

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية



مذكرة ماستر

العلوم الإنسانية و الاجتماعية
العلوم الإنسانية: علم المكتبات
إدارة المؤسسات الوثائقية و المكتبات
رقم: أدخل رقم تسلسل المذكرة

إعداد الطالب:
بن عيسى مروة
يوم: 18/06/2023

إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء المكتبة الجامعية
الجزائرية دراسة ميدانية بمكتبات جامعة محمد خيضر
-قطب شتمة-

لجنة المناقشة:

رئيساً	جامعة محمد خيضر بسكرة	محاضر "أ"	صغيري الميـلـود
مشرفاً	جامعة محمد خيضر بسكرة	محاضر "ب"	صريدي عبد الحميد
مناقشاً	جامعة محمد خيضر بسكرة	محاضر "ب"	سهلي مـرـاد

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

قال الله تعالى : " وقل أعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون
وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون " .

[التوبة : 105]

شكر و تقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

الحمد لله على إحسانه والشكر لله على توفيقه وامتنانه و نشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيماً لشأنه ونشهد أن سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه وسلم وعلى آله وأصحابه و أتباعه وسلم .

وبعد الحمد والشكر لله عز وجل، أتقدم بجزيل شكري وتقديري إلى كل من ساعدني في انجاز هذه الرسالة واطح بالذكر :

الأستاذ المشرف "صريدي عبد الحميد" على قبوله الإشراف على هذا العمل، وعلى دعمه المتواصل وتوجيهاته القيمة، وعلى سعة صدره وصبره الطويل معنا، فأتمنى ألا أقلل من حقه فإن أطلت الحديث عنه فلن أوفيه حقه الكبير علينا، أسأل المولى عز وجل أن يكتبها في ميزان حسناتك، وأتمنى لك دوام الصحة والعافية .

كما أتقدم بالشكر الجزيل للجنة المناقشة على قبولها مناقشة هذه الرسالة والشكر موصول إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم و المعرفة إلى جميع أساتذتنا الأفاضل في علم المكتبات.

وإلى كل من أعانني ووقف إلى جانبي من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل ، فلك مني أسمى معاني الشكر والتقدير.

مرورة

الإهداء

إلى سيدة نساء الكون في عيني، إليك أُمِّي أرفع قبعات الفخر والعز إليك أيتها الروح الطاهرة التي ذهبت بلا عوده رحمك الله وأسكنك فسيح جناته.

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى والذي العزيز أسأل الله أن يبقيه لي إلى آخر العمر و أن يرزقه الصحة والعافية .

إلى إخوتي وأخواتي : صفاء، سجود ، احمد ، جمال .

إلى عائلة بن عيسى و بن غربال

إلى من سرنا سويًا ونحن نشق الطريق معًا نحو النجاح والإبداع إلى من تكاتفنا يدا بيد إلى صديقاتي وزميلاتي : هاجر، وردة ، مروى ، هناء

إلى كل من نسيهم قلبي ولم ينسهم قلبي. إلى أساتذتي الكرام في شعبة علم المكتبات.

- قائمة المحتويات
- قائمة الجداول
- قائمة الأشكال

البسمة والآية
الشكر والتقدير
الإهداء

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات
قائمة الجداول
قائمة الأشكال

مقدمة

تمهيد

02

1. الإشكالية

02

2. تساؤلات الدراسة

04

3. فرضيات الدراسة

04

4. أهمية الدراسة

05

5. أهداف الدراسة

05

6. أسباب اختيار الموضوع

05

7. منهج الدراسة

06

8. الدراسات السابقة

07

9. تحديد مفاهيم الدراسة

09

10. هيكل الدراسة

09

الفصل الأول : إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

تمهيد

12

1.1. مفاهيم حول الإدارة

12

1.1.1. تعريف الإدارة

12

13	2.1.1. أهمية الإدارة
14	3.1.1. أهداف الإدارة
15	4.1.1. وظائف الإدارة
16	5.1.1. الصفات الإدارية التي يجب أن يتمتع بها الإداري
16	2.1. الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية
16	1.2.1. تعريف المكتبات الجامعية
17	2.2.1. تعريف الموارد البشرية في المكتبات
17	1.2.2.1. تعريف الموارد البشرية
18	2.2.2.1. تعريف الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية
18	3.2.2.1. أهمية الموارد البشرية
18	3.2.1. أنواع ومهام فئات العاملين في المكتبات الجامعية وتخصصاتهم
21	4.2.1. الإمكانيات المادية للمكتبات الجامعية
26	3.1. إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية
26	1.3.1. مفهوم إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية
27	2.3.1. تطور إدارة الموارد البشرية
29	3.3.1. أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
29	1.3.3.1. أهمية الموارد البشرية
30	2.3.3.1. أهداف الموارد البشرية
31	4.3.1. وظائف إدارة الموارد البشرية
33	5.3.1. مهارات إدارة الموارد البشرية
34	6.3.1. التحديات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية
36	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : الأداء ودور إدارة الموارد البشرية في تحسينه
38	تمهيد

38	1.2. ماهية الأداء
38	1.1.2. مفهوم الأداء
39	2.1.2. أهمية الأداء
40	3.1.2. محددات الأداء
40	4.1.2. العوامل المؤثرة في الأداء
40	5.1.2. معوقات الأداء
41	2.2. تقييم الأداء
41	1.2.2. مفهوم تقييم الأداء
42	2.2.2. أهمية وأهداف تقييم الأداء
43	3.2.2. خصائص تقييم الأداء
44	4.2.2. أنواع تقييم الأداء
45	5.2.2. أسس تقييم الأداء
45	6.2.2. طرق تقييم الأداء
52	7.2.2. خطوات تقييم الأداء
53	3.2. تحسين الأداء وعلاقته بإدارة الموارد البشرية
53	1.3.2. مفهوم تحسين الأداء
54	2.3.2. أساسيات تحسين الأداء
54	3.3.2. عناصر إدارة تحسين الأداء
55	4.3.2. إجراءات تحسين الأداء
56	5.3.2. طرق تحسين الأداء
57	6.3.2. علاقة الأداء بإدارة الموارد البشرية
58	4.2. أساليب و دعائم تحسين أداء الموارد البشرية
58	1.4.2. أساليب تحسين أداء الموارد البشرية
58	1.1.4.2. إدارة الجودة الشاملة
60	2.1.4.2. إعادة الهندسة
62	2.4.2. دعائم تحسين أداء الموارد البشرية

62	1.2.4.2. التكوين المستمر
65	2.2.4.2. التدريب
67	3.2.4.2. التحفيز
68	4.2.4.2. الإبداع
70	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : تحليل بيانات و نتائج الدراسة	
72	تمهيد
72	3. التعريف بمكان الدراسة
74	1.3. إجراءات الدراسة الميدانية
74	1.1.3. مجالات الدراسة
74	1.1.1.3. المجال المكاني
74	2.1.1.3. المجال الزمني
74	3.1.1.3. المجال البشري
74	2.1.3. مجتمع الأصلي للدراسة
75	3.1.3. عينة الدراسة
76	4.1.3. أدوات جمع البيانات
77	5.1.3. تحليل بيانات الدراسة
104	6.1.3. نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات
106	7.1.3. النتائج العامة على ضوء الدراسات السابقة
107	8.1.3. مقترحات الدراسة
110	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح أنواع ومهام فئات العاملين في المكتبات وتخصصاتهم	21
02	يوضح مقياس التدرج على أساس سلوكي	48
03	يوضح جنس مجتمع الدراسة	78
04	يوضح عدد العمال في مكتبات قطب شتمة	78
05	يوضح المؤهل العلمي لأفراد العينة	79
06	يوضح الأقدمية في المنصب لأفراد العينة	80
07	نوع المنصب الذي تشغله أفراد العينة	80
08	يوضح طريقة التوظيف في العمل	81
09	يوضح توزيع المهام في المكتبة	82
10	يوضح عمل أفراد العينة ضمن اختصاصهم العلمي في المكتبة	83
11	يوضح الغرض من سعي إدارة المكتبة لمتابعة أداء موظفيها	84
12	يوضح قيام مدير المكتبة بتطوير أداء الموظف والاستماع لأفكاره	85
13	يوضح العناصر الخاصة بالتخطيط والتسيير للرفع من الأداء كالتعليم والتدريب	86
14	يوضح المستوى العلمي للمنصب الذي يشغله أفراد عينة الدراسة	88
15	يوضح نوع التكوين الذي تلقته أفراد عينة الدراسة	89
16	يوضح دوافع العاملين في الحصول على التكوين	91
17	يوضح أهم العناصر التي يتم على أساسها تدريب وتكوين العاملين في المكتبة الجامعية	92
18	يوضح البرامج والدورات التدريبية التي تعتمد عليها المكتبة لتطوير أداء الموارد البشرية	93
19	يوضح الهدف من التدريب لدى أفراد عينة الدراسة	94

95	يوضح الطرق والأساليب المستخدمة في تحسين مستوى الكفاءة لدى أفراد عينة الدراسة	20
97	يوضح مدى اهتمام المكتبة بتقييم أداء العاملين	21
98	يوضح الاعتبارات المعتمدة في تقييم أداء العاملين بالمكتبة	22
99	يوضح طريقة تقييم أداء العاملين بالمكتبة الجامعية	23
99	يوضح الهدف من تقييم أداء العاملين بالمكتبة	24
100	يوضح تناسب المرتب مع مجهود العاملين	25

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح طرق التوظيف في العمل	82
02	يوضح توزيع المهام في المكتبة	83
03	يوضح الغرض من سعي إدارة المكتبة لمتابعة أداء موظفيها	85
04	يوضح العناصر الخاصة بالتخطيط و التسيير للرفع من الأداء كالتعليم و التدريب	87
05	يوضح المستوى العلمي للمنصب الذي يشغله أفراد عينة الدراسة	89
06	يوضح دوافع العاملين في الحصول على التكوين	92
07	يوضح البرامج و الدورات التدريبية التي تعتمد عليها المكتبة	94
08	يوضح الهدف من تدريب العاملين بالمكتبة	95
09	يوضح الاعتبارات المعتمدة في تقييم أداء العاملين بالمكتبة الجامعية	98
10	يوضح الهدف من تقييم أداء العاملين بالمكتبة	100

مقدمة

تمهيد:

تعتبر المكتبات الجامعية ركناً أساسياً من أركان الجامعة، إذ تمثل مكانة مرموقة بها، فهي المحور الرئيسي في العملية التعليمية في الجامعات المعاصرة وذلك لدورها البارز المتمثل في توفير وتنظيم مصادر المعلومات المتنوعة اللازمة لمساندة أنشطة الجامعة في التعليم والبحث العلمي، والوصول إلى تحقيق رضا المستفيد، حيث يعد الاستثمار في العنصر البشري من أهم عناصر التطور والأداة الفعالة للوصول إلى الأهداف وتحقيق التميز في الأداء .

ولهذا اهتمت المكتبات الجامعية في عصرنا الحالي بالقوى العاملة فيها من حيث الاختيار، والتعيين، والترقية، والتكوين، وبحرصها في تحسين ظروف العمل والاهتمام بالنواحي الإنسانية لدى الأفراد، لذا تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم العوامل لنجاح المكتبات الجامعية، لأنها تركز على العنصر البشري الذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة، والأكثر تأثيراً على الإنتاجية، فنجاح المكتبة مرتبط بنجاح إدارة الموارد البشرية، لما تقوم به من عمليات كالتخطيط، والتوجيه، وتقييم وتحسين أداء العاملين، وبالتالي تحسين أداء المكتبة معاً.

واعتباراً من أن موضوع إدارة الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المكتبات الجامعية يكتسي أهمية بالغة، فهو يقتضي منا إجراء دراسة تمكننا من الكشف عن هذا الدور المحوري والإجابة على مختلف التساؤلات التي قد تطرح بهذا الخصوص، وعلى هذا الأساس فقد تم القيام بدراسة ميدانية بمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة. قطب شتمة، من أجل الوقوف على عدة نقاط مهمة، قد تسمح لنا في النهاية الحصول على نتائج يمكن الاستفادة منها لاحقاً أو لتطبيقها في الوسط المهني .

1- الإشكالية :

يعتبر العنصر البشري أهم مورد من بين موارد المنظمة، كما أن إدارة الموارد البشرية من بين المواضيع التي تشكل أهمية بالغة في الوقت الراهن كونها المحرك الرئيسي لتنمية و مواكبة التغيرات و متطلبات العصر، وفي ظل تطور تكنولوجيا الاتصال التي أحدثت ثورة رقمية جعلت هذه المنظمات في تنافس بإتباع أفضل الأساليب لإدارة الموارد البشرية، حيث أكدت الكثير من

الدراسات أن المورد البشري يمثل جزء من العملية التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها، ومن غير الممكن أن تحقق المنظمة أهدافها دون توفر الموارد المطلوبة.

إن نجاح الإدارة الحديثة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية مواردها البشرية العاملة، وأن الغرض من إدارة الموارد البشرية هو تحسين أداء مواردها وذلك من خلال توظيف كل الإمكانيات المادية والبشرية والإدارية كالتخطيط وغيره، كما أن الاهتمام والاستثمار في الموارد البشرية وحسن إدارتها سيؤدي إلى تحقيق رضي المنظمات والمستفيدين منها، لذلك فإن إدارة الموارد البشرية تسعى لتوفير كل الأساليب والآليات كالتدريب والتكوين المستمر وتوفير الدعائم التي تساهم في تحسين أداء مواردها البشرية كالتحفيز والإبداع.

تعد المكتبات الجامعية من بين المؤسسات الوثائقية التي تعتمد عليها الجامعة في تحقيق أهدافها سواء كانت علمية أو تعليمية أو بحثية، ويعتبر المورد البشري الأداة الفعالة في أداء مهام المكتبة وممارسة وظائفها، إذ أن إدارة الموارد البشرية من أهم الركائز التي تبنى عليها المكتبات الجامعية، فهي التي تحقق نجاحها أو فشلها وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات لتضبط سير العمل داخل المكتبة، بدءاً بتقييم أداء العاملين وصولاً إلى تحسين أدائهم، ونجد المكتبات الجامعية الجزائرية تسعى لمواكبة التطورات التكنولوجية وتوفير كل الإمكانيات المالية والمادية من أجل تحسين أدائها بالرغم من كل المعوقات التي تحول دون ذلك، وبهذا تبقى المكتبات الجامعية في أمس الحاجة إلى موارد بشرية مؤهلة وذو كفاءة عالية ترتقي بأدائها من خلال القيام بمجموعة من العمليات كتقييم الأداء وتوفير دعائم التحسين، وتحاول هذه الدراسة إبراز دور إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية بجامعة محمد خيضر بسكرة. قطب شتمة. في تحسين أداء موظفيها من خلال معرفة الآليات والأساليب التي توفرها لتحسين وترقية أدائها، لذا جاءت هذه الدراسة تتناول الإشكالية التالية :

كيف تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المكتبات الجامعية ؟

2. تساؤلات الدراسة:

وانطلاقاً من التساؤل الرئيسي، يمكننا طرح جملة من التساؤلات الفرعية وهي:

- ما المقصود بالإدارة ؟ وما هي أهم وظائفها ؟
- ما مفهوم إدارة الموارد البشرية ؟ وما دورها في تحقيق أهداف المكتبة الجامعية ؟
- هل تسعى المكتبات الجامعية لتقييم أداء موظفيها ؟
- ما هي الآليات والأساليب التي تستخدمها المكتبات الجامعية من أجل تحسين أداء موظفيها وخدماتها ؟
- ما المقصود بتحسين الأداء ؟ وما هي أهم الدعائم لتحسين أداء الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية ؟
- ما هي المعوقات التي تعاني منها المكتبات الجامعية في سبيل ترقية و تحسين أداء مواردها البشرية ؟

3- فرضيات الدراسة:

وللإجابة على التساؤلات المطروحة في هذا البحث تم صياغة مجموعة من الفرضيات على النحو الآتي:

- ✓ تعتمد إدارة المكتبات الجامعية على حسن التسيير ومتابعة أداء مواردها البشرية كدور فعال في تحسين الأداء.
- ✓ تسعى المكتبات الجامعية إلى تحقيق الكفاءة المهنية لخدماتها وذلك بالتكوين المستمر و تدريب و تحفيز موظفيها.
- ✓ يشكل أسلوب تقييم أداء الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية عائقاً في تنمية معارفهم ومهاراتهم وتحسين أدائهم.

4- أهمية الدراسة :

- ✓ يكتسي هذا الموضوع أهمية بالغة من خلال الدور البارز لإدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية، حيث أن العنصر البشري يمثل المورد الأساسي للمكتبة الجامعية، ويجب مراعاة أداء عاملها لضمان تحقيق أهداف المكتبة.
- ✓ التأكيد على دور إدارة الموارد البشرية في تقييم وتحسين أداء العاملين من خلال فهم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- ✓ وأيضاً التعرف على الدعائم والأساليب التي تحسن الأداء وتنمي مهارات العاملين وتلبي رغباتهم وتحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ كذلك تظهر أهمية هذه الدراسة للإجابة على التساؤلات المقدمة، ودراسة الفرضيات لإثبات صحتها أو عدمها، وتنمية وتوسيع المعارف حول الموضوع.

5- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف، نذكر من بينها:

- ✓ الوقوف على واقع المكتبات الجامعية في تحسين أداء مواردها البشرية.
- ✓ التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المكتبة الجامعية.
- ✓ معرفة مدى تقييم وتحسين الأداء بالمكتبات الجامعية، بالإضافة إلى الإجراءات والدعائم المتبعة لتحسينه.
- ✓ إلقاء الضوء على الصعوبات التي تواجهها المكتبات الجامعية في تحسين أداء مواردها .

6- أسباب اختيار الموضوع:

تمحورت أسباب الموضوع في هذه الدراسة إلى أسباب موضوعية وذاتية :

أما الذاتية فهي:

- من خلال إجراء دراسات وبحوث إدارة الموارد البشرية، تولدت لدي رغبة للتعمق في دراسة هذا الموضوع وتطوير معارفي.

- تحسيس إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية لفتح ورشات تكوينية في مختلف المجالات لتطوير مهاراتهم ومعارفهم وتحقيق الكفاءة المهنية .

أما الموضوعية فهي :

- الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية لمواكبة البيئة الرقمية و مواكبة المكتبات الجامعية المنافسة.

- التحسيس بأهمية الاستثمار في المورد البشري في تطوير إدارة المكتبات الجامعية باعتباره المسير الرئيسي، ولها دور فعال في تحسين الأداء .

7- منهج الدراسة:

المنهج وهو الطريق الذي يسلكه الباحث للوصول إلى نتائج معينة والتعرف على الظاهرة أو مشكلة الدراسة والكشف عن الحقائق المرتبطة بها بغرض التوصل إلى إجابات على الأسئلة التي تثيرها المشكلة أو الظاهرة من خلال استخدام مجموعة من الأدوات لجمع البيانات وتحليلها والتوصل إلى النتائج التي تساعد في الإجابة على تلك التساؤلات.¹

ومن أجل جمع المعلومات النظرية المتعلقة بموضوع دراستنا وربطها بالواقع من خلال الدراسة الميدانية اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يسمح لنا بالحصول على بيانات ومعلومات نظرية التي تساعد على الوصف الدقيق لموضوع البحث .

¹ محمد، الفيفي. مدخل إلى مناهج البحث العلمي. متاح على الخط المباشر، تمت الزيارة يوم: 01.02.2023، متاح على الرابط:

<https://drasah.com>

8. الدراسات السابقة:

تعرف الدراسات السابقة بأنها مجموعة الأبحاث و الدراسات التي تناولت الموضوع الذي قام الباحث بدراسته، وتقدم هذه الدراسات معلومات كثيرة للباحث حول موضوع الدراسة تساعد على فهم موضوع بحثه العلمي بشكل كامل.

- الدراسة الأولى: (مذكرة دكتوراه . بن دريدي عبد الغني ، 2016) رأس المال البشري و دوره في ترقية أداء المكتبة الجامعية الجزائرية.

هدفت هذه الدراسة إلى: التركيز على التخطيط للموارد البشرية كمبدأ أساسي و أسلوب إداري فعال حسن استغلال إمكانيات العاملين و الاستفادة من مهاراتهم في المكتبة الجامعية، أيضا الإشارة إلى الدور الذي يلعبه تقييم أداء العاملين و تأثيره على نوعية الخدمات المكتبية الجامعية، أما المنهج المعتمد في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي، و من النتائج التي توصل إليها الباحث: يدرك العاملون بالمكتبات الجامعية إدراكاً راسخاً بأن أساس نجاح المكتبة مرهون بأداء العاملين بها و مدى قدرتهم في تطوير مهاراتهم و معارفهم فهي تمثل رأس مال بشري للمكتبة.

. الدراسة الثانية : (مذكرة دكتوراه . نبيل دربيخ ، 2016) إدارة الموارد البشرية المعاصرة و تحديات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية. جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة . نموذجاً

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على دور مجالات الموارد البشرية في إدارة المعرفة لدى القائمين على العملية التعليمية الأساتذة في كليات 20 أوت 1955 سكيكدة، بيان مفهوم إدارة المعرفة و أهميتها في الفكر الإداري المعاصر، أما المنهج المعتمد في الدراسة هو المنهج الوصفي، أما من النتائج التي توصل إليها الباحث: هناك ارتباط وثيق بين مداخل إدارة الموارد البشرية و إدارة المعرفة ما يساعد الجامعة على الاتجاه نحو تطبيق كل منهما حيث يمكن الاستثمار في تطوير الموارد البشرية كعنصر مهم ومصدر أساسي للقيام بعملية إدارة المعرفة .

- الدراسة الثالثة : (مذكرة دكتوراه . شعيب حاج . 2018) إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية دراسة ميدانية بمكتبات جامعة تلمسان، مغنية وسعيدة .

هدفت هذه الدراسة إلى: إبراز أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المكتبات الجامعية ومدى تأثيرها على برنامج التدريب للمؤسسة الوثائقية (المكتبات الجامعية) ومراكز البحث، وتقديم تصور مقترح حول طبيعة الموارد البشرية في عصر المعلومات، وما هي المتطلبات التي ينبغي توفيرها لهذا المورد للنجاح في عصر المعلومات، أما النتائج التي توصل إليها الباحث نذكر منها: أن جودة المورد البشري من شأنه تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الوثائقية، وأن الإدارة لا تعتمد على الحوافز كأداة فعالة ومشجعة في رفع القدرات و المهارات في المكتبات الجامعية .

9. تحديد مفاهيم الدراسة:

- الإدارة: هي عملية اتخاذ القرارات التي تهدف إلى استخدام الموارد المختلفة الموجودة في المؤسسة على أكمل وجه، بحيث يكفل تحقيق أهداف المؤسسة المخطط لها ونجاحها كما يحقق الرضا الوظيفي، وذلك باستخدام وتطبيق مجموعة من النظم التكنولوجية، والفنية، والإدارية، والاجتماعية، والبيئية وهي التي يقع على عاتقها استمرارية ووجود المؤسسة¹.
- الإدارة: هي مجموعة من المهام التي يؤديها المدير من اجل تحقيق الأهداف المحددة جيدا، ورؤية المديرين وتفانيهم ونزاهتهم تلعب دورا أساسيا في تحديد نوع الإدارة وما إذا كانت فعالة أم سيئة².
- الموارد البشرية : هي مجموعة من الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة في المنظمة أو قطاع الأعمال، وذلك للتأكد على حقيقة أن الموظفون هم جزء مهم من العمل ولاعتبارهم أصلاً من أصول الشركات التي يعملون بها و الذي يجب إدارته بفاعلية لتحقيق النجاح، كما أن الموارد البشرية ليست مجرد اسم أخر للموظفين، إذ أنها في

¹شهير، ددوع. مفهوم الإدارة بشكل عام، 2017. متاح على الخط المباشر، تمت الزيارة يوم : 16.11.2022، متاح على الرابط :

<https://mawdoo3.com>

²Boumegoura Naim, cours de management des entreprises docteur en sociologie, un livre, université Abderrahmane mira Bejaia, 2014/2015, p16, (Digital file in pdf)

تعريف أكثر شمولية تمثل القسم المسؤول عن إدارة العنصر البشري في المنظمات من خلال توفير عمليات التوظيف و التدريب و تطوير المهارات لتحقيق الفائدة المتوقعة لكلا الطرفين بالأداء المطلوب.¹

■ المكتبات الجامعية: هي عبارة عن المكتبة الملحقة بالجامعة ، وظيفتها الأساسية تقديم المواد المكتبية من اجل البحث والدراسة وتقديم المعرفة في عدد كبير من الموضوعات المختلفة، وهي تستقبل روادها من مختلف التخصصات الأساسية في العلوم الإنسانية و الاجتماعية و التطبيقية و البحثية وكافة التخصصات ذلك لأنه لا يمكن وضع حد نهائي مقرر لحجم موضوعاتها.²

■ الأداء: يعرف الأداء بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على أداء الخصائص المهمة لتأدية العمل بنجاح، وهو المخرجات و الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط بين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات.³

10. هيكل البحث :

من خلال عنوان البحث الموسوم بـ "إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء المكتبة الجامعية الجزائرية" وانطلاقاً من الإشكالية التي تناولت الدراسة تم تقسيم هذا الموضوع إلى مقدمة منهجية وثلاثة فصول منها: فصلين للجانب النظري والفصل الثالث لإجراءات الدراسة الميدانية.

¹ بيان، أرشيد. الريادة وإدارة الأعمال (الموارد البشرية)، 2021. متاح على الخط المباشر، تمت الزيارة يوم: 16.11.2022، متاح على الرابط <https://rouwwad.com>:

² سهام، عميمور. المكتبات الجامعية و دورها في تطوير البحث العلمي في ظل البيئة الالكترونية: مذكرة ماجستير: المعلومات الالكترونية ، جامعة منتوري، قسنطينة. 2012، ص 17

³ أحمد، الكردي. إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال. ملف رقمي في شكل (pdf)، متاح على الخط المباشر، تمت الزيارة يوم: 01.02.2023، متاح على الرابط : <https://kenanaonline.com>

- المقدمة:

جاءت المقدمة كعرض منهجي للدراسة تناولت تقديم عام للدراسة. حيث أبرزت الدراسة الإشكالية المدروسة وأسئلتها وفرضياتها، ثم أهمية الدراسة وأهدافها والمنهج المستخدم. وأظهرت الدراسة أبرز الدراسات السابقة التي تهتم الموضوع وتم شرح المفاهيم والمتغيرات التي سيتم دراستها وفي آخر المقدمة تم عرض هيكل البحث بصفة عامة.

- الفصل الأول: جاء تحت عنوان إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية.

وتناول ثلاث مباحث جاء فيعنوان: الأول يعرض مفاهيم حول الإدارة وتناول المبحث الثاني الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية، أما المبحث الثالث تناول إدارة الموارد البشرية (المفهوم . التطورات . والوظائف...).

- الفصل الثاني: جاء تحت عنوان : الأداء ودور إدارة الموارد البشرية في تحسينه.

تناول أربعة مباحث، جاء في المبحث الأول ماهية الأداء، أما المبحث الثاني تقييم الأداء، والمبحث الثالث تناول تحسين الأداء وعلاقاته بإدارة الموارد البشرية، أما المبحث الرابع يعرض أساليب ودعائم تحسين أداء الموارد البشرية.

- الفصل الثالث: جدولة وتحليل بيانات الدراسة ونتائجها.

"إجراءات الدراسة ونتائجها" ، يتناول هذا الفصل إجراءات الدراسة الميدانية ومن خلال تحديد مجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات وضبطها ثم تطبيق الدراسة لعرض الجداول وتحليل بيانات الدراسة، وفي ضوءها تم إبراز النتائج المتوصل إليها وانتهاء باقتراحات الدراسة والخاتمة.

الفصل الأول:

إدارة الموارد البشرية بالمكتبات

الجامعية

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية من الدعائم الأساسية التي تركز عليها أية مؤسسة مهما كان نوعها، ومن بين هذه المؤسسات المكتبات الجامعية التي تعتمد بشكل كبير على موردها البشري الذي يعطي الصورة الحسنة عنها، إذ أن إدارة الموارد البشرية تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة، حيث أن تحقيق المكتبة لأهدافها وعلى رأسهم تحسين أدائها مرتبط بشكل كبير بتحسين أداء الأفراد العاملين بها، حيث يطلب من إدارة المكتبة العمل على تنمية قدرات ومهارات الأفراد. وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية .

1.1. مفاهيم حول الإدارة :

1.1.1. تعريف الإدارة :

تعرف الإدارة بأنها عملية الإشراف والسيطرة وتنسيق الأنشطة الإنتاجية في الصناعة و التنظيمات الرسمية الأخرى، أو الأفراد الذين يؤدون هذه الوظائف، ومن المنظور التنظيمي فالإدارة هي انجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى، وتعني أيضا تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق التخطيط والتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم¹.

وتعرف الإدارة على أنها فرع من فروع الدراسات الإنسانية و الإدارية كما تقوم الإدارة بعملية التخطيط و اتخاذ القرارات الصحيحة إضافة إلى قيام الإدارة بالمراقبة و التوجيه و التحكم بمصادر المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرجوة للمؤسسة و ذلك من خلال توظيف و تطوير الموارد البشرية و المالية و العناصر الفكرية و غيرها.

وتعرف أيضا على أنها عبارة عن القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل الطرق، كما تعني كيفية الحصول على أفضل النتائج بأقل التكاليف وذلك لتحقيقها أفضل خدمة ممكنة².

¹ زريق ، إيمان . بهلول ، أمنة . الإدارة الالكترونية و دورها في تطوير أداء العاملين بالمكتبات الجامعية :رسالة ماستر: تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية . جامعة 8 ماي 1945 . قالمة ، 2018 . ص 16

² الحريري، محمد سرور. الإدارة الحديثة . ط1. عمان : الوراق للنشر و التوزيع ، 2014 . ص 42

ويمكن القول أن الإدارة هي عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثلاً من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية عن طريق تخطيط و تنظيم وقيادة و رقابة الموارد التنظيمية المختلفة (الموارد البشرية و المالية و المادية و المعلوماتية) وبهذا المعنى تتكون الإدارة من ستة عناصر أساسية هي :

✓ القوى البشرية: من حيث خصائصها و مؤهلاتها و قدراتها و طاقتها و معارفها و اتجاهاتها و سلوكها و قيمتها ...الخ.

✓ الموارد المادية: وهي كل ما يتوفر في التنظيم من أموال و مباني واجهة و آلات و أثاث.

✓ المعلومات و الأفكار: وتشمل الحقائق و المعطيات و طرق جمعها و تنميتها و تحليلها و طرق الإفادة منها .

✓ الوقت: وهو الزمن المتاح لانجاز الأعمال الإدارية المختلفة .

✓ الموارد التكنولوجية: وتعني تكنولوجيا تخزين المعلومات كالحواسيب وغيرها . وتكنولوجيا الاتصالات السلكية و اللاسلكية كالهاتف و الفاكس و الأقمار الصناعية وغيرها المستخدمة للقيام بالعملية الإدارية على أفضل وجه بالطرق الحديثة .

✓ السياسات و القواعد و القوانين و الأنظمة التي تحكم سير العمل³.

ومن خلال التعاريف السابقة و اختلافاتها نستنتج بأن الإدارة عملية دائمة مستمرة تهدف إلى تحقيق أهداف و نتائج مسطرة على مستوى المؤسسات من خلال جميع الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة.

2.1.1. أهمية الإدارة :

للإدارة أهمية كبيرة في جميع مجالات الحياة و تتمثل أهمية الإدارة فيما يلي:

- الإدارة هي المسئولة عن نجاح المؤسسة داخل المجتمع، لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية و المادية بكفاءة عالية .
- العمل على تحسين مكانة المؤسسة و مواجهة المنافسة على المستويين المحلي و الخارجي.

³ دربيخ، نبيل. إدارة الموارد البشرية المعاصرة و تحديات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية :رسالة دكتوراه : تخصص علم المكتبات . جامعة عبد الحميد مهري . قسنطينة ، 2016. ص . ص 42 . 43

- تحقيق العدالة والحوافز للأفراد وتطوير شخصياتهم الوظيفية وجعلها أكثر فعالية وانسجام مع طبيعة العمل.
- تطوير عناصر الإنتاج وتعظيم الكفاءات والمهارات البشرية وإطلاق الطاقات وتجديدها من خلال التأهيل التدريبي والإعداد.
- مواجهة التغيرات والظروف البيئية المختلفة من ظروف سياسية واقتصادية وثقافية واجتماعية وتكنولوجية لتحقيق الاستقرار.
- 1

3.1.1. أهداف الإدارة:

لفهم الإدارة يجب تحديد مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- جعل سير العمل أكثر سلاسة حيث يتم توفير عدد من الأنشطة والمهام التي تضمن عامل الكفاءة وتوجيه الموظفين للطريق الصحيح.
- التعاون والتنسيق من احد الأهداف الحيوية حيث بدونها لا يتم تحقيق أي معايير للنجاح والنمو المستقبلي لأي كيان لذا فهما من الأمور بالغة الأهمية.
- الاختراعات والابتكارات قد تكون من الأهداف الهامة حيث أنها ستساعد على ازدهار الكفاءة الجيدة والنمو الأفضل نحو المستقبل وتعمل على تخفيض التكلفة والمجهود وزيادة الإنتاجية.
- تساعد الإدارة المكتبية على المنافسة في السوق، حيث هناك الكثير من المنافسين في السوق لذا يجب المنافسة بذكاء.
- تساعد الإدارة المكتبية على غرس فطنة القيادة في قلب مؤسسة، والقيادة السليمة تساعد في دفع العمل للإمام بأفضل القدرات.²

¹ دربيخ، نبيل . المرجع السابق. ص 44

² مهران، إبتسام . تعريف الإدارة المكتبية وأهميتها. 15. مارس. 2021. تمت الزيارة يوم: 28.03.2023. على الرابط: almrsl.com

4.1.1 وظائف الإدارة:

- ❖ وظيفة التخطيط واتخاذ القرار: هو تحديد الأهداف واختيار أفضل الطرق لتحقيقها أما اتخاذ القرارات يعني اختيار أفضل البدائل من بين عدد البدائل الممكنة، ويعتبر اتخاذ القرارات جزء من عملية التخطيط وتحتوي وظيفة التخطيط على ثلاث خطوات هي:
 - تقرير كيف سيتم تخصيص موارد المؤسسة لتحقيق هذه الأهداف.
 - تقرير كيف سيتم تحسين هذه الأهداف.
 - تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.
- ❖ وظيفة التنظيم: هو الأسلوب الذي ستستخدمه المؤسسة في تنفيذ خططها من خلال تكوين هيكل العلاقات التي تربط أعضاء المؤسسة في سعيهم لتحقيق الأهداف التنظيمية ويشمل التنظيم ما يلي:
 - تخصيص المهام وتجميعها في إدارات .
 - رسم علاقات السلطة والمسؤولية بين الأفراد والمجموعات .
 - توزيع الموارد " خاصة البشرية " بين الإدارات.
- ❖ وظيفة التوجيه: هو استخدام المديرين لتأثيرهم ونفوذهم لدفع الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة ويشمل التوجيه ما يلي:
 - رسم رؤية واضحة لدى العاملين بأهمية المؤسسة.
 - مساعدة العاملين على تكوين فهم جيد لدورهم في تحقيق هذه الرؤية.
 - تشجيع العاملين على المشاركة في العمل وتحقيق مستوى أداء مرتفع من خلال استخدام النفوذ والقدرة على التأثير والإقناع ومهارات الاتصال والتنسيق.
- ❖ وظيفة الرقابة: هي تقييم أداء المؤسسة للتأكد من تحقيق الأهداف المحددة مسبقا واتخاذ الإجراءات اللازمة للاحتفاظ بنفس مستوى الأداء ولإحداث تحسينات عليه ويشمل الرقابة فيما يلي:
 - المتابعة المستمرة للعمل خلال مراحل التنفيذ المختلفة.
 - وضع المعايير التي تحدد الأداء المرغوب.

- تصميم نظام للمعلومات لتوفير البيانات اللازمة لتقييم الأداء.¹

5.1.1. الصفات الإدارية التي يجب أن يتمتع بها الإداري:

- صفات إنسانية يستطيع من خلالها التعامل مع العنصر البشري.
- الأمانة والعدل والإخلاص في العمل.
- صفات عقلية وفكرية، أي على قدر من الذكاء.
- صفات ثقافية بحيث يكون مطلعاً على العلوم الأخرى.
- صفات جسمانية حيث يتحمل عبء العمل.
- صفات فنية أي أن يكون ملماً بالتخصص الذي يعمل فيه.²

2.1. الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية:

1.2.1. تعريف المكتبات الجامعية:

تعتبر المكتبات الجامعية أساس المجتمع الجامعي نتيجة لما تقدمه لروادها من خدمات ومساعدة على بحوثهم وزيادة معارفهم. ويقوم الموظفون بالمكتبة بتقديم خدمات كثيرة للمستفيدين بما يكفي احتياجاتهم واهتماماتهم المتباينة.

كما تعرف على أنها عبارة عن مجموعة الكتب والمخطوطات والوثائق والدوريات وغيرها من المواد، منظمة تنظيماً مناسباً يساعد كافة الباحثين من طلبة أساتذة جامعيين.³

وتعرف أيضاً على أنها الدعامة الأساسية للنهوض بالبحث العلمي وتحقيق الإقلاع الثقافي، مهمتها بناء المجموعات و تنظيم الوثائق و تنميتها ومعالجتها و تسهيل استعمالها من طرف المستفيدين.

¹ محمد هاني ، محمد . إدارة الموارد البشرية . ط1. دار المعترف: للنشر والتوزيع. 2014 . ص . ص 20 . 22

² هاشم ، حمدي رضا. الإدارة بالأهداف . عمان : دار الراية للنشر والتوزيع . ص 20

³ قشيدون ، حليلة. الإدارة العلمية (المناجمنت) للموارد البشرية في المكتبات الجامعية : رسالة ماجستير: تخصص علم المكتبات و العلوم

الوثائقية. جامعة وهران ، 2009. ص 41

فالمكتبة الجامعية هي رسالة مهمتها خدمة التعليم الجامعي و البحث العلمي ، هدفها مساندة المناهج والمقررات الدراسية وتنمية القدرة على الحصول على المعلومات و هو ما يسمى بالتعليم الذاتي، ومن ثم يجب أن تتوافر فيها مجموعة من المعلومات المقروءة و المسموعة و المرئية تختار بأسلوب علمي و تنم بطريقة فنية سليمة، حيث يقوم عليها مجموعة من المتخصصين المؤهلين تأهيلا عاليا حتى تتمكن من تقديم خدماتها للطلبة و الباحثين.¹

ومن خلال التعاريف السابقة للمكتبة الجامعية نستنتج بأنها تلك المكتبة التي تقوم الجامعة على إنشائها و إدارتها من اجل تحقيق أهدافها و تلبية حاجيات المستفيدين من طلبة و أساتذة .

2.2.1. تعريف الموارد البشرية في المكتبات :

1.2.2.1. تعريف الموارد البشرية :

تعرف الموارد البشرية على أنها مجموع العاملين بالمؤسسة مهما كانت مستوياتهم و مؤهلاتهم و كفاءتهم و الأعمال التي يقومون بها، و تتمثل في كل من هيئة الإدارة العاملين في مجال الإنتاج، وكذا في مجال الخدمات و المهن المساعدة في المؤسسة و ذلك بحسب السلم الوظيفي، هناك المديرون الموظفون و العاملون.

وتعرف أيضا الموارد البشرية هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل و الراغبين في هذا الأداء بشكل جاد و ملتزم، حيث يتعين أن تتكامل و تتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، حيث تزيد فرص الاستغلال الفاعل لهذه الموارد عندما تتوافر نم يحسن تصميمها و تطويرها للتعليم و الاختيار و التدريب و التقييم و التطوير والصيانة.²

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج بان الموارد البشرية لها أهمية بالغة لنجاح المؤسسة ، و لن تستطيع المؤسسة أن تحقق أهدافها إذا كانت تفتقر من أفراد ذوي المهارات و المؤهلين و القادرين على أداء وظائفهم وبالتالي لن تحقق التطور والنمو .

¹ عين أحجر، زهير. بوشارب بولوداني، لزهري. واقع إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية الجزائرية دراسة تحليلية لأحدث نص تشريعي خاص بتنظيم المهنة المكتبية في الجزائر، أعمال المؤتمر الرابع والعشرين للإتحاد العربي للمكتبات

² قشيدون ، حليلة . المرجع السابق . ص 77

2.2.2.1. تعريف الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية :

إن نجاح المكتبة الجامعية أو فشلها يتوقف على نوعية و خبرة و كفاءة كوفاها ، فنجد انه مهما اختلف نوع المكتبة و تباينت أهدافها، وبلغت مجموعاتها من الاتساع و القوة فلن تتمكن من توفير الخدمة المطلوبة للمستفيدين منها، إن لم يكن لديها مجموعة من الموظفين المؤهلين و المكونين و القادرين على تأدية العمل بأكمل وجه، و الحريصين على الوصول إلى أعلى درجات التفوق في العمل المكتبي.¹

3.2.2.1. أهمية الموارد البشرية:

- إن الموارد البشرية هي مخزن القدرات الفكرية و الذهنية و الابتكار و الإبداع في المؤسسات المعاصرة.
- إن الموارد البشرية هي عامل حقيقي للتعبير. فهي التي تبدأ و تقود التعبير و تسهم كذلك في تحقيق استقرار و نمو المؤسسة.
- إن الموارد البشرية قادرة على تحمل المسؤولية و تحدي المهام الصعبة و تحقيق الانجاز.
- إن الموارد البشرية الموهوبة هي الركيزة الأساسية في مواجهة تحديات التقنيات الحديثة. سواء بخصوص استبعادها أو بخصوص توظيفها و استثمارها في المؤسسة من اجل بناء الميزة و القدرة التنافسية في مواجهة مثيلاتها في المؤسسات.²

3.2.1. أنواع و مهام فئات العاملين في المكتبات و تخصصاتهم:³

لقد تضمن المرسوم التنفيذي رقم 10.133 تسعة أبواب، حيث تعرض في الباب الرابع إلى الأحكام المطبقة على شعبة المكتبات الجامعية حيث اشتمل هذا الباب على أربعة فصول كل فصل تعلق سلك معين من الأسلاك المكتبية بدءاً بـ :

¹ إبراهيم ، محمد . مها ، أحمد. دور التدريب و التعليم المستمر في تطوير مهارات اختصاصي المكتبات و المعلومات: دراسة ميدانية لأراء اختصاصي المكتبات العامة بالرياض .في : مجلة المكتبات و المعلومات العربية ، ع4 ، أكتوبر 2010. ص3. ملف رقمي في شكل (pdf)

² مدثر، حسن . سالم ، عز الدين . إدارة الموارد البشرية رؤى و اتجاهات ، لبنان: دار الكتاب الجامعي ، 2017. ص ص 24 . 25

³ الجزائر. المرسوم التنفيذي رقم 10.133. مؤرخ في 20 جمادى الأولى 1431. الموافق ل 5 مايو 2010. المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتميين للأسلاك الخاصة بالتعليم العالي . الجريدة الرسمية . ع 31 . ص . ص 12. 13

1. سلك محافظي المكتبات الجامعية.

