.

¹ - علي، السلمى. إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، 2001. ص.ص. 46-47

1-7 وظائف إدارة الموارد البشرية :

تتنوع وظائف إدارة الموارد وتختلف من مؤسسة إلى أخرى، وذلك لأن الوظائف ترتبط مباشرة بالمؤسسة ذاتها وبظروفها الخاصة ومهما تكن فإن وظائف إدارة الموارد البشرية تشير إلى تلك المهام والواجبات التي تؤدي إل تنسيق الموارد البشرية، وذلك سواء بالنسبة للمؤسسات الصغيرة الحجم أو الكبيرة، ويمكن تقسيم هذه الوظائف إلى نوعين:

- منها ما تقوم به منفردة، كالتعويضات والامتيازات، وبرامج تحليل العمل، وخدمات الأفراد وسير الاتجاهات.

- وهناك من الأنشطة ما تقوم به جمعية الإدارة الأخرى داخل المؤسسة، كبرامج الإنتاج والتدريب والتخطيط المهني وتقييم الأداء.. الخ.

وتتحصر وظائف الموارد البشرية في تلك المهام والواجبات التي يتم تأديتها لتنسيق الموارد البشرية في المؤسسات مهما كان نوعها او حجمها، وتشمل وظائف الموارد البشرية على الأنشطة التالية:

1- ضمان إصغاء المؤسسة بالتزاماتها تجاه الجهات العليا.

2- التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الأفراد اللازمين.

3- استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة تتحقق أهدافها .

4- اختيار وتعيين الأفراد لشغل وظائف معينة بالمؤسسة.

5- تقديم الأفراد لشغل الوظائف المعينة والتدريب عليها .¹

¹-غربي علي، سلطانية، فيره، إسماعيل. تنمية الموارد البشرية. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007. ص.50

- 6- وضع مقاييس لتقييم أداء الأفراد.¹
 - 7- تصميم البرامج الإدارية ومتابعة تنفيذها.
 - 8- تصميم وتطبيق أنظمة التعويضات لكل العاملين.
 - 9- القيام بمهمة الوساطة بين المؤسسة والثقافة .
 - 10- وضع نظام للرقابة والانضباط والتنظيمات.
 - 11- توفير برامج لضمان الصحة والأمن والمساعدة على حل مشاكل الأفراد.²
- بينما يرى كل من شرودن و شيرمان Cherden & Sherman أن وظائف إدارة الموارد البشرية هي:

- 1- تنظيم وإدارة الموارد البشرية.
- 2- الاختيار والتعيين.
- 3- تحسين الأداء.
- 4- الإشراف.
- 5- إدارة العلاقات العملية الصناعية.
- 6- المكافآت.
- 7- التأمينات الاجتماعية¹.

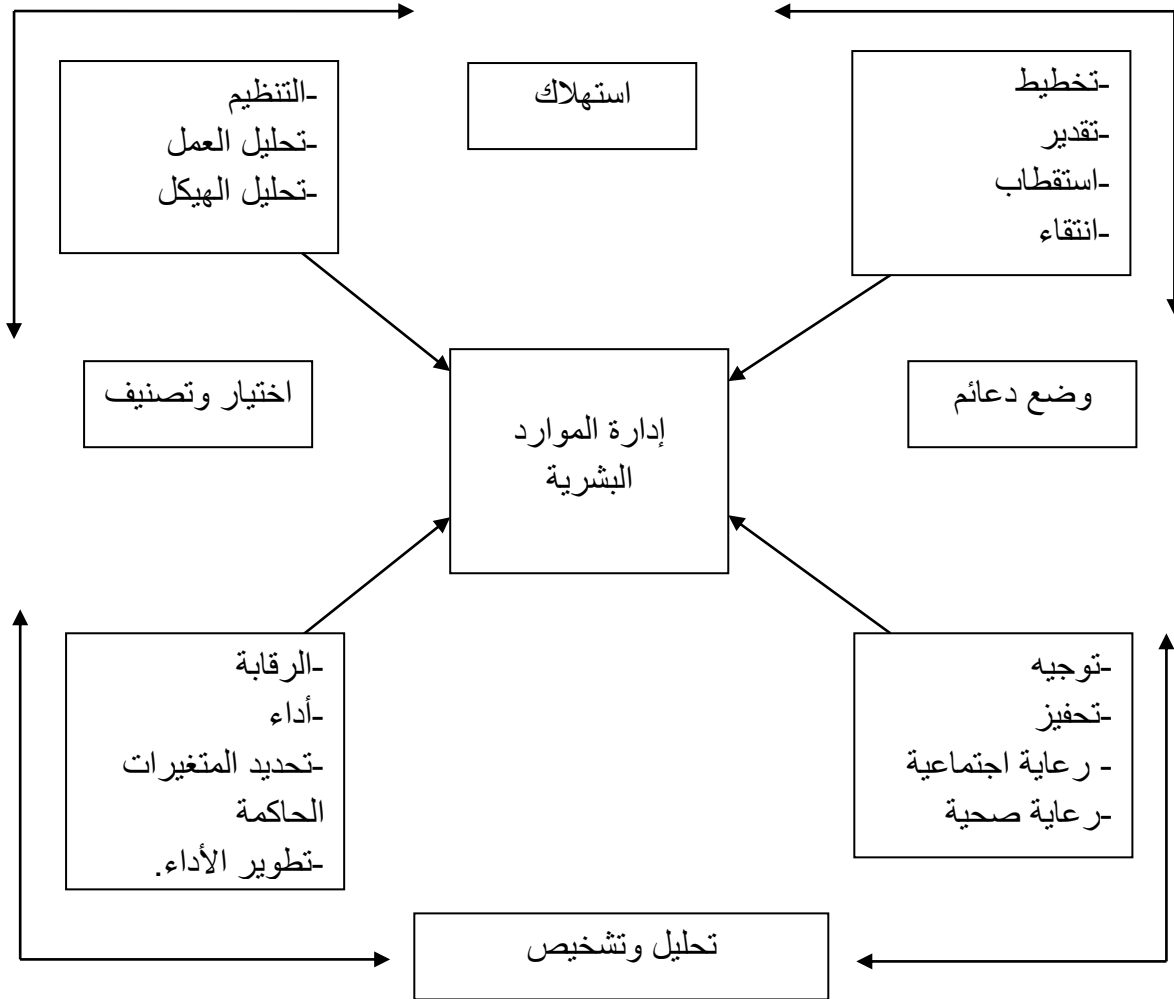
¹ غربي علي، سلطانية، فيره، إسماعيل. تنمية الموارد البشرية. مرجع سبق ذكره. ص.51

² أبو النصر، محنت محمد. إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة. مصر: مجموعة النيل العربية، 2007. ص.67

8-1 عناصر إدارة الموارد البشرية:

وفي ضوء ماسبق يمكن التعبير عن عناصر إدارة الموارد البشرية في الشكل التالي:

إستراتيجية الموارد البشرية.



الشكل رقم (1) يوضح إدارة الموارد البشرية

1-9 خطوات إدارة الموارد البشرية :

إن معظم الباحثين والخبراء والممارسين قد اتفقوا على الوظائف الأساسي للإدارة التي يؤديها المديرين في معظم المنظمات والشركات وغيرها... مع اختلاف أنشطتها، وتنوع مجالات أعمالها مع الأخذ في الاعتبار أيضا فوارق التطبيق بين المنظمات...

ويمكننا عرض هذه الوظائف الإدارية الخمس بإيجاز فيما يلي:

1. **التخطيط: Planning**: ويختص التخطيط بتحديد الأهداف، ووضع المعايير ورسم السياسات، وصياغة الخطط، واستشراف المستقبل ووضع القواعد والإجراءات التنظيمية والتنفيذية التي من شأنها ضمان عملية تنفيذ الخطط.

ومن أنواع التخطيط يوجد التخطيط الاستراتيجي.

1.1 **التخطيط لاستراتيجي**: اتسم القرن الحادي والعشرين بشيوع بارز في استخدام مفهوم التخطيط

الاستراتيجي على صعيد المنظمات الإنسانية كافة، وقد امتد الاستخدام الهادف للتخطيط

الإستراتيجي على مستوى المنظمة Corporate strategy ونطاق الأعمال Bussiness

steategy وعلى المستوى التشغيلي Operational steategy¹.

يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية يمثل عملية الربط المتناسق والمتكامل مع الغايات والأهداف الإستراتيجية لتحسين إنجاز الأعمال وتطوير الثقافة التنظيمية استجابة لمتغيرات الظروف البيئية وزيادة الإبداع والمرونة اللازمة لذلك، وإستراتيجية الموارد البشرية تتضمن تزويد المنظمة المعينة في الأطر النظرية القادرة على المساعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاطات الأساسية للموارد

¹ - السكرانة، بلال خلف. التخطيط الإستراتيجي. عمان: دار المسيرة، 2010. ص.91

البشرية مثل : قرارات الاختيار والتعيين والتدريب والتطوير، لغرض تحسين الميزة التنافسية للمنظمة وتحسين السلوك التنظيمي لهم بما يساهم بتحقيق تنفيذ إستراتيجية المتعلقة بالأفراد العاملين لديها¹.

وهو العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد المؤسسة مع الفرص المتاحة لها وذلك على المدى

الطويل².

2.1. عناصر التخطيط الإستراتيجي: يتكون التخطيط الإستراتيجي من العناصر التالية:

- 1- وضع الإطار العام للإستراتيجية
- 2 - دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد لفرص المتاحة والقيود المفروضة.
- 3- تحديد الأهداف والغايات.
- 4- وضع إستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.
- 5- اختيار البديل الإستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.
- 6- وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل ووضعها في شكل برامج زمنية.
- 7- تقييم الأداء في ضوء الأهداف والإستراتيجيات والخطط الموضوعة مع مراجعة وتقييم إستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة.

¹ - كاظم حمود، خضير، كاسي الخرشة. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007. ص.ص.40-

41

² - السكارنة، بلال خلف. التخطيط الإستراتيجي. عمان: دار المسيرة، 2010. ص.91.

8- استقاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجيات مع مراعاة تحقيق تكيف المنظمة للتغيرات المصاحبة للقرارات والإستراتيجيات¹.

3.1. مراحل التخطيط الاستراتيجي: يتكون التخطيط الإستراتيجي من أربعة مراحل وهي:

أولاً: مراحل التحليل الإستراتيجي للبيئة: والتي تتضمن القيام بدراسة البيئتين الخارجية والداخلية في المؤسسة بهدف تحديد العناصر الإستراتيجية فيهما، لاستخدام هذه العناصر كمدخلات في المرحلة اللاحقة لها وتتضمن بيئة المؤسسة أربعة عناصر إستراتيجية وهي :

* الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.

* المخاطر في البيئة الخارجية.

* عوامل القوة في البيئة الداخلية.

* عوامل الضعف في البيئة الداخلية.

ثانياً: مرحلة التخطيط الإستراتيجي

والتي تتضمن القيام بأربعة أنشطة متعاقبة ومتسلسلة وهي صياغة رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها الإستراتيجية وسياساتها المختلفة.

ثالثاً: مرحلة التنفيذ

والتي تتضمن وضع الخطط والسياسات التي طورت في المرحلة السابقة موضع التطبيق الفعلي من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات التنفيذية المختلفة.

¹ -السكرانة، خلف بلال. التخطيط الإستراتيجي. مرجع سبق ذكره. ص. 100

رابعا: مرحلة الرقابة الإستراتيجية

والتي تتضمن تقييم أداء المؤسسة للتأكد من أن الأهداف الإستراتيجية تنفذ حسب ما خطط لها وان الإجراءات التصحيحية يتم اتخاذها لتصحيح الأخطاء وأحكام الرقابة الفعالة على التنفيذ.

- والملاحظة أن مهمة التخطيط الإستراتيجي تتمثل فيما يلي:

- 1- تحديد رسالة أو رسائل المنظمة أغراض المنظمة والأهداف الإستراتيجية والسياسات الإستراتيجية.
- 2- إعداد الإستراتيجية الرئيسية (الخطط الإستراتيجية) المنظمة.
- 3- وضع السياسات المساعدة لتنفيذ ورقابة الخطة الإستراتيجية الرئيسية للمنظمة.
- 4- إدارة تنفيذ الخطة الإستراتيجية حتى يتم تحول تلك الخطة إلى أعمال ونتائج.
- 5- القيام بعملية تقييم الرقابة من أجل تقرير ما إذا تم تنفيذ رسالة المنظمة وأهدافها وتقرير ما إذا كانت الخطط الموضوعية لتنفيذها وكذلك السياسات الموضوعية للمساعدة في تنفيذها جيدة وعملية ام انها تستلزم تعديلها أو تغييرها¹

4.1. أهداف التخطيط الإستراتيجي

ويتكون التخطيط الإستراتيجي من الأهداف التالية:

- 1- تحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمنظمة.
- 2- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.
- 3- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.

¹ - السكرانة، بلال خلف. التخطيط الإستراتيجي. مرجع سبق ذكره. ص.ص. 130-131

- 4- تحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- 5- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقديم المنظمة.
- 6- التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصصلحة أعضاء المنظمة.
- 7- توجيه الموارد والإمكانيات إلى الاستخدامات الاقتصادية.
- 8- توجيه الجهود البحثية لتطوير أهداف المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي.
- 9- التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل¹.

2- التنظيم: Organizing: وهذه الوظيفة الهامة والحيوية تختص بتكليف الإدارات والأقسام وترسم حدود السلطات، ومن ثم تفويض السلطة للمرؤوسين، وتقوم هذه الوظيفة بوضع الهياكل الوظيفية، ورسم خطوط وقنوات الاقتصادية فيما بين السلطات، فضلا عن التنسيق بين أعمال ومهام ووظائف المرؤوسين لضمان عدم التضارب بين المهام، وأيضا ضمان تنفيذ الخطط المرسومة.

3- تكوين وتنمية الكفاءات (التوظيف): Staffing: من مهام هذه الوظيفة الإدارية الهامة تحديد نوعية الأفراد المطلوب الاستفادة منهم، وذلك بتعيينهم بالمنظمة، ووضع آلية لاستقطاب ما تحتاجه المنظمة من كفاءات بشرية متميزة، ووضع آلية تمكنها من المفاضلة بين العناصر البشرية المتقدمة لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة واختيار الأكفأ بين هذه العناصر...ومن مهام هذه الوظيفة الإدارية أيضا وضع معايير للأداء يلتزم لها كل العاملين داخل المنظمة، وتحديد أنسب وأعدل وأفضل الطرق التي يمكن الاعتماد

¹ - السكرانة، بلال خلف. التخطيط الإستراتيجي. مرجع سبق ذكره. ص.ص. 130-131

عليها في التعامل مع العاملين داخل المنظمة، من حيث المكافآت، وتقييم الأداء والاهتمام بتنمية مهارات وكفاءات العاملين من خلال برامج تدريبية وتأهيلية مبنية على أسس علمية مدروسة وخبرات علمية مشهورة بها بالفاعلية.

4- القيادة: Leading: وتهدف هذه الوظيفة الهامة إلى حث العاملين داخل المنظمة على أداء واجباتهم الوظيفية بشكل فعال طبقاً للخطط الموضوعية، فضلاً عن الاهتمام بالجوانب النفسية للعاملين من خلال رفع روحهم المعنوية بشكل مستمر.

5- الرقابة Controlling: ومن مهام هذه الوظيفة وضع المعايير الرقابية الخاصة بمستويات وجودة الإنتاج، والحصة السوقية والأداء.. إلخ، ثم القيام بعملية التقييم بهدف معرفة مدى تطابق الأداء الفعلي للعاملين في المنظمة مع الأداء المستهدف والمحدد في الخطط والمعايير الموضوعية، ومن مهامها أيضاً القيام بالإجراءات التصحيحية في حال وجود انحرافات بين المخطط والمنفذ¹.

6- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

يمكن إيجاز هذه التحديات بمايلي:

1.6. إدارة الجودة الشاملة:

لقد أسهم التحدي الوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الإستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الشاملة واليابان وغيرها من الأقطار على التركيز على العنصر البشري وإدلاء أهمية كبيرة سيما من خلال التركيز على الجوانب التالية:

¹- الحريري، محمد سرور. إدارة الأفراد الحديثة، مرجع سبق ذكره. ص.ص. 42-43.

- مساهمة العاملين - التمكين - تحقيق رضا المستهلكين - الوقاية بدل من العلاج - الإدارة بالحقائق - التركيز على العمليات - التحسين المستمر .

إن التركيز على هذه الجوانب أكد بلا شك على الأهمية التي أولتها المنظمات الإنسانية للفرد العامل .

2.6. تحديات العولمة التنافسية:

لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة نستطيع من خلال ثواني أن نتعامل مع مختلف المنظمات ونحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية وإفرازها القمة المتباينة بحيث أن سبل الحصول على القوى البشرية واختيارهم خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة وهذا ما يجعل سبل التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات والقوانين لأعلى الأصعدة المحلية فحسب وغنما الدولية (العالمية) أيضا، كما أن التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسية جعلت من سبل اختيار العاملين خاضع للعديد من الآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة.

3.6. التحديات التكنولوجية:

لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دورا بارزا في أحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية ما احتاج بالمنظمات الإنسانية تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من ناحية وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية، كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة أملتتها ضرورات التعامل مع المستجدات التكنولوجية من احترام العمل

ومواعيد تنفيذه واعتبار الوقت كلفة وتحسين نوعية حياة الأفراد العاملين وغيرها من الآثار التنظيمية والإدارية المختلفة.

