

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت-

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الانسانية



مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر

تخصص: تكنولوجيا وهندسة المعلومات

# تحسين الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية

دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة أحمد بن يحيى الونشريسي-تيسمسيلت

إشراف الأستاذ:

-د.روابي خيرة

من إعداد الطالبين:

- فاهم العيد

-حموم رانية

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر "ب"	أ.دربوخ نبيل
مشرفا ومقررا	أستاذة مساعدة "أ"	د.روابي خيرة
مناقشا	أستاذة مساعدة "أ"	أ.قشيدون حليلة

□ السنة الجامعية

2019 / 2018 م



{قل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين}

صدق الله العظيم

# شكر وعرّفان

نوجه شكرنا الخالص والجزيل إلى أستاذتنا الفاضلة "دكتورة روابحي خيرة" التي أشرفت على هذا العمل وتابعتة حتى النهاية بكل خطوياتها، ووجهتنا بنصائحها وإرشاداتها.

فأسمى كلمات الشكر والعرّفان نوجهها لكي أستاذتي

ونسأل المولى عزوجل أن يكتبها في ميزان حسناتك.

كما نتقدم بكل العرفان والامتنان إلى أعضاء اللجنة المناقشة الذين شرفونا بمناقشة مذكرتنا كل من: "أ.دربيخ نبيل" و"أ.قشيدون حليلة" الذين سيفيدوننا بملاحظاتهم القيمة وإلى مدير المكتبة المركزية لجامعة أحمد بن يحيى الونشريسي -يتيسمسيلت- "مختاري نور الدين"

إلى كل من قدمنا لنا يد العون من قريب أو بعيد.

إلى كل هؤلاء شكرا جزيلا لكم.

# إهداء

الحمد لله والشكر لله على جزيل نعمائه، ووافر عطائه، وله الفضل على إحسانه  
ومنه أما بعد:

أهدي عملي المتواضع هذا:

إلى من قرب الله عز وجل إسمه باسمها من فوق سبع طباق وأوصى ببرها من  
سابع سمائه، ووضع أعز ما نطلبه تحت قدميهما، إلى أعز وأغلى ما في الكون  
"أمي الحبيبة"

إلى من كان سببا في وجودي إلى من بذل النفس من أجل إسعادي، إلى من  
أعتبره قدوتي في الحياة "أبي الحبيب"

إلى الذين كانوا بسمه في فؤادي ونجوما في السماء إخوتي بالإسم  
وإلى الكتاكيت الصغيرة "محمد أمين، نجاة، يعقوب، يوسف، عبد الرحمان،  
زكريا، أحمد، ملاك" أتمنى لهم النجاح  
وإلى كل الأهل والأقارب.

إلى كل من علمني حرفا أساتذتي الكرام الذين رافقوني من أول خطواتي على  
درب المعرفة إلى غاية المرحلة الجامعية.

وإلى كل الزملاء والأصدقاء

إلى كل من حوتهم ذاكرتي ولم تحويهم مذكرتي

إلى كل من يتصفح المذكرة في هذه اللحظات.

إلى هؤلاء جميعا أهدي عملي المتواضع

الطالب : فاهم العيد

# إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا  
بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك "الله عز وجل"  
وإلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين  
سيدنا "محمد صلى الله عليه وسلم"

إلى من كلفه الله بالصيبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل  
إسمه بكل افتخار أرجو من الله أن يمد في عمري لتمرى ثمار قد حان اقتطافها بعد  
طول انتظار "والدي العزيز"

إلى من كانت دعائهما سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أختي العبايب إلى  
القلب الناصع بالبياض والشمعة التي تنير حياتي بوجودها أحسب القوة والمعبة  
"والدتي الحبيبة"

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي إلى أخي رفيق  
دربي "حسام الدين - نذير - عبد الإله"

إلى توأم روحي ورفيقة دربي إلى صاحبة القلب الطيب "ريهام" واختي "ندى"  
ميرال"

إلى عائلة الكريمة "عموم - عياد إلى بنات خالتي  
إلى صديقاتي "صبرينة، هديل، بسمة، جميلة، أسماء، أمال، فاطمة، ابتسام، مريم،  
فوزية"

إلى طلبة تخصص تكنولوجيا وهندسة المعلومات

الطالبة: **عموم رانية**

## فهرس المحتويات

كلمة شكر

الاهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

- 1..... مقدمة
- 2..... إشكالية البحث:
- 2..... تساؤلات البحث:
- 2..... فرضيات البحث:
- 2..... فرضيات الدراسة الميدانية:
- 3..... أهداف البحث:
- 3..... أهمية البحث:
- 4..... أسباب اختيار الموضوع:
- 4..... منهج البحث:
- 7..... مصطلحات البحث:
- 7..... التصور العام للبحث:

### الفصل الأول

#### تسير المكتبات الجامعية في ظل التطورات التقنية والمعرفية والمهنية

- 9..... تمهيد:
- 10..... 1.1-المبحث الأول: ماهية المكتبات الجامعية.
- 10..... 1.1.1-تعريف المكتبات الجامعية
- 11..... 2.1.1- أهداف وأهمية المكتبات الجامعية
- 14..... 3.1.1- دور المكتبات الجامعية في تطوير البحث العلمي:
- 17..... 2.1- المبحث الثاني: إدارة المكتبات الجامعية

17	1.2.1- مفهوم إدارة المكتبات الجامعية.....
17	2.2.1- أهمية وأهداف الإدارة بالمكتبات الجامعية.....
19	3.2.1- عمليات الإدارة في المكتبات الجامعية.....
24	3.1-المبحث الثالث: التحديات التي تواجه المكتبات الجامعية.....
24	1.3.1- تحدي الانترنت:.....
26	2.3.1- تحدي المكتبات الالكترونية.....
27	3.3.1- تحدي العاملين في المكتبات:.....
30	خلاصة الفصل الأول:.....

## الفصل الثاني

### إدارة الموارد البشرية ووظائفها الأساسية في المكتبات الجامعية

32	تمهيد:.....
33	1-2-المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية.....
33	1-1-2- تعريف إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية.....
34	2.1.2- أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية:.....
36	3.1.2- مهام إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية.....
39	4.1.2- العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية.....
42	2-2-المبحث الثاني: وظائف الموارد البشرية.....
42	1.2.2- تعريف تخطيط الموارد البشرية وأهميته في المكتبات الجامعية.....
50	2-2-2-التنظيم في المكتبات الجامعية وعناصره.....
58	3.2.2- توجيه الموارد البشرية في المكتبات الجامعية:.....
62	4.2.2- الرقابة في المكتبات الجامعية:.....
70	3-2-المبحث الثالث: تسير وتوظيف وتدريب الموارد البشرية في المكتبات الجامعية....
70	1.3.2- ماهية تسير الموارد البشرية في المكتبات الجامعية.....
72	2.3.2- مهام هياكل تسير الموارد البشرية:.....
73	3.3.2- التوظيف في المكتبات الجامعية:.....
78	4.3.2- التدريب في المكتبات الجامعية.....

81 ..... خلاصة الفصل الثاني: .....

### الفصل الثالث

#### دور الأداء الوظيفي في تطوير المكتبات الجامعية

83 ..... تمهيد: .....

84 ..... 3-1-المبحث الأول : ماهية الاداء الوظيفي وعناصره في المكتبات الجامعية .....

84 ..... 3-1-1- مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره : .....

87 ..... 3-1-2- أهمية الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية .....

89 ..... 3-1-3- معايير الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية .....

91 ..... 3-1-4- محددات الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية: .....

93 ..... 3-2-المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية.....

93 ..... 3-2-1- ماهية تقييم الأداء في المكتبات الجامعية: .....

94 ..... 3-2-2- أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية .....

95 ..... 3-2-3- خطوات تقييم الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية .....

96 ..... 3-2-4- طرق ومقومات فاعلية تقييم الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية .....

98 ..... 3-3-المبحث الثالث: تحسين الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية .....

98 ..... 3-3-1- التدريب "مفهومه، أنواعه، أهدافه" في المكتبات الجامعية .....

103 ..... 3-3-2- مفاهيم أساسية في التحفيز ودورها في المكتبات الجامعية .....

106 ..... 3-3-3- الرضا الوظيفي في المكتبات الجامعية.....

109 ..... 3-3-4- مدخل عام حول الاتصال في المكتبات الجامعية: .....

113 ..... خلاصة الفصل الثالث: .....

### الفصل الرابع

دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة أحمد بن يحيى الونشريسي -تيسمسيلت-

المبحث الاول: مدخل عام للمكتبة المركزية لجامعة أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت ..

115 .....

115 ..... 1-التعريف بالمركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت: .....

116 ..... 2-التعريف بالمكتبة المركزية: .....



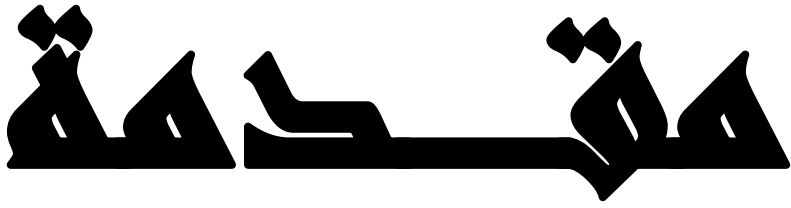
118	3- مهام المكتبة :
118	4- مصالـح المكتبة المركزية :تضم المكتبة المركزية المصالح التالية :
118	5-وظائف المكتبة المركزية:
120	6-الإمكانيات البشرية والمادية :
	7-سياسة الاقتناء في المكتبة المركزية للمركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي
122	تيسمـيلات
125	المبحث الثاني: تحليل البيانات ونتائج الدراسة الميدانية
125	1-منهج البحث :
125	2-مجتمع البحث:
125	3-عينة البحث :
126	4-أداة البحث:
126	5-تحليل نتائج المقابلة :
129	6-الاستنتاج العام :
130	7-تحليل النتائج على ضوء الفرضيات :
131	8-الاقتراحات على ضوء النتائج:
133	خاتمة
135	قائمة المصادر والمراجع
145	الملاحق
	ملخص الدراسة

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
43	يوضح عملية تخطيط الموارد البشرية	01
120	يمثل برنامج الإعارة.	02
120	الإمكانيات البشرية بالمكتبة المركزية.	03

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
44	يوضح أبعاد تخطيط الموارد البشرية	01
48	مخطط الموارد البشرية	02
49	يمثل تكاملية العلاقة بين وظائف واستراتيجية الموارد البشرية	03
75	يوضح خطوات عملية التوظيف	04



إن العنصر البشري في المكتبات الجامعية هو العامل الأساسي لنجاح إدارتها، ومورد أساسي للقيام بالوظائف الأساسية في المكتبة، فقد يساهم العنصر البشري في المكتبات الجامعية لصعوبة الوصول إلى تحقيق الأهداف وتوفير الخدمات للمستخدمين خاصة مع عدم توفر الموظفين على مستوى عالي من الكفاءة والتدريب فقد تحرص وتسعى المكتبات الجامعية على تحسين ظروف العمل والاهتمام بكل النواحي لدى الموظفين.

تقوم المكتبات الجامعية بتقديم خدماتها ونشاطاتها التي تنشأ عن تضافر جهود الموارد البشرية في استثمار البنى التحتية للمكتبات الجامعية على اختلاف أنواعها قصد إتاحتها لفئات مستخدميها.

فقد تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار الأفراد وتعيين العناصر البشرية اللازمة للمكتبة والعمل على تنميتها، فالموظفون هم الأشخاص الذي يقع عليهم ترجمة السياسات والأهداف إلى أفعال وإنجازات.

تعتمد المكتبات الجامعية على العنصر البشري أو المورد البشري لتقديم الخدمات وتحقيق الأهداف وتلبية احتياجات المستخدمين أو الباحثين من خلال الأداء الوظيفي الذي يركز على درجة تحقيق وإتمام المهام من خلال جهود الموظف المبذولة داخل المكتبة.

حيث أن هناك أساليب تساعد على تحسين الأداء من خلال تدريب الموظف، الذي يعتبر نشاطا يهدف إلى تعديل وتغيير وتطوير سلوك العامل في بيئة عمله لرفع كفاءة هذا الموظف، فلقد اهتمت به المكتبات الجامعية اهتماما كبيرا لتنمية قدراته في العمل من خلال تزويده بالمعلومات والمهارات الجديدة، والاهتمام بحالة الموظف المالية والصحية والاجتماعية، فالاهتمام بالعنصر البشري قد يتوجه بصفة كبيرة إلى متابعة أدائهم وكيفية تحفيزهم، حيث يلعب أداء الموظفين دورا هاما في تنفيذ الأعمال ورفع كفاءاتهم الإنتاجية، وتوفير الرضا والاستقرار الوظيفي، وتحقيق الاتصال والتفاعل بين العمال لخلق جو العمل المتبادل والانسجام وتحسين مستوى الأداء.

### إشكالية البحث:

إذا كان الأداء الوظيفي يعتمد على المورد البشري من خلال تدريبه وتحفيزه وخلق التفاعل بين الموظفين لتحقيق أهداف المكتبات الجامعية، فما مدى مساهمة العنصر البشري في تحسين الأداء الوظيفي وما أثر استفادة العنصر البشري من آليات وإمكانيات تطوير أداء الموظفين لرفع كفاءتهم خاصة ما تعلق بالمكتبة المركزية لجامعة أحمد بن يحيى الونشريسي؟

### تساؤلات البحث:

- 1- ما هو أثر التخطيط في تحسين الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية؟
- 2- ما هي العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية؟
- 3- كيف يتم تحسين الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية؟
- 4- هل يمكن رفع كفاءة الموظفين من خلال تكوينهم وتدريبهم؟
- 5- كيف يتم تقييم أداء العاملين في المكتبات الجامعية؟
- 6- كيف يتم تنفيذ مراحل عمليات تسيير الموارد البشرية؟

### فرضيات البحث:

- تعتمد المكتبات الجامعية على العنصر البشري في تحقيق أهدافها وتقديم خدماتها للمستفيدين لذا يعتبر مورد أساسي لها.
- يساهم العنصر البشري بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تدريبه وخلق الدوافع له وتحفيزه، فالأداء الوظيفي مرتبط بشكل كبير بالموارد البشري لتحقيق أهداف المكتبة الجامعية.

### فرضيات الدراسة الميدانية:

- 1- يتم التخطيط للموارد البشرية بوضع خطط للحصول على أداء أفضل للمكتبة المركزية لجامعة أحمد بن يحيى الونشريسي.

2- يعد التدريب عملية أساسية لرفع كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم في المكتبة المركزية لجامعة أحمد بن يحيى الونشريسي.

3- تؤثر الحوافز بشكل كبير على الأداء الوظيفي للعاملين في المكتبة المركزية لجامعة أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمستيلت وذلك من خلال زيادة قدرات ورغبة الفرد في رفع الإنتاجية وتحسين أدائه في المكتبة مستقبلا.

#### أهداف البحث:

يسعى هذا البحث من خلال فصوله ومحتواه، في كل من الجوانب النظري والميداني إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إبراز دور العنصر البشري في المكتبات الجامعية من خلال تحقيق الأهداف وتقديم الخدمات للمستفيدين.

- التعرف على دور التدريب في تطوير المورد البشري، ورفع كفاءته وتحسين أداءه.

- التركيز على أهمية العنصر البشري وتنميته لزيادة فعاليته في المكتبة الجامعية.

- التعرف على الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية ودورها في تأهيل العنصر البشري لتحقيق الأهداف.

- التأكيد على أثر الحوافز لدى القوى العاملة أو الموارد البشرية وتحفيزها للوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية.

- فهم أثر تقييم الأداء الوظيفي للعنصر البشري لرفع الأداء وتحقيق الأهداف في المكتبة الجامعية.

#### أهمية البحث:

يكتسي هذا البحث أهمية بارزة لتناوله موضوعا مهما ألا وهو تحسين الأداء الوظيفي في المكتبة المركزية لجامعة أحمد بن يحيى الونشريسي، ويمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية:

- المكتبات الجامعية هي القلب النابض للمجتمع الأكاديمي لذا تتطلب عنصر بشري أو مورد بشري مؤهل لتقديم خدماتها وتحقيق أهدافها وتلبية احتياجات المستفيدين أو الباحثين.
- يتم تناول إدارة الموارد البشرية بالاهتمام في هذا البحث والتركيز على العنصر البشري في المكتبات الجامعية لتطويرها وحسن استغلالها.
- إن تحسين أداء الموظفين أو العاملين في المكتبات الجامعية من خلال تحفيزهم لرفع الإنتاجية داخل المكتبة لما له دور كبير في مستقبل المكتبات.

### أسباب اختيار الموضوع:

- إن الدافع الأساسي لاختيار موضوع تحسين الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية هو الرغبة الشخصية في معالجة هذا الموضوع والتعمق في الجوانب المتعلقة بآليات تطوير وتحسين الأداء الوظيفي، ومعرفة مدى مساهمة العنصر البشري في تحقيق الأهداف باعتباره العنصر الفعال في نجاح المكتبة ومن خلال زيادة إنتاجيته وتطويره، بالإضافة إلى أهمية إدارة الموارد البشرية باعتبارها الأنشطة الإدارية المتعلقة بتحديد احتياجات المكتبة من موارد بشرية ويمكن إبراز أهم الأسباب لاختيار الموضوع في النقاط التالية:
- معرفة دور العنصر البشري في تحقيق أهداف المكتبة الجامعية.
  - إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية وتحديد احتياجات المكتبة وتنمية قدرات العاملين ورفع كفاءتهم .

- معرفة دور التدريب والتحفيز في زيادة فعالية الإنتاج وتحسين أداء الموظفين.
- التطرق لكيفية تقييم الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية.

### منهج البحث:

- لقد اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي هذا الأخير يسمح بالوصول إلى المعرفة الدقيقة للمشكلة والحصول على البيانات حولها وشرحها ووصفها بدقة.

وذلك من خلال التوثيق للعديد من المراجع لمعالجة عناصر البحث حول الموارد البشرية معرفة كيفية تحسين أدائها بالإضافة إلى تحليل المعطيات للوصول إلى نتائج كما اعتمدنا على أسلوب المسح الشامل في الدراسة الميدانية.

### \*الدراسة الأولى:

- قيشيدون حليلة تحت عنوان الإدارة العلمية(المناجمنت) للموارد البشرية في المكتبات الجامعية -جامعة وهران سانيا -نموذجا-، مذكرة لنيل شهادة ماجستير جامعة سانيا 2009. وقد تناولت الباحثة في هذه الدراسات

- المقاربة النظرية في مجال المكتبات الجامعية، إدارة العلمية، موارد البشرية.

- واقع الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية السانیا.

- متطلبات انتهاج المناجمنت للمكتبات الجامعية.

وتوصلت إلى استنتاجات منها:

- أهم العناصر والمفاهيم التي تخص كل من الإدارة العلمية والمكتبات الجامعية

والموارد البشرية وشرحها شرحا مفصلا حيث ركزت على دور الموارد

البشرية ومدى تأثيرها في الإدارة لتحقيق لأهداف المكتبة الجامعية.

أما في ما يخص الدراسة الميدانية قد توصلت إلى مجموعة من النتائج شرحت واقع

الموارد البشرية العاملة في مكتبة جامعة السانیا ومدى النقص الذي تعانيه المكتبات الجامعية .

### الدراسة الثانية:

تناولت هذه الدراسة موضوع:" التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين

بالمؤسسات الجامعية تمثلت في الاجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: هل للتكوين أثناء

الخدمة دور في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية؟، لبوقطف محمود، مذكرة لنيل

شهادة الماجستير هدفت إلى:



- الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في تنظيم وإجراء عمليات التكوين أثناء الخدمة، والتعرف على علاقته برفع أداء الموظفين.

- التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات و سلوك الموظف .

- معرفة ما مدى تأثير برامج التكوين ونجاح عملية التكوين أثناء الخدمة للموظفين بالمؤسسة الجامعية.

- التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف و المؤسسة الجامعية. و تم الاعتماد في هذه الدراسة من حيث جمع المعلومات على استمارة استبيان و التي احتوت على جزأين؛ الجزء الأول تضمن البيانات العامة للمبحوثين (شخصية وظيفية) ، أما الجزء الثاني اشتمل على أربعة محاور رئيسية جسدت الفرضيات الفرعية للدراسة.

### الدراسة الثالثة:

دراسة أحمد ابراهيم بودريان، تحت عنوان تنظيم الموارد البشرية وأثرها على تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة منتوري دار قسنطينة 2007، وقد تناول الباحث في هذه الدراسة :

-خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية.

— إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية.

— تقييم الموارد البشرية في المكتبات الجامعية.

— تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية.

— تقييم الموارد البشرية وأثره على تسويق خدمات المعلومات بمكتبة أحمد عروة.

فتطرق في الجانب النظري الى المفاهيم المتصلة بالمكتبات الجامعية وخدمات المعلومات فيها، ومفاهيم المعرفة لإدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية وتقييمها وكذا المعلومات المتصلة بتسويق الخدمات المعلومات واهدافها.

اما من خلال الدراسة الميدانية لمكتبة احمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر العلوم الإسلامية بقسنطينة، حيث تم اكتشاف وضعية إدارة وتقييم الموارد البشرية في المكتبة ومدى رضا المستفيدين من اهم الخدمات التي تقدمها، والعمل على استبيان لخص فيه آراء العاملين في المكتبة وروادها المستفيدين من خدماتها ، وكيفية تقييم جميع الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.

### مصطلحات البحث:

المكتبة الجامعية: هي مؤسسة ثقافية اجتماعية وعلمية تقوم بإنشائها الجامعة أو الكلية، من أجل نشر الثقافة العلمية وتطوير البحث من خلال تقديم خدماتها المكتبية لتلبية احتياجات المستفيدين والباحثين.

إدارة الموارد البشرية في المكتبة الجامعية : وهي مجموعة من الوظائف الأساسية التي تقوم بها المكتبة الجامعية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، من أجل تطوير العاملين لزيادة إنتاجيتهم وتمييزهم بكفاءة وفعالية عالية لتحقيق أهداف المكتبة.

الأداء: وهو قيام الفرد بمجموعة من الأعمال والأنشطة والمهام المطلوبة منه لإنجازها في وقت محدد وضمان سير عمل المكتبة.

تقييم الأداء: وهو دراسة سلوك الفرد من أجل كشف نقاط القوة والضعف للموظفين، وتصحيح الأخطاء، لتطوير أداءه عن طريق قيام بدورات تدريبية وتحفيزه لتحسين قدراته وحثه على اكتساب مهارات جديدة، تساعد على إنجاز مهامه مستقبلا.

**التصور العام للبحث:** بناء من معطيات البحث ومتطلباته فقد احتوى بحثنا على مقدمة عامة تناولت إشكالية وتساؤلات البحث والفرضيات وأهداف وأهمية البحث وأسباب اختيار الموضوع، بالإضافة إلى المنهج والدراسات السابقة ومصطلحات البحث، إضافة إلى أربع فصول حيث عنوانا الفصل الأول بتسيير المكتبات الجامعية في ظل التطورات التقنية المعرفية والمهنية، وقد احتوى على ثلاث مباحث، أما الفصل الثاني فقد تناولنا فيه إدارة الموارد البشرية ووظائفها الأساسية بالمكتبات الجامعية، كما تطرقنا في الفصل الثالث إلى دور الأداء الوظيفي في تطوير المكتبات الجامعية، أما الفصل الرابع فقد

خصص للجانب الميداني بالإضافة إلى الاقتراحات على ضوء النتائج وخاتمة للبحث  
وانهينا بحثنا بملخص باللغة العربية والإنجليزية شامل وعام.

# الفصل الأول

تسيير المكتبات الجامعية في ظل  
التطورات التقنية والمعرفية والمهنية



### تمهيد:

إن المكتبات الجامعية هي القلب النابض للجامعة، ومركز إشعاع للفكر والثقافة والأبحاث لأنها تساهم في دعم البحث العلمي وتطويره، وتحقيق أهداف الجامعة في دعم العملية التعليمية والمناهج الدراسية، وخدمة المجتمع كما تقوم إدارة المكتبات الجامعية بتنظيم المهام ومتابعة وتوجيه الموظفين لتحقيق فعالية الأداء وتقديم خدماتها لروادها من طلاب وباحثين وأساتذة لتلبية احتياجاتهم وتحقيق أهدافهم.

إن رسالة المكتبة الجامعية جزء لا يتجزأ من رسالة الجامعة التي تهتم بالبحث والتعليم والنهوض بالحركة العلمية وتنويع الدراسات، ودعم البحوث العلمية ومساهمتها الفعالة في كل التخصصات والميادين، لذا تسعى المكتبات لتوفير كل ما يتلاءم مع الباحثين والمستفيدين من خلال خدماتها وأهدافها.

## 1.1-المبحث الأول: ماهية المكتبات الجامعية

### 1.1.1-تعريف المكتبات الجامعية

إن المكتبات الجامعية هي مركز إشعاع للفكر والثقافة والأبحاث باعتبارها مؤسسة ثقافية واجتماعية وهي القلب النابض والعقل المدبر والمفكر في تطوير البحث العلمي، وخدمة المجتمع، وهي مصدر هاما لنشر المعلومة وتنمي الروح الفكرية للفرد، وهدفها الأساسي رفع مستوى خدماتها وتلبية احتياجات مستفيديها.

- فتعرف المكتبة الجامعية على أنها: " تلك المكتبة التي تنشئها وتديرها الجامعة أو الكلية لتقديم الخدمات المكتبية للطلاب والمدرسين والعاملين في هذه المؤسسات، وتعتبر المكتبة الجامعية مكتبة طلابية، وفي نفس الوقت مكتبة للبحوث<sup>1</sup>، "وهي مؤسسة علمية ثقافية تربوية اجتماعية، تهدف إلى جمع مصادر المعلومات، وتنميتها بالطرق المختلفة (الشراء، والإهداء، والتبادل والإيداع)، وتنظيمها (فهرستها وتصنيفها وترتيبها على الرفوف) واسترجاعها في أقصر وقت ممكن، وتقديمها إلى مجتمع المستفيدين"<sup>2</sup>.

- المكتبة الجامعية هي المكتبة التي تدعمها وتديرها الجامعة أو الكلية لخدمة الباحثين والمستفيدين باعتبارها مؤسسة ثقافية وعلمية واجتماعية، تهدف إلى نشر العلم وتطوير البحث، حيث تقوم بجمع مصادر عن طريق اقتنائها وتنظيمها لإتاحتها للمستفيدين والباحثين.

- كما عرفت الموسوعة التربوية مصطلحات علوم المكتبات والمعلومات والحاجات المكتبة الجامعية بأنها "مكتبة أو نظام من المكتبات تنشئه وتدعمه وتديره الجامعة لمقابلة الاحتياجات المعلوماتية للطلبة وهيئة التدريس كما تساند برامج التدريس والأبحاث والخدمات"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - إسماعيل وائل مختار. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات. ط2، عمان: دار المسيرة، 2012، ص 248.

<sup>2</sup> - العريضي جمال توفيق. أنواع المكتبات الحديثة. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2014، ص 85

<sup>3</sup> - جابر نجلاء محمد. تطور علم المكتبات من القديم إلى الحديث. الإسكندرية: دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر،

- المكتبة الجامعية هي برنامج أو نظام تقوم بإنشائها وإدارتها الجامعة لخدمة احتياجات الطلبة وهيئة التدريس أو الباحثين ومساعدتهم في الخدمة التعليمية والتدريسية.

كما عرفها نورمان هايام في كتابه "المكتبة هي لب وجوهر الجامعة، إذ أنها تشغل مكان أولي ومركزي لأنها تخدم جميع وظائف الجامعة من تعليم وبحث، وكذلك خلق المعرفة الجديدة ونقل العلم والمعرفة، وثقافة الحاضر والماضي للأجيال"<sup>1</sup>.

المكتبة الجامعية هي المصدر أو الأساس الهام في الجامعة، حيث تعمل على تقديم خدماتها عن طريق وظائفها الرئيسية لأنها المكان الأولي لنشر المعلومات وخلق المعرفة للأجيال.

كما تعرف "بأنها مجموعة واسعة من كل أصناف الكتب والدوريات والمخطوطات التي جمعت معاً، لا من أجل المطالعة المقبولة، أو الممتعة بل لغرض البحث<sup>2</sup>، أي وظيفتها الأساسية البحث وتقديم المعرفة في عدد كبير من الموضوعات<sup>3</sup>.

توفر المكتبات الجامعية مجموعة من مصادر المعلومات أو المواد المكتبية، التي تهدف إلى تطوير البحث وخلق المعرفة ونشرها في جميع الميادين.

### 2.1.1- أهداف وأهمية المكتبات الجامعية

#### أ- أهداف المكتبات الجامعية:

تستمد المكتبة الجامعية وجودها وأهدافها من الجامعة ذاتها، وبالتالي فإن أهدافها هي أهداف الجامعة، ورسالة المكتبة هي جزء لا يتجزأ من رسالة الجامعة التي تختص

<sup>1</sup> - كيلاني عزت خيرت. تكنولوجيا العمل بالمكتبات الحديثة. عمان: دار غيداء، 2014، ص 207

<sup>2</sup> - بروفي بيتر. المكتبة في الفترة الحادي والعشرون خدمات جديدة في عصر المعلومات. ط2، الرياض: [د د ن]، 2006، ص 34.

<sup>3</sup> - إبراهيم السعيد مبروك. الإدارة الاستراتيجية للمكتبات ومراقف المعلومات. الإسكندرية: دار الوفاء، 2014، ص

في التعليم والبحث وخدمة المجتمع ويمكن تلخيص الأهداف التي تسعى المكتبات الجامعية إلى تحقيقها كالآتي<sup>1</sup>:

- 1- النهوض بالحركة العلمية والبحث العلمي إلى رفع مستوى ومعدل تقدم متزايد لكل الراغبين من ذوي الكفاءة ضمن متطلبات خطة التنمية.
- 2- تهيئة المعرفة وتعميقها وتطويرها وتعليم وتدريب الأفراد وتنقيف المجتمع وربط نشاط الجامعة بمتطلبات خطة الجامعة.
- 3- تلبية حاجيات الأمة بتزويدهم بالمتخصصين في جميع الميادين والمهام في التنمية الاجتماعية والاقتصادية.
- 4- إعداد الكوادر المتخصصة من الفئات التالية : الأستاذة الجامعيين والمفكرين والعلماء، المدرسين والباحثين.
- 5- العمل أن تكون الجامعة مركز إشعاع خلاق للثقافة، يستقي القيم الاجتماعية والخلفية، ويصون القيم.
- 6- تزويد المتخصصين من الباحثين والمديرين والكوادر بما يحتاجونه من أوعية معلوماتية<sup>2</sup>.
- 7- اختيار الموارد المكتبية المختلفة والحصول عليها بمختلف الوسائل وهذه المواد تشمل الكتب والدوريات والمخطوطات والميكروفيلم والخرائط وغيرها من المواد<sup>3</sup>.
- 8- تنويع الدراسات العليا والبحوث العلمية والاختصاصات الفنية والتكنولوجية في ضوء متطلبات التنمية، تبعا للمكتشفات المتعاقبة والتقدم المتسارع للعلوم والتكنولوجيا في جميع مرافق الحياة الإنسانية المعاصرة ونشاطاتها.

<sup>1</sup> - خطاب السعيد مبروك. لوائح المكتبات الجامعية في العصر الرقمي. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2013، ص 66.

<sup>2</sup> - المدادحة أحمد نافع. مطلق، حسن محمود. المكتبات الجامعية ودورها في عصر المعلومات. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014، ص 59.

<sup>3</sup> - إبراهيم السعيد مبروك. تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات. الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة، 2016، ص 17.



9- العمل الدائم على تحقيق التطور المتوازن بين العلوم النظرية والجوانب التطبيقية منها<sup>1</sup>.

تسعى المكتبات الجامعية إلى تحقيق جملة من الأهداف حيث تعمل على اختيار المواد المكتبية لتزويد المتخصصين أو الباحثين لتقديم الخدمة لهم، حيث تقوم بتطوير الإنتاج والخدمات في مختلف الميادين والتخصصات وتزويدهم بمستوى عال من المعرفة والمهارات، كما تهدف إلى خلق توازن بين مختلف العلوم وتنويع الدراسات العليا والبحوث العلمية لتسهيل الوصول إلى المعلومة وبناء المجتمع وتنميته وتحقيق رقيه وازدهاره والنهوض بالحركة العلمية والبحث العلمي لتحقيق مستوى عال من الكفاءة، كما تهدف على توفير موارد بشرية كافية عددياً ومؤهلة من حيث المستوى والمهارات والأداء، لتقديم خدماتها للمستخدمين.

#### ب- أهمية المكتبات الجامعية

تتمثل أهمية المكتبات الجامعية في:

1- توفير مجموعة حديثة ومتوازنة وشاملة وقوية من مصادر المعلومات التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمناهج الدراسية، والبرامج الأكاديمية، والبحوث العلمية الجارية في الجامعة.

2- تشجيع البحث العلمي ودعمه بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس وتشجيع النشر العلمي (بحوث ودراسات وكتب وغيرها...) <sup>2</sup>.

3- المساهمة الفعالة لها في مجالات الدراسة والبحث، وظيفتها الأساسية ذات أبعاد ثلاثة:

- نقل المعرفة.

- إيداع المعرفة.

- خدمة المجتمع.

<sup>1</sup> - العريضي جمال توفيق. أنواع المكتبات الحديثة. المرجع السابق، ص 87

<sup>2</sup> - العريضي جمال توفيق. المرجع السابق. ص 86.

4- رفع المستوى الثقافي لنخبة المجتمع من الأساتذة والباحثين وجعلهم أكثر فعالية في المجتمع<sup>1</sup>.

5- حماية التراث والفكر الإنساني والحفاظ عليه وإتاحته للاستعمال.

6- تعليم وإعداد كوادر بشرية متخصصة<sup>2</sup>.

- تبرز أهميتها في تطوير وتشجيع البحث العلمي بين نخبة المجتمع، عن طريق تقديم خدماتها المكتبية المختلفة، حيث تقوم بتوفير مجموعة من المواد المكتبية أو مصادر المعلومات التي تساهم في رفع المستوى الثقافي لدى المستفيدين وتلبية احتياجاتهم.

### 3.1.1- دور المكتبات الجامعية في تطوير البحث العلمي:

تسعى المكتبات الجامعية على تطوير البحث العلمي ودعمه لأنها جزءاً من الجامعة ومركز للمواد المكتبية التي يعتمد عليها في تحقيق أهدافه فمهمتها خدمة التعليم الجامعي والبحث العلمي ومساندة المناهج، فقد تحتاج المكتبات الجامعية إلى موظفين مؤهلين مهنيا وعلميا في علم المكتبات والمعلومات، كما تحتاج أيضا إلى متخصصين ذو مستويات عالية في الإعلام الآلي لمواجهة تدفق وضخامة الإنتاج الفكري كنتيجة لهذا الكم الهائل من المعلومات الذي يشكل انفجار في المعرفة.

