

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية



مذكرة ماستر

العلوم الإنسانية
علم المكتبات
إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات

رقم: أدخل رقم تسلسل المذكرة

إعداد الطالبتين:

شمار سولاف

سلمي لامية

يوم: 10/10/2020

إدارة الموارد البشرية كأداة لتحقيق الرضا الوظيفي في
المكتبة الجامعية لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
جامعة محمد خيضر بسكرة

لجنة المناقشة:

رئيسا	أ. مس أ	جامعة محمد خيضر بسكرة	حقا صونيا
مقرر	أ. مس أ	جامعة محمد خيضر بسكرة	ديخن نور الدين
مناقشا	أ. مح ب	جامعة محمد خيضر بسكرة	الصيد كمال

السنة الجامعية: 2019 - 2020

شكر و عرفان

قال رسول الله ﷺ: "من صنع إليكم معرفا فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه به فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه".

(رواه أبو داوود).

أبدأ كلامي بالحمد لله على إحسانه والشكر له سبحانه على توفيقه وامتنانه حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه

غير مكفي ولا مودع ولا مستغنا عنه 'ربنا'

كما لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ الفاضل

ديخن نورالدين على توجيهاته وإرشاداته وتقويماته

في إعداد هذا العمل..

كما لا ننسى أساتذة تخصص علم المكتبات جامعة بسكرة

بوركتكم

و كذلك الشكر موصول لكل موظفي مكتبة العلوم الإنسانية والاجتماعية

-جامعة محمد خيضر بسكرة-

الذين ساعدونا طوال فترة التريص ..

ممتنة

رأى هدايه

إلى من ربياني و علماني أن الصبر مفتاح النجاح.. فخري و عزتي..

رضاهما غاييتي وطموحي..

* أمي / أبي *

حفظهما الرحمان و رعاهما.

♠ الفضل لله ثم لكما والداي فيما أنا فيه اليوم ♠

إلى من أمدوني بالعون.. وحفزوني للتقدم.. توأم روحي..سندي وقوتي..

إخوتي الأعزاء..

* حلیم / عبد الجلال *

• إلى أفراد عائلة شمار - برينيس كل منهم باسمه •

إلى كتاكيت العائلة..

* سراج الدين .. وجدان *

إلى رفيق الدرب .. شقيق القلب .. خطيبي ..

* براهيمى عبد المجيد *

إلى أخواتي اللاتي أنجبتهم لي الحياة ..

* عفاف.. سلمى.. حنان.. وسام .. بريسكا *

إلى كل من ينتظر نجاحي..

☺ أهدي هذا العمل ☺

* سولاف *

الإهداء

. يا ليت كلماتي تكفي لأشكرها واعر لها عن مدى سعادتي بها ، هي الوردة والجمال

والعطر الذي يفوح من الزهور ، هي نور الصباح وشروق الغدا

أمي الغالية .

. إلى رمز وجودي أبي العزيز الذي طالما سعى لتذليل العقبات في طريقنا ، كما ادعوا الله

ان لا يجعلني اقصر في حقهما ، أطال الله في عمرهما .

. إلى أنوار البيت أخواي رمز مفخرتي : حسان ، شكري ، وأخي وموسى

. إلى حبيبات قلبي أخواتي: صليحة، ثلجة، سيهام، وهيبه، دلال، أحلام، بثينة، خاصة توأم

روحي فلة .

. إلى زوجات أخواي الغاليان نادية، خديجة

إلى خالتي العزيزة على قلبي حفصية

. إلى الأزهار التي تفوح برحيق الفل والياسمين : نجاة ، عليا ، جنى ، يونس ، طه إسلام ،

صلاح ، رقية ، شهد ، رضا، تسنيم ، نور الهدى ، إسرائ ، هديل ، أمنية ، عقبة ، عامر ،

يعقوب ، رؤية، زكرياء .

. إلى خطيبي الغالي فؤاد نوي .

. إلى أغلى إنسانة في الوجود إلى صديقة وأختي التي لم تدها أمي إلى من شاركتني حلو

وعناء سارة نوي .

. إلى رفيقاتي في مشواري الدراسي .

إلى كل من يعرفني ولا اعرفه ومن يتذكره قلبي ونسيه قلبي

● أهدي هذا العمل ●

لامية

فهرس المحتويات

الصفحة	عنوان العنصر	رقم العنصر
أ - 10	<ul style="list-style-type: none"> • شكر وعرهان • إهداء. • فهرس المحتويات. • مقدمة عامة. 	
12	الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية.	
12	<u>المكتبات الجامعية:</u>	.1-1
12	تعريف المكتبات الجامعية.	.1-1-1
13	خصائص المكتبات الجامعية.	.2-1-1
14	أهمية وأهداف المكتبات الجامعية.	.3-1-1
16	وظائف المكتبات الجامعية.	.4-1-1
18	<u>مدخل مفاهيمي لإدارة الموارد البشرية:</u>	.2-1
18	تعريف إدارة الموارد البشرية.	.1-2-1
20	خصائص إدارة الموارد البشرية.	.2-2-1
21	أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.	.3-2-1
24	وظائف ودور إدارة الموارد البشرية.	.4-2-1
27	تحديات إدارة الموارد البشرية.	.5-2-1
	الفصل الثاني: ماهية الرضا الوظيفي في المكتبات الجامعية.	
32	<u>مفهوم الرضا الوظيفي.</u>	.1-3
32	تعريف الرضا الوظيفي	.1-1-2
34	دلالة مفهوم الرضا في مجال المكتبات ومراكز المعلومات.	.2-1-2

35	أهمية و خصائص الرضا الوظيفي.	.3-1-2
37	أهداف و فوائد الرضا الوظيفي.	.4-1-2
39	<u>مقومات و نظريات مفسرة للرضا الوظيفي.</u>	.2-2
39	عوامل الرضا الوظيفي.	.1-2-2
44	متطلبات الرضا الوظيفي.	.2-2-2
45	نظريات رئيسية مفسرة للرضا الوظيفي.	.3-2-2
49	<u>آليات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي</u> <u>بالمكتبات الجامعية.</u>	.3-2
49	القيادة الإدارية.	.1-3-2
51	التدريب.	.2-3-2
53	التحفيز.	.3-3-2
56	تقييم الاداء.	.4-3-2
الفصل الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.		
60	<u>التعريف بمكان الدراسة.</u>	.1
60	التعريف بمكتبة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بسكرة.	.1-1
62	الموارد البشرية المتوافرة بالمكتبة محل الدراسة.	.2-1
63	الإمكانات المالية المتوافرة بالمكتبة محل الدراسة.	.3-1
64	الأرصدة الوثائقية المتوافرة بالمكتبة محل الدراسة.	.4-1
65	<u>إجراءات الدراسة الميدانية.</u>	.2
65	المنهج المتبع.	.1-2
66	مجتمع البحث و عينة الدراسة.	.2-2
66	مجالات الدراسة.	.3-2
67	أدوات جمع البيانات.	.4-2
69	<u>تحليل و تفسير بيانات الدراسة.</u>	.3
69	بيانات عن مفردات البحث	.1-3

71	وعي القائمين على إدارة الموارد البشرية بمكتبة العلوم الإنسانية و الاجتماعية بسكرة لمفهوم الرضا الوظيفي.	2-3
79	أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة لإدارة الموارد البشرية بالمكتبة محل الدراسة.	3-3
85	أبرز المشاكل التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي بالمكتبة.	3-4
89	<u>نتائج عامة للدراسة.</u>	-4
92	<u>نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.</u>	-5
95	<u>الحلول والاقترحات.</u>	-6
98	خاتمة.	
101	قائمة بيبلوغرافية	
111	قائمة الجداول.	
113	قائمة الأشكال.	
115	ملاحق.	
122	مستخلص الدراسة.	

مقدمة عامة

تعتبر المكتبات الجامعية أحد المرافق الثقافية التعليمية التي تضعها إدارة الجامعة في خدمة جمهور المستفيدين الباحثين من طلبة، أساتذة.. كونها جزء لا يتجزأ من الكينونة الأكاديمية، حيث أصبح من الضروري أن تسعى المكتبات الجامعية بمختلف مجالاتها ونشاطاتها إلى التكيف مع التطورات السريعة الحاصلة في بنيتها القاعدية بغية مواكبة التطورات التقنية في مجال التكنولوجيا والاتصالات؛ والتي تعد أبرز ما يميز المكتبة الجامعية عن نظيراتها من المكتبات الجامعية الأخرى، هذا ما يستدعي بالضرورة إلى اعتمادها على أحد أهم مقوماتها ألا وهو العنصر البشري المؤهل الذي يعتبر الغاية والوسيلة التي تتطلع من خلاله المكتبة الجامعية لتحقيق أهدافها المسطرة، فهو القادر على تحقيق الإبداع والتطور، وتقديم الخدمات بجودة عالية لجمهور مستفيديها.

وباعتبار أن إدارة الموارد البشرية هي التي تسمح للمكتبة الجامعية لنيل ما تستحقه وتحتاجه من موارد بشرية مؤهلة ، ذات مهارة وكفاءة ومهارة عالية تسعة من خلال لتحقيق أهدافها المسطرة بفاعلية ، من خلال تكوين وتطوير هذه المهارات والخبرات والمحافظة عليها، مما ينتج عنه تحقيق رضا الموظفين بالمكتبات الجامعية، الذي يعنى بمراعاة الجانب النفسي للإنسان من خلال توفير أهم متطلبات واحتياجات الموظف؛ كتوفير المناخ الملائم الذي يساعد في رفع الروح المعنوية لموارد البشرية المتوافرة بالمكتبة، كذلك دعمها للجانب المادي من خلال تقديم حوافز مادية كشكر وعرفان لمجهوداته في العمل..، هذا لا يعني أن تهمل المكتبة الجانب التنظيمي الذي دوره الحفاظ على استقرارها ونموها، وبالتالي فإن دور إدارة الموارد البشرية يصب في الاهتمام بموظفيها للوصول إلى الأهداف المخطط لها.



إشكالية الدراسة:

في ظل التحديات والتغيرات الآنية والمستقبلية للمكتبات الجامعية فقد أصبح من الضروري أن تسعى هذه الأخيرة بمختلف مجالاتها و نشاطاتها إلى التكيف مع التطورات السريعة الحاصلة في بنيتها القاعدية بغية مواكبة التطورات التقنية في مجال التكنولوجيا والاتصالات، التي تعد أحد أبرز ما يميزها عن نظيراتها من المكتبات الأخرى وتحقق لها قيمة تنافسية معينة، هذا ما يستدعي ضرورة اعتماد المكتبة الجامعية على أحد أهم مقوماتها والمتمثلة في الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تحقيق الإبداع والتطوير، وتقديم خدماتها بجودة عالية لتحقيق مستفيديها، وباعتبار أن إدارة الموارد البشرية هي التي تسمح للمكتبة الجامعية بنيل ما تستحقه من موارد بشرية ذات مهارة وكفاءة لتحقيق أهدافها المسطرة بفعالية، من خلال تكوينهم وتدريبهم وتحفيزهم ومن ثم تقييم أدائهم لتحقيق ما يعرف بالرضا الوظيفي في المكتبات الجامعية، الذي يعنى و يراعي الحالة النفسية للموظفين بالمكتبة مما يبعث فيهم الشعور بالقناعة و الارتياح، إذ تحقق لهم إشباع حاجاتهم و رغباتهم وغاياتهم، مما يجعل من الموظفين يشعرون بالانتماء إلى بيئة العمل ومنه الولاء في العمل و تحقيق أهداف المكتبة الجامعية، حيث أصبح على عاتق إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية دورا كبيرا في تحقيق رضا موظفيها الذي يسهم وبشكل كبير في تحقيق أهدافها المنشودة.

ومن هذا المنطلق نطرح التساؤل التالي:

- كيف تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي بالمكتبة الجامعية لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بسكرة؟

- حيث تمخض عن التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة تساؤلات فرعية عديدة نذكر منها ما يلي:
- هل لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية بالمكتبة الجامعية محل الدراسة وعي كافي لمفهوم الرضا الوظيفي؟
 - ما الأهمية التي يكتسبها الرضا الوظيفي لدى إدارة الموارد البشرية بالمكتبة الجامعية بسكرة؟
 - ما الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية لتحقيق الرضا الوظيفي بالمكتبة الجامعية بسكرة؟
 - ما هي المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي بالمكتبة الجامعية محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

تعتبر الفرضية أحد أدوات البحث العلمي الأكثر الفعالية، كونها تخمين أولي و إجابة مؤقتة لسؤال الخاص لإشكالية البحث. "فهي عبارة عن توقعات منطقية عن أساليب حل المشكلة.."¹ وعليه فالفرضية إذا "تخمين نكي يتوصل إليه الباحث و يتمسك به بشكل مؤقت فهي أشبه برأي الباحث المبدئي لحل المشكلة"².

انطلاقا من إشكالية الدراسة المطروحة وما تتبعها من تساؤلات فرعية فقد اعتمدنا الفروض التالية:

- لدى القائمون على إدارة الموارد البشرية بالمكتبة الجامعية وعي كافي لماهية الرضا الوظيفي.
- يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لدى إدارة الموارد البشرية بالمكتبة الجامعية محل الدراسة.

¹ النائب، مسعود حسين. البحث العلمي: قواعده- إجراءاته- ومناهجه. القاهرة: المكتب العربي للمعارف، 2018. ص. 119.

² عباس، جمال أحمد؛ مهى خالد، شهاب. مناهج وأساليب البحث العلمي. د:ب: دار أمجد للنشر والتوزيع، 2019. ص. 94.

- تواجه إدارة الموارد البشرية معوقات عديدة في تحقيق الرضا الوظيفي بمكتبة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بسكرة.

أهمية الدراسة:

- تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة نبرزها في ما يلي:
- الضرورة العلمية و العملية للموضوع.
- إبراز مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي بالمكتبة الجامعية.
- محاولة تسليط الضوء على المكتبة الجامعية محل الدراسة و لفت انتباه مسؤولي إدارة الموارد البشرية لضرورة تحقيق الرضا الوظيفي.

أهداف الدراسة:

- تهدف دراستنا بالأساس إلى:
- لفت انتباه المسؤولين بصفة خاصة إلى ضرورة تحقيق الرضا الوظيفي بالمكتبة الجامعية محل الدراسة.
- معرفة واقع المكتبات الجامعية و دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي بالمكتبة الجامعية محل الدراسة.
- محاولة عرض بعض الحلول و الاقتراحات المتوصل إليها في نتائج الدراسة بغرض المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي بالمكتبة الجامعية محل الدراسة.

أسباب اختيار الموضوع:

- تعددت دوافع اختيارنا لهذا الموضوع فمنها:

أسباب ذاتية: متعلقة ب:

- الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.
- الرغبة في دراسة موضوع متعلق بالإدارة مراعاة و طبيعة تخصصنا الفعلي المتمثل في إدارة المؤسسات الوثائقية و المكتبات.
- أسباب موضوعية: تمثلت في:
- العمل على إكمال إنجاز دراسة أكاديمية لنيل شهادة الماستر.
- الحاجة الفعلية لمثل هذه الأبحاث و الدراسات لفتح آفاق مستقبلية لإجراء دراسات أخرى ذات العلاقة بمثل هذه المواضيع.
- لفت انتباه القائمين على المكتبة الجامعية محل الدراسة بضرورة تفعيل إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي.

المنهج المتبع:

يختلف منهج البحث من دراسة لأخرى حسب إشكالية البحث المطروحة و الموضوع محل الدراسة، بغرض الإجابة على الإشكالية و تأكيد مدى صحة فرضياتها من عدمها؛ فهو يهدف "إلى إعطاء صورة دقيقة وقت الدراسة عن أشخاص، أحداث أو حالات حالية، كما أنه يعطي صورة واضحة عن الظاهرة التي ترغب بجمع البيانات"¹. فقد اعتمد الباحث في دراسته هذه على المنهج الوصفي المعتمد على أسلوب التحليل الذي يصف لنا الظاهرة كما هي على أرض الواقع باعتبارها أحد طرق التحليل و التعبير بشكل علمي و منظم بهدف الوصول إلى أهداف لوضعية ظاهرة ما.

¹ حجيم الطائي، يوسف؛ هاشم فوزي العبادي. مناهج البحث العلمي: للبحوث الإعلامية والإدارية والإنسانية. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع،

أدوات جمع البيانات:

اعتمدنا في هذه الدراسة لجمع البيانات على استمارة مقابلة بالإضافة إلى الملاحظة البسيطة لمحاولة الإجابة على الإشكالية المطروحة و تأكيد مدى صحة فرضياتها.

الدراسات السابقة:

• الدراسة الأولى:

دراسة الباحث شابونية عمر، كانت عبارة عن مقال علمي منشور في جريدة "cybrarians journal" في عددها الثالث والثلاثين (33)/ ديسمبر 2013، والتي جاءت تحت عنوان "الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكتبات جامعة قالمة بالجزائر".

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكتبات جامعة قالمة- الجزائر-، في ضوء متغيرات العوامل الوظيفية (الأجر، الترقية، الحوافز،..) والعوامل التنظيمية (القيادة، الاتصال، زملاء العمل)؛ و إجراءات وطبيعة العمل، وكذا محاولة الكشف عن مدى الفروق في مستوى الرضا وفقا للمتغيرات الشخصية، وتم جمع البيانات من خلال استمارة استبانة، تم توزيعها على عينة الدراسة المتمثلة في جميع العاملين في مكتبات جامعة قالمة البالغ عددهم 60 موظفا وموظفة، بالإضافة إلى الاعتماد على حزمة SPSS لتحليل البيانات، وجاءت النتائج لتأكيد و إثبات صحة فرضيات الدراسة؛ وكانت أبرز النتائج المتوصل لها أن للعوامل التنظيمية والوظيفية تأثير كبير على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين

بمكتبات جامعة قلمة، وأنه لا توجد فروقات في مستويات الرضا لديهم تبعاً للخصائص الشخصية والديمغرافية.¹

• الدراسة الثانية:

دراسة الباحثة أمال عبد القادر جودة، كانت عبارة عن مقال علمي صادر عن مجلة *cybrarians journal* في عددها السابع والثلاثين (37) في مارس 2015، جاءت بعنوان الرضا الوظيفي لدى أخصائي المكتبات في الجامعات الفلسطينية (الإسلامية - الأزهر - الأقصى)، جامعة الأقصى غزة - فلسطين.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى الرضا لدى أخصائي المكتبات الجامعية في ثلاث (03) جامعات بغزة (الإسلامية - الأزهر - الأقصى) ومعرفة الفروق بين متوسطات درجات الرضا الوظيفي؛ والتي يمكن أن تغزى إلى النوع (الذكر، أنثى)، سنوات الخبرة، ومكان العمل. وقد استخدمت الباحثة استمارة استبانة لجمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالموضوع لقياس الرضا الوظيفي لدى أخصائي المكتبات في الجامعات الفلسطينية، تم توزيع هذه الاستبانة على أفراد عينة البحث التي كان عددها (55) موظفا وموظفة (40 موظفا، 15 موظفة)، حيث جاءت هذه النتائج لتثبت و تؤكد مدى صحة فرضياتها، وكانت أبرز النتائج المتوصل لها أن مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة كان مقبولا، وأن مستوى الرضا كان منخفضا على بعدي الراتب ومزايا فرص النمو المهني ومرتفعا على بعد العلاقات مع الزملاء، كما توصلت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعة الإسلامية أعلى من نظرائهم في جامعتي الأقصى والأزهر.²

¹ شابونية، عمر. الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكتبات جامعة قلمة بالجزائر. *Cybrarians journal*، ع: 33، ديسمبر 2013.
² جودة عبد القادر، أمال. الرضا الوظيفي لدى أخصائي المكتبات في الجامعات الفلسطينية (الإسلامية - الأزهر - غزة). *Cybrarians journal*، ع: 37، مارس 2015.

• الدراسة الثالثة:

دراسة الطالب **ماضوي صالح**. سنة 2019، عبارة عن مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، حيث جاءت بعنوان: **دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة حالة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة-**.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا الموظفين بمقر المديرية العملية لاتصالات الجزائر، حيث أعتد الباحث على المنهج الوصفي لرؤيته الأنسب لموضوع الدراسة، كما واعتمد على استمارة استبانة لجمع المعلومات والبيانات، حيث وزعت على أفراد عينة البحث البالغ عددها (41) موظفا إداريا بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر، وجاءت النتائج لتأكيد و إثبات صحة فرضيات الدراسة؛ وكانت أبرز النتائج المتوصل لها إظهار دور إدارة الموارد البشرية لعنصر التحفيز بشكل كبير تجاه العاملين عدا التدريب و تقييم الأداء، بالإضافة إلى أنه يوجد وبشكل عام دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي، وهو ما ظهر بشكل مفصل من خلال التحفيز الذي أبدى دورا فعالا في تحقيق الرضا الوظيفي في المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية بسكرة.¹

• الدراسة الرابعة:

دراسة الطالبة **ظريف أمال**. سنة 2017، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، والتي جاءت بعنوان: **دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا الموظفين: دراسة ميدانية بولاية أم البواقي**.

¹ ماضوي، صالح. دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة حالة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة-. مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة الموارد البشري في تحقيق رضا الموظفين بمقر ولاية أم البواقي، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لرؤيته الأنجع لمثل هذه الدراسات، كما أتمدت على أداة استمارة استبانة ، والتي تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من 70 موظفا إداريا بمؤسسة ولاية أم البواقي، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن البرامج التدريبية المطبقة من طرف إدارة الموارد البشرية تحقق رضا الموظفين، بالإضافة إلى أن سياسة الأجور والحوافز بالمؤسسة مكان الدراسة لا تحفز الأفراد ايجابيا في العمل.¹

مصطلحات الدراسة:

- 1. المكتبات الجامعية:** هي مؤسسة علمية ثقافية تنشأ و تتمول من طرف الجامعة و تتبع لها إداريا، تعمل على جمع مصادر المعلومات (كتب، مجلات، قواميس،...) و تتميتها بطرق مختلفة (الاقتناء، التبادل و الإهداء...)، بغرض تسهيل سبل الاستفادة من رصيد مقتنياتها للباحثين.
 - 2. الإدارة:** مصطلح مرادف لكلمة MANAGMENT، ولكنها أكثر شمولية في المعنى من ناحية أن لها علاقة بالأمور المالية والإدارية أكثر بهدف تحقيق أهداف المؤسسة المعنية في التخطيط والتنظيم المالي و الإداري.²
- هي تلك الخلية التي تعنى بتجميع الموارد المتوافرة بالمكتبة (موارد بشرية، تقنيات تكنولوجية، قوانين تنظيمية،...) و استغلالها واستثمارها بكفاءة و فعالية من أجل تحقيق الوظائف الإدارية التي تشمل مختلف المستويات الإدارية في المكتبة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

¹ ظريف، أمال. دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا الموظفين: دراسة ميدانية بولاية أم البواقي. مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2017.

² قاري، عبد الغفور عبد الفتاح. معجم مصطلحات المكتبات والمعلومات: إنجليزي- عربي. الرياض: مطبوعات مكتبة الملك فهد، 2000. ص:18

3. إدارة الموارد البشرية: هي تلك الإدارة التي تركز على مختلف النشاطات الإدارية المتعلقة بالأفراد والموظفين والعاملين من مكثيين مثل التخطيط في إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية بغرض تحقيق أهداف المكتبة الجامعية.

4. الرضا الوظيفي: هو تلك الحالة النفسية التي تراود الموظفين في المكتبة، وتبعث فيهم الشعور بالقناعة و الارتياح، إذ تحقق لهم إشباع حاجاتهم و رغباتهم وغاياتهم، مما يجعل من الموظفين يشعرون بالانتماء إلى بيئة العمل ومنه الولاء في العمل و تحقيق الأهداف المنشودة في المكتبة.

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية.

1-1. المكتبات الجامعية:

1-1-1. تعريف المكتبات الجامعية.

2-1-1. خصائص المكتبات الجامعية.

3-1-1. أهمية وأهداف المكتبات الجامعية.

4-1-1. وظائف المكتبات الجامعية.

2-1. مدخل مفاهيمي لإدارة الموارد البشرية:

1-2-1. تعريف إدارة الموارد البشرية.

2-2-1. خصائص إدارة الموارد البشرية.

3-2-1. أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.

4-2-1. وظائف ودور إدارة الموارد البشرية.

5-2-1. تحديات إدارة الموارد البشرية.

1-1. المكتبات الجامعية:

1-1-1. تعريف المكتبات الجامعية:

لا يوجد تعريف محدد للمكتبات الجامعية لأن معظم الباحثين لم يتفقوا على تعريف واحد ومحدد، ويمكن تعريف المكتبات الجامعية على أنها:

✓ المكتبات الجامعية هي المكتبة الملحقة بمعهد عال للتعليم وظيفته الأساسية البحث وتقييم المعرفة في عدد كبير من الموضوعات¹.

✓ تعرف المكتبة الجامعية على أنها المكتبة أو مجموعة من المكتبات تنشئها وتديرها الجامعة أو الكلية، لتقديم الخدمات المكتبية للطلاب والمدرسين والعاملين في هذه المؤسسات، وذلك عن طريق توفير ما يلزم من معلومات تفيدهم في البحث والدراسة².