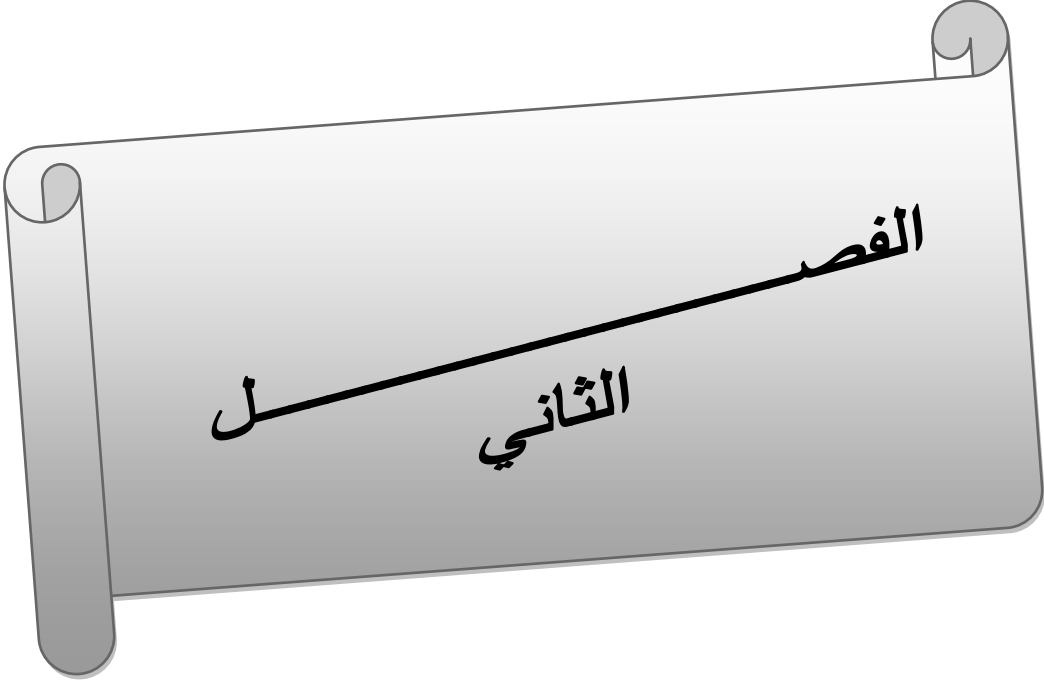
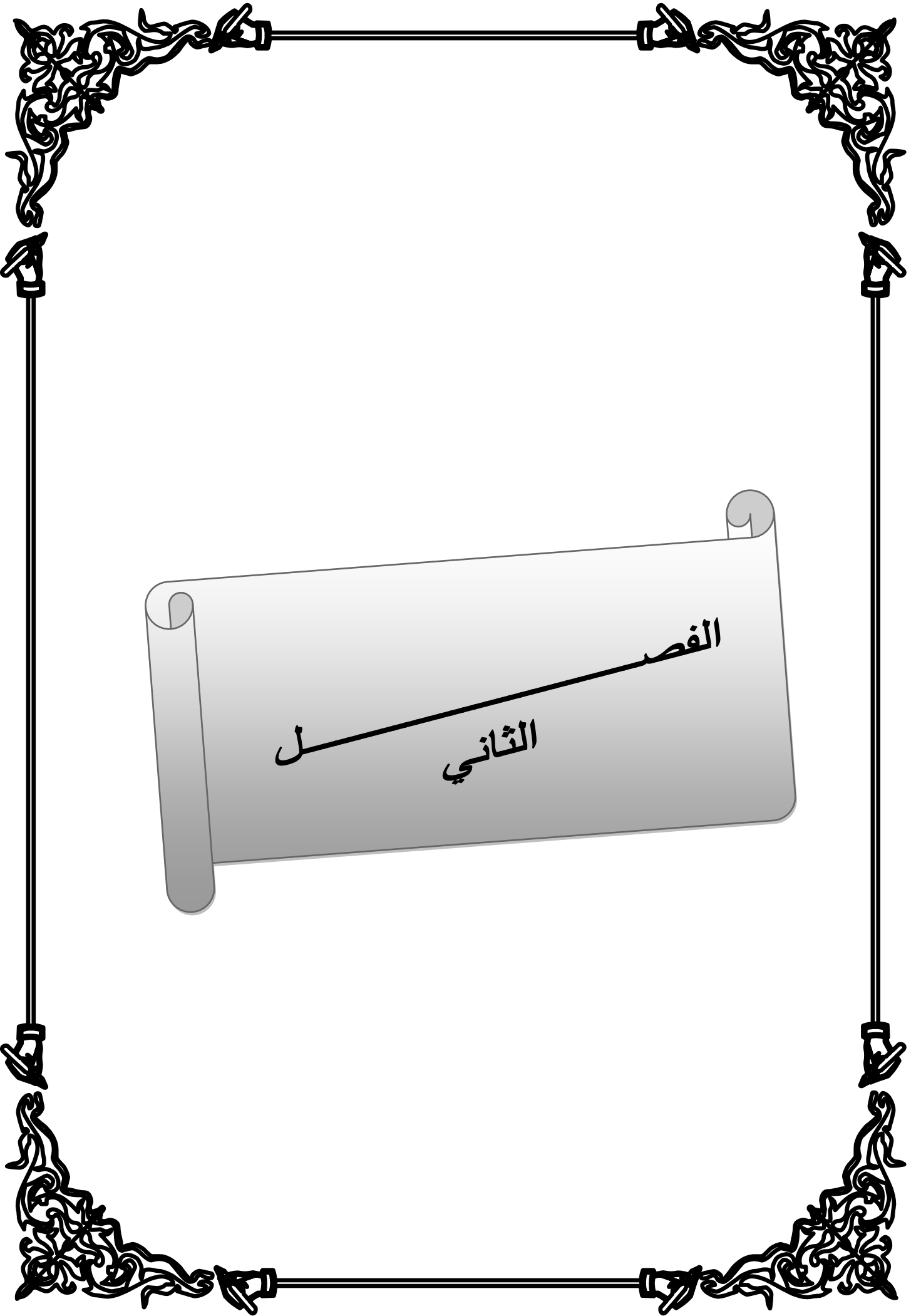
4.6. التحديات البيئية:

إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العلمي بيئة ديناميكية أي بنية غير مستقرة أو ثابتة حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغيير ظاهرة طبيعية أم الثبات والاستقرار فهو حالة شاذة، أن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية ولذا فإن البناء الإستراتيجي والتنظيمي لمنظمات والقرن الحادي والعشرين ركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التخلي بالمرونة الشاملة والاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة¹.

¹ - كاظم حمود، خضير، كاسي الخرشنة، ياسين. إدارة الموارد البشرية. عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007. ص.ص. 24-26.

خلاصة:

هذا الفصل هو عرض مبسط لتطور إدارة الموارد البشرية. حيث قمنا بإبراز أهمية هذه الإدارة، كما حاولنا عرض أهم الخصائص التي تتميز بها إدارة الموارد البشرية فهي عبارة عن نظام متكامل ومترابط يتضمن مجموعة من الأنشطة المتصلة والمتداخلة. حيث يعتبر الفرد هو العنصر المسير للمؤسسة العامل بها.



الفصل
الثاني
ل

مقدمة:

تعتبر المكتبة المكان الذي يمارس فيه مختلف العمليات، وبفعل التطورات التكنولوجية التي عرفتها، أصبحت تتميز بالتعقيد وكبر الحجم. كما هو الحال في المكتبة العمومية التي تعتبر القلب النابض والمحرك الأساسي لنقل ثقافة الشعوب بأسرها. وتنمية الروح الثقافية، التقليدية، وغرس القيم الأخلاقية في المجتمع.

إن المكتبات بعمومها جاءت لتعكس النظرة الحديثة للجمهور، باعتبار هؤلاء لهم حق التنقيف في جميع مراحل حياتهم، بغض النظر عن الزمان والمكان، فهي جزء لا يتجزأ من كينونته وهي جزء من وسائل التطور، التقدم، الازدهار، والاستمرار.

ولهذا تطرقنا في بداية هذا الفصل إلى مفهوم المكتبة العمومية، مع ذكر أهم الخصائص التي تتميز بها، فالمكتبة العمومية باعتبارها عون ثقافي، هي منظمة اجتماعية تتطلب مجموعة من الوسائل، والموارد، والكفاءات، لتحقيق الفعالية والأهداف اللازمتين.

المبحث الأول: المكتبات العمومية ، مفهومها ، خصائصها...

1- المكتبات العمومية:

1-1 مفهوم المكتبة العمومية:

عموما المكتبات العمومية هي مؤسسة ثقافية تقدم خدماتها المكتبية والمعلوماتية لجميع أفراد المجتمع في منطقة معينة وتساندها مخصصات مالية عامة أو خاصة¹. وتقدم خدماتها بالمجان².

لقد عرف أحمد أنور، المكتبة العامة بأنها:

أداة من أدوات المجتمع الحديث وأقلها، من حيث التكاليف وأثبتها من حيث الفائدة، ونقصد بأدوات المجتمع المؤسسات والأنظمة، مثل المدارس والصحف والمتحف والمصارف والإذاعة...، فالمطبوعات تسجل الإنتاج الفكري والمكتبة تجمع وتنظم وتنشط الأفكار والمعلومات التي تتضمنها المطبوعات ، ومنذ أن بدأت النظرة إلى المكتبة العامة تشكل باتجاهات العدالة الاجتماعية أصبحت الأفكار والمعلومات في متناول جميع أفراد المجتمع بالتساوي، وبدون مقابل بصرف النظر عن مهنة الفرد أو عقيدته أو طبقته الاجتماعية أو جنسه أو لونه³.

¹ - عبد الهادي، محمد فتحي، خليفة جمعة، نبيلة. المكتبات العامة، الدار المصرية اللبنانية، ص . 17

² - عليان، مصطفى ربحي ، النجداوي ، أمين . مقدمة في علم المكتبات والمعلومات . الأردن : دار الفكر

للطباعة والنشر والتوزيع، 1999 . ص. 30

³ - العويضي ، جمال توفيق . أنواع المكتبات الحديثة. عمان : الأكاديميون للنشر والتوزيع ، 2014 .

الفصل الثاني: المكتبات العمومية وإدارة الأفراد فيها

كما ذكرت الموسوعة العالمية لعلوم المكتبات والمعلومات أن مفهوم المكتبات العمومية: هي التي تعتمد على التمويل العام من أجل المنفعة العامة والاستخدام العام ، وذلك فإنها تقوم بجمع المعلومات والمعرفة .

والإنتاج الفكري الذي يفرزه العقل البشري وحفظه وتنظيمه واسترجاعه وبيئه وتوصيله

كما يعرفها بيان اليونسكو بأنها مؤسسة ديمقراطية للتعليم والثقافة والإعلام ، كما ينص تعريف آخر بأن المكتبة العامة هي المكان الذي يرتاده الفرد دون إجبار أو دوم إكراه¹

وهي مدرسة مستمرة غير رسمية تسهم بتنميتها لمعارف وثقافة المواطن على إنجاح الديمقراطية في التطبيق ن طريق التعليم الجماهيري ، فهي بذلك تسهم ايجابيا في التقدم المتكامل للمجتمع وبذلك تكون أداة بخلق المواطن المتمتع بالشخصية السوية المتحررة ،وهي فوق هذا كله مؤسسة اجتماعية مكملة للمدرسة الرسمية تعمل على التماسك الاجتماعي والعمل التعاوني²

وهي بمثابة بوابة محلية للمعرفة التي تدعم عمليات التعلم المستمر ، وتوفر التنمية الثقافية للأفراد عامة ، دون التمييز وفقا للفقه أو دينه أو تخصصه³

وأیضا مؤسسة ، ثقافية ، اجتماعية ، تعليمية ، فكرية ، تثقيفية ، تنشئها الدولة و تمويلها من الميزانية العامة لها ، تعمل على حفظ التراث الثقافي الإنساني والفكري ، ليكون في خدمة القراء

¹ - الحسين ، ياسمينة. تسيير الموارد البشرية في المكتبات العامة : دراسة حالة المكتبات العامة لولاية تيبازة.

تخصص المكتبات والتكنولوجيا المعلومات . 2015.

²- بدر ، أحمد . مقدمة في علم المكتبات والمعلومات . ص 131.

³- البسيوني، بدوية محمد . المدخل إلى المكتبات والمعلومات. القاهرة: 2015 ، ص . 113

الفصل الثاني: المكتبات العمومية وإدارة الأفراد فيها

والمواطنين من كافة فئات المجتمع على اختلاف مؤهلاتهم العلمية وعلى اختلاف أعمارهم ومهنتهم وثقافتهم .

وتعتبر من أهم الوسائل التي تعين على نشر المعرفة والارتقاء لمستوى الفن و الثقافة¹

1- 2 - شروط نجاح المكتبات العمومية :

- تنشأ المكتبة وفقا لقانون .
- أن تكون عامة لجميع المواطنين ، عامة ، مصادرها ومقتنياتها وليست متخصصة .
- أن تقدم خدماتها لعامة الناس مجانا²
- أن تغير مقتنياتها للاطلاع الخارجي .
- أن تستخدم نظام الرفوف المفتوحة في الإسهام حتى لا يكون هناك حائل بين المستفيد والكتاب.
- تمكن الناس في جميع الأوقات من الحصول على احتياجاتهم من الدوريات والكتب والمطبوعات الأخرى.

¹ - الصرارية، خالد عبده. الكافي في مفاهيم علوم المكتبات و المعلومات. عمان: كنوز المعرفة،

2010.ص.238

²- عليان ، مصطفى رحي ، النجداوي ، أمين . مقدمة في علم المكتبات والمعلومات . الأردن : دار الفكر

للطباعة والنشر والتوزيع، 1999 . ص. 30

الفصل الثاني: المكتبات العمومية وإدارة الأفراد فيها

- أن تأتيها الميزانية من الأموال العامة ، أي من الحكومة على الرغم من أن بعض المؤسسات الخاصة قد تقدم بإنشاء مكتبات عامة ، وتبني عملية تمويلها والإشراف عليها¹

1-3- خصائص المكتبة العمومية:

- 1- أن تكون لعامة الجمهور دون أي تفرقة أو تمييز.
- 2- أن تقدم كافة الخدمات مجاناً وبدون مقابل .
- 3- أن تقوم الدولة بتأسيسها والإشراف عليها.
- 4- أن توفر الفرصة للأطفال كي يقوموا بنشاطهم أو تعاونهم للنهوض بمستواهم الفكري والثقافي باعتبارهم رجال الغد².
- 5- تمويل ميزانيتها من ميزانية الدولة حيث تعتبر خدمات المكتبة من بين الخدمات العامة للدولة³.

¹- عليوي محمد عودة ، المالكي ، مجبل لازم . المكتبات النوعية : الوطنية ، الجامعية ، المتخصصة ، العامة

، المدرسية . عمان: مؤسسة الوراق ، 2006 . ص . 129

²- العريضي ، جمال توفيق.انواع المكتبات الحديثة. عمان :الاكاديميون للنشر و التوزيع، 2014. ص.190

³- غادة ، عبد المنعم موسى . المكتبات ومرافق المعلومات النوعية : ماهيتها ، إدارتها ، خدماتها ، تسويقها

.الإسكندرية : دار الهدى ، 2007 . ص.126

1-4- أنواع المكتبات العمومية :

هناك أنواع عديدة من المكتبات العامة تختلف وفقا لمحيطها ومنطقة تواجدها حتى تطل

خدماتها جميع هيئات الشعب ، وهذه الأنواع هي :

1- المكتبات المركزية تتواجد على مستوى المدن الكبرى أو مراكز الولايات تأخذ هذه المكتبات

على عاتقها مهمة الإدارة العامة والإشراف الفني وتنظيم تبادل المجموعات والمعلومات، تهتم

بحفظ التراث الثقافي للمنطقة.

2- مكتبات المناطق : توجد على مستوى المدن الصغرى داخل الولاية تقوم بأهم مهام المكتبات

المركزية على مستوى المنطقة التي تتواجد فيها وتشرف على المكتبات الفرعية.

3- المكتبات الفرعية : وهي مكتبات صغيرة تقوم في الأحياء التي ترتادها أعداد كبيرة من الناس

لأغراض أخرى غير القراءة . مثل الأحياء التجارية ¹ .

4- مكتبات عامة للأطفال : تقوم أيضا على مستوى الأحياء ، وتوجه للأطفال بأعمارهم

المختلفة فتضع تحت تصرفهم الكتب والمجلات ووسائل الإعلام والمعلومات المناسبة لهم، يعمل

فيها مكتبيون وتربويون يجتهدون لتنمية ميول الأطفال القرائية.

5- محطات الكتب : توجد في المناطق النائية والقرى البعيدة ذات الأعداد القليلة من السكان ،

تنشأ في مكتب البريد أو البلدية ، تكون عبارة عن مجموعات كتب توضع في الأماكن بإشراف

¹ - عولمي ، خولة ، سعد الدين ، فاطمة. المكتبات العامة ومدى تلبية احتياجات المستفيدين : دراسة

ميدانية بمكتبة مالك حداد قسنطينة . تخصص مكتبات ومراكز المعلومات .2011.

الفصل الثاني: المكتبات العمومية وإدارة الأفراد فيها

المسؤولين عنها وتزود بالكتب بصورة دورية وتؤدي وظائف المكتبة العامة البسيطة ، وهي إعاره الكتب للمطالعة الخارجية.

6- الخدمات المكتبية المتنقلة :

تقدم خدماتها بواسطة سيارات الكتب لإيصال الكتب للقراء في المناطق البعيدة كالأرياف أحياء في أطراف المدينة ، ويوجد نوعين منها النوع المغلق يحوي الكتب داخل ، والنوع المفتوح يحوي إعداد مضاعفة من الكتب داخل السيارة وخارجها ، أي فوق رفوف داخلية وخارجية لها أبواب .

- وهناك من يقسم المكتبات العامة على أساس الجمهور الذي يتردد عليها استنادا إلى

الرصيد المتوفر بها إلى ثلاث أنواع :

أ- المكتبات العامة كبيرة الحجم :

هي تلك التي تخدم مجموعة كبيرة من المواطنين من مختلف الأعمار والمستويات الثقافية أقل نسبيا من مجتمع المكتبة العامة الكبيرة.

ب- المكتبات العامة المتوسطة الحجم :

هي تلك التي تخدم مجموعة من المواطنين أقل نسبيا من مجتمع المكتبة العامة الكبيرة.

ج- المكتبات العامة الصغيرة الحجم :

تلك التي تخدم مجتمعا محدودا فروادها قليلون ودوامها محدود¹.

2- أهمية المكتبات العمومية :

أولا : حلقة الوصل في نقل التراث الثقافي إلى المجتمع الذي توجد فيه ، فمع ازدياد وسائل المعرفة أصبح من الصعب على الإنسان أن ينقل ثقافته من جيل إلى جيل ، فكان لابد من إنشاء مؤسسة تؤدي هذه المهمة.

ثانيا : تؤدي المكتبات العامة دورا رائدا في نشر الوعي الثقافي بين أفراد ، وذلك عن طريق ما تحويه من كتب ومجلات ومراجع تعين على كسب مجتمع العلم والمعرفة والخبرة ، وتمكن الباحثين والطلاب من الوصول إلى مصادر الفكر والثقافة.

ثالثا: تقوم المكتبات العامة بتقديم الثقافة للمجتمع، وذلك من خلال التصنيف والإعداد والترتيب بشكل متدرج يتناسب مع المستويات والفئات الفكرية.

رابعا : تتولى التصدي للمشكلات الاجتماعية والثقافية بعرضها ، وإتاحة الفرصة لها لفئات المجتمع المختلفة للمساهمة في حلها ، وذلك من خلال الندوات والمحاضرات .

خامسا : تعمل على أن تعود فئات المجتمع المختلفة وخاصة الأطفال منهم على التمتع بأوقات فراغهم والشعور بالسعادة ، وذلك بتدريبهم على ارتياد المكتبة واستعمال الكتب لاكتسابهم خبرات تعينهم بعد تخرجهم من المدارس على البحث والاطلاع¹

¹ - عولمي ، خولة ، سعد الدين ، فاطمة. المكتبات العامة ومدى تلبية احتياجات المستفيدين : دراسة

ميدانية بمكتبة مالك حداد قسنطينة . تخصص مكتبات ومراكز المعلومات . 2011 .

3- أهداف المكتبات العامة :

1- إتاحة جميع مصادر المعلومات المتوفرة بها بالمجان لجميع من يرغبون في الإطلاع على هذه المصادر دون أن يعترضهم في تحقيق ذلك أي حواجز مادية أو أي تدخل من السلطات السياسية .

2- أن تعكس مقتنياتها واحتياجات المجتمع الفعلية الحالية والمختلفة وذلك دون تدخل من الرقابة في فرض مطبوعات معينة أو حجب مطبوعات عن القارئ وذلك احتراماً للقارئ في اختيار ما يريد الاطلاع عليه للوصول إلى قرارات متوازنة.

3- أن توفر إمكانيات وخدمات البحث الحر والثقافة الذاتية وذلك لمعانة الفرد على النمو الثقافي طبقاً لاحتياجاته واهتماماته ورغباته وقدراته.

4- أن توفر خدمات حية ومتكاملة اجتماعياً من أجل نشر الأفكار والمعلومات بالمجتمع.

