

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية



# مذكرة ماستر

العلوم الإنسانية والاجتماعية  
علوم إنسانية: علم مكتبات  
تكنولوجيا المعلومات والتوثيق  
رقم: أدخل رقم تسلسل المذكرة

إعداد الطالب:  
عقون فاطمة الزهراء  
يوم: 24/06/2018

التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء  
الموظفين في المكتبات الجامعية دراسة ميدانية  
بمكتبة كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية -  
بسكرة - القطب الجامعي - شتمة -

## لجنة المناقشة:

مشرفا	أ. مح ب	جامعة محمد خيضر بسكرة	الصيد كمال
رئيسا	أ. مس أ	جامعة محمد خيضر بسكرة	غاشي ابراهيم
مناقشا	أ. مس أ	جامعة محمد خيضر بسكرة	طرشي حياة

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية



# مذكرة ماستر

العلوم الإنسانية والاجتماعية  
علوم إنسانية: علم مكتبات  
تكنولوجيا المعلومات والتوثيق  
رقم: أدخل رقم تسلسل المذكرة

إعداد الطالب:  
عقون فاطمة الزهراء  
يوم: 24/06/2018

التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء  
الموظفين في المكتبات الجامعية دراسة ميدانية  
بمكتبة كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية -  
بسكرة - القطب الجامعي - شتمة -

## لجنة المناقشة:

مشرفا	أ. مح ب	جامعة محمد خيضر بسكرة	الصيد كمال
رئيسا	أ. مس أ	جامعة محمد خيضر بسكرة	غاشي ابراهيم
مناقشا	أ. مس أ	جامعة محمد خيضر بسكرة	طرشي حياة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

إن كان تحقيق الآمال طويلاً وشاقاً، فإن رحلة ألف ميل تبدأ بخطوة واحدة...

بكل تقدير واعتزاز أهدي عملي إلى الوالدين حفظهما الله؛

كما أهدي عملي هذا إلى زوجي العزيز "عبد القادر بعية"، وإلى ابني "محمد عبد الجليل بعية"

حفضه الله لي ورعاه؛

كما أهدي عملي إلى كل اخوتي واخواتي،

وإلى كل عائلة "بعية"،

وإلى جميع من ساعدني لإتمام هذا العمل... من الأحاب والأصدقاء والزملاء.

# شكر وعرفان

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، والنهار إلا بطاعتك، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك.

أتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير والاحترام للدكتور "الصيد كمال" على كل مقدمه لي من التوجيهات العلمية والمنهجية لإنجاز هذا البحث؛

كما لا أنسى تقديم الشكر الجزيل للجنة المناقشة على قبولها مناقشة هذه الرسالة؛

كما أتقدم بالشكر الكبير لكل الذين قدموا لي يد المساعدة من قريب أو بعيد.

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
ص64	جنس أفراد العينة	1
ص65	مستوى الدراسي لأفراد العينة	2
ص66	تخصص أفراد العينة	3
ص67	تخصصات أفراد العينة	4
ص68	رتبة أفراد العينة	5
ص69	قضاء التكوين على المشاكل التي يعاني منها الموظف في العمل	6
ص70	أسباب تكوين الموظفين أثناء الخدمة في مكتبة كلية المعلومات الإنسانية و الاجتماعية	7
ص71	برامج التكوين في تخصص الوظيفة	8
ص72	برامج التكوين و دورها في تطوير خدمات المكتبة	9
ص73	برامج التكوين و مساهمتها في زيادة كفاءة الموظفين	10
ص75	فوائد برامج التكوين على الموظفين	11
ص76	تعرض الموظفين للتكوين خارج المكتبة	12
ص77	احتياجات التكوينية للموظفين من خلال التقييم الدوري للأداء	13
ص78	الاحتياجات التكوينية للموظفين نتيجة اعتماد التكنولوجيا بالمكتبة	14
ص79	احتياجات التكوينية للموظفين من خلال مقارنة قدرات العاملين متطلبات العمل الجديدة	15
ص80	طبيعة البرامج التكوينية التي لا تتعارض مع الدوام الرسمي للعمل	16
ص81	برامج المكتبة للتكوين	17
ص82	برامج التكوين الموجهة من طرف المكتبة ساهمة في تطوير الأداء الوظيفي للموظفين أثناء العمل	18
ص83	نقص المتخصصين في مجال البرمجيات الوثائقية و الإعلام الآلي	19

ص84	نقص تكوين الموظفين في مجال برمجيات الوثائقية والأجهزة	20
ص85	المشاكل التقنية التي تواجه الموظفين في استعمال الأجهزة والبرمجيات الوثائقية في المكتبة	21

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ص57	الهيكل التنظيمي لمكتبة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بسكرة القطب الجامعي شتمة	1
ص64	جنس أفراد العينة	2
ص65	مستوى الدراسي لأفراد العينة	3
ص66	تخصص أفراد العينة	4
ص68	رتبة أفراد العينة	5
ص69	قضاء التكوين على المشاكل التي يعاني منها الموظف في العمل	6
ص70	أسباب تكوين الموظفين أثناء الخدمة في مكتبة كلية المعلومات الإنسانية و الاجتماعية	7
ص71	برامج التكوين في تخصص الوظيفة	8
ص73	برامج التكوين و دورها في تطوير خدمات المكتبة	9
ص74	برامج التكوين و مساهمتها في زيادة كفاءة الموظفين	10
ص76	تعرض الموظفين للتكوين خارج المكتبة	11
ص77	احتياجات التكوينية للموظفين من خلال التقييم الدوري للأداء	12
ص78	الاحتياجات التكوينية للموظفين نتيجة اعتماد التكنولوجيا بالمكتبة	13
ص79	احتياجات التكوينية للموظفين من خلال مقارنة قدرات العاملين متطلبات العمل الجديدة	14
ص80	طبيعة البرامج التكوينية التي لا تتعارض مع الدوام الرسمي للعمل	15
ص81	برامج المكتبة للتكوين	16
ص82	برامج التكوين الموجهة من طرف المكتبة ساهمة في تطوير الأداء الوظيفي للموظفين أثناء العمل	17



ص83	نقص المتخصصين في مجال البرمجيات الوثائقية و الإعلام الآلي	18
ص84	نقص تكوين الموظفين في مجال برمجيات الوثائقية والأجهزة	19
ص85	المشاكل التقنية التي تواجه الموظفين في استعمال الأجهزة و البرمجيات الوثائقية في المكتبة	20

# قائمة المحتويات

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الإهداء شكر وعرافان قائمة الجداول قائمة الأشكال قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

03	مقدمة
03	1- أهمية الدراسة
03	2- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
04	3- فرضيات الدراسة
05	4- دوافع الدراسة
05	5- أهداف الدراسة
06	6- منهج الدراسة
07	7- مصطلحات الدراسة
08	8- الدراسات السابقة
10	9- خطة الدراسة
11	10- صعوبات الدراسة

## الفصل الأول: التكوين أثناء الخدمة

	1- التكوين
12	تمهيد
12	1-1- تعريف التكوين
14	1-2- أنواع التكوين
16	1-3- أهمية التكوين
17	1-4- أهداف التكوين
18	1-5- المبادئ العامة لتكوين

19	6-1 - أساليب التكوين
	1- التكوين أثناء الخدمة
23	1-2 - تعريف التكوين أثناء الخدمة
24	2-2 - خصائص التكوين أثناء الخدمة
25	3-2 - أهمية التكوين أثناء الخدمة
26	4-2 - أهداف التكوين أثناء الخدمة
	5-2 - تحديد الاحتياجات التكوينية أثناء الخدمة
27	2-5-1. تعريفها
28	2-5-2. أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية
29	2-5-3. طرق تحديد الاحتياجات التكوينية
30	2-5-4. تصميم البرامج التكوينية
33	2-5-5. اختيار المكونات
36	2-5-6. تنفيذ البرامج التكوينية
37	2-5-7. تقييم برامج التكوين
41	الخلاصة

## الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

	1-الأداء الوظيفي
43	تمهيد
43	1-1- تعريف الأداء الوظيفي
44	1-2- أهمية الأداء الوظيفي
45	1-3- عناصر الأداء الوظيفي
46	1-4- معايير الأداء الوظيفي
47	1-5- مكونات الأداء الوظيفي
	2-تقييم الأداء الوظيفي
48	2-1- تعريف التقييم الأداء الوظيفي
49	2-2- طرق تقييم الأداء الوظيفي

51	2-3- خطوات تقييم الأداء الوظيفي
52	2-4- معوقات فاعلية تقييم الأداء الوظيفي
53	2-5- دور التكوين في تحسين أداء الموظفين
54	الخلاصة

### الفصل الثالث: اجراءات الدراسة الميدانية

56	1- التعريف بمكان الدراسة -مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بسكرة القطب الجامعي «شتمة»-
56	تمهيد
56	1-1- تعريف مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بسكرة القطب الجامعي «شتمة»
57	1-2- الهيكل التنظيمي لمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بسكرة القطب الجامعي
58	1-3- مهام مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بسكرة القطب الجامعي «شتمة»
59	1-4- الوصف المادي لمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بسكرة القطب الجامعي «شتمة»
59	1-5- التطبيقات التكنولوجية داخل مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بسكرة القطب الجامعي «شتمة»
60	1-مجالات الدراسة الميدانية
61	2-طرق المعتمدة في جمع البيانات

### الفصل الرابع: تفرغ وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

	1- تفرغ وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
64	تمهيد
64	1-1- تحليل بيانات المحور الأول خاص بالبيانات الشخصية
69	1-2- تحليل بيانات المحور الثاني مساهمة برامج التكوين في تطور الأداء الوظيفي للموظفين في مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
77	1-3- تحليل بيانات المحور الثالث تغطية برامج التكوين المسطرة من طرف مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية للاحتياجات التكوينية لموظفيها
83	1-4- تحليل بيانات المحور الرابع الصعوبات التكنولوجية للموظفين اثناء الخدمة
	2-الدراسة ونتائجها
87	2-1-النتائج العامة للدراسة

90	2-2- النتائج على ضوء الفرضيات
94	2-3 اقتراحات
95	الخاتمة
98	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

مقدمة

## مقدمة:

يعتبر التكوين العامل الأساسي للنهوض بالمكتبات الجامعية من أجل تحقيق أهدافها فهو يضيف على المكتبات الجامعية نوع من الارتقاء والنمو من خلال مواكبة التطورات الراهنة في مجال تكنولوجيا المعلومات، وكذا أسلوب التعامل مع مستفيدين من المكتبة وكيفية تقديم أفضل الخدمات في أقل وقت ممكن، فالتكوين أهم عامل للنهوض بأداء الموظفين من أجل تحقيق أهدافهم من جهة وأهداف المكتبة من جهة أخرى كما يساهم في رفع من كفاءة ومهارات ومعارف وقدرات وسلوكيات الموظفين لمواكبة كل ما هو جديد لذا نجد المكتبات الجامعية تولي اهتماماً بالغاً بتحسين أداء الموظفين من خلال التكوين أثناء الخدمة الذي يعتبر جزء لا يتجزأ من التكوين بصفة عامة من خلال وضع برامج خاصة حتى يتسنى الحصول على المعلومات الكافية لتطوير مهاراتهم، وذلك من خلال توفير الامكانيات المادية والمختصين من أجل التكوين الجيد والفعال بحيث يكون العائد مربحاً من خلال تحسين مستوى كفاءة الأفراد وأدائهم وكذا رفع الإنتاجية، وبالتالي ضمان استمرارية المكتبة ونجاحها.

### 1- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في التعرف على عملية التكوين أثناء الخدمة باعتبار أن هذه العملية تساهم في زيادة فعالية المكتبة، وتحقيق أهداف الموظفين والمكتبات الجامعية من أجل تحسين الأداء وتطوير الكفاءات وتقديم أفضل الخدمات، وجعل الموظف يتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمكتبة، وتنمية ميولاته، وتحديد سلوكياته ومعارفه ومعلوماته من أجل تحسين واقع المكتبة وتطوير أداء موظفيها



## 2- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

### 2-1- الإشكالية:

تعتبر عملية التكوين عملية مهمة تقوم بها المكتبات الجامعية من أجل رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المكتبة لمواكبة التطورات الراهنة الحاصلة في مجال التكنولوجيا وكذا تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين، بحيث نجد المكتبات الجامعية تسعى جاهدة من أجل ارضاء مستفيد بها وتحقيق أهداف الجامعة، وهذا ما أدى إلى ضرورة مواكبة هذه العملية من الموظفين، باعتبار أن التكوين هو السمة الناجحة في هذه العصر، ومن أهم أساليب التكوين التي تلجأ لها المكتبات في تحقيق أهدافها ألا وهو التكوين أثناء الخدمة الذي يعمل على زيادة وتطوير مهارات وميولات الموظف، باعتبار أن له تأثير فعال على مردودية الموظف كما يساعده على غرس الثقة في نفسية وتحسين نوعية العمل وجودته وإمام بكل ما هو جديد فيما يتعلق بالمكتبات الجامعية، فالتكوين أثناء الخدمة يضيفي بين الموظفين نوعاً من التنافس من أجل تقديم الأفضل في مجال العمل بأقل تكاليف وأقل جهد، ومن هنا نطرح التساؤل التالي:

● ما أثر التكوين أثناء الخدمة الذي تقوم به المكتبة الجامعية في الرفع من مستوى أداء موظفيها؟

### 2-2- تساؤلات الدراسة:

● ماهي المجالات التي يحتاج فيها الموظفين لتكوين أثناء خدمتهم بمكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بسكرة القطب الجامعي «شتمة»؟

● ما هي أساليب تكوين الموظفين أثناء الخدمة بمكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بسكرة القطب الجامعي «شتمة»؟

● كيف يساهم التكوين أثناء الخدمة في تطوير كفاءات الموظفين بمكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بسكرة القطب الجامعي «شتمة»؟

• ما هي الصعوبات التي يواجهها الموظفون أثناء تكوينهم بمكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بسكرة القطب الجامعي «شتمة»؟

### 3- فرضيات الدراسة:

#### 3-1- الفرضية العامة:

• برامج التكوين الموجهة من طرف مكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بسكرة طورت الأداء الوظيفي لموظفيها.

#### 3-2- الفرضيات الجزئية:

• تغطي برامج التكوين المسطرة من طرف مكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بسكرة الاحتياجات التكوينية لموظفيها.

• يواجه الموظفون بمكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بسكرة صعوبات تكنولوجية أثناء خدمتهم.

### 4- دوافع الدراسة:

• محاولة التعرف على كيفية تكوين الموظفين بالمكتبة الجامعية ومسايرة التغيرات والتطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي.

• قلة الدراسات المرتبطة بهذا الموضوع خاصة فيما يتعلق بالتكوين أثناء الخدمة.

• معرفة مدى تقدم تطبيق البرامج التكوينية أثناء الخدمة وكذا علاقتها بالأداء

الوظيفي للموظفين على أرض الواقع.

• التغير السريع في مجال علم المكتبات خاصة التكنولوجيات الحديثة التي تزيد من

مردودية المكتبة ولم يتكون الموظفون عليها.

## 5- أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- معرفة واقع التكوين في مكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بسكرة.
- معرفة أثر البرامج التكوينية في تحسين الأداء الوظيفي من أجل تحقيق الأهداف العامة لمكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بسكرة.
- تحديد الأهداف المسطرة من خلال عملية التكوين أثناء الخدمة داخل مكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بسكرة.
- قدرة المكتبة الجامعية الجزائرية في مواكبة التطورات الحاصلة في مجال المكتبات الجامعية.
- الطرق التي تقدمها المكتبة لتطوير الأداء الوظيفي للموظفين في مكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بسكرة.

## 6- منهج الدراسة:

اعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي فهو الأقرب للوصول إلى الحقائق خاصة عندما يتعلق الأمر بتقصي الحقائق لظاهرة ما، فهو يصف الظاهرة والعوامل التي تؤثر فيها والظروف التي تحيط بها.

## 7- مصطلحات الدراسة:

- **الأداء الوظيفي:** هو مقياس الحكم على فعالية الأفراد وجماعات والمنظمات وكذا إبراز نقاط القوة والضعف.
- **التكوين:** هو مجمل النشاطات والطرق والوسائل والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكياتهم من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المكتبة.

- **التكوين أثناء الخدمة:** هو إلحاق الموظفين بدورات تكوينية سواء كانت داخل المكتبة أو خارجها بغرض زيادة معارفهم ومعلوماتهم من أجل تحسين مهاراتهم وقدراتهم وسلوكياتهم من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف مكتبهم.
- **التدريب:** هو العملية التي يتم من خلالها تطبيق الجانب النظري على أرض الواقع بمعنى تطبيق كل ما هو نظري وكل ما يتعلق بجانب المعرفي ليصبح ممارسة وتطبيق في مكان العمل.
- **التعليم:** يقصد به اكتساب الشخص المعرفة والمهارة لتطوير عاداته واتجاهاته.

### 8- الدراسات السابقة:

لا توجد دراسات سابقة كافية عالجت نفس موضوع دراستنا، ما عدا تلك التي عالجت أحد متغيراته سواء كان التكوين أثناء الخدمة أو الأداء الوظيفي، ولا توجد دراسات كافية عالجت دور التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين ومن خلال ما سبق سنعرض لكم بعض هذه الدراسات.

#### ● الدراسات العربية:

■ **الدراسة الأولى:** للطالب "بوقطف محمود" التي قدمها كذاكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة (2015)، تعرضت فيها الطالب إلى دور التكوين أثناء الخدمة في تطوير وتفعيل أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية من خلال زيادة قدراتهم ومهاراتهم ومعرفهم، كما تطرق طرق وأساليب تحديد الاحتياجات التكوينية للموظفين، ومدى استيعاب الموظفين لهذه البرامج التكوينية.

وأهم ما هدفت إليه هذه الدراسة ما يلي:

- محاولة التعرف على مدى إسهام التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية.

- الكشف على مدى تأثير برامج التكوين والمكونين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة.
- الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في توجيه وتنظيم الدورات التكوينية أثناء الخدمة ومعرفة دور ذلك في زيادة اداء الموظفين.
- تلتقي هذه الدراسة مع موضوع بحثنا في عنوان الدراسة المتمثل في التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين اداء الموظفين، كذا مكان الدراسة وهي المؤسسات الجامعية والذي يتضمن مكان دراسي.
- واستفدنا من هذه الدراسة في جانبها النظري وكذا المراجع التي اعتمدها بالإضافة إلى أداة جمع البيانات الاستبيان.
- **الدراسة الثانية:** للطالبة "بوحفص بن كريمة" التي قدمتها كمذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان اتجاهات المعلمين نحو التكوين أثناء الخدمة وعلاقتها بكفاياتهم التدريبية دراسة ميدانية بمدينة ورقلة (2014)، حيث تعرضت فيها الطالبة إلى الكشف عن اتجاهات المعلمين نحو التكوين أثناء الخدمة بمدينة ورقلة، انعكاساته على اداء كفايات التدريسية، وأهم ما هدف إليه هذه الدراسة إلى:
  - الوقوف على طبيعة اتجاهات المعلمين نحو التكوين أثناء الخدمة.
  - اعتبارها دراسة تقييمية للتعرف على مدى ممارسة الكفايات التدريسية المطلوب من المعلم أداؤها.
  - الحاجة الحقيقية من الكفايات التي يجب أن يصل لها التكوين ويركز عليها عند تخطيط للعمليات التكوينية.
  - تلتقي هذه الدراسة مع موضوع بحثنا في عنوان الدراسة التكوين اثناء الخدمة.
  - واستفدنا من هذه الدراسة من الجانب النظري وكذا المراجع المعتمد عليها، وكما قمنا أيضا من الاستفادة من كيفية طرح أسئلة الاستبيان.
- **الدراسة الثالثة:** للطالب "عبد العزيز علي نعمان" التي قدمها كمذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان علاقة التدريب بأداء الافراد العاملين في الإدارة الوسطى -

دراسة حالة جامعة تغر، تعرض فيها الطالب إلى قياس علاقة التدريب بأداء الافراد العاملين بالإدارة الوسطى في جامعة، وإلى المقارنة بين الاتجاهات القيادية الإدارية وأفراد الإدارة الوسطى في العملية التدريبية من حيث تحديد الاحتياجات التدريبية، اختبار المتدربين وتصميم دورات تدريبية وتقييم العملية التدريبية.

وأهم ما هدفت إليه هذه الدراسة ما يلي:

- إلى تقديم بعض التوصيات التي تساعد الجامعة على رفع فعالية برامجها التدريبية، مما يجعلها تلعب دوراً هاماً في تطوير المهارات والخبرات والمعارف في مجال التدريب.

تلتقي هذه الدراسة مع موضوع بحثنا من خلال الاحتياجات التدريبية، التي قمنا بدراستها بالإضافة إلى أداء الافراد العاملين فهو يدرس الأداء مثل دراستنا للأداء الوظيفي للموظفين ومدى مساهمة التكوين في تطوير الأداء.

استفدنا من هذه الدراسة من خلال الجانب النظري حيث استفدنا من الاحتياجات التدريبية والأداء بالنسبة للموظفين وكذا أسئلة استمارة الاستبيان.

### 9- خطة البحث:

قمنا بتقسيم البحث إلى أربعة فصول، فصلان في الجانب النظري وفصل في الجانب الميداني، وذلك من خلال ما يلي:

- الفصل الأول: كان بعنوان التكوين اثناء الخدمة، حيث تطرقنا إلى تعريف التكوين بصفة عامة مع إبراز أنواعه وأهميته، كذلك المبادئ العامة التي يقوم عليها التكوين، كذلك إبراز أساليب التكوين وأهدافه، بعد ذلك تطرقنا إلى التكوين اثناء الخدمة بصفة خاصة حيث تناولنا فيه تعريفه وخصائصه وأهميته وأهدافه بالإضافة إلى تحديد الاحتياجات التكوينية للموظفين اثناء الخدمة.

- الفصل الثاني: تمحور حول الأداء الوظيفي مبرزاً أهميته وكذا عناصره والمعايير التي يعمل عليها الاداء الوظيفي، بالإضافة إلى مكوناته، كما تطرقنا إلى تقسيم الأداء الوظيفي من خلال طرق التقييم وخطواته بالإضافة إلى معوقات فاعلية التقييم للأداء الوظيفي، وأخيراً دور التكوين في تحسين الاداء الوظيفي، هنا نجد العلاقة بينهما وفيما يكمن دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي.

- الفصل الثالث: خصص لإجراءات الدراسة الميدانية، حيث تناولنا تعريف مكان الدراسة، بالإضافة إلى لمحة عن المكتبة لكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بسكرة قطب شتمة، مع ذكر مهامها، ووصفها المادي، وتطبيقاتها التكنولوجية، كما تطرقنا إلى تحديد مجالات الدراسة وعينة تصميمها، والأدوات المعتمدة في جمع البيانات ألا وهي الاستبيان.

- الفصل الرابع: تطرقنا فيه إلى تفرغ وتحليل بيانات الدراسة الميدانية المتحصل عليها من استمارة الاستبيان الدراسة، لنستخلص نتائج عامة للدراسة وكذا نتائج على ضوء الفرضيات مع تقديم بعض الاقتراحات التي من شأنها حل بعض المشاكل والصعوبات التي تعاني منها مكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بسكرة.

### 10- صعوبات الدراسة:

- عدم توفر المصادر والمراجع الأولية والثانوية حول موضوع البحث.
- قلة الدراسات والأبحاث حول هذا الموضوع التي شكلت عائقاً له.
- الظروف الصحية التي مررت بها ساهمت بشكل كبير في صعوبة انجاز هذا البحث.
- عدم تعاون بعض أفراد العينة مع استمارات الاستبيان من خلال رفض الإجابة عنها.

# الفصل الأول:

التكوين اثناء الخدمة



## تمهيد:

للتكوين دور بارز في زيادة فاعلية المكتبة وذلك من خلال تطوير وتحسين مهارات وقدرات الموظفين بحيث تساهم في تحسين وترقية أدائهم في العمل ومواكبة كل ما هو جديد وخاصة في ظل التطورات التكنولوجية الحاصلة في شتى المجالات بحيث أصبح التكوين أمر ضروري يجب القيام به ولا يمكن الاستغناء عنه في ظل هذه التحولات التي يشهدها العالم يوميا وهذا ما يؤدي إلى تطوير واكتساب مهارات وكذا خبرات جديدة تساهم في تطوير أداء الموظفين أثناء الخدمة وبدوره يؤدي إلى رقي المكتبة وتطورها وكذا يضمن لها المنافسة الخارجية مع المكتبات الأخرى.

