



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: المكتبات

الميدان: علوم إنسانية و إجتماعية

الشعبة: علم المكتبات والمعلومات

التخصص: تسيير ومعالجة المعلومات

العنوان: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالمكتبات  
الجامعية

دراسة ميدانية ب: مكتبات جامعة العربي التبسي - تبسة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د "

دفعته: 2019

إشراف الأستادة:

إعداد الطالب (ة):

ليلى زيات

بوقبرين سارة

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Université Larbi Tebessi - TEBESSA  
لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
بن عميرة عبد الكريم	أستاذ محاضر (ب)	رئيسا
زيات ليلى	أستاذ محاضر (ب)	مشرفا ومقررا
شعلال سليمة	أستاذ محاضر (ب)	عضوا ممتحن

السنة الجامعية: 2018/2019

## اهداء

الحمد لله الذي بذمته تتم الصالحات أهدي عملي..

الى كل من أحبهم في الله...الى من يتوق ليخاطب من هذي بذكرهما اللسان وقال فيهما  
الرحمان :

"وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا" ..... الأسراء الآية (23)

الى اوفى خلق الله وأحبهم الى قلبي , الى من قال فيهما الرسول - صلى الله عليه وسلم- :  
"ان الجنة تجب أقدام الأمهات " الى النور الذي أثار طريقي , الى من قاسمتني همومي  
وأفراحني , الى من سهرت ووريت وكبرته وعلمته , الى اخلي الحبيب " امي الحبيبة " اليك  
امي اهدي هذا النجاح .

الى من أعطاني حرية نفسي قبل فكري , الى من عمل بكدي في سبيل تعليمي الى بر الأمان  
" ابي " اليك اهدي هذا النجاح

الى منبع الحب والعطاء والسفء , الى من سشاركني الحياة بطولها ومرها... الى من سيكون  
سندي وعزتي ومصدر فخري .. الى وتبين قلبي .. الى من زرع الله في قلبي حب " عامر "  
..أدامك الله لي نبراسا يضيء حياتي .

الى اختي العزيزة والغالية علي قلبي صاحبة القلب الحنون معني الطيبة والوفاء " وفاء "  
وزوجها " زيدان " الى أحباء قلبي ونور بيتهما " آدم " و " ادريس " .

الى اختي الضمومة والمرحة والحنونة .. الى النسمة التي تجلب أجواء الفرح الى البيت " رحمة "  
وزوجها " ونيس " الى أحب خلق الله الى قلبي ابنتهما " لين " .

وأخص بالذكر أيضا اختي الحنونة " سمية " وابنتها " اسراء " و " آلاء الرحمان " وابنها " ريان " .

الى أخي الصغير والعزيز علي قلبي والشهعة المضيئة والضخمة البريئة " منذر " .

أهدي هذا العمل الى أخي "أهرفند" .

الى من قضيت معي أجمل أيام حياتي وعمشت معي أطول الذكريات , فكانوا لي نعم  
الصديقات وأسعد الناس بنجاحي , صديقاتي " نبله " و "ريمه" و "سماع" .

الى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد ولاذين وسعهم صدري ولم تسعهم ورقتي ,  
وموتهم ذاكرتي ولم تحويهم مذكرتي .

الى هؤلاء جميعا أهدي ما اسعفني به اجتماعي , وجاد به فكري , ودونه قلبي .

"ساره"

شكر وعرفان

"رب اوزعني ان اشكر نعمتك التي انعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه  
وأحفظني برحمتك في عبادة الصالحين" النمل الآية (19)

الحمد لله والصلاة والسلام على اشراف المرسلين حبيب الله محمد - صلى الله عليه وسلم -.

بداية أشكر الله عزوجل الذي أنعم عليا بنعمة العلم ووفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع .

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى من أعطى وأجزى عطائها ...الى من سقني وروطني  
علما وثقافة...

الى من بث في الثقة بالنفس وزرع فيّ الجدية وروح المثابرة....التي لو تبطل عليا  
بتوجيهاتها السديدة ونصائحه القيمة ....التي أثارني لي سبيل الوصول الى انهاء هذا  
العمل المتواضع....لكي استاذني الفاضلة الدكتورة.....

"ليليا زيات"

لكي كل الشكر والتقدير، منك تعلمت أن للنجاح قيمة ومعنى... ومعك أمنيت أنه لا مستحيل  
في سبيل الإبداع والرقى...أسأل الله العليّ التقدير أن يجعل الجهود التي بذلتها في ميزان  
حسانتك وأن يجزيك خير جزاء وأن يمن عليك بالصحة والعافية.

كما يسرني أن أتقدم بالشكر والإمتنان الى استاذي الفاضل " قواسمية عبد الغني" الذي لو  
يبطل بتوجيهاته ونصائحه القيمة في هذا العمل فجزاه الله خير جزاء .

جزيل الشكر والعرفان لكل من علمني حرفا خلال مسيرتي الدراسية في الجامعة استاذتي  
الأفاضل .

كما يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بقبول مناقشة هذه  
المذكرة وأرجوا من الله عزوجل أن يكون هذا العمل نافذة لبحوث أخرى وأن يكون اثراء  
للمكتبة الجامعية.

الصفحة	المحتوى
/	شكر وتقدير
أ-د	قائمة المحتويات
3-1	مقدمة
الجانب النظري للدراسة الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
06	<b>تمهيد</b>
06	1- اشكالية الدراسة
08	2- تساؤلات الدراسة
08	3- فرضيات الدراسة
08	4- أسباب اختيار الموضوع
09	5- أهمية الدراسة
09	6- أهداف الدراسة
10	7- الدراسات السابقة
16	8- مصطلحات الدراسة
17	<b>خلاصة الفصل</b>
الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية: الإطار النظري	
19	<b>تمهيد</b>
20	1- ماهية المكتبات الجامعية
20	1-1- مفهوم المكتبات الجامعية
21	1-2- أهمية وأهداف المكتبات الجامعية
24	1-3- وظائف المكتبات الجامعية وأسس قيامها
25	1-4- أشكال وأنواع المكتبات الجامعية
27	1-5- خدمات المكتبات الجامعية
32	1-6- المجتمع المستفيد من المكتبة الجامعية

33	1-7 المكتبة الجامعية ودورها في المجتمع
34	2- ماهية إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية
34	2-1 مفهوم إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية
36	2-2 تطور إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية
38	2-3 أهمية إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية
39	2-4 أهداف إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية
40	2-5 وظائف إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية
48	2-6 مسؤوليات إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية
49	2-7 المهارات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية
50	2-8 التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية
51	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمكتبات الجامعية	
53	تمهيد
54	1- ماهية الرضا الوظيفي.
54	1-1 مفهوم الرضا الوظيفي.
55	1-2 أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للعاملين
57-56	1-3 أنواع ومظاهر الرضا الوظيفي
57	1-4 مؤشرات عدم الرضا الوظيفي
60	1-5 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
61	1-6 النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
	2- تأثير إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمكتبات الجامعية
64	2-1 صفات وسلوك الموظف الذي يتحلى بالرضا الوظيفي
65	2-2 التحفيز وتأثيره على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المكتبات الجامعية

67	2-3 فرص الترقية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لها العاملين في المكتبات الجامعية
68	2-4 الإشراف وتأثيره على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمكتبات الجامعية.
70	2-5 الاتصال الداخلي و تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المكتبات الجامعية
71	2-6 العلاقات الإنسانية و تأثيرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المكتبات الجامعية
72	<b>خلاصة الفصل</b>
<p>الجانب الميداني للدراسة                  الفصل الرابع : اجراءات الدراسة الميدانية</p>	
75	<b>تمهيد</b>
75	1-مجالات الدراسة
75	1-1-المجال الجغرافي
75	2-2-المجال البشري
76	1-3-المجال الزمني
76	2-منهج الدراسة
76	3-مجتمع الدراسة
77	4-أدوات تجميع البيانات
	<b>خلاصة الفصل</b>
<p>الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية</p>	
86	<b>تمهيد</b>
86	1-تحليل وتفسير بيانات الاستمارة
108	2-النتائج العامة للدراسة
108	2-1-نتائج المحور الأول
110	2-2- نتائج المحور الثاني

111	3-النتائج على ضوء الفرضيات
114	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	كشاف الجداول
	الملاحق
	الملخصات



مفتحه

حظيت الموارد البشرية باهتمام واسع النطاق لدى العديد من الباحثين والمتخصصين باعتباره عنصر أساسي بالنسبة لمرافق المعلومات بشكل عام والمكتبات الجامعية بشكل خاص فهي تكتسي أهمية كبيرة داخلها ,حيث أنه كلما توفرت الكوادر البشرية المؤهلة والموظفة توظيفا جيدا كلما أدى ذلك الى زيادة فعاليتها وبالتالي نجاحها في اداء مهامها. لذلك سعت المكتبات الجامعية الى تنمية تلك الموارد البشرية من خلال تصميم واقتراح برامج تساعد على تمكين فلسفة العمل المتقن و المقترن بالأهداف الواضحة للمكتبة , مما يزيد من درجة الإقتناع والرضا لدى العاملين بالمكتبات الجامعية ولا يتسنى ذلك إلا من خلال توجيه العاملين وتحفيزهم والتنسيق بينهم ,بما يفضي الى تحسين خدمات المكتبة.

ولأن المكتبة مهما كان نوعها , تجهيزاتها وحجم رصديها الوثائقي, تعتمد مردوديتها الى حد كبير على العنصر البشري العامل بها كان لزاما عليها ان تحافظ على مواردها البشرية وترفع من كفاءتها ومعارفها حيث أصبح مسعى كل مكتبة جامعية هو الحصول على موارد ذات كفاءة وقدرة على تحقيق أهدافها لذا تعمل المكتبة على التخطيط الجيد لإدارة مواردها البشرية و ارشادها وتوحيد جهودها, وتحفيزها ودفعها للعمل بكفاءة وذلك عن طريق اشراكها في تسيير المكتبة من خلال المشاركة في وضع الخطط والاستراتيجيات الخاصة بها , هذا ما يؤدي الى تحسيسها بأهميتها في المكتبة والرفع من روحها المعنوية وزرع الرضا عن العمل في نفوس العاملين بها وبالتالي تحسين ادائهم و الرقي بمختلف مستوياته .

ومكتبات كليات جامعة تبسة من بين المكتبات الجامعية التي تعمل على تحيين ادارة مواردها البشرية والعمل على تحقيق رضاهم الوظيفي , ومن أجل التعمق أكثر في الموضوع اخترنا موضوع ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين بمكتبات كليات

## مقدمة

جامعة تبسة , وذلك لمعرفة مدى تأثير ادارة الموارد البشرية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبة وللإلمام بجميع جوانب موضوع الدراسة قمنا بتقسيمها الى بابين , الباب الأول خاص بالجانب النظري والباب الثاني خاص بالجانب الميداني .

بالنسبة للباب النظري تم تقريعه الى ثلاث فصول : الفصل الأول من الباب النظري هو عبارة عن فصل منهجي تطرقنا فيه الى مرتكزات الدراسة إضافة الى العناصر الأخرى المرتبطة بها من تساؤلات , فرضيات , أهداف الدراسة و الدراسات السابقة التي تناولت جوانب الموضوع من قبل , ثم سلطنا الضوء عن بعض المصطلحات والمفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة , أما الفصل الثاني تناولنا فيه ماهية إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية حيث قمنا بإعطاء مفاهيم أساسية عن المكتبات الجامعية وكذا تطرقنا فيه الى التعرف عن أهم التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية في حين عالج الفصل الثالث ماهية الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمكتبات الجامعية حيث قمنا بالتطرق الى اهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للعاملين وأنواعه والنظريات المفسرة له, ثم تطرقنا الى أبرز العوامل المؤثرة فيه.

أما الباب الثاني عالجنا فيه الجانب الميداني للدراسة وتضمن فصلين, فصل تناولنا فيه اجراءات الدراسة الميدانية من تحديد مجالات الدراسة والمنهج المستخدم وأهم أساليب جمع البيانات , أما الفصل الأخير فقد عالج نتائج الدراسة الميدانية وهذا من خلال تحليل اسئلة الإستمارة المقدمة للعاملين بمكتبات كليات جامعة تبسة وعرض النتائج على ضوء الفرضيات وفي الخاتمة حاولنا وضع حوصلة عامة لما جاء في الدراسة آخذين بعين الإعتبار الإقتراحات المقدمة من طرف العاملين للرفع من مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

# الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

1- أشكالية الدراسة

2- تساؤلات الدراسة

3- فرضيات الدراسة

4- أسباب اختيار الموضوع

5- أهمية الدراسة

6- أهداف الدراسة

7- الدراسات السابقة

7- مصطلحات الدراسة

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

### تمهيد:

قبل البدء في أي بحث علمي من الأفضل التعريف بجوانبه العلمية منهجيا من خلال التطرق الى اشكالية الدراسة والتساؤلات والفرضيات التي يفترض الاجابة عنها ثم توضيح أهمية الدراسة والهدف منها , وإعطاء فكرة عن الدراسات السابقة والمصطلحات التي استخدمت في الدراسة .

### الإشكالية:

لاشك ان المكتبات الجامعية من اهم مقاييس تطور وارتقاء الفكر فهي مجمع للانتاج الفكري على اختلاف اشكاله ومواضيعه ,ولقد اصبحت المكتبة مرفقا اساسيا ومهما لا يمكن الاستغناء عنه لما لها من دور بالغ الاهمية في التكوين الثقافي والتعليمي. حيث تعتبر المكتبة الجامعية وسط ذو ميزة خاصة في العديد من النواحي وخاصة في الخدمات التي تقدمها لمجتمع المستفيدين الذي يتميز بحجمه الضخم وكثافة طلباته اضافة الى ان المكتبة الجامعية لا بد ان تتوافق مع التطورات الحاصلة في العصر الحالي من أجل تحقيق أداء افضل ورضا تامّ للجمهور المتعامل معها, ولكي تتبنى المكتبة الجامعية هذا الدور يجب ان تسلط الضوء على اطارات بشرية ذات تكوين خاص قصد القيام بجملة الخدمات المطلوبة حيث ان ما تتمتع به الموارد البشرية من مميزات وقدرات هي التي تصنع التجديد المستمر بمبتكراتها وآلياتها المتبعة.

وبما ان المكتبات مؤسسات خدمتية ,فإن نجاحها يتوقف على نوعية الخدمات المقدمة لقارئها باختلاف انواعهم ومستوياتهم ومدى استجابتها لطلبات المستفيدين منها في مختلف المجالات ,كما يتوقف على نوعية وخبرة موظفيها , لأن المكتبة مهما كان نوعها وتجهيزاتها و حجم رصيدها الوثائقي ,تعتمد مردوديتها الى حد كبير على العنصر البشري العامل بها لأنه العنصر الحيوي في تسييرها والذي يساهم في تحقيق

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أهدافها المسطرة. لذلك فإنها دائما تبحث عن تنمية العلاقات بينها وبين الافراد العاملين فيها أو ما يعرف بالرضا الوظيفي الذي يعد عنصرا مهما ورئيسيا , يتمثل في الاتجاهات التي يحملها العامل تجاه عمله , حيث لا يمكن رفع مستوى الأداء من خلال المداخل الفنية فقط مثل :تطوير الآلات والأجهزة وإنما يتطلب الأمر ايضا الاهتمام بالجوانب النفسية للعاملين والاهتمام برفع روحهم المعنوية وزيادة مستويات الرضا الوظيفي لديهم. ولاشك ان المعاملة العادلة في الأجور والمكافئات والترقيات وإعطاء الفرص المتساوية للجميع من شأنها التأثير في شعور الفرد نحو عمله بمعنى آخر ينمي لديهم مشاعر طيبة نحو العمل , لذلك يعد رضا العاملين عن عملهم أحد أهم الموضوعات التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين , والتي دفعتهم إلى دراسته باستمرار لما له من تأثير على خدمات المكتبة وعلاقته بإدارة الموارد البشرية من خلال تزويد المديرين أو الرؤساء بالآراء والأفكار المساعدة على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل بكفاءة وفعالية بالمكتبات ومراكز المعلومات.

وبما أن المكتبات الجامعية الجزائرية عموما ومكتبات كليات جامعة تبسة خصوصا , من بين أهم المكتبات في الجزائر بالنظر إلى فئة المستفيدين من خدماتها فهي مطالبة بالسعي لتطوير اداء العاملين فيها، وبما أن الأداء الجيد لا يتحقق إلا اذا كان رضا العاملين عن عملهم بمستوى جيد فكيف تؤثر ادارة الموارد البشرية بمكتبات جامعة العربي التبسي بتبسة على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بها؟

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

### تساؤلات الدراسة:

لقد انبثقت عن الاشكالية عدة تساؤلات تمثلت في:

- ما العلاقة بين ادارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمكتبات الجامعية؟
- ما مستوى تأثير ادارة الموارد البشرية بمكتبات كليات جامعة تبسة على رضا العاملين بها ؟
- ما هي التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدي العاملين بمكتبات كليات جامعة تبسة ؟

### الفرضيات:

- يؤثر حسن ادارة الموارد البشرية ايجابا على رضا العاملين بمكتبات كليات جامعة تبسة.
- هناك العديد من التحديات والصعوبات التي تواجه ادارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمكتبات كليات جامعة كتوفير البرامج التدريبية الملائمة , التغييرات الحاصلة في القوى العاملة ,التطورات التكنولوجية الحديثة .

### اسباب اختيار الموضوع:

إن الدافع لاختيار هذا الموضوع كان من منطلق:

1- ارتباط الموضوع وملائمته بالتخصص المدروس.

2- التطلع الى تغيير صورة مكتباتنا الجامعية الى الأحسن , وذلك من خلال الاستغلال

الأمثل لكل الطاقات البشرية المتوفرة .

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

3- استثمار المعلومات المكتسبة في مجال إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية.

4- محاولة معرفة مستوى الرضا الوظيفي وتأثيره على نشاط الموظفين بمكتبات كليات

جامعة تبسة.

### أهمية الدراسة :

يمكن تحديد أهمية الدراسة فيما يلي :

- إن المورد البشري هو من أهم مقومات المكتبة الجامعية.
- التعرف على مستويات الرضا الوظيفي وانعكاساته على أداء العاملين بالمكتبات الجامعية .
- مدى تأثير ادارة الموارد البشرية على مستوى الرضا الوظيفي الخاص بالأفراد العاملين بالمكتبات الجامعية.
- أهمية المورد البشري في المكتبات الجامعية وأثره الواضح على نجاحها وتحقيقها لأهدافها.

### أهداف الدراسة:

- التعرف على مختلف العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية
- محاولة ابراز العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي و ادارة الموارد البشرية
- ابراز أهمية ادارة الموارد البشرية ومدى مساهمتها في تحسين أداء العاملين ورفع مستوى الرضا لديهم.



## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

### الدراسات السابقة :

تشكل الدراسات السابقة ومصدرا خصباً للدارسين والباحثين، إذ تساعدهم في تكوين خلفيات علمية عن مواضيع دراستهم وأبحاثهم وفيما يلي سيتم تناول بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع ادارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي لدى العاملين بها :

### الدراسة الأولى

برباح محمد الأمين، موساوي يحيى (2016/2015).<sup>1</sup>

مذكرة تخرج ضمن متطلبات متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير بجامعة -ابي بكر بلقايد "تلمسان" تخصص ادارة اعمال الموارد البشرية تحت عنوان "تأثير الرضا الوظيفي على اداء الموارد البشرية" دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بمغنية.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى مساهمة الرضا الوظيفي في تحسين اداء الموارد البشرية حيث اعتمدت هذه الدراسة على عينة عشوائية من موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية "شعبان حمدون بمغنية"، وشملت هذه العينة أطباء , ممرضين , اداريين والعمال المهنيين.

وتفترض هذه الدراسة أن

- الرضا الوظيفي محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل
- توجد علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية .
- يعتبر تحسين الأداء هدف تسعى اليه المنظمة فهو يعتبر المرآة العاكسة لفشل أو

نجاح أي منظمة

<sup>1</sup> برباح، محمد الأمين، موساوي، يحيى: تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بمغنية . مذكرة ماستر: ادارة أعمال الموارد البشرية , 2016

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تم الإعتماد على الإستبيان والملاحظة والمقابلة كأدوات للقيام بهذه الدراسة , واستندت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي , الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق وصفا كميا وكيفيا.

### الدراسة الثانية:

الأستاذ ابراهيمي احمد (2007).<sup>1</sup>

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العلمية للمعلومات تحت عنوان تقييم الموارد البشرية وأثره على تسويق المعلومات في المكتبات الجامعية حيث هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المكتبة الجامعية والتعرف على الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية , ودور كل منها في تكوين الهيكل البشري للمكتبة الجامعية حيث شملت هذه الدراسة جميع المستهدفين الفعليين والمحتملين من خدمات المعلومات بمكتبة أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية, من اساتذة وطلبة مرحلة التدرج وطلبة مابعد التدرج ومستفيدين محتملين, متمثلين في الباحثين وبعض موظفي الجامعة أما القسم الثاني شمل جميع الموارد البشرية العاملة بمكتبة أحمد عروة بمختلف أصنافهم ومستوياتهم.

كانت فرضيات هذه الدراسة كالتالي:

- تضطلع مكتبة أحمد عروة بالوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية وتقييمها.
- المستفيدون من خدمات المعلومات بمكتبة أحمد عروة راضون .
- ان توفير الموارد البشرية المناسبة للمكتبات الجامعية يتطلب القيام بالتقييم .
- تقييم الموارد البشرية يقتضي تقييم الوظائف الرئيسية لإدارتها.
- ان لتقييم الموارد البشرية أثر في تحقيق كفاءتها من حيث العدد ومستوى الأداء والسلوك.

<sup>1</sup> ابراهيمي, أحمد. تقييم الموارد البشرية وأثره على تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية. رسالة ماجستير: علم المكتبات. 2007.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي سمح بالحصول على البيانات والمعلومات النظرية التي تساعد على الوصف الدقيق والشامل لموضوع البحث وبعد ذلك وضع خطة لجمع البيانات الميدانية وتحليل المعلومات بغية التوصل الى نتائج دقيقة وموضوعية.

وبناء على اشكالية الدراسة وتساؤلاتها , والتحقق من فرضياتها الرئيسية منها والثانوية, تم التوصل الى النتائج التالية:

- عدم تحقيق الفرضية الأولى التي قيام مكتبة احمد عروة بالوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية وتقييمها , وقد تم التوصل الى هذه النتيجة من خلال البيانات المستقاة من العاملين بالمكتبة وتحليلاتها.
- عدم تحقق الفرضية الثانية لهذه الدراسة والتي مفادها ان المستفيدين منخدمات المعلومات بمكتبة أحمد عروة راضين وهذا تبعا لنفي الفرضية الأولى, فقد تبين أن رضا المستفيدين من خدمات المعلومات ضعيف على العموم.
- يجمع العاملون في مكتبة أحمد عروة والمستفيدون من خدمات أن تقييم الموارد البشرية ضروري من أجل الحصول على عمال مناسبين للوظائف المكتنية في المكتبات الجامعية.
- يتفق العاملون في المكتبة الجامعية لابد أن يتم عبر تقييم الوظائف الرئيسية لإدارتها والمتمثلة في وظائف تخطيط الموارد البشرية والتوظيف والتدريب وقياس الأداء.
- تجمع نتائج بيانات شقي الدراسة الميدانية على أن تقييم الموارد البشرية العاملة في المكتبات الجامعية يساهم في تحقيق كفاءتها عددا وأداء وسلوكا.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

### الدراسة الثالثة

بوقرة سارة , كرافة لويزة (2017/2016).<sup>1</sup>

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم المكتبات - قالمة - تخصص ادارة المؤسسات الوثائقية تحت عنوان **إدارة الموارد البشرية ودور التخطيط في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية** دراسة ميدانية بجامعة 08 ماي 1945 قالمة . هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الكفاءات البشرية المؤهلة التي يطلبها تخطيط الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية, والتعرف على المتطلبات الضرورية المتنوعة لتخطيط الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية ومستوى تأثير تخطيط الموارد البشرية على جودة خدمات المكتبات الجامعية.

