

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية

كلية الآداب و الحضارة الإسلامية

قسم التاريخ

مادة: إدارة الموارد البشرية

السنة الأولى ماستر إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات

أستاذ المادة: إبراهيم بوسمغون

السنة الجامعية: 2019 / 2020

مفردات المادة

مقدمة

المحور الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

. مفهوم الإدارة

. مفهوم الموارد البشرية

. مفهوم إدارة الموارد البشرية

. أهمية الموارد البشرية

. أسباب ظهور الموارد البشرية

المحور الثاني: استقطاب الموارد البشرية

. التكوين، التدريب

. التوظيف

. التقييم

المحور الثالث: الإداريون المسيرون

. صفات المسيرين الإداريين

. وظائف المسيرين الإداريين

المحور الرابع: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الوثائقية

. التكوين في تخصص علم المكتبات

. التوظيف

. التقييم في المؤسسات الوثائقية

. التطوير

مقدمة

يحظى موضوع الموارد البشرية اليوم بجانب كبير من الأهمية نظرا لقربه من جميع أوجه النشاط الإنساني، فالإدارة المركزية على مستوى الدولة تعمل على تحديد وتحقيق الأهداف وبالتالي تقوم بالتجميع الفعال لمهارات وكفاءات كل الأفراد على مستوى المجتمع المكونين والمدربين للقيام بمختلف المهام والمهن، مع استخدام كافة الموارد المادية ، فهي تطبق على الجماعة والفرد على حد سواء داخل الوطن.

المحور الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

. الإدارة والتسيير

1. " التسيير هو تدبير شؤون الناس و قيادتهم و توجيههم و تنظيمهم بغية تمكينهم من تنفيذ الخطط الموضوعية لهم بهدف المحافظة على كيانهم و استمرار وجودهم.

2. "التسيير هو عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد، و تسيير هذه العملية إلى أنشطة التخطيط و التنظيم و القيادة و التقييم التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف.

مما سبق من التعريفين يتبين لنا أن التسيير يجب أن يتضمن ثلاثة عوامل مشتركة و هي الأهداف، الأفراد والموارد المتاحة المحدودة، و بالرجوع إلى التعريفين للتسيير:

فالأهداف هي الأنشطة المنفذة؛

والموارد المحدودة متضمنة في كلمة كفاءة؛

والأفراد هم الأشخاص أو الموظفون الذين تم تكوينهم فهم يشكلون بذلك الموارد البشرية.

. الموارد البشرية

1. " إن الموارد البشرية هي المحور الأساسي الذي تدور حوله التنمية في كل المستويات و الوسيلة المحركة التي تحقق أهدافها "

2. "تعتبر الموارد البشرية موردا واستثمارا بالنسبة إلى المنظمة، و لكي تستطيع استخدام و استغلال و تنمية هذا الاستثمار فعليها تسييره، بمعنى أنه يتطلب تخطيط و تنظيم و توجيه و تقييم مثلما يتطلب ذلك استخدام العوامل المادية للإنتاج"

. تسيير وإدارة الموارد البشرية

أ. "إن تسيير وإدارة الموارد البشرية هو التسيير الذي يقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد لبشرية على جميع المستويات بالمنظمة، قصد تحقيق أهداف هذه الأخيرة"

ب. "التسيير يُعبّر بصورة مباشرة عن حشد الجهود نحو تدبير وتنظيم الأمور المتعلقة بالأشخاص في محيط محدد، بما في ذلك إرشادهم وتوجيههم وقيادتهم نحو الأفضل، وذلك بناءً على وضع خطط واضحة ومدروسة، وتنفيذها بصورة سليمة، بحيث تضم هذه الخطط مجموعة من الأهداف الواضحة والمحددة، وتقسّم هذه الأهداف إلى أهداف بعيدة، ومتوسطة، وقريبة الأجل، والتسيير يتضمّن ثلاثة مقومات رئيسية وهي الأفراد، والموارد، والأهداف.

ج. "وظيفتها تتمثل في اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة و تسيير جهودهم و توجه طاقاتهم و تنمي مهاراتهم و تحفز هؤلاء العاملين و تقييم أعمالهم و تبحث مشاكلهم و تقوي علاقات التعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم و بذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الإنتاجية و بلوغ النمط المطلوب للأعمال و الأفراد"

. أهمية إدارة الموارد البشرية

تتبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز. لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات) بل أن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب. الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية: وضع إستراتيجية Strategy لإدارة الموارد البشرية (على أن تكون مستمدة ومتماشية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة و متماشية مع رؤيا Vision ورسالة Mission وأهداف Objectives المنظمة) بحيث يتضمن عمل وتطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية والتي تشمل في عمليتها القيام بالوظائف والمهام التالية:

- 1 التخطيط وتوفير القوى العاملة
- 2 التنمية والتدريب
- 3 الاحتفاظ بالعاملين وإدارة شئونهم
4. خدمات وأنظمة معلومات الموارد البشرية

. أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة وإنما هي نتيجة حتمية لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شئون الموارد البشرية في المنظمة، وهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة، ومن هذه الأسباب:

1. التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، حيث ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، وهنا بدأت المشاكل بين الإدارة والعاملين (الموارد البشرية)، مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنظمة.
2. التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليم، وهو ما استوجب وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.
3. ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية¹.
4. صدور التشريعات والقوانين الحكومية المنظمة للعمل وحماية العاملين وخاصة تلك التشريعات المتعلقة بالأجور والاستخدام وساعات العمال والخدمات وظروف العمل وغيرها
5. تأثير النقابات العمالية على الإدارة في تحديد حقوق العاملين في الدخول والإجازات والخدمات الصحية والحماية من العجز والشيخوخة وما شابه ذلك².
6. قياس العمل والتخصص فيه، حيث إن قياس أداء كل فرد أو كمية العمل الواجب تنفيذها خلال مدة زمنية معينة ساهم والى حد كبير في تطوير سياسات الأفراد في مجال الأداء وفي التعرف على محددات الأداء المعنوية واستخدامها بفاعلية اكبر لتحقيق الرغبة في العمل³، كما أن المشكلات التي افرزها تقسيم العمل وتعميق التخصص فيه كالرقابة في الأداء والملل تلقى على عاتق إدارة الأفراد مسئوليات جديدة تقتضي الحل والمعالجة كإرضاء حاجة الشعور بالإنجاز وتحقيق الذات والتقدير الذاتي.

المحور الثاني: استقطاب الموارد البشرية

¹ غربي، علي، تنمية الموارد البشرية. عين مليلة: دار الهدى، 2002. ص.17

² نادر، كامل. الإدارة الاستراتيجية البشرية: ماجستير إدارة الأعمال المصغر، ص. 9، 10.

³ قطب، محمد عبد الحفيظ. دليل إدارة الموارد البشرية، عمان، 2014، ص.20.

. التوظيف

. مفهوم التوظيف

تختلف الوظائف من حيث طبيعة النشاط (إدارية ، مالية ، تسويقية ، ...) ، و تختلف أيضا من حيث النوعية ، الحجم و عظم المسؤولية الملقاة على عاتقها ، و كذلك من حيث المواصفات المطلوبة لأدائها : التعليم ، الخبرة ، المهارة ، التدريب ، ... الخ ، و تختلف أيضا ظروف أدائها من حيث ظروف العمل المادية ، من إضاءة و حرارة و رطوبة و غيرها فمنها من يناسب أشخاصا معينين و منها من يناسب أشخاص آخرين و بالتالي يتطلب الأمر تحليل الوظائف قبل شغلها بالإنفراد .

عملية التوظيف: هو دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف التوظيف في المنشآت؛ إذ يحرص قسم الموارد البشرية على توفير معلومات عن المرشحين حول وظيفة ما، ومن ثم يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بتوظيفهم؛ من أجل تعبئة الشواغر الوظيفية المتاحة في المنشأة، وأيضاً تهتم الموارد البشرية بجذب الباحثين عن الوظائف؛ من خلال الاعتماد على مجموعة من الوسائل، مثل شبكة الإنترنت، والمعارض الوظيفية، وبعد اختيار الموظفين تعقد الموارد البشرية مقابلات وظيفية معهم من أجل تقييمهم قبل توظيفهم.

تخطيط الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية: بالإنجليزية (Human Resources Planning) هي العملية التي تساهم في التأكد من توفير العدد المناسب من الموظفين في المكان المناسب، وفي الوقت الذي تتوفر فيه الحاجة لهم، كما يشمل تخطيط الموارد البشرية على تحليل طبيعة الموارد المتاحة، ووضع توقعات للحاجات المستقبلية، والتأكد من الاستثمار المناسب للموارد البشرية، مع الحرص على تحقيق التوازن بين الحاجات المطلوبة والعرض على الموارد

البشريّة [٦.]

يعتمد تطبيق عملية تخطيط الموارد البشريّة على استخدام نوعين من البيانات هي: [٦]

البيانات الخارجيّة: هي البيانات التي لا ترتبط بالشركة، ولكنها متخصصة بالبيئة المحيطة بها، ومن أهم هذه البيانات :

. الظروف الاقتصاديّة العامة: هي طبيعة تأثير التضخم والانكماش على تخطيط الموارد

البشريّة، فمن الطبيعيّ أنّ يزداد إنتاج الشركة أثناء فترة التوسع؛ ممّا يؤدي إلى الحاجة

لتوظيف موظفين جُدد، ولكن في حالة حدوث انكماش فسُتقلّص الشركات من حجم

الموظفين والذي يؤدّي بدوره إلى التقليل من التكاليف.

. التطور التقنيّ: هو التأثير الكبير للتطورات التقنيّة على نوعية وحجم الموظفين في

المنشآت؛ حيثُ نتج عنه تقليل أعداد الموظفين؛ بسبب الاعتماد على الآلات لتنفيذ الوظائف

بدلاً منهم، كما ساهم في تحديد طبيعة التخصصات الوظيفيّة المطلوبة؛ خاصّة بعد أنّ

اعتمدت أغلبها على استخدام الحاسوب.

. المنافسة بين الشركات: هي من الأمور المؤثرة على سياسات التوظيف في الشركات

المتشابهة معاً في المجال الوظيفيّ؛ إذ إنّ سياسة التوظيف في الشركة (أ) قد تؤثر بطريقة

مباشرة أو غير مباشرة على سياسة التوظيف في الشركة (ب)؛ نتيجةً لاحتماليّة حدوث انتقال

بين موظفيّ الشركتين.