## 1- التكوين:

## 1-1- تعريف التكوين:

"لقد استعملت عدة مصطلحات أو عبارات للتعبير عن مفهوم التكوين Formation إذ نجد التعبير عنه في الأدبيات العربية بـ: التدريب والتعليم.

أما بالنسبة للغة الفرنسية فنجد: "Enseignement. Instruction"، فمصطلح التكوين لغة هو التشكيل، وفعل كون هو إعطاء الذات والشكل أو إعطاء شكل معين، فالتكوين مشتق من Former وهي كلمة لاتينية الأصل أو كلمة Forma ويعنيان إعطاء شكل معين لشخص أو شيء معين ما" (quillet. [SD] p2961. Nouveau dictionnaire pratique quillet. paris)

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم التكوين، لكن سوف نستعرض بعض التعريفات منها:

يعرفه باربوم Barlum: "هو عملية محددة مسبقًا تطمح إلى اكتساب المتكون مجموعة من الأنماط الفكرية، والمهارات السلوكية التي تمكنه من القيام بوظيفة معينة". (الحمزة، 2011، ص.121)

يعرفه ميناجير: "الفعل البيداغوجي الذي يكتسب، وليس مجرد تسجيل للمعلومات أو مجرد تعليم لعادات معينة، وينبغي على التكوين حسب رأيه أن يسع إلى البناء وإلى تحليل معارف البيداغوجية، وإلى توضيح المكتبة المعرفي وامتلاك المهارات والكفاءات... مع إمكانية استثمارها من جديد" (الحمزة، 2011، ص.ص. 121-122)

كما يعرف على أنه: "عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً" (حمداوي، (د.س.ن)، ص.99)

كما عرف أيضا: "عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محدد حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه في المؤسسة التي يعمل فيها المجتمع" (السعيد مبروك إبراهيم، 2012، ص.85)

كما يعرف أيضا: "على أنه مجموعة المعارف النظرية والتطبيقية لمكتبة في ميدان ما، وهو تلك العملية التي من خلالها يحصل الفرد على معرفة عليا، يبني ويكتسب من ورائها آلة علمية، تسمح له باستثمارها من جديد في أساليب التفكير، والإدراك، والشعور، والسلوك، وفي تحليل مختلف المواقف التي تحيط به" (صوفي، 2002، ص.8)

كما يعرف أيضا على أنه: "مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف اكتساب الفرد والجماعات المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعد على التكيف مع المحيط الاجتماعي - المهني من جهة، وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة ثانية" (علي، 2013، ص.37)

## 1-2- أنواع التكوين:

باعتبار أن التكوين وسيلة لتحقيق أهداف المكتبة، وذلك من خلال تنمية الأفراد والارتقاء بمستويات أدائهم، فإنه تختلف باختلاف أهداف الهدف منه، وطبيعة العمل والمستوى الوظيفي، ويختلف من مكتبة لأخرى، حسب طبيعة العملية الخدمانية نفسها، وحسب مقدرتها المالية وامكانياتها، وعدد الأفراد الذين يعملون بها.

وبناءً على ذلك يمكن أن نقول أنّ هناك تقسيمات عديدة لأنواع التكوين من خلال:

**(أ) حسب مرحلة التوظيف والمستوى الوظيفي:**

يقتصر التكوين على فئة معينة من الموظفين دون أخرى، بل يشتمل كافة أنواع فئة الموظفين، من مشرفين وعمال صناعيين، ولكن يمكن تصنيف التكوين حسب مرحلة التوظيف إلى نوعين هما:

- التكوين في المراحل الأولى من التوظيف: وهو تكوين العاملين الجدد.

- التكوين في المراحل المتقدمة من التوظيف: وهو تكوين العاملين القدامى.

**(ب) أنواع التكوين حسب مكانها:**

يمكن تصنيف أنواع التكوين حسب المكان الذي يتم فيه تكوين العاملين، إلى نوعين:

- **التكوين داخل المكتبة:** يعتبر هذا التكوين أكثر انتشاراً بسبب انخفاض تكاليفه مقارنة مع التكوين الخارجي، وكذلك أقصر مدة تكوين، فهذا النوع من التكوين يقوم عن طريق مكونين ينتمون إليها ومن خارجها، بحيث تتعاقد المكتبة معهم لإجراء برامج تكوينية، والإشراف على تنفيذها، ويتم في قاعات متخصصة للتكوين أو قاعات دراسة داخل المكتبة، أو في موقع العمل.

- **التكوين خارج المكتبة:** في بعض الأحيان تفضل المكتبة القيام بتكوين العمال خارج محيطها، وذلك بسبب توافر الأدوات التكوينية المتاحة بشكل أفضل في الخارج، وبسبب عجزها في إنجاز البرامج التكوينية الأفضل، وقد تم هذا النوع في المكتبات الخاصة بالتكوين، أو يتم عن طريق البرامج الحكومية.

(ج) حسب الغاية منه:

يمكن تصنيف أنواع التكوين حسب الغاية منه، إلى الأنواع التالية:

- برامج التوجيه والتكوين: يخص هذا النوع العاملين الجدد، ويتمثل دورها في تقديم الفرد عمله وتعريفه بالمحيط الذي يعمل فيه، والوظائف الأخرى واعطائه فكرة عن طريق العمل والدور الذي تلعبه هذه الوظيفة في تحقيق الأهداف العامة، ويعتبر هذا النوع من التكوين مهمّ في حياة العامل الجديد، لأنه يساعد على التأقلم والتكيف مع الوظيفة الجديدة، وأدائه لعمله بشكل جيد والتأقلم بشكل عام مع المحيط الداخلي للمكتبة.

- التدريب العلاجي: يحتاج الفرد الى برامج تكوينية علاجية في حالة الفشل في أداء عمل يكون قد خضع فيه لبرامج تكوينية سابقة، ولهذا تصمم المكتبة برنامج تكويني ثاني لإدارة النقص ومعرفة لأسباب هذا الفشل، لتستطيع المكتبة إزالة النقائص التي كانت سبب فشل الفرد، والاستفادة من البرامج التكوينية.

- التكوين على الأمن: يهدف هذا النوع الى تحسيس العامل بأهمية الأمن، لحفظ سلامته وسلامة عمله، وأيضا المحافظة على ممتلكات المكتبة من معدات وأدوات ومباني ومخزونات وغيرها.

- التدريب بغرض الترقية: يقصد بمفهوم الترقية انتقال الفرد من وظيفة معينة الى وظيفة أعلى منها، مع تحمل مسؤوليات أكبر، وهذا يعني أن الوظيفة الجديدة تتطلب مهارات ومعارف خاصة بها، ورغبة الفرد في الارتقاء، مما تولد لديه رغبة في اكتساب المزيد من المهارات والمعارف لأداء العمل المطلوب منه وفق المستوى المطلوب.

(<https://hrdiscussion.com>)

### 1-3- أهمية التكوين:

تتمثل أهمية التكوين في جانبين وهما كالتالي:

#### أ) على مستوى المكتبة:

- تحسين المعارف والمهارات اللازمة للعمل على كل مستويات التنظيم.
- يساعد في اعتبار أهداف المكتبة ضمت أهداف كل فرد فيها.
- "يعمل على تحصيل المعارف وتحضير أداة التنفيذ والطرق".
- "يسهل تطوير مهارات القيادة والتحفيز على بذل مجهود أكبر".

#### ب) على مستوى الفرد:

- "يساعد على اتخاذ القرارات وحل المشاكل بطريقة فعالة".
- "يساعد على تطوير مهارات الفرد الاتصالية ويسهل توجيههم.
- يرسم اتجاهها المكتبة. (بوديرة، وحموي، (د.س.ن)، ص.30)

### 1-4- أهداف التكوين:

بالنسبة لأهداف التكوين هما نوعان:

#### أ) أهداف بالنسبة للمنظمة:

- يؤدي التكوين إلى تحقيق عدد من الفوائد للمكتبات أهمها:
- **زيادة الإنتاجية:** حيث تعكس زيادة مهارة الفرد إلى حجم الإنتاج وجودته.
- **تخفيض حوادث العمل:** تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب الأجهزة والمعدات أو ظروف العمل، ومنه فالتكوين الجيد على الأسلوب في العمل وعلى كيفية أدائه يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.
- **استمرارية التنظيم واستقراره:** استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم الحفاظ على فعاليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف

مع أي تغييرات من حجم العمل ويتطلب هذا توافر الأفراد ذوي المهارات المتعددة لتتنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم.  
فالأفراد المكونين والذين يملكون الحافز أو الدافع للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم.

### (ب) أهداف بالنسبة للأفراد:

يحقق التكوين فوائد عديد لأفراد العاملين بالمكاتب منها:

- يساعد الأفراد على اتخاذ القرار الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- يساعد العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر والاعتراب والصراع داخل المكتبة.
- يقدم لأفراد معلومات جديدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.
- يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي.
- يقلل من أخطاء العاملين من حوادث العمل.
- يتيح للفرد تكوين مهارات جديدة في مجالات العمل والحديث والاستماع.
- يعيق الإحساس بالرضى الوظيفي والإنجازي. (<http://Formation dz.ahlamontada.com/t19-topic>)

### 1-5- المبادئ العامة لتكوين:

#### (أ) خلق الدافع المتكون:

"فكلما كان الدافع قوياً لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم، واكتساب المعارف والمهارات الجديدة، ويعني هذا ربط التكوين بهدف يرغب فيه المكون لوسيلة لزيادة الدخل، الترقية، إضفاء تقدير العمل، ولا شك أن الدافع لدى الفرد الجديد أقوى من الفرد القديم الذي يؤدي العمل حالياً ويعاد تكوينه".

**ب) متابعة تقدم المتكون:**

توجد علاقة بين حجم المعلومات التخصيضية التي تغطي المتكونين، والسرعة والفاعلية في التعلم، ولكن كثرة المعلومات لا تكفي لوحدها في اكتساب المعارف والمهارات والخبرات، وإنما الفهم والوعي الصحيح لهذه المعلومات واستيعابها.

**ج) ربط التكوين ببرامج التدعيم:**

يعد تعلم المهارات والمعارف من خلال التكوين لا بد أن يكون هناك نتائج لهذه المكتسبات على أرض الواقع، لمعرفة مدى استيعاب المكون لهذه المعارف والمهارات، وتقديم للفرد تحفيزات كالترقية وزيادة الأجر وتوجيه الشكر.

**د) الممارسة العملية المتكون:**

لكي يكتسب المهارات والمعارف بفاعلية لا بد من إعطاء فرصة لمتكون والوقت المناسب للتعلم، من خلال توفير الأدوات والوسائل في مكان التكوين حسب ما هو موجود في بيئة العمل.

**هـ) التفاوت بين الأفراد:**

"على الرغم من أن التكوين الجماعي أقل تكلفة، ولكن نظرًا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد، مما يدعو إلى بناء برامج التكوين بحيث تتلاءم والاختلافات بين الأفراد، باستخدام أجهزة التكوين والتعلم الفردية، لمقابلة مثل هذه الاختلافات، مما يجعلها أكثر منطقية وعملية".

**و) اختيار المكونين:**

"إن فعالية البرامج التكوينية تدل بشكل مباشر على اهتمام وكفاءة المكونين، وعلى الرغم من أن هناك أسبابًا لضم بعض المكونين والمشرفين إلى جهاز التكوين إلا أن اختيارهم يجب أن يتم بعناية كبيرة".

(ز) تكوين المكونين:

"من الضروري القيام بتكوين أولئك الذين سيصبحون مكونين، فكثيرا من البرامج التكوينية فشلت بسبب اعتقاد أن أي شخص قادر على فعل الشيء بشكل جيد، يمكن أن يقوم بتعليمه أو تدريبه" (حريق، 2010-2011، ص.45)

1-6- أساليب التكوين:

1- أسلوب المحاضرة:

"يعتبر أسلوب المحاضرة من أكثر الأساليب شيوعاً ومن أقدمه، حيث يقوم المكون بالقاء المادة التكوينية بشكل مباشر، بحيث تكون عملية الاتصال بين المكون والمتكون من جانب واحد وهو المكون (المحاضر)، ويتناسب هذا النوع من التكوين في حاجة لإيصال المعلومات والقواعد والإجراءات وطرق أداء العمل لأكبر عدد ممكن من المتكونين، وفي أقصر السبل وبأقل تكلفة، كما يتوقف نجاح هذا الأسلوب على كفاءة المحاضرون، تمكنه من الموضوع، قدرته على إيصال المعلومات إلى المتكونين والتأثير فيهم. وبالرغم من انتشار هذه الطريقة وانخفاض تكاليفها، وأنها لا تحتاج إلى إمكانيات مادية كبيرة، إلا أنه يعاب على هذا الأسلوب انخفاض مشاركة العمال في برامج التعلم، وقلة الفرص لنقل المادة المتعلمة إلى الواقع إضافة إلى ضعف التغذية العكسية (ضعف في التركيز على الجانب العملي التطبيقي)، ولنجاح المحاضرة كأسلوب من الأساليب التكوينية، هنالك بعض العوامل التي يجب أن يأخذها المحاضر في الحسبان وأهمها:

- أن تكون المعلومات مرتبة ومتسلسلة بشكل منطقي.
- توفير وسائل الإيضاح اللازمة في حالة وجود ضرورة لها.
- إدخال عامل الإثارة على المحاضرة للقضاء على الملل.
- إعطاء حرية للمستمع (العامل) في استفسار وطرح الأسئلة.



## 2- أسلوب المناقشة:

"هو أسلوب دراسي تكويني ناجح، وله ميزة كبيرة على أسلوب المحاضرة، في أنها توفر التغذية العكسية من التحكم في سير المناقشة وتوجيهها نحو الموضوعات المهمة والابتعاد بها عن الأمور الجانبية، وتوفر المناخ لتبادل الأداء ووجهات النظر بحرية تامة، وتتميز الآثار التي تحدثها المناقشة بنوع الثبات، حيث يشارك جميع المتكويين في النتائج التي يتم التوصل إليها، وتتيح الفرصة لتنمية الاتجاهات السليمة نحو التعاون والعمل الجماعي، والتفاوض واكتساب مهارات، وتبادل التجارب، وممارسة الأساليب الديمقراطية في حل المشكلات، ويلعب المكوّن دورًا مهمًا في نجاح هذا الأسلوب، من خلال قدرته على إدارته للمناقشة بصورة منظمة، وعلى عدد العمال المكونين في حلقة النقاش والمدة الزمنية الملائمة للموضوع، بحيث لا تكون قصيرة، فتذهب فائدة المناقشة أو طويلة فتبعث الملل للعامل المتكون، حيث يكون العدد نموذجي في حلقة النقاش لا يزيد عن (25) متكوّنًا، أو لا تزيد المدة عن ساعتين.

## 3- أسلوب دراسة حالة:

"يعتبر أسلوبًا حديثًا، حيث يقدم فيه للمتكويين حالات ومشاكل من واقع العمل، أو يطلب منهم اتخاذ قرار هذه الحالات، وتستخدم هذه الطريقة أساسًا في التكوين على الموضوعات التي تواجه المتكون فيها بموقف عملي معين، فعليه الحالة تضع المتكون في موقف المدير الحقيقي الذي يواجه المشكلة القائمة، وعليه اتخاذ القرار المناسب لإعداد خطة عمل معينة والتغلب على هذه المشكلة".

## 4- أسلوب تمثيل الأدوار:

"يعتبر هذا الأسلوب توصيف محدد لأدوار التي سيؤديها العمال لإلقاء الضوء على المشاكل السلوكية التفاعلية، وبما يتماشى مع واقع المشاكل الافتراضية في مجال العمل، وبموجب هذا الأسلوب يتم استحداث موقف أو حالة معينة أو مشكلة من المشاكل الشائعة في

المؤسسات نتيجة العلاقات التنظيمية، أو الإدارية، أو الإنسانية، ثم يقوم المشرف على التكوين بإعطاء العامل دورًا معيّنًا، ويطلب منه القيام بتمثيله واتخاذ القرار المناسب".

#### 5- أسلوب سلة القرارات:

"يعتبر من الأساليب المهمة في محاكاة الواقع، ويستعمل كمقياس لقدرة المدير ومهاراته في التعرف على المشكلات واتخاذ القرارات، وتتكون سلة القرارات عادة من مجموعة من الخطابات والرسائل وقوائم المالية والتقارير وغيرها، أي لما يشبه ما يجده المدير على مكتبه يوميًا، ويطلب من العامل المتكون أن يقوم في وقت محدد من الزمن بالردّ عليها، واتخاذ القرارات بشأنها، ثم يعد ذلك مناقشة المتكون في القرار الذي توصل إليه، ومن ثم تقييمه فعليًا".

#### 6- أسلوب التكوين الحسي:

"يتم تنظيم لقاءات دورية بين العمال في أماكن خاصة ولفترة زمنية محددة، ومناقشة وتقييم سلوك وآراء بعضهم البعض...، ثم تقويم نتيجة احتكاك العمال ببعضهم البعض خلال فترة زمنية محددة، ومن هنا تترك الحرية التامة للعمال المتكونين في تحديد المادة التكوينية من خلال التفاعل الذي يحدث بينهم ومناقشتهم الحرة، أي المحور الأساسي الذي يقوم عليه هذا الأسلوب هو مناقشة السلوك، لذلك يستخدم في التكوين على العلاقات الإنسانية وزيادة حساسية العامل اتجاه سلوك الآخرين، ومن خلال اللقاءات المتكررة يقوم العامل بتقويم سلوك بعضهم، والهدف الأساسي من ذلك اقتناع العمال المتكونين بتعديل سلوكهم فيما إذا كان غير سليم".

#### 7- أسلوب المؤتمرات والندوات:

"إن أسلوب المؤتمرات هو اجتماع يشترك فيه عدد من العمال لدراسة موضوع معين، بهدف الوصول إلى حل المشاكل القائمة في الموضوع، يتم الاستفادة من أسلوب المؤتمرات من خلال تبادل الآراء حول المواضيع التي يناقشها المشرفون على التكوين في ضوء معرفتهم

وخبرتهم، ويرتبط نجاح المؤتمر كأسلوب تكويني بدرجة مساهمة جميع عمال (المؤسسة) المكتبة من واقع تجاربهم وخبراتهم".

أما أسلوب الندوات: فيتبادل فيه عدد من المختصين طرق موضوع محدد من جوانب مختلفة في ذات الوقت الذي يشارك فيه العمال المتكونين النقاش، وهذا الأسلوب من التكوين موجه بشكل خاص للإداريين في مستوى الإدارة العليا، وذلك ليستفيد الإداري من تعدد الآراء واختيار الرأي الأنسب، وهو بذلك تكوين على كيفية اتخاذ القرار الصحيح والأنسب.

### -8- أسلوب تدوير العمل (التدوير الوظيفي):

"تتم عملية نقل العمال داخل المؤسسة من قسم إلى آخر، وعمل إلى آخر، وعملية النقل هذه يصاحبها تكوين وتوجيه من قبل المشرف على التكوين لتعريف العمال بالعمل الجديد المنقول إليهم، والغرض من هذا التنقل الجغرافي هو أن يتقن العامل عددا من العمليات المشابهة من أجل تحسين أدائه بصورة أكثر شمولية، كما أن هذا الأسلوب سيساعد المؤسسة في الحالات الاستثنائية لغياب العمال أو إجازاتهم، وغير ذلك من الأسباب التي تؤدي إلى احتمال تعطل العمل لأسباب تتعلق بنقص العمال".

### -9- أسلوب اللجان:

"يتمثل هذا الأسلوب في تشكيل لجنة تضم عددا من المتكونين لدراسة ومناقشة وتحليل مشكلة أو وضع ما، والعمل على الوصول إلى اتفاق وقرار جماعي حول آلية حل المشكلة، وإن هذا الأسلوب يسهم في تحسين قدرة العمال المتكونين على اتخاذ القرارات مستقبلا بصورة مثالية واتخاذ قرارات بصورة جماعية مما يساعد في تحسين أداء العمال، ولجان تحتاج إلى مدة زمنية طويلة لاتخاذ قرار معين، وصعوبة اجتماع هذه اللجان نظراً لانشغالهم في وظائفهم، بالإضافة إلى أنهم يقدمون اقتراحات غير ملزمة في معظم الأحيان".

## 10- أسلوب المهارات الفردية:

"يوجه هذا الأسلوب إلى عضو برنامج التكوين باعتباره عاملاً في موقف التعلم والتكوين، ويتوقع منه أن يعمل منفرد في المهمة التي تستند إليه، دون التعاون مع عمال آخرين، وقد تكون المهمة عملاً ينجزه أو وظيفة يقوم بمهامها لفترة زمنية محددة، أو إعداد تقرير عن حادثة لاحظها في مكان العمل... إلخ، وتترك حرية معالجة المهمة وإعدادها للعامل، ثم بعد انجاز المهمة تقييم النتيجة التي توصل إليها من قبل المشرف على البرنامج التكويني، وذلك بشرح الأخطاء وتكوينه على كيفية معالجتها مستقبلاً إذا تعرض إلى مثل هذه المهام". (جواد، 2014-2015، ص25)

## 2- التكوين أثناء الخدمة:

### 2-1- تعريف التكوين أثناء الخدمة:

يعرف التكوين أثناء الخدمة على أنه: ((عملية إلحاق الموظفين بدورة تكوينية داخل المكتبة وخارجها، بغرض زيادة معارفهم ومعلوماتهم، ويترتب عنها تحسين قدراتهم ومهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم، من أجل الارتقاء بأدائهم بغية تحقيق أهدافهم وأهداف مؤسستهم، ويتميز التكوين أثناء الخدمة بعدم انقطاع وتخلي الموظف عن أداء عمله)). (بوقطف، 2013-2014، ص17)

كما يعرف على أنه: ((إن التكوين أثناء الخدمة يجب النظر إليه على أساس أنه عملية ملازمة للمربين والتطورات والمستجدات الحاصلة في المجالين المعرفي والمهني، وعليه فهو عملية بحث وتطوير يشمل المجالين المعرفي والمهني انطلاقاً من التحكم في تعليمة التعلم ومنهجيات التبليغ والتواصل والاتصال، وبالتالي فهو تفكيره دائم وبناء متواصل لإعداد المخططات التكوينية وتنفيذها)). (غريير وناجي وجفال، (د.س.ن)، ص389)

كما عرف أيضاً: ((جميع البرامج المعدة والمخطط لها، والتي تتبع مسار علمي والعملية للموظفين عبر حياتهم الوظيفية، بهدف تجديد خبراتهم وتزويدهم بالمستجدات خاصة مع وجود

إصلاحات من حين لآخر يجعلهم أكثر كفاية ومقدرة في أداء أعمالهم ومساعدتهم على تذليل الصعوبات التي تحول دون السير الحسن لسيرورة العمل، والتي تكون بواسطة محافظ المكتبة أو إطارات معاهد متخصصة)). (بوخص، 2014-2015، ص.34)

كما عرف أيضا بأنه: ((تقوم بعض المكتبات في بعض الأحيان بالقيام بالتكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر، حتى يتضمن كفاءة أعلى للتكوين، بحيث يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتكوين على مستوى فردي للمدربين، ويزيد من أهمية هذا التكوين أن كثيرا من الآلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تكويناً مباشراً على الآلة نفسها ومن المشرف عليها)). (زكاني، 2012-2013، ص.13)

كما عرف أيضا على أنه: ((نشاط مخطط يهدف الى إحداث تغيرات في الفرد أو الجماعة التي تدرجها تتناول معلوماتهم أو أدائهم بكفاءة وإنتاجية عالية)). (<http://child=trng.blogspot.com>)

## 2-2- خصائص التكوين أثناء الخدمة:

- التكوين أثناء الخدمة نظام متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء والعناصر المرتبطة تقوم بينها علاقات منفعة.
- التكوين أثناء الخدمة نشاط رئيسي يمارس بهدف للتطوير وزيادة الأداء وليس أمراً كمالياً.
- هو عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها معلمات العمل كتوفر الموارد المادية والبشرية، توفير الرقابة والتوجيه، وضوح الأهداف وتناسقها.
- التكوين أثناء الخدمة هو عملية شاملة تشمل كل المستويات الإدارية في المكتبة.
- التكوين أثناء الخدمة هو نشاط متجدد ومتغير من خلال التجديد المستمر في البرامج التدريبية وأساليب وأدوات التكوين المستخدمة.

