

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية



مذكرة ماستر

العلوم الإنسانية والاجتماعية
علوم إنسانية: علم مكتبات
إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات

رقم:

إعداد الطالبة:
عقيلة مباركي
يوم: 2019/07/02

القيادة التشاركية ودورها في تثمين الموارد البشرية في مجال الأرشيف. دراسة حالة مركز التكوين المهني طالب عبد الرحمان - أولادجلال

لجنة المناقشة:

مقرر	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ. مس أ	حفاص صونية
رئيسا	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ. مس أ	كمال مسعودي
مناقش	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ. مس أ	كمال الصيد

السنة الجامعية: 2018-2019

الشكر والعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على خير الهدي محمد عليه أفضل الصلاة والسلام. يجب أن أرد المعروف إلى أهله والفضل لأصحابه، فالشكر لله أولاً الذي أمن علي بفضلهم وكرمه ووفقني إلى ما يحب ويرضاه وما التوفيق إلا منه. إلى خير من وطأة قدماء الثرى، إلى معلم البشرية، إلى من كان خلقه قرآناً يمشي على الأرض، إلى القائد الهمام الذي علمنا كيف تقاد الأمم، ورغم الأزمت، ورغم قلة الزاد والعتاد، إلى سيدي محمد عليه أفضل الصلاة والسلام. إلى القائد الثاني السيد الأستاذ الكاتب عبد الحكيم مداس الذي قاسمني مشوار الثلاث سنوات، كان فيها للأمل باعثاً، وللصبر منادياً، وللعلم منادياً، فشكراً جزيلاً لأستاذي الفاضل. إلى الأستاذة الفاضلة المشرفة صونية حقاص التي واصلت معنا المشوار الدراسي، لكن هذه المرة مشرفة موجهة وناصحة، ومحفزة بكلمات تبعث فينا الإستمرار والمواصلة كلما راودنا اليأس، فشكراً جزيلاً لك أستاذتي الفاضلة، شكراً لثقتك... الشكر موصول إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين شرفونا بمناقشة مذكرتنا، والذين سيثروننا هذا العمل المتواضع بكل إنتقاداتهم وملاحظاتهم البناءة، التي ستثمن موضوع الدراسة. إلى جميع أساتذة علم المكتبات بكلية العلوم الإنسانية بجامعة بسكرة كل بإسمه، وأخص بالذكر الأساتذة الذين رافقون طيلة الثلاث سنوات الدكتور الفاضل مسعودي الذي علمنا في صمت، الفاضل الدكتور كمال الصيد الذي رافقنا مرافقة المعلمين المتواضعين وللرقي باعثن، الأستاذ الفاضل سهلي مراد الذي أكرمنا بنبل أخلاقه، الأستاذ الفاضل صغيري ميلود شكراً أستاذي على ثقتكم..... شكراً جزيلاً إلى كل من قدم لي يد العون من قريب أو بعيد..... إلى كل هؤلاء شكراً.

عقيلة مباركي

الإهداء

إلى من علمني معنى الرقي الإنساني في كل حالاتي إليك ياسيدي يارسول الله، نعم لم أراك لكن أدين بما تعلمت من مدرستك المحمدية. فكان عطرك من زين الصعاب

إلى من أمشي برضاها وسر دعائها، إليك أمي الحبيبة..... هل من كلمات توفيك حقك؟؟؟؟

إلى من قال لي يوما أنت نوري في الحياة أبي الحبيب.... أنت الضياء لي في الطريق

إلى من شد عضدي فكان ذاك الصوت الذي غاب. إليك أستاذي الفاضل عبد الحكيم مداس، أهديك مشوار ختامه عطر زينته في حضورك وفي الغياب..... هو الله من يجزيك

إلى أخي العزيز محمد الأمين..... شكرا جزيلاً لصبركم معي

إلى أخواتي: فاطمة، شافية، فيروز، أسماء..... شكرا جزيلاً لكن. شكرا لصبركم معي

هل أقول عنكن صاحبات، أم صديقات، أم أخوات، وقفت عاجزة أمامكن، ومن أين أبدأ، الله وحده من يستطيع أن يجازيكن خيرا الجزاء. الزوايا دليلة (الأكل. جهاد نعمي) دليلة بركات

إلى زهرات العمر: أميمة . أروى . هبة الرحمان. الأسباط. إيناس. إسلام. إسراء. هيثم. أيهم. ألاء. آدم

إلى سيدات الوفاء: كلثوم . دليلة . فائزة . حميدة.

إلى كل عمال مركز التكوين المهني والتمهين فردا فردا خاصة الاستاذ الفاضل صاولة عزالدين، الاستاذ لودان الطاهر، الاستاذ لحول ساعد، الاستاذ زهانة عبد القدوس، الاستاذ كمال زوايد. إلى أخي محمد صوالح (رجل

المواقف). إلى زهرات المركز: حسبية، سهيلة، لطيفة، فريدة، زهرة، فريدة، منيب سهيلة..... عذرا إن نسيت

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر والتقدير
أ	قائمة المحتويات
ب	قائمة الجداول
ت	قائمة الأشكال
ث	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
5	1- أهمية الدراسة
7 - 6	2- أسباب الدراسة
9 - 8	3- أهداف الدراسة
11 - 9	4- إشكالية الدراسة
12 - 11	5- فرضيات الدراسة
13 - 12	6- منهج الدراسة
22 - 13	7- الدراسات السابقة
26 - 22	8- مصطلحات الدراسة
الفصل الأول: ماهية القيادة التشاركية	
27	تمهيد
28	1- القيادة التشاركية
30 - 28	1.1 نشأة القيادة التشاركية
33 - 30	2.1 مفهوم القيادة التشاركية.
35 - 33	3.1 أهمية القيادة التشاركية
36 - 35	4.1 أهداف القيادة التشاركية
37 - 36	5.1 العوامل المؤثرة في القيادة التشاركية
41 - 38	6.1 سمات القيادة التشاركية (القائد التشاركي)
59 - 41	7.1 أبعاد القيادة التشاركية
60	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : تبيين الموارد البشرية في مجال الأرشيف	
62	تمهيد
63	1- ماهية الأرشيف في المؤسسات العمومية
63	1.1 مفهوم المؤسسات العمومية
65 - 63	2.1 مفهوم الأرشيف

66-65	3.1 أنواع الأرشيف
67-66	4.1 مفهوم أرشيف المؤسسات
68	5.1 العاملون في الأرشيف الجاري والوسيط
69-68	6.1 أهمية الأرشيف في المؤسسات العمومية
70	2- ماهية الموارد البشرية وأساليب تئمينها
71-70	1.2 مفهوم الموارد البشرية
72-71	2.2 أهمية الموارد البشرية
73-72	3.2 مفهوم تئمين الموارد البشرية
74-73	4.2 أهمية تئمين الموارد البشرية
74	5.2 أهداف تئمين الموارد البشرية
80-75	6.5 أساليب تئمين الموارد البشرية
81	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: تطبيقا القيادة التشاركية في مجال الأرشيف	
83	تمهيد
84	1- القيادة التشاركية في مجال الأرشيف
86-85	2- القائد التشاركي في مجال الأرشيف
86	3- ضرورة تطبيق القيادة التشاركية في مجال الأرشيف
89-87	1.3 تطبيق القيادة التشاركية على مستوى الحوافز
95-89	2.3 تطبيق القيادة التشاركية على مستوى الإتصال الإداري
98-95	3.3 تطبيق القيادة التشاركية على مستوى العلاقات الإنسانية
101-99	4.3 تطبيق القيادة التشاركية على مستوى المشاركة في إتخاذ القرارات
-101	5.1 تطبيق القيادة التشاركية على مستوى تفويض السلطة
104	
105	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة	
107	تمهيد
108	1- التعريف بمكان الدراسة
114	1.1 - مهام مصالح التكويني المهني طالب عبد الرحمان بأولادجلال
114	2.1- التعريف بمصلحة الأرشيف لمركز التكويني المهني بأولادجلال
115	3.1 رصيد مصلحة الأرشيف
116	2.1 مهام مصلحة الأرشيف
116	3.1تنظيم مصلحة الأرشيف
125	4.1 تقييم مجهودات الموظفين من طرف مدير المركز
130	2- إجراءات الدراسة الميدانية
130	1.2 أدوات جمع البيانات

132	2.2 مجالات الدراسة
133	3.2 عينة الدراسة
134	4.2 تفريغ بيانات الدراسة
179	5.2 نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات
186	النتائج العامة للدراسة
ج	الخاتمة
ح	قائمة المراجع
خ	الملاحق
د	الملخص بالعربية
د	الملخص بالإنجليزية

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جداول المحور الأول: القيادة التشاركية		
أ	التاطير الإداري والبيداغوجي لمركز التكوين المهني بأولاد جلال	110
ب	نمط التكوين الحضوري بمركز التكوين المهني بأولاد جلال	111
ت	تخصصات التمهين بمركز التكوين المهني بأولاد جلال	112
ث	الدروس المسائية	113
ج	الماكثات بالبيت	113
01	توزيع الإستثمارات	124
02	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	124
03	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	125
04	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية المهنية	127
05	متابعة المدير للأعمال الدورية للموظفين	128
06	تحفيز المدير للموظفين في الإجتماعات الدورية	129
07	تحفيز المدير للموظفين غير المنجزين لبث روح المبادرة	130
08	تثمين وتعزيز المدير للموظفين الذين يحدثون تميز في المناسبات	131
09	إستعمال المدير للتحفيز المادي والمعنوي	132
10	عدل وإنصاف المدير في التحفيز بين الموظفين	133
11	معاقبة المدير للموظفين من أجل التحفيز	134
12	فتح قنوات الإتصال مع جميع الموظفين دون إستثناء	135
13	إعلام وإعلان عن كل ما يخص بسير ونشاطات المؤسسة	136

137	نقاشات وحوارات المدير مع الموظفين حول مصير المؤسسة	14
138	استقبال وتواصل المدير مع الموظفين في سائر الأيام	15
139	توظيف المدير للتكنولوجيات الحديثة في عملية التواصل داخليا وخارجيا	16
140	مشاركة المدير للموظفين في الأنشطة التي تخص المؤسسة والأعمال الإدارية	17
141	التواصل الشخصي للمدير مع الموظفين عند إنجاز المهام	18
142	إسهام المدير في توفير مناخ العلاقات الإنسانية بين الموظفين	19
143	مشاركة المدير في المناسبات الخاصة بالموظفين	20
144	دعوة المدير إلى بث روح العمل الجماعي بين الموظفين	21
144	توحيد المدير للمعاملات الإنسانية بين جميع الموظفين	22
145	تعزيز وتمثين المدير الشعور بالمسؤولية وروح الإنتماء للمؤسسة	23
146	مشاركة المدير الموظفين في جلساتهم داخل وخارج المؤسسة	24
147	إستماع المدير لإنشغالات الموظفين وحل مشاكلهم المهنية	25
147	إتاحة المدير الفرص للموظفين لمشاركتهم بعض القرارات	26
148	إستشارة المدير لأصحاب الخبرة والتجارب في حل بعض مشاكل المؤسسة	27
149	تشجيع وترحيب المدير بالمبادرات والإقتراحات التي تفيد المؤسسة	28
150	مناقشة المدير للقرارات بشأن المؤسسة بصورة جماعية في إتخاذ القرار المناسب	29
151	عمل المدير بالقرارات الصائبة من طرف الموظفين	30
152	توزيع المدير للمهام في الإجتماعات الدورية	31
153	تحمل المدير لبعض القرارات المصيرية لوحده	32
153	تفويض المدير السلطة لمساعديه ومتابعة مهامهم	33

154	تهيئة المدير موظفيه لمناصب أعلى في المستقبل	34
155	تقديم المدير المعلومات الضرورية لإنجاز المهام في غيابه	35
156	عدم تساهل المدير الخطأ في تأدية المهام	36
157	بعض المهام التي لا يفوض فيها المدير السلطة ويقوم بها بنفسه	37
جداول المحور الثاني: تامين الموارد البشرية في مجال الأرشيف		
159	إهتمام المدير بتنظيم أرشيف المؤسسة	01
159	تقدير المدير للمجهودات المبذولة في مجال الأرشيف ومشاركته في ذلك	02
160	التنافس بين الموظفين لتنظيم الأرشيف الخاص بكل مصلحة	03
161	درجة التواصل بين أمين المحفوظات وموظفي المصالح	04
162	دعم المدير للموظفين معنويا أثناء تأدية الأعمال التنظيمية الدورية على مستوى المكاتب	05
163	دور التحفيز والترقية في زيادة روح النشاط وروح المبادرة للموظفين	06
164	قيام الموظفين بدورات تدريبية في مجال الأرشيف والتنظيم	07
164	مراقبة المدير للوثائق التي تنتجها المصالح لتفادي الأخطاء	08
165	إعتراف المدير أمام الآخرين بالإنجازات التي يقوم بها الموظفين في مجال الأرشيف	09

جدول الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الصفحة
32	العلاقة بين القيادة والإدارة	01
89	سلم الإحتياجات لماسلو	02
93	إتجاهات الإتصال	03

مقدمة عامة:

يعد موضوع القيادة من اهم الموضوعات إثارة في علم الإدارة فالقيادة الإدارية تعد من أهم المعايير التي يتوقف عليها نجاح أو فشل المؤسسات مهما كان نوعها وأنشطتها، والكثير من الدراسات والبحوث أثبتت أن القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض فلها من الأثر ما يجعلها تؤثر في عناصر العملية الإدارية فيصبح لها ذلك الأثر والفاعلية و بالتالي تتحقق مصالح وأهداف المؤسسات وطموحاتها.

إن توافر قدرات قيادية داخل المؤسسات اليوم أصبح ضرورة حتمية لحمل مشعل البناء والتشييد والابتكار وذلك من خلال ما تحدثه من تغير وإبداع وتميز لدى العاملين في المؤسسات والعمل بروح التعاون من أجل نجاح المنظمات والمؤسسات ،وهذا مانادت إليه إحدى الأنماط القيادية التي تتمثل في القيادة التشاركية القائمة على أساس المشاركة وإثبات القدرات الفردية العاملة بروح الفريق الواحد وتوحيد الأداء والمشاركة من أجل تحقيق طموحات أي مؤسسة هذا النمط من القيادة الذي يعد من الأنماط القيادية الحديثة التطبيق في المؤسسات، ولها من الأثر والفاعلية ما يميزها عن الأنماط الأخرى ،فهي تحرص على الأخذ بآراء العاملين واحترام آرائهم ،وتمنحهم حرية الاختيار، كما تؤمن بالحوار البناء مع العاملين بمختلف مستوياتهم وأجناسهم وأعراقهم، وترى في رأي الأغلبية الرأي الصحيح الذي تسير عليه

المؤسسة، فهي تلك القيادة القائمة على احترام الإنسان وتجسيد صور العلاقات الإنسانية في كل المهام والوظائف.

رغم أن القيادة التشاركية تعتبر حديثة التطبيق في المؤسسات، وأخذت من الدراسات حيزاً لا بأس به، لكن الكثير من المحطات التاريخية تثبت أن أوسع تطبيق شهدته العالم في تطبيق هذا النمط من القيادة هو عهد الرسول عليه الصلاة والسلام وعلاقاته مع رعيته وحتى مع أعدائه، في السلم والأمن والحرب، في كل محطات الحياة، وما الانتصارات والنجاحات التي حققها المسلمون بقيادة الرسول عليه الصلاة والسلام، وخلفائه ما هي إلا دليل على تلك الروح الجماعية التي تعمل في أرقى الصور وأجملها من صور التكاتف والتشاور من أجل الحفاظ على كرامة وعزة الإنسان في كل مكان، وخاصة في ميدان العمل، وبالضبط في بعض المهن التي تحتاج اليوم إلى تثمين مواردها البشرية من أجل تقديم كل ما لديها من قدرات وإمكانيات. ولهذا جاءت هذه الدراسة لاختيار إحدى المؤسسات التعليمية التكوينية التي لقيت من السمعة الطيبة بين المؤسسات ما جعلها تكون أنموذج في الدراسة لنكشف من خلالها درجة اهتمام القيادة بتثمين الموارد البشرية في مجال الأرشيف، هذا الاهتمام بالقائمين على الأرشيف انطلاقاً من إنشائهم للوثائق على مستوى المصالح والمكاتب (العمر الأول) إلى أن يحول إلى الأرشيف الوسيط ولهذا فقد قسمنا دراستنا هذه إلى ثلاث فصول، بداية بالإطار النظري للدراسة من خلال طرح مجموعة من التساؤلات التي وضعت لها بعض الفرضيات

لإثبات درجة صدقها من نفيها من خلال استعمال المنهج الوصفي التحليلي الذي يساعد في تبين وتوضيح بعض الحقائق الخفية استنادا على أدوات بحث، حاولنا خلالها الإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من صدق الفرضيات. وقبل التطرق إلى الجانب الميداني من الدراسة يجب أن نقدم ملخص عن موضوع الدراسة من الناحية النظرية لمعرفة مجموعة من المفاهيم والخصائص التي يتميز بها موضوع البحث، فشملت الدراسة ثلاث فصول نظرية، بالنسبة للفصل الأول كان مدخل للقيادة التشاركية بإعطاء تعريفا لها، نشأتها خصائصها، أهميتها، وأهدافها وأهم مميزات القيادة والقائد التشاركي. بعدها تطرقنا إلى أهم ما جاء في الفصل الثاني، حيث جزأنا هذا الفصل إلى قسمين قسم حول تثمين الموارد البشرية في مجال الأرشيف، حيث قدمنا مجموعة المفاهيم حول ماهية الموارد البشرية وأساليب تثمينها، وقسم حول ماهية الأرشيف في المؤسسات الإدارية، وأهميته في المؤسسات العمومية، حيث كان التركيز على المرحلتين العمريتين للأرشيف العمر الأول الذي يمثل الأرشيف الجاري، والمرحلة الثانية التي تمثل أرشيف الجيل الثاني الذي يمثل الأرشيف الوسيط، ثم انتقلنا إلى الفصل الثالث حول تطبيقات القيادة التشاركية في مجال الأرشيف، من خلال ربط أبعاد القيادة التشاركية بما ستحدثه من تغييرات في مجال الأرشيف، وتعيد للأرشيف مكانته بين المؤسسات الوثائقية، وترفع ذاك التهميش والتغيب عن تلك الموارد البشرية القائمة على حفظه عبر المحطات العمرية التي يتنقل فيها الأرشيف بداية من من

المكاتب والمصالح أين تنشأ أول مرة المجموعات الوثائقية بتسيير من الموارد البشرية القائمة على هذا النوع من الأرشيف الذي يمثل أرشيف العمر الأول، إلى أن ينقل إلى أرشيف العمر الثاني أين يتواجد المتخصصين في المجال، أو المكلف الذي يعمل على حفظ وتنظيم الوثائق وجعلها سهل الوصول إليها في حالة استرجاعها في أي وقت، أما الفصل الأخير فهو يمثل الدراسة الميدانية التي حاولنا من خلالها معرفة الدور والأهمية التي تحدثه تطبيقات القيادة التشاركية بأبعدها في تثمين الموارد البشرية في مجال الأرشيف، وتم اختبار مؤسسة من المؤسسات العمومية ذات الطابع لخدماتي التكويني التعليمي، والتي تتشارك مع المؤسسات الوثائقية في طابعها لخدماتي الذي يتمثل في مركز التكوين المهني والتمهين طالب عبد الرحمان بأولاد جلال، ومعرفة الدور الذي تمثله قيادة هذا المركز في تثمين المورد البشري في مجال الأرشيف، وما يمثله هذا الحقل من أهمية من خلال القراءات المتعددة حول نمط القيادة التشاركية ودرجة ماتتميز به من خصائص تعمل على العمل بروح الفريق الواحد ومشاركة الجماعة في جميع القرارات التي تخص المؤسسة، وإهتمامها بالعاملين والوقوف على كل كبيرة تخص الموارد البشرية التي تسعى جاهدة لجعلها تعمل في ظروف تقدم أجود ما عندها في ميدان العمل ، هذه الميزات والخصائص التي تتوفر في هذا النمط دون غيره من الأنماط جعلها تكون محور دراستنا لعلها تكون النمط الذي يستطيع أن ينتهجه كل مسؤول في أي مؤسسة، وخاصة مؤسساتنا الوثائقية التي تفتقد اليوم للأسف إلى ذاك القائد الذي يهتم ويعزز

ويُثمن المورد البشري قبل أي مورد آخر، لأن المورد البشري كلما كانت درجة الاهتمام به أكثر وتعزيز وتثمين لقدراته كلما زاد ذلك من شعوره بالرضا والاستقرار والعمل بأريحية.

الإطار المنهجي للدراسة

1- أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي يدور حول القيادة التشاركية ودورها في تمكين المورد البشري في مجال الأرشيف في المؤسسات العمومية(الجاري/الوسيط) هذا النمط من القيادة الذي أحدث تغييرات وتحولات داخل المؤسسات أو المنظمات التي انتهجت هذا النمط من القيادة من خلال الكثير من الدراسات التي أثبتت ذلك، حيث حققت من خلاله نجاحات وازدهار على جميع الأصعدة والمستويات، سواء كان داخليا وخارجيا، هذه المؤسسات التي مهما كان نوعها أو طبيعة نشاطها لا تخلو من إداري مسؤول عن إنتاج اللوائح عبر مصالح ومكاتب المؤسسات، الذي يحاكي تاريخها من بداية تكوينه على مستوى المكاتب، أين يتم إنتاج واستقبال للمجموعات الوثائقية إلأن يتم تحويلها وحفظها في الأرشيف الوسيط. وتبقى كل الشواهد والأحداث تبين وتحكي أهمية دور الأرشيف من خلال ماكتب عن الأرشيف وأهميته من مؤلفات عديدة ودراسات أكاديمية مختلفة، وما يمثله من ذاكرة الشعوب، وهو مايجب الحفاظ عليه بين ماضي تستدعي الظروف والأزمات استحضاره، وحاضر يفرض علينا التعامل معه كمورد إستراتيجي في اتخاذ القرارات من أبسطها إلى أكثرها تعقيدا، وحاجتنا له مستقبلا لما يتضمنه من معلومات وحقائق ومعارف قد تتوقف عليها مصير أشخاص ومؤسسات.

رغم كل هذه الأهمية من وجود الأرشيف داخل أي مؤسسة، تبقى الكثير منها تشهد ذاك التهميش والتغيب لدور الأرشيف بداية من تكوينه، هذه المرحلة العمرية التي لايلقي لها بالاً الكثير من المسؤولين، إلى أن يحول إلى الأرشيف الوسيط أين يتواجد أمين المحفوظات، أو المكلف به في غيابه، هنا يحتم من وجود ذلك النمط من القيادة التشاركية التي لها الدور الكبير في تمكين وتعزيز تلك الأدوار القائمة على الحفاظ والسهر على الأرشيف الإداري من

خلال المرحلتين العمريتين (الجيل الأول ، الجيل الثاني)، قيادة تؤمن بأهمية الرصيد المعرفي من خلال تثمين دور المورد البشري ذاك العنصر المحرك والفعال الذي يسير الأرشيف الإداري على مستوى المكاتب أو المصالح الإدارية والمتمثل في الموظفين بمختلف مستوياتهم الوظيفية وتعدد مهامهم، هذا الفريق المتكامل الذي يحتاج إلى قيادة وما يميزها من خصائص تزيد من فعاليتهم ونشاطهم خاصة في ظل تلك النظرة التهميشية للأرشيف، وهو ما ينعكس على أرشيف المؤسسات خاصة العمومية منها وهو محل الدراسة الميدانية بمركز التكوين المهني والتمهين طالب عبد الرحمان بأولاد جلال، وما تشكله هذه المؤسسة من طاقم إداري يسعى إلى تقديم خدمات عدة، من بينها الخدمات الوثائقية داخل وخارج المؤسسة.

2 . أسباب إختيار موضوع الدراسة:

لم يكن إختيار الموضوع لمجرد دراسة الغرض منها التقييم والحصول على الدرجة العلمية فقط، فقد كان من وراء هذا الإختيار مجموعة من الدوافع نلخصها فيما يلي:

✓ طبيعة التخصص: إدارة وتسيير المؤسسات الوثائقية، حيث من خلال دراسة مجموع من المقاييس خلال المسار الدراسي أدركنا الأهمية البالغة من وجود القيادة الفاعلة والواعية والمدركة بقيمة المورد البشري كركيزة أساسية تنطلق منها أي مؤسسة في تحقيق أهدافها، وكعنصر فعال لبقية الموارد الأخرى.

✓ تم إختيار دراسة الموضوع ميدانيا بمركز التكوين المهني والتمهين طالب عبد الرحمان بأولاد جلال كمؤسسة تعليمية تكوينية خدماتية، لما حققته هذه المؤسسة من نجاحات رائدة مقارنة بالمؤسسات الأخرى في نفس القطاع رغم الظروف التي تتشارك فيها مع مثيلاتها من المؤسسات بشهادة مسؤول القطاع الأول، من خلال الإجتماعات الدورية، ومن خلال الإطلاع على بعض الوثائق فيما يخص الجانب المالي، حيث إحتلت المرتبة الأولى على

مستوى ولاية بسكرة في ميزانية التسيير لسته سنوات متتالية،بالإضافة إلى سلسلة التوظيفات التي حدثت في هذه الفترة مقارنة بالفترات السابقة التي شهدت ركود في هذا الباب،إلى غيرها من الإنجازات التي جعلت من هذه المؤسسة تبلغ درجة الريادة وطنيا خلال السنوات(2012/2019)(سنتطرق إليها بإسهاب في الجانب الميداني). هذا ماجعلها بيئة مساعدة في معرفة السر وراء هذه النجاحات والإستفادة منها في مؤسساتنا الوثائقية.

- ✓ الوقوف على بعض التجارب الناجحة التي إنتهجت نمط القيادة التشاركية و لنجاحات التي حققتها في جميع المجالات خاصة فيما يخص تثمين الموارد البشرية.
- ✓ رغم أن مختلف المؤسسات الوثائقية إذا لم نقل جلها في الوقت الحاضر تسيير وتدار من طرف أهل الإختصاص،لكن للأسف نجد أن هناك الكثير أو الأغلبية يغيبون أو يهملون دور المورد البشري على جميع الأصعدة(الحوافز المعنوية،الحوافز المادية،الترقيات....)وهذا ماانعكس على مردودهم ونشاطاتهم وفاعليتهم،وبالتالي التقصير فيالأداء الوظيفي خاصة في مجال الأرشيف الذي أصبح يمثل ذاك الحمل الثقيل،وهذا ما يقتل أي روح المبادرة والإبتكار والنشاطات الثقافية التي كانت في وقت ما من المقررات الدراسية في مجال المكتبات،لأنها تخلق روح الحيوية في هذا المجال.
- ✓ النظرة السلبية والخاطئة لبعض المسيرين والمسؤولين الذين يرون أن فرض الهيئة والإحترام،وأداء المهام والوظائف لايتأتى إلا بالسلطة القائمة على أساس السيطرة والتحكم،وغيرها من التصرفات غير الإنسانية مع الموارد البشرية الذي تمثل العصب المحرك للمؤسسات مهما كان نوعها.

من خلال الإطلاع وتتبع العديد من الدراسات في مجال القيادة التشاركية،لم نجد حسب ما ماعلمنا به دراسة تربط بين نمط القيادة التشاركية وتثمين الموارد البشرية في مجال العاملين

بالأرشيف، فأغلب الدراسات كان محورها القيادة بصفة عامة في المكتبات ومراكز المعلومات. ونظرا لما تتميز به القيادة التشاركية من خصائص فتطبيقاتها داخل الأرشيف سيكون فرصة لإحداث تغييرا جذريا داخل هذا المجال، وهذا ما سنحاول توضيحه من خلال هذه الدراسة.

✓ تعتمد إختيار الدراسة الميدانية لمؤسسة ذات طابع خدماتي، وهذا ما تتشارك فيه مع المؤسسات الوثائقية.

✓ معاناة العاملين في مجال الأرشيف من تلك النظرة السلبية حتى من طرف المدراء والمسؤولين عن بعض المؤسسات الوثائقية، حتى كاد المتخصص في هذا المجال يقتنع بتلك النظرة، وقد يفضل العمل في مجال غير مجاله رغم أنه وظيف بتخصصه . أمين محفوظات . خاصة في ظل غياب أو إنعدام قيادة تؤمن بدور هؤلاء الموظفين.

3. أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيس من هذه الدراسة وتوضيح دور القيادة التشاركية، وما تتميز به من خصائص والاستفادة من تطبيقات أساسياتها في مجال الأرشيف وذلك من خلال تثمين وتعزيز دور القائمين على تسيير وتنظيم وحفظ الأرشيف (الأرشيف الجاري، الأرشيف الوسيط). ولقد حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز ذلك من خلال تبين المفاهيم النظرية للقيادة التشاركية ودورها في تثمين الموارد البشرية في ميدان الأرشيف (الجاري/الوسيط) من خلال:

✓ إبراز دور التحفيز في تثمين المورد البشري في ميدان الأرشيف بمركز التكوين المهني والتمهين طالب عبد الرحمان بأولاد جلال.

✓ توضيح دور الإتصال الإداري في تثمين الموارد البشرية في ميدان الأرشيف بمركز

التكوين المهني والتمهين طالب عبد الرحمان بأولاد جلال.

✓ تبيين دور العلاقات الإنسانية في تثمين الموارد البشرية في ميدان الأرشيف بمركز

التمهين المهني والتمهين طالب عبد الرحمان بأولاد جلال

✓ دور مشاركة القائد التشاركي في اتخاذ القرارات في تثمين الموارد البشرية في ميدان

الأرشيف بمركز التكوين المهني والتمهين طالب عبد الرحمان بأولاد جلال. دور تفويض

بعض المهام من طرف القائد التشاركي في تثمين المورد البشري في ميدان الأرشيف

بمركز التكوين المهني والتمهين طالب عبد الرحمان بأولاد جلال

4 . إشكالية الدراسة:

إن التطورات الحاصلة التي نعيشها يوما بعد يوم في كل المجالات، فرضت على جميع المؤسسات بمختلف أنواعها ووتعدد نشاطاتها إلى مسايرة تلك التغيرات، وذلك برفع مجموعة من التحديات في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وتعد مراكز التكوين المهني والتمهين وبالخصوص مركز التكوين المهني والتمهين طالب عبد الرحمان بأولاد جلال من بين المؤسسات التعليمية التكوينية التي تحاول ساعية للحاق بالركب، وذلك من أجل تحقيق أهدافها كمؤسسة خدمتية تسعى إلى إخراج يد عاملة مؤهلة تأهيلا علميا مهنيا في شتى التخصصات والمجالات هذا مايفرض من تواجد قيادة تدرك جيدا ثقل المسؤولية وحجم التغيرات الحاصلة على مستوى الإدارة بكل مواردها وخاصة البشرية منها، لماتمثلة من أهمية ودور فعال في أي مؤسسة كانت لتحقيق أهدافها وإنجاز أعمالها بكفاءة عالية، ومن هنا نشأت الحاجة للقيادة نتيجة لوجود الجماعة ،فوجودها مرهون بوجود الجماعة ووظيفتها العمل معها، فالجماعة أو فريق العمل الذي يمثل الموارد البشرية التي تعد أهم العناصر الفاعلة

والمحرك نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فقد تتوفر المواد المالية والمادية من تجهيزات وعتاد، لكن في غياب فعالية المورد البشري، أو تغييب لدوره، لا يستطيع أي مؤسسة تحقيق الهدف الذي أنشأت من أجله، وهنا يأتي دور القائد التشاركي بصفته القائم والمسؤول والمسير للمؤسسة الذي يؤمن بأهمية ودور الموارد البشرية في كل مهمة من مهام الإدارة ولعل من أهم المهام والأعمال الدورية التي يقوم بها موظفي المصالح الإدارية من على مكاتبهم المتعددة، هو إنتاج وإستقبال الوثائق المختلفة المواضيع ومتعددة المصادر، وهي في تزايد يوما بعد يوم فهي تمثل نشاط المؤسسة ومعاملاتها سواء داخليا أو خارجيا و بالتالي تشكل ما يسمى بالأرشيف الجاري، هذا الأخير الذي يحتاج إلى عناية ودقة وتنظيما لتسهيل عملية البحث والتداول سواء بين المصالح، أو تلبية حاجيات المستفيدين من جمهور أو زوار خارج المؤسسة، وبمرور الوقت وحسب الآجال المحددة لحياة الوثيقة على مستوى المكاتب ينتقل إلى أرشيف الجيل الثاني (الأرشيف الوسيط) أين يستقبل من طرف أمين المحفوظات، ومن ثم يتم تنظيمه وحفظه ليمثل ذاكرة المؤسسة الذي يتم إستدعائه متى دعت الضرورة إلى ذلك بأسرع وأسهل وأقصر جهد، هذا الرصيد المعرفي والمعلوماتي الذي يحتاج إلى درجة من الوعي والإدراك لاهميته وقيمه التي لا تظهر للوهلة الأولى إلا عند التعرض إلى بعض الأزمات والمشاكل التي يتوقف حلها على إسترجاع وثيقة أو ملف يتوقف عليه مصير أشخاص أو مؤسسات، هنا يتضح جليا دور تلك القيادة المتميزة لما تمثله من السلطة الأولى في المؤسسة، هذا النمط الذي يلزمه نمط من أهم أنماط القيادة التي أثبتت الدراسات فاعليتها داخل المؤسسات، والذي يتمثل في القيادة التشاركية التي تدرك تثن الموارد البشرية مهما كان مهامها ووظائفها، قيادة تدرك قيمة الموروث والذاكرة لأي مؤسسة والقائمين عليها، وما يتطلبه العمل في ميدان الأرشيف من صبر وإجتهد وإبداع وإستمرارية من طرف الموظفين

على مستوى المصالح الإدارية، وعلى مستوى مصلحة الأرشيف الوسيط، هذا الفريق الذي يحتاج إلى تقدير لمجهوداتهم وتممينها، وهو ما ينعكس على أرشيف المؤسسة تنظيماً وتسييراً.

من خلال ما تقدم طرح الإشكالية التالية:

. ماهو دور القيادة التشاركية في تميم الموارد البشرية في ميدان الأرشيف بمركز التكوين

المهني طالب عبد الرحمان بأولاد جلال؟

ولنتمكن من الإجابة على الإشكالية الرئيسية تمت تجزئتها إلى التساؤلات التالية:

1. ماهو دور التحفيز في رفع أداء ونشاط الموارد البشرية في مجال الأرشيف بمركز التكوين

المهني والتمهين طالب عبد الرحمان بأولاد جلال؟

2. ماهو دور العلاقات الإنسانية في دعم وتواصل الموارد البشرية في مجال الأرشيف بمركز

التكوين المهني والتمهين طالب عبد الرحمان بأولاد جلال؟

3. ماهو دور الإتصال الإداري في تفعيل وزيادة إبداع الموارد البشرية في مجال الأرشيف

بمركز التكوين المهني والتمهين بأولاد جلال؟

4. هل للمشاركة في إتخاذ القرار دورا في بث روح الإنتماء لدى الموارد البشرية في مجال

الأرشيف بمركز التكوين المهني والتمهين طالب عبد الرحمان بأولاد جلال؟

5. هل لتفويض السلطة دور في بث روح لمسؤولية لدى الموارد البشرية في مجال الأرشيف

بمركز التكوين المهني والتمهين طالب عبد الرحمان بأولاد جلال؟

5. فرضيات الدراسة:

تماشياً مع أهداف البحث وللإجابة على الإشكالية المطروحة تم طرح الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

. للقيادة التشاركية دور في تـمـين الموارد البشرية في ميدان الأرشيف الإداري بمركز التكوين المهني والتمهين طالب عبد الرحمان بأولاد جلال.

الفرضيات الجزئية:

1. للتحفيز دورا في رفع أداء ونشاط الموارد البشرية في مجال الأرشيف بمركز التكوين المهني والتمهين طالب عبد الرحمان بأولاد جلال.

2. للعلاقات الإنسانية دور في دعم وتواصل الموارد البشرية في مجال الأرشيف بمركز التكوين والتمهين طالب عبد الرحمان بأولاد جلال.

3. للاتصال الإداري دور في تفعيل وزيادة إبداع الموارد البشرية في مجال الأرشيف بمركز التكوين المهني طالب عبد الرحمان بأولاد جلال.

4. للمشاركة في اتخاذ القرارات دور في بث روح الإنتماء الموارد البشرية في مجال الأرشيف بمركز التكوين المهني والتمهين طالب عبد الرحمان بأولاد جلال

5. لتفويض السلطة دورا في بث روح المسؤولية الموارد البشرية بمركز التكوين المهني بمركز التكوين المهني بأولاد جلال.

6 . منهج الدراسة:

نظرا للحقائق والمعلومات التي تريد الباحثة الوصول إليها وطريقة تحليلها وتفسيرها، يحتم ذلك تحديد المنهج المتبع في الدراسة، و بما أن هد ف الدراسة الوقوف على الدور الذي تمثله القيادة التشاركية في تـمـين الموارد البشرية في مجال الأرشيف بمركز التكوين المهني طالب

عبد الرحمان بأولادجلال (الكثير من المؤسسات تحقق نجاحا في كل المجالات، وتقف عند مجال الأرشيف مغيبية ومهمشة لدوره) هذا ما يستدعي استخدام المنهج الوصفي بالإعتماد على التحليل بما يناسب تفسير وتحليل بيانات الدراسة، حيث يعرف هذا المنهج بأنه التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، من أجل الكشف عن الحقيقة حيث نكون جاهلين لها، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حيث نكون عارفين بها¹

7 . الدراسات السابقة:

للدراسات السابقة أهمية تكمن في الإحاطة بالموضوع المدروس وتكوين خلفية عن دراسات مشابهة أو تقترب من الموضوع، وبالتالي الاستفادة بما يثمن موضوع دراستنا، والوقوف على نتائج ما توصلت إليه أبحاث سابقة في مجال الدراسة الحالية التالي الخروج بما لم تتناوله الدراسات السابقة، ليكون محل دراسة جديد .

طبيعة الموضوع المختار الذي يربط بين القيادة التشاركية ومجال الأرشيف فرض علينا

تجزئة الدراسة إلى :

1 . دراسات حول تطبيقات القيادة التشاركية.

2 . دراسات حول تئمين الموارد البشرية في مجال الأرشيف.

أولا: دراسات سابقة حول تطبيقات القيادة التشاركية :

الدراسة الأولى : دراسة بندر بن عبد المحسن بن بندر البصيص المطيري(2015) تحت

1 سفاري، ميلود، سعود، الطاهر. المدخل إلى المنهجية في علم الاجتماع قسنطينة، الجزائر، الجزائر، 2007. ص.92

عنوان درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة

التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين، رسالة ماجستير بالمملكة العربية السعودية

كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، وهدفت الدراسة إلى:

- التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للمرحلة الثانوية بمحاظة حفر الباطن للقيادة التشاركية.
- التعرف فيما إذا كان للقيادة التشاركية دورا في الولاء التنظيمي للمعلمين.

استعمل في هذه الدراسة المنهج المسحي الوصفي وهو منهج ملائم لطبيعة الدراسة، واستخدمت استمارة الاستبيان كأداة للدراسة وهي مكونة من جزئين : الجزء الأول لقياس درجة ممارسة القيادة التشاركية ويتضمن 4 مجالات و44 فقرة، والجزء الثاني لقياس مستوى الولاء التنظيمي يتضمن مجالين و19 فقرة. أما بالنسبة لعينة الدراسة فتكونت من معلمي مدارس التعليم العام الثانوية بمحافظة حفر الباطن .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- ✓ . درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة.
- ✓ . غياب عامل التحفيز المادي والمعنوي للمعلمين الذين يبدون تميز في الوسط التعليمي
- ✓ . مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين قد جاء بدرجة متوسطة .
- ✓ . وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع المجالات (درجة ممارسة القيادة التشاركية) ومستوى الولاء التنظيمي.

- ✓ . غياب التفويض للمعلمين من قبل مدراء المدارس.
- ✓ . غياب ذلك التواصل مع المجتمع المحلي.
- ✓ . ضعف بعد العلاقات الإنسانية مع العاملين.
- ✓ . غياب مبدأ المشاركة في صنع القرار، وهو من المبادئ التي تعزز نمط القيادة التشاركية.
- ✓ . تنمية الولاء التنظيمي لا يتحقق إلا بتوفر مجموعة من العوامل المؤثرة كالتحفيز المادي والمعنوي، العلاقات الجيدة بين المدراء والعاملين، ووضوح الأدوار والمهام، المشاركة في كل ما يخص بسير المؤسسة.

الدراسة الثانية:

دراسة يوسف أحمد محمد النمروطي (2017) رسالة ماجستير في كلية التربية/أصول تربية/الإدارة التربوية تحت عنوان: القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أداء العاملين.

هدفت الدراسة إلى :

- التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة لتشاركية.
- التحقق من وجود علاقة بين ممارسة القيادة من طرف مدراء مدارس الثانوية بمحافظة غزة وبين مستوى أداء العاملين.
- الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية مراعاة (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وهو المناسب لطبيعة الموضوع ،كما إستخدم الباحث إستبانتين الأولى لدراسة القيادة التشاركية،والثانية لقياس مستوى أداء العاملين.

عينة الدراسة تم إختيارها بطريقة عشوائية وهي تضم 459 معلم ومعلمة.

ومن بين النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة نذكر مايلي:

✓ درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة

كبيرة .

✓ المدراء والمعلمين يحتاجون إلى تدريب كيفية إستخدام نمط القيادة التشاركية في محافظة غزة.

✓ المدراء يقومون بمهام كبيرة في مدارس محافظة غزة.

✓ أهمية الحوافز بالنسبة للعاملين لتحقيق أداء أحسن.

✓ أهمية الثقة المتبادلة بين المدراء والمعلمين لتحقيق نتائج أفضل وتحقيق أهداف المؤسسة.

الدراسة الثالثة:

دراسة حسام جهاد فرج الله(2018) رسالة ماجستير في كلية التربية/قسم أصول التربية/الإدارة التربية وموضوعها: القيادة التشاركية لدى الخلفاء الراشدين ودرجة تمثلها لدى العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى:

تحليل سيرة الخلفاء الراشدين من خلال مسيرتهم وسيرتهم التاريخية من خلال محطات

عديدة من حياتهم، وإستنباط القيادة التشاركية لديهم، والكشف عن درجة تمثيلها لدى العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية.

ونظرا لطبيعة الدراسة فقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والإستنباطي بالنسبة لأدوات البحث فقد إستخدم الباحث أداتين: بطاقة تحليل محتوى، والثانية إستبانة مجزأ إلى أربعة مجالات مكونة من 34 فقرة .

أما عينة الدراسة فهي مكونة من 126 عضوا من العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ سيرة الخلفاء الراشدين برزت فيها جميع ملامح القيادة التشاركية.
- ✓ درجة تمثل العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية في ضوء سيرة الخلفاء الراشدين جاء بدرجة كبيرة.
- ✓ للقيادة التشاركية دور كبير في تحقيق التميز والنجاح.
- ✓ القيادة التشاركية تتطلب حزم ووعي من القائد التشاركي.

الدراسة الرابعة:

فعاليات المؤتمر 29 للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات بقيادة الدكتور نجيب الشوربجي، موضوع فعالية هذه الطبعة: القيادة والإدارة والأخلاقيات وضبط الجودة في المكتبات ومراكز المعلومات بمصر في 13 نوفمبر 2018

من بين النتائج التي خرج المؤتمر بالنتائج التالية:

- يتأثر الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات بنمط القيادة والإدارة والأخلاقيات المتبعة في المكتبات ومراكز المعلومات.
- التعرف على تحديات إدارة الموارد البشري في المكتبات ومراكز المعلومات في البيئة العربية.
- يخرج المشاركون من الورشة بفهم بعض القضايا الخاصة بالقيادة والإدارة مما سينعكس على نمط الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات.
- التعرف على أنماط القيادة في المؤسسات ووكشف إيجابيات وسلبيات كل من هذه الأنماط.

دراسات أجنبية حول تطبيقات القيادة التشاركية:

هناك عدة دراسات أجنبية بحثت في موضوع القيادة التشاركية نذكر منها مايلي:

1. دراسة كلاريسا سوير (1996) رسالة دكتوراه . جامعة هارفارد . الولايات المتحدة

موضوعها: القائد التشاركي: دراسة حالة لإمرأة رئيسة كلية جامعية.

دراسة حالة فردية لرئيسة كلية جامعية إتبعته القيادة التشاركية في إدارتها وقراراتها ومشاركة المعلومات والقوانين مع رؤوسيتها.

2. دراسة لورين كرازميك (2004) رسالة دكتوراه . جامعة ولاية كولورادو والولايات

المتحدة. موضوعها: نحو أسس نظرية للقيادة التشاركية: تصورات رؤساء عينة من كليات

المجتمع الأمريكي.

تبحث هذه الرسالة في كيف يقوم رؤساء الكليات في تعزيز المشاركة النشطة والفاعلة

عل مستوى مجلس الإدارة وذلك في عمليات إتخاذ القرار في البيئة الجامعية.

3. دراسة راتشينفورن نكوت كوامونغ (2012) رسالة دكتوراه . جامعة جنوب شرقي

نوبا. الولايات المتحدة . موضوعها: أثر القيادة التشاركية على الرضا الوظيفي لدى

العاملين.

ثانياً: دراسات حول تئمين الموارد البشرية في مجال الأرشيف

من خلال العديد الدراسات سنتوقف عند بعض الدراسات حول الأرشيف وأهميته ودوره

في أي مؤسسة، وهي دراسات تفيدنا في معرفة حجم هذه الأهمية مما يتطلب تئمين

للموارد البشرية القائمة والساهرة عليه.

الدراسة الاولى:

دراسة إنتصار دلهوم (2006) رسالة ماجستير بكلية العلوم الإنسانية قسم علم المكتبات

جامعة منتوري بقسنطينة موضوعها: تسيير الأرشيف في المؤسسات والإدارات العمومية :

دراسة ميدانية بولاية سوق أهراس.