2. سلك مساعدي المكتبات الجامعية.

3. سلك الأعوان التقنيين للمكتبات الجامعية.

4. سلك المعاونين التقنيين للمكتبات الجامعية.

حيث تعرض كل فصل إلى مجموعة من الفروع: تحديد المهام. شروط التوظيف والأحكام الانتقالية.

نجد من خلال هذا المرسوم أن الأسلاك العاملة بالمكتبة تتمثل في أربعة مناصب بدءاً من محافظي المكتبات والذي يضم أربعة رتب وصولاً إلى المعاونين التقنيين، في ما يلي سنتطرق إلى مهام كل سلك كما جاء في المرسوم .

1. سلك محافظي المكتبات الجامعية: يضم أربع رتب:

أ. رتبة ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الأول: من مهامه :

- إعداد سجلات جرد الأرصدة الوثائقية والمجموعات وتحيينها.
- المشاركة في تكوين الأرصدة الوثائقية والمجموعات وإثرائها وتقييمها واستغلالها وصيانتها وسلامتها.

ب. رتبة ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الثاني : من مهامه :

- يكلف على الخصوص بإعداد النشرات التحليلية وفهارس المواد وغير ذلك من وسائل التحقق البيبليوغرافي .

ج. رتبة محافظ المكتبات الجامعية : من مهامه :

- تكوين الأرصدة الوثائقية ودراسة المجموعات الموكلة إليهم وترتيبها وحفظها واقتراح التدابير المتعلقة بانتمائها والسهرة على سلامتها.
- إعداد القوائم والجرد ومراقبة ضبطها وتحيينها.

د. رتبة رئيس محافظي المكتبات : من مهامه :

- وضع برنامج التوثيق للمؤسسة ، بالتشاور مع السلطات الجامعية وضمان تحقيقها .
- وضع محاور الوحدة الوثائقية ، المساهمة بأبحاثهم في معرفة الأرصدة والمجموعات الوثائقية.....الخ.

2. سلك مساعدي المكتبات الجامعية: من مهامهم :

- انجاز الأعمال التقنية الاعتيادية من المكتبات.
- استلام الوثائق والكتب وتسجيلها.
- المشاركة في وضع الوثائق والكتب تحت تصرف المستهلكين¹.

3. سلك الأعوان التقنيين للمكتبات الجامعية: من مهامهم :

- دمج المجموعات وعنونتها وتصنيفها وإصاقها .
- ضمان تسليم الوثائق وإعارتها.
- المشاركة في انجاز الأعمال التقنية الاعتيادية.

4. سلك المعاونين التقنيين للمكتبات الجامعية : من مهامهم :

- الحفاظ على المؤلفات وأشغال حفظ البيانات والسحب.
- السهر على حسن سير المخازن والمحفوظات وأمنها².

¹الجزائر.المرسوم التنفيذي رقم 10.133. المرجع السابق

²الجزائر.المرسوم التنفيذي رقم 10.133. المرجع السابق . ص . ص 14.13

التصنيف		الرتب	الأسلاك
الرقم الاستدلالي الأدنى	التصنيف		
713	16	رئيس محافظي المكتبات الجامعية	محافظو المكتبات الجامعية
621	14	محافظ المكتبات الجامعية	
578	13	ملحق بالمكتبات الجامعية من الثاني	
537	12	ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الأول	
453	10	مساعد المكتبات الجامعية	مساعدو المكتبات الجامعية
348	7	عون تقني للمكتبات الجامعية	أعوان تقنيون للمكتبات الجامعية
240	3	معاون تقني في المكتبات الجامعية	المعاونون التقنيون في المكتبات الجامعية

الجدول رقم (01): يوضح أنواع ومهام فئات العاملين في المكتبات وتخصصاتهم

4.2.1. الإمكانيات المادية للمكتبات الجامعية : (الموقع ، المبنى ، الأثاث والتجهيزات ، المجموعات المكتبية ، الميزانية)

يتطلب وجود خدمة المكتبة الجامعية وإسهامها في تحقيق الأهداف التعليمية والبحثية للجامعة توافر عدة مقومات مادية وبشرية ، ومن المقومات المادية ما يلي :

❖ الموقع: يمثل موقع المكتبة الجيد احد المقومات الأساسية في تقديم الخدمة المكتبية بصورة أكثر فاعلية، حيث يؤثر الموقع تأثيراً أساسياً في التردد على المكتبة والاستفادة من مصادر

المعلومات بها، ومن هذا المنطلق فقد اهتمت المعايير الموحدة للمكتبات الجامعية بالموصفات الخاصة بمواقع المكتبات.

فقد أوصفت المعايير الموحدة التي وضعتها اللجنة المشتركة بين جمعية مكتبات البحوث، ومكتبات البحوث والكليات الجامعية، بأن موقع المكتبات يتيح لمجتمع الجامعة الاتصال القريب بها.

ويشير المعيار العربي الموحد للمكتبات الجامعية بشأن الموقع والتصميم الداخلي ما يلي :

- للمكتبة الجامعية مبنى مستقل للاستخدام الحصري للمكتبة والأنشطة الأخرى المتعلقة بها .
- يتوفر في موقع المكتبة الجامعية الشروط التالية :
 - سهولة الوصول إليها من جانب المستفيدين ، مشياً أو من خلال وسيلة مواصلات عامة.
 - التمركز في وسط الحرم الجامعي.
 - التمركز عن أماكن الضوضاء.
 - الملائمة لأغراض البناء من حيث التربة ، وارتفاع منسوب المياه.
 - إمكانية التوسع مستقبلاً.
 - البعد عن مخاطر الطبيعة كالعواصف والفيضانات.
 - القرب من مراكز الأنشطة والجهات التي تتعاون معها المكتبة .
 - استشارة اختصاصي المكتبة عند اختيار موقع المكتبة، وكذلك عند تصميم المبنى، وفي الجوانب الأخرى المتعلقة بالإضاءة والتهوية والمخازن، ومناطق المعارض.
- يحقق انسياباً جيداً لمجمل حركة الترددات على المكتبة، وأفضل انسياب للعمل، مع تسهيل الحركة في مناطق عمل الموظفين.
- يراعي فصل المناطق التي تتسم بالضوضاء (الإعارة ، المراجع) عن المناطق ذات الطبيعة الهادئة (قاعات القراءة والخلوات البحثية).

❖ **المبنى:** يعد مبنى المكتبة المرتكز الأساسي الذي تعتمد عليه المكتبة في تقديم خدماتها ، فلا توجد مكتبة بدون مكان مناسب تؤدي فيه العمليات والإجراءات والخدمات المكتبية ، ويستوعب مجموعات المواد من كتب ودوريات ومواد سمعية وبصرية وغير ذلك من مصادر معلومات ، فضلا عن استيعاب الطلاب والباحثين وأعضاء هيئة التدريس بصفتهم المترددين الأساسيين على المكتبة الجامعية.

ومهما يكن من الأمر فإن مبنى المكتبة المناسب، هو ذلك المبنى الذي يعبر بوضوح، وبشكل مباشر عن الوظائف التي تتم فيه ، ويقدم التسهيلات الخاصة بها.¹

❖ الأثاث والتجهيزات:

يعد الأثاث والتجهيزات من المقومات المادية اللازمة لتقديم الخدمة المكتبية الجامعية الجيدة، وتشمل الأجهزة والأثاث الرئيسية : الرفوف، وإدراج الفهارس البطاقية، والمناضد والمقاعد، ومكاتب الإعارة، ومكاتب الموفين، وإدراج صف البطاقات، ودواليب العرض، ومناضد العمل والملفات، وغير ذلك من التجهيزات اللازمة لتقديم الخدمات وانجاز العمليات المكتبية، بالإضافة إلى ذلك من التجهيزات والآلات والتي يمكن أن تقل أو تكثر تبعا للاحتياجات المكتبية.

ويشير المعيار العربي الموحد للمكتبات الجامعية، أن يكون الأثاث المكتبي مناسباً لمجموعات المكتبة واستخدام المستفيدين والعاملين بالمكتبة، ووجود عدد كاف من المقاعد، ويتوقف العدد على حجم المستفيدين وقت الحاجة والعاملين بالمكتبة، ويراعي أن تتنوع المقاعد لخدمة الأغراض المختلفة منها (مقاعد القراءة، مقاعد استرخاء، مقاعد خلوات بحثية ومقصورات) . وأن يكون الأثاث جذاباً ومريحاً وآمناً، ويضمن الاستخدام الكفء والفعال، مع توفير التجهيزات الضرورية اللازمة لإتاحة المعلومات على أن تدار هذه التجهيزات بطريقة فعالة، وتتيح المكتبة تسهيلات لتكنولوجيا المعلومات وخدمات الاتصال، ووجود عدد كاف من محطات عمل الكومبيوتر المناسبة للوصول إلى مصادر المعلومات الإلكترونية ، ووجود عدد مناسب وكاف من الأجهزة في حالة جيدة تسمح بالاسترخاء الفعال لمصادر المعلومات المتاحة عن بعد من جانب موظفو المكتبة أو المستفيدين، ويشمل ذلك أجهزة التكنولوجيا الحديثة والاتصالات مثل الحاسبات المتصلة

¹ حبيب، يسرا. حسن ، محمد . إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية السودانية . ط1 . برلين ، 2022 . ص . ص 36-37

بالانترنت والطابعات، والمسحات الضوئية وأجهزة الفاكس، وكاميرات الانترنت (الويب كام)، وأجهزة الاتصال الالكترونية الأخرى.

❖ بناء مجموعات المكتبات الجامعية وتنميتها:

تتميز المكتبة الجامعية عن غيرها من المكتبات الجامعية بخاصتين هما: نمو المجموعات بشكل مستمر، وتغطية مجموعاتها كل الموضوعات التي تهتم بها الجامعة، لذلك تحرص المكتبة على الحصول على أوعية المعلومات التي تستجيب لاحتياجات هيئة التدريس، والطلبة، والباحثين.

■ **المواد المرجعية:** وهي الفئة الأولى والأساسية، وهي مجموعة مراجع قوية وحديثة. وينبغي أن تحتوي على تمثيل عريض لأهم الأعمال العامة، والمتخصصة مثل: دوائر المعارف، والقواميس اللغوية، وقواميس المصطلحات، والموجزات الإرشادية، ومختصرات الحقائق، والتقويم، والتجمعات الإحصائية، والأدلة للمؤسسات والهيئات، ومعاجم التراجم، والأطالس الجغرافية، والجداول التاريخية، والبيبليوغرافيات، والكاشفات، ونشرات المستخلصات، والفهارس المطبوعة، وقوائم الترجمات... الخ، وذلك في مجالات المعرفة الأساسية وباللغات العالمية الأساسية، وتبرز الحاجة أيضا للحصول على الأدلة التعليمية والبحثية المتخصصة وأدلة الجامعات وقوائم البحوث الجارية.¹

■ **البحوث الطلابية في مرحلة الدراسات العليا:** تحرص بعض المكتبات الجامعية على أن تحصل على البحوث والدراسات التي يقدمها الطلاب في مرحلة الدراسات العليا، كنماذج يمكن أن يهتدي بها الطلاب في هذه المرحلة، كما أنها تشمل على معلومات تفيد في أغراض البحث.

■ **النشرات والتقارير والمستخرجات:** الغرض من الاحتفاظ بمجموعات النشرات في المكتبات الجامعية هو مساندة مصادر المعلومات الرئيسية كما تمثلها الكتب والدوريات، أو القراء بمعلومات متجددة أو متابعة تطورات جارية، ولا تصلح النشرات طويلا، والقليل منها فقط هو ما يملك قيمة حقيقية ثابتة تستلزم الإبقاء عليه والعناية به.

¹ حبيب، يسرا. حسن، محمد. المرجع السابق. ص. 42-43

وتعتبر تقارير البحوث والمستخرجات من المواد المهمة التي تخدم البحث في المجالات الموضوعية الضيقة ، وهي ذات أهمية كبيرة في المجالات العلمية والتكنولوجية.

■ **المخطوطات:** وتعتبر مصادر أولية للأبحاث التي يقوم بها طلاب الدراسات العليا والأساتذة، وخاصة أولئك المهتمين بالدراسات العربية والإسلامية، ولذلك تحرص المكتبات الجامعية الكبيرة على اقتناء مثل هذه المواد في شكلها الأصلي أو مصورة، وذلك رغم ارتفاع تكاليف اقتنائها أو الحصول عليها.

■ **المجموعات الأرشيفية والقطع المتحفية:** تحتوي المكتبة الجامعية على مجموعة من المواد التي تتعلق بالجامعة وتاريخها وسياستها التعليمية والإدارية، وتتكون هذه المواد في العادة من أوراق خطية ووثائق من الأقسام المختلفة للجامعة.

■ **المجموعات السمعية والبصرية والأقراص المدمجة:** لم تعد المكتبة الجامعية مجرد مركز للقراءة واستشارة المراجع المطبوعة فحسب ، وإنما مركزا يضم مواد المعرفة سواء كانت مطبوعة أو سمعية بصرية فهي تضم إلى جانب الكتب والدوريات.¹

❖ **الميزانية في المكتبات الجامعية:** لكي يتسنى للمكتبي القيام بمهامه على أحسن وجه، لا بد من أن تتوفر له موارد مالية كافية ومستقرة، وميزانية مخطط لها للنهوض بمهام شراء الكتب والموارد المكتبية، والأثاث والأجهزة واللوازم المختلفة، ويجب الأخذ بعين الاعتبار عند إعداد الميزانية، الدقة في مراعاة احتياجات المكتبة، لغرض الموازنة في تحقيق حاجات الأقسام والخدمات المكتبية التي تؤديها.

ويفضل أن تعطى الصلاحيات المالية الكافية لأمين المكتبة، لتحقيق مرونة الصرف على الحاجات الآنية المستعجلة، وكذا لشراء المواد الضرورية التي لا تقبل التأخير فضلا عن تمكين المكتبة من ملاحقة ومواكبة التطورات العلمية، باقتناء مصادر المعلومات الحديثة والأجهزة والتقنيات التي تساهم في رفع المستوى العلمي والثقافي وخطط التنمية.²

¹ حبيب ، يسرا. حسن ، محمد . المرجع السابق . ص ص 44 - 45

² مكاتي ، كريمة . التنمية المهنية بالمكتبات الأكاديمية بالجزائر في ظل تكنولوجيا المعلومات الحديثة : رسالة دكتوراه : تخصص علم المكتبات والتوثيق . جامعة وهران 2 ، 2019. 2020 . ص 70

ومن هنا نستنتج بان كل هذه المهام يتولاها أمين المكتبة من خلال الصلاحيات التي توكل له، والتصرف بها على حسب الأولويات التي تحتاجها المكتبة الجامعية.

3.1. إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية : المفهوم، التطورات، والوظائف:

1.3.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية:

تعرف على أنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين مهما اختلفت مستوياتهم هم أهم الموارد داخل المؤسسة ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بجميع الوسائل التي ستساعدهم للقيام بأعمالهم وان تراقبهم وتسهر عليهم وذلك لتحقيق نجاحاتها.

وفي تعريف آخر: تعتبر إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والعاملين فيها.

ويعرفها "فيليبو": بأنها تخطيط النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد و تنميتهم و تدريبهم و تنظيمهم و توجيههم و مراقبتهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

وفي تعريف آخر: تعتبر إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والعاملين فيها.¹

سميت بإدارة الموارد البشرية نظرا للاهتمام بالموارد البشرية، كمورد مؤثر في تشغيل باقي الموارد، وحسن استخدامها باعتباره أساس الموارد المتاحة، وهي جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية و تنمية قدراتها و رفع كفاءتها و منحها التعويض التحفيز و الرعاية، وذلك بهدف تحقيق المنظمة لأهدافها.²

¹ اللبدي ، نزار عوني . إدارة الموارد البشرية . ط1. عمان : دار الدجلة ، 2015 . ص 48

² المغربي ، عبد الفتاح عبد الحميد . العنقري ، عبد العزيز سلطان . إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات و بناء إستراتيجيات القرن الواحد والعشرين . القاهرة : دار المريخ ، 2015 . ص 32

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد و تدريبهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم، أو هي الإدارة التي تنتج عنها سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والعاملين فيها.¹

كما تعرف أيضا بأنها دراسة للسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب ومعاملة الأفراد في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة ثققتها في العدالة والإدارة وخلق الروح التعاونية بينها للوصول إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية.²

ومن خلال التعاريف السابقة لإدارة الموارد البشرية نستنتج بان هدفها الوحيد هو الاهتمام بالموارد البشري وتدريبه وتنظيمه وتكوينه وتحسين أدائه وذلك لتحقيق المكتبة نجاحاتها.

2.3.1. تطور إدارة الموارد البشرية :

✓ المرحلة الأولى: تطورات الحياة بعد الثورة الصناعية : كانت الصناعة في بدايتها تركز على الصناعات المنزلية واليدوية باستعمال الأدوات والآلات البسيطة، ولكنها ما فتئت تتطور باستمرار إلى يومنا هذا، ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية:

■ اعتبار أن العامل سلعة تباع وتشتري، واعتماد الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل .

■ نشأة الكثير من العمال الروتينية المتكررة التي تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير، ومع هذا حققت الثورة الصناعية في البداية زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.

✓ المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية : توصل "تايلور" من خلال الإدارة العلمية إلى أربعة أسس للإدارة وهي:

¹ الشعبان ، محمد جاسم . الأبعج، محمد صالح . إدارة الموارد البشرية في إستخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة . ط1.

عمان : دار الرضوان، 2014م، 1435هـ . ص 36

² بن دريدي ، عبد الغني . رأس المال البشري ودوره في ترقية أداء المكتبة الجامعية الجزائرية . رسالة دكتوراه : تخصص علم المكتبات و

التوثيق . جامعة قسنطينة ، 2016 . ص 14

- تطوير حقيقي في الإدارة و استبدال الطريقة التجريبية الخطأ و الصواب بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية.
 - الاختيار العلمي للعاملين ، و الاهتمام بتنمية و تطوير الموارد البشرية.
 - التعاون الحقيقي بين الإدارة و الموارد البشرية.
 - زيادة الإنتاج يقابلها زيادة الأجر.
- ✓ المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العالمية: في بداية القرن العشرين نمت عدة منظمات عالمية حاولت المطالبة بزيادة الأجور و خفض ساعات العمل و التكفل أكثر بالعمل من النواحي الاجتماعية و الإنسانية، و يعتبر هذا الظهور بمثابة رد فعل ضد الإدارة العلمية التي حاولت استغلال العامل لصالح رب العمل .
- ✓ المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى: استخدم في هذه المرحلة طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم ، وكذلك تطور الإدارة العلمية و علم النفس الصناعي و ظهور بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية في المنظمات للمساعدة في التوظيف و التدريب و الرعاية الاجتماعية و هم الطلائع الأولى في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث.
- وفي 1915 أنشأت أقسام موارد بشرية مستقلة و إعداد أولى برامج التدريب لمديري هذه الأقسام و قامت 12 كلية بتقديم البرامج التدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919. و عام 1920 أنشأت الكثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة و الأجهزة الحكومية¹.
- ✓ المرحلة الخامسة: ما بين الحربين العالميتين : حيث تطورت مدرسة العلاقات الإنسانية بشكل ملفت و التركيز على أهمية العاملين على عملهم و توفير و تحسين ظروف العمل و جعلها مناسبة و ملائمة لأداء العمل.
- ✓ المرحلة السادسة: بعد الحرب العالمية الثانية إلى يومنا هذا : لقد أصبح لإدارة الموارد البشرية دور فعال حيث تخلت عن عملها الروتيني نتيجة لكبر حجم المنظمات و تعدد وظائف

¹ حاروش ، نور الدين . إدارة الموارد البشرية . ط2 . الجزائر: دار الأمة ، 2016 . ص . ص 37.34

الإدارة وتأكيد عدد العمال بها، و بدأت بتدريب و تنمية أداء العاملين ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم، وأيضا ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقة العمل¹.

ولا تزال إلى الآن الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث خاصة علم النفس والأنثروبولوجيا والتركيز على العاملين وبيئة العمل، إضافة إلى الاهتمام والأخذ بتجارب بعض المنظمات والقادة التي حققت نجاح للاقتداء بها ومحاولة تطبيق خطواتها.

إن توسيع إدارة الموارد البشرية لتصبح جزء أساسي في المنظمة وليس موظف واحد، أصبحت تساهم في المكانة التنافسية وفي ربحية المنظمة، وهي الآن في نمو متزايد في ظل العولمة والتطور التكنولوجي الهائل في مجال الإعلام والاتصال والذي اثر بشكل أو بآخر على إدارة الموارد البشرية².

3.3.1. أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية:

1.3.3.1. أهمية إدارة الموارد البشرية :

تتضح أهمية إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية :

- ✓ يعتبر العنصر البشري المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي فهو المسؤول عن الأداء.
- ✓ قدرة إدارة الموارد البشرية على استقطاب أفضل العناصر لشغل الوظائف الشاغرة والذي سينعكس بدوره على الإنتاجية والربحية.
- ✓ تحقيق التوازن بين الأفراد وأهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن.
- ✓ المعالجة الفورية للمشاكل المحتملة في مجال التعيين وتقويم الأداء والتدريب والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناتجة عن سرعة دوران العمل، أو زيادة معدلات الغياب أو انخفاض الإنتاجية.

¹ حاروش ، نورد الدين . المرجع السابق . ص 37

² يحيوي ، نعيمة . سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية . اقتصاد النقل والخدمات . جامعة الحاج لخضر . باتنة . ص 4

✓ تعتبر إدارة الموارد البشرية أن الفرد هو أصل استثماري هام من أصول المنشأة، وأن إدارة الموارد البشرية شريك هام في التخطيط الاستراتيجي الشامل.¹

2.3.3.1. أهداف إدارة الموارد البشرية :

يمكن سرد الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية على النحو التالي :

✓ الأهداف التنظيمية : تقوم إدارة الموارد البشرية على تحقيق الفعالية التنظيمية حيث تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدايمهم، فهي تقوم بدعم المديرين وتساعدهم على تحقيق أهداف المنظمة ، فهي لم توجد لتحقيق أهدافها فقط بل يتمثل نجاحها في تسيير أهداف كافة الإدارات بالمنظمة بما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل عام.

✓ الأهداف الوظيفية : لكي تتمكن الإدارة والأقسام المختلفة المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة، يجب أن تمدها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد، يمكن للموارد المتاحة أن تفقد قيمتها، ويتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذا لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها على أكمل وجه .

لذا تسعى إدارة الموارد البشرية للقيام بوظائفها بدايةً من تخطيط الموارد البشرية واستقطاب واختيار الأفراد وتعيينهم وتحليل ووصف مختلف الوظائف... الخ ، بالإضافة إلى تقديم الخدمات والمزايا للعاملين ورعايتهم.

✓ الأهداف الاجتماعية : تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية، حيث تسعى إلى تحجيم الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة، حيث أن فشل المنظمة في استخدام مواردها لتحقيق المزايا والفوائد التي تعود على المجتمع ومراعاة الطرق الأخلاقية في التعامل سينتج عنه العديد من المشكلات والمعوقات المنظمة في غنى عن وجودها .

¹ الأشهب ، نوال عبد الكريم . إدارة الموارد البشرية . ط 1 . الأردن : دار المجد للنشر والتوزيع ، 2015 . ص 7

✓ الأهداف الشخصية: تقوم إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الشخصية للعاملين، وذلك عن طريق حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وتحفيزهم للعمل والإنتاج وإشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي.¹

ويمكن تلخيص أهداف فرعية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي :

- لتوظيف مهارات وقدرات القوى العاملة بكفاءة : الغرض الأساسي من إدارة الموارد البشرية هو جعل نقاط القوة لدى الناس منتجة وإفادة العملاء، المساهمين والموظفين .
- لتزويد المنظمة بموظف مدرب جيدا ومتحمس : يتطلب من إدارة الموارد البشرية تحفيز الموظفين لبذل أقصى جهودهم، حتى يتمكنوا من تقييم الأداء بشكل صحيح للنتائج ويتم دفع أجرها على أساس مساهمتهم في المنظمة.
- لزيادة الرضا الوظيفي للموظف وتحقيق الذات على أكمل وجه : يحاول حث كل موظف على تحقيق إمكاناته وتحفيزها، تحقيقا لهذه الغاية يجب تصميم البرامج المناسبة بهدف تحسين نوعية الحياة العملية.²

4.3.1. وظائف إدارة الموارد البشرية : لقد وضعت المدرسة العلمية التي جاء بها "تايلور" أول نواة الوظائف (الاختيار، التدريب، التطوير، التحفيز)، ثم جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية إلتون مايو "Elton Mayo" وزملائه لتضيف وظائف أخرى إلى إدارة الموارد البشرية تمثلت في علاقات العاملين المتمثلة بالتفاعلات الاجتماعية بين الإدارة والعاملين والنقابات والسلامة المهنية لكافة الأفراد العاملين جسما ونفسيا في ظل ظروف العمل، هذا ما دفع إلى تصميم الوظائف بهدف رفع دافعية العاملين وإشباع حاجاتهم وتطوير العمل وتحديد أساليب العمل والتخطيط لتطوير هؤلاء الأفراد، ويمكن عرض هذه الوظائف فيما يلي:

¹ ميموني ، فاطمة الزهراء . حمزة ، أسيا . إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي . رسالة ماستر: تخصص علم الاجتماع عمل وتنظيم . جامعة بلحاج بوشعيب . عين تموشنت ، 2022 . ص 25

² - Dr.bisworanjan mishra . HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. in the book . university UTKAL. (Digital file in pdf)

❖ وظيفة الحصول على العاملين: تعد هذه الوظيفة الأولى لإدارة الموارد البشرية، حيث تقوم بتوفير العاملين ذوي المؤهلات والخبرات المناسبة لكافة أعمال، حيث تعتمد في هذه المرحلة على عنصرين أساسيين هما:¹

أ. الاستقطاب: هو عملية اقتصادية وفعالة، لا بد من توافر مجموعة من المرشحين أو المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، لاختيار أفضل من بينهم، والأكثر ملائمة على ضوء متطلبات وشروط شغلها، واهم هدف تسعى لتحقيقه هذه العملية هو الموازنة بين زيادة عدد المتقدمين (البدائل) لاختيار الأفضل، وتخفيض تكاليف الاختيار إلى ادنى قدر ممكن.

ب. الاختيار والتعيين: والمقصود باختيار الموظفين هو انتقاء الذين تتوافر فيهم المؤهلات المطلوبة لانجاز مهام الوظائف المعينة أو المحددة بالشكل المطلوب، أي اعتماد سلسلة من الإجراءات أو الخطوات. ويتم في هذه العملية ما يلي: تخفيض عدد طلبات الالتحاق التي توصلوا إليها أثناء عملية الاستقطاب، والاختيار الفعلي للأفراد الذين سيشتغلون الوظائف الشاغرة داخل المنظمة.²

❖ وظيفة تنمية الموارد البشرية: وهي مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل المطلوب، وهي عملية بإدارة المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة، هي جميع الأنشطة المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة للموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها بهدف تحقيق أهداف المنظمة.³

❖ وظيفة الاحتفاظ بالعاملين: تهدف إدارة الموارد البشرية إلى ممارسة مجموعة من الأعمال التي تساعد في الاحتفاظ بالعاملين المنتجين أو المتميزين وتنمية ولائهم و انتمائهم إلى التنظيم، ويجب على إدارة الموارد البشرية بأن تعد مجموعة من برامج الأمان والصحة داخل بيئة العمل.

¹ ميموني ، فاطمة الزهراء . حمزة ، أسيا . المرجع السابق . ص 27

² العاوي ، نجم عبد الله . عباس حسين ، جواد . الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية . الأردن : دار الياورز ، 2015 . ص . ص 160.150

³ جودي ، سعيدة . إدارة وتنمية الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الرقمية "الإدارة الالكترونية للموارد البشرية" . في : مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث . المركز الديمقراطي العربي . برلين ، ع 1 . ص 186 . ملف رقمي في شكل (pdf)

- ❖ التحفيز: يعرفه "محمد فالح" بأنه شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة بالقيام بنشاط أو سلوك معين من ذاته لتحقيق أهداف معينة، وقد يعرف بأسلوب معين.
- ❖ يهدف إلى زيادة القدرات مما يعكس إيجابا على فاعلية الإنتاجية لهم كما ونوعا والذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.¹
- ❖ تخطيط الموارد البشرية: يعتبر التخطيط من أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة، وهو ذلك العمل الإداري المنتظم و المستند على أسس علمية، و معلومات موضوعية، والهادف إلى تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة في تنظيم محدد ، و رغبة في أداء تلك الأعمال على أساس مستقر ومستمر نسبيا.²
- ❖ تقييم أداء الموارد البشرية: بعد تعيين الموارد البشرية في مناصبها المناسبة تظهر الحاجة إلى تقييم أدائها، ويكون على أساس نظام التقييم الموجود على مستوى المنظمة، يتم من خلال أداء الأفراد العاملين، ويشرف على عملية التقييم الرئيس المباشر في العادة، حيث يحقق نظام التقييم العادل للموارد البشرية أهدافا جوهرية أهمها: تحقيق الاستقرار النفسي للموارد البشرية العاملة في المنظمة واكتشاف المورد البشري الذي يتمتع بالموهبة والإبداع و الابتكار والكفاءة العالية، ومن ثم تستطيع المنظمة أن تصقل مواهب هذه الموارد البشرية بالبرامج العلمية المتخصصة و دورات تدريبية التي تزيد من مهاراتهم و خبراتهم ومن تم تطوير و تحسين أدائهم.
- ❖ صيانة الموارد البشرية: تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم و تنفيذ برامج الصيانة البشرية والتي تهدف إلى تحسين بنية العمل المادية والصحية والاجتماعية والنفسية، وتطوير نوعية حياة العمل، بالإضافة إلى توفير الأمن والسلامة في مكان العمل.³

5.3.1. مهارات إدارة الموارد البشرية:

تصنف المهارات اللازمة لعمل المديرين إلى ثلاثة أقسام:

¹ ميموني فاطمة الزهراء . حمزة ، اسيا . المرجع السابق . ص. ص 28 . 29

² بلخيري ، مراد . وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية الممارسة التقليدية و الضرورية الإستراتيجية . في: مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية . جامعة محمد البشير الابراهيمي . برج بوعريج . ملف رقمي في شكل (pdf)

³ المرجع السابق ، ص30

- ❖ المهارات الفنية: تختص بطبيعة العمل وتؤثر في مستوى أداء الفرد مثل: استخدام الآلات ومعرفة أجزائها وطريقة تشغيلها وتوقيفها: الطباعة، البرمجة، التدقيق المالي.
- ❖ المهارات السلوكية : أو ما يسمى بفن التعامل مع الآخرين مثل: مهارات الاتصال، حل الصراعات، التفاوض، وتكوين العلاقات الاجتماعية والتحفيز.
- ❖ المهارات الفكرية: وهي قدرة المدير على التفكير المنطقي، والحسم على الأمور بشكل سليم، والقدرة على التنبؤ واتخاذ القرارات المناسبة، كمهارة التخطيط، مهارة القيادة، مهارة الإقناع والتفاوض، مهارة اتخاذ القرارات، ويختلف المزيج الملائم من هذه المهارات باختلاف المستوى الإداري للشخص المسؤول، فكلما تدرج وظيفيا إلى الأعلى، فهو يحتاج إلى اكتساب مهارات فكرية أكثر، وكلما اتجهت إلى أسفل الهيكل التنظيمي، احتاج الشخص إلى مهارات فنية أكثر.¹

5.3.1. التحديات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية :

تتمثل التحديات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية في ما يلي:

- ❖ امن المعلومات : يعتبر امن المعلومات م أهم التحديات التي ستواجه إدارة الموارد البشرية في المستقبل من تطبيق التكنولوجيا على المعلومات ، حيث تدور المخاطرة حول تأمين سرية المعلومات وسلامتها وتوفرها ، والتي تتطلب برنامجا متخصصا ليناسب الخاطر التي تتعرض لها المنظمة، يأتي دور إدارة الموارد البشرية في تحليل مخاطر أنظمة المعلومات باستخدام تحليل مخاطر احتمالي، حيث تكون المخاطر مقياسا لاحتمال وقوع حدث والعواقب المرتبطة به على المنظمة.
- تختلف ممارسات تقييم المخاطر بين الصناعات والتخصصات حتى داخل المنظمة نفسها من حيث تحديد المخاطر وتقديرها وتقييمها ، حيث تحتاج المنظمة إلى اختبار الاختراقات، لوضع خطوطا أساسية للامان .
- ❖ الاحتفاظ بأفضل الموظفين ومكافئتهم: يمثل الاحتفاظ بالأيدي العاملة ذو الكفاءة، التي تم تدريبها سابقا وتنمية قدراتها ومواهبها، من اكبر التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية ،

¹ ميموني فاطمة الزهراء . حمزة ، أسيا . المرجع السابق . ص 38

حيث تتطلب ترقية الموظف الكفاء إجراءات عديدة من قبل إدارة الموارد البشرية، من حيث تخصيص ميزانية خاصة بترقية وتحفيز الموظف، وإجراء عمليات حديثة للترقية مثل الابتعاد عن الترقية على أساس الأقدمية غير لأداء المهام المطلوبة، إضافة إلى إرضاء الموظفين الذين لم يحصلوا على ترقية من جهة أخرى.

❖ وجود ثقافة عمل مرنة وقيادة منفتحة: حيث أن الجيل القادم يفضل التواجد في بيئة عمل مرنة تركز على النتائج النهائية ، والحصول على أفضل إنتاجية بعيدا عن طرق العمل التقليدية التي تقيد مهاراتهم، بالإضافة لحاجة إدارة الموارد البشرية إلى ترسيخ ثقافة تواصل رفع معنويات العاملين خلال أداء أعمالهم.

❖ التكيف مع الابتكارات: تواجه إدارة الموارد البشرية تحديا كبيرا في خلق موظفين قادرين على التكيف مع الابتكارات الجديدة في عالم الأعمال، في ظل التطور المستمر للتكنولوجيا ، حيث يتطلب ذلك التطور من إدارة الموارد البشرية إجراء تدريبات بشكل مستمر لمواكبة التكنولوجيا الحديثة، وما يترتب عليها من إعداد ميزانية خاصة وإيجاد أوقات مناسبة، للحفاظ على درجة عالية من المنافسة.

❖ استقطاب أفضل المواهب للمنظمة: تعد عملية استقطاب وتوظيف أفضل الموظفين الموهوبين من ابرز نقاط القوة للمنظمات، حيث أن الاختيار الصحيح ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب يهيئ عملية دخول المنظمة في الأسواق المنافسة بسهولة وقوة، وبناء على ذلك تبرز أهمية جهود إدارة الموارد البشرية في القيام بعمليات الاختيار المناسب للموظف الأمثل للوظيفة المطلوبة.¹

❖ الولاء التنظيمي : يعتبر عامل الولاء الوظيفي من العوامل التي أخذت حيزا كبيرا من اهتمام خبراء الإدارة، حيث أن الولاء الوظيفي يمثل عملية تبادلية بين الطرفين، ومن هنا يأتي التحدي الكبير في دور إدارة الموارد البشرية على العمل بجهد لتحفيز الموظفين وجعلهم يسعون للمحافظة على وظيفتهم وثباتهم في المنظمة، وجعل المنظمة المكان الآمن الذي يوفر للموظفين احتياجاتهم المهنية والاجتماعية.

¹عهد ، سعيد . أحمد ، خليل . إدارة الموارد البشرية والتحديات المستقبلية . 19.10.2022. في : مجلة متاحة على الخط المباشر. تمت

الزيارة يوم : 01.05.2023. على الرابط : <https://www.new-educ.com>

❖ الثورات العلمية والتقنية: مع انطلاق الثورة العلمية والثورة التقنية، أصبحت مهمة الموارد البشرية مختلفة من حيث تحديد الكم والكيف، حيث إحلال التقنيات محل الأفراد أدى إلى التقليل من الأعداد المطلوبة من العمال، بالإضافة إلى اختلاف نوعيات الخبرة المطلوبة والتأهيل اللازم ومستوى المهارات، ومن هذا المنطلق أصبح دور إدارة الموارد البشرية العمل على جمع هذه العوامل والتعامل معها للحصول على أكبر قدر من الكفاءة والفعالية في العمل.

❖ إدارة الجودة الشاملة: أدى ظهور إدارة الجودة الشاملة إلى اختلاف أساليب وأدوات التدريب والتنمية التي تعدها إدارة الموارد البشرية للموظفين، حيث أن التطور الكبير في عالم الأعمال والتنمية يحتاج جهداً أكبر من جهة إدارة الموارد البشرية في تغيير سلوك الموظفين وطريقتهم في أداء عملهم، أما من وجهة نظر الكاتبة، فإن إدارة الموارد البشرية أصبحت عالماً واسعاً ذا أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، حيث أصبحت إدارات الأعمال تسارع إلى مواكبة التحديات التكنولوجية والتنموية العالمية، فالعنصر البشري هو التحدي الأهم والأكبر على الإطلاق في نظر إدارات الموارد البشرية، فجميع التطورات التكنولوجية هي من صنع بشري ويعود تأثيرها الأولي على الموظفين، وكلما زادت التطورات ازدادت مسؤولية إدارة الموارد البشرية لإشراكها مع موظفيها وتحقيق أكبر كفاءة وفعالية ممكنة.¹

خلاصة الفصل :

ومن خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن القول أن قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها على أكمل وجه يساعدها على تحقيق أهدافها وأهداف المكتبة، حيث يعتبر الفرد العنصر الأساسي والمورد المهم من بين الموارد الأخرى لنجاح إدارتها، إذ يتوقف هذا النجاح على مدى كفاءة هذا العنصر وقدرته على القيام بالوظائف الإدارية المختلفة، ويتوقف نجاح أي مكتبة أو فشلها على نوعية وخبرة وكفاءة العاملين بها، لذا اهتمت المكتبات الجامعية بالقوى العاملة فيها من حيث الاختيار والتعيين والترقية والتكوين، كل هذا بهدف تحقيق أهدافها.

¹ عهد ، سعيد . أحمد ، خليل . المرجع السابق

الفصل الثاني:

الأداء و دور إدارة الموارد البشرية
في تحسينه

تمهيد :

يعد موضوع الأداء من المواضيع التي شغلت بال الكثير من الباحثين والمتخصصين في الدراسات الإدارية، لما له من أهمية كبيرة في التعرف على أداء المورد البشري في المنظمة وكيفية تقييم أداءهم، وبالتالي فالمنظمات والمؤسسات تسعى جاهدة لتحقيق الأهداف التي أسست من أجلها، المتمثلة في تحقيق مستوى عالي من الأداء وذلك بإتباع مجموعة من الطرق والآليات التي تعتمد عليها المنظمة في تقييم أداء عمالها، والأساليب والدعائم لتحسين أداء المورد البشري وزيادة كفاءته.

و يتناول هذا الفصل ماهية الأداء، وتقييم الأداء، وكذا تحسين أداء الموارد البشرية و العلاقة التي تربط بين الأداء وإدارة الموارد البشرية، وكذا أساسيات وعناصر وأساليب و دعائم تحسين الأداء.

1.2. ماهية الأداء :

1.1.2: مفهوم الأداء :

يعتبر الأداء أحد المصطلحات الهامة التي يسعى كل مسير مهما كانت مكانته و مستواه التنظيمي إلى تحسينه، إلا أنه لم يتمكن الباحثون لحد الآن من تقديم مفهوم دقيق و متفق عليه لهذا المصطلح : فالأداء في اللغة الإنجليزية مشتق من كلمة Performance والتي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها أهدافه.

وفي هذا الإطار يعرف الأداء على أنه الطريقة التي تنجز بها أعمال المؤسسة و ذلك لتحقيق أهدافها، فالأداء من خلال التعاريف السابقة يتحقق من خلال إنجاز الأعمال أو الأنشطة المحددة مسبقا من طرف المنظمة وباستخدام أفضل الطرق والأساليب المتاحة¹.

ويعرف "الشنواني" الأداء على أنه أداء أي فرد هو إلا انعكاس لقدرته من عدمه في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيأ كانت طبيعة هذا العمل.

¹ زرنوح ، أحمد. الأداء في المنظمة . جامعة الجلفة . ملف رقمي في شكل (pdf). متاح على الخط المباشر. تمت الزيارة يوم : 04.04.2023.
متاح على الرابط : <https://www-asjp.cerist.dz>

وأيضاً يقصد بمفهوم الأداء انه مجموعة المخرجات و الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، فهو مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون داخل المنظمات.

في حين يعرف الأداء أيضاً على انه تفاعل لسلوك الموظف، وأن السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة، إذ يمثل قدرة الموظف على تحقيق أهدافه الوظيفية التي يشغلها في المنظمة، وهو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة.¹

ومن خلال التعريف السابقة نرى بأنه قد تعددت تعريفات الأداء نتيجة الدراسات و الأبحاث في هذا المجال، ونستنتج أن عملية الأداء لها العديد من المستويات ومنها ما يكون على المؤسسة ككل ومنها ما يكون على الوحدة الإدارية ومنها ما يكون على المستوى الفردي للموظف، حيث نرى أن نجاح المؤسسة مرتبط بمستوى أداء العاملين ومهاراتهم وكفاءتهم .