✓ هي ورفق معلومات ينشأ داخل الجامعة ويدار ويمول من قبلها بغية جمع وإقامة بغية جمع وإتاحة أوعية المعلومات وتنظيمها وتجهيزها لتقديم خدمات المعلومات المختلفة لمجتمع المستفيدين من المجتمع الجامعي³.

✓ المكتبة الجامعية مركز كبير ومهم من مراكز نشر وتوزيع المعلومات والأبحاث التي يقوم بها الطلاب والأساتذة والباحثون، وذلك أن من واجب المكتبة أن تنشر البحوث القيمة وأن تطبعها وأن توزعها⁴.

¹ السعيد، مبروك إبراهيم. تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2012، ص.16.

² مصطفى، علي اللحام. المدخل إلى علم المكتبات ومصادر المعلومات. عمان: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2016، ص. 21.

³ السعيد، مبروك إبراهيم. الإدارة الاستراتيجية للمكتبات في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة - الهندرة - إدارة المعرفة - الإدارة الإلكترونية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014، ص. 43.

⁴ حمادة، محمد ماهر. مدخل إلى علم المكتبات. بيروت: مؤسسة الرسالة، ط 4، 1981، ص. 57.

✓ حينما نتحدث عن المكتبة الجامعية ، فإننا لا نقصد في الواقع مكتبة واحدة قائمة بذاتها، وإنما نقصد تشكيل المكتبات التي تعمل على خدمة مجتمع الجامعة بكل مكوناته وعلى اختلاف مستوياته ففي معظم الجامعات ، تشكيلات من المكتبات، وإن اختلفت تشكيلات وعلاقة مكوناتها ببعضها البعض، من جامعة إلى أخرى¹.

✓ عبارة على مؤسسات تعليمية ، ثقافية ، تربوية ، اجتماعية تقدم خدماتها لطلاب الجامعة وطلاب الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة وقد تمتد خدماتها لتشمل الباحثين من خارج الجامعة وذلك من خلال تنظيم وتسيير مقتنياتها المتنوعة وكافة مصادر المعلومات التي تدعم العملية التعليمية والبحثية².

1-1-2. خصائص المكتبات الجامعية :

- المساهمة في تشجيع البحث العلمي.
- الشمولية في اختيار: تختار المكتبة الجامعية في مختلف فروع المعرفة مع تركزها على الموارد التي تمثل برامج الجامعة وكلياتها.
- تعتبر مكتبة مفتوحة النهايات: لأن المعرفة البشرية تتطور باستمرار وتتنوع المواد المنشورة ولا تتوقف عملية الاقتناء فيها عند حد معين³.

¹ حشمت، قاسم. مدخل لدراسة المكتبات وعلم المعلومات. القاهرة: دار الغريب ، د.س، ص.104.

² M . Beitz, joan. **Online Dictionary of Library and Information Science** . about: the Dectonary copyright . 2002. au rightf reserved. P.d.697.

³ المدادحة، أحمد نافع. **التنمية الحديثة للمجموعات المكتبية في مكتبات الجامعات**. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2012. ص.

1-1-3. أهمية وأهداف المكتبات الجامعية :

أ. أهمية:

- كونها الجهاز المسؤول في الجامعة على توفير مختلف أوعية المعلومات اللازمة لإنجاح الرسالة الجامعية .
- تعتبر الجهاز الأكثر ارتباطا بالبرامج الأكاديمية والبحثية للجامعة ويخدمها بصورة مباشرة .
- دورها الريادي والمهم في نجاح برامج التعليم ، وعليها يتوقف نجاح أو فشل مجمل العملية التعليمية.
- تعد أحد المعايير الأساسية التي تقام عليها الخطوط و برامج الدراسات الجامعية العليا.
- القاعدة الأساسية للبحث العلمي والمعيار الحقيقي الذي تقوم على أساسية مكانة الجامعة وسمعتها والإعتراف بها على المستويات الأكاديمية والوطنية والدولية¹.
- تساهم في تشجيع البحث العلمي ودعمه بين الكلية أعضاء هيئة التدريس.
- تشجيع النشر العلمي (بحوث، دراسات، كتب... وغيرها).
- لها دور الكبير من خلال المساهمة في البناء الفكري للمجتمع.
- حماية التراث والفكر الإنساني والحفاظ عليه وإتاحته للاستعمال.
- تعليم وإعداد كوادر بشرية متخصصة².

¹ فادي، عبد الحميد. المرجع في علم المكتبات . عمان: دار أسامة، 2006. ص. 167.
² ملحم، عصام توفيق. مصادر المعلومات الإلكترونية في المكتبات الجامعية. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011. ص. ص. 140-139.

ب. الأهداف:

- تنظيم وتطوير وخدمة المنهج الدراسي في الجامعة أو الكلية عن طريق إختيار وحفظ المواد المكتبية التي ترتبط بهذا المنهج.
- تيسير وسائل البحث والدراسة من خلال توفير المعلومات ومصادر البحث والمعرفة التي يحتاج إليها الطلاب والبحوث كل في مجال تخصصه والتي يحتاج إليها الأساتذة في إلقاء محاضراتهم على طلابهم.
- تنظيم مجموعات المكتبة وذلك بإعداد الفهارس لها ووضع اللافتات الإرشادية التي تعاون القراء في الحصول عليها¹.
- تدريب المستفيدين على حسن استخدام المكتبة ومصادر ها وخدماتها المختلفة².
- تسجيل وترقيم المواد المكتبية التي تتضمنه لإثبات ملكيتها للجامعة ومكان وجودها ومصدر الشراء والإقتناء.
- تجليد وصيانة تلك لضمان إستخدامها للأجيال القادمة.
- توفير أماكن للقراءة والدراسة الخاصة بالنسبة للباحثين وطلاب الدراسة العليا³.
- المساهمة في نقل التراث العالمي للجامعة من خلال توفير المراجع الأجنبية.
- تطوير علاقات التعاون مع المكتبات الجامعية داخل وخارج البلد والتبادل العلمي مع مختلف المؤسسات العلمية⁴.
- النهوض والحركة العلمية والبحث العلمي إلى أرفع مستوى.

¹ إسماعيل، وائل مختار. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009. ص. 250.

² أحمد الدباس، ربا. المرجع في علم المكتبات والمعلومات. عمان: دار دجلة، 2008. ص. 92.

³ السعيد، مبروك إبراهيم. مرجع سابق. ص. 17.

⁴ المدادحة، أحمد نافع؛ ولبد، ناصر شناق. المكتبات في الحضارة العربية والإسلامية. عمان: مكتبة المجتمع العربي، 2015. ص. 163.

- ربط نشاطها التكويني والتعليمي بالسياسة التنموية للمجتمع.
- تحقيق التوازن بين العلوم النظرية وجوانبها التطبيقية.
- نشر والتقديم نتائج البحوث إضافة إلى دعم البحث وتنمية المعرفة البشرية.
- إعداد الكوادر المتخصصة في مختلف التخصصات التي تتطلبها عمليات التنمية الشاملة في المجتمع.
- تطوير النظم المكتبية بما يتوافق مع التطورات الحديثة في مجال خدمات المكتبات والمعلومات¹.

1-1-4. وظائف المكتبات الجامعية :

1 . الوظيفة الإدارية: وتتمثل في:

- التخطيط نمو المكتبة ورسم سياستها والمشاركة في وضع اللوائح والقوانين التي من شأنها العمل على تسيير العلم بالمكتبة ومتابعة تنفيذه.
- التنسيق مع إدارة الجامعة لإعداد ميزانية المكتبة والمشاركة في توزيع بنودها.
- إختيار العاملين بالمكتبة وتدريبهم والإشراف عليهم ومتابعة أعمالهم وتقييمه².

2 . الوظيفة الفنية: تتمثل في:

- بناء وتنمية المجموعات المصادر، وبما يتضمن توفير المقننات الأساسية لقيام الجامعة بمهامها في التعليم والبحث.

¹ المدادحة، أحمد نافع ؛ حسن، محمود مطلق. المكتبات الجامعية ودورها في عصر المعلومات. عمان: مكتبة المجتمع العربي ، 2014. ص. 60-61.

² ملحم عصام توفيق ؛ مرجع سابق. ص 144.

- تنظيم تلك المجموعات باستخدام التقنيات المناسبة.
- المعالجة الفنية للمجموعات المكتبية من خلال القيام بعملية الفهرسة والتصنيف، وإعدادها للإستخدام¹.
- تقديم الخدمة المكتبية للدارسين والباحثين وتيسير سبل الإفادة في مصادر المعلومات.
- إسترجاع المعلومات والخدمات المكتبية، وما تضمنه ذلك من الإرشاد المكتبي المهني، ومعاونة رواد المكتبة من الإفادة من المجموعات الموجودة، ويشمل ذلك عمليات الإعارة والتصوير وخدمات المراجع فضلا عن خدمات إسترجاع المعلومات.
- التعاون والتنسيق، وذلك للإفادة من مصادر المعلومات والمصادر المكتبية داخل الوطن وخارجه والمشاركة والإسهام في نجاح شبكة المعلومات الوطنية².

3 . الوظيفة الخدمية الموجهة للمستفيدين :

- توفير مختلف مصادر المعلومات التي تسهم في دعم البرامج الدراسية والبحثية في الجامعة.
- إعداد أدوات استرجاع المعلومات من فهرس وأدلة وقوائم وببليوغرافيات ونحوها، تسهم جميعها في إرشاد المستفيدين إلى أماكن وجود المصادر.
- تقديم الخدمات المكتبية والمعلوماتية للمجتمع الأكاديمي بالطرق التي تناسب إحتياجات كل فئة مستفيدة على حدة.

¹ وائل مختار إسماعيل، مرجع السابق. ص 249.

² الترتوري، محمد عوض؛ وآخرون. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية. عمان: دار حامد، 2009. ص. ص. 156-

- تهيئة المكان المناسب للإطلاع الداخلي، ولعمل البحوث والدراسات، وذلك من خلال توفير القاعات الموثقة ذات التهوية الجيدة والإضاءة والتكيف والتدفئة وأيضا من خلال توفير خلوات البحث.
- تدريب المستفيدين على إستخدام المكتبة من خلال إعداد البرامج الإرشادية والتدريبية.
- إصدار النشرات والأدوات البيبليوغرافية التي تسهم في تسويق خدمات المكتبة وتحيط الفئات المستهدفة بأهم أنشطتها وإنجازاتها.
- تطوير علاقات التعاون مع مؤسسات المعلومات بشكل عام ومكتبات الجامعة بشكل خاص¹.

1-2. مدخل مفاهيمي لإدارة الموارد البشرية :

1-2-1. تعريف إدارة الموارد البشرية :

✓ مفهوم اللغوي: يستخدم هذا المصطلح العلمي للدلالة على العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير وتحفيز وتعويض ورقابة أداء وإنتاجية والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملا للمنظمة وتستخدم مصطلحات قديمة مرادفة له كشؤون الموظفين أو شؤون العاملين².

✓ المفهوم الإصطلاحي: هي ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من الموارد العاملة، والعمل على

¹ الحداد، فيصل عبد الله محسن. خدمات المكتبات الجامعية السعودية دراسة تطبيقية للجودة الشاملة. الرياض: مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية السلسلة الأولى، 2003. ص. ص. 90-91.

² الزيايدي، جمال الدين. معجم ثلاثي موسع لمصطلحات علم الإدارة (إدارة أعمال ، تصرف ، تسيير): عربي- انجليزي- فرنسي. تونس: مركز النشر الجامعي، 2005. ص.469.

توفير تلك الموارد البشرية بإعداد والكفايات التي تتناسب مع احتياجات المشروع، والعمل على استخدام تلك الموارد استخداما فعالا في تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية¹.

لا يوجد تعريف محدد لإدارة الموارد البشرية لأن معظم الإداريين لم يتفقوا على تعريف واحد وموحد له ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية كمايلي:

✓ تعرف بأنها مجموعة القواعد والإجراءات التي تطبقها المنظمة حيث تقوم بتخطيط القوى العاملة وتشرف على عمليات التوظيف والاختيار والاستقطاب والتدريب وتحديد كمية ونوعية العمالة اللازمة كما تقوم بالبحث عن الإطارات المؤهلة من اليد العاملة من أجل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

✓ كما يعرف جون مايتين (J،Maytin) إدارة الأفراد بأنها الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى، العاملة التدريب والتنمية الإدارية².

✓ إن إدارة الموارد البشرية هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، والأشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة، وتطويرها³.

¹ عبد الباري إبراهيم، درة ؛ الصباغ، زهير نعيم. إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحنى نظمي. عمان: دار وائل، 2007. ص. 17.

² حفيان، عبد الوهاب. دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014. ص. 27-28.

³ برنوطي، سعاد نانف. إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد. عمان : دار وائل ، 2001. ص. 17.

✓ إن إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة التي توفق بين الأفراد والوظائف فالأفراد مختلفون، ليس فقط في الظاهر، وإنما في ملامحهم وأعمارهم ، وخبراتهم وتعليمهم وأمانيهم وتطلعاتهم، وفي قدراتهم العقلية، وفي مقدرتهم على اكتساب المعارف، وفي إتجاههم وبالتالي إن سلوكهم مختلف عن بعضهم بعض¹.

✓ إن إدارة الموارد البشرية هي إدارة تركز على النشاطات الإدارية الخاصة والمتعلقة بالأفراد والموظفين والعاملين مثل التخطيط في إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية بغرض تحقيق أهداف عليا في تنمية وتطوير الموارد البشرية والكوادر البشرية.

✓ كما تعمل إدارة الموارد البشرية الحديثة على وضع وتصميم ورسم خطط وهياكل وتنظيمات إدارية خاصة بإدارة الموارد البشرية الحديثة مثل وضع هياكل تنظيمية إدارية حديثة لتنظيم العلاقة بين الموظفين والإداريين والأفراد العاملين.

✓ إن إدارة الموارد البشرية الحديثة تعمل على توجيه الأفراد العاملين وتوجيه الموظفين والإداريين وذلك بهدف زيادة خبراتهم الوظيفية والإدارية ورفع معنوياتهم وتنمية مواهبهم².

1-2-2. خصائص إدارة الموارد البشرية:

- **التنوع:** يعد دعامة أساسية ورئيسية لإدارة الموارد البشرية.

¹ زويلف، مهدي حسن. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001. ص. 17 .
² سرور الحريري، محمد. إدارة الموارد البشرية. عمان : دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2012. ص. 14 .

- **الطبيعة الإستراتيجية:** وهي الخاصة الأكثر أهمية لإدارة الموارد البشرية المقترنة بتكامل الإستراتيجي الذي يبعث من رؤية الإدارة العليا والقيادة، التي تتطلب الالتزام الكامل من الأشخاص.
- **الطبيعة ذات الأصول الإلزامية لإدارة الموارد البشرية:** هو الالتزام الأخلاقي للوصول إلى الأهداف المتقنة عليها الالتزام السلوكي الذي ينعكس في الاندماج الشديد في المؤسسة.
- **الأشخاص "كرأس المال البشري":** ينبغي النظر إلى طبيعة البشر على أنها أصول وليست تكاليف متغيرة، بمعنى معاملتهم كراس مال بشري.
- **فلسفة التوحيد:** المنظمات هي وحدات متجانسة ومتكاملة يتشارك جميع الموظفين في أهداف المنظمة، ويعملون كفريق واحد.
- **إدارة الموارد البشرية كنشاط ينبعث من الإدارة:** يمكن وصف إدارة الموارد البشرية كنشاط رئيسي وإستراتيجي ينبعث من الإدارة الرئيسية الذي تطوره وتملكه وتوصيله بواسطة الإدارة ككل لنشر مصالح المنظمة التي يعملون بها¹.

1-2-3 . أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية:

أ. أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز.

¹ النوار، الطيب محمد. دور إدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري. متاح على الرابط: <http://: diae.net>. بتاريخ: 03/30 / 2020، على الساعة: 15:37.

لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات) بل أن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب.

وترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، ويقول عالم الإدارة بيتر در اكر بهذا الصدد إن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز، وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى (بالميزة التنافسية للمؤسسات).

✓ وتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات إن الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج التالية:

✓ تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين.

✓ كبر حجم المنظمة ونموه وكبر عدد الموظفين.

✓ ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل¹.

✓ بيئة العمل ، لا بد أن تهيئ وتشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم.

✓ برامج وسياسات الموارد البشرية، لا بد أن تنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام.

¹ حسونة، فيصل. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار أسامة ، 2007. ص. 14 .

- ✓ الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارته، وتنمية يمكن أن يحقق أهداف المنظمة ويزيد إنتاجها¹.
- ✓ تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.
- ✓ تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها .
- ✓ تصنع خطط مناسبة للتدريب².
- ✓ تعنى بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمنظمة.
- ✓ إهتمامها بالأفراد باعتبارهم الموارد الرئيسية في المنظمة³.

ب. أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن لإدارة الموارد البشرية أهدافا متعددة لكنها كلها إلى تنمية قدرات الأفراد وتطويرهم باستمرار بحيث تلبي احتياجاتهم ورغباتهم وكذا احتياجات المنظمة، وعموما يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة أهداف هي:

الأهداف الاجتماعية، أهداف العاملين، أهداف المنظمة.

1. الأهداف الاجتماعية: تتمثل هذه الأهداف في مساعدة

الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل برضا وشغف، وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

¹ محمد، هاني محمد. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المعتر للنشر والتوزيع، 2014. ص. 36 .
² فريدون، توانا. إدارة الموارد البشرية من الألف إلى الياء. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. متاح على الرابط: <http://hrdiscussion.com>، بتاريخ: 2020-02-04، على الساعة: 21:10.
³ الكرخي، مجيد. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2014. ص.26.

2. أهداف العاملين: وتتمثل في:

- العمل على تقديم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم.
- انتهاج سياسات مخططة تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي اللإنسانية في معاملة الأفراد العاملين¹.

3. أهداف المنظمة: إن الهدف الأساس لإدارة الموارد البشرية

في جميع المنظمات سواء كانت كبيرة أم صغيرة، عامة أم خاصة هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد، وينبثق من هذا الأساس مجموعة أهداف منها:

✓ إستراتيجية التكامل: أي تكامل إدارة الموارد البشرية مع الخطط الإستراتيجية للمنظمة.

✓ الولاء: ويقصد به العاملين لأهداف المنظمة والإخلاص لها.

✓ المرونة: وتهتم بعملية التكيف والقدرة على إدارة التغيير.

✓ الجودة: ويقصد بها جودة العاملين والخدمات التي تقدمها المنظمة وصورتها الذهنية .

✓ التنبؤات: وضع التنبؤات باحتياجات المنظمة من القوى العاملة.

✓ الخطط: وضع خطط القوى العاملة والإشراف على تنفيذها².

1-2-4. وظائف ودور إدارة الموارد البشرية :

أ. وظائف إدارة الموارد البشرية:

تقوم إدارة الموارد البشرية بعدة وظائف مختلفة وهي كالاتي:

¹ بن دريدي، منير. إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية - التدريب - الحوافز. عمان: دار الابتكار للنشر والتوزيع، 2013. ص. 94.

² حجيم الطائي، يوسف؛ فوزي العبادي، هاشم. إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2014. ص. 44.

1. الوظائف الإدارية: وتتعلق بالوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة وتشمل التخطيط والتنظيم، الرقابة، التوجيه، التحضير وتحديد الخصائص الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وتتمثل في التخطيط، التنظيم، التوجيه والتحفيز ومسؤوليات إستراتيجية¹.
2. دمج الموارد البشرية: النشاط الذي يتم من خلاله تصميم برامج تضم السبل الكفيلة لتفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات.
3. تقييم الأداء: تهتم هذه الوظيفة بتقييم أداء العاملين باستخدام أساليب معينة تهدف إلى التعرف على الكفاءات وأوجه التطور في الأداء².
4. تسير المسارات الوظيفية: أي الاهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد واهتماماتهم المهنية على المدى الطويل³.
5. تدريب وتطوير القوى العاملة من أجل رفع كفاءتها الإنتاجية حتى تستطيع تلك القوى العاملة تحقيق الهدف المنشود للمنشأة في أقل وقت ممكن أقل تكلفة ممكنة.
6. تحديد مستلزمات العمل من إعداد ونوع القوى العاملة المطلوبة حتى تستطيع المنشأة تحديد برامجها والوصول إلى أهدافها ونتائج أعمالها⁴.
7. تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا عينية مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز وبالبطالة كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل

¹ قوبع، خيرة. تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى "الظهرة" - مستغانم، رسالة ماجستير: علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2011، ص.09.

² بن قايد، فاطمة الزهراء. دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بروجية 2008 - 2012، مذكرة ماجستير: تسيير المنظمات، بومرداس، 2011، ص.21.

³ بن جروة، حكيم ؛ سامي، بن خيرة. مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية - حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ع: 01، ديسمبر 2014، ص. 180.

⁴ الكلاله، طاهر محمود. تنمية وإدارة الموارد البشرية، عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، 2008، ص. 15.

خدمات مالية، واجتماعية، ورياضية وقانونية، وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.

8. ساعات وجدول العمل: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات، وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة، ووضع نظام يكفل كفاءة العمل.

9. العلاقة مع النقابات: وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية (أي النقابات)، والتطرق إلى موضوعات مثل الشكاوى والنزاعات العمالية، والتأديب والفصل في الخدمة¹.

10. الإحتفاظ بسجلات العمال، منظمة وجاهزة وتحت الطلب².

ب. دور إدارة الموارد البشرية :

يتمثل دور هذه الإدارة فيما تتوقعه منها المنظمة للمساعدة على بلوغ أهدافها وذلك بالمبادرة التي تقديم المشورة والدعم بشأن كافة المجالات الخاصة بالموارد البشرية والهدف الرئيس منها هو التأكد من فاعلية توجهات وقرارات الإدارة بشأن العاملين والعلاقات بينها وبينهم ويشمل هذا الدور أيضا تهيئة بيئة تساعد العاملين على أفضل استخدام لقدراتهم بما يحقق مصالحهم مع مصالح المنظمة في آن واحد ودوما تعارض أو صراع³.

من المهم التأكد على أن دور إدارة الموارد البشرية يجب أن يكون مبادئاً مخططاً، إذ يتوقع منها أن تصمم وتطور سبل الإفادة من الفرص التي تظهر بالسوق، أو تلك التي تخلفها إدارة المنظمة، خذ مثلا ثبوت احتياج السوق لمنتج معين لم ولا يقدمه منافس، أو نجاح المنظمة في جعل السوق يتقبل ويقتنع بفكرة المنتج جديد

¹ د ماهر، أحمد. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007. ص. 34- 35 .
² دادي عدون، ناصر. إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية)، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2003، ص. 19.
³ سيد مصطفى، أحمد. إدارة الموارد البشرية الإدارة العصرية لرأس المال الفكري. القاهرة: جامعة الزقازيق، 2004. ص. 20 .

تماماً، في أي من هاتين الحالتين يتطلب استغلال هذه الفرصة بإنتاج المنتج الجديد أو تطويره، تدبيراً لبعض العناصر البشرية من تخصصات وقدرات معينة، وتهيئة هذه العناصر لأن تسهم بنجاح في إخراج هذا المنتج بشكل ناجح يتقبله السوق، وهذه مهمة رئيسة لا غنى عنها لإدارة الموارد البشرية، كذلك على هذه الإدارة أن تجد حلولاً للمشكلات التي تواجه المنظمة في مجال الموارد البشرية مثل قصور عددي أو فني في العاملين أو قصور في تحفيزهم ودافعيتهم ببعض القطاعات أو الإدارات¹.

1-2-5. تحديات إدارة الموارد البشرية:

إدارة الجودة الشاملة : Total quality management

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

❖ مساهمة العاملين: Employees involvement

❖ التمكين: Empowerment

❖ تحقيق رضا المستهلكين: Consumer satisfaction

❖ الوقاية بدل من العلاج: Prevention action not correction action

❖ الإدارة بالحقائق: Management by fact

❖ التركيز على العمليات: Process focusing

¹ سيد مصطفى، أحمد. إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة. القاهرة: جامعة بنها، ط:2، 2008، ص 19 .

❖ التحسين المستمر : Continuous improvement

إن التركيز على هذه الجوانب أكد بلا شك على الأهمية التي أولتها المنظمات الإنسانية للفرد العامل بحيث يسرت أمامه سبل الإسهام في مختلف مجالات التحسين والتطوير المستمر من أجل إطلاق قدراته وقابليته في مختلف المسارات الإدارية والتنظيمية والفنية، وإن هذه المنطلقات جعلت من المنظمات تعطي لإدارة الموارد البشرية أدواراً شاملة وواسعة في الاستجابة لمتطلبات التغيير و حول آثاره الإيجابية في التكيف والاستجابة المتسارعة نحو تحقيق الأهداف المتوخى بلوغها.

1. تحديات العولمة التنافسية:

لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة نستطيع من خلال ثوانٍ نتعامل مع مختلف المنظمات ونحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية وإفرازتها القيمة المتباينة بحيث أن سبل الحصول على القوى البشرية واختيارهم خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة وهذا ما يجعل سبل التعامل مع العاملين خاضعاً للعديد من التشريعات والقوانين لأعلى الأصعدة المحلية فحسب وإنما الدولية (العالمية) أيضاً، كما أن التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسية جعلت سبل اختيار العاملين خاضعاً للعديد من الآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة¹.

