



جامعة وهران 2

كلية العلوم الاجتماعية

أطروحة

للحصول على شهادة دكتوراه في العلوم  
مدرسة الدكتوراه للعلوم الإنسانية و الاجتماعية  
تخصص علم المكتبات

ادارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

دراسة ميدانية لمكتبات جامعات تلمسان ؛مغنية وسعيدة

مقدمة ومناقشة علناً من طرف:

المشرف : أ.د. بشير محمد

الطالب : شعيب حاج

أمام لجنة المناقشة

اسم و لقب الأستاذ	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
أ.د/مولاي الحاج مراد	أستاذ	رئيساً	جامعة وهران 2
أ.د/ بشير محمد	أستاذ	مقررأ	جامعة تلمسان
د.مرضي مصطفى	استاذ محاضر أ	مناقشأ	جامعة وهران 2
أ.د.صاحبي محمد	أستاذ	مناقشأ	جامعة وهران 1
د.الزاوي مصطفى	استاذ محاضرأ.	مناقشأ	جامعة وهران 2
د.العربي ميلود بن حجار	استاذ محاضر أ.	مناقشأ	جامعة وهران 1

السنة الجامعية 2017 - 2018



جامعة وهران 2

كلية العلوم الاجتماعية

أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم مدرسة الدكتوراه للعلوم الاجتماعية و  
الإنسانية

تخصص علم المكتبات

إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

دراسة ميدانية لمكتبات جامعات تلمسان؛ مغنية وسعيدة

مقدمة ومناقشة علناً من طرف

الإشراف :  
أ.د. بشير محمد

من إعداد الطالب :  
شعيب حاج

أمام لجنة المناقشة

اسم و لقب الأستاذ	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
أ.د/مولاي الحاج مراد.	أستاذ	رئيساً	جامعة وهران 2
أ.د/ بشير محمد	أستاذ	مقررراً	جامعة تلمسان
د.مرضي مصطفى	استاذ محاضر أ	مناقشاً	جامعة وهران 2
د.صاحبي محمد	استاذ	مناقشاً	جامعة وهران 1
د.الزاوي مصطفى	استاذ محاضر أ.	مناقشاً	جامعة وهران 1
د.العربي ميلود بن حجار	استاذ محاضر أ.	مناقشاً	جامعة وهران 1

السنة الجامعية 2017 – 2018

# كلمة شكر



نحمد الله ونشكره على نعمه وفضله وعطاءه.

ثم نتقدم بالشكر الكثير لاستاذنا ومشرفنا وناصحنا وأخونا الاستاذ الدكتور بشير محمد على توجيهاته القيمة و تعليماته الصائبة وكذلك الوقت الذي منحه لنا في إتمام عملنا على أكمل وجه.

و إلى كل أساتذة هيئة التدريس بالمدرسة الدكتورالية على مساهماتهم الفكرية على راسهم مؤسس المدرسة الاستاذ بن مزيان بن شرقي و شكرنا الخاص إلى لجنة المناقشة لتقبلها حضور ومناقشة رسالتنا هذه .

والى الذين ساهموا من بعيد أو من قريب في إتمام هذا العمل واخص بالذكر الاستاذ خرباش والطالب الباحث محمد بن شهيدة.

إلى كل شخص لم يدخر جهدا في تشجيعي على العمل والمثابرة والمساعدة الثمينة والنصائح القيمة شاكرا له صبره معنا.

شعيب حاج

# إهداء



نحمد الله تعالى على نعمة الإسلام، ونشكره على إتمام عملنا فإليه  
يرجع الفضل

اهدي ثمرة جهدي إلى الوالدين الكريمين الذين أبروني بتشجيعي  
بارك الله في عمرهما.

إلى زوجتي وأولادي محمد شرف الدين حفظه الله ومروان عبد  
السميع رعاه الله و هناء هاجر سترها الله.

إلى كل أفراد عائلتي و عائلة بوبكر .

إلى كل قريب وبعيد اهدي هذا العمل.

شعيب حاج

## Abstract :

This study addresses the issue of strategic management of human resource management in university libraries and the importance of managing this resource and the need for good planning. The study is based on the descriptive approach which was also highlighted at the university library and its role in supporting higher education and scientific research, through a practical study on a sample of 99 library employees University of Tlemcen and Saida, and the results of the study concluded that:

- ✓ There is an average strategy that gives academic libraries a leading role in human resource management and that the quality of human resources will provide a competitive advantage to the institution.
- ✓ Management does not rely on incentives as an effective and encouraging tool to increase the capacity and skills of university libraries.
- ✓ There are significant differences in the management of human resources in university libraries, depending on the university, position held, and years of staff experience.

## Key words:

human resources, management, stewardship, training, documentary institution

## ملخص الدراسة:

تعالج هذه الدراسة اشكالية التسيير الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية وأهمية إدارة هذا المورد وضرورة التخطيط الجيد لها. بالاعتماد على المنهج الوصفي كما تم تسليط الضوء على المكتبة الجامعية ودورها في دعم التعليم العالي والبحث العلمي، مع الإشارة إلى الوضع الأكاديمي للعاملين بالمكتبات الجامعية، من خلال دراسة ميدانية على عينة مكونة من 99 موظف بالمكتبات الجامعية على مستوى جامعتي تلمسان و سعيدة، و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ أن هناك استراتيجية متوسطة تعطي للمكتبات الجامعية دور ريادي في إدارة المورد البشري و أن جودة المورد البشري من شأنه تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الوثائقية.
- ✓ أن الإدارة لا تعتمد على الحوافز كأداة فعالة ومشجعة في رفع القدرات والمهارات في المكتبات الجامعية.
- ✓ أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية باختلاف كل من الجامعة، منصب العمل و سنوات الخبرة للموظفين.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية – ادارة – مكتبة - تسيير- تدريب – تكوين – المؤسسات الوثائقية.

## Résumé :

Cette étude aborde la problématique de la gérance stratégique de la gestion des ressources humaines dans les bibliothèques universitaires et l'importance de gérer cette ressource et la nécessité d'une bonne planification. L'étude est basée sur l'approche descriptive a également été mis en évidence à la bibliothèque universitaire et son rôle dans le soutien de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, à travers une étude pratique sur un échantillon de 99 employés des bibliothèques universitaires à l'Université de Tlemcen et Saida, et les résultats de l'étude ont conclu que:

- ✓ Il existe une moyenne stratégie qui confère aux bibliothèques universitaires un rôle de premier plan dans la gestion des ressources humaines et que la qualité des ressources humaines procurera un avantage concurrentiel à l'institution documentaire.
- ✓ La direction ne s'appuie pas sur les incitations comme un outil efficace et encourageant pour augmenter la capacité et les compétences des bibliothèques universitaires.

- ✓ Il existe des différences significatives dans la gestion des ressources humaines dans les bibliothèques universitaires, en fonction de l'université, du poste occupé et des années d'expérience du personnel.

**Mots clés :** les ressources humaines, la gestion, la gérance, la formation, l'institution documentaire.

## فهرس المحتويات

ج	تشكرات
د	إهداء
ز	الفهرس العام
ط	فهرس الجداول
ك	فهرس الأشكال
هـ	ملخص الدراسة
16	مقدمة عامة
	<b>الاطار المنهجي العام للبحث</b>
22	الإشكالية و تساؤلات الدراسة
23	فرضية الدراسة
24	أهداف الدراسة
25	أهمية الدراسة
26	دوافع اختيار الموضوع
27	ادوات الدراسة
27	حدود الدراسة
28	منهج الدراسة
29	قياس صدق واداة الدراسة
29	مصطلحات الدراسة
30	الدراسات السابقة
	<b>الفصل الاول: مدخل الى ادارة الموارد البشرية</b>
37	المبحث الأول: نشأة ومفهوم الموارد البشرية
37	المطلب الأول: مفهوم ادارة الموارد البشرية
39	المطلب الثاني: مراحل ادارة الموارد البشرية
48	المطلب الثالث: اشكالية مفهوم ادارة الموارد البشرية
49	المبحث الثاني: وظائف ادارة الموارد البشرية

49	المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية
49	المطلب الثاني: تدريب الموارد البشرية
53	المطلب الثالث: الاتجاهات المعاصرة في التدريب اثناء الخدمة
	<b>الفصل الثاني : الجودة الشاملة ومعايير الايزو في ادارة الموارد البشرية</b>
71	المبحث الأول: تطور ادارة الموارد البشرية
73	المطلب الأول: التمكين
74	المطلب الثاني: الاعتراف
76	المبحث الثاني: توجهات جديدة في سياسة التقييم والاداء
77	المطلب الأول: التعيين
78	المطلب الثاني: تقييم الاداء
83	المطلب الثالث: ادارة المعرفة
85	المبحث الثالث:مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو
85	المطلب الاول :مكانة تسيير الموارد البشرية
88	المطلب الثاني :مبادئ المعيار ISO9000-200
90	المطلب الثالث:مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير مراجعة الايزو
96	المبحث الرابع :تسيير الموارد البشرية وفق ادارة الجودة الشاملة
96	المطلب الاول جودة العنصر في ادارة الجودة الشاملة
99	المطلب الثاني التدريب وفق ادارة الجودة الشاملة
106	المطلب الثالث تقييم اداء العاملين في ظل ادارة الجودة الشاملة
	<b>الفصل الثالث: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالمكتبات الجامعية</b>
112	المبحث الاول : مسار تسيير الموارد البشرية قبل وبعد مرحلة التصنيع
115	المطلب الاول : مهام حركة الادارة العلمية وحركة العلاقات الانسانية
119	المطلب الثاني : حتمية الاستثمار في الموارد والكفاءات
120	المبحث الثاني : اساسيات الادارة الاستراتيجية
120	المطلب الاول:مفهوم الاستراتيجية
120	المطلب الثاني: الادارة الاستراتيجية
121	المطلب الثالث:عناصر البناء الاستراتيجي

125	المبحث الثالث: اجراءات بناء الاستراتيجية الموارد البشرية
125	المطلب الاول : تحديد وتكوين فلسفة المؤسسة
128	المطلب الثاني :تحديد التوجهات الاستراتيجية
128	المطلب الثالث:تحديد الاهداف الاستراتيجية في مجال الموارد البشرية
131	المبحث الرابع : ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية المعاصرة
131	المطلب الاول : استراتيجية التغيير
133	المطلب الثاني :استراتيجية الموارد البشرية البديلة
136	المطلب الثالث:التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
	<b>الفصل الرابع : ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الوثائقية والادارات في الجزائر من وجهة نظر قانون الوظيفة العمومية</b>
162	المبحث الاول : تعريف ادارة الموارد البشرية
163	المطلب الاول :التعريف بالقانون الاساسي للوظيف العمومي
166	المبحث الثاني :وظائف ادارة الموارد البشرية
166	المطلب الاول :تخطيط الموارد البشرية
169	المطلب الثاني:التوظيف
171	المطلب الثالث:التكوين
	<b>الفصل الخامس : المكتبات الجامعية وادارة الموارد البشرية</b>
175	المبحث الاول : تعريف التعليم العالي
175	المطلب الاول :تعريف الجامعة
177	المطلب الثاني :تعريف المكتبات الجامعية
182	المبحث الثاني :شبكات المكتبات الجامعية
183	المبحث الثالث: المكتبات الجامعية ضمن الشبكة الوطنية للتكوين العالي في الجزائر
185	المطلب الاول : الوجود المادي للمكتبات الجامعية في الجزائر
188	المطلب الثاني :الوجود القانوني للمكتبات الجامعية في الجزائر



191	المبحث الرابع :الموارد البشرية في المكتبات الجامعية
195	المطلب الاول : انواع المكتبات
197	المطلب الثاني :دور المكتبات في التعليم والبحث
202	المطلب الثالث :اهداف المكتبات الجامعية
203	المطلب الرابع :وظائف المكتبات الجامعية
	الفصل السادس :الدراسة الميدانية في مكتبات جامعات تلمسان -مغنية -سعيدة
230	مقدمة حول نشأة تاسيس المكتبات الجامعية
230	صدق اداة الدراسة
230	عينة ومجتمع البحث
233	تحليل الجداول والاشكال
285	مناقشة صدق الفرضيات
290	نتائج الدراسة
295	توصيات الباحث
295	خاتمة
299	قائمة المصادر و المراجع
304	الملاحق

## فهرس الجداول:

ص	الموضوع	الجدول
234	يبين قيمة معامل الثبات	جدول رقم 01
235	يبين توزيع العينة حسب الجامعة	جدول رقم 02
236	يبين توزيع العينة حسب الجنس	جدول رقم 03
236	يبين توزيع العينة حسب العمر	جدول رقم 04
238	يبين توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	جدول رقم 05
239	يبين توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي	جدول رقم 06
240	يبين توزيع العينة حسب الأقدمية في المنصب	جدول رقم 07
242	يبين المعرفة المسبقة بوجود مصلحة لإدارة الموارد البشرية	جدول رقم 08
243	يبين توفر المكتبة على مستوى المصلحة	جدول رقم 09
244	يبين طريقة تواصل الأفراد مع الإدارة	جدول رقم 10
245	يبين طريقة التوظيف في العمل	جدول رقم 11
246	يبين التنقل بين المصالح و الوظائف	جدول رقم 12
247	يبين مشاركة إدارة المكتبة الموظفين في الرأي و الموافقة	جدول رقم 13
248	يبين عمل أفراد العينة ضمن اختصاصهم العلمي في المكتبة	جدول رقم 14
249	يبين وجود مسابقات للترقية إلى رتبة أعلى	جدول رقم 15
250	يبين وجود عنصر التحدي في مكان العمل	جدول رقم 16
251	يبين رضا الموظفين على الخدمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية	جدول رقم 17
252	يبين توفر النشاطات التي تزيد من فعالية المورد البشري بالمكتبة	جدول رقم 18
253	يبين قيام مدير المكتبة بتطوير أداء الموظف و الاستماع لأفكاره	جدول رقم 19
254	يبين مناقشة المسؤول لأداء الموظف خلال عملية التقييم	جدول رقم 20
255	يبين ملائمة النموذج الحالي المستخدم لتقييم الأداء للوظيفة	جدول رقم 21

256	يبين وجود عناصر خاصة بالتخطيط للرفع من الاداء	جدول رقم 22
257	يبين الرضا عن الراتب الأساسي مقارنة بحجم العمل	جدول رقم 23
258	يبين اعتماد المكتبة على تحقيق برامج لتطوير جودة الخدمات	جدول رقم 24
259	يبين الشعور بأن للمكتبة أهداف تريد تحقيقها	جدول رقم 25
260	يبين توفر الوقت حسب كمية العمل المطلوب	جدول رقم 26
261	يبين ملائمة مكان العمل	جدول رقم 27
262	يبين الاستعداد للعمل خارج ساعات العمل	جدول رقم 28
263	يبين الرضا عن الخدمات المقدمة من طرف الإدارة	جدول رقم 29
264	يبين الموافقة على تخصيص وقت لتنمية المهارات و المؤهلات العلمية	جدول رقم 30
265	يبين التزويد بالتدريب المطلوب للاحتياجات الوظيفية	جدول رقم 31
266	يبين القيام ببرنامج تدريبي	جدول رقم 32
267	يبين اختيار مهنة المكتبات مسبقا	جدول رقم 33
268	يبين تلقي التكوين من قبل إدارة المكتبة بعد التوظيف	جدول رقم 34
269	يبين تتصيب الموظفين في المناصب دون تلقهم تكوين	جدول رقم 35
270	يبين تلقي التكوين خلال المسيرة المهنية	جدول رقم 36
271	يبين استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة البرامج التكوينية	جدول رقم 37
272	يبين التدرج في الوظيفة وفق الترقية الآلية	جدول رقم 38
273	يبين التدرج في الوظيفة عن طريق اجتياز اختبار مهني	جدول رقم 39
274	يبين قضاء المدة القانونية في الرتبة	جدول رقم 40
275	يبين الاستفادة من أيام للراحة في حالة عمل إضافي	جدول رقم 41
276	يبين منح الإدارة الحوافز المعنوية	جدول رقم 42
277	يبين الرضا عن سياسة الإدارة حول الجهد المبذول	جدول رقم 43
278	يبين العلم المسبق بنظام الحوافز و المستحقات	جدول رقم 44
280	يبين متوسطات محاور الدراسة	جدول رقم 45
283	يبين اختبار (T-test) لإدارة الموارد البشرية حسب الجنس	جدول رقم 46

284	يبين اختبار (T-test) لإدارة الموارد البشرية حسب الجامعة	جدول رقم 47
285	يبين نتائج اختبار "ف" أنوفا لإدارة الموارد البشرية حسب المؤهل العلمي	جدول رقم 48
286	يبين نتائج اختبار "ف" لإدارة الموارد البشرية حسب منصب العمل	جدول رقم 49
287	يبين اختبار "LSD" لتحديد موقع الفروق في منصب العمل	جدول رقم 50
288	يبين نتائج اختبار "ف" أنوفا لإدارة الموارد البشرية حسب سنوات الخبرة	جدول رقم 51
289	يبين اختبار "LSD" لتحديد موقع الفروق في سنوات الخبرة	جدول رقم 52

### فهرس الأشكال:

ص	الموضوع	الشكل
234	يبين توزيع العينة حسب الجامعة	شكل رقم 01
236	يبين توزيع العينة حسب الجنس	شكل رقم 02
237	يبين توزيع العينة حسب العمر	شكل رقم 03
238	يبين توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	شكل رقم 04
240	يبين توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي	شكل رقم 05
241	يبين توزيع العينة حسب الأقدمية في المنصب	شكل رقم 06
243	يبين المعرفة المسبقة بوجود مصلحة لإدارة الموارد البشرية	شكل رقم 07
244	يبين توفر المكتبة على مستوى المصلحة	شكل رقم 08
245	يبين طريقة تواصل الأفراد مع الإدارة	شكل رقم 09
246	يبين طريقة التوظيف في العمل	شكل رقم 10
247	يبين التنقل بين المصالح و الوظائف	شكل رقم 11
248	يبين مشاركة إدارة المكتبة الموظفين في الرأي و الموافقة	شكل رقم 12
249	يبين عمل أفراد العينة ضمن اختصاصهم العلمي في المكتبة	شكل رقم 13
250	يبين وجود مسابقات للترقية إلى رتبة أعلى	شكل رقم 14
250	يبين وجود عنصر التحدي في مكان العمل	شكل رقم 15
251	يبين رضا الموظفين على الخدمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية	شكل رقم 16

252	يبين توفر النشاطات التي تزيد من فعالية المورد البشري بالمكتبة	شكل رقم 17
253	يبين قيام مدير المكتبة بتطوير أداء الموظف و الاستماع لأفكاره	شكل رقم 18
254	يبين مناقشة المسؤول لأداء الموظف خلال عملية التقييم	شكل رقم 19
255	يبين ملائمة النموذج الحالي المستخدم لتقييم الأداء للوظيفة	شكل رقم 20
256	يبين وجود عناصر خاصة بالتخطيط للرفع من الاداء	شكل رقم 21
257	يبين الرضا عن الراتب الأساسي مقارنة بحجم العمل	شكل رقم 22
258	يبين اعتماد المكتبة على تحقيق برامج لتطوير جودة الخدمات	شكل رقم 23
259	يبين الشعور بأن للمكتبة أهداف تريد تحقيقها	شكل رقم 24
260	يبين توفر الوقت حسب كمية العمل المطلوب	شكل رقم 25
261	يبين ملائمة مكان العمل	شكل رقم 26
262	يبين الاستعداد للعمل خارج ساعات العمل	شكل رقم 27
263	يبين الرضا عن الخدمات المقدمة من طرف الإدارة	شكل رقم 28
264	يبين الموافقة على تخصيص وقت لتنمية المهارات و المؤهلات العلمية	شكل رقم 29
265	يبين التزويد بالتدريب المطلوب للاحتياجات الوظيفية	شكل رقم 30
266	يبين القيام ببرنامج تدريبي	شكل رقم 31
267	يبين اختيار مهنة المكتبات مسبقا	شكل رقم 32
268	يبين تلقي التكوين من قبل إدارة المكتبة بعد التوظيف	شكل رقم 33
269	يبين تنصيب الموظفين في المناصب دون تلقهم تكوين	شكل رقم 34
270	يبين تلقي التكوين خلال المسيرة المهنية	شكل رقم 35
271	يبين استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة البرامج التكوينية	شكل رقم 36
272	يبين التدرج في الوظيفة وفق الترقية الآلية	شكل رقم 37
273	يبين التدرج في الوظيفة عن طريق اجتياز اختبار مهني	شكل رقم 38
274	يبين قضاء المدة القانونية في الرتبة	شكل رقم 39
275	يبين الاستفادة من أيام للراحة في حالة عمل إضافي	شكل رقم 40
276	يبين منح الإدارة الحوافز المعنوية	شكل رقم 41

277	يبين الرضا عن سياسة الإدارة حول الجهد المبذول	شكل رقم 42
278	يبين العلم المسبق بنظام الحوافز و المستحقات	شكل رقم 43

### مصطلحات باللغة الإنجليزية :-

<b>Human Resources Management</b>	1- إدارة موارد بشرية
<b>Human Resources Planning</b>	2- تخطيط الموارد البشرية
<b>Job Analysis</b>	3- تحليل العمل
<b>Job</b>	4- وظيفة
<b>Duty</b>	5- واجب
<b>Job Description</b>	6- الوصف الوظيفي
<b>Job Specification</b>	7- المواصفات الوظيفية
<b>Training</b>	8- التدريب
<b>Employment</b>	9- توظيف
<b>Selection</b>	10- الاختيار
<b>Compensation</b>	11- التعويض
<b>Direct Compensation</b>	12- التعويض المباشر
<b>In direct Compensation</b>	13- التعويض غير المباشر
<b>Salary</b>	14- راتب
<b>Wage</b>	15- أجر
<b>Performance evaluation</b>	16- تقييم الأداء

**Job design**

17- تصميم العمل

18- مكتبة library

# مقدمة



يعتبر الانسان في المنظور الديني الاسلامي ،من اعظم المخلوقات حيث ان الله سبحانه وتعالى ،خلق الانسان ليعمر في الارض وينتج،اذن الاساس في الحياة هو الانتاج والعمل،يعتبر العامل الذي تقوم على اساسه النهضة،وقد اعتبرت المهام التي يقوم بها والمسؤوليات وادارته من المهام الصعبة ،والذي بدوره اكد على دورة وضرورة محافظته على كرامته وشرف عمله ،وان اساس العمل الصالح مع الاختيار والتدريب والاختبار العادل هو الايمان بالله ،واساس تكوين القوى العاملة<sup>1</sup> ،حيث قال الله تعالى " وقل اعملوا فسيري الله عملكم ورسوله والمؤمنون ...الاية"<sup>2</sup>

أصبح يقينا أن العنصر البشري باعتباره رأس المال الفكري،هو محور العملية الإنتاجية بشقيها السلعي والخدمي،فالعنصر البشري هو المبدع وهو المبتكر والمطور ،وبالتالي فان زيادة حصة المنظمات في السوق ،لن يأتي إلا من خلال زيادة الاستثمار في العنصر البشري، الذي يساعد بشكل مباشر وغير مباشر على تحقيق زيادة الأرباح.

لقد بات في حكم المؤكد في المنظمات المعاصرة ،ان المنافسة والتقدم بثبات لن يتحقق بالتكنولوجيا وحدها بل بفكر ومهارة وفعالية وسواعد الموارد البشرية،ولذلك أدركت هذه المنظمات أهمية الاستثمار بالموارد البشري،كثروة فعلية وحقيقية، سواء كانت صناعية او خدمية،ويظهر ذلك بالتوجه نحو الموارد البشرية لإحداث التغيير، وأداء المهام المطلوبة بشكل يتناسب والتطورات والتغيرات المحلية والدولية<sup>3</sup>.

ان التحدي الكبير الذي تواجهه مختلف المؤسسات الخدمائية وخاصة الوثائقية منها والمكتبات الجامعية علة وجه الخصوص، في الوقت الراهن ،في ظل ثورة المعلومات

<sup>1</sup> ابراهيم ،السعيد مبروك . تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات .ط.1. الاسكندرية:دار وفاء لدنيا ،2012،ص36.

<sup>2</sup> سورة التوبة،الاية 105.

<sup>3</sup> محمد تيسير الشريعة،عطا الله ،محمود سنجد،غالب. ادارة الموارد البشرية:الاتجاهات الحديثة وتحديات اللفية الثالثة.ط.1. عمان:الدار المنهجية،2015.ص15.

والاتصالات وما يتبعها من تقنيات من جهة ،وفي ظل توجه الكثير من المكتبات الى تكتلات والمشاركة في المصادر والخدمات من جهة اخرى،والنظر في لوائحها التي تنظمها، و الافراد القائمين على ادارتها والخدمات التي تقدمها، بما يتلائم مع التطورات المتلاحقة التي طرأت في العقدين الاخيرين على تخصص المكتبات والمعلومات .

فالمكتبات باعتبارها احد اشكال المؤسسات الادارية ،على ان افضل انواع الموارد التي تمتلكها هي تلك الموارد البشرية القادرة على تشغيل و انجاح واستمرار اي مكتبة،حيث يمثل الافراد العاملون بها الثروة الحقيقية لخدمة التنمية ،والركيزة الاولى التي يمكن ان تقدم افكارا جديدة لتحسين جودة العمل وكفاءته،من بناء وتنمية وتقديم خدمات ترضي جمهور المستفيدين ،وإدارة الأنشطة كافة بهذه المكتبات.

فالمكتبات الجامعية اليوم تشكل المحور الاساس في العملية التعليمية،في الجامعات المعاصرة نظرا للدور البارز التي تتوافر عليه والمتمثل في توفير وتنظيم مصادر المعلومات المتنوعة ،اللازمة لمساندة أنشطة الجامعة في التعليم والبحث العلمي<sup>1</sup> .

لذا فان الإدارة الناجحة للمكتبات الجامعية ،هي التي تعمل على استثمار كافة المقومات المادية والبشرية التي تملكها ،وتوظيفها التوظيف الامثل لتحقيق اهداف وجودها ،داخل جدران الجامعة،ويمثل العنصر البشري المقومات الفاعلة في المكتبة الجامعية ،حيث انه منوط بالعمليات الفكرية والبدنية كافة،وكذا التخطيط والتنفيذ والمتابعة.

وقد مرت وحدة الموارد البشرية عبر الزمن برحلة تاريخية تطويرية ،تنازعتها اسماء مختلفة ،فقد سميت اولا (وحدة المستخدمين )،ثم (العلاقات الصناعية)، ثم (العلاقات

<sup>1</sup> عفاف،بننت محمد نديم. دراسة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية المركزيةبالمملكة العربية السعودية :دراسة تقييمية.الراض:مكتبة الملك فهد الوطنية،2011.ص17.

الانسانية)، ثم (الافراد)، ثم (القوى العاملة)، ثم (الشؤون الادارية)، واخيرا استقر اقلبه على تسمية "الموارد البشرية"<sup>1</sup>.

في هذه الدراسة يغوص الباحث في عالم المكتبات الجامعية المركزية بجامعة الغرب الجزائري، "جامعة ابي بكر بلقايد بتلمسان" و"جامعة الدكتور طاهر مولاي سعيدة"، كنموذجين. وذلك للوقوف على واقع ادارة الموارد البشرية بتلك المكتبات، ودراسة خططها واستراتيجيتها، وتحديد مشكلاتها وعوائق تنفيذها على الوجه الاكمل، للوصول الى حلول ومقترحات قد تساعد على عملية التقييم بتلك المؤسسات .

وعليه اتت الدراسة، لتوضح كذلك اهم الاتجاهات الحديثة في عملية التسيير، حيث سيحتوي بحثنا على ستة فصول اساسية، خمسة تؤسس للجانب النظري للدراسة والسادس خصصناه للجانب الميداني التطبيقي، فالفصل الأول تعرض لمدخل لادارة الموارد ايبشرية، ويقدم الفصل الثاني موضوع الجودة الشاملة ومعايير الايزوفي ادارة الموارد البشرية، اما الفصل الثالث فيناقش الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالمكتبات الجامعية، اما الفصل الرابع فيركز على ادارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية وتحدثنا في الفصل الخامس عن المكتبات الجامعية وادارة الموارد البشرية وختمنا البحث بفصل تطبيقي مفصل وشرحنا فيه اهم ما جاء في الاستبيان بشيء من التحليل والمناقشة.

<sup>1</sup> عفاف، بنت محمد نديم. نفس المرجع. ص. 18.

# الإطار المنهجي العام للبحث

## 1- مدخل :

من اكبر التحديات التي تواجهها أية مؤسسة عامة أو خاصة، إدارية أو غير ذلك، هو مدى قدرتها على التكيف مع التغيرات الناتجة عن جملة من العوامل البيئية، ومن أهمها العوامل التكنولوجية، ويعد العنصر البشري واحد من أهم دعائم التكيف والبقاء والتطور للمؤسسة، وللاستفادة من هذا المورد تظهر ضرورة تفعيل دور إدارة الموارد البشرية كأداة فعالة ومساهمة في تحقيق ميزة تنافسية. إن إدارة الموارد البشرية تتعلق بمجموعة من السياسات والممارسات المطلوبة، لممارسة وظائفها في ظل البيئة المتغيرة للمنظمات وللأعمال، وتواجه إدارة الموارد البشرية سواء في القطاع العام أو الخاص في العالم ككل، تحديات هائلة وهي في مشارف القرن الحادي والعشرين، الذي يعج بالمتغيرات السياسية والاقتصادية، الاجتماعية التكنولوجية والحضارية، وهي تغيرات سريعة ومعقدة.

ومع ظهور الانترنت وتطور تكنولوجيا المعلومات، وأساليب الاتصال أصبح من الضروري تحويل الوظائف والملفات الورقية إلى ملفات الكترونية، وظهر إلى الوجود مصطلحات جديدة مثل الإدارة الالكترونية، وإدارة الموارد البشرية الكترونياً e-HRM والعديد من المسميات الجديدة التي تتعلق كلها بهذا التطور .

لفترات طويلة مضت، كان المصطلح لوصف الجهة أو الإدارة المسؤولة عن إدارة المورد البشري داخل المنظمة/المؤسسة، هو شؤون العاملين، ويعكس هذا المسمى فلسفة ورؤية الإدارة لدور المورد البشري ومهارته وقدراته في انجاز الأعمال المكلف بها، إلا أن مع التطور التكنولوجي ونظريات علوم الإدارة، أصبح النظر إلى العاملين داخل المؤسسات بصفة عامة على أنهم مورد من مواردها، بل هم من أهم الأصول، فالعنصر البشري هو الذي يضع التوجهات الإستراتيجية، و بأفكاره وقدراته يدير، وكان ذلك نتيجة دور المبادرات الفكرية التي يبادر بها الموظفون للتعديل في السياسات، أو تقديم

الاقتراحات والبحوث التي تؤثر وبشدة، في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ومن هنا بات النظر لأهمية وجود إدارة تهتم وتختص بتنمية الموارد البشرية، على أن يكون واحد من أدوارها هي عملية إدارة شؤون الموظفين .

### 2- إشكالية البحث:

يعتبر البشر أساس أي عمل، وهم يشكلوا أهم وأقدم مورد في منظومة العمل، فإذا كان لدى المؤسسة موظفون محفزون ذوي قدرات فعالة، يدرك كل منهم دورة ومسؤولياته، فهذا هو الأساس لإنجاح أي عمل، ضمان لتحقيق هذا المستوى من أداء الموظفين العاملون داخل المؤسسة يأتي بالإدارة الجيدة للموارد البشرية.

و من هذا المنطلق يجب على المؤسسة أن تسعى جاهدة للاهتمام بأهدافها والاستثمار في تنمية ومهارات موظفيها وكفاءاتهم .

إن محور هذه الدراسة تتركز على الاستراتيجية الفعالة لإدارة الموارد البشرية، من خلال التكوين وتنمية المهارات، وبيان اثر بعض العوامل الدالة على مهارات رفع كفاءة أداء الموظفين، ومن هنا تتركز إشكالية أطروحتنا حول السؤال التالي :

ما هي الإستراتيجية الفعالة لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العمل في المكتبات الجامعية لمكتبات جامعات تلمسان وسعيدة و المركز الجامعي لمغنية؟

### 3- تساؤلات الباحث:

ومن اجل إثراء عملنا وإحاطته من كل الجوانب، كانت لنا عدة تساؤلات هي كالتالي :

- هل توجد استراتيجية فعالة تعطي للمكتبات الجامعية دور ريادي في إدارة المورد البشري؟
- هل جودة المورد البشري تحقق للمؤسسة الوثائقية ميزة تنافسية في المكتبات الجامعية المذكورة ؟

- ما هي علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بتنمية وتطوير إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية؟
- كيف يمكن للتدريب أن يحسن من جودة المورد البشري في هذه المكتبات؟
- هل تعدد إدارة الموارد البشرية نظام حوافز عادل لتشجيع رفع الأداء للموظفين بالمكتبات الجامعية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية باختلاف الجنس.
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية باختلاف الجامعة.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية باختلاف المؤهل العلمي.
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية باختلاف منصب العمل.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية باختلاف سنوات الخبرة.

#### 4- فرضيات الباحث :

تقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

- هناك استراتيجية فعالة تعطي للمكتبات الجامعية دور ريادي في إدارة المورد البشري.
- جودة المورد البشري تحقق للمؤسسة الوثائقية ميزة تنافسية.
- الإدارة الجزائرية والمؤسسة عموما والمكتبات الجامعية خصوصا، تعتمد مفهوم التدريب إلا أنها لا تعتمد على معايير الجودة .
- الموظفون هم الاستثمار لتنمية الأفكاره لتحقيق أهداف المؤسسة المرتبط بأحد عناصر التنمية وهو التدريب .

- للتكوين دور في إبراز الكفاءات المهنية، وتطوير المهارات والمؤهلات .
- تعتمد الإدارة على الحوافز كأداة فعالة ومشجعة في رفع القدرات والمهارات في المكتبات الجامعية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية باختلاف الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية باختلاف الجامعة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية باختلاف المؤهل العلمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية باختلاف منصب العمل.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية باختلاف سنوات الخبرة.

### 5- أهداف البحث:

تهدف هذه الزيارة إلى تحقيق ما يلي :

- إبراز أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في المكتبات الجامعية ومدى تأثيرها على برامج التدريب للمؤسسة الوثائقية(المكتبات الجامعية) ومراكز البحث .
- الإشارة إلى الوضع الحالي وتقديم تصور حوله، وكيف أثرت تكنولوجيا المعلومات من حولنا.
- تقديم تصور مقترح حول طبيعة الموارد البشرية في عصر المعلومات، وما هي المتطلبات التي ينبغي توفيرها هذا المورد للنجاح في عصر المعلومات .



- معرفة واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في بعض المكتبات الجامعية في الغرب الجزائري ،ومدى استفادة العاملين والموظفين من الدورات التدريبية التي حصلوا عليها واهم المهارات التي اكتسبوها .
- تقييم المهارات المكتسبة من حيث الشمولية والعمق والتكامل والإبداع والمرونة وتنوعها واحتوائها على مجموعة المعارف والخبرات التي تنعكس في صورة تحقيق كفاءة الأداء .
- المساهمة في إثراء المكتبة العلمية .
- إبراز أهمية التسيير للموارد البشرية ومدى تأثيرها على تحسين الأداء بتقديم الحوافز المشجعة .تشخيص حالة المكتبات الجامعية المراد دراستها - المكتبة - مصالح الأرشيف- مراكز البحث-.
- الخروج بالتوصيات حول معرفة مدى دور تسيير الموارد البشرية في تطوير المكتبات الجامعية.

### 6- أهمية الدراسة :

يكتسي الموضوع أهمية بالغة نظرا لما يلي :

- أهمية تسيير الموارد البشرية في المكتبات الجامعية ومراكز البحث في ظل التحديات المعاصرة لتكنولوجيا المعلومات وتطورها السريع .
- الوقوف على الواقع الحالي للمكتبات الجامعية بالغرب الجزائري وخاصة بجامعة تلمسان وسعيدة .
- أهميته من حيث الموضوع بحد ذاته إذ يتناول دور إدارة الموارد البشرية ومحاولة التركيز على تحديد الركائز الأساسية المتمثلة في إستراتيجية التدريب ونظام التكوين والحوافز التي تمكن المؤسسة أو الإدارة من بناء كفاءات ومهارات.

- أهمية القطاع من حيث الدراسة فان قطاع المؤسسات الوثائق ومراكز البحث يعتبر من الهياكل القاعدية في مجال البحث عن المعلومة وإيصالها للمستفيدين خاصة فئة الطلبة و الباحثين و الاساتذة بشكل عام .
- أهمية عامل التكنولوجيا في التأثير على كفاءة أداء المؤسسات وتطورها بشكل عام
- زيادة كفاءة وفعالية المؤسسات من خلال استخدام مختلف البرامج الحديثة في كافة وظائفها، مما يعود بالنفع على المؤسسة والمجتمع.
- أهمية الوقوف على عناصر ومحاور الثورة العلمية والتكنولوجية التي تواجه المؤسسات الوثائقية في عالم اليوم ومعرفة تأثيراتها كأحد أهم التطورات في القرن الجديد على إدارة وسياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية :التعليم ،التدريب،والبحث العلمي وعلى أنظمة العمل المتعلقة والمسارات الوظيفية للقوى العاملة .

### 7- دوافع إجراء الدراسة:

نظرا لأهمية موضوع تسيير الموارد البشرية وما يفسره من علاقة وطيدة تربطه بالتدريب والتكوين وتحسين أداء الموظفين في المؤسسات ،بالإضافة إلى عدة دوافع أخرى نجملها في ما يلي:

- حداثة الموضوع وبالتالي فهو جدير بالدراسة والبحث والتحليل.
- علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بتأهيل الموارد البشرية.
- الميولات الشخصية لهذا الموضوع، لما له من أهمية بالغة في التسيير الإداري للمؤسسة.
- طبيعة الموضوع ،له علاقة بالتخصص المتبع، حيث يعتبر من المواضيع ذات العلاقة بتسيير موظفي المكتبات والتوثيق ومراكز البحث، وأثره على العمل اليومي..

▪ اهتمامنا الخاص والنابع من فضول علمي بإشكالية إستراتيجية ادارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية.

## 8- أدوات الدراسة :

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة النظرية على مجموعة من المراجع المهمة والبحوث التي تمت في هذا المجال ،وكذا الدراسات التي قدمت والدوريات والمجلات العلمية المختلفة ،التي صدرت وتتعلق بموضع الدراسة، والاعتماد على شبكة الانترنت لاختيار صحة الفرضيات التي وضعناها ،وكان لابد من القيام بدراسة ميدانية للوقوف على مدى سير الموارد البشرية، وكذا تأثير تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحقيق كفاءة الموظفين ، وتشمل تحديد مجتمع الدراسة ، حجم عينة البحث ،أداة جمع البيانات والمعالجة الإحصائية ، لذلك ونظرا لطبيعة البحث قمنا بتصميم استبيان لجمع البيانات التعريفية من العينة المختارة ،.

## 9- حدود الدراسة :

نظرا لتوسع موضوع الإدارة الإستراتيجية ،قمنا بحصر الدراسة وذلك للإجابة على الإشكالية المطروحة بشكل جيد، حيث يركز هذا البحث على استخدام مجموعة من المفاهيم أهمها:إدارة الموارد البشرية -الإستراتيجية -المؤسسات الوثائقية -تكنولوجيا المعلومات -التدريب-التكوين.

قمنا بتقسيم هذا البحث إلى جانبين الأول نظري وبه فصول ومباحث وآخر تطبيقي يشمل كذلك على مباحث وفصول وبالتالي حدود الدراسة تتمثل فيما يلي:

الحدود المكانية :ترتكز الدراسة الميدانية في الجزائر وبالضبط بالمكتبات الجامعية بجامعات ابي بكر بلقايد بولاية تلمسان و جامعة الدكتور مولاي طاهر بسعيدة،والمركز الجامعي مغنية وتتحصر في اخذ نموذج من المؤسسات الوثائقية وهي المكتبة الجامعية

،أما الحدود الزمنية فتشمل سنوات الدراسة والتحضير للأطروحة وهذا حسب العمل بالاستبيان و النتائج المتوصل إليها خلال هذا الوقت أثناء إجراء الدراسة الميدانية،والتي امتدت من صيف 2013 والى غاية صيف 2017 .

### 10- منهج البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي و التحليلي والمنهج الإحصائي المبني على تحليل الاستبيان، وهذا بالنظر إلى طبيعة الموضوع، حيث يتعلق الأول بالجانب النظري، من خلال التغطية الأكاديمية لمختلف جوانبه - الفصول النظرية - أما المنهج التحليلي فيتعلق بالجانب التطبيقي، للوقوف على إدارة الموارد البشرية ، من خلال موقع التدريب والتكوين ،ومختلف القواعد الخاصة بالإدارة الحديثة للمورد البشري في مختلف المؤسسات الوثائقية، والهدف من استخدام المنهجين، هو توضيح النتائج التي أفرزتها آثار التطورات السريعة على الموارد البشرية، من نقص الأداء إضافة إلى استخدام دراسة الحالة، فيما يتعلق بالدراسة الميدانية، ووفقا لهذا الموضوع، والهدف المرجو منه، بالاعتماد على الفرضيات .

أولاً : الدراسة الاستطلاعية : وفيها تعرف الباحث على الهيئات المشرفة على المكتبات الجامعية وتوزيع المكتبات عليها ، وكذلك معرفة عناوينها ومواعيدها ، وبياناتها. ثانياً : اختيار عينة الدراسة : ولقد انقسمت إلى عينة المكتبات وعينة العاملين بالمكتبات ؛ أما عن عينة المكتبات فقد اختار الباحث عينة عمدية طبقية من المكتبات الجامعية. ثالثاً : البحث فى الإنتاج الفكرى : سواء باللغة العربية أوالإنجليزية او الفرنسية ، كما تنوعت أشكاله لتشمل الرسائل الأكاديمية ، والمؤلفات ، وأعمال المؤتمرات والندوات والحلقات الدراسية ، وتصفح العديد من مواقع المكتبات والدوريات العلمية .

رابعاً : إعداد أدوات البحث : وتمثلت في استبانة للمديرين وأخرى للعاملين بالمكتبات العامة. وبعد إعداد وتحكيم وتجريب الاستبانتين ، جاء التطبيق ، ثم استخراج النتائج وتحليلها.

### 11- قياس صدق أداة الدراسة:

لقياس صدق الاداة المستخدمة في جمع البيانات، عرضت الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين، في مجال المكتبات والمعلومات والبحث العلمي وكذا استاذين من علم الاجتماع ،لابداء رأيهم في محتواها العلمي نومدى تمثيل العبارات لمجموعة المحاور ،وكذلك تنظيمها بما ينوافق والفرضيات التي تم طرحها وفق اسئلة الدراسة ،وتمت الاستفادة من ملاحظاتهم ،واجريت التعديلات التي اشار اليها المحكمون حتى صيغت الاسئلة بصورة نهائية.

### 12- مصطلحات الدراسة:

تحتوي هذه الدراسة الكثير من المصطلحات منها ماهو ثابت ،ومنها ما يكتنفه الغموض ،لحدثه او لاستعارته من علم اخر،وهذا البحث باعتباره في مجال ادارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية، لجامعات الغرب الجزائري ، تلمسان وسعيدة كنموذجين ،وبالتالي لابد من التعريف بالمصطلحات التالية :

**الموارد البشرية:** وتشمل كل المهارات والقدرات التي يمتلكها البشر فعلا،او الطاقات الكامنة المتاحة للتنمية في المجتمع،ويقصد بالموارد البشرية في هذا البحث جميع الفاعلين والعاملين في المكتبات الجامعية،والقائمين على اعمال المكتبات سواءا كانت اعمالا ادارية او فنية،او خدمات ،بما في ذلك المتخصصون .

**المكتبات الجامعية:** مجموعة مكتبات او مكتبة تنشئها وتديرها الجامعة ،لتقديم الخدمات المعلوماتية لمجتمع القراء من الطلبة الجامعيين ،واعضاء الهيئة التدريسية،كما تساند

العملية التعليمية والابحاث والخدمات ، وكذا خدمات الارشاد والتوجيه والاطلاع ، والتدريب بالاضافة الى الاعارة والتصوير، ومختلف الخدمات المرجعية، علاوة على اتاحة الفهارس الالية، والخطوط المباشرة ، التي تتيح البحث في مقتنيات جميع المكتبات الفرعية من الجامعة من خلال النظم الالية المتوفرة .

**الادارة:** وهو فن خدمة الاخر، وهو فن انجاز الاعمال بواسطة الاخرين وبرغبتهم وهو مصطلح يشمل تحديد الاهداف ، وتشكيل الاستراتيجية الكبرى ، وهي مجموعة الانشطة التي تهدف الى تحقيق نوع من التنسيق والتعاون بين جهود عدد من الافراد، من اجل تحقيق هدف عام ، فالادارة اتخاذ للقرارات عما يجب ان يتم بواسطة افراد اخرين، واتخاذ قرارات عن القوى العاملة المادية والبشرية.

### إجراءات الدراسة الميدانية:

### مجتمع البحث وعينة الدراسة:

من المعروف علميا انه من الصعب على الباحث ، اجراء دراسة شاملة لكل مفردات المجتمع الخاص بالدراسة ، ولهذا فمعظم الدراسات والبحوث العلمية تكتفي بعينة تمثل المجتمع المدروس ، لأن الباحث تحكمه عدة عوامل مادية وبشرية وكذلك فترة زمنية لانتهاء من الدراسة. وتشير البحوث العلمية إلى أن العينة إذا ما اختيرت اختيارا ممثلا للمجتمع الأصلي الذي تؤخذ منه بحيث تحتوي على جميع مميزات وخصائص مجتمع الدراسة، فإن ذلك سيؤدي إلى توفير طاقات كبيرة، كما انها ستأتي بالنتائج نفسها التي نحصل عليها لو طبقنا طريقة الحصر الشامل فالعينة جزء صغير من المجتمع يتم اختياره بطريقة معينة ليشمل المجتمع بهدف الوصول إلى بعض الحقائق عن المجتمع الأصلي الذي يصعب دراسته، وبالرغم من أن العينة المختارة لا تعطينا كل البيانات

الخاصة بالمجتمع، إلا أنه في الإمكان الحصول على هذه البيانات، وذلك تحت شروط معينة.

### مجتمع البحث :

لما كان مجتمع الدراسة يعكس كلا من خاصيتي التجانس واللاتجانس، فإن العينة لا ينبغي أن تكون مبالغا فيها من حيث الصغر أو الكبر، وذلك أن مجتمع البحث هم الموظفون المتخصصين في الميدان ، غير أن نفس مجتمع هؤلاء الموظفين يعكس خاصية اللاتجانس من حيث المتغيرات المستقلة بعضها عن بعض، فهو يمثل الرتب العلمية المختلفة ، وبطبيعة الحال فإن هناك فروقا أساسية بين المتخصصي الرتب الدنيا والرتب المتقدمة في الاهتمامات العلمية والبحثية وكذا الممارسات والخبرة المكتسبة، وكلها فروقات أثبتتها نتائج دراسات وبحوث كثيرة.

**مجالات الدراسة: المجال المكاني للدراسة:** وهو الحيز الجغرافي الذي طبقت فيه هذه الدراسة الميدانية ،بحيث جرت وطبقت بكافة مكاتب كليات جامعات تلمسان والمركز الجامعي بمغنية وجامعة سعيدة ،بمختلف مصالحها واقسامها وهيكلها .

### المجال الزمني للدراسة:

ان المجال الزمني للدراسة يمتد من موافقة المجلس العلمي للموضوع في ديسمبر 2011 الى غاية الانتهاء من تفرغ استمارات الاستبيان وتحليلها والتعليق على نتائجها بتاريخ شهر ديسمبر 2017 وتم ذلك وفق مراحل عدة .

### 13- الدراسات السابقة:

اعتمد الباحث من خلال دراسته ،على مختلف الانتاج الفكري المحصور في مجال علم المكتبات والمعلومات،ومن عدة طرق منها،دليل الانتاج الفكري في ميدان علم المكتبات للدكتور محمد فتحي عبد الهادي ،ومن خلال ايضا فهارس المكتبات عبر الخط المباشر،وكذا قواعد البيانات لمختلف الرسائل الجامعية لجامعات وهران قسنطينة والعاصمة الجزائر،بالإضافة الى المواقع المتخصصة في الميدان مثل اليسير وموقع " Académique Search Premier". وفي جانب اخر فانه توجد عدة دراسات وطنية وعربية واجنبية تناولت موضوع العاملين والموارد البشرية بالمكتبات الجامعية وكل دبحث وزاويته البحثية وفي ما يلي عرض لأهم هذه الدراسات :

**الدراسة الاولى:** (رسالة دكتوراه) اجراها "شميدت" بعنوان: " مصادر التدريب والتطوير المهني للعاملين في اقسام التزويد بالمكتبات الاكاديمية"، واستهدفت الدراسة التي انتهجت المنهج المسحي،التعرف الى اهم مصادر التدريب في اقسام التزويد بالمكتبات الاكاديمية،والاماكن التي يفضل العاملون التدريب فيها ،وخلصت الدراسة الى ان غالبية مجتمع الدراسة رغبوا في التدريب الداخلي،كما توصلت الى ان هناك اجماعا على ان التدريب على راس العمل وتنويع انماط التدريب ،بين ورش عمل ومؤتمرات واتصال بمنتجي البرامج التدريبية والقراءات المهنية،هي التي تعتبر من اجدى وانفع الوسائل في تطويرهم المهني وتعليمهم المستمر<sup>1</sup>.

**الدراسة الثانية:** (رسالة دكتوراه ) لحامد الشافعي دياب تحت عنوان : "ادارة المكتبات الجامعية:اسسها النظرية وتطبيقاتها العملية"،حيث قام الباحث بتقسيم فصولها الى جزئين احدهما نظري والآخر تطبيقي،اتبع فيه منهج دراسة الحالة على بعض الجامعات

<sup>1</sup> Schmidt , Karen. Source of training and Professional développement for académique acquisition librarians ,Univercite of Illinos,1998.



المصرية، وقد توصل الباحث في دراسته ،لبعض النتائج لخصها في ان المكتبات الجامعية المصرية ،لا تستطيع اداء مهماتها بطريقة افضل، بسبب عدم ترابط تنظيمها الاداري داخل المكتبة الواحدة،وظائف ان هناك نقصا واضحا في القوى العاملة البشرية منها كما وكيفا ،كما استنتج دياب ضعف التوجيه الفني والاشراف الاداري،وكذا ضعف المخصصات المالية لتلك المكتبات ،وقد اوصى في ختام بحثه بعلاج تلك الاسباب حتى تستقيم حال المكتبات <sup>1</sup>.

**الدراسة الثالثة:**(رسالة دكتوراه) لمحسن السيد العريني،تناولت تدريب الموارد البشرية وتطويرها وتنميتها بعنوان :**"التنمية المهنية للعاملين في المكتبات ومراكز المعلومات** "بجمهورية مصر العربية،أكد فيها ان الموارد البشرية هي الدعامة الاولى للاقتصاد القومي ،لما تتميز به من القدرة على النمو والحركة والتغيير،واستهدف العريني تدريب العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات ،واشار الى سياسة الدولة في الاهتمام بتدريب الموارد البشرية،وذلك بانشاء ادارة تدريب بكل وزارة او مؤسسة،واشتراط اجتياز التدريب للحصول على الترقيات.

واستعرض العريني انواع التدريب والتطوير المهني،والطرق المناسبة للتدريب،كما تتبع مسارات التدريب في مجال المكتبات والمعلومات ،وقدم تحليلا لعدد من الدورات التدريبية المطبقة مستندا في تحليله على العناصر التالية:

المدربون -المستفيدون-محتوى التدريب- فترات التدريب-مواقع التدريب وامكاناته المادية والتقويم ،وقدم العريني خطة مقترحة لتنمية الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات في مصر ،كما صمم وانشا قاعدة بيانات التطوير المهني للعاملين في المكتبات ،ووضع هيكل اساسيا لها ،موضحا الوظائف الاساسية والمكونات وعناصر هذه القاعدو،ثم وضع تصورا لمخرجاتها.وقد استعرض في دراسته تجارب بعض الدول في

<sup>1</sup> حامد الشافعي،دياب.ادارة المكتبات الجامعية:اسسها النظرية وتطبيقاتها العملية.القاهرة :دار غريب،1994.

تنمية مهارات العاملين في المكتبات ،وبين العوائق التي تواجه برامج التطوير المهني للعاملين في مكتبات الدول النامية<sup>1</sup>.

**الدراسة الرابعة:** (رسالة دكتوراه)اعدها شالي زانج " Shali ZHANG "بجامعة انساس الامريكية ،بعنوان : "دراسة الاحتياجات التدريبية للعاملين في ست مكتبات بجامعة كانسس"،وقد هدفت الدراسة الى التعرف الى الاحتياجات التدريبية اثناء الخدمة للعاملين في ست مكتبات لجامعة كانسس الحكومية الامريكية،بغرض تطوير مهاراتهم الوظيفية،من خلال البيانات والمعلومات التي تم استنتاجها من الدراسات والتوصيات التي قامت بها لجنة الخبراء بالجامعة.كما اعتمدت الدراسة على تصميم استبانة تساعد على التعرف الى احتياجات العاملين للتدريب،في مجال مهارات الحاسب الالي،والمهارات الشخصية،ومهارات الاشراف والادارة،واحتياجات الدعم الوظيفيوالمكتبي،كما تطرق الباحث لافضل الطرق لتلقي التدريب ومصادره .

واستنتج الباحث من التحليل الاحصائي للبيانات،ان اكثر الموضوعات التدريبية التي يحتاجها العاملون في المكتبات تقع في ما يلي:

\*البحث في قواعد البيانات من خلال تنمية مهارات استخدام الحاسوبالالي.

\*كيفية التعامل مع مستخدمي المكتبة من خلال تنمية المهارات الادارية والشخصية للموارد البشرية.

\*تدريب الموظفين الجدد والموظفين ذوي العلاقة بالطلاب، وخاصة في مجال تنمية المهارات الإدارية والإشرافية.

وابدى العاملون في المكتبات رغبتهم في رفع مهارات الموارد البشرية،ببرامج تدريبية تتم داخل الجامعة ،وان افضل مصادر التدريب تكون من خلال المدربين والمشرفين داخل

<sup>2</sup> محسن السيد ،العربي.التنمية المهنية للعاملين في المكتبات ومراكز المعلومات.القاهرة:الدار المصرية اللبنانية،1994

المكتبة، وان افضل طرق التدريب هي طريقة المناقشات المفتوحة بين المدرب والمتدرب. كما اعتمدت الاحتياجات التدريبية على عدد سنوات الخبرة بالمكتبة والفئة العمرية، وسنوات العمل في التخصص الحالي. ووصى "زانج" من خلال النتائج السابقة، بضرورة التركيز على التدريب اثناء الخدمة، وذلك لتنمية الموارد البشرية بمكتبات الجامعة من خلال زيادة مجالات التدريب، والتركيز على جودة البرامج التدريبية، والتركيز على عوامل تشجيع وتحفيز العاملين، ومشاركة الاداريين في دعم الاحتياجات التدريبية للعاملين، و التركيز على الاحتياجات في مجال الاشراف والادارة لغير الاداريين، ودراسة افضل طرق التدريب<sup>1</sup>.

الدراسة الخامسة: (رسالة دكتوراه) مقدمة من امنية خير توفيق سعد بعنوان "ادارة العاملين بمكتبات الجامعات الحكومية والخاصة بمصر: دراسة تقييمية مقارنة". اتبعت فيها الباحثة المنهج الميداني المسحي، وهدفت الدراسة الى التعرف على اساليب ادارة العاملين المطبقة بالفعل، ومقارنتها بأساليب ادارة العاملين التي اقرها علماء علم الادارة، و افادة القائمين على ادارة العاملين بمكتباتهم، كما سلطت الضوء على نظام الحوافز المتبع في مجتمع الدراسة، واستنتجت الباحثة ان المكتبات التي قامت بدراستها، لا يوجد بها تخطيط استراتيجي لاحتياجاتها من العاملين، من حيث العدد والمؤهلات. والتخصصات يرتبط بالأهداف التشغيلية للمكتبات، كما لا يوجد نظام معلومات آلي خاص بكل مكتبة، يوفر البيانات التفصيلية الدقيقة والإحصاءات المتكاملة عن العاملين، وتوصلت لعدم وجود سياسة معينة للحوافز بمجتمع الدراسة كما اوصت الباحثة بجملة من التوصيات، منها اعادة النظر في تحديد احتياجات المكتبات من العاملين، واشراك

<sup>1</sup> Shali,ZHANG.Astudy of the djob training needs of the support staf in the six Kansas Board of Regents University libraries.Kanssas :Kansas State University,2004

رؤساء الاقسام في هذه المهمة، وتحديد احتياجات سياسة الحوافز، وتطوير نظام الترقيات، وأوصت كذلك باعتماد نظام معلومات آلي ينظم عملية تلك الاحتياجات<sup>1</sup>.

**الدراسة السادسة:** (رسالة دكتوراه) مقدمة من طرف عفاف بنت محمد نديم باطروحة تحت عنوان: "دراسة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية المركزية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تقويمية" وقد هدفت الدراسة الى التعرف الى واقع ادارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية المركزية، ومدى رغبة تلك الادارة في تطوير العمل، و الاسهام في تخطيط وتنظيم سياستها اداريا، وكذا محاولة الوقوف على الصعوبات والعقبات التي تواجه ادارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في وضع خططها الاستراتيجية وتنفيذها. واقترح خطة ادارية استراتيجية بلوائحها التفصيلية لتخطيط ادارة الموارد البشرية في حالة عدم وجودها بالمكتبات عينة الدراسة، او في حالة وجود سلبيات في الخطط القائمة لإدارة هذه المكتبات.

وقد عملت الباحثة في هذه الدراسة على الدخول الى عالم المكتبات الجامعية المركزية السعودية للوقوف على واقع ادارة الموارد البشرية، بتلك المكتبات بجناحيها المتمثلين في القسم الرجالي والقسم النسائي، ودراسة خططها الادارية وتحديد مشكلاتها وعوائق تنفيذها على الوجه الاكمل، لتقديم ما يمكن من حلول ومقترحات قد تساعد على تقويم ما لم يستقم من ممارسات بتلك الادارة، وقد خلصت الدراسة الى انه يوجد تباين في المرتبة الوظيفية التي يشغلها مدير المكتبة نعم تحفظ بعض مجتمع الدراسة في الافصاح عن المرتبة الوظيفية، بالاضافة الى انغالبية مديري المكتبات بمجتمع الدراسة، هم من ذوي الخبرات الطويلة التي لا تقل عن عشر سنوات في تخصص علم المكتبات والمعلومات، كما ان بعض المكتبات بمجتمع الدراسة التي لا تخطط لادارة مواردها البشرية، ليس لديها

<sup>1</sup> امينة خير توفيق، سعد. ادارة العاملين بمكتبات الجامعات الحكومية والخاصة بمصر: دراسة تقويمية مقارنة (رسالة دكتوراه). الاسكندرية: كلية الاداب - جامعة الاسكندرية، 2009.

خطط مكتوبة، وانما هو حسب افادة مديري المكتبات ،تصور ذهني لخطة واضحة الملامح تنفذ دون توثيق مسبق بكتابتها.وفي الاخير فقد اوصت الباحثة بضرورة وضع لوائح موحدة للمكتبات الجامعية ،يتم متابعتها وتحديثها ،كما اقترحت وجوب منح المزيد من الصلاحيات لمديري المكتبات التي تمكنهم من ممارسة اعمالهم وتحمل مسؤولياتهم ،وركزت في اخر التوصيات على ضرورة العمل على التخطيط المدروس والمكتوب ،بوضع اهداف محددة ،بمدة زمنية قابلة للتطبيق ،مع الحرص على وضع آليات التنفيذ لهذا التطبيق وذلك لتحقيق الاهداف وتنفيذها<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> عفاف، بنت محمد نديم .دراسة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية المركزية بالمملكة العربية السعودية:دراسة  
تقويمية.الرياض:مكتبة الملك فهد الوطنية،2011

# الفصل الأول

مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

## المبحث الأول: مفهوم ونشأة الموارد البشرية

المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية:

## 1- تمهيد :

أصبح العنصر البشري مؤخرا، أهم مورد من بين موارد المنظمة، كما أن إدارة وتسيير الموارد البشرية، أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة، هذا لأن تحقيق المنظمة لأهدافها، وعلى رأسهم رفع الإنتاجية وتحسين أدائها مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية وتحسين أداء الأفراد العاملين بها. ولبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة المنظمة، العمل على تنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد، وكذا خلق المناخ والجو الملائمين للإبداع البشري، هذا ما يستدعي القيام بالتغيير في خصائصهم، قدراتهم، مهاراتهم وثقافتهم، وتدعيم هذه العملية بتوفير مجموعة من العوامل أهمها: الحوافز المناسبة، السياسات الإدارية الجيدة، القيادة الإدارية الفعالة والعلاقات السليمة والاتصال في الاتجاهين.

إن كل ما تقدم، هو ما تسعى الإدارات الحديثة للمنظمات لتحقيقه، وبصفة خاصة إدارة الموارد البشرية، لأنها تعتبر المكلفة والمشرفة المباشرة على العاملين، وللتفصيل في هذا الموضوع تم تخصيص هذا الفصل لمفهوم ومختلف النظريات التي تدرس تسيير خصائص ومميزات إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر، ثم الكشف عن المكانة التي يحض بها تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، باعتبارهما أسلوبان ومنهجان إداريان يهدفان إلى ضمان الجودة في مخرجات المنظمة وتحسينها سلعاً أو خدمات، كما أنهما من الأساليب التي شاع تطبيقها من قبل المنظمات في السنوات الأخيرة.

وقد وجدت الإدارة منذ بدا الانسان يعيش في جماعات ويعتمد على الجهد المشترك لتسيير امور حياته،فقد عرفت الحضارات القديمة النشاط الاداري ومارسته على نحو كلي

وجزئي، فاذا تتبعنا مصطلح إدارة من حيث تاريخه ونشأته، نجد أنه يعني تقديم خدمة أو الاهتمام بشؤون الآخرين ( AD+Ministrare - to serve )، فالإدارة هنا هي تدبير أو اهتمام حقيقي بشؤون الناس، وبما أن معظم أنشطة الناس تتصف بالتعاون الجماعي المشترك، فإن الإدارة تعد وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية<sup>1</sup>.

أما الموارد فهي تعني منبع، واصطلاحاً فيقصد بها الموارد المادية، والبشرية والمالية والمعلوماتية في المنظمة، وتعتبر الموارد البشرية أهم تلك الموارد للمنظمة، حيث تعتبر مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تقوم على استقطاب وتعيين وتخطيط وتنظيم وقيادة، وعليه سنتحدث في هذا الفصل حول المفهوم العام للإدارة وكذا إدارة الموارد، وكذا تطورها عبر مختلف المراحل، وأهم النظريات الأساسية في مجال الإدارة والتسيير<sup>2</sup>.

لقد خلق الله البشر في أحسن تكوين و جعل منهم الذكر و الأنثى الغني و الفقير و جعلهم شعوبا و قبائل ليتعارفوا . إن الإنسان أو العنصر البشري لا يستطيع إن يعيش بمفرده بمنء عن الناس إنما هو كائن اجتماعي تفاعلي يتأثر و يؤثر في الآخرين و لعل هذه هي البداية تكوين الموارد البشرية حيث إذا أخذنا أساس التكتل الاجتماعي ابتداءً بالأسرة نلاحظ إن الوالدين يمثلون الإدارة و الأبناء يمثلون الموظفين الذين يديرون شؤونهم ثم تطورت هذه الإدارة المصغرة لإدارة أكبر منها تمثلت بالعائلة و القبيلة و من ثم المجتمع بتكتلاته و مؤسساته المختلفة سواء كانت مؤسسات اجتماعية أو اقتصادية تعاملت و تفاعلت مع هذا العنصر و ركزت عليه بصورته العلمية و بحثت العنصر البشري لاستخراج النظريات المنظمة لتفاعلاته و إعماله في بيئة العمل حيث توالى النظريات التي تحاول دراسة العنصر البشري و تكوين تركيبه في المنظمات و من الممكن أن نقول أن هنالك مرحلتين لدراسة العنصر البشري هما :مرحلة ما قبل الإدارة العلمية . مرحلة ما بعد الإدارة العلمية

<sup>1</sup> عمراحمدهمشري . الإدارة الحديثة للمكاتب ومراكز المعلومات . ط.2. عمان: دار صفاء، 2014. ص17

<sup>2</sup> محمد تيسير، الشريعة، غالب محمد، سنجد. إدارة الموارد البشرية:الاتجاهات الحديثة وتحدي الألفية الثالثة. ط.1.



## المطلب الثاني: مراحل ادارة الموارد البشرية.

أولاً: مرحلة ما قبل الإدارة العلمية :

من اجل معرفة هذه المرحلة و شرحها لابد أن نوضح حال الإدارة في هذه المرحلة و حال المنظمات خاصة و أن هذه المرحلة آتت مرافقه لظهور الثورة الصناعية و تعدد الصناعات حيث " تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلا الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة. ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل" <sup>1</sup> التي ظهرت مع ظهور المصانع و الآلات التي تريد من يقوم بتشغيلها و الاهتمام بها فكانت هنالك مجموعة من النظريات في القرن السابع الميلادي التي نادى بالعنصر البشري كما و دعت العديد من الكتابات لذلك من أمثال " كتاب (روبارت تايون) في عام 1971 بعنوان " ROBERT " على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع ، حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه الأساسي و إجراء تغيير داخل المصنع ، و كذلك كان كتاب آدم سميث تحت عنوان ثروة الأمم الأثر البالغ في ظهور الأفكار و المبادئ الخاصة بإدارة الموارد البشرية" <sup>2</sup>. حيث ظهرت بعد ها العديد من النظريات كنظرية " باباج ( " BABAGE " على مبادئ التصنيع كتقسيم العمل علاوة على تأكيده للمنفعة المتبادلة بين العاملين و أرباب العمل ،" <sup>3</sup> و أثارت النظريات و الدراسات العديد من العوامل التي كانت تعج داخل المنظمات و خارجها و تتعلق بالموارد البشري و بيئة المنظمة حيث لوحظ في تلك الفترة أن هنالك تغيرات على مستوى

<sup>1</sup> العتيبي ، محمد . الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. دار الوراق . 2010م

<sup>2</sup> حريم حسين . السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران للنشر و التوزيع . 1997م ص6

<sup>3</sup> المرجع السابق

الفرد على مجموعه من الأصعدة و التي لفتت الانتباه إلي أهمية دراسة و بحث العنصر البشري و دعت الباحثين لفحص هذه العوامل و التي من أهمها "

1. التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مم أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.
2. التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مم أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مم أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.
3. زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال أصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مم أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.
4. ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية
5. زيادة مستوى التفضيل للعمل .
6. التغير في مستوى المعيشة .
7. التوجه الكبير باتجاه الكفاءة و الإنتاجية .
8. إدراك المصانع للحاجات البشرية للعاملين .
9. ظهور مبدأ التخصص و تقسيم العمل .
10. إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة .
11. تجميع عدد كبير من العمال في مكان واحد و هو المصنع .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الهثي عبد الرحيم ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، 1999 ص54

و من شدة الاهتمام بالموارد البشرية و كثرة الدراسات و تفاقم المشاكل و زيادة عدد مطالب العمال و احتياجاتهم انتقلنا للمرحلة الثانية و هي:

### ثانيا : مرحلة ما بعد الإدارة العلمية:

حيث ابتدأ من النظرية العلمية على يد فريدريك تايلور عام ( 1914 ) و الذي عرف الإدارة بأنها " المعرفة الدقيقة لما تريد من الأفراد أن يقوموا بعمله، والتأكد من أنهم يقومون بتأديته بأحسن طريقة وأرخصها و لكي تؤدي الإدارة العلمية ما أورد منها فريدريك<sup>1</sup> انتهجت الإدارة العلمية أسلوب مختلف لما كان شائع حيث استخدم المنهج العلمي و الموضوعي لتصميم العمل و استخدم من خلال قياس الوقت و الحركة و حل طرق العمل و ذلك لزيادة الإنتاجية<sup>2</sup> و من اجل ذلك عامل الإنسان كاله منتجة و في دعم تحقيق ذلك تبنى أساليب الرقابة المشددة و العقوبات حيث زادت إرباح الشركات الأمريكية في تلك الفترة و كان من ابرز ما أكدت عليه الإدارة العلمية التي نودي بها في تلك الفترة " (1) تحقيق مبدأ الكفاءة الإنتاجية، أي إنجاز المهام بأقل وقت و جهد و تكلفة و ربط دخل الأفراد بمستوى إنتاجيتهم.

(2) التجارب والبحوث العلمية؛ أي الاعتماد على الدراسة والتحليل المعتمد على معلومات وبيانات صحيحة ودقيقة بدلا من التخمين.

(3) تقسيم العمل والمسؤولية بين المديرين والأفراد.

(4) تدريب العاملين، وإيجاد أسلوب علمي لطريقة اختيارهم وتدريبهم وتطويرهم وتحسين أدائهم.

<sup>1</sup> ويكيبيديا الموسوعة الحرة: النظرية العلمية لفريدريك تايلور. موقع الكتروني. <http://ar.wikipedia.org/wik>. 31 يناير 2010

<sup>2</sup> علاقي مدني. إدارة الموارد البشرية : المنهج الحديث لإدارة الأفراد. دار زهران للنشر و التوزيع. 1999م. ص26

5) الاعتماد على القانون، ومن خلاله يتم الانضباط في تأدية العمل"<sup>1</sup>

و على الرغم مما تميزت به النظرية من زيادة بمعدلات الإنتاج و ترتيب العمل و دقته و وضع المعايير المحددة للأداء و المتابعة و الرغبة في التطور و قياس الإنتاج إلا أن هبطت معنويات العمال و ظهرت العديد من المشاكل العمالية التي باتت ترهق المنظمات و الأفراد و لعل هذه المشاكل أشارت إلى مجموعه من العيوب في هذه النظرية و هي كالتالي "

• أهملت الجانب الإنساني و عاملت الإنسان كالإله .

• أغفلت دور البيئة الخارجية"<sup>2</sup>

كما يعاب على هذه النظرية أيضا "

• افتراض تايلور أن "الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال أهملت الحوافز المعنوية .

• افتراض وجود "أفضل طريقة لأداء العمل" ليس منطقيا دائما."<sup>3</sup>

و مع ظهور العديد من المشكلات الإنسانية و العوائق التنظيمية الأخرى لهذه النظرية اخذ الباحث التون مايو دراسة السلوك الإنساني في المنظمات حتى قدم نظريته التي تعد الخطوة الأولى لبرامج العلاقات الإنسانية و الاهتمام بالعناصر البشرية بالمنظمات حيث تعد نظرية العلاقات الإنسانية (1920) نظرية تلامس واقع الإنسان في العمل حيث تنطلق من كون الإنسان يجب إن يعامل معاملة إنسانية تحافظ على كرامته وتلبي

<sup>1</sup> النظرية العلمية لفريدريك تايلور: الإدارة الحديثة فنون و مهارات . موقع الالكتروني .

http://www.chefs4arab.com 14- أغسطس 2009

<sup>2</sup> مبادئ الإدارة العامة : النظرية و التطبيق

<sup>3</sup> باسل . الإدارة العلمية لفريدريك تايلور . موقع الالكتروني : موسوعه دهشه . http://www.dahsha.com

احتياجه من اجل تحقيق أهدافه كان التون مايو قد بنى نظريته على مجموعه من التجارب المعروفة بالهوثورن و التي استخلص منها " إلى أن أنماط الصداقة هي قلب التنظيم وبالتالي دافع عن العلاقات الإنسانية كمجموعة من الوسائل التي بها يمكن أن نحث الأفراد وندفع للعمل والإنتاج في التنظيم"<sup>1</sup> من اجل تحقيق أهداف الإدارة حيث إن الرضي الوظيفي يزيد من معد الإنتاج و معدل الأداء و كانت تركز هذه النظرية على مجموعه من المبادئ و الأسس التي من أهمها

1. العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد و المجموعات في محيط العمل .
2. تحفيز الأفراد و المجموعات على الإنتاج .
3. تمكن الأفراد من إشباع حاجياتهم الاقتصادية و الاجتماعية بالاعتماد على التنظيم .
4. السلوك الإنساني هو احد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية .
5. القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد فكلما كان أكثر راض كان أكثر إنتاجية .
6. الاتصالات و تبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال و الإدارة مهم جدا .
7. الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق الأهداف الإنتاجية ، باشتراك العاملين في الإدارة وتحمل مسؤولية العمل .
8. التنظيم علاقة تنشأ بين مجموعات من الأفراد ويربط أيضا بالعلاقات الاجتماعية ."<sup>2</sup> و حيث أن النظرية ركزت على الجانب الإنساني و اعتبرت أن الفرد هو أساس المنظمة و ركزت على كيفية إرضائه من اجل الحصول على اكبر قدر من الإنتاجية و أثبتت ذلك من خلال الأرقام العالية في الإنتاج مما حث مجموعه كبيره من الباحثين لخوض

<sup>1</sup> حمداوي ، ابراهيم .نظريات التنظيمات مدرسة العلاقات الانسانية، نظرية العقلانية المحدودة، السوسولوجيا الصناعية. الموقع الالكتروني حمداوي <http://www.bhamdaoui.com>

<sup>2</sup> الصيرفي محمد . إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار قنديل للنشر والتوزيع ، عمان 2003 . ص 41

مجال العلاقات و العنصر الإنساني في العمل الإداري و لعل من ابرز التجارب التي لحقت بتجارب التون ماريو ما قدمه ماسلو (1954) حيث وضع ماسلو هرم الحاجات الإنسانية و قال الإنسان كلما اشبع حاجة انتقل لحاجة أخرى "حيث ترتب هرم ماسلو باتجاه عكسي بحيث ابتداءً من حاجة تجاوز الذات و الإيثار ثم تحقيق الذات و معرفة النفس تلتها الحاجات الجمالية لمعرفة داخلية الأمور و من ثم الحاجة الإدراكية للتعلم و التبرع بالمعرفة و من ثم التقدير و الإحساس بالتقدم و ثلها الانتماء و المحبة و من ثم الأمان و البعد عن الخطر و أخير الحاجة الوظيفية الغذاء و الملابس و السكن"<sup>1</sup> و لكن هذه النظرية لم تكن كافية للمورد البشرية و السلوك الإنساني حيث انتقدت النظرية بعدد كبير من الانتقادات و التي من أبرزها "

1. غلبة الطابع التأملي وعدم الرصانة العلمية

2. استخدام مصطلحات غامضة

3. الخلط بين المعايير الأخلاقية والمنطق العلمي

4. لم يهتم كثيرا بالذكاء

5. التناقض عند تفريقه في عالمية الحاجات بين الأسوياء والمضطربين"<sup>2</sup> حيث أن نظرية ماسلو كانت تتجه لعلم النفس أكثر من علم الإدارة واعتبرت أن الإنسان يكون في حالة معالجة عند الإشباع لحاجاته و لا ينتهي من هذا المرض إلا بانتهائه من عمليات الإشباع كاملة بنهاية هرم الحاجات. فلم يكتفي علما الإدارة و العلماء السلوكيين بهذه النظرية بل تعاقبت بعدها العديد من النظريات و الدراسات التي حاولت إن تدرس العنصر البشري و مكوناته و دمجها مع الوظيفة التنظيمية التي يقوم بها ومحاولة معرفة مناطق التأثير و التأثير في شخصيته حيث إدراج في هذا الصدد العديد من النظريات

<sup>1</sup> بكري ليلي .تطوير إدارة الموارد البشرية : نظرة على العالم العربي، الشركة المتحدة للطباعة و النشر .2009. ص33

<sup>2</sup> الشريف , حمود. نظريات الشخصية: النظريات الإنسانية. بحث مقدم جامعة الملك سعود. الرياض .

و التي من أهمها نظريته: ( X .Y ) لماك روفر (1960) و التي تركز على سلوك الثواب و العقاب للأفراد و مدى تأثير المكافأة و الجزاء في العمل حيث " ركز دوجلاس ماكجروجر على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية و فلسفة الطبيعة البشرية، و قد بنى نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها، وبناءً على هذه الافتراضات فقد قسم ماكجروجر العاملين إلى مجموعتين أطلق عليهما الرمز (X,Y) " <sup>1</sup> و وضع روجر ميزانا القياس العقاب و الثواب فكلما كان الموظف أكثر إنتاجية و عطاء اتجه للجانب الايجابي و جوزي على عمله و العكس يحدث كلما أخطأ الموظف و اتجه للجانب السلبي حيث مثل كلا من ( X ,Y ) باتجاه وسلوك الأفراد كما يلي: <sup>2</sup>

س x	ص y
الإنسان كسول بطبعه	العمل نشاط طبيعي للإنسان
حوافز خارجية	حوافز داخلية
الإنسان لا يملك الطموح ولا يتخذ المبادرة وبتحاشي المسؤولية	الإنسان طموح ،مبادر ، يتحمل المسؤولية
الإنسان غير قابل للتغير	الإنسان قابل لتعلم أشياء جديدة
الإنسان منغلق داخلياً كل ما يهمه أهدافه الخاصة فقط	الإنسان منفتح ويفكر في أهداف المنظمة
رقابة خارجية	رقابة داخلية

\* جدول يمثل ميزان القياس العقاب والثواب عند روجر

<sup>1</sup> دنبري . لطي . نظرية X و Y و تطبيقاتها في مجال ادارة الموارد البشرية. منتدى الموارد البشرية . مارس 2006م

<http://www.hrm-group.com>

<sup>2</sup> مبادي الادارة العامة : النظرية السلوكية .ابحاث جامعة الملك عبد العزيز موقع الكتروني Sa.sbanaja.kau.edu

و زاد الاهتمام بالموارد البشرية بعد هذه النظرية حيث وضعت برامج و انظمه لتصنيف و توصيف الوظائف و القوانين المنظمة لإدارة الموارد البشرية و شؤون الموظفين حتى أنها صارت تنشأ وحدات و شركات متخصصة للموارد البشرية و أعمالها خاصة بعد ظهور مدرسة إدارة الأفراد في السبعينات الميلادية و التي نادى بالخلط بين النظريات السابقة للموارد البشرية باعتبار أن إدارة الأفراد تعنى " بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المنظمة، بما يضمن اجتذاب آفل العناصر وتنمية قدراتهم وتهيئة الظروف الملائمة لاستخراج أفضل طاقاتهم بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين".<sup>1</sup> حيث يتم الدمج بين ما يطلبه الموظف و ما تريد المنظمة تحقيقه و ذلك من خلال

إتباع مجموعه من المبادئ الداعمة لهذه المدرسة و التي من أهمها "

١ إن إدارة الأفراد مؤسسة على عدد من المبادئ والقواعد والأساليب الخاصة بالتعامل مع العاملين، وهي بذلك بالإضافة إلى المهارة الأسس والقواعد العلمية.  
٢ أن إدارة الأفراد الحسنة تساعد العاملين على استخدام قدراتهم بأعلى قدر ممكن من الكفاءة، ليس فقط للحصول على الرضاء الشخصي أو الفردية، وإنما أيضاً للحصول على رضاء الجماعة وتحقيق أهداف المنظمة.

٣ أن الأفراد إذا عوملوا معاملة إنسانية، فسوف يتجاوبون ويعملون بحماس وآفاءة وإذا آانت الإدارة هي الوصول إلى الأهداف والنتائج من خلال عمل الآخرين، فإن إدارة الأفراد تصبح إحدى مسؤوليات الإدارة المهمة، بل تصبح واحدة من أهم وظائف المنظمة الإدارية<sup>2</sup> كما ظهرت مدرسة إدارة الموارد البشرية في الثمانينات و التي نادى بأهمية تحليل الوظائف و تلائمها مع الموظفين و بينت أهمية التدريب و الحوافز كأحد مدعمات الانجاز للعنصر البشري و التي من دونها لا يمكن إن يكون هنالك تطور

<sup>1</sup> ابو راكان . مدخل في ادارة الافراد. مجلة الابتسامة , الموقع الالكتروني . <http://www.ibtesama.com>

يناير 2007م

<sup>2</sup> رشيد, مازن .ادارة الموارد البشرية , مكتبة العبيكان 2001م ص33



في العمل و الإنتاجية كما وضعتها أساس للاختراع و الإبداع الوظيفي . و ازدادت بعدها الاهتمام بالعنصر البشري و زادت أهميته كأحد الركائز الأساسية المحركة للعملية الإدارية حتى و أنها أقيمت لها جمعيات متخصصة كجمعية الموارد البشرية و التي ظهرت في نهاية التسعينات الميلادية و التي تتادي بالإعمال الإستراتيجية للموارد البشرية حيث قربت الموارد البشرية من قمة الهرم الإداري و اعتبرت الوظيفة الأساسية التي ينطلق منها العمل من خلال " و ضع استراتيجيات الموارد كالتدريب و التوظيف و التقييم و غيرها في إدارات مستقلة تابعة لإدارة الموارد البشرية " <sup>1</sup> و على الرغم من كثرة الأبحاث و الدراسات التي تناولت موضوع الموارد البشرية إلا أن العديد من الكتاب و الباحثين لم يتمكنون من التوصل للتعريف الكامل للموارد البشرية حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية هي " أداء الفعاليات والأنشطة والتي تتم في التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة وهي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية والجمع بين الشركة والموظف في الاتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم وكذلك المساهمة في زيادة حصة الشركة في السوق والمحافظة عليها ويهتم بالبعد البشري في المنشأة" <sup>2</sup> كما و يعرفها البعض من وجهة نظر أكثر حداثة و انفتاحية للموارد البشرية فتعرف على أنها " هي الإدارة التي تؤمن بان الأفراد العاملين في مختلف الإدارات أو النشاطات هم أهم الموارد و من واجب المنظمة أن تعمل على توفير كافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بالعمل لما فيه مصلحتهم و مصلحة المنظمة وان تراقبهم و تسهر عليهم لضمان نجاح المنظمة باعتبار أن الموارد البشرية تعبر عن سلسلة العلاقات بين الموظف و المنظمة التي يعمل بها" <sup>3</sup> حيث تبين لنا التعاريف السابقة أهمية دور الموارد البشرية و عملها من خلال أثرها في التخطيط الاستراتيجي و تطوير

<sup>1</sup> جمعية الموارد البشرية الموقع الالكتروني للجمعية . <http://www.shrm.org>

<sup>2</sup> ويكيبيديا . الموسوعة الحرة . الموارد البشرية : موقع الكتروني . <http://ar.wikipedia.org> يونيو 2010م

<sup>3</sup> الصغير , قراوي . الموارد البشرية . المعهد المهني و التدريب التقني . 2009م ص4

المكفأة و تقييم البرامج و السياسات لذلك نستطيع أن نقول أن الموارد البشرية ماهية إلا نتيجة التفاعل بين البشر و المنظمة و ما قد ينتج عنه من نظريات و أعمال منظمة تظهر من خلال ردود الفعل و نظام الحوافز و الأجرأت بالإضافة للإعمال الإدارية الأخرى مثل التخطيط و التنظيم و مراقبه و كلما كانت هنالك إدارة موارد فعالة كلما كانت هنالك إنتاجية أفضل و أكثر للمنظمة و ليس المهم أن توجد إدارة للموارد البشرية فقط بل لابد أن تؤمن المنظمة بأهمية تلك الإدارة و فعاليتها في تحقيق ما تصبو له من أهداف حالية و مستقبلية و لابد أن تضع في اعتبارها أن إدارة الموارد البشرية إدارة قابله للتطوير و النمو إذا اهتم بها كما أنها إدارة قابلة لقتل المنظمة و قتل أهدافها إذا أهملت أو اغفل الاهتمام بها.

### المطلب الثالث: اشكالية مفهوم إدارة الموارد البشرية

كماتعد إدارة الموارد البشرية أحد الوظائف الإدارية الهامة، فهي بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة لعنايتها بالعنصر البشريالذي يعد وسيلة من وسائل البقاء و الديمومة لمؤسسات المعلومات، و يتوقف على كفاءة هذا العنصر كفاءة الأداء في اختيار المجموعات و إعدادها الإعداد الفني الملائم و تقديم الخدمات بها و إدارة كافة الأنشطة بها.