2.1.2. أهمية الأداء:

تتمثل أهمية الأداء فيما يلي :

- يساعد في الترجمة العلمية لكل القرارات التي تم اتخاذها على جميع المستويات في المؤسسة، وحتى الأداء الفعال ينبغي أن يتصف بالجدية و النزاهة عند اتخاذ القرارات و الابتعاد عن القرارات المزاجية.
- الإسهام في القدرة الدائمة على تقديم نتائج إيجابية ومرضية على فترات .
- يدعم الأداء قائمة المهام الرئيسية الموكلة للإدارة بل يأتي في مقدمتها و أولها بالإهتمام و العناية لتحقيق أهدافه.
- استثمار القدرة لدى الفرد على العمل والتي تتولد من التدريب واكتساب المهارة اللازمة لأداء عمله.
- دعم أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه .

¹كرو، شفاء. أثر إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات :رسالة ماجستير: تخصص إدارة الأعمال . الجامعة الافتراضية . ص. 33 . 32

3.1.2. محددات الأداء: يتحدد الأداء بثلاثة عوامل رئيسية:

- ✓ الجهد المبذول: ما يمثله حماس الفرد ورغبته في أدائه لعمله.
- ✓ القدرات والخصائص: هي الإمكانيات التي يمتلكها الفرد مع خبرته في العمل.
- ✓ الإدراك: قدرة الفرد على الإحاطة بالمعلومات الكافية من طبيعة الوظيفة المكلف بها.

4.1.2.العوامل المؤثرة في الأداء :

توجد ثلاث عوامل للأداء يمكن حصرها في الآتي :

- ✓ الموظف: ما يملكه من معرفة ومهارات.
- ✓ الوظيفة: ما تتصف به من متطلبات وتحديات.
- ✓ الموقف: ما تتصف به البيئة التنظيمية¹.

5.1.2. معوقات الأداء:

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه ، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل ، ومن أكثر عوائق الأداء شيوعا هي :

- النقص في تصارع المتطلبات على وقت الفرد .
- عدم الكفاية في تسهيلات العمل و الترتيبات و التجهيزات و السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة .
- نقص التعاون مع الآخرين ونمط الإشراف، الحرارة، الإضاءة، الضوضاء، ترتيب الآلات يمكن أن تكون عائق للأداء.

ويجب النظر إلى هذه العوامل على أنها مؤثرات على الجهد و القدرة و الاتجاه، فعلى سبيل المثال أي عطل في أي آلة أو جهاز، يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في

¹مفتاح الجندلي ، مفتاح . ماهية الأداء . ص. 3 . 4 . ملف رقمي في شكل (pdf) . متاح على الخط المباشر. تمت الزيارة يوم :

04.04.2023 . على الرابط : <https://hrdiscussion.com>

العمل، أيضا فإن السياسات الغير واضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، بنفس الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في الاستغلال السيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فان من أهم و أكبر مسؤوليات الإدارة ما يلي ¹:

- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين .
- توفير بيئة مدعمة، يقل فيها عوائق الأداء إلى حد ممكن.

2.2. تقييم الأداء:

1.2.2. مفهوم تقييم الأداء:

أن تقييم الأداء هو عملية دورية لتقييم الأداء الوظيفي للموظف، وغالبا ما تستخدم المؤسسات تقييمات الأداء لتزويد الموظف بملاحظات حول عملهم و لتبرير قرارات مثل زيادات الرواتب و المكافآت، وفي بعض الحالات إنهاء الخدمة.²

ويعرف أيضا تقييم الأداء بأنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر إذا أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن القيام بتقييم أدائهم خلالها.

أيضا يعرف تقييم الأداء أنه عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقا من قبل إدارة الموارد البشرية، ويتم بموجبه قياس أداء العاملين و سلوكياتهم وتقييمها في أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء و السلوك وتحديد نتائجها خلال فترات دورية محددة مسبقا.³

¹ بعيشي ، إبراهيم . التخطيط الاستراتيجي و دوره في تحسين أداء المنظمة : رسالة ماستر: تخصص علوم التسيير . جامعة دراية . الجزائر، 2016 . ص 20

² أمين ، بسام . أهمية إدارة الأداء ومراحل عملية تقييم الأداء . مقال إدارة الأداء . 31 اغسطس 2021 . متاح على الخط المباشر . تمت الزيارة يوم : 03.12.2022 . على الرابط: <https://www.hrinsider.info>

³ زويش ، سامية . محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة : رسالة ماستر: تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية . جامعة أكلي محند أولحاج . بويرة ، 2014 . ص52

اختلفت وجهات النظر في تعريف تقييم الأداء لكنها لا تخرج من كونها وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين والحكم على مدى إنجازهم للأهداف المراد بلوغها، ويرتبط ذلك بقدرات ومهارات الأفراد العاملين من ناحية، وطبيعة الأداء ومعايير قياسه من ناحية أخرى. لذا فإن المعايير التقييمية للأداء تركز بشكل أساسي على كفاءة وفعالية الإنجاز المراد تحقيقه، ويمكن تعريف كل منهما كما يلي :

■ **الكفاءة:** وهي حسن استغلال الموارد المتاحة لتحقيق أهداف معينة، أي أنها الطريقة المثلى في استعمال الموارد.

■ **أما الفعالية:** هي القدرة على إنجاز الأهداف.

فلولا تفاعل هذين المصطلحين لا يمكن الحصول على تقييم أداء مناسب وإيجابي، والمصطلح الثالث الذي يربط بينهما هو الإنتاجية والتي تعني نسبة المخرجات إلى المدخلات في العملية الإنتاجية أو الخدمية.¹

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن تقييم الأداء هو عملية إدارية للحكم على جهود العاملين بشكل منصف وعادل و مكافئتهم عن أعمالهم .

2.2.2. أهمية وأهداف تقييم الأداء:

1.2.2.2. أهمية تقييم الأداء:

تتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي:

✓ **تخطيط الموارد البشرية:** أن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية، حيث أن المنظمة تعتمد مقاييس للأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للمواد المتاحة لديها و حاجتها للقوى البشرية، وهذا من شأنه أن يرتبط بتحديد السياسات التنظيمية بدءاً باستقطاب الموارد البشرية ذات كفاءة واختيارها

¹ خيضر، كاظم محمود . الخرشة ، ياسين كاسب . إدارة الموارد البشرية . ط2. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2009 . ص149

وتدريبها واستثمار قدراتها بكل فاعلية، لذا فوضع السياسات التشغيلية و التطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين. ✓
تحسين الأداء و تطويره: إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أنها تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط الضعف و القوة لدى الأفراد العاملين لديها، ولا بد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة و هذا من أجل تحفيز العاملين و تطوير مسارههم الوظيفي للأفضل، أما الأفراد ذو المهارات الضعيفة فتسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب، كل هذا من أجل تحسين أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة.¹

✓ وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت: فالحوافز و المكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين يعتمد الجهد الفعلي المبذول منهم، فعملية التقييم تساهم بوضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافز والمكافآت أو الحرمان منها.

✓ انجاز عمليات النقل والترقية: يساهم التقييم بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد العلمية لمواقع ومراكز و طبيعة تنسجم مع قدراتهم في الأداء، وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمنظمة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء.

✓ معرفة معوقات و مشاكل العمل: يكشف التقييم مكامن القوة و الضعف عموماً في جميع العناصر الإنتاجية، وبالتالي يمكن للمنظمة من تحسين أو تقدير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين و التغييرات المطلوبة.²

2.2.2.2. أهداف تقييم الأداء: تتمثل أهداف تقييم الأداء فيما يلي:³

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

¹ بركات ، نسيمه . ماردي ، محمد . الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء الموارد البشرية : رسالة ماستر: تخصص إدارة الأعمال

الإستراتيجية . جامعة العقيد أكلي محند أولحاج . بويرة ، 2012، ص 65

² خيضر ، كاضم . محمود. الخرشة ، ياسين كاسب . المرجع السابق . ص 65

³ العربي ، عطية . أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الجهات الحكومية المحلية . في : مجلة كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ع10، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2012، ص 324

- يود مسئولو إدارات الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء و أوضاع العاملين في المنظمة .
- يفيد في التخطيط للموارد البشرية في المنظمة فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توفر موارد بشرية معينة بمؤهلات محددة واقتراح إحلال موارد بشرية أخرى محلها.
- يكشف عن قدرات العاملة واقتراح لإمكانية ترقيةهم و تولي مناصب قيادية أعلى.
- يشكل أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم .
- يعتبر تقييم الأداء وسيلة تغذية عكسية فهي تبين المطلوب من العاملين وفق معايير أداء معينة.

3.2.2. خصائص تقييم الأداء:¹

بعد شرح مفهوم تقييم الأداء وذكر أهميته وأهدافه نتطرق إلى مجموعة من خصائص تقييم الأداء:

- أن تقييم الأداء عملية إدارية مخططة مسبقاً.
- عملية ايجابية لأنها تسعى لكشف العيوب المخلة بالأداء و تدارك النقائص .
- عملية شاملة وتامة وتهتم أيضا بنقاط القوة .
- عملية لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الفرد بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم .
- أن تقييم الأداء عملية مستمرة وإن كانت النتائج النهائية تستخرج على فترات منية متباعدة.

4.2.2. أنواع تقييم الأداء:

هناك نوعان لتقييم الأداء :

¹ خواص ، عبد اللطيف. دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي : رسالة ماستر: تخصص إدارة الأعمال . جامعة بومرداس ، 2022 . ص 49 . متاح على الخط المباشر. تمت الزيارة يوم 10.01.2023 . على الرابط : <https://www.noor-book.com>

- النوع الأول: يعتمد على مقارنة النتائج الفعلية بالمعدلات الموضوعية، ويتطلب هذا النوع من التقييم وجود معدلات معيارية و ذلك بهدف تحديد الإنحرافات عن هذه المعدلات وتحليلها، وتحديد أسبابها، وبالتالي تحديد المسؤولية عنها واتخاذ وسائل العلاج اللازمة.
- النوع الثاني: ويعتمد على مقارنة نتائج التنفيذ الفعلي بعضها ببعض، ويتم هذا النوع من التقييم على أساس المقارنة الزمنية أو المكانية ويهدف إلى اكتشاف الانحرافات.¹

5.2.2. أسس تقييم الأداء:²

إن تقييم كفاءة العاملين في المكتبات أو القائمين على خدماتها التي ينبغي أن يستند إلى أسس علمية تكفل بكل دقة وفاعلية وفي مقدمة هذه الأسس ما يلي:

- تحليل الوظائف وتجديد المهام التي ينبغي أن يؤديها كل مستوى وظيفي و بيان الكفاية اللازمة للقيام بها.
- معرفة ومهارة واتجاه العاملين، ليتمكن بذلك من تحديد الأساليب المناسبة لتقييمها.
- وضوح الهدف حيث أن وضوح الهدف يسهم في اختيار الأدوات و الأساليب المناسبة له وبذلك يحقق التقييم غايته لأقرب السبل وأيسرها.
- إيجابية التقييم ويكون التقييم إيجابيا إذ لم يقف عند مجرد لمس نواحي التميز أو القصور بل الانتقال إلى تعديل عواملها و أسبابها مما ينعكس على تطوير الأداء لتحقيق الأهداف.³

6.2.2. طرق تقييم الأداء :

أولا : طريقة التقييم التقليدية: هي الطرق التي تعتمد على التغيرات الشخصية للرؤساء على أداء مرؤوسهم، وهي لا تعتمد على العوامل الموضوعية، كما أنها تختلف عن بعضها البعض في تحديد الأنواع والأحكام وهذه الطرق هي:

¹ صريدي ، عبد الحميد . الثقافة التكنولوجية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات في البيئة الرقمية : رسالة دكتوراه :

تخصص الرقمنة في المؤسسات الوثائقية . جامعة عبد الحميد مهري . قسنطينة 2، 2020 . ص165

² سلماني ، فطوم . تقييم الأداء في المكتبات الجامعية خلال الخدمات المباشرة : مذكرة ماستر: تخصص علم المكتبات و المعلومات .

جامعة منتوري . قسنطينة، 2010 . ص53

³ المرجع السابق

- طريقة الترتيب البسيط: تعتمد على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، فيقوم المقيم بوضع كل فرد عامل في ترتيب من الأحسن إلى الأسوأ من حيث الأداء، وتتميز هذه الطريقة بالبساطة والسهولة في الاستخدام، عيها يكمن في كيف يكون هذا أفضل من هذا، لكن يمكن معالجة هذا بالاعتماد على أكثر من مقيم لتجنب التحيز.
- طريقة المقارنة المزدوجة (الثنائية): يقوم المقيم هنا بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين، حيث تتم تحديد مرتبة الفرد بين زملائه.
- طريقة التدرج: في هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، حيث يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد يكون هناك ثلاث تصنيفات كالآتي: الأداء المرضي، الأداء الغير المرضي، الأداء المتميز، حيث توضع هذه التصنيفات، أما من طرف الإدارة أو من طرف المقيم، ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لتلك التصنيفات المحددة سابقاً، حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أداءه.
- طريقة التدرج الثنائي: تعتمد الطريقة على عدة صفات و خصائص تتعلق بالأداء و العمل، حيث تكون لكل صفة أو خاصية درجة رقمية، أو تكون مصنفة بشكل متسلسل مثل: كمية الإنتاج أو نوع الإنتاج، الإبداع، التعاون وغيرها.
- طرق القوائم: تتم هذه الطريقة بالاعتماد على مجموعة من الجمل توضع في قائمة معينة، وتعتبر هذه الجمل عن صفات معينة لمستوى أداء الموظف، وهنا يقوم المشرف باختيار الجملة التي تناسب مع مستوى أداء الموظف.¹
- طريقة التقييم بحرية التعبير: هنا يقوم المشرف أو المقيم بكتابة انطباعه عن العامل في ورقة.

ثانياً : الطرق الحديثة: لقد جاءت الطرق الحديثة كمحاولة للتغلب على المشاكل و الصعاب التي واجهت الطرق التقليدية، ومحاولة الوصول بعملية التقييم إلى أعلى مستوى من الدقة و الموضوعية، ومن بين الطرق الحديثة: طريقة الإدارة بالأهداف و طريقة مقاييس التوقع السلوكي و طريقة الملاحظة السلوكية و طريقة البحث الميداني، وسيتم فيما يلي شرح هذه الطرق بشئ من التفصيل مع محاولة إبراز إيجابيات و سلبيات كل طريقة:

¹ ميموني، فاطمة الزهراء ، حمزة آسيا . المرجع السابق . ص. 68 . 69

1. الإدارة بالأهداف: تعتبر الإدارة بالأهداف من أهم المداخل الحديثة في مجال الإدارة حيث تركز في تقييم الأداء على الأهداف أو النتائج ولا تركز على أسلوب إنجاز وتنفيذ العمل، وفي هذه الطريقة يتم تحديد أهداف معينة للأداء و ذلك بالإشتراك أو بالإتفاق بين الرئيس و المرؤوسين، ثم بعد ذلك يتولى المرؤوسين التنفيذ في حين يتولى الرئيس المتابعة و الإشراف و تقديم المساعدة، وفي النهاية يتم مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المحددة و المخططة مسبقاً، وتحديد الإنحرافات و البحث عن أسبابها و مناقشتها مع المرؤوسين لتفاديها في المستقبل .

من مميزات هذه الطريقة كونها تركز على النتائج، الأمر الذي يحد من التحيز في التقييم، غير أن التركيز على النتائج وحدها غير كاف، فلا بد من التركيز أيضاً على الأسلوب أو الطريقة المتبعة لتحقيق هذه النتائج و التأكد من صحتها و سلامتها، كما تتميز هذه الطريقة أيضاً بكونها توفر تغذية عكسية للموظف عن أدائه، و تساعد كل من الرئيس و المرؤوسين على مناقشة وإيجاد الطرق المناسبة لتحسين الأداء و تفادي المشاكل في المستقبل.

أما عيوب هذه الطريقة فمن أبرزها:

- عدم توفر الأشخاص المناسبين و القادرين على المشاركة الفعالة في صياغة الأهداف وسبل تحقيقها.
- أن العاملين قد لا يستطيعون تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً لظروف خارجة عن إرادتهم، مثل تغير الظروف البيئية أو نقص الخدمات أو إضراب العمال أو تغير في بعض سياسات الحكومة.
- أن هذه الطريقة لا تقدم مؤشرات واضحة لإمكانية نجاح الموظف في نشاطات أخرى، أي أنها لا تقيس قدرات وإمكانيات الموظف.

ورغم هذه الانتقادات فإن الإدارة بالأهداف تعتبر أحد المداخل الحديثة و الهامة في عالم الإدارة ولا تزال لها مصداقية و قيمتها العلمية العملية.

2. طريقة مقياس التوقع السلوكي: وتسمى أيضاً مقياس التدرج على أساس سلوكي أو طريقة السلوكيات المتوقعة، وقد تم تطوير هذه الطريقة من قبل كل من " سميث" (Smith) و "كتدل "

(kid) سنة 1963. هذه الطريقة عبارة عن محصلة لدمج كل من : طريقة التدرج البياني و طريقة الحوادث الحرجة ويتم ضمن هذه الطريقة تصميم أعمدة (BARS) لكل صفة أو سلوك مستمد من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، ويحتوي التقييم في هذه¹ الطريقة على عمودين ، عمود يم فيه شرح ووصف الأداء و عمود ثاني يحتوي على تقدير وصفي لمستوى الأداء، ويمكن توضيح ذلك بالمثال التالي:

التقدير الوصفي	وصف أداء الموظف
أداء ممتاز	. متابعة أداء الموظف وحثهم على العمل ، ومساعدتهم في حل المشاكل التي تعترضهم ، وتحقيق معدلات إنتاج عالية فوق المخطط لها .
أداء جيد	. تحقيقا معدل إنتاج حسب ما هو مخطط دون أي تعطيل أو مشاكل.
أداء متوسط	. تحقيق معدلات الإنتاج المطلوبة مع وجود بعض المشاكل.
أداء مقبول	. تحقيق معدلات إنتاج قريبة من معدلات المطلوبة مع بعض المشاكل.
أداء ضعيف	. عدم تحقيق المعدلات المطلوبة وكثرة المشاكل و الشكاوي من طرف المرؤوسين .

الجدول رقم (02): يوضح مقياس التدرج على أساس سلوكي

وما تجدر الإشارة إليه هو أن طريقة السلوكيات المتوقعة تعتبر من أعقد طرق تقييم الأداء وذلك نظرا لكثرة المراحل و الخطوات التي تمر بها، والتي تتمثل في الآتي:

- تقوم مجموعة من ذوي المعرفة الوظيفية سواء كانوا موظفين أو مديرين بدراسة بطاقات وصف الوظائف وذلك بهدف تطوير من خمسة إلى عشرة أبعاد للأداء مثل: توزيع الأجهزة، صيانة الأجهزة، الإستعمال اللفظي وغير ذلك.

¹ بوكميش ، لعلی . طرق تقييم أداء العاملين . في : مجلة الحقيقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية . جامعة درارية ، أدرار، ع 46، 2018 . ص 110.108

- يطلب من المجموعة طرح بعض السلوكيات الجزئية أو التفصيلية التي توضح و تشرح مستويات الأداء المختلفة في كل بعد أدائي من الأبعاد السابقة والتي تم تحديدها في الخطوة الأولى.
- يتم عمل قائمة مرتبة بشكل عشوائي لجميع تلك السلوكيات الجزئية المرجعية، ثم يطلب من أعضاء المجموعة توزيعها على الأبعاد الأدائية التي تم تحديدها من قبل (سلوكيات الجزئية المرجعية التي لا تحصل على موافقة بنسبة (75%) من أعضاء المجموعة يتم تجاهلها على أساس أنها غير موضوعية).
- في بعض الأحيان تعطى القائمة العشوائية للسلوكيات الجزئية المرجعية لمجموعة من الموظفين، وقائمة الأبعاد الأدائية لمجموعة أخرى من الموظفين ذوي المعرفة الوظيفية وذلك بغرض تصنيفها و ترتيبها، فإذا لم يتفق رأي أعضاء المجموعة الأولى بنسبة (75%) في ترتيب و تصنيف أحد السلوكيات الجزئية فإنه يتم تجاهلها.
- في النهاية يتم الحصول على قائمة للسلوكيات الجزئية المرجعية بالنسبة لكل بعد من الأبعاد الأدائية، ثم يتم ترتيب هذه السلوكيات الجزئية حسب ملائمتها، بعد ذلك يتم تطوير واعتماد ميزان قياس لتلك السلوكيات الجزئية، وفي المحصلة النهائية ينتج لدينا من قياس يحتوي على أمثلة من السلوكيات الجزئية لكل الأبعاد الأدائية التي تحتوي الوظيفة المراد تقييم شغلها.

وتتميز هذه الطريقة بعدة مميزات منها ما يلي:

- تساعد على تقليل الأخطاء المرتبة على عملية التقييم ، وذلك بسبب تركيبها على أبعاد العمل التي يجب أن يراعيها المقيم، وكذلك ملائمتها للفرد العامل من حيث ربط أدائه الفعل بالأداء المتوقع منه .
- أنه يتم وضع المقياس بمشاركة العاملين ممن يمتلكون معارف و خبرات عالية في العمل، مما يؤدي إلى زيادة موضوعية و صدق هذا المقياس .
- تساعد على تحديد نقاط الضعف بدقة، وهذا يساعد على تحديد الإحتياجات التدريبية و التطويرية للأفراد العاملين .

وعلى الرغم من هذه الإيجابيات إلا أن هذه الطريقة لا تخلو من العيوب خاصة فيما يتعلق بارتفاع تكلفتها و حاجتها إلى الوقت وإلى مجهودان كبيرة لتطوير المقياس و تنفيذه. ومع ذلك فإن هذه الطريقة تبقى طريقة جيدة ورائدة في مجال تقييم الأداء.¹

3. طريقة قياس الملاحظات السلوكية: لقد تم تطوير هذه الطريقة لتلاقي العيوب الموجودة في الطريقة السابقة (مقياس التوقع السلوكي BARS)، وتقوم هذه الطريقة أيضا على تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال، لكنها تتميز عن سابقتها فلو كان المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين و يرتبهم وفق خمسة أوزان، حيث يكون لكل بعد بدلا من وزن واحد كما هو الحال في الطريقة السابقة (BARS) خمسة أوزان، وبعد ذلك يتم جمع الدرجات التي يحصل عليها الموظف بالنسبة لكل بعد كم أبعاد العمل الوصول إلى نتيجة النهائية والتي تعبر عن مستوى أدائه.

أما عن إجراءات تصميم المقياس فهي لا تختلف عن الإجراءات التي تمت في الطريقة السابقة، حيث يتم ذلك بواسطة خبراء و موظفين من ذوي الخبرة والمعرفة بالعمل، حيث يشترك الجميع في تحديد أبعاد العمل ومن ثم الأبعاد التي يتم تقييم أداء الموظف بناء عليها.²

أما ما يميز هذه الطريقة لسلوكية عن الطريقة السابقة وبالإضافة إلى ما سبق ذكره من مميزات الطريقة السابقة (BARS) ، فإن هذه الطريقة (BOS) تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع أي أن المقيم هنا يقوم بمتابعة وملاحظة أداء الموظفين، أما في الطريقة السابقة (BARS) فإن المقيم يقيم الموظف وفقا لتوقعه و معرفته لسلوكهم، وفيها يلي مثال عن النموذج المستخدم في هذه الطريقة (BOS):

¹ بوكميش ، لعل. المرجع السابق . ص . ص 110 . 111

² المرجع نفسه . ص. ص 111. 113

1- يصف بالتفصيل التغيرات التي سوف تحصل بشكل مسبق ولكافة المرؤوسين .
ليحصل في الغالب 5 4 3 2 1 غالبا ما يكون

2- يوضح للمرؤوسين لماذا يكون التغيير ضروريا في المرحلة الراهنة وبأدلة و براهين.
ليحصل في الغالب 5 4 3 2 1 وغالبا ما يكون

3- يناقش مع الأفراد العاملين نتائج التغيير وتأثيراته عليهم .
ليحصل في الغالب 5 4 3 2 1 غالبا ما يكون

4- يستمع لتعليقات وآراء الأفراد العاملين .
ليحصل في الغالب 5 4 3 2 1 غالبا ما يكون

5- يناقش الأفراد العاملين حول أفكارهم و آرائهم في عدم إجراء التغيير ووسائل العمل التنفيذية .

ليحصل في الغالب 5 4 3 2 1 غالبا ما يكون

المجموع:

ممتازا	جيذا	مناسبا	اقل من الدرجة المناسبة
25-21	20-16	10-5	

(نموذج لمقياس تقييم الأداء وفقاً لطريقة مقياس الملاحظات السلوكية)

أما عن عيوب هذه الطريقة فقد أشارت بعض الدراسات إلى اتسام هذه الطريقة بالتعقيد الإجرائي و التطبيقي و عدم إمكانية تطبيقها في القطاع العام، فضلا عن ذلك فقد أشارت إحدى الدراسات التي قامت بمراجعة مختلف الدراسات التي تناولت استخدام الطرق السلوكية (BARS) و (BOS) إلى نتائج هذه الدراسة والبحوث لم تكن مشجعة فيما يتعلق بجدوى وفعالية هذه الطرق السلوكية .

4. طريقة البحث الميداني: تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على المشاركة الفعالة من قبل إدارة الأفراد في عملية تقييم الأداء ، حيث يتم الحصول على البيانات عادة شخصيا دون استعمال أي نماذج أو التأشير على قوائم محددة.

أما عن الخطوات المتبعة في هذه الطريقة فتتمثل أو ممثلين عن إدارة الأفراد بمقابلة كل رئيس (مشرف) في مكتبه، وطرح بعض الأسئلة عليه و الحصول على إجابات عنها بخصوص كل فرد أو عامل يعمل تحت إشرافه، وبعد عودة ممثل إدارة الأفراد إلى مكتبة يقوم بصياغة الإجابات التي حصل عليها بشكل وصفي مكتوب، ثم يقوم بإرسال نسخة منها في شكلها الأولي إلى الرئيس (المشرف) ليراجعها، وبعد ذلك يتم صياغتها في شكل النهائي¹.

ومن أهم المميزات لهذه الطريقة : هو طابع الحرية في الحديث و النقاش، حيث أن رئيس (المشرف) أثناء المقابلة يشير إلى كل الجوانب المرتبطة بأداء الموظف دون أي قيد، الأمر الذي يساعد على تقديم وصف شامل لأداء الموظف وذلك على العكس في حالة وجود نموذج يتقيد به الرئيس، إضافة إلى أن وجود ممثلين عن إدارة الأفراد يجعل الرؤساء يشعرون بأهمية التقييم و بالمسؤولية الأمر الذي يجعلهم يسعون إلى تحري الدقة و الموضوعية أثناء المقابلة وتقديم وصف موضوعي ودقيق لأداء الموظف.

أما عن عيوب هذه الطريقة نذكر منها : كونها تتطلب الكثير من الوقت، بالإضافة إلى أنها تتم بمعزل عن الموظفين الأمر الذي قد يؤثر على موضوعية ودقة نتائجها، وبشكل عام فان هذه الطريقة جيدة، ولكنها تتطلب مهارات من طرف ممثلي إدارة الأفراد للحصول على الإجابات من الرؤساء.²

7.2.2. خطوات تقييم الأداء:

أولاً: تحديد أبعاد تقييم الأداء: أن تقييم الأداء يجب أن يركز على أبعاد ذات صلة بأهداف المنظمة بمحتوى العمل الذي يظهره تحليل الوظائف، ويجب أن يتم اختيار الأبعاد التي تتوافر فيها عدة خصائص أهمها:

- أنها قابلة للقياس.
- أنها خاضعة لسيطرة الفرد.
- أنها تسهم بشكل مباشر في تحقق أهداف المنظمة.

¹ بوكميش ، لعلی . المرجع السابق . ص. ص 114 . 115

² المرجع نفسه . ص . ص 114 . 115

ثانياً: قياس الأداء الفعلي للأفراد: وذلك من خلال تحديد درجة أو رتبة تعبر على مدى جودة أداء الفرد في كل بعد من أبعاد التقييم ويتم قياس الأداء الفعلي من خلال عدة أساليب تصنف وفقاً للمعايير:

- ما إذا كان الأسلوب يحقق قياس نسبي أم مطلق للأداء: فالمقاييس النسبية غالباً ما يتم تصميمها بحيث يطلب من القائم بالتقييم أن يقارن بين أداء المرؤوسين الذين يؤدون نفس العمل وترتيبهم حسب جودة أداؤهم.
- ما إذا كان الأسلوب يقيس صفات أو سلوك أم نتائج عمل: هذه المقاييس تطلب من القائم بالتقييم أو يعطي قيمة لأداء الفرد بناء على معايير أداء موضوعية مسبقاً.¹

3.2. تحسين الأداء وعلاقته إدارة الموارد البشرية:

1.3.2. مفهوم تحسين الأداء:

وهو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و إنتاجية العمليات و تحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف المورد البشري بالطريقة المثلى.²

تسمى عملية تحسين الأداء بتكنولوجيا الأداء الإنساني، ويمكن تعريفها بأنها طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها الإدارة، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب بالأداء الفردي والمؤسسي لمحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء، فيتم معرفة وتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء ومسبباتها ويتم اتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطوير الأداء.

ويمكن أن يتضمن قياسات ومراجعة للنظام ووسائل ومعدات فعلية. نظام مكافآت، اختيار وتعيين مواقع الموظفين وتدريبهم وعند الاتفاق على إحدى هذه الخطوات أو أكثر يتم

¹ خضر، أحمد. تقييم أداء العاملين. في: مجلة كلية الاقتصاد. تخصص إدارة الأعمال، جامعة دمشق

² شريبي، مسعودة. تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي. في: مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.

جامعة بشار، 2009. ص5

تطبيقها فعليا، وبعد التطبيق يتم التقييم.¹

الجودة وتحسين أداء أية منظمة هو توازن العناصر الأربع التالية:

✓ الجودة.

✓ التكنولوجيات.

✓ التكلفة.

لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات و احتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الإعتبار و يطلق على هذا المنهج المتكامل (إدارة التحسين الشامل).²

2.3.2. أساسيات تحسين الأداء:³

الأساسيات اللازمة لتحسين الأداء على المستوى الفردي و فرق العمل تتم من خلال إتباع مجموعة من النقاط وهي:

- حدد نقطة تحسين الأداء و الفجوات المراد علاجها باستخدام التحليل.
- طور خطة لمعالجة القضايا و الفجوات التي قمت بتحديدتها .
- اعمل على تأسيس الطريقة المثلى في إنجاز العمل .
- التحق بالبرامج التدريبية لتحسين مهاراتك .
- القيام بقياس التقدم الحاصل في مهاراتك بعد أن تعطيه تغذية راجعة عن أعمالك.
- راجع كل العمليات التي قمت بها و قيم نتائجها.
- حاول أن تكون لديك دائما خطة واضحة للتطوير و التحسين المستمر للأداء.

3.3.2. عناصر إدارة تحسين الأداء:

يقسم علماء الإدارة عناصر إدارة تحسين الأداء إلى:

¹ حسن ، منال مصطفى علي . تحسين و تكوير الأداء . في : مجلة الاقتصاد و المحاسبة ، يناير 2014 . ص 30
² المانع ، محمد بن علي . تقنيات الاتصال و دورها في تحسين الأداء: رسالة ماستر: تخصص علوم الإدارة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض ، 2006 . ص 82 . متاحة على الخط المباشر. تمت الزيارة يوم: 06.04.2023. على الرابط : <https://noor-book.com>
³ حسن، منال مصطفى . المرجع السابق. ص. 30 . 31

- التوجيه: ويمثل الإستراتيجية التي تحدد إتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسية في المؤسسة.
- المفاهيم الأساسية: تتميز بأنها تضع المؤسسة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.¹

4.3.2. إجراءات تحسين الأداء:²

أولا: تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

لابد من تحديد أسباب الإنحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، وإذا بموضوعية وهل انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي كما أن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن بين هذه الأسباب الدوافع والقابلية والعوامل الموقفية في بيئة العمل فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من التغيرات الخارجية مثل: الأجور، الحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة ونوعية الإشراف ونوعية التدريب وظروف المناخ .

ومن هنا نستنتج أن غياب هذه العوامل يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك يجب دراسة هذه العوامل بدقة .

ثانيا: خطة عمل للوصول إلى الحل:

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والإستشاريين والإختصاصيين في مجال تطوير تحسين الأداء، فاللقاءات

¹ صريدي ، عبد الحميد. المرجع السابق . ص 186

² بن شعبان ، سميرة. دور التكوين في تحسين أداء العاملين .رسالة ماستر: تخصص علم الاجتماع . جامعة 8 ماي 1945 . قالمة ، 2019.

المباشرة والآراء المقترحة والمشاركة في مناقشة المشاكل و عدم السرية في كشف الحقائق و المعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين و تحسين أدائهم و حل مشكلات الأداء .

ثالثا: أن الخطوة الثانية تتمثل في التقليل من المعوقات و ذلك بالتعاون بين الإدارة و العاملين و الإستشاريين المتخصصين في تحسين الأداء .

ثالثا : الإتصالات المباشرة : أن الإتصالات بين المشرفين و العاملين ذات أهمية في تحسين الأداء و لابد من تحديد محتوى الإتصال و أسلوبه و أنماط الإتصال المناسبة.

ونستنتج أن الخطوة الثالثة في عملية تحسين الأداء تتمثل في مهارة الإتصال بين المشرفين و العاملين

5.3.2. طرق تحسين الأداء:

حسب "هاينز" هناك ثلاثة مدا خيل لتحسين الأداء هي :

■ تحسين الموظف: يرى "هاينز" أنه من أكثر العوامل صعوبة في التغيير لأن الموظف بحاجة دائما إلى تحسين أدائه و ذلك من خلال:

✓ التركيز على نواحي القوة و ما يحجب عمله أولا و اتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها و الاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل .

✓ التركيز على ما يرغب الفرد و بين ما يؤديه، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة و الأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها و يؤيدونها بشكل جيد.

✓ الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط مع اهتمامات و أهداف الموظف و الإستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب في الأداء .

ومن خلال هذا العنصر نستنتج أن تحسين أداء الموظف يكون بالربط بين رغبة الموظف و الربط بين اهتماماته و أهدافه.

■ تحسين الوظيفة: يؤكد أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الموظف، وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي للفرد دافعا للاستمرار في عمله و أدائه بالمستوى المرغوب، وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف .

ونلاحظ من خلال هذا العنصر أنه لتحسين أداء الموظف لابد من تغيير مواقع الموظفين، أي أن ينتقل الموظف بين الأقسام لفترات قصيرة ليأخذ فكرة عن هذه الأقسام و بالتالي عدم الشعور بالملل.

■ تحسين الموقف: يرى أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع العميل المستفيد من الخدمة، وبالتالي فإن اهتمام المشرف بالاتصالات و مقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال أثناء الانجاز كل هذه الأمور لها دور فعال في تحسين الأداء.¹

نلاحظ أيضا بيئة العمل تلعب دورا في تحسين الأداء من خلال عملية الاتصال و المتابعة الدائمة و تفويض السلطة.

6.3.2. علاقة الأداء بإدارة الموارد البشرية:

يعتبر الأداء من أهم الأنشطة و العمليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وهو أحد النظم الفرعية المكونة لهذه الإدارة والذي يحقق النفع للفرد والمنظمة في صورة استخدام أفضل للموارد البشرية حيث يدور تقييم الأداء حول أهم عنصر من عناصر تحقيق الكفاية الإنتاجية وهو العنصر البشري.

ونستنتج أن إدارة الموارد البشرية ترتبط بشكل مباشر بموضوع الأداء، فهي علاقة تأثيرية بينهما إذ أن تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية يعمل بدوره في زيادة تحسين الأداء الوظيفي

¹ بن شعبان ، سميرة . المرجع السابق . ص. 78 . 79

للعاملين بكفاءة وفعالية، فإدارة الموارد البشرية تسعى لتهيئة مواردها من خلال توفير كل الأساليب والآليات كالجودة الشاملة و إعادة الهندسة وتوفير الدعائم التي تساهم في تحسين أداء مواردها البشرية كالتكوين المستمر والتدريب والتحفيز والإبداع وفق ما تقتضيه التشريعات و القوانين الخاصة بذلك، كل هذا بهدف تحقيق أهداف المؤسسة واستمرار أنشطتها ونموها .

4.2. أساليب ودعائم تحسين أداء الموارد البشرية:

1.4.2. أساليب تحسين أداء الموارد البشرية:

لتحسين أداء الموارد البشرية يجب إتباع مجموعة الأساليب التي تحسن من أداء المنظمة تحقق أهدافها ومن بين هذه الأساليب: إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة.

1.1.4.2. إدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة هي نهج حديث وفلسفة إدارية تقوم على خلق ثقافة التحسين المستمر في الأداء الكلي للمنظمة، وتمارسها المنظمة وتطبيقها كافة أنشطتها و عملياتها الداخلية والخارجية بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى المستفيد عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم وفق ما يتوقعه وضمن تقديم أعلى جودة في مخرجاتها وبأقل تكلفة وأقصر وقت وجهد.

ولقد عرف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي إدارة الجودة الشاملة بأنها: أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى التحسين في الأداء.¹

• أهمية إدارة الجودة الشاملة:

ويمكن إبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:

✓ تمكن المنظمة من كسب رضا العملاء وزيادة إقبالهم على منتجاتها، وكلما زاد رضا العملاء زاد إقبالهم على شراء المنتجات مما يزيد أرباح المنظمة.

¹الفاضل ، تيمانا إدريس .أبو الروس، ثابت . دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي . في : مجلة قسم إدارة الأعمال . كلية الأعمال والاقتصاد ، جامعة فلسطين، ع 40، 2022 . ص38

- ✓ تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية وتدني العيوب في المنتجات.
- ✓ توفير الوقت والجهد وأداء العمل بشكل صحيح منذ البداية.
- ✓ يحقق نظام إدارة الجودة الشاملة ميزة تنافسية وعائدا مرتفعا للمنظمة.
- ✓ متطلب للحصول على بعض الشهادات الدولية للجودة.
- ✓ تسعى إلى خلق ثقافة تنظيمية متميزة تركز على توحيد جهود جميع أفراد المنظمة وتلبية حاجات وإشباع رغبات المستفيدين.¹

• عناصر إدارة الجودة الشاملة:²

هناك مجموعة من العناصر الأساسية لنظم إدارة الجودة الشاملة أهمها:

- ✓ التوجيه بالعمل: أن تكون رغبات واحتياجات المستفيد المتجددة هي التي تدفع وتحرك كافة الأنشطة داخل المؤسسة، عكس ما هو متعارف عليه تقليديا بأن يتم تصميم وتشغيل تلك النظم بالاعتماد على نظام الإدارة و العاملين بمعزل عن المستفيدين.
- ✓ الجودة لتحقيق التميز: وتهدف لتحقيق التميز والقدرة التنافسية بين مثيلاتها من المكتبات.
- ✓ التحسين الدائم: الغاية منها تحقيق وتطوير الخدمات التي تقدمها المكتبة.
- ✓ التركيز على العمليات: يعني أن الجودة يجب أن تشمل كافة الإجراءات على جودة الخدمات والعمليات وفي كافة المستويات .
- ✓ اعتماد القرار على البيانات: بحيث يتم اتخاذ القرار بناء على التغذية الراجعة من هذه البيانات و الحقائق المرتبطة بها، على أن نقوم بتحليل تلك البيانات كونها المؤشر الرئيسي الذي يعتبر أداة أساسية لتحسين وتطوير وركناً أساسياً من إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ العمل الجماعي: العمل بروح الفريق الواحد وأن العمل الجماعي هو أفضل وسيلة إدارية، يهدف لتحقيق التحسين المستمر لتقديم أفضل الخدمات والأداء والعمل.

¹الفاضل ، تيمانا إدريس .أبو الروس، ثابت. المرجع السابق، ص 383

² جبرهاني ، وجيه . الخطة الإستراتيجية وتجويد العمل في المكتبات الجامعية . دار المنهال ، 2016 . ص. ص 24 . 25، ملف رقمي في شكل (pdf) . متاح على الخط المباشر. تمت الزيارة يوم : 19.02.2023 . على الرابط: <https://books.google//dz>

- ✓ الرؤية المشتركة بين الإدارة والعاملين: بهدف عدم تكرار الجهود أو تعارضها مع بعضها .
- ✓ القيادة الواعدة على إحداث التغيير: أي أن الإدارة على وضع خطط ورؤى طويلة الأجل لتجويد الإجراءات و الخدمات.

• مبادئ إدارة الجودة الشاملة:¹

هناك مجموعة من المبادئ التي نستطيع من خلالها تحقيق أعلى درجات الجودة و توجيهنا نحو التطوير و التحسين في الأداء منها:

- ✓ إلزام الإدارة في المكتبات الجامعية بتطبيق من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى لتتلاقى واحتياجات المستفيد بحيث تكسبه الرضا.
- ✓ الإنتماء داخل المكتبة ومركز المعلومات و المشاركة الفعالة في العمل من أجل تحقيق أهداف المكتبة .
- ✓ دقة أداء العمل وتحاشي حدوث الأخطاء في العمل وتفادي الوقوع فيه .
- ✓ التعرف على احتياجات المستفيدين وتلبية حاجاتهم.
- ✓ إشراك جميع موظفي المكتبة ومراكز المعلومات في العمل على إنجاح الخدمات التي تقدمها المكتبة بأنجع الطرق وأفضل أداء وكفاءة.
- ✓ الإبتعاد عن القرارات العشوائية الغير مدروسة والغير مخطط لها .

2.1.4. إعادة الهندسة:

إن ظهور تطبيقات إعادة الهندسة مع بداية النصف الثاني من الثمانينات وتطورها في التسعينات وما بعدها، أعاد الأذهان إلى المراحل التي شهدت تغيرات دراماتيكية في تاريخ تطور الإدارة و التنظيم، وتتوقع الكتابات المعاصرة أن الزمن القادم سيشهد إعادة تفكير شاملة تلامس المبادئ والأسس التي بدت وكأنها اكتسبت رسوخا صارما حيث لا تجد التحسينات التدريجية أنها كافية لمواجهة التحديات الحالية و القادمة .

¹ جبرهاني ، وجيه. المرجع السابق . ص. ص 26. 27.