5- المعاونة في تحقيق أهداف التعليم الرسمي المدرسي ، وذلك لأن المكتبة تعمل على تعميق أفق طالب وفهمه لموضوعاته الدراسية.

6- تشجيع وتدعيم عادة القراءة لدى المواطنين عن طريق تقديم الخدمات والكتب التي ترضي مختلف الاحتياجات والأذواق.

¹ - العريضي ، جمال توفيق. أنواع المكتبات العامة، ط1. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2014. ص.

الفصل الثاني: المكتبات العمومية وإدارة الأفراد فيها

7- تزويد القراء بالمعلومات اللازمة لهم في تحديث أعمالهم في وظائفهم بالمجتمع في إدارة شؤونهم العملية¹

8- أن تكون أداة للتوعية والتطوير الثقافي والروحي وإعدادهم بذلك للحياة التعاونية بالمجتمع الديمقراطي².

4- وظائف المكتبات العمومية :

ظلت المكتبات العامة تصارع على مدى السنوات القليلة الأخيرة بصفة مستمرة متزايدة لتحديد المهام أو الوظيفة أو الدور الذي ينبغي عليها أن تؤديه باعتبارها قوة إيجابية ووسيلة حيوية ذات اتصال فعال فما كان لها إلا أن تبرز مكانتها أن تحقق الدور الملقى على عاتقها لأنها تعهد المواطن منذ الصغر وحتى مرحلة متأخرة من العمر ، ويستمر توضيح وتحديد الوظائف والمهام المكلفة بها فيما يلي:

4-1- وظيفة تربوي وتعليمية:

دعم التعليم والفردي والذاتي والتعليم النظامي على كافة المستويات ، لأنها مكتملة للمناهج الدارسين لتوسيع مجال التعليم ومحو الأمية المعلوماتية وتطوير الاكتشافات العلمية والتكنولوجية . فهي تغذي وتمد بالوسائل التي تكمل للفرد أو للجماعة تحقيق التنمية التربوية الذاتية إلى أي مستوى.

¹ - المدادحة ، أحمد نافع . أنواع المكتبات . عمان: دار الميسر للنشر والتوزيع . ص. 46.45.

² - عليوي، محمد عودة ، المالكي ، محيل لازم . المكتبات النوعية: الوطنية الجامعية ، المتخصصة، العامة ،

المدرسية . عمان: مؤسسة الوراق. ص. 132.

4-2- وظيفة معلوماتية:

المكتبة هي مركز المعلومات الذي يضع كل أنواع المعارف والمعلومات مباشرة في متناول المستفيدين ، تقوم المكتبة العامة بإمداد الفرد والمجتمع بالمعلومات الدقيقة والحديثة ليكونوا على دراية بما يجري من أحداث على عدة مستويات وهذا عن طريق جمع المعلومات ، تنظيمها واستغلالها تيسير الوصول إليها

4-3- وظيفة تنموية :

حيث تسمح بتطوير الإبداع لدى الأشخاص، وتزويدهم بالخبرات وإكسابهم المهارات.

4-4- وظيفة إعلامية تثقيفية :

إحدى المراكز الرئيسية في الحياة الثقافية تخلق جيلا مثقفا وواعيا قادرا على حمل المسؤولية في المستقبل تحفزه على الإسهام في كافة الأنشطة والفنون والمبادرة في الأحداث الثقافية.¹

4-5- وظيفة اجتماعية:

تسعى المكتبة جاهدة على تعزيز ودعم الروابط الاجتماعية بين أبناء المجتمع وهذا من خلال إقامة ندوات ومحاضرات تدعو إلى ضرورة الاحتفاظ بالوثائق المتعلقة ببيئة المجتمع ومورثه الثقافي ، فأصبحت للمكتبات العامة مجالات عمومية للتشارك والتقاسم لجماهير متعددة ولأعمار مختلفة... وتضع أنماط جديدة للنشاطات بالربط المباشر مع الجمعيات والمكتبة باعتبارها نظاما

¹ - الحسين، ياسمينة. تفسير الموارد البشرية في المكتبات العامة : دراسة حالة المكتبات العامة لولاية تيبازة.

تخصص المكتبات والتكنولوجيا المعلومات. 2015.

الفصل الثاني: المكتبات العمومية وإدارة الأفراد فيها

اجتماعيا للمعلومات ينبغي أن تكون مسرحا تلعب فيه الحرية الفكرية أعظم وأسمى أدوارها... بالتعبير عن مختلف الأداء والاتجاهات وأن تكون امتداد للفكر البشري.

4-6- وظيفة ترفيهية وترويجية :

بتشجيع الانتفاع بأوقات الفراغ بطريقة مجدية يعود على الأفراد بالنفع الكبير وهذا عن طريق دعمهم في المشاركة في أنشطة وبرامج... لمختلف فئات العمر والقيام بمثل هذه الأنشطة على اللزوم لأن هذا الأمر يسمح بتنشيط الحياة العامة والثقافية ، فيشعر الفرد بالراحة والاسترخاء

4-7- وظائف خاصة بالأطفال:

توفر المكتبة العامة الفرصة للأطفال كي يقوموا بنشاطاتهم وتعاونهم على النهوض بمستواهم الفكري والثقافي باعتبارهم رجال الغد وأمل المستقبل ولذلك تحرص المكتبة العامة على إعداد الأطفال وتنشئتهم النشأة السليمة وتنمية ميول القراءة لديهم وترسيخها وهذا ما يساهم في تطوير القدرات الإبداعية لدى الأطفال.¹

5- الخدمات التي تقدمها المكتبة العمومية:

1- تنظيم المواد للاستخدام بواسطة إعداد وتصنيف الكتب ، وترتيبها على الرفوف وإتباع إجراءات استعارة الكتب بحيث تلائم هذه الإجراءات الجمهور العام المستخدم للمكتبة .

¹- الحسين، ياسمينة. تسيير الموارد البشرية في المكتبات العامة : دراسة حالة المكتبات العامة لولاية تيبازة.

تخصص المكتبات والتكنولوجيا المعلومات .2015.

الفصل الثاني: المكتبات العمومية وإدارة الأفراد فيها

- 2- الاهتمام بعقد المحاضرات العامة والندوات وجماعات مناقشة الكتب والأفلام ، بالإضافة إلى عرض الأفلام و البرامج ، أي أن تتبع المكتبة كل الأساليب التي من شأنها تحقيق اللقاء المباشر بين الكتاب و المعلومات والجمهور العام .
- 3- إعداد معارض للكتب في موضوعات معينة أو حسب مناسبات وطنية أو اجتماعية أو غيرها ، وكذلك تحديد ساعات للقصة¹ .

¹-العريضي، جمال توفيق. أنواع المكتبات الحديثة. الأردن: الاكاديميون للنشر والتوزيع ، 2014. ص. ص.

المبحث الثاني : إدارة الأفراد في المكتبات العمومية

1- تعريف إدارة الأفراد:

إن إدارة الأفراد هي إدارة ذات مسؤوليات تنفيذية ووظائف استشارية في مجال الأفراد العاملين في المنظمة- فهي إدارة تنفيذية من خلال الوظائف الإدارية التي تنجزها واستشارية في الوظائف والنشاطات¹.

وهي ذلك العلم المتفرغ عن أحد العلوم الإدارية والذي يهتم بالجوانب البشرية ويرتكز حقل إدارة الأفراد على الجوانب البشرية في المنظمات وذلك بهدف زيادة العملية الإنتاجية وتطوير العمليات الإدارية².

ويعرف فرنش French إدارة الأفراد بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العامة بالمنظمة³.

2- المبادئ الأساسية التي تعتمد عليها إدارة الأفراد الحديثة:

✓ إن إدارة الأفراد الحديثة تعتمد على عدد من المبادئ والقواعد والأساليب الخاصة بالتعامل مع العاملين بالإضافة إلى المهارة في التعامل مع الموظفين وفن التعامل مع الآخرين

¹ - محمد عباس، سهيلة علي، علي حسين. إدارة الموارد البشرية. عمان : دار وائل للطباعة والنشر، 1999.

ص. 21

² - الحريري، محمد سرور. إدارة الأفراد الحديثة ومهارات إدارة شؤون الموظفين. بيروت: دار القلم . ص.9

³ - عبد الباقي، صلاح الدين. إدارة الأفراد. مصر: مكتبة ومطبعة الفنية ، 2001. ص16.

الفصل الثاني: المكتبات العمومية وإدارة الأفراد فيها

وكذلك تعتمد إدارة الأفراد الحديثة على الكثير من الأسس العلمية والقواعد الإدارية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

✓ إن إدارة الأفراد الحديثة تساعد العاملين على استخدام قدراتهم بأعلى قدر ممكن من الكفاءة وليس فقط للحصول على الرضا الشخصي أو الفردي، وإنما أيضا للحصول على رضا الجماعة وتحقيق أهداف المنظمة ككل وبشكل جماعي وتنظيمي ووفق عمل مؤسسي منظم يهدف لخدمة الأفراد والمنظمة على حد سواء.

✓ إن الأفراد إذا عوملوا معاملة إنسانية راقية، فسوف يتجاوزون ويعملون بحماس وكفاءة عالية .

✓ طموحات إدارة الأفراد الحديثة

✓ القيام بعملية تنمية وتطوير إدارة الموارد البشرية والاهتمام بإدارة الأفراد الحديثة والعمل على تطويرها وتنميتها.

✓ خطوات عملية التطوير في إدارة الأفراد الحديثة: ويمكن ذلك في إتباع الخطوات

الأساسية التالية:

أ- إجراء وإعلان وتوضيح مفاهيم أساسية في التدريب.

ب- توضيح أهداف التدريب العملي والوظيفي والإداري والمهني.

ت- معرفة تحديد الاحتياجات التدريبية.

ث- تصميم وتقييم البرامج التدريبية ومعرفة نتائجها على أداء الموظفين وخبرات ومهارات

العاملين.¹

¹- الحريري، محمد سرور. إدارة الأفراد الحديثة. مرجع سبق ذكره. ص.ص. 11-12

الفصل الثاني: المكتبات العمومية وإدارة الأفراد فيها

✓ - تحسين عملية استخدام إدارة الأفراد الحديثة والعمل على تحسين استخدام الموارد البشرية وذلك ضمانا لاستخراج أفضل ما في العاملين من طاقات والعمل على حسن معاملتهم وتدبير شؤونهم.

✓ - الاهتمام بالقضايا الوظيفية التالية الخاصة بالموظفين والعاملين وهي كمايلي:

- الرواتب
- المكافآت
- الحوافز، تقييم العمل، تعديل وتصحيح وتقويم الأخطاء في العمل، الترقيّة، النقل، العقوبات، حل مشكلة التأخير، علاج مشكلات تعيب الموظفين، حل قضايا ومشكلات الموظفين، دمج الإدارات والأقسام، تحديد السلطات والأعمال والوظائف، تحديد المسؤوليات، توضيح الخطط الإدارية، التركيز على الإعلانات الإدارية الجيدة والقوية، الاهتمام بعملية التأمين الصحي الخاص بالموظفين، المتابعة الإدارية الجيدة، الرقابة الإدارية الفعالة والإيجابية¹.

3- وظائف إدارة الأفراد الحديثة:

- أ- وضع الخطط الإستراتيجية لإدارة الأفراد الحديثة: تحديد ووضع ورسم خطة إستراتيجية واضحة ومرسومة وهيكلية كاملة Strategy لإدارة الموارد البشرية والأفراد الحديثة.
- ب- تحديد الأهداف: تحديد الأهداف العامة والتفضيلية في إدارة الأفراد الحديثة ووضع وتحديد رسالة كبرى وأهداف عامة للمنشأة أو الشركة .

ت- التحليل الوظيفي للأعمال:

¹ - الحريري، محمد سرور، إدارة الأفراد الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 11-12.

الفصل الثاني: المكتبات العمومية وإدارة الأفراد فيها

القيام بعملية التحليل الوظيفي للأعمال Analysis job يقصد به بأنه هو عملية جمع وتحليل وتركيب المعلومات الخاصة بكل ووظيفة بغرض التعرف على كل ما يتعلق بالوظيفة من حيث متطلباتها وخصائصها وطبيعتها عن طريق الدراسة والملاحظة.

ث- الوصف الوظيفي: القيام بعملية الوصف الوظيفي Analysisjob

ويقصد بعملية الوصف الوظيفي بأنه هو عبارة عن كتابة وصف كامل للمهام والواجبات التي يقوم بها شامل الوظيفة وكذلك المؤهلات العلمية والعملية المطلوبة والصالحات الأخرى المطلوبة ويتضمن الوصف الوظيفي قسم خاص لمعرفة طبيعة العمل يتم تحديد المهام والواجبات الوظيفة كما يتضمن قسم خاص بمواصفات الوظيفة حيث يتعلق بالخبرات والمؤهلات العلمية والمهارات والصفات الشخصية المطلوبة توفرها في الشخص.

ج- التصميم الوظيفي: القيام بعملية تصميم الوظيفة Job Dessign:

بحث يتم الاستفادة من المعلومات الإدارية والوظيفة السابقة .

ح- التصنيف الوظيفي: القيام بعملية تصنيف الوظائف Job clqssificqtion:

يقصد بها تصنيف وتقييم ومعرفة الوظائف ومعرفة أنواعها وتحت أي الأنواع تدرج مثل: وظائف إدارية، وظائف مالية، وظائف هندسية، وظائف عملية، وظائف مهنية.¹

خ- القيام بعملية تخطيط إدارة الأفراد والموارد البشرية: HummanResouresse

Planning

¹ - الحريري محمد سرور . إدارة الأفراد الحديثة. مرجع سبق ذكره. ص. ص. 17-25

الفصل الثاني: المكتبات العمومية وإدارة الأفراد فيها

ويقصد بعملية تخطيط إدارة الأفراد بأنها تلك العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من الموظفين والعاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة .

د- القيام بعملية الاختيار والتوظيف Recruitment and selection :

تعتبر من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية لأنه تهدف إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة.

ذ- الإهتمام بالإدارة بالأهداف Management by objective

وهو عبارة عن أسلوب عمل يستند إلى سلسلة من الخطوات الإدارية والتنفيذية والتي تعتمد على الإدارة بالأهداف بحيث تقوم الإدارة والعاملين في تحديد الأهداف بشكل مشترك¹.

4- أهداف إدارة الأفراد:

إن الهدف الأساسي لإدارة الأفراد في جميع المنظمات الصغيرة منها والكبيرة العامة والخاصة هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد تطويرا يلبي رغباتهم واحتياجات المنظمة وينبثق من هذا الهدف الأساسي مجموعة من الأهداف تتمثل في الأهداف التالية:

¹ - الحريري محمد سرور، إدارة الأفراد الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 17-25.

1- الأهداف الاجتماعية Social Objectives:

تتمثل هذه الأهداف في تحقيق أهداف للمجتمع عن طريق استخدام وتشغيل الأفراد بالأعمال المختلفة ووفقا لكفايتهم وبما يتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو في جميع جوانبه وغدارة الأفراد غالبا ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين.

2- الأهداف التنظيمية Organizational Objectives

وتبرز الأهداف التنظيمية لإدارة الأفراد من خلال وظائفها التنفيذية الاستشارية

3- الأهداف الوظيفية Functional Objectives

تتحقق هذه الأهداف من خلال قيام إدارة الأفراد بالوظائف التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في جميع أجزاء المنظمة ووفقا لحاجاتهم.

4- الأهداف الإنسانية Humman Objectives:

تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد العاملين في إشباع رغباتهم وحاجاتهم باعتبارهم بدرجة أساسية هدف العملية الإنتاجية فضلا عن تكونهم عنصرا مهما من عناصر الإنتاج¹.

¹ - محمد عباس، سهية، علي، علي حسين. إدارة الموارد البشرية. عمان : دار وائل للطباعة والنشر، 1999.

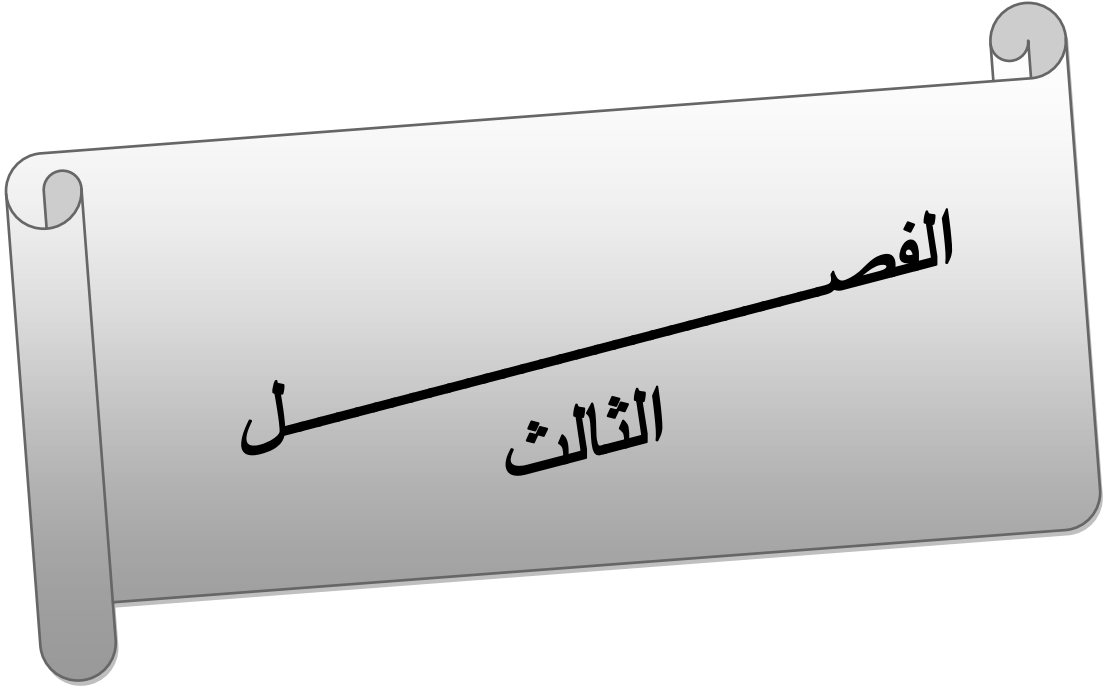
5- عوامل الاهتمام بإدارة الأفراد

- الزيادة ل في حجم ودرجة تعقيد بالمكتبات
- الحاجة في التعريف بالتدريب والتوجيه وتقييم الأداء.
- تعدد التشريعات والتعليمات المتعلقة بالمكتبة.
- استعمال طرق حديثة في تنظيم الوظائف بالمكتبة.
- استخدام نظم معقدة مرتبطة بتقويم الأداء والترقية .
- تغير أنواع الخدمة التي يجب أدائه في المكتبات¹

¹- الهادي، محمد محمد. الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات. القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1990. ص. ص. 251- 252

خلاصة:

يتضح لنا مما سبق أن إدارة الأفراد تعتبر العنصر الأساسي في المكتبات العامة أو أي مؤسسة أخرى. فلا يوجد مكتبة بدون أفراد، لذا يمكننا استخلاص أن الهدف الأساسي لإدارة الأفراد في جميع المؤسسات وبالأخص المكتبات الصغيرة منها أو الكبيرة هو تزويد المكتبة بالموارد البشرية وتطوير الأفراد تطويراً يلبي رغباتهم.