المقصود بإدارة الموارد البشرية: تنظيم العنصر البشري في مؤسسات المعلومات و توجيهه و رقابته، و تنمية قدراتهم و مهارتهم و تهيئة الظروف الملائمة لإستخراج أفضل طاقاتهم بما يحقق أهداف مؤسسة المعلومات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> دكتور نيهال فؤاد اسماعيل، الإتجاهات الحديثة في إدارة مؤسسات المعلومات، مدرس المكتبات و المعلومات كلية الآداب - جامعة الإسكندرية، 2011، ص 101.

## المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية في مؤسسات المعلومات

إدارة الموارد البشرية هي نظام متكامل و مترابط يتضمن مجموعة من العمليات و المهام المتصلة و المتداخلة. يمكن أن نوجزها فيما يأتي:

### المطلب الأول : تخطيط الموارد البشرية

إن تخطيط الموارد البشرية يتمثل في عملية التنبؤ بحجم القوى العاملة، أي تحديد الأعداد و النوعيات اللازمة من القوى العاملة سلفا لكل عمل. و التنبؤ بالإحتياجات المستقبلية لهذه القوى في ضوء العرض و الطلب، و يجب الأخذ في الإعتبار عند تقدير حجم القوى العاملة ما تفقده المكتبة من عاملين بفعل التقاعد، الترقية الخ

#### 1- إختيار الموارد البشرية

تأتي هذه المهمة على رأس الأولويات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، فهي تحدد نظم الإختيار و التعيين، و تحديد الرواتب و المكافآت. إن الحصول على الكوادر البشرية المناسبة اللازمة للعمل في مؤسسات المعلومات يتطلب أيضا تصنيف الوظائف و توصيفها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : تدريب الموارد البشرية :

#### 1- تنمية الموارد البشرية و تدريبها

و تتضمن هذه الوظيفة توفير الوسائل التي تساعد على تنمية مهارات العاملين في المكتبات و رفع كفاءتهم و تتمثل هذه الوسائل فيما يلي:

<sup>1</sup>دكتور نيهال فؤاد اسماعيل، المرجع نفسه، ص 102

- التدريب.
- المساعدة في الإلتحاق ببرامج الدراسات العليا بأقسام المكتبات.
- الإشتراك في المؤتمرات و الندوات المتخصصة.
- توفير الكتب و الدوريات الحديثة المتخصصة في علوم المكتبات.

و فيما يلي سوف نتناول أسلوب التدريب بالتفصيل لأن التدريب هو حجر الزاوية في مجال تطوير كفاءة الهاملين بمؤسسات المعلومات. فهو يعد ضروريا لمهنة المكتبات و المعلومات نظرا لتجدد مطالب المهنة في حد ذاتها حيث تتطور فيها التقنيات و المعارف بسرعة كبيرة. فالتطورات التكنولوجية المتلاحقة التي يشهدها المجال تقتضي أن يتوفر أخصائيو المعلومات القادرين على مواكبة ما تفرزه هذه التكنولوجيا، و ما يترتب عليها من استحداث أساليب و نظم و أدوات تكاد تلمس كل جوانب العمل المكتبي. و من ثم تصبح الحاجة إلى التدريب ملحة، فهو الوسيلة الفعالة لتحسين و تطوير أداء أخصائي المكتبات. و يحتاج هذا التدريب إلى جهد متواصل و استعداد ذهني و إدراك واضح بأن أي شهادة مهما كانت درجتها لا يمكن في الوقت الذي تعيش فيه أن تضمن لأي فرد التأهيل الكامل، و بالتالي المستقبل المهني المطلوب. فأخصائي المكتبة بالذات عليه أن يتذكر أن تعليمه المهني لا يتوقف بمجرد حصوله على المؤهل، لأن التطور الحادث في المجال يعطي للتدريب المستمر بعدا ضروريا لماله من فعالية في رفع مستوى الأداء و زيادة الكفاءة المهنية. فإعداد الأكاديمي مهما بلغ مستواه و تنوعت أساليبه لا يلغي أو يقلل من الحاجة الملحة إلى النمو المهني المستمر له سواء كان الإعتماد على الجهد الذاتي، أو ما توفره المؤسسة من برامج تدريبية. حيث أن الإعداد قبل الخدمة في الجامعة هو مجرد بدء طريق النمو المهني لأخصائي المعلومات، أما التدريب فهو الضمان الوحيد لإستمرار هذا النمو المهني. و يمكن القول أن إعداد أخصائي المعلومات قبل الخدمة و تدريبه أثناءها يمثلان جناحي النمو المهني و الأرتقاء العلمي له. فالتدريب وسيلة

مناسبة للتغير و رفع سقف الطموحات لدى أخصائي المعلومات. لأنه شرط أساسي لنجاحه في القيام بمهام عمله المتجددة و المتطورة.<sup>1</sup>

## 2-العوامل التي تساعد على نجاح برامج التدريب

هناك عدد من العوامل التي إذا تضافرت تساعد على نجاح برامج التدريب التي تعقد لأخصائي المعلومات و تتمثل فيما يلي:

- وجود جهاز تدريبي قوي يضم مجموعة من الخبراء في مجال التدريب، مما يكفل تصميم برامج تدريبية على أسس علمية.
- تجنب عملية التدريب كمنشأ تكميلي و تكميلي، و تطبيق أسلوب التدريب بضمان المردود الإيجابي على معارف و مهارات أخصائي المعلومات، حيث يجب أن يتسم بالواقعية، بحيث تكون قادرة على إحداث تغييرات حقيقية في المتدربين.
- أن تكون هناك حوافز مادية أو معنوية لتشجيع اخصائي المعلومات على الإقبال في الإشتراك في برامج التدريب. حيث إن الدافعية هي المحرك الأول لكل نشاط فعال. و يمكن أن تأخذ هذه الحوافز أحد عدة أشكال: منحهم شهادات تقدير الترشيح لمنح تدريبية في الخارج، مكافآت مالية عن الأيام التي حضروها.
- إمداد أخصائي المكتبات بالخريطة الكاملة للتدريب، و تعريفهم بالفوائد التي تجنى من خلال هذه البرامج، و لابد من اختيار الوقت الملائم لذلك و أن يكون هناك التزام في تنفيذ هذه البرامج.
- أن يراعى في برامج التدريب مبدأ تفريد التعليم، فينظر إلى كل متدرب على أنه حالة خاصة يشعر من خلالها أن البرنامج يتفق مع قدراته و استعداداته، و يتيح له الفرصة أن يتعلم وفق هذه القدرات.

<sup>1</sup>دكتور نيهال فؤاد اسماعيل، المرجع نفسه، من ص 102 إلى ص 104

و يجب أن تبنى البرامج التدريبية على مستوى المعرفة الحالية للمتدرب.  
و يتطلب ذلك قبل تصميم أي برنامج إلى دراسة شاملة لمعرفة طبيعة و مستوى كل متدرب.

- تقديم الميزانية الكافية لإدارة عملية التدريب برمتها.
- أن تكون برامج التدريب قائمة على أساس اختيار لا الإكراه حتى لا يقاومها اخصائي المكتبات.<sup>1</sup>

### 3-مراحل التخطيط العلمي لبرامج التدريب

إن التخطيط الجيد من أهم عوامل نجاح التدريب، حيث تمر بأربع مراحل و هي:

- دراسة الوضع الراهن.
- دراسة و تحليل الإمكانيات المادية
- اختيار الجهاز التدريبي
- مرحلة تصميم برامج التدريب:

في هذه المرحلة لا بد أن يقوم مخطط الدورات التدريبية بالإجابة عن مجموعة من الأسئلة الهامة، التي تعد أهم مدخلات العملية التدريبية و هي:

- لماذا يعد البرنامج التدريبي؟
- من هم المستهدفون من التدريب، و ما خصائص كل منهم؟
- ما هو نوع التدريب المطلوب لهم؟
- ما هو المحتوى التدريبي المناسب للمتدربين و الذي يلبي احتياجاتهم؟
- ما هو الأسلوب المناسب للتدريب لتحقيق أهدافه؟
- ما هي الوسائط التدريبية اللازمة لذلك؟

<sup>1</sup> دكتور نيهال فؤاد اسماعيل، المرجع نفسه، من ص 111 إلى ص 112.

- من المدريون المناسبون للمستهدفين من التدريب و لمحتوى البرنامج؟
- ما هو الأسلوب الأمثل للتقويم و المتابعة؟
- أين ينفذ البرنامج و ما هو التوقيت المناسب لذلك؟

و تعد هذه المرحلة نتاج للمراحل السابقة، و ذلك أنه لا يتم الإجابة عن هذه الأسئلة إلا من خلال التعرف على المعارف و المهارات التي يحتاجها المتدريون لإكتسابها و معرفة الفروق الفردية فيما بينهم، و أيضا معرفة واقع و إمكانيات أماكن التدريب المتاحة.

يتضح لنا مما سبق أن البرنامج التدريبي، ما هو إلا شبكة من العلاقات بين مدخلات و مخرجات تتجه نحو هدف أو مجموعة من الأهداف. و يوضح الشكل رقم (2) تتابع هذه العلاقات.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : الإتجاهات المعاصرة في التدريب أثناء الخدمة.

#### 1-الإتجاه نحو التدريب التعاقبي (الشلال)

لقد برز هذا الإتجاه الجديد في التدريب في ماليزيا، و ذلك لتدريب أكبر عدد ممكن من المستفيدين في وقت قصير نسبيا. و يقوم هذا التدريب التعاقبي أو ما يسمى بالشلال على أساس تدفق الرسائل أو برامج التدريب من الخبراء المتخصصين من خلال طبقات عديدة من العاملين، حيث إنهم يقومون بتدريب مجموعات صغيرة من مستشاري المواد الذين يقومون بدورهم بتدريب الموجهين، و بالتالي يقوم الموجهون بتدريب أعداد كبيرة من العاملين على المستوى المحلي. و من الملامح الهامة لهذا الإتجاه هو توفير هيئة إشرافية تتابع البرنامج على مستوى جميع الطبقات كما هو مخطط لها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> دكتور نيهال فؤاد اسماعيل، المرجع نفسه، من ص112 إلى ص 114.

<sup>2</sup> دكتور نيهال فؤاد اسماعيل، المرجع نفسه، من ص إلى ص 135.136.

## 2- اتجاه التدريب عن بعد:

إن التطورات التكنولوجية التي يشهدها هذا العصر، و تطور وسائل تكنولوجيا المعلومات و شبكات الإتصال أدى ذلك إلى ظهور اتجاه التدريب عن بعد حيث أن التدريب عن بعد هو تدريب لمن لا يستطيع السفر أو الحضور لمراكز التدريب. و فيه يتم توظيف أجهزة الإتصال الحديثة المرئية و السمعية لمصلحة المتدرب أينما كان. و في ضوء ذلك يمكن تعريف التدريب عن بعد بأنه:

" ذلك التدريب الذي يعتمد على استخدام التقنية و آليات الإتصال الحديثة في إيصال المحتوى التدريبي للمتدرب في أقصر وقت و أقل جهد و أكبر فائدة ممكنة، و تعد احدى الخصائص المميزة لهذا النوع من التدريب هي توافر عنصر البعدية بين المتدرب و المدرب"<sup>1</sup>

و من ثم فإن هذا المفهوم يدخل في إطاره عدد من أشكال التدريب و هي:

## • 1-2 التدريب المبرمج.

يعتمد هذا الأسلوب على تمكين المتدرب من تدريب نفسه باتباع سلسلة من الخطوات التي تؤدي في النهاية إلى أهداف تم تحديدها بعناية تامة، حيث يتولى الحاسب الآلي كامل عملية التدريب و التقييم أي يحل محل المدرب.

## • 2-2 التدريب غير المتزامن عبر شبكة الإنترنت.

ليس المقصود بالتدريب باستخدام شبكة الإنترنت نقل البرنامج التدريبي التقليدي كما هو و وضعه على الشبكة، فالإعتماد على مجرد التغيير في الشكل يؤدي إلى العديد من النتائج غير المرغوب فيها، حيث إنه عند وضع البرنامج التدريبي بصورته التقليدية

<sup>1</sup> دكتور نيهال فؤاد اسماعيل، المرجع نفسه، من ص إلى ص 135.136



على شبكة الإنترنت فإن المتدرب سوف يستخدم المتصفح الإلكتروني فيظهر البرنامج و محتوياته على شاشة الكمبيوتر في شكل صفحات مكتوبة يتصفحها المتدرب صفحة تلو الأخرى الأمر الذي يشعره بالملل. فالتدريب عن بعد لا يعني فقط استخدام التكنولوجيا بل يعني الاستفادة منها و استغلالها في أفضل صورة.

و في ضوء ذلك فإن التدريب باستخدام شبكة الإنترنت و هو ذلك النوع من التدريب الذي يستخدم شبكة الإنترنت كوسيط لنقل البرامج التدريبية، و استغلال امكانياتها الهائلة من صوت و صورة، مكتبات رقمية ... لتوفير برنامج تدريبي فعّال. و فيه تقوم المؤسسة القائمة على التدريب بتصميم موقع خاص بها و وضع مواد و برامج تدريبية معينة من خلاله، و هذه البرامج تتم وفق جداول زمنية محددة، و يستخدم المتدرب الحاسب الآلي المتوفر لديه للإلتحاق بهذه البرامج.<sup>1</sup>

### • 3- أشكال التدريب من خلال شبكة الإنترنت.

#### 3-1 التدريب غير المتزامن:

وفقا لهذا النوع من التدريب، يلتقي المدرب و المتدربين في أوقات مختلفة، حيث يدخل المتدربون على شبكة الإنترنت في أوقات مختلفة لإنجاز المهام التي يكلفون بها و يقومون بالإتصال ببعضهم البعض و يتلقوا التعليمات من المدرب عبر البريد الإلكتروني. فمن أهم أدوات التفاعل لهذا النوع من التدريب البريد الإلكتروني: E-Mail، و البريد الصوتي Voice Mail، و الوسائط الفائقة Hypermedia.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> دكتور نيهال فؤاد اسماعيل، المرجع نفسه، من ص 136 إلى ص 137.

<sup>2</sup> دكتور نيهال فؤاد اسماعيل، المرجع نفسه، ص 138.

## 3-2 التدريب المتزامن عن طريق الشبكة:

وفقا لهذا النوع من التدريب، يتواجد المدرب و المتدربين على الشبكة في الوقت نفسه، فهو تمثيل للواقع الفعلي لقاعات التدريب و تعتبر هذه الصفة من الخصائص التي يتميز بها مثل هذا النوع من التدريب، و يعد هذا النوع من التدريب أكثر أنواع التدريب عن بعد تطورا و تعقيدا و لذلك فإنه يتطلب وحدات خادمة قوية و دعم فني عالي المستوى، و نطاق ترددي فائق لتشغيل الفيديو و الصوت و التطبيقات المشتركة. Internet Relay Chat، المؤتمرات الصوتية، المؤتمرات المرئية<sup>1</sup>.

## • 3-3 التدريب عن طريق شبكة المؤتمرات المرئية.

في هذا النوع من التدريب يتم إنشاء شبكة خاصة لتراسل المعطيات فيما بينها و ذلك لتوفير محيط اتصالي متجاوب لنقل الصورة و الصوت و البيانات بين المواقع المختلفة، حيث أن هذه الشبكة توفر التراسل الحيني للمعطيات المختلفة. و تختلف المؤتمرات المرئية التي تبث من خلال شبكة الإنترنت عن شبكة المؤتمرات المرئية فيما يأتي:

- أن المؤتمرات المرئية من خلال الويب لا تقيد المتدرب بمكان محدد للتدريب، بينما شبكة المؤتمرات المرئية تجبر المشاركين أن يحضروا إلى مواقع محددة لكي يشاركوا في التدريب.
- نقاء الصوت و الصورة في المؤتمرات المرئية، حيث أن هذه الشبكة أعدت خصيصا لهذا الغرض، بينما تقل جودة الصوت و الصورة في المؤتمرات من خلال الويب نتيجة لازدحام الشبكة.
- استخدام الحاسب و شبكة الإنترنت في الإتصال أقل تكلفة من بناء شبكة و إعداد قاعة كاملة للتدريب.

<sup>1</sup> دكتور نيهال فؤاد اسماعيل، المرجع نفسه، ص 138.

- يواجه المتدرب بعض المشاكل الفنية في المؤتمرات المرئية التي تبث من خلال شبكة مثل الإنقطاع أثناء التصفح و البحث مما يضطر المتدرب الرجوع مرة أخرى للشبكة، بينما لا يتوافر ذلك في شبكة المؤتمرات المرئية.
- يحتاج التعامل مع شبكة الإنترنت و الحاسب الآلي بعض المتطلبات المهارية التي يجب أن تتوافر لدى المتدرب، بينما لا يحتاج المتدرب لمثل هذه المتطلبات في التعامل مع شبكة المؤتمرات المرئية.<sup>1</sup>

نخلص من هذا أن هناك أكثر من نمط من أنماط التدريب عن بعد يمكن الإستعانة بها في تدريب أخصائيي المعلومات، بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة لدى الجهة المعنية، فيجب أن تكون برامج التدريب متجددة فكرياً و أسلوبياً.<sup>2</sup>

**يعد التدريب من أهم الوظائف التدريبية التي تهتم بها المنظمات في الوقت الحاضر حيث يمثل التدريب :**

يعني ذلك الجهد المنظم والمخطط لتزويد العاملين في الجهاز التعليمي بمعارف معينة وتحسين مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها ، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء ، وهو عملية منظمة ومستمرة ترمي إلى تحسين أداء العاملين في العمل ، ليكون أداءً فعالاً لتحقيق نتائج معينة يتطلبها ذلك العمل من خلال قيام الموظف بأعمال ومهام معينة تتفق وسياسات وإجراءات وظروف المؤسسة التعليمية التي يعمل بها ذلك الموظف<sup>3</sup> و يمكننا أن نقول أن التدريب يعتبر التدريب نقل للمواهب و المهارات من شخص لأخر لاكتساب معارف و أساليب جديدة و تعويض نواقص لدى الشخص أو لصقل مهارات موجودة و إيضاها و ذلك من اجل زيادة الأداء و الفاعلية بالعمل و التخلص من

<sup>1</sup> دكتور نيهال فؤاد اسماعيل، المرجع نفسه، من ص 138 إلى ص 139.

<sup>2</sup> دكتور نيهال فؤاد اسماعيل، المرجع نفسه، ص 139.

<sup>3</sup> شحاتة . عماد .التدريب مفهومه , حاجاته و أهميته . موقع الكتروني. إدارة الموارد البشرية .

[http://annajah.net/arabic/show\\_article.shtml?id=5180](http://annajah.net/arabic/show_article.shtml?id=5180)

السلوكيات غير المرغوب فيها حيث تتم عملية التدريب في المنظمات وفق مجموعة من الأسس التي تبنى على حافز داخلي في المنظمة يؤدي للجوء للتدريب حيث تتبع أهمية التدريب من خلال :

1. مدخلاً علمياً يزيد من فاعلية الأفراد ويساعد على رفع كفايتهم النوعية .
  2. إكساب المعلومات والمهارات الوظيفية اللازمة حيث تساهم في زيادة قدراتهم في أدائهم
  3. حدوث تغييرات إيجابية في سلوكهم واتجاهاتهم في علاقاتهم بالعمل والعاملين
  4. إكسابهم المعرفة الجديدة ، وتنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم ، والتأثير في اتجاهاتهم وتعديل أفكارهم والسلوكيات.<sup>1</sup>
- كما و يضاف اليها "

- التدريب يقوى المعنويات:** فيشعر الموظفون بتحسّن وبتحفيز أكثر بخصوص العمل حسب خطة التدريب التي بينت وفقاً للاحتياجات التدريبية.
- التدريب رخيص:** بالتأكيد فانه أرخص من التوظيف والتعيين ودوران العمالة ، لذلك فان تقليص ميزانية التدريب لن يحل أية مشكلة في الموارد البشرية.
- التدريب مساعد للتغيير:** المؤسسات بحاجة لأن تحافظ على مكانة عالية واضطلاع مستمر للتطورات الجديدة حتى تحافظ على مكانتها التنافسية والتسويقية.
- التدريب يجلب المال:** التدريب المرّكز والفعال يعود بالأرباح ويعوّض ما أنفقته المؤسسة عليه أضعافاً مضاعفة.
- التدريب يحافظ على الجودة:** بالتأكيد فالتدريب يساعد للمحافظ على الجودة العالية وتحسين الإنتاجية في جميع قطاعات المؤسسة<sup>1</sup> أي أن التدريب مفيد جدا في :

<sup>1</sup> معمار . صلاح . أهمية التدريب . منتدى المعرفة .

<http://www.almarefa.net/showthread.php?t=12442>

- زيادة الفاعلية للأفراد بأسلوب علمي و رفع كفاءتهم في مجال الاختصاص .
  - اكتساب مهارات الأمانة للوظيفة لزيادة الأداء الوظيفي و رفع معدلات الإنتاجية لدى العاملين .
  - تنمية القدرات وصقل المهارات و تعديل السلوك و تطوير الاتجاهات .
  - تزويد المنظمة بما هو جديد في مجال العمل و ذلك من خلال إضافة الخبرات الخارجية من المدربين الخارجيين .
- و حيث أن التدريب له كل هذه المزايا و الأهمية كان لابد من التعرف على الأنواع التدريبية التي من الممكن استخدامها حيث يتم تصنيفها وفق لمات يلي

### 1. من حيث الزمن :

- أ- **قبل الخدمة** : و هو يتمثل بالتعليم و اكتساب المهارات و المعارف التي تؤهل لدخول العمل أي انه : " يقصد بالتدريب قبل الخدمة إعداد الأفراد علميا وعمليا ومسلكي إعدادا سليما بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم." <sup>2</sup>
- ب- **إثناء الخدمة** : و هو المتعلق بصقل المهارات و أحاطت الموظف بالتطورات في مجال وظيفته و تخصصه لتحسين مستوى أدائه إي انه : " يقوم هذا النوع من التدريب على فكرة قديمة . فكرة التلمذة المهنية . التي تعني أساساً أن تلقي الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات، وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفي. من خلال فترة التجربة او الدوران الوظيفي و المكتب المجاور." <sup>3</sup>

<sup>1</sup> صحفي . فرجينيا . أهمية التدريب وأثره الكبير في تطور المؤسسات.موقع الكتروني الإدارة و الاقتصاد.

[http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad\(27\)/981.htm](http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad(27)/981.htm)

<sup>2</sup> العريشي . محمد . أنواع التدريب . موقع الكتروني . منتدى التعليم

<http://www.moudir.com/vb/archive/index.php/t-100879.html>

<sup>3</sup> تنمية الموارد البشرية . مفكرة المسلم . موقع الكتروني.-[http://www.islammemo.cc/fan-el-](http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Human-resources-Managment/2006/08/24/4251.html)

[edara/Human-resources-Managment/2006/08/24/4251.html](http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Human-resources-Managment/2006/08/24/4251.html)

## 2. من حيث المكان :

أ- **داخل المنظمة:** و هو الذي " ويقصد به تدريب مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات واجتماعات في المنظمة التي ينتسبون إليها"<sup>1</sup> و تتمثل دورات و اجتماعات و مناقشات داخل المنظمة و من قبل المسؤولين مع الموظفين أو من قبل إدارة الموارد البشرية.

ب- **خارج المنظمة :** حيث ينقطع الموظف عن العمل لفترة ليلتحق ببرنامج تدريبي في احد المراكز التدريبية داخل البلد أو خارجه إي انه " وهو يعني أن ينقطع الموظف عن العمل لفترة محدودة ليلتحق أثناءها بدورة أو ببرنامج تدريبي في أحد المراكز التدريبية في البلد أو في خارجها ولكن ليس في منظمته التي يعمل فيها. ومن المراكز التدريبية "<sup>2</sup> .

## 3. من حيث الهدف :

حيث يختلف الهدف من التدريب من منظمة لأخر فيكون "

- التدريب لتجديد المعلومات وهو ما يسمى بالتدريب الإنعاشي
- تدريب المهارات يقصد بتدريب المهارات زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة
- التدريب السلوكي (أو تدريب الاتجاهات ) يهدف التدريب السلوكي إلى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر
- التدريب للترقية "<sup>3</sup> حيث أن كلا منها يمثل ما يلي :

أ- **لتحديد المعلومة :** يعطي معلومات عن ما هو جديد في مجال العمل

و أساليبه و الوسائل المتطورة لانجازه .

<sup>1</sup> عبد الرحمن تيشوري .أنواع التدريب للعاملين في الدولة.موقع الالكتروني .  
/http://forum.illafrain.co.uk/t15466

<sup>2</sup> مروه محمود السعيد الفخراني . الاتجاهات الحديثة في التدريب . رسالة ما جستير . كلية التربية جامعة بنها

<sup>3</sup> الكردي . تنمية الموارد البشرية . مرجع سابق

ب- تدريب المهارات : زيادة قدرة الأداء لرفع الكفاءة و تزويد الإداريين بالمهارات الإشرافية .

ت- التدريب السلوكي : يعطى لتغيير نمط سلوك أو اتجاه .

ث- التدريب للترقية : تحسين إمكانيات الموظف ل

ج- تولي مناصب جديدة و ليس بالضرورة لترقية .

4-مراحل التدريب: حيث اعتمد اغلب الباحثين المراحل التالية في التدريب و هي  
كما يلي"

**المرحلة الأولى : اكتشاف الحاجة للتدريب :**

التدريب ليس غاية في حد ذاته ولكن وسيلة لرفع قدرات لذلك لابد الأخذ بثلاثة جوانب مهمة في المشروع وهي تحليل النظم , تحليل الأعمال , تحليل الأفراد

**المرحلة الثانية : تحديد الاحتياجات التدريبية :**

وهي تعبر عن أنواع التغيرات التي تضاف على الفرد وهو مالا يتم إلا عن طريق التدريب  
**المرحلة الثالثة : تصميم البرامج التدريبية :**

ويتم في هذه المرحلة تحديد موضوعات التدريب وقت التدريب , ومكان التدريب وأساليب التدريب , وأدوات التدريب.

**المرحلة الرابعة : تنفيذ البرامج التدريبية :**

وهي تغطي الجوانب التنفيذية التي يهتم المخطط التدريبي

**المرحلة الخامسة : تقييم برامج التدريب :**

يقضي هذا التقييم للبرنامج للتأكد من أن يسير في طريقة الصحيح<sup>1</sup>

حيث أن نستطيع تفسير هذه المراحل بما يلي :

<sup>1</sup> موسى . درويش . بحث مبسط عن إدارة الموارد البشرية . موقع تنمية الموارد البشرية

<http://www.hrdiscussion.com/hr10263.html#ixzz16y9dHq73>

**1. تحديد الاحتياجات التدريبية و ينقسم إلى :**

تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين و تشمل تحديد:

المخرجات - نوع التدريب - معرفة من الموظفين الذين يحتاجون للتدريب - و مجال التدريب.

**2. تصميم البرامج التي تقابل احتياجات الموظفين :**

حيث يمثل الجانب الأول مسؤولية المنظمة أما الجانب الثاني فهو يمثل الجهات التدريبية و هنالك مراحل لتحديد الاحتياجات التدريبية هي :

أ- تحديد ماهية المشكلة التي يعطى عليها التدريب و التي لا نستطيع التغلب عليها.

ب- أنواع التدريب و مدته .

ت- هل هنالك معايير للأداء.

ث- هل تطبق معايير الجودة .

**3. تحديد الاحتياجات التدريبية :**

يأتي دور تصميم البرنامج التدريبي وفق حاجة التدريب حيث يوكل بهذه العملية غالبا المراكز المتخصصة في التدريب حيث تحدد البرامج التدريبية المناسبة و فق خلفية و طبيعة و ثقافة المنظمة و ثقافة الموظفين.

**4. اختيار نوع التدريب :**

حيث يحدد نوع التدريب وفق ميزانية المنظمة و قدرتها على التخلي عن الموظفين و السياسة التنظيمية لها حيث يتم اختيار احد الأنواع السابقة من التدريب.

**5. تقييم التدريب :**

حيث يقيم مستوى الموظفين بعد التدريب للتأكد من فاعلية البرامج التدريبية التي تلقوها و مساهمتها في تحسين مستوى الأداء.



5-1 الحافز الإنساني : الحافز هو مجموعه من الدوافع التي تقود الفرد لعمل شئ معين و تحفز سلوكه الايجابي نحو العمل و إتقانه بسرعة أي أن الحافز الإنساني هو " مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتؤثر على سلوكه وتصرفه"<sup>1</sup>.

و حيث مال للحافز الإنساني من أهمية و قيمة للمنظمة و الموظف نلاحظ أن التحفيز يصف مجموعه من القيم التنظيمية للموظف و الوظيفة و التي من أهمها : " انخفاض نسبة تغيب الموظفين وعدم التأخر. والتنقل بين الإدارات وإكساب العاملين سلوكاً إيجابياً أفضل.

1. تحقيق الأهداف التي خطط لها المسؤولون. و تحقيق لجودة

2. شعور العاملين بروح العدالة داخل المنشأة.

3. جذب العاملين إلى المنشأة، ورفع روح الولاء والانتماء لديهم وتنمية روح التعاون "<sup>2</sup>كما و أنها تضيف:

1. شعور الموظف انه جزء من المنظمة و هو سبب نجاحها أو فشلها و انه جزء منها و هي جزء منه و هذا اكبر حافز للموظفين .

2. اقتناع الموظفين بأنه لا يوجد عمل تافه مهما كان حجمه في المنظمة فهو أساسي و تقوم عليه أعمال عظيمه و مهما كانت درجتهم في التنظيم فهو أهم فرد فيه .

3. مشاركة العاملين في القرار و أنهم يتحملون مسؤولية القرار الذي اختاروه مع مديرهم لذلك لابد أن يتخذوا قرار ناجح .

<sup>1</sup> السلمي, علي . إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية. مطابع الاوفست . 2004م ص44

<sup>2</sup> كيف تطور مواردنا البشرية . منتدى تطوير الذات . <http://www.d0000.com/vb/t29364.html>

## 2-5 معوقات التحفيز :

تتعد الأمور التي تعيق و تعف نظام التحفيز بالمنظمة و من أهم هذه العوامل ما يلي :

1. الخوف أو الرهبة من المؤسسة.
2. عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المؤسسة و عدم المتابعة للعاملين فلا يعرف المحسن من المسيء.
3. قلة التدريب على العمل و قلة التوجيه لتصحيح الأخطاء و عدم وجود قنوات اتصال بين المديرين و العاملين فيكون كل في واد.
4. الأخطاء الإدارية كتعدد القرارات و تضاربها و تعدد القيادات و تضارب أوامرها.<sup>1</sup> كما ويضاف إليها
1. عدم وضوح الأهداف التنظيمية للموظفين حيث لا يعرف الموظف لماذا يعمل و من اجل ماذا .
2. ضعف المتابعة حيث تفتقر غالبية المنظمات لأنظمة متابعة الإجراءات و تطبيق الحوافز الإنسانية على الموظفين .
3. قلة التدريب : تفتقر المنظمات للجانب التنموي و التدريب في مجال الحوافز الإنسانية و عدم الأخذ بالاعتبار أن التدريب حافز إنساني .
4. تعدد القرارات و تضارب المصالح بين ما تريده المنظمة و ما يريده المديرون و بين ما يريده الموظفين .
5. تعدد القيادات و المستويات التنظيمية حيث يجد الموظف نفسه تحت العديد من المدراء الذين يوجهون له الأوامر لتنفيذها .

<sup>1</sup> فن التحفيز . مجموعة الموارد البشرية موقع الالكتروني .-http://hrm-

group.com/vb/showthread.php?t=69

6. عدم وجود قنوات اتصال و تعدد مصادر التشويش بين الإدارات بسبب تعدد المدراء و طول الهرم الإداري .

من خلال الأهمية المطروحة لنظام الحافز الإنساني و المعوقات نستطيع أن نستشف

### 3-5 الشروط الواجب توافرها في الحافز الإنساني :

1-لابد من أن يتناسب الحافز مع الموظف شاغل الوظيفة بحيث أن كلما زاد مستوى الحافز الإنساني زاد معدل أداء الفرد للمنظمة و زادة رغبته بالبقاء بها و التفاني من اجلها و من اجل تطور عمله و بالتالي تطور مستوى الحافز المقدم له من قبل التنظيم.  
2- لابد أن نظام التحفيز يتسم بالعدالة لكي يكون فعالاً و ذا قيمة بالنسبة للفرد و المنظمة التي يعمل بها و لابد أن يتسم بالمساواة و الشفافية لكي يبذل الجميع أقصى طاقاتهم للحصول عليه .

3- لابد أن يتلاءم نظام التحفيز مع الظرف الذي تمر بها المنظمة و الوضع الذي هي فيه و لابد أن يتلاءم مع ما يريده الموظفين و مدخل التأثير فيهم كان يكون حافز نفسي أو حافز وظيفي .

4- لابد أن يوافق الحافز المستويات المقدمة من قبل العاملين و تتناسب مع نسبة أداءه المقدمة و كفاءتها و نوعيتها ، وهذا سبب رئيسي للتنافس بينهم أيضاً ، حيث يعمل الحافز أثره في عملية تنشيط المستويات الأقل .

5- لابد من تقييم نظام التحفيز بعد الانتهاء منه و معرفة مدى تناسب النظام مع الجهد المبذول من الموظف بحيث يقارن مستوى العاملين قبل و بعد النظام التحفيزي و يوضع له مجموعه من النقاط بحيث تتأكد المنظمة من مستوى هذا النظام.

### 4-5 أنواع الحوافز :

#### • حوافز خارجية :

ويقصد بها الحوافز التي لا تتعلق بالعمل مباشرة إنما تكون خارج بيئة العمل لكن تؤثر و بشكل غير مباشر و مباشر على مستوى إنتاجية العامل و مستوى أدائه في المنظمة

أو هي : " وهي حوافز تُمنح للموظف لجهد لا يرتبط بالعمل الوظيفي نفسه، وإنما تعود إلى تقدير من جهة خارجية عن نطاق الوظيفة مثل حصول الموظف على تقدير قيادة عليا أو في صورة منحه درجة علمية شرفية لجهود بذلها. وهذا النوع من الحوافز الخارجية يحدث تأثيره الايجابي المباشر في نفسية الموظف، وينتقل هذا الأثر بصورة غير مباشرة إلى بقية زملائه لكي يقتدوا به.<sup>1</sup>

### • حوافز داخلية :

المتعلقة بانتماء الموظف للوظيفة و بقاءه بها و هي مسئولة عنها الإدارة العليا لتوفير سبل النجاح و التطور للموظفين و هي تعبر عن : " وهي التي ترتبط بالعمل نفسه وتشمل الإحساس بمسؤولية الفرد تجاه جزء ذي مغزى من العمل ونتائجه وتتيح هذه العوامل للفرد استخدام مهاراته وقدراته في التطوير والتقدير كما توفر له المعلومات المرتردة عن أداءه<sup>2</sup>

كما و ن هنالك أنواع عديدة من أساليب التحفيز من أهمها :

- " الحوافز المالية: وهي دافع هام من دوافع التحفيز مثل: الراتب والعلاوة والمشاركة في الأرباح يجب أن يراعى فيها مبدأ العدالة والمساواة مع أن يتناسب الحافز المالي مع الجهد المبذول ويكون في الوقت المناسب وبعد تحقيق الهدف مباشرة.
- المشاركة في القرارات:

وهي تعطي شعوراً بالأهمية والمساهمة في الإنجازات المحققة بشرط أن لا يتم التركيز في اتخاذ القرارات على فئة محددة فقط بل يراعى مبدأ العدل والمساواة

<sup>1</sup> كيف تطور مواردنا البشرية. مرجع سابق

<sup>2</sup> المحاور الرئيسية لنظام الحوافز. المنتدى الفلسطيني 8555/59 /http://www.palstar.net/content/view/

• الحوافز غير المادية : وتشمل جانبين هما : الحاجات الأولية البيولوجية والفسولوجية ,  
الحاجات الثانوية (السيكولوجية) .<sup>1</sup> حيث يتوقف استخدام كل نوع من هذا الحوافز على  
المستوى الإداري للعاملين و مستوى قدراتهم و تأهيلهم.

### العلاقات الإنسانية و بيئة العمل :

أن الإنسان جزء من نظام متكامل لا يستطيع العيش بدون الآخرين حيث يتفاعل  
و يتعامل معهم يوميا مما ينشئ ما يسمى علاقات إنسانية و حيث أن المنظمات عبارة  
عن وحدات تنظيمية تتكون من مجموعه من البشر بالإضافة للأجهزة و المعدات كان  
لابد من مراعاة العلاقات الإنسانية بينهم داخل البيئة التنظيمية (بيئة العمل ) حيث تمثل  
العلاقات الإنسانية حصيلة الاتصال بين الفرد و المجتمع الذي ينتمي له مما يكفل التوازن  
الفردى و ينظم علاقته ليتمكن من أداء المهام الموكلة له بطريقة منتظمة و متفقه مع  
المجتمع و قوانينه المختلفة و حيث أن العلاقات الإنسانية تظهر نتيجة تفاعل و اختلاط  
مجموعه من البشر فيما بينهم فيجدر الإشارة بان هذه العلاقة تنتج و تنشأ بين شخصيات  
مختلفة قد تكون متشابهه أو متضاربة و نتيجة لهذا التفاعل نتج علم العلاقات الإنسانية  
الذي درس العلاقات الإنسانية بين البشر و أنواعها الايجابية و السلبية و ما لها من تأثير  
على إنتاجية الأفراد حيث يعتمد على أن العلاقات الإنسانية هي عملية اتصال بين  
شخصين أو أكثر. كما يمكننا أن نعرف العلاقات الإنسانية :إشباع للحاجات النفسية للفرد  
في نطاق الجماعة أو توفير الفرص أمام الفرد في الجماعة لإشباع حاجاته ليحدث  
التطوير والتغيير للجماعة لتحقيق هدفها بشكل أفضل.

ويعرفها آخرون بأنها : اندماج المعلمين في موقف العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معاً  
بأكثر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية

<sup>1</sup> راكان . الحوافز الإنسانية ودورها في الإدارة مرجع سابق

"<sup>1</sup>. أي أن العلاقات الإنسانية: المعاملة الطيبة التي تقوم على الفضائل الأخلاقية والقيم الإنسانية السوية التي تستمد مبادئها من تعاليم الأديان السماوية وترتكز على التبصر والإقناع والتشويق وتجافي التضليل والخداع بكافة مظاهره وأساليبه أي أنها سلوك مثالي من القائد أو المشرف مع من تحت إشرافه من حيث المعاملة الحسنة لما يحقق الأهداف المشتركة للإدارة والأفراد العاملين .

كما و أن العلاقات الإنسانية عدة فوائد للمنظمة أهمها : "

1. تضمن للعاملين الرضا الوظيفي
2. تدفع العاملين للعمل و الأداء و الإنتاج
3. تبعد الاضطرابات النفسية و التشاحن أو الحقد أو الحسد
4. تعزز الانتماء إلى العمل التربوي من قبل الجميع
5. تمنح فرصاً للإنجاز و التقدم
6. ترفع من الروح المعنوية "<sup>2</sup>
7. كما و تضيف العلاقات الإنسانية للعاملين ما يلي:
  1. كلما زادت العلاقات بين الأفراد زادت الإنتاجية و الانسجام بالعمل .
  2. العلاقات الإنسانية الطيبة لا تتعارض مع حسن الإدارة و الربح.
  3. الإيمان بالعمل من خلال التعاون .
  4. حل المشكلات ضمن أطار الإدارة أو المنظمة و منع تفاقمها .
  5. تبادل الخبرات و المسؤوليات .
  6. إضافة الحيوية للعمل و إبعاد الروتين .
  7. زيادة الشعور بالرضاء و الانتماء .

<sup>1</sup> تعريف العلاقات الإنسانية ومفهومها للإدارة. منتديات التربية و التعليم .

<http://www.mhaedu.gov.sa/vb/showthread.php?t=123>

<sup>2</sup> الدوسري محمد . العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

**خلاصة الفصل :**

إن الهدف الاساسي لادارة الموارد البشرية هو مساعدة المنظمة على تحقيق الاهداف الاستراتيجية عن طريق جذب الموظفين ،والاحتفاظ بهم وادارتهم بكفاءة ،وقد تطور مفهوم ادارة الموارد البشرية في السنوات الاخيرة ،وحل محل ادارة شؤون الموظفين ،نتيجة التطورات الحاصلة في جوانب الحياة كافة،حيث كان الدور البارز يركز على مجموعة المهام الروتينية التي تهتم بتنفيذ اللوائح الخاصة بالعاملين اما الدور الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية فهو مجموعة من المهام المتكاملة ،التي تربط وظائف الموارد البشرية برؤية المنظمة ورسالتها واهدافها الاستراتيجية.

# الفصل الثاني

الجودة الشاملة ومعايير الإيزو في إدارة الموارد

البشرية



## مدخل :

أصبح العنصر البشري مؤخرًا أهم مورد من بين موارد المنظمة، كما أن إدارة وتسيير الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة، هذا لأن تحقيق المنظمة لأهدافها وعلى رأسهم رفع الإنتاجية وتحسين أدائها مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية وتحسين أداء الأفراد العاملين بها. ولبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة المنظمة العمل على تنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد وكذا خلق المناخ والجو الملائمين للإبداع البشري، هذا ما يستدعي القيام بالتغيير في خصائصهم، قدراتهم، مهاراتهم وثقافتهم، وتدعيم هذه العملية بتوفير مجموعة من العوامل أهمها: الحوافز المناسبة السياسات الإدارية الجيدة، القيادة الإدارية الفعالة والعلاقات السليمة والاتصال في الاتجاهين.

إن كل ما تقدم هو ما تسعى الإدارات الحديثة للمنظمات لتحقيقه وبصفة خاصة إدارة الموارد البشرية لأنها تعتبر المكلفة والمشرفة المباشرة على العاملين، وللتفصيل في هذا الموضوع تم تخصيص هذا الفصل لخصائص ومميزات إدارة وتسيير الموارد البشرية في الوقت الحاضر، ثم الكشف عن المكانة التي يحظى بها تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الأيزو وإدارة الجودة الشاملة، باعتبارهما أسلوبان ومنهجان إداريان يهدفان إلى ضمان الجودة في مخرجات المنظمة وتحسينها سلعاً أو خدمات، كما أنهما من الأساليب التي شاع تطبيقها من قبل المنظمات في السنوات الأخيرة.

إن ما يحدث من تغيرات وتحولات في مختلف المجالات في عالمنا المعاصر قد أثر في أوضاع المنظمات مما دفعها إلى التفكير والبحث عن مناهج إدارية أخرى تتماشى مع الظروف الجديدة، وهذا قد أدى إلى ظهور أساليب إدارية متطورة تختلف عن مفاهيم وأفكار الإدارة التقليدية. وامتد تأثير الإدارة الجديدة إلى الموارد البشرية كي تتحول إلى

فلسفة وتقنيات جديدة ومختلفة تضع الإنسان في قمة اهتماماتها، وتدمج استراتيجياتها وبرامج عملها في البناء الاستراتيجي للمنظمة.

### المبحث الأول : تطور إدارة الموارد البشرية

امتازت الإدارة التقليدية للموارد البشرية بتعاملها مع العنصر البشري على أنه تكلفة يجب تدنيها وقيده يعرقل طريق المنظمة لتحقيق أهدافها، واتجهت اهتماماتها بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية، ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات، أيضا ركزت على الجوانب المادية في العمل، واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية، واتخذت التنمية البشرية شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.<sup>1</sup>

وبظهور مجموعة من التغيرات والتطورات والتي نذكر من أهمها: التقدم التكنولوجي انفتاح الأسواق وتحرير التجارة الدولية والاتجاه نحو العولمة، التحولات السياسية والتوجه نحو الديمقراطية، الانتباه إلى أهمية التعليم والجانب الثقافي وبرزوغ عصر المعرفة. كل هذا أدى إلى اشتداد المنافسة وبحث المنظمات عن الحلول التي تلجأ إليها، عندها تم التوصل إلى أن السبيل لاكتساب القدرة التنافسية ومواجهة التحديات يكمن في العنصر البشري وفي النظر إليه كمورد يجب الاستثمار فيه وفرصة يجب الاحتفاظ بها، كما يجب أن تحضى كل القرارات الخاصة به بالاهتمام.

ومن هذا المنطلق تغير دور إدارة الموارد البشرية ولا زال في تغير مستمر حتى تواكب التغيرات البيئية والتنظيمية المختلفة. ولتكون قادرة على إحداث التغيرات اللازمة.

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 45.

فدور مدير الموارد البشرية يجب أن يكون أكثر شمولاً واتساعاً، وأن يتحول من مجرد كونه دور ممارس كردود أفعال لما هو قائم، ليصبح دوراً مبادراً ومحورياً لإحداث التغييرات. بل يجب أن يكون دوراً مشاركاً في إعداد وتطبيق الاستراتيجيات على مستوى المنظمة أولاً وعلى مستوى إدارة الموارد البشرية ثانياً.<sup>1</sup>

وبالإضافة إلى أن العناصر البشرية تمثل مورداً أساسياً وعنصراً حيوياً في ظل الظروف الحالية فهي أيضاً ميزة تنافسية يمكن للمنظمة تحقيقها من خلال خلقها لموارد بشرية أكثر كفاءة والتزاماً ومهارةً وأكثر جودة، والتي تساعد على المنافسة من خلال سرعة الاستجابة للسوق، تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية والمنتجات المتميزة وأيضاً من خلال الابتكارات التكنولوجية.

وقد أدت هذه النظرة المتطورة إلى الموارد البشرية، واعتبارها ميزة تنافسية إلى بروز الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ويمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها عملية الربط بين إدارة الموارد البشرية والأهداف والغايات الاستراتيجية لتحسين أداء المنظمة ولتنمية بيئة ثقافية أكثر مرونة وقدرة على تبني السلوك الإبتكاري.<sup>2</sup>

وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تعمل على تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها، ويتم ذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة إلى استراتيجية تفصيلية ومخصصة في قضايا الموارد البشرية تتضمن غايات وأهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية وتتكامل مع استراتيجيات الإدارات الوظيفية الأخرى.<sup>3</sup>

وإلى جانب كل ما سبق فإن الإدارة الحديثة للموارد البشرية تتميز بقيامها بمهام جديدة بالإضافة إلى مهامها التقليدية (والتي نذكر منها: الاستقطاب والتعيين، الترقية

<sup>1</sup> راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 6.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 9، 10.

<sup>3</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 76، 77.

التدريب إلى غير ذلك). فقد أضافت مهمتين هامتين وذات تأثير إيجابي على أداء العاملين وبالتالي أداء المنظمة، وهما تمكين العاملين والاعتراف بمجهوداتهم ومساهماتهم وسيتم التفصيل في هذا فيما يلي:

### ❖ المطب الاول : التمكين

يعتبر مصطلح التمكين من المصطلحات الحديثة، وتم ظهوره في قاموس الإدارة الأمريكية "Empowerment". يحتل هذا الإجراء أو الأسلوب في تسيير الموارد البشرية أهمية كبيرة خصوصاً إذا فكرت المنظمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعموماً له دور هام في نجاح المنظمات المتوجهة نحو العميل، فهو يساعد على الخلق والإبداع والابتكار لدى الأفراد، وأيضاً على اختصار الأوقات مثل: مدة الإنتاج ومدة اتخاذ القرارات، لذا هناك من يرى أن تمكين العاملين في المنظمات التي تركز على العميل يعتبر أمر لا بد منه للأفراد المتعاملين مباشرة مع الزبائن ذلك لتمكينهم من اتخاذ كل القرارات اللازمة في التعامل مع الزبائن (خصوصاً بالنسبة للبنوك).

عملياً هناك تشابه بين التمكين وسياسة أخرى مستخدمة في تسيير الموارد البشرية وهي التفويض، إلا أنهما يختلفان من حيث المبدأ، إذ أن عملية التفويض تعني إعطاء الفرد حق اتخاذ القرارات ولكن ليس دوماً وإنما في حالة غياب مسؤوليه أو لما ينشغلون بمشاكل أو أعمال أخرى ويكلفونه بالقيام باتخاذ قرار في مسألة أخرى. أما التمكين فهو منح حق اتخاذ القرارات للأفراد المتمكنين أو الذين أثبتوا كفاءتهم ويتمتعون بمؤهلات ومهارات فائقة، وذلك في كل الحالات أي حتى في حالات وجود المسؤولين، كما أن كلاً من عمليتي التمكين والتفويض لهما حدود لأنه إذا كان الأمر أو المشكل يتعدى حدود معينة فإن المسؤول هو من سيتكفل بهذا الأمر.

غير أن هذا لا يغير من حقيقة أن التمكين هو إجراء مهم ويخص جميع العاملين فهو يهدف إلى التحسين والتطوير في المنظمة، ذلك أنه يؤدي بالعاملين إلى إظهار وإخراج كل قدراتهم ومهاراتهم، كما أنه يشعرهم بالمسؤولية ويكسبهم القدرة على تحملها ويدعوهم إلى تدعيم وتعزيز الروح المعنوية.<sup>1</sup>

ويشترط تنفيذ عمليات التمكين في المنظمة ما يلي:<sup>2</sup>

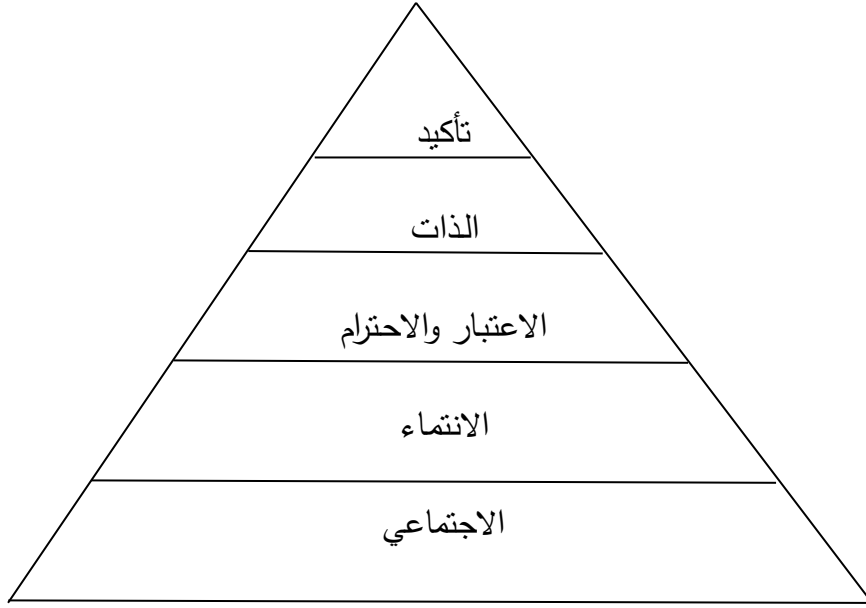
- تقديم توجيهات واضحة حول كل ما يتعلق برؤية وغاية المنظمة، الاستراتيجية المتبعة، طرق وكيفيات إرضاء الزبون.
- تحديد والتعريف بجميع الزبائن الداخليين والخارجيين.
- توضيح مجالات حرية التصرف واتخاذ القرارات وكذا الحدود الواجب احترامها.
- منح حق التوصل إلى المعلومة واستعمال التكنولوجيات الحديثة للمعلومات.
- وضع نظام للمساعدة في اتخاذ القرارات.
- تدريب وتأهيل العاملين.
- اعتماد التغذية العكسية.
- تحديد مؤشرات ومعايير قياس درجة رضا الزبائن.
- الاعتراف وتخصيص نظام للمكافآت.

### ❖ **المطلب الثاني: الاعتراف**

يكمّن دافع الفرد لقيامه بالبحث عن عمل في مجموعة من الحاجات والرغبات المستترة والتي يعبر عنها بسلوكاته (والمتمثلة في البحث عن العمل) محاولة لإشباعها ويمكن اختصار هذه الرغبات في سلم الحاجيات أو هرم ماسلو الآتي:

<sup>1</sup> صلاح محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 145.

<sup>2</sup> Jean Brilman, Op.cit, P 336.



- هرم ماسلو -

وبحصول الفرد على العمل واندماجه في المنظمة فإنه سيتقاضى أجراً يحدده المسؤولون حسب المنصب الذي يشغله، وبالتالي يمكن لأي موظف أن يلبي رغباته القاعدية والمتمثلة في الحاجات الفيزيولوجية من مأكلاً ومشرب وكذلك الأمن بحصوله على مأوى.

والإنسان بطبيعته إذا قام بإشباع حاجات سوف تظهر لديه رغبات أخرى وهذا ما يمثله هرم ماسلو، فإن عملية الإشباع تبدأ من القاعدة وكلما أشبعنا حاجة نبحث عن إشباع المستوى الأعلى. وبالتالي بعد الحصول على الحاجات القاعدية والأمن فسوف يبحث الفرد عن الانتماء الاجتماعي وهذا سيحققه بنفسه وبمساعدة الآخرين له سواءً داخل المنظمة بخلق علاقات عمل جيدة مع الأفراد الآخرين أو في العائلة وبين الأصدقاء.

تعتبر هذه الحاجات الثلاثة السفلى من هرم ماسلو محققة تماماً لأنها كانت تؤخذ بعين الاعتبار عند قيام مديرو أو مسيرو الموارد البشرية في المنظمات سابقاً بوضع منظومة الحوافز، فبالإضافة لأجر العامل فكانت تستخدم مجموعة من الحوافز لتشجيعه

على تقديم الأكثر والأحسن، منها الحوافز المادية مثل: زيادة الأجر وتقديم مكافآت وعلاوات، وهنا يمكن القول أن هذا الحافز كان مشبعا إذ أنه كان يعتبر من أهم الحوافز كما تمنح الترقية باعتبارها حافزا مادياً ومعنوياً في نفس الوقت.

لكن هناك نوع ثالث من الحوافز وهي الحوافز المعنوية والتي نذكر منها: الإصغاء للعاملين، فهمهم، احترامهم وتقديرهم، الاعتراف بمجهوداتهم، تقديم جوائز وأوسمة شرفية بالنسبة لهذا النوع من الحوافز لم يكن محققاً بصفة تامة.

غير أنه حالياً يتوجب على المنظمات أخذ هذا النوع من الحوافز في الاعتبار بوضعه في قائمة الحوافز المبرمجة لأنه أصبح مكملاً للنوعين الآخرين واكتسب أهميته مؤخراً، ويعود ذلك لأن أسلوب التحفيز المادي والتحفيز من خلال الترقية كانا يستخدمان منذ زمن بعيد ويعني ذلك أن حاجة الأفراد لهما أصبحت مشبعة ولهذا فهم يطمحون لتحقيق أكثر من ذلك، والقصد هنا كسب الاعتبار والاحترام والتقدير من الآخرين، والاعتراف بمجهوداتهم خصوصاً من طرف المسؤولين مما يشعرهم بالأهمية والمكانة التي يحتلونها وتتعزيز لديهم الروح المعنوية، والسبيل لتحقيق ذلك يكمن في إبداء المسؤولين في المنظمة اهتمامهم بالعاملين بالإصغاء إليهم وفهمهم وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات، وتقديم المكافآت عند إثبات استحقاقها، إذ أن الجانب المادي ذو تأثير مباشر على سلوك وأداء الفرد كما يساهم في التعبير عن رضا المسؤولين وبالتالي اعترافهم بمجهودات والأداء الجيد للعاملين. وهذا ما سيخلق روح الانتماء والولاء لدى الأفراد وإخلاصهم للمنظمة والسعي لتحسين أدائها.

### المبحث الثاني : توجيهات جديدة في سياسات التعيين وتقييم الأداء

تسند لمديري ومسيري الموارد البشرية مجموعة من المهام والنشاطات والتي من أهمها عمليتي تعيين الموظفين وتقييم أدائهم، إذ من خلالهما يتقرر قبول العامل في

المنظمة وما إذا كان سيستمر بها على وضعه الحالي أم يحتاج إلى تدريب وتطوير أو تغيير في المنصب وغير ذلك من القرارات.

وتماشياً مع التطورات الطارئة على مختلف المتغيرات المؤثرة على القرارات والسياسات التي تتبعها المنظمة فإن عمليتي تعيين الموظفين وتقييم أدائهم شهدتا أيضاً تغييرات وتحسينات سيتم توضيحها فيما يلي:

### ❖ **المطلب الأول: التعيين**

تحتل عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية صدارة الترتيب من حيث الأهمية ضمن مهام ونشاطات إدارة الموارد البشرية، فهي تكمن في جذب واستقطاب العناصر البشرية الأكثر تميزاً وذات المهارات العالية، والقادرة أيضاً على تحقيق الاستغلال الأمثل لبقية الموارد الأخرى في المنظمة، فكفاءة وفعالية الموارد الأخرى لا تتحقق إلا بوجود العنصر البشري الكفاء.

بإمكان المنظمة الحصول على الفرد المناسب للمنصب الشاغر من بين الأفراد العاملين بها، وذلك من خلال الترقيات أو تحويل فرد من منصبه إلى منصب آخر أكثر تناسباً مع مهاراته ومؤهلاته. وإلا فإنها تلجأ للبحث عن أفراد جدد من الخارج باستعمال وسائل منها: الإعلان، التوصيات أو التوجه إلى مكاتب العمل.

إن هذه الوسائل كانت ومازالت مستخدمة للحصول على الموارد البشرية المطلوبة، أما عن التوجيهات الجديدة الخاصة بعملية التعيين فهي تتعلق بالطريقة المستخدمة لاختيار الفرد واتخاذ قرار قبوله أو رفضه. فالطريقة التقليدية كانت تعتمد على المؤهلات المهنية للفرد وشخصيته، بالإضافة إلى مقابله واستجوابه ثم تقييم كل هذه المعطيات والخروج بقرار.



أما عن الطريقة الحديثة فهي تولي اهتماما كبيرا للجانب الثقافي للفرد ومدى تلاؤمه وتكيفه مع قيم وخصائص المنظمة والمفاهيم الجديدة الخاصة بالدور والمهمة التي سيتولاها. كما أن المنظمات الحديثة، خصوصا المتوجهة نحو العميل، تستخدم كثيرا عملية التحويل من منصب إلى منصب آخر حتى تصل إلى تحقيق وجود الشخص المناسب في المكان المناسب، وتعتمد في عملية الاختيار على الكامن الثقافي والذكاء والقدرة والاستعداد للتعلم لدى الفرد المترشح، كما تحرص على تقييم مدى قدرته على الاندماج والعمل في الفريق ومدى توفر الخصائص اللازمة لديه لإرضاء الزبون.<sup>1</sup>

### ❖ المطلب الثاني: تقييم الأداء

تساعد عملية تقييم الأداء على اكتشاف جوانب القصور والضعف في أداء الأفراد العاملين بالمنظمة مما يؤدي إلى تصميم برامج تدريبية للقضاء على هذا القصور، كما قد يدل ذلك على عدم التناسب بين الفرد والمنصب الذي يشغله مما يستدعي نقله إلى منصب آخر يتلاءم مع مؤهلاته ومهاراته، ومن جهة أخرى يساعد تقييم الأداء على اكتشاف جوانب إيجابية والمتمثلة في التعرف على الأشخاص الذين يقومون بعملهم بصورة أفضل وبالتالي من هم الأجدر للترقية والحصول على مكافآت وعلاوات.

كما يمكن للمنظمة من خلال تقييم الأداء الحكم على مدى فعالية عمليات الاختيار والتعيين وكذلك عمليات التطوير والتنمية وحتى أساليب تحفيز وإرضاء العاملين.<sup>2</sup>

وقبل التطرق للاتجاهات الجديدة في تقييم الأداء سوف نتعرض أولاً لمفهومي الأداء وتقييم الأداء وكذلك الطرق التقليدية لتقييم الأداء.

<sup>1</sup> Jean Brilman, Op.cit, P 342.

<sup>2</sup> مقدار شفيقة، محاولة دراسة فعالية أنظمة التقييم، الترقية والتحفيز على أداء الموظفين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، دفعة 1999، ص 34.

## ❖ 1- الأداء:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام الفرد للمهام المكونة للوظيفة التي يشغلها، وهو يعكس أيضا الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وللتوضيح أكثر فإن مفهوم الأداء يختلف عن مفهوم الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.<sup>1</sup>

## ❖ 1-1 تقييم الأداء:

يعرف تقييم الأداء على أنه تلك العملية التي لا تقتصر على إحصاء مقدار ما أسهم به الفرد فعلاً في العملية الإنتاجية فحسب، وإنما تتعداه إلى ضرورة معرفة كفاءة الأداء الفعلي مقارنة بالأداء المعياري الذي يتم تحديده من قبل على ضوء جملة من الاعتبارات والشروط العملية والواقعية كالوقت، الجودة وظروف العمل.<sup>2</sup>

كما يعد تقييم الأداء أداة ومرآة عاكسة للنتيجة المتوصل إليها في المنظمة للوقوف على حقيقة الأداء ومعرفة مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف المخططة ومدى تنفيذ العاملين لأدوارهم في الوصول إلى تحقيق تلك الأهداف ومساعدة الإدارة على دعم نقاط التميز ومعالجة الخلل إن وجد. بالإضافة إلى أنه عبارة عن تحليل دقيق لما يؤديه الفرد من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات بالنسبة للوظيفة التي يشغلها ثم تقييم هذا الأداء تقييماً موضوعياً وفقاً لنظام كامل يضمن تسجيل عمل كل فرد وقياسه بمقياس موحد عادل ودقيق يكون في النهاية ممثلاً للكفاءة الحقيقية للعامل في فترة زمنية معينة، الأمر الذي يساعد الإدارة على اتخاذ القرار بشأن العامل وإرشاده إلى مواضع القوة والضعف.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 209.

<sup>2</sup> مقداد شفيقة، مرجع سبق ذكره، ص 42.

<sup>3</sup> سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص 464، 465.

يتم تقييم أداء الفرد وفق مجموعة من المعايير تختلف من منظمة لأخرى، من أهمها والأكثر استعمالاً تقسم إلى نوعين: النوع الأول: كل ما يتعلق بالصفات والمميزات المتعلقة بالشخص ذاته ونذكر منها: مدى درجة تعاون الفرد مع الإدارة والزملاء، روح المسؤولية لديه ومدى اعتماده على ذاته، الانضباط ودوام العمل، القدرات الشخصية والرغبة في البحث والتطوير، الإشراف والتنظيم بالنسبة للرؤساء.

أما النوع الثاني من معايير تقييم الأداء فيتمثل في معدلات الأداء ونقصد هنا المخرجات الكمية والنوعية والزمن اللازم للإنجاز وكيفية أداء العمل.

### ❖ 1-2 الطرق التقليدية لتقييم الأداء

#### 1-2-1- طريقة الترتيب:

تؤخذ مجموعة من العمال تقيم تقييماً عاماً وشاملاً وترتب ترتيباً تنازلياً ولكن عيب هذه الطريقة يكمن في الأساس الذي يحكم به على عامل أنه الأفضل والآخر الأسوأ، فإذا تم ذلك حسب خاصية معينة فيمكن أن تكون هذه الخاصية ذات أهمية كبيرة بالنسبة لشخص والعكس بالنسبة لآخر، لأن كل منا لديه تفضيل لميزة معينة وبالتالي الحكم بهذه الطريقة على العامل هو حكم عام وهذا هو عيب هذه الطريقة.

#### 1-2-2- طريقة المقارنة المزدوجة:

تؤخذ مجموعة من العمال وتقرنهم مثلي مثلي، كل عامل مع جميع العاملين الآخرين، وعيب هذه الطريقة هو نفس عيب الطريقة السابقة فالحكم حكم إجمالي وعمام.

#### 1-2-3- طريقة التوزيع الطبيعي:

هنا يجب تمييز العاملين إلى أربع مجموعات: 25% ضعيف، 25% متوسط، 25% فوق المتوسط و 25% جيد، إلا أنه يمكن أن يكون للعاملين نفس المستوى أو

يتميزون إلى أقل من أربع مجموعات، كما أنه لا يمكن الحصول على نفس العدد في كل مجموعة.

### 1-2-4- طريقة البيانات:

يتم تحديد مجموعة من الصفات، وتعطى لكل صفة درجة معينة وبناءً عليها نحصل على مستوى العامل وفق هذه النسب وبذلك تعطى علامات للعمال ونتمكن من ترتيبهم.

عيب هذه الطريقة هو أن تعطى صفة ما قيمة أكبر، وبالتالي سوف يقيم العاملون دائماً حسب هذه الصفة بنسب منخفضة مهما كان مستواهم.

### 1-2-5 طريقة الوقائع الحرجة:

يقيم الفرد وفق هذه الطريقة على أساس سلوكه في حالة الوقائع الحرجة التي قد تحدث في المنظمة كالوضعيات السيئة مثلاً.

لكل هذه الطرق عيوب أهمها أنه يغلب عليها التحيز لأن المقيمون هم أشخاص، فهناك من يميل إلى التشدد وهناك من يميل إلى التساهل وبالتالي فإن التقييم لن يكون عادلاً.

### ❖ 1-3 التوجهات الحديثة في تقييم الأداء:

من بين الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين هناك الطريقتين التاليتين:

### 1-3-1 طريقة الإدارة بالأهداف:

تقوم هذه الطريقة على اشتراك العاملين في وضع الأهداف وتقييمهم على أساس تحقيقها. وتتكون من الخطوات التالية:

- تكوين وتعريف مجموعة الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها بوضوح.<sup>1</sup>
- اتصال الإدارة بالعمال لإرشادهم لما هو أنسب للمنظمة ولتحقيق أهدافها ذلك حتى يتمكنوا (العمال) من وضع خطة مستقبلية لتحقيق هذه الأهداف.
- عقد الإدارة لاجتماع مع الموظفين لمناقشة الخطة التي قاموا بوضعها والتعديل فيها ومحاولة دمج أهداف العاملين مع أهداف المنظمة للوصول في النهاية إلى رضا واتفق الطرفين وهنا يمكن للإدارة تحديد المعايير التي تستند إليها في التقييم.
- إعطاء فرصة للفرد لتقييم ذاته.
- وأخيراً تقييم النتائج التي توصل إليها العاملين ومقارنتها بالأهداف والمعايير المحددة سابقاً ثم البحث عن الأخطاء والفروق إن وجدت، ودراسة أسبابها ثم تصحيحها ومحاولة إيجاد الوسائل التي تمنع حدوث مثلها في المستقبل وبعد ذلك يقوم الطرفان مرة أخرى بوضع خطة جديدة للفترة الزمنية القادمة.<sup>2</sup>
- إن هذه الطريقة أي الإدارة بالأهداف لا تركز على الصفات الشخصية للفرد ولكن تركز على الإنجاز وكيفية إنجاز الأهداف، هل بالطريقة المتفق عليها وفق المعايير المحددة سابقاً أم لا.

### 1-3-2 طريقة (L'évaluation 360°) : Le 360° Feed-back

ظهرت هذه الطريقة عند الأمريكيين وطبقت من طرف عدد مهم من أكبر المنظمات هناك. وتعتمد على تعدد مصادر أو مراكز التقييم، إذ يقيم الفرد من طرف زملائه، الزبائن الخارجيين، الزبائن الداخليين، مساعديه المباشرين، المسؤولين بالإضافة إلى تقييمه لذاته، وينتج عن هذا التعدد في الجهات القائمة بالتقييم تعدد واختلاف في المعايير التي يتم على أساسها التقييم. وتعتبر هذه النتيجة من إيجابيات هذه الطريقة بالإضافة إلى أنها

<sup>1</sup> رواية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 214.

<sup>2</sup> سعيد يس عامر، على محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 27، 28.

تهدف إلى إشراك مجمل العاملين في عمليات تقييم الأداء، مما يشعرهم بالأهمية والاعتبار.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: إدارة المعرفة

شاع مؤخراً استخدام مصطلح عصر المعلومات ذلك أن المرحلة التي أطلق عليها هذا الاسم تميزت بما يلي:

- سيطرة المعلومات على مختلف مجالات الحياة، واعتبارها أهم المدخلات في تكوين السلع والخدمات بحيث تمثل النسبة الأكبر من تكلفة الإنتاج.
- الاستثمار المكثف لإنتاج الفكر الإنساني والمتمثل في البحوث والدراسات والتحليلات الفكرية والمبتكرات المستحدثة في مختلف المجالات.
- الاستثمارات الهائلة لتقنيات الحاسب الآلي والاتصالات والإلكترونيات والمزج بينها لتحقيق أعلى درجة من التواصل والعمل في الوقت الحقيقي.
- التطوير المتسارع في المكونات البرمجية وتسيير التعامل بالحاسب الآلي في مختلف المجالات.
- الإنتاج الكبير والمتسارع للمعلومات، وارتباط إنتاجها بالمستخدمين لها، وقد أدى التطور الهائل في تقنية المعلومات وما صاحبها من تغييرات جذرية في الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية، إلى اهتمام أكبر بالإنسان وبالتنمية البشرية وإلى تخطي النظرة التقليدية له والنظر إليه كمصدر للفكر والإبداع.
- ومن ثم صار الاهتمام بالعلم والبحث العلمي ركيزة أساسية في مختلف أنحاء العالم، وأصبح إنتاج العقل البشري وتراكم الإبداع العلمي والتقني متمثلاً فيما يسمى المعرفة سمة العصر الجديد أو ما يطلق عليه عصر المعرفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Jean Brillman, Op.cit, P 345.

كل هذا دفع إلى ظهور إدارة المعرفة والتي من مهامها ضمان ما يلي:<sup>2</sup>

- اكتشاف ودعم شبكات المعارف.
  - تحديد رأس المال الثقافي.
  - إعادة تكوين المؤهلات والقدرات الحيوية.
  - إنشاء قواعد معطيات ديناميكية تحمل معلومات ومعارف المنظمة.
  - تطوير مراكز المؤهلات.
  - تخصيص مناصب للخلق والإبداع ولحماية وتسيير المعارف، يشغلها خبراء ومتخصصين في مجال المعرفة.
  - اقتناء وإدخال التكنولوجيات الجديدة للمعلومات والاتصال لتشجيع ومساعدة العاملين مثل الشبكات المحلية (Intranet).
  - وتتمثل الأهداف التي يمكن بلوغها من خلال إدارة المعرفة في:
  - التعرف على معارف المنظمة وحمايتها (سواء المعارف الداخلية أو المعارف الخارجية).
  - تحديد الجماعات والأفراد المسؤولين عن نجاح المنظمة لتشجيعهم.
  - إنشاء المعارف الضرورية لتطور المنظمة.
  - تطوير المعارف والمؤهلات الموجودة في المنظمة.
  - تحسين وتسهيل عملية عبور وتنقل هذه المعارف.
- وتماشيا مع هذه التطورات يجب تغيير دور ومهام مدير الموارد البشرية ليتمكن من المساهمة في إدارة وتسيير المعرفة والتي أصبحت فرصة نجاح أساسية للمنظمة في ظل المنافسة الشرسة. حيث أن تفوق المنظمات أصبح مرتبط بجودة أصحاب الأفكار

<sup>1</sup> علي السلمي<sup>(4)</sup>، مرجع سبق ذكره، ص 53، 54.

<sup>2</sup> <http://www.syre.com/Lekmpourquoi.htm>

(Knowledge workers)، هذه الموارد الثقافية النادرة في البيئة الحالية والتي تتميز بالكثافة المرتفعة للمعارف، ولذلك فالأمر يتطلب ممارسات وأساليب جديدة في تسيير الموارد البشرية تضمن استقطاب أصحاب الأفكار وكذا تطوير وتشجيع العاملين بالمنظمة للتفكير والإبداع، ويتحقق ذلك بتوفير جو ملائم للإبداع يتميز بالتسامح مع العاملين وقبول الأخطاء التي يرتكبونها وفي نفس الوقت وضع نظام لنشر معلومات تمنع ارتكاب نفس الأخطاء السابقة.

وبهذه الطريقة يمكن لكل فرد تحصيل مهارات جديدة وتحسين تلك التي كان يكتسبها من قبل. ومن أنسب طرق التحفيز في هذه الحالة هو الاعتراف بمهارات الأفراد ومكافأتهم مقابل إبداعاتهم وأفكارهم الجديدة.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو

تتضمن معايير الإيزو مجموعة من الشروط يتوجب على المنظمة تطبيقها كاملة حتى تتحصل على الشهادة. وتتعلق هذه الشروط بمختلف الوظائف القائمة في المنظمة والتي من بينها وظيفة تسيير الموارد البشرية. وفيما يلي سوف نحاول اكتشاف من بين شروط الإيزو تلك التي تخص تسيير الموارد البشرية، واقتصرت الدراسة على معايير تأكيد الجودة أي سلسلة الإيزو 9000 ومعايير مراجعة الجودة أي سلسلة الإيزو 10011 ثم نتعرف على شهادات الإيزو لتأكيد جودة العاملين وما تتطلبه من شروط.

### المطلب الاول: مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير تأكيد الجودة

#### ومعايير مراجعة الجودة

تتمثل معايير الجودة في كل من الإيزو 9001، الإيزو 9002 والإيزو 9003، وكل معيار خاص بنوع معين من المنظمات، فبالنسبة للإيزو 9001 فهو موجه

<sup>1</sup> <http://www.syre.com/bulletin2.htm>



للمنظمات التي تقوم بكل الوظائف التالية: التصميم، التطوير، الإنتاج، التركيب وكل الخدمات المرفقة للمنتوج. والأيزو 9002 هو نموذج لتأكيد الجودة في المنظمات التي تقوم بالإنتاج، التركيب والخدمات المرفقة فقط. أما الأيزو 9003 فهو خاص بالمنظمات التي تقوم بالمراقبة والاختبار النهائي.

ولهذا نجد معيار الأيزو 9001 يحتوي على عشرين شرطا بينما المعايير الأخرى فتنضمن نفس الشروط ولكن ليست جميعها، إذ تنقص منها الشروط المتعلقة بالوظائف التي يشملها معيار إيزو 9001 والغير موجودة في معياري إيزو 9002 وإيزو 9003، وفيما يلي شروط المواصفة إيزو 9001 حسب الطبعة الأولى لها:<sup>1</sup>

1. مسؤولية الإدارة.
2. نظام الجودة.
3. مراجعة العقود.
4. التحكم في التصميم.
5. التحكم في الوثائق والمعطيات.
6. المشتريات.
7. التحكم ورقابة المنتجات الموردة من طرف الزبون.
8. تعريف المنتجات وتتبعها.
9. التحكم في العمليات.
10. المراقبة والاختبار.
11. مراقبة معدات القياس، الفحص والاختبار.
12. موقف عمليات المراقبة والاختبار.
13. التحكم ومراقبة المنتجات غير المطابقة.

<sup>1</sup> [http://ourworld.compuserve.com/homepages/qualazur/\\$2000.htm](http://ourworld.compuserve.com/homepages/qualazur/$2000.htm)

14. العمليات التصحيحية والوقائية.
15. المناولة، التخزين، التعبئة والتسليم.
16. التحكم في سجلات الجودة.
17. المراجعة الداخلية للجودة.
18. التدريب.
19. الخدمات المرفقة.
20. التقنيات الإحصائية.

يتضح من هذه الشروط أن معيار إيزو 9001 اهتم بوظائف وأنشطة مختلفة بما فيها وظيفة تسيير الموارد البشرية، غير أن هذه الأخيرة معنية إلا بشرط واحد وهو الشرط الثامن عشر والمتمثل في التدريب وينص هذا الشرط على ما يلي:<sup>1</sup>

"إن عنصراً أساسياً في نجاح وفعالية تطبيق نظام الجودة هو توافر العنصر البشري الكفاء المدرب على تنفيذ متطلبات النظام وبذلك فإن هذا الشرط يحدد أهمية توافر الدليل القاطع على أن الإدارة لديها نظام واضح ومطبق فعلاً لتحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط وتنفيذ الأنشطة والبرامج اللازمة للوفاء بتلك الاحتياجات ويتحتم وجود السجلات التي تؤكد هذه المعلومات ويشمل التدريب المقصود كل الأفراد على كافة المستويات الذين لهم تأثير في مستوى الجودة." مع العلم أن هذا الشرط الخاص بالتدريب موجود في المعايير الأخرى أي الإيزو 9002 والإيزو 9003.

كانت هذه الطبعة الأولى لمعايير الإيزو 9001، 9002، 9003 التي ظهرت بها لأول مرة، ومنذ ذلك الوقت كانت تطرأ تعديلات وتحسينات على معايير الإيزو ولازالت لحد الآن. إذ تقوم المنظمة العالمية للمعايير بإصدار مواصفات إيزو جديدة وهي عبارة عن تحسين وتطوير للمواصفات السابقة ويتم ذلك كلما استدعت الحاجة إلى ذلك، ومن

<sup>1</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 155.

أهم ما أصدرت مؤخراً وما نال نجاحاً وانتشاراً واسعاً على الساحة الدولية هما معيارى الإيزو 9000 والإيزو 9001 اللذان صدرا سنة 2000. ويقوم كل منهما على مجموعة من المبادئ وفي نفس الوقت هي عبارة عن شروط على المنظمة تحقيقها إذا ما أرادت الحصول على إحدى الشهادتين.

## المطلب الثاني: مبادئ المعيار ISO 9000:2000.

فهي تتمثل في:1

1. الاستماع للزبون: للتعرف على احتياجاته ورغباته الحالية والمستقبلية وفهمها محاولة لتحقيقها. إذ أن مصير المنظمة مرتبط بمدى رضا زبائننا.
2. القيادة: إن ما يضمن تحقيق غاية، سياسة وأهداف المنظمة هو القيادة الجيدة والتي تعتبر من مهام الإدارة، إذ أنها المسؤولة عن تقديم التوجيهات والنصائح وتوحيد الهدف لدى كل العاملين في المنظمة وتوفير الظروف المساعدة لبلوغه.
3. مشاركة العاملين: يرتبط نجاح المنظمة بشكل كبير بالعاملين بها وبإمكانياتهم ومؤهلاتهم.
4. مدخل العمليات: Approche processus تكون النتائج المتوصل إليها أكثر فعالية والإيرادات جيدة لما تكون الموارد والنشاطات مسيرة حسب مدخل العمليات.
5. مدخل الأنظمة: تتزايد فعالية وإيرادات أي تنظيم بفضل تحديد، فهم وإدارة نظام العمليات المتفاعلة فيما بينها واللازمة لتحقيق الأهداف.
6. التحسين المستمر: وهو هدف ثابت لكل نظام.
7. التفكير المنطقي والواقعي: إذ يجب أن تتخذ القرارات انطلاقاً من تحليل منطقي

<sup>1</sup> Séminaire CFCIA, Op.cit, P 2.

للمعلومات والمعطيات أو بالتنبؤ بها.

8. إقامة علاقات مع الموردين مريحة للطرفين: إن علاقة المنظمة بالموردين هي

ارتباط متبادل، كما أن إقامة العلاقات الناجحة والمريحة بينهما تزيد من قدرتهما

على خلق القيمة.1

أما عن شروط المعيار ISO 9001:2000 فتتمثل فيما يلي:2

1. مجال التطبيق.

2. مرجعية المعيار.

3. مصطلحات ومفاهيم.

4. نظام إدارة الجودة.

5. مسؤولية الإدارة.

6. إدارة الموارد: ويتجزأ هذا العنصر إلى أربع نقاط:

1.6- توفير الموارد.

2.6- الموارد البشرية.

1.2.6- عموميات:

يجب أن يكون العمال الذين يشغلون مناصب ذات تأثير على جودة المنتج ذوي

كفاءات ومؤهلات مكتسبة من خلال التكوين الأساسي والمهني، المعرفة الأدائية ومن

الخبرة.

2.2.6- المؤهلات: التحسيس والتدريب: على المنظمة القيام بـ:

<sup>1</sup> <http://www.iso.ch/iso/fr/iso9000-14000/iso9000/qmq.html>

<sup>2</sup> [http://ourworld.compuserve.com/homepages/qualazur/\\$2000.htm](http://ourworld.compuserve.com/homepages/qualazur/$2000.htm)

- تحديد المؤهلات اللازمة للعمال الذين يشغلون مناصب ذات تأثير على جودة المنتج.

- القيام بالتدريبات اللازمة أو الاعتماد على نشاطات أخرى لتلبية الاحتياجات.

- تقييم فعالية نشاطات المنظمة.

- التأكد من أن كل العاملين يعرفون طريقة أداء أعمالهم ولديهم وعي بأهمية نشاطاتهم وبالطريقة التي يساهمون بها في تحقيق أهداف الجودة.

- الاحتفاظ بسجلات التكوين الأساسي والمهني، المعرفة الأدائية والخبرة.

3.6- الهياكل القاعدية.

4.6- محيط العمل.

7- إعداد المنتج.

8- القياس، التحليل والتحسين.

انطلاقاً من هذه المبادئ والشروط نسجل الاستنتاجات التالية:

- هناك اختلاف واضح وتحسينات مقارنة بالمعايير السابقة، كما يمكن اعتبار

معياري ISO 9000 و ISO 9001 لسنة 2000 على أنها خطوة نحو إدارة

الجودة الشاملة والدليل على ذلك بعض مبادئ هذه المعايير مثل: القيادة الإدارية

التحسين المستمر ومشاركة العاملين هي من بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- الاستنتاج الثاني وهو الهدف من هذه الدراسة يكمن في مكانة تسيير الموارد

البشرية ضمن هذه المعايير، فبالنسبة للطبعة الأولى لمعايير ISO 9001، ISO

9002 و ISO9003 فلم يكن الاهتمام سوى بالتدريب، أما في المواصفة

ISO 9000 :2000 فقد اهتمت بمشاركة العاملين ومساهماتهم في عملية اتخاذ القرارات كما كلفت الإدارة بتقديم التوجيهات والنصائح وتوحيد الهدف لدى كل العاملين في المنظمة وتوفير الظروف المساعدة لهم لبلوغه، ولهذه المهام آثار إيجابية على نفسية العاملين إذ أن هذا يشعرهم بالانتماء والاهتمام من جانب المسؤولين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد من ولائهم للمنظمة مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وبالتالي تحسين أداء المنظمة.

أما بالنسبة لمعيار ISO 9001 :2000 فهو يركز خصوصاً على التدريب المعرفة الأدائية والخبرة والمؤهلات المكتسبة من خلالها، بالإضافة إلى أنه يشترط توفر محيط عمل مناسب للعاملين لتحقيق مستوى الجودة المطلوب.

### المطلب الثالث: مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير مراجعة الجودة

معايير مراجعة الجودة أي سلسلة الأيزو 10011 تهتم بالتأكد والتحقق مما إذا تم تطبيق شروط معايير تأكيد الجودة من جانب المنظمات التي تسعى للحصول على شهادة الأيزو، وفيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية فإن معايير مراجعة الجودة تقوم بالمراجعة في التدريب فقط وذلك بطرح الأسئلة التالية:<sup>1</sup>

- هل تم تدريب كافة العاملين الذين يؤدون نشاطاً يؤثر في الجودة تدريباً مناسباً؟؛
- هل تم تعريف المسؤولين عن تحديد الحاجات التدريبية؟؛
- ما هو أساس اختيار الأفراد للتدريب المتخصص؟؛
- هل يتم الاحتفاظ بسجلات التدريب؟؛
- هل تحدد تلك السجلات مستوى المهارات والمؤهلات؟؛
- هل تتضمن الأساليب توفير دورات تنشيطية إذا لزم الأمر؟.

<sup>1</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 155.

**1- شهادات الأيزو لتأكيد جودة المستخدمين:**

تصنف شهادات أو معايير الجودة إلى ثلاث مجموعات: شهادات عن جودة النظام شهادات عن جودة المنتجات وشهادات عن جودة المستخدمين.<sup>1</sup>

ففيما يخص معايير جودة المستخدمين فيمكن لجميع المنظمات بنوعها الإنتاجية والخدمية أن تتقدم بطلب الحصول على هذه الشهادة، فمثلا المنظمات التربوية يمكنها تأكيد جودة أساتذتها وكذلك منظمات قطاع الصحة (هذا القطاع الحساس) أين تصبح هذه المعايير ذات أهمية أكبر لتأكيد جودة عمال الصحة. وهذا لا يقلل من أهمية شهادة جودة المستخدمين بالنسبة للمنظمات الإنتاجية، والهدف منها هو التأكد وإثبات كفاءات ومؤهلات الأفراد، مدى فعالية برامج التدريب، مدى فهم ودراية الأفراد بالطريقة الفعالة لأداء عملهم، وهل يتماشون مع التطورات والمستجدات التكنولوجية في المحيط الخارجي.