حيث تعرف إعادة الهندسة: بأنها إعادة التصميم السريع و الجذري للعمليات الإدارية و الإستراتيجية ذات القيمة، وكذلك للنظم و السياسات و الهياكل التنظيمية المساندة، بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية بصورة خارقة.¹

وعليه نجد أن مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية قد أخذ سمة الحداثة مع التطورات التكنولوجية و تسارعها و دخول التقنيات الإدارية الحديثة الذي ساهم بشكل كبير في إحدى تغييرات جوهرية في نمو العمل والعمليات الإدارية الخاصة.

• أهمية إعادة الهندسة:

يمكن تلخيص أهمية إعادة هندسة العمليات في النقاط التالية:²

- ✓ خلق التفكير الإبداعي من خلال طرح أفكار جديدة طرف فرق العمل.
- ✓ تعزيز مستوى رضا الأفراد في المنظمات.
- ✓ تحقيق الإستجابة الفورية لطبي الزبائن والإرتقاء بنوعية المنتجات والخدمات المقدمة لهم.
- ✓ تحويل التنفيذيين إلى قياديين يرسخون مفاهيم العمل وسلوكياته.
- ✓ تحقيق إقتصاديات إلى قياديين يرسخون مفاهيم العمل وسلوكياته.
- ✓ تسريع الإستجابة للمتغيرات على النحو الذي يعزز القدرة التنافسية للمنظمة.
- ✓ القضاء على النظام البيروقراطي في العمل من خلال إلغاء التقسيم السابق للعمليات وإلغاء التخصص الوظيفي .

• عناصر إعادة الهندسة:³

تتمثل عناصر إعادة الهندسة فيما يلي :

- ✓ دمج العديد من الوظائف في وظيفة واحدة .

¹ بوحنية، قوي . إعادة هندسة الأداء الجامعي مقارنة معاصرة . جامعة ورقلة . في : مجلة الباحث ، ع5، 2007 . ص. 137 . 145
² فرج الله ، زينب . إعادة هندسة العمليات الإدارية و فعاليتها في تحسين الجودة . رسالة ماستر: تخصص علم الاجتماع . جامعة 8 ماي 1945 . قالمة ، 2019 . ص 66 . متاح على الخط المباشر. تمت الزيارة يوم : 12.03.2023. على الرابط: <https://dspace.univ-guelma.dz>
³ بوحنية ، قوي . المرجع السابق . ص 112. 113

- ✓ إشراك العمل في اتخاذ القرارات.
- ✓ تؤدي العملية من خلال خطوات منظمة .
- ✓ للعمليات صور متعددة ، فالعمل ينفصل إلى روتيني وصعب وغير عادي .
- ✓ يؤدي العمل عند الحاجة الفعلية .
- ✓ المراجعون و المراقبون يتم تحفيظهم حيث تزداد الثقة في الموظفين .
- ✓ مدير الموقف " الحالة" يعتبر طرف أساسي للاتصال.
- ✓ تتغير وحدات العمل من فرق وظيفية إلى فرق عمليات.
- مبادئ إعادة الهندسة:

أن أهم المبادئ التي تقوم عليها هندسة العمليات هي:

- ✓ التحديد الواضح لأهداف و استراتيجيات المنظمة .
- ✓ إعادة التفكير في الوضع الحالي.
- ✓ التركيز على العمليات، القوة المحركة للأهداف و الاستراتيجيات .
- ✓ التركيز على العمليات وليس الوظائف.
- ✓ شمول المنظمة ككل (العمليات ، النظم، السياسات ، الهياكل).
- ✓ التعرف على عمليات القيمة المضافة و العمليات المساندة.
- ✓ الإستخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات و ما سيتم إنجازه.
- ✓ حشد البيانات و المعلومات و المبررة اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة.

2.4.2. دعائم التحسين المستمر للموارد البشرية:

1.2.4.2. التكوين المستمر:

يلعب التكوين دورا أساسيا في زيادة فعالية المنظمة من خلال تحسين مهارات وقدرات العاملين وبالتالي يساعدهم على تحسين أدائهم و مواكبة المستجدات و التطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمنظمة أو على الصعيد الخارجي لها .

يعرف على أنه: عبارة عن تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وهدفه اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد لرفع مستوى كفاءته في الأداء، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل، أي أن التكوين لإعداد الكفاءات تتراوح فيها المعارف والكفاءات والسلوك، بحيث تكون مؤهلة للعمل الناجح.

كما يعرف أيضا: أنه مجمل النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكياتهم وقدراتهم الفكرية والضرورية في آن واحد، لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية.¹

ومن هنا نستنتج أن التكوين هو عملية مستمرة تهدف التغيير مهارات ومعارف وسلوك الأفراد، ومن خلاله يتم تحقيق أهداف المؤسسة.

• مبادئ التكوين المستمر:

تخضع العملية التكوينية إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية، حيث يمكن توضيحها فيما يلي:

. الفروق الفردية: أي لا بد من القائمين بالتكوين أن يعترفوا بالمدى الواسع من الفروق الفردية بين المتكولين، ذلك لكون أن بعض الأفراد الجدد يتم الإنجاز بشكل أسرع من الآخرين، كما أن بعض الأفراد يظهرون اختلافات كبيرة عن غيرهم في سرعة تقبلهم لأنواع معينة من التعليم والتكوين، إذ توجد فروق فردية بين الأفراد من حيث خلفيتهم السابقة وتعليمهم وخبرتهم وميولهم الشخصي، وذلك فإن كل هذه الأمور لا بد من مراعاتها عند تخطيط البرامج التكوينية:

✓ ضرورة خلق الدافع لدى المتدرب (المتكون): فكلما كان الدافع قويا لدى المتكون ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة.²

¹ بونيط ، كاتزة . فقعاص ، فريدة . أثر التكوين على تحسين أداء المورد البشري . رسالة ماجستير: تخصص علوم التسيير . جامعة جيجل ، 2015 . ص . ص 16 . 11

² بونيط ، كاتزة . المرجع نفسه . ص . ص 16 . 11

- ✓ الإختيار الدقيق للمتكونين: بحيث يجب اختيار العناصر المرشحة للبرامج التكوينية بدقة و موضوعية وأن تكون لدى المرشح الرغبة الحقيقية في دخول البرنامج التكويني ذلك لأن عدم توفر الرغبة سيؤدي إلى عدم استفادته بشكل مناسب من الدورة التكوينية .
- ✓ متابعة المتكون بعد عملية التكوين: بالإضافة إلى قيام المشرف المباشر بمعالجة نقاط القوة والضعف لدى المتكون بعد إكماله البرنامج التكويني و بدئه بعمله فإن من الضروري اعتماد أسلوب المتابعة المبرمجة والمنظمة من خلال إعداد استمارة خاصة بهذا لغرض لرصد التغيرات الحاصلة في سلوكه الشخصي و الإجتماعي و مدى أثر التكوين عليهما، وكذلك مدى أثره على طريقة أدائه لعملية تحديد التطورات الرئيسية الحاصلة في مستوى أدائه و مقدار إنتاجيته مقارنة بما كان عليه قبل التكوين.
- ✓ ضرورة الممارسة العملية للمتكون: لكي تكتسب المهارة و المعرفة، فلا بد من مشاركة المتكون و إعطائه الفرصة و الوقت المناسب للتعليم، و لا بد من توافر الأدوات و الوسائل التكوينية في مكان التكوين مشابهة لما هو موجود في بيئة العمل، حتى يتعلم المتكون و يتسنى له تشغيلها دون مخاطر.
- ✓ الانتقال من الكليات إلى الجزئيات: لم تتوصل البحوث بعد إلى تحديد هل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة أو تعلمه على مراحل متتالية وفقاً لمكوناته فكلما تعقد العمل و كان مركباً كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، و بذلك يتعلم المتكون كيفية تجميع الأجزاء مع بعضها و كيفية تداخلها لتكوين العمل ككل، و لذلك فإن خلق الحافز لدى المتكون للتعلم هي من الواجبات الأساسية للمكون.¹

• دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية :

يلعب التكوين دوراً أساسياً في التأثير على زيادة و كفاية المنظمات، حيث أصبح من النشاطات الأساسية المسندة إلى إدارة الموارد البشرية من أجل تطوير و تنمية القدرات العلمية و السلوكية للأفراد العاملين، فهو يهدف إلى مساعدة العاملين في اكتساب الجديد من المعلومات و المعارف و تزويدهم بالأساليب الحديثة لأداء أعمالهم و صقل مهاراتهم و بالتالي استمرار المؤسسة

¹ بونيط ، كنة . المرجع السابق . ص. 16

ونموها وبقائها في عالم الأعمال خاصة في الانفجار المعرفي المتمثل في التقدم التقني ، وتدفق المعلومات من مجتمع إلى آخر وكثرة المنافسة.¹

2.2.4.2. التدريب :

يعتبر التدريب عنصرا أساسياً في عملية التنمية الإدارية ومن النشاطات الأساسية المسندة لإدارة الموارد البشرية بعد أن إزداد إدراك أرباب العمل لحقيقة التدريب وأهميته في تسيير مواردها البشرية، وتحسين وتطوير مهاراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، ومن هنا يمكننا تعريف التدريب على أنه:

عملية تهدف لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاجها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل والسلطة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفايته في الأداء.²

يعرف أيضا: على أنه الوسيلة التي يتم من خلالها اكتساب الفرد العامل للمعارف والأفكار اللازمة لمزاولة العمل و القدرة على استخدام أساليب ووسائل جديدة بشكل فعال.

يعرفه " فيليبو Filippo": في كتابه مبادئ إدارة الموارد البشرية بقوله: "هو العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة والمهارة لأداء وتنفيذ عمل معين.³

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن التدريب يعتبر أداة أساسية لتنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية وتحقيق الإبداع لدى العاملين على مستوى المؤسسة .

• مبادئ التدريب:⁴

¹ بن شعبان سميرة . المرجع السابق . ص 79

² تيشوري ، عبد الرحمان . التدريب (مفهوم، حاجة، أهمية). في: مجلة التدريب، ع155، 2020. متاح على الخط المباشر. تمت الزيارة يوم: 03.12.2022. على الرابط: <https://www.moias.org>

³ بولودان ، محمد . عبد الليوه ، زكرياء. دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية. رسالة ماستر: تخصص العلوم السياسية و العلاقات الدولية . جامعة محمد الصديق بن يحي . جيجل، 2018. ص13. ملف رقمي في شكل(pdf). متاح على الخط المباشر. تمت الزيارة يوم : 08.01.2023. على الرابط: <https://dspace.univ-jijel.dz>

⁴ نشاش ، فضيلة . دور التدريب في تحسين أداء العاملين . مذكرة ماستر: تخصص علم إجتماع . جامعة أحمد درارية . أدرار، 2020. ص 40 . 41.

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل العملية:

- ✓ الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة و اللوائح المعمول بها في المنظمة.
- ✓ المنطلق: يجب أن يتم التدريب بماء على فهم حقيق وواضح للاحتياجات التدريبية .
- ✓ الوضوح: يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها ، وحددت من حيث الموضوع والزمان والمكان، ومن حيث الكم والكيف ...
- ✓ الشمول: يجب أن يشمل جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم والاتجاهات والمعارف والمهارات) كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.
- ✓ الاستمرارية: هذا يعني أن يضعوا مسؤولي التدريب في أي منظمة إستراتيجيات تدريبية ترعى عملية التحول والتغيير المستمر في جميع جوانب الحياة وخاصة في أساليب العمل وأدواته، كما على المنظمة أن تمهد للتحولات والتغيرات المنظرة والمتوقعة، وذلك عن طريق التدريب المستقبل لأغراض تخطيط المسار الوظيفي.
- ✓ التدريجية والواقعية: يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا الموضوعية البسيطة ، وتبقى المسؤولية على القوائم بالتدريب، ثم يتدرج التدريب بصورة مخططة إلى أكثر تعقيدا .
- ✓ مرونة التدريب: يجب أن يتطور التدريب وعملياته وخاصة فيها يتعلق بوسائل والأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة.

● علاقة التدريب بتحسين أداء الموارد البشرية :

يكتسب التدريب أهمية كبيرة للفرد و المؤسسة ككل، بحيث يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات الضرورية وصل قدراتهم وتنمية مهاراتهم، وتغيير اتجاهاتهم بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف المؤسسة.

3.2.4.2. التحفيز:

عرف التحفيز على أنه: هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة، ويؤكد هذا التعريف أن التحفيز من اختصاص المدير الغرض منه تعبئة العاملين وجعلهم أكثر جاهزية بدنياً ونفسياً لأجل ترجمة هذا الاستعداد في شكل إنجازات للمنظمة.

قد عرف أيضاً: قوة الرغبة في العمل × مدى التوقع بنجاح العمل.¹

مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف، ويشير هذا التعريف إلى أن الفرد يرغب في بلوغ هدف محدد، فهو بحاجة إلى من يدفعه لاختيار تصرف أو سلوك مناسب يوصل إلى تحقيق الهدف، إذ يحفز الفرد بمجموعة من العوامل تكون دافعة له نحو تحقيق الهدف المرغوب فيه.²

وهناك عناصر أساسية في عملية التحفيز تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز:

- ✓ القدرة: فالشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفز، بخلاف الشخص العاجز، غير المدرب أو غير المؤهل أصلاً.
- ✓ الجهد: الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد القدرة وحدها لا يكفي، فالطبيب المؤهل مثلاً يجب أن يبذل جهداً وينفق وقتاً، ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.
- ✓ الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أداءه فعلاً.³

¹ بوزيان ، أسماء . دور التحفي في تحسين أداء العاملين . رسالة ماستر: تخصص العلوم الاقتصادية . جامعة محمد خيضر . بسكرة ،

2019 . ص 33 . متاح على الخط المباشر . تمت الزيارة يوم : 08.04.2023 . على الرابط : <https://archives.univ-biskra.dz>

² بلقايد ، إبراهيم . بوري ، شوقي . علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين . في : مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، ع 17 ، 2017 . ص ص

257 . 258 . متاح على الخط المباشر . تمت الزيارة يوم : 15.02.2023 . على الرابط: <https://www.univ-chlef.dz>

³ بلقايد ، إبراهيم . بوري شوقي . المرجع السابق

• مبادئ التحفيز:

تعتمد أنظمة الحوافز الفعالة والتي تحقق الأهداف على عدة مبادئ تتمثل فيما يلي :

✓ الإعتمادية: يشير هذا المبدأ إلى أن الحافز يجب أن يكون تابعاً، أي معتمد على السلوك المرغوب فيه.

✓ الوعي: ينبغي أن يعرف العاملون السلوكيات الأدائية التي سيتم مكافأتهم عليها سواء من المنظمة بصفة عامة، أو من الشرف بصفة خاصة .

✓ التوقيت: يتحدد سلوك الأداء أثناء العمل بفترات قصيرة، فإذا قام المرؤوس اليوم بسلوك مطلوب وقدم له الحافز بعد سنة تلاشت الرابطة المطلوبة بين السلوك والحافز، وعليه فالحافز يتبع السلوك بسرعة دون تأجيل أو تعطيل.

✓ الحجم: يوازي حجم الحافز المجهود والانجاز الذي تم، وذلك نسبياً بمعنى أن هناك تبايناً بالضرورة وفقاً للظروف، وللهيكل الوظيفي وحجم الجهد ونوعية، وطبيعة الأفراد والمنظمات ومكانها الجغرافي .

✓ الثبات: ضرورة أن يكون نظام الحوافز ثابتاً عبر الوقت وبين الأفراد، وبعبارة أخرى ينبغي على المشرف أن يكافئ كل المرؤوسين لنفس الشيء، وتفقد المكافأة على نفس الأشياء، وعليه توحيد المعيار الحافزي من ناحية وتوحيد المقياس الحافزي من ناحية أخرى، مما يبعث في النفوس الطمأنينة، بسبب العدالة المتوفرة من الثبات.

✓ السيطرة: تحكم العامل في مكونات الأداء، وفي ظروف الأداء، والظروف الحياتية حتى يتم إرجاع النتائج إلى أدائه ومن ثم يمكن مكافأته.¹

• الإبداع:

نقصد بالإبداع مجموعة من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة، يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو

¹ مبادئ التحفيز . مقصد الباحث . 6.02.2017 . متاح على الخط المباشر . تمت الزيارة يوم : 10.01.2023 . على الرابط :

<https://maksadtaib.over-blog.com>

المؤسسة أو المجتمع أو العالم وهو عملية معقدة من العمليات العقلية الذهنية تستدعي توليد الأفكار، المفاهيم الجديدة أو الأصلية.

كما أن الإبداع يضم عمليتين أساسيتين هما التفكير و الإنتاج، ويؤكد العلماء على أن الإبداع مرتبط بالمعرفة، فالإبداع يحتاج إلى قدر كاف ومعقول من المعرفة في الموضوع أو الفكرة التي يقع عليها التفكير، وبدون معرفة لن يكون هناك ما يمكن إبداعه أو الإبداع فيه.¹

ويعرف الإبداع أيضا: على أنه نشاط عقلي هادف يؤدي إلى أفكار جديدة، ويعبر عن حلول لمشكلة ورغبة في البحث عن حل منشود والتوصل إلى نتائج لم تكن معروفة من قبل.²

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الإبداع يساعد الأفراد في تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل وتنمية معارفهم وبالتالي يساهم في بناء الثقة لدى الأفراد.

• مبادئ الإبداع:³

قام Drucker(1985) بوضع مبادئ للإبداع التنظيمي وهي عبارة عن دراسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع للقيام بها، وأطلق على هذه المجموعة من الممارسات (The D'os)، كما حدد أيضا مجموعة من الممارسات يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليها (The Don't's)، والأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها هي:

- ✓ أن الإبداع الهادف المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية، وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر إلا أنها تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر إلا أنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل منظم.
- ✓ يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما أيضا مقابلة الناس والاستفسار منهم و الاستماع إليهم، فالإبداع جانبان: جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي، فالمبدعون يجدون

¹ مسلم، عبد الله حسن. الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق . ط1. عمان: دار المعترف للنشر والتوزيع ، 1436هـ. 2013م . ص 19 . ملف رقمي في شكل (pdf) . متاح على الخط المباشر. تمت الزيارة يوم: 05.01.2023. على الرابط : <https://noor-book.com>

² جمال ، محمد . تعريف الإبداع، أنواع الإبداع . 31.12.2022 . متاح على الخط المباشر. تمت الزيارة يوم: 23.03.2023 . على الرابط : <https://m3elumat.com>

³ خلوف ، زهرة . دور الإبداع في تحسين الأداء الوظيفي . في : مجلة الاقتصاد الجديد . جامعة خميس مليانة ، ع17 . ص 16

- طريقة تحليلية لما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة، ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم.
- ✓ لكي يكون الإبداع فعالا يجب أن يكون بسيطا ومركزا نحو حاجة محددة.
 - ✓ الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيرا بحيث يتطلب الكثير من الأموال و الأفراد وغيرها من المصادر.
 - ✓ أما الأعمال التي يجب على المنظمات تجنبها فهي المغالاة في التفكير و إظهار الذكاء للوصول إلى الإبداع بطريقة يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه.
 - ✓ التنوع ومحاولة عما الأشخاص في نفس الوقت.
 - ✓ محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس الحاضر.

خلاصة الفصل :

ومن خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن القول أن عملية تقييم الأداء من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية، فهي ليست فقط وسيلة موضوعية لاتخاذ القرارات العادلة و ترقية العاملين، بل هي عملية تكشف عن نقاط القوة والضعف لدى العاملين في أدائهم فيؤشر عليها ويحدد أسبابها تمهيدا لتداركها وتحسين أدائهم وذلك بإتباع الدعائم والأساليب اللازمة لتحقيق مستوى عالي من الأداء.

الفصل الثالث:

دور إدارة الموارد البشرية في تحسين

الأداء: إجراءات الدراسة الميدانية

ونتائجها

تمهيد

يعتبر الفصل الميداني الوجه التطبيقي المتمم للأفكار والمعلومات النظرية التي جاءت بها الدراسة النظرية، والتي لا يمكن معرفة فائدتها إلا بتطبيقاتها العملية، لذا يعتبر الجانب النظري والجانب الميداني وجهين لعملة واحدة لا يمكن الفصل بينهما لأنهما يكملان بعضهما علميا .

1.3. التعريف بمكان الدراسة:

تعريف جامعة محمد خيضر

تعتبر جامعة محمد خيضر بسكرة واحدة من أهم أقطاب التعليم العالي في الجزائر وشهدت عدة مراحل تاريخية منذ نشأتها وهي:

1. المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد 1984.1992

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية ومالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينهما وهي على التوالي :

- ✓ المعهد الوطني للري المرسوم رقم 84.254 المؤرخ في : 1984/08/18 .
- ✓ المعهد الوطني للهندسة المعمارية المرسوم رقم 84 . 253 المؤرخ في : 1986/08/05 .
- ✓ بالإضافة إلى المعهد الوطني للكهرباء التقنية في عام 1986 المرسوم رقم : 86.169 المؤرخ في : 1986/08/18 .

2. المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي 1992.1998

تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم : 92.295 المؤرخ في : 1992/07/07 ، ومنذ عام 1992 تم فتح معاهد أخرى :

- ◆ معهد العلوم الدقيقة
- ◆ معهد الهندسة المدنية
- ◆ معهد العلوم الاقتصادية

◆ معهد الإلكترونيك

◆ معهد الأدب العربي ومعهد علم الاجتماع

3. المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة 1998. 2009:

بصدور المرسوم رقم 219. 98 المؤرخ في: 0 رقم: 1998 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم 03 كليات. ثم في 2004/08/24 صدر المرسوم التنفيذي رقم: 255. 04 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 219. 98 المؤرخ في: 1998/07/07 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة، المعدل بحيث أصبحت الجامعة تتكون من أربع (04) كليات هي:

1- كلية العلوم وعلوم المهندس

2- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية

3- كلية الحقوق والعلوم السياسية

4- كلية العلوم الاقتصادية والتسيير

الوضعية الحالية: جاء المرسوم التنفيذي رقم : 09.90 المؤرخ في : 21 صفر 1430 الموافق ل: 17 فبراير 2009 الذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم : 219 . 98 المؤرخ في : 1998/07/07 وأصبحت الجامعة تتكون من ست (06) كليات :

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
- كلية العلوم والتكنولوجيا
- كلية الحقوق والعلوم السياسية
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- كلية الآداب واللغات¹.

¹معلومات مأخوذة من موقع جامعة محمد خيضر بسكرة. التعريف بالجامعة . متاح على الخط المباشر. تمت الزيارة يوم 24.04.2023: على الرابط :

[http : //www.univ -biskra.dz/index.php/presentation/presentations](http://www.univ-biskra.dz/index.php/presentation/presentations)

1.3. إجراءات الدراسة الميدانية:

1.1.3 مجالات الدراسة:

من بين متطلبات البحث العلمي تحديد مجالات الدراسة الميدانية، وتتلخص في مجالات الدراسة أساساً في المجال الزمني والجغرافي والبشري وهي:

1.1.1.3 المجال المكاني:

إن لكل بحث مجال مكاني تتم فيه الدراسة الميدانية، وتوضح الحدود الجغرافية للدراسة في مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة قطب شتمة بمكتبات الكليات .

2.1.1.3. المجال الزمني:

وهو الوقت المستغرق لإنجاز هذه الدراسة ويمكن تحديده وفق مرحلتين هما:

❖ مرحلة النظري: ويمكن تحديدها من بداية شهر سبتمبر 2022 إلى غاية بداية شهر مارس 2023، وفيها تم اختيار موضوع الدراسة وجمع المادة العلمية وتلخيصها.

❖ مرحلة الميداني: ويمكن تحديدها من منتصف شهر مارس 2023 إلى بداية ماي 2023 وفيها تم تصميم الاستمارة.

3.1.1.3. المجال البشري :

تتجلى الحدود البشرية في مجموعة من الموظفين الذين ستنطبق عليهم أداة البحث، داخل المجال المكاني وتشمل هذه الفئة موظفين موزعين نحو مكتبات كليات جامعة بسكرة قطب شتمة.

2.1.3. المجتمع الأصلي للدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مكتبات كليات جامعة محمد خيضر بسكرة قطب شتمة

3.1.3. عينة الدراسة :

هي نموذج يشمل جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث إن معاينة أو اختيار العينة قائم على أسس علمية صحيحة بطريقة الاحتمالات وكل وحدة من وحدات العينة يجب أن تخضع لشروط معينة.

وعينة الدراسة وهي العينة القصدية وشملت موظفي مكاتب كليات جامعة محمد خيضر بسكرة قطب شتمه، والمتمثلة في سلك محافظي المكاتب الجامعية وأسلاك المساعدين والأعوان والمعاونين التقنيين، وهي موزعة على المكاتب كالتالي:

- المكتبة المركزية: العدد 03
- مكتبة كلية العلوم السياسية والحقوق: العدد 05
- مكتبة كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية: العدد 05

وتتوزع حسب الأسلاك كما يلي:

- محافظ المكاتب الجامعية: العدد 01
- ملحق المكاتب الجامعية مستوى 2: العدد 02
- ملحق المكاتب الجامعية مستوى 1: العدد 06
- مساعد المكاتب الجامعية: العدد 04

وقد تم تحديد عينة الدراسة انطلاقا من طبيعة الموضوع وتخصص الباحث، واستنادا إلى الدراسات التي تم إنجازها خلال المراحل السابقة بنفس مكان الدراسة الحالية، وبالتالي تم تكوين دراية ونظرة حول مكونات الموارد البشرية بمكاتب قطب شتمه وهذا ما كان حافزا لإجراء الدراسة على العينة المختارة، وعليه عينة الدراسة في شكلها النهائي هو: 13 موظف بمكاتب قطب شتمه.

4.1.3. أدوات جمع البيانات :

◆ **المقابلة:** تعتبر المقابلة إستبانه شفوية يقوم من خلالها الباحث بجمع معلومات بطريقة شفوية مباشرة من المفحوص، والفرق بين المقابلة والإستبانه يكمن في أن المفحوص هو الذي يكتب الإجابة عن الأسئلة في الإستبانه، بينما يكتب الباحث بنفسه إجابات المفحوص في المقابلة.

تعرف المقابلة على أنها عبارة عن لقاء أو حوار يدور بين الباحث والشخص الذي تم مقابلته (المستجيب)، ويبدأ هذا الحوار بتكوين علاقة وثام بينهما، ليضمن الباحث الحد الأدنى من تعاون المستجيب، ثم يشرح الباحث الغرض من المقابلة، وبعد أن يشعر الباحث بأن المستجيب على استعداد للتعاون، يبدأ بطرح الأسئلة التي يحددها مسبقا، ثم يسجل الإجابة بكلمات المستجيب، وهكذا يلاحظ أن المقابلة عبارة عن استبانه شفوية.

كما تعرف المقابلة بأنها محادثة بين شخصين يبدأها الشخص الذي يجري المقابلة (الباحث) لأهداف معينة، وتهدف إلى الحصول على معلومات وثيقة الصلة بالبحث، ويركز فيها على محتوى محدد بأهداف بحثية لتوصيف منظم أو تنبؤ أو شرح.¹

◆ **استمارة الاستبيان:** يعتبر الاستبيان أداة ملائمة للحصول على البيانات والمعلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين، ويقدم الاستبيان بشكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من قبل عدد الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان ، ويستخدم الاستبيان على نطاق واسع جدا في مختلف الدراسات والأبحاث وذلك للتعرف على آراء وميول الأفراد والحقائق التي يعرفونها خاصة أولئك الأفراد الذين يتواجدون في أماكن متباعدة جغرافيا ، وذلك لأن الاستبيان يمكن الباحث من الوصول إليهم جميعا في وقت محدد وبتكاليف بسيطة.²

¹ الجبار خندقي، محمد عبد الله. مناهج البحث العلمي منظور تربوي معاصر ، ط1. الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ،

2012م. ص49

² المرجع نفسه ، ص 142

-التفكير الأولي في وضع الاستمارة :

- (1) الاعتماد على الخلفية العلمية في منهجية إعداد استمارة استبيان.
 - (2) الاعتماد على استمارات الدراسات السابقة.
 - (3) بناء استمارة مبدئية تم تقديمها للأستاذ المشرف، وقد تم عقد العديد من الجلسات والمناقشة المستمرة لتحديد المحاور الأساسية للإستمارة الإستبانة توافقا مع أسئلة وفرضيات الدراسة.
 - (4) بعد العديد من التعديلات والحذف وإضافة أسئلة وضبط صياغتها تمحورت العناوين النهائية لمحاور الإستبانة والأسئلة الفرعية التي تتضمنها بما يتناسب مع متغيرات الدراسة، ما بين أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة تقتضيها حتمية المعلومات المراد تجميعها من أفراد عينة الدراسة .
 - (5) المدة الزمنية لإعداد الإستبانة: وهو الوقت المستغرق في إنجاز استمارة الاستبيان من تصميمها إلى توزيعها وتجميع بياناتها وتحليلها والخروج بالنتائج النهائية .
- . لنحصل على الصورة النهائية للاستبيان، وقد تم تحديد المحاور الأساسية تبعا لفرضيات الدراسة والتي جاءت كما يلي:

✓ البيانات الشخصية

✓ المحور الأول: أداء الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية.

✓ المحور الثاني: دور التكوين والتدريب والتحفيز في تحقيق الكفاءة المهنية للموظفين بالمكتبات الجامعية .

✓ المحور الثالث للدراسة: تحسين أداء العاملين وانعكاسه على أداء المكتبة الجامعية.

5.1.3. تحليل نتائج الدراسة :

بعد جمع بيانات الدراسة من خلال الأدوات المستخدمة من استمارة استبيان ومقابلة، سنحاول جدولتها وتفريغها في شكل بيانات إحصائية منطقية، تسمح لنا بالتعليق عليها وتحليلها.

البيانات الشخصية:

1. الجنس:

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
46,15%	6	ذكر
53,84%	7	أنثى
100%	13	المجموع

الجدول رقم (03): يوضح جنس مجتمع الدراسة

إن السمات الشخصية للأفراد كالجنس من المتغيرات الأساسية المؤثرة في الفرد والمكتبة، من حيث توجهاته وردود أفعاله، الأمر الذي دفعنا لتحديد هذا المتغير، وكما هو موضح في الجدول أعلاه الخاص بجنس أفراد عينة الدراسة، نلاحظ أن نسبة الذكور بلغت 46,15% أما نسبة الإناث فقد بلغت 53,84% وعليه فإن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور، ويمكن تفسير هذا الاختلاف بين النسبتين أن مشاركة فئة الإناث في مسابقات التوظيف أكثر من فئة الذكور، وبالتالي فرص التشغيل عندهن أكبر من الذكور، إضافة إلى ذلك أن العمل الإداري يتلاءم مع طبيعة المرأة، فهو في الغالب يتطلب التفكير وتقنيات ومهارات تستطيع المرأة إنجازها.

2. المكتبة :

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
23,07%	3	المكتبة المركزية
38,46%	5	مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
38,46%	5	مكتبة كلية الحقوق العلوم السياسية
100%	13	المجموع

الجدول رقم (04): يوضح عدد أفراد العينة في كل مكتبة

تبرز نتائج الجدول أعلاه أن نسبة العمال بالمكتبة المركزية بلغت 23,07% أما نسبة عمال مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بلغت 38,46% وبالنسبة لمكتبة كلية الحقوق والعلوم

السياسية بلغت 38,46٪ ، وما يفسر من خلال هذه النتائج هو أن نسبة مكاتبات الكليات متساوية، وعدد عمالهم كافي لأداء مهامهم على أحسن وجه، وتلبية حاجيات المستفيدين، على عكس أن المكتبة المركزية التي يجب أن تحتوي على عدد كبير من العمال المتخصصين في علم المكتبات و الإعلام الآلي، وذلك لتلبية حاجيات المستفيدين من داخل وخارج الجامعة، لكن نرى في الواقع أن عدد عمالها قليل جدا، حيث تحتوي على 3 عمال فقط.

3. الشهادة المتحصل عليها:

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
دكتوراه	00	00
ماجستير	00	00
ماستر	8	61,53%
ليسانس	3	23,07%
تقني سامي	2	15,38%
المجموع	13	100%

الجدول رقم (05): يوضح المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى ماستر بنسبة 61,53٪ ،تليها مباشرة مستوى ليسانس بنسبة 23,07٪ ومن هنا نلاحظ أن نسبة تقني سامي متقاربة لنسبة ليسانس ، حيث بلغت 15,38٪ من عدد الموظفين، وعليه نستنتج أن أغلبية الموظفين يحملون شهادة الماستر وليسانس في علم المكتبات، والتي تأهلهم بدرجة علمية كافية للعمل داخل المكتبة الجامعية، أيضا شهادة تقني سامي نظرا لإحتياجات المكتبة، والسبب راجع إلى الكفاءات العلمية التي تحصلوا عليها من خلال قيامهم بتربص علمية على مستوى المراكز التكوينية .

4. سنوات الخبرة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
اقل من 5 سنوات	00	00
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	7	53,84%
من 10 سنوات إلى 15	3	23,07%
أكثر من 15 سنة	3	23,07%
المجموع	13	100%

الجدول رقم (06) يوضح الأقدمية في المنصب لأفراد العينة

تعتبر الأقدمية في العمل من أهم المؤشرات التي تؤكد على وجود ارتباط وثيق بين الفرد و المكتبة، فكلما زادت الأقدمية زاد اندماج الفرد واعتياده على متغيرات العمل، ويتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة قد اشتغلوا من 5 سنوات إلى 10 سنوات، حيث بلغت نسبتهم 53,84% تليها الفئتين المتساويتين (فئة من 10 سنوات إلى 15 سنة ، وفئة أكثر من 15 سنة)، والتي بلغت نسبتهم 23,07% ومن هنا نستنتج أن سنوات الخبرة الطويلة لعمال المكتبة تفيدهم في اكتساب مهارات اجتماعية ونفسية في التعامل مع الآخرين.

5. نوع المنصب :

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
محافظ رئيسي بالمكتبات الجامعية	00	00
محافظ بالمكتبات الجامعية	1	7,69%
ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى 01	6	46,15%
ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى 02	2	15,38%
مساعد مكتبي	4	30,76%
المجموع	13	100%

الجدول رقم (07): يوضح نوع المنصب الذي يشغله أفراد العينة

يعتبر المنصب أو الرتبة المهنية مؤشرا يمكن من خلاله معرفة تخصص العامل و موقعه الوظيفي داخل المكتبة الجامعية، إذ يمكن من خلاله التعرف على المهام الخاصة بكل عامل، ومن خلال بيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية أفراد العينة يمثلون ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى 01، والتي نسبتها 46,15% تليها مباشرة نسبة 30,76% والتي تمثل مساعد مكتبي، ثم تليها نسبة 15,38% والتي تمثل ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى 02، أما عن رتبة محافظ بالمكتبات الجامعية، والتي تمثلت بنسبة 7,69% فهي محدودة جدا حيث تم الحصول على هذه الرتبة من خلال الأقدمية لسنوات الخبرة المهنية، باعتبارهم المسئولون عن تنظيمها وترجع محدودية هذه الرتب لغياب المؤسسات في توفير فرص الترقية المهنية، والارتقاء في السلم الوظيفي، وهنا يتبين لنا انعدام رتبة محافظ رئيسي بالمكتبات الجامعية رغم وجوب توفره للتوجيه والتخطيط لتسيير المورد البشري.

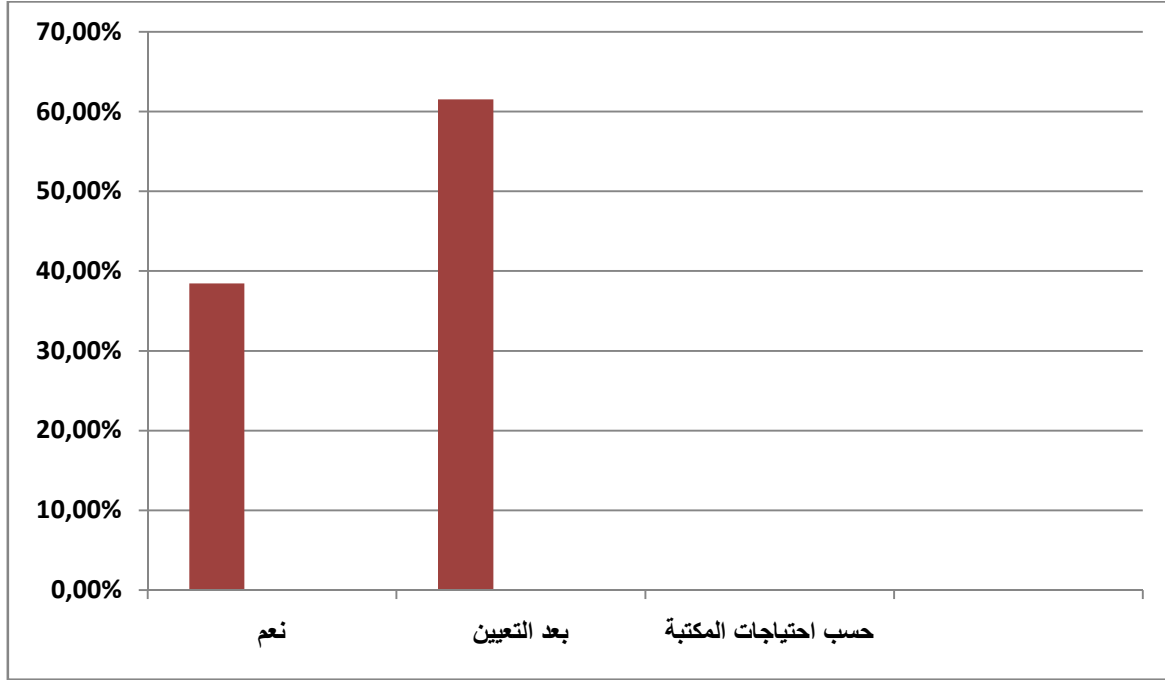
المحور الأول: أداء الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

1. طريقة التوظيف في العمل:

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
38,46%	5	نعم
61,53%	8	بعد التعيين
00%	00	حسب احتياجات المكتبة
100%	13	المجموع

الجدول رقم (08): يوضح طريقة التوظيف في العمل

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين لنا طريقة التوظيف في العمل، نلاحظ أن غالبية أفراد العينة تم توظيفهم في مناصب عملهم بعد التعيين، والتي تقدر نسبتهم 61,53% تليها مباشرة نسبة 38,46% والتي تمثل العينة التي تم توظيفها مباشرة في العمل، ومن هنا يتبين لنا أن العينة التي يتم توظيفها حسب احتياجات المكتبة منعدمة. والشكل يوضح النتائج فيما يلي:



الشكل رقم (01): يوضح طريقة التوظيف في العمل

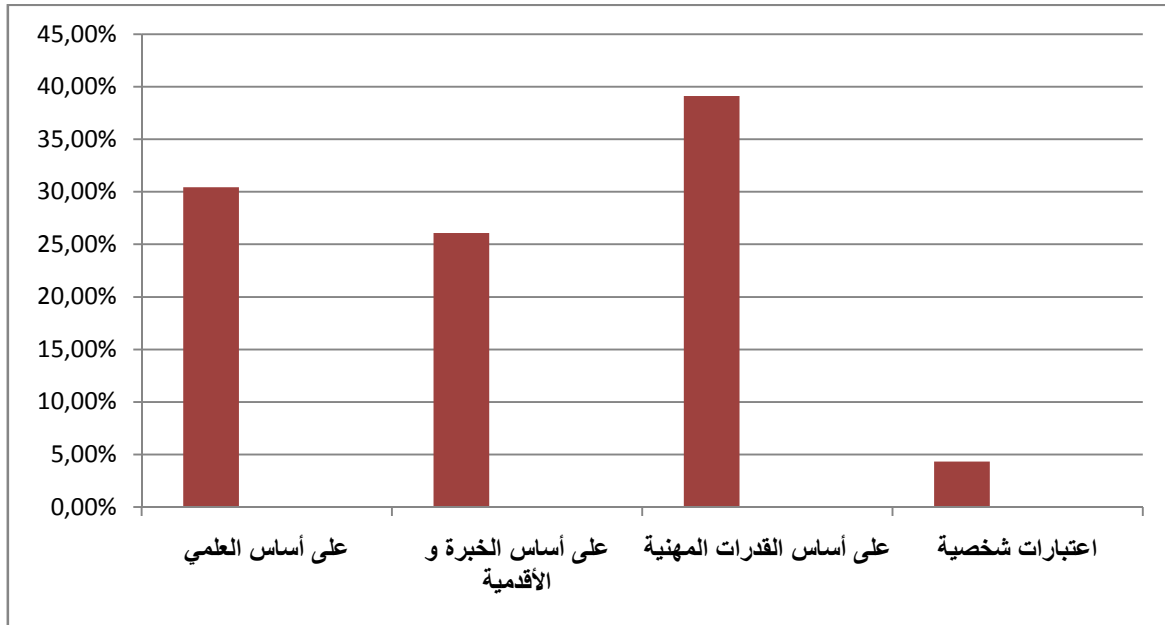
2. توزيع المهام في المكتبة:

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
30,43%	7	على أساس العلمي
26,08%	6	على أساس الخبرة و الأقدمية
39,13%	9	على أساس القدرات المهنية
4,34%	1	اعتبارات شخصية
100%	23	المجموع

الجدول رقم (09): يوضح توزيع المهام في المكتبة

يعتبر توزيع العاملين في مناصب عملهم أو تعيينهم في الوظائف، من أهم العناصر في إدارة الموارد البشرية ، ونظرا للأهمية الكبيرة التي قد يؤديها التوزيع الجيد للعاملين داخل المكتبة من فعالية وأداء المهام ، وجب الحرص على توفير نوع من التوافق ما بين مؤهلات العامل ومتطلبات الوظيفة أو المنصب الذي سيشغله ، ومن خلال الجدول أعلاه يتضح بأن هناك جملة من

الاعتبارات التي يتم الاعتماد عليها و مراعاتها أثناء توزيع المهام في المكتبة الجامعية ، يتصدرها عامل القدرات المهنية بنسبة 39,13% أما عامل المستوى العلمي فنسبة الاعتماد عليه هي 30,43% وبنسبة اقل بلغت 26,08% فيما يخص الخبرة الأقدمية، وفيما يخص الاعتبارات الشخصية فقد بلغت نسبة قليلة جدا هي 4,34% وما يفسر لنا من خلال هذه الإجابات التي قدمتها أفراد العينة، أن توزيع المناصب يتم حسب القدرات المهنية و المستوى العلمي، كما لم ينكروا بأن عامل الخبرة قد يكون مهما للغاية، إضافة إلى ذلك أكدوا على عدم وجود أي اعتبارات شخصية في توزيع المناصب ، وإنما سوء فهم من طرف بعض العاملين فقط.