من بين أهداف الدراسة هو محاولة معرفة واقع تسيير الأرشيف في مختلف الإدارات

العمومية بولاية سوق هراس ، ومدى إهتمام الجهات الوصية والمسيرة لتلك المؤسسات

التركيز على المستفيد وجعله محور العملية الإدارية وإيجاد الطريق المثلى لإرضاء إحتياجاته

سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

- متابعة مسار الوثيقة الإدارية والعمليات التي تطرأ عليها منذ نشأتها حتى تدخل ضمن الوثائق المعدة للحذف أو الحفظ.

إتبعَت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي للتمكن من جمع الحقائق حول الموضوع

أما بالنسبة لمجتمع الدراسة فتمثل في :

. المكلفون بالأرشيف في الإدارات والمؤسسات العمومية عبر ولاية سوق هراس مديري ومسؤولي الإدارات والمؤسسات العمومية.

إعتمدت الباحثة في دراستها على أداة البحث إستمارة الإستبيان، وأداة المقابلة معالمسؤولين والمسيرين، وأداة الملاحظة بالمشاركة .

وخلصت الدراسة إلى أن المسيرين غير واعين بأهمية ودور الأرشيف كموروث معرفي ومعلوماتي لايمكن الإستغناء عنه في أي مؤسسة.

. تبرير عدم الإهتمام بالأرشيف الإداري إلى نقص الإمكانيات المادية والبشرية المتخصصة.

الدراسة الثانية:

دراسة بودويرة الطاهر (2009) رسالة ماجستير بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم

علم المكتبات . قسنطنة . موضوعها:تثمين رأس المال البشري في ميدان الأرشيف بين

التكوين وممارسة المهنة:دراسة ميدانية بمراكز الأرشيف الولائي بالشرق الجزائري

(قسنطينة،سطيف،باتنة)

من بين أهداف هذه الدراسة نذكر مايلي:

- التعرف على واقع الموارد البشرية في قطاع الأرشيف بالشرق الجزائري.
- معرفة مدى إهتمام المؤسسات الأرشيفية والهيئات المشرفة عليها بتطوير وتنمية مهارات الأرشيفيين.
- التركيز على العنصر البشري وجعله في قلب أهداف وسياسات أي مؤسسة ولاسيما المؤسسات التي تحفظ التراث الإنساني والتي تمثل دورا هاما في عملية البناء والتواصل فيما بين الأجيال.
- خلق جو من التواصل والإتصال بين مؤسسات التكوين وسوق العمل.
- نظرة المسؤولين للعاملين في هذا المجال.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها:

- ✓ عدم إهتمام المسيرين والمسؤولين بالموارد البشرية في مجال الأرشيف
- ✓ نقص وعي المسؤولين بأهمية التكوين المستمر للموارد البشرية.
- ✓ ضعف الرؤية بالنسبة للمسؤولين بخصوص التطورات المتلاحقة المتعلقة بالمهنة الأرشيفية في ظل ماتشده الساحة من تطورات في بقية المجالات الأخرى.
- ✓ سياسة التهميش والإقصاء للعاملين في مجال الأرشيف ، من خلال تجاهل أهمية الأرشيف والإهتمام به في دفع المؤسسة إلى تحقيق النجاح على مستوى إداري، وأخارج المؤسسة في تحقيق بعض الإحتياجات.
- ✓ عدم رضا العاملين في مجال الأرشيف بما لحقهم من تهميش ،وهو الذي يخلق إحباطا وفشلا يعود بالسلب على مردودية المؤسسة.

أما العينة التي تمت عليها الدراسة :

- خريجي مدارس علم المكتبات
- مديري المراكز الولائية للأرشيف

أما أدوات البحث التي أستخدمها الباحث فتمثلت في استمارة الاستبيان، والمقابلة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

من خلال ماتقدم من دراسات سابقة في موضوع القيادة التشاركية ومجال الأرشيف، وحسب علم الباحثة من خلال ما توصلت إليه من بحث لم تجد دراسة تربط بين القيادة التشاركية ومجال الأرشيف، فهناك من المؤلفات والمحاولات التي درست القيادة بصفة عامة في المكتبات ومراكز المعلومات ، ولعله الجديد في هذه الدراسة.

اشتركت الدراسة الحالية بالدراسات السابقة في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي وهو المناسب في هذه المواضيع، بالإضافة إلى استخدام نفس أدوات البحث: استمارة الاستبيان، الملاحظة بالمشاركة، المقابلة

ومن خلال البحث في العديد من الدراسات ووالبحوث العلمية ،ومنها ما ذكر في الدراسات السابقة تشترك في تغييب وتهميش الأرشيف من قبل المسؤولين والمسيرين في المؤسسات العمومية، وهذا ما ستوضحه دراستنا لموضوع القيادة التشاركية لتوضيح دورها وأهميتها في تثمين الموارد البشرية العاملة في مجال الأرشيف انطلاقا مستوى المكاتب إلى أن يتم حفظه في مراكز الحفظ الوسيط.

8. مصطلحات الدراسة:

إشتملت الدراسة على المصطلحات التالي:

1. القيادة: حسب لسان العرب لابن منظور فالقيادة من قادن يقود، قود، يقود الدابة من

أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاده حيلة بمعنى

أعطاه ليقودها، ومنها الإنصياح بمعنى الخضوع وهو جمع قائد.¹

تعددت التعريفات لمفهوم القيادة لكنها تجمع في مجملها حول محور أساسي وهو أن القيادة

هي أحد الأساليب المستخدمة في توجيه مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق هدف

محدد من خلال إنجاز عمل ما

2. القيادة التشاركية: هي مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات المرتبطة بالعمل

وإتخاذها، ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع

المسؤوليات الممنوحة لهم اللامركزية في القيادة، وتوافر نظام فعال للإتصال وإستشارة

المرؤوسين، وإستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وإبتكارية²

التعريف الإجرائي لمصطلح القيادة التشاركية: تتمثل في مجموعة من الخصائص والمميزات

التي ما إن توفرت في مدير مؤسسة ما إلا وأصبح يلقب بالقائد التشاركي، من خلال ما يمتلكه

من مهارات وقدرات في مجال التطوير الإداري، وصنع قرار، تفويض، إتصال وتواصل بما

يحقق روح التعاون بينه وبين العاملين من أجل تحقيق الهدف الذي أنشأت من أجله أي

مؤسسة.

1 ابن منظور: لسان العرب مج 12. بيروت: دار صادر، 2001، ص 315

2 محمد نفلا، رزان مرجع سابق . ص 8

3. **الإدارة:** من خلال القراءات العديدة لتعريف مصطلح الإدارة نقدم التعريف التالي: إن الإدارة عملية فنية علمية مهنية تسعى من خلال وظائفها المتمثلة بالتنبؤ والتخطيط، التوجيه، الرقابة، إصدار الأوامر، والتنسيق... إلى قيادة عوامل الإنتاج (المادية والبشرية) نحو تحقيق أهداف المنظمة والفرد والمجتمع بأقل التكاليف، إذا أخذنا بعين الاعتبار تقلبات البيئتين الخارجية والداخلية للعمل.¹

➤ الفرق بين القيادة والإدارة:

يختلف الباحثون والمفكرون في تقديم فروقات ثابتة بين القيادة والإدارة وفيما يلي جدول يوضح أهم الفروقات بين الإدارة والقيادة²

1الحسين صلاح هادي. القيادة الإدارية وأثرها في الموارد البشرية إستراتيجيا. الأردن : مركز الكتاب الأكاديمي، 2015، ص24/20.

2الحضيف، صفاء. أفضل ما كتب عن القيادة مجلة التدريب التقنية. مجلة شهرية المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، يفري، 2012

القيادة	الإدارة
. تهتم بالتوجيهات الإستراتيجية	. تركز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر
. تمارس أسلوب القدوة	. تركز على المعايير الكمية غالبا
. تهتم بالتدريب	. تهتم بحل مشكلات العمل
. العمل مع المرؤسين بروح الفريق	. تركز على الأداء
. تركز على العلاقات الإنسانية	. تهتم باللوائح والنظم
. مراعاة المرؤسين ومتطلباتهم، وظروفهم الشخصية	. إستعمال السلطة
	ضعف الإهتمام بالمرؤسين

. القيادة ليست إدارة، والإدارة ليست قيادة

. ليس كل مدير قائد، وليس كل قائدا مديرا

لكن لعل أهم ما تلتقي فيه الإدارة مع القيادة هو توجيه الجهود البشرية وتنسيقها من

أجل تحقيق أهداف معينة فالإدارة نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية

المختلفة من أجل تحقيق هدف معين¹ فالفرد يمكن أن يكون مديرا، دون أن يكون قائدا، وأن

يكون قائدا دون أن يكون مديرا

4. التثمين: عرف معجم المغني كلمة التثمين كمايلي:

ثمن جهوده :أي قدرها حق قدرها،نظر إليها بعين الإعتبار¹

التثمين هو تقدير الجهود والنظر إلى الأعمال المقدمة بعين الاعتبار،وهو ما يحتاج إليه العاملون في مجال الأرشيف نظرا لإسهاماتك في الحفاظ على ذاكرة المؤسسات،ومن ثم ذاكرة الشعوب.

ورد عن النبي صلى الله عليه وسلم أنه قال:الدين المعاملة.أي حسن التعامل واللفظ مع الناس واحترامهم،وعدم الاعتداء عليهم بأي شكل من الأشكال، وفي مجال الإدارة والأعمال يشمل حسن المعاملة احترام العاملين كأفراد لهم قيمتهم وإنسانيتهم وتحقيق العدالة بينهم والمساواة وعدم التمييز بينهم إلا بالعمل وحسن الظن بهم ودعمهم بالحوافز كل حسب الاستحقاق والعمل على رفع روحهم المعنوية

5. تثمين الموارد البشرية:يقصد بتثمين موارد البشرية في الدراسة،هو تلك القيمة

والأهمية التي يجب أن توليها القيادة التشاركية للموظفين العاملين في مجال الأرشيف من بداية نشأته على مستوى المكاتب،إلى أن يتم حفظه في الأرشيف الوسيط.

الفصل الأول: ماهية القيادة التشاركية

إننا نعيش عصر التحديات والمواجهات داخل أي منظمة أو أي مؤسسة مهما كان نوعها وطبيعتها، هذا ما يحتم على هذه الهياكل البحث دائماً عن الطرق والسبل من أجل المحافظة على أمنها واستقرارها وتحقيق الهدف الذي أنشئت من أجله، لهذا فقد وجب التفكير في النمط القيادي الذي يستطيع من خلاله مسؤولوا هذه المنشآت استغلال كل الموارد، وخاصة أهمها المورد البشرية الذي يعد من المقومات التي تتركز عليه أي مؤسسة تحاول الوصول إلى الريادة والتميز وسنحاول الوقوف عند نمط من الأنماط القيادية التي تتمثل في القيادة التشاركية.

1. القيادة التشاركية

1.1. نشأة القيادة التشاركية:

إن مبدأ المشاركة قديم قدم الإنسان، فالعمل الجماعي والتعاون المشترك مفاهيم موجودة في أصل التكوين الإجتماعي للإنسان، حيث تعبر عن إشراك العاملين في صنع القرار مشاركة شمولية يراعى فيها الجوانب النفسية والعاطفية مما يشجعهم على تحقيق الأهداف وقد يرى المنتبِع والدارس للتاريخ الإسلامي بكل أحداثه ومحطاته أن تمثيل هذا النمط من القيادة تجلى في قيادة الرسول عليه الصلاة والسلام لرعيته حيث كانت القيادة بأرقى صورها بأبعادها التي تناولها الكثير من الدارسين والباحثين، وتواصل هذا النمط القيادي مع تتابع الخلفاء الراشدين. سنحاول من خلال هذا المطب التوقف بشكل سريع لعرض بعض الصور التي جسدت نمط القيادة التشاركية فيعهد لرسول عليه الصلاة والسلام في عدد من المحطات والوقفات من القرآن والسنة قال الله تعالى: *فبما رحمة من الله لنت لهم ، ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعرفهم بحسبهم وإستغفر لهم وشاورهم في الأمر، فإذا عزمت فتوكل على الله، إن الله يحب المتوكلين* (آل عمران 159) هي آية من القرآن حملت كل معاني الرحمة، كما جسدت أرقى العلاقات الإنسانية فيالتعاملات ومشاورة الرعية وعدم تزمت أي المسؤول أوالقائد. ويمكن القول أن ممارسة الشورى تمكن القائد/المدير والأفراد لعاملين معه في المؤسسة منالمشاركة في صنع القرارات¹ ننتقل إلى صورة من أرقى التحفيز الذي يلفت الإنتباه: هناك من القصص الكثير الذي يضربه لنا قائد هذه الأمة التي قدم فيها أرقى صور الإنسانية ادة الرعية،أخرج البخاري ومسلم وغيرهما عن أبي

¹مصطفى يونس، عبد الرزاق. القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات: مبادئ ومفاهيم. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2016، ص. 136.

هريرة رضي الله عنه أن امرأة سوداء كانت تقم المسجد ففقدتها رسول الله صلى الله عليه وسلم فسأل عنها فقيل له أنها ماتت، قال: فهلا أذنتموني، فأتى قبرها فصلى عليها. هذه المرأة كانت تكنس المسجد وتزيل ما فيه من القذرات. وفعل الرسول عليه الصلاة والسلام كأنه أراد أن ينقل لنا مجموعة من الرسائل التحفيزية، وعدم تحقير الاعمال مهما كان حجمها إذا يجب أن يهتم القائد المسؤول بكل الشرائح من عماله وموظفيه مهما كان مستواهم علمي أو الوظيفي. بين التحفيز التي إعتدها الرسول صلى الله عليه وسلم في قيادة صحابته وهي تلك الألقاب التي كان لفها على أصحابه مثل سيف الله المسلول تحفيزا لبسالة خالد بن الوليد وهو ما يرفع من م المعنوية ويزيد من حماسهم. لفعل التحفيز له تأثير على النفوس فالقرآن الكريم والأحاديث الشريفة فيها من مواقف الصحابة والعظماء والناجحين ما يدعو إلى الهمة والنشاط التي كان لها الدور الكبير في شحذ الهمم ومواجهة التحديات، مما دفعهم إلى العمل بجد ونشاط ولا يوجد من على الأرض من عزز النفس البشرية في أي موضع كان غير الرسول عليه صلاة والسلام وصحابته وذلك في أبهى وأرقى الصور، من أروع الصور في تفويض السلطة لمن يستحقها والجدير بها دون الوقوف إلى أي اعتبار، ودون التمييز بين الناس بسبب أو آخر، هي التقوى والأخلاق والعمل الفاصل بينهم. لمهم هو تحقيق النصر والنجاح ومن أمثلة ذلك: حين عزل خالد بن الوليد وهو سيف الله قائدا يقود الجيوش إلى جنديا نا لأن الأمر تطلب ذلك، فلم يناقش أويحاور خالد بن الوليد هذا القرار، لأنه يدرك جيدا أن الحق لا يتطلب محاباة. وتبقى الصور كثيرة لإنتهاج هذا النمط من القيادة . القيادة التشاركية. سواء كان من القرآن أو السنة النبوية، كلها جسدت مدى تميمها وتعزيزها للمورد البشري ومعاملته بأرقى الصور الإنسانية، دون الإستخفاف أوالتخاذل في العقاب الذي يعدل من سلوكه ويقومه. ننقل بعد هذا إلى ماكتب في نشأة

لقيادةالتشاركية وبدائيات إستخدامها في الإدارات كنمط فكر حديث داخل المنظمات الإدارات:أ إشراك العاملين في الإدارة في الظهور في منتصف القرن التاسع عشر في عض البلدان أوربية نتيجة الضغوط التي كانت تمارس على العاملين في الإدارة عام1946،وفي عام 1981بدأت مشاركة العاملين في ألمانيا،إذا فظهور أسلوب المشاركة في الإدارة لم يكن طريق الصدفة،بل هي ثمرة تطور تاريخي طويل،وبعد تجارب عديدة حتى وصل إلى هذه المرحلة¹.أما في بلادنا العربية رغم النجاحات والتميز الذي أحدثته الرسالة المحمدية في إنتهاجها لنمط القيادة القائمة على الجماعة والتشارك،ومن بعدها مسيرة الخلفاء الراشدين الذين ساروا على نفس النهج المحمدي،إلا أنه للأسف هناك تأخر في ظهور هذا النمط من الإدارة التشاركية رغم إنتمائها لهذا الدين السمح،ورغم تطبيقها في الكثير من دول العالم. من خلال هذا نستطيع القول أن فكرة القيادة التشاركية لم تكن وليدة اللحظة،بل الأخذ بمبادئها وخصائصها في المؤسسات والإدارات هو الحديث.

2.1: مفهوم القيادة التشاركية

لغة:الشين والراء والكاف أصلان،أحدهما على مقارنة وخلاف إنفراد،والآخر يدل على إمتداد وإستقامة فالأول : الشركة وهوأن يكون الشيء بين إثنين لاينفرد به أحدهما، يقال شاركت فلانا في الشيء إذا صرت شريكه،وأشركت فلانا إذا جعلته شريكا له،قال الله تعالى في قصة موسى:وأشركه في أمريقال في الدعاء:اللهم أشركنا في دعاء المؤمنين،أي إجعلنا لهم شركاء في ذلك .

² محمد تقلا،رزان. درجة ممارسة القيادة التشاركية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة دمشق ودورها في فاعلية إتخاذ القرارات.ماجستير:قسم التربية:دمشق،2005.

إصطلاحاً:تعرف القيادة بأنها مشاركة المرؤوسين في وضع القرارات المرتبطة بالعمل وإتخاذها، ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه، بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم، ومالديهم من قدرات إبداعية و إبتكارية.¹

قبل أن نتطرق إلى تعريف القيادة التشاركية يجب أن نعرف العلاقة بين القيادة والإدارة:

. القيادة تهتم بالمستقبل (الرؤية المستقبلية)

. تهتم القيادة بالتوجهات الإستراتيجية

. تمارس أسلوب القدوة

. تهتم بالتدريب

. العمل مع المؤسسين ومتطلباتهم وظروهم الشخصية

بالنسبة للإدارة:ترتكز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر

. ترتكز على المعايير الكمية غالبا

. تهتم بحل مشكلات العمل

. تهتم باللوائح والنظم

. إستعمال السلطة، وضعف الإهتمام بالمرؤوسين

. إذا القيادة ليست إدارة والإدارة ليست قيادة، وليس كل مدير قائداً، وليس كل قائداً مديراً

ليس هناك قائد 100 أو مدير 100، لكن من الممكن أن تزيد نسبة القيادة أو الإدارة عند أي

مدير

. إذا كنت مديراً حاول أن يكون كذلك قائداً²

¹ فرج الله، حسام جهاد. القيادة التشاركية لدى الخلفاء الراشدين ودرجة تمثلها لدى العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير: أصول التربية: غزة، 2018. ص 22-23

² الحضيف، صفاء. أفضل ما كتب عن القيادة . مجلة التدريب والتقنية. مجلة شهرية، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، فيفري 2012

وسنحاول تلخيص العلاقة بين القيادة والإدارة في الجدول التالي:¹

م	وجه المقارنة	القيادة/القائد	الإدارة/المدير
1	الإهتمام	الإهتمام بالنتائج النهائي	الإهتمام بطريقة الإنتاج
2	التركيز	الرؤية والرسالة	الهيكل والنظم
3	الجودة الشاملة	يهتم بالفاعلية	الهيكل والنظم
4	السلطة	يستمدّها من ذاته	يستمدّها من الأنظمة
5	الشمولية	يهتم بالكليات	يهتم بالتفاصيل
6	التخطيط	إستراتيجي	تشغيلي
7	التغيير	يهتم بالتطوير والتغيير	يهتم بتجويد الوضع القائم
8	الرقابة	يركز على الرقابة الذاتية	يراقب أداء موظفيه
9	التحدي	يقبل التحدي ويحب المغامرة	يتأقلم مع الوضع الراهن
10	العمل	مبادر (يسير للمستقبل)	مثابر (يعيش الحار)

العلاقة بين القيادة والإدارة (الشكل 01)

بعد ماترقنا للعلاقة بين القيادة والإدارة سنحاول تقديم مفهوم بسيط للقيادة التشاركية من بين عدة تعاريف ومفاهيم كالآتي:

تعرف القيادة التشاركية بأنها عملية مشاركة المدير للعاملين في القيام بالعمليات الإدارية بهدف تنمية

الجوانب القيادية وإستثمار طاقاتهم وإتاحة المجال لهم للإبداع والإبتكار¹

²محمد عزب، مهندس عزب. القيادة الفعالة لفريق العمل. القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2013. ص 13

تعتمد القيادة التشاركية على توزيع السلطة والمسؤولية على جميع المسؤولين ،مع إيجاد الدوافع للتعاون،وهذا بدوره يجعل من القائد مشاورا لأعضاء قيادته بالشكل الذي يجعل هؤلاء الأعضاء وحدة متكاملة يشعرون بالثقة والإطمئنان تتمتع بروح معنوية عالية.

يعمل هذا النمط من القيادة على تحقيق سعادة أفراد المجتمع وإشباع رغباتهم وحاجاتهم النفسية والمالية،بعكس القيادة المتسلطة الإستبدادية.تعتمد القيادة التشاركية على تطوير العلاقات الإنسانية الجيدة بين القائد والأفراد من خلال الإهتمام بهم والإعتراف بأهمية ودورهم في المؤسسة²يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة...فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومروسيه التي تقوم على إشباعه لحاجياتهم وخلق التعاون بينهم وحل مشكلاتهم،كما تعتمد على إشراف المرؤسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات وإتخاذ القرارات،وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤسين الذين ترى أنهم قادرين بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها مما يتيح للقائد التشاركي الوقت والجهد للإصطلاح بالمهام القيادية الهامة.³

3.1: أهمية القيادة التشاركية

تبدأ أهمية القيادة التشاركية في عدة جوانب نذكر منها مايلي:

✓ . إلتزام بمبادئ القيادة التشاركية في المنظمات يؤدي إلى تطوير المنظمة بشكل متوال،مما يضمن إستمراريتها نظرا لتمتعها بتطبيق مبادئ الحوارات والمداولات الدائمة أثناء إتخاذ القرار بعيدا عن المصالح الخصوصية لبعض العاملين في المنظمة.

¹ محمدنفلا،رزان.المرجع السابق

² خيرى،أسامة.الجديد في القيادة الإدارية.عمان:دار النشر والتوزيع،2013.ص126- 127

³ كنعان،نواف.القيادة الإدارية.[د.م]:دار الثقافة،2007.ص182

✓ القيادة التشاركية تهيء جو الإتفاق والإيجابية بين الأفراد على كافة مستوياتهم داخل بيئة العمل.

✓ تعد القيادة التشاركية أحد أهم الأساليب لزيادة فعالية المنظمة وجودة مخرجاتها، وذلك لأن عمليات إتخاذ القرار ومهام العمل داخل المنظمة لتسير بشكل تشاركي بين العاملين مما يؤدي إلى تدني نسبة الخطأ. القيادة التشاركية توزع مهام العمال بشكل مناسب يضمن جودة مخرجات المنظمة، لاسيما من خلال إعتداد مبادئ التوزيع القيادي بين الموظفين الأكفاء ومنحهم الصلاحيات لتحقيق أهداف المنظمة بالشكل المطلوب.

✓ القيادة التشاركية تزيد من سرعة تطور المنظمة وتحقيقها للميزة التنافسية على مستوى المنظمات العالمية.

✓ تعد القيادة التشاركية من أهم الأساليب الإدارية القائمة لإدارة المنظمات الحديثة حديثة، حيث تلبى احتياجات المنظمات المقدمة وتحفز قياداتها للقيام بمسؤوليات أكثر مماكن متوقعا وذلك لما تحققه القيادة التشاركية من ولاء وثقة وإحترام متبادل بين العاملين ومرؤوسهم¹

✓ يرى الكثيرون أن القيادة التشاركية هي أفضل أنواع القيادة حيث تسود العلاقات الإنسانية بين أفرادها وهي تقوم أيضا على إحترام شخصية الفرد، وأن القرار في الآخر يكون بحكم الأغلبية من غير تسلط أو خوف، فالقائد لا يملئ أو يفرض على الآخرين آرائهم، وإنما يقترح ويترك للآخرين حرية اختيار واتخاذ القرار أو إقتراح الحلول والبدائل، وهو يراعي رغبات الآخرين ومطالبهم، هذا النمط من القيادة إن تغيب القائد عن الجماعة إستطاعت أن تمضي في عملها، وأن تستمر في نشاطها دون تخاذل أو

1 بنت حمدان بن زايد الحارثي. حميدة القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير: الإدارة والتخطيط التربوي: الرياض، 2018

- إهمال أو طلب للمعونة، وأن تستمر في نشاطها دون تخاذل أو إهمال أو طلب للمعونة. لهذه القيادة إقناعية تظهر في حياة أفراد جماعتها بالصفات التالية:
- ✓ . تشجيع التواصل الفكري والنفسي الإجتماعي بين أفراد الجماعة وإزالة كل ما قد يقع من خلافات بين الأفراد
 - ✓ . شعور كل فرد من الجماعة بأهميته الخاصة، ومشاركته الفعالة في حياة الجماعة وتحقيق أهدافها بكل راحة
 - ✓ . توزيع الوظائف على أكبر عدد من أفرادها كل حسب مآلديه من قدرات ومواهب، فكل فرد له مركزه دوره ومسؤوليته.
 - ✓ . تنمية قدرات ومواهب الأفراد كل في مجال عمله، بعد إطلاع الأفراد على نقاط الضعف والقوة عند مواجهة المشكلات والأزمات
 - ✓ . إتخاذ القرارات والمواقف الحاسمة بأسلوب تشاوري بعد إطلاع الأفراد على نقاط الضعف والقوة عند مواجهة المشكلات أو الأزمات.¹

4.1 أهداف القيادة التشاركية:

تحاول القيادة الناجحة الإنتفاع من ضرورة البواعث الذاتية والحوافز الداخلية للنشاط في كل فرد من أفراد الجماعة ولاشك أن ذلك يتطلب من القائد أن يدرس أفراد الجماعة دراسة فاحصة ويتعرف علنا لإختلافات الفردية بينهم ويقف على نواحي الرضى والوقوف عند كل منهم ليعامله بما يرضيه ويتجنب ما يغيضه كلما إستطاع إلى ذلك سبيلا، فبهذا يقوى روح التعاون والإندماج في الجماعة ويحسن العلاقة بينه وبين الآخرين ما يرفع من روحه المعنوية

¹حاتم، سماتي. النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة لدى عمال مؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة. رسالة ماجستير: علم النفس العمل والتنظيم: بسكرة، 2011

ويدعوه إلى الإخلاص والتقاني في العمل ويساعده مساعدة فعالة على خلق الدافع الذاتي نحو أداء الواجب¹

- . من خلال هذا سنحاول إدراج أهم أهداف القيادة التشاركية:
- . الحصول على كفاءة إنتاجية عالية من جميع المرؤوسين
- . التأكيد على الذكاء واللجوء إلى التحلي إلى التحليل المنطقي في حل المشكلات
- . تعود المرؤوس على الاستفادة من كل مجهوداتهم وطاقاتهم
- . إتخاذ القرارات الإستراتيجية مع إشراك المرؤوس للوصول إلى قرار مثالي
- . إشراك المرؤوسين في الخطط الإستراتيجية
- . تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا وإشعارهم بأهميتها وفعاليتها في المؤسسة.
- . إتاحة المجال للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم والإسهام بمقترحاتهم ،مما يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والمرؤوسين والرفع من روحهم المعنوية²

5.1: العوامل المؤثرة في القيادة التشاركية

يؤثر في هذا النمط من القيادة مجموعة من العوامل نذكر منها مايلي:

شخصية القائد:تعب شخصية القائد دورا كبيرا في تحديد النمط القيادي الذي يتبعه،فالقائد الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية يختلف عن ذلك المنعزل الحذر،إضافة إلى إختلاف كل شخص في القدرات والميول وأسلوب الحديث والتعامل مع الآخرين.

الفروق الفردية للمرؤوسين:هنا تباين في ميول وقدرات وأفكار وثقافة وتصرفات البشر،وهذا بالطبع يشكل عاملا أساسيا في إنتقاء النمط القيادي المناسب للتعامل مع تلك الفروق الفردية.

²العجمي،محمد حسين. القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان:دار النشر للتوزيع والطباعة،2008،ص68
²محمد نفلا،رزان.المرجع السابق.ص22

حجم التنظيم: هناك إختلاف في نمط القيادة بين المنظمات الصغيرة والمنظمات الكبيرة والتي تحتوي وحدات متعددة وأفراد كثيرين،فالتعامل مع المنظمات صغيرة الحجم أسهل من تلك الضخمة معقدة التركيب

سياسة الدولة: تشكل سياسة الدولة عاملا مهما في إختيار النمط القيادي المناسب،ففرض الرقابة من السلطات العليا،ووجود النظام المركزي واللامركزي وتفويض السلطة من حيث الأهداف والميزانية وسوق العمل وغيرها تؤثر في تحديد نمط القيادة.

المجتمع الخارجي:تؤثر العادات والتقاليد وثقافة المجتمع ومستوى المعيشة والسياسات المقبولة لدالمجتمع في إختيار النمط القيادي المناسب وبالتالي تفرض سلطتها على القائد ليختار النمط الملائم.

طبيعة العمل:هناك إختلاف في طبيعة عمل الإدارات،فبعض الإدارات تسير بعيدا عن الروتين والضغوط وتتنظر إلى الأهداف بحد ذاتها،وتعمل بشكل سريع ومتطور على تحقيق الأهداف بأسرع وقت ممكن وأقل جهد،في حين هناك إدارات تمارس التسلط والروتين وتتمركز السلطة كلها في يد الإدارة العليا،والمهام غير واضحة مما يدفع إلى إختيار النمط الذي يتلائم مع طبيعة العملخصائص النسق التنظيمي:تؤثر طبيعة المواقف في تحديد نمط القيادة المناسب فالمواقف المعقدة تحتاج إلى رؤية أكثر من شخص لتحليلها وفهمها،بحيث تلائم النمط التشاركي¹

يتضح مما سبق ذكره أن تطبيق القيادة التشاركية يخضع لمجموعة من العوامل،لكن يبقى بإمكان القائد ومايتسم به من صفات وخصائص أن يتحكم ويتخطى كل العوامل التي تحد من إنتهاج هذا النمط من القيادة القائم على المشاركة والتعاون والعمل في شكل فريق واحد.

6.1 سمات القيادة التشاركية(القائد التشاركي):

² بنت حمدان بن زايد الحارثي،حميدة المرجع السابق

القائد التشاركي هو الذي يؤمن تماما أن عمله هو البحث عن الأحسن مما يعمله الأفراد في المؤسسة، ومن ضمنهم عمله ، ويرى أنه من الضروري أن يرى كل مرؤسيه يقومون بأعمالهم ومن ضمنهم عمله، ويدركون بأنهم قادرون على تقديم الأفضل دائما، فهو يسعى دائما لمساعدتهم في تطوير أنفسهم من الناحية المهنية والعملية والمهارية، ولعى من أبرز سمات القائد التشاركي نذكر مايلي:

. إستمرارية أفراد الجماعة العمل مع استخدام بعض سلطاته لأداء بعض المسؤوليات في العمل تناسب قدراتهم وإمكانياتهم.

. يمتلك رؤية مستقبلية شاملة للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة

. معرفة إحتياجات المؤسسة وتقديم أولوياتها

. متابعة لسيى عمل المؤسسة، ومراقبته وتقويمه المستمر له

. تعزيز المراقبة الذاتية النابعة من إنتماء المرؤسين للمؤسسة¹

وسنحاول عرض أهم سمات القيادة التشاركية كنمط أثبتت بعض الدراسات أنه من أهم وأحسن الأنماط القيادية:

1. هذه القيادة تطلب النتائج: فهي تهدف إلى الحصول على كفاءة إنتاجية عالية لجميع المرؤسين، فكل من يعمل مع هذا النمط يعلم أن العمل ليس سهلا، فالقائد يطلب أفضل ما يمكن أن يقدمه المرؤوس من عملوهو يضع أهدافا صعبة تحتاج إلى عمل شاق كما أنها تؤكد على الذكاء واللجوء إلى التحليل المنطقي في حل المشكلات.

2. القائد هنا صعب التعامل مع نفسه، فهو يستفيد من كل الفرص المتاحة له، ويطلب الكثير من المساعدة والآراء من مرؤسيه لإنتقان عمله، كما أنه يقدم لهم الإستشارات والمعلومات، لذا فهو يؤمن بالإدارة بالمشاركة.

3. القائد لا يتعامل مع مرؤسيه ككل لكنه ينظر إلى كل واحد منهم على إعتباره شخصية فريدة في صفاتها وعطاءها، فهو يحرص على أن يعرف كل شخص كما هو، وبناء عليه يضع قاعدة للتعامل معه.

4. يمتلك القائد القدرة العالية على تحديد الإتجاهات التي تتسجم مع الجماعة بحكم الاتصال والاحتكاك المباشر والمستمر معهم.

5. تسود روح الثقة والمودة والمحبة بين الأفراد العاملين، مما يعزز سيادة الرضا بينهم وتحقيق الولاء والانتماء للمؤسسة.

6. تتسم الجماعة بالتماسك والتعامل الاجتماعي والمعنوية العالية، مما ينعكس أثره على زيادة وتحسين الأداء والإنتاجية

7. بروز القيم الإيجابية وظهور ثقافة مؤسسية قائمة على تعزيز السلوك الإيجابي الهادف لنجاح المؤسسة، وقدرته على الاستقرار والاستمرار.

وتبقى القيادة التشاركية تتميز عن بقية الأنماط الأخرى بعدة خصائص:

1. إحترام شخصية المرؤوسين والاهتمام بمشكلاتهم، وإعطاء الاختيار التام لأفكارهم ومقترحاتهم.

2. التعاون مع الآخرين بكرامة واحترام.

3. إشراك جميع أفراد الجماعة في إتخاذ القرار، واتخاذها على حسب التخصص مما يؤدي إلى زيادة الثقة والشعور بالأهمية.

4. التركيز على الضبط الذاتي لأفراد الجماعة أو المرؤوسين في المؤسسة وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.

5. التركيز على إظهار سلوكيات الإنسان الذي يهتم بأهداف النظام وبيئته، كذلك العلاقات الإنسانية بين أفرادها.

6. زيادة الشعور بالرضا نحو العمل والمشاركة، ولا سيما عند بحث المشكلات واتخاذ القرارات المهمة.

7. أفضلية القيادة التشاركية عن غيرها من الاتجاهات الحديثة لتخفيض حدة العداوة والبغضاء بين العاملين.

8. إن القيادة التشاركية توفر المناخ الصحي السليم.

9. إن القيادة التشاركية تتيح للمرؤوسين فرص العمل الجماعي للتعاون وتساعدتهم على التكيف على العمل في تحديد الاختصاصات لكل منهم، وتوضيح الدور الذي تقوم به كل منهم دون تعارض مع أدوار الآخرين.¹

من خلال ذكر هذه السمات لهذا النمط من القيادة التشاركية يتضح أن الحكم بزمam الأمور يتوقف على القائد التشاركي وسماته، ودرجة تفهمه لهذا النمط من القيادة الذي يحتاج إلى حزم ولين في نفس وفي نفس الوقت لكي لا يستغل هذا النمط القيادي بصورة تعود بالسلب على المؤسسة. ومن خلال هذا سنحاول تلخيص أهم الصفات المحبب توفرها في القائد:²

. الإخلاص والتفاني للمجموعة. القدرة على التواصل

. الذكاء الإنفعالي

. الذكاء الإجتماعي

. النشاط والحماس

. المظهر الحسن

. الكفاءة والتكامل

. الحزم والثقة بالنفس

1 محمد النمروطي، يوسف أحمد. القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين. رسالة ماجستير: التربية: غزة، 2017.

2 بن شخرون، حميدة. القيادة الإدارية ودورها في تكريس العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة. رسالة ماستر: علم الاجتماع: بسكرة، 2016. ص 64

7.1: أبعاد القيادة التشاركية:

هذا النمط من القيادة يركز على أهم الأبعاد التي تفعل من أهمية هذا النمط من القيادة داخل أي مؤسسة تنتهج هذا النمط من القيادة، وسنحاول من خلال هذا المطلب أن نشير لهذه الأبعاد :

اولا : التحفيز

تتبع الأهمية الأساسية للتحفيز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال إستخدامها بكفاءة تحقيق أهداف الفرد وأهداف المنظمة، وأهداف المجتمع المتمثلة بالتنمية الإقتصادية والإجتماعية، تعتبر الحوافز التي تمثل نتائج عملية الحفز ومصادره الأساسية أحد أهم الوسائل لرفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة إلى جانب أنشطة الموارد البشرية في المنظمة، إلى جانب أنشطة الموارد البشرية الأخرى من إختيار وتدريب إلى تنظيم جهود المورد البشري وتوجيهها.¹

يعتبر التحفيز من حيث له تأثير السحر على النفوس، وإذا قمت بمراجعة القرآن الكريم . الأحاديث النبوية الشريفة. مواقف الصحابة والعظماء والناجحين، سوف تجد أنها جميعها مليئة بمواقف التحفيز التي تدعو إلى الهمة والنشاط والتي كان لها الدور الكبير في نفوس الناس مما دفعهم إلى العمل بجد ونشاط مما أدى بهم جميعا إلى النجاح.

القرآن مليء بالسور القرآنية التي تؤكد وتدعو إلى التحفيز ونذكر منها مايلي:

قال الله تعالى: **إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات إنا لانضيع أجر من أحسن عملا(الآية 30 من سورة الكهف)**

قال الله تعالى: **فمن يعمل مثقال ذرة خيرا يره، ومن يعمل مثقال ذرة شرا يره(الزلزلة الآية 7 . 8)**

¹ محمود، الكلالدة، طاهر. الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان: دارالبايزوري العلمية للنشر والتوزيع، 2016. ص116

كما يقول الله تعالى: من جاء بالحسنة فله عشر أمثالها، ومن جاء بالسيئة فلا يجزي إلامثلها وهم لا يظلمون (الأنعام 160)¹

ولعلنا هذه الآية الكريمة الأخيرة وحدها تكفي لتثمن الأفعال والأعمال الحسنة، فلكل عمل يقوم به الفرد سيولى عليه شخصيا، أو المحيط الذي يعيش فيه.

إذا إنتقلنا إلى السنة النبوية نجدها زاخرة بأحاديث ومواقف مبهرة لتعزير وتحفيز من يعمل عملا صالحا وسننقل بعض من صور التحفيز النبوي:

لقد حرص النبي صلى الله عليه وسلم وهو القائد والمربي والإمام والنبي على تحفيز أصحابه رضوان الله عليهم في غير ما موضعه، قد كانت آثار هذا التحفيز النبوي بادية واضحة في سيرته صلى الله عليه وسلم.

كان النبي صلى الله عليه وسلم يعطي عطاء من لا يخشى الفقر، تحفيزا للناس لهذا الدين وترغيبا لهم بالإسلام، ففي صحيح مسلم عن أنس رضي الله عنه: (ما سئل الرسول عليه الصلاة والسلام على الإسلام شيئا إلا أعطاه. قال فجاءه رجل فأعطاه غنما بين جبلين. فرجع إلى قومه، فقال: يا قوم أسلموا. فإن محمدا يعطي عطاء لا يخشى الفاقة)²

ولو كان هذا الحديث وحده ما وصلنا من صور التحفيز النبوي لكفى ووفى وقدم لنا كيف ركز الرسول عليه الصلاة والسلام على الأعطيات لتكون حافزا للدخول في الدين الإسلامي

1. طبيعة الحوافز:

1.1 الحوافز المعنوية: لاشك أن الحوافز المعنوية التي يتم تقديمها للمرؤسين والتي تعبر عن التقدير المعنوي للمرؤوسين من قبل مديره عما بذله من جهد يستحق المكافأة عليه أثر بالغ

²محمد عزب، عزب مهندس. المرجع السابق. ص 109
¹عدنان، السمان. المرجع السابق.

ومؤثر في نفسية هذا المرؤوس، لأنه يشعر بأن الجهد الذي يقوم به و كذلك إبداعه الشخصي في العمل، يتم تقديره ومتابعته في أدائه .

تتعدد الحوافز المعنوية التي تقدم للمرؤوسين، وتتنوع صورها، وتتمثل أهم هذه الصور في:

. **التقدير الجماعي:** أثناء الإجتماع يقوم المدير بتبيان الجهود التي تم بذلها من قبل طاقم المنشأة، وأثر ذلك على الإنتاج، وبعد ذلك يقوم المدير بتوجيه شكره للمرؤوسين عما بذلوه من الجهود التي ساهمت في تحقيق ذلك.

. **وضع أسماء الموظفين في لائحة الشرف:** يوجد في كثير من المؤسسات العامة أو الخاصة لوحات تسمى "لوحات الشرف" يتم إرجاح أسماء وصور الأشخاص الذين قدموا جهود تستحق التقدير

لذلك تعد هذه الطريقة إحدى طرق المكافأة المعنوية للموظفين، وقد يتم تغيير أسماء الأشخاص الذين تم وضع أسمائهم في لوحة الشرف للموظفين، ولتكون حافزا لهم في العمل عن طريق خلق جو من المنافسة الشريفة بين هؤلاء الموظفين.

. **منح الأوسمة والشعارات:** من أساليب التحفيز المعنوية في الإدارات العامة، وبالذات العسكرية، يتم منح الأوسمة المختلفة للمرؤوسين نتيجة لما بذلوه من جهد وما حققوه من إنجازات تستحق منحهم هذه الأوسمة، أو الألقاب أو الشعارات المختلفة، وليتنافسوا مع زملائهم من أجل الحصول على هذه الحوافز المختلفة.

وليست المؤسسات العسكرية فقط تستطيع المؤسسات الخدمائية فعل ذلك من خلال تقديم اوسمة تحت شعار معين مثلا "الموظف المميز"

. **الترقية:** أيضا تعد ترقية الموظفين من درجة إلى أخرى، أو من وظيفة إلى وظيفة أخرى أسلوبا من أساليب التحفيز، التي تعد بمثابة رسالة تقدير عن الجهود المثلية التي تم إنجازها من قبل الموظف.

2.1 الحوافز المادية:

لانتقصر صور التحفيز على الحوافز ذات الطبيعة المعنوية فحسب، بل تشمل أيضا الحوافز ذات الطبيعة المادية والتي من أهمها:

. **صرف العلاوات المختلفة:** من الحوافز الطبيعية المادية هي صرف العلاوات المختلفة، قد يوعز المدير إلى المختصين في المؤسسة بصرفها إلى موظف أو أكثر من أدوا الخدمات التي تستحق مكافآتها المادية التي تتمثل بصرف علاوات مختلفة.

. **منح الزيادات المختلفة:** تعد الزيادات المختلفة التي يحصل عليها الموظف . كحافز من الحوافز المادية. وسيلة من وسائل المكافأة المادية التي يتم منحها للموظف لما قدمه من الجهود التي أدت إلى إتخاذ القرار بصرف هذه الزيادات المختلفة¹

المكافآت: تعتبر المكافآت من وسائل التحفيز المادية، التي يقوم المدير بمنحها إلى أحد المرؤوسين وأكثر، أخذا بمبدأ التحفيز الذي يكون محركا للإبداع منشطا للهمم في إطار العمل. السلف المختلفة: السلف وهي مبالغ مادية تمنح لموظف أو أكثر على أن يتم تسديدها من قبله على دفعات، وبأقساط ميسرة، كحافز من الحوافز المادية، التي تعد بمثابة مكافأة لهؤلاء الأشخاص من الذين برزوا في عملهم.

¹ سليمان، الدورسي. المرجع السابق. ص 5- 11

3.1 الحوافز السلبية:

من خلال تسميتها نستنتج أن هذه الحوافز في الأصل ليست حوافز تحمل في طياتها معاني الشكر والتقدير، بل هي عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين، قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، وبالتالي ستكون دافعا يعمل على شحن الموظف، والعمل على تحسين أداءه وتصرفاته ومن أهم صور الحوافز السلبية: التتبيه ولفت الانتباه، والإنذار.¹

2. العوامل التي تساعد على تحفيز العاملين:

إذا أردت التعرف على العوامل التي تساعد على تحفيز العاملين وكسب تعاونهم معك، فأعمل على بناء الشعور بالإحترام والتقدير للعاملين بإطرائهم والثناء على ما أنجزوا من أعمال جيدة.

1. حاول أن تتحلى بالصبر، وأشعر العاملين أنك مهتم بهم
2. إفسح المجال للعاملين أن يشاركوا في تحمل المسؤولية لتحسين العمل، وأعمل على تدريبهم على ذلك
3. إشراك العاملين معك في تصوراتك وأطلب منهم المزيد من الأفكار.
4. إعمل على تعليم الآخرين كيف ينجزون الأشياء بأنفسهم، وشجعهم على ذلك
5. ربط العلاوات بالإنجاز الجيد للعمل، وليس بالمعايير الوظيفية والأقدمية في العمل .
6. إسمح بالمبادرات الجانبية بل شجعها²
7. شجع العاملين على حل مشاكلهم بأنفسهم.
8. قيم إنجازات العاملين وبين القيم التي أضافتها هذه الإنجازات للمؤسسة.

1 سليمان، الدوسي. المرجع نفسه

2 اللبدي، عوني. إدارة الموارد البشرية وتنميتها. عمان: دجلة ناشرون وموزعون، 2015. ص 289

9. ذكرهم بفضل العمل الذي يقومون به.

10. ذكرهم بالتضحيات التي قام بها الآخرون في سبيل العمل.

11. إنزع الخوف من قلوبهم وصدورهم من آثار ذلك العمل عليهم إن كانت لها آثار سلبية.

12. كرر عليهم دائما وأبدا وجوب قرن العمل بالإخلاص.