المكتبات الجامعية هي العمود الفقري لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، على أساس أنها تقدم خدماتها للجامعيين من أعضاء هيئة التدريس والباحثين والدارسين وهم خلاصة المجتمع والعقل المفكر للأمة، وتبرز أهمية المكتبة الجامعية من خلال مساهمتها الفعالة في مجالات الدراسة والبحث، فالجامعة كمؤسسة تعليمية أركانها الرئيسية ثلاثة: أستاذ وطالب ومكتبة، ويتوقف نجاح العملية التعليمية أو فشلها على مدى توفيق الجامعة، في اقتناء مكتبة علمية حديثة ومتطورة ومنظمة بطريقة سليمة، تيسر الاستفادة من

<sup>1</sup> - المدادحة أحمد نافع. مطلق حسن محمود. مرجع سابق. ص. ص: 38-39.

<sup>2</sup> - الدباس ريا أحمد. علم المكتبات والمعلومات. عمان: دار دجلة ناشرون وموزعون، 2015، ص 91.

مجموعاتها، ولتحقيق ذلك على مؤسسات التعليم العالي إتباع نمط حديث في توظيف المؤهلين لإدارة هذه المؤسسات الوثائقية وذلك لتحقيق أهداف مسطرة<sup>1</sup>.

تقوم المكتبات الجامعية بتطوير ودعم البحث العلمي من خلال خدماتها وأهدافها حيث لها أهمية بارزة في الجامعة من خلال مساهمتها الفعالة في العملية التعليمية، فهي القلب النابض لدعم البحث العلمي وتقديم خدماتها للجامعيين من أعضاء وهيئة التدريس والباحثين، فهي تحتاج إلى موظفين مؤهلين ذو كفاءة مهنية لتلبية احتياجات المستفيدين.

كما ساهمت المكتبة الجامعية، في مواجهة التدفق الكبير في المعلومات أو ما يسمى بثورة المعلومات إسهاما كبيرا، ومن ذلك إعداد وتوفير مصادر هذه المعلومات والأجهزة لذلك، وعليه كان من الضروري تهيئة المجتمع الثقافي من طلاب ومعلمين للتعامل مع هذا التطور بفعالية، وذلك ليتحقق الاستخدام الأمثل لمصادر المعلومات المتوافرة في المكتبة، كونها المركز الفكري للجامعات الذي يجب أن يتردد عليه كل شخص في الجامعة من أجل استشارة مواد التعلم فلم يعد للمكتبة معنى مرتبط بالكتاب فقط، بل اتسع ليشمل المجموعات كافة والمختارة من المواد التعليمية والدراسية والتنقيفية إضافة إلى المواد التوضيحية<sup>2</sup>.

إنّ لقد برز دور المكتبات الجامعية من خلال سعيها على مواكبة التدفق المعلوماتي أو الثورة المعلوماتية والتطور التكنولوجي الذي نشهده في الآونة الأخيرة، من خلال إعداد وتوفير مصادر المعلومات الحديثة والأجهزة، كما تعمل على تلاؤم المجتمع الأكاديمي من أساتذة وباحثين مع هاته البرامج والأنظمة الحديثة لتطوير فعاليتها.

كما تحتاج إلى متخصصين ذو مستويات عالية في الإعلام الآلي والتخصصات الموضوعية الأخرى وذلك لمواجهة ضخامة الإنتاج الفكري، وفي هذا المجال نلاحظ أن

<sup>1</sup> - عين أحجر زهير. بوشارب بولوداني لزهرة. "واقع إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية الجزائرية": دراسة تحليلية لأحدث نص تشريعي خاص بتنظيم المكتبية في الجزائر. أعمال المؤتمر الرابع والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، بيروت: 2010، ص 5.

<sup>2</sup> - العريضي جمال توفيق. أنواع المكتبات الحديثة. مرجع سابق، ص 93.

الدول المتقدمة أولت اهتماما كبيرا بمكتباتها، باعتبارها رمزا من رموز تقدمها وملمحا من ملامح نهضتها العلمية<sup>1</sup>.

تقوم المكتبة الجامعية بتوفير مختصين في مجال الإعلام الآلي والحاسوب حيث يتميزون بمستوى عالي من الكفاءة في هذا المجال لمواكبة التطور التكنولوجي والمعلوماتي لمواجهة ضخامة الإنتاج الفكري والتدفق المعلوماتي.

كما عملت على تنويع مصادر التعلم وزيادة حجمها وبالتالي أثر ذلك ايجابيا في الاتفاق مع الاتجاهات التعليمية الحديثة التي تستهدف تنمية مهارات المتعلم الشخصية على البحث والحصول على المعلومات بنفسه، وتوفر الكتب والمواد الأخرى بما يتماشى مع مطالب المنهج الدراسي واحتياجات الطلبة على اختلاف ميولهم وقدراتهم، وأن تنظم المواد بحيث تستعمل استعمالا فعالا وإرشاد الطلبة إلى اختيار الكتب والمواد التعليمية الأخرى لتحقيق الغايات الفردية، وتشجيع عادة البحث الفردي لمساعدة الطلبة على تكوين مجال رحيب من الاهتمام عن طريق منحهم فرص مناقشة الكتب والإسهام الجدي في تكوين خبراتهم القرائية وتشجيع التعلم مدى الحياة عن طريق الاستفادة الدائمة من مصادر المعلومات داخل المكتبة، لتلقي العادات الاجتماعية الصالحة، كضبط النفس والاعتماد عليها والتعاون واحترام حقوق وملكية الغير، ولا شك في أن المكتبات قادرة على تحقيق هذه الأهداف وترجمتها إلى واقع عملي، إذا كان أمناء المكتبات على قدر كاف من تحمل المسؤولية داخل المجتمع العصري<sup>2</sup>.

تقوم المكتبات الجامعية بتطوير البحث العلمي وذلك من خلال توفير مواد مكتبية تناسب العملية التعليمية وتتماشى مع احتياجات الطلبة والمستفيدين، كما تقوم بتشجيع البحث الفردي لإعطائه فرصة تكوين خبراتهم القرائية وكيفية استغلال مصادر المعلومات داخل المكتبة.

<sup>1</sup> - عين أحجر زهير. بوشارب بولوداني لزهر. مرجع سابق، ص 6

<sup>2</sup> - العريضي جمال توفيق. أنواع المكتبات الحديثة. المرجع السابق، ص 94.

## 2.1- المبحث الثاني: إدارة المكتبات الجامعية

### 1.2.1- مفهوم إدارة المكتبات الجامعية

الإدارة هي الأساس في المجتمع، فكل إنسان يحتاج في حياته إلى الإدارة فهي تعتبر عملية مشتركة لكل جهد سواء كان عاما أو خاصا فلقد ظهرت الإدارة منذ القديم، لكن بشكل غير منظم، فتطورت من خلال جهود وتجارب الآخرين ونشاط مجموعة من الأفراد والتعاون والتنسيق بينهم لضمان تحقيق الأهداف المحددة.

وتعرف الإدارة على أنها "عملية تنظيم الجهود، وتنسيق الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية واستثمارها بأقصى درجة ممكنة من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والإشراف والرقابة، وذلك للحصول على أفضل النتائج وتحقيق الأهداف المطلوبة"<sup>1</sup>.

وتعني الإدارة بوصفها ممارسة نشاطا أو عملية تنظيم الجهود واستثمار الموارد المادية والبشرية المتاحة، من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والتوظيف والإشراف والرقابة، للوصول إلى هدف أو أهداف معينة"<sup>2</sup>.

إدارة المكتبات الجامعية هي نشاط وعملية مستمرة تعتمد على مجموعة من الإمكانيات المادية والبشرية والمالية لتحقيق الأهداف المحددة، عن طريق الوظائف الرئيسية (تخطيط، تنظيم، توجيه، الرقابة).

### 2.2.1- أهمية وأهداف الإدارة بالمكتبات الجامعية

أ- أهمية الإدارة في المكتبات الجامعية: تلعب الإدارة دورا كبيرا في جميع مجالات الحياة لما لها من تأثير على الإنتاجية فهي نشاط يعمل على توجيه مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف محددة، فتتمثل أهمية الإدارة فيما يلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - الصرايره خالد عبده. الكافي في مفاهيم علم المكتبات والمعلومات. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية، 2009، ص 16.

<sup>2</sup> - عليان ربحي مصطفى. إدارة المكتبات. ط2، عمان: دار الصفاء، 2015، ص 64.

<sup>3</sup> - عليان ربحي مصطفى. إدارة المعرفة. ط2، عمان: دار الصفاء، 2012، ص 16.

- مواجهة التغيرات والظروف البيئية المختلفة والتي منها الظروف السياسية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.

- التأثير الفعال على عناصر الإنتاج حيث أن الإدارة، تتصدر قيادة عناصر الإنتاج وتعمل على تنظيمها، والتنسيق فيما بينها مما يتناسب مع ظروف العمل، والظروف المحيطة.

- قيادة وتوجيه المنظمة لتحقيق أهدافها.

- تحقيق الكفاءة الإنتاجية والفاعلية الإدارية بأقل ما يمكن من الوقت والمال والأفراد.<sup>1</sup>

- وسيلة من وسائل تطوير الشخصية الوظيفية للأفراد، وجعلها أكثر فعالية وانسجاما مع طبيعة العمل.<sup>2</sup>

- تؤدي الإدارة دورا هاما في توجيه الجهود الجماعية على اختلاف مستوياتها تجمعها وعلى اختلاف أنواعها، فكلما ضم عدة أفراد جهودهم إلى بعضهم البعض للوصول إلى هدف معين، تظهر أهمية الإدارة وتزايد هذه الأهمية كلما تزايد اعتماد المجتمع على الجهود الجماعية.<sup>3</sup>

تعتبر الإدارة نشاط إنساني مهم جدا في المكتبات الجامعية لأنها تقوم على تسيير شؤونها وتطوير الأفراد وخلق التعاون فيما بينهم، بقيادتهم وتوجيههم، لتحقيق الأهداف وتلبية احتياجات المستفيدين.

ب- أهداف الإدارة في المكتبات الجامعية: الإدارة في المكتبات الجامعية هي نشاط ووظيفة لا يمكن الاستغناء عنها، فهي تحتاج إلى التنظيم الجيد لتحقيق أهدافها، وتتمثل في ما يلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - غراممي وهيبية. الإدارة الحديثة للمكتبات. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 18.

<sup>2</sup> - عليان ربحي مصطفى. إدارة المكتبات. مرجع سابق، ص 70.

<sup>3</sup> - إسماعيل وائل مختار. إدارة تنظيم المكتبات ومراكز المعلومات. مرجع سابق، ص 20.

<sup>4</sup> - عليان ربحي مصطفى. النجداوي أمين. مبادئ إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار الصفاء، 2009، ص 336.

- استغلال الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية وتنسيقها بأحسن الطرق الممكنة، وتسخيرها لتحقيق الأهداف الموضوعية.

- تنمية القدرات والكفاءات البشرية التي تعمل على تنفيذ الخطط المرسومة من أجل تحقيق الأهداف، وذلك من خلال اختيار الأفضل العاملين وتمييزهم مهنيا بما يتلاءم مع التطورات الحديثة في العمل والمهنة، وإطلاق طاقتهم وقدراتهم وإمكانياتهم، وتحفيزهم، وتنسيق جهودهم، وإزالة التضارب والازدواجية فيما يقومون به من مهمات ووظائف وأعمال.

- ترتيب العلاقات بين وظائف المنظمة عن طريق تحديد الوظائف الإشرافية "الإدارية" والتنفيذية، بهدف تنسيق القوة العاملة والموارد المتاحة بما يكفل تنفيذ الخطة بكفاءة وفاعلية.

- إشغال وظائف المتوفرة لدى المكتبة بأشخاص أكفاء ومؤهلين علميا وفنيا وتقنيا للقيام بالأعمال التي ستناط بهم، وفق متطلبات ومواصفات حددت للوظائف مسبقا، وأن يتم اختيار أفضل الأفراد المتقدمين لإشغالها<sup>1</sup>.

- إن لإدارة المكتبات الجامعية أهداف مسطرة تسعى لتحقيقها، عن طريق التنظيم الجيد، حيث تقوم بالتركيز على العنصر البشري، داخل المكتبة الجامعية وتنمية واختيار أفضل الموظفين لتحقيق الأهداف، كما تقوم باستعمال الموارد المالية والتكنولوجية والتنسيق بين وظائف إدارة المكتبة والموارد المتاحة تتماشى مع الخطة بكفاءة.

### 3.2.1- عمليات الإدارة في المكتبات الجامعية

#### أ- صياغة رؤية ورسالة المكتبة

1- **رؤيا المكتبة:** هي فكرة عامة مجردة وهي منظور مستقبلي للإدارة والعاملين فيها، تتضمن عادة أكثر المعاني اتساعا.

2- **رسالة المكتبة:** هي الفرض الأساسي الذي وجدت من أجله المكتبة، أو المهمة الجوهرية لها، مبرر وجودها واستثمارها وهي توصيف أكثر تفصيلا

<sup>1</sup> - غرارمي وهيبية. نظم المعلومات التوثيقية بالجزائر ط.2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2016، ص 44.

لأنشطة ومنتجات ومصالح المكتبة وقيمها الأساسية، وفي ضوء رسالة المكتبة يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها، وتتميز الرسالة بالثبات النسبي على خلاف الأهداف التي تكون متغيرة أو تجري عليها التعديلات<sup>1</sup>.

تقوم إدارة المكتبات الجامعية بإعطاء فكرة حول مستقبل الإدارة والعاملين فيها، حيث تركز على رسالة المكتبة أو مهامها وخدماتها واستمرارية وجودها، لتحديد الأهداف المسطرة وتحقيقها مع ثباتها وعدم تغييرها.

**3- تحديد الأهداف:** تمثل الأهداف التنظيمية الغايات والنهيات التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حالياً وفي المستقبل وهي دليل لعمل الإدارة<sup>2</sup>.

تسعى الإدارة على تحديد الأهداف وتحقيقها والوصول إلى الغايات حيث تقوم بالاستغلال الأحسن والأمثل للموارد المتاحة من موارد بشرية وموارد مالية في المكتبات الجامعية.

بقدر ما تكون الأهداف التنظيمية واقعة ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وبنفس القدر تكون الإدارة أمام فرصة النجاح في تصميم وتطبيق استراتيجية كفئة وفعالة، وتوضع الأهداف في ضوء عدة عوامل مؤثرة منها<sup>3</sup>:

- كمية ونوعية الموارد المتاحة.
- القدرة على تحقيق الموازنة بين المكتبة والبيئة.
- ثقافة وقيم الإدارة العليا.

<sup>1</sup> - إبراهيم السعيد مبروك. الإدارة الاستراتيجية للمكتبات ومرافق المعلومات. الإسكندرية: دار الوفاء، 2014، ص 98.

<sup>2</sup> - إبراهيم السعيد مبروك. نفس المرجع، ص 98.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 99



- علاقات السلطة والمسؤولية والصلاحيية بين أفراد التنظيم وأسلوب اتخاذ القرارات الإدارية.

إن نجاح الإدارة يكون من منطلق الأهداف التنظيمية الصحيحة ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، كما تقام الأهداف في عدة عوامل مؤثرة كالثقافة والقيم للإدارة العليا وعلاقات السلطة والمسؤولية واتخاذ القرارات الإدارية.

#### 4- تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمكتبة:

##### - تحليل البيئة الخارجية غير المباشرة:

ويقصد بذلك عملية استكشاف العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة، وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المكتبة الخارجية فهذا يساعد الإدارة في تكوين نظام للإنذار المبكر من أجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديدات المحتملة بوقت مناسب<sup>1</sup>.

إن تحليل البيئة الخارجية الغير مباشرة يكون من إحدى العوامل المؤثرة والمنافسة، ذلك من خلال التهديدات التي تحددها المكتبة والقيام ببرنامج قبل ظهور التهديدات المتوقعة.

##### -تحليل البيئة الخارجية المباشرة:

#### 1- المواد البديلة والمتاحة

إن النجاح الاستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم بدائل بنفس النوعية أو أفضل نوعية ولكن أقل تكلفة لمنتجات المكتبة، لذلك قوة أو ضعف كل من المورد أو المشتري يعتمد مباشرة على أهمية المواد في الصناعة وإمكانية تعويضها بمراد أو منتجات أخرى ذات أسعار تفصيلية مناسبة بالإضافة إلى وجود ضمانات عملية باستمرار تدفق المواد والسلع أو المنتجات البديلة من مصادر التوريد إلى المكتبة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 100.

<sup>2</sup> - إبراهيم السعيد مبروك. الإدارة والاستراتيجية للمكتبات ومرافق المعلومات. مرجع سابق، ص 101.

تقوم إدارة المكتبات الجامعية بتحليل البيئة الخارجية المباشرة بالاعتماد على المواد البديلة والمتاحة، حيث تعتمد على أهمية المنتج المكتبي كما تقوم بتعويض المواد أو المنتجات ب مواد أخرى تناسبها لضمان استمراريتها في تقديم خدماتها.

### 2- قوة المساومة:

حيث يمكن للمورد التصرف برفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح المشتري، خاصة عندما يكون المشتري عميل للمورد وتتعاظم قوة المساومة للمورد إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي<sup>1</sup>.

إن قوة المساومة يتدخل فيها عاملين أساسيين وهما المورد والمشتري فقد يكون هناك انخفاض في أرباح المشتري خاصة إذا كان يتعامل مع المورد مما يؤدي إلى رفع الأسعار وزيادة قوة المساومة للمورد.

### 3- تحليل البيئة الداخلية:

فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والمالية والموارد البشرية وغيرها، لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المكتبة أن تعمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، كما كان هناك نموذج سلسلة القيمة لتحليل الأنشطة الداخلية الذي قدمه بورتر يستخدم التحليل الأنشطة الرئيسية في المكتبة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة، وتعتبر المكتبة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها وتحليل قيمة كل نشاط يتطلب فهم وتحليل تكلفته ومتابعة التكلفة وتحديد مصادرها.<sup>2</sup>

تقوم إدارة المكتبات الجامعية بتحديد نقاط القوة والضعف عن طريق تحليل البيئة الداخلية، واستغلال الفرص المتاحة داخل بيئتها بهدف مواجهة التهديدات الخارجية وتحليل تكاليف كل نشاط لفهمه ومتابعته لتحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 101.

<sup>2</sup> - إبراهيم مبروك السعيد. المرجع السابق، ص. ص: 102-103.

ب-سمات إدارة المكتبات الجامعية:

من السمات الأساسية لإدارة المكتبات الجامعية ما يلي<sup>1</sup>:

- تعمل المكتبة ضمن إطار اجتماعي فهي تؤثر في مجتمع المستفيدين منها وتتأثر بحاجاتهم ورغباتهم وسلوكهم فهي غير منعزلة عن مجتمعها سواء داخلي (الأفراد العاملين فيها)، ومجتمعها الخارجي (المحيط بها) وتأثيراته الاجتماعية والسياسية والاقتصادية
- إنها تسعى لتحقيق أهداف رسمت وحددت مسبقا لها تحقيقا لفلسفتها وسياسة الجامعة التابعة لها.
- إنها إنسانية الطابع وتعمل للموازنة بين تحقيق أهداف المكتبة وأهداف العاملين فيها وتطوير قدراتهم وصقل كفاءاتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المستقبلية.
- هي دائمة التطور والتغيير وليست في جهود وتتأقلم مع تطورات العصر وتطلعات نحو المستقبل الأفضل.

لإدارة المكتبات الجامعية سمات بارزة وأساسية لان المكتبة الجامعية تعمل على مواكبة التطورات التكنولوجية، فهي ذات طابع اجتماعي تركز على المستفيدين لتلبية احتياجاتهم وتحقيق أهدافها، كما تعمل على تطوير قدرات العاملين وكفاءاتهم واستشارتهم في اتخاذ القرارات المستقبلية لتطور الدائم ومستقبل أفضل.

<sup>1</sup> - غراممي وهيبية. نظم المعلومات التوثيقية بالجزائر. المرجع السابق، ص 45.

### 3.1-المبحث الثالث: التحديات التي تواجه المكتبات الجامعية

تواجه المكتبة الجامعية مجموعة من التحديات فهي تعرقل خدماتها التي تقدمها للمستخدمين فمن أهمها ما يلي<sup>1</sup>:

#### 1.3.1- تحدي الانترنت:

أصبحت الانترنت منذ نهاية الألفية الماضية ذات أهمية فائقة لا غنى عنها في البحث العلمي في المكتبات الأكاديمية بسبب الخدمات الكبيرة المتنوعة، الحديثة والسريعة، حيث أدى ذلك الإقبال الكبير على خدمات هذه المكتبات إلى عدم تلبية حاجات المستخدمين المتواصلة والمتلاحقة لكثرتها، في حين أن استغلال الحاسوب قصد استرجاع المعلومات زاد من الطلبات، الأمر الذي شكل ضغطا كبيرا عاما إلى وضع قيود وشروط أمام المستخدمين.

إن للانترنت أهمية بالغة لا يمكن الاستغناء عنها في البحوث العلمية فقد تقدم المكتبات الجامعية خدمات كثيرة، فهذا الأمر أدى إلى ظهور الحاسوب لاسترجاع المعلومات، إلا أنه شكل ضغطا كبيرا وزاد من طلبات الباحثين والمستخدمين، مما أدى إلى تقييد المستخدمين ببعض الشروط.

كما يمكن حصر مشاكل الانترنت التي تواجهها المكتبات الجامعية كالآتي:

- **مقاومة التغيير:** هناك العديد من المستخدمين، ومن العالمين في المكتبات الذين لا يحبذون الارتباط بالانترنت، وخاصة الذين لم يتعاملوا في حياتهم مع الحواسيب ولم تتوفر لديهم المهارات الكافية للتعامل معها<sup>2</sup>.

إن الكثير من المستخدمين والباحثين وحتى العاملين في المكتبات الجامعية لا يميلون إلى الارتباط بالانترنت والاتصال بها، فبالنسبة للأشخاص الذي لا يتعاملوا مع الحاسوب لا يستطيعوا أن يكسبوا مهارات التعامل والتفاعل مع الحاسوب والتمرن عليه.

<sup>1</sup> - برناوي راضية. المكتبات الأكاديمية في ظل البيئة الرقمية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2018، ص 30.

<sup>2</sup> - غراممي وهيبية. تكنولوجيا المعلومات في المكتبات، ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2012، ص 199

### كثرة المستخدمين

تدفق أعداد كبيرة من المستخدمين لاستخدام الشبكة ربما يفوق إمكانات المكتبة المتاحة لذلك، مما يؤدي إلى عجز المكتبة عن تقديم خدماتها لهذه الأعداد الكبيرة من المتقدمين ويعرضهم بالتالي إلى الإحباط جراء هذه النتائج<sup>1</sup>.

قد تقوم المكتبة بالعجز عن تقديم خدماتها وذلك راجع إلى تدفق المستخدمين بشكل كبير في استخدام الشبكة الذي يفوق الإمكانيات المتاحة للمكتبة الجامعية.

#### -الاختناقات في المعلومات :

أو ما يسمى بالتخمة المعلوماتية، حيث أن الأنترنت مكتبة عالمية إلكترونية غنية بالمعلومات في كل المجالات، وهذه الغزارة في المعلومات تصحبها مشاكل لا يزال المختصون يبحثون عن حلول مرضية لها، كما أن المعلومات المتوفرة يمكن أن تكون غير دقيقة، أي أنه لا يوجد تحكم نوعي على الأنترنت.

#### -التوقعات المؤقتة في النظام:

التي تحدث نتيجة تدفق المستخدمين من الشبكة بإعداد كبيرة بالإضافة إلى عطل الخطوط الهاتفية، أو أن هذه الخطوط ليست بالمستوى الذي يتنافس مع متطلبات الأنترنت، والانقطاعات الكهربائية التي تؤدي إلى توقعات في تقديم الخدمات أو التأخر في دفع الفواتير المتعلقة بالمكتبة ربما يؤدي إلى قطع الاتصال بالأنترنت، كما أن العطب في أجهزة الكمبيوتر قد يعيق الاستفادة من خدمات الأنترنت<sup>2</sup>.

إن الغزارة في المعلومات تؤدي إلى مشاكل كعدم توفر المعلومات بشكل دقيق، بالإضافة إلى مشاكل أخرى انقطاعات الكهربائية وعطل الخطوط الهاتفية، فهاته المشاكل تعيق الخدمة المكتبية مما يؤدي إلى عدم توفير الخدمات للمستخدمين.

#### -الحاجز اللغوي: فالمستفيد الذي لا يجيد الانجليزية يواجه صعوبات.

<sup>1</sup> - غرامي وهيبة. المرجع السابق، ص 199

<sup>2</sup> - غرامي وهيبة. تكنولوجيا المعلومات في المكتبات. المرجع السابق، ص 199.

-الأمن والرقابة: ويعتبر مشكلة أساسية خاصة مشاكل الفيروسات وتوفير الحماية الكافية للمعلومات السرية مع صعوبة ممارسة الرقابة على المعلومات، ونوع المعلومات المتوفرة وخاصة الضارة التي لا تتماشى مع قيم المجتمعات<sup>1</sup>.

إن أهم تحدي تواجه المكتبات الجامعية هو تحدي الأنترنت لأنها تعتبر وسيلة للحصول على المعلومات، لذا تسعى المكتبات الجامعية على مواكبة التطورات في مجالات تكنولوجيا المعلومات، لتقديم أفضل الخدمات للمستخدمين، كما ينبغي على الموظفين أو العاملين في المكتبة على تطوير وتحسين قدراتهم وكفاءتهم المهنية وإبراز دورهم الفعال في دعم البنية المعلوماتية لتحقيق الأهداف وتلبية احتياجات المستخدمين والباحثين.

### 2.3.1- تحدي المكتبات الالكترونية

تقف المكتبات الجامعية في هذا العصر الرقمي، أمام وظائف جديدة ومطالب متغيرة، تقوم أساساً على استخدام الوسائل الالكترونية والمعلومات الرقمية ويحتاج ذلك إلى تعاون جدي بين المكتبات الجامعية ومراكز البحث ومن واجب الجامعة تحضير المنشورات والمعلومات العلمية لتغذية المكتبات الالكترونية مثل الأطروحات والرسائل الجامعية والبحوث ومنتجات الوسائط المتعددة، فوق أقراص مدمجة cd.rom بالتعاون مع دور النشر أو وضعها على الخط المباشر<sup>2</sup>.

" فقد تعكس المكتبة الالكترونية مفهوم الإتاحة من بعيد لمحتويات وخدمات المكتبات وغيرها من مصادر المعلومات، بحيث تعكس الأوعية على الموقع والمواد الجارية والمستخدمه بكثرة سواء كانت مطبوعة أو الكترونية، وتستعين في ذلك بشبكة الكترونية تزودنا بإمكانيات الوصول إلى المكتبة أو المصادر العالمية الخارجية واستلام الوثائق منها"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 199.

<sup>2</sup> - خطاب السعيد مبروك. لوائح المكتبات الجامعية في العصر الرقمي. مرجع سابق، ص 71.

<sup>3</sup> - جاسم جعفر حسن. المكتبات الرقمية: واقعها ومستقبلها. عمان: دار البداية للنشر والتوزيع، 2009، ص 20.

حيث تتطلب قيام المكتبات الالكترونية نقاط أساسية وهي<sup>1</sup>:

- قدرة النظام المحوسب على إدارة نظام المعلومات.
- 2- القدرة على تخزين المعلومات وتنظيمها ونقلها الكترونيا.
- القدرة على تقديم خدمات جديدة ومتطورة.

فاليوم تواجه المكتبات الأكاديمية تحديات عديدة منها النشر الالكتروني وزيادة الإنتاج الفكري والتحدي الاقتصادي لتأمين الموارد المالية لها والتحدي المعرفي حتى تواكب تطورات العصر.<sup>2</sup>

إن أبرز تحدي تواجد المكتبات الجامعية هو التحول من المكتبة التقليدية إلى المكتبة الإلكترونية، نظرا لمواكبة التطورات التكنولوجية وتوفير أحسن الخدمات وتلبية احتياجات المستفيدين الكترونيا من خلال وسائط متعددة والأقراص المدمجة.

### 3.3.1- تحدي العاملين في المكتبات:

من خلال إدخال تكنولوجيا المعلومات واستخدام الأنترنت، تحولت مهمة المكتبيين تدريجيا من معالجة الكتب إلى معالجة المعلومات أي الحقائق، وتقديمها إلى من يحتاجها وبذلك تغيرت وظيفة المكتبي إلى انتشاري أو خبير معلومات، ويرى بعض الخبراء أن المكتبة الرقمية ستزيد الطلب على اختصاصي المعلومات من أصحاب الخبرة والمعرفة الواسعة للقيام بالمهام الآتية<sup>3</sup>:

- تدريب المستفيدين على استخدام المصادر والنظم الالكترونية.
- تحليل المعلومات وتقديمها للمستفيدين.
- إنشاء ملفات بحث وتقديمها عند الطلب للباحثين والدارسين.
- تقديم العون للمستفيد في استثمار شبكة الانترنت وإمكاناتها المتنوعة في الحصول على المعلومات.

<sup>1</sup> - حضير مؤيد يحي. المكتبات الحديثة الالكترونية الرقمية الافتراضية. عمان: دار دجلة، 2014، ص 256.

<sup>2</sup> - برناوي راضية. المكتبات الأكاديمية في ظل البيئة الرقمية. مرجع سابق، ص 30.

<sup>3</sup> - برناوي راضية. المرجع السابق، ص 32.

ومثل هذه المهام تتطلب إعدادا خاصا لاكتساب مهارات معينة في مواجهة التطورات السريعة والمذهلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتقديم خدمات شاملة ومتجددة تتماشى مع روح العصر وثورة المعلومات.

لقد تطورت مهمة المكتبي مع ظهور التطورات التكنولوجية، حيث أصبح له دور كبير في تقديم الخدمات المكتبية، حيث تحولت مهمته من مكتبي إلى أخصائي معلومات لذا يتطلب على العاملين استخدام الحاسوب واستغلال الانترنت، واكتساب مهارات وقدرات عالية وتطوير كفاءتهم المهنية لإمكانية حصول المستفيدين على المعلومات ومواجهة التطورات السريعة في تكنولوجيا المعلومات.

بالإضافة إلى بعض المشاكل وهي<sup>1</sup>:

- النقص في إعداد المؤهلين العاملين في المكتبات.
- الحاجة إلى البرامج والدورات التدريبية اللازمة لتطوير قدرات ومهارات العاملين في المؤسسات المعلوماتية وخاصة ما يخص الحاسب الآلي وقواعد البيانات.
- إن وجود مشكل النقص في إعداد عاملين مؤهلين في المكتبة يتطلب وجود برامج تدريبية لتحسين أدائهم وتطوير مهارات وتنمية قدراتهم في مجال الحاسب الآلي أو المجال الإلكتروني.

إن اختصاصي المكتبات سيكون في موقف جيد لقبول هذا التحدي من خلال ما سيوفرون من مصادر ومواد مكتبية متعددة، فالمكتبيون الأخصائيون يركزون على وظيفتهم الرئيسية وما يحققون في مجال خدمات المعلومات وذلك من خلال التأكد على المهارات التي توظف من أجل خدمة المستفيدين فعند استخدام الانترنت في المكتبة سيبرز الدور القيادي المكتبيين الاختصاصيين من خلال التوجيه والإرشاد للمستفيدين وكل القائمين على المكتبة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - كيلاني عزت خيرت. نظم تطوير خدمات المكتبات الحديثة. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع، 2014، ص 155.

<sup>2</sup> - غراممي وهيبية. تكنولوجيا المعلومات في المكتبات. المرجع السابق، ص 200.



- يبرز دور أخصائي المكتبات من خلال استخدامه للإنترنت لأنه يقوم بتوفير مصادر متعددة لتلبية احتياجات المستخدمين أو الباحثين وتوجيههم وإرشادهم أثناء البحث وتحقيق الأهداف في مجال خدمات المعلومات.

- ففي ظل التغيرات المتسارعة التي أحدثتها تكنولوجيا الإعلام والاتصال تواجه المكتبات عدة تحديات والتي عليها أن تتجاوزها بتسخير كل التكنولوجيا المتاحة لها، فلا بد أن توفر كل الآليات والإمكانيات التي تخلق البيئة الملائمة لجودة الأداء في المؤسسة التعليمية، ولا بد من وجود أخصائي معلومات قادر على مواكبة كل هذه التغيرات حتى تمكن المكتبة الأكاديمية من أداء دورها المنوط بها والمتمثل في تلبية حاجيات روادها من طلاب وباحثين وأعضاء هيئة التدريس بالمؤسسة الأكاديمية من خلال تقديم خدماتها بكفاءة واحترافية<sup>1</sup>.

تقوم المكتبات الجامعية بمواجهة التحديات نظرا لوجود تغييرات وتطورات في مجال تكنولوجيا، لذا لا بد من توفير أخصائي معلومات لتقديم الخدمات المعلوماتية لجمهور المستخدمين بكفاءة وقدرات عالية.

<sup>1</sup> - برناوي راضية. المكتبات الأكاديمية في ظل البيئة الرقمية. مرجع سابق، ص 33

## خلاصة الفصل الأول:

المكتبة الجامعية هي القلب النابض ومركز الجامعة تنشئها وتدعمها وتديرها لخدمة الباحثين والمستفيدين، حيث تقوم المكتبة الجامعية بخدماتها المكتبية عن طريق، جمع مصادر المعلومات وتمييزها التي تهدف إلى تحقيق الخدمة المكتبية وتلبية احتياجات المستفيدين ورفع مستواهم الثقافي.

كما تقوم بدعم البحث العلمي وتطويره من خلال إسهامها الفعال في دعم العملية التعليمية، لذا فهي تلعب دورا بارزا في خدمة البحث وتقديمه، من خلال جمع مصادر المعلومات وإتاحتها للمستفيدين، كما تقوم بتحسين ورفع المستوى الثقافي لنخبة المجتمع من أساتذة وباحثين وطلبة وتشجيعهم على البحث وزيادة فعاليتهم في المجتمع.

لذا تسعى المكتبات الجامعية على تطوير خدماتها خاصة مع ظهور تكنولوجيا المعلومات فهي تقوم بمواجهة بعض التحديات كتحدي الانترنت حيث أصبح لا غنى عن الشبكة العالمية في البحوث العلمية، وتحدي المكتبات الإلكترونية حيث يتطلب ذلك توفير موارد بشرية مؤهلة ذات كفاءة عالية لتحقيق خدمات المعلومات لخدمة المستفيدين وتلبية احتياجاتهم وتحقيق أهداف المكتبة المسطرة.

# الفصل الثاني

إدارة الموارد البشرية ووظائفها  
الأساسية في المكتبات الجامعية

### تمهيد:

تقوم إدارة الموارد البشرية في المكتبة الجامعية بالأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المكتبة من القوى العاملة لتحقيق الأهداف ورفع كفاءة المكتبة وتحسين الانتاجية ورفع الأداء عن طريق تخطيط للقوى العاملة لتزويد المكتبة بكوادر بشرية مؤهلة، وتوفير الأعداد والنوعيات المطلوبة والكفاءات المحددة، وتنظيمها لتحديد النشاطات وتنسيق الجهود وقدرات الأفراد داخل المكتبة الجامعية، وتوجيههم من خلال إرشاء الرئيس للمرؤوسين والإشراف عليهم أثناء العمل لتنفيذ المهام وتوجيه الموظفين وتحفيزهم لزيادة انتاجيتهم وتحسين وتطوير أدائهم، من خلال عملية الرقابة لتقييم الأداء للحصول على نتائج وتحقيق الأهداف ومواجهة الانحرافات وتصحيحها.

