

مذكرة لنيل شهادة الماجستير
تخصص مناجمت انظمة المعلومات
بعنوان

الإدارة العلمية (المناجمت) للموارد البشرية في المكتبات
الجامعية. "جامعة وهران السانیا نموذجاً"

إشراف الدكتور:

د. عبد الإله عبد القادر

من إعداد الطالبة:

قشيدون حليلة

لجنة المناقشة:

د.صاحبي محمد.....أستاذ التعليم العالي (جامعة وهران).....رئيسا

د. عبد الإله عبد القادر أستاذ محاضر (جامعة وهران).....مقررا

د. بن عبو سنوسي.....أستاذ محاضر (جامعة وهران).....مناقشا

د. شريف مصطفى..... أستاذ محاضر (جامعة تلمسان).....مناقشا

السنة الجامعية 2008-2009

شكر و تقدير:

الحمد و الشكر والثناء كله لله عز و جل، الذي ألهمنا العزيمة و وفقنا في انجاز هذا البحث، الذي أرجو أن يكون مرجعا لكل الدارسين للموارد البشرية في المكتبات. أتقدم بالشكر الجزيل إلى:

- الأستاذ الدكتور عبد القادر عبد الإله، الذي قبل أن يوجه عملنا هذا و يشرف عليه و يساعدنا من خلال انتقاداته البناءة على إنهاءه.
- كل الذين ساهموا في انجاز هذا البحث من قريب أو بعيد؛
- كل الأساتذة، رئيس و أعضاء لجنة المناقشة.

إهداء:

اهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى: اللذين بفضلهما خلقت و برعايتهما ترعرعت و
بنصائحهما عملت و على طاعتهما حرصت و عن حبهما ما حدث، إلى أُمي الحنون و
أبي النصوح.

إخوتي نور الدين، أدم، أخواتي حبيبة، سمية، فاطمة
جدي و جدتي حفظهما الله و كل أهلي كبيرا و صغيرا
كل الأساتذة الأفاضل الذين استفدت منهم خلال مشواري الدراسي
إلى زملائي و كل دارسي علم المكتبات.

قائمة المحتويات

أ.....	شكر و تقدير
ب.....	إهداء
ج.....	قائمة المحتويات
هـ.....	قائمة الجداول
ح.....	قائمة الأشكال
01.....	مقدمة
06.....	أساسيات الدراسة:
06.....	الإشكالية،
08.....	الفرضيات،
09.....	أهمية البحث :
09.....	أسباب اختيار الموضوع:
11.....	أهداف البحث
11.....	منهج البحث،
12.....	مجالات البحث و حدوده.
14.....	أدوات جمع البيانات.
15.....	محاوَر الاستبيان.
16.....	مجتمع الدراسة و عينة البحث.
17.....	عرض الدراسات السابقة.
25.....	خلاصة الدراسات السابقة.
26.....	تحديد المفاهيم.

1. الفصل الأول: المقاربات النظرية في مجال المكتبات الجامعية، الادارة العلمية، الموارد البشرية

1.1.المبحث الأول: خصائص ومميزات المكتبة الجامعية.....	30
1.1.1. التطور في خدمات المكتبة الجامعية.....	30
2.1.1.أهداف ووظائف المكتبة الجامعية	33
3.1.1.الموارد البشرية في المكتبات الجامعية.....	34
4.1.1. بعض المشاكل التي تواجهها المكتبات الجامعية.....	40
2.1. المبحث الثاني: الإدارة العلمية (المناجمنت) في المؤسسات.....	42
1.2.1.تعريف الإدارة العلمية (المناجمنت).....	42
2.2.1. تطور الفكر الإداري.....	45
3.2.1.الوظائف الأساسية للإدارة العلمية "المناجمنت".....	48
4.2.1.الإدارة العلمية " المناجمنت" في المكتبات الجامعية.....	61
3.1. المبحث الثالث: الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية.....	68
1.3.1.دور و تأثير الموارد البشرية في المؤسسة.....	68
2.3.1. تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....	74
3.3.1. الوظائف الأساسية للإدارة العلمية للموارد البشرية.....	76
4.3.1. الوظيفة و أنواعها.....	79
5.3.1. أنواع الفئات العاملة في المكتبات و تخصصاتها.....	85

2.الفصل الثاني: واقع الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية بالسانيا

1.2.	المبحث الأول: واقع المكتبات الجامعية في الجزائر.....	99
1.1.2.	المسار التاريخي للمكتبات الجامعية في الجزائر.....	99
2.1.2.	الإطار القانوني للمكتبة الجامعية.....	102
3.1.2.	المكتبات الجامعية بجامعة السانبا.....	104
2.2.	المبحث الثاني: نظرة عامة على الموارد البشرية في مكتبات جامعة السانبا.....	110
1.2.2.	الفئات العاملة في المكتبات الجامعية بالسانبا.....	110
2.2.2.	المستوى الدراسي.....	111
3.2.2.	تخصص المكتبيين في المكتبات الجامعية بالسانبا.....	113
4.2.2.	رتبة العامل داخل مكتبات السانبا الجامعية.....	116
5.2.2.	التكوين المستمر.....	119
6.2.2.	طريقة التوظيف.....	121
7.2.2.	طبيعة التوظيف.....	122
8.2.2.	صورة المهنة لدى المكتبي.....	124
9.2.2.	اختيار المهنة أو التوجه إليها.....	126
3.2.	المبحث الثالث: تأثير التكوين والكفاءة على الوظيفة.....	129
1.3.2.	تلاؤم المهام و النشاطات مع التأهيل العلمي للمكتبي.....	129
2.3.2.	تعرض المكتبي لضغوط أثناء العمل.....	130
3.3.2.	رضا المكتبي عن عمله في المكتبة الجامعية.....	131
4.3.2.	تلقي المكتبي تدريب من طرف إدارة المكتبة بعد توظيفه.....	132
5.3.2.	تأثير التدريب الذاتي في التحكم في المهنة.....	134
6.3.2.	علاقة المكتبي بالمستفيدين من المكتبة.....	135
7.3.2.	شكل العلاقة بين المكتبي مع المستفيدين.....	136
8.3.2.	شروط التنصيب في رتبة مع اختلاف تكوين المكتبي.....	137
9.3.2.	التأكد من أخذ رأي المكتبي في شؤون المكتبة.....	138
10.3.2.	قيام المكتبي بمبادرات خاصة.....	139

11.3.2.	تكليف المكتبي ببعض من مهام المسؤول.....	140
12.3.2.	أهداف المكتبة.....	141
13.3.2.	درجة تحقيق هذه أهداف المكتبة الجامعية.....	142
4.2.	المبحث الرابع: انتهاج المناجمنت "الإدارة العلمية" في المكتبة.....	144
1.4.2.	محفزات العمل في المكتبات الجامعية.....	144
2.4.2.	المكتبة المفضلة لدى الموظف للعمل بها	146
3.4.2.	استفادة المكتبي من المكافآت و الحوافز في المكتبة الجامعية.....	147
4.4.2.	متابعة السيرة المهنية للمكتبي بالمكتبة الجامعية.....	148
5.4.2.	اطلاع المكتبي على القوانين الصادرة في حقه.....	149
6.4.2.	صورة المكتبة لدى روادها من خلال نظرة المكتبي.....	150
7.4.2.	معاقبة المكتبي.....	151
8.4.2.	وجود علاقات اتصال بين الموظفين في المكتبة.....	153
9.4.2.	تمتع العامل بحقوقه كغيره من الموظفين.....	154
	نتائج الدراسة الميدانية.....	156

3. الفصل الثالث: متطلبات انتهاج المناجمنت في المكتبات الجامعية

1.3.	المبحث الأول: التكوين و التوظيف في مكتبات جامعة السانيا.....	162
1.1.3.	التكوين و دوره في تطوير كفاءة الفرد.....	165
2.1.3.	توظيف المكتبي.....	172
2.3.	المبحث الثاني: علاقة التكوين بالتوظيف في مكتبات جامعة السانيا.....	182
1.2.3.	الأسلاك المكتبية وواقعها في مكتبات جامعة السانيا وهران.....	182
3.3.	المبحث الثالث : أساليب الإدارة العلمية للموارد البشرية في مكتبات جامعة السانيا وهران.....	193

1.3.3.	كفاءة المكتبي وتأثيرها على دوره في المكتبة الجامعية.....	201
2.3.3.	تنظيم العمل المكتبي في المكتبات الجامعية.....	205
3.3.3.	الاتصال و دوره في العمل المكتبي.....	207
4.3.3.	الوقت و قيمته في إدارة الموارد البشرية.....	209
4.3.	المبحث الرابع: متطلبات الإدارة العلمية و توظيفها في المكتبات الجامعية.....	210
1.4.3.	تعود المكتبيين على نمط معين من العمل.....	215
2.4.3.	احترام و تسيير الوقت.....	216
3.4.3.	عدم التزام المكتبي بمهمة واحدة.....	217
	النتائج العامة للدراسة.....	220
	الخاتمة.....	225
	قائمة المراجع.....	229

الملاحق

الملحق رقم "01": الاستبيان الموجه الى المكتبيين العاملين بمكتبات جامعة السانيا

الملحق رقم "02": الجداول المعبرة عن نسب الاجابات المقترحة حول الأسئلة

الملحق رقم "03": برنامج تكوين المكتبيين

الملخص باللغة العربية

الملخص باللغة الفرنسية

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الأمكان التي أجريت بها الدراسة الميدانية	13
02	الوظائف العملية في المكتبات	66
03	الوظائف الأساسية للإدارة العلمية	78
04	يبين الأسلاك العاملة بالمكتبات الجامعية و تصنيفها، وفق المرسوم التنفيذي رقم 89-122.	90
05	يبين الأسلاك العاملة بالمكتبات الجامعية و تصنيفها، وفق المرسوم التنفيذي رقم 9-48.	91
06	يتضمن عدد الذكور و عدد الإناث العاملين بالمكتبات الجامعية.	110
07	يبين المستوى الدراسي للعاملين بالمكتبة الجامعية.	112
08	يبين فئات المتخصصين من ذكور و إناث	114
09	يحمل النسب المتعلقة بالتخصص في علم المكتبات	116
10	يتضمن رتب العاملين بالمكتبة الجامعية	118
11	تتعلق نتائجه باستفادة المكتبيين من التكوين	120
12	يتضمن النسب المتعلقة بطريقة التوظيف	121
13	يتضمن النسب المتعلقة بطبيعة التوظيف	123
14	يحمل النسب المتعلقة بصورة مهنة المكتبات لدى المكتبيين.	125
15	يبين مدى العلاقة ما بين التخصص و التحكم في المهنة.	125
16	يحمل النسب المتعلقة باختيار المكتبي للمهنة او توجيهه لها.	127
17	يوضح العلاقة ما بين التخصص و اختيار المهنة او التوجه لها.	128
18	يمثل تلاؤم المهام و النشاطات مع التأهيل العلمي للموظف.	129
19	يحمل النسب المتعلقة بتعرض المكتبي لضغوط اثناء عمله	130
20	يتضمن النسب المتعلقة برضا العامل داخل المكتبة.	132

21	يمثل نتائج تلقي المكتبيين لتدريب من طرف ادره المكتبة.	133
22	يحمل النسب المتعلقة بتأثير التدريب الذاتي في التحكم في المهنة.	134
23	يبين علاقة المكتبي بالمستفيدين من المكتبة.	135
24	يتضمن نتائج حول الكيفية التي تكون عليها العلاقة مع المستفيدين	137
25	يحمل النتائج المتعلقة بتوظيف المكتبيين بالرغم من عدم تلاؤم التكوين.	138
26	يتعلق بأخذ رأي المكتبي في شؤون المكتبة.	139
27	يحمل النتائج المتعلقة بقيام المكتبي بمبادرات خاصة.	140
28	يبين النسب المتعلقة بتكليف العاملين ببعض من مهام المسؤول.	141
29	يبين كيفية تحديد اهداف المكتبة.	142
30	يبين درجة تحقيق أهداف المكتبة.	143
31	يتعلق بالأمور المحفزة على العمل المكتبي.	145
32	يبين نوع المكتبة المفضلة من طرف المكتبي.	146
33	يمثل إستفادة العامل من المكافآت و الحوافز	147
34	يوضح مسؤولية متابعة السيرة المهنية للعاملين	148
35	تبين نتائجه مدى معرفة المكتبي بالقوانين الصادرة في حقه.	149
36	يعبر عن صورة المكتبة لدى روادها.	150
37	معاينة العامل على سوء عمله.	152
38	النسب المتعلقة بعلاقات الاتصال الموجودة بين الموظفين.	153
39	النتائج المتعلقة بتمتع العامل في المكتبة الجامعية بحقوقه كغيره من الموظفين.	155
40	العلاقة ما بين تخصص العامل و الرتبة.	183
41	العلاقة ما بين تخصص المكتبيين و مستواهم العلمي	185
42	العلاقة ما بين التخصص و طبيعة التوظيف	186
43	العلاقة ما بين المكتبيين و استفادتهم من التكوين	187
44	العلاقة ما بين التخصص و طريقة التوظيف	188

189	العلاقة ما بين تخصص المكتبيين و صورة المهنة لديهم.	45
190	علاقة الجنس بالتخصص في مكتبات جامعة السانيا	46
190	يبين اختيار أو توجيه المكتبي الى الخدمة المكتبية	47

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	وظائف التنظيم والإدارة	50
02	أجزاء و مكونات الإدارة العلمية	50
03	العلاقة بين الأهداف والوظائف	55
04	التدرج الهرمي القديم للمكتبات الجامعية في الجزائر	106
05	التدرج الهرمي للمكتبات الجامعية في الجزائر وفق نظام الكليات	107
06	الهيكل التنظيمي للجامعة	108
07	الفئات العاملة في مكتبات جامعة السانيا	111
08	المستوى الدراسي للعاملين بمكتبات جامعة السانيا	113
09	العلاقة بين التخصص والفئات العاملة	114
10	التخصص في علم المكتبات	116
11	رتب المكتبيين في مكتبات جامعة السانيا	118
12	إستفادة المكتبي من التكوين	120
13	طريقة التوظيف	122

123	طبيعة التوظيف	14
125	صور المهنة لدى المكتبيين	15
126	مدى العلاقة بين التخصص والتحكم في المهنة	16
127	اختيار أو توجيه المكتبي للعمل بالمكتبات	17
128	العلاقة بين التخصص و اختيار المهنة أو التوجيه إليها	18
130	تلاؤم المهام والنشاطات مع التأهيل العلمي للمكتبي	19
131	تعرض المكتبي لضغوط أثناء عمله	20
132	رضا المكتبي عن عمله داخل المكتبة الجامعية	21
133	تلقي المكتبي لتدريب من طرف إدارة المكتبة	22
134	تأثير التدريب الذاتي في التحكم في المهنة	23
136	علاقة المكتبي بالمستفيدين من المكتبة	24
137	شكل العلاقة مابين المكتبي والمستفيد	25
138	أسباب توظيف المكتبيين في رتب تختلف عن تكونهم	26
139	التأكد من أخذ رأي المكتبي في شؤون المكتبة	27
140	قيام المكتبي بمبادرات خاصة	28
141	تكليف المكتبي ببعض مهام المسؤول	29
142	الجهة المحددة لأهداف المكتبة	30

143	درجة تحقيق أهداف المكتبة الجامعية	31
145	محفزات العمل في المكتبات الجامعية	32
146	نوع المكتبة المفضل لدى المكتبي	33
148	استفادة المكتبي من المكفآت والحوافز	34
149	مسؤولية متابعة السيرة المهنية للعاملين بالمكتبات الجامعية	35
150	فكرة المكتبيين عن القوانين التي تخصهم	36
151	صورة المكتبة لدى روادها من وجهة نظر المكتبي	37
152	معاقبة المكتبي على سوء عمله	38
153	وجود علاقة الاتصال مابين المكتبيين	39
155	تمتع المكتبي بحقوقه كغيره من الموظفين	40
173	مصادر استقطاب الموارد البشرية	41

المقدمة

مقدمة:

لقد كان انشغال المؤسسات في القرن العشرين منصباً على العملية الإنتاجية، وكيفية رفع الإنتاج لمواجهة الزيادة المطردة في الطلب على السلع والخدمات . بعد ذلك اهتمت بعملية التسويق، بهدف توفير حاجيات المستفيدين، تلتها عملية التمويل التي زاد التفكير فيها لترشيد و عقلنة استعمال الأموال في ظل المنافسة .

اندرج اهتمام هذه المؤسسات شيئاً فشيئاً إلى أن أصبح مركزاً على المورد البشري، باعتباره العنصر المحوري والجوهري في أية عملية تقوم بها المؤسسة، من إنتاج وتسويق وتمويل ووظائف أخرى ضرورية لسيرها، وكذا اعتباره أهم عنصر في التنمية. هذا ما يجرنا إلى استنتاج أن المؤسسة مهما كان نوعها تحتاج إلى نوعين من الموارد: المادية والمتمثلة في العتاد، الأجهزة، الوسائل ... والبشرية والتي تعتبر أساس التبادلات في أية مؤسسة.

بما أن المؤسسات الوثائقية والمكتبات خصوصاً، مؤسسات خدمتية، فإن نجاحها يتوقف على نوعية الخدمات المقدمة لقراءها باختلاف أنواعهم ومستوياتهم، ومدى استجابتها لطلبات المستفيدين منها في مختلف مجالات الإعلام العلمي والتقني. كما يتوقف على نوعية وخبرة وكفاءة موظفيها ، لأنّ المكتبة ، مهما كان نوعها، تجهيزاتها وحجم رصيدها الوثائقي، تعتمد مرد وديتها إلى حد كبير على العنصر البشري العامل بها. لأنه العنصر الحيوي في تسييرها، والذي يساهم في تحقيق أهداف إستراتيجيتها المسطرة .

و التسيير الجيد لهذه المكتبات يعتمد أساساً على الموظفين ومدى تأهيلهم وقدرتهم على تحمل المسؤولية والواجبات الفنية، والإدارية والمالية. لهذا على الموارد البشرية العاملة بالمكتبات أن تكون ديناميكية ونشيطة، حتى تتمكن من تقديم خدماتها على أحسن

وجه وبفاعلية لقراءتها، ما يفرض على المسير الجيد أن يثري الترابط والاتصال بين مجموعة من كفاءات إدارية مهمة، متعلقة بالإستراتيجية، التسيير، وكذا الاتصال.

هذه الكفاءات مجتمعة تمكن من توجيه نشاطات الموارد البشرية نحو جودة الخدمة، التي تنتج عن حسن تدريبهم و قيادتهم، وإبراز الكفاءات الموجودة ضمنهم، لذا فإدارة الموارد البشرية لمكتبة ما حساس، لارتكازه على أشخاص يفترض بهم أن يكونوا ملائمين لها، يعملون على تطوير المعارف الجماعية، أي تحويلهم إلى كفاءات فردية وجماعية ، فتسيير المعارف إذن مرتبط حتماً بتسيير الكفاءات .

هناك اتجاهات حديثة في الإدارة تؤثر على سلوك الفرد داخل المؤسسة، فتحقيق أهدافها بجعلها نشيطة، يتمثل في دور المسؤول في تنظيم العمل، بالأخذ بعين الاعتبار الوسائل، فأى نشاط خدماتي لكي ينمو، يجب أن ينظم بإتباع طرق و مناهج التسيير ذات الطبيعة الخاصة بالوثائق.

و الوظيفة الوثائقية باعتبارها عملية مؤسسية، فهي تطبق التقنيات الحديثة للتسيير. و بما أن مدير المكتبة هو المسير الأول على مستواها، عليه أن يتحلى بعدة مهارات تمكنه من فهم سلوك الأفراد العاملين و تحليل تصرفاتهم و التحكم فيها. تتمثل في: المهارات الفنية، و التي تتيح للمدير تطبيق معارفه الفنية المتخصصة في العمل.

المهارات المكتسبة عن طريق الكتب و المناهج الدراسية. و كذا السلوكية، و المتعلقة بكيفية التعامل مع الناس، فالمدیر لا ينفذ مخططاته إلا من خلال الآخرين، لهذا يجب أن يتحلى بمهارة عقلية تمكنه من تحليل المواقف و التعامل مع معلومات متشابكة، استخلاص النتائج، وضع رؤى مستقبلية و تصور دقيق للأشياء. هذه المهارات مجمعة تمكنه من تسيير مؤسسته من كل النواحي، حيث عملية التسيير هذه تجعله يتعامل مع عدة جوانب:

- علاقته مع الخارج، حيث يمثل الناطق الرسمي، ممثّل الوحدة المسيرة(مصلحة، مكتب،قطاع.....) علاقة ما بينها(المؤسسة) و بين مختلف ما في محيطها؛
- علاقته مع المعلومة، حيث يعتبر موزعا، جامعاً، ملماً نشيطاً لها؛
- علاقته مع الأشخاص، يعتبر المدير مرشدهم، دليلهم، منشطهم، مقيمهم....؛

• علاقته مع القرار .

تهتم عملية تسيير وإدارة الأفراد بالحصول والمحافظة على القوى العاملة النشيطة و الراضية. لذا فتعيين الأشخاص المناسبين في الوظائف الملائمة بعد إيجادهم و اختيارهم يعتبر من الأعمال الهامة. والأكثر أهمية هو تحفيز هؤلاء الأشخاص والاحتفاظ بهم في وظائفهم، لأن الهدف من ذلك هو الاستخدام الأمثل لهذه الموارد بإيجاد: قوة منتجة و مستقرة وفعالة. أي الحصول على أفراد ينتجون المطلوب منهم بالقدر و في الوقت اللازمين. يجب أن تكون هذه القوى العاملة مستقرة حتى تستطيع أن تكون منتجة و فعالة لذلك على المدير أن يحفز عماله من خلال المكافآت و الأجور. يجب أن يحصل على قوى عاملة فعالة، قادرة على تحقيق إنتاج يفوق المطلوب منها، بإتباع أحسن الطرق و اقل التكاليف و أقل وقت. و لكي يتحصل المدير على قوة منتجة مستقرة و فعالة عليه أثناء عملية التسيير أن يقوم بعملية تقييم لوظائف العمال، حتى يستطيع تحديد الأجر لكل عمل بطريقة موضوعية، بالإضافة إلى اعتماده الحوافز المالية للربط بين الجهد المبذول و الأجر و دفعهم لبذل المزيد من الجهد و بفعالية.

يجب أن تكون هناك عملية تخطيط تحكم كل هذه الصفات والخصائص ، حيث التخطيط السليم والتنفيذ الدقيق لعناصر خطة تنمية الموارد البشرية هما الضمان للوصول إلى المستوى المرغوب من الإنتاجية و الاستقرار والفعالية في قوة العمل .

في الوقت الحاضر تهتم مناجمت الموارد البشرية بتعظيم فاعلية القوى العاملة، بتطبيق سياسات خاصة بذلك سليمة ومقبولة . حيث تعترف بتأثير العنصر البشري في بلوغ أهداف المؤسسة وتحقيق نجاحها الكلي. فالمناجمت تستلزم وعياً مستمراً بالعلاقات الإنسانية وبأهميتها في كل العمليات اليومية. لهذا فهذه العملية تتم بطريقة مستمرة و متواصلة.

سوف نحاول من خلال هذا البحث دراسة الإدارة العلمية للموارد البشرية و كيفية إدراجها في المؤسسات الخدماتية و خاصة المكتبات الجامعية، و لهذا كان هذا البحث عبارة عن دراسة تقييمية للظروف التي تعيشها المكتبات الجامعية خاصة وأنها

تسير وفق قوانين الوظيف العمومي، و إمكانية تطبيق الإدارة العلمية على مواردها البشرية في ظل هذه الظروف.

قسمت هذه الدراسة إلى مقدمة و ثلاثة فصول بالإضافة إلى الإجراءات المنهجية للدراسة، المتمثلة في عرض الإشكالية و الفرضيات و أهداف الدراسة و أهمية و منهج البحث، و مجاله و حدوده، وكذا مختلف الدراسات السابقة التي تمكنا من جمعها و التي لها علاقة بالموضوع، سواء كانت دراسات محلية أو إقليمية أو عربية. ثم الخاتمة، قائمة المراجع و الملاحق.

قمنا في الفصل الأول بالتعرض إلى المقاربات النظرية، التي تمس موضوع الدراسة. و تعلق الفصل الثاني بواقع الإدارة العلمية في المكتبات الجامعية. أما الفصل الثالث فقد ارتبط مدى توافق الموارد البشرية بمكتبات جامعة السانيا مع الإدارة العلمية. يعتبر هذا الفصل لب الدراسة، لأنه بمثابة دراسة تقييمية، قمنا بها من خلال نتائج الاستبيان و الملاحظة العرضية، على مستوى هذه المكتبات، كما قمنا بعرض النتائج المتوصل إليها.

أساسيات الدراسة:

الإشكالية:

لقد تطورت إدارة الموارد البشرية من إدارة الأفراد إلى إدارة المستخدمين إلى إدارة الموظفين وصولاً إلى إدارة الموارد البشرية. وهذا يثبت دور الفرد كعنصر فعال في المجتمع باعتباره رأس مال المؤسسة و العقل المدبر الذي يقوم بانجاز العمليات المعقدة و تحقيق النمو. هؤلاء الأفراد هم المدراء و العاملون.

مهما كان هدف المؤسسة متمثلاً في الإنتاج و التسويق و التمويل، و التميز عن المنافسين، فلا يتسنى لها تحقيق ذلك دون إدارة علمية عقلانية لمواردها البشرية التي تتيح

لمدير المؤسسة المشاركة في التخطيط الاستراتيجي، الذي يقوم الأفراد بفضل عقولهم المدبرة و التزاماتهم و سلوكياتهم و مقترحاتهم بتنفيذه و المساهمة في تحقيق الأهداف.

فالمديرون الفاعلون يحسنون تحليل المتغيرات البيئية و استغلال الفرص و استشعار التهديدات القائمة و تحديد نقاط الضعف و القوة بالمؤسسة. و هذا ما يدفعهم لتصميم أهداف سليمة و استراتيجيات من شأنها خلق الانسجام و التكامل.

و لكي يتم ذلك لابد على الإدارة (كهيئة) من استخدام الأساليب العلمية الحديثة بالنسبة لإدارة مواردها البشرية، بالاستفادة من تجارب و ممارسات و بحوث في هذا المجال، فمن الصعب على إدارة الأفراد الاعتماد على الجوانب العاطفية والشخصية، أو إسناد هذه المهام لأي فرد كان، بل لابد من وجود شخص كفء و مناسب.

و لأن المورد البشري يعتبر كرأس مال بالنسبة للمؤسسة مهما كان نوعها، اقتصادية، أو عمومية. و هو الشيء الذي تفتنت إليه المؤسسات الاقتصادية الخاصة، حيث عملت على تطويره بشتى الطرق و الأساليب حتى تتمكن من جعله أكثر كفاءة و ذا مردودية عالية لأننا نجد المؤسسات العمومية ما تزال غافلة عن هذا الأمر، أو لا تدرك قيمة هذا العضو فيها، و دوره في تحريك عجلة التنمية و خاصة منها المؤسسات الخدماتية ذات المردود الثقافي وليس الربحي و من بينها المكتبات التي تقدم خدماتها للقراء بدون مقابل، و التي ترتبط فيها نوعية و جودة الخدمة بمستوى و كفاءة العاملين و وعيهم، و تمكنهم من المهنة بإعطاء صورة حسنة عنها و جذب المستفيدين إليها و هذا ما يندرج ضمن التسويق.

إن الهدف من الإدارة العلمية (المناجمنت) للموارد البشرية هو التأكد من فاعلية توجهات و قرارات الإدارة بشأن العاملين و العلاقات بينها، كما تهدف إلى تهيئة بيئة تساعد العاملين على أفضل استخدام لقدراتهم بما يحقق مصالحهم مع مصالح المؤسسة في آن واحد و دونما تعارض أو صراع. و بذلك قد أتاحت الإدارة العلمية "المناجمنت" للموارد البشرية الشراكة في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة. فتوجهها الأساسي هو

التفوق و التميز باستثمار كل الطاقات (القوى العاملة) عالية المهارة و التحفز، من خلال الرضا و التعامل الدائم مع زبائن المؤسسة.

فالمكتبة باعتبارها تركز على الموارد البشرية لتقديم أفضل الخدمات لروادها و في أحسن صورة، لابد لها من اعتماد الأسلوب الحديث في إدارتهم، ألا وهو الإدارة العلمية "المناجمنت" المتمثلة في استراتيجيات تعتمد على المؤسسة، يقوم بتطبيقها الاختصاصيون و المستشارون و ليس مجرد عمال تنفيذيين. تتيح الإدارة العلمية لمدير المكتبة تحقيق أفضل النتائج بمردودية عالية، من خلال قيامه بمجموعة من العمليات التي تضبط سير العمل، بدءا بالتخطيط وصولا الى الرقابة و اعتمادا على التنظيم و التوجيه و كذا تقييم الأداء، علما أن هذه العمليات تتم في وقت واحد و لا تتم الواحدة تلو الأخرى و هذا كله حتى تستطيع هذه الأخيرة التأكيد على وجودها و زيادة إثباته.

لكن المكتبيين باعتبارهم يعملون في مؤسسات عمومية، فطبيعي أن تحكمهم قوانين الوظيف العمومي، منذ توظيفهم و إلى غاية إحالتهم على التقاعد. هذه القوانين تجعل عملهم روتيني و غير فعال و مردوديته ثابتة و لا تحركها أية أمور مما كانت مستجدة، على عكس الإدارة العلمية (المناجمنت) التي نجدها مرنة و تجيب على أية طوارئ و ظروف غير متوقعة تحدث في المؤسسة اعتمادا على الإجراءات التي يتضمنها هذا المنهج، لهذا سنتطرق في هذا البحث إلى الموارد البشرية العاملة بالمكتبات الجامعية و إلى الوضعية و الكيفية التي تعمل بها و ما تتمتع به من حقوق و واجبات و سنتعرف على مدى إدارة هذه المكتبات و مواردها البشرية علميا وعقلانيا بالرغم من قوانين الوظيف العمومي. لهذا كانت اشكاليتنا معبر عنها في التساؤل التالي:

❖ هل يمكن إخضاع الموارد البشرية العاملة بالمكتبات الجامعية و المسيرة وفق قوانين الوظيف العمومي، للإدارة العلمية، بحيث تتم إدارتها بشكل عقلاني علمي؟

لقد انبثقت عن هذه الإشكالية عدة تساؤلات تمثلت في:

■ ما مدى فعالية الموارد البشرية المسيرة في إطار قوانين الوظيف العمومي إذا ما تمت إدارتها علميا ؟

■ هل تستطيع المكتبة الجامعية التطور بتطبيق فلسفة الإدارة العلمية "المناجمنت" على مواردها البشرية اعتمادا و توازيا مع قوانين الوظيف العمومي ؟

الفرضيات:

من خلال الإشكالية المطروحة توصلنا إلى وضع الفرضيات التالية:

✓ يمكن تدارك التهميش و اللامبالاة بقطاع المكتبات الجامعية بواسطة انتهاج مبادئ الإدارة العلمية للموارد البشرية العاملة فيها، ما يؤدي الى الحصول على أكثر فاعلية في الخدمات، من خلال العلاقة مع الرواد، ما بين المكتبيين، و كذا العلاقة مع الإدارة الوصية؛

✓ يمكن للإدارة العلمية للموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في ظل قوانين الوظيف العمومي أن تؤدي الى ظهور مشاكل و صعوبات عدم التأقلم مع هذه الفلسفة، عدم التمكن منها، اختلاف طرق فهمها و انتهاجها؛

✓ إن توفر المكتبات الجامعية على موارد بشرية متخصصة بنسبة قليلة، يعطي مردودية ضعيفة من حيث مستوى الخدمة المقدمة، التعامل مع القارئ، العلاقة مع المحيط و مع الجهة الوصية.

تتدرج من خلال هذه الأخيرة فرضية فرعية، تتمثل في مايلي:

■ التكوين و التوظيف عمليتان مهمتان في الإدارة العلمية "المناجمنت" للموارد البشرية، و بواسطتهما تستطيع المؤسسة اقتناء الكفاءات اللازمة لتحقيق أهدافها.

أهمية البحث:

تعتبر الموارد البشرية من الدعائم الأساسية التي ترتكز عليها أية مؤسسة مهما كان نوعها، و بما أن المكتبات تعتبر من بين المنظمات التي تعتمد بشكل كبير على مواردها البشري الذي يعطي الصورة الحسنة عنها، كان من الضروري التعرض لهذا البحث من

خلال الدراسة. و هذا حتى نتمكن من معرفة السبب الرئيسي، أو المعوق الذي يحول دون نمو و تطور المكتبات. خاصة و أنها تحتوي على أعداد هائلة من العاملين. فنتبع أهمية البحث من أهمية المورد البشري، خاصة بتطبيق طرق الإدارة العلمية (المناجمنت) عليه.

أسباب اختيار الموضوع:

إن الدوافع التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع و البحث فيه و معالجته، دوافع متعددة. فمنها ما هو موضوعي، يمس أو يتعلق بالواقع المعيشي، كما أن هناك دوافع ذاتية تعود إلى رغبتنا في خوض المواضيع التي تمس الواقع و التي تعتبر حقيقة مواضيع تستحق الدراسة خاصة في العصر الذي يسمى بعصر انفجار المعلومات.

أ. الأسباب الموضوعية:

من الملاحظ أن المكتبات الجامعية تفتقر إلى بعض المقومات الأساسية التي تجعلها في المستوى المطلوب، و بما أن المؤسسة مهما كانت تعتمد في تحقيق أهدافها على المورد البشري، فدافعنا هو:

- التعرف على الميكانزمات التي تتدخل في عمل المورد البشري داخل المؤسسة، و خاصة داخل المكتبات؛
- مدى تأثير العوامل البيئية على أهداف إدارة و تسيير الموارد البشرية (أي على المسير)؛

- مدى تأثيرها على ممارسات و أنشطة الموارد البشرية الوظيفية و اهتماماتها.

ب. الأسباب الذاتية:

في الحقيقة هناك مجموعة من الأسباب الذاتية التي دفعتنا إلى دراسة هذا الموضوع، و تتمثل في:

- ✓ حب المكتبات و التطلع إلى تغيير صورتها إلى الأحسن، لمواكبة التطور التكنولوجي و ذلك من خلال الاستغلال الأمثل لكل الطاقات البشرية التي

تحتوي عليها، من خلال التسيير الجيد و الفعال، أي تغيير طريقة الأداء الحالية و استبدالها بأخرى تكون فعالة؛

✓ استثمار المعلومات المكتسبة من خلال العمل في مجال المكتبات الجامعية، في وضع أو اختبار منهج معين من التسيير الفعال بخصوص رأس المال البشري، واكتشاف أمور أخرى متعلقة بالموارد البشري و التي ربما لو استغلت لأثرت في جودة الخدمة المكتبية؛

✓ الرغبة في الرفع من مستوى المكتبات و الرقي بها لكي تكون كمثيلاتها في العالم المتقدم.

أهداف البحث:

يلعب كل من التكوين والتوظيف دوراً هاماً في فعالية العنصر البشري للقيام بالخدمة المكتبية وبما أنّ منهج المناجمنت يأخذ بعين الاعتبار كل هذه الجوانب، كان دافعنا هو معرفة عملية الإدارة العلمية (مانجمنت) للموارد البشرية في المكتبات الجامعية، وتمثلت أهداف البحث في :

- التأكد من فاعلية مصطلح المناجمنت في تسيير الموارد البشرية في المحيط الجزائري وعلى وجه الخصوص المكتبات الجامعية ؛
- التأكد من أن المكتبة الجامعية التي تحكمها قوانين الوظيف العمومي تستطيع الرقي بواسطة تطبيق منهج المناجمنت بها ؛
- التوصل إلى طريقة تجعل المورد البشري أكثر فعالية، إنتاجية و مردودية باستعمال المناجمنت؛

منهج الدراسة:

يعتبر منهج البحث العلمي "تلك المجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من اجل الوصول إلى حقائق مقبولة حول الظواهر موضوع اهتمام من قبل

الباحثين في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية.¹ وبعبارة أخرى المنهج هو " الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة بواسطة مجموعة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل و تحدد عملياته، حتى يصل إلى نتيجة معلومة."²

سنعتمد لإنجاز هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لأن انجاز أي بحث مهما كان يتطلب إتباع منهج معين، فالمنهج الوصفي هو الذي يعود اليه الباحث عندما تكون لديه فكرة مسبقة و معلومات حول الظاهرة المراد دراستها. كما يمكن تعريفه بأنه المنهج الذي من خلاله يحاول الباحث الوصول إلى المعرفة الدقيقة و التفصيلية لعناصر المشكلة أو الظاهرة المدروسة حتى يصل إلى فهم دقيق، يضع بعده السياسات و الإجراءات المستقبلية الخاصة بها. هدفه توفير بيانات و حقائق عن المشكلة المطروحة لتفسيرها و الوقوف عندها.

بما أن المنهج الوصفي يقرب الباحث من الواقع وذلك بدراسة الظاهرة كما هي، و وصفها بشكل دقيق. و لأنه ارتبط بالظواهر الإنسانية كدراسة سلوك الأطفال، السلوك الإداري...و بما أن بحثنا هذا يتمحور حول الإدارة العلمية (مناجمنت) للموارد البشرية في المكتبات الجامعية، فيسمح لنا المنهج الوصفي او منهج دراسة الحالة بجمع معلومات حول المورد البشري و كيفية أداء مهامه داخل المكتبة. و بذلك نستطيع معرفة الحقائق و تتبع الأسباب.

مجالات الدراسة:

أ. المجال المكاني:

تتمثل الدراسة في جمع المعطيات المتعلقة بالمكتبات الجامعية، و بالتحديد تلك التابعة لجامعة السانبا بولاية وهران، وبما أن الجامعة تحتوي على ثمان (08) كليات بالإضافة إلى المكتبة المركزية، فالدراسة الميدانية كانت في هذه المكتبات. و المبينة في الجدول التالي:

¹ محمد عبيدات، منهجية البحث العلمي: القواعد و المراحل و التطبيقات. عمان: دار وائل ، 1997، ص. 35
² محيي محمد مسعد . كيفية كتابة الابحاث و الاعداد للمحاضرات . ط.2، [الإسكندرية] : المكتب العربي الحديث ، 2000، ص. 24

المكتبات مكان الدراسة
1. المكتبة المركزية
2. مكتبة كلية العلوم
3. مكتبة كلية الطب
4. مكتبة كلية الحقوق
5. مكتبة كلية العلوم التجارية و الاقتصادية و التسيير
6. مكتبة كلية الآداب و اللغات و الفنون
7. مكتبة كلية العلوم الإنسانية و الحضارة الإسلامية
8. مكتبة كلية علوم الأرض، الجغرافيا و التهيئة العمرانية
9. مكتبة كلية العلوم الاجتماعية
10. مكتبة معهد الصيانة و الأمن الصناعي

الجدول رقم (01): يبين الأماكن التي أجريت بها الدراسة الميدانية.

ب. المجال الزمني:

إذا أخذنا بعين الاعتبار المجال الزمني للدراسة الذي يبدأ مع اختيار الموضوع، وجمع البيانات الأولية، و التعرف على المكتبات أماكن الدراسة، فإننا نجد أن زمن الدراسة يبدأ من شهر جانفي 2006 و ينتهي عند الانتهاء من تفريغ الاستبيان و تحليله، وهذا بتاريخ ابريل 2007، أي أن الدراسة دامت حوالي عام ونصف تقريبا.

ج. المجال البشري:

لقد تركزت الدراسة على كيفية تطبيق الإدارة العلمية على الموارد البشرية العاملة بالمكتبات الجامعية عموما، و بالمكتبات الجامعية التابعة لجامعة السانبا خصوصا، لهذا اشتمل المجتمع البشري للدراسة على المكتبيين العاملين بالمكتبات الجامعية بالسانبا. و الذين كان عددهم 133 عاملا حين تقسيم الاستبيان، في كل المكتبات الجامعية بأنواعها، مكتبات الأقسام و الكليات وكذا المكتبة المركزية، دون تحديد التخصص و الجنس.

أدوات جمع البيانات:

سنعتمد في دراسة هذا الموضوع، على أدوات البحث الثلاثة ألا و هي:

1. الملاحظة (العرضية)، التي تسهم إسهاما هاما في البحث الوصفي (وصف ما هو موجود)، و ذلك عندما يتعلق الأمر بالأشياء المادية و النماذج.

تتضمن هذه العملية التصنيف و القياس. لأن الملاحظة كأسلوب للبحث يجب أن تكون مركزة بعناية و موجهة لغرض محدد، أن تكون منظمة، و أن تسجل بدقة و حرص. فإتباعها سيكون لغرض تسجيل تصرفات العاملين بالمكتبة الجامعية، كيفية تعاملهم مع المستفيد، و كل الظواهر التي قد تحدث أثناء الخدمة المكتبية.

2.المقابلة: التي هي عبارة عن "محادثة موجهة بين الباحث و شخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من اجل تحقيق أهداف الدراسة. ومن الأهداف الأساسية للمقابلة الحصول على البيانات التي يريدها الباحث بالإضافة إلى التعرف على ملامح أو مشاعر أو تصرفات المبحوثين في مواقف معينة".³ ستمكننا هذه الأداة من جمع معلومات حول طريقة توظيف المكتبيين و النظام الذي يخضعون له، حيث ستجرى هذه المقابلة مع المسؤولين عن الموارد البشرية بمكتبات جامعة السانيا وهران.

3 . الاستبيان، و الذي يعرف بأنه: " عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة او موقف معين . ويعتبر الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جميع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية و التي تتطلب الحصول على معلومات او معتقدات او تصورات أو آراء الأفراد . ومن أهم ما يتميز به الاستبيان، هو توفير الكثير من الوقت والجهد على الباحث

4.

³ محمد عبيدات، المرجع السابق، ص.66

⁴ محمد عبيدات، مرجع سابق . ص . 66

كما يعتبر أفقر الأدوات العلمية لكن لا غنى عنه. هو وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع معين، عن طريق انجاز استمارة يتم ملأها من خلال عينة ممثلة في أفراد.

فاستعمال الاستبيان سيتيح لنا جمع معلومات حول تكوين و طريقة توظيف هؤلاء العاملين، كيفية أداء واجبه

محاور الاستبيان:

لقد تضمن الاستبيان ثلاثة محاور. تضمن المحور الأول أسئلة حول المعلومات العامة التي تخص الموارد البشرية العاملة في مكتبات جامعة السانيا؛ تمثلت هذه الأسئلة في 12 سؤالاً.

بينما المحور الثاني فتعلق بتأثير التكوين والكفاءة على الوظيفة داخل المكتبة الجامعية، و تمثل في 13 سؤالاً.

أما المحور الثالث، فتعلق بتطبيق الإدارة العلمية (المناجمت) في المكتبات الجامعية. بلغ عدد الأسئلة في هذا المحور 10.

بذلك يكون مجموع الأسئلة المتمثلة في هذه المحاور هو 35 سؤالاً مغلقاً، هذه الأسئلة كانت مزودة باقتراحات و احتمالات الإجابة، أي أن الاستبيان لم يحتو على أسئلة مفتوحة، و هذا حتى نتفادى عدم فهم المراد من السؤال. الا فيما تعلق بالقانون المفضل لدى المكتبيين لتسييرهم، فكان مفتوحاً، لغرض معرفة اطلاعهم أو عدم اطلاعهم على ما يخصهم من قوانين.

كانت الأسئلة بسيطة تتعلق بالمكتبي من حيث تكوينه و توظيفه و طريقة تسييره. إذ نجد أن هذه الأسئلة تخدم هدف الدراسة، و هو التأكد من صحة و عقلانية إدارة المكتبيين بالمكتبات الجامعية و ما إذا كانوا يمرون بالوظائف الأساسية التي تتمثل في مهام إدارة أو قسم الموارد البشرية.

لقد تم التوصل إلى هذه النسخة من الاستبيان بين أخذ و رد ، وتصحيحات عدة من طرف الأستاذ المشرف، الدكتور عبد الإله عبد القادر. كما استعنا في مراجعته و

تصحيحه بجملة من الأساتذة من بينهم الأستاذ جبران خليل ناصر، و الأستاذة قويد فتيحة، من قسم علم المكتبات؛ إضافة إلى الأستاذة كيجل سامية، من كلية العلوم الاقتصادية، التسيير و العلوم التجارية.

مجتمع الدراسة و عينة البحث:

إن هذه الدراسة موجهة لمعرفة مدى تطبيق الإدارة العلمية (المناجمنت) على المكتبات الجامعية، وبشكل خاص على مواردها البشرية، التي تعتبر الركيزة أو الدعامة الأساسية التي تبنى و تقام عليها أية مكتبة، و أية منظمة مهما كانت.

فلقد تمثل المجتمع الأصلي للدراسة في المكتبيين العاملين بالمكتبات الجامعية التابعة لجامعة السانبا (وهران). لهذا كانت العينة عشوائية ممثلة في هؤلاء المكتبيين، حيث تم توزيع 133 استمارة استبيان على كل موظف في كل المكتبات الجامعية التابعة لجامعة السانبا ، بينما لم نسترجع إلا 97 استمارة. حيث كان البعض منها عبارة عن إجابات ملغاة، بينما الأغلبية لم نسترجعها لعدم تعاون المكتبيين و تماطلهم المستمر في ملئها، مثل مكتبة الأدب "05 استمارات" و كذا مكتبة كلية العلوم الإنسانية و الحضارة الإسلامية "05 استمارات"، كلية الطب...، الذين جعلونا نروح و نجىء مرات عديدة دون جدوى.

الدراسات السابقة:

أ. مراجعة الدراسات السابقة:

من البديهي أن العديد من القواعد النظرية للدراسات المقترحة ترتكز على نتائج دراسات نظرية أو ميدانية سابقة ، تعكس آراء الباحثين و التي غالبا ما يتم قراءتها قراءة تحليلية من اجل استخلاص العبر مع تحديد مدى مساهمة النتائج المتوصل إليها وصلتها مع موضوع البحث المراد دراسته .

وعلى الباحث أن يبين أهمية دراسته و ذلك بتوضيح كيفية اختلافها أو تميزها عن الدراسات السابقة مع التطرق إلى العيوب أو نقاط الضعف في هذه الدراسات من الناحية النظرية أو المنهجية المتبعة .إجمالاً ،إن تحليل الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة يعد بمثابة المساعد الرئيسي . "باختصار ، تعتبر القراءة التحليلية لمختلف الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة المساعد الرئيسي للباحثين لتكوين أفكار واضحة عما يتحتم عليهم من واجبات في هذا المجال، وذلك من خلال تحديد الأبعاد التي تتطلب تركيزاً أكبر بالمقارنة مع تلك التي تحتاج تركيزاً أقل نظراً لضعف أهميتها. كما يتطلب هذا الأمر تحديداً للمنهجيات الأكثر ملاءمة لإتباعها في هذا البحث أو الدراسة و لماذا ؟ بالإضافة إلى أوجه النقص البارزة في الحقل أو الموضوع والتي لم يتطرق إليها الباحثون من قبل ."⁵

موضوع الموارد البشرية وكيفية تسييرها و تفعيلها داخل المؤسسة في غاية الأهمية، لاعتبارها الحجر الأساسي في تطويرها، لذا نجد أن علماء الاقتصاد يتطرقون إليه بالدراسة و التحليل.

لكن لم تعد دراسة إدارة الموارد البشرية حكراً على المؤسسات الاقتصادية بل تعدته لتشمل المؤسسات الخدمية و التي من بينها المكتبات. لهذا تعتبر إدارة المكتبات علماً حديث نسبياً في عالمنا العربي قياساً بالعلوم الأخرى و إن كان حديثاً كعلم من العلوم فإن تطبيقه على أرض الواقع من خلال نتائج التعليم و التكوين في المؤسسات و خاصة الأكاديمية منها يعد أكثر صعوبة إلا بعد مضي سنوات عديدة، لهذا و بما أن المعرفة تراكمية و بما أن إقامة بحث علمي ناجح و متكامل لا يتم من العدم و لا بمعزل عن الدراسات السابقة له. بل هو تواصل و معالجة للنقائص و تكملة للبحوث العلمية السابقة، فإنه من غير المعقول أن نبدأ من حيث نحن، بل من المفروض أن نبدأ من حيث توقف الآخرون من الذين سبقونا في هذا الاتجاه و كنتيجة لكل ما سبق و للتمكن من معالجة موضوع " الإدارة العلمية (مناجمنت) للموارد البشرية في المكتبات الجامعية". كان لابد من الاطلاع على الدراسات السابقة و المتعلقة بهذا الموضوع، و نظراً لحدثته كما سبق و

⁵ محمد عبيدات، منهجية البحث العلمي، مرجع سابق، ص. ص: 26-27

أن ذكرنا و خاصة في المكتبات، فإن أغلب الدراسات التي تحصلنا عليها جاءت في إطار العلوم الاقتصادية إضافة إلى بعض الملخصات المستخرجة من الانترنت والتي تتعلق برسائل الماجستير في علم المكتبات. غير أنه في ميدان المكتبات، لم نتحصل إلا على مذكرتين واحدة تتعلق بالمكتبات العامة و الأخرى تمس الموضوع حيث تتعلق بإدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية.

بداية نتعرض للدراسات المقامة في ميدان العلوم الاقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية:

1-دراسة حول ممارسات تكوين المستخدمين في المؤسسة الاقتصادية العمومية، قامت بها الباحثة جهاد عشارتي⁶، و التي تضمنت صورة واضحة حول الموارد البشرية و تطورها عبر التنظيم الإداري، و ذلك لإبراز موقع التكوين "نشأته، تطوره" من تسيير الموارد البشرية.

بينما الدراسة الميدانية فتمثلت في دراسة ممارسات التكوين في المؤسسات الاقتصادية العمومية. و من النتائج المتوصل إليها هي الدور الكبير للموارد البشرية المحفزة و القادرة على المسؤولية و اعتبار التكوين وسيلة إستراتيجية تتيح للموارد البشرية الاستعداد و التكيف الدائم و التأقلم مع كل المؤسسات.

2- أما الدراسة الثانية فقد تمحورت حول تسيير الموارد البشرية ضمن التحولات التنظيمية من إعداد الطالب قادة مختار محمودي⁷، تطرق من خلالها إلى حالة مؤسسة الاسمنت بسعيدة.

⁶ جهاد عشارتي، ممارسات تكوين المستخدمين في المؤسسة الاقتصادية العمومية : دراسة ميدانية للمؤسسات NAFTAL ,ALVER,GP1/Z، إ.ش. طاهر لعرج. ماجستير: العلوم الاقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية: وهران، 2003

⁷ Kadda mokhtar Mahmoudi, la gestion des ressources humaines dans les Transformations organisationnelles : cas de la société des ciments de Saida, Dir. Reguig Issaad Driss. Magister : sciences économiques.de gestion et sciences commerciales : Oran, 2005

تتمثل هذه الدراسة في محاولة معرفة التغير التنظيمي الذي يمس المؤسسة بصفة عامة و وظيفة الموارد البشرية بصفة خاصة، حيث تهدف الى تكييف المصطلحات الجديدة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية أثناء التحولات التنظيمية. كما تهدف إلى تعريف التحول التنظيمي و علاقته بتسيير الموارد البشرية.

ولقد خلصت الدراسة إلى أن تسيير الموارد البشرية في اية مؤسسة ما، يجب أن يضم مجموعتان من النشاطات، حيث غاية الأولى التعهد أو الرعاية اليومية للعاملين لكي يتمحور نشاطهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة و تطور الموارد البشرية، و غاية الثانية تعيين هياكل المؤسسة من الموارد المؤهلة في عدد كاف و في الآجال اللازمة، كما أنه من النتائج المتوصل إليها، ضرورة تغير و تطور الموارد البشرية بتغير المؤسسة، كما يجب أن تكون لديها نظرة عامة على تطورها على المدى القصير، المتوسط و الطويل. كما توصل الطالب إلى أن الأدوار الرئيسية للموارد البشرية هي من جهة تدير الموارد البشرية، أما من جهة أخرى تطور المؤسسة.

و لكي يكتمل ميدان تسيير الموارد البشرية يجب أن تتطور الموارد في إطار نشيط، متطور، مخصص لكل وسائل المؤسسة و في مناخ صاف.

3-الدراسة الثالثة عنونت بالتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات: حالة سونا طراك. مقدمة من طرف الطالبة نادية غريش⁸.

تضمنت هذه الدراسة العناصر الأساسية التي يعتمد عليها التسيير التقديري للوظائف والكفاءات للمؤسسة بصفة عامة والتسيير التقديري للوظائف والكفاءات لمؤسسة سونا طراك في ظل محيط اقتصادي متغير حيث قام الطالب بإظهار كيفية قيام سونا طراك بتحديد احتياجاتها من الوظائف والكفاءات

ولقد خلصت الدراسة إلى اعتبار التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات بأنه حجر الزاوية والذي يسمح للمؤسسة بتنظيم العاملين والتحكم الجيد في تطور المسارات

⁸Nadia Gharrich, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : cas Sonatrach/ LHM. Dir. Abderrahmane Lellou. D.P.G.S. : sciences économiques.de gestion et sciences commerciales : Oran, 2004

المهنية والكفاءات. كما أنه يسمح بتسيير التوظيف، التكوين لضمان الإجابة على انشغالات المؤسسة. من النتائج كذلك ضرورة التأكيد على القيام بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات والذي يضمن السير الجيد للمؤسسة مستقبلا حتى يكون توافق مابين الوظيفة والكفاءة. قامت الطالبة بوضع مجموعة من الاقتراحات التي تضمن للمؤسسة البقاء من خلال تقدير وتحديد ما يلزمها من كفاءات وما يصادفها من رهانات.

4 - اما التشغيل في الجزائر في ظل المرحلة الانتقالية فهي مذكرة ماجستير مقدمة من طرف فتيحة داود⁹. لقد سلطت الدراسة الضوء على أهم مشكلة في القطاع الاقتصادي، حيث تعرضت إلى سياسات التشغيل في الجزائر خلال المرحلة الانتقالية. وتهدف الدراسة إلى وضع سياسة من شأتها مواجهة أزمة البطالة، والمساهمة في الإنعاش الاقتصادي. من النتائج التي توصلت إليها الباحثة، هو أنه للحد من البطالة يجب أتباع بعض القواعد الأساسية لتأسيس نظام تنظيم الشغل. هذه القواعد هي: استثمار وقت العمل، التكوين و الإعلام. كذلك من النتائج المتوصل لها، هو أن مهمة تنظيم ووضع سياسات الشغل لن يقوم بها سوى الوكالة الوطنية للشغل، لتنظيم سوق العمل وإضفاء الترابط بين البرامج الخاصة بالحد من البطالة.

5 - تمثلت دراسة العربي غريسي¹⁰ في الاتجاهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية : حالة المركز الجامعي بمعسكر .

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على أهم الاتجاهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية التي تشهدها الإدارات العمومية في العالم باعتبار أن المورد البشري هو المتغير المحوري. بهذا تضمنت الدراسة النقاط الأولية والتي تعطي صورة واضحة لأهم الاتجاهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية. كما بين الطالب أوجه تسيير الموارد البشرية في المركز الجامعي بمعسكر. من نتائج الدراسة أن التسيير الحديث للموارد البشرية لا يقتصر على المؤسسات الخاصة فحسب بل كذلك ، المؤسسات الإدارية العمومية , كما

⁹ فتيحة داود. سياسات التشغيل في الجزائر في ظل المرحلة الانتقالية، إش. بولنوار بشير . ماجستير: العلوم الاقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية: وهران، 2004

¹⁰ العربي غريسي ،الاتجاهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية : حالة المركز الجامعي بمعسكر. إش. للو عبد الرحمن. ماجستير: العلوم الاقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية: وهران، 2000

خلصت الدراسة إلى اعتبار المورد البشري هو صانع التغيير والإبداع وعلى أصحاب القرار (المسيرين)، السعي بجدية إلى تطويره باستعمال التقنيات التسييرية الحديثة التي تعمل بها البلدان المتطورة بتكليفها مع تصرفات ومحيط وثقافة منظماتنا حتى نستطيع الخروج من الأزمة التي تعيشها البلاد. كما خرج بمجموعة من الاقتراحات حول تسيير الموارد البشرية بالمركز الجامعي بمعسكر.

هذا كل ما يخص الدراسات التي تعالج الموارد البشرية من عدة نواحي والتي جاءت في ميدان العلوم الاقتصادية فكل واحدة من هذه الدراسات (تخدم) تفيدنا في موضوعنا، لاسيما الدراسة رقم "05" والتي تتعلق بالاتجاهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية، حيث تتطرق إلى علاقة التسيير بالوظيف العمومي، وهذا ما ترمي إليه دراستنا التي تتمحور إشكالياتها حول تطبيق منهج الإدارة العلمية (المناجمنت) للموارد البشرية في مكتبة جامعية في ظل قوانين الوظيف العمومي المتحركة في التوظيف في الإدارات العمومية بينما الدراسات السابقة والتي جاءت في ميدان المكتبات، فهناك عدة ملخصات وهي كالآتي:

1 - التنمية المهنية للعاملين في المكتبات الجامعية¹¹، محافظات غزة (الأقصى، الإسلامية، الأزهر) تصف الدراسة واقع الإعداد المهني للعاملين في المكتبات الجامعية الثلاث (الأقصى، الإسلامية والأزهر) بكل ما يتضمنه من مميزات وعيوب كما تصف مدى إسهام إدارة المكتبات الثلاث في الحد من العيوب من خلال تعليم العاملين وتدريبهم، حيث تتناول الدراسة العوامل والظروف التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على قدرة المورد البشري العامل بالمكتبات الجامعية في غزة للقيام بالدور المخول له من أجل رفع مستوى الخدمة المقدمة كما سعى الباحث إلى محاولة الإجابة من خلال الإطار النظري والعملية على عدد من الأسئلة الجوهرية المتعلقة بالوضع الراهن للعاملين في المكتبات الجامعية في غزة من حيث الواقع الحالي وما يجب أن يكون عليه.

¹¹ التنمية المهنية للعاملين في المكتبات الجامعية : محافظات غزة (الأقصى، الإسلامية، الأزهر). [على الخط].

و كانت النتائج المتوصل إليها: أن الواقع الفعلي للعاملين يتناسب من حيث العدد مقارنة بعدد المستفيدين، و لا يتناسب من حيث التأهيل المهني، حيث و لا واحدة من المكتبات الثلاث تحتوي على كادر بشري لديه شهادة ماجستير في مجال المكتبات، كما أن المتخصصين الموجودين يعدون من فئة المساعدين المهنيين.

من نتائج الدراسة كذلك: أن إدارة المكتبات الثلاث تسعى إلى تطوير العاملين لديها غير أن هذه المساعي و الجهود لا تكفي.

لقد تضمنت الدراسة توصيات أكدت على ضرورة التعليم و التدريب و تطوير العاملين للمكتبات الجامعية الثلاث من خلال التكوين الجامعي و الجمعيات المكتبية و إدارة المكتبات.

2-بينما الدراسة الثانية المنشورة على النت لمحمد محمود حميد الله السباحي¹²، بعنوان: الكفايات اللازمة لإعداد القوى البشرية العاملة في مكتبات الأطفال بجمعية الرعاية المتكاملة.

تهدف الدراسة إلى تحديد الأعداد اللازمة للقوى البشرية العاملة بمكتبات الأطفال في جمعية الرعاية المتكاملة. التي تؤهلهم لأداء أعمالهم بكفاية. حيث تسهم هذه الدراسة في رفع كفاية تأدية الخدمات بمكتبات الأطفال ما يحقق أهداف هذه المكتبات بفعالية، كما تهتم بالتخطيط المستقبلي لتحسين أداء القوى البشرية العاملة بمكتبات الأطفال عن طريق إعداد دورات التدريب.

3- القوى النسائية العاملة بالمكتبات الأكاديمية بمدينة الرياض، دراسة¹³ مقدمة من طرف الطالبة منى عبد الله الغانم، للواقع و الاتجاهات الوظيفية.

¹² محمد محمود حميد الله السباحي ، الكفايات اللازمة لإعداد القوى البشرية العاملة في مكتبات الأطفال بجمعية الرعاية المتكاملة . ماجستير: قسم تكنولوجيا التعليم: القاهرة، 1992. [على الخط]. <www.alyaseer.net> تاريخ التصفح 2006

¹³ منى عبد الله الغانم، القوى النسائية العاملة بالمكتبات الأكاديمية بمدينة الرياض: دراسة للواقع و الاتجاهات الوظيفية: ماجستير: قسم علم المكتبات: الرياض، 2003

تتناول الدراسة موضوع القوى ، النسائية العاملة بالمكتبات الأكاديمية ، حيث تهدف إلى، التعرف على وضع هذه القوى ، والكشف عن اتجاهاتهن نحو المهنة، ومدى رغبتهن في تطوير العمل، و الإسهام قدر الإمكان في حل ما قد يواجههن من مشاكل .

لقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة من حملة المؤهلات الجامعية، ومن المتخصصات في مجال المكتبات والمعلومات حيث القليل منهن من يحمل شهادات عليا في التخصص كما توصلت أيضا إلى أن أغلب الاتجاهات الوظيفية كانت إيجابية ، بينما السلبية منها فكانت موجهة نحو أساليب الترقية وعدالتها ، وظروف العمل وبيئته المادية ، والتجهيزات التقنية، والحوافز التي يوفرها العمل ، بالإضافة إلى إرساء الأمن والسلامة.