13. حاول أن تجعل مجموعات العمل متناسبة في التوزيع والمهام

14. حاول أن تتفاعل وتتواصل مع العاملين.¹

من خلال هذا الملخص السريع لأهم بعد من أبعاد القيادة التشاركية، ندرك جيدا مدى إنعكاس بعد النحفيز على إحداث ذلك التميز والتغير في العمل وتطويره وتحسينه، إلى أن نصل إلى درجة الإبتكار والإبداع الطبيعية والبشر، وفطرته التي خلقه الله بها تحتاج دائما إلى تلك الدفعة الإيجابية، أوحى السلبيية أحيانا ليقدم الأحسن والأفضل

ثانيا: الإتصال الإداري

إن الأصل اللغوي لكلمة الإتصال في اللغة العربية مأخوذ من الوصل، أي الصلة بين أفراد، ومن ثم يقال أن بين فرد وآخر (أو أكثر) إتصال بمعنى صلة. ومعنى الكلمة في اللغة لإنجليزية مشتق من المصطلح اللاتيني والذي يعني اي عام وشائع، ولهذا فالإتصال أمر عام وشائع بين الأفراد من أجل إنتقال المعلومات فيما بينهم، والإتصالات قد يقصد بها العلاقة بين فرد وآخر (أو مجموعة من الأفراد) بغرض تبادل ابمعلومات والآراء أو الخبرات² ويعني الإتصال كذلك: هوسيلة التخاطب والتفاعل بين الأطراف المختلفة سواء كانوا أعضاء هيئة تدريساو أعضاء هيئة معاونة اوعاملين أوطلاب، أوفيمابين هذه الأطراف³

1 سليمان، الدوسي. المرجع نفسه

2 العجمي، محمد حسين. المرجع السابق. ص 264

3 خيرى، أسامة. الجديد في القيادة الإدارية. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2015

1. أنواع الإتصالات في المؤسسات:

الإتصال في المؤسسة هو عملية إرسال وإستقبال المعلومات بناءا على قواعد النظام السلمي أو الهرمي، في شكل تعليمات وأوامر وشروحات لطرق الأداء ومعلومات ضرورية عن إجراءات العمل والخبرات المختلفة من أجل تنفيذ سياسات المؤسسة، وقرارات المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في شكل تقارير وبيانات وشكليات، وذلك من خلال إستعمال وسائل خاصة ورموز متفق عليها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة. ينقسم الإتصال الإداري إلى:

. الإتصال الصاعد:

عملية إرسال المعلومات من الجهات الدنيا أي المرؤوسين نحو الجهات العليا، متعلقة بأداء المهام ومشكلات التنفيذ وصعوبات تطبيق الإجراءات وذلك بغرض تحسين فعالية الأداء

. الإتصال النازل:

هو عملية إرسال المعلومات من الجهات الإدارية العليا إلى الدنيا متضمنة تعليمات محدودة ونظام القوانين، وأساليب تطوير الأداء وقواعد الجزاء والعقاب، ومختلف الأوامر والتعليمات الخاصة بتنفيذ القرارات اليومية.

. الإتصال الأفقي:

هو تلك العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى بغرض التشاور وتبادل الخبرات والمعلومات دون الرجوع إلى المستويات العليا وهي إتصالات تزيد من تماسك الجماعات

المهنية المختلفة التي تبني قواعد وأساليب للتعاون خاصة بها ومناسبة لمستويات إدراكها ومستوياتها المهنية¹

2. أهمية الإتصال في المؤسسة:

لا يمكن تصور أي مؤسسة خالية من أي شكل من أشكال الإتصال، فالإتصال هو جوهر نشاط المؤسسة، وهو الروح التي تحركها بحيث أي نقص أو غياب، أو أي تشويه للمعلومات يعني إضطراب في وظائف المؤسسة، فالإتصال هو محور كل العمليات في المؤسسة رسمية كانت أم غير رسمية، بحيث يترتب عليه فعالية الأداء من حيث إتخاذ القرارات وبناء الهيكل التنظيمي وفعالية القيادة وحركية الجماعات والدافعية التنظيمية والتغيير التنظيمي والعلاقات العامة التي تقوم بها المؤسسة. عن طريق الإتصال يتم إصدار التعليمات الخاصة بإنجاز المهام وتلقي التوجيهات والإرشادات والرد على تساؤلات المرؤوسين، وتقديم الإقتراحات لحل مشاكلهم وإمدادهم بالمعلومات الضرورية لوضع الإستراتيجيات لحل مشاكلهم وإمدادهم بالمعلومات الضرورية لوضع الإستراتيجيات وتنفيذها، وإمدادهم بالآليات الضرورية للتصحيح الذاتي لضمان عملية الإستقرار في المؤسسة.

من جهة أخرى يعتبر الإتصال نشاطا إداريا وتقنيا وعقليا ونفسيا وإجتماعيا، وفي نفس الوقت يتوجب على القائمين عليه مراعاة التوازن بين هذه المجالات لضمان عملية الإستقرار في المؤسسة، أي عملية تغيير تنطلق من بناء إستراتيجية للإتصال داخل المؤسسة²

لا يجب أن يغفل القائد أو الرئيس تأثير كلماته وأفعاله على الأفراد من حوله. إن مستقبل ومهنة المرؤوس تعتمد على القرارات التي يتخذها الرئيس، وهذا يعني أن المرؤوس سوف

1 قاسمي، ناصر . الإتصال في المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2016

¹ قاسمي، ناصر . المرجع نفسه. ص15

يصغي بعناية إلى كل مايقوله الرئيس ويتابع كل مايفعله.ومع ذلك فإن العديد من القادة يفشلون في إعطاء وقت كافي أو إهتمام للطريقة التي يتواصلون بها.

ليس هناك رئيس جيد دون إمتلاك مهارة الإتصال فقد يحاول البعض ويزعم أن الإتصال هو فقط كل مايقوم به القادة أو الرؤساء،يمكن للقائد أن يتخذ أفضل القرارات الإستراتيجية في العالم ومع ذلك تفشل المؤسسة بسبب عدم التواصل السليم ولأنه كيف يتسنى للناس الوصول إلى هدف ما إذا كانوا لايعلمون الواجهة أو كيفية الوصول إليها؟

إن كل مايقوله القائد أويفعله سوف يكون ذا أثر على كيفية رؤيته من قبل المرؤوسين،وغيرهم كقائد لهم فكل قائد لع بصمة قيادية وكل تفاعل مع الأفراد داخل وخارج المؤسسة سوف يترك أثر على هذه البصمة،هذه البصمة لها ثلاثة عناصر:مايقوله القادة ومايفعلونه ومايقوله الآخرون عنهم¹من خلال ماتقدم نستطيع القول أن الإتصال يمثل تلك اللغة المشتركة بين فريق العمل،ولنجاح هذا الإتصال يجب أن تكون اللغة مفهومة وواضحة،وإلا ستعرض المؤسسة إلى مشاكل ناجمة من عدم فهم لغة الإتصال عبر جميع مستوياته،وبالتالي لا يحدث تواصل،وهذا ماقد يتعارض وأهداف المؤسسة.

ثالثاً:المشاركة في إتخاذ القرارات

إن التاريخ الإسلامي بأحداثه ومواقفه الكثيرة والمتعددة يثبت لنا أن الرسول عليه الصلاة والسلام كان يشارك أصحابته،وحتى أهله في إتخاذ قرارات مصيرية تهم عامة المسلمين وخاصتهمفقد كان الرسول عليه الصلاة والسلام يستشير من حوله لإتخاذ القرار المناسب،وفي الوقت المناسبقال أبو هريرة : ما رأيت أحداً أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله صلى الله عليه وسلم ومن أمثلة مشاركة الرسول صلى الله عليه وسلم لأصحابه:تشاور الرسول عليه

2 جراوت،جيف. كل ماتحتاج إلى معرفته عن القيادة.ترجمة محمد صفوت حسن.القااهرة:دار الفجر للنشر والتوزيع،2015.ص92 - 93

الصلاة والسلام مع أصحابه في كيفية مواجهة الأحزاب، وكان رأي سلمان الفارسي رضي الله عنه أن يحفر المسلمون خندقاً حول المدينة لمواجهة الأحزاب، فأخذ النبي عليه الصلاة والسلام برأيه، وأمر بحفر الخندق¹

لاتخلو حياة الرسول عليه الصلاة والسلام ومن تبعه من الصحابة والصالحين من من تقلدوا مسؤولية قيادة أمر المسلمين من نماذج ذكرها التاريخ في أمر المشاركة في إتخاذ القرارات. إذا المشاركة في إتخاذ القرارات تتمثل في توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين في عملية إتخاذ القرار، حيث يتم الأخذ بالإقتراحات والتوصيات والآراء الفردية والجماعية التي يبديها المرؤوسين مما يمكن الوصول للقرارات الأكثر فعالية وضمان تنفيذها.²

يؤكد القائد التشاركي على مشاركة المرؤوسين في صنع وإتخاذ القرارات، بحيث تكون الثقافة السائدة في المؤسسة ثقافة تعاونية تستند على تفويض بعض المهام والمسؤوليات بهدف تنمية العاملين والتأكيد على الإتصال الجيد بين القادة والمرؤوسين، وقد كشفت التجارب والدراسات وإنعكاسات المشاركة على الدور القيادي للقائد، ونتج عنها عدة مزايا:

. إن إشراك العاملين في صنع القرار يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإهتمام بإقتراحاتهم مما يتيح للقادة بالمؤسسة التعرف على المشكلات التي تعترضهم.

. تؤدي المشاركة إلى تفويض السلطة وخلق نوع من المسؤولية لدى العاملين في إتخاذ القرار وتنفيذه وتيسير مهمة القائد الإشرافية والتوجيهية

. تحسين نوعية القرارات الإدارية نتيجة إنفتاح قنوات الإتصال وإنسياب المعلومات والبيانات.

. تفعيل المشاركة يسمح بالعمل بروح الفريق الواحد لتقديم الحلول المناسبة لصنع القرار والتعاون والحوار المتبادل لتحقيق الأهداف المرجوة.

محمد الصلابي، علي محمد الشورى: فريضة إسلامية. سوريا: دار ابن كثير للنشر والتوزيع، 2010. ص22/291
2 أحمد إسماعيل، محمد. مفهوم المشاركة في إتخاذ القرارات [خط مباشر] تمت الزيارة <https://hrdiscussion.com> 2018/03/02 متاح على الرابط

. إعطاء الفرصة للعاملين بتبادل الآراء والأفكار وتقديم الإقتراحات وتنفيذها في إطار تشاركي وتعاوني، إذ تزيد المشاركة من قيمة العاملين وانتمائهم للعمل وترفع روحهم المعنوية. . إستمرار الحماس لدى جميع الأفراد بالمؤسسة في حالة غياب القائد عن الجماعة، وتحقيق نفس مستوى الأداء وكمية الإنتاج.

. عندما يشترك المرؤوسون في إحداث التغييرات فإن تقبل هذه التغييرات يكون أيسر مما لم يتم مشاركتهم، كما تسمح المشاركة بالأخذ بعين الإعتبار كثيرا من وجهات النظر.¹ مما سبق ذكره يتضح مدى أهمية إشراك المرؤسين في إتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة، بحيث ينمي للموظف روح الإنتماء إلى مؤسسته، وتبث فيه روح المسؤولية، وأن كل ما يحدث من تغييرات ومستجدات في المؤسسة تهمة ويشارك ويساهم فيها بطريقة أو أخرى والمشاركة في إتخاذ القرارات لاتعني ا تغييب دور القائد/المدير أو تهيمش دوره، بل يبقى هو المسؤول الأول والأخير في المؤسسة في مناقشة الآراء والإقتراحات بكل موضوعية وحزم، وهي نقطة مهمة جدا كما تجدر الإشارة إلى أمر مهم بحيث يطلب المسؤول أو القائد من موظفيه آرائهم ومشورتهم، وبعدها يتجاهلها، وهو ما يترك أثرا سلبيا على الموظفين، وهنا يجب فتح باب الحوار والخروج بقرار مناسب يرضي جميع الأطراف.

رابعاً: العلاقات الإنسانية

لا نستطيع التكلم عن العلاقة الإنسانية دون الوقوف على محطات من أرقى وأسمى الصور التي عرفتها البشرية على الأرض في هذا المجال، والتي تجسدت في الرسالة المحمدية وأهم ما جعل من هذه الرسالة أن تبلغ درجة العالمية هي تلك العلاقات الإنسانية التي تجسدت في كل فعل أو قول أو حركة أو سكون التي إمتاز وتآلق بها الرسول عليه الصلاة والسلام

واعر ، وسيلة دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري: دراسة حالة مجمع صيدال. رسالة دكتوراه: إقتصاد تسيير مؤسسا بسكرة، 2015. ص. 53-54

وصحابته رضي الله عنهم. الصور والمحطات كثيرة، وسنحاول الإختصار على بعض منها كتلك الرابطة التي تمثلت في التعاون بين العاملين في أي مجال من مجالات العمل مصداقا لقوله تعالى: وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان (المائدة 2)

قال الله تعالى: يا أيها الذين آمنوا إن جاءكم فاسق بنبأ، فتبينوا أن تصيبوا قوما بجهالة فتصيبوا على ما فعلتم نادمين .

قول الله تعالى: فيما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظا القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين (159 من سورة آل عمران)

وقوله صلى الله عليه وسلم : مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم كمثل الجسد إذا اشتكى منه عضو، تداعى له سائر الأعضاء بالسهر والحمى.

وقوله صلى الله عليه وسلم عن أبي هريرة قال: إنكم لن تسعوا الناس بأموالكم، ولكن يسعهم منكم بسط الوجه وحسن الخلق.

وتبقى الصور كثيرة وعميقة ولانستطيع حصرها في موقف أو آخر، وربما نقف عند عظمة جسدها الرسول عليه الصلاة والسلام في هذا الحديث: كان النبي صلى الله عليه وسلم في سفر وأمر أصحابه بإصلاح شاة، فقال رجل: يا رسول الله علي ذبحها، وقال آخر: علي سلخها، وقال ثالث: لي طبخها. فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: وعلي جمع الحطب، فقالوا: يا رسول الله نكفيك العمل. فقال صلى الله عليه وسلم: علمتم أنكم تكفونني، ولكني

أكره أن أتميز عليكم، فإن الله سبحانه وتعالى يكره من عبده أن يراه متميزا بين أصحابه¹

لو أخذنا هذا الحديث وحده لوجدناه يحمل الكثير من الدروس كالتعاون في المهام والوظائف، تقاسم الأدوار دون تمييز بين شخص أو آخر، فالهدف أن نصل إلى الهدف المطلوب.

1 على رغم شهرة هذا الحديث لم يعرف له سند ه

لنتوقنا فقط مع هذه الآيات من القرآن ومواقف من السنة النبوية لوجدنا أن النجاح في المؤسسات لا يكون إلا بالعلاقات الإنسانية، هذه الأخيرة التي تعزز وتدعم دور العنصر البشري وهو ما ينعكس على الإنتاج المؤسساتي مهما كان نوعه وطبيعته. من خلال هذا سنحاول إعطاء مفهوم للعلاقات الإنسانية:

يقصد بكلمة علاقة والتي هي مفرد لعلاقات، رابطة بين شيئين أوظاهرتين بحيث يستلزم تغيير أحدهما تغيير الآخر، وقد تكون علاقة إتفاق أو شبه أوتبعية.

أما كلمة الإنسانية فهي تعني: مجموع الصفات المشتركة التي يتصف بها أفراد المجتمع وتميزه عن المجتمع الحيواني، كما يقصد بهذا الاصطلاح أحيانا مجموع الأفراد بوصفهم مجتمعا واحداً، كذلك يقصد به روح الشفقة والعطف التي يحملها الإنسان نحو الآخرين.

والواقع أن عبارة العلاقات الإنسانية هي عبارة تشير إلى أية صورة سلبية أو إيجابية من صور العلاقات التي تمر بين عنصرين/طرفين من العناصر التي تنشأ في مكان معين.¹ كما نجد أن الموسوعة الفلسفية تعرف العلاقات الإنسانية بأنها العلاقات بين الناس التي تقوم خلال نشاطهم العملي والروحي المشترك.

من خلال ما تقدم نستطيع القول أن الفرد لا يستطيع أن يعيش لوحده، بل الضرورة والإحتياج يفرض عليه أن يعيش مع الجماعة وبالتالي تربطه مجموعة من العلاقات الإنسانية، قد تكون سلبية، أو إيجابية، هو الإنسان وحده من يستطيع تحديد طبيعة هذه العلاقة، ليجعل منها المحطة التي قد تغير في أي منظمة أو مؤسسة لتحقيق الأهداف المشتركة التي تخدم الجميع دون إستثناء. ولونظرنا إلى المسألة من الزاوية الأخرى لوجدنا أن نسبة 80 . 85 من الناس يبدون غير قادرين على تحقيق أي نجاح بسبب البيئات العملية والتعليمية التي يعملون فيها، والتي تقوم على تنافس داخلي مرير هو في واقع الأمر تتاحر يؤذي فيه المرء أخاه

2 بونوة، علي. العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الإجتماعي وكالة الجلفة (دكتوراه) م الإنسانية: تنظيم وعمل بسكرة، 2016

ويسعى إلى الإيقاع به. ولكي يثمر العمل الجماعي في ميادين التعليم وسائر العلاقات الإنسانية، لابد من وجود مناخ ينمي في النفس روح الإيثار وسماحة النفس.¹

تخلق القيادة التشاركية الجو النفسي والمناخ الملائم الذي يحفز المرؤوسين على بذل أقصى جهودهم وطاقاتهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء، كما يمكنها الموازنة والتوفيق بين مصالح ورغبات المرؤوسين ومصالح المؤسسة، فالقائد التشاركي متسامح منفتح في تعامله مع العاملين باحترام وتقدير، كما يزود مرؤوسيه بالمعلومات الضرورية التي تساعد على دراسة القرار واتخاذها بطريقة مناسبة ويترتب على القيادة التشاركية في ظل هذا البعد تحقيق مايلي:

. تعمل على إتاحة جو ديمقراطي في المؤسسة يستطيع العاملون من خلاله التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.

✓ . تساعد على ترابط جماعات العمل من خلال تعاونهم وتحملهم مسؤولية التنفيذ الجماعي لمهام معينة.

✓ . تعمل على تدعيم العلاقات الإنسانية حيث تؤدي إلى زيادة درجة الثقة المتبادلة بين العاملين من جهة وبين القائد والعاملين من جهة أخرى، مما يخفف من حدة الصراعات بين العاملين.

✓ . تزيد من دافعية العاملين نحو العمل والحد من الظواهر السلبية لديهم، كالغياب، التباطؤ في أداء المهمات والتذمر، كما تؤدي إلى تعزيز الاستقرار في المؤسسة وتقليل معدل دوران العمل.

✓ . تسهم في إطلاق طاقات العاملين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، من خلال حريتهم في تقدير الآراء والمقترحات ومساهماتهم في حل المشكلات التي تعترضهم.

1 دايفرت، شارلز. النجاح جهد جماعي. ترجمة سعيد محمد الأسعد. الرياض: شركة مكتبة العبيكان، 2009. ص32

✓ . شعور العاملين بقيمتهم وأهميتهم كأعضاء فاعلين في المؤسسة، كما تؤدي القيادة التشاركية إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وإرتفاع درجة تقديرهم لذواتهم وزيادة ولائهم وانتمائهم.

✓ . رفع معنويات العاملين وحفزهم على زيادة الإنتاجية، والتفهم لمشكلات العمال التي يواجهونها والعمل على حلها.¹

يبقى للقائد التشاركي هو العنصر الفعال الذي يستطيع من خلال إدراكه ووعيه لأثر تلك المعاملات الإنسانية الراقية التي لاغنى عنها في أي منظمة كانت، هذه العلاقات التي وحدها فقط تفرق بين الإنسان وغيره من المخلوقات الأخرى، هذه العلاقات التي سيكون لها ذلك المردود الإيجابي على نفسية العاملين، وهو ما يدفعهم للعمل أكثر نحتي يصلون درجة الإبداع والتميز والإبتكار.

خامسا: تفويض السلطة

السلطة: هي القدرة على إجبار أو إكراه الآخرين على تنفيذ مشيئتك . حتى إذا كانوا لا يرغبون في ذلك اعتمادا على منصبك أو نفوذك أو قوتك. وبصياغة أخرى بسيطة لتعريف للسلطة: نستطيع القول أن السلطة هي إفعالها. فإذا كانت لدي القدرة على توبيخك، أو تقييدك، أو تعنيفك، أو إرهابك، أو ضربك، أو الإبلاغ عنك، أو فصلك من العمل، فإنني أستطيع إرغامك على تنفيذ مشيئتي.²

التفويض: تتكون الوظيفة الإدارية من ثلاثة عناصر رئيسية هي: الواجبات أو الاختصاصات التي أنشئت الوظيفة لتحمل أعبائها، والمسؤوليات التي تتمثل في التزامات شاغل الوظيفة لإنجاز أو أداء واجبات وظيفية، وأخيرا السلطة المخولة لشاغل الوظيفة لإنجاز أو أداء واجبات

1 دايفرت، شارلز. النجاح جهد جماعي. ترجمة سعيد محمد الأسع. مرجع نفسه

2 واعر، وسيلة المرجع السابق. ص 53

3 هانتر، جيمس سي . مبدأ القيادة الأكثر فعالية في العالم [مترجم]. الرياض. مكتبة جرير، 2006. ص 53

وظيفية.تدور عملية التفويض أساسا حول هذه العناصر الثلاثة للوظيفة،فالتفويض يعهد القائد إلى بعض مرؤوسيه بواجبات أو مهام معينة مابينالهم حدود هذه الواجبات بما لديه من سلطة نابعة من مركزه القيادي، فإن تفويض هذه الواجبات لمرؤوسيه يقتضي أن يفوضهم قدرا من سلطته يكون كافيا لإنجاز هذه الواجبات.مع ذلك فإن تفويض القائد بعض واجباته إلى مرؤوسيه وتفويضهم السلطة اللازمة لإنجازها ، لايعني حريتهم في قبول التفويض أو رفضه،أوعدم التزامهم بإنجاز هذه الواجبات،وإنما يكون من فوضت إليه السلطة ملتزما بإنجاز ما فوض له من اختصاصات ومسؤولا أمام قائده عن إنجازها في حدود السلطة المفوضة له،وذلك تطبيقا للقاعدة المعروفة في الإدارة:على قدر السلطة تكون المسؤولية.

إن عملية التفويض تتطلب من القائد مهارة فائقة التصرف التي تكفل لهم تنفيذ الأعمال التي فوضهم بها،واختيار الطريقة التي يرون أنها ملائمة لتحقيق الهدف.وفي نفس الوقت يجب أن يتأكد أن من فوضت هم السلطة يستخدمونها الإستخدام الصحيح الذي تحقق الغرض من التفويض.¹

مبادئ التفويض:

عملية التفويض خطوة ليست بالسهلة على كل مسؤول،وللقيام بعملية تفويض ناجحة لابد من توفر شروط ومبادئ أساسية:

1قانونية التفويض:أي توافقه وإنسجامه مع الأنظمة والقوانين النافذة في الشركة،حيث لاتفويض بدون نص،وهذا يعني ان المدير لايمكن من تفويض أي سلطة غذا لم يكن مخولا قانونيا بتفويضها...

¹كنعان، نواف. مرجع سابق.230ص

2جزئية التفويض: أي أن التفويض لا يكون إلا لبعض الإختصاصات والسلطات التي قد يساعد تفويضها على تحقيق الكفاءة والفعالية والإستمرار، فهناك أعمال من صلب مسؤوليات المدير ليس بالإمكان تفويضها.

3. علنية التفويض: يجب أن يبلغ التفويض للمفوض إليه بالسلطة للعاملين في المؤسسة كافة، وأن يكون صريحا لاضمنيا، وأن يكون مكتوبا لاشفويا، وأن يكون تفويض السلطة والأعمال المخولة محددة بدقة وواضحة المعالم.

4توضيح حدود السلطات المخولة قبل التفويض: يتوجب على الرئيس الأعلى توضيح حدود السلطات المفوضة للمرؤوسين، بما يضمن أداء العمل دون الخروج عن قواعده وأساليبه الأمر الذي لوحدث قد يتطلب وقتا لتصحيح الأخطاء الناجمة عنه، وربما يتسبب في سوء العلاقة بين المدير والمرؤوس.

5. تفويض المسؤولية: إن تفويض الرئيس الأعلى لجزء من سلطته واختصاصاته لايعني تخليه عن مسؤولية الأعمال التي أعطى تفويضا لبعض المرؤوسين، فيجب عليه القيام بالمتابعة المستمرة للأعمال التي قام بتفويضها، إذ أنه المسئول الأول عن تلك الأعمال.

6. تناسب درجة التفويض مع قدرة المفوض ومركزه الوظيفي: على الرئيس أن تكون لديه القدرة على إختيار الأشخاص المناسبين للقيام بالمهام التي سيتم تفويض أدائها إليهم، وأن تتوافر لديه المعرفة بأن هؤلاء المرؤوسين على قدرة كبيرة من المسؤولية والحرص والإطلاع وان إستخدامهم للتفويض لن يخرج عما هو متفق عليه

7. صدور تفويض السلطة بصفته الوظيفية لا الشخصية: بحيث لايتأثر أو يتغير شاغل المنصب، بإستثناء تفويض التوقيع حيث يصدر لشخص بإسمه وذلك تلافيا للتدخلات في العمل

8. عدم تفويض ماتم تفويضه: أي لا يجوز للمرؤسين أن يقوم بإعادة تفويض السلطة التي إنتقلت إليه إلى من هم أدنى منه في السلم الوظيفي، وإلا أصبح الأمر بلا حدود، مما يجعل المسؤولية تضيع بين عدد كبير بين الإداريين.

9. التفويض لا يكون إلا من الأعلى إلى الأسفل: فالتفويض يعد وسيلة للتخلص من المركزية وكذلك عدم التركيز الشديد للسلطات في قمة السلم الإداري، فيلجأ المدير إليه لغرض نقل جانبا من تلك الإختصاصات التي تعوقه عن أعمال الرئيسية إلى من هم أدنى منه

10. حق المدير في تعديل التفويضات المخولة أو إستردادها: يمكن للرئيس الأعلى بعد تفويض المسؤوليات والسلطات على المرؤوسين، القيام بمراقبتهم وتوجيههم وإرشادهم إلى كيفية ممارستهم للسلطة، وبعد ذلك يحق له إذا رغباً أن يعدل من السلطات المخولة لمرؤسيه، وإستردادها في حالة الضرورة التي تستوجب ذلك.¹

أهمية التفويض:

يهدف التفويض إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إسناد المدير بعض صلاحياته إلى المرؤسين من أهم مزايا التفويض نذكر مايلي:

. إتاحة الفرص للإبداع والإبتكار.. الخروج من الروتينية.

. يمنح فرص للموظفين المشاركة في شتى مجالات المؤسسة مما يؤدي إلى إيجاد الثقة وتحمل المسؤولية تجاه مهامهم المنوطة بهم.. توفر مصدراً إحتياطياً للخدمة الإدارية بالسماح للآخرين أن يصبحوا مديرين.. السرعة في إتخاذ القرارات في المستويات الإدارية.

. قلة الصدام بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى. . يتيح القائد الوقت والجهد للتفرغ للمهام القيادية بدلا من تبديد جهده في الإجراءات الشكلية.

1 درويش، ماهر صبري، راشد الشمري إبراهيم، تفويض السلطة الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي، مجلة الإدارة والإقتصاد العدد 2010/82، الكوفة. ص 68/66

. تحفز المرؤوسين على تثمينه قدراتهم ومهاراتهم، ويعينهم على الجوانب القيادية في شخصياتهم ويرفع روحهم المعنوية، ويولد وتولد الثقة المتبادلة والإحساس بالمسؤولية فيما بينهم.¹

من خلال ما تقدم تعتبر عملية تفويض السلطة بالخطوة ليست بالسهلة لما يترتب عليها من مسؤوليات تتعلق بمصير المؤسسة أو المنظمة، وقد تتوقف هذه العملية على حكمة وحنكة القائد/المدير وما يمتاز به من بعد من حيث تفويض السلطة لمن ينفذ ويدير المهام في غيابه وكأنه موجود، أو دون الرجوع للمسؤول في كل وقت وحين، وهذا يثبت في كل مرة أن هذا النمط من القيادة يحتاج إلى قائد يدرك جيدا كل ما تتطلبه القيادة التشاركية.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه من مفاهيم حول القيادة التشاركية والأسس أو الأبعاد التي تقوم عليها، نستنتج أن القيادة التشاركية لكي تحقق الأهداف التي جاءت من أجلها يجب على من يتبنى هذا النمط القيادي أن يدرس المجتمع أولاً البيئة التي سيمارس فيها هذا النمط القيادي، حتى يستطيع تهيئته لينتقل الأسس التي يقوم عليها.

إن مصطلح المشاركة لا يعني إلغاء دور القائد، بل يبقى للقائد سلطته ومكانته ضمن فريق العمل الذي رغم تباين الوظائف والمهام التي يقومون بها، إلا أنهم في الأخير يشتركون في هدف واحد، الذي يتمثلي نجاح المؤسسة والوصول بها إلى الريادة والتميز.

ومن خلال إعطاء لمحة عن كل بعد من أبعاد القيادة التشاركية، نجد أن هناك صلة وترابط بين الأبعاد الخمس، فمثلاً لو أخذنا التحفيز نجد أنه يترك أثراً ووقعا على النفس البشرية سواء كان مادياً أو معنوياً، وأحياناً للتحفيز المعنوي أثراً أبلغ، بحيث يجعل من الموظف يبذل كل ما في وسعه لتقديم الأفضل، وهو ما يؤثر على العلاقات الإنسانية التي تربط بينه وبين زملائه ورؤيسه في العمل، وهنا يتحقق ذلك الإتصال بنوعيه الرسمي وغير الرسمي، وهو ما يعزز طرق التواصل بين الموظفين وبالتالي تحقيق ذلك الرضا الوظيفي، وهو ما يسهل على القائد التشاركي تفويض السلطة إذا ما إضطره الوضع أو حالة المؤسسة ذلك، بحيث يختار بين الموظفين من يراه الأكفا، دون وجود أي حساسيات بين الموظفين، هذه العلاقات الراقية التي تربط بين الموظفين والتي ستعزز من روحهم المعنوية تسهل على القائد إشراكهم في القرارات التي تخص مصير المؤسسة في جلسات يسودها الحوار الذي يسوده التشاور والإختلاف من أجل الوصول إلى قرار يرضي الجميع.

الفصل الثاني: تقيم الموارد البشرية في مجال

الأرشيف

تمهيد:

تمثل الموارد البشرية في المنظمات أو المنشآت موردا هاما من بين جميع الموارد التي تمتلكها المؤسسة، فلا يمكن لأي مؤسسة مهما كان نوعها أو طبيعة نشاطها أن تحقق أهدافها بدون هذا المورد الفعال والعنصر المحرك لجميع الموارد المالية أو المادية الأخرى، فلا تستطيع أي منظمة أن تدير وظائفها ومهامها وتقوم بنشاطاتها المتعددة إلا إذا إهتمت بهذا المورد وثمرت كل مايقوم به من أجل المحافظة على إستقرار المؤسسة وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها. ويعتبر مجال الأرشيف بكل مراحلها العمرية، ومع تعدد مهام الموارد العاملة فيه، من المجالات التي التي يحتاج فيها كل الموظفين العاملين فيه إلى كل مايعزز ويثمن مايقومون به من الأعمال الدورية، إنطلاقا من إنتاج الوثائق الإدارية على مستوى المكاتب والمصالح إلى أن يتم حفظها تحت مسؤولية المختص في الأرشيف في حالة وجود منصبه، أو المكلف بذلك. فيتوقف نشاط المؤسسة وتميزها، وتقديم خدماتها سواء داخل المؤسسة أو خارجها بكل سهولة ودقة، دون أخطاء في توثيق مستنداتها ووثائقها، أمرا يحتاج إلى تثمين مواردها البشرية في هذا المجال بإعتمادها على قيادة تدرك كل الأساليب والطرق التي تثمن بها مواردها خاصة في مجال أرشيف المؤسسات العمومية الذي يشهد تهميشا وتغييبا لدوره.

1 . ماهية الارشيف في المؤسسات العمومية:

إن الحديث عن الموارد البشرية العاملة في مجال الأرشيف الجيل الأول، والارشيف الوسيط تجعلنا لا نمر دون التوقف لإعطاء بعض المفاهيم والتعاريف في هذا المجال.

1.1 مفهوم المؤسسات العمومية:

عرفها بعض الفقهاء الفرنسيين بأنها: شخص معنوي متخصص أنشئ لإدارة نشاط معين هو في الغالب مرفق عام يتمتع بنوع من الإستقلالية¹

يعرفها الأستاذ عمار عوابدي: هي منظمة إدارية تتمتع بالشخصية القانونية بالإستقلال المالي والإداري ترتبط بالسلطات الإدارية المختصة بعلاقة التبعية والخضوع للرقابة الإدارية الوصية، وهي تدار وتسير بالأسلوب الإداري اللاملاكي لتحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني²

2.1 مفهوم الأرشيف:

إن صيغ تعريف الأرشيف تختلف من بلد لآخر ، خاصة مع ظهور التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال، فقد تغيرت تلك النظرة للأرشيف ومفاهيمه.

يعرف قاموس Larousse الفرنسي الوثائق الأرشيفية بأنها شهادات متعلقة بتاريخ، مدينة، عائلة... الخاصة بمؤسسة أو إدارة، ويدل أيضا على المكان الذي تحفظ فيه

¹Andrè DE LAUBADERE. Traité de droit administratif .tom01.15^{ème} édition Général de droit et de jurisprudence.paris . ،1999.p 307

مثل هذه الوثائق¹ عرف البريطاني جنكيسون الأرشيف: يعتبر أن الأرشيف يكون مجموعة الوثائق المنتجة أثناء ممارسة النشاط والذي هو جزء منه.² والتعريف الأخير هو ما يخدم الدراسة الميدانية لهذا البحث القائم على أساس تثمين الموارد البشرية في مجال الأرشيف، إنطلاقاً من المكاتب الإدارية أين تنشأ المجموعات الوثائقية أول مرة إلى أن تحول إلى الأرشيف الوسيط بعد إجراء مجموعة من العمليات التنظيمية الفنية. وبصفة عامة الأرشيف هو تلك الوثائق التي مهما كان شكلها أو طبيعتها، والتي تتضمن قيمة إدارية، قانونية، تاريخية.... بحيث يمكن أن يكون هذا النوع من الوثائق من سجلات تاريخية أو معاهد دولية، وطنية، ووثائق تخص مؤسسات مركزية أو لامركزية

وطنية أو محلية، وقد تخص تاريخ الجماعات والعائلات أو الافراد، بإعتباره يمثل ذاكرة الشعوب وحضارتها ماضيها لبناء مستقبلها، هذا الموروث الذي لا يتغير ولا يستبدل.

كما عرفته الموسوعة العالمية univesalys: الأرشيف هو مجموعة من الوثائق الناتجة عن نشاط هيئة أو شخصية مادية أو معنوية ويظهر هنا أن أصبح يتم ربط الأرشيف بالهيئات من إدارات ومؤسسات ونشاطاتها وبما تنتجها إثر ذلك من وثائق ومستندات، في حين يرى القاموس الموسوعي لعلوم المعلومات والإتصال بأن الوثائق المحفوظة من أجل إيجاد معلومة أو مرجع أو عقد قد يمثل أرشيفاً.

جمعية الأرشيفيين الفرنسي عرفت الرصيد الأرشيفي بكونه مجموع وحدات مختلفة الأنواع والمجموع من طرف أي جهاز أو أي شخص مادي أو معنوي في إطار أعماله أو نشاطاته في الجزائر النص القانوني الذي تناول الأرشيف بالتعريف والتداول لحد الساعة هو القانون 09/88 الصادر بتاريخ 26 جانفي 1988 يعرف الأرشيف في مادته (2) و(3)

¹Le petit larousse illustré. iarousseKparis.2001 ,p82

2 الألويسي، سالم عبود، محجوب، مالك محمد. الأرشيف، تاريخه، أصنافه إدارته. بغداد: الفرع الأقليمي، 1979. ص58

المادة (02): الوثائق الارشيفية هي عبارة عن وثائق تتضمن أخبارا مهما يكن تاريخها أو سندها المادي أنتجها أو إستلمها أي شخص كان طبيعيا أو معنويا أو أية مصلحة أو هيئة عمومية كانت أو خاصة أثناء ممارسة نشاطها.

المادة(03): يتكون الأرشيف بمقتضى هذا القانون من مجموع الوثائق المنتجة من الحزب ، الدولة ، الجماعات المحلية والأشخاص الطبيعيين أو المعنويين سواء من القطاع العام أو الخاص أثناء ممارسة نشاطها، معروفة بفوائدها أو قيمتها سواء كانت محفوظة من مالكةا أو حائزها أو نقلت إلى مؤسسة الأرشيف المختصة.

3.1 أنواع الأرشيف:¹

1.3.1. الأرشيف العمومي: يعرفه القانون الجزائري (88.09) في مادته الخامسة كمايلي:

يتكون الأرشيف العمومي من الوثائق التاريخية ومن الوثائق التي تنتجها أو تسلمها هيئات الحزب والدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات.

ونقصد بالأرشيف العمومي تلك الوثائق التي تنتجها وتسلمها الهيئات والإدارات المكلفة بمهام لمصلحة عمومية (وزارة . مصالح مستقلة . جماعات إقليمية . مؤسسات حكومية)، الأرشيف العمومي يقصد به كذلك وبصفة خاصة الأرصدة الأرشيفية عموما

مسيرة من طرف مصلحة عمومية ومحتظة في مخازن مخصصة مثل في الجزائر الأرشيف الوطني.

2.3.1 الأرشيف الخاص:

3 من قانون رقم 88-09 المؤرخ في 26 يناير 1988 المتعلق بالأرشيف الوطني الجريدة الرسمية رقم 04 (يناير 1988)ص139-141

يعرفه القانون الجزائري 09.88 في مادته الثانية عشر (12) كمايلي:

يتكون الأرشيف الخاص من الوثائق التي يحوزها الأشخاص أو العائلات أو المؤسسات أو المنظمات غير العمومية.

وفي المادة 13 : يجب على كل مالك أو حائز لوثائق لها أو قابلة أن تكون لها أهمية دائمة ذات طابع تاريخي أو إقتصادي أو إجتماعي أو ثقافي أن يصرح بها للمؤسسة المكلفة بالأرشيف الوطني

4.1 مفهوم أرشيف المؤسسات:

يعتبر أرشيف المؤسسات أرشيف عمومي وفي نفس الوقت أرشيف خاص كما ورد في القوانين الدولية لأنه ينتج من طرف المؤسسات والهيئات والجماعات المحلية سواء عمومية أو خاصة منذ العشرية الأخيرة أعطيت أهمية كبيرة لأرشيف المؤسسات وبصفة محددة الأرشيف الإقتصادي. في الحقيقة أن التوعية بأهمية وإستثناء لهذا النوع ن الأرشيف قديم قدم الزمان، أول من إهتم بأرشيف المؤسسات هم الإيطاليون ولكن كذلك الألمان، أقدم الأرصدة التي كونت كانت ملك للمؤسسات والشركات الكبرى وخاصة البنوك إبتداءا من القرن السابع عشر¹

بما أن الدراسة تتمحور حول أرشيف المؤسسات العمومية سنتوقف في الجانب النظري للتعريف بالمرحلتين العمريتين للأرشيف المؤسسة:²

¹Delsalle.Nathan.lexique des archives et documents historiques du papy&rus au vidèodisque paris :1996. p56

أولاً: الأرشيف الجاري (العمر الأول)

وهو أرشيف العمر الأول، ويسمى كذلك بالأرشيف النشط أو الأرشيف الحي، أو المتحرك، وتبدأ مرحلته منذ اللحظات الأولى لميلاد الملف أو الوثيقة وإستلامها من طرف المعالج ، وعليه فإن هذه المرحلة من عمر الوثيقة نلمسها في الملفات ذات الإستعمال اليومي والفوري ، بإعتبارها كدرج من النشاط اليومي للإدارة وهذه الوضعية تبقى مادامت الملفات والقضايا قيد الدرس ، وهي عادة وثائق يقل عمرها عن خمس سنوات ، إلا أن فترة حفظها تختلف باختلاف قيمة ونوعية الوثيقة، فقد تحفظ لعدة أسابيع أو عدة سنوات ، كما يمكن أن تحفظ هذه الوثائق في محلات لابد أن تكون قريبة من المصلحة المعنية.

ثانياً: الأرشيف الوسيط (العمر الثاني)

يطلق عليه أرشيف الجيل الثاني، أو الارشيف الإنتقالي ،حيث في هذه المرحلة ينقص الإستغلال الإداري للوثيقة ، فتفقد الوثيقة أهميتها اليومية وتتحول تدريجياً إلى أماكن مخصصة للحفظ المؤقت. أما فيما يتعلق بسن الوثائق فهي عادة تتجاوز عمرها الخمس (05) سنوات إذ تعتبر مرحلة حساسة في حياة الوثيقة الأرشيفية بإعتبار أن مصيرها يتقرر في هذه المرحلة. أما هذه المرحلة فنتميز بخصائص تتمثل فيمايلي:

. الملفات غير قابلة للإضافة من طرف الجهة المنتجة.

✓ . تحفظ الملفات في هذا العمر في مصلحة الحفظ المؤقت

✓ . قلة التردد على هذه الملفات في هذه المرحلة.

✓ . إنتقال قيمة الوثائق في هذه المرحلة من القيمة الأولية إلى الثانوية هو ماينقص القيمة الإدارية،وبما أننا بصدد الحديث عن الوثائق الإدارية نحاول مفهوم للوثيقة الإدارية:

الوثيقة الإدارية:تمثل الوثيقة سواء كانت مطبوعة أو مخطوطة،جميع الأنشطة التي تقوم بها هيئة أو مؤسسة رسمية أو غير رسمية أثناء وجودها ومزاولة نشاطها الفعلي في زمان ومكان محددين،وتكتسي الوثائق قيمة تاريخية وأبعادا رمزية ، فهي مصدر للتاريخ الاجتماعي والاقتصادي والسياسي ،سواء كان هذا المصدر كتابا أو مجلة أو جريدة أو فيلما أو صورة أو رخصة سياقة أو مخطوطة أو قرصا ليزريا أو قرصا ممغنطا.

5.1 العاملون في الأرشفة الجارية والأرشفة الوسيطة:

أولاً:القائمون على الأرشفة الجارية:

كما تم سابقا التطرق إلى هذا العمر من الأرشفة أين تنشأ الوثائق لأول مرة على مستوى المكاتب والمصالح من طرف موظفين تختلف وظائفهم ومهامهم،لكن يشتركون في تكوين الوثائق على مستوى مكاتبهم،وإختلاف مستوياتهم التعليمية وشهاداتهم الأكاديمية.

ثانياً:الأرشفة (أمين المحفوظات،أخصائي الوثائق،الوثائقي....)

يعرف أخصائي الوثائق بأنه الشخص القائم على حفظ الوثائق من خلال عمليات تقنية وإدارية يهدف من خلالها إلى تيسير إستعمال الوثيقة لغرض.

الهدف من عمل الوثائقي هو تيسير إستعمال المعلومات التي توجد في الوثيقة التي أصبحت وعاء يحمل معلومات ذات قيمة علمية ...¹

وبالتالي هناك عمل تكاملي يتطلب إتصالا فعالا بين موظفي المصالح والمكاتب الإدارية داخل المؤسسات وبين أمين المحفوظات في سبيل إيجاد أرشيف يخدم المؤسسة في حاضرها ومستقبلها.

5.1 أهمية الأرشيف الإداري في المؤسسات العمومية:

لكل جهاز حكومي هدف محدد يسعى إلى تحقيقه من خلال الأنشطة التي تمارسها، وتنتج من ممارسة الأجهزة لأنشطتها اليومية كمية هائلة من البيانات والمعلومات محملة على وسائط تسجيل المعلومات المختلفة، هذه البيانات والمعلومات إذا لم تمتد إليها اليد والعقل بالتنظيم والترتيب ستصبح عديمة الجدوى والفائدة

. تظهر أهمية الأرشيف الإداري المكون من سلسلة من المجموعات الوثائقية التي أنشأت لأول مرة من على المكاتب، فألمدير في أي موقع من مواقع العمل تواجهه في حياته اليومية سلسلة من الإستفسارات والإجابات الدقيقة والسريعة على هذه الإستفسارات، تعكس مدى إعتماده على المجموعات الوثائقية بإعتبارها من أهم وأدق مصادر المعلومات، كما أن عملية إتخاذ القرارات التي تعبر عن جوهر العملية الإدارية وأخطر ما يواجه المسؤولين في الأجهزة الحكومية، تتوقف على مدى ماتوفره لها المجموعات الوثائقية (أرشيف المؤسسة) من معلومت صحيحة، فأأي قصور في إمداد الإدارة بالمعلومات السليمة يترتب عليه قصور في لقرار

الصادر المبني على هذه المعلومات. وعلى ذلك فإن أي قرار يتخذ في ضوء معلومات صادقة سيكون بلا شك قرار رشيد أو قابلاً للتنفيذ.¹

من خلال هذا يتضح مدى أهمية ودقة وصحة المعلومات، التي تبدأ تفاصيلها من المكاتب حتى تصل إلى أين يتم الحفظ المؤقت.