من بين معايير أو شهادات تأكيد جودة المستخدمين وأولها هناك المواصفة الأوروبية (EN 45013) والتي أصدرت سنة 1989 من طرف المنظمة الأوروبية المشتركة للمعايير (CEN)، ثم أصدرت بعدها المنظمة الدولية للمعايير (ISO) المواصفة ISO 17024 والتي تعتبر تعديلا وتحسينا للمواصفة EN 45013.

تحتوي المواصفة EN 45013 على تسعة عشر نقطة هي:<sup>2</sup>

**1- هدف ومجال التطبيق:**

يضم المعيار الأوروبي 45013 الشروط العامة الواجب توفرها في المستخدمين حتى تتمكن المنظمة من الحصول على الشهادة والتي تثبت جودة هؤلاء المستخدمين.

<sup>1</sup> <http://sts.epfl.ch/page16973.html>

<sup>2</sup> <http://sts.epfl.ch/page16973.html>

**1-1 تعاريف:**

- نظام تأكيد الجودة: هو نظام يتضمن قواعد وإجراءات خاصة للتسيير والموجهة للشروع في إجراءات الحصول على شهادة المطابقة والمواءمة.
- شهادة المؤهلات: هي وثيقة تمنح حسب قواعد نظام تأكيد الجودة والتي تشير إلى أن الشخص حامل الشهادة مؤهل للقيام بالخدمات الخاصة.

**2-1 تعليمات عامة:**

كل الأشخاص لديهم الحق في الحصول على الشهادة، بشرط أن يكونوا مرتبطين بالوظائف التي يسعون للحصول على الشهادة فيها بانتظام، فلا تمييز بين الأشخاص.

**3-1 الهيكل الإداري:**

يجب أن يسمح هيكل المنظمة بمشاركة كل الأجزاء المعنية، كما يجب أيضا وجود مسؤول يشرف على المنظمة.

**4-1 المهمة الموكلة للجنة الإدارة:**

على لجنة إدارة المنظمة أن تشرف وتتحمل مسؤولية التأكد من تنفيذ شروط الشهادة مثلما جاءت في الوثيقة.

**1-4-1 الهيكل التنظيمي:** يجب على المنظمة وضع وإنشاء هيكل خاص بها، وأن

تقوم بتوزيع المسؤوليات وتحديد العلاقات الهرمية، كما أنه عليها تقديم نظام تأكيد الجودة كتابيا بما فيه القواعد والإجراءات المتبعة للحصول على الشهادة.

**2-4-1 العمال المكلفون بالتحضير للشهادة:**

يشترط أن تتوفر معلومات حول كفاءات ومؤهلات وخبرة العمال المكلفون بالتحضير للشهادة، وأيضا ما تلقوه من تدريبات، كما يجب أن تقدم لهم تعليمات موثقة. وأما إذا تكلفت بالتحضير للشهادة مصلحة خارجية، يجب أن يلبي المستخدمون كل تعليماتها.



**3-4-1 التحكم في الوثائق وفي التغييرات ومراقبتها:**

يجب أن تتوفر المنظمة على نظام يسمح لها بمتابعة كل الوثائق المتعلقة بنظام التحضير للشهادة وفي حالة حدوث أي تغيير يستوجب على المنظمة إعلام كل المستعملين.

**1-3-4-1 التسجيل:**

يجب تسجيل كل الظروف التي نفذت فيها إجراءات التحضير للشهادة، كما يجب أن تحفظ بأمان.

**1-2-3-4-1 إجراءات الحصول على الشهادة:**

يتطلب توفر الوسائل اللازمة والإجراءات الموثقة التي تسمح بالحصول على الشهادة كما يجب مراقبة المستخدمين بعد حصولهم عليها وفقا لقواعد محددة.

**1-2-3-4-1 وسائل التحضير للشهادة والمراقبة اللازمة:**

يشترط توفر الوسائل اللازمة من خبراء وتجهيزات والتي تسمح بالحصول على الشهادة للعاملين والتي تؤكد أن العمال ذوي الشهادات يطابقون دوما القواعد والإجراءات المعلنة.

**اولا : دفتر الجودة: Manuel qualité**

يجب أن تجمع المنظمة كل المعلومات المتعلقة بالظروف التي استجابت فيها لشروط هذه المواصفة. هذه المعلومات تتمثل في سياسة الجودة، وصف للهيئة القانونية وللتنظيم المتبع في المنظمة بالإضافة إلى المعلومات المتعلقة بالمستخدمين المرشحين للحصول على هذه الشهادة.

ثانيا السرية: يجب ضمان سرية المعلومات.

**ثالثا: النشر أو الإعلان:**

يجب أن تنشر قائمة العمال أو الموظفين المتحصلين على الشهادة للجمهور العام.

**رابعا: الطعون:** يجب أن تكون بالمنظمة إجراءات تأخذ في الاعتبار الطعون ضد القرارات.

**خامسا: المراجعة الداخلية والعرض الدوري:**

تجري بالمنظمة مراجعات داخلية وعروض دورية تسمح بالحكم على شروط هذه المواصفة.

**سادسا: الاستعمال الغير شرعي لشهادة المؤهلات:**

على المنظمة القيام بمراقبة استعمالات شهادات المؤهلات وكل استعمال غير صحيح يجب أن يعالج بإجراءات خاصة.

**سابعا: الشكاوى:**

كل الشكاوى الصادرة عن الأشخاص المتحصلين على الشهادة تؤخذ بالاعتبار من جانب المنظمة ويجب تسجيلها في قائمة.

**ثامنا: سحب وإبطال الشهادة:**

يجب توفر إجراءات موثقة بالمنظمة خاصة بسحب وإبطال شهادة المؤهلات. نلاحظ من هذه الشروط أنها تصف الطريقة التي يتم بها التحضير للحصول على الشهادة ولكن لا تصف إطلاقا ما يجب أن تطبقه المنظمة على المستخدمين حتى يصبحوا مؤهلين للحصول على هذه الشهادة.

**تاسعا: معيار ISO 17024:**

هو معيار دولي لتأكيد جودة المستخدمين، كما يعتبر تعديلاً وتحسيناً للمواصفة EN45013.

الاستنتاج الشامل للمكانة التي يحضى بها تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو هي أنها أبعد وأقل مما يجب أن تكون عليه باعتبار أن العنصر البشري هو المولد الأساسي للجودة إلا أننا نلاحظ أن معايير الإيزو تتعامل معه كباقي موارد المنظمة.

### المبحث الرابع : تسيير الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة

تختلف إدارة الجودة الشاملة عن باقي الأساليب الإدارية في عدة جوانب أهمها وما يمثل ميزة خاصة بها هو خاصية الشمولية، إذ أنها تهتم بكل مكونات وعناصر المنظمة جميع المدخلات، جميع العمليات والنشاطات والوظائف وجميع المخرجات وهذا يقلص من احتمال فشل تطبيق هذا المنهج الإداري، فاحتمال الفشل يكون أكبر لو ركّزنا الاهتمام على جزء معين في المنظمة وأهملنا الباقي، فالجزء المهمل سيكون عائقاً وسينجم عنه مشاكل مختلفة غير أن درجة الاهتمام تختلف من عنصر لآخر ومن وظيفة لأخرى وباعتبار العنصر البشري أهم مورد في المنظمة ومهمة إدارته وتسييره من أهم المهام في المنظمة وأصعبها فسنحاول اكتشاف مدى اهتمام إدارة الجودة الشاملة بالموارد البشرية وبتسييرها.

### المطلب الاول : الركيزة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة "جودة العنصر

#### البشري"

تغيرت النظرة إلى العنصر البشري مؤخراً واحتل المكانة التي كان ينبغي أن يكون عليها، فقد تم الاعتراف بأنه أهم مورد من بين موارد المنظمة، كما أصبحت البرامج الإدارية الحديثة تولي اهتماماً أكبر بهذا المورد والتي من بينها برامج إدارة الجودة ومثال ذلك المنظمة العالمية للمعايير والتي أصدرت معايير وشهادات خاصة بإدارة جودة

المستخدمين وتسعى حالياً لتطوير وتحسين هذه المعايير<sup>1</sup> بالإضافة إلى إدارة الجودة الشاملة والتي تعتبر جودة العنصر البشري الركيزة الأساسية لها. غير أن تحقيق مستوى جودة عال للعنصر البشري يتطلب وجود قواعد تسيير الموارد البشرية ذات جودة عالية وحسب تجارب بعض المنظمات فإنه على إدارة الموارد البشرية تبني هذه المجموعة من القواعد أو الإجراءات:<sup>2</sup>

- وضع الأهداف المسطرة بوضوح مع توضيح الأنظمة المتبعة.
  - الاستماع لشكاوى وانتقادات العاملين وكذا اقتراحاتهم وأخذها بعين الاعتبار.
  - جذب الأفراد نحو أدوار أكبر من المكلفين بها.
  - اليقظة المستمرة لمتابعة أساليب وطرق التطوير الإنساني الحالية والتنبؤ بتلك التي يمكن أن تظهر في المستقبل.
  - منح وقت معين للأفراد للقيام بالمهام الموكلة إليهم وإعلامهم بأوقات التدخل للإطلاع على النتائج المتوصل إليها.
- بالإضافة إلى قواعد التسيير فإن نجاح إدارة الجودة الشاملة يتطلب ما يلي:

- *التغيير الثقافي*: يعتبر التغيير الثقافي عامل أساسي ومساعد لنجاح إدارة الجودة الشاملة<sup>3</sup> فهو يجنبها الاصطدام بالسلوكات السلبية للأفراد والمتمثلة في ارتفاع معدل دوران العمل، الغيابات والتأخير إلى غير ذلك وكل هذه السلوكات تتدرج في إطار ما يسمى مقاومة الأفراد وهي أهم العراقيل التي تواجهها برامج إدارة التغيير بما فيها إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> Gestion et Entreprise, publication trimestrielle de L'INPED, Boumerdes, Numéro spécial: la qualité, N° 13-14, octobre 2000- Janvier 2001, p 53.

<sup>2</sup> Jean Brunet-le compte et Dominique Fauconniers, Oser la qualité en ressources humaines, les éditions d'organisation, Paris, 1997, P 20, 21.

<sup>3</sup> عبد الرحمن توفيق، استراتيجيات الاستثمار البشري، سلسلة إصدارات بميك، القاهرة، مصر، 1996، ص 120.

ويساهم التغيير الثقافي في تجنب المقاومة من خلال تغيير اتجاهات وقيم وإدراك الأفراد وفهمهم للمستجدات الطارئة في المنظمة، إذ أنه على المسؤولين توضيح كل ما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة للعاملين من مفاهيم ومبادئ وخصوصاً الأهداف والنتائج الإيجابية التي ستعود على المنظمة وعليهم أيضاً، فهذه العملية سوف تقلل من درجة تخوفهم وتساعد على تقبلهم للمنهجية الجديدة، كما سيخلق تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة جواً آخرًا في المنظمة يسوده ارتفاع الروح المعنوية لدى الأفراد وروح التعاون والعمل الجماعي والشعور بالانتماء والولاء للمنظمة. وهذا الوضع هو نتيجة لاهتمام إدارة الجودة الشاملة بالأفراد ونلمس ذلك من خلال مبادئها التي تركز على ما يلي:

- مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات وهذا سيشعرهم بالاهتمام وبأنهم جزء أساسي في المنظمة وأن مصالحهم مشتركة.
- العمل في فريق أو العمل الجماعي وهذا ما سيخلق روح التعاون بين الأفراد ويساهم في تنويع الأفكار وظهور أفكار جديدة.
- التدريب والذي ترمي من خلاله إلى بلوغ نتائج عديدة هي:
  - يعتبر التدريب وسيلة من الوسائل الإدارية لتغيير سلوكيات وقيم الأفراد وبالتالي فهو يساهم في التغيير الثقافي.<sup>1</sup>
  - تأهيل وتدريب العنصر البشري على تطبيق المنهجية الجديدة.
  - يساهم التدريب في تحقيق مبدأ آخر من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهو التحسين المستمر.

- الإبداع: تحرص إدارة الجودة الشاملة على الانتقال من التفكير العادي البسيط إلى التفكير الابتكاري والإبداعي، حيث أن الجودة والإبداع يمثلان قطبين هامين

<sup>1</sup> فريد راغب النجار، مرجع سبق ذكره، ص 470.

لتحقيق رضا العملاء وخصوصا العملاء الخارجيين وكسبهم والاحتفاظ بهم للتمكن من النجاح والاستمرار وسط الظروف الصعبة واشتداد المنافسة.

والإبداع هو نتيجة أفكار ومجهودات وقدرات الأفراد<sup>1</sup> ولهذا تركز إدارة الجودة الشاملة على تحفيز الأفراد ومساعدتهم على الابتكار والإبداع وذلك من خلال تزويدهم بالتدريبات اللازمة وكذلك توفير الجو المناسب لذلك، يمنحهم فرصاً للقيام بالتجارب وتجسيد أفكارهم وتوفير الإمكانيات اللازمة.

- تبني منظومة حوافز تجمع بين الحوافز المادية والمعنوية في آن واحد تساهم في تخفيض حدّة المقاومة وتقبل المنهجية الجديدة، بالإضافة إلى مساهمتها في تشجيع الأفراد على العمل أكثر وأحسن وخصوصاً تحفيزهم على الابتكار والإبداع.

- أما فيما يخص عملية الاختيار والتعيين فإن إدارة الجودة الشاملة تقوم على تعيين الفرد المناسب في المنصب الذي يتناسب مع قدراته ومؤهلاته وخبراته وميولاته وهذا يعني أن اختيار الفرد يتم حسب هذه الخصائص التي تجمع بين المقدرة والرغبة.<sup>2</sup>

النتيجة هي أن الجودة الشاملة تتبع من الأفراد. ومن الأمور الهامة جدا في إدارة الجودة الشاملة نجد: الإبداع، المرونة، فريق العمل، المشاركة، التحسينات المستمرة والقيادة وبدون عاملين أكفاء، ومهارات وأنماط إدارة وقيم مشتركة لن تحقق الجودة الشاملة الفوائد المرجوة منها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Georges Archier, Olivier Elissalt, Alain setton, mobiliser pour réussir, 3<sup>ème</sup> type, mode d'emploi, édition du seuil, 1989, P 9.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 52.

<sup>3</sup> فليب أنتكنسون، مرجع سبق ذكره، ص 100.

## المطلب الثاني : التدريب وفق إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر التدريب من أكثر الاستراتيجيات المعترف بها في مجال تنمية الموارد البشرية لتحسين الأداء في مجال تنمية الموارد البشرية.

ويتكون التدريب من تجارب تعليمية يزود بها صاحب العمل العاملين لديه في البداية وهذه التجارب تصمم لتنمية مهارات ومعارف جديدة يتوقع أن تستخدم في الحال أو بعد فترة زمنية قصيرة عند العودة للعمل.<sup>1</sup>

نفهم من هذا التعريف أن التدريب يقتصر على العاملين في المنظمة في البداية أي العاملين الجدد بينما الحقيقة أن التدريب يخص أي فرد في المنظمة يحتاج إلى تنمية وتطوير جديداً كان أم عمل لمدة قصيرة أو طويلة. كما تشمل عملية التدريب الرؤساء والمسؤولين والعمال التنفيذيين على حدّ سواء.

كما يعدّ التدريب محاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الإنجاز، أو أنه الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد العامل على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل معها.

وفي تعريف آخر يمثل التدريب جهوداً إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الوفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ماري برود، جون نيو ستروم، تحويل التدريب: استراتيجيات نقل أثر التدريب إلى حيز التطبيق، ترجمة: عبد الفتاح السيد النعماني، الطبعة الثانية، بميك مصر، 1997، ص 21.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 200، 202.

ولهذا يكتسب التدريب أهمية كبيرة في المنظمات وعلى الرغم من ذلك ينظر بعض المديرين إلى التدريب على أنه نشاط غير منتج ويحاولون اختصار النفقات المتعلقة به إلى أقل حد ممكن، لكن هذا لا يمنع من أن عدداً كبيراً من المنظمات تنفق أموال طائلة على تدريب موظفيها، هذا لأنها تعي أن نفقات التدريب هي عبارة عن استثمار في العنصر البشري.<sup>1</sup>

بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة فهي أيضاً ترى أن التدريب عبارة عن استثمار يعود بالفائدة على المنظمة، كما أن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب التدريب المستمر وذلك إما للتعرف على هذه المنهجية الجديدة والتمكن من تطبيقها وتحسين مستوى الجودة أو لغرض التحسين والتطوير المستمر لمهارات وقدرات الأفراد ليتمكنوا من الابتكار والإبداع والتكيف مع تطورات المحيط الخارجي.

وتأخذ إدارة الجودة الشاملة في الاعتبار ثلاث أوقات للتدريب: قبل عملية التدريب (L'amont) خلالها (le cours) وبعدها (L'aval) وذلك كما يلي:<sup>2</sup>

### 1-مراحل التدريب

#### ❖ 1-1 قبل عملية التدريب:

باعتبار أن الأفراد يملكون مهارات وقدرات وخبرات سابقة، ينبغي توضيح سبب هذا التدريب وفوائده لهم، ومن الأحسن استدعاء الأفراد قبل إبلاغهم بضرورة إخضاعهم للتدريب والمناقشة معهم حول مستواهم وما يطمحون في الوصول إليه مستقبلاً، وبهذا يصبح خبر إقبالهم على تدريب كأنه تحقيق لأمنية لا على شكل فرض أو أمر. وفي نفس الوقت يكون العامل شريكاً في اتخاذ هذا القرار.

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2000-2001، ص 31.

<sup>2</sup> Benedicte Gautier, Op.cit, P 86, 88.



## ❖ 1-2 خلال عملية التدريب:

إذا ما ظهرت أي مشاكل أو انحرافات خلال العملية التدريبية فيجب تدخل المسؤول المباشر بالاستعانة بمتخصصين في التدريب لإحداث التغييرات والتعديلات اللازمة ومنه فإن عملية المراقبة ضرورية خلال مدة التدريب لاتخاذ قرار الاستمرار، التغيير أو توقيف التدريب إذا استدعت الضرورة.

وتشمل عملية المراقبة محتوى التدريب، المدرب، الظروف المادية، التنظيم المطبق، وما تم تحصيله من جانب المتدربين.

## ❖ 1-3 بعد عملية التدريب:

عند الانتهاء من التدريب يجب تكليف المتدرب بالمهمة التي تتناسب مع المهارات والقدرات الجديدة إذ أن عدم استغلالها واستخدامها يؤدي بالفرد إلى نسيانها وبهذا تضعف كل تلك الجهود، كما أن التدريب لا يكون مرة واحدة خلال الحياة العملية للفرد وإنما هو عملية مستمرة لضمان تكيف الأفراد مع التطورات الخارجية كما أن عملية التحضير والتخطيط لعمليات التدريب وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة تمر بما يلي:<sup>1</sup>

## ▪ دراسة وتحليل المناخ الخارجي:

يهتم مخطّطوا التدريب بدراسة عناصر المناخ المحيط للتعرف على الفرص لاستثمارها لصالح البرنامج التدريبي وكذا اكتشاف التهديدات لتجنبها، وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

- الظروف الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية السائدة في المناخ وتأثيراتها المحتملة على أنشطة المنظمة ومن ثم على فعاليات التدريب بها.
- السوق الذي تتعامل فيه المنظمة والمرحلة التي يمر بها.

<sup>1</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 251.

- العملاء الذين يتعاملون في منتجات المنظمة من أفراد، شركات، هيئات والتعرف على خصائصهم ومستويات الرضا لديهم انتقاداتهم إن وجدت.
- المنافسون وماذا يعرضون وطبيعة العملاء المتعاملين معهم والمزايا التي تتوفر لديهم وتفقدتها المنظمة.
- الفكر الإداري السائد والمفاهيم والأساليب والبدائل التدريبية الموجودة في المحيط.

#### ▪ دراسة وتحليل المناخ الداخلي:

يسمح تشخيص المناخ الداخلي للمنظمة باكتشاف نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لاستئصالها أو معالجتها من خلال التدريب إن أمكن.

#### ▪ تحديد استراتيجية التدريب:

تحدّد الإدارة العليا الاستراتيجية العامة للمنظمة ومنها تستقي إدارة التدريب استراتيجيتها.

#### ▪ تحديد أهداف التدريب:

تتمثل أهداف التدريب بصفة عامة في الأهداف الاقتصادية، التقنية والإنسانية التالية:

- اقتصادياً: زيادة الإنتاج، تحسين الإنتاجية، تخفيض الفاقد والضائع، زيادة المبيعات، تنمية الحصة السوقية، زيادة معدلات النمو وتأكيد المركز التنافسي.
- تقنياً: تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة وسرعة وتعميق استيعاب التقنيات الجديدة وحل مشكلات إدماجها في المنظمة.
- إنسانياً: تعديل اتجاهات ودوافع العاملين وتنمية رغباتهم في الأداء الأحسن، وتنمية روح الفريق بينهم وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء.

### ▪ تحديد سياسة التدريب:

السياسة هي مجموعة التوجهات، الرؤى، القواعد والضوابط التي تترجم أهداف الإدارة، وتحقق السياسات وظيفتين مهمتين في الإدارة العامة وفي التدريب بشكل خاص إذ توفر مرشداً لاتخاذ القرارات وهي أيضاً معيار لمتابعة التنفيذ وتقييم الأداء، ومن أهم سياسات التدريب: سياسة تحديد قواعد ترشيح واختيار المتدربين، سياسة تحديد الاحتياجات وتحديد دور كل معني بالعملية التدريبية، سياسة تخطيط التدريب، سياسة تنفيذ التدريب وسياسة تقييم التدريب وتحديد معايير وتقنيات التقييم.

### ▪ تحديد العملاء:

العميل في الفكر التدريبي التقليدي هو الفرد المتدرب، ولكن وفق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة يصبح العميل ليس فقط المتدرب، بل أيضاً أصحاب المصلحة وذوي العلاقة بالمتدرب بسبب مهام عمله، ومنهم الرؤساء المباشرين وزملاء العمل وهؤلاء عملاء داخليين، ثم يأتي أيضاً في قائمة العملاء غير المباشرين المستفيدين من أداء المتدرب وهم الزبائن والموردين وهم العملاء الخارجيين.

### ▪ تحديد الاحتياجات التدريبية:

يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية تقنية أساسية في التدريب، ومع تعدد العملاء حسب مفهوم إدارة الجودة الشاملة، تصبح القضية أكثر تعقيداً ولكن أكثر فعالية.

وتعتبر الاحتياجات التدريبية عن رغبات إذا تم إشباعها للعميل يشعر بالرضا ولذلك فمن الأحسن إشراكه في عملية تحديدها حتى تتم هذه العملية بنجاح، ثم القيام بترجمة هذه الاحتياجات بلغة المدربين، وتتخذ الترجمة شكلين: ترجمة الاحتياج إلى خطوات عمل يتم تدريب الفرد على كيفية أدائها، وكذلك تترجم الاحتياجات إلى تحسين في الأداء وفق نتائج يمكن قياسها.

### ▪ دراسة إمكانية تحقيق احتياجات العملاء:

تتم مراجعة الموارد والإمكانيات المتاحة لمعرفة مدى إمكانية تحقيق الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها. وفي حالة القصور تتم الاستعانة بموارد خارجية أو إتباع أسلوب الإسناد للغير (Out sourcing).

### ▪ تخطيط التدريب:

تستهدف عملية تخطيط التدريب حصر الأنشطة اللازمة لتطوير وتصميم التدريب وتبدير المدخلات اللازمة، وتنسيق أداء الأنشطة بالأساليب، وفي المواعيد وبالمعدلات المحققة للأهداف.

### ▪ تصميم التدريب:

عملية تصميم التدريب هي تحديد المواصفات والمكونات المختلفة للعمل التدريبي مما يجعله قادراً عند تنفيذه على تحقيق رضا العميل وأهداف الجودة الشاملة. وتتخذ عملية التصميم منهجاً تتابعياً حيث تبدأ كل مرحلة من مراحلها المختلفة بمدخلات هي مخرجات المرحلة السابقة تتم عليها عمليات وأنشطة.

### ▪ تطوير العمليات التدريبية:

تتضمن الجهود التدريبية سلسلة من العمليات، وتطبيقاً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن هذه العمليات تخضع لمنطق التحسين المستمر، ويتخذ أشكال متعددة منها: تخفيض الوقت المستغرق، تحديث المعلومات الداخلة في الأنشطة، ابتكار أساليب أفضل لتنفيذ الأنشطة وترشيد التكاليف.

### ▪ تخطيط الموارد التدريبية:

يمثل المورد البشري أهم مورد في العمليات التدريبية وهو ممثل في: مديري التدريب، المخططين، المصممين للبرامج التدريبية، أخصائي وسائل وتقنيات التدريب، المشرفين الفنيين والإداريين والمدرسين.

ومن جانب آخر، تشمل عملية تخطيط الموارد التدريبية تحديد الاحتياجات من التجهيزات، الأماكن، وسائل الإيضاح وما يترتب على ذلك من مطالب تمويلية والعمل على تدبيرها لتحقيق العمل التدريبي.

#### ▪ تصميم التقنيات التدريبية:

في إطار مفهوم إدارة الجودة الشاملة تصبح التقنيات التدريبية عنصراً أساسياً في ضمان جودة العمل التدريبي كله، وقد تطورت تقنيات التدريب في السنوات الأخيرة بفضل تطور تقنيات الحاسب الآلي من جهة وابتكار وتطوير العديد من التقنيات المستندة إلى الحاسب الآلي.

كما يجب عند تصميم التقنيات التدريبية السماح بمشاركة المتدرّب والتفاعل المستمر بينه وبين باقي عناصر العمل التدريبي.

#### ▪ توقيت الفعاليات التدريبية:

يتبلور كل ما سبق في إطار زمني يحدّد المراحل المختلفة وتوقيت كل منها، والفترة التي يستغرقها إنجاز كل مرحلة، مع بيان علاقات التتابع أو التزامن فيما بينها.

ثم تشرع إدارة التدريب في تنفيذ ما تم تخطيطه وتصميمه بإتباع مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفي نفس الوقت تتم عمليات المتابعة والتقييم حسب الخطة المحددة.

النتيجة هي أن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على التدريب كما أن نجاح وفعالية العمليات التدريبية يتطلب الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

#### المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين في ظل إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يستدعي التخلي عن نظام تقييم الأداء التقليدي لأنه لا يتماشى مع مبادئها، واعتماد نظام آخر تظهر خصائصه من خلال

الجدول التالي والذي يمثل مقارنة ما بين نظام تقييم الأداء التقليدي والتقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة:

البيان	نظام تقييم الأداء التقليدي	التقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة
<b>وضع الأهداف</b>	يضعها المسؤولين ويتم قياس أداء الأفراد حسبها، ولا يمدهم بالتغذية العكسية.	يشارك في وضعها العاملون مع المديرين ويستفيدون بالتغذية العكسية مستقبلاً
<b>العمل الجماعي</b>	يركز على الأداء الفردي ولا يشجع المجموعات	يركز على فرق العمل وليس على الأشخاص
<b>طريقة التقييم</b>	تتميز الطرق التقليدية باعتمادها على خصائص غير ملموسة بالإضافة إلى التحيز في التقييم	التقييم من جانب جهات متعددة بالإضافة إلى التقييم الذاتي مما ينتج عنه تعدد المعايير المعتمد عليها
<b>دور القيادة</b>	نظام هرمي يعتمد على المديرين في وضع الأهداف والمتابعة وتقييم أداء العاملين	نظام هرمي مقلوب يقوم على رضا العملاء ودور المدير هو دعم العاملين وتوجيههم
<b>من يقوم بالتقييم</b>	المدير والمشرف هو المسؤول على تقييم أداء العاملين	يقوم بالتقييم المشرفين، المدير، العملاء الخارجيين، التقييم الذاتي، الزملاء

- مقارنة بين نظام تقييم الأداء التقليدي والتقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة.<sup>1</sup>

وفيما يلي توضيح بالتفصيل لأثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على عملية تقييم أداء

العاملين:

<sup>1</sup> سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص 467.

- تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا عملائها وبالتالي فإن درجة الرضا لديهم تعتبر معيار يمكن الحكم من خلاله على مستوى الأداء ومن هذا المنطلق ظهر التعدد في الجهات المقيمة، لأن العملاء هم كل من العاملين، المسؤولين، ومن الخارج الزبائن والموردين.
- بالإضافة إلى مبدأ مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات والذي يعطي لجميع الأفراد حقّ تقييم زملائهم وكذلك حقّ التقييم الذاتي، كما يمنح هذا المبدأ للأفراد حق المشاركة في وضع نظام تقييم الأداء وكذلك المشاركة في وضع الأهداف التي سيقومون في النهاية على أساس تحقيقها.
- العمل الجماعي: يؤدي أسلوب العمل الجماعي إلى تقييم الأفراد جماعياً وليس فردياً مثلما كان عليه في الطريقة التقليدية.
- يتميز نظام تقييم الأداء وفق إدارة الجودة الشاملة بأنه أكثر فعالية وموضوعية وأكثر عدلاً من نظام تقييم الأداء التقليدي الذي كان يركز على مجموعة من الصفات وهي معايير غير ملموسة وبما أن المقيم هو إنسان يميل إلى صفة أكثر من أخرى فإن تقييمه سيكون متحيزاً ولا يعطي نتائج صحيحة.
- أما بأسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي يعتمد على تعدد الجهات القائمة بالتقييم والذي ينتج عنه تعدد المعايير المستعملة يعتبر أكثر فعالية ونتائجه موضوعية وصحيحة.

## خلاصة الفصل:

اكتسبت وظيفة تسيير الموارد البشرية مكانة وأهمية أكبر من ذي قبل، وذلك نتيجة الاقتناع والتسليم بأن العنصر البشري هو العنصر الحيوي والأساسي في المنظمة. وتتمثل هذه الأهمية في المفاهيم الإدارية الحديثة الخاصة بإدارة الموارد البشرية والتي من أهمها الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتي تعتمد إلى الربط بين إدارة الموارد البشرية، سياستها وأهدافها والاستراتيجية العامة للمنظمة، أيضا ظهور إدارة المعرفة التي تهتم بإدارة وتسيير الإنتاج الفكري والإبداعي للعقل البشري والذي يمثل كنزاً يحقق للمنظمة التفوق والتميز على المنظمات المنافسة، هذا بالإضافة إلى تطوير سياسات تسيير الموارد البشرية التقليدية حتى تتماشى مع التطورات المحيطة وذلك بتقديم توجيهات جديدة من جانب الكتاب والمفكرين.

نتوقع مما تقدّم أننا سنلمس نفس درجة الاهتمام بتسيير الموارد البشرية من جانب مختلف المنظمات ومختلف الأساليب الإدارية الحديثة، غير أنه من خلال دراستنا تمّ التوصل إلى أن هذه الدرجة تتباين من أسلوب إلى آخر، ومثال ذلك نجد أن معايير الأيزو منذ ظهورها حتى نهاية القرن العشرين لم تكن تهتم سوى بتدريب العاملين ثم تحسنت مع إصدار معايير سنة 2000 أين توسّع اهتمامها بالعنصر البشري فقد تضمنت شروطاً من بينها مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، توحيد الهدف لديهم وتوفير الظروف المساعدة لهم لبلوغه، كما اهتمت أيضا بالتدريب، المعرفة الأدائية، الخبرة والمؤهلات. كما خصّت المنظمة العالمية للمعايير الموارد البشرية بشهادة يطلق عليها شهادة جودة المستخدمين تقدّم لذوي الكفاءات والمؤهلات العالية.

أما إدارة الجودة الشاملة فتعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لنجاحها ولذا نجدها تهتم بجوانب عديدة في تسيير الموارد البشرية منها: التغيير الثقافي، مشاركة العاملين في



عملية اتخاذ القرارات، العمل في فريق وخلق روح التعاون، التدريب، الإبداع، الحوافز، الاختيار والتعيين وتقييم الأداء.

والنتيجة هي أن تسيير الموارد البشرية ضمن إدارة الجودة الشاملة يحضى بأهمية ومكانة أكبر مما هو عليه ضمن معايير الأيزو.

# الفصل الثالث

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

## تمهيد:

يعتبر موضوع تسيير الموارد البشرية من أهم المواضيع التي إستحوذت على إهتمام الكثير من المذكرين والمختصين في مجال إدارة الأعمال وذلك كون أن للعنصر البشري أهمية كبيرة، حيث أنه يعتبر من أهم عوامل الإنتاج في المنظمة.

وفي ظل التغيرات والتحولات التي يشهدها العالم، في مختلف جوانب الحياة المعاصرة، أصبحت تعاني الكثير من المنظمات الإنتاجية، والإقتصادية من مشاكل الفائض أو العجز في بعض الأوقات من الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة فبينما تشكو إدارات أو أقسام معينة في هذه المنظمات من زيادة عدد الأفراد عن حاجتها الفعلية، نجد إدارات أو أقسام أخرى تعاني، من ضغط العمل وعدم إمكانها تحقيق أهدافها لقلّة مواردها البشرية.

مما أدى إلى الإهتمام المتزايد بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وإدماجه إلى الإدارة الإستراتيجية بعدما أن كان هذا الإهتمام منحصرًا على عدد قليل من المتخصصين الذين يعملون في تقسيم تنظيمي متخصص يطلق عليه " قسم إدارة الأفراد "

وبالتالي إدماج إدارة الموارد البشرية للإدارة الإستراتيجية أصبحت من مهام الإدارة العامة، حيث هذه الأخيرة تحاول إدماج المورد البشري في القرارات الإستراتيجية عن طريق التخطيط ووضع برامج خاصة القابلة للتغيير من أجل توفير المورد البشري الملائم والضروري لتحقيق الأهداف التنظيمية.

**المبحث الاول: مسار تسيير الموارد البشرية قبل وبعد مرحلة التصنيع:**

تميزت المرحلة ما قبل التصنيع بالاعتماد الكلي على الصيد والزراعة، إذ لم يكن هناك اهتمام واضح بنشاط تسيير العنصر البشري، ذلك أن التجمعات الزراعية نشأت بشكل عفوي بعيدا عن التسيير المنظم المستند إلى المبادئ الواضحة. إن المتعمق

في تاريخ الفكر التسييري يجد في الحضارات القديمة بعض ملامح تطبيق التسيير بشكل عام وتسيير الموارد البشرية بشكل خاص، كما هو واضح في الحضارة البابلية التي كان من نتائجها مسألة "حمورابي"، (وفي حضارة وادي النيل من خلال بناء الأهرامات وحضارة الصين التي يعد بناء صورها أهم ملامحها الأساسية).<sup>1</sup>

ففي مرحلة ما قبل الثورة الصناعية انتشر نظام الإنتاج العائلي، حيث اتخذت المؤسسة آنذاك شكل المشروع الصغير، مع قيام كبار العاملين من ذوي الخبرة بممارسة مهام وظيفة الموارد البشرية، ومنح أولوية التوظيف لأقاربهم وأصدقائهم الذين كانوا يكتسبون المهارات ويتعرفون على أفضل الأساليب والطرق لأداء الأعمال على أيديهم، (بينما اتسمت الأجور بالضالة مع عدم تناسبها مع الأداء)<sup>2</sup>

إن المتمعن في ذلك يتبين له أن وراء تلك الإبداعات الحضارية الكبيرة إدارة تخطط، وتوجه، وتحفز باتجاه الإنتاج بالكفاءة العالية، فلقد قامت تلك الحضارات على التنظيم وتعبئة الجهد البشري لتحقيق أهداف استراتيجية لتلك المجتمعات. وبالرغم من استخدام بعض مبادئ التسيير في تلك الفترة إلا أن التسيير) كعملية (تر ّ كز حول استخدام الأرض والموارد البشرية لتحقيق أهداف محددة ممثلة في الحصول على إنتاج زراعي وفير، إذ كان المالك بمثابة المدير الذي ينظم ويوجه، وينسق، ويقيم الأفراد العاملين في الإقطاعات الزراعية، رغم أن وظيفة الموارد البشرية لم تكن تطورة كغيرها من الوظائف، الإنتاجية، التسويقية والمالية.

ومع ظهور الثورة الصناعية برزت أولى ممارسات تسيير الموارد البشرية، فقد تطلب سير الإنتاج في المصنع وجود عدد كبير من العاملين ذوي المهارات المتميزة لتشغيل الآلات

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار حامد نعمان، الأردن، 2000، الطبعة الأولى، ص20

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 26، بتصرف.

ذات العمليات المتخصصة، مما أدى إلى بروز الحاجة). إلى متخصصين في مجال الموارد البشرية لتدريب العاملين وتنظيم العلاقات وجدولة العمل.<sup>1</sup> ويعد التصنيع أحد العوامل التي دفعت إلى ضرورة إعادة النظر في كيفية تسيير الموارد البشرية، ذلك أن ظهور المؤسسات الصناعية، وتنوع أنشطتها واستخدامها لأنظمة الإنتاج كانت أحد العوامل التي ساهمت في بروز حقول تسييرية متخصصة، منها تسيير الموارد البشرية التي كانت تسمى في بداية الأمر بتسيير المستخدمين.

وبالرغم من المزايا الكثيرة التي رافقت مرحلة التصنيع، والمتمثلة في التقدم الصناعي للعمل والتقليل من الاعتماد على الجهد البشري، واستخدام آليات الرقابة المركزية للعمل والتخصص، إلا أن هذه المرحلة حفزت باتجاه التفكير بحقل علمي يختص بدراسة ومتابعة الموارد البشرية خارج المؤسسة، والعناية منذ لحظة دخولها إليها وحتى انتهاء علاقتها فساعات العمل الطويلة، وأساليب التهذيب المشددة، وزيادة الرقابة والضجر في العمل واستبدال الجهد البشري بالآلة، والإعتمادية العالية بين الوظائف، وسوء ظروف العمل كلها عوامل ساعدت في رسم بدايات تسيير الموارد البشرية بالتزامن مع حركة التطور في الفكر التسييري بشكل عام. كما تميزت المرحلة التي امتدت من "القرن 17 إلى القرن 18" بظهور الكثير من الكتابات التي دعت إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وبصفة خاصة خلال فترة العمل، فقد رَ كز " روبرت أوين" على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع، إذ كان هدفه الأساسي الصالح العام للأفراد، (R.Owen, 1771) حول الأفكار (Andrew, ) و " أندرو (A.Smith, 183 ) " إضافة إلى ما أشار إليه كل من "آدم سميث (1776 ) " على مبادئ التصنيع (C.Babbage) والمبادئ الخاصة بتسيير الموارد البشرية، بينما حث "شارل باباج (1832 )" كتنظيم العمل والتأكيد على المنفعة المتبادلة بين العاملين وأرباب العمل، فالعمل الجيد وتحسين الإنتاجية ينعكس على

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 26

العاملين بأجور أفضل، وعلى أرباب العمل بأرباح عالية<sup>4</sup>، كما أكد على أساليب الدافعية كحوافز العمل، والمشاركة في الأرباح، ومشاركة العاملين في وضع خطط الإنتاج في المؤسسة.

مما سبق نستخلص أن التغيرات البيئية التي دفعت باتجاه التصنيع والكتابات الرائدة في الجانب الاقتصادي والتسييري المشار لها، ساهمت بشكل عام في تطور الفكر التسييري خاصة مع ظهور أنشطة متخصصة كوظيفة الموارد البشرية، ولقد تزامن ذلك مع تطورات خاصة مست ميدان العمل من أهمها:

-زيادة الطلب على تقليص وقت العمل؛

-التغير في مستوى المعيشة وتحسن المستوى الثقافي وبصفة خاصة للعاملين؛

-إدراك المؤسسات للحاجات البشرية وزيادة وعي العاملين بضرورة المطالبة بحقوقهم؛

-التغير في تركيبة الموارد البشرية وظهور مستويات ذات مهارات مختلفة؛

-التوجه الكبير باتجاه الكفاءة والإنتاجية؛

-التغير في عوامل البيئة الخارجية (السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية والثقافية... الخ). (إن تلك التغيرات قادمة إلى بروز أفكار جديدة كانت بدايتها بإدارة الأفراد التي انطلقت بوظائف محددة، توسعت بعد ذلك مع تطور الفكر التسييري وإسهامات الباحثين المتنوعة.

### المطلب الاول :إسهام حركة الإدارة العلمية وحركة العلاقات الإنسانية:

ساهمت حركة الإدارة العملية في تطور ممارسات تسيير الموارد البشرية بشكل ملموس، حيث ركزت على أهمية استخدام أساليب علمية بهدف التعرف على العاملين ذوي المهارات والقدرات الضرورية لتحقيق الأداء الفعال، إضافة إلى دراسة وتحليل الوظائف بغرض اكتشاف أفضل الوسائل لأداء العمل، كما تم الاعتراف بأهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية أداء العمل وتطوير الأنظمة وتحسين

<sup>4</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 22 ، بتصريف

الإنتاجية<sup>5</sup> على التعاون بين الإدارة والعاملين، " ( F.W.Taylor ) لقد ركز رائد الإدارة العلمية " فريدريك تايلور فهو يعتقد أن القياس العلمي للعمل ( دراسة العمل )، وتحديد أفضل الوسائل للأداء، والاختيار، والتعيين للأفراد المناسبين في الأعمال المناسبة لمؤهلاتهم ووضع الأجور المكافئة وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعاملين يمكن أن يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وزيادة الأجور من خلال ارتفاع الأرباح<sup>6</sup>

ولقد برر " تايلور " هذا المبدأ بفرضية أن الدافع الأساسي للعمل لدى الفرد يتمثل في تعظيمه للنتائج الاقتصادية، وبالتالي ركزت حركة الإدارة العلمية على الطبيعة الفردية للمورد البشري، في الوقت الذي أغفلت فيه الدوافع النفسية والاجتماعية للعمل.

وبالرغم من أن حركة الإدارة العلمية وضعت الملامح الأولى لتسيير الأفراد، إلا أنها وبتركيزها على الطابع الفردي في التعامل مع العامل، وعلى معيارية العمل قادت إلى زيادة حالات التذمر وانخفاض الرضا عن العمل. وبسبب اعتماد " تايلور " على مبدأ الرجل الاقتصادي فإن شعار الإدارة العلمية وفلسفة تسيير الأفراد قامت على أساس الربط بين أسلوب العمل العلمي والإنتاجية، ذلك أن نتائج الدراسات التي ربطت بين بيئة العمل المادية والرضا الوظيفي والإنتاجية أثرت بشكل كبير في تعميق مبادئ حركة الإدارة العلمية، كما أن التطور في علم السلوك التنظيمي باعتباره حقلًا يهتم بكل من سلوك الفرد والجماعة، والدافعية، والتعلم، والقيادة، والاتصالات، والتنظيمات غير الرسمية، ومعالجة الصراعات، كل ذلك أثر بشكل سلبي وواضح في تعميق مبادئ تلك الحركة مما أدى إلى ظهور مدرسة أو حركة العلاقات الإنسانية.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص25

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص23

تركز الاهتمام نتيجة للمشاكل التي انعكست جراء التقيد الشديد بمبادئ حركة الإدارة العلمية، واستنادا على ضرورة زيادة الرضا عن العمل كونه السبيل إلى زيادة " (Hawthorn)\* إلى نتائج دراسات مصانع " هاثورن الإنتاجية<sup>7</sup>

حيث قاد هذا التوجه إلى ظهور حركة العلاقات الإنسانية التي طرح أفكارها الرئيسية (E.Mayo). إلتون مايو وتعد تجارب " إلتون مايو "نقطة تحول رئيسية لدراسة العلاقات الإنسانية بالمؤسسة، حيث بينت نتائجها النهائية أن طبيعة العلاقات بين الأفراد أثناء ممارسة وظائفهم لا ترتبط بوصفهم أفرادا فحسب، بل باعتبارهم أعضاء في جماعات تؤدي وظائف محددة، وبالتالي لن يتحقق الأداء المطلوب ما لم يحصل التعاون الحيوي بين أعضاء الجماعة والإدارة في جو إنساني<sup>1</sup>

إن تركيز الحركة على تسيير الفرد من خلال علاقته بفرد آخر أو /بجماعة عمل أو علاقة جماعة العمل بجماعة عمل أخرى، علاوة على أن هذه الحركة نظرت إلى المورد البشري باعتباره إنسانا أولا وفردا ثانيا، وبناء على هذه النظرة فقد ربطت الحركة بين الحاجات الإنسانية وخصائص الفرد العامل. عام 1927 في الولايات المتحدة الأمريكية \* (Western Electric). أجريت في مصانع شركة.

ومن النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات أنه يمكن تحقيق أقصى درجات الإنتاجية إذا ما كان التعامل مع العاملين بطريقة إيجابية، وإلى تحديد أساليب متقدمة في اختيار العاملين، خاصة الاختبارات النفسية التي تساعد في الكشف بسرعة ودقة عن اهتمامات ومهارات وقدرات الأفراد، والتي تم استخدامها في مجال اختيار العاملين وتعيينهم في الوظائف المناسبة.

<sup>7</sup> المرجع السابق، ص 24

<sup>1</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997 ،

ص 15 ، بتصرف



إن المتتبع لمبادئ حركة العلاقات الإنسانية يستنتج بأن لم تلغ مبادئ حركة الإدارة العلمية في مجال تسيير الأفراد، وإنما انتبعت إلى جانب مهم في حياة العامل والمتمثل في علاقته بزملاء العمل والجماعات داخل المؤسسة، ففي الوقت الذي ركزت فيه حركة الإدارة العلمية على الموازنة ما بين الفرد والمؤسسة، والفرد والعمل من خلال الوظائف، نجد أن حركة العلاقات الإنسانية ركزت على الموازنة ما بين الفرد والمجموعة داخل المؤسسة.

إن الربط بين أفكار ومبادئ الحركتين يمكننا من استنتاج مفاده أن حركة الإدارة العلمية ركزت على المبادئ الموحدة في التنظيم وسلسلة القيادة والسلطة ونطاق الإشراف، في حين ركزت حركة العلاقات الإنسانية على التنظيم غير الرسمي ومعايير وضغوطات الجماعة وبرامج المشاركة، ولقد انعكس ذلك في توجهات المدرستين من خلال دراسة (Z) التي اعتمدت مبادئ الحركتين<sup>1</sup>

وتوجت بظهور نظرية (Y) و (X) مما أدى إلى ظهور نظرية تجارب الإدارة اليابانية التي قامت على أساس المزج بين مبادئ الأجور العادلة ليوم عمل عادل.

### 3-إسهام المدخل النظامي في تطور تسيير الموارد البشرية:

بالرغم من التطور النظري في المبادئ التسييرية إلا أن المصطلح الذي يشير إلى المورد البشري ظل في حدود ما يسمى بتسيير الأفراد وبوضع تنظيمي ووظيفي غير محدد حتى مطلع الستينات من القرن العشرين، بظهور ما يسمى بمدخل تسيير الموارد البشرية، الذي تطور ضمن مسار النظر إلى المؤسسة كنظام يتكون من أنظمة فرعية، منها وظيفة الموارد البشرية، وتقوم فكرة هذا المدخل على الافتراضات الآتية<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص24

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص26

تتشط المؤسسة وسط بيئة تعتمد عليها في الحصول على مواردها خاصة البشرية منها وفي سعيها للحصول على تلك الموارد يجب أن تترك المؤسسة الطبيعة المتغيرة للبيئة التنافسية، والتي يمكن أن تعكس الفرص أو التهديدات التي يمكن أن تؤثر على نوعية الموارد البشرية الآتية من البيئة؛

-تحتاج المؤسسة في محاولة منها للتكيف مع البيئة التنافسية إلى وظيفة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية داخل وخارج المؤسسة، كما تهتم الأهداف زيادة فعاليتها وإعادة تأهيلها داخل المؤسسة؛

-يجب على وظيفة الموارد البشرية من أجل تحقيق حالة التكيف مع تغيرات البيئة التنافسية أن تركز على المواءمة الداخلية في كيفية تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية في المؤسسة، والمواءمة الخارجية في كيفية الاستجابة للمتطلبات البيئية التنافسية من خلال تنويع أهدافها الاقتصادية والاجتماعية...الخ؛

-تعد الموارد البشرية في المؤسسة تكلفة وميزة في نفس الوقت، وعلى وظيفة الموارد البشرية أن تحقق أفضل توازن بينهما بتركيزها على الاستخدام الكامل والصحيح لتلك الموارد، من خلال تشغيل كامل القدرات البشرية في المؤسسة المتاحة منها والكامنة بوضع المورد البشري المناسب في المكان المناسب؛

-تخضع حركة الفرد من البيئة المحيطة إلى المؤسسة والعكس لمتابعة وظيفة متخصصة تعرف بوظيفة الموارد البشرية، ولتمكينها من ممارسة عملها بكفاءة يجب أن تحظى بالاهتمام الوظيفي من قبل إدارة المؤسسة<sup>1</sup>.

إن تحليل فرضيات مدخل الموارد البشرية يبين عدم اهتمامها بالمورد البشري كفرد عامل داخل المؤسسة فقط وإنما كأحد الموارد التي يمكن أن تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية جديدة، فهي تنظر إلى العنصر البشري باعتباره أحد مدخلات العملية الإنتاجية وموردا داعما للمدخلات الأخرى، كما تعتبر أن المورد البشري يعد مركز جذب داخل المؤسسة

<sup>1</sup>سواكري مباركة، مرجع سبق ذكره، ص06

فمن خلال زيادة فاعليته في العمل يمكن أن يساهم في زيادة فاعلية الأنشطة الأخرى الإنتاجية، والتسويقية، والمالية، والتنظيمية منها<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: حتمية الاستثمار في الموارد والكفاءات البشرية:

و إذا كانت درجة كفاءة المؤسسات ما زالت تقاس بمدى ما تتجزه وما تحققه من نتائج مالية، فإن المؤشرات المالية لم تعد وحدها المستخدمة، ذلك أن التسيير في المؤسسات أصبح يعتمد -إضافة إلى ذلك في قياس الكفاءة- على جودة القدرات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير بما يحقق الإبداع<sup>2</sup>

ويتناسب وأهداف المؤسسة، وهو ما يعد من صميم الاستثمار في الموارد والكفاءات البشرية في ظل تطورات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، واستخداماتها المختلفة في المؤسسة الاقتصادية خاصة فيما يتعلق بنظم العمل وأساليب التسيير، ومع زيادة حدة المنافسة نتيجة لتحرير وعولمة الاقتصاد، تظهر أهمية الاستثمار بشكل مستمر في الموارد والكفاءات البشرية بشكل يتحقق معه استخدام الموارد المتاحة مادية كانت أم بشرية وهو ما سيؤدي إلى:

-زيادة قدرة الإدارة على التخطيط الفعال للموارد البشرية وربطها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛

-زيادة فاعلية ونجاعة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، بما يؤدي إلى الاستغلال الجيد لمختلف القدرات والمهارات واستثمارها في عملية الإبداع والتطوير، وإدارة التغيير لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>المرجع السابق، ص02

<sup>2</sup>26 أكتوبر 3 - 1995 القاضي فؤاد، إستراتيجيات تخطيط الاستثمار البشري في المؤسسات العربية، المؤتمر

السنوي الثاني للتدريب، القاهرة، 24

<sup>3</sup>مركز الخبرات المهنية للإدارة، ص61

## المبحث الثاني : أساسيات الإدارة الإستراتيجية :

### المطلب الاول : مفهوم الإستراتيجية :

توجد تعاريف متعددة للإستراتيجية ، نستعرض لأهمها:

حسب علي عبد الله : " يقصد بها تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية، فحيث تتسم الظروف التي يتم فيها إتخاذ القرارات بجزء من عدم التأكد، يقع على الإدارة عبء تحقيق تكيف المؤسسة لهذه التغيرات " <sup>3</sup> .

كما عرفها chandler : "هي تحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف " <sup>4</sup> .

كما عرفها أحد المسيرين : " هي مجموعة القرارات والنشاطات المتعلقة بإختيار مسالك التي يتم فيما تخصص مختلف الموارد من أجل تحقيق الأهداف " <sup>4</sup> .

نستطيع القول أن الإستراتيجية هي ذلك التصور الذي تتوقعه المنظمة في المستقبل ومن خلاله تختار مسار أو مسلك لتحقيق أهدافها وذلك في ظروف عدم التأكد والمخاطرة.

### المطلب الثاني : مفهوم الإدارة الإستراتيجية :

من أهم تعاريف الإدارة الإستراتيجية نجد:

حسب علي السلمي : " هي منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم سعيا لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المنظمة من أجلها " <sup>1</sup> .

<sup>3</sup> محاضرات الدكتور علي عبد الله مقياس "تسيير الموارد البشرية " سنة 1998.

<sup>4</sup> C.kennedy « les idées essentielles des auteurs les plus cités » édition maxima ,paris 2002p.

<sup>4</sup> R.A Thiétart , «la stratégie d'entreprise » , 2ème édition MCGRAWHILL 1991 P.

حسب علي عبد الله: "هي إتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتفوقها في السوق أو سقوطها أو إختفاءها من السوق، ومن ثم فهي تحرص على إستخدام الموارد التنظيمية المتاحة أفضل إستخدام ممكن بما يتواءم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية"<sup>2</sup>.

وبالتالي فالإدارة الإستراتيجية هي التفكير في كيفية إستعمال الموارد المتاحة للمنظمة من أجل تحقيق الغايات والأهداف المراد تحقيقها.

### المطلب الثالث : عناصر البناء الإستراتيجي :

يتطلب تطبيق منهجية الإدارة الإستراتيجية وجود بناء إستراتيجي متكامل يضم العناصر الرئيسية التالية:<sup>3</sup>

\* آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية.

\* آلية مرنة لإعداد وتفعيل مجموعة السياسات التي ترشد وتوجه العمل في مختلف المجالات، وتوفر قواعد للإحتكام و إتخاذ القرارات، وتضمن حالة من التناسق والتناغم بين متخذي القرارات في جميع قطاعات المنظمة.

\* هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى الحال في المنظمة، يوضح الأدوار والمهام الأساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتداخلاتها.

\* نظم وإجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات تتسم بالمرونة والفعالية، وتستهدف تحقيق النتائج.

<sup>1</sup> د. علي السلمي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية".

<sup>2</sup> الدكتور علي عبد الله "محاضرات تسيير الموارد البشرية " سنة 1998.

<sup>3</sup> د.علي السلمي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية " مرجع سبق ذكره ص 69.

\* أفراد تم إختيارهم بعناية، يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل وعلى إستعداد لقبول التغيير أي من أهم صفاتهم المرونة.هم صفاتهم المرونة وصلاحيات محددة جيدا، وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسؤولياتهم مع وضوح معايير المحاسبة والمساءلة وتقييم الأداء والثواب والعقاب.

\* نظم وإجراءات ومعايير لإتخاذ القرارات تتناسب مع أهميات المشاكل وتتطور مع تغير الأوضاع.

\* نظم لإستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية تتناسب مع نوعية المورد البشري ومستواه الفكري ومدى الندرة فيه، كما تتوافق مع الظروف العامة الخارجية وتتسم بالمرونة.

\* نظم المعلومات وقنوات للإتصال الفعال تحقق التواصل بين أجزاء المنظمة وفيما بينها وبين العالم الخارجي وتحقق المعرفة الآتية لمجريات الأداء والظروف المحيطة.

\* تجهيزات ومعدات وموارد مادية تم إختيارها وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة والمتوقعة.

\* تقنيات مناسبة appropriate technologies في مجالات النشاط المختلفة.

فكل ذلك في إطار من الفهم والإحاطة بظروف ومعطيات المناخ المحيط، ومن ثم التفاعل والإلتحام والتعامل مع عناصره ، والرؤية المستقبلية الواضحة والتصوير الشامل لوضع المنظمة في حركة التطور المستقبلي.

## 1- تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

قبل تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، نستطيع تعريف تسيير الموارد البشرية وذلك حسب علي عبد الوهاب "هي الوظيفة التي تتمثل في اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيز هؤلاء العاملين وتقييم أعمالهم والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات تعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد"<sup>1</sup>

أما إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية فهي " تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن ما يلي"<sup>2</sup> :

\* الغاية التي تبغى إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة.

\* الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد البشرية.

\* الأهداف الإستراتيجية المحددة المطلوب في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.

\* السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الإستراتيجية .

<sup>1</sup> علي ،عبد الوهاب "إدارة الأفراد منهج تحليلي " القاهرة: المكتبية عين الشمس، 1974م ،ص 36

<sup>2</sup> علي، السلمي . "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية". ط.1. القاهرة: دار غريب، 2001، ص ص 76-77

\* الخطط الإستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.

\* معايير المتابعة والتقييم التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.

"ونتيجة المنظمات خاصة في الآونة الأخيرة إلى إعداد إستراتيجية عامة للموارد البشرية والتي تتضمن الغايات ومختلف السياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمدها الإدارة في مجالات الموارد البشرية كونها تعبر عن الاختيارات والبدائل الجوهرية التي تتناسب مع الإستراتيجية العامة للمنظمة"<sup>1</sup> ، ولهذا فالإستراتيجية العامة للموارد البشرية تتبع منها إستراتيجيات فرعية ذات الأهمية الكبيرة، والتي نستطيع التعرض إليها كما يلي:

\* **إستراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية:** والتي تهدف إلى استقطاب العناصر ذات كفاءة وخبرة جيدة بغرض توظيفهم واستخدامهم في تطوير وتحسين الوضعية الاقتصادية لها ويرتبط هذا الهدف بتخطيط القوى العاملة وتقدير الاحتياجات منها.

\* **إستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية:** والتي تهدف إلى صياغة إستراتيجية من أجل التسيير الفعال للأفراد داخل المنظمة بهدف تحقيق الأهداف المسطرة كون أن هذا الأخير يؤثر على نتائجها وموقفها التناسبي.

\* **إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية:** وذلك بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة.

\* **إستراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية:** من أجل معرفة مدى اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية السرعة، الوقت ، الجودة

<sup>1</sup> علي، السلمي. نفس المرجع ، ص 77.



التكلفة ، الاستمرارية والتدفق ، وكذلك تقييم على مدى تناسق، عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل.

\* إستراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية: وهذه الإستراتيجية تعتمد على نظام الحوافز، المتمثل في الترقية والسياسات الأجيبة المغربية.

وفي أغلب الفترات من أجل إعداد إستراتيجية الموارد البشرية الموافقة للإستراتيجية العامة للمنظمة، يكون الاعتماد على نظام المعلومات لتسيير الموارد البشرية الخاص بالأفراد داخل المؤسسة والذي يتكون من معطيات وبيانات متجددة وأنية والتي تساعد في إنجاز وظائف الموارد البشرية من جهة، ومساعدة متخذي القرارات في التنفيذ والمتابعة.

### المبحث الثالث: إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية:

"تباشر إدارة الموارد البشرية الإجراءات التالية لبناء إستراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ"<sup>1</sup>، ولكن قبل إقامة إستراتيجية الموارد البشرية يستلزم المعرفة الجيدة لثقافة المؤسسة وكذلك لمشروعها"<sup>2</sup>.

### \* المطلب الاول :تكوين وتحديد فلسفة الشركة:

وتعد هذه المرحلة مرحلة تمهيدية قبل القيام بالإجراءات اللازمة لإقامة إستراتيجية الموارد البشرية، والتي تتعلق بتحديد ثقافة المؤسسة (سبب وجودها) من خلال القيم الأساسية التي تبني عليها المنظمة ، فنثقافة المؤسسة تعرف حسب Maurice Thévenet كعنصر من عناصر ذمة المؤسسة، فهي معرفة أداء المؤسسة وطريقة

<sup>1</sup> علي السلمي . المرجع السابق، ص 83.

<sup>2</sup>J.M Perettei, M.Gherari , M.Z Yanat , « Management stratégique des R.H » EEPAD télé enseignement , télé formation management es R.H. 1998 p1.

نشاطها وتفكيرها<sup>3</sup> كما يقول أيضا " أنها منتج تاريخها وليس منتج آني<sup>4</sup> وتحديد سبب وجود الشركة ودورها في المجتمع الذي ينتمي إليه وما هي دوافع أصحابها وكبار الإداريين فقد " يعتبر السبب الرئيسي هو خلق وتوفير فرص للعمل سببا لوجود المنظمة ويعتبر هذا موجب للنمو المستقبلي حيث لا يمكن إغفال العلاقة الإرتباطية بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها. "5 .

فبعد تحديد فلسفة المنظمة ، تأتي إقامة أهم العناصر والإجراءات المبنية عليها إستراتيجية الموارد البشرية والمتمثلة في :

**1- تحليل المناخ الخارجي:** يقصد به بتحليل المناخ والتعرف الدقيق والمتابعة النشيطة لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات، وهو يضم كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر، فهي تسبب عدة تأثيرات قد تؤثر على المنظمة كونها تسبب الغرض أو التهديدات لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "حيث تتمثل هذه الفرص والتهديدات في بعض الأمور ومنها : عرض العمالة والمتطلبات القانونية المتزايدة والتي تحكم سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية والتغير التكنولوجي السريع، أيضا يجب الإلمام بإستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية<sup>1</sup> .

فكل هذه التغيرات المذكورة سابقا تؤثر على الاتجاهات المستقبلية للعمل مثل القدرة على جذب والحفاظ على أفضل المهارات البشرية المتاحة.

<sup>3</sup> J.M Perettei, M.Gherari , M.Z Yanat. opcit p 3.

<sup>4</sup>J.M Perettei, M.Gherari , M.Z Yanat. opcit p 3.

<sup>5</sup> عبد الغفار ،حنفي. "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد. "كلية التجارة بجامعة الإسكندرية وبيروت العربية ، 1995 ص 144.

<sup>1</sup> رواية ،محمد حسن. " إدارة الموارد البشرية " .الإسكندرية:المكتب الجامعي الحديث ، 1999، ص 343.

2- تحليل المناخ الداخلي: ونقصد بالمناخ الداخلي بمجموعة العناصر البشرية المادية والمعنوية التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة والتي تقد تقوي أو تضعف وتحد من إختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة وهذه العوامل تتمثل في :

\* الأفراد كونهم أهم مورد في المنظمة.

\* مختلف الوظائف الموجودة في المنظمة.

\* المعدات والتجهيزات والأموال .

\* الأساليب المتبعة في أداء الأعمال داخل وخارج المنظمة.

\* المعلومات والتقنيات المتوفرة في المؤسسة.

\* العلاقات الإنسانية والتنظيمية القائمة عليها المنظمة.

" ويجمع المناخ الداخلي بصفة عامة ما تتمتع به المنظمة من قدرات وإمكانيات توظفها في تحقيق أهدافها ، كما يضم القيود والمحددات التي توضح القدرة الحقيقية أو الفعلية التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها فعلا<sup>1</sup>. "

إن تحليل عناصر المناخ الداخلي يمثل من أهم العناصر الذي تهتم به إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية<sup>2</sup>. "

\* أهداف وغايات المنظمة ومدى النجاح في تحقيقها.

<sup>1</sup> علي، السلمي . "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية". ط.1. القاهرة:دار غريب، 2001،ص78

<sup>2</sup> علي السلمي. نفس المرجع ،ص79

\* إستراتيجيات المنظمة العامة والإستراتيجيات القطاعية والوظيفية لمختلف تقسيمات المنظمة (الإنتاج ، التسويق ، التمويل، التطوير التقني، تطوير المنتجات...).

\* البناء التنظيمي وأسس توزيع المهام فهذا الأخير يعد من أساسيات فعالية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في بلورة وتفعيل إستراتيجيات الموارد البشرية.

\* تحليل الهيكل الفعلي للموارد البشرية من حيث الأعداد والمؤهلات والخبرات ومستويات المهارة والكفاءة.

\* تحليل التقنيات ونظم وتدفقات المعلومات.

وتتبلور نتائج تحليل المناخ الداخلي في التعرف على نقاط القوة ومصادر التمييز في المنظمة ونقاط الضعف ومصادر التخلف التي تعاني منها، وبالتالي "تحديد ماهية العوامل التي قد تقوى أو تضعف وتحد من اختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة"<sup>1</sup>.

وفي أغلب الأحوال تكون نتائج تحليل المناخ الداخلي مصدرا مهما للمعلومات في بناء إستراتيجيات الموارد البشرية وغيرها من الإستراتيجيات الوظيفية بالمنظمة.

### المطلب الثاني: تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية :

إن الخطوة الثالثة في بناء إستراتيجية الموارد البشرية هي تحديد التوجهات التي تسعى إليها المنظمة والإدارة العليا بها في مجالات الموارد البشرية والتي تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة.

<sup>1</sup> راوية، محمد حسن المرجع السابق، ص 34.

فتحديد مثل هذه التحديات يساعد في بناء الإستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي، ويساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية ، ومن ثم تحديد نوعيات وأعداد الأفراد ومواصفاتهم الدقيقة المتناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة، كما تتحدد بناء على استقراء التوجهات الإستراتيجية قضايا تتعلق بالاستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية، ومدى الإقبال على بناء الطاقات التدريبية الذاتية للمنظمة، وحدود التمويل المتاح لتنفيذ برامج التطوير التقني لأداء وحدات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وغير ذلك من التفاصيل المتصلة بجوانب عمل تلك الإدارة.

### المطلب الثالث : تحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية :

أي تحديد ماهية أهداف المنظمة ، وما هي مجموعة النتائج التي تريد الوصول إليها من خلال الإستراتيجية التي سوف تطبقها وخطط الموارد البشرية، فالطبع يتطلب الأمر معرفة الأهداف الخاصة بالمبيعات والربح والعائد على الاستثمار أي نتائج كمية يمكن قياسها حتى تكون مرشدا للعمل، وربط هذه الأهداف بعنصر الزمن للتحقق من مدى إنجازها، كما لأنسى أنه يجب أن تكون هناك أهداف لكل من مجالات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي"<sup>1</sup>

**1- صياغة وتكوين الإستراتيجيات:** أخيرا يتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة: ماهي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها؟ وماهي الأهداف التشغيلية التي ستحقق خلال هذه العملية؟ وماهي التغيرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية والأفراد المطلوبين؟ وبالتالي فالإجابة تكون على شكل

<sup>1</sup> علي، السلمي. المرجع السابق ، ص 87.

خطة عامة Master plan للمنظمة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المنظمة والإختيارات التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة، وبالتالي تحدد إستراتيجية الموارد البشرية من أجل إستخدام مآليها من إمكانيات وبأي أسلوب، وفي أي توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن وفي هذا المجال أي (مجال الموارد البشرية) يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية، وكيفية الحصول عليها ، وتحديد المهام والواجبات الموكلة إليهم، وتميئتها وإستخدامها للإستخدام الأمثل ، وإنهاء خدماتها، ويمثل هذا بغرض تشكيل المنظمة بطريقة سليمة، ويمثل هذا نقطة إنتقاء إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.

**2- تنفيذ الإستراتيجية :** يتم تنفيذ الإستراتيجية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول، كذلك فإن التنفيذ السليم للإستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك، كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة وسهولة التدفق للأنشطة والعمليات تحقيقا للإستراتيجية، أما بالنسبة لإستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطا بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ذاتها، فحيث تكون المركزية هي النمط السائد تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الإستراتيجية الموضوعية والإشراف على إلتزام القطاعات المختلفة في المنطقة بمراعاة ماتفرضه الإستراتيجية ، أما في المنظمات التي تتبع النمط اللامركزي في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسؤولة عن تنفيذ ما يخصها في إستراتيجية الموارد البشرية<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> علي، السلمي .نفس المرجع السابق ، ص 87.

3- متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الإستراتيجية : إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عمالي من عملية تنفيذ الإستراتيجية:

1- الأداء الفعلي في مجالات الإستراتيجية المختلفة معبرا عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها.

2- مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة (المستهدفة) للأداء وبيان الانحرافات بين الإنجاز والمخطط والبحث في أسبابه ومصادرها.

3- وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.

وتتم الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية على مستوى الرقابة الإستراتيجية للتأكد من سلامة التوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية، للتأكد من تطبيق الخطة الإستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة المدى، وأخيرا تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى<sup>1</sup>

### المبحث الرابع : إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة:

#### المطلب الاول : إستراتيجية تغيير قبل كل شئ :

تبينت الإدارة المعاصرة أهمية وحتمية وجود التطوير المستمر، لأن هذا الأخير يعتبر سبيل بقاء واستمرارية المنظمة في عالم التقنيات الجديدة المعاصر، وما نتجته من إمكانيات وتفرضه من تحديات، حيث يشمل التطوير المستمر كل مجالات النشاط ، بما فيها وأهمها مجال نشاط الموارد البشرية، فهذه الأخيرة تتطور وتتغير مع المتغيرات

<sup>1</sup> علي، السلمي. نفس المرجع السابق ، ص 87.

والتحولات التي يشهدها العالم، حيث أدت هذه التحولات إلى مزيد من التغيير في الإهتمامات ومناطق التركيز في عمل الإدارة المعاصرة إذ يتحول إهتمام هذه الأخيرة من التركيز على قضايا الحاضر وإستثمار إنجازات الماضي إلى الإنطلاق للمستقبل وإبتكار الجديد في كل مجال، فمجال إدارة الموارد البشرية كذلك تغيير في طريقة التعامل وكيفية تسيير الأفراد.

ويتجلى بنا القول أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة تقوم على دراسة مختلف المفاهيم والتي أهمها:

\* العولمة: "التي تعتبر الإندماج والتفاعل في الأنشطة الإنسانية الذي يتعدى الحدود التقليدية بين الدول والأقطار لاغيا بذلك حدود المكان وقيود الحركة والإتصال عما يحقق أيضا التخفف من قيود الوقت والزمان<sup>1</sup> "الأمر الذي يوجب على الإدارة المعاصرة البحث في إبتكار وتنمية منظومات جديدة من المفاهيم والنظم والآليات المتوافقة مع متطلبات العولمة.

\* التحدي: حيث تركز الإدارة المعاصرة على أهمية الإدراك السليم للتحديات التي تهدد إحتتمالات تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

\* الرؤية الشاملة: تتعدد الزوايا التي تنظر منها الإدارة المعاصرة إلى واقع المحيط، وذلك من أجل تكوين صورة واضحة وشاملة لما يجري حولها وذلك في مختلف المجالات الإقتصادية، والإجتماعية، السياسية، الثقافية، والتنافسية التي تواجهها، وذلك من أجل إقامة توجهات إستراتيجية أقرب إلى الصحة والدقة.

<sup>1</sup> علي، السلمي. "نفس المرجع السابق، ص 11



\* دورة الحياة : وهو مفهوم أن دورة حياة كل من سلعة، مؤسسة أو نظام تمر بالمراحل التالية: الإنطلاق ، النمو، التطور والتدهور في إستراتيجية الموارد البشرية تمر بتلك الدورة وتختلف فعاليتها من مرحلة إلى أخرى.

\* المحركات: تعتمد الإدارة المعاصرة للموارد البشرية الإستراتيجية على عدد من المحركات من أجل تحقيق أهدافها ومن أهم المحركات الإستراتيجية نجد:

\* التكلفة : فيكون تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الأهداف كما في حالة إعداد إستراتيجية للتدريب.

\* السوق : مما يتكون من عرض وطلب وممارسات المنافسين وغيرها من المتغيرات في السوق "حيث أن المحركات السوقية هي أهم الإعتبارات التي تتأثر بها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في مسائل الإستقطاب والإختيار والتعيين وتحديد هياكل الرواتب والمكافآت أو قرارات تخفيض حجم العمالة وغيرها من القرارات ذات الأثر المالي أو التقني"<sup>1</sup>

\* المنافسة : حيث أن التنافس على الموارد البشرية المتميزة من ذوي المعرفة هو أخطر وأهم أشكال الحروب التنافسية بين المنظمات سواء المحلية أو العالمية، وبالتالي تبنى برامج وخطط تكوين وتنمية الموارد البشرية والإحتفاظ بها وحمايتها من التسرب إلى المنافسين على أساس المعلومات والإتجاهات التي توفرها المحركات.

\* قرارات وتوجهات الدولة: إن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مطالبة بالإلتزام بالقواعد الذي تنظم محيطها التي تصدر من التشريعات والنظم القانونية والقرارات وتوجهات الدولة في كل المجالات.

1 علي، السلمي . نفس المرجع السابق ،ص 80

كما تتركز تأثيرات أهم التغيرات في أسلوب عمل الموارد البشرية الإستراتيجية في ضرورة القيام بمايلي: <sup>1</sup>

- رصد المتغيرات وتوقع أثارها المحتملة.  
- الكشف عن الفرص في المناخ والإعداد لإستثمارها بمصادر القوى الذاتية للإدارة.

- الكشف عن المعوقات في المناخ لتفاديها أو تحديد أثارها.  
- الكشف عن نقاط القوة في المنظمة وتتميتها وتطويرها.  
- الكشف عن نقاط الضعف في المنظمة والإعداد لعلاجها أو تحديد أثارها.

### المطلب الثاني : إستراتيجيات الموارد البشرية البديلة :

يجب على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة مراعاة ألا يحدث تضارب بين الإستراتيجية العامة للمنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية، حيث أن كلاهما تسعيان إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

كما لا ننسى أن الإستراتيجية العامة تسعى إلى إتخاذ القرارات والمسارات التي تكفل التعامل مع المتغيرات والتحويلات وإتجاهية النمو والتطور من أجل بلوغ الغايات، ولهذا وجود تكامل بين الإستراتيجيتين يعتبر المنطق الأساسي الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة، ولهذا نستطيع ترصد على الأقل إستراتيجيات بديلة للموارد البشرية عند وجود إختلاف بين الإستراتيجيتين من أجل تحقيق التوازن.

1علي،السلمي . "نفس المرجع السابق ص 81

**1- الإستراتيجية الهجومية :** هذا النوع من الإستراتيجية يساهم في مواجهة المعوقات والقيود من أجل مقاومتها والتخلص منها حيث أن الإدارة المعاصرة للمواد البشرية الإستراتيجية تقوم بصياغتها عند تواجد المنظمة في رحلة إنطلاق "إستراتيجية إنطلاق" <sup>1</sup> في بداية نشاطها، فتعتمد على سياسات الإستقطاب من أجل إختيار وتعيين أفراد ذوي مهارات وكفاءات عالية مع التركيز على الفعالية الجمالية وإجراءات توظيف خالية من القيود والتعقيد البيروقراطي كما أن بعض المنظمات تعتمد على هذا النوع من الإستراتيجيات عند تواجدها في مرحلة النمو " إستراتيجية النمو" <sup>2</sup> من أجل تدعيم وتحسين مركزها وموقعها التنافسي فهي بحاجة إلى أفراد ذوي روح الإبتكار والإبداع مع وضع حزمة برامج للحوافز والمكافأة.

**2- الإستراتيجية الدفاعية:** " والتي تساعد في المحافظة على مكتسبات الإدارة، أي الفرص التي تستثمرها فعلا وتصد عنها هجوم عوامل التغيير، مثال ذلك أن تعمد إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى تطبيق نظم جديدة وسخية للحوافز لإغراء العاملين المتميزين بالبقاء وحثهم على مقاومة مغريات الإنتقال إلى المنظمات المنافسة" <sup>3</sup>

إن هذا النوع من الإستراتيجيات يطبق في مرحلة النمو " للمؤسسة حيث أنها تحاول الحفاظ على الإطار الكفاءة في منشأتها من أجل تعزيز موقعها التنافسي.

**3- الإستراتيجية الإنهزامية :** نستطيع القول أنها ستسلم للقيود بتأثير نقاط الضعف الذاتية والمتغيرات المحيطة الذي تآثر سلبا على نشاط المنظمة مما يؤدي بها إلى الإنحطاط والتوقف عن العمل لفترات قد تطور مما يؤدي إلى تسريح العمال.

1 علي ،عبد الله " مقياس الموارد البشرية " . (محاضرات).1998.

<sup>2</sup> علي، السلمي . "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية". ط.1. القاهرة:دار غريب، 2001،ص 82.

<sup>3</sup>علي، السلمي. نفس المرجع ،ص 82.

4- الإستراتيجية الوسطية : وهي عبارة عن الحل الوسط بالمساومة إلى هذا النوع من الإستراتيجيات في مواقف التفاوض خاصة مع نقابات العمال على شروط وعلاقات العمل ، إذ يطالب كل من الطرفين بمميزات و ضمانات ويكون الحل عادة هو في التنازل الجزئي عن بعض الشروط في مقابل الحصول على بعض المنافع.

كما نستطيع القول أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة، تتبع الإستراتيجية البديلة للموارد البشرية المناسبة لقوتها النسبية وذلك في مواجهة عناصر التغيير المتوقعة من كل إستراتيجية أم القوة النسبية فهي مقياس لمدى سيطرة الإدارة على الموقف وتحكمها في سلوك المتغيرات المتفاعلة فيه، والمبدأ أنه كلما زادت القوة النسبية إتجهت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى إختيار إستراتيجية هجومية، وبالعكس كلما قلت القوة النسبية إتجهت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى إختيار إستراتيجيات دفاعية وحين تتعادل القوة النسبية لأطراف الموقف تميل الإدارة إلى الإستراتيجيات التوفيقية أو الوسطية.

### المطلب الثالث: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

تفرض التحولات التنافسية على المؤسسة الاقتصادية ضرورة تأهيل نظم التسيير لمختلف وظائفها، وفق منظور استراتيجي تناسقا مع اعتمادها لنظام التسيير الاستراتيجي، الذي يمثل أحد أهم أنظمتها الفرعية المسؤولة عن إدماج الموارد البشرية ومساهمتها في إنجاح استراتيجية المؤسسة بما يؤدي إلى امتلاك الميزة التنافسية المستدامة، الأمر الذي يستدعي تحليل الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وفرضياته الأساسية ودراسة إشكالية التحول من تسيير الموارد البشرية إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

## أولاً: الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

نتناول ضمن هذا الإطار التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأبعاده الفكرية، من حيث عناصره الأساسية، والاعتبارات والأسس الداعية إلى الاهتمام بالموارد البشري باعتباره مورداً استراتيجياً.

## 1- تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

يعرف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على أنه عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية، وعلى تدعيم إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وبالتالي فهو مجموع الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة لمواجهة التغيرات البيئية. كما يعد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مدخلاً لصنع القرارات الاستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية، بحيث يتم توجيهه في ظل التسيير الاستراتيجي للمؤسسة واستراتيجياتها التنافسية، كما يعبر ذلك التسيير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفاءاتها<sup>1</sup>

ويرتبط التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بمجالات عديدة كثافة المؤسسة وتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية وتمييزها وتحفيزها، وتسيير التغيير... الخ.

من تلك التعاريف يتبين أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وتطبيق أنظمة، وتنفيذ خطط، وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في المدى الطويل.

وتتمثل عناصر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية فيما يلي:

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرون، دار الكتب، القاهرة، 2000، ص 46، بتصرف.

- دراسة وتحليل العوامل التنافسية المحيطة بالمؤسسة بهدف التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة؛
- دراسة وتحليل نظام الموارد البشرية وتحديد نقاط القوة لاستثمارها ونقاط الضعف المطلوب معالجتها؛
- صياغة البدائل الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة التنافسية؛
- وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الخاصة بالموارد البشرية؛
- مراقبة إستراتيجيات الموارد البشرية وتقييم مدى تحقق الأهداف الإستراتيجية.
- تفرض المنافسة الجديدة على المؤسسة الاقتصادية ضرورة تحديد استراتيجيات الموارد البشرية واستراتيجيات التطوير التنظيمي، ذلك أن التسيير الاستراتيجي يركز على العلاقة ذات الوجهة الواحدة والتي تنطلق من استراتيجية المؤسسة إلى استراتيجية الموارد البشرية . ذلك أن الموارد البشرية تعتبر مصدرا للتنافسية التي على أساسها يمكن أن تصاغ الخيارات الاستراتيجية، كما يفترض التحديد المسبق للأهداف الاستراتيجية، وارتباط التنفيذ بالوسائل أن يؤثر في صياغة الاستراتيجية. وضمن هذا الإطار يمكن إيجاد علاقة بين استراتيجية المؤسسة التنافسية واستراتيجية الموارد البشرية، تركز على فرضية التحديد المسبق للخيارات الاستراتيجية، ومساهمة تسيير الموارد البشرية في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية، وبالتالي يمكن تغيير الشروط البيئية بما يؤدي بشكل متزامن إلى خيارات جديدة للاستراتيجية وللموارد البشرية. إن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يجب أن يركز على:
- عدم اعتبار استراتيجية المؤسسة مخرجات معدة سلفا يتعين تكييف استراتيجية الموارد البشرية معها؛
- إمكانية تغيير الهيكل والثقافة التنظيمية قبل إعداد الاستراتيجية؛

- أن لا تكون استراتيجية الموارد البشرية كرد فعل تابع، بل يجب أن تساهم في إعداد استراتيجية المؤسسة؛ ولقد ساهمت الكثير من الدراسات في إدراك المؤسسات الاقتصادية لأهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز الأنشطة الرئيسية والثانوية المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية، حيث خلصت الدراسة التي أجرتها مؤسسة<sup>1</sup> الاستشارية سنة 1992 على عينة مكونة من ( 3000 ) من المديرين والمتخصصين في مجال " Towers Perri " الموارد البشرية، إلى أن وظيفة الموارد البشرية قد تحولت بالفعل من مجرد وظيفة متخصصة ومستقلة، إلى اعتبارها مصدرا للقدرة التنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال المشاركة الفعالة مع المسؤولين في الأنشطة الأخرى، كما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تعتبر كل من الإنتاجية والجودة، وتحقيق رضا المستهلك أبرز الأهداف التي يجب أن تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، من خلال الربط بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة؛

- إن أكبر التحديات التي تواجه الموارد البشرية تكمن في مدى قدرتها على تحقيق التحول من التوجه بالعمليات إلى التوجه الاستراتيجي؛

- أن يكون التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مسؤولية مشتركة بين مديري الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين بالمؤسسة؛

- يجب على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية أن يكون أكثر استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية؛

- تعد العولمة والتغير في سمات الموارد البشرية أهم القوى المؤثرة على القدرة التنافسية للمؤسسات الحديثة؛

<sup>1</sup> عائدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، المكتبات الكبرى، القاهرة، ط 21990 ، ص 08 ، بتصرف

- يجب أن يركز التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق الجودة واستثمار المعرفة وتنمية الكفاءات.