ولمعالجة الوضع ، قامت الباحثة بتقديم جملة من التوصيات مفادها ، استغلال الخبرات النسائية المتوافرة في مجال المكتبات وذلك من خلال عقد الدورات التدريبية، وتدريب العاملات في المكتبات الجامعية، والقيام باجتماعات دورية لأمينات المكتبات الجامعية لمناقشة ووضع حلول لمشاكل العمل التي تواجههن ، وكذلك ترقيةهن لتشجيع الموظفين على الأداء الجيد وكذلك توفير (التقنية) التكنولوجية الحديثة التي تسهل العمل ، وتدريب العاملات في المكتبات الجامعية عليها، وتحسين النظرة لمهنة المكتبي وللمكتبيين.

بينما الدراسات المقامة في ميدان علم المكتبات و التي ناقشت قضية الإدارة ، نذكر :

❖ رسالة الماجستير تخصص الإدارة العلمية للمعلومات. المقدمة من طرف الباحثة، سمية الزاحي¹⁴، بعنوان المكتبات العامة في الجزائر بين النظريات العلمية و معطيات الواقع: المكتبات العامة البلدية لولاية سكيكدة نموذجا، ترمي هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الواقع الذي تعيشه المكتبات العامة في الجزائر، بالرغم من كل النظريات التي جاءت في ميدان الإدارة العلمية. فلقد تضمنت هذه الدراسة فصلا حول الإجراءات المنهجية للدراسة كما تعرضت الباحثة إلى المكتبة العامة و

¹⁴ سمية الزاحي، المكتبات العامة في الجزائر بين النظريات العلمية و معطيات الواقع: المكتبات العامة البلدية لولاية سكيكدة نموذجا. إ.ش. بن السبتي عبد المالك. ماجستير: قسم علم المكتبات، قسنطينة، 2006.

الأطر النظرية و كذا توجهات المجتمع الحديث. هذا ما جاء في الباب الأول. بينما الباب الثاني فتعلق بالمكتبة العامة بالجزائر، مقوماتها و متطلبات تطويرها. من خلال كل هذا توصلت الباحثة إلى التعرف على المفاهيم و الأطر النظرية للمكتبة العامة، كما خلصت إلى أن:

- المكتبة العامة تعاني غياب القانون الخاص بكيفية تسييرها، إنشائها، إدارتها و ميزانيتها و موظفيها؛
- اعتماد أساليب عشوائية في العمل و انعدام العمليات الوثائقية بالمفهوم العلمي نتيجة إلى تسيير و إدارة المكتبة من طرف عاملين غير متخصصين؛
- عدم وجود تعاون بين المكتبات العامة المتواجدة في نفس المكان؛
- تعاني المكتبة العامة نقص الاهتمام من طرف السلطات المحلية للمجالس الشعبية.

بالرغم من توفر هذا العدد من الدراسات في المتعلقة بالموارد البشرية في مجال العلوم التجارية، و علوم التسيير. و كذا الدراسة المقدمة بخصوص المكتبة العامة.

هناك دراسة واحدة تحصلنا عليها و تتعلق بالموضوع، الا و هي البحث الذي قام به حروش موسى¹⁵، لغرض نيل شهادة الماجستير، و المعنون ب " ادارة الموارد البشرية".

تعرضت هذه الدراسة إلى الوظائف التي تتكون منها عملية الإدارة، كما تناولت القوانين المتعلقة بعمل كل فئة من فئات المكتبيين العاملين بالمكتبة الجامعية.

ب. خلاصة الدراسات السابقة:

التسيير الحديث يستلزم استعمال التقنيات الحديثة و تكييفها مع مؤسساتنا و محيطنا. حيث يتضمن تسيير الموارد البشرية مجموعتان من النشاطات: الرعاية اليومية

¹⁵ حروش موسى. ادارة الموارد البشرية.ماجستير: قسم علم المكتبات: قسنطينة،

للعاملين لغرض تحقيق أهداف المؤسسة، و تطوير الموارد البشرية و تغييرها بتغيير المنظمة و أهدافها.

تحتوي المكتبات على عاملين متناسبين مع عدد المستفيدين و لكن من دون تناسب في التأهيل العلمي للقيام بالخدمة المكتبية. لهذا فلا بد من ضرورة توفر المكتبة على عاملين مؤهلين علميا و بعدد كاف، و مناسب لعدد الطلبة و المستفيدين. فالتكوين وسيلة إستراتيجية، تتيح للموارد البشرية الاستعداد والتكيف الدائم و التأقلم مع كل محيط و في أية مؤسسة.

لهذا فتطوير المسارات المهنية والكفاءات مرهون ب:

❖ التسيير الأمثل للموارد البشرية؛

❖ استغلال الخبرات المتوفرة في مجال المكتبات عن طريق الدورات التدريبية؛

❖ تسيير التوظيف و التكوين لضمان الإجابة على انشغالات المؤسسة حتى يكون هناك توافقا ما بين الوظيفة و الكفاءة؛

❖ ترقية الموظف لتشجيعه على العمل و الأداء الجيد؛

❖ ضرورة التخطيط المستقبلي لتحسين أداء القوى البشرية العاملة بالمكتبات.

لتنظيم الشغل داخل المنظمات يجب وضع نظام من شأنه الاستثمار في وقت العمل، التكوين، الإعلام. ضرورة التعليم والتدريب و تطوير العاملين. يجب أن تكون هناك جهة مكلفة بوضع سياسات الشغل و الممثلة في الوكالة الوطنية للشغل. حيث هناك علاقة ما بين التسيير و التوظيف العمومي.

تحديد المفاهيم:

قبل التطرق لأي بحث علمي، لابد من تحديد المفاهيم المتعلقة به و التي تظهر من خلال العنوان. و ذلك حتى يتحدد المقصود من المصطلح ضمن هذا البحث، تفاديا

للتشابه. فموضوعنا هو كيفية إدراج الإدارة العلمية للموارد البشرية في المكتبات الجامعية. لقد

المكتبات الجامعية : هي ذلك القطاع الذي يخدم طوائف الطلبة و المستفيدين بتقديم كل ما يحتاجونه من كتب و وثائق تمكنهم من الدراسة و القيام بالبحوث. و في هذه الدراسة المكتبات الجامعية هي كل المكتبات التي تنتمي إلى جامعة السانبا وهران، المتكونة من المكتبة المركزية، و مكتبات الكليات والأقسام.

بما أن المكتبات الجامعية عبارة عن مؤسسة علمية تعليمية تثقيفية، فسنستخدم لفظ مؤسسة في كامل البحث.

الإدارة العلمية (المناجمنت) : إن مصطلح المناجمنت انجليزي الأصل يقابله في اللغة الفرنسية لفظ التسيير Gestion .

يعتبر المصطلح الفرنسي Gestion ضيق المفهوم، لأنه لا يشير إلا إلى مجموعة التقنيات في عملية التسيير، بينما مصطلح Management فبالإضافة إلى المفهوم الضيق يشمل القدرات و الكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها المسير.¹⁶

و الإدارة العلمية " المناجمنت " هي أسلوب و فلسفة تعتمد من طرف المدير العلمي " المناجير " لكي يحقق أهداف مؤسسته بفعالية كبيرة و مردودية أكبر.

في هذا البحث سنستعمل مصطلح الإدارة العلمية كتعبير عن المناجمنت.

الموارد البشرية: و يقصد بها رأس المال البشري، و الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها، أما بخصوص هذا البحث فالموارد البشرية نعني بها كل المكتبيين العاملين بمكتبات جامعة السانبا وهران، بما فيهم المتخصصين في علم المكتبات و كذا غير المتخصصين.

¹⁶ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2002، ص. 103

الفصل الأول

المقاربات النظرية في مجال

المكتبات الجامعية، الإدارة الطمعية، الموارد البشرية

لما لها من تأثير على المجتمع بتزويده بالأطر و الطاقات التي تساهم في بنائه و في تنمية أفرادها، تعتبر المكتبة مهما كان نوعها ضرورية وذات قيمة عليا. و لا سيما المكتبة الجامعية التي تخدم طوائف مختلفة من المستفيدين (طلبة، أساتذة، عمال....)، و التي صارت تواجه تحديات كبرى، في زمن أصبح متميزا بانفجار المعلومات و تدفقها السريع و المستمر، لذلك وجب عليها مواكبة كل هذا التطور بإدراجها كل الطرق و الوسائل التي تمكنها من السيطرة على هذا التدفق، كاستخدامها للتكنولوجيا الحديثة و البرمجيات الوثائقية، الفهارس الالكترونية، البحث على الخط المباشر...الخ.

إذن صار إلزاميا على المكتبة الجامعية أن تحافظ على كيانها وسط كل هذه التغيرات. و لكي تستطيع ذلك عليها أن تطور من أسلوبها و كيفية أداء خدماتها، و ذلك لن يتأتى إلا من خلال يد عاملة مؤهلة، هذه اليد العاملة التي هي ثروة و رأس مال بالنسبة للمكتبة، لا بد من استغلالها أحسن استغلال بإدارتها علميا بأساليب حديثة تمكنها من الإبداع و الرقي بقطاع المكتبات الجامعية إلى مصاف المكتبات المتقدمة المتواجدة بدول العالم.

باعتبار أن المورد البشري ذو أهمية قصوى في المكتبات الجامعية، لما يضيفه من قيمة إلى العمل المكتبي من خلال تحقيقه لأهداف المكتبة بكل فعالية و نجاعة، وجب التفكير في كيفية إدارته بطرق علمية و عقلانية، لهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى المكتبات الجامعية و كيفية استغلالها لمواردها البشرية من خلال إدارتها علميا و كل ما يتعلق بهما من إجراءات و أساليب.

1.1.المبحث الأول: خصائص ومميزات المكتبة الجامعية.

1.1.1. التطور في خدمات المكتبة الجامعية:

تعتبر المكتبات الجامعية "قلب" المجتمع الجامعي، نتيجة لما تقدمه لروادها من خدمات و مساعدة على إجراء بحوثهم وزيادة معارفهم. ويقوم الموظفون بالمكتبة بتقديم خدمات كثيرة للمستفيدين بما يلبي احتياجاتهم واهتماماتهم المتباينة.

" المكتبات الجامعية عبارة عن مجموعة من الكتب و المخطوطات، الوثائق، و السجلات و الدوريات و غيرها من المواد، منظمة تنظيماً مناسباً لخدمة طوائف معينة، هي طوائف الطلاب و الأساتذة الجامعيين، التي يجب أن تتمثل فيها المواد التي تدرسها الجامعة تمثيلاً متوازناً.¹⁷

كما تعرف "بأنها المكتبة أو مجموعة المكتبات التي تقوم الجامعات بإنشائها و تمويلها و إدارتها، من أجل تقديم الخدمات المكتبية و المعلوماتية المختلفة للمجتمع الجامعي، بما يتلاءم مع أهداف الجامعة ذاتها.¹⁸

تعرف هوية و مهام المكتبة الجامعية حسب القاموس الموسوعي لعلوم المعلومات و الاتصال بأنها : " تتكفل الجامعات بتزويد الطلبة، الأساتذة و الباحثين بالوثائق الضرورية للدراسة و البحث في جميع الميادين العلمية التي تتضمنها الجامعات، وضمن مهمة التوجيه و التكوين البيبليوغرافي و الوثائقي . "¹⁹ كما يعرفها حامد الشافعي دياب في كتابه "إدارة المكتبات الجامعية "بأنها: " ... رسالة مهمتها خدمة التعليم الجامعي والبحث العلمي، وهدفها مساندة المناهج والمقررات الدراسية، وغرس وتنمية القدرة على الحصول على المعلومات، وهو ما يسمى "التعليم الذاتي " ، ومن ثم يجب أن تتوفر فيها مجموعة

¹⁷ سعيد أحمد حسن، المكتبة الجامعية: نشأتها، تطورها ، أهدافها ، وظائفها ، بيروت : دار الجيل ، 1992 ، ص.26

¹⁸ عمر احمد همشري ، المرجع في علم المكتبات و المعلومات ، عمان : دار الشروق ، 1997 ، ص . 47

¹⁹ Lamizet, Bernard; Silem, Ahmed, Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication, Paris:ellipses, 1997,P. 64

من أوعية المعلومات المقروءة و المسموعة والمرئية، تختار بأسلوب علمي وتنظم بطريقة فنية سليمة، ويقوم عليها مجموعة من ذوي التخصص المؤهلين تأهيلا عاليا .²⁰

من خلال التعاريف السابقة للمكتبة الجامعية نستنتج أنها تلك المكتبة، التي تقوم الجامعة بإنشائها وإدارتها لتلبية حاجيات روادها من طلبة وأساتذة وباحثين وعاملين. بتوفر المواد المكتبية من قواميس، موسوعات، كتب، دوريات وأوعية المعلومات المقروءة والمرئية والمسموعة. رصيدها متخصص لأنه يخدم ويدعم الفروع العلمية التي تدرسها الجامعة. لهذا يجب أن تتوفر على طاقم مكتبي مؤهل للقيام بكل المهام التي من شأنها النهوض بالمكتبة الجامعية، فتطور العلوم والميادين وظهور المكتبة الرقمية، أجبر المكتبي على أن يواكب هذا التطور و يعاصره، لهذا فكل المناصب الموجودة في المكتبة لها شروطها.

تعد المكتبة الجامعية نوعا متميزا من المكتبات الأكاديمية. لقد ظهرت في أشكال عديدة، من بينها المكتبة المركزية او الرئيسية، والتي تخدم الجامعة بكافة كلياتها وأقسامها وبرامجها، أو في شكل مجموعة من المكتبات، التي تتبع الكليات والأقسام والبرامج الأكاديمية دون وجود للمكتبة المركزية، او في شكل ثالث يجمع الشكلين السابقين . وهو مكتبة مركزية ومجموعة من المكتبات الفرعية في الكليات. والشكل الأخير هو الأكثر شيوعا في المكتبات الجامعية.

للمكتبة الجامعية دورا هاما وأساسيا ضمن الجامعة، إذ تعتبر من أهم الإدارات التي تعتمد عليها الجامعة في اداء رسالتها الأكاديمية التعليمية. فلقد أشارت الكثير من الدراسات و أكدت أن رقي الأمم وتقدمها، يعتمد بدرجة كبيرة على مستوى التعليم العالي فيها، حيث أن نجاح الجامعات مرتبط بصلاح مكتباتها الجامعية وكفاءتها.

لقد أصبحت المكتبة الجامعية إحدى المعايير الأساسية لتقييم الجامعات، بحكم اقتنائها للإنتاج العالمي الهام في كل المجالات ونهايتها المفتوحة، بسبب وظيفتها في العملية التعليمية، و كذا وظيفتها في الحفاظ على تقدم الفكر. بذلك تنطبق عليها مقولة

²⁰ حامد الشافعي دياب ، إدارة المكتبات الجامعية : أسسها النظرية و تطبيقاتها العلمية ، القاهرة : دار غريب، [د.ت] ،

شوبنهاور التي قالها عن المكتبات إجمالاً على أنها " الذاكرة الوحيدة المؤكدة المستمرة للفكر الإنساني، أي أنها ذاكرة البشرية التي تربط بين الماضي والحاضر بجسر من الاستمرار ".²¹

لقد أكد الكثير من العلماء على أن دور المكتبة الأساسي هو التعليم، فلا ينبغي لها أن تكون مجرد مخازن للكتب والوثائق الأخرى، بل عليها أن تكون أداة ديناميكية للتعليم. وتزداد أهمية دورها كلما ازداد تطورها، فلقد نمت وتطورت أشكالها من تلك التقليدية إلى نظم وشبكات المكتبات، خاصة بعد دخول الحاسوب في مناشطها²¹. لهذا نجد أنها عرفت ثلاث مراحل أساسية هي:

1_ مرحلة التخزين:

كانت المكتبات تعد مجرد مخازن تتراكم فيها الكتب لفترات غير محدودة، انحصرت فيها وظيفة أمناء المكتبات في المحافظة على هذه المجموعات، لا على استخدامها.

2_ مرحلة التنظيم والخدمة:

لقد تمثلت هذه المرحلة في وجود معايير تحكمها، وهي أكبر استخدام ممكن لمواد المكتبة بواسطة أكبر عدد من الناس، ومما شجع هذا الاستخدام هو إعداد الفهارس و الببليوغرافيا، وكذا تصميم نظم جديدة للإعارة.

3_ مرحلة الاهتمام بالوظائف التعليمية:

تتمثل هذه المرحلة في خلق نوع معين من التعليم الإيجابي، الذي تقدمه المكتبة لروادها و مستخدميها، و ذلك لتحقيق أكبر قدر ممكن من الاستفادة من مقتنياتها و خدماتها، لهذا فقد أصبحت عملية جمع و صيانة مقتنياتها أداة لخدمة هدف تعليمي، و ليست هدفاً

²¹ عمر احمد الهمشري، المرجع السابق ، ص. 46

في حد ذاتها، حيث اتجهت معظم تنظيماتها وخدماتها نحو الاستجابة المباشرة لخدمات القراء.²²

2.1.1. أهداف ووظائف المكتبة الجامعية :

تستمد المكتبة الجامعية طبيعتها ووظائفها من الجامعة نفسها لأنها جزء لا يتجزأ منها، و إحدى وسائل حركتها و ديمومتها. و أكثر الأجهزة او الدوائر ارتباطا بالبرامج الأكاديمية والبحثية لها، لذا يمكن تلخيص أهداف المكتبة الجامعية بمايلي : مساندة العملية التعليمية في الجامعة، تشجيع البحث العلمي و دعمه، و تشجيع التعليم الذاتي للطلبة، وخدمة المجتمع. ويمكن تحقيق هذه الأهداف من خلال قيام مكتبة الجامعة بالوظائف و النشاطات التالية :

1_ توفير مجموعة حديثة ومتوازنة شاملة و قوية من مصادر المعلومات، التي ترتبط ارتباطا وثيقا بالمناهج الدراسية، البرامج الأكاديمية و البحوث العلمية الجارية في الجامعة؛

2_ تنظيم مصادر المعلومات من خلال القيام بعمليات الفهرسة والتصنيف، التكشيف و الاستخلاص (الملخصات)، و الببليوغرافيا؛

3_ تقديم الخدمة المكتبية و المعلوماتية المختلفة لمجتمع المستفيدين مثل خدمات: الإعارة، الدوريات، المراجع، التصوير، الإرشاد، التدريب و خدمات الإحاطة الجارية و البث الانتقائي للمعلومات. بالإضافة إلى خدمات استرجاع المعلومات المحوسبة، مما يؤدي الى دعم العملية التعليمية، و البحث العلمي في الجامعة وخارجها؛

4_ تدريب المستفيدين على حسن استخدام المكتبة و مصادرها و خدماتها المختلفة، من خلال إعداد البرامج الإرشادية والتدريبية المناسبة وتنفيذها، وتعتبر الوظيفة التعليمية من الوظائف المهمة لمكتبة الجامعة.

²² احمد بدر؛ محمد فتحي عبد الهادي، المكتبات الجامعية : دراسات في المكتبات الاكاديمية و الشاملة ، القاهرة: دار

بينما وظائفها فتتمثل في ما يلي:

وظائف إدارية: و المتمثلة في وضع سياسة المكتبة، التخطيط لنموها، ووضع اللوائح والقوانين التي من شأنها تسيير العمل بها و متابعة تنفيذه. وكذا اختيار العاملين، تدريبهم، الإشراف عليهم و متابعة أعمالهم و تقييمها.

بينما الوظائف الفنية: فتتمثل في تنمية المجموعات المكتبية. حتى تقوم الجامعة بمهامها في التعليم والبحث، استخدام التقنيات المناسبة لتنظيم هذه المجموعات حتى تستطيع تقديم خدمة جيدة للرواد، وتسيير سبل الإفادة من مصادر المعلومات.²³

3.1.1. الموارد البشرية في المكتبات الجامعية:

لكي تستطيع المكتبة تحقيق هذه الأهداف وتوفير احتياجات القراء، على أمناءها توفيرها في أماكن مناسبة، وتيسير الحصول عليها عند طلبها، ليس هذا فحسب، بل يجب أن تحتوي عناصر بشرية مهمتها توجيه القراء حول كيفية استعمال الفهارس وتدريبهم على كيفية البحث في المراجع. لهذا على المكتبة كذلك إتباع سياسات واستراتيجيات، نظم وأساليب تمكنها من الحصول على إنتاج جيد وبمستوى أداء عالي، وهذه الأخيرة لن تتأتى إلا بتطبيق الإدارة العلمية "المناجمنت" عليها.

1.3.1.1. الموظفين بالمكتبات الجامعية وفقا للمعايير:

" و المكتبة الجامعية مؤسسة خدمات في المقام الأول، تتوقف فيها جودة الخدمة على جودة العاملين بها، فإذا تمكنت من اجتذاب و تعيين الموظف الكفاء، فإنها بذلك سوف تحقق خدمة مكتبية فعالة.²⁴

تتحكم في عدد العاملين بالمكتبة عدة شروط منها: عدد الطلبة و أعضاء هيئة التدريس، و كل المستفيدين منها. حجمها و تصميمها، عدد رصيدها، عدد مكاتب الأقسام بالكلية، عدد ساعات فتح المكتبة، بالإضافة إلى ذلك هناك عاملان مهمان هما:

• الحالة المالية للجامعة؛

²³ حامد الشافعي دياب، المرجع السابق، ص 75-76

²⁴ غادة عبد المنعم موسى، المكتبات النوعية: ماهيتها، إدارتها، خدماتها، الإسكندرية: دار الثقافة العلمية، 2002، ص. 189

• مدى اهتمامها بمجال تطوير البحث العلمي و تحقيق أهدافها العلمية.

لأنهما عاملان يؤثران في حجم و نوعية موظفي المكتبات²⁵. فالمعايير الأمريكية توصي بأمين مكتبة لكل 500 طالب في كلية بها 10000 طالب.

2.3.1.1. أنواع الموارد البشرية العاملة بالمكتبة الجامعية:

في أية مكتبة مهما كان نوعها، ينقسم العاملون إلى مؤهلين و غير مؤهلين²⁶.

الفئة الأولى والتي تضم الحاصلين على شهادة جامعية في مجال المكتبات، (أي شهادة الليسانس في تخصص المكتبات، أو شهادة الدراسات التطبيقية الجامعية)، و الذين يقومون بالأعمال التقنية و الفنية و كذا الخدمات الأساسية في المكتبة، تحت إشراف مدير المكتبة، هذا الأخير الذي يجب أن تتوفر فيه صفات القيادة، الإدارة إضافة إلى المؤهل العلمي الحاصل عليه.

بينما الفئة الثانية و هي فئة غير المؤهلين أو الكتابيين، و أغليبيتهم يحملون مؤهلات متوسطة، و هم الذين يقومون بالأعمال المساعدة و السكرتارية.

هناك وجهات نظر تتدخل في تقسيم العاملين، فالمكتبات الجامعية الأوروبية، يصنف العاملون بها إلى ثلاث مجموعات:

أ-الخدمات العلمية؛

ب- الخدمات المتوسطة؛

ج- الخدمات الروتينية.

و تضم المجموعة الأولى: مديرو المكتبات و المتخصصون الموضوعيون؛ المجموعة الثانية و تضم: المجموعة الرئيسية المهنية في المكتبات. بينما المجموعة الثالثة، تضم كل من الموظفين غير المهنيين و الكتابيين.

²⁵ غادة عبد المنعم موسى، المرجع السابق، ص. ص: 189-190

²⁶ محمد فتحي عبد الهادي؛ نبيلة خليفة جمعة ، المكتبات العامة، القاهرة : الدار المصرية اللبنانية، [د.ت.]، ص.ص:

أما المكتبات الجامعية الأمريكية فينقسم العمال بها إلى قسمين، المهنيين و غير المهنيين. تشمل المجموعة الأولى كل من أمين المكتبة و مساعده، مدير شؤون العاملين، رؤساء أقسام المكتبة و أمناء التوريد و الفهارس و المراجع و الإعارة. بينما تتمثل المجموعة الثانية في الكتابيين. غير أن في الاتحاد السوفيتي، حددت وزارة التعليم العالي و البحث العلمي أربعة مستويات من أمناء المكتبات المهنيين: مدير المكتبة، رئيس القسم، أمين مكتبة أول، أمين مكتبة.

من كل هذا نستنتج أن كل دولة لها تقسيمها و مسمياتها للموظفين، كما لها معاييرها كذلك²⁷.

3.3.1.1 مسار المكتبي التاريخي:

إن بداية ظهور المكتبي تعود إلى تأسيس أول مكتبة عمومية، و التي كانت تضم مجموعة من الكتب، يعتبر ديميتريوس الفاليري أول مكتبي أسس و ترأس مكتبة الإسكندرية. و تلاه كل من زينودوت الافيسي. و بعده كاليماخوس الذي يعتبر من أشهر المكتبيين²⁸. أما فيما يخص أول مكتبي في فرنسا فهو Gille Malet الذي كلف من طرف شارل الخامس بجرد الكتب التي جمعها لوفر Louvre و تلاه العديد من المكتبيين. و يعود الفضل لظهور و بروز مهنة و اسم مكتبي إلى فرانسوا الأول.

بالنسبة لمصطلح أمين مكتبة فهو ترجمة للمصطلحين الانجليزي او الفرنسي Bibliothécaire/ Librarian الى اللغة العربية. لكن استخدام كلمة أمين في اللغة العربية ارتباط بأمين المخازن، أمين المستوصف.... بمعنى انه المسؤول عن خدمة الكتب و المعلومات العلمية بالمكتبة، و كذا مراكز المعلومات²⁹. فقد كان ينظر سابقا إلى المكتبي على انه حارس للكتب فقط، و بالتالي حارس للمعرفة الإنسانية، بحيث أن المكتبي الناجح سابقا هو ذلك الشخص الحريص على سلامة محتويات مكتبته من الضياع و التلف.

²⁷ غادة عبد المنعم موسى، المرجع السابق، ص. ص: 190-191

²⁸ السيد سيد النشار، دراسات في تاريخ الكتب و المكتبات، الإسكندرية: دار الثقافة العلمية، (د.ت.)، ص. 111

²⁹ احمد أنور بدر، مختارات في علم المكتبات، (د.م.): (د.ن.)، (د.ت.)، ص. 86

أما اليوم فان هذه الفكرة قد تغيرت، وأصبح ينظر إلى المكتبي على انه معلم الشعب، كما و انه باحث و عالم و مرشد، يرشد رواد المكتبة إلى الكتب التي يحتاجونها، و بذلك يوفر وقتهم.

فلقد أصبح من أهم واجبات المكتبي معرفة قدر كبير من المعلومات عن الكتب، الاطلاع على تاريخ الكتب و المكتبات و تجارة الكتب، كما و يجب عليه أن يصبح شخصا ذو سمعة جيدة و أن يعمل جاهدا على تغيير صورته التي طالما عانت من التشوه و إساءة الفهم عبر السنين، لأنه إذا لم ننشط كمكتبيين و نصل للعامة و نعرفهم بأنفسنا، فيجب أن لا ننزعج بجهلهم لدورنا، فنحن معلمون بالطبيعة و إذا لم نعلم بدورنا و مهنتنا فلن يعرف بها احد و هكذا فان بناء الوعي بنا يعتبر من واجباتنا³⁰.

4.3.1.1 مهنة المكتبي:

يعرف القاموس الموسوعي للمعلومة و التوثيق مهنة المكتبات أنها: "مهنة أو مجموعة من المهن، المتمثلة في تكوين وتسيير مجموعة من الوثائق، و المراجع، و كذا المعلومات، و وضعها في خدمة القارئ. إضافة إلى تسيير المكتبة".³¹

و عليه فان المكتبي هو ذلك الشخص المختص في حقل المكتبات، الذي يتولى تجميع و اختيار و فهرسة و تكشف مجموعات الكتب و المطبوعات و الوثائق و ذلك من أجل وضعها تحت يد العلماء و الباحثين لاستخدامها³².

كما وانه ذلك الشخص الحريص على خدمة الثقافة، و المجتمع المحلي الموجود فيه، عن طريق إثراء مجموعته المكتبية باستمرار، و تنظيمها تنظيما يكفل أحسن استفادة، عن طريق مساعدة رواد المكتبة في الوصول الى المعلومات، التي يريدونها و ذلك بان يكون هذا الأخير باحثا في تخصصه و مطلعا كفاية على بقية التخصصات، لكي يستطيع

³⁰ تغريد القدسي، العلاقات العامة: قضايا حديثة في المكتبات، في: مجلة المكتبات و المعلومات العربية، 1991، العدد الأول، [د.ت.]، ص. ص: 8-15

³¹ Serge Cocoly , Dictionnaire encyclopédique de l' information et de la documentation. Paris: NATHAN, (s.d.), P. 75

³² احمد بدر أنور، المرجع السابق ، ص. 86

إرشاد الباحثين و القراء و مساعدتهم في القيام بأبحاثهم، فبنجاحه في كل أعماله هذه يكون قد أدى الأمانة العلمية.

لهذا يرى الدكتور محمد ماهر حمادة، "ان أمين المكتبة الذكي الناجح هو اكثر الناس استفادة من محتويات مكتبته و استيعابا لها و إلا كان مثله كمثل...."³³

5.3.1.1. دور و أهمية المكتبي:

هناك اعتقاد راسخ لدى الكثيرين مفاده ان علم المكتبات هو من بين الاختصاصات السهلة. لكن إذا ما نظرنا الى عمل المكتبي، فإننا نجد أنه اعتقاد خاطئ، لان عمل المكتبي دائم و مستمر، يقتضي مقدرة كبيرة على التقصي و البحث و المتابعة، وبذلك فان حياة المكتبي ليست بالحياة السهلة، على اعتبار ان المعرفة الإنسانية في تطوير و توسع مستمر، وهذا ما يوجب على المكتبي متابعة كل ما يصدر عن المطابع باستمرار حتى لا ينسى معلوماته السابقة، و كذا حتى يواكب سير الحضارة و المعرفة الإنسانية و بذلك يستطيع خدمة أفراد مجتمعه و مساعدتهم في مختلف فروع المعرفة في الحصول على ما يحتاجونه من كتب و معلومات، كما يتوجب على هذا الأخير معرفة بالضبط طرق إدارة و تشغيل و تزويد المكتبة التي تخدمه و الغايات التي عليه أن يحققها.

إن دور الموارد البشرية في المكتبات، و خاصة الجامعية، يتطلب منها ثقافة عامة و تدريباً مهنيًا يكسب من خلاله الفرد خبرة تؤهله لتحمل العبء الذي يلقاه في عمله³⁴.

6.3.1.1. مستقبل المكتبي في ظل مجتمع المعلومات:

لقد أشادت العديد من الدراسات بدور المكتبي الذي صار يعرف بأخصائي المعلومات نظراً لأهميته، و تأثيره في العملية التعليمية.

هذه المكانة لم تعط له، و لكنه اكتسبها من خلال فعاليته و قيمته، التي يجب توفرها لكي يكون هناك تطور في خدمات المكتبات و مراكز المعلومات، و ذلك من خلال كل

³³ محمد ماهر حمادة، مدخل إلى علم المكتبات ، (د.م.): (د.ن.)، (د.ت.) ، ص 43.

³⁴ مبروكة عمر محير يق ، دراسات في المعلومات و البحث العلمي و التأهيل و التكوين، القاهرة: عصمان للنشر،

النشاطات و المهام التي يقوم بها، لا سيما في عصر المعلومات و التطورات التكنولوجية الحاصلة في ميدان المعلومات و الاتصالات.

من بين هذه الدراسات تلك المعنونة ب(المكتبات الجامعية العربية في ظل مجتمع المعلومات: حتمية مواكبة ثورة التكنولوجيا الرقمية)، التي نوهت بدوره و كيفية انتقاله من صورته البدائية الى صورته الحالية، الواجب توفرها في كل مكتبي، شريطة توفير له كل الإمكانيات المادية و التكنولوجية التي تساعد على القيام بدوره على أكمل وجه. حيث ذكرت هذه الدراسة الموصفات الشخصية الواجب توفرها في الفرد لكي يكون أخصائي معلومات:

1. " القدرة على التفكير التحليلي؛

2. القدرة على كتابة التقارير المهنية و مهارات عرض المعلومات بكفاءة عالية؛

1. مهارات إدارة الوقت و إمكانية العمل تحت ضغط ما، سواء كان هذا الضغط حجم العمل أم ضيق الوقت أو بعض الضغوط النفسية؛

2. الثقة و القدرة على التنافس في استخدام تكنولوجيا المعلومات؛

3. القدرة على العمل بإيجابية من خلال مجموعات العمل، و ذلك بالبعد عن السلبية و الانتقال الى مرحلة المشاركة بفاعلية أكبر و تأثير في العمل اليومي.³⁵

4.1.1. بعض المشاكل التي تواجهها المكتبات الجامعية:

تعتبر المكتبة الجامعية واحدة من بين الهياكل الأساسية التي تعتمد عليها الجامعة لتحقيق أهدافها، حيث نجد أنه على اختلاف أنواعها تقوم بنفس الدور لكي تتمكن من الوصول الى غايتها، لكن وبالرغم من ذلك إلا أننا نجد أن لكل واحدة نمط معين في القيام بالخدمة، طريقتها في التسيير، اختلاف في عدد و مؤهلات عامليها، الإمكانيات المتاحة لها. هذه الخصوصيات هي التي من شأنها أن تخلق الفرق ما بين هذه المكتبات، حيث

³⁵ المكتبات الجامعية العربية في ظل مجتمع المعلومات: حتمية مواكبة ثورة التكنولوجيا الرقمية، تاريخ التصفح 2008/03/12، متوفر على الخط www.arabcin.net/arabiaall/1-2003/7.html

نستنتج من ذلك ان لكل واحدة مشاكلها التي تعيق مسارها التتموي، و في مايلي سنتعرض الى بعض منها و التي تعاني منها المكتبات الجامعية العربية:

- "من ناحية الموارد البشرية نلاحظ غياب كادر بشري مختص في مجال المكتبات والمعلومات، وهو ما يعيق تطور المكتبات الجامعية. وعندما نتحدث عن الاختصاص نتطرق الى ضعف مناهج التعليم في مجال المكتبات في الدول العربية والى غياب الكادر البشري المختص الذي يجمع بين أسس علم المكتبات وبين حذق المعلوماتية و الحاسب الآلي، وهو ما يعيق كافة برامج حوسبة المكتبات في الوطن العربي؛
- عدم استقلالية المكتبات عن المؤسسات العلمية التابعة لها. و بالتالي يعتبر من الخطأ أن نعتبر المكتبات الموجودة في الجامعات العربية، مكتبات جامعية بل هي مكتبات أكاديمية فقط، لأنها ليست لها لا استقلالية معنوية و لا استقلالية مادية. و غياب استقلالية المكتبة يؤدي إلى عدم قدرتها على ضبط البرامج والسياسات حسب حاجياتها بل حسب حاجيات المؤسسة الراجعة إليها؛
- عدم احترام كثير من المكتبات للمعايير والضوابط المعمول بها في علوم المكتبات من ناحية التصنيف والفهرسة والمعالجة المادية والموضوعية للوثائق؛
- غياب سياسات تعاون بين المكتبات الجامعية في داخل القطر الواحد وبين الأقطار العربية. وهو ما يؤدي إلى تبذير ميزانية بعض المكتبات في كثير من الأحيان؛
- وجود أنظمة مختلفة للحوسبة في المكتبات العربية، وهو ما يؤدي إلى انغلاق المكتبات و غياب إمكانية تبادل المعلومات والبيانات بينها؛
- غياب التنسيق بين المكتبات الجامعية العربية رغم وجود اتحادات مهنية وجمعيات مثل الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات؛
- سيطرة قسم الحاسب الآلي في كثير من الجامعات على المكتبة وتدخله في عملها واختيارها للنظام الذي ترغب في اعتماده لحوسبة إجراءاتها؛
- عدم وجود سياسة موحدة بين المكتبات الجامعية في ما يخص الدوريات.

2.1. المبحث الثاني: الإدارة العلمية (المناجمنت) في المؤسسات.

1.2.1. تعريف الإدارة العلمية (المناجمنت):

إن التطرق إلى الإدارة العلمية (المناجمنت) يجرنا إلى التعريف بالمصطلحات ذات الصلة، و بما أن اللغة العربية غنية بمفرداتها، نجد اختلافا في تحديد معنى هذا المصطلح. فالمؤلفون الجزائريون يستعملون كلمة تسيير، بينما المؤلفين الشرقيين فيستعملون كلمة إدارة. و بهذا تعتبر كل من الإدارة و التسيير وجهان لعملة واحدة و هي المناجمنت.

إن ترجمة مصطلح المناجمنت تقودنا إلى الإدارة والتسيير، الإدارة والتي يقصد بها البعض أنها عبارة عن المصالح و الهياكل التي يتكون منها الهيكل التنظيمي لأية منظمة، و التي نجد فيها نظام القيادة على شكل هرمي.

بينما مصطلح تسيير، فيدل أكثر على طريقة العمل بهذه الإدارة، لهذا فالمناجمنت تعتبر من طرف البعض الإدارة، و بما أنها تتم بشكل علمي فترجمتها الاصطلاحية هي الإدارة العلمية.

"يرى البعض أن كلمة إدارة هي ترجمة لكلمة management ، و يرى آخرون أنها مرادفة لكلمة administration ، و هناك محاولات كثيرة للتفريق بينهما، فهناك من يرى أن الكلمة الأخيرة تشير إلى مهام الإدارة في المستويات العليا الشاملة لكل عمل المؤسسة، بينما تعبر الكلمة الأولى عن مهام الإدارة في مستويات التنفيذ و العمل الجاري اليومي، و هذا هو المفهوم البريطاني التقليدي.

أما المفهوم الأمريكي فبشكل عام يرى العكس، و هناك من يميز بين الكلمتين على أساس أن كلمة administration، تطلق عادة في المجال الحكومي أو المنظمات التي لا يحركها دافع الربح، بينما تختص كلمة management بمشاريع الأعمال³⁶.

³⁶ عبد الهادي الجوهري، إدارة المؤسسات الاجتماعية: مدخل سوسيولوجي، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2001، ص 7.

هناك تعاريف عديدة و مختلفة للمناجمنت (الإدارة العلمية)، حيث يعتبر حسب موسوعة العلوم الاجتماعية بأنه " العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه، كما أنه الناتج المشترك لأنواع و درجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية"³⁷

بينما معجم المصطلحات الاقتصادية فيعرفه أنه: " التسيير العقلي لشؤون الحياة الاقتصادية، و يقوم على الضبط و المراقبة و الملاحظة الدقيقة لمسارات الأداء الاجتماعي الاقتصادي و السياسي".³⁸

أما حسب المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات و المعلومات، المناجمنت (الإدارة العلمية) "يقتصر على عملية التنسيق بين وظائف محددة و أنشطة معينة للمؤسسة بغرض تحقيق أهدافها".³⁹

ولو عدنا إلى التعاريف التي وضعها المنظرون الذين نادوا بضرورة الإدارة العلمية في كل فروع المؤسسة، لوجدنا أن لكل واحد وجهة نظره، لهذا سنذكر فقط تعريف كل من Taylor ، Drucker ، Fayol.

حسب Frederick Taylor الذي يعتبر أب المناجمنت، و الذي ركز على دراسة الوقت و الحركة لدى العامل في الورشة. نجد أن المناجمنت (الإدارة العلمية) حسبه هو: "أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤذونه بأحسن و أرخص طريقة ممكنة"⁴⁰

بينما بيتر دريكر Peter Drucker يعرف المناجمنت (الإدارة العلمية) أنه " جهاز متعدد الوظائف يدير العمل و المديرين و العمال".⁴¹

³⁷ غادة عبد المنعم موسى، المرجع السابق، ص.31.

³⁸ خليل أحمد خليل، معجم المصطلحات الاقتصادية: عربي- فرنسي- انجليزي، بيروت: دار الفكر اللبناني، 1997، ص.13

³⁹ أحمد محمد الشامي؛ سيد حسب الله، المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات و المعلومات = Encyclopedic Dictionary of library

الرياض: دار المريح، 1988، ص. 700

⁴⁰ كامل بربر، الإدارة عملية و نظام، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، 1996، ص. 14

⁴¹ محمد عبد القادر عابدين، الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: دار الشروق، 2001، ص.21

وحسب فايول: "أن تدير هو أن تتنبأ و تخطط و تنظم و تصدر الأوامر و أن تتسق و تراقب." ⁴²

بدراسة كل المفاهيم المعبرة عن المناجمنت (الإدارة العلمية)، وبما أنه مجموعة المعارف المتعلقة بتسيير المؤسسة من قيادة و إدارة ⁴³. وهو كذلك، مجموعة تقنيات، إدارة، تنظيم و تسيير مؤسسة ⁴⁴. و بما أن الإدارة العلمية هي "عملية مستمرة هدفها تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد و الإمكانيات المتاحة بأعلى درجة من الكفاءة و النجاح"، ⁴⁵ نجد أن المناجمنت ما هو إلا فلسفة تنتهجها المؤسسة لكي يكون عملها عقلاني، يتم وفق أسس و إجراءات تمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها، التي سطرته في البداية من خلال عملية التخطيط، المدعمة بالتنظيم، التوجيه المعبر عنه بواسطة تحفيز الأفراد، قيادتهم، و كذا الرقابة.

فرغم اختلافات تعاريفها و تعددها، إلا أن معظمها يتفق على أن الإدارة عملية دائمة و مستمرة، تهدف إلى تحقيق نتائج مسطرة على مستوى المؤسسات من خلال كل الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة، ليس هذا فحسب، بل تختص المناجمنت بالتنبؤ عن المستقبل.

بما أن المناجمنت أسلوب علمي في الإدارة، نجد أن الكثير من المؤسسات تنتهجه لتحقيق أهدافها، سواء كانت مؤسسات اقتصادية أو تجارية، ذات منتج ربحي، أو تعليمية تثقيفية كالمكتبات ذات منتج خدماتي.

قبل التعرض الى ضرورة تطبيق فلسفة المناجمنت في المكتبات، لابد من التطرق إلى تطورها من خلال نظريات التنظيم.

⁴² كامل بربر، الإدارة، المرجع السابق، ص. 14

⁴³ Le petit robert: dictionnaire de la langue française, Paris:dictionnaire le robert, 1996, P. 1339

⁴⁴ Le petit Larousse, Paris:Larousse,1998, P.620

⁴⁵ حامد الشافعي دياب، المرجع السابق، ص. 76

2.2.1. تطور الفكر الإداري:

لقد مر التنظيم في المؤسسات بعدة مراحل. عرفت خلالها عدة نظريات اختصت بهذا الجانب، صنفّت وسميت كل مرحلة حسب التسمية التي أعطيت للعامل، و كذا على أساس التعامل معه.

فهناك **المفهوم التقليدي للإدارة**، و الذي يضم أولى الدراسات التي أجريت على التسيير، أشهرها دراسات تايلور (1856-1917)، ضمن المدرسة العلمية للإدارة. تمثل هدف تايلور في الزيادة في كفاءة المؤسسة و ربح العامل، كما هدف إلى تخطي صعوبات العمل في الصناعة للحصول على إنتاج أوفر بتكلفة أقل وتمثلت مبادئه في:

1- تنمية علم حقيقي للعمل .

2- الاختيار العلمي و التنمية المتطورة لليد العاملة .

3- الجمع بين علم العمل و الأفراد المختارين و المتكونين .

4- التعاون الدائم المتعمق بين الإدارة و العمال .

بالرغم من النتائج التي جاء بها تايلور ومبادئه للقيام بدراسة علمية و تنظيمه ، اختيار العمال و تكوينهم، إلا أن من مآخذ استعمال الإنسان كآلة، بغض النظر عن عواطفه و الفروق الفردية الموجودة بين الناس. شاطر تايلور و في نفس الاتجاه مجموعة من العلماء من بينهم فايول (1841-1925) الذي جاء ب 14 مبدءا للتنظيم الإداري للمؤسسات و هي :

تقسيم العمل، السلطة، الانضباط، وحدة التحكم، وحدة الإدارة، خضوع المصالح الفردية للمصالح العامة، المكافأة، المركزية أو اللامركزية، التسلسل، الترتيب، الامتلاك، استقرار الامتلاك، المبادرة، روح التضامن.

لقد توصل فايول الى تحديد المشكل البشري في المؤسسات، في عملية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، و لا يعط العامل دورا بخصوص المشاركة في التسيير و

اتخاذ القرارات. حيث حدد التسيير في خمس عناصر هي: التنبؤ، التخطيط، التنظيم، الحكم، التنسيق و المراقبة.⁴⁶

ب- المفهوم الإنساني للإدارة :

لقد تجاهل المفهوم التقليدي للإدارة العنصر الأساسي الفعال و المتمثل في الجانب البشري، و أثره على فعالية التنظيمات حيث لا يمكن الاستغناء عن العمال ولا الحط من قيمتهم لأنهم جزء لا يتجزأ من (المؤسسة) التنظيم. بل يجب اعتبارهم و إعطاءهم حقهم من الأهمية.

هذا ما دافع عليه إلتون مايو وزملاءه، الذين اعتبروا من الرواد الأوائل للنظرية السلوكية، نظرا لأن العنصر البشري هو محور اهتمام هذه الأخيرة، لأنها تقوم على افتراض "أن العنصر البشري الإنساني يمكن أن يؤثر تأثيرا كبيرا على الإنتاج. و من ثم فإن زيادة/ ارتفاع الإنتاج يتحقق من خلال فهم طبيعة الأفراد، و تشجيعهم و تكيفهم مع التنظيم".⁴⁷

ليست المؤسسة مجرد علاقات رسمية و لا تنظم فقط بطرق رسمية، حيث نجدها تتضمن العلاقات غير الرسمية، من خلال جماعات العمل و تفاعلها، و العوامل المؤثرة فيها. و من ذلك التنظيم غير الرسمي، ما أدى بالتون مايو و زملاءه إلى القيام بتجارب الهاوتورن⁴⁸.

ج- مفهوم الحديث الإدارة العلمية (للمناجنت):

لقد تغيرت نظرة العلماء من خلال نظرياتهم و أبحاثهم العلمية حول الفرد العامل، من اعتباره مجرد آلة للقيام بالعمل، في فترة قصيرة و بأقل التكاليف دون مراعاة لنفسيته، طموحاته، رغباته،... الخ، و هذا ما عرف في إطار المدرسة الكلاسيكية للإدارة. بعدها جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية، نجد أن هذه الأخيرة أعطت الإنسان حقه كبشر، حيث

⁴⁶ بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، الجزائر: دار الغرب، (د.ت.)، ص. ص: 15-18

⁴⁷ محمد عبد السلام، الأسس العلمية الحديثة في تنظيم و إدارة الأعمال، ج1. ، القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2008، ص.44

⁴⁸ بوفلجة غيات، المرجع نفسه، ص. ص: 19-20

ظهر ذلك من خلال ما جاء به العلماء أمثال إلتون مايو و زملاءه في تجارب الهاوثورن، و كذلك أبراهام ماسلو و هرم الاحتياجات عند كل فرد.

لقد عرف الفكر التنظيمي تطورات، تغيرات عميقة في طرق العمل و الإدارة، حيث نجد نظرية النظم، و من روادها Bertalanffy، " قد أسهمت مساهمة فاعلة في اختراق السدود التي كانت قائمة بين العلوم المختلفة مشيدة جسورا مشتركة تخلق تواسلا مستمرا بينها".⁴⁹

إن البحوث و الاكتشافات في نظرية التنظيم ، تبحث عن التكامل بين مختلف عناصر العملية الإنتاجية و ضرورة التنسيق بينها، و ذلك من اجل الحصول على إنتاج مرتفع و بتكاليف مالية و بشرية منخفضة ، هذا ما ساهم في ظهور مجال علمي جديد المسمى "المواءمة البشرية " أو ما يطاق عليه " الارغونوميا " ERGONOMIE، يهدف هذا الأخير إلى التعرف على قدرات العمال و خصائصهم النفسية و الاجتماعية ، من اجل تحسين تصميم الآلات و الظروف الفيزيائية و التنظيمية للعمل، ومن اجل الرفع من درجة رضا العمال و رفاهية العمل ،و هكذا ظهرت مفاهيم علمية جديدة نتيجة لبحوث ميدانية متعددة، مثل "النسق الاجتماعي ،التقني " ، " نسق الإنسان و الآلة "⁵⁰.

ظهرت النظرية الموقفية و التي بينت أن هناك قوى عديدة تتحكم في صياغة الهياكل التنظيمية، و هي البيئة و التكنولوجيا المستخدمة، بحيث لا يمكن وجود طريقة مثلى للإدارة، فالمنهج الموقفي يتطلب قرارا إداريا يعتمد على الظروف و الموقف.⁵¹

3.2.1. الوظائف الأساسية للإدارة العلمية "المناجمنت":

مهما تكن المؤسسة نجد فيها نوعين من الوظائف، وظائف المؤسسة و كذا وظائف الإدارة.⁵² فليس من الغريب أن نجد أن البعض يعتبر أن علم الإدارة هو علم التنظيم⁵³، باعتبارهما لفظان يعبران عن شيء واحد، نظرا لعمق العلاقة الموجودة بينهما.

⁴⁹ مهدي زويلف؛ علي العضايلة، إدارة لمنظمة : نظريات و سلوك، عمان: دار مجدلاوي، 1996 ، ص. 90

⁵⁰ بوفلجة غيات، المرجع السابق، ص ص24- 25

⁵¹ مهدي زويلف، إدارة المنظمة، المرجع السابق ، ص. 99

1.3.2.1. وظائف المؤسسة: les fonctions de l'entreprise

لتحقيق مهمتها، يجب على المؤسسة السير الحسن لوظائفها. فمصطلح " وظيفة " يعرف على أنه مجموع المسؤوليات الملقاة على عاتق المسؤولين السامين، و الذين يجب عليهم تحملها باستعمال فعال للموارد في العمل. هي تختص إذن بطبيعة العلاقة التي تربط بين الموظفين في إطار قانوني وسياسي للتسيير.

في المؤسسة نجد أربعة وظائف وهي:

1. "الوظيفة المالية/ المحاسبية؛ Fonction de finance/comptabilité

2. وظيفة الإنتاج؛ Fonction de production

3. وظيفة التسويق ؛ Fonction du marketing

4. وظيفة الموارد البشرية؛⁵⁴ Fonction des ressources humaines

تتجمع المسؤوليات حسب الوظائف الأساسية للمؤسسة، و هي عموما مستعملة من طرف المؤسسات، بينما يمكن أن نجد اختلاف و تعدد كبير في الوظائف حسب طبيعة نشاط المؤسسة. مثلا: البحث و التطوير،العلاقات العامة،...الخ.

عموما كل مؤسسة لديها مجموعة من الوظائف التي تطمح على الأقل إلى تحقيق هدف معين، مثلا: عرض خدمة تتوافق مع الأعضاء.

2.3.2.1. وظائف الإدارة: les fonctions de direction

مهما تكن طبيعتها، خاصة أو عامة، تطبق المؤسسة المبادئ الإدارية لتحقيق أهدافها. و هي وظائف عمومية يمكن ممارستها في كل المؤسسات باختلاف حجمها و طبيعة نشاطها، فهي مجموعة من العمليات المتناسقة. يمكن أن نجمع هذه المبادئ في أربعة أصناف تسمى " وظائف إدارية" أو " وظائف التسيير": تخطيط، تنظيم توجيه

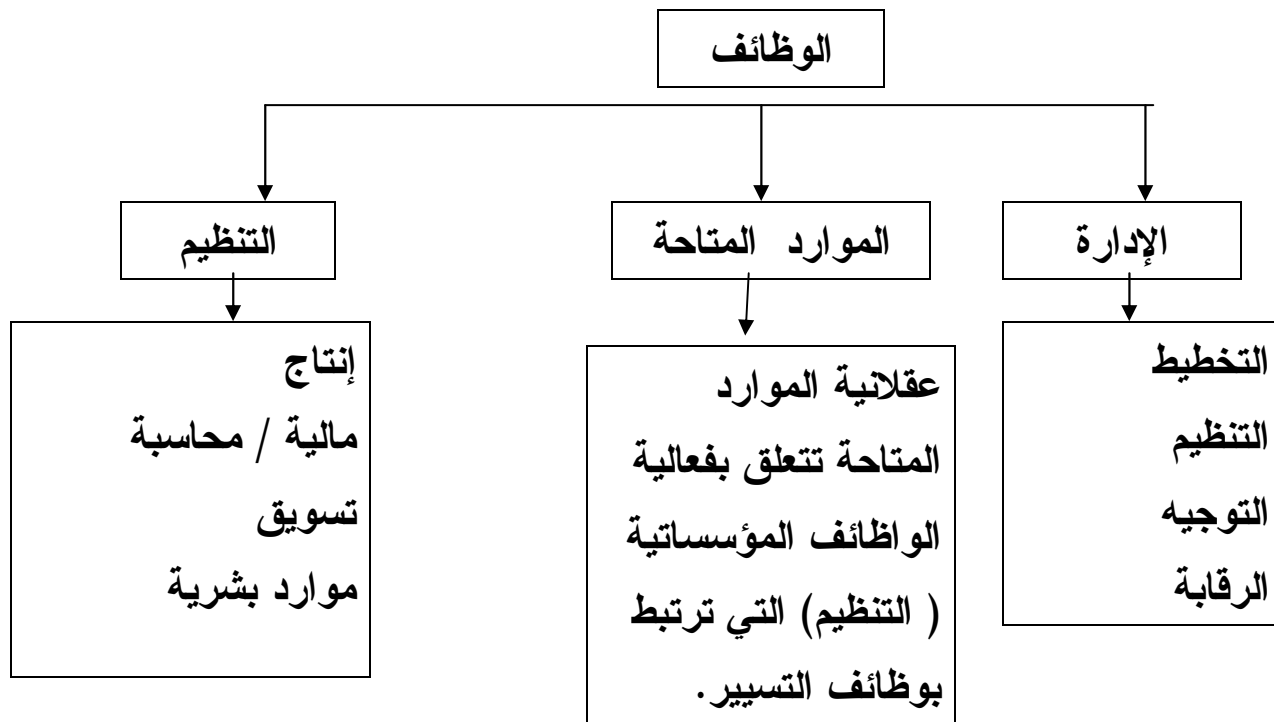
⁵² Sekiou; Blondin; Fabi. Gestion du ressources humaines, 2ed. Bruxelles : De Boeck, 2004, P.P :31-32

⁵³ مهدي زويلف؛ علي العضيلة، المرجع السابق ، ص.24

⁵⁴ Sekiou. Op.Cit.,.P.31

ورقابة. يمكننا دون أي خطأ التأكيد على أن سير العمل في أية مؤسسة، يتعلق ويرتبط خاصة بالطريقة التي توجه بها إدارة الموارد البشرية، تنظيمها، توجيهها و مراقبتها في مجموع التنظيم. من خلال تحديد الأهداف.

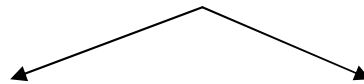
تعد عملية تحديد الأهداف صعبة، لأنها جد مهمة، فمن خلالها يتمكن المدير من التعرف على أسلوب التخطيط و نوع التنظيم و نظام الرقابة، الذي سيمكنه من ذلك.



شكل⁵⁵ رقم (01): يبين وظائف التنظيم و الإدارة (المناجمنت)

من خلال الشكل رقم (01) نستنتج أن الإدارة العلمية ما هي إلا مجموعة من الوظائف المندرجة تحت لواء كل من التنظيم و الإدارة، فلا نستطيع فصل الواحدة عن الأخرى، فكل العمليات المكونة لعملية التنظيم لابد أن تخضع لعمليات الإدارة من تخطيط ورقابة وتوجيه. حيث أن التنظيم يحدد الهياكل و المصالح التي تعتمد عليها المؤسسة، من خلال الهيكل التنظيمي الذي يحدد مهام كل فرد في المؤسسة. بينما الإدارة (المناجمنت) تتعلق بطريقة أداء العمل، أنظر الشكل رقم (02) أسفله.

الإدارة العلمية: المناجمنت management



التسيير : la gestion

التنظيم: l'organisation

الشكل رقم (02)⁵⁶: يبين أجزاء و مكونات الإدارة العلمية.

⁵⁵ Sekiou, Gestion du ressources humaines. Op. cit. , P. 37

⁵⁶ Michel Amiel, Management de l'administration, 2 Ed. , Paris: De Bœck université, 1998, P.03

و في ما يلي سنتعرض إلى العمليات الإدارية الأربعة بنوع من التفصيل.

1. التخطيط:————ط:

هو عملية أو مرحلة لا غنى عنها في أي مشروع أو عمل، فهو عبارة عن مجموعة من الخطوات المتعلقة بالمستقبل، تتمثل في التفكير الذي يسبق التنفيذ، حيث لا يتم تنفيذ أي عمل على أكمل وجه دون تخطيط مسبق له. و التخطيط وسيلة لا غاية فمن حيث هو وسيلة تعتمد لغرض تحقيق غايات متعلقة بتنمية الفرد و المجتمع، فهو عملية " تهدف الى مواجهة المستقبل بتدابير مدروسة وتقديرات محددة، و أنه عملية مستمرة، له بداية ولكن لا نهاية له، لأن الانتهاء من خطة أو برنامج يؤدي إلى وضع خطة أخرى أو تنفيذ برنامج جديد"⁵⁷.

للتخطيط تعاريف مختلفة، فيعبر عنه البعض أنه: " عملية ذهنية تتضمن الاختيار الواعي للحلول، و على أساسه تركز القرارات الإدارية طبقاً للأهداف و الحقائق و التقديرات المدروسة من قبل."⁵⁸

و يعرفه فايول فيقول: " أن التخطيط هو في الواقع عملية تتبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد الكامل لمواجهته."⁵⁹ كما يعبر عنه البعض أنه: " تحديد الأهداف و وضع السياسات، و وضع طرق العمل و إجراءات التنفيذ، و إعداد الميزانية التقديرية للأنشطة المختلفة و على مستوى المشروع، ثم وضع البرامج الزمنية بناء على ذلك و بما يحقق الأهداف الموضوعية."⁶⁰

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن التخطيط هو أن نتوقع المستقبل و نتخذ القرارات المتعلقة بكافة أنواع الخطط، و تتمثل بيئة التخطيط في مجموعة من التساؤلات التي تبنى عليها القرارات التخطيطية قبل أن تصبح حقائق تفرض نفسها على خطط المؤسسة. و التخطيط يعتمد على عاملين مهمين ألا و هما التنبؤ للمستقبل و الاستعداد له و هي مسؤولية المدير الذي يجب عليه أن يتنبأ لما قد يحصل.

⁵⁷ حامد الشافعي دياب، المرجع السابق، ص . 101

⁵⁸ محمد محمد الهادي، المرجع السابق، ص . 93

⁵⁹ كامل بربر، المرجع السابق، ص . 55

⁶⁰ حامد الشافعي دياب ، المرجع السابق، ص . 102

يعتبر تخطيط المكتبات جزءا من التخطيط الثقافي و التعليمي، الذي بدوره ما هو إلا جزء من تخطيط التنمية الاجتماعية و الاقتصادية.

✓ أهمية التخطيط:ط:

للتخطيط دور مهم في المكتبات الجامعية نظرا ل:

- "انه يظهر أهداف المكتبة الجامعية بوضوح حتى يستطيع كل فرد يعمل بالمكتبة معرفة ما يسعى الى تحقيقه؛
- انه يبين الطرق و الأساليب التي يجب ان يتبعها موظفو المكتبة في اداء أعمالهم لتحقيق الأهداف المطلوبة؛
- انه يحدد العناصر اللازمة لتسيير دفة العمل بالمكتبة، سواء كانت عناصر مادية(أموال وتجهيزات) أو عناصر بشرية(موظفون فنيون و غير فنيين)؛
- انه يحدد الوقت اللازم لتنفيذ كل نشاط من أنشطة المكتبة الجامعية و برامجها؛
- انه يساعد على معرفة المشاكل و التغيرات المتوقعة حدوثها في المستقبل للعمل على تلاقيها و الاستعداد لها؛
- انه أداة لتوفير النفقات، حيث يساعد على الاختيار من قائمة الأولويات. و هذا بدوره يزيد من مصادر المكتبة المالية؛
- انه ضابط للأعمال و الأنشطة التي تتم في المكتبة الجامعية، فبدونه لا يمكن الرقابة على أعمالها و التأكد من أن ما تم عمله مطابق لما ينبغي أن يكون"⁶¹

إجمالا نقول أن التخطيط عملية مهمة في أية إدارة مهما كانت وخاصة المكتبات و ذلك لمدى مساهمتها في نجاحها و تنظيم مواردها المادية و البشرية و كذا تحقيق الكفاية و الفاعلية الإدارية.