2. تحديات التكنولوجيا الجديدة:

يؤثر التقدم التكنولوجي على إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها من خلال التغيير في التراكيب التنظيمية واستخدام فرق العمل في إنجاز الأعمال مع التأكيد على المهارات المتنوعة.

¹ خضير كاظم، حمود؛ ياسين كاسب، الخرشنة. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007. ص. 24-25.

كما أن التكنولوجيا المتطورة اتجهت إلى تقليل عدد الوظائف التي تتطلب القليل من المهارات وزيادة عدد الوظائف التي تتطلب الكثير من المهارة، وهو تحول نشير إليه بالانتقال من عمل المس إلى عمل المعرفة، وهذا يعزل بعض الموظفين ويتطلب الاحتفاظ بآخرين.

أثرت أيضا التكنولوجيا على إدارة الموارد البشرية من خلال نظم المعلومات للموارد البشرية، التي تنظم معالجة البيانات وتوفير المعلومات عن الموظفين للمدراء.

ومن أهم ما جاء به التكنولوجيا الجديدة ثورة الاتصالات، التي أصبحت تسمح للفرد في أي منطقة من العالم بأن يطلع من داره على ما يحصل في أي منطقة أخرى، وهذا يخلق صيغا جديدة للعمل كالإعلان في الأنترنت، التجارة الإلكترونية، الدراسة عن بعد، بل العمل عن بعد.

3. التحديات الاجتماعية:

من أهم التحديات التي تواجه المدراء هي التغيرات الديمغرافية في العالم، ولأنها تؤثر على قوة العمل لأي موظف، كأن تكون متعلقة الموظف أو العمر أو الجنس.

وفي هذا الإطار تسعى المؤسسات جاهدة للإهتمام بأمر العمال، وتعظيم فائدة الشرائح المختلفة للموظفين.

4. تحديات المعلومات:

إن النظرة إلى الموارد البشرية وإمكانية إدارتها وتفعيلها وتأهيلها وتطويرها، تختلف اليوم عما كانت عليه في السابق، وذلك لسببين رئيسيين هما:

✓ الإنتشار السريع لتقنية المعلومات.

✓ العولمة واتفاقية التجارة العالمية.

الأمر الذي جعل المؤسسات يجب أن تخضع إلى:

- ✓ التطور الثقافي المتسارع في نواحي الحياة المختلفة.
- ✓ زيادة التنافس الصناعي والثقافي.
- ✓ التسارع الكبير في مجال التنمية الصناعية، وانخفاض الطلب على اليد العاملة.
- ✓ انخفاض عمر المنتج من عدة سنوات إلى عدة شهور.
- ✓ الإنتشار الواسع للشركات متعددة الجنسيات.¹

¹ جربي، عبد الحكيم. أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الإقتصادية - دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية - فرع فسنطينة. مذكرة الماجستير: تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2013. ص. ص. 12 - 13 .

الفصل الثاني: ماهية الرضا الوظيفي .

1-3. مفهوم الرضا الوظيفي.

1-1-3. تعريف الرضا الوظيفي

2-1-3. دلالة مفهوم الرضا في مجال المكتبات ومراكز المعلومات.

3-1-3. أهمية و خصائص الرضا الوظيفي.

4-1-3. أهداف و فوائد الرضا الوظيفي.

2-3. مقومات و نظريات مفسرة للرضا الوظيفي.

1-2-3. عوامل الرضا الوظيفي.

2-2-3. متطلبات الرضا الوظيفي.

3-2-3. نظريات رئيسية مفسرة للرضا الوظيفي.

3-3. آليات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي بالمكتبات الجامعية.

1-3-3. القيادة الإدارية.

2-3-3. التدريب.

3-3-3. التحفيز.

4-3-3. تقييم الأداء.

3-1. مفهوم الرضا الوظيفي: (job satisfaction):

3-1-1. تعريف الرضا الوظيفي:

يعد مفهوم الرضا قديم قدم التاريخ و خاصة في تراثنا الإسلامي، حيث أشير له في القرآن الكريم في العديد من السور القرآنية و الأحاديث النبوية الشريفة التي تعطي مفهوما للرضا باعتباره ثمرة الجهد في الدنيا و غاية الآخرة.

قال تعالى: ﴿يَأْتِيهَا النَّفْسُ الْمُطْمَئِنَّةُ * ارجعي إلى ربك راضية مرضية * فادخلي في عبادي * وادخلي جنتي *﴾ (سورة الفجر: الآية 28).¹
وقال تعالى: ﴿قال الله هذا يوم ينفع الصادقين صدقهم لهم جنات تجري من تحتها الأنهار خالدين فيها أبدا رضي الله عنهم ورضوا عنه ذلك الفوز العظيم *﴾ (سورة المائدة: الآية 119).²

أما الرضا لغة:

فقد جاء في معجم متن اللغة "أن رضي ضد سخط, فهو راض.

أما معجم التراث الأمريكي (American heritage dictionary) فقد عرف الرضا بأنه "تحقيق، و إشباع رغبة أو حاجة شهوة أو ميل".³ أما الرضا اصطلاحاً وصف بأنه: ثمرة من ثمار المحبة وهو من أعلى مقامات المقربين، و يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر مواضيع علم الإدارة غموضاً، ذلك لأنه حالة انفعالية متعلقة بالموارد البشري يصعب فهمها.⁴

تعريف الرضا الوظيفي: اختلفت الرؤى الفكرية لمفهوم الرضا الوظيفي

باختلاف و تباين آراء الباحثين و مجالات تخصصاتهم حيال صياغة و وضع تعريف معين للرضا الوظيفي، حيث يمكن تعريفه على أنه:

¹ القرآن الكريم. سورة الفجر: الآية 28.

² القرآن الكريم. سورة المائدة: الآية 119.

³ سالم تيسير، الشرايدة. الرضا الوظيفي: أطر نظرية و تطبيقات عملية. دار صفاء للنشر و التوزيع. عمان 2008. ص. 63.

⁴ عبد الله خالد سليم، المعايطه. الرضا الوظيفي و أثره على أداء العاملين: دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة

المحدودة. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مج:1، ع: 2، ابريل 2017. ص. 62.

- ✓ هو ذلك الشعور النفسي بالقناعة و الارتياح و السعادة لإشباع الحاجات و الرغبات و التوقعات مع العمل نفسه و محتوى بيئة العمل ومع الإحساس بالثقة و الولاء و الانتماء للعمل.¹
- ✓ ويعد هوبيك، من أوائل الباحثين في مجال الرضا عن الوظيفي ويعرفه على أنه مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية التي تحمل المرء على القول بصدق أنني راض عن وظيفتي.²
- ✓ عرفه فيري لوثانز: أنه استجابة عاطفية للحالة الوظيفية لا يمكن مشاهدتها، و لكن يمكن إدراكها، و الرضا الوظيفي غالبا ما يرتبط بمدى تلبية النتائج لتوقعات العاملين أو تجاوزها، والرضا الوظيفي يتأثر بمجموعة من العوامل التي ترتبط بالعمل نفسه أهمها: العمل نفسه، و الأجر و فرص الترقية، وطبيعة الإشراف في العمل و العلاقة مع الزملاء.³
- ✓ يشير ابراهيم بدر الصبيحات إلى أن الرضا الوظيفي: "مفهوم يعكس مدى تصور الفرد لإشباع حاجاته في العمل، فكلما تصور أن عمله يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته، وكانت مشاعره نحو العمل إيجابية، وكان راضيا عن عمله"⁴.
- ✓ ويشير محمد وشيلي (1987) إلى أن الرضا عن العمل يعد نتيجة لتفاعل مجموعة من العوامل التي تجعل الفرد راضيا عن عمله من بدء يومه إلى نهايته.⁵
- ✓ يعرف بول سبيكتور الرضا الوظيفي على أنه: "أداة قياسية تقييمية خاصة في مجال العمل لمعرفة مشاعر الموظفين تجاه الوظيفة"⁶.

¹ ولد علي، عماد. العلاقة بين العدالة المدركة و الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعة العربية الأمريكية. مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، مج:03، ع: 1، 2017. ص.03.

² المعاينة، عبدالله خالد سليم . مرجع سابق. ص.ص.62-63.

³ الشوابكة، بونس أحمد إسماعيل؛ الطعاني، حسن. الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الرسمية الأردنية. دراسات العلوم التربوية، مج: 40، ع: 1، 2013. ص. 182.

⁴ الصبيحات، بدر إبراهيم معجم علم الإدارة. عمان: دار الرنيم للنشر والتوزيع، 2017. ص.361.

⁵ الحربي بن ضيف الله، ناصر. الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة السيارات المحدودة. ملتقى البحث العلمي: منتدى طلاب و طالبات جامعة الملك عبد العزيز: المملكة العربية السعودية، 1427 هـ. ص. 10.

⁶ Richard A . Murray. Job saticfaction of professional and paraprofessional library staff at the university of north Carolina at chapel hill. A master's paper for the M.S. in L.S. degree. February. 1999. p.d:10.

وكتعريف مكتبي للرضا الوظيفي هو: تلك الحالة النفسية التي تراود الموظفين في المكتبة، وتبعث فيهم الشعور بالقناعة و الارتياح، إذ تحقق لهم إشباع حاجاتهم و رغباتهم وغاياتهم، مما يجعل من الموظفين يشعرون بالانتماء إلى بيئة العمل ومنه الولاء في العمل و تحقيق أهداف المكتبة.

3-1-2. دلالة الرضا الوظيفي في مجال المكتبات و

المعلومات:

في هذه الجزئية نستعرض أهم التعريفات الخاصة بمصطلح الرضا الوظيفي من خلال ثلاث فئات هي:

- تعريفات للرضا الوظيفي باعتباره مشاعر و أحاسيس.
- تعريفات للرضا الوظيفي باعتباره شعور إيجابي أو شعور سلبي.
- تعريفات للرضا الوظيفي باعتباره مرتبط بعوامل الوظيفة المتعددة.

أ. تعريفات للرضا الوظيفي باعتباره مشاعر و أحاسيس للفرد:

عرف "ناصر العديلي" الرضا الوظيفي على أنه "الشعور النفسي بالقناعة و الارتياح أو السعادة، لإشباع الحاجات، والرغبات والتوقعات، مع العمل نفسه (محتوى الوظيفة) و بيئة العمل، و مع الثقة والولاء و الانتماء للعمل، و مع العوامل و المؤثرات الأخرى ذات العلاقة".¹

و أشار "عبد الخالق" إلى أنه "الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع مع وظيفته و عمله فيصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة و يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي و رغبته في النمو و التقدم، و تحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها، و يمكن تسمية الفرد حينئذ بالشخص المتكامل".²

أ. تعريفات الرضا الوظيفي باعتباره شعور إيجابي بالرضا أو شعور

سلبي بعدم الرضا:

نلاحظ أن هناك شبه اتفاق لتعريف الرضا الوظيفي بين كل من "سعود النمر" و "سيف الدبحي": حيث عرفا الرضا الوظيفي على أنه: "شعور

¹ أحمد إبراهيم محمد، مها. الرضا الوظيفي: المفهوم و الدلالات. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، د. س. ص. 05.

² سالم تيسير، الشرايدة. مرجع سابق. ص. 63.

الموظف الإيجابي أو السلبي عن العمل الذي ينتمي إليه نتيجة لتأثره بمجموعة من التغيرات المادية و المعنوية التي تحيط به في بيئة العمل".¹
 بينما يعرف فروم (vroom) الرضا الوظيفي على أنه "شعور الفرد بالتكافؤ مع عمله من خلال ما يحققه له العمل من نتائج إيجابية".²
ج. تعريفات للرضا الوظيفي باعتباره مرتبط بعوامل الوظيفة المتعددة:

كثير من الباحثين من يربط مفهوم الرضا الوظيفي بعوامل الوظيفة المختلفة ذات العلاقة بالعمل نفسه. حيث أن هذه العوامل (المادية؛ المعنوية/الداخلية؛ الخارجية) نفسها قادرة على تحقيق الرضا عن العمل مثل: الرواتب؛ التكوين و التدريب؛ الترقية في العمل؛ المكافأة؛ روح العمل الجماعي.

3-1-3. أهمية و خصائص الرضا الوظيفي:

أ. الأهمية:

✓ الرضا الوظيفي يحفز العاملين للحد من الصراعات الداخلية و معوقات الأداء الفعال، فالعلاقة بين الفرد و المنظمة علاقة تبادلية، اذ لكل طرف توقعات من الطرف الآخر حيث يبذل الأفراد الجهد في تحقيق أهداف المنظمة و يتوقعون المقابل المادي و المعنوي منها.

✓ الرضا الوظيفي يرتبط بتحسين الأداء الوظيفي وانخفاض معدل دوران الموظفين في المنظمة.

✓ الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، و تعزيز رضا العملاء و ولائهم.

✓ الرضا الوظيفي يؤدي إلى توفير فرص الموظفين للانخراط في مجموعة متنوعة من الأنشطة و أنواع مختلفة من المهارات تساعد

¹ مها أحمد إبراهيم محمد. مرجع سابق. ص 06.

² عادل عبد الرزاق هاشم، المهندس. القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع. 2010. ص 86.

في تحسين مستويات رضا الموظف.¹

✓ يعتبر الرضا الوظيفي أحد أهم العناصر المهمة في تحقيق الأمن و الاستقرار النفسي و الفكري و الوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية، حيث يدفعهم طوعاً إلى زيادة الإنتاج.²

✓ يساعد الرضا الوظيفي الفرد على تطوير مشاعر الولاء للمؤسسة التي ينشط فيها و يجعله مخلصاً لها و كلما كانت هذه المشاعر قوية فإنها تتميز بما يلي: - دعم قيم وأهداف المنظمة و القبول بها. - العمل بطاقة كبيرة باسم المنظمة. - الرغبة في البقاء في المنظمة.³

ب. الخصائص:

يمكن أن نحدد و نضبط أهم خصائص للرضا الوظيفي فيما يلي:

1- تعدد مفاهيم الرضا: يؤكد الباحثون على تعدد و اختلاف التعريفات

حول مفهوم الرضا الوظيفي، وذلك لتباين وجهات نظر وآراء العلماء و الباحثين، الذين تختلف مداخلهم و أسسهم العلمية و المعرفية التي يستندون إليها.

2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: ينظر لموضوع

الرضا الوظيفي من منظور فردي، فما يرضي فرد ليس بالضرورة أن يرضي فرداً آخر. لأن الأفراد مختلفون في الحاجات و الرغبات وكذلك الدوافع؛ وقد تختلف هذه الدوافع و الحاجات من وقت لآخر، و ذلك باختلاف طرق القياس المعتمدة.⁴

¹ حابس النوافعة، راجي. أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة. رسالة ماجستير إدارة الأعمال. جامعة الشرق الأوسط: عمان-الأردن. 2018. ص.18.

² فؤاد نواوي فلمبان، إيناس . الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة . أطروحة دكتوراه: علم الإدارة التربوية و التخطيط. جامعة أم القرى-السعودية. 1429 هـ. ص.46.

³ بوقطاية، نسيم. الحوافز و علاقتها بالرضا الوظيفي للصحفيين الجزائريين: وكالة الأنباء الجزائرية نموذجاً. مذكرة ماجستير: علوم الإعلام و الاتصال . جامعة دالي إبراهيم : الجزائر. 2010. ص.74.

⁴ عوض الكثيري، فاطمة. الرضا الوظيفي كمؤشر لفعالية نظام حوكمة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات البرلمانية في دولة الإمارات العربية المتحدة. أطروحة ماجستير: الحوكمة و السياسة العامة. جامعة الإمارات العربية المتحدة. 2018. ص. 33.

3- الرضا الوظيفي مرتبط بالعديد من جوانب السلوك الإنساني: يساهم تعدد و تعقيدات و تشابك جوانب السلوك الإنساني باختلاف أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، و بالتالي تظهر نتائج متناقضة و متباينة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المختلفة التي أجريت في تلك الدراسات.

4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة و القبول: ينفرد الرضا الوظيفي على أنه حالة من القناعة و القبول الناتجة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه و مع بيئة العمل و عن إشباع الحاجات و الرغبات و الطموحات؛ و يؤدي الشعور بالثقة في العمل و الولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف المنظمة و غايتها.

5- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه على العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه على العناصر الأخرى، كما أن ما يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يفعل ذلك عند آخر، و إن فعل شيء ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير، وذلك لاختلاف حاجات الأفراد و توقعاتهم¹.

3-1-4. أهداف و فوائد الرضا الوظيفي:

أ. الأهداف:

للرضا الوظيفي مجموعة من الأهداف يمكننا حصرها في ما يلي:

- ✓ تخفيض التكاليف المتعلقة بالغياب، تلك التكاليف التي تصبح فيها المبالغ كبيرة في بعض الأحيان.
- ✓ إرساء ثقافة وظيفية ومنتظمة عالية تكون المنظمة قابلة للتكيف و التغيير.

¹مصطفى بن هلال بن بدر، الكندي. الرضا الوظيفي لدى المعلمين الوافدين في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان. رسالة ماجستير. جامعة نزوى: سلطنة عمان، 2014. ص.ص. 14-15.

- ✓ الحد من الحوادث و إصابات العمل التي أخذت بالتزايد سنة بعد أخرى بسبب التنوع بطرائق الإنتاج و وسائله و معداته من جهة و زيادة التكاليف المتعلقة بها من جهة أخرى.
 - ✓ تخفيض حالات الإجهاد و تقلل من حالات المشاكل بين العاملين الذين يعملون سويا داخل المنظمات مما يؤدي إلى التحفيز لهؤلاء الأفراد داخل المؤسسة .
 - ✓ زيادة الابتكارات و الإبداع.
 - ✓ تخفيض التكاليف المتعلقة بدوران العمل التي تشمل مصاريف التدريب و إجراءات الإصلاح والتطوير، وهذه التكاليف قد تؤثر في نشاطات المنظمة و تقلل من فرص تقدمها و تطورها.¹
- ب. الفوائد:**

تتلخص فوائد الرضا الوظيفي في ما يلي:

أولاً: الفوائد السلوكية و الاجتماعية: والمتمثلة في:

- ✓ القضاء على الخسارة الاجتماعية.
- ✓ زيادة الاستقرار التنظيمي لأن توفير الرضا عن العمل يزيد من ممارسات الرقابة الذاتية.
- ✓ تحفيز السلوك الإبداعي.

ثانياً: الفوائد المادية و الاقتصادية:

وتتمثل بتقليل التكاليف المتعلقة بالغياب، تلك التكاليف لبتى تصل إلى مبالغ كبيرة جدا في بعض الأحيان إذ أثبتت إن المنظمة التي يعمل فيها (1000) عامل فإن زيادة نسبة الغياب إلى (1) فقط، ستؤدي إلى ارتفاع التكاليف إلى (150000) دولار خلال السنة،

¹ يوسف عبد الرحمان، بديعة؛ شهاب أحمد، أمثال. الرضا الوظيفي لدى العاملين: دراسة تحليلية في المكتبة المركزية لجامعة الموصل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، مج:10، ع:31، 2014. ص.120.

ولا تقتصر آثار الغياب على ذلك تتعداه إلى تعطيل المكائن و الآلات.¹

3-2. مقومات و نظريات مفسرة للرضا الوظيفي:

3-2-1. عوامل الرضا الوظيفي:

بالاعتماد على المدخل النظري المستخدم لدراسة الرضا الوظيفي فإن معظم الدراسات التي اهتمت بالموضوع عرفت مجموعتين من محددات الرضا. تتمثل هاتين المجموعتين في الخصائص الشخصية و العوامل البيئية (Zeffane 1994), تتعلق العوامل الشخصية بالخصائص و الصفات الفردية أما العوامل البيئية فتتعلق بالعوامل الملازمة للعمل ذاته أو لبيئة العمل.²

يقسم عبد الحكم أحمد الخزامى عوامل الرضا الوظيفي إلى عوامل داخلية مرتبطة بذات الفرد و الأخرى عوامل خارجية تمس البيئة الخارجية المحيطة به, حيث تمثلت هذه العوامل في:

أ/ العوامل الداخلية: وتشكل هذه العوامل تلك الجوانب من العمل التي في حال وجودها تشبع حاجات العاملين للنماء النفسي، وهذه غالباً ما تكون واقعة ضمن العمل أو كامنة داخله، والتي في حال توافرها في موقف العمل وبشكل ملائم وإيجابي تؤدي بالضرورة إلى الشعور بالتبرم³، ويمكن حصر هذه العوامل في:

1- عامل استخدام القدرة/المهارة:

- القدرة هي خاصية تعني أن تكون قادراً على أداء مهام وظيفتك بنجاح لافت، بينما المهارة هي الأهلية المهنية التي تنمى من خلال التدريب و الخبرة.

¹ رسول سلمان، منى. الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصي و علاقته بأدائهم الوظيفي. دراسات تربوية. ع: 15، تموز 2011. ص. 65-66.

² ونوغي، فتيحة. أثر الرواتب على الرضا الوظيفي و الرضا عن التعويضات و الحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي: دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس - سطيف. أطروحة دكتوراه: العلوم الاقتصادية. جامعة فرحات عباس. سطيف. 2015. ص. 67.

³ البهلند، نورة محمد. مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة. مج: 03. ع: 10. تشرين أول 1014. ص. 152.

من خلال إبراز دور إدارة الموارد البشرية (HRM) في رضا استخدام القدرة/المهارة: على إدارة الموارد البشرية أن تحدد و تمارس طرقا تحسن فعالية استقطاب العمالة للتأكد من أن العاملين الجدد يجب أن يكونوا أكثر رضا بوظائفهم, و أنه سوف يكون لديهم التزام طويل الأجل مع المنظمة, يمكن أن تحقق إدارة الموارد البشرية (HRM) هذا التطلع من خلال إثراء الوظيفة عن طريق الاستخدام الفعال لقدرات و مهارات مواردها البشرية, و جعل هذه المواد ميزة تنافسية للمنظمة. يعرف بعض الباحثين الوظيفة التي تخضع لعملية الإثراء بأنها ليست عددا من الأنشطة المتسلسلة المحدودة المتكررة و لكنها تلك الوظائف التي يكون لدى العامل الذي يشغلها الفرصة لكي يعيش عملياتها من البداية حتى النهاية.

قد اقترح Herzberg كيف يمكن إثراء الوظيفة كإحدى مهام HRM لاستخدام قدرات العامل:

- ✓ إزاحة بعض حالات الرقابة على العامل, بينما الإبقاء على المساءلة.
- ✓ زيادة مساءلة العاملين عن أعمالهم الذاتية.
- ✓ إعطاء العامل الحق في الرقابة ذاتية كاملة على إحدى مهام العمل.
- ✓ منح العامل سلطة إضافية.
- ✓ تقارير الإدارة تكون مباشرة إلى العامل, بدلا من التقارير إلى المشرف.
- ✓ تزويد العامل بمهام جديدة و أكثر صعوبة لم يتناولها من قبل.
- ✓ تكليف العامل بمهام محددة أو متخصصة, ومن ثم, تمكينه من أن يصبح خبيراً¹.

¹ الخزامى، عبد الحكم أحمد. تقنيات إدارة عوامل الرضا الوظيفي: أساس سلوك المواطنة التنظيمية. القاهرة: دار الفجر للنشر و التوزيع. 2017. ص. 35-36.

2- عامل الشعور باحترام الذات:

فهو من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال ومن مجالات تحقيقها المهمة مجال العمل سواد كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة و مكانتها و معرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة و لمكانة الدائرة في المجتمع، و بالتالي يمكن أن يتم إشباع لهذه الحاجة (الشعور باحترام الذات) من خلال المركز الوظيفي أو الاجتماعي للدائرة مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا¹.

3- عامل المسؤولية:

وذلك من خلال الممارسة الفعالة لإدارة الموارد البشرية التي تثير الأداء بمساهمتها في رضا العاملين والعملاء، الابتكار، الإنتاجية، وتنمية السمعة الطيبة في مجتمع المنظمة. التحديات المقترنة بطبيعة التغيير في بيئة العمل ومكان العمل تمثل حقيقة تقريبا في كل مكان. يتطلب التغيير السريع قوى عاملة ماهرة، وذات معرفة واسعة، مع عاملين يتمتعون بالقدرة على التكيف، المرونة، والتركيز على المستقبل وهذه كلها مهام وظيفة تشترك في توفيرها (HRM) والعاملون أنفسهم لتحقيق رضا العاملين حول مسؤوليات وظائفهم.²

4- عامل تنوع مهارات العمل: حتى لا يسبب في الملل أو يكون السبب في تخفيض نسب الذكاء³.

¹ عمر، عصام عبد اللطيف. الرضا الوظيفي و مهارات إدارة ضغوط العمل. القاهرة: نيو لينك للنشر و التدريب. 2015. ص.17.

² الخزامي، عبد الحكم أحمد. مرجع سابق. ص.93.

³ عمر، عصام عبد اللطيف. مرجع سابق. ص. 24.

ب/ العوامل الخارجية:**1- عامل مرتبط بزملاء العمل:**

إن الانسجام الشخصي بين أعضاء الجماعة و تقارب مستواهم الثقافي و درجاتهم العلمية و وجود انتماءات مهنية موحدة و تقارب العادات كل هذا من شأنه المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي لكل فرد من أفراد المنظمة¹.