- يقلل من حالة التوتر الناجم عن نقص الخبرات والمهارات بالنسبة للأفراد العاملين في المكتبة.

- التكوين أثناء الخدمة يزيد من الولاء والانتماء للمكتبة.

- العمل على إعداد كوادر بشرية قادرة على شغل مناصب عليا في المستقبل كحسب

تخصصه. (<http://hrdiscussion.com/hr45501.html>)

### 2-3- أهمية التكوين أثناء الخدمة:

"يحتل التكوين أثناء الخدمة مكانة مهمة كبيرة في وقتنا الحاضر، فهو أحد الركائز الأساسية لنجاح العملية الإدارية، لأنه يمكن المكتبة من استثمار القوى البشرية، ويزود تكوين الموظفين أثناء الخدمة بالمعارف والمعلومات، ويكسبهم مهارات مما يؤدي إلى التغيير الإيجابي في سلوكهم وتطوير أدائهم، وهذا يؤدي بلا شك إلى الإسهام في تغيير توجهاتهم نحو المكتبة والمستفيدين من خدماتها، وفي هذا الإطار تورد المقولة المعروفة للأستاذ M grouzier بأن الاستثمار في الموارد البشرية أكثر صعوبة من الاستثمارات الأخرى، لكن في حالة النجاح فإنه الأكثر مردودية، وبينت هذا بأن تكوين الموظفين أثناء الخدمة يعتبر استثماراً وأهمية بالغة يمكنه أن تعود بالفائد على جميع الأطراف الذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمكتبة.

كما تبرز أهمية التكوين أثناء الخدمة باعتباره أهم السبل للنمو المهني والحصول على المزيد من الخبرات الثقافية والسلوكية وكل ما من شأنه رفع مستوى الأداء للموظفين في المكتبة الجامعية، ومن ثم المساهمة الفعالة في تحسين نوعية الخدمات المقدمة لكل الأطراف التي لها علاقة مباشرة بهذه المكتبة. (<http://www.psycondz.info>)

ونجد كذلك أن أهمية التكوين أثناء الخدمة تكمن في "تزداد أهمية التكوين أثناء الخدمة وتتعاظم على نحو خاص في مراحل الإصلاحات والتحويلات الكبرى التي يشهدها أي مجتمع من المجتمعات، لما تفرضه هذه التحويلات على النظم التي تعمل بها المكتبات من ضرورة إحداث تغييرات كيفية ونوعية تحدثها وتتناول فلسفتها وأهدافها، وما يرتبط بها من مفاهيم وأفكار وممارسات، والموظفين أحد الدعام الرئيسية التي تعتمد عليها النظم داخل المكتبة في تحقيق

أهدافها وبلوغ غاياتها التي ترمي في المقام الأول إلى تمكين نظام المكتبة من ترسيخ مقومات ثقافته العملية الجديدة التي تتناسب ومقتضيات نمطه الحضاري الجديد، ومن بين هذه الدعائم التي تكون سبب في أهمية التكوين أثناء الخدمة نجد أنه يكسب الموظفين معارف ومهارات واتجاهات ذات علاقة مباشرة بالعمل مما يطور أدوارهم المختلفة، يكسب الموظفين ثقتهم بأنفسهم والقدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين، ويدعم احترامه لنفسه واحترام الآخرين له، الاستفادة من خبرات الآخرين من خلال العمل التعاوني في الورش والمناقشات ومختلف أشكال التكوين". (<http://educapsy.com/servies/stage-coursemploi>)

#### 2-4- أهداف التكوين أثناء الخدمة:

هناك العديد من المبررات التي تدفعنا إلى تكوين الموظفين أثناء الخدمة والذي يلعب دورا هاما وضروري ويتمثل ذلك في:

- زيادة كفاءة الموظف ورفع مستوى أدائه عن طريق اكتساب المهارات والخبرات الفنية والمهنية والثقافية.

- تحديد وتحديث معلومات الموظفين المؤهلين وتنميتها الملاحقة التقدم العلمي والتطورات التي تحدث في قطاع التكنولوجيا.

- تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى الموظف نحو تقديره لقيمة عمله وأهميته والآثار الناجمة عنه وكذا الوعي بأهمية عمله والتعامل معه.

- تجديد الدوافع الذاتية للموظف بحيث يساعده على تحسين أدائه ورفع كفاءاته العلمية على إتاحة الفرص لترقي وتطور الذي يسره ويرقى طموحه فيسعى إلى جعل عمله هادفا ومنتظما وذا قيمة وفاعلية.

- زيادة قدرة الموظف على استخدام المواد الجديدة فعندما تظهر الخامات المهنية الجديدة بيدع ويتفنن في تأدية عمله. (<http://www.arabvolunteering.org>)

ونجد كذلك من بين أهداف التكوين أثناء الخدمة:

"زيادة كفاءة الموظف وتحسين أدائه، الأمر الذي يحقق له الرضى العملي ويرفع روحه المعنوية ويزيد اهتمامه بالعمل، وكذا تزويده بالمستخدمات العلمية والتقنية والنظريات الإدارية لمواجهة تحديات العصر، ورفع مستوى الموظفين في العمل والطرق التي يعملون بها بالإضافة إلى تحسين مهاراتهم العملية، وزيادة مقدرتهم على الإبداع والتجديد وتأهيل الموظفين أثناء الخدمة بموجب معايير وقواعد مخطط لها، كذلك تنمية الاتجاهات السليمة للموظف نحو تقديره لقيمة عمله وتكوينه بشكل مستمر توافقاً مع متطلبات المكتبة وإطلاع الموظفين على المشكلات التي تعاني منها المكتبة، ووسائل حلها، وكذا دورهم في ذلك، كما يساهم التكوين أثناء الخدمة في تطبيق الأفكار والآراء النظرية ومواءمتها للتطبيق، إيجاد فرص للانفتاح على الآخرين من خلال زملاء المهنة". (بندرين، د.س.ن، ص.35)

## 2-5- تحديد الاحتياجات التكوينية أثناء الخدمة:

يؤكد أحد الباحثين أن فاعلية التكوين تتوقف على تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال معرفة مستوى الأداء الحالي، ومستوى الأداء المطلوب، وتحديد السياسات التكوينية، ورسم البرامج لتحقيق هذه السياسات، فالحاجة التكوينية تعني: وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين الوضع القائم وبين الوضع المرغوب فيه في أداء مكتبة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف والمهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعاً.

### 2-5-1. تعريفها:

تعرف على أنها: ((المعلومات والاتجاهات او مهارات او قدرات معينة سلوكية أو فنية يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها إما بسبب تغييرات تنظيمية أو لأسباب تكنولوجية أو إنسانية أو بسبب ترقية أو تنقلات الى غير ذلك من الظروف التي تتطلب اعدادا ملائمة لمواجهةها)). (زكلاني، 2013، ص.53)



عرفت أيضا على أنها: ((مجموعة التغيرات والتطويرات التي يحتاجها مدير المؤسسة لتحسين أدائه الوظيفي، والمتعلقة بمعارفه ومهاراته واتجاهاته)). (http://baaqi.blogspot.com)

كما عرفت أيضا على أنها: ((الدراسة المعمقة والمسبقة لاحتياجات مختلف المصالح والوحدات والمستويات وتحديد الأهداف التي تريد الوصول إليها عملية التكوين)). (حمداوي، (د.س.ن)، ص.15)

عرفت بـ: ((الفارق بين الوضعية الحالية والمرجوة الوصول إليها، أي الفجوة بين الوضعتين)). (السعيد، 2012، ص.90)

## 2-5-2. أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية:

تمثلت فيما يلي:

- هي العنصر الرئيسي والهيكل في صناعة التكوين.
- التحديد الدقيق والموضوعي للاحتياجات التكوينية.
- تقوم على جميع الدعائم العملية التكوينية وتنمية الموارد البشرية في المنظمة.
- الحاجة الى علاج المشكلات العمل من خلال التكوين.
- تحديد الاحتياجات التكوينية هو أداة الرئيسية التي يمكن من خلالها تحديد مجالات تطوير وتنمية أداء الافراد من خلال العملية التكوينية وبلوغ الأهداف المسطرة من طرف المكتبة. (السعيد، 2012، ص.90)

كما نجد أن أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية تجلت فيما يلي:

أنها العنصر الرئيسي والهيكل في صناعة التكوين حيث تقوم عليه جميع دعائم العملية التكوينية وتنمية الموارد البشرية في مكتبة، أن أي خلل بهذا الهيكل سيطيح بجميع الجهود التي تبذلها المكتبة من اجل الارتقاء بمستوى مهارات وكفاءات القادة بها، من الصعب تحديد الأشخاص الذين يشملهم التكوين واهداف التكوين ومحتوى البرنامج والأسلوب الذي يكن أن

يقنديه التكوين بدون تحديد الدقيق والموضوعي لاحتياجات التكوينية في الأساس الى الحاجة الى علاج المشكلات العملية من خلال التكوين. (<http://hrdiscussion.com>)

### 2-5-3. طرق تحديد الاحتياجات التكوينية:

أ) **تحليل التنظيم (المكتبة):** يقصد بتحليل التنظيم فحص عدة جوانب تنظيمية وإدارية مثل: أهداف المكتبة، وظائفها، اقتصادياتها وسياساتها وكفاءتها ومواردها البشرية وذلك لتحديد المواقع التنظيمية التي تحتاج الى تكوين ونوع التكوين الذي يلزمها، وفيما يلي أهم النقاط التي يتكون منها التحليل:

- الفهم الواضح لأهداف المكتبة.
- تحليل الهيكل التنظيمي للمكتبة.
- تحليل سياسات المكتبة ولوائحها.
- تحليل المناخ التنظيمي.
- دراسة تركيب القوى العاملة بالمكتبة.

ب) **تحليل العمل:** يهدف الى دراسة وتحليل الوظيفة أو العمليات والاعمال التي يقوم بها العاملون، و.... هذا النوع من تحليل على دراسة الوظيفة نفسها، وتبين أبعادها واختصاصاتها وعلاقتها بالأعمال الأخرى، وتحليل العمل طرق عديدة نذكر منها:

- الأداء الفعلي للوظيفة.
- المشاهدة.
- المقابلة.
- الاستقصاءات.
- قوائم الاحتياجات.
- المفكرة اليومية.
- آراء الخبراء.
- تحليل الدوريات والبحوث العلمية والميدانية.

(ج) تحليل الفرد: فتحدد حاجة الافراد لتكوين عن طريق قياس أدائهم ومردودهم في العمل، وعن طريق تحديد الانحرافات المحتملة بين الأداء كل فرد وتوقعات المكتبة، تتطلب تحديد الاحتياجات التكوينية توضيح الأهداف الخاصة بالبرامج التكوين وكذا تحديد الافراد الذين هم بحاجة ماسة الى تنمية قدراتهم بالتكوين ويهدف تحليل الفرد الى التعرف على نوع المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تلزم شاغل الوظيفة لكي يتطور أداءه، ويقوم مسؤول التدريب بدراسة الآتي:

- **المواصفات الوظيفية:** فيهتم الافراد حسب مؤهلاتهم وتخصصاتهم وخبرتهم والوظائف التي يشغلونها.

- **الخصائص الشخصية:** هذا تصنف الافراد حسب الجنس والسن وبعض الصفات الشخصية مثل: القدرات والاستعداد لتعلم والتكوين ومقدار الطموح والدوافع والاتجاهات والأفكار التي يحملها الشخص تجاه العمل والعاملين، ومدى حبه للعمل ورغبته في اتقانه.

- **الجوانب السلوكية:** يكون التركيز على سلوك العامل في الوظيفة من حيث معدلات أدائه ومستويات تحصيله وانجازاته ومدى تفاعله مع الآخرين، ونوع علاقاته مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين ودرجة انسجام هذه العلاقات. (السعيد، 2012، ص ص.91-92)

#### 2-5-4. تصميم البرامج التكوينية:

بعد تحديد الحاجة للتكوين تأتي المرحلة الثانية ومتعلقة بتصميم البرنامج التكويني لمعالجة تلك الحاجة، ويتضمن عدة خطوات أهمها تحديد أهداف البرنامج التكويني، وتحديد محتوى البرنامج ثم تحديد أساليب التكوين، ثم تحديد الوسائل والأدوات المساعدة، وتحديد المكونين والمتكونين، وكذا المكان والزمان إجراء العملية التكوينية ثم تحديد ميزانية هذه العملية التكوينية.

(أ) تحديد أهداف البرنامج التكويني:

تعد الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التكويني، ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التكوينية ومن هنا يمكن أن نتصور عدد من الأهداف للبرامج التكوينية وتتجسد فيما يلي:

- تنمية المعلومات للمتكون ومعارفه لتحسين أدائه.
- أن تكون واقعية يمكن تحقيقها.
- أن تتسجم مع سياسة المكتبة.
- أن تنص على نتائج يمكن قياسها وأن يبتعد عن العموميات.
- أن تكون أهداف تعليمية تزود المتكون بالمعلومات والمهارات والاتجاهات.
- تزويد المتكون بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية.

(ب) مضمون البرنامج التكويني:

تعتبر المادة العلمية التي تحدد طبيعة المعرفة العلمية وتطورها من وقت لآخر، وكذلك توضح طبيعة التكوين وعملية تحديد المحتوى التكويني يجب أن تتناسب وطبيعة المتكولين، ومن حيث مستواهم وطبيعة التكوين، وعند صياغة محتوى أو مضمون البرنامج يجب مراعاة ما يلي:

- التركيز على المتكون أكثر من التركيز على المكون.
- مراعاة الفروق الفردية بين المتكولين.
- أن تكون بلغة سليمة واضحة.
- أن تراعي الدقة والموضوعية والحدثة.
- أن تتناسب مستوى المتكولين الذين سيشترون في البرنامج
- أن يعكس محتوى البرنامج رؤية ورسالة وأهداف وقيم وسياسة المؤسسة المنتسب إليها التكون.

- أن تكون المادة مستمدة من واقع المتكويين وذات معنى لهم.
- الجمع بين الناحية النظرية والناحية العملية التطبيقية.
- أن تكون مصاغة بلغة سليمة واضحة.
- أن تناسب الزمن المقدر للبرنامج التكويني.
- أن تلتزم بفلسفة وأهداف البرنامج التكويني وتوجهاته.

الأساليب المساعدة في التكوين:

على المكون المتميز أن يختار أسلوب تكويني المناسب، والذي يساعده على تحقيق أهداف الدورة التكوينية ومن أهمها:

- المستوى الدراسي.
- عدد المتكويين.
- موضوع التكوين.
- الإمكانيات المتوفرة.
- ميزانية البرنامج التكويني.

• ومن أكثر الأساليب انتشارا في عملية التكوين:

- **أسلوب المحاضرة:** وهي طريقة مفيدة لإيصال المعرفة واثارة الانتباه للمفاهيم الفكرية الممهدة لتطبيق والممارسة، وهي أكثر الطرق شيوعا وأقل تكلفة، وطريقة الاتصال تكون من جانب واحد من المكون للمتكويين.
- **أسلوب دراسة حالة:** يتمثل في مجموعة المعلومات جمعت ن الواقع عن مشكلة تواجه المكتبة من المكتبات يراد اتخاذ قرار بشأنها، ويطلب من المحاضرين أو المشاركين مناقشته هذه البيانات وتحديد أو تقديم اقتراحاتهم بالنسبة لمشكلة موضوع الدراسة.
- **أسلوب الندوات والمناقشات:** يعتبر تكوينًا لأذهان الأفراد، حيث يتبادلون الآراء ويتناقشون الحجج ويؤيدون ويعارضون ويدافعون ويقنعون، وهم في كل ذلك يستعملون

خبراتهم ويستعينون بالمعلومات التي بحوزتهم، ومن مميزات المناقشة أنها تثير الأفكار وتنشطها وتنمي عندهم قدرة التحليل والمقارنة، لذلك يجب أن تكون موضوعة بطريقة تحفز المتكويين على التفكير والادلاء بالآراء والاستماع لآراء الغير .

- أسلوب نمذجة السلوك: يعتمد على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، ويتم التكوين في هذا الأسلوب بعرض صورة نموذجية على المتكويين لآراء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها المتكويين في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية، فيقوم بالأداء الفعلي ويدون الفرد النموذجي أي المكون ويطلب من متكويين أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجي ويقدم المكون مجموعة من توجيهات ومحفزات حتى يضمن قيام الفرد المتكون بنفس الأداء النموذجي وفقا لهذا الأسلوب يمكن للمتكون اكتساب مهارات جديدة تم تثبيتها ونقلها للممارسة الفعلية. (بوقطف، 2012، ص ص. 39-41)

## 2-5-5. اختيار المتكويين:

من الركائز المهمة التي يتوقف عليها نجاح العملية التكوينية هي وجود المكون الذي يمتلك الكفاءة والخبرة، والذي يعهد اليه تنفيذ البرامج التكوينية، حيث أن أي قصور في قدرات وإمكانات أداء المكون يمثل هدرا كبيرا للوقت و للمال والجهد مما ينعكس سلبا على فعالية التكوين وأن دور المكون يتمثل في نقل ما خطط له الى واقع التنفيذ، فالمكون هو الشخص الذي يقوم بنقل المعارف واكساب المهارات للمتكويين، لذا فإن المكون تتوافر فيه العديد من المهارات والمعارف اللازمة ونذكر منها:

- القدرات التعليمية والتكوينية: أي القدرة على نقل المعلومات للآخرين من خلال ممارسة نوع من أنواع الاتصال بين المتكون والمكون، حيث يتكفل المكون وصول أو سريان المعلومات والخبرات للمتكويين، الامر الذي يتطلب منه فهم الأساليب الحديثة وطرق استخدامها.

- **المهارات الاجتماعية:** أن يتصف المكون بأن يكون اجتماعيا وفاعلا عند الاختلاط بالناس، ولديه القدرة على تكوين العلاقات الإنسانية الطيبة، حتى يتمكن من معرفة ما يتعرض اليه المتكونين من صعوبات اثناء التكوين.
  - **المهارات القيادية:** فالمكون هو القائد للمتكونين فيجب أن تتوفر لديه مهارة التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة ويربط بذلك القدرة على تقييم المتكونين.
  - **المرونة:** القدرة على احداث تغيرات في مجرى السلوك نحو الاتجاه الهادف وفي الوقت المناسب أي ألا يكون عقله أيسر فكر معين لا يستطيع الانفكاك عنه.
  - **القدرة على التفكير الإيجابي:** تطبيق بعض الأفكار بطريقة علمية مناسبة فيما يمارسه قادرا على بث روح الابتكار لدى المتكونين. (زكلاني، 2013، ص.22)
- ومن الأدوار الأساسية التي يقوم بها المكون نذكر منها:
- أن يكون لديه القدرة على اكساب المتكونين المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق فعاليات العملية التكوينية في الواقع العملي، أي أن يركز على مساعدة المتكونين على تطبيق ما تم اكتسابه من معارف ومهارات واتجاهات خلال التحاقهم بالبرنامج التكويني، ونقل أثر التكوين الى الواقع العملي.
  - أن يكون لديه القدرة الجيدة في توصيل المعلومات ورسالة التكوين وتفاعله مع المشاركين في العملية التكوينية.
  - أن تكون لديه القدرة على تفعيل حوار المناقشة مع المجموعات التكوينية وايصالهم الى أن التكوين مهم في عملهم ويؤدي الى التحسن في الأداء وأن يعمل على تفعيل الموقف التكويني وايصال المعلومات وتوجيه الخبرات بكفاءة الى المتكونين.
- فالتكوين يمثل الرابطة الأساسية بين محتوى وفعاليات البرنامج من ناحية والمستفيد من البرنامج من الناحية الأخرى ولذا فلا بد أن تسع الإدارة دائما لتأكد من قدراته ومستواه، ولذا فإن

عملية اختيار المكونين يجب أن تخضع لمعايير اختيار محددة ومستندة على أساس من الخبرة والاطلاع التي تتماشى مع الاحتياطات التكوينية المطلوبة. (زكلاي، 2013، ص.23)

• هناك مجموعات يمكن أن يتم اختيار المكونين منها وهي:

- **الاختصاصيون:** في مختلف الحقول المطلوبة مثل: الكمبيوتر وتحليل النظم وعلم النفس.

- **الخبراء:** الذين يعملون في مجال الاستشارات في موضوعات معينة تنظيمية وسلوكية وغيرها.

- **أساتذة الجامعات:** من الأكاديميين في مختلف التخصصات التي تعطي موضوعات الدورات التكوينية المطلوبة.

- **المدرّبون الممارسون:** حيث يمتاز بالخبرة العملية فيستطيعون أن يعرضوا على المتكونين خبراتهم ويناقشون في مشكلاتهم ويتبادلون معهم وجهات النظر في حلها.

- **أعضاء الإدارة العليا في المكتبة:** التي يعمل بها المتكونين حيث يمتاز هؤلاء بالإجابة على أسئلتهم بشأن العمل ومشكلاته وخطته بالإضافة إلى إتاحة الفرصة أمام الطرفين لتبادل الآراء والأفكار بشأن مشكلاتهم في المكتبة.

- **المسؤولون في جهاز معين:** له صلة بأعمال المتكونين كوزارة المالية التي تقوم بعقد دورات تكوينية في برامج النظام المحاسبي الحكومي.

- **الزائرون من الخارج:** والذين قد يكونون خبراء أو ممارسين في المجال الذي يدور فيه التكوين حيث يمتاز هؤلاء بإمداد المتكونين بوجهة نظر مقارنة مع بلدان مختلفة. (زكلاي، 2013، ص.24)



## 2-5-6. تنفيذ البرامج التكوينية:

تأتي مرحلة تنفيذ البرامج التكوينية سواء كانت هذه البرامج داخل المكتبة أو خارجها، مع التزام بعقد الدورة التكوينية في المكان والزمان المحددين.

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وتجسيده ميدانيا، وحتى ينفذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل قدرة الإدارة المشرفة على تنفيذ البرنامج والتحكم في جميع العوامل المحيطة بالدورة التكوينية (البشرية والمادية)، نوعية المكونين ونوع ومحتوى البرنامج، بالإضافة الى توفير القاعات اللازمة لعقد الجلسات (أقسام، قاعات، اجتماع، مدرجات، مخابر...)، وتنظيم طريقة جلوس المتكونين وتوفير الوسائل المساعدة وضبط القوائم الاسمية للمتكونين وتوزيع الأدوات اللازمة عليهم، تنظيم توقيت سير الجلسات التكوينية وفترات الراحة، وفترات تناول الوجبات، وأماكن الإقامة، كل هذه الظروف يجب أن تضبط وتوكل لفرد أو لمجموعة أفراد لمتابعتها اليومية من أجل نجاح وتحقيق أهداف الدورة التكوينية. (بوقطف، 2012، ص ص. 54).

وهناك من يرى ان تنفيذ برامج التكوينية تتم من خلال ما يلي:

- إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيق التتابع الزمني للبرامج والموضوعات.
- تجهيز وإعداد مكان التكوين.
- متابعة المكونين والمتكونين. (<http://hrdiscussion.com>)

## 2-5-7. تقييم برامج التكوين:

أولاً: تعريف تقييم برامج التكوين:

((مدى قدرة برنامج التقييم على اظهار الصورة الحقيقية ولاسيما عند تكراره وقد فقدت بعض برامج التكوين مصداقيتها ونزاهتها من خلال تقارير التقييم المرفوعة يدويا من قبل العاملين في تكوين لرؤسائهم)). (<http://Khair.Ws.com>)

وهناك من يعرف برامج التكوين حسب "مايك ويلز" بأنه: ((سلسلة من الاختيارات والتقويمات والتحريات المصممة لتأكد من أن التكوين قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد والإدارة)). (بوقطف، 2012، ص.49)

**ثانيا: أسس وعناصر تقييم برامج عملية التكوين للموظفين:**

من خلال:

- أن يتم التقييم بشكل موضوعي.
- أن يعتمد على المنهج العلمي.
- أن يكون التقييم عملية مستمرة.
- أن يكون التقييم شاملا.
- أن تحدد أهداف التقييم من حين لآخر في ضوء التغيرات التي تحدث في برامج التكوين.
- أن يكون التقييم شاملا واقتصاديا في نفس الوقت والجهد والنفقات بقدر الإمكان.