إن تحقيق التميز في أداء المؤسسات الاقتصادية في ظل تحديات البيئة التنافسية الجديدة لا يتوقف على امتلاك الموارد المادية، أو المالية، أو التكنولوجية، بل على قدرة استقطاب الموارد والكفاءات البشرية واستثمارها، ذلك أن مفهوم القدرة التنافسية يشير إلى إمكانية المؤسسة في الحفاظ وزيادة حصتها السوقية في الصناعة المنتمية لها. كما يرتبط مفهوم القدرة التنافسية بفعالية المؤسسة التي تتحدد ضمن قدرة إشباع احتياجات العملاء، بحيث (يساهم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية تلك القدرة من خلال

- اختيار الكفاءات القادرة على الابتكار، والتطوير، والتي تتصف بالأداء الجيد؛

- تدريب العاملين على تكنولوجية الأداء الإنتاجي والفني؛<sup>1</sup>

### 1- الإطار الفكري للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات دعامة حقيقية تستند عليها المؤسسة الاقتصادية الحديثة، إذ أصبح العاملون أداة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فهم مصدر الإبداع والتطوير وتوظيف باقي الموارد المادية. إن اهتمام التسيير الحديث بالموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن الدائم بين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والأهداف الاقتصادية والاجتماعية للأفراد، وكذلك بين التكلفة والعائد ذو الصلة بالاستثمار البشري. كما أن اهتمام ذلك التسيير بتنمية الموارد البشرية مرده التأكيد على مجمل الطاقات والقدرات الذهنية الكامنة فيها وغير المستغلة، كما تعد تلك التنمية من المنظور التسييري الحديث أداة لتحويل ما تملكه المؤسسات من موارد إلى قدرات تنافسية بفضل التخطيط، والإعداد، والتوجيه والتنمية المستمرة في إطار نظام التسيير الاستراتيجي (GSRH)\* للموارد البشرية ، والتي أكدت الدراسات الحديثة

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص23



على أن استثمار واستغلال تلك الموارد البشرية يعد: مصدرا لخلق القيمة وتحسين القدرة التنافسية بسبب

-التحولات التنافسية الشديدة التي فرضت على المؤسسات استغلال مواردها الداخلية خاصة غير الملموسة ذات الصلة بالرأس المال الفكري والمعرفي؛  
-الاتجاه المتزايد لتقديم قيمة تحقق الإشباع والولاء الدائم للمستهلكين والمتميز عن ما يقدمه المنافسون؛

-كون المورد البشري أصبح المصدر الأساسي لتكوين القدرات التنافسية، فهو الذي يحسن عمليات التخطيط الاستراتيجي والإبداع الفكري. إن من أهم ما أحدثته التغيرات والتحولات العالمية الجديدة من تأثير جذري في الفكر التسييري، هو الاهتمام (والعناية بالمورد البشري باعتباره موردا استراتيجيا بناء على الأسس التالية:<sup>1</sup>

- تنمية ولاء العاملين وانتمائهم للمؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل الملائمة؛
- زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة والرغبة في العمل.
- كون المورد البشري طاقة ذهنية، وقدرة فكرية، ومصدرا للمعلومات، و الاقتراحات و الابتكارات وعنصرا فاعلا وقادرا على المشاركة الإيجابية؛
- رغبة المورد البشري في تحمل المسؤولية وعدم اقتناعه بالأداء السلبي ومن المهام المحددة من الإدارة العليا، بل هو يبحث عن المبادرة والسعي للتطوير والإنجاز؛
- إن الاختيار والتدريب الجيد للمورد البشري ووضعه في المكان المناسب حسب مهاراته ورغباته يعد ضمانا للأداء الجيد و العالي دون الرقابة المباشرة؛
- يرتفع أداء العنصر البشري إذا عمل ضمن فريق جماعي تتوزع فيه مسئوليات العمل.
- ولقد تكاملت المفاهيم الحديثة لتسيير الموارد البشرية بحيث تناولت قضايا استثمار الموارد

<sup>1</sup> على السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2002، ص 42، بتصريف.

البشرية من منظور شامل ومتكامل، يعكس الإسهامات والإضافات الإيجابية للتيارات الفكرية مستمدة من نموذج التسيير الحديث المواكب للتغيرات التنافسية العالمية الجديدة<sup>1</sup>.

## 2- خصائص الموارد البشرية المتاحة؛

-يتوقف نجاحه على مدى تناسقها مع الاستراتيجيات الوظيفية، التسويق، والإنتاج، والتمويل... الخ. ومن هنا فإن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتطلب مايلي:

-تحليل هيكل الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة، وتقييم قدراتها ومهاراتها قياسا مع متطلبات الأداء؛

-تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المستهدف (مهارات، قدرات، اتجاهات.. الخ) وبين الهيكل المتاح والبحث عن المداخل المناسبة لسد الفجوة بينهما؛

-تخطيط الأداء البشري وتوجيه هيكل المهارات والقدرات بالتوافق مع متطلبات الأداء الحالي والمستقبلي؛

-التخطيط لأساليب وحوافز تعظيم العائد من الاستثمار البشري؛

-توفير بيئة العمل الجماعي والمشاركة الإيجابية للعناصر البشرية في حل مشاكل المؤسسة وتطوير أدائها.

## 3-أهمية ومتطلبات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، بسبب أولا ازدياد الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصول المؤسسة، فالمؤسسات بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية، وهو ما تمتلكه وتصنعه الكفاءات البشرية، مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية والتكنولوجية، وثانيا بفضل زيادة الحاجة إلى كفاءات تحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات،

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص42

فالمؤسسات في ظل العولمة لا تعاني من فقر في المعلومات، بل صعوبة تشغيلها وتحليلها، وتوظيف الكميات الضخمة والسائلة منها، بسبب سرعة تغير البيئة التنافسية، " لذلك يجب النظر إلى الأصول البشرية على أنها أصول<sup>1</sup>

ويعتمد نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها إلى جانب تسييرها للأصول الأخرى على حسن تسييرها للموارد البشرية<sup>1</sup> " وتتجلى أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، بسبب تحديات البيئة الداخلية ومنها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء التنافسي ومنها:

-انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الضرورية؛

-شعور الأفراد بقلّة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل واللازمة لتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم؛

-الشعور المتزايد للأفراد بعدم الأمان الوظيفي بسبب نقص المهارات نتيجة استخدام تكنولوجيات المعلومات؛

-الاعتقاد المتزايد للأفراد بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل و فعال؛

-شعور الأفراد بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير تقييم أدائهم، وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز المكافئة؛

-الطلب المتزايد من العاملين للمشاركة الفعالة في تقديم الاقتراحات، واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم وأدائهم؛

-الطلب الأجنبي الكبير على العمالة المتخصصة من قبل المؤسسات دولية النشاط وتقديمها إغراءات كبيرة لاستقطابهم نحو الخارج. كما تتوقف قدرة المؤسسات الاقتصادية

<sup>1</sup> على السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 46 ، بتصرف.

على تبني الاتجاه الاستراتيجي في تسيير مواردها البشرية، على إمكانية تطوير بيئة داخلية تحقق ما يلي:

- أن تكون الموارد البشرية عنصراً أساسياً ضمن القرارات الاستراتيجية والتشغيلية؛
- ضرورة ارتباط القرارات المتعلقة بالموارد البشرية باحتياجات الأداء الفعلي؛
- التكامل بين الموارد البشرية وبقية الموارد المالية والتكنولوجية؛
- تكامل سياسات الموارد البشرية ( الاستقطاب، والتدريب، والتجهيز... الخ ) وتدعيم بعضها؛

كما يتطلب تطبيق المفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، على مدى إدراك المؤسسة لأهمية التغيرات الضرورية في بيئة الموارد البشرية وهي<sup>1</sup>:

## 2- اختبار علاقة التسيير الاستراتيجي بتسيير الموارد البشرية:

(كقاعدة عامة تم اختبار العلاقة بين التسيير الاستراتيجي وتسيير الموارد البشرية من زاويتين<sup>2</sup> حاولوا معرفة " ( Trussl ) تريسل " ( Schuler ) " شولر - " (Dyer)" اتجاه البحث الأول: ضم باحثين منهم " دير متى وكيف يجب على تسيير الموارد البشرية التدخل في إعداد الاستراتيجية وشمل هذا التيار على مقاربتين:

المقاربة الأولى: تقوم على عدم مشاركة مسؤولي وظيفة الموارد البشرية في إعداد استراتيجية المؤسسة، بل الاكتفاء بصياغة ووضع سياسات الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ تلك الاستراتيجية العامة.

المقاربة الثانية: ترى أن إسهام وظيفة الموارد البشرية يجب أن يبدأ منذ مرحلة صياغة الاستراتيجية .

<sup>1</sup> زهير الصباغ وعبد العزيز أبو نبعة، التدقيق الاستراتيجي لإدارة القوى الاستراتيجية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 1990، ص 285 ، بتصرف

<sup>2</sup> D. Petit, A.M Bengue, Op.Cit , P132

-اتجاه البحث الثاني: يركز على الجمع بين الاستراتيجيات ونماذج سياسات الموارد البشرية، فالأمر يتعلق هنا بمعرفة أساليب التسيير الموارد البشرية المناسبة لنوع معين من الاستراتيجية، حيث تتمثل الفرضية الأساسية لهذا الاتجاه في أن المواقف والسلوكيات المطلوبة من طرف العاملين تختلف باختلاف نمط الاستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة، وبالتالي تتوقف العلاقة بين الاستراتيجية وتسيير الموارد البشرية على طبيعة الاستراتيجية الخاصة المعتمدة من طرف المؤسسة. وضمن هذا طور بعض الباحثين نماذج تسمح بالتنسيق بين تطبيقات الموارد البشرية ونظرية المنظمات، Jackson ( Schuler بحيث اختبر العديد من الباحثين أمثال " شولر " و" جاكسون 1987 ) " <sup>1</sup> مجموعة من النماذج التجريبية، بينما ركز البعض " ( H.Besseyre des Horts ) " "بيسارديهورت"، 1987 الأخر جهوده على العلاقة بين التطبيق الخاص لتسيير الموارد البشرية ومختلف أنماط الاستراتيجيات، في حين قام آخرون بفحص العلاقة الاستراتيجية وتطبيقات وممارسات تسيير الموارد البشرية ، كما خلصت معظم الأعمال التجريبية إلى وجود تناسق بين الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات، وسياسات تسيير الموارد البشرية. وفي الوقت الذي أصبح اصطلاح الاستراتيجية ذو طابع عملي ضمن تسيير الموارد البشرية، نجد بعض الباحثين أمثال " شادويك " و" كابلي " يحذرون من الاستعمال الشائع للنماذج الاستراتيجية كنموذج " بورتر " حيث يعتبران أن تطبيقا من هذا النوع يتطلب من باحثي تسيير الموارد البشرية الاعتماد على مفاهيم حديثة ومرنة، تمكن المؤسسة من استغلال مواردها وكفاءاتها الداخلية وتحقيق ميزة تنافسية<sup>2</sup>.

وبالرغم من أن تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي عرفا خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة، لذا فإن كل اختبار لعلاقتها يجب أن يتبنى بالضرورة مقارنة

<sup>1</sup> C.-H.Besseyre Des Horts, Typologies Des Pratiques De Gestion Des Ressources Humaines

<sup>2</sup> Revue Française De Gestion, N65,1987, P149.

متطورة. (1) فقد أصبح الرهان الاستراتيجي الأساسي متمثلاً في الاستقطاب والتحكم في الموارد والكفاءات التي تمكن المؤسسة من التميز عن منافسيها وتوسيع أنشطتها بامتلاك المرونة الكافية للتكيف مع متطلبات البيئة التنافسية، وحسب " لوريون وكاسترو و جين " (2) فإن مفاهيم الموارد والكفاءات والقدرات مازالت غير واضحة من ( J.I castro, F ) (guérin, j.lauriol)، ( Core compétences ) حيث مفهومها، بينما أشار كل من "هامل و أبراهام" إلى ما يعرف بأقطاب الكفاءات وهي إشارة للكفاءات المتميزة الخاصة بالمؤسسة أو/وبالموارد البشرية. إن المرور من النموذج التقليدي إلى النموذج الجديد للقصد الاستراتيجي المرتكز على الموارد الداخلية وكفاءات المؤسسة، يجعل الاستراتيجية في نفس الوقت أكثر ارتباطاً بتسيير الموارد البشرية، وأكثر وعياً بأهمية هذه الأخيرة في مسار ومستقبل المؤسسة، فالتسيير الاستراتيجي يقيد ويوجه تسيير الموارد البشرية في اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية، كما أن الموارد البشرية تعد مركز المزايا التي يجب تتميتها في المؤسسة، بمعنى آخر يفرض عليها الجمع بين تبني هذا المفهوم النظري وخلق الشروط اللازمة للأداء.

### 3-التحول نحو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

يمكن أن نسجل أنه منذ 20 سنة ظهر تحولان عميقان في السلوك المعالج لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات، اللذين صاحبهما تغيير في التسمية فالأول يترجم من خلال الانتقال من "تسيير الأفراد" إلى "تسيير الموارد البشرية"، والذي أخذ بعين الاعتبار العنصر البشري كمورد هام في المؤسسة- شأنه شأن رأس المال المالي أو الأصول المادية وبالتالي ضرورة تسييرها بطريقة ناجعة بمعنى التنسيق شكلاً ومضموناً بين مختلف التطبيقات والسياسات التقليدية لتسيير الأفراد<sup>1</sup>، بينما يتميز التحول الثاني بالانتقال من " تسيير الموارد البشرية" إلى "التسيير الاستراتيجي في السلوك الوظيفي" Lorino " للموارد البشرية"، وهو الأكثر حداثة في تلك الحركة العامة المعرفة من طرف الذي دفع إلى تبني

<sup>1</sup> D. Petit, A.M Bengue ,Op-Cit, P132.

صفة" الإستراتيجي لمختلف وظائف المؤسسة<sup>1</sup>، مما أدى إلى ظهور ما يعرف بالتسويق الاستراتيجي، والرقابة الاستراتيجية، والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية... الخ. أما من الناحية الواقعية فإن التحول نحو المنظور الاستراتيجي يترجم إدراك تلك الوظائف بدورها الرئيسي ضمن نظام التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، إذ نلاحظ أن هذا الاتجاه العام كان النتيجة المباشرة لبروز ونجاح مفهوم"التسيير الاستراتيجي" في المؤسسات<sup>2</sup>، كما يركز أيضا ذلك التحول - بالإضافة إلى التنسيق بين مختلف سياسات الموارد البشرية - على التنسيق بين تسيير الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

على غرار الوظائف الكلاسيكية الأخرى الموجودة في المؤسسة) المالية، والإنتاج والتسويق(، فإننا نجد أن وظيفة الموارد البشرية تخدم بشكل مباشر استراتيجية المؤسسة<sup>3</sup> إذ يجب على وظيفة الموارد البشرية أن تشارك وتساهم في عملية صياغة وتنفيذ الاستراتيجية خاصة وأن هذا التموقع الجديد قد لقي دعما خاصة من طرف منظري ومطبقي تسيير الموارد البشرية. إن التحول من تسيير الموارد البشرية إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يعد تأكيدا وتعميقا للتحول المذكور سابقا والمتعلق بالمرور من تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية، الذي خضع بشكل أساسي إلى منطلقات داخلية تم تناولها سابقا من بحثنا هذا، بينما نجد أن الانتقال من تسيير الموارد البشرية إلى التسيير الاستراتيجي لتلك الموارد تبرره عوامل خارج السلوكي للموارد البشرية منها بروز وتطبيق أولا مفهوم" التسيير الاستراتيجي" وثانيا نموذج القصد الاستراتيجي القائم على الموارد الداخلية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> PH.Lorino, J-C. Tarondeau, Op Cit, P10.

<sup>2</sup> D. Petit, A.M Bengue , Op-Cit, P132.

<sup>3</sup> J. Brabet Dir , Repenser La Gestion Des Ressources Humaines, Economica, Paris,1993,p101

<sup>4</sup> B.Galambaud, Des Homes A Gérer ESF.Paris .2ed.1999, p131

تتمثل في أن المؤسسة يمكن أن تكون (Galambaud) (إن الفكرة الرئيسة لتسيير الموارد البشرية حسب أكثر فعالية إذا استطاعت تسيير مواردها البشرية بسياسات وتطبيقات قادرة على تزويدها بالحجم والنوعية المناسبة من الموارد والكفاءات المطلوبة وبمستوى التحفيز المرغوب فيه من طرف تلك الكفاءات والموارد. وضمن هذا الحال فقد أصبحت الموارد الداخلية) مالية، ومادية، وبشرية (والكفاءات تحتل مكانة رئيسية في النظريات وتطبيقات التسيير الاستراتيجي، الأمر الذي يساهم في دفع تسيير الموارد البشرية تجاه مركز ومحور التسيير الاستراتيجي. وبالرغم من أن من ّ ظري ومطبقي تسيير الموارد البشرية ينتظرون الفرصة الملائمة لإعطاء سلوكياتهم بعدا إستراتيجيا، إلا أنه من المهم أن يستمر تسيير الموارد البشرية بالقيام بدوره الاستراتيجي). ضمن ميدان تسيير الكفاءات.<sup>1</sup>

في هذا الإطار درس المختصون في حقل تسيير الموارد البشرية العديد من الإشكاليات المتعلقة بتسيير الكفاءات وتقييمها من طرف "مايكل و ليدرو"، 1991، و التأكيد على الكفاءات وأهمية مكافئتها من طرف (1 وبالتالي فإن تسيير الموارد البشرية 1995) (A.guittet) "لبوترف"، 1994 وتتمية الكفاءات من طرف "فيتات الذي تحول نحو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، يحوز على وسائل مائة لرفع المتطلبات الجديدة للتسيير الاستراتيجي الذي يقوم أكثر على الموارد الداخلية والكفاءات. ويلاحظ أن المرور من تسيير الموارد البشرية إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لم يصاحبه إعادة توازن في طبيعة علاقة التبعية بين التسيير الاستراتيجي وتسيير الموارد البشرية، حتى ولو أن المرور إلى التسيير الاستراتيجي تطلب من المختصين التعمق أكثر في معرفة وتحليل البيئة الداخلية لمؤسساتهم ( الأنظمة، والعمليات والوظائف، والمنتجات، وتكنولوجيا... الخ ) ومحيطها التنافسي) العملاء، والمنافسون، والموردون، والممولون،... الخ.

<sup>1</sup> Ibid, P132



## 5- خصائص الموارد البشرية المتاحة؛

-يتوقف نجاحه على مدى تناسقها مع الاستراتيجيات الوظيفية، التسويق، والإنتاج والتمويل... الخ. ومن هنا فإن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتطلب مايلي:

-تحليل هيكل الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة، وتقييم قدراتها ومهاراتها قياسا مع متطلبات الأداء؛

-تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المستهدف (مهارات، قدرات، اتجاهات..الخ) وبين الهيكل المتاح والبحث عن المداخل المناسبة لسد الفجوة بينهما؛

-تخطيط الأداء البشري وتوجيه هيكل المهارات والقدرات بالتوافق مع متطلبات الأداء الحالي والمستقبلي؛

-التخطيط لأساليب وحوافز تعظيم العائد من الاستثمار البشري؛

-توفير بيئة العمل الجماعي والمشاركة الإيجابية للعناصر البشرية في حل مشاكل المؤسسة وتطوير أدائها.

## 6- أهمية ومتطلبات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، بسبب أولا ازدياد الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصول المؤسسة، فالمؤسسات بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية، وهو ما تمتلكه وتصنعه الكفاءات البشرية، مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية والتكنولوجية، وثانيا بفضل زيادة الحاجة إلى كفاءات تحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات،

فالمؤسسات في ظل العولمة لا تعاني من فقر في المعلومات، بل صعوبة تشغيلها، وتحليلها، وتوظيف الكميات الضخمة والسائلة منها، بسبب سرعة تغير البيئة التنافسية، إستراتيجية يجب تسيرها بعناية فائقة، وأن تكون جزءا أساسيا ومكملا للتسيير الاستراتيجي، ويعتمد نجاح المؤسسة<sup>1</sup> في تحقيق أهدافها إلى جانب تسييرها للأصول الأخرى على حسن تسييرها للموارد البشرية<sup>1</sup> وتتجلى أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، بسبب تحديات البيئة الداخلية ومنها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء التنافسي ومنها:

-انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الضرورية؛

-شعور الأفراد بقلّة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل واللازمة لتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم؛

-الشعور المتزايد للأفراد بعدم الأمان الوظيفي بسبب نقص المهارات نتيجة استخدام تكنولوجيات المعلومات؛

-الاعتقاد المتزايد للأفراد بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل و فعال؛

-شعور الأفراد بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير تقييم أدائهم، وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز المكافئة؛

-الطلب المتزايد من العاملين للمشاركة الفعالة في تقديم الاقتراحات، واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم وأدائهم؛

<sup>1</sup>زهير الصباغ وعبد العزيز أبو نبعة، التدقيق الاستراتيجي لإدارة القوى الاستراتيجية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 1990، ص 285، بتصرف

-الطلب الأجنبي الكبير على العمالة المتخصصة من قبل المؤسسات دولية النشاط، وتقديمها إغراءات كبيرة لاستقطابهم نحو الخارج. كما تتوقف قدرة المؤسسات الاقتصادية على تبني الاتجاه الاستراتيجي في تسيير مواردها البشرية، على إمكانية تطوير بيئة داخلية تحقق ما يلي:

-أن تكون الموارد البشرية عنصرا أساسيا ضمن القرارات الاستراتيجية والتشغيلية؛

-ضرورة ارتباط القرارات المتعلقة بالموارد البشرية باحتياجات الأداء الفعلي؛

-التكامل بين الموارد البشرية وبقية الموارد المالية والتكنولوجية؛

-تكامل سياسات الموارد البشرية ( الاستقطاب، والتدريب، والتجهيز... الخ ) وتدعيم بعضها؛

كما يتطلب تطبيق المفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، على مدى إدراك المؤسسة لأهمية التغيرات الضرورية في بيئة الموارد البشرية وهي:

-تغيير قيم واتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل، برفع درجة ولائهم للمؤسسة وأهدافها وزيادة دافعيتهم للعمل، من خلال تنمية أسس التعامل العادل، وتحسين أخلاقيات وسلوكيات العمل، مع محاولة تفجير قدرات العاملين، وتحسين مهاراتهم تحقيقا للأمان الوظيفي، وتنمية روح الالتزام والابتكار لديهم، كتتمية نظام حوافز يلبي توقعاتهم واحتياجاتهم المشروعة؛

-تغيير طبيعة مهارات مديري الموارد البشرية، إذ من الضروري لإنجاح إستراتيجية المؤسسة التنافسية تطوير مهاراتهم التخطيطية، والتسويقية... الخ، لتحسين قدراتهم على التعامل مع الاختلافات الفردية؛

-تطوير دور وظيفة الموارد البشرية في الاهتمام بقضايا تسيير العاملين، وحل مشاكلهم إلى المشاركة الفاعلة في صياغة الأهداف، ووضع الاستراتيجيات دون الاقتصار على التنفيذ فقط.

ثانيا :فرضيات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية قبل تناول الفرضيات الأساسية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يجب الإشارة إلى أن تسيير الموارد البشرية شهد تطورا وتسارعا تجاه المنظور الاستراتيجي، منذ السبعينات وحتى التسعينات من القرن 20 وهذا بناء على ثلاث مجموعات كبرى من الملاحظات<sup>1</sup>

### 1-حجم و سرعة التحولات البيئية التنافسية:

لقد حدث تغير عميق وسريع في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي لم تكن بمعزل عن تأثير وظهور ثقافة التغيير التي يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية أن ينشرها داخل المؤسسات.

### 2-ضرورة خلق كفاءات استراتيجية و تنظيمية جديدة:

أدى تعقد البيئة التنافسية وزيادة حالة اللاتأكد الملازمة لها إلى سعي المؤسسات إلى تنويع أساليب تسييرها واعتماد استراتيجيات مرنة تحقق الميزة التنافسية، وضمن هذا الإطار يحاول التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية المساهمة المرنة سواء على مستوى صياغة الأهداف، أو اختيار البدائل الإستراتيجية، أو على مستوى تنظيم الموارد المادية والبشرية.

<sup>1</sup> Bélanger L. Et Al., Gestion Stratégique Et Opération Des Ressources Humaines,

Chicoutimi, Gaëtan Morin, 1999, P125

## 7- الإبداع في نظم تسيير الموارد البشرية:

بالنظر إلى المؤسسة كتنظيم اجتماعي إنساني فإن المراهنة على الموارد والكفاءات البشرية أصبح أمراً ضرورياً في تنمية الإبداع وحدث التجديد وترقية الجودة، فلقد أثبتت الدراسات أن نجاعة المؤسسات خاصة اليابانية ارتبطت إلى حد كبير بمقاربات تختص بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

ويبرز دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من حيث ماهية وطبيعة العلاقة التي يفترض أن تكون بين تسيير الموارد البشرية والاستراتيجية، بهدف تطوير الهياكل التنظيمية المرنة المولدة للإبداع والمحفزة على الجودة والكفيلة بضمان تنافسية ونجاعة المؤسسات في بيئة ذات تغيرات سريعة.

إن تحليل تلك الإشكالية يتطلب تحليل طبيعة وأهداف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، كما أن تنوع وكثافة العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة، يتوقف على طبيعة قرارات وأنشطة الموارد البشرية ذات الصلة بتحسين التنافسية.<sup>1</sup> (1) وأمام تعدد المقاربات فإنه من الضروري القيام بتوطئة وقراءة نقدية للنماذج والفرضيات المفسرة لطبيعة العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والاستراتيجية وسوف نتطرق في البداية إلى مرتكزات وفرضيات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

فقد تم التطرق في مجال التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية إلى التغيير في المؤسسات ضمن منظور يشير إلى أهمية الإبداع الخلاق، والمسؤولية، والاستقلالية، والتعاون والتزام الموارد البشرية، حيث لا يساهم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية (ضمن هذا المنظور) في اقتراح نظرة جديدة للمؤسسة فقط، بل وفي إعادة التموقع الاستراتيجي لوظيفة الموارد

<sup>1</sup> Armand Dayan, Op.Cit, P 331.

البشرية، وفي اقتراح أساليب جديدة لزيادة الاعتبار للموارد البشرية أخذا بعين الاعتبار: الفرضيات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية<sup>1</sup>

-تعد المؤسسة نظاما مفتوحا تتوقف نجاعته على طبيعة التعديل المطلوب بين مكوناته و/أو بين النظام وبيئته، مما يتطلب وجود علاقة بين تسيير الموارد البشرية، والتخطيط الاستراتيجي وتطوير الثقافة التنظيمية الملائمة؛

-يمكن للعنصر البشري أن يطور مؤهلاته وكفاءاته بالتزامه في ظل بيئة عمل مشجعة ومحفزة، وبالتالي النظر إلىالموارد البشرية كاستثمار في رأس المال البشري وليس كتكلفة تتحملها المؤسسة؛

إحداث تغيير في أساليب التسيير مما يؤدي إلى تداخل مصالح مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة؛

-يؤدي التوازن في السلطات إلى إحداث الانفتاح والتعاون والشراكة، بخلاف الفرضية التقليدية للرقابة التسييرية التي كانت تضمن فعالية المؤسسات؛

-يساهم الاتصال الفعال في تنمية الثقة والالتزام بين المستخدم والمستخدم بدل علاقة التصادم؛

-إن مساهمة العاملين في تحديد المشكلات واقتراح الحلول ساهم في زيادة التزامهم باستراتيجية المؤسسة. وتعد تلك الفرضيات نتاجا للتطور التاريخي لعلاقة العمل بين المستخدم و المستخدم، ذلك أن المراحل المختلفة للتصنيع أفرزت ( 04 ) أنظمة للموارد البشرية تمثلت في<sup>2</sup>

-النظام الحرفي حيث كانت علاقة العمل موجهة بين الحرفي، الرئيس ومستخدميه؛

<sup>1</sup> Bélanger L. Et Al.,Op.Cit, P125

<sup>2</sup> Armand Dayan, Op.Cit, P 332

-النظام التقني حيث علاقة الاستخدام تتأثر بالإنتاجية؛

-نظام المسار الوظيفي حيث علاقة العمل محكومة بثقافة المؤسسة؛

-نظام الالتزام حيث علاقة الاستخدام تحكمها الثقة.

لقد حقق النظام الأخير للموارد البشرية من خلال المساهمة المالية، وتحسين الجودة وتطوير برامج المسار الوظيفي قطيعة مع القيم التقليدية للسلطة والمراقبة، كما شكل بذلك مرجعا للعديد من الباحثين المختصين في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

#### 8- إشكالية التحول نحو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

بسبب التحولات العميقة التي عرفها تسيير الموارد البشرية ظهر منذ بداية الثمانينات من القرن العشرين اتجاه تسييري يدعو إلى إعطاء بعد ودور استراتيجي لهذه الوظيفة، حيث نشطت من جديد الرغبة الملحة لدى الباحثين لاختبار العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للمؤسسة، خاصة بظهور نظرية الموارد الداخلية التي حيث لعب المستخدمون وطريقة تسييرهم دورا ، ( c.k.prahala,& G.Hamel. ) روج لها " برالد وهامل ( 1990 ) " رئيسيا في نجاح المؤسسات، كما شكلوا مصدرا جوهريا لاستراتيجية خاصة ومتميزة عن المنافسين

#### 9- اختبار علاقة التسيير الاستراتيجي بتسيير الموارد البشرية:

(كقاعدة عامة تم اختبار العلاقة بين التسيير الاستراتيجي وتسيير الموارد البشرية من زاويتين<sup>1</sup> حاولوا معرفة " ( Trussl ) تريسل " ( Schuler ) " شولر - " (Dyer)" اتجاه البحث الأول:ضم باحثين منهم" دير متى وكيف يجب على تسيير الموارد البشرية التدخل في إعداد الاستراتيجية وشمل هذا التيار على مقاربتين:

<sup>1</sup> D. Petit, A.M Bengue, Op.Cit , P132

المقاربة الأولى :تقوم على عدم مشاركة مسؤولي وظيفة الموارد البشرية في إعداد استراتيجية المؤسسة، بل الاكتفاء بصياغة ووضع سياسات الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ تلك الاستراتيجية العامة.

المقاربة الثانية :ترى أن إسهام وظيفة الموارد البشرية يجب أن يبدأ منذ مرحلة صياغة الاستراتيجية .

-اتجاه البحث الثاني :يركز على الجمع بين الاستراتيجيات ونماذج سياسات الموارد البشرية، فالأمر يتعلق هنا بمعرفة أساليب التسيير الموارد البشرية المناسبة لنوع معين من الاستراتيجية، حيث تتمثل الفرضية الأساسية لهذا الاتجاه في أن المواقف والسلوكيات المطلوبة من طرف العاملين تختلف باختلاف نمط الاستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة، وبالتالي تتوقف العلاقة بين الاستراتيجية وتسيير الموارد البشرية على طبيعة الاستراتيجية الخاصة المعتمدة من طرف المؤسسة. وضمن هذا طور بعض الباحثين نماذج تسمح بالتنسيق بين تطبيقات الموارد البشرية ونظرية المنظمات، ( Jackson ) Schuler بحيث اختبر العديد من الباحثين أمثال " شولر " و" جاكسون 1987 ) " <sup>1</sup> مجموعة من النماذج التجريبية، بينما ركز البعض " ( H.Besseyre des Horts ) "بيسارديهورت"، 1987 الأخر جهوده على العلاقة بين التطبيق الخاص لتسيير الموارد البشرية ومختلف أنماط الاستراتيجيات، في حين قام آخرون بفحص العلاقة الاستراتيجية وتطبيقات وممارسات تسيير الموارد البشرية ، كما خلصت معظم الأعمال التجريبية إلى وجود تناسق بين الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات، وسياسات تسيير الموارد البشرية. وفي الوقت الذي أصبح اصطلاح الاستراتيجية ذو طابع عملي ضمن تسيير الموارد البشرية، نجد بعض الباحثين أمثال " شادويك " و" كابلي "يحذرون من الاستعمال الشائع

<sup>1</sup> C.-H.Besseyre Des Horts, Typologies Des Pratiques De Gestion Des Ressources Humaines

Revue Française De Gestion, N65,1987, P149



للمناذج الاستراتيجية كنموذج " بورتر " حيث يعتبران أن تطبيقا من هذا النوع يتطلب من باحثي تسيير الموارد البشرية الاعتماد على مفاهيم حديثة ومرنة، تمكن المؤسسة من استغلال مواردها وكفاءاتها الداخلية وتحقيق ميزة تنافسية.

وبالرغم من أن تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي عرفا خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة، لذا فإن كل اختبار لعلاقتها يجب أن يتبنى بالضرورة مقاربة متطورة<sup>1</sup>. فقد أصبح الرهان الاستراتيجي الأساسي متمثلا في الاستقطاب والتحكم في الموارد والكفاءات التي تمكن المؤسسة من التميز عن منافسيها وتوسيع أنشطتها بامتلاك المرونة الكافية للتكيف مع متطلبات البيئة التنافسية، وحسب " لوريون وكاسترو و جيرن " <sup>2</sup> فإن مفاهيم الموارد والكفاءات والقدرات مازالت غير واضحة من (J.I castro, F guérin, j.lauriol) ( Core compétences ) حيث مفهومها، بينما أشار كل من "هامل و أبراهام" إلى ما يعرف بأقطاب الكفاءات وهي إشارة للكفاءات المتميزة الخاصة بالمؤسسة أو/وبالموارد البشرية. إن المرور من النموذج التقليدي إلى النموذج الجديد للقصد الاستراتيجي المرتكز على الموارد الداخلية وكفاءات المؤسسة، يجعل الاستراتيجية في نفس الوقت أكثر ارتباطا بتسيير الموارد البشرية، وأكثر وعيا بأهمية هذه الأخيرة في مسار ومستقبل المؤسسة، فالتسيير الاستراتيجي يقيد ويوجه تسيير الموارد البشرية في اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية، كما أن الموارد البشرية تعد مركز المزايا التي يجب تتميتها في المؤسسة، بمعنى آخر يفرض عليها الجمع بين تبني هذا المفهوم النظري وخلق الشروط اللازمة للأداء.

<sup>1</sup> D. Petit, A.M Bengue ,Op. Cit, P132.

<sup>2</sup> J.L Castro, F Guérin, J.Lauriol,Op. Cit, P 75.

## 10- التحول نحو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

يمكن أن نسجل أنه منذ 20 سنة ظهر تحولان عميقان في السلوك المعالج لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات، اللذين صاحبهما تغيير في التسمية فالأول يترجم من خلال الانتقال من "تسيير الأفراد" إلى "تسيير الموارد البشرية"، والذي أخذ بعين الاعتبار العنصر البشري كمورد هام في المؤسسة - شأنه شأن رأس المال المالي أو الأصول المادية وبالتالي ضرورة تسييرها بطريقة ناجعة بمعنى التنسيق شكلا ومضمونا بين مختلف التطبيقات والسياسات التقليدية لتسيير الأفراد<sup>1</sup>، بينما يتميز التحول الثاني بالانتقال من "تسيير الموارد البشرية" إلى "التسيير الاستراتيجي في السلوك الوظيفي" Lorino " للموارد البشرية"، وهو الأكثر حداثة في تلك الحركة العامة المعروفة من طرف الذي دفع إلى تبني صفة "الإستراتيجي لمختلف وظائف المؤسسة<sup>2</sup>"، مما أدى إلى ظهور ما يعرف بالتسويق الاستراتيجي، والرقابة الاستراتيجية، والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية... الخ . أما من الناحية الواقعية فإن التحول نحو المنظور الاستراتيجي يترجم إدراك تلك الوظائف بدورها الرئيسي ضمن نظام التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، إذ نلاحظ أن هذا الاتجاه العام كان النتيجة المباشرة لبروز ونجاح مفهوم "التسيير الاستراتيجي" في المؤسسات<sup>3</sup>، كما يركز أيضا ذلك التحول - بالإضافة إلى التنسيق بين مختلف سياسات الموارد البشرية - على التنسيق بين تسيير الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة على غرار الوظائف الكلاسيكية الأخرى الموجودة في المؤسسة) المالية، والإنتاج، والتسويق(، فإننا نجد أن وظيفة الموارد البشرية تخدم بشكل مباشر استراتيجية المؤسسة<sup>4</sup> إذ يجب على وظيفة الموارد البشرية أن تشارك وتساهم في عملية صياغة وتنفيذ

<sup>1</sup> D. Petit, A.M Bengue ,Op-Cit, P132

<sup>2</sup> 4 PH.Lorino, .J-C. Tarondeau, Op Cit, P10

<sup>3</sup> D. Petit, A.M Bengue , Op-Cit, P132.

<sup>4</sup> J. Brabet Dir , Repenser La Gestion Des Ressources Humaines, Economica, Paris,1993,p101

الاستراتيجية خاصة وأن هذا التوقع الجديد قد لقي دعماً خاصة من طرف منظري ومطبقي تسيير الموارد البشرية. إن التحول من تسيير الموارد البشرية إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يعد تأكيداً وعميقاً للتحول المذكور سابقاً والمتعلق بالمرور من تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية، الذي خضع بشكل أساسي إلى منطلقات داخلية تم تناولها سابقاً من بحثنا هذا، بينما نجد أن الانتقال من تسيير الموارد البشرية إلى التسيير الاستراتيجي لتلك الموارد تبرره عوامل خارج الإطار السلوكي للموارد البشرية منها بروز وتطبيق أولاً مفهوم "التسيير الاستراتيجي" وثانياً نموذج القصد الاستراتيجي القائم على الموارد الداخلية<sup>1</sup>.

تتمثل في أن المؤسسة يمكن أن تكون (Galambaud) (إن الفكرة الرئيسية لتسيير الموارد البشرية حسب أكثر فعالية إذا استطاعت تسيير مواردها البشرية بسياسات وتطبيقات قادرة على تزويدها بالحجم والنوعية المناسبة من الموارد والكفاءات المطلوبة، وبمستوى التحفيز المرغوب فيه من طرف تلك الكفاءات والموارد. وضمن هذا الإطار فقد أصبحت الموارد الداخلية) مالية، ومادية، وبشرية (والكفاءات تحتل مكانة رئيسية في النظريات وتطبيقات التسيير الاستراتيجي، الأمر الذي يساهم في دفع تسيير الموارد البشرية تجاه مركز ومحور التسيير الاستراتيجي. وبالرغم من أن من نظري ومطبقي تسيير الموارد البشرية ينتظرون الفرصة الملائمة لإعطاء سلوكياتهم بعداً إستراتيجياً، إلا أنه من المهم أن يستمر تسيير الموارد البشرية بالقيام بدوره الاستراتيجي). ضمن ميدان تسيير الكفاءات<sup>2</sup>

في هذا الإطار درس المختصون في حقل تسيير الموارد البشرية العديد من الإشكاليات المتعلقة بتسيير الكفاءات وتقييمها من طرف "مايكل و ليدرو"، 1991، و التأكيد على الكفاءات وأهمية مكافئتها من طرف. وبالتالي فإن تسيير الموارد البشرية

<sup>1</sup> B.Galambaud, Des Homes A Gérer ESF.Paris .2ed.1999, p131

<sup>2</sup> Ibid, P132

(A.guittet1995) لبوترف 1994، وتنمية الكفاءات من طرف " فيئات الذي تحول نحو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، يحوز على وسائل ملائمة لرفع المتطلبات الجديدة للتسيير الاستراتيجي الذي يقوم أكثر على الموارد الداخلية والكفاءات. ويلاحظ أن المرور من تسيير الموارد البشرية إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لم يصاحبه إعادة توازن في طبيعة علاقة التبعية بين التسيير الاستراتيجي وتسيير الموارد البشرية، حتى ولو أن المرور إلى التسيير الاستراتيجي تطلب من المختصين التعمق أكثر في معرفة وتحليل البيئة الداخلية لمؤسساتهم ( الأنظمة، والعمليات والوظائف، والمنتجات، وتكنولوجيا... الخ ) ومحيطها التنافسي) العملاء، والمنافسون، والموردون، والممولون،...الخ.

### خلاصة الفصل

إن التغير السريع الذي تعرفه المؤسسة في مختلف المجالات على كل المستويين الكلي والجزئي يؤثر على نشاطها من جهة وعلى كيفية تصميم وإنشاء إستراتيجيتها من جهة أخرى، يستدعي ضرورة تغيير النظرة للعنصر البشري كمتغير تابع سابقا إلى متغير إستراتيجي حاليا، فإن أرادت المنظمة استمرارية نشاطها وبقائها ، عليها تبين لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التي تساعد على خلق الدافعية لدى الأفراد والتي تكون مكملة للإستراتيجية العامة التي تتبعها.

# الفصل الرابع

إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات  
العمومية في الجزائر من وجهة قانون الوظيفة  
العمومي

مدخل :

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين المنظمات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وريح المنظمة.

إن إدارة الموارد البشرية تعني الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمُتوقع، و تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل، لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية، هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

والجزائر واحدة من بين الدول النامية التي تسعى إلى تطبيق خبرات الدول المتقدمة في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث ومنذ الاستقلال عملت الجزائر على تطوير وتعديل القانون الأساسي العام الذي يحكم ويسير المؤسسات والإدارات العمومية أربع مرات، وعباً منها على أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية.

إن فكيف تناول القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الحالي في الجزائر أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية ؟

وللإجابة على ذلك ارتأى الباحث اعتماد النقاط التالية لدراسة الموضوع :

### المبحث الاول : تعريف إدارة الموارد البشرية :

يمكن للباحث أن يضع تعريفاً إجرائياً لمفهوم إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من الإجراءات و العمليات و الأنشطة الإدارية المنظمة و الهادفة التي تهتم بالإنسان كمورد يجب استثماره بما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية من جهة، وتعمل على تحقيق أهداف وحاجيات الأفراد وإشباع رغباتهم من جهة ثانية، للوصول في النهاية إلى تحقيق التوافق بين أهداف المنظمة والأفراد في آن واحد.

### المطلب الاول : التعريف بالقانون الأساسي العام الذي يحكم الوظيفة العمومية في الجزائر<sup>1</sup>

إن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الحالي<sup>(7)</sup> جاء بأمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادي الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، ويعد القانون الأساسي الرابع الذي ينظم الوظيفة العمومية في الجزائر منذ الاستقلال، بعد الأمر رقم 66-133 مؤرخ في 12 صفر عام 1386 الموافق 02 يونيو سنة 1966، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، وكذا القانون رقم 78-12 مؤرخ في أول رمضان عام 1398 الموافق 05 غشت سنة 1978، يتضمن القانون الأساسي العام للعامل، وأخيراً المرسوم رقم 85-59 مؤرخ في أول رجب عام 1405 الموافق 23 مارس سنة 1985 يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، حيث يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الحالي 224 مادة موزعة على إحدى عشرة باباً، يحتوي كل باب على مجموعة من الفصول، حيث تضمن الباب الأول أحكاماً عامة يوضح فيها مجالات تطبيق هذا القانون، وغيرها من الأمور التي تحدد الإطار العام لهذا

<sup>1</sup> الأمر رقم 66-133 مؤرخ في 12 صفر عام 1386 الموافق 02 يونيو سنة 1966، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

القانون، أما الباب الثاني فقد خُصص لتحديد واجبات وحقوق الموظف، يُخصص الباب الثالث لتحديد الهيكل التنظيمي المركزي للوظيفة العمومية، حيث أنه يتكون من الهيكل المركزي للوظيفة العمومية الذي يحاكي في صلاحياته إلى حد كبير نشاطات إدارة الموارد البشرية، وكذلك المجلس الأعلى للوظيفة العمومية الذي يعتبر بمثابة وحدة لتخطيط الموارد البشرية على المستوى المركزي للوظيفة العمومية، نظراً للصلاحيات المنوطة به كمجلس أعلى للوظيفة العمومية والتي تتطابق إلى حد كبير مع نشاطات تخطيط الموارد البشرية الواردة في أدبيات إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى بعض الهيئات التي تتمثل في لجان المشاركة، كاللجنة المتساوية الأعضاء، وكذا لجان الطعن وغيرها من اللجان التقنية المختصة التي جاءت في نص هذا القانون، وأما الباب الرابع الذي يعتبر الجزء الأهم في هذا القانون بالنسبة للباحث لتضمنه أهم نشاطات إدارة الموارد البشرية التي يُعنى بها الموظف في المؤسسات والإدارات العمومية، والتي تتمثل في التوظيف، والتربص، والتسيير الإداري للمسار المهني للموظف، وتقييم الموظف، والتكوين، كما تضمن الباب الرابع بالإضافة إلى ذلك الترقّيات، حيث نص على الترقية في الرتب والترقية في الدرجات، والحوافز المتمثلة في تسليم الأوسمة الشرفية والمكافآت، كما خص الباب الخامس الأجور والرواتب ومختلف تصنيفات الوظائف من خلال الشبكة الاستدلالية لمختلف الرتب التي يتحدد من خلالها رواتب الموظفين على اختلاف رتبهم وكانت الأبواب الأخرى لتحديد مختلف الوضعيات القانونية الأساسية للموظف، كوضعية القيام بالخدمة مثلاً، أو وضعية الانتداب، كما تضمن هذا القانون كذلك النظام التأديبي من خلال عرضه للمبادئ العامة للنظام التأديبي، وكذا الأخطاء المهنية التي تُعرض الموظف إلى عقوبات تأديبية تصل إلى حد التسريح من الخدمة، كما تطرق إلى المدة القانونية للعمل وأيام الراحة التي هي من حق الموظف، وكذا العطل العادية والاستثنائية والغيابات التي يمكن للموظف أن يستفيد منها خلال مساره المهني، وخصص الباب العاشر إلى كفاءات إنهاء الموظف للخدمة كالإحالة على التقاعد مثلاً، أو الاستقالة، أو



الوفاة، وغيرها من الحالات التي تنتهي علاقة عمل الموظف بالمؤسسة التي يعمل فيها أما الباب الحادي عشر والأخير فتضمن أحكام انتقالية ونهائية يتحدد من خلالها الإطار الزمني والقانوني لسريان هذا القانون.

ويحدد هذا الأمر (القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية) القواعد القانونية الأساسية المطبقة على الموظفين والضمانات الأساسية الممنوحة لهم في إطار تأدية مهامهم في خدمة الدولة، ويُطبق هذا القانون الأساسي على الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في المؤسسات والإدارات العمومية، كما تصنف أسلاك الموظفين إلى أربع مجموعات، وذلك ما نصّت عنه المادة الثامنة من هذا القانون، وهي موضحة كالتالي :

المجموعة " أ " وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التصميم والبحث والدراسات أو كل مستوى تأهيل مماثل.

المجموعة "ب" وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوا لتأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التطبيق أو كل مستوى تأهيل مماثل.

المجموعة "ج" وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التحكم أو كل مستوى تأهيل مماثل.

المجموعة " د " وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التنفيذ أو كل مستوى تأهيل مماثل.

كما يحدد تطبيق أحكام هذا القانون، قوانين أساسية خاصة بمختلف أسلاك الموظفين تتخذ بمراسيم، مثل المرسوم التنفيذي رقم 08-04 مؤرخ عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، كما خصّ هذا القانون أنشطة إدارة الموارد البشرية في

## الفصل الرابع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية في الجزائر

الباب الرابع والباب الخامس، حيث تضمن الباب الرابع أنشطة التوظيف، والترخيص والتسيير الإداري للمسار المهني للموظف، وتقييم الموظف، والتكوين، والترقية، وأخيراً التعويضات المتمثلة في الأوسمة والمكافآت، وهذه الأنشطة كلها جاءت تحت عنوان تنظيم المسار المهني، أما الباب الخامس فقد تضمن التصنيف والراتب، في حين لم يتطرق صراحةً لباقي أنشطة الموارد البشرية الأخرى كتحطيط الموارد البشرية على سبيل المثال، الذي يعتبر من بين أهم أنشطة وظيفة إدارة الموارد البشرية.

والملاحظ من خلال القراءة المتأنية لهذا القانون الأساسي أن الهيكل المركزي للوظيفة العمومية الذي ورد في الفصل الأول من الباب الثالث يعتبر بمثابة إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية وذلك من خلال الصلاحيات المنوطة به وهي الآتي :

- اقتراح عناصر السياسة الحكومية في مجال الوظيفة العمومية والتدابير اللازمة لتنفيذها.
- السهر، بالاتصال مع الإدارات المعنية، على تطبيق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وضمان مطابقة النصوص المتخذة لتطبيقه.
- ضمان مراقبة قانونية الأعمال الإدارية المتصلة بتسيير المسار المهني للموظفين.
- تقييم تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية وضمان ضبط التعدادات.
- تنفيذ سياسة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم.
- تمثيل مصالح الدولة بصفقتها مستخدمة عند الاقتضاء أمام الجهات القضائية.

وبالرغم من كل ذلك فإن الواضع لهذا القانون لم يول أهمية كبيرة لأنشطة إدارة الموارد البشرية، بالرغم من أهمية هذه الوظيفة في تنظيم وتسيير المؤسسات والإدارات العمومية، حيث خصّها فقط بالباب الرابع والباب الخامس في حين انصرف بالأبواب التسعة الأخرى في أشياء يعتقد الباحث أنها أقل أهمية من أنشطة إدارة الموارد البشرية التي لها الدور الكبير في تحسين أداء كل من الموظف والإدارة العمومية.

### **المبحث الثاني: أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية في الجزائر:**

#### **المطلب الاول: تخطيط الموارد البشرية :**

الملاحظ أن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية لم يتطرق صراحةً إلى نشاط تخطيط الموارد البشرية كما هو منصوص عليه في أدبيات إدارة الموارد البشرية، إلا أن المتمعن في هذا القانون يجد أن وحدة تخطيط الموارد البشرية ممثلة في المجلس الأعلى للوظيفة العمومية الذي ورد في الفصل الثاني من الباب الثالث من هذا القانون، وذلك من خلال المهام والصلاحيات المنوطة به طبقاً للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 06-03 وهي كالتالي :

- ضبط المحاور الكبرى لسياسة الحكومة في مجال الوظيفة العمومية.
- تحديد سياسة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم.
- دراسة وضعية التشغيل في الوظيفة العمومية على المستويين الكمي والنوعي.
- السهر على احترام قواعد أخلاقيات الوظيفة العمومية.
- اقتراح كل تدبير من شأنه ترقية ثقافة المرفق العام.

كما يستشار زيادةً على ذلك في كل مشروع نص تشريعي ذي علاقة بقطاع الوظيفة العمومية، وللعلم أن المجلس الأعلى للوظيفة العمومية يرفع سنوياً تقريراً عن وضعية الوظيفة العمومية لرئيس الجمهورية.

إلا أن واقع المؤسسات والإدارات العمومية لا يعكس أبداً تلك الأهداف المسطرة للمجلس الأعلى للوظيفة العمومية، حيث لا نجد سياسة واضحة لتكوين الموظفين وتحسين مستواهم ، ناهيك عن التكوين في حد ذاته، حيث ومن خلال اطلاع الباحث على المخطط السنوي للتكوين الذي تعده المؤسسات والإدارات العمومية كل سنة على مستوى المفتشية الولائية للوظيفة العمومية لولاية ورقلة، اتضح أنه لم يتم تكوين أي موظف في جميع المؤسسات والإدارات العمومية منذ 2008، وذلك ما أكدته للباحث نائب رئيس المفتشية الولائية للوظيفة العمومية لولاية ورقلة، وقد برر مدير مركز تكوين موظفي الجماعات المحلية بورقلة هذا العزوف عن التكوين من قبل الإدارات والمؤسسات العمومية بسبب إعادة صياغة القوانين الأساسية لهذه المؤسسات وذلك منذ 2008، كما لم يجد الباحث من خلال اطلاعه على جميع مخططات تسيير الموارد البشرية للمؤسسات والإدارات العمومية على مستوى المفتشية الولائية للوظيفة العمومية لولاية ورقلة، الإهتمام اللازم من هذه المؤسسات بالجانب النوعي للتوظيف، حيث كان اهتمامها على الجانب الكمي فقط من التوظيف، وهذا ما يؤثر على مستوى الأداء لدى الموظفين، وهذا ما أكدته رئيس المجلس الشعبي الولائي أثناء مداخلة في الملتقى الجهوي للتنمية المحلية وتطلعات المواطنين<sup>(8)</sup>، عند تطرقه لمعوقات إدارة الجماعات المحلية في إدارتها للتنمية المحلية حيث أرجع تدهور أداء التنظيم البيروقراطي المحلي إلى هياكل ونظم التعليم والتدريب السائدة، وكذلك الخلل في هيكل العمالة في الإدارة المحلية، بالإضافة إلى غياب دور الرقابة على عمليات التوظيف، وكذا غياب معايير دقيقة وموضوعية لتحديد المتطلبات

من الوظائف، وغياب الرؤية الإستراتيجية وضعف ممارسة التخطيط الاستراتيجي، وغيرها من العوامل التي كانت السبب الرئيس في تعثر التنمية المحلية في الولاية.

بالرغم من أن كل المؤسسات والإدارات العمومية تحدد كل سنة ما لديها من موارد بشرية وما هي بحاجة إليه من خلال ما يسمى "بمخطط تسيير الموارد البشرية"، وذلك ما نصت عنه المادة 111 من هذا القانون: "يتم تسيير المسار المهني للموظفين في إطار سياسة تسيير تقديرية للموارد البشرية تركز من خلال المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمخططات السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى"، إلا أن إنجاز هذا المخطط يتم بطريقة ارتجالية عشوائية، وليس حسب المراحل والخطوات المتعارف عليها في نشاط تخطيط الموارد البشرية، في حين يرى الباحث من خلال المقابلات لبعض مسؤولي وموظفي إدارة الموارد البشرية في بعض مصالح الإدارة العمومية أن مخطط تسيير الموارد البشرية من المفترض أن يكون نتيجة لنشاط تخطيط الموارد البشرية الذي يحدد بالأساس العجز والفائض من الموارد البشرية، وكذا المهارات والكفاءات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسات والإدارات العمومية، وكذلك تحديد الوظائف اللازمة لذلك، إلا أن هذا المخطط يقترح فقط احتياجات المؤسسة العمومية من الموارد البشرية دون التطرق إلى الفائض من العمالة، أو المهارات والكفاءات اللازمة، وهذا ما يشكل عبء على ميزانية المؤسسة، على اعتبار أن كتلة الأجور في أي منظمة تمثل أكثر من 65% من الميزانية الإجمالية، وأن أجور الموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية تدرج تحت النفقات الإجبارية حسب ما ينص عليه هذا القانون واللوائح التنظيمية المنظمة لإعداد ميزانية المؤسسات والإدارات العمومية، لا سيما المادة 32: "للموظف الحق بعد أداء الخدمة في راتب"، لذلك يجب إدراج نشاط تخطيط الموارد البشرية ضمن أنشطة إدارة الموارد البشرية على مستوى كل وحدة إدارية في القانون الأساسي المنظم لسير المؤسسات والإدارات العمومية، حتى يتسنى لمصالح إدارة الموارد البشرية من إعداد

مخطط تسيير الموارد البشرية بطريقة علمية وجيدة، وهذا الأمر لا يتحقق إلا من خلال إجراء تكوين متخصص لمسؤولي إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية في مجال إدارة الموارد البشرية، وذلك لضعف أداءهم في هذا المجال، إضافة إلى توسيع مهامهم في إدارة الموارد البشرية، وذلك لتركز كافة الصلاحيات لدى المديرية العامة للوظيفة العمومية من خلال هيكلها المركزية.

### المطلب الثاني: التوظيف :

إن التوظيف الذي يعتبر كذلك من بين أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية، فقد أُدرج في الفصل الأول من الباب الرابع من هذا القانون، والملاحظ أن طريقة التوظيف تتطابق إلى حد كبير مع ما جاء في أدبيات نشاط التوظيف في إدارة الموارد البشرية، حيث نجد العناصر الثلاثة المكوّنة لنشاط التوظيف وهي الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، كلها مضمنة في القانون الأساسي تحت فصل التوظيف، حيث أنه نص على عملية الاستقطاب من خلال الإقرار بمبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية، وذلك من خلال المادة 74: " يخضع التوظيف إلى مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية "، كما أقرّ كذلك أن الالتحاق بالرتبة يتوقف على إثبات التأهيل بشهادات أو إجازات أو مستوى تكوين، وهذا ما جاء في نص المادة 79: " يتوقف الالتحاق بالرتبة على إثبات التأهيل بشهادات أو إجازات أو مستوى تكوين "، وهذا كله يصب في جوهر وفلسفة الاستقطاب الذي يعنيه في أدبيات إدارة الموارد البشرية، كما نص كذلك على عملية الاختيار من خلال ما جاء في المواد 75، و80، و81، على سبيل الذكر لا الحصر والتي وضّح من خلالها شروط التوظيف، وكيفية الالتحاق بالوظائف العمومية، وكذلك كيفية الاختيار والإعلان عن النتائج النهائية، أما بالنسبة للتعيين فقد نصت عنه المادة 83: " يعين كل مترشح تم توظيفه في رتبة للوظيفة العمومية بصفة متربص "، حيث

يخضع كل موظف جديد لفترة تربص، ثم يرسم من طرف السلطة المخولة لذلك بعد انقضاء المدة القانونية وغالباً ما تكون سنة.

إلا أن هذا يفتقد إلى التطبيق والتجسيد على أرض الواقع على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية، حيث لاحظ الباحث على مستوى المفتشية الولائية للوظيفة العمومية لولاية ورقلة التي تسهر على عملية التوظيف في المؤسسات والإدارات العمومية في الولاية، أنه غالباً ما تتعثر عملية التوظيف بسبب عدم احترام مسؤولي إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات لخطوات التوظيف المنصوص عنها في القانون الأساسي للوظيفة العمومية، وذلك يعود في أغلب الأحيان لعدم كفاءة الموظفين المكلفين بعملية التوظيف، لكن بالمقابل يرى المسؤولين المباشرين لهذه المؤسسات العمومية أن سبب تعثر عملية التوظيف يعود بالأساس للإجراءات المعقدة التي تفرضها القوانين والتنظيمات واللوائح الإدارية المعمول بها، أما الباحث فقد خلص إلى أن هناك هوة كبيرة في فهم وتفسير تلك القوانين واللوائح والتنظيمات الصادرة من المديرية العامة للوظيفة العمومية ما بين موظفي المفتشية الولائية للوظيفة العمومية لولاية ورقلة وبين مسؤولي إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، مما يستوجب إعادة النظر في تفعيل عمليات التكوين في هذا الإطار لتمكين الموظفين في شتى المؤسسات والإدارات العمومية من القدرة على إعطاء نفس التفسير لمختلف الإجراءات والقوانين والتنظيمات واللوائح الخاصة بسير عملهم.

### المطلب الثالث: التكوين :

لقد حظي التكوين بمكانة كبيرة في هذا القانون، وذلك لوعي القائمين على جهاز الوظيفة العمومية بأهمية التكوين بالنسبة للموظف والمؤسسة في نفس الوقت، حيث نص هذا القانون على وجوب تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى من قبل الإدارة الوصية على

الموظف، وذلك قصد تأهيله وترقيته المهنية من جهة، وتأهيله لمهام جديدة من جهة أخرى، وهذا ما جاء في نص المادة 104: "يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة"، كما حدد هذا القانون شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفيات تنظيمه ومدته، إلى غير ذلك من الإجراءات التي تضمن عملية تدريبية فعّالة وهذا ما يدل على وجود نظرة مستقبلية لدى القائمين على العملية التدريبية، ووجود أهداف مسطرة من قبل الإدارة تسعى إلى تحقيقها من خلال هذا التكوين، وهذا ما جاء في نص المادة 105: "تحدد شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفيات تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك، عن طريق التنظيم".

لكن ذلك كله يبقى حبر على ورق، بسبب عدم تطبيق ما جاء به القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية بشأن التكوين على أرض الواقع بالرغم من أن معظم موظفي الإدارات العمومية بحاجة لهذا التكوين إن لم نقل كلهم، وذلك بسبب انخفاض المستوى التعليمي لديهم فأغلبهم لم يتجاوز المرحلة الثانوية، كما أن تطور الإدارة الحديثة يفرض ذلك بالإضافة إلى ما أكده المنتخبون المحليون في كثير من المناسبات من ضعف الموارد البشرية في أغلب الإدارات والمؤسسات العمومية، ومطالبتهم بتفعيل عمليات التكوين وتحسين المستوى لمختلف فئات الموظفين للتمكن من تسيير وإدارة العملية التنموية بشكل مقبول.

وبالإضافة إلى ما يؤكد أهمية التكوين في الوظيفة العمومية ما جاء في أهم أجهزة الوظيفة العمومية، حيث أن من بين أهم مهام الهيكل المركزي للوظيفة العمومية والذي يعتبر الإدارة الدائمة للدولة المعنية بإدارة الموارد البشرية في جهاز الوظيفة العمومية، هو تنفيذ سياسة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن من بين أهم صلاحيات المجلس الأعلى للوظيفة العمومية والذي يعتبر بمثابة وحدة تخطيط



الموارد البشرية في الوظيفة العمومية، هو تحديد سياسة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم، وهذه كلها مؤشرات توحى بأهمية التدريب في جهاز الوظيفة العمومية.

### خلاصة :

بالرغم من حرص الجزائر على مواكبة التطورات الحاصلة في مجال إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، من خلال التعديلات التي أحدثتها على القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الذي ينظم ويسير المؤسسات والإدارات العمومية، إلا أنها تبقى متأخرة مقارنة بما يجب أن تكون عليه إدارة الموارد البشرية في مؤسساتها العمومية، حيث لاحظ الباحث من خلال دراسته للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، افتقاده لكثير من التفاصيل فيما يخص أنشطة إدارة الموارد البشرية، التي من شأنها أن ترفع من مستوى أداء الموظف العام، بالإضافة لعدم التطبيق الجيد لما جاء من أنشطة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية، لعدة أسباب لعل أهمها المركزية الشديدة التي تفرضها المديرية العامة للوظيفة العمومية في تسييرها للموارد البشرية للمؤسسات والإدارات العمومية، وكذا عدم قدرة مسيري الموارد البشرية على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية على إدارة الموارد البشرية فيها لانعدام التكوين في هذا الإطار.

# الفصل الخامس

المكتبات الجامعية وإدارة الموارد البشرية

### المبحث الأول: تعريف التعليم العالي

يمكن تعريف التعليم العالي -بوجه عام- على أنه: "كل أنماط التعليم الأكاديمية و المهنية و التكنولوجية، أو إعداد المعلم، التي تقدم في مؤسسات مثل الجامعات و كليات الفنون الحرة، و المعاهد التكنولوجية، و كليات المعلمين، بحيث تتوفر الشروط الآتية:

- أ. المتطلب الأساسي للإلتحاق هو إكمال التعليم الثانوي.
- ب. السن المعتاد للإلتحاق حوالي 18 عاما.
- ج. تقود المقررات إلى إعطاء أو "منح مسمى" (درجة، دبلومة، أو "شهادة للتعليم العالي").<sup>1</sup>

### المطلب الأول: تعريف الجامعة

**يقصد بالجامعة:** مؤسسة للتعليم العالي تتكون من كليات للفنون الحرة و العلوم و أيضا مدارس مهنية و أخرى للدراسات العليا، و لها حرية التصرف في شئونها و يتمتع أفرادها بحرية التعليم و المناقشة دون تدخل خارجي، و يلتزم أعضاء هيئة التدريس بها بمستويات علمية و أخلاقية رفيعة، و لها سلطة منح الدرجات في مختلف مجالات الدراسة.<sup>2</sup>

هناك علاقة وثيقة بين المكتبة الجامعية وأنواع المكتبات الأخرى، فهي بالنسبة للمكتبة المدرسية إمتداد لها في مراحل التعليم الجامعي، و المكتبة الجامعية حليلة للمكتبة الوطنية باعتبارهما مكتبات بحوث، لهما اهتمام أصيل بالضبط الببليوجرافي الوطني و العالمي، بل قد يندمجان معاً في بعض الدول.

<sup>1</sup>دكتور محمود قطر، المرجع نفسه، ص 65.

<sup>2</sup>دكتور محمود قطر، الإدارة الإستراتيجية للمكتبات الجامعية، دار العلوم للنشر و التوزيع، 2011، ص61.

ولعل المكتبات الجامعية أقرب المكتبات إلى مكتبات البحث، ومن هنا الجمعيات المشتركة بينهما كما هو الحال في الولايات المتحدة إذ تكونت جمعية مكتبات البحوث والكليات الجامعية Association of College & Research Libraries ولكن مكتبات البحث نفسها قد تشمل بالإضافة إلى مكتبات البحث بالجامعات، المكتبات العامة الكبيرة أو المتخصصة، أو مكتبات البحوث المستقلة أو غيرها، وهذه تكون جميعها اتحاداً أو جمعية واحدة كما هو الحال أيضاً بالولايات المتحدة في جمعية مكتبات البحوث Association of Research Libraries (ARL) <sup>1</sup> .

والمكتبات الجامعية يمكن أن تلعب دوراً تنموياً رائداً بمجتمعها المحلي ، بتقديم الدعم البشري والمادي للمساهمة في حل بعض المشكلات المرتبطة بمحو الأمية الألفبائية أو الأمية الحاسوبية، أو تلك المرتبطة بتطوير البحث العلمي من خلال توفير إمكانية الدخول على قواعد البيانات وتقديم الدعم اللازم للتدريب على الإبحار بتلك القواعد وكيفية الوصول للمعلومات المطلوبة ، وكيفية إدراج الاستشهادات المرجعية لما يتم اقتباسه من مصادر المعلومات المتاحة ببيئة المشابكة الإلكترونية ، وللمكتبة المركزية والمكتبات الفرعية بجامعة جنوب إفريقيا تجارب متميزة بهذا الصدد ، راعت فيها المكونات الثقافية والعرقية والاجتماعية للشعب الجنوب إفريقي <sup>2</sup> . يتلخص الدور التربوي والتعليمي للمكتبات في توفير مصادر المعرفة، وتدعيم المناهج الدراسية، وتوفير المعلومات، وتدعيم الأنشطة

1- أحمد بدر ، محمد فتحي عبد الهادي . المكتبات الجامعية : تنظيمها وإدارتها وخدماتها ودورها في تطوير التعليم الجامعي والبحث العلمي . ط4. القاهرة : دار غريب ، 2001. ص ص 24-25

2- B. Mahoney, Patrick . Distance Learning Library Services: The Tenth Off-Campus Library Services Conference. Haworth Press, 2002

<http://books.google.com/books?id=aJM7hpOhS8QC&printsec=frontcover> [cited 6/10/2008]

البحثية، وتنمية عادة القراءة والإطلاع، وتنمية المهارات والقدرات التي تساعد على سرعة التعلم<sup>1</sup>

وتلعب المكتبات على مستوى الجامعة دوراً محورياً في النهوض بالتعليم والبحث العلمي حيث تشارك هذه المكتبات بفعالية في صلب العملية التعليمية، وتمثل عصباً رئيسياً في المنظومة الأكاديمية ككل، وذلك ككيان تابع للأكاديمية أو الجامعة، وخادم لأهدافها، وداعم لسياساتها التعليمية، وفي الوقت ذاته ككيان له ذاتيته وتفردته، واستقلاليته كشريك فعال للمكتبات الوطنية، في منظومة أكبر تتعدى الدور المؤسسي إلى الإطار القومي<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: تعريف المكتبات الجامعية

عُرفت المكتبة الجامعية عند الكثير من المختصين في مجال المكتبات بتعاريف مختلفة كل حسب الزاوية التي يراها منها، وفي مجملها تصب في واد واحد.

حيث عرفها سعيد أحمد حسن بأنها "ذلك النوع من المكتبات الذي يخدم مجتمعاً معيناً، وهو مجتمع الأساتذة و الطلبة و الإدارات المختلفة في الجامعة، أو الكلية، أو المعهد. حيث توفر لهم الكتب الدراسية وغيرها . من أجل خدمة أهداف و أغراض هذه الجامعة". وفي تعريف آخر له "عبارة عن مجموعة من الكتب و المخطوطات و الوثائق والسجلات و الدوريات و غيرها من المواد، منظمة تنظيماً مناسباً لخدمة طوائف معينة..."<sup>3</sup>.

كما عرفت الموسوعة العربية لمصطلحات علوم المكتبات و المعلومات و الحاسبات المكتبة الجامعية بأنها " مكتبة أو نظام من المكتبات تنشئه و تدعمه و تديره جامعة

<sup>1</sup> إسماعيل سراج الدين (مقدم)؛ حامد عمار، محسن يوسف (محرر). إصلاح التعليم في مصر . الإسكندرية :

مكتبة الإسكندرية ، 2006 . ص 143

<sup>2</sup> المرجع السابق .ص144

<sup>3</sup> أحمد حسن سعيد. المكتبة الجامعية: نشأتها تطورها أهدافها وظائفها. عمان: دار عمار، 1992. ص 25.

لمقابلة الاحتياجات المعلوماتية للطلبة و هيئة التدريس كما تساند برامج التدريس و الأبحاث و الخدمات"<sup>1</sup>.

وعرفها السيد النشار بأنها تلك المكتبة أو مجموعة المكتبات التي تنشأ و تمول و تدار من قبل الجامعات أو الكليات أو المعاهد التعليم المختلفة وذلك لتقديم المعلومات و الخدمات المكتبية المختلفة للمجتمع الأكاديمي المكون من الطلبة و المدرسين و العاملين في هذه المؤسسات"<sup>2</sup>.

و عرفها NORMAN HIGHAM (نورمان هايام) في كتابه "المكتبة هي لب و جوهر الجامعة إذ أنها تشغل مكان أولي و مركزي لأنها تخدم جميع وظائف الجامعة من تعليم و بحث، و كذا خلق المعرفة الجديدة و نقل العلم و المعرفة و ثقافة الحاضر و الماضي للأجيال"<sup>3</sup>.

وبرغم تعدد تعريفات المكتبة الجامعية، إلا أنها تتفق في مجموعها على أن المكتبة الجامعية ليست مكاناً، أو مجرد مجموعات من المواد المكتبية (الكتب-الدوريات ...إلخ) يقوم عليها ويهتم بها مجموعة من الأمناء والمعاونين ، ولكنها أهم وأشمل من هذا فللمكتبة الجامعية رسالة مهمتها خدمة التعليم الجامعي والبحث العلمي، وهدفها مساندة المناهج والمقررات الدراسية وغرس وتنمية القدرة على الحصول على المعلومات وهو ما يسمى بـ "التعليم الذاتي" ، ومن ثم يجب أن تتوفر فيها مجموعة من أوعية المعلومات المقروءة والمسموعة والمرئية، تُختار بأسلوب علمي وتنظم بطريقة فنية سليمة، ويقوم

<sup>1</sup> سيد حسب الله، الموسوعة العربية لمصطلحات علوم المكتبات و المعلومات و الحاسبات إنجليزي-عربي. القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 2001. ص 231.

<sup>2</sup> السيد السيد النشار. دراسات في المكتبات و المعلومات. مصر: جامعة الإسكندرية، 2002. ص 24

<sup>3</sup> HIGHAM, Norman .the Library in the University. Observation on a Service. London: Andre Deutsch 1980.p.11.

عليها مجموعة من ذوي التخصص المؤهلين تأهيلاً عالياً، حتى تتمكن من تقديم خدماتها لروادها من الطلاب والباحثين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة بكفاءة واقتدار<sup>1</sup>.

ويستخدم مصطلحي المكتبات الأكاديمية والمكتبات الجامعية في بعض الأحيان كمترادفين ، وفي معظم الأحيان يستخدم مصطلح المكتبات الأكاديمية كمصطلح أعم وأشمل تتدرج تحته المكتبات الجامعية .

فقاموس أودلز ( ODLS ) يعرف المكتبة الأكاديمية ، بأنها مكتبة وجزء لا يتجزأ من كلية او جامعة او مؤسسة اخرى للتعليم ، وتدار لتلبية احتياجات البحث والمعلومات من الطلاب ، كلية، والموظفين. وفي الولايات المتحدة توجد جمعية مهنية لامناء المكتبات الأكاديميه والمكتبات وهي جمعية مكتبات البحوث والكليات الجامعية (ACRL) ، وهي المنوطة بنشر معايير المكتبات في التعليم العالي<sup>2</sup> .

وعليه .. فالمكتبات الأكاديمية هي تلك المكتبات الموجودة في معاهد التعليم العالي والجامعي .. أي أنها تشمل مكتبات مكتبات المعاهد المتوسطة (سنتان بعد الثانوية العامة في العادة)، وتشمل مكتبات الكليات (أربع سنوات بعد الثانوية العامة عادة) بما في ذلك كلية البنات والكليات الفنية وغيرها من الكليات المهنية، كما تضم المكتبات الأكاديمية التشكيل المكتبي الجامعي بما فيه من مكتبات مركزية وأخرى متخصصة بالأقسام العلمية أو الكليات داخل الجامعة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حامد الشافعي دياب. إدارة المكتبات الجامعية : أسسها النظرية وتطبيقاتها العملية. القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، ( 1994 ) . ص 70

<sup>2</sup> (ODLS) Online Dictionary for Library and Information Science

<http://lu.com/odlis/search.cfm>

[cited 11/6/2008]

<sup>3</sup> أحمد بدر ، محمد فتحي عبد الهادي . المكتبات الجامعية : تنظيمها وإدارتها وخدماتها ودورها في تطوير التعليم الجامعي والبحث العلمي . مرجع سابق. ص ص 24-25

وتأسيساً على ما سبق يمكن تعريف المكتبة الجامعية بأنها المكتبة التي تخدم مجتمع الأساتذة والطلاب والإدارات المختلفة في الجامعات والكليات ، وتقوم بتهيئة وسائل المعرفة وتعميقها وتنظيمها وتقديمها لمجتمع المستفيدين منها ، وهذا المفهوم ينسحب بدرجات مختلفة على المكتبة المركزية للجامعة، ومكتبات الكليات ومكتبات الأقسام "إن وجدت" <sup>1</sup> .

المكتبة الجامعية، بالمفهوم العلمي الحديث هي إحدى المؤسسات الثقافية التي تؤدي دوراً علمياً هاماً في مجال التعليم العالي، و لا يقل هذا الدور في أهميته و ضرورته عن أي دور آخر يمكن أن تقوم به أية مؤسسة علمية أخرى داخل المحيط الجامعي، فالمكتبة الجامعية هي مؤسسة ثقافية و تثقيفية و تربية و علمية تعمل على خدمة مجتمع معين من الطلبة و الأساتذة و الباحثين المنتسبين إلى هذه الجامعة و الكلية و المعهد، و ذلك بتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها في دراستهم و أبحاثهم، من الكتب و الدوريات و المراجع و أوعية المعلومات الأخرى بعد تنظيمها و تصنيفها و فهرستها و تكشفها تسهيلاً للوصول إلى المعلومة المطلوبة، إنها جزء أساسي لا يتجزأ و لا يمكن الاستغناء عنه من المؤسسة العلمية التابعة لها، و يمكننا دون مبالغة أو تحيز القول بأن الجامعة هي أستاذ و طالب و مكتبة، فبينما يعمل الأستاذ على نشر العلم و المعرفة يقف الطالب في محراب الجامعة يتلقى العلم، و تقف المكتبة من ورائها تعمل جاهدة على توفير مصادر العلم و المعرفة لكل منهما.

و من هنا نتبين لنا أن المكتبة الجامعية تحتل بحق مركزاً عضوياً رئيساً في "الثالوث الجامعي" و في أداء الرسالة العلمية الجامعية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حامد الشافعي دياب. إدارة المكتبات الجامعية : أسسها النظرية وتطبيقاتها العملية. مرجع سابق. ص 72

<sup>2</sup> السعيد مبروك إبراهيم، المكتبة الجامعية و تحديات مجتمع المعلومات، ط1، الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، 2012، ص 11.



كما تعرف المكتبة الجامعية بأنها "المكتبات التابعة للجامعة أو الملحقة بها و تعتبر المكتبة الجامعية هي الشريان الرئيسي الذي يغذي برامج و أهداف و أغراض الجامعة، سواء في عملية التدريس أو في البحوث العلمية" و تتمثل مهمتها الأساسية في خدمة البحث العلمي و التعليم الجامعي بكل مستوياته و عرفها المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات و المعلومات بأنها "مكتبة أو نظام من المكتبات تنشئه و تدعمه و تديره جامعة لمقابلة الإحتياجات المعلوماتية للطلاب و هيئة التدريس، كما تساند برامج التدريس و الأبحاث و الخدمات.<sup>1</sup>

و من جانب آخر يشير (حشمت قاسم) إلى أن النظرة إلى المكتبة الجامعية تعني أننا في الواقع نتعرض لشبكات تضم أعدادا من المكتبات العاملة على خدمة الوسط الجامعي بكل مكوناته، فمن النادر الآن أن تعتمد الخدمة المكتبية في أي جامعة على مكتبة واحدة، فقد أصبحت مهام الخدمة المكتبية تتوزع على عدد من المكتبات المتعاونة فيما بينها تحت مظلة مكتبة مركزية أو إدارة مركزية تتولى مسؤولية التنسيق و الإشراف الفني للعمل بتلك المكتبات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، ط1، 2014م، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر، ص 20.

<sup>2</sup> السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، ط1، 2014م، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر، ص 21.

## المبحث الثاني: نشأة و تطور المكتبات الجامعية في الجزائر<sup>1</sup>

إن المكتبات الجامعية في الجزائر حديثة، حيث تأسست أول مكتبة مكتبة جامعية مع تأسيس أول جامعة، و هي جامعة الجزائر التي تم تأسيس بموجب القانون الصادر في 20 نوفمبر 1897 م و في نفس السنة إنطلقت الأشغال لبناء المكتبة المذكورة التي فتحت أبوابها سنة 1888م.

علما أن تأسيس هذه الجامعة و مكتبتها كان لهدف خدمة مصالح الإستثمارية الفرنسية و ليس بهدف خدمة الجزائر، و ما يؤكّد ذلك هو أن عدد الطلبة من الفرنسيين و اليهود قد بلغ في آخر الخمسينات 4500 طالب، بينما لم يتجاوز عدد الطلبة من أهل البلد (الجزائر) ال 200 طالب.

و الجدير بالذكر أن محتويات هذه المكتبة قد بلغت في البداية حوالي 40000 مجلد، ففي سنة 1959 تم إحصاء حوالي 500000 مجلد و 1275 عنوان من الدوريات

و الجدير بالذكر أيضا بأنها قد تعرّضت لحريق خطّط له و نفذته المنظمة الفرنسية المسماة (OAS) و ذلك بتاريخ 7 جوان 1962، حيث تم إتلاف أكثر من 200000 مجلد، و في شهر ديسمبر من نفس السنة تم تشكيل لجنة دولية من أجل ترميمها، حيث أعيد فتحها بعد 6 سنوات من المجهودات و كان ذلك بتاريخ 12 أبريل 1968.

علما أن جامعة الجزائر هي الجامعة الوحيدة التي تم تأسيسها خلال الفترة الإستثمارية.

<sup>1</sup> شبكة المكتبات الجامعية الجزائرية السريعة لتكنولوجيا المعلومات واقع و آفاق.ابو محمد .ملتقى الموضف الجزائري،منتدى تنمية المهارات والتكوين <http://www.mouwazaf-dz.com/t308-topic> 12-7-2013

أما الجامعات الأخرى فلقد توالى تأسيسها بعد الإستقلال سنة 1962. و منها جامعة وهران السانية التي كانت عبارة عن مركز جامعي تابع لجامعة الجزائر الذي تأسس بموجب الأمر 67-278 الصادر بتاريخ 20 نوفمبر 1967 و تحول إلى جامعة بموجب المرسوم الصادر بتاريخ 15 ديسمبر 1975، و نفس الأمر بالنسبة لجامعة قسنطينة التي كانت عبارة على مركز جامعي تابع لجامعة الجزائر الذي تحول إلى جامعة بموجب الأمر 69-54 الصادر بتاريخ 17 جوان 1969.

و لقد عرف عقد السبعينات إنشاء عدد من الجامعات المهمة و هي:

جامعة هواري بومدين للعلوم و التكنولوجيا - الجزائر العاصمة التي أنشأت لأول مرة بموجب الأمر رقم 74-59 الصادر في أبريل 1974م.

جامعة وهران للعلوم و التكنولوجيا، التي تأسست لأول مرة بموجب الأمر رقم 75-27 الصادر بتاريخ 29 أبريل 1975م.

جامعة عنابة تأسست في السنة الجامعية 1975 - 1976.

هذه الجامعات تعد من أقدم و أهم الجامعات في الجزائر، إلا أنّ جامعة الجزائر تعتبر من أعظم الجامعات سواء من حيث القدة أو التطور أو التوسع مما يجعلها تحتل الصدارة في هذا الخصوص، حيث إستقبلت خلال السنة الجامعية 1997/1998 (13400) طالب جديد، و هي الجامعة الوحيدة التي تستطيع استقبال هذا العدد الكبير ليصبح العدد الإجمالي بها 45000 طالب علما أن العدد الإجمالي للطلبة الجدد في تلك السنة قد بلغ 97000 طالب.<sup>1</sup>

جامعة باتنة في شرق البلاد التي تأسست لأول مرة في شهر 1977 كمركز جامعي ثم تحول سنة 1985 إلى معاهدة وطنية للتعليم العالي، و في سنة

<sup>1</sup> شبكة المكتبات الجامعية الجزائرية السريعة لتكنولوجيا المعلومات واقع و آفاق. ابو محمد. ملتقى الموظف الجزائري. منتدى تنمية المهارات والتكوين 2013-12-7 <http://www.mouwazaf-dz.com/t308-topic>

1990 تحولت إلى جامعة، و هي تضم الآن (2002) 31000 طالب بعد أن كان العدد 10000 طالب، ثم انتقل إلى 23000 طالب.

جامعة سيدي بلعباس في غرب البلاد التي انطلقت أول مرة في شهر سبتمبر 1978، كمركز جامعي ثم تحول 1984 إلى معاهد وطنية للتعليم العالي، ثم تحولت إلى جامعة بموجب المرسوم 41-89 المؤرخ في أوت 1989 ، و هي تضم خلال السنة الجامعية 2000/2001 15000 طالب، و سيصل العدد إلى 22000 طالب سنة 2005 حسب تقديرات الجامعة.

جامعة تيزي وزو إنطلقت كمركز جامعي إعتبارا من سنة 1977 ارتقت إلى جامعة و هي تضم الآن (2002) 27000 طالب.

جامعة بسكرة(ص4) التي إنطلقت لأول مرة سنة 1984 كمعاهد وطنية للتعليم العالي ثم تحولت سنة 1992 إلى مركز جامعي، و في سنة 1998 تحولت بموجب الأمر رقم 98-219 المؤرخ في 7/7/1998 إلى جامعة، و هي تضم 9478 طالب (2000/2001).

و من بين أهم الجامعات في الجزائر و التي مرت بنفس المراحل المشار إليها في جامعة سطيف التي تأسست لأول مرة بموجب القرار الوزاري رقم 133-78 الصادر بتاريخ 3 جوان 1978 و التي كانت عبارة عن معاهد وطنية للتعليم العالي إلى غاية 1987، و في سنة 1997 أصبحت جامعة كبرى تتكون من 18 معهدا، و تضم 18270 طالب منهم 4000 طالب جديد.

إن الحديث عن تأسيس و تطور الجامعات في الجزائر فهو يعني في نفس الوقت في هذه الورقة الحديث عن تأسيس و تطور المكتبات الجامعية الجزائرية موضوع هذه الدراسة المتواضعة، حيث أن المكتبات الجامعية في الجزائر تنشأ مع نشوء الجامعة

و تتعدم بانعدامها، و لم يحدث إطلاقاً أن وجدت جامعة بدون مكتبة، حيث يستحيل قيام جامعة في غياب المكتبة الجامعية، وسيوضح الأمر أكثر في هذا الجانب عند الحديث عن موقع المكتبة الجامعية ضمن شبكة التكوين العالي بالجزائر.

### المبحث الثالث: المكتبة الجامعية ضمن الشبكة الوطنية للتكوين العالي في الجزائر:

#### المطلب الاول: الوجود المادي للمكتبة الجامعية في الجزائر

ترتبط المكتبة الجامعية في الجزائر بمؤسسات التكوين العالي مهما كان مستواها و مهما كانت أهميتها سواء كانت جامعة مركز جامعي أو معهد وطني للتعليم العالي أو مدرسة عليا للأساتذة أو قسم من الأقسام التي حلت محل المعاهد الجامعية في النظام الجديد (نظام الكليات) الذي جاء به المرسوم التنفيذي رقم 98-398 الصادر بتاريخ 2/12/1998م.

علما أن المكتبة الجزائرية تعرف تطورا معتبرا و سريعا كغيرها من مؤسسات التكوين العالي، و ذلك إعتبارا من بداية عقد السبعينات، حيث إنطلق أول إصلاح للتعليم العالي في سنة 1971م.

هذه المكتبات تحتل موقعا هاما على الأرض في معظم المجمعات الجامعية من بين الأمثلة على ذلك مكتبة جامعة قسنطينة، و هي من بين أهم المكتبات الجامعية في الجزائر، حيث يتوسط مبناهما الحرم الجامعي أو المجمع الجامعي الكبير، حيث تقابلها من الجهة الشرقية عمارة الآداب و العلوم الإجتماعية، و من الجهة الجنوبية تقابلها عمارة العلوم، و من جهة الغرب يقبلها البرج الإداري (العمارة الإدارية) و يقابلها من جهة الشمال قاعة المحاضرات و المطعم الجامعي و الرسم الموالي يبين بوضوح موقع هذه المكتبة.