✓ مراحل التخطيط:ط:

تتم عملية التخطيط عبر مراحل متتالية ، حيث تتوقف كفاءة و فعالية كل مرحلة على درجة النجاح المحقق في اداء المراحل السابقة. حيث من الصعب على إدارة المكتبة تقرير خطة في كل خطوة، بل لابد من انجاز عدة خطوات متتالية حتى يتم الإعداد للخطة و العمل على تنفيذها. تتمثل مراحل التخطيط في ثمانية، حيث تتعلق المرحلة الأولى " 1- بتحديد الأهداف و رسم سياسات و استراتيجيات الخطة؛

2-تشخيص الأوضاع الحالية لاستقراء الخبرات الماضية و الظروف السائدة؛

3-تقرير احتياجات المستقبل و التنبؤ بها؛

4- التعرف على البدائل و اختيار البديل الأمثل منها؛

5-تحديد المتطلبات و الأعمال الضرورية المحتاج إليها لسد الفجوة بين ما هو متوفر حالياً و ما هو مقدر مستقبلاً؛

6-برمجة الخطة و تحديد أنشطتها و برامجها و تنظيماتها و متطلباتها و إطارها الزمني؛

7-وضع الخطة موضع التنفيذ؛

8- تقييم الخطة و متابعتها بصفة مستمرة لأحكام الرقابة عليها.⁶²

✓ مسؤولية التخطيط:

هناك عدة شروط تحدد مسؤولية التخطيط من بينها حجم المؤسسة، ظروفها الداخلية، التغيير في عوامل البيئة الخارجية، و التخطيط مسؤولية جميع الأفراد المسؤولين مهما كان مستواهم الإداري، حيث مشاوره الرؤوسين في تحديد و تصميم الخطط يعتبر مبدءاً أساسياً في التطبيق و الممارسة حتى تكون المسؤولية مشتركة في وضع الخطط ذات التأثير الكبير على أهداف المؤسسة. فمبدأ المشاركة يحقق مايلي: "

1- التنسيق بين كافة الخطط الفرعية للإدارات الأساسية و الفرعية؛

2- تنمية المهارات التخطيطية لكافة المستويات الإدارية؛

3-رفع الروح المعنوية و زيادة درجة الرضا عن المؤسسة وعمل للمستويات الإدارية
كافة.⁶³

لكي يتم التخطيط لخدمات المكتبات و المعلومات يجب ان يكون هناك تعاون و تكامل ما بين المسؤولين عن المكتبات و المخططين المختصين بمجالات التنمية الثقافية، التعليمية، العلمية، الاجتماعية، الاقتصادية و القوى العاملة. لهذا على أمناء المكتبات و أخصائيو المعلومات الاهتمام و التمكن من أساليب التخطيط المتطورة، حتى تسهل عملية الاتصال بينهم و بين المخططين في المجالات المختلفة و التي يخدمونها. عليهم إذن أن يدرسوا و يلموا و يتعرفوا على خطط التنمية التي تؤثر على خدمات المكتبات و المعلومات، و خطط نقل التكنولوجيا المعاصر و خطط الاتصال الجماهيري و تطور حركة النشر و مدى استخدام أساليب التنبؤ الإحصائي، إذن فمسؤولية التخطيط مسؤولية مشتركة بين العاملين في مجال المكتبات و المعلومات و بين المخططين على كافة المستويات. حتى تنفذ مراحل التخطيط بكفاءة و فاعلية.⁶⁴

2. التنظيم الاداري:

ما هو إلا خطوة مكملة و مجسدة للخطوة التي قبلها ألا و هي التخطيط الاداري، فهذا الأخير ما هو إلا مجموعة من الخطط و الإجراءات و الأساليب الهادفة للتنمية و لكي تصير واقعا عمليا قابلا للتنفيذ يجب أن يكون تنظيم لهذه الأنشطة و المهام.

➤ ماهية التنظيم:

يعرف فايول التنظيم " أنه إمداد المنظمة بكل ما يساعدها على تأدية مهامها من المواد الأولية، و الآلات رأس المال و الأفراد، و يتوجب على المدير إقامة نوع من العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض، و بين الأشياء بعضها ببعض أيضا.⁶⁵ كما يعرفه لويس ألن Louis A. Allen أنه: " عملية تحديد و تجميع العمل الذي ينبغي أدائه،

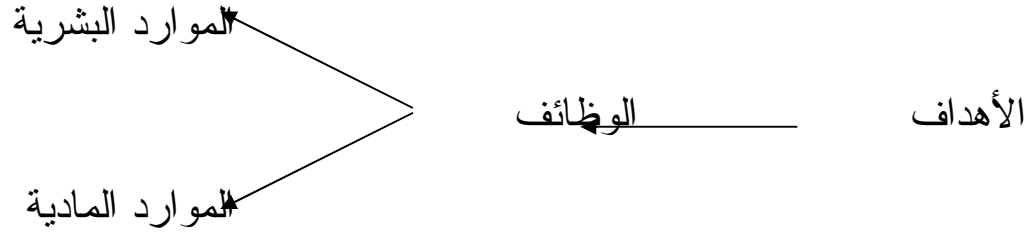
⁶³ كامل بربر ، المرجع السابق ، ص 58

⁶⁴ محمد محمد الهادي، المرجع السابق، ص. 109

⁶⁵ كامل بربر ، المرجع السابق، ص. 83

مع تحديد و تفويض المسؤولية و السلطة، و إقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكبر فاعلية لتحقيق الأهداف".⁶⁶

من خلال التعريفين نجد أن للتنظيم مكونات أساسية تتمثل في الأهداف، الوظائف الضرورية و ما تحتاجه من موارد بشرية و مادية. كما هو موضح في الشكل التالي:⁶⁷



الشكل رقم (03) : يبين العلاقة بين الأهداف و الوظائف.

يبين الشكل السابق العلاقة بين مكونات التنظيم و التي تعتبر مقوماته، حيث:

- ✓ يرتبط وجود التنظيم بوجود هدف او أهداف محددة و هي مبررات وجوده؛
- ✓ يستند التنظيم على تحديد واضح للعلاقات و السلطات و هذه العلاقات هي الأساس في تحقيق الأهداف بكفاءة عالية؛
- ✓ يستند التنظيم على مجموعة من الأفراد لديهم الرغبة في توجيه جهودهم لتحقيق الأهداف المتفق عليها؛
- ✓ يقوم التنظيم على شبكة من الاتصالات تكفل ترابطه و اندماجه و تكفل تنمية العلاقات بين الأفراد و الوحدات الإدارية.⁶⁸

➤ عناصر التنظيم:

يبدو جليا و من خلال التعاريف السابقة ان التنظيم الاداري يعتمد على عنصرين مهمين، وهما الهيكل التنظيمي والذي من خلاله يتم رسم سلوك جميع أفراد المؤسسة، و تصميمه ليس أمرا سهلا و لا يتم انجازه في مرة واحدة، بل تعتبر عملية معقدة و مستمرة

⁶⁶ جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال : مدخل وظيفي، الإسكندرية : الدار الجامعية، 1999، ص . 184

⁶⁷ محمد محمد الهادي، المرجع السابق، ص . 116

⁶⁸ كامل بربر، المرجع السابق ، ص . 84

لارتباطها بعوامل مادية و بشرية. حيث تغيير أي فرد يؤثر على كامل مكونات التنظيم. و لتصميمه يجب الأخذ بعين الاعتبار عدة عوامل أهمها:

(1) "حجم المنظمة و مركزها المالي؛

(2) طبيعة السلعة المنتجة؛

(3) أهداف المنظمة؛

(4) الانتشار الجغرافي للمنظمة؛

(5) نوع التكنولوجيا المستخدم؛

(6) البيئة الخارجية للمنظمة.⁶⁹

بينما العنصر الثاني في التنظيم هو تشكيل و تنمية الهيئة الإدارية.

ومما سبق ذكره تحتوي المؤسسة على تنظيم رسمي و تنظيم غير رسمي، فأما الأول فيتمثل في كل الوظائف الإدارية من تخطيط و تنظيم إداري و رقابة و قيادة و اتصال، و الذي مهمته تنسيق جهود الموظفين لتحقيق الأهداف المطلوبة. بينما الثاني، فهو عبارة عن مجموعة من العلاقات غير الرسمية التي لا تتبع خط السلطة و يحاول الموظفون تلبية احتياجاتهم الشخصية من المعلومات عن طريقها. تسمح هذه العلاقات بتكوين جماعات أو مجموعات تبني على الاهتمامات الشخصية المتشابهة. لها تأثير كبير على سير عمل المكتبة و على أداء الأفراد و رفع روحهم المعنوية في إطار التنظيم الرسمي، لهذا يجب التعرف و الاعتراف بهذه العلاقات. لان التنظيم غير الرسمي له فاعلية بناءة أو هدامة في تأثيره على نجاح أداء المكتبة، لهذا لا يجب تجاهله، بل يجب التعرض إليه و استغلاله جيدا لخدمة برامج و أنشطة المكتبة، و هكذا يكون للمدير فاعلية عندما يستغل سلطته لنقل المعلومات و تلقيها و دمج التنظيمات غير الرسمية في الإطار التنظيمي الرسمي بقدر الإمكان حتى تنسق الجهود في المكتبة⁷⁰.

3.التوجيه:

⁶⁹ كامل بربر، المرجع السابق، ص. 86

⁷⁰ محمد محمد الهادي، المرجع السابق، ص 149

و يطلق على هذه العملية الحفز، القيادة، التأثير، الإرشاد... لكنها تصب في معنى واحد ألا و هو العوامل الإنسانية في المؤسسة. خاصة و أن أهداف هذه الأخيرة لا تتم إلا بالجهود الإنسانية، و منه فتوجيهها يعتبر وظيفة هامة من وظائف المؤسسة⁷¹.

بما أنه يهدف إلى إبلاغ الأفراد بالمهام و النشاطات التي يجب أن يقوموا بها، فهو يعتمد بذلك على مجموعة من العناصر أو المكونات و هي: "1- تحديد واجبات الأفراد، 2- شرح إجراءات تنفيذ كل عمل، 3- النصح و الإرشاد المستمر، 4- تشجيع الأفراد، 5- التأكد من تنفيذ أي إجراء تصحيح تم وضعه بشأن حل مشكلة أو علاج انحراف معين، 6- إصدار الأوامر، التعليمات، 7- وجود علاقة مباشرة بين الرئيس و المرؤوسين كأفراد أو كجماعة".⁷²

يتمثل التوجيه الذي تقوم به المؤسسة في عدة أنظمة، ألا و هي⁷³: تصميم الوظائف، أنظمة التكوين و التطوير و التحفيز المناسبة لتقوية إرادة العامل و توضيح مسؤولياته في العمل. يتم التوجيه من خلال عدة وسائل، نذكر منها:

1. الاتصال: الذي هو عملية ضرورية لسير العمل في المؤسسة. "الاتصال الناجح بين الأفراد يعتمد على وجود شيء أكثر من اللغة المشتركة، فقد لا يتحقق هذا العامل بالنسبة لأفراد و جماعات تتباين خبراتهم الاجتماعية، و من ثم يؤدي هذا التباين في أسلوب التفكير، و النظرة إلى الأشياء التي تعيق الاتصال".⁷⁴

2. القيادة، هي " استخدام المحفزات المختلفة بغرض إثارة دافعية أفراد التنظيم لتحقيق أداء مرتفع و توجيه سلوكهم نحو انجاز الأهداف التنظيمية".⁷⁵

⁷¹ علي شريف؛ عبد الغفار حنفي؛ محمد فريد الصحن، التنظيم و الإدارة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1989، ص. ص

16-17 :

⁷² محمد عبد السلام، الأسس العلمية الحديثة في تنظيم و إدارة العمال، ج. 2، القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2008،

ص. 145

⁷³ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، قالمة: مديرية النشر للجامعة، 2004، ص. 35

⁷⁴ إبراهيم عبد الهادي المليجي، استراتيجيات و عمليات الإدارة، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2002،

ص. 319

⁷⁵ طارق طه، التنظيم: النظرية- الهياكل- التطبيقات، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2007، ص. 74

تعتمد التنمية الإدارية لكي تتحقق، على قيادات إدارية ناجحة، و هذا ما أصبح ضرورة ملحة "لتنمية مهارات العاملين و استغلالها من خلال أنماط إدارية حديثة تسمح و تساعد على مشاركة العاملين في كل الأنشطة الإدارية".⁷⁶

3.الدافعية/ التحفيز:أو السببية و هي الطريقة التي توجه سلوك الأفراد لتحقيق هدف المؤسسة، فهي: " قوة الدفع التي تثير السلوك و توصله و تسهم في توجيهه إلى غايات و أهداف معينة".⁷⁷

4.الرقابة:

إن ممارسة الرقابة على عمل الغير، نشاط أو عملية قديمة قدم وجود الوظيفة و العمل. حيث كان إلزاميا على المدير أو المسؤول عن الإنتاج، أن يقوم بالرقابة على العمل وذلك على الجانبين المادي و غير المادي، فلا بد له من متابعة رأس المال، بما فيه العاملين الذين يمثلون اكبر مورد و رأس مال تحتوي عليه المؤسسة و الذي إذا ما تم تكوينه و تدريبه جيدا، لأعطى نتائج جيدة، لهذا اهتم المنظرون و العلماء بالإدارة التي تحتوي على أربع عمليات أساسية : التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة. بحيث الواحدة تكمل الأخرى.

الرقابة هي "التأكد من أن ما تم انجازه من أنشطة و مهام و أهداف هو بالضبط ما كان يجب أن يتم، بما في ذلك من تحديد للانحرافات إن وجدت و أسبابها و طرق علاجها"،⁷⁸ كما تعتبر بمثابة " اتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية عندما ينحرف الأداء الفعلي (أو يتوقع أن ينحرف) عن الأداء المخطط".⁷⁹

تعتبر آخر عملية يقوم بها المسير لأنها تقيس الأداء الحالي و مقارنته بالمعايير المتوقعة للأداء. و التي حددت مسبقا. حيث تتيح هذه العملية تدارك الخطة الموضوعة و

⁷⁶ محمد اللوزي، التنمية الإدارية: المفاهيم- الأسس- التطبيقات، عمان: دار وائل، 2000، ص.97

⁷⁷ مهدي زويلف؛ علي العضائلة، المرجع السابق، ص.200

⁷⁸ محمد عبد السلام، الأسس العلمية الحديثة في تنظيم و إدارة العمال، ج.2، المرجع السابق، ص.223

⁷⁹ علي شريف؛ عبد الغفار حنفي؛ محمد فريد الصحن، المرجع السابق، ص. 273

تصحيحها. هذه العملية تتم بصفة مستمرة، لها اتصال بكل من التنظيم و التوجيه، و لكن ليس بقدر علاقتها مع التخطيط.

هناك تباين في استعمال عملية الرقابة في الفكرين التقليدي الذي كان يركز على الرقابة التصحيحية، أي إتباع الإجراءات التصحيحية بعد تنفيذ الخطط و ذلك لمعالجة الانحرافات التي تطرأ في الأداء التشغيلي، أي المقارنة بين الخطط و ما تم تنفيذه. أما الفكر الحديث فيعتمد الرقابة الوقائية التي تقوم على أساس التنبؤ بما سيتوقع تنفيذه، أي اتخاذ الإجراءات الوقائية قبل حدوث الانحرافات في الخطط، و من هنا نستنتج ان عملية الرقابة " عملاً مستمراً تمارسه الإدارة قبل وأثناء و بعد تنفيذ الخطط بالكامل، من خلال العمليات التشغيلية لكي يشير الى تجاوز الانحرافات قبل حدوثها، و بالتالي تفادي الأضرار الناجمة عنها"⁸⁰.

■ أهمية الرقابة:

تعد عملية الرقابة وظيفة إدارية أساسية، حيث تكمن أهميتها بشكل كبير في المؤسسات المعاصرة التي تتسم بتشعب و تشابك و تعقد الأنظمة فيها، و الذي يستلزم وجود أنشطة رقابية فيها بتوجيه فعاليات المؤسسة نحو تحقيق أهدافها. فهي تسهم بشكل كبير في ممارسة المؤسسة لأنشطتها و تمكينها من الدخول في ميادين مختلفة، و تبرز أهمية الرقابة بشكل واضح من خلال الندرة النسبية للموارد المتاحة و المتمثلة في:

الموارد البشرية، المالية، المادية و المعلوماتية. حيث أن الرقابة الناجحة تؤدي إلى الاستثمار الأمثل لكل هذه الطاقات بفاعلية و كفاءة و تقليل أوجه الهدر و الضياع فيها، إجمالاً، يمكن القول أن الرقابة مهمة لأنها تمكن المؤسسة من العمل بشكل فعال لإنجاز الأنشطة و المهمات بكفاءة و لتحقيق الأهداف (المنتظرة) المسطرة، و التقليل من جوانب الانحرافات غير المرغوبة الحاصلة في العمليات التشغيلية.⁸¹

■ خطوات عملية الرقابة :

⁸⁰ خليل محمد حسن الشماخ، نظرية المنظمة، عمان: دار المسيرة، 2000، ص. 315

⁸¹ خليل محمد حسن الشماخ، المرجع السابق، ص. ص : 316-317

مهما كان الشيء الذي نود مراقبته، فإن خطوات عملية الرقابة لا تختلف وهي تنطوي بالإضافة إلى مكان وجودها أو شيء المراد مراقبته على الخطوات الآتية:

❖ تحديد المعايير أو المقاييس الرقابية؛

❖ قياس الأداء ومقارنته بالمعايير؛

❖ تصحيح الانحرافات عن المعايير والخطط⁸².

تتم عملية الرقابة من خلال قياس فاعلية الأداء و كفاءة الموظف. فالأولى تتيح للمؤسسة معرفة مدى تحقيق أهدافها، و ذلك باستثمار الطاقات المتاحة، و التكيف مع محيطها، من خلال معالجة المشكلات او الظواهر الإدارية التي تواجهها حين تحقيق أهدافها . بينما الثانية، فيقاس بها استخدام الموارد البشرية و المادية و المالية و المعلوماتية، حيث لكي تتحقق الكفاءة، يجب ان تكون الموارد المتاحة كافية، لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

من بين العوامل المؤثرة في قياس نجاح المؤسسة من حيث الفاعلية و الكفاءة، هناك المرتبطة بالموارد البشرية و التي " تشمل معنويات الأفراد، و اتجاهاتهم، و دوافعهم، و رغباتهم، و سبل الاتصالات المعتمدة بينهم و الصراع و بيئة العمل و سبل معالجة المشكلات و الظواهر الحاصلة في العمل، إضافة إلى العلاقات غير الرسمية المختلفة، والأسس المعتمدة في تعميقها و تطويرها بالشكل الذي يعزز الاستقرار المنظم و التوازن المتحرك و المتفاعل للمنظمة"⁸³.

4.2.1. الإدارة العلمية " المناجمنت" في المكتبات الجامعية:

لقد اظهر الأدب المنشور بالانجليزية في علم المكتبات و المعلومات مصطلحين مترادفين يدلان على إدارة المكتبات و مراكز المعلومات هما "management" و "administration" ، إذ يطلق الأول على إدارة المكتبات و مراكز المعلومات التابعة

⁸² جميل احمد توفيق، المرجع السابق، ص . 408

⁸³ خليل الشماع، المرجع السابق، ص. ص: 328- 334

لمؤسسات خاصة أو تجارية، كالمكتبات المتخصصة، كما يطلق أيضا على إدارة فروع النشاط البشري مثل إدارة المجموعات، وإدارة الأفراد، وإدارة عمليات الحوسبة. بينما يطلق المصطلح الثاني على إدارة المكتبات و مراكز المعلومات التابعة للحكومة أو القطاع العام، واصفا عمومياتها أو أنشطتها بشكل عام مثال إدارة المكتبات العامة.

و تعتبر الإدارة بهذا المفهوم الشامل أداة لتطوير المكتبات و مراكز المعلومات و وسيلة لتقدمها و رقيها و رفاهيتها، و ذلك عن طريق الاستغلال الأمثل للطاقات و الإمكانيات المادية و البشرية و التكنولوجية المتوفرة لديها، بغرض تحقيق أهدافها المرسومة⁸⁴.

في المكتبات و خاصة الجامعية منها، يمكن تطبيق الإدارة العلمية (المناجمنت) على كامل الأنشطة و المجالات المتعلقة بها. وذلك لتحقيق أهداف الجامعة، و المساهمة في التنمية الحضارية، و خدمة المجتمع، على ضوء الإمكانيات المتاحة، و من خلال إعداد الكوادر البشرية.

فإدارة العاملين أو الموارد البشرية بالمكتبات من المجالات الهامة في الإدارة العلمية (المناجمنت)، لقد أصبحت تتعرض لموضوعات كثيرة تهتم بالاستقرار الوظيفي، من خلال تقنين مستويات المرتبات، تحسين ظروف العمل و التدريب الإداري و الفني، و كل ما يتعلق بالموظفين من حضور و غياب و إجازات، حوافز و مكافآت و تأمينات و معاشات، إلى غير ذلك من الأمور المتعلقة بتحفيز الموظف و رفع روحه المعنوية.

إن أهم الأسباب التي جعلت الاهتمام يتزايد حول تطبيق الإدارة العلمية (المناجمنت) في المكتبات الجامعية هي:

" نمو هذا النوع من المكتبات حجما و عددا و نوعا و محتوى، و ما أسفر عنه ذلك من ظهور مشاكل لم يسبق لمديري هذه المكتبات مجابهتها.

تغير الظروف المحيطة بالعمل المكتبي و انعكاسها على أهداف هذه المكتبات و طبيعة الدور المفروض عليها القيام به.⁸⁵

بالرغم من أن الكثير من المؤلفين يرون أن العمليات الإدارية عديدة، إلا أننا نجد أن هناك إجماعاً من قبل العلماء و المنظرين على أن إدارة المؤسسات تتمثل في أربعة عمليات كبرى ألا و هي التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة. و بما أن المكتبة الجامعية مؤسسة كغيرها من المؤسسات فتطبيق الإدارة بها يستدعي القيام بالعمليات سابقة الذكر، التي تمتد من " رسم السياسات إلى تخطيط البرامج إلى تنفيذ المهام و رقابة الأداء و تشجيع البحوث التحليلية لدفع عجلة الأداء.⁸⁶

1.4.2.1. إدارة المكتبة الجامعية:

" ليس هناك تعريف واحد متفق عليه للإدارة، و يمكن تعريفها بأنها استخدام الموظفين و الإمكانيات المادية في تحقيق أهداف الهيئة، و بالتالي فإن الإدارة الفعالة للمكتبات تعتمد على تحديد أهداف المكتبة، و استخدام العدد المناسب و المؤهل للوظائف المكتبية و الوثائقية، فضلاً عن التنسيق بين الوحدات و الأقسام المختلفة و توفير الميزانية الكافية... و غير ذلك⁸⁷، كما يمكن تعريف إدارة المكتبات الجامعية بأنها: " تحقيق أهداف المكتبة الجامعية أي تحقيق أهداف الجامعة التعليمية و البحثية (في التعليم و البحث) و إعداد الكوادر البشرية و التنمية الحضارية و خدمة المجتمع و ذلك في ضوء الإمكانيات المتاحة"⁸⁸.

من خلال التعريفين نستنتج أن إدارة المكتبة الجامعية كغيرها من الإدارات التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الهيئة المسؤولة عن ذلك، لهذا نجدها تعتمد على جملة من الوظائف و التي سنبرزها في مايلي من هذا البحث.

⁸⁵ حامد الشافعي دياب، المرجع السابق، ص. 82

⁸⁶ محمد محمد الهادي، الإدارة العلمية للمكتبات و مراكز التوثيق والمعلومات، الرياض: دار المريخ، 1982، ص. 19

⁸⁷ غادة عبد المنعم موسى، المرجع السابق، ص 168

⁸⁸ غادة عبد المنعم موسى، المرجع السابق، ص 169

إن المهمة الأساسية الملقاة على عاتق مسؤول المكتبة، أو رئيس مصلحة ما فيها، هي تنظيم العمل وهيكله العلاقات ما بين الأشخاص، ومختلف وظائف المكتبة. والمدير العلمي (المناجير)، يميز الوظائف الإدارية و الأخرى العملية مع مراعاة تحليل المهن الموجودة في المكتبة.

2.4.2.1. وظائف المكتبة:

في المكتبات نجد صنفين كبيرين من الوظائف⁸⁹: وظائف الإدارة و الوظائف العملية.

تتقارب الوظائف الإدارية الموجودة في المكتبة مع تلك الموجودة في أية مؤسسة أخرى بينما الوظائف العملية فمن جهة تختص و تتعلق بالمكتبات ومراكز التوثيق ومن جهة أخرى مشتركة مع مؤسسات أخرى.

أ. وظائف الإدارة: les fonctions de direction:

على المدير والفريق العامل معه في الإدارة مهمة تحقيق إستراتيجية المؤسسة، تنظيم عملها و مراقبة تحقيقه.

تترجم إستراتيجية المؤسسة عن طريق مهمتها الأساسية و المهمات الثانوية، الجمهور الموجه، الأهداف الواجب تحقيقها.

تتمثل وظائف الإدارة⁹⁰ في المكتبة في ثلاثة كبرى و هي:

1. تحديد الإستراتيجية: و هذه المرحلة يتم فيها عدة خطوات، خلالها تتمكن المكتبة من تحديد أهدافها، جمهورها الذي ستقدم له الخدمة و علاقتها معه، المهام التي تقوم بها، الخدمات، الوسائل اللازمة،....

2. تنظيم العمل: تتمثل في مجموعة من الخطوات، وهي: تحديد الوظائف العملية، تشكيل الهيكل التنظيمي، تقسيم الوسائل، تحديد الأهداف المتخصصة.

⁸⁹ Joëlle Muller , le management du personnel en bibliothèque, Paris : Ed. du Cercle de la Librairie, 2001, P.P: 23-25

⁹⁰ Joëlle Muller, Op.cit. , P.P: 23- 24

3 . مراقبة النتائج: الذي يتم من خلال،

- إعداد وسائل المتابعة؛

- التدخل لإعادة رسم الخطة؛

- تعديل الوسائل، التنظيم، الأهداف.

ب. الوظائف العملية: LES FONCTIONS OPERATIONNELLES

هذه الوظائف تسمح بالتحقيق الفعلي لمشروع المكتبة، يمكن ترتيبها في ثلاثة أصناف.

نجد أن الوظيفتين الأولتين مشتركتين في كل المؤسسات، وهي الوظائف الإدارية (des fonctions administratives) و الوظائف اللوجيستية/

الوظيفة الثالثة، وهي خاصة بمهن المكتبي ومهام المكتبات، وهي وظائف إنتاج، تقديم وعرض الخدمة للمؤسسات الوثائقية.

تسيير الميزانية و العاملين، هي المهام الإدارية الرئيسية في المؤسسات الصغيرة، هي من اختصاص المدير برفقة سكرتيه. بالنسبة للمؤسسات الأكثر أهمية، تخصص لهذه الوظائف مصلحة أو قسم لوحدها و يعهد بها إلى عمال متخصصين في الإدارة العمومية.

عموما الوظائف العملية⁹¹ تتمثل في 03 ثلاث وظائف كبرى و هي:

إنتاج السلاسل و الخدمات: production des collections et des services	الوظائف الإدارية: les fonctions administratives	الوظائف اللوجيستية: les F. logistiques
---	---	--

⁹¹ Joëlle Muller, Op.cit. , P. 25

- اختيار، اقتناء، حفظ كل نوع من أنواع الوثيقة؛ - المعالجة الفكرية و المادية للوثائق؛ - استقبال الجمهور؛ - خدمات خاصة.	- تسيير الميزانية؛ - تسيير العاملين: توظيف، تكوين، مسار وظيفي، عطل...الخ.	- المواقع: امن، بناء؛ - تنقلات، (وسائل النقل)؛ - أنظمة تقنية: آلات، نظام إعلام آلي.
--	--	--

الجدول رقم(02): الوظائف العملياتية في المكتبات.

من خلال عرض الوظائف العملياتية، نستنتج أن تسيير العاملين أو الإدارة العلمية للموارد البشرية فيها تعتبر وظيفة من بين الوظائف الإدارية.

3.4.2.1 الإدارة العلمية " المناجمت " الفعالة⁹²: هي الحصول بواسطة فريق

العمل على النتائج المتوقعة وهذا بثلاثة أثمان؛ ثمن اقتصادي، ثمن اجتماعي، ثمن معنوي نفسي.

المدير العلمي " المناجير " له ثلاثة أدوار يلعبها في المكتبة، و هي: الدور الإستراتيجي، دور المسير، و دور المحرك و المنشط.

المدير العلمي " المناجير " لمكتبة أو مصلحة ما، في كثير من الأوقات يكلف بهذا المنصب بفضل مؤهلاته التي تؤكد معلوماته التقنية ومعارفه الثقافية والتعليمية، كثيرا ما يمنح منصب مدير بعد نجاح المكتبي في الامتحان المهني و فوزه برتبة "محافظ".

يقوم بمهام الإدارة⁹³ و في وظيفة محافظي المكتبات مهنيين منتمين لأي سلك من الأسلاك أو الإطارات، أو من طرف مكتبي و ذلك حسب حجم المكتبة. هذه الوظيفة في الحقيقة هي التخطيط الاستراتيجي: le pilotage stratégique

لكي ينفذ مهامه التقنية بفعالية، على المدير العلمي أن يمتلك القدرة التي ترتبط بالمعرفة، وهذا حتى يبقى كخبير جيد و يقوم بدوره بفعالية لحماية مساعديه وجعلهم أكثر

⁹² Sekiou, Gestion du ressources humaines, Op.cit, P.P: 50-51

⁹³ Thierry Giappiconi, management des bibliothèques: programmer,organiser, contrôler...,Paris: Ed. Du Cercle de la librairie, 1997, P. 58

خبرة مثله، لأن كفاءته لا تقدر حسب فهرسته أو حتى قدراته المكتسبة، فنجاحه المستقبلي يتشكل حسب مواصفات مختلفة.

3.1. المبحث الثالث: الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية.

1.3.1. دور و تأثير الموارد البشرية في المؤسسة:

المؤسسة عبارة عن مجموعة من المدخلات "الموارد البشرية، المادية، المالية، الفنية، المعلوماتية " و المخرجات " السلع و الخدمات، تشغيل المتخرجين، المساهمة في المالية العامة عن طريق الضرائب،..." فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح على محيطه الذي يتفاعل معه فيأخذ منه و يعطيه، يؤثر فيه و يتأثر به.

المخرجات تتأثر بنوعية الموارد البشرية، فعندما تحوي المؤسسة عاملين مؤهلين، متخصصين و ذوو خصائص سلوكية و فنية مناسبة، تكون هذه المخرجات أو المنتوجات جيدة ترضي العملاء بما يساهم في تنمية و تطوير المجتمع.

لكي تنتج المؤسسة، مهما كان نوعها، و تكون فعالة فهي تعتمد على العنصر البشري، المتمثل في المدراء، الموظفين، العاملين، و حسب السلم الوظيفي هناك الرئيس و المرؤوسين و هي "علاقة رسمية"، و بما أن البشر لهم خصائص اجتماعية، اذن هناك علاقة أخرى "غير رسمية" تربط بين الأفراد العاملين في المؤسسة وفقا لمزيج من القيم و الاتجاهات الشخصية و التوقعات و الدوافع و السلوكيات.

1.1.3.1. مفهوم الموارد البشرية:

في أية مؤسسة مهما كانت، الموارد البشرية الفاعلة 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، و تزيد فرص الاستغلال الفاعل لهذه الموارد عندما تتوافر نظم يحسن تصميمها و تطويرها للتعليم و الاختيار و التدريب و النقييم و التطوير و الصيانة"⁹⁴.

هي "تعبير عن الثروة الأساسية في أي منظمة إنتاجية أو خدمية، و هي عنصر الإنتاج الرئيسي و الأهم و الذي تغطي أهميته على ما عداه من عناصر الإنتاج."⁹⁵

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

2.1.3.1. دور المورد البشري في الفكر الإداري الحديث:⁹⁶ لقد أصبح ينظر إلى

المورد البشري على أنه:

⁹⁴ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين ، ص. 19

⁹⁵ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار غريب، (د.ت.)، ص. 47

⁹⁶ احمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص. 34

(1) إن المورد البشري بالدرجة الأولى طاقة ذهنية و قدرة فكرية و مصدر للمعلومات و الاقتراحات و الابتكارات، و عنصر فاعل و قادر على المشاركة الايجابية بالفكر و الرأي.

(2) في منظمة الأعمال يرغب الإنسان بطبيعته في المشاركة و تحمل المسؤولية، و لا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة و السعي إلى التطوير و الانجاز.

(3) إن الإنسان إذا أحسن اختياره، إعداد، تدريبه، و إسناد العمل المتوافق مع مهاراته و رغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد و بشكل غير مباشر، و لا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أدائه لعمله.

(4) أن الإنسان يزيد عطاؤه و ترتفع كفاءته إذا عمل في إطار مجموعة (فريق) من الزملاء يشتركون جميعا في تحمل مسؤوليات العمل و تحقيق نتائج محددة.

3.1.3.1. إدارة الأفراد أم إدارة الموارد البشرية:

لقد عرفت الادارة المختصة بشؤون العاملين عدة مسميات منها إدارة المستخدمين، إدارة الأفراد، إدارة العاملين، إدارة الموظفين وصولا الى إدارة الموارد البشرية. و هذا التدرج في التسمية لم يكن بمحض الصدفة و لكن عبارة عن فلسفة خاصة بهذا، حيث التسمية المتمثلة في إدارة المستخدمين أو إدارة الأفراد كانت تعبر عن النظرة الى العامل على انه فرد، و لم تختلف هذه النظرة مع تدرج التسميات، إلا أن إدارة الموارد البشرية تختلف في ذلك من خلال الفلسفة و النظرة.

ما اختلاف التسميات المتعلقة بإدارة العاملين، إلا تعبير عن اختلاف في الفلسفات الفكرية، التي توحى بالتفكير الذي يعتبر تقليدي لأنه ينظر للإنسان على انه آلة. هذه النظرة ركزت على قواه العضلية والجسمانية، كما أنها ركزت على الجوانب المادية للعمل و اهتمت بقضايا الأجور والحوافز، و تحسين البيئة المادية للعمل كما اعتمدت على

إكساب الفرد قدرات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها. حيث لم تعط إدارة الموارد البشرية الاهتمام البالغ من طرف رجال الإدارة و أصحاب المنشآت، لاعتبارها مجرد وظيفة روتينية، مجال اختصاصها قليل الأهمية و لا تأثير له على كفاءة المنظمة و إنتاجيتها. ما أدى الى اعتبار إدارة الموارد البشرية إدارة تهتم و تركز على **مجموعة من الوظائف**⁹⁷ مثل:

❖ اتخاذ الإجراءات التنفيذية للتعاقد مع العاملين و تعيينهم حسب توجهات السلطة الإدارية العليا؛

❖ اتخاذ الإجراءات التنفيذية لضبط و تسجيل حضور الموظفين و العمال؛

❖ اتخاذ الإجراءات التنفيذية لصرف مستحقات الموظفين و العمال (من خلال إدارة الحسابات)؛

❖ إمساك السجلات و الملفات التي تحظ بها بيانات الموظفين و العمال؛

❖ متابعة شؤون الإجازات و العلاج و النقل و الإعارة و ما إليها من أمور تخص الموظفين و العمال.

و ما يتجلى من خلال هذه الوظائف في إطار النظرة التقليدية، أن إدارة شؤون الموارد البشرية ما هي إلا جهاز تنفيذي محدود الأهمية لا ترقى إلى مصاف الإدارة الأخرى كالإدارة الإنتاجية.

بينما الفلسفة الحديثة و التي ترى أن الإدارة الخاصة بالعاملين هي إدارة الموارد البشرية، فترى أن الإدارة العلمية للموارد البشرية هي إدارة الأفراد في العمل داخل المؤسسات⁹⁸ ، حيث أصبحت أهم الوظائف الإدارية ضمن المؤسسات. فهدفها الرئيسي هو: " تكوين قوة عمل مستقرة و فعالة، أي مجموعة متفاهمة من الموظفين و العمال القادرين على العمل و الراغبين فيه"⁹⁹. لأنها تعتبر أن العاملين هم رأس مال عقلي، و

⁹⁷ علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، القاهرة: دار غريب، (د.ت.)، ص. 16

⁹⁸ Bernard Martory; Daniel Crozet, Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances, Paris :Dunod, 2001, P.7

⁹⁹ علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، المرجع السابق، ص. 17

ذلك أن لهم عقولا قادرة على التعلم و النمو و الإسهام، المؤثرة في تعزيز أداء و موارد المؤسسة و كنتيجة لذلك أصبح مديرو إدارات الموارد البشرية شركاء في التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة، لهذا اهتمت النظرة الحديثة بعقل الإنسان و قدراته الذهنية و إمكانياته في التفكير و الابتكار و المشاركة في حل المشاكل، كما اهتمت بمحتوى العمل و البحث عن ما يشد القدرات الذهنية للفرد، و لذا اهتمت بالحوافز المعنوية، تمكين الإنسان و منحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات. كما عمدت إلى العمل على إطلاق طاقات التفكير و الإبداع و الابتكار، و تنمية العمل الجماعي و شحذ روح الفريق. حيث أصبح دورها الجديد هو محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

✓ كيف تستطيع المؤسسة توفير الأفراد اللازمين الاحتفاظ بهم للاستفادة من خبراتهم وكفاءتهم؟

✓ ما هي أفضل الطرق و المصادر للبحث عن الأفراد و استخدامهم للعمل بالمؤسسة؟

✓ ما هي أفضل الطرق لتحديد و دفع الرواتب و المكافآت و الحوافز و غيرها من العوائد المادية مقابل ما يقوم به الفرد من جهد وعمل؟

✓ ما هي اتجاهات و آراء الأفراد بالنسبة للمشروع و لجو العمل به، و كيف يمكن تغييرها لصالح العمل؟

✓ ما هي الالتزامات القانونية و الضمانات التي يحددها قانون العاملين في علاقة العامل بصاحب العمل، و كيف يمكن الوفاء بها على أكمل وجه؟

و لكي تتم الإجابة على هذه الأسئلة يجب تخطيط برامج عمل محددة و التي تقوم إدارة الموارد البشرية بتنفيذها وفقا للسياسات و الاستراتيجيات المسطرة.¹⁰⁰

لا ننكر أن كلا من إدارة الأفراد و إدارة الموارد البشرية تلتقي في بعض النقاط، و المتمثلة في : الاهتمام باختيار، تعيين، تدريب و حفز العاملين. لكن توجد عناصر أساسية تمتاز بها إدارة الموارد البشرية و هي:

"البعد الاستراتيجي للمورد البشري؛

البعد الأخلاقي في التعامل مع العاملين؛

الجودة الشاملة للأداء البشري في كافة مواضع الأداء؛

الاستثمار في رأس المال البشري؛

توحيد مصالح و توجهات الادارة و العاملين." كل هذه العوامل جعلت من تعبير "إدارة الموارد البشرية" منسجما مع واقع الأداء التنظيمي المعاصر.

4.1.3.1. أسباب زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية:

من الأسباب التي ساهمت في تطور النظرة الى الادارة المسؤولة عن الموارد البشرية نذكر ما يلي:¹⁰¹

1. كبر حجم المنشآت في مجالات الأعمال المختلفة، و بالتالي زيادة أعداد العاملين الذين تستخدمهم هذه المنشآت، الأمر الذي أدى إلى زيادة مشاكل التعامل معهم و الإحساس بضرورة وجود إدارة متخصصة ترعى شؤونهم؛

2. زيادة الاتجاه نحو التصنيع في معظم دول العالم، و بالتالي كبر حجم العمالة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات، و ما تحتاجه من تدريب و إعداد، يجعل من العسير التفريط في القوى العاملة التي تم استقدامها و تدريبها، و ضرورة المحافظة عليها من خلال نظم و إجراءات مستقرة. تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة و مسؤولة؛

¹⁰¹ علي السلمي، المرجع السابق، ص. 18

3. ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث تمثل الأجور نسبة عالية و متزايدة من تكاليف الإنتاج في مختلف المنشآت، الأمر الذي يحتم الاهتمام بضغط تكلفة العمل و زيادة إنتاجية العاملين، من خلال البحث و الدراسة و الإدارة الجيدة التي يقوم بها جهاز متخصص في شؤون الأفراد؛

4. ارتفاع مستوى تطلعات العاملين و اختلاف الجنسيات و المهارات و التخصصات، بجعل من المتعين وجود جهاز مختص يرفع شؤونهم و ينسق استخدامهم بما يعود على المنشأة بالمنفعة. بينما السبب الأهم في رأي المؤلف (على السلمي) فهو ذو شقين:

- اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية؛
- اكتشاف أهمية و قدرة إدارة الأفراد في توجيه الأداء البشري و التأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية.¹⁰²

1.2.3.2. تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية "عملية الربط ما بين إدارة الموارد البشرية و الأهداف و الغايات الإستراتيجية لتحسين الأداء التنظيمي، و لتنمية بيئة ثقافية تنظيمية تكون أكثر مرونة و قدرة على تبني السلوك الابتكاري".¹⁰³

1.2.3.1. أهمية إدارة الموارد البشرية:

تسمح إدارة الموارد البشرية بمساعدة المديرين على:

"1- فهم الجوانب المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية مما يجعلهم يتجنبون بعض الأخطار التي يقع فيها معظم المديرين منها:

- تعيين فرد غير مناسب لاحتياجات العمل.

- معدل دوران العمل الحالي.

¹⁰² المرجع السابق، ص. 18

¹⁰³ أشواك شانداء، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، (د.ت.)

- عدم قيام الأفراد بالعمل على أكمل وجه.

- شعور الأفراد بعدم عدالة أجورهم.

- النقص في المهارات نتيجة عدم كفاءة التدريب.

2- ضمان تحقيق النتائج المطلوبة من خلال الآخرين عن طريق اختيار الأفراد المناسبين و تحفيزهم، و ما الى ذلك من أنشطة الموارد البشرية؛

3- تحقيق الأهداف المطلوبة خاصة في ظل الإمكانيات المادية المحدودة و هذا من خلال تدريب الأفراد و زيادة مهاراتهم." ¹⁰⁴

1.2.2.3. الإدارة العلمية (مناجمت) للموارد البشرية:

يعتبر مفهوم الموارد في الوقت الحالي، مفهوم واسع الذي يضم مجموع التطبيقات المتعلقة باستخدام النساء و الرجال معا في المؤسسة، هذه التطبيقات تتعلق بالتوظيف، بالأجور، الترقية، تحولات من وظيفة إلى أخرى أو مصلحة إلى أخرى" ¹⁰⁵.

إنها مجال و مظهر وأسلوب للإدارة، يختص أولا باختيار، تنظيم، تنمية و رقابة الموارد البشرية، و ثانيا بتحسين أحوال العمل، في سبيل تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة أو أغراضها أو وظيفتها بأعلى درجة من الكفاية و بأدنى حد من التكاليف" ¹⁰⁶

كما تعرف أنها: "عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظم معاملة الأفراد العاملين بالمنشأة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم و أيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم و إمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية." ¹⁰⁷

من التعريفين نستنتج أن مناجمت (إدارة ، تسيير) الموارد البشرية تهتم باختيار العاملين بعد إيجادهم و تنظيمهم و مراقبتهم لغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

¹⁰⁴ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2001، ص. 3-4

¹⁰⁵ Galambaud Bernard, si la G.R.H était de la gestion, Paris : Editions Liaisons, 2002, P.15

¹⁰⁶ محمد أمين البنهاوي، ادارة العاملين في المكتبات، القاهرة :العربي للنشر و التوزيع، 1984، ص.09

¹⁰⁷ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر،

2002، ص. 17

تتمثل الإدارة العلمية (المناجمنت) في مجموعة من الوظائف و التي سبق وان تطرقنا لها. أما الإدارة العلمية (المناجمنت) للموارد البشرية فعبارة كذلك عن مجموعة من الوظائف منها ما هي أساسية كتحليل العمل، تخطيط القوى العاملة، الاختيار و التعيين، تصميم هيكل الأجور، تصميم أنظمة الحوافز، تصميم أنظمة مزايا و خدمات العاملين، تقييم الأداء، التدريب، تخطيط المسار الوظيفي.

و منها المساعدة المتمثلة في العلاقة مع النقابات، امن و سلامة العاملين، ساعات و جداول العمل.

1.3.3. الوظائف الأساسية للإدارة العلمية للموارد البشرية :

تتمثل الإدارة العلمية للموارد البشرية في عدة إجراءات و عمليات، يجب أن تقوم بها حتى تتمكن من اختيار الأفراد و تتوصل إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وذلك وفقا لشروط معينة يجب مراعاتها عند القيام بكل واحدة من هذه العمليات. و الجدول التالي يوضح المهام الواجب على إدارة الموارد البشرية القيام بها.

الوظائف	وصف	نقاط أساسية في المحتوى
تخطيط القوى العاملة	جمع المعطيات حول الموارد البشرية المتواجدة، تحديد الفارق ما بين القوى الموجودة والقوى الواجب توفرها	- مهددة من طرف متغيرات عديدة (مباشرة وغير مباشرة)؛ - يكون في عدة خطوات من تحليل المحيط الداخلي و الخارجي حتى مراقبة برامج النشاط؛
تحليل الوظائف	تهتم بالحصول على المعلومات لوصف الوظائف و احتياجاتها	- تتم بالحصول على المعلومة حول العمل و تحليلها؛ - القيام بأوصاف الوظائف المرافقة لخصوصيتها؛
تقييم الوظائف	تعنى بمقارنة المتطلبات لمختلف الوظائف و الحصول على	- فرض تحضير مدقق (اختيار نظام، تقييمات، الخ؛

	تصنيف الوظائف	- إدراج سياق طويل لتحديد عوامل المقارنة، الخ؛
الأجور المباشرة	الجزء الذي يتقاضاه العامل مقابل جهده و عمله في المؤسسة	- هي تتبع منطقي لوصف و تقييم الوظائف؛ - يمكن إنجازها من خلال عدة شروط؛ - يسمح بتطور مفهوم الهيكل الاجتماعي؛
الامتيازات الاجتماعية	تعني ما يتقاضاه العامل و لكن ليس بطريقة مباشرة.	- قوة لتمييز الأنظمة العمومية والأنظمة الخاصة؛ - وضع قيمة الأنظمة الأساسية؛ - إدراج تأثير مالي بطريقة بطيئة؛
التوظيف	تعني بالبحث عن الأفراد الأكفاء الذين يمكنهم أن يكونوا أعضاء في المؤسسة.	- وضع سياق يتأثر بعوامل مختلفة؛ - يمس كل أسئلة عرض الوظيفة؛ - إدراج استعمال تقنيات التوظيف: السيرة الذاتية، رسالة طلب الوظيفة، الخ؛ - تسمح بالتمييز ما بين التوظيف الداخلي و الخارجي والمشاكل المتعلقة بكل واحد منها.
الاختيار	اختيار المترشح الذي يتناسب تماما مع احتياجات و متطلبات منصب العمل	- تتطلب تحضيراً من طرف صاحب العمل و المترشح؛ - تحقق بواسطة تقنيات مختلفة: فحص، تقييم؛

		- إدراج سياق للوصول إلى توظيف المترشح.
تقييم الفعالية	يعني مناقشة فعالية العامل خلال فترة معينة	- اقتراح تكوين موافق للأشخاص المراد تقييمهم - يساعد فيوضع برنامج تكوين العمال؛
التكوين	تكوين معارف ضرورية لكي يكون الفرد متكيفا بطريقة جيدة مع عمله	- اقتراح تعريف محدد للاحتياجات؛ - القيام بوضع برامج التكوين والتأطير؛ - الاعتماد على حوامل، تقنيات وتكوين المكونين.
تسيير المسار الوظيفي	عرض فرصة للعامل لإمكانية تطويره بطريقة تدريجية داخل برنامج مسار وظيفي شخصي	- تكفل صاحب العمل بتطورات عماله؛ - جعل العامل يأخذ حيطة الكافية بخصوص عمله وحدود تسيير مساره الوظيفي؛ - تفضيل خطوات بناء مسار وظيفي حسب المواصفات.

جدول¹⁰⁸ رقم (03)، يوضح الوظائف الأساسية للإدارة العلمية للموارد البشرية.

عندما نتحدث عن الموارد البشرية الموجودة في المكتبة، نعني بذلك المكتبيون القائمون على تقديم الخدمة المكتبية في المكتبات عموماً والجامعية خصوصاً. نميز نوعين من المكتبيين؛ المؤهلين و غير المؤهلين. و قبل التعرض لهذين النوعين لابد من التعرض إلى تعريف الوظيفة وأنواعها.

4.3.1. الوظيفة و أنواعها:

1.4.3.1. مفهوم الوظيفة العامة و أنواعها:

يعتبر مصطلح الوظيفة العامة من المصطلحات التي يصعب تحديد مفهومها بدقة لأنه مصطلح حديث الاستعمال يعبر عنه باللغة الفرنسية "La fonction publique" و باللغة الانجليزية "civil service" الخدمة المدنية.

يمكن تعريف الوظيفة العامة على أنها "كيان قانوني قائم في إدارة الدولة و هي تتألف من مجموعة أعمال متشابهة و متجانسة توجب على القائم بها التزامات معينة مقابل تمتعه بحقوق محددة" ¹⁰⁹.

2.4.3.1. أنواع الوظيفة العامة:

تكون الوظيفة العامة إما دائمة أو مؤقتة. مشغولة أو شاعرة ¹¹⁰.

فالوظيفة الدائمة؛ هي التي يتوجب على من يشغلها القيام بعمله خلال مدة زمنية غير محددة وبينما المؤقتة و التي يجري العمل من خلالها في فترة زمنية محددة أي مؤقتة و تحدث هذه الوظائف الدائمة و المؤقتة وفق القوانين و الأنظمة التي تصدرها الدولة كما تحدد كيفية إشغالها و تعديلها و إلغائها بينما الوظيفة المشغولة فهي التي تم تعيين موظف يشغلها و يقوم بتأدية المهام في إطارها.

3.4.3.1. تطور مفهوم الوظيفة العامة:

لقد عرفت الوظيفة العامة خلال تطورها عبر الزمن وعبر أنظمة الحكم السياسية

أربعة مراحل أساسية و هي:

المرحلة الأولى:

¹⁰⁹ فوزي حبيش، الوظيفة العامة و إدارة شؤون الموظفين، بيروت: دار النهضة العربية، 1991، ص . 11

¹¹⁰ فوزي حبيش، نفس المرجع، ص . 12

خلال سيادة الأنظمة الدكتاتورية و الاستبدادية و الإقطاعية في معظم بلدان العالم، استعملت الوظيفة العامة للتسلط و البطش من طرف الحاكم الذي كان يقوم بتوظيف الموظف وفقا لمشيئته الفردية، كما يقوم بفصله و قتما يشاء، حيث اعتبرت الوظيفة في هذه المرحلة كسلعة تباع و تشتري و تورث كذلك، يضمن الموظف بقاءه في منصبه إذا ما حافظ على ولائه للحاكم¹¹¹.

المرحلة الثانية:

عرفت هذه المرحلة نظرية سميث ب. التفويض الإلهي التي وفقها اعتبر الحاكم مفوضا بإدارة شؤون البشر (من حيث قيادتهم و تدبير أمورهم)، لأنه ممثل الخالق في الأرض لقيامه بقيادتهم و تدبير أمورهم. دعمت هذه النظرية مواقف النظم الإمبراطورية حيث أضفت عليها المزيد من القوة و الشرعية .

المرحلة الثالثة:

برزت في هذه المرحلة نظرية إلى المنتصر تعود الغنائم، و المقصود بها ما تعود به الوظيفة إلى صاحبها من سلطة و نفوذ و أملاك و أموال. شاعت هذه النظرية في دول عديدة منها الو.م.أ. عرفت هذه المرحلة نزعتين مختلفتين، الأولى بزعامة الديمقراطيين، على رأسهم "هامولتن" الذين دافعوا على فكرة إنشاء إدارة قوية في الدولة و الثانية بزعامة الجمهوريين، الذين ابدوا فكرة إنشاء إدارة هزيلة كانت الغلبة لنظرية الجمهوريين. حيث صدر عام 1820 قانون سمي "the four years tenure off office act" ، و الذي يفضي بحرمان بعض فئات الموظفين من البقاء في مناصبهم أكثر من أربع سنوات في نهايتها عليهم بتقديم حساب عن أعمالهم إلى الحزب الحاكم و الذي له سلطة تمديد المهلة أربع سنوات أخرى أو فصل الموظف من الخدمة الحكومية. سمي هذا المبدأ ب توقيت الوظيفة واصل الرئيس الأمريكي جاكسون تطبيق مبدأ الدورية في الوظائف حيث لا يبقى الموظف في عمله بصورة مستمرة بل عليه ان يعود فترة محددة إلى الحياة العامة و مزاوله عمل اخر و بهذا ينتقل الموظف من القطاع العام إلى القطاع الخاص ما يساعد على اكتسابه الخبرة في الوظيفة الحكومية و نشرها في القطاع الخاص¹¹².

¹¹¹ المرجع السابق، ص. ص: 13 - 14

¹¹² فوزي حبيش ، المرجع السابق، ص. ص: 14 - 15

ما يبرر هذا الرأي هو الصادر عن جاكسون و المتمثل في اعتبار " -ان الوظيفة العامة سهلة و يمكن للإنسان متوسط الذكاء القيام بها و لا تتطلب بالتالي من شاغلها وقتا طويلا لاكتساب الخبرة لتأديتها على الوجه المطلوب؛

- ان بقاء الموظف فترة طويلة في عمله يفسد ضميره و يبعده عن توخي المصلحة العامة في عمله و هذه الخسارة تفوق مزايا الخبرة التي يكتسبها الموظف في عمله إذا ما استمر فيه لمدة طويلة؛

- ان بقاء الموظف في عمله مدة طويلة يحرم العناصر الكفأة من فرص متساوية للعمل و يخالف مبدأ تكافؤ الفرص بين الموظفين في توالي الوظائف العامة؛

- إن النظام الأمريكي يقوم على الديمقراطية وحكم الحزب المنتصر لذلك لا بد من إعطاء الحرية والفرصة للرئيس الجديد في اختيار معاونيه وتسليمهم بعض المناصب الحساسة التي تساعد على الحكم والقيادة.

- كل ما جرى في الولايات المتحدة الأمريكية قد حدث في البلدان الأخرى من العالم لأنها مرت بنفس التجارب وصولا إلى إما بشكل كلي أو جزئي إلى مرحلة نظام الكفاءة والجدارة بدلا من الغنائم للمنتصر.

المرحلة الرابعة:

وهي المرحلة التي تسود عصرنا الحالي في معظم الدول المتقدمة والمتطورة المعتمدة على نظام الكفاءة والاستحقاق والجدارة إذ تولي وظائفها العامة إلى مواطنيها الذين يتمتعون بالكفاءات العلمية والخبرات اللازمة لشغل هذه الوظائف.¹¹³

4.4.3.1. الفرق ما بين الوظيفة العامة والوظيفة الخاصة:

تتميز الوظيفة العامة عن الوظيفة الخاصة بمجموعة من الخصائص نذكر منها¹¹⁴:

1 - تنفيذ البيانات العامة الموضوعة من طرف الدولة وفي إطار المصلحة العامة المنتشرة من طرف الإدارة العامة و بواسطة الوظيفة العامة، بينما تنفذ البيانات

¹¹³ المرجع السابق، ص. ص: 13-18

¹¹⁴ فوزي حبيش، المرجع السابق، ص. ص: 31-33

الخاصة المرسومة من طرف القيمين على المؤسسة الخاصة والتي غالبا ما يكون هدفها مصلحة المؤسسة الخاصة دون النظر إلى المصلحة العامة، فهي من مهام الإدارة الخاصة بواسطة الوظيفة الخاصة . من خلال هذا المنظور يعمل الموظف في الإدارة العامة أو الإدارة الخاصة؛

2 - للوظيفة العامة حق في التمتع بالسلطة العامة أي أن لقراراتها صفة إلزام ووجوب التطبيق وهذا ما لا نجده بالنسبة للوظيفة الخاصة أعمال الموظف تحكمها قوانين وأنظمة توجب التقيد بضوابط قانونية كخضوع الموظف العام لرقابة قضائية لا تخضع لها الوظيفة الخاصة؛

3 - تتم الوظيفة العامة في إطار التشريعات والأنظمة الصادرة عن السلطة التنفيذية وكذا التشريعية للدولة وهذا ما يتناسب في استغراق وقت طويل للإجراءات والتدابير المعقدة.

1.3.4.5. الوظيف العمومي في الجزائر:

نجد أن الوظيف العمومي في الجزائر¹¹⁵، تمثله هياكل و أنظمة تقوم بتسيير العاملين، تتواجد هذه الأنظمة إما على مستوى مركزي، و المتمثلة في المديرية العامة للوظيف العمومي، أو على المستوى المحلي، ما يعرف بمفتشيات الوظيف العمومي.

المديرية العامة للوظيف العمومي عبارة عن نظام تسيير، تلعب دورا هاما في التنسيق مع مختلف الإدارات، مهمتها اخذ نظرة بطريقة علمية حول تسيير الموارد البشرية، خصوصا المتعلقة بعقلنة اليد العاملة و التسيير التقديري للموارد البشرية، التي تعرف حاليا بعض الفوضى و العراقيل الكثيرة.

تم إنشاء مفتشية الوظيف العمومي، و هي عبارة عن هيكل تابع للمديرية العامة مقرها الولاية، سنة 1976، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 76- 104 المؤرخ في 10 جوان 1976، و المتعلق بمفتشيات الوظيف العمومي، بهدف توزيع عدة جوانب للتسيير مثل التأشيرة القبلية، المتعلقة بتطور الأفراد، استقبال المعطيات الإحصائية، إعداد التقارير حول حالات تطبيق القوانين.

¹¹⁵ Essaid Taib, droit de la fonction publique, Alger: Dar Houma, 2003, P.P:58- 65

ما يعاب على الوظيف العمومي في بلادنا، هو عدم توفيره للحوافز المادية و المعنوية و التي تغري العامل و تحفزه لكي يكون مجدا و ذو مردودية عالية، على عكس المؤسسات الاقتصادية التي استطاعت استقطاب الكثير من هذه الأطر المكونة جيدا من قبل الدولة. و هذا ما يجعلها (المؤسسات العمومية) لا تستطيع الإبقاء على هذه الموارد، ما يؤثر على المؤسسات المسيرة وفق الوظيف العمومي.

إن من أهم المنظرين الذين نادوا بضرورة احترام مبدأ السلطة و المسؤولية في إطار القوانين العقلانية، التي تضبط العمل الإداري، هو العالم الألماني، عالم الاجتماع **ماكس فيبر**، صاحب نموذج البيروقراطية الذي بين وجود ثلاثة أنواع من السلطة، هي: **السلطة الكاريزمية**: هي "ذلك النفوذ و القدرة على التأثير التي يمتلكها فرد له صفات و قدرات و مواهب شخصية فريدة، و يمارسها على الآخرين على نحو يحدث به تغيرات في العلاقات الاجتماعية القائمة"¹¹⁶

هذا النوع من السلطة يمارس من طرف العديد من المسؤولين على المكاتب او حتى على بعض الأشخاص ذوي الخبرة و الكفاءة الذين لهم وزن و دور كبير في القيام بالخدمة و ما ينجر عنها من نتائج ايجابية، لكن ما يعيب هذه السلطة الكاريزمية هو الادعان الذي يجعل العلماء في حالة من الاستياء و السخط الذي تظهر نتائجه على نوعية الخدمة المقدمة للطلبة و المستفيدين.

أما السلطة الثانية التي جاء بها فيبر هي **السلطة العرفية**: "عبارة عن النفوذ و التأثير الذي يقوم على الأعراف و التقاليد و العادات و القيم السائدة في المجتمع و بمقتضاها يستطيع فرد معين بحكم مكانته الاجتماعية كالسن أو القرابة أو الانتماء أو غيرها، ان يمارس نفوذا و تأثيرا على الغير".¹¹⁷

بينما السلطة الثالثة التي جاء بها ماكس فيبر، هي **السلطة القانونية**، التي يقصد بها: ذلك النفوذ أو القدرة على التأثير في الغير المستند إلى أسس قانونية أو رسمية أو موضوعية، مثل العدالة أو القبول العام أو النفع العام".¹¹⁸

¹¹⁶ الشرقاوي علي، التنظيم، مرجع سابق، ص. 71

¹¹⁷ المرجع السابق، ص. 72

¹¹⁸ نفس المرجع، ص. 72

من خلال نظرة فيبر لهذه السلطات الثلاثة، رأى ان هذه الأخيرة هي الأقرب الى الرشد و الموضوعية والاستقرار و العقلانية.

يقوم النموذج البيروقراطي على مجموعة من المحاور و هي:

1. "تقسيم واضح للعمل يؤدي الى تعريف محدد لكل مهمة، بحيث تكون مفهومة و روتينية؛

2. وجود علاقة واضحة بين المدير و بين زملائه من المديرين، و بينه و بين

المرؤوسين، يتم تحديدها من خلال هيراركية رسمية؛

3. الاعتماد على قواعد و سياسات و إجراءات محددة في اداء العمل، و يتم الاسترشاد بها في تحديد السلوك؛

4. تجنب المحاباة او التحيز من خلال تجريد العمل من النواحي الشخصية و ذلك بالتطبيق الحرفي للقواعد و الإجراءات و الانضباط في السلوك؛

5. استخدام معايير محددة و موحدة و مجردة لاختيار العاملين قبل تسكينهم في مهامهم المحددة، و الالتزام بمعايير ثابتة في الترقى في المستويات المختلفة؛

6. تحديد مصدر واحد للسلطة و تركيزها في القمة؛

7. الالتزام بهيراركية السلطة، حيث تستخدم لتحديد مسالك الاتصال المحددة و لغرض الطاعة و إيجاد التناسق بين أجزاء التنظيم؛

8. شغل الموظف لوظيفته مدى الحياة و وضع نظام للأجور يتفق مع ما يمتلكه الموظف من مؤهلات."

الوظيف العمومي ليس فقط هيكل و بناء قانوني، و إنما هو أيضا حقيقة سوسيولوجية. متصفة بقواها الاقتصادية بالتصرفات الاجتماعية، بالترج في التقنية. تنفيذا مختلف كذلك في وظيفة الأفكار السياسية و التوجهات الاجتماعية المسيطرة التي تقود مؤسساتنا الوطنية .

1.3.5. أنواع الفئات العاملة في المكتبات و تخصصاتها:

ينقسم العاملون داخل المكتبة الى قسمين: المؤهلون و غير المؤهلين¹¹⁹،

¹¹⁹ محمد أمين البنهاوي، المرجع السابق، ص. 24

4. المؤهلون: و هم الإداريون الفنيون الباحثون التعليميون.

أ- الإداريون: تركز طبيعة أعمالهم على تنظيم الإدارة المكتبية و التخطيط لها. و هم : مدير المكتبة، مساعد المدير، مدير شؤون العاملين، رؤساء الأقسام.