البيانات الداخليّة: هي البيانات التي تهتمّ في طبيعة المؤثرات الداخليّة الخاصة في الشركة،

ومن أهمها :

. حُطط الشركة: هو دور الموارد البشريّة في متابعة أهداف وحُطط الشركة خلال فترة

عملها، فإذا كانت الشركة تسعى إلى توسع عملياتها التجاريّة أو الخدميّة أو مجال عملها

عموماً، فإنّ هذا الشيء يهتمُّ بضرورة زيادة حجم الموظفين، والعكس صحيح في حال كانت تعاني الشركة من انكماش في بيئة العمل.

. تطورات الهيكل التنظيمي: هو اهتمام الموارد البشرية بطبيعة النشاطات المضافة أو الحالية؛ ممّا يساهم في دراسة التغيرات المترتبة على نوعيّة، وعدد الوظائف الموجودة داخل الشركة، وطبيعة الحاجة لتوظيف موظفين جُدد للعمل في الأقسام المستحدثة.

. التنظيم داخل الشركة: هو طبيعة النظام التنظيمي المُطبّق في بيئة العمل، ويعتمد على الاختيار بين المركزية واللامركزية، والتخصّص وعدم التخصص في الوظائف المتنوعة.

التكفل بالموارد البشرية

تعزيز العلاقات بين الموظفين: هو دور الموارد البشرية ضمن سياسات وقوانين العمل الخاصة في الموظفين؛ إذ تسعى دائرة الموارد البشرية إلى تعزيز التزام المنشآت بالقوانين واللوائح الخاصة في التوظيف؛ ممّا يساهم في المحافظة على تكافؤ توزيع الفرص بين الموظفين بطريقة عادلة، كما تهتمّ الموارد البشرية في متابعة العلاقات بين الموظفين؛ حتى تُنفذَ العديد من المهام، مثل حلّ النزاعات القائمة، وضمان حصول كافة الموظفين على حقوقهم.

توفير المساعدات للموظفين: هي مسؤوليّة الموارد البشرية في الإشراف على تنفيذ برامج مساعدة الموظفين، وتساهم هذه البرامج في تقديم المساعدة للموظفين لتحقيق التوازن بين حياتهم العادية والمهنيّة، كما يسعى موظفو الموارد البشرية إلى تطبيق برامج الادخار، وتوفير الأجور التقاعدية للموظفين.

استقطاب القوى البشرية:

. يعرف الاستقطاب أنه نشاط يتم بموجبه جذب أكبر عدد من الأفراد وفق النوعية التي تحددها المؤسسة أو الإدارة، والهدف منه هو زيادة في عدد المتقدمين للعمل ومن ثم يتم الاختيار الأنسب.

. الاستقطاب هو البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة، ويتحدد حجم جهود المؤسسة أو الإدارة المبذول للاستقطاب، والطرق والوسائل المستخدمة في هذه الجهود من خلال عملية التخطيط للموارد البشرية، ومتطلبات الوظيفة المعينة المراد شغلها.⁴

طرق استقطاب الموارد البشرية :

هناك طرق عدة لاستقطاب الموظفين، نورد أهمها فيما يلي:

الإعلان عن الوظيفة بلوحة الإعلانات داخل المؤسسة: يعتبر وسيلة الإعلام العاملين

بوجود وظائف شاغرة ، وذلك من خلال وضع معلقات بالمواقع الرئيسية بالمؤسسة، ويجب أن يضمن شروط الالتحاق، والفترة الزمنية لإيداع الطلبات، ومن ثم ترسل هذه الأخيرة إلى قسم الموارد البشرية ليتم اختيار الأنسب بناء على المعايير المحددة سلفاً. الإعلان: يعتبر الإعلان عن الوظائف من بين الوسائل المستخدمة الاستقطاب، حيث يتم الإعلان في الصحف اليومية والمنشورات المتخصصة أما الإعلان في التلفزيون والإذاعة فهو أقل شيوعاً.⁵

الاستقطاب من الجامعات: هو من الممارسات الشائعة الاستخدام لاستقطاب اليد

العاملة ويتم مباشرة من المعاهد والجامعات، حيث تقوم المنظمة أو المؤسسة بإرسال مندوب أو مندوبين إلى الجامعة لإجراء المقابلات الأولية وعند توافر مؤشرات النجاح في فرد ما يتم استدعاؤه ويتم تعيينه بعد إنهاء الإجراءات اللازمة، وفي هذه الحالة قد يعمل الطالب نصف الوقت ويلتحق بالجامعة لنصف الوقت الآخر .

⁴ غربي، عمي. تنمية الموارد البشرية. عين مليلة، دار الهدى، 2002، ص. 87.

⁵ عقيلي، عمر وصفي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة. مرجع سابق، ص.71.

وكالات التوظيف: وقد تكون الوكالات عامة أو خاصة، حيث تقوم بتقديم مساعدات الاستقطاب اليد العاملة وهذه الطريقة متبعة أكثر في الدول المتقدمة، وهي تقم كلماتها مجاناً إذا كانت تابعة للدولة وتلزم الأفراد بالنفع إذا كانت الوكالة خاصة.