لقد سبقت الإشارة إلى أن عقد السبعينات عرف اهتماما متزايدا بقطاع التعليم العالي، حيث تأسست خلاله بعض الجامعات، و عدد من المعاهد الوطنية للتعليم العالي و المدارس العليا، و بالموازاة مع ذلك انطلقت مشروعات خاصة ببناء بعض المكتبات الجامعية ضمن المشروعات العامة لبناء الجامعات، ومن بين هذه المكتبات مكتبة جامعة قسنطينة التي نستعرضها كنموذج للمكتبات الجامعية الكبرى في الجزائر حيث تم تدشينها بتاريخ 1978/09/10 و تتكون من قاعة مطالعة شكل دائري (2106 م<sup>2</sup>) تتسع ل 700 مقعد و مخزن نصف دائري تحت الأرض بمساحة 3000 م<sup>2</sup>، و طاقة استيعابه تصل إلى 800000 مجلد، و من بين المكتبات الجامعية الكبرى التي تم بناؤها بداية من عقد السبعينات يمكن الإشارة كذلك إلى مكتبة جامعة العلوم و التكنولوجيا هواري بومدين - الجزائر العاصمة، و مكتبة جامعة العلوم و التكنولوجيا بوهران و في نهاية العقد المذكور سنة 1979 بلغ عدد المكتبات الأكاديمية بصفة عامة 66 مكتبة بما فيها مكتبات المعاهد الوطنية و المدارس العليا.

علما أن مؤسسات التكوين العالي في الجزائر تختلف بعضها عن بعض من حيث المستوى و من حيث الحجم و من حيث المهام، و من حيث الأهمية، فلذلك تتدرج وفق ذلك الإختلاف المكتبات الجامعية في الجزائر مشكلة بناء هرميا تحتل المكتبات الجامعية قمته و تشكل مكتبات المعاهد الجامعية قمته و تشكل مكتبات المعاهد الجامعية الصغيرة قاعدته، تتدرج المكتبات الأخرى بين الفئتين حسب أهمية كل منها:

هذه هي الأنواع المختلفة للمكتبات الجامعية في الجزائر، و هي مرتبة حسب أهميتها و أهمية المؤسسات التي تتبعها، و بذلك فهي متدرجة حسب ما هو مبين فيما سبق على شكل هرم توجد في قمته المكتبات الجامعية التابعة للجامعات الكبرى و تنتشر في قاعدته مكتبات المعاهد الجامعية، و التي حلت محلها الآن وفق النظام

الجديد المشار إليه، مكتبات الأقسام، و تندرج بقية المكتبات الأخرى بين قاعدة الهرم و قمته حسب أهمية كل منها كما سبقت الإشارة.

إن الإهتمام بالمكتبات الجامعية في الجزائر من قبل الجامعات و الوزارة الوصية واضح و جلي حيث يتم باستمرار تدشين المكتبات الجامعية الجديدة، و الإشراف على إنطلاق مشاريع أخرى لبناء عدد آخر منها، و خاصة في الجامعات الجديدة و سواء تم الإنجاز ضمن المشاريع الخاصة ببناء الجامعات أو من خلال مشاريع خاصة بين مكتبات جامعية جديدة.

إن المكتبة الجامعية هي وسيلة بيداغوجية هامة، و مرفق أساسي من مرافق المعلومات و البحث العلمي و من ثم لا يمكن الإستغناء عنها، و من هنا لابد أن تحظى باهتمام المسؤولين في قطاع التعليم العالي، علما أن هذا الإهتمام لم يأت صدفة بل جاء و بعد إدراك للدور الريادي الذي يمكن أن تؤديه المكتبات الجامعية في العملية التعليمية حيث أنها تشكل حلقة أساسية ضمن سلسلة التكوين العالي و البحث العلمي، و من ثم فإنها تحتل موقعا هاما و متميزا ضمن أية مؤسسة للتكوين و البحث.

لا شك أن الإهتمام بالمكتبة الجامعية سيزداد مع الوقت، و ستحظى برعاية أكثر إلى أن تحتل موقعا الملائم ضمن الخريطة القانونية الجامعية كما احتلتها على الأرض حيث أن المكتبة الجامعية كبناء مادي و كمرفق خدماتي معترف بها من قبل الجميع و لم تحظى بعد بالإعتراف القانوني و التشريعي و الإهتمام بها يمكنها من القيام بوظائفها و إدراك غاياتها و تحقيق أهدافها من خلال إعتمادها لنظام متكامل التعاون و ارتباطها بشبكة معلوماتية متناسقة.

## المطلب الثاني: الوجود القانوني للمكتبة الجامعية

لقد مرت الجامعة الجزائرية بثلاث مراحل أساسية خلال سيرتها التاريخية، و ذلك من خلال النصوص التشريعية التي تكلفت بتأسيس و تنظيم مؤسسات التكوين العالي.

**المرحلة الأولى:** 1962-1983 تستثنى منها جامعة الجزائر التي أنشئت خلال الفترة الإستعمارية كما سبقت الإشارة إليها - خلال هذه الفترة تم تأسيس العديد من الجامعات و المراكز و المعاهد و المدارس العليا للتكوين العالي. علما أن النصوص التشريعية و التنظيمية خلال هذه المرحلة تقتصر على تحديد طبيعة و أهداف مؤسسات التكوين العالي دون الإشارة إلى طرق تسييرها و هيكلتها.

**المرحلة الثانية:** تبدأ بالمرسوم رقم 83-544 الصادر بتاريخ 24/09/1983 الذي تضمن تأسيس الجامعة و المعاهد حيث ألغى نظام الكليات ليحل محله نظام المعاهد.

**المرحلة الثالثة:** تبدأ بصدور القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 26 ماي 1987 الذي حدد التنظيم الإداري للجامعة الأولى و لأول مرة و منح صلاحيات واسعة لمعاهد في إطار لامركزية التسيير و بذلك يكون القرار الهام قد حدد تنظيما بدقة و بين هيكلها مع توضيح صلاحيات كل هيكل فيها.

كما أنه قد أدخل بعدا آخر من خلال المناصب النوعية التي أقرها قصد تنظيم سلمي تراعى فيه أنشطة الجامعة و معاهدها.

و سعيا لإبراز مكانة المكتبة الجامعية ضمن التنظيم الجديد يندرج من خلال الشكل الموالي: التنظيم المنهجي النموذجي لطل من الجامعة و المعهد الخاص بجامعة قسنطينة ليكون مثالا عن الجامعات الجزائرية التي تخضع لنظام تسيير واحد.



إن القرار المذكور أخيرا يقسم الجامعة إلى ثلاثة أقسام رئيسية لبيرة و هي:

- رئاسة الجامعة.

- المصالح المشتركة.

- المعاهد.

القسم الثاني يمثل المصالح المساعدة يطلق عليها المصالح المشتركة للجامعة

ممثلة في الآتي:

- مكتبة الجامعة.

- مركز التعليم المكثف للغات.

- مركز الطبع و السمعيات و المرئيات.

- مركز الحساب.

هذه المصالح قد نصت عليها المادة (5) من المرسوم رقم 83-544 السابقة الإشارة إليه و حددتها المادة 19 من القرار الوزاري المشترك الصاجر بتاريخ 26 ماي 1987 المذكور سابقا أيضا.

و فيما يتعلق بالمكتبة الجامعية المعنية بهذه الدراسة، فإن المادة 20 من القرار المذكور تنص على ما يلي:

يتولى تسيير المكتبة الجامعية المذكورة في المادة 19 أعلاه محافظ رئيس و تضيف فقرتها الثانية ما يلي:

و يقوم المحافظ الرئيسي زيادة على ذلك بتنسيق أعمال مكتبات معاهد الجامعة المنصوص عليها في المادة 32.

إن المادة 32 المشار إليها لم تحمل الكثير، و كانت مختصرة جدا إلا أنها قد أعطت الحق لكل معهد من معاهد الجامعة أية جامعة بإنشاء مكتبة تابعة له، حيث نصت على ما يلي: يكون للمعهد مكتبة.

و يتضح موقع المكتبات الجامعية بوضوح عبر هذا الإستعراض الموجز و المندرج لبعض النصوص التشريعية التي تحكم و تسير منظومة التكوين العالي في الجزائر.

و ما يمكن استنتاجه من خلال العرض المقدم هو الآتي:

أ. تأكيد الوجود المادي للمكتبة الجامعية ضمن الخريطة الجامعية من خلال:

ظهورها في الهيكل التنظيمي لكل من الجامعة و المعهد.

استفادتها بمنصب عالي (نوعي) يمنح للمشرف عليها سواء كانت مكتبة

جامعية أو مكتبة معهد جامعي.

3- وجود نصوص قانونية تتعلق بتنظيم بعض الجوانب الهامة فيها:

تحديد المسير لها أوالمشرف عليها، من قبل القرار الوزاري المشترك في المادة 2

منه.

تكليف المحافظ الرئيسي لكل مكتبة جامعية بالتنسيق بين مكتبات معاهد الجامعة

الفقرة الثانية من المادة 20 المذكورة أعلاه.

تأكيد وجودها في كل معهد (المادة 32 من القرار المذكور اعلاه).

ب. انعدام الأنظمة و القوانين التي تحكم و تسير المكتبات الجامعية، حيث أغفل

القرار الوزاري المشترك الذي تولى تنظيم الجامعة، التنظيم الإداري للمكتبات

الجامعية، و الأخطر من ذلك أن جعلها مجرد مصلحة مع بعض المصالح الأخرى التي

تقل عنها كثيرا من حيث الأهمية و مع ذلك فلقد وضعها في درجة واحدة معها، و أطلق عليها: المصالح المشتركة كما رأينا من قبل.

### المبحث الرابع: الموارد البشرية في المكتبات الجامعية الجزائرية:

قد تكون المكتبات الجامعية في الجزائر أحسن حظا في هذا الجانب، حيث أن المشرع الجزائري زودها في وقت مبكر بمجموعة من القوانين الخاصة بعمال هذه المكتبات.

لقد عرفت الفترة الممتدة بين 1968 - 1989 صدور عدد من القوانين الخاصة بالمنظمة للأسلاك التابعة لبعض القطاعات ذات العلاقة مع بعضها و هي:

\* المكتبات الجامعية

\* قطاع الثقافة.

\* الآثار.

\* الأرشيف.

حيث أصدرت وزارة التربية الوطنية التي كانت مشرفة على قطاع التعليم العالي عدد من المراسيم هي:

المراسيم رقم 311-68 إلى 313-68 الصادرة بتاريخ 30 ماي 1968 المتضمنة القوانين الأساسية الخاصة بثلاثة أسلاك تتعلق بالمكتبيين و هي:

- المحافظون المكلفون بالأبحاث.

- الملحقون بالأبحاث.

- المساعدون بالأبحاث.

لا شك أن هذا يعد إدراك و وعي مبكرين من قبل هذه الوزارة بأهمية المكتبات بصفة عامة و المكتبات الجامعية على وجه الخصوص.

إلا أن المكتبات الجامعية لم تستفد بصورة ملموسة من تلك النصوص القانونية لسببين:

قلة أو ندرة الإطارات في تلك الفترة نتيجة الفراغ الذي تركه الإستعمار الفرنسي حيث لا يوجد من يحمل الشهادات و المؤهلات التي تستجيب لشروط التوظيف المنصوص عليها في القوانين المذكورة.

إن الوزارة التي أصدرت القوانين المذكورة لم تعد هي المشرفة على قطاع التعليم العالي بداية من سنة 1971.

و هذا ما جعل الوزارة المعنية بالتعليم العالي تلجأ إلى توظيف عناصر غير مؤهلة أو ذات تأهيل بسيط للإستعانة بهم للعمل في المكتبات الجامعية، و ذلك وفقا لما يسمح به الأمر رقم 66-133 الصادر بتاريخ 2 جوان 1966 و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية و المرسوم 66-136 الصادر بنفس التاريخ المحدد للأحكام المطبقة على العمال المتعاقدين التابعين للدولة و المجموعات المحلية.

مما جعل المكتبات الجامعية في الجزائر تعيش وضعية سيئة أثرت سلبيا على تقدمها و تطورها، و في ظل هذه الوضعية السيئة تنبعت وزارة التعليم العالي و البحث العلمي إلى خطورة الوضع ز بادرت بإصدار القانون الخاص بعمال المكتبات الجامعية تضمن خمسة أسلاك تحكمها خمس مراسيم.

علما أن القانون الأول المذكور قد تضمن ثلاث أسلاك فقط بينما أضاف القانون الجديد سلكان جديان و هما:

- سلك الأعوان التقنيين في المكتبات و مراكز الوثائق.

- سلك المساعدين التقنيين في المكتبات و مراكز الوثائق.

و لقد جاءت بالقانون الجديد التي أصدرته وزارة التعليم العالي و البحث العلمي المراسيم رقم 60-80 إلى 64-80 الصادرة بتاريخ 1980/03/08.

علما أن هذا القانون قد تم تعميمه على قطاعات أخرى ذات الصلة مما جعل الوزارة الأولى آنذاك تقوم بإلغائه معتبرة أن الأسلاك التي أنشأها هذا القانون أسلاك مشتركة و ليست تابعة لوزارة التعليم العالي، و من ثم فإن أي قطاع من القطاعات المعنية يرى ضرورة في إنشاء مثل هذه الأسلاك أو المناصب أن يتبناها بواسطة مرسوم فقط، و من بين هذه القطاعات قطاع التعليم العالي و بالرغم من أنه القطاع الذي أنشأ لأول مرة هذه الأسلاك و كان يهدف ذلك إلى توحيد الأنظمة و النصوص التي تحكم العاملين في الدولة، كذلك توحيد الجهة المشرفة على تطبيق هذه النصوص و هي الوظيف العمومي الذي كان تابعا آنذاك إلى الوزارة الأولى المشار إليها سابقا، مما جعل وزارة التعليم العالي تتبنى هذه الأسلاك من جديد. هذه الخطوات الهامة في المجال التشريعي جعلت عمال المكتبات الجامعية في الجزائر يشعرون بارتياح كبير نتيجة تسوية وضعيتهم الإدارية و المهنية هذا من جهة و من جهة أخرى كانوا ينظرون إلى هذه القوانين على أنها تعد خطوة هامة على طريق تحسين وضعيتهم المكتبات الجامعية كما أنها تعد دافعا هاما لقطاع المعلومات بصفة عامة في الجزائر، بالنظر إلى أن المكتبات الجامعية تعد من المؤسسات الوثائقية الرائدة و الحاملة لرؤية هذا القطاع.

و مما يؤكد هذه النظرة هو الشروع في خطوة أخرى أكثر أهمية بالنسبة لهذه المكتبات بصفة خاصة، و بالنسبة لقطاع المعلومات في الجزائر بصفة عامة، هذه الخطوة تتمثل في انطلاق التكوين في مجال المكتبات و المعلومات بداية من جامعة الجزائر التي تخرجت منها أول دفعة من الإطارات المتوسطة تتكون من 50 طالبا سنة 1981 ثم تبعتها جامعة قسنطينة و بعدها جامعة وهران.

و بإلقاء نظرة على القانون المذكور نجده قد قسم العاملين بالمكتبات الجامعية إلى أربعة فئات رئيسية تتماشى و وظائف المكتبة و مهامها مع الإنسجام في توزيع الصلاحيات بين هذه الفئات و هي:

- فئة المسييرين (les dirigeants)
- فئة المختصين (les spécialistes)
- فئة التقنيين (les techniciens)
- فئة المنفذين (les exécutants)
- تتكون فئة المسييرين من المحافظين و المحافظين الرئيسيين.
- تتكون فئة المختصين من الملحقين بالأبحاث.
- تتكون فئة التقنيين من المساعدين بالأبحاث.
- تتكون فئة المنفذين من الأعوان و المساعدين التقنيين.

و هذا ما أخذ به أحد خبراء اليونسكو في تقريره عن المكتبات الجامعية الجزائرية الذي قدمه في نفس السنة التي صدر فيها القانون المذكور.

و كانت آخر حلقة في سلسلة هذه القوانين التي كانت دعما مهما و أساسيا للمكتبات الجامعية في الجزائر، و خاصة فيما يتعلق بجانب الموارد البشرية فيها تتمثل في المرسوم التنفيذي رقم 89-122 بالصادر بتاريخ 18/07/1989 و المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين للأسلاك التابعة للتعليم و التكوين العالبيين، حيث اشتمل الباب الثالث منه على الأحكام المطبقة على شعبة المكتبات الجامعية الذي يضم ستة أسلاك و هي:

- الرؤساء المحافظين للمكتبات الجامعية.
- محافظي المكتبات الجامعية.
- الملحقين بالمكتبات الجامعية.
- مساعدي المكتبات الجامعية
- الأعوان التقنيين للمكتبات الجامعية.
- معاونين التقنيين للمكتبات الجامعية.

### المطلب الاول :أنواع المكتبات الجامعية

تجمع المكتبات الأرصدة المعلوماتية التي تشكل غالبا من الكتب ومنها اشتقت تسميتها وتنوعت المكتبات بحسب الجمهور الذي تخدمه, وعلى رأسها نجد المكتبات الجامعية التي تخدم المجتمع الجامعي المتنوع بطبيعته، الأمر الذي جعلها في حد ذاتها تتخذ عدة أنواع، وضعت في هيكل تنظيمي ، ومنها :

#### 1- المكتبات المركزية

هي المكتبة الرئيسية للجامعة، حيث نجد لكل جامعة مكتبتها المركزية التي تتولى مهمة الإشراف على جميع أنواع المكتبات الأخرى الموجودة بالجامعة.

كما أنها تتكفل بجانب التأطير أي توظيف المكتبيين و توزيعهم على المكتبات الموجودة بالجامعة, بالإضافة إلى الجوانب الأخرى الفنية و التنظيمية و العلمية؛ وغالبا ما تساهم المكتبة المركزية بشكل فعال في اقتراح الحلول الفنية، ووضع النظم و تحديد العلاقات

بين المكتبة و إدارات الكليات والأقسام، تنظيم النشاطات العلمية المختلفة: ملتقيات و ندوات و محاضرات و معارض و غيرها<sup>1</sup>.

بشكل عام، فإن المكتبة المركزية هي الواجهة الحقيقية لجميع المؤسسات التوثيقية الموجودة بالجامعة، وهمزة الوصل ما بين هذه المؤسسات و الإدارة من جهة.

## 2-مكتبات الكليات

لقد سارعت معظم الكليات إلى إنشاء مكتبات خاصة بها، محاولة في ذلك جمع الكتب المرجعية و الموسوعات و المعاجم و القواميس و المواد الأخرى، التي يمكن أن تحقق الإستفادة المشتركة بين الباحثين و الأساتذة و طلبة الدراسات العليا؛ التابعين للأقسام المشكلة للكلية.

وغالبا ما نجد هذه المكتبات مجهزة بأدوات و وسائل حديثة لإسترجاع المعلومات وخطوط الإرتباط بشبكة الإنترنت. و رغم حداثة هذه المكتبات إلا أنها عملت على تخفيف الضغط على المكتبات المركزية، سواء من حيث إتجاه الباحثين إلى إستخدام أرصدها الوثائقية أو التكفل بجزء من الكتب و الوثائق التي كانت تنقل كاهل المكتبات المركزية من جوانب التنظيم و التخزين<sup>2</sup>.

و هناك سبعة أنماط رئيسية على الأقل لتنظيم مقومات العمل بالمكتبة الجامعية تتمثل فيما يلي:

- النمط المعتمد على مكتبة مركزية واحدة: و يوجد هذا النمط في الجامعات حديثة النشأة، التي تتركز كلياتها في موقع مركزي واحد.
- النمط المعتمد على المكتبة المركزية بالإضافة إلى عدد من المكتبات الفرعية.

<sup>2</sup> عبد المالك بن السبتي. محاضرات في تكنولوجيا المعلومات . قسنطينة (الجزائر): جامعة منتوري، 2004.ص.184.

<sup>1</sup> عبد المالك بن السبتي. المرجع السابق. ص.182.



- النمط المعتمد على وحدة أو إدارة مركزية بالإضافة إلى المكتبات الفرعية و تتركز مهام الإدارة المركزية في التخطيط و التنسيق و المتابعة، فضلا عن إجراءات تنمية المجموعات و تجهيزها، على النحو الذي يكفل المكتبات الفرعية، التفرغ لتقديم الخدمة للمستفيدين، و يسمى هذا النمط، بمركزية الاعداد و لا مركزية الخدمات، و هذا النموذج هو الذي تتبناه هذه الدراسة، حيث ينطبق على مكتبات الجامعات المصرية، حيث ينص الهيكل التنظيمي للجامعات المصرية على وجود ادارة عامة للمكتبات تتولى التخطيط و التنسيق و الإشراف على المكتبة المركزية للجامعة، و مكتبات الكليات.
- النمط المعتمد على المكتبات القطاعية أو التخصصية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : دور المكتبات في التعليم والبحث

شهدت السنوات الأخيرة ثورة كبيرة في أساليب التعليم انعكست في سهولة ومرونة نقل المعلومات، وتمركز العملية التعليمية حول الطالب المتلقي وليس كما في السابق حول المعلم *centered learning*، والتعلم المعتمد على طرح المشكلات *problem base learning*، والذي يساعد في تحقيق تطوير المناهج التعليمية والتربوية<sup>2</sup>.

ويستدعي تطوير دور المكتبات في التعليم والبحث، تطوير وتنمية الكفايات الإدارية بما يتناسب واحتياجات حوسبة العمل الإداري، واستمرار برامج التدريب التي يتم تنظيمها بالتعاون مع شركات اتصال تدعم بنك المعلومات للجامعات، وتربطها بالشبكة القومية

<sup>1</sup> السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، ط1، 2014م، دار الوفاء لعنوا  
الطباعة و النشر، ص 22.

<sup>1</sup> إسماعيل سراج الدين (مقدم) ؛ حامد عمار، محسن يوسف (محرر). إصلاح التعليم في مصر. مرجع سابق. ص.145

للمعلومات، وبالشبكة العالمية للمعلومات ( الإنترنت ) . وتوضع البرامج في هذا السياق لتدريب الكوادر العاملة في المكتبات المتطورة، مع استمرارية تدريبهم محلياً وعالمياً<sup>1</sup> .

ولما كانت المكتبة مصدراً رئيسياً من مصادر التعليم وبخاصة بعد الاختفاء المأمول للكتاب الجامعي/ المقرر، وظهور المكتبة الإلكترونية التي يتوقع تعميمها على مستوى الكليات، ومع توجهات الاعتماد عليها اعتماداً كبيراً في تطوير العملية التعليمية .. فإن هذا يقتضي العمل على تزويدها بالوسائل الحديثة لتداول المعرفة وشبكة الإنترنت وتوصيلها بالمكتبات الوطنية والعالمية.

هذا فضلاً عن دعم المكتبات بما يلزمها من مراجع علمية وكتب ودوريات ومجلات علمية، وعرضها بما يتفق والطاقة الاستيعابية للمكتبة، ويتناسب ومعايير جودة المكتبات العالمية، إلى جانب تدريب العاملين فيها على مستلزمات الخدمات المكتبية<sup>2</sup> .

ومايريد الباحث أن يضيفه هنا ، هو الإشارة للدور المجتمعي للمكتبة الجامعية ، ذلك الدور الذي ينعكس على المستفيدين من تلك المكتبات باعتبارهم أعضاء في البيئة الخارجية ، وهذا الدور له مجموعة من التأثيرات متعددة الدوائر ومتحدة المراكز ، فقد يكون التأثير مباشراً ، أو قصير المدى ، أو طويل المدى .

ومن المعروف أن الجامعات تقوم بثلاثة أدوار أساسية :

- 1- تعليم الطلبة.
- 2- البحث العلمي.
- 3- تبسيط المعرفة بحيث يفهمها غير المتخصصون حتى يستفيد منها المجتمع.

<sup>2</sup> لمياء محمد أحمد السيد؛ حامد عمار (مقدم). العولمة ورسالة الجامعة: رؤية مستقبلية. مرجع سابق. ص279

<sup>3</sup> المرجع السابق - ص ص 283-284

وبالتالي ، فالمكتبة المركزية عليها أن توجه خدماتها وأنشطتها تجاه إنجاح هذه الأدوار ولتلبية الاحتياجات المعلوماتية لكل فئات المستفيدين (طلاب، باحثون، أعضاء هيئة التدريس، عاملون بالجامعة، أعضاء المجتمع المحلي) .

بالإضافة إلى ما سبق ، فإن المكتبة المركزية يمكنها أن تقدم الخدمات والأنشطة التالية، والتي تهدف في الأساس إلى إحداث شكلاً من أشكال التنمية المجتمعية للباحثين وللمستفيدين منها وللبيئة المحيطة بها .

#### • الطباعة النافرة- برايل

#### • التسجيل الصوتي للكتب :

يتم توجيه هذه الخدمات لفئة محددة من المستفيدين ، ألا وهي فئة ضعاف ومكفوفي البصر ، لتوفير فرص مكافئة لهم للتحصيل العلمي والتنقيف العام، وهذه الخدمات يمكن توفيرها "جاهزة" من بعض الناشرين المتخصصين في هذا المجال، وتتميز بجودة الإخراج والوضوح، إلا أن محدودية موضوعاتها وتقدم المادة العلمية لبعضها ، أجبرت إدارة المكتبة المركزية بطوان على "تنفيذها" داخل مكتبة المكفوفين من خلال عطاء بعض الطلاب المتطوعين بالإضافة إلى جهود العاملين بتلك المكتبة .

#### • الاستعلام عن نتائج الامتحانات :

كان من المخطط لهذه الخدمة التيسير على الطلاب ، للتعرف على نتائج اختباراتهم عبر بيئة الشبكة الإلكترونية سواء من المنزل أو معامل الحاسوب بكلياتهم ، أو مقاهي الإنترنت القريبة منهم . إلا أن إدارة الجامعة إرتأت أن تقدم لطلابها منفذاً إضافياً للتعرف على النتائج وطباعتها من خلال الاستفادة من الإمكانيات البشرية والمادية بمكتبتها المركزية.

## • معارض الكتب :

تعتبر معارض الكتب من إحدى الوسائل العملية الشائعة والتي يتم من خلالها " تسويق " الكتاب واشباع الاحتياجات المعلوماتية للمستخدمين (أشخاص طبيعون و/ أو أشخاص اعتباريون ) ، كما أن هذه المعارض تسمح بنفاذية الإفادة في اتجاهين :

## ➤ الإفادة في اتجاه الناشر :

1. تسويق إصداراته و / أو توزيعاته على أوسع شريحة من المستخدمين الفعليين أو المحتملين ، بأقل جهود تسويقية وفي توقيتات ملائمة.
2. التعرف على ميول المستخدمين القرائية ، ومن ثم تعديل أو تغيير " تشكيلة " إصداراته وتوزيعاته .
3. القيام بمهام عنصرين من عناصر " المزيج التسويقي " في آن واحد ، وهما عنصر المكان أو منفذ التوزيع ، وعنصر الترويج .

## ➤ الإفادة في اتجاه المستخدمين :

1. التعرف على أحدث الإصدارات في المجال / المجالات ذات الاهتمام .
2. الاستفادة من الخصومات أو الميزات لإضافية المصاحبة لعملية الشراء من المعارض.
3. مضاهاة الاحتياجات المعلوماتية بمحتوى الكتب المعروضة بشكل مباشر .
4. تجميع قدر كبير وحديث من الإصدارات المحلية والعربية والعالمية تحت سقف واحد.
5. تقليل الجهد والوقت والكلفة المستغرقة في زيارة الناشرين كل بمقره<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> محمود قطر، منى متولي. معارض الكتب:إفادة في إتجاهين. بورسعيد: مكتبة مبارك العامة، 2005 .

(ورقة عمل مقدمة للمؤتمر القومي التاسع لأخصائيي المكتبات والمعلومات والذي نظّمته الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات واستضافه مكتبة مبارك العامة ببورسعيد عام 2005)

وقد نجحت المكتبة المركزية في تنظيم وإقامة ثمانى دورات لمعرض الكتاب والوسائط الحديثة، بالإضافة لمعرض للحاسوب وتجهيزاته .

### • المؤتمرات وورش العمل :

يواجه المهنيون والمعنيون بمجال المكتبات والمعلومات تحدياً يتمثل في تحسين وتوسيع نطاق شبكات تبادل المعارف والخبرات المكتسبة على مدى سنوات طويلة من التجارب والتحصيل. وفي الوقت الذي تساعد فيه التكنولوجيات الإلكترونية على تحسين القدرة على تبادل المعلومات، فإن معظمنا يتعرض في الواقع لفيض غزير من المعلومات دون أن تكون لدينا القدرة على غربلة هذه المعلومات من حيث نوعيتها وأصالتها. وبالإضافة إلى ذلك، فرغم زيادة حجم المعلومات التي نحصل عليها في صورة رقمية، فإننا في نفس الوقت نفقد المعارف الضمنية التي تعطي المفاهيم، والرؤى العميقة والمعاني لذلك القدر الهائل من البيانات والمعلومات. وهذا يتأتى -في جانب منه- نتيجة لعدم التسجيل المنهجي للخبرات الفردية بما تنطوي عليه من المعارف الشاسعة وثيقة الصلة بمجال المكتبات والمعلومات.

تقوم المؤتمرات والندوات وورش العمل بدور هام في نقل وتشاطر المعرفة، من خلال آلية تعمل على نقل المعرفة الموضوعية والضمنية للمحاضرين وللمتحاورين إلى جمهور الحاضرين والمستمعين، شريطة الاختيار الواعي لموضوعات هذه المؤتمرات والندوات وورش العمل والإعداد الجيد لها ، والتعرف المسبق على احتياجات المستفيدين منها .

### المطلب الثالث: أهداف المكتبة الجامعية

إن أهداف المكتبة الجامعية هي أهداف الجامعة ذاتها و رسالة المكتبة جزء لا يتجزأ من رسالة الجامعة، التي تتركز في التعليم العالي و الإعداد الثقافي و التربوي

و العلمي، و خدمة المجتمع و تزويده بالكوادر اللآزمة بمختلف الاختصاصات، و يمكن تلخيص تلك الأهداف فيما يلي:

- تنمية مجموعات المكتبة
- البحث و التطوير
- الإرشاد المكتبي

أهم وظائف المكتبة الجامعية و أهدافها

- بناء و تنمية المجموعات المعلوماتية بما يضمن توفير مصادر المعلومات اللآزمة لقيام الجامعة بمهامها في البحث و الدراسة و التعلم.

- تنظيم هذه المجموعات بما في ذلك عمليات التصنيف و الفهرسة و التكشيف و الاستخلاص و غيرها من العمليات التي تكفل ضبط هذه المجموعات و حفظها و تحليلها و تكشيفها و صيانتها.

- تقديم الخدمات المكتبة و المرجعية و استرجاع المعلومات، و ما يشمل ذلك من الإرشاد المكتبي المهني و معاونة رواد المكتبة و توجيههم نحو الإفادة الأمثل من المجموعات المتوفرة<sup>1</sup>

ويمكن تلخيص الأهداف التي تسمى المكتبات الجامعية إلى تحقيقها كما يأتي:

1. اقتناء مصادر المعلومات بكافة أشكالها.
2. الإسهام في خدمة العملية التعليمية و البرامج الأكاديمية و البحثية للجامعة.
3. تقديم الخدمات لأعضاء هيئة التدريس و الطلاب و المجتمع.

<sup>1</sup> السعيد مبروك إبراهيم، المكتبة الجامعية و تحديات مجتمع المعلومات، ط1، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، 2012، ص 33.

4. إقامة المعارض و الأنشطة الثقافية التي من شأنها رفع الوعي الثقافي و دعم ثقافة الطلاب و الباحثين.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: وظائف المكتبات الجامعية

#### 1-الوظائف الإدارية: مثل:

1. تخطيط نمو المكتبة و رسم سياستها و المشاركة في وضع اللوائح و القوانين التي من شأنها تيسير العمل بالمكتبة و متابعة تنفيذه.
2. الإتصال بالمسؤولين بالجامعة لإعداد ميزانية المكتبة و المشاركة في توزيعها.
3. إختيار العاملين في المكتبة و تدريبهم و الإشراف عليهم و متابعة أعمالهم و تقييمها.<sup>2</sup>

#### 2-الوظائف الفنية: مثل

1. بناء و تنمية المجموعات و أوعية المعلومات مما يضمن توافر المقتنيات الأساسية لقيام الجامعة بمهامها في التعليم و البحث العلمي.
2. تنظيم المجموعات و المصادر باستخدام التقنيات المناسبة.
3. تقديم خدمات المعلومات للدارسين و الباحثين و تيسير سبل الإفادة من المقتنيات و أوعية المعلومات.<sup>3</sup>

### 3-وظائف الإدارة بالمكتبات الجامعية

إن دراسة الإدارة كمدخل وظيفي يعني النظر إليها باعتبارها عملية معينة يمكن تحليلها و وصفها من خلال مجموعة وظائف رئيسية، يفترض أنها مجمل ما يقوم به المديرين من أعمال، و يمكن حصر الواجبات الرئيسية لإدارة المكتبات فيما يلي:

<sup>1</sup> السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، ط1، 2014م، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، ص 23.

<sup>2</sup> السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، المرجع نفسه، ص 24.

<sup>3</sup> السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، المرجع نفسه، ص 24.

1. وضع الأهداف و السياسات العامة الرئيسية للمكتبة.
2. التخطيط العام لبرامج المكتبة و أنشطتها و متطلباتها الأساسية.
3. التنظيم الداخلي للمكتبة من خلال تحديد الدوائر و الأقسام و الشعب و واجباتها.
4. الإشراف على حسن سير العمل في جميع الأقسام و بين العاملين كافة.
5. تحديد أنواع السجلات و نماذج المطبوعات.
6. مراقبة النظام و النظافة و صيانة الأثاث و المبنى.
7. إقامة علاقات جيدة مع المكتبات الأخرى و مع مجتمع المستفيدين و الإتصال بهم.<sup>1</sup>

#### 4- إدارة المكتبات الجامعية

الجامعة مؤسسة تعليمية مجتمعية، تتركز رسالتها في التعليم و البحث العلمي و خدمة المجتمع، و تحتاج الجامعة في إدارة شؤونها إلى إدارة سليمة، حتى تنهض برسالتها و تحقق أهدافها و تعتمد الجامعة في سبيل تحقيق أهدافها على عدة أجهزة تخدم الأغراض التعليمية، من أهمها المكتبة، و قبل الخوض في تعريف إدارة المكتبات الجامعية، يجدر بنا أن نتعرف على مفهوم المكتبة الجامعية و وظائفها و العمليات التي تتم داخلها.<sup>2</sup>

و المكتبة الجامعية بالنسبة لعضو هيئة التدريس و الطالب، بمثابة المنبع و المصدر لتدفق المعلومات التي من خلالها ينمو البحث العلمي، و تصبح العملية التعليمية ذات بناء له أصول و قواعد، إعتادا على الثروة الضخمة التي تقتنيها، من أوعية معلومات مختلفة الأشكال، و لهذا كان حرص المختصين على استخدام تقنيات

<sup>1</sup> السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، المرجع نفسه، ص 27.

<sup>2</sup> السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، المرجع نفسه، ص 15.



حديثاً، في الحفاظ على تلك الثروة الضخمة من المقتنيات و أوعية المعلومات التي تدرج بها المكتبات الجامعية<sup>1</sup>.

"و تعد المكتبة الجامعية من المكتبات المتخصصة التي تهتم بالإنتاج الفكري في تخصص معين أو عدة تخصصات متقاربة، و هي تلحق بالجامعة و كلياتها لتلبية احتياجات مستخدميها داخل مجتمع الجامعة، و كذلك روادها من خارج الجامعة" و يقاس رقي الجامعة بمستوى رقي مكتباتها، و لذلك تهتم الجامعة بمكتباتها كمركز للإشعاع الثقافي الذي يؤثر تأثيراً مباشراً في رفع مستوى التعليم الجامعي و تخريج أفراد يمتلكون القدرة على الإبداع و التجديد، و من ثم تسهم المكتبة في تحقيق أهداف الدراسة بالجامعة، "حيث تقوم بتوفير بيئة تعليمية متكاملة يستطيع الطالب من خلالها القيام بعملية التعلم الذاتي الإيجابي و الذي يعتبر القاعدة الرئيسية للتنمية البشرية<sup>2</sup>.

#### 5- إدارة المكتبات الجامعية في العصر الرقمي

المكتبات الجامعية من أكثر المؤسسات تأثراً بالتطورات التي حدثت في مجال تكنولوجيا المعلومات، و من هذا المنحنى لم تعد المكتبات الجامعية بشكلها التقليدي قادرة على الوفاء باحتياجات المستخدمين من خدماتها، مما يؤكد ضرورة تحولها إلى جهاز معلومات يقوم بعمليات التجميع و الإختيار و التحليل و التنظيم و الإختران و النسخ و النشر و الإسترجاع لتلك المعلومات. مما يتطلب إعادة هيكلتها للتناغم مع متطلبات العصر الرقمي.

حيث تواجه المكتبات الجامعية في العصر الرقمي، تحديات كبيرة تتمثل في التغيرات التي طرأت على مهنة المكتبات و المعلومات. و بطبيعة الحال فإنها لا تستطيع أن تقف مكتوفة الأيدي أمام تلك التحديات الجديدة القادمة، و عليها أن تجاري و تستفيد من كل ما يمكن أن يكون من شأنه الرقي بها و تحسين الخدمات التي تقدمها.

<sup>1</sup> السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، المرجع نفسه، ص 16.

<sup>2</sup> السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، المرجع نفسه، ص 17.

فالمكتبة في الأساس لم تنشأ إلا من أجل خدمة المستفيدين، و تقديم المعلومات لهم بكافة أشكالها و مصادرها المتنوعة<sup>1</sup>.

و في ظل التقنيات الحديثة نجد أن المستفيد يرغب في الحصول على المعلومات إن لم يكن كلها فمعظمها دون أن يرتاد المكتبة أو أن ينتظر الوقت الذي يطول حتى تصل إليه المادة التي يبحث عنها. و هناك دوافع عديدة لدى المستفيد في هذا الموقف الجديد و من أهمها قناعته أن التقنية الجديدة يجب أن تسخر من أجل خدمته؛ مراعاة لظروف العصر من مشاغل متنوعة، و عدم قدرته في كثير من الأحيان على الانتقال من مكانه إلى مكان المكتبة.

لذلك فإن بيئة المعلومات الرقمية، و تطبيقات الشكل الإلكتروني لمواد المعلومات يفرض على المكتبات متغيرات حديثة لا بد من مجاراتها، و مع هذا الوضع المتغير لا مفر من إدخال التغيرات المناسبة على لوائح و أساليب العمل بالمكتبات الجامعية حتى تصل إلى الهدف المنشود من وجودها.<sup>2</sup>

## 6- الموارد البشرية بالمكتبات :

### 6-1- تعريف لإدارة الموارد البشرية في المكتبات

هي أداء الفعاليات و الأنشطة و التي تتمثل في التخطيط و التنظيم و التطوير و القيادة و هي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة و فعالية و الجمع بين المؤسسة و الموظف في الإتجاه و المساهمة في تحقيق

<sup>1</sup> السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، ط1، 2014م، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، ص 18.

<sup>2</sup> السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، ط1، 2014م، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، ص 19.

أهداف كل منهم و كذلك المساهمة في زيادة حصة المنظمة في السوق و المحافظة عليها.<sup>1</sup>

### 6-2- الموارد البشرية في المكتبات

هي دراسة السياسات المتعلقة باختيار و تعيين و تدريب معاملة الأفراد في جميع المستويات و العمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة و زيادة لثقافتها في العدالة الإدارة و خلق الروح التعاونية بينها للوصول إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية.<sup>2</sup>

و يتضح من التعريف السابق أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة و التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت بكافة أنواعها.<sup>3</sup>

### 6-3- العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية تعد من أهم الإدارات التنظيمية في وقتنا الحالي خاصة و أن العلوم الإدارية الحديثة أثبتت من خلال الدراسات و النظريات أن نسبة كبيرة من نجاح المنظمة تعتمد على الإهتمام بالعنصر البشري لذا كان لا بد لأي منظمة أن تضع تلك الإدارة ضمن هيكلها التنظيمي و لكن هناك مجموعة من العوامل التي تحدد مسار المنظمة في وضع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي من حيث الموقع و صلة الارتباط.<sup>4</sup>

لكن يختلف موقع تلك الإدارة وفق مجموعة من العوامل و لعل من أهمها ما يلي:

<sup>1</sup> السعيد مبروك إبراهيم، تدريب و تنمية الموارد البشرية بالمكتبات و مرافق المعلومات، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، ص35.

<sup>2</sup> السعيد مبروك إبراهيم، تدريب و تنمية الموارد البشرية بالمكتبات و مرافق المعلومات ، المرجع نفسه، ص 36.

<sup>3</sup> السعيد مبروك إبراهيم، تدريب و تنمية الموارد البشرية بالمكتبات و مرافق المعلومات ، المرجع نفسه، ص 37.

<sup>4</sup> السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، المرجع نفسه، ص 60.

\*حجم المنظمة<sup>1</sup>\*طبيعة عمل المنظمة<sup>2</sup>\*مركزية و لا مركزية المنظمة<sup>3</sup>

\*مستوى التقنية

\*مستوى توفر الكفاءة في المنظمة

حيث تعد الخبرات و الكفاءات المميّزة ثروة مهمة في المنظمات و يجب عليها أن تحافظ عليها لما لها من أهمية "كبيرة في نواحي عديدة منها مدى استيعاب و تطويع المفاهيم المختلفة و استثمارها بمسؤولية لخدمة أهداف إدارة الموارد البشرية، كما أن التعامل مع الإدارة العليا و سبل إقناعها في إطار مصلحة العاملين و العمل يتطلب من المهارة و الكفاءة ما يعزز سبل مواجهة القرارات غير العادلة أحيانا، كما يتطلب من هذه الإدارة القدرة على التعامل مع أوجه متعددة من أصحاب القرار إضافة إلى النقابات و الجهات القانونية و التنفيذية الأخرى في المنظمة" هذا بدوره يدعو المنظمة إلى رفع مكان إدارة الموارد البشرية و وضعها تحت سلطاتها العليا في أعلى الهرم أو الهيكل التنظيمي لما لها من دور بارز في التعامل مع الإدارة العليا و تزويدها بما هي في حاجة له من آراء أو مقترحات<sup>4</sup>

#### 6-4- تدريب الموارد البشرية

يعد التدريب من أهم الوظائف التدريبية التي تهتم بها المنظمات في الوقت الحاضر حيث يمثل التدريب:

<sup>1</sup> السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، المرجع نفسه، ص 61.  
<sup>2</sup> السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، المرجع نفسه، ص 62.  
<sup>3</sup> السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، المرجع نفسه، ص 63.  
<sup>4</sup> السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، المرجع نفسه، من ص 64 إلى ص 65.

يعني ذلك الجهد المنظم و المخطط لتزويد العاملين في الجهاز التعليمي بمعارف معينة و تحسين مهاراتهم و قدراتهم و تطويرها، و تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء، و هو عملية منظمة و مستمرة ترمي إلى تحسين أداء العاملين في العمل ليكون أداءه فعالاً لتحقيق نتائج معينة يتطلبها ذلك العمل من خلال قيام الموظف بأعمال و مهمات معينة تتفق و سياسات و إجراءات و ظروف المؤسسة التعليمية التي يعمل بها ذلك الموظف" و يمكننا أن نقول أن التدريب يعتبر نقل للمواهب و المهارات من شخص لآخر لإكتساب معارف و أساليب جديدة و تعويض نواقص لدى الشخص أو لصقل مهارات موجودة و إيضاحها و ذلك من أجل زيادة الأداء و الفعالية بالعمل و التخلص من السلوكيات غير المرغوب فيها.

يعتبر التدريب الإداري في عصرنا الحاضر موضوعاً أساسياً من موضوعات الإدارة نظراً لما له من ارتباط مباشر بالكفاية الإنتاجية و تنمية الموارد البشرية.<sup>1</sup>

التدريب هو نشاط منظم يهدف إلى تغيير الإتجاهات و أنماط السلوك و تحسين المهارات و الأداء و تحسين القدرات على حل المشكلات و الإرتفاع بالمهارات الإدارية و ارتفاع الكفاءة الإنتاجية.<sup>2</sup>

### 6-5- أهداف العملية التدريبية

- رفع الروح المعنوية للعاملين و خفض دوران العمالة و الغياب.
- تعريف العاملين بالظروف المحيطة بالوحدة التي يعملون بها و زيادة فهمهم للعلاقات الإقتصادية و الإجتماعية السائدة في المجتمع.

مساعدة العاملين على أداء الأعمال و الوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن.

<sup>1</sup> السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، المرجع نفسه، ص 71.

<sup>2</sup> السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، المرجع نفسه، ص 72.

حيث تتم عملية التدريب في المنظمات وفق مجموعة من الأسس التي تبنى على حافز داخلي في المنظمة يؤدي للجوء للتدريب حيث تتبع أهمية التدريب من خلال:

1. مدخلا علميا يزيد من فعالية الأفراد و يساعد على رفع كفايتهم النوعية.
2. إكساب المعلومات و المهارات الوظيفية اللازمة حيث تساهم في زيادة قدراتهم في أدائهم
3. احداث تغييرات إيجابية في سلوكهم و اتجاهاتهم في علاقاتهم بالعمل و العاملين
4. إكسابهم المعرفة الجديدة، و تنمية قدراتهم و صقل مهاراتهم، و التأثير في اتجاهاتهم و تعديل أفكارهم و السلوكيات

كما و يضاف اليها:

- التدريب يقوي المعنويات
- التدريب رخيص
- التدريب مساعد للتغيير
- التدريب يجلب المال
- التدريب يحافظ على الجودة<sup>1</sup>

#### 6-6- أهمية التدريب:

يعد التدريب ذا أهمية بالغة للفرد و المنشأة، لذا تعددت أوجه أهميته و يعود إلى

الأسباب التالية:

<sup>1</sup> السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، المرجع نفسه، من ص 122 إلى ص 124.

- تزويد الأفراد بالمعرفة عن المبادئ و الأساليب الإدارية لكافة الوظائف في مختلف المنشآت، و توضيح دورهم في تحقيق أهداف المنشأة.
- تدريب الأفراد على مختلف مستوياتهم الوظيفية لزيادة مهاراتهم و تنمية قدراتهم في مجال استخدام الأساليب الفنية الحديثة لإدخال التطوير و التحسين في مهاراتهم بهدف تطوير المنشآت و زيادة كفاءتها.
- زيادة رغبة المديرين و المشرفين نحو التغيير و تنمية درجة استعدادهم لقيادة التطوير عن اقتناع كامل بأن حركة المجتمع متسارعة و أن تقدم و ارتقاء الوسائل و الأساليب التقنية التي تسود المجتمع و جميع العاملين فيه إنما تقتضي الموائمة في القيم و الأهداف و الأساليب و الوسائل بين الإدارة و المجتمع الذي يحيط بها.<sup>1</sup>

#### 6-7- مبادئ التدريب:

1. أن يكون للتدريب هدف محدد قابل للتطبيق.
2. يجب أن يتصف بالإستمرار و الشمول.
3. أن يوجه للعاملين في مختلف المستويات الإدارية.<sup>2</sup>

#### شروط و خصائص التدريب الجيد

- أن يكون هادفاً: يعمل على تحقيق أهداف معينة و متفق عليها مسبقاً.
- أن يكون تراكمياً و مستقبلياً: بحيث يلبي احتياجات مراحل تدرج أداء العامل.
- أن يكون متدرجاً: طبقاً للقدرات الإستيعابية للأفراد من الأسهل للأصعب و من العام للخاص.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، المرجع نفسه، ص73.

<sup>2</sup> السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، المرجع نفسه، ص74.

## 6-8- عناصر التدريب:

حيث ان التدريب عملية منظمة و جهد مستمر يصمم من قبل المتخصصين الذين يقومون بتحديد الإحتياجات التدريبية للأفراد المستهدفة لتزويدهم بالمعرفة و المهارات و الإتجاه الإيجابي و بناء على ذلك

يجب مراعاة خمس عناصر أساسية لعملية التدريب هي كالتالي:

المتدرب - المدرب - المادة العلمية - بيئة التدريب - و أساليب التدريب.<sup>2</sup>

## 6-9- أساليب و طرق التدريب:

تختلف طرق التدريب باختلاف الظروف و المواقف المختلفة و يمكن تصنيف

طرق التدريب إلى:

- التدريب الداخلي:

و ينقسم إلى تدريب داخلي بعيدا عن العمل و داخلي أثناء العمل.

- التدريب الداخلي بعيدا عن العمل:

في قسم مستقل تابع للمنشأة نفسها فكثيرا من التنظيمات الكبيرة لديها مراكز للتدريب أو قاعات يدرسية خاصة بها و التي تعقد فيها الدورات التدريبية بعيدا عن العمل ذاته.

مزايا هذه الطريقة:

- زيادة الروابط بين التنظيم و بين الفرد المتدرب.

<sup>1</sup> السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، المرجع نفسه، ص74.

<sup>2</sup> السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، المرجع نفسه، ص75.



- تبادل الخبرات و المعارف بين العاملين في نفس التنظيم بدون الحواجز القائمة بسبب تقسيم العمل.

عيوب تلك الطريقة:

- احتمال وجود بعض الضغوط على المتدرب للعودة للعمل إذا حدثت بعض المشاكل التي تستدعي حضوره.
- عدم توفير فرصة التعارف و الإختلاط بالعاملين من التنظيمات الأخرى.
- التدريب أثناء الخدمة أو العمل:

حيث يتم التأكيد على أهمية تحديد الأهداف التدريبية للدورة أي تحديد النتائج التي ستحققها الأنشطة و الأساليب و الوسائل التي تساعد في تحقيق تلك الأهداف و الوصول لأبيها، و بدون ذلك لا يمكن تحديد الأعمال التي سيقوم بها المتدربون و يتعذر التخطيط للنتائج كما يتعذر القياس أي أن تحديد الهدف سلوكيا يساعد على اختيار الأنشطة و يساعد في التقويم لمعرفة ما إذا كان الهدف قد تحقق<sup>1</sup>.

- التدريب الخارجي

و نقصد به التدريب الرسمي خارج العمل أي أن يكون التدريب (استعدادات و إجراءات و شهادات) حيث يدور في أماكن خارج العمل و يتميز عن التدريب الداخلي:

- التكلفة الأقل.
- إمكانية الإدارة و السيطرة.
- توافر الإمكانيات المادية و البشرية.

و يعتبر من مزايا التدريب الخارجي ما يلي:

<sup>1</sup> السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، المرجع نفسه، من ص 75 إلى ص 76.

- شعور المتدرب بالحرية الكاملة في التعبير عن آراءه و أفكاره.
- الإختلاط مع الآخرين الذين يعملون في منظمات أخرى.
- الإشراف و المتابعة غالبا متكون أفضل من التدريب الداخلي.

الإعتبرات يجب مراعاتها قبل عملية اختيار الأسلوب التدريب:

و من أهم هذه الإعتبرات:

- مدى ملائمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية و للأفراد المتدربين.
- طبيعة المتدربين و اتجاهاتهم و مستوياتهم العلمية و التنظيمية.

إمكانية توافر التسهيلات المادية للتدريب، مثل القاعات و الأجهزة و المعدات اللازمة لإنجاز العملية التدريبية.<sup>1</sup>

#### 6-10 - مراحل التدريب:

- المرحلة الأولى: اكتشاف الحاجة للتدريب: التدريب ليس غاية في حد ذاته و لكن وسيلة لرفع قدرات لذلك لا بد الأخذ بثلاثة جوانب مهمة في المشروع و هي تحليل النظم تحليل الأعمال، تحليل الأفراد
- المرحلة الثانية: تحديد الإحتياجات التدريبية: و هي تعبر عم أنواع التغييرات التي تضاف على الفرد و هو ما لا يتم إلا عن طريق التدريب.
- المرحلة الثالثة: تصميم البرامج التدريبية: و يتم في هذه المرحلة تحديد موضوعات التدريب وقت التدريب، و مكان التدريب، و أساليب التدريب، و أدوات التدريب.
- المرحلة الرابعة: تنفيذ البرامج التدريبية: و هي تغطي الجوانب التنفيذية التي يهتم بها المخطط التدريبي

<sup>1</sup> السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، المرجع نفسه، من ص77 إلى ص 78.

- المرحلة الخامسة: تقييم برامج التدريب: يقضي هذا التقييم للبرنامج للتأكد من أن يسير في طريقه الصحيح

حيث أن نستطيع تفسير هذه المراحل بما يلي:

• تصميم البرامج التي تقابل احتياجات الموظفين

حيث يمثل الجانب الأول مسؤولية المنظمة أما الجانب الثاني فهو يمثل الجهات التدريبية و هنالك مراحل لتحديد الإحتياجات التدريبية هي:

أ. تحديد ماهية المشكلة التي يعطى عليها التدريب و التي لا نستطيع التغلب عليها.

ب. أنواع التدريب و مدّته

ت. هل هناك معايير للأداء.

ث. هل تطبق معايير الجودة.<sup>1</sup>

و يعتبر العنصر البشري في المنظمات من أهم عناصر العمل و الإنتاج، لذلك يجب أن نتعرف على الأبعاد الأساسية لإدارة وظائف العاملين من الناحية النظرية و العملية. و نقصد بذلك مدى الإختلاف أو الإتفاق بين المفكرين حول علاقة العاملين بالمنظمات (الحقوق و الواجبات، الأجور و الإنتاجية، الإلتزام و حماية العاملين)، و خيارات الدول الصناعية و الدول الآخذة في النمو و كذلك الدول المتخلفة في ميدان حل مشكلات العاملين و حسم المنازعات و الصراعات بأسلوب مباشر (العمال و الإدارة) أو بأسلوب غير مباشر (عن طريق النقابات و الأجهزة الحكومية).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، المرجع نفسه، من ص 127 إلى ص 128.

<sup>2</sup> دكتور محمود قطر، المرجع نفسه، من ص 161 إلى ص 162.

## 7- التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

تواجه جودة أداء إدارة المكتبات و مرافق المعلومات كثيرا من التحديات و التغيرات التي تشهدها منظمات المجتمع المعاصر على أنواعها و توجهاتها كافة، التي تتمثل في: التعامل مع أبعاد عصر العولمة الحالي؛ التغيير الظاهر و الدائم في أنماط العمل و في الوظائف و المهام المؤداة؛ و زيادة الإعتماد على رأس المال البشري المعرفي الكفاء و المبدع؛ و بزوغ و انتشار التعامل مع شبكة الإنترنت العالمية و زيادة استخدام تكنولوجياتها في إقامة شبكات خاصة للمكتبات و مرافق المعلومات الحديثة؛ و نمو التعامل مع صناعة المحتوى الإلكتروني بشقيها المرتبطين بانتاج المحتوى المعرفي ذاته؛ و إنشاء نظم معالجته و إدارته و امداده و بثه؛ و زيادة التركيز على قضايا التنمية و الملكية الفكرية كما تدعو له اتفاقية التجارة الحرة؛ و تأكيد أمن و سلامة و حماية المعلومات و خصوصيتها؛ و اتباع المعايير و المقاييس الموحدة العالمية.. الخ، و قد حتم التعامل مع كل هذه المتغيرات و التحديات المعاصرة أهمية و ضرورة التخطيط الإستراتيجي للمكتبات و مرافق المعلومات المختلفة و المتنوعة لتطوير أهدافها و استراتيجياتها و سياساتها و بالتالي وظائفها و أسطها للتعامل مع الحاضر المتقدم و المستقبل على حد سواء<sup>1</sup>.

## 8- تدريب العاملين في المكتبات

عرف التدريب بأنه عملية شاملة و معقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد إلى وضع يمكنه من الإضطلاع بوظيفة معينة و إنجاز المهام التي تتطلبها هذه الوظيفة و يعني التدريب في المكتبات أنه تثقيف منهجي لكافة مستويات العاملين على مواقف أو مهارات جديدة أو نمط من التعليم المستمر أو التعليم بموقع العمل

<sup>1</sup>دكتور محمود قطر، المرجع نفسه، ص 168.

و مهنة المكتبات شأنها كسائر المهن التطبيقية الأخرى التي تحرص على متابعة ممارسي هذه المهنة إلى أحدث التطورات في مجال تخصصهم.1

إذا فالغرض الأساسي من تنمية أمناء المكتبات مهنيًا هو:

تأهيلهم لمواجهة التغيرات السريعة في المجال و مواكبة التكنولوجيا و تقديم كل ما

هو جديد لمجتمع المستفيدين.2

### 8-1- دورة في النظم الآلية للمكتبات:

حيث يكتسب المتدرب المهارات التالية:

1. إنشاء قواعد البيانات تحتوي على عناصر البيانات المطلوبة حسب الرغبة.

2. إدخال تسجيلات في قاعدة بيانات مبنية، و كذلك تحديث و تعديل أو حذف

بيانات في تسجيلية موجودة.

3. استرجاع التسجيلات بواسطة محتوياتها باستخدام لغات بحث متطورة.3

و تتناول الدورة الموضوعات الآتية:

مقدمة عن الحاسب الآلي

مقدمة عن النظام و تطوره

بناء قواعد البيانات.4

### 8-2- دورة في الفهرسة و التصنيف:

أولا الفهرسة: مقسمة إلى قسمين:

<sup>1</sup> السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، المرجع نفسه، ص 41.

<sup>2</sup> السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، المرجع نفسه، ص 43.

<sup>3</sup> السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، المرجع نفسه، ص 43.

<sup>4</sup> السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، المرجع نفسه، ص 43.

القسم الأول و سنتناول فيه الفهرسة الوصفية و تشمل:

مفهومها - أنواعها - أشكالها - تقنيات الفهرسة و الفهارس - و أنواع الفهارس و أشكالها، و بطاقات الفهارس و أهم حقول الفهرسة.

القسم الثاني فسنتناول فيه الفهرسة الموضوعية و تشمل:

مفهومها - و كيفية إعداد رؤوس الموضوعات العربية و الأجنبية.

ثانياً التصنيف:

يعد التصنيف من العمليات الأساسية الأولى التي تقوم بها المكتبات و مراكز التوثيق و المعلومات لتنظيم مجموعاتها و مقتنياتها من أجل وصول المستفيد المناسب للمعلومة المناسبة بسرعة و أقل وقت ممكن و سيتم في هذه الدورة تناول الموضوعات الآتية:

مفهوم التصنيف - و علاقته بالفهرسة- كيفية تصنيف مصادر المعلومات - أهم أنظمة التصنيف.<sup>1</sup>

### 8-3- دورة في إدارة المكتبات و مراكز المعلومات:

حيث سيتم تناول الموضوعات الآتية:

مفهوم الإدارة - أهدافها - وظائفها - مجالاتها - سماتها - مدارس الإدارة و نظرياتها و العملية الإدارية الرئيسية عن طريق اتخاذ القرارات - التخطيط - التنظيم - الأشراف - التوجيه الإتصال - تدريب العاملين<sup>2</sup>

<sup>1</sup> السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، المرجع نفسه، ص 44.

<sup>2</sup> السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، المرجع نفسه من ص 44 إلى ص 45.

## 8-4- دورة في الخدمات المكتبية و المعلوماتية:

حيث ستتناول هذه الدورة الموضوعات الآتية: خدمة الإعارة-الخدمة المرجعية - خدمة الإحاطة الجارية - خدمة البث الإنتقائي للمعلومات -خدمات البحث الراجع - خدمات الإتصال المباشر - خدمات تدريب المستفيدين - استخدام الكمبيوتر في الخدمات المكتبية.<sup>1</sup>

دورة في اللغة الإنجليزية للمكتبيين

موضوعات هذه الدورة:

المصطلحات المكتبية بشكل عام - و المواضيع التي تعالج في المكتبة سواء عبر المحادثة و الكتابة الخاصة بالمكتبيين. بالإضافة إلى موضوعات ذات العلاقة.<sup>2</sup>

## 8-5- دورة في التكشيف و الإستخلاص و المكانز:

و تتمثل موضوعات هذه الدورة في الآتي:

مفهوم التكشيف - أهميته - التكشيف الصحفي - كيفية أعداد الكشافات و ترتيبها و ضبط المفردات و إنشاء الكشافات.

الاستخلاص: مفهوم الاستخلاص - أنواعه - كيفية الأعداد الفني للمستخلصات - مستخلصات المقالات و الدوريات - مميزات المستخلص الجيد.

المكانز: مفهومها - كيفية استخدامها<sup>3</sup>

<sup>1</sup> السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، المرجع نفسه، ص 45.

<sup>2</sup> السعيد مبروك إبراهيم ، المرجع نفسه، ص 45.

<sup>3</sup> السعيد مبروك إبراهيم ، المرجع نفسه، ص 45.

## 8-6- دورة في إعداد البحوث العلمية و مناهج البحث:

- كيفية إعداد البحوث العلمية المتمثلة في اختيار الموضوع - مشكلة البحث -
- صياغة الفرضيات - تقييم خطة البحث و صياغته - تجميع المعلومات و تحليلها -
- النتائج و التوصيات - التقييم العام للبحث - تنظيم المراجع<sup>1</sup>.

دورات تدريبية في أحدث تكنولوجيا المكتبات و المعلومات

- النظم الآلية المتكاملة في المكتبات

- المكتبات الرقمية

- خدمات المعلومات الإلكترونية<sup>2</sup>

## 9- مفهوم الإحتياجات التدريبية:

تمثل عملية تحديد احتياجات التدريب الأساس في صناعة التدريب و تقوم عليها جميع دعائم العملية التدريبية و تنمية الموارد البشرية.

الإحتياجات التدريبية هي مجموعة التغيرات و التطورات المطلوب احداثها بصورة ايجابية في معارف و مهارات و سلوكيات العاملين سواء للتغلب على نقاط الضعف أو المشاكل التي تحول دون تحقيق النتائج المرجوة أو لرفع و تحسين معدلات الداء أو لإعداد العاملين لمقابلة التغير و التطور في محيط أعمالهم و أوضاعهم المؤسسية فالهدف النهائي لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية هو أن تتمكن المنظمة في النهاية من الإجابة على الأسئلة الآتية (من هم الأشخاص المطلوب تدريبهم؟ و على ماذا سيتدربون؟ و ما نوع و مجال و مستوى التدريب المطلوب لهم؟ و متى يتم تدريب هؤلاء؟<sup>3</sup>

<sup>1</sup> السعيد مبروك إبراهيم، ، المرجع نفسه، ص 45.

<sup>2</sup> السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، المرجع نفسه، ص 46.

<sup>3</sup> السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، المرجع نفسه، من ص 243 إلى 244.



**9-1- تعريف الإحتياجات التدريبية:**

عرف كوفمان (Kayfman, 1992) الحاجة بأنها الفجوة القائمة بين النتائج المرجوة أو المرغوبة.

و يرى يوسف (1984) أن الحاجة تكمن عادة بمعاينة الفجوة بين أهداف محددة و وضع قائم، و نتيجة التعرف على الفرق، يكون صاحب القرار قادرا على اختيار النواحي الإشكالية التي تتطلب انتباها أو تعديلا من أجل تصميم وسائل ممكنة لتلبية هذه الحاجات.

أما درة (1991) فيرى أن الحاجة التدريبية تعبر عن الفجوة في الأداء الوظيفي بين أداء واقعي و أداء متوقع يستطيع التدريب المنظم أن يعالجها.<sup>1</sup>

**9-2- أهمية تحديد الإحتياجات التدريبية:**

1. كونها العامل الحقيقي في رفع كفاءة العاملين في تأدية الأعمال المسندة عليهم.
2. تعد الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي.
3. تعد العامل المؤثر الذي يوجب التدريب إلى الإتجاهات الصحيحة المناسبة.
4. تعد العامل الأساسي في توجيه الإمكانيات المتاحة للتدريب إلى الإتجاه السليم و الصحيح.<sup>2</sup>

**9-3- تصنيف الإحتياجات التدريبية:**

1. الأهداف العادية: و هي أهداف تساعد التنظيم في الإستمرار بمعدلات الكفاءة المعتاد و تدعم القدرات و المهارات للحفاظ على بقائها.

<sup>1</sup> السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، المرجع نفسه، ص 244.

<sup>2</sup> السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، المرجع نفسه، ص 245.

2. الأهداف لحل المشكلات: للكشف عن مشكلات محددة تعاني منها المنظمة و تحليلها و دراسة أسبابها و دوافعها لتوفير الظروف المناسبة للتغلب عليها.
3. الأهداف الإبتكارية أو الإبداعية: و تعتبر من أعلى المهام و تهدف إلى تحقيق أهداف غير عادية و مبتكرة ترفع مستوى الأداء نحو آفاق لم يسبق التوصل إليها و تحقق تميزا واضحا و تخلخل التوازن و تكسر الجمود و الروتين و تتطلع إلى مواقف خارقة للعادة تحدث خلخلة في المؤلف.<sup>1</sup>

#### 9-4- المشكلات التي تواجه تحديد الإحتياجات التدريبية:

أولا: لا يتم تحديد الإحتياجات التدريبية بالشكل العلمي و يكون ذلك للأسباب التالية:

1. عدم وعي الإدارة بأهمية تحديد الإحتياجات التدريبية.
  2. تعجل تنفيذ البرامج التدريبية فلا يسمح الوقت بالإنظار لتحديد الإحتياجات الفعلية.
  3. الإهتمام بالكم و ليس بالكيف و أعداد المدربين ليس بمهارتهم أو سلوكهم الذي اكتسبوه.
  4. إسناد التدريب إلى غير مدربين و غير مهتمين.
- ثانيا: عدم مقابلة التدريب للإحتياجات التدريبية الفعلية فعند التقويم نجد أن التدريب لم يف بالالإحتياجات و ذلك لأن الإحتياجات التي تم تحديدها لم توضع على شكل أهداف تدريبية محددة بزمان و كم، و تصميم برنامج محدد و مدربين و تنفيذ و تمويل و تقويم ناجح.

<sup>1</sup> السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، المرجع نفسه، ص 246.

ثالثاً: تكرر نفس البرامج التدريبية بأكثر من الخطط التدريبية فتتكرر الإحتياجات التدريبية بنفس الخطط يناقض أساس التنوع و التغيير في الظروف و طرق الأعمال و إدخال تعديلات تنظيمية و فنية و قدوم أشخاص جدد و ترفيع آخرين و تزايد أعداد ذوي المؤهلات العالية.<sup>1</sup>

#### 10- أهمية تدريب العاملين في المكتبات الجامعية:

إذ تتبع أهمية التدريب في المكتبات من الفوائد الكثيرة التي يقدمها للعاملين في هذه المكتبات عامة و المكتبات الجامعية خاصة. أما فوائد التدريب للعاملين فإنه يسهم في رفع روحهم المعنوية نتيجة إلمامهم بالنواحي الجديدة في المكتبة و خاصة التكنولوجية منها و بالتالي إلى زيادة ثقتهم بنفسهم نتيجة زيادة قدراتهم على أداء أعمالهم بكفاءة عالية و إلى تزويدهم بخبرات و مهارات جديدة لتساعدهم على الإرتقاء بمناصبهم و تولي مسؤوليات أعلى في المستقبل و إلى حمايتهم من أخطار العمل و أخطائه عن طريق الإقلال من مشاكل العمل التي تحدث غالباً بسبب ضعف الكفاءة و المعرفة مما يؤدي بالتالي إلى رضاهم عن العمل و انتمائهم للمهنة و للمكتبة. أما بالنسبة للمكتبات الجامعية فتتمثل فوائد تدريب القوى العاملة في النقاط التالية:

- إنجاز الأعمال بسرعة.
- التقليل من مشاكل العمل نتيجة قدرة العاملين على التعامل مع التغييرات الجديدة و مواكبة المستجدات و التطورات السريعة و المتلاحقة في مجال المعلومات و المكتبات.
- زيادة الإستقرار الوظيفي في المكتبة مما يزيد من مستوى الإنتاجية.
- تخفيض نفقات العمل و تكاليفه من خلال زيادة مهارات العاملين و تقليل أخطائهم و الحاجة إلى تدريب العاملين في المكتبات الجامعية تنشأ من المواقف التالية:

<sup>1</sup> السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، المرجع نفسه، من ص 255 إلى ص 256.

- استحداث وظيفة جديدة في المكتبة.
- الإحلال الوظيفي أو استبدال الوظيفة.
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمكتبة.

إضافة إلى:

- سرعة التغير الإجتماعي و التكنولوجي و عدم القدرة على مسابته بالإضافة إلى تأثيراته على المكتبات و العاملين فيها.
- النمو الهائل لنظم الحاسوب و تكنولوجيا الإتصالات و النشر الإلكتروني.
- التغيرات السريعة و المتلاحقة للتكنولوجيا و أنماط العمل في المكتبات و المعلومات.

تأثير إدارة الموارد و التنمية البشرية على مراكز المعلومات و المكتباتو المهارات التي يجب أن تتوفر في المكتبي أو المكتبيين العاملين في المكتبات و مراكز المعلومات أيًا كان نوعها:

خلق مكتبي عصر الإنترنت: الصور النمطية في أذهات مجتمعاتنا عن أمين المكتبة هو أنه ذلك الشخص الذي يؤدي مهام سهلة و بالتالي فيمكن لأي شخص أن يحل محله و لكن هذه الصورة سرعان ما تبددت عندما دخلت التكنولوجيا التي ما كان اختراعها إلا من أجل تخزين البيانات و المعلومات و سرعة الوصول إليها عند الحاجة.

إن المكتبات و مراكز المعلومات تأخذ أهمية كبرى و لا سيما عندما بأنها توفر المادة العلمية الأولى للباحث و سيجد عند مكتبيها (أخصائي المعلومات) أجوبة مشبعة لتساؤلاتهم أثناء عملية البحث العلمي. فما هو الحد الأدنى من كفاءة الذي يجب أن يتوفر فيمن يعمل بالمكتبات؟.

للإجابة عن هذا التساؤل علينا أن نتخيل المكتبة بشكل عام أيا كان نوعها سواء كانت مكتبة طفل أو مكتبة عامة أو مدرسية أو جامعية أو متخصصة فسنجد أنها تحتوي على مجموعات من مصادر المعلومات كتب، مراجع، و دوريات، و أقراص مدمجة...تكون مصنفة و مفهرسة و ذات قواعد بيانات محسوبة و أيضا يوجد نظم آلية و حواسيب متصلة في الشبكة الدولية الإنترنت فعلى أن نتوقع المهارات التي يجب أن تتوفر في المكتبي أو المكتبيين العاملين في تلك المؤسسة أيًا كان نوعها. يمكن إجمال المهارات التي يجب أن تتوفر في المكتبي و التي يجب على المراكز الأكاديمية التي تقوم على تأهيل و تدريب المكتبيين، أن تتأكد من وجودها فيهم على النحو التالي:

- إجادة الأعمال الفنية في المكتبات، فهرسة، و تصنيف و تكثيف و إعداد قواعد بيانات.

- التمكن من التعامل مع جهاز الحاسوب.

- إجادة اللغة الفرنسية و أن تتوفر فيه القدرة على نقل الأفكار من هذه اللغة إلى اللغة العربية و لا سيما إذا كانت طبيعة عمله تتعلق بالخدمات المرجعية المعلوماتية لأن الظروف التي تعيشها مجتمعاتنا تتطلب من كل شخص أن يبذل قصارى جهده من أجل المساهمة في نشر المعرفة من خلال إيصال كل ما هو جديد إلى كل من يهمه الأمر<sup>1</sup>.

### 11- مفهوم الإدارة الإلكترونية:

نظرا لإعتماد الإدارة الحديثة حاليا على التقنية المتطورة التي تساعدها على انجاز أعمالها و تحقيق أهدافها بشكل سريع و دقيق و بأقل التكاليف، و يطلق عليها الإدارة الإلكترونية الذي أهم عناصره تقنيات المعلومات التي تتطور بسرعة مذهلة، و المفهوم الشائع للإدارة الإلكترونية هي الإستغناء عن المعاملات الورقية و إحلال المكتب

<sup>1</sup> أهمية إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية المركزية، هناء شاكرا عباس، المعهد الإداري، مجلة الأستاذ، العدد 211 المجلد الثاني 2014م 1436هـ.

الإلكتروني باستخدام تكنولوجيا المعلومات و تحويل الخدمات العامة إلى اجراءات مكتبية تم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة سابقا.

و نستطيع أن نقول إن بدايات الإلكترونيية (أتمتة المكاتب) بدأت منذ عام 1960م عند ابتكار شركة "IBM" مصطلح معالجة الكلمات، و زادت الأهمية عام 1964م عندما أنتجت جهاز أطلق عليه اسم "MT/ST" (الشريط الممغنط/و جهاز الطابعة المختار).

و عرفت الإدارة الإلكترونيية "هي إنجاز المعاملات الإدارية و تقديم الخدمات العامة و الإستغناء عن المعاملات الورقية و إحلال المكتب الإلكتروني عبر الشبكات الداخلية و شبكة الإنترنت بدون أن يضطر العلماء من الإنتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم مع ما يترافق من إهدار للوقت و الجهد و الطاقات".<sup>1</sup>

### 11-1- أهداف الحكومة الإدارية:

1. تقديم أفضل الخدمات و أكثرها كفاءة في التنفيذ مع التحقيق.
2. توسيع مشاركة المواطنين.
3. تثقيف المجتمع.
4. تحديد فرص التعاون المستمر و التنسيق بينهم و بين الهيئات الحكومية.
5. تقديم المشورة للوزارات الحكومية.<sup>2</sup>

### 11-2- نموذج للإدارة الإلكترونيية:

الإدارة الإلكترونيية تعتمد على أحدث تكنولوجيا هذا القرن لتصل إلى النجاح و تقديم أفضل الخدمات و يعتمد على:

1. يعتمد على المعلومات و الإتصالات.

<sup>1</sup> السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، المرجع نفسه، ص 162.

<sup>2</sup> السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، المرجع نفسه، ص 163.

2. يتكون نظام الإدارة الإلكترونية من:
- أ. تطبيقات الإدارة الإلكترونية التي لا تعتمد على الكمبيوتر
  - ب. تطبيقات الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على الكمبيوتر
  - ت. قاعدة بيانات
3. مدخلات النظام هي:
- أ. موارد مادية داخلية
  - ب. المعالجات
  - ت. الموارد الداخلية الخارجية
  - ث. معلومات من المحيط الخارجي
4. تصور للإدارة الإلكترونية و كيف تقدم البيانات و المعلومات من أجل انجاز الأعمال المختلفة.
5. و تعمل الإدارة الإلكترونية كنظام كما يلي:
- أ) إدخال البيانات من خلال النظام الفيزيائي للشركة و يتم معالجتها ثم تدخل إلى قاعدة البيانات.
  - ب) تستخدم المعلومات كمدخل للتطبيقات التي تعتمد على الكمبيوتر و التي تستخدم في أتمتة المكاتب عن طريق التطبيقات التالية:
- (1) معالجة الكلمات
  - (2) البريد الإلكتروني و البريد الصوتي و الاجتماعات عن بعد
  - (3) التحاور عن طريق الكمبيوتر
  - (4) قواعد بيانات إدارية مختلفة
  - (5) التطبيقات الأخرى
- ت) يستخدم بعض التطبيقات التي لا تعتمد على الكمبيوتر

ث) الأتمتة الجديدة ستساعد في إنجاز المهام عن طريق الإتصال بين المستخدمين مع بعضهم بعضاً أو مع البيئة المحيطة عن طريق الكمبيوتر و الإتصالات.<sup>1</sup>

### 11-3- فوائد الإدارة الإلكترونية:

1. تبسيط الإجراءات و تقليل كلفتها و إعطاء خدمة أكثر جودة
2. إختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية
3. الدقة و الموضوعية في العمليات المنجزة
4. تسهيل إجراء الإتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة و مع المؤسسات الأخرى داخل و خارج بلد المؤسسة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، المرجع نفسه، من ص 164 إل ص165.

<sup>2</sup> السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، المرجع نفسه، ص 165.



# الفصل السادس

## الدراسة الميدانية

## تحليل البيانات:

## أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من أجل تحقيق هدف الدراسة و تحليل البيانات التي قمنا بتجميعه قمنا باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية IBM SPSS Statistics 22)، و حددت طول الفترة المستخدمة على مقياس ليكرت الخماسي ب 3/2 أي (0.66) حيث أنه تكون الإجابة على احد ثلاث اختيارات هي: لا، أحيانا، و نعم وهكذا أصبح طول الخلايا كالتالي:

- المتوسط المرجح من 1 إلى 1.66 يقابله عبارة لا.
  - المتوسط المرجح من 1.67 إلى 2.33 يقابله عبارة أحيانا.
  - المتوسط المرجح من 2.34 إلى 3.00 تقابله عبارة نعم.
- و قد اعتمدنا كذلك على الأساليب الإحصائية التالية:
- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة.
  - التكرارات و النسب المئوية.
  - المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد العينة.

## ثانياً: مجتمع البحث :

اهتمت الدولة بنشر التعليم الجامعي على اوسع نطاق وكان نتيجة ذلك وجود الكثير من المكتبات الجامعية حيث انتقى البحث عددا منها لذا فان العينة المقترحة تتمثل في جميعالموظفين المتخصصين في ميدان المكتبات والتوثيق في المكتبات الجامعية لجامعات تلمسان والمركز الجامعي لمغنية وجامعة سعيدة .

**مقدمة حول: المكتبات الجامعية<sup>1</sup>****تنظيم المكتبات الجامعية<sup>2</sup>:**

ينظم المرسوم الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004 المتضمن التنظيم الإداري للمديريات الجامعية، الكلية، المعهد، ملحقات الجامعة و مصالحها المشتركة المكتبة الجامعية على شكل أربعة مصالح:

\*مصلحة الاقتناءات

\*مصلحة المعالجة (الفهرسة)

\*مصلحة البحث البيبليوغرافي

\*مصلحة التوجيه

بينما تنظم مكتبات الكليات في شكل مصلحتين:

\*مصلحة تسيير الأرصدة الوثائقية

\*مصلحة التوجيه و البحث البيبليوغرافي

**1 - تاسيس جامعة تلمسان :**

بموجب المرسوم رقم 89-138 المؤرخ في 01 أوت 1989 المعدل و المكمل عن طريق المرسوم التنفيذي رقم 95-205 المؤرخ في 05 أوت 1995، ثم المعدل عن طريق المرسوم التنفيذي رقم 98-391 المؤرخ في 02 ديسمبر 1998 تأسست جامعة أبي بكر بلقايد لولاية تلمسان نتيجة لتطور طويل الأمد.

<sup>1</sup> <https://www.univ-tlemcen.dz/> موقع جامعة تلمسان

<sup>2</sup> المرسوم الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004 المتضمن التنظيم الإداري للمديريات الجامعية،

خلال الفترة الممتدة ما بين 1974 - 1980، كان المركز الجامعي يقدم إمكانية مواصلة التعليم العالي في الجذوع المشتركة للعلوم الدقيقة و البيولوجيا فقط.

ثم تطور التعليم بعد ذلك ليصبح أكثر تشعبا، وليغطي مع مرور السنوات مختلف الاختصاصات معطيا بذلك الفرصة للطلاب لمتابعة كل دراساته الجامعية بتلمسان.

وقد توسع هذا التعليم تدريجيا ليشمل قطاعات جديدة، مغطيا بذلك سنة بعد سنة، سلسلة من الأدوار التكوينية و معطيا الطلاب الفرصة لمتابعة جميع أطوار دراستهم والتخرج بتلمسان. زيادة على وضع أسس التعليم الجامعي بتلمسان ، الأمر الذي لم يكن هينا نظرا للظروف الصعبة، يمكن حساب لصالح المركز الجامعي سابقا تخرج أول دفعات في العلوم الاجتماعية و الإنسانية باللغة الوطنية ابتداء من جوان 1984.

في أوت 1984، تم وضع الخارطة الجامعية الجديدة و بالتالي تأسيس المعاهد الوطنية للتعليم العالي الذي نتج عنه من جهة السماح لبعض الشعب التي كانت تمثل أقسام بسيطة من أن تأخذ شكل معاهد، ومن جهة أخرى ظهور شعب جديدة. .

تتميز هذه المرحلة أيضا بإضافة التعليم من المستوى الخامس (شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية (D.E.U.A) : و كذا بجعل ما بعد التدرج في كل الشعب للمرة الأولى على مستوى تلمسان، و أخيرا بافتتاح ما بعد التدرج للمرة الثانية ابتداء من سنة 1991-1992.

انه ومن خلال هذه السنوات الخمسة العشر من التكوين ولدت جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، كيان جديد غنية بفترة النضج هذه و منفتحة على التحديات الجديدة.

وتمتلك الجامعة الآن 8 كليات موزعة على خمسة (05)أقطاب هي كالاتي: قطب إمامة، قطب شتوان، قطب الكيفان، قطب الطريق الجانبي الذي يعرف أيضا بالقطب الجديد و قطب ثكنة الميلود، و التي تضاف إليهم ملحقة مغنية.

1-1 مكتبة جامعة تلمسان<sup>1</sup>:

تم تأسيس المكتبة المركزية الجامعية لجامعة تلمسان سنة 1975 و الذي صادف تأسيس المركز الجامعي لتلمسان.

في بداية الثمانينات تم إنشاء مركز جديد على مستوى الأفق الجميل يتضمن مكتبة تسع لـ 200 مقعد و ذلك بعد إعادة الهيكلة التي تمت عام 1984، وتم توزيع المحتوى الوثائقي للجامعة بين مختلف INES ، و بعد إنشاء جامعة تلمسان سنة 1989، تم تعيين كبير أمناء مديرا لضمان التنسيق بين ثمانية(08) مكاتب فرعية. لزم الانتظار إلى غاية سنة 1996 لتعيين أمين متخصص في علم المكتبات حيث يسهر اليوم على تسيير هذا الهيكل الجديد وعلى التنسيق التقني بين مكاتب الكليات. يكمن أمل التحسين في مشروع المكتبة المركزية هذه الجديد و التي قسمت إلى 03 مستويات مع قدرة تخزين تصل إلى 525.000 كتاب و سعة استقبال تصل إلى 1034 مقعد.

تم بناء و إنشاء هذه المكتبة المستقبلية وفق المعايير الدولية مما استدعى وجود موظفين مؤهلين ذو كفاءات عالية لمواجهة تحديات القرن الجديد. عرفت المكتبة المركزية خلال العشر سنوات الأخيرة تطورا هاما على مستوى البنية التحتية و كذا المعدات حيث تم بناءها على مستوى قطب إمامة و التي فتحت أبوابها في الفاتح من أكتوبر 2000 كقاعة مطالعة في خدمة الأساتذة و طلبة ما بعد التدرج، فيما وصلت إحصائيات التسجيلات 6959 منخرط، كما تم تسجيل سنة 2010: 16779 طالب و 175 باحث و 452 أستاذ .

تتسع المكتبة المركزية لحوالي 1034 مقعدا من بينهم 160 مجهزة بأجهزة الإعلام الآلي و متصل بالانترنت ذات تدفق يصل إلى 2 ميغابايت، كما وضعت المكتبة تحت تصرف كل المستخدمين في الموقع الإلكتروني لهذه الأخيرة كتالوجا رقميا يتضمن كل المحتوى الوثائقي: 25764 دراسات تخصصية من بينهم 12171 باللغات الأجنبية و 13593

<sup>11</sup> <https://www.univ-tlemcen.dz/> موقع جامعة تلمسان

باللغة العربية، 21438 مجلة، 7746 أطروحة، 3122 قاموس و موسوعة و كذا السجلات الببليوغرافية<sup>1</sup>

### ثانياً: ثبات أداة القياس:

قبل إجراء التحاليل فإنه لا بد من التأكد من صدق أداء القياس المستخدم ، لأن صدق (الموثوقية) تعكس درجة ثبات أداء القياس ويستعمل معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لقياس مدى ثبات أداء القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداء<sup>2</sup>.