ب- الفنيون، و هم من يقومون بممارسة الأعمال الفنية كالتزويد، الفهرسة و التصنيف، التصوير و إرشاد القراء.

ت- الباحثون، أعمالهم خاصة بالمراجع البيبليوغرافية، الدوريات.

ث- التعليميون، هؤلاء من يقومون بعمليات الإعارة، حجز الكتب.

5. غير المؤهلين: هذه الفئة من العاملين لا تتطلب تأهيلا عاليا و لا خلفية علمية قوية، بل تتطلب نوعا من الإشراف على ما يقومون به من أعمال و بتقديم استخدام الإعلام الآلي و تزايد الخدمات البيبليوغرافية، أصبح من السهل تحويل بعض أعمال العاملين المؤهلين إلى شبه المؤهلين كأعمال الفهرسة البسيطة مثلا. و كذا البحث عن الأدوات البيبليوغرافية و يتمثل هؤلاء في السكرتارية، صف البطاقات، الرقن على الآلة الكاتبة.

■ أسلاك العاملين بالمكتبات الجامعية الجزائرية:

لقد تضمن المرسوم التنفيذي¹²⁰ 89-122 ستة أبواب، حيث تعرض في الباب الثالث إلى الأحكام التي تطبق على شعبة المكتبات الجامعية، حيث اشتمل هذا الباب على ستة فصول، كل فصل تعلق بسلك معين من الأسلاك المكتبية، بدءا بالمحافظ الرئيسي، مروراً بالمحافظ، الملحق، المساعد، العون التقني بالمكتبات و كذا معاونون التقنيون.

تعرض كل فصل إلى مجموعة من الفروع: تحديد المهام، شروط التوظيف، الأحكام الانتقالية.

¹²⁰ المرسوم التنفيذي رقم 89-122 المؤرخ في 18/07/1989 المتعلق بالقانون الأساسي الخاص للعمال المنتمين للأسلاك التابعة للتعليم و التكوين العالين

نجد من خلال هذا المرسوم أن الأسلاك العاملة بالمكتبة تتمثل في ستة مناصب بدءا من المحافظ الرئيسي وصولا إلى المعاون التقني في مايلي سنتطرق إلى مهام كل سلك كما جاء في هذا المرسوم .

لتوضيح مهام المكتبي في المكتبة، هذه المهام التي تعتبر مهام ميكانيكية وكتابية ويدوية في طابعها، إضافة إلى ارتباط قدر كبير منها بالنواحي المهنية للعمل الى درجة صعوبة فصل إحداها عن الأخرى، لذلك يجب ذكر مهام كل تخصص للمكتبيين لمعرفة نوعية العمل الذي يقومون به .

أ. سلك الرؤساء المحافظين :

يكلف الرؤساء المحافظون للمكتبات بما يلي :

-وضع سياسة المستندات الخاصة بالجامعة بالتعاون مع السلطات الجامعية، و ضمان تحقيقها؛

-تكوين الأرصدة الوثائقية ودراسة المجموعات التي توكل إليهم وترتيبها وحفظها واقتراح التدابير المتعلقة بإنمائها والسهر على سلامتها؛

- إعداد القوائم و الجرود ومراقبة ضبطها المستمر؛

- المساهمة بأبحاثهم في معرفة الأرصدة والمجموعات؛

- المساهمة في الإعلام العلمي و التقني عن طريق متابعة النشرات المتخصصة و سيرها المطرد؛

- إعداد الببليوغرافيات الانتقائية و النشرات التحليلية، و فهارس المواد و غيرها من وسائل البحث الملائمة و التي لها صلة بأعمال البحث في الجامعة.

إلى غير ذلك من المهام الموضحة في المرسوم التنفيذي رقم 89- 122 المؤرخ في جويلية 1989.

ب.سلك المحافظون بالمكتبات الجامعية:

يكلف العاملون بهذا السلك بما يلي:

- تكوين أرصدة مستندات و دراسة المجموعات الموكلة إليهم و ترتيبها و حفظها. و اقتراح التدابير المتعلقة بإنمائها و السهر على سلامتها؛
- إعداد القوائم و الجرد و مراقبة ضبطها المستمر؛
- المساهمة بأبحاثهم في معرفة الأرصدة و المجموعات؛
- المساهمة في الإعلام العلمي و التقني لمتابعة النشريات المتخصصة و سيرها المطرد؛
- إعداد الببليوغرافيات الانتقائية و النشرات التحليلية و فهارس المواد، و الذخائر و غير ذلك من وسائل البحث الملائمة ذات الصلة بأعمال البحث في الجامعة. الخ من الوظائف المبينة في المرسوم سابق الذكر.

ج. سلك ملحق المكتبات:

يكلف ملحق المكتبات الجامعية بما يلي:

- المشاركة في تكوين الأرصدة و المجموعات الموكلة إليهم و إثرائها و السهر على سلامتها؛
- ضمان إعداد سجلات جرد الأرصدة و المجموعات و ضبطها باستمرار؛
- ضمان عرض هذه الأرصدة وتسيير الوصول إليها و التعريف بها لدى المعلمين و الباحثين و الطلاب عن طريق إعداد وسائل البحث الملائمة؛
- وضع الببليوغرافيات الانتقائية و النشرات التحليلية و فهارس المواد، و غير ذلك من وسائل البحث المتصلة بأعمال البحث في الجامعة؛
- المشاركة في تكوين مستخدمي المكتبات و تجديد معلوماتهم، كما يمكن الاضطلاع بمسؤوليات ضمن المكتبات الجامعية.

د. سلك مساعدي المكتبات:

يكلف مساعدو المكتبات الجامعية بانجاز الأعمال التقنية المألوفة، لا سيما فيما يخص :

- طلبات الكتب و تسجيلها؛
- استلام الوثائق و فرزها و تسجيلها و إعداد نشرات عن الدوريات؛
- تبليغ الوثائق و إقرارها؛
- جرد الكتب و إلصاقها.

ويمكن الاستعانة بهم زيادة على ذلك، للمساهمة في وضع الوثائق و المعلومات تحت تصرف المستعملين في قاعات مفتوحة لعامة الناس، و كذا لتقديم يد المساعدة الى ملحي المكتبات.

هـ .سلك الأعوان التقنيين:

يكلف الأعوان التقنيين بما يلي:

1. تقديم يد المعونة إلى مساعدي البحث في الأعمال التقنية المألوفة؛
3. استلام الوثائق و فرزها و تسجيلها و إعداد نشرات عن الدوريات؛
4. تبليغ الوثائق و إقرارها؛
5. تصنيف المجموعات و إلصاقها و العناية بها و يمكن الاستعانة بهم لتقديم يد المعونة إلى مساعدي المكتبات الجامعية.

و. سلك معاونون التقنيون:

يكلف معاونون التقنيون بما يلي:

1. مساعدة الأعوان التقنيين للمكتبات الجامعية في الأشغال التقنية المألوفة؛
2. إيجاد المجموعات و صيانتها و تبليغها؛
3. أشغال دمج المجموعات و عنونتها و تصنيفها و إلصاقها؛

4. يكلفون زيادة على ذلك بالسهر على العناية بالمخازن و الاحتياطات و سلامتها، كما يجب ان يكلفوا بالمحافظة على حالة الكتب و أعمال الرقن و السحب.

لقد تضمن الباب الخامس من نفس المرسوم 89-122، تصنيف العمال التابعين لكل من التعليم و التكوين العالين، بما فيهم شعبة التعليم والتكوين العالين، شعبة الخدمات الجامعية.

الجدول التالي رقم (04) : يوضح المناصب أو الأسلاك التي تكون شعبة المكتبات الجامعية و تصنيفها الذي هو عبارة عن: الصنف، القسم، الرقم الاستدلالي. وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 89-122.

التصنيف			مناصب العمل أو الأسلاك شعبة المكتبة الجامعية
الرقم الاستدلالي	القسم	التصنيف	
593	01	18	رئيس محافظ للمكتبات الجامعية
534	01	17	محافظ بالمكتبات الجامعية
416	04	14	ملحق بالمكتبات الجامعية
373	03	13	مساعد في المكتبات الجامعية
260	01	10	عون تقني بالمكتبات الجامعية
205	03	07	معاون تقني بالمكتبات الجامعية

الجدول رقم (04): يبين الأسلاك العاملة بالمكتبات الجامعية و تصنيفها، وفق المرسوم التنفيذي رقم 89-122.

لقد عدل و تم هذا المرسوم بمرسوم آخر تنفيذي¹²¹ رقم 92-48 المؤرخ في 19/02/1992، حيث مس التعديل تصنيف العاملين التابعين لشعبة التعليم و التكوين العالين، و شعبة المكتبات الجامعية، و كذا شعبة الخدمات الجامعية.

لقد أصبحت المناصب أو أسلاك المكتبات الجامعية بموجب هذا المرسوم مصنفة كالتالي: وفقا للمادة 04 من هذا المرسوم المتضمن جدول التصنيف. بمقارنة جدول تصنيف شعبة المكتبة الجامعية في المرسوم التنفيذي رقم 89-122 و كذا الجدول التالي رقم (05)، الذي تضمنه المرسوم التنفيذي رقم 92-48 نجد أن التغيير في الصنف و القسم و الرقم الاستدلالي مس فقط سلك الملحقين بالمكتبات الجامعية، حيث أصبحوا في الصنف 15، القسم 01، الرقم الاستدلالي 434. بدلا من الصنف 14، القسم 04، و الرقم الاستدلالي 416.

الجدول رقم (05): يبين الأسلاك العاملة بالمكتبات الجامعية و تصنيفها وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 92-48.

التصنيف			مناصب العمل أو الاسلاك شعبة المكتبة الجامعية
الرقم الاستدلالي	القسم	التصنيف	
593	01	18	رئيس محافظ للمكتبات الجامعية
534	01	17	محافظ بالمكتبات الجامعية
434	01	15	ملحق بالمكتبات الجامعية
392	01	14	مساعد في المكتبات الجامعية
260	01	10	عون تقني بالمكتبات الجامعية
205	03	07	معاون تقني بالمكتبات الجامعية

¹²¹ المرسوم التنفيذي رقم 92-48 المؤرخ في 12/02/1992 المعدل و المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 89-122 المؤرخ في 18/07/1989 يتضمن القانون الأساسي الخاص للعمال المنتمين للأسلاك التابعة للتعليم و التكوين العالين

الجدول رقم (05): يبين الأسلاك العاملة بالمكتبات الجامعية و تصنيفها، وفق المرسوم التنفيذي رقم 48-92.

و كذا سلك المساعدين بالمكتبات الجامعية الذين أصبحوا ضمن الصنف 14، القسم 01، الرقم الاستدلالي 392، بدلا من الصنف 13، القسم 03، و الرقم الاستدلالي 373. بالرغم من كل المهام المذكورة، إلا ان هناك تخصصات على كل مكتبي ان يتبعها حسب فئات المؤهلين منهم و غير المؤهلين.

تعد المكتبات الجامعية القلب النابض في الجامعة خصوصا و في المجتمع عموما، لأنها تساهم في بنائه و تطويره. هذه المؤسسة الأكاديمية التي تخدم الطوائف المتعددة يوميا و بدون مقابل ربحي من خلال كل خدماتها و مهامها المستمدة من أهداف الجامعة، هذه المهام التي لا يستطيع أيا كان القيام بهما لم تكن لديه بالإضافة الى الشهادة في تخصص المكتبات، القدرة على تفهم الطلبة و المستفيدين بمختلف أنواعهم و فئاتهم و طبيعتهم و كيفية التعامل معهم بحكمة.

نجد أن هذه المكتبات الجامعية تختلف أنواعها، فهناك المكتبة المركزية، التي تعتبر بمثابة الأم بالنسبة إلى باقي المكتبات، كما نجد مكتبات الكليات، الأقسام، و المعاهد العليا. بهذا فإن عددها في تزايد مستمر بزيادة فتح كليات و أقسام جديدة، غير أن هذا التزايد في حجم المكتبات لابد من أن يتناسب مع عدد الموظفين، الذي يجب أن يكون متوافقا حتى تستطيع هذه المكتبات أداء رسالتها على أتم وجه.

إن وجود هذه الأنواع من المكتبات و تكاثر عدد الموظفين بها يدعو المسؤولين إلى التدبر جيدا في حالتها و المكانة التي آلت إليها، فلا بد أن تكون في وضعية جيدة و مستقرة حتى تستطيع أن تبذل و تطور، و لكي تكون كذلك، لابد على مسؤوليها استغلال كل الطاقات المتوفرة على مستواها أحسن استغلال و خاصة رأس المال البشري، الذي يعتبر الركيزة الأساسية لقيام هذه المكتبات التي من لابد من إدراتها بطريقة عقلانية تمكن من استغلالها في خدمة المكتبة و الرقي بها، لهذا على "مديرية شؤون الموظفين" الاهتمام بكل الجوانب المتعلقة بها منذ توظيفها و حتى تقاعدها من خلال تحفيزها، تكوينها و كذا تسيير مسارها الوظيفي، و جعلها أكثر مرد ودية و فعالية.

لقد حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على العناصر الأساسية التي تمس الموضوع، ألا وهي الإدارة العلمية، المكتبة الجامعية و كذا الموارد البشرية. لذلك كان هذا الفصل بمثابة تمهيد للفصول القادمة، و هذا حتى نتمكن من وضع المقارنة ما بين ما يجب أن يكون و الواقع المدروس.

الفصل الثاني

واقع الموارد البشرية

بالمكتبات الجامعية بالسانيا

إن دراسة وضعية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية وكيفية إدارتها، خاصة في الجزائر يتطلب منا التعرض لها بشيء من التحليل.

لقد أصبح بديهيا أن الموارد البشرية في أية مؤسسة مهما كانت هي رأس مالها، و لا يمكن لهذه المؤسسات أن تنمو دون أن ترقى بمواردها و تطورها و تعمل على تحسين إدارتها.

و المكتبات الجامعية باعتبارها مؤسسات أكاديمية مهمتها توصيل الرسالة العلمية و الثقافية، و باعتبارها تستقبل طوائف مختلفة من المستفيدين، لابد من احتوائها مكتبين جيدين متحكمين في الخدمة المكتبية و متمكنين من القيام بها بطرق و أساليب من شأنها الترويج لمكتباتهم.

لمعرفة وضعية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية بجامعة السانبا، قمنا بدراسة حالتهم المهنية و الجوانب المتعلقة بها.

من خلال هذا الفصل نرغب في الاقتراب من مكتبات جامعة السانبا، بالتعرف على حال مكتبيها و وضعيتهم، من خلال تحليل المعطيات الخاصة بالظروف التي يعملون فيها، و التعرف على الطريقة التي تتم إدارتهم بها، ودرجة توافقها مع المعايير العلمية .

الدراسة الميدانية:

لقد قمنا بالدراسة الميدانية التي أجريت على مكتبي المكتبات الجامعية بجامعة السانيا بوهران، و كنتيجة لوجود ثمانى كليات، كانت المكتبات بها مكان الدراسة ثمانى مكتبات كليات بالإضافة إلى المكتبة المركزية، وكذا مكتبة معهد الصيانة و الأمن الصناعي.

لقد اخترنا هذه المكتبات لكي تكون عينة الدراسة لعدة أسباب، منها أنها تعتبر أقدم جامعة و عدد المكتبات بها ليس بقليل، الذي يمكن أن يكون من خلال المكتبيين العاملين بها عينة ممثلة و معبرة للدراسة.

باعتبارها تحتوي كذلك على قسم علم المكتبات، و الذي يعمل على تخريج دفعات معتبرة من إطارات و متخصصين في هذا المجال سنويا سواء بشهادة الليسانس أو شهادة الدراسات التطبيقية الجامعية " DEUA " ، حيث من الممكن أن نجد هؤلاء المتخصصين يعملون بهذه المكتبات.

بينما من الأسباب الذاتية التي دفعتنا إلى اختيار المكتبات الجامعية بجامعة السانيا كمكان للدراسة، هو أننا درسنا بإحدى الأقسام التابعة لها كما أننا نعمل بإحدى مكتباتها، و بالتالي عملية الاتصال تكون سهلة و تساعد في وتيرة البحث و كذلك الإطلاع على الإجراءات الإدارية الخاصة بتسيير المكتبات الجامعية.

يمثل المجال الزمني للدراسة الفترة التي استغرقت لإنجاز هذا البحث لذلك و بأخذ بعين الاعتبار الفترة التي اختير بها الموضوع أي منذ جانفي 2006 إلى غاية تفرغ الاستبيان و تحليله في أبريل 2007 إلى آخر الرتوش التي وضعت عليه أي إلى غاية فيفري 2008، نكون قد استغرقنا حوالي العامين.

إن المعلومات التي تحصلنا عليها و التي كانت المرآة التي عكست لنا صورة الموارد البشرية و وضعيتها في المكتبات الجامعية و كيفية تسييرها و إدارتها، تكمن من جمعها من خلال أدوات البحث منها الملاحظة العرضية، المقابلة التي أجريت مع المدير الفرعي لإدارة شؤون الموظفين، و بعض من عمال هذه الإدارة. و كذا الاستبيان الذي أجريناه في المكتبات الجامعية بجامعة السانيا، و خصصناه لدراسة مواردها البشرية.

هذا الاستبيان تمثل في مجموعة من المحاور و كانت ثلاثة. تضمن المحور الأول معلومات عامة حول الموارد البشرية، المحور الثاني ارتبط بتأثير التكوين والكفاءة في الوظيفة. بينما الثالث و الأخير فتمثل في تطبيق الإدارة العلمية على الموارد البشرية في المكتبات الجامعية.

قبل البدء في استعراض نتائج الاستبيان و تحليلها، لابد لنا من التعرض إلى واقع المكتبات الجامعية في الجزائر، إلقاء نظرة على مسارها التاريخي، إطارها القانوني، و ذكر المكتبات بجامعة السانبا وهران، و التي مثلت ميدان الدراسة.

1.2. المبحث الأول: واقع المكتبات الجامعية في الجزائر:

1.1.2. المسار التاريخي للمكتبات الجامعية في الجزائر:

إن تأسيس الجامعات يتطلب بالضرورة تأسيس المكتبات الجامعية، لهذا و بما أن الجزائر تزخر بمجموعة من الجامعات، فهي بذلك تحتوي على مجموعة من المكتبات الجامعية، لكي نتعرف على مناخ هذه المكتبات لابد من التطرق لوجودها المادي:

لقد تأسست أول مكتبة جامعية في الجزائر مع إنشاء جامعة الجزائر التي تعد أول جامعة تأسست بموجب القانون الصادر في 20 نوفمبر 1897 م حيث انطلقت في نفس السنة الأشغال لبناء المكتبة المذكورة التي فتحت أبوابها سنة 1888 م. تم ذلك في العهد الاستعماري خدمة لأهدافه و مصالحه. ذلك ما يثبته عدد الطلبة من الفرنسيين واليهود¹²² الذي قد بلغ في آخر الخمسينات 4500 طالب، بينما لم يتجاوز عدد الطلبة من أهل البلد (الجزائريين) 200 طالب .

والجدير بالذكر أن محتويات هذه المكتبة قد بلغت في البداية حوالي 40000 مجلد، وفي سنة 1959 تم إحصاء حوالي 500000 مجلد و 1275 عنوان من الدوريات. و مع اقتراب موعد الاستقلال بتاريخ 7 جوان 1962، قامت المنظمة الفرنسية المسماة "OAS" بتنفيذ ما قد خططت له و هو حرق هذه المكتبة حيث تم إتلاف أكثر من 200000 مجلد، وفي شهر ديسمبر من نفس السنة تم تشكيل لجنة دولية من أجل ترميمها، حيث أعيد فتحها بعد 6 سنوات من المجهودات وكان ذلك بتاريخ 12 أفريل 1968 .

بينما باقي الجامعات فقد تأسست بعد الاستقلال، و أول جامعة تم إنشاؤها هي جامعة السانبا وهران، التي كانت عبارة عن مركز جامعي تم تأسيسه بموجب الأمر 67-278 الصادر بتاريخ 20 نوفمبر 1967. و الذي كان تابعا لجامعة الجزائر. تم تحويل هذا المركز إلى جامعة بموجب المرسوم الصادر بتاريخ 15 ديسمبر 1975. نفس الشيء حدث بالنسبة لجامعة قسنطينة التي كانت عبارة على مركز جامعي تابع لجامعة الجزائر و الذي حول إلى جامعة بموجب الأمر 69-54 الصادر بتاريخ 17 جوان 1969.

¹²² أحمد بودوشة، شبكة المكتبات الجامعية الجزائرية السريعة لتكنولوجيا المعلومات: واقع و أفاق، الجزائر: جامعة منتوري، (د.ت.)، [على الخط] arabic/5nadweh/pivot_2/Algiers_Library2htm <www.arabcin.net>، تاريخ التصفح 25 فيفري 2008

لقد توالى بعد ذلك و في فترة السبعينات إنشاء العديد من الجامعات المهمة وهي:

- جامعة هواري بومدين للعلوم والتكنولوجيا - الجزائر العاصمة التي أنشئت لأول مرة بموجب الأمر رقم 59-74 الصادر في أفريل 1974م.
 - جامعة وهران للعلوم والتكنولوجيا، التي تأسست لأول مرة بموجب الأمر رقم 27-75 الصادر بتاريخ 29 أفريل 1975م.
 - جامعة عنابة تأسست في السنة الجامعية 1975-1976.
- تعد الجامعات المذكورة سابقا من أقدم وأهم و أكبر الجامعات الموجودة الان على المستوى الوطني. إلا أن جامعة الجزائر تعتبر من أعظم الجامعات سواء من حيث القدم أو التطور أو التوسع مما يجعلها تحتل الصدارة في هذا الخصوص، حيث استقبلت خلال السنة الجامعية 1997/1998 (13400) طالب جديد، وهي الجامعة الوحيدة التي تستطيع استقبال هذا العدد الكبير ليصبح العدد الإجمالي بها 45000 طالب علماً أن العدد الإجمالي للطلبة الجدد في تلك السنة قد بلغ 97000 طالب.
- وهي الجامعة التي أبرمت العديد من العقود والاتفاقيات مع مختلف القطاعات الاقتصادية، التي أدت إلى توطيد علاقتها بالمحيط الاقتصادي ولتحقيق فوائد قدرت ب: 3 ملايين سنتيم سنة 2000 .

- و بخصوص الجامعات التي تم تأسيسها في عقد السبعينات كذلك، والتي مرت بمراحل قبل أن تتحول إلى جامعات ومن بينها الجامعات التالية:
- جامعة باتنة في شرق البلاد، التي تأسست لأول مرة في شهر سبتمبر 1977 كمركز جامعي الذي تحول سنة 1985 إلى معاهد وطنية للتعليم العالي، وفي سنة 1990 تحولت إلى جامعة
 - جامعة سيدي بلعباس في غرب البلاد، التي انطلقت لأول مرة في شهر سبتمبر 1978، كمركز جامعي ثم تحول 1984 إلى معاهد وطنية للتعليم العالي، ثم تحولت إلى جامعة بموجب المرسوم رقم 41-89 المؤرخ في أوت 1989،
 - جامعة تيزي وزو انطلقت كمركز جامعي اعتباراً من سنة 1977، وفي سنة 1989 ارتقت إلى جامعة

- جامعة بسكرة التي انطلقت لأول مرة سنة 1984 كمعاهد وطنية للتعليم العالي ثم تحولت سنة 1992 إلى مركز جامعي، وفي سنة 1998 تحولت بموجب الأمر رقم 98-219 المؤرخ في 1998/7/7 إلى جامعة .

ومن بين أهم الجامعات في الجزائر والتي مرت بنفس المراحل المشار إليها هي:

- جامعة سطيف التي تأسست لأول مرة بموجب القرار الوزاري رقم 78-133 الصادر بتاريخ 3 جوان 1978 والتي كانت عبارة عن معاهد وطنية للتعليم العالي إلى غاية 1987، وفي سنة 1997 أصبحت جامعة كبرى تتكون من 18 معهداً. إن الحديث عن مسار الجامعات التاريخي في الجزائر، يعني في نفس الوقت الحديث عن مسار المكتبات الجامعية الجزائرية موضوع هذا البحث، حيث أن المكتبات الجامعية في الجزائر تنشأ مع نشوء الجامعة وتتعهد بانعدامها، ولم يحدث إطلاقاً أن وجدت جامعة بدون مكتبة، حيث يستحيل قيام جامعة في غياب المكتبة الجامعية لارتباطهما الشديداً .

وتماشياً مع التطور الذي تعرفه الجزائر بعد استقلالها في مجال التكوين فإن عدد الجامعات بها يتزايد بوتيرة سريعة نتيجة تزايد في عدد الطلبة الجدد من سنة إلى أخرى مما أدى إلى التزايد في عدد المدن الجامعية، فمن 25 مدينة جامعية سنة 1987 ارتفع العدد إلى 31 مدينة جامعية سنة 1997. لهذا و في ما يلي سنتطرق إلى الوجود القانوني للمكتبات الجامعية في الجزائر.

2.1.2. الإطار القانوني للمكتبة الجامعية:

لكي نتطرق إلى الإطار القانوني للمكتبة الجامعية علينا أن نتعرض للقوانين و المراسيم التي صدرت بشأن المؤسسة الأم ألا و هي الجامعة و التي صدرت بشأنها نصوص اقتصر فقط على تحديد طبيعتها و أهدافها دون التعرض إلى طرق تسييرها أو عرض هيكلها الإداري.

اتسمت فترة ما بعد الاستقلال بالفراغ القانوني نظراً لعدم صدور قوانين خاصة بالمكتبة الجامعية و خاصة بعد إبطال مفعول النصوص الفرنسية التي كانت معتمدة

بموجب المرسوم 62-157 الذي استفادت منه كل المؤسسات بما فيها المكتبات الجامعية. هذه النصوص أبطلت بتاريخ 05 جويلية 1973.

صدور المرسوم 83-544 بتاريخ 24 سبتمبر 1983 و الذي تضمن تأسيس الجامعة و المعاهد و ألغى نظام الكليات ليحل محله نظام المعاهد. صدر بعده القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 26 ماي 1987 و الذي فيه تم تحديد التنظيم الإداري للجامعة للمرة الأولى و حدد صلاحيات كل هيكل فيها، كما تم فيه تحديد صلاحيات واسعة للمعاهد في إطار لا مركزية التسيير. حيث قسم الجامعة إلى ثلاثة أقسام رئيسية هي:

رئاسة الجامعة، المصالح المشتركة، المعاهد. و تتضمن المصالح المشتركة كل من المكتبة الجامعية، مركز التعليم المكثف، مركز الطبع و السمعيات والمرئيات، مركز الحسابات.

جاءت المادة 20 من القرار الوزاري المشترك الصادر بتاريخ 26 ماي 1987 تبين ان إدارة المكتبة الجامعية هي من مهام المحافظ الرئيس، الذي يقوم زيادة على ذلك بتنسيق أعمال مكتبات معاهد الجامعة المنصوص عليها في المادة 32، هذه الأخيرة التي أعطت الحق لكل معهد من معاهد الجامعة مهما كان بإنشاء مكتبة تابعة له.

يتم تنظيم المكتبة الجامعية حسب القرار الوزاري المشترك الصادر بتاريخ 27 أوت 1996، الذي احتوى التقسيمات الإدارية التي تتكون منها المكتبة الجامعية، حيث تضمنت المادة "02" مايلي: يقوم بمساعدة المحافظ الرئيسي للمكتبة الجامعية في اداء مهامه كل من: رئيس شعبة الاقتناء؛

• رئيس شعبة المعالجة؛

• رئيس شعبة البحث الببليوغرافي؛

• رئيسي شعبة التوجيه.

لقد ورد في المادة الثالثة منه، أن تنظيم مكتبات معاهد الجامعة، هي من مهام رئيس شعبة الاقتناء و المعالجة، رئيس شعبة التوجيه و البحث وفقا للمادة 32 من القرارين الوزاريين المشتركين الصادرين ب 26 ماي 1987 و 13 مارس 1990. بينما القرار

الوزاري المشترك الصادر ب 24 أوت 2004 فقد تضمن التنظيم الإداري للجامعة الجزائرية و ملحقاتها و الذي يعتبر آخر نص شرع بهذا الخصوص، و لقد خصص القسم الأول للحديث عن نيابات المديرية، و القسم الثاني للأمانة العامة للجامعة بينما القسم الثالث فتعرض إلى المكتبة الجامعية في المادة 21 فقط و كما تم الحديث عن مكتبة الكلية في الفصل الثاني المخصص للكلية و هذا في المادة 31 من القسم الرابع.

بالرغم من توفر بعض النصوص التشريعية التي تعرضت للمكتبة الجامعية و أكدت على وجودها المادي ضمن الهياكل الجامعية إلا أن هذا التعرض لم يكن بالصورة المطلوبة. أو بعبارة اصح لم يبين المكانة الحقيقية لها، حيث لم يتعرض المشرع إلى أنواع المكتبات التي تتكون منها المكتبة الجامعية، كمكتبات الأقسام. و لم تحدد مهام و وظائف كل مصلحة من المصالح التي أشير إليها من خلال النصوص سابقة الذكر، حيث اعتبرت المكتبة الجامعية بمثابة مصلحة من بين المصالح المشتركة للجامعة و التي تقل عنها أهمية، يدل هذا على عدم إدراك الدور الحيوي الهام الذي تقوم به المكتبة الجامعية في مجال التعليم و البحث. خاصة و نحن في القرن الواحد و العشرين الذي يتسم بالتطورات التكنولوجية و الثورة المعلوماتية و ما صاحبه من أثر على هذا القطاع الهام و الفعال في الدولة. حيث نجد ان هذه النصوص قد اقتصر حديثها على العمليات البديهية التقليدية التي تنجز في المكتبات في زمن صار الحديث فيه عن المكتبات الرقمية و الافتراضية و التواصل عن طريق الشبكات. و هذا ما يدل على اللامبالاة.

من الملاحظ من خلال استعراض النصوص المتعلقة بالمكتبة الجامعية أنها لم تعط حقها اللازم.

3.1.2. المكتبات الجامعية بجامعة السانبا:

لكي نتطرق إلى المكتبات الجامعية بجامعة السانبا وهران لابد من التحدث أولا عن المؤسسة الأم ألا وهي الجامعة.

تعتبر الجامعة مؤسسة أكاديمية، هدفها الأساسي هو تكوين الأطر المستقبلية، المفكرة و المثقفة.

إن المرسوم التنفيذي رقم 04-243 المؤرخ ففي 29 أوت 2004، المعدل و المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 84-211 المؤرخ في 18 أوت 1984، و المتعلق بتنظيم و سير جامعة وهران، و لا سيما في المادة الأولى منه، يؤسس إلى أن جامعة السانیا- وهران، هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي، ثقافي و مهني تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي.

عندما أنشئت في بادئ الأمر كانت عبارة عن مركز جامعي¹²³ ، حيث أقيم بموجب المرسوم رقم 65-119، المؤرخ في 13 أفريل 1965، حيث كانت في المبنى الذي خصص حاليا لمركز التكوين الإداري. انتقلت إلى مقرها الحالي بالسانيا في مارس 1966.

بعدما تحولت إلى الجامعة أصبحت تضم أربع كليات، و ذلك وفقا للأمر رقم 67-278 المؤرخ في 20 ديسمبر 1967 و المتمثلة في:

➤كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية؛

➤كلية العلوم؛

➤كلية الآداب و العلوم الإنسانية؛

➤كلية الطب.

أنشئ بجامعة السانیا بوهـران 11 أحد عشر معهدا و ذلك نتيجة للإصلاحات التي عرفتھا وزارة التعليم العالي و البحث العلمي عام 1971.بعدها و في سنة 1998 و بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-253، المؤرخ في 17 أوت 1998 و المتضمن القانون الأساسي النموذجي لجامعة وهران، اشتملت الجامعة على ثمانی (08) كليات بالإضافة إلى معهد الصيانة و الأمن الصناعي.

1. كلية العلوم؛

¹²³ لمحة تاريخية حول إنشاء جامعة وهران السانیا، [على الخط] <http://www.univ-oran.dz/historique-univ.htm> ، تاريخ التصفح 2008/03/12

2. كلية الطب؛

3. كلية الحقوق؛

4. كلية العلوم التجارية و الاقتصادية و التسير؛

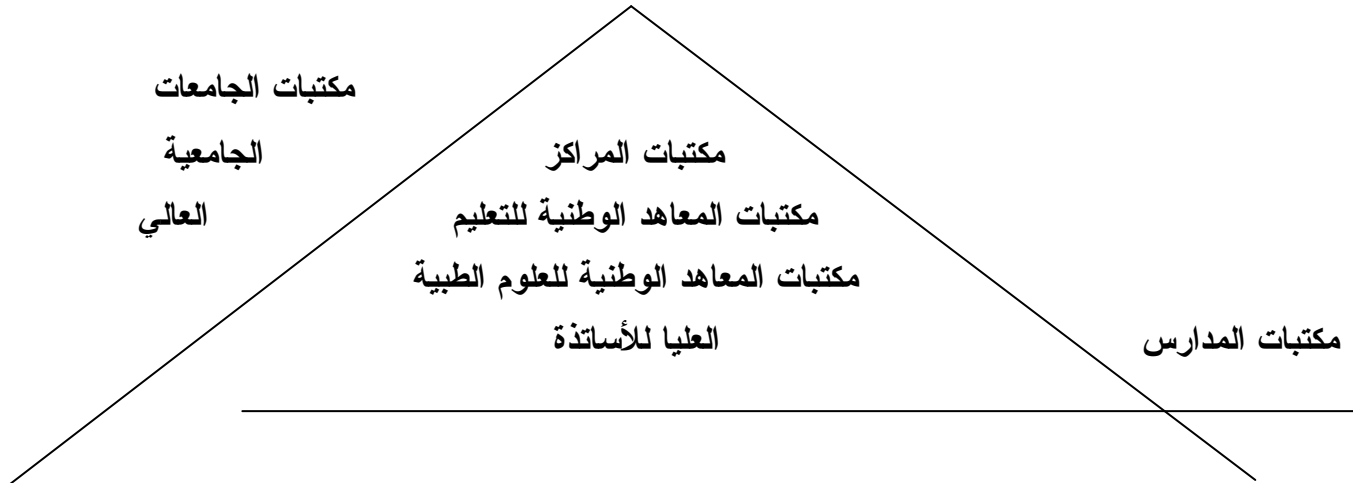
5. كلية الآداب و اللغات و الفنون؛

6. كلية العلوم الإنسانية و الحضارة الإسلامية؛

7. كلية علوم الأرض، الجغرافيا و التهيئة العمرانية؛

8. كلية العلوم الاجتماعية.

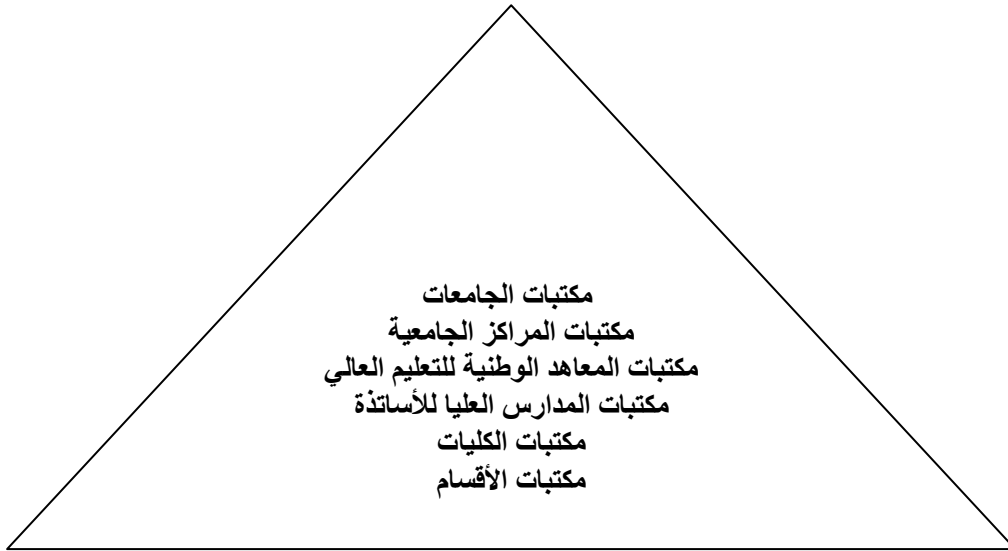
لابد من التطرق إلى الهيكل التنظيمي أو التدرج الذي تخضع له المكتبات الجزائرية، بما فيها مكتبات المعاهد الوطنية و مكتبات المدارس العليا. و الجدير بالذكر أن مؤسسات التكوين العالي في الجزائر تختلف بعضها عن بعض من حيث المستوى، الحجم، و المهام، و كذا الأهمية، فلذلك تدرج وفق ذلك الاختلاف المكتبات الجامعية في الجزائر مشكلة بناء هرمياً تحتل المكتبات الجامعية قمته وتشكل مكتبات المعاهد الجامعية الصغيرة قاعدته، تدرج المكتبات الأخرى بين الفئتين حسب أهمية كل منها:



الشكل رقم (04)¹²⁴: يوضح التدرج الهرمي القديم للمكتبات الجامعية في الجزائر.

¹²⁴ أحمد بو دوشة، شبكة المكتبات الجامعية الجزائرية السريعة لتكنولوجيا المعلومات: واقع و آفاق، [على الخط] http://www.arabcin.net/arabic/5nadweh/print/pivot_2/Algiers_library.htm < تاريخ الاطلاع

هذا الشكل يبين التدرج الهرمي للمكتبات الجامعية في النظام القديم ، قبل تطبيق نظام الكليات الذي نتج عنه تدرج آخر للمكتبات الجامعية و الذي يضم مكتبات الكليات و كذا الأقسام، و هو كمايلي:



الشكل رقم (05): يوضح التدرج الهرمي للمكتبات الجامعية في الجزائر وفق نظام الكليات.

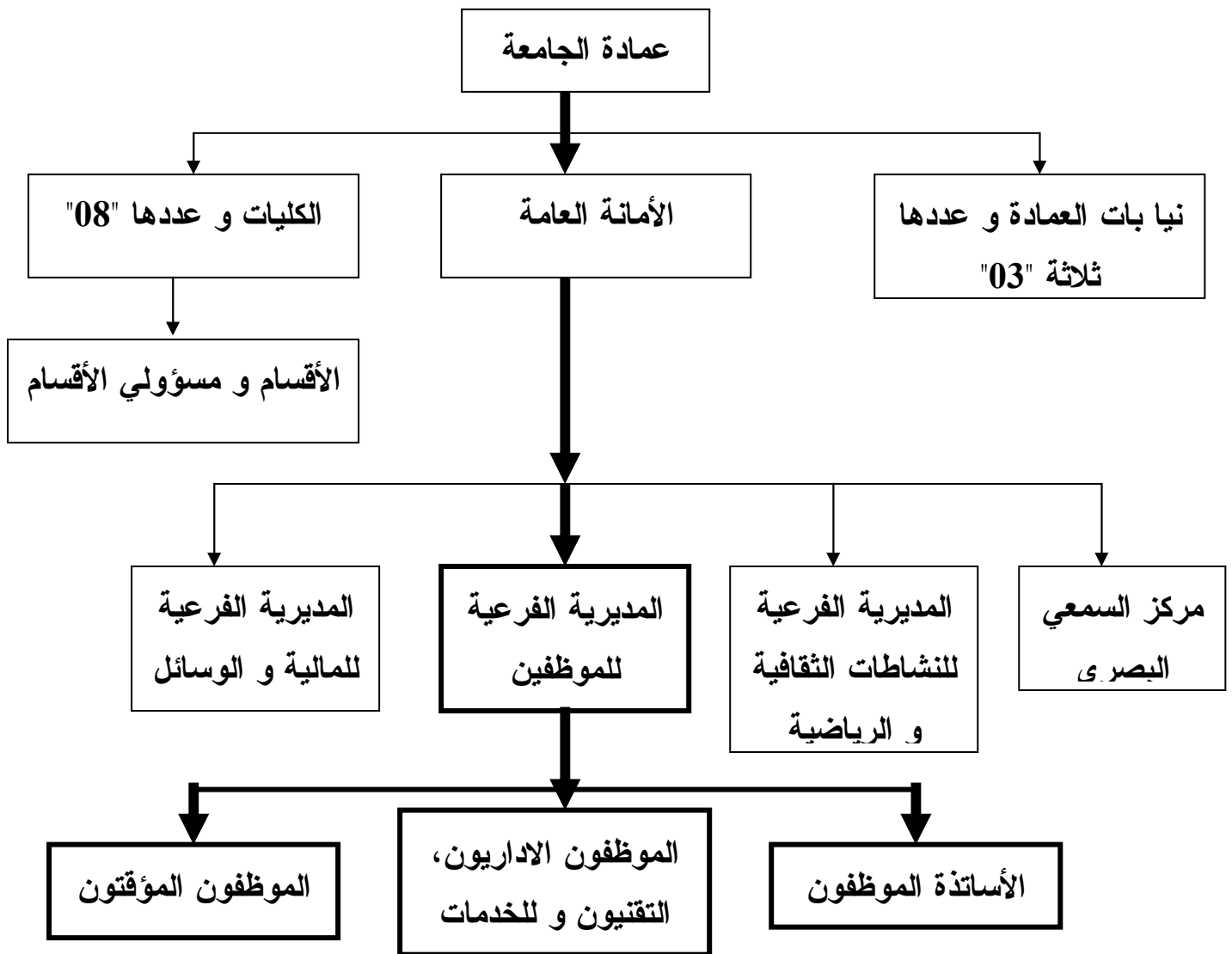
هذه هي الأنواع المختلفة للمكتبات الجامعية في الجزائر، مرتبة حسب أهميتها وأهمية المؤسسات التي تتبعها، وبذلك فهي متدرجة حسب ما هو مبين فيما سبق على شكل هرم توجد في قمته المكتبات الجامعية التابعة للجامعات الكبرى، وتنتشر في قاعدته مكتبات المعاهد الجامعية، والتي حلت محلها الآن، وفق النظام الجديد المشار إليه، مكتبات الأقسام، وتترج بقية المكتبات الأخرى بين قاعدة الهرم وقمته حسب أهمية كل منها .

1.3.1.2. الهيكل التنظيمي لجامعة وهران

تعد جامعة وهران السانبا واحدة من بين أقدم الجامعات و أكبرها على المستوى الوطني. تضم حاليا 08 كليات، و التي بدورها تحتوي على مجموعة من الأقسام التي

يكون عددها على حسب الكلية"، تعمل هذه الكليات بطريقة " نصف مستقلة"، و التي تتدرج تحت لواء عمادة الجامعة.

تترأس الجامعة كذلك المصالح المركزية و هي : نيابات العمادة الثلاث، الأمانة العامة، و التي يندرج تحتها كل من المديرية الفرعية للمالية و الوسائل، المديرية الفرعية للنشاطات الثقافية و الرياضية، المركز السمعي و البصري و كذا المديرية الفرعية للموظفين . هذه الأخيرة تنفرع بدورها إلى مجموعة من المصالح: مصلحة خاصة بالأساتذة الموظفين، مصلحة للموظفين الإداريين و التقنيين و للخدمات، و أخيرا مصلحة الموظفين المؤقتين.



الشكل رقم(06): يوضح الهيكل التنظيمي للجامعة.

من خلال الهيكل التنظيمي يظهر جليا أن كل العاملين بالجامعة سواء كانوا أساتذة، موظفون أو موظفون مؤقتون، كلهم تحكمهم مديرية واحدة إلا وهي المديرية الفرعية

للموظفين، لذلك و بما أن المكتبيين موظفون كغيرهم فهم تابعين لهذه المديرية، لذلك سنتعرض إلى هذه المديرية.

2.3.1.2. المديرية الفرعية لشؤون الموظفين:

إن المديرية الفرعية لشؤون الموظفين التابعة لجامعة وهران، مصلحة مركزية، تتبع تنفيذياً الأمانة العامة. نجد على رأس هذه المديرية مدير فرعي للموظفين، تتمثل مهام هذه المديرية في كل ما يتعلق بالتسيير الإداري و متابعة تطور المسارات المهنية لمختلف الموظفين في الجامعة (أساتذة، إداريين، تقنيين...)، هي كذلك مكلفة و مهتمة بكل ما يمس تقدير المناصب و اليد العاملة اللازمة. تحتوي هذه المديرية على مجموعة من المصالح و هي كالتالي:

1. الأمانة المتعلقة بالمديرية الفرعية للموظفين؛

2. مصلحة الموظفين المتعلقة بالأساتذة، تحت إدارة مسؤول عن الأساتذة الموظفين، هذه المصلحة بدورها مقسمة إلى أقسام فرعية، بحيث كل قسم فرعي فيها متعلق برتبة أو مجموعة من الرتب. هذه الرتب هي: بروفيسور، أستاذ محاضر، مكلف بالدروس، أستاذ مساعد، أستاذ مهندس.

3. مصلحة الموظفين الإداريين و التقنيين، تحت إدارة مسؤول عن الموظفين الإداريين، التقنيين و عمال الخدمات. هذه المصلحة مقسمة إلى ثلاث فروع، فرع متعلق بالموظفين الإداريين، فرع آخر متعلق بالموظفين التقنيين و الفرع الثالث مختص بموظفين الخدمة (personnel de service) .

4. مصلحة الموظفين المستقلين.

2.2. المبحث الثاني: نظرة عامة على الموارد البشرية في مكتبات جامعة السانيا.

لقد حاولنا من خلال هذا المحور أن نجتمع معلومات عن المكتبيين العاملين بالمكتبات الجامعية بجامعة السانيا، و التي من شأنها أن تعطي لنا صورة حول هؤلاء

المكتبيين من حيث تكوينهم، مستواهم التعليمي، رتبهم التي يشغلونها و غيرها من الأمور المتعلقة بهم، التي سنتعرض لها في ما يلي:

1.2.2- الفئات العاملة في المكتبات الجامعية بالسانية:

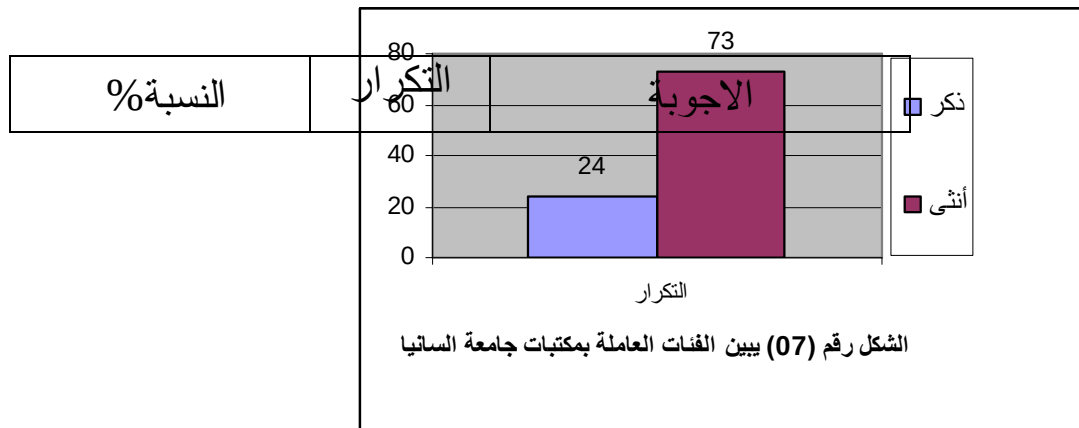
ما يتبين للوهلة الأولى من خلال ملاحظة و معاينة مكتبات جامعة السانيا، أنها تتوفر على العنصر الأنثوي بنسبة كبيرة، حيث يظهر جليا أن أغلبية عمال المكتبات الجامعية هم من فئة الإناث و ذلك ما أكدته النسبة 75,26 % (أنظر الجدول رقم(06) من مجموع العاملين الذين تمكنا من استعادة الاستبيان منهم، و المتمثل في 97 مكتبي ومكتبية، مقارنة بعمال المكتبات الجامعية من فئة الذكور و المتمثلة نسبتهم في 24,74 %.

ما يبين أن جنس الإناث له دور كبير في القيام بالخدمة المكتبية أكثر من الذكور، لأنها تستطيع تحمل ساعات العمل الطويلة يوميا مقارنة بالذكر كما أن لها دورا كبيرا في القيام بالخدمة المكتبية أكثر من الجنس الآخر.

كما نجد أن عدد المتخرجات من قسم علم المكتبات بالمقارنة مع عدد المتخرجين، كبير.

الاجوبة	التكرار	النسب%
ذكر	24	24,74
أنثى	73	75,26
المجموع	97	%100

الجدول رقم (06) يتضمن عدد الذكور و عدد الإناث العاملين بالمكتبات الجامعية.



2.2.2- المستوى الدراسي:

نميز من خلال الجدول أسفله، ثلاث نسب كبرى تعبر عن مستويات العاملين في المكتبات الجامعية، بجامعة السانجا وهران. و هي على التوالي:

- أغلبيتهم من حاملي شهادة الليسانس، حيث قدرت النسبة 44,33% ؛

- نسبة 23.71% ذوي المستوى المتوسط؛

- نسبة 17.52% من ذوي المستوى الثانوي.

• تبين النسبة الكبيرة و المتمثلة في 43.29% و المعبرة عن حاملي شهادة

الليسانس، أن أغلبية العاملين هم الملحقين بالمكتبات الجامعية، أو

الموظفين في إطار عقود ما قبل التشغيل؛

• أما نسبة 23.71% فتبين أن جل العاملين بهذا القطاع هم الأعوان

التقنيين الذين يقومون بالإعارة وتوجيه القراء؛

• بينما حاملو شهادة الدراسات التطبيقية الجامعية فكانت النسبة ضئيلة و

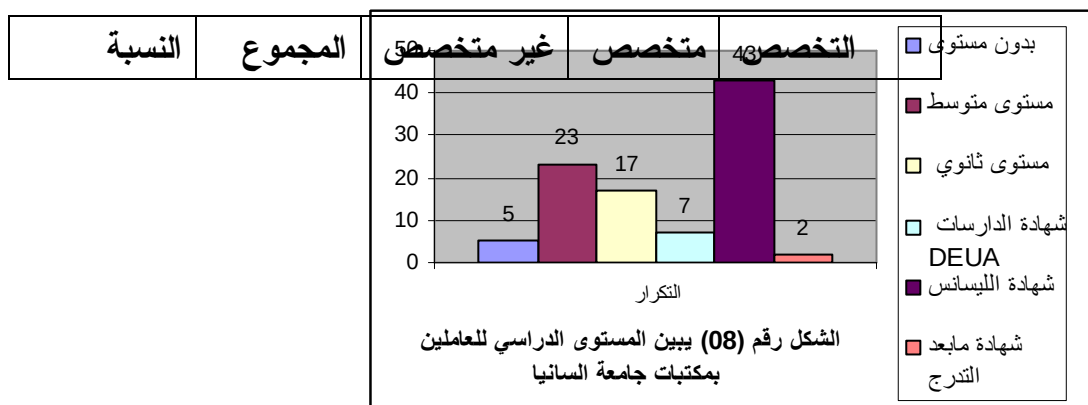
هي 07.21% ما يبين أن سلك المساعدين بالمكتبات الجامعية قليل؛

الجدول رقم (07) يبين المستوى الدراسي	بدون مستوى	05	05,16
	مستوى متوسط	23	23,71
	مستوى ثانوي	17	17,52
	شهادة الدارسات DEUA	07	07,21
	شهادة الليسانس	43	44,33
	شهادة مابعد التدرج	2	2,07
	المجموع	97	%100

للعاملين بالمكتبة الجامعية.

كما تحتوي المكتبة الجامعية على عاملين بدون مستوى ، الذين تقدر نسبتهم ب 05,16% ، بالرغم من ضئالتها إلا أنها تعبر عن وجود أشخاص في المكتبة الجامعية، التي من واجبها توفير كل احتياجات المستفيد الفكرية و العلمية، و التي من المفروض أن تقدم خدمات على أعلى مستوى، خاصة في عصر انفجار المعلومات و الثورة المعلوماتية، و ما يصاحبهما من تطورات و تغيرات تؤثر بطبيعة الحال على المكتبة الجامعية و على المكتبي، مثلها مثل كل المؤسسات الأخرى بمختلف أنواعها. هؤلاء الأشخاص ليس بإمكانهم تقديم خدمات من هذا النوع و المستوى ما داموا بدون مستوى.

تمثل نسبة 02,07% المكتبيين العاملين بالمكتبات الجامعية التابعة لجامعة السانيا الحاملين لشهادة ما بعد التدرج.



3.2.2- تخصص المكتبيين في المكتبات الجامعية بالسانيا:

تتيح دراسة تخصص علم المكتبات تقديم مهنيين في هذا المجال، و الذين تتمثل مهنتهم في جمع المعلومات بمختلف مصادرها، و أشكالها و تقديمها للمستفيدين بأيسر و أسهل الطرق، هذا و نجد أن الأقسام الجامعية الثلاثة لعلم المكتبات الموزعة على التراب الوطني¹²⁵، تعمل على تكوين طلبة لكي يكونوا وسطاء نشيطين بين المصادر و المستفيدين، و أن يدربوا باستمرار لتأمين خدمات جيدة. لهذا نجد أن قسم علم المكتبات بجامعة وهران يعمل على تخريج أعداد معتبرة من المتخصصين في علم المكتبات.

1. إما ذوي الشهادات التطبيقية للدراسات الجامعية الذين بلغ عددهم (74) متخرج و متخرجة للسنة الجامعية 2005-2006 ؛

2. حاملي الليسانس، و عددهم (136) متخرج و متخرجة لسنة 2005-2006

لكن رغم هذه الأعداد إلا أننا نميز وجود فئتين من المكتبيين في المكتبات بجامعية السانیا:

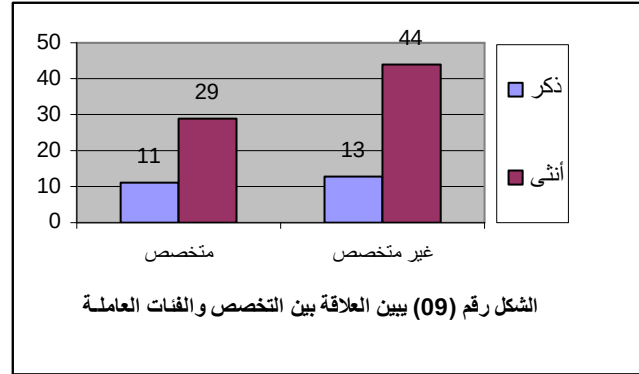
¹²⁵ قسم علم المكتبات بالعاصمة، الثاني بوهان و الثالث بقسنطينة.

الجنس				
ذكر	11	13	24	24.74
أنثى	29	44	73	75.26
المجموع	40	57	97	%100
النسبة	41.24	58.76	%100	

الجدول

قم(08):

يبين فئات المتخصصين من ذكور و إناث.



المتخصصون في علم المكتبات، الممثلون بنسبة 41.24% وهي فئة الدارسين لأصول المهنة المكتبية، التي تهتم بالقيام بالخدمات الفنية و المعالجة الفكرية للوثائق من فهرسة، تصنيف، بحث ببليوغرافي، توجيه...الخ من المهام، التي تعتمد في أدائها على العنصر البشري المؤهل و الذي يعتبر حجر الأساس في العملية التعليمية.

نجد أن هؤلاء المتخصصين أغلبهم إناث، حيث مثله عدد المكتبات المتخصصة في علم المكتبات "29"، حسب الشكل رقم (09).

تعتمد المكتبات الجامعية في أداء خدماتها على المكتبيين غير المتخصصين، و المقدرين بنسبة 58.76% و ذلك نتيجة لعدة أسباب منها:

- ✓ افتتاح قسم المكتبات بوهراة في الثمانينات، ما يعني أن الجامعة و سوق العمل لم يحتو على متخصصين في المجال، ما دفع إدارة الموارد البشرية الى توظيف غير المتخصصين للعمل كمكتبيين و لتقديم المعلومات و مساعدة المستفيدين.
- ✓ هناك فئة من العاملين بالمكتبات الجامعية و الحاملين لشهادات جامعية، ذلك أنهم وظفوا في إطار عقود ما قبل التشغيل.

✓ أن المكتبات الجامعية تحتاج إلى الفئة المنفذة المتمثلة في الأعوان، لكي يكملوا عمل المتخصصين، ويظهروا المستوى الحقيقي للخدمات المكتبية التي يقومون بانجازها و التي ينتج عنها وسائل البحث كالفهارس و الببليوغرافيات و الكشافات. نجد أن معظم تخصصات هؤلاء العاملين غير المتخصصين هي:

- العلوم القانونية و الإدارية، الممثلة بنسبة 27,27 % ؛
- الإعلام الآلي بنسبة 21,81%؛
- يليها تخصص الكتابة على الآلة الرقاقة ب 10,90%.

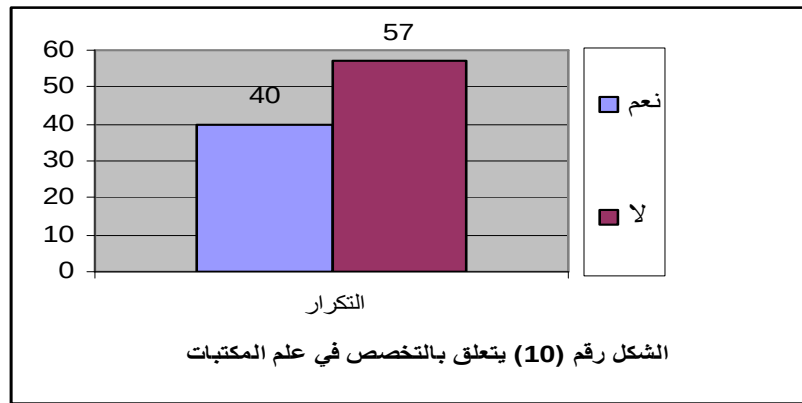
هذا ما يدعو إلى استنتاج انه أثناء عملية التوظيف لا يتم توظيف المتخصصين، أو أن هؤلاء المتخرجين لا يقطنون بوهران و الكفة رجحها الاحتمال الثاني لأن عدد المتخرجين و القاطنين بوهران قليل و هذا ما استنتجناه من خلال المقابلة التي أجريناها مع مسؤولي المديرية الفرعية لشؤون الموظفين.

تقدر نسبة الذين ذكروا تخصصاتهم¹²⁶ ب 85,40%، بينما أحجم البقية و المقدرة نسبتهم ب 14,54% . ربما هذا لأنه ليس لديهم مستوى دراسي عالي يستلزم ذكره، و هذا ما تبينه نسبة العاملين ذوى المستوى المتوسط و المقدرة ب 23,71%. هذا كله له اثر سلبي على القيام بالعمليات المكتبية، و على تسيير الرصيد الوثائقي، و استغلاله.

الأجوبة	التكرار	النسبة %
نعم	40	41.24
لا	57	58.76
المجموع	97	100%

الجدول رقم (09) يحمل النسب المتعلقة بالتخصص في علم المكتبات.

¹²⁶ أنظر نتائج الجدول رقم (02): تخصصات المكتبيين غير المتخصصين في علم المكتبات، الملحق رقم " 02 "



4.2.2- رتبة العامل داخل مكتبات السانبا الجامعية:

تعتبر المكتبات ذات قيمة في المجتمع لما لها من تأثير عليه بتزويده بالطاقات المتفقة. لهذا و لأهميتها البالغة، خصصت لها العديد من الدراسات و وضعت بخصوصها التقنيات و المعايير، التي تحدد عدد الموظفين طبقا لعدد الطلبة.

و بالرجوع الى أرض الواقع و تحديد المكتبيين بجامعة السانبا، نجد أنها تعتمد على الأسلاك الثلاثة التالية في القيام بالمهنة:

❖ 35.05% و التي تمثل سلك المساعدين بالمكتبات؛

❖ 21.64% ، تعبر عن الملحقين بالمكتبات الجامعية؛

❖ 17.52% سلك الأعوان التقنيين.

كما نجد سلك المحافظين بطبيعة الحال و لكن بنسبة محتشمة و هي 6.18% ، و سلك معاونين التقنيين بنفس النسبة، ما يبين أن المكتبات الجامعية تتوفر على كل الأسلاك ولو بنسب متفاوتة، يعود ذلك ربما إلى:

✓ كثرة عدد المتخرجين من قسم علم المكتبات الحاملين لشهادة الدراسات الجامعية التطبيقية؛

✓ إن إدارة الموارد البشرية تقوم بتوظيف هذا السلك بكثرة؛

✓ اعتبار بعض الموظفين أنفسهم ينتمون إلى هذا السلك لما يحملوه من شهادات
الليسانس في الحقوق و التي على أساسها يوظفون في إطار عقود ما قبل التشغيل
بالمكتبات كمساعدين إداريين؛

إن أغلب المكتبيين يحملون رتبة مساعد مكتبات بنسبة 35,05 % و ذلك لان

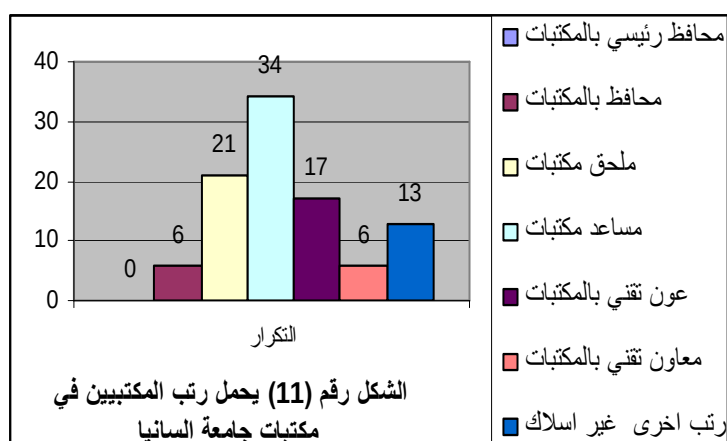
معظمهم مساعدين إداريين، حيث نجد أن نسبة العاملين الحاملين لشهادة " DEUA "
الدراسات التطبيقية الجامعية في علم المكتبات تقدر ب 07.21 % ، بالإضافة إلى
المساعدين الإداريين، و هم من فئة الحاملين لشهادة الليسانس في الحقوق بنسبة 27.27
% ، و الذين يتم تعيينهم كمساعدين إداريين في إطار عقود ما قبل التشغيل.