2. ماهية الموارد البشرية وأساليب تئمينها

1.2 مفهوم الموارد البشرية:

يعتبر مصطلح الموارد البشرية مصطلحاً حديثاً حيث حل محل الأفراد الذي كان سائداً، أو القوى العاملة، ولقد كانت سنة 1970 النقطة التحول التدريجي عندما قامت الجمعية ريكية لإدارة الأفراد إلى إعتبار الأفراد كأصول من أصول المؤسسة، وبالتالي هم موارد باقيا للموارد التنظيمية الأخرى، وهذا ما أكدته البحوث والدراسات في مجال العلوم والسوسولوجية السلوكية على إعتبار الأفراد موارد وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم²

ومنه سنحاول تقديم أهم المفاهيم للموارد البشرية:

يعرف معجم المصطلحات الإدارية، الموارد البشرية Human Resources بالتالي: يشمل هذا المصطلح جميع العناصر البشرية من المديرين، والعاملين الذين يؤدون عملاً

1 شحاتة محمد إبراهيم، عبد الله محمد الغزالي (1988). إدارة وتنظيم المحفوظات. السعودية: معهد الإدارة العامة لإدارة البحوث ص16/17

1م حمد توفيق، وماني. تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية

في المنشأ وتعرف كذلك: بأنها مجموعة الأفراد المشاركة في رسم الأهداف والسياسات والنشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسة²

الموارد البشرية هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذي جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط توحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم الوظائف في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها

المستقبلية ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية في عملية تبادل المنفعة تتم بينهم وبينها، فالموارد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات ، جهد... من أجل تحقيق أهدافها وفي مقابل ذلك تحصل على تعويضات مالية ومعنوية على شكل رعاية وخدمات متنوعة.²

من خلال هذه المفاهيم للموارد البشرية نستنتج أنهم يشكلون فريقا واحدا داخل أي منظمة أو مؤسسة كانت باختلاف درجاتهم الوظيفية أو المعرفية الإدراكية، لكنهم في الأخير رغم إختلاف وظائفهم ومهامهم كلهم يسعون ويتشاركون في تقديم خدمات متنوعة ومختلفة تهدف في الأخير إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا المفهوم الذي يجب أن يسعى إليه كل مدير/قائد داخل أي مؤسسة ليترجمه إلى مرؤوسيه، فليس هناك فارقا بين موظف وآخر إلا إختلاف وظائفهم ومهامهم.

2 التويحي، محمد إبراهيم المرعي، محمد عبد الله. معجم المصطلحات الإدارية، المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان

3 هيشر، سميرة. دور تقييم الموارد البشرية بالمؤسسة الزائرية: دراسة حالة تثمين الموارد البشرية. رسالة دكتوراه: علم الاقتصاد. بسكرة، 2015

2.2 أهمية الموارد البشرية:

لا يمكن أن نتصور أن تسيير مؤسسة مهما ملكت من موارد مادية ومالية كبيرة وضخمة دون وجود أهم مورد محرك لهذه الموارد جميعها.

تأتي أهمية الموارد البشرية من كون الإنسان محور كل نشاط ومبعث حيوية وفعالية كل الثروات، وعليه يتوقف النمو والتقدم وكيان المنظمة وملاحمها وتفوقها والإستمرار والمنافسة¹ ومن خلال هذا سنحاول تلخيص أهمية الموارد البشرية في أي مؤسسة :

- ✓ . تكمن أهمية المورد البشري من خلال مايمكن أن يقدمه كل مورد من الموارد البشرية في أي مؤسسة ،وما يجب أن يحققه لصالح وفائدة تحقيق أهداف المؤسسة
- ✓ . تبرز أهمية الموارد البشرية في زيادة الجودة وذلك من خلال الأداء المتميز للأشخاص في مجالات وإختصاصات مختلفة داخل المؤسسة، وهذا مايدفع بالمؤسسة بمسايرة التطورات الحاصلة.
- ✓ . هناك أهمية بالغة من حيث الدور الكبير الذي يمثله المورد البشري في المساهمة في تحقيق زيادة أرباح المؤسسة من خلال زيادة كمية الإنتاج ،بحسب ما تتوفر عليه المؤسسة من كوادر بشرية تملك من الخبرات ما يجعلهم يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة خارجيا وداخليا.
- ✓ . تتوقف أهمية المورد البشري على درجة إسهامه في تطور المجتمعات من خلال ما يحدثه من أثر في شتى المجالات من إنجازات وإبتكارات تعمل على إحداث

✓ تغييرات تجعل من المؤسسة تدخل الريادة والتميز والتنافسية بين المؤسسات. هذا يدفع بالمدير/القائد إلى الإهتمام بهذا المورد المساهم في تفعيل بقية الموارد الأخرى.

3.2 مفهوم تثمين الموارد البشرية:

الموارد البشرية هو أن الإنسان وحدة حياتية قائمة بذاتها لها حاجاتها من الخدمات والسلع والمنافع، تقوم هي ذاتيا بتوفيرها وصيانة نفسها بإستعمال الطاقة المخزونة فيها بالتفاعل مع عناصر الإنتاج، على هذه النظرة يتوقف تشجيع الإنتاج ودفع العامل والمباشر الفعلي للإنتاج (أي المورد البشري) ¹

إذا كان التثمين هدفه الرقي العنصر البشري باعتباره العنصر الأهم داخل المؤسسات، إلا أنه في جوهره يؤكد على محاولة مسايرة التحديات التي تطرحها المتغيرات العالمية بنوع من الإيجابية والتحكم والتبصر.

يعرف تثمين الموارد البشرية بأنه إعطاء وزيادة قيمة للموارد البشرية على أساس خدماتها المستقبلية للمؤسسة، وتقدر قيمة العاملين بقيمتهم الحالية، وكذلك بقيمة الخدمات التي من المتوقع أن تصدر عنهم خلال تواجدهم بالمؤسسة لفترة زمنية معينة. ²

إن طبيعة النفس البشرية تحتاج دائما إلى ذاك التعزيز والتثمين الذي يرفع من روحها المعنوية ويظهر أثر ذلك على الأعمال والمنجزات التي يقدمها المورد البشري في مجال العمل، ولعل ميدان الأرشيف إنطلاقا من إنتاج الوثائق في المصالح والمكاتب، إلى أن يتم تحويله وحفظه في الأرشيف الوسيط، هذا المسار الذي تتخله عمليات روتينية وتنظيمية

1 الفكي، يوسف، حسين عبد الكريم. إستغلال وتثمين الموارد البشرية في الفكر الإقتصادي الإسلامي. ملتقى دولي الثالث

حول واقع التنمية البشرية وإقتصاديات البلدان الإسلامية، 2007. ص 04

.https bookgoogle.dz

1 إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية وتطبيقات عملية حديثة [على الخط

المباشر]

فنية،تحتاج إلى جهد وصبر ومتابعة وإهتمام من طرف المسؤولين القائمين على تسيير المؤسسات ،وهذا في سبيل أن يتحقق الهدف من تكريس الإهتمام البالغ بالأرشيف المؤسساتي،الذي في بعض الأحيان يتوقف مصير أشخاص على التسهيلات والعمليات التنظيمية التي يقوم بها الموظفين سواء من الأرشيف الجاري،أو الارشيف الوسيط.

4.2 أهمية تـمـين الـمـوـاـرـد الـبـشـريـة:

لتـمـين الـمـوـاـرـد الـبـشـريـة أهـمـية قـصـوى في الـمـؤسـسة لـمـا لـه من نـتـائـج عـلى أـداء الـأفـراد بـالـمـؤسـسة وبـالتـالي أـداء الـمـؤسـسة، وتـكـمـن أهـمـية تـمـين الـمـوـاـرـد الـبـشـريـة فيـمـا يـلي:

أأهمية تـمـين الـمـوـاـرـد الـبـشـريـة بـالنـسـبة لـلـأفـراد الـعـامـلـين:

- ✓ . تحـقـيق الـأنـصـاف بـين أـجـور الـأفـراد الـعـامـلـين ومـستـوى الـمـسـئـولـيـات
- ✓ . يـسـاعـد الـأفـراد الـعـامـلـين عـلى فـهـم كـيـفـية رـبـط عـمـلـهم مـع رـسـالـة وقيـم الـمـؤسـسة.
- ✓ . يـسـاعـد الـعـامـلـين عـلى شـعـورهم أكـثـر بـالتـحـفـيز والـحمـاس.
- ✓ . يـزـيد من الرضا الوظيفي للأفراد العاملين.

ب . أهـمـية تـمـين الـمـوـاـرـد الـبـشـريـة بـالنـسـبة لـلـمـؤسـسة:

- ✓ . يـزـيد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.
- ✓ . يـزـيد من مـستـوى أـداء الـأفـراد الـعـامـلـين وبـالتـالي إرـتـفـاع أـداء الـمـؤسـسة والإبـداع في إنـتـاجيـتها.
- ✓ . الإـسـتـعـمال الفـعـال لمـهـارات ومـعـارف الـأفـراد الـعـامـلـين.
- ✓ . الإقـتـصـاد في مـستـوى التـكـالـيف من خـلال تـحـسين كـفـاءة وإنتـاجية الـأفـراد الـعـامـلـين.

✓ . تحسين قدرة المؤسسة على إدارة التغيير.¹

5.2 أهداف تـثـمـين المـورـد البـشـري:

تهدف المؤسسة من خلال قيامها بتثمين مواردها البشرية إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها مايلي:

- ✓ . الإعتـراف بفضـل الأفراد العـاملين الذين كانوا سببا في نجاح المؤسسة.
- ✓ . رفع المعنويات وزيادة الإحساس بالرضا والانتماء والتقدير في نفوس الأفراد العاملين بمايزيد من الحرص والالتزام والإتقان ،ويرفع من مستوى ثقة الفرد العامل في نفسه أولا ثم في مؤسسته ثانيا، وهو مايجتاجه العاملين على مستوى المصالح والمكاتب أين يتكون الأرشيف الجاري،والعاملين في مصالح الارشيف.
- ✓ . زيادة التحكم أكثر فأكثر في الإرتباطات والعلاقات مع مختلف مكونات محيط المؤسسة،لأن عملية التثمين تولد للمؤسسة مهارات من شأنها إدارة هذه الإرتباطات والعلاقات لصالح المؤسسة.
- ✓ . تحقيق الإستقرار المهني وزيادة الإرتباط والحاجة المتبادلة بين المؤسسة والفرد والعامل.
- ✓ . زيادة إنتاجية اليد العاملة لما يؤثر في التحكم في التكاليف مستقبلا
- ✓ . بث روح التجديد والحركية وكسر الروتين داخل كامل الأجزاء الإدارية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.²

1هيشر،سميرة.مرجع سابق
1المرج نفسها73ص - 74 ص

6.2 أساليب تـمـين المـوارد البـشريـة:

إن المؤسسات وإيماناً منها بأهمية العنصر البشري في تطورها ورفقها فإنها تسعى دوماً إلى المحافظة عليه وكسب رضاه بأي طريقة مهما كان نوعها، ومن هذه الطرق سياسة التـمـين التي من خلالها تحاول المؤسسة من جهة إثراء المورد البشري بمجموعة من المهارات وذلك من أجل الراحة النفسية والمادية له في عمله، ومن جهة أخرى توفير الإعتراف الإجتماعي المتعلق بالوضعية المهنية. ولتطبيق هذه السياسة فإنها تستعمل عدد من الأساليب:

1.6.2 الاعتراف:

الاعتراف وهو وسيلة تستعمل لإظهار قيمة الموارد البشرية داخل المؤسسة، فممارسة الإعتراف يمكن أن تترجم بعبارات أو تصرفات بسيطة جداً، لكن تأثيرها الإيجابي يكون كبير جداً على نفسية المورد البشري، فالاعتراف يمكن المؤسسة أن تتحكم بمواردها

البشرية وتمنحهم شعوراً بالأهمية داخل المؤسسة، وبذلك تكسب ثقتهم وولائه والفرد بطبيعته يحب أن يكون محل إهتمام.¹

ولعل أسلوب الإعتراف هو ما يحتاج إليه اليوم وبشدة العاملون في مجال الأرشيف نظراً لتغييب أدوارهم المهمة خاصة في المؤسسات العمومية، رغم فتح العديد من المناصب على مستوى هذه المؤسسات لأمناء المحفوظات، إلا أنه لم ترتق مهنة الأرشيفي إلى المستوى المطلوب مقارنة بالمهن الأخرى.

2.6.2. التمكين

لقد أعطيت عدة تعاريف ومفاهيم لمصطلح التمكين في المؤسسات نذكر منها مايلي: ¹

مفهوم الدكتور عطية حسين أفندي: التمكين هو عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية أو في استخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم على إتخاذ القرارات.

التمكين هو إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم وإتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم.

التمكين هو نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية، دون التدخل المباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهارتهم في توفير الموارد الكافية ومناخ ملائم وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم وقياس الأداء بناء على أهداف واضحة.

ومن خلال هذه التعريف نستطيع أن نستخلص أن تمكين موظفي الأرشيف ضرورة لأبد منها، خاصة في وجود أخصائي المعلومات اليوم على مستوى أغلب المؤسسات التي استفادت من مناصب في التخصص، وبالتالي لا يعرف إحتياجات متطلبات الأرشيف من تنظيم وترتيب وكل ما يتعلق بالعمليات التنظيمية والفنية إلا المتخصصون في المجال، وما على الإدارة أو المدير/القائد إلا تهيئة الظروف المناسبة أو المناخ المناسب للعمل، ودعمهم، ليتمكنوا من أداء مهامهم، والقضاء على تلك النظرة السلبية للأرشيف والعاملين فيه، من خلال ماتمنحه القيادة من سلطة كافية للعاملين في هذا المجال مما يعزز ويثمن دورهم بين الوظائف الأخرى في المؤسسة.

2 عطية حسين أفندي. تمكين العاملين: مدخل التحسين والتطوير المستمر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات مصر الجديدة، 2003. ص10

ومنه فالتمكين هو منح تلك الحرية أو السلطة للموظفين كل في مجاله وإختصاصه من أجل القيام بوظائفهم، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة ككل.

3.6.2. الترقية:

مفهوم الترقية لغويا: يفيد معنى الترقية الصعود والارتقاء.

تعرف الترقية في معجم العلوم الاجتماعية: هي انتقال العامل إلى مركز أعلى من حيث المسؤولية والسلطة من مركزه الحالي، وفي معظم الأحوال تكون الترقية مصحوبة بالزيادة في الأجور والمرتبات¹

تعتبر الترقية إحدى أساسيات إدارة الموارد البشرية التي تستخدمها لتحقيق العديد من المزايا:

. إشباع طموحات ورغبات الموظفين في تحقيق تقدم من خلال مساهمهم الوظيفي، ومما يحقق لهم نوع من الاستقرار المادي والمعنوي.

. تستعمل كتشجيع للموارد البشرية لإعطائهم القيمة التي يستحقونها كاعتراف لهم بمبادراتهم ومجهوداتهم التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

. تعتبر كمكافأة على أعمالهم تميزهم، من خلال ترقيتهم إلى منصب أعلى .

الحديث عن الترقية في مجال الأرشيف خاصة في المؤسسات العمومية وحسب الدراسات والأبحاث يبقى مرتبط بمن لهم سلطة القرار في فتح المناصب أو طلب فتحها، ووضعها قيد التنافس بين الأرشيفيين، وقد يرجع لعدم إهتمامهم بالأرشيف ومصالح الأرشيف، وبالتالي

1أبدوي، أحمد زكي . بدوي، معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية. بيروت: مكتبة لبنان، 1978. ص332

إجحافا في حق الأرشيفيين كما قد يرجع هذا لعدم طلب الأرشيفي نفسه لهذه المناصب العليا، سواء جهلا منه بوجودها ، أو عدم إدراكه للإجراءات القانونية للحصول عليها.¹

هذا الازدراء والتهميش للأرشيف والعاملين فيه وهو ما يسبب إهمال الأرشيف لأدوارهم خاصة في غياب الضمير المهني، ويجعل منهم تلك الآلة المرتبطة بوقت دخول ووقت خروج فقط.

4.6.2 . المكافآت:

المكافآت تعد وسيلة فعالة في مجازات الفرد العامل عن أعماله المتميزة التي قام بها مقارنة مع زملائه، فمنح المؤسسة للمكافآت بشكل عادل يؤدي إلى تحسين أداء أفرادها وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ككل وتحفيزهم على بذل المزيد من الجهود.²

إن للمكافآت في مجال الأرشيف دور وأهمية كبيرة عند العاملين فيه وسنحاول أن نلخصها فيما يلي :

- ✓ . تقدير وتثمين قيمة المورد البشري وما يقدمه من أجل المشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ . تقضي على تلك النظرة السلبية لمهنة الأرشيفي من خلال تثمين أدوارهم في المؤسسات
- ✓ . تحفيز الموظفين غير المتميزين في أعمالهم من خلال خلق جو للتنافس.
- ✓ . تصنع روح التجديد والابتكار والقضاء على الرتابة في الأعمال .
- ✓ . نمو التقدير الذاتي للعاملين، و الاعتزاز بالمهنة الأرشيفية ودورها المهم داخل أي مؤسسة ومهما كان نوعها أو طبيعتها.

1ختير، فوزية فاطمة. الأرشيف ومهنة الأرشيفي في الجزائر. رسالة دكتوراه: علم المكتبات: وهران، 2015. ص 177
2 دور تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية ص 74

5.6.2 . التكوين:

يعد التكوين بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلباً حضارياً في عصرنا الحاضر والتنمية الاجتماعية تتطلب إعداد أفراد المجتمع إعداداً للأخذ بأسباب التطور الحضاري، والتكوين هو الوسيلة التي تهيئ للفرد لأداء مهام من المهام الإدارية كانت أم فنية بكفاءة عالية يكون مردودها إضافة جيدة في البناء العام للمجتمع الذي يعيش فيه هذا الفرد.¹

من خلال الدراسات والأبحاث التي أجريت على العاملين في مجال الأرشيفي، أستنتج أن أغلبية العاملين يحملون تكويناً في تخصص علم المكتبات والمعلومات (النظام الكلاسيكي)، وبالتالي أغلبية دراستهم ارتكزت على المكتبات بنسبة كبيرة، هذا ما يجعل من توجهاتهم نحو المكتبات، وعند التوظيف كأمناء محفوظات، أو مساعدي أمناء المحفوظات يصدمون بالواقع، وهذا ما يجعل الأغلبية منهم أول من يهمل الأرشيف، بالإضافة إلى العاملين على مستوى المكاتب والمصالح، وهم أول من تنشأ على مستواهم المجموعات الوثائقية، فنجدهم بعيدون كل البعد عن العمليات التنظيمية الفنية

وإذا وجدت محاولات تبقى عبارة عن اجتهادات فقط.

ومن هنا يعتبر التكوين من أهم الأساليب التي يجب أن تسعى إليها المؤسسات من أجل تهيئة مواردها البشرية لإدراك الموظف وإطلاعه على كل المستجدات، وكل التطورات الحاصلة في مجاله، خاصة ما توصلت إليه التكنولوجيات الحديثة في مجال الأرشيف، هو من الأمور التي تصنع لديه الرغبة في العمل والمواصلة لمواكبة كل المستجدات في المجال

20192 المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. مفهوم التكوين ودوره على مستوى المؤسسة [على الخط المباشر] تمت الزيارة 04/19/

،ومواجهة كل التحديات،وذلك لما تلقاه الموظف من مهارات ومعارف وخبرات من خلال التكوين.

وإذا انطبق هذا على المتخصصين في الأرشيف،فإنه ينطبق في الدرجة الثانية على العاملين في المصالح والمكاتب ،أين يتواجد الأرشيف الجاري والعاملين فيه،هؤلاء يحتاجون إلى تكوين في كيفية التعامل مع الأرشيف الجاري،هذا الأرشيف الذي سيتحول بعد مدة إلى الأرشيف الوسيط.لذا وجب أن يتقن هؤلاء جميع العمليات التنظيمية والفنية.

خلاصة الفصل:

من خلال ماتقدم ذكره نخلص في الأخير إلى أن الإهتمام بالأرشيف، ورفض الغبار على كل ماعلق به من تهميش وتغييب يحتم على كل القائمين علي المؤسسات و المنظمات الإهتمام بكل الموارد البشرية القائمة على تسيير وإدارة أرشيف المؤسسات الإدارية من خلال تثمين المورد البشرية من خلال تلك القيادة التي تسعى إلى تطبيق كل الأساليب التي تساهم في تعزيز أدوارهم إنطلاقاً من المصالح والمكاتب أين ينشأ العمر الأول للوثيقة من طرف الموظفين بمختلف وظائفهم ومهامهم، إلى أن يحول إلى الأرشيف الوسيط أين يتم إستقباله من طرف أمين المحفوظات في حالة وجود منصب له، أو مكلف بتسييره.

ويجب أن لانغيب أمراً مهماً الذي يتمثل في ذلك التعاون الذي يجب أن يكون بين الموظفين على مستوى المكاتب والمصالح، أين ميلاد الوثائق على مستواها، هذه المرحلة التي تتطلب الدقة في التأكد من المعلومات و صحتها على جميع الأصعدة قبل أن يتم تحويلها إلى الأرشيف الوسيط.

الفصل الثالث: تطبيقات القيادة التشاركية

في مجال الأرشيف

تمهيد

من خلال الدراسات السابقة وما توصلت إليه من نتائج فيما يتعلق بتطبيقات نمط القيادة التشاركية في الكثير من المؤسسات والنتائج التي حققتها نتيجة لانتهاجها هذا النمط من القيادة ودورها ففي تحقيق ذلك الاتصال والتواصل بين العاملين في المؤسسة الذي يعد همزة الوصل بين القائد التشاركي والموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة، هذا التواصل الذي يفتح كل قنوات الحوار والتشاور بين المدير/القائد والموظفين، ويجعل منهم مشاركين ومساهمين في صنع القرارات التي تتعلق بمصير المؤسسة العاملين فيها، وهو ما يعزز فيهم روح الانتماء لمكان العمل. هذا النمط من القيادة هو ماتحتاجه إليه مؤسساتنا الوثائقية بصفة عامة والأرشيف بصفة خاصة اليوم قبل الغد وذلك لما تتميز به من خصائص تعزز وتثمن أدوار القائمين بهذه الوظائف والمهام، خاصة في ظل ما يعاني منه الأرشيف الإداري انطلاقاً من تكوينه إلى أن يتم حفظه في الأرشيف الوسيط من تغييب لدوره وهو ما ينعكس بالضرورة على نفسية والروح المعنوية للعاملين في هذا الحقل من الموظفين الإداريين المنتجين للوثائق بصفة يومية، والمختصين في مجال الأرشيف كأمناء المحفوظات. ومن خلال هذا الفصل سنحاول التركيز على القيادة التشاركية على تطبيقات القيادة التشاركية في مجال الأرشيف الإداري للمؤسسات العمومية، وبالذات التركيز على الموظفين العاملين في هذا الحقل، انطلاقاً من الأرشيف المتواجد على مستوى المكاتب والمصالح ، إلى أن يتم تحويله وحفظه في الأرشيف الوسيط.

1. القيادة التشاركية في مجال الأرشيف:

من خلال التعريفات السابقة للقيادة التشاركية نستنتج أن هذا النمط من القيادة قائم على أساس مشاركة العاملين المدير/القائد في كل مايتعلق بمصير المؤسسة من أجل تحقيق الهدف الذي أنشأت من أجله وذلك في ظل عملية الاتصال التي تفتح كل القنوات من أجل التشاور والحوار في كل المسائل التي تخص المؤسسة،ولعلى اليوم العاملون في مجال الأرشيف بأمس الحاجة إلى هكذا نوع من القيادة لتخرجهم من تلك العزلة التي التي تحاصرهم دائما، حتى أصبحت كلمة الأرشيف تشكل في بعض المؤسسات عقوبة يجازى به الموظف حين يخطئ في عمل ما .هذا النمط من القيادة ومايتميز به من خصائص تميزه عن بقية الأنماط القيادية بإمكانه أن يحدث تغييرا في المؤسسات الوثائقية،وذلك لمايوليه من اهتمام للموارد البشرية وتتمين دورها في كل ماتقوم به من إنجازات آنية أو مستقبلية،وهذا مايرفع من الروح المعنوية للعاملين في هذا المجال،ويعزز ثقتهم بأنفسهم وبالذور الذي يقومون به انطلاقا من إنشاء الوثيقة من على مستوى المكاتب إلى أن تصل إلى أماكن حفظها.وفي ظل الظروف الذي يعيشها العاملون في هذا الحقل،يبقى السبيل في تعزيز قيمتهم وأدوارهم التي لا تدرك إلا في الأزمات،على عاتق المدير / القائد هذا الشخص الذي يجب أن يستخدم نفوذه وقوته ليؤثرعلى سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة،فالقائد هو الذي ينتظر منه ممارسة دور مؤثر في تحديد واتجاه أهداف الجماعة.¹

2. القائد التشاركي في مجال الأرشيف:

إن الأعمال الروتينية اليومية التي يقوم بها الموظفون من على المكاتب في التعامل مع الأرشيف الجاري، ومن خلال الأرشيف الوسيط أين يحفظ أرشيف المؤسسة، هؤلاء الموظفون يحتاجون إلى معاملة تثن وتغزز مجهوداتهم، لا أن تنظر إليهم كتلك الآلة التي ماعليها إلا تنفيذ الأوامر دون مناقشة ومشاورة، وعليه فالقائد التشاركي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ برأيهم في جميع قراراته، وهذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم، وعليه يعتبر هذا النمط من بين أفضل القيادة الفعالة¹، وهذا ما يحتاجه الأرشيف في ظل التغيب والتهميش الذي يشهده في الكثير من المؤسسات. وعليه يبقى على القائد التشاركي أن يتصف بجملة من المميزات التي تميزه عن القادة الذين ينتهجون أنماط أخرى في تسيير مؤسساتهم:

- ✓ . يظهرون اهتمامهم بموظفيهم ويعززون الأدوار التي يقومون بها.
- ✓ . التركيز على خلق وتنمية روح العمل
- ✓ . يتواصل بكل الطرق مع الموظفين
- ✓ . يشاركونهم القرارات المصيرية الخاصة بالمؤسسة
- ✓ . يزرع الثقة بين الموظفين
- ✓ . يثن ويعزز كل المبادرات والإنجازات مهما كانت بسيطة.
- ✓ . يحفز الموظفين بكل الطرق.
- ✓ . يتحمل المسؤولية مع المرؤوسين، ويتحاور معهم في جو يسوده التوافق والإنسجام، ويتقبل آرائهم وتدخلاتهم.

✓ . لديه دراية بكل المهام والوظائف،ويدرك صعوبة بعض الوظائففهذه المميزات التي يتصف بها القائد التشاركي،هي ما يحتاجه اليوم العاملين في مجال الأرشيف ليعتد فيهم الثقة من جديد ويعزز ثقتهم بأنفسهم والأدوار المصيرية التي يقومون بها في حفظ ذاكرة المؤسسة بداية من نشأة الوثيقة خالية من أي أخطأ ،إلى أن يتم حفظها داخل الأرشيف الوسيط.

فقد تكون الظروف غير ملائمة للعمل،مع الأعمال الروتينية المكتبية التي تتطلب كل من العمليات الفنية والتنظيمية،فوجود ذلك الحافز الذي يرفع من الروح المعنوية من قبل القائد،قد يساعد في التغلب على المصاعب الأخرى،من تهميش من قبل الوزارة الوصية لبعض الحقوق العاملين في هذا المجال.

3. ضرورة تطبيق القيادة التشاركية في مجال الأرشيف:

إن المميزات والخصائص التي تتميز بها القيادة التشاركية دون غيرها من الأنماط الأخرى، من خلال تثمينها للموارد البشرية يجعل منها النمط المناسب تطبيقها في مجال الأرشيف للخروج به إلى المكانة التي يجب أن يتبوؤها،نظرا للدور الذي يمثله داخل أي مؤسسة مهما كان نوعها.

وسنحاول التوقف عند أهم أسس القيادة التشاركية لنؤكد فاعلية هذا النمط وضرورة تطبيقه في مجال الأرشيف:

1. الحوافز:

تعرف الحوافز بأنها الوسائل التي بواسطتها إشباع الحاجات،كما أنها الوسائل والظروف التي تتوافر في جو العمل وتشبع رغبات العاملين في مجال الأرشيف وتجعلهم يعملون بكل قواهم

لتحقيق الأهداف الموضوعية. كما يعرفها البعض أيضا على أنها جميع العوائد المادية والمعنوية المتوافرة التي تشجع العاملين في مجال الأرشيف للقيام بعملهم على أفضل وجه¹ ويجدر بالذكر هنا أن نفرق بين الدوافع والحوافز، فالدوافع هي محركات داخلية لسلوك العاملين في مجال مراكز المعلومات، وموجهة له نحو غايات وأهداف محددة. أما المقصود بالحوافز فهي تلك المحركات الخارجية للعامل في مجال الأعمال المكتبية التي تؤثر على سلوكه،²

حين الحديث عن الحوافز قد يتبادر إلى الذهن تلك الحوافز المادية فقط التي قد تزيد من الروح المعنوية للموظف، وزيادة أدائه في العمل، لكن أحيانا قد يكون للحوافز المعنوية ذلك الأثر البالغ على نفسية الموظف بحيث تجعله يقدم أجود ما عنده من مهارات وإبداع وابتكار، هذا النوع من الحوافز هو ما يحتاجه خاصة العاملين في الأرشيف، لأنه للأسف حتى الحاملين لشهادات في تخصص المعلومات المكتبية ونظرا لما يشاهدونه من تهميش من طرف بعض المؤسسات للأرشيف و العاملين فيه، قد تتحول هذه النظرة إليهم ويعتبرون أن العمل أو تكليفهم بالعمل في مجال الأرشيف عقوبة لهم.

وبالتالي فإن التحفيز المعنوي ينعكس بصورة إيجابية على جميع الأصعدة ويرفع من الروح المعنوية للموظفين، وهو ما يحقق ذاك الرضا والسعادة والاستقرار الوظيفي، والشعور بالانتماء للمؤسسة، وهو ما يحقق ارتفاع مستوى الأداء، والاعتزاز بالمهنة في ظل كل الظروف، هذا لا يلغي دور التحفيز المادي من ترقية، ومكافآت ودورها في تعزيز وتنميين الموارد البشرية.

سنحاول تلخيص هذه الأهمية البالغة للحوافز وأثرها في مجال الأرشيف:

1 همشري، عمر أحمد. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: مؤسسة الروى العصرية: إدارة صفاء للنشر، 2001. ص 192- 193
2 عبد المهدي، ماجد عبد المهدي، الزيديين، خالد عبد الوهاب. مبادئ علم الإدارة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2013. ص 231

✓ . إذا تم إشباع الحاجات النفسية الأساسية إلى جانب تلبية الحاجات الأمنية والاجتماعية، يتطلع العاملون إلى إشباع حاجات الانتماء وتحقيق الذات، ومن ثم تقدير الذات، ومثل هذه الحاجات يمكن تحقيقها من خلال توفير فرص التدريب والترقية والإبداع والمساهمة في حل المشكلات وغيرها.

✓ . تلعب العوامل الوقائية والمحفزة في نظرية العاملين لهيرزبيرج ينبغي أن تكون متوفرة في الوظيفة كالمسؤولية، الاستقلالية، التقدير، الاحترام من جانب الرؤساء واحترام الذات (وكم يعاني العاملين في مجال المكتبات والأرشيف خصوصا من هذه التقديرات).

✓ . نظرية العدالة والمساواة لها مكان في المكتبات والمعلومات، فالعاملون يقارنون أجورهم ومواعيد عملهم وما يحصلون عليه من عوائد أجورهم ومواعيد عملهم وما يحصلون عليه من عوائد إضافية بأجور العاملين ومواعيد العمل والعلاوات بجهات أخرى.

✓ . تصميم نظم الحوافز على أساس ربط المكافآت بالأداء، فنظرية التوقع تفترض أن الأفراد يبذلون جهدا للوصول إلى مستوى معين من الأداء يمكنهم من توقع الحصول على مكافآت. في المقابل سنحاول تقديم نموذجا لكيفية الإفادة من نظرية سلم الحاجات لماسلو وتطبيقه في مجال علم المكتبات ¹:

سلم الاحتياجات لماسلو وتطبيقاته في مراكز المعلومات (جدول ب)

1 إبراهيم، بسام، صالح جمال. درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة جامع النجاح للأبحاث، الأردن، المجلد 25، 2011.

2. الإتصال الإداري:

لقد تطرقنا إلى مفاهيم الاتصال الإداري كإحدى الأسس المهمة في نجاح تطبيق

المستوى	الحاجات	التطبيقات في مجال مراكز المعلومات
1	النفسية	هواء نقي، مكان عمل مناسب، مكاتب عمل مصممة اقتصاديا، إضاءة مناسبة، حرارة مناسبة، مقاصد مريحة لتقديم وجبات غذائية مناسبة، دورات مياه نظيفة
2	الأمن	مكان عمل آمن، أجور ورواتب مستقرة، أمن وظيفي، تأمين صحي، مزايا تقاعدية
3	الانتماء للمجتمع	نشاطات اجتماعية للعاملين، العمل بروح الفريق، جو الصداقة، الإحساس بالانتماء، العاطفة
4	الثقة بالنفس	التقدير، المكافآت، المكانة والهيبة، الاستقلالية
5	تحقيق الذات	الشعور بالسعادة، قبول الذات، العمل المثمر

القيادة التشاركية، لكن في هذا الفصل سنحاول الوقوف عند أهمية الاتصال الإداري في مجال الأرشيف.

لا يمكن أن تقوم أي عملية إدارية دون اتصال ناجح، فالإتصال يعد أساس الإدارة السليمة الناجحة¹

1 همشري، عمر أحمد. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء للنشر، مؤسسة الرؤى العصرية، 2001

الإتصال الإداري هو بمثابة الشريان الذي يربط بين الوحدات التنظيمية لأي مؤسسة، ولعل

مصالح الأرشيف المتواجد في أي مؤسسة لا تقوم له قائمة إلا بوجود عملية الإتصال الفعال الذي يمثل حلقة وصل بين الأرشيف وكل المصالح بماحتويه من مكاتب هي المسؤولة عن تكوين الأرشيف (الجيل الأول).

وترجع أهمية الإتصال إلى المقدره على المشاركة والتفاعل مع الآخرين وتبادل الأفكار والمعلومات التي تزيد من فرص الفرد في البقاء والنجاح والتحكم في الظروف¹ وسنحاول تلخيص الإتصال في مجال الأرشيف فيما يلي:

✓ . فتح مجال الاحتكاك البشري عن طريق الحوار والتبادل للمعلومات، فمثلا أمين المحفوظات وظيفته والمهام التي يقوم بها تحتم عليه التعامل مع جميع المصالح والمكاتب، هذا مايفرض من وجود تلك العملية الاتصالية.

✓ . يفتح الإتصال فرص التعارف على الآخرين، وطرح الأفكار وتبادلها.

✓ . يساعد الإتصال الأفراد والمجتمعات على الثقافات والعادات والتقاليد واللغات من وإلى المجتمعات الأخرى²

✓ . يقطع تلك العزلة التي قد يراها البعض في تصويره الخاطئ عن الأرشيف، في أن مهمة أمين المحفوظات تتمثل في استقبال الرصيد الوثائقي من مختلف مصالح المؤسسة ويقوم عيها بعض الإجراءات الفنية، وانتهى دوره إلى هنا.

✓ . عملية الإتصال في مجال الأرشيف، فمن خلاله قد تكتشف أخطاء قد تتعلق بمصير أشخاص أو مؤسسات، فعن طريق النقاش والحوار في كل جزئية من جزئية هذا المجال نقادى أزمات كانت قد تحدث

2 فضيل دليو. الإتصال. [د.م.]: دار الفجر للنشر، 2003. ص. 55.

3 صلاح الشنوبي. تنظيم الإدارة في قطاع الأعمال. مصر: مؤسسة الشباب الجامعة، 1979. ص. 376

2. 1 أنواع الاتصال في مجال الأرشيف:

إن مجال الأرشيف قائم على أساس الاتصال والتواصل، وهذا ما يستدعي استخدام كل أنواع الاتصال والتواصل:

أ. الإتصال الرسمي:

يعتبر هذا النوع من الاتصال بالإجمال على أنه تلك الشبكات الاتصالية الرسمية للمؤسسة أو التنظيم، حيث تقوم هذه الشبكات الداخلية (المؤتمرات والاجتماعات) وهي خاصة بالاتصال الداخلي الذي هو جملة الإجراءات المتخذة بهدف تسجيل الاستجابة بين القائمين على العمل في المؤسسة عن طريق التواصل.

والشبكات الخارجية التي تعبر عن كل ما هو خارجي عن إطار المؤسسة وتضمن جميع أنواع الاتصال الأخرى والذي يرتبط بالمؤسسة محيطها وزبائنها.¹

يصنع الاتصال الرسمي تلك العلاقة في إطار العمل من أجل إبلاغ التعليمات، التوجيهات، الأوامر الموظفين، بالإضافة إلى معرفة خطط وإمكانيات وتطلعات المؤسسة، والحصول على المعلومات والبيانات، الاستفسارات، الشكاوي،..... إلخ من الاتصالات القائمة في إطار رسمي. ويعتمد على الاتصال الرسمي في عملية هي جد مهمة التي تتمثل في إتخاذ القرارات التي تعتبر من أهم المحاور الأساسية التي تقوم عليه أي مؤسسة.

وتختلف أشكال الاتصال كبقية المجالات الأخرى فقد يكون:

1عوني محمد. العيد. الإتصال الإداري وتأثيره على أداء العاملين في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية مكتبة كلية العلوم الإجتماعية. رسالة ماجستير والإنسانية: بسكرة، 2016

▪ إتصال نازل:

وهو الذي يصدر من السلطة العليا إلى المرؤوسين العاملين في المصالح ويستخدم من أجل التوجيه والتعليم. وهو ما يخلق نوع من الرقابة والشعور بمتابعة الأعمال من طرف الموظفين.

غير أن من أهم المعوقات التي تجعل من هذا الاتصال عقيما، حين يعتمد فيه على وسائل الاتصال الكتابية، والابتعاد عن الاتصال الشفوي الذي يخلق نوع من الحوار والتشاور خاصة في القضايا المصيرية، وهذا ما قد يفقد الاتصال قيمته.

▪ . اتصال صاعد:

ويقصد به الاتصال من المستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا، ويتم من خلاله تبليغ السلطة العليا كل ما يخص سيرورة العمل، أو مشاكل تخص العاملين، أو معرفة مستوى الأداء وتحسين ظروف العمل، كل هذا لا يتحقق في غياب هذا الشكل من الاتصال.

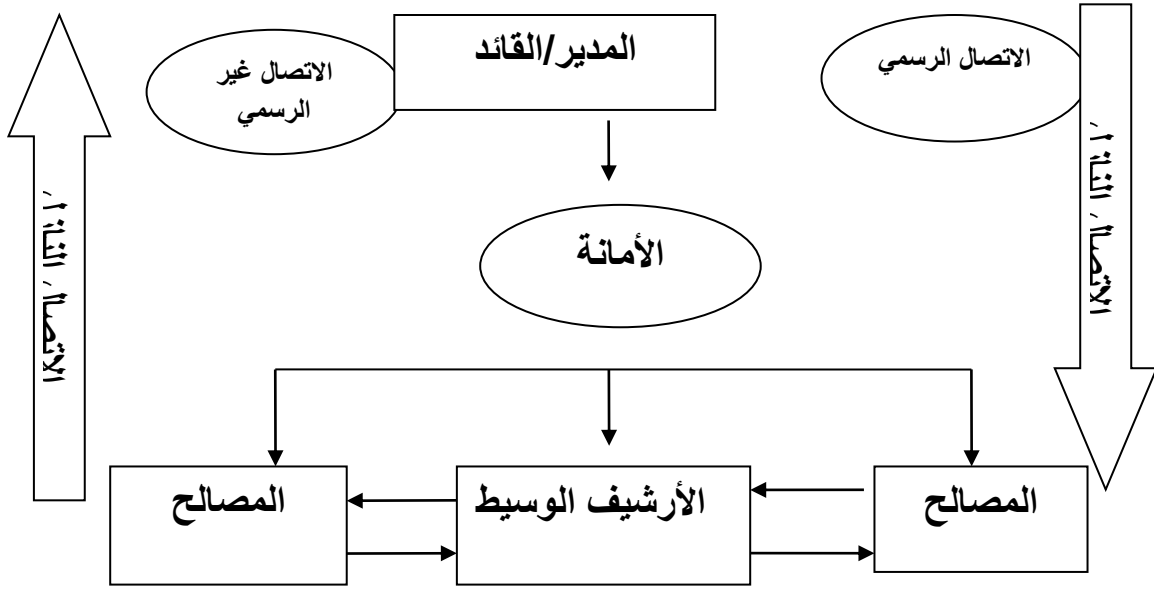
▪ . اتصال أفقي:

وهو الاتصال الذي يتم وفق مستوى واحد بين العاملين كالاتصال الحاصل بين أمين المحفوظات والموظفين على مستوى المصالح المسؤولين عن تكوين وإنشاء واستقبال الوثائق على مستو مكاتبهم قبل تحويلها إلى الأرشيف الوسيط، هذه العملية الأخيرة لا تتم بطريقة تنظيمية ترتيبية فنية إذا لم يتحقق هذا الشكل من الاتصال.

ب . الاتصال غير الرسمي:

وهو الاتصال الذي لاتحكمه لوائح تنظيمية أوقرارات رسمية ،بل يمثل ذلك الاتصال القائم عن طريق تلك العلاقات التي تربط بين العاملين في المؤسسة الواحدة،غير مرتبطة بمكان أو وقت محدد،يلتقون في أماكن الاستراحة داخل المؤسسة لتبادل الآراء النقاشات التي قد تكون تتعلق بالعمل ،في أمور شخصية بحتة.

ولا يخفى أن نجاح هذا النوع من الاتصال قد يؤثر بشكل أو آخر في الاتصالات الرسمية مما يحقق اتصالا فعالا يعود بالفائدة على المؤسسة،فتلك الألفة التي تجمع بين أمين المحفوظات والعاملين على مستوى المكاتب لتبث فيهم روح التعاون،والسهرعلى التنسيق في العمل بين الأرشيف الوسيط والأرشيف الحي من حيث جميع العمليات التي تتطلب نوع من التعاون والتشاور،وقد يحدثالعكس،إذا كان الرابط بين الأرشيفي(أمين المحفوظات)تلك المهام الرسمية فقط.وسنحاول تلخيص كل ماتقدم عن الاتصال الإداري في الشكل في شكل بسيط لمؤسسة عمومية صغيرة:



الشكل رقم 01: يوضح اتجاهات الاتصال

أما بالنسبة لوسائل الاتصال المعمول بها في مجال الأرشيف، وخاصة مع التطورات التكنولوجية الحاصلة فإن جميع الوسائل تستعمل في عملية الاتصال بين رسائل مكتوبة، رسائل شفوية، الوسائل المسموعة المرئية، الوسائل الإلكترونية الحديثة، ويبقى الهدف هو نجاح العملية الاتصالية ووصول الرسالة بأي طريقة تسهل ذلك.

ويبقى الاتصال الإداري في مجال الأرشيف من بين أهم المقومات التي تحقق السرعة في تبادل المعلومات انطلاقاً من المصالح والمكاتب إلى أن يتم حفظها في الأرشيف الوسيط.

ويبقى الاتصال الإداري الفعال هو العملية المهمة التي تساعد على إخراج الأرشيف من تلك الزاوية التي حصر فيها، إلى الأرشيف المساهم في تبليغ وإيصال الرسائل، وإثبات

الحقائق، وتأكيداتها أو نفيها. وبالتالي تبادل المعلومات بين العاملين داخل المنظمة، أو خارجها. ومن هنا فالالاتصال الإداري يعد أساساً مهماً في القيادة التشاركية في مجال الأرشيف، ما

يخلق ذاك الرابط من التواصل بين المدير/القائد والموظفين ويعزز ذاك الشعور بالانتماء للمؤسسة العاملين فيها، ويخلق نوعاً من الرضا الوظيفي والاستقرار والأمن داخل المؤسسة.

3. العلاقات الإنسانية:

يعتقد الكثير أن العلاقات الإنسانية تضعف سلطة الإدارة، وتعطل الإنتاج وتعطي للموظفين والإداريين والعمال الحق في التدخل في سير العمل ونظام تسيير المؤسسة، والواقع أن العلاقات الإنسانية هي على النقيض من هذا، إذاً أن هدفها الحقيقي هو تكامل أهداف المنظمة وتعاونهم لتحقيق أهدافها¹

كما لا يظن البعض أن العلاقات الإنسانية معناها غض البصر عن أخطاء الغير والمدارة عليها إلى حد التواطؤ، وتغليب عنصر الشفقة والرحمة حفاظاً على لقمة عيش الآخرين حتى ولو كانت على حساب العمل، لمن مثل هذا التفكير منافع لما نادت به العلاقات الإنسانية، فهي لا تدعو إلى أن تكون على حساب العمل والكفاءة والعدل، وإنما ظهرت كدعوة لزيادة العمل حسناً وكفاءة وعدلاً. ولعل ما يعزز هذا الحديث هو ما جادت به السنة النبوية من العدل والسماحة والارتقاء، وأن لامحابة في الحق وذلك من خلال قول الرسول صلى الله عليه وسلم: لو أن فاطمة بنت محمد سرقت، لقطعت يدها²

إذا العلاقات الإنسانية بعيدة كل البعد عن ما يعرقل أو يحد من تحقيق أهداف المؤسسة.

وتعتبر أسس العلاقات الإنسانية من بين الأسس التي تتضمن الموارد البشرية العاملة في مجال الأرشيف وذلك من خلال:

1 أحمد إبراهيم أحمد. العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، العسكرية. دار الوفاء لنديا لطباعة والنشر. 2002 ص 64
2 حديث صحيح رواه مسلم

الإيمان بقيمة الفرد: على قائد التنظيم أن يؤمن بأن لكل فرد شخصية متميزة يجب إحترامها وتقديرها، وأن الفرد العادي قادر . إذا أتاحت له الفرصة . أن يفكر تفكيراً منزهاً عن الإعتبارات الشخصية.

المشاركة والتعاون: فالعمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي، وحين يتاح المناخ المناسب لجماعة لمناقشة موضوع مغين أو أمر من الأمور أو يتم تبادل الرأي فيه، فإن قدرة الجماعة على فهم الموضوع وتجديد أبعاده وملابساته وإتخاذ قرار بشأنه تكون أفضل مما لوترك للاجتهادات الفردية

العدل والمساواة: ضرورة أن يتسجد مبدأ العدل والمساواة بين أفراد التنظيم، حيث من الواجب على القائد أو رئيس هذه المنظمة أن يعامل جميع العاملين معاملة تتسم بالمساواة والعدل بعيدة عن التحيز والمحاباة، وذلك على ضوء قدرات الأفراد وإمكانياتهم ومواهبهم، إيماناً بمبدأ الفروق الفردية وعلى مبدأ العدل والمساواة من المبادئ التي يجب أن يتوقف عندها القادة/المدراء في مجال الأرشيف نظراً لما يعاني منه الموظفين من تغييب لادوارهم وكذا حقوقهم في بعض الامتيازات والحقوق

التحديث والتطوير: ضرورة تغذية العلاقات الإنسانية في المنظمة وفق التطورات المستجدات التنظيمية المنشودة¹

المؤسسات بحاجة دائماً إلى تطوير وتحديث ، والقائد/المدير هو الذي يحقق ذلك عن طريق نموه وتفاعله واكتساب عادات سلوكية في مجال العلاقات الإنسانية.