أما بالنسبة لعناصر تقييم عملية التكوين، فهناك عدة عناصر:

- البرنامج التكويني.
- المتكون.
- المكون.
- القائمون على التكوين.
- نتائج التكوين. (بوقطف، 2012، ص.51)

ثالثاً: نماذج تقييم عملية التكوين للموظفين:

هناك العديد من النماذج الفكرية التي تحاول أن تصف المستويات أو الجوانب التي يشملها التقييم، وأهم هذه النماذج ما يلي:

- نموذج كيرك باتريك.
- نموذج باركر.
- نموذج سايرو.

ويعتبر النموذج الأول ألا وهو نموذج "كيرك باتريك" الأكثر شيوعاً واستعمالاً من قبل القائمين على العملية التكوينية وفي هذا النموذج يقترح "كيرك باتريك" أربعة مستويات لتقييم عملية التكوين حسب ما يلي:

- **المستوى الأول رد الفعل:** حيث يتم قياس ردود أفعال وانطباعات المشاركين المتكونين وأفكارهم فيما يتعلق بكيفية تطبيق ما تم تعلمه على أرض الواقع.
- **المستوى الثاني التعلم:** حيث يتم قياس التغييرات التي تمت في معارف واتجاهات ومهارات المشاركين.
- **المستوى الثالث السلوك:** حيث يتم قياس التغييرات التي حدثت في سلوك المشارك المتكون وطريقة أدائه لمهامه ووظيفته.
- **المستوى الرابع النتائج:** حيث يتم قياس نتائج وأثر البرنامج التكويني في تحقيق أهداف وخطط المكتبة، ويحتاج هذا البرنامج الى تجميع وتقييم البيانات والمعلومات عن هذه المستويات. (بوقطف، 2012، ص.52)
- مؤشرات تحديد الاحتياجات التكوينية:

1. مؤشرات الأداء التنظيمي: "حيث لا بد من دراسة كفاءة أداة المكتبة المتمثل بمعدلات الإنتاجية (خدمات) ومعدلات استغلال الإمكانيات المتاحة والتجهيزات ومؤشرات استخدام الموارد البشرية من حيث تكوين وحركة هذه الموارد".

2. مؤشرات أداء العاملين: "إن تحليل أداء الأفراد العاملين ودراسة مكوناته تعد خطوة نحو التحقق من تحسين الأداء التنظيمي سيكون من خلال الموارد البشرية وهذا المؤشر يتطلب أداء الأفراد العاملين ومكونات الأداء".

3. مؤشرات حاجة الأفراد لتكوين: "بحيث يتم تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتكوين، وفي هذه الخطوة يتم قياس استعدادات الأفراد وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل وبمقارنة مستويات الأداء الحالي بالقدرات والاستعدادات للأفراد في مختلف مهام العمل".

4. الأسباب الداعية لتكوين الموظفين: هو نتاج عدة أسباب:

- وجود قصور معين في الأداء.
- تغيير ظروف أداء الوظائف أو الوسائل المستخدمة في تنفيذها أو إحداث وظائف جديدة.
- عندما ترغب الإدارة زيادة معارف ومهارات بعض الأفراد لإيصالهم إلى المستوى المرغوب فيه.
- عندما تقرر الإدارة تعيين أفراد جدد أو نقل أو ترقية أفراد آخرين.

5. طرق جمع مصادر المعلومات لأغراض تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال ما يلي:

- الملاحظة غير الرسمية.
- إجراء المناقشات مستمرة مع الأفراد والاستماع إلى مقترحاتهم.
- النقاش مع الرؤساء الذين يعرفون مواطن ضعف مرؤوسيهـم.
- أسئلة لاستقصاء من خلال نماذج الاستمارة.

- تتسم الشكاوى من مدراء ورؤساء المصالح في المكتبة.
- تحليل وتقويم عمل الموظفين اليومي وذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط له من الناحية الكمية، التوعوية، الوقت، التكاليف، والتعرف على مواطن القوة والضعف.

#### 6. تصميم البرامج التكوينية:

"يعد تحديد الحاجة للتكوين تأتي المرحلة الثانية ومتعلقة لتصميم البرنامج التكويني لمعالجة تلك الحاجة، ويتضمن تصميم البرنامج التكويني عدة خطوات أهمها تحديد أهداف البرنامج التكويني، وتحديد محتوى البرنامج ثم تحديد أساليب التكوين ثم تحديد الأساليب والوسائل المساعدة وتحديد المكونات والمكونات، وتحديد مكان وزمان إجراء عملية التكوين ثم تحديد الميزانية التابعة للعملية التكوينية.

#### 7. تحديد أهداف البرنامج التكويني: تتمثل فيما يلي:

- تنمية معلومات المتكون مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية والتطبيقية بما يحقق كفاءة وفعالية الأداء وتطوير سلوك المتكون واكتسابه قيماً واتجاهات جديدة نحو مسألة أو موقف معينة.

- أن تكون أهداف تعليمية تزود المتكون بالمعلومات والمهارات والاتجاهات.
- أن تكون واقعية لا يمكن تحقيقها.
- أن تتسجم مع سياسات المكتبة.

#### 8. مضمون البرنامج التكويني: تتجلى في الآتي:

- أن تراعي الدقة والموضوعية والحدثة.
- أن تتناسب مستوى المتكونين الذي سيشاركون في البرنامج.
- أن تلتزم بفلسفة وأهداف البرنامج التكويني.
- التركيز على المتكون أكثر من التركيز على المكون.
- الجمع بين الناحية النظرية والناحية العملية والتطبيقية.

- أن يعكس محتوى البرنامج رؤية ورسالة وأهداف وقيم وسياسة المكتبة المنتسب إليها المتكون.
- أن تتناسب والزمن المقدر للبرنامج التكويني.
- مراعاة الفروق الفردية بين المتكويين، وذات معنى لهم. (بوقطف، 2012، ص.39-41)

### الخلاصة:

من خلال ما سبق يتضح لنا أن التكوين أثناء الخدمة هو الطريقة التي من خلالها يتزود الموظفون بالمهارات والمعارف من أجل تنفيذ عمل حالي أو مستقبلي، كما أنه يتميز بكونه نشاط متجدد ومستمر سيطر حسب حاجة المكتبة، كما أنه عملية إدارية يتم التخطيط له مسبقاً من خلال تحديد احتياجات الموظفين، والطريقة المتبعة في التكوين، ومن ثم وضع نموذج للبرنامج التكويني المراد تطبيقه من أجل استفادة كل من الموظف والمكتبة من هذه العملية التكوينية، من أجل الارتقاء بمستوى الموظفين، وكذا مستوى المكتبة وتقديم الأفضل والسعي نحو الأفضل كذلك.

الفصل الثاني

الأداء الوظيفي

## تمهيد:

إن الأداء الوظيفي له دور فعال على مردودية المكتبة فهو يساهم في الارتقاء بها وارتفاع روادها وزيادة علوها في المكتبات، فهو الركن الأساسي للنهوض بأي مكتبة، فالأداء الوظيفي مرتبط بالموظفين العاملين بالمكتبة والنشاط الذي يقومون به ومدى نجاعته وفعاليتها في المكتبة ومدى نجاعته في العمل الذي يقوم به من أجل تحقيق أهدافه وأهداف المكتبة وفقا للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية المعمول بها في المكتبة.

### 1- الأداء الوظيفي:

#### 1-1- تعريف الأداء الوظيفي:

"أداء: مصدر أدى، قام بأداء واجبه: بإنجازه، بإكماله، كان أدائه للنص سليما: أسلوب تعبير وطريقته، تسديد أو دفع ما هو واجب ومستحق دين الله أحق بالأداء من دين العبد (حديث)، الأداء نتائج نشاط المؤسسة أو استثمار خلالها فترة محددة وتعني بالإنجليزية:

"Performance" (<http://www.almaany.com>)

ولقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم الأداء، لكن سوف نستعرض بعض من هذه التعريفات:

يضيف Brosquet أن الأداء: "يكون في أغلب الأحيان معلومة كمية تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من قبل المنظمة". (عبد الصمد، 2015-2016، ص.111)

كما عرف أيضا: "الأداء يشير إلى الصورة المثالية لأداء الفني والطريقة الفعالة لتنفيذ مهمة حركية معينة". (الجندي، 2015، ص.56)

كما عرفه أيضا كالاتي: "يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أي مؤسسة حيث يستخدم مصطلح الأداء PERFORMANCE على



تطبيق واسع في ميدان الأعمال، ورغم ذلك يبقى من الصعب تعريفه تعريفاً محدد لأنه ينمي إلى عائلة المصطلحات متعددة المعاني أو الكلمات الإسفنجية". (دهماني، 2017، ص.122)

عرف الأداء الوظيفي على أنه: "نتيجة تفاعل الفرد بمعارفه العلمية والعملية والسلوكية مع جميع الوسائل والمستلزمات التي توفر له في إطار منصبه وكذا الأخذ بعين الاعتبار المبادرات المسموح بها، التي يقدمها خارج هذا الإطار في ظل الظروف المادية والمعنوية التي يعيشها وهو يقوم بمهامه". (حاج علي، وبوتلجة ودايخ، (د.س.ن)، ص.22)

كما عرف الأداء الوظيفي بأنه: "أداء أي فرد ما هو إلا انعكاساً لمدى قدرته من عدمه في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله، أيًا كانت طبيعة هذا العمل". (ميا، وديب، والشامسي، 2009، ص.08)

### 1-2- أهمية الأداء الوظيفي:

"بدأ الاهتمام بالأداء الوظيفي في المكتبات وخاصة الآونة الأخيرة يأخذ اهتماماً كبيراً نظراً لما يمثله ذلك في قدرة المكتبة ومدى ارتباطها بتحقيق الأهداف منتهجا استراتيجيا يهدف إلى زيادة أداء المكتبة إلى الأحسن من خلال تطوير أداء العاملين وزيادة قدراتهم أي ربط أداء الأفراد بالأهداف والاستراتيجيات الموضوعية للمكتبة، ويمكن تلخيص أهمية الأداء الوظيفي من خلال:

- زيادة كفاءة وفعالية المكتبة
- تقديم مخرجات المكتبة في أفضل صورة
- المساهمة في ربط الأداء الوظيفي بالأهداف واستراتيجيات المكتبة
- تحقيق ضمان التحسين المستمر لأداء المكتبة
- تحديد المشكلات التي تواجه المكتبة وفهم العمليات التي تقوم بها فهو يؤكد ما تعرفه المكتبة
- التأكد من قرارات التي يتم اتخاذها تكون على أساس الحقائق وليس العواطف والآراء الشخصية

- توفير المعلومات التي تساعد في الرقابة على العمليات التي تقوم بها المكتبة. (عثمان، حسين، 2013، ص.19)

كما تتجسد أهمية الأداء الوظيفي كالتالي:

يعتبر الأداء الوظيفي: "عملية منظمة تهدف إلى معرفة قدرة الموظف وقابليته لتحقيق المهام المطلوب منه إنجازها، ونمو شخصيته وتطور أدائه وتتنظر المكتبات المعاصرة إلى تلك العملية كأداة هامة تساعد في العديد من مهام التخطيط والتنظيم المتعلقة بشؤون الموظفين وتكمن مجالات الأهمية هذه في النقاط التالية:

- الترقية والنقل وكذا تقييم المشرفين والمديرين، تعديل المرتبات والأجور". (بن منصور الشريف، بنت عمر، 2013)

### 1-3- عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء بشكل عام من عدة عناصر يمكن تلخيصها فيما يلي:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

"وتشمل المهارة المهنية والمعرفية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها".

- نوعية العمل:

"وتشمل الدقة والنظام والتمكن التقني والقدرة على تنظيم العمل والتحرر من الأخطاء".

- كيفية العمل:

"وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز".

- المثابرة والثوق:

"ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال

في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه". (<http://www-oudacity-net.cdn.ampproject.org>)

كما نجد عناصر أخرى للأداء الوظيفي كالتالي:

- كفايات الموظف:

تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم.

- متطلبات العمل:

تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

- بيئة التنظيم:

تتكون من عوامل داخلية وخارجية، العوامل الداخلية هي التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه استراتيجي وإجراءات المستخدمة، العوامل الخارجية هي: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية. (<http://hrdiscussion.com>)

1-4- معايير الأداء الوظيفي:

تتمثل معايير الأداء فيما يلي:

- المعايير الكلية والمعايير الجزئية:

"بحيث تسمح المعايير الكلية بقياس الأداء الإجمالي للمكتبة مثل قيمة مضافة وحجم الخدمات الإجمالي وغيرها، في حين أن معايير الأداء الجزئية تتولى تقييم أداء أحد أجزاء أو عناصر المكتبة مثل إنتاجية العامل".

- المعايير المالية والمحاسبية والمعايير الاقتصادية:

"يقصد بالمعايير المحاسبية والمالية التي تعتمد على المعايير الخاصة التي تستمد بياناتها ومعلوماتها من السجلات المالية والمحاسبية للمكتبة وأما المعايير الاقتصادية فهي تلك المعايير التي تركز على جوانب أخرى غير مالية لأداء. وبالرغم من السيطرة وانتشار معايير التقييم المالية في بداية عملية تحليل تطور لبساطتها واستجابتها لمتطلبات عملية اتخاذ القرار في ذلك الوقت، إلا أنه مع تطور بيئة الأعمال وتطور الفكر الإداري تحول الاهتمام أكثر بالمعايير الاقتصادية على حساب المعايير المالية".

- المعايير الجارية والمعايير التاريخية:

يقصد بالمعايير الجارية "تلك المعايير التي يعتمد على البيانات الخاصة بالفترة الجارية فقط عند قيام بعملية التقييم، أما المعايير التاريخية فهي تلك المعايير التي تحتاج في عملية التقييم إلى البيانات الخاصة بالفترات السابقة إلى جانب البيانات الجارية".

- المعايير الذاتية والمعايير الاجتماعية:

تعتبر المعايير الذاتية على مدى قدرة وتوفيق المكتبة في تحقيق أهدافها الذاتية، أما المعايير الاجتماعية فهي تعبر عن مدى مساهمة المكتبة في تحقيق أهداف مستفيديها الذين ينتمون إليها. (بوسنة، 2015-2016، ص ص.59-60)

وهناك من يرى أن معايير الأداء الوظيفي تكمن في 03 عوامل رئيسية:

- الجهد المبذول وهو الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل.

- قدرات الفرد وخبراته السابقة وهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

- إدراك الفرد لدوره الوظيفي وتصوراته وانطباعاته عند السلوك والنشاطات التي يتكون

منها عمله والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المكتبة. (<http://www=oujdacity->

[net.cah.ampproject.org](http://net.cah.ampproject.org))

1-5- مكونات الأداء الوظيفي:

- كمية العمل:

"يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة يعبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة".

- نوعية العمل:

"يعني مستوى الدقة والجودة ومدى مطابقة الجهد المبذول لموضوعات ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كميته، ما يهم نوعية وجوده الجهد المبذول".

## - نمط الانجاز والعمل

"يقصد بها الطريقة التي يؤدي بها الفرد العمل وقياسه ببعض الوسائل والطرق التي قام بها في أداء عمله فعلى أساس نمط الانجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء الحركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى". (<http://hraiscuioh.com>)

## 2- تقييم الأداء الوظيفي:

### 2-1- تعريف التقييم الأداء الوظيفي:

- عرف بأنه: "يمثل تقييم الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المكتبات: تطوير أداء العاملين بالوظيفة، بالإضافة الى امداد المديرين والعاملين بالمعلومات للأزمة لاتخاذ القرارات، إن عملية تقييم الأداء تشير الى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى لعرفة نقاط القوة والضعف لأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة والحكم على الأداء لبيان التقدم في العمل بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المكتبة". (بحر، وعيد، 2010، ص.06)

- كما تم تعريف الأداء الوظيفي ب: "أنه من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية، وهي تتضمن سلسلة من الخطوات أو الإجراءات المصممة للوصول الى قياس كل فرد في المنظمة". (أحمد النجار، 2011، ص.06)

- عرف أيضا بأنه: "عبارة عن عملية دراسة وتقييم لواقع تحقيق الأهداف على مستوى المكتبة، وبالتالي فإن عملية تقييمه تبحث عن الإجابة على بعض التساؤلات داخل المكتبة". (بوسنة، 2016، ص.58)

- عرف أيضا بأنه: "يتطلب بالضرورة وجود توصيف للوظائف والذي يشكل جزء رئيسا من الهيكل التنظيمي لأنه يحدد العلاقات الوظيفية وحجم العمل المطلوب من كل وظيفة ويسهم

بدوره في تحديد الاحتياجات التكوينية في المكتبة وفي تطوير أساليب العمل التي تركز على معرفة جزئيات العمل التي يقوم بها الأفراد العاملين". (علي نعمان، 2008، ص.70)

- عرف بأنه: " كل عمل تم اعداده من أجل التوحيد القياسي وضبط الجودة في أنشطة ومرافق المكتبات والمعلومات والأرشيف، من قبل الاتحاد الدولي لمؤسسات المكتبات والمعلومات والاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات أو المنظمات والمؤسسات والجمعيات المهنية المحلية والدولية ذات العلاقة" (محمد أحمد، 2014، ص.377)

### 2-2- طرق تقييم الأداء الوظيفي:

توجد طرق عديدة لتطبيق تقييم الأداء الوظيفي وفيما يأتي معلومات عن أهم أنواع هذه الطرق:

#### - الترتيب العام:

هو ترتيب كافة الموظفين بناء على ادائهم من حيث الافضل الى الاضعف عن طريق تطبيق مقارنة خاصة مع مستوى الغداء العام.

#### - المقياس المندرج:

هي عبارة عن نوع من أنواع القوائم التي تحتوي على الدرجات الآتية: 5 ممتاز، 4 جيد جداً، 3 جيد، 2 مقبول، 1 ضعيف، وتمتلك كل منها أوزاناً وفقاً لدورها في عملية تقييم الأداء.

#### - المقارنة الثنائية:

هي تطبيق مقارنة بين أداء تثبيت من الموظفين من أجل كافة المقارنات لترتيب الموظفين وفقاً لأدائهم. (<http://mawdoo3.com>).

توجد طرق أخرى لتقييم الأداء الوظيفي من بينها:

- طرق تقييم الأداء الوظيفي بين أفراد العمل:

حيث يتم مقارنة بين أكثر من فرد حيث يتم مقارنة فرد في العمل بآخر ويتم ذلك من خلال عدد الغياب وساعات العمل وطرق الانتاج وتعاون مع الغير وخلافه، من ثم يتم مقارنة بين كل عامل أو فرد ومن معه في نفس القسم وتكوين جدول تنازلي واختيار الفرد الأفضل في العمل ولكن يصعب العمل بهذه الطريقة في الأقسام التي تحتوي على عدد كبير من الأفراد فيصعب مقارنتهم ببعض.

- عمل قائمة المعايير تقييم الأداء الوظيفي:

- كمية العمل والانتاج في أثناء العمل العادي.
- جودة العمل والدقة والكفاءة وتطبيق المعايير المتعارف عليها.
- الرغبة في تحمل المسؤولية ومراعاة مصلحة العمل.
- القدرة على تطوير والتحديد في العمل والتعاون مع زملائه في العمل

- طريقة الادارة بالأهداف لتقييم الأداء الوظيفي:

▪ تتمثل في عقد لقاء بين فرد العمل ومن يقوم بالتقييم لوضع وتحديد الاهداف المطلوبة لتنفيذها خلال فترة محددة وتعتمد هذه الطريقة على النتائج التي يحققها فرد العمل من الاهداف المطلوبة منه والمكتسب القائمين على الاشراف التقسيمي بأفكار جديدة وتؤدي لزيادة التنافس بين الافراد العمل لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم ولكنها تحتاج لوقت كبير في عقد اللقاء مع افراد العمل.

- طريقة الترتيب البسيط لتقييم الأداء:

- حيث يقوم كل مدير تنفيذي أو رئيس قسم بترتيب أفراد العمل معه في قائمة من

الأفضل الى أقل بشكل تنازلي على أساس أدائه العام. (<http://www.entej.com>).

### 2-3- خطوات تقييم الأداء الوظيفي:

#### (أ) تحديد متطلبات التقييم وأهدافه:

- تحديد المهارات والنتائج والانجازات المراد تقييمهما.
- التعاون مع الرؤساء والزملاء.
- درجة الابتكار في الأداء.

#### (ب) تحديد الطريقة المناسبة للتقييم:

- هناك طرق كثيرة للتقييم ولا تصلح طريقة واحدة لكل المكاتب ولكل الوظائف.
- من ممكن استخدام عدة طرق للتقييم في المكتبة الواحدة فطريقة تقييم الموظف الإداري تختلف عن المهندس وتختلف عن الوظائف الدينية.

#### (ج) المشرفين على التقييم:

- لابد من تكوين الرؤساء والمشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة عادلة وفعالة، وأن أي خلل سينعكس على الحالة المعنوية للمرؤوسين وإنتاجيتهم.

#### (د) مناقشة طرق التقييم مع الموظفين:

- لا بد أن يناقش الرئيس مع مرؤوسيه الطريقة المستخدمة في التقييم وعناصرها.
- فائدة من هذا التقييم وانعكاساته على مستقبل الموظف.

#### (هـ) تحديد معايير مسبقة للمقارنة:

- الهدف منه هو قياس الأداء ومدى التزام الموظف بمتطلبات العمل التي تحدد في شكل معايير كمية ونوعية وكذلك سلوك الموظف وأدائه في العمل.

#### (و) مناقشة نتائج التقييم مع الموظف:

- يتردد بعض الرؤساء من مناقشة نتائج التقييم مع الموظف وهذا غير صحيح.
- من حق الموظف أن يعرف نتائج التقييم وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه وأن يناقشها بحرية تامة.

- يحدد للموظف الخطوات المطلوبة منه لتحسين جوانب الضعف.



ز) تحديد أهداف تطوير الأداء مستقبلا:

على الرئيس أن يحدد جوانب تطوير المحتملة مستقبلا لرفع كفاءة الأداء.  
(<http://www.hrdiscussion.com>.)

2-4- معوقات فاعلية تقييم الأداء الوظيفي:

يمكن أن تبرز في اطار معوقات يقسم الأداء لندنيا نوعان من المعوقات:

أ) معوقات مرتبطة بمنظومة التقييم:

- معوقات مرتبطة بالأفراد من نتائج التقييم.
- معوقات مرتبطة بطبيعة العمل أو نوع الوظيفة التي يشغلها الفرد.
- معوقات مرتبطة بمسؤولي عملية التقييم.
- معوقات مرتبطة بأسلوب القياس.

ب) معوقات مرتبطة بمتغيرات بيئة العمل:

- معوقات مرتبطة بسياسة الأفراد.
- معوقات مرتبطة بالإدارة وتنظيماتها.
- معوقات فنية.
- معوقات إجرائية. (<http://keranaonline.com>.)

وهناك من يحدد هذه المعوقات من خلال أربعة اعتبارات أساسية تتمثل في:

- **الصدق:** يقصد بالصدق المقياس امكانيات في قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء.

- **النبات:** الاستمرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين أي أن نتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.

- التميز: امكانية المقياس على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة في اصدار القرارات الخاصة بالتحفيز والتكوين والتطوير.
- القبول: هو المعيار الذي يشير الى العدالة، ويعكس الأداء الفعلي لأفراد، ويتم تحديد المعيار، إما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد، أو على أساس النتائج المتغيرة من قبلهم.
- وهناك أخطاء أخرى: الهالة، النسيان، التقدير الوسط، اللين والتساهل والتشدد، التحيز الشخصي، تاثر الرؤساء بسلوك المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم. (بوقطف، 2012، ص.70)

## 2-5- دور التكوين في تحسين أداء الموظفين:

التكوين هو النشاط الذي توليه المكتبات الجامعية اهتماما كبيرا، بحيث يهدف الى تنمية قدرات الموظفين في العمل، من خلاله يزود الفرد بالمهارات والمعلومات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المكتبة في البيئة، حيث تصبح التزاماً على المكتبات أن تبحث عن برامج التكوين المناسبة للموظفين في مؤسسات التكوين المختلفة والمؤهلة من أجل إعداد أفراد وتنمية قدراتهم ومؤهلاتهم ومعارفهم وتزويدهم بأساليب جديدة لأداء الأعمال، وصقل مهاراتهم بحيث نجد للتكوين آثار متعددة منها:

- رفع مستوى الأداء وتحسينه.
- تقوية العلاقات الانسانية بين الافراد وتطوير اتجاهاتهم.
- تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمكتبة.
- تطوير اساليب التفاعل الاجتماعي بين الادارة والافراد العاملين بها.
- تطوير امكانيات الافراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد في المكتبة
- نوعية الموظفين باهمية التكوين وإكسابهم القدرة على البحث الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل. (بوقطف، 2012، ص.72)

### الخلاصة:

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة كونه يشكل أهم أهداف المكتبة، إذا أن معظم المكتبات تتوقع أن تؤدي خدماتها بفعالية الوظائف التي أسندت إليها وبالتالي تقييم أداء الموظفين لكي تعرف مكامن القوة ومكامن ضعف الموظفين، فالأداء الوظيفي يؤدي إلى زيادة مردودية المكتبة وتحقيق أهدافها، فالأداء الوظيفي عملية ناجحة تزيد من كفاءة المكتبة وهذا إذا تم الاعتناء بالموظفين والاهتمام بهم كي يكون الأداء أفضل.