الرتبة	التكرار	النسبة %
محافظ رئيسي بالمكتبات	/	/
محافظ بالمكتبات	06	06,18
ملحق مكتبات	21	21.64
مساعد مكتبات	34	35,05
عون تقني بالمكتبات	17	17,52
معاون تقني بالمكتبات	06	06,18
رتب أخرى غير أسلاك المكتبات	13	13.40
المجموع	97	% 100

الجدول رقم

(10)

يتضمن رتب العاملين بالمكتبة الجامعية.



لقد تبين أن معظم العاملين لديهم تخصصات أخرى غير المكتبات ما يجعلهم يصنفون أنفسهم ضمن رتبة مساعدي المكتبات، كما تتضمن هذه الرتبة الأشخاص الذين وصلوا إليها عن طريق الأقدمية.

بينما الملحقين في المكتبات الجامعية فقدرت النسبة بـ 21.64 % و المعبرة عن المتخرجين من قسم علم المكتبات و العاملين بالمكتبات الجامعية التابعة لجامعة السانیا "وهران". الذين تم توظيفهم و نالوا هذه الرتبة إضافة إلى العاملين الذين ترقوا إليها عن طريق الامتحان المهني، الخبرة و الاقدمية.

أما الأعوان التقنيين، فهم عمال يقومون بالأعمال الروتينية، كما يقومون بمساعدة الملحقين و المساعدين في انجاز عملهم.

و رتبة محافظ بالمكتبات، و التي تتطلب في الشخص ان يكون حاملا لشهادة الماجستير في علم المكتبات، أو أن يحصل على رتبة محافظ عن طريق الامتحان المهني بعد مرور خمس سنوات خبرة كملحق مكتبات، بلغت نسبتها 06,18 % أي أن مكتباتنا الجامعية لا تتوفر على عدد كبير من المحافظين بالمكتبات و الذين لهم تخصص علم المكتبات.

تحصلنا من خلال النتائج على نسبة 13.40 % . و المتمثلة في العاملين الذين لا ينتمون لهذه الرتب. ما يعني أنهم موظفين في إطار عقود ما قبل التشغيل 23,71 % و المؤقتين ب 04,12 % .حسب الجدول رقم (10) الذي يمثل طبيعة التوظيف في المكتبات الجامعية.

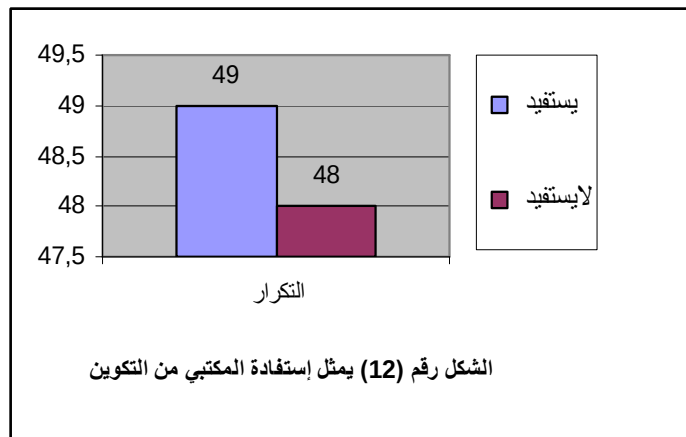
5.2.2- التكوين المستمر:

يستفيد العاملون من التكوين، الذي تقترحه إدارة الموارد البشرية بالجامعة. يتعلق هذا التكوين بإعادة هيكلة معارف هؤلاء المكتبيين، من خلال تدريسهم بعض المقاييس المتعلقة بعلم المكتبات أو بعض العمليات الفنية و التقنية لتسيير الرصيد و الذي سيكون له أثره الواضح على مستوى العمل بالمكتبة، التي ربما لم يدرسوها، و لم تكن لديهم دراية عنها، أو التي درسوها منذ مدة طويلة.

يعد هذا التكوين بمثابة إعادة تأهيل للمكتبي للقيام بالخدمات و العمليات المكتبية على أحسن وجه ، غير أنها تبقى بعيدة عن المستوى المطلوب الذي يفرضه عصر انفجار المعلومات، الذي صارت الوثائق تتولد فيه بشكل غير متناهي، مما يستدعي أن يكون لدى المكتبي القدرة على مواكبة هذا الكم الهائل منها.

الاجابة	التكرار	النسبة%
يستفيد	49	50,52
لايستفيد	48	49,48
المجموع	97	%100

الجدول رقم (11) تتعلق نتائجه باستفادة المكتبيين من التكوين.



يكون هذا التكوين عادة كل سنة، يجرى بقسم علم المكتبات، و يخص جميع المكتبيين. غير أنه يتم اختيار مجموعة من بينهم و الذين يريدون التكوين و ذلك حسب شروط معينة يضعها قسم التكوين بإدارة الموارد البشرية بالجامعة، و التي من بينها أقدمية المكتبي.

كانت نسبة 50,52%، المبينة في الجدول المذكور أعلاه، و هي نسبة كبيرة، تعني أن أغلبية العاملين قد تم تكوينهم في إطار العمل.

بينما نسبة 49,48 % ، تمثل العاملين الذين لم يتم تكوينهم في إطار العمل، و هذا إما لعدم توفر الشروط الموضوعية لهذا الغرض، أو لأن عدد الأشخاص محدد وفق الميزانية المخصصة .

6.2.2- طريقة التوظيف:

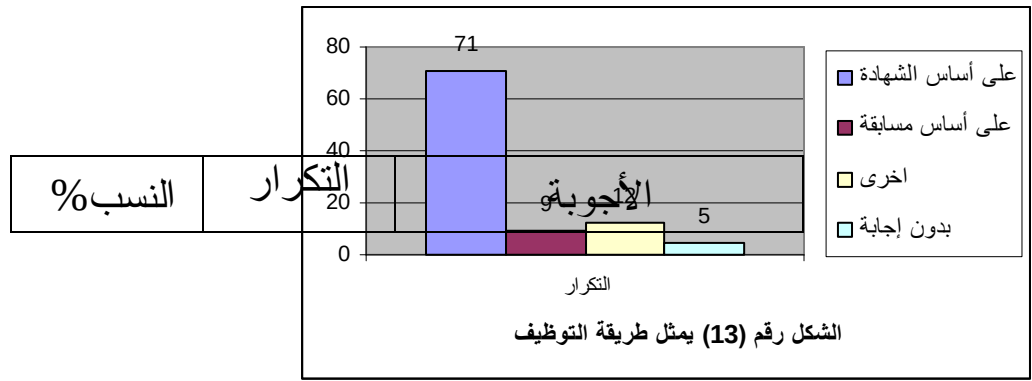
بما أن التوظيف وظيفة من بين الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية. فهو يخضع لشروط و مقاييس معينة. كما انه عبارة عن مجموعة من الخطوات التي تقوم بها نفس الجهة سابقة الذكر.

ففي مكتبتنا ولأن عدد الموظفين بها غير المتخصصين يمثل النسبة الكبيرة، يحيلنا إلى وضع عدة اقتراحات بشأن الطريقة التي تم بها التوظيف. و كانت النتائج ممثلة في الجدول رقم (12)، الذي أظهر أن:

التوظيف تم على أساس الشهادة، و هذا ما مثلته النسبة 73,20%، و يمكن إرجاع ذلك إلى أن أغلبية الموظفين بالإضافة إلى المتخصصين في علم المكتبات، هناك الذين وظفوا في إطار عقود ما قبل التشغيل، و هي العقود التي يستفيد منها المتخرجون من الجامعة سواء كانوا حاملين لشهادة الليسانس أو الشهادات التطبيقية في أي تخصص من التخصصات الجامعية، حيث قدرت نسبة غير المتخصصين ب58,76% ، و الحاملين للشهادات.

الأجوبة	التكرار	النسبة%
على أساس الشهادة	71	73.20
على أساس مسابقة	09	9.28
اخرى	12	12.37
بدون إجابة	05	5.15
المجموع	97	100%

الجدول رقم (12): يتضمن النسب المتعلقة بطريقة التوظيف.



بينما الذين وظفوا على أساس مسابقة فتمثل 09.28%، ربما عن طريق امتحان مهني أو تكوين في علم المكتبات، قدرت نسبة العاملين الموظفين بطرق أخرى ب 12.37% وهي نسبة معتبرة.

7.2.2 - طبيعة التوظيف:

تتضمن المكتبة الجامعية نوعين من العاملين:

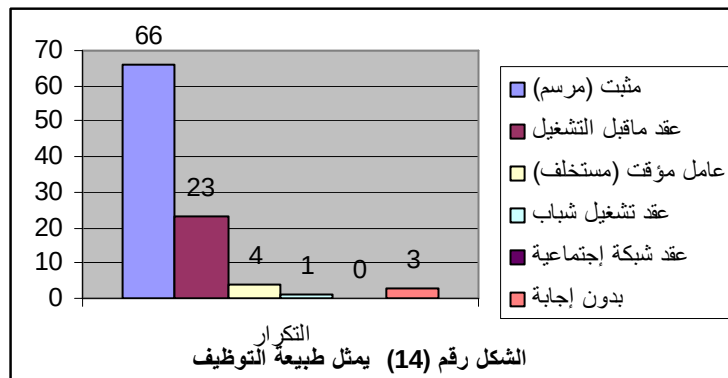
المثبتون: أو المترسمون و هم الموظفون الذين تربطهم علاقة دائمة بمنصب العمل. وقد نجد أن هذه الفئة تحتوي على مكثبيين متخصصين من بين الذين قدرت نسبتهم ب 40.20%، كما نجد أن الموظفين المثبتين هم من فئة غير المتخصصين الذين كانت لهم اكبر نسبة و هي 58.76%. حيث قدرت نسبة الموظفين المثبتين 68.04 %

المؤقتون: و هم الموظفون الذين يعملون في إطار التعاقد، و ذلك إما العقود المفتوحة بنسبة 4.12 %، أو عقود ما قبل التشغيل و الممثلين بنسبة 23.72 % ، بينما العاملين في عقود تشغيل الشباب فالنسبة كانت ضئيلة قدرت ب 01.03%. غير أننا وجدنا أن المكتبات الجامعية لا تحتوي على العاملين في إطار عقود الشبكة الاجتماعية.

عقبتما قبل السلم)تغيل	88	88,04
-----------------------	----	-------

04,12	04	عامل مؤقت (مستخلف)
01,03	01	عقد تشغيل شباب
/	/	عقد شبكة اجتماعية
03,09	03	بدون إجابة
%100	97	المجموع

الجدول رقم (13) يتضمن النسب المتعلقة بطبيعة التوظيف.



تعتبر نسبة العاملين بالمكتبات الجامعية، و في إطار التعاقد نسبة كبيرة. هذا ما يؤثر سلبا على مردودية الخدمات المكتبية، لأن هؤلاء العاملين و بعد انقضاء مدة العقد، التي يكتسبون من خلالها خبرة و تكوينا، حول كيفية العمل و التعامل مع المستفيد، كما يتعود عليهم المستفيدون. و يتعودون على العمل بالمكتبة بالرغم من أن تخصصاتهم قد تكون غير تخصص علم المكتبات و العلوم الوثائقية. هذا ما يجعل المكتبة لا ترقى إلى المستوى الذي يجعلها تواجه المنافسة التي تتعرض لها

من قبل قنوات بث للمعلومات كالإنترنت، ما يستوجب من المكتبي أن يكون ملما بتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات إضافة إلى تحكمه في التخصص.

هذه النقطة تؤثر على مردودية المكتبة، من خلال غياب التنسيق في العمل؛ لأن هؤلاء المتعاقدين، قد نجد منهم من لا يبالي بالخدمة المكتبية و يترفع عنها و لا يهتم لها و لا ينضبط حتى بمواقيت العمل و إجراءاته.

فطريقة التوظيف أو التعيين و التي تتم بشكل مركزي على مستوى الجامعة، هي من اختصاص قسم شؤون الموظفين الذي عليه أن يقوم بالتوظيف وفق المقاييس المطلوبة. من خلال مراعاتها للجهة التي سوف يتجه إليها العامل، كل هذا ضمن الحدود الفاصلة التي يضعها الوظيف العمومي .

8.2.2- صورة المهنة لدى المكتبي:

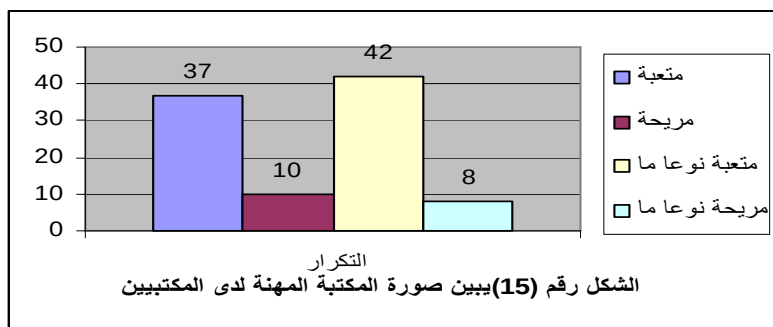
يتضح جليا من خلال النسب أن معظم المكتبيين اجمعوا على أن المهنة المكتبية متعبة، حيث تمثلت النسبة في 43.31% و 38.14%. بينما الذين عبروا على أنها مريحة أو مريحة نوعا ما فكانت النسب المعبرة عنهم كالتالي: 10,30% و 08,25% .

قد يعتبرها العاملون مهنة متعبة نتيجة للأسباب التالية:

1. إن معظم هؤلاء العاملين غير متخصصين ما يعني أنهم غير متحكمين في المهنة و أصولها؛
2. ربما ليست لديهم الرغبة في العمل المكتبي لأنهم وظفوا فيه بالرغم عن إرادتهم؛
3. ربما الدخل الشهري لا يتناسب مع المجهودات التي يقومون بها؛
4. قد يرجع ذلك الى توافد الطلبة بكثرة وطلباتهم المتكررة للوثائق بالإضافة الى قيام المكتبيين بالعمل التقني.

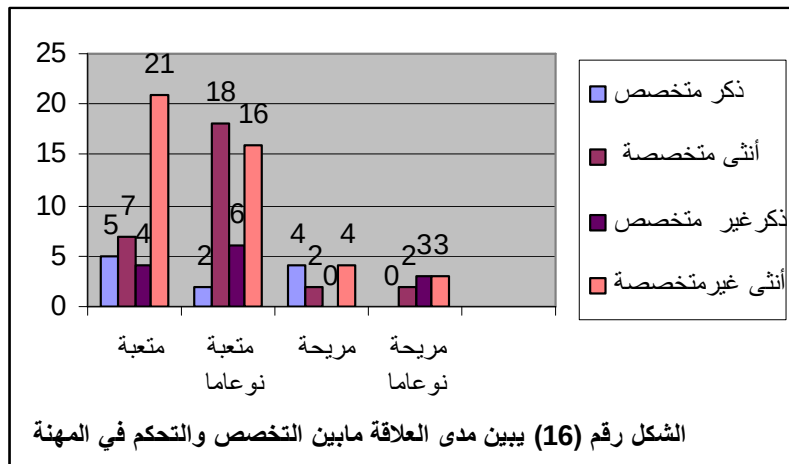
المجموع الإجابي	97 التكرار	100% النسبة %
متعبة	37	38,14
مريحة	10	10,30
متعبة نوعا ما	42	43,31
مريحة نوعا ما	08	08,25

الجدول رقم (14) يحمل النسب المتعلقة بصورة مهنة المكتبات لدى المكتبيين.



صورة المهنة التخصص	متعبة	متعبة نوعا ما	مريجة	مريجة نوعا ما	المجموع
ذكر متخصص	05	02	04	00	11
أنثى متخصصة	07	18	02	02	29
المجموع	12	20	06	02	40
النسبة	30	50	15	05	100
ذكر غير متخصص	04	06	00	03	13
أنثى غير متخصصة	21	16	04	03	44
المجموع	25	22	04	06	57
النسبة	43.87	38.60	07.01	10.52	100

الجدول رقم (15): يبين مدى العلاقة ما بين التخصص و التحكم في المهنة.



بخصوص الذين ذكروا أنها مهنة متعبة فهم غير المتخصصين من إناث و ذكور و ذلك بنسبة 43.87% معبرة على أنها متعبة و 38.60% على أنها متعبة نوعا ما، حسب الجدول رقم (15) من هذا البحث.

بينما المتخصصين الذين ذكروا أنها متعبة فكانت النسبة قليلة مقارنة بغير المتخصصين، حيث تمثلت في 30%، المعبرة على أنها متعبة، و 50% متعبة نوعا ما هذا ما يؤكد أنها تبدو متعبة بالنسبة للذين لا يتحكمون فيها، والذين ليس لديهم تكوين قاعدي حول الخدمة المكتبية والمعالجة الفكرية.

9.2.2- اختيار المهنة أو التوجه إليها:

يمثل الشكل (17) أسفله النتائج المتعلقة باختيار الموظف لمهنة المكاتب، حيث نجد أن:

1. أغلبهم اختار العمل بميدان المكاتب، و ذلك ما عبرت عنه النسبة 64,95%.

هذا ما يدل على أن:

- منهم من لديه حب المهنة، و التطلع إلى رقي المكاتب.
- و منهم من يظن أنها مهنة مريحة، لهذا اختار العمل بها، ما يفسر عدم الاهتمام بها و لا العمل على تطويرها.

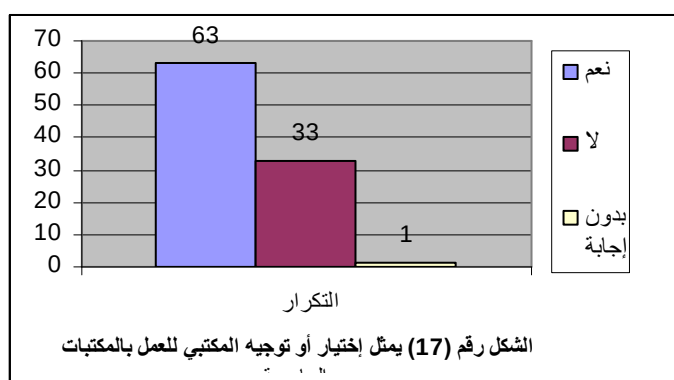
2. كما نجد 34,02% و هي نسبة لا يستهان بها تمثل عدم اختيار الموظفين للمهنة. ما ينم و يفسر الفوضى التي تعاني منها المكتبات، لان عاملها ليس لديهم رغبة في العمل بها و لا بتطويرها.

3. و 01,03% لم يعبروا عن حقيقة توظيفهم، إما اختيارية أو إجبارية.

معظم المكتبيين يعتبرون أن العمل المكتبي عمل متعب وشاق من جهة و من جهة أخرى نجد أن معظمهم اختار المهنة لكي يعمل بها.

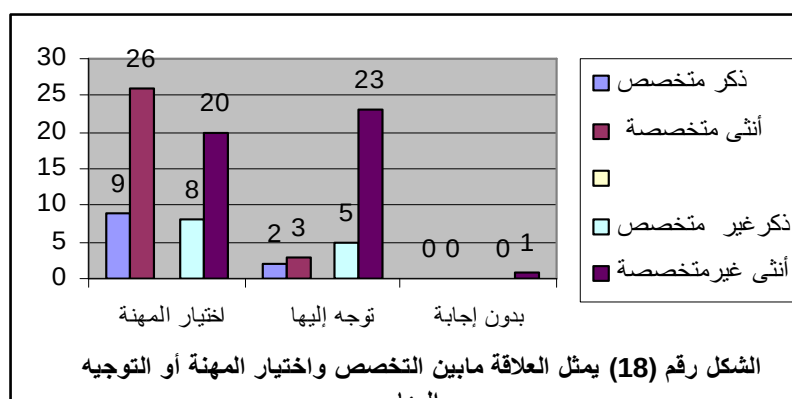
الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	63	64.95
لا	33	34.02
بدون إجابة	01	1.03
المجموع	97	100%

الجدول رق (16) يحمل النسب المتعلقة باختيار المكتبي للمهنة او توجيهه لها.



اختيار او توجيه التخصص	اختيار المهنة	توجه إليها	بدون إجابة	المجموع
ذكر متخصص	09	02	00	11
أنثى متخصصة	26	03	00	29
المجموع	35	05	00	40
النسبة	87.5	12.5	00	100
ذكر غير متخصص	08	05	00	13
أنثى غير متخصصة	20	23	01	44
المجموع	28	28	01	57
النسبة	49.12	49.12	1.76	100

الجدول رقم (17): يوضح العلاقة ما بين التخصص و اختيار المهنة او التوجه لها.



3.2. المبحث الثالث: تأثير التكوين والكفاءة على الوظيفة:

1.3.2. تلاؤم المهام و النشاطات مع التأهيل العلمي للمكتبي:

كانت نسبة 64,95% معبرة عن تلاؤم النشاطات التي يقوم بها المكتبي مع تأهيله العلمي، و هي نسبة صادرة على مكتبيين متخصصين ، قد درسوا المهنة المكتبية و لديهم دراية عن العمل المكتبي، أو ربما تلقوا تكويناً مكنهم من التحكم في المهنة ما يبين لهم أنها ملائمة، ربما من يعتبرها كذلك هن فئة الإناث كذلك التي قدرت نسبتهن بالمكتبة الجامعية 75.26% ، حسب نتائج الجدول رقم (08) من هذا البحث.

بينما نسبة 31,95% تعبر عن عدم التلاؤم. و هذا يجعلنا نصل إلى وضع احتماليين:

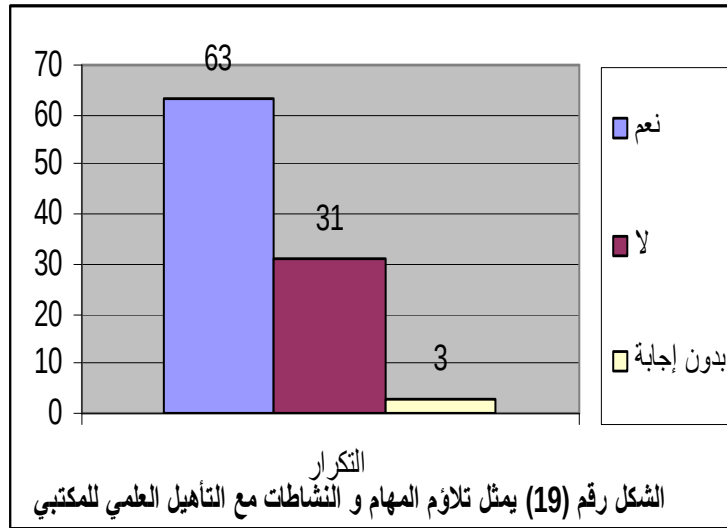
❖ إما هؤلاء الأشخاص ليسوا متكونين أو مختصين في علم المكتبات

❖ إما أن العمل الذي يمارس داخل المكتبات منافياً لما يدرس في الجامعات.

كما نجد نسبة 03,10% تمثل امتناع الموظفين عن التصريح أنها ملائمة أم لا. و ما عزوفهم عن الإجابة ربما لأنه ليس لديهم مستوى تعليمي على أساسه يتمكنون من وضع مقارنة.

النسبة %	التكرار	الإجابة
64,95	63	نعم
31,95	31	لا
03,10	03	بدون إجابة
100%	97	المجموع

الجدول رقم (18) يمثل تلاؤم المهام و النشاطات مع التأهيل العلمي للموظف.



2.3.2. تعرض المكتبي لضغوط أثناء العمل:

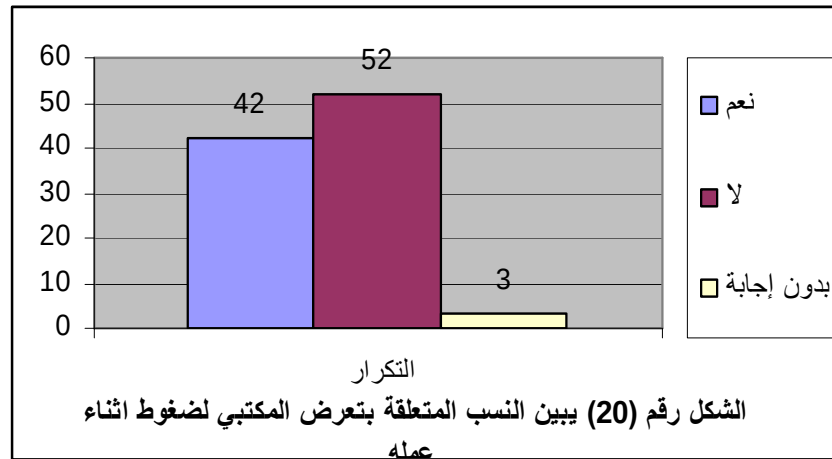
من بين الأمور التي تعيق العمل المكتبي وتشغل بال العامل، حيث تصده عن عمله و عن تأديته بروح عالية هو تعرضه لضغوط أو لشعوره أنه مراقب، لهذا طرحنا هذا السؤال على عمال المكتبات حتى نرى ان كانوا يعانون هذا المشكل أم لا.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	42	43,30
لا	52	53,60
بدون إجابة	03	03,10
المجموع	97	%100

الجدول رقم (19) يحمل

النسب المتعلقة بتعرض

المكتبي لضغوط أثناء عمله



نجد أن أكبر نسبة هي 53,60%، و التي تنفي وجود أي ضغوط على المكتبي أثناء ممارسته لمهنته، ما يدل على أن هؤلاء العاملين يدركون جيدا حدود و مجالات الوظيفة و متطلبات التخصص، لهذا لا يمارس عليهم أي ضغط.

كما لا ننفي أن نسبة 43,30% ، المعبرة على وجود ضغط على المكتبي أثناء قيامه بعمله، حيث تعتبر كبيرة كذلك.

3.3.2. رضا المكتبي عن عمله في المكتبة الجامعية:

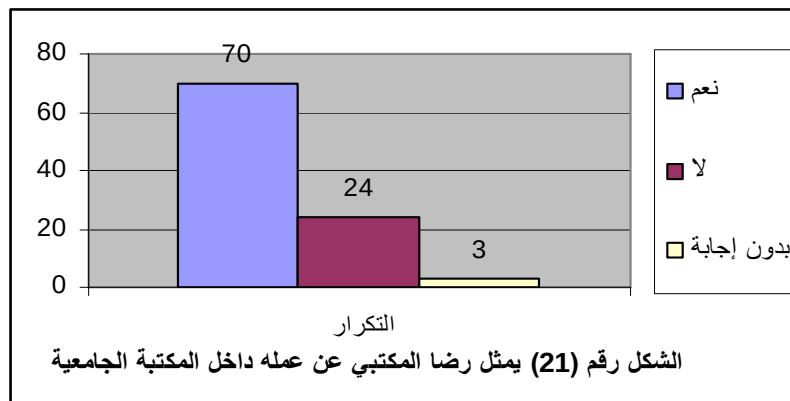
بخصوص رضا المكتبي عن عمله في المكتبة الجامعية أو عدم رضاه. نجد النسبة الضخمة و المتمثلة في 72,16%، تعبر عن رضا العاملين عن عملهم في المكتبة الجامعية. هذا لأنهم يقدرون الكتب و المطالعة، و يدركون أنه مكان مقدس لأنه يتيح للباحث مهما كان الوصول إلى مبتغاه.

كما نجد كذلك نسبة 24,74% ، تعبر عن عدم رضاهم عن عملهم داخل هذا القطاع. ربما:

- ❖ لأنه ليس تخصصهم، أو لأن الجهة التي تقوم بالتوظيف وجهتهم إلى المكتبات، مع أنها مهنة لا تتلاءم مع شهاداتهم و تخصصاتهم؛
- ❖ لعدم قدرتهم على القيام بالعمل المكتبي؛
- ❖ أو لأنه ليس لديهم فن التعامل مع الآخرين.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	70	72,16
لا	24	24,74
بدون إجابة	03	03,10
المجموع	التكرار 97	النسبة 100%

الجدول رقم (20) ، يتضمن النسب المتعلقة برضا العامل داخل المكتبة.



4.3.2. تلقي المكتبي تدريب من طرف إدارة المكتبة بعد توظيفه:

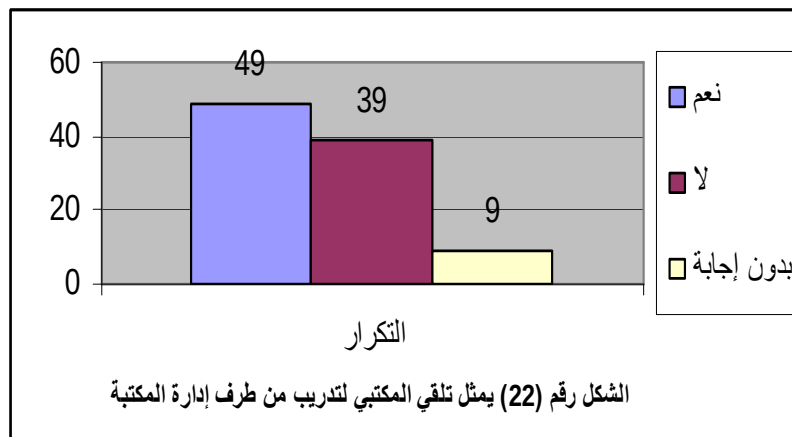
أما عن تلقي الموظفين تدريباً من قبل إدارة المكتبة، فنجد النتائج ممثلة في الجدول رقم (21).

- 50,52% نسبة تؤكد على تلقي الموظفين لتدريب من طرف إدارة المكتبة، و هذا ما توصي به قوانين التوظيف. لأن التدريب من بين العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة، بالنسبة للأشخاص الذين تم تعيينهم حديثاً. حتى يتمكنوا من التعرف على هذا المحيط الجديد و مكوناته، و مستفيديه، و يكون التدريب خلال مدة معينة تتمثل في "9" تسعة أشهر، بالنسبة للموظفين الدائمين، و تكون في غالب الأحيان عبارة عن إرشادات و توجيهات حول العمل، مقدمة من طرف عامل قديم.

نعم	49	50, 52
لا	39	40,20

09,28	09	بدون إجابة
%100	97	المجموع

الجدول رقم (21) يمثل نتائج تلقي المكتبيين لتدريب من طرف ادارة المكتبة.



لكن توجد نسبة 40,20% معبرة عن عدم تلقي المكتبيين العاملين بالمكتبات الجامعية لأي تدريب. ما يبين عدم اعترافهم بأنهم استفادوا من أشخاص أكثر خبرة منهم. كما قد نجد أنه ليس لديهم رغبة في التعلم و اكتساب مهارات حول العمل، لهذا لا يعترفون بذلك.

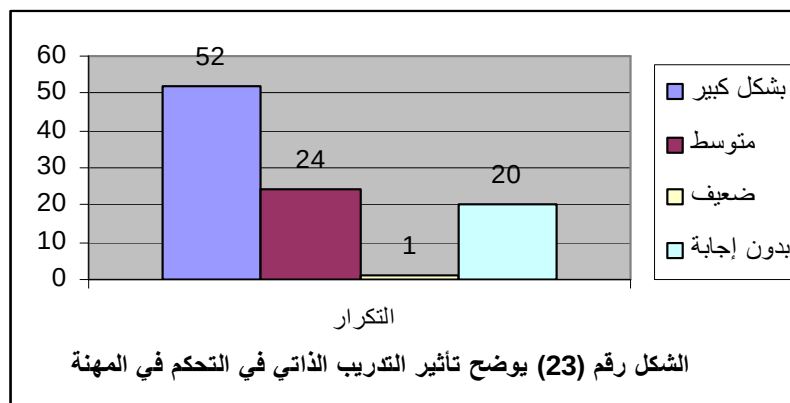
5.3.2. تأثير التدريب الذاتي في التحكم في المهنة:

تأثير التدريب الذاتي في التحكم في المهنة، ممثلة نسبته في الجدول رقم (22)، يؤثر التدريب الذاتي بشكل كبير في التحكم في المهنة المكتبية، و ذلك رأي المكتبيين الممثلين في النسبة 53,60%، و هي نسبة كبيرة، تعبر على أن الأشخاص الذين تم تدريبهم، قد

استفادوا منه وكيفوه في الخدمة المكتبية، لهذا كان له اثر كبير في التحكم في العمل؛ بالإضافة إلى الرغبة التي جعلتهم يريدون و يستفيدون من هذا التدريب و يستغلوه لتطوير المهنة.

الإجابة	التكرار	النسبة %
بشكل كبير	52	53,60
متوسط	24	24,74
ضعيف	01	01,04
بدون إجابة	20	20,62
المجموع	97	%100

الجدول رقم (22) يحمل النسب المتعلقة بتأثير التدريب الذاتي في التحكم في المهنة.



بينما النسبة 24,74%، فتعبر على تأثير التدريب بشكل متوسط. كما لا نغفل على أن 01,04% تمثل التأثير الضعيف للتدريب الذاتي في التحكم في المهنة. و ما هذه الآراء إلا تعبير عن عدم مبالاة هؤلاء العاملين بالتدريب و عدم الاستفادة القصوى منه.

6.3.2. علاقة المكتبي بالمستفيدين من المكتبة:

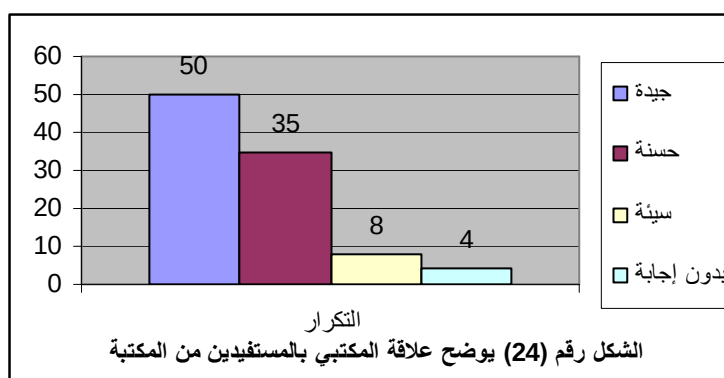
أما عن علاقة الموظف بالمستفيدين في المكتبة من خلال نتائج الجدول رقم (23)؛ نجد أن اغلب المكتبيين صرحوا أن العلاقة التي تربطهم بالمستفيدين هي علاقة جيدة بنسبة 51,54% و حسنة بنسبة 36,08% وهي نسب كبيرة. قد تتضمن بعض

الشيء من عدم قول الحقيقة . فليس كل الناس قادرين على ذلك لان في رأيهم أن قالوا أنها سيئة فمعنى هذا أنهم لا يقومون بالعمل المطلوب منهم و بالفعل هذا ما يجري في المكتبات الجامعية، و التي سمحت لنا الدراسة الميدانية بمعرفته من خلال الملاحظة.

الأجوبة	التكرار	النسب %
جيدة	50	51,54
حسنة	35	36,08
سيئة	08	08,25
بدون إجابة	04	04,13
المجموع	97	%100

الجدول رقم (23) يبين علاقة المكتبي بالمستفيدين من المكتبة.

غير أننا نجد أن نسبة 08,25%، و التي كان لأصحابها الجرأة و قالوا ان العلاقة سيئة التي تربطهم بالمستفيدين. و ذلك لأنه ربما ليس لديهم فن المعاملة و السماع للآخر.



7.3.2. شكل العلاقة بين المكتبي مع المستفيدين:

إن النتائج المتحصل عليها من خلال الملاحظة، تبين أن؛

لا

المستفيدين

علاقتهم

النسبة %	التكرار	الإجابة
----------	---------	---------

راضين عن

بالمكتبي، و لا المكتبي راضي عن علاقته مع المستفيدين. و يكون هذا الاستياء خاصة من طرف العاملين الذين لم يدرسوا علم المكتبات، سواء:

1. المتعاقدين في إطار عقود قبل التشغيل؛

2. أو العاملين الذين كانوا في أعمال أخرى، مثل الذين كانوا حراس أمن الجامعة و الذين تم تحويلهم إلى المكتبة للعمل بها، و ذلك لأنهم لا يدركون قيمة المكتبة. و لا يهتمون لمصيرها، المهم عندهم هو حصولهم على راتب آخر كل شهر، هذا من جهة .

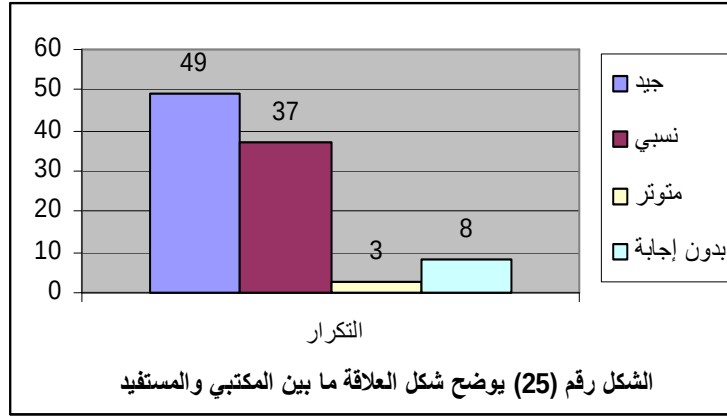
و من جهة أخرى نجد أنه مهما قدم المكتبيون من خدمة جيدة، و حسن المعاملة و مساعدة القراء على الوصول إلى المعلومة إلا أن القراء و خاصة طلبة السنوات الأولى من الجامعة، لا نجدهم راضين. لهذا نجد أن نسبة 38,14%، تمثل أن العلاقة تقوم على أساس نسبي.

50,51	49	جيد
38,14	37	نسبي
03,10	03	متوتر
08,25	08	بدون إجابة
%100	97	المجموع

(24) يتضمن
الكيفية التي

الجدول رقم
نتائج حول

تكون عليها العلاقة مع المستفيدين



أما النسبة الغالبة فمثلت 50.51% و المعبرة على أن التعامل جيد ما بين المكتبيين و المستفيدين. و كإجابة التي مثلت أن العلاقة متوترة فكادت تكون منعدمة ممثلة ب 3.10% .

8.3.2. شروط التنصيب في رتبة مع اختلاف تكوين المكتبي :

التأكد من تنصيب موظفين بالرغم من عدم تلاؤم التكوين. من خلال نتائج الجدول رقم (25). و الممثلة بالنسب التالية.

نسبة 75,25% و التي تؤكد أنه فعلا يتم تنصيب موظفين في وظائف لا تتلاءم مع تكوينهم، و ذلك على أساس:

1. أقدمية الموظف¹²⁷ بأعلى نسبة 40,65% ؛

2. و كذا الخبرة مع عدم التخصص بنسبة 36,26%،

3. بينما على أساس الكفاءة ب 23,07%.

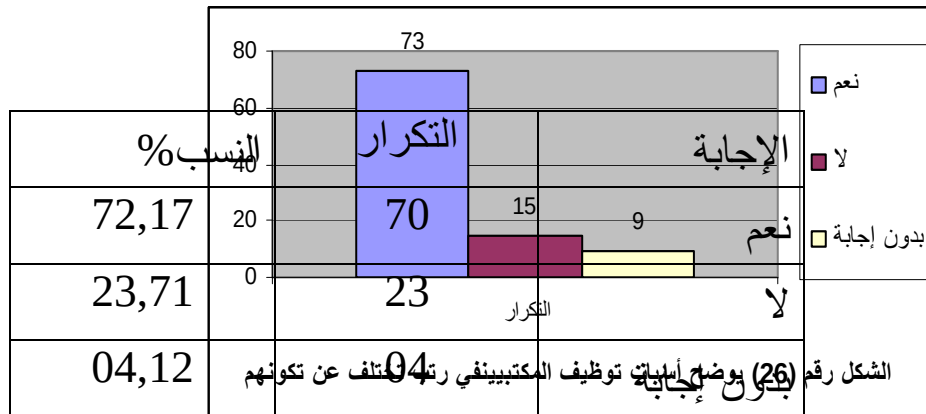
يحمل الجدول (24) كذلك نسبة 15,47%، و التي تنفي تنصيب أشخاص في وظائف لا تتلاءم تكوينهم.

الأجوبة	التكرار	النسب %
نعم	73	75,25
لا	15	15,47

¹²⁷ الجدول رقم (06): أسباب توظيف غير المتخصصين في مناصب لا تتلاءم مع تكوينهم الأصلي، الملحق رقم 02

09,28	09	بدون إجابة
%100	97	المجموع

الجدول رقم (25) يحمل النتائج المتعلقة بتوظيف المكتبيين بالرغم من عدم تلاؤم التكوين .



9.3.2. التأكد من أخذ رأي المكتبي في شؤون المكتبة:

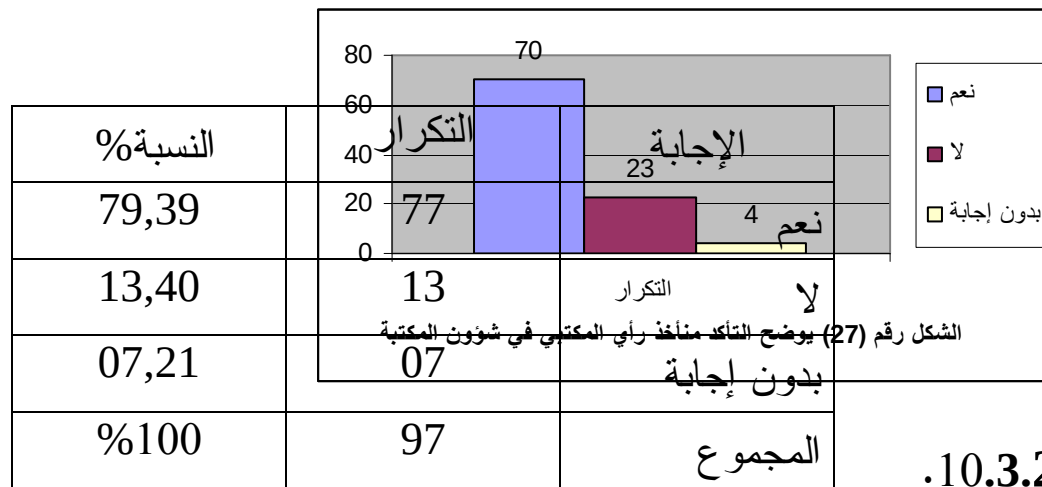
أما عن ما إذا كان يؤخذ برأي العمال في شؤون المكتبة، فالجدول رقم (26) و من خلال ما يحمله من نسب. نجد أن 72,17% تعبر عن أخذ رأي العامل في شؤون المكتبة و ذلك في توجيه القراء¹²⁸ بأعلى نسبة 40,51% و بنسبة 27,58% بخصوص السياسة العامة للمكتبة و كذا في رأي العاملين في ، التزويد و الاقتناء فبنسبة. 29,31% .

بينما نسبة 23,71% تمثل عدم أخذ رأي العمال في الشؤون المتعلقة بالمكتبة التي يعمل به.

%100	97	المجموع
------	----	---------

¹²⁸ الجدول رقم (08): الأمور التي يؤخذ فيها رأي المكتبي، الملحق 02

الجدول رقم (26) يتعلق بأخذ رأي المكتبي في شؤون المكتبة.



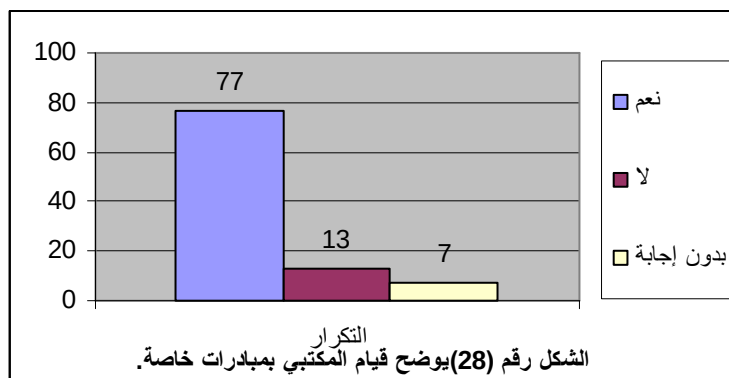
10.3.2.

بمبادرات خاصة:

تمثل النسبة 79,39% أن المكتبيين يقومون بأعمال مكتبية أو بمبادرات خارجة عن مهامهم المكلفين بها، و هذا ربما لحبهم للمهنة أو لنقص الأشخاص المكلفين بالقيام بواجباتهم، حيث أن أكبر خدمة يقدمونها¹²⁹ هي إرشاد القراء بنسبة 26,43%، كما يقوم العاملون بالإعارة بنسبة 14,53% منهم، في حين 13,40% منهم لا يقومون بأي مبادرة في إطار العمل، بل يكتفون بالمهام التي من المعتاد القيام بها.

الجدول رقم (27) يحمل النتائج المتعلقة بقيام المكتبي بمبادرات خاصة.

¹²⁹ الجدول رقم (06): النشاطات التي يبادر فيها المكتبيون، الملحق رقم 02



11.3.2. تكليف المكتبي ببعض من مهام المسؤول:

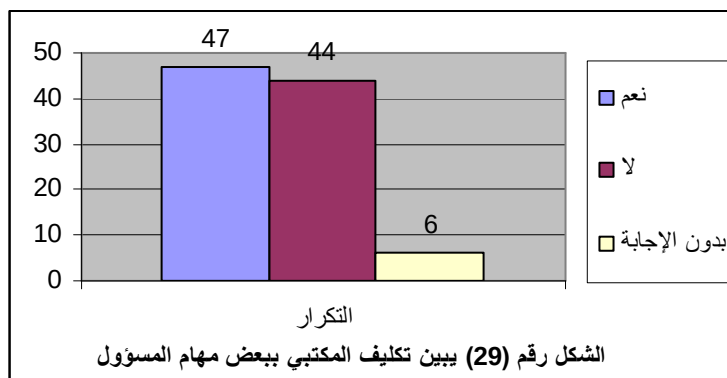
قد يتم تكليف موظفي المكتبة المهنيين ببعض من مسؤوليات ومهام المسؤول. و هذا ما توصي به الإدارة العلمية (المناجمنت).

يقوم المدير باختيار الشخص المناسب لكي يقوم ببعض من مسؤولياته أو لينتدب عنه في المهام. لهذا فليس كل الأشخاص قادرين على ان يساعدوا المدير، إلا أولئك الذين يتمتعون بمزايا تؤهلهم لذلك. لهذا نجد أن هناك بعض العاملين يتم تكليفهم من طرف المدير و الذين قدرت نسبتهم ب 48,45%

لقد كانت النسب شبه متعادلة ما بين من يكلفون بمهام من واجب مسؤولهم، وبينما هناك من لا يقومون إلا بأعمالهم، حيث تمثلت النسبة في 45,36% .

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	47	48,45
لا	44	45,36
بدون الإجابة	06	06,19
المجموع	97	100%

الجدول رقم (28) يبين النسب المتعلقة بتكليف العاملين ببعض من مهام المسؤول.

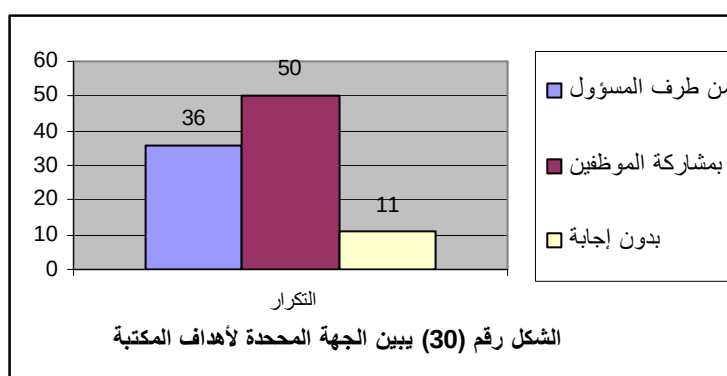


12.3.2. أهداف المكتبة:

ما تتص عليه الإدارة العلمية هو مشاركة المكتبيين في تحديد أهداف المكتبة، و ذلك لأنهم يعلمون جيدا ما هي احتياجات المستفيدين، و ما هو مرغوب من طرفهم. كما يعلمون أين تكمن النقائص التي تعاني منها المكتبة الجامعية، و هذا ما أثبتته النسبة المعبرة و المقدرة ب 51,55%، ير أن البعض الآخر من المكتبيين و الذين قدرت نسبتهم ب 37,11% . يرون أن المدير هو الوحيد الذي يقوم بوضع أهداف المكتبة.

النسبة %	التكرار	الإجابة
37,11	36	من طرف مدير المكتبة
51,55	50	بمشاركة المكتبيين
11,34	11	بدون إجابة
%100	97	المجموع

الجدول رقم (29) يبين كيفية تحديد أهداف المكتبة.

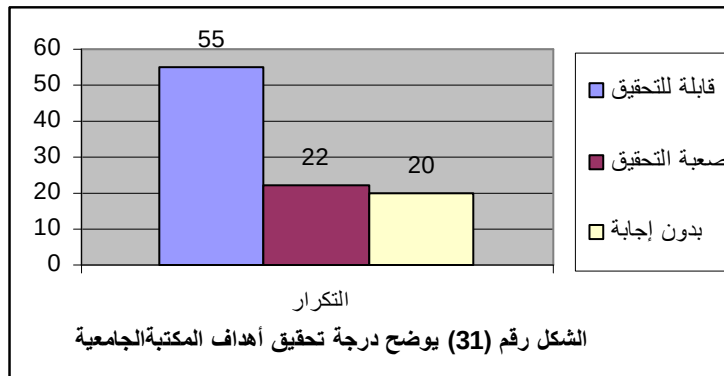


13.3.2. درجة تحقيق هذه أهداف المكتبة الجامعية:

معظم الأهداف التي تصبو إلى تحقيقها المكتبة الجامعية. و التي تتم بمشاركة المكتبيين، قابلة للتحقيق و ذلك بنسبة 56,70 %، غير أن هناك البعض منها التي تعتبر صعبة التحقيق و التي قدرت نسبتها ب 22,69 % . و يرجع السبب في ذلك إلى عدم توفر المكتبات الجامعية على مكتبيين متخصصين، و إن وجدوا فيعدون على أصابع اليد الواحدة. كذلك عدم توفر هذه المكتبات على الإمكانيات التكنولوجية و المادية اللازمة لتحقيق الأهداف... الخ.

الإجابة	التكرار	النسبة %
قابلة للتحقيق	55	56,70
صعبة التحقيق	22	22,69
بدون إجابة	20	20,61
المجموع	97	100%

الجدول رقم (30) يبين درجة تحقيق أهداف المكتبة.



4.2. المبحث الرابع: انتهاج المناجمنت "الإدارة العلمية" في المكتبة:

1.4.2. محفزات العمل في المكتبات الجامعية:

في انتهاج الإدارة العلمية (المناجمنت) في ميدان الموارد البشرية، على مدير الموارد البشرية أن يحفز هذه الموارد حتى تقوم بالدور المنوط بها على أكمل وجه، و ذلك من خلال توفير المعطيات اللازمة لذلك.

لكن بما أن المكتبة تتدرج ضمن الأوامر التي يحددها الوظيف العمومي ، نجد الجامعة تتقيد و توفر الحوافز للعاملين في هذا الإطار فقط . لهذا و من وجهة نظر المكتبيين، من المحفزات التي تشجعهم بصفة عامة على القيام بأعمالهم، أهمية العمل الذي يقومون به وذلك بأعلى نسبة 21,35%، حيوية العمل و العلاقة مع الزملاء بنسبة 19,28%، مجرد العمل و الإحساس بالنفع ب 19,28%، العمل في قطاع مهم متمثل في المكتبة الجامعية ب 18,22%، و كذا تفهم المسؤول ورجاحة عقله بنسبة 10,41%.

بينما لم تعتبر الأجور من المحفزات و ذلك لاعتبارها غير ملائمة، لأن نسبة 03,12% فقط من العاملين الذين صرحوا أنها مناسبة كما أن المكافآت و الإجازات لم

تمثل إلا نسبة 02,60% ما يدل على عدم رضاهم عنها و عن الأجور. بينما التتمية المهنية مثلت بنسبة 05,73% لعدم اعتبارها محفزا على العمل داخل المكتبات.

كما يضيف البعض أن من المحفزات حب الكتب و المطالعة، الجمع بين الدراسة و العمل، الإحساس بارتياح الطلبة من خلال حسن معاملة المكتبي، الحاجة إلى العمل و

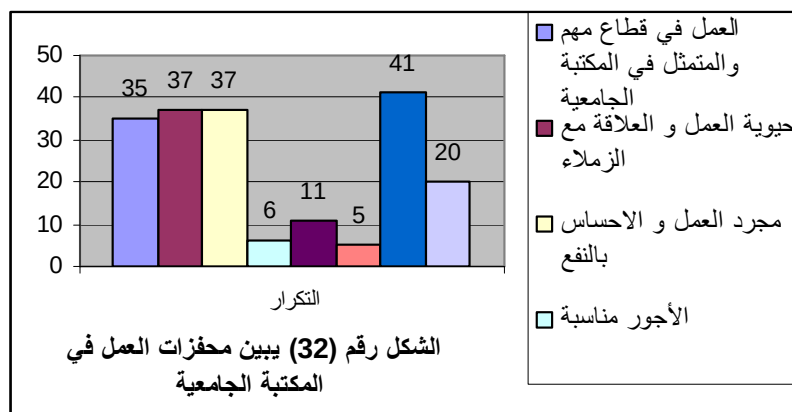
الضم	الإجابة	التكرار	النسبة%
ير	العمل في قطاع مهم والمتمثل في المكتبة الجامعية	35	18,23
المهذ	حيوية العمل و العلاقة مع الزملاء	37	19,28
ي.	مجرد العمل و الإحساس بالنفع	37	19,28
إ	الأجور مناسبة	06	03,12

ن

الأمر التي ذكروا أنها محفزة على العمل هي بالفعل من الأمور التي تتدرج ضمن توجيه الأفراد لكي يتم تحقيق هدف المؤسسة، هذا ما رأيناه في الفصل الأول من هذا البحث، في النقاط التي من خلالها يتم تحفيز الآخرين كالاتصال و القيادة، الدافعية.

الجدول	النتية المهنية	11	05,73
رقم	المكافآت و الحوافز	05	02,60
	أهمية العمل الذي تقوم به	41	21,35
	تفهم المسؤول	20	10,41
(31)	المجموع	192	%100

يتعلق بالأمور المحفزة على العمل المكتبي.



2.4.2. المكتبة المفضلة لدى الموظف للعمل بها :

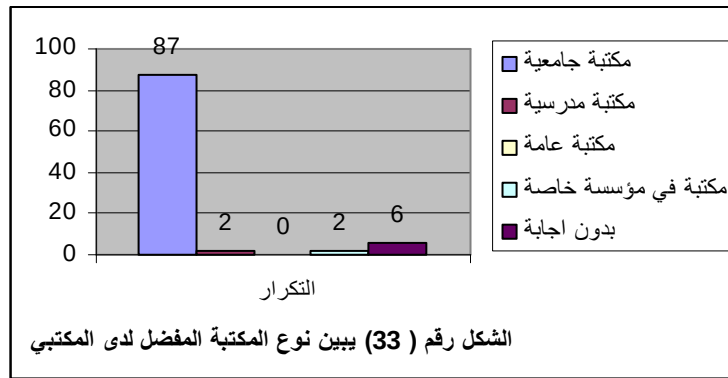
أغلب العاملين يفضلون العمل في المكتبة الجامعية و ذلك بأعلى نسبة مسجلة و المقدرة ب 89,69% و ذلك لعدة أسباب أهمها¹³⁰ لأنها تنتمي لمؤسسة ذات مستوى عالي بنسبة 66,66%، و كذا لملائمة أوقات العمل بنسبة 21,29% ،

بينما الذين يفضلون العمل في المكتبة المدرسية فقدرت نسبهم ب 02,06% لما توفره من ملائمة في جو العمل و طول العطل. و كذا بالمثل بالنسبة للمكتبة الخاصة، لأنها توفر راتب مغري و لأنها تنتمي لمؤسسة معروفة.

النسبة %	التكرار	الإجابة
89,69	87	مكتبة جامعية
02,06	02	مكتبة مدرسية
00	00	مكتبة عامة
02,06	02	مكتبة في مؤسسة خاصة
06,19	06	بدون اجابة
100%	97	المجموع

الجدول رقم (32): يبين نوع المكتبة المفضلة من طرف المكتبي.

¹³⁰ الجدول رقم (04): أسباب اختيار المكتبة الجامعية، الملحق 02



3.4.2. استفادة المكتبي من المكافآت و الحوافز في المكتبة الجامعية:

يمثل الجدول (33) استفادة العامل من نظام المكافآت و الحوافز بنسبة 37,11% ، و هي نسبة غير كبيرة، مقارنة مع فئة العاملين الذين يرون أنه تم فعلا الاستفادة من نظام المكافآت و الحوافز، و الذين قدرت نسبتهم ب 53,61%.

لكن بالرغم من ذلك إلا أن المكتبات الجامعية و غيرها من المؤسسات التابعة لقطاع الوظيف العمومي، على عكس المؤسسات الخاصة، فهي لا توفر نظام المكافآت الفورية و المحفزة للعمل، غير تلك التي تقدم إلى العامل كل ستة أشهر، نظرا لحسن عمله و من خلال النقاط الذي يحظى بها.

و هذا ما يراه المكتبيون شيئا قليلا مقارنة مع ما يقومون به من جهد في تقديم الخدمة المكتبية.

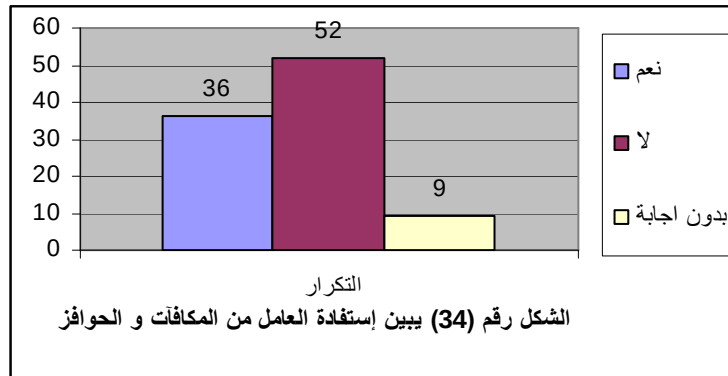
تتمثل المكافآت و الحوافز التي يحظى بها عمال المكتبات في : علاوات المردودية¹³¹، حيث قدرت نسبتها 64,28% و كذا التشجيع المعنوي 23,80%.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	36	37,11
لا	52	53,61

¹³¹ الجدول رقم (03): أنواع الحوافز المقدمة للمكتبيين، الملحق 02

09,28	09	بدون اجابة
%100	97	المجموع

الجدول رقم (33) يمثل استفادة العامل من المكافآت و الحوافز

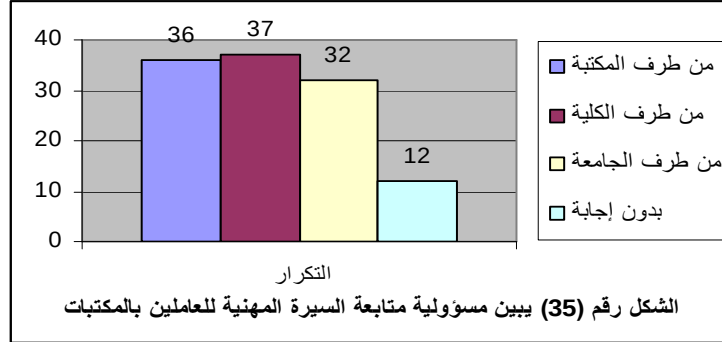


4.4.2. متابعة السيرة المهنية للمكتبي بالمكتبة الجامعية:

من خلال نتائج الجدول نستنتج أن معظم العاملين عبروا على أن الكلية هي المسؤولة عن متابعة العاملين مهنيا و ذلك ما أوضحتها النسبة 31.62 % ، كما أن البعض الآخر و بنسبة 30.77 % يعتبر أن إدارة المكتبة هي المسؤولة. بينما من يعتبرون أن الجامعة هي المكلفة بمتابعة السيرة المهنية للعاملين فكانت النسبة 27.35 %

النسبة %	التكرار	الإجابة
30.77	36	من طرف المكتبة
31.62	37	من طرف الكلية
27.35	32	من طرف الجامعة
10.26	12	بدون إجابة
%100	117	المجموع

الجدول رقم (34) يوضح مسؤولية متابعة السيرة المهنية للعاملين



لقد كانت متابعة السيرة المهنية للعاملين مركزية، من خلال قسم شؤون التوظيف و الموظفين بالجامعة الذي كان يعتبر المسؤول المباشر عن الموارد البشرية العاملة بالجامعة و هياكلها، لكن أصبح هناك تدرج من قسم شؤون الموظفين الخاص بالكلية مرورا بالجامعة. و قبل هذا و ذاك على مدير المكتبة تولي جميع الشؤون المتعلقة بالمكتبة بما فيها العاملين.