الفرد المرجعي: تكون هذه العملية رسمية من خلال استخدام وإتباع توجيهات محددة، أو غير رسمية، كأن تكون بمثابة رد لفظي بالتعيين، وفي الغالب يستفيد هؤلاء الأشخاص من مزايا ومكافآت، ومن مساوي هذه الطريقة احتكارها من قبل أشخاص معينين وميلها إلى التحيز.⁶

مهام عملية استقطاب الموارد البشرية :

تتضمن عملية استقطاب الموارد البشرية المهام التالية:

- ✓ تحديد وتسجيل كافة المعلومات عن الأعمال والوظائف التي تحتاج إلى موارد بشرية.
- ✓ وضع برنامج استقطاب منظم ومتكامل.
- ✓ تحديد مصادر الموارد البشرية.
- ✓ تحقيق المواجهة الأولية بين خصائص الوظيفة ومؤهلات شاغليها.⁷

. التقييم

يعرف بأنه: عملية دورية منتظمة يقوم بها المدير أو المسؤول من خلال جمع البيانات حول انجازات العاملين ومقارنتها بمعدلات الأداء خلال فترة معينة.

⁶ غربي، علي. تنمية الموارد البشرية . المرجع السابق. ص. 90، 91.

⁷ طرشان، حنان. الاستثمار في الموارد البشرية لتسويق خدمات المعلومات: دراسة ميدانية بجامعة باتنة، بسكرة، عنابه ، قالمة. أطروحة دكتوراه: تقنيات المعلومات في الأنظمة الوثائقية . قسنطينة، جامعة عبد الحميد مهري: 2016 ، ص.

وهناك تعريف آخر: إدماج فكرة التمييز، ووضع حدود وأهداف تم التأكد من بلوغها والبحث عن أسباب عدم تحققها، والعمل على إيجاد الطرق المناسبة لتحقيقها.⁸

. أهمية تقييم الأداء :

إن عملية تقييم الأداء لها أهمية على مستوى الفرد والمنظمة وتكمن هذه الأهمية في كون عملية التقييم تتصل بصورة مباشرة بالعنصر البشري وتوضح أهمية التقييم من خلال ما يلي:

أهميته للمنظمة :

أ. تستطيع المنظمة من خلال عملية التقييم الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساته والسلبية والايجابية على مردودية الفرد وفعالية المنظمة.

ب. تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء وبالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات.

ت. يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة للأفراد مما ينعكس إيجابا على تحقيق الكفاءة والفعالية للمنظمة.⁹

أهميته للأفراد :

أ. إعطاء فرص للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق رغباتهم

ب. الرفع من معنويات العاملين، حيث أن مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري إذا ارتكزت على الأسس موضوعية وعلمية سليمة.

⁸ Weiss, Dimitri. Ressources humaines. 2èd. Paris : édition organisation, 2003, p 72

⁹ رفاعي، محمد رفاعي. الفلسفة اليابانية في إدارة الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 12، ع. 4، 1984، ص. 94.

طرق تقييم الأداء :

طريقة المقابلة (التقرير) : تعتمد هذه الطريقة على وصف أداء الفرد بطريقة كتابية على شكل مقالة أو تقرير.

طريقة الترتيب : تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد ترتيبا تنازليا من الأفضل إلى الأسوأ من حيث أدائهم العام إذ يتم أولا اختيار الفرد الذي يحتل المرتبة الأولى في الأداء ، وهكذا حتى يتم ترتيب جميع الأفراد العاملين على شكل قائمة

طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين : يتم بموجب هذه الطريقة تقسيم العاملين في إحدى دوائر المكتبة أو أحد أقسامها إلى مجموعات زوجية مؤلفة من فردين . ويقوم المقيم بمقارنة أداء كل فرد مع جميع الأفراد الموجودين داخل مجموعته.

طريقة التوزيع الإجباري : تعتمد هذه الطريقة على فكرة التوزيع الطبيعي أو المنحني الطبيعي المستوى الأداء إذ يكون المقيم مجبرا على إدخال النسب المئوية في اعتباره عند توزيع العاملين بحسب كفاءتهم.

طريقة القوائم : تعتمد هذه الطريقة في أبسط صورها على تصميم قائمة تشتمل على فقرات أو عبارات وصفية وأمام كل عبارة يوجد مربعات سجل على احدهما كلمة " نعم " وعلى الآخر كلمة "لا" ، يقوم المقيم بالتأثير على أي من هذين المربعين بما يتفق ووجهة نظره نحو ملوك المرؤوسين و تصرفاته وكفايته في العمل.

طريقة الإدارة بالأهداف : تتلخص هذه الطريقة بمعرفة مدى تحقيق المرؤوس للأهداف التي سبق أن اشترك مع الرئيس أو المسؤول في تحديدها أو مدى التقدم الذي أحرزه في هذا المجال.

طريقة التقييم البياني: تعد هذه الطريقة أكثر الطرق استعمالاً وشيوعاً في المكتبات ومراكز المعلومات، وتقوم على أساس تقييم الموظف بالاعتماد على مجموعة من العناصر أو الخصائص التي يتطلبها العمل الكفاءة، مثل: كمية العمل، الاستقلالية، التعاون، المواظبة، الدقة، حسن التصرف وغيرها متبوعة بمقياس بياني متعدد الاختيارات يبدأ بتقرير ضعيف وينتهي بتقدير ممتاز.¹⁰

المحور الثالث: المسيرين والاداريون

. الصفات

الصفات التي يجب أن يتحلى بها العاملون في قسم "الموارد البشرية" يمكننا معرفة ما هي الأساسيات التي يتوقف عليها مفهوم "الموارد البشرية". ذكرنا فيما سبق أن نجاح الشركة يتوقف على كفاءة العاملين في قسم "الموارد البشرية"، فذلك يعني أن اختيار العاملين ليس اختياراً سهلاً، بل هو اختيار يتطلب كثير من الجهد والتركيز؛ والقسم الذي يشرف على قسم "الموارد البشرية" واختيار العاملين به يسمى قسم إدارة الموارد البشرية.