كانت فرضيات هذه الدراسة على النحو التالي :

- تقوم رئاسة الجامعة نيابة عن المكتبة بعملية تخطيط الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية.
- يتطلب تخطيط الموارد البشرية الموارد المالية والمادية.
- تأثر عملية تخطيط الموارد البشرية على جودة خدمات المكتبات الجامعية بمستوى متوسط

وقد توصل الباحث من خلال القيام بهذه الدراسة الى النتائج التالية :

- أغلبية العاملين بمكتبات جامعة قالمة من فئة الشباب والحاملين لشهادة الليسانس.
- غياب عملية التخطيط للموارد البشرية بمكتبات جامعة قالمة , لأن معظم العاملين لم يشاركوا في هذه العملية.

<sup>1</sup> بوقرة , سارة. كرافة , لويزة . إدارة الموارد البشرية ودور التخطيط في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية : دراسة ميدانية بجامعة 08 ماي 1945 قالمة . مذكرة ماستر , 2017.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- ترتبط عملية تخطيط الموارد البشرية بالإستخدام الأمثل للعنصر البشري بما يضمن زيادة الرضا عن العمل
- عملية تخطيط الموارد البشرية تتطلب الموارد المالية, المعلومات الدقيقة, التجارب السابقة التي تناولت هذا الموضوع من قريب أو بعيد , إضافة إلى الخبراء والمتخصصين.
- غموض ولبس مفهوم عملية تخطيط الموارد البشرية لدى موظفي مكاتب.

### الدراسة الرابعة

#### مانع سبرينة (2014/2015).<sup>1</sup>

رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة- تخصص تنظيم الموارد البشرية تحت عنوان استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات , هدفت هذه الدراسة الى اعتبار أن المورد البشري أصلا استراتيجيا من أصول المؤسسة والمحرك الأساسي لباقي مواردها والموجه الأول لأدائها والتأكيد على أهمية الموارد البشرية وضرورة التوجه الإستراتيجي في تنميتها بالجامعات باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق التميز الذي يشكل مطلبا أساسيا للرقى بالجامعة والمجتمع , وكانت فرضيات هذه الدراسة كالتالي:

- ✓ يشكل كل من التدريب , التعليم التنظيمي, والإبداع الوظيفي استراتيجيات هامة تتبناها الجامعات كآليات للرفع في مهارات , خبرات ومعارف مواردها البشرية مما يؤثر ايجابا في مستويات أدائهم , وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاستراتيجيات التدريبية وأداء الموارد البشرية في

<sup>1</sup> مانع, سبرينة. أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية. رسالة دكتوراه : علم التسيير. 2015

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

الجامعات محل الدراسة.

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التعلم التنظيمي وأداء المواد البشرية في الجامعات محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية الإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة..

وقد توصلت الباحثة على ضوء الفرضيات المطروحة الى النتائج التالية:

- تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية ذات دلالة احصائية بمعامل ارتباط  $0.858^{**}$  عند مستوى دلالة 0.05 وهذا ما يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراسة من أهمية الإستراتيجية التدريبية كأحد استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في التحسين في اداء الموارد البشرية, هذا ما يؤكد تحقق الفرضية الأولى.

- حيث أظهرت الفرضية الثانية وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بمعامل ارتباط  $0.834^{**}$  عند مستوى دلالة 0.05 وهذا ما أكده الإطار النظري للدراسة من أهمية لإستراتيجية التعليم التنظيمي كأحد استراتيجيات تنمية الموارد البشرية , هذا ما يؤكد تحقق الفرضية الثانية.

- أظهرت الفرضية الثالثة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بمعامل ارتباط  $0.775^{**}$  عند مستوى دلالة 0.05 وهذا ما أكده الإطار النظري للدراسة من أهمية لإستراتيجية الإبداع الوظيفي كأحد استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في الرفع والتحسين في أداء الموارد البشرية بالجامعة , هذا ما يؤكد تحقق الفرضية الثالثة

**مصطلحات الدراسة:**

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1-المكتبة الجامعية : مكتبة لخدمة الجامعة والمجتمع من المتقنين والمتعلمين تحتوي على العديد من الكتب العلمية والدوريات والقواميس والمواد الأخرى لغرض التعليم والتعلم والثقافة العامة.<sup>1</sup>

2-ادارة الموارد البشرية : يعرفها كلوك **GLUECK** بأنها وظيفة في التنظيم تختص باستقطاب الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة وتشمل تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والتفتيش عنها وتشغيلها.<sup>2</sup>

• اذن فادارة الموارد البشرية هي نوع من أنواع الإدارة التي تُعنى بالعنصر البشري بشكل أساسي ,وتركز على كيفية استقطابه والطريقة التي يتم اختياره بها للعمل في المكتبة.

3-الرضا الوظيفي: هو حالة من القناعة والقبول وبلوغ المرغوب فيه تتحقق عندما يتم إشباع الحاجات والرغبات للفرد.<sup>3</sup>

• اذن فالرضا الوظيفي هو ذلك الشعور الايجابي للعاملين اتجاه وظيفتهم في المكتبة التي يعملون بها الذي يولد في نفوسهم الثقة بالنفس والولاء و الانتماء للعمل .

4-الادارة :كلمة مرادفة لmanagement ولكنها أكثر شمولية في المعنى من ناحية أن لها علاقة أكثر بالأمر المالية والإدارية بهدف تحقيق أهداف المؤسسة المعنية في التخطيط والتنظيم المالي والإداري.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> قاري, عبد الغفور عبد الفتاح. معجم المصطلحات المكتبات والمعلومات : انجليزي , عربي.الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية, 2000.ص 289

<sup>2</sup> الكرخي , مجيد . ادارة الموارد البشرية . عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع, 2015.ص22

<sup>3</sup> السالم , سالم محمد : الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية , الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية. 1997. ص 46

<sup>4</sup> قاري , عبد الغفور عبد الفتاح. المرجع السابق.ص 18

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

5- العاملین بالمكتبات الجامعية : هم الأشخاص الذين يتولون مسؤولية المكتبة ومحتوياتها واختيار المطبوعات والمواد المكتبية التي تكون رصيد المكتبة ويقدمون الخدمات المعلوماتية لجمهور المستفيدين وعلى عاملي المكتبات الجامعية امتلاك جملة من المعارف والمهارات والخبرات ومعرفة الرصيد الوثائقي للمكتبة , والفئة المستهدفة في هذه الدراسة هي فئة العاملين الدائمين في مكتبات كليات جامعة تبسة.

6- التدريب : هو عملية مدروسة لتطوير قدرات العاملين وتأهيلهم تأهيلا جيدا حتى يتمكنوا من تنفيذ المسؤوليات الموكلة لهم في عملهم .<sup>1</sup>

7- التحفيز : هو الأسلوب أو الأساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير على سلوك العاملين وخلق الدافع القوي لديهم على العمل بحماس واخلاص لتحقيق أهداف المكتبة.<sup>2</sup>

**خلاصة الفصل :** من خلال الطار المنهجي والذي يشكل لنا نقطة البداية لدراسة موضوع ادارة الموارد البشرية والذي سيسمح لنا بالتعرف على مدى تأثير هذه الأخير عل مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمكتبات الجامعية , وهذا باتباعنا للأساليب المنهجية المناسبة والتدرج في داسة الموضوع , واستخدام أنسب الأدوات لجمع البيانات والمعلومات واعطاء التبريرات المنهجية المناسبة حتى تستطيع الوصول الى ادق النتائج في هذا الموضوع .

<sup>1</sup> كشواي, باري. ادارة الموارد البشرية : Human resource management . القاهرة : دار الفاروق للنشر والتوزيع , 2006. ص 118

<sup>2</sup> المغربي , محمد الفاتح محمود . ادارة الموارد البشرية . عمان : دار الجنان للنشر والتوزيع , 2016. ص162



# الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

## تمهيد

### 1- ماهية المكتبات الجامعية

1-1 - مفهوم المكتبات الجامعية

2-1 - أهمية وأهداف المكتبات الجامعية

3-1 - وظائف المكتبات الجامعية وأسس قيامها

4-1 - أشكال وأنواع المكتبات الجامعية

5-1 - خدمات المكتبات الجامعية

6-1 - المجتمع المستفيد من المكتبة الجامعية

7-1 - المكتبة الجامعية ودورها في المجتمع

### 2- ماهية إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

1-2 - مفهوم إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية

2-2 - تطور إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

3-2 - أهمية إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

4-2 - أهداف إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

5-2 - وظائف إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

6-2 - مسؤوليات إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

7-2 - المهارات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

8-2 - التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

---

### تمهيد:

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المكتبات وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع العنصر الأكثر تأثراً وهو المورد البشري، فلا يمكن تحقيق أهداف المكتبة بدون هذا المورد، والمكتبات الجامعية من بين أهم المؤسسات التي تعتمد على مواردها البشرية في تحقيق أهدافها المسطرة وذلك من خلال إدارة شؤونه من مختلف أوجه النشاطات التي تقوم بها من توظيف، تكوين و تحفيز...الخ.

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

### 1- ماهية المكتبات الجامعية:

تعتبر المكتبات احد المقومات الأساسية في تقييم الجامعات والاعتراف بها على المستويات الأكاديمية الوطنية والدولية.

### 1-1 مفهوم المكتبة الجامعية

يمكن تعريفها بأنها مجموعة من الكتب والمخطوطات والوثائق والسجلات والدوريات وغيرها من المواد، منظمة تنظيمًا مناسبًا لخدمة طوائف معينة.<sup>1</sup>

وفي تعريف آخر لها هي تلك المؤسسة الأكاديمية التي تقوم الجامعات بإنشائها وتمويلها وإدارتها من أجل تقديم الخدمات المكتبية والمعلوماتية المختلفة للمجتمع الجامعي.<sup>2</sup>

وقد وردت في قاموس المكتبات وعلم المعلومات على أنها المكتبة أو النظام المكتبي الذي يؤسس ويدار ويمول من قبل الجامعة لتلبية احتياجات الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والكليات أو الأقسام بالمعلومات وتلبية احتياجات البحث العلمي والمناهج الدراسية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - المدادحة، أحمد نافع، محلق، حسن محمود. المكتبات الجامعية ودورها في عصر المعلومات . عمان : مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، 2014 . ص 51.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 51

<sup>3</sup> - عليوي، محمد عودة، الماكي، مجبل لآزهر. المكتبات النوعية: الوطنية، الجامعية، المتخصصة، العامة، المدرسية . عمان : مؤسسة الوراق ، 2007، ص 31.

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

وهي مؤسسة ثقافية علمية، تعمل على خدمة مجتمع من الطلبة والأساتذة والباحثين، وذلك بتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها في دراستهم وأعمالهم من المكتب والدوريات والمطبوعات الأخرى، إضافة إلى الموارد السمعية والبصرية ، وتسهيل استخدامهم لها.<sup>1</sup>

وعرفها حمادة أنها مركز لتدريب العاملين في حقل المكتبات من غير المختصين، على أعمال المكتبات ويكون ذلك عن طريق عقد الدورات التدريبية، وإصدار النشرات التي تساعد في رفع مستوى العاملين من غير المختصين.<sup>2</sup>

• وكتعريف إجرائي فالمكتبة الجامعية مؤسسة ثقافية تعليمية تقدم خدماتها المكتبية والمعلوماتية لفئات معينة وهم الطلبة الجامعيين وأعضاء هيئة التدريس لتلبية احتياجاتهم وتلبية احتياجات البحث العلمي والمناهج الدراسية.

### 1-2 أهمية وأهداف المكتبة الجامعية

تمكن أهمية وأهداف المكتبة الجامعية في مجموعة من النقاط نبرزها كما يلي:

#### 1-2-1 أهمية المكتبة الجامعية: يمكننا إيجازها في العناصر التالية:

✚ توفير الخدمات التي يحتاجها الطلبة والأساتذة والمجتمع الأكاديمي على وجه العموم.

✚ توفير مصادر المعلومات بأشكالها وأنواعها المختلفة سواء كانت هذه المصادر تقليدية أو إلكترونية أو سمعية بصرية.

✚ تقديم خدمات معلوماتية ومرجعية وأرشيفية تفي بأغراض المجتمع الأكاديمي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - الترتوري، محمد عوض، الرقب، محمد زايد، الناصر، بشير مصطفى. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات . عمان : دار حامد، 2008، ص 141.

<sup>2</sup> - حمادة، محمد ماهر. مدخل إلى علم المكتبات، ط4، بيروت : مؤسسة الرسالة، 1981، ص58.

<sup>3</sup> عليوي، محمد عودة ، المالكي ، مجبل لازم . المرجع السابق . ص 32

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

تعد القلب النابض للجامعة من حيث توفيرها لكل المعلومات العلمية ولأجراء البحوث العلمية الجامعية

إتاحة وسائل البحث التي تضمن للمستفيدين الراحة التامة والوصول الأكيد والسريع للرصيد الموجود على الرفوف أو على الخط.

تعد إحدى المقاييس المعتمد عليها في تقييم الجامعات.<sup>1</sup>

من خلال ما سبق يتضح لنا أن المكتبة الجامعية لها أهمية تتمثل في كونها مؤسسة تقوم بصورة رئيسية في توفير سبل التعليم والرفع من مستوى البحث العلمي داخل المجتمع الجامعي

### 1-2-2 أهداف المكتبة الجامعية:

تقوم المكتبة الجامعية بدور فعال في تقديم الخدمات المعلوماتية للمستفيدين وقد خصها "حمادة محمد ماهر" أهداف للمكتبة الجامعية في النقاط التالية:

- تقديم المساعدة للطلاب والأساتذة والباحثين للقيام بالأبحاث العلمية.
- خدمة دعم المناهج التعليمية، وذلك عن طريق توفير المواد المكتبية التي يحتاجها الطلبة، والمدرسون.
- تبادل المعلومات والخدمات المكتبية مع جميع مكتبات البحث في العالم .
- نشر البحوث العلمية.
- تدريب العاملين في حقل المكتبات من غير المتخصصين على أعمال المكتبات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بودجاجة , سعيدة . الخدمة المرجعية في المكتبات الجامعية : دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية الجامعية

العربي بن مهدي - ام البواقي .مذكرة ماستر : علم المكتبات , 2016 . ص21

<sup>2</sup> الترتوري، محمد عوض، المرجع السابق، ص153

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

- توفير متطلبات برامج الدراسات العليا المتقدمة، وكذلك لمرحلة ما بعد مرحلة التخرج من المواد المكتبية المختلفة.<sup>1</sup>
- مساندة البحث العلمي وتدعيمه للطالب والأساتذة معا، ولذلك فهي ملزمة بتوفير المواد المكتبية حتى لو كانت قليلة الاستعمال وغالية الثمن.
- التركيز على بناء مجموعات حديثة ونشطة في بعض الحقول المتميزة التي تشتهر بها الجامعة .
- توزيع المكتبات بين الكليات توزيعها متوازنا تعم الخدمات المكتبية جميع فروع الكليات والأقسام التي تحتاج إلى هذه الخدمات
- توظيف مكتبيين من ذوي الكفاءة العالية.
- زيادة نسبة الموظفين من فئة المساعدين شبه الفنيين، ليتمكن الإختصاصيين في المكتبة الجامعية من التركيز على الأعمال المهنية مثل الفهرسة، التصنيف، تنمية المجموعات، ، الإرشاد المكتبي.<sup>2</sup>
- ✚ من خلال ما سبق نستنتج أن المكتبة الجامعية تستمد وجودها وأهدافها من الجامعة ذاتها، باعتبارها نظاما فرعيا أساسيا من النظام الكلي في الجامعة وإحدى وسائل تطوره وإستمراريته، وأكثر الأنظمة الفرعية للجامعة ارتباطا ببرامجها الأكاديمية والبحثية.

<sup>1</sup> - الترتوري، محمد عوض، المرجع السابق، ص153.

<sup>2</sup> حسن، أحمد سعيد .المكتبة الجامعية (نشأتها، تطورها، أهدافها، وظائفها). بيروت :دارالجيل .1995.ص26

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

### 1-3 وظائف المكتبات الجامعية:

يمكن تحليل وتلخيص وظائف المكتبة الجامعية وقدرتها على الاستجابة لاحتياجات الجامعة التي تخدمها في البنود التالية:

- إدارة وتنمية المجموعات بما يضمن توفير مصادر المعلومات اللازمة لقيام الجامعة بمهامها في التعليم والبحث، وذلك عن طريق الاختيار والتزويد والتسجيل وغيرها من العمليات اللازمة لذلك.
  - تنظيم تلك المجموعات وما يتضمنه ذلك من فهرسة وتصنيف وتكشيف واستخلاص وغيرها من العمليات التي تكفل ضبط المجموعات وتحليلها وحفظها وصيانتها.
  - تقديم الخدمات المكتبية واسترجاع المعلومات وما يتضمن ذلك من الإرشاد المكتبي المهني ومساعدة رواد المكتبة على الاستفادة من المجموعات الموجودة.<sup>1</sup>
  - التعاون والتنسيق وذلك للإفادة من مصادر المعلومات داخل الوطن وخارجه والمشاركة والإسهام في نجاح شبكة المعلومات الوطنية .
  - تطوير العمل المكتبي والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي والمعلوماتي .
  - مساندة البرامج الدراسية بالإضافة إلى البرامج البحوث الجامعية .<sup>2</sup>
- ✚ وإجمالاً لما سبق يتضح أن المكتبة الجامعية بوظائفها لها القدرة على الاستجابة لاحتياجات الجامعة التي تخدمها تلك المكتبة.

<sup>1</sup> - بدر ، أحمد، عبد الهادي، محمد. مكتبات الجامعة: تنظيمها وإدارتها ودورها في تطوير التعليم الجامعي

والبحث العلمي. ط4. القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 2001 . ص 31

<sup>2</sup> عبد المنعم موسى، غادة، محمد سالم، ناهد. مرافق المعلومات: ماهيتها، إدارتها خدماتها. الإسكندرية: دار

الثقافة العلمية، 2000، ص197

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

### 1-4 أشكال وأنواع المكتبات الجامعية:

المكتبة الجامعية تخدم مجتمع متنوع بطبيعته، الأمر الذي جعلها في حد ذاتها تتخذ عدة أنواع وهي كالتالي:

#### 1- المكتبات المركزية:

هي المكتبة الرئيسية للجامعة، حيث نجد لكل جامعة مكتباتها المركزية التي تتولى مهمة الإشراف على جميع المكتبات الأخرى الموجودة بالجامعة، لكونها هي التي تزودها بالوثائق والكتب ووسائل المعلومات المختلفة، وذلك لأن اقتناء المواد المعلوماتية يتم بشكل مركزي على مستوى المكتبة.

كما أنها تتكفل بتوظيف المكتبيين وتوزيعهم على المكتبات الموجودة بالجامعة بشكل عام فإن المكتبة المركزية هي الواجهة الحقيقية لجميع المؤسسات التوثيقية الموجودة بالجامعة.<sup>1</sup>

2- **مكتبات الكليات:** وهي المكتبة التي تخدم التخصصات الموجودة في كلية محددة، ومن فوائدها أنها تتيح للطلبة المجال لاستثمار أوقات الفراغ بين المحاضرات، فإذا لم تكن في الكلية مكتبة، ثقلت مهمتهم عن التوجه إلى المكتبة المركزية لبعدها، وللوقت الذي سيقضونه في التوجه إلى والعودة منها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - المدادحة، أحمد نافع، مطلق، حسن محمود، المرجع السابق، ص56.

<sup>2</sup> حمالي، عنتر. دور وظيفتي التوجيه والتنسيق في تطوير العمل المكتبي بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بمكتبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بتبسة. مذكرة ماستر: إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز التوثيق، 2016.



## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

- 3- المكتبات الفرعية للكليات والجامعات والمعاهد: وهي عبارة عن قاعات مطالعة تتوفر فيها المصادر، والمراجع الضرورية لتلك الكلية، أو لذلك القسم، على أن يكون منها نسخ أخرى، أو بديلة في المكتبة المركزية.<sup>1</sup>
- 4- مكتبة الأقسام: وتهدف هذه المكتبة إلى خدمة قسم معين وغالبا ما توضع في قاعة اجتماعات القسم - إن وجدت- ويشرف عليها أمين القسم والهدف منها هو وضع المراجع الأساسية التي يحتاجها إليها قريبة من أيديهم.<sup>2</sup>
- 5- مكتبات المخابر أو المخبرات: تنشأ على مستوى الأقسام المجهزة بالمخبرات، لإجراء التجارب العلمية والأعمال التطبيقية والتي تتطلب مواد ووثائق خاصة، وهذه الأخيرة كانت أصلا موجودة بمكتبات الكليات ونتيجة للحاجة المستمرة إليها في غير المكان، خصصت لها خزائن أو قاعات مجاورة للمختبرات، ومع مرور الوقت أصبحت تضم رصيد مهما من الوثائق والمواد، بشكل لا يمكن الاستغناء عنها لانجاز تجارب الباحثين والأساتذة والأعمال التطبيقية الموجهة للطلبة، كما أن هذه المكتبات أيضا أصبحت لديها إمكانيات تكنولوجية وارتباطها بشبكة الانترنت.<sup>3</sup>
- من خلال ما سبق يتضح أن تنوع تعدد المكتبات الجامعية هو يؤدي إلى نجاح المكتبة في تقديم خدماتها وجعلها تضم رصيذا هائل من الوثائق والمواد، بشكل لا يمكن الاستغناء عنها.

<sup>1</sup> عواشرية , عفاف .مصادر المعلومات المتاحة في المكتبات الجامعية ودورها في دعم التكوين الجامعي:دراسة

ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية.تنظيم وتسيير المكتبات ومراكز التوثيق,2016.ص16

<sup>2</sup> الترتوري , محمد عوض.المرجع السابق .ص.144

<sup>3</sup> - ابراهيم, السعيد مبروك . تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات . الاسكندرية : دار

الوفاء لدنيا الطباعة والنشر , 2012. ص144

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

### 1-5 خدمات المكتبات الجامعية:

يرى معظم المتخصصين في علم المكتبات والمعلومات أن خدمات المكتبات والمعلومات تنقسم بشكل عام إلى الآتي:

#### 1-5-1/الخدمات الفنية: (الخدمات غير المباشرة): ويقصد بها تلك الخدمات التي

تتعلق بالإجراءات والعمليات الفنية التي تقوم بها العاملون دون أن براهم المستفيد مباشرة، ولكنه يستفيد من النتائج النهائية لهذه الخدمات وتتمثل فيما يلي: <sup>1</sup>

\***التزويد:** هو عملية الحصول على المواد المكتبية المختلفة والمناسبة للمكتبة ولمجتمع المستفيد منها من خلال ، الشراء والإهداء والإيداع، وذلك بعد اختبار دقيق لها ضمن شروط أو سياسة اختيار معينة ، وكذلك ضمن ميزانية محددة، من أجل إغناء وتطوير مجموعات المكتبة المختلفة لتقديم خدمات أفضل للمستخدمين. <sup>2</sup>

\***الفهرسة :** هو عملية الاعداد الفني لأوعية ومصادر المعلومات وتجديد مادة مكتبية معينة أو مصدر للمعلومات، وبيان الملامح المادية والفكرية له، وإعداد السجلات الخاصة بذلك، وترتيبها وفق نظام معين، حتى يسهل على القارئ والباحث الوصول إلى المعلومات التي يريد بسهولة ويسر، وتعد هذه العملية من أهم العمليات الفنية التي تقوم بها المكتبات ومراكز المعلومات، ومن أكثرها تعقيدا في نفس الوقت. <sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عبد المالك، سمية. تكوين المكتبي في المكتبات الجامعية وأثره على الأداء الوظيفي : دراسة ميزانية بمكتبات كليات جامعة العربي، مذكرة ماستر " ل.م.د"، جامعة تبسة، 2016، ص 25

<sup>2</sup> - عليان، رحي مصطفى، أبو عجمية، يسرى، تنمية مجموعات المكتبة، التزويد، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000، ص 66.