2- عامل مرتبط بأمن الوظيفة :

✓ الأمن الوظيفي: يشير الأمن الوظيفي بصفة عامة غلى حماية العاملين طبقا للقانون القائم ضد الفصل التعسفي أو غير المبرر، و أن تكون عقود توظيفهم طويلة الأجل.

3- عامل الأجر:

يرى عدد كبير من الباحثين و الدارسين أن العوامل الداخلية أكثر تأثيرا على الرضا العام الوظيفي منه في حالة العوامل الخارجية. على المسؤولين في إدارة الموارد البشرية نقل هذه المعاني إلى المديرين في كل مستويات الإدارة في منظماتهم، و التأكد من إدراكهم لها الإدراك الصحيح².

يلعب الأجر دورا كبيرا في تحقيق الرضا الوظيفي خصوصا إذا عرفنا أن التحاق الفرد بالمنظمة من اجل تحقيق حاجته الأساسية (الفيسيولوجية)، وهذا ما اعتمدت عليه النظرية التقليدية (الكلاسيكية) التي أرسى قواعدها فريدريك تايلور (1912)، و تقوم هذه النظرية على أساس أن الدوافع الأساسية للفرد هي دوافع اقتصادية (مادية أو مالية) أساسا و يعد الأجر العائد الوحيد المسبب الأول

¹ مزباني، الوناس. محددات الرضا الوظيفي و أثره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية و السلوكية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.

جامعة ورقلة. ع: 2. جوان 2011. ص. 05.

² الخزامي، عبد الحكم أحمد. مرجع سابق. ص. 178 - 215.

للرضا الوظيفي , فكلما زاد الأجر زادت إنتاجية الفرد, ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة بزيادة رقم الأعمال, و يحقق الفرد أهدافه بشعوره في الرضا و الارتياح.¹

4- عامل ظروف العمل:

تؤثر ظروف العمل المادية مثل(درجة الحرارة, التهوية, الرطوبة و النظافة...) على درجة رضا الموظف على بيئة العمل. و تشير الدراسات إلى أن درجة جودة ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الموظف بعمله.²

5- عامل عبء العمل:ساعات العمل:

يعتبر الحجم الساعي للعمل اليومي من أبرز الموضوعات التي لاقى اهتماما كبيرا في معظم البلدان الأوروبية, منذ ظهور الثورة الصناعية, هذا ما تمخض عنه نقاش حول كيفية الاستغلال الأمثل للموارد البشرية في المنظمة.

"ولقد توصلت الدراسات إلى أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة و تزيد من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل و بالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة و حرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل.

كما تؤثر ساعات العمل الطويلة أو حالة العمل الليلي على الإجهاد وهو ما ينعكس على الحالة الشعورية للفرد اتجاه عمله حيث يقل الرضا لديه.³

¹عسلي, نور الدين. إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحاضرة -ولاية المسيلة-. مذكرة ماجستير: علوم التسيير. جامعة الجزائر. 2009. ص. 31.

²الشمري, سالم عواد. الرضا الوظيفي لدى العاملين و آثاره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة. ملتقى البحث العلمي جامعة الملك عبد العزيز: المملكة السعودية . 2009. ص. 15.

³بوذن, نبيلة. محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكليلاند للدافعية: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك وحدة فرجوة . مذكرة ماجستير: علم النفس التنظيمي و تسيير الموارد البشرية. جامعة محمود منتوري: قسنطينة. 2007. ص.52.

3-2-2. متطلبات الرضا عن العمل:

يتطلب الرضا المهني تحقيق توافق حسن، تعبى اعنت العملية الحركية المستمرة بين الفرد العامل والبيئة المهنية المادية والاجتماعية، ويتم تحديد السلوك السليم، بمراعاة القواعد السلوكية للتنظيم المحدث للرضا على مستويات الذات والعلاقات الاجتماعية الداخلية والخارجية، تحقيقا لتكامل الأهداف، على النحو التالي:

1- الرضا الذاتي: ويتم عندما تتوافق الخصائص الذاتية و السمات الشخصية و الميول الفردية مع مقتضيات العمل في حد ذاته.

2- الرضا الاجتماعي الداخلي:

تشارك العوامل الداخلية للصيقة بالعمل في تحقيق الرضا الاجتماعي الداخلي، ويساهم في تدعيمها إقامة علاقات عمل إنسانية جيدة، تسودها معنويات عالية بين الزملاء و الرؤساء والمرؤوسين، وذلك بسن تشريع عادل لأوقات العمل لذري الياقات الزرقاء، يخضع لنظام الورديات وتحقيق رضا العاملين عم أدوات العمل، مع احترام سياسة المؤسسة ولوائحها التنظيمية الملائمة لمواقف العمل وظروفه، بإرساء روابط اجتماعية متوازنة بين الجماعات الإدارية والعمالية والإشرافية، في قيادة رشيدة، تشرف على تخطيط العمل وتنسيق جهود العاملين وتوجيههم نحو الغايات المرسومة، خصوصا وأن ظروف العمالة الزائدة من القوى الفعالة، فقد تفرض اتخاذ أسلوب عقلاني للتوزيع على مختلف القطاعات المهنية، ضمانا للاستقرار وأمن العاملين¹.

3- الرضا الاجتماعي الخارجي:

¹ بالرابح، محمد. الرضا عن العمل. مخبر تطبيقات علوم النفس و علوم التربية من أجل التنمية في الجزائر لدى جامعة وهران. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011. ص.118-120.

تحققه العوامل التوافقية المتمثلة في ثقافة المجتمع والبناء الاجتماعي وجماعات المجتمع المحلي و التنظيمات العمالية والبيئة الأسرية والاجتماعية الاقتصادية والسياسية السائدة في المجتمع، وتأثير ذلك على البناء الاجتماعي للمصنع، وعلاقات في التنظيم غير الرسمي؛ بحيث يسبب التفكك والانحلال الاجتماعي المقابل، اندثار النماذج السلوكية السليمة وانهار القيم الاجتماعية المستقرة في ظل ثقافة جديدة مخضرة، لتنعكس آثارها السلبية على تكامل الشخصية، ويتفكك معها البناء الاجتماعي، مخلفا اضطرابا في العلاقات الاجتماعية والأسرية، مع انتقال معاناة المجتمع المحلي - لصعوبة توافق الفرد مع أسرته وجماعته- إلى تربية الأطفال، والتأثير في حجم الأسرة ودور المرأة التي دفعها التغيير الثقافي والتكنولوجي، وبخاصة في الدول النامية إلى اقتحام ميدان العمل ومشاركتها في المجالات المهنية المختلفة، مما يؤثر في شخصيتها إيجابيا وسلبيا¹.

3-2-3. النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

1-2 نظريات تسلسل الحاجات: تسمى هذه النظرية غالبا بنظرية ابرهام ماسلو (Abraham Maslow) وهي تابعة من الحاجات البشرية التي تدفع الفرد ليسلك سلوكيات معينة، فداغية كل شخص تكون بسبب إرادة تحقيق الحاجات البشرية، وعندما تكون اشخص هذه الإرادة يكتسبها².

حيث قام عام 1954 بترتيب احتياجات الإنسان بشكل هرمي، وهذا بعد إجرائه لعدة تجارب في عيادة نفسية توصل من خلالها إلى الحاجات الخمسة التي وضحها الشكل التالي:

¹ بالرابح، محمد. مرجع سابق، ص. 121.

² بورغدة محمد مسعود؛ ميروح عبد الوهاب. علاقة الرضا الوظيفي بالأداء : دراسة نظرية في الميدانين الصناعي والتربوي. مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة قسنطينة2. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع. 2014. ص. 26.



الشكل رقم 1: يوضح تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو.

1- الحاجات الفسيولوجية: وهي حاجات أساسية يطلبها الفرد و لها دور فعال في دفع الأفراد نحو العمل، فهي تعمل على حفظ التوازن الجسدي للفرد بغية بقاءه و نموه، فإشباع هذه الحاجة ابدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح و الظهور، و يؤكد ماسلو أنه إذا كانت كل الحاجات غير مشبعة فأول حاجة للظهور و الطلب هي الفسيولوجية فيتم إشباعها بالأجر الكافي و الامتيازات المختلفة¹.

2- حاجات الأمن و الاستقرار: يعمل الإنسان على حماية نفسه من الأخطار البيئية و الطبيعية. فإذا ما اشبع احتياجاته الفسيولوجية فإنه يأخذ الإجراءات التي تضمن له السلامة من الأخطار الخارجية².

3- الحاجات الاجتماعية: تحتل المرتبة الثالثة في مدرج ماسلو فعندما يتم إشباع الحاجات السابقة الذكر ينتقل الإنسان إلى إشباع حاجاته

¹ عزبون؛ زهية. التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة. مذكرة ماجستير: علوم التنسيير. جامعة 20 اوت 1955 :سكيكدة. 2007. ص.57.

² هاشم؛ عادل عبد الرزاق. المرجع السابق. ص. 91.

الاجتماعية والتي قد تأخذ صورة حاجة الحب والانتماء، حاجات تكوين العلاقات الاجتماعية داخل و خارج العمل...الخ¹.

4-حاجات التقدير و الاحترام: يلي ذلك في الظهور حاجة الإنسان إلى التمتع باحترام الآخرين له على أساس ما يحققه من إنجازات و نجاح في حياته الخاصة، و التمتع بمكانة مرموقة بين أفراد الجماعة، وتتمثل هذه الحاجات داخل العمل في الحاجة إلى اعتراف المحيطين بأهمية عمله و خبرته و مهارته وكذلك حاجاته إلى وظيفة ذات مركز هام في التنظيم مثل الوظائف الإدارية و القيادية و غير ذلك².

5-الحاجة إلى تحقيق الذات: تعبر عن حاجة الفرد المتزايدة إلى تحقيق ما يصبو إليه بناء على قدراته و كفاءته، وهي رغبة الفرد في التعبير عن ذاته و الوصول إلى تحقيق أقصى ما يمكنه تحقيق³.

4-2: نظرية العاملين لفريدريك هيرزبيرج Herzberg's Two Factors Theory :

وتسمى أيضا نظرية الصحة والدافعية ومضمون هذه النظرية يرتكز على إن لدى كافة الكائنات البشرية نوعان من الحاجات وهي الحاجة إلى تجنب الألم والحاجة إلى الانتماء النفسي، وتهتم الأولى بالصحة المادية، وتسمى عوامل الصحة والثانية تهتم بحاجات النماء النفسي وتحقيق الذات وتسمى عوامل دافعية⁴.

أ-عوامل صحية:" و هي الحاجات الأساسية لتوفير محيط ملائم لحياة وعمل الإنسان، وتتمثل هذه الحاجات في ميدان العمل في شكل، أجر، ظروف العمل، الأمن، زملاء العمل، وغير ذلك.

ب-عوامل دافعية: تتمثل في الحاجات أعلى مستوى من الحاجات الأولى؛ وهي تميز حاجات الإنسان عن غيره، حيث تتمثل في رغبات فطرية في

¹شاطر شفيق. اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية:دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء سوتلغاز جيجل.مذكرة ماجستير: علوم التسيير. جامعة امجد بوقرة: بومرداس -الجزائر.2010. ص.18.

² العمري، علي أحمد.الرضا المهني: دراسة ميدانية للتعليم الابتدائي في المملكة العربية السعودية.جدة: خوارزم العلمية للنشر و التوزيع.2009.ص.77.

³ معروف، هوارى. الرضا الوظيفي و علاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية: دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي وهران. أطروحة دكتوراه: علم النفس. جامعة: وهران. 2017. ص.26.

⁴أبو رحمة؛محمد حسن خميس. ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة. مذكرة ماجستير: أصول التربية. الجامعة الإسلامية: غزة. 2012. ص.ص.9-40.

النمو في مختلف المجالات بحيث تدفعه هذه الحاجات إلى البحث عن المسؤولية و الاستقلالية و قبول التحدي الذي يطرح من طرف العمل¹.

4-2-3. نظرية التكيف الوظيفي:(Theory of work adjustment):

وتم تطوير هذه النظرية باستخدام استبانة مين سوتا للرضا الوظيفي، ويرى أصحاب هذه النظرية أن الرضا هو محصلة التوافق أو التكيف ما بين حاجات الفرد التي تعززها دوافع الحاجة لتحقيق الذات في إطار نظام العمل. فالنظرية تقوم على الانسجام ما بين الشخصية المطلوبة للعمل وبيئة العمل نفسه، ويعد الانسجام العامل الرئيس في تفسير تكيف الفرد مع بيئة العمل كما يتجسد في شعوره بالرضا والقناعة والاستقرار في الوظيفة².

4-2-4. نظرية القيمة: (Value theory):

يرى أدوين لوك (EdwinLock) أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حده. و أنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل. و أن العوائد التي يرغبها الفرد ليست تماما هي الموجودة في نظرية تدرج الحاجات لماسلو، و إنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك و شعور كل فرد على حده بما يوده من عوائد يرى أنها تناسب وظيفته و مستواه الوظيفي و الاجتماعي، و تناسب رغباته وأسلوبه في الحياة، فأحد كبار المديرين وفقا لنظرية ماسلو، يجب أن يسعى إلى التقدير و تحقيق الذات، ولكن وفقا للقيمة فإن العوائد التي يرغبها المدير تتضمن العوائد المادية والأمان، وأي عوائد أخرى يراها مناسبة له³.

¹ بضياف؛ عادل. مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الجامعيين: دراسة ميدانية بالمركز الجامعي

سوق أهراس. مذكرة ماجستير: علم نفس العمل والتنظيم. جامعة منتوري قسنطينة. 2010. ص. 95.

² السالم، محمد سالم. الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية. الرياض: مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية،

1997. ص. 64، 65.

³ المهندس، عادل عبد الرزاق هاشم. مرجع سابق. ص. 94.

3-3. آليات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في المكتبات الجامعية:

تسعى إدارة الموارد البشرية جاهدة لتحقيق الرضا الوظيفي بالمكتبة الجامعية، الذي يساهم وبشكل كبير في تقديم مختلف خدماتها الفنية المقدمة لمختلف شرائح المستفيدين، كما يسهم كذلك تحقيق أهدافها المرجوة، وذلك من خلال اعتمادها على جملة من الآليات التي تحقق لها هذا الغرض.

وفيما يلي نستعرض أحد أهم الآليات المعتمدة لتحقيق الرضا الوظيفي بالمكتبات الجامعية:

1-3-3. القيادة الإدارية: (Administrative leadership) :

تعريف القيادة:

القيادة لغة: جاء في لسان العرب لابن منظور " هي كلمة القود نقيض السوق، يقود قادة الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها. فالقود من الأمام والسوق من الخلف.

اصطلاحاً: تعددت تعاريفه في أدبيات علم الإدارة والاجتماع من بينها:

✓ "والقيادة يمكن تعريفها-بصفة عامة- بأنها عبارة عن فن استقطاب قدرات الآخرين من اجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس وثقة وقد أثبتت أن الشخص الذي تتم قيادته بشكل جيد يمكن أن يزداد جهده بحوالي 40%.

إن قدرة القائد على التأثير في إتباعه تتوقف على ما يكون لديه من قوة وظيفية؛ ويمكن في هذا الصدد التمييز بين أنواع التالية للقوة الوظيفية¹.

✓ وكما تعرف على أنها "العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات وذلك من اجل دفعهم لعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة"².

¹ لغويسات، جمال الدين. مبادئ الإدارة. الجزائر: دار هومه لطباعة والنشر والتوزيع. 2005. ص. 115.
² محمد شهاب، شهرزاد. القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة. دراسات تربوية. ع: 11. تموز 2010. ص. 112.

✓ كما عرفها العجمي: "بأنها القدرة التي يتميز بها المدير عن رؤوسيه لتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم و احترامهم و ولائهم و شحذ همهم و خلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته"¹.

القيادة الإدارية: يمكن تعريف القيادة الإدارية على أنها:

✓ عملية التخطيط و التنظيم و السيطرة على الآخرين².

✓ و يعرفها مجلس المملكة المتحدة للتفوق في الإدارة والقيادة بأنها: تلك المهارات التي ترتبط بوضع الرؤية في البيئة السريعة التغير، و تحفيز فرق العمل و قيادتها أثناء التحول والتطوير، و إتباع أساليب مبتكرة في إعداد المنتجات و تقديم الخدمات، وفي جميع ما يتم تنفيذه من أعمال.

✓ و تعرف أيضا على أنها عملية التأثير التي يمارسها القائد على رؤوسيه -توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم- تحقيق الهدف الوظيفي³.

✓ هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار و إصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق أهداف معينة، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الأهداف⁴.

¹ عبد الرزاق مصطفى، يونس. القيادة في المكتبات و مراكز المعلومات: مبادئ و مفاهيم. عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع. 2016. ص. 29.

² Glenn , king jr . collage of management and technology .this is certify that the doctoral : welden university . 2017.p.d. 15.

³ هادفي، يسرى، عين أجزر، زهير. النمط القيادي و علاقته بالأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية: دراسة حالة مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي-تبسة. مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية. ع: 15. جامعة باجي مختار: عنابة. د.س. ص. 274.

⁴ السكارنه، بلال خلف. القيادة الإدارية الفعالة. ط3، عمان: دار المسيرة، 2019. ص. 18.

2- أنواع القيادة:

ويمكن تصنيف القيادة إلى:

- أ. القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.
- ب. القيادة غير الرسمية: وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم و مواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة و الإقناع يجعل منه قائدا ناجحا¹.

3-3-2. التدريب: (Training) :

1- تعريف التدريب:

- ✓ يعرف التدريب "بأنه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها. بالإضافة لكونه إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف محدد.
- ✓ هو عملية تعلم لمعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم"².
- ✓ يعرف التدريب على أنه الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بموارد معينة ، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهها بشكل بناء مما قد ينعكس على الأداء في المنظمة.

¹ عبوي، زيد منير. القيادة ودورها في العملية الإدارية. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، 2008. ص.26.
² على حسن أبو سليمة، باسمه. مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الاونروا الإقليمي بغزة. مذكرة ماجستير: إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية: غزة. 2007. ص.16.

- ✓ كما يعرف بأنه جزء من برنامج التطوير المهني المصمم لزيادة المهارات المعرفية وذلك لتطوير الاتجاهات المطلوبة للمنظمة.
- ✓ و كما عرف أيضا التدريب " بأنه إكساب الأفراد المعلومات و المعارف الوظيفية التخصصية المتعلقة بأعمالهم و أساليب الأداء الأمثل فيها، و صقل المهارات و القدرات التي يتمتعون بها، و تمكينهم من استثمار الطاقات التي يخزنونها،.."¹.
- ✓ و من منظور مكتبي يعرف التدريب في المكتبات الجامعية على تلك الجهود التي تبذلها إدارة الموارد البشرية في تكوين مواردها البشرية، بهدف صقلها و تطوير مهاراتها وتنميتها لتحقيق أهداف المكتبة.

2-أهمية وأهداف التدريب:

2-1- الأهمية:

- ✓ اكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء و تحمل مسؤوليات أكبر من العمل.
- ✓ زيادة ثقة الفرد بنفسه نتيجة لاكتسابه معلومات و خبرات جديدة، مما يؤدي إلى رفع روحه المعنوية.
- ✓ يساعد الأفراد في اتخاذ القرارات الأحسن كما يزيد من قابليتهم و مهاراتهم في حل المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل.
- ✓ يساعد الأفراد في التغلب على حالات قلق و التوتر و الاغتراب و الصراع داخل المنظمة.
- ✓ يقدم للأفراد معلومات جديدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية و الاتصالات و الاتجاهات².

¹ اللجنة العلمية للنشر. التعليم و التدريب في مجال المكتبات و المعلومات. الرياض. 2008. مج:4. ص:78.
² أبو شندي، سعد عامر. إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية. الأردن: دار أسامة للنشر و التوزيع. 2011. ص.ص. 31-38.

✓ يساعد التدريب أيضا على تطوير التوجه الإيجابي بين العاملين تجاه العمل¹.

2-2- الأهداف:

- يشير ياغي بأن رسالة التدريب تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:
 - ضمان أداء العمل بفاعلية و سرعة و سد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.
 - ترغيب الموظف في عمله بتمية ولاءه و انتماءه للعمل باعتبار أن الزيادة الإنتاجية مرهونة برغبته في أداء العمل.
 - توفير الدافع الذاتي لدى الموظف لزيادة كفاءته و تحسين إنتاجيته كما و نوعا من خلال توعيته بأهداف المنظمة و سياساتها و بأهمية عمله و مدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف. فهناك ضرورة ملحة لتقبل الموظف أهداف المنظمة و رسالتها لضمان أن يكون عمله هادفا ذا قيمة و فاعلية.
 - زيادة مهارات و قدرات الموظف وإقناعه بمقومات تؤهله للترقية للمناصب الأعلى².

3-3- التحفيز:

1-تعريف الحوافز لغة:

✓ "الحافز في اللغة مأخوذ من الفعل حفز، و الحفز حثك الشيء من خلفه سوفا وغير سوق و قوس حفوز: شديدة الحفز و الدفع للسهم"³.

✓ **الحوافز** هي مجموعة من المتغيرات الخارجية في بيئة العمل او المجتمع والتي تستخدم من قبل المنظمة لتحريك قدرات الموظفين

¹Ali ramadan, musbah. outh. **sources of administrative leadership Strength and its Relationship with training of human recouses.** Asian journal of managment sciences and education. Vol.4 (1). January2015. P.d. 61 .

²عبد العزيز علي نعمان، عائدة. علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى: دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير: إدارة الأعمال. جامعة الشرق الأوسط. الجمهورية اليمنية. 2008. ص.23.

³الناطور، فايز عبد الكريم. **التحفيز و مهارات تطوير الذات.** عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع. 2011. ص.114.

الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل وذلك بشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم وبما يحقق أهداف المنظمة أيضا¹.

✓ أما التحفيز "وهو مجموعة من العوامل الخارجية القادرة على إثارة القوة العقلية المحركة للفرد التي تؤثر على تصرفاته و توجيهها وجهة معينة في العمل و الإنتاج، وهي الظروف أو العوامل التي تدعو الفرد إلى التصرف في اتجاه أو آخر، وهي التي تزيد من سرعة التصرف أو تمنع و تحد أوجه"².

2- أهمية التحفيز:

- ✓ جذب العناصر المؤهلة و الأكثر كفاءة و وضعها في خدمة المؤسسة.
- ✓ التقليل من معدل دوران العمل و الغياب و التقاعس و بالتالي رفع الإنتاجية.
- ✓ توجيه الموظف بشكل دائم إلى الطريق الذي يحقق له المكافأة و تشجيع التنافس على الأداء و المرדودية.
- ✓ تمكين أفراد المؤسسة من إقامة علاقات إنسانية و بنائها على أسس متينة.
- ✓ التوزيع العادل لثروات المؤسسة و رفع القدرة الشرائية للموظفين.
- ✓ تشجيع العمل الجماعي.

¹ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني. المجموعة العربية للتدريب والنشر. د.م. 2018. ص. 25.
² بونوة؛ علي. العلاقات الإنسانية و اثرها على الرضا الوظيفي: دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي وكالة الجلفة. أطروحة دكتوراه: علم الاجتماع. جامعة محمد خيضر. بسكرة. 2016. ص. 116.

3- شروط نجاح الحوافز:

هناك مجموعة من الشروط الأساسية التي لا بد للإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار إذا أرادت أن تحقق من وراء الحوافز فوائد ترتبط بإنجاز و نجاح العمل و منها:

- ✓ أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين و الإدارة معا.
- ✓ أن تخلق صلة وثيقة بين الحوافز و الهدف.
- ✓ لا بد للمنظمة أن تحدد الوقت الملائم الذي ستنفذ فيه الحوافز.
- ✓ ضمان استمرارية الحوافز و منحها للعاملين في مواعيد محددة.
- ✓ ضمان الإدارة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز.
- ✓ أن يتصف نظام الحوافز بالعدل و المساواة و الكفاءة.
- ✓ أن يدرك العاملون نظام الحوافز و شروطه و أن يتصف بالوضوح و البساطة.
- ✓ أن ترتبط الحوافز ارتباطا قويا مع الجهود المبذولة لتؤدي دورها التحفيزي¹.

4- معوقات التحفيز: يوجز كل من على محمد عبد الوهاب و عايده سيد خطاب عن بعض النقائص التي تحول دون نجاح الحوافز في نقاط عديدة نذكر بعض منها:

- ✓ عدم دقة تقويم أداء الأفراد .
- ✓ غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز.
- ✓ ارتفاع تكاليف الحوافز.
- ✓ قصور المتابعة و الرقابة على الحوافز من حيث فعاليتها¹.

¹ البارودي، منال. الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر.. 2015. ص.66.

3-3-4. تقييم الأداء:

1. تعريف تقييم الأداء:

تعددت الرؤى والأبحاث في موضوع عملية تقييم الأداء، ورغم ذلك لم يتم التوصل إلى تعريف شامل ووافي لمفهوم تقييم الأداء، يجمع بين مختلف وجهات النظر العلمية والتخصصات، فقد تنوعت هذه التعريفات من مؤلف وباحث لآخر؛ وهذا ما تبينه التعريفات التالية:

✓ إن تقييم الأداء هو عملية منتظمة تتم بشكل دوري تهدف إلى قياس وتحديد نقاط القوة والضعف للجهود المبذولة من قبل العاملين والسلوكيات التي يقومون بها في موقف محدد تم التخطيط له سابقاً من قبل المنظمة.