الفصل الثالث

إجراءات دراسة

ميدانية

## تمهيد:

بعد تعرّضنا في الجانب النظري لدراستنا، والذي تمثّل في ثلاثة فصول أحاطت بجميع جوانب الموضوع، سنحاول في هذا الفصل الميداني إلى التعرف على مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بسكرة قطب «شتمة»، أين تمّ إجراء الدراسة الميدانية حيث الموقع والنشأة والمهام، كذلك التعرّض الى التطبيقات التكنولوجية داخل المكتبة بالإضافة الى المجتمع الأصلي للدراسة والأسلوب المعتمد في تصميم العينة.

## 1-التعريف بمكان الدراسة: -مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بسكرة القطب الجامعي «شتمة»-

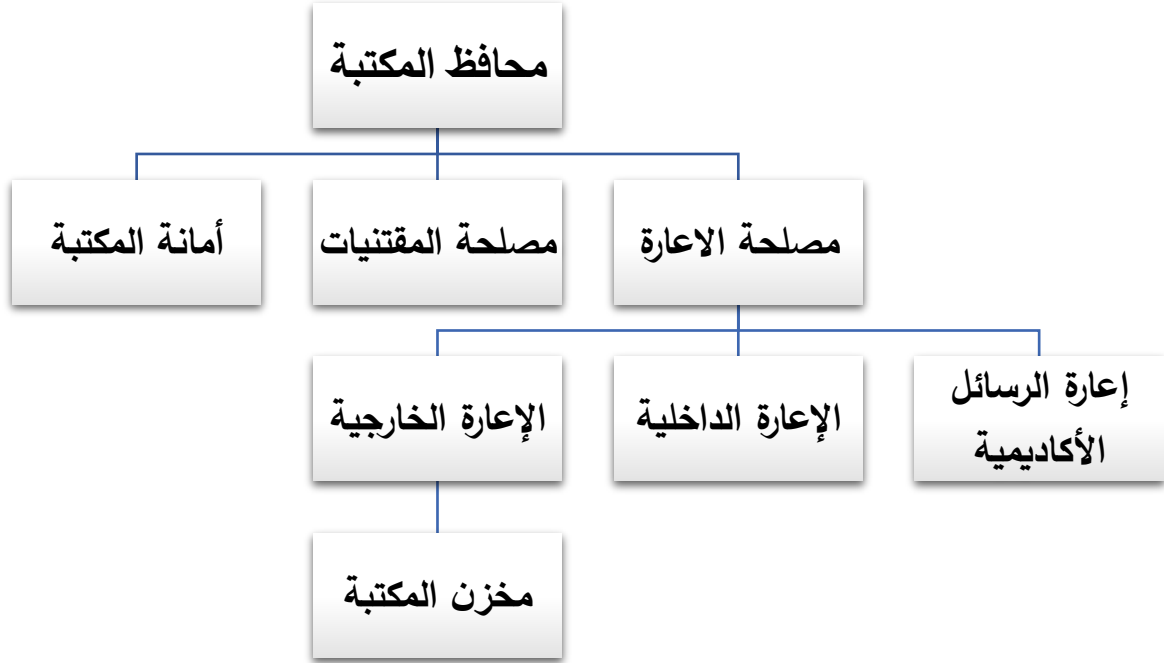
### 1-1- تعريف مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بسكرة القطب الجامعي «شتمة»:

تقع المكتبة داخل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالقطب الجامعي «شتمة»، تابعة لجامعة محمد خيضر ولاية بسكرة، تتكون من مكتبتين، تتربع على مساحة غير كافية مقارنة بمواصفات المكتبة الجامعية.

### ▪ لمحة تاريخية عن مكتبة الكلية:

كانت مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جزء لا يتجزأ من كلية الآداب والعلوم الإنسانية بالجامعة المركزية، وهذا في سنة 2008م موازنة مع التخطيط للتخصصات التالية: (علم المكتبات والمعلومات، تاريخ، إعلام واتصال)، هذه التخصصات حديثة في إطار تطبيق LMD في عام 2009م، ثم تمّ تحويل مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية الى كلية الزراعة من نفس الجامعة، وتمّ فصل كلية الآداب واللغات عن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وبحلول 2010م تمّ نقل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية مع مكتبة الكلية الى القطب الجامعي شتمة، ويبعد حوالي 2 كلم عن الجامعة المركزية.

1-2- الهيكل التنظيمي لمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بسكرة القطب الجامعي «شتمة»:



الشكل رقم-01-: يمثل الهيكل التنظيمي لمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بسكرة القطب الجامعي شتمة.

1-3- مهام مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بسكرة القطب الجامعي «شتمة»:

بمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بسكرة القطب الجامعي «شتمة» العديد من المهام، ويمكن حصرها فيما يلي:

▪ المهمة الإدارية:

السهر على تسيير وتنظيم الموارد المادية والمالية والبشرية التابعة للمكتبة.

بسكرة القطب الجامعي «شتمة»

▪ المهمة الوثائقية:

وهي الأعمال العلمية والفنية التي تهتم بمعالجة المجموعات المكتبية (الاقتناء، الإعارة الداخلية والخارجية، الانتقاء، الفهرسة، التصنيف، الإعلام).

▪ المهمة البيداغوجية:

هو التحول من الركود الى محاولة بناء قارئ حركي مساهم منتج في الحقل المكتبي والجامعي ككل.

▪ المهمة العلمية:

تعمل على تحضير المواد العلمية وتقديمها لمختلف شرائح الجامعة، وتوفير الوسائل البحثية المناسبة.

1-4- الوصف المادي لمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بسكرة القطب الجامعي

«شتمة»:

▪ تنقسم مساحة المكتبة الى:

أ) مساحة مبنية، وتشمل المحلات التالية:

▪ قاعة المطالعة.

▪ قاعة المطالعة الداخلية للرسائل الجامعية.

▪ قاعة الإعارة الخارجية.

▪ قاعة الإعارة الداخلية.

▪ مكاتب الإدارة.

▪ المخزن.

بسكرة القطب الجامعي «شتمة»

ب) مساحة حرة، وتشمل الأروقة:

• مكتبة الجناح البيداغوجي (أ): وتتضمن:

- قاعة مطالعة من ثلاث طوابق استيعاب 600 طالب.
- قاعة خاصة بالإعارة الداخلية.
- مساحة فارغة في الطابق الأرضي.

• مكتبة الجناح البيداغوجي (ب): وتتضمن:

- قاعة المطالعة بطاقة استيعاب 600 طالب.
- قاعة خاصة بالإعارة الخارجية.
- قاعة خاصة بالإعارة الداخلية للرسائل الجامعية.
- مكتب المحافظ، مكتب الأمانة، المخزن، رواقات.

1-5- التطبيقات التكنولوجية داخل مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بسكرة

القطب الجامعي «شتمة»:

■ تعتمد مكتبة الكلية في أداء مهامها على برنامج Anrsoft Books، بحيث تمّ استخدام هذا البرنامج ببرنامج My SQL مخصص لتسيير ومعالجة خدمات المكتبة آلياً، ومن بين هذه الخدمات (الفهرسة، التصنيف، تسجيل أرقام الجرد)، صدر هذا البرنامج في 02 نوفمبر 2014 من طرف المتخصص "رضا علوي"، وكانت بداية استخدامه بمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في سبتمبر 2015، ويتطلب العمل به توفر شبكة محلية (Réseau Local).

■ عمليات على برنامج Anrsoft Books في إدارة مكتبة الكلية:

1- عملية البحث عن البرنامج Anrsoft Books.

2- الفهرسة.

3- التصنيف.

4- التكشيف.

5- العمليات المطبقة في بنك الإعارة ببرنامج Anrsoft Books.



يوجد كذلك:

- مكتب محافظ الكلية.
- مكتب الأمانة.
- مصلحة المقتنيات.
- مصلحة الإعارة.
- عدد الموظفين بها 15 موظف، ينقسمون الى:
  - محافظ المكتبة، ملحق بالمكتبات، مستوى ثاني بوزنية.
  - مختار يلهوشات، وكريمة شحتاتي، وبرباش وردة، بالمكتبات مستوى أول.
  - نبيل زياني مساعد بالمكتبات.
  - والباقي موظفين غير متخصصين.

## 2-مجالات الدراسة الميدانية:

### 2-1-المجال الجغرافي:

إنّ الدراسة في الجانب الميداني اقتصرت على مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة القطب الجامعي «شتمة».

### 2-2-المجال البشري:

تمثّل في الموظفين بمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة القطب الجامعي «شتمة».

### 2-3-المجال الزمني:

الدراسة الميدانية كانت خلال الفترة الممتدة من 01 جانفي 2018 الى غاية 10 جوان 2018.

### 3- الطرق المعتمدة في جمع البيانات:

تمثلت في:

#### 3-1- استمارة الاستبيان:

((هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد، أو يجري تسليمها باليد تمهيداً للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها؛ ويتطلب الاستبيان تحديد مشكلة البحث بشكل واضح حتى يمكن عرضها على شكل أسئلة، حيث أن الغموض والتغيير الخاطئ سيكون لهما تأثيراً على النتائج)).  
(<http://www.abane.co.uk>)

▪ لقد قمنا بإعداد الاستبيان، والذي احتوى على 19 سؤال مصنفة حول أربعة محاور، حيث تناولت: البيانات الشخصية لأفراد العينة بالإضافة الى مساهمة برامج التكوين في تطور الأداء الوظيفي للموظفين بمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بسكرة قطب «شتمة»، كذلك التطرق الى تغطية برامج التكوين المسطر من طرف مكتبة الكلية للاحتياجات التكوينية للموظفين، بالإضافة الى الصعوبات التكنولوجية التي يواجهها الموظفون أثناء خدمتهم.

#### 3-2- العينة وطريقة تصميمها:

انحصرت عينة دراستنا على الموظفين العاملين بالمكتبة سواء كانوا ملحق المكتبات، أو مساعد مكتبي، أو عون تقني بالمكتبات، كل حسب الوظيفة التي يعمل فيها.

#### • طريقة تصميم العينة:

لم أعتمد في دراستي على العينة بل أخذت كل المجتمع الأصلي للدراسة للحصول على تمثيل احسن ولتجمع المجتمع الأصلي في مكان واحد وهو كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بسكرة، ولسهولة الوصول للمبوحوثين أخذت المجتمع الأصلي للدراسة والمتكون من متخصصين

بسكرة القطب الجامعي «شتمة»

بشهادات في علم المكتبات بنسبة 38,46% وغير متخصصين لهم تخصصات أخرى بنسبة 61,53%

• تحكيم الاستبيان:

بعد الانتهاء من إعداد الشكل النهائي لاستبيان أخضعناه الى التحكيم، حيث كانت انتقاداتهم حول:

- ترتيب الأسئلة وإعادة ضبطها لغويًا، وكذا إضافة الأسئلة وتغيير أسئلة أخرى، وكذا الدمج بين الأسئلة، وضمت لجنة التحكيم ما يلي:

- الأستاذة حقاص صونيا متحصلة على شهادة الماجستير في علم المكتبات، وتُدَرِّس في جامعة محمد خيضر بسكرة.
- الأستاذ ميلودي صغير متحصل على شهادة الماجستير في علم المكتبات، ويُدرِّس في جامعة محمد خيضر بسكرة.
- الأستاذ كمال مسعودي متحصل على شهادة الماجستير في علم المكتبات، ويُدرِّس في جامعة محمد خيضر بسكرة.

• توزيع استمارة الاستبيان على أفراد العينة:

قمنا بتوزيع استمارات الاستبيان على أفراد العينة، وحرصنا على إسترجاعها بالكامل.

# الفصل الرابع:

تفريغ وتحليل بيانات

الدراسة الميدانية

**تمهيد:**

بعد عرضنا في الفصول السابقة الى الجانب النظري لموضوع البحث، سنحاول في هذا الفصل التعرف على واقع التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين اداء الموظفين في المكتبات الجامعية بمكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بسكرة قطب شتمة، حيث سيكون اهتمامنا في هذا الفصل تقديم المكتبة المستقبلية أين تم اجراء الدراسة الميدانية والتعريف بها من حيث الموقع، النشأة، مهام، كما تطرقنا في هذا الفصل الى تحليل استمارة الاستبيان المسترجعة من قبل الموظفين العاملين بالمكتبة، بحيث توصلنا الى وضع نتائج عامة لدراسة وتقديم بعض الاقتراحات التي رأيناها مناسبة.

**1- تفريغ وتحليل بيانات الدراسة الميدانية:**

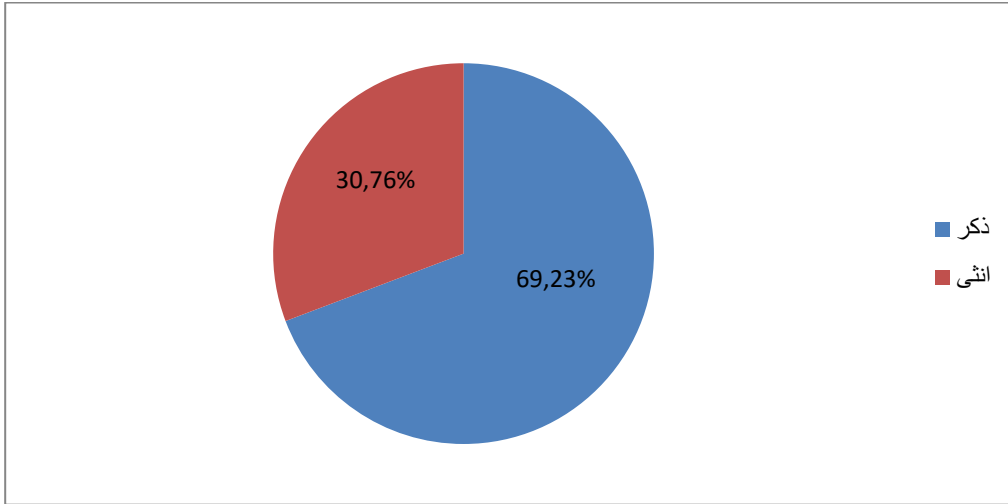
**1-1- تحليل بيانات المحور الأول الخاص بالبيانات الشخصية:**

لقد اعتمدت في هذا المحور على مجموعة من الاسئلة وكان عددها 4 أسئلة، حيث خصت الأسئلة البيانات الشخصية للموظفين العاملين بمكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بسكرة قطب شتمة، تتمحور حول الجنس، ومستوى، تخصص ورتبة، كما هو موضح في الشكل التالي:

**(1) الجنس:**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نكر	4	30,76
أنثى	9	69,23
المجموع	13	100

الجدول رقم (1): جنس أفراد العينة.



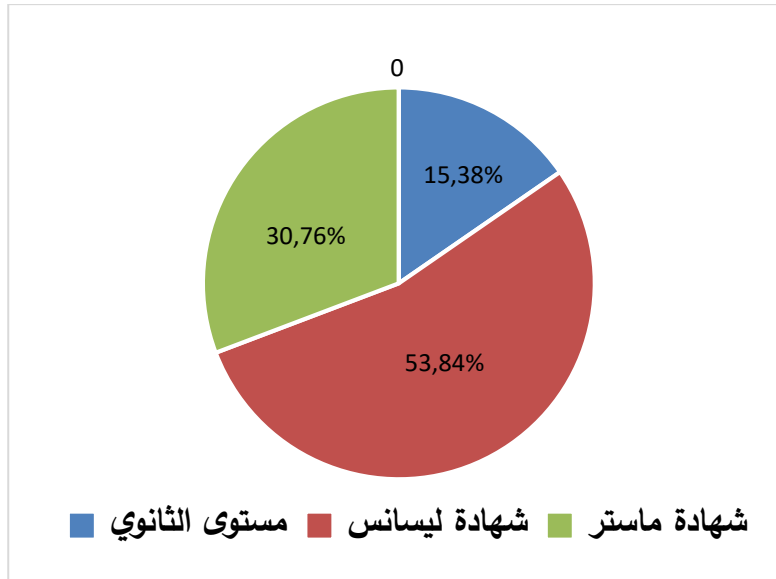
الشكل رقم (1): جنس أفراد العينة.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الإناث بلغت 69,23%، وبالتالي أن الإناث العاملين في المكتبة أكبر من نسبة الذكور التي بلغت 30,76% العاملين بالمكتبة، وهنا نجد أن فئة الإناث هي النسبة البارزة في المكتبة على فئة الذكور.

## (2) المستوى الدراسي:

النسبة المئوية (%)	التكرارات	المستوى الدراسي
15,38	2	مستوى الثانوي
53,84	7	شهادة ليسانس
30,76	4	شهادة الماستر
100	13	المجموع

الجدول رقم (2): يمثل المستوى الدراسي لأفراد العينة.



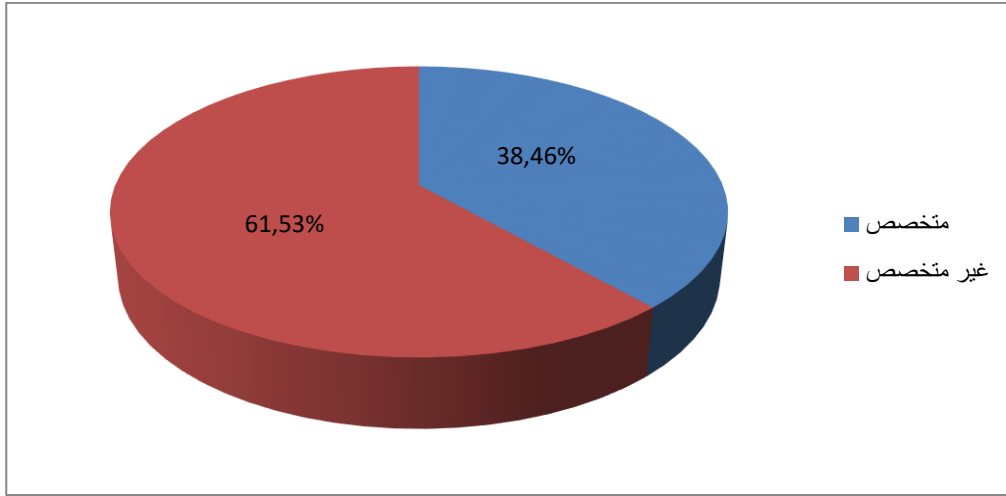
الشكل رقم (2): مستوى الدراسي لأفراد العينة

من خلال الجدول أعلاه نجد أن موظفين مكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بسكرة ينقسمون الى 3 مستويات، الأول يمثل الحاملين لشهادة ليسانس بنسبة 53,84%، وأما المستوى الثاني يمثل حاملين شهادة الماستر بنسبة 30,76%، وأما المستوى الثالث يمثل المستوى الثانوي بحيث يمثل 15,38%، ومن خلال هذه النسب نجد أن مكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بسكرة تضم أكبر نسبة لحاملين لشهادة ليسانس بـ 53,84%، وهذا راجع الى أغلبية الطلبة خريجين ليسانس باعتبار أنها الشهادة التي كانت الأولى قبل تغير النظام وبروز شهادة الماستر، وهذا راجع أيضا الى أن إدارة المكتبة توظف دون أي تعليمات مسبقة حول مستوى الموظف المطلوب توظيفه.

### (3) التخصص:

التخصص	التكرارات	النسبة المئوية (%)
متخصص	5	38,46
غير متخصص	8	61,53
المجموع	13	100

الجدول رقم (3): يوضح تخصص أفراد العينة



الشكل رقم (3): تخصص أفراد العينة.

من خلال الجدول يتضح لنا أن الموظفين المتخصصين في علم المكتبات أقل نسبة حيث قدرت بـ 38,46% وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالموظفين الغير متخصصين، بحيث بلغت نسبتهم 61,53%، ومن هنا نجد أن الموظفين العاملين بالمكتبة الغير متخصصين هم أكثر نسبة من الموظفين المتخصصين، وهذا راجع الى سياسة التوظيف التي تتبعها إدارة الجامعة كإدماج أصحاب الشهادات وشُحّ مسابقات التوظيف لأصحاب التخصص.

• إذا كانت الإجابة بـ (لا) فما هو تخصصك:

النسبة المئوية (%)	التكرارات	تخصصات أخرى
100	2	تسيير الموارد البشرية
100	2	اتصال وعلاقات عامة
100	2	حقوق
50	1	علم النفس العيادي
50	1	الأدب العربي

الجدول رقم (3): يبين تخصصات أفراد العينة.



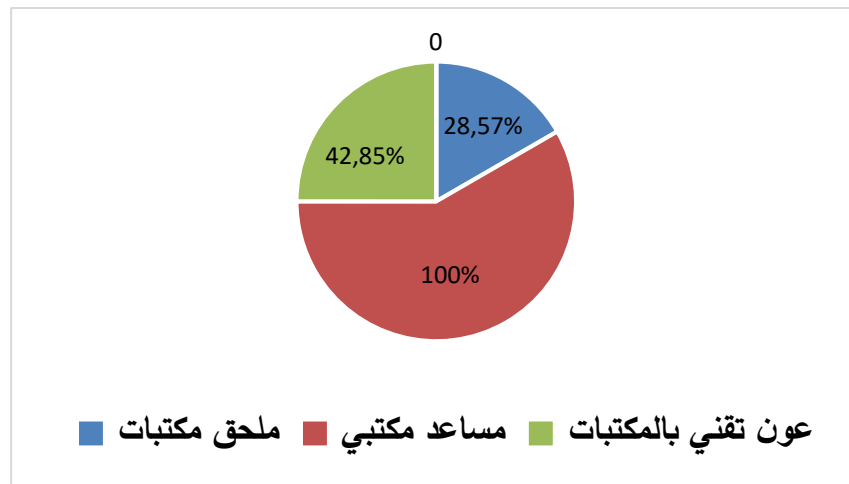
من خلال الجدول يتضح لنا أن مكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بسكرة تضم مجموعة من التخصصات العلمية، بحيث نجد أن كل من تسيير الموارد البشرية وتخصص الاتصال وعلاقات العامة وتخصص الحقوق تمثل نسبتهم 100% أكثر تخصصات توظيف في المكتبة، على غرار تخصص علم النفس العيادي والأدب العربي، بحيث تمثل نسبتهم 50%، وهذا راجع الى أن المكتبة لابد أن توظف تخصصات كتسيير الموارد البشرية والاتصال والعلاقات العامة لأنهم يخدمون المكتبة فهم يساهمون في تحقيق أهداف المكتبة وتلبية احتياجاتها الإدارية والمهنية.

#### (4) الرتبة:

إذا كانت إجابتك ب (نعم) ماهي ربتك داخل المكتبة:

الرتبة	التكرارات	النسبة المئوية (%)
ملحق مكتبات	2	28,57
مساعد مكتبي	7	100
عون تقني بالمكتبات	4	42,85

الجدول رقم (4): يمثل رتبة أفراد العينة.



الشكل رقم (4): رتبة أفراد العينة

من خلال الجدول نلاحظ أن الموظفين العاملين بالمكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بسكرة أغلبهم يتحصلون على رتبة مساعد مكتبي بحيث بلغت بـ 100%، أما عون تقني بالمكتبات هذه الرتبة تدرج بالمرتبة الثانية بـ 42,85%، والرتبة الثالثة لملحق مكتبات بـ 28,57%.