جدول رقم 01: يبين قيمة معامل الثبات:

عدد العبارات	الثبات	الصدق
37	0.80	0.89

بالنظر إلى جدول اختبار (كرونباخ ألفا) أعلاه المستخرج من البرنامج فقد بلغت قيمة  $(\alpha = 0.80)$  وهي درجة جيدة جداً كونها أعلى من النسبة المقبولة (0.6) و بالتالي إذا ما أعيد استخدام الأداة تعطينا نفس النتائج، كما بلغ معامل الصدق (0.89) و هذا دال على أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه.

<sup>1</sup> <https://www.univ-tlemcen.dz/> موقع جامعة تلمسان

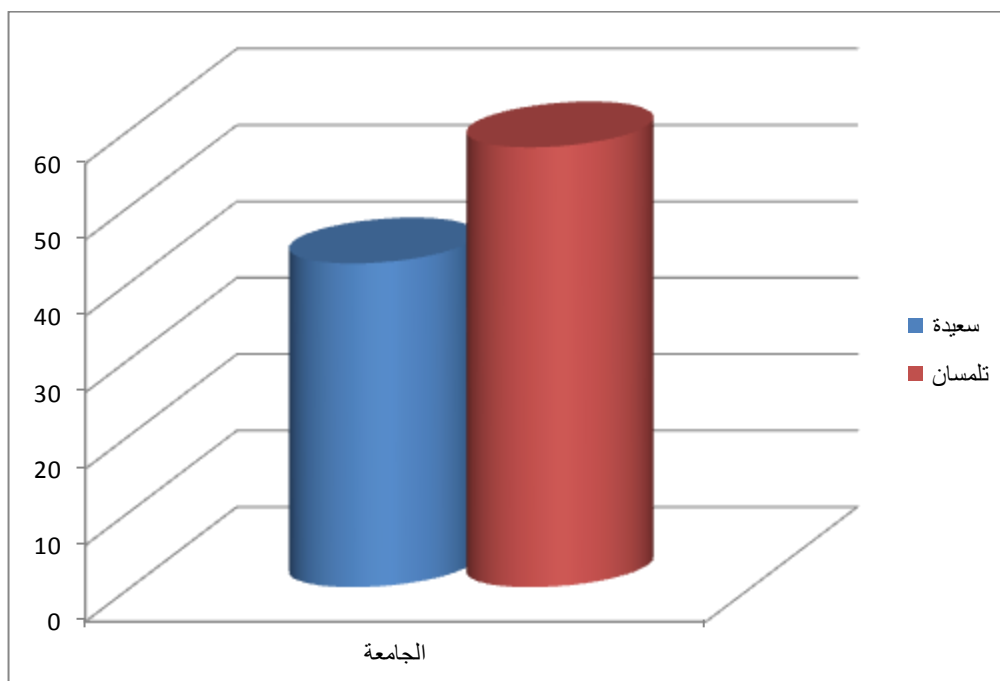
<sup>2</sup> محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام (SPSS)، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن - الطبعة الأولى، 2008، ص: 298.

**المحور الأول:** عينة الدراسة.

**جدول رقم 02:** يبين توزيع العينة حسب الجامعة.

الجامعة	ت	%
سعيدة	42	42.4
تلمسان	57	57.6
المجموع	99	100

كما هو موضح في الجدول (02) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة متكونة من عمال مكتبات جامعة تلمسان بنسبة (57.6%)، متفوقين على مكتبي جامعة سعيدة بمختلف كلياتها بنسبة (42.4%) ، فيما تكونت العينة من مجموع 99 مفردة بنسبة (100%)، و الشكل رقم (01) أدناه يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجامعة.

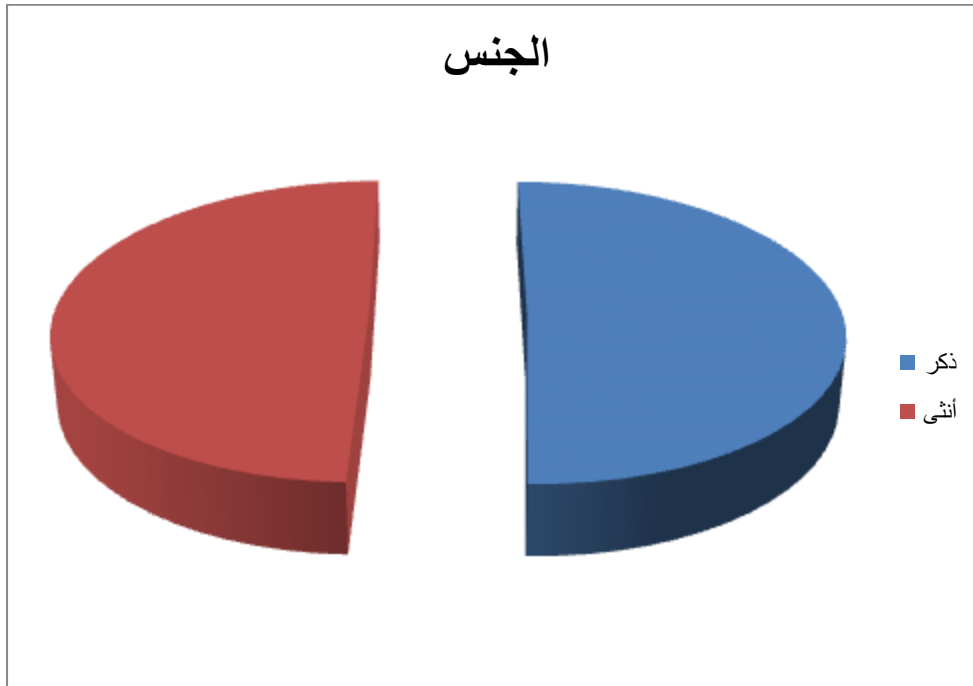


**الشكل رقم (01):** يبين توزيع العينة حسب الجامعة.

**جدول رقم 03:** يبين توزيع العينة حسب الجنس.

الجنس	ت	%
ذكر	50	50.5
أنثى	49	49.5
المجموع	99	100

أما فيما يخص توزيع أفراد العينة حسب الجنس كما هو مبين في الجدول (03) أعلاه فقد جاءت النتائج متقاربة جدا مع تفوق طفيف للذكور بنسبة (50.5%)، متفوقين على الإناث (49.5%) ، و الشكل رقم (02) أدناه يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



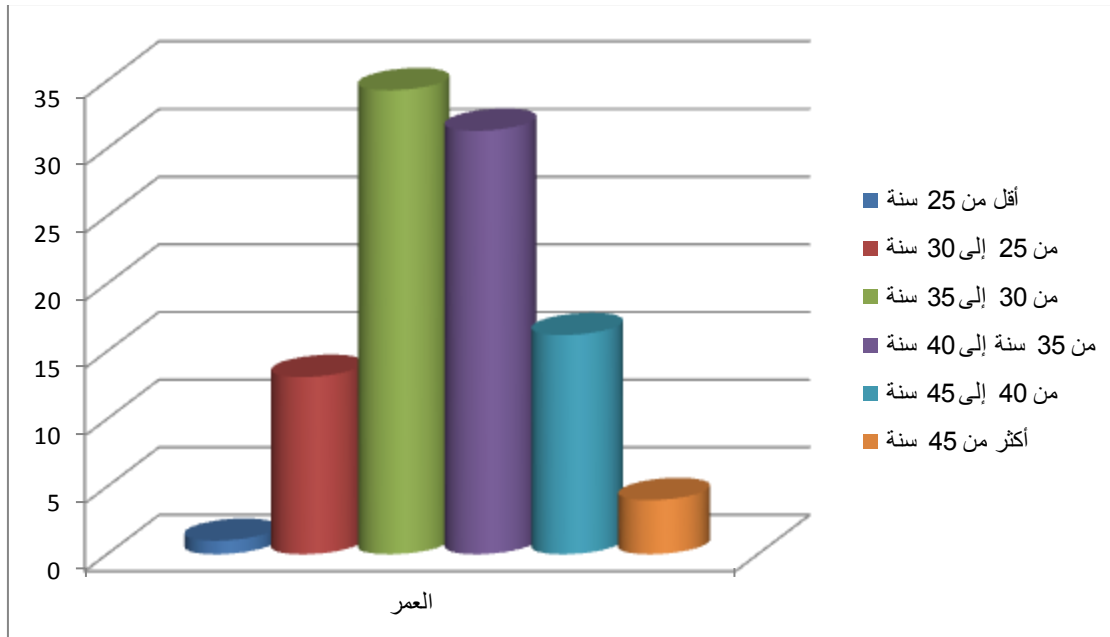
**الشكل رقم (02):** يبين توزيع العينة حسب الجنس.

**جدول رقم 04:** يبين توزيع العينة حسب العمر.



العمر	ت	%
أقل من 25 سنة	01	1.0
من 25 إلى 30 سنة	13	13.1
من 30 إلى 35 سنة	34	34.3
من 35 إلى 40 سنة	31	31.3
من 40 إلى 45 سنة	16	16.2
أكثر من 45 سنة	04	4.0
المجموع	99	100

أشارت النتائج كما هو موضح على الجدول (04) أعلاه الخاصة بتوزيع عينة الدراسة على العمر أن غالبية أفراد العينة تكونت من موظفوا المكتبات الجامعية الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 35 سنة بنسبة (34.3%)، يليها العمال من الفئة العمرية من 35 إلى 40 سنة بنسبة (31.3%) فيما جاءت باقي النسب متفاوتة حيث بلغت نسبة المكتبيين البالغة اعمارهم ما بين 40 و 45 سنة (16.2%) ثم العمال من 25 إلى 30 سنة بنسبة (13.1%) و في المركز الأخير كل من الموظفين الذين تفوق أعمارهم الـ 45 سنة و الذين تقل أعمارهم عن الـ 25 سنة بنسب ضئيلة جدا (4.0%) و (1.0%) على التوالي.

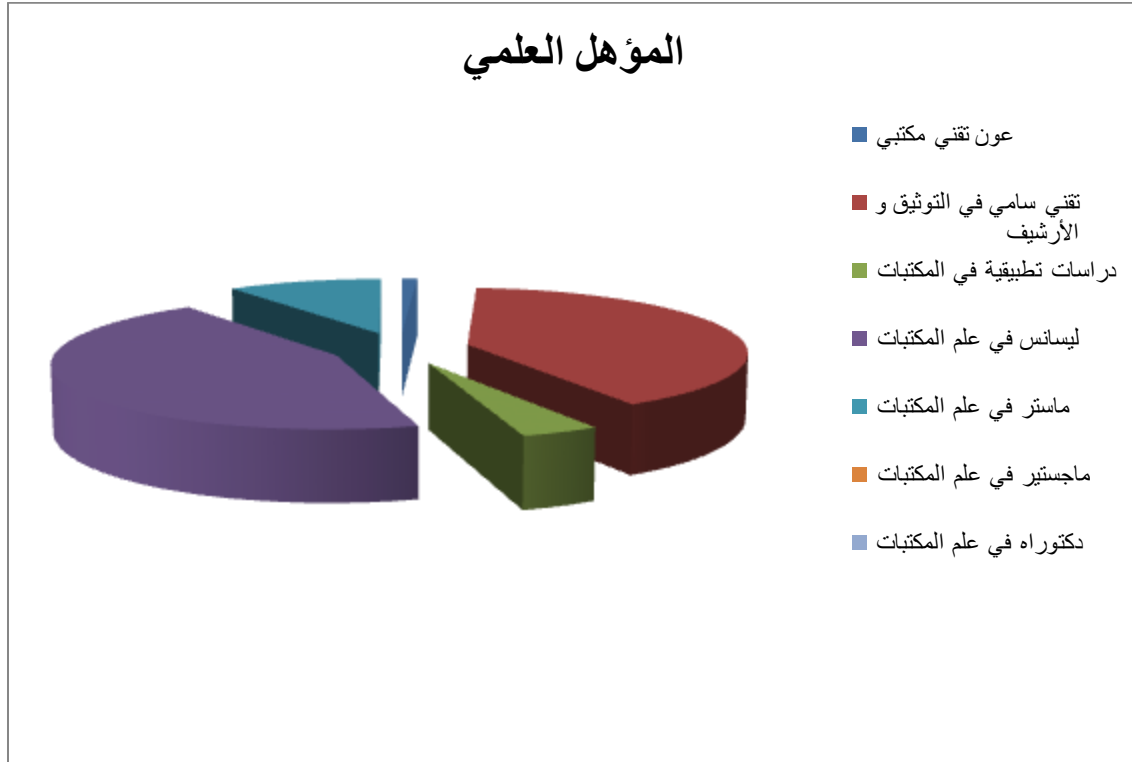


الشكل رقم (03): يبين توزيع العينة حسب العمر.

جدول رقم 05: يبين توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	ت	%
عون تقني مكتبي	01	1.0
تقني سامي في التوثيق و الأرشيف	40	40.4
دراسات تطبيقية في المكتبات	04	4.0
ليسانس في علم المكتبات	44	44.4
ماستر في علم المكتبات	10	10.1
ماجستير في علم المكتبات	00	00
دكتوراه في علم المكتبات	00	00
المجموع	99	100

يبين الجدول (05) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة مكونة من الموظفين المتحصلين على شهادة الليسانس في علم المكتبات و العلوم الوثائقية بنسبة بلغت (44.4%)، يليها أفراد العينة الذين يمتلكون مؤهل علمي المتمثل في تقني سامي في التوثيق و الأرشيف بنسبة (40.4%)، ثم المكتبيين من لديهم ماستر في علم المكتبات بنسبة (10.1%) و في الأخير أصحاب الشهادات الدراسات التطبيقية بنسبة ضئيلة (4.0%) ثم الاعوان التقنيين المكتبيين بنسبة (1.0%)، كما نلاحظ انعدام الموظفين المتحصلين على شهادة ماجستير أو دكتوراه في علم المكتبات.

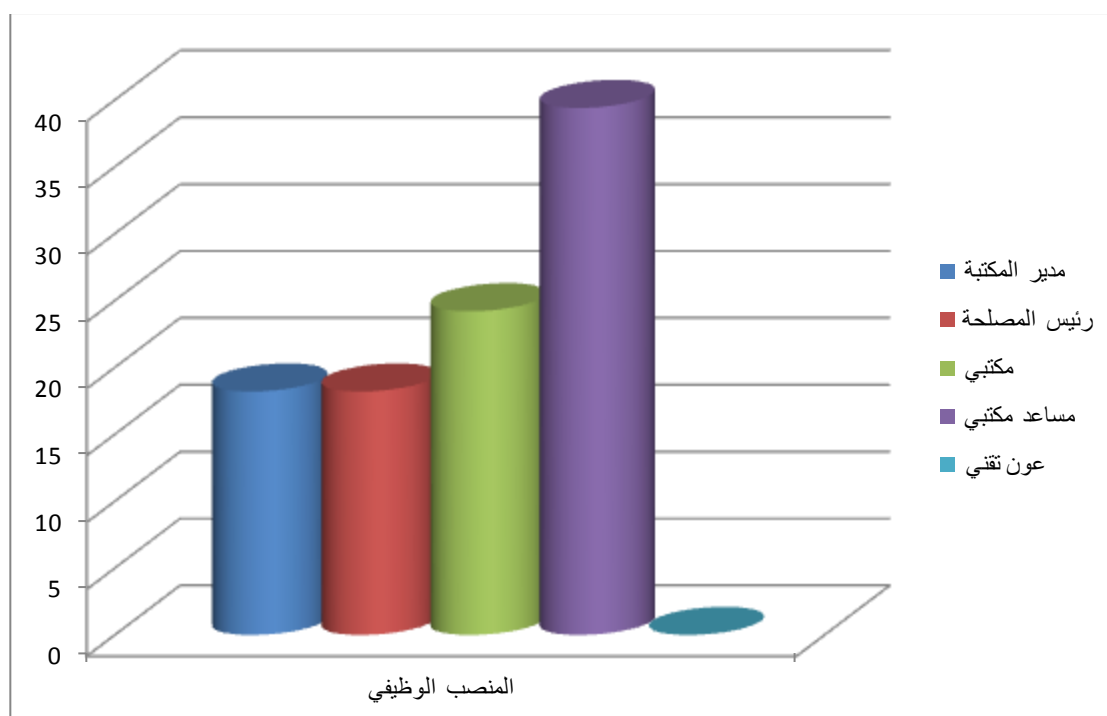


الشكل رقم (04): يبين توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.

جدول رقم 06: يبين توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي.

المنصب الوظيفي	ت	%
مدير المكتبة	18	18.2
رئيس المصلحة	18	18.2
مكتبي	24	24.2
مساعد مكتبي	39	39.4
عون تقني	00	00
المجموع	99	100

أشارت النتائج على الجدول (06) أعلاه الخاصة بتوزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي أن غالبية أفراد العينة هم من المساعدين المكتبيين بنسبة (39.4 %)، يليهم الموظفون الذين يشغلون منصب مكتبي بنسبة (24.2 %)، بينما جاءت نسبة مدراء المكتبات و رؤساء المصالح بنسبة متساوية بلغت (18.2 %) من مجموع عينة الدراسة.



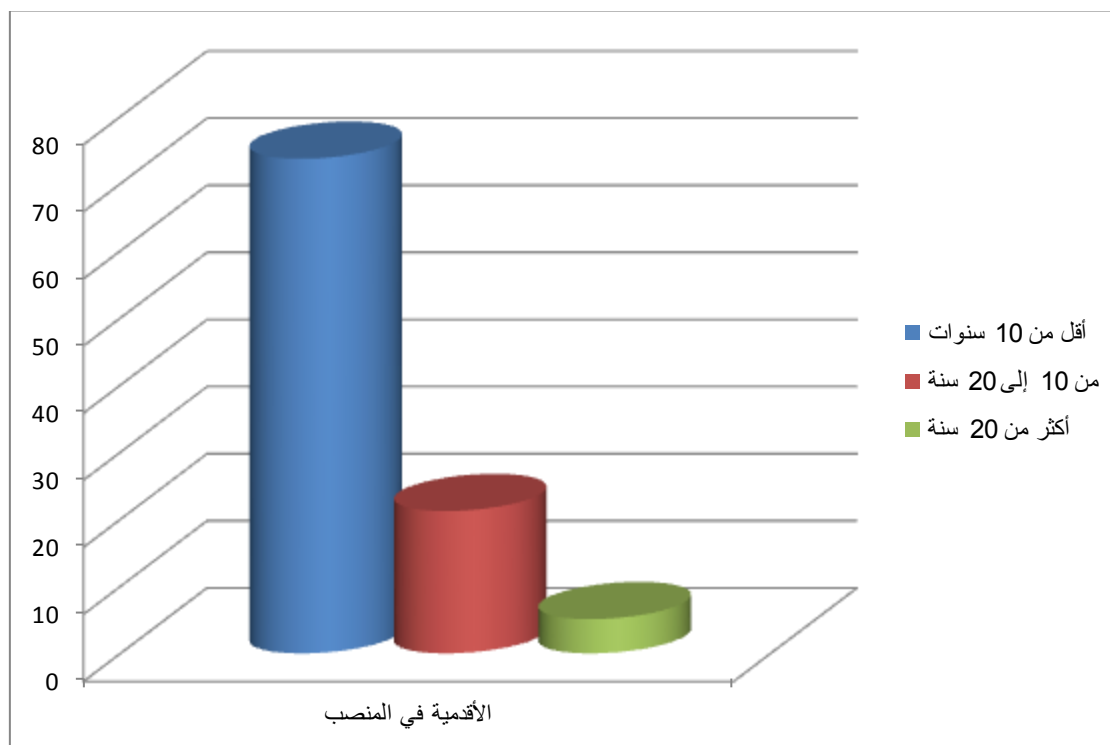
الشكل رقم (05): يبين توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي.

جدول رقم 07: يبين توزيع العينة حسب الأقدمية في المنصب.

الأقدمية في المنصب	ت	%
أقل من 10 سنوات	73	73.7
من 10 إلى 20 سنة	21	21.2
أكثر من 20 سنة	05	5.1
المجموع	99	100

جاءت النتائج كما هو مبين على الجدول (07) أعلاه الخاصة بتوزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في المنصب متباعدة لصالح موظفوا المكتبات الجامعية الذين لهم خبرة مهنية لأقل من 10 سنوات في المكتبات بنسبة عالية جدا بلغت (73.7%) و الموظفين

الذين يعملون في هذه المكتبات لمدة تتراوح ما بين 10 و 20 سنة بنسبة (21.2%)، ثم في المركز الأخير المكتبيين الجامعيين الذين يملكون أقدمية في المنصب لأكثر من 20 سنة بنسبة ضئيلة جدا (5.1%).



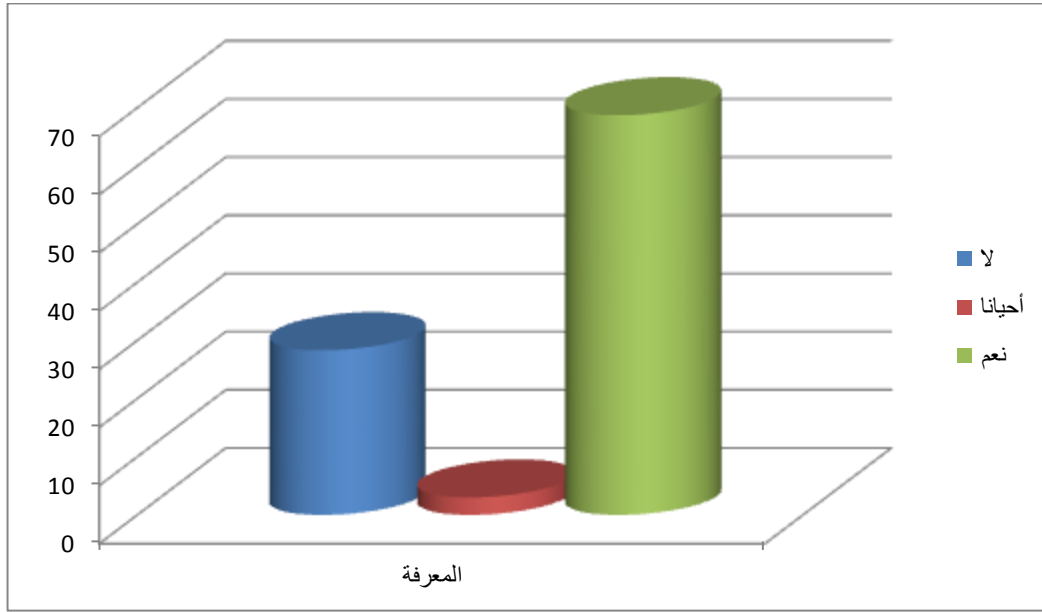
الشكل رقم (06): يبين توزيع العينة حسب الأقدمية في المنصب.

المحور الأول: المكتبات الجامعية في إدارة الموارد البشرية.

جدول رقم 08: يبين المعرفة المسبقة بوجود مصلحة لإدارة الموارد البشرية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	ت	المعرفة
0.90	2.40	28.3	28	لا
		3.0	03	أحيانا
		68.7	68	نعم
		100	99	المجموع

أظهرت النتائج كما هو مبين من خلال الجدول (08) أعلاه أن غالبية أفراد العينة لديهم معرفة علمية مسبقة بوجود مصلحة لإدارة الموارد البشرية بنسبة (68.7%)، و هذا ما تؤكدته قيمة المتوسط الحسابي (2.40) بانحراف معياري مقداره (0.90) و هو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس و الذي يرجح خيار نعم.

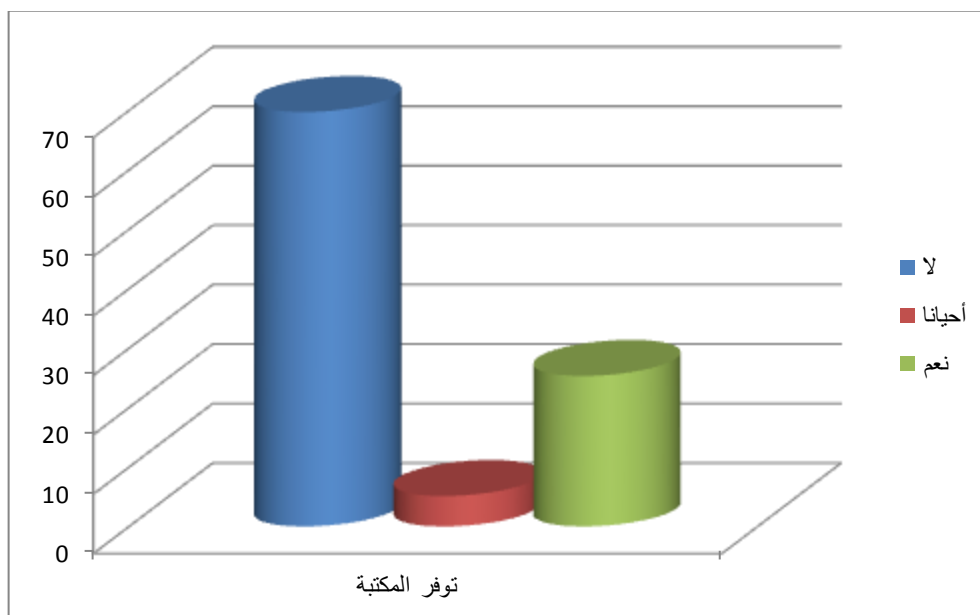


الشكل رقم (07): يبين المعرفة المسبقة بوجود مصلحة لإدارة الموارد البشرية.

جدول رقم 09: يبين توفر المكتبة على مستوى المصلحة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	ت	توفر المكتبة
0.87	1.55	69.7	69	لا
		5.1	05	أحيانا
		25.3	25	نعم
		100	99	المجموع

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول أعلاه أن أفراد العينة من موظفوا المكتبات الجامعية يرون بأنه لا تتوفر المكتبة على مستوى المصلحة التي يعملون فيها و يتجلى ذلك من خلال قيمة المتوسط الحسابي (1.55) و انحراف معياري مقداره (0.87) و هو المتوسط الذي يقع في الفئة الأولى من فئات المقياس و التي ترجح خيار لا، و هذا ما يفسر النسبة العالية (69.7%) لإجابة الأفراد على خيار لا.



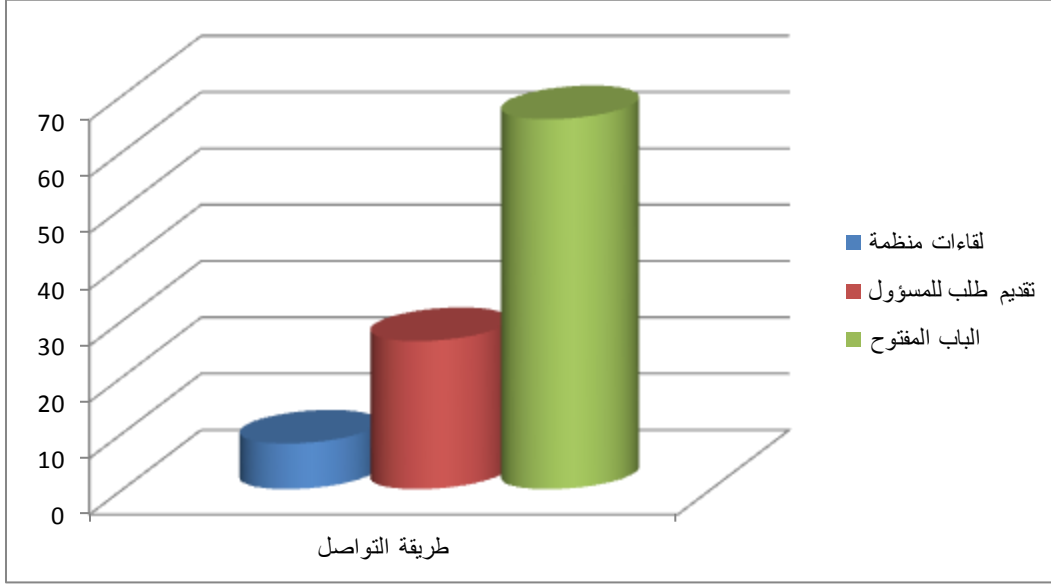
الشكل رقم (08): يبين توفّر المكتبة على مستوى المصلحة.

جدول رقم 10: يبين طريقة تواصل الأفراد مع الإدارة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	ت	طريقة التواصل
0.64	2.57	8.1	08	لقاءات منظمة
		26.3	26	تقديم طلب للمسؤول الأول
		65.7	65	الباب المفتوح
		100	99	المجموع



كما أظهرت النتائج كما هو مبين من خلال الجدول (10) أعلاه أن غالبية أفراد العينة تتواصل مع الإدارة عن طريق الباب المفتوح بنسبة عالية بلغت (65.7 %) يليها تقديم طلب للمسؤول بنسبة (26.3 %)، و هذا ما تؤكدده قيمة المتوسط الحسابي (2.57) و التي تشير إلى أن أفراد العينة يتواصلون مع الإدارة عن طريق الباب المفتوح.

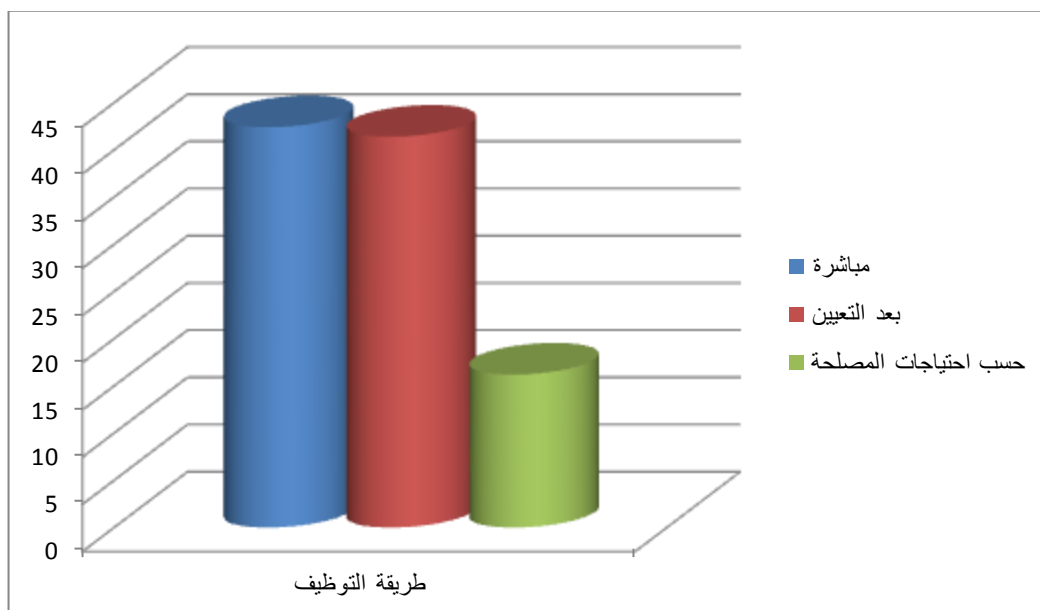


الشكل رقم (09): يبين طريقة تواصل الأفراد مع الإدارة.

جدول رقم 11: يبين طريقة التوظيف في العمل.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	ت	طريقة التوظيف
0.72	0.73	42.4	42	مباشرة
		41.4	41	بعد التعيين
		16.2	16	حسب احتياجات المصلحة
		100	99	المجموع

فيما أشارت النتائج كما هو مبين من خلال الجدول (11) أعلاه أن غالبية أفراد العينة تم توظيفهم في مناصب عملهم بطريقة مباشرة بنسبة (42.4%)، و بعد قرار التعيين بنسبة (41.4%) فيما بلغت نسبة الكتبيين الذين تم توظيفهم في المكتبات الجامعية حسب احتياجات المصلحة (16.2%).

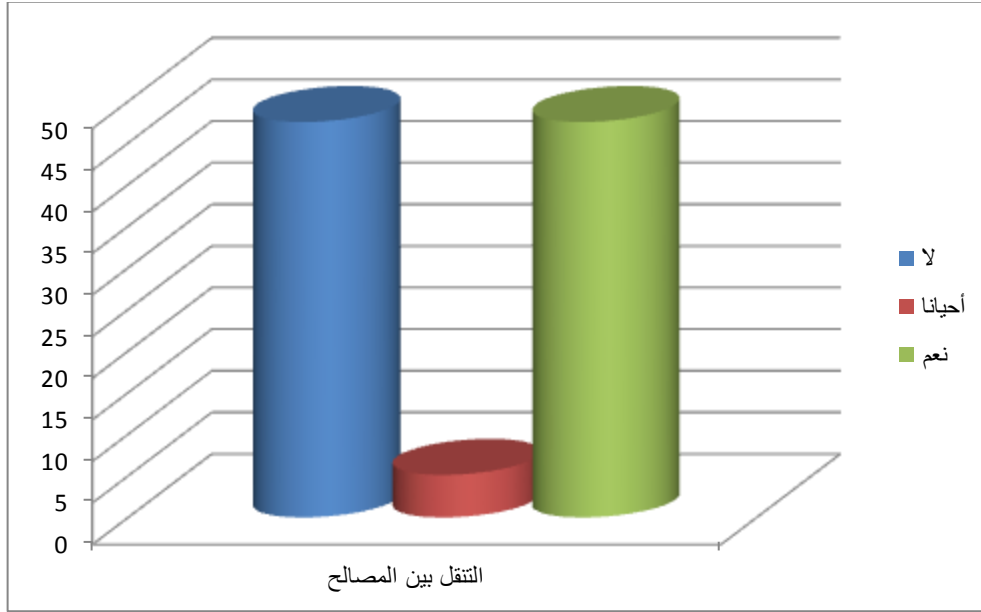


الشكل رقم (10): يبين طريقة التوظيف في العمل.

جدول رقم 12: يبين التنقل بين المصالح و الوظائف.

التنقل بين المصالح	ت	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
لا	47	47.5	2.00	0.97
أحيانا	05	5.1		
نعم	47	47.5		
المجموع	99	100		

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول أعلاه أن أفراد العينة من موظفو المكتبات الجامعية يرون بأنه أحيانا ما تتوفر المكتبة على مستوى المصلحة التي يعملون فيها و يتجلى ذلك من خلال قيمة المتوسط الحسابي (2.00) و انحراف معياري مقداره (0.97) و هو المتوسط الذي يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس و التي ترجح خيار أحيانا، و هذا ما يفسر النسبة المتساوية بين خيار لا و نعم (47.5%) لإجابة الأفراد.

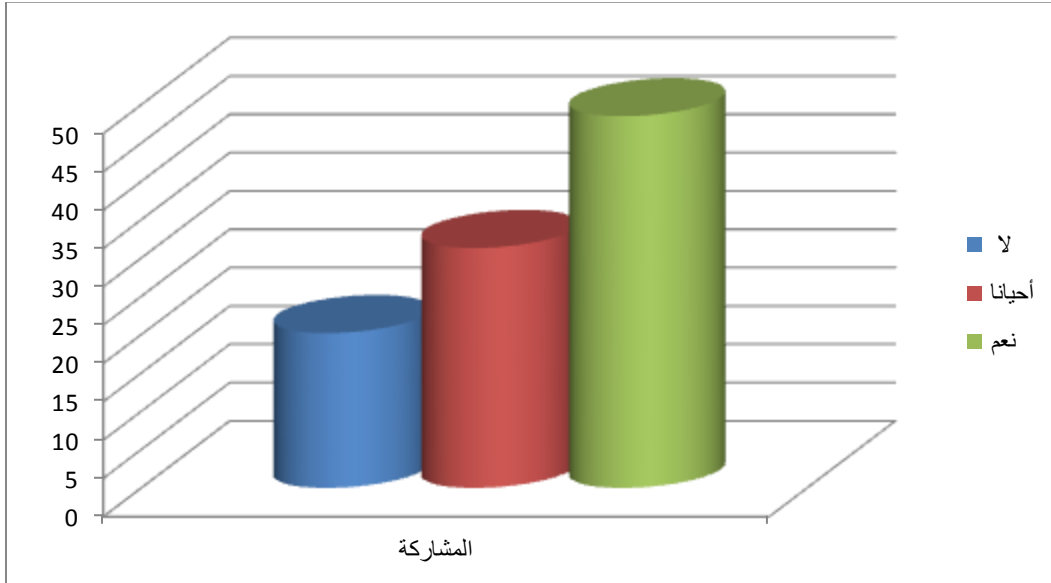


الشكل رقم (11): يبين التنقل بين المصالح و الوظائف.

جدول رقم 13: يبين مشاركة إدارة المكتبة الموظفين في الرأي و الموافقة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	ت	المشاركة
0.78	2.28	20.2	20	لا
		31.3	31	أحيانا
		48.5	48	نعم
		100	99	المجموع

كما أظهرت النتائج كما هو مبين من خلال الجدول (13) أعلاه أنه أحيانا ما تقوم إدارة المكتبة بأخذ رأيهم و موافقتهم و تشاركتهم في أعمال المكتبة، و هذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي (2.28) و هو المتوسط الذي يرجح خيار أحيانا. أما بالنسبة للأغلبية فقد عبرت برأي نعم بنسبة (48.5%) يليها أحيانا بنسبة (31.3%) ثم لا بنسبة (20.2%) و هذا ما رجح كافة الآراء إلى خيار أحيانا.



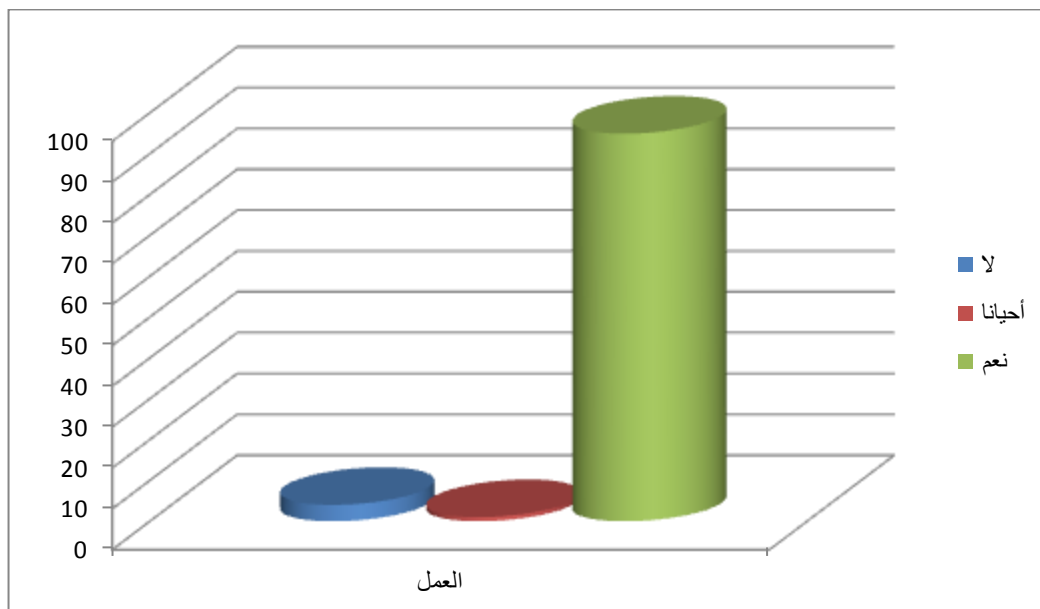
الشكل رقم (12): يبين مشاركة إدارة المكتبة الموظفين في الرأي و الموافقة.

المحور الثاني: جودة المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية.

جدول رقم 14: يبين عمل أفراد العينة ضمن اختصاصهم العلمي في المكتبة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	ت	العمل
0.40	2.90	4.0	04	لا
		1.0	01	أحيانا
		94.9	94	نعم
		100	99	المجموع

أظهرت النتائج كما هو مبين من خلال الجدول (14) أعلاه أن غالبية أفراد العينة يعملون ضمن مجال اختصاصهم في المكتبات الجامعية بنسبة عالية جدا (94.9%)، و هذا ما تؤكدده قيمة المتوسط الحسابي (2.90) بانحراف معياري مقداره (0.40) و هو المتوسط الذي يقع في أعلى فئة من فئات المقياس و الذي يرجح خيار نعم.

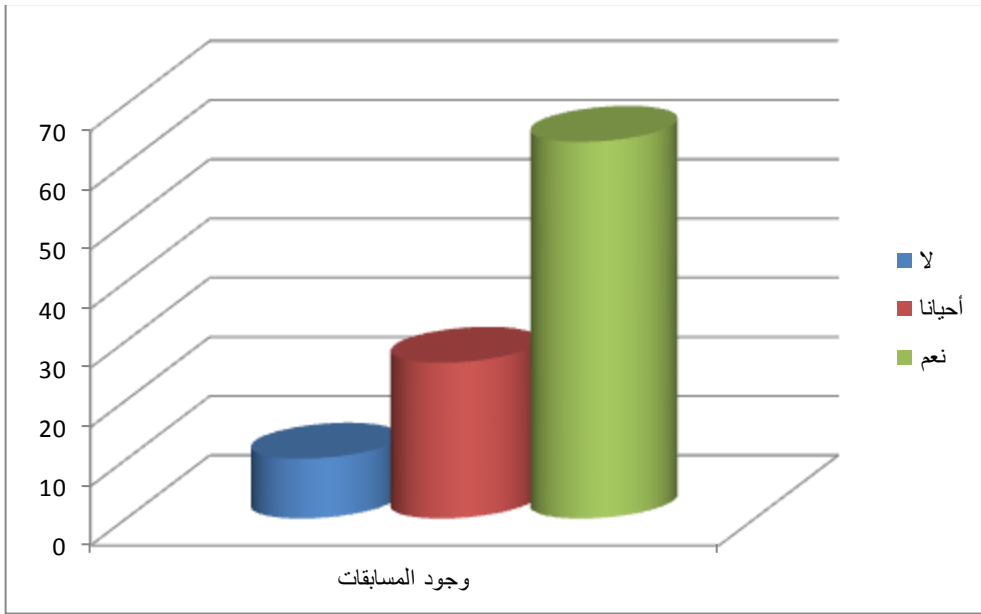


الشكل رقم (13): يبين عمل أفراد العينة ضمن اختصاصهم العلمي في المكتبة.

**جدول رقم 15:** يبين وجود مسابقات للترقية إلى رتبة أعلى.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	ت	وجود المسابقات
0.67	2.53	10.1	10	لا
		26.3	26	أحيانا
		63.6	63	نعم
		100	99	المجموع

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول أعلاه أن أفراد العينة من موظفو المكتبات الجامعية يرون بأن الإدارة تنظم مسابقات التي من شأنها ترقية الموظفين إلى الرتب الأعلى و يتجلى ذلك من خلال قيمة المتوسط الحسابي (2.53) و انحراف معياري مقداره (0.67) و هو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس و التي ترجح خيار نعم، و هذا ما يفسر النسبة العالية (63.6 %) لإجابة الأفراد على خيار نعم هناك مسابقات.

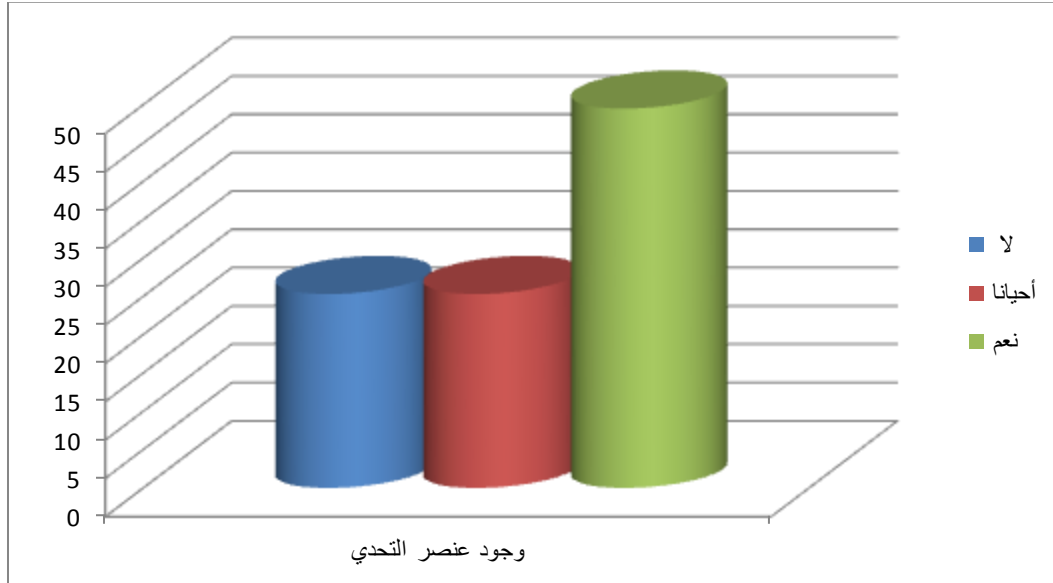


الشكل رقم (14): يبين وجود مسابقات للترقية إلى رتبة أعلى.

جدول رقم 16: يبين وجود عنصر التحدي في مكان العمل.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	ت	وجود عنصر التحدي
0.83	2.24	25.3	25	لا
		25.3	25	أحيانا
		49.5	49	نعم
		100	99	المجموع

كما أظهرت النتائج كما هو مبين من خلال الجدول (16) أعلاه أن غالبية أفراد العينة ترى على أن مكان العمل يتوفر على عامل التحدي بنسبة بلغت (49.5 %) فيما يرى البقية و بنسبة متساوية (25.3%) على أنه لا يوجد عامل التحدي في مكان العمل أو أحيانا ما يتوفر، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.24) و هو المتوسط الذي يشير إلى أن عنصر التحدي أحيانا ما يكون موجود في مكان العمل.

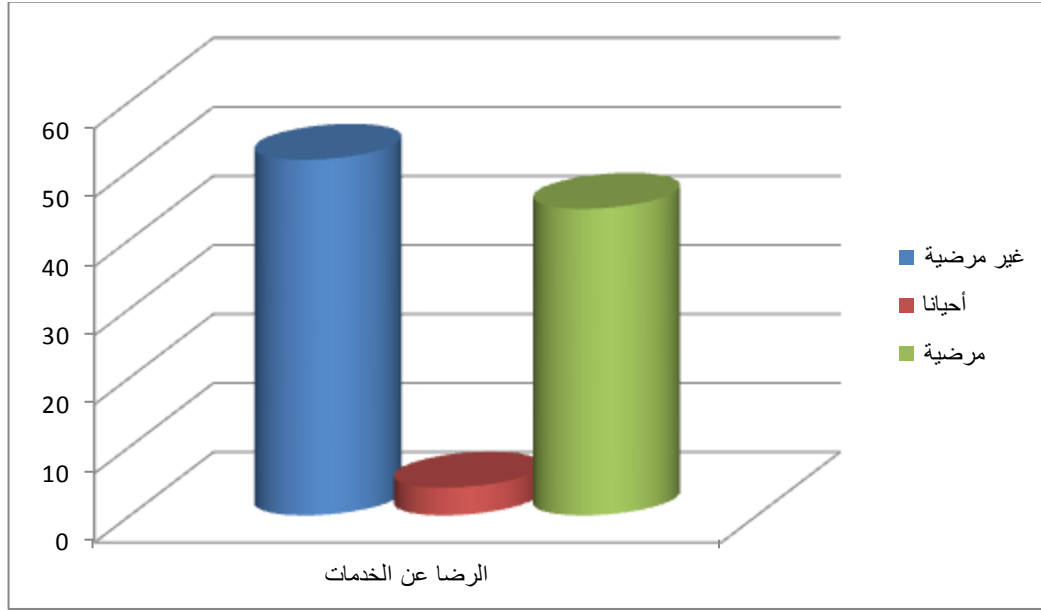


الشكل رقم (15): يبين وجود عنصر التحدي في مكان العمل.

جدول رقم 17: يبين رضا الموظفين على الخدمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	ت	الرضا عن الخدمات
0.98	1.92	51.5	51	لا
		4.0	04	أحيانا
		44.4	44	نعم
		100	99	المجموع

فيما أشارت النتائج كما هو مبين من خلال الجدول (17) أعلاه أن غالبية أفراد العينة غير راضون على الخدمات التي تقدمها لهم إدارة الموارد البشرية بنسبة (51.5%)، يرى ما نسبته (44.4%) من الموظفين أن الخدمات مرضية، بينما رجحت قيمة المتوسط الحسابي (1.92) خيار أحيانا ما تكون الخدمات المقدمة من طرف الإدارة مرضية لمجموع إجابات أفراد العينة.



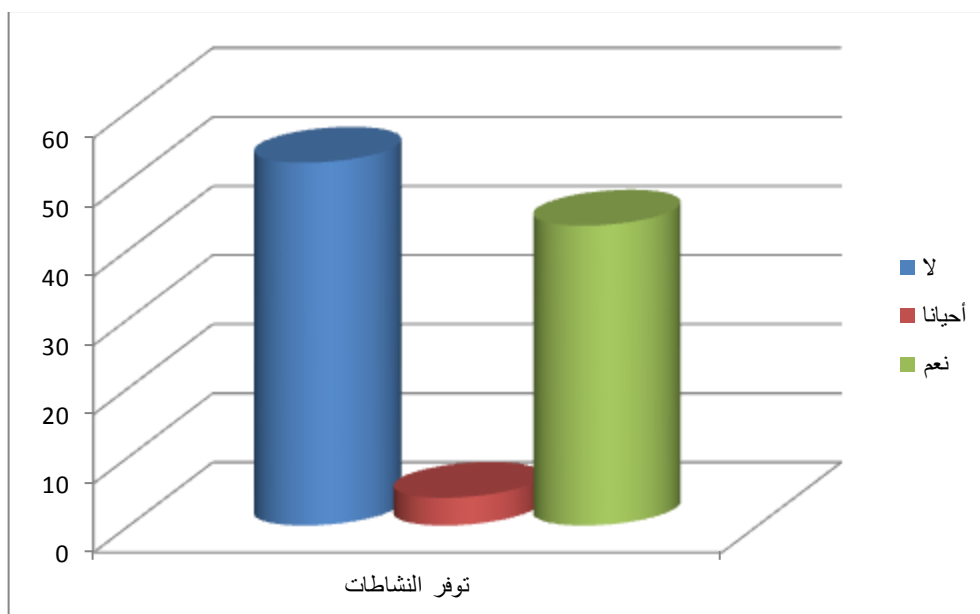
الشكل رقم (16): يبين رضا الموظفين على الخدمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية.

جدول رقم 18: يبين توفر النشاطات التي تزيد من فعالية المورد البشري بالمكتبة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	ت	توفر النشاطات
0.98	1.90	52.5	52	لا
		4.0	04	أحيانا
		43.4	43	نعم
		100	99	المجموع



كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول أعلاه أن أفراد العينة من موظفوا المكتبات الجامعية يرون بأنه أحيانا ما تتوفر المكتبة على نشاطات من شأنها ان تزيد من كفاءة و فعالية المورد البشري لتحقيق أهدافها و يتجلى ذلك من خلال قيمة المتوسط الحسابي (1.90) و انحراف معياري مقداره (0.98) و هو المتوسط الذي يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس و التي ترجح خيار أحيانا، و هذا ما يفسر النسبة المتقاربة بين خيار لا (52.5%) و خيار نعم بنسبة (43.4%).

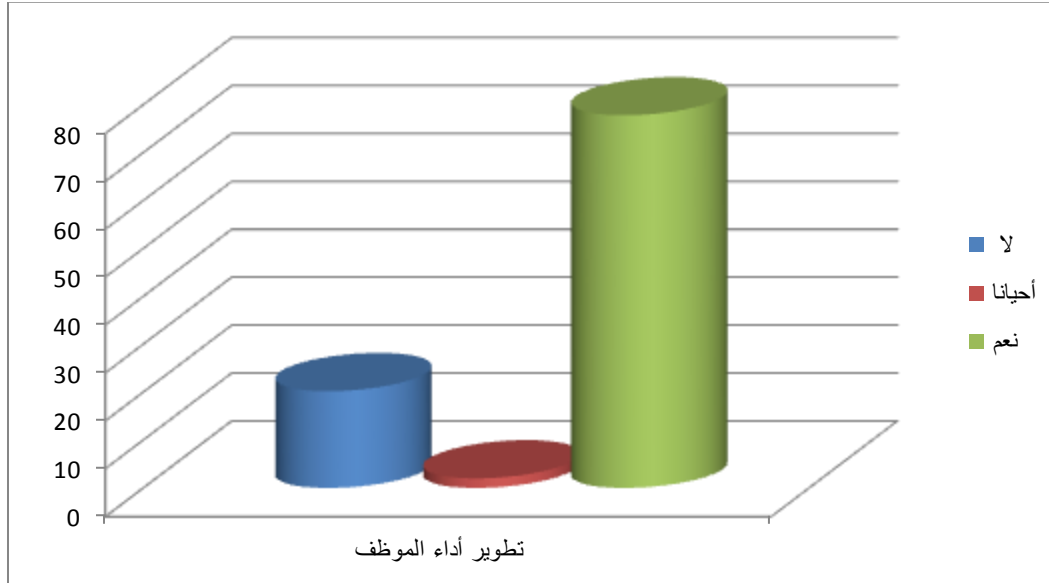


الشكل رقم (17): يبين توفر النشاطات التي تزيد من فعالية المورد البشري بالمكتبة.

جدول رقم 19: يبين قيام مدير المكتبة بتطوير أداء الموظف و الاستماع لأفكاره.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	ت	تطوير أداء الموظف
0.80	2.57	20.2	20	لا
		2.0	02	أحيانا
		77.8	77	نعم
		100	99	المجموع

كما أظهرت النتائج كما هو مبين من خلال الجدول (19) أعلاه مدير المكتبة يقوم بتطوير أداء الموظف و يستمع لأفكاره من أجل زيادة الخبرات العلمية، و هذا ما تؤكدته قيمة المتوسط الحسابي (2.57) و هو المتوسط الذي يرجح خيار نعم. و ذلك ما يفسر النسبة العالية للأغلبية التي عبرت برأي نعم بنسبة (77.8%).



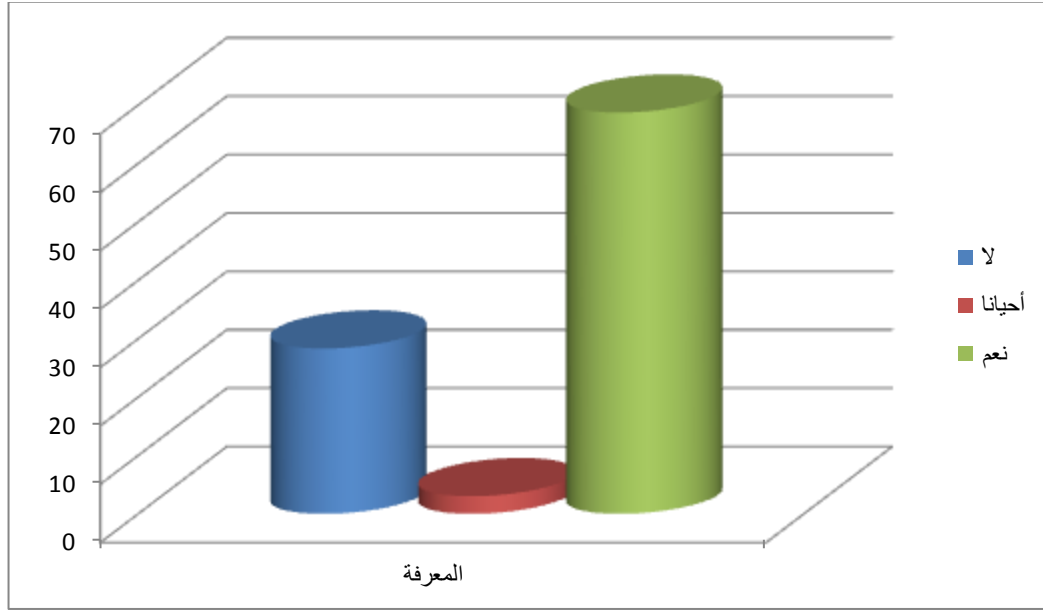
الشكل رقم (18): يبين قيام مدير المكتبة بتطوير أداء الموظف و الاستماع لأفكاره.

### المحور الثالث: معايير الجودة في التدريب في المكتبات الجامعية.

جدول رقم 20: يبين مناقشة المسؤول لأداء الموظف خلال عملية التقييم.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	ت	المناقشة
0.68	2.20	15.2	15	لا
		49.5	49	أحيانا
		35.4	35	نعم
		100	99	المجموع

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول أعلاه أن موظفوا المكتبات الجامعية يرون بأنه أحيانا ما يقوم المسؤول المباشر بمناقشة أدائهم خلال عملية التقييم بتوضيح نقاط الضعف وإمكانية التطوير و ذلك يتجلى من خلال قيمة المتوسط الحسابي (2.20) و انحراف معياري مقداره (0.68) و هو المتوسط الذي يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس و التي ترجح خيار أحيانا.

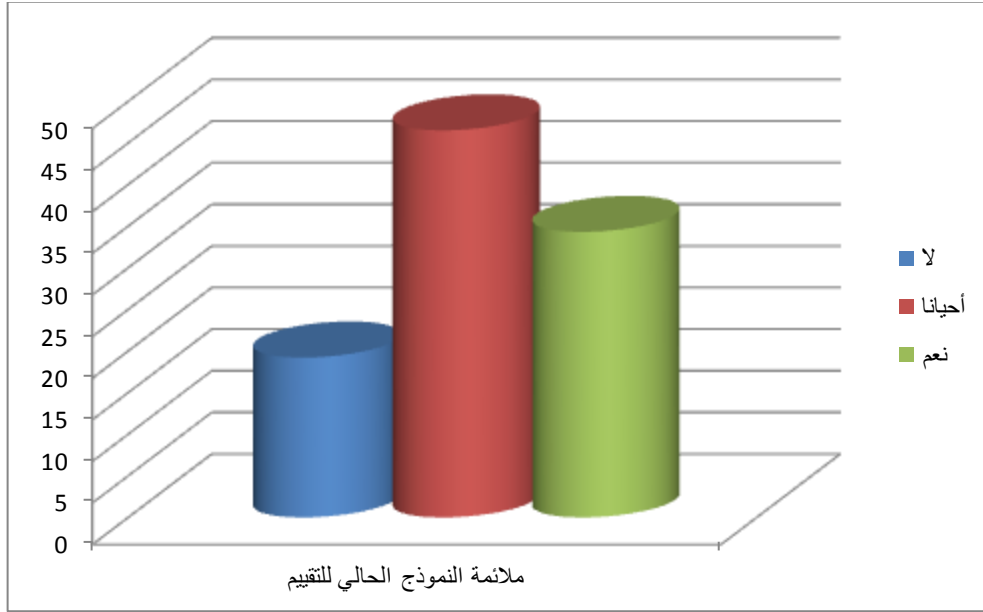


الشكل رقم (19): يبين مناقشة المسؤول لأداء الموظف خلال عملية التقييم.

جدول رقم 21: يبين ملائمة النموذج الحالي المستخدم لتقييم الأداء للوظيفة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	ت	توفر المكتبة
0.71	2.15	19.2	19	لا
		46.5	46	أحيانا
		34.3	34	نعم
		100	99	المجموع

أظهرت النتائج كما هو مبين من خلال الجدول (21) أعلاه أن غالبية أفراد العينة يعتبرون النموذج الحالي المستخدم للتقييم الأداء أحيانا ما يكون مناسباً للوظيفة بنسبة (68.7%)، و هذا ما تؤكدته قيمة المتوسط الحسابي (2.15) بانحراف معياري مقداره (0.71) و هو المتوسط الذي يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس و الذي يرجح خيار أحيانا.

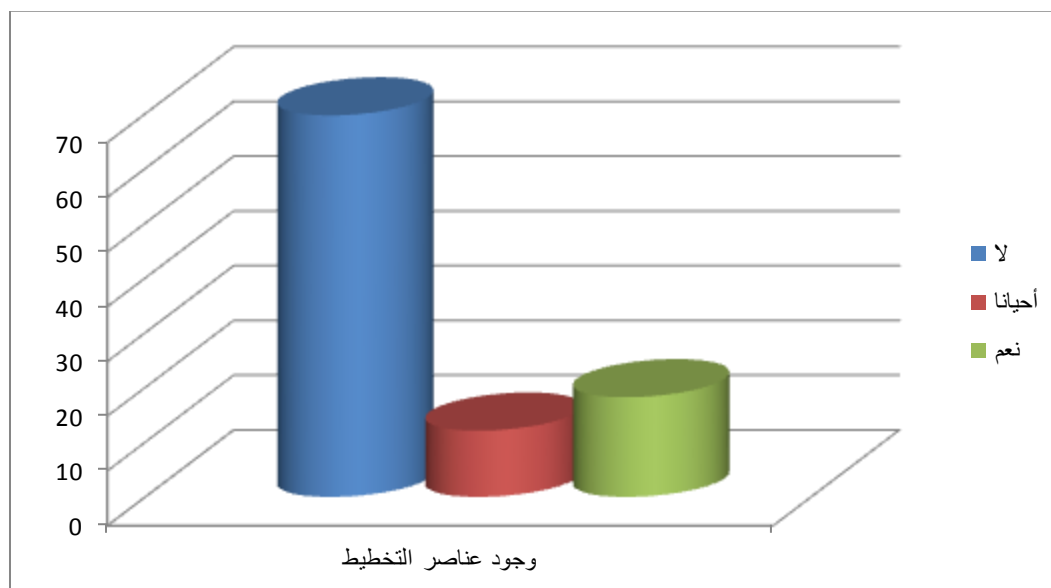


الشكل رقم (20): يبين ملائمة النموذج الحالي المستخدم لتقييم الأداء للوظيفة.

جدول رقم 22: يبين وجود عناصر خاصة بالتخطيط للرفع من الاداء.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	ت	وجود عناصر التخطيط
0.78	1.48	69.7	69	لا
		12.1	12	أحيانا
		18.2	18	نعم
		100	99	المجموع

كما أبانت النتائج كما هو مبين من خلال الجدول (22) أعلاه أن غالبية أفراد العينة لا ترى أنه توجد عناصر خاصة بالتخطيط للرفع من الاداء و التدريب بنسبة عالية بلغت (69.7%)، و هذا ما تؤكدته قيمة المتوسط الحسابي (1.48) بانحراف معياري مقداره (0.78) و هو المتوسط الذي يرجح خيار لا.

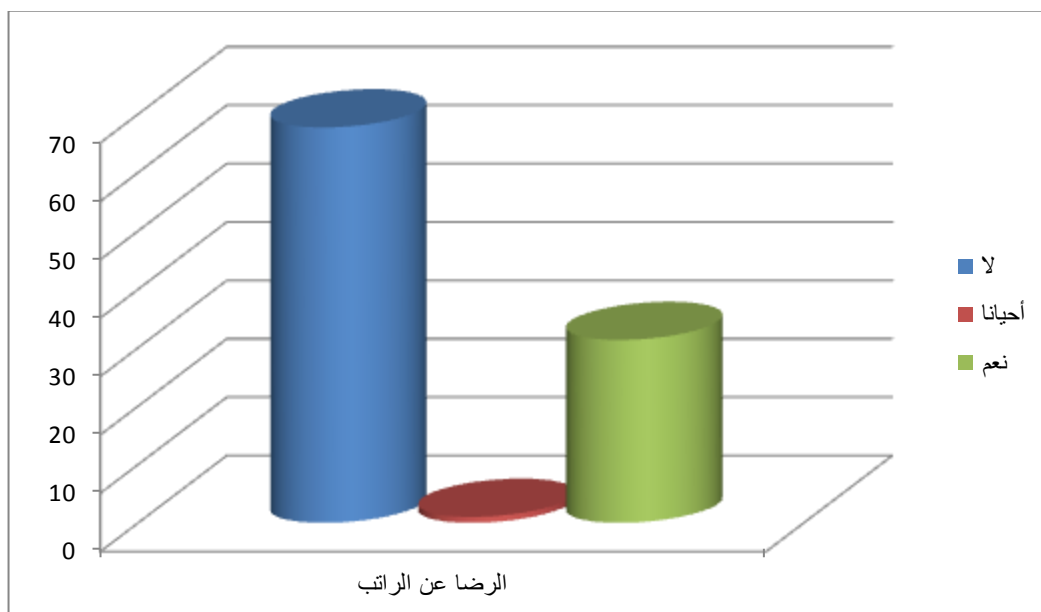


الشكل رقم (21): يبين وجود عناصر خاصة بالتخطيط للرفع من الاداء.

جدول رقم 23: يبين الرضا عن الراتب الأساسي مقارنة بحجم العمل.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	ت	الرضا عن الراتب
0.93	1.63	67.7	67	لا
		1.0	01	أحيانا
		31.3	31	نعم
		100	99	المجموع

فيما كشفت النتائج من خلال البيانات في الجدول (23) أعلاه أن غالبية أفراد العينة غير راضية عن الراتب الأساسي الذي يتقاضونه مقارنة بحجم المهام و المسؤولية في العمل بنسبة (67.7%)، فيما جاءت قيمة المتوسط الحسابي (1.63) و الذي يبين أن الموظفين المبحوثين غير راضين عن الراتب الذي يتقاضونه.

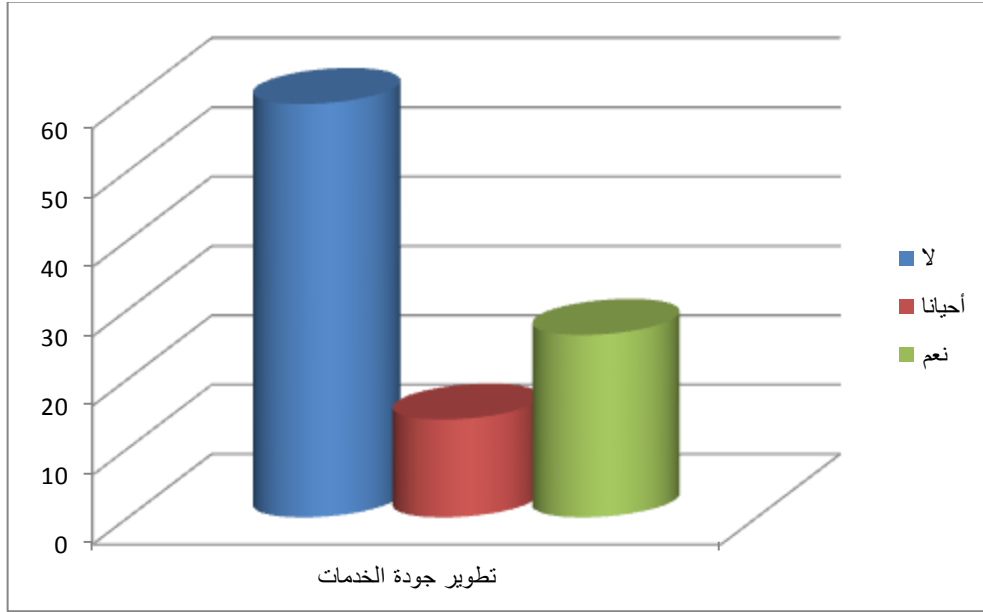


الشكل رقم (22): يبين الرضا عن الراتب الأساسي مقارنة بحجم العمل.

جدول رقم 24: يبين اعتماد المكتبة على تحقيق برامج لتطوير جودة الخدمات.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	ت	تطوير جودة الخدمات
0.86	1.66	59.6	59	لا
		14.1	14	أحيانا
		26.3	26	نعم
		100	99	المجموع

أظهرت النتائج كما هو مبين من خلال الجدول (24) أعلاه أن غالبية أفراد العينة لا يرون أن المكتبة تعتمد على برامج خاصة بعملية تطوير الموظفين و تطوير جودة الخدمات المقدمة بنسبة (59.6 %)، و هذا ما تؤكدته قيمة المتوسط الحسابي (1.66) بانحراف معياري مقداره (0.86) و هو المتوسط الذي يقع في الفئة الأولى من فئات المقياس و الذي يرجح خيار لا.



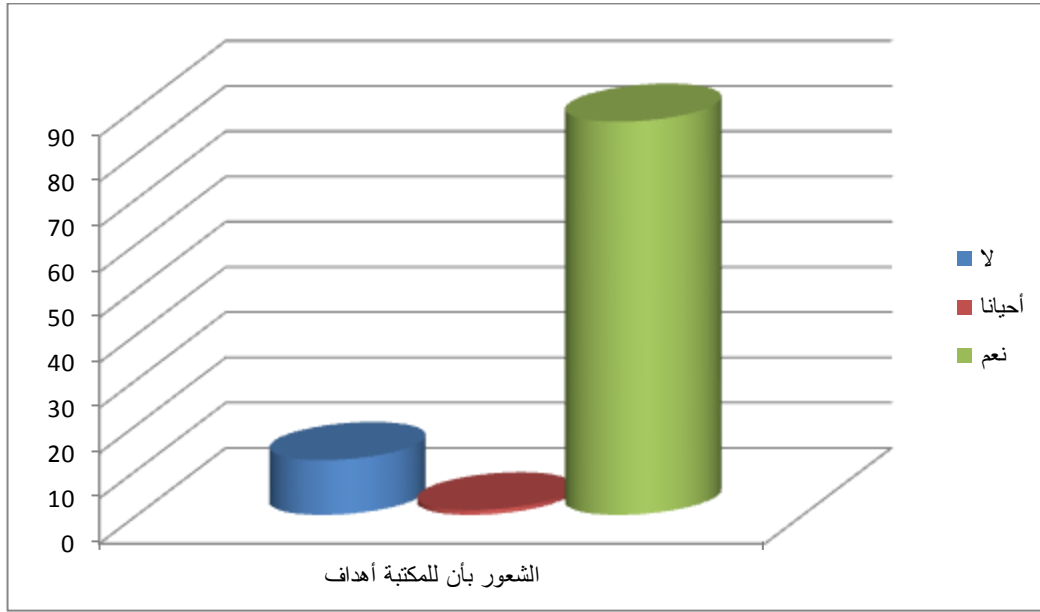
الشكل رقم (23): يبين اعتماد المكتبة على تحقيق برامج لتطوير جودة الخدمات.

المحور الرابع: تطوير أهداف المؤسسة باستخدام عناصر التنمية (التدريب).

جدول رقم 25: يبين الشعور بأن للمكتبة أهداف تريد تحقيقها.

الشعور	ت	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
لا	12	12.1	2.74	0.65
أحيانا	01	1.0		
نعم	86	86.9		
المجموع	99	100		

أظهرت النتائج كما هو مبين من خلال الجدول (25) أعلاه أن غالبية أفراد العينة يشعرون بأن للمكتبة أهداف تريد تحقيقها و أنهم عناصر فعالة ضمنها بنسبة (86.9%)، و هذا ما تؤكدته قيمة المتوسط الحسابي (2.74) بانحراف معياري مقداره (0.65) و هو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس و الذي يرجح خيار نعم.



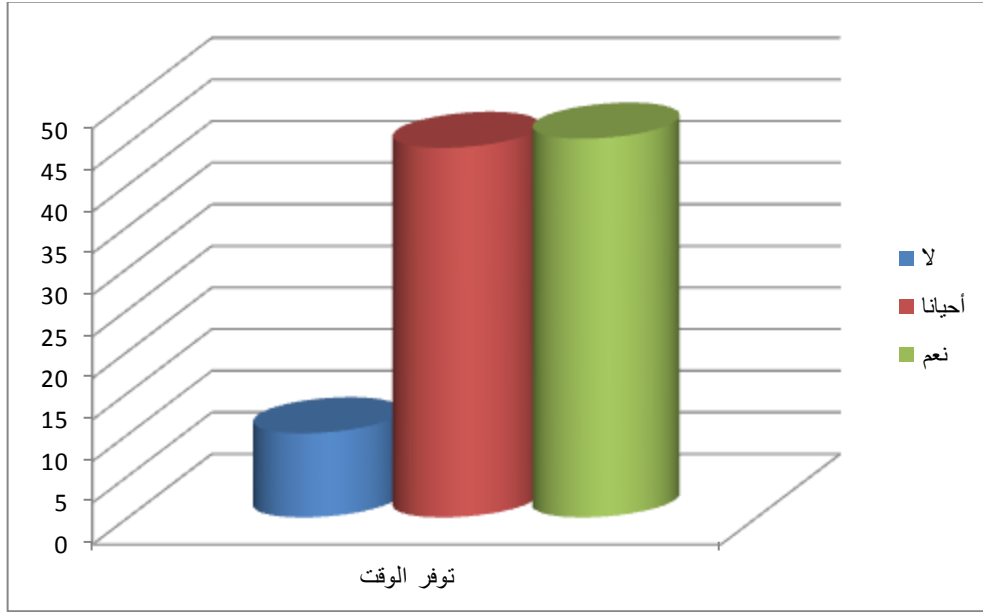
الشكل رقم (24): يبين الشعور بأن للمكتبة أهداف تريد تحقيقها.

جدول رقم 26: يبين توفر الوقت حسب كمية العمل المطلوب.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	ت	توفر الوقت
0.65	2.35	10.1	10	لا
		44.4	44	أحيانا
		45.5	45	نعم
		100	99	المجموع



كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول أعلاه أن أفراد العينة من موظفو المكتبات الجامعية يرون بأن الوقت المتوفر لإنجاز الكمية أعمال المطلوبة معقول و يتجلى ذلك من خلال قيمة المتوسط الحسابي (2.35) و انحراف معياري مقداره (0.65) و هو المتوسط الذي يرجح خيار نعم، و هذا ما يفسر تقارب النسب (45.5%) و (44.4%) لإجابة الأفراد على خيار نعم و أحيانا على التوالي.

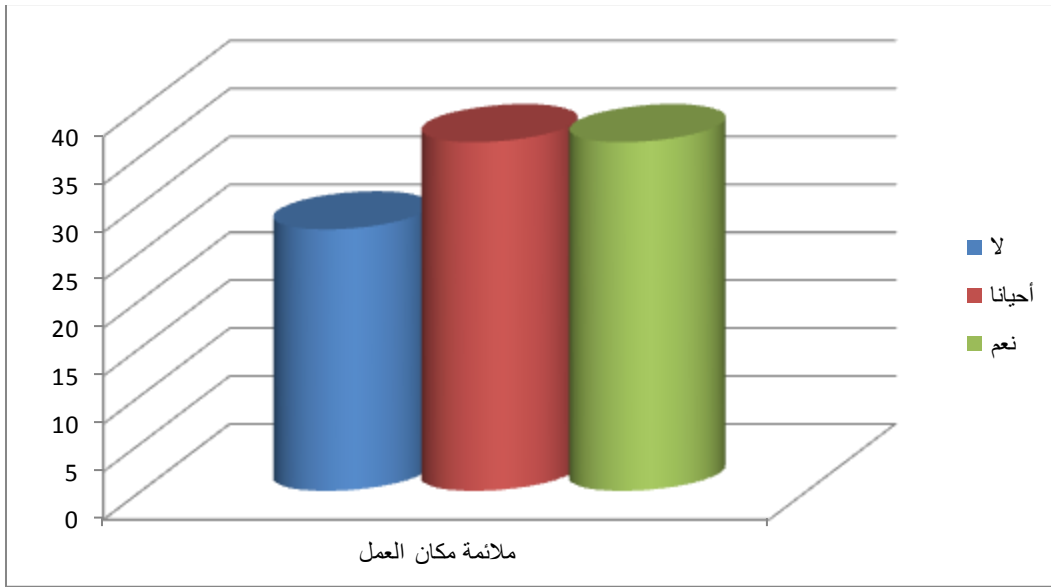


الشكل رقم (25): يبين توفر المكتبة على مستوى المصلحة.

جدول رقم 27: يبين ملائمة مكان العمل.

ملائمة مكان العمل	ت	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
لا	27	27.3	2.09	0.79
أحيانا	36	36.4		
نعم	36	36.4		
المجموع	99	100		

كما أظهرت النتائج كما هو مبين من خلال الجدول (27) أعلاه أن أفراد العينة أحيانا ما يعتبرون أن مكان العمل آمن و مريح مما يساعدهم على الفعالية، و هذا ما تؤكده قيمة المتوسط الحسابي (2.09) بانحراف معياري مقداره (0.79) و هذا ما يفسر النسب المتقاربة لإجابة أفراد العينة (36.4 %) لكل من خيار نعم و أحيانا و (27.3 % من أفراد العينة لا يعتبرون أن المكان العمل ملائم و مريح.

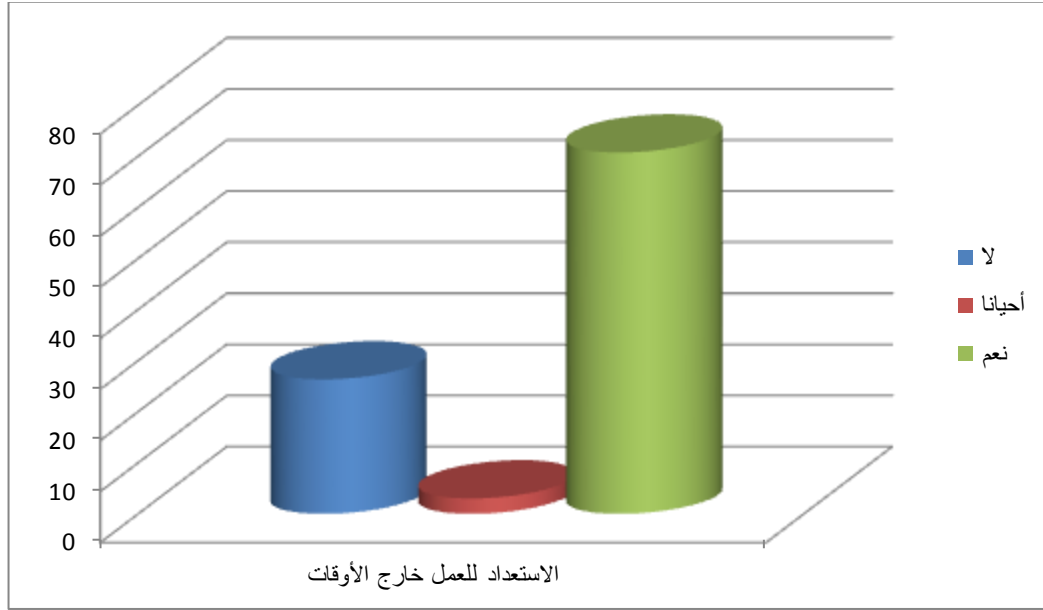


الشكل رقم (26): بيين ملائمة مكان العمل.

جدول رقم 28: بيين الاستعداد للعمل خارج ساعات العمل.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	ت	الاستعداد للعمل
0.88	2.44	26.3	26	لا
		3.0	03	أحيانا
		70.7	70	نعم
		100	99	المجموع

فيما أشارت النتائج كما هو مبين من خلال الجدول (28) أعلاه أن غالبية أفراد العينة على أتم الاستعداد للتواجد بعد ساعات العمل الرسمية بنسبة (70.7%)، و هذا ما تؤكدته قيمة المتوسط الحسابي (2.44) بانحراف معياري مقداره (0.88) و هو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس و الذي يرجح خيار نعم.

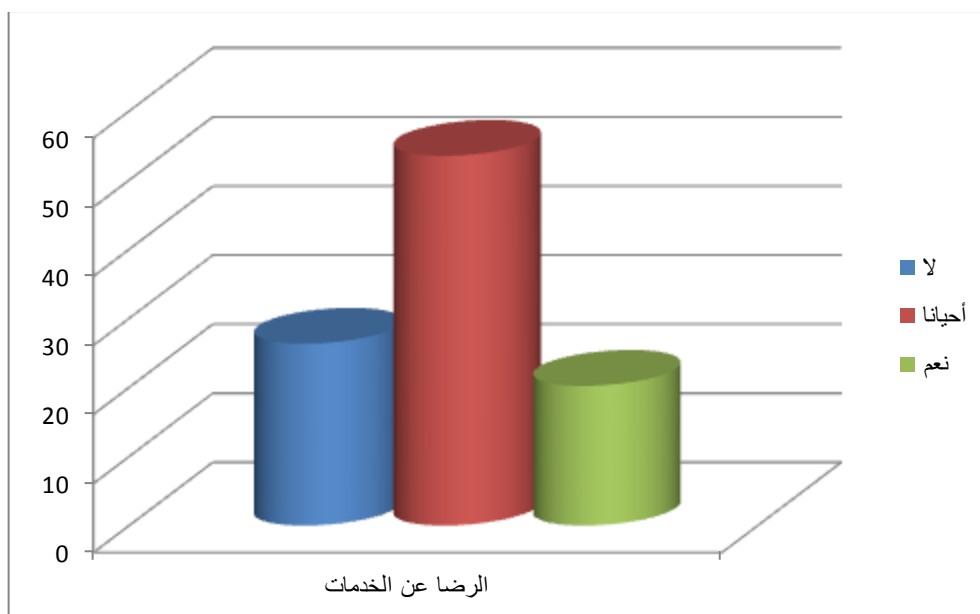


الشكل رقم (27): يبين الاستعداد للعمل خارج ساعات العمل.

جدول رقم 29: يبين الرضا عن الخدمات المقدمة من طرف الإدارة.

الرضا عن الخدمات	ت	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
لا	26	26.3	1.93	0.68
أحيانا	53	53.5		
نعم	20	20.2		
المجموع	99	100		

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول أعلاه أن أفراد العينة من موظفو المكتبات الجامعية يرون بأن الخدمات التي تقدمها لهم الإدارة المعنية بإدارة شؤون العمال أحيانا ما تكون مرضية و يتجلى ذلك من خلال قيمة المتوسط الحسابي (1.93) و انحراف معياري مقداره (0.68) و هو المتوسط الذي يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس و التي ترجح خيار أحيانا، و هذا ما يفسر النسبة العالية لخيار أحيانا (53.5%) لإجابات الأفراد.

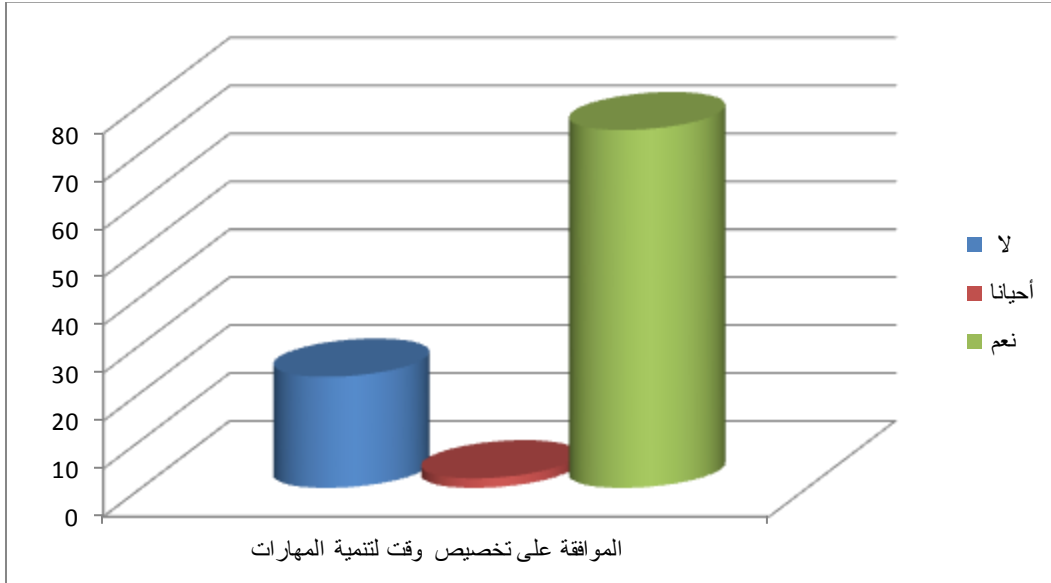


الشكل رقم (28): يبين الرضا عن الخدمات المقدمة من طرف الإدارة.

جدول رقم 30: يبين الموافقة على تخصيص وقت لتنمية المهارات و المؤهلات العلمية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	ت	الموافقة
0.84	2.51	23.2	23	لا
		2.0	02	أحيانا
		74.7	74	نعم
		100	99	المجموع

كما أظهرت النتائج كما هو مبين من خلال الجدول (30) أعلاه أن عمال المكتبات الجامعية المبحوثين موافقون على تخصيص أوقات لتنمية المهارات و المؤهلات العلمية و هذا ما تؤكدده قيمة المتوسط الحسابي (2.51) و هو المتوسط الذي يرجح خيار نعم. أما بالنسبة للأغلبية فقد عبرت برأي نعم بنسبة (74.7%).