✓ كما يعرف بأنه: عملية الحكم على الأنشطة التي يتم ممارستها كم قبل العامل في فترة زمنية محددة في المنظمة، ويعد هذا حكم مثالي لأنه يعتمد على مقاييس ومعايير واضحة تم تحديدها بطريقة تمكن المشرف من تكوين رأي موضوعي وشامل وبدون تحيز عن أداء العاملين.

✓ هو تلك العملية التي تعمل على تشخيص الأداء الفعلي للموظفين العاملين في منظمة ما ومقارنتها بما هو مخطط لتنفيذ مهام معينة من خلال فترو زمنية محددة².

✓ هو تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم، وأنه نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل قياس وتقييم النتائج من خلال فترة زمنية محددة ومعروفة، وتقييم الأداء

¹ بوقطاية، نسيم. مرجع سابق. ص. 51-52.

² الشيخ، فوزي أيوب؛ بسام محمد ياسين، الحديثي. دور نظم المعلومات في تقييم أداء الموظفين السنوي: دراسة ميدانية. المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات، مج: 9، ع: 3، 2019. ص. 65.

يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بشأن العامل وارشاده إلى مواضع القوة والضعف¹.

2. أهمية تقييم الأداء:

- يساهم تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية والتموية على أساس جوانب الضعف في الأداء.
- تشير نتائج تقييم الأداء إلى مدى نجاح أنماط القيادة والإشراف المستخدمة.
- يساهم تقييم الأداء في رفع الروح المعنوية للأفراد وخلق مناخ تسود فيه مبادئ العلاقات الإنسانية، وذلك نتيجة شعور العاملين بأن مختلف سياسات وإجراءات الأداء في التوظيف والتوزيع والتدريب والترقية والتحفيز تقوم على أسس موضوعية وعادلة، مما يوطد العلاقة بينهم وبين الإدارة.
- يساعد تقييم الأداء في الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد من أجل استغلالها وتوظيفها لزيادة مستوى الأداء الحالي².

¹ ماضي، وديعة؛ بودربان، عز الدين. نظام تقييم العاملين في المكتبات الجامعية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية للشرق الجزائري. المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات، مج: 49، ع: 04، كانون الأول 2014. ص. 10.

² جبريل، محمد وائل. تقييم أداء العاملين. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية متاح على الرابط: <http://hridscussion.Com>، بتاريخ: 2020-09-19، على الساعة: 09:57.

3. خطوات تقييم الأداء :

يمر تقييم الأداء بثلاث مراحل وهي:

- **تحديد الوظيفة:** وتعني أن هناك اتفاق بين الرئيس و مرؤوسيه حول واجبات الوظيفة والمعايير المستخدمة في الحكم على مستويات أداء شاغليها.
- **تقييم الأداء:** فإنه يعني مقارنة الأداء الفعلي للمرؤوسين بالمعايير الموضوعية.
- **التغذية المرتدة:** والتي تتم من خلالها عقد جلسات يتم من خلالها توفي المعلومات عن مستويات أداء ونقاط القوة والضعف به بغرض تقويمه نحو المسار الصحيح¹.

4. معوقات تقييم الأداء :

- عدم موضوعية المقيم وسريته.
- تأثير إهمال العامل النفسي والاجتماعي للعامل.
- إهدار الكثير من الوقت في عملية التقييم.
- اعتبار التقييم جزء من العملية الانضباطية.
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
- عدم كفاية التغذية العكسية للتقييم.
- عدم وضوح درجات القياس في التمييز بين العاملين.
- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء².

¹ عوض الله، حسام الدين. معايير تقييم الأداء للمهنيين في المكتبات الجامعية: دراسة حالة المكتبات الجامعية-ولاية الخرطوم.- حولية المكتبات والمعلومات، ع: 02، أكتوبر 2018. ص. 174.

² رجم، خالد؛ رشيد، مناصرية. واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية: دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود. مجلة الباحث، 2018. ص.ص. 03- 04.

الفصل الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

1. التعريف بمكان الدراسة.

1-1. التعريف بمكتبة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بسكرة.

1-2. الموارد البشرية المتوافرة بالمكتبة محل الدراسة.

1-3. الإمكانيات المالية المتوافرة بالمكتبة محل الدراسة.

1-4. الأرصد الوثائقية المتوافرة بالمكتبة محل الدراسة.

2. إجراءات الدراسة الميدانية.

1-2. المنهج المتبع.

2-2. مجتمع البحث و عينة الدراسة.

2-3. مجالات الدراسة.

2-4. أدوات جمع البيانات.

3. تحليل و تفسير بيانات الدراسة.

1-3. بيانات عن مفردات البحث

2-3. وعي القائمين على إدارة الموارد البشرية بمكتبة العلوم الإنسانية و الاجتماعية

بسكرة لمفهوم الرضا الوظيفي.

3-3. أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة لإدارة الموارد البشرية بالمكتبة محل الدراسة.

أبرز المشاكل التي تجابه إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي بالمكتبة.

4. نتائج عامة للدراسة.

5. نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.

6. الحلول والاقترحات.

3-1. التعريف بمكان الدراسة:

3-1-1. لمحة تاريخية عن مكتبة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بسكرة:

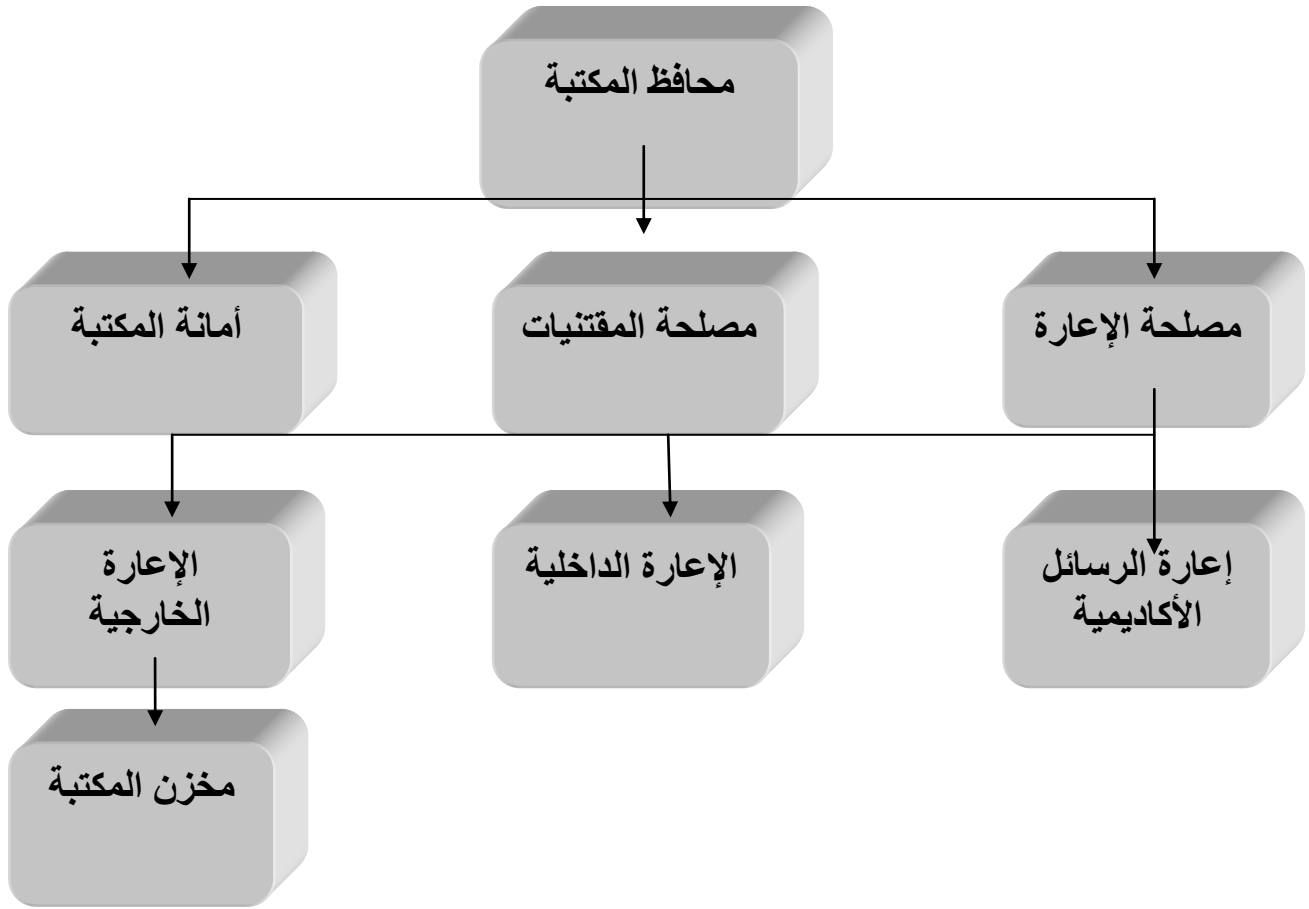
كانت مكتبة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جزءا لا يتجزأ من كلية الآداب و العلوم الإنسانية بالجامعة المركزية، وهذا في عام 2008م. موازنة مع التخطيط لإضافة تخصصات حديثة (علم المكتبات، التاريخ، إعلام و اتصال) في إطار تطبيق نظام LMD، وفي عام 2009م تم تحويل مكتبة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية إلى كلية الزراعة من نفس الجامعة؛ وتم فصل كلية اللغات عن كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، وفي بداية 2010م تم نقل كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية مع مكتبة الكلية إلى القطب الجامعي شتمة و يبعد حوالي 2 كلم عن الجامعة المركزية.

3-1-2. الموقع:

تقع المكتبة داخل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالقطب الجامعي شتمة تابعة لجامعة محمد خيضر بولاية بسكرة تتكون من مكتبتين مترتبة على مساحة غير كافية مقارنة بمواصفات المكتبة الجامعية، و تقع في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة و التي تأسست بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-9 مؤرخ في 21 صفر عام 1430 م الموافق 17 فيفري 2009م.

وتضم هذه المكتبة مجموعة من الأرصدة الوثائقية التي تمس مختلف المناهج الدراسية الخاصة بالتخصصات العلمية التابعة للكلية (تاريخ، علم المكتبات، إعلام و اتصال،...).

3-1-3 . الهيكل التنظيمي للمكتبة:



الشكل رقم(02) يوضح: الهيكل التنظيمي لمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بسكرة.

يظهر لنا من خلال الهيكل التنظيمي أن المكتبة الجامعية محل الدراسة تتشكل من ثلاث مصالح، و فيما يلي عرض لبعض مهام و وظائف كل مصلحة:

1- مصلحة الاقتناء:

تتكفل هذه المصلحة بعملية الاقتناء بداية من مرحلة اختيار الأوعية إلى غاية استقبال الكتب الجديدة و جردها، حيث تهتم هذه المصلحة بمتابعة حركة التأليف والنشر من خلال الإطلاع المستمر على ما تقدمه دور النشر من عناوين جديدة في التخصصات التابعة لكلية المكتبة (علم مكتبات، تاريخ، إعلام و اتصال، علم الاجتماع، علم النفس،...)، حيث

تسهر هذه المصاححة على إعداد قوائم الكتب المراد انتقاؤها كل عام بالتنسيق مع هيئة التدريس؛ و بالإعتماد على طلبات و اقتراحات المستفيدين من مختلف الفئات (طلبة، باحثين، أساتذة، عمال،...)، ومن بين مهامها و وظائفها كذلك حرصها الدائم على تدوين و تسجيل جرد المقتنيات الجديدة بصفة منتظمة.

2- مصالحة المعالجة:

تهتم هذه المصاححة بالعمل على اقتراح و تنفيذ أنجح السبل لمعالجة الرصيد الوثائقي للمكتبة وتطبيق العمليات التقنية و الفنية، فهي تهتم بفهرسة الرصيد و كذا تصنيفه اعتمادا على تصنيف علمي وعملي يمكن من استرجاع المعلومات بشكل فعال ليضعها في متناول المستفيدين للاستفادة منها.

3- مصالحة البحث البليوغرافي:

تسهر هذه المصاححة على تطوير البحث البليوغرافي لدى المستفيدين و مساعدتهم في إنجاز أعمالهم و بحوثهم العلمية، من خلال إعداد الكشافات و أدلة البحث، و العمل على تكوين المستفيدين على طرق البحث عن المعلومات في الأوعية المتوفرة بالمكتبة.

3-1-2. الإمكانات البشرية المتوفرة بالمكتبة:

حتى تتمكن المكتبة الجامعية من تحقيق وظائفها على نحو أفضل و تحقيق أهدافها الموضوعة، يجب أن يتوافر لها عناصر مؤهلة علميا وفنيا وتقنيا، ولهم القدرة على التعامل مع المعلومات ومصادرهما وتنظيمها وإدارتها، وتطوير خدمات المؤسسة، والتعامل مع التقنيات الحديثة للمعلومات ومتطلباتها و مشكلاتها. كما أنه هناك فئات عديدة من العاملين بدأت تظهر في مجال المكتبات بشكل عام و المكتبات الجامعية

بشكل خاص، كالاختصاصيين الموضوعيين والبرمجيين ومحليي أو مصممي النظم و مدخلي البيانات و غيرهم¹..

و من خلال الجدول الأدنى يستعرض الباحث إجمالي العاملين المتوافرين بالمكتبة محل الدراسة حسب الرتب/ الوظيفة:

إجمالي الموظفين بالمكتبة:	موظف بالمكتبة الجامعية:	ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى 1:	مساعد مكتبي:	أمن:	مهندس دولة في الإعلام الآلي:	المجموع:
العدد:	01	03	01	02	/	07

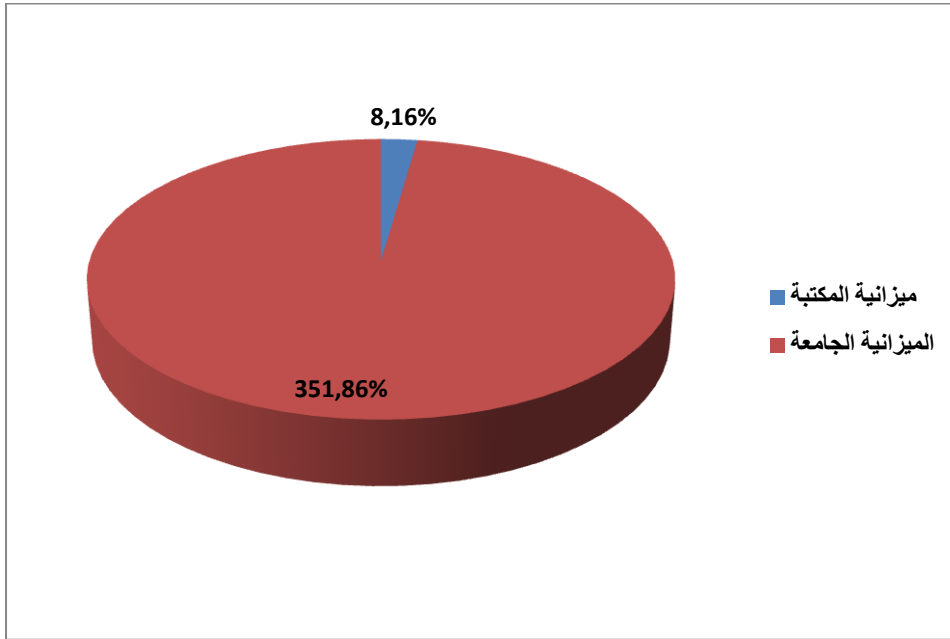
جدول رقم (01) يوضح: العدد الكلي للموظفين بالمكتبة.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن العدد الإجمالي للموظفين بالمكتبة؛ على إختلاف رتبهم و مهامهم داخل مكتبة العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة بسكرة هو موظفين، كما يظهر كذلك أن أغلبية العاملين بالمكتبة يشغلون رتبة ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الأول.

3-1-3. الإمكانيات المالية المتوافرة بالمكتبة الجامعية محل الدراسة:

تعتبر تخصيص ميزانيات المكتبات الجامعية أحد أبرز عوامل نجاحها على جميع مستوياتها الإدارية، وذلك باعتبار أن الميزانية هي برنامج مالي يتم التعبير عنه من خلال وثيقة مكتوبة توضح بنودها، والشكل التالي يوضح ميزانية مكتبة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بسكرة من الميزانية العامة المخصصة للجامعة ككل:

¹ الزاحي، سمية. مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2016. ص.155.



الشكل رقم (03) يوضح: ميزانية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة بسكرة.

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن ميزانية المكتبة محل الدراسة يتم تخصيصها من الميزانية العامة للجامعة ككل، حيث أن قيمتها غير ثابتة إذ تتراوح ما بين 400.000.000 إلى 800.000.000 أي بنسبة تتراوح من 2.71 % إلى 5.43%، أي ما يعادل نسبة 8.14 % من الميزانية الإجمالية للجامعة والتي تقدر ب: 53.000.000.000، وهذه الميزانية مخصصة فقط لتنفيذ سياسات تنمية مجموعات المكتبة.

أما النفقات المتعلقة بمختلف التجهيزات التكنولوجية والمعدات المكتبية و ميزانية التوظيف و التكوين بالنسبة للعاملين... و مصاريف الصيانة وغيرها فهي مدرجة ضمن الميزانية العامة للجامعة.

3-1-4. الأرصدة الوثائقية المتوفرة بالمكتبة محل الدراسة:

إن نجاح الخدمة المكتبية يتحدد وفقا لمدى قوة مصادر المعلومات في تلبية الاحتياجات الفعلية لجمهور مستفيديها، أو ضعفها (عكس ذلك). فكلما كانت مصادر المجموعات المكتبية شاملة لمختلف فروع المعرفة الإنسانية - ذات العلاقة بالتخصصات العلمية التابعة لمكتبة الكلية- و

متنوعة المستويات ومطابقة للمعايير الكمية والنوعية المتعارف عليها، كانت المكتبات في وضع يمكنها من تلبية المتطلبات والاحتياجات المعلوماتية و البحثية... لجمهور مستفيديها.

أما بالنسبة لإجمالي الرصيد المتوافر بالمكتبة الجامعية لكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية محل الدراسة فهو 12996 عنوان، و يشمل عدة أنواع من مصادر المعلومات، وفيما يلي نولي حجم رصيد المكتبة حسب نوع كل وعاء:

نوع الوعاء :	عدد العناوين:	عدد النسخ:
الكتب	11255	82801
المجلات	247	1848
المعاجم والموسوعات والقواميس	261	1948
المذكرات	1233	1227
المجموع	12996	87824

جدول رقم(02) يوضح: رصيد المكتبة حسب نوع الوعاء.

3-2. إجراءات الدراسة الميدانية:

3-2-1. المنهج المتبع:

لكل دراسة منهج علمي يخدمها، فالمنهج العلمي أحد السبل التي يعتمدها الباحث في إجراء دراسته البحثية، حيث يستمد الباحث انطلاقا نوع الدراسة التي يقوم بها والأهداف المراد تحقيقها والوصول إليها من خلال الدراسة، فالمنهج "هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاستكشاف الحقيقة والإجابة عن الاسئلة"¹.

¹ زرواتي، رشيد. تدريبات على منهجية البحث العلمي. الجزائر: دار الفتحة، 2002. ص.95.

فقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي القائم على أسلوب التحليل، كونه المناسب لاستقاء و كشف الظاهرة المدروسة، انطلاقاً من عنوان دراستنا والذي جاء تحت عنوان " إدارة الموارد البشرية كأداة لتحقيق الرضا الوظيفي بمكتبة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر- بسكرة- "، محاولين بذلك معرفة الآليات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في المكتبة لتحقيق رضا موظفيها.

3-2-2. مجتمع البحث و عينة الدراسة:

أما فيما يخص مجتمع الدراسة فقد شمل كل الموظفين بالمكتبة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر-بسكرة-، و بما أن العدد الإجمالي للموظفين بالمكتبة محدود والذي قدر ب 07 موظفين، فإن عينة الدراسة ستكون هي نفسها عدد أفراد المجتمع الأصلي للدراسة، وبالتالي وفقاً لطبيعة الدراسة و تركيبة مجتمع البحث؛ فإن عينة البحث قصدية حيث تم اختيار هذه العينة لرؤيتها الأنسب في إجراء الدراسة ومعالجة الموضوع، "فالباحث في هذه الحالة إختار أفراد محددتين يمثلون مجتمع الدراسة و المتمثلون في عمال المكتبة...وهذه تعطي نتائج أقرب ما تكون إلى النتائج التي يمكن أن يصل إليها الباحث بمسح المجتمع كله..."¹.

3-2-3. مجالات الدراسة:

من المتعارف عليه في البحوث العلمية التي تبنى على الدراسات الميدانية، أنه لا بد من أن تتوافر وبالضرورة على مجالات و حدود معينة للدراسة؛ والتي من خلال ترسم المعالم الأساسية لها، و فيما هو آت سوف يتم تحديد كل من الحدود الجغرافية، الحدود الزمنية والبشرية، كونها تمثل اللبنة الأساسية التي ترسم الإطار العام للبحث.

¹ بدر، أحمد. أصول البحث العلمي ومناهجه. ط9. القاهرة-مصر:- المكتبة الأكاديمية، 1996.ص.330.

أ. المجال الجغرافي:

وهو المجال المكاني الذي تمت فيه الدراسة الميدانية؛ والمتمثل في مكتبة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة.

ب. المجال الزمني:

يقصد بالإطار الزمني تلك الفترة الزمنية الممتدة من البداية الفعلية للدراسة منذ انتقاء واختيار الموضوع والموافقة عليه من طرف اللجنة العلمية لشعبة علم المكتبات و المعلومات، إلى غاية إجراء الدراسة الميدانية، حيث دامت هذه الدراسة قرابة ثمانية (08) أشهر، بعد اقتراح اللجنة تعديل موضوع الدراسة في المناقشة الأولية والموافقة على ذلك من طرف الأستاذ المشرف، حيث كانت هذه الفترة مقسمة بين البحث في أدبيات الموضوع واستكمال الجانب النظري منه وكذا الدراسة الميدانية.

3-2-4. أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات أحد العناصر الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في إجراء البحوث العلمية، فهي تسهم بشكل كبير في الإطلاع و التحليل المعمق للظواهر المدروسة، كما وقد وضحنا سابقا أن طبيعة الدراسة هي من تفرض أدوات جمع البيانات، والأدوات التي اعتمدها الباحث في دراسته هي:

المقابلة:

فقد اعتمد الباحث في دراسته هذه على المقابلة المقننة، وذلك بإعداد و تصميم دليل للمقابلة يحتوي على جملة من الأسئلة منظمة ومرتبطة وفق أربعة (04) محاور مرتبطة بالموضوع والمتمثلة في:

- المحور الأول: متعلق بالبيانات الشخصية الخاصة بالمبجوثين.

- **المحور الثاني:** يحتوي على أسئلة مرتبطة بوعي القائمين على إدارة الموارد البشرية لمفهوم الرضا الوظيفي بالمكتبة الجامعية لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بسكرة.
- **المحور الثالث:** خصص لأهمية الرضا الوظيفي لدى إدارة الموارد البشرية في المكتبة الجامعية محل الدراسة.
- **المحور الرابع:** خصص لأبرز المشاكل التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي بالمكتبة الجامعية محل الدراسة.

الملاحظة:

بالإضافة إلى الملاحظة التي تعتبر هي الأخرى أداة جد هامة من أدوات جمع البيانات، حيث اعتمد الباحث على الملاحظة بالمشاركة أثناء فترة إجراء التربص الميداني الخاص بطلبة ماستر 02، وذلك للحصول على جملة البيانات ذات العلاقة بالموضوع؛ والاعتماد عليها في تحليل وتفسير بيانات الدراسة.

ج. المجال البشري:

يمثل الإطار البشري مجتمع الدراسة وعينة البحث التي أخذت لتطبيق و تنفيذ الدراسة، فقد كانت سير الدراسة الميدانية في مكتبة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر -بسكرة- مع محافظ المكتبة ومجموعة من الموظفين المتوافرين بالمكتبة محل الدراسة.

3- النتائج العامة للدراسة:

3-3-2-1. تحليل بيانات المحور الأول:

3-1. بيانات عن مفردات البحث:

1-متغير الرتبة الإدارية:

النسب المئوية	التكرار	الرتبة الإدارية
%14.28	01	محافظ المكتبة
%42.86	03	ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى 01
%28.58	02	ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى 02
%14.28	01	مساعد بالمكتبات
%100	07	المجموع:

الجدول رقم(03) يوضح: توزيع المبحوثين حسب متغير الرتبة الإدارية.