### 1-2- تحليل بيانات المحور الثاني: مساهمة برامج التكوين في تطور الأداء الوظيفي للموظفين بمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بسكرة:

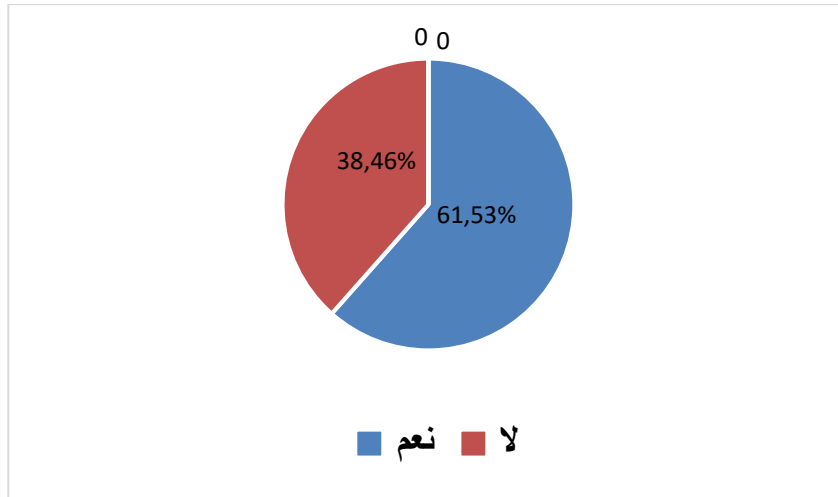
يحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تعالج دور برامج التكوين في تطور الأداء المهني للموظفين وذلك من خلال طرح جملة من الأسئلة ومحاولة الإجابة عنها وتفسيرها:

#### (5) علاقة التكوين بمشاكل العمل:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	8	61,53
لا	5	38,46
المجموع	13	100

الجدول رقم (5): يمثل قضاء التكوين على المشاكل التي يعاني منها الموظف في

العمل.



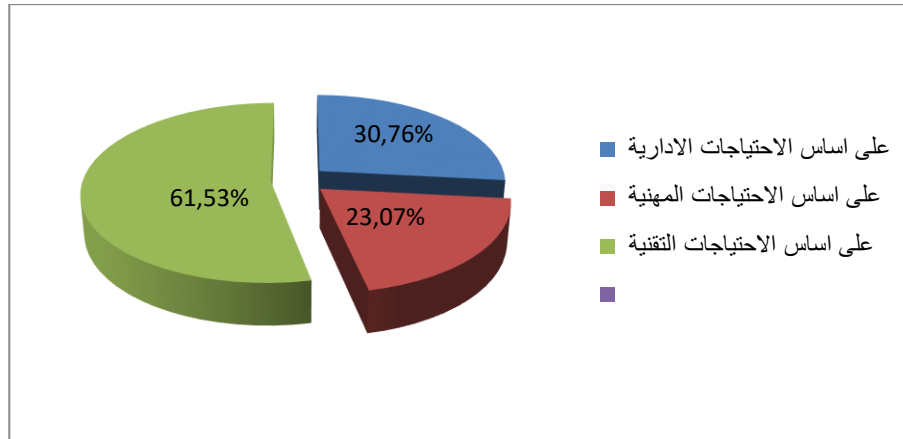
الشكل رقم (5): قضاء التكوين على المشاكل التي يعاني منها الموظف في العمل

يتضح من خلال الجدول أن التكوين قضى على المشاكل التي يعاني منها الموظفين في العمل، حيث بلغت نسبتها 61,53%، وهذا راجع للتكوين الجيد ومدى استفادة الموظفين منه، ومدى اكتساب معارف ومهارات من برامج التكوين، إلا أن هناك فئة يقررون بأن التكوين لم يقض على المشاكل التي يعانون منها في العمل حيث بلغت نسبتها 38,46%، وهذا راجع لعدم الاستفادة من برامج التكوين المسطرة، أو أن التكوين لم يخدم توجهاته العملية.

#### (6) تكوين الموظفين أثناء الخدمة بالمكتبة:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية (%)
على أساس الاحتياجات الإدارية	4	30,76
على أساس الاحتياجات المهنية	3	23,07
على أساس الاحتياجات التقنية	8	61,53

الجدول رقم (6): يمثل أسباب تكوين الموظفين أثناء الخدمة في مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بسكرة.



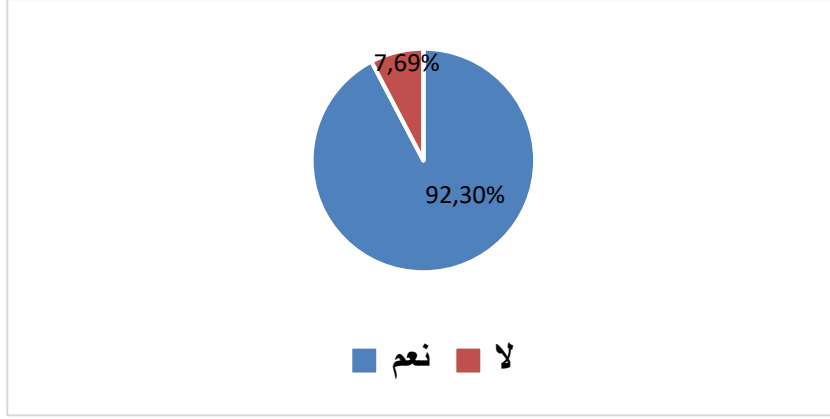
الشكل رقم (7): أسباب تكوين الموظفين أثناء الخدمة في مكتبة كلية المعلومات الإنسانية و الاجتماعية.

يوضح لنا الجدول أن تكوين الموظفين أثناء خدمتهم في مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بسكرة كان يركز على الاحتياجات التقنية بحيث بلغت 61,53%، وهذا راجع الى أن الاحتياجات التقنية أكثر صعوبة سواء كان في التعامل معها أو التكوين فيها، وكذا تفاوتت في قدرات الاستيعاب من موظف لآخر كذلك قلة خبرة الموظفين القدامى في الأمور التقنية لأنهم كانوا يتعاملون مع الخدمات والعمليات التي يقومون بها بطريقة تقليدية أثناء خدمتهم في المكتبة، كما نجد أن الموظفين الذين كُونوا على أساس الاحتياجات الإدارية وصلت 30,76% وهذا راجع الى المعاملات الإدارية خاصة خارج المكتبة سواء كانت مكاتب أخرى أو دور النشر، أما الموظفين الذين كُونوا على أساس الاحتياجات المهنية قدروا بـ 23,07%، وهي أقل نسبة من الاحتياجات التقنية والإدارية.

#### (7) برامج التكوين والتخصص:

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الاحتمالات
92,30	12	نعم
7,69	1	لا
100	13	المجموع

الجدول رقم (7): يوضح برامج التكوين في تخصص الوظيفة.

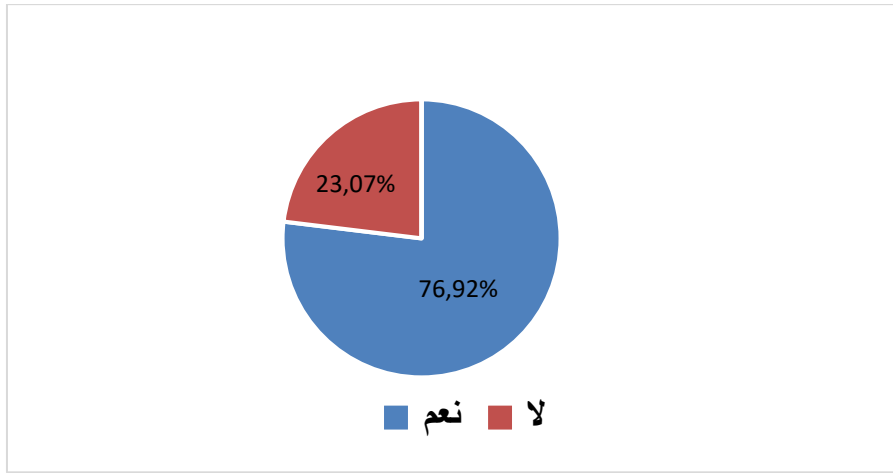


يتضح من خلال الجدول أن نسبة الموظفين الذين كانت برامج التكوين في تخصصهم 92,30%، وهذا راجع الى السياسة المتبعة من قبل المكتبة في تنويع برامج التكوين وفقا للتخصصات التي تعمل في المكتبة، لأن جل التخصصات ليست علم مكتبات لذلك كان البرنامج التكويني متنوع وشامل لكل التخصصات، ونجد نسبة الموظفين الذي يرون أن التكوين لم يكن في تخصصهم بلغ 7,69% وهي نسبة ضئيلة مقارنة بسابقتها وهذا راجع لعدم فهم برامج التكوين المتبعة من قبل المكتبة.

#### (8) برامج التكوين وتطوير خدمات المكتبة:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	10	76,92
لا	3	23,07
المجموع	13	100

الجدول رقم (8): يمثل برامج التكوين ودورها في تطوير خدمات المكتبة.



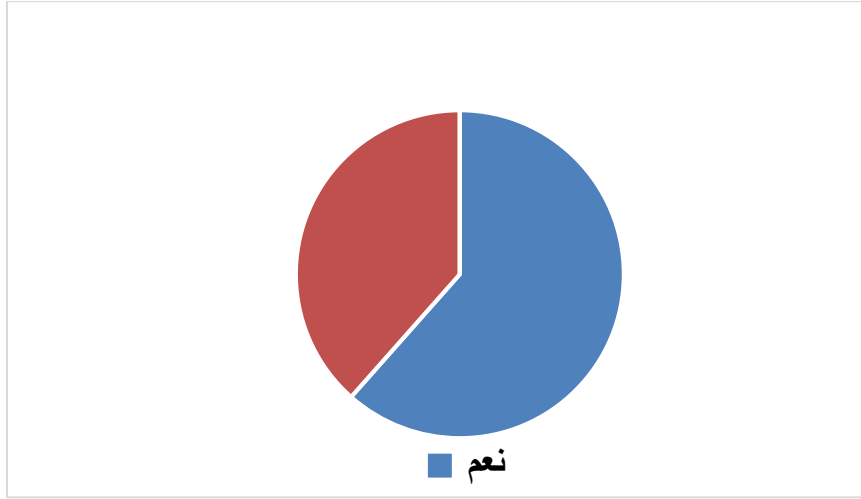
الشكل رقم (8): برامج التكوين في تخصص الوظيفة.

يتضح من خلال الجدول أن برامج التكوين طورت من جانب خدمات المكتبة، وذلك من خلال 76,92%، وهذا راجع الى الاهتمام الكبير الذي توليه المكتبة للخدمات التي تقدمها، لذلك ركزت في برامجها التكوينية على تطوير الخدمات من خلال توفير أخصائي المعلومات وكذا خبراء في مجال الخدمات أو تكوين خارج المكتبة لاكتساب معلومات ومهارات من مكاتب أخرى، مقارنة بالموظفين الذين يرون أن برامج التكوين لم تطور من خدمات المكتبة بـ 23,07، وهي نسبة ضئيلة، وهذا راجع لعدم الاستفادة من برامج التكوين أو أن البرامج المسطرة لم تكن كافية لخدمة أو تطوير خدمات المكتبة.

(9) برامج التكوين ومساهمتها في زيادة كفاءة الموظفين:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	8	61,53
لا	5	38,46
المجموع	13	100

الجدول رقم (9): يمثل برامج التكوين ومساهمتها في زيادة كفاءة الموظفين.



الشكل (9): برامج التكوين و دورها في تطوير خدمات المكتبة.

يتبين لنا من خلال الجدول الموضح أعلاه أن برامج التكوين زادت من كفاءة الموظفين بحيث بلغت 61,53%، وهذا راجع للتكوين الجيد والفعال، وكذا التنفيذ المحكم لبرامج التكوين للموظفين، وهذا ما يساهم في زيادة كفاءتهم أثناء العمل مقارنة بالموظفين الذي يرون أن برامج التكوين لم تزد من كفاءة الموظفين قدرت بـ 38,46%، وهذا راجع الى عدم فهم واستيعاب برامج التكوين وعدم إعطاء أهمية من قبل الموظفين لهذه البرامج التكوينية وهي نسبة ضئيلة.

(10) فوائد برامج التكوين على الموظفين:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية (%)
التواصل الجيد بين الموظفين	6	46,15
حل المشكلات داخل العمل	4	30,76
الاستعمال الجيد للتكنولوجيا الحديثة	9	69,23
تطوير واكتساب مهارات الموظف أثناء العمل	6	46,15

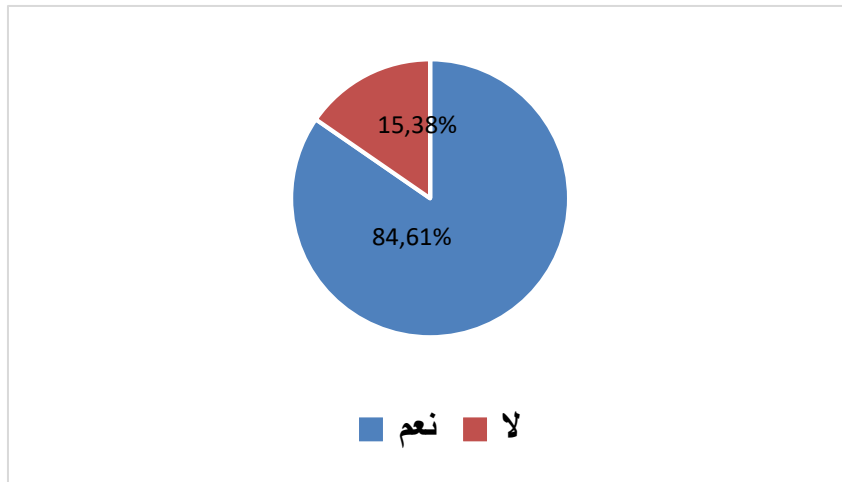
الجدول رقم (10): يمثل فوائد برامج التكوين على الموظفين.

يبين لنا الجدول التالي فوائد برامج التكوين على الموظفين حيث وصلت الى 69,23%، هذا بالنسبة للاستعمال الجيد للتكنولوجيا الحديثة، وهذا راجع الى أن المكتبة ركزت في برامجها التكوينية على الوسائل والأجهزة التي تزيد من قدرات الموظفين في استعمال التكنولوجيا الحديثة، أما بالنسبة للتواصل الجيد بين الموظفين بلغ 46,15%، وهذا راجع لخلق روح العمل والتعاون بين الموظفين كما أن تطوير واكتساب المهارات أثناء العمل بلغت نفس النسبة 46,15%، وهذا ما يزيد من مردودية العمل، كما أن حل المشكلات داخل العمل بلغت 30,76%، وهذا راجع الى فهم قدرات كل موظف وطريقة العمل التي تسهل عليه أداء مهامه، وكذا أسلوب واتجاهات كل موظف في مكان العمل وهي ضئيلة مقارنة بالنسب الأخرى.

#### (11) التكوين خارج المكتبة:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	11	84,61
لا	2	15,38
المجموع	13	100

الجدول رقم (11): يمثل تعرض الموظفين للتكوين خارج المكتبة.



الشكل (11): تعرض الموظفين للتكوين خارج المكتبة



يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن الموظفين العاملين في مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بسكرة، تعرضوا للتكوين خارج المكتبة بنسبة بلغت 84,61%، وهذا راجع للدورات التكوينية التي خصصتها المكتبة لتكوين موظفيها خارج مكان العمل أي المكتبة، من خلال تكوينهم بإرسالهم لاكتساب خبرات من مكاتب جامعات أخرى، وذلك بعد عقد اتفاقيات مع هذه المكاتب المستقبلية، كذلك حضور مؤتمرات في المكتبة الوطنية، حيث تتناول هذه المؤتمرات أعمال تخص الموظفين في ميدان عملهم، كذلك القيام بالمقابلات الشخصية مع أساتذة وأشخاص ذو خبرة وكفاية عالية، كذلك حضور ملتقيات ولقاءات سواء كانت في المكاتب العامة في ولايات الوطن او المكتبة العامة لولاية بسكرة، أما بالنسبة للموظفين الذي لم يتعرضوا للتكوين خارج المكتبة بلغت نسبتهم 15,38%، هذا راجع لعدم استفادتهم من تكوين خارج المكتبة بعد، وهذا يرجع الى حادثة توظيفهم في المكتبة أو تعرضهم لظروف شخصية منعتهم من التكوين خارج المكتبة، او قلة الميزانية المخصصة للدورات التكوينية المسطرة خارج المكتبة، بحيث لا يسمح لها بتكوين عدد كبير من الموظفين خارج المكتبة، وهنا يتم اتباع أسلوب الاختيار للموظفين حسب الرتبة، وأعلى رتبات يتعرضون للتكوين خارج المكتبة وأقل رتبة لا يسمح لهم بالتكوين خارج المكتبة إلا اذا ارتقوا في عملهم وزادت رتبته وبالتالي يسمح لهم بالتكوين خارج المكتبة.

### 1-3- تحليل بيانات المحور الثالث: تغطية برامج التكوين المسطرة من طرف مكتبة

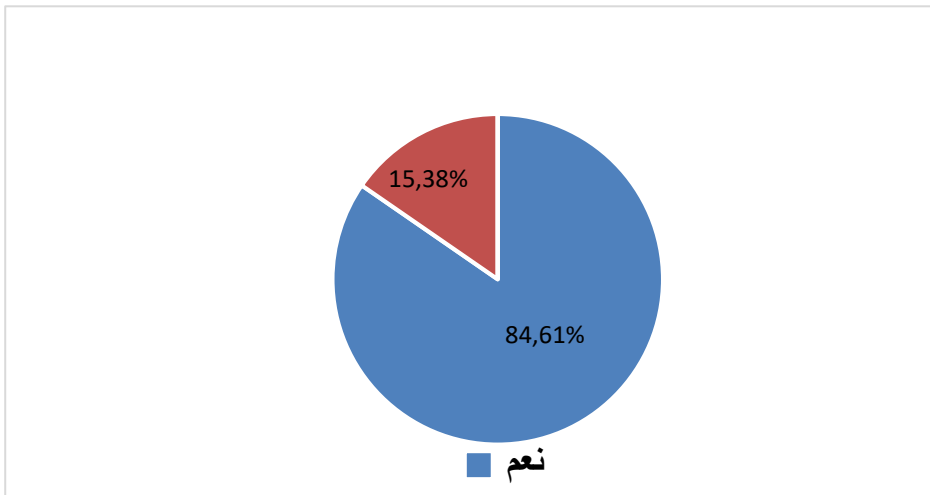
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بسكرة للاحتياجات التكوينية لموظفيها:

اعتمدت في هذا المحور على مجموعة من الأسئلة التي طرحت على الموظفين بالمكتبة، حيث كانت الأسئلة تتمحور حول برامج التكوين المتبع في المكتبة، ومدى تغطية الاحتياجات التكوينية، كما هو موضح في الجدول التالي:

(12) يوضح الاحتياجات التكوينية للموظفين من خلال التقييم الدوري للأداء:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	11	84,61
لا	2	15,38
المجموع	13	100

الجدول رقم (12): يوضح الاحتياجات التكوينية للموظفين من خلال التقييم الدوري للأداء.



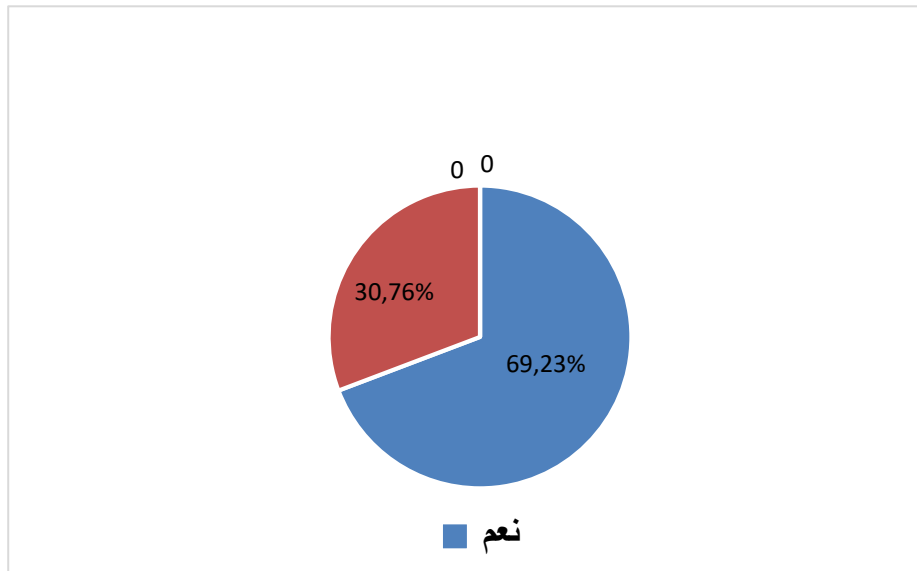
الشكل رقم (13): احتياجات التكوينية للموظفين من خلال التقييم الدوري للأداء

يتضح لنا من خلال الجدول أنه يتم تحديد الاحتياجات التكوينية للموظفين في المكتبة من خلال التقييم الدوري للأداء بحيث بلغت نسبتها بـ 84,61%، وهذا راجع لحرص المكتبة لمعرفة نقاط القوة والضعف، وكذا النقص الموجود لدى الموظفين من خلال أدائهم في العمل، وهي مرتفعة هذه النسبة مقارنة بالموظفين الذين يرون أن الاحتياجات التكوينية لا يتم تحديدها من خلال التقييم الدوري للأداء حيث بلغت 15,38%.

(13) الاحتياجات التكوينية للموظفين من خلال اعتماد التكنولوجيا داخل المكتبة:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	9	69,23
لا	4	30,76
المجموع	13	100

الجدول رقم (13): يوضح الاحتياجات التكوينية للموظفين نتيجة اعتماد التكنولوجيا في المكتبة.



الشكل رقم (13): الاحتياجات التكوينية للموظفين نتيجة اعتماد التكنولوجيا بالمكتبة.

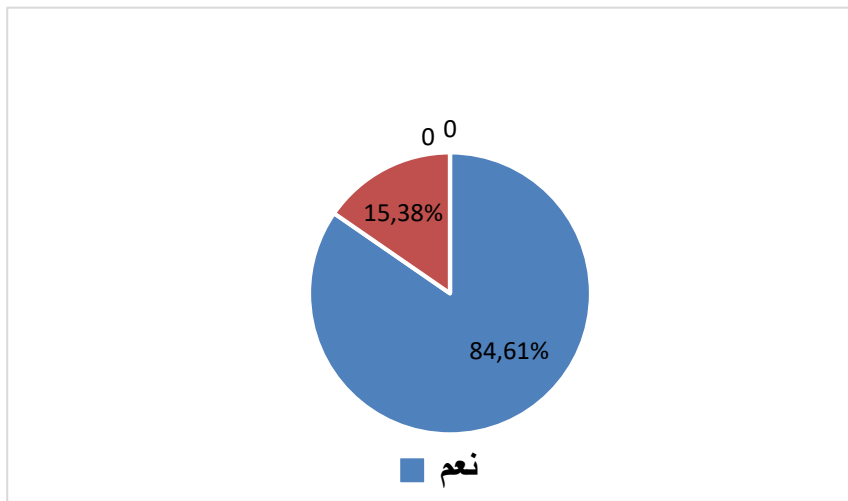
الجدول أعلاه يوضح أنه يتم تحديد الاحتياجات التكوينية للموظفين بمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بسكرة، من خلال الاعتماد على التكنولوجيا داخل المكتبة، حيث بلغت نسبتها 69,23%، وهذا راجع للانتشار الواسع للتكنولوجيات الحديثة والاهتمام الواسع بها، خاصة في مجال المكتبات، وكذا كثرة الطلب عليها، فاستعمال التكنولوجيا يزيد من فعالية أداء الموظفين، كذلك نقص الموظفين في استعمال التكنولوجيا وضعف

الأداء الوظيفي بالنسبة للموظفين، أما بالنسبة للموظفين الذين يرون أن تحديد احتياجات التكوينية للموظفين نتيجة اعتماد التكنولوجيا في المكتبة فهي ضئيلة قدرت بـ 30,76%.

(14) الاحتياجات التكوينية للموظفين بالمقارنة مع قدرة العاملين ومتطلبات العمل:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	11	84,61
لا	2	15,38
المجموع	13	100

الجدول رقم (14): يمثل الاحتياجات التكوينية للموظفين من خلال مقارنة قدرات العاملين ومتطلبات العمل الجديدة.