وقد ذهبت جميع الدراسات في بعد العلاقات الإنسانية إلى التأكيد على العامل النفسي للعنصر البشري وأثر ذلك على الأداء الوظيفي من خلال رفع الروح المعنوية التي تؤدي إلى إحداث تغيير في مجال الأرشيف والعاملين فيه، الذي مازال في الكثير من المؤسسات العمومية ينظر إليه مجرد أوراق بالية لم تعد لها أي قيمة حبسية بين الجدران تأكلها الأتربة والغبار.

إن نشاط العلاقات الإنسانية يهدف أساساً إلى رفع الروح المعنوية للمورد البشري في العمل، وبالتالي إنتاجيته ومستوى أدائه يرتبطان بمستوى روحه المعنوية وتبقى للعلاقات الإنسانية التأثير الإيجابي على الموظفين وهو ما يرفع من روحهم المعنوية وروح الابتكار والمبادرة، وتعزز لديهم الرضا الوظيفي وإيمانهم بدورهم الكبير في الحفاظ على ذاكرة المؤسسة والسعي للقيام بكل العمليات التنظيمية الفنية دون عناء أو مشقة لتسهيل عملية البحث والاسترجاع سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

إن العلاقات الإنسانية هي التي تعزز وتضمن الموارد البشرية في مجال الأرشيف من خلال :

- ✓ . فتح مجال الحوار بين القائد والموظف بحيث يسمح للموظفين بعرض أفكارهم¹
- ✓ . التقدير فهو الجانب الإيجابي من إعطاء التقييم. فمعظم المديرين يرون أنه من الخطأ أن يتباهوا بموظف أمام الآخرين، فقد قال أحد المديرين إن إحدى الموظفات بكت حين أثنى عليها، وعندما سئلت قالت: لقد عملت هنا لمدة 26 عاماً، وأنت أول شخص يثني على عملي، ورغم أن تلك الحالة ربما تكون حالة مبالغاً فيها، فإنها تكشف عن عيب واضح في ممارسات القيادة التي يتبعها الكثير من المديرين.²

1 أحمد همشري، عمر. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: مؤسسة الرؤى العصرية، دارصاء للنشر . ص 131

2 ريك كونلو ، دوج واتساو. القيادة المتميزة. المملكة العربية السعودية: مكتلة جريز، 2014. ص 105

إذا حاولنا إسقاط ذلك في مجال الأرشيف، فنجد أن العاملين فيه أغلبيتهم يشعرون بالملل وعدم الاعتراف بما يقومون به من مهام صعبة، خاصة أين يعمل بعضهم في ظروف صعبة جدا من حيث المكان غير الملائم، هذا رغم أنهم يعملون في إطار التخصص، فإنهم ينتهزون أولى الفرص لتغيير المهنة، أو التغيير إلى مصلحة أخرى.

✓ . أن يشعر القائد الموظفين بالإهتمام بكل التفاصيل التي يقومون بها.

✓ . الثقة في قدراتهم ومبادراتهم.

✓ . يسمح لهم بالتعبير عن أنفسهم، وإبداء آرائهم، وعدم مفاجئتهم بقرارات دون إشراكهم فيها.

✓ . أن يدرك المدير/القائد جيدا أهمية الأرشيف الإداري في مختلف أعمارهم إنطلاقا من تكوينه، إلى أن يتم تحويله إلى أماكن الحفظ الوسيط، ويثمن هذه الأهمية بتعزيز دور القائمين فيه بإستخدام كل الأساليب التي تنعكس على نفسية المورد البشري وترفع من معنوياته، وهذا ما يخلق عند الموظفين تلك الروح المبدعة التي تتطلع إلى التغيير إلى الأفضل، ومواكبة التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي، وتطبيق ذلك على الأرشيف لتحقيق الهدف من وجوده، وإثبات أن هذا الرصيد المعرفي، أنشئ في الماضي لا لتخزينه بل هو دليل إثبات لما أنجز في لماضي، فقد يستعمل لبدایات جديدة، وساعة يستعمل للإثبات الحقائق التي تحتاج إلى دليل مادي، وتارة أخرى قد يساهم في حل المشكلات والأزمات، ويتوقف عليه مصير أشخاص أو منظمات.

4. المشاركة في إتخاذ القرارات:

يعد بعد اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية مهما كان نوع المؤسسة أو طبيعتها، فاتخاذ القرارات يحدد من خلاله مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها وكفاءتها وإستمراريتها، ومشاركة الموظفين العاملين في الأرشيف انطلاقاً من ذلك الموظف الذي عمل جاهداً تكوين الأرشيف الحي من على مكتبه والقيام بكل العمليات الفنية التنظيمية، إلى موظف الأرشيف الذي يسهر على حفظ أرشيف المؤسسة الذي يمثل تاريخها، هؤلاء الموظفين وحين مشاركتهم في اتخاذ قرارات تخص المؤسسة وتسييرها، قد يعزز ويثمن ذلك من روحهم المعنوية، ويشعرهم بروح الانتماء للمؤسسة، وأنهم أحد الأطراف المهمة التي تساهم في بناء المؤسسة والمحافظة عليها، وهو ما يحدث ذلك الرضا الوظيفي، ويعزز لدى المورد البشري افتخاره واعتزازه بمهنته وما تقدمه من خدمات.

4.1 أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات للعاملين في مجال الأرشيف:

- ✓ . المشاركة في اتخاذ القرارات تجعل من الموظفين يتقبلون القرار، ويعملون على تنفيذه، مثلاً قرار تحويل مكان الأرشيف إلى مكان آخر، القائد التشاركي لا يتخذ هذا القرار لوحده بل يشارك الموظفين فيه، عكس ما يحدث في أنماط قيادية أخرى، كأن دخول الموظف لمكتبه، فيصادف بوجود قار وما عليه إلا أن ينفذه.
- ✓ . تؤدي المشاركة إلى خلق تلك الثقة بين القائد والمورد البشري، وتصل حتى إلى البيئة الخارجية.

✓ . المشاركة تنمي تلك الروح القيادية لدى المورد البشري، وتحمله جزء من المسؤولية تجاه القرار المتخذ.

✓ . يتعودون على المناقشة، ومعرفة المشاكل وكيفية حلها عن طريق التشاور الذي قد يكون بين رافض وموافق، لكن في الأخير يخرجون بنتيجة ترضي الجميع.

✓ . تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع من الروح المعنوية للموارد البشرية، خاصة في مجال الأرشيف فهو بأمر الحاجة إلى القيادة التي تعيد له مكانته وأهميته داخل المؤسسات.. تشبع فيهم التقدير والاحترام بين العاملين، خاصة في ظل تلك النظرة التي مازال ينظر بها للأرشيف، وكأن العاملين فيه معاقبون.

غير أن المشاركة في اتخاذ القرارات لاتخلو من سلبيات نذكر منها مايلي:

✓ . ضعف المستوى الثقافي للمشاركين، قد يؤدي إلى الاستكانة والتسليم بوجهات نظر المدراء وهؤلاء يتمتعون بدرجات عالية من التنظيم والإقناع الأمر الذي ينتهي به وجود الموظفين للمشاركة في صنع أي قرار شكليا لافعليا.

✓ . نقص الخبرة الفنية والإدارية لدى الأعضاء المشاركين في عملية صنع القرار¹

✓ . المشاركة في اتخاذ القرارات تتطلب وجود قائد تشاركي حازم يرى في مصلحة المؤسسة وتحقيق أهدافها المبتغى الأول، ومشاركته في اتخاذ القرارات لاتمثل ضعفه في الإدارة والتسيير، بل يفضل مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات لأنه يؤمن بعمل الفريق من أجل مصلحة المؤسسة.

1محمد حسين الرفاعي. الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة. رسالة دكتوراه . بريطانيا: إدارة جامعة سانت كليمانس العالمية. بريطانيا 2009.ص36

المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الأرشيفية تجعل من الموظفين يشاركون في مصير مؤسساتهم، مما يجعلهم على دراية بكل ما يحدث ويشاركون في إقتراح الحلول والبدائل مع المدراء المسؤولين، وهذا ما يعزز ويثمن من روحهم المعنوية. كما أن المشاركة في إتخاذ القرار تخلق الحماس لدى الأعضاء لتنفيذ ما تتوصل إليه اللجنة

5. تفويض السلطة:

مع التطورات الحاصلة في كل المجالات، والتغيرات التي صحبت كل القطاعات، ومع المشاكل والأزمات التي تتعرض إليها الكثير من المؤسسات بسبب إهمالها لأرشيفها الإداري، حيث أدركت الكثير من المؤسسات أهمية الأرشيف والوقوف على بعض الحقائق التي لولا وجود ما يثبت صحتها من نفيها بالاستناد لأرشيف المؤسسة لتعرضت المؤسسة إلى مشاكل وأزمات قد تحول دون تحقيق أهدافها، والاهتمام بالأرشيف المؤسسات يدعو إلى تامين وتعزيز الموظفين القائمين على إنتاجه وحفظه وتنظيمه، وبالتالي يجب الأخذ بعين الاعتبار هذه الفئة من العاملين ومشاركتهم في كل ما يتعلق بالمؤسسة، ونظرا لمؤهلات والكفاءات التي يتبوؤها اليوم العاملون في مجال الأرشيف تجعلهم قادرين على تقلد مناصب عليا في السلطة داخل المؤسسة العاملون بها أو خارجها، وبالتالي فإن تفويض السلطة من طرف المدير/القائد قد تهيئهم لذلك.

مصادر السلطة في مراكز المعلومات:1

- ✓ السلطة التشريعية: وتتشأ هذه من الحق الذي يعطيه القامون والتشريعات والأعراف للمدير أو المسؤول.
- ✓ قبول المرؤوسين للسلطة، أي أن السلطة تبدأ بقبول المرؤوسين للمدير أو المسؤول وبحقه وممارسة سلطته.
- ✓ السلطة الشخصية: وتتولد هذه عن طريق ما يتمتع به المدير أو المسؤول من معرفة وخبرة إدارية وفنية وقدرات ذاتية، ومؤهلات على مرؤوسيه.

أهمية تفويض السلطة في مجال الأرشيف:2

- ✓ . إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار: يؤدي تفويض الصلاحيات لبعض المرؤوسين إلى تنمية مهارات وقدرات الأفراد الإبداعية والابتكار، واكتشاف هذه القدرات وتنميتها وتطويرها ، فمن خلال ممارستهم لبعض الأعمال والوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة) يؤدي إلى خلق طبقة من الموظفين في الخط الثاني مؤهلين ليكونوا مديرين في المستقبل، فالتفويض إذن مدرسة للمدراء على مختلف مستوياتهم ومواقعهم في السلم الإداري.
- ✓ . تنمية الشعور بالثقة لدى المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤولية: إن عملية تفويض سلطة للمرؤوسين، من خلال مشاركتهم في اتخاذ ورسم السياسات اللازمة لاستمرار نشاط التنظيم الذي من شأنه أن يخلق الشعور بالرضا والحماس ،ومن ثم الولاء للتنظيم ، ويعني ذلك إعدادهم لتحمل مسؤولية ما هم مقدمون على القيام به .

1 .hananhayat . cucos.com/id/1/134-434iec04 - .pptx إدارة مؤسسات المعلومات: التنظيم في المكتبات ومراكز المعلومات

2 درويش، ماهر صبري، راشد الشمري إبراهيم. تفويض السلطة الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي. مجلة الإدارة والاقتصاد، الكوفة، العدد 2011/82

ولعلى هذه الجزئية من بين الجزئيات التي يفتقر إليها أغلبية العاملين في مجال الأرشيف، وظيفته تكاد تنحصر في العمليات التنظيمية الفنية، وكان مصيره المهني حدد في هذا الإطار الضيق.

✓ . تقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم: التفويض يعني الثقة في قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات، وهو يعني تعبير عن حاجة يسعى الأفراد إلى إشباعها عن طريق اعتراف الآخرين بقدراتهم وقبولهم لهم، الأمر الذي ينعكس على هؤلاء الأفراد بصورة إيجابية تتمثل في زيادة الأداء والانتماء للتنظيم و بالتالي فإنه سيقدم كل الاحترام و التقدير لرئيسه ولإدارته ، ويسود بذلك روح الفريق والولاء والاعتزاز لمثل ذلك التنظيم.

✓ تفويض السلطة في هذا العنصر للعاملين في مجال الأرشيف، قد يمنحهم الثقة بما يقدمونه من خدمات، وبالتالي سيفرضون وجودهم أمام تخصصات ووظائف أخرى في مجالات أخرى من موظفين عاملين معهم.

✓ . توفير الجهد والوقت للقائد / المدير الذي يمكن توظيفه في دراسة العمليات الأساسية للتنظيم.

تفويض السلطة للموظفين في مجال الأرشيف قد يقضي على مركزية السلطة التي تعيشها الكثير من المؤسسات الوثائقية، بحيث تحصر السلطة في يد المدير أو القائد للمؤسسات الوثائقية دون غيره حيث صبح وحده الناهي الأمر، والمتصرف في اتخاذ لقرارات، وما على الموظفين الآخرين إلا تلقي التعليمات والأوامر وتنفيذها، وللأسف هذا ماتعاني منه الكثير من المؤسسات، وإلا وإن فوضت السلطة، تفوض لأشخاص ليس لديهم من الدراية والخبرة شيئاً.

❖ ما يجب مراعاته عند تفويض السلطة في مجال الأرشيف:

بناء على ماتقدم في الفصل السابق في شرح بعد التفويض في السلطة سنحاول إست
خلاص ما يجب مراعاته عند تفويض السلطة:

- ✓ . التأكد من أن الموظف أدرك جيدا السلطة المفوضة إليه.
- ✓ . يجب إعلام بقية الموظفين بتفويض السلطة لأحد زملائهم .
- ✓ . تحديد بدقة الواجبات المطلوبة لمن فوضت له السلطة.
- ✓ . يجب أن لا يبتعد المدير /القائد عن المتابعة والمراقبة للموضوع ليطمئن إلى نتائج الأعمال المفوضة.

إن القائد التشاركي يرى في تفويضه للسلطة للعاملين معه بعدا مستقبليا يهيء من خلاله الموظفين إلى تقلد مسؤوليات أعلى ، فهو يريد أن يصنع منهم قادة،من خلال مراقبته لهم عند تفويضه للسلطة في بعض المهام،وهو ما يبث ذاك الشعور الداخلي للموظف في الأرشيف في ان يتطلع إلى التدرج إلى مناصب أعلى ،هذا ماينعكس على روحه المعنوية وفي الأخير يحقق ذاك الرضا الوظيفي،والاعتزازبوظيفته.

وتفويض السلطة من طرف القائد/المدير لايعني تنازله عن كل مهامه وواجباته،إنما يعني منح الآخرين الحق في العمل داخل نطاق محدد،بإمكان المدير/القائد استرداد هذا التفويض ن والتدخل في أي شأن إذا لزم الأمر إلى ذلك.

خلاصة الفصل:

من خلال الوقوف على ما تتميز به القيادة التشاركية من مميزات، وخاصة إهتمامها الكبير بالعنصر البشري، هذا الأخير الذي يمثل حلقة وصل في كل عملية داخل أي مؤسسة، ومحرك لبقية الموارد الأخرى فنجد أنه ومن خلال ماتقدم في الجانب النظري لهذا النمط من القيادة أنها من بين الانماط المناسبة لمجال الارشيف، هذا الأخير الذي مازال في الدول العالم الثالث لم يصل إلى مصفات الدول التي قطعت شوطا كبيرا في تثمينه، وتثمين الموارد البشرية العاملة فيه، ويبقى السبيل في النهوض بهذا الحقل والعاملين فيه هو تطبيق القيادة التشاركية بما تقوم عليه من أسس تساهم في تثمين الموارد البشرية وتعزيز الأدوار التي يقومون بها من أجل الحفاظ على ذاكرة المؤسسات وبالتالي ذاكرة الشعوب. ومن خلال ماتقدم نجد أن كل من الأبعاد الخمس التي تقوم عليها القيادة التشاركية تشكل سلسلة مترابطة ولا يمكن الإستغناء عن بعد من أبعادها، فإذا تكلمنا مثلا عن بعد التحفيز فنجد أن تحفيز الموظفين يرفع من معنوياتهم، ويبث فيهم الثقة، وبالتالي سيظهر ذلك من خلال التغيرات التي ستطرأ على الأداء، هذا التحفيز يصنع نوع من الإتصال في أي شكل من أشكاله، ويخلق جو من التعاون للعمل بروح الفريق الواحد لتتحقق تلك العلاقات الإنسانية التي تربط بين العاملين والتي تبث ذلك الامن والإستقرار ليتحقق الرضا الوظيفي، ونتيجة للتغيرات الملاحظة على الموارد البشرية من أثر التحفيز، تجعله محل ثقة من طرف القائد/ المدير وبالتالي يشاركه في إتخاذ بعض القرارات المصيرية، وقد تكون من بينها تفويضه السلطة في بعض المهام نظرا لما أظهره من إلتزام وإنضباط في العمل وإحترام بين العاملين.

إذن المؤسسات الوثائقية إذا أرادت تحقيق المساعي والأهداف التي تصبوا إليها، فما عليها إلا أن تنتقي النمط القيادي القائم على أسس تثمن أهم مورد وهو المورد البشري .

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل تجسيد ما تطرقت إليه الدراسة في الجانب النظري ومقارنته بما هو موجود على أرض الميدان لدراسة موضوع تتوقف عليه كل العناصر والمقومات الأساسية في أي مؤسسة من المؤسسات العمومية، الذي يتمثل في القيادة المنتهجة في المؤسسة، أو الطريقة المتبعة في إدارة الموارد، وخاصة البشرية منها، ولهذا تم اختيار مركز التكوين المهني والتمهين طالب عبد الرحمان بأولاد جلال لمعرفة دور القيادة التشاركية في تثمين مواردها البشرية في مجال الأرشيف.

1. التعريف بمكان الدراسة:

يعتبر التكوين المهني أحد أولويات و اهتمامات الدولة الجزائرية ويتجلى هذا في مراكز التكوين والمعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني المنتشرة عبر ولايات الوطن . إن الهدف الرئيسي من إنشاء هذه المؤسسات التكوينية هو إستقطاب عدد هائل من المتربصين والمتمهين الراغبين في اكتساب مهارات و كفاءات تتوج بشهادات علمية في اختصاصات شتى، كل حسب رغباته و استعداداته و مستواه الدراسي.

هذا الشهادا تتوهلهم للولوج في عالم الشغل من بابها الواسع لأنهم كما هو معروف أن اليد العاملة الفنية المؤهلة هي لركيزة الأساسية التي تساهم في تطوير الاقتصاد الوطني ومن ثم مواكبة التطور الحاصل في شتى المجالات، وظ فإلى

ذالكالتفتح الكبير الذي تشهدها السوق الوطنية علما لأسواق الأخرى.

1.1. نبذة تاريخية عن المركز :

يقع مركز التكوين المهني والتمهين طالب عبد الرحمان في الجهة الشرقية من مدينة أولاد جلال على مستوى الطريق الولائي المؤدي إلى دائرتي ليوة وطولقة .

أنشئ المركز طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 91-64 المؤرخ في 02 مارس 1991

بمساحة مقدرة بـ 04 هكتارات و 600 متر مربع بقدره استيعاب 300 متربص .

أفتتح المركز في 01 سبتمبر 1991. وهو يحمل إسم الشهيد

طالب عبد الرحمان الشهيد من مواليد 1930 بالجزائر ، درس

فيها حيث شارك في إضراب الطلبة الذي كان في 05/19



1956 . وكان برتبة ملازم و يقوم بصناعة المتفجرات وهو ثاني شهيد أعدم بالمقصلة في
1958/04/23.

2.1. مرافق مركز التكوين المهني:

- ❖ 15 مكاتب
- ❖ 08 قاعات دراسية
- ❖ 02 قاعات إعلام ألي
- ❖ 10 ورشات
- ❖ 01 مخزن رئيسي وآخر ثانوي
- ❖ 02 قاعة أرشيف
- ❖ 01 مكتبة
- ❖ 01 نادي
- ❖ 01 مطعم بسعة 250 كرسي
- ❖ 01 ملعب رياضي
- ❖ داخلية بسعة 60 سرير

3.1. التأطير: جدول يوضح عمال وإطارات مركز التكوين بأولادجلال(جدول ج)

الجانب البيداغوجي	الجانب الإداري
- نائب تقني و بيداغوجي إقامي	- المدير
- نائب تقني وبيداغوجي	- المقتصد مسير(ترقية بصفة مدير)
- للتمهين	- نائب المقتصد مسير
	- ملحق رئيسي للأدارة

<ul style="list-style-type: none"> - نائب تقني وبيداغوجي لصيانة - 25 أستاذ تكوين مهني - 01 أساتذة متخصصين من الرتبة 02 - 04 أساتذة متخصصين من الرتبة 01 - مساعد تكوين رئيسي - 02 مساعد تكوين - مستشارة التوجيه والتقييم 	<ul style="list-style-type: none"> - ملحق إداري - مساعد متصرف - عون إدارة رئيسي - كاتب مديرية - عون حفظ البيانات - وثائقي أمين محفوظات - مخزني - مسؤول المطعم - تقني سامي في الاعلام الالي - 02 عاملين في إطار الإدماج
--	--

4.1. أنماط التكوين المهني والتمهين:

أولاً: النمط الحضوري (جدول - ح): وهو النمط الذي يباشر فيه المتربصين الدروس النظرية في المركز وفق برنامج تحدده المدة التكوينية لكل تخصص، ويختم في نهاية المسار التكويني بتربص تطبيقي مدته حسب كل تخصص.

الاختصاص	المستوى الدراسي	مدة التكوين	الشهادة المتوقعة
الخطاطة	دون الرابعة متوسط	12 شهر	الكفاءة المهنية
عامل في الميكرومعلوماتية	04/متوسط فما فوق	18 شهر	التحكم المهني
الطرز	دون الرابعة متوسط	12 شهر	التحكم المهني

التحكم المهني	12 شهر	دون الرابعة متوسط	التركيب الصحي والغاز
الكفاءة المهنية	12 شهر	04/متوسط فما فوق	كهرباء السيارات
الكفاءة المهنية	12 شهر	دون الرابعة متوسط	البلاط الخزف والفسيفساء
الكفاءة المهنية	12 شهر	دون الرابعة متوسط	الطلاء وتركيب الزجاج
شهادة تقني	24 شهر	ثانية ثانوي	مستغل المعلوماتية
شهادة التحكم المهني	18 شهر	04/متوسط فما فوق	الأمانة

ثانيا: نمط التمهين:(جدول - خ)

وهو نمط من التكوين يباشر فيه المتربصين الدروس النظرية خلال يوم واحد من كل أسبوع، تتماشى فيه الدروس النظرية بما يتلقونه من دروس تطبيقية في الوسط الخارجي.

الاختصاص	المستوى الدراسي	مدة التكوين	الشهادة الممنوحة
الحدادة الفنية	نهاية الطور الابتدائي	12 شهر	كفاءة مهنية
التركيب الصحي والغاز	04/متوسط فما فوق	12 شهر	كفاءة مهنية
التركيب الصحي	نهاية الطور الابتدائي	12 شهر	كفاءة مهنية
التلحيم	04 متوسط	12 شهر	كفاءة مهنية
الخراطة	04/متوسط فما فوق	12 شهر	كفاءة مهنية

كفاءة مهنية	12شهر	الطور المتوسط	توازي وموازنة العجلات
كفاءة مهنية	12شهر	04/متوسط فما فوق	كهرباء السيارات
كفاءة مهنية	12شهر	04/متوسط فما فوق	الكهرباء المعمارية
كفاءة مهنية	12شهر	دون الربعة متوسط	نجارة الألومينيوم والمواد البلاستيكية
كفاءة مهنية	12شهر	دون الربعة متوسط	صناعة الحلويات
كفاءة مهنية	12شهر	نهاية الطور الإبتدائي	الخبازة والمعجنات
كفاءة مهنية	12شهر	دون الربعة متوسط	الخيطة
التحكم المهني	18شهر	04/متوسط فما فوق	تركيب وصيانة أجهزة التبريد والتكييف
كفاءة مهنية	12شهر	04/متوسط فما فوق	حلاقة سيدات
كفاءة مهنية	12شهر	دون الربعة متوسط	حلاقة رجال
كفاءة مهنية	12شهر	دون الربعة متوسط	قيادة وصيانة آليات الورشات
التحكم المهني	18شهر	04/متوسط فما فوق	أمين مخزن

ثالثا: الدروس المسائية: (جدول . د)

وهي دروس مقدمة للراغبين في تحسين مستواهم المهني .

الإختصاص	المستوى الدراسي	مدة التكوين	الشهادة الممنوحة
. مدخل للإعلام الآلي (Word - Excel - Power Point	04/متوسط فما فوق	06 أشهر	شهادة تأهيلية

. الماكثات بالبيت (جدول . هـ)

وهو تكوين خاص بالمرأة الماكثات بالبيت من أجل السماح لهن باكتساب تأهيل مهني خلال مدة تكوينية قصيرة .

الإختصاص	المستوى الدراسي	مدة التكوين	الشهادة الممنوحة
. قص الشعر والتجفيف	الطور المتوسط	04 أشهر	شهادة تأهيلية

5.1 الهيكل التنظيمي للمؤسسة: ملحق 01

بالنسبة للأساتذة المتعاقدون، لقد تم إيقاف عملية التعاقد، في فترة التقشف التي مست جميع المؤسسات، واكتفت المؤسسة بموظفتين في إطار عقود ما قبل التشغيل، والإدماج

2. مهام مصالح التكوين المهني والتمهين:

وقد أرفقنا هذا العنصر للتعريف بمصالح مركز التكوين المهني، وما تقوم به من مهام حيث حددت القوانين والنظم الداخلية المهام القانونية لكل مصلحة بتفصيل المهام المسندة لكل إدارات المركز والعاملين فيه كل من منصبه والوظيفة التي يشغلها. وهو ما يوضحه الملحق رقم (02). وهو ما يحتم تشكيل أرشيف خاص بكل مصلحة قائم بذاته.

3 . التعريف بمصلحة أرشيف مركز التكوين المهني والتمهين طالب عبد الرحمان:

كما هو معلوم لا تخلو مؤسسة مهما كانت درجة تنظيمها وتسييرها من وجود الأرشيف، وأرشيف مركز التكوين المهني بأولاد جلال قد مر بعدة مراحل انطلاقا من بداية تكوينه سنة 1991 إلى يومنا هذا. وتعتبر بداية 2012 هي المرحلة التي بدأ فيها الاهتمام بالأرشيف، بحيث كلف المدير موظفة في إطار عقود الإدماج متحصلة على شهادة تقني سامي في الأرشيف بتنظيم الأرشيف الذي كان عبارة عن مخزن يتوسط الإدارة، وقد حدد لها مدة معينة لإنهاء العمليات الفنية التنظيمية.

في سنة 2013 تم تعيين أمين محفوظات بمركز التكوين المهني والتمهين طالب عبد الرحمان بأولاد جلال، ولقد باشرت مهامها الأولى في مكتب الأمانة نظرا لحاجة المؤسسة لموظف الأمان، بالإضافة إلى تعاونها مع المكلفة بالأرشيف، ونظرا لأن المؤسسة كانت في مرحلة انتقالية مع وجود مدير جديد بدأ بمجموعة من الإصلاحات والتغييرات، بداية من الحفاظ على أموال الدولة، والوقوف على عدة تصحيحات ارتكبت في السابق نظرا للتسيب والفساد الإداري الذي كانت تغلبه المصلحة الشخصية، إلى إعادة الاهتمام بنوعية التكوين، هذا ما جعل التأخر نوعا ما للوقوف على الأرشيف وأهميته في المؤسسة، وبداية من 2017 بدأت الانطلاقة

الحقيقية للاهتمام بأرشيف المؤسسة، حيث أعطى المدير تعليمة لأمين المحفوظات لإعادة تنظيمه بداية من أول تكوين له، حيث قسم إلى أرشيف المؤسسة إلى مصلحتين:

. مصلحة الأرشيف القديم: أي كل الوثائق التي تبدأ من سنة 1991 إلى سنة 2010

. مصلحة تضم الأرشيف التي لم تعد الحاجة إليه في المصالح والمكاتب، لكن يتم الرجوع إليه بين الحين والآخر حيث رصيد هذا الأرشيف بداية من 2011، وهو الأرشيف الجاهز لاستقبال الأرشيف من مصالح المؤسسة.

1.2. الرصيد المتواجد بمصلحة الأرشيف :

تتوفر المصلحة على رصيد أرشيفي متكون من 606 علبة أرشيفية مختلفة الوثائق والسجلات التي قامت المصالح بدفعها، وهذا الرصيد متمثل في:

- ملفات قسم المالية والوسائل - ملفات الأمانة - ملفات المستخدمين - ملفات المتربصين
- دفاتر يومية للأساتذة - ملفات خاصة بالمخزن.

2.2. مهام مصلحة الأرشيف:

تمارس مصلحة الأرشيف مجموعة من المهام والخدمات باعتبارها وحدة من الوحدات الإدارية التابعة للمؤسسة، والتي تسعى من خلالها إلى تفعيل إشراك الأرشيف والاعتماد عليه في تسيير المؤسسة، واتخاذ القرارات المناسبة لها، ومن بين مهامها نذكر مايلي:

- استقبال المدفوعات من مختلف المصالح المنتجة.
- القيام بالمعالجة الفنية للوثائق.

-الحفظ وصيانة الوثائق .

- تقديم الخدمات المباشرة لمختلف المصالح المنتجة.

كما أكد مدير المؤسسة على التنسيق بين المصالح والمكاتب، ومصلحة الأرشيف، بحيث فرض على كل المصالح التعامل بجداول الإرسال أثناء تحويل أي مجموعة من المجموعات الوثائقية من ملفات وعلب أرشيفية وغيرها من الوثائق.

3.2. تنظيم الأرشيف:

من خلال استعمال أداة الملاحظة، ومن خلال الزيارة لكل مصالح المؤسسة والتعرف على أرشيفها الخاص بها، وأخيرا الأرشيف الوسيط، هذا كله ساعدنا في الحصول على الكثير من المعلومات في مجال الأرشيف ووقوف المسؤول الأول للمؤسسة على ذلك، وقد قمنا بهذا بداية من اختيار موضوع الدراسة، لذا سنحاول من خلال ما جمعنا من معلومات تقديم ملخص وجيز عن أهم العمليات التنظيمية التي تمت في أرشيف مركز طالب عبد الرحمان بأولاد جلال بداية من عملية الفرز إلى آخر الصور التي أصبح عليها اليوم في 2019. (التركيز على المورد البشري في مجال الأرشيف)

1.3.2: قبل تنظيم الأرشيف

كما ذكرنا سابقا أن أرشيف المؤسسة يعود تاريخه إلى بداية التسعينات، حيث يضم كل أرشيف المؤسسة من بداية تكوينها إلى يومنا هذا، بما يحتويه من رصيد لكل مصالح ومكاتب المؤسسة، لكن تعتبر سنة 2017 هي البداية الحقيقية للإتمام بتنظيم الأرشيف بأمر من مدير المركز الذي هيا جميع الظروف لتنظيم الأرشيف تحت إشرافه شخصيا.

والصور المرفقة في الملحق(03) و(04) كانت بداية العملية التنظيمية الفنية للأرشيف، والتعرف على الرصيد بقيادة أمين المحفوظات، والمتربصات التقنيين في التوثيق والأرشيف، حيث بدأت العملية بالإطلاع والمعاينة للمجموعات الوثائقية بحيث تم التعرف على رصيد المؤسسة، والمصالح التي أنتجتها (مرحلة تعريفية استكشافية). من خلال إتباع الخطوات التالية:

❖ العمليات التي تمت في قاعة الفرز

- تفكيك العلب .
- الفرز قطعة بقطعة
- الفرز الملفات
- ترميم وصيانة بعض الوثائق.

ولقد تمت عملية الفرز حسب كل المصالح الموجودة في المركز:

❖ الفرز حسب المصالح:

حيث تم ترتيب العلب الأرشيفية حسب المصالح الموجودة، وحسب سنوات إنتاجها. .

❖ التصنيف:

تم اختيار تقسيم المجموعات حسب المصالح الموجودة في المؤسسة كما هو موضح في الهيكل التنظيمي وكما هو مشار إليها في النظام الداخلي في الملحق رقم: 01 باستعمال الحروف الهجائي

❖ الترميز: ملحق 05(نماذج لترميز العلب الأرشيفية)

تم اختيار ترميز سهل وهو الترميز الهجائي ،وذلك بعد تأكيد مدير المركز للاعتماد على تصنيف بسيط للمجموعات الوثائقية وترميزها لتسهيل عملية البحث والاسترجاع والحصول على الوثائق أو الملف المطلوب بأسرع وقت ممكن.

2.3.2. بعد تنظيم الأرشيف ملحق 06(صور بعد تنظيم الأرشيف)

أمثلة للترميز المتبع في مصلحة الأرشيف :

• مصلحة المالية والإدارة والوسائل انقسمت إلى :

1-المالية:

○ القسم الأول A 1

○ القسم الثاني A 2

2-الإدارة:

○ مصلحة المستخدمين B

○ مصلحة الأمانة وتنقسم إلى قسمين C:

البريد الصادر C2

البريد الوارد C1

3. تقييم مجهودات الموظفين من طرف مسؤول المؤسسة:

يعمل مدير مؤسسة مركز التكوين المهني على تقدير مجهودات الموظفين في كل المجالات،وسنحاول من خلال هذه الدراسة ومن خلال إجابة المبحوثين وأداتي الملاحظة والمقابلة معرفة دور القيادة التشاركية في تثمين الموارد البشرية في مجال الأرشيف(الوسيط،الجاري) .

وللمؤسسة شعار ملحق 07(صورة شعار المؤسسة) دلالة على العمل بروح الفريق الواحد، فلا نجاح بدون تكاتف الجهود، ولا زيادة دون تشارك كل الأطراف من أجل تحقيق أهداف وطموحات المؤسسة.

وفيما يلي نقدم مجموعة من الشهادات التحفيزية للموظفين التي تقدم لهم نظير كل تميز وإبداع ملحق 08(صور الشهادات التحفيزية)

يحمل مدير التكوين المهني والتمهين طالب عبد الرحمان شعارا في العمل: قل للمحسن أحسنت، وقل للمسيء أسأت، لكنه يعمل دائما على تقوية نقاط الضعف ليصل بالموظف إلى مصف الموظفين المنجزين، وكان كل موظف يحدث إبداعا أو تميز في مهامه ووظائفه يكرمه من خلال مجموع من الشهادات (التميز البصمة، القائد.....)

وسنحاول معرفة من خلال هذه الدراسة أثر هذا التتمين فيما يخص العاملين في مجال الأرشيف الإداري.

تعتبر شهادة القاندهي من بين الشهادات التحفيزية التي عمل مدير المركز أن يحفز من خلالها الموظفين، وكذا المتربصين، لأنهم هم عمال ومهنيين الغد.

شهادة القائد هي شهادة يحاول مدير مركز التكوين المهني والتمهين طالب عبد الرحمان بأولاد جلال أن يجعلها كتحفيز للموظفين لتبوأ مناصب أعلى يدعوهم فيها إلى المبادرة والإبداع والتطلع إلى مستقبل أفضل وأحسن في المسار المهني.

وبالمقابل قام موظفي المركز بتكريم مديرهم بشهادة الإبداع القيادي. (إلى أن تثبت نتائج دراستنا هذه في توفر خصائص القائد التشاركي لمدير المركز أم لا)

من خلال هذا وانطلاقاً من الدراسة الميدانية سنحاول معرفة دور القيادة التشاركية في تـثـمـين الموارد البشرية في مجال الأرشيف في مركز التكوين المهني طالب عبد الرحمان بأولاد جلال.

2. إجراءات الدراسة الميدانية:

1.2 أدوات جمع البيانات:

إن استخدام أي منهج علمي يتطلب من الباحث الاستعانة بـمـجـوع من أدوات البحث التي تساعد في الاستقصاء والتحري ومعرفة بعض الحقائق للوصول إلى فهم الأسباب وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة، هذا ما يجعل البحث أن ينتقي أهم الأدوات التي تساعد في ذلك.

. الإستبانة:

تعتبر الإستبانة من بين أدوات البحث استعمالاً في البحوث الأكاديمية، ولها عدة تعاريف فنذكر منها التعريف التالي: وهي نموذج يستخدم في مناهج البحث العلمي وتضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات معينة¹

تم تصميم الإستبانة انطلاقاً من فرضيات وتساؤلات الدراسة، ولقد تم إعداد الاستمارة من خلال إعداد مجموعة من الأسئلة حسب محاور الدراسة، ولقد اعتمدت الباحثة على الخطوات التالية في إعداد إستبانة البحث:

- إعداد الأسئلة بما يخدم فرضيات وتساؤلات الدراسة

- عرض الإستبانة على الأستاذة المشرفة من أجل تقديم ملاحظاتها.

1 عبد الباسط محمد حسن. أصول البحث الاجتماعي. القاهرة: مكتب وهبة، 1982. ص 33

- عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين للتصحيح والتوجيه

تم إعداد استمارة الإستبانة(الملحق رقم 03) في صورتها النهائية ومحكمة من طرف الأساتذة

- الأستاذ الدكتور كمال مسعودي:حيث قدم بعض التصويبات من خلال دمج بعض أسئلة الاستمارة مع بعضها البعض.(أستاذ بجامعة بسكرة.قسم علم المكتبات)

- الأستاذ الدكتور عبد الرحمان حسني:حيث قدم بعض التصويبات في صياغة بعض الأسئلة.

(أستاذ بجامعة بسكرة.بسكرة.قسم علم المكتبات)

- الأستاذ مراد سهلي:ثمن الطريقة التي صيغت بها أسئلة الاستمارة(أستاذ بجامعة بسكرة.قسم علم المكتبات)

وقد تم إعداد محاور الدراسة بحيث كل محور يضم عدد من الأسئلة:

المحور الأول:القيادة التشاركية وضمت كل أبعادها الخمس

. التحفيز من 01 إلى 07

. الاتصال الإداري من 08 إلى 14

. العلاقات الإنسانية من 15 إلى 21

. المشاركة في اتخاذ القرارات من 22 إلى 29

. تفويض السلطة من 30 إلى 36

المحور الثاني:تتمين الموارد البشرية في مجال الأرشيف:

من السؤال رقم 01 إلى لسؤال رقم 02

. وأخيرا تم توزيع استمارة الإستبانة على جميع مفردات العينة 28 عينة

. المقابلة:

وهي عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين¹

ولقد استخدمت الباحثة أداة المقابلة لتدعيم استمارة الإستبانة،والمساعدة في عملية التحليل والوصول إلى نتائج تتطابق مع الواقع.وقدم تم إجراء مقابلة شخصية بين الباحثة ومدير مركز تكوين طالب عبد الرحمان بأولاد جلال،حيث طرحت فيه الباحث مجموعة من الأسئلة حول محاور الفرضيات والتساؤلات(الملحق رقم 02)

. الملاحظة:

تعتبر الملاحظة واحدة من أقدم وسائل جمع البيانات والمعلومات الخاصة بظاهرة ما،حيث استخدمت من قبل القدماء في مجال الظواهر الطبيعية مثل الزلازل،الخسوف...ثم انتقلاستخدامها من قبل القدماء في مجال العلوم،وقد ساعدت الملاحظة في عملية التحليل،وإعطاء التفسيرات لبعض المعطيات الغامضة،والوقوف على الكثير من الأحداث والمناسبات التي خدمت موضوع الدراسة.

¹ عبيدات ن محمد،أبو نصار محمد، منهجية البحث العلمي:قواعد ومراحل والتطبيقات. عمان:دار وائل للنشر،1999
ص55.

2.2 مجالات الدراسة:

1.المجال البشري:

ونقصد به تحديد مجتمع البحث،وقد اقتصرت الدراسة على موظفي مركز التكوين المهني والتمهين طالب عبد الرحمان بأولاجلال العاملين على مستوى المصالح والمكاتب،بمافيهم أمين المحفوظات.

2.المجال المكاني:

تم اختيار مكان الدراسة في مركز التكوين المهني والتمهين طالب عبد الرحمانبأولاد جلال.

3. المجال الزمني:

وهي تلك الفترة التي تم فيه جمع البيانات.

. بالنسبة لتوزيع وجمع البيانات استغرقت أربع أيام انطلاقا من 2019/05/13 إلى يوم

2015 /05/17 (استمارة الاستبيان وإجراء المقابلة)

. أما بالنسبة لأداة البحث التي تتمثل في الملاحظة بالمشاركة،فقد ركزت عن كل مايتعلق بموضوع الدراسة ،بالإعتماد على أبعاد ومحاور الدراسة.بداية من اختيار الموضوع إلى آخر

يوم من إنهاء البحث.إنطلاقا من 2019 /01/16 إلى 2019/ 05/17

4. المجال الموضوعي:

ركزت الدراسة على توضيح دور القيادة التشاركية كنمط انتهجته الكثير من المؤسسات المختلفة ووصلت من خلال تطبيق هذا النمط إلى تحقيق نتائج جيدة على جميع الأصعدة. لذا حاولنا توضيح هذا الدور في تامين المورد البشري في ميدان الأرشيف بمركز التكوين المهني والتمهين طالب عبد الرحمان بأولاد جلال ،فالكثير من الدراسات بحثت في هذا النمط من القيادة وانعكاساته على الكثير من المجالات، إلا مجال الأرشيف فعلى حسب ماتم التوصل إليه لم تكن هناك دراسات في هذا المجال.

3.2 عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في مركز التكوين المهني والتمهين بأولاد جلال البالغ عددهم 80 موظفا . تم اختيار من بينهم 28 موظفا بطريقة قصديه(موظفي المصالح والمكاتب، أمين المحفوظات) أي كل من له علاقة بأرشيف المؤسسة سواء كان الأرشيف الجاري المتواجد على مستوى المكاتب، أو الأرشيف الوسيط) وزعت عليهم استمارات إستبانة كما هي مبينة في الجدول رقم(01)

جدول رقم(01) توزيع إستبانة الإستبانة

المؤسسة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات القابلة للتحليل
مركز التكوين ط.ع	28	27	27

4.2 تفرغ وتحليل البيانات:

قبل التطرق إلى تفرغ البيانات وتحليلها لابد من تحديد خصائص مجتمع الدراسة الذي سيتم من خلاله التعرف على دور القيادة التشاركية في تثمين الموارد البشرية في مجال أرشيف مركز التكوين المهني والتمهين طالب عبد الرحمان بأولاد جلال انطلاقاً من مكاتبتهم الإدارية أين يتم إنشاء وتكوين المجموعات الوثائقية إلى أن يتم تحويلها إلى الأرشيف الوسيط، وذلك من خلال البيانات الخاصة بهم كالجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية

1. البيانات الشخصية

1. الجنس:

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
إناث	16	59.25%
ذكور	11	40.75%
المجموع	27	100%

جدول رقم (02): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

يضم مركز التكوين المهني والتمهين طالب عبد الرحمان بأولاد جلال موظفين من كلا الجنسين كما هو مبين في الجدول أعلاه، حيث نلاحظ أن نسبة الإناث أعلى قليل من نسبة الذكور بـ 58.33% من عينة الدراسة، وهذا يرجع أن بدايات التوظيف كانت في إطار التعاقد، أو العمل بالساعات، وأغلبية الموظفات هن إناث، فكما نعلم أن الذكور دائماً لا يرضون بالرواتب الزهيدة، مقارنة بالإناث اللواتي يرضين بأقل راتب لسبب أو آخر، ومع بداية 2012 أين بدأت الإدارة المطالبة بمناصب جديدة لتوظيف هذه الأيدي العاملة بدل العمل عن طريق

العقود، وبعد استجابة السلطات المعنية وتم فتح مناصب جديدة استفادت منها كل الموظفات اللواتي عملنا لمدة طويلة وبأجور زهيدة عن طريق التعاقد. في حين نجد أن نسبة الذكور تمثل 40.75 من عينة الدراسة نظرا لأن الذكور من البداية يتجهون إلى الأعمال الحرة أو البحث عن وظائف يكون راتبها أعلى، غير أنه لا يعني أنه لم يستفيد الذكور من المناصب المالية الجديدة، فقط هي قليلة مقارنة بالإناث، بالإضافة إلى أن الموظفات لديهن دراسات جامعية في مجال الإدارة.

2. المستوى التعليمي:

من خصائص عينة الدراسة المستوى التعليمي، أو المؤهل العلمي للعينة المدروسة حسب ما يوضحه الجدول التالي: لا أحد ينكر مدى أهمية المؤهلات العلمية وأثر ذلك على الموارد البشرية و بما ستقدمه من خلال ماتملكه من قدرات علمية تؤهلها إلى توظيفها في مجال العمل، هذا ما سناحاول توضيحه من خلال هذه المتغيرات لدى موظفي مركز التكوين المهني والتمهين طالب عبد الرحمان بأولاد جلال

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
00%	00	إبتدائي
03.70%	01	متوسط
25.93%	07	ثانوي
25.93%	07	تكوين مهني/معاهد
44.44%	12	جامعي
100%	27	المجموع

جدول (03) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

من خصائص عينة الدراسة نجد المستوى العلمي المتحصل عليه وهو ما يوضحه الجدول أعلاه، فيبقى للمؤهل العلمي أثر كبير في نجاح فريق العمل ودرجة التغيير التي سيحدثها في المؤسسة، لهذا تم استجواب العينة من خلال هذه الإستبانة لمعرفة مؤهلاتهم، وأدرجاتهم العلمية، فكانت النسب كما هي مبينة في الجدول بحيث أعلى نسبة تقدر ب 44.44 الحاصلين على الشهادات الجامعية (موظف واحد ماستر.2 والباقي شهادة الليسانس) بحيث أغلب تخصصات الموظفين في مجال الإدارة والمالية والتسيير موزعين على مصالح جد حساسة في المؤسسة كمصلحة المستخدمين، مصلحة المقتصدية، تليها نسب 25.93 بحيث شملت مستوى التعليم الثانوي وشهادات التكوين المهني، وشهادة التقنيين الساميين وهم يعملون في إطار التعاقد كعمال مهنيين ويعملون كمساعدين لرؤساء المصالح، ولهم دور كبير في القيام بالأعمال التنظيمية داخل المكاتب، كما نجد نسبة ضئيلة جدا 03.70 وتمثل المستوى المتوسط من التعليم، ونظرا لاحتياجات بعض المكاتب إلى معاونين، فيختار مسؤول المصلحة من تتوفر فيه الشروط التي تتناسب مع المهمة حتى ولو كان مؤهله العلمي بسيط (متوسط) فقط يستطيع أن يؤدي مهامه التي كلف بها، أما المستوى الابتدائي نسبته 00 وهي أدنى نسبة من المؤهلات العلمية، ويعود ذلك أن عمل المصالح والمكاتب في المركز يتطلب مستويات أعلى، حتى التوظيف في مناصب متعددة داخل المركز تشترط المستوى التعليمي كحد أدنى التقنيين الساميين.