2- متغير التخصص العلمي:

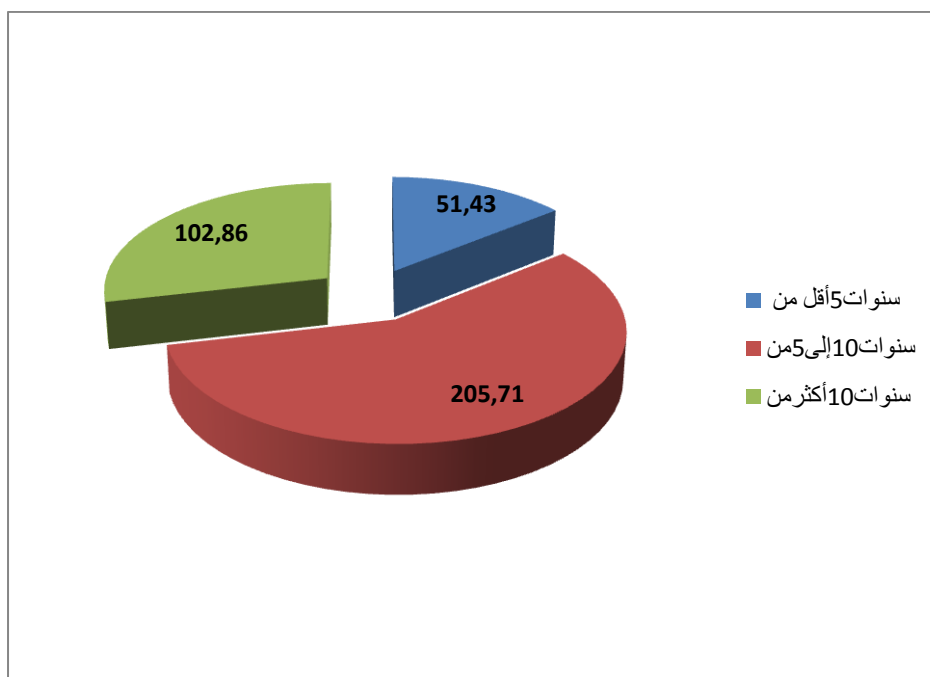
النسب المئوية	التكرار	التخصص العلمي
%14.28	01	تقني سامي
%42.86	03	ليسانس
%28.58	02	ماستر
%00	00	ماجستير
%14.28	01	دكتوراه
%100	07	المجموع

جدول رقم(04) يوضح: توزيع المبحوثين حسب التخصص العلمي.

3- متغير سنوات الخبرة المهنية:

النسبة المئوية:	التكرار:	سنوات الخبرة المهنية:
14,28%	01	أقل من 5 سنوات.
57,14%	04	من 5 سنوات إلى 10 سنوات.
28,58%	02	أكثر من 10 سنوات.
100%	07	المجموع:

جدول رقم (05) يوضح: توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة المهنية.



الشكل رقم (04) يوضح: توزيع المبحوثين حسب متغير سنوات الخبرة.

- تحليل بيانات المحور الثاني:
- 2-3. وعي القائمين على إدارة الموارد البشرية بمكتبة العلوم الإنسانية و الاجتماعية بسكرة لمفهوم الرضا الوظيفي.

• الإجابة على السؤال رقم (04):

الإحتمالات:	التكرار:	النسبة المئوية:
جيد	02	28,58%
متوسط	04	57,14%
ضعيف	01	14,28%
المجموع:	07	100%

جدول رقم (06) يوضح: توزيع أفراد العينة حسب مستوياتهم المعرفية حول مفهوم الرضا الوظيفي.

من خلال سؤال طرحه الباحث على أفراد عينة الدراسة؛ المتمثل في:

- ما مدى تقييم مستواكم المعلوماتي حول أساسيات الرضا الوظيفي بالمكتبة الجامعية لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة بسكرة؟

هو عبارة عن سؤال مفتوح يحمل في طياته مجموعة من الاحتمالات (جيد، متوسط، ضعيف)، إذ تم طرحه على جميع أفراد عينة البحث من موظفي المكتبة الجامعية محل الدراسة، بهدف معرفة مستواهم المعلوماتي حول أساسيات الرضا الوظيفي بالمكتبة الجامعية محل الدراسة؛ خصوصا وأنه لا بد من أن تكون للمبحوثين على الأقل معلومات ولو بسيطة حول أساسيات الرضا الوظيفي في المكتبة، حيث كانت الأجوبة كالاتي:

قيمت 28,58% من أفراد عينة البحث مستواهم المعرفي فيما يتعلق بأساسيات الرضا الوظيفي بمكتبة كلية العلوم الإنسانية

والاجتماعية جامعة بسكرة بأنه جيد، واتضح لنا ذلك من خلال إجابة المبحوثين على الأسئلة المطروحة؛ حيث كانت معظم الأجوبة راجعة إلى:

- مطالعة موضوع الرضا الوظيفي سواء أبحاث علمية أو الكتب المتوافرة بالمكتبة ذات العلاقة بالموضوع؛ وذلك لما له من أهمية تحفيز المورد البشري في المكتبة.
- السعي إلى إثراء الرصيد المعرفي؛ و محاولة معرفة ما لك من حقوق وما عليك من واجبات في المكتبة.

بينما قيمت نسبة 57,14% من أفراد العينة مستواها حول أساسيات الرضا الوظيفي بالمكتبة بأنه متوسط، قيمت 14,28% منهم بعبارة ضعيف، وهذا راجع إلى عدم مطالعة أفراد هذه العينة والبحث في موضوع الرضا الوظيفي..

• الإجابة على السؤال رقم (05):

الإحتمالات:	التكرار:	النسبة المئوية:
نعم	03	42,86%
لا	04	57,14%
المجموع:	07	100%

جدول رقم (07) يوضح: توزيع أفراد العينة حسب إطلاعهم على ماهية الرضا الوظيفي.

هو عبارة عن سؤال مغلق يحمل في طياته احتمالات (نعم/ لا)، إذ تم طرحه على جميع أفراد عينة البحث من موظفي المكتبة الجامعية محل الدراسة، يعنى بمعرفة توزيع مفردات العينة حسب إطلاعهم على ماهية الرضا الوظيفي، حيث صاغه الباحث على النحو التالي:

- هل لديكم إطلاع كافي لمفهوم الرضا الوظيفي في مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية . بسكرة .؟

توضح نسبة **42,86%** عدد أفراد العينة الذين لهم إطلاع كافي نوعا ما لمفهوم الرضا الوظيفي في المكتبة؛ من خلال الملاحظة في سير الأعمال الوظيفية وكذا عقد اجتماعات مع الموظفين ودراسة انشغالاتهم على حد قول محافظ المكتبة باعتباره مسؤول المكتبة..

في حين قيمت نسبة **57,14%** من أفراد العينة المدروسة بأنه ليس لهم إطلاع كافي لمفهوم الرضا الوظيفي في المكتبة، مما يمكن رده إلى أن إدارة الموارد البشرية في المكتبة لا تولي اهتماما كبيرا لضرورة تحقيق الرضا الوظيفي في المكتبة..

الإجابة على السؤال رقم (06):

الاحتمالات:	التكرار:	النسبة المئوية:
نعم	05	71,43%
لا	02	28,57%
المجموع:	07	100%

جدول رقم (08) يوضح: إجابة أفراد العينة حول ما إذا كانت كفاءة ومهارة الموظفين تتوافق مع مناصبهم.

هو عبارة عن سؤال مغلق تم طرحه على جميع أفراد العينة؛ يوضح إجابات المبحوثين حول ما إذا كانت كفاءتهم ومهاراتهم تتوافق ومناصبهم المكتبية، حيث طرح الباحث السؤال التالي:

- هل تتوافق كفاءة مهارة الموظفين مع مهام مناصبهم؟

قيمت نسبة **71,43%** أفراد العينة الذين يؤكدون أن لهم كفاءات و مهارات تتناسب ومناصب عملهم في المكتبة، لأن لديهم شهادات علمية في مجال عملهم فمنهم المتحصلون على شهادات تقني سامي ومن لهم

شهادات في علم المكتبات..، التي تساعدهم على توافق قدراتهم ومهاراتهم مع وظائفهم المكتبية..

في حين بلغت نسبة 28,57% من أفراد العينة التي ترى بأن قدرات و مهاراتهم لا تتوافق مع مناصب شغلهم بالمكتبة، وهي نسبة تمس أفراد العينة المتحصليين على شهادات أخرى في تخصصات ومجالات مختلفة..

• الإجابة على السؤال رقم (07):

الاحتمالات:	التكرار:	النسبة المئوية:
كافية	02	28,58%
نوعا ما	04	57,14%
غير كافية	01	14,28%
المجموع:	07	100%

جدول رقم (09) يوضح: إجابة أفراد العينة حول ما إذا كان ما تقوم به (HRM) في المكتبة من آليات كافية لتحقيق الرضا الوظيفي.

هو عبارة عن سؤال مغلق طرح الباحث على مفردات البحث لمعرفة ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية في المكتبة تعتمد على الآليات الكافية والكفيلة التي تسعى من خلالها إلى تحقيق رضا موظفيها، حيث طرحنا على المبحوثين السؤال التالي:

- هل ترى أن ما يقوم به إدارة الموارد البشرية في المكتبة من آليات كافية لتحقيق الرضا الوظيفي؟

حيث تبرز نسب الجدول المذكورة أعلاه أن (HRM) في المكتبة محل الدراسة تعتمد على آليات كافية نوعا ما لتحقيق رضا موظفيها، وهذا ما عبرت عنه نسبة 28,58% من إجمالي عدد أفراد العينة المدروسة، فمن بين هذه الآليات اعتمادها على التحفيز المعنوي للموظف للرفع من معنوياته والإهتمام بالموظفين في المكتبة من خلال مراعاة جانبهم النفسي وتقديم شهادات تقدير وإكراميات في مختلف المناسبات..

في حين عبرت نسبة 57,14% عن العينة المبحوثة التي ترى أن الآليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المكتبة كافية نوعاً ما، في حين تقابلها نسبة 14,28% من إجمالي أفراد العينة التي تعتقد أن الآليات المعتمدة في المكتبة محل الدراسة غير كافية لتحقيق رضا موظفيها، حيث أرجع الباحث ذلك إلى أن آليات (HRM) المطبقة في المكتبة لا تمس كل الموظفين فمثلاً آلية تدريب الموظفين لا تكون من نصيب جميع الموظفين في المكتبة إلا محافظ المكتبة..

• الإجابة على السؤال رقم (08):

الاحتمالات:	التكرار:	النسبة المئوية:
القيادة الإدارية	01	14,28%
إقامة دورات تدريبية	02	28,58%
التحفيز	03	42,86%
تقييم الأداء	01	14,28%
المجموع:	07	100%

جدول رقم (10) يوضح: أهم الآليات المعتمدة في المكتبة لنيل رضا الموظفين.

هو عبارة عن سؤال مغلق طرحناه على أفراد العينة المبحوثين بمن فيهم محافظ المكتبة، الذي يعتبر المسؤول الأول والمباشر عن إدارة المكتبة والموظفين، يحمل معنى بمعرفة أهم الآليات المعتمدة في المكتبة لنيل رضا موظفيها، من خلال طرح السؤال التالي:

- ما هي أهم الآليات التي يعتمد عليها مسؤولي المكتبة لنيل رضا موظفيهم؟

حيث اختلفت وتباينت أجوبة المبحوثين بين الاحتمالات المرافقة للسؤال، فقد عبرت نسبة 14,28% عن اعتماد إدارة الموارد البشرية على

آلية القيادة الإدارية في المكتبة، والتي تكون من نصيب محافظ المكتبة باعتباره مسؤول عن إدارة المكتبة والموظفين، كما قيمت نسبة 28,58% عن رأيها من خلال اعتماد (HRM) على إقامة دورات تكوينية للموظفين، في حين أن نسبة 42,86% من عينة الدراسة تمثل رأي من يرون أن آلية التحفيز هي أهم آلية تعتمد عليها الإدارة في المكتبة لتحقيق رضا موظفيها، خاصة ذلك النوع من التحفيز المعنوي، كما وقد عبرت نسبة 14,28% عن اعتماد إدارة الموارد البشرية على تقييم أداء المورد البشري في المكتبة، لمعرفة ما إذا هناك تحسن في أداء الموظفين وتطوير في قدراتهم ومهاراتهم جراء تلقيهم دورات تدريبية..

• الإجابة على السؤال رقم (09):

هو سؤال مغلق وجه لعينة الدراسة بالمكتبة محل الدراسة باعتباره القائم على إدارة المكتبة واتخاذ القرارات، من أجل معرفة ما إذا كانت إدارة المكتبة تعتمد على آلية القيادة على الموظفين بالمكتبة، حيث كانت إجابته ب "نعم"، وأن إدارة المكتبة تعتمد على آلية القيادة من خلال إعطاء أوامر للموظفين، وتوجيههم و إرشادهم في العمل، وتحديد المهام المنوطة في المكتبة، وجعل الشخص المناسب في المكان المناسب؛ وذلك من خلال تقييم مهاراتهم وخبراتهم ومعرفة ما إذا كانت تؤهلهم للقيام بذلك العمل أم لا.

- كما وأضاف المحافظ أن اعتماد إدارة المكتبة على آلية القيادة يحقق أهداف المكتبة، يقلل من العمل العشوائي والفوضى بالمكتبة.

• الإجابة على السؤال رقم (10):

الاحتمالات:	التكرار:	النسبة المئوية:
نعم	03	42,85%
لا	04	57,14%
المجموع:	07	100%

جدول رقم (11) يوضح: فيما إذا كان المبحوثين يشعرون بالرضا عن الأجر مقارنة مع طبيعة العمل المنجز.

هو عبارة عن سؤال مغلق طرح على كل أفراد العينة من محافظ وموظفين؛ يبحث فيما إذا كان المبحوثين يشعرون بالرضا عن الأجر مقارنة مع طبيعة العمل الذين يقومون به، حيث كانت إجاباتهم بين من هو راض التي قيمت بنسبة 42,85%، ومن هو غير راض حيث قدرت نسبتهم 57,14% من إجمالي عدد أفراد العينة، وذلك يرجع إلى طبيعة الأعمال الذين يقومون بها داخل المكتبة و هذا راجع إلى عدة أسباب نذكر من بينها:

- ✓ الراتب قليل مقارنة مع الحجم الساعي للعمل وطبيعة الأعمال المنجزة؛ التي تساهم وبشكل كبير في عدم رضا الموظفين، كما أنه لا يكفي لتغطية الجانب الاجتماعي والتكاليف خصوصا أرباب الأسر، والذين يقطنون في أماكن بعيدة عن مكان عملهم.
- ✓ الأعمال الموكلة؛ وهي أعمال في غالب الأحيان لا تتناسب و وظائف الموظفين حسب إجاباتهم.
- ✓ العدد الكلي للموظفين غير كافي؛ مما يؤثر هو الآخر وكثيرا في عدم رضا الموظفين، لأنهم يعملون بشكل ازدواجي ؛ فمثلا موظفي

بنك الإعارة هم أنفسهم من يقومون لعملية إرجاع الكتب، وهذا ما يؤثر على عدم تحقيق الرضا الوظيفي بالمكتبة.

• الإجابة على السؤال رقم (11):

الاحتمالات:	التكرار:	النسبة المئوية:
نعم	02	28,58%
لا	00	00,00%
أحيانا	05	71,42%
المجموع:	07	100%

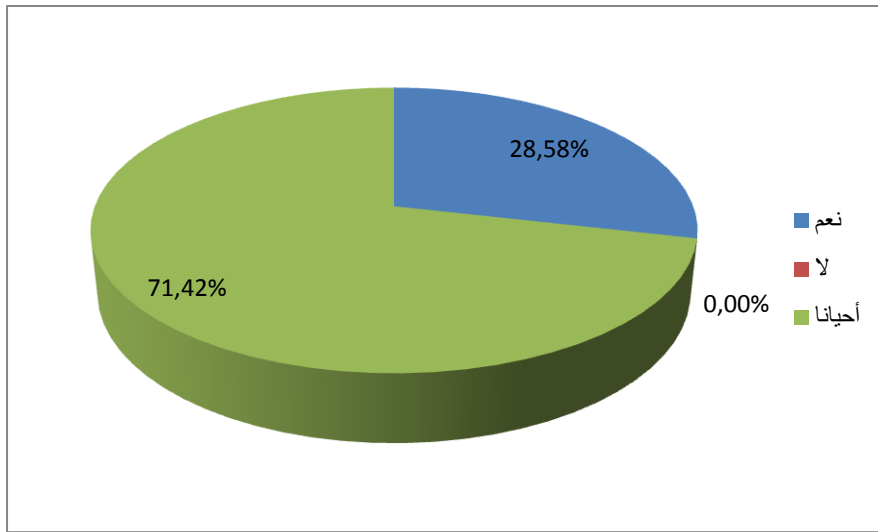
جدول رقم (12) يوضح: مدى إمكانية تشجيع إدارة الموارد البشرية الموظفين على تبادل المعارف مع زملاء العمل والتعاون معهم.

سؤال مغلق طرح على جميع أفراد العينة، يعنى بما إذا كانت إدارة الموارد البشرية تشجع موظفيها على تبادل المعارف والخبرات مع زملاء العمل والتعاون معهم..

كما هو معروف أن تبادل المعارف مع زملاء العمل دليل وجود انسجام بين الموظفين، وهذا بدوره يساهم و بشكل كبير في تحقيق رضا الموظفين، ويغطي شق العوامل الخارجية المتعلقة بزملاء العمل كما أنه دليل كافي على تقارب مستواهم الثقافي و درجاتهم العلمية، وجود انتماءات مهنية بالمكتبة، والذي من شأنه المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي لكل موظف من موظفي المكتبة.

ومنه يتضح للباحث من خلال المعطيات الآتية العرض أن مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة بسكرة تهتم وبشكل كبير بتشجيع الموظفين على تبادل المعارف مع زملاء العمل، وهذا أكدته إجابة المبحوثين التي قيمت 28,58% التي أجابت "نعم"

ونسبة **71,42%** أجابت "أحيانا" ، حيث كانت معظم الإجابات تثبت سعي إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق هذه الميزة بين موظفي المكتبة؛ وذلك من خلال تبادل خبرات تجارب العمل، ولكن في أوقات الفراغ بغرض اكتساب مهارات جديدة، باعتبار هذه الأخيرة تسهم في تحقيق رضاهم الوظيفي وكذا تحقيق أهداف المكتبة..، وهذا ما يظهر في الشكل التالي:



الشكل رقم (05) يوضح: مدى إمكانية تشجيع إدارة الموارد البشرية الموظفين على تبادل المعارف مع زملاء العمل والتعاون معهم.

تحليل بيانات المحور الثالث

3-4- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة لإدارة الموارد البشرية بالمكتبة محل الدراسة

• الإجابة على السؤال رقم (12):

النسبة المئوية:	التكرار:	الاحتمالات:
71,42%	05	نعم
28,57%	02	لا
100%	07	المجموع:

جدول رقم (13) يوضح: مدى تأثير العوامل الداخلية والخارجية على تحقيق الرضا الوظيفي.

هو عبارة عن سؤال مغلق طرحه الباحث على جميع أفراد العينة، يبحث من خلاله على عم ما إذا كان للعوامل الداخلية والخارجية تأثير كبير على تحقيق الرضا الوظيفي في المكتبة..

حيث كانت إجابات المبحوثين المقدرة بنسبة **71,42%** تثبت مدى تأثير العوامل الداخلية (المهارات، التقدير والاحترام، والاعتراف..) والعوامل الخارجية (الأجر، زملاء العمل..)، حيث صرح أفراد العينة أنه ما إذا راعت الإدارة واهتمت بالعوامل الداخلية والخارجية للموظف ستحقق رضاه الوظيفي؛ ويسعى إلى العطاء في العمل دون انتظار المقابل، مما سيزيد بلا منازع من قدرته على الإبداع وإتقان العمل بها تحقيق أهداف المكتبة.

فيما قيمت نسبة **28,57%** تكاد تنفي إمكانية تأثير العوامل الداخلية والخارجية على تحقيق رضاهم الوظيفي على حد قولهم أن الرضا الوظيفي لا يتعلق بالعوامل الداخلية والخارجية فقط، وإنما لا بد من مراعاة جوانب أخرى تحقق رضاهم الوظيفي مثل مراعاة حالاتهم الشعورية والاهتمام بهم وسعي الإدارة إلى زرع روح التعاون بين الموظفين بالمكتبة..

• الإجابة على السؤال رقم (13):

المسبة المئوية:	التكرار:	الاحتمالات:
42,86%	03	نعم
14,28%	01	لا
42,86%	03	أحيانا
100	07	المجموع:

جدول رقم (14) يوضح: إجابة أفراد العينة حول مساهمة الرضا الوظيفي في تحفيز الموظفين على الأداء الفعال للأعمال.

هو عبارة عن سؤال مغلق تم توجيهه لكل أفراد العينة، يبحث فيما إذا يساهم الرضا الوظيفي في تحفيز موظفي مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة بسكرة على الأداء الفعال للأعمال..، طرح الباحث السؤال التالي:

- هل يساهم الرضا الوظيفي في تحفيز الموظفين على الأداء الفعال للأعمال؟

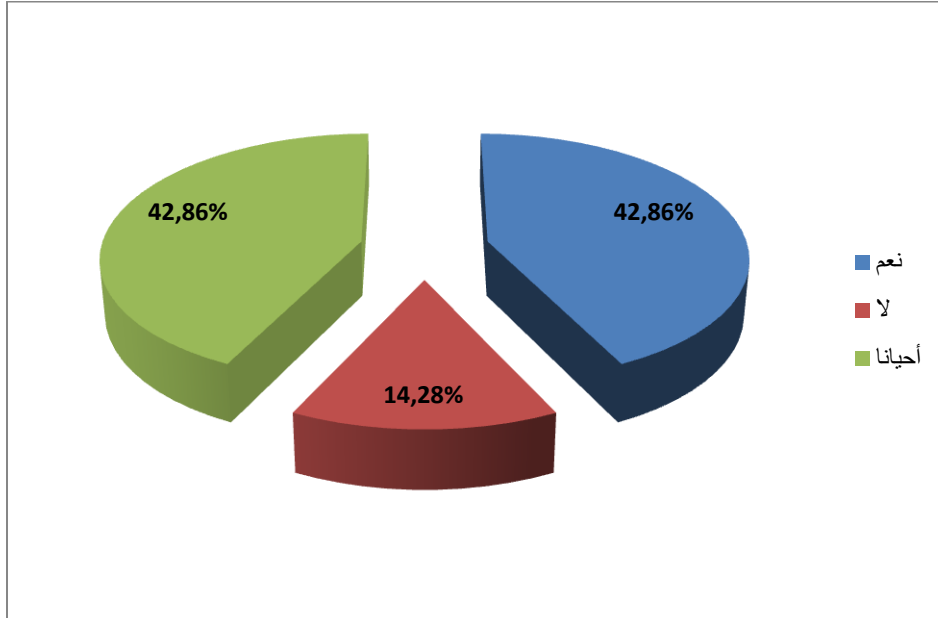
أجابت **42,86%** من أفراد عينة الدراسة "نعم"، بالإضافة إلى **42,86%** "أحياناً"، أن الرضا الوظيفي يساهم في تحفيز الموظفين على الأداء الفعال للأعمال بالمكتبة، وهي نسبة جيدة تثبت مدى أهمية وضرورة تحقيق الرضا الوظيفي بالمكتبة مكان الدراسة ومساهمتها في زيادة الأداء الفعال للأعمال، وهذا راجع إلى عدة أسباب نذكر منها:

- ✓ شعور الموظف بالانتماء إلى العمل؛ وأنه جزء لا يتجزأ منه، من خلال تحقيق رضاه الوظيفي بالمكتبة.
- ✓ نشوء روح الثقة لدى الموظفين، كون أن إدارة المكتبة تهتم بموظفيها وتدعمهم من خلال تحقيق رضاهم الوظيفي.
- ✓ شعور الموظف بروح المسؤولية تجاه عمله؛ مما ينتج عنه الأداء الفعال للأعمال.

- كما أضاف محافظ المكتبة أن التحفيز الذي تقوم به هو تحفيز معنوي من خلال شهادات الشكر والتقدير وإقامة إكراميات واحتفال بالمجهودات المبذولة طيلة العام الدراسي، أما التحفيز المادي فهو خاص بالإدارة العليا..

في حين أجابت نسبة **14,28%** من أفراد العينة ب "لا"، وهذا ما يوضح شعور هذه الفئة بعدم الارتياح من خلال إجاباتهم على هذا السؤال،

وبهذا ينتج عدم رضا الموظفين في المكتبة، حيث تشعر هذه الفئة بأنها مقيدة و غير حرة في المكتبة، حيث يمكن للباحث أن يرده على أن إدارة المكتبة لا تحقق التكافؤ بين موظفيها أو أن الموظفين غير مؤهلين لمثل هذه المناصب..



الشكل رقم (06) يوضح: إجابة أفراد العينة حول مساهمة الرضا الوظيفي في تحفيز الموظفين على الأداء الفعال للأعمال.

• الإجابة على السؤال رقم (14):

الاحتمالات:	التكرار:	النسبة المئوية:
نعم	07	100%
لا	00	00%
المجموع:	07	100%

جدول رقم (15) يوضح: إجابة أفراد العينة حول مساهمة الرضا الوظيفي في تحسين أداء الموظفين بالمكتبة.

هو عبارة عن سؤال مغلق تم توجيهه لكل أفراد العينة، يبحث فيما إذا يساعد الرضا الوظيفي في تحسين أداء موظفي مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة بسكرة..، طرح الباحث السؤال التالي:

- هل يساعد الرضا على تحسين الأداء الوظيفي في المكتبة؟

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جميع أفراد العينة يجمعون و يؤكدون على أن للرضا الوظيفي دور كبير على تحسين الأداء الوظيفي في المكتبة محل الدراسة، حيث قدرت نسبة العينة التي إجابة ب "نعم" 100%، وهذا راجع للخصائص التي يتميز بها والطرق التي تعتمد عليها المكتبة ساعية من خلالها تحقيق رضا موظفيها، حيث يظهر هذا جليا من خلال؛ الدقة والسرعة في انجاز العمل المكتبي والتغيير من ذهنية الموظف مثلا، فبدل من قوله سأذهب إلى المكتبة للعمل؛ يقول سأذهب إلى مكتبتي.