الشكل رقم 14: احتياجات التكوينية للموظفين من خلال مقارنة قدرات العاملين متطلبات العمل الجديدة.

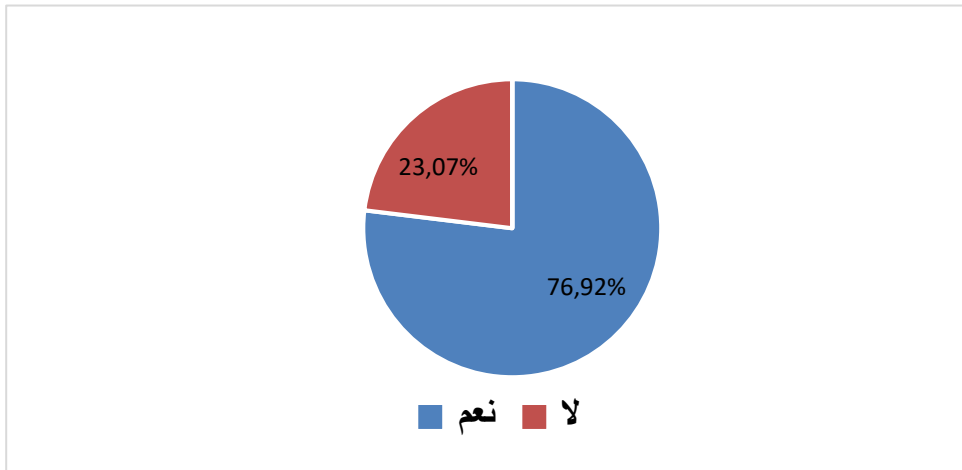
يتضح لنا من خلال الجدول أن تحديد الاحتياجات التكوينية للموظفين من خلال قدرات العاملين ومتطلبات العمل الجديدة بلغت نسبتها بـ 84,61% وهي نسبة مرتفعة

لأن البرامج التكوينية المتبعة من قبل المكتبة تراعي قدرات وسلوكيات ومعارف موظفيها أثناء القيام بدورات تكوينية بحيث توفر لهم برامج تكوينية يستطيعون استيعابها وفقاً لطريقة عمل المكتبة، وكذا الأسس التي تعمل عليها مقارنة بالنسبة الضئيلة للموظفين الذين يجيبون بأن تحديد الاحتياجات التكوينية لا تحدد بقدرات العاملين ومتطلبات العمل الجديدة، فسوق العمل كل يوم يتطور وينتج كل ما هو جديد لخدمة المكتبات بمختلف أنواعها.

**(15) طبيعة برامج التكوين والدوام الرسمي للعمل:**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	10	76,92
لا	3	23,07
المجموع	13	100

**الجدول رقم (15):** يمثل طبيعة البرامج التكوينية التي لا تتعارض مع الدوام الرسمي للعمل.



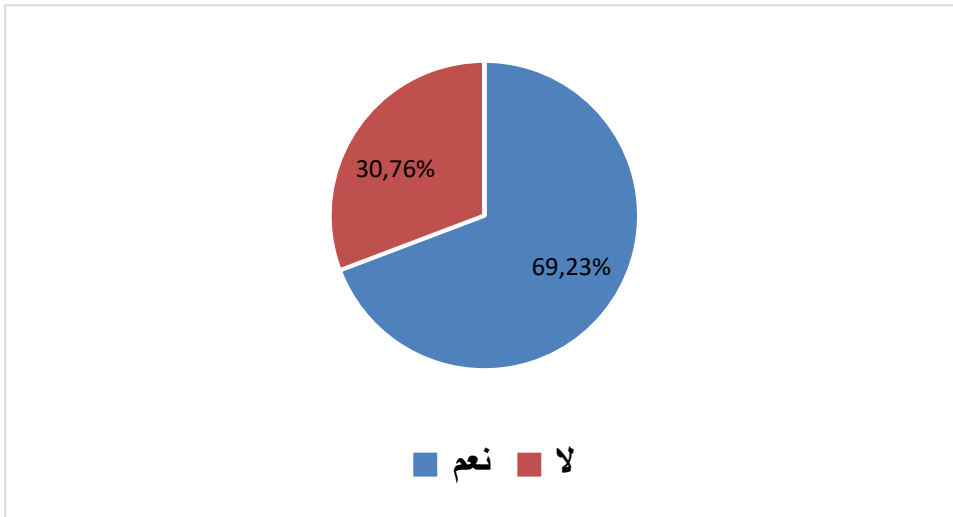
**الشكل رقم (15):** طبيعة البرامج التكوينية التي لا تتعارض مع الدوام الرسمي للعمل

يمثل الجدول التالي طبيعة البرامج التكوينية بأنها لا تتعارض مع الدوام الرسمي للعمل حيث بلغت 76,92%، وهي مرتفعة مقارنة بعدد الموظفين الذين أجابوا بأن طبيعة البرامج التكوينية تتعارض مع الدوام الرسمي للعمل حيث بلغت 23,07%، ومن هنا نجد أن المكتبة تخصص برامجها التكوينية ودوراتها أيضا لتكوين الموظفين في العطل أو الإجازات أو أوقات الفراغ لكيلا يكون هناك خلل أثناء عمل الموظفين في المكتبة، وكذلك لكيلا يؤثر على أدائهم الوظيفي.

### (16) يوضح برامج التكوين في المكتبة:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	9	69,23
لا	4	30,76
المجموع	13	100

الجدول رقم (16): يمثل برامج المكتبة للتكوين.



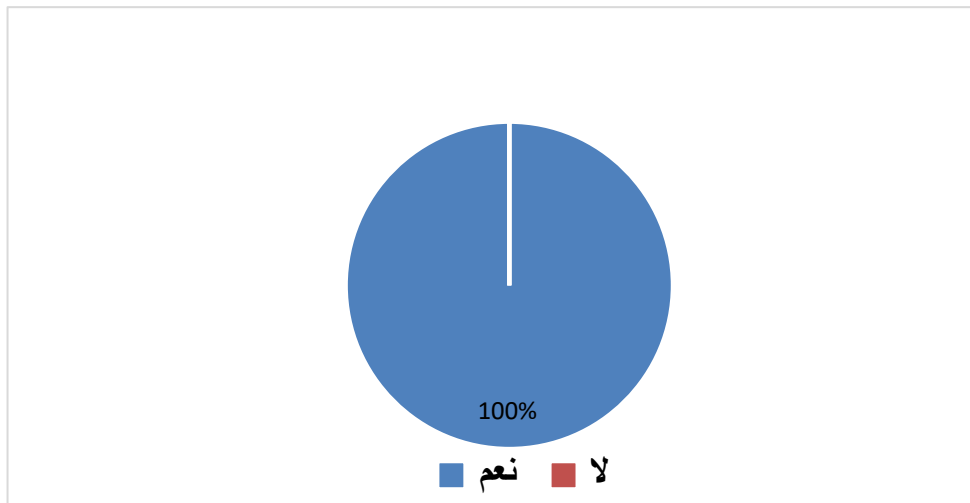
الشكل رقم (16): برامج المكتبة للتكوين

يتضح من خلال الجدول التالي أن للمكتبة برامج واضحة، حيث وصلت الى 69,23%، وهذا راجع الى الطريقة المتبعة في إعداد برامج التكوين، كذلك الى القيام بتحديد احتياجات الموظفين ومعرفة العراقيل والصعوبات التي يواجهها الموظفين أثناء العمل، بحيث نجد أن المكتبة تتبع سياسة واضحة لتكوين الموظفين، كما أنها مدروسة مسبقاً وفقاً لاحتياجات المكتبة مقارنة بعدد الموظفين الذين أجابوا بأن المكتبة ليست لها برامج واضحة للتكوين حيث بلغت 30,76%.

(17) يوضح برامج التكوين الموجهة من طرف المكتبة ومدى مساهمتها في تطوير الأداء الوظيفي أثناء العمل:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	13	100
لا	0	0
المجموع	13	100

الجدول رقم (17): يوضح برامج التكوين الموجهة من طرف المكتبة ساهمت في تطوير الأداء الوظيفي للموظفين أثناء العمل.



الشكل رقم (17): برامج التكوين الموجهة من طرف المكتبة ساهمة في تطوير الأداء الوظيفي للموظفين أثناء العمل

يتبين لنا من خلال الجدول أن برامج التكوين ساهمت في تطوير الأداء الوظيفي للموظفين أثناء العمل بالنسبة 100%، وهذا راجع للتكوين الجيد، وكذا البرامج المحكمة والمعدة جيداً لتكوين الموظفين والتي تلبي احتياجاتهم وتنمي قدراتهم من أجل الرفع من أدائهم الوظيفي.

#### 1-4- تحليل بيانات المحور الرابع: الصعوبات التكنولوجية للموظفين أثناء الخدمة:

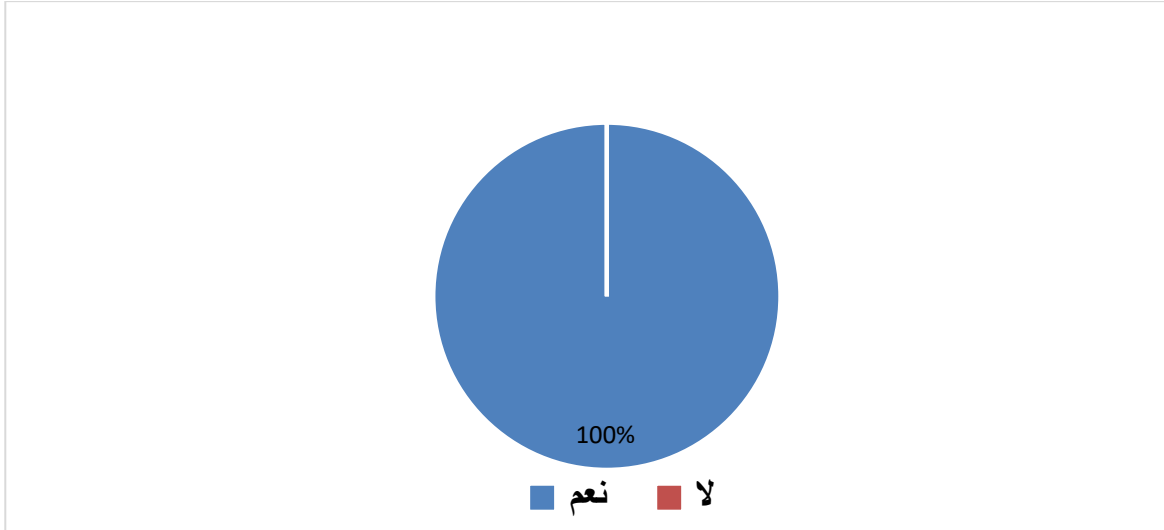
تطرقت في هذا المحور على الصعوبات التكنولوجية التي يواجهها الموظفون أثناء الخدمة من خلال جملة من الأسئلة تتمحور حول هذه الصعوبات وأسبابها كما هو موضح في الجدول التالي:

#### (18) نقص متخصصين في مجال البرمجيات الوثائقية والاعلام الآلي:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	13	100
لا	0	0
المجموع	13	100

الجدول رقم (18): يمثل نقص متخصصين في مجال البرمجيات الوثائقية والاعلام الآلي.





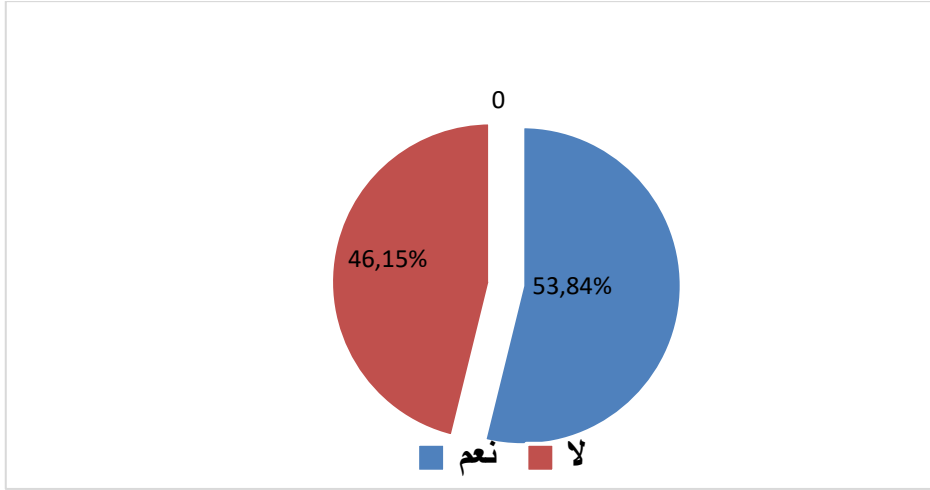
الشكل رقم (18): نقص المتخصصين في مجال البرمجيات الوثائقية والإعلام الآلي

يتضح لنا من خلال الجدول أن الصعوبات التكنولوجية التي يواجهها الموظفون أثناء خدمتهم بسبب نقص متخصصين في مجال البرمجيات الوثائقية والإعلام الآلي حيث بلغت 100%، وهذا راجع إلى أن المكتبة لا توفر متخصصين في هذا المجال من أجل تكوين الموظفين في كيفية التعامل معها واستعمالها في أداء مهامهم أثناء العمل.

#### 19) نقص تكوين في مجال البرمجيات الوثائقية والأجهزة:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	7	53,84
لا	6	46,15
المجموع	13	100

الجدول رقم (19): يوضح نقص تكوين الموظفين في مجال البرمجيات الوثائقية والأجهزة.



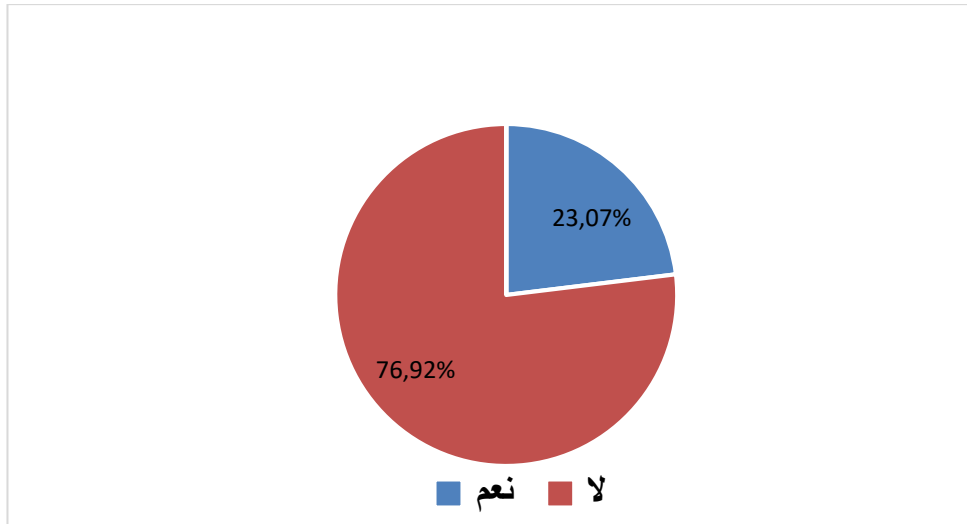
الشكل رقم (19): نقص تكوين الموظفين في مجال برمجيات الوثائق والأجهزة

يتبين لنا من خلال الجدول أن هناك نقص في تكوين الموظفين في مجال البرمجيات الوثائقية والأجهزة حيث بلغت 53,84%، وهذا راجع الى نقص المتخصصين في هذا المجال وكذا ضعف الكوادر البشرية المؤهلة في تكوين الموظفين، وكذا نقص في الإمكانيات المادية المتمثلة في الأجهزة والوسائل التي تساعد في عملية التكوين، أما الذين يرون أنه لا يوجد نقص في تكوين الموظفين في مجال البرمجيات الوثائقية والأجهزة قدرت بـ 46,15% وهي تعتبر متقاربة الى حد ما.

## 20) مشاكل تقنية في استعمال الأجهزة والبرمجيات الوثائقية:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	3	23,07
لا	10	76,92
المجموع	13	100

الجدول رقم (20): يمثل المشاكل التقنية التي تواجه الموظفين في استعمال الأجهزة والبرمجيات الوثائقية في المكتبة.



الشكل رقم (20): المشاكل التقنية التي تواجه الموظفين في استعمال الأجهزة والبرمجيات الوثائقية في المكتبة

من خلال الجدول يتبين لنا أن الموظفين العاملين بالمكتبة لا يواجهون مشاكل تقنية في استعمال الأجهزة والبرمجيات الوثائقية حيث بلغت 76,92%، مقارنة بالموظفين الذي يواجهون مشاكل حيث وصلت الى 23,07% هذا راجع الى المهارات والمعارف القبلية للموظفين في استعمال البرمجيات الوثائقية والأجهزة باعتبار أن هناك نقص في التكوين خاصة في مجال البرمجيات الوثائقية والأجهزة.

## 2- النتائج العامة للدراسة:

- 1) إن أغلبية الموظفين العاملين بالمكتبة إناث حيث نجد أن الإناث أكثر من الذكور.
- 2) إن أغلبية الموظفين العاملين بمكتبة العلوم الإنسانية والاجتماعية بسكرة غير متخصصين في ميدان علم المكتبات وهم حاملين لشهادة ليسانس وتختلف تخصصاتهم من حقوق وعلم النفس العيادي والأدب العربي واتصال وعلاقات عامة، وتسيير الموارد البشرية، أما بالنسبة للمتخصصين في علم المكتبات فهم فئة ضئيلة يحملون شهادة الماستر، كما أنه أغلبية الموظفين يحتلون رتبة مساعد مكتبي في المكتبة.
- 3) إن مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بسكرة تحدد الاحتياجات التكوينية للموظفين من خلال التقييم الدوري للأداء الذي يتم من خلاله تحديد نوعية البرامج المسطرة للموظفين من خلال العملية التكوينية وكذا معرفة قدرات كل موظف أثناء العمل.
- 4) تعتمد المكتبة في تحديد الاحتياجات التكوينية لموظفيها على التكنولوجيات بمختلف أشكالها فهي تقوم بإعداد برامج تكوينية تتواءم مع قدرات الموظفين في اعتماد التكنولوجيا أثناء القيام بمهامهم في العمل، كذا محاولة اطلاعهم على كل ما هو جديد في هذا الميدان التكنولوجي وكيفية العمل بها، كذلك يتم تحديد الاحتياجات التكوينية للموظفين من خلال معرفة قدرات الموظفين العاملين بالمكتبة ومتطلبات سوق العمل الجديدة لاكتساب خبرات ومعارف ومهارات جديدة.
- 5) كما أن مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بسكرة، برامج واضحة لتكوين موظفيها باعتبار أنها تقوم بتحديد احتياجات التكوينية للموظفين قبل القيام ببرامج التكوين، وهذا ما يؤدي الى التكوين الجيد للموظفين والاستفادة منه، كما أن برامج

التكوين لا تتعارض مع الدوام الرسمي للعمل لكيلا يكون هناك اهمال لكلا الجهتين سواء كان العمل أو التكوين.

(6) البرامج المعتمدة من طرف مكتبة العلوم الإنسانية والاجتماعية بسكرة في تكوين الموظفين ساهمت في تطوير الأداء المهني والتقني من خلال اكتسابهم المعارف والمهارات والسلوكيات، كما زادت من كفاءة أدائهم أثناء العمل ومحاولة القضاء على المشاكل التي يعانون منها في العمل من خلال توفير التكوين الجيد والفعال.

(7) تعتبر برامج التكوين المعتمدة من طرف المكتبة تخدم تخصصات الموظفين العاملين في المكتبة كل حسب تخصصه وذلك بتوفير الوسائل والأجهزة والمعلومات التي من خلالها يستفيد الموظفون من برامج التكوين في معاملاتهم اليومية، وكذا في أداء أعمالهم.

(8) ركزت مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بسكرة عند قيامها بتكوين الموظفين على الاحتياجات التقنية أكثر من الاحتياجات المهنية والإدارية، نظرا لصعوبة الأمور التقنية وقلة خبرة الموظفين في هذا المجال، وكذا التطورات اليومية الحاصلة في هذا المجال، كذلك نقص قدرات الموظفين القدامى للعاملين في المكتبة الذين لم يحضوا بمعلومات ومعارف أثناء دراستهم بالمجال التقني والتكنولوجي.

(9) نجد أن مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بسكرة تواجه نقص في توفير متخصصين في مجال البرمجيات الوثائقية والاعلام الآلي، وهذا ما يؤدي الى صعوبة التعامل معها والعمل بها، وهذا ينقص من مردودية عمل الموظفين في المكتبة وينقص من عزمهم وإرادتهم في العمل، إلا أن برامج التكوين المسطرة من قبل المكتبة غير كافية لتلبية احتياجاتهم العملية وتطوير قدراتهم ومعارفهم في مجال البرمجيات الوثائقية والاعلام الآلي.

10) إن مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بسكرة لا تقوم بدورات تكوينية خارج الوطن للموظفين العاملين فيها، من أجل تبادل المعلومات والثقافات والخبرات والمهارات مع موظفين من دول أخرى للتطوير من ذات الموظفين وكذا تطوير قدراتهم، إنما تعتمد على التكوين خارج المكتبة داخل الوطن وذلك من خلال تكوين موظفين في مكاتب أخرى من جامعات الوطن كذلك حضور مؤتمرات سواء كان في المكتبة الوطنية أو لقاءات مع أساتذة ذو خبرة في مجال علم المكتبات، من خلال إقامة مقابلات وكذا حضور معارض في المكتبات العامة للوطن، أو المكتبة العمة في بسكرة، كل هذا يساهم في تكوين الموظفين واكسابهم مهارات ومعارف وكذا تبادل الخبرات.

## 2-2- النتائج على ضوء الفرضيات:

الفرضية الأولى: مساهمة برامج التكوين في تطور الأداء الوظيفي للموظفين بمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بسكرة القطب الجامعي شتمة:

هذه الفرضية حققت لأن الجهود المبذولة من طرف المكتبة لتطوير الأداء الوظيفي للموظفين ساهم في تحقيق أهدافها وتطوير الاعمال المنجزة في المكتبة، وكذا تطوير قدرات الموظفين من خلال برامج التكوين التي سعت الى تطويرها مهارات ومعارف وكذا مؤهلات والإمكانات الموظفين ليكون أداؤهم الوظيفي أفضل مما سبق، حيث نجد أن التكوين الموظفين أثناء خدمتهم في المكتبة كان على أساس الاجتماعات التقنية حيث بلغ 61,53% وهذا راجع للتطور السريع في مجال الأجهزة والتقنيات ومحاولة مواكبة العصر الذي يشهد تطورات شتى في مجال الأجهزة والبرمجيات، إن برامج التكوين كانت في تخصص الموظفين العاملين بالمكتبة وهذا راجع الى السياسة المتبعة في وضع برامج التكوين من قبل المكتبة تعتمد على التنوع في اعداد برامجها التكوينية كل حسب تخصصه، لكن تكون الافادة من التكوين جماعية حيث بلغت 92,30%، وهذا راجع الى معرفة قدرات كل موظف ومحاولة التطوير منها وجعلها تتواءم مع بيئة العمل، كما أن برامج التكوين ساهمت في تطوير خدمات المكتبة حيث وصلت الى 76,92%، من خلال تكوين الموظفين كل حسب مجاله وكل حسب عمله والمهام الموكلة له في المكتبة، نجد أن برامج التكوين ساهمت في القضاء على المشاكل التي يعاني منها الموظفين أثناء العمل، وكذا زادت برامج التكوين من كفاءة الموظفين في العمل، من خلال ثقتهم بالنفس ورفع معنوياتهم وكذا توظيف كل ما لديه من معارف ومهارات، كذا إضافة لمسة على الاعمال التي يقوم بها حيث بلغت 61,53%، فبرامج التكوين لها فوائدها على الأداء المهني للموظفين من خلال الاستعمال الجيد للتكنولوجيا الحديثة التي أصبحت لغة

العصر، كذا أدى الى التواصل الجيد بين الموظفين وهذا ما يؤدي الى حل المشاكل داخل العمل حيث بلغت نسبتها 69,23%.