3. الأقدمية المهنية:

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	05	18.51%
من 5 إلى 10	10	37.03%
من 10 إلى 14 سنة	07	25.92%
15 إلى 19 سنة	04	14.81%
20 سنة أو أكثر	01	03.70%
المجموع	27	100

جدول (04) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية المهنية

يضم مركز التكوين المهني والتمهين طالب عبد الرحمان بأولاد جلال خبرات متفاوتة الأقدمية في العمل كما هو مبين في الجدول، حيث أعلى نسبة 37.03 من أفراد العينة خبرتهم المهنية تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات هذه الفترة التي شهدت تميزا وتغييرات في جمي

ع المجالات التي انعكست على نجاح المؤسسة، بحيث من بين هؤلاء الموظفين من استفاد من مناصب مالية في الإدارة، تليها نسبة 25.92 من الموظفين الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 10 إلى 14 سنة، أما الموظفين الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات وهم من استفادوا من مناصب مالية خلال الفترة الممتدة بين 2012 و2019 تليها نسبة 14.81 من أفراد العينة خبرتهم المهنية تتراوح ما بين 15 إلى 19 سنة، وأخيرا أقل نسبة 03.70 الذين تفوق خبرتهم

المهنية أكثر من 20 سنة هاتين النسبتين الأخيرتين لهم من الخبرة مايفيد الباحثة في معرفة الأسباب التي أحدثت التغييرات على هذه المؤسسة بصفة عامة،ومجال الأرشيف الخاص بالمؤسسة بصفة عامة،وانعكاسات ذلك على الموظفين لتقديم أجود ما عندهم.

المحور الأول: القيادة التشاركية

1. التحفيز

جدول رقم (05) يوضح متابعة المدير للأعمال الدورية للموظفين

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	23	85.18%
لا	01	03.70%
أحيانا	03	11.11%
المجموع	27	100%

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 85.18 من الموظفين يتابع المدير أعمالهم ونشاطاتهم التي يقومون بها في أعمالهم الإدارية،وهذا ما تمت ملاحظته من خلال الدراسة الميدانية،هذه الدورية التي يقوم بها المدير بصفة دائمة تشعر الموظف بالراحة،لأنها تعاد على هذا النوع من المراقبة،في المقابل نجد أن الكثير من المسؤولين يتابعون موظفيهم من أجل تسجيل هذه الدورات في الدفاتر والسجلات من أجل إطلاع المفتشين الإداريين عن دوراتهم.حين نجد أن نسبة 11.11 تتم متابعتهم من طرف المدير في بعض الأحيان فقط،وذلك راجع لطبيعة المهام التي يقومون بها،فمثل الموظفون المسؤولون عن تحرير محاضر الامتحانات،فهذه المهمة تتم عند كل سداسي،وبالتالي متابعة المدير تكون في هذه الفترات فقط،بالمقابل نجد نسبة 03.70 وهي نسبة ضئيلة جدا تمثلت في موظف واحد بحيث

يرى أن المدير لا يتابع أعماله بصفة دورية، فهناك من الموظفين الذين يعملون في مصلحة واحدة، والمتابعة ليس شرطا أن تكون فردية، فيكفي أن يتأكد المسؤول من سيرورة العمل بالنسبة للمصلحة ككل.

جدول رقم (06) يوضح تحفيز المدير للموظفين في الاجتماعات الدورية

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	24	%88.88
لا	00	%00.00
أحيانا	03	%11.11
المجموع	27	%100

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن النسبة الأكبر التي تمثل 88.88 من إجابات المبحوثين ترى في المسؤول العنصر المحفز خلال الاجتماعات الدورية لبث روح العمل والنشاط والحيوية فيهم من خلال التحفيز المعنوي كالشكر والثناء أمام الجميع بما قدمه مثل موظف ما ومبادراته في تنظيم وترتيب أرشيف مصلحته، معلنا في الاجتماع أنه سيتم تكريمه في يوم العلم، هذا ما يخلق تلك الدافعية للموظفين لتقديم الأفضل، في حين هناك من الموظفين التي وصلت نسبتهم 11.11 ترى أن التحفيز في الاجتماعات يتم أحيانا فقط، وهذا راجع إلى أن بعض من الموظفين لا يحضرون كل الاجتماعات نظرا لطبيعة العمل الذي يقومون به، فحضورهم يكون أحيانا فقط، بالإضافة إلى أن الكثير من الموظفين ينظر إلى التحفيز دائما ذاك الشيء الملموس فقط.

جدول رقم 07 يوضح تحفيز المدير للموظفين لغير المنجزين لبث روح المبادرة.

الإحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	25	92.59%
لا	01	03.70%
أحيانا	01	03.70%
المجموع	27	100%

الكثير من الموظفين عبر المؤسسات والمنظمات المختلفة يرون في التحفيز إما ذاك التحفيز المادي أو التحفيز المعنوي، وهذا التحفيز يقدم للموظفين المجتهدين الذين أثبتوا جدارتهم، وقدموا إنجازات في مهام أسندت إليهم، غير أن هناك من المسؤولين من تفتن إلى تحفيز تلك الفئة الخاملة من الموظفين لبث روح الحيوية فيهم وإشعارهم بمدى قدراتهم ونشاطاتهم داخل المؤسسة، ونجد ذلك مجسدا في مركز التكوين طالب عبد الرحمان بأولاد جلال من خلال النسبة الكبيرة التي تمثل 92.59 التي ترى في المدير ذاك المحفز للموظفين غير المنجزين لبث روح المبادرة فيهم، وإشعارهم بأهميتهم داخل المؤسسة وأنهم جزء منها، بحيث بين مدير المؤسسة من خلال حديثه عن تحفيز هذا النوع من الموظفين أنه أمر جد مهم، فهو يحتاج كل الموظفين أن يكونوا مجموعة واحدة تعمل بروح الفريق الواحد لتقوية العزيمة و مواصلة استمرارية العمل من أجل تحقيق رسالة المؤسسة، وهذا ما لاحظته الباحثة من خلال تتبع مدى التغييرات التي طرأت على هؤلاء الموظفين وكيف أحدثوا تغييرا إيجابيا على مستوى المهام التي يقومون بها، في حين نرى أن 03.70 من عينة الدراسة والتي تمثلت في مشاركة

واحدة ترى أن المدير لا يحفز الموظفين غير المنجزين، وهذا لأن من الموظفين ينظر إلى التحفيز النظرة

المادية فقط، غير أن هذا النوع من الموظفين غير المنجزين يحتاجون للتحفيز المعنوي أولاً الذي يعمل مدير المؤسسة من خلاله على إشعار الموظف بقيمته وأهميته داخل المؤسسة، ويذكروهم بحجم الكفاءات والقدرات التي يراها فيهم، وبنفس النسبة 03.70 كذلك يرى صاحب الرأي أن تحفيز المدير لهذه الفئة من الموظفين يكون أحياناً، أي متى دعت الضرورة والحاجة لهذا الموظف لإشراكه وإقامه للعمل والمشاركة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم (08) يوضح تثمانين وتعزيز المدير للموظفين الذين يحدثون تميز في المناسبات.

الإحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	21	77.77%
لا	01	03.70%
أحياناً	05	18.51%
المجموع	27	100%

إن الموظفين العاملين في مجال الأرشيف سواء العاملين على مستوى المصالح أين نشاط الأرشيف الجاري، أو على مستوى الأرشيف الوسيط أين يعمل أمين المحفوظات على تنظيم أرشيف المؤسسة، هؤلاء يحتاجون دائماً إلى ذلك التثمانين والتعزيز الذي يجدد طاقاتهم وسط هذه الأعمال الدورية التي تحتاج إلى صبر، خاصة أين يعمل أمين المحفوظات، فأصبح تحفيزهم بشكل أو آخر أمراً ضرورياً للمحافظة على إستمراريتهم في العمل دون ملل، ولقد جاءت نسبة 77.77 من المبحوثين ترى أن مدير المؤسسة لا يتأخر في أي مناسبة لتثمانين مجهوداتهم، معنويًا من خلال تقديم الشكر والثناء على ما قدموه من إنجازات، بالإضافة إلى

تكريمهم عن طريق الهدايا والشهادات الشرفية، فمن بين الشهادات التي عمل مدير المركز على استحداثها شهادة البصمة، بعدها شهادة التميز، شهادة القائد، وعمل على تقديم هذه الشهادات بالتناوب بين الموظفين. في حين نسبة المبحوثين التي تمثل 18.51 ترى أن المدير يثمن مجهودات الموظفين أحيانا فقط، وذلك لأنهم يرون التحفيز يكون مع المناسبات من خلال تكريم بعض الموظفين بالهدايا، أو الأمور المادية الملموسة، في حين إن نسبة 03.70 من المبحوثين ترى لا وجود لتثمين المدير للموظفين عند تميزهم، وهم من ينتظرون دائما التحفيز أو الشكر من خلال كل عمل يقومون به، في حين أن مدير المؤسسة نشر فكرة التداول في التحفيز خاصة المادية من هدايا وشهادات التميز والبصمة المهنية، بحيث في كل مناسبة يكرم موظف، لكن هناك من يستعجل، بحيث يرى أن تكريم غيره هو تهميش له.

جدول رقم (09) جدول يوضح إستعمال المدير للتحفيز المادي والمعنوي

الإحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	23	85.18%
لا	04	14.81%
المجموع	27	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 85.18 من الموظفين يرون أن مدير المركز يستعمل التحفيز المادي والمعنوي من أجل خلق روح الحيوية والنشاط والفاعلية لدى الموظفين، ومن خلال ملاحظة الباحثة في الدراسة الميدانية يحفز المدير موظفيه على حسابه الخاص، وبأشياء بسيطة لكنها تترك ذاك الانطباع والشعور الحسن لدى الموظف، بحيث تشعره بحجم الثقة والمسؤولية إتجاه الأعمال التي يقومون بها، ويرى هؤلاء الموظفين أن التحفيز المعنوي هو أهم تحفيز بالنسبة إليهم، وذهب البعض منهم إلى حد قولهم ما فائدة

وأهمية التحفيز المادي في غياب التحفيز المعنوي الذي يساعد على العمل بأريحية وتقديم الأفضل. أما نسبة 14.81 من أفراد العينة فغيبت دور المدير من حيث التحفيز ويعود السبب في ذلك أن المدير ومن خلال المقابلة التي أجرتها الباحثة، أن المدير يستعمل أحيانا التحفيز السلبي الذي يراه ضرورة حتمية لتدارك بعض الأخطاء التي لا يمكن التغافل عنها، والتي تضعف من الأداء، فحرصه على المؤسسة يجعله يتخذ بعض التصرفات كتأنيب الموظف مثلا، ليس لمجرد التأنيب، بل لأن مصلحة المؤسسة وتحقيق أهدافها هي الأولى، وبالتالي هناك من يرى أن التحفيز السلبي إجحاف في حقهم والانتقاص من قدراتهم.

جدول رقم (10) يوضح مدى عدل وإنصاف المدير في التحفيز بين الموظفين

الإحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	18	66.66%
لا	02	07.40%
أحيانا	07	25.92%
المجموع	27	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 66.66 من أفراد العينة يرون أن مدير المركز عادل ومنصف في تحفيزه للموظفين، بحيث سن سنة حميدة في المؤسسة من خلال شهادة البصمة المهنية التي تعطى لمن يحدث تميز في عمله، وهي تقدم بالتناوب لكل الموظفين، ويرى هؤلاء الموظفين أنهم لا ينتظرون أي تحفيز أي كان نوعه مقابل ما ينجزونه ويقدمونه في المركز، فيكفيهم ذلك الجو المناسب للعمل الذي يساعده على تقديم أجود ما لديهم، ويرون أن تحفيزهم هو تلك السمعة الطيبة التي يلقاها المركز بين جميع المؤسسات حتى خارج الولاية، في حين نسبة 25.92 من أفراد العينة يرون أن مدير المركز يكون عادلا

في تحفيزه للموظفين أحيانا فقط، فهم يرون أن هناك بعض الموظفين يحتاجون دائما للتحفيز المادي والمعنوي، وعلى الموظفين الآخرين يتفهمون ذلك، لأنهم يرون دائما فاعلين وناشطين في المؤسسة، في حين نسبة ضئيلة جدا 07.40 ترى أن المدير غير عادل في تحفيزه للموظفين، ويرجعون ذلك أنهم لم يستفاد من أي تحفيز كالترقيم مثلا، في حين غيرهم يحضى بكل أنواع التحفيز، ومن خلال التأكيد على هذه النقطة أكد المدير أنه يعتمد دائما على تحفيز الموظفين جميعا دون استثناء، لكن هناك من يرى أن أهم شيء هو التحفيز المادي قبل المعنوي، وهي فئة قليلة من الموظفين، وحين يحفز الموظفين المتميزين في مناسبات عديدة يرون في ذلك عدم العدل والإنصاف، ودرجة التميز في أعمالهم تفرض على المؤسسة دعمهم دائما وحثهم على المواصلة والإستمرارية من أجل مصلحة المؤسسة.

جدول رقم(11) يوضح معاقبة المدير للموظفين من أجل التحفيز

الإحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	14	55.55%
لا	06	22.22%
أحيانا	07	22.22%
المجموع	27	100%

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن 55.55 من مفردات البحث يرون في معاقبة المدير بطريقة أوأخرى يحدث من أجل تحفيزهم لتقديم الأفضل للمؤسسة، فقد يكون عن طريق الخصومات، أو عن طريق توضيح المدير لحجم الخطأ المرتكب وما يترتب عنه من أضرار على المؤسسة، تليها نسبة متقاربة 22.22 بين مفردات البحث التي ترى أن العقوبة تحدث أحيانا فقط حين التجاوزات الكبيرة والتي لا يمكن تداركها، في حين نفس النسبة ترى أن

عقوبة المدير مجرد عقوبة من باب هو المسؤول الذي لايرضى بالخطأ،وليس الهدف من العقوبة التحفيز لتقديم الأفضل،وهي ثقافة تكاد تكون غائبة في مؤسساتنا العمومية،بحيث مازالوا ينظرون إلى العقوبة أنها تمثل السلطة التعسفية التي ينتهجها المدراء والمسؤولين من أجل فرض سيطرتهم.

2. الاتصال الإداري:

جدول رقم (12) يوضح فتح قنوات الإتصل مع جميع الموظفين دون استثناء

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	22	81.48%
لا	02	07.40%
أحيانا	03	11.11%
المجموع	27	100%

تشير نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 81.48 من أفراد العينة أقروا أن مدير المركز يتواصل مع جميع الموظفين ودو استثناء،ومن خلال الدراسة الميدانية لاحظت الباحثة مدى درجة الاتصال والتواصل بين مدير المؤسسة والموظفين بكل الطرق،فمكتب المدير له أربع من الأبواب المفتوحة أغلبية الوقت،إلا في بعض الاجتماعات ،أو اللقاءات الخاصة التي تستدعي سرية العمل،بالإضافة أن المسؤول يتجول دائما بين المصالح والمكاتب ويتواصل مع كل الموظفين ،غير أن نسبة 11.11 من مفردات العينة ترى أن عملية الاتصال والتواصل تكون أحيانا فقط،ونسبة ضئيلة 07.40 من المبحوثين ترى أنه لا يوجد اتصال وتواصل بين المدير والموظفين،هناك من الموظفين يرون أن الاتصال إذا لم يحقق المطالب الشخصية التي لا يكون للمسؤول حق التصرف فيها أو مخالفة للقوانين،ويتواصل معه في مشكل ما أوقضية

ما وتكون نتيجتها بعكس ماكان يريد ،من هنا يحكم على فشل الاتصال أوانعدامه،بالإضافة إلى بعض الحالات التي أكد عليها المبحوثين التي لايتواصل فيه المدير مع موظفيه، وهي حالات الغضب،فهي الحالة التي يرفض فيها مدير المركز أن يتواصل مع الموظفين،لانه قد ينتج عنها قرارات خاطئة أو غير صائبة.

جدول رقم (13) يوضح إعلام وإعلان المدير عن كل ما يخص بسير ونشاطات المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	26	96.29%
لا	00	00%
أحيانا	01	03.70%
المجموع	27	100%

يتبين لنا من خلال الجدول الموضح أعلاه أن نسبة 92.29 من المبحوثين ترى أن مدير المركز يعلم ويعلن عن كل كبيرة وصغيرة تخص المؤسسة والعاملين فيها،ونشاطاتها وكل جديد يتعلق بالمؤسسة،فمنها ما يعلق في لوحات الإعلان،أويعلن عن اجتماع يجتمع من خلاله بالموظفين ليقدم لهم كل التفاصيل،ويستمع إلى تعليقاتهم وإستفسارتهم،فمن بين مايقوم مدير المركز الإعلان والإعلام به هو تقرير النشاط السنوي لميزانية التسيير الذي يعرف من خلالها الموظفين كل مايتعلق بتقسيمات الميزانية،التوظيف،مستوى التقدم الذي تحظى به المؤسسة من حيث الميزانية،التوظيف،الترقيات...إلخ بحيث أصبح كل موظف يدرك كل صغيرة وكبيرة عن ميزانية المؤسسة.في حين نسبة 03.70 ترى أن عملية الإعلام والإعلان تكون أحيانا فقط ،وهذا قد يرجع إلى أن من الموظفين يرون أن عرض معلومات عن سير

المؤسسة لاتعنيهم،فمايهمهم هو مايتعلق بالمنشورات أو المعلومات التي تخص التوظيف مثلا أو أي أمر شخصي،وهو ما يتم الإعلان عنه أحيانا فقط.

جدول رقم (14) يوضح نقاشات وحوارات المدير مع الموظفين حول مصير المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	25	92.59%
لا	01	03.70%
أحيانا	01	03.70%
المجموع	27	100%

إن من أهم ما يعزز ويثمن دور الموظف في المؤسسة ويجعله يشعر بأنه من العناصر الفاعلة في المؤسسة حين يشاركه المدير النقاشات والحوارات ويجعله طرفا مهما فيها،وهذا ما أجابت بصدقه أفراد العينة المبحوثة بنسبة 92.59 ترى أن أسلوب الحوار والنقاش حول مصير المؤسسة المستقبلي من أهم مايركز عليه مدير المركز.في حين تساوت نسبة عينة الأفراد المبحوثة 03.70 بين من رأت أن هذا النقاش وتبادل الآراء يتم أحيانا فقط في مواقف معينة تتطلب النقاش وفتح باب الحوار،خصوصا بما يتعلق بحاجياتهم الشخصية بعيدا عن مصير المؤسسة،وبنفس النسبة هناك من رأى أن لوجود للنقاش وتبادل الآراء بين الموظف والمدير،فهناك من الموظفين حسب آراء بعض الموظفين يتغيبون عن بعض الاجتماعات الدورية التي يناقش فيها المدير قضية من قضايا المؤسسة.،ولايدركون حتى ما يحدث بالمؤسسة.فمن المتباين جدا أن أغلبية المبحوثين يرون أن مدير المركز يشاركهم النقاشات والحوارات ، والقلّة ترى عكس ذلك.

جدول رقم (15) يوضح استقبال وتواصل المدير مع الموظفين في سائر الأيام

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	23	85.18%
لا	01	03.70%
أحيانا	03	11.11%
المجموع	27	100%

قد يلقي العديد من الموظفين في كثي من المؤسسات صعوبة في الاتصال والتواصل مع مدراءهم ومسؤوليهم، وهناك من يحدد مواعيد لاستقبالهم، من خلال الجدول الموضح أعلاه أن النسبة الأكبر من إجابة المبحوثين والمقدرة بـ 85.18 أجابت عكس ذلك، هذا ما تم ملاحظته من خلال الدراسة الميدانية التي بدأ التركيز فيها على تطبيقات أهم أبعاد القيادة التشاركية في هذا المركز، حيث لاحظت الباحثة أنه لا توجد أي حواجز تمنع من التواصل مع مدير المركز في كل وقت وحين، فقط لا تتوافق مع بعض الاجتماعات الخاصة المهمة التي يستأذن فيها المدير من الموظف إلى حين فراغه من الاجتماع، أما الذين أجابوا أن عملية الاستقبال والتواصل تكون أحيانا والمقدرة بـ 11.11، فهو ما بررناه سابقا، لأنه أحيانا يتصادف الموظف مع وجود زوار من خارج المؤسسة وقد يستغرق الوقت ساعات لا يستطيع المدير قطعها، إلا في حالات طارئة جدا تعلمه بها موظفة الأمانة، في حين أن نسبة ضئيلة جدا قدرت بـ 03.70 من أفراد العينة لا ترى أن هناك أي نوع من التواصل، وأن المدير لا يستقبل الموظفين إطلاقا، حاولنا معرفة ذلك بكل الطرق. هناك من يرى أن العامل المهني الذي يعمل كإداري في مصلحة من المصالح ليس كبقية الموظفين في رتب أعلى منه.، فمن خلال المقابلة مع السيد المدير أوضح أن هناك حالات عندما يشعر المسؤول أن التواصل يشكل تدخل في مهامه، أو يجد أن هذا التواصل يؤثر على الاحترام داخل منظومة السلم الإداري

سواء أفقيا أو عموديا، هنا قد لا يستقبل مثل هؤلاء الموظفين، وقد يحيله إلى مسؤوليه في المصلحة، فليس لعملية التواصل مع الموظفين علاقة بالمستوى العلمي أو التدرج الوظيفي.

جدول رقم (16) يوضح توظيف المدير التكنولوجيات الحديثة في عملية التواصل داخليا وخارجيا

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	25	%92.59
لا	02	%07.40
المجموع	27	%100

لا يخفى أثر التكنولوجيات الحديثة بكل تطبيقاتها أصبح له الأثر البالغ في كل المجالات وفي مختلف المؤسسات مهما كان نوعها أو طبيعتها، من خلق نوع من الاتصال والتواصل سواء داخل المؤسسة أو خارجها، من أجل التعريف بالمؤسسة وبما تحققه من إنجازات قد تستفيد منها مؤسسات أخرى لتسير على نهجها، وقد أثبت صحة ذلك المبحوثين بنسبة كبيرة تقدر ب 92.59 الذين يقرون توظيف مدير المركز لكل التكنولوجيات الحديثة من أجل تفعيل الاتصال والتواصل داخل المؤسسة وخارجها، فمن خلال الملاحظة التي كانت قيد الدراسة الميدانية لاحظت الباحثة أن من بين وسائل الاتصال التي يستغل وجودها مدير المركز هو صفحات الفيسبوك سواء كانت الشخصية أو الجماعية، للتعريف بكل ما يهدف للتعريف بالمؤسسة وتطوراتها، وكذا إنجازات موظفيها، فمن بين المحطات التي تخص مجال الأرشيف، أنه بعد انتهاء أمين المحفوظات من تنظيم الأرشيف وإعادة تنظيمه حسب أسس علمية مدروسة، قام بكتابة منشور خاص ثمن فيه أهمية الأرشيف والمجهودات التي قامت بها أمين المحفوظات مع المساعدات، مع إرفاقه للصور التي أصبح عليها أرشيف المؤسسات، ولم

يكتفي بالتعريف بالأرشيف على مستوى الصفحة الشخصية فقط، بل نشره في كل الصفحات على الفيسبوك، وقد لقي استحسانا من طرف العديد من المؤسسات، وثنى المسؤول الأول للقطاع المدير الولائي هذا العمل الجيد، والذي اعتبره من الإنجازات المشرفة في مجال الأرشيف على مستوى الولاية. في المقابل نسبة ضئيلة من المبحوثين تقدر ب 07.40 أن مدير المؤسسة لا يستعمل التكنولوجيات الحديثة إطلاقا في عملية التواصل، وهذا يرجع لعدم متابعة هؤلاء الموظفين لنشاطات المؤسسة داخليا أو خارجيا، أو أنهم لا يتواصلون عبر هذه الصفحات.

أكد السيد المدير من خلال المقابلة أن استخدام التكنولوجيات الحديثة أصبح أكثر من ضرورة حتمية داخل المؤسسات الذي يساهم بقدر كبير في تحقيق نجاحها.

جدول رقم (17) يوضح مشاركة المدير للموظفين في الأنشطة التي تخص المؤسسة والأعمال الإدارية

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	25	92.59%
لا	00	00%
أحيانا	02	07.40%
المجموع	27	100%

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن النسبة الأكبر من إجابات المبحوثين والمقدرة ب 92.59 ترى أن المدير يشاركهم في بعض العمليات التي تخص المؤسسة، أو الأعمال الإدارية، وذلك بحكم طبيعة العمل، بناء على هذه الإجابات وعلى الملاحظات المستقاة من الدراسة الميدانية نجد أن مدير المركز وخلال دوراته اليومية على المصالح والمكاتب ما إن يرى خلل في

تنظيم مثلا الملفات والوثائق فإنه يحاول مشاركة الموظفين ويبادر في تنظيم الملفات، ويترك لهم نموذجا يتبعونه، بالإضافة لمساهمته في بعض العمليات التي تخص الأرشيف الوسيط الذي استغرق وقتا في إعداده وتنظيمه، بحيث كان هو المشرف على أن ينجز في أحسن صورة، غير أن نسبة من المبحوثين التي تقدر ب 07.40 أقرت أن مشاركة المدير في بعض الأعمال الإدارية تكون أحيانا فقط، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة العمل ، وكذلك هناك من المكاتب في المركز تعمل على درجة كبيرة من الدقة التميز خاصة فيما يخص أرشيفها الجاري مثل مصلحة المستخدمين. في المقابل لا يوجد أي موظف ينكر درجة مشاركة مدير المركز في مشاركة عماله في كل نشاطاتهم وأعمالهم الإدارية، إذا لم يكن بالفعل، فدائما بالتحفيز والتوجيه.

وقد أوضح المبحوثين ذاك الانطباع الذي يتركه مشاركة المدير لهم في بعض الأعمال، فمثلا أثناء نقل جزء من الأرشيف أين الوثائق القديم والغبار، طلب من كل الموظفين المشاركة في العملية، وبدأ بعملية الفرز أولا، وبعدها تبعه كل الموظفين، هذا ما خلق ذا الشعور بعمل روح الفريق الواحد في جو من التعاون دون أي فرق بين مسؤول أو موظف وموظف آخر.

جدول رقم (18) يوضح التواصل الشخصي للمدير مع الموظفين عند إنجاز المهام

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	24	%88.88
لا	03	%11.11
المجموع	27	%100

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن النسبة الأكبر والمقدرة بـ 88.88 من المبحوثين يقرون بتواصل مدير المركز معهم بطريقة مباشرة، فلا يستعمل أي واسطة للتواصل معهم، ومن خلال الملاحظة إن تطلب الأمر ينتقل هو إلى مكاتبتهم من أجل التشاور أو الفصل في أمر يخص المؤسسة ومستقبلها، أي أن طبيعة العمل تحتم التواصل المباشر وحسب درجة المهمة فمثلاً ما يتعلق بدراسة الميزانية، والتحقق من كل صغيرة وكبيرة أثناء تحرير الوثائق، هذا ما يجعل نسبة ضئيلة من المبحوثين تقر أنه لا يوجد تواصل مباشر بينهم وبين مدير المؤسسة بخصوص إنجاز المهام. وهذا يرجع كذلك أن كل مصلحة يعمل بها عدد من الموظفين مكفين بمهمة واحدة يتقاسمون العمل فيها، وبالتالي أحدهم فقط من يتواصل مع المدير ليعرفه بمجريات العمل في المصلحة.

3. العلاقات الإنسانية:

جدول رقم (19) يوضح إسهام المدير في توفير مناخ العلاقات الإنسانية بين الموظفين

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	24	%88.88
لا	03	%11.11
المجموع	27	%100

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 88.88 من أفراد العينة يقرون بدرجة إسهام المدير في توفير مناخ العلاقات الإنسانية، وقد أوضح ذلك السيد المدير من خلال إجابته عن أهمية توفير ذلك المناخ الذي تسوده روح العلاقات الإنسانية بين الموظفين، حيث قال: إن روح الفريق ليست بالضرورة مهنية بحتة ولا تطبيق للقوانين، وإنما في الكثير من الأحيان روح القانون والعلاقات الإنسانية هي اهتمام بالفرد في كل جوانب المسؤولية. إلا أننا نلاحظ بأن نسبة المبحوثين الذين يقرون بعدم مساهمة المدير في توفير مناخ العلاقات الإنسانية فهي نسبة ضئيلة قدرت ب 11.11 من خلال الدراسة الميدانية التي جعلت الباحثة تتقرب من بعض الموظفين لإيجاد بعض الإجابات التي تجعل الباحث يطرح سؤال (لما هذه القلة فقط من ترى عكس ما يراه أغلبية الموظفين) وذلك راجع إلى حياد هؤلاء والقيام بأعمالهم دون المساعدة من فريق العمل، بالإضافة هناك من يرى أن عدم استقراره في العمل (العمل في إطار التعاقد) يجعلهم ناقلين على المسؤول، ويجعلهم محدودي التعامل مع الجماعة.

جدول رقم (20) يوضح مشاركة المدير في المناسبات الخاصة بالموظفين

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	25	%92.59
لا	02	%07.40
المجموع	27	%100

يعتبر مركز التكوين المهني والتمهين طالب عبد الرحمان بأولاد جلال مؤسسة تمثل مجتمع مصغر يضم موظفين من جهات مختلفة، ومن ولايات مختلفة، بمستويات ورتب مختلفة، وبحكم العمل فإنهم يمكثون ساعات طويلة من الساعة الثامنة إلى الساعة الرابعة مساء في العمل، هذا ما يوطد العلاقات الإنسانية بينهم، ويجعلهم يتشاركون في أفراحهم وأحزانهم. ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 92.59 من أفراد العينة يقرون بمشاركة المدير لمناسباتهم الخاصة سواء كانت أفراحا وأحزانا، ويواسيهم ماديا ومعنويا، خاصة في الأحزان مثل الوفاة سواء وفاة الموظف أو أحد أقاربه، ويظل يتتبع أخبارهم واحتياجاتهم، ولا يتوقف الأمر عند هذا بل بادرمدير المركز بالتنسيق مع الموظفين القيام بدورات رياضية في مناسبات خاصة مثل يوم العلم لتحمل الدورة إسم الموظف المتوفى، وتختتم الدورة بتكريم عائلته. في حين ترى عينة من المبحوثين المقدرة بـ 07.40 أن المدير لا يشاركهم مناسباتهم الخاصة، فيعتبرون أنه لم يحدث أن شاركهم شخصا في أي مناسبة.

جدول رقم (21) يوضح دعوة المدير إلى بث روح العمل الجماعي بين الموظفين

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	25	%92.59
لا	02	%07.40
المجموع	27	%100

من خلال بيانات الجدول أعلاه تبين أن نسبة 92.59 يؤكدون على دعوة مدير المركز دائما إلى بث روح العمل الجماعي بين الموظفين بحيث يؤكد في اجتماعاته الدورية على التكلم بلغة نحن، أي عدم نسب أي عمل أو نجاح أو تميز تحققه المؤسسة إلى شخص واحد، كما بين المسؤول من خلال المقابلة أنه يستحيل أن تحقق أي مؤسسة تحقيق أهدافه والوصول إلى الريادة دون العمل الجماعي الذي يشارك فيه الموظفين كل من مجاله ووظيفته، حتى أصبح من بين شعارات المؤسسة كلمة نحن في كل جلسات ولقاءات الموظفين، وتعدت إلى خارج المؤسسة. في حين نسبة 07.40 من المبحوثين لا ترى للمدير أي دور في بث روح العمل الجماعي بين الموظفين. فهناك قلة الموظفين من يفضلون العمل لوحدهم، ونسب أي تميز لهم فقط. وهم يمثلون نسبة ضئيلة جدا.

جدول رقم (22) يوضح توحيد المدير للمعاملات الإنسانية بين جميع الموظفين

الإحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	20	%74.07
لا	07	%25.92
المجموع	27	%100

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من الموظفين تؤكد على توحيد المدير في تعاملاته الإنسانية بين الموظفين، غير أن هناك من المبحوثين الذين تقدر نسبتهم

ب 25.92 يرون أنه ليس هناك توحيد في العلاقات الإنسانية بين الموظفين من قبل المدير، وقد حاولنا معرفة السبب في ذلك من خلال مقابلتنا مع السيد مدير المركز بحيث وضح أن العلاقات الإنسانية لا تتنافى وأهداف ومصالحة المؤسسة بالدرجة الأولى، فحين يستغل بعض الموظفين تلك العلاقات الإنسانية من أجل مصالح شخصية أو إلى تحقيق أهداف أخرى، يرى السيد المدير فمن الأحسن قطع هذه العلاقات بصفة مباشرة وسريعة لأنها تؤثر على الأهداف النبيلة التي تسعى المؤسسة الوصول إليها.

جدول رقم(23) يوضح تعزيز وتمثين المدير الشعور بالمسؤولية وروح الانتماء للمؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	25	92.59%
لا	02	07.40%
المجموع	27	100%

من خلال البيانات الجدول أعلاه يتبين أن أعلى نسبة من المبحوثين التي تقدر ب 92.59 تؤكد على دور المدير في تمثين وتعزيز الشعور بالمسؤولية وروح الانتماء للمؤسسة خاصة يتجلى ذلك ن خلال غياب المسؤول عن المؤسسة، بحيث يعمل الموظفين كل من مكانه لإنجاز أعمالهم والقيام بمهامهم وكأنه موجود بينهم، هذا ما يزيد من شعور الموظفين بروح المسؤولية والانتماء للمؤسسة، وهذا يرجع إلى تلك الثقة التي منحها مدير المؤسسة لموظفيه للعمل بأريحية في مناخ يسوده الاستقرار. في حين نسبة 07.40 من المبحوثين لا تشعر بأي تعزيز أو تمثين من قبل مدير المركز يدفعهم للشعور بالمسؤولية وروح الانتماء للمؤسسة، سواء في غيابه أو حضوره، ومن الملاحظ ومن خلال الدراسة الميدانية هناك قلة من الموظفين ترى

في المركز مصدرا للرزق فقط،في حين أن أغلبية الموظفين يرون أنهم مسؤولون عن أي شيء يخص المركز وهم مسؤولون عن نجاحاته وإخفاقاته.

جدول رقم (24) يوضح مشاركة المدير الموظفين في جلساتهم داخل وخارج المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	24	%88.88
لا	03	%11.11
المجموع	27	%100

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة كبيرة من المبحوثين التي تقدر ب 88.88 يؤكدون مشاركة المدير لهم في جلساتهم داخل المؤسسة وخارجها، وهو ما تمت ملاحظته من خلال الدراسة الميدانية بحيث أن مدير المركز يجالس موظفيه في نادي المؤسسة لفترات طويلة ودون التمييز بينهم في عائلي،بالإضافة إلى مشاركته لهم في وجبات الغذاء في الكثير من المرات،ويتجاذب معهم أطراف الحديث بخصوص العمل،أو خارج إطار العمل،بالإضافة لتلك الجلسات التي تجمعهم معه خارج المؤسسة،أوحتى في منازلهم في بعض المناسبات الخاصة،بالمقابل نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 11.11 من المبحوثين تؤكد غير ذلك.وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة مقارنة بما يؤكد أغلبية الموظفين وما لاحظناه كذلك.

جدول (25) يوضح استماع المدير للانشغالات الموظفين وحل مشاكلهم المهنية

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	24	%88.88
لا	03	%11.11
أحيانا	27	%100

من خلال قراءة البيانات الموضحة أعلاه نجد أن نسبة كبيرة من المبحوثين تؤكد على استماع المدير لانشغالاتهم وحل مشاكلهم المهنية، وهذا ما لاحظته كذلك الباحثة خلال الدراسة الميدانية، فمن خلال دوراته اليومية للمصالح والمكاتب ما إن يلاحظ تذبذب في العمل لم يلاحظه من قبل إلا وبحث عن الأسباب وحاول إيجاد حلول لها، تتعدى أحيانا حتى المشاكل المهنية، إلى مشاكل عائلية أو خاصة بالموظف، لأنه يدرك جيدا مدى تأثير المشاكل الخاصة في مردودية العمل. في حين ترى نسبة ضئيلة من المبحوثين تقدر ب 11.11 أنه لا وجود لهذه العلاقات بين الموظف والمدير نهائيا.

البعد الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات

جدول (26) يوضح إتاحة المدير الفرص للموظفين لمشاركته بعض القرارات

الإحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	21	77.77%
لا	01	03.70%
أحيانا	05	18.51%
المجموع	27	100%

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 77.77 من المبحوثين يؤكدون أن المدير يشارك الموظفين في اتخاذ بعض القرارات مهما دعت الضرورة ومصصلحة المؤسسة إلى ذلك، وهذا ما قاله مدير المركز من خلال المقابلة، بحيث أكد أن مشاركة الموظفين ومشاورتهم أكثر من ضرورة لتحقيق الاستمرارية وضبط الخطط المستقبلية التي تخص المؤسسة، ورأى كذلك أن هذه المشاركة تعطي دافعا قويا لترتيب الأفكار، وإعطاء نوع المرونة في العمل الإداري، في حين نسبة 18.51 من المبحوثين ترى أن مشاركتهم في قرارات المؤسسة تكون أحيانا فقط، في حين نسبة 03.70 من المبحوثين ينفون تماما مشاركة المدير لهم في بعض القرارات، وقد يرجع ذلك أن بعض القرارات تستلزم موظفين لهم قدرا من الخبرة ويتميزون بالالتزان وسلامة الرأي.

جدول (27) يوضح استشارة المدير لأصحاب الخبرة والتجارب في حل بعض مشاكل

المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	18	66.66%
لا	01	3.70%
أحيانا	08	29.62%
المجموع	27	100%

يرى 66.66 من المبحوثين أن استشارة مدير المركز تركز على الموظفين ذوي الخبرة والتجارب فهؤلاء الموظفين عايشوا فترات سابقة فيها من النجاحات والإخفاقات، بالتالي الاستفادة من التجارب السابقة، لتفادي الوقوع في الأخطاء السابقة، في حين أن نسبة 29.62 من المبحوثين أن استشارة الموظفين لأصحاب الخبرة منهم يتم أحيانا فقط، ونسبة 03.70 من مفردات العينة تنفي هذه الاستشارة تماما، غير أن المدير من خلال المقابلة التي أجرتها الباحثة معه أكد أن نجاح المؤسسة يتوقف على مشاركة الموظفين الذين لديهم من الخبرة ما يستطيعون تقديمه من حلول لقرارات مصيرية تخص المؤسسة، والملاحظ من خلال الدراسة الميدانية أن مدير المؤسسة يستشير طاقم الأساتذة لما يتوفر عليه هذا مورد بشرية كانت بدايتها من بداية فتح مركز التكوين المهني والتمهين طالب عبد الرحمان بأولاد جلال.

جدول (28) يوضح تشجيع وترحيب المدير بالمبادرات والاقتراحات التي تقيد المؤسسة

الإحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
------------	-----------	---------------

نعم	25	92.59%
لا	00	00%
أحيانا	02	07.40%
المجموع	27	100%

يرى 92.59 من المبحوثين من خلال ما هو موضح في الجدول أعلاه أن المدير يشجع ويرحب بكل المبادرات التي ترجع بالفائدة على المؤسسة وتساعد في تحقيق أهدافها، وهو ما تم ملاحظته، بحيث أن المدير يثمن ويعزز كل المبادرات التي يقوم بها الموظفين، ويكون طرفا مشاركا فيها ومحفزا معنويا وماديا. غير أن نسبة ضئيلة جدا تقدر ب 07.40 ترى أن تشجيع المدير وترحيبه بالمبادرات يكون أحيانا فقط أي مربوط بمناسبات فقط، في حين لا يوجد من بين المبحوثين ما ينفي تشجيع المدير بالمبادرات والاقتراحات التي تفيد المؤسسة.

جدول (29) يوضح مناقشة المدير للقرارات بشأن المؤسسة بصورة جماعية في اتخاذ القرار المناسب.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	26	96.29%
لا	00	00%
أحيانا	01	03.70%
المجموع	27	100%

يرى 92.29 من المبحوثين من خلال بيانات الجدول أعلاه أن المدير يفضل مناقشة القرارات بصورة جماعية من أجل اتخاذ القرار المناسب، بحيث يستشير كل الأطراف ويستمع إلى آرائهم، للوصول إلى قرار صائب يخدم مصلحة المؤسسة قبل كل شيء، في حين أن نسبة

ضئيلة تقدر ب 03.70 من مفردات العينة ترى أن هذه المناقشة الجماعية لاتتم إلا أحيانا.بحكم أن من الموظفين هم ذوي خبرة لم تتجاوز الخمس سنوات.ومن خلال إجابة المبحوثين عن السؤال المفتوح أكد أغلبيتهم أن المدير لا يصر على رأيه إلا في بعض الحالات التي يرى فيه مصير المؤسسة،ويحاول أنفاضها من أي مشكل من المشاكل أوصعوبة من الصعوبات.

جدول (30) يوضح عمل المدير بالقرارات الصائبة من طرف الموظفين

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	25	%92.59
لا	01	%03.70
أحيانا	01	%03.70
المجموع	27	%100

من خلال البيانات الموضحة في الجدول يتبين أن نسبة 92.59 من المبحوثين يرون أن المدير يعمل بالقرارات الصائبة المقدمة من طرف الموظفين،لأنها نتجت من فريق عمل لم يقر إلا بعد التشاور والإستماع للآراء المتفق والمتخالفة عليها والخروج بنتيجة يتحدد من خلالها إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب،في حين تساوت النسبتين للمفردات المبحوثة التي تقدر ب 03.70 بين من يرى أنه يعمل بهذه القرارات المقدمة من طرف الموظفين أحيانا فقط،وبين من يرى أن المدير لا يعمل بالقرارات المقدمة من طرف الموظفين إطلاقا،وهو قد يرجع إلى عدم مشاركة هذا الموظف في إجتماعات المؤسسة سواء في داخل المؤسسة او خارجها.

جدول (31) يوضح توزيع المدير للمهام في الاجتماعات الدورية

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	26	%96.29
لا	01	%03.70
المجموع	27	%100

من خلال البيانات في الجدول أعلاه تبين أن نسبة 92.29 من المبحوثين يؤكدون على أن المدير يعمل على توزيع المهام بحيث كل موظف يسند له المهمة التي يجب أن يقوم بها، وقد كان للباحثة فرصة حضور اجتماع مهم حول مناقشة ميزانية التسيير لميزانية 2019 بحيث ما قام به مدير المركز هو افتتاح الجلسة فقط ثم أسندت للموظفين الحديث كل والمهمة التي أسندت له، ودار الاجتماع في تسيير وتنظيم محكم، وقد أثنى المسؤول المبعوث من المديرية عن حسن تصرف المدير في كيفية توزيعه للمهام، في المقابل نسبة ضئيلة جدا ترى أن المدير لا يقوم بتوزيع المهام في الاجتماعات الدورية، وهذا لأن بعض الموظفين لا يحضرون لهذه الاجتماعات الخاصة التي يديرها المديرين بطريقة تنظيمية و محكمة

جدول (32) يوضح تحمل المدير لبعض القرارات المصيرية لوحده

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	21	77.77%
لا	06	22.22%
المجموع	27	100%

من خلال البيانات أعلاه يتبين أن نسبة كبيرة وتقدر 77.77 من المبحوثين ترى أن المدير لديه روح المسؤولية، في تحمل القرارات المصيرية لوحده، في حين نسبة 22.22 يرون أن المدير لا يتحمل بعض القرارات المصيرية لوحده . بالمقابل أوضح المدير من خلال المقابلة أن المشاركة في القرارات المصيرية أو ومشاركة الجماعة، نحتاج في بعض القرارات التي تضمن تحقيق أهداف المؤسسة.

البعد الخامس: تفويض السلطة

جدول (33) يوضح تفويض المدير السلطة لمساعديه ومتابعة مهامهم

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	23	85.18%
لا	02	07.40%
أحيانا	02	07.40%
المجموع	27	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن نسبة 85.18 من المبحوثين يرون أن المدير يفوض السلطة لمساعديه مع متابعته للمهام التي كلفهم بها، من خلال تواصله معهم عن طريق الهاتف، أو أي وسيلة من الوسائل الأخرى، في حين تساوت إجابة المبحوثين بنفس النسبة 07.40 فمنهم من يرى أن المدير لا يفوض أي مهمة من المهام لموظفيه، ومنهم من

رأى أن هذا التفويض يقوم به أحيانا فقط، ومن خلال المقابلة مع السيد المدير وضح أنه لا يمانع في تفويض السلطة لبعض الموظفين للقيام ببعض المهام نيابة عنه من أجل المحافظة على سيرورة المؤسسة، فهو يرى أن التفويض معناه القدرة على اتخاذ القرارات السليمة، لذا فإنه لا يفوض السلطة إلا للموظف الذي تتوفر فيه بعض الصفات كالكفاءة، المهارة، والقدرة على التواصل مع الآخرين لكي لاتحدث مشاكل بينه وبين الموظفين الذين يعمل معهم، بالإضافة إلى قدرته على أداء المهمة، زيادة لمهامه الأصلية.