الشكل رقم (02): يوضح توزيع المهام في المكتبة

3. الاختصاص العلمي للموظفين في المكتبة:

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
84,61%	11	نعم
15,38%	2	لا
00%	00	أحيانا
100%	13	المجموع

الجدول رقم (10): يوضح عمل أفراد العينة ضمن اختصاصهم العلمي في المكتبة

بعد عملية الاختيار الجيد للعامل وتنصيبه مكان عمله، لابد من تكليفه بالمهام المناسبة التي تلاءم مستواه العلمي وقدراته المعرفية وحسب متطلبات المنصب حتى يمكن للمكتبة الجامعية الاستفادة منه قدر الإمكان، ويتضح لنا من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة تعمل ضمن اختصاصهم العلمي ، والتي بلغت نسبتهم 84,61% أما أفراد العينة الذين لا يعملون ضمن تخصصهم العلمي فتقدر نسبتهم 15,38% وهذا ما أكد عليه عمال المكتبة انه إذا تم في بعض الحالات تكليف موظفين للعمل في مناصب أو بمهام ليست من اختصاصهم، وإنما لتغطية العجز في عدد الموظفين وبصفة مؤقتة فقط.

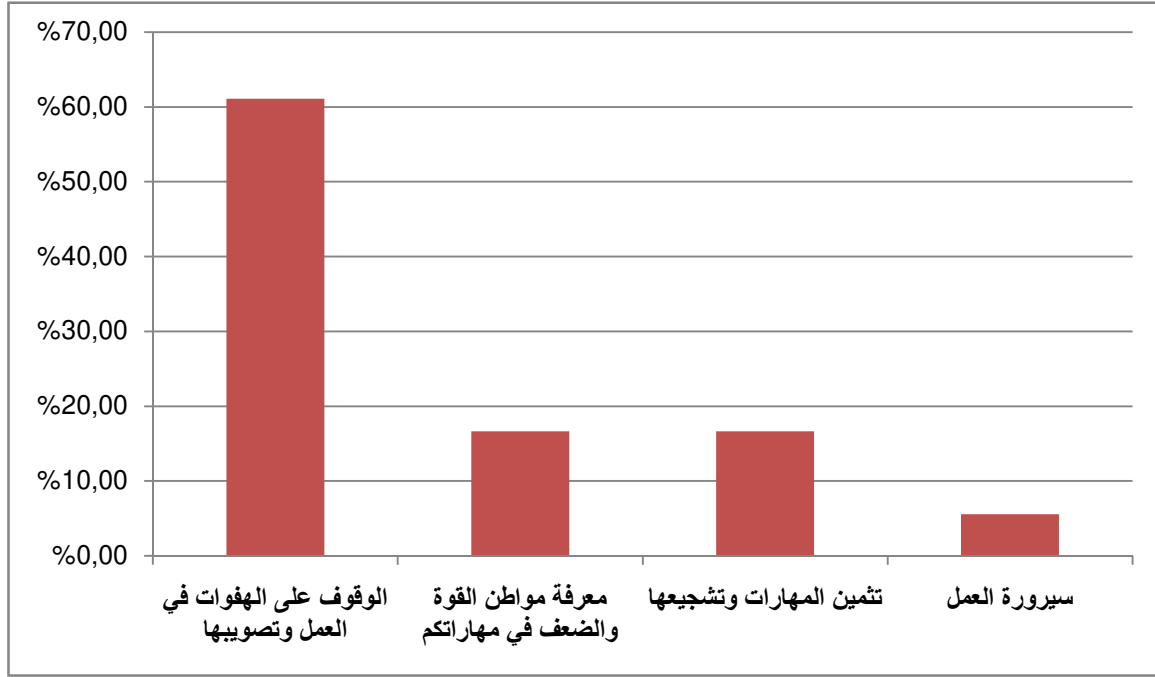
4. الغرض من سعي إدارة المكتبة لمتابعة أداؤهم:

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
61,11%	11	الوقوف على الهفوات في العمل وتصويبها
16,66%	3	معرفة مواطن القوة والضعف في مهاراتهم
16,66%	3	تثمين المهارات وتشجيعها
5,55%	1	سيرورة العمل
100%	18	المجموع

الجدول رقم (11): يوضح الغرض من سعي إدارة المكتبة لمتابعة أداء موظفيها

عندما نتحدث عن إدارة العاملين في المكتبات فنحن بصدد الحديث عن الجزء الأهم في هذا المجال أي أننا نقصد فائدة إدارة القوى البشرية العاملة ومكانتها الهائلة في جعل المكتبة بيئة إشباع ثقافي وفكري وعلمي.

تبرز نتائج الجدول أعلاه أن الغرض الأساسي الذي تسعى إدارة المكتبة لمتابعة أداء عمالها هو الوقوف على الهفوات في العمل وتصويبها، حيث بلغت نسبتها 61,11% تليها النسب المتساوية وهي معرفة مواطن القوة والضعف في مهاراتهم وتثمين المهارات وتشجيعها ، بلغت نسبتهم 16,66% وما يقابلهم أقل نسبة وهي سيرورة العمل والتي بلغت 5,55% .



الشكل رقم (03): يوضح الغرض من سعي إدارة المكتبة لمتابعة أداء موظفيها

5. قيام مدير المكتبة بتطوير أداء الموظف والاستماع لأفكاره:

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
53,84 %	7	نعم
00	00	لا
46,15 %	6	أحيانا
100 %	13	المجموع

الجدول رقم (12): يوضح قيام مدير المكتبة بتطوير أداء الموظف والاستماع لأفكاره

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن اغلب الإجابات المقدمة من طرف أفراد العينة كانت بنعم والتي قدرت نسبتهم 53,84 % وهذا ما يتضح لنا أن مدير المكتبة يقوم بتطوير أداء الموظف والاستماع إليه من اجل زيادة الخبرات العلمية ، في حين أخرتأكد بعض الإجابات على انه أحيانا ما يتم تطوير أداء الموظف من طرف مدير المكتبة الاستماع إليه من اجل زيادة الخبرات العلمية

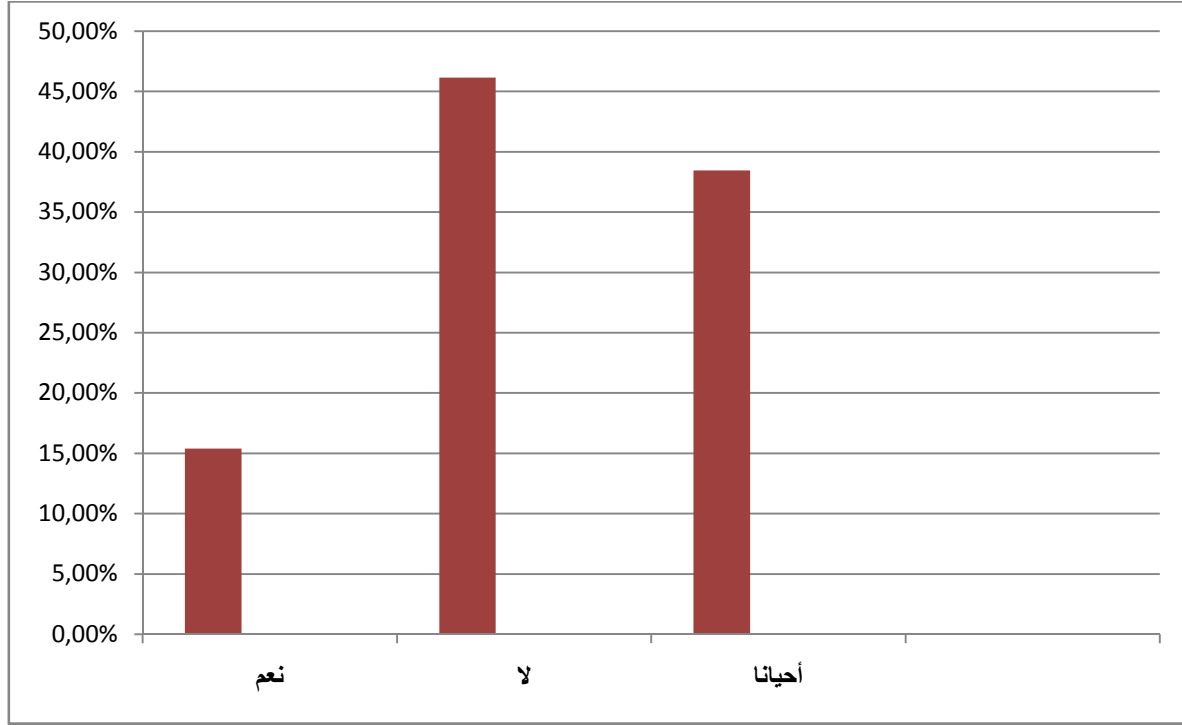
حيث قدرت نسبتهم 46,15% ومن هنا يتضح لنا أن الإجابات المقدمة من طرف أفراد العينة كانت متقاربة.

6. العناصر الخاصة بالتخطيط والتسيير للرفع من الأداء كالتعليم والتدريب:

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
15,38%	2	نعم
46,15%	6	لا
38,46%	5	أحيانا
100%	13	المجموع

الجدول رقم (13): يوضح العناصر الخاصة بالتخطيط والتسيير للرفع من الأداء كالتعليم والتدريب

تبرز نتائج الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة ترى أنه لا يوجد عناصر خاصة بالتخطيط والتسيير للرفع من الأداء والتدريب ، بلغت نسبتهم 46,15% ومن جهة أخرى يرى البعض الآخر من أفراد العينة انه أحيانا ما توجد عناصر خاصة بالتخطيط والتسيير للرفع من مستوى الأداء والتدريب، حيث بلغت نسبتهم 38,46% واقل نسبة بلغت 15,38% التي أكدت انه يوجد عناصر خاصة بالتخطيط والتدريب للرفع من مستوى الأداء.



الشكل (04): يوضح العناصر الخاصة بالتخطيط والتسيير للرفع من الأداء كالتعليم والتدريب

7. الاستفادة من الموارد البشرية بالمكتبة الجامعية :

لقد تم طرح سؤال مفتوح على العاملين بالمكتبات الجامعية بسكرة قطب شتمة، من أجل معرفة اقتراحاتهم فيما يخص الاستفادة من الموارد البشرية بالمكتبة، وبعد الاطلاع على الإجابات المقدمة من طرفهم تم تسجيل ملاحظة، وهي أن اغلب الإجابات كانت متشابهة، ومن خلال ما تم تقديمه خلال المقابلة التي كانت مع محافظي المكتبات الجامعية بسكرة قطب شتمة، أنه يمكن الاستفادة من الموارد البشرية من خلال تطوير المهارات و المكتسبات وذلك بالتشجيع لملاحقة التطورات و مواكبة التكنولوجيا الحديثة¹.

أما إجابات العينة فيمكننا ذكرها كالآتي:

¹ مقابلة مع: محافظي مكتبات جامعة محمد خيضر . بسكرة . قطب شتمة . تمت الزيارة في أيام (2023/05/18.17.16م)

- ✓ من خلال تحسين القدرات المهنية واستغلالها بما يفيد المكتبة خاصة في العمليات الفنية بالمكتبة.
- ✓ من خلال تطوير المهارات والمكتسبات وذلك بالتشجيع لملاحقة التطورات ومواكبة التكنولوجيا الحديثة.
- ✓ من خلال استغلال كفاءات ومهارات الموارد البشرية بالمكتبة في رفع الأداء.
- ✓ وضع العاملين في مناصب حسب مؤهلاتهم العلمية وقدراتهم ، مع ضرورة توجيههم و تقييمهم.
- ✓ من خلال تشجيع المكتبيين وتدريبهم وتكوينهم في التربصات سواء الداخلية والخارجية .

المحور الثاني : دور التكوين والتدريب و التحفيز في تحقيق الكفاءة المهنية للموظفين بالمكتبات الجامعية

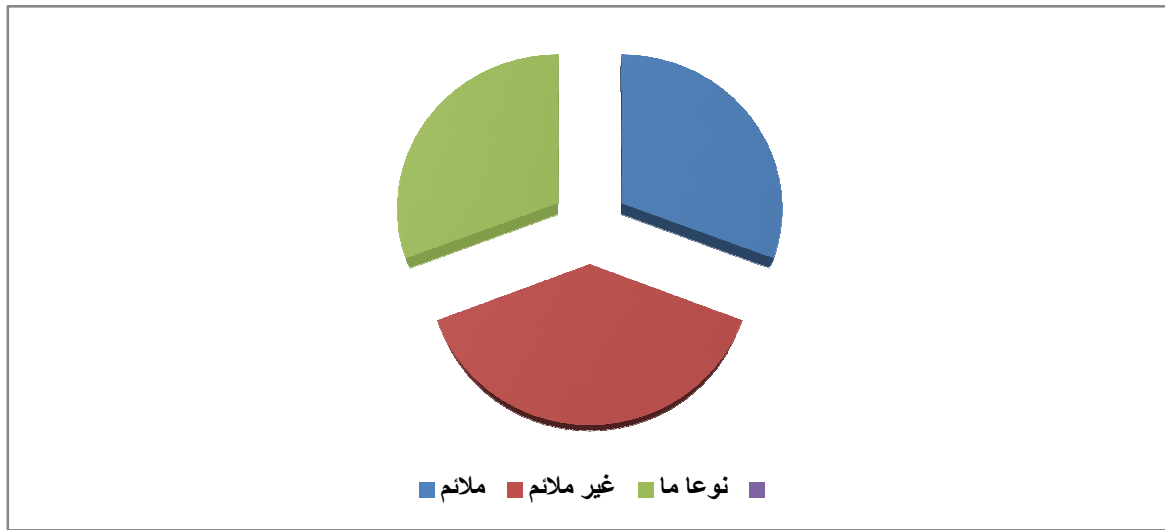
1. المستوى العلمي للعاملين وتناسبه مع مناصب عملهم بالمكتبة الجامعية :

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
ملائم	4	30,76%
غير ملائم	5	38,46%
نوعا ما	4	30,76%
المجموع	13	100%

الجدول رقم (14): يوضح المستوى العلمي للمنصب الذي يشغله أفراد عينة الدراسة

من خلال الجدول أعلاه يمكن القول بأن أغلبية العاملين يؤكدون أن المستوى العلمي غير ملائم لمنصب العمل، والتي بلغت نسبتهم 38,46% هذا يعني أن الشهادة المتحصل عليها متخصصة في مجال معين في منصب عمل يتلاءم مع المستوى العلمي لديهم، وقد يكون هذا الإجراء له انعكاسات سلبية على العامل والمكتبة، لأن وضع العامل في غير منصبه قد يعيقه في تقديم أفكاره وإبداعاته، ولا يسمح له الموقع بإظهار مهاراته الكاملة، وعلى الرغم من أنه بالإمكان

لدى بعض العاملين التكيف مع مناصب العمل القريبة من تخصصهم و مستواهم العلمي، و بنسبة 30,76% من الموارد البشرية المتخصصة ترى أن مناصب عملهم ملائمة لمستواهم العلمي، هذا يعني أنهم لا يجدون أي عائق في مجال عملهم لأنهم متخصصون في مجال المكتبات، ولأن المناصب والمهام في المكتبة الجامعية متشابهة فبإمكان العامل في مصلحة الاقتناء أن يعمل في مصلحة المعالجة، وبنسبة متساوية من المتخصصين غير مرتاحين بشكل كافي يجعلهم يعتبرون مناصب عملهم ملائمة، وما يفسر لنا أنهم يحتاجون إلى تكوين مستمر لتمنية مهاراتهم الفنية في مجال المكتبات وتحسين أدائهم.



الشكل رقم (05): يوضح المستوى العلمي للمنصب الذي يشغله أفراد عينة الدراسة

2. نوع التكوين:

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
تكوين أكاديمي	6	46,15%
تكوين مستمر	3	23,07%
تكوين ذاتي	4	30,76%
تكوين آخر	00	00%
المجموع	13	100%

الجدول رقم (15): يوضح نوع التكوين

يوضح الجدول أعلاه نوع التكوين الذي تلقته أفراد عينة الدراسة بمكتبات جامعة بسكرة قطب شتمة، والتي كان أهمها هو التكوين الأكاديمي الذي بلغت نسبته 46,15٪ ويقصد به التكوين الذي تلقته الموارد البشرية أثناء الدراسات الأكاديمية، حيث ركز المبحوث على اختلاف قدرات العاملين فمنهم من هو يمتلك قدرات عالية ومنهم عكس ذلك، إلا انه يمكن تعويضه بالتكوين المستمر، وتكمن أهمية التكوين الأكاديمي في:

✓ تنمية المعرفة بشتى أنواعها .

✓ تلقيهم المهارات الفنية الأساسية في مجال المكتبات والمعلومات .

أما نسبة التكوين المستمر فقد بلغت 23,07٪ الذي أصبح أمر ضروري نظرا للتحويلات و التطورات المتلاحقة في مجال المكتبات و المعلومات، كما يعتبر عامل أساسي في دعم مهارات العاملين وتحسين أدائهم، وهذا ما يمكنهم من التحكم في مختلف التقنيات الحديثة التي تعمل بها المكتبة ، ومن مزايا التكوين المستمر على المكون نذكر:

✓ تحديث المعلومات للموظفين وتنمية قدراتهم الشخصية .

✓ مساعدة الموظف على الترقية في الرتب و الوظائف العليا وبالتالي تحقيق الرضا والطموحات المعنوية والمادية .

✓ السعي و التركيز على تحسين العلاقات الإنسانية و طرق الاتصال للموظف بين مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة.

✓ العمل على تنمية روح الانتماء و الولاء لدى الموظفين لمؤسستهم .

إضافة إلى ذلك نرى أن نسبة التكوين الذاتي تفوق نسبة التكوين المستمر والتي بلغت نسبتها 30,76٪ هذا الأمر الذي أكد عليه محافظي المكتبات الجامعية بسكرة قطب شتمة خلال المقابلة، على ضرورة التكوين الذاتي للعاملين واعتباره الأسلوب الأفضل والأمثل في تدارك النقص الموجود في البرامج التكوينية ، وتظهر مزاياه في :

✓ يمكن من إتقان المهارات الأساسية اللازمة لمواصلة تكوين الفرد نفسه بنفسه .

✓ تكوين المكتبي على حل المشكلات ، وإيجاد بيئة خصبة للإبداع وتحقيق الذات .

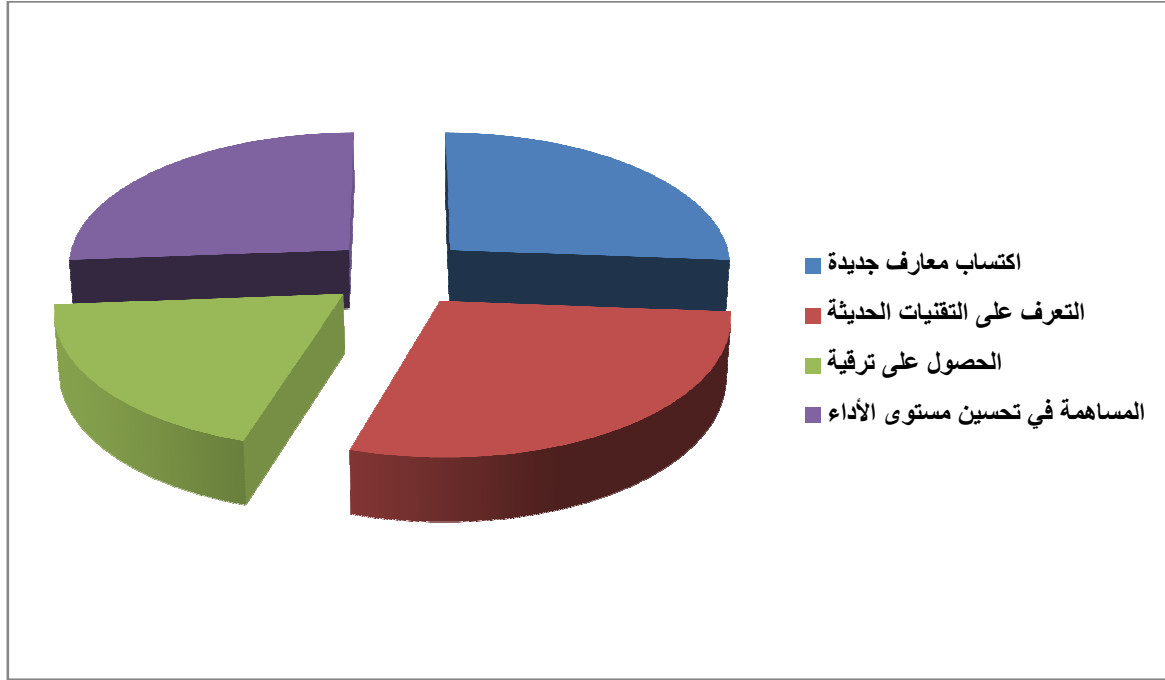
✓ يمنح الفرصة لإظهار القدرات الإبداعية في أداء العمل .

3. دوافع العاملين في الحصول على التكوين:

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
اكتساب معارف جديدة	11	26,19%
التعرف على التقنيات الحديثة	12	28,57%
الحصول على ترقية	8	19,04%
المساهمة في تحسين مستوى الأداء	11	26,19%
المجموع	42	100%

الجدول رقم (16): يوضح دوافع العاملين في الحصول على التكوين

من خلال الجدول أعلاه الذي يمكننا من معرفة الدوافع المختلفة في الحصول على تكوين، حيث نجد أن نسبة 28,57% من الموارد البشرية المتخصصة تعتبر أن التكوين فرصة للتعرف على تقنيات الحديثة في مجال المكتبات ، وبنسبة متقاربة بلغت 26,19% تعتبر أن الدافع من التكوين هو اكتساب معارف جديدة والمساهمة في تحسين مستوى الأداء ، وبنسبة اقل بلغت 19,04% من العاملين ترى بأن الهدف من التكوين هو الحصول على ترقية في الوظيفة و الزيادة في الراتب الشهري.



الشكل رقم (06): يوضح دوافع العاملين في الحصول على التكوين

4. أهم العناصر التي يتم على أساسها تدريب وتكوين العاملين في المكتبة الجامعية:

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
التدريب على مهارات العمل	8	30,76
التدريب على مهارات التكنولوجيا الحديثة	12	46,15
التدريب على التسيير الإداري	6	26,08
المجموع	26	100

الجدول رقم (17): يوضح العناصر التي يتم على أساسها تدريب وتكوين العاملين في المكتبة الجامعية

إن لجوء العاملين بالمكتبة الجامعية للتدريب حول استخدام مختلف التكنولوجيا له أثر كبير بالمهنة والتحسين من مستوى أدائهم، وذلك لمواكبة التطورات والصعوبات التي تواجهها الموارد البشرية أثناء مهامهم، ومن خلال الجدول أعلاه نرى أن العنصر الأساسي الذي يتم على أساسه تدريب الموارد البشرية بمكتبات جامعة بسكرة قطب شتمة، هو التدريب على مهارات التكنولوجيا الحديثة حيث بلغت نسبتها 46,15% تليها مباشرة حسب إجابات أفراد العينة

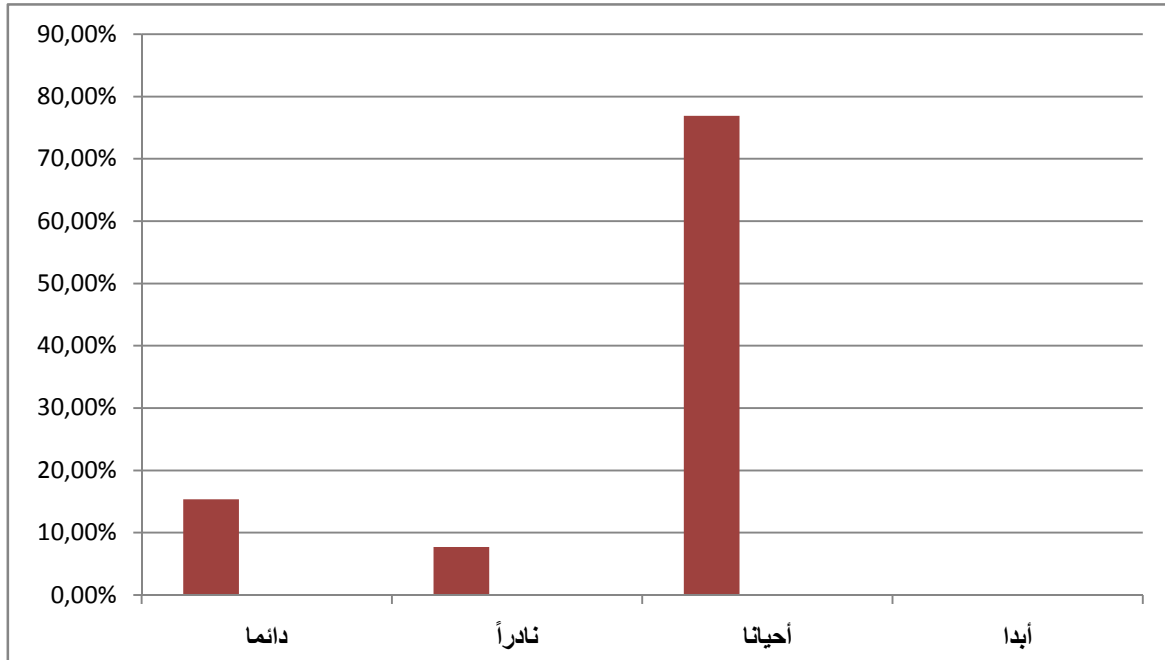
التدريب على مهارات العمل التي بلغت نسبتها 30,76% ثم التدريب على التسيير الإداري بنسبة بلغت 26,08% وتمثل في القدرة على تجنب وحل المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات، وتدريب المكتبيين على السبل الجيدة للقيادة المثلى، وما يفسر لنا من خلال هذه النتائج أن كل هذه العناصر يتم على أساسها تدريب العاملين في المكتبة ومن شأنها المساعدة على نشر المعارف العلمية والمهنية بين العاملين في المكتبة.

5. تعتمد المكتبة على برامج ودورات تدريبية لتطوير أداء الموارد البشرية:

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
دائماً	2	15,38%
نادراً	1	7,69%
أحياناً	10	76,92%
أبداً	00	00%
المجموع	13	100%

الجدول رقم (18): يوضح البرامج والدورات التدريبية التي تعتمد عليها المكتبة.

من خلال المعطيات المدونة في الجدول أعلاه ، نرى بأن غالبية أفراد عينة الدراسة تؤكد أنه أحياناً ما تعتمد المكتبة بدورات تدريبية لتطوير أداء الموارد البشرية بنسبة بلغت 76,92% ويرجع السبب أن المكتبات الجامعية ليست هي التي تحدد هذه البرامج ، بل السلطات العليا للجامعة التي تحدد وقت معين للقيام بالدورات التدريبية وطبيعة القوانين المفروضة على المكتبة وإلزامية تطبيقها، تليها مباشرة نسبة معاكسة لما أكدته بعض أفراد العينة السابقة والتي بلغت 15,38% والتي تؤكد أنها تعتمد مكتباتهم على دورات تدريبية ، هذا يدل على اهتمام المكتبة بالكفاءات البشرية وتحسين أدائها ، وبنسبة نادرة بلغت 7,69%.



الشكل (07): يوضح البرامج والدورات التدريبية التي تعتمد عليها المكتبة.

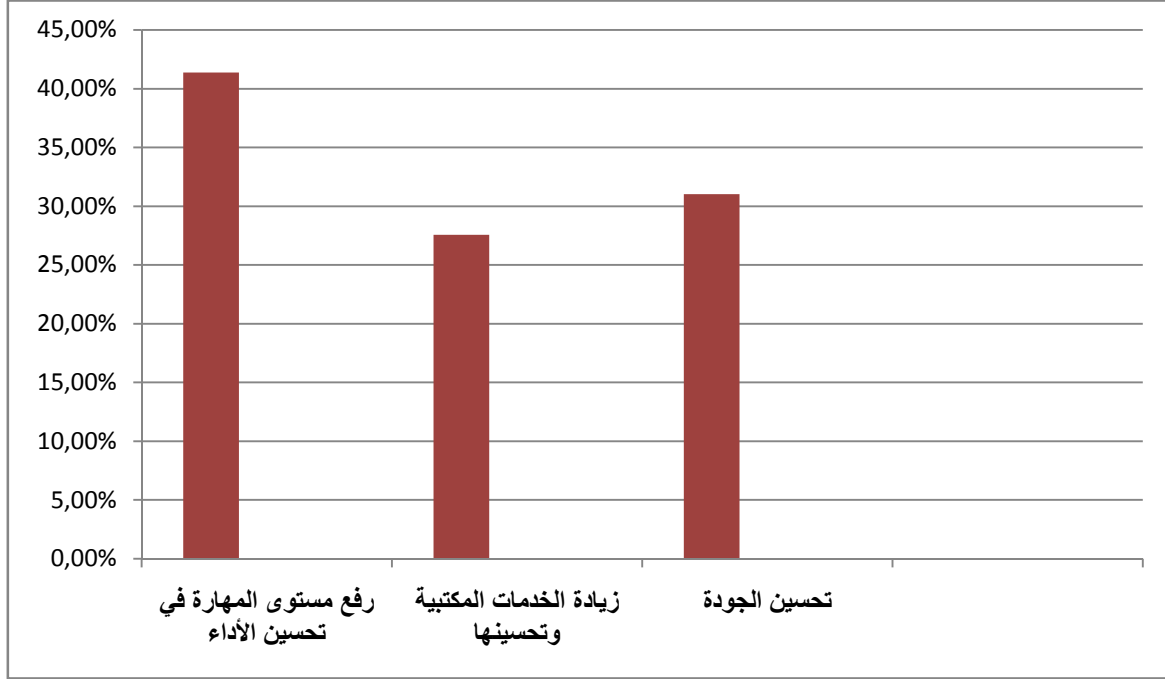
6. الهدف من تدريب العاملين بالمكتبة:

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
41,37%	12	رفع مستوى المهارة في تحسين الأداء
27,58%	8	زيادة الخدمات المكتبية وتحسينها
31,03%	9	تحسين الجودة
100%	29	المجموع

الجدول رقم (19): يوضح الهدف من تدريب العاملين بالمكتبة

تبرز نتائج الجدول أعلاه أن الهدف من التدريب حسب إجابات أفراد العينة ، يتمثل في رفع مستوى المهارة في تحسين الأداء بنسبة بلغت 41,37% تليها نسبة 31,03% والتي تمثل تحسين الجودة في العمل ، وبنسبة متقاربة بلغت 27,58% تمثلت في زيادة الخدمات المكتبية و تحسين أدائها .

وما يفسر لنا من خلال هذه النتائج أن التدريب له اثر كبير على المكتبة وأدائها ، حيث يمنح التدريب للموظفين فهما أفضل لمسؤولياتهم ومعرفة المهارات التي يحتاجون إليها للقيام بعملهم والتي ترفع من مستوى تحسين الأداء .



الشكل (08): يوضح الهدف من تدريب العاملين بالمكتبة

7. الطرق والأساليب المستخدمة في تحسين مستوى الكفاءة لديكم:

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
38,09%	8	التشجيع
28,57%	6	الترقية
33,33%	7	التحفيز
100%	21	المجموع

الجدول رقم (20): يوضح الطرق والأساليب المستخدمة في تحسين مستوى الكفاءة لدى أفراد عينة الدراسة

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن أهم الطرق والأساليب المعتمدة في تحسين مستوى الكفاءة لدى أفراد عينة الدراسة، هو التشجيع والاهتمام الذي توليه الإدارة للكفاءة البشرية المتوفرة لديها، حيث بلغت نسبة التشجيع 41,37٪. هذا ما يدعم الكفاءة البشرية لتحقيق الأفضل بالمكتبات الجامعية، وتشجيع العمال للقيام بأعمالهم على أحسن وجه وتبادل المهارات والمعارف، تليها نسبة التحفيز بلغت 33,33٪ فبدوره يعمل على زيادة الإنتاجية لدى الموظفين، ورفع مستوى الجودة والكفاءة في الأداء والتطور في العمل والتقدم في سرعة تنفيذه، أما نسبة الترقية فكانت متقاربة للنسبة السابقة حيث بلغت 28,57٪ لأنها تولد في شعور العامل الثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية لديه، والإيمان بقدراته ومؤهلاته العلمية والمهنية التي تؤهله للقيام بالمهام والواجبات الجديدة على أكمل وجه، واكتساب الموظف خبرات ومهارات جديدة، وزيادة دخل الموظف المادي، ومن المعلوم كلما زاد راتبه ساعد في المكتبة في تطويرها وتنميتها.

8. يمكن للتكوين أن يساهم في تحسين أداء العاملين بالمكتبة الجامعية:

يعتبر التكوين الحجر الأساسي والحل الرئيسي لتوفير عمال مؤهلين قادرين على أداء مهام العمل بشكل جيد، لقد تم طرح هذا السؤال المفتوح على العاملين بالمكتبات الجامعية من أجل معرفة اقتراحاتهم فيما كيف يساهم التكوين في تحسين أداء العاملين، وبعد الاطلاع على الإجابات المقدمة من طرف أفراد العينة تم تسجيل ملاحظة، وهي أن أغلب الإجابات كانت متشابهة إلى حد بعيد، ومن خلال ما تم تقديمه من طرف محافظي المكتبات الجامعية بسكرة قطب شتمه أثناء المقابلة، أن التكوين يكتسب الموظف في المكتبة الجامعية الخبرات والمعارف الجديدة التي تخص عمله وتساعد في تطوير أدائه¹، وتمثلت إجابات العينة في:

- ✓ من خلال التكوين تتحسن الخدمات المكتبية وابتسط مثال هو التعامل مع البرمجية لان الموظف الجديد في المكتبة في بداية الأمر يصعب عليه التعامل مع البرمجية في المكتبة.
- ✓ يساهم التكوين في تحسين أداء العاملين بالمكتبة من خلال التحفيز فهو عنصر هام جدا بالمكتبة، بالإضافة إلى الترقيات التي تزيد من تحسين الأداء وقيمة الموظف معا.

¹ مقابلة مع: محافظي مكتبات جامعة محمد خيضر. بسكرة. قطب شتمه. تمت الزيارة في أيام (2023/05/18.17.16م)

✓ يساهم التكوين بدوره في مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة .

المحور الثالث: تقييم وتحسين أداء العاملين وانعكاساته على أداء المكتبة الجامعية

1. اهتمام المكتبة بتقييم أداء العاملين:

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
مهمة كثيرا	4	30,76%
نوعا ما	8	61,53%
غير مهمة	1	7,69%
المجموع	13	100%

الجدول رقم (21): يوضح مدى اهتمام المكتبة بتقييم أداء العاملين

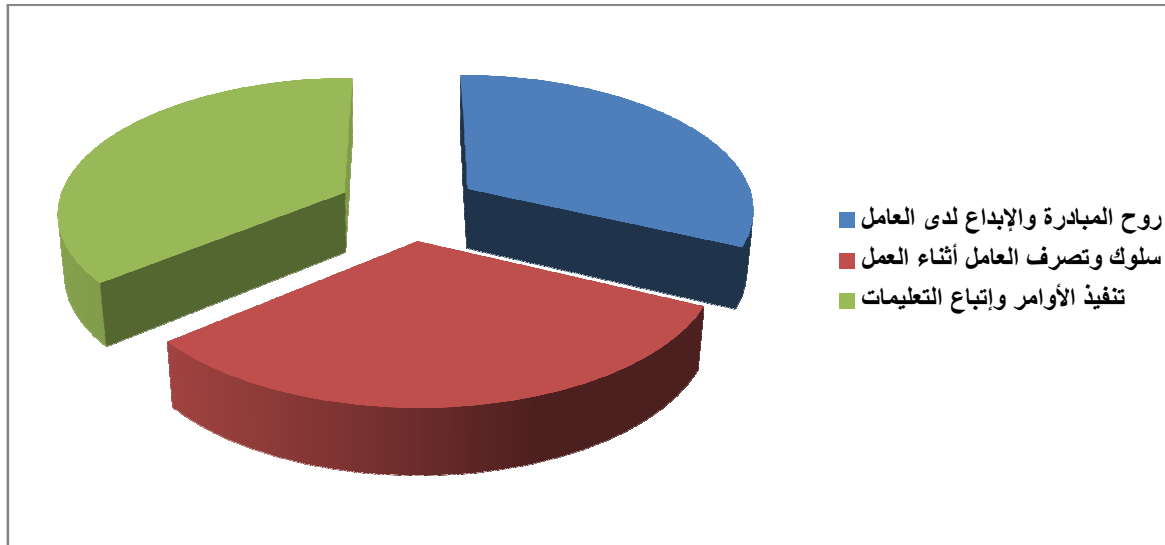
إن تقييم أداء العاملين بالمكتبات الجامعية، والاهتمام به من طرف العاملين على تسييره دليل على الوعي بأهميته والدور الكبير الذي يمكن أن يقوم به، لهذا فإن الهدف من السؤال هو قياس مدى اهتمام المكتبة الجامعية بعملية تقييم الأداء من وجهة نظر العاملين أنفسهم، حيث يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة يعتبرون أن المكتبة ليست مهمة بشكل كافي بعملية التقييم ، بلغت نسبتهم 61,53% حين أخريرى بعض أفراد العينة أن المكتبة الجامعية مهمة كثيرا بتقييم أداء العاملين بنسبة بلغت 30,76% هذا يعني أن الإدارة والمسؤولين تتوفر لديهم الرغبة من اجل تقييم جدي وفعال لأدائهم كما أشار القليل من أفراد العينة أن المكتبة الجامعية غير مهمة إطلاقا بتقييم أداء العاملين حيث بلغت نسبتهم 7,69% وما يفسر هذا أن ما يهم في هذا الجانب أن تعمل المكتبة وتقدم خدماتها للمستفيدين مهما كانت الظروف.

2. الاعتبارات المعتمدة في تقييم أداء العاملين بالمكتبة الجامعية:

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
روح المبادرة والإبداع لدى العامل	8	32%
سلوك وتصرف العامل أثناء العمل	8	32%
تنفيذ الأوامر وإتباع التعليمات	9	36%
المجموع	25	100%

الجدول رقم (22): يوضح الاعتبارات المعتمدة في تقييم أداء العاملين بالمكتبة الجامعية

حتى يمكن معرفة الاعتبارات المعتمدة في عملية التقييم من وجهة نظر العاملين تم ترتيبها حسب الجدول أعلاه، حيث بلغت أكبر نسبة 36% التي تمثل تنفيذ الأوامر وإتباع التعليمات ، وهذا بهدف ضمان احترام القرارات المتخذة على مستوى كل مكتبة ، تليها نسبة 32% والتي تمثل روح المبادرة والإبداع لدى العمال، وهذا ما يدفع العاملين إلى التنافس فيما بينهم من أجل تنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم، وبنسبة متساوية تمثل سلوك وتصرف العامل أثناء العمل والحقيقة أن عملية التقييم لا بد وان تتصف بالموضوعية والابتعاد عن الذاتية.



الشكل (09): يوضح الاعتبارات المعتمدة في تقييم أداء العاملين بالمكتبة الجامعية

3. طريقة تقييم أداء العاملين بالمكتبة الجامعية:

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
مقنعة	4	30,76%
نوعا ما	9	69,23%
غير مقنعة	00	00
المجموع	13	100%

الجدول رقم (23): يوضح طريقة تقييم أداء العاملين بالمكتبة الجامعية

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين لنا مدى اقتناع العاملين بطريقة تقييم أدائهم في العمل بالمكتبة الجامعية، يتضح لنا أن غالبية أفراد العينة التي بلغت نسبتهم 69,23% ليس لديهم قناعة كافية أو رضا تام عن عملية التقييم، وقد تكون الأسباب أن عملية التقييم لا تتمتع بالموضوعية الكافية، وهذا لا يعني انه لا يوجد مقتنعين بل بلغت نسبتهم 30,76% وهذا يعني أنه عملية التقييم لدى هاته الفئة تعتبر مهمة ذات مصداقية.

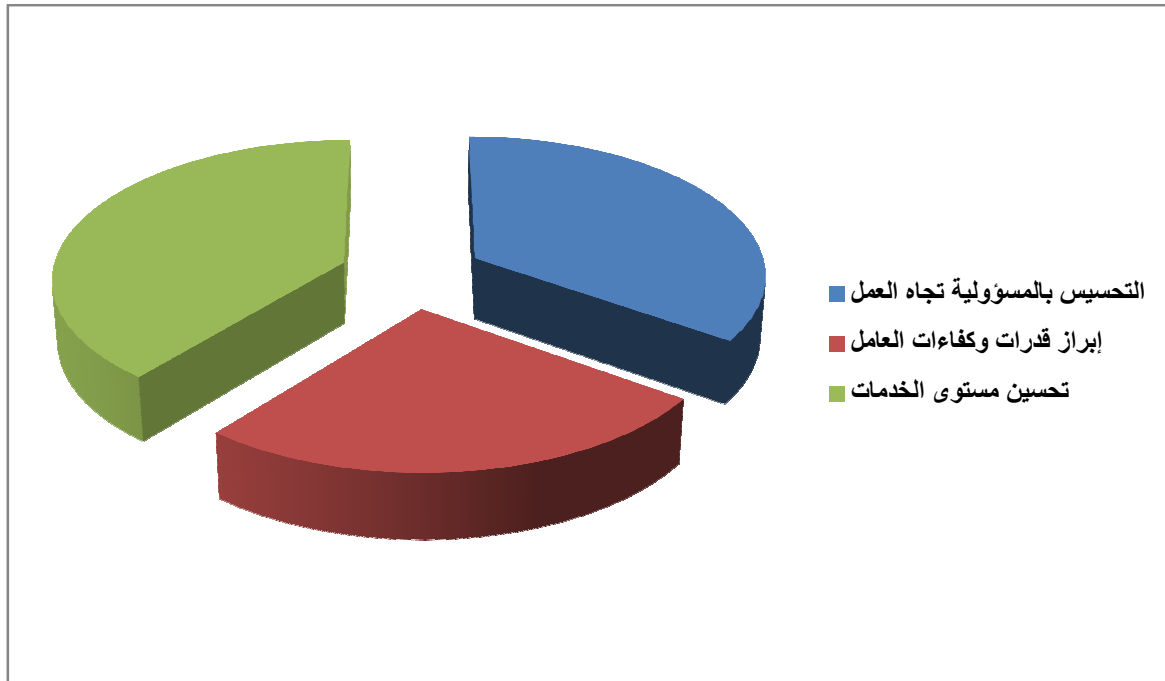
4. أهداف تقييم أداء العاملين بالمكتبة الجامعية:

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
التحسيس بالمسؤولية تجاه العمل	8	34,78%
إبراز قدرات وكفاءات العامل	6	26,08%
تحسين مستوى الخدمات	9	39,13%
المجموع	23	100%

الجدول رقم (24): يوضح الهدف من تقييم أداء العاملين بالمكتبة

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة يعتبرون أن بان الهدف من تقييم أداء العاملين هو تحسين مستوى الخدمات، حيث بلغت نسبتهم 39,13% ولا يكون هذا

التحسين إلا بمتابعة وتقييم أداء العاملين، تليها نسبة 34,78% يعتقدون بان الهدف من تقييم الأداء هو التحسيس بالمسؤولية تجاه العمل ، وذلك بتنفيذ المهام الموكلة إليهم بكل جدية و صرامة، وبنسبة 26,08% يؤكدون أن الهدف هو إبراز قدرات وكفاءات العامل، حيث يمكن للمسؤول على المكتبة الجامعية من خلال عملية التقييم معرفة المهارات التي يتمتعون بها العاملين بالمكتبة ، ومن هنا يستطيع أن يتخذ القرار المناسب بكل عامل.