كما نجد أن مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بسكرة تقوم بدورات تكوينية خارج المكتبة لفائدة موظفيها من خلال المقابلات وحضور مؤتمرات في المكتبة الوطنية او لقاءات في المكتبة العامة، كذلك حضور معارض حول كيفية قيام الموظف بمهامه داخل المكتبة على أكمل وجه في المكتبات العامة للوطن، وهذا ما يضيفي على الموظفين ثقة بالنفس وتحفيزهم على أداء مهامهم على أكمل وجه وكذا تطوير من قدراتهم العلمية والعملية حيث بلغت نسبتها 84,61%.

**الفرضية الثاني: تغطية برامج التكوين المسطر من طرف مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بسكرة للاحتياجات التكوينية لموظفيها:**

هذه الفرضية محققة طبقا لإجابات الموظفين حول تغطية برامج التكوين المسطرة من طرف المكتبة للاحتياجات التكوينية للموظفين وذلك من خلال التقييم الدوري للأداء باعتبار أنه يحدد نقاط القوة والضعف للموظفين من خلال ممارستهم أثناء العمل كما أنه يساهم في اعداد برامج التكوين لفائدة الموظفين حيث بلغت نسبته 84,61%، كما أن تحديد الاحتياجات التكوينية لا يقتصر فقط على الأداء، كذلك يمكن تحديد الاحتياجات التكوينية لا يقتصر فقط على الأداء كذلك يمكن تحديدها من خلال اعتماد الموظفين على التكنولوجيا داخل المكتبة أثناء أداء أعمالهم، باعتبار أن المكتبات تسعى اليوم لمواكبة كل ما هو جديد في ميدان التكنولوجيا، وبالتالي هي توفر العديد من الأجهزة والوسائل والبرمجيات الوثائقية التي يتم من خلالها تحديد الاحتياجات التكوينية للموظفين حيث بلغت 69,23%، كما أن تحديد الاحتياجات التكوينية للموظفين يكون كذلك من خلال مقارنة قدرات ومهارات والأداء الوظيفي للموظفين في العمل ومدى مواكبتهم لمتطلبات



سوق العمل الجديدة، فقدرات الموظفين توضح هل هم أكفاء ويستطيعون التعامل مع التطورات التي تحدث في سوق العمل أم لا؟، وهنا نجد أن الموظفين لهم القدرة على التعرف وممارسة وخوض المهام الجديدة حيث بلغت 84,61%، كما نجد أيضا أن برامج التكوين المسطرة لتكوين الموظفين لا تتعارض مع الدوام الرسمي للعمل من خلال اعتماد طريقة واضحة ومنظمة ومحكمة لتكوين موظفيها دون إحداث نوع من المشاكل او الصعوبات أثناء القيام بالتكوين، لذلك نجد أن برامج التكوين تكون في العطل والإجازات حيث بلغت 76,92%، أما بالنسبة لبرامج التكوين التي تعتمد المكتبة واضحة أم أن هذه البرامج تسطر دون أي تخطيط مسبق، حيث تجد أن هذه البرامج واضحة ولها اهداف مسطرة بأحكام لتطوير أداء موظفيها وتحقيق أهداف المكتبة وإرضاء مستفيديها من خلال الأداء الجيد للموظفين أثناء خدمتهم باعتبار أن هذه البرامج التكوينية تلبي احتياجات الموظفين، كما نجد أن برامج التكوين ساهمت الى حد كبير في تطوير أداء الموظفين أثناء العمل نحو الأفضل حيث وصلت 100% باعتبار أن المكتبة تعطي أولوية كبيرة لبرامج التكوين وتحرص أن تكون ملمة بكل الجوانب التي تساهم في تطوير ورفع من قدرات ومعلومات ومهارات الموظفين لأداء مهامهم على أكمل وجه دون أي قيود أثناء أداء مهامهم الوكالة لهم.

#### الفرضية الثالثة: الصعوبات التكنولوجية التي يواجهها الموظفين أثناء خدمتهم:

هذه الفرضية محققة لأن إجابة الموظفين حول الصعوبات التكنولوجية التي يواجهونها أثناء خدمتهم تمثلت في نقص متخصصين في مجال البرمجيات الوثائقية والاعلام الآلي حيث قدرت بـ 100% إلا أن هذا السؤال يتعارض مع إجابات الموظفين في المحور الثاني حول مساهمة برنامج التكوين في تطور الأداء الوظيفي للموظفين بمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بسكرة وبالتحديد السؤال رقم 15 حول فوائد برامج التكوين على الموظفين حيث كانت الإجابات حول استعمال الجيد لتكنولوجيا حديثة

وقدرات بـ 69,23% هذا دليل على أن الموظفين متناقضين في اجاباتهم من جهة يقرون أن من فوائد التكوين استعمال الجيد لتكنولوجيا الحديثة ومن جهة أخرى يقرون أنهم يواجهون صعوبات في مجال البرمجيات الوثائقية والأجهزة وهذا دليل على أن إجابات الموظفين غير دقيقة وهي إجابات سطحية لا اكثر ولا اقل، كما نجد كذلك أن السؤال الذي طرح حول نقص تكوين الموظفين في مجال البرمجيات الوثائقية والأجهزة في المكتبة والذي يوصل الى 53,8% يتعارض مع السؤال المطروح في المحور الثاني ومتمثل في مساهمة برامج التكوين في تطور الأداء الوظيفي للموظفين بمكتبة وبالضبط في السؤال رقم 1 حول تعرض الموظفين للتكوين أثناء الخدمة فكانت جل الاجابات أن التكوين كان على أساس الاحتياجات التقنية حيث بلغت 61,53% وهذا راجع لـ لا مبالاة الموظفين وكذا الإهمال في الإجابة الصادقة والدقيقة للأسئلة، كما نجد كذلك أن السؤال رقم 19 حول المشاكل التقنية اذا كانت تواجه الموظفين في استعمال البرمجيات الوثائقية والأجهزة في المكتبة الذي بلغ 76,92% يتعارض مع السؤال الأول في المحور الثاني حول أن نسبة 61,53%، كان تكوين الموظفين على أساس الاحتياجات التقنية هنا نجد أن إجابات المبحوثين خاصة في هذا المحور الرابع حول الصعوبات التكنولوجية التي يواجهها الموظفين أثناء خدمتهم غير دقيقة وغير صحيحة فهذا المحور أثبت صدق من بطلان إجابات المبحوثين حول هذه الأسئلة وبالتالي تكون النتائج المتوصل اليها غير صحيحة.

### 2-3 - الاقتراحات: تتجلى فيما يلي:

- 1/ اقتراح زيادة عدد الدورات التكوينية وذلك بعقد اتفاقيات مع مختلف المكتبات.
- 2/ اقتراح تكثيف وزيادة عدد الدورات التكوينية للموظفين داخل المكتبة وذلك بالاستعانة بمختصين وأشخاص ذو كفاءة وخبرة.
- 3/ مراعاة تخصص الموظفين أثناء تنظيم الدورات التكوينية حتى يتسنى للمكون أداء مهامه بفعالية وبالتالي يستجيب له المتكون لمحتوى البرامج التكوينية لكي يتحصل على معارف ومهارات اللازمة.
- 4/ اقتراح تمديد في فترات التكوين للموظفين أثناء الخدمة مما يساهم في اكتساب المعارف والمعلومات بالإضافة الى خلق جو يسوده التعاون والانسجام بين المتكونين مما يساهم في تبادل المعارف والخبرات وتقوية العلاقات وروح الفريق.
- 5/ اقتراح تنظيم دورات تكوينية لكل الموظفين في مجال الاعلام الآلي من أجل تسريع وتيرة المهام الموكلة لهم.
- 6/ اقتراح تدعيم الجانب المالي الخاص بالتكوين داخل الوطن وجعله يتوافق مع مدة التكوين، وهذا ما يجعل المتكون يلبي جميع احتياجاته الضرورية في التحصيل المعرفي.
- 7/ اقتراح برمجة دورات تكوينية للموظفين في اللغات الأجنبية خاصة الفرنسية والانجليزية نظراً لأهمية هاتين اللغتين وانتشارهما الواسع في شتى المجالات.
- 8/ اقتراح دورات تكوينية خارج الوطن من أجل اكتساب قدرات ومهارات أخرى تساهم من رفع قدرات ومعارف الموظفين وإدخال الثقة في أنفسهم للعمل بمرדودية عالية وفعالية أكثر.

خاتمة

## خاتمة:

يتضح لنا من خلال هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني أن التكوين أثناء الخدمة للموظفين يعتبر أحد الدعامات الأساسية، وكذا من المتطلبات الضرورية لأي مكتبة من أجل تحسين مستوى أداء موظفيها وكذا قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم، وكذا تحفيزهم على الابتكار والابداع وكذا حب العمل والتفاني فيه والاخلاص له، ومواكبة كل ما هو جديد، ومواكبة التطورات الخاصة في مجال المعلومات وتكنولوجيا الحديثة سواء كان في البيئة الداخلية او الخارجية، حتى تتمكن المكتبة من تحسين وتطوير أداء موظفيها.

ومن خلال هذه الدراسة التي كانت حول التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين في المكتبات الجامعية، حيث عالجت في جانبها النظري فصلان، بحيث نجد أن كل فصل يتحدث عن متغير معين، حيث نجد أن الفصل الأول كان بعنوان التكوين أثناء الخدمة، حيث تطرقنا فيه إلى تناول موضوع التكوين عامة ثم نتكلم عن نوع من أنواع التكوين ألا وهو التكوين أثناء الخدمة، حيث قمنا بالتفصيل فيه باعتبار أنه موضوع دراستنا، وأما الفصل الثاني كان حول الأداء الوظيفي، حيث تطرقنا من خلاله إلى مجموعة من العناصر من بينها تقييم الأداء الوظيفي وأما الجانب الميداني تم تقسيمه إلى فصلان وهما الفصل الثالث كان يتحدث عن اجراءات الدراسة الميدانية لمكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بسكرة، والفصل الرابع كان حول تفرغ وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

وقد أبرزت هذه الدراسة من خلال الجانب الميداني وبعد تحليل مؤشرات الفرضيات التي تمت صياغتها في شكل أسئلة الاستمارة، ومن خلال التحليل الذي قمنا به أن تحقق الفرضيات كان جيد، حيث تمحورت الفرضيات حول مساهمة برامج التكوين في تطوير الأداء المهني للموظفين بالمكتبة وكذا تغطية برامج التكوين المسطرة من طرف المكتبة للاحتياجات التكوينية للموظفين، بالإضافة إلى الصعوبات التكنولوجية التي يواجهها الموظفون أثناء خدمتهم في المكتبة، وبهدف التأكد من صدق الفرضية العامة تم اختيارها ميدانيا، بحيث تم التوصل إلى

مجموعة من النتائج الإيجابية التي تؤكد وتدعم صحة هذه الفرضيات، مما يدل بالفعل على أهمية تكوين الموظفين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين في المكتبات الجامعية باعتبار أن التكوين يزيد من مردودية المكتبة ويحقق أهدافها من خلال التكوين الجيد للموظفين.

قائمة المصادر

والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

- 1) وسيلة، حمداوي ، إدارة الموارد البشرية، قالمة: مديرية النشر الجامعية قالمة جامعة 18 ماي 1945.
- 2) منير، الحمزة، (2011)، المكتبات الرقمية والنشر الإلكتروني للوثائق (ط1)، دار الألمحية والتوزيع.
- 3) السعيد، مبروك إبراهيم (2012)، تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات (ط1)، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.
- 4) عبد اللطيف، صوفي (2002)، التكوين العالي في علوم المكتبات والمعلومات، قسنطينة، مخبر تكنولوجيا المعلومات ودورها في التنمية الوطنية، جامعة منتوري قسنطينة.
- 5) عفاف، أحمد النجار، (2011)، البرامج التدريبية وأثرها على الأداء الوظيفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل: واقع وطموحات، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بجامعة الخليل.
- 6) بندرين، سعيد بن دخيل الله الزهراني، دور الدورات التدريبية في تطوير المهارات التدريبية لمعلمي التربية الفنية من وجهة نظرهم، بحث تكميلي كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في قيم التربية الفنية.
- 7) محمد رضا، بوسنة (2016)، تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة والأداء: دراسة حالة الصناعة المصرفية في الجزائر خلال الفترة (2004/2014)، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية.
- 8) محمود، بوقطف (2012)، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين في مؤسسات الجامعية -دراسة ميدانية بجامعة عباس لعزوز خنشلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع.



- 9) جواد، عمر بلخير (2014-2015)، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة الاسمنت ومشتقاته SCIS بسعيدة، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية.
- 10) خديجة، حريق (2010-2011)، استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة لشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب - سعيدة-، رسالة تخرج لنيل شهادة ماجستير في تخصص تسيير الموارد البشرية.
- 11) يمينة، زكلاني، (2013)، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة مجمع طهراوي -بسكرة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم تسيير الموارد البشرية.
- 12) سميرة، عبد الصمد (2015-2016)، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير كفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة باتنة (SCIMAT)، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم.
- 13) عائدة، عبد العزيز علي نعمان (2008)، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى: دراسة حالة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.
- 14) بوحفص، بن كريمة (2014-2015)، اتجاهات المعلمين نحو التكوين أثناء الخدمة وعلاقتها بكفاياتهم التدريسية -دراسة ميدانية بمدينة ورقلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التربوي.
- 15) ريم بنت عمر، بن منصور الشريف (2013)، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي-دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة.

16) بحر عطية، عيد يوسف (2010)، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإبداعي للمدربين العاملين بمؤسسات القطاع العام-دراسة ميدانية على المدربين العاملين بوزارات قطاع غزة-، توقيف غزة توقيف العجلة.

17) الطاهر بدوييرة، نور الهدى حموي، دور برامج التكوين في تأهيل الكوادر البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة قسنطينة 2، ورقة علمية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي: المكتبات ومؤسسات المعلومات في ظل التكنولوجيا الحديثة الأدوار، التحديات والرهانات مع الإشارة إلى مدينة قسنطينة.

18) حاج علي، نورة وبوثلجة، الحسين ودايخ، عبد القادر، التكوين المتواصل كعملية لتحسين أداء الموظفين دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية، معسكر: مقال علمي في جامعة معسكر.

19) سهيلة، دهماني (2017)، معايير قياس الأداء المهني لدى الصحفي الجزائري، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد 10.

20) ميا، علي يونس، وديب، صلاح الدين والشامسي، سالم راشد (2009)، قياس أثر التدريب في أداء العاملين دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية العدد 1.

21) إبراهيم عثمان، عبد الرحمان حسين (2013)، المفاهيم لجودة الأداء والتميز المؤسسي: إشارة إلى نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، تونس: المؤتمر الخامس والعشرون لاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) بالتعاون مع دار الكتب الوطنية.

22) سعودي، الجندي ديسمبر 2015)، علاقة بعض المكونات الجسمية والمؤشرات الوظيفية بفاعلية الأداء المهاري لدى لاعبي كرة السلة، جامعة يوسف بوضياف مسيلة، مجلة الإبداع الرياضي، العدد 17.

23) غرير، سامية وناجي، ليلي وجفال، منال، تكوين المكونين أثناء الخدمة في ضوء الكفايات التعليمية لأستاذ التعليم الثانوي، ملتقى التكوين بالكفايات في التربية جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

24) المكتبات ومراكز المعلومات في بيئة رقمية متغيرة المؤتمر الدولي الأول المحكم، (29-31/10/2013م)، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

25) ميرغني محمد أحمد، أحمد (2014)، مدى استخدام معايير جودة الأداء ومؤشرات القياس في المكتبات الجامعية ومراكز المعلومات ودور الأرشيف في السودان، منهل عبد المجيد يوسف محمد علي، المؤتمر الخامس وعشرون لاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم).

26) Nouveau dictionnaire pratique quillet. paris: quellet.[ SD].

27) <http://www.almaany.com>.

28) <http://www.abane.co.uk>.

29) <http://www.arabvolunteering.org>.

30) <http://hraisuih.com>.

31) <http://www.hrdiscussion.com>.

32) <http://keranaonline.com>.

33) <http://baaqi.blogspot.com>.

34) <http://Khair.Ws.com>.

35) <http://Formation.dz.ahlamontada.com/t19-topic>.

36) <http://child=trng.blogspot.com> 2011/04/la bel.

37) <http://www.psycodz.info>.

38) <http://educapsy.com/servies/stage-courseemploi>.

39) <http://www.entej.com>.

40) <http://mawdoo3.com>.

41) <http://www=oujdacity-net.cah.ampproject.org>.

ملاحق

## دليل استمارة الاستبيان

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ل م د

تحت عنوان:

التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين في  
المكتبات الجامعية

دراسة ميدانية بمكتبة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
بجامعة محمد خيضر بسكرة قطب " شتمه "

إشراف الاستاد

د. كمال الصيد

إعداد الطالبة:

فاطمة الزهراء عقون

استبيان موجه إلى العاملين بالمكتبة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة قطب " شتمه " في إطار تحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر ل م د تخصص تكنولوجيا المعلومات و التوثيق نرجو منكم وضع علامة X أمام في الخانة المناسبة مع تحري الدقة و الموضوعية لان هذه المعلومات لا توظف إلا لخدمة البحث العلمي

السنة الجامعية ( 2017-2018 )

أسئلة استمارة الاستبيان

## المحور الأول : البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- ما هو مستواك الدراسي ؟

- مستوى ثانوي

- شهادة ليسانس

- شهادة الماستر

3- هل أنت متخصص في علم المكتبات ؟

متخصص  غير متخصص

- إذا كانت بـ " لا " فما هو تخصصك ؟

4- اذا كانت نعم ماهي رتبته داخل المكتبة؟

- ملحق مكتبات

- مساعد مكتبي

- عون تقني بالمكتبات

- اخرى أذكرها .....

## المحور الثاني: مدى تغطية برنامج التكوين المسطر من طرف مكتبة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بسكرة الاحتياجات التكوينية لموظفيها

5- هل يتم تحديد الاحتياجات التكوينية للموظفين من خلال التقييم الدوري للاداء.

نعم  لا

6- هل يتم تحديد الاحتياجات التكوينية للموظفين نتيجة اعتماد تكنولوجيا داخل المكتبة.

نعم  لا

7- هل يتم تحديد الاحتياجات التكوينية للموظفين من خلال مقارنة قدرات العاملين ومتطلبات العمل الجديدة

نعم  لا

8- هل طبيعة برامج التكوينية لا يتعارض مع الدوام الرسمي للعمل

نعم  لا

9- هل للمكتبة برامج واضحة للتكوين

نعم  لا

10- هل برامج التكوين الموجه لكم من طرف المكتبة ساهمت في تطوير لأدائكم أثناء العمل

نعم  لا

المحور الثالث: مساهمة برنامج التكوين في تطور الأداء المهني للموظفين بمكتبة كلية علم الإنسانية و الاجتماعية بسكرة.

11- هل قضى التكوين عن المشاكل التي كنت تعاني منها في العمل تقديم السؤال يكون الرابع

نعم  لا

12- هل برامج التكوين زادت من كفاءة زملائك تقديم السؤال يكون الثالث

نعم  لا

13- هل برامج التكوين طورت جانب خدمات المكتبة تقديم السؤال يكون الثاني

نعم  لا

14- هل برامج التكوين كانت في تخصص وظيفتك تقديم السؤال يكون الأول

نعم  لا

15- ماهي فوائد برامج التكوين على الموظفين.

- تواصل جيد بين الموظفين

- حل مشكلات داخل العمل

- استعمال جيد للتكنولوجيا الحديثة

- تطوير واكتساب مهارات الموظف أثناء العمل

16- هل تعرضت لتكوين أثناء خدمتك بمكتبة كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بسكرة

- على أساس احتياجات الإدارية

- على أساس احتياجات المهنية

- على أساس احتياجات التقنية

المحور الرابع: الصعوبات التكنولوجية التي يواجهها الموظفون أثناء خدمتهم

17- هل بسبب نقص متخصصين في المجال البرمجيات الوثائقية والإعلام الآلي

نعم  لا

18- هل بسبب صعوبة التعامل مع البرمجيات الوثائقية المستخدمة في العمليات الفنية و الإدارية في المكتبة

نعم  لا

19- هل هناك نقص في تكوين الموظفين في مجال البرمجيات الوثائقية و الأجهزة في المكتبة

نعم  لا

20- هل تواجهك مشكلة تقنية في استعمال الأجهزة و البرمجيات الوثائقية في المكتبة.

نعم  لا

الملخص



## ملخص الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على موضوع هام ألا وهو التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم ومعلوماتهم للتطوير من ذاتهم، وكذا تحسين طريقة العمل التي يعملون بها، وتحقيق أهداف المكتبة وزيادة مردودية العمل، ولكي يكون هناك نوع من الانسجام والتعاون بين الموظفين فيما بينهم وخلق جو من التآخي والمثابرة في مكان العمل، فالتكوين أثناء الخدمة يزيد من القضاء على الصعوبات والعقبات التي تواجه الموظفين أثناء العمل، فالمكتبة تسعى دائما للبحث عن الطريقة التي يتم من خلالها تنمية وتطوير موظفيها ليتمكنوا من معرفة مستجدات الأحداث الحالية والمستقبلية التي تساعد على فهم وتحقيق فعالية التكوين من خلال تقديم أفضل الخدمات وانجاز المهام الموكلة لهم في أسرع وقت ممكن وبأفضل طريقة، فإن تحديد الاحتياجات التكوينية للموظفين يساهم في إنجاح عملية التكوين باعتباره يقوم بتحقيق أهداف المكتبة ويطور من خدماتها كما أن التكوين يجعل المكتبات مواكبة لتطورات العصر وتحدياته، وكذا تبادل الخبرات العلمية والعملية مع مكتبات أخرى في المؤسسات الجامعية، فالاهتمام بالدورات التكوينية الخاصة بتكوين الموظفين سواء كان داخل المكتبة أو خارجها يساهم في تطور أداء الموظفين واكتسابهم قدرات ومهارات أخرى، وكذا تبادل المعارف يساهم في زيادة الثقة لدى الموظفين وتحفيزهم في أداء أعمال ومهام في المكتبة.

## **Résumé :**

Cette étude vise principalement à mettre en évidence un sujet très important qui est la formation des employés pendant le service, ainsi que son rôle dans l'amélioration de leurs compétences, afin d'accroître leurs connaissances et informations et les faire évoluer dans le milieu de travail, en ayant pour objectif le renforcement du rendement de travail dans la bibliothèque, en créant une atmosphère de travail harmonieuse, une coopération effective entre les travailleurs et un esprit de persévérance positive. La formation pendant le service contribue d'une façon directe à lutter contre les obstacles qui s'opposent aux employés pendant le travail, et la direction de la bibliothèque recherche sans cesse des stratégies qui puissent faire développer ses employés, de telle manière à ce qu'ils soient à jour vis-à-vis des buts de leur formation, en les poussant à effectuer les tâches qui leur sont confiées, d'une manière correcte et rapide. Il est donc impératif de déterminer les besoins de formation des employés, afin de garantir le succès de cette formation ; celle-ci se donnant pour objectif principal d'améliorer les services de la bibliothèque, ainsi qu'une modernisation nécessaire pour concourir aux défis de l'époque actuelle, à travers le partage d'expérience pratique et de travail, et ce avec d'autres établissements bibliothécaires dans le milieu universitaire.

L'intérêt qui est porté aux cours de formation de personnel, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de la bibliothèque, contribue à faire évoluer les performances des employés, tout en les faisant acquérir de nouvelles compétences, et l'échange d'expérience dans le milieu permet de stimuler le personnel et d'augmenter leur confiance en soi-même.

## **Abstract:**

This study aims to highlight an important subject, which is training during the service and its important role in improving employees' performances and skills, in addition to their cognitive capacities and self development. The training is also intended to improve and develop their work environment, through achieving the library goals which are consisting of increasing work productivity, and creating an atmosphere of harmony and easiness in the workplace in such a way to put together a real coordination spirit among the staff. Furthermore, the service training is able to eliminate the difficulties and obstacles facing the employees during work hours, and the library is always looking for ways and means to develop its personnel, so that they are up to date with the goals of their training, in order to provide the best service through completing their tasks as quick and adequate as possible.

Identifying the staff training needs contributes greatly to the success of the operation, as it achieves the library objectives and improves its services, by keeping up with nowadays developments and challenges, and experiences exchange, both scientific and practical, with other university libraries. It is safe to say then that the attention that is accorded to employees training courses, whether inside the university library or outside, has a big influence on developing staff performances and abilities, acquiring new skills, and the experience exchange is a great way to motivate the personnel and boost their self-confidence while working on their tasks and missions in the library.