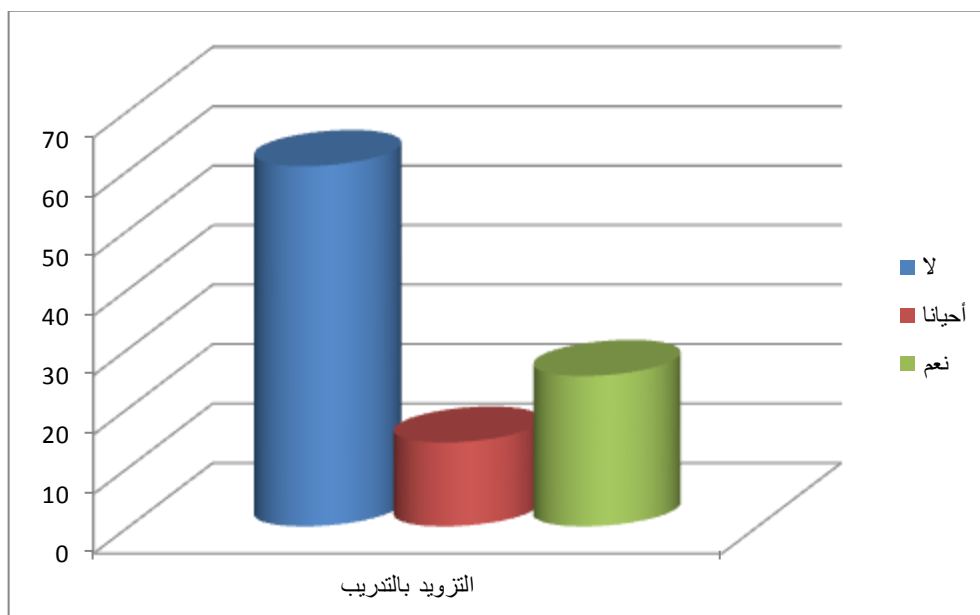


الشكل رقم (29): يبين الموافقة على تخصيص وقت لتنمية المهارات و المؤهلات العلمية.

جدول رقم 31: يبين التزويد بالتدريب المطلوب للاحتياجات الوظيفية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	ت	التزويد بالتدريب
0.86	1.64	60.6	60	لا
		14.1	14	أحيانا
		25.3	25	نعم
		100	99	المجموع

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول أعلاه أن أفراد العينة من موظفو المكتبات الجامعية يرون بأن الغدرة لا تقوم بتزويد الموظفين بالتدريب لاحتياجاتهم الوظيفية و يتجلى ذلك من خلال قيمة المتوسط الحسابي (1.64) و انحراف معياري مقداره (0.86) و هو المتوسط الذي يرجح خيار لا، و هذا ما يفسر النسبة المرتفعة للإجابة على خيار لا من طرف أفراد العينة (60.6%).

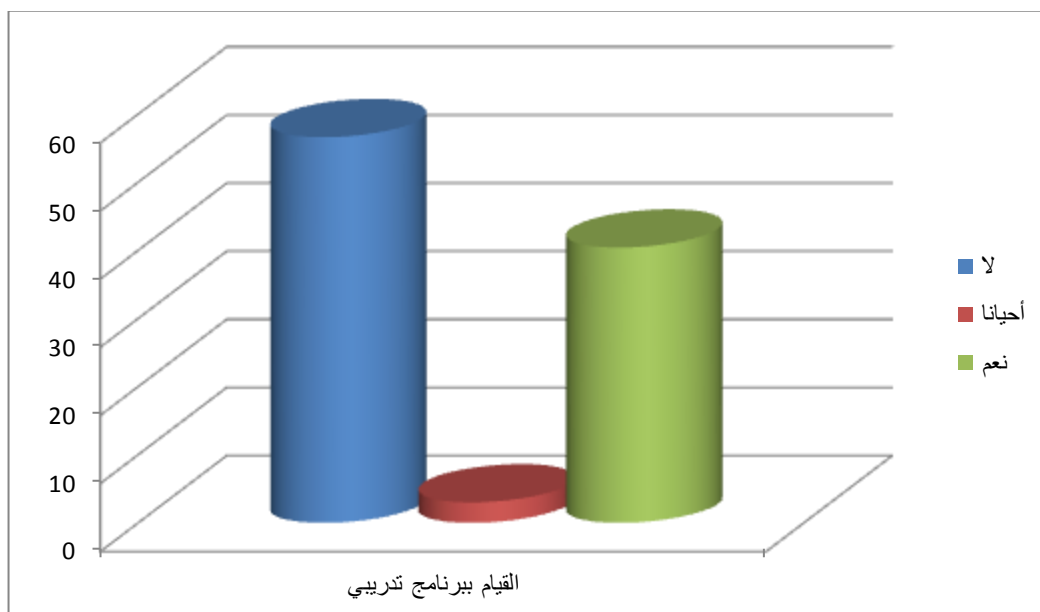


الشكل رقم (30): يبين التزويد بالتدريب المطلوب للاحتياجات الوظيفية.

جدول رقم 32: يبين القيام ببرنامج تدريبي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	ت	القيام ببرنامج تدريبي
0.97	1.83	56.6	56	لا
		3.0	03	أحيانا
		40.4	40	نعم
		100	99	المجموع

فيما أشارت النتائج كما هو مبين من خلال الجدول (32) أعلاه أن غالبية أفراد العينة لم يسبق لهم أن قاموا ببرنامج تدريبي بنسبة (56.6 %)، يليها ما نسبته (40.4 %) من أفراد العينة ممن سبق لهم و أن قاموا ببرنامج تدريبي و ذلك ما رجح قيمة المتوسط الحسابي (1.83) بانحراف معياري مقداره (0.97) خيار أحيانا لإجابات أفراد العينة.



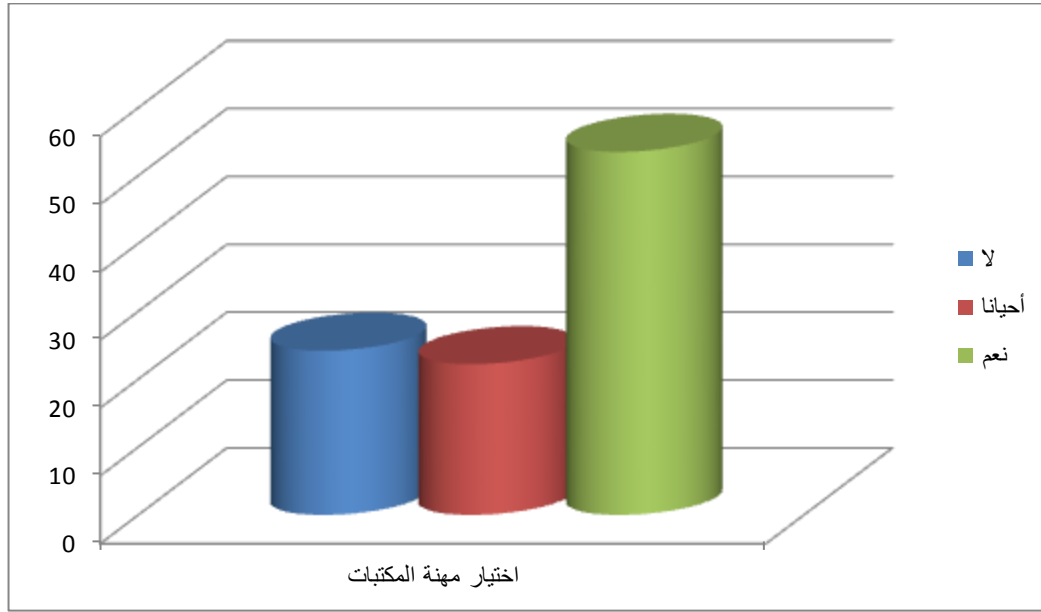
الشكل رقم (31): يبين القيام ببرنامج تدريبي.

### المحور الخامس: التكوين و دوره في المكتبات الجامعية.

جدول رقم 33: يبين اختيار مهنة المكتبات مسبقا.

الاختيار	ت	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
لا	24	24.2	2.29	0.83
أحيانا	22	22.2		
نعم	53	53.5		
المجموع	99	100		

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول أعلاه أن غالبية موظفو المكتبات الجامعية قد اختاروا مهنة المكتبات مسبقا بنسبة (53.5 %) فيما تشير قيمة المتوسط الحسابي (2.29) بانحراف معياري مقداره (0.83) أن أفراد العينة أحيانا ما سبق لهم و أن اختاروا مهنة المكتبات.



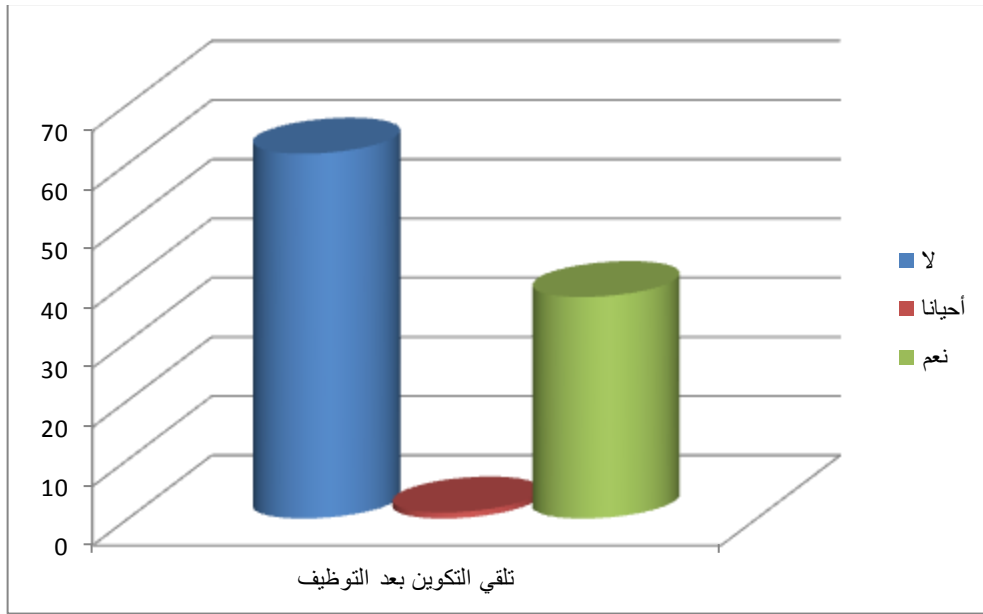
الشكل رقم (32): يبين اختيار مهنة المكتبات مسبقا.

**جدول رقم 34:** يبين تلقي التكوين من قبل إدارة المكتبة بعد التوظيف.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	ت	تلقي التكوين
0.96	1.75	61.6	61	لا
		1.0	01	أحيانا
		37.4	37	نعم
		100	99	المجموع



كما أظهرت النتائج كما هو مبين من خلال الجدول (34) أعلاه أن غالبية أفراد العينة لم يسبق لهم و ان تلقوا تكويناً بعد توظيفهم في المكتبات بنسبة (61.6%)، و هذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي (1.75) بانحراف معياري مقداره (0.96) و هو المتوسط الذي يقع في أدنى درجات الفئة الثانية و الذي يرجح خيار أحيانا حيث هو قريب جداً من خيار لا، بينما نلاحظ من خلال نفس النتائج أن (37.4%) من الموظفين تلقوا تكويناً بعد توظيفهم.

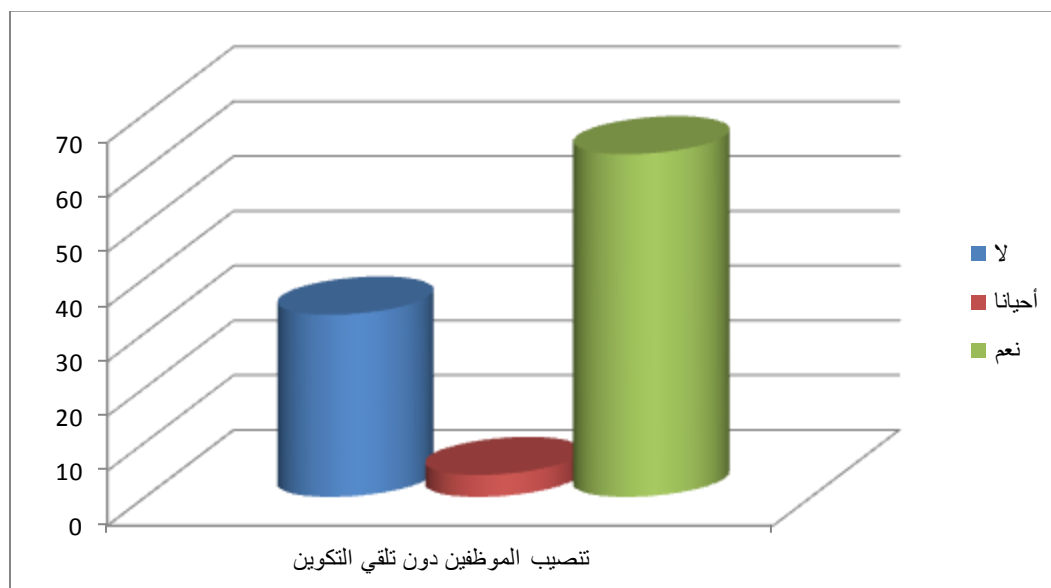


الشكل رقم (33): يبين تلقي التكوين من قبل إدارة المكتبة.

جدول رقم 35: يبين تنصيب الموظفين في المناصب دون تلقيهم تكوين.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	ت	تنصيب الموظفين
0.93	2.29	33.3	33	لا
		4.0	04	أحيانا
		62.6	62	نعم
		100	99	المجموع

كما أبانت النتائج كما هو مبين من خلال الجدول (35) أعلاه أن غالبية أفراد العينة تم تنصيبهم في مهنة المكتبات من دون تلقي تكوين متخصص بنسبة بلغت (62.6%)، و هذا ما تؤكدته قيمة المتوسط الحسابي (2.29) بانحراف معياري مقداره (0.93) و هو المتوسط الذي هو قريب جدا من خيار نعم.

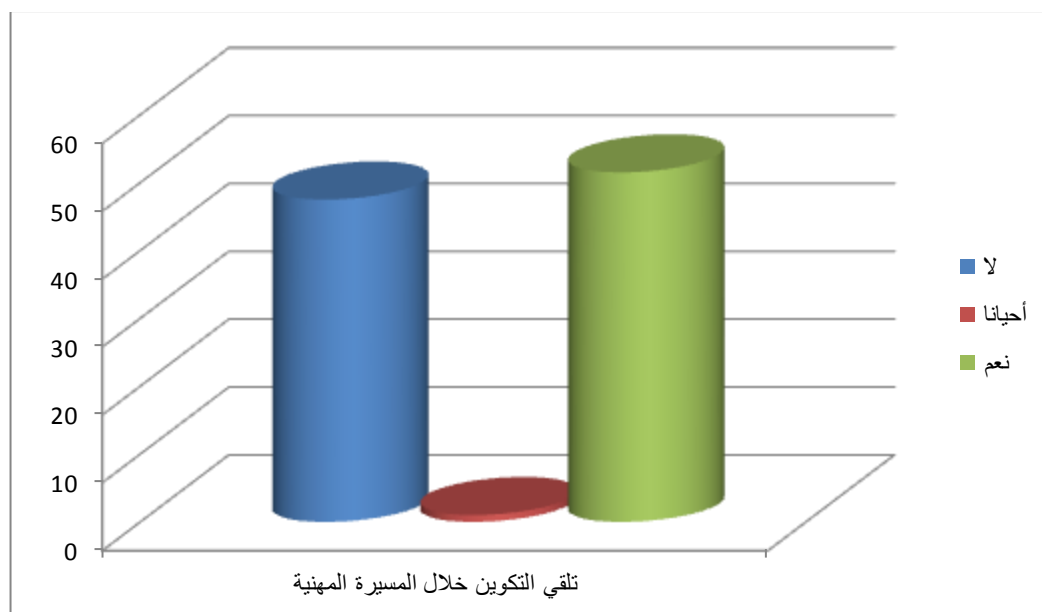


الشكل رقم (34): يبين تنصيب الموظفين في المناصب دون تلقىهم تكوين.

جدول رقم 36: يبين تلقي التكوين خلال المسيرة المهنية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	ت	تلقى التكوين
0.99	2.04	47.5	47	لا
		1.0	01	أحيانا
		51.5	51	نعم
		100	99	المجموع

فيما كشفت النتائج من خلال البيانات في الجدول (36) أعلاه أن أفراد العينة أحيانا ما يتلقون تكوينا خلال مسيرتهم المهنية و هذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي (2.04) و الذي يرجح خيار أحيانا، بينما نلاحظ أن غالبيتهم تلقوا تكوينا بنسبة (51.5 %) فيما أن ما نسبته (47.5 %) من الموظفين لم تسنح لهم الفرصة بتلقي تكوين خلال المسيرة المهنية.

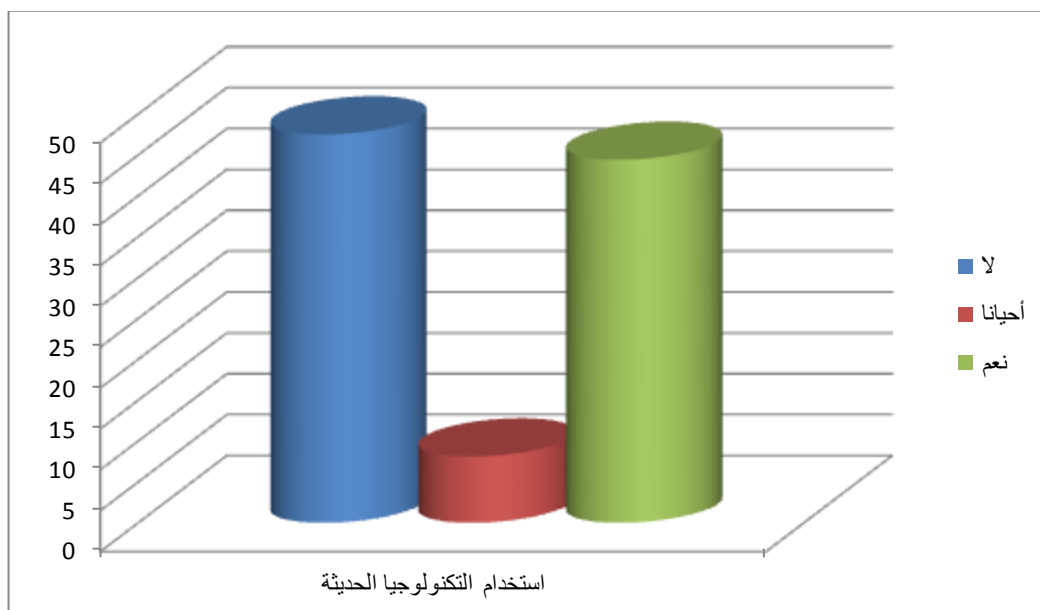


الشكل رقم (35): يبين تلقي التكوين خلال المسيرة المهنية.

**جدول رقم 37:** يبين استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة البرامج التكوينية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	ت	استخدام التكنولوجيا الحديثة
0.96	1.96	47.5	47	لا
		8.1	08	أحيانا
		44.4	44	نعم
		100	99	المجموع

و جاءت النتائج من خلال البيانات في الجدول (37) أعلاه و الخاصة باستخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة البرامج التكوينية متقاربة، حيث أن (47.5 %) من الأفراد لا يستخدمون التكنولوجيا الحديثة، بينما (44.4 %) من الموظفين يستخدمون التكنولوجيا الحديثة في إدارة البرامج التكوينية، فيما تشير قيمة المتوسط الحسابي (1.96) أن الموظفين المبحوثين أحيانا ما يستخدمون هذه التكنولوجيا الحديثة.



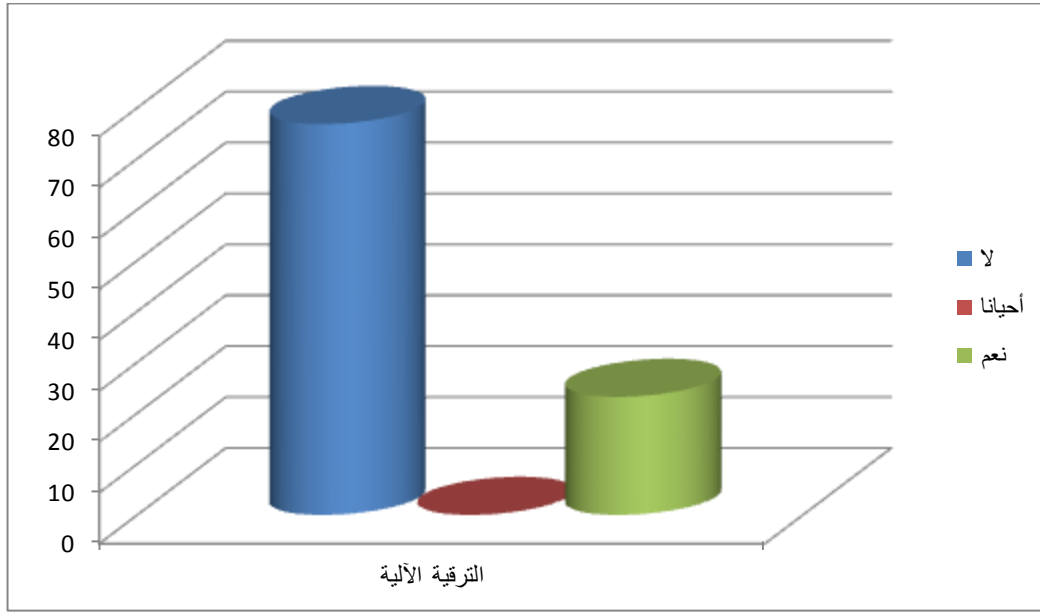
الشكل رقم (36): يبين استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة البرامج التكوينية.

المحور السادس: سياسة التحفيز المتبعة في المكتبات.

جدول رقم 38: يبين التدرج في الوظيفة وفق الترقية الآلية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	ت	الترقية الآلية
0.84	1.46	76.8	76	لا
		00	00	أحيانا
		23.2	23	نعم
		100	99	المجموع

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول أعلاه أن غالبية موظفو المكتبات الجامعية لم يسبق لهم و أن تدرجوا في الوظيفة وفق الترقية الآلية بنسبة (76.8 %) و ذلك ما تشير إليه قيمة المتوسط الحسابي (1.46) بانحراف معياري مقداره (0.84) أن أفراد العينة لم يسبق لهم و أن تمت ترقيتهم وفق الترقية الآلية.

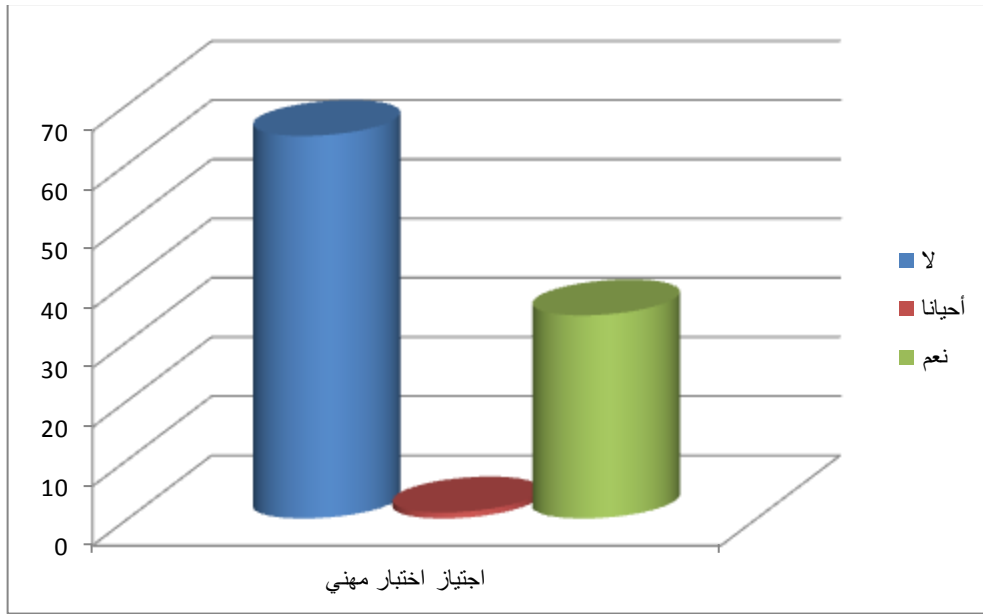


الشكل رقم (37): يبين التدرج في الوظيفة وفق الترقية الآلية.

**جدول رقم 39:** يبين التدرج في الوظيفة عن طريق اجتياز اختبار مهني.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	ت	اجتياز اختبار مهني
0.95	1.69	64.6	64	لا
		1.0	01	أحيانا
		34.3	34	نعم
		100	99	المجموع

كما أظهرت النتائج كما هو مبين من خلال الجدول (39) أعلاه أن غالبية أفراد العينة لم يسبق لهم و ان تدرجوا في الوظيفة عن طريق اجتياز اختبار مهني بنسبة (64.6%)، و هذا ما تؤكدته قيمة المتوسط الحسابي (1.69) بانحراف معياري مقداره (0.95) و هو المتوسط الذي يقع في أدنى درجات الفئة الثانية و الذي يرجح خيار أحيانا حيث هو قريب جدا من خيار لا، بينما نلاحظ من خلال نفس النتائج أن (34.3%) من الموظفين تم ترقيتهم عن طريق اجتياز اختبار مهني.

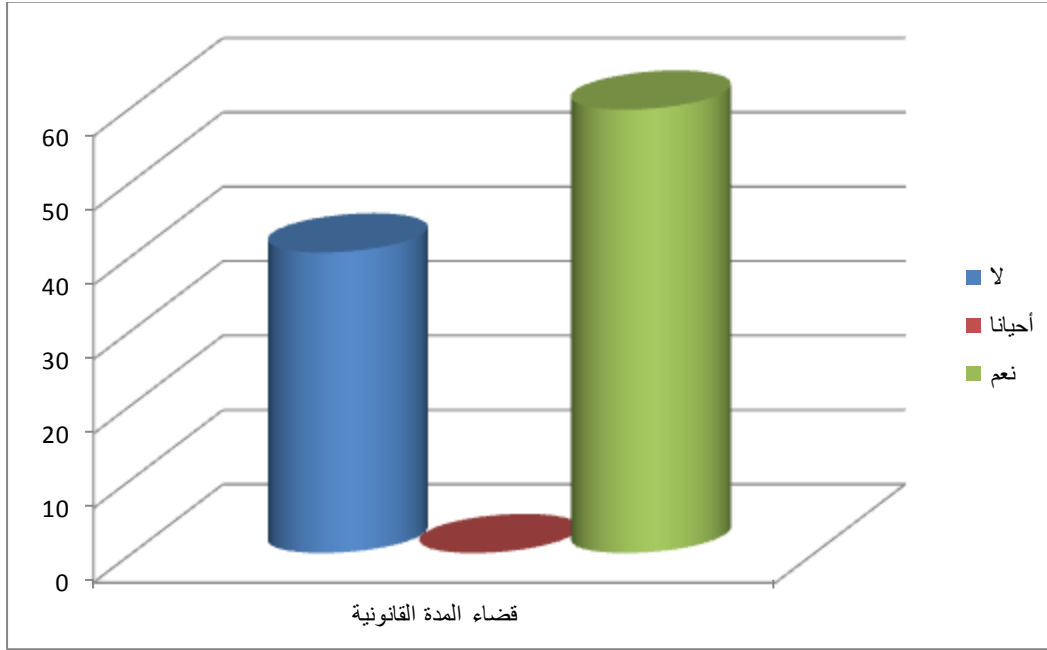


الشكل رقم (38): يبين التدرج في الوظيفة عن طريق اجتياز اختبار مهني.

جدول رقم 40: يبين قضاء المدة القانونية في الرتبة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	ت	قضاء المدة القانونية
0.98	2.19	40.4	40	لا
		00	00	أحيانا
		59.6	59	نعم
		100	99	المجموع

كما أبانت النتائج كما هو مبين من خلال الجدول (40) أعلاه أن غالبية أفراد العينة قد قضاوا بل و تجاوزوا المدة القانونية في رتبهم بنسبة بلغت (59.6 %)، بينما نلاحظ أن ما نسبته (40.4 %) من الموظفين لم يتجاوزوا المدة القانونية في رتبهم الحالية.

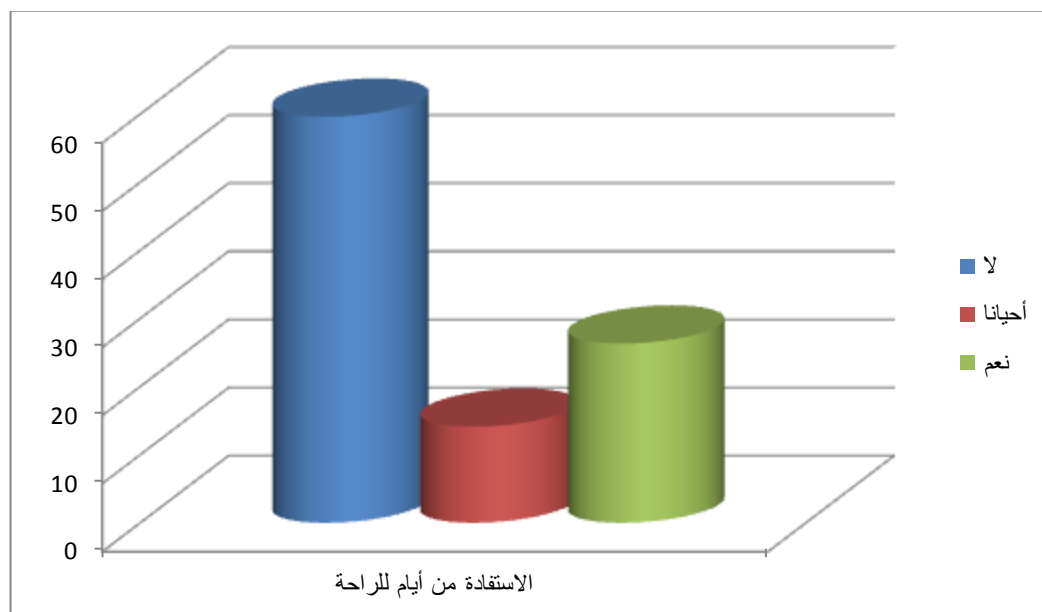


الشكل رقم (39): يبين قضاء المدة القانونية في الرتبة.

جدول رقم 41: يبين الاستفادة من أيام للراحة في حالة عمل إضافي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	ت	الاستفادة من أيام للراحة
0.86	1.66	59.6	59	لا
		14.1	14	أحيانا
		26.3	26	نعم
		100	99	المجموع

فيما كشفت النتائج من خلال البيانات في الجدول (41) أعلاه أن أفراد العينة لا يستفيدوا من أيام الراحة في حال عمل إضافي و هذا ما تؤكدته قيمة المتوسط الحسابي (1.66) و الذي يرجح خيار لا، بينما نلاحظ أن قلة من الموظفين سبق لهم و أن استفادوا من أيام راحة عند عملهم لوقت إضافي بنسبة (26.3%).



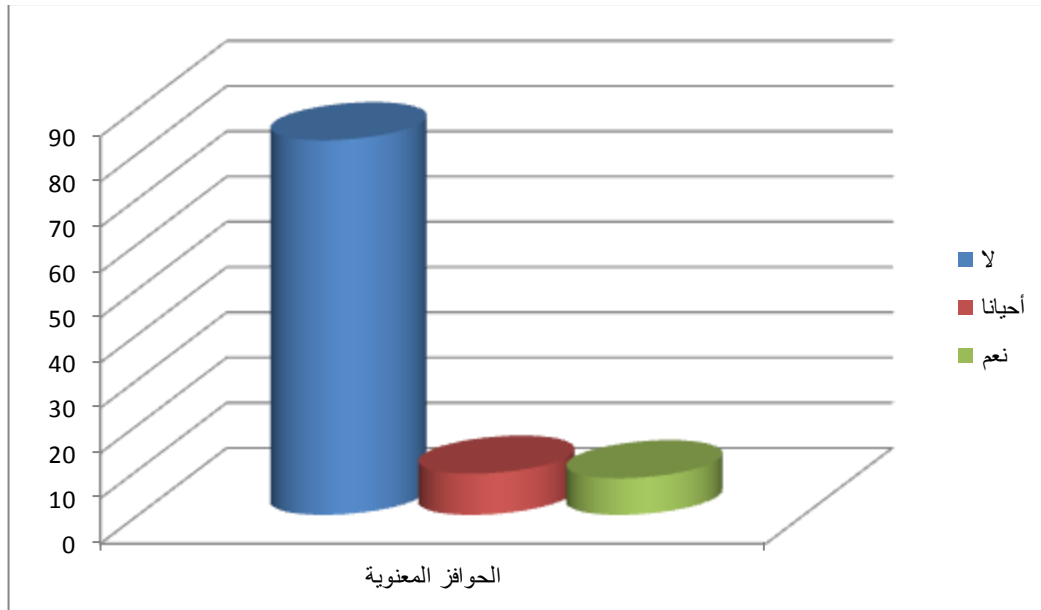
الشكل رقم (40): يبين الاستفادة من أيام للراحة في حالة عمل إضافي.

جدول رقم 42: يبين منح الإدارة الحوافز المعنوية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	ت	الحوافز المعنوية
0.59	1.25	82.8	82	لا
		9.1	09	أحيانا
		8.1	08	نعم
		100	99	المجموع



و جاءت النتائج من خلال البيانات في الجدول (42) أعلاه و الخاصة منح الإدارة للموظفين حوافز معنوية متباعدة، حيث أن غالبية الأفراد لا يرون بأن الإدارة تحفزهم معنويا خلال عملهم بنسبة عالية بلغت (82.8 %) و ذلك ما تشير إليه قيمة المتوسط الحسابي (1.25) و التي تقع في الفئة الأولى من فئات المقياس و التي ترجح خيار لا.

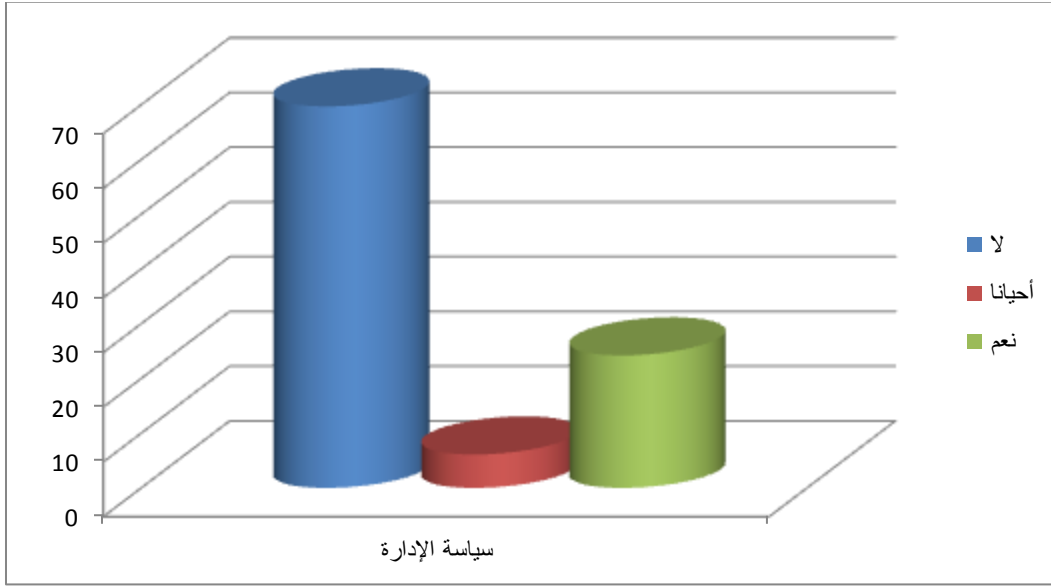


الشكل رقم (41): يبين منح الإدارة الحوافز المعنوية.

جدول رقم 43: يبين الرضا عن سياسة الإدارة حول الجهد المبذول.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	ت	سياسة الإدارة
0.86	1.54	69.7	69	لا
		6.1	06	أحيانا
		24.2	24	نعم
		100	99	المجموع

كما أبانت النتائج كما هو مبين من خلال الجدول (43) أعلاه أن غالبية أفراد العينة غير راضون عن سياسة الإدارة اتجاه ما يقدمونه من جهد بنسبة بلغت (69.7%)، و هذا ما تؤكدده قيمة المتوسط الحسابي (1.54) بانحراف معياري مقداره (0.86) و هو المتوسط الذي يرجح خيار لا.



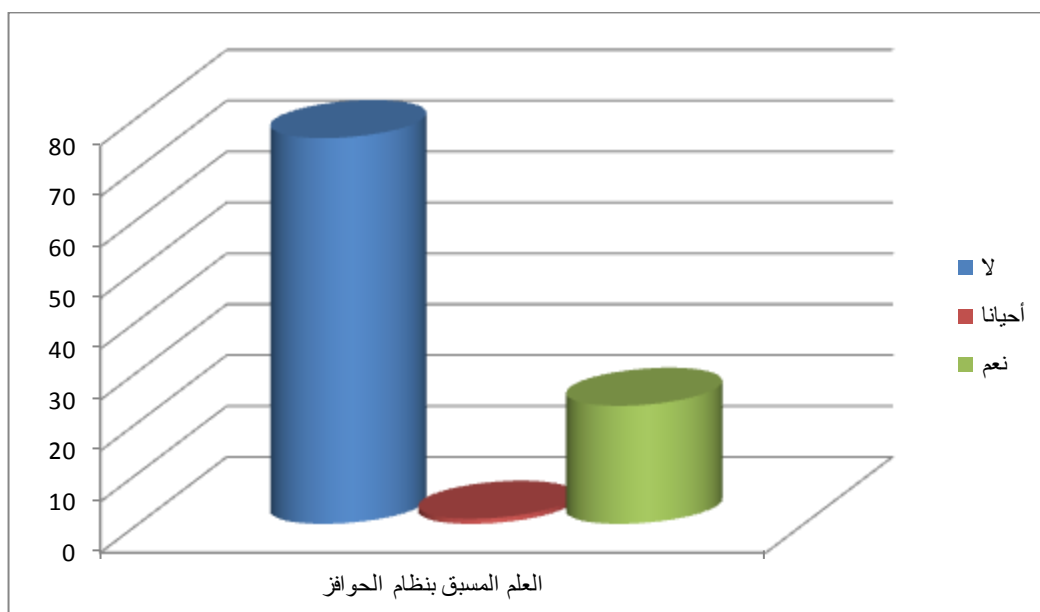
الشكل رقم (42): يبين الرضا عن سياسة الإدارة حول الجهد المبذول.

جدول رقم 44: يبين العلم المسبق بنظام الحوافز و المستحقات.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	ت	العلم المسبق بالحوافز
0.84	1.47	75.8	75	لا
		1.0	01	أحيانا
		23.2	23	نعم
		100	99	المجموع

فيما كشفت النتائج من خلال البيانات في الجدول (44) أعلاه أن أفراد العينة ليس لديهم علم مسبق بنظام الحوافز و المستحقات التي تمنحها الإدارة نظير نشاطاتهم و

عملهم و هذا ما تؤكدده قيمة المتوسط الحسابي (1.47) و الذي يرجح خيار لا، بينما نلاحظ أن نسبة ضئيلة (23.2 %) من الموظفين من عبروا عن علمهم المسبق بنظام الحوافز و المستحقات.



الشكل رقم (43): يبين العلم المسبق بنظام الحوافز و المستحقات.

### اختبار الفرضيات و مناقشة:

جدول رقم 45: يبين متوسطات محاور الدراسة.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
متوسطة	0.39	2.09	المكتبات الجامعية في إدارة الموارد البشرية
قوية	0.46	2.35	جودة المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية
متوسطة	0.45	1.82	معايير الجودة في التدريب في المكتبات الجامعية
متوسطة	0.41	2.19	تطوير أهداف المؤسسة باستخدام عناصر التنمية
متوسطة	0.55	2.07	التكوين و دوره في المكتبات الجامعية
ضعيفة	0.49	1.62	سياسة التحفيز المثبتة في المكتبات

## الفرضية الأولى:

بلغ المتوسط الحسابي لمحور المكتبات الجامعية في إدارة الموارد البشرية 2.09 بانحراف معياري مقداره 0.39 و هو المتوسط الذي يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس و التي ترجح اتجاه متوسط، و بالتالي هناك استراتيجية متوسطة تعطي للمكتبات الجامعية دور ريادي في إدارة المورد البشري، و بالتالي لم تتحقق الفرضية الأولى و التي تفترض أنه توجد إستراتيجية فعالة من شأنها جعل المكتبات الجامعية لها أهمية في إدارة المورد البشري.

## الفرضية الثانية:

كما بلغ المتوسط الحسابي للمحور الثاني 2.35 بانحراف معياري مقداره 0.46 و عليه نستخلص أن جودة المورد البشري من شأنه تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الوثائقية و بالتالي فقد تحققت الفرضية الثانية و التي تؤكد على أن جودة المورد البشري من شأنه تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الوثائقية، و يتجلى ذلك من خلال النتائج التي أكدت على أن المكتبيين يعملون ضمن مجال اختصاصهم في المكتبات الجامعية، و أن مكان العمل يتوفر على عامل التحدي كما أن الإدارة تعمل ترقية الموظفين.

## الفرضية الثالثة:

فيما بلغ المتوسط الحسابي لمحور معايير الجودة في التدريب في المكتبات الجامعية 1.82 بانحراف معياري مقداره 0.45 و بالتالي نستنتج أن الإدارة الجزائرية و المؤسسة عموما والمكتبات الجامعية خصوصا، تعتمد مفهوم التدريب إلا أنها تعتمد على معايير الجودة بدرجة متوسطة، و عليه فلم تتحقق الفرضية الثالثة حيث نلاحظ أن المكتبات الجامعية تعتمد بدرجة متوسطة على معايير الجودة، و هذا ما يفسر أن موظفوا المكتبات الجامعية يرون بأنه أحيانا ما تتوفر المكتبة على نشاطات من شأنها ان تزيد من كفاءة و فعالية المورد البشري لتحقيق أهدافها، كما أن النموذج الحالي المستخدم للتقييم الأداء أحيانا ما يكون مناسباً للوظيفة.

## الفرضية الرابعة:

و التي تنص على أن الموظفون هم الاستثمار لتنمية الأفكار لتحقيق أهداف المؤسسة المرتبط بأحد عناصر التنمية وهو التدريب، و بالرجوع إلى الجدول أعلاه فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.19 بانحراف معياري مقداره 0.41 و هذا ما يؤكد على أن الموظفون يعتبرون بدرجة متوسطة الاستثمار لتنمية الأفكار لتحقيق أهداف المؤسسة المرتبط بأحد عناصر التنمية وهو التدريب، و بالتالي فالفرضية الرابعة لم تتحقق حيث خلصت النتائج على أن الموظفون يعتبرون بدرجة متوسطة الاستثمار لتنمية الأفكار و هذا راجع إلى أن المكتبة لا تعتمد على برامج خاصة بعملية تطوير الموظفين و تطوير جودة الخدمات المقدمة كما أنها لا تقوم بتزويد الموظفين بالتدريب لاحتياجاتهم الوظيفية.

## الفرضية الخامسة:

للتكوين دور في إبراز الكفاءات المهنية ،وتطوير المهارات والمؤهلات. من خلال النتائج في الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور التكوين بلغ 2.07 بانحراف معياري مقداره 0.55، و هذا ما يبين على أن للتكوين دور متوسط في إبراز الكفاءات المهنية و تطوير المهارات و المؤهلات في المكتبات الجامعية و عليه فلم تتحقق الفرضية و يفسر الباحث ذلك على أن موظفوا المكتبات الجامعية لم يسبق لهم و ان تلقوا تكويناً بعد توظيفهم في المكتبات كما أن عملية التنصيب في المكتبات تمر من دون تلقي تكوين متخصص بالإضافة إلى أن المكتبيين أحياناً ما يتلقون تكويناً خلال مسيرتهم المهنية.

## الفرضية السادسة:

و التي تنص على أن الإدارة تعتمد على الحوافز كأداة فعالة ومشجعة في رفع القدرات والمهارات في المكتبات الجامعية.

من خلال المتوسط الحسابي لهذا المحور 1.62 بانحراف معياري مقداره 0.49 يتجلى لنا أن الإدارة لا تعتمد على الحوافز كأداة فعالة ومشجعة في رفع القدرات والمهارات في المكتبات الجامعية و بالتالي فلم تتحقق الفرضية السادسة و هذا ما يفسر عدم استفادة

الموظفين من أيام الراحة في حال عمل إضافي كما أنهم لم يبدوا رضاهم اتجاه سياسة الإدارة نظير ما يقدمونه من جهد و أن الإدارة لا تحفزهم معنويا خلال عملهم.  
الفرضية السابعة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية باختلاف الجنس.

و تقسم هذه الفرضية إلى:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية باختلاف الجنس.

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية باختلاف الجنس.

و للتحقق من صحة هذا الفرض فقد تم معالجته إحصائياً، و ذلك باستخدام اختبار (T-test)، و ذلك كما هو مبين في الجدول رقم (17) أدناه.

جدول رقم 46: يبين اختبار (T-test) لإدارة الموارد البشرية حسب الجنس.

مستوى المعنوية sig	الدلالة	قيمة "ت"	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط	عدد أفراد العينة	الجنس
0.62	غير دال	0.485	97	0.31	2.04	50	ذكر
				0.28	2.01	49	أنثى

بلغ المتوسط الحسابي للذكور (2.04) بانحراف معياري مقداره (0.31) فيما بلغ المتوسط الحسابي للإناث (2.01) بانحراف معياري (0.28) و بلغت درجة الحرية 97 فيما جاءت قيمة "ت" 0.485 عند مستوى معنوية 0.62 و الذي هو غير دال إحصائياً لأن  $(0.05 \leq \alpha)$ .

و بناء على ما سبق فإننا نقبل الفرض العديم الذي ينص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية باختلاف الجنس و بالتالي لم تتحقق الفرضية و يفسر الباحث عدم وجود فروق بين الذكور و الإناث يعود بالدرجة الأولى إلى أنهم يعتبرون موظفون بالدرجة الأولى، و أن خصوصية عمل المكتبات يتطلب جهد و معرفة مسبقة بعلم المكتبات.

#### الفرضية الثامنة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية باختلاف الجامعة.

و تقسم هذه الفرضية إلى:

**الفرضية الصفرية  $H_0$ :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية باختلاف الجامعة.

**الفرضية البديلة  $H_1$ :** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية باختلاف الجامعة.

جدول رقم 47: يبين اختبار (T-test) لإدارة الموارد البشرية حسب الجامعة.

مستوى المعنوية sig	الدالة	قيمة "ت"	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط	عدد أفراد العينة	الجامعة
0.00	دال	3.603-	97	0.27	1.91	42	سعيدة
				0.28	2.11	57	تلمسان

بلغ المتوسط الحسابي للمكتبيين العاملين بجامعة سعيدة (1.91) بانحراف معياري مقداره (0.27) فيما بلغ المتوسط الحسابي لعمال المكتبات بجامعة تلمسان (2.11) بانحراف معياري (0.28) و بلغت درجة الحرية 97، فيما جاءت قيمة "ت" -3.603 عند مستوى معنوية 0.00 و الذي هو دال إحصائياً لأن  $(\alpha \geq 0.05)$ . و بناء على ما سبق فإننا نقبل الفرض البديل الذي ينص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية باختلاف الجامعة و بالتالي فقد تحققت الفرضية و يعزي الباحث وجود فروق بين موظفي الجامعتين (سعيدة و تلمسان) إلى سياسة كل جامعة في تسيير الموارد البشرية بالإضافة إلى العراقة التي تكتسيها جامعة تلمسان و تشعب كلياتها، بالنظر إلى حداثة جامعة سعيدة و بالتالي من البديهي وجود فروق.

#### الفرضية التاسعة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية باختلاف المؤهل العلمي.



و للتحقق من صحة هذا الفرض فقد تم معالجته إحصائياً، و ذلك باستخدام اختبار أنوفا، و ذلك كما هو مبين في الجدول رقم (17) أدناه.

**جدول رقم 48:** يبين نتائج اختبار "ف" أنوفا لإدارة الموارد البشرية حسب المؤهل العلمي.

إدارة الموارد البشرية	قيمة التباين	درجة الحرية	قيمة "ف"	الدلالة	مستوى المعنوية sig
المؤهل العلمي	0.655	4	1.877	غير دال	0.12

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (17) أن قيمة التباين بلغت 0.655 و بلغت قيمة "ف" 1.877 عند درجة حرية 4 و مستوى معنوية  $\text{sig} = 0.12$  و التي هي غير مقبولة، لأن  $(0.05 \leq \alpha)$  و بالتالي فإننا نقبل الفرض العديم، و الذي ينص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية باختلاف المؤهل العلمي و بالتالي لم تتحقق الفرضية و يمكن تفسير عدم وجود الفروق إلى تخصص الموظفين المكتبيين حيث كلهم يمتلكون تخصص مكتبات باختلاف مؤهلاتهم العلمية.

#### الفرضية العاشرة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية باختلاف منصب العمل.

**جدول رقم 49:** يبين نتائج اختبار "ف" لإدارة الموارد البشرية حسب منصب العمل.

إدارة الموارد البشرية	قيمة التباين	درجة الحرية	قيمة "ف"	الدلالة	مستوى المعنوية sig
منصب العمل	0.941	3	3.761	دال	0.01

بلغت قيمة التباين في منصب العمل 0.941 و بلغت قيمة "ف" 3.761 عند درجة حرية 4 و مستوى معنوية  $\text{sig} = 0.01$  و التي هي مقبولة، لأن  $(\alpha \geq 0.05)$  و بالتالي فإننا نقبل الفرض البديل، و الذي ينص على أنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية باختلاف منصب العمل و عليه فقد تحققت الفرضية و يعزي الباحث وجود الفروق في منصب العمل على كون منصب مدير جامعة يستلزم على صاحبه اكتساب خبرة ميدانية واسعة في المجال كما أنه على دراية تامة بكل ما يخص المؤسسات الوثائقية و مؤسسات البحث العلمي عكس منصب مكتبي أو مكتبي مساعد الذي عادة ما يكون في بدايات مشواره المهني.

ومن أجل تحديد موقع الفروق سوف نستعين باختبار "LSD" لتحديد موقع الفروق في منصب العمل كما هو مبين في الجدول أدناه.

جدول رقم 50: يبين اختبار "LSD" لتحديد موقع الفروق في منصب العمل.

مكتبي مساعد		مكتبي		رئيس مصلحة		المنصب
قيمة Sig	الفرق بين المتوسطات	قيمة sig	الفرق بين المتوسطات	قيمة sig	الفرق بين المتوسطات	
0.00	0.26	0.06	0.17	0.25	0.11	مدير
0.06	0.15	0.09	0.05	/	/	رئيس مصلحة
0.20	0.09	/	/	/	/	مكتبي

كما هو مبين من خلال الجدول أعلاه أن الفرق بين متوسطات منصب مدير و رئيس مصلحة بلغ 0.11 عند مستوى معنوية 0.25 و الذي هو غير دال إحصائياً، كما بلغ الفرق بين متوسطات مدير مكتبة و مكتبي 0.17 عند مستوى معنوية 0.06 الذي هو غير مقبول، كما بلغ الفرق بين متوسطات رئيس مصلحة و مكتبي 0.05 عند مستوى معنوية 0.09، و بين مكتبي و مكتبي مساعد 0.09 عند مستوى معنوية 0.20 و هو غير دال.

فيما بلغ الفرق بين متوسط مدير مكتبة و منصب مكتبي مساعد 0.26 عند مستوى معنوية 0.00 و الذي هو دال إحصائياً لأن  $(\alpha \geq 0.05)$ ، و بالتالي فموقع الفروق يكمن ما بين منصب مدير مكتبة و مكتبي مساعد في إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية.

## الفرضية الحادية عشر.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية باختلاف سنوات الخبرة.

**جدول رقم 51:** يبين نتائج اختبار "ف" أنوفا لإدارة الموارد البشرية حسب سنوات الخبرة.

مستوى المعنوية sig	الدلالة	قيمة "ف"	درجة الحرية	قيمة التباين	إدارة الموارد البشرية
0.01	دال	4.488	2	0.758	سنوات الخبرة

يتضح من خلال الجدول أن قيمة التباين بلغت 0.758 و بلغت قيمة "ف" 4.488 عند درجة حرية 2 و مستوى معنوية  $\text{sig} = 0.01$  و هي مقبولة، لأن  $(\alpha \geq 0.05)$  و بالتالي فإننا نقبل الفرض البديل، و الذي ينص على أنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية باختلاف سنوات الخبرة و بالتالي تحققت الفرضية و التي تؤكد على الخبرة المهنية لها دور كبير في إدارة الموارد البشرية على مستوى المكتبات الجامعية.

ومن أجل تحديد موقع الفروق سوف نستعين باختبار "LSD" لتحديد موقع الفروق في سنوات الخبرة كما هو مبين في الجدول أدناه.

جدول رقم 52: يبين اختبار "LSD" لتحديد موقع الفروق في سنوات الخبرة.

أكثر من 20 سنة		من 10 إلى 20 سنة		سنوات الخبرة
قيمة Sig	الفرق بين المتوسطات	قيمة sig	الفرق بين المتوسطات	
0.31	0.13	0.00	0.21	أقل من 10 سنوات
0.60	0.07	/	/	من 10 إلى 20 سنة

كما هو مبين من خلال الجدول أعلاه أن الفرق بين متوسطات المكتبيين الذين يملكون خبرة مهنية لأقل من 10 سنوات و العمال الذين لهم خبرة أكثر من 20 سنة بلغ 0.13 عند مستوى معنوية 0.31 و الذي هو غير دال إحصائياً، كما بلغ الفرق بين متوسطات العمال الذين تفوق خبرتهم الـ 20 سنة و الذين لهم خبرة مهنية من 10 إلى 20 سنة 0.07 عند مستوى معنوية 0.60 الذي هو غير مقبول.

فيما بلغ الفرق بين متوسط المكتبيين الذين يملكون خبرة مهنية لأقل من 10 سنوات و العمال الذين لهم خبرة مهنية من 10 إلى 20 سنة 0.21 عند مستوى معنوية 0.00 و الذي هو دال إحصائياً لأن  $(\alpha \geq 0.05)$ ، و بالتالي فموقع الفروق يكمن ما بين العمال الذين لهم خبرة مهنية أقل من 10 سنوات و المكتبيين الذين تتراوح سنوات خبرتهم المهنية من 10 إلى 20 سنة في إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية.

## نتائج الدراسة:

- توصلنا في دراستنا إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها في الآتي:
- ✓ أن غالبية أفراد العينة لديهم معرفة علمية مسبقة بوجود مصلحة لإدارة الموارد البشرية بنسبة (68.7%).
  - ✓ أن أفراد العينة يتواصلون مع الإدارة عن طريق الباب المفتوح و أن غالبيتهم تم توظيفهم في مناصب عملهم بطريقة مباشرة.
  - ✓ أنه أحيانا ما تقوم إدارة المكتبة بأخذ رأيهم و موافقتهم و تشاركهم في أعمال المكتبة بمتوسط حسابي (2.28).
  - ✓ أن غالبية أفراد العينة يعملون ضمن مجال اختصاصهم في المكتبات الجامعية بنسبة (94.9%)، و أن مكان العمل يتوفر على عامل التحدي كما أن الإدارة تقوم بتنظيم مسابقات التي من شأنها ترقية الموظفين إلى الرتب الأعلى بمتوسط (2.53).
  - ✓ أن غالبية أفراد العينة غير راضون على الخدمات التي تقدمها لهم إدارة الموارد البشرية بنسبة (51.5%).
  - ✓ أن أفراد العينة من موظفوا المكتبات الجامعية يرون بأنه أحيانا ما تتوفر المكتبة على نشاطات من شأنها ان تزيد من كفاءة و فعالية المورد البشري لتحقيق أهدافها.
  - ✓ أن مدير المكتبة يقوم بتطوير أداء الموظف و يستمع لأفكاره من أجل زيادة الخبرات العلمية، بمتوسط (2.57).
  - ✓ أن غالبية أفراد العينة يعتبرون النموذج الحالي المستخدم للتقييم الأداء أحيانا ما يكون مناسباً للوظيفة بنسبة (68.7%) و أنه لا توجد عناصر خاصة بالتخطيط للرفع من الاداء و التدريب.

- ✓ أن غالبية أفراد العينة غير راضية عن الراتب الأساسي الذي يتقاضونه مقارنة بحجم المهام و المسؤولية في العمل بنسبة (67.7 %) و أن المكتبة لا تعتمد على برامج خاصة بعملية تطوير الموظفين و تطوير جودة الخدمات المقدمة.
- ✓ أن غالبية أفراد العينة على أتم الاستعداد للتواجد بعد ساعات العمل الرسمية بنسبة (70.7%).
- ✓ أن أفراد العينة من موظفوا المكتبات الجامعية يرون بأن الإدارة لا تقوم بتزويد الموظفين بالتدريب لاحتياجاتهم الوظيفية بمتوسط حسابي (1.64) و أن غالبيتهم لم يسبق لهم أن قاموا ببرنامج تدريبي بنسبة (56.6%).
- ✓ أن غالبية أفراد العينة لم يسبق لهم و ان تلقوا تكوينا بعد توظيفهم في المكتبات بنسبة (61.6%) كما تم تنصيبهم في مهنة المكتبات من دون تلقي تكوين متخصص.
- ✓ أن أفراد العينة أحيانا ما يتلقون تكوينا خلال مسيرتهم المهنية و أن (47.5 %) من الأفراد لا يستخدمون التكنولوجيا الحديثة في إدارة البرامج التكوينية.
- ✓ أن غالبية موظفوا المكتبات الجامعية لم يسبق لهم و أن تدرجوا في الوظيفة وفق الترقية الآلية بنسبة (76.8%) كما لم يسبق لهم و ان تدرجوا في الوظيفة عن طريق اجتياز اختبار مهني بنسبة (64.6%).
- ✓ أن أفراد العينة لا يستفيدوا من أيام الراحة في حال عمل إضافي بمتوسط (1.66) و أن الإدارة لا تحفزهم معنويا خلال عملهم بنسبة (82.8%).
- ✓ أن غالبية أفراد العينة غير راضون عن سياسة الإدارة اتجاه ما يقدمونه من جهد بنسبة بلغت (69.7%)
- ✓ أن هناك استراتيجية متوسطة تعطي للمكتبات الجامعية دور ريادي في إدارة المورد البشري.
- ✓ أن جودة المورد البشري من شأنه تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الوثائقية.

- ✓ أن الإدارة الجزائرية والمؤسسة عموما والمكتبات الجامعية خصوصا، تعتمد مفهوم التدريب إلا أنها تعتمد على معايير الجودة بدرجة متوسطة.
- ✓ أن الموظفون يعتبرون بدرجة متوسطة الاستثمار لتنمية الأفكار لتحقيق أهداف المؤسسة المرتبط بأحد عناصر التنمية وهو التدريب.
- ✓ أن للتكوين دور متوسط في إبراز الكفاءات المهنية و تطوير المهارات و المؤهلات في المكتبات الجامعية.
- ✓ أن الإدارة لا تعتمد على الحوافز كأداة فعالة ومشجعة في رفع القدرات والمهارات في المكتبات الجامعية.
- ✓ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية باختلاف الجنس.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية باختلاف الجامعة.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية باختلاف المؤهل العلمي.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية باختلاف منصب العمل، و يكمن موقع الفروق ما بين منصب مدير مكتبة و مكتبي مساعد في إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية باختلاف سنوات الخبرة، و التي تكمن ما بين العمال الذين لهم خبرة مهنية أقل من 10 سنوات و المكتبيين الذين تتراوح سنوات خبرتهم المهنية من 10 إلى 20 سنة في إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية.



## مناقشة النتائج :

إذا سلمنا بأنه توجد استراتيجية متوسطة تعطي للمكتبات الجامعية دور ريادي في إدارة المورد البشري، و بالتالي لم تتحقق الفرضية الأولى و التي تفترض أنه توجد إستراتيجية فعالة من شأنها جعل المكتبات الجامعية لها أهمية في إدارة المورد البشري. والنتيجة :

✓ أن هناك استراتيجية متوسطة تعطي للمكتبات الجامعية دور ريادي في إدارة المورد البشري. وتظهر هذه الرؤية من خلال الخطط الاجلة في عملية تسيير وتنظيم المكتبات وهذا راجع لتطبيق الرؤى التي يسيرون عليها مختلف رؤساء الجامعات باعتبار المكتبات الجامعية ترتبط مباشرة برئيس الجامعة يعني تقع تحت عائق مسؤوليته .

**نستخلص من أن جودة المورد البشري من شأنه تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الوثائقية** و بالتالي فقد تحققت الفرضي الثانية و التي تؤكد على أن جودة المورد البشري من شأنه تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الوثائقية، و يتجلى ذلك من خلال النتائج التي أكدت على أن المكتبيين يعملون ضمن مجال اختصاصهم في المكتبات الجامعية، و أن مكان العمل يتوفر على عامل التحدي كما أن الإدارة تعمل ترقية الموظفين.والنتيجة المتوصل اليها ان جودة المورد البشري من شأنه تحقيق الميزة التنافسية وهذا ان وجدت اشكال الدعم ،بحيث وجود التكوين المستمر للموظف من شأنه يجعله كفئا في عمله ، والعكس صحيح.والواقع ان الادارة لا تعتمد على الحوافز كاداة فعالة ومشجعة في رفع القدرات والمهارات في المكتبات .

كما نلاحظ ونستنتج أن الإدارة الجزائرية و المؤسسة عموما والمكتبات الجامعية خصوصا تعتمد مفهوم التدريب إلا أنها تعتمد على معايير الجودة بدرجة متوسطة، و عليه فلم

تتحقق الفرضية الثالثة حيث نلاحظ أن المكتبات الجامعية تعتمد بدرجة متوسطة على معايير الجودة، و هذا ما يفسر أن موظفوا المكتبات الجامعية يرون بأنه أحيانا ما تتوفر المكتبة.

من الطبيعي ان يكون في اذهان الموظف معرفة مسبقة بوجود مصلحة لادارة الموارد البشرية وهذا حتى يكون في اتصال دائم مع المصلحة من اجل طرح انشغالاته ،لكن الاملد ليست كلها ستتحقق اذا سلمنا بضرورة تطبيقه للقانون الخاص بالوظيف العمومي او القانون الداخلي ،وهذا ما يجعلهم يتواصلون مع الادارة بشكل مفتوح لكن في بعض الاحيان توصل الادارة في وجوههم ما يجعلهم متذمرين وذلك ما لمسناه في الكثير من المكتبات على غرار بعض المكتبات الجامعية المركزية ،وفي المقابل لا تقوم الادارة باخذ رأيهم في اعمال المكتبة بل يتوقف ذلك على الراي الواحد للشخص الواحد ما يجعل السياسة العامة للمكتبة يتصرف فيها اشخاص ممكن انهم لا يفهمون في شغل وعمل المكتبة لا من الناحية التقنية ولا من الجانب الفني الذي يعتبر جد مهم.

وفي ناحية اخرى فان مكان العمل لا يعتبر عامل تحدي بالنسبة للموظفين على عكس ما جاء في اجوبتهم وهذا راجع اما لخوفهم من تسلط المدير او لجهلهم بعملهم ويتجلى ذلك من خلال المسابقات الداخلية والخارجية التي تنظمها الادارة والتي من شانها ترقية الموظف الى الرتب الاعلى لكن الملاحظ على ارض الميدان ان هذه النتيجة لم تتحقق باعتبار ان كل الترقيات لا تكون في مستوى تطلعات الموظف المتخصص وهذا راجع الى المحاببات وطريقة التعامل مع هذا الموضوع الذي يعتبر حساس ويأتي في الدرجة الاولى مثله مثل قضية التكوين التي تقوم الادارة باجراءه ،وبالتالي فان هذا الامر ينعكس على عملهم وبالتالي فان الخدمات المقدمة من طرف الادارة غير راضون عنها نظرا للعوامل التي تم ذكرها .

فليس من السهل ان تجد مديرا للمكتبة ان يقوم بتطوير اداء الموظف ويستمتع لافكاره من اجل زيادة الخبرات ،وهذا راجع الى الذهنية التي اصبح يتمتع بها اطارات مختلف المؤسسات الوثائقية في بعض الخروقات للقوانين الخاصة بالتنظيم .

والاشكالية المطروحة بالحاح هي عدم قيام الادارة بتزويد الموظفين بالتدريب لاحتياجاتهم الوظيفية وان غالبيتهم لم يسبق لهم ان قامو ببرنامج تدريبي سواء داخل الوطن او خارجه .

كما لا يجب ان نخفي ان جل الموظفين غير راضون عن سياسة الادارة اتجاه ما يقدمونه من خدمات وجهد وهذا ما يعكس تغييب او ما يسمى عدم دراسة حقيقية لوضعية العمال وهو ما كان يدعو اليه تايلور دائما من خلال فلسفته الداعية الى فهم نفسية العمال حتى يكون رضى متبادل .

خاتمة

عندما تستكمل المكتبات الجامعية الظروف المناسبة، أي حينما تشتد الحاجة إلى العاملين بالمعلومات، وتقترب البنية الأساسية للمعلومات من الاكتمال وتتوافر المخصصات المالية اللازمة، يصبح البرنامج المحلي للتأهيل المهني هو المدخل المفضل لمعالجة الموقف ويمكن بالتخطيط السليم وضع البرنامج القادر على تأهيل كل من العاملين اللازمين لشغل الوظائف القائمة فعلا . واللازمين لشغل الوظائف الجديدة اللازمة للارتفاع بمستوى خدمات المعلومات في المكتبة وهنا تدعو الاستراتيجية للموارد البشرية لإنشاء برامج التأهيل هذه فبدون القوى البشرية المؤهلة تأهيلا مناسباً لا يمكن تنفيذ العديد من الخطط التي تتطلب الخدمات المتطورة والافادة من التكنولوجيا الحديثة والتنسيق بين الانشطة المختلفة.

وينبغي تحديد الاهداف بوضوح بحيث تتجاوز حدود الاحتياجات التأهيل الخاصة بالوظائف القائمة من خلال (التدريب والتدريب اثناء الخدمة) لتلبية حاجة المكتبة في المستقبل إلى العاملين المؤهلين من ذوي القدرات التخطيطية والإبداعية والمهنية ولا بد من تدبير الموارد المالية والاستعانة بعدد من المتخصصين المتمكنين لوضع الخطط حتى يتسنى لمكتبة الجامعة تنفيذ برنامج يتفق والاحتياجات المحلية.

لقد توصل البحث إلى التوصيات الآتية:

1. إعادة النظر في اعداد المتخصصين في مجال المعلومات والمكتبات وفي المجالات ذات التخصصات القريبة منها والتي بحاجة ماسة إلى تطوير وتأهيل العاملين فيها فلقد تبين لنا بتهميش دور العاملين في المكتبات الجامعية من قبل المسؤولين وهذا بدوره أدى إلى عدم الحرص على بذل الجهد والابتكار والتطوير في عملهم.

2. الغياب شبه الكامل لتقنيات المعلومات في المكتبات الجامعية، فضلاً عن ذلك تعاني اغلب المكتبات الجامعية نقصاً في الخبرات وإيجاد الكوادر البشرية المتخصصة في مجال تطوير المكتبات وتقنيات المعلومات. وبالتالي يجب إعادة النظر في أنظمة المعلومات المتعامل بها على مستوى بعض المكتبات .

3. توفير تخطيط استراتيجي مستمر لتأهيل وتطوير العاملين في المكتبات الجامعية فكل ادارة تعد نفسها هي الوحيدة في اتخاذ القرار حول تاهيل وتدريب العاملين منها، فلقد تبين بان اغلب العاملين منها يفتقر الى مجال التطوير المستمر والتاهيل في كيفية البحث عن المعلومات لمساعدة المستفيدة.

4. توضيح الرؤيا لدى بعض المكتبات الجامعية حول اهمية التدريب العاملين في البحث عن المعلومات نظرا لحدائة نشاتها ولحاجتها الى التدريب العملي للبرامج مع المتدربين لدورة او اكثر حتى تصل الى اسلوب مناسب للتصميم في ايجاد خدمة معينة او تطويرها.

5. توفير كوادر مؤهلة وكافية للقيام بعمليات البحث والاسترجاع في كافة انواع مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية.

6. امكانية ادخال العاملين في دورات تأهيلية مستمرة لتغيير نظرة المجتمع نحو تسمية اخصائي المكتبات الى اخصائي المعلومات في العصر الرقمي.

البيبيو غرافيا

مصادر اللغة العربية

1. العتيبي , محمد . الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. دار الوراق. 2010م
2. حريم , حسين . السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات , دار زهران للنشر و التوزيع . 1997م
3. الهثي عبد الرحيم ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، 1999
4. ويكيبيديا الموسوعة الحرة :النظرية العلمية لفريدريك تايلر .موقع الالكتروني .  
http://ar.wikipedia.org/wik 31 يناير 2010
5. علاقي,مدني.إدارة الموارد البشرية: المنهج الحديث لإدارة الأفراد.دار زهران للنشر و التوزيع . 1999م .
6. النظرية العلمية لفريدريك تايلر: الادارة الحديثة فنون و مهارات .موقع الالكتروني .  
http://www.chefs4arab.com 14-اغسطس 2009
7. عساف . عبد المعطي .مبادئ الادارة العامة : النظرية و التطبيق . دار الكتب العالمية .2005م
8. باسل . الادارة العلمية لفريدريك تايلر . موقع الالكتروني : موسوعه دهشه .  
http://www.dahsha.com 2007
9. حمداوي , ابراهيم .نظريات التنظيمات مدرسة العلاقات الانسانية، نظرية العقلانية المحدودة، السوسيولوجيا الصناعية.  
الموقع الالكتروني حمداوي http://www.bhandaoui.coM
10. الصيرفي ,محمد . إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار قنديل للنشر ، عمان 2003
11. بكري ,إلى .تطوير إدارة الموارد البشرية : نظرة على العالم العربي,الشركة المتحدة للطباعة و النشر .2009م
12. الشريف , حمود. نظريات الشخصية: النظريات الإنسانية.بحث مقدم جامعة الملك سعود. الرياض .2004
13. دنبري . لطفی . نظرية x و y وتطبيقاتها في مجال ادارة الموارد البشرية . منتدى الموارد البشرية . مارس 2006  
http://www.hrm-group.com
- 14.مبادئ الادارة العامة : النظرية السلوكية .ابحاث جامعة الملك عبد العزيز موقع الالكتروني  
www.sbanaja.kau.edu.Sa
15. ابوراكان . مدخل في ادارة الافراد . مجلة الابتسامة , الموقع الالكتروني . http://www.ibtesama.com  
يناير 2007م



16. رشيد, مازن .ادارة الموارد البشرية , مكتبة العبيكان.الرياض. 2001م
17. جمعية الموارد البشرية الموقع الالكتروني للجمعية . <http://www.shrm.org>
18. ويكيبيديا . الموسوعه الحرة . الموارد البشرية : موقع الكتروني . <http://ar.wikipedia.org> 2010م
19. الصغير , قراوي . الموارد البشرية . المعهد المهني و التدريب التقني . 2009م
20. عيسي, سوارا لذهب . التنظيم الإداري وبناء الهياكل التنظيمية . ورقة عمل . الجامعة الافريقية العالمية . 2009م
21. الكردي, احمد . العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لأدارة الموارد البشرية . سبتمبر 2010م . <http://kenanaonline.com>
22. لمعاني, احمد . الادارة المحلية . دار وائل للنشر والتوزيع . 2010م
23. قادر . العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لأدارة الموارد البشرية وأشكال تنظيم إدار الموارد البشرية . موقع الكتروني . المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية <http://www.hrdiscussion.com/hr8109.html?pagenumber=#ixzz16gM1SU6v>
24. ربوع الموارد البشرية . مختصرات مفيدة . بي تعريف شئون الموظفين . الموقع الالكتروني . <http://www.r-> .zahran.com/vb/showthread.php?t=1349 2007م
25. العناد, عبد الرحمن . تخطيط و ادارة العلاقات العامة . الطبعة الاولى . مطابع وزارة الاعلام . 1414هـ
26. الفايز نورة , ابو علي , بهية . تدريب القيادات . مركز البحوث , معهد الادارة العامة 2003م
27. الدين . خير : إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحديثة . موقع الكتروني . تسيير الموارد البشرية . <http://khayredine25.maktoobblog.com> . مايو 2008م
28. حريم , حسين . السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات , دار زهران للنشر و التوزيع . 1997م
29. المرواني , عبدالله . التخطيط التنموي . مركز البحوث . معهد الادارة العامة . 2005م
30. تخطيط الموارد البشرية . مجموعة الموارد البشرية . موقع الكتروني . <http://www.hrm-group.com>
31. الكينق . محمد: تخطيط الموارد البشرية . موقع الكتروني . <http://ejabat.google.com/ejabat/thred>
32. المغربي, عبد الحميد . الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية . المكتبة العصرية . 2009م
33. زئبق , علا . مراحل التخطيط . الموقع الالكتروني . [http://www.hrm-](http://www.hrm-group.com/vb/showthread.php?t=20066) group.com/vb/showthread.php?t=20066
34. عمر, حسين . اقتصاد السوق شرح العرض والطلب . دار الكتاب الحديث . 2000م
35. كلاين , لورنس . اقتصاديات العرض و الطلب . مكتبة الانجلو المصرية . 1905م

- سمانر تخطيط الموارد البشرية الأحد أبريل 11, 2010 الموقع الالكتروني لجامعة النيلين .  
<http://mbagroup.ibda3.org/montada-f7/topic-t38.ht>
36. كردي . احمد . مفهوم تصميم العمل و اثره على بناء الهيكل الوظيفي . موقع الالكتروني . الاسلام و التنمية .  
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/68415/posts/124222>
37. كيف تقوم بتصميم العمل و توصيف الوظائف . منتدى التنمية البشرية وتطوير الذات . الموقع الالكتروني .  
<http://www.hdrmut.net>
38. عبد العزيز . مفهوم تصميم العمل وأهميته و هيكل الموظف و بناء الهيكل الوظيفي الموقع الالكتروني . المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية .  
<http://www.hrdiscussion.com/hr13603.html>
39. كردي : أحمد . مفهوم تصميم العمل و أثره على بناء الهيكل الوظيفي . الموقع الالكتروني .  
<http://kenanaonline.com/>
40. ادارة الموارد البشرية :: الهيكل التنظيمي للمؤسسات موقع الالكتروني . شعاع المعرفة . نوفمبر 2008م  
<http://knowledge.yoo7.com>
41. الهيكل التنظيمي . الجامعة الجزائرية . موقع الالكتروني . منتدى العلوم الاقتصادية . جون 2006م  
<http://www.djelfa.info/vb/archive/index.php/t-41428.html>
42. مرعي . محمد . مهارات التميز الإداري في التطوير التنظيمي و المؤسسي ( تصميم الهياكل التنظيمية , و توصيف الوظائف) . دار حازم . 2002م
43. الزبئق , علاء . هل بناء الهيكل الوظيفي و تصميمه يمر بعدة مراحل . موقع الالكتروني تنمية الموارد البشرية . 2009م
44. مجموعة محاضرات المورد البشرية . جامعة الملك سعود . الموقع الالكتروني للجامعة  
[www.ksu.edu.sa](http://www.ksu.edu.sa) ..
45. ادريس , احمد . كفاءة و جودة الخدمات اللوجيستية مفاهيم أساسية و طرق القياس و التقييم . الدار الجامعية للطباعة و النشر . 2008م
46. محاضرات جامعة الملك سعود . تصنيف و تقويم الوظائف . الموقع الالكتروني للجامعة .  
[WWW.faculty.ksu.edu.sa](http://WWW.faculty.ksu.edu.sa)
47. مطالي . خديجة . انظمة دفع الاجور . موقع الالكتروني . المنشاوي للدراسات و الابحاث .  
<http://www.minshawi.com>
48. الحماية القانونية للأجور . طرق تقدير الأجر . موقع الالكتروني .  
<http://www.omanlegal.net>
49. هلال , محمد . مهارات إدارة الموارد البشرية "المسار الوظيفي والأداء والجدارة والأجور . مركز تطوير الأداء والتنمية . 2008م
50. معمر . محمد . منظمات الأعمال الحوافز و المكافآت بحث علمي في الجوانب الاجتماعية و النفسي و القانونية . دار الكتاب الحدية . 2006م

51. كيف تهتم بموظفيك وتحفزهم : دونا ديروز. مكتبة العبيكان 2006م
52. توفيق, عبد الرحمن . مبادئ تقييم الأداء. مركز الخبرات المهنية .2004م
53. مجموعة محاضرات جامعة الملك سعود... www.ksu.edu.sa
54. أوسم .عملية تقييم الأداء . منتدى علوم الاقتصاد والإدارة في الإمارات .2009م
55. مصادر تقييم أداء العاملين .المنتدى العربي لتنمية الموارد البشرية .  
http://www.hrdiscussion.com/hr2059.html
56. نموذج تقييم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف التخصصية . www.mcs.gov.sa/McsImages/1006.oc
57. الأصبحي, أسامة. تقييم الأداء. من موقع الالكتروني . http://www.noqat.org/vb/showthread.php?t=58
58. وبيكيديا . الموسوعة الحرة .تقييم الأداء . موقع الالكتروني . http://ar.wikipedia.org/wik.
59. مراكز التقييم والتطوير مراكز التقييم والتطوير من أكثر إجراءات الاختيار فعالية ضمن ممارسات الاختيار موقع الالالكترونيية  
http://aadcarabia.com/assessment-centres.html
60. مدونه طلال باديان . طريقة الإدارة بالأهداف في تقييم أداء العاملين .-http://www.talalbadeyan.com/2010/09/og-  
post\_481.htm
61. شحاتة . عماد .التدريب مفهومه , حاجاته و أهميته . موقع الالكتروني. إدارة الموارد البشرية .  
http://annajah.net/arabic/show\_article.thtml?id=5180
62. معمار . صلاح . أهمية التدريب .منتدى المعرفة . http://www.almarefa.net/showthread.php?t=12442
63. صحفي . فرجينيا . أهمية التدريب وأثره الكبير في تطور المؤسسات.موقع الالكتروني الإدارة و الاقتصاد .  
http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad(27)/981.htm
64. العريشي . محمد . أنواع التدريب . موقع الالكتروني . منتدى التعليم  
http://www.moudir.com/vb/archive/index.php/t-100879.html
65. تنمية الموارد البشرية . مفكرة المسلم . موقع الالكتروني. http://www.islamme mo.cc/fan-e-l-  
edara/Human-resources-Managment/2006/08/24/4251.html
66. عبد الرحمن تيشوري .أنواع التدريب للعاملين في الدولة.موقع الالكتروني .  
/http://forum.illafrain.co.uk/t15466
67. مروه محمود السعيد الفخرانى . الاتجاهات الحديثة في التدريب. رسالة ماجستير . كلية التربية جامعة بنها
68. موسى . درويش . بحث مبسط عن إدارة الموارد البشرية . موقع تنمية الموارد البشرية  
http://www.hrdiscussion.com/hr10263.html#ixzz16y9dHq73
69. السلمي, علي . إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية. مطابع الاوفست . 2004م ص44
70. كيف تطور مواردنا البشرية . منتدى تطوير الذات . http://www.d0000.com/vb/t29364.html

71. فن التحفيز . مجموعة الموارد البشرية موقع الالكتروني .-http://hrm-group.com/vb/showthread.php?t=69
72. المحاور الرئيسية لنظام الحوافز. المنتدى الفلسطيني .http://www.palstar.net/content/view/8555/59
73. تعريف العلاقات الإنسانية ومفهومها للإدارة . منتديات التربية و التعليم .  
http://www.mhaedu.gov.sa/vb/showthread.php?t=123
74. الدوسري محمد . العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر . أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. 2005م
75. العلاقات الانسانية . وزارة المعارف . http://www.khayma.com/eshraf/nor.htm
76. بهلوي . خالد . الرجل المناسب في المكان المناسب . الحوار المتمدن . العدد . 1491 - 2006
77. طرييه, مامون . الرجل المناسب . دار المعرفة. 2007م
78. ماهر, احمد . ادارة الموارد البشرية . الدار الجامعية. 2007م
79. علي , الحبيب . مفهوم الرضا الوظيفي . الحوار الاسلامي . http://al7ewar.maktoobblog.com
80. الوصف الوظيفي . جامعة حلي . منتدى كلية الاقتصاد .  
http://www.alepoeconomics.com/vb/archive/index.php/t-22399.html
81. الصفوان . احمد . هل للمعلم السعودي و لاء . منتدى التعليم . http://www.edueast.gov.sa
82. الولاء الوظيفي. نجوم ستقبل أفضل بالرؤية والإرادة. http://ibn-alhejaz.maktoobblog.com
83. سلمان , محمد. الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال. زمزم ناشرون وموزعون. 2010.
84. الدغيشم , محمد. علاقة الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي. faculty.ksu.edu.sa/Dr.Dughaishem.
85. ويكيبيديا . الكفاءة موقع الكتروني . http://ar.wikipedia.org/wiki/
86. الانصاري , انس . بحوث تطوير الكفاءة . موقع الكتروني .  
http://benasla.jeeran.com/archive/2008/5/567195.html
87. سمان, عارف الخبرة و المعرفة الوظيفية مركز المدينة موقع الكتروني http://www.mmsec.com
88. جمال , تعريف الكفاءة . منتدى تنمية الموارد البشرية . http://hrm-group.com/vb.
89. الكفاءة الإدارية. منتديات الجلفة . http://www.djelfa.info/vb/
90. ويكيبيديا. الموسوعة الحرة . الخبرة . http://ar.wikipedia.org
91. ناجي , نبيل. كيف تكتسب الخبرة . موقع الكتروني . http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=.
92. د. علي السلمي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001.
93. د. علي عبد الوهاب "إدارة الأفراد منهج تحليلي" القاهرة المكتبة عين الشمس، 1984.

94. د. عبد الغفار حنفي " السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد" كلية التجارة بجامعة الإسكندرية وبيروت العربية، 1995.
95. د. راوية محمد حسين "إدارة الموارد البشرية" المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1999.
96. د. علي عبد الله: محاضرات مقياس "تسيير الموارد البشرية" سنة 1998.
97. حسين عبد الواحد، إدارة الجودة التقدم والحكمة وفلسفة ديمنج، 1997.
98. سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011، رؤية إقتصادية فنية، وإدارية. مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية 1999
99. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع 1995.
100. علي السلمي إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع 2001.
101. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، مصر: دار الفاروق للنشر و التوزيع، الطبعة العربية الثانية، 2006، ص12.
102. بوحنية قوي، مطبوعة جامعية بعنوان إدارة الموارد البشرية : (المداخل النظرية)، الجزائر: مكتبة كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزء الأول، 2009، ص6.
103. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الأردن : دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، 2007، ص20.
104. طاهر محمود الكلالده، تنمية و إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع، ط1، 2008، ص14.
105. عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة إستراتيجية، الأردن : دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، 2009، ص36.
106. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، أمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادي الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، العدد46.
107. يوسف قريشي، ورقة مقدمة للجلسات الجهوية حول التنمية المحلية، الملتقى الجهوي حول التنمية المحلية وتطلعات المواطنين، الجزائر: غرداية يومي 26 و27 سبتمبر 2011
108. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، مصر: دار الفاروق للنشر و التوزيع، الطبعة العربية الثانية، 2006.