"إدارة الموارد البشرية". ولقد تم الاتفاق على 6 أساسيات أو صفات يجب أن تتوافر في العاملين بقسم "الموارد البشرية":

1. قدرتهم على التعامل مع الناس والاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم.
2. قدرتهم على تقييم أداء العاملين.
3. قدرتهم على تطوير الكفاءات التي تعزز وتحسن الأداء الفردي والتنظيمي.

¹⁰ الهمشري، عمر احمد . الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات . ط.1 عمان: دار صفاء للنشر، 2001 ، ص. 305،

4. قدرتهم علي تطبيق أساليب جديدة في العمل، وخاصة فيما يتعلق بعملية التصميم والتخطيط المهني، والتطوير الوظيفي، وكذلك كيفية التنقل بين المنظمات.

5. قدرتهم علي استخدام الابتكار، والإبداع، والمرونة في العمل اللازمة لتعزيز القدرة التنافسية.

6. قدرتهم علي تحسين التوظيف، والتدريب والتواصل مع الموظفين.

مواصفات مدير الموارد البشرية إن من أهم المواصفات التي يجب ان يمتلكها مدير الموارد البشرية هي: [٢]

. يجب أن يكون لدى مدير الموارد البشرية خلفية نظرية فيما يتعلق بحقل الإدارة بشكل عام، وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك من حيث مهارات القيادة، والتدريب، والتنمية، والتأهيل، وشروط التوظيف والاختيار، ومهارة إجراء المقابلات، وغيرها.

. يجب أن يكون مدركاً لقانون العمل المعتمد في دستور الدولة التي يعمل بها، وأن يكون على دراية وإحاطة تامة بكل ما يتعلق بحقوق العمّال والموظفين، وخاصة فيما يتعلق بالأجور والحد الأدنى لها ومكافآت نهاية الخدمة والتقاعد وغيرها.

أن يكون قائداً، وقادراً على ضبط العمل وتوزيع المهام والتحكم في زمام الأمور

. أن يكون متحدثاً من الدرجة الأولى، ولديه قدرات عالية على الإقناع، وأن يكون

دبلوماسياً . أن يكون قادراً على تشكيل فرق العمل الإيجابية، وتقليل الخلافات بين الموظفين وحل النزاعات مع الدوائر الأخرى.

أن يكون قادراً على استثمار طاقات وقدرات الموظفين بالطرق المثلى . أن يكون قادراً على تحمل ضغط العمل . أن يكون متحدثاً ولديه قدرة على الحوار .

أن يكون عادلاً بين الموظفين.

أن يكون مديراً جيداً للوقت.

. أن يكون قدوةً حسنةً لغيره، وذلك من حيث الالتزام بالقوانين والأحكام الخاصة بالعمل،

ويحترم السلوكيات والتصرفات السليمة والأخلاقية في التعاملات الإنسانية.

. أن يكون قادراً على صياغة التعميمات الإدارية وتطبيقها بكل حزم.

. أن يكون محفزاً لفريقه .

. أن يكون قادراً على اتخاذ القرارات السليمة، ولديه قدرات مالية ومحاسبية جيدة.

. أن يكون صادقاً في تعامله

مهام المسيرين والاداريين

1. وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

2. توجيه الموظفين الجدد.

3. تدريب العاملين على أداء الوظائف.

4. رفع كفاءة الأداء الوظيفي

5. تفسير سياسات المنظمة للعاملين بها

6. تحفيز الموظفين

7. المحافظة على الصحة والسلامة المهنية للموظفين.

مهام مدير الموارد البشرية مهام مدير الموارد البشرية هي كافة النشاطات التي يُطبّقها ضمن صلاحيّاته في المؤسسة أو الشركة، والتي تُساهم في المحافظة على استمرار تطوّر

العمل، ومن أهمّ هذه المهام: [٣]

. تحقيق الإدارة الفعّالة للموظّفين: هي المَهْمَة الرئيسيّة لمُدير الموارد البشريّة؛ إذ يسعى إلى تحقيق الإدارة المناسبة لكلّ الموظّفين ضمن المنشأة؛ حتّى يسهّل عليه التّعرّف على طبيعة عملهم، وتوجيههم بطريقةٍ صحيحةٍ في حال حاجتهم إلى وجودٍ أيّ مُساعدةٍ في المَهام الخاصّة بهم.

. تقييم الأداء: هي من المَهام الضروريّة لمدير الموارد البشريّة؛ فيجبُ عليه تقييمُ أداء الموظّفين من خلال مُتابعة سير عملهم، والوقوف على الأخطاء في حال ارتكابها، ومُساعدتهم لتخطّيها، كما يحرصُ على مُراقبة نشاطِ الموظّفين والتأكّد من تنفيذهم للمَهام المطلوبة منهم.