جدول (34) يوضح تهيئة المدير موظفيه لمناصب أعلى في المستقبل

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	27	100%
لا	00	00%
المجموع	27	100%

من خلال الجدول أعلاه أتضح أن مفردات العينة المبحوثة والمقدرة نسبتها 100 تؤكد تماما على النظرة المستقبلية التي ينظر بها مدير المركز من خلال تفويضه للعديد من المهام لبعض الموظفين من أجل تهيئتهم لمناصب أعلى، بحيث وضح مدير المركز ذلك من خلال المقابلة بأن الغاية من تفويض السلطة هو صناعة الاستمرارية والتطور، والهدف الأسمى هو صناعة قادة يواصلون المهام ويتحملون المسؤولية الجماعية وتحسيس بعضهم، ومن خلال الدراسة الميدانية التي تعمدت الباحثة فيها التركيز دائما على تطبيقات أبعاد القيادة التشاركية، لاحظت أن مدير المركز دائما في جولاته، وزيارته التفقدية دائما يفضل أن يكون معه رؤساء المصالح، وهو أمر ليس من باب الصدفة بل إنه يعتمد ذلك ليتعلم هؤلاء الموظفين كيفية تسيير بعض المهام في حالة غياب مدير المؤسسة، وبالتالي تهيئتهم لمناصب أعلى

يوما ما، وهو ما حدث بالفعل في هذا المركز بحيث تخرج منه مديرين أحدهم كان يشغل رتبة مقتصد، والآخر نائب بيداغوجي، بالإضافة إلى مفتش في القطاع التكوين المهني والتمهين.

جدول (35) يوضح تقديم المدير المعلومات الضرورية لإنجاز المهام في غيابه

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	26	96.29%
لا	01	03.70%
المجموع	27	100%

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 96.29 من المبحوثين يؤكدون أن مدير المركز يفوض سلطة بعض المهام في غيابه مع تقديم كل المعلومات والتفاصيل لكي يستمر عمل المؤسسة وكأنه موجود، بحيث بين المدير من خلال المقابلة انه يتابع المهام بالتواصل اليومي عبر وسائل مختلفة، وإعطاء الإرشادات اللازمة والضرورية من أجل تحقيق الأهداف، وضبط الإحتياجات والتدخل بسرعة إذا لزم الأمر ذلك. في حين أن نسبة ضئيلة جدا 03.70 ترى أن مدير المركز لا يقدم معلومات عند تفويضه سلطة بعض المهام، وذلك لأن بعض الموظفين يرون أن المدير فقط من له صلاحية السلطة، وقد لا يتقبلون أن يكون زميل من زملائهم يقوم بإعطائهم مثلا بعض التعليمات أو التوجيهات، أو القيام ببعض المهام، وهو ما ينتج تنافر بين العاملين، وقد يحدث حتى بعض المشاكل.

جدول (36) يوضح عدم تساهل المدير الخطأ في تأدية المهام

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	27	100%

لا	00	%00
المجموع	27	%100

من خلال الجدول أعلاه تبين أن النسبة الكلية 100 من المبحوثين تؤكد أن المدير لا يتساهل عند الخطأ في تأدية المهام، خاصة أنه في تواصل دائم مع الموظفين، غير أن مدير المركز ومن خلال ما أدلى به في المقابلة بحيث بين أنه يجب معرفة درجة التعمد للخطأ قبل إصدار أي قرار ما، وقال المدير أنه لاننسى أن المسؤولية التي أقيت عليه إضافية، ويرى أن إصلاح الخطأ لا يأتي بالخطأ بل يجب التنبيه بالتعليم، أوضح أن الأخطاء غير المعتمدة قد تحدث دائماً ويمكن إصلاحها بالتنبيه وتبيين حجم خطورة هذه الأخطاء على المؤسسة، وقد لاحظت الباحثة من خلال الدراسة الميدانية أن مدير المؤسسة يشدد بالنسبة للأخطاء التي تحدث في تحرير بعض الوثائق المهمة، من فواتير، محاضر، وثائق إدارية، خاصة الأخطاء في نقل المعلومات التي قد ينجم عنها تعطيل بعض المصالح سواء داخل أو خارج المؤسسة.

جدول (37) يوضح بعض المهام التي لا يفوض فيها المدير السلطة، و يفضل أن يقوم بها

بنفسه

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	20	%74.07

لا	00	%00
أحيانا	07	%25.92
المجموع	27	%100

من خلال الجدول أعلاه تبين أن نسبة 74.07 من المبحوثين ترى أن هناك بعض المهام لايفوض فيها المدير السلطة ويقوم بها لوحده،وهو ما تطرق إليه السيد المدير من خلال المقابلة أن هناك بعض المهام تستدعي أن لايقوم بها إلا المسؤول مثلا الإمضاءات التي لايستطيع أي موظف آخر أن يقوم بهذه المهمة،خاصة في بعض الوثائق المهمة،بالإضافة إلى بعض النزاعات والخلافات الكبيرة التي تستدعي تواجد المدير المسؤول.في المقابل نجد نسبة 25.92 ترى أن تفويض السلطة يكون أحيانا فقط متى دعت الضرورة،والموقف إلى ذلك.

المحور الثاني:تثمين الموارد البشرية ي مجال الأرشيف

جدول (01) يوضح اهتمام المدير بتنظيم أرشيف المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
------------	-----------	---------------

نعم	26	96.29%
لا	01	03.70%
المجموع	27	100%

يوضح الجدول أعلاه نسبة 96.29 من المبحوثين الذين يؤكدون مدى اهتمام المدير بتنظيم الأرشيف، وهذا ماوضحه المدير من خلال المقابلة بحيث قال: أن الأرشيف هو العمود الأساسي للمؤسسة، والشيء الذي يدل على الاهتمام من طرف المسؤول هو إلحاحه في طلب منصب أمين محفوظات منذ أن أصبح مديرا على المركز، ومحاولة استغلال الموظفين في التخصص في تنظيم الأرشيف، حيث في البداية كلف إحدى الموظفين في إطار التعاقد بتنظيم الأرشيف، وهي متحصلة على شهادة تقني سامي في الأرشيف، فقامت بعدة تغييرات، وحاولت تطبيق كل الاسس العلمية على الأرشيف الوسيط بالتنسيق مع مصالح ومكاتب المؤسسة، إلى أن أمر مدير المؤسسة أمين المحفوظات القيام بإعادة تنظيم كل الأرشيف الذي يعود إلى بدايات فتح المركز 1991 إلى يومنا هذا، وتمت العملية وأصبح للمؤسسة أرشيف وسيط مقسمة

إلى مرحلتين من 1991 إلى....ومن.... وأرشيف حديث لكن المصالح المكاتب لم تعد ترجع إليه إلا بين الحين والآخر. في حين أن نسبة ضئيلة جدا من المبحوثين 03.70 لا ترى أن مدير المركز له اهتمام بالأرشيف.

جدول (02) يوضح تقدير المدير للمجهودات المبذولة في مجال الأرشيف ومشاركته في ذلك

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
------------	-----------	---------------

نعم	26	96.29%
لا	01	03.70%
المجموع	27	100%

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن نسبة من 96.29 من المبحوثين أقروا بتثمين وتقدير المدير للمجهودات المبذولة في مجال الأرشيف، ومن خلال الدراسة الميدانية لاحظت الباحثة مدى هذا التقدير للمجهودات في مجال الأرشيف من خلال التحفيز المادي والمعنوي لكل من يحدث تغييرا في هذا المجال، بداية من المصالح، أين الأرشيف الحي، إلى الأرشيف الوسيط، بحيث ثمن المدير هذه المجهودات معنويا من خلال الشكر والثناء، بالإضافة إلى التكريمات بالشهادات التمييزية والهدايا التي منحت لأمين المحفوظات خلال إتمامها تنظيم الأرشيف، وبالمقابل نجد أن نسبة 03.70 من المبحوثين وهو موظف واحد يرى أن مدير المركز لا يولي أي مجهودات في مجال الأرشيف.

جدول (03) يوضح التنافس بين الموظفين لتنظيم الأرشيف الخاص بكل مصلحة

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	24	88.88%
لا	03	11.11%
المجموع	27	100%

ترى نسبة 88.88 من المبحوثين أن مدير المؤسسة يعمل إحداث نوع من التنافس بين الموظفين في تنظيم أرشيف المصالح، وهو ما تمت ملاحظته، من خلال الدراسة الميدانية، بحيث يركز مدير المؤسسة كثيرا على تنظيم أرشيف المكاتب ويقف هو بنفسه على

سيرورة العملية لكل مكتب، فمثلا أرشيف مصلحة المستخدمين قام موظفيه بترتيبه ترتيبا يسهل عملية البحث و الاسترجاع بكل سهولة، بالإضافة إلى طريقة التنظيم الجيدة، هذا ما جعل من مدير المركز أن يثمن هذا المجهود ويجعله أنموذجا يجب أن يتبعه باقي المصالح، بالمقابل نجد نسبة 11.11 من المبحوثين تفر أن مدير المركز لا يقدر أي مجهود في مجال الأرشيف، رغم أن المجهودات للأرشيف لقيت تثنين وإشادة من طرف الغرباء عن المؤسسة، وقد يرجع ذلك لعدم إهتمام هذه الفئة لمجال الأرشيف وأهميته.

جدول (04) يوضح درجة التواصل بين أمين المحفوظات وموظفي المصالح

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	19	70.37%
لا	08	29.62%
المجموع	27	100%

من نسبة 70.37 من الموظفين يقرون أنه لا وجود للتواصل بين أمين المحفوظات وموظفي المصالح، وقد أقرت ذلك أمين المحفوظات، فلا يوجد أي نوع من الحوار والتفاهم والتنسيق بين ما ينتج من وثائق على مستوى المكاتب والأرشيف الوسيط، غير أن مدير المركز من خلال المقابلة أكد على وجود التواصل بين موظفي المصالح وأمين المحفوظات، وذلك لان أمين المحفوظات قام بتشفير كل الأرشيف، وموظفي المصالح لا يصلون إلى أي وثيقة إلا بعد الاتصال بأمين المحفوظات، بالمقابل نسبة 29.62 من المبحوثين يرون أن هناك بين تواصل بينهم وبين أمين المحفوظات والتنسيق بين أرشيف المكاتب والأرشيف الجاري.

جدول (05) يوضح دعم المدير للموظفين معنويا أثناء تأدية الأعمال التنظيمية الدورية على

مستوى المكاتب

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	24	%88.88
لا	03	%11.11
المجموع	27	%100

من خلال بيانات الجدول أعلاه تبين أن نسبة 88.88 من الموظفين يقرون على مدى أهمية الدعم المعنوي المقدم من طرف مدير المركز من خلال تلك الكلمات التحفيزية التي يبادرهم بها أثناء دوراته التقديرية للمصالح والمكاتب، وهو ما يدفعهم للعمل أكثر ويشعرهم بقيمة ما يقدمونه من أعمال مهما كانت بسيطة، في حين أن نسبة 11.11 من المبحوثين ترى أنه لا يوجد أي دعم من مدير المركز يساهم في الرفع من الروح المعنوية للموظف، فمن خلال استجواب البعض منهم هناك من يرى أن أكبر دعم بالنسبة لهم هو الدعم المادي، فهم في غنى عن الدعم المعنوي.

جدول (06) يوضح دور التحفيز والترقية في زيادة روح النشاط وروح المبادرة للموظفين

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	24	%88.88
لا	03	%11.11

المجموع	27	%100
---------	----	------

من خلال البيانات في الجدول أعلاه تبين أن نسبة 88.88 من المبحوثين يعتبرون أن التحفيز بكل أنواعه والترقيات لها الدور الكبير من رفع الروح المعنوية، وهو ما ينعكس على نشاطاتهم خاصة في مجال الأرشيف ، ونسبة 11.11 من المبحوثين يرى أن ما عليه هو القيام بالمهام المطلوب منه، فهو لا ينتظر أي تحفيز من أي نوع كان، في حين ومن خلال المقابلة التي مع مدير المركز يرى حتمية وضرورة وجود كل الأساليب التي تعزز دور القائمين على تنظيم الأرشيف، بداية من ذلك الموظف الموجود على مستوى المكاتب المسؤول عن إنتاج الوثائق المختلفة المواضيع، ومدى الدقة والحرص على صحة البيانات والمعلومات فيها، إلى أن تحول إلى الأرشيف أين يوجد أمين المحفوظات الذي يعيد ترتيب المجموعات حسب تنظيمه الخاص به، هؤلاء جميعا كفريق عمل يرى السيد المدير أنهم يحتاجون إلى كل الأساليب التي تعمل على تحفيزهم عن طريق التكريم، الإشادة، التقدير..... أما بالنسبة للترقيات فيما يخص الأرشيفيين فيرى المدير أنها تتعلق بالجهات الوصية والمعنية.

جدول (07) يوضح قيام الموظفين بدورات تدريبية في مجال الأرشيف والتنظيم

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	04	%14.81
لا	23	%85.18

المجموع	27	%100
---------	----	------

نسبة 85.18 من الموظفين نفوا قيامهم بأي تكوين أو دورات من أجل تحسين المستوى في مجال الأرشيف، وأغلبية المبحوثين أكدوا أن تنظيمهم لأرشيف المكاتب اعتمدوا فيه على إشتهاداتهم الخاصة ، ومن بين الموظفين من قال أنه اعتمد على بعض المعلومات التي أخذها من أمين المكتبة في كيفية تنظيم الأرشيف العمر الأول، في حين نسبة ضئيلة تقدر بـ 14.81 من المبحوثين أقرت أنها قامت بدورات تدريبية في المجال. بالنسبة لأمين المحفوظات قالت أنه منذ توظيفها سنة 2012 لم تقم بأي تكوين أو تدريب لتحسين المستوى في المجال. وقد طرحت الباحثة هذا السؤال لمدير المركز لمعرفة أسباب انعدام دورات تكوينية للموظفين في مجال الأرشيف، فأعاد السبب أولاً إلى النظرة السلبية التي مازال ينظر بها الكثير من المسؤولين إلى الأرشيف والعاملين فيه، بالإضافة المشاكل الإدارية خاصة في السنوات الأخيرة مع سياسة التقشف التي قلصت من هكذا دورات وتكوينات.

جدول (08) يوضح مراقبة المدير للوثائق التي تنتجها المصالح لتقادي الأخطاء

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	27	%100
لا	00	%00

المجموع	00	%100
---------	----	------

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل مفردات العينة والمقدرة نسبتهم 100 تؤكد على مدى حرص وقيام مدير بنفسه على عملية كل وثيقة تنتج في المركز مهما كانت درجة أهميتها، وهو تم ملاحظته من خلال الدراسة الميدانية، فمدير المركز يتساهل في كل شيء إلا الأخطاء في المعلومات المدرجة في الوثائق أو المحاضر أو تقارير الميزانية، الفواتير..... فإنه لا يميز على أي وثيقة إلا بعد التأكد منها شخصيا والوقوف على كل حيثية من حيثياتها.

جدول (09) يوضح اعتراف المدير أمام الآخرين بالإنجازات التي يقوم بها الموظفين في مجال الأرشيف

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	21	%77.77
لا	06	%22.22
المجموع	27	%100

من خلال الجدول أعلاه تبين أن نسبة 77.77 من المبحوثين يقرون أن مدير المركز يثمن إنجازاتهم أمام الآخرين، وهذا ما لاحظته الباحثة من خلال الدراسة الميدانية فمثلا كل زائر جديد عن المركز يأخذه في زيارة استطلاعية للأرشيف بعد ما تم تنظيمه وأصبح في أبهى صورة، ويثمن مجهودات أمين المحفوظات بالشكر والثناء، ويذكره بالمجهودات التي بذلها أمين المحفوظات بداية من عملية الفرز والإقصاء التي استغرقت مدة طويلة، والتي كان أمين المحفوظات يقوم بها بنفسه مع المساعدين الذين جاءوا في إطار التربص التطبيقي تقني

سامي في التوثيق والأرشيف. في حين نسبة 22.22 من المبحوثين لا يرون أي اعتراف من قبل مدير المركز إلى الاعتراف بإنجازات الآخرين. وفي هذا يوضح مدير المركز أن شعاره في العمل قل للمحسن أحسنت، وللمسئ أسأت، فالمحسن ليقدم أكثر ليصل إلى الريادة والتميز، والمسئ ليصحح الأخطاء ويلحق بالركب.

س 11 ماهي الأسباب التي تجعلك تعمل بأريحية في مكان العمل وتحرك فيك الشعور بالانتماء لمؤسستك؟

قدم المبحوثين مجموعة من الأسباب نلخصها فيمايلي:

- أجمع أغلبية المبحوثين على أهمية عامل الراحة والاستقرار الذي يجعل من الموظف يعمل بأريحية ويقدم أجود وأفضل ما عنده رغم بعض الظروف المحبطة، ويخلق فيه ذاك الشعور بالانتماء للمؤسسة، وهو ما أكده السيد المدير من خلال المقابلة، حيث بين أن حتمية الانتماء هي الحافز الحقيقي للمواصلة وتحقيق النجاحات، وأنه ليس هناك عاملا مهما كإحساس الموظف بالأمن والاستقرار، وحرية المشاركة وفضاء المبادرة وتحقيق الذات والشعور بالمسؤولية.

- وهناك من رأى تلك العلاقات الراقية التي تربط بين الموظف والمسؤول، وبين الموظفين فيما بينهم، تعتبر من العوامل التي تساعد على العمل بأريحية.

- إدراك معنى المسؤولية على عاتق كل موظف، يمنع من التداخل في المهام وبالتالي يجعل كل موظف يعمل بأريحية في جويسوده التفاهم والتفهم.

وجود المسؤول الذي يدرك جيدا مهامه، والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها

- العدل ومساواة المسؤول بين الموظفين، والمعاملة الحسنة

- هناك من الموظفين من يرى أن الاستقرار وشعور الموظف يجعله يقدم دون

مقابل، ويتجاوز ساعات العمل القانونية.

- درجة الثقة الذي يمنحها المسؤول لموظفيه، ودرجة إيمانه بقدرات وإمكانيات موظفيه

- التحفيز المعنوي الذي أجمع أغلبية الموظفين على أهميته بالنسبة للموظف، وانعكاساته

على رفع من الروح المعنوية.

- العمل مع مسؤول يقدر الموظفين المنجزين والمبدعين

- تعاون المسؤول مع الموظفين ومساعدته لهم بحيث جعل منهم يعملون كالفريق

الواحد، وأن المؤسسة تعتبر بيئتهم الثاني، وأنهم هم أصحابها، جعلت من الموظفين لا يشعرون

بالتعب من أجل مؤسستهم .

نتائج الدراسة:

انطلاقاً من إشكالية الدراسة التي كان مفادها معرفة دور القيادة التشاركية في تثمين الموارد البشرية في مجال الارشيف، وذلك بطرح التساؤلات الفرعية تم التوصل إلى النتائج التالية:

نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الأولى:

✓ ثبوت صحة الفرضية الأولى التي كان مفادها: أن للتحفيز دور في تثمين الموارد البشرية العاملة في مجال الأرشيف (أرشيف العمر الأول، وأرشيف الجيل الثاني) وهو ماتم استنتاجه من قبل المبحوثين التي كانت أغلب إجاباتهم تعزز وتثمن أهمية التحفيز وانعكاساته على العمل وكذا الرفع من الروح المعنوية لهم، ولعلى النسب المحصل عليها تعتبر كأول مؤشر على صحة هذه الفرضية بحيث 88.88 من المبحوثين أكدوا على أثر تحفيز المدير لهم من خلال الاجتماعات الدورية، ويذكرهم بإنجازاتهم أمام الآخرين، بالإضافة إلى نقطة جد مهمة التي تتمثل في تحفيز الموظفين غير المنجزين، الذين تعودوا على العمل من أجل العمل فقط، بحيث أكد 92.59 من المبحوثين على اهتمام المدير بهذه الفئة عن طريق تحفيزهم واستخراج الطاقات الكامنة بداخلهم، وهو ما أحدث تغييراً لدى هؤلاء الموظفين، بحيث أصبحوا يعملون بأكثر دافعية وحماس، وبالمقابل أتبع المسؤول هذا التغيير بالإشاد والتقدير والتحفيز المعنوي، والمادي.. إهتمام المدير بكل تميز يقوم به الموظف داخل المصالح والمكاتب، فلا يفوت أي فرصة كريمهم عن طريق الشهادات التقديرية، بحيث خصص لمن يحدث تميز في مجال من المجالات شهادة تدعى بشهادة البصمة، ثم شهادة التميز، شهادة القائد هذا كله بهدف تعزيز وتثمين للمورد البشري، لكي يشعر بقيمة ما يقدمه ويواصل العمل والعطاء، وهو ما قامت به أمين المحفوظات ففي فترة وجيزة

حددها مدير المركز لتنظيم الأرشيف، وكان دائم التحفيز بكل الأساليب والطرق لكي تتم العملية رغم قلة الإمكانيات في ظروف تدعو إلى الراحة والطمأنينة.

✓ . بروز نوع جديد من التحفيز الذي قد ينتهجه عدة مسؤولين دون إعلام الموظفين، وهو يعتبر من التحفيزات التي يرجو منها المسؤول التحفيز لتحقيق الأفضل، وهو التحفيز السلبي، من خلال تأنيب المسؤول لموظفيه ليس لمجرد التأنيب، أو التحكم من باب السلطة، بل لكي لا تتكرر الأخطاء مرة أخرى ويقدم أحسن وأفضل الأعمال، فمن خلال إجابة المبحوثين نجد أن نسبة 55.55 من الموظفين يؤكدون على إستعمال المدير لهذا النوع من التحفيز، غير أن البقية لا تدرك بأنه تحفيز، بل تراه أنه إهانة من طرف المسؤول أو عقوبة لهم.

✓ . يحفز المدير الموظفين ماديا ومعنويا وهو ما أكده المبحوثين من خلال إجاباتهم بنسبة 85.18 غير أن أغلبية الموظفين أكدوا على أهمية التحفيز المعنوي في حياتهم المهنية، بحيث أقروا أن التحفيز المعنوي من قبل المسؤول قد يدفعه للعمل والتميز رغم ما يشهده القطاع من تهميش لحقوقهم المادية، فللمسؤول الدور الكبير في تجاوز الصعوبات.

نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثانية:

✓ . إن النتائج المتوصل إليها من خلال المبحوثين في معرفة دور الاتصال الإداري القائم بين الموظفين ومدير المركز أثبتت صحة الفرضية التي كان مفادها أن للاتصال الإداري دور في تثمين الموارد البشرية وهو ما أثبتته النسبة المتحصل عليها للمبحوثين التي قدرت بـ 92.59 حيث أقروا على أن المدير يتواصل معهم ويحاورهم ويناقشهم، من خلال فتح جميع قنوات الاتصال في كل وقت وحين (81.48)

✓ مايشهده العالم اليوم من تغيرات وأحداث، ودرجة وصول المعلومة وتناقلها بكل سرعة، حتم على مسؤول هذا المركز استخدام كل الوسائل التكنولوجية من أجل الاتصال والتواصل خارج المؤسسة وداخلها، والتعريف بالإنجازات والإبداعات التي يقومون بها موظفي المؤسسة وهذا ما أكدته إجابة المستجوبين بنسبة 92.59

✓ من بين أهم النتائج المتوصل إليها وهو تكسير تلك القاعدة لدى العديد من المسؤولين في إخفاء كل المعلومات الإدارية عن الموظفين، على عكس مدير مركز أولاد جلال فهو يعمد على نشر وإعلام وإعلان كل ما يخص الموظفين، وهذا ما جعل من الموظفين يدركون الكثير من الحقائق التي كانت خفية عنهم في أزمنة مضت، وهو ما أثبتته المستجوبون (96.29)

✓ درجة تواصل المسؤول بما يحدث من أنشطة تحدث في المؤسسة، فهو لا يكتفي بإعلامه وتبليغه، بل يفضل أن يكون مشاركا في أي نشاط في المؤسسة وهو ما يخلق نوع من الاتصال والتواصل بين الموظف والمسؤول في جو من الاحترام والتقدير وهو ما أكدته المبحوثين في إجاباتهم بنسبة 92.59

✓ لا يعتمد في تواصله مع موظفيه باستعمال الوساطة، بل يفضل أن يتواصل معهم شخصيا ويتناقش معهم بعض القضايا والأمور التي تخص أمر المؤسسة وهو ما أكدته النسب المحصل عليها من طرف المبحوثين التي تقدر ب 88.88

✓ لقد وطد الاتصال الإداري الذي جعل منه المسؤول ذلك الجسر الذي يفتح مجال للحوار والتشاور بين الموظف والمسؤول، وهذا ما يعزز ويثمن من قيمة ودور الموظف في المؤسسة، وأنه مورد مهم في كل وقت وحين، له من الإمكانيات والقدرات ما لا يجب أن يستهان به أو يغيب دوره وأهميته في المؤسسة.

. إيمان مدير المركز بأهمية الاتصال الإداري الذي يجب أن يفعل دوره بفتح كل قنوات الاتصال والتواصل بين الموظف والمسؤول، وهو ما يثبت من درجة الثقة والمسؤولية لدى الموظف.

نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثالثة:

✓ لا أحد ينكر دور العلاقات الإنسانية في استمرارية العمل والمحافظة عليه، ومنه ومن خلال ماتحصلنا عليه من إجابات الباحثين أقرروا لنا صحة هذه الفرضية التي كان مفادها أن للعلاقات الإنسانية دور في تثمين الموارد البشرية في مجال الأرشيف بمركز التكوين المهني والتمهين طالب عبد الرحمان بأولاد جلال .

✓ بحيث جاءت أكبر نسبة للباحثين ب 92.59 مفادها درجة مشاركة المسؤول لموظفيه لكل المناسبات الخاصة بهم، وهو ما يفتح باب الألفة بين المسؤول والموظفين، وتقوي رابطة الثقة والأمن والأمان وهو ما يثبت الراحة والاستقرار بين العاملين، وحتى وإن كانت ظروف العمل غير مناسبة .

✓ الشعور بالانتماء، والعمل بروح الفريق الواحد، ما يهم الفريق هو إنجاز العمل بجودة عالية ودون أخطاء، لا يهم من قام بالعمل بقدر ما يهم هو إتمام العمل وهو ما أكدته وأقرته النسبة المحصل عليها من طرف الباحثين التي قدرت ب 92,53

✓ إن ماتعاني منه الكثير من المؤسسات العمومية اليوم هو ذاك التهميش الذي يعيشه موظفي الأرشيف رغم ما يمثله هذا الأخير من قيمة إدارية، التي لا يتنبه لها إلا عند الوقوع في الأخطاء والتعرض للأزمات. لكن من خلال النسبة المحصل عليها من قبل الباحثين التي تقدر ب 74.07 التي ترى أن هناك

توحيد في المعاملات بين الموظفين في جانب العلاقات الإنسانية، غير أن هناك مجموعة من المبحوثين الذين تقدر نسبتهم ب 25.92 رأى أن هناك تباين في العلاقات الإنسانية بين الموظفين، وهنا يجب الإشارة إلى نقطة أكد عليها السيد مدير المركز من خلال المقابلة، وهو مفهوم العلاقات الإنسانية ومجالات تطبيقها التي يجب أن لا تستغل لتسبب ضرر للمؤسسة وتحقيق أهدافها

✓ من النتائج المتوصل إليها والتي تحققت من خلالها الفرضية هي تلك الروح السامية التي تجعل من المسؤول مشاركة موظفيه في جلساتهم في أماكن متعددة (النادي، المطعم، خارج المؤسسة) وحتى خارج المؤسسة وهما أقره المبحوثين بنسبة تقدر 88.88، هذه الجلسات التي توطد العلاقات الإنسانية في جو يسوده التقدير والاحترام.

✓ يعيش الموظف مشاكل عائلية، ومشاكل مهنية قد تؤثر على درجة عطائه، ومردود يته في العمل، لذلك أكد المبحوثين من خلال إجاباتهم التي كانت بنسبة 88.88، أن مدير المؤسسة لا يغفل عن هذا الجانب بل يعمل جاهدا على إيجاد الحلول لهذه المشاكل عن طريق جلسات ودية يستطيع من خلالها تقديم المساعدة.

نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الرابعة:

من خلال المعطيات المتحصل عليها من استجوابات المبحوثين التي كانت كلها بالإيجاب من حيث درجة مشاركة المدير القرارات مع الموظفين وسنحاول تلخيص النتائج المحصل عليها:

✓ إتاحة الفرص للمشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة 77.77 من خلال مقابلة مدير المركز بين أنه لا يمكنه اتخاذ قرار يخص المؤسسة دون مشاركة الموظفين، غير أنه يشارك الموظفين الذين لديهم تجارب وخبرة مهنية لأنه يرى أنهم من يعرفون نقاط ضعف وقوة المؤسسة، لذا نجد أن نسبة البقية من الموظفين لا يدركون الهدف من مشاركة موظف دون آخر فليس هناك أي تمييز بين الموظفين.

✓ يفضل العمل الجماعي وهو ما يقوم عليه نمط القيادة التشاركية. بحيث يشارك الجماعة في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة (92.29)

✓ مفهوم السلطة في نمط القيادة التشاركية لا يعني أن الرأي الصحيح يمثلته مدير المؤسسة، بل يسمع لكل الآراء، ويأخذ بالرأي الذي يرى فيه الصواب، وهو ما أقرته النسبة المحصل عليها من طرف المبحوثين (92.53)

✓ من بين ما يحققه نمط القيادة التشاركية هو عدم حكر الحديث للمسؤول فقط بحيث هو من يدير الحوار، ويلغي وجود الموظفين وما يقومون به من مهام، لكن مدير مؤسسة التكوين المهني بأولاد جلال من أهم ما يهتم به هو أن كل موظف يجب أن يتقن جيدا المهام الموكلة إليه سواء في حضوره وغيابه، بحيث يقوم بتوزيع المهام للموظفين كل يتكلم عن المهام الموكلة له. وهو ما أكدته إجابة المبحوثين 96.29

✓ إن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، وتوزيع المهام بينهم، ومشاركتهم في صنع القرارات المصيرية الخاصة بالمؤسسة تشعر الموظفين بروح المسؤولية، وتبث فيهم نوع

من الثقة والأمن والأمان، وتجعلهم يعملون بأريحية رغم الكثير من الظروف سواء المهنية أو العائلية

نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الخامسة:

✓ إن مفهوم السلطة داخل نمط القيادة التشاركية لا يعني السيطرة والتسلط، لذا فإن مدير المركز يسعى إلى تفويض السلطة في غيابه، وأحياناً بحضوره، بحيث يبقى يتابع سير العمل والتواصل في كل وقت وحين وهو ما أكدته المبحوثين (85.18)

✓ إن مدير المركز يسعى جاهداً أن يجعل من كل موظف مسؤولاً من مكانه ومنصبه، لأنه يرى في بعضهم مشاريع لمسؤولين في المستقبل، لذا يجعلهم يرافقونه في زيارته العملية وهو ما أكدته وأقره جميع الموظفين دون استثناء (100)

✓ إن نمط القيادة التشاركية وما يميز به من أبعاد إنسانية، فهذا لا يتعارض أبداً ومصصلحة المؤسسة، وأن أهم شيء هو المصلحة العامة للمؤسسة، وهو ما أثبتته جميع المبحوثين دون استثناء (100) بحيث أقروا أن مدير المؤسسة لا يتساهل أبداً في إحداث بعض الأخطاء أثناء تأدية المهام التي فوضى فيها السلطة، خاصة الأخطاء التي تتعلق باستقرار وأمن المؤسسة، وأخطاء في نقل معلومات صحيحة في الوثائق والتي يتعلق عليها مصير مهني لشخص ما.

✓ إن تفويض السلطة للموظفين وخاصة في مجال الأرشيف يشعرهم بالثقة وروح المسؤولية و يدفعهم للإبداع والابتكار وتحقيق نتائج أفضل وأحسن، ويزيل عنهم ذلك الشعور بالتهميش لأدوارهم وتغييبها.

✓ . تتمين القيادة وتعزيزها للموارد البشرية له من الانعكاسات الجمة في مجال الأرشيف، وهذا من خلال ما أثبتته إجابة المبحوثين من خلال المحور الأخير الذي

يبين درجة تثمان نمط القيادة التشاركية للموارد البشرية العاملة في حقل

الأرشيف. وسنحاول تلخيص النتائج المتوصل إليها من خلال هذا المحور:

✓ . 96.29 من إجابات المبحوثين التي تقر مدى إهنام المسؤول الأول للمؤسسة

بمجال لأرشيف سواء على مستوى المصالح أين يتكون الأرشيف

الجاري، أو الأرشيف الوسيط الذي ترجع إليه المؤسسة كلما دعت الضرورة إلى ذلك.

✓ 96.29 من الإجابات تقر مدى تقدير المسؤول الأول للمؤسسة لكل المجهودات

التي تبذل في مجال الأرشيف بشتى الطرق وهو يبعث درجة الثقة والاعتزاز

نتائج الدراسة العامة:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل تقديم عرض شامل وملخص لنتائج الدراسة بدءا من

التعريف بمركز التكوين المهني والتمهين طالب عبد الرحمان بأولاد جلال محل الدراسة

الميدانية، بما يتضمنه من مصالح ومكاتب بما فيها مصلحة الأرشيف، ومعرفة خصائص

عين الدراسة ومن ثم تحليل وتفسير معطيات الدراسة الميدانية من خلال أجوبة المبحوثين

على كل محاور الدراسة، واستنادا إلى المقابلة مع مدير المركز، والملاحظة بالمشاركة التي

قدمت للدراسة الكثير من التوضيحات والتفسيرات. وقد خلاصنا في الأخير إلى النتائج التالية:

✓ أن فرضيات الدراسة تحققت إلى حد كبير وبنسبة كبيرة، وهو ما أوضحته وأثبتته البيانات

التي تحصلنا عليها من قبل المبحوثين. ومن خلال هذه النتائج توصلنا إلى إدراك أهمية

هذا النمط من القيادة "القيادة التشاركية" وما تمثلته تطبيقات أبعادها الخمس ميدانيا من

خلال السياسة المنتهجة من طرف مدير المركز

✓ من خلال ماترقتنا إليه في الجانب النظري للدراسة تبين الفارق بين المدير

والقائد، وهو ما أثبتته الدراسة الميدانية من خلال الخصائص التي تميز بها

المسؤول، وهو ما أقره المبحوثين في إجاباتهم التي نحاول تلخيصها فيما يلي:

✓ القرارات التي يستند إليها مدير المركز نابعة بما يؤمن به من قيم ومبادئ ذاتية، فكما

أن لقانون مكانته وتطبيقاته، كذلك لروح القانون فاعليته في تحقيق أهداف المؤسسة

والوصول بها إلى الريادة.

✓ لا يؤمن بالعجز والتكاسل، فهو يسعى دائماً للتغيير والإبتكار والتجديد بما يعود بالفائدة

على المؤسسة .

✓ لا يحتكر المعلومة الإدارية التي تهم الموظف فيسعى دائماً للتعريف والإشهار

الإعلان بكل ما يخص الموظف، ويدعو دائماً الموظفين للاستفسار والتقرب من الإدارة

لمعرفة كل ما يتعلق بهم.

✓ يعمل ويخطط برؤية مستقبلية من خلال تهيئة كل الظروف لتحقيق طموحات

لمؤسسة التي تجعلها تتبوأ مراكز متقدمة بين مثيلاتها من المؤسسات

✓ يهتم بالتحفيز المعنوي والمادي من خلال كل تميز يحدثه الموظفين في أي مجال.

✓ استحدثه لبعض الشعارات للمؤسسة التي تنمي ترابط روح الفريق الواحد(شعار

العائلة، شعار نحن...)ويركز على فاعليتها في كل اجتماعاته الدورية، حيث تعدت

هذه التسمية خارج المؤسسة(عائلة مركز التكوين المهني والتمهين طالب عبد

الرحمان)

✓ استحدثه لشهادات تحفيزية يكرم بها الموظف المن يحدث تغييرا وتميزا داخل

المركز (شهادة البصمة، شهادة التميز، شهادة القائد(التي جاءت في إطار مسابقة إقرأ

لتشجيع القراءة في وسط المركز للمتربصين، وحتى الموظفين)، وكان لامين المحفوظات

الشرف لتكريمها بشهادة التميز نظرا لما أحدثته من تميز في إعادة تنظيم وترتيب
أرشيف المؤسسة .

كل هذه الميزات والخصائص التي تم استنتاجها من خلال إجابات المبحوثين
،المقابلة،والملاحظة بالمشاركة،كلها تثبت أن مسؤول مركز التكوين المهني والتمهين يجب أن
يلقب بالقائد نظرا لما توفرت فيه على أرض خصائص أقرتها الدروس النظرية لمواصفات
القائد ولاحظنا تطبيقها على أرض الواقع.

. مدى اهتمام قائد مركز التكوين المهني والتمهين طالب عبد الرحمان بأولاد جلال
بالأرشيف،الذي يعتبره عمود المؤسسة،رغم أنه بعيد عن تخصص الأرشيف،لكن من خلال
خبرته والعمل في الإدارة أيقن مدى أهمية ودور الأرشيف بداية من أرشيف العمر الأول إلى
الأرشيف الوسيط،حيث أكد على جميع المصالح والمكاتب الإهتمام بالأرشيف الخاص على
مستوى كل مكتب،أومصلحة،وكان مشاركا حتى في العمليات التنظيمية الفنية للوثائق
الإدارية،حيث عمل على تقسيم الأرشيف الوسيط إلى قسمين،الارشيف الذي تم تحويله حديثا
من على مستوى المصالح والمكاتب،والذي يتم الرجوع إليه بين الحين والآخر وخصص له
مكانا به،وفصله عن الأرشيف الذي تعود بداياته إلى بداية فتح مركز التكوين المهني
والتمهين طالب عبد الرحمان بأولادجلال في سنة 19 ،وباشر متابعة تنظيم الأرشيف بنفسه
في كل العمليات(فرز،إقصاء،تنظيم وترتيب،إختيار وسائط الحفظ.....).

. من بين النتائج المتوصل إليها أن الإهتمام بالأرشيف عموما يبدأ من أول مكان أنشأ
فيه،فتدرك الأخطاء في المعلومات الموثقة يبدأ من على المكاتب،لا أن يحول إلى الارشيف
الوسيط ولا يكتشف الخطأ إلا عند الحاجة لإسترجاع الوثيقة

. من بين النتائج المتوصل إليها إن الموظف مهما كان جنسه، درجته العلمية، وحبيرته العلمية أول شئ وأهم ما يحتاجه هو ذا التحفيز المعنوي الذي يبعث فيه ذاك الإهتمام، والإعتراف بقدراته وكفاءاته، وربما وهو ما أثبتته الدراسة التي قامت بها الباحثة مع الموظفين.

خاتمة

من خلال ماترقنا إليه في الجانب النظري من تطبيقات القيادة التشاركية في مجال الأرشيف والدور الذي تسهم من خلاله في تثمين الموارد البشرية للقائمين على تسيير وتنظيم وإنتاج أرشيف المؤسسات العمومية مهما كان شكلها أو نوعها، ومن خلال النتائج المتحصل عليها من إجابة المبحوثين على تساؤلات الدراسة بمركز التكوين المهني طالب عبد الرحمان، ودرجة تحقق كل الفرضيات التي أثبتت مدى تطبيق قائد التكوين المهني والتمهين طالب لنمط القيادة التشاركية القائمة على أهم ما يعزز ويثمن المورد البشري من تحفيز، علاقات إنسانية، اتصال، المشاركة في القرارات، وأخيرا تفويض السلطة، هذا ما انعكس على روح المبادرة لدى الموظفين، وجعلهم يعملون بروح الجماعة، والعمل بأريحية رغم أن بعض العاملين يعملون في إطار التعاقد، لكن تلك الروح القيادية لهذا النمط المنتهج من طرف مسؤول المؤسسة جعلتهم يعملون بروح العائلة، وأصبح كل موظف يملك ذاك الرضا الوظيفي بمهنته لأنه يدرك أن كل عمل يكمل الآخر. وفي الأخير توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من الاقتراحات التي نحتاجها اليوم في مؤسساتنا الوثائقية خاصة مجال الأرشيف، بحيث تبين من خلال هذه النتائج أن تطبيق القيادة التشاركية بكل أبعادها هو النمط الملائم الذي يمكن تطبيقه في مجال الأرشيف، هذا الحقل وللأسف لا يمكن أن نتجاهل أنه مازال يشهد ذاك التغييب من طرف المسؤولين في الكثير من المؤسسات العمومية، رغم أنه لا تخلو أي مؤسسة من متخصصين في مجال المكتبات والمعلومات في جميع الدرجات العلمية، لكن للأسف أغلبية المسؤولين مازالوا ينظرون للأرشيف كإرث قديم ما يجب فعله هو تخزينه، فكيف للعاملين في مجال الأرشيف أن يبدعوا ويحققوا نتائج جيدة في مجال الأرشيف خاصة في ظل التطورات والتكنولوجيات الحديثة، لذا ومن خلال خرجنا به من نتائج، حاولنا تقديم بعض الاقتراحات لعلها تقدم ولو بصيص أمل لمجال غيبه الكثير، ونسبنا أن ضياع وثيقة قد يضيع

حق شخص ما ،أويثبت جرم ما،أو يضيع منصب لشخص ما،ولا تشعر بهذا المؤسسات إلا عند الأزمات.

. إدراج مقياس عن القيادة وأنماطها،خاصة القيادة التشاركية (النمط الذي حقق الكثير من النتائج بداية من عهد الرسول عليه الصلاة والسلام إلى كل الخلفاء الراشدين،إلى انتهاجه في الكثير من المؤسسات العربية والغربية) في جميع الأطوار التعليمية لأننا اليوم في أمس إلى وجود القائد التشاركي الذي يؤمن بروح الجماعة،يؤمن أنه لإنجاح دون تكاتف أيدي الجميع. . إدراج دورات تكوينية لأمناء المحفوظات في مجال الأرشيف في المؤسسات العمومية،خاصة في قطاع التكوين المهني،فكل المراكز على مستوى الولاية بها موظف في التخصص،لكن لا يوجد برمجة لدورات تكوينية خاصة بهم على غرار المجالات الأخرى

. الاهتمام بأرشفة العمر الأول (الأرشفة الجارية) على مستوى المكاتب والمصالح وإعطائه قدر من الأهمية،فمنه تتكون أعمار الأرشيف الأخرى.

. برمجة تدريبات أو تحسين مستوى للموظفين العاملين في مصالح ومكاتب المؤسسات العمومية في كيفية تنظيم وتسيير والتعامل مع الأرشيف العمر الأول،فمن خلال إجابة المبحوثين فالكثير يعتمد في ترتيب أرشيفه الخاص على الاجتهادات الشخصي.

تنفيذ دورات تدريبية للمديرين لتدريبهم على استخدام نمط القيادة التشاركية،فاليوم مؤسساتنا الأرشيفية تحتاج إلى قائد تشاركي يثمن قيمة المورد البشري العامل في هذا المجال،ويجعله من أولوياته في تحقيق نجاحات المؤسسة.

. عودة الهيئة للمؤسسات الأرشيفية لن تعود إلا إذا كرمتنا وعززنا الكفاءات التي تعمل في هذا القطاع،كفاءات تملك من العلم والتميز والإبداع الكثير فقط تحتاج إلى ذلك القائد الذي يثمن

مجهوداته من تحفيز بيث فيه روح المبادرة والعمل، وعلاقات إنسانية لاتجعل منه مورد كبقية الموارد الأخرى، فهو مورد بشري خلق مكرم، ولايرضى أن يعمل تحت أي وطأة من التهميش والتغيب لدوره، واتصال يفتح له قنوات التواصل فهو إنسان يحتاج إلى أن يسمع لرأيه ويؤخذ به عند الصواب، يحتاج إلى أن يشارك في مؤسسة يعمل فيها طيلة اليوم، لأن يغيب صوته، لأنه ينتمي للمهنة مازال ينظر إليها بعين الاحترار، ويحتاج إلى منحه بعض الصلاحيات لتبث فيه روح المسؤولية، والثقة.

. عدم تغيب عامل التحفيز المعنوي للموظف، وهو ما أكده المبحوثين، فهناك من راح في قوله، أن التحفيز المعنوي يجعله يعمل بثقة وأريحية، واستقرار نفسي رغم المشاكل المادية التي يعاني منها . نجاح مؤسساتنا اليوم يحتاج إلى صناعة قادة يؤمنون بقيمة المورد البشري.

. التشديد في مسابقة التوظيف الخاصة بالمسؤولين والمدراء على انتقاء الكفاءات التي تتوفر فيها مميزات القيادة وخاصة مميزات القيادة التشاركية ، وجعلها المعيار الفاصل بعيدا عن كل المقاييس الأخرى.