<sup>3</sup> - عليان، رحي مصطفى. أسس الفهرسة والتصنيف للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات العربية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 1999، ص 13.

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

\***التصنيف** : يمكن تعريف التصنيف بوجه عام أنه " جمع المواد المتشابهة"مع بعضها البعض وفصل المواد غير المتشابهة عن بعضها البعض، ويتحد التشابه أو الاختلاف على أساس التشابه الموضوعي، لأن الصفة أو الخاصية الجوهرية للمواد هي الموضوع أو المحتوى الفكري.<sup>1</sup>

\***التكشيف** : هو عملية إعداد الكشافات ، أو إعداد مداخل الكشاف التي تؤدي للوصول إلى المعلومات في مصادرها ،وتتضمن هذه العملية بإيجاز شديد: فحص الوثيقة، وتحليل المحتوى وفقا للمعايير محددة سلفا، وتحديد مؤشرات المحتوى ، وإضافة مؤشرات المكان وتجميع المداخل الناتجة.<sup>2</sup>

\***الاستخلاص**: يعرف لأنه عملية إنتاج المستخلصات ، أو هو فن استخراج أكبر قدر ممكن من المعلومات المطلوبة من الوثيقة، والتعبير عنها بأقل عدد ممكن من الكلمات، والاستخلاص ليس مجرد تلخيص لمحتويات الوثيقة الأصلية فقط، وإنما هو فن يتطلب استثمار لقدرات كاتب المستخلص ومعارفه ومهارته، من أجل تقديم ناتج أصيل يصلح لتلبية الغرض منه إلا وهو تقديم ما يلبي المستفيد من المعلومات في شكل مركز وواضح.<sup>3</sup>

1 - بدر، أحمد أنور، عبد الهادي، محمد فتحي. التصنيف فلسفته وتاريخه نظريته ونظمه وتطبيقاته العلمية، الرياض: دار المريخ للنشر، (د.ت)، ص 19.

2 - عبد الهادي، محمد فتحي، محمد عبد الحليم زايد، يسرية. التكشيف والاستخلاص المفاهيم، الأسس، التطبيقات، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2000، ص 21.

3 - عبد الهادي ، محمد فتحي ، المرجع نفسه . ص 133.

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

### 1-5-2/ الخدمات العامة ( الخدمات المباشرة): تسمى أيضا خدمات المستفيدين

مباشرة وأصبحت الخدمات المكتبية والمعلوماتية متداخلة، ولم تعد عملية الفصل بين الخدمات الفنية والعامة سهلة هذه الأيام، لأنها موجهة كلها لخدمة المستفيدين.<sup>1</sup>

وتتمثل هذه الخدمات ما يلي:

\***خدمات الإعارة:** وهي الأنشطة المتعلقة بإعارة المواد المكتبية داخل المكتبة وخارجها ثم إلغاء إعارتها عند إرجاعها للمكتبة وتتضمن هذه الخدمة أيضا صيانة سجلات الإعارة ومراقبة وترتيب الكتب على الرفوف وصيانتها ، وتعتبر مباشرة مع رواد المكتبة على عكس الخدمات الفنية التي تكاد تكون مخفية بالنسبة للرواد.<sup>2</sup>

### \***الخدمة المرجعية والإرشادية:**

يعرفها معجم مصطلحات المكتبات والمعلومات بأنها : " الخدمة التي يقدمها أمين المراجع للمستفيدين الباحثين في حصولهم على معلوماتهم المرجعية المطلوبة من مصادرها المختلفة الورقية أو الآلية".<sup>3</sup>

- ويعرفها أيضا بأنها: " نقطة الاتصال الأولى في نظام المكتبة لخدمة القارئ والرد على استفساراته".<sup>4</sup>

- والخدمة المرجعية , هي خدمة تعليمية فعمل أخصائي المراجع يقتضي مقابلة القراء وإرشادهم، والتحدث إليهم للتعرف على ميولهم، واقتراح قراءات خاصة تناسبهم، وتتبع أهمية الخدمة المرجعية من الوظائف والأهداف التي نقدمها للقراء.<sup>1</sup>

1 - عبد المالك، سمية، المرجع السابق، ص 26.

2 - علوي، محمد عودة، المرجع السابق، ص 56. 57.

3 - قاري، عبد الغفور عبد الفتاح. المرجع السابق. ص 205.

4 - المرجع نفسه ، ص 252.

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

\*وهي تهدف الى الإعلان الدوري للباحثين بكل أو أهم ما يجد من أنشطة وأخبار ومعلومات ذات الصلة باهتماماتهم وهي تفيد الباحث في التتبع المنتظم لآخر التطورات وأحدث المعلومات التي تهمة بعد أن أصبح يواجه فيضا هائلا من المعلومات التي لم يعد باستطاعته أن يحيط به أو يصل الى ما يريده منها بسهولة وسرعة.

- **الخدمات الإعلامية:** هي مجموعة الأساليب والأنشطة والبرامج التي تقوم بها المكتبات ومراكز المعلومات الاجتذاب القراء والمستفيدين والتخريف بسياسة المكتبة وبرامجها وأنشطتها المختلفة، وهناك عدة وسائل تتبعها المكتبة لجذب أكبر عدد من المستفيدين والقراء منها:

- إقامة معارض للكتب الموجودة في المكتبة، عرض الكتب الجديدة إن وجدت إقامة المحاضرات والندوات، إعداد وإصدار صحيفة خاصة بالمكتبة تشمل على أخبار المكتبة وما تؤديه من نشاطات مختلفة... الخ.<sup>2</sup>

### خدمات الإحاطة الجارية:

تعرف خدمات الإحاطة الجارية بأنها نظم لمراجعة الوثائق الحديثة من أجل اختيار مواد ومحتويات لها اتصال أو علاقة باحتياجات شخص أو مجموعة وتسجيل هذه المواد والمحتويات ثم إرسال مذكرات عنها إلى الأشخاص أو المجموعات التي تهتم بهذا الموضوع.

<sup>1</sup> - محمد، عبد الحافظ، خدمات المعلومات وتنمية التقنيات المكتبية. ط2. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1997. ص ص 158-159.

<sup>2</sup> -النوايسية، غالب عوض، خدمات المستفيدين من المكتبات ومراكز المعلومات، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000، ص ص 108. 110.

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

لذلك تشمل متطلبات الإحاطة الجارية على العناصر التالية:<sup>1</sup>

- مراجعة وتصفح الوثائق أو سجلات الوثائق في بعض الأحيان
  - اختيار المواد أو المحتويات وذلك بمقارنتهم باحتياجات من تمسهم خدمة الإحاطة.
  - إعلام هؤلاء الأشخاص بالمواد أو المعلومات عن المواد والوثائق التي لها صلة باختصاصاتهم.
- \*وهي تهدف الى الاعلان الدوري للباحثين بكل أو أهم ما يجد من أنشطة وأخبار ومعلومات ذات الصلة باهتماماتهم وهي تفيد الباحث في التتبع المنتظم لآخر التطورات وأحدث المعلومات التي تهمة.

### خدمة البث الانتقائي للمعلومات:

ورد في المعجم الموضوعي لعلوم المكتبات التعريف التالي: " البث الانتقائي للمعلومات هو خدمة مستمرة لبث وثائق والمراجع والمستخلصات والبيانات التي يجب اختبارها وفق الاتجاهات واهتمامات مجتمع المستفيدين من المكتبة وبذلك فالمكتبة تقوم بوضع كل الوثائق بيد القارئ أو المستفيد حسب احتياجاتهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - أمان، محمد محمد. خدمات المعلومات مع إشارة خاصة إلى الإحاطة الجارية . الرياض: دار المريخ للنشر، 1985. ص 14.

<sup>2</sup> - النوايسة، غالب عوض، المرجع السابق، ص 169.

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

### خدمة تدريب المستفيدين:

هي عبارة عن برامج تعدها المكتبات بهدف تنمية المهارات الأساسية واكتساب المستفيدين الحاليين والمحتملين القدرة على تحقيق الإفادة الفعالة من مصادر المعلومات والاستفادة من الخدمات المكتبية والمعلوماتية وتمكينهم من القيام بكافة خدمات البحث العلمي ومتطلباته .<sup>1</sup>

### 6-1 المجتمع المستفيد من المكتبة الجامعية:

يتكون مجتمع المستفيدين من المكتبات الجامعية من الفئات التالية:

- 1- الطلبة بمختلف مستوياتهم الأكاديمية وتخصصاتهم العلمية .
- 2- أعضاء هيئة التدريس والباحثين فيها.
- 3- العاملين في الدوائر الإدارية في الجامعة.
- 4- الباحثين من المجتمع المحلي ( أفراد ومؤسسات).

وتختلف المكتبات الجامعية في خدماتها لأفراد المجتمع المحلي ومؤسساته من مجرد السماح لهم بالاستخدام الداخلي لمصادر المعلومات إلى الإفادة الكلية من مصادرها وخدماتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه ص 113.

<sup>2</sup> - عواشيرية، عفاف. مصادر المعلومات المتاحة في المكتبات الجامعية ودورها في دعم التكوين الجامعي: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية . مذكرة ماستر : علم المكتبات، تبسة: جامعة تبسة، 2016، ص55.

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

### 1-7- المكتبة الجامعية ودورها في المجتمع الأكاديمي:

المكتبات الجامعية يمكن أن تلعب دورا متمويا رائدا بمجتمعها المحلي وتقديم الدعم البشري والمادي للمساهمة في حل بعض المشكلات المرتبطة بتطوير البحث العلمي من أجل توفير إمكانية الدخول إلى قواعد البيانات وتقديم الدعم اللازم للتدريب على الإبحار بتلك القواعد وكيفية الوصول للمعلومات وكيفية إدراج الاستشهادات المرجعية لما يتم اقتباسه من مصادر المعلومات المتاحة.

ويتلخص الدور التربوي والتعليمي للمكتبات في توفير مصادر المعرفة وتدعيم المناهج الدراسية ، وتوفير المعلومات ، وتدعيم الأنشطة البحثية وتنمية عادة القراءة والاطلاع ، وتنمية المهارات والقدرات التي تساعد على سرعة التعليم.

وتلعب المكتبات على مستوى الجامعة دورا محوريا في النهوض بالتعليم والبحث العلمي، حيث تشارك هذه المكتبات بفاعلية في صلب العملية التعليمية، وتمثل عسبا رئيسيا في المنظومة الأكاديمية ككل، وذلك ككيان تابع للأكاديمية أو الجامعة، وخادم أهدافها وداعم لسياستها التعليمية وفي الوقت ذاته ككيان له ذاتية وتفرده.<sup>1</sup>

وبالتالي فالمكتبة تلعب دورا هاما في المجتمع من حيث احتوائها على كم هائل من الرصيد ومن حيث الرفع من المستوى التعليمي والبحث العلمي.

<sup>1</sup> - المدادحة، أحمد نافع، مطلق، حسن محمود، المرجع السابق، ص 69.



## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

### 2- ماهية إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية:

عرفت المكتبات الجامعية عند الكثير من المتخصصين في مجال المكتبات بتعاريف ومفاهيم مختلفة كل حسب الزاوية التي يراها منها.

### 2-1 مفهوم إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية: تمثل الموارد البشرية في

المكتبات الجامعية من أهم مواردها ، واصلا من أهم الأصول التي تمتلكها ، فلا يمكن تحقيق أهداف المكتبة دون هذه الموارد البشرية فالمكتبة دون أفراد ماهي إلا مجموعة من المباني، والمعدات والآلات فقط، فالأفراد هم الذين يضعون المكتبات وليس المكتبات والمعدات.

لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد وتنمية مهاراتهم وتكوينهم حتى تكون هذه الموارد قادرة على تحقيق أهداف المكتبة بفاعلية وتواكب التغييرات البيئية التي تواجهها.

1

✚ قبل تناول تعريف إدارة الموارد البشرية نجد من الأهمية أن نعرف ونوضح معنى مصطلح الموارد البشرية لأن المورد يمثل محور عمل واهتمام هذه الإدارة ، لذلك سنتطرق إلى بعض التعريفات الى مصطلح "الموارد البشرية".

✚ هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر المعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي، فالمورد البشري هو أهم عناصر العمل فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية ذات أهمية ، إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهم ذلك أنها هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - خشبة، سهام، إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية بين الواقع والمطلوب: دراسة ميدانية بمكتبة

جامعة الحاج لخضر.باتنة. مذكرة ماستر: علم المكتبات والتوثيق والأرشيف، 2017، ص 19.

<sup>2</sup> - عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، عمان: دار وائل ، 2005، ص

11. (بتصرف)

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

✚ وفي تعريف آخر تعد الموارد البشرية إحدى أهم المقومات الأساسية بل العصب الرئيسي لنجاح أية مكتبة ، فال مورد البشري هو أحد أهم الموجودات الضرورية التي لا يمكن الاستغناء عنها أو استبدالها.<sup>1</sup>

✚ والموارد البشرية هي أصل من أصول المكتبة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة للمكتبة، فال مورد البشري يمكن أن يحقق منفعة هائلة من خلال استخدام مهاراته ومعرفته وبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزاً وذا قدرة محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير ولكي يصبح الفرد مورداً فلابد أن تمتلك الكفاءة والخبرة والمهارات والقدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة.<sup>2</sup>

\* فالموارد البشرية للمكتبة هم جميع الناس الذين يعملون فيها سواء كانوا رؤساء أم مرؤوسين.

✚ أما عن تعريف إدارة الموارد البشرية كونها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية ، فقد ظهر تعريف أكثر توسعاً حيث قيل بأن إدارة الموارد البشرية هي استخدام عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والأجور وتقديم الخدمات.<sup>3</sup>

✚ وهناك من يعرفها بأنها تخطيط العنصر البشري في المكتبة وذلك من خلال التنظيم والتوجيه والرقابة، مما يوفر اجتذاب أكفئ للعناصر البشرية وتنمية قدراتهم ومهاراتهم من أجل تحقيق أهداف المكتبة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - النداوي، عبد العزيز بدر، عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص 34. (بتصرف)

<sup>2</sup> - زماي، أنيسة، تفعيل الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة بالمكتبة المركزية العربي بن مهدي جامعة أم يواقي. مذكرة ماستر: تنظيم وتسيير المكتبات ومراكز التوفيق، 2016، ص 17. (بتصرف)

<sup>3</sup> - الكرفي، مجيد، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2015، ص 22. (بتصرف)

<sup>4</sup> - برنوطي، سعاد نانف، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، عمان: دار وائل، 2004، ص 17. (بتصرف)

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

وإجمالاً لما سبق يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية هي إدارة القوى العاملة للمكتبات وتختص بجذب الموظفين واختيارهم، وتدريبهم وتقييمهم ومكافئتهم وهي تهتم بكل ما يتعلق بالموارد البشرية داخل المكتبة.

### 2-2 التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إن الصورة التي ظهرت بها إدارة الموارد البشرية اليوم، إنما هي نتاج تفاعل جملة من العوامل الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية والإدارية فهي ليست وليدة الساعة وإنما مرت بعدة مراحل تاريخية ، عكست صيغ العلاقة بين الإدارة العليا والعاملين، حيث اختلف الباحثون في مسميات هذه المراحل، إلا أن المضمون كان حداثاً، نقدمها موجزة فيما يلي: <sup>1</sup>

### 2-2-1 مرحلة الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية: في هذه المرحلة كانت

الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل حيث نظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على المنتج. <sup>2</sup>

نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب تقام المصنع

الكثير وعلى الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.

### 2-2-2 مرحلة ظهور حركة الإدارة العلمية : من التطورات التي ساهمت في

ظهور إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تايلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة وهي: <sup>3</sup>

<sup>1</sup> - سبرينه، مانع، اثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة: عينة من

الجامعات الجزائرية، رسالة دكتوراه: علوم التسيير، 2015، ص 15.

<sup>2</sup> - خشبة، سهام، المرجع السابق، ص 20.

<sup>3</sup> المرجع نفسه.ص20

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

✚ **الاختيار العلمي للعاملين:** هو أساس نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد التأكد، من مهاراتهم وقدراتهم العلمية تأتي عملية اختيارهم.

✚ **الاهتمام بتنمية وتطور الموارد البشرية وتعليمهم:** حيث يقول تايلور أن الموظف لن ينتج الطاقة المطلوبة الأبعد الرغبة في ذلك، ويعتبر التدريب هو النشاط الذي يؤدي المستوى المطلوب من العمل.

✚ **التعاون بين الإدارة والموارد البشرية:** وذلك بوجود توافق بين الموظفين في المؤسسة وصاحب العمل.

### 2-2-3 مرحلة نمو المنظمات العلمية:

بدأت هذه المرحلة في بداية القرن العشرين حيث طورت المنظمات العالمية في الدول وتضمن الزيادة في أجور العمال وخفض ساعات.<sup>1</sup>

### 2-2-4 مرحلة بداية الحرب العالمية الأولى:

وقد تضمنت هذه المرحلة استخدام طرق جديدة لاختبار الموظفين قبل تعيينهم تفادياً فشلهم بعد توظيفهم ومع تطور الإدارة العلمية بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية للمساعدة في عملية التوظيف والتدريب.<sup>2</sup>

### 2-2-4 مرحلة ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

وقد تضمنت هذه المرحلة تطورات مست مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب اقتنع الكثير بأهمية رضا الموظفين ومع توفير ظروف العمل المناسب.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - خشبة , سهام.المرجع السابق.ص 21

<sup>2</sup> المرجع نفسه.ص.21

<sup>3</sup> المرجع نفسه.ص.21

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

### 2-2-6 مرحلة ما بين الحرب العالمية الثانية حتى الآن:

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وإرشادهم وحفظ ملفاتهم وضبط حضورهم وانصرافهم وغيرها من الأعمال الروتينية.<sup>1</sup>

### 2-3 أهمية إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية:

تكمن أهمية ادارة الموارد البشرية في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- ضمان تحقيق النتائج المطلوبة للمكتبات من خلال الآخرين عن طريق اختبار الأفراد المناسبين وتحفيزهم وما إلى ذلك من أنشطة الموارد البشرية.
- تحقيق الأهداف المطلوبة خاصة في ظل الإمكانيات المادية المحدودة من خلال تدريب الأفراد وزيادة مهاراتهم .
- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المكتبة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على المورد البشري لديها.
- تحسين ورفع الأداء لدى العاملين .
- تقييم الأداء والتدريب يساعدان على تنمية العاملين عن طريق إكسابهم مهارات ومعارف وقدرات وسلوكيات جديدة والتي بدورها تساعدهم على القيام بالواجبات والمهام المستقبلية.

<sup>1</sup> - خشبة، سهام، المرجع السابق، ص 21.

<sup>2</sup> - مسعد، فاطمة، دور تنمية الموارد البشرية في تكوين الرأس المال البشري في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة العربي التبسي - تبسة- ، مذكرة ماستر : إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز التوثيق ، 2016، ص 58.

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

- ارتفاع مستويات التعليم وزيادة فرص الثقافة العامة أمام العاملين أدى إلى تغير خصائص القوى العاملة.
  - التخطيط الجيد للموارد البشرية يعطي الإدارة المؤشرات الضرورية لتحقيق حاجة المكتبة من العاملين وتنمية مهاراتهم في المدى القصير والبعيد.<sup>1</sup>
- 2-4 أهداف إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية:**

تهدف إدارة الموارد البشرية بالدرجة الأولى إلى تزويد المكتبة بموارد فعالة وتطوير الأفراد تطوير يلبي رغباتهم واحتياجاتهم ، وينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف هي:

- **الأهداف الاجتماعية:** أي تطبيق أهداف المجتمع بتشغيل الأفراد حسب قدراتهم مع ما يسمح بالتطور والنمو طبقاً لتشريعات وقوانين العمل والعمال وخلق جو مريح لهم وحمايتهم من الأخطاء.<sup>2</sup>
- **الأهداف التنظيمية:** أي تؤدي وظيفتها بشكل مترابط مع بقية الفروع في المكتبة وتقديم النصح والإرشاد فيما يتعلق بشؤون الأفراد.
- **الأهداف الوظيفية:** قيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف الخاصة بها والمتعلقة بالأفراد العاملين في المكتبة وفقاً لحاجات .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -مسعد, فاطمة.المرجع السابق.ص59

<sup>2</sup> -رباعية ، علي محمد، إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003، ص 24.(بتصرف)

<sup>3</sup> - المرجع نفسه . 24

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

➤ إضافة إلى ذلك هناك أهداف أخرى نحقق مصالح المكتبة من جهة نظرا

المديرين: <sup>1</sup>

- المحافظة على التوازن بين الوظائف وشغليها، بمعنى خلق التوازن بين الفرصة المتاحة والطاقة البشرية التي يمكنها التقدم للاستفادة من هذا الفرص.
- حسب استخدام الأفراد بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب للاستفادة من الجهود البشرية.
- توفير الأماكن الحديثة والمتطورة للأفراد العاملين وتمكينهم من بذل أقصى طاقاتهم والحصول على مقابل لهذا المبذول .
- الفاعلية والغابة منها الموارد البشرية ننجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة وذلك من خلال تحفيزهم وتدريبهم وتطوير قدراتهم.

### 2-5 وظائف إدارة الموارد البشرية

تنقسم وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية في المكتبة إلى مجموعتين هما: المهام أوالوظائف الإدارة ، والمهام الفنية وفيما يلي تتناول هذه الوظائف:

### 2-5-1 القسم الأول: المهام الإدارية

تشمل المهام الإدارية على مجموعة من الوظائف أو العمليات التي هي: <sup>2</sup>

#### أولاً: التخطيط

حيث تشمل عملية التخطيط على وضع الأهداف والمعايير، وتطوير القواعد والإجراءات ووضع الخطط، وتوقع الأحداث المستقبلية، والتخطيط من أهم الوظائف الإدارية وهو التفكير المنظم السابق لكل الوظائف الإدارية، ويبدأ بتحديد الأهداف

<sup>1</sup> - مسعد، فاطمة، المرجع السابق، ص 59.

<sup>2</sup>- الحريري، رافدة: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار اليازوري، 2014، ص 55

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

الخاصة بالمكتبة ، وبموجبها توضع البرامج الخاصة بالعمل ، وتحدد العناصر المادية والبشرية اللازمة على أن تكون ملائمة وفي ضوء الإمكانيات المتاحة.<sup>1</sup>

وتمر عملية التخطيط بالمرحل التالية:<sup>2</sup>

- التنبؤ
- وضع الأهداف
- تحديد الخيار الاستراتيجي
- تنفيذ البرامج المختارة
- تقييم البرامج.

تكم أهمية التخطيط في أنه:<sup>3</sup>

- يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة وتتمية قدراتها.
- تجنب مشكلات الموارد البشرية وتصحيحها.
- توفير البيانات اللازمة للعديد من أنشطة إدارة الموارد البشرية مثل الاستقطاب والاختيار والتدريب.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز وبالتالي في ترشيد واستخدام القوى البشرية، وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمال.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين .

### ثانيا: التنظيم

يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل ، ومن ضمنها التقسيمات الإدارية والعلاقات والإجراءات.

<sup>1</sup> - الحريري، رافدة المرجع السابق. ص 55.

<sup>2</sup> - النداوى، عبد العزيز، المرجع السابق، ص 46.

<sup>3</sup> - خشبة، سهام، المرجع السابق، ص ص 28- 29.



## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

ويوفر التنظيم الإمكانيات التي تمكن العاملين من العمل مع بعضهم بعض كفريق واحد لانجاز الأهداف المحددة لهم، لذا يحتاج أي جهد جماعي إلى تنظيم على اعتبار أن التنظيم هو الذي يضع النموذج الصحيح الذي من خلاله يحمل الأفراد.

وفي تنظيم إدارة الموارد البشرية، يحتاج المدير لكي يكون فعالا في عمله أن يعرف بالتحديد ما هي الأنشطة التي سيقوم بإدارتها، ومن مساعده ومن رؤساءه ومن المسؤولين أمامه، كما ينبغي عليه أن يعرف كما يتعلق بفريق العمل الذي يعمل معه، وكذلك ينبغي على العاملين ان يكون لديهم فهم واضح لمتطلبات العمل وحدوده وعلاقاتهم ليس فقط بالمدير بل بالجماعات الأخرى سواء الأعلى أو الأقل منها.<sup>1</sup>

ويعد التنظيم من الضروريات في الإدارة، فإذا كانت الموارد البشرية والمادية للعمل غير مرتبة وغير مجمعة، فان ترتيبها وتجميعها معا يتم عم طريق التنظيم .

### عناصر التنظيم:

تكمن عناصر التنظيم فيما يلي:<sup>2</sup>

- تحديد الأعمال أو الأنظمة المراد أدائها بغرض تحقيق أهداف وخطط المكتبة.
- تحديد التقسيمات الإدارية اللازمة خلال تكوين هيكل منطقي مفهوم.
- تحديد المسؤوليات والسلطات الخاصة بكل وحدة من وحدات المكتبة الجامعية
- تحديد نظام واحد من العلامات بين إدارات وأقسام وشعب العمل المختلفة وخطوط السلطة والمسؤولية بينهما.
- اختبار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف المختلفة.
- توفير أدوات تنظيمية تسهل عملية التنظيم .

<sup>1</sup> - الحريري، رافدة، المرجع السابق، ص 67.

<sup>2</sup> - همشري، أحمد عمر. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، المرجع السابق، ص 137.

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

### ثالثا: التوجيه والقيادة

يتعلق عنصر التوجيه والقيادة بتحفيز العاملين وحثهم والتأكد من تمتعهم بالدوافع الضرورية للقيام بأعمالهم بشكل صحيح، ويرتبط التوجيه ارتباطا وتبعاً بعملية الاتصال، فكلما كان المدير واضحا في اتصاله ، كلما حصل على نتائج إيجابية جراء توجيهه للعاملين والتوجيه يعتمد اعتمادا كليا على قدرة المدير على القيادة وعله مدى قدرته على إيجاد الدوافع والحوافز المناسبة، والتوجه عملية تهدف إلى مساعدة العاملين في مواجهة الصعوبات التي تواجههم أثناء العمل، وإرشادهم إلى طريق الصواب، وتلعب القيادة دورا أساسيا في التأثير على سلوك العاملين وفي مستوى الأداء لديهم، مما يساعد على تحقيق الفاعلية والكفاءة وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة، والقيادة هي النشاط الإيجابي الذي يقوم به شخص فيه سمات وخصائص قيادية ليشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف معينة بوسيلة التأثير والاستمالة وتطبيق مبدأ العلاقات الإنسانية في معاملة الأفراد، وتنسيق جهود الموارد البشرية وتقديم التوجيه والإرشاد اللازمين.<sup>1</sup>

### رابعا: المتابعة

المتابعة هي الوقوف على سلامة سير العمل والتأكد من أنه يسير بشكل صحيح وفق ما رسم في الخطة، وهو الإشراف على عملية التنفيذ وملاحظة مدى تحقيقها للأهداف المنشودة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - همشري، أحمد عمر. المرجع السابق. ص 77.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه. ص 77

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

### خامسا: التقويم

هو عملية مستمرة شاملة لكل الوظائف أنفة الذكر وهو عملية إصدار الأحكام وكتابة التقارير وقياس ما يمكن قياسه من مجمل أداء العاملين.<sup>1</sup>

### سادسا: الرقابة

يعرف " هنري فايول" الرقابة على أنها التحقق بان ما يحدث يطابق الخطة المقدره.

- وتعرف أيضا على أنها قياس الأداء وتصحيحه من أجل التأكد من أن أهداف المكتبة قد تحققت، وان الخطط الموضوعه لتحقيقها قد نفذت وتم انجازها بالشكل الصحيح.

إذن نلاحظ أن وظيفة الرقابة قد تطورت بشكل كبير في الوقت الحاضر في المكتبات الجامعية، فبعد أن كانت تهدف في السابق إلى كشف الانحراف، وتحديد من هو المسئول عنه من اجل معاقبته، سواء كان هذا الانحراف بقصد وغير قصد أصبح الان اكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع وقوعه، وهذا ما يعرف بالرقابة الايجابية الوقائية كما أن مشكلة الرقابة تزداد وتتعدد كلما كبر حجم المكتبة الجامعية وازداد عدد العاملين فيها وتنوعت أعمالها وتعددت.<sup>2</sup>

➤ **أنواع الرقابة:** تنقسم الرقابة إلى عدة أنواع حسب توقيت حدوثها, من حيث شموليتها, من حيث طريقة تنظيمها .

<sup>1</sup> - المرجع نفسه ص 77

<sup>2</sup> - خشبة، سهام، المرجع السابق، ص ص 32- 33.

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

أولاً: الرقابة من حيث توقيت حدوثها:<sup>1</sup>

1- الرقابة الوقائية: (preventive) يسعى هذا النوع من الرقابة الى اكتشاف

الأخطاء أو المشكلات قبل حدوثها , والإستعداد لها .

2- الرقابة المتزامنة: (Instant) وهي التي تراقب سير العمل أول بأول ,فتقيس

الأداء وتقيمه بمقارنته مع المعايير المحددة سابقا , لاكتشاف الخطأ وقت حدوثه , والعمل على معالجته فوراً , لمنع استفحال اثره الضار .

3- الرقابة اللاحقة: (Follow-Up) وتسمى ايضاً بالرقابة البعدية لأنها تتم بعد

الإنهاء من تنفيذ الأعمال , اذ يتم مقارنة الإنجاز الفعلي مع المعايير المحددة لرصد الانحرافات والابلاغ عنها مع الحلول المقترحة لعلاجها بهدف تلافيها مستقبلاً .

الرقابة من حيث شموليتها: وتنقسم الى<sup>2</sup>

1- الرقابة الشاملة (Comprehensive) وتسعى الى تقييم الأداء الكلي للمكتبة

أو مركز المعلومات , ومعرفة مدى كفاءتهما في تحقيق الأهداف الموضوعية .

2- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية : (Departmental) وتسعى الى تقييم

الأداء والانجاز الفعلي لدائرة معينة أو قسم محدد في المكتبة لمعرفة مدى كفاءته في أداء العمل وتحقيق الأهداف المرسومة له .

3- الرقابة على مستوى الفرد : (Individual) وتسعى الى تقييم أداء الفرد وإنجازه

,ومعرفة مستوى كفاءته في العمل , وسلوكه فيه ومدى إسهامه في تحقيق الأهداف الموضوعية لدائرته أو قسمه الذي يعمل فيه .

<sup>1</sup> عليان , ربحي مصطفى . إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم . عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ,

2002 . ص 205

<sup>2</sup> خشبة , سهام . المرجع السابق . 205

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

ثالثا: من حيث طريقة تنظيمها :<sup>1</sup>

1-الرقابة المفاجئة : وهي التي تتم بشكل مفاجئ ودون سابق انذار بقصد الإطمئنان على حسن سير العمل ورصد الانحرافات إن وجدت.

1- الرقابة الدورية : وهي التي تتم في فترات زمنية محددة كل اسبوع , أو كل شهر مثلا .

2- الرقابة المستمرة: وهي التي تتم عن طريق المتابعة المستمرة والتقييم المستمر لأداء العمل في المكتبة أو مركز المعلومات .

أهداف الرقابة : تهدف عملية الرقابة الى:<sup>2</sup>

- التثبيت من الاتجاه نحو تحقيق أهداف المكتبة الجامعية والتأكد من صحة المسار إليه.

- التأكد من أن العمليات الفنية كالفهرسة والتصنيف وفقا للأصول والقواعد والتقنيات المقررة بصورة سلمية.

- التأكد من توفر الانسجام في العمل بين مختلف أقسام المكتبة

- التثبيت من أن إجراءات العمل المطبقة على وجهها الصحيح

- المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة في الاستفادة من المكتبة

الجامعية مثل: العاملين والمستفيدين، وذلك منعا للتعسف في استعمال السلطة من ناحية المسؤولين، وتحقيق العدالة في أداء الخدمات المكتبية.

1. عليان, ربحي مصطفى .المرجع السابق.ص 207.

2 نفس المرجع السابق. ص33

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

### 2-5-2 القسم الثاني: المهام الفنية

تهتم الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية بجذب المرشحين والاحتفاظ بالجيديين منهم ودفعهم للعمل ، وفهم البيئة والإيفاء بمتطلباتها، والتوظيف وتقويم سلوك العاملين ومكافئتهم ومراقبة بيئة العمل.

وقد قمنا بإيجاز هذه الوظائف في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- الاستقطاب
- الاختيار
- التعيين
- التدريب والتطوير
- إدارة المكتبات والأجور والتعويضات
- التفاوض والاستشارات
- الصحة والأمان
- الرعاية الاجتماعية

<sup>1</sup> - الحريري، رافدة، المرجع السابق، ص ص 91- 92.

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

### 2-6 مسؤوليات إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

تقوم إدارة الموارد البشرية بثلاث مسؤوليات متميزة تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

**المسؤولية التنفيذية:** وتتمثل في توجيه أنشطة الموارد البشرية العاملة في المكتبة ، وأيضا قد تمارس إدارة البشرية تدعيم الإدارة العليا بوجهات نظرا في الأمور المتعلقة بالموارد البشرية للمكتبة ومن ثم تؤخذ مقترحاتها على أنها قرارات فاصلة .

**المسؤولية التنسيقية:** تعمل إدارة الموارد البشرية كمنسق لأنشطة الموارد البشرية، وهي ما يسمى أحيانا الرقابة الوظيفية، ومن خلال هذه الوظيفة تقوم إدارة الموارد البشرية بالتأكد من تطبيق الأهداف والسياسات والإجراءات التي تم الموافقة عليها من قبل الإدارة العليا ، فهي بهذا تعد الذراع الأيمن للإدارة العليا للجامعة.

**المسؤولية الخدمية:** تتمثل في تقديم النصائح والخدمات من خلال المساعدة في التعيين والتدريب والأداء وتحفيز وترقية الموظفين، ويساعد أيضا في مجال إعادة الهيكلة وإعادة هندسة المكتبة وإعادة تقسيم الوظائف المكتبية التي تتطلبها التغيرات البيئية الحديثة.

<sup>1</sup> - ابراهيمي، أحمد، تقييم الموارد البشرية وأثره على تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية: رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة العلمية، 2007، ص 68.

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

### 2-7- المهارات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية:

مناك مجموعة من المهارات التي يجب توافرها في مدير المكتبة أو المسؤول عن إدارة الموارد البشرية في المكتبة هي:<sup>1</sup>

#### 2-7-1 مهارات فنية:

تتمثل المهارات الفنية التي يجب أن تتوفر في المسؤول عن إدارة الموارد البشرية في المكتبة، في التزويد والفهرسة والتصنيف والتكشيف والاستخلاص واسترجاع المعلومات والحاسوب وتطبيقاته، وغيرها من المهارات حتى يستطيع توجيه مرؤوسيه فيها، ومعالجة الأخطاء في هذه المجالات لدى ظهورها.

#### 2-7-2 مهارات فكرية:

تتضمن القدرة على التفكير المنطقي ومهارات التفكير الابتكاري والإبداعي، فالمدير المبدع أو المبتكر هو الذي تتوافر لديه الأفكار الجديدة للتطوير وحل المشكلات والصعوبات التي تواجه إدارة الموارد البشرية .

#### 2-7-3 مهارات إدارية

هناك مجموعة من المهارات الإدارية التي لابد من توفرها في المسؤول عن إدارة الموارد البشرية وتتمثل في تحديد العمل وتحديد الاحتياجات المستقبلية من العمال، ومهارات اختيار الأفراد المناسبين للوظائف المطلوبة ومهارات التخطيط لتنمية الأفراد وظيفيا ومهنيا وتقينا والارتقاء بمستوياتهم المعرفية والمهارية لتحقيق الأداء المتميز في العمل، مهارات الاتصال، ومهارات الإرشاد والتوجيه والتعليم، ومهارات تفويض الصلاحيات وتنمية روح العمل الجماعي، ومهارات وضع النظم التحفيزية الملائمة.

<sup>1</sup> - همشري، عمر أحمد، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع،

2001، ص. ص 36-37.



## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

### 2-8- التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية:

حدثت الكثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر صاحبها كثير من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية من بينها:

### 2-5-1 زيادة الإعتدال على التكنولوجيا الحديثة: لقد لعب التطور التكنولوجي

دورا بارزا مما شكل قيادا على ادارة الموارد البشرية لأن التغيرات الملحوظة في الوسائل التكنولوجية الحديثة تؤدي الى تغيرات جذرية في الأعمال , وهذا ما يزيد من أهمية النشاطات في المكتبات مثل توفير دورات تدريبية لاستخدام هذه الوسائل <sup>1</sup>.

### 2-5-2 التغيرات في تركيبة القوى العاملة: وهذا من خلال التغيرات المختلفة في

العاملين بمختلف المكتبات من بينها زيادة نسبة النساء العاملات مما يزيد عبئ على ادارة الموارد البشرية وهذا يخلق متطلبات جديدة في المساواة بين العاملين في الترقية , البرامج التدريبية المقدمة , الحوافز المقدمة للعاملين<sup>2</sup>.

### 2-5-3 التحديات البيئية: ان البيئة الداخلية للمكتبة التي تجسدت معالمها من

خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة افرزت بيئة ديناميكية أي بنية غير مستقرة حيث أن الاطار العام للتعامل مع البيئة الداخلية للعمل يقوم على اعتبار ان التغير ظاهرة طبيعية أما الثبات فهو حالة شاذة .وهذه التغيرات تؤثر على مهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> السلمي ,علي . إدارة الموارد البشرية : **human resources management**. القاهرة : دار غريب للنشر والتوزيع ,(د.س) . ص 19 (بتصرف)

<sup>2</sup> عادل , محمد الزايد. إدارة الموارد البشرية : رؤية استراتيجية. مصر : جامعة القاهرة , 2003. ص38 (بتصرف)

<sup>3</sup> خشبة, سهام . المرجع السابق. ص23

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

---

2-5-4 التحديات الإجتماعية: يعتبر التحدي الإجتماعي من أهم التحديات التي تواجه المدراء , لأنها تؤثر على قوة العمل لأي موظف , كأن تكون متعلقة بخلفية العاملين و العمر أو الجنس<sup>1</sup>

### خلاصة الفصل

وكنتيجة لما سبق ذكره نجد أن العنصر البشري له أهمية بالغة في المكتبات الجامعية كما أن إدارة الموارد البشرية وممارستها أصبحت مهمة، ومسؤولية كبيرة وهذا من اجل تحقيق أهداف المكتبة المختلفة المرتبطة بتطوير أداء المورد البشري العامل بها والعمل على ابتكار أفضل السبل لاستثمار طاقاته وتوظيف قدراته لذلك تعتبر إدارته وتسره امرا ضروريا ، لتحقيق فاعلية المكتبة ونجاحها وتحقيق رضا المستفيدين منها.

---

<sup>1</sup> خشبة سهام .المرجع السابق. ص 23

# الفصل الثالث: الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمكتبات الجامعية

تمهيد

1- ماهية الرضا الوظيفي.

1-1 مفهوم الرضا الوظيفي.

2-1 أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للعاملين.

3-1 أنواع ومظاهر الرضا الوظيفي.

4-1 مؤشرات عدم الرضا الوظيفي.

5-1 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

6-1 النظريات المفسرة للرضا الوظيفي.

2- تأثير إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمكتبات الجامعية .

2-1 صفات وسلوك الموظف الذي يتحلّى بالرضا الوظيفي.

2-2 التحفيز وتأثيره على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المكتبات الجامعية.

2-3 فرص الترقية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لها العاملين في المكتبات الجامعية.

2-4 الإشراف وتأثيره على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمكتبات الجامعية.

2-5 الاتصال الداخلي و تأثيرها على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المكتبات

الجامعية .

2-6 العلاقات الإنسانية و تأثيرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المكتبات

الجامعية.

خلاصة الفصل

## الفصل الثالث: الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمكتبات الجامعية

تمهيد:

إن الرضا الوظيفي يعتبر من المقاييس الهامة لقياس مدى فعالية العاملين بالمكتبات الجامعية باعتبار أنه إذا كان بمستوى مرتفع يؤدي بالضرورة إلى الارتقاء بمستوى أداء العاملين ، ولقد استحوذ موضوع الرضا الوظيفي على اهتمام كبير ومتزايد من قبل الباحثين في مجال الإدارة ونتج عن ذلك ظهور الكثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بمفهوم الرضا الوظيفي للعاملين ومعرفة الأسباب التي تؤدي إلى رضا العاملين عن العمل في المكتبة ، ومن ثم تحقيق أهدافهم الخاصة بهم وكذا أهداف عملهم بطريقة تكاملية متفاعلة.

## الفصل الثالث: الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمكتبات الجامعية

### 1- ماهية الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل، لذا قام العديد من الباحثين بدراسته باستمرار، وفيما يلي سنتطرق إلى عدة مفاهيم تشرح هذا الاتجاه.

#### 1-1- مفهوم الرضا الوظيفي

- هناك من يرى أن مسألة الرضا الوظيفي عبارة عن مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق: "أني راضي في وظيفتي"<sup>1</sup>
  - وقد ظهر تعريف آخر للرضا الوظيفي على انه حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد لوظيفته على أنها مشبعة أو محققة لقيم الوظيفة أو المهنة ، على شرط تكون هذه القيم المتطابقة مع حاجات الفرد.<sup>2</sup>
  - وقد ورد في تعريف آخر بأنه وجهة نظر الأفراد العاملين نحو قبولهم واستحسانهم للعمل الذي يزاولونه، فقبول الأفراد لعملهم يولد لديهم مشاعر الرضا عنه.<sup>3</sup>
  - من الممكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه اتجاه يعبر الفرد بمقتضاه عن شعوره بالقناعة أو عدم القناعة تجاه موقف أو سلوك معين<sup>4</sup>
- + وكتعريف إجرائي فالرضا الوظيفي لدى العاملين هو مجموعة الانطباعات الموكلة لهم، مما يولد لديهم شعور الارتياح الذي يجعل الموظف راضيا عن عمله.

1 - هاشم ، عادل عبد الرزاق: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، عمان: دار اليازوري، 2010، ص85.

2 - الهاشمي، لوكيا، بومنقار، مراد: المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي ، عمان، دار الايام للنشر والتوزيع، 2014، ص 119.

3 - احمد جودة، محفوظ: إدارة الموارد البشرية ، ط2، عمان: دار وائل، 2014، ص 246.

4 - ديربي، زاهد محمد: السلوك التنظيمي: organizational behavior، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011، ص120.

### 1-2- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للعاملين

تظهر أهمية الرضا الوظيفي في ارتباطه بالعنصر البشري الذي يعد الثروة الحقيقية والمحور الرئيسي في المكتبة التي تحتاج إلى عقل البشري الذي يديرها ويحركها.

أن الرضا الوظيفي يتناول مشاعر الفرد العامل سواء كان مديرا ، موظفا أو عاملا صغيرا، اتجاه مؤثرات العمل الذي يؤديه والظروف التي يعمل بها والبيئة المحيطة به ، وعموما فإن توفر الرضا الوظيفي لدى العاملين يؤدي إلى:

✚ رفع الروح المعنوية للعاملين، ما تؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب وترك العمل ومعدلات الشكاوي، كذلك انخفاض مستوى الصراعات سواء بين العمال ، أو بين العمال والإدارة .

✚ تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للعامل الذي يؤدي للنجاح في العمل ، وبالتالي زيادة فعالية الفرد فالرضا مرتبط بالنجاح في العمل، والنجاح في العمل هو معيار تقييم المجتمع لإفراده ، كما يمكن أن يكون مؤشرا لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى.<sup>1</sup>

✚ زيادة الرضا الوظيفي للعاملين تؤدي الى زيادة تحمل المسؤولية الفردية ، وبذلك فإن العاملين سيكونون أكثر فخرا بتلك الوظائف وسيكون لديهم نظرة واضحة حول مدى مساهمة وظائفهم في تحقيق النجاح في المكتبة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -بريـاح ، محمد الامين، موساوي، يحي. تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية. دراسة حالة

المؤسسة الاستشفائية بمغنية. مذكرة ماستر : ادارة الموارد البشرية ، م 2016، ص 5.

<sup>2</sup> -موسي، هاجر. اثر الرضا الوظيفي على اداء العاملين بجامعة بسكرة . دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة ماستر: تسيير الموارد البشرية، 2016، ص 21.

### 1-3-1 أنواع ومظاهر الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي أنواع ومظاهر ، نذكرها فيما يلي:

#### 1-3-1 أنواع الرضا الوظيفي:

يوجد نوعان من الرضا الوظيفي هما:

✚ **الرضا العام:** يعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو العمل الذي يقوم به، فيكون إما راضي او غير راضي ، فهذا النوع لا يسمح بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الفرد في عمله بل يفيد في إلقاء نظرة عامة على موقف العامل نحو عمله

✚ **الرضا النوعي:** يشير إلى الرضا الفرد عن جانب معين من جوانب عمله وتتمثل هذه الجوانب في الأجور، الإشراف، فرص الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية ، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المكتبة والعلاقات مع زملاءه، ويمكن ان تكون أسباب حدوث إصابات هو تعبير غير مباشر من عدم الرغبة في العمل ذاته.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - برياض , محمد الامين، موساوي، يحي. مرجع السابق، ص 13.

## الفصل الثالث: الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمكتبات الجامعية

### 1-3-2 مظاهر الرضا الوظيفي

يمكن أن نستدل على الرضا الوظيفي من خلال بعض المظاهر التي تتصل بسلوك العاملين في العمل، ويمكن تسمية هذه المظاهر بنواتج الرضا عن العمل ومن بين أهمها نذكر :<sup>1</sup>

- **انخفاض معدلات الغياب:** يعني إذا كان العامل يحصل على درجة كبيرة من الرضا أثناء وجوده في العمل أكثر من الرضا المتحصل عليه أثناء التغيب عن العمل ، فهنا يمكننا التنبؤ بأن العامل سيحضر دائما إلى العمل وسيكون أدائه في المستوى المطلوب.

- **قلة الشكوى:** حيث الشكاوي المقدمة عن حالة التذمر أو عدم الرضا عند العاملين في المكتبة ، وقد تكون هذه الشكاوي فردية أو جماعية وتعبر عن واقع حقيقي و وهمي، في هذه الحالة على الإدارة التي تعالج أسباب هذه الشكاوي موضوعيا لان تجاهلها قد يؤدي إلى تفاقم الحالة ويصبح من الصعب معالجتها.