. تطوير كفاءات الأفراد: هي مجموعةٌ من الاستراتيجيّات التي يتبناها مُدير الموارد البشريّة المرتبطة بوضع برامجٍ تدريبيّةٍ وتأهيليّةٍ تُساهمُ في تطويرِ كفاءات الأفراد في المؤسسة، وضمان تحقيقهم لأفضلِ أداءٍ مُمكن؛ لذلك يحرصُ مُدير الموارد البشريّة على اختيارِ أفضلِ أنواع الدورات التدريبية لدعمِ كفاءةِ الموظّفين.

. دعم الابتكار عند الموظّفين: من المَهام الإضافيّة لمُدير الموارد البشريّة والتي تعتمدُ على العمل مع الموظّفين لتطبيقِ مجموعةٍ من الأفكار المُستحدّثة، والتي يبتكرها الموظّون لتساهمَ في إضافةِ أشياءٍ جديدةٍ إلى العمل، مثل: إنتاجِ سلعةٍ جديدةٍ لم تكن مُنتجةً مُسبقاً .

. تعزيز الاتّصال بين الإدارة والموظّفين: من المَهام المُباشرة لمُدير الموارد البشريّة؛ إذ من الواجب عليه تعزيزُ الاتّصال والتّواصل بين الإدارة والموظّفين؛ وخصوصاً في حال وجود أيّ طلباتٍ يحتاجها الموظّف ضمن نطاق العمل، أو في الحالات الشخصية؛ مثل الحصول على إجازاتٍ مرضيّة.

. توظيف الموظّفين الجُدد: هي من المَهام الرئيسيّة لمدير الموارد البشريّة؛ فمن المهم أن يعملَ على اختيارِ وتوظيفِ الموظّفين الجُدد لوظيفةٍ ما؛ عن طريق اختبارهم، ومقابلتهم،

والتأكد من مدى توافقهم مع طبيعة الوظيفة التي تقدموا لها؛ حتى يتمكن من تحديد الموظف المناسب للحصول على الوظيفة الشاغرة في المؤسسة

المحور الرابع: إدارة الموارد البشرية في المكتبات

دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المكتبة العامة:

تسعى المكتبات لخدمة المستفيدين من خلال تسويق خدمات المعلومات، وتلعب الموارد البشرية دورا رئيسيا في تحقيق تلك الهدف عن طريق النشاطات التالية:

إعداد وتنفيذ استراتيجية المكتبة

ترتبط الاستراتيجية بوضع رسالة المكتبة وأهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية وإمكانيات تلك المكتبة، وللعامل الاستراتيجية مع المستقبل، كما توفر للمكتبة الإجابة عن عدد من التساؤلات من أهمها:

- ماهي الفرص المتاحة للمكتبة في الوقت الحالي ومستقبلا ؟
- ماهي الصعوبات التي تواجهها المكتبة في محيطها الداخلي والخارجي ؟
- ماهي نقاط القوة في الإمكانيات الداخلية ، وكيف يمكن استغلالها في تحقيق أهداف المكتبة؟
- ماهي نقاط الضعف وكيف يمكن التغلب عليها ؟

والشيء المؤكد أن المكتبة التي تمتلك موارد بشرية يمتلكون رؤية استراتيجية تستطيع أن تحقق أهدافها، ولكي يتم تطبيق الاستراتيجية بشكل ناجح فان ذلك يتطلب مشاركة الموارد البشرية للمكتبة في كل المستويات التنظيمية والمجالات الوظيفية في المكتبة .

المساهمة في إدارة التغيير :

تحتم التغييرات التكنولوجية السريعة ضرورة قيام المكتبات بتدعيم قدرتها على إدارة التغيير وتدعيم وتحسين القدرة على التغيير يمكن أن يتحقق من خلال المساهمة الايجابية للموارد

البشرية فالمكتبة العامة التي تسعى للتطور والتكيف مع التغيرات تحتاج إلى أفراد يتصفون بالمرونة والقدرة على التكيف والتنمية بحيث يدركون أن التغيير جزء هام من النمو والتطور لتحقيق أهداف المكتبة.

المساهمة في تنمية الولاء للمكتبة :

يشير مفهوم الولاء إلى درجة مشاركة الموارد لبشرية في مجموعة القيم والافتراضات الأساسية

المتعلقة بتلك المكتبة، بحيث تصبح تلك القيم متبناة من جانب الموارد البشرية جميعا عن قناعة

ورغبة وطواعية، فعلى سبيل المثال إذا كانت خدمة المستفيدين من القيم الأساسية التي تحكم أداء المكتبة فان تلك القيمة تصبح عاملا مشتركا بين الجميع، وتنمية هذا الولاء لدى الموارد البشرية يؤدي إلى تحسين الخدمات وبالتالي تحقيق أهداف المكتبة.

. التكوين

أهمية التكوين

إن اختصاصي المكتبات والمعلومات في حاجة إلى تدريب مستمر ، منذ مراحلها الدراسية الأولى، كما أنه في حاجة إلى تعلم أساليب لتدريب الآخرين ، وبذلك يمكن إرجاع أهمية التدريب في مجال المكتبات إلى عدة أسباب:

0 حاجة الخريجين الجدد إلى التأقلم على العمل اليومي بالمكتبات ومراكز المعلومات .
0 حاجة العاملين إلى اكتساب مهارات جديدة مع تطور تقنيات ومواصفات المهنة ،
واكتساب مهارات الترقى الوظيفي.