تمهيد :

يعتبر تقييم الأداء من أهم الأنشطة والعمليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وهو أحد النظم الفرعية المكونة لهذه الإدارة الذي يحقق النفع للفرد والمنظمة في صورة استخدام أفضل للموارد البشرية حيث يدور تقييم الأداء حول أهم عنصر من عناصر تحقيق الكفاية الإنتاجية وهو العنصر البشري لذلك فإن الأمر يقتضي أن تعهد المنظمات بالوظائف وأداء الأكفاء من العاملين حي يتسنى لهم القيام بمسؤولياتهم والنهوض بأعبائها وحتى يمكن التعرف على مستويات الكفاءة لابد من قياس وتقييم مستويات الأداء وهذا بدوره يتطلب وضع معايير ومستويات للأداء وتطوير أساليب التقييم.

1- التقييم: هو إصدار حكم قيمي انطلاقاً من حدود موضوعية 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 تحديده مسبقاً، وهو يشتمل على صياغة الأهداف، معرفة المجال المناسب الذي يتم استخدامه في قياس درجة النجاح مع التفسير ثم التوصيات بأنشطة البرامج اللاحقة¹.

أما حسب عمر ومحمد الصادف فهو مجموعة من الإجراءات لها أبعاد وخواص ونتائج لتحديد توافر أو عدم توافر القيمة ويتم القيام بالتقييم عادة من خلال دراسة مبينة عل المقارنة وهو تحليل ومقارنة الوضع الفعلي مع الخطة المسبقة وهو جزء لا يتجزأ من الإجراءات الإدارية².

2: تقييم أداء العاملين

2- تعريف تقييم الأداء: تعد من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية وهي تتضمن سلسلة من الخطوات والإجراءات المهمة للوصول إلى قيا أداء كل فرد في المنظمة، وهي الطريقة المستخدمة من قبل المنظمة أداء الموارد البشرية³.

1-2 استخدامات تقييم الأداء uses of performance appraisal:

إن الهدف الأساسي من عملية تقييم الأفراد العاملين هو لاستخلاص معلومات واقعية وصادقة عن سلوك وأداء الأفراد في المنظمة وذلك أنه كلما كانت المعلومات تعكس الواقع الفعلي للأداء كلما كانت الفرصة

¹- ماريون، أي هانز. إدارة الأداء دليل شامل للإشراف الفعال. الرياض: مطبعة معهد الإدارة العليا، 1988. ص. 63

²- الصادق، عمر محمد. تقييم التدريب والعائد في الاستثمار التدريبي: المؤتمر العربي الثالث للاستشارات والتدريب.

القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004. ص. 79

³- محمد البرادعي، بسيوني. تنمية تخطيط الموارد. مصر، 2005. ص. 34

للتطوير التنظيمي كبيرة، ولذلك فإن المعلومات الناجمة من هذه العملية يمكن الإفادة منها في الجوانب الثلاثة الآتية:

1-1-2 تقييم الأفراد وزيادة دافعيته: jndiridnalevaluation and motivation

تخدم نتائج تقييم الأداء المنظمة في عملية تقييم أداء الأفراد العاملين لديها حيث أن المعلومات المتحصلة تعتبر كأساس للتقويم الدوري للأفراد سواء كان هؤلاء الأفراد كفؤين أم غير كفؤين فعالين أم غير فعالين صالحين للترقية أم غير مؤهلين للترقية كما أن هذه العملية (تقييم الأداء) تساعد الإدارة في تحديد الحوافز المؤثرة على أداء الأفراد من خلال التأثير على دوافعهم حيث أن الأداء هو المكون الأساسي والحيوي في نظرية التوقع في الدافعية ولذلك فإن التركيز على الربط بين الجهد المبذول والأداء من جهة وبين الأداء والفوائد من جهة أخرى لابد وأن يؤخذ بنظر الاعتبار في تحفيز الأفراد ودفعهم للأداء الأفضل.

2-1-2 تطوير الأفراد jndividual development:

من الممكن استخدام نتائج عملية تقييم الأداء في عملية تطوير الأفراد في المنظمة ذلك أن عملية تقييم الأداء تساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين، ولذلك فإن هذه المعلومات يمكن إرجاعها إلى الأفراد لتعريفهم بنوعية ومستوى أدائهم حيث أن المعلومات التي تعكس مستوى أداء جيد تدعم وتحفز الأفراد للأداء الأفضل وتساهم في زيادة شعور الأفراد باحترام ذاتهم وكفاءتهم أما المعلومات التي تشير إلى أن المستوى الأداء لم يكن مقتنعا وأنه مشوب ببعض السلبيات فهي تساهم في تقديم المشورة للأفراد في تصميم البرامج التدريبية والتطويرية اللازمة للتغلب على نقاط الضعف في الأداء¹

¹ - محمد عباس سهيلة، علي حسين. إدارة الموارد البشرية. عمان دار وائل، 1999. ص.ص. 242-243

3-1-2 التخطيط التنظيمي: organizational planning:

إن عملية تقييم الأداء الفاعلية تزود المنظمة بمعلومات ذات قيمة عالية ومهمة في التخطيط للموارد البشرية المستقبلية وكذلك في تخطيط السياسات المتعلقة بالمواد البشرية إبتداءا من هيئة الموارد البشرية وتطويرها وتنميتها واستثمارها بشكل عقلاني ونظامي¹.

2-2 طرائق تقييم الأداء:

من الممكن تحديد طرائف تقييم الأداء إلى مجموعتين المجموعة الأولى التقليدية أما الثانية الطريقة الحديثة:

1-2-2 طرائق التقييم التقليدية:

- طريقة الترتيب البسيط
- طريقة المقارنة المزدوجة
- طريقة الدرج
- طريقة التدرج البياني
- طريقة قوائم المراجعة
- طريقة الاختيار الإجباري
- طريقة المواقف الحرجة
- طريقة المقابلة.

2-2-2 طرائق التقييم الحديثة:

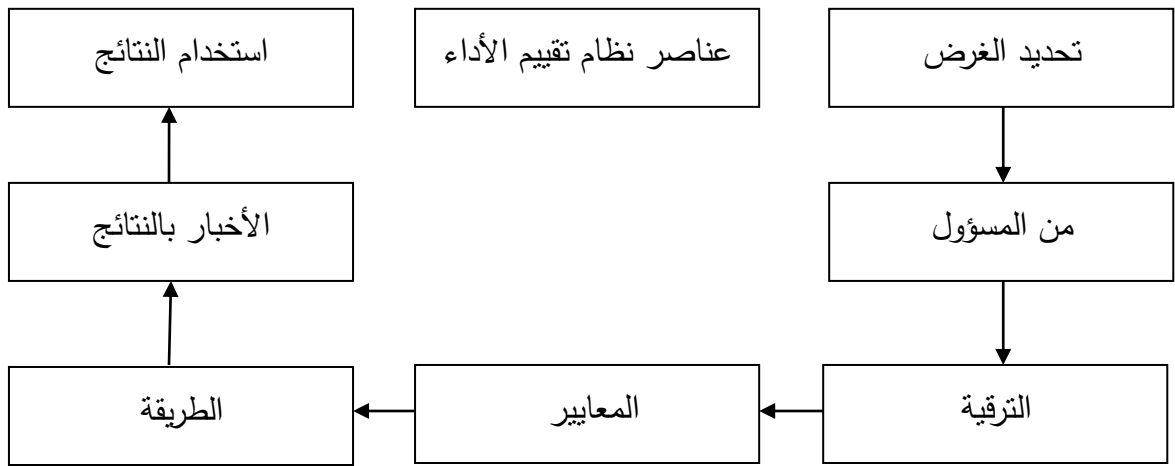
- طريقة الإدارة بالأهداف .

¹- محمد عباس، سهيلة علي، علي حسين، إدارة الموارد البشرية، عمان دار وائل 1999 ص 243.

- طريقة مراكز التقييم¹.
- مقياس الملاحظات السلوكية².
- طريقة الوقائع الحرجة.

3-2 عناصر نظام تقييم الأداء

وتتمحور عناصر تقييم الأداء في الشكل الآتي:³



الشكل رقم(2) يوضح تقييم أداء العاملين

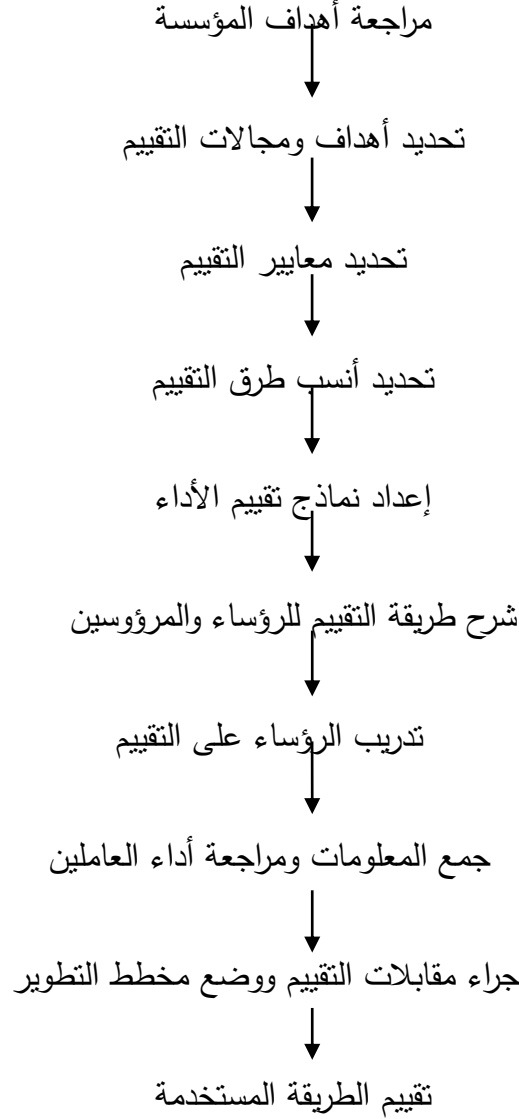
¹- محمد عباس، سهيلة علي، علي حسين. إدارة الموارد البشرية. مرجع سبق ذكره، ص.ص. 248 267

²- غربي علي، سلاطنية، بلقاسم، قبيرة اسماعيل. تنمية الموارد البشرية. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.

ص. 147

³- عبد الفتاح المغربي، عبد الحميد. دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية. المكتبة العصرية، 2007. ص. 154

4-2 مراحل تقييم أداء العاملين بالمكتبة:¹ تتمثل مراحل تقييم الأداء فيما يلي:



5-2 نتائج تقييم الأداء: تتحصر نتائج تقييم الأداء فيما يلي:

- تستخدم نتائج تقييم الأداء في عدة مجالات تتعلق بالترقية، التعيين والنقل، الانضباط ووضع البرامج التدريبية.

¹- ثابت، زهير. كيف تقييم أداء الشركات والعاملين. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001. ص.88

- تحديد ومنح المكافآت.

- يكشف تقييم الأداء من الكفاءة والانضباط ومن ثم إمكانية اتخاذ القرارات المناسبة التي تهم مستقبل كل من العاملين والمؤسسة على حد سواء.

- والجدير بالذكر أن عملية التقييم لا تستند إلى محاكاة كمية فقط، بل تعتمد أيضا على تقييم السلوك الوظيفي للعامل من حيث الانضباط والمواظبة، التعاون القدرات والمهارات، إلى جانب السمات الشخصية للفرد، مثل التميز بروح المبادرة، الأمانة وحسن السلوك في العمل.

وهذا يعني أن هناك حالات كثيرة تتم على أساس التقدير الشخصي، مما يعرض عملية التقييم للكثير من الأخطاء مثل: تحيز المقيم¹.

6-2 خطوات 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 التصحيحية إن لزم الأمر ذلك ويمكن توضيح الخطوات كمايلي:

1-6-2 تحديد معايير الأداء:

لبناء معايير معينة للأداء ولكل عمل من الأعمال في المنظمة لا بد من الاعتماد على عملية تحليل العمل، فالمعيار المحدد للأداء يشير إلى أي عامل أو متغير factor يعد كمؤشر لفاعلية الأداء من قبل الأفراد العاملين لعمل محدد، ولذلك فمن غير الممكن تحديد عدد من الخصائص التي يجب توفرها في المعيار المحدد لكي يكون نافعا في عملية تقييم الأداء من هذه الموصفات أو الشروط الآتي :

¹- سلطان ، محمد سعيد. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الأمانة الجديدة للنشر، 2005. ص. 141

(أ)-الثبات: ويقصد بها إمكانية القياس أي أن ثبات المقياس يضم جانبيين الاستقرار والتفوق ، فالاستقرار ينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة ينبع عنها نفس النتائج أو نتائج سنوية، 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.

(ب)-التمييز:

المعيار الجيد لا بد وان يميز بين الأفراد وفقا لأدائهم حيث إن الهدف الأساسي لتقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمة هو تمييز الجهود.

(ج)-القبول:

لا بد وان تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الأفراد العاملين، والمعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين.

2-6-2 نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملون وماذا يتوقع منهم.

3-6-2 قياس الأداء:

وتكون هذه الخطوة بجمع معلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي:

(أ)- ملاحظة الأفراد العاملين.

ب)- التقارير الإحصائية.

ج)- التقارير الشفوية.

د)- التقارير المكتوبة¹.

4-6-2 مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء أو الأداء المعياري:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي.

5-6-2 مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم أدائهم، بل أنه من الضروري أن يكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه.

3- أهمية تقييم الأداء:

يمكن تلخيص أهمية الأداء في النقاط التالية:

(1)- تحديد مدى كفاءة الفرد.

(2)- المعاملة العادلة وحصول كل عامل ما يستحقه (ترقية، علاوة، مكافأة...الخ).

(3)- زيادة مستوى الرضا.

(4)- خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوس.

¹- محمد عباس، سهيلة، علي، علي حسين. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل، 1999. ص. ص. 244-246

- (5)- يرتبط التقدير والاهتمام المستمر بما يبذله الفرد من جهد وطاقة في تأديته لعمله، ويخلق المناخ التنظيمي والعلاقات الحسنة والروح المعنوية الدافعة للعمل.
- (6)- يؤدي شعور العاملين بان جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم إلى الالتزام بتنفيذ المهام، فضلا عن شعورهم بالمسؤولية تجاه أنفسهم وعملهم معا.
- (7)- يمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين
- (8)- ترتبط هذه الوسيلة بتحديد مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين .
- (9)- تساعد هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (الاختيار على أساس مواصفات الوظيفة) وتنمية مهارات وقدرات الأفراد.
- (10)- الحكم على دقة السياسات والبرامج المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين...الخ.
- (11)- يمكن التقييم الموضوعي أن يكون وسيلة جذب للموارد البشرية ذات المؤهلات النوعية (الموارد البشرية الجيدة).
- (12)- التعرف على نقاط القوة والضعف¹.

4- أهداف تقييم الأداء: ويهدف تقييم أداء العاملين إلى:

- 1-4 التقييم: إذ تقييم الأداء السابق للعاملين، واستخدام المعلومات التي تم الحصول عليها من التقييم في إصدار القرارات الإدارية، كالترقية والنقل ومنح العلاوات السنوية والتشجيعية، وتساعد عملية

¹- سلطان، محمد سعيد. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003. ص. 139

التقييم على اتخاذ الإجراءات الفعالة والعادلة في المنظمة والتي بدورها تؤدي إلى التأثير الإيجابي على تحفيز العاملين.

كما يهدف تقييم الأداء على تقديم التغذية العكسية للعاملين بحيث يتم اطلاعهم بإنجازاتهم مقارنة بأهداف وتطلعات الإدارة، وتعتبر التغذية العكسية احد الحقوق الواجب على المنظمة تقديمها إلى الموظف، والتي من الممكن أن تساعده على معرفة نقاط القوة والضعف لديه.

2-4 التطوير:

حيث يساعد تقييم أداء العاملين على تقييم برامج وسياسات المنظمة والذي يؤدي على تنمية وتطوير أداء الأفراد والتطوير الإداري والمؤسسي، ويساعد تقييم الأداء على تقييم نشاطين مهمين من أنشطة إدارة الموارد البشرية، وهما الاختيار الموظفين وتدريب الموظفين.

إذ يتم تقييم الإجراءات المتبعة في عملية اختيار الموظفين، كالمقابلات والاختبارات وقياس مدة نجاح هذه الوسائل في اختيار أفراد قادرين على إنجاز أعمالهم بالكفاءة المطلوبة.

أما بالنسبة للتدريب فغن تقييم الأداء يساعد على تحديد المهارات والمعارف والقدرات اللازمة للموظفين للقيام بالمهام والواجبات المستقبلية أو حتى الأعمال الحالية والعمل على تنمية هذه المعارف والمهارات والقدرات عن طريق البرامج التدريبية، كما تحدد مدى تأثير البرامج التدريبية على أداء العاملين الذين شاركوا في برامج التدريب مع لم يشاركوا فيها¹.

– إعطاء الفرصة للمشرفين في صياغة البرامج التي تساعد على تحسين أدائهم باستمرار².

¹ - محمد البرداعي، بسيوني. تنمية مهارات تخطيط الوارد البشرية. مصر: ابتكار للنشر والتوزيع، 2005. ص.31

² - جاد الرب، سيد محمد. إدارة الموارد البشرية. 2008. ص.511

- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن ان يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل¹.

5- أخطاء عملية تقييم الأداء:

- يرى البعض أن عملية تقييم الأداء الوظيفي عملية غير موضوعية بسبب الأخطاء التي تقع فيها الرؤساء والإدارة عما بقصد ا بغير قصد ومن هذه الأخطاء².
- التأثير بصفة معينة على الحكم في كفاءة المرؤوسين، حيث أن رئيس قد يعطي احد مرؤوسين تقريرا عاليا أو منخفضا على أساسا فكرة معينة أو صفة واحدة يلمسها الرئيس في المرؤوس.
- تشدد أو تأهل من جانب الرؤساء في التقييم.
- تأثير الرؤساء سلوك أو إنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم.
- التحيز إلى الشخصية للرؤساء، حيث تتأثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوسين - فيميل الرئيس إل مرؤوس معين، يؤثر على التقديرات التي يمنحها له.
- إعطاء تقديرات متوسطة، بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم بالبيانات الخاصة بكل مرؤوس.
- التركيز على التقييمات السابقة ولا يكثرثون بالأداء الحالي³.