#### 1-1- مؤشرات عدم الرضا الوظيفي:

هناك مؤشرا تدل على عدم الرضا العاملين عن وظائفهم وهي:

**1-4-1 الغياب:** يعتبر الغياب تعبيراً عن عدم تكيف العامل مع عمله ، ويرتبط في العادة بكره العامل للمكان الذي يعمل فيه وهو احد المؤشرات الأساسية التي تكشف عن عدم الرضا الوظيفي للعاملين، ونحن هنا لا نتكلم عن حالات الغياب الطارئة مثل المرض والظروف العائلية بل عن الحالات التي تعكس مشاعر الفرد اتجاه عمله.<sup>2</sup>

1 - بورجراجة ، مريم. **اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي.** دراسة حالة مديرية التربية لولاية بسكرة.

مذكرة ماستر: تسيير الموارد البشرية، 2015، ص 52.

2 - الهاشمي، لوكيا، بومنقار، مراد، المرجع السابق، ص ص 146.



## الفصل الثالث: الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمكتبات الجامعية

**1-4-2 الأداء:** حاولت الكثير من الدراسات البحث فيما إذا كان هناك علاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء، وقد أوضحت الدراسات في هذا الموضوع فيما إذا "كان الرضا هو الذي يحسن مستوى الأداء" أو ان "الأداء هو الذي يسبب الرضا" وأدت النظرة الأولى إلى الاعتقاد بان الطريقة التي بواسطتها يكون لدينا عمال ذو كفاءة عالية هي أنه يجب أن نجعلهم مسرورين، والنظرة الثانية هي أن يحصل العمال على المتعة أو الرضا، عن عملهم بعدما يجدون أن أدائهم يرتقي الى مستوى احسن ، وهذا الأداء يؤدي إلى الرضا عن العمل، هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى إذا كانت نظرة أن الرضا هو الذي يتسبب في رفع مستوى الأداء هي الصحيحة فإنه يجب على المسيرين أن يكافئوا العاملين بغض النظر على أدائهم وذلك ليظهر للعمال تقديرهم ويشعرهم ذلك بالارتياح في عملهم وينتج عم ذلك تحقيق الأداء الأفضل في المستقبل ومنه فمعظم الأدلة العلمية تؤدي إلى النظرة التي ترى أن الرضا الوظيفي هو الذي يتسبب في الارتقاء بالاداء.<sup>1</sup>

✚ وحسب رأينا فإننا نعتقد أن هذا مزال يحتاج إلى الدراسة إذ أن العلاقة بين الرضا والأداء لا تزال معقدة وغير واضحة تماما فإمكانية وجود ارتباط بين الرضا والأداء يفترض وجود عامل تحفيزي للأداء الفعال.

**1-4-3 التمارض:** أو التداعي بالمرض، وتعتبر هذه الظاهرة عن عدم رضا العامل وذلك من خلال الضغط النفسي، الذي يواجهه في مكان العمل أو في الخارج ، ويلجأ العامل الى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل ، وهذا هربا من الواقع المعاش أو التقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء تأديته

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 148.

## الفصل الثالث: الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمكتبات الجامعية

لوظيفته، وهذا الانسحاب يعبر على نفور إما من الوظيفة ذاتها أو من المشرفين المباشرين له أو لجماعة العمل بصفة عامة... الخ.<sup>1</sup>

🚩 وهذه الظاهرة تعبر تعبيراً صادقاً على عدم الرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية.

**1-4-4 الشكاوي:** تدل نسبة الشكاوي المقدمة من طرف العمل عن مظاهر الرضا أو عدمه، سواء كانت الشكاوي المرفوعة من طرف العمال لمشرفيهم موضوعية أو لا معنى لها، أي سواء كانت هذه الشكاوي مؤسسة أو شكاوي واهية، كان ذلك تعبيراً عن عدم الرضا لدى العاملين.<sup>2</sup>

### 1-4-5 التخريب واللامبالاة:

المسؤولون عادة ما يحافظون على صيانة اللالات من الأعطال كي لا تؤثر على سلامة المنتجات وتجهيزات المكتبة، غير أنهم لا يدركون أن حجر الزاوية في المكتبة هو العامل، وإن انخفاض درجة الرضا ينعكس على مدى اهتمامه وانضباطه أثناء تأديته واجباته مما ينجر على ذلك وقوعه في حالات من الإهمال واللامبالاة، والذات يؤديان بدورهما إلى قيام العمال بالتخريب وإلحاق الضرر بالوسائل داخل المكتبة.<sup>3</sup>

**1-4-6 ترك العمل:** حينما يترك العامل عمله من تلقاء نفسه فهذا يعني أنه غير راض عنه كل الرضا، أما أسباب الترك فيمكن إمطة اللثام عنها عن طريق مقابلات شخصية تعقد مع العمال الذين يزعمون ترك أعمالهم وكثيراً ما تكشف هذه

1 - عدودة، زين الدين . علاقة الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي . دراسة حالة ملبنة الاوراس: مذكرة ماستر، تسيير الموارد البشرية، 2015، ص ص 16. 17. (بتصرف)

2 الهاشمي، لوكيا، بومنقار، مراد. المرجع السابق. ص 149

3 المرجع نفسه. ص 149

## الفصل الثالث :الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمكتبات الجامعية

المقالات عن أسباب غير منتظرة لترك العمل مثل رعاية الأطفال، أسباب صحية، أسباب تتعلق بالمواصلات إلى غير ذلك ، أما الأسباب المهنية مترتبة كالاتي، عدم رضا العامل عن مركزه في عمله ، الرغبة في عمل آخر ، عدم الرضا عن العمل بوجه عام.<sup>1</sup>

### 5-1 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

يشير " فرسوني" الى أن الدراسة الرضا الوظيفي قد أصبحت قضية تتداخل في معالجتها عوامل جمة، وبعبارة أخرى يمكن القول أن الرضا الوظيفي لدى العاملين في المكتبات يعد من النتائج المترتبة على مجموعة من العوامل حيث تم تحديد ستة عوامل مهمة للرضا عن العمل، تتصل الثلاثة الأولى منها بالعمل مباشرة ، بينما تتصل الثلاثة الأخرى بظروف أو جوانب أخرى، وتلك العوامل هي:<sup>2</sup>

- ✚ كفاية الإشراف المباشر
- ✚ الرضا عن العمل نفسه
- ✚ الاندماج مع الزملاء في العمل
- ✚ توفير الهادفية والأهداف في التنظيم
- ✚ عدالة المكافآت الاقتصادية وغيرها
- ✚ الحالة الصحية والذهنية

<sup>1</sup>بضياف ، عادل .مدى فعالية ادارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الجامعيين

<sup>2</sup>دراسة ميدانية بجامعة سوق اهراس. رسالة ماجستير ، علم النفس العمل والتنظيم، 2010. ص108  
2 - السالم، سالم محمد، الرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 1997. ص 80.

## الفصل الثالث :الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمكتبات الجامعية

وقد ظهرت قائمة أخرى من العوامل المؤثرة على رضا الأفراد ومن بين هذه العوامل:<sup>1</sup>

- 1- الأجر
- 2- الاستقرار في العمل
- 3- تقدير العمل المنجز
- 4- القيادة العادلة والكفاءة
- 5- الانسجام مع الزملاء في العمل
- 6- المزايا المتحصل عليها خلاف الأجر
- 7- المركز الاجتماعي.

### 6-1 النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

تدل الدراسات التي أجريت في مجال الرضا الوظيفي الى وجود العديد من النظريات المفسرة لمشاعر الرضا عن العمل لدى العاملين ومن هذه النظريات نذكر أهمها:

**1-6-1 نظرية ماسلو للحاجات :** رتب ماسلو حاجات الفرد حسب أهميتها و بغية إشباعها أعطى لإشباع المستوى الأدنى الأولوية قبل غيره لكونها حسب رأيه تتحكم بسلوكه أكثر من غيرها وإذا ما أشبعت هذه الحاجة يتوجه الإنسان نحو إشباع المستوى الآخر وقسم هذه الحاجات إلى : الحاجات الفسيولوجية تأتي في قاعدة الهرم ثم الحاجة للأمن والحب والاحترام ، وتنتهي بالحاجة إلى تحقيق الذات في القمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -السالم ،محمد السالم. المرجع السابق.ص81

<sup>2</sup> maslow, Abraham. age-of-the-sage.org[en ligne].(sans date) Disponible sur :

< [https://www.age-of-the-sage.org/psychology/maslow\\_pyramid.html](https://www.age-of-the-sage.org/psychology/maslow_pyramid.html)>

(Consulté le 10/04/2019)

## الفصل الثالث: الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمكتبات الجامعية

1-6-2 نظرية العاملين " الوقائية الدافعية" نجح هرز برج (herzberg) للتوصل إلى أن من العوامل التي تخلق لدى الفرد شعور بالرضا العالي عن الوظيفة وهي الاعتراف والتقدير والانجاز والترقية وإدراك الفرد لقيمه وتحكم الشخص في وظيفته وإمكانية التقدم وإتاحة فرصة النمو إذ يؤدي إشباع هذه الحاجات إلى درجة عالية من رضا عن العمل وزيادة في الإنتاج.<sup>1</sup>

1-6-3 نظرية الدرر: (alderfer theory): والتي يعتقد فيها أن الأفراد لديهم 3 احتياجات أساسية وهي:

1- حاجات الكينونة: وهي الحاجات التي يقع إشباعها بواسطة عوامل البيئة مثل الطعام.. الماء.. الخ.

2- حاجات العلاقات: وهي الحاجات التي تؤكد أهمية توطيد العلاقات الشخصية الداخلية والمحافظة عليها.

3- حاجات النمو: وهي الحاجات التي تتفق مع المستوى الأعلى للذات وحاجات تحقيق الذات.<sup>2</sup>

ويتفق الدرر مع ماسلو في هذه النظرية لأن إشباع الحاجة يؤثر على أهميتها وأهمية الحاجات الأعلى منها المستوى كما أنه يتفق مع ماسلو بان اشباع حاجات النمو يجعلها أكثر أهمية عند الناس ، كذلك فإن السعي لإشباع الحاجات يقود إلى جعل الحاجات الدنيا أكثر أهمية عند هؤلاء الناس إلا انه يختلف عن ماسلو حيث يرى ماسلو انه لا حاجة إلى مزير من الإشباع للحاجات الأدنى التي تم إشباعها لكن الدرر خلاف لذلك يقول أن المكافآت الإضافية أو الزيادة في المكافآت للحاجات الدنيا قد تعوض عن اشباع حاجات أعلى وعلى ذلك إذا لم يكن في

<sup>1</sup> - سلمان، منى رسول. الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصي وعلاقته بأدائهم الوظيفي ، المديرية

العامة للتربية في الرصافة3، ع 5، 2011.ص66.

<sup>2</sup> - هاشم، عادل عبد الرزاق، المرجع السابق، ص 93.

## الفصل الثالث: الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمكتبات الجامعية

استطاعة المدير أن يعطى ظروف أفضل للعمل ، فإن هرم الحاجات يختلف من فرد إلى آخر وتختلف في داخل الفرد نفسه باختلاف السن والجنس والظروف الاجتماعية.<sup>1</sup>

### 1-6-4 نظرية القيمة:

حيث يرى أدوين اوك EDVIN LOCK أن المسببات للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدى، وأنه كلما استطاع العامل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل، وأن العوائد التي يرغبها الفرد ليست تماما هي الموجودة في نظرية تدرج الحاجات لماسلو ، وإنما نعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد بما يوده من عوائد يرى إنها تتناسب وظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي ، وتتناسب و رغباته وأسلوبه في الحياة.<sup>2</sup>

### 1-6-5: نظرية الحاجات الثلاثة (حاجات الانجاز) لماكلياند:

قدم ماكلياند، العالم النفساني الأمريكي سنة 1973 م نظرية المعروفة باسم نظرية الانجاز، حيث صنف هذه الحاجات إلى ثلاث مجموعات وضحاها الشكل التالي:

➤ الحاجات للإنجاز: NEED FOR ACHIEVEMENT: وتعكس رغبة الموظف في الانجاز الأفضل بأكفاً الطرق وكذلك حل المشكلات المعقدة والتعامل مع المهام المدعبة ، أي هي الرغبة في التميز.

➤ الحاجة للقوة NEED FOR POWER: وهي تمثل رغبة الموظف في التحكم في سلوك الآخرين، أي هي الرغبة في ممارسة السلطة عليهم .

1 - المرجع نفسه، ص 94.

2 - بلخيرى، سهام، مشبط، حنان. اثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية . دراسة حالة جامعية البويرة، مذكرة ماستر: ادارة اعمال استراتيجية، 2011، ص ص 16 . 17.

## الفصل الثالث: الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمكتبات الجامعية

✚ الحاجة للانتماء: NEED FOR AFFILIATION: وهي تمثل الرغبة في تكوين علاقات ايجابية مع الآخرين والاحتفاظ بها.<sup>1</sup>

2- تأثير إدارة الموارد البشرية في الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمكتبات الجامعية

تتبع المكتبة بعض السياسات والعوامل لادارة مواردها البشرية, هذه العوامل لها علاقة بارتفاع أو انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمكتبات الجامعية...

1-2: صفات وسلوكه الموظف الذي يتحلى بالرضا الوظيفي:

يتحلى الموظف الراضي عن عمله بصفات نذكرها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- ✚ مسرور
- ✚ مشرع
- ✚ راض
- ✚ ممتن
- ✚ لا يغيب كثيرا عن عمله
- ✚ لا يترك عمله
- ✚ يبني علاقات وشراكات مع الآخرين
- ✚ يتوقع احتياجات العملاء
- ✚ يدعم زملائه للحصول على مستوى عمل متميز
- ✚ يأخذ زمام المبادرة
- ✚ يجد الأجوبة لأسئلته.

1- هاشم, عادل عبد الرزاق. المرجع السابق. ص96

2 - المعاينة، رولا نايف: الحموري: صالح سليم، ادارة الموارد البشرية: دليل عملي، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2012، ص ص 140. 141.

## الفصل الثالث: الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمكتبات الجامعية

### 2-2 تحفيز العاملين وتأثيره على الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمكتبات الجامعية:

من الواضح انه توجد علاقة وتأثير بين التحفيز والرضا الوظيفي، بالمكتبة التي تقوم بعملية التحفيز تسعى إلى أغراض ومكاسب تحققها، ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال مايلي: <sup>1</sup>

- هناك علاقة ارتباط بين التحفيز والرضا الوظيفي باعتبار الحافز تلك الوسيلة أو الأسلوب أو الإدارة التي تقدم الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة للحاجات الناقصة ، وعليه فان توافر أنظمة حوافز مناسبة وملائمة ومتنوعة بين الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين ، فكلما كان مستوى الإشباع للحاجات كبير كلما زاد الرضا الوظيفي.

- والتحفيز له تأثير في العمل نفسه يؤدي إلى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية وذلك بتحسين أحواله المعيشية وظروف العمل والحياة.

- التحفيز يحقق الرضا عن العمل كنتيجة إدراك الفرد للعوامل التالية:

✚ ارتباط الأداء بمكافآت العمل وحوافزه، وشعور الفرد بان قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتوافق مع الأهداف المحددة .

✚ إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له، وإدراكه بالعدالة في التوزيع بالنسبة للحوافز والعوائد

✚ أن للفرد حاجات يتم إشباعها من خلال العمل وهذه الحاجات تختلف درجات الإشباع فيها من شخص لآخر وتبعاً لنوع الحاجة التي تتوفر من خلال العمل فكلما

<sup>1</sup> - باجة، حميد. دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبويرة. مذكرة ماستر: ادارة الاعمال الاستراتيجية، 2013، ص ص 78- 79 (بتصرف)



## الفصل الثالث: الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمكتبات الجامعية

كان هناك توفر لهذه الحاجات وإشباع مناسب كلما ارتفعت لديه نسبة الرضا عن العمل.

✚ وعليه فإن التحفيز بمختلف أنواعه ومتغيراته له تأثير في الرضا الوظيفي من خلال:<sup>1</sup>

- إذا كان الفرد أو العامل يحس ويشعر ويدرك بالعدالة في التحفيز والمكافآت وان التحفيز وفق أسس ومعايير عادلة وموضوعية ومنطقية، فهنا نقول أن التحفيز يؤدي إلى الرضا الوظيفي.

- إذا كان العامل يشعر ويرى أن التحفيز لا يتم وفق أسس ومعايير عادلة وموضوعية ولا توجد عدالة في التحفيز، هذا بدوره يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي ويخلق توتر وقلق في نفسية العامل.

✚ وفي الأخير يمكن القول انه كلما أشبعت حاجات الفرد في مجال العمل وقدم له مزيج من الحوافز المناسب ساهم ذلك في رضاه وساعد على إثارة دافعيته، اي حثه وحفزه لأداء الفعال، حيث يعد الرضا عن العمل محصلة لكل من قيمة الحوافز المدركة مدى إدراك الفرد لعدالتها.

<sup>1</sup> باجة , حميد .المرجع السابق .ص 79

## الفصل الثالث: الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمكتبات الجامعية

2-3: فرص الترقية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمكتبات الجامعية:

الترقية هي نقل العامل من وضع وظيفي اقل إلى وضع وظيفي اكبر، وذلك بنقله الى منصب أعلى أو فئة أعلى ، حيث هناك من يرى أن هذه الأخيرة لها علاقة بالرضا الوظيفي لدى العاملين في المكتبة وإنما غالبا ما تقترن بالزيادة في الأجر إضافة إلى اعتبارها من قبل الكثيرين كاعتراف من الإدارة للجهد المبذول وللتفاني والالتزام وحتى التمكن من العمل ، كما أن توفير الترقية يعد الفرصة المناسبة لتنمية قدرات الفرد وتشير نتائج الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل ، إذ كلما وفرت الإدارة إمكانية ترقية العاملين كلما حققت شرطا كبيرا من شروط الرضا ، لكن لا يعني هذا أن كل العاملين يرغبون في الترقية ، فرغبة الترقية أو التقدم تختلف بين العاملين ، فهناك من يذهب من مكان لآخر سعيا لإيجاد فرص ترقية أكثر، وهناك من تكون لهم الرغبة في الأمن أقوى لكن المؤكد أن أغلبية العاملين في المكتبات الجامعية يحبون الترقية ويعملون للحصول عليها فالعامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح او توقعات الفرد لفرص الترقية ، ويلاحظ أن طموح الفرد غالبا ما يكون كبيرا لذا يجب على المكتبة أن تحاول وان تسعى إلى تحقيق القدر الموازي من فرص الترقية للمستوى المطلوب، وان تسعى كذلك إلى جعل طموح العمال واقعيا لا يتعدى ما هو ممكن ، وإلا لما تمكنت من تحقيق رضاهم .<sup>1</sup>

✚ إذ أن حصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة ورضا كبيرين مهما كانت نوعية تلك الترقية ويكون أثرها أعمق من تلك التي حصل عليها متأخرا وكان

<sup>1</sup> - الهاشمي، لوكيا، يومنقار، مراد، المرجع السابق، ص 130.

## الفصل الثالث :الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمكتبات الجامعية

يتوقعها , وفي كل هذا فإن مشاعر العدالة والإنصاف والتقدير للعاملين هي المحدد لمستوى الرضا الوظيفي.

2-4 الإشراف على العاملين وأثره على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمكتبات الجامعية:

لا يقتصر تأثير العامل بالتحفيز وفرص الترقية فقط، إنما يتأثر بكل ما يتحوي عليه عمله بصورة مباشرة، أو غير مباشرة، فكل ما يدور حوله من ظواهر يمكن أن تؤثر على مستوى رضاه، ومن بين العناصر المؤثرة في الرضا والإشراف.

فجل الدراسات التي أجريت في هذا الميدان بينت أن وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف المتبع داخل المكتبة ورضا العامل، ذلك لان الإنسان كائن ذو عواطف ومشاعر لايمكن أن يكون كالألية، إذ حتى وان كان أجره كبيرا وعمله مضمونا وأمنه وافرا ، فان لتلك الطريقة التي يتبعها المشرفون معه في معاملاتهم اليومية المختلفة لها تأثير على رضاهم ، وهذا ما يشير إليه دراسة جامعة " ميتشغن" من كون المرف الذي يجعل من مرؤوسيه محورا لاهتمامه بواسطة تنمية علاقات المساندة الشخصية بينه وبينهم واهتمامه الشخصي بقضاياهم ومشاكلهم وتفهمه وسعة صدره وخاصة عند حدوث أخطاء في الأداء من جانب العمال، كل هذا يكسبه ولاء مرؤوسيه له، ويحقق درجة من الرضا والتقبل لأعمالهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الهاشمي، لوكيا، يومنقار، مراد، المرجع السابق، ص 131.

## الفصل الثالث: الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمكتبات الجامعية

وعموما كلما كان المشرف حساسا لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم ، كلما كسب ولادهم ورضاهم عن عملهم فكلما زادت وسائل الإشباع والحوافز التي تحت سيطرة المشرف ، كلما زادت تأثير سلوكه الإشرافي إزاء مرؤوسيه على رضاهم عن العمل، وكلما كان نمط سلوك متوافقا مع المرؤوسين كلما زاد رضاهم عن العمل، فالمشرف الذي يفوض سلطات و حريات واسعة الأفراد يفضلون الاستقلال في العمل ويتمتعون بقدرات عالية لاشك أنه يشبع حاجاتهم و يحقق رضاهم في العمل أما المشرف الذي يفوض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المجدورة و يتمتعون بقدرات منخفضة فيختلق ارتباك و توترا لديهم يثير بذلك استيائهم اتجاه العمل<sup>1</sup>

✚ من خلال ما سبق نستنتج أنه لابد من الاهتمام بنمط الإشراف بنفس الدرجة التي تهتم بها جوانب العمل الأخرى ، فالاعتناء بحاجات و مشاعر العاملين أثناء التعامل معهم يحقق رضاهم و يجعلهم أكثر ثقة وولاء و يزيد من ارتباطهم بالمكتبة .

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 132.