0 توظيف تقنيات الاتصالات والحاسبات والانترنت بأنواعها المختلفة في المكتبات.

0 دخول تكنولوجيا العصر إلى مجال نشر أوعية المعلومات، مما نتج عنه أوعية مستحدثة

تحتاج للتدريب عليها. (أمنية مصطفى صادق، 1996، 7)

0 تحقيق الكفاءة والفاعلية في أداء الأعمال لتحقيق أهداف المكتبات.
وبالإضافة إلى ما سبق فإن للتدريب دور في التنبؤ بمستوى العمل الذي يمكن أن يؤديه
اختصاصي المكتبات والمعلومات في المستقبل ، وتحديد المستحقين للمكافآت والعلاوات
الوظيفية ، والحاجة إلى إعادة توزيع المسؤوليات والسلطات على العاملين بالمكتبات ومراكز
المعلومات ، وتحفيز اختصاصي المكتبات والمعلومات على النمو وبذل المزيد من الجهد
والعمل .
. التوظيف .

أهمية تخطيط القوى البشرية في المكتبات

فالهدف الرئيسي من تخطيط القوى البشرية هو سد النقص في احتياجات المكتبة من
العاملين المؤهلين القادرين على أداء مهام العمل. نذكر أهمية التخطيط فيما يلي:
. التنبؤ باحتياجات المكتبة من القوى العاملة من حيث المهارات اللازمة.
. تجنب مشاكل إدارة الموارد البشرية وتصحيحها قبل استفحالها.
. يحسن قدرات قياس الأداء بالمكتبات.¹¹
. يساعد المكتبات على مراجعة سياستها وإجراءاتها الخاصة بالقوى البشرية من أجل
تطويرها.¹²

- يساعد التخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين.
. الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين.

¹¹ السبيعي، خالد محمد تركي. دور التخطيط الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات السعودية بالرياض. مذكرة لنيل شهادة الماجستير. الرياض: العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2013. ص.16.

¹² يونس، ميا. التخطيط الاستراتيجي ودوره في زيادة فعالية العاملين: دراسة ميدانية على موظفي مديرية التربية بمحافظة البرمي في سلطنة عمان. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مج.30 ، ع 4 ، 2008 ، ص.8.

. تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد موازنات الرواتب والمكافآت.¹³

مفهوم توظيف الموارد البشرية:

هو عملية الحصول على العدد والخليط المناسب من الموارد البشرية، حيث تتم هذه العملية في ضوء عملية التحليل الوظيفي، وتخطيط الموارد البشرية. وتبدأ عملية التوظيف بالاستقطاب وتتضمن سلسلة الأنشطة المعنية بجانب الأعداد المؤهلة من المترشحين لوظيفة معينة.¹⁴

كما يعرف التوظيف بأنه: سلسلة النشاطات أو العمليات التي يجب القيام بها لتزويد المكتبة أو مركز المعلومات بالكوادر البشرية اللازمة لأشغال الوظائف. وهناك مبادئ أساسية مهمة للتوظيف يمكن إيجازها فيما يلي :

- مبدأ الكفاءة : اختيار أفضل العناصر المتقدمة للوظيفة المعلن عنها
- مبدأ تكافؤ الفرص: إعطاء فرص متساوية لجميع المتقدمين.
- مبدأ الحياد أو الموضوعية : ويعني الابتعاد عن المحسوبية والشخصية في اختيار الأفراد للوظائف المعلن عنها.¹⁵

4. 2 . معايير التوظيف:

وهي تعبر عن تلك الخصائص والمواصفات والمؤهلات العلمية والاستعدادات البدنية والشخصية التي يجب توافرها في الشخص الذي يوكل إليه القيام بالعمل، وتستمد هذه

¹³ ماهر، احمد. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص.9.

¹⁴ القطب، محي الدين. أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعم نمو العاملين في المصاريف التجارية الأردنية. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مج. 15، ع. 1، 2013، ص.165.

¹⁵ عليان، رجي مصطفى. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم. عمان: دار صفاء، 2002، ص. 163.

الخصائص والمواصفات من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء الطلق الوظائف، ومن أهم هذه المعايير تجد:

- **المستوى التعليمي:** هو عبارة عن بيانات تتعلق بالتأهيل العلمي، كنوع التعليم الذي حصل عليه، والمؤهلات الدراسية التي يحملها، والمدارس أو الجامعات التي درس بها، وتاريخ الحصول على هذه المؤهلات الدراسية.¹⁶
 - **الخبرة السابقة:** تفضل معظم المنظمات ومن بينها المكتبات العامة الذين لديهم خبرة سابقة بالعمل الذي سيلتحقون به، لأن هذه الخبرة تجعل العمل سهلاً، ويمكن قياس مستوى الخبرة بعد السنوات التي مارس فيها الفرد نفس العمل.¹⁷
 - **الصفات البدنية:** يقصد بها وجود صفات صحية وجسمانية تتناسب مع ظروف أداء الوظيفة وخلو المتقدم من أمراض معينة.
 - **الصفات الشخصية:** فهي عبارة عن مجموعة من الصفات الشخصية التي تشير إلى نمط شخصية الفرد مثال الاسم، السن، الجنس ومكان الميلاد، والحالة الاجتماعية.¹⁸
- . **التقييم**