109. بوحذية قوي، مطبوعة جامعية بعنوان إدارة الموارد البشرية : (المدخل النظرية)، الجزائر: مكتبة كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزء الأول، 2009.
110. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الأردن : دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، 2007.
111. طاهر محمود الكلالده، تنمية و إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع، ط1، 2008.
112. عبد العزيز بدر الندوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة إستراتيجية، الأردن : دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، 2009.
113. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، أمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادي الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، العدد 46
114. يوسف قريشي، ورقة مقدمة للجلسات الجهوية حول التنمية المحلية، الملتقى الجهوي حول التنمية المحلية وتطلعات المواطنين، الجزائر: غرداية يومي 26 و 27 سبتمبر 2011
115. ادارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية في الجزائر. بن عطاء الله العلمي جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر  
[http://www.bchaib.net/mas/index.php/index.php?option=com\\_content&view=article&id=80:-d-&catid=12:2010-12-09-22-56-15&Itemid=1005/06/2013](http://www.bchaib.net/mas/index.php/index.php?option=com_content&view=article&id=80:-d-&catid=12:2010-12-09-22-56-15&Itemid=1005/06/2013)
116. أحمد بدر ، محمد فتحي عبد الهادي . المكتبات الجامعية : تنظيمها وإدارتها وخدماتها ودورها في تطوير التعليم الجامعي والبحث العلمي. ط4. القاهرة : دار غريب ، 2001.
117. أحمد حسن سعيد. المكتبة الجامعية: نشأتها تطورها أهدافها وظائفها. عمان: دار عمار، 1992.
118. إسماعيل سراج الدين (مقدم) ؛ حامد عمار، محسن يوسف (محرر). إصلاح التعليم في مصر. مكتبة الإسكندرية، 2006 .
119. حامد الشافعي دياب. إدارة المكتبات الجامعية : أسسها النظرية وتطبيقاتها العملية. القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، ( 1994 ) .
120. السيد السيد النشار. دراسات في المكتبات و المعلومات. مصر: جامعة الإسكندرية، 2002.
121. سيد حسب الله الموسوعة العربية لمصطلحات علوم المكتبات و المعلومات و الحاسبات إنجليزي-عربي. القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 2001.

122. شايفلا كورول؛ حشمت قاسم (مترجم) . التخطيط الاستراتيجي لخدمات المكتبات والمعلومات. الإسكندرية: مركز الإسكندرية للوسائط الثقافية والمكتبات (أكمل-مصر)، 1998.
123. عبد المالك بن السبتي. محاضرات في تكنولوجيا المعلومات . قسنطينة (الجزائر): جامعة منتوري، 2004.
124. لمياء محمد أحمد السيد؛ حامد عمار (مقدم). العولمة ورسالة الجامعة: رؤية مستقبلية.
125. محمود قطر. تسويق خدمات المعلومات بالمكتبات العامة لجمعية الرعاية المتكاملة ؛ إشراف : محمود عفيفي، سهير محفوظ. (أطروحة) ماجستير. القاهرة : جامعة حلوان ، كلية الآداب، 2004 .
126. محمود قطر، منى متولي. معارض الكتب:إفادة في إتجاهين. بورسعيد: مكتبة مبارك العامة، 2005 .
127. زهير الصباغ وعبد العزيز أبو نبعة، التدقيق الاستراتيجي لإدارة القوى الاستراتيجية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 1990 ص 285 ، بتصرف
128. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية:منظور القرن الحادي و العشرون، دار الكتب، القاهرة، 2000 ، ص 46 ، بتصرف.
129. عائدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، المكتبات الكبرى، القاهرة، ط 21990 ، ص 08 ، بتصرف

## مصادر اللغة الاجنبية

130. Amber. What Are The Advantages And Disadvantages Of Functional Organizational Structures.  
<http://www.blurtit.com/q627427.html>
131. INDIRECT COMPENSATION.  
<http://payroll.naukrihub.com/compensation/indirect-compensation.html>
132. indirect compensation. <http://www.hrdictionary.com/definition/indirect-compensation.html>
133. HR Guide to the Internet: Job Evaluation: Methods: Ranking  
. <http://www.hr-guide.com/data/G411.htm>
134. Implement staff incentive schemes.  
<http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/detail?itemId=1074424585&type=RESOURCES>
135. ShoaibK's .Centralized & Decentralized Organizational Structure, May 15, 2010. <http://www.ehow.com>
136. Direct Compensation .  
<http://payroll.naukrihub.com/compensation/direct-compensation.html>
137. Positive Returns on Providing Well Planned Compensation.  
<http://www.go2hr.ca/ForbrEmployers/Retention/Compensation/tabid/119/Default.aspx>
138. Compensation & Benefits: Definitions & Importance.  
<http://hubpages.com>
139. Job classification. <http://definitions.uslegal.com/j/job-classification/>
140. Job Classification. Employment context.  
<http://www.redgoldfish.co.uk/viewglossary.asp?gid=109>
141. C. Kennedy « Les idées essentielles des autres les plus cités », édition Maxime, Paris 2002.
142. R. Athiétant « La stratégie d'entreprise » 2eme édition MCGRAWILL, 1991.
143. I. M Peretti, M. Gherari, M. Z Yanat "Management stratégique des ressources humains » EEPAD télé- enseignant, télé-formation management des ressource humains, 1998.
144. Jean Brilman ; Les meilleurs pratiques de management. au cœur de performance Edition organisation 1998.
145. Maxime Moreno, gestion des ressources humaines, toulouse : Institut d'Administration des Entreprises, 2008, p5, site web : [http://Foad.refer.org/IMG/pdf/cours\\_GRH.pdf](http://Foad.refer.org/IMG/pdf/cours_GRH.pdf). date de visite :25/11/2010



146. [www.ISOConseil-com/iso9001/comparairo.htm](http://www.ISOConseil-com/iso9001/comparairo.htm)
147. B. Mahoney, Patrick . Distance Learning Library Services: The Tenth Off-Campus Library Services Conference. Haworth Press, 2002
148. <http://books.google.com/books?id=aJM7hpOhS8QC&printsec=frontcover> [cited 6/6/2009]
149. HIGHAM, Norman .the Library in the University. Observation on a Service. London: Andre Deutsch 1980
150. B.Galambaud, Des Homes A Gérer ESF.Paris .2ed.1999, p131
151. J. Brabet Dir , Repenser La Gestion Des Ressources Humaines, Economica, Paris,1993,p101
152. C.-H.Besseyre Des Horts, Typologies Des Pratiques De Gestion Des Ressources Humaines
153. Revue Française De Gestion, N65,1987, P149  
Bélanger L. Et Al., Gestion Stratégique Et Opération Des Ressources Humaines, Chicoutimi, Gaëtan Morin, 1999, P125 .154
155. B.Galambaud, Des Homes A Gérer ESF.Paris .2ed.1999, p131
156. C.-H.Besseyre Des Horts, Typologies Des Pratiques De Gestion Des Ressources Humaines
157. Revue Française De Gestion, N65,1987, P149

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان في شكله النهائي.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة وهران 2 محمد بن احمد

Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed



كلية العلوم الاجتماعية  
المدرسة الدكتورالية للعلوم الاجتماعية والإنسانية  
Ecole Doctorale En Science Sociale Et Humaine  
Spécialité bibliothéconomie تخصص علم المكتبات

# إستبيان الدراسة

تحية واحترام..... وبعد

يقوم الباحث بإعداد دراسة، كمتطلب تكميلي لنيل درجة دكتوراه العلوم المدرسة الدكتورالية في العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية تخصص علم المكتبات، بعنوان : إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية: دراسة أنموذجية لمكتبات جامعة أبي بكر بلقايد في تلمسان ومكتبات جامعة الدكتور مولاي طاهر في سعيدة ومكتبات ملحقة جامعة مغنية.

يمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب الهامة في البحث ، ويهدف إلى دراسة مدى دور الموارد البشرية في تسيير المكتبات الجامعية، وعلى هذا الأساس أرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة المطروحة وتزويد الباحث بآرائكم القيمة وتحليلاتكم المفيدة، من خلال وضع إشارة ( X ) على الإجابة التي ترونها ملائمة . كما يأمل الباحث أن تغني إجاباتكم وترفع من مستوى البحث العلمي لهذا البحث. يرجى العلم أن جميع الأسئلة المطروحة ضمن هذا الاستبيان ستوظف لأغراض البحث العلمي وأن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية التامة والعناية العلمية الفائقة.

شكرا لتعاونكم وحسن استجابتكم....

شعيب حاج

[hadjchaib36@yahoo.fr](mailto:hadjchaib36@yahoo.fr)

طالب دكتوراه المدرسة الدكتورالية في العلوم الاجتماعية والإنسانية

- كلية العلوم الاجتماعية - جامعة محمد بن احمد - وهران 2

ت/ إشراف الأستاذ د. بشير محمد- جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان

## قسم البيانات العامة

### 1. الجنس:

ذكر (موظف)  أنثى (موظفة)

### 2. العمر:

- أقل من 25 سنة  - من 35 إلى 40 سنة   
 - من 25 إلى 30 سنة  - من 40 إلى 45 سنة   
 - من 30 إلى 35 سنة  - أكثر من 45 سنة

### 3. المؤهل العلمي:

- عون تقني مكتبي   
 - تقني سامي في التوثيق و الأرشيف (مساعد مكتبي)   
 - دراسات تطبيقية في المكتبات (D.E.A)   
 - ليسانس في علم المكتبات و العلوم الوثائقية   
 - ماجستير علم المكتبات   
 - ماجستير علم المكتبات   
 - دكتوراه علم المكتبات  - مؤهل آخر أذكره

### 4. المنصب الوظيفي:

- مدير المكتبة  - رئيس المصلحة   
 - مكتبي  - مساعد مكتبي   
 - عون تقني

- غير ذلك يرجى تحديد العمل .....

5. كم سنة خبرة لك بالمنصب الحالي (مكتبي، ملحق...)

أقل من 10 سنوات  من 10 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة

قسم البيانات و الملاحظات العلمية

المرتبطة بإشكالية البحث

المحور الأول: المكتبات الجامعية في إدارة الموارد البشرية

س1: هل لديك معرفة علمية مسبقة بوجود مصلحة لإدارة الموارد البشرية؟

نعم  لا  أحيانا

س2: هل تتوفر المكتبة على هذه المصلحة؟

نعم  لا  أحيانا

س3: طريقة تواصلك مع الادارة يكون عن طريق:

6. لقاءات منظمة

7. تقديم طلب للمسؤول الأول

8. الباب المفتوح

س4: هل تم توظيفك مباشرة في العمل الذي تقوم به؟

نعم  بعد التعيين

حسب إحتياجات المصلحة

أخرى أذكرها

.....

س5: هل سبق لك خلال مسارك المهني و أن تتقلت بين عدّة مصالح و وظائف؟

نعم  لا  أحيانا

أذكر ذلك بشيء من التفصيل .....

.....

س6: هل تقوم إدارة المكتبة بأخذ رأيك و موافقتك و تشاركك في أعمال المكتبة؟

نعم  لا  أحيانا

أذكر بعض الأعمال

.....

### المحور الثاني: جودة المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية

س1. هل أنت تعمل ضمن إختصاصك العلمي في المكتبة؟

نعم  لا  أحيانا

س2. هناك مسابقة من قبل الإدارة من شأنها ترقيتك إلى الرتبة الأعلى

نعم  لا  أحيانا

س3. هل تعتقد أن عنصر التحدي موجود في مكان العمل؟

نعم  لا  أحيانا

س4. هل الخدمات التي تقدمها لك إدارة الموارد البشرية و شؤون الموظفين

مرضية لك؟ نعم  لا  أحيانا

س5. المكتبة تتوفر على نشاطات من شأنها تزيد من كفاءة و فعالية المورد

البشري لتحقيق أهدافها

نعم  لا  أحيانا

س6. هل يقوم مدير المكتبة بتطوير أداء الموظف و الإستماع لأفكاره من أجل

زيادة الخبرات العلمية؟

نعم  لا  أحيانا

إذا كان الجواب لا اوضح الاسباب وإذا كان الجواب نعم كيف يتم ذلك

.....  
..

### المحور الثالث: معايير الجودة في التدريب في المكتبات الجامعية

س1. يقوم المسؤول المباشر لك بمناقشة أدائك خلال عملية التقييم أي توضيح

نقاط الضعف و إمكانية التطوير

نعم  لا  أحيانا

س2. النموذج الحالي المستخدم لتقييم الاداء يعتبر مناسب للوظيفة

نعم  لا  أحيانا

س3. هل توجد عناصر خاصة بالتخطيط للرفع من الأداء كالتعليم و التدريب

نعم  لا  أحيانا

كيف ذلك

.....

.....

س4. هل يعتبر الراتب الأساسي الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك و مسؤولياتك

داخل العمل مرضيا لك؟

نعم  لا  أحيانا

إذا كان الجواب لا

لماذا؟.....  
.....

.....  
 .....

س5. في رأيك هل تعتمد المكتبة على تحقيق برامج خاصة بعملية تطوير الموظفين و تطوير جودة الخدمات المقدمة و كذا جودة في عملية التنظيم و كذا جودة المبني (برامج أخرى أذكرها في التفصيل)

نعم  لا  أحيانا

قم بتحليل هذه العناصر وفقا مراعاة عمل المكتبة

.....

### المحور الرابع: تطوير أهداف المؤسسة باستخدام عناصر التنمية (التدريب)

س1: هل تشعر بأن للمكتبة اهداف تريد تحقيقها و أنك عنصر فعال ضمنها ؟

نعم  لا  أحيانا

س2: هل تجد أن كمية العمل الذي يطلب منك مقارنة بالوقت المتوفر يعتبر معقول؟

نعم  لا  أحيانا

شيء آخر تريد إضافته

.....  
 .....

س3: يعتبر مكان العمل مريح و آمن و يساعد على الفعالية

نعم  لا  أحيانا

س4: في حال وجود داعي للتواجد بعد ساعات العمل الرسمية فإنك على

أتم الاستعداد لذلك



نعم  لا  أحيانا

س5: الخدمات التي تقدمها لك الإدارة المعنية بإدارة شؤون الموظفين و الإدارية مرضية لك؟

نعم  لا  أحيانا

س6: هل توافق الإدارة إذا طلبت منها تخصيص وقت لتنمية مهاراتك و مؤهلاتك عن طريق منح ساعات إضافية للدراسة لزيادة المؤهل العلمي، التكوين في مؤسسة لديها خبرة في الميدان؟

نعم  لا  أحيانا

س7: هل يتم تزويدك بالتدريب المطلوب لإحتياجاتك الوظيفية؟

نعم  لا  أحيانا

س8: هل عملت على برنامج تدريبي من قبل

نعم  لا  أحيانا

اذكره.....

.....

### المحور الخامس: التكوين و دوره في المكتبات الجامعية

س1: هل كانت من اختيارك مسبقا؟

نعم  لا  أحيانا

عن طريق

.....

.....

س2: بعد توظيفك، هل تلقيت تكويناً من قبل إدارة المكتبة؟

نعم  لا  أحياناً

اشرح لنا نوع التكوين الذي تلقيتَه من قبل

.....

.....

س3: هل يتم تنصيب موظفين في مناصب بالرغم من عدم تلقيهم لتكوين؟

نعم  لا  أحياناً

س4: هل تلقيت تكويناً في مسيرتك المهنية إلى غاية اللحظة؟

نعم  لا  أحياناً

أذكر السنة و العدد

.....

.....

س5: هل استخدمت التكنولوجيا الحديثة في إدارة البرامج التكوينية التي تلقيتها من

قبل؟

نعم  لا  أحياناً

**المحور السادس: سياسة التحفيز المتبعة في المكتبات. الترقيات و المزايا**

س1: هل تدرجت في وظيفتك وفق الترقية الآلية أو عن طريق إجتياز إختبار مهني؟

نعم  لا  أحيانا

س2: هل تدرجت في وظيفتك عن طريق إجتياز إختبار مهني؟

نعم  لا  أحيانا

س3: هل قضيت المدة القانونية في رتبتك أم تجاوزت المدة؟ وما هي اسباب ذلك

نعم  لا  أحيانا

س4: هل تستفيد من أيام الراحة في حالة عمل إضافي أو عمل لتوظيف للكفاءات ؟

نعم  لا  أحيانا

س5: هل تمنحك الإدارة حوافز معنوية؟

نعم  لا  أحيانا

أذكرها مع ذكر السبب

س6: هل أنت راض عن سياسة الإدارة إتجاه ما تقدمه من جهد؟

نعم  لا  أحيانا

س7: هل لديك علم مسبق بنظام الحوافز و المستحقات التي تمنحها لك الإدارة نظير نشاطاتك و عملك؟

نعم  لا  أحيانا

الملحق رقم 02: القانون الأساسي للتوظيف العمومي.

أمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427

الموافق 15 يوليو سنة 2006،

يتضمن القانون الأساسي العام للتوظيفة العمومية

إن رئيس الجمهورية،

-بناء على الدستور، لا سيما المواد 51 و 122-26 و 124 منه،

-وبمقتضى الأمر رقم 74-103 المؤرخ في أول ذي القعدة عام 1394 الموافق

15 نوفمبر سنة 1974 والمتضمن قانون الخدمة الوطنية، المعدل والمتمم،

-وبمقتضى الأمر رقم 76-111 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1396 الموافق 9

ديسمبر سنة 1976 والمتضمن مهام الاحتياط وتنظيمه،

-وبمقتضى القانون رقم 78-12 المؤرخ في أول رمضان عام 1398 الموافق 5 غشت

سنة 1978 والمتعلق بالقانون الأساسي العام للعامل، لاسيما المواد من 180 إلى 186

منه،

-وبمقتضى القانون رقم 83-11 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو

سنة 1983 والمتعلق بالتأمينات الاجتماعية، المعدل والمتمم،

-وبمقتضى القانون رقم 83-12 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو

سنة 1983 والمتعلق بالتقاعد، المعدل والمتمم،

-وبمقتضى القانون رقم 83-13 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو

سنة 1983 والمتعلق بحوادث العمل و الأمراض المهنية، المعدل والمتمم،

-وبمقتضى القانون رقم 83-14 المؤرخ في 21 رمضان 1403 الموافق 2 يوليو سنة

1983 والمتعلق بالتزامات المكلفين في مجال الضمان الاجتماعي، المعدل والمتمم،

-وبمقتضى القانون رقم 88-07 المؤرخ في 7 جمادى الثانية عام 1408 الموافق 26

يناير سنة 1988 والمتعلق بالوقاية الصحية والأمن وطب العمل،

-وبمقتضى القانون رقم 90-02 المؤرخ في 10 رجب عام 1410 الموافق 6 فبراير سنة 1990 والمتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب، المعدل والمتمم،

-وبمقتضى القانون رقم 90-11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990 والمتعلق بعلاقات العمل، المعدل والمتمم، لاسيما المادة 3 منه،

-وبمقتضى القانون رقم 90-14 المؤرخ في 9 ذي القعدة عام 1410 الموافق 2 يونيو سنة 1990 والمتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي، المعدل والمتمم،

-وبمقتضى الأمر رقم 97-03 المؤرخ في 2 رمضان عام 1417 الموافق 11 يناير سنة 1997 الذي يحدد المدة القانونية للعمل،

-وبمقتضى القانون رقم 99-07 المؤرخ في 19 ذي الحجة عام 1419 الموافق 5 أبريل سنة 1999 والمتعلق بالمجاهد والشهيد،  
-ويعد الاستماع إلى مجلس الوزراء،

يصدر الأمر الآتي نصّه:

#### الباب الأول

#### أحكام عامة

المادة الأولى : يتضمن هذا الأمر، القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.  
يحدد هذا الأمر القواعد القانونية الأساسية المطبقة على الموظفين والضمانات الأساسية الممنوحة لهم في إطار تأدية مهامهم في خدمة الدولة.

#### الفصل الأول : مجال التطبيق

المادة 2 : يطبق هذا القانون الأساسي على الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في المؤسسات والإدارات العمومية.

يقصد بالمؤسسات و الإدارات العمومية، المؤسسات العمومية، والإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير الممركزة التابعة لها والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية

ذات الطابع الإداري، والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وكل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام هذا القانون الأساسي.

لا يخضع لأحكام هذا الأمر القضاة والمستخدمون العسكريون والمدنيون للدفاع الوطني ومستخدمو البرلمان.

المادة 3 : يحدد تطبيق أحكام هذا القانون الأساسي بقوانين أساسية خاصة بمختلف أسلاك الموظفين تتخذ بمراسيم.

غير أنه، ونظرا لخصوصيات أسلاك الأعوان الدبلوماسيين والقنصلين وأساتذة التعليم العالي والباحثين والمستخدمين التابعين للأسلاك الخاصة بالأمن الوطني والحرس البلدي وإدارة

الغابات والحماية المدنية والمواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية وأمن الإتصالات السلوكية واللاسلكية وإدارة السجون وإدارة الجمارك وكذا المستخدمين التابعين لأسلاك أمناء الضبط للجهات القضائية والأسلاك الخاصة بإدارة الشؤون الدينية، يمكن أن تنص قوانينهم الأساسية الخاصة على أحكام استثنائية لهذا الأمر في مجال الحقوق والواجبات و سير الحياة المهنية والانضباط العام.

الفصل الثاني : العلاقة القانونية الأساسية

المادة 4 : يعتبر موظفاً كل عون عيّن في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة في السلم الإداري.

الترسيم هو الإجراء الذي يتم من خلاله تثبيت الموظف في رتبته.

المادة 5 : تختلف الرتبة عن منصب الشغل .وهي الصفة التي تخول لصاحبها الحق في شغل الوظائف المخصصة لها.

المادة 6 : يجمع السلك مجموعة من الموظفين الذين ينتمون إلى رتبة أو عدة رتب و يخضعون لنفس القانون الأساسي الخاص.

المادة 7 : يكون الموظف تجاه الإدارة في وضعية قانونية أساسية وتنظيمية.

المادة 8 : تصنف أسلاك الموظفين حسب مستوى التأهيل المطلوب في المجموعات الأربعة (4) الآتية:

-المجموعة "أ" وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التصميم والبحث والدراسات أو كل مستوى تأهيل مماثل،

-المجموعة "ب" وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التطبيق أو كل مستوى تأهيل مماثل،

-المجموعة "ج" وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التحكم أو كل مستوى تأهيل مماثل،

-المجموعة "د" وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التنفيذ أو كل مستوى تأهيل مماثل.

يمكن أن تقسم المجموعات إلى مجموعات فرعية.

المادة 9 : كل تعيين في وظيفة لدى المؤسسات والإدارات العمومية يجب أن يؤدي إلى شغل وظيفة شاغرة بصفة قانونية.

الفصل الثالث : المناصب العليا و الوظائف العليا للدولة

المادة 10 : زيادة على الوظائف المناسبة لرتب الموظفين، تنشأ مناصب عليا.

المناصب العليا هي مناصب نوعية للتأطير ذات طابع هيكلية أو وظيفية. وتسمح بضمان التكفل بتأطير النشاطات الإدارية والتقنية في المؤسسات والإدارات العمومية.

المادة 11 : تنشأ المناصب العليا المذكورة في المادة 10 أعلاه، عن طريق:

-القوانين الأساسية الخاصة التي تحكم بعض أسلاك الموظفين فيما يتعلق بالمناصب العليا ذات الطابع الوظيفي،

-النصوص التنظيمية المتعلقة بإنشاء وتنظيم المؤسسات و الإدارات العمومية، فيما يتعلق بالمناصب العليا ذات الطابع الهيكلي.

المادة 12 : تحدد شروط التعيين في المناصب العليا عن طريق التنظيم.

المادة 13 : يقتصر التعيين في المناصب العليا على الموظفي.



غير أنه يمكن شغل المناصب العليا المتعلقة بنشاطات الدراسات و تأطير المشاريع، بصفة استثنائية، من طرف إطارات مؤهلة ليست لها صفة الموظف.

المادة 14 : يستفيد شاغلو المناصب العليا، إضافة إلى الراتب المرتبط برتبهم، من نقاط استدلالية إضافية وفق كفاءات تحدد عن طريق التنظيم.

المادة 15 : تنشأ وظائف عليا للدولة في إطار تنظيم المؤسسات والإدارات العمومية. تتمثل الوظيفة العليا للدولة في ممارسة مسؤولية باسم الدولة قصد المساهمة مباشرة في تصور وإعداد وتنفيذ السياسات العمومية.

المادة 16 : يعود التعيين في الوظائف العليا للدولة إلى السلطة التقديرية للسلطة المؤهلة. المادة 17 : تحدد قائمة الوظائف العليا للدولة وشروط التعيين فيها والحقوق والواجبات المرتبطة بها وكذا نظام الرواتب المطبق على أصحابها عن طريق التنظيم.

المادة 18 : لا يخول تعيين غير الموظف في وظيفة عليا للدولة أو في منصب عال صفة الموظف أو الحق في التعيين بهذه الصفة. الفصل الرابع : الأنظمة القانونية الأخرى للعمل

المادة 19 : تخضع مناصب الشغل التي تتضمن نشاطات الحفظ أو الصيانة أو الخدمات في المؤسسات والإدارات العمومية إلى نظام التعاقد.

تحدد قائمة مناصب الشغل المنصوص عليها في هذه المادة عن طريق التنظيم. المادة 20 : يمكن اللجوء، بصفة استثنائية، إلى توظيف أعوان متعاقدين في مناصب شغل مخصصة للموظفين في الحالات الآتية:

-في انتظار تنظيم مسابقة توظيف أو إنشاء سلك جديد للموظفي،

-لتعويض الشغور المؤقت لمنصب شغل.

المادة 21 : يمكن، بصفة استثنائية، توظيف أعوان متعاقدين غير أولئك المنصوص عليهم في المادتين 19 و 20 أعلاه، في إطار التكفل بأعمال تكتسي طابعاً مؤقتاً.

المادة 22 : يوظف الأعوان المذكورون في المواد من 19 إلى 21 أعلاه، حسب الحالة ووفق حاجات المؤسسات والإدارات العمومية، عن طريق عقود محددة المدة أو غير محددة المدة، بالتوقيت الكامل أو بالتوقيت الجزئي.

ولا يخول شغل هذه المناصب الحق في اكتساب صفة الموظف أو الحق في الإدماج في رتبة من رتب الوظيفة العمومية.

المادة 23 : يحتفظ الموظفون الذين يشغلون المناصب المنصوص عليها في المادة 19 أعلاه عند تاريخ نشر هذا الأمر بصفة الموظف.

المادة 24 : تحدد عن طريق التنظيم كفاءات توظيف الأعوان المذكورين في المواد من 19 إلى 21 أعلاه، وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكلة لرواتبهم، والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم.

المادة 25 : يمكن أن ينجز أعمالاً ظرفية للخبرة أو الدراسة أو الاستشارة لحساب المؤسسات والإدارات العمومية في إطار اتفاقي، مستشارون يتمتعون بمستوى التأهيل المطلوب.

تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

## الباب الثالث

### الضمانات وحقوق الموظف وواجباته

#### الفصل الأول : الضمانات وحقوق الموظف

المادة 26 : حرية الرأي مضمونة للموظف في حدود احترام واجب التحفظ المفروض عليه.

المادة 27 : لا يجوز التمييز بين الموظفين بسبب آرائهم أو جنسهم أو أصلهم أو بسبب أي ظرف من ظروفهم الشخصية أو الاجتماعية.

المادة 28 : لا يمكن أن يترتب على الانتماء إلى تنظيم نقابي أو جمعية أي تأثير على الحياة المهنية للموظف.

مع مراعاة حالات المنع المنصوص عليها في التشريع المعمول به، لا يمكن بأي حال أن يؤثر انتماء أو عدم انتماء الموظف إلى حزب سياسي على حياته المهنية.

المادة 29 : لا يمكن بأية حال أن تتأثر الحياة المهنية للموظف المترشح إلى عهدة انتخابية سياسية أو نقابية، بالآراء التي يعبر عنها قبل أو أثناء تلك العهدة.

المادة 30 : يجب على الدولة حماية الموظف مما قد يتعرض له من تهديد أو إهانة أو شتم أو قذف أو اعتداء، من أي طبيعة كانت، أثناء ممارسة وظيفته أو بمناسبة، ويجب عليها ضمان تعويض لفائدته عن الضرر الذي قد يلحق به.

وتحلّ الدولة في هذه الظروف محلّ الموظف للحصول على التعويض من مرتكب تلك الأفعال.

كما تملك الدولة، لنفس الغرض، حق القيام برفع دعوى مباشرة أمام القضاء عن طريق التأسيس كطرف مدني أمام الجهة القضائية المختصة.

المادة 31 : إذا تعرض الموظف لمتابعة قضائية من الغير، بسبب خطأ في الخدمة، ويجب على المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها أن تحميه من العقوبات المدنية التي تسلط عليه ما لم ينسب إلى هذا الموظف خطأ شخصي يعتبر منفصلاً عن المهام الموكلة له.

المادة 32 : للموظف الحق، بعد أداء الخدمة، في راتب.

المادة 33 : للموظف الحق في الحماية الاجتماعية والتقاعد في إطار التشريع المعمول به.

المادة 34 : يستفيد الموظف من الخدمات الاجتماعية في إطار التشريع المعمول به.

المادة 35 : يمارس الموظف الحق النقابي في إطار التشريع المعمول به.

المادة 36 : يمارس الموظف حق الإضراب في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما.

المادة 37 : للموظف الحق في ممارسة مهامه في ظروف عمل تضمن له الكرامة والصحة والسلامة البدنية والمعنوية.

المادة 38 : للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية.

المادة 39 : للموظف الحق في العطل المنصوص عليها في هذا الأمر.

الفصل الثاني : واجبات الموظف

المادة 40 : يجب على الموظف، في إطار تأدية مهامه، احترام سلطة الدولة وفرض احترامها وفقاً للقوانين والتنظيمات المعمول بها.

المادة 41 : يجب على الموظف أن يمارس مهامه بكل أمانة وبدون تحيز.

المادة 42 : يجب على الموظف تجنب كل فعل يتنافى مع طبيعة مهامه ولو كان ذلك خارج الخدمة.

كما يجب عليه أن يتسم في كل الأحوال بسلوك لائق ومحترم.

المادة 43 : يخصص الموظفون كل نشاطهم المهني للمهام التي أسندت إليهم .ولا يمكنهم ممارسة نشاط مريح في إطار خاص مهما كان نوعه.

غير أنه يرخص للموظفين بممارسة مهام التكوين أو التعليم أو البحث كنشاط ثانوي ضمن شروط ووفق كفاءات تحدد عن طريق التنظيم.

كما يمكنهم أيضا إنتاج الأعمال العلمية أو الأدبية أو الفنية.

وفي هذه الحالة، لا يمكن الموظف ذكر صفته أو رتبته الإدارية بمناسبة نشر هذه الأعمال، إلا بعد موافقة السلطة التي لها صلاحيات التعيين.

المادة 44 : بغض النظر عن أحكام الفقرة الأولى من المادة 43 أعلاه، يمكن الموظفين المنتمين إلى أسلاك أساتذة التعليم العالي والباحثين وكذا أسلاك الممارسين الطبيين المتخصصين، ممارسة نشاط مريح في إطار خاص يوافق تخصصهم.

تسهر السلطة المؤهلة على ضمان مصلحة الخدمة وتتخذ أي إجراء مناسب إذا اقتضت الحاجة ذلك.

تحدد شروط وكفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 45 : يمنع على كل موظف، مهما كانت وضعيته في السلم الإداري، أن يمتلك داخل التراب الوطني أو خارجه، مباشرة أو بواسطة شخص آخر، بأية صفة من الصفات، مصالح من طبيعتها أن تؤثر على استقلاليته أو تشكل عائقا للقيام بمهمته بصفة عادية في مؤسسة تخضع إلى رقابة الإدارة التي ينتمي إليها أو لها صلة مع هذه الإدارة، وذلك تحت طائلة تعرضه للعقوبات التأديبية المنصوص عليها في هذا القانون الأساسي.

المادة 46 : إذا كان زوج الموظف يمارس، بصفة مهنية، نشاطا خاصا مريحا، وجب على الموظف التصريح بذلك للإدارة التي ينتمي إليها وتتخذ السلطة المختصة، إذا اقتضت الضرورة ذلك، التدابير الكفيلة بالمحافظة على مصلحة الخدمة.

يعد عدم التصريح خطأ مهنيا يعرض مرتكبه إلى العقوبات التأديبية المنصوص عليها في المادة 163 من هذا الأمر.

المادة 47 : كل موظف مهما كانت رتبته في السلم الإداري مسؤول عن تنفيذ المهام الموكلة إليه.

لا يعفى الموظف من المسؤولية المنوطة به بسبب المسؤولية الخاصة بمروؤوسيه.

المادة 48 : يجب على الموظف الالتزام بالسر المهني. ويمنع عليه أن يكشف محتوى أية وثيقة بحوزته أو أي حدث أو خبر علم به أو اطلع عليه بمناسبة ممارسة مهامه، ما عدا ما

تقتضيه ضرورة المصلحة. ولا يتحرر الموظف من واجب السر المهني إلا بترخيص مكتوب من السلطة السلمية المؤهلة.

المادة 49 : على الموظف أن يسهر على حماية الوثائق الإدارية وعلى أمنها.

يمنع كل إخفاء أو تحويل أو إتلاف الملفات أو المستندات أو الوثائق الإدارية ويتعرض مرتكبها إلى عقوبات تأديبية دون المساس بالمتابعات الجزائية.

المادة 50 : يتعين على الموظف أن يحافظ على ممتلكات الإدارة في إطار ممارسة مهامه.

المادة 51 : يجب على الموظف، ألا يستعمل، بأية حال، لأغراض شخصية أو لأغراض خارجة عن المصلحة، المحلات والتجهيزات ووسائل الإدارة.

المادة 52 : يجب على الموظف التعامل بأدب واحترام في علاقاته مع رؤسائه وزملائه ومروؤوسيه.

المادة 53 : يجب على الموظف التعامل مع مستعملي المرفق العام بلياقة ودون مماطلة.

المادة 54 : يمنع على الموظف تحت طائلة المتابعات الجزائية، طلب أو اشتراط أو استلام، هدايا أو هبات أو أية امتيازات من أي نوع كانت، بطريقة مباشرة أو بواسطة شخص آخر، مقابل تأدية خدمة في إطار مهامه.

الباب الثالث

الهيكل المركزي وهيئات الوظيفة العمومية

المادة 55 : الهيكل المركزي وهيئات الوظيفة العمومية هي:

-الهيكل المركزي للوظيفة العمومية،

-المجلس الأعلى للوظيفة العمومية،

-هيئات المشاركة والطعن.

الفصل الأول : الهيكل المركزي للوظيفة العمومية

المادة 56 : الهيكل المركزي للوظيفة العمومية إدارة دائمة للدولة، تكلف على وجه

الخصوص بما يأتي:

-اقتراح عناصر السياسة الحكومية في مجال الوظيفة العمومية والتدابير اللازمة

لتنفيذها،

-السهر، بالاتصال مع الإدارات المعنية، على تطبيق القانون الأساسي العام للوظيفة

العمومية وضمان مطابقة النصوص المتخذة لتطبيقه،

-ضمان مراقبة قانونية الأعمال الإدارية المتصلة بتسيير المسار المهني للموظفين،

-تقييم تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، وضمان ضبط

التعدادات،

-تنفيذ سياسة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم،

-تمثيل مصالح الدولة بصفقتها مستخدمة، عند الاقتضاء، أمام الجهات القضائية.

المادة 57 : تحدد صلاحيات الهيكل المركزي للوظيفة العمومية وتنظيمه وسيره عن طريق

التنظيم.

الفصل الثاني : المجلس الأعلى للوظيفة العمومية

المادة 58 : تنشأ هيئة للتشاور تسمى "المجلس الأعلى للوظيفة العمومية".

المادة 59 : يكلف المجلس الأعلى للوظيفة العمومية بما يأتي:

-ضبط المحاور الكبرى لسياسة الحكومة في مجال الوظيفة العمومية،

-تحديد سياسة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم،

-دراسة وضعية التشغيل في الوظيفة العمومية على المستويين الكمي والنوعي،

-السهر على احترام قواعد أخلاقيات الوظيفة العمومية،

-اقتراح كل تدبير من شأنه ترقية ثقافة المرفق العام.

كما يستشار، زيادة على ذلك، في كل مشروع نص تشريعي ذي علاقة بقطاع الوظيفة العمومية.

المادة 60 : يتشكل المجلس الأعلى للوظيفة العمومية من ممثلين عن:

-الإدارات المركزية في الدولة،

-المؤسسات العمومية،

-الجماعات الإقليمية،

-المنظمات النقابية للعمال الأجراء الأكثر تمثيلاً على الصعيد الوطني، في مفهوم أحكام القانون رقم 90-14 المؤرخ في 2 يونيو سنة 1990 والمذكور أعلاه.

كما يضم شخصيات يتم اختيارها لكفاءتها في ميدان الوظيفة العمومية.

تحدد تشكيلة المجلس الأعلى للوظيفة العمومية وتنظيمه وسيره عن طريق التنظيم.

المادة 61 : يرفع المجلس الأعلى للوظيفة العمومية لـرئيس الجمهورية تقريراً سنوياً عن وضعية الوظيفة العمومية.

الفصل الثالث : هيئات المشاركة والطقن

المادة 62 : تنشأ في إطار مشاركة الموظفين في تسيير حياتهم المهنية:

-لجان إدارية متساوية الأعضاء،

-لجان طعن،

-لجان تقنية.

المادة 63 : تنشأ اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء، حسب الحالة، لكل رتبة أو مجموعة رتب، أو سلك أو مجموعة أسلاك تتساوى مستويات تأهيلها لدى المؤسسات والإدارات العمومية.

تتضمن هذه اللجان، بالتساوي، ممثلين عن الإدارة وممثلين منتخبين عن الموظفين.

وترأسها السلطة الموضوعة على مستواها أو ممثل عنها، يختار من بين الأعضاء المعيّنين بعنوان الإدارة.

المادة 64 : تستشار اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء في المسائل الفردية التي تخص الحياة المهنية للموظفين.

وتجتمع، زيادة على ذلك، كلجنة ترسيم وكمجلس تأديبي.

المادة 65 : تنشأ لجنة طعن لدى كل وزير وكل وال وكذا لدى كل مسؤول مؤهل بالنسبة لبعض المؤسسات أو الإدارات العمومية.

تتكون هذه اللجان مناصفة من ممثلي الإدارة وممثلي الموظفين المنتخبين.

وترأسها السلطة الموضوعة على مستواها أو ممثل عنها يختار من بين الأعضاء المعيّنين بعنوان الإدارة. وينتخب ممثلو الموظفين في اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء، من بينهم، ممثليهم في لجان الطعن.

المادة 66 : يجب أن تنصب لجان الطعن في أجل شهرين (2) بعد انتخاب أعضاء اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء.

المادة 67 : تخطر لجان الطعن من الموظف فيما يخص العقوبات التأديبية من الدرجتين الثالثة والرابعة، المنصوص عليها في المادة 163 من هذا الأمر.

المادة 68 : يقدم المرشحون إلى عهدة انتخابية قصد تمثيل الموظفين في اللجان المتساوية الأعضاء من طرف المنظمات النقابية الأكثر تمثيلاً.

إذا كان عدد المصوتين أقل من نصف الناخبين، يجرى دور ثانٍ للانتخابات.

و في هذه الحالة، يمكن أن يترشح كل موظف يستوفي شروط الترشح. ويصح حينئذٍ الانتخاب مهما يكن عدد المصوتين.

المادة 69 : عندما لا توجد منظمات نقابية ذات تمثيل لدى مؤسسة أو إدارة عمومية، يمكن كل الموظفين الذين تتوفر فيهم شروط الترشح أن يقدموا ترشيحهم لانتخاب اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء.

المادة 70 : تستشار اللجان التقنية في المسائل المتعلقة بالظروف العامة للعمل وكذا النظافة والأمن داخل المؤسسات والإدارات العمومية المعنية.

المادة 71 : تنشأ اللجان التقنية لدى المؤسسات والإدارات العمومية وتتشكل من عدد متساوٍ من ممثلي الإدارة والممثلين المنتخبين للموظفين.

و ترأسها السلطة الموضوعة على مستواها أو ممثل عنها يختار من بين الأعضاء المعيّنين بعنوان الإدارة. وينتخب ممثلو الموظفين في اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء، من بينهم، ممثليهم في اللجان التقنية.



المادة 72 : يعين ممثلو الإدارة لدى اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء ولجان الطعن واللجان التقنية من الهيئة التي لها سلطة التعيين.

المادة 73 : تحدد اختصاصات اللجان المذكورة في المادة 62 أعلاه وتشكيلها وتنظيمها وسيرها ونظامها الداخلي النموذجي وكذا كفايات سير الانتخابات، عن طريق التنظيم.

#### الباب الرابع

#### تنظيم المسار المهني

#### الفصل الأول : التوظيف

المادة 74 : يخضع التوظيف إلى مبدأ المساواة في الالتحاق الوظائف العمومية.

المادة 75 : لا يمكن أن يوظف أيّاً كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط الآتية :

-أن يكون جزائري الجنسية،

-أن يكون متمتعاً بحقوقه المدنية،

-أن لا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظات تتنافى وممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها،

-أن يكون في وضعية قانونية تجاه الخدمة الوطنية،

-أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق

بالوظيفة المراد الالتحاق بها.

المادة 76 : يمكن الإدارة، عند الاقتضاء، تنظيم الفحص الطبي للتوظيف في بعض أسلاك الموظفين.

المادة 77 : يمكن أن توضح القوانين الأساسية الخاصة، عند الحاجة، ونظراً

لخصوصيات بعض الأسلاك، شروط التوظيف المنصوص عليها في المادة 75 أعلاه.

كما يمكنها أن تحدد الأسلاك التي يتوقف الالتحاق بها على إجراء تحقيق إداري مسبق.

المادة 78 : تحدد السن الدنيا للالتحاق بوظيفة عمومية بثمانية عشرة (18) سنة كاملة.

المادة 79 : يتوقف الالتحاق بالرتبة على إثبات التأهيل بشهادات أو إجازات أو مستوى تكوين.

المادة 80 : يتم الالتحاق بالوظائف العمومية عن طريق:

- المسابقة على أساس الاختبارات،
- المسابقة على أساس الشهادات بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين،
- الفحص المهني،
- التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكوينا متخصصا منصوصا عليه في القوانين الأساسية، لدى مؤسسات التكوين المؤهلة.
- المادة 81 : يعلن نجاح المترشحين في مسابقة على أساس الإختبارات أو مسابقة على أساس الشهادات أو اختبار مهني من طرف لجنة تضع قائمة ترتيبية على أساس الاستحقاق.
- المادة 82 : تحدد كفاءات تنظيم المسابقات المنصوص عليها في المادة 80 أعلاه وإجراءاتها عن طريق التنظيم.
- الفصل الثاني : التريص
- المادة 83 : يعين كل مترشح تمّ توظيفه في رتبة للوظيفة العمومية بصفة متريص. غير أنه يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة ونظرا للمؤهلات العالية المطلوبة للالتحاق ببعض الرتب على الترسيم المباشر في الرتبة.
- المادة 84 : يجب على المتريص، حسب طبيعة المهام المنوطة برتبته، قضاء فترة تريص مدتها سنة، ويمكن بالنسبة لبعض الأسلاك أن تتضمن تكوينا تحضيريا لشغل وظيفته.
- المادة 85 : بعد انتهاء مدة التريص المنصوص عليها في المادة 84 أعلاه يتم:
- إما ترسيم المتريص في رتبته،
- وإما إخضاع المتريص لفترة تريص آخر لنفس المدة ولمرة واحدة فقط،
- وإما تسريح المتريص دون إشعار مسبق أو تعويض.
- المادة 86 : يتم اقتراح ترسيم المتريص من قبل السلطة السلمية المؤهلة. ويتوقف ذلك على التسجيل في قائمة تأهيل تقدم للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة.
- المادة 87 : يخضع المتريص إلى نفس واجبات الموظفين ويتمتع بنفس حقوقهم، مع مراعاة أحكام هذا القانون الأساسي.
- المادة 88 : لا يمكن نقل المتريص أو وضعه في حالة الانتداب أو الاستيداع.

المادة 89 : لا يمكن أن ينتخب المتربص في لجنة إدارية متساوية الأعضاء أو لجنة طعن أو لجنة تقنية، غير أنه يمكنه المشاركة في انتخاب ممثلي الموظفين المنتمين للرتبة أو السلك الذي يسعى للترسيم فيه.

المادة 90 : فترة التربص فترة خدمة فعلية. وتتؤخذ في الحسبان عند احتساب الأقدمية للترقية في الرتبة وفي الدرجات وللتقاعد.

المادة 91 : تخضع المسائل المتعلقة بالوضعية الإدارية للمتربص إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة.

المادة 92 : تحدد كفاءات تطبيق أحكام هذا الفصل عن طريق التنظيم.

الفصل الثالث : التسيير الإداري للمسار المهني للموظف

المادة 93 : يتعين على الإدارة تكوين ملف إداري لكل موظف.

يجب أن يتضمن الملف مجموع الوثائق المتعلقة بالشهادات والمؤهلات والحالة المدنية والوضعية الإدارية للموظف. وتسجل هذه الوثائق وترقم وتصنف باستمرار.

يتم استغلال الملف الإداري لتسيير الحياة المهنية للموظف فقط.

يجب ألا يتضمن الملف الإداري أي ملاحظة حول الآراء السياسية أو النقابية أو الدينية للمعني.

المادة 94 : يمنح الموظف بطاقة مهنية تحدد خصائصها وشروط استعمالها عن طريق التنظيم.

المادة 95 : تعود صلاحيات تعيين الموظفين إلى السلطة المخولة بمقتضى القوانين والتنظيمات المعمول بها.

المادة 96 : يبلغ الموظف بكل القرارات المتعلقة بوضعيته الإدارية وتنتشر كل القرارات الإدارية التي تتضمن تعيين وترسيم وترقية الموظفين وإنهاء مهامهم في نشرة رسمية للمؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية.

\*

يحدد محتوى هذه النشرة الرسمية وخصائصها عن طريق التنظيم.

الفصل الرابع : تقييم الموظف

المادة 97 : يخضع كل موظف، أثناء مساره المهني، إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة.

المادة 98 : يهدف تقييم الموظف إلى:

-الترقية في الدرجات،

-الترقية في الرتبة،

-منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء،

-منح الأوسمة التشريفية والمكافآت.

المادة 99 : يركز تقييم الموظف على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص

إلى تقدير:

-احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية،

-الكفاءة المهنية،

-الفعالية والمردودية،

-كيفية الخدمة.

يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة على معايير أخرى، نظرا لخصوصيات بعض الأسلاك.

المادة 100 : تحدد المؤسسات والإدارات العمومية، بعد استشارة اللجان الإدارية المتساوية

الأعضاء وموافقة الهيكل المركزي للوظيفة العمومية، مناهج التقييم التي تتلاءم وطبيعة

نشاطات المصالح المعنية.

المادة 101 : تعود سلطة التقييم والتقدير للسلطة السلمية المؤهلة.

يتم التقييم بصفة دورية. وينتج عنه تقييم منقط مرفق بملاحظة عامة.

المادة 102 : تبلغ نقطة التقييم إلى الموظف المعني الذي يمكنه أن يقدم بشأنها تظلما

إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكنها اقتراح مراجعتها.

تحفظ استمارة التقييم في ملف الموظف.

المادة 103 : تحدد كفاءات تطبيق أحكام هذا الفصل عن طريق التنظيم.

الفصل الخامس : التكوين

المادة 104 : يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة،

قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة.

المادة 105 : تحدد شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفيات تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك، عن طريق التنظيم.

الفصل السادس : الترقية في الدرجات والترقية في الرتب

المادة 106 : تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي تُحدد عن طريق التنظيم.

المادة 107 : تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة، حسب الكيفيات الآتية:

- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة،

- بعد تكوين متخصص،

- عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني،

- على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء، من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة.

لا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين.

تحدد القوانين الأساسية الخاصة بكيفيات تطبيق أحكام هذه المادة.

المادة 108 : يعفى الموظف الذي تمت ترقيته في إطار أحكام المادة 107 أعلاه، من التبرص.

المادة 109 : تتوقف كل ترقية من فوج إلى فوج أعلى مباشرة كما هو منصوص عليه في المادة 8 من هذا الأمر، على متابعة تكوين مسبق منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة أو الحصول على الشهادة المطلوبة.

المادة 110 : تحدد النسب المخصصة لمختلف أنماط الترقية المنصوص عليها في المادة 107 أعلاه، عن طريق القوانين الأساسية الخاصة.

المادة 111 : يتم تسيير المسار المهني للموظفين في إطار سياسة تسيير تقديرية للموارد البشرية تكرس من خلال المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمخططات السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى.

تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

الفصل السابع : الأوسمة الشرفية والمكافآت

المادة 112 : يمكن أن يسلم الموظفون أوسمة شرفية ومكافآت في شكل ميداليات استحقاق أو شجاعة وشهادات وزارية.

تحدد طبيعة الأوسمة الشرفية والمكافآت وخصائصها وكفاءات منحها عن طريق التنظيم.

المادة 113 : يمكن الموظف الذي قام أثناء تأديته مهامه بعمل شجاع مثبت قانوناً أو قام بمجهودات استثنائية ساهمت في تحسين أداء المصلحة، أن يستفيد من أوسمة شرفية و/أو مكافآت، بعد استشارة لجنة خاصة تتشأ لدى السلطة الوزارية المختصة.

يحدد تشكيل هذه اللجنة وسيرها وصلاحياتها الخاصة عن طريق التنظيم.

#### الباب الخامس

#### التصنيف -الراتب

المادة 114 : تنقسم المجموعات المنصوص عليها في المادة 8 من هذا الأمر إلى أصناف توافق مختلف مستويات تأهيل الموظفين.

يضم كل صنف درجات توافق تقدم الموظف في رتبته.

يخصص لكل درجة رقم استدلاي يوافق الخبرة المهنية المحصل عليها من الموظف.

المادة 115 : تشكل الأصناف والدرجات والأرقام الاستدلالية المقابلة لها الشبكة الاستدلالية للرواتب.

يحدد عدد الأصناف، والحد الأدنى والأقصى لكل صنف وعدد الدرجات وكذا قواعد الترقية في الدرجات عن طريق التنظيم.

المادة 116 : يمكن أن تصنف بعض رتب المجموعة "أ" المنصوص عليها في المادة 8 من هذا الأمر التي يتطلب الالتحاق بها مستوى تأهيل عال، في أقسام خارج الصنف تتضمن درجات وأرقام استدلاية كما هو منصوص عليها في المادتين 114 و 115 أعلاه.

المادة 117 : إذا لم ينص قانون أساسي خاص على إمكانية ترقية موظف ينتمي إلى سلك ذي رتبة وحيدة، تمنح نقاط استدلاية إضافية وفق كفاءات تحدد عن طريق التنظيم.

المادة 118 : تحدد القوانين الأساسية الخاصة بتصنيف كل رتبة.

المادة 119 : يتكون الراتب المنصوص عليه في المادة 32 من هذا الأمر من:

-الراتب الرئيسي،

-العلاوات والتعويضات.

يستفيد الموظف، زيادة على ذلك، من المنح ذات الطابع العائلي المنصوص عليها في التنظيم المعمول به.

المادة 120 : يتقاضى الموظف، مهما تكن رتبته، راتبه من المؤسسة أو الإدارة العمومية التي يمارس مهامه فيها فعليا.

المادة 121 : يوافق الراتب الأساسي الرقم الاستدلالي الأدنى للصنف . ويمثل الراتب المقابل للواجبات القانونية الأساسية للموظف.

المادة 122 : يتحدد الراتب الرئيسي من خلال الرقم الاستدلالي الأدنى للرتبة مضافا إليه الرقم الاستدلالي المرتبط بالدرجة المتحصل عليها.

وينتج الراتب الرئيسي من حاصل ضرب الرقم الاستدلالي للراتب الرئيسي في قيمة النقطة الاستدلالية.

المادة 123 : تحدد على التوالي قيمة النقطة الاستدلالية وكذا المعايير التي تضبط تطورها بمرسوم.

المادة 124 : تخصص التعويضات لتعويض التبعيات الخاصة المرتبطة بممارسة بعض النشاطات، وكذا بمكان ممارستها وبالظروف الخاصة للعمل.

تخصص المنح للحث على المرد ودية وتحسين الأداء.

المادة 125 : زيادة على الراتب المنصوص عليه في المادة 119 أعلاه، يمكن الموظف أن يستفيد من تعويضات مقابل المصاريف الناتجة عن ممارسة مهامه.

المادة 126 : تؤسس كل منحة أو تعويض بمرسوم.

الباب السادس

الوضعيات القانونية الأساسية للموظف وحركات نقله

المادة 127 : يوضع الموظف في إحدى الوضعيات الآتية:

- 1 القيام بالخدمة،

- 2 الانتداب،

- 3 خارج الإطار،

- 4 الإحالة على الاستيداع،

- 5 الخدمة الوطنية.

تحدد القوانين الأساسية الخاصة بنسب الموظفين الذين يمكن وضعهم، بناء على طلبهم، في الوضعية المنصوص عليها في الحالات 2 و 3 و 4 أعلاه.

الفصل الأول : وضعية القيام بالخدمة

المادة 128 : القيام بالخدمة هي وضعية الموظف الذي يمارس فعليا في المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها، المهام المطابقة لرتبته أو مهام منصب شغل من المناصب المنصوص عليها في المادتين 10 و 15 من هذا الأمر.

المادة 129 : ويعدّ في وضعية الخدمة أيضا، الموظف:

-الموجود في عطلة سنوية،

-الموجود في عطلة مرضية أو حادث مهني،

-الموظفة الموجودة في عطلة أمومة،

-المستفيد من رخصة غياب كما هي محددة في المواد من 208 إلى 212 و 215 من

هذا الأمر،

-الذي تم استدعاؤه لمتابعة فترة تحسين المستوى أو الصيانة في إطار الاحتياط،

-الذي استدعي في إطار الاحتياط،

-الذي تمّ قبوله لمتابعة فترة تحسين المستوى.

المادة 130 : يمكن وضع الموظفين التابعين لبعض الرتب في حالة القيام بالخدمة لدى مؤسسة أو إدارة عمومية أخرى غير التي ينتمون إليها ضمن الشروط والكيفيات المحددة في القوانين الأساسية الخاصة.

المادة 131 : يمكن وضع الموظفين تحت تصرف جمعيات وطنية معترف لها بطابع الصالح العام أو المنفعة العمومية لمدة سنتين (2) قابلة للتجديد مرة واحدة.

يجب أن يتمتع الموظفون الذين يوضعون تحت التصرف بمؤهلات ذات علاقة بموضوع الجمعية المعنية.



يمارس هؤلاء الموظفون مهامهم تحت سلطة مسؤول الجمعية التي وضعوا تحت تصرفها ويستمر دفع رواتبهم من طرف مؤسستهم أو إدارتهم الأصلية.

المادة 132 : تحدد شروط وكيفيات تطبيق أحكام هذا الفصل عن طريق التنظيم.

الفصل الثاني : وضعية الانتداب

المادة 133 : الانتداب هو حالة الموظف الذي يوضع خارج سلكه الأصلي و/أو إدارته الأصلية مع مواصلة استفادته في هذا السلك من حقوقه في الأقدمية وفي الترقية في

الدرجات وفي التقاعد في المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها.

الانتداب قابل للإلغاء.

المادة 134 : يتم انتداب الموظف بقوة القانون لتمكينه من ممارسة:

-وظيفة عضو في الحكومة،

-عهدة انتخابية دائمة في مؤسسة وطنية أو جماعة إقليمية،

-وظيفة عليا للدولة أو منصب عالٍ في مؤسسة أو إدارة عمومية غير تلك التي ينتمي

إليها،

-عهدة نقابية دائمة وفق الشروط التي يحددها التشريع المعمول به،

-متابعة تكوين منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة،

-تمثيل الدولة في مؤسسات أو هيئات دولية،

-متابعة تكوين أو دراسات، إذا ما تم تعيين الموظف لذلك من المؤسسة أو الإدارة

العمومية التي ينتمي إليها.

المادة 135 : يمكن انتداب الموظف بطلب منه لتمكينه من ممارسة:

-نشاطات لدى مؤسسة أو إدارة عمومية أخرى و/أو في رتبة غير رتبته الأصلية،

-وظائف تأطير لدى المؤسسات أو الهيئات التي تمتلك الدولة كل رأسمالها أو جزءا منه،

-مهمة في إطار التعاون أو لدى مؤسسات أو هيئات دولية.

المادة 136 : يكرس الانتداب بقرار إداري فردي من السلطة أو السلطات المؤهلة، لمدة

دنيا قدرها ستة (6) أشهر ومدة قصوى قدرها خمس (5) سنوات.

غير أن فترة الانتداب للحالات المنصوص عليها في المادة 134 أعلاه تساوي مدد

شغل الوظيفة أو العهدة أو التكوين أو الدراسات التي تم الانتداب من أجلها.

المادة 137 : يخضع الموظف المنتدب للقواعد التي تحكم المنصب الذي انتدب إليه. يتم تقييم الموظف المنتدب وبتقاضى راتبه من قبل الإدارة العمومية أو المؤسسة أو الهيئة التي انتدب إليها.

غير أنه يمكن الموظف الذي انتدب للقيام بتكوين أو دراسات أن يتقاضى راتبه من المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها.

المادة 138 : يعاد إدماج الموظف في سلكه الأصلي، عند انقضاء مدة انتدابه، بقوة القانون ولو كان زائداً عن العدد.

المادة 139 : تحدد كفاءات تطبيق أحكام هذا الفصل عن طريق التنظيم.

الفصل الثالث : وضعية خارج الإطار

المادة 140 : وضعية خارج الإطار هي الحالة التي يمكن أن يوضع فيها الموظف بطلب منه، بعد استنفاد حقوقه في الانتداب، في إطار أحكام المادة 135 أعلاه، في وظيفة لا يحكمها هذا القانون الأساسي.

المادة 141 : لا يمكن أن يوضع في حالة خارج الإطار إلا الموظفون المنتمون إلى الفوج (أ) المنصوص عليه في المادة 8 من هذا الأمر.

تكرس وضعية خارج الإطار بقرار إداري فردي من السلطة المخولة، لمدة لا تتجاوز خمس (5) سنوات.

لا يستفيد الموظفون الذين يوضعون في حالة خارج الإطار من الترقية في الدرجات.

المادة 142 : يتقاضى الموظف الذي يوجد في وضعية خارج الإطار راتبه ويتم تقييمه من قبل المؤسسة أو الهيئة التي وضع لديها في هذه الوضعية.

المادة 143 : يعاد إدماج الموظف عند إنقضاء فترة وضعية خارج الإطار في رتبته الأصلية بقوة القانون ولو كان زائداً على العدد.

المادة 144 : تحدد كفاءات تطبيق أحكام المادتين 141 و142 أعلاه، عن طريق التنظيم.

الفصل الرابع : وضعية الإحالة على الاستيداع

المادة 145 : تتمثل الإحالة على الاستيداع في إيقاف مؤقت لعلاقة العمل.

وتؤدي هذه الوضعية إلى توقيف راتب الموظف وحقوقه في الأقدمية وفي الترقية في الدرجات وفي التقاعد.

غير أن الموظف يحتفظ في هذه الوضعية بالحقوق التي اكتسبها في رتبته الأصلية عند تاريخ إحالته على الاستيداع.

المادة 146 : تكون الإحالة على الاستيداع بقوة القانون في الحالات الآتية:

-في حالة تعرض أحد أصول الموظف أو زوجه أو أحد الأبناء المتكفل بهم لحادث أو لإعاقة أو مرض خطير،

-للسماح للزوجة الموظفة بتربية طفل يقل عمره عن خمس (5) سنوات،

-للسماح للموظف بالالتحاق بزوجه إذا اضطر إلى تغيير إقامته بحكم مهنته،

-لتمكين الموظف من ممارسة مهام عضو مسير لحزب سياسي.

المادة 147 : إذا عين زوج الموظف في ممثلية جزائرية في الخارج أو مؤسسة أو هيئة دولية أو كلف بمهمة تعاون، يوضع الموظف الذي لا يمكنه الاستفادة من الانتداب في وضعية إحالة على الاستيداع بقوة القانون.

بغض النظر عن أحكام المادة 149 أدناه، تساوي مدة الإحالة على الاستيداع مدة مهمة زوج الموظف.

المادة 148 : يمكن أن يستفيد الموظف من الإحالة على الاستيداع لأغراض شخصية، لاسيما للقيام بدراسات أو أعمال بحث، بطلب منه، بعد سنتين (2) من الخدمة الفعلية.

المادة 149 : تمنح الإحالة على الاستيداع في الحالات المنصوص عليها في المادة 146 أعلاه، لمدة دنيا قدرها ستة (6) أشهر، قابلة للتجديد في حدود أقصاها خمس (5) سنوات خلال الحياة المهنية للموظف.

تمنح الإحالة على الاستيداع لأغراض شخصية المنصوص عليها في المادة 148 أعلاه لمدة دنيا قدرها ستة (6) أشهر، قابلة للتجديد في حدود سنتين (2) خلال الحياة المهنية للموظف.

تكرس الإحالة على الاستيداع بقرار إداري فردي من السلطة المؤهلة.

المادة 150 : يمنع الموظف الذي أحيل على الاستيداع من ممارسة نشاط مريح مهما كانت طبيعته.

المادة 151 : يمكن الإدارة في أي وقت القيام بتحقيق للتأكد من تطابق الإحالة على الاستيداع مع الأسباب التي أحيل من أجلها الموظف على هذه الوضعية.

المادة 152 : يعاد إدماج الموظف بعد انقضاء فترة إحالته على الاستيداع في رتبته الأصلية بقوة القانون ولو كان زائدا عن العدد.

المادة 153 : تحدد كيفيات تطبيق أحكام هذا الفصل عن طريق التنظيم.

الفصل الخامس : وضعية الخدمة الوطنية

المادة 154 : يوضع الموظف المستدعى لأداء خدمته الوطنية في وضعية تسمى "الخدمة الوطنية".

يحتفظ الموظف في هذه الوضعية بحقوقه في الترقية في الدرجات والتقاعد.

ولا يمكنه طلب الاستفادة من أي راتب مع مراعاة الأحكام التشريعية والتنظيمية التي تحكم الخدمة الوطنية.

المادة 155 : يعاد إدماج الموظف في رتبته الأصلية عند انقضاء فترة الخدمة الوطنية بقوة القانون ولو كان زائدا عن العدد.

وله الأولوية في التعيين في المنصب الذي كان يشغله قبل تجنيده إذا كان المنصب شاغرا أو في منصب معادل له.

الفصل السادس : حركات نقل الموظفين

المادة 156 : يمكن أن تكون حركات نقل الموظفين ذات طابع عام ودوري أو ذات طابع محدود وظرفي. وتتم في حدود ضرورات المصلحة.

كما تؤخذ في الاعتبار رغبات المعنيين ووضعتهم العائلية وأقدميتهم وكذا كفاءتهم المهنية.

المادة 157 : يمكن نقل الموظف بطلب منه، مع مراعاة ضرورة المصلحة.

المادة 158 : يمكن نقل الموظف إجباريا عندما تستدعي ضرورة المصلحة ذلك. ويؤخذ رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء، ولو بعد إتخاذ قرار النقل. ويعتبر رأي اللجنة ملزما للسلطة التي أقرت هذا النقل.

المادة 159 : يستفيد الموظف الذي تم نقله إجباريا لضرورة المصلحة من استرداد نفقات التنقل أو تغيير الإقامة أو التنصيب طبقا للتنظيم المعمول به.

الباب السابع

النظام التأديبي

الفصل الأول : المبادئ العامة

المادة 160 : يشكل كل تخلّ عن الواجبات المهنية أو مساس بالانضباط وكل خطأ أو مخالفة من طرف الموظف أثناء أو بمناسبة تأدية مهامه خطأ مهنيا ويعرض مرتكبه لعقوبة تأديبية، دون المساس، عند الاقتضاء، بالمتابعات الجزائية.

المادة 161 : يتوقف تحديد العقوبة التأديبية المطبقة على الموظف على درجة جسامة الخطأ، والظروف التي ارتكب فيها، ومسؤولية الموظف المعني، والنتائج المترتبة على سير المصلحة وكذا الضرر الذي لحق بالمصلحة أو بالمستفيدين من المرفق العام،  
المادة 162 : تتخذ الإجراءات التأديبية السلطة التي لها صلاحيات التعيين.

الفصل الثاني : العقوبات التأديبية

المادة 163 : تصنف العقوبات التأديبية حسب جسامة الأخطاء المرتكبة إلى أربع (4) درجات:

- 1الدرجة الأولى:

-التنبيه،

-الإذار الكتابي،

-التوبيخ.

- 2الدرجة الثانية:

-التوقيف عن العمل من يوم (1) إلى ثلاثة (3) أيام،

-الشطب من قائمة التأهيل.

- 3الدرجة الثالثة:

-التوقيف عن العمل من أربعة (4) إلى ثمانية (8) أيام،

-التنزيل من درجة إلى درجتين،

-النقل الإجباري.

- 4الدرجة الرابعة:

-التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة،

-التسريح.

المادة 164 : يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة، نظرا لخصوصيات بعض الأسلاك، على عقوبات أخرى في إطار الدرجات الأربع المنصوص عليها في المادة 163 أعلاه.

المادة 165 : تتخذ السلطة التي لها صلاحيات التعيين بقرار مبرر العقوبات التأديبية من الدرجة الأولى والثانية بعد حصولها على توضيحات كتابية من المعني. تتخذ السلطة التي لها صلاحيات التعيين العقوبات التأديبية من الدرجة الثالثة والرابعة بقرار مبرر، بعد أخذ الرأي الملزم من اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة، المجتمعمة كمجلس تأديبي، والتي يجب أن تبت في القضية المطروحة عليها في أجل لا يتعدى خمسة وأربعين (45) يوما ابتداء من تاريخ إخطارها.

المادة 166 : يجب أن يخطر المجلس التأديبي، بتقرير مبرر من السلطة التي لها صلاحيات التعيين، في أجل لا يتعدى خمسة وأربعين (45) يوما ابتداء من تاريخ معاينة الخطأ.

يسقط الخطأ المنسوب إلى الموظف بانقضاء هذا الأجل.

المادة 167 : يحق للموظف الذي تعرض لإجراء تأديبي أن يبلغ بالأخطاء المنسوبة إليه وأن يطلع على كامل ملفه التأديبي في أجل خمسة عشر (15) يوما ابتداء من تحريك الدعوى التأديبية.

المادة 168 : يجب على الموظف الذي يحال على اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المجتمعمة كمجلس تأديبي المثل شخصيا، إلا إذا حالت قوة قاهرة دون ذلك. ويبلغ بتاريخ مثوله قبل خمسة عشر (15) يوما على الأقل، بالبريد الموصى عليه مع وصل استلام.

يمكن الموظف، في حالة تقديمه لمبرر مقبول لغيابه أن يلتمس من اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة المجتمعمة كمجلس تأديبي، تمثيله من قبل مدافعه.

في حالة عدم حضور الموظف الذي استدعي بطريقة قانونية، أو حالة رفض التبرير المقدم من قبله تستمر المتابعة التأديبية.

المادة 169 : يمكن الموظف تقديم ملاحظات كتابية أو شفوية أو أن يستحضر شهودا. ويحق له أن يستعين بمدافع مخول أو موظف يختاره بنفسه.

المادة 170 : تتداول اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المجتمعة كمجلس تأديبي، في جلسات مغلقة.

يجب أن تكون قرارات المجلس التأديبي مبررة.

المادة 171 : يمكن اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة المجتمعة كمجلس تأديبي طلب فتح تحقيق إداري من السلطة التي لها صلاحيات التعيين، قبل البت في القضية المطروحة.

المادة 172 : يبلغ الموظف المعني بالقرار المتضمن العقوبة التأديبية، في أجل لا يتعدى ثمانية (8) أيام ابتداءً من تاريخ اتخاذ هذا القرار. ويحفظ في ملفه الإداري.

المادة 173 : في حالة ارتكاب الموظف خطأ جسيماً، يمكن أن يؤدي إلى عقوبة من الدرجة الرابعة، تقوم السلطة التي لها صلاحيات التعيين بتوقيفه عن مهامه فوراً. يتقاضى المعني خلال فترة التوقيف المنصوص عليها في الفقرة أعلاه، نصف راتبه الرئيسي وكذا مجمل المنح ذات الطابع العائلي.

إذا اتخذت في حق الموظف الموقوف عقوبة أقل من عقوبات الدرجة الرابعة، أو إذا تمت تبرئته من الأعمال المنسوبة إليه أو إذا لم تثبت اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء في الآجال المحددة، يسترجع الموظف كامل حقوقه والجزء الذي خصم من راتبه.

المادة 174 : يوقف فوراً الموظف الذي كان محل متابعات جزائية لا تسمح ببقائه في منصبه.

ويمكن أن يستفيد خلال مدة لا تتجاوز ستة (6) أشهر، ابتداءً من تاريخ التوقيف من الإبقاء على جزء من الراتب لا يتعدى النصف.

ويستمر الموظف في تقاضي مجمل المنح العائلية.

وفي كل الأحوال، لا تسوّى وضعيته الإدارية إلا بعد أن يصبح الحكم المترتب على المتابعات الجزائية نهائياً.

المادة 175 : يمكن الموظف الذي كان محل عقوبة تأديبية من الدرجة الثالثة أو الرابعة، أن يقدم تظلماً أمام لجنة الطعن المختصة في أجل أقصاه شهر واحد ابتداءً من تاريخ تبليغ القرار.

المادة 176 : يمكن الموظف الذي كان محل عقوبة من الدرجة الأولى أو الثانية أن يطلب إعادة الاعتبار من السلطة التي لها صلاحيات التعيين، بعد سنة من تاريخ اتخاذ قرار العقوبة.

وإذا لم يتعرض الموظف لعقوبة جديدة، تكون إعادة الاعتبار بقوة القانون، بعد مرور سنتين من تاريخ اتخاذ قرار العقوبة.

وفي حالة إعادة الاعتبار، يمحي كل أثر للعقوبة من ملف المعني.

الفصل الثالث : الأخطاء المهنية

المادة 177 : تعرّف الأخطاء المهنية بأحكام هذا النص.

تصنف الأخطاء المهنية دون المساس بتكليفها الجزائي كما يأتي:

- أخطاء من الدرجة الأولى،

- أخطاء من الدرجة الثانية،

- أخطاء من الدرجة الثالثة،

- أخطاء من الدرجة الرابعة.

المادة 178 : تعتبر، على وجه الخصوص، أخطاء من الدرجة الأولى كل إخلال بالانضباط العام يمكن أن يمس بالسير الحسن للمصالح.

المادة 179 : تعتبر، على وجه الخصوص، أخطاء من الدرجة الثانية الأعمال التي يقوم من خلالها الموظف بما يأتي:

- 1 المساس، سهواً أو إهمالاً بأمن المستخدمين و/أو أملاك الإدارة،

- 2 الإخلال بالواجبات القانونية الأساسية غير تلك المنصوص عليها في المادتين 180 و181 أدناه.

المادة 180 : تعتبر، على وجه الخصوص، أخطاء من الدرجة الثالثة الأعمال التي يقوم من خلالها الموظف بما يأتي:

- 1 تحويل غير قانوني للوثائق الإدارية،

- 2 إخفاء المعلومات ذات الطابع المهني التي من واجبه تقديمها خلال تأدية مهامه،

- 3 رفض تنفيذ تعليمات السلطة السلمية في إطار تأدية المهام المرتبطة بوظيفته دون

مبرر مقبول،



- 4- إفشاء أو محاولة إفشاء الأسرار المهنية،
- 5- استعمال تجهيزات أو أملاك الإدارة لأغراض شخصية أو لأغراض خارجة عن المصلحة.
- المادة 181 : تعتبر، على وجه الخصوص، أخطاء مهنية من الدرجة الرابعة إذا قام الموظف بما يأتي:
- 1- الاستفادة من امتيازات، من أية طبيعة كانت، يقدمها له شخص طبيعي أو معنوي مقابل تأديته خدمة في إطار ممارسة وظيفته،
- 2- ارتكاب أعمال عنف على أي شخص في مكان العمل،
- 3- التسبب عمدا في أضرار مادية جسيمة بتجهيزات وأملاك المؤسسة أو الإدارة العمومية التي من شأنها الإخلال بالسير الحسن للمصلحة،
- 4- إتلاف وثائق إدارية قصد الإساءة إلى السير الحسن للمصلحة،
- 5- تزوير الشهادات أو المؤهلات أو كل وثيقة سمحت له بالتوظيف أو بالترقية،
- 6- الجمع بين الوظيفة التي يشغلها ونشاط مريح آخر، غير تلك المنصوص عليها في المادتين 43 و44 من هذا الأمر.
- المادة 182 : توضّح القوانين الأساسية الخاصة، كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وتبعا لخصوصيات بعض الأسلاك، مختلف الأخطاء المهنية المنصوص عليها في المواد 178 إلى 181 أعلاه.
- المادة 183 : تؤدي حالات الأخطاء المهنية المنصوص عليها في المواد من 178 إلى 181 من هذا الأمر إلى تطبيق إحدى العقوبات التأديبية من نفس الدرجة، كما هو منصوص عليها في المادة 163 أعلاه.
- المادة 184 : إذا تغيب الموظف لمدة خمسة عشر (15) يوما متتالية على الأقل، دون مبرر مقبول، تتخذ السلطة التي لها صلاحيات التعيين إجراء العزل بسبب إهمال المنصب، بعد الإعدار، وفق كفاءات تحدد عن طريق التنظيم.
- المادة 185 : لا يمكن الموظف الذي كان محل عقوبة التسريح أو العزل أن يوظف من جديد في الوظيفة العمومية.

## الباب الثامن

## المدة القانونية للعمل - أيام الراحة القانونية

## الفصل الأول : المدة القانونية للعمل

المادة 186 : تحدد المدة القانونية للعمل في المؤسسات والإدارات العمومية طبقا للتشريع المعمول به.

المادة 187 : يمكن أن تقلص المدة القانونية للعمل بالنسبة للموظفين الذين يقومون بنشاطات متعبة جدا و/أو خطيرة.

تحدد كليات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 188 : يمكن مطالبة الموظفين المنتمين لبعض الأسلاك بتأدية مهامهم ليلا بين الساعة التاسعة ليلا (21.00) والساعة الخامسة صباحا (5.00) وذلك نظرا لخصوصية المصلحة ووفقا لشروط تحددها القوانين الأساسية الخاصة.

المادة 189 : مع مراعاة مدة العمل اليومية القصوى المنصوص عليها في التشريع المعمول به، يمكن دعوة الموظفين لتأدية ساعات عمل إضافية.

يتم اللجوء إلى الساعات الإضافية للضرورة القصوى للمصلحة وبصفة استثنائية.

ولا يمكن بأية حال أن تتعدى الساعات الإضافية نسبة 20% من المدة القانونية للعمل.

المادة 190 : تحدد شروط العمل الليلي وكليات اللجوء إلى الساعات الإضافية وكذا الحقوق المرتبطة بها عن طريق التنظيم.

## الفصل الثاني : أيام الراحة القانونية

المادة 191 : للموظف الحق في يوم كامل للراحة أسبوعيا طبقا للتشريع المعمول به.

غير أنه يمكن أن يؤجل اليوم الأسبوعي للراحة، في إطار تنظيم العمل، إذا اقتضت ضرورة المصلحة ذلك.

المادة 192 : للموظف الحق في أيام الراحة والعطل المدفوعة الأجر المحددة في التشريع المعمول به.

المادة 193 : يوم الراحة الأسبوعي وأيام العطل المدفوعة الأجر أيام راحة قانونية.

للموظف الذي عمل في يوم راحة قانونية الحق في راحة تعويضية لنفس المدة.

تحدد كليات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

الباب التاسع  
العطل - الغيابات

الفصل الأول : العطل

المادة 194 : للموظف الحق في عطلة سنوية مدفوعة الأجر.

المادة 195 : يمكن الموظفين الذين يعملون في بعض المناطق من التراب الوطني، لا سيما في ولايات الجنوب، وكذا الذين يعملون في الخارج في بعض المناطق الجغرافية، الاستفادة من عطل إضافية.

تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 196 : تمنح العطلة السنوية على أساس العمل المؤدى خلال الفترة المرجعية التي تمتد من أول يوليو من السنة السابقة للعطلة إلى 30 يونيو من سنة العطلة. بالنسبة للموظفين حديثي العهد بالتوظيف، تحتسب مدة العطلة السنوية بحصة نسبية توافق فترة العمل المؤداة.

المادة 197 : تحتسب العطلة السنوية المدفوعة الأجر على أساس يومين ونصف يوم في الشهر الواحد من العمل دون أن تتجاوز المدة الكاملة ثلاثين (30) يوما في السنة الواحدة للعمل.

المادة 198 : كل فترة تساوي أربعة وعشرين (24) يوما أو أربعة (4) أسابيع عمل تعادل شهر عمل عند تحديد مدة العطلة السنوية المدفوعة الأجر. وتعتبر كل فترة عمل تتعدى خمسة عشر (15) يوما معادلة لشهر من العمل بالنسبة للموظفين حديثي العهد بالتوظيف.

المادة 199 : يمكن استدعاء الموظف المتواجد في عطلة لمباشرة نشاطاته للضرورة الملحة للمصلحة.

المادة 200 : لا يجوز إنهاء علاقة العمل أو إيقافها أثناء العطلة السنوية.

المادة 201 : توقف العطلة السنوية إثر وقوع مرض أو حادث مبرر.

ويستفيد الموظف في هذه الحالة من العطلة المرضية ومن الحقوق المرتبطة بها والمنصوص عليها في التشريع المعمول به.

المادة 202 : لا يمكن بأي حال أن تخول العطلة المرضية الطويلة الأمد كما يحددها التشريع المعمول به، مهما كانت مدتها، الحق في أكثر من شهر واحد كعطلة سنوية.

المادة 203 : يمكن الإدارة بالنسبة للعطل المرضية أن تقوم بإجراء مراقبة طبية إذا ما اعتبرت ذلك ضرورياً.

المادة 204 : تعتبر فترات عمل لتحديد مدة العطلة السنوية:

-فترة العمل الفعلي،

-فترة العطلة السنوية،

-فترات الغيابات المرخص بها من قبل الإدارة،

-فترات الراحة القانونية المنصوص عليها في المادتين 191 و 192 أعلاه،

-فترات عطلة الأمومة أو المرض أو حوادث العمل،

-فترات الإبقاء في الخدمة الوطنية أو التجنيد ثانية.

المادة 205 : لا يمكن بأي حال تعويض العطلة السنوية براتب.

المادة 206 : يمنع تأجيل العطلة السنوية، كلها أو جزء منها، من سنة إلى أخرى.

غير أنه يمكن الإدارة، اذا استدعت ضرورة المصلحة ذلك أو سمحت به، إما جدولة العطلة السنوية أو تأجيلها أو تجزئتها في حدود سنتين.

الفصل الثاني : الغيابات

المادة 207 : باستثناء الحالات المنصوص عليها صراحة في هذا الأمر، لا يمكن

الموظف، مهما تكن رتبته، أن يتقاضى راتباً عن فترة لم يعمل خلالها.

يعاقب على كل غياب غير مبرر عن العمل بخصم من الراتب يتناسب مع مدة الغياب، وذلك دون المساس بالعقوبات التأديبية المنصوص عليها في هذا القانون الأساسي.

المادة 208 : يمكن الموظف، شريطة تقديم مبرر مسبق، الاستفادة من رخص للتغيب دون فقدان الراتب في الحالات الآتية:

-لمتابعة دراسات ترتبط بنشاطاته الممارسة، في حدود أربع (4) ساعات في الأسبوع

تتماشى مع ضرورات المصلحة، أو للمشاركة في الامتحانات أو المسابقات لفترة تساوي الفترة التي تستغرقها،

-للقيام بمهام التدريس حسب الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به،

- للمشاركة في دورات المجالس التي يمارس فيها عهدة انتخابية إذا لم يكن في وضعية انتداب،

- لأداء مهام مرتبطة بالتمثيل النقابي أو المشاركة في دورات للتكوين النقابي طبقا للتشريع المعمول به.

- للمشاركة في التظاهرات الدولية الرياضية أو الثقافية.

المادة 209 : يمكن الموظف أيضا الاستفادة من تراخيص للغياب، دون فقدان الراتب، للمشاركة في المؤتمرات والملتقيات ذات الطابع الوطني أو الدولي، التي لها علاقة بنشاطاته المهنية.

المادة 210 : للموظف الحق، مرة واحدة خلال مساره المهني، في عطلة خاصة مدفوعة الأجر لمدة ثلاثين (30) يوما متتالية لأداء مناسك الحج في البقاع المقدسة.

المادة 211 : يمكن إضافة الفترات الضرورية للسفر، إلى فترات تراخيص الغيابات المنصوص عليها في المواد من 208 إلى 210 من هذا الأمر.

المادة 212 : للموظف الحق في غياب خاص مدفوع الأجر مدته ثلاثة (3) أيام كاملة في إحدى المناسبات العائلية الآتية:

-زواج الموظف،

-ازدياد طفل للموظف،

-ختان ابن الموظف،

-زواج أحد فروع الموظف،

-وفاة زوج الموظف،

-وفاة أحد الفروع أو الأصول أو الحواشي المباشرة للموظف أو زوجه.

المادة 213 : تستفيد المرأة الموظفة، خلال فترة الحمل والولادة، من عطلة أمومة وفقا للتشريع المعمول به.

المادة 214 : للموظفة المرضعة الحق، ابتداء من تاريخ انتهاء عطلة الأمومة، ولمدة سنة، في التغيب ساعتين مدفوعتي الأجر كل يوم خلال الستة (6) أشهر الأولى وساعة واحدة مدفوعة الأجر كل يوم خلال الأشهر الستة (6) الموالية.

يمكن توزيع هذه الغيابات على مدار اليوم حسبما يناسب الموظفة.

المادة 215 : يمكن أن يستفيد الموظف من رخص استثنائية للغياب غير مدفوعة الأجر لأسباب الضرورة القصوى المبررة، لا يمكن أن تتجاوز مدتها عشرة (10) أيام في السنة.

الباب العاشر

إنهاء الخدمة

المادة 216 : ينتج إنهاء الخدمة التام الذي يؤدي إلى فقدان صفة الموظف عن:

-فقدان الجنسية الجزائرية أو التجريد منها،

-فقدان الحقوق المدنية،

-الاستقالة المقبولة بصفة قانونية،

-العزل،

-التسريح،

-الإحالة على التقاعد،

-الوفاة.

ينقرر الإنهاء التام للخدمة بنفس الأشكال التي يتم فيها التعيين.

المادة 217 : الاستقالة حق معترف به للموظف يمارس ضمن الشروط المنصوص عليها في هذا القانون الأساسي.

المادة 218 : لا يمكن أن تتم الاستقالة إلا بطلب كتابي من الموظف يعلن فيه إرادته الصريحة في قطع العلاقة التي تربطه بالإدارة بصفة نهائية.

المادة 219 : يرسل الموظف طلبه إلى السلطة المخولة صلاحيات التعيين عن طريق السلم الإداري. ويتعين عليه أداء الواجبات المرتبطة بمهامه إلى حين صدور قرار عن هذه السلطة.

إن قبول الاستقالة يجعلها غير قابلة للرجوع فيها.

المادة 220 : لا ترتب الاستقالة أي أثر إلا بعد قبولها الصريح من السلطة المخولة صلاحيات التعيين التي يتعين عليها اتخاذ قرار بشأنها في أجل أقصاه شهران (2) ابتداء من تاريخ إيداع الطلب.

غير أنه، يمكن السلطة التي لها صلاحيات التعيين، تأجيل الموافقة على طلب الاستقالة لمدة شهرين (2) ابتداءً من تاريخ انقضاء الأجل الأول، وذلك للضرورة القصوى للمصلحة.

وبانقضاء هذا الأجل تصبح الاستقالة فعلية.

الباب الحادي عشر

أحكام انتقالية ونهائية

المادة 221 : تبقى الأحكام القانونية الأساسية المعمول بها عند تاريخ نشر هذا الأمر في الجريدة الرسمية، لا سيما أحكام المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس سنة 1985 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية ومجموع النصوص المتخذة لتطبيقه، وكذا النصوص المتعلقة بالمرتبات والأنظمة التعويضية، سارية المفعول إلى غاية صدور النصوص التنظيمية المنصوص عليها في هذا الأمر.

المادة 222 : تلغى الفقرة 2 من المادة 22 من القانون رقم 90-02 المؤرخ في 6 فبراير سنة 1990 والمتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب.

المادة 223 : يطبق نظام التصنيف والمرتبات المنصوص عليه في المواد من 114 إلى 126 من هذا الأمر، مع احترام الحقوق المكتسبة للموظفين.

المادة 224 : ينشر هذا الأمر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006.  
عبد العزيز بوتفليقة.