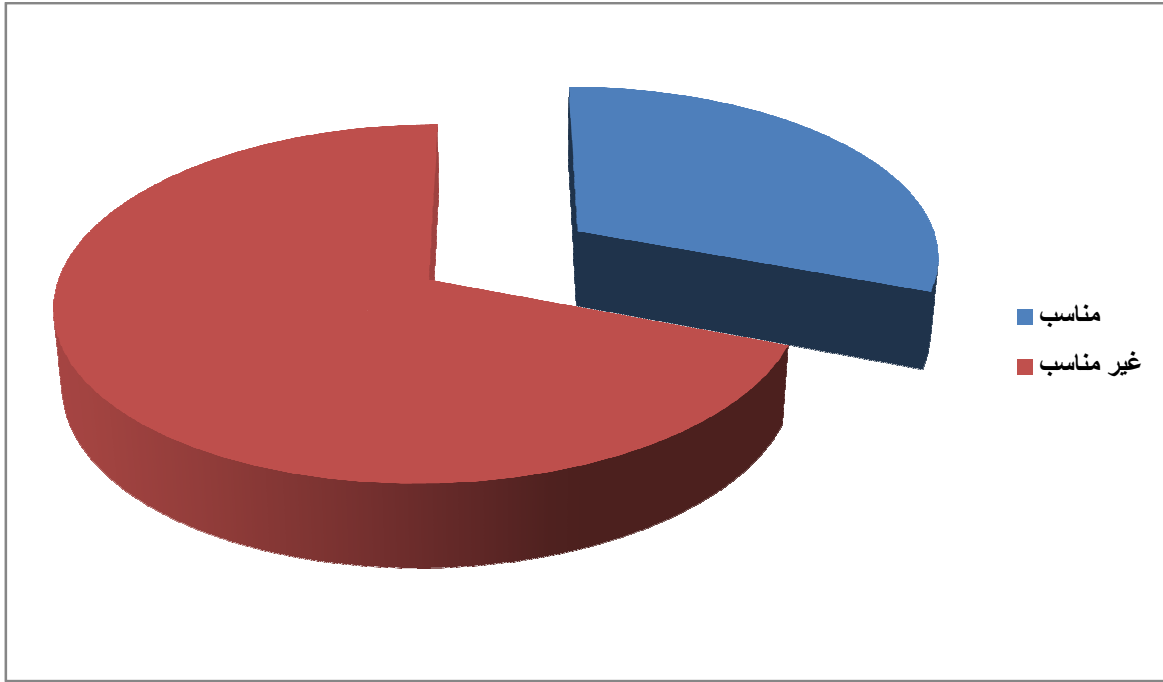
الشكل (10): يوضح الهدف من تقييم أداء العاملين بالمكتبة

5. تناسب المرتب مع مجهودات العاملين:

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
مناسب	4	30,76%
غير مناسب	9	69,23%
المجموع	13	100%

الجدول رقم (25): يوضح تناسب المرتب مع مجهودات العاملين

يعتبر الراتب أكبر حافز وأهم نتيجة لجهد العامل بعد تقييم أدائه، وفي حصول الرضى بما يتقاضاه، ولكن حسب النسب الواردة في الجدول أعلاه فان هناك نسبة كبيرة ترى بان الراتب غير مناسب للمجهودات المبذولة والتي بلغت نسبتهم 69,23% وبنسبة اقل يؤكدون بان الراتب الذي يتقاضونه مناسب للمجهودات المبذولة بلغت نسبتهم 30,76% وما يفسر لنا من خلال هاته البيانات انه كل رتبة مهنية لها مقابل مادي.



الشكل (11): يوضح تناسب المرتب مع مجهودات العاملين

6.6 الأساليب الأنجع التي تراها مناسبة لتحسين أداء العاملين بالمكتبات الجامعية :

لقد تم طرح سؤال مفتوح على العاملين بالمكتبات الجامعية من اجل معرفة اقتراحاتهم فيما يخص الأساليب الأنجع المناسبة لتحسين أداء العاملين ، وبعد الاطلاع على الإجابات المقدمة من طرفهم لاحظنا أن اغلب الإجابات متشابهة إلى حد بعيد ، أيضا من خلال ما تم تقديمه من طرف محافظي المكتبات الجامعية بسكرة قطب شتمه خلال المقابلة التي أجريت معهم ، يرون أن الأساليب الأنجع لتحسين الأداء وهي المراقبة المستمرة وعدم الضغط على

العاملين والعمل الجماعي ورفع روح التعاون والإرادة والابتكار¹ ، أما أفراد العينة يرون أن الأساليب الأنجع لتحسين الأداء هي :

- ✓ ركز معظم أفراد العينة على التدريب على آليات التكنولوجيا الحديثة في المكتبات الجامعية.
- ✓ أيضا إدراج دورات تكوينية جديدة.
- ✓ توظيف أخصائي المكتبات والمعلومات.
- ✓ توفير التربصات التدريبية والتكوينية للموظفين ذو الاختصاص .
- ✓ الترقيات والتحفيز والتشجيع .
- ✓ الزيادة في المرتب وتوفير الجو الملائم الذي يساعدهم على أداء مهامهم على أحسن وجه .
- ✓ إعطاء الفرصة للعاملين في المكتبة على التدريب والتكوين الداخلي والخارجي من خلال ترقية العاملين.
- ✓ فتح مجال للنقاش فيما يخص السلبيات و محاولة تصحيحها .

أما من خلال المقابلة التي أجريت مع محافظي المكتبات الجامعية بجامعة محمد خيضر بسكرة . قطب شتمة، والتي تم فيها الإجابة على مجموعة من الأسئلة التي تخص موضوع إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المكتبة الجامعية الجزائرية، حيث كانت الإجابات متشابهة بين المحافظين في المكتبات، نذكر من بين الإجابات المتشابهة، أنه من خلال السؤال الذي يخص الاستفادة من الموارد البشرية داخل المكتبة يتم ذلك من خلال تطوير المهارات والمكتسبات وذلك بالتشجيع لملاحظة التطورات ومواكبة التكنولوجيا الحديثة.

أما فيما يخص التكوين ومدى مساهمته في تحسين أداء العاملين بالمكتبة الجامعية فكانت الإجابات كالآتي: أن التكوين يكسب الموظف في المكتبة الجامعية الخيرات والمعارف الجديدة التي تخص عمله وتساعد في تطوير عمله وتساعد في تطوير أدائه.

¹ مقابلة مع: محافظي مكتبات جامعة محمد خيضر . بسكرة . قطب شتمة . تمت الزيارة في أيام (2023/05/18.17.16م)

ومن خلال ما تم تقديمه من طرف محافظي المكتبات الجامعية فيما يخص الأساليب الأنجع التي تراها مناسبة لتحسين أداء العاملين ، فكانت هناك إجابات متشابهة ومن بين هذه الإجابات أن المراقبة المستمرة لأداء العاملين والعمل الجماعي ورفع روح التعاون والإرادة والابتكار من أهم الأساليب التي تحسن أداء العاملين بالمكتبات الجامعية، أما فيما يخص تحسين أداء الموظف لنفسه فيعتبر التكوين الذاتي من أفضل الطرق التي يستطيع بها الموظف أن يحسنه من أدائه والتطلع على كل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا الحديثة.

6.1.3. النتائج العامة للدراسة:

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج يمكن إدراجها فيما يلي:

- 1- تحتاج المكتبات الجامعية بسكرة قطب شتمه، إلى اهتمام أكثر بتحسين إدارة الموارد البشرية، حتى تواكب التطورات التكنولوجية الحديثة، وذلك بالاهتمام بالفرد كونه المصدر الأساسي داخل المكتبة.
- 2- التكوين الجامعي لأغلب العاملين فرصة للمكتبات الجامعية بسكرة قطب شتمه، لتدارك النقائص وتزويد العاملين بالأساليب الجديدة.
- 3- هناك ضعف كبير من حيث تقييم أداء العاملين بالمكتبة الجامعية ، وهذا ما يؤثر سلبا على أداء المكتبات الجامعية.
- 4- يساعد المستوى العلمي الجيد لدى الموظف في المكتبة الجامعية على تحقيق نتائج أفضل في الأداء وإبراز مهاراته وإبداعاته.
- 5- يعتبر التشجيع والترقية والتحفيز من أبرز الطرق والأساليب المستخدمة في تحسين مستوى الكفاءة المهنية.
- 6- للمكون دور كبير في تحسين العملية التكوينية ، وبالتالي تحسين أداء الموظف.
- 7- يلعب عامل الخبرة لدى الموظف بالمكتبات الجامعية التكفل بالعمل الموكل إليهم.
- 8- يعتبر الراتب لدى الموظف غير مناسب مقارنة بحجم المهام والمسؤولية في العمل.

7.1.3. نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات :

❖ الفرضية الأولى:

تعتمد إدارة المكتبات الجامعية على حسن التسيير ومتابعة أداء مواردها البشرية كدور فعال في تحسين الأداء

من خلال نتائج الدراسة الجزئية توصلنا إلى ما يلي:

- ✓ من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة، أن المكتبات الجامعية تعتمد في توظيف العمال على طريقة التوظيف بعد التعيين بنسبة 61,53%.
- ✓ حسب إجابات أفراد العينة، أنه يتم توزيع المهام بالمكتبات الجامعية على أساس القدرات المهنية بنسبة 13,39%.
- ✓ يرى أفراد العينة العينة، أن الموظفين بالمكتبات الجامعية يتم تكليفهم على أساس الاختصاص العلمي بنسبة 84,61%.
- ✓ حسب إجابات أفراد العينة، أن الغرض من سعي إدارة المكتبة لمتابعة أداء عمالها، هو الوقوف على الهفوات في العمل وتصويبها بنسبة 53,84%.
- ✓ من خلال إجابات العينة المدروسة، يقوم مدير المكتبة بتطوير أداء الموظفين والاستماع لأفكارهم بنسبة بلغت 84,53%.
- ✓ يمكن الاستفادة من الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية بسكرة قطب شتمة، من خلال تحسين القدرات المهنية واستغلالها بما يفيد المكتبة وخاصة العمليات الفنية.

من خلال النتائج الجزئية التي تقود إلى نتيجة مفادها، أن إدارة المكتبات الجامعية تعتمد على حسن التسيير ومتابعة أداء مواردها البشرية من أجل تحسين أدائهم، وهذا ما يجعلنا نؤكد صحة الفرضية.

❖ الفرضية الثانية :

تسعى المكتبات الجامعية إلى تحقيق الكفاءة المهنية لخدماتها وذلك بالتكوين المستمر وتدريب وتحفيز موظفيها

من خلال نتائج الدراسة الجزئية توصلنا إلى ما يلي :

✓ تتلقى الموارد البشرية بالمكتبة الجامعية التكوين الأكاديمي بنسبة كبيرة بلغت 46,15٪ وبنسبة 30,76٪ تكوين ذاتي، وأقل نسبة 23,07٪ والتي تمثل التكوين المستمر.

✓ يتم توزيع المناصب بالمكتبات الجامعية في مناصب لا تتلاءم مع مستواهم العلمي بنسبة 38,46٪

✓ تؤكد نسبة كبيرة من عينة الدراسة أنه أحيانا ما تعتمد المكتبة على برامج تدريبية لتطوير أداء الموارد البشرية بنسبة 76,92٪

✓ دافع العاملين في الحصول على التكوين هو التعرف على التقنيات الحديثة بنسبة 28,57٪

✓ من أبرز الطرق والأساليب المستخدمة في تحسين مستوى الكفاءة هو التشجيع بنسبة 38,09٪ وبنسبة متوسطة 33,33٪ تمثل التحفيز، وبنسبة أقل تمثل الترقية 28,57٪

من خلال النتائج الجزئية، يتضح لنا أن المكتبات الجامعية تسعى إلى تحقيق الكفاءة المهنية لخدماتها، وذلك بالتكوين الأكاديمي بنسبة كبيرة، والتدريب على مهارات التكنولوجيا الحديثة تشجيع موظفيها، وهذا ما يجعلنا نحكم بعدم صحة الفرضية.



❖ الفرضية الثالثة :

يشكل أسلوب تقييم أداء الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية عائقاً في تنمية معارفهم ومهاراتهم وتحسين أدائهم

من خلال نتائج الدراسة الجزئية توصلنا إلى ما يلي :

- ✓ يتبين من خلال إجابات أفراد العينة المدروسة، أن نسبة 53,61% يعتبرون أن المكتبة ليست مهمة بشكل كافي بعملية التقييم.
- ✓ من الاعتبارات المعتمدة في تقييم أداء العاملين بالمكتبات الجامعية حسب إجابات أفراد العينة، هو تنفيذ الأوامر وإتباع التعليمات بنسبة بلغت 36%.
- ✓ تعتبر طريقة أداء العاملين بالمكتبة الجامعية حسب أفراد العينة المدروسة، غير مقنعة بشكل كافي بنسبة 69,23%.
- ✓ الهدف من تقييم أداء العاملين بالمكتبة حسب أفراد عينة الدراسة، هو تحسين مستوى الخدمات بنسبة 39,13%.

ومن خلال هاته النتائج يتضح لنا أنه يجب إعطاء أهمية أكبر لأداء العاملين من حيث طرق التقييم الفعال والاهتمام كذلك بالدوافع والحوافز لضمان أداء أحسن بالمكتبة الجامعية ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية .

8.1.3. النتائج على ضوء الدراسات السابقة:

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج، ومن خلال الدراسات السابقة والنتائج المتوصل إليها ستعرض مقارنات للنتائج لإبراز الإضافة التي توصلت إليها الدراسة وأبرز نقاط الاختلاف:

تم عرض مجموعة من الدراسات وهي متنوعة من أطروحات وكتب، عالجت هذه الدراسة ثلاث متغيرات أساسية، إدارة الموارد البشرية، الأداء ، المكتبات الجامعية ، وجب فصل كل متغير عن الآخر للتعليق كل نوع منها على حدا بداية بالدراسات التي تناولت موضوع إدارة الموارد

البشرية في المكتبات الجامعية، أغلب الدراسات السابقة لإدارة الموارد البشرية شملت الجامعات.

- 1- أما فيما يخص منهج الدراسة الذي تم الاعتماد عليه في أغلب الدراسات المنهج الوصفي.
- 2- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تناولت إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المكتبة الجامعية الجزائرية، ولم تتم دراستها بالشكل الذي ستتناوله هذه الدراسة، بينما الدراسات السابقة كان من بينها الدراسة التي تناولت إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية السودانية.
- 3- تم الاستفادة من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسات السابقة في بناء الاستبيان وجمع الإطار النظري وتحديد موضوعاته والتعرف على المنهج المناسب إتباعه في الدراسة الحالية وهو المنهج الوصفي.

9.1.3. مقترحات الدراسة :

بناء على النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة يتعين علينا إدراج المقترحات التالية :

- 1- تدريب الموارد البشرية على مختلف التقنيات الحديثة من إعلام آلي وغيره، وذلك بهدف السير الحسن للمكتبات الجامعية وإكسابهم مهارات ومعارف جديدة تسمح لهم بالمساهمة في تحسين أداء المكتبة الجامعية.
- 2- العمل على تحفيز العاملين على التكوين الذاتي من أجل إعطائهم فرص أكبر لتنمية مهاراتهم للوصول إلى درجة الإبداع والابتكار.
- 3- يعتبر العنصر البشري هو المحور الأساسي الذي تعتمد عليه المكتبة الجامعية في عملياتها ونشاطاتها ووظائفها، وتقييمه سيحقق لها الربحية التي تنشدها.
- 4- أن تكون المكتبات الجامعية على دراية بأن المؤشر الرئيسي لنجاحها هو رضا المستفيدين من الخدمات التي تقدمها لهم.
- 5- ضرورة تقييم أداء العاملين بالمكتبات الجامعية بشتى الطرق والأدوات المختلفة التي تساعد بنهوض المكتبات الجامعية وتحسين أدائها.

- 6- يجب توظيف عاملين في تخصص المكتبات وذلك لفهمهم التخصص والخبرة في العمل ، لأن ما لاحظناه من خلال إجابات الاستبيان انه يوجد موظفين غير متخصصين في المكتبات وهذا سيؤثر سلبا على المكتبات الجامعية .
- 7- ضرورة الاهتمام بالتكوين بشتى أنواعه لدى العاملين من خلال تنظيم دورات تكوينية نموذجية في المكتبات تحت إشراف كفاءات مهنية لضمان فرص تكوين ذات جودة ونوعية .
- 8- تطوير المقاييس بأقسام المكتبات بضرورة تطبيق ما تم اكتسابه في الجانب النظري ، وذلك لاكتساب الطالب الخبرة في مجال عمله.

خاتمة

خاتمة

يعد موضوع إدارة الموارد البشرية من المواضيع التي تطرح بإلحاح في الآونة الأخيرة ، وذلك نظرا لما تتمتع به من أولوية في المكتبات الجامعية ، لهذا نجد أن الدول المتقدمة قد تفتنت لهذا العنصر وإحاطته بالعناية الجدية من حيث الاهتمام والرعاية أو من حيث الدراسة والتحليل، وذلك للتوسع من مجالات القدرات الإنسانية والشعور بالارتياح في أداء المهام وحل المشكلات التي يقتضيها العصر الحالي بما يجعل المكتبات الجامعية تواكب التطورات التكنولوجية الحديثة.

ومن هذا المنطلق تم التركيز في هذه الدراسة على موضوع إدارة الموارد البشرية ، حيث تطرقت إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية في المكتبات الجامعية الجزائرية، والأساليب الممكن استخدامها في تقييم أداء العاملين وطرق تحسين أدائهم، وهذا الارتباط الكبير بين إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين والمكتبة الجامعية، ولقد أجريت الدراسة الميدانية بمكتبات جامعة بسكرة قطب . شتمه . لغرض معرفة الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المكتبة الجامعية الجزائرية ، وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال التحليل، وكل هذا مكننا من الوصول إلى نتائج ذات دلالة وقيمة علمية مهمة.

لقد أثبتت الدراسة أن مكتبات جامعة بسكرة قطب . شتمه . بحاجة إلى اهتمام أكبر بمواردها البشرية، كما يجب أن تكون عملية تعيين الموظفين الجدد وفق قدراتهم و مهاراتهم لضمان تأقلمهم بسرعة في المصالح التي يعملون بها ، ولا بد من التدريب المستمر خلال المسار المهني للعمال بهدف تجديد المعارف ومواكبة التطورات الحاصلة في المجال ، أيضا ركزت الدراسة على أداء العاملين بالمكتبات الجامعية قطب . شتمه . مع ضرورة مراجعة طرق التقييم المعتمدة بهدف تحسين الأداء ، لأن إهمال معارف العاملين ومهاراتهم وتقييم الأداء قد يحقق الهدف من العملية التقييمية ، والمتمثل في رفع كفاءة الأداء ، لأن أداء العاملين له ارتباط وثيق بأداء المكتبات الجامعية ، ومن الضروري تقييم العاملين مع التركيز على التحفيز الذي يمنح المساهمة في تحسين الأداء . هذا وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج و التوصيات التي تحث في

مجمّلها على الأهمية الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وضرورة الاستثمار في هذا المورد من أجل تطوير وتحسين أداء المكتبة الجامعية.

قائمة المراجع

○ قائمة المراجع :

○ باللغة العربية :

◆ الكتب :

✓ بالعربية :

1. الأشهب، نوال عبد الكريم. إدارة الموارد البشرية. ط1. الأردن: دار المجد للنشر والتوزيع ، 2015.
2. الجبار خندقجي، محمد عبد الله . نواف، عبد الجبار خندقجي. مناهج البحث العلمي منظور تربوي معاصر. ط1. الأردن : عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، 2012م.
3. جبرهان، وجيه. الخطة الإستراتيجية وتجويد العمل في المكتبات الجامعية. دار المنهال، 2016 .
ملف رقمي في شكل (pdf). متاح على الخط المباشر. تمت الزيارة يوم : 19.02.2023. على الرابط: <https://books.google//dz>.
4. حاروش، نور الدين. إدارة الموارد البشرية. ط2. الجزائر: دار الأمة ، 2016.
5. الحيري، محمد سرور. الإدارة الحديثة. عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2014.
6. خيضر كاظم، محمود .الخرشة ، كاسب ياسين. إدارة الموارد البشرية. ط2. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009.
7. الشعبان، محمد جاسم. الأبعج ، محمد صالح . إدارة الموارد البشرية في استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة . ط1. عمان : دار الرضوان، 2014 م . 1435 هـ .
8. العاوي، نجم عبد الله . عباس ، حسين جواد . الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية . الأردن : دار الياورز، 2015.
9. الليدي، نزار عوني . إدارة الموارد البشرية . ط1. عمان : دار الدجلة ، 2015.
10. محمد هاني ، محمد. إدارة الموارد البشرية . ط1 . دار المعترف للنشر والتوزيع ، 2014 .
11. مدثر، حسن . سالم ، عز الدين . إدارة الموارد البشرية رؤى واتجاهات. لبنان : دار الكتاب الجامعي، 2017 .
12. مسلم عبد الله ، حسن . الإبداع و الابتكار الإداري في التنظيم و التنسيق. ط1. عمان: دار المعترف للنشر والتوزيع ، 1436 هـ . 2013 م ، ملف رقمي في شكل (pdf) . متاح على الخط المباشر، تمت الزيارة يوم: 05.01.2023. على الرابط : [https:// noor-book.com](https://noor-book.com) .
13. المغربي، عبد الفتاح . العنقري ، عبد الحميد ، عبد العزيز سلطان . إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الواحد والعشرين . القاهرة : دار المريخ ، 2015 .

14. هاشم، حمدي رضا. الإدارة بالأهداف. عمان. دار الياض للنشر والتوزيع .
15. يسرا، حبيب. حسن، محمد . إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية السودانية . ط1. برلين ، 2022.
- ✓ بالأجنبية :

16. bisworanjan mishra. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. in the book . university UTKAL. (Digital file in pdf)
17. Boumegoura Naim. cours de management des entreprises docteur en sociologie. un liver. universite abderhmane mira bejaia. 2014/2015. (Digital file in pdf)

◆ الرسائل الجامعية :

18. بركات، نسيم . ماردي، محمد . الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء الموارد البشرية. رسالة ماجستير: تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية . جامعة العقيد اكلي محند اولحاج . بوية ، 2012.
19. بن دريدي ، عبد الغني . رأس المال البشري ودوره في ترقية اداء المكتبة الجامعية الجزائرية . رسالة دكتوراه: تخصص علم المكتبات و التوثيق . جامعة قسنطينة ، 2016.
20. بن شعبان، سميرة . دور التكوين في تحسين اداء العاملين. رسالة ماجستير: تخصص علم إجتماع جامعة 8 ماي 1945. قالمة ، 2019.
21. بوزيان، أسماء . دور التحفيز في تحسين اداء العاملين . رسالة ماجستير: تخصص العلوم الاقتصادية. جامعة محمد خيضر. بسكرة ، 2019 . متاح على الخط المباشر. تمت الزيارة يوم 08.04.2023. على الرابط : <https://archives.univ-biskra.dz>
22. بولودان، محمد. عبد الليو، زكرياء. دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية. رسالة ماجستير: تخصص العلوم السياسية و العلاقات الدولية . جامعة محمد الصديق بن يحي . جيجل، 2018 . ملف رقمي في شكل(pdf) . متاح على الخط المباشر. تمت الزيارة يوم: 08.01.2023. على الرابط : <https://dspace.univ-jijel.dz>
23. بونيظ، كنزة . فقعاص ، فريدة. أثر التكوين على تحسين أداء المورد البشري. رسالة ماجستير: تخصص علوم التسيير. جامعة جيجل ، 2015.

24. خواص، عبد اللطيف . دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي . رسالة ماستر: تخصص إدارة الأعمال . جامعة بومرداس ، 2022 . متاح على الخط المباشر. تمت الزيارة يوم 10.01.2023. على الرابط : <https://www.noor-book.com>
25. دربيخ، نبيل. إدارة الموارد البشرية المعاصرة و تحديات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية. رسالة دكتوراه: تخصص علم المكتبات. جامعة عبد الحميد مهري . قسنطينة 2016.
26. زريق، إيمان . بهلول، أمينة . الإدارة الإلكترونية و دورها في تطوير أداء العاملين بالمكتبات الجامعية. رسالة ماستر: تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية . جامعة 8 ماي 1945. قائمة 2018.
27. زويش ، سامية . محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة . رسالة ماستر: تخصص إدارة الاعمال الاستراتيجية. جامعة اكلي محند اولحاج . بويرة ، 2014.
28. سلماني، فطوم . تقييم الأداء في المكتبات الجامعية خلال الخدمات المباشرة. رسالة ماستر: تخصص علم المكتبات و المعلومات . جامعة منتوري . قسنطينة ، 2010 .
29. شفاء، كرو. أثر إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال . الجامعة الافتراضية .
30. صريدي، عبد الحميد. الثقافة التكنولوجية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لأخصائي المعلومات في البيئة الرقمية . رسالة دكتوراه : تخصص الرقمنة في المؤسسات الوثائقية . جامعة عبد الحميد مهري . قسنطينة 2، 2020 .
31. عميمور، سهام .المكتبات الجامعية و دورها في تطوير البحث العلمي في ظل البيئة الالكترونية. رسالة ماجستير: تخصص المعلومات الالكترونية . جامعة منتوري . قسنطينة 2012،
32. فرج الله، زينب . إعادة هندسة العمليات الإدارية و فعاليتها في تحسين الجودة . رسالة ماستر:تخصص علم الاجتماع . جامعة 8 ماي 1945. قائمة ، 2019 . متاح على الخط المباشر. تمت الزيارة يوم : 12.03.2023. على الرابط : <https://dspace.univ-guelma.dz>
33. قشيدون، حليلة . الإدارة العلمية (المناجمنت) للموارد البشرية في المكتبات الجامعية . رسالة ماجستير: تخصص علم المكتبات و العلوم الوثائقية . وهران ، 2009.

34. المانع، محمد بن علي. تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الاداء. رسالة ماستر: تخصص علوم الادارة . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . الرياض، 2006. متاح على الخط المباشر. تمت الزيارة يوم: 06.04.2023. [https:// noor-book.com](https://noor-book.com)
35. مكاتي، كريمة. التنمية المهنية بالمكتبات الأكاديمية بالجزائر في ظل تكنولوجيا المعلومات الحديثة. رسالة دكتوراه : تخصص علم المكتبات والتوثيق. جامعة وهران 2 ، 2019.2020.
36. ميموني، فاطمة الزهراء. حمزة ، آسيا . إدارة الموارد البشرية و دورها في تطوير الأداء الوظيفي . رسالة ماستر: تخصص علم الاجتماع عمل وتنظيم . جامعة بلحاج بوشعيب . عين تيموشنت ، 2020.
37. ناشش، فضيلة . دور التدريب في تحسين اداء العاملين. رسالة ماستر: تخصص علم إجتماع . جامعة احمد درارية . أدرار، 2020.
38. يعيشي، إبراهيم . التخطيط الاستراتيجي و دوره في تحسين أداء المنظمة . رسالة ماستر: تخصص علوم التنسيير. جامعة درارية أدرار. الجزائر، 2016.
- ◆ المقالات العلمية :
39. إبراهيم، محمد. مها، أحمد. دور التدريب و التعليم المستمر في تطوير مهارات اختصاصي المكتبات و المعلومات دراسة ميدانية لأراء اختصاصي المكتبات العامة بالرياض . في: مجلة المكتبات و المعلومات العربية ، ع4 ، أكتوبر 2010 . ملف رقمي في شكل (pdf).
40. أمين، بسام. أهمية إدارة الأداء ومراحل عملية تقييم الأداء . في : مقال إدارة الأداء ، 31 اغسطس 2021 . متاح على الخط المباشر. تمت الزيارة يوم: 03.12.2022. على الرابط : <https://www.hrinsider.info>.
41. بلخيري، مراد. وظائف و أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية الممارسة التقليدية و الضرورية الإستراتيجية. في : مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية . جامعة محمد البشير الإبراهيمي . برج بوعريج . ملف رقمي في شكل (pdf).
42. بلقايد، إبراهيم . بوري، شوقي . علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين. في : مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ع 2017، 17. متاح على الخط المباشر. تمت الزيارة يوم: 15.02.2023. على الرابط: <https://www.univ-chlef.dz>.
43. بوحنية، قوي. إعادة هندسة الأداء الجامعي مقارنة معاصرة. جامعة ورقلة . في : مجلة الباحث ، ع5، 2007.

44. بوكميش، لعلی. طرق تقييم أداء العاملين. في : مجلة الحقيقة للعلوم الإنسانية و الاجتماعية . جامعة درارية ، أدرار، ع 46، 2018.
45. تيشوري، عبد الرحمان . التدريب (مفهوم، حاجة، أهمية). في : مجلة التدريب. ع155، 2020. متاح على الخط المباشر. تمت الزيارة يوم:03.12.2022. على الرابط: <https://www.moias.org>
46. جودي، سعيدة. إدارة و تنمية الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الرقمية "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية". في : مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات و الأبحاث . المركز الديمقراطي العربي . برلين، ع1. ملف رقمي في شكل (pdf)
47. حسن، منال مصطفى علي . تحسين و تكوير الأداء. في : مجلة الاقتصاد والمحاسبة . يناير 2014.
48. خضر، أحمد . تقييم أداء العاملين. في : مجلة كلية الاقتصاد. تخصص إدارة الأعمال . جامعة دمشق.
49. خلوف، زهرة . دور الإبداع في تحسين الأداء الوظيفي . في : مجلة الاقتصاد الجديد . جامعة خميس مليانة، ع17.
50. شريعي، مسعودة. تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي . في : مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية . جامعة بشار، 2009.
51. العربي، عطية. أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الجهة الحكومية المحلية. في : مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ع10، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2012.
52. عهد، سعيد. أحمد، خليل. إدارة الموارد البشرية و التحديات المستقبلية . 19.10.2022. في : مقال متاح على الخط المباشر، تمت الزيارة يوم : 01.05.2023 . على الرابط: <https://www.new-educ.com>
53. الفاضل، تيمان إدريس. أبو الروس، ثابت. دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي. في : مجلة قسم إدارة الأعمال . جامعة فلسطين، ع 40، 2022.
- ◆ المؤتمرات العلمية:
54. عين أحجر، زهير. بوشارب بولوداني، لزهري. واقع إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية الجزائرية دراسة تحليلية لأحدث نص تشريعي خاص بتنظيم المهنة المكتبية في الجزائر. أعمال المؤتمر الرابع والعشرين للإتحاد العربي للمكتبات .

◆ النصوص التنظيمية :

55. الجزائر. المرسوم التنفيذي رقم 10.133، مؤرخ في 20 جمادى الأولى 1431، الموافق ل5 مايو 2010 . يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتعليم العالي . الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 31.

◆ المواقع الالكترونية :

56. بيان، إرشيد. الريادة وإدارة الأعمال (الموارد البشرية). 2021 . متاح على الخط المباشر. تمت الزيارة يوم : 16.11.2022 . على الرابط : <https://rouwwad.com>.
57. جمال، محمد. تعريف الإبداع .أنواع الإبداع . 31.12.2022 . متاح على الخط المباشر. تمت الزيارة يوم : 23.03.2023 . على الرابط : <https://m3elumat.com> .
58. الجندي، مفتاح. ماهية الأداء . ملف رقمي في شكل (pdf) . متاح على الخط المباشر. تمت الزيارة يوم : 04.04.2023 . على الرابط : <https://hrdiscussion.com>.
59. زرنوح، أحمد. الأداء في المنظمة . جامعة الجلفة . ملف رقمي في شكل (pdf) . متاح على الخط المباشر. تمت الزيارة يوم : 04.04.2023 . على الرابط : <https://www-asjp.cerist.dz>.
60. دعدوع، شهيرة. مفهوم الإدارة بشكل عام 2017 . متاح على الخط المباشر. تمت الزيارة يوم : 16.11.2022 . على الرابط : <https://mawdoo3.com>.
61. فهد، عبد الله. مفهوم إدارة المكتبات ومراكز المعلومات. 05 ابريل 2021. متاح على الخط المباشر. تمت الزيارة يوم : 24.05.2023 . على الرابط : <http://almanshorat.com>.
62. الفيفي، محمد. مدخل إلى مناهج البحث العلمي. متاح على الخط المباشر. تمت الزيارة يوم : 01.02.2023 . على الرابط : <https://drasah.com>.
63. الكردي، أحمد. إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال . ملف رقمي في شكل (pdf)، متاح على الخط المباشر. تمت الزيارة يوم : 01.02.2023 . على الرابط : <https://kenanaonline.com>.
64. مبادئ التحفيز. مقصد الباحث. 16.02.2017 . متاح على الخط المباشر. تمت الزيارة يوم : 10.01.2023 . على الرابط : <https://maksadtalib.over-blog.com>.
65. معلومات مأخوذة من موقع جامعة محمد خيضر بسكرة . التعريف بالجامعة . متاح على الخط المباشر. تمت الزيارة يوم : 24.04.2023 . على الرابط : <http://www.univ-biskra.dz/index.php/presentation/presentation>.

66. مهران، ابتسام. تعريف الإدارة المكتبية و أهميتها. 15.مارس.2021. تمت الزيارة يوم:28.03.2023. على الرابط: almrsal.com.

◆ محاضرات :

67. بن صغير، كريمة. مطبوعة بيداغوجية في مادة منهجية وتقنيات البحث. مجموعة محاضرات موجهة لطلبة علم النفس. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية . قسم علم النفس . جامعة 8 ماي 1945 ، 2018.

68. يحيى، نعيمة. سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، اقتصاد النقل والخدمات. جامعة الحاج لخضر. باتنة، 2018. ملف رقمي في شكل (pdf).

ملحق رقم (01): إستمارة

إستبيان

جامعة محمد خيضر. بسكرة .
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
شعبة علم المكتبات

إستمارة إستبيان

بعنوان :

إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المكتبة الجامعية الجزائرية: دراسة
ميدانية بمكتبات جامعة محمد خيضر. بسكرة .قطب شتمة

مذكرة مقدمة من مكتبتي نيل شهاوة الماستر في علم المكتبات

إشراف الأستاذ:
صريدي عبد الحميد

إعداد الطالبة:
بن عيسى مروة

نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على هذه الاستمارة وكلنا أمل في الاستفادة من تجربتكم وتوظيف المعلومات المقدمة من طرفكم في الدراسة الميدانية، وذلك بقراءة جميع العبارات الموضحة بدقة ووضع علامة (x) أمام الإجابة التي تتناسب مع رأيك، علما أن معلومات هذه الاستمارة لن تستخدم إلا لأغراض علمية.

البيانات شخصية



1- الجنس : ذكر أنثى

2- المكتبة:

المكتبة المركزية

مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية

3- الشهادة المتحصل عليها :

دكتوراه ماجستير ماستر

ليسانس تقني سامي

4- سنوات الخبرة :

اقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات

من 10 سنوات إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

نوع المنصب الذي تشغله :

المحور الأول: أداء الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

1- هل تم توظيفك مباشرة في العمل الذي تقوم به ؟

نعم بعد التعيين حسب احتياجات المكتبة

- اعتبارات أخرى (يرجى ذكرها):

2- على أي أساس يتم توزيع المهام في المكتبة ؟

- على أساس المستوى العلمي

- على أساس الخبرة و الأقدمية

- على أساس القدرات المهنية للعامل

- اعتبارات شخصية

- اعتبارات أخرى (يرجى ذكرها):

3- هل أنت تعمل ضمن اختصاصك العلمي في المكتبة ؟

نعم لا أحيانا

4- تسعى إدارة المكتبة لمتابعة أدائكم بغرض:

- الوقوف على الهفوات والعمل على تصويبها
- معرفة مواطن القوة والضعف في مهاراكم
- تثمين المهــــــــــــــــارات وتشجيعها

- أخرى (يرجي ذكرها):.....

5- هل يقوم مدير المكتبة بتطوير أداء الموظف والاستماع إليه من اجل زيادة الخبرات العلمية ؟

- نعم لا أحيانا

في حالة الإجابة بـ (لا) برر إجابتك:.....

6 - هل توجد عناصر خاصة بالتخطيط والتسيير للرفع من الأداء كالتعليم والتدريب ؟

- نعم لا أحيانا

في حالة الإجابة بـ (بنعم) كيف يتم ذلك:.....

.....

7 - كيف يمكن الاستفادة من الموارد البشرية بالمكتبة الجامعية ؟

.....

.....

.....

المحور الثاني : دور التكوين والتدريب والتحفيز في تحقيق الكفاءة المهنية للموفين بالمكتبات الجامعية

1 - بالنظر إلى مستواك العلمي هل المنصب الذي تشغله ؟

- ملائم غير ملائم نوعا ما

2 - ما نوع التكوين الذي تلقته الموارد البشرية لديكم ؟

- تكوين أكاديمي - تكوين مستمر - تكوين ذاتي

- تكوين آخر (يرجي ذكره):.....

3- ما هو دافعك في الحصول على تكوين ؟

- اكتساب معارف جديدة - الحصول على ترقيــــــــــــــــة

- التعرف على تقنيات الحديثة - المساهمة في تحسين مستوى الأداء

- دوافع أخرى (يرجي ذكرها):.....

.....

4 - ما هي أهم العناصر التي يتم على أساسها تدريب وتكوين العاملين في المكتبة الجامعية؟

- التدريب على مهــــــــــــــــارات العمل
- التدريب على مهارات التكنولوجيا الحديثة
- التدريب على التسيــــــــــــــــير الإداري

5 - تعتمد المكتبة على برامج ودورات تدريبية لتطوير أداء الموارد البشرية؟

- دائما - أحيانا
- نادرا - أبدا

6 - هل هدف التدريب حسب رأيك يتمثل في:

- رفع مستوى المهارة في تحسين الأداء
- زيادة الخدمات المكتبية وتحسينها
- تحســــــــــــــــين الجودة

- أخرى (يرجى ذكرها):.....

7 - ما هي الطرق والأساليب المستخدمة في تحسين مستوى الكفاءة لديكم؟

- التشجيع - الترقية - التحفيز

8 - حسب رأيك، كيف يمكن للتكوين أن يساهم في تحسين أداء العاملين بالمكتبة الجامعية؟

المحور الثالث: تقييم وتحسين أداء العاملين وانعكاساته على أداء المكتبة الجامعية

1 - ما مدى اهتمام المكتبة بتقييم أداء العاملين؟

- مهتمة كثيرا - نوعا ما - غير مهتمة

2 - ما هي الاعتبارات المعتمدة في تقييم أداء العاملين بالمكتبة؟

- روح المبادرة والإبداع لدى العامل
- سلوك وتصرف العمال أثناء العمل
- تنفيذ الأوامر وإتباع التعليمات

- اعتبارات أخرى (يرجى ذكرها):.....

3 - هل طريقة تقييم أدائك في العمل بالمكتبة ؟

- مقنعة - نوعا ما - غير مقنعة

إذا كانت الإجابة بـ (غير مقنعة) فما السبب:

4 - ما الهدف من تقييم أداء العاملين بالمكتبة ؟

- التحسيس بالمسؤولية تجاه العمل

- إبراز قدرات و كفاءات العامل

- تحسين مستوى الخدمات

- أهداف أخرى (يرجى ذكرها):

5 - بالمقارنة مع الجهد الذي تبذله هل المرتب الذي تتقاضاه ؟

مناسب غير مناسب

6 - حسب رأيك، ما هي الأساليب الأنجع التي تراها مناسبة لتحسين أداء العاملين بالمكتبات الجامعية ؟

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

شكرا على حسن تعاونكم

ملحق رقم (02):

المقابلة

أسئلة القابلة

.المكتبة :

.الاسم واللقب :

.الشهادة العلمية :

.الرتبة المهنية:

.المحور الأول : أداء الموارد البشرية

1. كيف يمكن الاستفادة من الموارد البشرية بالمكتبة الجامعية ؟

2. على أي أساس يتم توزيع المناصب في المكتبة الجامعية ؟

3. كيف يتم توظيف العاملين بالمكتبة الجامعية ؟

.المحور الثاني : دور التكوين والتدريب والتحفيز في تحقيق الكفاءة المهنية للموظفين بالمكتبات الجامعية

1. ما نوع التكوين الذي تلقتة الموارد البشرية لديكم ؟

2. ما هي أهم العناصر التي يتم على أساسها تدريب وتكوين العاملين في المكتبة الجامعية ؟

3. كيف يمكن للتكوين أن يساهم في تحسين أداء العاملين بالمكتبة الجامعية ؟

.المحور الثالث : تقييم وتحسين أداء العاملين وانعكاساته على أداء المكتبة الجامعية

1. كيف يمكن أن يساهم تقييم أداء العاملين في تطوير أداء المكتبة الجامعية ؟

2. ما هي الأساليب الأنجع التي تراها مناسبة لتحسين أداء المكتبات الجامعية ؟

ملحق رقم (02):

مرسوم تنفيذي



الجمهورية الجزائرية
الديمقراطية الشعبية

الجريدة الرسمية

اتفاقات دولية، قوانين، مراسيم
قرارات وآراء، مقررات، منشور، إعلانات وبلاعات

<p>الإدارة والتحرير الأمانة العامة للحكومة WWW.JORADP.DZ الطبع والاشتراك المطبعة الرسمية</p>	<p>الجزائر تونس المغرب ليبيا موريطانيا</p>	<p>بلدان خارج دول المغرب العربي</p>	<p>الاشتراك سنوي</p>
<p>حي البساتين، بئر مراد رايس، ص.ب 376 - الجزائر - محطة الهاتف : 021.54.35.06 إلى 09 021.65.64.63 الفاكس 021.54.35.12 ح.ج.ب 50-3200 الجزائر Télex : 65 180 IMPOF DZ بنك الفلاحة والتنمية الريفية 060.300.0007 68 KG حساب العملة الأجنبية للمشاركين خارج الوطن بنك الفلاحة والتنمية الريفية 060.320.0600.12</p>	<p>سنة</p> <p>2675,00 د.ج</p> <p>5350,00 د.ج</p> <p>تزد عليها نفقات الإرسال</p>	<p>سنة</p> <p>1070,00 د.ج</p> <p>2140,00 د.ج</p>	<p>النسخة الأصلية</p> <p>النسخة الأصلية وترجمتها</p>

ثمن النسخة الأصلية 13,50 د.ج
ثمن النسخة الأصلية وترجمتها 27,00 د.ج
ثمن العدد الصادر في السنين السابقة : حسب التسعيرة.
وتسلم الفهارس مجاناً للمشاركين.
المطلوب إرفاق لفيفة إرسال الجريدة الأخيرة سواء لتجديد الاشتراكات أو للاحتجاج أو لتغيير العنوان.
ثمن النشر على أساس 60,00 د.ج للسطر.