### 2-1-1-المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية

#### 2-1-1-2 تعريف إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية

إن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الأساسية والهامة في المكتبات الجامعية، فقد تعتمد إدارة الموارد البشرية على وظائف أساسية والتي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوظيف والقيادة والرقابة، حيث تقوم باختيار وتعيين الموارد البشرية وتدريبهم وتمييزهم لتحسين أدائهم وكفاءتهم المهنية.

وتعرف إدارة الموارد البشرية كالاتي:

"هي أداء الفعاليات والأنشطة والتي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة وهي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفعالية والجمع بين المؤسسة والموظف في الاتجاه والمساهمة في تحقيق الأهداف".<sup>1</sup>

تقوم إدارة الموارد البشرية بالربط بين المؤسسة والموظف، حيث تركز على التخطيط والتنظيم والقيادة لتطوير الموظفين وتحفيزهم لزيادة إنتاجيته ونشاطهم بفعالية وكفاءة.

فإدارة الموارد البشرية "هي جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف والمنظمة"<sup>2</sup> كما هي "نشاط اداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - إبراهيم السعيد مبروك. تدريب وتنمية موارد البشرية بالمكتبات الجامعية. مرجع سابق، ص 35.

<sup>2</sup> - عبد الفتاح رضوان محمود. الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، ص 13. <https://books.google.dz>.

<sup>3</sup> - أحمد جميل عبد الكريم. إدارة الموارد البشرية. [ د م.] الجنادرية للنشر والتوزيع، 2015، ص 08. <https://books.google.dz>.

## الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية ووظائفها الأساسية في المكتبات الجامعية

تحدد إدارة الموارد البشرية احتياجات المنظمة وذلك برفع قدرات المورد البشري، وتقديم التحفيز له لتحقيق الأهداف من خلال نشاطه الإداري وكفاءته.

كما تقوم إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية على مجموعة من الوظائف والأنشطة، تستخدم لإدارة الموارد البشرية بطريقة بعيدة عن التحيز، وبشكل فعال لخدمة الفرد والمنظمة، كما هي دراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب معاملة الأفراد في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة لثققتها في الإدارة وخلق روح التعاونية بينها للوصول إلى أعلى طاقتها الإنتاجية<sup>1</sup>.

ويؤكد الاتجاه الذي يتبنى فكرة إدارة الأفراد على تلك الإدارة المسؤولة عن انجاز نشاطات خاصة بالفرد فهي الإدارة المسؤولة عن توجيه عنصر العمل في المنظمة من خلال نشاطات توجه لزيادة فعاليته كالاستقطاب والتوظيف والتدريب والتطوير والمكافئة كما تستخدم تسمية إدارة الموارد البشرية وتعرف بأنها "الإدارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع"<sup>2</sup>.

تقوم إدارة الموارد البشرية بأنشطة ووظائف لتوجيه الأفراد داخل المكتبة وتنظيمها وزيادة إنتاجيتها، حيث تعمل إدارة الموارد البشرية على تطوير الأداء الوظيفي من خلال تدريب وتحفيز ومكافئة الأفراد لزيادة نشاطهم بفعالية وكفاءة.

### 2.1.2- أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية:

#### أ- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تأتي أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال ما أظهرته النتائج والدراسات والبحوث، أن الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج التالية<sup>3</sup>:

- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين.

<sup>1</sup> - إبراهيم السعيد مبروك. تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية. مرجع سابق، ص. ص: 36-37.

<sup>2</sup> - نوري منير كورتل فريد. إدارة الموارد البشرية. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2010، ص 47.

<sup>3</sup> - حسونة فيصل. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011، ص 14.

## الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية ووظائفها الأساسية في المكتبات الجامعية

- تغيير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.
  - العنصر البشري هو استثمار، إذا أحسن تدريبه وتمميته يمكن من خلال المنظمة تحقيق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاج.
  - الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج إذا أن ثروة أي دولة تتبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية<sup>1</sup>.
  - 5- التركيز على الإدارة الفعالة في تحقيق إدارة ناجحة في إدارة الموارد البشرية.
  - 6- تدريب الموظفين والعاملين والإداريين عن طرق واستراتيجيات مواجهة وتخطي العوائق والصعوبات والمشكلات الإدارية والوظيفية<sup>2</sup>.
- تسعى إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية على تحقيق نتائج من خلال أهميتها البالغة حيث تعمل على تطوير ورفع الأداء وتحسين إنتاجيتهم، حيث تركز على العنصر البشري وأهميته داخل المكتبة لكونه يلعب الدور الفعال في تحقيق إدارة ناجحة من خلال تدريبه وتحقيق التحفيز له للوصول إلى النتائج والأهداف.
- ب- أهداف إدارة الموارد البشرية:
- هناك العديد من الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية ومن أهم هذه الأهداف مايلي<sup>3</sup>:
- قيام إدارة الموارد البشرية بتحقيق الأهداف الوظيفية والاهتمام بالموارد البشرية.
  - التركيز على الوظائف الإدارية والوظائف التخصصية المتعلقة بالعاملين والأفراد والموظفين والإداريين في جميع الإدارات والأقسام.

<sup>1</sup> - عبد الرحمن بن عنتر. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص 25.

<sup>2</sup> - الحريري محمد سرور. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012، ص 18.

<sup>3</sup> - الحريري محمد سرور. الدراسات الأكاديمية الدولية الحديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2011، ص 25.

## الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية ووظائفها الأساسية في المكتبات الجامعية

- الاهتمام بتنمية وتطوير وتحقيق الأهداف الإنسانية والأهداف السلوكية لدى الأفراد العاملين والعمل على إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم.
- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتفادى المهام التي تعرضهم لحوادث العمل والأمراض المهنية.
- تحقيق انتماء وولاء العاملين وتنمية علاقات التعاون بينهم والعمل على زيادة رغبتهم في العمل فيها<sup>1</sup>.
- تطوير أساليب قياس وتقييم أداء العمل.
- توعية العاملين بأهمية دورهم في تحقيق الأهداف<sup>2</sup>.

ترتكز إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية على أهداف أساسية من خلال اهتمامها بالموارد البشري وتنميته وتطويره وتلبية حاجاتهم ورغباتهم من خلال تحقيق أهداف إنسانية وأهداف سلوكية لزيادة إنتاجيتهم، حيث تعمل على الاهتمام بالعنصر البشري وتوفير كل ما يتلاءم مع متطلباته لتفادي المشاكل والصعوبات التي تواجهه لزيادة رغبتهم في العمل داخل المكتبة لإبراز دورهم في تحقيق الأهداف.

### 3.1.2- مهام إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية.

تعتمد إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية على وظائف أساسية كالاتي<sup>3</sup>:

#### أ- تخطيط وتحديد الموارد البشرية:

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تزويد المكتبة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد تطورا يلبي رغباتهم واحتياجات المنظمة، فالتخطيط القوى العاملة يساعد المكتبة في تحديد معرفة متطلباتهم من القوى العاملة وكشف مظاهر القوة والضعف.

<sup>1</sup> - السالمي مؤيد سعيد. إدارة الموارد البشرية. ط2، عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2012، ص 34.

<sup>2</sup> - عامر سامح عبد المطلب. استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الفكر، 2010، ص 33.

<sup>3</sup> - شاكر عباس هناء. " إدارة الموارد التنموية البشرية ومدى أهميتها في المكتبات المركزية الجامعية ". مجلة الأستاذ، بغداد: العدد 211، 2014، ص 301.



## الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية ووظائفها الأساسية في المكتبات الجامعية

وتعتمد وظيفة تخطيط الموارد البشرية على نتائج وظيفة وتصميم وتحليل العمل في معرفة عبء العمل، لتحديد على أساسه احتياجات المنظمة من الموارد البشرية<sup>1</sup>.

تقوم المكتبة الجامعية بعملية تخطيط الموارد البشرية لتطوير الموظفين، فالتخطيط يلعب دوراً هاماً في المكتبة لتحديد نقاط القوة والضعف وتحديد احتياجات المنظمة من العاملين واستقطاب الموارد العاملة وتعيينهم.

### ب- اجتذاب الموارد البشرية:

اجتذاب الموارد البشرية هو الحصول عليها بالعدد المطلوب والمهارات المطلوبة لضمان استمرار أنشطة المنظمة فوظيفتها الحصول على الأفراد المؤهلين واجتذابهم للتقدم بطلبات عمل للمنظمة لملء الشواغر فيها<sup>2</sup> وتوفير أكبر قدر من المعلومات حول الوظائف ومتطلبات شغلها، بحيث يتم تركيز جهود الاستقطاب حول الأفراد المستهدفين بالوظيفة واستبعاد غير المؤهلين لشغلها.<sup>3</sup>

إن عملية استقطاب الموارد البشرية هو تزويد المكتبة بالعاملين والحصول عليهم لتطوير عملهم واستمراره واجتذابهم لملء المناصب الشاغرة في المكتبة للحصول على أفراد مؤهلين ذو كفاءة عالية وفعالية في الأداء.

### ج- الاختيار والتعيين القوي العاملة:

ويرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الاختيار والتعيين للموظفين من خلال إجراء عمليات التعيين والاختيار والمقابلات والشروط اللازمة لذلك<sup>4</sup> ويقوم هذا النشاط بانتقاء أفضل المتقدمين طالبي التوظيف في المنظمة مما جرى استقطابهم وذلك باستخدام معايير اختيار وضعها تصميم وتحليل العمل وتعيينهم في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفاتهم.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - عقيلي عمر وصفي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة. ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص 20.

<sup>2</sup> - شاكور عباس هناء. مرجع سابق، ص 302.

<sup>3</sup> - عباس أنس عبد الباسط. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010، ص 32.

<sup>4</sup> - الحمود خضير كاظم. الخرشة ياسين كاسب. إدارة الموارد البشرية. ط3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع،

2010، ص 31.

<sup>5</sup> - عبد الرحمن بن عنتر. إدارة الموارد البشرية. مرجع سابق، ص 29.

## الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية ووظائفها الأساسية في المكتبات الجامعية

تقوم المكتبة باختيار وتعيين الموظفين أو الأفراد عن طريق اختيار أفضل العاملين عن طريق اجتذابهم واستقطابهم وتعيينهم في الوظائف والمناصب الشاغرة للتوافق مع مواصفاته العملية باستخدام معايير الاختيار لتوظيفهم في المكتبة.

فهذه الوظيفة تهتم بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف، والاختبارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب، وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.<sup>1</sup>

تقوم المكتبة الجامعية باختيار وتعيين القوى العاملة، حيث تسعى إلى البحث عن العاملين من خلال توظيفهم واختيار ما يتلاءم مع احتياجاتهم لتعيينهم في الوظائف الشاغرة، عن طريق اختيارهم وإجراء المقابلات الشخصية معهم.

### - تصميم أنظمة التحفيز:

وتتم هذه الوظيفة بمنح مقابل وعادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي، أو الجماعي فتظهر الحوافز الفردية أو الجماعية، وأيضا الحوافز على أساس أداء المنظمة ككل.<sup>2</sup>

إن للحوافز أثر على الأداء الوظيفي حيث لها دافعية للعمل بجدية كما تولد شعور لدى الموظفين بالانتماء للمكتبة، فوجود نظام الحوافز الملائم والعادل يوجه العاملين لإنجاز العمل وإتقانه.

### -تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن التدريب هو عملية منظمة وخاصة بتطوير سلوك الفرد في نواحي السلوك والمعرفة والمهارات والاتجاهات للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب بما يؤدي إلى

<sup>1</sup> - الكلاله طاهر محمود. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع، 2013، ص 24.

<sup>2</sup> - الكلاله طاهر محمود. نفس المرجع، ص 24.

## الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية ووظائفها الأساسية في المكتبات الجامعية

معرفة مدى مساهمة العملية التدريبية في تطوير العمل ويطلق التدريب على تلك العمليات التي يتلقاها أخصائي المكتبات أثناء الخدمة لتنميته وتطويره الاجتماعي والتقني المستمر.<sup>1</sup>

التدريب هو عملية مهمة تقوم بها المكتبات الجامعية كونه عملية منظمة حيث يكتسب الفرد من خلاله المهارات والقدرات والأفكار لتطوير سلوكه وأدائه وزيادة إنتاجيته بفعالية وكفاءة لتحقيق الأهداف المسطرة.

كما تمارس المنظمة أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة، ويتعين على المنظمة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وأن تقيم فعالية هذا التدريب.<sup>2</sup>

يساعد التدريب على تحسين ورفع الأداء الوظيفي في المكتبة حيث يلعب دورا مهما وبارزا في رفع كفاءة العاملين وتطوير أساليب التفاعل بين الأفراد والإدارة، كما تستلزم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على تقديم برامجها بشكل فعال يتوافق مع أهداف المكتبة واستمرارية عملها.

### 4.1.2- العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية

#### أولاً: العوامل الداخلية

هناك مجموعة من العوامل الداخلية التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية وهي كالاتي<sup>3</sup>:

#### أ- أهداف المنظمة:

حيث تشكل أهداف المنظمة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من القوى البشرية ونوعيتها ومن الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لنفسها لفهم وإدراك الأهداف العامة وقدرة المنظمة على تحقيقها.

<sup>1</sup> - إبراهيم مبروك السعيد. تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات. مرجع سابق، ص 98.

<sup>2</sup> - الكلاله طاهر محمود. نفس المرجع ، ص. ص: 24-25.

<sup>3</sup> - إبراهيم السعيد مبروك. إدارة الموارد البشرية بالمكتبات في عصر المعرفة. الإسكندرية: دار الوفاء 2014،

### ب- الوضع المالي:

الوضع المالي للمنظمة والذي يتمثل في قدرتها على تخطيط وتحديد الموارد البشرية والوضع المالي يؤثر على أنشطة أخرى مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة وبقائها على رأس العمل وكذلك التأثير على برامج التدريب والحوافز... الخ.

تتأثر إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية بأهداف المنظمة وتحديدها انطلاقاً من حاجة المكتبة للموارد البشرية أو القوى العاملة كما تقوم بتخطيط وتحديد الموارد البشرية والوضع المالي الذي يعتبر أهم عامل يؤثر على إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

### ج- التغييرات التنظيمية:

إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي من المؤشرات الداخلية لخلق قدرات مميزة من خلال سياسات الاختيار والتدريب والتطوير للمساهمة في تحسين الإنتاجية والاستجابة السريعة للمشاكل واتخاذ القرارات<sup>1</sup>، حيث أن الهيكل التنظيمي يعني الصرح الرسمي المقرر من قبل إدارة المؤسسة، بحيث أنها تبين جميع النشاطات والعمليات التنسيقية والمهام المختلفة<sup>2</sup>.

يؤدي التغيير التنظيمي إلى رفع الأداء وخلق الكفاءة والقدرات حيث تركز على عملية اختيار الموارد البشرية وتدريبها لتطوير وتحسين الإنتاجية.

### ثانياً: العوامل الخارجية:

حيث تظهر الحركية عبر التغييرات الدائمة بحيث أن المحيط يتميز بدرجة من التذبذب فهي تؤثر في كيفية أداء إدارة الموارد البشرية لعملها عبر وظائفها المختلفة كالآتي:

### محيط الثقافي:

<sup>1</sup> - عباس سهيلة محمد. إدارة الموارد البشرية. ط2، عمان: دار وائل للنشر، 2006، ص 32.

<sup>2</sup> - إبراهيم السعيد مبروك. تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية. مرجع سابق، ص 48.

## الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية ووظائفها الأساسية في المكتبات الجامعية

تمثل القيم الاجتماعية السائدة، العادات، التقاليد، والأعراف، القيم المؤثرة في البيئة وهي متغيرات مرتبطة بقيم وثقافات المجتمعات.

### المحيط التكنولوجي:

إن للتكنولوجيا أثر كبير في نجاح المكتبة إذ تمكنها من اعتماد أساليب حديثة في الإنتاج أو التنظيم، وتسعى أي منظمة لكسب تكنولوجيا حديثة للحصول على ميزة تنافسية.

### المحيط السياسي والقانوني:

تتمثل في إصدار القوانين والتشريعات العامة والنظام السياسي السائد الذي ينظم عمل المنظمة<sup>1</sup>.

إن للعوامل الخارجية تأثير على الموارد البشرية في المكتبة الجامعية حيث تتأثر بالبيئة المحيطة بها، كالمحيط الثقافي المتعلق بالقيم والحضارات، ثقافات المجتمع بالإضافة إلى المحيط التكنولوجي والسياسي القانوني اللذان لهما أثر في نجاح المكتبة وتحقيق الأهداف عن طريق استخدام تكنولوجيا الحديثة، لمواكبة التطورات الحاصلة وزيادة الإنتاجية لتلبية حاجات المستفيد.

<sup>1</sup> - إبراهيم السعيد مبروك. مرجع سابق، ص 46.

### 2-2-المبحث الثاني: وظائف الموارد البشرية

#### 1.2.2- تعريف تخطيط الموارد البشرية وأهميته في المكتبات الجامعية

##### أ- تعريف تخطيط:

تخطيط الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط، وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساساً تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة.<sup>1</sup>

إن التخطيط للموارد البشرية فمعناه "أن تبدأ أولاً بتحديد احتياجات المنظمة من العاملين، ثم استقطابهم ثم اختيار أفضلهم."<sup>2</sup>

إن الحاجة إلى تخطيط الموارد البشرية هو محاولة تحديد احتياجات المكتبة من العاملين كما نوعاً عن طريق اختيارهم وتعيينهم واستقطابهم لتحديد الأهداف واستثمار العنصر البشري بشكل أفضل.

كما يعني تخطيط الموارد البشرية بشكل عام بالتقدير الكمي والكيفي للاحتياجات المستقبلية من كل أنواع القوى العاملة ومستوياتها خلال فترة زمنية معينة ويعني الأسلوب العلمي لدراسة وتحليل الطلب والعرض للقوى العاملة لفترة زمنية مستقبلية والموازنة بينهما وذلك بناء على تحليل الأهداف القصيرة والطويلة الأمد، مع تقدير التغيرات المحتملة في الظروف البيئية.<sup>3</sup>

إن الخطوة الأولى لتخطيط القوى العاملة بالمنظمة تتمثل في تحديد أنواع الوظائف المطلوبة لنشاط المنظمة وهذا ما تقدمه عملية تحليل والتوصيف للوظائف كما يسهم تحليل

<sup>1</sup> - المدادحة أحمد نافع. النوافة سلامة سويلم. مبادئ التخطيط والتنظيم في الإدارة والمكتبات. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013، ص 74.

<sup>2</sup> - ماهر أحمد. تخطيط القوى العاملة. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2011، ص 22.

<sup>3</sup> - رشيد مازن فارس. إدارة الموارد البشرية. ط2، الرياض: العبيكان للنشر، 2009، ص 313.

## الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية ووظائفها الأساسية في المكتبات الجامعية

الوظائف في تحديد النوعيات المطلوبة من العمالة، من خلال تحديده لأعباء ومستويات الوظائف والمؤهلات والخبرات والمهارات اللازم توافرها فيمن شغلها.<sup>1</sup>

تتطلب عملية تخطيط الموارد البشرية دراسة وتحليل احتياجات المكتبة من العاملين ومعرفتها كما ونوعاً لتحديد وظائفها ونشاطاتها لضمان الحصول على موارد بشرية مؤهلة ذات كفاءة وفعالية، للاستمرارية الانتاجية ورفع الأداء.

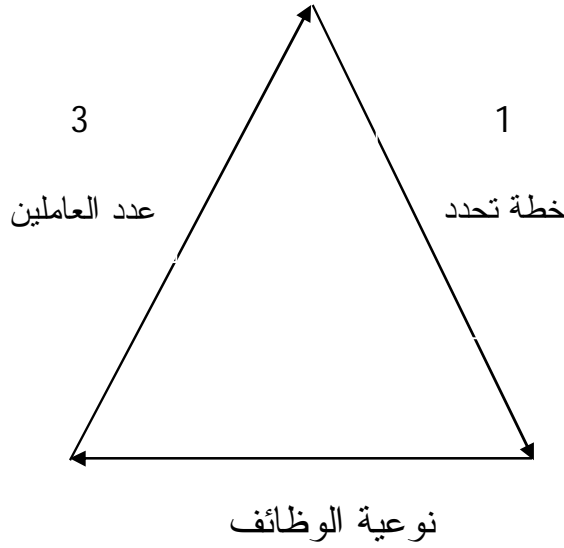
### جدول 01: يوضح عملية تخطيط الموارد البشرية<sup>2</sup>

المستويات التخطيطية لإدارة الموارد البشرية	التخطيط الاستراتيجي الفترة المستقبلية طويلة الأجل	الخطط التنفيذية تغطي فترة متوسطة الأجل	الموازنات (التوقعات على أساس سنوي)
التخطيط لإدارة الموارد البشرية	- الاحتياجات من الموارد البشرية - الظروف الخارجية المؤثرة - المصادرة الداخلية - تحليل ودراسة هذه المصادر - المعوقات - الرصد الإداري والاحتياجات	- نوعية الأفراد المطلوبين - مستواهم التنظيمي - تصميم التنظيم والعمل - الموارد الحالية والمطلوبة - وصف الاحتياجات	- القرارات الخاصة بتوظيف قوة عاملة جديدة - استقطاب الموارد العاملة - سياسات النقل والترقية - برامج التدريب وتنمية - الأجور والحوافز - العلاقات العملية

<sup>1</sup> - القحطاني محمد بن دليم. إدارة الموارد البشرية. ط4، الرياض: مكتبة الملك فهد، 2015، ص 50.

<sup>2</sup> - سالم محمد نبيل سعد. عمارة محمد جاب الله. إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية. الإسكندرية: دار الطباعة الحرة، 2009، ص 135.

شكل 01: يوضح أبعاد تخطيط الموارد البشرية<sup>1</sup>



من خلال الشكلين نستنتج أن عملية تخطيط الموارد البشرية تتطلب تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية عن طريق خطة التي تحدد فيها عدد العاملين ونوعية الوظائف أو المهارات المطلوبة من خلال تخطيط ووضع الخطط التنفيذية ومعرفة مستواهم التنظيمي والقرارات الخاصة والمتعلقة بتوظيفهم واختيارهم واستقطابهم.

### ب- أهمية تخطيط الموارد البشرية في المكتبات الجامعية:

إن لتخطيط الموارد البشرية أهمية بالغة ويمكن حصرها كما يلي<sup>2</sup>:

- ضمان توفير أعداد وأنواع العاملين في الفئات والمستويات المختلفة في الوقت المناسب والمكان المناسب.
- خفض تكاليف نشاطات إدارة الموارد البشرية الأخرى من اختار وتعيين وتدريب وغيرها.
- مساعدة العاملين في التدرج الوظيفي والمسار المهني.
- تعزيز جودة والتزام الموارد البشرية وإنتاجيتها.

<sup>1</sup> - ماهر أحمد. تخطيط القوى العاملة. المرجع السابق، ص 21.

<sup>2</sup> - حريم حسين. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2013، ص 98.



## الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية ووظائفها الأساسية في المكتبات الجامعية

- يساعد المنظمة في الاستعداد لمواجهة أي تغييرات داخلية أو خارجية قد تؤثر على متطلباتها من الموارد البشرية.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية.
- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل.<sup>1</sup>
- تبرز أهمية تخطيط الموارد البشرية في المكتبات الجامعية من خلال جلب العاملين ووضع خطة للحاجات النوعية والكمية من القوى العاملة وتنمية قدرات الأفراد ومعالجة المشكلات المتعلقة بالدارة الموارد البشرية.

### ج-مراحل تخطيط الموارد البشرية:

تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بأربعة مراحل أساسية<sup>2</sup>:

#### 1-مرحلة تحليل بيئة العمل:

تتفاعل في هذه المرحلة كل من بيئة الداخلية والخارجية للتأثير على احتياجات المنظمة من العمالة، تبدأ المنظمة في تحديد استراتيجياتها الأساسية التي تهدف إلى استغلال الفرص التي تأتي من بيئة العمل الخارجية.

حيث تبدأ إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة بإيجاد آليات للتوافق مع الاستراتيجية التنظيمية، من خلال تحليل الظروف البيئة الداخلية والخارجية الخاصة بالموارد البشرية، أي لا بد من تحديد كم ونوع الموارد البشرية لتحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) من حيث توفر الكفاءات الخارجية وإنمائية استقطابها من قبل المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - المدادحة أحمد نافع. النوافعة سلامة سويلم. مبادئ التخطيط والتنظيم في الإدارة والمكتبات. مرجع سابق، ص 74.

<sup>2</sup> - محمد زايد عادل. إدارة الموارد البشرية، القاهرة: [ د د ن ]، 2003، ص 164.

<sup>3</sup> -محمد عباس سهيلة. إدارة الموارد البشرية. مرجع سابق، ص 60.

تتطلب مرحلة تحليل بيئة العمل على التفاعل وتحليل بين البيئة الخارجية والداخلية لمعرفة نقاط القوة والضعف ودراسة كافة العوامل المحيطة بالمكتبة حيث يتم تحليل ودراسة البيئة الداخلية، كما تتم دراسة البيئة الخارجية ومعرفة الفرض المتاحة لاستقطاب الموارد البشرية بكفاءة مميزة.

### 2-تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية:

يتم في هذه المرحلة تقدير عدد ونوع الأفراد اللازمين لكل عمل من الأعمال في المنظمة وتعتمد عملية تحديد الاحتياجات على بعض الأساليب النوعية والكمية، حيث أن الأساليب النوعية تكون من خلال التنبؤات التي يضعها الخبراء للوصول إلى أفضل إجماع في الرأي من قبلهم، أما الأساليب الكمية فهي تعتمد على مؤشرات تنبؤية تؤثر في الطلب على الموارد البشرية.<sup>1</sup>

تتم عملية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وذلك عن طريق التعرف على نوعية وعدد الأفراد وحجم العمل المطلوب والحاجة من الموارد البشرية اللازمة لأدائه لتحديد العدد الذي يتوافق مع العاملين.

### 3-تحديد عرض الموارد البشرية:

تهدف هذه المرحلة إلى تحديد عدد العاملين الحاليين وخصائصهم من حيث القابليات والمهارات والمستوى التدريبي ودرجة الاستعداد للعمل، وكذلك تحديد التغييرات المحتملة في هذه الجوانب مستقبلا كما أن الوسيلة المستخدمة في تحديد عرض الموارد البشرية الحالية هي قائمة جرد المهارات، وقائمة خاصة بالمديرين تسمى قائمة الجرد الإداري، وتخدم كلتا القائمتين هدفا واحدا وهو تحديد ماهية الخصائص والقابليات والخبرات التي يمتلكها العاملون، من خلال متابعة هذه الجوانب يمكن تحديد مدى توفر أو عدم توفر مهارات معينة عندما يكون هناك حاجة إليها فهي تركز على ذوي المهارات والمؤهلات العالية نظرا لقدرتهم وحاجة المنظمة إليهم باستمرار.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 61.

<sup>2</sup> -محمد عباس سهيلة. مرجع سابق، ص 62.

## الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية ووظائفها الأساسية في المكتبات الجامعية

تتعلق مرحلة تحديد عرض الموارد البشرية بحصر الموارد البشرية العاملة في المكتبة الجامعية عن طريق دراسة ما يتوافر من مهارات انطلاقاً من الاحتياجات حيث تستدعي هذه المرحلة على عناصر أساسية عن طريق تحديد عدد العاملين الحاليين وعرضها بالإضافة إلى تحليل الأعمال والمهارات والقدرات للقيام بأداء العمل من خلال إعداد قوائم تهدف إلى تحديد الخبرات التي يمتلكها الموظفون.

### 4- إعداد خطة العمل:

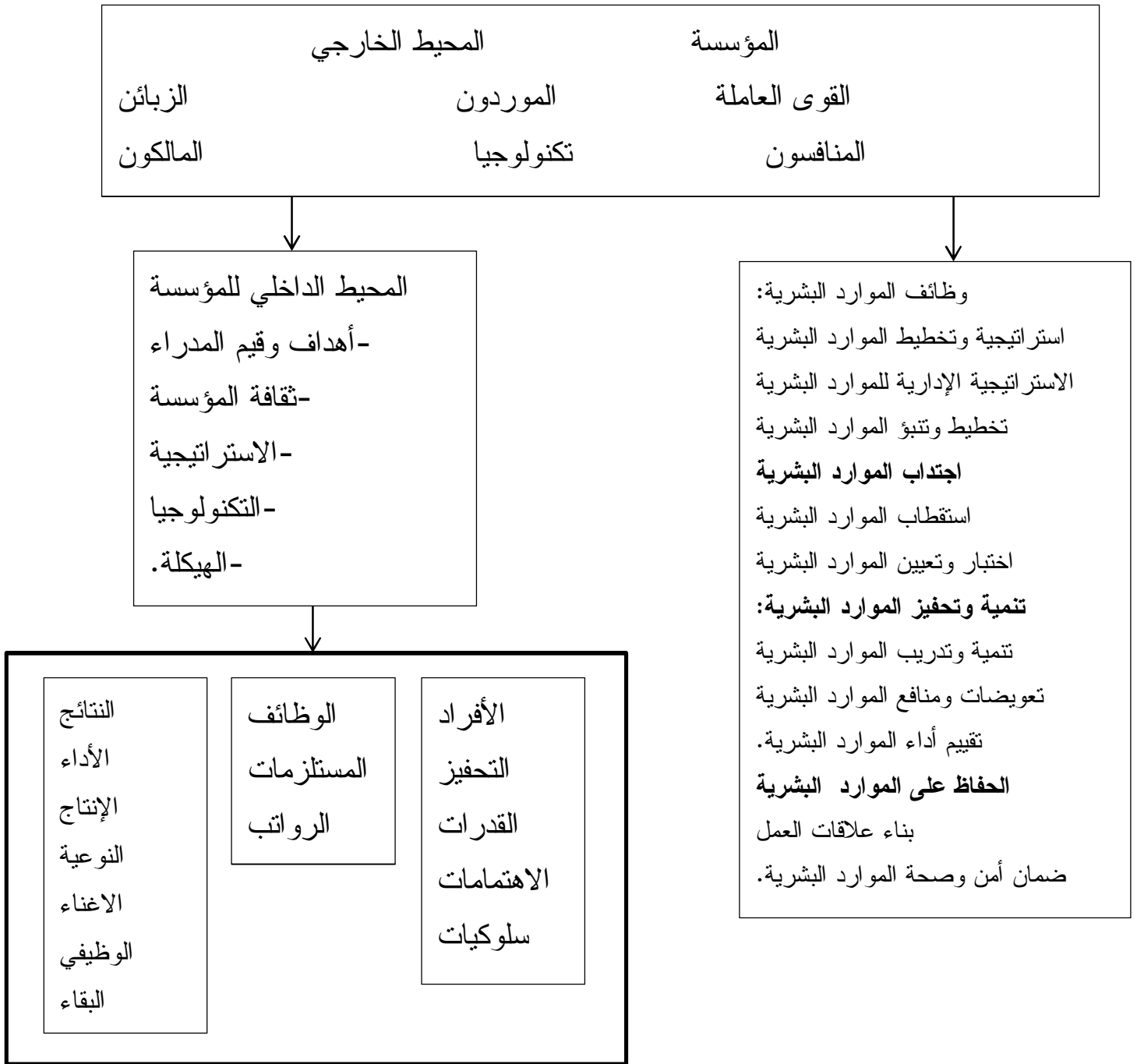
تعد السبل السليمة في إعداد خطة العمل لإدارة البشرية من أكثر المفاهيم الفكرية حسماً في تحقيق أهداف الموارد البشرية، حيث أن الخطة التي تستند على الأطر التخطيطية والعلمية السلمية لمقتضى الحاجة الفعلية للقوى العاملة يجب أن يتم من خلالها تحديد الواقع الحقيقي للحاجة الفعلية للقوى العاملة بغية تحقيق سبل التوازن ما بين الحاجة المستقبلية والواقع الفعلي للقوى العاملة.<sup>1</sup>

يمثل المورد البشري أهم عنصر تتطلبه إدارة الموارد البشرية لذا تسعى المكتبة الجامعية لتطويره عن طريق رفع مهاراته وقدراته حيث يتطلب ذلك إعداد خطة لإدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف انطلاقاً من معطيات العمل والتنبؤ للحاجات المستقبلية مع النظر إلى توافقها مع واقع الموارد البشرية.

<sup>1</sup>-كاظم حمود خضير. الخرشة كاسب ياسين ، إدارة الموارد البشرية. ط 5، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2013، ص. ص: 54-55.

## الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية ووظائفها الأساسية في المكتبات الجامعية

شكل 02: مخطط الموارد البشرية<sup>1</sup>



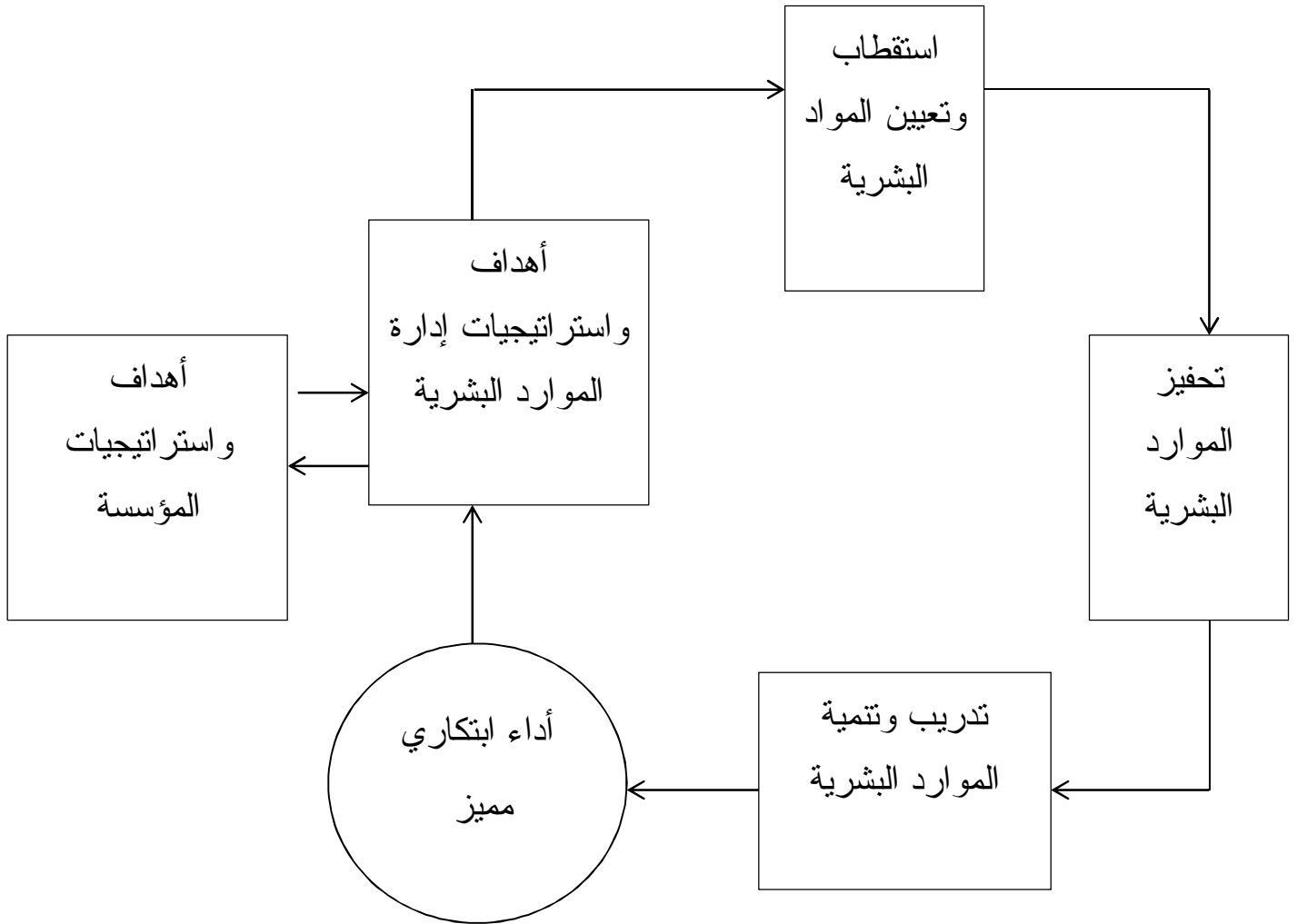
من خلال مخطط الموارد البشرية نلاحظ أن عملية تخطيط الموارد البشرية يسعى إلى تحديد الأهداف التي تستثمر في العنصر البشري عن طريق تخطيط وتنبؤ الموارد البشرية في المحيط الداخلي مع وضع استراتيجية التخطيط للموارد البشرية انطلاقاً من

<sup>1</sup> -بلوط حسين إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، بيروت، دار النهضة العربية، 2002، ص 33.

## الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية ووظائفها الأساسية في المكتبات الجامعية

عملية اجتذاب واستقطاب وتعيين الموارد البشرية واختيارها بالإضافة إلى تنمية وتأهيل العنصر البشري وتدريبه في المكتبة الجامعية مع تقييم أدائه والحفاظ على بناء علاقات العمل داخل المؤسسة.

شكل 03: يمثل تكاملية العلاقة بين وظائف واستراتيجية الموارد البشرية<sup>1</sup>



تعتمد المكتبة الجامعية على تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية لتحديد احتياجات القوى العاملة حيث تقوم باستقطاب وتعيين الموارد البشرية وجذبها وتحفيزها وتدريب وتنمية القوى العاملة لتحقيق الأهداف وتطوير الأداء وتحسينه.

<sup>1</sup> -بربر كامل، إدارة الموارد البشرية، بيروت، دار المنهل، 2008، ص 46.

### 2-2-2- التنظيم في المكتبات الجامعية وعناصره

#### أ- مفهوم التنظيم:

بعد عملية تخطيط يبدأ المدير في المكتبة الجامعية بالعملية الثانية هي عملية التنظيم لأنها أهم عنصر من عناصر العملية الإدارية ويعرف: "هو وظيفة إدارية يتم فيها توزيع وترتيب الموارد البشرية والتي ستوصل المنشأة إلى بلوغ الهدف، حيث تتطلب عملية تنظيم العنصر البشري تحديد النشاطات وتحديد الأفراد الذين ينفذون النشاطات الإضافية لتحديد الموارد اللازمة التي يستخدمها هؤلاء الأفراد مع بيان وتحديد العلاقات بين الأفراد.<sup>1</sup>

يعتبر التنظيم من أهم العناصر العملية الإدارية في المكتبات الجامعية فهو يركز على تنسيق الجهود وقدرات الأفراد وموآهبهم وتحقيق الأهداف والقيام بالمهام والوظائف واتباعها مع ضرورة وجود العلاقات بين الموظفين داخل المكتبة.

فتنظيم الموارد البشرية هو " ذلك الأسلوب الذي يتم الاستعانة به في تقسيم الأعمال وتفويض السلطات والمسؤوليات وإقامة علاقات سليمة بين الأفراد بما يكفل في النهاية تحقيق أعلى قدر من الفاعلية في تحقيق الأهداف".<sup>2</sup>

تساعد عملية التنظيم على ترتيب الأعمال بأسلوب منظم بين الموظفين والمصالح عن طريق إبراز المسؤوليات حيث يترتب على ذلك تنسيق الجهود والقدرات وموآهب الأفراد لإبراز التفاعل بين علاقات العاملين بعضهم البعض لرفع الداء وتحقيق الأهداف المسطرة.

"من خلال تنظيم الموارد البشرية يتم توزيع المهام وتحديد الاختصاصات والواجبات ليعمل أعضاء المنظمة معا في علاقات تنظيمية ووظيفية يكون لكل وحدة أو وظيفة

<sup>1</sup>- العامري أسامة. اتجاهات إدارة المعلومات. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010، ص 220.

<sup>2</sup>- الصيرفي محمد. العملية الإدارية. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر، 2007، ص 161.

## الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية ووظائفها الأساسية في المكتبات الجامعية

مسؤوليات والتزامات محددة، وفق أسس وضوابط يتم العمل من خلالها من أجل تحقيق نتائج ومنافع مستهدفة".<sup>1</sup>

يعمل التنظيم على إبراز العلاقات بين الموظفين من خلال تنسيق الجهود وتحديد وتقسيم المهام والوظائف إلا أنه يتطلب تحديد المسؤوليات والالتزامات عن طريق أسس وضوابط لتحقيق النتائج والأهداف التي تسعى إليها المكتبة.

ويعرف تنظيم الموارد البشرية في المكتبات الجامعية على أنه: "تقسيم العمل إلى عناصر ومهام ووظائف وترتيبها في علاقات سليمة واسنادها إلى أفراد ومسؤوليات وسلطات تسمح بتنفيذ سياسات المنظمة وترتيبها في مجموعات يمكن إسنادها إلى أفراد باعتباره العمود الفقري للإدارة وأهم عملياتها ووظائفها وعليه يتوقف تحقيق الأهداف بنجاح كافة الوظائف والأعمال الإدارية الخرى ومحاولة حصر القوى البشرية المتاحة للمؤسسة وتوزيعها على مجالات العمل المختلفة فيها وتحديد المسؤوليات وتوزيع الاختصاصات والسلطات وفق الخطة المرسومة وكذلك تحديد قنوات الاتصال".<sup>2</sup>

\* إن التنظيم هو نشاط وجهد يتم من خلاله العمل والوظائف وترتيبها لتحقيق الأهداف، حيث يركز على الأفراد وتوحيد من خطة العمل مع مراعاة وجود عملية الاتصال بين الموظفين وتفاعلها فيما بينهم مع ضرورة التأكيد على نجاح الوظائف والمهام الإدارية لاستمرارية سير العمل داخل المكتبة.

ويقصد بوظيفة تنظيم الموارد البشرية "بتقسيم العمل وتوزيعه وتحديد شروط شاغلي الوظائف المختلفة وتحديد العلاقات بين المستويات المختلف وشاغليها، وكذلك في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات وفي تحديد الأدوات التنظيمية المناسبة ونطاق الإشراف، ولابد للقيام بكل ذلك من خلال توفر المعلومات التي تحصل عليها من خلال الاتصالات".<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- أبو بكر مصطفى محمود. أخلاقيات وقيم العمل. الإسكندرية: دار الجامعية، 2010، ص 405.

<sup>2</sup>- العجمي محمد حسنين. الإدارة والتخطيط التربوي. ط 2، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2016، ص ص 67-68.

<sup>3</sup>- الطروانة عمر. استراتيجيات الإدارة الحديثة. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، 2012، ص 01.

يسمح تنظيم الموارد البشرية بتحديد الأنشطة والعلاقات وتقسيمها حتى يسهل تنفيذها في الوقت اللازم، كما يهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها وفي الوظائف والأقسام وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين المصالح من أجل تحقيق الأهداف بأفضل وأحسن كفاءة وفعالية ممكنة في المكتبة.

### ب- عناصر التنظيم:

لعملية التنظيم عناصر أساسية في العملية الإدارية وهي كالتالي<sup>1</sup>:

1- اختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف المختلفة، وذلك بناء على مواصفات ومعايير تم تحديدها من ثم منح هؤلاء الأفراد المسؤوليات والسلطات الضرورية حتى يتمكنوا من القيام بأعمالهم بالشكل المطلوب وتحديد طرق العمل وإجراءاته وتوضيحها لشاغلي الوظائف، ووضع آلية مناسبة لتنسيق أعمالهم بغرض إنجاز الأهداف دون تضارب أو ازدواجية.

2- تحديد الأعمال أو الأنشطة المراد أدائها بغرض تحقيق أهداف وخطط المكتبة.

3- تحديد المسؤوليات والسلطات الخاصة بكل وحدة من وحدات المكتبة ويقصد بالمسؤوليات الواجبات والمهام التي يجب أن تؤديها وحدتها، أما السلطات فتعني الحق الشرعي في التصرف واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر.

4- تحديد التقسيمات الإدارية اللازمة وذلك من خلال تكوين هيكل تنظيمي منطقي ومفهوم وشامل.

5- تحديد نظام واحد من العلاقات بين إدارات الأقسام وشعب العمل المختلفة وخطوط السلطة والمسؤولية بينها، مما يؤدي إلى ربط هذه الوحدات التنظيمية بعضها ببعض<sup>2</sup>.

تعتمد عناصر التنظيم على تحديد أعمال ونشاطات الموارد البشرية في المكتبات الجامعية لتحقيق الأهداف مع ضرورة اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف وتحديد السلطات والمسؤوليات وتنسيق الأعمال والمهام بالاعتماد على الهيكل التنظيمي لتحديد

<sup>1</sup> -عليان ربحي مصطفى. النجداوي أمين. مبادئ إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات. مرجع سابق، ص 367.

<sup>2</sup> -إسماعيل وائل مختار. مرجع سابق، ص 62.



التقسيمات الإدارية وربط المصالح ببعضها البعض حيث أن للتنظيم فاعلية في نجاح أداء المكتبة.

### ج- خصائص ومبادئ التنظيم الموارد البشرية في المكتبات الجامعية:

#### -خصائص التنظيم الجيد:

يتطلب التنظيم الجيد للموارد البشرية في المكتبات الجامعية على خصائص أهمها:

**التوزيع الجيد للأعمال:** حيث يؤدي توزيع الأعمال توزيعاً جيداً إلى التنسيق بين الوحدات الإدارية للمكتبة، منعا للتكرار والازدواجية وتصارع الأدوار حيث يعد حسن التنسيق بين أعمال المكتبة دليلاً على جودة التنظيم وفاعليته.

**الاتصال الفعال:** يجب أن يتضمن التنظيم في المكتبة شبكة اتصالات واضحة وفعالة تكفل تدفق المعلومات من أدنى مراتب التنظيم إلى المستويات العليا فيه وبالعكس وذلك بسرعة فائقة وبدون عوائق.

**الإفادة من التخصص:** حيث يساعد التنظيم الإداري الجيد للمكتبة، في تطبيق مبدأ التخصص في العمل، وبأن يختص كل فرد بعمل ما يتعمق في معرفة تفاصيله، واستيعابه بدرجة كبيرة، وتملكه المهارة اللازمة للقيام به على أفضل وجه، مما يساعد في تحقيق الأهداف المنشودة.

**تحقيق التعاون بين العاملين:** يتحمل الفرد مسؤولية إنجاز العمل المنوط به على أفضل وجه، وبالتالي تتكون لدى الفرد روح التعاون في سبيل تحقيق الأهداف، حيث تجتمع منظومة الأعمال كلما على أكمل وجه.<sup>1</sup>

إن التنظيم الجيد في المكتبة يؤدي إلى نجاح الأهداف وتحقيقها وسير عملها من خلال تقسيم العمل وتوزيعه والتنسيق بين الأعمال لتحقيق أعلى درجات من الفعالية مع تجنب العوائق من خلال الاتصال الفعال في المكتبة وتخصص الأفراد في العمل من خلال

<sup>1</sup>-إبراهيم السعيد مبروك. إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة. مرجع سابق، ص 38.

## الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية ووظائفها الأساسية في المكتبات الجامعية

امتلاكهم للمهارات والقيام بالعمل على أحسن وجه لتحقيق الأهداف وإيراز التعاون بين العاملين لإتمام المهام أو الأنشطة لتتجسد لدى الموظفين روح التعاون فيما بينهم.

### د - مبادئ تنظيم الموارد البشرية في المكتبات الجامعية

#### - مبدأ ضرورة التنظيم:

يجب تقسيم العمل على أفراد التنظيم وتحديد المسؤولية عن كل جزء من إعطاء كل فرد السلطات الملائمة للقيام بما أسند إليه من أعمال.

- **مبدأ الهدف:** يجب أن يكون للمنظمة هدف أو أهداف واضحة تسعى إلى تحقيقها وإلا لا حاجة إلى وجود التنظيم<sup>1</sup>، لكي يكون الأداء ذا فاعلية فإن على المنظمة أن توفر الإمكانيات المعلنة والتسهيلات التي تضمن أداء الأعمال وتنفيذها بصورة فعالة تتطابق مع الأهداف المعلنة<sup>2</sup>.

إن للتنظيم مبدأ الهدف أي لا بد من وضوح الهدف والغاية وهذا بدوره يؤدي إلى تنمية الخطط وتركيز على جهود ونشاط الأفراد مع مراعاة تقسيم العمل على الموظفين وتحديد مسؤولياتهم وسلطاتهم للقيام بأعمالهم بفاعلية لتتلاءم مع الأهداف المسطرة للمكتبة

- **مبدأ التخصص:** يجب أن يقتصر عمل كل فرد على القيام بأعباء وظيفية واحدة فإن ذلك يؤدي إلى زيادة مهارات وقدرات الفرد في أدائها وبالتالي تزداد الكفاية الإدارية.

- **مبدأ التنسيق:** أي تسوية الأمور بانتظام أو توحيد الجهود المشتركة أو الترتيب المنظم للجهود الجماعي<sup>3</sup>، وهذا يعني أن تقوم الإدارة بتجميع الوظائف المتشابهة تحت سقف إداري واحد، وذلك من أجل تحديد المهارات البشرية المطلوبة لكل مجموعة من الوظائف.

<sup>1</sup> - بشار وليد. المفاهيم الإدارية الحديثة. عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2009، ص 168.

<sup>2</sup> - المدادحة أحمد نافع. النواحة سلامة سويلم. مبادئ التخطيط والتنظيم في الإدارة والمكتبات. مرجع سابق،

ص 143.

<sup>3</sup> - بشار وليد. نفس المرجع، ص 168.

## الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية ووظائفها الأساسية في المكتبات الجامعية

- **مبدأ السلطة:** أي أن السلطة تعني القدرة الشرعية التي تناط بشخص ما أو وظيفة ما والتي يجب قبولها ليس فقط من الممارس للقدرة ولكن من قبل الذي تمارس عليهم أو الأعضاء المتأثرين بها.<sup>1</sup>

- يرتكز مبدأ التخصص على تخصص في عمل معين بين عدد معين من الموظفين وتقسيم الأعمال إلى أعمال فرعية لإسناد كل وظيفة إلى فرد معين للقيام بوظيفة معينة مما يؤدي إلى رفع الأداء بمهارة ونشاط كبير ذو كفاية إدارية عالية، بالإضافة إلى مبدأ التنسيق الذي يعمل على ربط العمل وتحقيق الانسجام بين المصالح لأداء المهام وتحقيق الأهداف بوجود سلطة أو قدرة شرعية مفوضة للموظف مع مراعاة وجود تناسب مع قدرته لأداء عمله وتنظيمه داخل المكتبة.

- **مبدأ المسؤولية:** فهي عبارة عن الالتزام من المرؤوسين بإنجاز المهام المحددة وبالتالي فالسلطة تقابل المسؤولية وهما وجهان لعملة واحدة ويجب أن تساوي سلطات أي مدير لمسؤوليات المطلوبة منه.<sup>2</sup>

- **مبدأ وحدة الأمر:** يقصد بوحدة الأمر حصر سلطة إصدار الأوامر في كل مستوى في مصدر واحد بحيث يكون الفرد مسئولاً أمام رئيس واحد، ويتلقى منه الأوامر والتعليمات ويكون مسئولاً عن توجيه العمل لمن يعملون تحت رئاسته.<sup>3</sup>

- **نطاق الإشراف:** نطاق الإشراف هو عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم رئيس واحد بكفاءة وفعالية، فإن نطاق الإشراف يتوقف على عدد من العوامل، كدرجة الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين مما يسهل التنسيق والتفاهم فيما بينهم، وحجم الأعمال المطلوبة من الرئيس وبصفة خاصة الأعمال التي لا تتعلق بالإشراف على المرؤوسين، مما يحدد الوقت المتاح للرئيس للإشراف.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - المدادحة أحمد نافع. النوافعة سلامة سويلم. نفس المرجع، ص 143.

<sup>2</sup> - درة عبد الباري. جودة محفوظ. الأساسيات في الإدارة المعاصرة. ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ص 169.

<sup>3</sup> - بشار الوليد. مرجع سابق، ص 169.

<sup>4</sup> - درة عبد الباري. جودة محفوظ: المرجع السابق، ص 177.

## الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية ووظائفها الأساسية في المكتبات الجامعية

- يعتمد مبدأ المسؤولية على التقيد في انجاز المهام والأعمال ومحاسبة الموظفين على أداء الأعمال والوظائف فلا بد أن يتلقى المرؤوسين والموظفين الأوامر والتوجيهات من موظف واحد لأنه يضمن تحديد المسؤولية وتوحيد جهود العاملين عن طريق الإشراف بفعالية وثقة لتنسيق بين جهود الموظفين داخل المكتبة.

كما توصل تايلور إلى وضع مجموعة من المبادئ للتنظيم الموارد البشرية وتنظيم العمل وهي كالآتي<sup>1</sup>:

- الاختيار العلمي والتدريب والتطوير للعامل بما يسمح لاكتسابه للمهارات التي يكون لها الأثر الإيجابي على زيادة إنتاجيته.
- تقسيم العمل بين الإدارة والعامل بحيث يكون العبء الأكبر على الإدارة والمديرين.
- استبدال الأساليب الفردية بجمع وتصنيف وتحليل المعرفة ونقلها إلى علم جديد قائم بذاته.
- تقييم النشاط الإداري والإنتاجي لرفع من الإنتاجية.

ركز تايلور في مبادئ التنظيم على وجود عملية التدريب التي تعمل على تطوير الموظفين لاكتسابهم المهارات لزيادة الإنتاجية بفعالية، كما ركز على ضرورة تقسيم العمل والتعاون بين الإدارة والعاملين لتنفيذ الأعمال وتقييم العمل الإداري وذلك بهدف تحسين ورفع الإنتاجية.

بالإضافة إلى مبدأ النمو الوظيفي وهو يعني أنه كلما زاد حجم العمل بالمنظمة كلما تطلب ذلك توسيع قاعدة الوظائف من أدنى الهرم الوظيفي إلى أعلاه.

ومبدأ التوازن الوظيفي وهذا يعني أن توضح الحدود حيال توسيع الأعمال الوظيفية وحجم الوحدات أو الأقسام أو الإدارات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سويسي عبد الوهاب. نظريات التنظيم وتصميم المنظمات. ط2، الجزائر: دار النجاح للنشر والتوزيع، 2015، ص 21.

<sup>2</sup> - المدادحة أحمد نافع. النوافعة سلامة سويلم. مرجع سابق، ص. ص: 143-144.

يرتبط مبدأ النمو الوظيفي وتوازنه مع حجم العمل وتوسيع الأعمال فلا بد على التنظيم مراعاة متطلبات صلاحيات الوظيفة والمهام.

### هـ- التنظيم الهيكلي:

يتطلب التنظيم الهيكلي عمليتين أساسيتين هما:<sup>1</sup>

- **تجزئة العمل:** ويقصد بها تقسيم المهام الكبيرة والمعقدة إلى جزئيات تحتاج إلى حد أدنى من المهارة، يستطيع العامل تأديته، مما يسمح بسرعة تعلم المهارات اللازمة وتسهيل انجازها

- **تنظيم الدوائر الوظيفية:** التحكم في الأفراد والتنسيق بينهم وبالتالي تسهيل العملية الإنتاجية وهكذا تجمع المهام المتقاربة، التي لها علاقة متجانسة ببعضها في مجموعات من المصالح وتكون هذه العملية وفق معايير وقواعد يمكن تلخيصها فيما يلي:

- **تنظيم حسب الوظيفة:** حسب طبيعة المهام التي تؤدي فهناك دائرة الإنتاج، دائرة التسويق، دائرة المحاسبة ودائرة المستخدمين.

- **تنظيم حسب الإنتاج وسيرورته:** في هذه الحالة تكون الخدمات المنتجة هي التي تحدد طريقة التقسيم والتنظيم خاضعا لطبيعة العملية الإنتاجية والأجهزة والتكنولوجيا المستعملة.

إن الهيكل التنظيمي دور فعال في تنظيم عمل الأفراد أو الموظفين داخل المكتبة حيث يتم من خلاله ترتيب المهام والوظائف على الموظفين لكي يستطيع العامل أن يقوم بأدائه الوظيفي بفعالية ومرونة وسهولة ومهارة وكفاءة عالية، مما يساعد على قيادة الأفراد والتنسيق بين مهامهم لزيادة إنتاجيتهم عن طريق الربط بين المصالح لتأدية المهام، لضمان سير العمل عن طريق الخدمات المنجزة التي لها دور فعال في تقسيم وتنظيم الوظائف لرفع العملية الإنتاجية.

<sup>1</sup> - غيات بوفلجة. مبادئ التسيير البشري. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2016، ص 73.

### 3.2.2- توجيه الموارد البشرية في المكتبات الجامعية:

#### أ- تعريف التوجيه:

يعرف التوجيه بأنه "الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تتطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم على كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين جهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك، كما أنه الكيفية التي تتمكن بها الإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين في المنشأة وحفزهم للعمل بأقصى طاقاتهم وتوفير بيئة العمل الملائمة والتي تمكنهم من إشباع حاجاتهم وتحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

إن التوجيه هو إحدى الركائز الأساسية في إدارة المكتبات الجامعية لأنه من أهم عناصر الإنتاج وأساس نجاح المكتبات، فالتوجيه الفعال يساعد على القيام بالعمل وتنفيذه، وسيره وفق الخطة الموضوعية وتحقيق التنسيق بين جهوداتهم وتحقيق التعاون بين الموظفين لتحقيق أهداف مشتركة.

كما يعرف التوجيه بأنه " الوظيفة الإدارية الخاصة بعمليات إصدار التعليمات والأوامر للأفراد بشأن العمليات التفصيلية للوصول إلى أهداف المنظمة.<sup>2</sup>

وتتضمن وظيفة التوجيه أوجه النشاط المتعلقة بإرشاد المرؤوسين والإشراف عليهم أثناء العمل وتنفيذهم للأوامر الإدارية والسياسات المختلفة، فمن واجب الرئيس أو المدير أن يحرك في نفوس مرؤوسيه ذلك الشعور الخاص بتقدير واحترام أهداف المنظمة وسياساتها ونظم وقواعد العمل بها، ولا شك أنه من صميم عمل المدير في مجال العمل مع بعضهم البعض كفريق، وأن يدرّبهم على كيفية الاستفادة من الغير وأن ينمي فيهم روح القيادة والقدرة على توجيه الآخرين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عليان ربحي مصطفى. إدارة المكتبات. مرجع سابق، ص 203.

<sup>2</sup> - الصيرفي محمد. العملية الإدارية. مرجع سابق، ص 188.

<sup>3</sup> - عبد الله جمال محمد. إدارة الأعمال. عمان: دار المعترف، 2015، ص 47.

## الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية ووظائفها الأساسية في المكتبات الجامعية

يرتبط التوجيه بإصدار الأوامر والتعليمات والإرشادات الإدارية المتعلقة بإتمام وانجاز المهام والأعمال المطلوبة، وتنفيذ الأوامر حيث يقوم الرئيس بدفع مرؤوسيه للعمل بأقصى طاقاتهم من خلال إشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية لشعوره بالتقدير والاحترام لأهداف المكتبة مع خلق روح التعاون والاستفادة من بعضهم البعض.

كما أن التوجيه هو إرشاد المرؤوسين أو الموظفين أو العاملين أثناء تنفيذهم للأعمال ضمانا لعدم الانحراف عن تحقيق الأهداف، فالتوجيه الجيد يتطلب تحفيز الموظفين ورفع روحهم المعنوية وتشجيعهم على التفاعل أي تفاعل العاملين فيما بينهم، وذلك من خلال اختيار القيادة السليمة التي تستطيع أن تؤثر في الأشخاص، لكي يتعاونوا مع بعضهم البعض، حيث أن التوجيه يؤدي إلى نجاح العملية الإدارية، حيث يتوقف على هذه الوظيفة بعث الحياة في الخطط والتنظيم وتحقيق تكامل في الجهود وكمدخل لتحقيق الأهداف والتنسيق التكامل في الجهود.<sup>1</sup>

يساعد التوجيه على رفع الروح المعنوية للموظفين والعمل على تشجيعهم للتفاعل فيما بينهم مع مواجهة الانحرافات لتحقيق الأهداف من خلال قيادتهم لتنفيذ الأعمال.

فالمشرف أو القائد هو الشخص المسئول عن انجاز العمل الذي ينفذ عادة عن طريق الغير ومن ثم لا يقتصر الإشراف والقيادة على مجرد إعطاء الأوامر أو ملاحظة المرؤوسين للتأكد من إتباعهم للخطط الموضوعة فحسب، بل يهدف أساسا إلى خلق قوة عمل فعالة وحفز كل فرد من أعضاء هذه الجماعة نحو تحقيق أداء أفضل وإنتاجية أعلى باعتبار التوجيه عملية مركبة تتطوي على جميع الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفعالية في كل من الفترة القصيرة والمدى الطويل وهي إحدى الوظائف الأساسية للمدير أو المشرف<sup>2</sup>، والتي تعتبر من الوظائف الصعبة والسبب في ذلك يرجع إلى أن المدير أو المشرف يتعامل مع قوى مركبة لا يعرف عنها إلا القليل، كما أنه لا يمكن السيطرة على الكثير منها.

<sup>1</sup> - إسماعيل وائل مختار. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات. مرجع سابق، ص 113.

<sup>2</sup> - العلاق بشير. القيادة الإدارية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص 90.

## الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية ووظائفها الأساسية في المكتبات الجامعية

يقوم المشرف أو المدير بإرشاد الموظفين داخل المكتبة لإنجاز العمل كما يركز المدير على تحقيق أحسن إنتاجية بكفاءة وفعالية في مدة قصيرة والمدى الطويل إلا أنه لا يستطيع السيطرة والتحكم على كثير من الموظفين.

كما أن للتوجيه ثلاث دعائم رئيسية:

- **الدافعية والتحفيز:** دافعية الشخص تعكس حافزه لإنجاز هدف، ويتفق معظم الكتاب على أن نوعاً من التوترات الداخلية هي أساس الدافعية، وأن السلوك المدفوع يهدف إلى تخفيض حدوث هذه التوترات وتحدث الدافعية حين يوجد عائق بينك وبين هذا الحافز أو المكافأة.

- **القيادة:** تعتبر القيادة أحد الأركان الرئيسية وتعرف بأنها فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص ومن جهة نظراً للنتائج، فإن القيادة هي القدرة على بحث وحفز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه.<sup>1</sup>

إن التوجيه هو إحدى الركائز الأساسية في إدارة المكتبات الجامعية لأنه من أهم عناصر الإنتاج وأساس نجاح المكتبات فالتوجيه الفعال يساعد على القيام بالعمل وتنفيذه وسيره وفق الخطة الموضوعية وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتحقيق التعاون لتحقيق أهداف مشتركة ومن هذا نجد أن التعريف ينطوي على بعدين هما:

- التسليم بقدرة ومهارة القائد على حفز الآخرين لإنجاز ما يجب أداءه.

- ميل واستجابة التابعين لإدراكهم بأن ذلك سيحقق رغباتهم وطموحاتهم، ومع ذلك نجد أن القيادة هي سيف ذو حدين فلا يمكن لأي شخص أن يكون قائداً إذ يجب أن تكون لديه المقدرة وفي نفس الوقت لا بد من توافر شرط الرغبة من جانب التابعين.

**الاتصال:** هو العمليات التي بواسطتها تنتقل المعلومات بين الأفراد بمعاني وطرق وإرشادات متفق عليها، وهو نقل الآراء والمفاهيم والأفكار وتلقي ردود الفعل عن طريق

<sup>1</sup> - إسماعيل وائل مختار. نفس المرجع، ص 121.



## الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية ووظائفها الأساسية في المكتبات الجامعية

نظام دقيق للتغذية العكسية، لغرض الوصول إلى أفعال محددة تسهم في تحقيق أهداف معينة.<sup>1</sup>

ترتكز عملية التوجيه على حفز الأفراد عن طريق مهارة المدير لإنجاز المهام الموكلة، وذلك لتحقيق الرغبات حيث يعمل القائد على قيادة المرؤوسين ومتابعتهم أثناء العمل، وذلك من خلال اتصال العاملين مع بعضهم البعض لنقل الأفكار وتبادلها، للوصول إلى أفكار جديدة وتطبيقها في المكتبة لزيادة فعالية الأداء وتحقيق الأهداف.

- **مبادئ التوجيه:** إن التوجيه هو الكيفية التي تتمكن بها الإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين وحفزهم للعمل داخل المؤسسة بأقصى طاقاتهم وتوفير بيئة العمل الملائمة والتي تمكنهم من إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، وهذا يعتمد على مبادئ أساسية منها<sup>2</sup>:

- **مبدأ تجانس الأهداف:** أي تجانس أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة أي أن يكون هناك تكامل وتجانس بين أهداف والمؤسسة.

إن مبدأ تجانس الأهداف هو مبدأ عرض التوجيه وينادي هذا المبدأ بأن فاعلية التوجيه تتوقف على مدى تجانس أهداف الفرد في النشاط التعاوني مع أهداف الجماعة، فمن المفروض أن الأفراد الذين يعملون في المؤسسة تكون لهم أهدافهم الخاصة التي يعملون على تحقيقها لكن من الضروري والحتمي العمل على تحقيق أهداف المؤسسة أيضاً، وبالتالي يجب أن يكون هناك تكامل وتجانس بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة، فتلك الأهداف التي إذا ما تحققت حصل الأفراد على مكافآتهم، ويمكن تحقيق هذا المبدأ عن طريق نظام الحوافز السليم، فمثل هذا النظام يشجع على الوفاء بتلك الحاجات الإنسانية التي يعمل العاملون لغرض إشباعها بينما في الوقت نفسه يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>3</sup>

يعتمد مبدأ تجانس الأهداف على وجود أهداف الأفراد وأهداف المكتبة الجامعية إلا أنه كل فرد أو موظف يعمل على تحقيق أهدافه مع التعاون والعمل الجماعي، لكن من

<sup>1</sup> - إسماعيل وائل مختار. نفس المرجع، ص. ص: 121 - 122.

<sup>2</sup> - الغزو فائق عوض. القيادة والإشراف الإداري. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009، ص 165.

<sup>3</sup> - العلاق بشير. مرجع سابق، ص 91.

## الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية ووظائفها الأساسية في المكتبات الجامعية

الضروري جدا تحقيق أهداف المكتبة وذلك انطلاقا من تحفيز الموظفين وحصولهم على مكافآت.

- **وحدة التوجيه:** ينص هذا المبدأ عن أنه ينبغي إلا يكون الفرد مرؤوسا لأكثر من رئيس واحد حيث يكون تجاوب الأفراد أكثر عندما يوجهون بواسطة رئيس واحد، فكثرة تلقي المعلومات والأوامر وتعدد مصادرها تشتت العاملين وتضعف إمكاناتهم، فيصابون بالحيرة والقلق وأي أمر سينفذونه سيؤثر سلبا على العمل، بينما إذا تلقى العاملون الأوامر من شخص واحد فهنا يكون واضحا لهم ما سيفعلون وكيف يبدون وبالتالي ينجزون الأعمال بالوقت المحدد.

كما أن مبدأ التوجيه يقصد به وحدة الرئاسة وهو مبدأ عملية التوجيه، وينص هذا المبدأ على أنه ينبغي ألا يكون الفرد مرؤوسا لأكثر من رئيس واحد وذلك منعا للاحتكاك وضمان للإحساس بالمسؤولية الشخصية عن النتائج، وتدل الدراسات في هذا المجال أن تجاوب الأشخاص يكون أفضل عندما يكون التوجيه بواسطة رئيس واحد، ويعمل مثل هذا التوجيه على تجنب تقسيم الولاء، ومشكلات الأولوية والأوامر المتنازعة، ومن ثم يكون المرؤوسون في مركز يسمح بإعطاء كل اهتمامهم لما يطلبه رئيسهم.<sup>1</sup>

يعتبر هذا المبدأ أهم عنصر في التنظيم والتوجيه، داخل المكتبة حيث ينص هذا المبدأ على أنه لا يكون الفرد مرؤوسا لأكثر من رئيس واحد، وذلك لمنع وجود المشاكل داخل العمل أو ضغوطات أو اضطرابات تنقص من إمكانية العمل وإتمام الأداء، أما إذا تلقى الموظفون الأوامر من شخص واحد فهذا يساعدهم على إنجاز المهام وتنفيذ الأوامر مما يساعدهم على خلق جو ملائم للعمل داخل المكتبة والسعي إلى تحقيق الأهداف.

### 4.2.2- الرقابة في المكتبات الجامعية:

#### أ- تعريف الرقابة:

تعرف الرقابة بأنها " قياس الأداء وتصحيحه من أجل التأكد من أهداف المكتبة، وقد تحققت وأن الخطط الموضوعة لتحقيقها قد نفذت وتم إنجازها بالشكل الصحيح، فبعد أن

<sup>1</sup> - العلاق بشير. القيادة الإدارية. مرجع سابق، ص.ص: 91-92.

## الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية ووظائفها الأساسية في المكتبات الجامعية

يقوم المدير بعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه يقوم بوظيفة الرقابة ليتأكد من أن التنفيذ يتم وفق ما هو مخطط له، وليثبت من دقة الاتجاه نحو الهدف ومن صحة السير نحوه، فقد تطورت وظيفة الرقابة في المكتبات بشكل كبير في الوقت الحاضر، فبعد أن كانت تهدف في السابق إلى كشف الانحراف وتحديد من هو المسؤول، أصبح هدفها الآن اكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع وقوعه ما أمكن وهذا ما يعرف بالرقابة الإيجابية الوقائية.<sup>1</sup>

بعد انتهاء المدير من عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه يقوم بوظيفة مهمة وأساسية في العملية الإدارية ألا وهي الرقابة، لما لها من دور فعال في قياس وتقييم الأداء في المكتبة، لتحقيق الأهداف انطلاقاً من تنفيذ الخطط باستخدام طرق فعالة وبكفاءة عالية وكشف الانحرافات وتصحيحها.

فالرقابة هي التأكد من أن النتائج التي تحققت أو تحقق مطابقة للأهداف التي تقررته بالخطوة المعتمدة، وأن الرقابة عنصر هام من عناصر الإدارة وذلك من خلال مراقبة العاملين والتعرف على أداء العمل من خلال معايير رقابية ثابتة، يمكن من خلالها معرفة قياس أداء العاملين ومتابعة أعمالهم وحل المشكلات قبل تستفحل.<sup>2</sup>

تعتمد عملية الرقابة على تأكيد النتائج المتحصل عليها مع الخطة المنجزة، حيث لها دور في قياس أداء الموظفين ومتابعتهم في تنفيذ مهامهم وتحقيق أهداف المكتبة.