تعدد آليات ونظم المتابعة والتقييم في ظل غياب التنسيق بينها مع تكرار وتداخل وتضارب جهودها في مختلف مستويات المنظومة التعليمية .
. تباين كفاءة ومهنية الأفراد القائمين على أعمال المتابعة والتقييم.
وهناك مشكلات أخرى لا تقل أهمية مثل غياب المنظومة المتكاملة لتقييم نواتج التعلم والتي تستند إلى المعايير ، وضعف أدوات تقييم البيئة التعليمية ، والإدارة في معظم مدارس المكتبات والمعلومات ، وعدم فاعلية أدوات وآليات تقييم استخدام الموارد ، وغياب المؤشرات

¹⁶ عبد الباقي، صلاح الدين محمد. إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر. القاهرة: الدار الجامعية، 2004 ، ص.165.

¹⁷ ماهر، أحمد. مرجع سابق.ص155.

¹⁸ عبد الباقي، صلاح الدين. المرجع نفسه. ص.165.

المعتمدة لها (Zhao,2001)، وينبغي عند وضع معايير مهنية للتقييم مراعاة تصميم منظومة متكاملة وفاعلة في عمليات المتابعة والتقييم بدءاً بالجوانب العملية التعليمية بمدارس المكتبات والمعلومات على اختلافها لتشخيص أوجه القوة والضعف في المناهج والوسائل والأدوات التي تستخدمها الجامعات لتحقيق أهدافها في تخريج مكتبيين على مستوى عالٍ، بحيث تلبي حاجات المجتمع وتواكب تطوره (ثروت الغلبان، 2003) وهناك مجموعة من الأسس والمبادئ التي يجب وضعها في الاعتبار عند تقييم الأداء الجامعي في أقسام المكتبات والمعلومات العربية على النحو التالي:

. إن التقييم لا يعني الثناء ولا النقد، وإنما هو فحص دقيق لواقع الحال وتشخيصه بموضوعية .

. إن النجاح والإخفاق في التعليم الجامعي يتأثر بعوامل كثيرة يجب وضعها جميعاً في الاعتبار.

. التقييم عملية مستمرة ونشاط دائم يرمي إلى تجنب تراكم الأخطاء حتى يستحيل علاجها.

. التقييم عملية ليست غاية، وإنما هي وسيلة لتحسين الأداء وتطويره، وهي عمل عقلي يقتضي التجديد والابتكار الدائم، ومواجهة المواقف الجديدة بوسائل تناسبها .
. اعتبار تقييم مدارس المكتبات والمعلومات ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها.
. جعل مدارس المكتبات والمعلومات قادرة على تقييم نفسها تقيماً ذاتياً.

منهجية التقييم

ترتكز نظم التقييم والمتابعة على عدة أسس منها ما يلي:

1. الشمولية: يتناول التقييم كل عناصر نواتج التعلم ومدى تفاعل هذه العناصر مع

بعضها البعض كما يشمل كافة مستويات المنظومة التعليمية.

2. الموضوعية: استخدام الاختبارات الموضوعية المقننة، والمعايير والمؤشرات الواضحة،

والأساليب والطرق العلمية في التقييم والمتابعة.

3. التمكين: تسعى عملية التقييم إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتهدف إلى التطوير والإصلاح، وهو ما يعرف بالتقييم من أجل التمكين، وذلك بالكشف عن أوجه القصور وعلاجها، ودعم نماذج التميز.
4. الشفافية: إتاحة المعلومات والبيانات ونتائج التقييم والمتابعة وسبل التقييم الذاتي للجميع.
5. نظم المعلومات الداعمة: لكي تمكن من المتابعة المستمرة، وإرساء نظم التقييم الذاتي باستخدام الاختبارات الموضوعية، وقواعد المعلومات بكفاءة وفعالية.

الخاتمة

المراجع:

1. عادل حrchوش صالح؛ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: علم الكتب الحديث، 2006.
1. علي محمد عبد الوهاب، ادارة الأفراد، القاهرة: مكتبة عين الشمس، 1974.
2. مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، جدة: مؤسسة المدينة للصحافة، 1993.
3. محمد أمين بهناوي، إدارة العاملين في المكتبات، القاهرة: العربي للنشر والتوزيع، 1984.
4. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: قناة السويس، 2005.
5. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار الوفاء، 2005.
6. عبد العزيز بدر النداوي؛ عولمة إدارة الموارد البشرية - نظرة استراتيجية؛ عمان: دار المسيرة، 2009.

<http://www.droit-tic.com>

<http://www.servicedoc.info>

القطب، محي الدين. أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعم نمو العاملين في المصاريف التجارية الأردنية. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، مج. 15 ، ع. 1 ، 2013، عليان، ربحي مصطفى. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم. عمان: دار صفاء، 2002

عبد الباقي، صلاح الدين محمد. إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر. القاهرة: الدار الجامعية، 2004.

السبيعي، خالد محمد تركي. دور التخطيط الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات السعودية بالرياض. مذكرة لنيل شهادة الماجستير. الرياض: العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2013.

يونس، ميا. التخطيط الاستراتيجي ودوره في زيادة فعالية العاملين: دراسة ميدانية على موظفي مديرية التربية بمحافظة البرمي في سلطنة عمان. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مج. 30 ، ع 4 ، 2008.

ماهر، احمد. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.