قائمة المراجع

الكتب:

1 القرآن الكريم

- 2- أبدووي، أحمد زكي . بدوي، معجم المصطلحات العلوم الإجتماعية.بيروت: مكتبة لبنان ،1978.ص332
- 3 - اللبدي،عوني.إدارة الموارد البشرية وتنميتها.عمان:دجلة ناشرون وموزعون،2015.ص289
- 4- الدروبي،سليمان.كيف تحفز الآخرين وتحصل على أفضل مآلديهم.الجزائر:جسور للنشر والتوزيع،2009.
5. العجمي،محمد حسين.القيادة الإدارية والتنمية البشرية.عمان:دار النشر للتوزيع والطباعة،2008،ص68
- 6التويجي،محمد إبراهيم المرعي،محمد عبد الله..معجم المصطلحات الإدارية،.المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان
7. الألوسي،سالم عبود،محجوب،مالك محمد.الأرشيف،تاريخه،أصناف،إدارته.بغداد: الفرع الأقليمي،1979.ص58
8. أحمد إبراهيم أحمد.العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية،العسكرية.دار الوفاء لدنيا لطباعة والنشر،2002.ص64

9. أحمد همشري، عمر. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: مؤسسة الرؤية العصرية، دارصادر للنشر. ص313
10. جراوت، جيف. كل ماتحتاج إلى معرفته عن القيادة. ترجمة محمد صفوت حسن. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2015. ص92.93
11. حمد الصلابي، عي محمد. الشورى: فريضة إسلامية. سوريا: دار ابن كثير للنشر والتوزيع، 2010. ص22. 29
12. حمد توفيق، وماني. تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية. [د.م.]، [د.ت.]
- 13 خيري، أسامة. الجديد في القيادة الإدارية. عمان: دار الياة للنشر والتوزيع، 2015. ص126. 127
- 14 دايفرت، شارلز. النجاح جهد جماعي. ترجمة سعيد محمد الأسعد. الرياض: شركة مكتبة العبيكان ، 2009. ص32
15. ريك كونلو ، دوج واتسابو. القيادة المتميزة. المملكة العربية السعودية: مكتلة جرير ، 2014. ص105
- 16 . كنعان، نواف. القيادة الإدارية. [د.م.]: دار الثقافة، 2007. ص182
- 17 مصطفى يونس، عبد الرزاق. القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات: مبادئ ومفاهيم. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2016. ص136

- 18 محمد عزب، مهندس عزب. القيادة الفعالة لفريق العمل . القاهرة: دار
الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2013. ص 13
- 19 محمود، الكلالدة، طاهر. الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد
البشرية. عمان: دارالبازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2016. ص 116
- 20 فيصل، دليو. الإتصال. [د.م]: دار الفجر للنشر، 2003. ص 55
21. قاسمي، ناصر . الإتصال في المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات
الجامعية، 2016
- 22 . سفاري، ميلود. سعود، الطاهر . المدخل إلى المنهجية في علم
الإجتماع. قسنطينة، الجزائر، 2007
23. شحاتة محمد إبراهيم، عبد الله محمد الغزالي. إدارة وتنظيم
المحفوظات. السعودية: معهد الإدارة العامة لإدارة البحوث، 1988. ص 16 .
- 17
24. صلاح الشنوبي. تنظيم الإدارة في قطاع الأعمال. مصر: مؤسسة
الشباب الجامعة، 1979. ص 376
- 25 . عطية حسين أفندي. تمكين العاملين: مدخل التحسين والتطوير
المستمر . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات مصر
الجديدة، 2003. ص 10

26. عوني محمد عبيدات، أبو نصار محمد. منهجية البحث العلمي: قواعد

ومراحل والتطبيقات. عمان: دار وائل للنشر، 1999. ص 55

27. عواندي، عمار. القانون الإداري. الجزائر: ديوان المطبوعات

الجامعية، 2005.

28. عبد المهدي، ماجد عبد المهدي، الزيديين، خالد عبد الوهاب. مبادئ علم

الإدارة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2013. ص 231

29. قاسمي، ناصر . الإتصال في المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات

الجامعية، 2016 .

30. همشري، عمر أحمد. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز

المعلومات. عمان: مؤسسة الرؤى العصرية: إدارة صفاء

للنشر، 2001. ص 192 . 193

31. هانتر، جيمس سي . مبدأ القيادة الأكثر فعالية في العالم [مترجم].

الرياض. مكتبة جرير، 2006. ص 58

كتب باللغة الأجنبية:

32. André DE LAUBADERE. Traité de droit

administratif .tom01. Général de droit et de

jurisprudence. paris. 1999. p307

33 elsalle.Nathan.lexique des archives et documents
historiques du papy&rus au vidèodisque: paris ,1996

34 robert papin lart de ding dumod ,paris ,1995.p21

المذكرات:

35. الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين
بإدارة مكة المكرمة.ماجستير ،2004

36. بن شخرون،حميدة.القيادة الإدارية ودورها في تكريس العلاقا الإنسانية
داخل المؤسسة.رسالة ماستر:علم الإجتماع:بسكرة،2016.ص64

37. بونوة،علي .العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي:دراسة
حالة لعمال صندوق الضمان الإجتماعي وكالة الجلفة(دكتوراه) م الإنسانية
:تنظيم وعمل بسكرة، 2016

38. بونوة،علي .العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي:دراسة
حالة لعمال صندوق الضمان الإجتماعي وكالة الجلفة(دكتوراه) م الإنسانية
:تنظيم وعمل بسكرة، 2016

39. حاتم،سماتي.النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة لدى عمال
مؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة.رسالة ماجستير:علم النفس العمل
والتنظيم:بسكرة،2011

40. ختير، فوزية فاطمة.الأرشيف ومهنة الأرشيفي في الجزائر.رسالة دكتوراه:علم المكتبات:وهران،2015.ص 177
41. عوني محمد. العيد الإتصال الإداري وتأثيره على أداء العاملين في المكتبات الجامعية: مكتبة كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية:بسكرة،2016
42. فرج الله،حسام جهاد.القيادة التشاركية لدى الخلفاء الراشدين ودرجة تمثلها لدى العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية.رسالة ماجستير:أصول التربية:غزة،2018.ص 22. 23
43. محمد النمروطي،يوسف أحمد.القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين.رسالة ماجستير: التربية:غزة،2017
42. محمد حسين الرفاعي. الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة.رسالة دكتوراه . بريطانيا:إدارة جامعة سانت كليمانس العالمية. بريطانيا 2009.ص36
43. محمد نقلا،رزان.درجة ممارسة القيادة التشاركية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة دمشق ودورها في فاعلية إتخاذ القرار.ماجستير.قسم التربية،2005
44. هيشر،سميرة.دور تقييم الموارد البشرية بالمؤسسة الزائرية:دراسة حالة تثمين الموارد البشرية.رسالة دكتوراه:علم الإقتصاد.بسكرة،2015

45. واعر ، وسيلة. دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري:دراسة
حالة مجمع صيدال.رسالة دكتوراه:إقتصاد تسيير
مؤسسا.بسكرة،2015.ص53.

الويوغرافيا:

46. عدنان السمان،محمد.التحفيز النبوي[على الخط www.saaaid.net
المباشر] . تمت الزيارة يوم 2019/02/05 . متاح على الرابط

47. أحمد إسماعيل،محمد.مفهوم المشاركة <https://hrdiscussion.com>
في إتخاذ القرارات [خط مباشر] تمت الزيارة 2018/03/02 متاح على
الرابط

48. إدارة الموارد البشرية:أساليبالإدارة الحديثة ،يزن تيم .دار فضاءات
[RTTpsbook/google/dz](https://books.google.dz/RTTpsbook/)لنشر.2006

49. إدارة الموارد البشرية:رؤية إستراتيجية <https://bookgoogle.dz>
وتطبيقات عملية حديثة الخط المباشر

201950- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. مفهوم التكوين ودوره
على مستوى المؤسسة[على الخط المباشر]

إدارة مؤسسات المعلومات: التنظيم في المكتبات ومراكز المعلومات
[hananhayat 51cucos.com/id/1/134.434iec04 ..pptx](https://www.cucos.com/id/1/134.434iec04..pptx)

المجلات:

- 52 - الحضيف،صفاء.أفضل ماكتب عن القيادة زمجلة التدريب
التقنية.مجلة شهريةنالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني،يفري،2012
53. درويش،ماهر صبري،راشد الشمري إبراهيم،تفويض السلطة الأمثل
لرفع كفاءة الأداء الوظيفي،مجلة الإدارة والإقتصاد العدد
2010/82،الكوفة
54. إبراهيم بسام،صالح جمال .درجة إستخدام الحوافز المادية والمعنوية
في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن وجهة نظر العاملين فيها.مجلة
جامع النجاح للأبحاث،الأردن .مجلد 2011/25
55. ماهر صبري درويش،إبراهيم راشد.تفويض السلطة الأسلوب الامثل
لرفع كفاءة الأداء (دراسة لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة
لصناعة الأسمدة/النطقة).مجلة الإدارة والإقتصاد.العدد 2010/82

الملتقيات:

56. الفكي،يوسف،حسين عبد الكريم.إستغلال وتثمين الموارد البشرية في
الفكر الإقتصادي الإسلامي.ملتقى دولي الثالث حول واقع التنمية البشرية
وإقتصاديات البلدان الإسلامية

قوانين:

57. من قانون رقم 88.09 المؤرخ في 26 يناير 1988 المتعلق بالأرشيف
الوطني الجريدة الرسمية رقم 04 (يناير 1988) .

المعاجم والقواميس:

58 شرح الموارد البشرية في معجم عربي عربي [.https://www.com](https://www.com)

شرح الموارد

.58 31Le petit larousse illustrè.iarousseKparis,2001

59. ابن منظور.لسان العرب مج 12.بيروت:دارصادر، 2001

الملاحق

القوانين والمهام المسند لموظفي مركز التكوين المهني والتمهين

1. مدير المؤسسة:

يكلف المدير بضمان تسيير المركز، وهو الأمر بصرف ميزانية المركز وذلك علاوة على الصلاحيات التي يسندها إليه المرسوم رقم 90-117 المؤرخ في 21 أبريل لسنة 1990 وبهذه الصفة يقوم بما يلي:

❖ يتولى دفع الالتزامات المالية والأمر بالصرف في حدود الإعتمادات المقررة في الميزانية.

❖ يبرم جميع الصفقات والاتفاقيات والعقود في إطار التنظيم المعمول به.

❖ يمثل المركز في جميع أعمال الحياة المدنية.

❖ يتولى تعيين الموظفين الذين لا يخضعون إلى نمط آخر للتعيين وذلك في إطار القوانين الأساسية التي يخضعون لها.



تولى السلطة السلمية ويمارسها على جميع المستخدمين.

❖ يعد النظام الداخلي بعد مداولة مجلس الإدارة.

❖ يحضر إجتماعات مجلس الإدارة ويقوم بتنفيذ توصياته.

❖ يعد التقرير السنوي للنشاطات الذي يرسله إلى الوزير الوصي والى

المديرية الولائية المكلفة بالتكوين

2. المقتصد: مهام المقتصد ونائب المقتصد.

مهام المقتصد (المسير المالي): حددت مهام المقتصد بالقرار الوزاري رقم :

829 المؤرخ في : 13. 11. 1991 وقد أدرجت مهامه ضمن أربعة أبواب هي:

❖ أحكام عامة

❖ مهام إدارية

❖ مهام مالية محاسبية

❖ مهام تربوية

الأحكام العامة: تتمثل في:

❖ يكلف المقتصد تحت سلطة مدير المؤسسة بتسيير الوسائل المادية

والمالية وتسخيرها لتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

❖ يعتبر المقتصد من المساعدين المباشرين لمدير المؤسسة في كل ما

يتعلق بتوفير الشروط المادية والمالية الضرورية لتنظيم حياة الجماعة التربوية

في المؤسسة.

❖ يتلقى المقتصد التعليمات والتوجيهات من مدير المؤسسة ويقدم إليه

تقريراً يومياً مفصلاً عن الوضعية في المؤسسة.

❖ يلزم بالحضور الدائم في المؤسسة، ويمكن في إطار تأدية مهامه أن

يستحضر في أي وقت من الليل أو النهار.

❖ هو عضو شرعي في جميع المجالس القائمة في المؤسسة باستثناء

مجالس الأقسام حيث يمكن استدعاؤه للمشاركة في اجتماعاتها بصفة استشارية

عند الحاجة.

❖ يشارك في عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف وفي

المسابقات والامتحانات التي تنظمها السلطة السلمية.

❖ يتولى المقتصد الرئيسي مهام التسيير المادي والمالي في مؤسسة واحدة ،

وعند الضرورة في مؤسستين وفقاً لأحكام القانون المعمول به ، ويشترك علاوة

على ذلك بالتعاون مع مفتش التربية والتكوين للتسيير المالي في تكوين

المبتدئين ، وفي مجال تقويم المدونات الحاسوبية لمؤسسات التعليم والمعاهد

التكنولوجية للتربية وضبطها.

❖ يتوجب على المقتصد في حالة النقل أو الانتداب أو انتهاء علاقة العمل أن يقوم بنقل المهام إلى المقتصد الذي يخلفه وفق شروط يحددها وزير التربية الوطنية.

● المهام الإدارية: تتمثل المهام الإدارية التي يمارسها المقتصد في الجوانب

التالية:

- إعداد مشروع ميزانية المؤسسة.
- تحضير القرارات المعدلة للميزانية .
- القيام بعمليات التحقيق والتصفية في مجال الإيرادات.
- القيام بعمليات الالتزام والتصفية في مجال الصرف.
- إعداد الصفقات والعقود.
- ضمان التمويل ومتابعة الاستهلاك.
- إجراء الجرد العام والجرد الدائم.
- إمساك الملفات المالية للموظفين.

● المهام المالية والمحاسبية : تتمثل النشاطات المالية والمحاسبية للمقتصد

بصفته عوناً محاسباً في الجوانب التالية:

- ❖ تحصيل الإيرادات ودفع النفقات.
- ❖ ضمان حراسة الأموال والسندات والقيم والأشياء والمواد المكلف بها وحفظها.

❖ تداول الأموال والسندات والقيم والممتلكات والعائدات والمواد.

❖ متابعة حركة الحسابات المتعلقة بالأرصدة والموجودات.

❖ حفظ الأوراق الإثباتية والسندات الخاصة بعمليات التسيير.

● المهام التربوية: تتمثل المهام التربوية للمقتصد في الجوانب التالية:

- تدعيم العلاقات المنسجمة ضمن الجماعة التربوية.

- تحسين الشروط التي يجري فيها تـمدرس التلاميذ.
- تطوير النشاطات التربوية والإجتماعية.
- تقـد الوسط المدرسي وحمايته.
- العناية بالحياة في النظام الداخلي.
- تطوير العلاقات مع أولياء التلاميذ.
- توفير الوسائل التعليمية المطلوبة لأداء الأنشطة التربوية والسهر على صيانتها .

3. النائب التقني والبيداوجي:

يتجسد في المصالح الثلاثة :

- النائب التقني البيداوجي للتكوين الإقامي ATP
 - النائب التقني البيداوجي للتكوين عن طريق التمهين ATPA
 - النائب التقني البيداوجي للصيانة والتكوين الإنتاجي ATPM
- (ا) مهام النائب التقني والبيداوجي: حسب القرار الوزاري رقم: 53 المؤرخ في 2004/10/05 والمتضمن تأسيس دليل أدوات التسيير البيداوجي:

- إعداد مخطط اللقاءات التنسيقية .
- تنسيق ومتابعة المصالح التابعة له .
- تخطيط الدورات التكوينية .
- إعداد التوزيع الأسبوعي للمواد.
- برمجة وتحضير مجلس الأساتذة .
- ضبط مواضيع النقاش في مجلس الأساتذة .
- تسيير مخطط الإلتقان والتكوين لموظفي التأطير والتكوين.
- تسيير الملفات التقنية للأساتذة .

- متابعة تطبيق الحجم الساعي للأساتذة والفروع

.

- متابعة تطبيق برنامج التكوين.

- متابعة وتقييم نشاطات الأساتذة .

- البحث عن مشاريع التكوين التعاقدية.

- التصديق على مواضيع مذكرات نهاية التكوين.

- برمجة الامتحانات التقييمية .

ب) حسب المرسوم التنفيذي رقم: 90/117 المؤرخ في 21/04/1990

. المتضمن القانون الأساسي الخاص لعمال قطاع التكوين المهني والتمهين .

*** في فرع التكوين داخل المؤسسات (ATP):**

✓ ضمان التنسيق التقني والتربوي للتكوين المقدم داخل المؤسسة.

✓ ضمان الإشراف التربوي على المكونين والمتكونين.

✓ تنظيم الدراسات وإعداد المخططات التكوين السنوية والمتعددة السنوات في المؤسسة والسهر على تطبيقها.

✓ ضمان المتابعة التقنية والتربوية للمعلمين واقتراح كل الإجراءات التي من شأنها تحسين مستوى تأهيلها .

✓ المشاركة في تنظيم الاجتماعات التربوية وتنشيطها .

✓ تنظيم امتحانات نهاية التكوين للمتكونين.

✓ متابعة تطبيق البرامج ومقررات التكوين واقتراح

التعديلات المناسبة ومراقبة ذلك.

✓ تحديد الاحتياجات في مجال مواد العمل والأدوات

والتجهيزات التقنية التربوية المكملة والضرورية لسير الأقسام

*في فرع التكوين عن طريق التمهين (ATPA):

- إعداد المخططات السنوية والمتعددة السنوات الخاصة بالتكوين عن طريق التمهين والمرتبطة بمركز التكوين المهني والتمهين .
- ضبط برنامج النشاط في مركز التكوين المهني والتمهين وتنفيذه .
- تعيين مناصب التمهين القائمة في إقليم البلدية أو البلديات التابعة لدائرة مركز التكوين المهني والتمهين وتسييرها.
- إعداد الحصائل التربوية الدورية .

*في فرع الإنتاج والصيانة (ATPM):

- القيام ببرمجة إنجاز المنتجات المفيدة و أداء الخدمات في إطار عملية التكوين والإنتاج .
- القيام بتحضير مادة العمل والأدوات والمستلزمات الضرورية للتكوين و إنتاج الأدوات المفيدة وأداء الخدمات.
- إعداد برامج التموين بالمواد والمنتجات والأدوات التي تدخل في إطار مواد العمل للتكوين والإنتاج والحصول على الموافقة عليها.
- وضع قائمة المستهلكات لكل متخصص وفي نهاية كل دورة تكوين وتحديد كمية المواد والأدوات التي استعملت خلال دورة تكوين الإنتاجية وقيمتها .
- إعداد برنامج الرعاية والصيانة للتجهيزات التقنية والتربوية وتنفيذه وتقويم تكاليفه.

4. المحاسب المعتمد: (الأعوان المكلفون بالتنفيذ)

من أهم العمليات التي يقوم بها المحاسب المعتمد حسب المادة 33 من القانون 90/21 المؤرخ في 15 أوت 1990 والمتعلق بالمحاسبة العمومية ما يلي:

- ❖ تحصيل الإيرادات و دفع النفقات.
 - ❖ ضمان حراسة الأموال، السندات، القيم أو الأشياء والمواد المكلف بها وحفظها.
 - ❖ تداول الأموال، القيم، الممتلكات، العائدات والمواد.
 - ❖ حركة حسابات الموجودات.
5. مجلس الإدارة: هو عبارة عن هيئة استشارية تشرف على تسيير مركز التكوين المهني.
- يتكون مجلس الإدارة (حسب المادة 7 من المرسوم التنفيذي 92-
27) من:

- ❖ المدير الولائي المكلف بالتكوين المهني والتمهين أو ممثله رئيسا.
- ❖ المدير الولائي لترقية الشباب أو ممثله.
- ❖ ممثل للوكالة الوطنية للتشغيل.
- ❖ أربعة ممثلين عن القطاعات المستعملة
- ❖ من ممثل إلى ممثلين عن الاتحادات المهنية المعنية.
- ❖ ممثل منتخب من بين المعلمين بالمركز.
- ❖ ممثل منتخب من بين الموظفين الإداريين بالمركز.
- ❖ ممثل منتخب من بين المتكويين.
- ❖ يحضر مدير المركز وعون المحاسبة(المحاسب المعتمد) في الاجتماعات بأصوات استشارية.
- ❖ يتولى مدير المركز الأمانة.
- ❖ يمكن لمجلس الإدارة أن يستعين بكل شخص ذي كفاءة في المسائل المدرجة في جدول الأعمال الاستشارية.

مهام مجلس الإدارة:

حسب ما جاء في المادة 13 من المرسوم التنفيذي 92-27 المؤرخ في 20 يناير 1992 فان مجلس الإدارة يقوم بالعمليات التالية:

- مشروع النظام الداخلي.
- المسائل المرتبطة بتنظيم المؤسسة وعملها.
- إنشاء ملحقات للمؤسسة أو إلغائها.
- مشروع الميزانية وحسابات المؤسسة.
- الاقتناء أو التنازل عن أملاك المركز، وعقود الكراء.
- مشاريع توسيع المؤسسة أو إعادة تهيئتها.
- برامج صيانة العمارات وتجهيزات المؤسسة.
- قبول أو رفض الهبات والوصايا دون تكفل أو شرط أو تحويل عقاري.
- تسوية النزاعات.
- الاتفاقات والعقود والاتفاقيات التي يكون المركز طرفا فيها.
- التقرير السنوي الذي يعده ويقدمه مدير المؤسسة.

6. مجلس التوجيه التقني والبيداغوجي: هو عبارة عن هيئة استشارية

أيضا تهتم بالجانب التربوي التقني و البيداغوجي للمؤسسة.

(المادة 19 والمادة 20 من المرسوم التنفيذي 92-27 المؤرخ في 20

يناير 1992)

أعضاء مجلس التوجيه التقني والبيداغوجي:

- مدير المركز رئيسا.

- النواب التقنيون (اقامي، تمهين، صيانة) أعضاء.
- ممثلين (02) عن الأساتذة، ينتخبهما زملاؤهم بالمؤسسة لمدة ثلاث سنوات.

- ممثلين (02) إلى أربعة ممثلين عن المؤسسات المعنية بالتكوين المهني الذي يضمه المركز.
 - ممثل عن الوكالة المحلية للتشغيل.
 - ممثل عن مركز الإعلام وتنشيط الشباب.
 - مستشار التوجيه المهني والمدرسي.
 - ممثل منتخب عن المتكولين في فترة التدريب.
- مهام مجلس التوجيه التقني والبيداغوجي:** يكلف مجلس التوجيه

التقني والبيداغوجي بإبداء رأيه فيما يلي:

- ✓ تنظيم التعليم بالمؤسسة وملحقاتها، ومحتواه وبرنامجه وأساليبه.
- ✓ توظيف المكولين الدائمين والمؤقتين اذا اقتضى الأمر.
- ✓ تنظيم الامتحانات وتشكيل لجان الامتحان.
- ✓ تنسيق العمل البيداغوجي.

7. **مجلس المكولين:** ينشأ على مستوى كل مؤسسة تكوين مهني مجلس للمكولين طبقا للمقرر رقم 38 المتضمن إنشاء وتنظيم سير مجلس المكولين، أهم ما جاء فيها:

- ✓ ينشأ على مستوى كل مؤسسة للتكوين المهني (مركز ، معهد) مجلس للمكولين.

✓ يتشكل مجلس المكولين من:

➤ مدير المؤسسة رئيسا.

➤ المدراء المكلفين بالبيداغوجيا (بالنسبة للمعاهد).

- رؤساء المصالح المكلفين بالبيداغوجيا (بالنسبة للمعاهد).
 - المساعدين التقنيين والبيداغوجيين (بالنسبة للمراكز).
 - رؤساء الأقسام.
 - المكونين التابعين للمؤسسة.
 - ✓ يقوم مجلس المكونين بدراسة وتقديم اقتراحات حول المسائل المتعلقة بالتنظيم والسير البيداغوجي للمؤسسة خاصة في مجالك:
 - التنظيم البيداغوجي لمختلف أنماط التكوين.
 - تنظيم التربصات التقنية للمترشحين.
 - تقييم وتكييف محتويات التكوين.
 - برمجة ووضع تربصات تحسين المستوى والتربصات في الوسط المهني للمكونين.
 - تنظيم مسابقات الدخول وامتحانات نهاية التكوين.
 - التقييم المستمر للمترشحين، المساعدة البيداغوجية ودعم الإدماج.
 - تنظيم الاعلام، النوجيه والعلاقات مع المحيط (التربية، القطاع الاقتصادي، الحركة المعوية ...).
 - تنظيم الحياة الجماعية والنشاط الثقافي والرياضي.
8. مجلس متابعة الانترنت: هو الاتصال عبر مكاتب مركز طالب عبد الرحمان بسكايب وارسال ارساليات الى مديرية التكوين والى المراكز الأخرى.

9. المراقب العام : يقوم المراقب العام بمساعدة مساعدي التكوين

بالمهام التالية:

- المراقبة والنظام والانضباط في مؤسسات التكوين المهني.
- المشاركة في المهام التربوية والإدارية.
- تنظيم التظاهرات الثقافية والرياضية داخل المؤسسة و خارجها.
- السهر على الوقاية والأمن في مستوى هياكل الإيواء وقاعات الأكل.

إقامة علاقات مع الجمعيات والهيئات ذات الطابع الثقافي والرياضي وتنسيقها

- تنسيق أعمال مساعدي التكوين.

10. مستشارة التوجيه والتقييم المهني: من أهم أدواره:

- ✓ التنسيق والتنشيط وتخطيط الأعمال المتعلقة بتوجيه المرشحين لتكوين معين وذلك بالاتصال مع مديري المؤسسة المعنية.
- ✓ مساعدة المتكويين والمتمهين أثناء التكوين.
- ✓ تقييم برنامج العاملين النفسانيين التقنيين الذي ينسق أعمالهم و مرد وديتهم بالاتصال مع مديري المؤسسات المعنية.
- ✓ تقويم مستوى الإدماج المهني لخريجي التكوين المهني بالتنسيق مع عالم الشغل.

11. المكونين (الأساتذة)

مهام الأستاذ:

أ)أستاذ التكوين المهني:

- ✓ تكوين العمال والأعوان المؤهلين والتقنين على الورشة، من الناحيتين النظرية والعملية في المهن والتخصصات المبنية في مدونة تخصصات التكوين المهني الإشراف على الدورات التطبيقية في الوسط المهني.
- ✓ المشاركة في تنظيم الامتحانات والمسابقات والاختبارات.
- ✓ المشاركة في تنظيم دورات التمهيد للتكوين المهني وتأطيرها.
- يكلف أساتذة التكوين المهني إذا كانوا في وضعية الخدمة على مستوى ملحقة التمهين التابعة لمراكز التكوين المهني والتمهين ما يلي :
- ✓ ضمان التكوين النظري والتكنولوجي التكميلي للمتمهين في تخصص واحد أو عدة تخصصات تنتمي إلى مجموعة مهن متقاربة أو إلى فرع مهني.
- ✓ متابعة المتمهين الذين يكفون بهم تقنيا وتربويا في الوسط المهني الذي ادمجوا فيه.
- ✓ المشاركة في عمليات البحث على مناصب التمهين والتوجيه المهني وتوظيف المتمهين.
- ✓ المشاركة في تنظيم امتحانات نهاية التمهين وسيرها.
- ب) الأستاذ المتخصص في التكوين المهني ذو الرتبة الأولى:**
- ✓ تقديم التعليم النظري والعملية والتربوي في مادة واحدة أو عدة مواد قصد تكوين أساتذة التعليم المهني أو إطارات والإشراف على مستوى التقنيين و التقنيين السامين.
- ✓ تأطير الدورات التمرينية ودورات تحسين المستوى لصالح أساتذة التعليم المهني.
- ✓ المشاركة في تنظيم الامتحانات والاختبارات والمسابقات وتأطيرها.

✓ المشاركة في أعمال الدراسات والبحث التقني والتربوي و إعداد البرامج ومقررات التكوين المستعملة في مؤسسات التكوين.

ج)الأستاذ المتخصص في التكوين المهني من الرتبة الثانية:

- تقديم التعليم النظري والعملي والتربوي في مادة واحدة أو

عدة مواد قصد تكوين أساتذة التعليم المهني إطارات و

الإشراف على مستوى التقنيين والتقنيين السامين.

- تقديم التعليم في مجال تكوين الإطارات المشرفة على

مؤسسات التكوين المهني.

- تقديم التعليم في مجال التكوين التكميلي وتحسين المستوى

للأساتذة المتخصصين في التعليم المهني.

- المشاركة في تنظيم المسابقات والاختبارات والامتحانات

وسيرها.

- القيام بأعمال تتعلق بالدراسات التقنية والتربوية و إعداد

البرامج ومضامين الدروس ومقررات التي تستعمل في

مؤسسات التكوين المهني.



جامعة محمد خيضر - بسكرة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

في إطار إعداد مذكرة تخرج نيل شهادة الماستر في علم المكتبات

تخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات

إستبانة لبحث موضوع:

القيادة التشاركية ودورها في تـثـمـين الموارد البشرية في
مجال الأرشيف بمركز التكوين المهني طالب عبد
الرحمان بأولاد جلال

"القيادة التشاركية ودورها في تـثـمـين الموارد البشرية في مجال الأرشيف" بمركز التكوين المهني والتمهين طالب عبد الرحمان بأولادجلال" وعليه تم تصميم هذا الاستبيان،وقد تم اختياركم للإجابة عن العبارات الواردة فيها،لذا يرجى التكرم بقراءة فقرات الاستبانة والإجابة عنها بكل صدق وموضوعية علما أن المعلومات التي سوف نحصل عليها ستكون في سرية تامة،ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

تقبلوا فائق الشكر والإحترام.....

إشراف الأستاذة: صونية

إعداد الطالبة:

عقيلة مباركي

حقاص

السنة الجامعية 2018/2019

البيانات الشخصية:

يهدف هذا المحور إلى التعرف على بعض المعلومات الشخصية لموظفي
مركز التكوين

المهني طالب عبد الرحمان بأولاد جلال، وذلك من أجل استغلالها في
تفسير بعض النتائج

لذا يرجى التفضل بوضع علامة x أمام الإجابة المناسبة لكم.

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 30 50 - 41
40 - 30 أكثر من 50 سنة

3- المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي تكوين مهني
جامعي

4- الأقدمية:

أقل من 5 سنوات 19 - 15 سنة
5 - 9 سنوات 14 - 10 سنة
20 سنة أو أكثر

المحور الأول:

أولاً: القيادة التشاركية

حدد درجة موافقتك على مدى صحة العبارات التالية بوضع علامة x في المكان المناسب، وأملأ الفراغات بمايناسب من تبريرات إن إستلزم الأمر ذلك؟

البعد الأول: التحفيز

1- يتابع مديرك عملك بصفة دورية:

نعم لا أحيانا

2- يحفز المدير الموظفين في الاجتماعات الدورية:

نعم لا أحيانا

3- يلجأ المدير إلى تحفيز الموظفين غير المنجزين لبث روح المبادرة فيهم:

نعم لا أحيانا

في حالة الإجابة بنعم هل أحدث هذا التحفيز تغييرا إيجابيا في الموظف؟

.....
.....
.....
.....

4- لايفوت المدير أي تميز يحدثه الموظفين دون أن يثمنه ويعززه.

نعم لا أحيانا

5- يستعمل مديرك التحفيز المادي والمعنوي

نعم لا

أي من التحفيز الذي ترى له الأثر الأكبر على الرضا الوظيفي؟ .

.....
.....
.....
.....

6- يعمل المدير على الإنصاف والعدل في تحفيز الموظفين:

نعم لا أحيانا

- هل تنتظر من مديرك أن يحفزك مع كل عمل تقدمه تحفيزا ماديا، أو يكفيك التحفيز المعنوي؟

.....
.....
.....
.....

7- يعاقبك مديرك عند الخطأ من أجل تحفيزك لتقديم الأفضل

نعم لا أحيانا

- كيف تتقبل هذه العقوبة؟

.....
.....
.....
.....

البعد الثاني: الإتصال الإداري

8- يفتح مديرك جميع قنوات الإتصال مع جميع الموظفين دون إستثناء:

نعم لا أحيانا

هل هناك حالات لا يتواصل فيها مديرك مع الموظفين:

.....
.....
.....
.....

9- يعمل مديرك على تقديم المعلومات والإعلان عن كل ما يخص بسير المؤسسة ونشاطها

نعم لا أحيانا

10- يناقش ويتبادل الحوار مع الموظفين في كل ما يتعلق بمصير المؤسسة المستقبلية.

نعم لا أحيانا

11- يستقبل الموظفين ويتواصل معهم في سائر الأيام.

نعم لا أحيانا

12- يوظف كل التكنولوجيات الحديثة في عملية التواصل داخل وخارج المؤسسة؟

نعم لا

13- يشارك الموظفين في بعض الأنشطة التي تخص المؤسسة، والأعمال الإدارية

نعم لا أحيانا

- ماهي إنعكاسات هذه المشاركة على أدائك في العمل؟

.....
.....
.....
.....

14- يتواصل مديرك مع الموظفين شخصيا عند إنجاز المهام (لايستعمل
الواسطة،يفضل الإتصال مباشر)

نعم لا

البعد الثالث: العلاقات الإنسانية

15-يسهم مديرك في توفير مناخ العلاقات الإنسانية بين الموظفين

نعم لا

16- يشارك الموظفين في المناسبة الخاصة بهم .

نعم لا

17- يؤكد ويدعو دائما إلى روح العمل الجماعي بين الموظفين.

نعم لا

- في حالة الإجابة نعم كيف تساعد مديرك على توطيد روح العمل الجماعي

.....
.....
.....
.....

18-يوحد في تعاملاته الإنسانية بين جميع الموظفين.

نعم لا

- في حالة إجابتك ب لا مالذي يجعله أن لا يوحد في العلاقات الإنسانية بين
الموظفين.

.....
.....
.....
.....
19- يعزز ويثمن الشعور بالمسؤولية وروح الإنتماء للمؤسسة.

نعم لا

- في حالة إجابتك بنعم قدم موقفا يبين هذا التثمين؟

.....
.....
.....
.....

20- يشارك الموظفون في جلساتهم داخل أو خارج المؤسسة.

نعم لا

21- يستمع لإنشغالات الموظفين ،ويساهم في حل مشاكلهم.

نعم لا

البعد الثالث: المشاركة في إتخاذ القرارات

22- يتيح مديرك الفرص للموظفين لمشاركته بعض القرارات.

نعم لا أحيانا

23- يستشير أصحاب الخبرة والتجارب من الموظفين في حل بعض مشاكل المؤسسة

نعم لا أحيانا

إذا كانت إجابتك ب نعم بماذا تشعرك مساهمتك في إشراك مديرك لك في

القرارات.....
.....
.....

24- يشجع مديرك ويرحب بالمبادرات والاقتراحات التي تفيد المؤسسة.

نعم لا أحيانا

25- يناقش القرارات التي يتخذها بشأن المؤسسة بصورة جماعية لاتخاذ القرار المناسب.

نعم لا أحيانا

- هل هناك حالات يصر فيها مديرك برأيه، ويحاول إقناع فريق العمل بذلك.

.....
.....

26- يعمل بالقرارات الصائبة المقدمة من طرف الموظفين دون تردد.

نعم لا أحيانا

27- يتشاور ويتبادل مع الموظفين لإيجاد البدائل الممكنة لاتخاذ القرار المناسب.

نعم لا أحيانا

28- يوزع مدير ك المهام في الاجتماعات الدورية، بحيث كل موظف يتكلم في مجاله.

نعم لا

- في حالة إجابتك بنعم ماذا يولد توزيع المهام للموظفين في الاجتماعات الدورية أمام المسؤولين؟

.....
.....
.....
.....

29- يتحمل مدير ك اتخاذ بعض القرارات المصيرية لوحده.

نعم لا

البعد الخامس: تفويض السلطة

30- يفوض مدير ك السلطة لمساعديه ويتابع أداء المهام

نعم لا أحياناً

31- يتيح الفرصة لمساعديه لاتخاذ القرار في حالة غيابه.

نعم لا

- في حالة إجابتك بنعم هل يتواصل معك مدير ك ليقدم لك بعض التوجيهات.؟

.....
.....
.....
.....

32- يهيئ المدير موظفيه لتولي مناصب أعلى مستقبلاً

لا

نعم

33- يفوض بعض الأعمال الدورية لمساعديه.

لا

نعم

34- يقدم كل المعلومات الضرورية لإنجاز المهام في حالة غيابه.

لا

نعم

35- لا يتساهل في مهام لا يجب أن يحدث فيها الخطأ.

لا

نعم

إذا كانت إجابتك بنعم كيف يكون تصحيح الخطأ؟

.....
.....
.....

36- هناك بعض المهام لا يفوض فيه السلطة، بل يجب أن يقوم بها لوحده.

أحياناً

لا

نعم

المحور الثاني: تـثـمـين المـوـارد البـشـريـة فـي مـجـال أـرـشـيـف المـؤـسـسـة

يهدف هذا المحور إلى معرفة انعكاس تـثـمـين وتـعـزـيـز المـوـارد البـشـريـة عـلـى الأـرـشـيـف الإـدـاري (الجـاري، الوـسـيـط) بـ مـرـكـز التـكـوـين المـهـنـي والتـمـهـين طـالـب عـبـد الرـحـمـان بـأولـاد جـلـال.

1- يولي المدير إهتماما كبيرا بتنظيم الأرشيف الإداري للمؤسسة.

نعم لا

2- يقدر كل مجهود يبذل من طرف الموظفين في مجال الأرشيف.

نعم لا

3 - يخلق مديرك جو من التنافس بين الموظفين لتنظيم الأرشيف الخاص بكل مصلحة أو مكتب.

نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم أذكر بعض التحفيزات التي يستعملها المدير لخلق جو من التنافس بين الموظفين؟

.....
.....
.....

4- هناك جو دائم من التواصل بين موظفي المصالح وأمين المحفوظات.

نعم لا

- في حالة إجابتك بلا إلى ماذا يرجع عدم التواصل؟

.....
.....

.....
.....
5- يدعمك مديرك معنويا أثناء تأديتك لبعض الأعمال التنظيمية الدورية في مكتبك.

نعم لا

- في حالة إجابتك بنعم ما أثر ذلك على روحك المعنوية؟

.....
.....
.....
.....

6- يعتبر التحفيز المادي والترقية من الامور التي تزيد من نشاطك وروح المبادرة لديك.

نعم لا

7 - قمت بدورات تدريبية في مجال الأرشيف والتنظيم.

نعم لا

إذا كانت إجابتك بلا على ماذا إعتدلت لتنظيم وترتيب أرشيفك الخاص؟

.....
.....
.....
.....

8- يراقب المدير الوثائق التي تنتجها المصالح مراقبة دقيقة لتفادي الأخطاء.

لا

نعم

- في حالة إجابتك بنعم كيف يتصرف مع الموظف في هذه الحالة؟

.....
.....
.....

09- يعترف أما الآخرين بماتقوم به من إنجازات في مجال الأرشيف

لا

نعم

16- ماهي أهم الأسباب التي تجعلك تعمل بأريحية في مكان
عملك، وتحرك فيك الشعور بروح الإنتماء لمؤسستك؟

شكرا جزيلا لتعاونكم....



جامعة محمد خيضر - بسكرة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

دليل مقابلة

في إطار إعداد مذكرة تخرج نيل شهادة الماستر في علم المكتبات

تخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات

القيادة التشاركية ودورها في تثمين الموارد البشرية
في مجال الأرشيف بمركز التكوين المهني طالب عبد
الرحمان بأولاد جلال

دليل مقابلة تم من خلاله إعداد مجموعة من الأسئلة حول محاور
الدراسة، تم طرحها من قبل الباحثة إلى السيد مدير مركز التكوين المهني
والتمهين طالب عبد الرحمان السيد عبد الحكيم مداس فيما يخص القيادة
التشاركية ودورها في تثمين الموارد البشرية في مجال الأرشيف. لذا جو
من سيادتكم التفضل للإجابة عن هذه الأسئلة من خلال مسيرتكم المهنية
في قيادة هذا المركز.

الأستاذة

الطالبة: عقيلة مباركي

حقاص صونية

السنة الجامعية: 2018/2019

أسئلة المقابلة

السؤال الأول:

من خلال خبرتكم المهنية وتسييركم لمركز التكوين المهني طالب عبد الرحمان بأولاد جلال انطلاقاً من 2012 إلى 2019 كمؤسسة عمومية تكوينية خدماتية. هل يكفي أن يكون المسؤول مديراً لتحقيق أهداف المؤسسة والوصول بها إلى التميز والريادة؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

السؤال الثاني: ما مفهوم القيادة التشاركية من منظوركم الخاص؟

.....

.....

.....

.....

.....

..... البعد الأول: التحفيز

السؤال الثالث:

يرى بعض الموظفين أن التحفيز السلبي ينقص من قيمة الموظف. كيف تهيئون الموظفين لتقبل هذا النوع من التحفيز؟

.....
.....
.....
.....
.....
.....

السؤال الرابع:

ما التغيير الذي يحدثه تحفيز الموظفين غير المنجزين وأغنعكاس ذلك على الموظف والمؤسسة؟

.....
.....
.....
.....
.....

.....البعد الثاني: الإتصال الإداري

السؤال الخامس:

من خلال خبرتكم المهنية هل ترون أن عملية الإتصال والتواصل تنقص من درجة الهيبة والإحترام بين الموظف ومسؤوله؟

.....
.....
.....
.....
.....

السؤال السادس:

هل هناك حالات لايتواصل فيها المسؤول مع موظفيه؟

.....
.....
.....
.....
.....

..... السؤال السابع:

ماذا أضافت لكم تطبيقات التكنولوجيات الحديثة في تحقيق الإتصال و التواصل الداخلي بين الموظفين داخل المؤسسة وخارجها؟

.....
.....
.....
.....
.....

.....
البعد الثالث: العلاقات الإنسانية

السؤال الثامن:

كيف تسهم العلاقات الإنسانية في تحقيق تطور ورقي المؤسسة داخليا أو خارجيا؟

.....
.....
.....
.....
.....

.....
السؤال التاسع:

من خلال خبرتك المهنية هل يمكن أن تستغل تلك العلاقات الإنسانية التي يحيط بها المسؤول موظفيه من أجل تحقيق أهداف أخرى غير أهداف المؤسسة، إذا كانت الإجابة بنعم، كيف تتعاملون في هكذا موقف؟

.....
.....
.....
.....
.....

.....البعد الرابع: المشاركة في إتخاذ القرار

السؤال العاشر:

هل إستشارة المرؤوسين من خلال الإجتماعات الدورية في أمور تخص مصير المؤسسة تعتبر إنتقاصا من القدرات المعرفية والمهنية للمسؤول؟

.....
.....
.....
.....
.....

.....السؤال الحادي عشر:

هل هناك حالات تضطر فيها لإتخاذ قرار يخص المؤسسة لوحدك؟

.....
.....
.....
.....
.....

.....السؤال الثاني عشر:

ما الغاية التي تهدف من خلالها إلى إشراك العاملين في إتخاذ القرارات؟

.....
.....
.....
.....

المحور الثاني: تقيم الموارد البشرية في مجال الأرشيف (الأرشيف الحي، الأرشيف الوسيط)

السؤال السادس عشر:

ماذا يمثل لكم أرشيف المؤسسة؟

.....
.....
.....
.....

السؤال السابع عشر:

إلى ماذا يرجع تأخر توظيف أمين محفوظات إلا في سنة 2012؟

.....
.....
.....

السؤال

الثامن عشر:

ما السبب وراء تهميش الأرشيف في المؤسسات بداية من تكوينه داخل المكاتب إلى أن يحفظ في الأرشيف الوسيط؟

.....
.....
.....
.....

.....

.....

السؤال التاسع عشر:

من الذي جعلكم حريصون على تنظيم الأرشيف بداية من أرشيف المصالح، إلى أرشيف الحفظ المؤقت؟ (التعرض لبعض المشاكل والصعوبات في عملية البحث)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

السؤال العشرون:

ما هو في رأيكم الخاص أهم الأساليب التي تثنى وتعزز دور القائمين على تنظيم الأرشيف على مستوى المكاتب أو الأرشيف الوسيط؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

السؤال الحادي والعشرون:

إلى ماذا يرجع عدم إهتمام أمناء المحفوظات بأرشيف المؤسسات، رغم أنهم متخصصون في المجال، لكن مازالوا ينظرون أن العمل فيه يشكل عقوبة؟

.....
.....
.....
.....
.....
.....

السؤال الثاني والعشرون:

لماذا لا تخصص دورات تكوينية في مجال الأرشيف للموظفين الإداريين حتى يتقنوا العمليات التنظيمية الفنية لأرشيفهم الحي؟

.....
.....
.....
.....
.....
.....

السؤال الثالث والعشرون:

من خلال إجابات المبحوثين في الإستبانة إستنتجت الباحثة عدم وجود تواصل بينهم وبين أمين المحفوظات, إلى ماذا يرجع هذا؟

.....
.....
.....
.....
.....
.....

السؤال الرابع والعشرون:

هل ترون أن العمل في مجال الأرشيف بكل الإمكانيات البسيطة المتوفرة،
يحتاج العاملون فيه دائماً إلى تحفيز وتثمين لادوارهم في كل وقت وحين
حتى يقدمون الأجود والأفضل رغم الظروف؟

.....
.....
.....
.....
.....

السؤال الرابع والعشرون:

من خلال تجربتكم المهنية التي قاربت الثماني سنوات في مركز تكوبن
طالب عبد الرحمان بأولاد جلال، ومن خلال تعاملاتكم مع الموظفين، إلى
ماذا يحتاج هذا الموظف حتى يشعر بروح الإنتماء للمؤسسة، ويقدم أجود
عنده من مبادرات وإبتكارات تصل بالمؤسسة إلى الريادة؟

.....
.....
.....
.....



عملية الفرز (الملحق رقم 05)

<p>الرقم 443</p> <p>الصلح E</p> <p>الرمز E- 38</p> <p>السن 2007</p>	<p>الرقم 442</p> <p>الصلح E</p> <p>الرمز E- 37</p> <p>السن 2007</p>	<p>الرقم 441</p> <p>الصلح E</p> <p>الرمز E- 36</p> <p>السن 2007</p>	<p>الرقم 440</p> <p>الصلح E</p> <p>الرمز E- 35</p> <p>السن 2007</p>	<p>الرقم 439</p> <p>الصلح E</p> <p>الرمز E- 34</p> <p>السن 2007</p>	<p>الرقم 438</p> <p>الصلح E</p> <p>الرمز E- 33</p> <p>السن 2007</p>	<p>الرقم 437</p> <p>الصلح E</p> <p>الرمز E- 32</p> <p>السن 2007</p>
<p>الرقم 457</p> <p>الصلح E</p> <p>الرمز E- 52</p> <p>السن 2008</p>	<p>الرقم 456</p> <p>الصلح E</p> <p>الرمز E- 51</p> <p>السن 2008</p>	<p>الرقم 455</p> <p>الصلح E</p> <p>الرمز E- 50</p> <p>السن 2008</p>	<p>الرقم 454</p> <p>الصلح E</p> <p>الرمز E- 49</p> <p>السن 2008</p>	<p>الرقم 453</p> <p>الصلح E</p> <p>الرمز E- 48</p> <p>السن 2008</p>	<p>الرقم 452</p> <p>الصلح E</p> <p>الرمز E- 47</p> <p>السن 2009/2007</p>	<p>الرقم 451</p> <p>الصلح E</p> <p>الرمز E- 46</p> <p>السن 2009/2007</p>

ترميز العلب الأرشيفية (الملحق رقم 06)



تنظيم الأرشيف الوسيط(الملحق رقم 07)



شعار المؤسسة- العائلة-(الملحق رقم 08)