¹- سلطان، محمد سعيد. إدارة الموارد البشرية. مرجع سبق ذكره. ص. 294

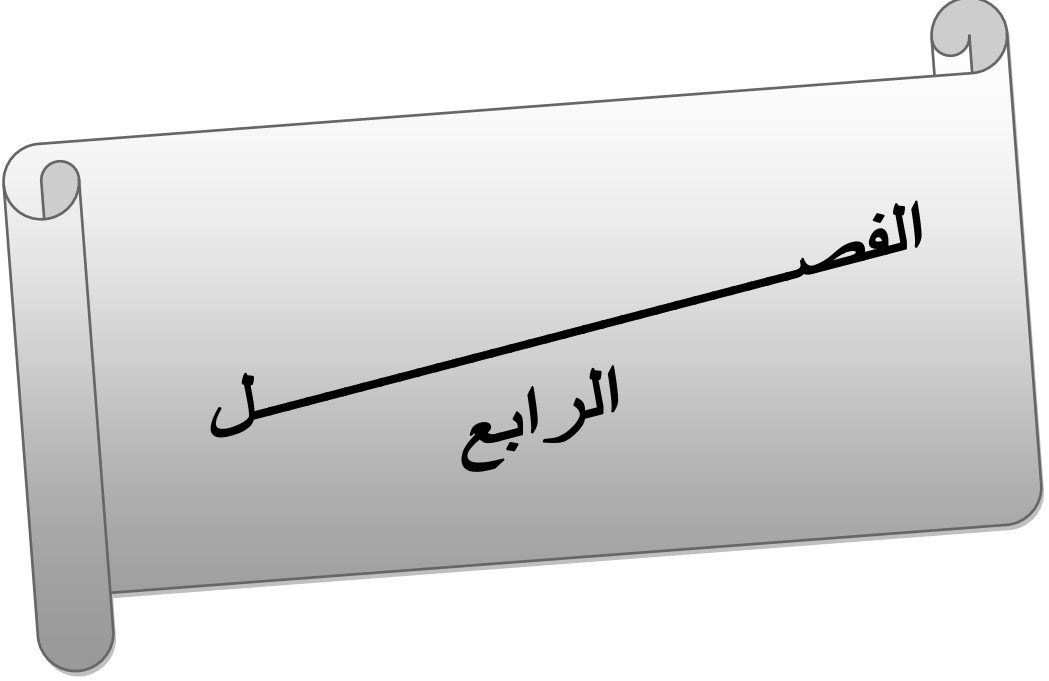
²- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003. ص303

³- سلطان، محمد سعيد. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003. ص.303

بعد تقييم أداء الموارد البشرية من أهم المواضيع، حيث انه يمس مجالات العمل في المكتبات قاطبة سواء كانت عمومية وطنية، جامعية، مركزية.. الخ، وهذا لأنه ذو علاقة يعتبر عملية قاعدية أساسية في تسيير الموارد البشرية، لأنه من جهة يسمح لدارة المكتبات العامة بالتحكم في نفقات تسيير هذه الموارد من خلال تحديد احتياجات الموظفين مقابل النتائج لمحقة فيها، كما يتيح معرفة ما ينتظره منه المسؤولين وبالتالي تحديد هويته المهنية في المكتبة.

خلاصة:

لقد تناولنا في هذا الفصل الدراسة التقييمية و كذا قمنا بتعريف التقييم و الهدف منه في المكتبات و مراكز المعلومات .إضافة إلى الأهمية التي يتميز بها ,كما اشرنا إلى طرق و عناصر القيام بالعملية التقييمية ,كما قمنا أيضا بإبراز أهم المراحل و التطورات و الأخطاء التي تتميز بها العملية التقييمية .فقد توصلنا في الأخير إلى أهداف و نتائج العملية التقييمية.



الفصل
الرابع
ل

تمهيد :

يعتبر الجانب التطبيقي في أي دراسة بمثابة تكملة إلى ما تم التطرق إليه في الجانب النظري ، و ذلك للتحقق من فرضيات البحث و الوصول إلى إجابة نهائية و دقيقة لأسئلة المطروحة .

و سنحاول في هذا الفصل معرفة واقع إدارة الموارد البشرية في المكتبة الرئيسة للمطالعة العمومية لولاية عين الدفلى من خلال تحليل المقابلة و الوصول إلى النتائج و تقديم الملاحظة و الاقتراحات .

1. تقديم المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية عين الدفلى**1.1 تعريف المكتبة العمومية لولاية عين الدفلى :**

أنشأت المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-346 المؤرخ 3 ذو القعدة عام 1430 الموافق ل 22 أكتوبر 2009، يتم المرسوم 08-263 المؤرخ في 23 رجب 1429 الموافق ل 26 يوليو 2008. و المتضمن إنشاء المكتبات المطالعة العمومية .

تعد المكتبة فضاء مفتوح للجميع، تساهم في التربية الدائمة و الإعلام وتوثيق مختلف النشاطات الترفيهية الثقافية للمواطنين .

فتحت أبوابها للمستفيدين عام 2008 من شهر جوان ، فهي في خدمة الصغير و الكبير ، الأبنم و الأعمى .

و يمكننا الاتصال بالمكتبة عن طريق الالكتروني: **bplp:Ain Defla@Gmail.com**.

أو عن طريق رقم الهاتف : **027-50-45-20**

2.1. موقع المكتبة :

إن مكان تواجد المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية عين الدفلى تتناسب مع مختلف فئات القراء باعتباره يتوسط الحي الإداري نهج 19 مارس 1969، و قريب من المواصلات العامة و مراكز الخدمات و مؤسسات التربية و التعليم و بعيدة عن مصادر التلوث¹.

¹ - مقابلة مع رئيس قسم خدمة المستعملين يوم 22-04-2018

3.1. مبنى المكتبة :

تم بناء المكتبة على شكل مستطيل اتخذ هيكلًا أساسيًا لها ، يطل إطلالة جمالية و منظر حسن يجذب إليه عامة الناس . و تقدر المساحة الإجمالية للمبنى 1789م².

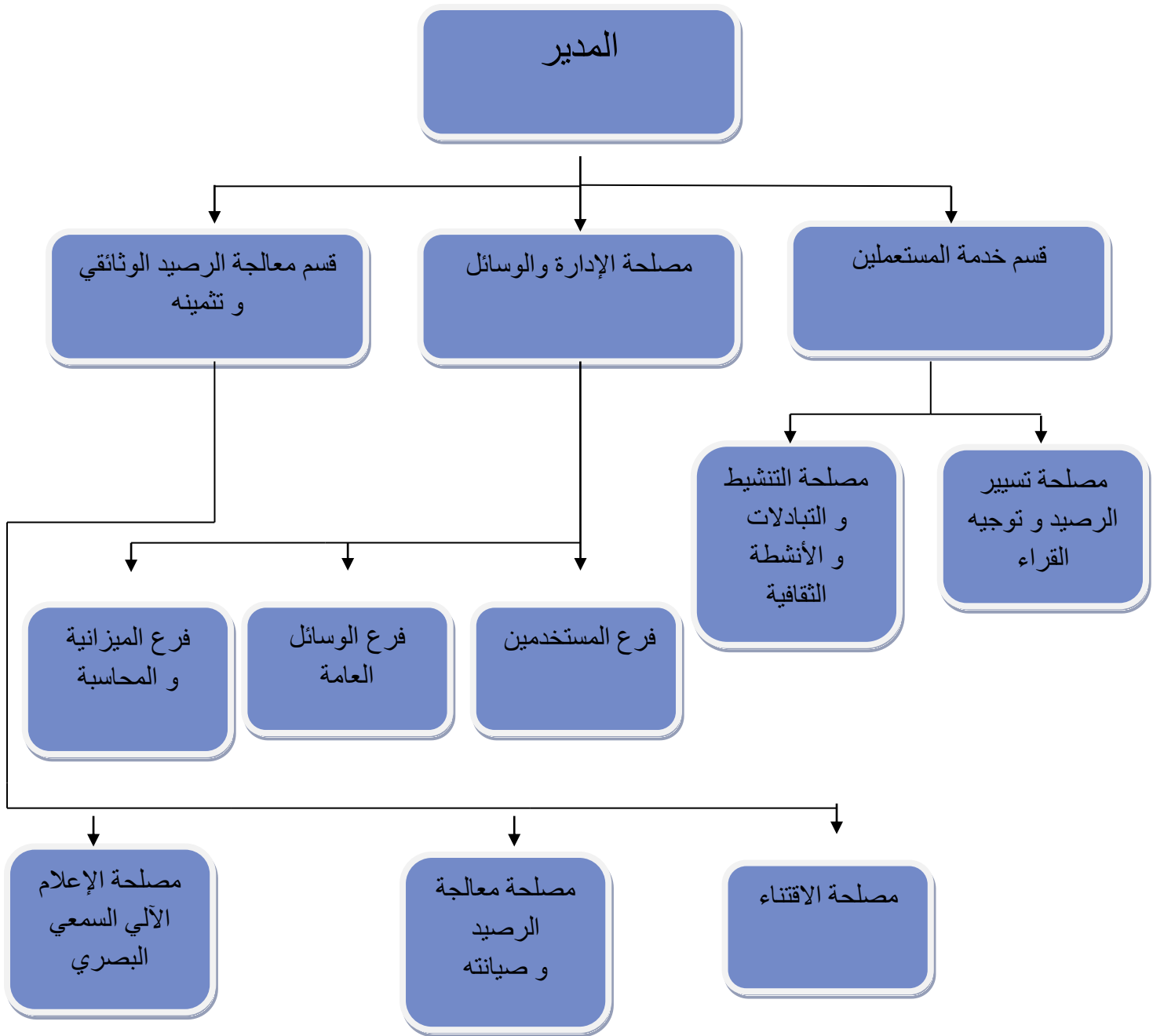
و تتكون المكتبة من ثلاثة طوابق و هي كالتالي:

المساحة	المحتوى	المستوى
20م ²	قاعة المخزن الرئيسي	الطابق الرضي
250م ²	قاعة المحاضرات	
100م ²	قاعة الأطفال	
60م ²	قاعة المطالعة رقم 01	الطابق الأول
80م ²	قاعة مخزن الثانوي	
96م ²	قاعة الانترنت	
180م ²	قاعة المطالعة رقم 2	الطابق الثاني
	مكاتب الإدارية	

جدول رقم(1) توزيع المساحات للمكتبة الرئيسية¹

¹-مقابلة مع رئيس قسم معالجة الرصيد .22-04-2018.

4.1. الهيكل التنظيمي للمكتبة:



شكل (3) يمثل الهيكل التنظيمي للمكتبة العمومية¹

¹-مقابلة مع رئيس قسم خدمة المستعملين .يوم 22-04-2018

5.1 إمكانات المادية و البشرية :

1.5.1. التجهيزات: تشمل المكتبة على مختلف التجهيزات الموضحة في الجدول التالي :

التجهيزات	العدد
الرفوف	1196
الطاولات	102
الكراسي	664
مكاتب الإعارة	03
الكاميرات	14
مطافئ الحريق	24
قاعات المحاضرات	192 كرسي+3 مكيفات هواء+ اجهزة العرض
مكيفات الهوائية	19
الطابعات	06
الحواسب	19
طاولات العرض	09
مولد كهربائي	01
نظام التدفئة المركزي	01

جدول رقم (2) يوضح الإمكانيات المادية للمكتبة¹

¹ - مقابلة مع رئيس قسم معالجة الرصيد . 22-04-2018.

2.5.1. الإمكانيات البشرية

تضم الإمكانيات البشرية التي ندرجها في الجدول التالي: عدد الموظفين 33.

العدد	الوظيفة	الموظفون
/	مدير	متصرف الرئيسي
2	رئيس مصلحة الإدارة و الوسائل	متصرف
1	رئيس قسم خدمة المستخدمين	وثائقي أمين المحفوظات
/	/	مساعد وثائقي أمين المحفوظات
3	- رئيس فرع الوسائل العامة - رئيس فرع المستخدمين	ملحق رئيس إدارة
1	/	كاتبة المديرية
1	/	مساعد متصرف
1	/	محاسب إداري
1	/	مهندس دولة في إعلام الآلي
1	/	مساعد مهندس مستوى 1
/	/	محافظ في التراث الثقافي
3	- رئيس قسم معالجة الرصيد الوثائقي و تنميته . - رئيس مصلحة معالجة الرصيد و صيانتته . - رئيس مصلحة تسير الرصيد و توجيهه القراء	المكتبي والوثائقي و أمين المحفوظات

	على مستوى القسم .	
4	/	مساعد مكتبي وثائقي و أمين المحفوظات
2	/	مساعد تقني في المكتبات و الوثائق
13	/	الأعوان

جدول رقم (3) عدد الموظفين في المكتبة الرئيسية¹

3.5.1. الامكانيات الوثائقية

النسبة المئوية%	العدد	التخصص
9.37	2837	عموميات
4.15	1257	فلسفة وعلم النفس
3.48	1055	الديانات
34.14	10335	علوم اجتماعية
3.63	1100	لغات
5.36	1623	العلوم الطبيعية و الحياة
9.45	2862	التكنولوجيا
3.25	985	الطب

¹-مقابلة مع رئيس فرع المستخدمين. يوم 18-04-2018

3.38	1025	الفنون
8.93	2705	الآداب
5.66	1685	التاريخ و الجغرافيا
1.42	430	كتب شبه مدرسية (تعليم ثانوي)
1.65	500	كتب شبه مدرسية (تعليم متوسط)
1.38	420	كتب شبه مدرسية (تعليم ابتدائي)
2.87	870	قصص الأطفال
1.90	578	موسوعات و قواميس الأطفال
100	30267	المجموع

جدول رقم (4) يوضح رصيد الوثائقي للمكتبة الرئيسية¹

¹ - مقابلة مع رئيس فرع المستخدمين. يوم 18-04-2018

6.1. الإمكانيات التقنية :

" تستخدم المكتبة نظام المقنن لتسيير المكتبات طبعة الواب SYNGEB :

" Système Normalisation de Gestion des Bibliothèques

و يعد من البرمجيات المتكاملة و المتطورة التي تساعد في إدارة شؤون المكتبة بصفة آلية (التزويد ،الفهرسة ،الإعارة...)

مهام نظام سنجاب:

- إدارة المقتنيات :الطلبات ، الاشتراكات ، الإهداءات ،التبادل ، الإيداع بالإضافة إلى تسيير الميزانية.
- إدارة قائمة الجرد ونشر قائمة الكتب غير الموجودة.
- إدارة ومتابعة الدوريات (تسجيل أرقام الاشتراك).
- تبادل البطاقات الفهرسية وفق المقياس UNIMARC،وتتم مراجعة مزدوجة من طرف النظام (حسب المعايير التالية :العنوان ،المؤلف ، الناشر ،ردمك ،ردمد).
- إمكانية نشر كل من الفهرس الوصفي ،بالإضافة إلى إحصائيات عن عملية التزويد .
- إدارة الإعارة الداخلية /الخارجية ،بالإضافة إلى الإعارة بين المكتبات :يتم تسجيل
- عن طريق قارئ شفرة الأعمدة أو لوحة المفاتيح.
- البحث متعدد المعايير :عن طريق كلمة العنوان ، المؤلف ، رؤوس الموضوعات ،ردم ، الشفرة...
- واجهة البحث (OPAC): بحث بسيط وبحث متقدم ،عرض للبطاقات وفق معايير عام :ردمك وUNIMARK.
- إنشاء الفهارس المشتركة.

- واجهة مزدوجة اللغة (فرنسي، عربي).
- نسخة جهاز أحادي الاستعمال أو شبكي زيون/موزع.¹

¹ - مقابلة مع رئيس فرع المستخدمين. يوم 18-04-2018

تحليل استمارة المقابلة

وتم الاعتماد على استمارة المقابلة كأداة من أجل التعرف على إدارة الموارد البشرية ، وتقييم أداء العاملين

في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية عين الدفلى

والتي تضمنت خمسة محاور المتمثلة في مايلي:

المحور الأول: بيانات شخصية خاصة بالمبحوثين

من خلال المقابلة والملاحظة التي أجريناها مع رئيس فرع المستخدمين "خبيزي محمد" أن العدد الاجمالي

للموظفين في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية عين الدفلى هو 33 موظف منهم 20 موظفة

و 13 موظف وموزعون على الوظائف التالية :

العدد	الوظيفة	الموظفون
/	مدير	متصرف الرئيسي
2	رئيس مصلحة الإدارة و الوسائل	متصرف
1	رئيس قسم خدمة المستخدمين	وثائقي أمين المحفوظات
/	/	مساعد وثائقي أمين المحفوظات
3	- رئيس فرع الوسائل العامة - رئيس فرع المستخدمين	ملحق رئيس إدارة
1	/	كاتبة المديرية
1	/	مساعد متصرف
1	/	محاسب إداري

1	/	مهندس دولة في إعلام الآلي
1	/	مساعد مهندس مستوى 1
/	/	محافظ في التراث الثقافي
		المكتبي والوثائقي و أمين المحفوظات
		- رئيس قسم معالجة الرصيد الوثائقي و تنميته . - رئيس مصلحة معالجة الرصيد و صيانتته . - رئيس مصلحة تسيير الرصيد و توجيه القراء على مستوى القسم .
4	/	مساعد مكتبي ووثائقي و أمين المحفوظات
2	/	مساعد تقني في المكتبات و الوثائق
13	/	الأعوان
33		المجموع

جدول رقم (5) يوضح الطاقات البشرية للمكتبة

ونلاحظ من خلال الجدول كيفية توزيع الموظفين في وهامهم ،وأیضا انه لا يوجد مدير يدير شؤون المكتب والسبب لعدم وجود مدير لم نستطع أن نعرفه .

وفيما يخص الخبرة المكتسبة في الحياة المهنية على مستوى المكتبة انه لا يوجد موظف تعدى 10 سنوات

خبرة لان المكتبة فتحت أبوابها سنة 2011

المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية

هذا المحور تناول إدارة الموارد البشرية و تطوير مواردها البشرية

س4: هل تقوم المكتبة العمومية بإعداد المخطط السنوي لتسيير المورد البشرية؟ وكيف يتم ذلك؟

ج4: هذا السؤال تم طرحه على رئيس فرع المستخدمين "خبيزي محمد" وكانت إجابته ب "نعم" و ذلك

حسب الهيكل التنظيمي للموارد البشرية أي تهتم احتياجات الوظائف للمورد البشري . ويتم ذلك من

خلال الميزانية والتكفلت بالمناصب المالية إلى الوصول الجدول من مخطط السنوي لتسيير الموارد

البشرية، ويكون من التعداد الحقيقي¹. إلى التعداد المالي² .

ونرى أن وجود مثل هذا المخطط ، يعود بالنفع على المكتبة .فالتخطيط للموارد البشرية يساهم في معرفة

مستوى الموظفين ومجال تخصصاتهم.

س5: هل تواجه الموارد البشرية تحديات مختلفة في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية عين

الدفلى؟

ج5: وكان جواب رئيس فرع المستخدمين على سؤالنا ب "نعم" أي هناك تحديات تواجه ادارة الموارد

البشرية في هذه المكتبة وهذا من خلال المستوى التعليمي للموظفين وانعكاس ادائهم على تحقيق رضا

المستفيدين .

ومن خلال الإجابات وما لاحظناه وبالادلال مع ما طبقناه في النظري أن المكتبة رغم التحديات لتي

تواجهها تقتقر إلى عدة تحديات أخرى لأنها مؤسسة غير ربحية وليس لها أي تنافسات .

¹-التعداد الحقيقي: يعني منصب حقيقي ومتواجد في الخدمة الأصلية

²-التعداد المالي: أي لا يكون هناك منصب في المكتبة لكن له راتب مالي فيها

ج6: هل الموارد البشرية مستقلة في تسيير شؤون العاملين في المكتبة؟

ج6: ولقد كانت إجابته بأنه يوجد مخطط لتسيير شؤون العاملين في المكتبة ويساعد في التسيير الحسن والمنظم للعاملين .

و كان اجتهدا من رئيس فرع المستخدمين وضع مخطط لتسيير الشؤون الإدارية و الخاصة بالموظفين.

س7: ماهي الوسائل المنهجية المستعملة في إدارة الموارد البشرية ؟

ج7: كانت إجابة رئيس فرع المستخدمين على سؤالنا ،انه يوجد ولازالت المكتبة تستعمل الطرق اليدوية تقليدية لتسيير مواردها البشرية وذلك لعدم توفرها على قاعدة بيانات خاصة بالموارد البشرية أي برنامج آلي ، وهذا لقلة المورد البشري (الموظفين)

ومن خلال السؤال الموجه للرئيس فرع المستخدمين نرى أن توفير أجهزة آلية(قاعدة بيانات) خاصة بتسيير الموارد البشرية تساعد على تحسين الاتصال بين المسؤول والموظفين من توفير لمعلومات صحيحة، وأيضا لربح الوقت في تسيير المهام .