كما أنها " الأداة التي تعين الإدارة على الكشف عن الانحرافات وتصحيحها قبل أن تستغل وتعمق إلى جانب اتخاذ ما يلزم من إجراءات أو تدابير لمنع حدوث مثل هذه الانحرافات، أو الأخطاء مستقبلاً حيث ترتبط بالتخطيط في ضوء الحقائق التالية:

- تدل الرقابة من خلال المقاييس التي تتجسد عادة في عملية التخطيط

على سلامة التنفيذ للخطة الموضوعية.

<sup>1</sup> - إسماعيل وائل مختار . إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات. مرجع سابق، ص 133.

<sup>2</sup> - العريضي جمال توفيق. أنواع المكتبات الحديثة. مرجع سابق، ص 69.

## الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية ووظائفها الأساسية في المكتبات الجامعية

لا يمكن القيام بمهام الرقابة إلا إذا كان هناك خطة وأهداف محددة لا تقتصر الرقابة على متابعة التنفيذ وتشخيص الانحرافات بغية معالجتها، بل تكشف عن صحة عملية التخطيط وما يتبعها من سياسات وإجراءات وعلى قدرة الخطة على تخطيط الأهداف.<sup>1</sup>

إن الرقابة تعرف على أنها "مراجعة الانجاز وفقا للخطة الموضوعية فهي عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعية ومعرفة أسباب الانحرافات بين النتائج المحققة والنتائج المطلوبة واتخاذ فعل تصحيح"، حيث تشمل على الإشراف والمتابعة وقياس الأداء وتحديد المعايير الملائمة للقياس عليها واتخاذ الإجراء اللازم، لذا اجمع علماء الإدارة على التعميمات التالية:<sup>2</sup>

- إن الرقابة الإدارية تهتم بقياس الأداء عن طريق مقارنته بالمعايير التي تم وضعها في الخطة ثم تصحيح الانحرافات السلبية.
- إن الرقابة ليست وظيفة مستقلة أو منفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى.
- إن وضع الخطة وتحديد أهدافها شرطان أساسيان يصعب على المدير أن يقوم بعمله بدونهما.
- إن الرقابة واجبة ضرورية لجميع الأنشطة للتأكد التام من أن العمل يسير بدقة نحو تحقيق تلك الأهداف.
- تتم عملية الرقابة انطلاقا من التنظيم حيث تعتمد على الخطة المنجزة وذلك للكشف عن الانحرافات وتصحيحها وقياس أداء العاملين وتطبيق المعايير التي تم تنفيذها في الخطة لرفع الأداء بكفاءة وفعالية عالية.

### ب- خطوات الرقابة:

تتضمن الرقابة الخطوات الأساسية التالية:

<sup>1</sup> - رضا هاشم حمدي. تنمية وبناء نظم الموارد البشرية. عمان: دار الراجية للنشر والتوزيع، 2009، ص 160.

<sup>2</sup> - مصطفى محمد محمود. الرقابة الإدارية. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون 2011، ص 89-90.

### - وضع المعايير أو الأهداف:

لكي نحصل على نظام رقابة جيد وفعال لا بد من وجود معايير جيدة وفعالة لأنها تشكل الركيزة التي يسند عليها نظام الرقابة بأكمله، فإن كان له بناية أساس فإن المعايير هي أساس الرقابة حيث أن للمعايير خصائص وسمات فعالة كالآتي:<sup>1</sup>

- أن تكون مرنة قابلة للتغيير والتعديل عند الحاجة.

- يجب أن تكون المعايير قادرة على التفرقة بين مستويات الأداء المختلفة وهذا الأمر ضروري جدا في حالة كون قدرات الأفراد وكفاءاتهم متقاربة.

- يجب أن تتصف بالثبات أي يجب أن نحصل على نفس التقديرات عندما يكون مستوى الأداء ثابتا فعند حصولنا على نتائج تقييم متباينة مع ثبات مستويات الأداء، فإن ذلك يشير إلى وجود خلل في المعيار أو في الشخص القائم بالتقييم.

- أن نستطيع من خلالها كشف الانحراف وتحديد المسئول عنه.

- إن أهم خطوة في عملية الرقابة هي تحديد ووضع المعايير لأنها أهم عنصر في الرقابة لقياس الانجازات والوظائف التي تحقق أهداف التنظيم انطلاقا من مستويات الأداء ونشاط الأفراد المختلف.

-فوضع معدلات الأداء يقصد بها وضع معايير موضوعية لقياس الانجازات التي تحقق وتعبّر عن أهداف التنظيم، وهذه المعايير توضع على أساس تحديد كمية العمل المطلوب انجازها والمستوى النوعي لها والزمن اللازم<sup>2</sup>، لأدائها ويجب أن تكون هذه المعاملات واضحة ومفهومة.

-ترتبط معدلات الأداء بالعمل الرقابي حيث يعمل المدير على موازنة ووضع المعايير للأداء الفعلي لاكتشاف الانحرافات، حيث تكون المعايير على أساس الإنتاج.

<sup>1</sup> - صادق صالح هاشم. المدخل في التخطيط والرقابة. طرابلس: الجامعة المفتوحة 1998، ص. ص: 100-101.

<sup>2</sup> - مصطفى محمد محمود. مرجع سابق، ص 97.

## الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية ووظائفها الأساسية في المكتبات الجامعية

- **قياس الأداء الفعلي:** بعدما يتم قياس معايير الأداء، تبدأ الخطوة الثانية في عملية الرقابة وهي مراقبة وقياس الأداء، يتمثل جوهر المراقبة في جمع المعلومات التي تعبر وتمثل بموضوعية ودقة أداء فرد أو جماعة أو نشاط معين، وهي عملية مستمرة وتتطلب أساليب موثوقة يعتمد عليها لقياس الأداء، حيث تتم بصورة متكررة لكي توفر معلومات كافية وواضحة حول أداء الفرد أو نشاط معين.<sup>1</sup>

كما تتمثل هذه الخطوة في قياس الأداء وتقييمه، وذلك بالمقارنة مع المعايير أو الأهداف، حيث أن الهدف الأساسي من عملية تقييم الأداء هذه هو معرفة مدى قربته أو بعده عن المعايير أو الأهداف المحددة لقياس الأداء الفعلي مقارنة بالمخطط لتحديد الانحرافات وتوصيل المعلومات والبيانات إلى الجهة المختصة، أو إلى الشخص المسؤول عن معرفة هذه الانحرافات لمعالجتها.

"إن تنفيذ هذه الخطوة بكفاءة يعتمد على دقة وموضوعية المعايير التي تم وضعها في الخطوة السابقة ويتوقف على مدى إمكانية تطبيق تلك المعايير في التقييم عملياً، ومن الواضح أن خطوات عملية الرقابة مترابطة مع بعضها حيث يعتذر علينا مراقبة سير الأعمال ومستوى إنجازها دون وجود معايير مسبقة، فإنه بالمقابل لا فائدة من هذه المعايير دون أن تقوم بعمليات قياس دوري للأداء."<sup>2</sup>

تعتمد هاته المرحلة على تقييم الأداء ومقارنته بالمعايير والأهداف ومتابعة الأداء الفعلي من خلال تطبيق تلك المعايير ومعرفة مدى تطابقها مع الأهداف لتحديد الانحرافات ومعالجتها بالإشراف والمراقبة على أداء العاملين بموضوعية ودقة في أداء الفرد.

- **تصحيح الأخطاء والانحرافات:** ويقصد بها إبراز الأخطاء والانحرافات التي تسفر عنها عملية قياس الأعمال السابقة، فإذا أظهر من مقارنة النتائج المتحققة بالمعدلات الموضوعية أن هناك اختلافاً بالزيادة أو النقص كان ذلك مؤشراً على أن العمل لا يسير سيراً طبيعياً وأن هناك انحراف إيجابياً أو سلبياً.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - حريم حسين. مبادئ الإدارة الحديثة. عمان: دار حامد للنشر، 2009، ص 309.

<sup>2</sup> - صادق صالح هاشم. مرجع سابق، ص 108.

<sup>3</sup> - مصطفى محمد محمود. نفس المرجع، ص 98.

فعملية تصحيح الأخطاء والانحرافات هي في الواقع عملية تخطيط لأنها تتضمن تحديد المشكلة ومعرفة أسبابها، هدفها معالجة مشكلة معينة وهذا ما يوضح لنا العلاقة الوثيقة والترابط بين وظيفتي التخطيط والرقابة حيث بدأت عملية الرقابة بعد وضع خطة مباشرة وانتهت بعملية التخطيط وهكذا تبقى هاتين الوظيفتين متلازمتين باستمرار وبصفة دورية.<sup>1</sup>

إن تصحيح الأخطاء والانحرافات مرتبط مع عملية قياس وتقييم الأداء حيث تركز على وجود نتائج مرتبطة بالمعادلات الموضوعية مع وجود عدم اختلاف في تلك المعدلات لسير عمل المكتبة، فعملية تصحيح الأخطاء والانحرافات يرتبط بعملية التخطيط وتنفيذ الخطة وأهدافها.

### ج- مجالات الرقابة:

هناك مجالات متعددة للرقابة في المكتبات الجامعية كمايلي<sup>2</sup>:

- **الرقابة على الأهداف:** تهدف الرقابة على الأهداف إلى التأكد من أن الأهداف الموضوعية واضحة ومفهومة للجميع، والعمل على إعادة صيانتها إذ ظهر أي نوع من الغموض فيها والتأكد كذلك أن الأنشطة والأعمال في المكتبة تسيير في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق هذه الأهداف.

- **الرقابة على السياسات:** تهدف الرقابة على السياسات إلى التأكد من أن الأعمال في المكتبة تسيير وفقا للسياسات المقررة ودراسة الانحرافات عنها أن وجدت.

- **الرقابة على الإجراءات:** تحدد الإجراءات متى وكيف يتم الأداء ومن المسؤول عنه وتهدف الرقابة على الإجراءات إلى التأكد من التزام جميع العاملين في المكتبة بإجراءات العمل المقررة، واكتشاف الانحرافات في هذا المجال إن وجدت ودراستها بما يكفل توفير أفضل الأساليب الممكنة لتنفيذ الأعمال.

<sup>1</sup> - صادق صالح هاشم. مرجع سابق، ص 116.

<sup>2</sup> - إسماعيل وائل مختار. مرجع سابق، ص 140.

## الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية ووظائفها الأساسية في المكتبات الجامعية

إن تحقيق الرقابة على الأهداف تعمل على ضمان تحقيق الأهداف المسطرة في المكتبة وتأكيد وضوحها لجميع العاملين لسير العمل وتحقيق الأهداف بالإضافة للرقابة على السياسات التي تهدف إلى التأكد من أن مهام المكتبة تتماشى مع السياسات المقررة وتصحيح الانحرافات والأخطاء مع تحديد إجراءات التزام الموظفين بالعمل داخل المكتبة.

- **الرقابة على التنظيم:** تهدف الرقابة على التنظيم إلى التأكد من الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدد وأوجه النشاط والتقسيمات التنظيمية وغير ذلك من أمور التنظيم، والتأكد من توافر الانسجام والتعاون التام على جميع المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً.<sup>1</sup>

تساعد عملية الرقابة على التنظيم في التنسيق بين المستويات الإدارية انطلاقاً من الخطة التنظيمية لتطوير الأداء وزيادة الانتاجية داخل المكتبة وتحقيق الأهداف بكفاءة.

- **الرقابة عن الأفراد:** تشمل الرقابة على الأفراد عنصرين أساسيين هما:

-الرقابة على سياسات الأفراد للتحقق من سلامتها وكفاءتها كالتحقق من سلامة إجراءات اختيار الموظفين وتشمل أيضاً الرقابة عليهم في مجال السلوك والتصرف كالتحقق من درجة انضباطهم في العمل ومن المعايير المختلفة في مجال الرقابة على الأفراد نذكر ما يلي<sup>2</sup>:

- درجة استقرار العاملين في الوظيفة وتشمل عدد طلبات النقل من وظيفة إلى أخرى وعد الاستقالات الاختيارية من العمل.

- عدد الأشخاص الذي تم فصلهم كإجراء تأديبي.

- كمية العمل التي يقوم بها الموظف بإنجازها في زمن معين.

- عدد الأفراد الذين يستفيدون من المكافآت التشجيعية سنوية

- عدد مرات الغياب والتأخير.

- عدد شكاوي العمل.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص. ص: 140-141.

<sup>2</sup> - إسماعيل وائل مختار. مرجع سابق، ص 144.



## الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية ووظائفها الأساسية في المكتبات الجامعية

---

- عدد الأفراد الحاصلين على دورات تدريبية.

تتمثل الرقابة على الأفراد في تطوير كفاءتهم ومراقبتهم والإشراف على مهامهم، مع مراقبة مدى الالتزام بسياسات الاختيار والتدريب، مع تقييم الوظائف لتأدية العمل انطلاقاً من معدلات قياس الأداء والمعايير الموضوعية في الخطة لتحقيق الأهداف.

### 2-3-المبحث الثالث: تسيير وتوظيف وتدريب الموارد البشرية في المكتبات الجامعية

#### 1.3.2- ماهية تسيير الموارد البشرية في المكتبات الجامعية

##### 1- تعريف تسيير الموارد البشرية في المكتبات الجامعية:

يعرف تسيير الموارد البشرية على أنها "مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسات التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة، وتحفيزها وتطوير إمكانياتها لتتمكن من القيام بالنشاطات أو الوظائف وتحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المؤسسة وتطورها"<sup>1</sup>

ترتبط عملية تسيير الموارد البشرية في المكتبات بتوفير الموارد البشرية ذات كفاءة وفعالية في الأداء مع تحفيزها لتطوير وتحسين الأداء في المكتبة، للقيام بالمهام لتحقيق الأهداف.

كما تعتبر وظيفة تسيير الموارد البشرية بأنها " وتعرف بأنها الوظيفة التي تلم بمجموع النشاطات والفاعلات الإنسانية والتدفقات المادية والطاقات والمعلومات الموجهة لتطوير وتحفيز الموارد البشرية من أجل تحقيق عملية التحويل في المؤسسة، وحل المشاكل المرتبط بالعلاقات المتداخلة بين الأفراد والأفراد وبين الأفراد ومحيط العمل وإدارتها من أجل تحقيق أحسن دمج للأفراد بمؤسساتهم ويتمثل دورها أيضا في النظام البشري للمؤسسة"<sup>2</sup>.

إن تسيير الموارد البشرية في المكتبات الجامعية مرتبط بتحقيق الأهداف ورفع الإنتاجية وتحسين مساهمة العاملين في عملية التحويل مع تحفيز الموارد البشرية لإتمام المهام وتحقيق التفاعل بين علاقات الأفراد مع بعضهم البعض وبين الأفراد مع بعضهم البعض وبين الأفراد والمكتبة.

<sup>1</sup> - نوري منير. الوجيز في تسيير الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 08.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص 09.

## الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية ووظائفها الأساسية في المكتبات الجامعية

فقد اهتم تسيير الموارد البشرية بدراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة، وخلق روح التعاونية بينها والوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية، كونه وظيفة إدارية متعلقة بالموارد البشرية، بمعنى التنظيم، والتخطيط والتنسيق والمراقبة، كل هذا من أجل أن تتخذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب من قبل الأفراد الذين لهم السلطة في اتخاذها.<sup>1</sup>

إن تسيير الموارد البشرية مرتبط بالنشاط الذي يعمل على اختيار الموظفين وتدريبهم وتنظيم القوى العاملة داخل المكتبة الجامعية للوصول إلى أعلى إنتاجية وتحسين ورفع أدائهم.

ويمكن تعريف تسيير الموارد البشرية على أنها "عملية تهدف إلى تطوير الموظفين في بيئة العمل وتعتمد إدارة الموارد على تخطيط وتحليل وتوصيف الوظائف واختيار الموظفين المناسبين، وتوفير حوافز لهم والتواصل مع كافة الأفراد في المنشأة."<sup>2</sup>

إن الهدف الأساسي من تسيير الموارد البشرية هو تحسين وتطوير الأداء الوظيفي أو أداء العاملين داخل المكتبة، وذلك من خلال اختيار الموظفين ذو كفاءة وفعالية عالية مع توفير التحفيز لهم لزيادة حماسهم في العمل.

ويعرف التسيير على أنه "هو التسيير الذي يقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمنظمة قصد تحقيق أهداف هذه الأخيرة، حيث أن بقاء أي منظمة يتطلب وجود مسيرين وأفراد متمكنين يقومون بتنسيق جهودهم وتوجيهها لتحقيق غاية عليا مشتركة."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - نوري منير. تسيير الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية 2010، ص. ص: 32-33.

<sup>2</sup> - زين سليم. تسيير الموارد البشرية. تاريخ التصفح: 10-04-2019 [على الخط] <https://mawdooa.com>

<sup>3</sup> - إسماعيل محمد أحمد. مفهوم تسيير الموارد البشرية. تاريخ التصفح 10-04-2019 (على

<https://hrdiscussion.com>(الخط)

## الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية ووظائفها الأساسية في المكتبات الجامعية

يعتمد تسيير الموارد البشرية على تنسيق الجهود بين العاملين واختيار أحسن العاملين لتحقيق أهداف المكتبة من خلال وجود مسيرين يتميزون بكفاءة وفعالية عالية والربط بين جهود الأفراد داخل المكتبة.

### 2.3.2. - مهام هياكل تسيير الموارد البشرية:

تقوم مصالح التسيير الموارد البشرية بعدة مهام، تتمثل أهمها في:

- تخطيط احتياجات القوى العاملة واختيار المستخدمين، تستعمل في ذلك مجموعة من أساليب التخطيط واستقطاب الموارد البشرية الكفؤة، معتمدة في ذلك على الاختيارات النفسية ومقابلات التوظيف.
- تقييم أداءات المستخدمين والتعرف على الجوانب الايجابية والسلبية في أداءاتهم، وذلك من أجل تحديد برامج التدريب والترقية وتحديد الأجور ومختلف العلاوات.
- التدريب وتطوير كفاءات المستخدمين والمؤطرين الضروريين لتسيير العملية الإنتاجية، كما تعمل مصالح إدارة الموارد البشرية على توفير الكفاءات والمهارات الضرورية لمسايرة التطور التكنولوجي.<sup>1</sup>

تقوم مصالح تسيير الموارد البشرية بتخطيط احتياجات القوى العاملة عن طريق استقطاب العاملين وتوظيفهم في المناصب الشاغرة، من خلال جلب موظفين أكفاء وتدريبهم وتطوير كفاءاتهم لتسيير العملية الإنتاجية مع مواكبة التطورات التكنولوجية.

- متابعة المسار المهني للعمال وترقية الأكفاء منهم، والتعرف على حاجاتهم من التكون والتدريب، أو إعداد التوجيه إلى مهام ومناصب عمل أخرى.<sup>2</sup>

5- تحديد الرواتب والعلاوات والمكافآت وذلك من خلال عمليات التقييم الدورية التي يجريها مختلف المسؤولين.

ترقية الموظفين المؤهلين، ومعرفة متطلباتهم من التكوين والتدريب ورفع الرواتب وتقديم المكافآت لتحفيزهم وزيادة إنتاجيتهم انطلاقاً من عملية تقييم أدائهم داخل المكتبة.

<sup>1</sup> - غيات بوفلجة. مبادئ التسيير البشري. مرجع سابق، ص 23.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 24.

## الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية ووظائفها الأساسية في المكتبات الجامعية

6- متابعة صراعات العمل والاختلافات بين العمال والمسيرين والسهر على إيجاد الحلول المناسبة لها، كما تسهر على التعرف على مشاكل العمال وصعوباتهم التقنية والمهنية الاجتماعية والسهر على حلها.

العمل على حل المشاكل داخل المكتبة والتعرف على الصعوبات التي تواجه الموظفين أثناء تأدية مهامهم حيث أن تسيير الموارد البشرية يتطلب إشراف ومتابعة المسيرين على العمال.

7- التسيير اليومي للموارد البشرية من خلال توفير الهياكل والأفراد الضروريين لقيادة وتأطير وتسيير الاتصالات وذلك مساهمة في تحقيق الأهداف الإنتاجية والمهنية.<sup>1</sup>  
يتطلب التسيير اليومي للقوى العاملة في المكتبة بتوفير عملية القيادة والإشراف في التسيير مع توفير الهياكل والأفراد اللازمين للاتصال، لتحقيق فعالية في الأداء وزيادة الإنتاجية والوصول إلى تحقيق الأهداف.

### 3.3.2- التوظيف في المكتبات الجامعية:

#### أ- تعريف التوظيف:

يمكن أن نعرف التوظيف بأنه " العملية التي يتم عن طريقها اختيار أفضل العناصر الإدارية والمهنية لشغل وظائف معينة في المؤسسة، مع ضرورة أن يتم هذا الاختيار وفقا لمتطلبات الوظيفة والتخصص المهني".<sup>2</sup>

ويعرف التوظيف "بأنه سلسلة النشاطات أو العمليات أو الإجراءات التي يجب القيام بها لتزويد المكتبة بالكوادر البشرية اللازمة لإشغال الوظائف والعمليات الفنية وغير الفنية، ولتقديم الخدمات المكتبية والمعلوماتية اللازمة، ويعتبر التوظيف من أهم العمليات الإدارية وذلك لأن نجاح المكتبات يعتمد على حد كبير على نوعية العاملين فيها، أما الهدف الأساسي للتوظيف هو اختيار التخصص المناسب ووضعه في الوظيفة المناسبة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - غيات بوفلجة. نفس المرجع، ص 24.

<sup>2</sup> - عبد الرحمن عبد الله محمد. إدارة المؤسسات الاجتماعية. بيروت: دار المعرفة الجامعية، 2009، ص 142.

<sup>3</sup> - عليان ربحي مصطفى. إدارة المكتبات. مرجع سابق، ص 183.

## الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية ووظائفها الأساسية في المكتبات الجامعية

تتطلب عملية التوظيف جلب الموظفين واستقطابهم وتوظيفهم للقيام بالمهام والخدمات المكتبية، فهو أهم عنصر في العملية الإدارية وذلك بوضع الشخص المناسب في وظيفته لإتمام المهام وتحقيق الأهداف.

ويعرف التوظيف على أنه "الوظيفة التي تتركز حو تعيين الموظفين في المراكز الوظيفية الشاغرة وتخطيط القوى العاملة واجتذاب العاملين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتزويدهم بالمهارات اللازمة لنجاح المنظمة".<sup>1</sup>

تتركز عملية التوظيف على اختيار الموظفين وتعيينهم في المناصب الشاغرة من خلال تخطيط لها واستقطاب واجتذاب العاملين مع تنمية قدراتهم وتطوير أدائهم لاستمرارية عمل المكتبة ونجاحها.

وتعتبر عملية التوظيف من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية لأنها تهدف إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة، فعلمية توظيف إدارة الموارد البشرية تمنع وتقلل من توظيف الشخص الخطأ، بالإضافة إلى تكلفته على المنظمة من حيث الراتب، وتقتضي عملية تعيين الأشخاص دراسة مسبقة ودقيقة للوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية وكذلك دراسة والتعرف على مصادر الموارد البشرية، والأخذ بعين الاعتبار الجانب الأخلاقي في عملية التوظيف".<sup>2</sup>

تعتمد عملية التوظيف على مجموعة من الإجراءات والأنشطة التي تستخدمها المكتبة الجامعية لاستقطاب العاملين الذين يتميزون بفعالية وكفاءة وقدرة عالية على المشاركة في تحقيق الأهداف، مع التركيز على الجانب الأخلاقي في عملية التوظيف باعتباره أهم عنصر لاختيار الموظفين وتوظيفهم في المكتبة.

### ب- خطوات عملية التوظيف

تتلخص خطوات عملية التوظيف في النقاط التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - نصر الله حنا وآخرون. مبادئ العلوم الإدارية . عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2013، ص 208.

<sup>2</sup> - حسونة فيصل. إدارة الموارد البشرية. مرجع سابق، ص 64.

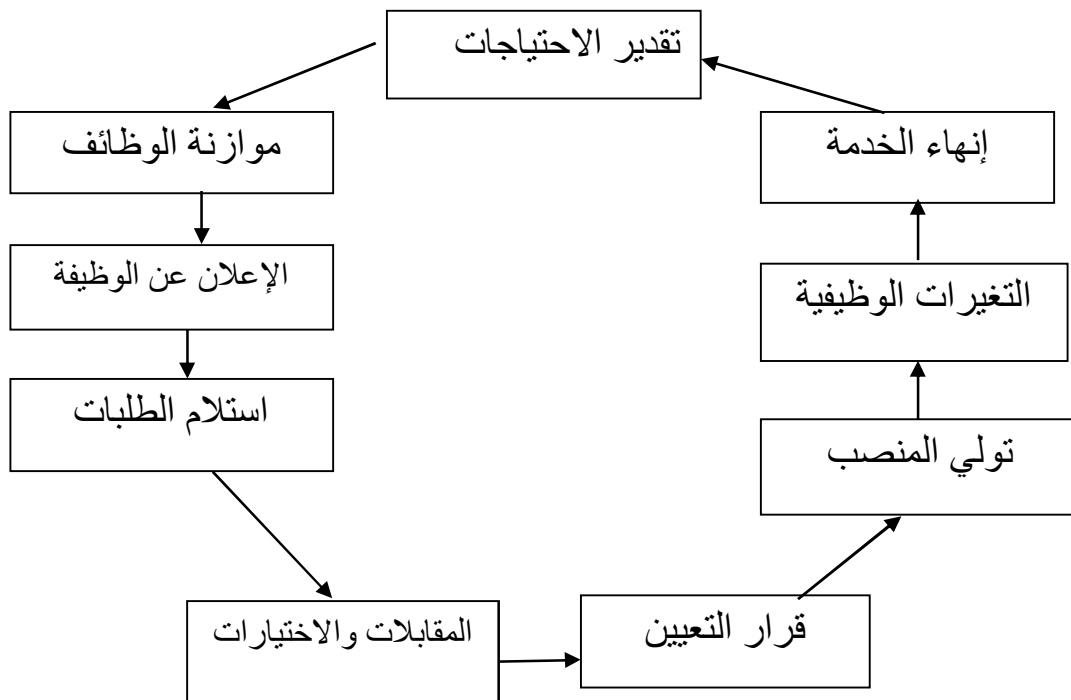
<sup>3</sup> - غراممي وهيبية. الإدارة الحديثة المكتبة. مرجع سابق، ص 67.

## الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية ووظائفها الأساسية في المكتبات الجامعية

- 1- تقدير احتياجات المكتبة من العاملين من حيث العدد والمؤهلات.
- 2- مراجعة موازنة الوظائف المخصصة للتأكد من توفر الإمكانيات المالية للتوظيف.
- 3- الإعلان عن الوظيفة الشاغرة بالطرق المناسبة.
- 4- استلام طلبات العمل ومراجعتها.
- 5- إجراء الاختبارات والمقابلات الشخصية.
- 6- إتمام إجراءات التعيين.
- 7- تولي الموظف للمنصب أو الوظيفة التي تقدم لها.<sup>1</sup>

تمر عملية التوظيف بخطوات أساسية انطلاقاً من خلال معرفة ما تحتاجه المكتبة من عاملين وموازنتها مع الإمكانيات المالية، ثم الإعلان عن المناصب حيث يتم تقديم طلبات التوظيف والقيام بإجراء اختبارات ومقابلات مع الأفراد وتعيينهم عن طريق القيام اختيار الأفراد الذين يستقون تلك المناصب.

### شكل 04: يوضح خطوات عملية التوظيف<sup>2</sup>



<sup>1</sup> - عليان ربحي مصطفى. مرجع سابق، ص 184.

<sup>2</sup> - إسماعيل وائل مختار. إدارة تنظيم المكتبات ومراكز المعلومات. مرجع سابق، ص 95.

## الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية ووظائفها الأساسية في المكتبات الجامعية

تقوم المكتبة الجامعية بتقييم احتياجاتها من العاملين لتوظيفها في المناصب الشاغرة، حيث تقوم بالإعلان عن تلك المناصب وتلقي طلبات التوظيف ويتم استلامها وإجراء اختبارات ومقابلات شخصية، واختيار الأفراد وتعيينهم في مناصبهم.

### ج- مهام التوظيف:

- **تخطيط الموارد البشرية:** الغاية من تخطيط الموارد البشرية هو التأكد من تغطية احتياجات المؤسسة من الموظفين ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المؤسسة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين

- **توفير الموظفين:** في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة، وتستخدم الإدارة أداتين في هذه الحالة هما مواصفات الوظيفة ومتطلباتها، وقد تلجأ الإدارة للعديد من الوسائل للبحث عن يغطي هذه الاحتياجات مثل الإعلانات أو الاتصال بالمعاهد.<sup>1</sup>

إن الهدف الأساسي من التخطيط للموارد البشرية هو معرفة ما تتطلبه المكتبة من موظفين لسد تلك الاحتياجات، انطلاقاً من الخطة وتحليلها مع ما يتناسب من احتياجات الموظفين، ثم تأتي عملية استقطاب العاملين لتوظيفهم في تلك المناصب الشاغرة عن طريق القيام بإعلانات التوظيف.

- **الاختيار:** تحظى مسألة اختيار العناصر البشرية الملائمة للعمل باهتمام بالغ من قبل المكتبات في الوقت الحاضر وذلك لما لها من تأثير على العلاقات التنظيمية السائدة وعلى مستوى أداء الأفراد ونتاجيتهم في العمل ومدى تحقيق الأهداف الموضوعية بنجاح.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مشهور ثروت. استراتيجيات التطوير الإداري. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010، ص. ص: 29-30.

<sup>2</sup> - همشري عمر أحمد. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار الصفاء للنشر، 2001، ص 293



## الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية ووظائفها الأساسية في المكتبات الجامعية

يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل الوظائف المععلن عنها، ويتم اختيار من تتطابق عليه الاحتياجات وهناك بعض الوسائل التي تساعد في عملية الاختيار مثل المقابلة، جراء اختيارات.<sup>1</sup>

تتطلب عملية اختيار القوى العاملة على تقييم الأشخاص المترشحين حيث يتم اختيار الموظفين الذين يتناسبون مع احتياجات المكتبة لأشغال المناصب الشاغرة، ورفع إنتاجية وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المكتبة الجامعية

**-التدريب والتطوير:** من خلال التدريب والتطوير تحاول المؤسسة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المؤسسة، حيث أن التدريب يهتم بزيادة مهارات الموظفين<sup>2</sup>، وإعداد العاملين وتأهيلهم بصورة مستمرة ورفع مستويات قدراتهم وإمكانياتهم العقلية والمهنية، والكفاءة على المستوى الفردي والمؤسسي واكتساب المهارات الجديدة التي تزيد من قيمة العمل وتبني أساليب من التكنولوجيا والعمل المتطور.<sup>3</sup>

تقوم المكتبة بتدريب الموظفين وتطوير قدراتهم لزيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم ورفع مهاراتهم بكفاءة وفعالية وتزويد الموظف بالمعلومات والمهارات اللازمة، لإنجاز مهامهم وتحقيق سير ونجاح المكتبة.

**- تقييم الأداء:** للتأكد من الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة في عملية التخطيط.

**- قرارات خاصة بالتوظيف:** تتمثل قرارات التوظيف في المكافآت التشجيعية، النقل، الترقيات، وإنزال الموظف درجة... الخ ويجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - إسماعيل نهال فؤاد. الاتجاهات الحديثة في إدارة مؤسسات المعلومات. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2011، ص 25.

<sup>2</sup> - عبد الرحمن عبد الله محمد. إدارة المؤسسات الاجتماعية. مرجع سابق، ص 147.

<sup>3</sup> - مشهور ثروت. مرجع سابق، ص 30.

<sup>4</sup> - إسماعيل نهال فؤاد: . مرجع سابق، ص 26.

تعتمد عملية تقييم الأداء على تقييم الموظف باعتباره عنصر مع عناصر التطوير الوظيفي مع مراعاة توافق معايير الأداء مع معايير التخطيط لتنفيذ الخطة المنجزة، كما تعتمد عملية تقييم الأداء على قرارات خاصة بالتوظيف، حيث تقوم بتقديم التحفيزات والمكافآت والترقيات للوصول إلى نتائج لرفع وتحسين الأداء.

### 4.3.2- التدريب في المكتبات الجامعية:

#### أ- تعريف التدريب

يعرف التدريب بأنه " الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المكتبة بكفاءة عالية<sup>1</sup>.

يعرف زكي هاشم التدريب بأنه " تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي، أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل<sup>2</sup>.

- إن التدريب هو عملية تعليمية تهدف إلى اكتساب الموظف لمعارف تهدف إلى رفع كفاءة الموظف وتطوير قدراته لأداء مهامه.

- كما يعرف التدريب على أنه "عملية تعديل ايجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصل المعلومات التي تتقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة في الجهود المبذولة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - همشري عمر أحمد. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. مرجع سابق، ص 296.

<sup>2</sup> - خليل سعد الله. صناعة التدريب. القاهرة: [د.د.ن.]، 2009، ص 23.

<sup>3</sup> - نوري منير. فريد كورتل. إدارة الموارد البشرية. مرجع سابق، ص 232.

## الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية ووظائفها الأساسية في المكتبات الجامعية

- يعمل التدريب على التغيير الايجابي في سلوك الموظف من خلال اكتسابه المعارف والأفكار التي تساعده في وظيفته ولتحسين ورفع الأداء وتحقيق زيادة الإنتاجية مع سرعة في إتمام الوظائف بفعالية وكفاءة عالية.

### ب- أسس ومبادئ التدريب في المكتبات الجامعية:

هناك بعض الأسس التي يجب مراعاتها في برامج تدريب العاملين في المكتبات منها:<sup>1</sup>

- تغيير المفهوم التقليدي للتعليم إلى مفهوم متمركز حول الطالب.

- تطوير فهم عميق للتفكير الناقد.

- تهيئة بنية صافية على التعليم.

- إثراء المنهاج بأسئلة تشجع وتحث على التفكير.

- تنمية مهارات مراقبة الذات.

إن للتدريب أسس مهمة في برامج تدريب الموظفين حيث يركز على تطوير قدرات العاملين وتنمية مهاراتهم لزيادة إنتاجيتهم وتطوير أدائهم.

ومن بين مبادئ تدريب العاملين في المكتبات ما يلي:<sup>2</sup>

- فتح المجال أمام العاملين في المكتبات نحو مستويات علمية أرقى.

- شمول التدريب للعاملين في مجال الإشراف الفني والإدارة بجانب العاملين في

المكتبات.

- تنوع أساليب التدريب حيث تشمل الورش التدريبية والتدريبات العملية

والمناقشات وغيرها.

<sup>1</sup> - إبراهيم السعيد مبروك. تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات. مرجع سابق، ص. ص: 111-112.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 112.

## الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية ووظائفها الأساسية في المكتبات الجامعية

---

- يعتمد التدريب على مبدأ رفع وتطوير مهام الموظفين داخل المكتبة والإشراف عليهم لتحسين ورفع مستوى أدائهم لتحقيق أهداف المكتبة.
  - تطوير البرامج التدريبية بصفة مستمرة، بحيث تلاحق التطورات المستحدثة.
  - أن يكون التدريب مستمرا متصلا بعد تخرج أخصائي مكتبات.
  - أن يفتح التدريب الطريق أمام أصحاب المستويات المتوسطة للوصول إلى مستوى الكفاءة، ووصول أصحاب المستويات العليا إلى مستويات أعلى.<sup>1</sup>
- يتم تطوير البرامج التدريبية لرفع الأداء وتنمية وتطوير الموظفين بمعارف ومعلومات جديدة لتحقيق مستوى عالي من الكفاءة وتطوير مستوياتهم.