كما أضاف المبحوثين أن الرضا الوظيفي يحسن من نفسية الموظفين بالمكتبة؛ من خلال تحسيسه بالاهتمام، مما ينتج عنه لا محالة تحسين في مستوى أداء الموظف ومنه الظفر وتحقيق أهداف المكتبة.

الإجابة على السؤال رقم (15):

النسبة المئوية:	التكرار:	الإحتمالات:
14,28%	01	نعم
28,58%	02	لا
57,13%	04	لا أدري
100%	07	المجموع:

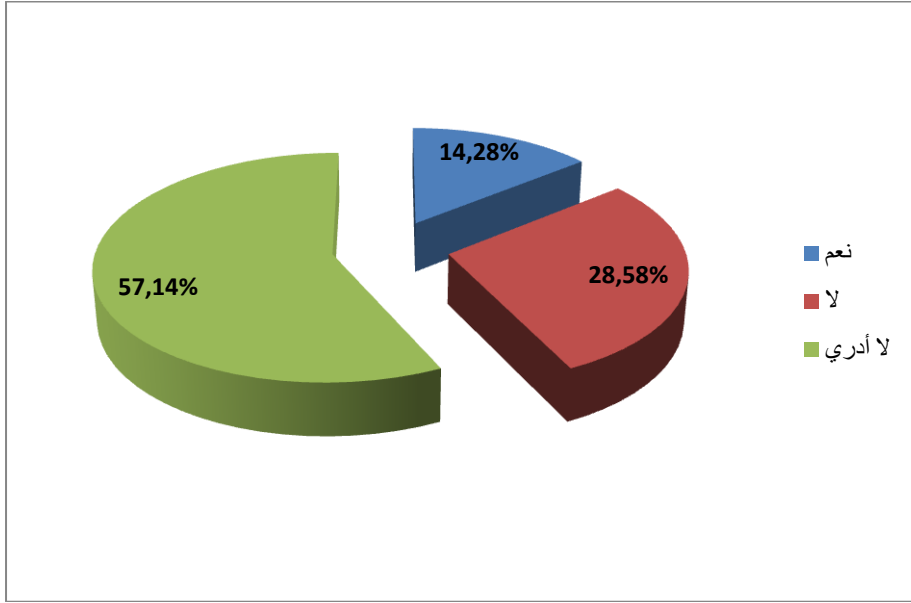
جدول رقم (16) يوضح: إجابة أفراد العينة حول ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية تعتمد على آلية تدريب الموظفين.

هو عبارة عن سؤال مغلق تم توجيهه لكل أفراد العينة، يبحث فيما إذا كانت إدارة الموارد البشرية بالمكتبة تعتمد آلية تدريب الموظفين بمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة بسكرة..، طرح الباحث السؤال التالي:

- هل تعتمد إدارة الموارد البشرية في مكتبكم على آلية تدريب الموظفين؟

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إدارة الموارد البشرية في المكتبة محل الدراسة تعتمد آلية تدريب الموظفين، وهذا ما أوضحتته نسبة إجابة المبحوثين؛ حيث أجابت نسبة **14,28%** بـ "نعم" أي أن المكتبة تقوم بإرسال هذه العينة إلى دول أخرى لتدريبها و تكوينها أحسن تكوين لتحيق أهداف المكتبة والرفع من مستوى أدائها؛ كما أكد المبحوث أن التدريب ساعده كثيرا على تطوير و تحسين قدراته و مهاراته من خلال اكتسابه لمهارات جديدة تسهم في تحسين أدائه، بالإضافة إلى تطوير نشاطها ومهامها لمواجهة مختلف التغييرات التحتية الحاصلة في مجال المكتبات عامة والمكتبة الجامعية بصفة خاصة مثل تكوينهم على كيفية تبني المكتبة لبرمجية PMB والعمل عليها لتسهيل عمل المكتبة.

بينما أجاب أفراد العينة المتبقية أن المكتبة لا تعتمد آلية التدريب على جميع الموظفين، حيث قدرة نسبة هذه العينة **28,58%** التي أجابت "لا" في حين قيمت **57,13%** أجابت لا أدري، حيث يتضح لنا من خلال هذه المعطيات أن إدارة الموارد البشرية لا تعتمد تدريب كل الموظفين، وهذا راجع إلى عجز ميزانية إدارة الموارد البشرية بالجامعة على تدريب كل الموظفين.



شكل رقم (07) يوضح: إجابة أفراد العينة حول ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية تعتمد على آلية تدريب الموظفين.

تحليل بيانات المحور الرابع

3-5- أبرز المشاكل التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي بالمكتبة

- الإجابة على السؤال رقم (16):

النسبة المئوية:	التكرار:	الاحتمالات:
85.71%	06	غياب الإطار القانوني الذي يحث (HRM) في المكتبة الجامعية على ضرورة تحقيق الرضا الوظيفي
00.00%	00	انعدام القيادة الإدارية في المكتبة الجامعية
85.71%	06	غياب برامج تدريب وتكوين الموارد البشرية في المكتبة الجامعية
71.42%		غياب برامج تحفيز

	05	وتشجيع للموارد البشرية في المكتبة الجامعية
57.14%	04	غياب برامج تقييم أداء الموظفين في المكتبة الجامعية
71.42%	05	عدم تكافؤ الرواتب مع الأعمال الموجهة للموظفين
28.57%	02	غياب عامل الأمن والاستقرار الوظيفي في المكتبة
14.28%	01	عدم تكافؤ المهام الموكلة للموظفين مع قدراتهم ومهاراتهم
00.00%	00	معيقات أخرى

جدول رقم (17) يوضح: إجابة أفراد عينة الدراسة حول أهم المشاكل التي قد تواجه إدارة الموارد البشرية على تحقيق الرضا الوظيفي في المكتبة الجامعية محل الدراسة.

هو سؤال مفتوح طرحه الباحث على أفراد العينة حاول من خلاله معرفة أهم المشاكل والعقبات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المكتبة الجامعية تعرقل تحقيق رضا موظفيها، ولمعرفة أهم المشاكل التي تواجهها حيث طرح الباحث على أفراد العينة السؤال التالي:

- حسب اعتقادكم ما هي أبرز المشاكل التي تعيق إدارة الموارد البشرية على تحقيق رضا موظفيها بمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بسكرة؟

اقترح الباحث من خلاله مجموعة من الاحتمالات التي ارتأى أنها قد تكون أحد العراقيل التي تواجهه (HRM) في تحقيق الرضا الوظيفي في المكتبة الجامعية محل الدراسة، مع إمكانية اختيار أكثر من اقتراح إذا تطلب الأمر ذلك، بالإضافة إلى إبقاء قدر من الحرية لأفراد عينة الدراسة في إضافة ما قد تراه عائق حقيقي في تحقيق الرضا الوظيفي.

أجمعت عينت الدراسة وبنسبة **85,71%** على أن المشكل الأول الذي تواجهه إدارة الموارد البشرية في المكتبة الجامعية هو غياب الإطار القانوني الذي يدعم المكتبات في تحقيق الرضا الوظيفي، وهي نفسها نسبة **85,71%** من أفراد العينة التي ترجع العائق الثاني الذي يجابهه (HRM) إلى غياب البرامج تكوين وتدريب الموظفين في المكتبة، هذا ما يظهر أن إدارة الموارد البشرية في المكتبة محل الدراسة تواجه عجز مالي في تغطية مصاريف إقامة الدورات التدريبية لجميع الموظفين.

في حين أرجعت نسبة **71,42%** من أفراد عينة الدراسة أغلب المشاكل إلى غياب برامج تحفيز وتشجيع للموارد البشرية في المكتبة؛ لا سيما الحوافز المادية لأنها من مهام الإدارة العليا، على عكس الحوافز المعنوية وهذا ما تمت ملاحظته ومعايشته من طرف الباحث أثناء فترة إجراء التبرص الميداني للمكتبة، حيث سعى محافظ المكتبة إلى إبرام مسابقة بين موظفي المكتبة ومجموعة من طلبة التبرص التي سعى من خلال إلى تغيير روتين عمل الموظفين وفي آن واحد تحفيز الموظفين على العمل و تعزيز روح الثقة والتعاون بين الموظفين بالمكتبة. بينما ترجع نسبة **57,14%** أكبر المشاكل التي تعيق (HRM) إلى غياب برامج خاصة بتقييم أداء الموظفين في المكتبة محل الدراسة، كونه يساهم في الكشف عن قدرات و مهارات الموظفين وهذا ما ينتج عنه زيادة في الأداء ومنه تحقيق أغراض المكتبة.

أرجعت نسبة **71,42%** من أفراد العينة أبرز المشاكل إلى عدم تكافؤ الرواتب مع الأعمال الموجهة للموظفين، حيث أبدت هذه الفئة رأيها

على حد تعبيرهم أن الراتب والحجم الساعي للعمل غير متكافئان، فالحجم الساعي لهذه الفئة لا يقل عن 08 ساعات يوميا، بالإضافة إلى ضغوط العمل التي تواجهها هذه الفئة من أفراد العينة المدروسة خاصة من جمهور المستفيد حاد الطباع..، كما أرجعت نسبة 28,57% أهم عائق يثبط (HRM) على تحقيق رضا موظفيها إلى غياب عامل الأمن والاستقرار الوظيفي في المكتبة، هذا ما يمس موظفي قطاع الإدماج الذين لا يعملون بصفة دائمة بالمكتبة محل الدراسة وهو ما يهدد أمن واستقرار هذه العينة؛ والذي يمثل أبرز العوامل المساعدة على تحقيق رضا الموظفين في المكتبة..

علاوة على النسب التي يظهرها الجدول أعلاه والتي تؤكد نسب المعوقات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي بالمكتبة الجامعية؛ فقد أضاف محافظ المكتبة أن أحد أبرز الأسباب المتمثلة في عدم تكافؤ المهام الموكلة للموظفين مع خبراتهم وقدراتهم خصوصا موظفي قطاع الإدماج غير الحاصلين على شهادة ليسانس أو ماستر أو ماجستير في مجال علم المكتبات..

• الإجابة على السؤال رقم (17):

هو سؤال مفتوح طرحناه على أفراد عينة البحث، لمعرفة أهم اقتراحاتهم المقدمة التي تساهم في تحقيق إدارة الموارد البشرية لنيل رضا موظفي المكتبة محل الدراسة، حيث صاغ الباحث السؤال التالي:

- برأيك ما هي الاقتراحات التي يمكنها أن تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي بالمكتبة؟

طرح أفراد العينة المدروسة مجموعة من الاقتراحات التي تساهم في تحقيق رضاهم الوظيفي بالمكتبة محل الدراسة نذكر منها:

✓ ضرورة اهتمام إدارة الموارد البشرية بالعامل النفسي والاجتماعي للموظفين.

- ✓ السعي إلى تخفيف من ضغوط العمل، وجعل الموظف المناسب في مكان العمل المناسب، أي تحقيق مبدأ الأحقية في التوظيف.
- ✓ توفير بيئة العمل المناسبة للموظف التي تتناسب مع طبيعة عمله.
- ✓ السعي إلى تطوير وصقل مهارات و قدرات الموظفين فيما يتماشى والتطورات التكنولوجية الحديثة في مجال المكتبات الجامعية.
- ✓ السعي إلى صنع مسارات اتصالية الرؤساء والمرؤوسين في المكتبة.
- ✓ السعي إلى تثمين الموارد البشرية من خلال تفعيل نظام الحوافز الذي يسلمهم في تحقيق الرضا الوظيفي في المكتبة.

4- نتائج عامة للدراسة:

من خلال التحليل أعلاه توصل الباحث في هذه الدراسة إلى النتائج

التالية:

- ✓ تبين أن رتبة محافظ بالمكتبات الجامعية يشغرها محافظ المكتبة، أما نسبة أفراد العينة الذين يشغلون وظائفهم برتبة ملحق بالمكتبات من المستوى الأول قيمت ب: 42,28%، في حين أن رتبة ملحق بالمكتبات مستوى ثاني فقد قدرت ب: 28,58%.
- ✓ تبين بأن نسبة 14,28 من أفراد العينة متحصلون على شهادة تقني سامي، في حين أن 42,86% من أفراد عينة الدراسة حائزين على شهادة ليسانس في تخصصات أخرى، كما تمثل نسبة 28,58% من الموظفين الحائزين على شهادة ماستر في علم المكتبات، أما المتحصلون على شهادة الدكتوراه قدرت نسبهم ب: 14,28%.

✓ تبين للباحث أن الموظفين الذين تقل سنوات خبرتهم في العمل عن الخمس (05) سنوات قد قدرت نسبتهم ب: 14,28%، في حين أن من انحصرت سنوات خبرتهم في المجال من خمس (05) إلى عشر (10) سنوات كانت نسبتهم 57,14%، أما الذين كانت خبرتهم أكثر من العشر (10) السنوات فقدرت نسبتهم ب: 28,58%.

✓ نسبة 28,58% من أفراد العينة المدروسة مستواهم المعلوماتي حول أساسيات الرضا الوظيفي جيد، في حين قيمت نسبة 57,14% منهم مستواهم المعرفي ب ضعيف، أما أفراد العينة الذين قيموا مستواهم المعلوماتي حول الرضا الوظيفي فقد قيمت ب 14,28%.

✓ اتضح أن نسبة 42,86% هي نسبة أفراد عينة الدراسة الذين لهم إطلاع كافي لماهية الرضا الوظيفي في المكتبة الجامعية، ثم تليها نسبة 57,14% التي قيمت الأفراد الذين ليس لهم إطلاع كاف لماهية الرضا.

✓ تبين أن إدارة الموارد البشرية في المكتبة الجامعية محل الدراسة تعتمد مجموعة من الآليات تسعى من خلالها إلى تحقيق رضا موظفيها بالمكتبة، وهو ما يوضحه الجدول رقم (07).

✓ تبين أن كفاءة ومهارة الموظفين تتوافق نوعا ما مع مهامهم ومناصبهم، وهذا ما توضحه نسب الجدول رقم (08).

✓ تبين أن ما تقوم به (HRM) في المكتبة من آليات لتحقيق الرضا الوظيفي غير كافية نوعا ما، أنظر الجدول رقم (09).

✓ اعتماد مسؤول المكتبة على آلية القيادة الإدارية على الموظفين والعمل، مما يساهم في التقليل من العمل العشوائي والفوضى في العمل.

✓ عدم شعور الموظفين بالرضا عن أجورهم ورواتبهم مقارنة وطبيعة الأعمال المنجزة، مما يمكن رده إلى ضغوط العمل بالمكتبة؛ والحجم الساعي للعمل، أنظر الجدول رقم (11).

✓ سعي إدارة الموارد البشرية في المكتبة الجامعية لكافة العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة بسكرة إلى تشجيع موظفيها في غالب الأحيان على تبادل المعارف والخبرات مع زملاء العمل، وغرس روح التعاون بينهم، أنظر إلى معطيات الجدول رقم (12).

✓ تساهم العوامل الداخلية والخارجية في التأثير على تحقيق رضا موظفي المكتبة، سواء كانت هذه العوامل متعلقة بالفرد عينه أم بالعمل ذاته، هذا ما تؤكد نسب الجدول رقم (13).

✓ مساهمة الرضا الوظيفي في تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم بالمكتبة، وهذا ما يتجلى من خلاله السرعة في الانجاز والإتقان في العمل، أنظر إلى معطيات الجدولين رقم (14- 15) والشكل رقم (06).

✓ سعي إدارة الموارد البشرية في المكتبة محل الدراسة إلى تدريب موظفيها بهدف تكوينهم والرفع من مهارة أدائهم خاصة محافظ المكتبة، راجع معطيات الجدول رقم (16) والشكل رقم (07).

✓ تواجه إدارة الموارد البشرية في المكتبة محل الدراسة العديد من المشاكل التي تعرقل تحقيقها للرضا الوظيفي، يذكر الباحث منها:

- غياب الإطار القانوني التنظيمي الذي يحث (HRM) على تحقيق الرضا الوظيفي في المكتبة الجامعية.
- غياب برامج التدريب والتكوين للموارد البشرية في المكتبة.
- غياب برامج التحفيز والتشجيع للموارد البشرية في المكتبة.
- غياب عامل الأمن والاستقرار الوظيفي في المكتبة.

4- نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

بعد عرض الباحث للنتائج العامة للدراسة المتوصل لها؛ تأتي مرحلة عرض على ضوء فرضيات الدراسة، ففي هذه المرحلة يحاول الباحث مطابقة النتائج المتوصل لها مع فرضيات دراسته والتأكد من مدى صحتها.

الفرضية الأولى:

صاغ الباحث الفرضية على النحو التالي:

- لدى القائمون على إدارة الموارد البشرية بالمكتبة الجامعية وعي كافي لماهية الرضا الوظيفي.

من خلال نتائج المحور الثاني للمقابلة المقننة يمكننا القول بأن الفرضية الأولى محققة إلى حد ما وهذا ما يؤكد ما يلي:

- نسبة 28,58% من أفراد العينة المدروسة مستوهم المعلوماتي حول أساسيات الرضا الوظيفي جيد، في حين قيمت نسبة 57,14% منهم مستوهم المعرفي بضعيف، أما أفراد العينة الذين قيموا مستوهم المعلوماتي حول الرضا الوظيفي فقد قيمت ب 14,28%.

- اتضح أن نسبة 42,86% هي نسبة أفراد عينة الدراسة الذين لهم إطلاع كافي لماهية الرضا الوظيفي في المكتبة الجامعية، ثم تليها نسبة 57,14% التي قيمت الأفراد الذين ليس لهم إطلاع كاف لماهية الرضا.
- تبين أن إدارة الموارد البشرية في المكتبة الجامعية محل الدراسة تعتمد مجموعة من الآليات تسعى من خلالها إلى تحقيق رضا موظفيها بالمكتبة، وهو ما يوضحه الجدول رقم (07).
- سعي إدارة الموارد البشرية في المكتبة الجامعية لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة بسكرة إلى تشجيع موظفيها في غالب الأحيان على تبادل المعارف والخبرات مع زملاء العمل، وغرس روح التعاون بينهم، وهذا ما يحقق نوعاً من الاتصال المهني بين الموارد البشرية المتوافرة في المكتبة محل الدراسة.

الفرضية الثانية:

صاغ الباحث الفرضية الثانية على النحو التالي:

-يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لدى إدارة الموارد البشرية بالمكتبة الجامعية محل الدراسة.

تؤكد النسب المتوصل إليها من خلال إجابات المبحوثين أن الفرضية الثانية محققة بدرجة كبيرة، و يثبت صحتها ما يلي:

- مساهمة العوامل الداخلية والخارجية في التأثير على تحقيق رضا موظفي المكتبة، سواء كانت هذه العوامل متعلقة بالفرد عينه أم بالعمل ذاته، فلا من مراعاة مختلف الجوانب المتعلقة بالموارد

- البشرية في المكتبة لتحقيق رضاهم الوظيفي ومنه تحقيق أهداف المكتبة محل الدراسة.
- سعي إدارة الموارد البشرية في المكتبة محل الدراسة إلى تدريب موظفيها بهدف تكوينهم والرفع من مهارة أدائهم خاصة محافظ المكتبة، وهذا دليل كافي لإيضاح الأهمية الكبيرة التي يكتسبها الرضا الوظيفي لدى إدارة الموارد البشرية في المكتبة الجامعية محل الدراسة.
 - مساهمة الرضا الوظيفي في تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم بالمكتبة، وهذا ما يتجلى من خلاله السرعة في الانجاز والإتقان في العمل، ومنه تحقق الأهداف المسطرة للمكتبة محل الدراسة.

الفرضية الثالثة:

صاغ الباحث الفرضية الثالثة على النحو التالي:

- تواجه إدارة الموارد البشرية معوقات عديدة في تحقيق الرضا الوظيفي بمكتبة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بسكرة.
- تؤكد النسب المتوصل إليها من خلال إجابات المبحوثين أن الفرضية الثالثة محققة بنسبة كبيرة، و يثبت صحتها ما يلي:
- غياب الإطار القانوني التنظيمي الذي يحث إدارة الموارد البشرية على تحقيق الرضا الوظيفي في المكتبة الجامعية، والذي قيمته إجابات المبحوثين بنسبة 85.71 %.
 - غياب برامج التدريب والتكوين للموارد البشرية في المكتبة الذي قدرت نسبة ب 85,71 %.
 - غياب برامج التحفيز والتشجيع للموارد البشرية في المكتبة إذ قدرت نسبة إجابات المبحوثين ب 71,42 %.

- عدم تكافؤ الرواتب مع الأعمال الموجهة للموظفين والتي تمثلت نسبتها في 71,42%.

5- الحلول والاقتراحات:

نظرا للمشاكل التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي بمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، اقترح الباحث مجموعة من الحلول لتجاوز هذه العقبات، والتي تمثلت في:

- ✓ محاولة سعي إدارة الموارد البشرية لتجاوز مختلف عقبات تحقيق الرضا الوظيفي في ظل الإمكانيات المتوفرة.
- ✓ اعتماد فن التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين، وكسب روح التعاون فيما بينهم.
- ✓ ضرورة اهتمام إدارة الموارد البشرية بالعامل النفسي والاجتماعي للموظفين.
- ✓ السعي إلى تخفيف من ضغوط العمل، وجعل الموظف المناسب في مكان العمل المناسب، أي تحقيق مبدأ الأحقية في التوظيف.
- ✓ توفير بيئة العمل المناسبة للموظف التي تتناسب مع طبيعة عمله.
- ✓ السعي إلى تدريب وتطوير قدرات الموظفين وصقل مهاراتهم فيما يتماشى والتطورات التكنولوجية الحديثة في مجال المكتبات الجامعية.
- ✓ السعي إلى صنع مسارات اتصالية بين الرؤساء والمرؤوسين بالمكتبة، مما يحدث نوعا من الاتصال التنظيمي، من خلال كسب ثقة الموظفين والأخذ بمقترحاتهم و آرائهم.

✓ السعي إلى تـثـمـين المـوـارد البـشـرية من خـلال انـتـهـاج نـظـام حـوـافـز فـعـال الـذي يـسـهـم فـي تـحـقـيق الرـضـا المـوظـفـين فـي المـكـتـبـة.

✓ اعتمـاد إـدـارـة المـوـارد البـشـرية فـي المـكـتـبـة مـحـل الـدـراسـة عـلى تـقـيـم أـدـاء المـوظـفـين، لـتـقـديـرهم ومكافئتهم عـلى جـهـودهم المـبـذولـة، مـع مـراعـاة تـوفـير مـخـتـلـف الإـمـكـانـيات المـسـاهـمة فـي تـحـقـيق أـدائهم الجـيد بالمـكـتـبـة.

خاتمة

وجدت المكتبات الجامعية اليوم نفسها أمام العديد من الصراعات المختلفة، خاصة تلك التطورات التكنولوجية السريعة الحاصلة في مجال التقنية، وكذا صعوبات التنظيم والتسيير الإداري خاصة المتعلقة منها بإدارة عناصرها البشرية، التي تعنى بها إدارة الموارد البشرية..، والتي تسعى لنيل رضاهم الوظيفي من خلال مراعاة مختلف العوامل التي يمكن لها أن تؤثر على تحقيق الرضا الوظيفي..

أما أبرز ما توصلت إليه الدراسة من نتائج هو أن إدارة الموارد البشرية في المكتبة الجامعية لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة تسعى إلى تحقيق رضا موظفيها، الذي لا بد وأن يساهم وبصفة كبيرة في تحقيق أهدافها المسطرة التي تسعى لتحقيقها كمؤسسة معلومات؛ والمتمثلة عموماً في تلبية وإشباع حاجات جمهور مستفيديها الباحثين من طلبة وأساتذة، وإدارة الموارد البشرية هي التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة كالخطيط والتنظيم، الرقابة، التوجيه، التحضير وتحديد الخصائص الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والتحفيز للموارد البشرية بالمكتبة، بالإضافة إلى مختلف وظائفها الإدارية كتسيير المسارات الوظيفية وقيادتها من خلال الاهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد واهتماماتهم المهنية على المدى الطويل، كما أنها تهتم بتدريب مواردها البشرية من أجل رفع كفاءتها الخدمية حتى تنتج عناصر بشرية مؤهلة تساعد على تحقيق الهدف المنشود للمكتبة، كذلك إدارة الموارد البشرية في المكتبة بتقييم أداء العاملين باستخدام أساليب معينة تهدف إلى التعرف على الكفاءات وأوجه التطور في الأداء ولعل أبرز ما تعتمد عليه (HRM) في المكتبة هو اعتماد نظام الحوافز؛ خاصة الحوافز المعنوية التي ترفع من الروح المعنوية و تحسن من نفسية الموظفين بالمكتبة الجامعية، الذي يساعدها على نيل رضا موظفيها بالمكتبة، من خلال تقديم إكramيات وشهادات تقدير وعرفان للمجهودات المبذولة جراء تلبية مختلف احتياجات جمهور المستفيد.