### 2-5- تأثير الاتصال الداخلي على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمكتبات الجامعية.

تؤثر الاتصالات الداخلية الموجودة داخل المكتبة الجامعية على عدة متغيرات مرتبطة بالعمل و بالموارد البشرية ، إذ تلعب دورا كبيرا في التأثير على متغير الرضا الوظيفي لدى العاملين يلعب الاتصال الداخلي دورا ايجابيا في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين داخل المكتبة عن طريق جملة من العوامل من بينها على سبيل المثال لا الحصر أن نظام الاتصال له أثر في الحوافز وذلك من خلال إستراتيجية اتصالية متبعة و مدروسة بدقة تعمل على ربط الإدارة أي الرؤساء بالمرؤوسين في نسق واحد متكامل بحيث تستمر العلاقة التفاعلية في أقصى مستوياتها و عليه يتم تحديد الأهداف المشتركة و تكليف كل واحد بجزء منها مع تقديم الدعم و المساندة و الاهتمام بالتكوين متعدد الجوانب و الاستماع لأراء العاملين و انشغالهم و كذلك التشاور و بذلك نكون توصلنا لتحقيق الاندماج لكل الفئات و المستويات المهنية من خلال معرفتها لمهامها و أهدافها , مما يجعلهم يبحثون عن تحقيق أفضل مستويات للأداء, هذه العوامل كلها تتركز على مخطط الاتصال الذي يعمل كذلك على رفع معنويات العاملين و تحسيسهم بأهميتهم داخل المكتبة و الاستماع إلى شكاويهم حيث يعمل على تطوير شخصياتهم و تقوية روح المسؤولية وإشباع حاجاتهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> كلاش ، وسام. دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الجامعية الجزائرية :دراسة ميدانية على عينة من الموظفين ، جامعة العربي بن مهيدي: مذكرة ماستر: اتصال وعلاقات عامة، 2015. ص63. (بتصرف)

## الفصل الثالث: الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمكتبات الجامعية

و بالتالي تحقيق الرضا الوظيفي لديهم إذ لا بد أن تتوفر سبل الاتصال التي تكفل نقل المقترحات و شكاوى العاملين في القاعدة إلى القائمين على الإدارة ، وبالتالي الاتصال هنا يساعد على علاج الصعوبات التي تعرقل التنفيذ والقضاء على مصادر شكاوى العاملين. و الاتصال ضروري في مرحلة التخطيط إذ ينبغي أن توضع الخطة على أساس من البيانات و المعلومات المستمدة من المستويات المختلفة.<sup>1</sup>

### 2-6- تأثير العلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي لدى العاملين :

تعتبر العلاقات الإنسانية من العوامل المهمة في غرس الثقة في نفوس العاملين و توفير بيئة عمل مناسبة، مريحة و مشجعة لممارسة الوظيفة بكل قدرة على التمييز و المستوى العالي من الانجاز فالإنسان في طبيعته يميل إلى الإنسانية و يرغب أن تكون كل الأجواء و التعاملات في بيئته الحياتية و العلمية تتم بطريقة ملؤها الروح الإنسانية البعيدة عن التشنج و الانفعال الغير مبرر ، فالعلاقات الإنسانية توجد حيثما يوجد الأفراد يتعاونون في العمل سعياً وراء أهداف مشتركة ، كما تعتبر العلاقات الإنسانية أهم مشكلات الإدارة الحديثة فقد كانت التجارب و الأبحاث التي قام بها "مايو" و زملائه نقطة تحول رئيسية في فتح الطريق للعلاقات الإنسانية التي تعتبر الهدف الأساسي لمعاملات الناس أثناء العمل لا بوصفهم أفراد بل بوصفهم أعضاء في جماعات تؤدي وظائف محددة ، ولن يتحقق الرضا إلا إذا توافر للعاملين جو إنساني يسمح لهم بالتعاون في العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كلاش ، وسام. المرجع السابق. ص 63.

<sup>2</sup> المرجع نفسه. ص 64

## الفصل الثالث: الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمكتبات الجامعية

ولم يهمل الباحثين أثر العلاقات الانسانية و توفر الصداقة التي كانت ضعيفة بين العاملين و غياب المعاملة الانسانية من طرف المسؤولين بل ولاحظ عكس ذلك وهو نقص التضامن و التعاون و انتشار الحقد اتجاه المسيرين و الإدارة ، و بالتالي البيئة التي يجتمع فيها العاملين لأداء أعمالهم تلعب دورا كبيرا في التأثير على رضا العاملين في المكتبة ، وذلك من خلال تنظيم عدة نشاطات فعالة تعمل على تكوين الظروف الملائمة لتوطيد العلاقات الانسانية و التي تعمل بدورها على تثبيت حالة العمل بروح الفريق الواحد أو ما تسمى بالعمل الجماعي، فروح الفريق الواحد تشجع المكتبة على زيادة الاهتمام بالعاملين بالشكل الذي يحقق اشباع رغباتهم جميعهم و تلبية مطالبهم لأنهم اشتركوا بتفانيهم في تحقيق الأهداف المسطرة للمكتبة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>كلاش ، وسام.المرجع السابق.ص65

## الفصل الثالث: الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمكتبات الجامعية

### خلاصة الفصل :

يعد الرضا الوظيفي حالة نفسية يصل لها العامل عند درجة اشباع معينة نتيجة لمختلف عوامل المعروضة في محيطه، و تعود بداياته منذ القرن العشرين نظرا لتزايد أهمية التي تظهر على الصحة العضوية و العقلية للفرد ، وتأثيره بعدة عوامل كالأجر ، الترقية ، التحفيز ...إلخ و نظرا لاهتمام الباحثين بدراسة هذا الموضوع ظهرت مجموعة من النظريات المفسرة برضا الوظيفي من أشهرها نظرية تدرج الحاجات لماسلو ، نظرية ذات العاملين لهزبرغ ، نظرية القيمة للوك.

و نتيجة لزيادة الاهتمام بكيفية تحقيق الرضا الوظيفي و معرفة طريقة رفع مستواه ، تم ربطه بإدارة الموارد البشرية تبعا لتأثيرها الواضح عليه ، فعملية إدارة الموارد البشرية تعمل على انجاز الأهداف و تحسين الأداء و تطويره من خلال توزيع العمل و تقسيمه على ضوء الخبرات و المهارات الذاتية لكل فرد.



# الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد

- 1-مجالات الدراسة
- 1-1-المجال الجغرافي
- 1-2-المجال البشري
- 1-3-المجال الزمني
- 2-منهج الدراسة
- 3-مجتمع الدراسة
- 3-1- عينة الدراسة
- 4-أدوات تجميع البيانات
- خلاصة الفصل

### تمهيد:

لا يمكن أن تتمتع هذه الدراسة بالمصداقية والثقة التامة في نتائجها إلا باتباع منهجية منطقية في اعدادها وتوضيح كافة الإجراءات التي تتخللها والخطوات التي تسلكها , لذلك سنعرض في هذا الفصل اجراءات الدراسة الميدانية المتبعة للتعرف على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي لدى العاملين بمكتبات كليات جامعة تبسة .

### 1-مجالات الدراسة:

**1-1-المجال الجغرافي:** يتعلق بالمكان الذي تمت فيه الدراسة الميدانية والمتمثلة في مكتبات كليات جامعة تبسة:

- ✓ كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية,
- ✓ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ,
- ✓ كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة,
- ✓ كلية الآداب واللغات,
- ✓ كلية الحقوق والعلوم السياسية
- ✓ بالإضافة إلى المكتبة المركزية.

**1-2-المجال البشري:** يتجلى المجال البشري في مجتمع الدراسة وذلك بالبحث فيه وتكوين فكرة عنه , ومن ثمة اختيار العينة التي تتماشى وطبيعة الموضوع المدروس .وهي الفئة التي تمسهم الدراسة والذين لهم علاقة بموضوع البحث وعليه فقد اقتصرنا هذه الدراسة على فئة العاملين الدائمين بمكتبات كليات جامعة تبسة وعددهم 97 عاملا.

## الفصل الرابع : إجراءات الدراسة الميدانية

1-3- المجال الزمني: تم انجاز هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2018/2019 ويمكن

تقسيم هذه الدراسة الى عدة مراحل زمنية خلال هذه الفترة وهي كالتالي:

✳ مرحلة التفكير في الموضوع: ويتمثل في بداية اتضاح الفكرة الأولى حول الموضوع وقبوله من طرف الإدارة واستغرقت حوالي شهر.

✳ مرحلة التجسيد العلمي والفعلي لموضوع الدراسة: استغرقت هذه المرحلة (05) اشهر موزعة كما يلي:

- تحديد الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة واستغرقت حوالي شهرين.
- تحديد الجانب التطبيقي والميداني للدراسة من التربص الذي تم في المكتبة واعداد اسئلة الاستمارة وتوزيعها وتحليلها واستغرقت حوالي شهرين؛
- الكتابة والإخراج النهائي ودام قرابة (15) يوما.

### 2-منهج الدراسة:

على ضوء ما حددته الدراسة من أهداف , ووفق ما رسمته من حدود تتفق وطبيعة الموضوع المدروس اتجهنا لإعتماد المنهج الوصفي الذي يلائم الظاهرة والمشكلة المراد دراستها, حيث سنعمل من خلاله على جمع البيانات , وعرضها ومن ثم تحليلها و تفسيرها بهدف الوصول الى نتائج هذه الدراسة.

### 3-مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة العاملين الدائمين بمكتبات كليات جامعة تبسة وقد كان عددهم :

- المكتبة المركزية تضم 14 عامل
- مكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية وتضم 13 عامل
- مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وتضم 15 عامل
- مكتبة العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة وتضم 14 عامل
- مكتبة كلية الآداب واللغات وتضم 21 عامل
- مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية حيث تضم 20 عامل

### 3-1- عينة الدراسة:

\* وقد اعتمدنا على العينة العشوائية المنتظمة في اختيار عينة الدراسة , وقد اخترنا نسبة 50% ( 49 عامل ) من النسبة الاجمالية لأفراد عينة الدراسة المتمثلة في 97 عامل دائم بمكتبات كليات جامعة تبسة.

### 3-2- التعريف بمكان الدراسة:

جامعة العربي التبسي - تبسة :

تعود بذرة التأسيس لجامعة تبسة إلى سنة 1985م عندما أنشأت المعاهد الوطنية : المناجم ، علوم الأرض و الهندسة المدنية، ثم تحولت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 92/297 المؤرخ في 07 جويلية 1992 إلى مركز جامعي ،حيث ظهرت الهيكلة الجديدة وما أن شهد المركز توسعات كبرى على مستوى الهياكل خصوصا المكتبات، تمت ترقيته كجامعة بكلياتها

وأقسامها وذلك يوم 12 أكتوبر 2008 حيث أعلن عن ترقية المركز الجامعي الشيخ العربي التبسي إلى مصف جامعة . ليصدر بعدها المرسوم التنفيذي رقم 09-08 المؤرخ في 7 محرم عام 1430هـ الموافق ل 04 جانفي 2009 م المتضمن إنشاء جامعة تبسة ، بعد ذلك تم تغيير تسمية الجامعة "جامعة العربي التبسي" -تبسة- وفقا للمقرر رقم 01/14 مؤرخ في 29 ذي الحجة 1435 الموافق ل 23 أكتوبر 2014 .

المادة الأولى: تطبيقا لأحكام المادة 23 من المرسوم الرئاسي رقم 14-01 المؤرخ في 3 ربيع الأول عام 1435 الموافق ل 5 يناير سنة 2014 و المذكور أعلاه ،تم تسمية جامعة تبسة باسم جامعة العربي التبسي.

و منذ ذلك التاريخ عرفت جامعة العربي التبسي تغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي والعلمي بما يسمح لها بإبراز كفاءتها العلمية و المادية التي تتيح لها الفرصة لمنافسة الجامعات الكبرى و رفع مستوى التكوين و التأطير في مختلف التخصصات و الفروع الموجودة .

وتضم جامعة تبسة عدة كليات ولكل كلية مكتبة خاصة تحتوي على عدة تخصصات وهي:

## الفصل الرابع : اجراءات الدراسة الميدانية

### 1-المكتبة المركزية:

تعتبر المكتبة المركزية هيكلًا هامًا من هياكل الجامعة كما تعد المحور الأساسي لمعالجة البحث العملي ثم تدشينها خلال السنة الجامعية 2010/2009 متربعة على مساحة قدرها 3100م<sup>2</sup> تقع بالجهة الغربية للجامعة تحتوي على 3 طوابق

\*طابق أول: يوجد به قاعة الدوريات والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه) , قاعة للمطالعة الحرة , قاعة اسانذة, بالاضافة الى بهو يستغل للراحة والاعلانات

\*طابق ثاني: استغل لمكتبة كلية العلوم والتكنولوجيا وأرشيف الجامعة بصفة مؤقتة.

### 2-مكتبة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية:

تقع مكتبة كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية خارج الكلية حيث تتوسط كل من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية و بيت الشباب، حيث تم الانتقال إلى المقر الجديد في الأشهر الأخيرة من سنة 2016.

وهي مبنى تابع لوزارة الثقافة استخدمته جامعة العربي التبسي بداية من العام الدراسي 2017/2016 لضيق المبنى القديم وعدم إستيعابه للعدد المتزايد للمستفيدين. وتتكون المكتبة من:

- ✓ بنك الإعارة الخارجية.
- ✓ قاعة مخصصة للأطروحات والمذكرات .
- ✓ بنك الإعارة الداخلية لقسم العلوم الاجتماعية.
- ✓ قاعة مطالعة مخصصة لقسم العلوم الاجتماعية.
- ✓ بنك الإعارة الداخلية لقسم العلوم الإنسانية.
- ✓ قاعة المطالعة لقسم لعلوم الإنسانية.
- ✓ إدارة المكتبة وتتكون من:
- ✚ مكتب مدير المكتبة .
- ✚ مكتب رئيس مصلحة البحث والتوجيه البيبليوغرافي.
- ✚ مكتب رئيس مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي.

## الفصل الرابع : إجراءات الدراسة الميدانية

### 3-مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير :

دور في تنمية وبعث روح البحث العلمي في مختلف الميادين وعليه تحتل مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير مكانة مميزة في مجتمع الكلية وذلك لما لها الدور الكبير في تلبية رغبات مستخدميها الداخليين وحتى الخارجيين وذلك لغنى أرصدها بشهادة كل زائر لها من مختلف الجامعات في الجزائر .  
إذ أنها تقع في الجهة اليمنى من المدخل الرئيسي للكلية وتتقدر سعتها ب:632 مقعد وتحتوي على 4 طوابق:

\*الطابق الأرضي:... وهو الطابق السفلي للمكتبة ويوجد به بنك الإعارة الخارجية لجميع التخصصات المتوفرة ،كما يحتوي على مخزن للكتب .

\*الطابق الأول : يوجد به قاعة الاعارة الداخلية تخصص علو تجارية .وقاعة المعالجة الفنية للرصيد الوثائقي .

\*الطابق الثاني: يوجد به قاعة الاعارة الداخلية[02] تخصص علوم التسيير والعلوم الاقتصادية

\*الطابق الثالث: يوجد به مكاتب ادارة المكتبة وهي [04] مكاتب كما يحتوي على جناح خاص بالرسائل والدوريات

### 4-مكتبة كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة:

فتحت مكتبة كلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة أبوابها للإعارة بتاريخ 23 نوفمبر 2008 للطلبة و تضم الرصيد الوثائقي الخاص بالعلوم الطبيعية و الحياة ، علوم الأرض و التهيئة العمرانية ، و عند التقسيمات الجديدة للجامعة حسب نظام الكليات أصبحت التسمية الجديدة مكتبة كلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة أي إضافة العلوم الدقيقة إليها من

## الفصل الرابع : إجراءات الدراسة الميدانية

خلال جلب الرصيد الوثائقي الخاص بالرياضيات إلى حين استكمال الرصيد الخاص بالفيزياء و الكيمياء المقرر في السنة الجامعية 2011/2010، و السنة الجامعية 2014/2013 تعززت المكتبة بتخصص جديد تقنيات و نشاطات التربية البدنية، والذي انفصل عن المكتبة كاختصاص تابع للمعهد سنة 2018 .

تقدر مساحتها ب: 1580م<sup>2</sup> و هي كافية لاستيعاب 500 مستفيد.

وفي هذا السياق، أرصدة المكتبة موزعة على ثلاثة طوابق، حيث نجد الطابق الأرضي مخصص للمطالعة الخارجية:

\* شباك الإعارة الخارجية للرصيد الوثائقي علوم المادة (الكيمياء-الفيزياء).

\* شباك الإعارة الخارجية للرصيد الوثائقي علوم الطبيعة و الحياة.

\* شباك الإعارة الخارجية للرصيد الوثائقي رياضيات و إعلام آلي .

في حين أن الطابق الأول يحوي قاعة للمطالعة الداخلية بطاقة استيعاب 300 طالبا وقاعة للخرائط و المذكرات بطاقة استيعاب 44 طالبا ، إضافة إلى قاعة للمطالعة الحرة لطلبة قسم الرياضيات بطاقة استيعاب 40 طالبا، وقاعة للمطالعة الحرة لطلبة قسم علوم الأرض و الكون بطاقة استيعاب 40 طالبا. بينما يحوي الطابق الثاني قاعة الرفوف المفتوحة تجمع تخصص علوم الطبيعة و الحياة بطاقة استيعاب 40 طالبا، وقاعة المصادر والمراجع بطاقة استيعاب 40 طالبا.

أما الطابق الثالث والأخير فهو يضم مكاتب لمختلف المصالح :

- مكتب محافظ المكتبة .
- مكتب أمانة المكتبة .
- مكتب تنمية المقتنيات و المجموعات .
- مكتب التجليد و الترميم ، مكتب الجرد .
- مكتب الفهرسة و التصنيف .

## الفصل الرابع : اجراءات الدراسة الميدانية

- قاعة السمعي البصري .
- إضافة إلى بهو للإنترنت.

### 5-مكتبة كلية الآداب واللغات:

يوم 17 فيفري قام فخامة الرئيس عبد العزيز بوتفليقة بتدشين المجمع البيداغوجي 2000 مقعد بما في ذلك مكتبة المجمع التي كانت تضم اختصاصات متعددة منها الآداب واللغات الأجنبية ، ثم مارست مهامها كمكتبة كلية متخصصة في الأدب واللغة العربية واللغات الأجنبية بدءا من أكتوبر 2009 ، وذلك بارتقاء المركز الجامعي إلى جامعة تبسه متفرعة إلى خمس كليات منها كلية الآداب واللغات الأجنبية.

وتتسع المكتبة ل 706 مقعد موزعة بين طلبة الأدب العربي وطلبة اللغات الأجنبية، وتتشكل المكتبة من أربعة طوابق: طابق أرضي، الطابق الأول، والطابق الثاني، والطابق الثالث، والطابق الرابع.

تحتل مكتبة كلية الآداب واللغات موقعا هاما داخل الجامعة، إذ أنها تقع في الجهة اليمنى من المدخل الرئيسي للكلية، وهو موقع ممتاز بتصميم هندسي جذاب و تتربع المكتبة على مساحة تقدر بـ 3500 م<sup>2</sup>.

وتتكون من أربعة طوابق :

**الطابق الأرضي :** وهو الطابق السفلي للمكتبة توجد به بنوك الإعارة الخارجية لجميع التخصصات المتوفرة بالمجمع، كما يحتوي على مخزن للكتب وقاعة متخصصة للعمليات الفنية وقاعة متخصصة للأساتذة.

**الطابق الأول :** يوجد به مكتبة الآداب واللغات الأجنبية، ويحتوي على شباك إعارة داخلية خاص بالأدب العربي واللغة العربية، وشباك خاص بكتب الفلسفة، إضافة إلى قاعة مطالعة تتسع لحوالي 600 مقعد، كما يضم الطابق مكتب محافظة مكتبة كلية الآداب واللغات الأجنبية.



## الفصل الرابع : إجراءات الدراسة الميدانية

**الطابق الثاني :** يوجد به مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية ويحوي قاعة تتسع لحوالي 360 مقعدا، حيث يضم بنك الإعارة الداخلية الخاص بطلبة العلوم القانونية، وبنك الإعارة الخاص بطلبة العلوم السياسية بشكل منفصل، مع الاشتراك في قاعة المطالعة بين طلبة التخصصين.

**الطابق الثالث :** يوجد به قاعة داخلية للغات الأجنبية تتسع لحوالي 200 مقعدا بالإضافة لشباك الإعارة الداخلية الأجنبية.

**الطابق الرابع :** يضم هذا الطابق قاعة للإنترنت تحتوي على 35 جهاز حاسوب مخصص للطلبة و 10 مخصصة للأساتذة .

### 6-مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية :

في يوم 17 فيفري سنة 2003 قام فخامة الرئيس عبد العزيز بوتفليقة بتدشين المجمع البيداغوجي 2000 مقعد بما في ذلك مكتبة المجمع التي كانت تضم اختصاصات متعددة منها الحقوق ، ثم مارست مهامها كمكتبة كلية متخصصة في الحقوق والعلوم السياسية بدءا من أكتوبر 2009 ، بارتقاء المركز الجامعي إلى جامعة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 09-08 المؤرخ في 04 جانفي 2009 المتضمن إنشاء جامعة تبسة متفرعة إلى خمس كليات منها كلية الحقوق والعلوم السياسية (ملحق رقم 01).

تتشكل المكتبة من طابقين:

**طابق أرضي :** توجد به :

شباك الإعارة الخارجية للحقوق .

شباك الإعارة الخارجية للعلوم السياسية.

مصلحة الدوريات وتحوي {المجلات ، أطروحات ماجستير ودكتوراه ، مذكرات ليسانس و الماستر}.

## الفصل الرابع : إجراءات الدراسة الميدانية

قاعة المطالعة الخاصة بالأساتذة وطلبة الدكتوراه .

فضاء البحث الجبليوغرافي .

والمخزن رقم 01 .

**الطابق الثاني :** توجد به :

شباك الإعارة الداخلية للحقوق .

شباك الإعارة الداخلية للعلوم السياسية.

قاعة المطالعة الخاصة بالطلبة .

مكتب مسؤول المكتبة .

مكتب رؤساء المصالح .

المخزن رقم 02.

### **4-أدوات تجميع البيانات:**

وهي التقنيات المتبعة في جمع البيانات اللازمة لأي دراسة ميدانية وتختلف تقنيات جمع المعلومات باختلاف الدراسة بحد ذاتها ومن بين أهم أدوات جمع البيانات التي اعتمدنا عليها في إعداد الدراسة استمارة الاستبيان. وهي "أداة للحصول على الحقائق وتجميع البيانات عن الظروف و الأساليب القائمة بالفعل... إلخ ويعتمد الاستبيان على إعداد مجموعة من الأسئلة ترسل للعيينة المراد فحص آرائها".<sup>1</sup>

ولقد احتوت استمارة الإستبانة على قسمين:

القسم الأول: البيانات الشخصية

القسم الثاني يحتوي على محورين:

**المحو الأول:** تأثيرحسن ادارة الموارد البشرية على الرضا العاملين بمكتبات كليات جامعة

تبسة.

<sup>1</sup> - بدر ,أحمد . أصول البحث العلمي ومناهجه . الجيزة : المكتبة , د.س.ص 335

## الفصل الرابع : إجراءات الدراسة الميدانية

---

المحور الثاني: التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمكتبات كليات جامعة تبسة.

### خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا اعطاء صورة واضحة والتي من شأنها أن تزيل الغموض عن الظاهرة محل الدراسة وهذا من خلال اتباعنا الأساليب المنهجية المتبعة في البحوث العلمية والمناسبة لموضوع الدراسة وهذا للوصول الى نتائج علمية تعكس الواقع المدروس والتي سنحاول توضيحها في الفصل الموالي.

# الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد

1- تحليل وتفسير بيانات الاستمارة

2- النتائج العامة للدراسة

3- نتائج على ضوء الفرضيات

## الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة

### الفصل الخامس : تحليل وتفسير نتائج الدراسة

#### تمهيد

بعد التطرق في الفصل السابق الى اجراءات الدراسة الميدانية سوف نقوم في هذا الفصل بتفريغ البيانات وتحليلها , ثم عرض اهم النتائج المتوصل اليها .

#### 1- عرض وتفسير بيانات الدراسة.

##### القسم الأول:البيانات الشخصية.

الجدول (01): توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي .

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	15	31%
جامعي	30	61%
تقني سامي	04	8%
المجموع	49	100%

يبين الجدول أعلاه والمتعلق بالمستوى التعليمي أن أغلبية العاملين بالمكتبات قيد الدراسة متحصلين على شهادة جامعية، حيث تمثل نسبتهم (61%) ما يعكس طبيعة المناصب الادارية في المكتبات الجامعية التي تحتاج لهذه الفئة أكثر من غيرها. إضافة الى أن المكتبات تستفيد من كفاءتهم ومهاراتهم وتأهيلهم العلمي, ذلك لأن طبيعة العمل تتطلب الفئة المثقفة (الجامعية). فيما نجد أن فئة العاملين من مستوى التعليم الثانوي تمثلهم نسبة (31%) , تليها نسبة (8%) من أفراد العينة المتحصلين على شهادة التقني سامي في التوثيق والأرشيف.

## الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة

### جدول (02): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الحالي في العمل.

النسبة %	التكرار	المنصب الحالي
43%	21	عون تقني بالمكتبات الجامعية
29%	14	عون إعارة بالمكتبات الجامعية
18%	09	ملحق بالمكتبة الجامعية
10%	05	مساعد بالمكتبات الجامعية
100%	49	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن نسبة (43%) من أفراد العينة وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى يشغلون منصب عون تقني بالمكتبات الجامعية محل الدراسة , في حين أن نسبة (29%) من أفراد العينة يشغلون منصب عون إعارة بالمكتبات الجامعية , وتمثل نسبة (18%) من العاملين ممن يشغلون منصب ملحق بالمكتبات الجامعية, بينما يشغل ما نسبته (10%) من أفراد العينة منصب مساعد بالمكتبات الجامعية. و الملاحظ من نتائج الجدول الحالي و الجدول السابق أنه و بالرغم من أن عدد المتحصلين على شهادات جامعية يبلغ عددهم ثلاثون إلا أن ذلك لم تظهره المناصب، فأغلبية العاملين هم أعوان تقنيون ويعود ذلك حسب رأينا إلى أن عددا لا بأس به من العاملين مؤقتون.

### جدول (03): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في العمل (الأقدمية)

النسبة %	التكرار	الخبرة
12.24%	06	أقل من 05 سنوات
55.10%	27	من 05 إلى 10 سنوات
32.65%	16	أكثر من 10 سنوات
99.99%	49	المجموع

## الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة

يبين الجدول أعلاه والمتعلق بالأقدمية في العمل بأن أغلبية العاملين في المكتبات الجامعية قيد الدراسة تتراوح خبرتهم المهنية من (05 إلى 10 سنوات ) والذين تمثلهم نسبة (55.10% ) وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى , وهذا ما يدعم نتائج البحث باعتبار أن هذه الفئة لها خلفية في مجال العمل , مما يساعد في الحصول على إجابات أكثر دقة، تليها الفئة التي بلغت سنوات خبرتها (من 10 سنوات فما فوق) وذلك بنسبة (32.65% )، ثم نسبة (12.24%) من العاملين لم تتجاوز مدة عملهم في المكتبة (05 سنوات ) .

### القسم الثاني :

#### 1-2/ المحور الأول: خاص بتأثير حسن إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي

#### لدى العاملين بمكتبات كليات جامعة تبسة:

جدول (04) : يمثل مدى رضا العاملين في المكتبات قيد الدراسة عن عملهم .

الاجابة	التكرار	النسبة %
نعم	46	93.87%
لا	03	06.12%
المجموع	49	99.99%

نلاحظ من نتائج الجدول أن أغلبية العاملين بالمكتبات قيد الدراسة راضون عن عملهم ما تمثله نسبة (93.87%) مقارنة بفئة العاملين غير الراضين عن عملهم والذين تمثلهم نسبة ( 06.12%) أما عن أسباب الرضا أو عدمه فستبينه نتائج الجداول التالية .

## الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة

### الجدول (05): يمثل تأثير عدم الرضا الوظيفي على سلوك العامل داخل المكتبة قيد

الدراسة.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	41	83.67%
لا	08	16.33%
المجموع	49	100%

نلاحظ من نتائج الجدول أن أغلبية العاملين الذين تمثل نسبتهم (83.67%) أقرّوا ان عدم الرضا الوظيفي يؤثر على سلوك العاملين داخل المكتبات قيد الدراسة مقارنة بفئة العاملين الذين أكدوا أن عدم الرضا الوظيفي لا يؤثر على سلوك العاملين داخل المكتبة , والذين تمثل نسبتهم (16.33%) وهذا ما يؤكد أن عدم الرضا الوظيفي يمكن أن يكون سببا رئيسيا لتغيير سلوك العامل داخل المكتبات الجامعية.

### جدول(06) : يمثل مدى فاعلية أسلوب الإشراف المتبع في المكتبة .

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	44	89.79%
لا	05	10.20%
المجموع	49	99.99%

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية العاملين في المكتبات محل الدراسة يقرون أن الأسلوب المتبع في الإشراف في المكتبة فعال , والذين تمثلهم نسبة (89.79%) مما يدل على أن المكتبة تجعل العاملين بها محور إهتمامها من خلال تنمية علاقات المساندة الشخصية , وإهتمام المكتبة بقضاياهم ومشاكلهم و خاصة عند حدوث أخطاء في الأداء من جانب العاملين , كل هذا يكسب المكتبة ولاء العاملين لها ويحقق رضاهم ويجعلهم أكثر ثقة ويزيد ارتباطهم بالمكتبة , مقارنة بفئة العاملين الذين يرون أن اسلوب الإشراف المتبع غير



## الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة

فعال والمتمثلة نسبتهم في (10.20%) وهذا قد يدل على أنهم غير راضين عن أسلوب الإشراف داخل المكتبة.

**جدول (1-6) : يوضح مدى تأثير نمط الإشراف المتبع على الرضا الوظيفي لدى العاملين.**

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم -إيجابي-	40	81.63%
لا	09	18.37%
المجموع	49	100%

يوضح الجدول أن أغلبية العاملين في المكتبات الجامعية قيد الدراسة يرون أن نمط الإشراف المتبع في المكتبة قد يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين ايجابا والذين تمثلهم نسبة قدرت بـ (81.63%) , مقارنة بفئة العاملين التي نفت وجود علاقة بين نمط الإشراف المتبع في المكتبة و مستوى الرضا الوظيفي لديهم وتمثلهم نسبة قدرت بـ (18.37%) من أفراد العينة.

**جدول (07) : يبين مدى توفير الجامعة لفرص الترقية.**

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	43	87.76%
لا	06	12.24%
المجموع	49	100%

يتضح من نتائج الجدول أن أغلبية العاملين في المكتبات قيد الدراسة أجابوا بـ -نعم- ما تمثلهم نسبة (87.76%) وهذا يعني أنهم قد استفادوا من فرص الترقية , مما قد يزيد شعورهم بالحماس ويرفع مستوى الرضا لديهم ,ما يزرع في نفوسهم الرغبة في بذل مجهود أكثر في المكتبة محل الدراسة , بينما (12.24%) من العاملين قد أجابوا بـ -لا- وهذا قد

## الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة

يدل على أنهم لم يستفيدوا من فرص الترقية , مما قد يؤثر عليهم سلبا و يجعلهم غير راضين عن عملهم وينخفض مستوى أداءهم وروحهم المعنوية , وهذا ما سنتبينه في الجدول (10).

### جدول (1-7): يبين على أي أساس تتم الترقية.

النسبة %	التكرار	نظام الترقية
74.14%	43	الأقدمية
03.45%	02	الكفاءة
22.41%	13	التكوين
100%	58	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن نسبة (74.14%) من أفراد العينة أقرروا وأكدوا أن الترقية تكون على أساس الأقدمية دون النظر الى قدراتهم ومهارتهم في حين أن نسبة (22.41%) من العاملين في المكتبات قيد الدراسة أدلوا بأن الترقية تتم على أساس التكوين , بينما نجد أن فئة قليلة من العاملين أقرت بأن عملية الترقية تتم على أساس الكفاءة , ما تمثلهم نسبة (03.45%) وهذا يعني أن عملية الترقية في المكتبات الجامعية قيد الدراسة تعتمد بنسبة كبيرة على نظام الترقية بالأقدمية, وهذه الأخير تكون من نصيب الموظف صاحب الخبرة الأطول في الوظيفة الحالية.

جدول (2-7) : يوضح مدى تأثير الترقية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمكتبات

الجامعية.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	44	89.80%
لا	05	10.20%
المجموع	49	100%

نلاحظ من نتائج الجدول أن أغلبية العاملين في المكتبات قيد الدراسة أدلوا بأن الترقية تؤثر في رضاهم عن عملهم ، ما تمثلهم نسبة ( 89.80 % ) قد يدل ذلك على مدى أهمية هذه الأخيرة في نفوس العاملين والتي من شأنها أن تدفعهم الى بذل مجهود أكثر في العمل ، والحرص على الارتقاء بأدائهم بالمستوى المطلوب في العمل، مقارنة بفئة العاملين الذين أقروا بأن الترقية لا تؤثر على الرضا الوظيفي لديهم ، والذين تمثلهم نسبة (10.20%).

أما عن كيف تؤثر الترقية في الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمكتبات الجامعية هذا ما سنتبينه من الجدول التالي.

جدول (3-7) : يبين كيف تؤثر الترقية على الرضا الوظيفي لدى العاملين .

الإجابة	التكرار	النسبة %
تأثير ايجابي	49	100%
تأثير سلبي	00	00%
المجموع	49	100%

نلاحظ من نتائج الجدول أن كل أفراد العينة العاملين في المكتبات قيد الدراسة أكدوا بأن توفير الجامعة لفرص الترقية لها تأثير ايجابي على الرضا الوظيفي لديهم ، حيث يتضح لنا

## الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة

أن الترقية لها دور بالغ الأهمية في تحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي لدى العاملين , لذلك يجب على إدارة الجامعة توفير أكبر عدد من فرص الترقية للعاملين بها دون استثناء.

### جدول (08) : مدى توفير المكتبة الجامعية أنظمة حوافز ملائمة للعاملين.

الاجابة	التكرار	النسبة%
نعم	27	55.10%
لا	22	44.90%
المجموع	49	100%

نلاحظ من نتائج الجدول أن (55.10 %) من أفراد العينة في المكتبات محل الدراسة أدلوا بأن المكتبة الجامعية توفر أنظمة حوافز ملائمة للعاملين , وهذا قد يعني أنهم راضون عن الحوافز المقدمة لهم من طرف المكتبة , وهذا ما قد يجعلهم يبذلون مجهودا أكثر للارتقاء بمستوى أدائهم في المكتبة, بينما يبرر أفراد عينة الدراسة الباقين أن المكتبة لا توفر أنظمة حوافز ملائمة والذين تمثلهم نسبة (44.90 %) وهذا قد يرجع الى انهم لم يستفيدوا من الحوافز المقدمة أو أن الحوافز الممنوحة غير كافية، وهذا ما قد يجعلهم غير راضين عنها.

### جدول (1-8): خاص بنوع الحوافز التي توفرها المكتبة الجامعية.

الاجابة	التكرار	النسبة%
حوافز مادية	23	46.94%
حوافز معنوية	13	26.53%
دون إجابة	13	26.53%
المجموع	49	100%

نلاحظ من نتائج الجدول أن أغلبية العاملين في المكتبات قيد الدراسة أدلوا بأنه تم منحهم حوافز مادية , لتحفيزهم في العمل ولجعلهم يبذلون جهدا أكثر والذين تمثلهم نسبة

## الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة

(46.94%) ، مقارنة بالعاملين الذين تم تحفيزهم معنويا وتمثلهم نسبة (26.53%) . والأصل أن الحوافز المادية في المكتبات تعبر عنها المردودية التي تمنح كل (3 أشهر) لكل العاملين الدائمين في المكتبات ، لكن حسب تقييم المسؤول. لكن ما شد انتباهنا هو النقص الفادح في الحوافز المعنوية والتي لها دور أساسي في ارضاء العاملين في المكتبات الجامعية . لذلك على مسؤولي المكتبات قيد الدراسة بذل مجهود أكبر لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال هذا النوع من الحوافز .

جدول (2-8): يبين مدى تأثير التحفيز على مستوى الرضا عن العمل لدى العاملين بالمكتبات الجامعية .

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	44	89.80%
لا	05	10.20%
المجموع	49	100%

من خلال الجدول ، يتبين أن الأغلبية من العاملين في المكتبات محل الدراسة يرون أن التحفيز يسهم بقدر كبير في تحقيق شعورهم بالرضا الوظيفي، وقد تجلّى ذلك في نسبة قدرت ب (89.80%) مما يؤدي الى احساسهم بالانتماء الى المكتبة والولاء لها ، وتقديم أفضل ما لديهم للإرتقاء بنوعية الخدمات المقدمة وتحقيق الأهداف المسطرة للمكتبة ، بينما تظهر فئة قليلة من العاملين الذين يرون أن أنظمة الحوافز المقدمة من طرف المكتبة لا تؤثر على الرضا الوظيفي لديهم والمتمثلة في نسبة قدرت ب (10.20%) ، وقد يعود ذلك حسب رأينا الى أنهم غير راضين عن الحوافز المتاحة حاليا وبالتالي فإنهم لا يرون أنها ترتقي لدرجة أنها تؤثر على الرضا الوظيفي لديهم.

جدول (3-8) يبين كيف يؤثر التحفيز على الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمكتبات

قيد الدراسة.

## الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة

الاجابة	التكرار	النسبة%
تأثير ايجابي	44	%100
تأثير سلبي	00	%00
المجموع	44	%100

من خلال نتائج الجدول يتضح أن كل أفراد عينة الدراسة الذين ادلوا بأن الحوفز المقدمة لهم من طرف المكتبة تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي لديهم ,أدلوا ايضا بأنها تؤثر ايجابا في رضاهم عن عملهم .

### جدول (09): يبين إمكانية وجود استراتيجية اتصال متبعة بين إدارة المكتبة والعاملين

فيها .

الاجابة	التكرار	النسبة%
نعم	38	%77.55
لا	11	%22.45
المجموع	49	%100

نلاحظ من نتائج الجدول أن أغلبية العاملين في المكتبات قيد الدراسة يقرون بوجود استراتيجية اتصال متبعة في المكتبة والذين تمثلهم نسبة (77.55%) ,في حين أن هناك فئة منهم والذين تمثلهم نسبة تقدر بـ (22.45%) تؤكد أنه لا توجد استراتيجية اتصال متبعة بين ادارة المكتبة والعاملين بها.

وقد تدل النسبة المرتفعة للعاملين الذين يؤكدون على وجود استراتيجية اتصال في المكتبة , على سهولة العملية الاتصالية وذلك للقرب المكاني بين المكاتب , أما ما نغنيه من خلال سؤالنا هو إمكانية وجود جهاز اتصالي مختص على مستوى المكتبة يعمل على دراسة الوسائل الاتصالية المناسبة التي تضمن الاتصال بين الإدارة والموظفين , وهذا ما لم نلمسه في كل المكتبات الجامعية قيد الدراسة.

## الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة

جدول(1-9) : مدى تأثير استراتيجية الاتصال المتبعة على الرضا عن العمل في

المكتبة .

الاجابة	التكرار	النسبة%
نعم	43	%87.76
لا	06	%12.24
المجموع	49	%100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول , أن الاستراتيجية المتبعة في الاتصال بين الادارة والعاملين تؤثر في الرضا الوظيفي لدى فئة كبيرة من العاملين والذين تمثلهم نسبة (%87.76) , مقارنة بفئة العاملين الذين أقروا بأن الاستراتيجية المتبعة في الاتصال لا تؤثر على الرضا الوظيفي لديهم ما تمثله نسبة (%12.24) .

جدول (2-9) يبين كيف تؤثر استراتيجية الاتصال المتبعة في المكتبة على مستوى

الرضا الوظيفي لدى العاملين.

الاجابة	التكرار	النسبة%
تأثير ايجابي	38	%100
تأثير سلبي	00	%00
المجموع	38	%100

يوضح الجدول أعلاه أن كل أفراد عينة الدراسة الذين أدلوا بأن استراتيجية الاتصال المتبعة في المكتبة تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي , أكدوا بأن هذه الاستراتيجية لها تأثير ايجابي على رضاهم عن عملهم في المكتبة.

جدول (10) : يبين مدى تأثير غياب المعاملة الإنسانية من طرف المسؤولين على الرضا الوظيفي لدى العاملين.

الإجابة	التكرار	النسبة %
دائما	32	64%
أحيانا	11	22%
أبدا	07	14%
المجموع	50	100%

نلاحظ من نتائج الجدول أن أغلبية العاملين بالمكتبات الجامعية قيد الدراسة أكدوا أن غياب المعاملة الإنسانية من طرف المسؤولين تؤثر في الرضا الوظيفي لدى العاملين وقد قدرت نسبتهم بـ (64%) ، بينما فئة أخرى من العاملين والذين تمثل نسبتهم (22%) ترى أن غياب العلاقات الإنسانية في المكتبات الجامعية أحيانا قد تؤثر في الرضا الوظيفي لديهم ، في حين نفت فئة قليلة تأثير غياب المعاملة الإنسانية على الرضا الوظيفي لديهم والذين تمثلهم نسبة (14%) من العدد الكلي لأفراد العينة .

إن غياب المعاملة الإنسانية يؤثر على الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمكتبات قيد الدراسة فهي من أهم المشكلات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية والتي تعتبر الهدف الأساسي لمعاملات العاملين أثناء العمل ، لا بوصفهم أفراد بل بوصفهم أعضاء في جماعات تؤدي وظائف محددة، ولن يتحقق الأداء بالمستوى المطلوب ، إلا إذا توافر للعاملين جو إنساني يسمح لهم بالتعاون الحيوي في العمل.



## الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة

### جدول(11) يمثل امكانية توفير المكتبة بيئة عمل مريحة للعاملين .

الاجابة	التكرار	النسبة%
نعم	45	%91.83
لا	03	%06.12
دون إجابة	01	%02.04
المجموع	49	%99.99

يوضح الجدول أن أغلبية العاملين في المكتبات قيد الدراسة أدلوا بأن المكتبة تعمل على توفير بيئة عمل مريحة للعاملين بها والذين تمثلهم نسبة (91.83%) , في حين ادلت نسبة قليلة بأن المكتبة قد لا تأخذ راحة العاملين في المكتبة بعين الاعتبار والذين تمثلهم نسبة (06.12%).

### جدول (1-11): يبين مدى تأثير بيئة العمل في الرضا الوظيفي لدى العاملين .

الاجابة	التكرار	النسبة%
نعم	46	%93.88
لا	03	%06.12
المجموع	49	%100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن الأغلبية الساحقة من العاملين في المكتبات قيد الدراسة أكدوا أن بيئة العمل تؤثر تأثيرا بالغا في الرضا الوظيفي لديهم , والذين تمثلهم نسبة (93.88%) , في حين نجد أن نسبة (06.12%) من النسبة الإجمالية يرون أن بيئة العمل لا تؤثر على الرضا الوظيفي .

## الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة

جدول ( 2-11 ) يوضح كيف تؤثر بيئة العمل على الرضا الوظيفي لدى العاملين.

الاجابة	التكرار	النسبة%
تأثير ايجابي	47	95.92%
تأثير سلبي	02	04.08%
المجموع	49	100%

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية العاملين في المكتبات قيد الدراسة الذين أدلو بأن بيئة العمل تؤثر على الرضا الوظيفي لديهم , أكدوا أن التأثير كان ايجابا و تمثلهم نسبة (95.92%). وإذا ما رجعنا قليلا الى فئة العاملين الذين تمثلهم نسبة (04.08%) والذين يعتبرون أن بيئة العمل غير المريحة تؤثر على الرضا الوظيفي لديهم بشكل سلبي , نجد أنه من بين أهم الأسباب , أن هذا راجع الى غياب المعاملة الانسانية في المكتبة وهذا قد يؤثر في نفوسهم سلبا ويجعلهم غير راضين عن عملهم.

1-2/المحور الثاني : التحديات والصعوبات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

وإنعكاساتها على الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمكتبات الجامعية قيد الدراسة .

جدول (12) : يبين مدى تقديم المكتبة برامج تدريبية للعاملين.

الاجابة	التكرار	النسبة%
نعم	33	67.35%
لا	16	32.65%
المجموع	49	100%

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية العاملين في المكتبات محل الدراسة قد استفادوا من التدريب وقد حددها العاملون في شقين تدريب على شكل دورات تكوينية داخل المكتبة, وفي شكل دورات تكوينية خارجية . وتجلي ذلك في نسبة قدرت ب (67.35%) من العدد الكلي لأفراد العينة, أما بالنسبة للباقيين فقد نفت هذه الفئة وجود برامج تدريبية تقدمها

## الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة

المكتبة للعاملين فيها , والذين تمثلهم نسبة (32.65%) وهذا قد يرجع الى أنهم لم يستفيدوا من هذه البرامج التدريبية , وقد لا يكون لهم علم بوجودها.

### جدول (1-12) : يبين جهد المكتبة في تهيئة الظروف المناسبة للتدريب .

الإجابة	التكرار	النسبة %
ضعيف	21	63.64%
متوسط	10	30.30%
جيد	02	06.06%
المجموع	33	100%

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية العاملين في المكتبات قيد الدراسة , يرون أن جهد المكتبة في تهيئة الظروف المناسبة للتدريب ضعيف والذين تمثلهم نسبة (63.64%) , في حين تؤكد نسبة (30.30%) من العاملين أن جهد المكتبة في تهيئة الظروف المناسبة للتدريب متوسط , أما النسبة المتبقية وهي ضعيفة جدا ترى أن المكتبة تظهر بمستوى جيد في تهيئة الظروف المناسبة للتدريب والذين تمثلهم نسبة (06.06%).

### جدول(2-12): يبين من المسؤول بتدريب العاملين في المكتبات الجامعية.

الإجابة	التكرار	النسبة %
أساتذة مختصين في علم المكتبات	26	78.78%
مكتبيين مهنيين	07	21.21%
المجموع	33	99.99%

نلاحظ من خلال اجابات العاملين في المكتبات قيد الدراسة أن عملية تدريب العاملين في المكتبة تكون على يد أساتذة مختصين في مجال المكتبات نظرا لأهميته في تحسين مستوى أداء العاملين وذلك بنسبة (78.78%) حيث يعتبر التدريب من أهم عوامل الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية. بينما نجد أن فئة العاملين والمتمثلة نسبتهم في

## الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة

(21.21%) يرون أن عملية التدريب تتم على يد مکتبيين ربما في نفس مستوى المتدرب نفسه وهذا قد لا يلبي كل احتياجاتهم المعرفية, وقد لا يغطي أهداف المكتبة في الإرتقاء بأداء العاملين بها.

**جدول (3-12) مدى مواجهة العاملين صعوبة في استيعاب ما تم تلقينه خلال برنامج**

**التدريب.**

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	30	90.90%
لا	03	09.09%
المجموع	33	99.99%

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن الأغلبية من العاملين في المكتبات قيد الدراسة أدلوا بأنهم يواجهون صعوبات في فهم واستيعاب ما جاء في البرامج التدريبية وتمثلهم نسبة (90.90%) وقد يرجع ذلك الى مستوى ما تحتويه البرامج التدريبية من معلومات تفوق قدرة ومهارة هذه الفئة من العاملين أثناء التدريب, بينما نجد أن نسبة (09.09%) من العاملين يرون أنهم لا يواجهون صعوبات في فهم ما تم تلقينه خلال هذه البرامج التدريبية.

**جدول (4-12): يوضح مدى تأثير الصعوبات التي تواجه العاملين أثناء التدريب على**

**الرضا الوظيفي لديهم.**

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	30	90.90%
لا	03	09.09%
المجموع	33	99.99%

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية العاملين في المكتبات الجامعية قيد الدراسة والذين تمثلهم نسبة (90.90%) يؤكدون أن الصعوبات التي تواجههم أثناء التدريب تؤثر

## الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة

تأثيرا بالغا في الرضا الوظيفي لديهم , وقد يؤثر ذلك على نوعية الخدمات التي يقدمونها , كما قد يؤثر على مستوى الاداء لديهم فينخفض , مقارنة بفئة العاملين الذين أقرروا بأن هذه الصعوبات لا تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لديهم والذين تمثلهم نسبة (09.09%) .