المحور الثالث: توظيف الموارد البشرية

هذا المحور تناول مجموعة من الأسئلة حول والتي طرحت على رئيس فرع المستخدمين والمتكفل بإدارة الموارد البشرية.

س8: كي تتم عملية التوظيف في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية عين الدفلى ؟

ج8: وكانت إجابته على هذا السؤال ،بان عملية التوظيف تمر بعدة مراحل ،من الميزانية إلى التكاليف بالمناصب المالية بعنوان السنة المنصرمة لتأشيرة المراقب المالي، وبعدها يأتي مخطط تسيير الموارد

البشرية الموجود في الجدول رقم (4) نحدد المناصب الشاغرة ونحدد فيه نمط التوظيف (داخلي / خارجي) وتكون من طرف تأشيرة التوظيف العمومي ، ويليه مقرر فتح المسابقة حسب النمط (الداخلي /الخارجي) بتأشيرة التوظيف العمومي، وأخيرا الإشهار ويكون عن طريق الجرائد اليومية .و ملف التوظيف .
ومن خلال ما لاحظناه من الجواب المقدم من طرف المسؤول والمدلول الذي قمنا به هناك توافق ، ولكن المكتبة لديهم مناصب شاغرة إلا انه تم تجميد مناصب التوظيف الداخلي .

س9: وفيما يخص تعيين المناصب ،على أي أساس كانت عملية التوظيف ؟وهل كانت على أساس الشهادة أو الاختبار ؟

ج9: كانت الإجابة على هذا السؤال أن الالتحاق بالمنصب أو الشغل الحالي لمعظم الموظفين كان على أساس الاختبار ولم يتطلب شهادة خاصة بعلم المكتبات. إما القلة الباقون تم توظيفهم على أساس الشهادة، لان الالتحاق بالمناصب استوحى وجود شهادة خاصة بعلم المكتبات .

ونرى انه من المستحسن تدعيم عملية التوظيف على أساس في المكتبة العمومية لولاية عين الدفلى ،وهذا يسمح برفع مستوى التسيير ، باعتباره أساس نجاح المكتبة .

س10: وكيف تتم عملية النقل؟ وهل واجه احد الموظفين لهذه العملية ؟

ج10: وكان الجواب على هذا السؤال بان عملية النقل تكون أولا من طرف الإدارة الأصلية (المكتبة) ومن ثم الإدارة المستقبلية، وهذه الأخيرة يجب أن يتوفر منصب مالي ، ومن ثم يقوم بطلب النقل ومن ثم مشروع مقرر النقل (تكون من الإدارة الأصلية) وأخيرا تقوم الإدارة المستقبلية بوضع مقرر التكفل من طرف تأشيرة المراقب المالي .وفيما يخص عملية النقل لا توجد أي طلب من طرف الموظفين .

س11: هل يوجد تطور من جهة توظيف الموارد البشرية؟

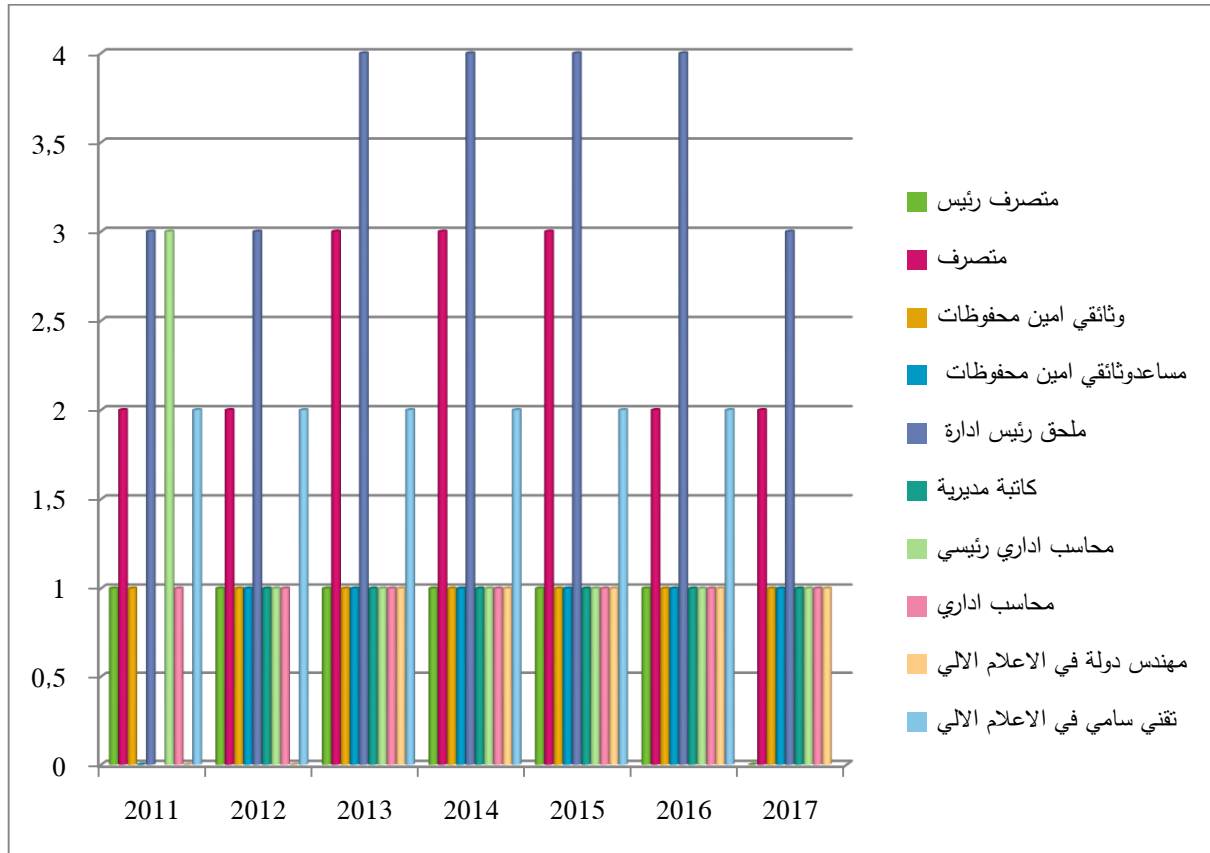
ج11: هذا السؤال تم الإجابة عليه من خلال جدول تعيين المناصب فيما يخص الحالة العددية والاسمية للموظفين.

1- المناصب العليا:

2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	المناصب / السنوات
0	1	1	1	1	1	1	متصرف رئيسي
2	2	3	3	3	2	2	متصرف
1	1	1	1	1	1	1	وثائقي أمين محفوظات
1	1	1	1	1	1	0	مساعد وثائقي أمين محفوظات
3	4	4	4	4	3	3	ملحق رئيسي لإدارة
1	1	1	1	1	1	1	كاتبة مديرية
1	1	1	1	1	1	3	محاسب إداري رئيسي
1	1	1	1	1	1	1	محاسب إداري
1	1	1	1	0	0	0	مهندس دولة في الإعلام الآلي
0	2	2	2	2	2	2	تقني سامي في الإعلام الآلي

جدول رقم (6) يوضح المناصب للأسلاك المشتركة

نلاحظ من خلال الجدول أن العدد الكبير من مناصب الموظفين لم يحصل لهم اي تغيير أو تطور في مناصبهم منذ فتح المكتبة أبوابها ،أي من سنة 2011 إلى غاية 2017 . ونلاحظ أيضا أن منصب المدر حاليا شاغر ولم يأتي مكانه شخص آخر لأسباب لم تستطع معرفتها.



الشكل رقم (4) يمثل تطور مناصب الأسلاك المشتركة للمورد البشري¹

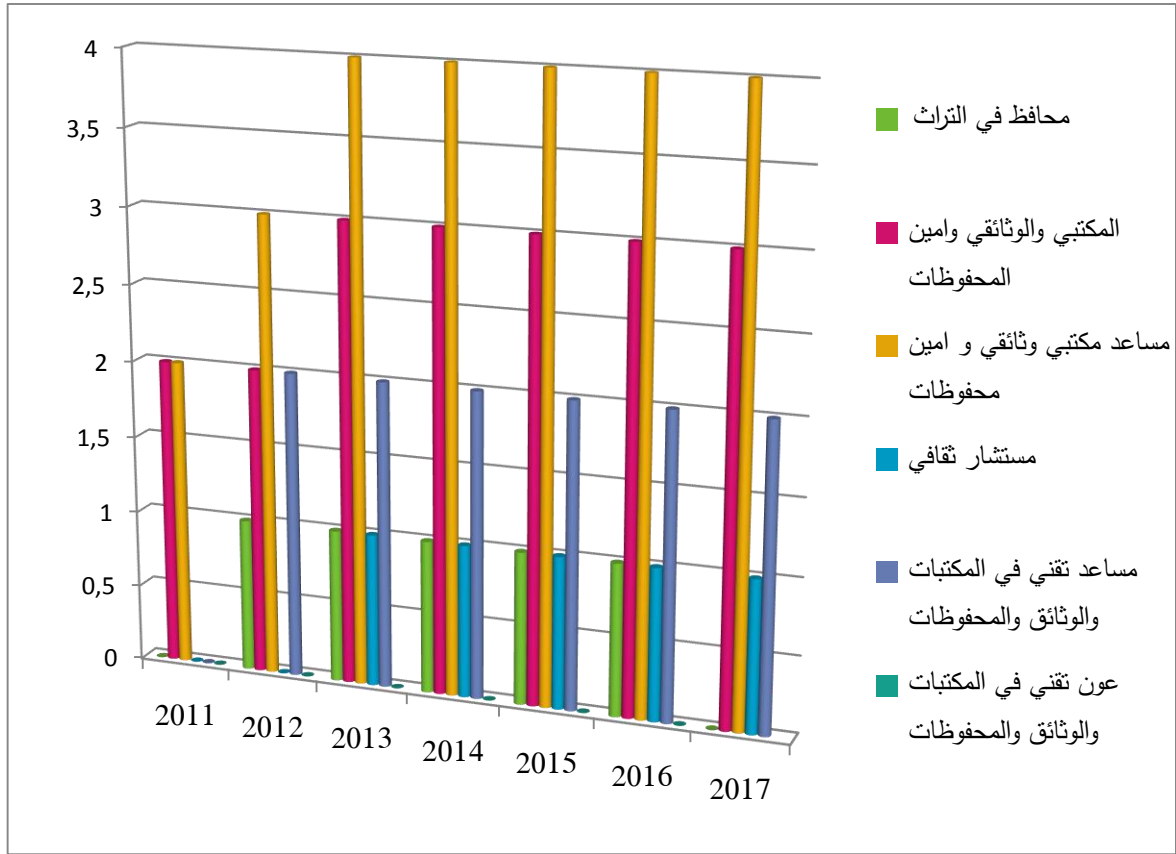
¹-الاسلاك المشتركة: وهي تعني موظفين الإدارة الذين لديهم نفس الرتبة والتصريف فقط من ناحية الوثائق الإدارية.

2- مناصب العمل الخاصة بالقطاع

2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	
0	0	1	1	1	1	0	محافظ في التراث الثقافي
3	3	3	3	3	2	2	المكتبي والوثائقي وأمين محفوظات
4	4	4	4	4	3	2	مساعد مكتبي وثائقي وأمين محفوظات
1	1	1	1	1	0	0	مستشار ثقافي
2	2	2	2	2	2	0	مساعد تقني في المكتبات والوثائق والمحفوظات
0	0	0	0	0	0	0	عون تقني في المكتبات والوثائق والمحفوظات
10	10	11	11	11	8	4	المجموع

جدول (7) يوضح تطور مناصب الخاصة بقطاع المكتبة

يتبين لنا من خلال الجدول أن هناك تطور من جهة عدد الموظفين في القطاع في السنتين 2011 و2012 لان المكتبة في بدايتها لم يكن لها عدد كبير من الموظفين واحتاجت لمناصب جديدة لسيير الحسن في المكتبة. ولكن من 2013 إلى غاية 2010 لم يحصل أي تطور جديد في المناصب وهذا راجع لتجميد في المناصب حالياً.



الشكل (5) يمثل مراحل تطور مناصب العمل الخاصة بالقطاع¹

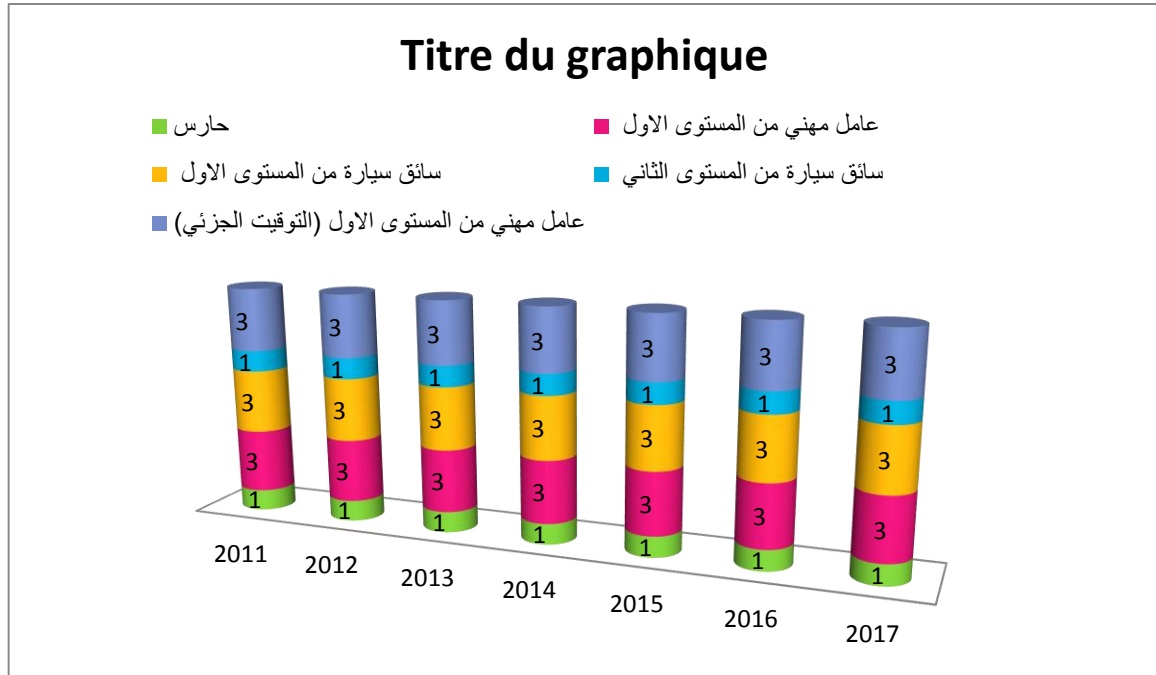
¹-مناصب العمل الخاصة بالقطاع: يعني الإدارة لها أسلاك تقنية تابعة لقطاع الثقافة

الأعوان المتعاقدون بالتوقيت الكامل والجزئي:

2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	المناصب
3	3	3	3	3	3	3	حارس
3	3	3	3	3	3	3	عامل مهني
1	1	1	1	1	1	1	سائق سيارة من المستوى الأول
1	1	1	1	1	1	1	سائق سيارة من المستوى الثاني
3	3	3	3	3	3	3	عامل مهني من المستوى الأول (توقيت جزئي)

جدول رقم (8) يوضح مراحل تطور المتعاقدون بالتوقيت الكامل والجزئي

من خلال قرائنتنا للجدول نلاحظ أن الأعوان المتعاقدون ليحصل أي تطور سواء في زيادة عدد العمال أو نقصانهم منذ 2011 حتى 2017 رغم أنهم متعاقدون ، ويرجع السبب أنهم لهم عقد غير محدد المدة لأنهم لم يتم توظيفهم عن طريق الاختبار بل تم تعيينهم من طرف البلدية وهذا ماكدده لنا رئيس فرع المستخدمين .



الشكل (6) يمثل تطور الأعوان المتعاقدين في المكتبة

المحور الرابع: الرقابة على أداء العاملين

أما المحور الرابع فضم مجموعة من الأسئلة التي كان مفادها حول إجراء الرقابة على أداء العاملين التي قام بالإجابة عليها المسؤولين: رئيس فرع المستخدمين و رئيس مصلحة معالجة الرصيد الوثائقي

س11: هل هناك رقابة على أداء العاملين؟ و من هو المتكفل بعملية الرقابة؟

ج11: حسب الإجابة التي المعطاة لنا انه تتوفر هناك رقابة على العمل في المكتبة الرئيسية للمطالعة

العمومية، أي تطبق مبادئ الإدارة على كل الموظفين، وهناك متكفل بالرقابة على أدائهم وكل مصلحة

لديها مسؤول على رقابة الموظفين من خلال جدول التنقيط اليومي . وهذا ما أكده لنا رئيس فرع

المستخدمين و رئيس مصلحة معالجة الرصيد الوثائقي.

ولكن من خلال ملاحظناه انه في بعض الأحيان يتغاضون على غياب الموظفين نظرا لظروف شخصية

أدت بهم إلى الغياب .

س12: كيف يؤثر وجود الرقابة على أداء العاملين ؟

ج12: طرحنا هذا السؤال على مجموعة من الموظفين وكانت إجاباتهم بالإيجاب ،وذلك بانجاز المهام في وقتها وبدقة من اجل الوصول إلى مرودية مرتفعة وتحفيز على العمل وتقديم خدمات جيدة وتدل على أن هناك اهتمام من طرف العامل وان الرقابة تبدأ من ثقة الموظف اتجاه عمله .

وما لاحظناه من المقابلة أن الموظفين لو أن لم توجد رقابة سيكون عملهم في أكمل وجه، وهذا راجع إلى الضمير المهني لديهم.

المحور الخامس: تقييم أداء العاملين

1-تدريب الموارد البشرية :

س12:هل يتلقى موظفون المكتبة دورات تدريبية ، أو تریصات ؟وان كانت موجودة هل تأثر على مستوى أداء العاملين؟

ج12: كانت إجابة رئيس فرع المستخدمين بان كل الموظفين لم يلتحقوا ولم يستفيدوا من التدريب. وان وجدت فقد تساعدهم في التطوير وتنمية قدراتهم ويعود السبب إلى قلة فرص التدريب ، وعدم توفر الإمكانيات المادية له لاتوجد برامج تدريبية لهذا العام .أما فيما يخص السنوات الماضية ،فقد تم الاستفادة منها مرة واحدة سنة 2016 وتمثل في يوم دراسي من خلال تجربة احتكاك الموظفين .

ومن خلال المقابلة نرى انه من الضروري توفير مثل هذه البرامج التدريبية والتي تناسب جميع تخصصاتهم وتخصيص ميزانية معتبرة لتدريب لأنه عنصر مهم في زيادة معارف المورد البشري وزيادة الخبرة والكفاءة وهذا يؤثر على السير الحسن للعمل في المكتبة .