خاتمة

ومن خلال هذه الدراسة استنتجنا أن إدارة الموارد البشرية تواجه جملة من العراقيل التي تثبطها من تحقيق رضا موظفيها ولعل أبرزها غياب الإطار القانوني التنظيمي الذي يحثها على ضرورة تحقيق الرضا الوظيفي، في حين حاولنا اقتراح مجموعة من الحلول التي لا بد وأن تساهم ولو قليلا في تصدي هذه العقبات، والتي نرجوا أن تأخذ بعين الاعتبار وتطبق على أرض الواقع ولا تبقى هذه الإقتراحات حبيسة الورق والمواقع.

بيبلوغرافية

❖ قائمة المصادر و المراجع باللغة العربية

المصادر:

1- القرآن الكريم.

- سورة الفجر. الآية/28.

- سورة المائدة. الآية/119.

الكتب المرجعية:

2- الزيايدي، جمال الدين. معجم ثلاثي موسع لمصطلحات علم الإدارة (إدارة أعمال ، تصرف ، تسيير). تونس: مركز النشر والجامعي، 2005.

3- الصبيحات، بدر إبراهيم. معجم علم الإدارة. عمان: دار الرنيم للنشر والتوزيع، 2017.

4- قاري، عبد الغفور عبد الفتاح. معجم مصطلحات المكتبات والمعلومات: انجليزي عربي. الرياض: مطبوعات مكتبة الملك فهد، 2000.

الكتب:

5- أبو شندي، سعد عامر. إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية. الأردن: دار أسامة للنشر و التوزيع. 2011.

6- أحمد إبراهيم محمد، مها. الرضا الوظيفي : المفهوم و الدلالات. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. د، س.

7- إسماعيل، وائل مختار. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.

8- بالرابح، محمد. الرضا عن العمل. وهران: ديوان المطبوعات الجامعية. 2011.

9- بدر، أحمد. أصول البحث العلمي ومناهجه. ط 9. القاهرة-مصر:- المكتبة الأكاديمية، 1996.

10- برنوطي، سعاد نائف. إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد. عمان : دار وائل ، 2001.

- 11- بلوط، حسن إبراهيم. إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. لبنان: دار النهضة العربية، 2002.
- 12- بورغدة، مسعود محمد؛ ميروح، عبد الوهاب. علاقة الرضا الوظيفي بالأداء: دراسة نظرية في الميدانين الصناعي و التربوي. الجزائر: دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع. 2014.
- 13- حجيم الطائي، يوسف؛ فوزي العبادي، هاشم. إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2014.
- 14- حجيم الطائي، يوسف؛ هاشم فوزي العبادي. مناهج البحث العلمي: للبحوث الإعلامية والإدارية والإنسانية. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2016.
- 15- الحداد، فيصل عبد الله محسن. خدمات المكتبات الجامعية السعودية دراسة تطبيقية للجودة الشاملة. الرياض: مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية السلسلة الأولى. 2003.
- 16- حسونة؛ فيصل. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار أسامة، 2007.
- 17- حشمت، قاسم. مدخل لدراسة المكتبات وعلم المعلومات. القاهرة: دار الغريب، د، س.
- 18- حفيان، عبد الوهاب. دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014.
- 19- حمادة، محمد ماهر. مدخل إلى علم المكتبات. بيروت: مؤسسة الرسالة، ط 4، 1985.
- 20- الخزامي، عبد الحكم أحمد. تقنيات إدارة عوامل الرضا الوظيفي: أساس سلوك المواطنة التنظيمية. القاهرة: دار الفجر للنشر و التوزيع. 2017.
- 21- خضير، كاظم حمود؛ ياسين كاسب، الخرشة. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007.
- 22- رسول سلمان، منى. الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصي و علاقته بأدائهم الوظيفي. دراسات تربوية. ع: 15. تموز 2011.
- 23- الزاحي، سمية. مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2016.
- 24- زرواتي، رشيد. تدريبات على منهجية البحث العلمي. الجزائر: دار الفتح، 2002.
- 25- زويلف، مهدي حسن. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الفكر، 2001.
- 26- السالم، محمد سالم. الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية. الرياض: مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، 1997.

- 27- سرور الحريري ؛ محمد. إدارة الموارد البشرية. عمان : دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، 2012.
- 28- السعيد، مبروك إبراهيم. الإدارة الإستراتيجية للمكتبات في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة - الهندرة - إدارة المعرفة - الإدارة المعرفة - الإدارة الإلكترونية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2014.
- 29- السعيد، مبروك إبراهيم. تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2012.
- 30- السكارنه، بلال خلف. القيادة الإدارية الفعالة. ط3، عمان: دار المسيرة، 2019.
- 31- سيد مصطفى ؛ أحمد. إدارة الموارد البشرية الإدارة العصرية لرأس المال الفكري. جامعة الزقازيق، 2004 .
- 32- الشرايدة، سالم تيسير. الرضا الوظيفي: أطر نظرية و تطبيقات علمية. عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع. 2008.
- 33- الشعبان، محمد جاسم ؛ محمد صالح، الابعج. إدارة الموارد البشرية - في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة - الهندرة. عمان : دار الرضوان للنشر والتوزيع ، 2014.
- 34- عباس، جمال أحمد؛ مهى خالد، شهاب. مناهج وأساليب البحث العلمى. د،ب: دار أمجد للنشر والتوزيع، 2019.
- 35- عبد الرزاق مصطفى، يونس. القيادة في المكتبات و مراكز المعلومات: مبادئ و مفاهيم. عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع. 2016.
- 36- عبوي، زيد منير. القيادة و دورها في العملية الإدارية. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، 2008.
- 37- عمر، عصام عبد اللطيف. الرضا الوظيفي و مهارات إدارة ضغوط العمل. القاهرة: نيو لينك للنشر و التدريب. 2015.
- 38- فادي، عبد الحميد. المرجع في علم المكتبات. عمان: دار أسامة، 2006.
- 39- الكرخي، مجيد. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2014.
- 40- الكلاله ؛ طاهر محمود . تنمية وإدارة الموارد البشرية ، عمان : دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، 2008.
- 41- لبارودي، منال. الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر. 2015.

- 42- لعويسات، جمال الدين. مبادئ الإدارة. الجزائر: دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع. 2005.
- 43- ماهر، أحمد. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007.
- 44- محمد؛ هاني محمد. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المعزز للنشر والتوزيع، 2014.
- 45- المدادحة أحمد نافع. المكتبات الجامعية ودورها في عصر المعلومات. عمان: مكتبة المجتمع العربي لنشر والتوزيع، 2012.
- 46- المدادحة، أحمد نافع؛ حسن، محمود مطلق. المكتبات الجامعية ودورها في عصر المعلومات. عمان: مكتبة المجتمع العربي، 2014.
- 47- المدادحة، أحمد نافع. التنمية الحديثة للمجموعات المكتبية في مكتبات الجامعة. الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2013.
- 48- المدادحة، أحمد نافع؛ وليد، ناصر شناق. المكتبات في الحضارة العربية والإسلامية. مكتبة المجتمع العربي، 2015.
- 49- مصطفى، علي اللحام. المدخل إلى علم المكتبات ومصادر المعلومات. عمان: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2016.
- 50- النائب، مسعود حسين. البحث العلمي: قواعده- إجراءاته- ومناهجه. القاهرة: المكتب العربي للمعارف، 2018.
- 51- هاشم، عادل عبد الرزاق. القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع. 2010.

مقالات الدوريات:

- 52- بن جروة، حكيم؛ سامي، بن خيرة. مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية - حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ع: 01، ديسمبر 2014.
- 53- بن دريدي، منير. إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية - التدريب - الحوافز. دار الابتكار للنشر والتوزيع، 2013.
- 54- البهليد، نورة محمد. مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمان وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة. مج: 03. ع: 10. تشرين أول 2014.

- 55- جودة عبد القادر، أمال. الرضا الوظيفي لدى أخصائي المكتبات في الجامعات الفلسطينية (الإسلامية- الأزهر- غزة). Cybrarians journal، ع: 37، مارس 2015.
- 56- رجم، خالد؛ رشيد، مناصرية. واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية: دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود. مجلة الباحث، 2018.
- 57- شابونية، عمر. الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكتبات جامعة قلمة بالجزائر. Cybrarians journal، ع: 33، ديسمبر 2013.
- 58- الشوابكة، يونس أحمد إسماعيل؛ الطعاني، حسن. الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الرسمية الأردنية. دراسات العلوم التربوية. مج: 40. ع: 1. 2013.
- 59- الشيخ، فوزي أيوب؛ بسام محمد ياسين، الحديثي. دور نظم المعلومات في تقييم أداء الموظفين السنوي: دراسة ميدانية. المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات، مج: 9، ع: 3، 2019.
- 60- عبد الله خالد سليم، المعايطه. الرضا الوظيفي و أثره على أداء العاملين: دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث. مج: 1. ع: 2. ابريل 2017.
- 61- عوض الله، حسام الدين. معايير تقييم الأداء للمهنيين في المكتبات الجامعية: دراسة حالة المكتبات الجامعية-ولاية الخرطوم.- حولية المكتبات والمعلومات، ع: 02، أكتوبر 2018.
- 62- ماضي، وديعة؛ بودربان، عز الدين. نظام تقييم العاملين في المكتبات الجامعية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية للشرق الجزائري. المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات، مج: 49، ع: 04، كانون الأول 2014.
- 63- محمد شهاب، شهرزاد. القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة. دراسات تربوية. ع: 11. تموز 2010.
- 64- مزياني، الوناس. محددات الرضا الوظيفي و أثره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية و السلوكية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة ورقلة. ع: 2. جوان 2011.
- 65- ملحم، عصام توفيق. مصادر المعلومات الإلكترونية في المكتبات الجامعية. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011.
- 66- الناطور، فايز عبد الكريم. التحفيز و مهارات تطوير الذات. عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع. 2011.
- 67- هادفي، يسرى، عين أحجر، زهير. النمط القيادي و علاقته بالأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية: دراسة حالة مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة

العربي التبسي-تبسة. مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية. ع: 15. جامعة باجي مختار: عنابة.

68- ولد علي، عماد. العلاقة بين العدالة المدركة و الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعة العربية الأمريكية. مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث. مج: 03. ع: 1. 2017.

69- يوسف عبد الرحمان، بديعة؛ شهاب أحمد، أمثال. الرضا الوظيفي لدى العاملين: دراسة تحليلية في المكتبة المركزية لجامعة الموصل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية. مج: 10. ع: 31. 2014.

✚ الرسائل الجامعية:

70- أبو رحمة، محمد حسن خميس. ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة. مذكرة ماجستير: أصول التربية. الجامعة الإسلامية: غزة. 2012.

71- بضيف؛ عادل. مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الجامعيين: دراسة ميدانية بالمركز الجامعي سوق أهراس. مذكرة ماجستير: علم نفس العمل والتنظيم. جامعة منتوري قسنطينة. 2010.

72- بوزن، نبيلة. محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكيلاند للدافعية: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيو. مذكرة ماجستير: علم النفس التنظيمي و تسيير الموارد البشرية. جامعة محمود منتوري: قسنطينة. 2007.

73- بوقطاية؛ نسيم. الحوافز و علاقتها بالرضا الوظيفي للصحفيين الجزائريين: وكالة الأنباء الجزائرية نموذجا. مذكرة الماجستير: علوم الإعلام و الاتصال. جامعة دالي براهيم. الجزائر. 2010.

74- بونوة؛ علي. العلاقات الإنسانية و اثرها على الرضا الوظيفي: دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي وكالة الجلفة. أطروحة دكتوراه: علم الاجتماع. جامعة محمد خيضر. بسكرة. 2016.

75- جربي، عبد الحكيم. أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية - فرع قسنطينة. مذكرة ماجستير: تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013.

76- حابس النوافة، راجي. أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة. رسالة ماجستير إدارة الأعمال. جامعة الشرق الأوسط: عمان-الأردن. 2018.

- 77- شاطر، شفيق. اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء سوتغاز جيجل. مذكرة ماجستير: علوم التسيير. جامعة امجد بوقرة: بومرداس -الجزائر. 2010.
- 78- ظريف، أمال. دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا الموظفين: دراسة ميدانية بولاية أم البواقي. مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2017.
- 79- عبد العزيز علي نعمان، عائدة. علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى: دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير: إدارة الأعمال. جامعة الشرق الأوسط. الجمهورية اليمنية. 2008.
- 80- عزيزو؛ عبد الرحمان. الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام و الخاص: دراسة ميدانية بمركب حليب الجزائر ببئر خادم و مركب حليب الحضنة بالمسيلة. مذكرة ماجستير: علم النفس. جامعة محمد خيضر: بسكرة. 2015.
- 81- عزيون؛ زهية. التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة. مذكرة ماجستير: علوم التسيير. جامعة 20 اوت 1955: سكيكدة. 2007.
- 82- عسلي، نور الدين. إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة ولاية المسيلة. مذكرة ماجستير: علوم التسيير. جامعة الجزائر. 2009.
- 83- على حسن أبو سليمة، باسمة. مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الاونروا الإقليمي بغزة. مذكرة ماجستير: إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية: غزة. 2007.
- 84- عوض الكثيري، فاطمة. الرضا الوظيفي كمؤشر لفعالية نظام حوكمة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات البرلمانية في دولة الإمارات العربية المتحدة. أطروحة ماجستير: الحوكمة و السياسة العامة. جامعة الإمارات العربية المتحدة. 2018.
- 85- ماضوي، صالح. دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة حالة بالمديرية العلمية لاتصالات الجزائر بسكرة. مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019.
- 86- مصطفى بن هلال بن بدر، الكندي. الرضا الوظيفي لدى المعلمين الوافدين في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان. رسالة ماجستير. جامعة نزوى: سلطنة عمان. 2014.
- 87- معروف؛ هواري. الرضا الوظيفي و علاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية: دراسة ميدانية بالمركز الإستشفائي الجامعي وهران. أطروحة دكتوراه: علم النفس. جامعة: وهران. 2017.

88- ونوغي، فتيحة. أثر الرواتب على الرضا الوظيفي و الرضا عن التعويضات و الحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي: دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس – سطيف. أطروحة دكتوراه: العلوم الاقتصادية. جامعة فرحات عباس. سطيف. 2015.

أعمال الملتقيات:

89- الحربي بن ضيف الله، ناصر. الرضا الوظيفي لدى العاملين: في شركة السيارات المحدودة. ملتقى البحث العلمي: منتدى طلاب و طالبات جامعة الملك عبد العزيز. المملكة العربية السعودية. 1427 هـ.

90- الشمري، سالم عواد. الرضا الوظيفي لدى العاملين و آثاره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة. ملتقى البحث العلمي جامعة الملك عبد العزيز: المملكة السعودية. 2009.

الويبوغرافية:

91- جبريل، محمد وائل. تقييم أداء العاملين. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية متاح على الرابط: [http://: hrdsdiscussion. Com](http://hrdsdiscussion.com).

92- فريدون، توانا. إدارة الموارد البشرية من الألف إلى الياء. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. متاح على الرابط: [http://: hrdsdiscussion.com](http://hrdsdiscussion.com).

93- النوار، الطيب محمد. دور إدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري. متاح على الرابط: <http://: diae.net>.

❖ مراجع باللغة الأجنبية:

- 94- Ali ramadan, musbah. outhr. sources of administrative leadership Strength and its Relationship with training of human recouses. Asian journal of managment sciences and education. Vol.4 (1). January2015.
- 95- Glenn , king jr . collage of management and technology . this is certify that the doctoral : welden university . 2017.

كشافات

كشاف الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح العدد الكلي للموظفين بالمكتبة.	63
02	يوضح رصيد المكتبة حسب نوع الوعاء.	65
03	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الرتبة الإدارية.	69
04	يوضح توزيع المبحوثين حسب التخصص العلمي.	69
05	يوضح توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة المهنية.	70
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب مستوياتهم المعرفية حول مفهوم الرضا الوظيفي.	71
07	يوضح توزيع أفراد العينة حسب إطلاعهم على ماهية الرضا الوظيفي.	72
08	يوضح إجابة أفراد العينة حول ما إذا كانت كفاءة ومهارة الموظفين تتوافق مع مناصبهم.	73
09	يوضح إجابة أفراد العينة حول ما إذا كان ما تقوم به (HRM) في المكتبة من آليات كافية لتحقيق الرضا الوظيفي.	74
10	يوضح أهم الآليات المعتمدة في المكتبة لنيل رضا الموظفين.	75
11	يوضح فيما إذا كان المبحوثين يشعرون بالرضا عن الأجر مقارنة مع طبيعة العمل المنجز.	77
12	يوضح مدى إمكانية تشجيع إدارة الموارد البشرية الموظفين على تبادل المعارف مع زملاء العمل والتعاون معهم.	78
13	يوضح مدى تأثير العوامل الداخلية والخارجية على تحقيق الرضا الوظيفي.	79
14	يوضح إجابة أفراد العينة حول مساهمة الرضا الوظيفي في تحفيز الموظفين على الأداء الفعال للأعمال.	80

82	يوضح إجابة أفراد العينة حول مساهمة الرضا الوظيفي في تحسين أداء الموظفين بالمكتبة.	15
83	يوضح إجابة أفراد العينة حول ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية تعتمد على آلية تدريب الموظفين.	16
86	يوضح إجابة أفراد عينة الدراسة حول أهم المشاكل التي قد تواجه إدارة الموارد البشرية على تحقيق الرضا الوظيفي في المكتبة الجامعية محل الدراسة.	17

كشاف الأشكال.

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
46	يوضح تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو.	01
61	يوضح الهيكل التنظيمي لمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بسكرة.	02
64	يوضح ميزانية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة بسكرة.	03
70	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير سنوات الخبرة.	04
79	يوضح مدى إمكانية تشجيع إدارة الموارد البشرية الموظفين على تبادل المعارف مع زملاء العمل والتعاون معهم.	05
82	يوضح إجابة أفراد العينة حول مساهمة الرضا الوظيفي في تحفيز الموظفين على الأداء الفعال للأعمال.	06
85	يوضح إجابة أفراد العينة حول ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية تعتمد على آلية تدريب الموظفين.	07

ملاحق

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
شعبة علم المكتبات والمعلومات
تخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية و المكتبات

دليل مقابلة مقننة:

دليل موجه إلى الموظفين المتوافرين بمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة محمد خيضر بسكرة، لجمع معلومات وبيانات أساسية حول بحث مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم المكتبات والمعلومات
تخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات
والمعنون ب:

إدارة الموارد البشرية كأداة لتحقيق الرضا الوظيفي
بالمكتبة الجامعية لكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية لجامعة محمد
خيضر - بسكرة-

إشراف الأستاذ:
ديخن نور الدين

إعداد الطالبتين:
شمار سولاف
سلمي لامية

السنة الجامعية: 2020/2019

❖ المحور الأول: بيانات شخصية.

1- ما هي رتبتك الإدارية؟

• محافظ مكتبة

• ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى 1

• ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى 2

• مساعد بالمكتبات

- رتبة أخرى:

.....

.....

2- ما هو تخصصك العلمي:

• تقني سامي

• ليسانس

• ماستر

• ماجستير

• دكتوراه

- تخصص آخر:

.....

3- ما هو عدد سنوات خبرتك المهنية؟

• أقل من 5 سنوات

• من 5 سنوات إلى 10 سنوات

• أكثر من 10 سنوات

❖ المحور الثاني: وعي القائمين على إدارة الموارد البشرية لمفهوم الرضا الوظيفي في المكتبة الجامعية لكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية شتمه.

4- ما مدى تقييم مستواكم المعلوماتي حول أساسيات الرضا الوظيفي بالمكتبة ؟

- جيد
- متوسط
- ضعيف

-إلى ما يعود ذلك؟.....

.....

5- هل لديكم إطلاع كاف لماهية الرضا الوظيفي في المكتبة محل الدراسة ؟

- نعم
- لا

- إذا كانت الإجابة ب "نعم"، كيف يتم ذلك؟

.....

6- هل تتوافق كفاءة و مهارة الموظفين مع مهام مناصبهم؟

- نعم
- لا

- إذا كانت الإجابة ب "لا"، كيف ذلك:

.....

7- هل ترى أن ما يقوم به إدارة المكتبة من آليات كافية لتحقيق الرضا الوظيفي؟

- كافية

- نوعا ما
- غير كافية

-إذا كانت الإجابة ب "كافية" فما هي الآليات التي يتبعها مسؤولي مكتبكم لتحقيق رضاكم الوظيفي

.....
.....
.....

-إذا كانت الإجابة ب "غير كافية" أو "نوعا ما" فما هي أبرز سلبيات مسؤولي هذه المكتبة لتغطية هذا الجانب؟

.....
.....
.....

8- ما هي أهم الآليات التي تعتمد عليها إدارة المكتبة لنيل رضا موظفيها؟

- القيادة الإدارية
- إقامة دورات تدريبية
- التحفيز
- تقييم الأداء

آليات أخرى:

.....
.....

9- هل تعتمد إدارة الموارد البشرية على آلية القيادة على الموظفين والأعمال المنجزة في

المكتبة؟

- نعم
- لا

- إذا كانت الإجابة "نعم" كيف ذلك:

.....
.....
.....
.....

10- هل تشعر بالرضا عن الأجر الذي تتقاضاه مقارنة مع طبيعة العمل الذي تقوم به ؟.

- نعم
- لا

- إذا كانت الإجابة "لا" كيف ذلك:

.....
.....
.....

11 . هل تشجعك إدارة الموارد البشرية على تبادل المعارف والخبرات مع زملائك والتعاون

معهم ؟.

- نعم
- لا
- أحيانا

إذا كانت الإجابة ب "نعم" كيف ذلك:

.....
.....
.....

❖ المحور الثالث: أهمية تحقيق الرضا الوظيفي بالنسبة لإدارة الموارد البشرية بالمكتبة محل الدراسة :

12- حسب اعتقادكم هل للعوامل الداخلية (المهارات، التقدير والاعتراف، ...) و العوامل الخارجية (الأجر، زملاء العمل،...) تأثير كبير على تحقيق الرضا الوظيفي؟

• نعم

• لا

- إذا كانت الإجابة ب "نعم"، كيف ذلك:.....

.....

.....

12- هل يساهم الرضا الوظيفي في تحفيز الموظفين على الأداء الفعال للأعمال؟

• نعم

• لا

- إذا كانت الإجابة ب "نعم"، كيف ذلك:.....

.....

.....

13- هل يساعد الرضا الوظيفي على تحسين الأداء الوظيفي؟

• نعم

• لا

- إذا كانت الإجابة ب "نعم"، كيف يتم ذلك:.....

.....

.....

14- هل يساهم الرضا الوظيفي في تحقيق روح الثقة و التعاون بين المسؤولين و الموظفين؟

• نعم

• لا

- إذا كانت الإجابة ب "نعم"، كيف ذلك:

.....

.....

❖ المحور الرابع: المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا

الوظيفي بالمكتبة:

15- حسب اعتقادكم ما هي أبرز المشاكل التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تحقيق

رضا موظفيها بالمكتبة الجامعية مكان الدراسة ؟

• غياب الإطار القانوني التنظيمي الذي يحث إدارة الموارد البشرية و

يدعمها لتحقيق رضا الموظفين.

• انعدام الرقابة الإدارية على الموظفين.

• غياب برامج تكوينية و تدريبية للموارد البشرية بالمكتبة الجامعية.

• عدم تكافئ الرواتب مع الأعمال الموجهة للموظفين.

• غياب روح التعاون لدى زملاء العمل.

• غياب عامل الأمن و الاستقرار الوظيفي .

• عدم تكافئ المهام الموكلة للموظفين مع خبراتهم .

- أخرى:

.....

.....

16- برأيك ما هي الاقتراحات التي يمكنها أن تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي بالمكتبة؟

.....

.....

مستخلص الدراسة:

جاء عنوان هذه الدراسة: إدارة الموارد البشرية كأداة لتحقيق الرضا الوظيفي في المكتبة الجامعية لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة بسكرة، هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية في المكتبة الجامعية محل الدراسة تسعى إلى تحقيق الرضا الوظيفي؛ وأهم الآليات المعتمدة في ذلك، من خلال وجهات نظر العاملين في المكتبة من متخصصين في المجال، حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي المعتمد على أسلوب التحليل...، بالإضافة إلى المقابلة المقننة مع أفراد عينة الدراسة البالغ عددها (07) موظفين، والملاحظة بالمشاركة لجمع المعلومات وبيانات الدراسة، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى:

- ✓ سعي المكتبة محل الدراسة إلى تحقيق رضا الموظفين من خلال اعتمادها على آليات عديدة تسهم في الأخرى في تحقيق الرضا الوظيفي.
- ✓ مراعاة إدارة الموارد البشرية للعوامل الداخلية والخارجية التي لها تأثير كبير على تحقيق الرضا الوظيفي في المكتبة.
- ✓ سعي إدارة الموارد البشرية في المكتبة محل الدراسة إلى تدريب موظفيها بهدف تكوينهم والرفع من مهارة أدائهم خاصة محافظ المكتبة.

الكلمات المفتاحية:

المكتبات الجامعية- إدارة الموارد البشرية- الرضا الوظيفي- جامعة محمد خيضر بسكرة.