فهرس

مراسيم تنظيمية

- مرسوم رئاسي رقم 10 - 132 مؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1431 الموافق 4 مايو سنة 2010، يتضمن تحويل اعتماد إلى
ميزانية تسيير وزارة الشؤون الخارجية..... 4
- مرسوم تنفيذي رقم 10 - 133 مؤرخ في 20 جمادى الأولى عام 1431 الموافق 5 مايو سنة 2010، يتضمن القانون الأساسي
الخاص بالموظفين المنتميين للأسلاك الخاصة بالتعليم العالي..... 4

مراسيم فردية

- مرسوم رئاسي مؤرخ في 3 جمادى الأولى عام 1431 الموافق 18 أبريل سنة 2010، يتضمن إنهاء مهام مكلف بالدراسات
والبحث بالمعهد الوطني للدراسات الاستراتيجية الشاملة..... 22
- مرسوم رئاسي مؤرخ في 3 جمادى الأولى عام 1431 الموافق 18 أبريل سنة 2010، يتضمن إنهاء مهام رئيس قسم بالمعهد
الوطني للدراسات الاستراتيجية الشاملة..... 22
- مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010، يتضمن إنهاء مهام رؤساء
دوائر..... 22
- مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010، يتضمن إنهاء مهام الكاتب العام لدى
رئيس دائرة سيدي معروف في ولاية جيجل..... 22
- مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010، يتضمن إنهاء مهام نائبي مدير
بوزارة العدل..... 22
- مراسيم رئاسية مؤرخة في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010، تتضمن إنهاء مهام قضاة..... 23
- مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010، يتضمن إنهاء مهام مدير التعاون
الدولي بالديوان الوطني لمكافحة المخدرات وإدمانها..... 23
- مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010، يتضمن إنهاء مهام نائبة مدير في
المديرية العامة للميزانية بوزارة المالية..... 23
- مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010، يتضمن إنهاء مهام المدير العام لضبط
وتنظيم النشاطات والتقنين بوزارة التجارة..... 23
- مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010، يتضمن إنهاء مهام مديرين للمجاهدين
في ولايتين..... 23
- مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010، يتضمن إنهاء مهام المدير العام
للمعهد التقني لزراعة البقول والزراعات الصناعية..... 23
- مرسومان رئاسيان مؤرخان في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010، يتضمنان إنهاء مهام مديرين
للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية في الولايات..... 24
- مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010، يتضمن إنهاء مهام مديرين للتشغيل
في الولايات..... 24
- مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010، يتضمن إنهاء مهام مندوب تشغيل
الشباب في ولاية عين الدفلى..... 24

فهرس (تابع)

- مرسومان رئاسيان مؤرخان في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010، يتضمنان تعيين نائبين مدير
24 بوزارة العدل
- مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010، يتضمّن التعيين في المفتشية العامة
25 للمالية بوزارة المالية.
- مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010، يتضمّن تعيين المفتش الجهوي
25 للمفتشية العامة للمالية بتييزي وزو.
- مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010، يتضمّن تعيين مديرة دراسات مكلفة
25 بالتعاون بالحفاظة العامة للتخطيط والاستشراف.
- مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010، يتضمّن تعيين رئيس دراسات
25 بوزارة الصناعة وترقية الاستثمارات.
- مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010، يتضمّن تعيين مديرين للمجاهدين في
25 الولايات.
- مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010، يتضمّن تعيين مدير المالية والوسائل
25 بوزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات.
- مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010، يتضمّن تعيين نائب مدير بوزارة
25 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية.
- مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010، يتضمّن تعيين مديرين للمؤسسات
26 الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية في الولايات.
- مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010، يتضمّن تعيين نائبة مدير بوزارة
26 البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال.
- مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010، يتضمّن تعيين مديرين للتشغيل في
26 الولايات.

قرارات، مقررات، آراء**وزارة الموارد المائية**

- قرار مؤرخ في 29 ذي الحجة عام 1430 الموافق 16 ديسمبر سنة 2009، يتضمّن تشكيلة اللجنة القطاعية المشتركة لمنع
27 استخراج مواد الطمي.

وزارة التجارة

- قرار مؤرخ في 9 صفر عام 1431 الموافق 25 يناير سنة 2010، يحدّد القائمة الاسمية لأعضاء اللجنة العلمية والتقنية
27 للمركز الجزائري لمراقبة النوعية والرزم.

مراسيم تنظيمية

المادة 3: يكلف وزير المالية ووزير الشؤون الخارجية، كل فيما يخصه، بتنفيذ هذا المرسوم الذي ينشر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 19 جمادى الأولى عام 1431 الموافق 4 مايو سنة 2010.

عبد العزيز بوتفليقة



مرسوم تنفيذي رقم 10 - 133 مؤرخ في 20 جمادى الأولى عام 1431 الموافق 5 مايو سنة 2010، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتعليم العالي.

إن الوزير الأول،

- بناء على تقرير وزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- وبناء على الدستور، لاسيما المادتان 85 - 3 و125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، لاسيما المادتان 3 و11 منه،

- وبمقتضى المرسوم رقم 83 - 363 المؤرخ في 15 شعبان عام 1403 الموافق 28 مايو سنة 1983 والمتعلق بممارسة الوصاية التربوية على مؤسسات التكوين العالي،

- وبمقتضى المرسوم رقم 85 - 243 المؤرخ في 16 محرم عام 1406 الموافق أول أكتوبر سنة 1985 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي للمعاهد الوطنية للتكوين العالي، المعدل،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 03 - 309 المؤرخ في 14 رجب عام 1424 الموافق 11 سبتمبر سنة 2003 والمتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07 - 304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم،

مرسوم رئاسي رقم 10 - 132 مؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1431 الموافق 4 مايو سنة 2010، يتضمن تحويل اعتماد إلى ميزانية تسيير وزارة الشؤون الخارجية.

إن رئيس الجمهورية،

- بناء على تقرير وزير المالية،

- وبناء على الدستور، لاسيما المادتان 77 - 8 و125 (الفقرة الأولى) منه،

- وبمقتضى القانون رقم 84 - 17 المؤرخ في 8 شوال عام 1404 الموافق 7 يوليو سنة 1984 والمتعلق بقوانين المالية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 09 - 09 المؤرخ في 13 محرم عام 1431 الموافق 30 ديسمبر سنة 2009 والمتضمن قانون المالية لسنة 2010،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 9 صفر عام 1431 الموافق 25 يناير سنة 2010 والمتضمن توزيع الاعتمادات المخصصة لميزانية التكاليف المشتركة من ميزانية التسيير بموجب قانون المالية لسنة 2010،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 10 - 40 المؤرخ في 9 صفر عام 1431 الموافق 25 يناير سنة 2010 والمتضمن توزيع الاعتمادات المخصصة لوزير الشؤون الخارجية من ميزانية التسيير بموجب قانون المالية لسنة 2010،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى: يلغى من ميزانية سنة 2010 اعتماد قدره مائتان واثنان وستون مليوناً وثمانمائة ألف دينار (262.800.000 دج) مقيّد في ميزانية التكاليف المشتركة وفي الباب رقم 37 - 91 "نفقات محتملة - احتياطي مجمع".

المادة 2: يخصص لميزانية سنة 2010 اعتماد قدره مائتان واثنان وستون مليوناً وثمانمائة ألف دينار (262.800.000 دج) يقيّد في ميزانية تسيير وزارة الشؤون الخارجية وفي الباب رقم 42 - 03 "التعاون الدولي".

يرسم ما يأتي :

الباب الأول

أحكام عامة

الفصل الأول

مجال التطبيق

المادة الأولى : تطبيقا لأحكام المادتين 3 و 11 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، يهدف هذا المرسوم إلى توضيح الأحكام الخاصة المطبقة على الموظفين الذين ينتمون إلى الأسلاك الخاصة بالتعليم العالي وتحديد قائمة الشعب المرتبطة بها وكذا شروط الالتحاق بالرتب ومناصب الشغل المطابقة.

المادة 2 : تعتبر أسلاكاً خاصة بالتعليم العالي الأسلاك التي تنتمي إلى الشعب الآتية :

- المخابر الجامعية،
- المكتبات الجامعية،
- التنشيط الجامعي،
- المصالح الاقتصادية الجامعية،
- الحراسة الجامعية.

المادة 3 : يكون الموظفون المذكورون في المادة الأولى أعلاه في نشاط لدى المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية للخدمات الجامعية.

يمكن أن يكونوا، بصفة استثنائية، في نشاط لدى الإدارة المركزية للوزارة المكلفة بالتعليم العالي.

يمكن أن يوضعوا في حالة القيام بالخدمة لدى المؤسسات العمومية للتكوين العالي التابعة لدوائر وزارية أخرى.

يحدد قرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والوزير المعني والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية قائمة الأسلاك والرتب المعنية وكذا التعدادات لكل مؤسسة.

الفصل الثاني

الحقوق والواجبات

المادة 4 : يخضع الموظفون الذين تسري عليهم أحكام هذا القانون الأساسي الخاص للحقوق والواجبات

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07 - 307 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد كيفيات منح الزيادة الاستدلالية لشاغلي المناصب العليا في المؤسسات والإدارات العمومية،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 09 - 128 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1430 الموافق 27 أبريل سنة 2009 والمتضمن تجديد مهام الوزير الأول،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 09 - 129 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1430 الموافق 27 أبريل سنة 2009 والمتضمن تجديد مهام أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 89 - 122 المؤرخ في 15 ذي الحجة عام 1409 الموافق 18 يوليو سنة 1989 والمتضمن القانون الأساسي الخاص للعمال المنتمين للأسلاك التابعة للتعليم والتكوين العالين، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95 - 84 المؤرخ في 21 شوال عام 1415 الموافق 22 مارس سنة 1995 والمتضمن إنشاء ديوان وطني للخدمات الجامعية وتنظيمه وعمله، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 03 - 279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003 الذي يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 05 - 299 المؤرخ في 11 رجب عام 1426 الموافق 16 غشت سنة 2005 الذي يحدد مهام المركز الجامعي والقواعد الخاصة بتنظيمه وسيره،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 05 - 500 المؤرخ في 27 ذي القعدة عام 1426 الموافق 29 ديسمبر سنة 2005 الذي يحدد مهام المدرسة خارج الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08 - 04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08 - 315 المؤرخ في 11 شوال عام 1429 الموافق 11 أكتوبر سنة 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية،

- وبعد موافقة رئيس الجمهورية،

المادة 11 من المرسوم الرئاسي رقم 07 - 304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 والمذكور أعلاه.

الفصل الرابع الوضعيات القانونية الأساسية

المادة 9 : تطبيقا لأحكام المادة 127 من الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه، تحدد النسب القصوى للموظفين الذين يخضعون لأحكام هذا القانون الأساسي الخاص الذين يحتل وضعهم، بناء على طلبهم، في إحدى الوضعيات القانونية الأساسية المعينة أدناه، بالنسبة إلى كل سلك ومؤسسة، كما يأتي :

- الانتداب : 5%،
- الإحالة على الاستيداع : 5%،
- خارج الإطار : 1%.

الفصل الخامس الأحكام العامة للإدماج

المادة 10 : يدمج الموظفون الذين ينتمون إلى أسلاك ورتب شعبيتي " المكتبات الجامعية " و " الخدمات الجامعية " المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 89 - 122 المؤرخ في 15 ذي الحجة عام 1409 الموافق 18 يوليو سنة 1989، المعدل والمتمم والمذكور أعلاه، ويرسمون ويعاد تصنيفهم، عند تاريخ بداية سريان مفعول هذا المرسوم، في الأسلاك والرتب المطابقة المنصوص عليها في هذا القانون الأساسي الخاص.

المادة 11 : يدمج الموظفون الذين ينتمون إلى أسلاك ورتب شعبيتي " المخبر والصيانة " المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 08 - 04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008 والمذكور أعلاه، بناء على طلبهم، ويرسمون ويعاد تصنيفهم، عند تاريخ أول يناير سنة 2010، في الأسلاك والرتب المطابقة والمنصوص عليها في هذا القانون الأساسي الخاص.

المادة 12 : يدمج الموظفون الذين ينتمون إلى أسلاك ورتب " المصالح الاقتصادية " المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 08 - 315 المؤرخ في 11 شوال عام 1429 الموافق 11 أكتوبر سنة 2008 والمذكور أعلاه، ويرسمون ويعاد تصنيفهم عند تاريخ أول يناير سنة 2010، في الأسلاك والرتب المطابقة، المنصوص عليها في هذا القانون الأساسي الخاص.

المادة 13 : يرتب الموظفون المذكورون في المواد 10 و 11 و 12 أعلاه في الدرجة المطابقة للدرجة التي

المنصوص عليها في الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه.

كما يخضعون للنظام الداخلي للمؤسسة التي يمارسون فيها وظائفهم.

الفصل الثالث

التوظيف والترخيص والترسيم والترقية والترقية في الدرجة

الفرع الأول

التوظيف والترقية

المادة 5 : يوظف ويرقى الموظفون الذين تسري عليهم أحكام هذا القانون الأساسي الخاص حسب الشروط والنسب المنصوص عليها أدناه.

يمكن تعديل النسب المطبقة على مختلف أنماط الترقية بناء على اقتراح الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد أخذ رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة، بموجب مقرر من السلطة المكلفة بالتوظيف العمومية.

غير أن هذه التعديلات، لا يمكن أن تتعدى نصف النسب المحددة بالنسبة لأنماط الترقية عن طريق الامتحان المهني والتسجيل في قائمة التأهيل، دون أن تتعدى هذه النسب 50% من المناصب المطلوب شغلها كحد أقصى.

الفرع الثاني

الترخيص والترسيم والترقية في الدرجة

المادة 6 : تطبيقا لأحكام المادتين 83 و 84 من الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه، يعين المترشحون الذين يوظفون في الأسلاك والرتب التي يحكمها هذا القانون الأساسي الخاص، بصفة مترشحين بموجب مقرر من السلطة المخول لها سلطة التعيين.

ويلزمون باستكمال تربيص تجريبي مدته سنة واحدة.

المادة 7 : عند استكمال فترة التربيص، يرسم المتربصون أو يخضعون لتمديد التربيص مرة واحدة للمدة نفسها، وإما يسرحون دون إشعار مسبق أو تعويض.

المادة 8 : تحدد وتائر الترقية في الدرجة المطبقة على الموظفين الذين يخضعون لأحكام هذا القانون الأساسي الخاص حسب المدد الثلاث المنصوص عليها في

- رتبة مهندس دولة،
- رتبة مهندس رئيسي،
- رتبة رئيس المهندسين.

الفرع الأول

تحديد المهام

- المادة 18 :** يكلف مهندسو الدولة للمخابر الجامعية حسب تخصصهم على الخصوص بما يأتي :
- إجراء الخبرات واستغلال نتائجها،
 - القيام بكل تجربة أو اختبار له صلة بميدان نشاطهم،
 - حل المسائل ذات الطابع التقني المتصل بميدان نشاطهم،
 - المساهمة في إعداد وضبط وتطوير التقنيات العلمية الجديدة وكذا تحسين نتائجها،
 - إعداد مخططات حفظ التجهيزات وصيانتها.

- المادة 19 :** زيادة على المهام المسندة إلى مهندسي الدولة للمخابر الجامعية، يكلف المهندسون الرئيسيون للمخابر الجامعية، حسب تخصصهم على الخصوص بما يأتي :
- تصميم مناهج التحليل وأدواته،
 - الإشراف على الأعمال المرتبطة ببرامج النشاطات الموكلة إليهم والسهر على إنجازها،
 - تطوير أشغال البحث في مجال صيانة التجهيزات والمعدات.

- المادة 20 :** زيادة على المهام المسندة إلى المهندسين الرئيسيين للمخابر الجامعية، يكلف رؤساء المهندسين للمخابر الجامعية، حسب تخصصهم على الخصوص بما يأتي :

- تكييف كل أداة ضرورية للتحكم في عمليات التحليل أو الدراسات أو الأبحاث المرتبطة بإنجاز الأهداف البيداغوجية والعلمية المسطرة.
- السهر على ترشيد استعمال المعدات والأجهزة.
- إعداد المقاييس المتعلقة بالصيانة.

الفرع الثاني

شروط التوظيف والترقية

- المادة 21 :** يوظف أو يرقى بصفة مهندس دولة للمخابر الجامعية :
- 1- عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات المترشحون الحائزون شهادة الماستر أو شهادة مهندس دولة أو شهادة معترفا بمعادلتها،

يحوزونها في رتبهم الأصلية. و يؤخذ باقي الأقدمية المكتسبة في الرتبة الأصلية في الحسبان عند الترقية في رتبة الاستقبال.

المادة 14 :

يتمدمج المتربصون الذين عينوا قبل تاريخ نشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية بصفة متربصين ويرسمون بعد استكمال الفترة التجريبية المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 89 - 122 المؤرخ في 15 ذي الحجة عام 1409 الموافق 18 يوليو سنة 1989، المعدل والمتمّم والمذكور أعلاه، أو بعد استكمال التربص التجريبي المنصوص عليه في المرسوم التنفيذي رقم 08 - 04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008 والمرسوم التنفيذي رقم 08 - 315 المؤرخ في 11 شوال عام 1429 الموافق 11 أكتوبر سنة 2008 والمذكورين أعلاه.

المادة 15 :

يجمع بصفة انتقالية ولمدة خمس (5) سنوات، ابتداء من تاريخ سريان مفعول هذا المرسوم، بين الرتبة الأصلية ورتبة الإدماج في تقدير الأقدمية المطلوبة للترقية في رتبة ما أو التعيين في منصب عال، بالنسبة للموظفين الذين أدمجوا في رتب غير تلك المطابقة للرتب التي سبق إحداثها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 89 - 122 المؤرخ في 15 ذي الحجة عام 1409 الموافق 18 يوليو سنة 1989، المعدل والمتمّم، والمرسوم التنفيذي رقم 08 - 04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008 والمرسوم التنفيذي رقم 08 - 315 المؤرخ في 11 شوال عام 1429 الموافق 11 أكتوبر سنة 2008 والمذكورة أعلاه.

الباب الثاني

الأحكام المطبقة على شعبة " المخابر الجامعية "

المادة 16 :

تشمل شعبة " المخابر الجامعية " الأسلاك الآتية :

- سلك مهندسي المخابر الجامعية،
- سلك ملحق المخابر الجامعية،
- سلك تقنيي المخابر الجامعية،
- سلك معاوني التقنيين للمخابر الجامعية،
- سلك الأعوان التقنيين للمخابر الجامعية،
- سلك المساعدين التقنيين للمخابر الجامعية.

الفصل الأول

سلك مهندسي المخابر الجامعية

المادة 17 :

يضم سلك مهندسي المخابر الجامعية ثلاث (3) رتب :

2- عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، مهندسو الدولة للمخابر الجامعية الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

3- على سبيل الاختيار، في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها، مهندسو الدولة للمخابر الجامعية الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمسجلون في قائمة التأهيل.

المادة 24 : يرقى على أساس الشهادة بصفة مهندس رئيسي للمخابر الجامعية، مهندسو الدولة للمخابر الجامعية المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة الماجستير أو شهادة معترف بمعادلتها.

المادة 25 : يرقى بصفة رئيس مهندس للمخابر الجامعية :

1- عن طريق الامتحان المهني، المهندسون الرئيسيون للمخابر الجامعية الذين يثبتون سبع (7) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

2- على سبيل الاختيار، في حدود 20% من المناصب المطلوب شغلها، المهندسون الرئيسيون للمخابر الجامعية الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمسجلون في قائمة التأهيل.

المادة 26 : يحدد قرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية قائمة تخصصات الشهادات المطلوبة للالتحاق برتبتي مهندس دولة ومهندس رئيسي للمخابر الجامعية.

الفرع الثالث

أحكام انتقالية

المادة 27 : يدمج في رتبة مهندس دولة للمخابر الجامعية، بناء على طلبهم، مهندسو الدولة للمخابر والصيانة المرسمون والمتربصون، الخاضعون للمرسوم التنفيذي رقم 08 - 04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008 والمذكور أعلاه، في نشاط لدى مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني أو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تضمن مهمة تكوين عال.

المادة 28 : يدمج في رتبة مهندس رئيسي للمخابر الجامعية، بناء على طلبهم، المهندسون الرئيسيون للمخابر والصيانة المرسمون والمتربصون، الخاضعون للمرسوم التنفيذي رقم 08 - 04 المؤرخ في 11 محرم

2- عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها :

- ملحقو المخابر الجامعية، الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

- المهندسون التطبيقيون للمخابر والصيانة الخاضعون للمرسوم التنفيذي رقم 08 - 04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008 والمذكور أعلاه، الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة وفي نشاط لدى مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني أو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تضمن مهمة تكوين عال،

3- على سبيل الاختيار، في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها :

- ملحقو المخابر الجامعية، الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمسجلون في قائمة التأهيل،

- المهندسون التطبيقيون للمخابر والصيانة الخاضعون للمرسوم التنفيذي رقم 08 - 04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008 والمذكور أعلاه، الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة وفي نشاط لدى مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني أو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تضمن مهمة تكوين عال والمسجلون في قائمة التأهيل.

المادة 22 : يرقى على أساس الشهادة، بصفة مهندس دولة للمخابر الجامعية، ملحقو المخابر الجامعية المرسمون والمهندسون التطبيقيون للمخابر والصيانة المرسمون الخاضعون للمرسوم التنفيذي رقم 08 - 04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008 والمذكور أعلاه، في نشاط لدى مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني أو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تضمن مهمة تكوين عال والذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة الماستر أو شهادة مهندس دولة أو شهادة معترف بمعادلتها.

المادة 23 : يوظف أو يرقى بصفة مهندس رئيسي للمخابر الجامعية :

1- عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الحائزون شهادة الماجستير أو شهادة معترفا بمعادلتها،

المادة 34 : يحدد قرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، قائمة تخصصات الشهادات المطلوبة، للالتحاق برتبة ملحق للمخابر الجامعية.

الفصل الثالث

سلك تقنيي المخابر الجامعية

المادة 35 : يضم سلك تقنيي المخابر الجامعية رتبتين (2) :

- رتبة تقني،
- رتبة تقني سام.

الفرع الأول

تحديد المهام

المادة 36 : يكلف تقنيو المخابر الجامعية حسب تخصصهم على الخصوص بما يأتي :

- تحضير الأجهزة والآلات والمواد اللازمة للمعالجات وأشغال التحليل،
- المشاركة في تنفيذ المعالجات الدقيقة التي تقتضي استعمال معدات معقدة،
- القيام بكل عمل تصليح للأجهزة والمعدات وفحصها دوريا.

المادة 37 : زيادة على المهام المسندة لتقنيي المخابر الجامعية، يكلف التقنيون السامون للمخابر الجامعية حسب تخصصهم، على الخصوص، بما يأتي :

- القيام بالتحاليل والمعالجات الأولية،
- تأطير المستخدمين الموضوعين تحت سلطتهم.

الفرع الثاني

شروط التوظيف والترقية

المادة 38 : يوظف أو يرقى بصفة تقنيي المخابر الجامعية :

- 1- عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الحائزون شهادة تقني أو شهادة معادلة لها،
- 2- عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها، المعاونون التقنيون للمخابر الجامعية الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،
- 3- على سبيل الاختيار، في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها، المعاونون التقنيون للمخابر الجامعية الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمسجلون في قائمة التأهيل.

عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008 والمذكور أعلاه، في نشاط لدى مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني أو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تضمن مهمة تكوين عال.

المادة 29 : يدمج في رتبة رئيس المهندسين للمخابر الجامعية، بناء على طلبهم، رؤساء المهندسين للمخبر والصيانة المرسمون والمتربصون، الخاضعون للمرسوم التنفيذي رقم 08 - 04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008 والمذكور أعلاه، في نشاط لدى مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني أو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تضمن مهمة تكوين عال.

الفصل الثاني

سلك الملحقين بالمخابر الجامعية

المادة 30 : يشمل سلك الملحقين بالمخابر الجامعية الرتبة الوحيدة للملحق بالمخابر الجامعية.

الفرع الأول

تحديد المهام

المادة 31 : يكلف الملحقون بالمخابر الجامعية حسب تخصصهم على الخصوص بما يأتي :

- القيام بجميع القياسات أو التجارب أو التحاليل أو أعمال المراقبة أو التدخلات المتصلة بميدان نشاطهم،
- حل المسائل ذات الطبيعة التقنية البسيطة أو المعقدة المتصلة بميدان نشاطهم،
- المساهمة في إعداد وضبط وتطوير التقنيات العلمية الجديدة وكذا تحسين نتائجها،
- السهر على حفظ التجهيزات والمعدات وصيانتها.

الفرع الثاني

شروط التوظيف والترقية

المادة 32 : يوظف بصفة ملحق للمخابر الجامعية عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الحائزون شهادة ليسانس في التعليم العالي أو شهادة الدراسات العليا أو شهادة معترفا بمعادلتها.

المادة 33 : يرقى على أساس الشهادة بصفة ملحق للمخابر الجامعية، التقنيون السامون للمخابر الجامعية الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة ليسانس في التعليم العالي أو شهادة الدراسات العليا أو شهادة معترفا بمعادلتها.

المادة 44 : يدمج في رتبة تقني سام للمخابر الجامعية ، بناء على طلبهم، التقنيون السامون في المخبر والصيانة المرسمون والمتربصون، الخاضعون للمرسوم التنفيذي رقم 08 - 04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008 والمذكور أعلاه، في نشاط لدى مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني أو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تضمن مهمة تكوين عال.

الفصل الرابع

سلك المعاونين التقنيين للمخابر الجامعية

المادة 45 : يشمل سلك المعاونين التقنيين للمخابر الجامعية الرتبة الوحيدة لمعاون تقني للمخابر الجامعية.

الفرع الأول

تحديد المهام

المادة 46 : يكلف المعاونون التقنيون للمخابر الجامعية على الخصوص بما يأتي :

- القيام بعمليات القياس على ضوء التوجيهات المفصلة من السلطة السلمية،
- ضمان، زيادة على المهام المسندة للأعوان التقنيين للمخابر الجامعية في مجال الصيانة، تأطير المستخدمين الموضوعين تحت سلطتهم.

الفرع الثاني

شروط التوظيف والترقية

المادة 47 : يوظف أو يرقى بصفة معاون تقني للمخابر الجامعية :

- 1 - عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الذين يثبتون مستوى السنة الثالثة من التعليم الثانوي كاملة أو مستوى معادل له، يلزم المترشحون الذين تم توظيفهم، أثناء فترة التربص، بمتابعة تكوين تحضيري لشغل المنصب، تحدد مدته ومحتواه وكيفيات تنظيمه بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي،

- 2 - عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها، الأعوان التقنيون للمخابر الجامعية الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

- 3 - على سبيل الاختيار، في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها، الأعوان التقنيون للمخابر الجامعية الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمسجلون في قائمة التأهيل.

المادة 39 : يرقى على أساس الشهادة، بصفة تقني للمخابر الجامعية ، المعاونون التقنيون للمخابر الجامعية المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة تقني أو شهادة معادلة لها.

المادة 40 : يوظف أو يرقى بصفة تقني سام للمخابر الجامعية :

- 1 - عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الحائزون شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية أو شهادة تقني سام أو شهادة معترف بمعادلتها،

- 2 - عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها، تقنيو المخابر الجامعية الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

- 3 - على سبيل الاختيار، في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها، تقنيو المخابر الجامعية الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمسجلون في قائمة التأهيل.

يخضع المترشحون المقبولون طبقا للحالتين 2 و3 أعلاه، قبل ترقيتهم، لمتابعة بنجاح تكويننا تحدد مدته ومحتواه وكيفيات تنظيمه بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

المادة 41 : يرقى على أساس الشهادة، بصفة تقني سام للمخابر الجامعية، تقنيو المخابر الجامعية المرسمون الذين تحصلوا، بعد توظيفهم، على شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية أو شهادة تقني سام أو شهادة معترف بمعادلتها.

المادة 42 : يحدد قرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، قائمة تخصصات الشهادات المطلوبة للالتحاق برتبتي تقني وتقني سام للمخابر الجامعية.

الفرع الثالث

أحكام انتقالية

المادة 43 : يدمج في رتبة تقني للمخابر الجامعية، بناء على طلبهم، تقنيو الخبير والصيانة المرسمون والمتربصون، الخاضعون للمرسوم التنفيذي رقم 08 - 04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008 والمذكور أعلاه، في نشاط لدى مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني أو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تضمن مهمة تكوين عال.

الفرع الثالث أحكام انتقالية

المادة 52 : يدمج في رتبة عون تقني للمخابر الجامعية، بناء على طلبهم، الأعوان التقنيون للمخبر والصيانة المرسمون والمتربصون الخاضعون للمرسوم التنفيذي رقم 08 - 04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008 والمذكور أعلاه، في نشاط لدى مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني أو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تضمن مهمة تكوين عال.

الفصل السادس

سلك المساعدين التقنيين للمخابر الجامعية

المادة 53 : يشمل سلك المساعدين التقنيين للمخابر الجامعية الذي يوضع في طريق الزوال الرتبة الوحيدة لمساعد تقني بالمخابر الجامعية.

الفرع الأول تحديد المهام

المادة 54 : يكلف المساعدون التقنيون للمخابر الجامعية، على الخصوص، بما يأتي :

- استعمال العتاد والمواد اللازمة لعمل المخبر،
- القيام بعمليات الصيانة الاعتيادية للعتاد،
- القيام بالأعمال المتعددة المتصلة بحاجيات المصلحة.

الفرع الثاني أحكام انتقالية

المادة 55 : يدمج في رتبة مساعد تقني للمخابر الجامعية، بناء على طلبهم، أعوان المخبر والصيانة المرسمون والمتربصون الخاضعون للمرسوم التنفيذي رقم 08 - 04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008 والمذكور أعلاه، في نشاط لدى مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني أو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تضمن مهمة تكوين عال.

الباب الثالث

الأحكام المطبقة على المناصب العليا لشعبة " المخابر الجامعية "

المادة 56 : تطبيقا لأحكام المادة 11 (الفقرة الأولى) من الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه، تشمل شعبة " المخابر الجامعية " المنصب العالي لمكلف بالتنسيق بين المخابر الجامعية.

يخضع المترشحون المقبولون طبقا للحالتين 2 و3 أعلاه، قبل ترقيتهم، لمتابعة بنجاح تكويننا تحدد مدته ومحتواه وكيفيات تنظيمه بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

الفرع الثالث أحكام انتقالية

المادة 48 : يدمج في رتبة معاون تقني للمخابر الجامعية، بناء على طلبهم، المعاؤون التقنيون للمخبر والصيانة المرسمون والمتربصون الخاضعون للمرسوم التنفيذي رقم 08 - 04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008 والمذكور أعلاه، في نشاط لدى مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني أو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تضمن مهمة تكوين عال.

الفصل الخامس

سلك الأعوان التقنيين للمخابر الجامعية

المادة 49 : يشمل سلك الأعوان التقنيين للمخابر الجامعية الذي يوضع في طريق الزوال الرتبة الوحيدة لعون تقني للمخابر الجامعية.

الفرع الأول تحديد المهام

المادة 50 : يكلف الأعوان التقنيون للمخابر الجامعية، على الخصوص، بما يأتي:

- تنفيذ عمليات متسلسلة على أجهزة بسيطة وتحضير المواضيع التجريبية،
- القيام بعمليات الصيانة الاعتيادية للعتاد والتجهيزات الموضوعات تحت تصرفهم.

الفرع الثاني شروط الترقية

المادة 51 : يرقى بصفة عون تقني للمخابر الجامعية :

1- عن طريق الامتحان المهني، المساعدون التقنيون للمخابر الجامعية الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

2- على سبيل الاختيار، في حدود 20 % من المناصب المطلوب شغلها، المساعدون التقنيون للمخابر الجامعية الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمسجلون في قائمة التأهيل.

- رتبة ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الثاني،
- رتبة محافظ المكتبات الجامعية،
- رتبة رئيس محافظي المكتبات الجامعية.

الفرع الأول

تحديد المهام

- المادة 62:** يكلف ملحق المكتبات الجامعية من المستوى الأول على الخصوص بما يأتي :
- إعداد سجلات جرد الأرصدة الوثائقية والمجموعات وتعيينها،
 - ضمان عرض الأرصدة الوثائقية والمجموعات وتيسير الحصول عليها من طرف الجمهور،
 - المشاركة في تكوين الأرصدة الوثائقية والمجموعات وإثرائها وتقييمها واستغلالها وصيانتها وسلامتها،
 - مساعدة المستعملين في استعمال وسائل التحقيق والبحث الببليوغرافي.

- المادة 63:** زيادة على المهام المسندة للملحق المكتبات الجامعية من المستوى الأول، يكلف ملحق المكتبات الجامعية من المستوى الثاني، على الخصوص، بإعداد النشرات التحليلية وفهارس المواد وغير ذلك من وسائل التحقيق الببليوغرافي.

- المادة 64:** يكلف محافظو المكتبات الجامعية، على الخصوص، بما يأتي :

- تكوين الأرصدة الوثائقية ودراسة المجموعات المؤكدة إليهم وترتيبها وحفظها واقتراح التدابير المتعلقة بإنمائتها والسهر على سلامتها،
- إعداد مختلف الوسائل التي تسمح للجمهور بالحصول على الإعلام العلمي والتقني،
- إعداد القوائم والجرد ومراقبة ضبطها وتعيينها،
- المساهمة في الإعلام العلمي والتقني عن طريق المتابعة والاستغلال الدائمين للنشرية المتخصصة،
- تطوير الأبحاث والدراسات والتحقيق، لا سيما عن الكتاب والمطالعة، وتنظيم المكتبات والوثائق،
- المشاركة في إحداث شبكات الإعلام العلمي والتقني وإعداد بنوك المعطيات.

- المادة 65:** زيادة على المهام المسندة لمحافظة المكتبات الجامعية، يكلف رئيس محافظي المكتبات الجامعية، على الخصوص، بما يأتي :

- المادة 57:** يحدد عدد المناصب العليا مكلف بالتنسيق بين المخابر الجامعية، بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

الفصل الأول

تحديد المهام

- المادة 58:** يضمن المكلف بالتنسيق بين المخابر الجامعية تنسيق نشاطات المخابر لوحدة التعليم والبحث التي يعمل بها.
- و بهذه الصفة، يضمن على الخصوص متابعة إنجاز برامج الأنشطة المؤكدة لمخابر وحدة التعليم والبحث ومراقبتها.

الفصل الثاني

شروط التعيين

- المادة 59:** يعين المكلف بالتنسيق بين المخابر الجامعية من بين :

- 1 - رؤساء المهندسين للمخابر الجامعية،
- 2 - المهندسين الرئيسيين للمخابر الجامعية الذين يثبتون ثلاث (3) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،
- 3 - مهندسي الدولة للمخابر الجامعية الذين يثبتون ثماني (8) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

الباب الرابع

الأحكام المطبقة على شعبة " المكتبات الجامعية "

- المادة 60:** تشمل شعبة " المكتبات الجامعية " الأسلاك الآتية :

- سلك محافظي المكتبات الجامعية،
- سلك مساعدي المكتبات الجامعية،
- سلك الأعوان التقنيين للمكتبات الجامعية،
- سلك معاوني التقنيين للمكتبات الجامعية.

الفصل الأول

سلك محافظي المكتبات الجامعية

- المادة 61:** يضم سلك محافظي المكتبات الجامعية أربع (4) رتب :
- رتبة ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الأول،

2- عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، ملحقو المكتبات الجامعية من المستوى الأول الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

3- على سبيل الاختيار، في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، ملحقو المكتبات الجامعية من المستوى الأول الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمسجلون في قائمة التأهيل.

المادة 69 : يرقى على أساس الشهادة، بصفة ملحق المكتبات الجامعية من المستوى الثاني، ملحقو المكتبات الجامعية من المستوى الأول المرسمون الذين تحصلوا، بعد توظيفهم، على شهادة الماستر في علم المكتبات أو شهادة معترف بمعادلتها.

المادة 70 : يوظف أو يرقى بصفة محافظي المكتبات الجامعية :

1- عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الحائزون شهادة الماجستير في علم المكتبات أو شهادة معترفا بمعادلتها،

2- عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها، ملحقو المكتبات الجامعية من المستوى الثاني الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

3- على سبيل الاختيار، في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها، ملحقو المكتبات الجامعية من المستوى الثاني الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمسجلون في قائمة التأهيل.

المادة 71 : يرقى على أساس الشهادة، بصفة محافظ المكتبات الجامعية، ملحقو المكتبات الجامعية من المستوى الثاني المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم، على شهادة الماجستير في علم المكتبات أو شهادة معترف بمعادلتها.

المادة 72 : يرقى بصفة رئيس محافظي المكتبات الجامعية :

1- عن طريق الامتحان المهني، محافظو المكتبات الجامعية الذين يثبتون سبع (7) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

2- على سبيل الاختيار، في حدود 20% من المناصب المطلوب شغلها، محافظو المكتبات الجامعية الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمسجلون في قائمة التأهيل.

- وضع برنامج التوثيق للمؤسسة، بالتشاور مع السلطات الجامعية وضمان تحقيقها،
- وضع محاور الوحدة الوثائقية،
- المساهمة بأبحاثهم في معرفة الأرصدة والمجموعات الوثائقية ،
- المشاركة في وضع تجمعات المكتبات الجامعية،
- المشاركة في تكوين المستخدمين وتحسين مستواهم.

الفرع الثاني

شروط التوظيف والترقية

المادة 66 : يوظف أو يرقى بصفة ملحق المكتبات الجامعية من المستوى الأول :

1- عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الحائزون ليسانس التعليم العالي في علم المكتبات أو شهادة معترفا بمعادلتها،

2- عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، مساعدو المكتبات الجامعية الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

3- على سبيل الاختيار، في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، مساعدو المكتبات الجامعية الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمسجلون في قائمة التأهيل.

يخضع المترشحون المقبولون طبقا للحالتين 2 و3 أعلاه، قبل ترقيتهم، لمتابعة تكوين بنجاح تحدد مدته ومحتواه وكيفيات تنظيمه بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

المادة 67 : يرقى على أساس الشهادة، بصفة ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الأول، مساعدو المكتبات الجامعية المرسمون الذين تحصلوا، بعد توظيفهم، على ليسانس التعليم العالي في علم المكتبات أو شهادة معترف بمعادلتها.

المادة 68 : يوظف أو يرقى بصفة ملحق المكتبات الجامعية من المستوى الثاني :

1- عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الحائزون شهادة الماستر في علم المكتبات أو شهادة معترفا بمعادلتها،

يخضع المترشحون المقبولون طبقا للحالتين 2 و 3 وأعلى، قبل ترقيتهم، لمتابعة تكوين بنجاح تحدد مدته ومحتواه وكيفيات تنظيمه بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

المادة 79: يرقى على أساس الشهادة، بصفة مساعد المكتبات الجامعية، الأعوان التقنيون للمكتبات الجامعية المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية في علم المكتبات أو شهادة تقني سام في التوثيق والأرشيف أو شهادة معترف بمعادلتها.

الفرع الثالث أحكام انتقالية

المادة 80: يدمج في رتبة مساعد المكتبات الجامعية، مساعدا المكتبات الجامعية المرسمون والمتربصون.

الفصل الثالث

سلك الأعموان التقنيين للمكتبات الجامعية

المادة 81: يشمل سلك الأعوان التقنيين للمكتبات الجامعية الرتبة الوحيدة لعون تقني للمكتبات الجامعية.

الفرع الأول تحديد المهام

المادة 82: يكلف الأعوان التقنيون للمكتبات الجامعية، على الخصوص، بما يأتي :

- أشغال دمج المجموعات وعنونتها وتصنيفها وإصاقها،

- ضمان تسليم الوثائق وإعارتها،
- المشاركة في إنجاز الأعمال التقنية الاعتيادية.

الفرع الثاني شروط التوظيف والترقية

المادة 83: يوظف أو يرقى بصفة عون تقني للمكتبات الجامعية :

1 - عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الحائزون مستوى السنة الثالثة من التعليم الثانوي كاملة أو مستوى معادلا له،

يلزم المترشحون الذين تم توظيفهم، أثناء فترة التبرص، بمتابعة تكوين تحضيري لشغل المنصب، تحدد مدته ومحتواه وكيفيات تنظيمه بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

الفرع الثالث أحكام انتقالية

المادة 73: يدمج في رتبة ملحق المكتبات الجامعية من المستوى الأول، ملحقو المكتبات الجامعية المرسمون والمتربصون.

المادة 74: يدمج في رتبة محافظ المكتبات الجامعية، محافظو المكتبات الجامعية المرسمون والمتربصون.

المادة 75: يدمج في رتبة رئيس محافظ المكتبات الجامعية، رؤساء محافظي المكتبات الجامعية المرسمون والمتربصون.