5.4.2. اطلاع المكتبي على القوانين الصادرة في حقه:

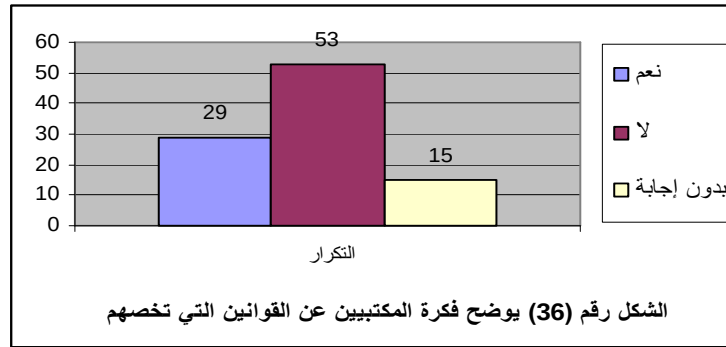
لقد توصلنا من خلال نتائج الشكل الموضح أعلاه (الشكل رقم "35")، إلى معرفة أن أغلبية العاملين ليس لديهم أدنى فكرة حول القوانين الموضوعية في حقهم وقدرت النسبة حسب الجدول رقم (35) ب 54,64%.

إن أغلبية العاملين بالمكتبات الجامعية لا يعلمون ما هي القوانين الصادرة في حقهم و التي تبين حقوقهم و واجباتهم. أي ما لهم و ما عليهم. بينما الذين صرحوا أنهم على دراية بهذه القوانين فقدرت النسبة ب 29,90%.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	29	29,90
لا	53	54,64
بدون إجابة	15	15,46

المجموع	97	%100
---------	----	------

الجدول رقم (35) تبين نتائجه مدى معرفة المكتبي بالقوانين الصادرة في حقه.



6.4.2. صورة المكتبة لدى روادها من خلال نظرة المكتبي:

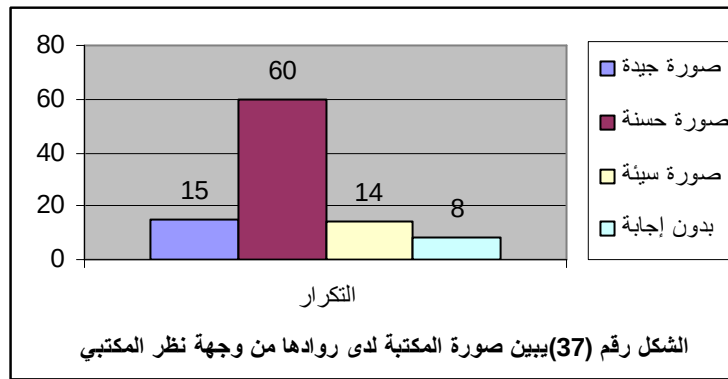
تعتبر صورة المكتبة لدى روادها عاملا مهما و مؤثرا في العمل و الخدمة المكتبية، الذي من خلاله تستطيع المكتبة أن تقوم بعملية تقييم لمدى قيامها بمهامها و بأي درجة. هذا ما نلاحظه في نتائج الجدول الخاص بصورة المكتبة لدى المستفيدين منها. حيث قدرت نسبة الذين يعتبرون أن للمكتبة صورة جيدة لدى مستعمليها ب 15,46%. بينما النسبة الكبيرة كانت معبرة على أنه للمكتبة صورة حسنة وذلك ب 61,86% كما لا نهمل أن نسبة 14,43% يعتبر أصحابها أنه للمكتبة صورة سيئة لدى روادها، و ذلك كله من خلال المعاملة المتبادلة ما بين المكتبي و القارئ.

الإجابة	التكرار	النسبة %
صورة جيدة	15	15,46
صورة حسنة	60	61,86
صورة سيئة	14	14,43
بدون إجابة	08	08,25
المجموع	97	%100

الجدول رقم (36) يعبر عن صورة المكتبة لدى روادها.

في نظرنا نسبة 61.86% و المعبرة على أن صورة المكتبة حسنة لدى روادها، مشكوك فيها و ذلك لان أغلبية العاملين يخافون أو يتهربون من قول الحقيقة التي في نظرهم لو أدلوا بها لأعابهم السائل عن نتيجتها، لأنه لكي تكون المكتبة ذات صورة جيدة على العاملين بها، العمل على ذلك، من خلال حرصهم على الرفع من مستواها.

فلكي تكون كذلك لابد من أن تحوي كل التجهيزات اللازمة، التي تسهل على المكتبي القيام بعمله، و هذا للأسف ما تعاني منه مكتباتنا، نجدها تفتقر في بعض الأحيان لأبسط الوسائل كالأقلام و الأوراق. هذا ما ينم على عدم النهوض بها كقطاع حساس و فعال.



7.4.2. معاقبة المكتبي:

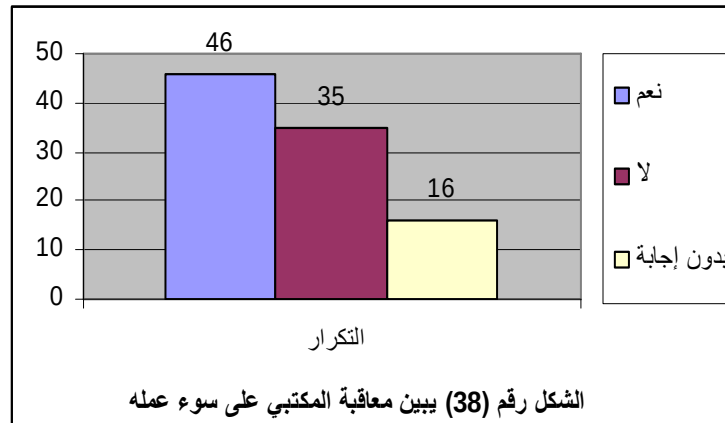
تتم معاقبة العامل عن سوء عمله بعدة طرق فمنها الايجابية و منها السلبية. فأما الايجابية فتكون بتغيير وظيفة الفرد، أي إجباره بطريقة غير مباشرة على تقديم استقالته، و أما الطريقة السلبية و هي تقديم إنذار أو لفت انتباه.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	46	47,42%
لا	35	36,08%
بدون إجابة	16	16,50%
المجموع	97	100%

الجدول رقم (37) يتعلق بمعاقبة العامل على سوء عمله.

لقد أظهرت نتائج الشكل الموضح أسفله (الشكل "38") أنه يتم معاقبة العامل و ذلك وفقا لنسب الجدول رقم (37) و المقدرة ب47,42%، حيث كان هذا العقاب على شكل¹³²: توبيخ و إنذار 42,42% و بالخصم من المرتب ب 33,33% و أحيانا قليلة يتم تغيير وظيفة الفرد و ذلك نظرا لما تبينه النسبة 10,60% و وضعه تحت الوصاية 6,06%.

بينما نسبة 36,08% تبين أنه لا يتم معاقبة العامل، و هذا ما يبينه التضارب في إدارة الموارد البشرية بالمكتبات، فبعض المسؤولين حازمين و البعض الآخر متساهلين.



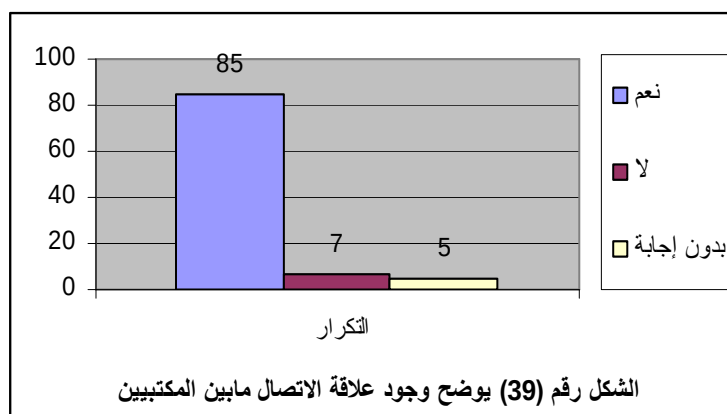
8.4.2. وجود علاقات اتصال بين الموظفين في المكتبة:

¹³² الجدول رقم (01): أنواع العقوبة التي يتعرض لها المكتبي، الملحق 02

عن وجود علاقة الاتصال ما بين العاملين في المكتبة. النتائج ممثلة في الجدول رقم (38). النسبة جد الكبيرة ممثلة في 87,63% تعبر على وجود اتصال ما بين العاملين و معظمه¹³³ عبارة عن علاقات مهنية ودية بنسبة 66,99%، علاقات سلمية إدارية بنسبة 18,44% ، و علاقات غير رسمية بنسبة 3,88% ، و علاقات متوترة بنسبة 10,67%.

النسبة%	التكرار	الإجابة
87,63	85	نعم
07,21	07	لا
05,16	05	بدون إجابة
%100	97	المجموع

الجدول رقم (38) يحمل النسب المتعلقة بعلاقات الاتصال الموجودة بين الموظفين.



¹³³ الجدول رقم (07): أنواع علاقات الاتصال بالمكتبات الجامعية، الملحق 02

معظم العاملين يشكلون عائلة واحدة، من خلال علاقاتهم الودية التي يكونوها داخل العمل، كنتيجة للعلاقات غير الرسمية الناتجة عن التنظيم . لان هذا الأخير لا يتوفر فقط على العلاقات الرسمية و لكن بحكم أن البشر يتواصلون، هذا ما ينتج عنه علاقات اتصال في العمل غير رسمية و لا تحترم السلم الوظيفي.

غير أن هناك نسبة ضئيلة تمثل 7,21% تعبر عن عدم وجود اتصال ما بين العمال. و هذا ما تفسره نسبة المعبرة عن وجود أحقاد ما بين العاملين نتيجة عدة أسباب أهمها:

-عدم انتقال المعلومات بين الموظفين ما يسبب عدم القيام بالخدمة كما يجعل العمل معطلا و يتم انجازه بطريقة بطيئة.

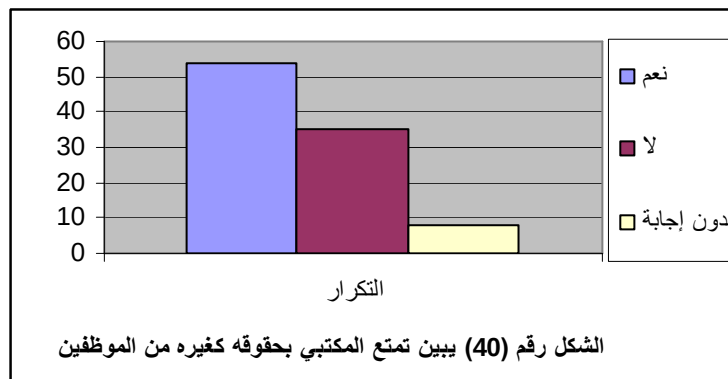
9.4.2 تمتع العامل بحقوقه كغيره من الموظفين:

أثبتت النسبة 55,67% أنه فعلا يتم تمتع المكتبي بحقوقه في إطار العمل في المكتبة الجامعية حيث له الحق¹³⁴ في الترقية عن طريق الامتحان المهني، ما مثله نسب 53,48%، غير أن 36,08% تثبت أنه لا يتم أخذ هذه الحقوق. في الحقيقة هناك موارد بشرية بالمكتبات لا تدري أصلا ان لها حقوق و أين تكمن، ولكن عند سؤالهم نجدهم ينفون استفادتهم منها.

¹³⁴ الجدول رقم (05): حقوق المكتبيين، الملحق 02

النسبة %	التكرار	الإجابة
55,67	54	نعم
36,08	35	لا
08,25	08	بدون إجابة
%100	97	المجموع

الجدول رقم (39) يتضمن النتائج المتعلقة يتمتع العامل في المكتبة الجامعية بحقوقه كغيره من الموظفين.



نتائج الدراسة الميدانية:

إن الخوض في هذا البحث ميدانيا بواسطة الاستبيان، الذي سمح لنا بجمع و الحصول على معلومات عديدة. ومن خلال معالجة الموضوع تمكنا من استخلاص مجموعة من النتائج، نذكر منها:

1. إن أغلب المكتبيين العاملين بالمكتبات الجامعية، هم من فئة الإناث. و الممثلة بالنسبة 75.25 % ؛

2. معظم المكتبيين حاملين لشهادة الليسانس بنسبة 44.33 %، حيث نجد نسبة 23.72 % منهم، عاملين في إطار عقود ما قبل التشغيل. كما نجد نسبة 23.72 %، و المعبرة عن العاملين ذوي المستوى المتوسط؛

3. أغلب المكتبيين غير متخصصين، وهذا ما أظهرته النسبة 58,76 %، بينما المتخصصين 41.24 % ؛

4. إن السلكين الذين يمثلان أكبر نسبة معبرة عن المكتبيين العاملين بالمكتبات الجامعية، هما على التوالي:

– سلك المساعدين، بنسبة 35,05 %؛

– سلك الملحقين، بنسبة 21,64 %.

5. توفر الجامعة فرصة التكوين لكل المكتبيين العاملين بمكتباتها، و الذين نجدهم يعملون منذ سنوات، بغرض إعادة رسكلتهم و هذا ما بينته نسبة المستفيدين من هذه الفرصة و المقدرة نسبتهم ب 50,52 % ؛

6. إن توظيف المكتبيين يتم على أساس الشهادة 73.20 %، كما يتم عن طريق المسابقة 09.28 %؛

7. نستنتج من خلال الدراسة أن معظم المكتبيين مثبتين 68.04 %، و متعاقدين في إطار عقود ما قبل التشغيل 23.72 %؛

8. يرى المكتبيون أن مهنتهم متعبة و متعبة نوعا ما، و هذا نتيجة لتعاملهم مع المستفيدين الذين يثيرون غضبهم. كما أن أغليبيتهم ليسوا من أهل الاختصاص، لهذا ربما يظهر لهم أن العمل المكتبي متعب؛

9. بالرغم من أن معظم المكتبيين ليسوا متخصصين، و يرون أن العمل المكتبي متعب إلا أننا نجد أنهم هم من اختار المهنة المكتبية، حيث قدرت النسبة ب 64.95 %؛

10. أكثرية المكتبيين تتلاءم مهامهم و نشاطاتهم التي يقومون بها، مع تأهيلهم العلمي الذي يحمله كل واحد منهم بنسبة 64.95 %؛

11. بالرغم من أن العمل المكتبي متعب بالنسبة للمكتبيين، إلا أنهم لا يتعرضون لضغوط 53.60 %، غير أن 43.30 % منهم ،و هي نسبة غير ضئيلة حيث تقارب النصف، أدلت بأنها تعاني الضغوطات. ما يعني أنهم جميعا أو معظمهم، يمارس عليهم الضغط و لكن لا يصرحون، خوفا منهم أن هذا يؤذيهم، لأنه بالنسبة لهم سؤال محرج؛

12. نستنتج أن نسبة كبيرة جدا 72.16 % من المكتبيين راضين عن عملهم داخل قطاع المكتبة الجامعية بالرغم من عدم تخصصهم و عدم شعورهم بالراحة؛

13. توصي الإدارة العلمية للموارد البشرية في المنظمات، بإقامة تدريب للموظفين الجدد، و هذا ما تطبقه المكتبات الجامعية، حيث نجد أن نصف عدد عاملها تلقوا تدريباً من طرف إدارة المكتبة؛

14. أكثر من نصف عدد المكتبيين جعلهم التدريب يتحكمون في عملهم بشكل كبير؛

توصلنا من خلال الدراسة إلى معرفة أن العلاقة التي تجمع ما بين المكتبي و المستفيد من خلال المكتبة التي يعمل بها جيدة 51.54 %، لأنها تقوم على أساس تعامل جيد 50.51 %؛

لقد تمكنا من مناقشة نتائج الاستبيان الذي شرح لنا واقع الموارد البشرية العاملة بمكتبات جامعة السانيا و أعطى لنا صورة و لو بسيطة.

فقطاع المكتبات الجامعية الذي يعتبر ركيزة المجتمع و المرأة العاكسة لتقدمه و رقيه في بلادنا نجده مهمشا كغيره من بلدان العالم الثالث، و ذلك نتيجة للجهل بالدور الفعال الذي تعمل الجامعة على لعبه، لكن لن تستطيع مادامت دعائمها و أحد ركائزها تعاني نقص الاهتمام.

في ظل النتائج المتوصل لها نجد أن جل ما تعاني منه مكتباتنا هو اللامبالاة، ففي غالب الأحيان يتم توظيف أفراد لا يمتون للتخصص بصلة، كما لا يوجد إجماع على طريقة مشتركة و فعالة لإدارتها. تفتقر إلى أبسط الأشياء التي يحتاجها المكتبي كي يقوم بعمله، فما بالك عن نقص أجهزة الكمبيوتر، عدم توفر البحث البيبليوغرافي الآلي، غياب الإعارة و الفهرسة الآلية...الخ

هذه إذن بعض المشاكل التي تعاني منها مكتباتنا الجامعية و بالتالي مواردها البشرية التي تتأثر صورتها في المجتمع و تبقى محط ازدراء و تهميش، و في نظرنا هناك تقصير من جانبين:

➤ جانب كما سبق و أن ذكرنا في هذا البحث يعود لعدم حرص المسؤولين على المكتبة و ما تقدمه خدمة للبحث العلمي؛

➤ بينما الجانب الآخر، فيتمثل في عدم غيرة المكتبي على تخصصه، قطاعه و صورته داخل المجتمع إلا القلة القليلة التي تحب المهنة.

الفصل الثالث

مدى توافق مكتبات جامعة السانبا

مع مبادئ الإدارة العلمية

في ظروف كهذه التي تعيشها مكتبات جامعة السانيا، قلة عدد المتخصصين في علم المكتبات، كثرة العاملين في إطار عقود ما قبل التشغيل، احتوائها على ذوي المستويات المتوسطة، قلة إن لم نقل انعدام الأجهزة المادية و خاصة التكنولوجية، عدم مسايرة التطور، تقديمها للخدمة المكتبية بطرق تقليدية، اختلاف أنماط العمل من مكتبة لأخرى...الخ، كلها نتائج تم التوصل لها من خلال الفصل الثاني الذي ناقشنا فيه نتائج الاستبيان.

و بما أننا نحاول في هذا البحث دراسة مدى استخدام و انتهاج مبادئ الإدارة العلمية للموارد البشرية في مكتبات جامعة وهران، التي تعمل وفق قوانين الوظيفة العمومي، كان لابد علينا من إضافة فصل كتكملة لما سبقه.

في هذا الفصل و الذي عنون ب" مدى توافق مكتبات جامعة السانيا مع مبادئ الإدارة العلمية"، سنحاول معرفة الأسباب التي تعرقل انتهاج الإدارة العلمية في مكتباتنا الجامعية.

1.3. المبحث الأول: التكوين و التوظيف في مكتبات جامعة الساتيا.

إن مجمل ما جاءت به النظريات حول الإدارة العلمية أنها حركة أو طريقة تعتمد في إدارة المؤسسات على الشكل العلمي. هذه النظريات عرفت عدة تطورات و مراحل من خلال التجارب التي قام بها العلماء في هذا المجال، فكل تيار أو مدرسة كان لها وجهة نظر في كيفية إدارة الموارد البشرية، منها من اعتبر هذه الموارد بمثابة آلات ميكانيكية حيث تم تجاهل الجانب النفسي للعامل، و هناك من اعترف للمورد البشري بأن له جوانب نفسية وله الحق في إنشاء علاقات إنسانية.

لقد سمحت لنا دراسة الموارد البشرية بتحديد وجهات النظر التي عرفت بهذا الشأن. فهناك اثنتان؛

وجهة النظر الأولى: و التي يعتبر أصحابها أن إدارة الموارد البشرية، ما هي إلا مجرد وظيفة غير مهمة في المؤسسات، لأنه في نظرهم تتمثل في القيام بأعمال ونشاطات روتينية تنفيذية، كضبط أوقات الحضور و الانصراف و الإجازات، و حفظ ملفات العاملين. هذا ما يفسر أنها لم تحظ باهتمام المديرين الذين اعتبروها غير مهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، و كفاءتها.

بينما وجهة النظر الأخرى، فهي على العكس تماما من الأولى، حيث يرى أصحابها أن المورد البشري هو العنصر الفاعل في المؤسسة، ذلك أن المديرين يعتبرون إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات. لأنها لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى، نظرا لأهمية العنصر البشري و تأثيره على الكفاءة الإنتاجية فيها.

فلم تقتصر هذه الإدارة على حفظ ملفات العاملين و ضبط أوقات عملهم، بل أصبحت لها وظائف مؤثرة و ذات أهمية، و الممثلة في تخطيط و تنمية الموارد البشرية على مستوى أية مؤسسة، تشتمل على عدة نشاطات رئيسية أهمها: توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب و استقطاب هذه الموارد و التي تتناسب مع العمل، تدريبها و تتميتها.

سنحاول و كتكملة لما سبق أن نضع مقارنة و لو بسيطة حول المبادئ التي يعتمد عليها الوظيف العمومي، و كذا الادارة العلمية فيما يخص الموظفين و حقوقهم و كل ما يتعلق بهم.

عندما يتم توظيف أي شخص في مؤسسات و إدارات الدولة، يكتسب بذلك صفة الموظف، و هذا ما يجعله يؤدي عمله تحت لواء الوظيف العمومي من خلال النصوص التشريعية التي يتضمنها و المرتبطة بكل ما يخصه، منذ توظيفه و حتى إحالته على التقاعد، مروراً بتكوينه و ترقيته و تسيير مساره الوظيفي.

نستنتج من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، أن الوظيف العمومي يهتم بالمناصب و كذا الموظفين الشاغلين لها، و الذين يتم تنظيم مسارهم الوظيفي بواسطة مجموعة من العمليات ألا و هي التوظيف، التربص، التكوين، تقييم الموظف، و ترقيته في الدرجات و في الرتب. ليس هذا فحسب، بل كل ما يتعلق بالموظف من رواتب، مكافآت، نظام تأديبي، العطل و الغيابات. كما يبين هذا القانون

هيكل و هيئات الوظيف العمومي التي تحرص على تطبيق هذه البنود.

تعتبر الوظائف سابقة الذكر، جزءاً من الإدارة العلمية " المناجمنت "، هذه الأخيرة التي هي عبارة عن تصور، اقتراب، مبادئ يمكن تطبيقها على كل المجالات (مجاله واسع)، من خلال التخطيط، التنظيم و تحديد المهام، تكوين الموظفين، قياس الأداء و الفعالية، إدارة الوقت، إدارة الاتصال، تحفيز العاملين...الخ، لا ترتبط الإدارة العلمية (المناجمنت) بالموارد البشرية للمؤسسة فحسب، بل الموارد المادية، طريقة العمل...حيث يمكن تعديل الإستراتيجية، أو تبديل الخطة، على عكس الوظيف العمومي الذي يرتبط بالموارد البشري فقط، الشيء الذي تبينه النصوص التشريعية الصادرة و المتعلقة بالفرد و كيفية أدائه للخدمة العمومية. التي لا يمكن تجاوزها.

للتحدث عن الهياكل التي تسهر على تطبيق البنود التي جاء بها القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، نذكر دراسة أنجزت حول موضوع " تسيير الموارد البشرية في الوظيف العمومي بالأساليب الحديثة" و في صدد الحديث عن كيفية تسيير الموارد البشرية في الجزائر، ذكر الباحث في النقطة الثامنة، أنه "فيما يخص مديرية الوظيف العمومي

التي لها الشأن الكبير في تسيير الحياة المهنية للموظفين، فإنه من بين أهم مصالحها المجلس الأعلى للوظيفة العمومية الذي له دور استشاري وتوجيهي، هذا المجلس لم ينشأ إلى يومنا هذا. كما أن العلاقة بين مديرية الوظيف العمومي وباقي الإدارات كانت دائما ممركة من حيث وجوب التأشير القبلية للوظيف العمومي في أي تسيير للحياة المهنية للموظف.¹³⁵

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها عن طريق أدوات البحث الثلاثة المستعملة " الملاحظة، الاستبيان و المقابلة"، توصلنا إلى أن الإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية العاملة بجامعة وهران بما فيها المكتبيين، و التي تدعى المديرية الفرعية لشؤون الموظفين و التكوين، تقوم بعملية الإدارة في إطار قوانين الوظيف العمومي، الذي يحدد مجال عملها.

فيتمحور نشاطها حول عملية التوظيف و كل ما يتعلق بها من مراحل، فبالإضافة إلى قيامها بعملية تخطيط القوى العاملة، و توظيفها، نجدها تسهر على استفادة المكتبيين من عملية التكوين و الترقية، و تقوم بتسيير مسارهم الوظيفي.

يعتبر كل من التكوين والتوظيف وظيفتان أساسيتان في إدارة الموارد البشرية و تطوير المؤسسة، و ذلك من خلال اقتناء الكفاءات اللازمة و الضرورية لإنجاح الأهداف المسطرة. حيث يتيح التكوين للشخص المتكون الحصول على مهارات وحسن أداء بالإضافة إلى الشهادة، الشيء الذي يساعده و يفتح له المجال للحصول على منصب عمل (يوظف)،

كما أن التوظيف بحد ذاته يعتبر بمثابة تكوين للفرد في مجال العمل، و ذلك من خلال الخبرة التي سوف تمكنه من تكوين نفسه باستغلال الوظيفة، لهذا نجد أنه حين يتم

¹³⁵ حناش كمال، تسيير الموارد البشرية في الوظيف العمومي بالأساليب الحديثة، تاريخ الاطلاع جانفي 2008، [على

الخط] <http://www.infpe.edu.dz/COURS/Enseignants/Secondaire/loi-pedagogie/GRH/Home.htm>

الإعلان عن التوظيف في الجرائد و عبر وسائل الإعلام، تكون الخبرة في ميدان العمل مطلوبة، لأن هذه الأخيرة ستجعل الفرد أكثر كفاءة و ذو مردودية بالنسبة المؤسسة.

1.1.3. التكوين و دوره في تطوير كفاءة الفرد:

إن الجامعات مؤسسات أكاديمية ذات أهمية بالغة، نظرا للدور الفعال الذي تلعبه، و لما تسعى إليه في سبيل تحقيق تنمية معتبرة للمجتمع، من خلال الأطر و الكفاءات التي تعمل على تخريجها سنويا.

و المكتبة الجامعية و من خلال الهيكل التنظيمي للجامعة يظهر جليا أنها مصلحة تابعة للجامعة، لها نفس الدور و الاتجاه، لهذا لابد من توفر مكتبيين أكفاء على مستواها، لكي يقوموا بالخدمة المكتبية على أحسن و أكمل وجه، و هذا يعني خدمة طوائف الطلبة من مختلف التخصصات.

التحكم في المهنة المكتبية و في أبعادها، إرضاء الطلبة و المستفيدين ليس بالأمر السهل، لذا و حتى يتمكن العاملون بهذه المكتبات من أداء مهامهم على أحسن وجه، لابد من توفرهم على تكوين في المهنة، و بما أن جامعة وهران تحتوي على قسم علم المكتبات و العلوم الوثائقية، الذي يعمل على تخريج دفعات الطلبة سواء بشهادة الدراسات الجامعية التطبيقية "DEUA"، و كذا شهادة الليسانس، إذن لابد من أن مكتباتها الجامعية تضم المتخصصين في هذا المجال.

1.1.1.3. تكوين المكتبي:

التكوين هو "عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج ومجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا".¹³⁶

¹³⁶ محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، عمان: دار الصفاء 2003،

و يتمثل في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا، و التي تستهدف تزويد العمال بالمعارف، المهارات، المواقف و التصرفات، التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المؤسسة، و من تحقيق أهداف الفعالية فيها.

و هو عملية مخططة في إطار الإستراتيجية العامة للمؤسسة و له عدة أشكال: تكوين نظري أو تطبيقي، داخلي أو خارجي، دوران في ميدان العمل على عدة وظائف.

2.1.1.3. القواعد الأساسية للتكوين:

تتطلب عملية التكوين بعض التغيرات في تصرفات الأفراد، فالحصول على معارف و تقنيات جديدة، أو مواقف و تصرفات جديدة، يتركز على إرادة التخلي عن الأساليب القديمة، و تطبيق المعارف و التصرفات الجديدة و إدماجها في السلوك الوظيفي. ومن أهم القواعد التي تتركز عليها عملية التكوين:

-الإحساس بالمسؤولية من طرف المشاركين في عملية التكوين؛

-توفير إمكانية تطبيق المعارف و المهارات المحصل عليها مباشرة؛

-احترام احتياجات كل مشارك؛

-مناقشة أهداف التكوين و قبولها من طرف جميع المشاركين؛

-أخذ بعين الاعتبار الخبرات السابقة للمشاركين، و تنويع أساليب التكوين.

كما انه من الضروري أن يكون الأفراد المشاركون في التكوين محمسين لهذه العملية حتى تكون النتائج إيجابية، و يرجع ذلك إلى أهمية التكوين و أهدافه بالنسبة لهم و علاقته بوظائفهم.

فعملية التكوين التي يقصد بها "النظام الذي يتبع في دراسة فن من الفنون

أو مهنة من المهن أو أعمال وظيفة ما، و بمعنى آخر، فهو يعني العملية المقصودة التي يتم بمقتضاها تهيئة وسائل التعلم"، و من منظور المسيرين، يعد التكوين استثماراً¹³⁷ في المؤسسة.

3.1.1.3. أهداف التكوين:

تبعاً لاختلاف كل مؤسسة وكذا اختلاف الظروف الإنتاجية و الإدارية المؤثرة في سير العمل يكون الاختلاف كذلك في الأهداف التي يسعى لها البرنامج التكويني، رغم هذا إلا أنه يمكن أن نتوصل إلى وضع مجموعة من الأهداف والأسباب التي يجب مراعاتها في البرنامج التكويني منها :

1. " تنمية المعارف، الكفاءات و المهارات: تحتاج المنظمة إلى تطوير طاقات أفرادها على كل المستويات لتحسين مستوى أدائهم؛
2. رفع مستوى إنتاجية و مردودية المؤسسة : حيث يعتبر التكوين من أهم الوسائل التي تؤدي إلى رفع مستوى إنتاجية المؤسسة؛
3. الاقتصاد في التكاليف وتقليل المخاطر : فالتكوين يؤدي في المدى الطويل إلى الضغط على التكاليف بالتقليل من الأخطاء؛
4. رفع مستوى جودة منتجات وخدمات المؤسسة : حيث يؤثر التكوين على طريقة العمل مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتج النهائي والخدمة إلى تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة؛
5. تحسين العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات وتحسين الاتصالات التنظيمية بين الإدارات والوحدات؛
6. توجيه العمال الجدد وإدماجهم في المنظمة : يتم برمجة عملية تكوينية للتعريف بهياكل ومنتجات وخدمات المنظمة ومختلف مصالحها ومسؤولياتها؛
7. رفع مستوى أداء العامل ورضاه و تفانيه واعترافه بالمؤسسة ".¹³⁸

¹³⁷ Jean –Pierre Citeau, gestion des ressources humaines: principes généraux et cas pratique, 4ed. Paris :Armand colin, 2002, P. 211

¹³⁸ جمال الدين محمد المرسى ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2003 ، ص .

يعتمد نجاح المؤسسات بدرجة كبيرة على تكوين الأفراد الذي يعتبر بمثابة "وسيلة للتنمية الاقتصادية و الازدهار الاجتماعي، والتأمين ضد البطالة أو الشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله"،¹³⁹ ويكتسب التكوين أهمية نتيجة لعدة أسباب منها:

1. التطور التكنولوجي و ما يترتب عنه من تأثير على المؤسسة، و على السرعة في إنجاز الأعمال بها من طرف مواردها البشرية، لهذا تولد على هذا التطور الإبداع والابتكار في العمل، ما يستدعي من الشخص أن يكون قادرا على تأدية الكثير من واجباته التكنولوجية المعقدة و الدقيقة، ما يتطلب تكوين هؤلاء العاملين تبعا لذلك، فدقة وزيادة أساليب و أدوات الإنتاج، تتطلب مستوى أعلى من التكوين لدى العامل¹⁴⁰؛

2. يقوم الموظف خلال الفترة التي يقضيها بالخدمة بعدة أعمال و ممارسة لعدة مسؤوليات، لأنه ينتقل بين عدة وظائف، ما يتطلب من المؤسسة إعادة تكوينه قبل ترقية له مناصب أخرى¹⁴¹.

3. ضرورة تقديم تكوين أولي للموظفين الجدد، و الذي يتمثل في التدريب على طبيعة الوظيفة التي سيشغلونها في المؤسسة و حدودها، هيكلها، أنظمتها و مستوياتها، المهام الخاصة بكل مصلحة أو إدارة فيها؛

4. لتغيير سلوكيات العاملين في الخدمة: سواء لتحسين أدائهم أو لتهيئتهم لوظائف جديدة على المدى الطويل.

4.1.1.3. تحديد أماكن التكوين:

وفقا لأهداف و لإمكانيات المؤسسة يتم اختيار المكان المناسب للتكوين. فقد يكون الهدف هو التكوين في الوظيفة، و الذي يتم في موقع العمل نفسه، أما إذا كان هدف

¹³⁹ Sekiou Lakhdar, Gestion du personnel, 4ed. paris : edition d' organisation, (s.d.), p185

¹⁴⁰ Bruno.Henriet, " nouvelles technologies et formation dans l' entreprise pour une démarche participative ". In: **revue française de gestion**, N°51 , mars, avril, mai, 1985, P.54

¹⁴¹ Madeleine Lavogie. " mieux utiliser la formation pour gérer les évolutions de carrières" .IN: **revue française de gestion**, N°56,66, 1987 , P. 70

المؤسسة هو تنفيذ نشاطات تكوين بصورة مستمرة و دون التأثير على سير العمل، فيتم التكوين في مراكز تدريب خارجية، أو في مركز تدريب خاص بالمؤسسة الذي أنجز لهذا الغرض.

تقوم كافة المؤسسات العمومية المتخصصة المعتمدة قانونا بالتكوين وتحسين المستوى أو تجديد المعلومات، والتي تعتبر من المهام الجديدة من حيث التصور والتنفيذ من بينها:

1. المؤسسات العمومية التابعة للتكوين العالي التي بإمكانها التكفل بهذه المهام لاسيما بالنسبة للرتب والأسلاك المساوية أو ما فوق التكوين الجامعي.

2. مؤسسات التكوين المهني المتخصص، بالنسبة لبعض الأسلاك النوعية أو التقنية، شريطة أن تكون معتمدة قانونا، و يشترط في هذا التكوين أن يندرج في إطار التزام هذه المؤسسات طبقا للمادة 20 من المرسوم 92/96 بتسليم شهادات معترف بها علميا منها :

- شهادات تكوين للمرشحين الذين تابعوا دورة تكوينية؛
- شهادات التكوين للمرشحين الذين تابعوا دورة تحسين المستوى أو تجديد المعلومات.

تتيح هذه الشهادات للموظفين الناجحين في دورة التكوين المتخصص، الالتحاق بسلك أو رتبة أعلى من رتبهم الأصلية، بصفة متربصين في سلك الاستقبال.

أما المترشحون الخارجيون الناجحون في دورة تكوين متخصص، فيلتحقون بإحدى الوظائف العمومية، و يوجهون حسب حاجات المصلحة، و وفق درجة الاستحقاق.

5.1.1.3. التكوين من خلال الوظيف العمومي:

لقد نصت كافة النصوص التشريعية والتنظيمية على ضرورة قيام كافة الهيئات المستخدمة بتكوين مستخدميها، تحسين مستواهم، وتجديد معلوماتهم بصفة دورية، وربط ترقياتهم بذلك.

يندرج التكوين في الفصل الخامس من الباب الرابع، و الذي يتعلق بتنظيم المسار المهني، الذي ينص عليه القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية¹⁴². تعرض هذا الفصل (الخامس) إلى التكوين في مادتين اثنتين هما:

المادة 104: يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين، و تحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف و ترقية المهنية، و تأهيله لمهام جديدة.

المادة 105: تحدد شروط الالتحاق بالتكوين و تحسين المستوى و كفايات تنظيمة و مدته و واجبات الموظف و حقوقه المترتبة على ذلك، عن طريق التنظيم.

من بين ما جاء بهذا الخصوص، المادة 176 من القانون الأساسي العام للعامل لعام 1978 ، المادة 57 من القانون 11/90 الخاص لعلاقات العمل الفردية، وكذا المرسوم رقم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتعلق بالقانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، و الذي ينص على أنه حق من

حقوق الموظفين الأساسية وواجب من واجبات المصالح العمومية، بهدف تحسين مردودها، وضمن الترقية الداخلية للموظفين، وذلك بأن تقوم بالآتي :

2. " تولى أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، لتحسين تأهيل العمال حسب استعداداتهم والجهود التي يبذلونها؛

3. إنجاز أو المشاركة في إنجاز الأعمال المخصصة لضمان تكييف المترشحين مع الوظيفة العمومية ."¹⁴³

إذن فالتكوين الذي يجرى للموظفين إنما يتم لغرض تحسين مستواهم لكي يستطيعوا الترقى إلى منصب آخر (مهام جديدة)، و جعلهم أكثر كفاءة و التأثير في عملهم بجعله ذو مردودية عالية. و الإدارة هي التي لها حق اختيار من تتوفر فيه شروط التكوين.

6.1.1.3. أنواع التكوين:

نجد أن تكوين الموظفين وفق المرسوم 93/96 المؤرخ في 03 مارس 1996، قد تضمن ثلاثة محاور أساسية:

¹⁴² القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية حسب آخر تعديل له: أمر رقم 06-03 مؤرخ في 15 جويلية 2006 ، الجزائر: دار الكتاب الحديث، 2008، ص. ص: 19- 20

¹⁴³ سعيد مقدم، أخلاقيات الوظيفة العمومية، الجزائر: (د.ن.)، ص 111

1. التكوين المتخصص : Formation Spécialisée

وهو تكوين عادة ما يكون طويل المدى، يتم خلاله إعداد المترشحين للالتحاق بوظيفة عمومية للمرة الأولى، أو لتوليهِ أسلاك أو رتب عليا، وهذا النوع من التكوين المتخصص يشمل الموظفين الموجودين في حالة القيام بالخدمة بالمؤسسات والإدارات العمومية، حالة الترقية المرهونة بالتكوين أو التكوين التحضيري المتخصص لاجتياز الامتحانات الداخلية المعروفة بالمهنية، وهو تكوين قصير المدى

2. تحسين المستوى : Perfectionnement

أما هذا المحور فيخص الموظفين الموجودين في حالة القيام بالخدمة والهدف من تنظيمه هو تحسين معارفهم وكفاءتهم الأساسية وإثرائها وتعميقها وضبطها.

3. تجديد ا لمعلومات : recyclage

إن الهدف من تنظيم دورات تحسين أو تجديد المعلومات ، هو محاولة التكيف مع وظيفة أو منصب جديد نتيجة لتطور الوسائل والتقنيات كإدخال الإعلام الآلي في التسيير، أو نتيجة للتغيرات الهامة في تنظيم المصلحة وعملها أو مهامها.¹⁴⁴

2.1.3. توظيف المكتبي:

إن الوظيفة الأساسية الأولى من وظائف إدارة الموارد البشرية هي الحصول على الموارد اللازمة لإدارة المؤسسات و الهيئات.

"إن عملية توظيف الموارد البشرية تهدف إلى اكتشاف الكفاءات المناسبة، و دفعها إلى تقديم طلباتها لشغل الوظائف الشاغرة. و تتركز هذه العملية على معرفة احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من خلال تخطيط هذه الموارد، تحديد الكفاءات المطلوبة من ناحية المعارف، الخبرات، المهارات و التكوين المناسب من خلال تحليل و توصيف العمل".¹⁴⁵

¹⁴⁴ سعيد مقدم، المرجع السابق، ص. 112

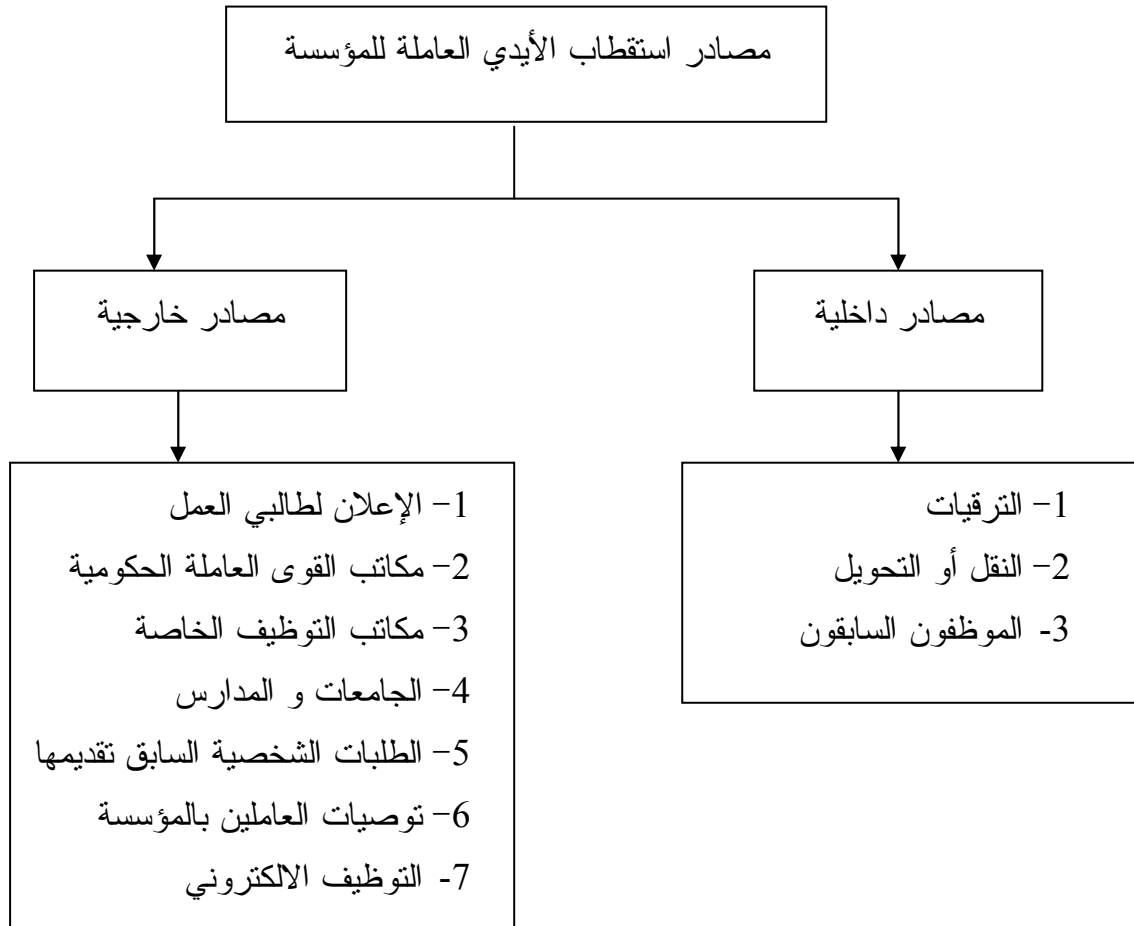
¹⁴⁵ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص. 85.

للحصول على الأيدي العاملة اللازمة، تعتمد المؤسسة على:

1. مصادرها الداخلية؛

2. مصادر أخرى خارجية.

و الشكل التالي يوضح المصادر المستخدمة بكثرة:



الشكل رقم (1): مصادر استقطاب الموارد البشرية

يوضح الشكل السابق الكيفيات التي تتم بها عملية التوظيف داخل المؤسسة، فنقوم

بالتوظيف الداخلي من خلال الموارد البشرية العاملة بها، و التي تتوفر فيها شروط

المنصب الجديد، كالترقية إلى منصب أعلى، تنتقل الموظفين بين مصالح المؤسسة الواحدة...الخ.

أما التوظيف الخارجي، فتتضمن هذه المهمة عمليتين أساسيتين يقوم بهما المدير العلمي (المناجير)، ألا و هما: الاستقطاب و الاختيار، بعد توصيفه للعمل، وصولا إلى التعيين.

1.2.1.3. خطوات عملية التوظيف:

1.1.2.1.3. تصنيف الوظائف:

و يراد بالتصنيف ترتيب الأشياء في مجموعات أو فئات على أن توضع في المجموعة أو الفئة الواحدة الأشياء المتشابهة، مثل القوى العاملة في شركة مقاولات يمكن تقسيمها إلى مجموعة المديرين، المهندسين، المشرفين، رؤساء العمال، العمال. مع ملاحظة وجوب وصف كل فئة و تحديد درجاتها، و كذلك وجوب أن تدخل كل وظيفة في الفئة و الدرجة المناسبة لها، و أن تتضمن مواصفات كل فئة عنوانها و واجباتها و مهامها النموذجية، مع تضمين هذه المواصفات كذلك في أعمال كل فئة و خطوط ترقياتها، وتدرج مرتباتها.

يختلف أسلوب التصنيف من دولة إلى أخرى تبعا للظروف و العوامل البيئية : الحضارية، و الاجتماعية، و الثقافية، و الاقتصادية . و يمكن تقسيم طرق تصنيف الوظائف عموما إلى طريقتين أساسيتين:

• **الطريقة الموضوعية:** تهتم هذه الطريقة بالواجبات و النشاطات التي تعبر عن الوظيفة بغض النظر عن شاغلها، و ما يحمله من مؤهلات علمية أو أقدمية في الخدمة. تتم هذه الطريقة من خلال دراسة مقومات الوظيفة، نوع العمل الذي تتطلبه، مراحلها، درجة صعوبته وعلاقته بأعمال الآخرين. و تطبيق هذه الطريقة يقتضي أن تقرر مواصفات كل وظيفة على أساس غير شخصي، و أن تحدد مرتبة كل وظيفة على أسس معينة مثل مستوى المسؤولية، كما هو محدد في توصيف العمل، أي يتم التعامل بواسطة هذه الطريقة مع الوظيفة مجردة ثم البحث بعد ذلك عن شاغلها.

• **الطريقة الشخصية:** تقوم هذه الطريقة على مبدأ الرتبة الشخصية، و تعتمد على شخص الموظف أو اقدميته و مركزه في السلم الإداري بالنسبة للموظفين الآخرين. فالفرد و اقدميته و مؤهلاته و اسم الوظيفة و حقوقه، هي العوامل المهمة في تحديد درجته و راتبه و سلطاته . أما ما هي الوظيفة و نوع الأعمال التي يقوم بها فتأتي في مرتبة ثانوية. و هذه هي الطريقة السائدة في الأنظمة العسكرية. و تركز هذه الطريقة على الفرد شاغل الوظيفة أكثر مما تركز على الوظيفة نفسها. فالمهم هو الشخص و ما يملك من مؤهلات و خبرات و قدرات، أما العمل فيمكن أن يتغير حسب احتياجات الجهاز الذي يعمل به، وفقا لتغير برامج العمل التي تتبناها المؤسسة التابع لها.

• **المقارنة بين مبدأ الرتبة الشخصية و مبدأ الوظيفة:**

- 1- يرى البعض أن مبدأ الرتبة الشخصية يؤدي إلى حالة من الاضطراب في الوظيفة، إذ لا ضابط لها إلا عدد الموظفين الموجودين بالإدارة، و ما يقتضيه عامل التفرقة الشخصية من تمييز كل منهم باسم و منصب و رتبة خاصة.
- 2- و كان إتباع هذه الطريقة في كثير من الدول النامية سببا في تضخم عدد الموظفين و زيادة مرتباتهم بشكل غير مناسب مع الزيادة في إنتاجاتهم.
- 3- أما الطريقة الموضوعية: فهي الأنسب إلى المفهوم الحديث لإدارة الأفراد (مبدأ الجدارة و الكفاءة)، حيث يكون تصميم الوظيفة على احدث النظم، و حيث ينظر إلى وظائف الموظفين و أعمالهم على أنها أجزاء من نظام لتحقيق الأغراض النهائية التي من اجلها أنشأت الادارة أو المصلحة، و أن هذه الأعمال مقسمة إلى أجزاء متكاملة و متناسقة يعتبر كل منها وظيفة تتكون من مجموعة الواجبات و الأعمال التي توكل إلى موظف واحد.

- و هذه الطريقة تساعد على وضوح الأدوار و تبسيط الأعمال و منع التكرار و تضارب الأسماء و المسميات ومن ثم فإنها تساعد على وضع أساس سليم لسائر عمليات وظائف شؤون العاملين التي تلي هذه الوظيفة. فهي تساعد على حسن تخطيط الموارد البشرية و الاستقطاب و التعيين و الترقية و تحديد الأجور و تحديد المؤهلات، بل إن تحديد مواصفات الوظيفة يساعد على تحديد الأسس التي تقوم عليها عملية تقويم الأداء و الترقية و وضع نظام العمل.

✓ توصيف الوظائف:

تعني التعرف على مجموعة المهام و الأنشطة التي تتكون منها الوظيفة من توصيف الوظائف، تحديد المسؤوليات، تصميمها بشكل مناسب و تحديد الشروط الواجب توافرها في الموظف الذي يشغلها.

يقصد بتوصيف الوظائف: "إعداد وصف دقيق لكل وظيفة في المنشأة، بحيث يشمل كافة البيانات اللازمة عن الوظيفة".¹⁴⁶

و يعني هذا وضع الهيكل العام لمهام الوظيفة، من حيث الواجبات و المسؤوليات، كيفية أدائها والوسائل المستخدمة، الظروف المحيطة بالأداء، من علاقات وظيفية و شروط يجب توافرها في شاغل الوظيفة. و هذه الأخيرة عملية صعبة، لأنها غالبا ما تتثير الخلاف، حيث يجب تناسب الشروط مع طبيعة الوظيفة، واجباتها و مسؤولياتها.

2.1.2.1.3. تخطيط الموارد البشرية :

تعني تحديد احتياجات المؤسسة من أنواع وأعداد العاملين، و هذا ما يتطلب تحديد طلب المؤسسة من العاملين، وتحديد ما هو معروف ومتاح منها، والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة للمؤسسة.

و يمكن القول بأن تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسة ينحصر في:

1- عملية التنبؤ بحجم القوى العاملة المحتاج إليها في المستقبل و كيفية توفير ذلك من السوق؛

¹⁴⁶ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2001 ، ص . 83

2- تخطيط هذه القوى الموجودة و المستهدفة بوضع برامج للأفراد (خاصة في التعليم و التدريب)، و ما يتفق و نتائج التنبؤ و حاجات المنظمة.¹⁴⁷

3.1.2.1.3. الاستقطاب و الاختيار و التعيين:

وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.¹⁴⁸

1- **الاستقطاب:** تأتي عملية استقطاب الموارد و الكفايات البشرية المؤهلة للانخراط في سلك الوظيفة و الاستمرار فيها، بعد عملية تخطيط الموارد البشرية و تتضمن عملية الاستقطاب النوعية وجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، و تشجيع المؤهلين لشغل هذه الوظائف عن طريق تقديم طلبات التوظيف و ذلك عقب الإعلان عن الوظائف الشاغرة و شروط الالتحاق بها و مواعيد امتحاناتها.

2- **الاختيار:** بعد أن يتم الاستقطاب على الوجه الأكمل، المفروض ان يتقد الى المنظمة عددا كاف من المؤهلين الذين يمكن ان نختار من بينهم من سوف يشغل الوظيفة الشاغرة فعلا. و الاختيار يتم وفق ما يسمى مبدا الجدارة و يعتمد مبدا الجدارة على حقيقتين رئيسيتين:

- ان الوظيفة ثابتة و الموظف يتغيرن و بالتالي لابد ان نبدأ بتحليل الوظائف و تحديد مواصفات و مؤهلات من يشغلها؛
- ان يتقدم عدد كبير من الأفراد تتوفر فيهم الشروط المبدئية و تعقد بينهم المسابقة او الاختيار، و يتم الاختيار بناءا على النتائج فقط [دون تدخل الاعتبارات الشخصية] و بذلك يتم اختيار الأفضل لشغل الوظيفة.

✓ الاختبارات و أهميتها في عملية الاختيار:

¹⁴⁷ حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق،
¹⁴⁸ قراوي أحمد الصغير؛ إبراهيمي أحمد، إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحديثة، الجزائر: جامعة محمد بوضياف ، (د.ت.)، في: شبكة النبا المعلوماتية، 2006، [على الخط] <www.annabaa.org>

تلجأ المنظمات الإدارية الى استخدام الاختبارات التنافسية المفضلة بين المتقدمين و يعتبر الاختبار من أهم المعايير الأساسية و الموضوعية في عملية الاختيار و التي تهدف الى تحقيق الأهداف التالية:

- ❖ اكتشاف الصفات التي لا يمكن التعرف عليها من خلال فحص الشهادات الدراسية او من سجل الخدمة السابقة؛
- ❖ استبعاد أي تحيز من طرف الإداريين الذين بيدهم اتخاذ قرارات التعيين؛
- ❖ إقناع المتقدمين للوظيفة بسلامة إجراءات الاختيار و التعيين و إبعاد العنصر الشخصي من التدخل في تقويم المتقدمين للوظيفة؛

3- التعيين: تقوم إدارة شؤون الأفراد بتنفيذ معظم خطوات الاختبار و يشترك مديرو الإدارات في عملية الاختبار، أما سلطة التعيين فتكمن عادة في جهة مركزية، و بالنسبة للتعين في الوظائف العليا القيادية فيختص مجلس الادارة بسلطة التعيين فيها¹⁴⁹.

2.2.1.3. الأهداف و الرهانات لتحديد واضح للوظائف في مصلحة ما:

- ❖ تحديد الوظائف يعني السماح لكل فرد بمعرفة من يقوم بماذا، كيف، لماذا، لمن. يعني إعطاء إمكانية لكل فرد لمعرفة ما نفع المنصب الذي يشغله في المؤسسة، المصلحة، و في " أي اتجاه يوجه نشاطه، وظيفته".
- ❖ تحديد الوظائف يفيد أيضا في الأساس لتثبيت الأهداف الفردية للشركاء و التقييم.
- ❖ فعالية المؤسسة، مهما يكن هيكلها (هرمي، أفقي، على شكل شبكة) . كذلك التكليف بالمسؤولية و تحفيز الفاعلين مترابطة.

3.2.1.3. التوظيف من خلال الوظيف العمومي:

¹⁴⁹ قراوي أحمد الصغير؛ إبراهيمي أحمد، المرجع السابق

لقد نص القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، في الباب الرابع و المتعلق بتنظيم المسار المهني و في الفصل الأول منه بالتوظيف، حيث اشتمل هذا الفصل على 09 مواد من المادة 74 إلى 82.

نلمس من هذه المواد أن الالتحاق بالوظيفة العمومية يخضع لمبدأ المساواة، حيث لكي يوظف الشخص في وظيفة عمومية، لابد من أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط و هي:

" 1. أن يكون جزائري الجنسية؛

2. أن يكون متمتعاً بحقوقه المدنية؛

3. أن لا يحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظات تنتافي و ممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها؛

4. أن يكون في وضعية قانونية اتجاه الخدمة الوطنية؛

5. أن تتوفر فيه شروط السن و القدرة البدنية و الذهنية و كذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد الالتحاق بها.¹⁵⁰

كما نصت هذه المواد على أن يكون الشخص قد تعدى سن 18 سنة و أن يكون ذا تأهيل بشهادات أو إجازات أو مستوى تكوين.

أما بخصوص طريقة الالتحاق بالوظيفة العمومية، فحدده المادة 80 من نفس القانون، و التي تمثلت فيما يلي:

" - المسابقة على أساس الاختبارات؛

- المسابقة على أساس الشهادات بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين؛

- الفحص المهني؛

¹⁵⁰ القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية حسب آخر تعديل له: الأمر رقم 03-06 مؤرخ في 15 جويلية 2006 ، الجزائر: دار الكتاب الحديث، 2008، ص. ص: 14- 16

- التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكوينا متخصصا منصوبا عليه في القوانين الأساسية لدى مؤسسات التكوين المؤهلة¹⁵¹.

أما عن كفاءات تنظيم هذه المسابقات، فقد جاءت المادة 82 مبينة ذلك، حيث ذكر فيها أن ذلك يحدد عن طريق التنظيم. و يعلن عن نتائج المترشحين في المسابقات المذكورة سابقا من طرف لجنة تضع قائمة ترتيبية على أساس الاستحقاق.

عندما يوظف الشخص في الوظيفة العمومية، فإنه يعين بصفته متربص. هذه الصفة جاء في حقها 10 مواد من المادة 83 الى 92، التي تضمنها الفصل الثاني، إلا أنه نظرا للمؤهلات العالية المطلوبة للالتحاق ببعض الرتب. يمكن أن تنص بعض القوانين الأساسية الخاصة على الترسيم المباشر في الرتبة.

تتمثل فترة التربص في سنة، يخضع الموظف المتربص خلالها إلى نفس حقوق و واجبات الموظفين، مع مراعاة أحكام القانون الأساسي المذكور، حيث لا يمكن للمتربص أن يوضع في حالة انتداب أو استبداء، كما لا يمكنه أن ينتخب في لجنة إدارية متساوية الأعضاء، لجنة طعن أو لجنة تقنية، بل يمكنه المشاركة في انتخاب ممثلي الموظفين المنتمين للرتبة أو السلك الذي يسعى للترسيم فيه.

يعتبر المتربص في فترة خدمة فعلية، لذلك تحسب هذه الفترة في الأقدمية للترقية في الرتبة، و في الدرجات، و التقاعد.

بعد انتهاء مدة التربص يمكن إما ترسيمه في رتبته، و إما إخضاعه لفترة تربص أخرى لنفس المدة و لمرة واحدة فقط، و إما تسريحه دون إشعار مسبق أو تعويض.

السلطة السلمية المؤهلة هي التي ترسم هذا المتربص، و ذلك حسب التسجيل في قائمة تأهيل تقدم للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة، التي تتكفل بالمسائل المتعلقة بالوضعية الإدارية للمتربص.

¹⁵¹ المرجع السابق ، ص. ص: 16- 17

2.3. المبحث الثاني: علاقة التكوين بالتوظيف في مكتبات جامعة السانبا.

يعتبر التكوين القناة التي تتاح للفرد اكتساب الكفاءة و المهارة اللازمة للقيام بأي من المهام التي تدور ضمن اختصاصات عمله، و هذا ما يسمح له بالتوظيف في منصب يوافق اختصاصه الذي تلقى فيه التكوين، كما يفيد أيضا الشخص الذي سبق و أن وظف، و ذلك

من خلال ربطه و اطلاعه على كل ما هو جديد و متعلق بوظيفته، فالتكوين إذن يؤثر في نوعية الخدمة و مردودية و فعالية الموظفين، وباعتبار أن المكتبات الجامعية يعمل بها المتخصصون في علم المكتبات و كذا غير المتخصصين في هذه المهنة، الأمر الذي دفعنا لمعرفة اختصاصاتهم و تأثير ذلك على الخدمة المكتبية، لغرض التعرف على العلاقة الموجودة بينهما.

1.2.3. الأسلاك المكتبية وواقعها في مكتبات جامعة السانيا وهران:

تشتمل المكتبات الجامعية وفقا للمرسوم التنفيذي 89 / 122 على 06 ستة أسلاك مكتبية محتمل وجودها في المكتبات الجامعية، وهي كالتالي:

1. سلك المحافظين الرئيسيين بالمكتبات الجامعية؛

2. سلك المحافظين بالمكتبات الجامعية؛

3. سلك الملحقين بالمكتبات الجامعية؛

4. سلك المساعدين بالمكتبات الجامعية؛

5. سلك الأعوان التقنيين بالمكتبات الجامعية؛

6. سلك معاونين التقنيين بالمكتبات الجامعية.

هذه الأسلاك و وفقا لمهام كل منها عليها أن تحرص على تقديم خدمة مكتبية جيدة وفعالة، والعمل على كسب القراء و تحقيق مطالبهم. و القيام بالمهنة

المكتبية في إطار القوانين والمعايير الموضوعة في هذا الغرض من طرف المرسوم سابق الذكر، خاصة مع ما شهده قطاع المكتبات من تطور كالاستفادة من التكنولوجيا و مفرزاتها، الأساليب الحديثة في الإدارة، و كذا إدراج تسويق المعلومات في مثل هذه المؤسسات الأكاديمية.

الرتبة +تخصص	معاون تقني	عون تقني	مساعد مكتبات	ملحق مكتبات	محافظ	أخرى	المجموع	النسبة
-----------------	---------------	-------------	-----------------	----------------	-------	------	---------	--------

27.5	11	00	01	05	03	02	00	ذكر متخصص
72.5	29	00	04	13	09	03	00	أنثى متخصصة
100	40	00	05	18	12	05	00	المجموع
	100	00	12.5	45	30	12.5	00	النسبة
22.80	13	03	01	02	03	01	03	ذكر غير متخصص
77.20	44	10	/	01	19	11	03	أنثى غير متخصصة
100	57	13	01	03	22	12	06	المجموع
	100	22.80	1.76	5.27	38.60	21.05	10.52	النسبة

الجدول رقم(40): يبين العلاقة ما بين تخصص العامل و الرتبة.

هؤلاء الموظفين و الموظفات أغلبهم ليسوا متخصصين في علم المكتبات، بل ذوي تخصصات أخرى كالحقوق، العلوم الاقتصادية و الأدب وغيرها. منهم من وظفوا في هذه المكتبات منذ فترة طويلة، و لا يحملون أي مؤهل علمي. و منهم من هم حديثو التوظيف.

فأما الفئة الأولى فقد نجد فيها من تم توظيفهم لشغل المهنة المكتبية عندما كان تخصص علم المكتبات حديث النشأة، وعندما كانت المكتبات تفتقر إلى عمال كي تباشروا عملها، مهما يكن مستواهم التعليمي، المهم أن يتم تكوينهم في علم المكتبات لفترة محددة و هذا حتى يتمكنوا من القيام بالمهمة.

و أما الفئة الثانية فهم الموظفون في إطار عقود ما قبل التشغيل، و هؤلاء نجدهم بكثرة في المكتبات، فلا تكاد تخلو أية مكتبة من الموظفين في إطار عقود ما قبل التشغيل. هذا ما يفسر ظهور النسبة الكبيرة المتعلقة بحاملي الليسانس.