---

1-ابراهيم السعيد مبروك، المرجع السابق، ص 112.

### خلاصة الفصل الثاني:

يعتبر المورد البشري أهم عنصر تهتم به المكتبة الجامعية لأنه العامل الأساسي لنجاحها وتحقيق أهدافها، لذا تقوم إدارة الموارد البشرية بالأنشطة الإدارية المتعلقة بتحديد احتياجات المكتبة من موارد بشرية لتنمية قدراتهم ورفع كفاءتهم من خلال عملية التخطيط للقوى العاملة وتنظيمها لتوزيع المهام وترتيب الأعمال، بأسلوب جيد بين الموظفين وتحديد المسؤوليات وتوحيد الجهود بين العاملين، من خلال قيادتهم والإشراف عليهم وتوجيههم أثناء العمل لتنفيذ مهامهم وإتمامها وفق الخطة الموضوعية، كما تركز العملية الإدارية على قياس الأداء وتصحيحه من خلال الرقابة على العاملين وتقييم أدائهم لتطوير فعالية الإنتاج وتحفيزهم للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفعالية، كما تقوم إدارة الموارد البشرية بتسيير الموظفين داخل المكتبة باختيار وتعيين الأفراد وتطويرهم واستقطاب العاملين المؤهلين واختيار ما يتطابق مع احتياجات المكتبة للموارد البشرية وتدريبهم لتطوير وتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم وتحقيق أهداف المكتبة.

# الفصل الثالث

دور الأداء الوظيفي في تطوير المكتبات الجامعية

**تمهيد:**

إن الأداء الوظيفي نشاط يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقه، ويرتبط بالمرجات التي تسعى المؤسسات بمختلف توجهاتها إلى تحقيقها، ولا شك أن الأداء يدل على ما يتمتع به الموظفون في المؤسسات بصفة عامة المؤسسة الجامعية بصفة خاصة، من قدرات وإمكانات ومهارات، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب انجازه فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتكوين الموظفين أثناء الخدمة على ذلك لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم وذلك عن طريق تقييم أداء العاملين، من أجل ضبط النقائص ونقاط الضعف وتحديد الآلية اللازمة لتحسينها وتداركها بشكل يساهم بفاعلية في احتياجات التكوين ورفع قدرات الموظفين بغية الوصول إلى المستوى المطلوب.

## 3-1-1- ماهية الاداء الوظيفي وعناصره في المكتبات الجامعية

## 3-1-1- مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره :

## أ- تعريف الاداء الوظيفي:

"يعد الأداء الوظيفي من بين أكثر المجالات التي لاقى اهتمام الباحثين في مختلف التخصصات وكان لتعدد طبيعة العنصر البشري انعكاس كبير على اختلاف النتائج المتوصل إليها، خاصة فيما يتعلق بتصنيف مختلف العوامل المحددة لأدائه ودرجة تأثير كل منها على مستواه"<sup>1</sup>.

"- هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهاذه الأبعاد هي كميته الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء"<sup>2</sup>.

• الأداء الوظيفي هو نتيجة تفاعل بين كل من كمية الجهد ونوعيته ونمط الأداء، ويمكن إن نلخص الفكرة في معادله التالية:

$$\text{الأداء} = \text{كمية الجهد} \times \text{نوعية الجهد} \times \text{نمط الأداء}.$$

هناك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء، منها:

"- هو كل سلوك يقوم به الفرد استجابة لإنجاز المهمة المكلف بها من طرف إدارته ورؤسائه، أو القيام بسلوك بإرادته الشخصية وفي كلا الحالتين يؤدي إلى نتيجة".

- ويعرف حسن راوية الأداء بأنه "يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"<sup>3</sup>.

• أن الأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته.

<sup>1</sup> شادلي شوقي. أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. رسالة ماجستير، جامعة ورقلة. كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية. 2008/2007. ص79.

<sup>2</sup> عاشور أحمد صقر. السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005، ص 25-26 .

<sup>3</sup> حسن راوية محمد. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999. ص216.



أما توماس جيلبرت (Thomas Gilbert) فيتكلم عن الأداء ويؤكد بأنه " لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك لأن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أنشطة في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا"<sup>1</sup>.

• هو نتيجة سلوك إنساني في ظل وجود مجموعه من التقنيات الحديثة، والإجراءات التي تواجه عمله نحو تحقيق أهداف المنشودة والمسطرة.

-والأداء يتمثل في: "النتائج النهائية من حيث الكم والنوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة"، وحسب هذا التعريف: الأداء عبارة عن نتائج النهائية المحققة ولكن مع مراعاة الشروط الأربعة والمتمثلة في: الكمية، النوعية، التكلفة، المدة الزمنية المحددة، حيث ركز "توماس جيلبرت" في كلامه عن الأداء على توضيح الفرق بين السلوك والإنجاز والأداء، واعتبر أن هذا الأخير (الأداء) ما هو إلا تفاعل بين السلوك والإنجاز".

-كما عرف بدوي ومصطفى الأداء بأنه: "نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين"<sup>2</sup>. — ويعرفه أيضا بأنه، "النتاج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال"<sup>3</sup>.

• وهو إنجاز الفرد لمجموعه من الأعمال المطلوبة والمختلفة منه، من خلال تسخير جهد يبذله بدقة وفي أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفه.

وفي هذا الصدد يرى غربي والآخرين أن من أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء وتقييمه هي:

<sup>1</sup> درة إبراهيم عبد الباري. تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات. عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص97

<sup>2</sup> رضا حاتم علي. الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض: 2003، ص87.

<sup>3</sup> بن بركة سالم. فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية. أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، الرياض: 2008، ص84.

الفعالية = الأهداف المتوقعة / الأهداف المتحققة .

الكفاءة = المخرجات أو النتيجة المحققة / المدخلات.

الملائمة = الهدف / مستوى الرضا المتوقع<sup>1</sup>.

إضافة إلى مفاهيم أخرى تبرز مفهوم الاداء الوظيفي :

\_"الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد"<sup>2</sup>.

\_" هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء"<sup>3</sup>.

• هو عبارته عن نتائج وأعمال يحققها الفرد أثناء عمله يعكس جهده المبذل الدقيق لإتمام وظيفته.

يتضح مما سبق تعدد تعاريف الأداء الوظيفي فمنهم من يرى أنه إنجاز عمل ومنهم من يرى إنه إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وكخلاصة ينطوي الأداء الوظيفي على ما يلي:

-الناتج الذي يحققه العامل.

-هو محصلة التفاعل بين كل جهد، قدرات وإدراك الدور.

-هو عملية تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات.

-هو محصلة التفاعل بين كل من الدافعية، بيئة العمل والقدرة على الإنجاز.

<sup>1</sup> غربي علي وآخرون. تنمية الموارد البشرية. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007. ص129.

<sup>2</sup> حسن راوية محمد. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999. ص216.

<sup>3</sup> عاشور أحمد صقر. السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005. ص25-26.

- جهد منسق من أجل إنجاز العمل بدقة، أقصر وقت وأقل تكلفة<sup>1</sup>.

• وهو جهد الموظف من خلال ما يقوم به من واجبات، ما يسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات بموصفات محدد، بأقل تكلفه في بيئة عمل تساعده وتسهل القيام بهذا الجهد .

### ب- عناصر الأداء الوظيفي:

هناك عدة عناصر أو مكونات للأداء الوظيفي يمكن حصرها فيما يلي:

-**المعرفة بمتطلبات العمل:** ويشمل المعارف العامة، المهارات الفنية والمهنية والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء، وما يمتلكه الفرد من خبرات في العمل.

-**كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل انجازه في الظروف العادية لهذا العمل وسرعة هذا الإنتاج.

-**المثابرة والوثوق:** وتشمل الجدية والمثابرة في العمل واستطاعة العامل على تحمل المسؤولية وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة<sup>2</sup>.

• فإن عناصره راجعه كلها الى المعارف والمهارات المكتسبة من العمل التي تساعده على انجاز عمله في ظروف مهياة وتحمله المسؤولية في إنتاج مهامه في الوقت المحدد في أقل وقت ممكن.

### 3-1-2- أهمية الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية

يلقى موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل الدول ، فالمجتمع يعمل على تحسين الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معيارا لتقدم في كل المجالات، كما يحظى الأداء على اهتمام بالغ في جميع المستويات، فما هي أهمية الأداء بالنسبة للعاملين والمنظمة؟

<sup>1</sup> البراهيم فيصل بن فهد بن محمد. العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم. شهادة ماجستير في العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية، 2008. ص40.

<sup>2</sup> البراهيم فيصل بن فهد بن محمد، مرجع نفسه، ص40.

### 1- بالنسبة للعاملين:

- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل والترقية والتكوين والانتداب لمناصب عليا....<sup>1</sup>

- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لارتباط بما يتقاضاه من أجور ومرتبات مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن يتوافر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.

- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.<sup>2</sup>

• من خلال ما تم التطرق إليه نتوصل إلى أن اهتمام الفرد بأدائه، والعمل على رفعه وتنميته، سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به، وتتمثل في الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

### 2- بالنسبة للمنظمة:

لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات، ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات كل فرد ودافعيته فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فعاليتها أيضا.

- كما يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرار وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا، ومن ثم يمكن

<sup>1</sup> - منصور أحمد منصور. القوى العاملة. تخطيط وظائفها وتقييم أدائها. القاهرة: مكتبة الغريب، 1986، ص 135

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 135.

القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً.

- كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة) إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.

- كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة<sup>1</sup>.

• فالأداء بالنسبة للمنظمة هو أداة تقييم بالنسبة لها، لأن أداء الفرد ينعكس بصورة شاملة عن عمل المنظمة في تحقيق خططها وأهدافها بدرجة عالية.

### 3-1-3- معايير الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية

يهدف وضع معايير للأداء لمراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات، وأهم معايير الأداء فيما يلي:

- **الجودة:** "هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلاً عن الإتقان على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات".

- **الكمية:** "هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعدها وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بقاء الأداء، مما يصيب

<sup>1</sup> - سليمان حنفي محمود. السلوك التنظيمي والأداء، الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، 1975، ص.65.

العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات، تدريب وتسهيلات".

-**الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة، فهو لا يقدر بثمن، ويعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي المواد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية والوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، لذلك يراعى الإنفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل".<sup>1</sup>

• إن معايير الأداء تهدف إلى مراقبة أداء الموظفين من حيث جودة المنتج الذي يعكس أداء الفرد لتحقيق الأهداف المتوقعة بكمية كبيرة وفق الإمكانيات والقدرات وخبرات تكوين وتدريب .

-**الإجراءات:** عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه بفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين، ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ولضمان اتفائه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> شامي صليحة. المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين. مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية. تخصص تدبير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التدبير. جامعة بومرداس، 2009-2010. ص73.

<sup>2</sup> شامي صليحة. المرجع السابق، ص73.

• فيعتبر الوقت عامل رئيسي في تحديد كمية العمل المراد انتاجه، عن طريق إجراءات وخطوات متبعة في تحقيق الإنتاجية المطلوبة في الوقت المحدد.

### 3-1-4- محددات الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية:

-**الجهد المبذول من طرف الفرد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

-**القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة:** تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

-**مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته:** ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل محددات الأداء، بمعنى أن الفرد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجه نظر الآخرين وبالتالي عملهم لن يكون موجها في الطريق الصحيح نفس الشيء إذا كان الفرد ينقصه القدرات أو ينقصه الجهد اللازم للأعمال<sup>1</sup>.

• تأثر العوامل الخارجية والداخلية بالفرد في مكان عمله، فيعبر جهده وقدراته عن شخصيته في وظيفته، وإدراكه بقيمة الوظيفة، وما مدى أهمية أدائه في اكتساب مهارات عالية في سيرورة العمل.

يرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي:

-**الرغبة :** هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة:  
\*اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها.

<sup>1</sup> الحراشة حسين محمد. إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. عمان: دار جليس الزمان، 2011. ص92.

\*المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.

-القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف بدورها من محصلة:

\*المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.

\*مدى وضوح الدور.

\*المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة

استخدام المعرفة.

-بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل،

التجهيزات والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء

والمرؤوسين<sup>1</sup>.

فتعبر القدرة عن المعرفة المكتسبة من الجهد المبذول، ورغبته في العمل وتحسين

أدائه في بيئة عمل من كل الجوانب التي تساهم في الإنتاجية.

<sup>1</sup> حراشة حسين محمد. المرجع السابق، ص93.



## 3-2-المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية

إن عملية تقييم الأداء أداة مهمة من أدوات إدارة الأفراد، لأن لديه علاقه بالإنتاجية، فهي تؤدي إلى معرفة نقاط القوة والضعف للموظفين، وتحثهم على بذل أقصى جهد وتقنن في العمل، وكيفية أداء وظيفته، من أجل تطوير وتحسين الأداء مستقبلا.

## 3-2-1-ماهية تقييم الأداء في المكتبات الجامعية:

"يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة، وتقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر، إذن أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها"<sup>1</sup>.

كما يعرف تقييم الأداء بأنه: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمل لمسؤوليات أكبر وترقيته لوظيفة أخرى.

ويعرف أيضا بأنه: "رصد وتحليل وتقييم مستويات الإنجاز لدى الموظفين ونوعية الأداء والعلاقات الوظيفية والخصائص الشخصية للفرد ويتم ذلك من خلال التعامل اليومي بين الرئيس والمرؤوسين فيما يتعلق بالإشراف عليهم وتوجيههم لأداء أعمالهم المختلفة"<sup>2</sup>.

• تعتبر عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وشاملة وهادفة، الغاية منها تحديد وقياس وإدارة أداء الموظفين في مكتبه قصد التعرف على قدراتهم الحالية والمستقبلية في تحقيق مستوى الأداء المطلوب منهم في العمل.

• وتأثير بيئة العمل الداخلية، والجانب المعرفي، وهذا يتحدد من خلال الجهد المبذول والقدرات التي يملكها الفرد ، وكذلك عامل التحفيز الذي يساهم في الرفع من قدرات الموظف في تأدية وظيفته.

<sup>1</sup> ماهر أحمد. إدارة الموارد البشرية، ط5. مصر:الدار الجامعية، 2001. ص. 284.

<sup>2</sup> الكلاله طاهر محمود. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. بيروت: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011. ص. 185

## 3-2-2- أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية

وتتمثل أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي:

-تساعد المسؤولين في المنظمة على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة وعلى إنجازاتهم الشخصية.

-يشكل أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنظمة أو خارجها.

-يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتحصل عليها من العملية يمكن زيادة رواتب العاملين أو تخفيضها، بل ويمكن اقتراح نظام حوافز لديهم<sup>1</sup>.

• تقييم الأداء وسيله تسعى إلى كشف نقاط الضعف والقوه للعامل، وتعزز على ضرورة الاستمرار في تحسين وتطوير الأداء لتحقيق تنافسيه وإنتاجيه كبيره.

-يكشف عن قدرات العاملين واقتراح لإمكانية ترقيةهم وتولي مناصب قيادية أعلى.

-يفيد في التخطيط للموارد البشرية في المنظمة فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توفر موارد بشرية معينة بمؤهلات محددة واقتراح إحلال موارد بشرية أخرى محلها.

-أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤساءهم من جهة أخرى وقد تساعد في تحسين أو إساءة الفهم المشترك بين الطرفين.

-يساهم في تزويد مسؤولي إدارات الموارد البشرية بمؤشرات تنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة.

-أن تكون للمعايير تغذية عكسية محددة تبين المشاكل والانحرافات وتقتراح علاجا

لها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> العربي عطية. أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية: دراسة ميدانية في جامعة ورقلة. مذكرة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة قاصدي مرباح

ورقلة، الجزائر: 2012. ص 224

<sup>2</sup> العربي عطية. المرجع السابق. ص 224.

• إن أهمية تقييم الأداء هو نظره شامله للعامل عن كيفية عمله وطريقة تحسينه بالتكوين والتدريب وعن طريق الحوافز التي يتلقاها نتيجة عمله التي تعكس قيمه نفسه لتحقيق الأهداف.

### 3-2-3- خطوات تقييم الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية

" عملية تقييم الأداء عملية معقدة، تتداخل فيها الكثير من القوى والعوامل، ولذا فإن على مقيمي الأداء من رؤساء ومسؤولين في إدارات الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطاً جيداً، وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي تحقق تقييم الأداء وأهدافه".

ولقد اختلف الباحثون في عدد الخطوات التي تتكون منها عملية تقييم الأداء فبعضهم توسع في تلك الخطوات وبعضهم ضيق منها. فمثلاً حدد Gary Iatham و Kenneth N. Wexley الخطوات التالية لعملية تقييم الأداء<sup>1</sup>:

-استعراض المتطلبات القانونية.

-إجراء تحليل الوظائف.

-تطوير أداء التقييم.

-اختيار الملاحظين (المقيمين).

-تدريب الملاحظين.

-قياس الأداء.

-تزويد الموظفين بنتائج التقييم.

-وضع أهداف التقييم في وضوح النتائج

-منح الثناء أو الجزاء نتيجة تقييم الأداء

كما هناك طريقة أخرى لإعداد خطوات تقييم الأداء حيث تبدأ هذه الأخيرة بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين، وبعد ذلك قياس

<sup>1</sup> - عباس سهيلة محمد. علي حسن علي. ادارة الموارد البشرية. الأردن: دار وائل، 1999. ص244.

الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، ومن ثم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر لذلك.

### 3-2-4- طرق ومقومات فاعلية تقييم الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية

تتمثل طرق تقييم الأداء الوظيفي في:

#### أ. الطرق التقليدية : والتي ضمنت مايلي:

- طريقة الترتيب البسيط.
- طريقة المقارنة الثنائية.
- طريقة التوزيع الإجباري.
- الطريقة البيانية.
- طريقة الوقائع الحرجة، وطريقة التقرير المكتوب.

#### ب. الطرق الحديثة:

\* الإدارة بالأهداف.

\* مقاييس التقييم السلوكي<sup>1</sup>.

يمكن تجنب أخطاء التقييم أو تخفيف حدتها بشكل ملحوظ من خلال هيكل النقاط التالية والتي يمكن اعتبارها أيضا مقومات لفاعلية نظام تقييم الأداء:

- الاختيار الصحيح للرؤساء المباشرين .
- وضع فلسفة للتقييم مؤداها أنه ليس رسدا للأخطاء بل جزءا من عملية شاملة للتنمية، وعلى ضوء ذلك تتحدد أهداف التقييم.
- تحديد أهداف واضحة للمكتبة ولكل وحدة تنظيمية، بحيث تتسجم معها أهداف تقييم الأداء.

<sup>1</sup> بوقطف محمود. التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية. مذكرة لنيل شهادة الماجستير. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2013-2014.ص90.

- تهيئة نظام فاعل للمعلومات عن أهداف ومعايير ومجالات التقييم ونتائجه.
- تهيئة نظام فاعل للاتصالات ييسر نقل وتحديث المعلومات بين أطراف التقييم (الرئيس، المرؤوس، إدارة الموارد البشرية).
- تصميم معايير موضوعية دقيقة للتقييم تبعده عن الاعتبارات والتحيزات الشخصية كلما أمكن.
- اختيار طريقة أو طرق سليمة لتقييم الأداء يمكن الاعتماد عليها باعتبارها إحدى سبل التقييم الفعال.
- جعل نتيجة تقييم الأداء علنية وليس سرية، بحيث يستطيع الموظف أن يتعرف على نقاط قوته وضعفه، بحيث يبادر إلى نقادي نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة أولاً بأول<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> بوقطف محمود. المرجع السابق. ص 91.

## 3-3-المبحث الثالث: تحسين الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية

تحسين الأداء الوظيفي هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأسمال بالطريقة المثلى ويوجد العديد من الوسائل والأساليب التي تساعد على تحسين الإنتاجية والأداء الوظيفي للعاملين نذكر أهمها:<sup>1</sup>

-تمتية القوى البشرية والتدريب، خلق الدوافع والحوافز لدى العاملين، الإدارة بالأهداف، المشاركة والعمل الجماعي، إزالة العناصر الغير منتجة في العمل.  
لكل وسيلة من هذه الوسائل تأثير بالإيجاب على تحسين الأداء ، وتحقيق إنتاجيه فعاله، وهذا راجع إلى الوسائل المتطورة والحديثة المساعدة للفرد في تأدية مهامه الوظيفية في أحسن الظروف.

## 3-3-1-التدريب "مفهومه، أنواعه، أهدافه" في المكتبات الجامعية

أ-تدريب العاملين: "التدريب هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من اجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم".  
" الجهد المخطط والمنظم لتزويد العاملين بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل بناء".<sup>2</sup>  
• وهو جهد يقوم به الفرد، من أجل تحسين أدائه لرفع من قدراته ومهاراته، من أجل مواكبة التطورات المستقبلية.

"ويعرف التدريب بأنه عملية مستمرة وخطة تهدف إلى مساعدة الفرد في دراسة وتعلم كيف يؤدي الأعمال التي يقوم به بكفاءة وفعالية، وكما انه يمثل عملية إعداد الفرد كي يتمكن من تأدية الأعمال التي يتوقع منه أدائها مستقبلاً".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> البراهيم فيصل بن فهد بن محمد. المرجع السابق. ص42.

<sup>2</sup> الموسوي سنان. إدارة الموارد البشري وتأثير العولمة عليها. عمان: دار مجدلاوي، 2004، ص 189.

<sup>3</sup> أبو شندي سعد عامر. إدارة الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010، ص36.

"بالرغم من تنوع المفاهيم والتعاريف الخاصة بالتدريب إلا أنها تشير إلى معاني محددة، فالتدريب يتم أساساً بتزويد الأفراد بالمهارات المحدد وبالمعارف الخاصة التي تساهم في تحسين الأداء، أو أن التدريب يساعد الأفراد نحو

تصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم ووظائفهم، ويمكن القول بان التدريب يستخدم لتصحيح وعلاج وضعف أو نقص المهارات لدى الأفراد".<sup>1</sup>

• يعتبر مجموعة من الجهود والنشاطات التي تهدف إلى إعطاء الموظف المزيد من المعلومات، والمعارف، والمهارة، والخبرة التي تحسن وترفع مستوى أدائه في العمل، أو تطور ما لديه من خبرات ومهارات حالية يستفيد منها في عمله الحالي أو تعده للعمل في المستقبل، وتطوير طريقة عمله وطريقة عمل المؤسسة .

- لقد تعددت التعاريف حول مفهوم التدريب إلا أنها متفقة على الركائز الأساسية لعملية التدريب، وقد عرفه بعض المتخصصين بـ:

- عرف الهيتي التدريب بأنه: "جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تهدف إجراء تغيير مهاري، ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية أو المستقبلية، لكي يتمكن من إبقاء لمتطلبات عمله، أو أن يطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل" .

- عرف عبد الجليل: "بأنه عملية تزويد الأفراد والجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات، وطرق أداء والسلوك، بحيث يكون هؤلاء الأفراد والجماعات قادرين على القيام بوظائفهم بفعالية وكفاءة.

- عرف برنوطي التدريب بأنه: نشاط تعليم من نوع خاص، وهو نشاط معتمدة تمارسه المنظمة يهدف إلى تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها".<sup>2</sup>

• هو عملية تقوم بها المؤسسة لترفع من كفاءه المهنية للفرد ، وتزيد من تطوير أداءه بفعالية، تسمح له بممارسته وظيفته بشكل طبيعي.

<sup>1</sup> - جاد الرب سيد محمد. استراتيجية التطوير وتحسين الأداء. مصر: [د. د. ن.], 2009، ص 109.

<sup>2</sup> - السكارانه بلال خلف. اتجاهات الحديث في التدريب. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011، ص. ص: 18-

- "هو أداة لإحداث تغيير في المعرفة والمهارات والاتجاهات والسلوك، بحيث يساعد على تزويد الأفراد بالمعرفة عن المبادئ والأساليب الإدارية وتدريبهم على مختلف المستويات الوظيفية لزيادة مهاراتهم وتنمية قدراتهم في استخدام الأساليب الفنية الحديثة، وزيادة خبراتهم ورغباتهما نحو التغيير والتطور".<sup>1</sup>

- ظهرت تعريفات عديدة لمفهوم التدريب من بينها: "انه عملية شاملة ومعقد تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد إلى وضع يمكنه من الاطلاع بوظيفة معينة، وانجاز المهام التي تتطلبها هذه الوظيفة، وجعله قادر على متابعة العمل في الإدارة العامة، وقد أشار العديد من المتخصصين في المجال إلى ضرورة استمرار التدريب بعد دخول الوظيفة، ووجوب تأمين طوال مدة الموظف، أما في مجال المكتبات فالتدريس تثقيف منهجي لكافة مستويات العاملين على مواقف أو مهارات جديدة، أو هو نمط من التعليم المستمر أو التعليم بموقع العمل".<sup>2</sup>

• هو الوسيلة التي يتم من خلالها اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لإنجاز العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديد.

ب-أنواع التدريب: هناك خمسة أنواع للتدريب في المكتبات ومراكز المعلومات:

**التدريب التوجيهي:** وهو الذي يهدف إلى تعريف الأفراد الجدد بمكانهم في الهيكل التنظيم للمكتبة أو مراكز المعلومات، ويوضح لهم ظروف العمل وبيئته وحقوقهم وواجباتهم ومسؤولياتهم فيه، ويتضمن الإجابة عن جميع الأسئلة التي يودون طرحها بهذا الخصوص.<sup>3</sup> حيث أن التدريب التوجيهي يعطي الموظفين الجدد معلومات عن المؤسسة والمعلومات عن الأنظمة والقوانين التي تحكم العمل في المؤسسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - إبراهيم السعيد مبروك، تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومراكز التعلم، مرجع سابق، ص 71.

<sup>2</sup> - عليان ربحي مصطفى، إدارة المكتبات، مرجع سابق، ص 155.

<sup>3</sup> - عليان ربحي مصطفى. النجداوي امين، مبادئ إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات، مرجع سابق، ص 437.

<sup>4</sup> - السكارنه بلال خلف. اتجاهات حديثة في التدريب، مرجع سابق، ص 82.



**التدريب أثناء العمل:** حيث يكون التدريب في مواقع العمل ويتلقى الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له طريقة العمل من قبل رئيسه أو زملائه، ويتوقف نجاح هذا الأسلوب على درجة تعاون المدرب مع المتدرب لان هناك عض المديرين يجربون المعلومات كي يبقوا مستمرين.

يهدف كل من التدريب التوجيهي والتدريب أثناء العمل إلى إعطاء نظره عامه للفرد حول عمله وحول أهمية مكانهم في المكتبة الجامعية وكيفية ضمان حقوقهم وتأدية واجباتهم في بيئة تساعد على تطوير مهارتهم والتعامل مع الزملاء والرؤساء.

ومن ميزات هذا التدريب انه يتم في بيئة العمل اليومي ، ويستخدم نفس الأجهزة والوثائق، والمدرب هو المسئول عن إدارة العمل ومواقف التدريب تكون فعلية، مما يؤدي إلى السرعة في التدريب وتحقيق نتائج جيدة.<sup>1</sup>

**إعادة التدريب:** ذلك التدريب الذي يمكن الفرد من تولي وظيفة جديدة أو القيام بالمسؤوليات وأعباء جديدة، وتختلف عن التدريب أثناء العمل في انه يشتمل على معلومات اللازمة للعمل في تخصص جديد أو وظيفة جديدة أو في احد المجالات الجديد للتخصص القديم.

**التدريب القيادي:** هو ذلك النوع من التدريب الذي يهتم بتطوير القدرات والمهارات الإدارية لدى المدربين ورؤساء في جميع المستويات الإدارية في المكتبة ومراكز المعلومات، ويشمل الأفراد الذين يتوقع أن يسلّموا موقع القيادة في المستقبل.

**التدريب الخارجي:** يتم هذا النوع من التدريب خارج نطاق المكتبة أو مراكز المعلومات بواسطة مؤسسات أكاديمية أو مؤسسات استشارية متخصصة، ويشمل الزيارات الميدانية للعاملين وحضور المحاضرات أو الندوات أو مؤتمرات ذات علاقة بالعمل<sup>2</sup>، أي ليس التدريب في مكان العمل بل في مكان آخر يتم اختياره لأغراض التدريب سواء داخل المؤسسة أو خارجها لدى المؤسسة المتخصصة في التدريب وهذه

<sup>1</sup> - أبو شندي سعد عامر. إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص 45

<sup>2</sup> عليان ربحي مصطفى، النجاوي أمين، مرجع نفسه، ص. ص: 437-438.

الوسيلة تلاءم تدريب عدد كبير من الموظفين<sup>1</sup>، حيث تتيح الفرصة للمتدربين أن يتلقوا بأفراد من جهات عمل مختلفة حيث يتبادلون خبراتهم وتجاربهم، وتصبح عملية التدريب مكانا تركز فيه المهارات والخبرات<sup>2</sup>.

• يخضع العامل إلى إعادة تدريب ليتولى وظيفته والقيام بالمهام الموكلة إليه، من أجل تطبيق المهارات المكتسبة من تدريب خارج العمل مثل: زيارات الميدانية، منتديات، محاضرات، التي تفيده في كيفية التعامل مع الوظيفة وتطوير وتحسين الأداء.

### ج- أهداف التدريب:

تهدف عملية التدريب إلى تهيئة القوى البشرية لتحقيق أهداف المكتبة، من أهم أهداف عملية التدريب ما يلي:

- زيادة قدرتها الإنتاجية، وبالتالي زيادة قدرتها على تحقيق أهدافها الموضوعية.
- سرعة انجاز الأعمال بطريقة سلمية.
- تخفيض معدلات إصابات العمل نتيجة زيادة قدرة الفرد على التعامل مع المواد والآلات والأجهزة ومصادر المعلومات.
- زيادة الاستقرار في أعمال المكتبة أو مراكز المعلومات، فالفرد المدرب يضمن الاستمرار في العمل والإنتاج بكفاءة، ويعمل بتعاون أكبر مع زملائه<sup>3</sup>.
- التدريب يساعد الأفراد العاملين على بناء واكتساب وتعلم مهارات جديدة في مختلف مجالات عملهم.
- يساعد التدريب على بناء الثقة لدى الفرد، مما يؤدي إلى درجات الرضا عالية<sup>4</sup>.
- تنمية قدرات ومهارات العاملين اللازمة لأداء الوظائف التي يشغلونها في الفترة الحالية أو الوظائف التي يمكن أن يشغلوها بالفترات القادمة عن طريق الترقية.

<sup>1</sup> - رضا هاشم حمدي. التدريب والتأهيل الإداري. عمان: دار الراجية، 2010 ص95.

<sup>2</sup> - رجم خالد وآخرون. " إدارة الموارد البشرية معهد التكنولوجيا. جامعة قاصدي مرباح. ورقلة: 2016-2017، ص 48

<sup>3</sup> - عليان ربحي مصطفى. إدارة المكتبة، مرجع سابق، ص 359.

<sup>4</sup> - جاد الرب سيد محمد. استراتيجيات التطوير وتحسين الأداء، مرجع سابق، ص 111

- توفير القدر المناسب من المعلومات التي تلزم العامل وتهدف إلى تطوير معلوماته في النواحي التالية:

- طبيعة المنظمة ونشاطاتها وتاريخها وثقافتها.
- البيئة الخارجية للمنظمة وتأثيرها على نشاط المنظمة.<sup>1</sup>
- أن الهدف الرئيسي من التدريب هو تحسين أداء الموظف وبالتالي يعود ذلك بالإيجاب على المكتبة وخدماتها، وكما أن التدريب يساعد على اكتشاف الكفاءات والمهارات لتطبيق اختيار الموظف المناسب لمكان العمل يمكنه من ممارسة مهامه الوظيفية في اقصر وقت ممكن.

### 3-3-2- مفاهيم أساسية في التحفيز ودورها في المكتبات الجامعية

#### مفهوم التحفيز وأهميته:

هناك اختلاف بين العلماء الباحثين في تحديد مفهوم الحوافز فمنهم من يعرفها:

"أنها مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد"<sup>2</sup>.

"أنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز يسمى حافز أو مكافئة، ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة (من خلال مدير الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين) قادة على قياس أداء العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدرة كفاءة في الأداء"<sup>3</sup>.

"يرتبط مفهوم الحوافز بعملية التحفيز ذاتها، حيث يعرف التحفيز بأنه الشعور الداخلي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف معينة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>- زايد عادل محمد. إدارة الموارد البشرية. مرجع سابق، ص 284.

<sup>2</sup>- السلمي علي. إدارة الموارد البشرية. القاهرة: مكتبة غريب، 1992. ص 209.

<sup>3</sup>- ماهر أحمد. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار العربية، 2009. ص 248.

<sup>4</sup>- علافي مدني عبد القادر. إدارة الموارد البشرية. جدة: دار خوارزم للنشر، 2007. ص 476.

هي مجموعه من العوامل أو متغيرات خارجية تتيحها الإدارة، وتسعى وتشجع الفرد من خلالها على زيادة وتحسين أدائه، بهدف التأثير على سلوك العاملين لرفع من كفاءاتهم وإنتاجيتهم ، من أجل تحقيق أهداف المكتبة الجامعية.

كما يمكن تحديد أهمية التحفيز في النقاط التالية<sup>1</sup>:

تساهم الحوافز في تفجير طاقات وقدرات العاملين واستخدامها أفضل استخدام، هذا ما يؤدي إلى تقليص أعداد أفراد العاملين وتسخير الفائض منها لسد النقص في مجالات أخرى.

تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للأفراد وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة.

تعمل الحوافز على تقليص تكاليف الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل واعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليل الهدر في وقت الإنتاج والمواد الأولية والمصاريف الأخرى.

تساهم في خلق رضا العاملين عن عملهم مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارات مثل: انخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف وكذلك معدلات الغياب والمنازعات والشكاوى ودوران العمالة.

• تعتبر عملية التحفيز عملية مزدوجة، فهي من جهة تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة بزيادة إنتاجها، ومن جهة أخرى تسعى إلى إشباع حاجات العاملين المختلفة، النفسية والاجتماعية والمعنوية.

#### ب. عناصر التحفيز:

هناك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز وهي:

**القدرة:** فالشخص المؤهل والقادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلاً.

<sup>1</sup> - ربيع هادي مشعان. علم النفس الإداري. عمان: مكتب المجتمع العربي، 2008. ص 201.

**الجهد:** الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة لا تكفي فالطبيب المؤهل فعلا يجب أن يبذل جهدا وينفق وقتا ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.

**الرغبة:** إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أدائه فعلا<sup>1</sup>.

• يجب أن تتوفر هاذة العناصر في شخصية الفرد العامل في المكتبة (المكتبي ، من أجل تحسين الأداء والمساهمة في الارتقاء بمستوى العمل او الخدمات التي يقدمها للمستفيدين لإعطاء صورته جيده للمؤسسة التي يعمل بها وما قدمت له من تسهيلات وبيئه ملائمة لعمله التي تزيد من قدرته على بذل جهد ورغبته في تحقيق أهدافه وأهداف المكتبة الجامعية.