2-التحفيز:

س13: ماهي الطرق والمحفزات التي وتنشط المورد البشري في المكتبة على القيام بالمهام الموكلة لهم في المكتبة ؟وان وجدت هذه الحوافز فما هو نوع الحوافز المتوفرة المادية أو المعنوية؟

ج13: أجبنا على هذا السؤال رئيس خدمة المستفيدين بان المكتبة تركز على الحوافز المعنوية من خلال تشجيعهم عن طريق التحدث إليهم بصورة منظمة ، ومعرفة مشاكلهم لتقليل الضغوطات عليهم و رفع معنوياتهم وهذا يدفعهم إلى الزيادة في تحسين أدائهم ،مما ينعكس بالإيجاب على المكتبة ومستفيديها. ولكن كان هناك محفز واحد خصص للمناصب المشتركة فقط وهو المشاركة في الملتقيات الوطنية والدولية وكان بالحضور في ملتقى وطني في قسنطينة.

س: هل تكفل إدارة المكتبة لموظفيها تأمينات اجتماعية مناسبة لتحقيق الأمن الوظيفي لهم

ج: أجب رئيس فرع المستخدمين والمتكفل بالموارد البشرية في المكتبة انه يوجد تأمينات اجتماعية مناسبة من الخدمات الصحية ويستفيدون من برامج التأمين.

فتوفير هذه التأمينات الصحية يجعل الموظف راض عن العمل الذي يقوم به ويساعده على تحقيق الأمن الوظيفي.

س: وهل توفر المكتبة خدمات اجتماعية لموردها البشري ؟

ج: هذا السؤال أجبنا عليه رئيس قسم خدمة المستعملين. أن مكتبتهم توفر خدمات اجتماعية من خلال تنظيم نشاطات ثقافية متعددة في شتى الميادين مثل الاحتفال بالمناسبات الوطنية و استضافة الكتاب و نشاطات تحسيسية حول الإبداع و التراث . فتوفير مثل هذه النشاطات يجعل الموظف يخرج من الحياة

الروتينية و يساعد على الاسترخاء . فمثل هذه النشاطات هي نوع من أنواع خدماتها، فالمكتبات العمومية هي مؤسسات إعلامية، تعليمية، ثقافية، تربية.

ونحن من خلال دراستنا الميدانية التي قمنا بها كانت لنا الفرصة بحضور فعالية نشاط الإبداع الفكري من خلال جمعية صناع الجمل التي كان موضوعها القدرات العقلية وقد شاركنا معهم و مع الموظفين في النشاطات التي قاموا بها، ويوم خاص بالحرف التقليدية. وهذا أعطانا طاقة ايجابية .

3- التقييم:

س: هل تعتقد أن المكتبة تقوم بتقييم الأداء للوصول إلى أداء أفضل ؟ وكيف يتم تطوير الموظفين في المكتبة؟

ج: وكان الرد على هذا السؤال من قبل رئيس فرع المستخدمين على أن المكتبة تقوم بعملية تقييم أداء العاملين ، لمعرفة نقاط القوة والضعف للموظفين ، بالإضافة إلى أن التقييم يساهم في عملية الترقية و المكافآت والتي تكون على شكل منح المرودية.

ونرى وبالادلال مع ما طبقناه في دراستنا يجب أن يكون التقييم وفق معايير محددة وان يكون نظام فعال للتقييم والاعتماد على الطرق والأساليب ومقارنتها مع الأداء.

النتائج العامة للدراسة:

- معظم الموظفين في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية غير متحصلين على شهادة ليسانس في علم المكتبات .
- يوجد عدد قليل من الموظفين في بنك الإعارة ، وهذا يعرقل في سرعه حصول المستفيدين على المراجع.
- يتم إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في المكتبة العمومية لولاية عين الدفلى .
- المكتبة تعتمد على وسائل يدوية تقليدية لتسيير مواردها البشرية ولا يوجد نظام آلي(قاعدة بيانات) وهذا للعدد القليل للموظفين و عدم وجود إمكانيات مادية لذلك..
- المكتبة تقوم بتوظيف العمال على أساس الاختبار بالنسبة للعدد الكبير من الموظفين أما الباقون فتم اختيارهم على أساس تخصص علم المكتبات.
- رغم النقص الكبير في عدد المناصب الشاغرة للمكتبة ومراسلة الإدارة للجهات العليا وإعلامهم بالنقص إلا أن الجهات العليا رفضت فتح مناصب جديدة وأنها قامت بتجميد التوظيف حاليا .
- تقوم المكتبة بالاعتماد على الرقابة على أداء العاملين، وذلك بوضع لكل مصلحة مراقب ومشرف على أداء الرقابة من الحضور أو الغياب أو أداء العمل المكلف به العاملين.
- وجود جدول التنقيط اليومي الذي يمر على جميع العاملين ويقومون بالإمضاء فيه.
- غياب الدورات التدريبية للموظفين راجع إلى عدم اهتمام المكتبة بها ولم تحظى الا بواحدة سنة 2016.
- الدورات التدريبية تساعد على تحسين الخدمات المكتبية .
- توجد محفزات فلدى المورد البشري في المكتبة لكن معنويا فقط ولا توجد محفزات مادية نظرا لان المكتبة ليست مؤسسة ربحية ولا تعتمد على رأس المال كدخل لها .

- المكتبة توفر خدمات اجتماعية وشملت فعاليات ونشاطات ترفيهية و تثقيفية تساعد الموظف من خروجه من الروتين اليومي و الزيادة في رفع معنوياته لتحسين من أداء عمله.
- تقوم المكتبة العمومية لولاية عين الدفلى بتقييم أداء عاملها لمعرفة نقاط الضعف والقوة لديهم لتحسين عملهم وهذا ينعكس بالإيجاب على المستفيدين من المكتبة.
- تقييم أداء العاملين في المكتبة يساهم في عملية الترقية من خلال منح المرادوية.

النتائج العامة على ضوء فرضيات الدراسة:

من خلال دراستنا النظرية والميدانية توصلنا إلى هذه النتائج:

الفرضية الأولى:

يعود نجاح المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية عين الدفلى إلى التسيير الأمثل لموردها البشري والتوظيف المخطط مسبقا وفق احتياجات المكتبة وتقييم الأداء الدوري وتحسينه.

النتيجة الأولى:

يمكن القول بأن هذه الفرضية تحققت بشكل جزئي لكون المكتبة العمومية لولاية عين الدفلى تدير المكتبة بشكل جيد وذلك من خلال التحكم الجيد في تسيير شؤون الموظفين، من حيث المستوى العلمي بالإضافة إلى العمل على رقابة الأداء والمهام المنجزة.

الفرضية الثانية:

تعاني سياسة تنمية الموارد البشرية بالمكتبات العمومية لولاية عين الدفلى من ممارسات ظالمة تؤثر سلبا على مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العامة.

النتيجة الثانية:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى المكتبة العمومية لولاية عين الدفلى، يمكن القول بأن هذه الفرضية لم تتحقق جزئيا. كون أن عملية التوظيف تقوم على أساس الاختبار أي العدد الأكبر للموظفين غير متخصصين في المكتبات ونسبة القليلة الباقية كان توظيفهم على أساس التخصص.

الفرضية الثالثة:

وجود تدريب للعاملين بالمكتبة العمومية لولاية عين الدفلى أثرا إيجابيا على الخدمات المقدمة.

النتيجة الثالثة:

يمكن القول بأن هذه الفرضية لم تتحقق لان المكتبة العمومية لولاية عين الدفلى لا تقوم بأي دورات تدريبية لعدم توفر الإمكانيات المادية اللازمة لذلك وكونها مؤسسة غير ربحية وهذا ما توصلنا إليه من خلال الدراسة الميدانية والمقابلة التي أجريناها مع رئيس فرع المستخدمين.

الفرضية الرابعة:

تفتقر سياسة الحفاظ على الموارد البشرية بالمكتبات العامة لولاية عين الدفلى لإجراءات عملية فعالة تمكن من تقوية دوافع الموظفين للعمل بسبب الجمود الكبير الذي يمثل الحوافز.

النتيجة الرابعة:

يمكن القول أن هذه الفرضية لم تتحقق كون أن المكتبة العمومية لولاية عين الدفلى لا تقوم بأي حوافز مادية للمورد البشري وهذا يؤثر على أداء الموظف في أدائه لعمله. بالرغم من وجود الحوافز المعنوية التي تمدهم بالثقة بالنفس، ولكن الموظف يفضل الحوافز بنوعها المادي والمعنوي.

اقتراحات الدراسة:

بناء على النتائج التي توصلنا إليها ضمن هذه الدراسة النظرية التحليلية لإشكالية واقع الرأس مالي البشري في المكتبات العمومية لولاية عين الدفلى نقدم مجموعة من الاقتراحات يمكن الاستفادة والعمل بها:

- عدم ترك منصب المدير شاغر وتعيين شخص يدير شؤون المكتبة فالمكتبة تحتاج لمدير يتحكم و يرأس الموفين والمهام المخولة لهم. وهذا يعود بالإيجاب على السير الحسن للمكتبة.
- تزويد المكتبة العمومية لولاية عين الدفلى بالوسائل الآلية لسير الحسن من جهة المورد البشري
- الزيادة في عدد الموظفين في المكتبة لأن 33 عامل غير ككاف لتأدية المهام بشكل جيد، وبالأخص الموظفين المهلين في مجال علم المكتبات.
- اشتراك المكتبة في عملية اختيار الموظفين، وبرمجة المسابقات والامتحانات بالتنسيق مع الإدارة الوصية أو إعداد أسئلة ومواضيع الامتحانات من اجل الحصول على العناصر المطلوبة للوظائف الشاغرة.
- العمل على تحسين مستوى الأداء لدى الموظفين من خلال وضع برامج تدريبية، وفق المعايير اللازمة، وبشكل دائم ومستمر والسهر على توفير الوسائل المادية والبشرية اللازمة.
- ضرورة تسطير برامج تكوينية متواصلة لفائدة موظفي المكتبة العمومية لتدارك النقص الموجود في مستوى هؤلاء الموظفين مقارنة بالتطورات السريعة للبيئة.
- العمل على تحفيز الموظفين سواء عن طريق المكافآت المادية أو المعنوية.
- توعية الموظفين بأهمية تقييم الموارد البشرية حتى لا يكون هناك أي سوء تفاهم و شعور بالتوتر والضغط.

- فتح المجال للموظفين في المكتبة العمومية و الاستماع إلى اقتراحاتهم من اجل تحسين العلاقات بين الإدارة والموظفين.
- تخصيص وسائل الراحة للموظفين داخل المكتبة فهذا يساعدهم على تقليص الضغوطات عليهم.

خاتمة

باعتبار المكتبات العامة النواة الأساسية في النشاط الثقافي للمجتمع، أي لم يعد أي شك في أن الموارد البشرية هي أهم مقومات نجاحها. فموضوع إدارة الموارد البشرية من المواضيع التي تطرح بإلحاح في الآونة الأخيرة وذلك نظرا لما تتمتع به من أولوية في المؤسسة، ويمكن القول أن هذه الموارد هي المحدد الأول والأساسي لهذا النجاح حيث أن توفر قوى ذات كفاءة ومسؤولية تمكنها من النهوض.

ومن خلال دراستنا التي قمنا بها على مستوى المكتبة العمومية لولاية عين الدفلى واستنادا إلى نتائج المقابلة توصلنا إلى أن هذه المكتبة العمومية تدير مواردها البشرية بشكل جيد وذلك من خلال جدول التسيير المعتمد عالية، وأيضا الاعتماد على رقابة الموظفين في انجاز مهامهم وكيفية التعامل مع المستفيدين في تلبية حاجياتهم. فالمكتبة العمومية باختيار موظفيها على أساس الاختبار بالنسبة للعدد الكبير للموظفين، أما النسبة القليلة منهم تم اختيارهم على أساس تخصص علم المكتبات. ونستنتج كذلك أن المكتبة العمومية تقوم بتقييم أداء العاملين، وذلك لمعرفة نقاط القوة والضعف لديهم. مما يساهم في إبراز نقاط القوة والضعف ومحاولة حلها. ولكن رغم الإيجابيات التي تتمتع بها هذه المكتبة العمومية إلا أن هناك نقائص تشغلها، لذا قمنا بوضع بعض الاقتراحات التي نراها مناسبة وضرورية للتحكم في إدارة الموارد البشرية، فمن بين الاقتراحات:

عدم ترك منصب المدير شاغر وتعيين شخص مناصب ليدبر شؤون المكتبة الداخلية والخارجية، و أيضا تزويد المكتبة بالوسائل الآلية لسير الحسن من جهة المورد البشري. وكذلك الزيادة في عدد موظفين المكتبة لان 33 عامل غير كافي لتأدية المهام بشكل جيد.

ومع محاولة اشترك المكتبة في عملية اختيار الموظفين، والعمل على تحسين مستوى الأداء لدى الموظفين من خلال وضع البرامج التدريبية وفق المعايير اللازمة.

خاتمة

أيضاً ضرورة تسطير برامج تكوينية متواصلة لفائدة الموظفين من جهة و تحفيزهم بالحوافز المادية والمعنوية وهذا لتحقيق السير الحسن فيما يخص حاجيات المستفيدين.

كما لابد من فتح المجال للموظفين في هذه المكتبة العمومية والاستماع إلى اقتراحاتهم من أجل تحسين العلاقات بين الإدارة والموظفين وتخصيص وسائل الراحة لهم داخل المكتبة.



قائمة المراجع

الكتب

- 1- ابراهيم ، مروان عبد المجيد .اسس البحث العلمي لاعداد الرسائل الجامعية .عمان : مؤسسة الوراق ، 2000 ،
- 2- ابو بكر ، مصطفى محمود . الموارد البشرية ، مدخل تحقيق الميزة التنافسية . مصر : الدار الجامعية، 2008
- 3- ابو النصر ، مدحت محمد .ادارة الموارد البشرية ، الاتجاهات المعاصرة . مصر:مجموعة النيل العربية، 2007،
- 4- اوكيل ، محمد سعيد . اقتصاد و تسيير الابداع التكنولوجي . الجزائر : ديوان المطبوعات ، 1992
- 5- بدر، احمد . مقدمة في علم المكتبات و المعلومات
- 6- برطوني ، سعاد نايف . ادارة الموارد البشرية و ادارة الافراد . عمان : دار وائل ، 2001
- 7- البسيوني ، بدوية محمد . المدخل الى المكتبات و المعلومات . القاهرة، 2015 .
- 8- بلال ، محمد اسماعيل . ادارة الموارد البشرية . الاسكندرية : دار الجامعة الجديدة ، 2004
- 9- بوحوش ، عمار . مناهج البحث العلمي و طرق اعداد البحوث . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 2007
- 10- الحريري ، محمد سرور . ادارة الافراد الحديثة ومهارات ادارة شؤون الموظفين . بيروت : دار القلم
- 11- حسون ، فيصل . ادارة الموارد البشرية . عمان : دار اسامة ، 2008

- 12- درة ، عبد الباري ابراهيم ، الصباغ ، زهير نعيم . ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين . عمان : دار وائل ، 2007
- 13- زهير ، ثابت . كيفية تقييم اداء الشركات و العاملين . القاهرة : دار قباء للنشر و التوزيع ، 2001
- 14-السكرانة ،بلال خلف. التخطيط الاستراتيجي . عمان :دار المسيرة ،2010
- 15- سلطان ، محمد سعيد . ادارة الموارد البشرية . الاسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر ، 2005
- 16- سلطان ، محمد سعيد . ادارة الموارد البشرية . الاسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر ، 2003
- 17- الصادق ، عمر محمد . تقييم التدريب و العائد في الاستثمار التدريبي ، المؤتمر العربي الثالث للاستشارات و التدريب . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الادارية ، 2004
- 18- الصرارية ، خالد عبده . الكافي في مفاهيم المكتبات و المعلومات . عمان : كنوز المعرفة ، 2010
- 19- طه ، طارق الادارة . مصر : دار الجامعة الجديدة ، 2008
- 20- عامر ، قنديلجي ، ايمان ، السمرائي . البحث العلمي الكمي و النوعي . عمان : دار اليازوري ، 2009
- 21- عبد الباقي ، صلاح الدين . ادارة الافراد . مصر : مكتبة و مطبعة الفنية ، 2001
- 22- عبد الباقي ، صلاح الدين محمد . ادارة الموارد البشرية ، مدخل تطبيقي معاصر . مصر : الدار الجامعية ، 2004

- 23- عبد الباقي ، صلاح الدين محمد . الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية . الاسكندرية :
الدار الجامعية الجديدة للنشر ، 2003
- 24- عبد الفتاح المغربي ، عبد المجيد . دليل الادارة الذكية لتنمية الموارد البشرية . مصر : المكتبة
العصرية ، 2007
- 25- عبد الهادي ، محمد فتحي ، خليفة جمعة ، نبيلة . المكتبات العامة . مصر : الدار المصرية
اللبنانية
- 26- عبيدات ، محمد . منهجية البحث العلمي : القواعد و المراحل و التطبيقات . عمان : دار وائل ،
1997
- 27- عليان ، ربحي مصطفى ، غنيم ، عثمان ممد . مناهج و اساليب البحث العلمي النظرية و التطبيق
. عمان : دار صفاء للنشر و التوزيع ، 2000
- 28- عليان ، ربحي مصطفى . ادارة و تنظيم المكتبات و مراكز مصادر التعلم . عمان : دار صفاء
للنشر و التوزيع ، 2002
- 29- عليان ، ربحي مصطفى ، النجداوي ، امين . مقدمة في علم المكتبات و المعلومات . الاردن :
دار الفكر للنشر و التوزيع ، 1999
- 30- علي ، السلمى . ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية . القاهرة : دار غريب للطباعة و النشر ،
2001
- 31- عليش ، محمد ماهر . ادارة الموارد البشرية . بيروت : دار غريب ، 1978

- 32- عليوي ن محمد عودة ، المالكي ، مجبل لازم . المكتبات النوعية : الوطنية ، الجامعية ، المتخصصة، العامة ، المدرسية . عمان : مؤسسة الوراق ، 2006
- 33- عوض صابر ، فاطمة ، علي خفاجة ، مرفت . اسس و مبادئ البحث العلمي . مصر : مكتبة و مطبعة الاضعاغ الفنية ، 2002
- 34- العويضي ، جمال توفيق . انواع المكتبات الحديثة . عمان : الاكاديميون للنشر و التوزيع ، 2014
- 35- العويضي ، جمال توفيق . انواع المكتبات العامة . الاكاديميون للنشر و التوزيع ، 2014
- 36- غادة ، عبد المنعم موسى . المكتبات و مرافق المعلومات النوعية : ماهيتها ، ادارتها ، خدماتها ، تسويقها . الاسكندرية : دار الهدى ، 2007
- 37- غربي علي ، سلاطنية ، بلقاسم ، فيرة اسماعيل . تنمية الموارد البشرية . القاهرة : دار الفجر للنشر و التوزيع ، 2007 .
- 38- كاظم حمود ، خضير ، كاسب الخرشة ، ياسين . ادارة الموارد البشرية . عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع ، 2007
- 39- المدادحة ، احمد نافع . انواع المكتبات . عمان : دار الميسر للنشر و التوزيع
- 40- محمد البرادعي ، بسيوني . تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية . مصر : ايتراك ، 2005
- 41- محمد عباس ، سهيلة ، علي ، علي حسين . ادارة الموارد البشرية . عمان : دار وائل للطباعة و النشر ، 1999

42- ماريون ، اي هانز . ادارة الاداء ، دليل شامل للاشراف الفعال . الرياض : مطبعة معهد الادارة العليا ، 1988

43- مسلم ، علي عبد الهادي ، عبد الباقي ، صلاح الدين محمد . ادارة الموارد البشرية . مصر : المكتب الجامعي الحديث ، 2007

44- المصري ، سعيد . التنظيم و الادارة . مصر : الدار الجامعية الجديدة ، 2002

45- الهادي محمد ، محمد . الادارة العلمية و مراكز التوثيق و المعلومات . القاهرة : المكتبة الاكاديمية، 1990

46- الهيتي ، خالد عبد الرحيم . ادارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي . عمان : دار وائل ، 2003

المذكرات و الاطروحات

47- بلحمري ، سمية . الموارد البشرية و مدى استفادتها من تكنولوجيا الإعلام و الإتصال في الجماعات المحلية : دراسة حالة بلدية ولاية الشلف . مذكرة الماجستير: تسيير المالية العامة تلمسان جامعة أبي بكر بلقايد . 2014/2013 .