إن تواجد هذين الفئتين في مكتبات جامعات السانيا بوهران، تؤكد النسب المتعلقة بمستوياتهم، حيث قدرت نسبة حاملي شهادة الليسانس 44.33%، أما ذوي المستوى

المتوسط 23.71%، و كذا المستوى الثانوي 17.52%. و هذا ما يطابق النتائج التي ظهرت من خلال الجداول المتضمنة لإجابات المكتبيين في الفصل الثاني، و الموضحة بالتفصيل في الجدول اللاحق رقم (41).

من حيث الرتب التي يشغلونها، وجدنا أن أغلبهم مساعدو مكنتات 35.05%، ملحقين 21.64% و أعوان تقنيين 17.52%، بينما كانت نسب الملحقين و المساعدين المتخصصين على التوالي: 45% و 30%، أما نسبة مساعدي المكنتات غير المتخصصين فهي 38.60%. و هذا ما يبين أن نسبة مساعدي المكنتات هي الغالبة على الأسلاك العاملة، أي أن الجامعة توظف هذه الأسلاك بكثرة، لأنها بحاجة لها.

في الحقيقة يعود علو نسبة مساعدي المكنتات إلى التوظيف في إطار عقود ما قبل التشغيل، لوجود الحاملين لشهادة الليسانس في العلوم القانونية¹⁵² و الإدارية 27.27% ذوي مقرر التنصيب المعبر على أنهم مساعدون إداريون، و هذا ما يجعلهم يظنون أنهم مساعدو مكنتات.

النسبة	المجموع	دراسات عليا	الليسانس	DEUA	مستوى ثانوي	مستوى متوسط	بدون مستوى	المستوى التخصص
27.5%	11	/	08	/	/	02	01	ذكر متخصص
72.5%	29	03	14	06	03	02	01	أنثى متخصصة
100%	40	03	22	06	03	04	02	المجموع
	100%	7.5%	55%	15%	7.5%	10%	05%	النسبة
22.80	13	01	04	01	02	04	01	ذكر غير متخصص
77.20	44	/	15	/	12	15	02	أنثى غير متخصصة

¹⁵² أنظر الجدول رقم (02): تخصصات المكتبيين غير المتخصصين في علم المكتبات، الملحق رقم 02

المجموع	03	19	14	01	19	01	57	100 %
النسبة	5.26	33.33	24.56	1.76	33.33	1.76	%100	

الجدول رقم (41): يبين العلاقة ما بين تخصص المكتبيين و مستواهم التعليمي.

يتم توظيف العاملين بالمكتبات الجامعية، على أساس الشهادة، ما أثبتته النسبة 73.20% المعبرة على ذلك و الواضحة في نتائج الجدول رقم 11، الفصل الثاني، هذا ما يفسر وجود اكبر نسبة ممثلة لحاملي الليسانس، حيث أغلب الموظفين هم مترسمون 68.04% أو متعاقدون في إطار عقود ما قبل التشغيل 23.72%.

نجد أن العاملين بالمكتبات الجامعية التابعة لجامعة السانيا بوهران لديهم تكوينات مختلفة. فالمختصون منهم يدركون جيدا مدى و مجالات المهمة الملقاة على عاتق كل واحد منهم،

لأنهم قد درسوا هذه الأمور في الجامعة، في إطار تخصص علم المكتبات، إما قصير المدى و الذي ينتج عنه مساعدين مكتبيين، و إما طويل المدى و الذي ينتج عنه الملحقيين بالمكتبات، بالإضافة إلى المحافظين الذين منهم من هو مكتبي بالتخصص و منهم من هو محافظ ذو تخصص غير علم المكتبات.

طبيعة التوظيف التخصص	متعاقد	عقد ما قبل التشغيل	مرسم (مثبت	اخرى	عقد تشغيل الشباب	المجموع	النسبة
ذكر متخصص	01	02	08	00	00	11	27.5
أنثى متخصصة	00	01	28	00	00	29	72.5
المجموع	01	03	36	00	00	40	100
النسبة	2.5	7.5	90	00	00	100	
ذكر غير متخصص	01	04	08	00	00	13	22.80
أنثى غير متخصصة	01	16	23	03	01	44	77.20
المجموع	02	20	31	03	01	57	100
النسبة	3.5	35.09	54.39	5.26	1.76	100	

الجدول رقم (42): يبين العلاقة ما بين التخصص و طبيعة التوظيف

أما الأسلاك الباقية فلا يشترط فيها التكوين الجامعي، و لكن يشترط أن يكون الشخص قد تحصل على تكوين في إطار العمل المكتبي، و هذا إما في مراكز التكوين المهني أو في إطار التكوين الذي تنظمه الجامعة لعمالها المكتبيين، و الذي يسمح لهم بتعلم مهارات تساعد في القيام بعملهم المكتبي.

و إذا تطرقنا إلى فئة الموظفين العاملين بالمكتبات الجامعية في إطار عقود ما قبل التشغيل، فقد نجد أن معظمهم ذوو تخصصات غير تخصص علم المكتبات¹⁵³، الأمر الذي استفسرنا عنه من مصالح المديرية الفرعية للموظفين و التكوين، في إطار "الاستبيان الشفهي"، المقابلة¹⁵⁴، و كانت الإجابة أن المرشحين للتوظيف ضمن عقود ما قبل التشغيل، و الحاصلين على شهادات في علم المكتبات، القاطنين بولاية وهران عددهم قليل جداً، حيث يعدون على أصابع اليد الواحدة. هذا ما يضطر المسؤولين عن هذه المديرية إلى توظيف غير المتخصصين في المكتبات الجامعية.

كما سبق و أن اشرنا في طيات هذا البحث، يعتبر كل من التكوين و التوظيف، عمليتان أساسيتان من ضمن العمليات التي تقوم بها المديرية الفرعية لشؤون الموظفين على مستوى جامعة السانبا بوهرا، حيث أنها تهتم بتكوين المكتبيين العاملين بالمكتبات الجامعية التابعة لها، و يشمل ذلك كل سلك من الأسلاك المعروفة، و الجدول التالي يبين نسب المكتبيين الذين استفادوا من التكوين.

التكوين المكتبيين	تكونوا	لم يتم تكوينهم	المجموع	النسبة
ذكور متخصصين	05	06	11	27.5
إناث متخصصات	13	16	29	72.5
المجموع	18	22	40	100

¹⁵³ أنظر الجدول رقم (02): تخصصات المكتبيين غير المتخصصين في علم المكتبات، الملحق رقم 02

¹⁵⁴ مقابلة أجريت مع مسؤولي المديرية الفرعية لشؤون الموظفين، جوان 2007

النسبة	45	55	100	
ذكور غير متخصصين	09	04	13	22.80
انثى غير متخصصة	22	22	44	77.20
المجموع	31	26	57	100
النسبة	54.39	45.61	100	

الجدول رقم (43): يبين العلاقة ما بين المكتبيين و استفادتهم من التكوين.

من خلال نتائج الجدول أعلاه رقم (42)، نجد أن أغلب المكتبيين الموظفين في الجامعة قد تم توظيفهم بطريقة مثبتة سواء كانوا متخصصين في علم المكتبات أو غير متخصصين، حيث تمثلت النسب في: 90% و 54.39% على التوالي.

نجد أنهم وظفوا عن طريق الشهادة حسب النسب التالية: 75%، 71.94% ما تمثله نتائج الجدول اللاحق رقم (44).

طريقة التوظيف التخصص	على أساس الشهادة	على أساس المسابقة	الإيجابتين معا	إجابة أخرى	المجموع	النسبة
ذكر متخصص	07	01	01	02	11	27.5
أنثى متخصصة	23	00	04	02	29	72.5
المجموع	30	01	05	04	40	100
النسبة	75	2.5	12.5	10	100	
ذكر غير متخصص	07	02	00	04	13	22.80
أنثى غير متخصصة	34	06	00	04	44	77.20
المجموع	41	08	00	08	57	100
النسبة	71.94	14.03	00	14.03	100	

الجدول رقم (44): يبين العلاقة ما بين التخصص و طريقة التوظيف

لقد أجمع هؤلاء المكتبيون على أن مهنة المكتبات متعبة نوعا ما، و ذلك بأكبر نسبة 43.31¹⁵⁵ %، بالرغم من ذلك إلا أنهم هم من اختار هذه المهنة للعمل فيها، حيث قدرت النسبة ب 64.95 %.

و إذا نظرنا إلى الجدول اللاحق رقم (45)، نجد أن المتخصصين من الذكور و الإناث يرونها متعبة نوعا ما ب 50 %، بينما غير المتخصصين فيرونها متعبة و ذلك ب 43.86 %. ما يعني أنها خدمة تستحق الاهتمام و الرعاية، كما على مدير الموارد البشرية و الجهات المسؤولة أن تعمل على تحفيز هذه الموارد حتى تستطيع أن تقدم أفضل خدمة ممكنة لرواد المكتبات، و أن لا تشعر بالملل و التعب، خاصة و أنها تتعامل مع الرواد باختلاف طبائعهم و أخلاقهم و مستوياتهم التعليمية، الثقافية.

صورة المهنة التخصص	متعبة	متعبة نوعا ما	مريحة	مريحة نوعا ما	المجموع	النسبة
ذكر متخصص	05	02	04	00	11	27.5
أنثى متخصصة	07	18	02	02	29	72.5
المجموع	12	20	06	02	40	100
النسبة	30	50	15	5	100	
ذكر غير متخصص	04	06	00	03	13	22.80
أنثى غير متخصصة	21	16	04	03	44	77.20
المجموع	25	22	04	06	57	100
النسبة	43.86	38.61	7.01	10.52	100	

الجدول رقم (45): يبين العلاقة ما بين تخصص المكتبيين و صورة المهنة لديهم.

¹⁵⁵ أنظر الجدول رقم (13): المتعلق بصورة المهنة المكتبية لدى المكتبيين، ص. 108

بالرغم من أن معظم الموارد البشرية سواء كانت متخصصة في علم المكتبات أو غير متخصصة، صرحت أن الخدمة المكتبية متعبة، الأمر الذي يعود ربما للنقص الذي تعاني منه مكتبتنا في الوسائل و الأجهزة المادية و التكنولوجية، إلا أننا نجد أن الإناث هم الذين يتوجهون بكثرة إلى العمل في المكتبات، ما أكدت عليه¹⁵⁶ النسبة 75.26% التي تمثل عدد المكتبيات اللواتي يعملن بالمكتبات الجامعية مقارنة بنسبة 24.74%، المعبرة عن المكتبيين. و من بين هؤلاء المكتبيات المتخصصة بالنظر إلى نتائج الجدول أعلاه رقم (41) نجد 72.5% و بالمقارنة ب 27.5% من المكتبيين المتخصصين، ما يعني أن الخدمة المكتبية مهما تكن متعبة إلا أنها تستهوي الإناث أكثر من الذكور، و يعود ذلك ربما إلى طبيعة المرأة في الصبر و القدرة على التحمل، أو ربما أنها أفضل مهنة بالنسبة

لها بالمهن بالمصانع

و الشركات، كما لا ننسى أنها مهنة تنتمي إلى مؤسسة ذات مستوى عالي، و ربما أوقات العمل بها و طريقة أدائه تساعد هؤلاء المكتبيات على تحمل أعبائها.

النسبة	المجموع	بدون	توجه	اختيار	اختيار او توجيه
24.74	24	13	11	11	11
75.26	73	44	29	29	29
100%	97	57	40	40	40
	100%	58.76%	41.24%	41.24%	41.24%

الجدول رقم (46): يبين علاقة الجنس بالتخصص في مكتبات جامعة السانبا.

¹⁵⁶ أنظر نتائج الجدول رقم (05) المتعلق بعدد الذكور و عدد الإناث العاملين بمكتبات جامعة السانبا، ص.94

التخصص	المهنة	إليها	إجابة		
ذكر متخصص	09	02	00	11	27.5
أنثى متخصصة	26	03	00	29	72.5
المجموع	35	05	00	40	100
النسبة	87.5	12.5	00	100	
ذكر غير متخصص	08	05	00	13	22.80
أنثى غير متخصصة	20	23	01	44	77.20
المجموع	28	28	01	57	100
النسبة	49.12	49.12	1.76	100	

الجدول رقم (47): يبين اختيار او توجيه المكتبي الى الخدمة المكتبية.

لقد توصلنا في بداية هذه البحث إلى أن الموارد البشرية العاملة بالمكتبات الجامعية، يجب أن يكون لديها مستوى تعليمي معين، و حاملة للشهادات و خاصة في تخصص علم المكتبات، بينما الجدول رقم (40) أعلاه يوضح أن مكتبات جامعة السانيا وهران تحتوي على المتخصصين بنسبة 41.24% مقارنة بنسبة غير المتخصصين التي تبلغ 58.76 % .

و لو عدنا إلى مستويات هؤلاء المكتبيين فسنجدها كما هي موضحة في الجدول رقم (41) أعلاه، أعلى نسبة و هي 55% تمثل المتخصصين بالمكتبات الحاملين لشهادة الليسانس. بينما غير المتخصصين فأكبر نسبة تمثل مستواهم تساوت ما بين من لديهم ليسانس و من هم ذوي المستوى المتوسط و هي 33.33%.

تعتبر الوظيفة حلم الكثير من المتخرجين من الجامعة، و حتى ذوي المستويات الأقل من ذلك. و لكن لشغلها، لابد من توفر الشخص المناسب لها، الذي يحمل المؤهلات و الكفاءات اللازمة، حتى يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

وبما أن إدارة الموارد البشرية عرفت تطورا من ناحية النشاطات و الأعمال التي تقوم بها، نجد أنها تقوم بتوصيف الوظائف وتحليل القوى العاملة و الجذب و الاستقطاب و

كذا جميع الخطوات التي تمر عليها عملية التوظيف، كل هذا حتى يتم إختيار الموظفين الأكفاء المناسبين للمناصب المعروضة من بين مجمل المترشحين لهذه الوظائف.

ففي المكتبات و خصوصا الجامعية منها، هناك مجموعة من الأسلاك التي يجب توفرها، و كل واحد منها له شروط معينة،¹⁵⁷ تستوجب الشهادة في تخصص علم المكتبات، و لا سيما في السنوات الأخيرة، وهذا حتى يتم الرقي بهذا النوع من المكتبات نظرا لما يلعبه من دور فعال وحساس في المجتمع. على عكس ما كان معمول به في السابق، حيث قامت الجامعة بتوظيف عاملين من مختلف المستويات و التخصصات نظرا لعدم وجود المتخصصين، و ذلك للقيام بأعباء الخدمة المكتبية و للعمل على تسيير هذا القطاع، لأن قسم علم المكتبات الذي يعمل على تخريج الدفعات كل سنة، لم يفتتح بوهراة إلا سنة 1983.

هذا ما اضطر المسؤولين إلى تكوين هؤلاء العاملين، حتى تكون لديهم فكرة عن العمل المكتبي، فمنهم من تلقى تكوينا بقسم علم المكتبات، و منهم من استفاد من تكوين خارج الوطن، حيث نجد أن البعض منهم اختار المهنة المكتبية للعمل فيها، بينما البعض الآخر فقد تم توجيهه لها حتى فئة غير المتخصصين، و هذا ما اكدت عليه النسب التي يحملها الجدول رقم (47) أعلاه.

بينما كل هذا دفعنا لمعرفة مدى توافق المستوى الأكاديمي لهؤلاء المكتبيين و تكوينهم الذي تلقوه بعد توظيفهم في المكتبات الجامعية، التي توفره لهم وفق شروط معينة، و تلاؤمه مع المهام و النشاطات التي يقومون بها ضمن المهنة المكتبية.

لقد توصلنا إلى أن أغلبية هؤلاء المكتبيين متفقيين على أن النشاطات التي يقومون بها تتلاءم مع مستواهم العلمي و مع تكوينهم الأساسي. ربما هذا ما يجعلهم مرتاحين في عملهم و لا يتعرضون لضغوط أثناء القيام بالخدمة المكتبية. غير أننا وجدنا أن البعض الآخر منهم بنسبة كبيرة أيضا، عبروا على أنهم يتعرضون للضغوط في العمل، ربما يعود ذلك إلى عدم تأقلمهم مع العمل المكتبي، أو لأن تكوينهم

¹⁵⁷ المرسوم التنفيذي 89-122، المرجع السابق

لا يتناسب مع مهامهم أو لوجود صرامة في التسيير، ما يجعلهم يشعرون بالضييق وعدم الارتياح كل الوقت.

كما اجمع المكتبيون على أن التكوين أو المستوى التعليمي لديهم يوافق المهام التي يقومون بها وذلك بنسبة كبيرة، الشيء الذي ربما جعل جل العاملين راضين عن عملهم في المكتبة الجامعية بنسبة كبيرة، وهذا ما أكدت عليه نتائج الجداول المذكورة سابقا.

3.3. المبحث الثالث : أساليب الإدارة العلمية للموارد البشرية في مكتبات جامعة السانبا وهران

لقد حدد القانون الأسلاك المحتمل وجودها في المكتبات الجامعية، حيث خص المرسوم التنفيذي رقم 122/89 كل سلك من الأسلاك المذكورة بالشروط الواجب توفرها فيه و الخدمة التي يقوم بها، ما يستوجب حصوله على تكوين للقيام بذلك.

بالعودة الى نتائج الدراسة الميدانية، نجد أن مكتبات جامعة السانبا وهران تحتوي على موارد بشرية متنوعة الاختصاصات، فمنهم المتخصصين في علم المكتبات و الذين قدرت نسبتهم بـ 41.24% حسب نتائج الجدول رقم (07) الذي يوضح فئات المتخصصين من ذكور و إناث، و منهم من لديه تخصص آخر كالأدب و الحقوق و غيرها بالإضافة إلى ذوي المستويات المتوسطة، الثانوية، و المقدرة نسبتهم بـ 23.71% و 17.52% على التوالي، وفق نتائج الجدول رقم (06) الذي يبين المستوى الدراسي للمكتبيين بمكتبات جامعة السانبا.

إن قسم علم المكتبات و العلوم الوثائقية بجامعة وهران، و الذي تأسس سنة 1983، بموجب القرار الوزاري الرسمي الذي ظهر في 05 جوان 1984، و الذي عرف عدة تنقلات، فبعدما كان مقره جامعة السانبا حول إلى حي الأمير عبد القادر، وصولاً إلى مجمع ايسطو، يقوم بتكوين الإطارات التقنية و العلمية للمكتبات و المؤسسات الوثائقية و مراكز الأرشيف... (الترج و المتمثلة في شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية، و شهادة الليسانس؛ و ما بعد التدرج كشهادة الماجستير و الدكتوراه).

"إن الهدف من شهادة الليسانس هو إعداد عناصر متكونين علمياً لهم كفاءة تقنية في مراقبة الأعمال التي لها علاقة باختصاص علم المكتبات و التوثيق، و لهم معرفة معمقة بتقنيات المهنة، و قدرتهم على تلبية احتياجات المستعملين، و اتخاذ المبادرات و القرارات في تنظيم و تسيير المؤسسات الوثائقية"¹⁵⁸

لنيل هذه الشهادة يدرس الطلبة " المقاييس باللغتين العربية و الفرنسية على مدى أربعة سنوات للحصول على شهادة الليسانس، حيث يشتمل البرنامج على:

¹⁵⁸ قسم علم المكتبات و العلوم الوثائقية. دليل الطالب 1993-1994 . وهران . ص 2

■ المواد المتعلقة بالعلوم و التقنيات المهنية يتلقاها الطلبة خلال السنوات الأربعة من الدراسة، لكي يتمكن الطالب من أداء المهمة التي يتكلف بها بعد انتهاء الدراسة؛

■ المواد المخصصة لإعطاء الطالب ثقافة عامة و واسعة، المتعلقة بعالم الإعلام، نظم الإعلام، التكنولوجيا الحديثة التي تبين حداثة المهنة و تفرعاتها التي هو بصدد ممارستها؛

■ المواد المتعلقة بتلقين مناهج التفكير الجامعي، و التعرف على المنهج العلمي؛

■ مواد مخصصة للغات الأجنبية، الفرنسية و الانجليزية.¹⁵⁹

أما شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية فالهدف منها هو: " تكوين أفراد لهم خبرة في تنفيذ المهام التقنية القاعدية." ¹⁶⁰ تدرس المقاييس فيها باللغتين العربية والفرنسية على مدى ثلاثة سنوات.

يهدف قسم المكتبات إذن إلى تلبية حاجات المؤسسات و الوحدات و الإدارات العامة بما في ذلك المكتبات، من الموارد البشرية المكونة والمهيأة لتحمل أعباء المهنة، حيث تمثلت نسبة المكتبيين المتخصصين العاملين بمكتبات جامعة السانيا وهران ب 55 % و الحاملين لشهادة الليسانس، بينما الحاملين لشهادة الدراسات الجامعية التطبيقية فقدرت النسبة ب 15 %، حسب نتائج الجدول رقم (41) الذي يبين العلاقة ما بين تخصص المكتبيين و مستواهم التعليمي.

لقد أوضحت النتائج المتوصل إليها أن أغلب المكتبيين قد تم تكوينهم، إما داخل المكتبة، أو خارجها فقد يتم في مراكز التكوين المهني أو في مؤسسة أكاديمية بإمكانها القيام بعملية التكوين. كقسم علم المكتبات، أو على المستوى الوطني. و هذا ما يتطابق مع ما هو محدد في القانون بخصوص موقع التكوين، فهناك التكوين المبدئي الذي يجرى للموظفين الجدد على مستوى المكتبات، و الذي يتمثل في تعريفهم بالمؤسسة، و طبيعة و حدود نشاطها، هذا ما يتم كذلك من خلال عملية التدريب

¹⁵⁹ المرجع السابق . ص 4

¹⁶⁰ المرجع السابق . ص 4

تنظم المديرية الفرعية لشؤون الموظفين و التوظيف سنويا بالتنسيق مع قسم المكتبات بالجامعة، دورات تكوينية لمختلف الموارد البشرية العاملة بمكتبات الجامعة، و المتمثلة في الأسلاك المذكورة سابقا، و الذين يتم اختيارهم وفق توفر شروط التكوين، كالمدة التي يجب أن يقضوها في العمل المكتبي، حتى يتسنى لهم الاستفادة من دورة التكوين، سواء كانوا ذوي تكوين أساسي في المكتبات، أو ذوي تكوينات في تخصصات أخرى، و الذين يتم تبليغهم بواسطة استدعاءات.

إن إخضاع حاملي المؤهل العلمي في علم المكتبات للتكوين يعتبر بمثابة تحسين لمستوياتهم و إكسابهم المهارة و الكفاءة للتحكم أكثر في المهنة، و في كل ما هو جديد يخصها.

بينما الموارد البشرية غير المتخصصة في علم المكتبات، فيعتبر التكوين بالنسبة لها فرصة لاكتساب أجدديات المهنة و المبادئ المتعلقة بها.

على العموم يهدف التكوين إلى تلقين الموارد البشرية المكتبية تكوينا يساعدهم على القيام بالخدمة المكتبية بأفضل الطرق، و إكسابها مهارات جد متطورة، من أجل تحقيق أهداف المكتبة.

إن تحديد الأشخاص الواجب تكوينهم يعود إلى المديرية الفرعية لشؤون الموظفين و التوظيف، فهي التي تمتلك ملفات المكتبيين و تتابع مسارهم الوظيفي و بإمكانها معرفة المكتبيين الذين يلزم تكوينهم، حيث لا يتم تكوين نفس المكتبيين كل سنة، حتى يستفيد منه كل المكتبيين بالجامعة بالقسط، الذي يدوم شهرين بالنسبة لكل الأسلاك (محافظي المكتبات، الملحقين، المساعدين، الأعوان التقنيين، معاوني التقنيين).

يعود تحضير برنامج التكوين إلى المسؤولية عن التكوين في قسم المكتبات، هذا البرنامج يجب أن يتناسب مع الحاجات و النقائص الملموسة عند المرشحين للتكوين، من خلال جلسة تعقد بينها و بين هؤلاء المكتبيين. تقوم بتحديد الحجم الساعي و عدد المقاييس المقررة لأنها تختلف من سلك لآخر.

يدرس هذا البرنامج و تحت إشراف رئيس القسم من طرف مجموعة من الأساتذة، الذين يسهرون على تأديته على أكمل وجه، لكي تتم الاستفادة القصوى من هذه الفرصة، ويعود النفع على الخدمة المكتبية و إرضاء القراء.

يحرص الأساتذة المؤطرون على تنفيذ البرنامج المعد خصيصا لتنمية القدرات المهنية و الثقافية و التقنية لدى العاملين، من خلال تدريسهم مقاييس تتعلق بصميم العمل المكتبي، كما تدرس لهم مقاييس غاية في الأهمية، التي تمكنهم من المعرفة و التحكم في التسيير المكتبي، كما تتيح لهم هذه الفرصة الإطلاع على الواقع والتواصل معه، و استغلال ذلك بطريقة حسنة، من خلال استعمال التقنية في المكتبات الجامعية، ما يسهل توصيل المعلومة للقارئ بأيسر الطرق، و ذلك من خلال تحكم المكتبي في كل ما هو جديد و يخص مهنته ، كإدراجه للتأليه في مناشط المكتبة و معرفة مدى فعاليتها و أهميتها في هذا القطاع.

فمثلا و حسب التكوين الذي اجري سنة 2007 بقسم المكتبات، و من خلال البرنامج¹⁶¹، نجد أن المحافظين بمكتبات الجامعة لديهم تكوين بحجم 128 ساعة، تتضمن 08 مقاييس و المتعلقة ب: " التحليل الوثائقي، تسويق أنظمة المعلومات، الإعلام الآلي الوثائقي، مناجمت أنظمة التوثيق، علم النفس الاجتماعي للاتصال، تسيير الملفات الوثائقية، تكنولوجيا المعلومات و التوثيق، تقييم أنظمة التوثيق". نفس البرنامج نجده مخصص لسلك الملحقين، هناك اختلاف في بعض المقاييس فقط: تنظيم و تسيير أنظمة المعلومات، التقنيات الوثائقية، البرمجيات الوثائقية.

أما سلك مساعدي المكتبات فيقدر الحجم الساعي ب 112 ساعة تتمثل في 07 مقاييس و هي كالاتي: تقنيات التوثيق، علم النفس الاجتماعي للقراءة، البحث الآلي، تنظيم و تسيير أنظمة المعلومات، الإعلام الآلي، قوانين و تشريعات الأرشفة، التلخيص. و أما ما يتعلق بسلك الأعوان التقنيين و معاونين التقنيين، فتمثل التكوين في 07 مقاييس وزعت على 104 ساعة، و كانت كما يلي: منهجية البحث البيبليوغرافي، الإعلام

¹⁶¹ أنظر الملحق "03" المتعلق ببرنامج التكوين الذي اجري سنة 2007.

الآلي الوثائقي، منهجية البحث العلمي، علم النفس الاجتماعي للقراءة، نظرة عامة على علم المكتبات، لغة أجنبية (فرنسية)، التلخيص، الوصف البيبليوغرافي.

بالنظر إلى كل هذه المقاييس التي تدرس للمكتبيين خلال عملية التكوين، نجد أنها مقاييس غنية و ذات قيمة، خاصة و أنها تتعلق بكيفية تسيير أنظمة المعلومات كالمكتبات، و التعامل مع التكنولوجيات الحديثة، و استغلالها في ميدان العمل المكتبي.

لكن بالرغم من حداثة هذه البرامج إلا أنها تبقى معاقة و لا تؤتي ثمارها في ارض الواقع، نظرا لجو العمل الذي يسوده الرتابة و كذا ما تعانيه المكتبات من نقص في الإمكانيات المادية و التكنولوجية، و نقص الحواسيب و قدمها وتعطلها المستمر، و كلها أمور من شأنها أن تحبط المكتبي و لا تشجعه على استثمار ما لديه من معرفة، بل هذا الجو يجعله غير فعال في تأديته لعمله، هذا من جهة، و من جهة أخرى فإن عدم وجود نظام تحفيز، يؤثر سلبا على المكتبات و على مردوديتها و فعاليتها، لان الخلل ليس في تكوين المكتبيين و لكن في الطريقة التي تديرهم و تسيروهم، أي في المسؤولين عن القطاع الذي ينتمون إليه. لهذا لابد على المعنيين أن يولوها نوعا من الاهتمام حتى لا تضع جهود التكوين سدى و حتى لا يصبح التكوين فقط لغرض اجتياز الامتحان المهني.

بعد انتهاء فترة التكوين يتم إجراء اختبار للمكتبيين للتأكد من نجاحه، و لمعرفة مدى استيعاب و استغلال هؤلاء المكتبيين لهذه الفرصة، بعدها تقدم لهم شهادات تكوين.

من خلال هذه النظرة الخاطفة للطريقة التي يجرى بها تكوين المكتبيين بجامعة السانيا وهران، نجد أنه ليست هناك إستراتيجية تضبطه، حيث لا يتم مراقبته و لا تقييم نتائجه، بل حتى لا يعاقب المكتبي عن غيابه المتكرر عن التكوين، أي ليس هناك اهتمام و وعي حقيقي به و بدوره في تنمية و تطوير المهنة المكتبية.

يجب أن يختتم التكوين بحوصلة جامعة لكل الخصائص و الصفات المشتركة و المتعلقة بتطور المكتبات. و كذلك الرهانات الاجتماعية و الثقافية، التي تعيق تطور المكتبات و المهنيين، و لأننا أصبحنا في عصر الرقميات، فلا بد أن يكون المكتبي مواكبا

له من خلال تكوينه و إثراء ثقافته و معارفه و كفاءاته الفردية، لرفع مستوى المكتبات و النهوض بها. و ذلك حتى يواكب هذا العصر.

كما سبق و ان اشرنا، يعتبر نقص الإمكانيات المادية و التكنولوجية عائقا لاستغلال ثمار التكوين، حيث الظروف المهنية و الوظيفية تقلل من استغلال التكوين و المكونين، لهذا نجد أن مكتباتنا تعاني التدهور و عدم الرقي، هذه النتيجة هي وليدة الإدارة التي تحولت إلى مقبرة للمواهب و المبادرات الفردية، و أداة تثبيط لكل محاولات التحسين، و يرجع هذا أساسا لنقص أنظمة الإدارة، و عدم التحكم في تعداد العمال، و سيطرة الذهنيات البالية التي لا تطمح إلى التغيير نتيجة للمشاكل الاجتماعية التي تعيشها في إطار الوظيف العمومي.

و يعاني قطاع الوظيف العمومي في بلادنا من نقائص منها:
"1- نقص في الكفاءات بسبب هجرة الأدمغة، و غياب أفاق لحياة مهنية محفزة،
و كذا غياب معايير للانتقاء و الالتحاق، مما أدى إلى إقصاء الكفاءات من الالتحاق
بالوظيفة العمومية؛

2- وجود فائض من الفئات غير المؤهلة بسبب السياسة الاجتماعية للدولة في التوظيف؛
3- قطاع لا يوفر حياة مهنية تتماشى مع نتائج و مستوى الموظف.¹⁶²

ليس هذا فحسب بل هناك مجموعة من الملاحظات المستنتجة من خلال الدراسة الميدانية، إما عن طريق الملاحظة، أو عن طريق الاستبيان، و منها:
■ إن تشاطر كل من مكتبة كلية العلوم الاقتصادية، التسيير و العلوم التجارية
ولكلية العلوم الاجتماعية قسم علم النفس بمبنى واحد ولو بجزء صغير منه، يسبب
عدة مشاكل و عراقيل من بينها:

❖ ضيق قاعات المطالعة لان عدد الطلبة المنتمين لكلية العلوم
الاقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية. بالآلاف.

¹⁶² حناش كمال، تسيير الموارد البشرية في الوظيف العمومي بالاساليب الحديثة. [على الخط]:

<http://www.infpe.edu.dz/COURS/Enseignants/Secondaire/loi-pedagogie/GRH/Home.htm>

❖ هناك مشاكل من حيث تقاسم المدخل وبنك الإعارة.

▪ اختلاف طريقة العمل، كيفية التسيير، النظام الداخلي، أوقات العمل و حتى أوقات العطل.

و لحل هذا المشكل و تدارك النقائص التي تعاني منها هذه المكتبات، يجب أن يكون هناك تنسيق و اتصال فيما بينها. فحتى المكتبة المركزية التي تعتبر المكتبة الأم بالنسبة للمكتبات الجامعية الأخرى نجدها معزولة عنهم، لا تقوم بعقد اجتماعات بين المكتبات، لا تقوم بدورها في التنسيق، و لا تجعل المكتبات في اتصال و تواصل وتكامل، و لا تقوم بالاتفاق معهم على خطة عمل أو قانون داخلي موحد.

إذا كان هذا هو الحال فمن البديهي أن نرى التضارب ونلمس الاختلاف في طرق الإدارة و كيفية العمل، و من البديهي عدم و جود شبكة محلية بينها و لا فهرس موحد من شأنه تجنيب المستفيدين مشقة الانتظار من مكتبة إلى مكتبة،... هذا ما يجرنا إلى استنتاج أن مسؤولي هذه المكتبات لا يهتمهم القارئ و لا يسهرون على توفير المعلومة اللازمة في الوقت الذي يحتاجها فيه، مما يعرقل الجانب الخدماتي للمكتبة.

لا ننكر أن مكتباتنا بحاجة إلى وسائل مادية وتكنولوجية حتى تستطيع تقديم أحسن خدمة و أن ترفع من مستوى تأدية خدماتها، لهذا فدور المسؤولين في إدارتها كبير جدا و فعال لعلاقته بتحقيق التنمية الثقافية و الرقي بتخصص المكتبات و المعلومات، و تحسين صورة المكتبيين وسط التخصصات الأخرى، فهذا لن يكون إلا اذا توفرت لدى هؤلاء المسؤولين الحنكة و الفطنة لإدارة كل ما يتعلق بالمكتبات من كل الجوانب، هذا حتى تؤمن له الراحة و الطمأنينة و تزوده بكل ما من شأنه أن يجعله يبدع ويضيف.

و هناك عوامل أخرى تساهم في ضعف مردود المكتبات، هو عدم توفرها على مبنى ذو مواصفات متفق عليها، فلو لاحظنا مكتبات جامعة السانيا وهران، نرى الفرق واضحا والذي يؤثر مباشرة على المستفيدين و على صورتهم عن المكتبة. فنجد أن هذه المكتبات لا تخضع للمقاييس العالمية، حيث لكل واحدة طراز معين، و مساحات ضائعة، بينما المكتبات المتواجدة على مستوى المقر الرئيسي للجامعة "la fac"، فحدث و لا حرج مازالت موجودة في قاعات متفرقة كل واحدة على حدا. فمثلا مكتبة كلية العلوم

الاجتماعية نصفها في مجمع الأستاذ مراد سليم طالب، و البقية في المقر الرئيسي للجامعة، ليس لديها مكان واسع للمعالجة الفكرية، مكتبة كلية الآداب واللغات و الفنون، كل جزء منها في منطقة تبعا لوجود الكلية... ما يجعل من الصعب التحكم و السيطرة في كل ما فيها و في تسييرها و إدارتها عقلا...

مكتبة كلية العلوم الإنسانية و الحضارة الإسلامية، مقسمة إلى نصفين في موقعين، نجد فقط مكتبة كلية العلوم الاقتصادية و مكتبة كلية العلوم اللتان توجدان في مقر واحد.

إن مسألة الفضاء المكتبي، مسألة مهمة و ضرورية نظرا لعلاقتها بالخدمة المكتبية.

فالمكتبة بالنسبة للمهندس المعماري هي مجرد مكان تحدده أربعة جدران و فقط، لا يخضع للمواصفات العلمية، إذ أن غالبا ما يغيب عن مخيلة المصمم أن المكتبة فضاء للدراسة الجامعية، و عليه يمكن القول بأنه ما عدا بعض المكتبات لا توجد مكتبة بمواصفات عالمية، وكل ما يوجد على مستوى جامعة وهران بكل ملحقاتها مكان يستقبل فيه الكتب و الكراسي و المقاعد... الخ مما تحتوي عليه المكتبة.

1.3.3. كفاءة المكتبي وتأثيرها على دوره في المكتبة الجامعية:

الكفاءة هي: " القدرة على حل المشاكل في ظرف مهني معين." ¹⁶³ هي إذن تعهد بالفعالية، حيث تجعل من المكتبي حديث التوظيف متحكما في أية حالة تطرأ على المكتبة. لقد عنيت الإدارة العلمية (المناجمت) بالإدارة بالكفاءات، من خلال تثمينها و التفطن لدورها في تنمية المؤسسة عموما و هذا ما يعود بالفائدة على المكتبة الجامعية. نقول الإدارة بالكفاءات بدلا من إدارة الكفاءات، و ذلك أن هذه القوى العاملة بالمكتبات الجامعية، يشترط فيها الكفاءة المهنية التي تمنحها أصول التحكم في المهنة، و التي تمكنها من حل المشاكل الطارئة أو أخذ المبادرة في أي موقف تقع فيه، و بذلك يصبح الشخص الكفاء شريكا للمسؤول في أخذ القرار. و تستطيع المكتبة أن تعتمد عليه و أن ترقى بفضلها، ما يجعلها تحتوي على عناصر قيادية (leader) بإمكانها التأثير في الآخرين و التحكم في أي وضع ممكن أن تقع فيه المكتبة. هذه العناصر يمكنها أخذ المبادرة في أي شأن من شؤون العمل.

¹⁶³ Joëlle Muller .management du personnel en bibliothèques. paris:Electre- Editions du cercle de la librairie, 2001.p.61

و إذا عدنا إلى النتائج المتحصل عليها من خلال الملاحظة و كذا الاستبيان نجد أن الأولى سمحت لنا بمعرفة أن مكتبات جامعة السانيا وهران، تحتوي على عناصر قيادية مؤثرة يتم الرجوع إليها في أية استشارة تخص العمل المكتبي، سواء في المعالجة الفكرية، أو حتى في ترتيب الكتب على الرفوف، و كذا إرشاد القراء و توجيههم والتعامل مع رواد المكتبة غير المسجلين بها. هذا ما أثبتته النسبة المتحصل عليها¹⁶⁴ 79.39%، و التي يؤكد أصحابها أنهم يقومون بمبادرات حتى و إن لم تكن من اختصاصهم.

إن احتواء المكتبات الجامعية على عناصر بشرية ذات كفاءة، من شأنه أن يساعد المدير على تحقيق الأهداف التي سبق وأن سطرها، حيث من المفروض عليه من خلال الإدارة العلمية إشراك مساعديه و العاملين معه في تحديدها، لهذا كانت نسبة¹⁶⁵ 51.55%، بينت أن المدير يشارك مساعديه في وضع الأهداف. و التي اجمعوا بنسبة¹⁶⁶ 56.75%، على أنها قابلة للتحقيق، لأنها تتمثل أساسا في تلبية احتياجات المستفيدين من طلبة و أساتذة، بمعرفة ما هي الكتب المطلوبة و ما هي انشغالاتهم، مع العمل على إرضائهم.

لكن في الواقع لا يعقد المسؤول اجتماعات مع مساعديه لكي يحددوا أهداف المكتبة و الإستراتيجية التي يجب تطبيقها، بل على المكتبيين من خلال تعودهم على العمل أن يقوموا بتلبية طلبات المستفيدين بتقديم الوثائق لهم.

حالة أخرى يعيشها مساعدو مدير المكتبة، حيث لا يعطي هذا المدير أهمية قصوى لعلاقات العمل معهم، و لا يحرص على إغنائها و تطويرها، إذ أن شبكة العلاقات الحسنة تدفع المكتبيين و مساعدي المدير على تخطي الحواجز النفسية، لربط علاقات عمل قوية مع المحيط، فالمسؤول بوعي أو بغير وعي يتناسى هذه العلاقات المبنية على مقاييس أخلاقية المهنة المكتبية أولا و المهنية و الاحترافية ثانيا.

¹⁶⁴ أنظر الجدول رقم (26): النتائج المتعلقة بقيام المكتبي بمبادرات خاصة. ص. 123

¹⁶⁵ أنظر الجدول رقم (26): يتعلق بكيفية تحديد أهداف المكتبة. ص. 126

¹⁶⁶ أنظر الجدول رقم (29): يبين درجة تحقيق أهداف المكتبة. ص. 127

لهذا و من خلال ما أتاحته لنا الملاحظة وجدنا أن بعض المشرفين على إدارة المكتبات، و من خلال تصرفاتهم وعدم تطبيقهم للإدارة العلمية (المناجمنت) للموارد البشرية بشكل صحيح، يجعلون المكتبة تفتقد إلى مواردها البشرية المؤهلة، لأن هذه الأخيرة تجد نفسها غير مرتاحة و مراقبة طوال الوقت لدرجة الإكراه و الشعور بالتشكيك في العمل، نتيجة لأن جو العمل يصير غير مريح، بينما يوجد قلة منهم، من يثق فيهم و يترك لهم حرية التصرف و العمل.

هذا ما يعاب على الوظيف العمومي، لأن قوانينه حددت الأسلاك الواجب توفرها في المكتبات الجامعية، و اهتمت بشروط توظيفها و اكتسابها رتبة معينة، دون أن تهتم للطريقة التي يجب أن يدار بها هذا القطاع، حيث هنا نجد أن كل مسؤول يدير المكتبة بطريقة تخصه، في ظل غياب قانون متفق عليه لإدارة المكتبات الجامعية، و مواردها البشرية، التي تقطنت لدورها البلدان المتقدمة. كما أن الوظيف العمومي أتاح كذلك لمن ليس لديهم تخصص في علم المكتبات، فرصة الترقية إلى مناصب أخرى أعلى، و هذا بالرغم من عدم كفاءتهم، لكن لمجرد اجتيازهم الامتحان المهني.

و على المديرية الفرعية لشؤون الموظفين "إدارة الموارد البشرية" إذن أن تدعم المكتبات الجامعية بالإطارات الفنية و الإدارية، و الاستفادة من خريجي أقسام المكتبات و المعلومات. كما على المكتبيين القائمين على الإدارة في المكتبات الجامعية أن يمارسوها بطريقة علمية، هذا حتى يتسنى لهم استغلال كل الطاقات المتوفرة و استثمارها في مجال العمل، و هكذا يكون مردود المكتبة جيد، و ذلك لن يتأتى إلا بتفهم المسؤول لعمله جيدا و بتحديد أهداف مكتبته و توضيحها و مناقشتها مع الموظفين، لأن هذه الأهداف لن تتحقق إلا بتضافر الجهود.

على المسؤول أن يقوم من حين لآخر بعقد اجتماعات مع موظفيه لكي يتمكنوا من وضع الخطط التي تسير عليها المكتبة، و في نفس الوقت يراقبوا نجاعة أو عدم نجاعة الاستراتيجيات المطبقة.

يعتبر التحفيز واحداً من الجوانب الأساسية التي يقوم عليها التوجيه، هذا ما أردنا الاستعلام عنه حول توجيه المكتبيين من خلال استفادتهم من نظام المكافآت و الحوافز. حسب ما أثبتته نتائج الدراسة الميدانية، لا يستفيد العامل من نظام المكافآت و الحوافز، بينما من رأوا أنها موجودة، فمثلوها عبارة عن علاوات المردودية و التشجيع المعنوي، مع هذا فعلاوات المردودية تقدم لكل العاملين بالجامعة مرتين في السنة، قد ينقص من قيمتها و ذلك إذا تغيب العامل في إجازة مرضية أو غيرها، أي حسب المردودية التي يقدمها العامل تعطى له العلاوة المالية.

و بالرغم من ذكر المكتبيين أنهم لا يستفيدون من نظام المكافآت و الحوافز إلا أن الدراسة الميدانية أتاحت لنا معرفة أمور أخرى محفزة على العمل في المكتبات الجامعية، ألا وهي: أهمية العمل المكتبي، العمل و الإحساس بالنفع، حيوية العمل والعلاقة مع الزملاء، كذلك لأهمية هذا القطاع. بينما لا تحفزهم التنمية المهنية، و لا الأجور لاعتبارها غير مناسبة و لا المكافآت و الحوافز.

نجد أن المكتبة الجامعية، هي النوع المفضل للعمل من قبل المكتبيين، مقارنة بالمكتبات الأخرى، لأنها تنتمي إلى مؤسسة ذات مستوى عالي و لملائمة أوقات العمل بها.

كما أنه من المفروض أن تكون هذه المكتبات على اتصال دائم، من خلال التنسيق و التعاون بين مسؤوليها و كذا محافظ المكتبة المركزية في كل ما يتعلق بشؤونها بما فيها العاملين. حتى تكون مكتبة واحدة، من خلال تجمعها الشبكي، لكي تتوحد بها القوانين الداخلية و تحدد فيها الإجراءات و العمليات و المهام اللازم على كل فرد القيام بها، مع إنشاء فهارس موحدة بين المكتبات، وإصدار نشرات فصلية عن محتوى كل مكتبة، وضع نظام إعاره موحدة بينها و حتى بين جميع المكتبات الجامعية في الوطن و التعاون في المجالات التي تخص هذه المكتبات، تشجيع الطلبة للارتياح على المكتبة، و ذلك بتحسين شروط الاستقبال و العمل.

2.3.3. تنظيم العمل المكتبي في المكتبات الجامعية :

يتضمن هذا النوع الوظائف التي تتكون منها المؤسسة، حيث و كما سبق و أن ذكرنا في الفصل الأول هناك وظائف إدارية، و وظائف عملياتية. و التي تنتج عن الهيكل التنظيمي للمكتبة، و لكي يتم تحديد المهام و وضع كل شخص في مكانه المناسب، و بذلك يتم تنظيم العمل.

و حتى تقوم المؤسسة بعملية التنظيم عليها أن تخطط أولاً و تضع الإستراتيجية المناسبة، و بعد ذلك تختار التنظيم الملائم، و هذا ما أكد عليه ¹⁶⁷Chandler من خلال ما جاء به في إطار أبحاثه، حيث اهتم بتاريخ تطور المؤسسات الصناعية. حيث ذكر أن هناك علاقة ما بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

و في المكتبات الجامعية و خاصة مكتبات الكليات، نجد أن هيكلها التنظيمي يبين أنها تحتوي على مصلحتين اثنتين هما: مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي، و مصلحة البحث البيبليوغرافي، و بذلك فهي تحتوي على رئيسي مصلحتين و الحائزين على رتبة ملحق بالمكتبات الجامعية، بالإضافة إلى مسؤول المكتبة و كذا الأعوان الذين تعتمد عليهم لانجاز العمل المكتبي خاصة ما يتعلق بالإعارة و الاسترجاع.

أما المكتبة المركزية فنجدها عكس مكتبات الكليات تحتوي على أربع مصالح و هي: مصلحة الجرد، مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي، مصلحة البحث البيبليوغرافي، مصلحة الرسائل الجامعية¹⁶⁸. كما تحتوي على موارد بشرية ذات مستويات مختلفة، لأداء الإعارة، الاسترجاع، الإشراف على قاعة الدوريات....

و مع اختلاف أنواع المصالح ما بين المكتبة المركزية و باقي مكتبات الكليات، إلا أن هدفها مشترك، و هو إرضاء القارئ بتقديم أفضل خدمة مكتبية ممكنة، و تزويده بالمعلومات المراد الحصول عليها. بهذا نجد أن العمل المكتبي الذي يجرى على مستوى هذه المكتبات يبقى نفسه، بكل ما تتضمنه السلسلة الوثائقية من مراحل و عمليات.

فعلى مستواها هناك من يقوم بالمعالجة الفكرية للوثائق و هي مسؤولية الملحقين بمساعدة بعض المساعدين، أما الإعارة فيقوم بها الأعوان التقنيون و معاونوهم.

¹⁶⁷ Alfred D. Chandler، من بين المنظرين الذين اهتموا بالمؤسسات و تطورها

¹⁶⁸ انظر الهيكل التنظيمي الخاص بالمكتبات المركزية.

و استنادا إلى واقع المكتبات من خلال ملاحظتها، نجد أن العمل المكتبي يجرى بالتعاون دون التمييز ما بين الوظائف، حيث نجد أن بعض الملحقين يقومون بالإعارة، كما نجد أن الأعوان التقنيون يساعدونهم في القيام بالمعالجة الفكرية، في كتابة البطاقات الفهرسية، و جرد بعض الكتب، و التصنيف،...

نستنتج أن العمل المكتبي يتم بتضافر جهود الفريق، هذا ما تعرض له العالم "كارت لوين" **Kurt Lewin (1947-1890)**¹⁶⁹، الذي دارت أبحاثه حول تصرفات الفريق. حيث توصل إلى أنه:

- من السهل جدا تطوير الأفراد داخل الفريق (الفوج) بالمقارنة مع تفريقهم؛
 - تغلب أسلوب القيادة الديمقراطية على أسلوب السلطة و على الإهمال بالنظر إلى المردودية و إرضاء الأفراد.
- بالإضافة إلى أنماط الإدارة العلمية المتمثلة في الإدارة بالكفاءات، الإدارة بتنظيم العمل، إدارة الوقت، نجد كذلك إدارة الاتصال.

3.3.3. الاتصال و دوره في العمل المكتبي:

الاتصال في المؤسسة عموما و المكتبة خصوصا، يعتبر عنصرا من عناصر العملية الإدارية الثالثة ألا و هي التوجيه، الذي سبق الحديث عنه في الفصل الأول من هذا البحث.

ليس الاتصال مجرد تبادل معلومات، حيث يتعلق بالمحتوى و الطريقة التي يتم بها. بل يتعلق بنقل رسالة ما، و هناك نوعان: اتصال داخلي و آخر خارجي.

فأما الأول يعنى بالعلاقة ما بين مدير المكتبة و الموارد البشرية العاملة معه، و بين هذه الموارد أنفسها. وأما الثاني فيتعلق بالمكتبة و محيطها الخارجي من مكتبات و جامعات و ..الخ.

يأخذ الاتصال في المؤسسة أنماطا معينة، فهناك اتصال رسمي و المتمثل في العلاقات السلمية الهرمية، و غير الرسمي و المتمثل في العلاقات الاجتماعية.

¹⁶⁹ كارت لوين عالم ألماني، ولد سنة 1890 و توفي سنة 1947، اهتم بدراسة أسلوب الفريق أثناء العمل

لقد اهتم العديد من المنظرين و العلماء بالعلاقات في المؤسسات أمثال **Michel Crozier** صاحب نظرية الفاعل و النظام، La théorie de l'acteur et le système. حيث أن كل فرد في التنظيم إلا و له إستراتيجية معينة، و بهذا يكون لكل فرد في المكتبة إستراتيجية يعمل وفقها لكي يحقق مهمته و يحقق أهدافه الشخصية من العمل، بإثبات وجوده و قيمته في المجتمع.

كما جاء **Bertalanfy** بالنظرية العامة للنظم La théorie générale des systèmes. التي أثبتت أن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأنظمة، حيث أن النظام بحد ذاته يتكون من مجموعة من العناصر المتداخلة. فالمكتبة عبارة عن مجموعة من المصالح، و العلاقات. و المصلحة بدورها تتكون من مجموعة من العناصر. لهذا فالإتصال مهم جدا لتطور المكتبة، حيث عندما تكون العلاقة ما بين المدير و مساعديه جيدة يحصل التطور، التفكير المشترك، و وضع خطط و استراتيجيات بديلة لحل الأزمات، و وضع الاقتراحات، خدمة أهداف المكتبة. و لو

كانت العلاقة متوترة ما بين المدير و مساعديه، فسوف يكون له رد فعل و نتائج سلبية تؤثر على مستوى الخدمة.

فلو عدنا إلى نتائج الدراسة الميدانية، نجد أن هناك علاقات اتصال بنسبة 87.63%، بين المكتبيين في جامعة السانبا. معظمها تعلق¹⁷⁰ باتصالات مهنية و ودية بنسبة 66.99%، السلمية الإدارية بنسبة 18.44%، أي أن الموارد البشرية العاملة بمكتبات السانبا، تتواصل فيما بينها أثناء فترات العمل، و من خلال قضاء أكبر وقت مع بعضهم البعض.

لكن بالرغم من ذلك إلا أن المكتبات لا تخلو من المشاحنات و الأحقاد و ذلك ما مثلته نسبة 10.67% المعبرة عن وجود توتر بين المكتبيين.

تؤثر علاقات الاتصال على استغلال الوقت أحسن استغلال. فتعنت المدير و عدم تواصله مع مساعديه، عدم احترامه للآخرين و الضغط على أعصابهم و عدم منحهم الثقة كلها أمور من شأنها خلق جو غير ملائم للعمل، و ذلك ما يكون له أثره السلبي

¹⁷⁰ أنظر الجدول رقم (07): أنواع علاقات الاتصال بالمكتبات الجامعية، الملحق 02

الواضح على نتيجة العمل و على صورة المكتبة، لذا فإن وضع خطة عمل واضحة و مؤسسة على علاقات العمل المهني و على مقاييس الاحترافية، صار ضروريا لكل مكتبة تريد أن تشق طريقها إلى الفعالية العلمية و المهنية، و إن احترام المتغيرات السبع في استغلال الوقت مطلب مهم، حيث تتمثل في: "القوى الجسمية، الضغط العقلي، القلق، الراحة، خطر علاقتي، المردودية المحتملة، الرأسمالية".¹⁷¹

4.3.3. الوقت و قيمته في إدارة الموارد البشرية:

لأن إدارة الوقت أو الاستغلال الأحسن له من طرف المؤسسة ليس باستعمال الميقاتية، ما معناه عدم تقييد الوقت بالحركة، أي على عكس كما جاء بها **فريدريك تايلور (1856-1915)**، صاحب التنظيم العلمي للعمل¹⁷² (O.S.T) حين اعتبر أن الإنسان بمثابة آلة عليه أن ينجز العمل دون الأخذ بعين الاعتبار راحته، و لكن على مدير المكتبة أن يجعل مساعديه يحافظون على الوقت وأن يستغلوه بعقلانية، بإدراج الخطط و تحديد وقت واضح لتنفيذ مهمة ما، دون أن يغفل عن الجانب النفسي للعامل، والذي له دور كبير في مردودية و قيمة العمل. في هذا الصدد كان اتجاه مدرسة العلاقات الإنسانية، التي تعتبر بداية إدارة الموارد البشرية، من روادها **إلتون مايو** الذي اهتم بتصرف الفرد و سلوكه في العمل، و العلاقة ما بين الإنتاجية و أخلاقيات العاملين، العلاقات الإنسانية داخل و بين الأفواج،...الخ

¹⁷¹ Joëlle Muller .management du personnel en bibliothèques. paris:Electre- Editions du cercle de la librairie, 2001.p115

¹⁷² O.S.T : l' Organisation Scientifique de Travail.

4.3. المبحث الرابع: متطلبات الإدارة العلمية ووظيفتها في المكتبات الجامعية

بالرغم من احتوائها على مكتبيين غير متخصصين بكثرة مقارنة بذوي التخصص، إلا أننا نجد أن مكتبات جامعة السانيا تحتوي على مكتبيين أكفاء و متمكنين من العمل المكتبي، هذا ما يعتبر اكبر ثروة بالنسبة لها، لكن هناك عدة أمور من شأنها أن تؤثر على استغلال هذه الثروة.

يعتبر المحيط الاجتماعي و ما يحمله من عادات و تقاليد و ظروف سياسية، اقتصادية، ثقافية، اجتماعية و حتى دينية، عاملا مؤثرا على مردودية عمل الموارد البشرية في المكتبات الجامعية.

للقوانين و النصوص التي يتضمنها الوظيف العمومي تأثيرا على نوعية و جودة الخدمة المقدمة في مكتبات جامعة السانيا وهران، حيث تجعل عمل الفرد يتم بنمط معين من شأنه أن يجعلها غير ناجعة بالشكل المطلوب.

وسط كل هذه الظروف و الضغوط التي تعرقل السير الحسن للعمل المكتبي، نجد أن المكتبة في تنافس مع قنوات أخرى تمكن من الحصول على المعلومات، لأننا أصبحنا في الألفية الثالثة التي صار كل شيء فيها يتم الحصول عليه بكبسة زر واحدة، حيث و إن لم يتقطن المكتبي لمهنته، فسوف يتخلى عن الركب و لن يجد لنفسه مكانا، وسط التكنولوجيات الحديثة للمعلومات و الاتصالات من جهة، و طرق الادارة الحديثة و العقلانية من جهة أخرى.

لهذا على المكتبي أن يفكر جيدا في مستقبل مهنته، و أن يعمل على النهوض بها، بتطوير طرق العمل و كذا استغلال كل ما هو متاح من وسائل و تكنولوجيات، للرفع من مستوى و أداء العمل المكتبي، و حتى يواكب التطور و لا يتخلى عن الركب.

و بما أننا نعالج موضوع الادارة العلمية للموارد البشرية بمكتبات جامعة السانيا، التي تحتوي و كما سبق و أن اشرنا على موارد بشرية جيدة ، نرغب من المسؤولين عن هذه الموارد أن يولوها نوعا من الاهتمام، و لن يتجلى ذلك إلا من خلال مشاركتها في صنع القرار، رسم الأهداف و وضع الخطط اللازمة للعمل، انتهاج طريقة عقلانية في

الإدارة، احترام الوقت و حسن استغلاله، تحديد المهام و الأنشطة المتعلقة بكل فرد، تكوينهم جيداً و استغلاله في العمل بجدية، قياس كفاءة و مردودية المكتبيين من خلال المتابعة المستمرة لعملهم، الى غير ذلك من الأمور التي من شأنها ان تجعل مكتباتنا تسير في المنهج الصحيح.

هذا ما نحاول أن نتعرض له في هذا المبحث، إمكانية أو عدم إمكانية ملائمة مواردنا البشرية لميكانيزمات الإدارة العلمية وسط المحيط الذي تعيشه الجامعة، و بالنظر إلى القوانين التي تخضع لها؟

هناك الكثير من الأمور التي من شأنها أن تعرقل السير الحسن في المكتبة الجامعية، من بينها و كما سبق و أن ذكرنا القوانين.

إن نمط تسيير أو إدارة الموظفين الخاضعين للوظيف العمومي، بما فيهم مكتبيو جامعة السانبا، يفرض عليهم أداء العمل بطريقة معينة، نتيجة لعدم التطبيق الصارم و الجاد للقوانين التي أقرت في هذا الإطار.

حيث ما لمسناه من خلال هذه الدراسة المتواضعة، انه رغم خضوع المكتبيين إلى قوانين الوظيف العمومي، إلا أن هناك أموراً كثيرة منه ليست مطبقة، كتنظيم أداء العاملين المتعلقة بكل واحد من موقع أدائه للمهنة،

فبالرغم من أن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية و في الباب الرابع، الفصل الرابع و الذي تعلق بتقييم الموظف، المتضمن 07 مواد (97 إلى 103) بينت أن الموظف يخضع خلال مساره المهني لتقييم مستمر و دوري، الهادف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقاً لمناهج ملائمة.

تبين المادة 99 أن التقييم يرتكز على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى تقدير:

"- احترام الواجبات العامة و الواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية؛

- الكفاءة المهنية؛

- الفعالية و المردودية؛

- كيفية الخدمة.¹⁷³

و باعتبار الموارد البشرية العاملة بالمكتبة تخضع لقوانين الوظيف العمومي، فلا بد من خضوعها للتقييم، و لكن في الواقع لا نجد أن عملية تقييم الموظف تتم فعلا، حيث ليس هناك مراقبة لكيفية أداء الخدمة، و لا التأكد من الكفاءة المهنية و لا من فعالية و مردودية المكتبيين، لهذا مازالت المكتبات تتخبط في الوضعية السلبية و لا يمسهها لا التطور و لا النمو، بهذا نجد ان الوظيف العمومي مثله مثل الإدارة العلمية يحتوي على عملية الرقابة و تقييم الأداء، لكنه لا يسعى لتطبيق هذه النقطة بحرص و دقة، بل جل ما يتم هو مراقبة الملفات أي رقابة إدارية وليست رقابة فعلية دورية و دائمة، وتقييم لأداء العامل و لا التأكد من فعاليتيه و مردوديتيه و تحكمه في مهنته و لا في قيمة و نوعية الخدمة المكتبية التي يقدمها.

أما العلاقة ما بين الراحة النفسية للعامل و المردودية، فنقطة مهمة في إدارة الموارد البشرية، حيث نجد أن ممارسة الضغط تؤثر سلبا على نوعية و قيمة الخدمة المقدمة. فلكي يكون المكتبي ذا مردودية عالية، و دور مؤثر في المكتبة، لابد أن يشعر بالراحة النفسية و باندماجه داخل عناصر هذه المكتبة، " فعلى سبيل المثال، يحتاج العاملون إلى جانب الأجور التي ترضي مطامعهم إلى الاهتمام الخاص بهم و تقديرهم و إبداء الشعور الطيب بما ينجزون من مهام، و كذلك إتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في القرارات التي تؤثر على عملهم.¹⁷⁴

يعمل المكتبيون بجامعة السانبا دون علم بالقوانين الصادرة في حقهم، و التي تبين حقوقهم و واجباتهم، و هذا ما أثبتته النسبة 54.63 % ، ما يجعلهم يجهلون حدود الوظيفة التي يقومون بها، كما ليس لهم دراية حول الأهداف التي عليهم السعي لتحقيقها و النهوض

¹⁷³ القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، حسب آخر تعديل له: الأمر رقم 03-06 مؤرخ في 15 جويلية 2006، الجزائر: دار الكتاب الحديث، 2008

¹⁷⁴ الموسوعة العربية العالمية، ج.1. الرياض: مؤسسة أعمال الموسوعة، 1996، ص. 345

بذلك بقطاع المكتبات؛ حيث ما تلمسه لديهم: هو نقص الضمير المهني، عدم حرص المسؤولين على النهوض ورفع مستوى المكتبة... الخ.