### ج. الحوافز وتأثيرها على أداء الموظفين:

يقوم الاعتقاد بأن الحوافز ترفع الأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجنب العناصر المؤهلة على الافتراض بأن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية الموظف بصورة يمكن التنبؤ بها.

وبصفة عامة يمكننا القول أن الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم المؤسسة عليه، فمن الممكن إذن أن يكون توقع المكافآت حافز قوي لأثاره مستوى السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل، زيادة على ذلك فإن للحوافز أهمية بالنسبة لكونها تسد حاجيات تتعلق بالعمل، تعمل الحوافز كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي، كما أنها تشبع الحاجيات، وتؤدي إلى تعلم أنماط البديلة، فالرضا بالوظيفة وتفاعل الفرد بالدرجة التي يشجع بها الحوافز، الوظيفة، الحاجيات المرتبطة بالعمل ويستمر السلوك في اتجاه معين أو يتغير اتجاهه أو يتم اكتساب أنماط سلوكية جديدة جزئيا على أساس الرضا الوظيفي فإذا كان هناك موظف ما على سبيل المثال غير راض باستمرار عن الأجر الذي يتقاضاه من صاحب العمل فقد يكون

<sup>1</sup> - الطيب محمد رفيق. وظائف التسيير التقنية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995. ص65.

لديه دافع قوي للشروع في البحث عن وظيفة براتب أفضل من تلك التي يشغلها ففي ظل نظام الحوافز يربط بين الأجر والأداء المباشر، قد يغير نفس الموظف سلوكه عن طريق زيادة نتائج عمله (يزيد إجمالي دخله)، إذ معرفة الحوافز التي توفرها الوظيفة مع معرفة تقديم الموظفين لتلك الحوافز عامل أساسي هام لنفس السلوك الوظيفي والأداء<sup>1</sup>.

• يعمل دائما الموظف على تطوير أسلوب عمله، وتلعب المؤسسة الدور الكبير في ذلك، لأنها تسعى إلى تحقيق أهدافها، فتأثر على الموظف بالحوافز، التي تساهم بشكل كبير في تحسين الإنتاجية للمؤسسة وتلبي حاجات الفرد وتنمي مهاراته الوظيفية والمعرفية وحل لمشاكله للعمل في جو ملائم.

وحتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس من بينها: المساواة، القوة، نوع الحاجة، وعدالة التوزيع. ويمكن القول أن الحوافز تؤثر داخليا وخارجيا في أعمال وأنشطة المؤسسة، ويتجلى ذلك من استقرار دورها في<sup>2</sup>:

- جذب العمالة الماهرة واستقطابها للعمل بالمؤسسة.

- الأداء الفعال لمهام الوظيفة، إذ تعمل العديد من المؤسسات على ربط المكافأة بصورة مباشرة بالسلوك والأداء.

- الحد من الغياب والتأخر من مواعيد العمل.

- الاحتفاظ بالموظفين الماهرين.

• تأثر الحوافز بالإيجاب على الفرد، فهي عباره عن حافز مادي ومعنوي، تزيد في رغبة الفرد، وقدرته في ادائه لوظيفته وتطوير كفاءته بأساليب حديثة.

### 3-3-3- الرضا الوظيفي في المكتبات الجامعية

#### أ- تعريف الرضا الوظيفي

نقوم بالتطرق لأهم التعاريف بمفهوم الرضا الوظيفي:

<sup>1</sup> - اللوزي موسى سلامة. التطور التنظيمي. أساسيات ومفاهيم حديثة. عمان: دار وائل، 1999. ص149.

<sup>2</sup> - نفس المرجع. ص149

\*يعرفه ستون بأنه:" الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، أو يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها"<sup>1</sup>

• وهو الحالة التي يكون فيها الفرد قادر على أداء مهامه الوظيفية، بكل رغبة وطموح كبير على تحقيق أهداف.

أما الأستاذ لولر:" أن حصول الفرد على المزيد كما كان يتوقع يجعله أكثر قناعة ورضا وكثيرا ما تشير أدبيات السلوك الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالارتياح والسعادة اتجاه العمل ذاته وبيئة العمل"<sup>2</sup>.

كما يرى هوبك أن:" الرضا الوظيفي هو مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادة والبيئية التي تحمل الفرد على القول بصدق أنني راض عن وظيفتي."

ويرى كل من لاندو وترامبو أن:" إن اصطلاح الرضا الوظيفي يستخدم للدلالة على مشاعر العاملين اتجاه العمل بنفس الطريقة التي تستخدم بها عبارة نوعية الحياة المعيشية لوصف ردود فعل أو انطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام.<sup>3</sup>

أما ميست وهيت فيرون:" أن الرضا الوظيفي يأتي في مركز جودة الحياة الوظيفية والتي تعني مدى قيام المنطقة بكفاية حاجات أو رغبات العاملين"<sup>4</sup>

ويرى هيربرت:" أن المفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين ما يوفر العمل للعاملين في الواقع وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم."

<sup>1</sup> - سلطان محمد سعيد. السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2004، ص. ص: 194-195.

<sup>2</sup> - عاشور أحمد صقر. إدارة الموارد البشرية العامة. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1983. ص 53.

<sup>3</sup> - الصريفي محمد. السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية. مصر: دار الوفاء، 2008. ص 131.

<sup>4</sup> - سلطان محمد سعيد. المرجع السابق. ص 195.

وهناك من يعتقد أن: "الرضا الوظيفي والاندفاع نحو العمل يكون في إطار حياة العمل التي تعني كافة الصفات والجوانب الإيجابية المرتبطة بالوظيفة وقيمة العمل كما يدركها العاملون"<sup>1</sup>.

• من خلال هذه التعريفات يظهر لنا أن مفهوم الرضا الوظيفي بأنه شعور أو إحساس الفرد برضى تام نحو تأدية مهامه الوظيفية داخل المكتبة، وبكل ما يحيط به من البيئة التي تساعد على أداء أعماله بكل طمأنينة ونفسية عالية تساهم في تطوير فعاليته وتزيد من رغبته على اكتساب المهارات وبذل الجهد الذي يزيد من رغبته على تأدية وظيفته وبرضى .

### ب- أنواع الرضا الوظيفي

يوجد نوعان من الرضا الوظيفي هما:

-**الرضا العام**: يعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو العمل الذي يقوم به ، فيكون اما راضي أو غير راضي فالمؤشر الأولي بطبيعة العمل لا يسمح بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها أصلا الفرد، وهذا السبب أنه يفيد إلقاء النظرة عامة على موقف العامل نحو عمله.

-**الرضا النوعي**: يشير إلى رضا الفرد عن جانب من جوانب عمله، وتتضمن هذه الجوانب مثل الأجور، الإشراف، فرصة الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل ، أساليب الاتصال داخل المؤسسة والعلاقات مع زملاءه ويمكن أن تكون أسباب حدوث إصابات هو تعبير غير مباشر من عدم الرغبة من عمل ذاته<sup>2</sup>.

• يكون الموظف راضي عن طريقة عمله وأدائه وذلك عن طريق مجموعة من الحوافز التي تقدمها له المكتبة ليشعر برضى تام لتطوير مستقبله.

<sup>1</sup> - سالم مؤيد سعيد. إدارة الموارد البشرية. الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، 2001. ص 354.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه. ص 357



**ج- أهمية الرضا الوظيفي:**

تظهر أهمية الرضا الوظيفي في ارتباطه بالعنصر البشري، الذي يعد الثروة الحقيقية والمحور الرئيسي للإنتاج في المؤسسات التي تحتاج مهما كان نوعها إلى العقل البشري الذي يديرها ويحركها.

إن الرضا الوظيفي يتناول مشاعر الفرد العامل سواء كان مديراً، موظفاً، أو عاملاً صغيراً، اتجاه مؤثرات العمل الذي يؤديه والظروف التي يعمل فيها والبيئة المحيطة به، وعموماً فإن توفر الرضا الوظيفي لدى العاملين يؤدي إلى:

-رفع الروح المعنوية للعاملين، ما يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب وترك العمل ومعدلات الشكاوي كذلك انخفاض مستوى الصراعات سواء بين العمال، أو بين العمال والإدارة.

-زيادة درجة الولاء والالتزام التنظيمي، إذ يمكن لمستوى الرضا عن العمل أن يساهم في زيادة فعالية المكتبة.

-تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد، الذي يؤدي للنجاح في العمل، وبالتالي زيادة إنتاجية الفرد فالرضا مرتبط بالنجاح في العمل والنجاح في العمل هو معيار تقييم المجتمع لأفراده، كما يمكن أن يكون مؤشراً لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى الأسرية والاجتماعية<sup>1</sup>.

• تكمن أهميته في أن الفرد يشعر بالرضا في المكتبة ونفسه عالية في تحقيق مهامه وأهداف المكتبة.

**3-3-4-مدخل عام حول الاتصال في المكتبات الجامعية:****أ- مفهوم الاتصال:**

تعددت التعاريف حول هذا المفهوم نحصر بعضها في ما يلي:

- "يعرف بأنه يقوم على وظيفة أساسية وهي المشاركة في تبادل الحقائق، والأفكار، والآراء، عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار من شخص أو جماعات، باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم لدى الطرفين".<sup>1</sup>

- "ويعرفه أيضا شيري cherry بأنه السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف لتأثير في الطرف الآخر".<sup>2</sup>

• الاتصال وهو عملية تفاعل الموظفين بينهم وتبادل المعلومات، لإنجاز مهامهم المطلوبة منه.

### تعريف الاتصال في مجال علم المكتبات والمعلومات:

يمكن أن نعرفه بأنه: هو عملية تتم عن طريق إيصال المعلومات سواء كانت عملية أو تعبيرية أو من أي عضو في الهيكل التنظيمي في المكتبة إلى عضو آخر، وقد تكون من مستوى أقل والعكس، وقد يكون الاتصال لإعطاء التعليمات والتوجيهات بقصد أداء وتسيير العمل وعلى ذلك يصبح الاتصال أداة من الأدوات للتأثير على الفرد ووسيلة فعالة لإحداث التعبير عن سلوكهم.<sup>3</sup>

ج- تعريف الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية: تعددت المفاهيم التي تناولت الاتصال الإداري وبالتالي من الصعب إيجاد تعريف موحد وشامل للاتصال الإداري ومن بين التعاريف المتعددة ما يلي:

- تعريف الاتصال الإداري: على أنه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة داخل المكتبة وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والأداء بين العاملين وذلك الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق المسؤول التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الأهداف المطلوبة، ويعتبر الاتصال أيضا أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - العلاق بشير. نظريات الاتصال . عمان: دار اليازوري، 2010.ص.14.

<sup>2</sup> - الطائي حميد. أساسيات الاتصال: نماذج ومهارات. الأردن: المكتبة الوطنية، 2009.ص.17.

<sup>3</sup> - عبد الرحمان عبد الله محمد. سوسيولوجيا الاتصال والإعلام : النشأة التطويرية والاتجاهات الحديثة والدراسات الميدانية. [ د. م ] : دار المعرفة الجامعية، 2002.ص.55.

<sup>4</sup> - أبو سمرة محمد. الاتصال الإداري والإعلامي . عمان : دار أسامة، 2008. ص9.

- ويعرفه إبراهيم عرقوب بأنه: " عبارة عن اتصال المنطوق والمكتوب يتم داخل المكتبة على المستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين"<sup>1</sup>.

- عرف قاموس أكسفورد الاتصال " بأنه نقل الأفكار والمعلومات وتوصيلها أو تبادلها بالكلام أو الكتابة أو الإشارة، ويجرى هذا التبادل بين مرسل وملتق، أو مرسل ومستقبلين، أو عدد من المرسلين وعدد من المستقبلين".

- وتعرفه جمعية إدارة الأعمال الأمريكية " بأنه أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى"

بالإضافة إلى أنه: "هو عملية ديناميكية مستمرة، تحدث بين جميع مصالح المكتبة نتيجة تفاعل بين طرفين أو أكثر، بهدف نقل معلومات أو أفكار أو رغبات والتعبير عنها عن طريق طرف يدعى مرسلًا وآخر يدعى مستقبل عن طريق استخدام قنوات إرسال مناسبة، قد تكون وسائل شفوية، مكتوبة إلكترونية، بهدف إحداث الاستجابة المطلوبة"<sup>2</sup>.

• الاتصال هو وسيلة لتبادل المعلومات والأفكار بين العاملين داخل المكتبة، ويكون إلكترونيًا أو بوسائل تقليدية بغية تحقيق تواصل جماعي بين الموظفين، يساهم في زيادة رغبته في الإنتاجية وتسهيل التواصل السريع للمعلومة لتحقيق أكبر قدر من مردوده وفعالية وتنافسية بين الموظفين.

#### د-تأثير الاتصال على أداء العاملين:

يمثل العاملون الجزء الأكبر من التعاملات القائمة بين المكتبة والأطراف المكونة لها، فالإتصال الذي يسهل في توجيه العاملين لإنجاز الأعمال المنوط بهم ومن تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين التالي:

تساهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه وفعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أضيفت للمناخ التنظيمي، أما ببطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خلافاً في المناخ التنظيمي.

<sup>1</sup> - أبو عرقوب إبراهيم. الاتصال الإداري ودوره في التفاعل الاجتماعي. الأردن: دار مجدولا، 2003، ص163.

<sup>2</sup> - إبراهيم السعيد مبروك. الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات. الإسكندرية: [د.د.ن]،

2013، ص111.

الاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم وهي تعد فعالة ومؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد، حيث أن استخدام أنواع ووسائل متعددة من الاتصالات ذات الكفاءة العالية ترفع من كفاءة العامل وفعالية وتنمي روح التعاون والتقارب والانسجام بين العاملين<sup>1</sup>.

يلعب الاتصال دورا هاما داخل المكتبات الجامعية والتي تعمل على تدفق المعلومات وترفع من كفاءة اتصالات العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة.

يتمثل الهدف الرئيسي للاتصال في تبادل المعلومات بين الأفراد والعمال على تحريك وتعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد، أما الأهداف الفرعية على المستوى الوظيفي فتتمثل في نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم للعمل.

يساعد الاتصال العاملين في المكتبات الجامعية من التعرف على آخر التطورات التي تمس المكتبات الجامعية وتنعكس على بيئتهم العملية، كما يساهم في امتصاص حالات عدم الرضا حيث يعمل كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون على اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة وتوصيل أصواتهم لصانعي القرار.<sup>2</sup>

• يحقق التواصل بين العاملين في المكتبات كفاءة عالية ودرجه عالية من التطور، وذلك عن طريق انسجام وتنسيق بين الموظفين في طريقة عملهم وتبادلهم للمعلومات، وتوفيرها بكميه كبيره، وهذا كله من أجل تحسين ورضا أدائهم وتحفيزهم للعمل، ويساعد كذلك على معرفة كل مستجدات وتطورات في مجال المكتبات.

<sup>1</sup> - دويدار عبد الفتاح محمد. سيكولوجية الاتصال والإعلام أصوله ومبادئه. القاهرة: دار المعرفة الجامعية، 2005. ص58.

<sup>2</sup> - نفس المرجع. ص59

## خلاصة الفصل الثالث:

في هذا الفصل تم التطرق للأداء الوظيفي من خلال ماهية الأداء الوظيفي من عدة جوانب وأهميته، وكذا بيان عناصره ومعايير ومحدداته، حيث تبين أن للأداء أهمية بالغة في التسيير لأنه يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية والدافع الأساسي لبلوغ مرحلة التفوق والتميز، وتحقيق الأهداف ، لذا لا بد من متابعة هذا الأداء وتقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة، وعليه تم التطرق فيما بعد إلى عملية تقييم الأداء الوظيفي من خلال التعرف على مفهومه، وأهدافه، وكذلك طرق التقييم سواء كانت تقليدية أو حديثة ، بالإضافة إلى خطوات التقييم ومقومات فاعلية تقييم الأداء الوظيفي ، قصد تحديد جوانب القوة والضعف في أداء العاملين، ولكي تتمكن المكتبات من تطوير أدائها باستمرار ينبغي عليها الاعتماد على نظام متكامل لتقييم الأداء، وعدم الاكتفاء في القياس بالمؤشرات التقليدية فقط. وفي نهاية هذا الفصل تم التطرق إلى طرق تحسين الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية وقد تضمن بعض العناصر الأساسية من تدريب وتحفيز، بالإضافة إلى الرضا الوظيفي والاتصال الإداري، وهذا كله من مواجهة التغيرات المختلفة. في البيئة الداخلية والخارجية للمكتبات الجامعية.

# الفصل الرابع

دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة أحمد بن  
يحيى الونشريسي - تيسمسيلت -

## المبحث الاول: مدخل عام للمكتبة المركزية لجامعة أحمد بن يحيى الونشريسي-

### تيسمسيلت

#### 1- التعريف بالمركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت:

تلعب المكتبة على مستوى الجامعة دورا محوريا في النهوض بالتعليم والبحث العلمي حيث تشارك المكتبة الجامعية بفعالية في العملية التعليمية, و تمثل عسبا رئيسيا في المنظومة الأكاديمية ككل، وذلك ككيان تابع للجامعة، وخادم لأهدافها، وداعم لسياساتها التعليمية ويتلخص الدور التعليمي والتثقيفي للمكتبات في توفير مصادر المعرفة، وتدعيم المناهج الدراسية، وتوفير المعلومات، وتدعيم الأنشطة البحثية، وتنمية عادة القراءة والاطلاع إضافة إلى تنمية المهارات والقدرات التي تساعد على سرعة التعلم والتحكم في عملية البحث العلمي .

تم إنشاء الملحقة الجامعية لجامعة ابن خلدون- تيارت- بقرار وزاري مشترك مؤرخ في 26 جمادى الثانية عام 1426 الموافق لأول من غشت سنة 2005 المتضمن إنشاء ملحق جامعي بمدينة تيسمسيلت بإشراف بيداغوجي لكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية بجامعة ابن خلدون تيارت. فتح الملحق الجامعي أبوابه رسميا بتاريخ 12 نوفمبر 2005 أمام الطلبة القاطنين بالولاية والمناطق المجاورة في التخصصات التالية: " الآداب واللغات، العلوم القانونية والإدارية، العلوم والتقنيات والعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

ومن خلاله فتحت مكتبة الملحقة أبوابها لخدمة الطلبة والأساتذة في الموسم الجامعي 2006/2005 بطابقين وقاعتين للمطالعة ومخزن للكتب وقاعة انترنت أمام الطلبة القاطنين بالولاية والمناطق المجاورة لها بعدد إجمالي 546 طالبا حيث تنامي العدد في كل سنة إلى أن تأهل الملحق الجامعي لمصاف المراكز الجامعية الوطنية بالمرسوم التنفيذي رقم 08-203 المؤرخ في 6 رجب عام 1429 الموافق ل 9 يوليو من السنة 2009، متضمنا إنشاء مركز جامعي بولاية تيسمسيلت وبإشراف بيداغوجي لكلية العلوم الإنسانية

والعلوم الاجتماعية بجامعة ابن خلدون تيارت، حيث اخذ المركز الجامعي استقلالية التسيير المالي والبيداغوجي.

وفتح المركز الجامعي أبوابه رسميا في الموسم الجامعي 2010/2009 بعدد إجمالي قدر ب 2169 طالبا، ومن خلاله افتتحت المكتبة المركزية للمركز الجامعي أبوابها للطلبة وتكفلت بعملية تنمية المجموعة المكتبية وتشكيل الرصيد الوثائقي من مختلف الكتب والمراجع من خلال دراسة اختيارات الأساتذة واحتياجات الطلبة في جميع التخصصات "الآداب واللغات، العلوم القانونية والإدارية، العلوم والتكنولوجيا، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وعلوم وتقنيات النشاطات الرياضية والتربية البدنية" عن طريق الاقتناء بمراعاة الميزانية السنوية بالإضافة إلى الهدايا المقدمة للمكتبة من طرف بعض الأساتذة والمؤرخين والكتاب والمراكز الوطنية للبحوث وكذا ديوان المطبوعات الجامعية. وتتم عملية تنظيم الرصيد الوثائقي من خلال مختلف العمليات الفنية التي يقوم بها موظفي المكتبة كالجرد والتصنيف والفهرسة والترتيب وإتاحته في متناول الطلبة والأساتذة بالمركز الجامعي.

## 2-التعريف بالمكتبة المركزية:

وهي مقسمة إلى قسمين:

\* مكتبة الجناح "أ" مقرها بالطابق الأرضي، تحتوي على قاعة للمطالعة بطاقة استيعاب 100 مقعد بيداغوجي مجهزة بطاولات وكراسي وإنارة كهربائية وشمسية ومكيفات هوائية ومدفئات ومخزن للكتب مجهز بالرفوف وأيضا بالإنارة الكهربائية والشمسية ومكيف هوائي ومدفئات، تغطي تخصصي الآداب واللغات وعلوم وتقنيات النشاطات الرياضية والتربية البدنية.

تعتبر المكتبة قسم ثاني لمصلحة التوجيه للمكتبة المركزية توفر خدمة الإعارة الخارجية أما باقي الخدمات فهي متوفرة على مستوى المكتبة المركزية ب 2000 مقعد بيداغوجي، هذا الإجراء تم من اجل تخفيف الضغط على الشباك الوحيد الموجود بمكتبة 2000 مقعد بيداغوجي.



- يشرف عليها "ملحق مكتبات" في تسيير شؤونها والسهر على خدمة الرواد والمستعملين وتلبية مطالبهم.

\* وبعد تدعيم المركز بجناح 2000 مقعد بيداغوجي تم من خلاله افتتاح المكتبة المركزية في الموسم الجامعي 2010/2009 وهي تحفة فنية بثلاث طوابق "طابق ارضي وطابقين علويين" تتربع على مساحة قدرها 6216 م<sup>2</sup> سعتها 250 مقعد، تتكون من مخزن للكتب، قاعتين للمطالعة في الطابق الأول والثاني، قاعة للأساتذة، قاعة للإنترنت، قاعة للبحث البيبليوغرافي، مكتب للتسيير، بنك إعارة، قاعة لمعالجة الكتب، أجهزة بطاولات وكراسي وإنارة كهربائية وشمسية ومكيفات هوائية ومدفئات.

تغطي مكتبة المركز الجامعي تيسمسيلت من حيث الكتب والمراجع في مختلف التخصصات كالآداب واللغات، العلوم والتكنولوجيا، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العلوم القانونية والإدارية، علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والتربية البدنية.

وفي العام الدراسي: 2016/2015 تم استلام مكتبة خاصة بمعهد العلوم والتكنولوجيا بالمجمع البيداغوجي 2000 مقعد، تضم أربعة طوابق، الطابق الأول: يضم بنك الإعارة، الطابق الثاني: مصلحة البحث البيبليوغرافي وقاعة للمجلات والدوريات، الطابق الثالث والرابع قاعتي مطالعة ( وتم إعادة تهيئة المقر وتحويله إلى قاعات للتدريس ومكاتب).

وفي العام الدراسي الحالي 2019/2018 تم استلام مقر جديد للمكتبة مكون من أربعة طوابق وبسعة 500 مقعد، مقسمة كالآتي:

- الطابق الأرضي: يضم بنك الإعارة مقسم إلى قسمين، قسم خاص باللغات والآداب والرياضة، أما القسم الثاني خاص بالحقوق والعلوم السياسية والعلوم الاقتصادية بالإضافة إلى مصلحة الاقتناء والمعالجة.

- الطابق الأول: مخصص لقاعة المطالعة.

- الطابق الثاني: يضم مصلحة البحث البيبليوغرافي وقاعة المذكرات ومكتب معالجة المذكرات وقاعة الملتيميديا.

- الطابق الثالث: يضم مكتب مدير المكتبة وقاعة الاجتماعات بالإضافة إلى قاعة المحاضرات وقاعة البحث للأساتذة.

### 3- مهام المكتبة :

توضع المكتبة المركزية للجامعة تحت مسؤولية مدير مكلف بالتسيير الهياكل لموضوعة تحت سلطتها وتسييرها ويتلقى بهذه الصفة تفويضا بالإمضاء من مدير الجامعة تتكلف المكتبة المركزية للجامعة بالمهام التالية:

• اقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالتعاون مع مكاتب الكليات والمعاهد ومسك بطاقة الرسائل والمذكرات لما بعد التخرج.  
• تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال أحدث طرق المعالجة والترتيب.  
• مساعدة مسؤولي مكاتب الكليات والمعاهد في تسييرها لهياكل الموضوعة تحت سلطتهم .

• صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية وإخضاعها باستمرار لعملية الجرد.  
• وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من طرف الطلبة والأساتذة.  
• مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيبليوغرافية.

### 4- مصالح المكتبة المركزية: تضم المكتبة المركزية المصالح التالية :

- مصلحة الاقتناء والمعالجة.
- مصلحة البحث البيبليوغرافي
- مصلحة التوجيه.

### 5-وظائف المكتبة المركزية:

تتمثل وظائف المكتبة المركزية فيما يلي :

### 5-1 التزويد أو الاقتناء:

سياسة المكتبة تقوم على تنمية المجموعة المكتبية في التخصصات الموجودة بالمركز من خلال تنظيم عمليات الشراء دوريا وسنوياً في إطار الميزانية السنوية للمكتبة بدراسة

وتحليل الاحتياجات عن طريق "دوران الكتاب، اقتراحات الأساتذة، فهارس دور النشر، فهارس قواعد المعطيات على الخط" بالإضافة إلى الهدايا المقدمة من طرف بعض الأساتذة والمؤرخين والكتاب والمراكز الوطنية للبحوث.

## 2-5 الجرد:

بعد استلام الكتب المقتناة بصفة نهائية من الموردين وبعد مراقبتها يتم تسجيلها في سجل الجرد الرسمي وإدخالها في قاعدة المعطيات على الشكل الإلكتروني ووضع الأختام الرسمية للمكتبة عليها وتأشيرها وإعداد قوائم إحصائية للعناوين والنسخ الجديدة ومتابعتها عند مختلف المصالح وإعداد الجرد السنوي.

## 3-5 التصنيف والفهرسة والترقيم:

بعدها يتم جرد الكتب تأتي عملية التصنيف والفهرسة للكتب بشكل عام مع مراعاة التخصصات التي تدرس بالمركز الجامعي، حيث تصنف جميع الكتب ذات الموضوع الواحد في مكان واحد على الرف، وترتب هذه الموضوعات ترتيبا منهجيا يتقدم فيها العام على الخاص وذلك باستعمال الطرق المكتبية الحديثة بتطبيق نظام التصنيف ديوي العشري CDD الطبعة 22 المتوفر لدى موظفي المصلحة كمرجع أو كدليل تطبيقي لاستخراج وتركيب وتشكيل الأرقام التعريفية أو الدلالية لمختلف العناوين وبعد ذلك يتم ترقيمها وإصاقها "ETIQUETTES" على الكتب حسب المقاييس والمعايير الدولية بالإضافة إلى إعداد قوائم العناوين الجديدة والفهرس المكتبي للعناوين وتحيينه دوريا وإرساله إلى مختلف المصالح ووضعها في متناول القارئ.

## 4-5 البث والإعارة:

هو عملية استرجاع وتبليغ المعلومات وتسهيل عملية الوصول إليها وذلك بالإعارة والخدمات المكتبية. وهناك نوعين من الإعارة المتمثلة فيما يلي :

- الإعارة الداخلية: تتم على مستوى قاعة البحث البيبليوغرافي.

1. على القارئ أن يقدم بطاقة القارئ أو بطاقة الطالب عند الدخول.

2. على الطالب ترك كل الأشياء في المكان المخصص لها عند الدخول

3. السماح ها بالاختيار كل ما يرغب في قراءته من مجلات وقواميس.

أو ما يعرف بنظام الرفوف المفتوحة للحصول على الوثائق يجب على الطلبة ملاً استمارة طلب الإعارة التي تتضمن المعلومات حول بطاقة المكتبة.

• الإعارة الخارجية: تخص هذه الأخيرة طلبة وهيئة التدريس "أساتذة" وموظفي المركز والباحثين الخارجيين للمركز الجامعي وللاستفادة منها يجب على القارئ ملاً استمارة الإعارة التي يتم سحبها من بنك الإعارة، في إطار ما يسمح بها النظام الداخلي. يشرف على هذه المصلحة ملحق مكاتب بصفة رئيس مصلحة يسهر على تسير شؤونها وعلى خدمة الرواد والمستعملين وتلبية مطالبهم.

الجدول رقم 02: يمثل برنامج الإعارة.

الفئة	المدة	عدد الكتب
الطلبة	07 أيام	من 02 إلى 03
الاساتذة	15 يوماً	03
الموظفين	07 ايام	02
الباحثين الخارجيين	اقل من 07 أيام حسب كل حالة	من 01 إلى 02 أو النسخ

6-الإمكانيات البشرية والمادية :

الجدول رقم 03: الإمكانيات البشرية بالمكتبة المركزية.

الملاحظة	التعيين	
	العدد	المستخدمين E.P
ملحق بالمكاتب الجامعية من المستوى الثاني	06	01 مدير

03 رئيس مصلحة 01 مدير مكتبة معهد 01 رئيس مصلحة بمكتبات المعاهد		( خبرة أكثر من 05 سنوات + امتحان مهني) 02 خبرة 13 سنة، 03 خبرة 11 سنة 01 خبرة 10 سنوات
03 مدراء مكتبات معاهد 02 رئيس مصلحة بمكتبات المعاهد	08	ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الأول 04 خبرة 07 سنوات، 02 خبرة 05 سنوات، 01 خبرة 04 سنوات، 01 خبرة 03 سنوات
	04	مساعد مكتبات جامعية 01 خبرة 13 سنة، 01 خبرة 11 سنة ( في طريق الترقية)، 02 خبرة 2.5 سنة
	03	عون تقني مكتبات مستوى 3 ثانوي + سنة تكوين في تخصص المكتبات
الإشراف على خدمات قاعة الانترنت	01	مهندس في الإعلام الآلي
	01	كاتب
	01	عون حفظ بيانات
	02	عون امن
	01	عون نظافة
	03	في إطار عقود ما قبل التشغيل
<b>الرصيد الوثائقي FOND DOC</b>		
	9500	العناوين
	4783	النسخ
	8	
<b>التجهيزات EQUIPEMENTS</b>		
	40	قاعة الميلتيميديا

	16	قاعة البحث للأساتذة	أجهزة الإعلام الآلي
مصلحة التوجيه+مصلحة البحث الوثائقي	08	البحث البيبليوغرافي	
	12	عرض المجلات E.R	الرفوف
	10	عرض المذكرات M.F	
	50	ذات واجهة S.F	
	80	ذات واجهتين D.F	
	100	طاولات المطالعة T.L	
	06	طاولات المعالجة T.T	
03 قيد الصيانة	06	حامل الكتب CH	
	15	المكاتب	
	07	الخزانات	
	400	الكراسي	
	08	حافظ الملفات C.F	
	05	حجم صغير	المكيفات الهوائية
	14	حجم كبير	

#### 7- سياسة الاقتناء في المكتبة المركزية للمركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي

##### تيسمسيلت

##### الميزانية:

تعتبر الميزانية من العوامل الأساسية لنجاح وتحقيق أهداف المكتبة ، وباعتبار المكتبة نظام معلومات فإنها تحتاج إلى ميزانية تساهم بشكل فعال من حيث عملية التسيير

والتنظيم وهذا من أجل تأدية خدماتها وتلبية احتياجاتها وبالتالي إثراء رصيدها، وقد تم تخصيص ميزانية قدرها: 4000000.00 دج كميزانية خاص بالتوثيق ( الباب 14/21 في ميزانية للمركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت)

إن المكتبة المركزية للمركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت تعتمد على سياسة واضحة في عملية اقتناء مجموعاتها والمتمثلة في دراسة حاجيات المستفيدين وكذا مقترحات رؤساء الأقسام ثم القيام بإعداد دفتر الشروط ويشرف على إعداده مصلحة الوسائل العامة والجرد والأرشيف بالمركز الجامعي ويتم إعداد تلك القوائم على أساس الحاجة والطلب ، وبعد تحليل الطلبات المقترحة وتحديد الحاجيات ، يتم الاعتماد لاحقا على قوائم الموردين والناشرين سواء على نسخ ورقية أو على CDROM أو عبر المواقع الإلكترونية الخاصة بالناشرين

بعد ذلك يتم المصادقة على تلك القوائم بعد إعدادها من طرف لجنة يترأسها مدير المركز الجامعي، ومدير المكتبة المركزية بالإضافة إلى مدراء المعاهد من خلال تقسيم الحصص المالية لكل معهد مع مراعاة التخصصات التي تشهد نقص.

ثم تقوم مصلحة الوسائل العامة والجرد والأرشيف بإعداد دفتر الشروط الجاهز إلى والتي تقوم بدورها بمطابقته مع قوانين الصفقات العمومية الوطنية ، وتقوم بإعطاء الموافقة عليه.

و بعد ذلك يتم الإعلان من طرف المركز الجامعي عن مناقصة مفتوحة في الجرائد الوطنية باللغتين العربية والفرنسية ، ويتم نسخ الدفتر إلى عدة نسخ ويباع على مستوى مصلحة الصفقات العمومية وبعد شراء الموردين للدفتر يقومون بوضع الثمن ثم إرجاعه في ظرف مغلق بحيث تقوم لجنة خاصة بفتحه ليتم اختيار المورد الذي سيتعاملون معه.

ثم تأتي لجنة أخرى مهمتها تقييم العروض من الناحية التقنية والمالية (اختيار الأقل سعرا ومعايير التوصيل والسمعة ) وبعد الإمضاء على الاتفاقيات بين المركز الجامعي والمورد ترسل نسخة إلى المراقب المالي مع دفتر الشروط ، حيث يتم التأشير النهائي على الاتفاقية ودفتر الشروط من طرف المراقب المالي ، ثم تبدأ مرحلة توريد الوثائق

ضمن الآجال المحددة داخل الاتفاقية ، وبعد وصول الاقتناءات واستلام الطلبة من المورد تأتي عملية التحقيق والتأكد من الطرود وهي عبارة عن مقارنة الوثائق المستلمة والموجودة على طلب الشراء والفاتورة المرسله تصاغ الفواتير في ثلاث نسخ ، ترسل واحدة للمورد والثانية لقسم المحاسبة والثالثة تبقى عند مدير المكتبة ، وهذا بعدما يمضي المسؤول الإداري للمكتبة على الاستلام الفعلي للوثائق المطلوبة والذي يوضح حجم الفاتورة بالأرقام والحروف مع التاريخ والإمضاء والختم على ظهر الصفحة الأخيرة من كل فاتورة

تعتمد المكتبة الجامعية على مصدرين في عملية اقتناء الكتب وهما : الشراء والإهداء ، وعليه يتضح بأن المكتبة تعتمد وبصفة شبه كلية على الشراء كمصدر رئيسي بحيث يمثل نسبة 95 % ذلك لأن الشراء يبقى الوسيلة الوحيدة التي تمكن المكتبة من تنمية وتنويع رصيدها وكذلك التحكم في تطوير مجموعاتها.

أما بالنسبة للإهداء فيعتبر المصدر الثانوي بحيث يمثل نسبة ، 05 % وقد استلمت المكتبة المركزية للمركز الجامعي الونشريسي ما يقارب :3051 وثيقة مشكلة من كتب وموسوعات وقواميس ومجلات ودوريات من قبل هيئات ( وزارات، جامعات) موردي الكتب أساتذة وطلبة وشخصيات وأساتذة بجامعات الوطن

أما بالنسبة لمصدر التبادل لا تعتمد عليه نهائيا بالرغم من أنه يؤدي دورا مهما في عملية الاقتناء ذلك لأنه يساعد المكتبة في الحصول على مصادر قد لا تستطيع الحصول عليها.