48 - الحسين ، سامينة . تسيير الموارد البشرية في المكتبات العامة : دراسة حالة المكتبات العامة لولاية تيبازة . تخصص المكتبات و التكنولوجيا . 2015 .

- 49 - دريوش ، شاهيناز . أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية : دراسة ميدانية لعينة المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة . أطروحة ماجستير : تسيير الموارد البشرية . قسنطينة : جامعة منتوري . 2012/2011 .
- 50 - سكوتي ، محمد . أهمية تدريب و تنمية الموارد البشرية في ظل تطور المعرفة و التكنولوجيا : دراسة حالة المؤسسة العمومية للأنابيب الناقلة للغاز " ألفايب " بغرداية . أطروحة ماجستير : تسيير الموارد البشرية . قسنطينة : جامعة منتوري . 2012/2011 .
- 51 - علي رحمانى ، نعيمة ، قدي ، عبدة . واقع تقييم الموارد البشرية في ظل المكتبات الجامعية : دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله . مذكرة لنيل شهادة الماستير : المكتبات و تكنولوجيا المعلومات . الجزائر : جامعة أبو القاسم سعد الله . 2016 .
- 52 - علمي ، خولة ، سعد الدين ، فاطمة . المكتبات العامة و مدى تلبيتها لاحتياجات المستفيدين : دراسة ميدانية بمكتبة مالك حداد قسنطينة . تخصص مكتبات و مراكز المعلومات . 2011 .
- 53 - هروم ، عز الدين . واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية : دراسة ميدانية بمركب المجارف و الرافعات CPG قسنطينة . مذكرة ماجستير : علوم التسيير . قسنطينة . جامعة منتوري . 2008 .

الملحق (1)

مراسيم تنظيمية

المادة 2: ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 3 ذي القعدة عام 1430 الموافق 22 أكتوبر سنة 2009.

أحمد أويحيى



مرسوم تنفيذي رقم 09 - 347 مؤرخ في 3 ذي القعدة عام 1430 الموافق 22 أكتوبر سنة 2009، يتم المرسوم التنفيذي رقم 99 - 256 المؤرخ في 8 شعبان عام 1420 الموافق 16 نوفمبر سنة 1999 الذي يحدد كيفية إنشاء المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وتنظيمها وسيرها.

إنّ الوزير الأول،

- بناء على تقرير وزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 85 - 3 و125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 21 المؤرخ في 24 محرم عام 1411 الموافق 15 غشت سنة 1990 والمتعلق بالحاسبة العمومية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،

- وبمقتضى المرسوم رقم 66 - 145 المؤرخ في 12 صفر عام 1386 الموافق 2 يونيو سنة 1966 والمتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 09 - 128 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1430 الموافق 27 أبريل سنة 2009 والمتضمن تجديد مهام الوزير الأول،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 09 - 129 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1430 الموافق 27 أبريل سنة 2009 والمتضمن تجديد مهام أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 92 - 414 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1413 الموافق 14 نوفمبر سنة 1992 والمتعلق بالرقابة السابقة للنفقات التي يلتزم بها،

مرسوم تنفيذي رقم 09 - 346 مؤرخ في 3 ذي القعدة عام 1430 الموافق 22 أكتوبر سنة 2009، يتم المرسوم التنفيذي رقم 08 - 236 المؤرخ في 23 رجب عام 1429 الموافق 26 يوليو سنة 2008 والمتضمن إنشاء مكاتب المطالعة العمومية.

إنّ الوزير الأول،

- بناء على تقرير وزيرة الثقافة،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 85 - 3 و125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 09 - 128 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1430 الموافق 27 أبريل سنة 2009 والمتضمن تجديد مهام الوزير الأول،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 09 - 129 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1430 الموافق 27 أبريل سنة 2009 والمتضمن تجديد مهام أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07 - 275 المؤرخ في 6 رمضان عام 1428 الموافق 18 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد القانون الأساسي لمكاتب المطالعة العمومية،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08 - 236 المؤرخ في 23 رجب عام 1429 الموافق 26 يوليو سنة 2008 والمتضمن إنشاء مكاتب المطالعة العمومية،

- وبعد موافقة رئيس الجمهورية،

يرسم ما يأتي:

المادة الأولى: تتم المادة الأولى من المرسوم التنفيذي رقم 08 - 236 المؤرخ في 23 رجب عام 1429 الموافق 26 يوليو سنة 2008 والمذكور أعلاه، وتحرر كما يأتي:

"المادة الأولى: تطبيقا للمادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 07 - 275 المؤرخ في 6 رمضان عام 1428 الموافق 18 سبتمبر سنة 2007 والمذكور أعلاه، تنشأ مكاتب المطالعة العمومية بمراكز الولايات الآتية:

.....
تيزابزة والمسيلة وسيدي بلعباس وتيسمسيلت وعين الدفلى والأغواط والشلف وأم البواقي".



الملحق (2)

الجدول من 08 إلى 13 من المخطط

السنوي لتسيير الموارد البشرية لسنة 2017

445040

الملحق (3)

الحالة العددية للمستخدمين موقفة إلى غاية 2016/12/31

الملاحظات	المناصب المالية الناجمة عن عملية التحويلات	المناصب المالية الشاغرة	المناصب المالية الحقيقية عند 2016/12/31	المناصب المالية المفتوحة بعنوان سنة 2016	تعيين المناصب
مناصب للأسلاك المشتركة					
متصرف رئيسي	-	00	01	01	
متصرف	ألغي نتيجة عملية نقل .	00	02	02	
وثائقي أمين محفوظات	-	00	01	01	
مساعد وثائقي أمين محفوظات	-	00	01	01	
ملحق رئيسي لإدارة	-	00	04	04	
كاتبة مديرية	-	00	01	01	
محاسب إداري رئيسي	-	00	01	01	
محاسب إداري	-	00	01	01	
مهندس دولة في الإعلام الآلي	-	00	01	01	
تقني سامي في الإعلام الآلي	-	00	02	02	
مناصب العمل الخاصة بالقطاع					
محافظ في التراث الثقافي	-	01	00	01	
المكتبي والوثائقي وأمين المحفوظات	-	00	03	03	
مساعد مكتبي وثائقي وأمين محفوظات	-	00	04	04	
مستشار ثقافي	-	00	01	01	
مساعد تقني في المكتبات والوثائق والمحفوظات	-	02	02	02	
عون تقني في المكتبات والوثائق والمحفوظات	-	01	00	01	
المجموع مناصب الموظفين المرسمين	00	02	25	27	

عين الدفلى في

المدير

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الثقافة

المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية " حمدان حجاجي "

لولاية عين الدفلى

الحالة العددية للأعوان المتعاقدين بالتوقيت الكامل (عقد غير محدد المدة)

موقفة إلى غاية 2016/12/31

الملاحظات	المناصب المالية الناجمة عن عملية التحويلات	المناصب المالية الشاغرة	المناصب المالية الحقيقية عند 2016/12/31	المناصب المالية المفتوحة بعنوان سنة 2016	تعيين المناصب
-	-	00	03	03	حارس
-	-	00	03	03	عامل مهني من المستوى الأول
-	-	00	01	01	سائق سيارة من المستوى الأول
-	-	00	01	01	سائق سيارة من المستوى الثاني
-	-	00	08	08	المجموع

الحالة العددية للأعوان المتعاقدين بالتوقيت الجزئي (عقد غير محدد المدة)

موقفة إلى غاية 2016/12/31

الملاحظات	المناصب المالية الناجمة عن عملية التحويلات	المناصب المالية الشاغرة	المناصب المالية الحقيقية عند 2016/12/31	المناصب المالية المفتوحة بعنوان 2016	تعيين المنصب
-	-	00	03	03	عامل مهني من المستوى الأول
-	-	00	03	03	المجموع

عين الدفلى في

المدير

الملحق (4)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الثقافة

المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية " حمدان حجاجي "

لولاية عين الدفلى

النظام الداخلي للمكتبة

المادة الأولى: المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية عين الدفلى مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي تهدف الى ترقية المطالعة العمومية ونشر المقروئية والمساهمة في البحث العلمي وتشجيع استعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة للاتصال.

المادة الثانية: المكتبة تحت وصاية وزارة الثقافة.

المادة الثالثة: المكتبة مفتوحة أمام كافة المواطنين بمختلف شرائحهم ومستوياتهم وأعمارهم، يكلف مستخدمي المكتبة بإرشادهم وتوجيههم.

المادة الرابعة: المكتبة مفتوحة طوال أيام الأسبوع من السبت إلى الخميس ما عدا يوم الجمعة، على النحو التالي:

- التوقيت الشتوي: من الساعة التاسعة صباحا إلى السادسة مساء.

- التوقيت الصيفي: من الساعة التاسعة صباحا إلى السابعة مساء.

المادة الخامسة: على القراء ورواد المكتبة تجنب كل إزعاج من شأنه المساس براحة القراء والمستخدمين لا سيما:

-عدم المساس بهدوء المكتبة.

-عدم خرق القانون من خلال نشاطات غير شرعية.

-عدم استعمال بعض الوسائل التي من شأنها أن تمس بالسكينة العامة للجمهور كالهواتف

والراديو.....الخ.

-عدم التدخين والأكل ماعدا في الأماكن المخصصة لذلك.

-عدم تعطيل أو إعطاب الوسائل والآلات الموضوعه تحت تصرف الجمهور.

-عدم إدخال الحيوانات.

-عدم إدخال الوسائل الخطيرة.

عدم استعمال وسائل مشبوهة.

-عدم القيام بنشاطات قد تشكل خطورة على أمن الأشخاص والممتلكات.

- من المهم احترام الترتيب الأولي للوثائق و يطلب من القراء إرجاع الوثائق للمشرفين على المكتبة لوضعها في الرفوف المخصصة لها.

- في حالة وجود إنذار بالسرقة من الوسائل التقنية الخاصة بذلك يمكن للمشرفين على المكتبة القيام بعملية التفتيش في المحافظ وغيرها.

-العمليات الدعائية ممنوعة وكذا الملصقات والإعلانات ذات الطابع الثقافي أو الفكري
وبرخصة من قبل المشرفين على المكتبة.

- يمنع منع باتا الدخول إلى المكتبة بملابس غير محترمة (السرراويل القصيرةإلخ)

المادة السادسة: قصد الحفاظ على النظام العام يجب على المنخرطين احترام خصوصية المكتبة وذلك بارتداء اللباس اللائق.

المادة السابعة: لا يتحمل المشرفون على المكتبة أي مسؤولية اتجاه الأشخاص أو ممتلكاتهم، يتحمل الاولياء المسؤولية اتجاه الاطفال الموضوعين تحت رعايتهم.

المادة الثامنة: يحق للمشرفين على المكتبة اللجوء الى القوى العمومية في حالة اضطرابات بالمصلحة :
الفوضى، السرقة، النهب...

المادة التاسعة: ملف الانخراط يتكون من الوثائق التالية:

- شهادة ميلاد.

- صورة طبق الأصل لبطاقة التعريف الوطنية مصادق عليها أو رخصة السياقة أو جواز السفر.

-02 صور شمسية.

- شهادة مدرسية بالنسبة للمتمدرسين و الطلبة.

- بطاقة الإقامة.

المادة العاشرة: بطاقة المنخرط شخصية و لا يمكن تسليمها لشخص آخر والقارئ مسؤول عن كل الوثائق المعارة له.

المادة الحادية عشر: يشترط في كل من له بطاقة قارئ في المكتبة التصريح بكل تغيير في السكن أو ضياع للبطاقة.

المادة الثانية عشرة: يتم تجديد البطاقة عند نهاية صلاحية مدة الانخراط المحددة بسنة واحدة بتقديم الوثائق التالية:

- نسخة من بطاقة التعريف الوطنية.

- 02 صور شمسية.

- بطاقة الإقامة.

المادة الثالثة عشرة: تقدم المكتبة خدمة الإعارة الداخلية – استشارة الوثائق داخل المكتبة – و خدمة الإعارة الخارجية – استشارة الوثائق خارج المكتبة.

المادة الرابعة عشرة: يجب تقديم بطاقة القارئ في كل عملية استعارة للوثائق.

المادة الخامسة عشرة: يمكن للقارئ إخراج كتابين على الأكثر خلال 15 يوم بنظام الإعارة الخارجية قابلة للتجديد مرة واحدة لمدة اسبوع.

المادة السادسة عشرة: لا يسمح بالإعارة الخارجية للقواميس والموسوعات والكتب النادرة أو الكتب التي فيها نسخة واحدة.

المادة السابعة عشرة: يمكن للمنخرطين تقديم طلب حجز للوثائق الموجهة للاستعارة، ولا يمكن لهذه الطلبات ان تتجاوز مرجع للقارئ الواحد.

المادة الثامنة عشرة: في حالة التأخر في إرجاع الكتاب بنظام الإعارة الخارجية بعد المدة القانونية تسحب البطاقة من القارئ كعقوبة إبتداء من تاريخ إرجاع الكتاب لمدة تقدر حسب مدة التأخير وفي حالة التكرار تسحب نهائيا.

المادة التاسعة عشرة: يعتبر القارئ او المنخرط مسؤولا عن الوثائق المعارة وأي إتلاف أو ضياع يضطر صاحبه إلى توفير نفس الوثيقة في حالتها الجديدة أو تعويضها، وفي حالة ندرة الكتاب عند الناشرين يمكن تقديم كتاب بديل شبيه للكتاب الأصلي وإن تعذر يدفع ثمنه وإدارة المكتبة هي التي تقدر ثمن الكتاب.

المادة العشرون: على المستعير إبلاغ المشرفين بكل إضرار تسبب فيه او لاحظه سواء بصفة عرضية أو نتيجة بلل، إن كل عملية ترميم أو إصلاح لا يمكنها ان تتم إلا من قبل المشرفين على المكتبة.

المادة الواحدة والعشرون: المطلوب من القراء المستعيرين للمكتب إرجاع الوثائق إلى المكتبة في التاريخ المحدد عند الاستعارة، وخارج هذا التاريخ توجه المكتبة مراسلة إلى المعني لاسترجاع الوثائق. وفي حالة عدم الالتزام بذلك في حدود الشهرين من التأخير، تقدر هذه الوثائق ويطلب من المستعير تعويض قيمتها تحت طائلة المتابعة.

المادة الثانية والعشرون: كل منخرط لم يحترم النظام الداخلي للمكتبة تتخذ ضده العقوبات التالية :

- إنذار شفوي.

- لا يسمح له بإعارة الكتب لمدة اسبوعين.

- لا يسمح له بإعارة الكتب لمدة شهر.

- لا يسمح له بإعارة الكتب لمدة سنة.

- الشطب نهائيا من سجل الانخراط.

المادة الثالثة والعشرون: يحرم القارئ من كل خدمات المكتبة في حالة سحب بطاقة الانخراط.

المادة الرابعة والعشرون: تقدم المكتبة خدمة الانترنت مجاناً لكل الأشخاص المسجلين في المكتبة والدخول إليها يتم عن طريق إظهار بطاقة القارئ. على المستعملين احترام المواعيد المتفق عليها في الحجز حتى يستطيع كل فرد الاستفادة من المدة المحددة له بـ 55 دقيقة.

المادة الخامسة والعشرون: تخضع عملية استعمال الانترنت الى مبدأ احترام القواعد المعمول بها في المكتبة.

المادة السادسة والعشرون: يجب ان تتزامن مواقيت استغلال وسائل الاتصال المتعددة مع افتتاح المكتبة.

المادة السابعة والعشرون: يمكن توقيف عملية الاستغلال في حالة وجود نشاطات خاصة في قاعات المكتبة أو بمناسبة الاغلاق الاستثنائي للمصالح.

المادة الثامنة والعشرون: يوضع تحت تصرف القراء ورواد المكتبة سجل خاص تجمع فيه كل الملاحظات والآراء والاقتراحات المتعلقة بتسيير المكتبة وطريقة الحصول على الوثائق يرد عليها في حدود مدة لا تفوق مدة الإعارة.

الملحق (5)

جامعة الجبالي بونعامة - خميس مليانة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الإنسانية

استمارة المقابلة المقننة

هذه المقابلة وسيلة لجمع البيانات اللازمة لإجراء بحث علمي لنيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

تسيير الموارد البشرية في المكتبات العمومية: دراسة حالة المكتبة العمومية لولاية عين الدفلى

يهيمننا في هذا الإطار معرفة واقع إدارة الرأس المالي البشري في هذه المكتبة وفقا لعناصر

الموضوع الواردة ضمن هذه المقابلة.

إشراف:

من إعداد الطلبة:

أ. معروف ياسمينية

بوزار إيمان

عبدلي فتيحة

المحور الأول: بيانات شخصية خاصة بالمبحوثين

- المستوى العلمي
- رتب الموظفين
- الخبرة المكتسبة

المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية

- هل تقوم المكتبة العمومية بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية؟
- كيف يتم ذلك؟
- هل تواجه الموارد البشرية تحديات مختلفة في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية عين الدفلى؟
- هل الموارد البشرية مستقلة في تسيير شؤون العاملين في المكتبة العمومية؟
- ماهي الوسائل المنهجية المستعملة في إدارة الموارد البشرية ؟

المحور الثالث: توظيف الموارد البشرية

- كيف تتم عملية التوظيف في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية عين الدفلى؟
- فيما يخص تعيين المناصب، على أي أساس كانت عملية التوظيف؟
- هل كانت على أساس الشهادة أو الاختبار؟
- كيف تتم عملية النقل للموظفين؟
- هل واجه احد الموظفين لهذه العملية؟
- هل يوجد تطور من جهة توظيف الموارد البشرية؟

المحور الرابع: الرقابة على اداء العاملين

- هل هناك رقابة على اداء العاملين في المكتبة العمومية؟
- من هو المتكفل بعملية الرقابة؟
- كيف يؤثر وجود الرقابة على اداء العاملين؟

المحور الخامس: تقييم أداء العاملين

1-تدريب الموارد البشرية

- هل يتلقى موظفو المكتبة العمومية دورات تدريبية، أو تریصات؟
- إن كانت موجودة هل تؤثر على أداء العاملين؟

2- التحفيز

- ماهي الطرق والمحفزات التي تنشط المورد البشري في المكتبة العمومية على القيام بالمهام الموكلة لهم في المكتبة؟
- إن وجدت هذه الحوافز، ماهو نوع الحوافز المتوفرة (المادية/المعنوية)؟
- هل تكفل إدارة المكتبة العمومية لموظفيها تأمينات اجتماعية مناسبة لتحقيق الامن الوظيفي لهم؟

- هل توفر المكتبة العمومية خدمات اجتماعية لموردها البشري؟

3- التقييم

- هل تعتقد أن المكتبة العمومية تقوم بتقييم أداء العاملين للوصول إلى أداء أفضل؟
- كيف يتم تطوير الموظفين في المكتبة العمومية؟