إن للظروف الاجتماعية التي يعيشها الفرد العامل أهمية بالغة، ذلك لأنها تؤثر عليه و تحصره. ففي البلدان المتقدمة و لأن جميع ظروف الحياة مهياة للفرد، نجد أنه يذهب الى عمله بمزاج جيد و رغبة في العمل على عكس البلدان النامية و من بينها الجزائر، التي يتخبط فيها كل من الفرد و المجتمع في مشاكل ضروريات الحياة، الشيء الذي لا يساعده على التطوير و لا الإبداع.

إن نقص الإمكانيات المادية و التكنولوجية، بعد المسافة بين مكان العمل و إقامة العامل، أزمة المواصلات، كلها أمور من شأنها التأثير على تصرف العاملين و على ردود أفعالهم و على مردودية الخدمة التي يقدمونها للمستفيدين من طلبة و أساتذة. فالمحيط الاجتماعي و كذا العلاقات الإنسانية الاتصالية غير الرسمية تمس الخدمة و نوعيتها و درجة تحقيق أهداف المكتبة في الصميم، و على سبيل المثال، نجد أن اغلب المكتبيين هم من فئة الإناث و خاصة المتزوجات، الأمهات و ذوي المسؤوليات المتعددة، كلهن لهن مشاغل من شأنها أن تجعلهن مرتبطات بأمورهن المنزلية و غيرها، كما نجدهن يضطررن إلى مغادرة العمل مبكرا و أحيانا يأتين متأخرات، كل هذا تظهر نتائجه من خلال عدم رضا المستفيد من المكتبة، على طريقة و أسلوب تقديم الخدمة، وعن ساعات فتح المكتبة... عدم رضاه عن عدد الكتب المقدمة له، و ذلك كله نظرا لعدم تفكير المكتبي في هذه الأمور لأنه متأثر بهمومه و مشاكله.

و بهذا الخصوص ذكر الأستاذ مختار بلعبيود في كتابه: "الادارة الإستراتيجية للمؤسسة العمومية الجزائرية"، ما يلي: في الجزائر المشاكل المعاشة من طرف العاملين لها تأثيرات على الإنتاج و الإنتاجية و تتمثل أساسا في:

■ السكن: مشكل السكن كان و مازال مطروحا لمدة طويلة لأن برامج البناء عرفت تأخرا في الإنجاز.

■ عموما العاملين في المؤسسة العمومية كثيرا ما يأخذون مواقف سلبية غير مشجعة على التسيير العادي فكيف إذن يشجعون على إدارة علمية (مناجمت) في ظل هذه الظروف؟

إن الظروف الاجتماعية و الواقع المعاش و الوضعية التي يعيشها العاملون في المؤسسة العمومية عموما و المكتبات الجامعية خصوصا، هي نتيجة لعدم تحقيق احتياجاتهم الفعلية و التي سبق و أن تطرق لها أبراهام ماسلو في هرم الاحتياجات من خلال نظرية التحفيز.

تمثل هرم الاحتياجات¹⁷⁵ لصاحبه ماسلو في خمسة مستويات من القاعدة إلى أعلى الهرم، بدءا بالمستوى الأول المتضمن الاحتياجات السيكلوجية العادية البسيطة، التي يطمح أي شخص لتحقيقها. المستوى الثاني المتضمن احتياجات الحماية. بينما المستوى الثالث، فيتعلق بالأمان، المشاركة و الحب. الرابع، يتمثل في احتياجات الاحترام و التقدير. وصولا إلى احتياجات تحقيق الذات، التي يتضمنها المستوى الخامس و الأخير.

إن نقص الإنتاج و الإنتاجية مشكل كبير و يطرح بقوة في بلادنا. خاصة في الاستثمار في اليد العاملة بالمكتبات الجامعية و التي تعودت على نمط معين من التسيير، لهذا على المسؤولين كل واحد من منصبه أن يعيدوا التفكير في عدة أمور ترتبط بالعمل الإنساني، و ذلك لاستغلال الطاقات المتاحة و الحصول على اكبر قدر من الفعالية و الجودة، ولا بد إذن أن يراعى:

1. "نظام للمعلومات و الاتصالات مكيف و فعال؛
2. نظام متجانس في علاقات العمل بين الهياكل و بين الأشخاص؛
3. طريقة الاختيار، التوظيف و التكوين الأكثر ملائمة؛
4. أنواع تكيفات الشخص مع العمل و العمل مع الشخص و الإبداع؛
5. و طريقة لحل الخلافات و الأحقاد.¹⁷⁶

¹⁷⁵ Brilman, jean. Les meilleures pratiques du management au coeur de la performance. Paris: Editions d'organisation, 2001.p.336

¹⁷⁶ Mokhtar Belaiboud, Gestion stratégique de l'entreprise publique Algérienne, Algérie : O.P.U. ,(S.D.)

و من المشاكل التي تعاني منها المكتبات الجامعية بجامعة السانيا وهران، كذلك:

1.4.3. تعود المكتبيين على نمط معين من العمل :

إن الروتين جعل المكتبيين لا يفكرون في التجديد، بل إن الذي يزور مكتبات جامعة السانيا يلحظ بها اختلافا في طريقة العمل وعملية الإدارة، فكل واحدة منها لها نمط معين و ذلك حسب ما تعود عليه المكتبيون من خلال مسؤولهم و طريقة العمل معا. فهناك من اعتاد على العمل بالتناوب. فريق يعمل في الفترة الصباحية و الآخر يعمل في الفترة المسائية، و خاصة أعوان الإعارة حتى و لو كانوا من العمال الذين نص القانون على وجوب قضاء ثماني ساعات عمل يوميا، بينما نجد بعض المكتبيين يعملون طيلة النهار لمدة ثماني ساعات.

- هناك اختلاف في الإدارة، حيث نجد أن بعض مديري المكتبات همهم هو الرقي بصورة المكتبة و التطلع إلى تصحيح وضعيتها في المجتمع، حتى و لو كان هذا على حساب راحة بال و هدوء المكتبيين، نجد أن هؤلاء المديرون حازمون يجبرون المكتبيين على الالتزام بالوقت، و هناك من لا يهتمون بهذا الجانب و هذا نتيجة للظروف الاجتماعية التي يمر بها هؤلاء المكتبيون. نتيجة غياب ثقافة العمل و عدم وضوح العلاقات المهنية بين مختلف الفاعلين داخل المكتبة. حيث لا يهتم هذا النوع من المسؤولين بظروف العامل، و لا بانشغالاته و لا براحته.

هناك نوع آخر منهم، نجدهم قد عودوا عمالهم و تعودوا على القيام بالخدمة المكتبية بجهد بسيط وفق الإمكانيات المتاحة، همهم الوحيد هو حضور المكتبيين و تواجدهم بالمكتبة دون النظر إلى مستقبل الخدمة المكتبية الملقاة على عاتقهم.

2.4.3. احترام و تسيير الوقت:

لقد لاحظنا أن هناك اختلافا كبيرا في أوقات فتح المكتبة بالنسبة لكل المكتبات الجامعية بجامعة السانيا. فهناك من تفتح أبوابها من الثامنة و النصف الى غاية الرابعة و النصف دون انقطاع، خلال أيام الأسبوع و كذا الخميس من الثامنة و النصف إلى الثانية

عشر كمكتبتي كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية، و كذا مكتبة كلية العلوم.

و هناك من تفتح أبوابها خلال أيام الأسبوع ما عدا الخميس، لكن تغلق أبوابها في المساء على الرابعة و ليس الرابعة والنصف بعد الزوال كمكتبة كلية العلوم الإنسانية و الحضارة الإسلامية بمجمع ايسطو.

بينما نجد العديد من المكتبات بجامعة السانيا لا تحترم مواقيت العمل.

نجد أن لكل واحدة حرية اختيار الوقت الذي تعمل فيه أوقات العطل الشتوية و كذا الربيعية، فهناك من تفتح أبوابها خلال أيام العطلة الخمسة عشر "15". و بذلك يتناوب المكتبيون. و هناك من تفتح أبوابها لمدة أسبوع فقط مع أخذ الأسبوع الثاني عطلة، وهذا بالنسبة لكل الموظفين، بينما هناك نوع ثالث من المكتبات تفتح أبوابها خلال هذه العطل. هذا التضارب في مسألة فتح أبواب المكتبات الجامعية خلال العطل، من شأنه أن يضع المستفيدين في حيرة من أمرهم و تساؤل هل سنجد المكتبة مفتوحة أم مغلقة أثناء العطلة؟

إن عدم احترام أوقات العمل في جامعة السانيا المعروفة بكثرة تخصصاتها و كذا طلبتها يؤدي بنا إلى استنتاج أن العمل المكتبي لا يتم بنفس الكيفية في هذه المكتبات.

- لا يوجد رقابة على أداء العاملين ما يجعلهم أحرارا في اختيار الأوقات التي يعملون بها.

- هذه الأوقات لا تمكنهم من القيام بكل واجباتهم المهنية، ما يجعل العمل متراكما و لا ينجز في وقته.

- هذه العادة تجعل المكتبيين متمردين على مسؤوليهم الذين يريدون ضبط أوقات عملهم.

- هذه الوضعية تمكن الموظف من التعجرف في القيام بالخدمة، فان لم ترضه الحالة او الوضعية التي يطلبها منه مسؤوله يغير مكان العمل إلى آخر، مع عدم استفسار المديرية الفرعية لشؤون الموظفين بالجامعة "إدارة الموارد البشرية" و الجهة المستقبلية عن سبب تحويله.

3.4.3. عدم التزام المكتبي بمهمة واحدة:

بالفعل وبالرغم من المرسوم التنفيذي¹⁷⁷ رقم 89-122 و كذا المرسوم التنفيذي¹⁷⁸ 92-48 اللذان يحددان مهام الأسلاك المكتبية العاملة بالمكتبات الجامعية، إلا أننا لاحظنا أن المكتبي له عدة ادوار يمكنه القيام بها في المكتبة. فقد نجده يقوم بالمعالجة الوثائقية ، التعامل مع الأساتذة والقيام بالبحث البيبليوغرافي ... الخ

على عكس ما نجده في بعض مكتباتنا، لتي يفرض مسؤولوها على مساعديهم المتخصصين أن يقوموا بمهام يمكن أن يقوم بها كل من مساعدي المكتبات، و حتى أعوان الإعارة ، وذلك ربما لتعنت المسؤول وعدم كسبه لرضا المتخصصين الذين يحتاج لهم للقيام بأعمال تتطلب المهارة والتركيز والتحكم في المهنة، وهذا ما أكد عليه لانكسرت في كتابه المعنون ب: التقنيات والإدارة في خدمات المكتبات والمعلومات والمترجم من طرف حشمت قاسم، حيث ذكر المبادئ التي صاغها جورمان (1987) وهي :

"- لا ينبغي لمهني أن يقوم بعمل يمكن أن ينجزه مساعد مهني؛

- لا ينبغي لمساعد مهني أن يقوم بعمل يمكن أن ينجزه أحد الكتبة؛

- لا ينبغي لإنسان أن يقوم بعمل يمكن إنجازه بواسطة آلة." ¹⁷⁹

لا يمكن للعمل المكتبي أن يقسم حتى و لو حدد الوظيف العمومي مهام كل سلك من الأسلاك المتعلقة بالمكتبيين في المكتبات الجامعية. هذا ما يجعل نقطة تحديد المهام التي تدعو لها الإدارة العلمية لا يمكن تطبيقها على الموارد البشرية في المكتبات الجامعية، لأن هذه الأخيرة لا تستجيب للمعايير، حيث أن عدد الطلبة يفوق طاقة المكتبة من العمال، هذا ما يؤدي بالمكتبيين إلى القيام بالخدمة المكتبية بكل مرحلة من مراحل سلسلة العمل المكتبي، من حيث العمليات التقنية و المعالجة الفكرية، الترتيب في الرفوف، الإعارة، البحث البيبليوغرافي، التعامل مع الأساتذة و حتى الطلبة، العمل نيابة عن المسؤول أثناء غيابه.

¹⁷⁷ المرسوم التنفيذي رقم 89-122 المؤرخ في المتعلق بالأسلاك العاملة بالتكوين و التعليم العاليين

¹⁷⁸ المرسوم التنفيذي رقم 92-48 المؤرخ في 19/02/1992 المتعلق ب التكوين و التعليم

¹⁷⁹ فرورك ولفرد لانكسرت، بث ساندور؛ تر حشمت قاسم، التقنيات و الادارة في خدمات المكتبة و المعلومات، الرياض:

مكتبة الملك عبد العزيز العامة، 2001، ص. 25

لقد حاولنا في هذا الفصل المتعلق بمدى توافق معطيات المكتبات الجامعية مع مبادئ الادارة العلمية (المناجمنت)، مناقشة نقطتين أساسيتين في الادارة العلمية و قوانين الوظيف العمومي ألا و هما التكوين و التوظيف، حيث درسنا العلاقة الموجودة بينهما لا سيما في مكتبات جامعة وهران المعروفة بكلياتها الثمانية و كثرة الطلبة بها، الأمر الذي يستدعي توظيف متخصصين متمكنين من المهنة من خلال ما يتيح لهم التكوين القاعدي في تخصص علم المكتبات واستفادتهم من التربص الذي يجري في سنوات الدراسة الأخيرة (السنة الثالثة بالنسبة لطلبة الدبلوم و السنة الرابعة لطلبة الليسانس).

لقد حاولنا تسليط الضوء على بعض الأسس المعتمدة في الإدارة العلمية، كإدارة الوقت، إدارة الاتصال، نمط العمل، العمل بروح الفريق و تنظيم العمل... الخ، مما ينطوي تحت لواء الإدارة العلمية (المناجمنت) للموارد البشرية، حيث قارناها بالواقع و مدى و درجة حصولها في مكتباتنا بالنظر إلى العراقيل و المشاكل التي تحول دون استغلالها الجيد.

النتائج العامة للدراسة:

من خلال هذه الدراسة المتعلقة بالإدارة العلمية للموارد البشرية في المكتبات الجامعية نستنتج أن:

1. الإدارة العلمية عبارة عن منهج يتبعه المدير بالتعاون مع مساعديه لكي ينهض بمؤسسته و لكي يحقق أهدافه المسطرة، إعتامادا على التخطيط الاستراتيجي، التنظيم، التوجيه، و كذا الرقابة. من خلال تحديد أهداف المكتبة و توقع المدى الزمني اللازم لتحقيقها، و بذلك يتم تحقيق الفعالية و المردودية بشكل كبير؛
2. الإدارة العلمية في المكتبات تشمل جميع أنواع النشاطات التي تهدف إلى رفع مستوى هذه المكتبات، و تعزيز التبادل بين المكتبات والمستفيدين الفعليين والمحتملين، بما في ذلك إنتاج الخدمات، في المكان والوقت المناسبين، وهو أداة فاعلة لتصحيح صورة المكتبة و المكتبيين، من خلال فرض دورهم في العملية التعليمية؛
3. إدارة الموارد البشرية علميا بالمكتبات الجامعية تبدأ منذ تعيين الفرد و حتى إحالته على التقاعد، في كل الجوانب المتعلقة بتسيير مساره الوظيفي، حيث تعتمد هذه الإدارة على مدير نشيط يدرك تماما مسعى مكتبته و قيمة المواد البشرية العاملة معه؛
4. لا تستخدم المكتبات الجامعية بالسانيا وهران أساليب الإدارة العلمية المعتمدة في إدارة المكتبيين وكان اقتصارها على إدارة العمل و العاملين بشكل تقليدي روتيني؛
5. يؤثر المحيط الاجتماعي على عمل الفرد داخل المكتبة؛
6. بالرغم من توظيف المتخصصين في علم المكتبات ، إلا أننا نجد أن معظم المكتبيين العاملين بها ليسوا كذلك، فمنهم الحاصلين على شهادة الليسانس في تخصصات مختلفة عن المكتبات و منهم من مستواه متوسط أو نهائي، و الذين وظفوا على أساس الشهادة و المثبتون في عملهم، و كذا الموظفون في إطار عقود ما قبل التشغيل؛
7. تحتوي مكتبات السانيا على عدد كبير من الموارد البشرية غير المتخصصة في علم المكتبات، ما يجعلها تحتوي على موارد بشرية مؤهلة بعدد غير كافي للقيام بالأعمال و النشاطات العلمية و التقنية التي لا يستطيع أيا كان القيام بها؛

8. إن النقص في التوظيف الذي يطرحه عدد المناصب المالية المحدود، يتم تغطيته بالتوظيف في إطار عقود ما قبل التشغيل، التي يستفيد منها بكثرة الحاصلون على الشهادات الجامعية في أي تخصص كان، نظرا لعدم احتواء تراب الولاية(وهران) على المتخصصين في المكتبات، أو لعدم تقدمهم للتوظيف في إطار عقود ما قبل التشغيل.

9. بخصوص الذين وظفوا كمثبتين في الأسلاك المكتبية و هم ليسوا بمتخصصين، كان ذلك نتيجة إلى عدم توفر يد عاملة مكتبية متخصصة مؤهلة للقيام بالأعباء المكتبية في سنوات الثمانينات، حيث وفرت لهم الجامعة آنذاك تكوينا حول كيفية القيام بالخدمة المكتبية، حتى تستطيع هذه المكتبات أن تفتح أبوابها إلى المستفيدين بمختلف الطوائف، حيث افتتح قسم المكتبات بجامعة السانبا وهران سنة 1983، و الذي يعمل على تكوين و تخرج طلبة لكي يتحصلوا على الدبلوم في المكتبات، أو شهادة الليسانس. هذا ما يفسر للوهلة الأولى وجود سلكي الملحقين و المساعدين بكثرة، بينما حاليا يتم توظيف المتخصصين في الأسلاك المكتبية التي نص عليها المرسوم التنفيذي رقم 89-122.

10. يتلقى العاملون المثبتون تكوينا تنظمه المديرية الفرعية لشؤون الموظفين و التكوين بمساعدة قسم علم المكتبات، و ذلك لتحسين مستواهم و جعلهم أكثر كفاءة و مهارة، كما يتم إعدادهم لاجتياز الامتحان المهني الذي يسمح لهم بالانتقال إلى رتبة أعلى في أسلاك المكتبات، حتى ولو كان تخصصهم الأصلي يختلف عن تخصص المكتبات، غير أن هذا التكوين لا يستغل كما يجب نظرا لانعدام الأرضية اللازمة لذلك.

نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات :

لقد توصلنا من خلال تحليل النتائج و مقارنتها مع فرضيات الدراسة إلى وضع ملخص نبين فيه مدى إثبات أو نفي هذه الفرضيات المعتمدة.

فالفرضية الأولى و المتمثلة في أنه: (يمكن تدارك التهميش و اللامبالاة بقطاع المكتبات الجامعية بواسطة انتهاج مبادئ الإدارة العلمية للموارد البشرية العاملة فيها، ما يؤدي الى الحصول على أكثر فاعلية في الخدمات، من خلال العلاقة مع الرواد، ما بين المكتبيين، و كذا العلاقة مع الإدارة الوصية).بالفعل هذا ما تنص عليه الإدارة العلمية إذا ما اتبع المديرون فلسفتها و اعتمدوها في عملهم اليومي، و في كل الجوانب المتعلقة بالمؤسسة بما فيها رأسمالها البشري، الذي تعتمد عليه كثيرا لتحقيق أهدافها. حيث إن الإدارة العلمية تهدف إلى العمل بروح الفريق، كما تدعو إلى تحديد المهام، و هذا ما يجعل المكتبيين متعاونين و سعداء في القيام بالخدمة من خلال إحساسهم بالمساواة، و بتشجيع المدير لهم و الاعتراف بجهدهم المبذول، و بإشراكهم في المسؤولية.

لكننا بالرجوع إلى الواقع الميداني المدروس نجد أن هذا الحل أو هذه الفرضية غير معمول بها في مكتباتنا، فهي لم تحقق نتيجة لكون هذه المكتبات ما تزال بعيدة بشكل أو بآخر عن تطبيق مثل هذه المبادئ فهي ما زالت تسير و تنظم بالوسائل التي ألفتها منذ سنوات طويلة بدون تغيير إلا في حدود ضيقة، فهي ما زالت تسير بالطرق التقليدية، وان وجدنا أن بعض المسؤولين عن المكتبات يحاولون تطبيق الإدارة العلمية (المناجمنت) على الموارد البشرية العاملة معهم، إلا أنهم لا يتحكمون جيدا في هذه المنهجية، ما تظهر نتائجه من خلال عدم مراعاة ظروف هذه الموارد، عدم التعامل معهم على أنهم مشاركون في تحقيق أهداف المكتبة من حيث تقديم أفضل خدمة للقارئ وبالمستوى و الجودة المطلوبة، ربما لجهلهم لهذه الفلسفة، خاصة وأنها تستدعي من المسؤول أن يكون لنا في التعامل أحيانا، كما أن المكتبيين و قد تعودوا على نمط معين للقيام بمهامهم فليس من السهل عليهم تقبل التغيير الذي يجعلهم يبذلون جهدا أكثر.

أما الفرضية الثانية و التي مفادها انه: (يمكن للإدارة العلمية للموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في ظل قوانين الوظيف العمومي أن تؤدي الى ظهور مشاكل و صعوبات عدم التأقلم مع هذه الفلسفة، عدم التمكن منها، اختلاف طرق فهمها و انتهاجها)، لقد تحققت هذه الفرضية، حيث أن العنصر البشري العامل بالمكتبات الجامعية،

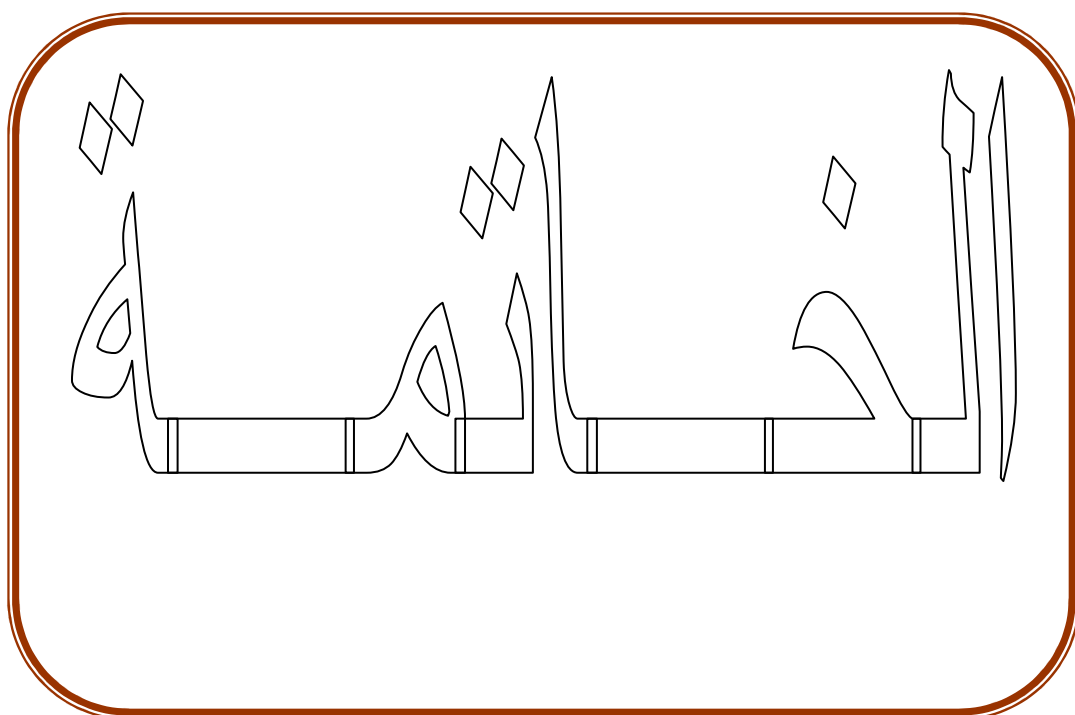
ولأنه يخضع لقوانين الوظيف العمومي، قد تعود على العمل بطريقة عشوائية غير منتظمة و لا ممنهجة تجبره على احترام القوانين، فنجد و من خلال الدراسة الميدانية يعمل بطرق مختلفة تجعل التباين واضحا بين مكتبة و أخرى سواء من حيث أوقات العمل، غياب فهرس موحد، اختلاف طرق البحث عن المعلومات...و ذلك لأنه لا تتم مراقبة العمل المكتبي ولا معاقبة العاملين على ما يبدر منهم من نقص في أداء الخدمة المكتبية.

فمن خلال التعرض بالدراسة إلى الوظيف العمومي، و كذا الإدارة العلمية، وجدنا أن الأول يستمد روحه من الثاني، فلو تطبق قوانين الوظيف العمومي بحذافيرها لسهل على مسؤولي المكتبات انتهاج الأساليب الأخرى المستمدة من الإدارة العلمية.

بينما الفرضية الثالثة القائلة: (إن توفر المكتبات الجامعية على موارد بشرية متخصصة بنسبة قليلة، يعطي مردودية ضعيفة من حيث مستوى الخدمة المقدمة، التعامل مع القارئ، العلاقة مع المحيط و مع الجهة الوصية)، فنجدها قد تحققت، فمن خلال الاستبيان الذي أجري مع الموارد البشرية العاملة بمكتبات جامعة السانبا وهران، و ما يمكن استنتاجه من النسب هو أن العنصر البشري المؤهل ضعيف جدا في هذه المكتبات، و هذا مقارنة بما تحدده القوانين الدولية الموضوعة من طرف المنظمات الدولية و تؤكد عليه في مجال المكتبات و المعلومات، لذا نجد أن بلادنا ما زالت بعيدة جدا عن توفر العدد الكافي من الموظفين المتخصصين بهذه المكتبات و بالتالي يعد هذا من بين الأسباب الأساسية في عدم قيام المكتبات الجامعية بدورها في تقديم أفضل الخدمات لقرائها بجودة عالية و في الوقت المناسب.

أما بخصوص الفرضية الفرعية التي مفادها أن: (التكوين و التوظيف عمليتان مهمتان في الإدارة العلمية (المناجمنت) للموارد البشرية، و بواسطتهما تستطيع المكتبة اقتناء الكفاءات اللازمة لتحقيق أهدافها) بالفعل من خلال الدراسة وجدنا أن التكوين نقطة مهمة، حيث تولي له المديرية الفرعية لشؤون الموظفين بجامعة وهران عناية كبيرة، من

خلال حرصها على تكوين المكتبين كل سنة، حتى يتمكنوا من معرفة ما هو جديد و يمس عملهم المكتبي، كما أصبحت هذه المديرية تشترط لتوظيف المكتبيين حصولهم على شهادة في تخصص علم المكتبات، وذلك لما لمستته من ضرورة لوجودهم حتى تقوم المكتبات الجامعية بالخدمة المنوطة بها.



الخاتمة:

يعد موضوع الموارد البشرية من المواضيع التي تطرح بإلحاح في الآونة الأخيرة. و ذلك نظرا لما تتمتع به من أولوية في المؤسسة. لهذا نجد ان الدول المتقدمة قد تقطنت لهذا العنصر و احاطته بالعناية الجدية سواء من حيث الاهتمام و الرعاية ، أو من حيث الدراسة و التحليل.

لأن نجاح أو فشل أية مؤسسة مهما كانت مجهزة و مهيأة بكل الضروريات، مرهون بكفاءة و فعالية رأسمالها البشري، كان لابد عليها من اختيار العناصر الممتازة، جيدة التكوين و رفيعة المستوى حتى تقدم افضل خدمة لربائنها، وتضمن رضاهم و انجذابهم نحوها، هذا ما تعنى به الادارة العلمية (المناجمنت)، من خلال أساليبها و طرقها التي تجعل الفرد أكثر كفاءة و مردودية في عمله وبذلك تضمن الربح الأكيد للمؤسسة.

و المكتبات الجامعية باعتبارها مؤسسات تقدم خدماتها للطوائف المختلفة و المتعددة من القراء بما فيهم الطلبة من مختلف التخصصات، الاساتذة و كذا الباحثين في مختلف الميادين، لابد أن تتوفر على الكادر البشري الكفاء، و القادر على القيام بالخدمة المكتبية على احسن وجه، و هذا وفق ما تفرضه القوانين و اللوائح المتعلقة بالمكتبات.

لقد حاولنا في هذه الدراسة تسليط الضوء على الموارد البشرية العاملة بمكتبات جامعة السانيا بوهرا، من خلال تقديم جزء نظري، و ذلك للإلمام بشتى المصطلحات و المفاهيم المتعلقة بالموضوع، مع محاولة حصر بعض الدراسات التي تمت سواء على المستوى الجهوي، المحلي و كذا العربي من خلال الرسائل المتاحة على الخط مباشرة.

فقد تعرضنا في هذا الجزء إلى المكتبات الجامعية و تحدثنا عن أقسامها، أهدافها و كذا الأسلاك الواجب توفرها فيها، حيث نجد أن كل سلك على عاتقه مجموعة من المهام التي يجب ان ينجزها، الى غير ذلك مما تعلق بالمكتبة الجامعية، اما الموارد البشرية، فتطرقنا الى دورها في المؤسسة، تطورها عبر التنظيم الإداري، أسباب الاهتمام بها و كذا إدارتها علميا بعرض الوظائف الأساسية للإدارة العلمية للموارد البشرية، أما بخصوص الإدارة العلمية فقد تطرقنا الى مفهوم المناجمنت، و إلى الوظائف الأساسية للإدارة العلمية.

بالإضافة إلى الجزء النظري، كان هناك جزء تطبيقي و الذي حاولنا فيه إعطاء صورة عن واقع هذه الموارد بالمكتبات الجامعية و كيفية التي تدار بها. عرض لمختلف الأهداف و الغايات المرجوة من هذه الموارد لاسيما في المكتبات، و ما هو دورها في مثل هذه المؤسسات الوثائقية خصوصا ما يتعلق بتكوينها و توظيفها و ترقيتها، أما الجانب التطبيقي الذي كان فيه عرض لواقع الإدارة بهذه المؤسسات، أردفناه بجزء أساسي، و الذي يعتبر لب الموضوع لما احتوى عليه من تقييم، الذي اشتمل على الظروف الحقيقية للعمل بالمكتبات الجامعية و الوضعية التي يعيشها مكتبيوها في ظل اختلاف آراء و اتجاهات الإدارة.

حاولنا مناقشة ما سبق مع فرضيات الدراسة، و توصلنا إلى أن الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية لا تدار بشكل صحيح و عقلاني، حيث لا نجد هناك تقيد بقوانين الوظيف العمومي، و لا تطبيق فعلي صحيح للإدارة العلمية و ذلك تبعا للاختلاف الذي يسود هذه المكتبات و عدم النهوض بها و لا التطلع لرقيتها، ربما لأن المسؤولين لا يزالون غافلين عن الدور المنوط بها و عن المكانة التي يجب أن تحتلها، من خلال إدارتها عشوائيا، دون التركيز على الأمور التي من شأنها أن تحفز المكتبي و تشجعه على التطوير و الإبداع، و هذا لن يتأتى إلا من خلال تحفيز هذه الموارد البشرية (بالجامعة) و قبل ذلك إعطاءها حقا من التقدير و الاعتراف، بالإضافة إلى توفير جو عمل جيد و مناسب، يمكنها من تقديم أفضل و أحسن الخدمات، كما لابد من استفادتها من أجر كافي، حمايتها اجتماعيا، و إشراكها في رسم أهداف المؤسسة وإعداد مخططات العمل.

كي تتغير صورة المكتبات إلى الأحسن، لابد من أن تعمل في شكل متناسق شبكي، يخدم أهداف محددة، واضحة و موحدة، فبرغم قوانين الوظيف العمومي التي تؤطرها إلا أنها لا تتقيد بها، لهذا لابد من إدارتها علميا و عقلانيا، لجعلها قادرة على الإبداع و التطوير و الرقي، و يبقى هذا دور المكتبيين و المسؤولين و القائمين على المكتبات الجامعية، كل من موقعه.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

1) القواميس و الموسوعات:

1. خليل، أحمد خليل. معجم المصطلحات الاقتصادية:عربي- فرنسي- انجليزي . بيروت: دار الفكر اللبناني،1997
2. الشامي، أحمد محمد؛ حسب الله، سيد
المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات و المعلومات = Encyclopedic Dictionary of library . المملكة العربية السعودية: دار المريخ، 1988
3. الموسوعة العربية العالمية. ج1. الرياض: مؤسسة أعمال الموسوعة، 1996. ص. 345

2) الكتب:

4. أنور، احمد بدر. مختارات في علم المكتبات. (د.م.). (د. ن.). (د. ت.).
5. بدر، احمد؛ عبد الهادي، محمد فتحي .المكتبات الجامعية : دراسات في المكتبات_ الأكاديمية و الشاملة . القاهرة :دار غريب ،1987
6. بربر، كامل. الإدارة: عملية و نظام. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، 1996
7. بن حبيب، عبد الرزاق. اقتصاد و تسيير المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2002
8. البنهاوي، محمد أمين. إدارة العاملين في المكتبات. القاهرة :العربي للنشر و التوزيع،1984
9. بوفلجة، غيات. مبادئ التسيير البشري.الجزائر: دار الغرب، (د.ت.).
10. جميل أحمد توفيق . إدارة الأعمال : مدخل وظيفي. الإسكندرية : الدار الجامعية ، 1999
11. الجوهري، عبد الهادي. إدارة المؤسسات الاجتماعية: مدخل سوسيولوجي. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2001.
12. حبيش، فوزي. الوظيفة العامة و إدارة شؤون الموظفين. بيروت: دار النهضة العربية، 1991
13. حسن، راوية. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001.
14. حسن ، سعيد أحمد. المكتبة الجامعية: نشأتها، تطورها ، أهدافها ، وظائفها . بيروت: دار الجيل، 1992
15. حمادة ، محمد ماهر. مدخل الى علم المكتبات .(د.م.). (د. ن.). (د. ت.).
16. حمداوي، وسيلة. إدارة الموارد البشرية. قالمة: مديرية النشر للجامعة، 2004
17. الشماع، خليل محمد حسن. نظرية المنظمة. عمان: دار المسيرة، (د. ت.).
18. دياب ، حامد الشافعي. إدارة المكتبات الجامعية : أسسها النظرية و تطبيقاتها العلمية. القاهرة: دار غريب، [د.ت.].

19. السلمي ،علي. إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية. القاهرة: دار غريب، (د.ت.)
20. السلمي ،علي. إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار غريب، (د.ت.)
21. شانداء، أشواك. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، (د.ت.)
22. شريف، علي؛ حنفي، عبد الغفار؛ الصحن، محمد فريد. التنظيم و الادارة. بيروت:الإسكندرية: الدار الجامعية، 1989
23. الصيرفي، محمد عبد الفتاح. الإدارة الرائدة. عمان: دار الصفاء، 2003
24. طه، طارق. التنظيم: النظرية، الهياكل، التطبيقات. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2007
25. عبد الباقي، صلاح الدين. الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002
26. عبد الباقي، صلاح الدين محمد. الجوانب العلمية والتطبيقية في ادارة الموارد البشرية بالمنظمات. الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2001
27. عبد السلام، محمد. الأسس العلمية الحديثة في تنظيم و ادارة الاعمال، ج1. القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2008
28. عبد السلام، محمد. الأسس العلمية الحديثة في تنظيم و ادارة الاعمال، ج2. القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2008
29. عبد الهادي ، محمد فتحي ؛ جمعة، نبيلة خليفة. المكتبات العامة. القاهرة : الدار المصرية اللبنانية، (د.ت.)
30. لانكستر، فرورك ولفرد؛ تر. قاسم، حشمت. التقنيات و الإدارة في خدمات المكتبة و المعلومات. الرياض: مكتبة الملك عبد العزيز العامة، 2001
31. اللوزي، محمد. التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات. عمان: دار وائل، 2000
32. محيريق ، مبروكة عمر. دراسات في المعلومات و البحث العلمي و التأهيل و التكوين. القاهرة: عصمن للنشر. 1996
33. المرسي ، جمال الدين محمد . الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية . الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2003
34. مصطفى، أحمد سيد. إدارة الموارد البشرية:منظور القرن الحادي و العشرين. (القاهرة): أحمد سيد مصطفى، 2000
35. المليجي، إبراهيم عبد الهادي. استراتيجيات و عمليات الإدارة. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2002
36. موسى ،غادة عبد المنعم. المكتبات النوعية: ماهيتها، إدارتها، خدماتها. الإسكندرية: دار الثقافة العلمية، 2002

37. النشار ،السيد سيد. دراسات في تاريخ الكتب و المكتبات . الإسكندرية: دار الثقافة العلمية، (د.ت.)
38. الهادي، محمد محمد. الادارة العلمية للمكتبات و مراكز التوثيق و المعلومات . الرياض : دار المريخ، 1982
39. همشري، عمر احمد. المرجع في علم المكتبات و المعلومات . عمان : دار الشروق ، 1997 40.
- زويلف، مهدي؛ علي العضايلة. إدارة المنظمة: نظريات و سلوك.
- عمان: دار مجدلاوي، 1996

(3) مقالات المجلات:

41. القدسي، تغريد. العلاقات العامة: قضايا حديثة في المكتبات.في: مجلة المكتبات و المعلومات العربية.
العدد الأول، 1991، ص. ص: 8- 15

(4) مذكرات جامعية:

42. عشراتي، جهاد. ممارسات تكوين المستخدمين في المؤسسة الاقتصادية العمومية: دراسة ميدانية
للمؤسسات GP1/Z, ALVER, NAFTAL؛ ماجستير: العلوم الاقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية:
وهران، 2003
43. محمودي، قادة مختار. تسيير الموارد البشرية ضمن التحولات التنظيمية: حالة مؤسسة الاسمنت
بسعيدة؛ ماجستير: العلوم التجارية: وهران، 2005
44. غريش، نادية. التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات: حالة سونا طراك؛ دراسات ما بعد التدرج
المتخصص: العلوم الاقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية: وهران، 2004.
45. داود، فتيحة . سياسات التشغيل في الجزائر في ظل المرحلة الانتقالية؛ ماجستير: العلوم الاقتصادية :
وهران ، 2004
46. غريسي، العربي. الاتجاهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية : حالة_المركز
الجامعي بمعسكر؛ ماجستير: العلوم الاقتصادية: وهران، 2000
47. الزاحي،سمية . المكتبات العامة في الجزائر بين النظريات العلمية و معطيات الواقع: المكتبات_العامة
البلدية لولاية سكيكدة نموذجا؛ ماجستير: قسم علم المكتبات: قسنطينة، 2006

(5) القوانين و المراسيم و القرارات:

48. المرسوم رقم 82-302 المؤرخ في 11 سبتمبر 1982 المتعلق بكيفيات تطبيق الاحكام التشريعية
الخاصة بعلاقات العمل الفردية

49. مرسوم رقم 68-311 المؤرخ في 30 ماي 1968 المتضمن القانون الأساسي الخاص للمحافظين المكلفين بالأبحاث في الآثار و المحفوظات و المكتبات و المتاحف.
50. مرسوم رقم 68-312 المؤرخ في 30 ماي 1968 المتضمن القانون الأساسي الخاص للملحقين بالأبحاث في الآثار و المحفوظات و المكتبات و المتاحف.
51. مرسوم رقم 68-313 المؤرخ في 30 ماي 1968 المتضمن القانون الأساسي الخاص بمساعدي الأبحاث في الآثار و المحفوظات و المكتبات و المتاحف.
52. مرسوم تنفيذي رقم 89-122 المؤرخ في 18 جويلية 1989 يتضمن القانون الأساسي الخاص للعمال المنتمين للأسلاك التابعة للتعليم و التكوين العالين
53. مرسوم تنفيذي رقم 92-48 المؤرخ في 12 فيفري 1992 المعدل و المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 89-122 المؤرخ في 18 جويلية 1989 يتضمن القانون الاساسي الخاص للعمال المنتمين للأسلاك التابعة للتعليم و التكوين العالين
54. قانون رقم 78-12 المؤرخ في 05 أوت 1978 المتضمن القانون الاساسي العام للعامل
55. القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب 1425 الموافق ل 24 غشت 2004 المحدد للتنظيم الاداري لمديرية الجامعة و الكلية و المعهد و ملحقة الجامعة و مصالحها المشتركة
56. القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية حسب اخر تعديل له: امر رقم 06-03 مؤرخ في 15 جويلية 2006 . الجزائر: دار الكتاب الحديث، 2008

(6) الويبوغرافيا:

57. بودوشة، أحمد. شبكة المكتبات الجامعية الجزائرية السريعة لتكنولوجيا المعلومات: واقع و آفاق، [على الخط]. <http://www.arabcin.net/arabic/5nadweh/print/pivot_2/Algiers_library.htm> تاريخ التصفح 25/ فيفري/ 2008.
58. حناش، كمال. تسيير الموارد البشرية في الوظيف العمومي بالاساليب الحديثة، [على الخط] <<http://www.infpe.edu.dz/COURS/Enseignants/Secondaire/loi-pedagogie/GRH/Home.htm>> تاريخ التصفح 16/ جويلية/ 2008
59. السباحي ، محمد محمود حميد الله . الكفايات اللازمة لإعداد القوى البشرية العاملة في مكتبات الأطفال بجمعية الرعاية المتكاملة . أطروحة ماجستير، قسم تكنولوجيا التعليم، جامعة حلوان القاهرة، 1992. [على الخط] <www.alyaseer.net>
60. الغانم، منى عبد الله، القوى النسائية العاملة بالمكتبات الأكاديمية بمدينة الرياض: دراسة للواقع و الاتجاهات الوظيفية، أطروحة ماجستير. قسم علم المكتبات، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2003. [على الخط] <www.alyaseer.net>

61. المكتبات الجامعية العربية في ظل مجتمع المعلومات: حتمية مواكبة ثورة التكنولوجيا الرقمية، [على الخط]. <www.arabcin.net/arabiaall/1-2003/7.htm> تاريخ التصفح 2008/03/12
62. لمحة تاريخية حول إنشاء جامعة وهران السانبا، [على الخط] | <http://www.univ-oran.dz/historique-univ.htm> ، تاريخ التصفح 2008/03/12

BIBLIOGRAPHIE EN LANGUES ETRANGERES

7) *DICTIONNAIRES* :

63. Badawi, Zaki. Dictionary of Management Sciences. English- French- Arabic. Cairo : Dar- Al- Kitab Al Masri, 1994
64. Cocoly , serge. Dictionnaire encyclopédique de l' information et de la documentation.Paris: NATHAN.(S.D.)
65. Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication.Ss. la 65 dir. de Bernard lamizet, Ahmed silem. Paris: ellipses, 1997
66. Le petit Larousse. Paris: Larousse,1998
67. Le petit robert:dictionnaire de la langue française. Paris:dictionnaire le robert, 1996

8). *OUVRAGES ET MONOGRAPHIES*

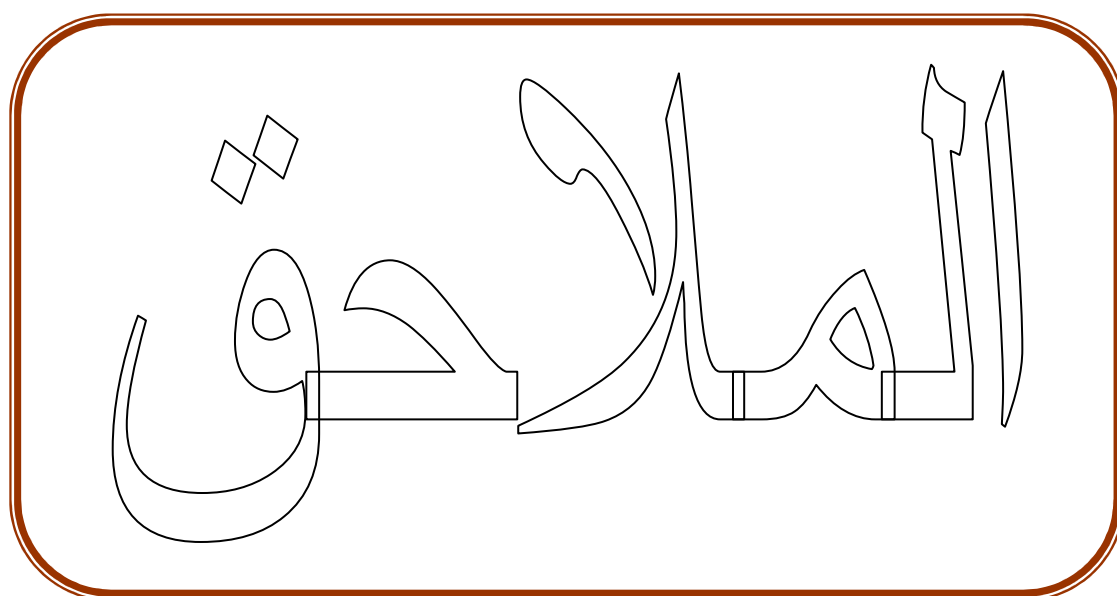
68. Amiel, Michel. Management de l'administration. 2 ed. Paris: de Bœck université , 1998
69. Belaiboud, Mokhtar. Gestion stratégique de l' entreprise publique algérienne. Algérie: O.P.U , (S.D.)
70. Bernard, Galam baud.- Si la G.R.H était de la gestion.- Paris : Editions Liaisons, 2002
71. Brilman, jean. Les. Meilleures pratiques du management au cœur de la performance. Paris: Editions d' organisation, 2001.p.336
72. Citeau, Jean –Pierre.- gestion des ressources humaines: principes généraux et cas pratique.4ed.- Paris :Armand colin, 2002
73. Giappiconi, Thierry. Management des bibliothèques : programmer, organiser, contrôler...Paris : Ed. Du Cercle de la librairie, 1997

- . Martory, Bernard. Crozet, Daniel. Gestion des ressources humaines : pilotage social et 74
performances. Paris :Dunod, 2001
- . Muller ,Joëlle. le management du personnel en bibliothèque. Paris : Ed. du Cercle de la 75
librairie,2001
- . Sekiou, Blondin, Fabi. Gestion du ressources humaines.2e éd. Bruxelles : De Boeck, 76
2004
77. .Sekiou Lakhdar. Gestion du personnel.4ed. Paris : Edition d' organisation, (s.d.)

9) ARTICLES DE PERIODIQUES

78. Henriet, Bruno. " nouvelles technologies et formation dans l' entreprise pour une démarche participative ".In : **revue française de gestion**, N°51 , mars,avril, mai, 1985)

79. Lavogie, Madeleine " mieux utiliser la formation pour gérer les évolutions de carrières ".In **revue française de gestion**, N°56,66. 1987



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة السانيا وهران

قسم علم المكتبات
و العلوم الوثائقية

كلية العلوم الإنسانية
و الحضارة الإسلامية

استبيان موجه إلى العاملين بالمكتبة الجامعية بالسانيا. في إطار الدراسة التطبيقية لتحضير
مذكرة التخرج و نيل شهادة الماجستير. تخصص مناجمت أنظمة المعلومات

الإدارة العلمية (مناجمت) للموارد البشرية في المكتبات
الجامعية
مكتبات جامعة السانيا نموذجاً

إشراف:

د. عبد الإله عبد القادر

من إعداد الطالبة:

قشيدون حليلة

نرجو منكم وضع علامة X في الخانة المناسبة، مع تحري الدقة و الموضوعية. لأن هذه
المعلومات ستوظف لخدمة البحث العلمي.

1) معلومات عامة حول المكتبي، تكوينه، توظيفه:

1-الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2-ما هو مستواك الدراسي؟

بدون مستوى ☐ الدراسات التطبيقية DEUA ☐

مستوى متوسط ☐ شهادة الليسانس ☐

مستوى ثانوي ☐ دراسات ما بعد التدرج ☐

3-هل أنت متخصص في علم المكتبات؟

متخصص ☐ غير متخصص ☐

إذا كانت الإجابة ب "لا"، فما هو تخصصك؟.....

4-ما اسم المكتبة التي تعمل بها؟.....

5-متى بدأت العمل في هذه المكتبة؟.....

6-ما هي ربتك داخل المكتبة؟

مساعد مكتبات ☐ محافظ رئيسي ☐

معاون تقني بالمكتبات ☐ محافظ ☐

معاون تقني بالمكتبات ☐ ملحق مكتبات ☐

أخرى، أذكرها.....

7-هل استفدت من أي تكوين؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة ب "نعم"، هل كان؟

داخل المكتبة ☐ على المستوى الوطني ☐

خارج المكتبة ☐ خارج الوطن ☐

8-كيف تم توظيفك؟

على أساس الشهادة ☐ على أساس مسابقة ☐ أخرى ☐

9- ما هي المدة المستغرقة في حصولك على الوظيفة؟.....
10- ما هي طبيعة توظيفك؟

مرسـم (مثبت) ☐ تشغيل شباب ☐
عقد ما قبل التشغيل ☐ شبكة اجتماعية ☐
عاكل مؤقت (مستخلف) ☐ ن إجابة ☐

أخرى، أذكرها.....

11- كيف تبدو لك المهنة؟

متعبة ☐ مريحة ☐ متعبة نوعا ما ☐ مريحة نوعا ☐

12- هل هي من اختيارك؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة ب "لا"، هل لأنها؟

ليست من تخصصك ☐ ست من مستواك العلمي ☐

ليست من طموحاتك ☐ ست مهنة محببة لديك ☐

أخرى، اذكرها.....

(2) تأثير التكوين و الكفاءة على الوظيفة:

13- هل تتلاءم المهام و النشاطات التي تقوم بها مع تأهيلك العلمي؟ ☐

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم، فما هي الأعمال التي تقوم بها؟

التنسيق ☐ التوجيه ☐ تكشيف ☐ التجليد و الصيانة ☐
المراقبة ☐ الاقتناء ☐ لإعارة ☐ النسخ و التصوير ☐
التقييم ☐ الفهرسة ☐ الجرد ☐ البحث البيبليوغرافي ☐

الإدخال في قاعدة المعطيات ☐ عامل مع الاساتذة ☐

إذا كانت الإجابة ب لا، فما هي الأعمال التي تقوم بها؟

☐	التنسيق	☐	التوجيه	☐	النسيف	☐	الليد و الصيانة	☐
☐	المراقبة	☐	الاقتناء	☐	عاره	☐	نسخ و التصوير	☐
☐	التقييم	☐	الفهرسة	☐	رد	☐	حث البيبليو غرافي	☐
☐ الإدخال في قاعدة المعطيات ☐ عامل مع الاساتدة ☐								

هل يعود ذلك إلى

☐	لان التكوين غير كافي	☐	صعوبة العمل	☐
☐	لان العمل المكتبي روتيني	☐	مستوى و أهمية المهنة	☐

قلة الإمكانيات المادية و التكنولوجية

14- هل تتعرض لضغوط أثناء عملك؟

☐ نعم ☐ لا

إذا كانت الإجابة بنعم , هل يعود السبب إلى

☐	صعوبة إلمامك بالمهنة	☐	عدم رضاك عن مهنتك في حد ذاتها	☐
☐	عدم توفر الإمكانيات التكنولوجية و المادية	☐	الحد صرامة في التسيير	☐

15- هل أنت راض عن عملك في المكتبة الجامعية؟

☐ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة ب لا, لماذا؟

☐	لأنك عامل مؤقت	☐	لأن جو العمل لا يوفر لك الراحة النفسية	☐
☐	لأن راتبك لا يتناسب مع مجهودك	☐	بسبب عدم الرضا عن المهنة	☐
☐	لأن الأعمال التي تقوم بها ليست من تخصصك	☐		☐

إذا كانت الأعمال التي تقوم بها ليست من تخصصك, فما هي المهام التي ترضيك و تناسب مستواك؟ القيام ب:

☐	التنسيق	☐	التوجيه	☐	التكشيف	☐	تجليد و الصيانة	☐
☐	المراقبة	☐	الاقتناء	☐	الإعارة	☐	النسخ و التصوير	☐
☐	التقييم	☐	الفهرسة	☐	الجرد	☐	ت البيبليو غرافي	☐
☐	الإدخال في قاعدة المعطيات	☐	التعامل مع الاساتدة	☐		☐		☐

16- بعد توظيفك، هل تلقيت تدريباً من قبل إدارة المكتبة؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة ب نعم، هل كان؟

تدريباً نظرياً ☐ على شكل استفادة من عامل أكثر خبرة ☐
تدريباً تطبيقياً ☐

هل تحتاج إلى تدريب ذاتي في المكتبات؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة ب نعم، هل تحتاج إلى؟

تدريب نظري ☐ تدريب على مستوى الكفاءة المهنية ☐
تدريب تطبيقي ☐ على تقنية المكتبات ☐
على التسيير المكتبي ☐ على الاتصال مع الجمهور ☐

17- ما هو تأثير التدريب الذاتي في التحكم في المهنة؟

بشكل كبير ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐

18- كيف هي علاقتك مع المستفيدين؟

جيدة ☐ حسنة ☐ متوسطة ☐

19- علاقتك مع المستفيدين، هل تتم على أساس تعامل؟

جيد ☐ نسبي ☐ متوتر ☐

20- هل يتم تنصيب موظفين في مناصب بالرغم من عدم تلاؤم التكوين معها؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم، هل ذاك على أساس؟

أقدمية الموظف ☐ كفاءة ☐ خبرة مع عدم التخصص ☐

أخرى، اذكرها.....

21- هل يؤخذ برأيك في شؤون المكتبة؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم، ففيما يؤخذ رأيك؟

- في توجيهه القراء ☐ التزويد و الاقتناء ☐
- السياسة العامة للمكتبة ☐ دراسة الميزانية ☐
- 22- هل تقوم بمبادرات خاصة؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم، فيما تتمثل؟

- الفهرسة ☐ شيف الإعارة ☐ إعداد الفهارس ☐
- التصنيف ☐ تخلص التجليد و الصيانة ☐ إرشاد القراء ☐
- الاقتناء ☐ د ☐ نخ و التصوير ☐

23- هل يكلفك مسؤولك المباشر بالقيام ببعض من مسؤولياته؟

- نعم ☐

إذا كانت الإجابة بنعم، هل يزيدك ذلك أهمية؟

- نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم، فمن حيث ماذا؟

علاقتك مع الآخرين ☐

إحساسك بالمسؤولية اتجاه القراء ☐

إحساسك بالمسؤولية اتجاه المؤسسة ☐

إحساسك بالمسؤولية اتجاه المسؤولين ☐

24- هل تحدد أهداف المكتبة من طرف؟

- المسؤول ☐ بمشاركة المكتبيين ☐

25- هل هذه الأهداف؟ قابلة للتحقيق ☐ سعبة التحقيق ☐

(3) انتهاء الإدارة العلمية (المناجمنت) في المكتبة:

26- ما الذي يحفزك أكثر في العمل؟

العمل في قطاع مهم المتمثل في المكتبة الجامعية ☐

حيوية العمل و العلاقة مع الزملاء ☐

مجرد العمل و الإحساس بأنك نافع ☐
الأجور مناسبة ☐ أهمية المهنة ☐
أهمية العمل الذي تقوم به ☐ تفهم المسؤول و رجاحة عقله ☐
آخر،.....

27- هل تفضل العمل في؟

مكتبة جامعية: ☐

☐ لأنها تنتمي إلى مؤسسة ذات مستوى تعليمي عالي

☐ لملائمة أوقات العمل

☐ للراتب الذي يتقاضاه الموظف بها

☐ للامتيازات التي يحضى بها العمال

مكتبة مدرسية: ☐

☐ لأن عدد المستفيدين قليل

☐ لأن حجم مجموعاتها صغير مقارنة مع المكتبات الجامعية

☐ لأن التعامل يتم مع فئة قليلة

☐ لملائمة جو العمل

☐ لطول العطل

مكتبة عامة: ☐

☐ لملائمة ساعات العمل

☐ لتناسب جو العمل

☐ لأن الراتب مقنع

مكتبة خاصة: ☐

☐ لأنها توفر راتب مغري

☐ لأنها تابعة لمؤسسة ذات مستوى معروف

28- هل يستفيد العامل بالمكتبة الجامعية من نظام المكافآت و الحوافز؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة ب "نعم"، على أي شكل تتم مكافأة العامل؟
☐ تشجيع معنوي

☐ حافز مالي (علاوات المردودية)

☐ حافز مادي (الهدايا)

29- هل متابعة السيرة المهنية للعاملين من مسؤولية؟

☐ المكتبة

☐ الكلية

☐ الجامعة

30- هل لديك فكرة حول القوانين التي تدير المكتبيين في المكتبة الجامعية؟

☐ نعم ☐ لا

31- ما هو القانون الذي تفضله من بينها لتسيير المكتبيين بالمكتبة الجامعية؟

.....
لماذا؟.....

32- ما هي الصورة المعكوسة للمكتبة الجامعية لدى روادها، في نظرك؟

☐ صورة جيدة ☐ صورة حسنة ☐ صورة سيئة

ما سبب ذلك؟

☐	☐ قلّة عدد المكتبيين	☐ لأنها تقدم خدمات مكتبية بمستوى عالي
☐	☐ عدم قيامهم بوظائفهم	☐ لأن طريقة التعامل مع القراء جيدة
☐	☐ انعدام الكفاءة في القيام بالوظيفة	☐ لتوزيع الأدوار على المكتبيين
☐	☐ عدم انتهاج أسلوب علمي في الإدارة	☐ للتسيير الجيد لنشاطاتها و للعاملين بها
		☐ لكفاءة المكتبيين

33- هل تتم مجازاة (معاقبة) المكتبي على سوء عمله؟

☐ نعم ☐ لا

إذا كان نعم، فكيف يتم ذلك؟

☐ الفصل نهائيا ☐ بوضع المكتبي تحت تصرف الوصاية

☐

بـ [] يـ [] وظيفته

بالخصم من المرتب

☐

بالتوبيخ و الإنذار

34- هل هناك علاقات اتصال بين المكتبيين داخل المكتبة؟

☐

لا

☐

نعم

ما نوعها؟

☐

علاقات مهنية ودية

☐

علاقات سلمية إدارية

☐

علاقات رسمية

☐

علاقات متوترة

إذا لم يكن هناك اتصال، فهل هناك أحقاد و ضغائن؟

☐

لا

☐

نعم

هل يعود السبب الى؟

☐

عدم تداول المعلومات المهمة المتعلقة بالمهنة

☐

عدم تقاسم و وضوح اعمال كل فرد و عد التوازن فيها

35- هل يتمتع المكتبي بحقوقه كغيره من الموظفين؟

☐

لا

☐

نعم

إذا كانت الاجابة بنعم، ففيما تتمثل؟

☐

الحق في الترقية عن طريق الامتحان المهني أو عن طريق الخبرة

☐

الحق في التربص

☐

الحق في التكوين

الملحق رقم "02":

النسبة	العدد	نوع العقوبة
42.42	28	التوبيخ
33.34	22	الخصم من المرتب
10.60	07	تغيير الوظيفة
06.06	04	تحت الوصاية
07.58	05	بدون
%100	66	المجموع

الجدول رقم (01): أنواع العقوبة التي يتعرض لها المكتبي.

النسبة	العدد	تخصصات المكتبيين
27.27	15	علوم قانونية وإدارية
21.81	12	إعلام آلي
07.27	04	اللغة والأدب
03.63	02	علم النفس العباسي
10.90	06	كاتب على الآلة الراقنة
05.45	03	علوم تجارية وإقتصادية
01.81	01	مربية أطفال
01.81	01	مهندس تقني
05.45	03	لغات أجنبية
14.54	08	بدون
%100	55	المجموع

الجدول رقم (02): تخصصات المكتبيين غير المتخصصين في علم المكتبات.

الإجابة	العدد	النسبة
تشجيع معنوي	10	23.80
حافز مالي	27	64.28
مادي هدايا	05	11.90
المجموع	42	%100

الجدول رقم (03): أنواع الحوافز المقدمة للمكتبيين.

الإجابة	العدد	النسبة
لأنها تنتمي لمؤسسة ذات مستوى عالي	72	66.66
لملاءمة أوقات العمل	23	21.29
الراتب الذي يتقاضاه الموظف بها	04	03.70
للامتيازات التي يحض بها العامل	09	08.33
المجموع	108	%100

الجدول رقم (04): أسباب اختيار المكتبة الجامعية.

حقوق المكتبيين	العدد	النسبة
الحق في التربية	46	53.48
الحق في التكوين	20	23.25
الحق في التربص	20	23.25
المجموع	86	%100

الجدول رقم (05): حقوق المكتبيين.

الإجابة	العدد	النسبة
أقدمية الموظف	37	40.65
الخبرة مع عدم التخصص	33	36.26
الكفاءة	21	23.07
المجموع	91	%100

الجدول رقم (06): أسباب توظيف غير المتخصصين في مناصب لا تتلاءم مع تكوينهم الأصلي.

علاقات الاتصال	العدد	النسبة
علاقات مهنة ودية	69	66.99
علاقات سلمية إدارية	19	18.45
علاقات غير رسمية	04	03.88
علاقات متوترة	11	10.67
المجموع	103	%100

الجدول رقم (07): أنواع علاقات الاتصال بالمكتبات الجامعية.

مشاركة المكتبي	العدد	النسبة
في توجيه القراء	47	40.51
السياسة العامة	32	27.58
التزويد	34	29.31
الميزانية	03	02.58
المجموع	116	%100

الجدول رقم (08): الأمور التي يؤخذ فيها رأي المكتبي.

النسبة	العدد	مبادرات المكتبيين
05.28	12	التجديد والصيانة
13.21	30	التصنيف
06.16	14	الجرد
26.43	60	إرشاد القراء
08.37	19	إعداد الفهارس
09.69	22	الفهرسة
07.92	18	الاقتناء
04.40	10	التكشيف
02.20	05	الاستخلاص
14.53	33	الإعارة
01.76	04	النسخ والتصوير
%100	227	المجموع

الجدول رقم (06): النشاطات التي يبادر فيها المكتبيون.