## المبحث الثاني: تحليل البيانات ونتائج الدراسة الميدانية

### 1- منهج البحث:

المنهج المسحي هو استخدام طريقة منظمة لتحليل ووصف وتفسير الوضع الراهن لمؤسسات المعلومات والمستفيدين منها وما يرتبط بهما. ومن سمات هذا المنهج أنه يرتبط بمؤسسات معينة أو جماعات معينة، وفي مكان محدد وأنه ينصب على الوقت الحاضر حيث أنه يتناول أشياء موجودة بالفعل وقت اجراء البحث.

### 2-مجتمع البحث :

كل دراسة تتوفر على قسم ميداني لا بد أن تتوفر على مجالات وحدود معينة التي تقوم بتحكم الجيد في موضوع الدراسة، وحدود دراستنا الميدانية تتمثل في مجملها بين الحدود الجغرافية والحدود البشرية والزمنية وهي فيما يلي :

1- المجال الجغرافي : تنحصر الدراسة على معرفة كيفية تقييم وتحسين الأداء الوظيفي ودور العنصر البشري في المكتبة الجامعية وذلك من خلال تطبيق الدراسة على المكتبة المركزية لجامعة تيسمسيلت.

2- المجال البشري : تتجلى الحدود البشرية في مجموعة العاملين الذين ستطبق عليهم أداة البحث، وتنحصر هذه الدراسة على متخصصين في مجال علم المكتبات والمعلومات بمكتبة المركزية لجامعة احمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت وبلغ عددهم 15 مكتبي.

3- المجال الزمني : يتمثل في الوقت الذي استغرقته كل الدراسة بجانبها النظري والميداني، من خلال تحديد الإطار النظري ولمفاهيمي للدراسة والذي دام منذ شهر فيفري إلى جوان 2019م وتحديد الإطار الميداني للدراسة وهذا من خلال إعداد مقابلة وتحليلها وصولاً إلى كتابة المذكرة وإنهائها بشكل نهائي.

### 3-عينة البحث:

يعتبر مجتمع الدراسة هو الأساس الذي تقوم عليه الدراسة الميدانية ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين مجال علم المكتبات والمعلومات بالمكتبة المركزية لجامعة احمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت. العينة المعتمدة في الدراسة هو 15 من العاملين في المكتبة

المركزية لجامعة أحمد بن يحيى الونشريسي- تيسمسيلت والحاملين لشهادة في علم المكتبات.

#### 4-أداة البحث :

اتجهنا الى استخدام أداة المقابلة كضرورة لجمع المعطيات والحصول على اجابات يمكن تفسيرها . ان المقابلة هي محادثة موجهة من القائم بالمقابلة وبين الشخص الآخر, أو عدة أشخاص ولكنها تتميز بخصائص أساسية سنوجزها في ما يلي:

- المقابلة هي موجهة بين الباحث والمبحوث
- تختلف المقابلة عن الحديث العادي
- يقوم الباحث بتسجيل الاستجابات التي يحصل عليها دون تغيير
- لا تقتصر المواجهة على التبادل اللفظي بينهما فقط, بل تستخدم تعبيرات الوجه.

تم إعداد مقابلة الموجه للموارد البشرية، تحسين الأداء وتقييمه وكيفية التوظيف في المكتبة المركزية بجامعة احمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت ، وفق محاور تسمح لنا باستنتاج واستخلاص معطيات ومعلومات عن موضوع الدراسة، وقد اعتمدنا بشكل كبير أو شبه كامل على الأسئلة المفتوحة، واحتوى على 18 سؤال وفق المحاور التالية:

- تسير المكتبات الجامعية في ضل التطورات التقنية والمعرفية والمهنية.

-إدارة الموارد البشرية ووظائفها الأساسية في المكتبات الجامعية.

- دور الأداء الوظيفي في تطوير المكتبات الجامعية.

#### 5-تحليل نتائج المقابلة :

تحليل نتائج المحور الاول :إدارة الموارد البشرية بالمكتبة المركزية لجامعة أحمد

بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت -

نستنتج من خلال الإجابات التي تمت من قبل الموظفين في المكتبة المركزية لجامعة احمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت انه يتم اختيار وتعيين الموارد البشرية وتقدير احتياجات المكتبة وضمان اليد العاملة لشغل المناصب الشاغرة حيث يتم التقيد بالمراسيم

والقوانين التي تضبط عملية التوظيف، كما يتم اختيار الموارد البشرية عن طريق اقتراح مدير المكتبة مع مراعاة الشروط التي يجب أن تستوفي عملية التوظيف، كما إن هناك عوامل مهنية وبيئية ونفسية تؤثر على أداء الموظف، وذلك من خلال تحقيق توافق بين متطلبات العمل ومن جهة وكفاءة ومهارات الأفراد من جهة أخرى لرفع مستوى فعالية أداء المكتبة مستقبلاً وتحديد احتياجات المكتبات أو أخصائي المعلومات وتنظيم عملهم لضمان سير عمل المكتبة وتأدية مهام كل موظف وتوجيههم وتحفيزهم من طرف مدير المكتبة .

### الاستنتاج :

ومنه يمكن اعتبار الموارد البشرية عنصر أساسي لقيام المكتبة وسر نجاح أهدافها فهي تعتمد على وظائف أساسية تتمثل في تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، التي تقوم باختيار وتعيين الموارد البشرية وتدريبهم وتمييزهم لتحسين أدائهم وكفاءتهم المهنية والوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفعالية، وتقريب الموظف بالمكتبة في اتجاه واحد للمساهمة في تحقيق الأهداف.

### تحليل نتائج المحور الثاني: توظيف الموارد البشرية في المكتبة المركزية لجامعة

احمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت:

يتم التوظيف في المكتبة المركزية لجامعة احمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت من طرف المديرية الفرعية لموارد البشرية لشغل المناصب الشاغرة في المكتبة حيث يتم الإعلان عن تلك المناصب، بعد توفر المناصب المالية والعمل بمخطط الموارد البشرية الذي تعده المكتبة عن طريق قرارات التوظيف التي تكون بناء على تنسيق بين مدير المكتبة والمديرية الفرعية للموارد البشرية ، ووضع شروط التوظيف في الإعلان لقبول واستلام الملفات ، وبعد فحص الملفات والتأكد من مدى توفر الشروط القانونية المطلوبة يتم انتقاء أفضل الموظفين المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة في المكتبة ، بعد التوظيف يتم تكوين الموظفين الذين تم اختيارهم لتحسين أدائهم المستقبل وتدريبهم من خلال دورات تكوينية في التخصص داخل الوطن ويتم عادة في المعهد الوطني للإنتاجية

والتتمية الصناعية « INDED » ببيومرداس ، وتكوينات خارج الوطن من طرف إدارة المركز الجامعي حيث استفاد منها 11 موظف خلال السنوات السابقة من 2015-2019م.

### الاستنتاج:

تتطلب عملية التوظيف تحديد احتياجات المكتبة من موارد بشرية متخصصة ومؤهلة تستوفي فيها شروط ومقاييس عمل معينة، فأغلب الموظفين متخصصين في علم المكتبات تسعى دائما المكتبة المركزية لجامعة أحمد بن يحيى الونشريسي- تيسمسيلت إلى جلب وتوظيف متخصصين مؤهلين وذلك من أجل سير حسن للمكتبة وتلبية حاجيات المستفيدين والقيام بالخدمات والوظائف الموكلة إليهم لضمان استمراره نجاح عمل المكتبة.

### تحليل نتائج المحور الثالث: تحسين وتقييم الأداء الوظيفي في المكتبة المركزية

#### تيسمسيلت:

من خلال المقابلة يتم تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المكتبة المركزية لجامعة أحمد بن يحيى الونشريسي- تيسمسيلت من تقييم مدى كفاءة الموظف لإنجاز عمله وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم وكيفية تأدية مهامه المطلوبة فيتم قياس أداء الموظف على حسب عمله داخل المصلحة التي يعمل فتأثر كل من العوامل الداخلية والخارجية على أداء الموظفين من خلال وجود منافسة بينهم، حيث تساهم في لرفع الإنتاجية وحسن سير المكتبة بفضل توفر حوافز مادية ومعنوية كاستفادة من الترقيات والترقيات والمناصب العليا التي تزيد من قدرة الموظف على بذل جهد ورغبة في تأدية مهامه، لذلك يعتبر الأداء هو المحور الأساسي الذي تتمحور حوله جهود المدراء كله لأنه يمثل أهم أهداف المكتبة لذلك معظم المكتبات تتوقع أن تعمل على موارد البشرية بفعالية الوظائف التي أسندت إليها وبالتالي تقييم أداء الأفراد لمعرفة أماكن القوة والضعف بالنسبة للأفراد، وتحليل الأسباب واقتراح الحلول وتقييم كل ذلك.

### الاستنتاج :

يمكن القول أن الأداء إنتاج سلوكيات التي يقوم بها الفرد أثناء قيامه وتأدية نشاطاته المختلفة، ثم تقييم أداءه بالإشراف عليهم وتوجيههم وتدريبهم لتطوير مهاراتهم بمجموعة من الحوافز التي تساعد الموظف على تأدية مهامه وحل مشكلاته الاجتماعية والمهنية التي تخلق له جو ملائم لقيامه وإتمامه للوظائف، ليكون بذلك فرصة لتطوير الأداء وتحسينه من أجل بلوغ وتحقيق الأهداف ونجاح المكتبة.

### 6- الاستنتاج العام :

من خلال تحليل لنتائج المقابلة التي ساعدتنا في الحصول على جمع المعلومات خاصة بالمكتبة المركزية لجامعة أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت حيث تحصلنا على مجموعة من النتائج، ويمكن تلخيصها كمايلي :

-اعتماد المكتبة على عنصر بشري مؤهل ومتخصص في مجال علم المكتبات.

-تقوم المكتبة المركزية بإدارة الموارد البشرية من خلال تحديد احتياجات المكتبة للقوى العاملة، كما تقوم باختيار وتعيين العنصر البشري المؤهل.

-العمل على تنظيم أخصائي المكتبات والرقابة على أدائهم وتوجيههم داخل المكتبة للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفعالية لإنجاز مهامهم وتحقيق أهداف المكتبة.

-توظيف قوى عاملة من خلال إعلان عن مناصب الشاغرة داخل المكتبة وتحديد احتياجات الموارد البشرية

-يساهم الأداء الوظيفي في تحقيق أهداف المكتبة من خلال القيام بمجموعة من الأعمال والمهام المطلوبة لضمان استمرارية عمل المكتبة، وتلبية احتياجات المستفيدين وتقديم الخدمات المكتبية لهم

-تقوم المكتبة بتقييم أداء الموظف بتحسين وتطوير أداءه داخل المكتبة قصد معرفة نقاط القوة والضعف للموظفين، ومعرفة مدى كفاءة وفعالية أدائهم.

-تسعى المكتبة الى تطوير قدرات ومهارات الموظفين بكفاءة وفعالية من خلال قيامها بدورات تدريبية داخل وخارج الوطن لرفع وتحسين الأداء الوظيفي.  
-تؤثر الحوافز بشكل كبير على أداء الموظف حيث تزيد من رغبته وقدرته على تطوير أداءه، والرفع من مستواه ومستوى المكتبة.

## 7-تحليل النتائج على ضوء الفرضيات :

### -الفرضية الأولى :

يتم تخطيط الموارد البشرية بوضع خطط للحصول على أداء أفضل للمكتبة المركزية بجامعة أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت.

وهي فرضية محققة، فمن خلال إجابات الموظفين ومدير المكتبة فقد استنتجنا أنه يتم تخطيط للموارد البشرية عن طريق تحديد احتياجات المكتبة من العاملين ثم استقطابهم، واختيار أفضلهم وذلك عن طريق شروط وقوانين التي تنصها الإدارة مع مدير المكتبة لتحقيق الأهداف واستثمار العنصر البشري بشكل كبير، وتحسين أداء الموظف مستقبلا ومتابعة وتقييم أداءه، لمعرفة نقاط القوة والضعف، وتقديم اقتراحات وحلول تساهم في تحسين الإنتاجية.

### -الفرضية الثانية:

يعد التدريب عملية اساسية لرفع كفاءة الموظفين وتحسين ادائهم في المكتبة المركزية لجامعة أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت.

فرضية محققة لأن التدريب هو الجهد الذي يقوم به الفرد لتحسين وتطوير ادائه ورفع قدراته وزيادة الرغبة في اداء مهامه، فالمكتبة المركزية لجامعة تيسمسيلت تقوم ببرمجة دورات تدريبية داخل وخارج الوطن لموظفيها من أجل تحقيق فعالية وكفاءة عالية لزيادة الانتاجية وتطوير الاداء الوظيفي في المكتبة.

### -الفرضية الثالثة:

تؤثر الحوافز بشكل كبير على الاداء الوظيفي للعاملين في المكتبة المركزية لجامعة احمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت وذلك من خلال زيادة قدرة ورغبة الفرد في تحسين الانتاجية وتطوير ادائه في المكتبة.

فرضية محققة، وذلك راجع إلى قيمة التحفيزات المادية والمعنوية المقدمة من طرف ادارة المكتبة للموظفين، التي تؤثر على سلوكهم وتفجير طاقاتهم وقدراتهم بالترقيات والاستفادة من التربصات وزيادة في الأجور، والرفع في المناصب الى مناصب عليا، وتدريبات خارج وداخل الوطن، من خلال ابتكار وتطوير اساليب العمل والاعتماد على الوسائل الحديثة، لخلق رضا وظيفي بين موظفيها وحل للمشكلات التي تعاني منها المكتبة.

### 8-الاقتراحات على ضوء النتائج:

✓ دعم العاملين بمزيد من الحوافز المعنوية والمادية عن طريق ربط الحوافز مع نتائج الأعمال بشكل كبير، وتوفير كافة الإمكانيات التي تساعدهم على إنجاز مهامهم الوظيفية والمطلوبة منهم.

✓ العمل على توفير أكبر عدد من أخصائي المكتبات في مصلحة الإعارة، ولتمكن المستفيدين من الحصول على خدمات سريعة وسهلة لتلبية متطلباتهم.

✓ منح الثقة وإعطاء فرص للموظفين، من أجل إظهار إبداعاتهم وذلك من خلال زيادة فرص التدريب خارج المكتبة لمواجهة التطورات، وتنمية المهارات، ومضاعفة نشاطهم ليتحمل المزيد من الواجبات المكتبة الجامعية .

✓ ضرورة أخذ وتبني قيمة العدالة الاجتماعية داخل المكتبة الجامعية، التي تعتبر بمثابة الدعامة الرئيسية للعاملين والحافز أو السند القوي لهم من أجل رفع الروح المعنوية والتحدي من أجل تحقيق أهداف المكتبة.

ضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وذلك من خلال وجود انسجام بين الرؤساء والموظفين وتوزيع الأدوار، عن طريق بناء ثقة متبادلة بينهم والتعاون في العمل، وتحقيق الاتصال الإداري والعلمي والمهني في المكتبة الجامعية.



خاتمة

## خاتمة

إن المكتبات الجامعية هي أساس ودعامة المجتمع حيث لها دور فعال في دعم البحث العلمي والمناهج العلمية فهي تسعى إلى تطوير خدماتها من التقليدي إلى الإلكتروني، لمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة.

إلى أنه يبقى العنصر البشري العامل الأساسي في نجاح واستمرار إدارتها والقيام بالوظائف الإدارية المختلفة، لذا فإن إدارة الموارد البشرية تقوم على اختيار وتعيين قوى عاملة مؤهلة تساهم في تلبية احتياجاتها، وذلك بغية الحصول على عاملين مناسبين للقيام بالوظائف والنشاطات الإدارية والتنظيمية المطلوبة منهم.

فتعتمد إدارة الموارد البشرية على وظائف أساسية والتي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، بزيادة إنتاجيتهم وتسيير نشاطاتهم بكفاءة وفعالية، لرفع مستوى أدائهم وتحسينه بشتى الطرق وخاصة بتقييم أداء العاملين لتبين لهم مدى أهمية وفعالية أدائه لوظيفته.

فمن خلال الدراسة الميدانية للمكتبة المركزية لجامعة أحمد بن يحيى الونشريسي- تيسمسيلت، يبرز لنا مدى مساهمة العنصر البشري وقدرته على أداء عمله، ومدى تأثيره على زيادة الإنتاجية.

فلقد عملت المكتبة المركزية على تحسين الأداء الوظيفي لموظفيها عن طريق تخصيص برامج ودورات تدريبية داخل وخارج الوطن، وذلك راجع كله إلى تنمية وتطوير أدائهم ورفع كفاءتهم، وتقديم تحفيزات لهم كترقيات والرفع في مناصب العمل إلى مناصب عليا، والعمل على تهيئة الظروف الاجتماعية لحل مشكلات الموظفين وخلق الرضا الوظيفي الذي ينشئ ويتيح له التفاعل والرغبة في تنمية قدراته وزيادتها في ضل التطور التكنولوجي الحديث.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

الكتب

1. إبراهيم السعيد مبروك. إدارة الموارد البشرية بالمكتبات في عصر المعرفة. الإسكندرية: دار الوفاء 2014، ص 296
2. إبراهيم السعيد مبروك. الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات. الإسكندرية: [د.د.ن.]، 2013. ص 267
3. إبراهيم السعيد مبروك. الإدارة الاستراتيجية للمكتبات ومرافق المعلومات. الإسكندرية: دار الوفاء، 2014. ص 257
4. إبراهيم السعيد مبروك. تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات. الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة، 2016، ص 300
5. أبو بكر مصطفى محمود. أخلاقيات وقيم العمل. الإسكندرية: دار الجامعية، 2010، ص 190.
6. أبو سمرة محمد. الاتصال الإداري والإعلامي . عمان : دار أسامة، 2008، ص 340.
7. أبو شندي سعد عامر. إدارة الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010، ص 400.
8. أبو عرقوب ابراهيم. الاتصال الإداري ودوره في التفاعل الاجتماعي. الأردن: دار مجدولا، 2003.
9. إسماعيل نهال فؤاد. الاتجاهات الحديثة في إدارة مؤسسات المعلومات. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2011، ص 290.
10. إسماعيل وائل مختار. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات. ط2، عمان: دار المسيرة، 2012، ص 460.
11. بربر كامل، إدارة الموارد البشرية، بيروت: دار المنهل، 2008، ص 290.
12. برناوي راضية. المكتبات الأكاديمية في ظل البيئة الرقمية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2018، ص 200.

## قائمة المصادر والمراجع

13. بروفي بيتر. المكتبة في الفترة الحادي والعشرون خدمات جديدة في عصر المعلومات. ط2، الرياض: [د د ن]، 2006، ص 302.
14. بشار وليد. المفاهيم الإدارية الحديثة. عمان: دار الياية للنشر والتوزيع، 2009.
15. بلوط حسين إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، بيروت: دار النهضة العربية، 2002، ص 185.
16. جابر نجلاء محمد. تطور علم المكتبات من القديم إلى الحديث. الإسكندرية: دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر، 2015، ص 266.
17. جاد الرب سيد محمد. استراتيجية التطوير وتحسين الأداء. مصر: [د. د. ن]، 2009، ص 247..
18. جاسم جعفر حسن. المكتبات الرقمية: واقعها ومستقبلها. عمان: دار البداية للنشر والتوزيع، 2009، ص 315.
19. الحراشة حسين محمد. إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. عمان: دار جليس الزمان، 2011، ص 214.
20. الحريري محمد سرور. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012، ص 275.
21. الحريري محمد سرور. الدراسات الأكاديمية الدولية الحديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2011، ص 345.
22. حريم حسين. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2013، ص 245.
23. حسن راوية محمد. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص 185.
24. حسونة فيصل. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011.
25. حضير مؤيد يحي. المكتبات الحديثة الالكترونية الرقمية الافتراضية. عمان: دار دجلة، 2014، ص 150.
26. الحمود خضير كاظم. الخرشة ياسين كاسب. إدارة الموارد البشرية. ط3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010، ص 201.

## قائمة المصادر والمراجع

27. خطاب السعيد مبروك. لوائح المكتبات الجامعية في العصر الرقمي. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2013، ص 268.
28. خليل سعد الله. صناعة التدريب. القاهرة، [د.د.ن.]، 2009، ص 290.
29. الدباس ريا أحمد. علم المكتبات والمعلومات. عمان: دار دجلة ناشرون وموزعون، 2015، ص 380.
30. درة إبراهيم عبد الباري. تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات. عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 160.
31. درة عبد الباري. جودة محفوظ. الأساسيات في الإدارة المعاصرة. ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ص 270.
32. دويدار عبد الفتاح محمد. سيكولوجية الاتصال والإعلام: أصوله ومبادئه. القاهرة: دار المعرفة الجامعية، 2005، ص 385.
33. ربيع هادي مشعان. علم النفس الإداري. عمان: مكتب المجتمع العربي، 2008، ص 270.
34. رشيد مازن فارس. إدارة الموارد البشرية. ط2، الرياض: العبيكان للنشر، 2009، ص 333.
35. رضا هاشم حمدي. التدريب والتأهيل الإداري. عمان: دار الراية، 2010، ص 222.
36. رضا هاشم حمدي. تنمية وبناء نظم الموارد البشرية. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2009.
37. سالم مؤيد سعيد. إدارة الموارد البشرية. الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، 2001، ص 268.
38. سالم محمد نبيل سعد. عمارة محمد جاب الله. إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية. الإسكندرية: دار الطباعة الحرة، 2009، ص 268.
39. السالمي مؤيد سعيد. إدارة الموارد البشرية. ط2، عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2012، ص 307.

## قائمة المصادر والمراجع

40. السكارانه بلال خلف، اتجاهات الحديثة في التدريب، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011، ص 340.
41. سلطان محمد سعيد. السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 420.
42. السلمي علي. إدارة الموارد البشرية. القاهرة: مكتبة غريب، 1992، ص 475.
43. سليمان حنفي محمود. السلوك التنظيمي والأداء، الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، 1975، ص 268
44. سويسي عبد الوهاب. نظريات التنظيم وتصميم المنظمات. ط2، الجزائر: دار النجاح للنشر والتوزيع، 2015، ص 230.
45. صادق صالح هاشم. المدخل في التخطيط والرقابة. طرابلس: الجامعة المفتوحة 1998، ص 268
46. الصرايره خالد عبده. الكافي في مفاهيم علم المكتبات والمعلومات. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية، 2009، ص 177.
47. الصيرفي محمد. السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية. مصر: دار الوفاء، 2008.
48. الصيرفي محمد. العملية الإدارية. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر، 2007، ص 288.
49. الطائي حميد. أساسيات الاتصال: نماذج ومهارات. الأردن: المكتبة الوطنية، 2009، ص 315.
50. الطروانة عمر. استراتيجيات الإدارة الحديثة. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، 2012، ص 268
51. الطيب محمد رفيق. وظائف التسيير التقنية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص 355.
52. عاشور أحمد صقر. إدارة الموارد البشرية العامة. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1983، ص 268
53. عاشور أحمد صقر. السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005، ص 200.

## قائمة المصادر والمراجع

54. عاشور أحمد صقر. السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005، ص 345.
55. عامر سامح عبد المطلب. استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الفكر، 2010، ص 315.
56. العامري أسامة. اتجاهات إدارة المعلومات. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010، ص 268.
57. عباس أنس عبد الباسط. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010.
58. عباس سهيلة محمد. إدارة الموارد البشرية. ط2، عمان: دار وائل للنشر، 2006.
59. عباس سهيلة محمد. علي حسن علي. ادارة الموارد البشرية. الأردن: دار وائل، 1999، ص 268.
60. عبد الرحمان عبد الله محمد. سوسولوجيا الاتصال والإعلام : النشأة التطويرية والاتجاهات الحديثة والدراسات الميدانية. [ د. م ] : دار المعرفة الجامعية ، 2002، ص 200.
61. عبد الرحمن بن عنتر. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص 122.
62. عبد الرحمن عبد الله محمد. إدارة المؤسسات الاجتماعية. بيروت: دار المعرفة الجامعية، 2009، ص 268.
63. عبد الله جمال محمد. إدارة الأعمال. عمان: دار المعتز، 2015، ص 311.
64. العجمي محمد حسنين. الإدارة والتخطيط التربوي. ط 2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2016، ص 212.
65. العريضي جمال توفيق. أنواع المكتبات الحديثة. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2014، ص 268.
66. عقيلي عمر وصفي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة. ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص 125.



## قائمة المصادر والمراجع

67. علافي مدني عبد القادر. إدارة الموارد البشرية. جدة: دار خوارزم للنشر، 2007، ص 312.
68. العلاق بشير. القيادة الإدارية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص 268.
69. العلاق بشير. نظريات الاتصال . عمان: دار اليازوري، 2010، ص 268.
70. عليان ربحي مصطفى. إدارة المعرفة. ط2، عمان: دار الصفاء، 2012، ص 230.
71. عليان ربحي مصطفى. إدارة المكتبات. ط2، عمان: دار الصفاء، 2015، ص 180.
72. عليان ربحي مصطفى. النجاوي أمين. مبادئ إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار الصفاء، 2009، ص 366.
73. غراممي وهيبية. الإدارة الحديثة للمكتبات. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 170.
74. غراممي وهيبية. نظم المعلومات التوثيقية بالجزائر. ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2016، ص 268.
75. غربي علي وآخرون. تنمية الموارد البشرية. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007، ص 425.
76. الغزو فاتن عوض. القيادة والإشراف الإداري. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009، ص 410.
77. غيات بوفلجة. مبادئ التسيير البشري. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2016، ص 268.
78. القحطاني محمد بن دليم. إدارة الموارد البشرية. ط4، الرياض: مكتبة الملك فهد، 2015، ص 400.
79. كاظم حمود خضير. الخرشة كاسب ياسين ، إدارة الموارد البشرية. ط 5، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2013، ص 315.

## قائمة المصادر والمراجع

80. الكلاله طاهر محمود. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع، 2013، ص 268
81. كيلاني عزت خيرت. نظم تطوير خدمات المكتبات الحديثة. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع، 2014، ص 290.
82. اللوزي موسى سلامة. التطور التنظيمي. أساسيات ومفاهيم حديثة. عمان: دار وائل، 1999، ص 260.
83. ماهر أحمد. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار العربية، 2009، ص 220.
84. ماهر أحمد. إدارة الموارد البشرية، ط5. مصر: الدار الجامعية، 2001، ص 312.
85. ماهر أحمد. تخطيط القوى العاملة. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2011، ص 268
86. محمد زايد عادل. إدارة الموارد البشرية، القاهرة: [ د د ن ]، 2003، ص 203.
87. المدادحة أحمد نافع. النوافة سلامة سويلم. مبادئ التخطيط والتنظيم في الإدارة والمكتبات. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013، ص 185.
88. المدادحة أحمد نافع. مطلق، حسن محمود. المكتبات الجامعية ودورها في عصر المعلومات. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014، ص 258.
89. مشهور ثروت. استراتيجيات التطوير الإداري. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010، ص 261.
90. مصطفى محمد محمود. الرقابة الإدارية. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون 2011، ص 353.
91. منصور أحمد منصور. القوى العاملة. تخطيط وظائفها وتقييم أدائها. القاهرة: مكتبة الغريب، 1986، ص 268
92. الموسوي سنان. إدارة الموارد البشري وتأثير العولمة عليها. عمان: دار مجدلوي، 2004، ص 266.
93. نصر الله حنا وآخرون. مبادئ العلوم الإدارية. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2013، ص 207.

## قائمة المصادر والمراجع

94. نوري منير كورتل فريد. إدارة الموارد البشرية. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2010، ص 160.
95. نوري منير. الوجيه في تسيير الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 188.
96. نوري منير. تسيير الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية 2010
97. همشري عمر أحمد. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار الصفاء للنشر، 2001، ص 168.

### الرسائل الجامعية

1. رضا حاتم علي. الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض: 2003، ص 170.
2. شادلي شوقي. أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. رسالة ماجستير، جامعة ورقلة. كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية. 2008/2007، ص 114.
3. بوقطف محمود. التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية. مذكرة لنيل شهادة الماجستير. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد خيضر بسكرة: 2013-2014، ص 153.
4. شامي صليحة. المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين. مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية. خصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير. جامعة بومرداس، 2009-2010، ص 175.
5. العربي عطية. أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية: دراسة ميدانية في جامعة ورقلة. مذكرة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر: 2012، ص 166.
6. أحمد بودربان. تنظيم الموارد البشرية وأثرها على تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة 2007.

## قائمة المصادر والمراجع

7. بن بركة سالم. فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية. أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، الرياض: 2008، ص 250.

8. البراهيم فيصل بن فهد بن محمد. العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم. شهادة ماجستير في العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية: 2008، ص 212.

### مجلات

1. شاكر عباس هناء. " إدارة الموارد التنموية البشرية ومدى أهميتها في المكتبات المركزية الجامعية ". مجلة الأستاذ، بغداد: العدد 211، 2014، ص 70.

### محاضرات ومؤتمرات

1. رجم خالد وآخرون. " إدارة الموارد البشرية معهد التكنولوجيا. جامعة قاصدي مرباح. ورقلة: 2016-2017، ص 112

2. عين أحجر زهير. بوشارب بولودائي لزهر. " واقع إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية الجزائرية ": دراسة تحليلية لأحدث نص تشريعي خاص بتنظيم المكتبية في الجزائر. أعمال المؤتمر الرابع والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، بيروت: 2010، ص 175.

### الروابط الإلكترونية

1. إسماعيل محمد أحمد. مفهوم تسيير الموارد البشرية. تاريخ التصفح 10-04-2019، 14:32 (على الخط) <https://hrdiscussion.comhttps://books.google.dz>

2. زين سليم. تسيير الموارد البشرية. تاريخ التصفح: 10-04-2019، 16:12 [على الخط] <https://mawdooa.com>

3. عبد الفتاح رضوان محمود. الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، 17:22، ص 13. <https://books.google.dz>.

الملاحق

جامعة ابن خلدون تيارت

قسم العلوم الإنسانية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

إستمارة مقابلة

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم المكتبات  
"تكنولوجيا وهندسة المعلومات"

تحت عنوان

تحسين الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية لجامعة أحمد بن يحي  
الونشريسي-تيسمسيلت.

-تخصص: علم المكتبات.

إشراف:

من إعداد الطلبة:

- فاهم العيد

د. روابحي خيرة

-حموم رانية

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذه  
الإستمارة التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تم تصميمها لغرض البحث العلمي  
بهدف جمع المعلومات حول موضوع تحسين الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية،  
راجين منكم التعاون معنا والإجابة عن الأسئلة المقدمة لكم علما ان المعلومات المتحصل  
عليها لن تستخدم إلى لغرض البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2018/2017

أسئلة المقابلة:

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية في مكتبة المركزية لجامعة أحمد بن يحيى  
الونشريسي - تيسمسيلت -

1- كيف يتم اختيار وتعيين الموارد البشرية في مكتبة أحمد بن يحيى الونشريسي  
- تيسمسيلت - ؟

2- ما هي أهم العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية؟ وكيف تؤثر على  
الإنتاجية؟

3- كيف تتم عملية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية المتخصصة في مكتبكم؟

4- ما هي أهم المبادئ التي تقوم عليها عملية تنظيم الموارد البشرية؟

5- هل هناك رقابة على أداء العاملين في المكتبة المركزية لجامعة أحمد بن يحيى  
الونشريسي - تيسمسيلت - ؟

6- كيف يؤثر وجود الرقابة على أداء العاملين؟

7- كيف يتم توجيه العاملين داخل المكتبة؟

المحور الثاني: التوظيف بالمكتبة المركزية لجامعة أحمد بن يحيى الونشريسي  
- تيسمسيلت -

1- كيف تتم عملية التوظيف في مكتبة جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي؟

2- كيف يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المكتبة؟

3- فيما تتمثل قرارات التوظيف؟

4- هل توفر الإدارة المستلزمات اللازمة لأداء العمل؟

المحور الثالث: الأداء الوظيفي وتقييمه بالمكتبة المركزية لجامعة أحمد بن يحيى  
الونشريسي - تيسمسيلت -

1- ما هي أهم المعايير التي يقوم عليها الأداء الوظيفي؟

## الملاحق

---

- 2- هل العوامل الداخلية والخارجية تؤثر على أداء العاملين؟ وكيف يكون تأثيرها السلبي أو إيجابي؟
- 3- كيف يتم تطوير قدرات ومهارات الموظفين داخل مكتبة جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي؟
- 4- كيف يتم تقييم أداء العاملين داخل مكتبتكم؟
- 5- هل يتلقى موظفو المكتبة دورات تدريبية أو تربية، وإن كانت موجودة هل لها تأثير على مستوى أداء العاملين؟
- 6- يتلقى الفرد مجموعة من الحوافز على أدائه في المكتبة، ما نوع هذه الحوافز؟
- 7- ما التطورات المستقبلية التي سوف تؤثر على تطوير قياس أداء مكتبة أحمد بن يحيى الونشريسي؟



## ملخص البحث:

إن الدور الكبير الذي باتت تلعبه المكتبة الجامعية في حياتنا، عن طريق مختلف وظائفها وخدماتها والمساهمة في زيادة وتطوير البحث العلمي، وهذا في ظل البيئة الالكترونية التي أدت إلى تغيير الكثير من جوانب الحياة اليومية، وأصبح التعامل مع الالكترون امر ضروري من أجل تحقيق الأهداف.

إلا ان دور العنصر البشري يبقى بارزا في تلبية احتياجات المستفيدين وتحقيق الأهداف، وذلك عن طريق إنجازهم لمهامهم وتحسين أدائهم وسلوكياتهم اتجاه وظيفتهم بالرغبة والقدرة على تطويرها بالتكوين والعمل على الوسائل المتطورة.

وفي الدراسة الميدانية ارتقينا إلى كيفية تقييم وتحسين الأداء الوظيفي للمكتبة المركزية لجامعة أحمد بن يحيى الونشريسي -تيسمسيلت- ومدى مساهمة الموظفين في تلبية حاجيات المستفيدين بمختلف الطرق والخدمات التي تقدمها الإدارة إلى موظفيها بالتكوينات والتدريبات والحوافز التي تساعده على التفنن في العمل وتطوير قدراته والرفع من الإنتاجية.

**الكلمات المفتاحية:** المكتبات الجامعية، الموارد البشرية، الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية.

### Research Summary:

The great role played by the university library in our lives, through its various functions and services and contribute to the increase and development of scientific research, in the electronic environment that has changed many aspects of daily life, and dealing with the electron is necessary to achieve the goals. However.

the role of the human element remains prominent in meeting the needs of the beneficiaries and achieving the objectives, through the completion of its functions and improve its performance and behavior towards the function of desire and the ability to develop by training and working on advanced means.

In the field study, we discussed how to evaluate and improve the functionality of the Central Library of Ahmed Bin Yahya Al-Winshary University, and the extent to which employees contribute to the needs of beneficiaries in various ways and services provided by the Department to its employees with the training, training and incentives that help them to work, develop their abilities and increase productivity.

**Keywords:** university libraries, human resources, job performance, field study.