الفصل الثاني

سلك مساعدي المكتبات الجامعية

المادة 76: يشمل سلك مساعدي المكتبات الجامعية الرتبة الوحيدة لمساعد المكتبات الجامعية.

الفرع الأول تحديد المهام

المادة 77: يكلف مساعدا المكتبات الجامعية على الخصوص، بما يأتي :

- إنجاز الأعمال التقنية الاعتيادية في المكتبات،
- استلام الوثائق والكتب وتسجيلها،
- المشاركة في وضع الوثائق والكتب تحت تصرف المستعملين.

الفرع الثاني

شروط التوظيف والترقية

المادة 78: يوظف أو يرقى بصفة مساعد المكتبات الجامعية :

1 - عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الحائزون شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية في علم المكتبات أو شهادة تقني سام في التوثيق والأرشيف أو شهادة معترفا بمعادلتها،

2 - عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها، الأعوان التقنيون للمكتبات الجامعية الذين يثبتون سبع (7) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

3 - على سبيل الاختيار، في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها، الأعوان التقنيون للمكتبات الجامعية الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمسجلون في قائمة التأهيل.

المادة 89 : يشمل سلك المنشطين الجامعيين أربع (4) رتب :

- رتبة منشط جامعي من المستوى الأول،
- رتبة منشط جامعي من المستوى الثاني،
- رتبة منشط جامعي رئيسي،
- رتبة رئيس المنشطين الجامعيين.

الفصل الأول

تحديد المهام

المادة 90 : يكلف المنشطون الجامعيون من المستوى الأول، في ميدان اختصاصهم، على الخصوص، بما يأتي :

- تنظيم النشاطات الثقافية والاجتماعية والرياضية والترفيهية والترويحية،
- تشجيع إنشاء النوادي العلمية والثقافية والرياضية،
- تنفيذ برامج التنشيط الثقافي والرياضي والترفيهي بالصلة مع الطلبة.

المادة 91 : زيادة على المهام المسندة للمنشطين الجامعيين من المستوى الأول، يكلف المنشطون الجامعيون من المستوى الثاني في ميدان اختصاصهم، على الخصوص، بما يأتي :

- تفعيل الحياة الجموعية في الوسط الجامعي،
- تحسيس الطلبة حول مشاريع التنشيط في جميع المجالات،
- السهر على تنظيم الحياة الجماعية في الوسط الجامعي.

المادة 92 : زيادة على المهام المسندة للمنشطين الجامعيين من المستوى الثاني، يكلف المنشطون الجامعيون الرئيسيون، في ميدان اختصاصهم على الخصوص بإنجاز مشاريع التنشيط الهادفة إلى تطوير الحياة الجماعية والإبداع لدى الطلبة.

المادة 93 : زيادة على المهام المسندة للمنشطين الجامعيين الرئيسيين، يكلف رؤساء المنشطين الجامعيين، في ميدان اختصاصهم، على الخصوص، بما يأتي :

- تحديد وتحليل مجال التدخل في ميدان النشاط الثقافي والاجتماعي والرياضي،
- تنسيق تنفيذ مشاريع التنشيط وتقييمها.

2- عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، المعاونون التقنيون للمكتبات الجامعية الذين يثبتون سبع (7) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

3- على سبيل الاختيار، في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، المعاونون التقنيون للمكتبات الجامعية الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمسجلون في قائمة التأهيل.

يخضع المترشحون المقبولون طبقا للحالتين 2 و3 أعلاه، قبل ترقيتهم، لتابعة تكوين بنجاح مدته سنة والذي يحدد محتواه وكيفيات تنظيمه بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

الفرع الثالث

أحكام انتقالية

المادة 84 : يدمج في رتبة عون تقني للمكتبات الجامعية، الأعوان التقنيون للمكتبات الجامعية المرسمون والمتربصون.

الفصل الرابع

سلك المعاونين التقنيين للمكتبات الجامعية

المادة 85 : يشمل سلك المعاونين التقنيين للمكتبات الجامعية الذي يوضع في طريق الزوال الرتبة الوحيدة لمعاون تقني للمكتبات الجامعية.

الفرع الأول

تحديد المهام

المادة 86 : يكلف المعاونون التقنيون للمكتبات الجامعية، على الخصوص، بما يأتي :

- الحفاظ على المؤلفات وأشغال حفظ البيانات والسحب،
- السهر على حسن سير المخازن والمحفوظات وأمنها.

الفرع الثاني

أحكام انتقالية

المادة 87 : يدمج في رتبة معاون تقني للمكتبات الجامعية، المعاونون التقنيون في المكتبات الجامعية المرسمون والمتربصون.

الباب الخامس

الأحكام المطبقة على شعبة " التنشيط الجامعي "

المادة 88 : تشمل شعبة "التنشيط الجامعي" سلك المنشطين الجامعيين.

المستوى الثاني المرسمون، الذين تحصلوا بعد توظيفهم، على شهادة الماجستير أو شهادة معترف بمعادلتها.

المادة 99 : يرقى بصفة رئيس المنشطين الجامعيين:

- عن طريق الامتحان المهني، المنشطون الجامعيون الرئيسيون الذين يثبتون سبع (7) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

- على سبيل الاختيار، في حدود 20% من المناصب المطلوب شغلها، المنشطون الجامعيون الرئيسيون الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمسجلون في قائمة التأهيل.

المادة 100 : تحدد قائمة تخصصات الشهادات المطلوبة للالتحاق برتب منشط جامعي من المستوى الأول ومنشط جامعي من المستوى الثاني ومنشط جامعي رئيسي بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

الفصل الثالث

أحكام انتقالية

المادة 101 : يدمج في رتبة منشط جامعي من المستوى الأول :

- المنشطون الثقافيون للخدمات الجامعية المرسمون والمتربصون،
- المنشطون الاجتماعيون للخدمات الجامعية المرسمون والمتربصون.

الباب السادس

الأحكام المطبقة على شعبة " المصالح الاقتصادية الجامعية "

المادة 102 : تشمل شعبة " المصالح الاقتصادية الجامعية " الأسلاك الآتية :

- سلك المقتصدات الجامعيين،
- سلك نواب المقتصدات الجامعيين،
- سلك مساعدي المصالح الاقتصادية الجامعية.

الفصل الأول

سلك المقتصدات الجامعيين

المادة 103 : يضم سلك المقتصدات الجامعيين رتبتين (2) :

- رتبة مقتصد جامعي،
- رتبة مقتصد جامعي رئيسي.

الفصل الثاني

شروط التوظيف والترقية

المادة 94 : يوظف بصفة منشط جامعي من المستوى الأول، عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الحائزون شهادة ليسانس التعليم العالي أو شهادة معترفا بمعادلتها.

المادة 95 : يوظف أو يرقى بصفة منشط جامعي من المستوى الثاني :

1 - عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الحائزون شهادة الماستر أو شهادة معترفا بمعادلتها،

2 - عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها، المنشطون الجامعيون من المستوى الأول الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

3 - على سبيل الاختيار، في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها، المنشطون الجامعيون من المستوى الأول الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمسجلون في قائمة التأهيل.

المادة 96 : يرقى على أساس الشهادة، بصفة منشط جامعي من المستوى الثاني، المنشطون الجامعيون من المستوى الأول المرسمون، الذين تحصلوا بعد توظيفهم، على شهادة الماستر أو شهادة معترفا بمعادلتها.

المادة 97 : يوظف أو يرقى بصفة منشط جامعي رئيسي:

1 - عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الحائزون شهادة الماجستير أو شهادة معترفا بمعادلتها،

2 - عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها، المنشطون الجامعيون من المستوى الثاني الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

3 - على سبيل الاختيار، في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها، المنشطون الجامعيون من المستوى الثاني الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمسجلون في قائمة التأهيل.

المادة 98 : يرقى على أساس الشهادة، بصفة منشط جامعي رئيسي، المنشطون الجامعيون من

الفرع الأول

تحديد المهام

المادة 104 : يمارس المقتصدون الجامعيون نشاطات الدراسة والمراقبة والتقييم في مجالات المالية والحاسبة.

وبهذه الصفة، يتولون معالجة جميع المسائل المرتبطة بالتسيير المالي والمحاسبي ويسهرون على تطبيق القوانين والتنظيمات المعمول بها في هذا المجال.

و يكلفون، زيادة على ذلك، بالمبادرة بكل التدابير الرامية إلى تحسين التسيير المالي والمحاسبي.

المادة 105 : زيادة على المهام المسندة للمقتصدين الجامعيين، يساهم المقتصدون الجامعيون الرئيسيون في عملية اتخاذ القرار من خلال إعداد دراسات وتقارير حول المسائل المالية والحاسبية.

و يكلفون، زيادة على ذلك، بضمان تكوين مستخدمي المصالح الاقتصادية الجامعية الآخرين وتجديد معلوماتهم.

الفرع الثاني

شروط التوظيف والترقية

المادة 106 : يوظف أو يرقى بصفة مقتصد جامعي :

1 - عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الحائزون شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية أو العلوم المالية أو التسيير المالي أو المحاسبي أو شهادة معترفا بمعادلتها،

2 - عن طريق الامتحان المهني، نواب المقتصدين الجامعيين المسيرين في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

3 - على سبيل الاختيار، بعد التسجيل في قائمة التأهيل، في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، نواب المقتصدين الجامعيين المسيرين الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

المادة 107 : يرقى على أساس الشهادة، بصفة مقتصد جامعي، نواب المقتصدين الجامعيين المسيرين المرسمون، الذين تحصلوا بعد توظيفهم، على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية أو العلوم المالية أو التسيير المالي والمحاسبي أو شهادة معترف بمعادلتها.

المادة 108 : يرقى بصفة مقتصد جامعي رئيسي :

1 - عن طريق الامتحان المهني، المقتصدون الجامعيون الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

2 - على سبيل الاختيار، بعد التسجيل في قائمة التأهيل، في حدود 20 % من المناصب المطلوب شغلها، المقتصدون الجامعيون الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

الفرع الثالث

أحكام انتقالية

المادة 109 : يدمج في رتبة مقتصد جامعي، المقتصدون المرسمون والمتربصون الخاضعون للمرسوم التنفيذي رقم 08 - 315 المؤرخ في 11 شوال عام 1429 الموافق 11 أكتوبر سنة 2008 والمذكور أعلاه، في نشاط لدى مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني أو في مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تضمن مهمة التكوين العالي أو في الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

المادة 110 : يدمج في رتبة مقتصد جامعي رئيسي، المقتصدون الرئيسيون المرسمون والمتربصون الخاضعون للمرسوم التنفيذي رقم 08 - 315 المؤرخ في 11 شوال عام 1429 الموافق 11 أكتوبر سنة 2008 والمذكور أعلاه، في نشاط لدى مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني أو في مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تضمن مهمة التكوين العالي أو في الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

الفصل الثاني

سلك نواب المقتصدين الجامعيين

المادة 111 : يضم سلك نواب المقتصدين الجامعيين الذي يوضع في طريق الزوال رتبتي (2) :

- رتبة نائب مقتصد جامعي،

- رتبة نائب مقتصد جامعي مسير.

الفرع الأول

تحديد المهام

المادة 112 : يكلف نواب المقتصدين الجامعيين، على الخصوص، بما يأتي :

- ضمان تحضير العمليات المالية والحاسبية وتسجيلها،

يخضع المترشحون المقبولون طبقا للحالتين 1 و 2 وأعلى، قبل ترقيتهم، لمتابعة بنجاح تكويننا تحدد مدته ومحتواه وكيفيات تنظيمه بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

الفرع الثالث أحكام انتقالية

المادة 116 : يدمج في رتبة نائب مقتصد جامعي، نواب المقتصد المرسومون والمترشحون الخاضعون للمرسوم التنفيذي رقم 08 - 315 المؤرخ في 11 شوال عام 1429 الموافق 11 أكتوبر سنة 2008 والمذكور أعلاه، في نشاط لدى مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني أو في مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تضمن مهمة التكوين العالي أو في الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

المادة 117 : يدمج في رتبة نائب مقتصد جامعي مسير، نواب المقتصد المرسومون المرسومون والمترشحون الخاضعون للمرسوم التنفيذي رقم 08 - 315 المؤرخ في 11 شوال عام 1429 الموافق 11 أكتوبر سنة 2008 والمذكور أعلاه، في نشاط لدى مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني أو في مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تضمن مهمة التكوين العالي أو في الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي .

الفصل الثالث

سلك مساعدي المصالح الاقتصادية الجامعية

المادة 118 : يضم سلك مساعدي المصالح الاقتصادية الجامعية الذي يوضع في طريق الزوال رتبتين (2) :

- رتبة مساعد المصالح الاقتصادية الجامعية،
- رتبة مساعد المصالح الاقتصادية الجامعية المسير.

الفرع الأول

تحديد المهام

المادة 119 : يكلف مساعدي المصالح الاقتصادية الجامعية، على الخصوص، بما يأتي :

- إعداد كشوف الالتزام بالنفقات،
- المشاركة في مختلف مهام التسيير المادي والمالي.

المادة 120 : زيادة على المهام المسندة إلى مساعدي المصالح الاقتصادية الجامعية، يكلف مساعدي المصالح الاقتصادية الجامعية المسير، على الخصوص، بما يأتي :

- مسك دفاتر المحاسبة والكشوف الإجمالية الدورية والسهر على تحيينها،
- مسك سجلات الالتزام بالنفقات وتحرير الإذن بصرفها.

المادة 113 : زيادة على المهام المسندة لنواب المقتصد الجامعيين، يكلف نواب المقتصد الجامعيين المسير، على الخصوص، بما يأتي :

- التحقق من جميع العمليات المالية والمحاسبية ومراقبتها ومتابعتها،
- تحضير وضعيات استهلاك اعتمادات الميزانية الموجهة لهيئات الرقابة،
- السهر على احترام القوانين والتنظيمات المعمول بها في مجال إجراءات تنفيذ النفقات العمومية وكيفياتها.

الفرع الثاني

شروط الترقية

المادة 114 : يرقى بصفة نائب مقتصد جامعي :

- 1 - عن طريق الامتحان المهني، مساعداو المقتصد الجامعيين المسيرين الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

- 2 - على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل، في حدود 20% من المناصب المطلوب شغلها، مساعداو المقتصد الجامعيين المسيرين الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

يخضع المترشحون المقبولون طبقا للحالتين 1 و 2 وأعلى، قبل ترقيتهم، لمتابعة تكوين بنجاح تحدد مدته ومحتواه وكيفيات تنظيمه بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

المادة 115 : يرقى بصفة نائب مقتصد جامعي مسير:

- 1 - عن طريق الامتحان المهني، نواب المقتصد الجامعيين الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

- 2 - على سبيل الاختيار، بعد التسجيل في قائمة التأهيل، في حدود 20% من المناصب المطلوب شغلها، نواب المقتصد الجامعيين الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

الفصل الأول

تحديد المهام

المادة 125 : يكلف الحراس الجامعيون بما يأتي :

- السهر على تطبيق قواعد النظافة والأمن،
- السهر على احترام أوقات فتح المؤسسات والإقامات الجامعية وإغلاقها،
- السهر على احترام شروط الدخول للمؤسسات والإقامات الجامعية.

المادة 126 : يكلف الحراس الجامعيون الرئيسيون

بما يأتي:

- تنسيق نشاط الحراس الجامعيين الموضوعين تحت سلطتهم،
- وضع خطة العمل بالاتصال مع مكتب الأمن الداخلي،
- السهر على احترام مقاييس النظافة والأمن،
- رفع تقارير إلى الإدارة عن التقصير المسجل في مجال النظافة والأمن.

الفصل الثاني

شروط الترقية

المادة 127 : يرقى بصفة حارس جامعي رئيسي :

- 1- عن طريق الامتحان المهني، الحراس الجامعيون الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،
 - 2- على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل، في حدود 20% من المناصب المطلوب شغلها، الحراس الجامعيون الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
- يخضع المترشحون المقبولون طبقا للحالتين 1 و 2 أعلاه، قبل ترقيتهم، لمتابعة تكوين بنجاح تحدد مدته ومحتواه وكيفيات تنظيمه بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

الفصل الثالث

أحكام انتقالية

المادة 128 : يدمج في رتبة حارس جامعي، الحراس الجامعيون المرسمون والمتربصون.

المادة 129 : يدمج في رتبة حارس جامعي رئيسي، الحراس الجامعيون الرئيسيون المرسمون والمتربصون.

- مسك الوثائق المالية والمحاسبية،
- ضمان حفظ وتصنيف الوثائق والمستندات المتعلقة بتسيير الميزانية والمالية،
- مساعدة نواب المقتصدین الجامعيين ونواب المقتصدین الجامعيين المسيرين.

الفرع الثاني

شروط الترقية

المادة 121 : يرقى بصفة مساعد المصالح

الاقتصادية الجامعية المسير :

- عن طريق الامتحان المهني، مساعدو المصالح الاقتصادية الجامعية الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،
- على سبيل الاختيار، و بعد التسجيل في قائمة التأهيل، في حدود 20% من المناصب المطلوب شغلها، مساعدو المصالح الاقتصادية الجامعية الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

الفرع الثالث

أحكام انتقالية

المادة 122 : يدمج في رتبة مساعد المصالح

- الاقتصادية الجامعية، مساعدو المصالح الاقتصادية المرسمون والمتربصون الخاضعون للمرسوم التنفيذي رقم 08-315 المؤرخ في 11 شوال عام 1429 الموافق 11 أكتوبر سنة 2008 والمذكور أعلاه، في نشاط لدى مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني أو في مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تضمن مهمة التكوين العالي أو في الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي .

المادة 123 : يدمج في رتبة مساعد المصالح

- الاقتصادية الجامعية المسير، المساعدون الرئيسيون للمصالح الاقتصادية المرسمون والمتربصون الخاضعون للمرسوم التنفيذي رقم 08-315 المؤرخ في 11 شوال عام 1429 الموافق 11 أكتوبر سنة 2008 والمذكور أعلاه، في نشاط لدى مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني أو في مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تضمن مهمة التكوين العالي أو في الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي .

الباب السابع

الأحكام المطبقة على شعبة " الحراسة الجامعية "

المادة 124 : يضم سلك الحراس الجامعيين الذي

يوضع في طريق الزوال، رتبتين (2).

- رتبة حارس جامعي،

- رتبة حارس جامعي رئيسي.

الباب الثامن
تصنيف الرتب والزيادة الاستدلالية للمناصب العليا
الفصل الأول
تصنيف الرتب

المادة 130 : تطبيقا للمادة 118 من الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه، يحدد تصنيف الرتب التابعة للأسلاك الخاصة بالتعليم العالي، طبقا للجدول الآتي :

1 - شعبة " المخابر الجامعية "

التصنيف		الرتب	الأسلاك
الرقم الاستدلالي الأدنى	الصف		
713	16	رئيس المهندسين	مهندسو المخابر الجامعية
621	14	مهندس رئيسي	
578	13	مهندس دولة	
537	12	ملحق بالمخابر الجامعية	ملحقو المخابر الجامعية
453	10	تقني سام	تقنيو المخابر الجامعية
379	8	تقني	
348	7	معاون تقني للمخابر الجامعية	المعاونون التقنيون للمخابر الجامعية
288	5	عون تقني للمخابر الجامعية	الأعوان التقنيون للمخابر الجامعية
263	4	مساعد تقني للمخابر الجامعية	المساعدون التقنيون للمخابر الجامعية

2 - شعبة " المكتبات الجامعية "

التصنيف		الرتب	الأسلاك
الرقم الاستدلالي الأدنى	الصف		
713	16	رئيس محافظي المكتبات الجامعية	محافظو المكتبات الجامعية
621	14	محافظ المكتبات الجامعية	
578	13	ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الثاني	
537	12	ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الأول	
453	10	مساعد المكتبات الجامعية	مساعدو المكتبات الجامعية
348	7	عون تقني للمكتبات الجامعية	أعوان تقنيون للمكتبات الجامعية
240	3	معاون تقني في المكتبات الجامعية	المعاونون التقنيون في المكتبات الجامعية

3 - شعبة " التنشيط الجامعي "

التصنيف		الرتب	الأسلاك
الرقم الاستدلالي الأدنى	الصف		
713	16	رئيس المنشطين الجامعيين	المنشطون الجامعيون
621	14	منشط جامعي رئيسي	
578	13	منشط جامعي من المستوى الثاني	
537	12	منشط جامعي من المستوى الأول	

4 - شعبة " المصالح الاقتصادية الجامعية "

التصنيف		الرتب	الأسلاك
الرقم الاستدلالي الأدنى	الصف		
621	14	مقتصد جامعي رئيسي	المقتصدون الجامعيون
578	13	مقتصد جامعي	
498	11	نائب مقتصد جامعي مسير	نواب المقتصدين الجامعيين
453	10	نائب مقتصد جامعي	
379	8	مساعد المصالح الاقتصادية الجامعية المسير	مساعدو المصالح الاقتصادية الجامعية
348	7	مساعد المصالح الاقتصادية الجامعية	

5 - شعبة " الحراسة الجامعية "

التصنيف		الرتب	الأسلاك
الرقم الاستدلالي الأدنى	الصف		
348	7	حارس جامعي رئيسي	الحراس الجامعيون
288	5	حارس جامعي	

الفصل الثاني

الزيادة الاستدلالية للمناصب العليا

المادة 131 : تطبيقا للمادة 3 من المرسوم الرئاسي رقم 07 - 307 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 والمذكور أعلاه، تحدد الزيادة الاستدلالية للمناصب العليا للمكلف بالتنسيق بين المخابر الجامعية، طبقا للجدول الآتي :

الزيادة الاستدلالية		المنصب العالي
الرقم الاستدلالي	المستوى	
255	9	المكلف بالتنسيق بين المخابر الجامعية

الباب التاسع

أحكام ختامية

المادة 132 : يسري مفعول هذا المرسوم ابتداء من أول يناير سنة 2008.

المادة 133 : يلغى المرسوم التنفيذي رقم 89 - 122 المؤرخ في 15 ذي الحجة عام 1409 الموافق 18 يوليو سنة

1989 والمتضمن القانون الأساسي الخاص للعمال المنتميين للأسلاك التابعة للتعليم والتكوين العالين، المعدل والمتمم.

المادة 134 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 20 جمادى الأولى عام 1431 الموافق 5 مايو سنة 2010.

أحمد أويحيى

مراسيم فردية

- محمد عرياله، دائرة أوقروت، في ولاية أدرار،

- باديس تيبب، دائرة إيقلي، في ولاية بشار،

- مجيد بنلي، دائرة الناصرية، في ولاية بومرداس.



مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010، يتضمن إنهاء مهام الكاتب العام لدى رئيس دائرة سيدي معروف في ولاية جيجل.

بموجب مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010 تنهى مهام السيد عبد اللطيف بلحاج، بصفته كاتباً عاماً لدى رئيس دائرة سيدي معروف في ولاية جيجل، بناء على طلبه.



مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010، يتضمن إنهاء مهام نائب مدير بوزارة العدل.

بموجب مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010 تنهى مهام السيدين الآتي اسمهما بصفتهما نائب مدير بوزارة العدل، لتكليف كل منهما بوظيفة أخرى :

- علي رحال، نائب مدير للأعوان القضائيين وختم الدولة،

- محمد زاوي، نائب مدير لتسيير الموظفين الإداريين.

مرسوم رئاسي مؤرخ في 3 جمادى الأولى عام 1431 الموافق 18 أبريل سنة 2010، يتضمن إنهاء مهام مكلف بالدراسات والبحث بالمعهد الوطني للدراسات الاستراتيجية الشاملة.

بموجب مرسوم رئاسي مؤرخ في 3 جمادى الأولى عام 1431 الموافق 18 أبريل سنة 2010 تنهى مهام السيد محمد بلحاج، بصفته مكلفاً بالدراسات والبحث بالمعهد الوطني للدراسات الاستراتيجية الشاملة، لإحالة على التقاعد.



مرسوم رئاسي مؤرخ في 3 جمادى الأولى عام 1431 الموافق 18 أبريل سنة 2010، يتضمن إنهاء مهام رئيس قسم بالمعهد الوطني للدراسات الاستراتيجية الشاملة.

بموجب مرسوم رئاسي مؤرخ في 3 جمادى الأولى عام 1431 الموافق 18 أبريل سنة 2010 تنهى مهام السيد مصطفى هذاب، بصفته رئيساً لقسم البحث في التنمية الثقافية والتعليمية والتكنولوجية وفي الاتصالات بالمعهد الوطني للدراسات الاستراتيجية الشاملة، لإحالة على التقاعد.



مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010، يتضمن إنهاء مهام رؤساء دوائر.

بموجب مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010 تنهى مهام السادة الآتية أسماؤهم بصفقتهم رؤساء دوائر في الولايات الآتية، لإحالتهم على التقاعد :

السيدة دليلة خنفسار، بصفتها نائبة مدير للضمان الاجتماعي ومعاشات التقاعد ومنح البطالة في المديرية العامة للميزانية بوزارة المالية، لتكليفها بوظيفة أخرى.



مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010، يتضمن إنهاء مهام المدير العام لضبط وتنظيم النشاطات والتقنين بوزارة التجارة.

بموجب مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010 تنهى، ابتداء من 27 نوفمبر سنة 2009، مهام السيد اعلي محمد يحيوي، بصفته مديرا عاما لضبط وتنظيم النشاطات والتقنين بوزارة التجارة، بسبب الوفاة.



مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010، يتضمن إنهاء مهام مديرين للمجاهدين في ولايتين.

بموجب مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010 تنهى مهام السيدين الآتي اسماهما بصفتهم مديرين للمجاهدين في الولايتين الآتيتين، لتكليف كل منهما بوظيفة أخرى :

- علي خرشي بناني، في ولاية الأغواط،
- محمد بلدية، في ولاية تامنغست.



مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010، يتضمن إنهاء مهام المدير العام للمعهد التقني لزراعة البقول والزراعات الصنّاعية.

بموجب مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010 تنهى مهام السيد مصطفى مشكور، بصفته مديرا عاما للمعهد التقني لزراعة البقول والزراعات الصنّاعية، لإحالة على التقاعد.

مراسيم رئاسية مؤرخة في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010، تتضمن إنهاء مهام قضاة.

بموجب مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010 تنهى مهام الآنسة والسادة الآتية أسماؤهم بصفتهم قضاة :

- ليندة عشاشية،
- منير بودينة،
- علي قاسم، لإحالة على التقاعد،
- جمال الدين خطراوي، وكيل جمهورية مساعد في محكمة البرواقية، لإحالة على التقاعد.

بموجب مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010 تنهى مهام السيد نذير بيوت، بصفته وكيل الدولة مساعدا بمحكمة قسنطينة وبصفته عضوا بمحكمة التنازع، لإحالة على التقاعد.

بموجب مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010 تنهى، ابتداء من 2 يناير سنة 2010، مهام السيد عمار بوحويلة، بصفته قاضيا في محكمة باتنة، بسبب الوفاة.



مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010، يتضمن إنهاء مهام مدير التعاون الدولي بالديوان الوطني لمكافحة المخدرات وإدمانها.

بموجب مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010 تنهى مهام السيد عيسى قاسمي، بصفته مديرا للتعاون الدولي بالديوان الوطني لمكافحة المخدرات وإدمانها، بناء على طلبه.



مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010، يتضمن إنهاء مهام نائبة مدير في المديرية العامة للميزانية بوزارة المالية.

بموجب مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010 تنهى مهام

مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010، يتضمن إنهاء مهام مديرين للتشغيل في الولايات.

بموجب مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010 تنهى مهام السيدتين والسادة الآتية أسماؤهم بصفتهن مديرين للتشغيل في الولايات الآتية، لتكليفهم بوظائف أخرى :

- عبد اللطيف عاصمي، في ولاية أدرار،
- منصور عمور، في ولاية الشلف،
- عبد العالي غزالي، في ولاية أم البواقي،
- محمد كراش، في ولاية بشار،
- كمال بن علواش، في ولاية البويرة،
- محمد رضا مرادي، في ولاية تبسة،
- محمد جمال عيسات، في ولاية تيزي وزو،
- بختة عتبي، في ولاية سعيدة،
- عبد الرشيد ابراهيمي، في ولاية سيدي بلعباس،
- محمد قاسم، في ولاية مستغانم،
- عبد القادر باهي، في ولاية معسكر،
- نور الدين أكبي، في ولاية إيليزي،
- جلول سعيدون، في ولاية الطارف،
- فاطمة زيدور، في ولاية تيسمسيلت،
- محمد حمزي، في ولاية خنشلة.



مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010، يتضمن إنهاء مهام مندوب تشغيل الشباب في ولاية عين الدفلى.

بموجب مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010 تنهى مهام السيد عيسى لعريبي، بصفته مندوبا لتشغيل الشباب في ولاية عين الدفلى، لتكليفه بوظيفة أخرى.



مرسومان رئاسيان مؤرخان في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010، يتضمنان تعيين نائب مدير بوزارة العدل.

بموجب مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010 يعين السيد علي رحال، نائب مدير لتسيير الموظفين الإداريين بوزارة العدل.

مرسومان رئاسيان مؤرخان في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010، يتضمنان إنهاء مهام مديرين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية في الولايات.

بموجب مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010 تنهى مهام السيدة والسادة الآتية أسماؤهم بصفتهن مديرين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية في الولايات الآتية، لتكليفهم بوظائف أخرى :

- عيسى بلوافي، في ولاية الشلف،
- صالح بوناح، في ولاية باتنة،
- نصر الدين فارح، في ولاية بجاية،
- جلول حياحدين، في ولاية البليدة،
- باية هريوك، في ولاية البويرة،
- محمد بوكحيل، في ولاية تبسة،
- بشير باره، في ولاية تيزي وزو،
- عبد المالك طالبي، في ولاية الجلفة،
- عبد الرحمان عايش، في ولاية جيجل،
- عامر مقدمي، في ولاية سطيف،
- بلخير هامل، في ولاية عنابة،
- عمر حموتي، في ولاية قالمة،
- سعيد العربي، في ولاية مستغانم،
- بشير بن بادة، في ولاية معسكر،
- عبد الرحمان فخار، في ولاية ورقلة،
- عبد الرحيم خلدون، في ولاية وهران،
- إبراهيم دوسن، في ولاية برج بوعريريج،
- عبد العزيز حروز، في ولاية إيليزي،
- عز الدين العماري، في ولاية الطارف،
- حسين عمير، في ولاية الوادي،
- عبد الكريم ميلودي، في ولاية تيبازة،
- لطفي رزوق، في ولاية عين الدفلى،
- محمد العيد حمزاوي، في ولاية عين تيموشنت،
- عبد الوهاب عمامرة، في ولاية غرداية،
- بن عبد الله حمو، في ولاية غيليزان.

بموجب مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010 تنهى مهام السيد لخضر ابراهيمي، بصفته مديرا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية في ولاية الأغواط، لتكليفه بوظيفة أخرى.

مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010، يتضمن تعيين رئيس دراسات بوزارة الصنّاعة وترقية الاستثمارات.

بموجب مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010 يعين السيد سليمان بوقرة، رئيسا للدراسات لدى رئيس قسم ترقية الاستثمارات بوزارة الصنّاعة وترقية الاستثمارات.

مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010، يتضمن تعيين مديرين للمجاهدين في الولايات.

بموجب مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010 يعين السادة الآتية أسماؤهم مديرين للمجاهدين في الولايات الآتية:

- محمد زاوي، في ولاية الأغواط،
- محمد بلدية، في ولاية البويرة،
- كريم غضبان، في ولاية تامنغست،
- علي خرشي بناني، في ولاية عين تيموشنت.

مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010، يتضمن تعيين مدير المالية والوسائل بوزارة الصّحة والسّكان وإصلاح المستشفيات.

بموجب مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010 يعين السيد عبد المالك جاعفر، مديرا للمالية والوسائل بوزارة الصّحة والسّكان وإصلاح المستشفيات.

مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010، يتضمن تعيين نائب مدير بوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصنّاعة التقليدية.

بموجب مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010 يعين السيد لخضر ابراهيمي، نائب مدير لدعم نشاطات الصنّاعة التقليدية بوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصنّاعة التقليدية.

بموجب مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010 تعين السيدة آسيا سحنون، نائبة مدير للأعوان القضائيين وختم الدولة بوزارة العدل.

مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010، يتضمن التعيين في المفتشية العامة للمالية بوزارة المالية.

بموجب مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010 يعين السادة الآتية أسماؤهم في المفتشية العامة للمالية بوزارة المالية :

- زهير شطاح، مدير بعثة،
- حميد أوزايد، مدير بعثة،
- يوسف ماشن، مدير بعثة،
- يوسف علي لحرمر، نائب مدير للوسائل العامة.

مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010، يتضمن تعيين المفتش الجهوي للمفتشية العامة للمالية بتييزي وزو.

بموجب مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010 يعين السيد علي مزارى، مفتشا جهويا للمفتشية العامة للمالية بتييزي وزو.

مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010، يتضمن تعيين مديرة دراسات مكلفة بالتعاون بالمحافظة العامة للتخطيط والاستشراف.

بموجب مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010 تعين السيدة دليلة خنفر، مديرة للدراسات مكلفة بالتعاون بالمحافظة العامة للتخطيط والاستشراف.

**مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431
الموافق أول أبريل سنة 2010، يتضمن تعيين
مديرين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
والصناعة التقليدية في الولايات.**

بموجب مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010 تعين السيدة والسادة الآتية أسماؤهم مديرين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية في الولايات الآتية :

- جلول حياحدين، في ولاية الشلف،
- حسين عمير، في ولاية الأغواط،
- إبراهيم دوسن، في ولاية باتنة،
- بشير باره، في ولاية بجاية،
- عبد المالك طالبي، في ولاية بشار،
- لطفي رزوق، في ولاية البليلة،
- صالح بوناح، في ولاية البويرة،
- باية هريوك، في ولاية تيزي وزو،
- عمر حموتي، في ولاية الجلفة،
- عامر مقدمي، في ولاية جيجل،
- عبد الرحمان فخار، في ولاية سطيف،
- عبد الوهاب عمامرة، في ولاية عنابة،
- عبد الرحمان عايش، في ولاية قالة،
- بشير بن بادة، في ولاية مستغانم،
- سعيد العربي، في ولاية معسكر،
- عبد العزيز حروز، في ولاية ورقلة،
- بن عبد الله حمو، في ولاية وهران،
- نصر الدين فارح، في ولاية برج بوعريج،
- عز الدين العماري، في ولاية إيليزي،
- عيسى بلوافي، في ولاية الطارف،
- محمد بوكحيل، في ولاية الوادي،
- بلخير هامل، في ولاية تيبازة،
- عبد الرحيم خلدون، في ولاية عين تيموشنت،
- عبد الكريم ميلودي، في ولاية غرداية،
- محمد العيد حمزاوي، في ولاية غيليزان.

**مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431
الموافق أول أبريل سنة 2010، يتضمن تعيين
نائبة مدير بوزارة البريد وتكنولوجيات
الإعلام والاتصال.**

بموجب مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010 تعين الأنسة باية العاج، نائبة مدير لتسيير الموارد البشرية بوزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال.



**مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431
الموافق أول أبريل سنة 2010، يتضمن تعيين
مديرين للتشغيل في الولايات.**

بموجب مرسوم رئاسي مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1431 الموافق أول أبريل سنة 2010 تعين السيدتان والسادة الآتية أسماؤهم مديرين للتشغيل في الولايات الآتية :

- نور الدين أكبي، في ولاية أدرار،
- عيسى لعريبي، في ولاية الشلف،
- محمد جمال عيسات، في ولاية البليلة،
- بختة عتبي، في ولاية تلمسان،
- منصور عمور، في ولاية تيارت،
- عبد العالي غزالي، في ولاية جيجل،
- عبد القادر باهي، في ولاية سيدي بلعباس،
- كمال بن علوش، في ولاية عنابة،
- محمد كراش، في ولاية المدية،
- محمد حميزي، في ولاية المسيلة،
- فاطمة زيدور، في ولاية البيض،
- عبد الرشيد ابراهيمي، في ولاية بومرداس،
- محمد رضا مرادي، في ولاية الطارف،
- محمد قاسم، في ولاية تيبازة،
- جلول سعيدون، في ولاية عين الدفلى،
- عبد اللطيف عاصمي، في ولاية عين تيموشنت.

قرارات، مقررات، آراء

وزارة التجارة

قرار مؤرخ في 9 صفر عام 1431 الموافق 25 يناير سنة 2010، يحدد القائمة الاسمية لأعضاء اللجنة العلمية والتقنية للمركز الجزائري لمراقبة النوعية والرزم.

بموجب قرار مؤرخ في 9 صفر عام 1431 الموافق 25 يناير سنة 2010 تعين السيدات والسادة الآتية أسماءهم، تطبيقاً لأحكام المادة 17 مكرراً 1 من المرسوم التنفيذي رقم 89 - 147 المؤرخ في 6 محرم عام 1410 الموافق 8 غشت سنة 1989 الذي يحدد القائمة الاسمية لأعضاء اللجنة العلمية والتقنية للمركز الجزائري لمراقبة النوعية والرزم، المعدل والمتمم، أعضاء في اللجنة العلمية والتقنية للمركز الجزائري لمراقبة النوعية والرزم :

- السيد أشلي عبد الحليم، مدير الجودة والاستهلاك بوزارة التجارة، رئيساً،
- السيد درالي رزاق، ممثل معهد باستور للجزائر،
- السيدة بطن كهيبة، ممثلة المعهد الوطني لعلم السموم،
- السيدة جوادي حياة، المولودة عمراني، ممثلة المعهد الوطني لحماية النباتات،
- السيدة بن بوعبد الله نصيرة، المولودة مولا، ممثلة المعهد الوطني للطب البيطري،
- السيد بن مزيان علي، ممثل المعهد الجزائري للتقييس،
- السيد براهيم مسعود، ممثل الديوان الوطني للقياس القانونية،
- السيد ساعي رشيد، ممثل الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة،
- السيد جبار مصطفى، ممثل الغرفة الوطنية للفلاحة،
- السيد عطية الحاج سالم، ممثل الغرفة الوطنية للصناعة التقليدية والحرف،
- السيد زدام شكيب، ممثل الغرفة الوطنية للصيد البحري وتربية المائيات،
- السيد عكو فريد، ممثل المجلس الوطني لحماية المستهلك وعضو في الجمعية الجزائرية لترقية وحماية المستهلك.

وزارة الموارد المائية

قرار مؤرخ في 29 ذي الحجة عام 1430 الموافق 16 ديسمبر سنة 2009، يتضمن تشكيلة اللجنة القطاعية المشتركة لمنع استخراج مواد الطمي.

بموجب قرار مؤرخ في 29 ذي الحجة عام 1430 الموافق 16 ديسمبر سنة 2009 تحدد تشكيلة اللجنة القطاعية المشتركة المكلفة بدراسة اقتراحات الإدارات الولائية المكلفة بالموارد المائية والمتضمنة تحديد الوديان وأجزاء الوديان المعنية بمنع استخراج مواد الطمي التي يرأسها الأمين العام للوزارة المكلفة بالموارد المائية، تطبيقاً لأحكام المادتين 2 و3 من المرسوم التنفيذي رقم 09 - 376 المؤرخ في 28 ذي القعدة عام 1430 الموافق 16 نوفمبر سنة 2009 الذي يحدد شروط منع استخراج مواد الطمي من مجاري الوديان وأجزاء الوديان التي تشكل خطراً للإتلاف وكذا كيفيات استغلالها في المواقع المرخص بها، كما يأتي :

- الأنسة مماش هدى، ممثلة وزير الداخلية والجماعات المحلية،
 - السيدة أرار سامية، ممثلة وزير المالية،
 - السيد سليمان محمد، ممثل الوزير المكلف بالطاقة والمناجم،
 - السيدة ناتش سميرة، ممثلة الوزير المكلف بالبيئة،
 - السيد كسيرة محمد، ممثل الوزير المكلف بالفلاحة،
 - السيد صنجاقي مراد، ممثل الوزير المكلف بالأشغال العمومية،
 - السيد كمال ناصري، ممثل الوزير المكلف بالسكن،
 - السيد طيبي رشيد، المدير العام للوكالة الوطنية للموارد المائية.
- تتولى أمانة اللجنة، مديرية التطهير وحماية البيئة.

الملخص

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحسين المكتبة الجامعية، وذلك من خلال الوقوف على وعي عينة الدراسة بمفهوم إدارة الموارد البشرية والأداء، وانعكاساته في تحسين أداء المكتبات الجامعية ، حيث تم اختيار عينة الدراسة المكونة من (13) مختص بمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة . قطب شتمه . وشملت جميع الموظفين في المكتبات الجامعية.

ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تم إستخدام الاستبيان والمقابلة ، حيث تكونت فقرات الاستبيان من البيانات الشخصية للمبحوثين وثلاث محاور لأسئلة ، وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال مقارنة نوعية مكننتنا من الوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية ومهمة .

وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك وضوح لمفهوم إدارة الموارد البشرية لدى غالبية فراد عينة الدراسة، وفئة أخرى مطالبة بتحسين المستوى، وفي هذا الصدد أفرزت نتائج الدراسة أن لإدارة الموارد البشرية انعكاس إيجابي و دور فعال في تحسين الأداء بالمكتبات الجامعية، كما أبدت عينة الدراسة إلى أن تقييم أداء العاملين بالمكتبات الجامعية له تأثير على نجاح الخدمات المكتبية.

الكلمات المفتاحية:

إدارة الموارد البشرية ، المكتبات الجامعية ، الأداء، تحسين الأداء، ولاية بسكرة .

Abstract:

This study aimed to identify the role of human resources management in improving the university library, by standing on the awareness of the study sample of the concept of human resources management and performance, and its implications in improving the performance of university libraries, where the study sample consisting of (13) specialized libraries of the University of Muhammad Khider Biskra Qutb cursed and included all employees in university libraries.

To achieve the objectives of the study and answer its questions, the questionnaire and interview were used, where the paragraphs of the questionnaire consisted of the personal data of the respondents and three axes of questions, and we relied in this study on the descriptive approach through a qualitative approach that enabled us to reach results of scientific value and important.

The results of the study showed that there is clarity of the concept of human resources management among the majority of the members of the study sample, and another category is required to improve the level, and in this regard the results of the study produced that human resources management has a positive reflection and an effective role in improving the performance of university libraries, and the study sample showed that evaluating the performance of university library workers has an impact on the success of library services.

Keywords:

Human Resources Management, University Libraries, Performance, Performance Improvement, Biskra State.