**جدول(13): يوضح اذا كانت التغيرات الحاصلة في تركيبة القوى العاملة تشكل عبء**

**على ادارة الموارد البشرية في المساواة بين العاملين .**

الإجابة	التكرار	النسبة %
دائما	31	63.26%
أحيانا	13	26.53%
ابدا	05	10.20%
المجموع	49	99.99%

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية العاملين في المكتبات قيد الدراسة أدلوا بأن التغيرات الحاصلة في تركيبة القوى العاملة تشكل عبئا على ادارة الموارد البشرية في المساواة بين العاملين بشكل دائم ويتبين ذلك بنسبة (63.26%) ومن بين أهم هذه التغيرات ترقية بعض العاملين على حساب آخرين ممن يملكون الخبرة نفسها ، مما يخلق متطلبات جديدة. في حين تتجلى فئة ترى أن هذه التغيرات قد تكون أحيانا عبء على الادارة في المساواة بين العاملين في المكتبة والذين تمثلهم نسبة (26.53%) مقارنة بفئة اخرى نفت أن تشكل هذه التغيرات عبئا على الادارة من جانب المساواة بين العاملين.

## الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة

جدول (1-13): يوضح مدى تأثير هذه التغييرات على الرضا لدى العاملين.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	30	61.22%
لا	19	38.78%
المجموع	49	100%

من خلال الجدول، يتبين أن أغلبية العاملين في المكتبات قيد الدراسة والذين تمثلهم نسبة (61.22%) يرون أن التغييرات الحاصلة في تركيبة القوى العاملة تؤثر تأثيراً بالغاً في انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وهذا حتماً ما صرح به العاملون في المكتبة وذلك خلال إجاباتهم على أسئلة الاستمارة، في حين نجد فئة من العاملين أقرروا بأن هذه التغييرات لا تؤثر على الرضا الوظيفي والذين تمثلهم نسبة (38.78%).

جدول (14): يوضح مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في حدود عملهم.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	33	67.34%
لا	16	32.65%
المجموع	49	99.99%

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية العاملين في المكتبات قيد الدراسة أكدوا أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل في المكتبة والذين تمثلهم نسبة (67.34%)، حيث يتضح لنا أن الإدارة تمنح للعاملين فرص المشاركة في الأمور المتعلقة بالعمل في المكتبة مقارنة بفئة من العاملين أقرروا بأنهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات وتمثلهم نسبة قليلة هي (32.65%) وقد يعود ذلك لأسباب عدة أهمها المناصب التي تشغلها هذه الفئة.

## الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة

جدول (1-14) مدى تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على الرضا الوظيفي لدى

العاملين .

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم-تأثير ايجابي-	37	75.51%
لا	12	24.49%
المجموع	49	100%

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا أن المشاركة في اتخاذ القرارات له تأثير بالغ في رضا العاملين عن العمل والذين تمثلهم نسبة (75.51%) ,حيث يتضح لنا أن المكتبة تولي رضا العاملين فيها أهمية كبيرة بحيث تسعى لتلبية احتياجاتهم في المكتبة بما فيها المشاركة في بعض الامور والقرارات المتعلقة بعملهم . في حين ادلت فئة من العاملين والذين تمثلهم نسبة (24.49%) بأن عملية المشاركة في اتخاذ القرارات لا ترتقي لدرجة أن تؤثر في رضاهم عن عملهم وأن لا علاقة لهذه الأخيرة في انخفاض مستوى الرضا الوظيفي او ارتفاعه .

جدول (15): يوضح ما اذا كانت التطورات التكنولوجية تؤدي إلى تغييرات في الأعمال

داخل المكتبة.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	06	12.24%
لا	43	87.75%
المجموع	49	99.99%

من خلال الجدول يتضح لنا أن أغلب أفراد العينة المبحوثة أكدوا على أن التطورات التكنولوجية لم تؤدي الى اي تغييرات في الاعمال داخل المكتبة قيد الدراسة بنسبة قدرت بـ (87.75% ) , ويرجع ذلك الى أن المكتبة و في خضم التطورات التكنولوجية المتزايدة لم تغير من طريقة تسييرها إلا بالإستعانة بنظام معلومات محوسب syngob, أما

## الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة

الأرصدة فبقيت ورقية , أما النسبة المتبقية والمقدرة ب (12.24%) فقد أوضحت خلاف ذلك.

**جدول (1-15):** يبين فيما تتمثل التغييرات التي تطرأ على العمل في المكتبة في حالة توافر المكتبة على وسائل تكنولوجية حديثة.

الإجابة	التكرار	النسبة %
تسهيل أعمال المكتبة	12	24.59%
ترقية الخدمات المكتبية وتسهيل الوصول الى الرصيد	16	32.65%
التقليل من الجهود والوقت	11	22.45%
الدخول في ركب المكتبات المتطورة	10	20.41%
المجموع	49	100%

نلاحظ من خلال نتائج الجدول المتمثلة في التغييرات التي تطرأ على العمل داخل المكتبة في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة أن فئة من العاملين الذين تمثلهم نسبة (24.49%) أدلوا بأنه اذا توفرت المكتبة على وسائل تكنولوجية حديثة قد تساعد في تسهيل أعمال المكتبة , في حين ترى فئة أخرى أنها تقوم بترقية الخدمات المكتبية وتسهيل الوصول الى الرصيد المتواجد في المكتبة والذين تمثلهم نسبة قدرت ب (32.65%) تليها فئة أخرى ترى أنها تقلل من الجهد والوقت بنسبة قدرت ب (22.45%), تليها فئة من العاملين يرون أنها تمكن المكتبة من الدخول في ركب المكتبات المتطورة وذلك بنسبة قدرت ب (20.41%) .



## الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة

جدول (2-15): مدى تأثير التغيرات الحاصلة في العمل على الرضا الوظيفي لدى

العاملين .

الاجابة	التكرار	النسبة %
تؤثر ايجابا	38	77.55%
لا تؤثر	11	22.45%
المجموعة	49	100%

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية العاملين أكدوا أن التغيرات الحاصلة في العمل تؤثر ايجابا على الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمكتبات الجامعية قيد الدراسة والذين تمثلهم نسبة قدرت ب(77.55%) من العدد الكلي لأفراد العينة , مقارنة بالفئة المتبقية التي أدلت بأن هذه التغيرات لا تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمكتبة والذين تمثلهم نسبة قدرت ب(22.45%) وهذا ما يوضح لنا أن هذه التغيرات الحاصلة في العمل من شأنها أن تحقق المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي وبالتالي تحسين أداء العاملين في المكتبة.

جدول (16): الصعوبات التي تواجهها المكتبة قيد الدراسة حاليا في تسيير مواردها

البشرية والتي تؤثر سلبا على الرضا الوظيفي - حسب رأي المكتبي -.

الاجابة	التكرار	النسبة %
عدم توفير فرص التدريب	17	34.70%
عدم توفير دورات تكوينية	13	26.53%
عدم الاهتمام بالظروف النفسية والاجتماعية للعامل	10	20.40%
نقص الميزانية في توفير التكنولوجيات الحديثة	09	18.37%
المجموع	49	100%

## الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة

يمثل الجدول أعلاه الصعوبات التي تواجهها المكتبة حاليا في تسيير مواردها البشرية والتي قد تؤثر على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المكتبات قيد الدراسة وحسب ما صرح به المبحوثون , فقد لخصنا أهم هذه الصعوبات في أربع نقاط:

- عدم توفير فرص التدريب لجميع العاملين بالمكتبة الجامعية وتمثلت في نسبة قدرت ب (34.70%)
- عدم توفير دورات تكوينية في التخصص المدروس وتمثلت في نسبة قدرت ب (26.53%)
- عدم الإهتمام بالظروف النفسية والاجتماعية للعامل أثناء العمل وتمثلت في نسبة قدرت ب (20.40%)
- نقص الميزانية في توفير التكنولوجية والوسائل الحديثة وتمثلت في نسبة قدرت ب (18.37%)

**جدول (17): يمثل ترتيب السياسات التي يجب أن تتبناها ادارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات التي تعترضها حسب رأي أفراد العينة.**

النسبة %	التكرار	الإجابة
42.85%	21	زيادة الاستثمار في الموارد البشرية من حيث المعارف والقدرات لمهارات لتكوين قوة عمل تنافسية
40.82%	20	المحافظة على العاملين الذين لديهم خبرات ومعارف جوهرية
16.33%	08	تشجيع العاملين على المساهمة وتبادل المعارف والخبرات المكتسبة
100%	49	المجموع

يمثل الجدول أعلاه بعضا من السياسات التي يجب أن تتبناها ادارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات والصعوبات التي تعترضها , وقد رتبها العاملون في المكتبات قيد الدراسة حسب آرائهم وهي كالتالي:

## الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة

✓ زيادة الاستثمار في الموارد البشرية من حيث المعارف والقدرات والمهارات لتكوين قوة عمل تنافسية وكانت بنسبة قدرت ب(42.85%).

✓ المحافظة على العاملين الذين لديهم خبرات ومعارف قبلية وقد كانت بنسبة قدرت ب (40.82%).

✓ تشجيع العاملين على المساهمة وتبادل المعارف والخبرات المكتسبة وتمثلت في نسبة قدرت ب (16.33%).

تحليل السؤال رقم (18) : ماهي اقتراحاتكم كمكتبيين بخصوص الإرتقاء بمستوى

أدائكم, وما علاقة ذلك بالرضا الوظيفي لديكم.؟

وردًا على هذا السؤال الأخير -المفتوح- قدم العاملون في المكتبات قيد الدراسة جملة من الاقتراحات للارتقاء بمستوى ادائهم ولتحقيق افضل مستوى من الرضا الوظيفي لدى العاملين, وقد تم ادراج هذه الاقتراحات في الخاتمة.

### 2- النتائج العامة للدراسة

بناء على ما تم التطرق إليه من المفاهيم والعناصر ال احتوتها الفصول النظرية التي وردت في الجانب النظري لهذه الدراسة ومن خلال ما تم التوصل إليه من نتائج في الجانب الميداني , يمكن أن نقدم النتائج العامة للدراسة وذلك على النحو التالي:

### 2-1/ نتائج المحور الأول

× يدلي (93.87%) من أفراد عينة الدراسة والتي تمثل الأغلبية أنهم راضون عن عملهم بمكتبات كليات جامعة تبسة ؛

× يدلي (83.67%) من أفراد عينة الدراسة والتي تمثل الأغلبية أن عدم الرضا الوظيفي يؤثر على سلوك العاملين؛

## الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة

- × يدلي (89.79%) من أفراد عينة الدراسة ب أسلوب الإشراف المتبع في المكتبة فعال.
- × يدلي (81.63%) من أفراد عينة الدراسة والتي تمثل الأغلبية أن نمط الإشراف المتبع في المكتبة يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لديهم ؛
- × أجمع مجتمع الدراسة أن الجامعة توفر فرص ترقية للعاملين وأكدوا أن الترقية تتم على أساس الأقدمية دون النظر إلى قدراتهم ومهاراتهم؛
- × يدلي (89.80%) من أفراد عينة الدراسة والتي تمثل الأغلبية أن الترقية تؤثر في رضاهم عن عملهم؛
- × أجمع مجتمع الدراسة بأن توفير الجامعة لفرص الترقية لها تأثير ايجابي على الرضا الوظيفي لديهم؛
- × يدلي ( 55.10%) من أفراد عينة الدراسة أن المكتبة الجامعية توفر أنظمة حوافز ملائمة للعاملين ,وتعتمد على الحوافز المادية التي تعبر عنها المردودية أكثر من الحوافز المعنوية؛
- × يدلي (89.80%) من أفراد عينة الدراسة والتي تمثل الإغلبية أن التحفيز يسهم بقدر كبير في تحقيق شعورهم بالرضا الوظيفي ؛
- × أجمع أفراد عينة الدراسة أن التحفيز يؤثر على الرضا الوظيفي لديهم ايجابا؛
- × يدلي (87.76%) من أفراد عينة الدراسة والتي تمثل الأغلبية ان الإستراتيجية المتبعة في الاتصال بين الإدارة والعاملين تؤثر ايجابا في الرضا الوظيفي لهم؛
- × أجمع أغلبية أفراد عينة الدراسة أن غياب المعاملة الإنسانية من طرف المسؤولين تؤثر في الرضا الوظيفي لديهم؛
- × يدلي (91.83%) من أفراد عينة الدراسة والذين يمثلون الأغلبية أن مكاتب كليات جامعة تبسة تعمل على توفير بيئة عمل مريحة للعاملين بها؛

## الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة

× يؤكد (95.65%) من أفراد عينة الدراسة والذين يمثلون الأغلبية أن بيئة العمل تؤثر ايجابا على الرضا الوظيفي لديهم؛

### 2-2/ نتائج المحور الثاني

× يدلي (67.35%) من أفراد عينة الدراسة أن مكاتب كليات جامعة تبسة تقدم برامج تدريبية، وقد حددها العاملون في شقين .

× يدلي (63.64%) من أفراد عينة الدراسة والذين يمثلون أغلبية العاملين الذين استفادوا من البرامج التدريبية ، أن جهد المكتبة في تهيئة الظروف المناسبة للتدريب .

× يدلي (90.09%) من أفراد عينة الدراسة والذين يمثلون أغلبية العاملين الذين استفادوا من البرامج التدريبية ، أنهم لا يواجهون صعوبات في فهم و استيعاب ما جاء في البرامج التدريبية.

× يؤكد (66.67%) من أفراد عينة الدراسة والذين يمثلون أغلبية العاملين الذين تواجههم صعوبات في فهم البرامج التدريبية ، ان هذه الصعوبات تؤثر تأثيرا بالغا في الرضا الوظيفي.

× يدلي (61.22%) من أفراد عينة الدراسة والذين يمثلون الأغلبية أن التغييرات الحاصلة في تركيبة القوى العاملة تؤثر تأثيرا بالغا في انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

× يدلي (67.34%) من أفراد عينة الدراسة أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل في مكاتب كليات جامعة تبسة .

× يدلي (75.51%) من أفراد عينة الدراسة والذين يمثلون الأغلبية أن المشاركة في اتخاذ القرارات في حدود عملهم له تأثير بالغ في رضا العاملين عن عملهم في المكتبة .

× يؤكد (87.75%) من أفراد عينة الدراسة والذين يمثلون الأغلبية أن التطورات التكنولوجية تؤدي الى تغيرات في الأعمال داخل مكاتب كليات جامعة تبسة .

## الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة

x يؤكد (77.55%) من أفراد عينة الدراسة أن التغييرات الحاصلة في العمل من خلال توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة تؤثر ايجابا على الرضا الوظيفي لديهم.

### 3- النتائج على ضوء الفرضيات:

من خلال البيانات التي استقيناها من الميدان ومن منطلق الفرضيات التي شكلت أساس دراستنا يمكن استخلاص النتائج التي توضح مدى تأثير ادارة الموارد البشرية في الرضا الوظيفي لدى العاملين بمكتبات كليات جامعة تبسة, من خلال تأييد أو نفي الفرضيات الموضوعة مسبقا والتي جاءت نتائجها كالتالي.

فيما يخص الفرضية الأولى الخاصة بـ: **يؤثر حسن ادارة الموارد البشرية على رضا**

**العاملين بمكتبات كليات جامعة تبسة .** محققة فادارة الموارد البشرية حسنة بناءً على :

- الجدول (06) الذي يدل على أن اسلوب الاشراف فعال في المكتبة .
  - الجدول (07) الذي يدل على أن الجامعة توفر فرص ترقية للعاملين في المكتبة.
  - الجدول (08) الذي يدل على أن المكتبة تقدم أنظمة حوافز للعاملين وذلك بشكل مادي , وهذا مايجعلهم يبذلون مجهودا أكثر للارتقاء بمستوى أدائهم في المكتبة.
  - الجدول (09) الذي يدل على وجود استراتيجية اتصال متبعة في المكتبة .
  - الجدول (11) الذي يدل على أن المكتبة تعمل على توفير بيئة عمل مريحة للعاملين.
- أما تأثيرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين فقد كان تأثيرا ايجابيا والدليل على ذلك:
- ما يوضحه الجدول (04) الذي يدل على أن العاملين راضين عن عملهم بنسبة (93.87%).

- ما يوضحه الجدول (1-6) الذي يدل على أن نمط الإشراف المتبع في المكتبة يؤثر تأثيرا ايجابيا على الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمكتبة وذلك بنسبة (81.63%).

## الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة

- ما يوضحه الجدول (7-2) و(7-3) أن التحفيز يؤثر تأثيرا بالغا في الرضا الوظيفي لدى العاملين وذلك بشكل ايجابي.
- ما يوضحه الجدول (8-2) و(8-3) أن التحفيز يسهم بقدر كبير في تحقيق شعورهم بالرضا الوظيفي ويؤثر ايجابا على ادائهم ويدفعهم لتقديم أفضل ما لديهم للإرتقاء بنوعية الخدمات المقدمة وتحقيق الأهداف المسطرة للمكتبة.
- ما يوضحه الجدول (9-1) و(9-2) الذان بدلان على أن الاستراتيجية المتبعة في الاتصال بين ادارة المكتبة والعاملين فيها تؤثر في الرضا الوظيفي بشكل ايجابي.
- ما يوضحه الجدول (11-1) و (11-2) أن بيئة العمل في المكتبة تؤثر في الضرا الوظيفي لدى العاملين ومن المؤكد أنها تؤثر ايجابا حسب ما صرح به البحوثون وذلك بنسبة (95.65%).
- ✚ فيما يخص الفرضية الثانية الخاصة ب: تواجه ادارة الموارد البشرية العديد من التحديات في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمكتبات كليات جامعة تبسة . فهي محققة والدليل على ذلك ما يلي :
- ما يوضحه الجدول (12-1) الذي يدل على ان جهد المكتبة في تهيئة الظروف المناسبة لتدريب العاملين داخل المكتبة أواخرها ضعيف, حيث يعتبر توفير برامج تدريبية للعاملين وتهيئة الظروف المناسبة لها من أهم الصعوبات التي تواجهها المكتبة حاليا وهذا ماينعكس سلبا على رضاهم الوظيفي .
- ما يوضحه الجدول (12-3) الذي يدل على أن العاملين يواجهون صعوبات في فهم واستيعاب ما جاء في البرامج التدريبية التي تقدمها المكتبة وذلك بنسبة (90.90%) وهذا راجع الى مستوى ماتحتويه هذه البرامج من معلومات تفوق قدرة ومهارة العاملين أثناء التدريب .

## الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة

- ما يوضحه الجدول (4-12) الذي يدل على أن الصعوبات التي يواجهها العاملين في فهم ما جاء في البرامج التدريبية تؤثر تأثيرا بالغا فب الرضا الوظيفي لديهم , فيؤدي ذلك الى انخفاض مستوى الأداء لديهم.
- ما يوضحه الجدول(13) الذي يؤكد أن التغييرات الحاصلة في القوى العاملة تشكل عبئا على ادارة الموارد البشرية في المساواة بين العاملين ويؤدي هذا الى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وبالتالي انخفاض مستوى ادائهم في المكتبة.
- ما يوضحه الجدول (15) الذي يدل على أن الطورات التكنولوجية الحديثة لم تؤدي الى اي تغييرات في الأعمال داخل المكتبة قيد الدراسة, ويرجع ذلك الى أن المكتبة وفي خضم التطورات التكنولوجية المتزايدة لم تغير من طريقة تسييرها الا بالإستعانة بنظام معلومات محوسب Syngieb أما عن الارصدة فبقيت ورقية.
- ما يوضحه الجدول (1-15) الذي يؤكد بأنه اذا توفرت المكتبة على وسائل تكنولوجية حديثة قد تساعد في تسهيل أعمال المكتبة ,تقوم بترقية الخدمات المكتبية وتسهيل الوصول الى الرصيد المتواجد في المكتبة , تقلل من الجهد والوقت وهذا ما ينعكس بشكل ايجابي على الرضا الوظيفي لدي العاملين بالمكتبات الجامعية وهذا ما يؤكد الجدول رقم (2-15).
- غياب المعاملة الإنسانية يمكن أن تكون من أهم المشكلات التي تواجهها ادارة الموارد البشرية والتي تعتبر الهدف لمعاملات العاملين أثناء العمل والتي من شأنها أن ترفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين اذا استطاعت المكتبة توفير جو انساني وبيئة عمل مريحة .
- ✘ وقد وضع العاملون بين ايدينا جملة من الإقتراحات التي يمكن أن تمثل الصعوبات التي تعترض المكتبة في تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها, حيث تعتبر هذه الإقتراحات من أهم العوامل التي تسبب الرضا الوظيفي.



حائمه

يبقى استمرار عمل اي مكتبة مرهون بتحقيق أهدافها التي لا تتحقق إلا من خلال أداء جيد من قبل العاملين فيها , الذين يمتلكون مستوى عال من الرضا الوظيفي ولهذا فالاهتمام بالرضا عن العمل نابع عن دوره الأساسي في نجاح المكتبة, وبالتالي اصبحت محاولات الرفع من مستواه محاولات دائمة من خلال ادارة الموارد البشرية , وهذا ما حاولنا توضيحه من خلال هذه الدراسة التي أجريت بمكتبات كليات جامعة تبسة .

وقد سمحت لنا هذه الدراسة بالتعرف عن قرب على الميكانيزمات أو العوامل المتحكمة في الرضا الوظيفي لدى العاملين بمكتبات كليات جامعة تبسة بالإضافة الى الصعوبات والتحديات التي تعترض المكتبة في تحقيق المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي .

وعلى ضوء النتائج الموضوعية للدراسة يمكننا إدراج الاقتراحات التالية:

☒ توفير دورات تكوينية في التخصص -علم المكتبات- والخضوع للتدريبات والتي بدورها تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم وبالتالي تحسين مستوى أدائهم ودفعم لبذل مجهود أكثر.

☒ توظيف مختصين في تسيير الموارد البشرية وتدريبهم والاشراف عليهم وذلك لأهمية هذا الأمر بالنسبة للعاملين .

☒ كلما كان هناك تخطيط وعمل استراتيجي وامكانات متاحة لتنمية وتسيير الموارد البشرية, وتحفيزها كلما كان هناك رضا وظيفي .

☒ توفير فرص الترقية لكل العاملين دون استثناء , تطوير بيئة العمل , تقديم المكافآت التشجيعية بغرض تحسين مستوى الأداء , دعم المكتبة بوسائل تكنولوجية حديثة ومتطورة .

\*هذه الاقتراحات التي صرح بها العاملون في المكتبات الجامعية محل الدراسة , تعتبر من بين أهم العوامل التي تسبب الرضا الوظيفي لديهم, أي أنها تجعل العاملين يشعرون بالارتياح وبأنهم ذي أهمية في المكتبة , فاذا كان العاملين يشعرون بالرضا اتجاه عملهم , فسيدفعهم هذا إلى بذل جهد اكبر للإرتقاء بمستوى أدائهم.

# قائمة المصادر والمراجع

✚ قواميس.

1. قاري، عبد الغفور عبد الفتاح، معجم مصطلحات المكتبات والمعلومات: انجليزي عربي . الرياض: مكتبة فهد الوطنية، 2000.

✚ كتب.

2. ابراهيم، السعيد مبروك . تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات . الاسكندرية : دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر ، 2012.

3. احمد جودة، محفوظ: ادارة الموارد البشرية ، ط2، عمان: دار وائل، 2014.

4. أمان، محمد محمد. خدمات المعلومات مع إشارة خاصة إلى الإحاطة الجارية . الرياض: دار المريخ للنشر، 1985.

5. بدر ، أحمد . أصول البحث العلمي ومناهجه . الجيزة : المكتبة ، (د.س)

6. بدر ، أحمد، عبد الهادي، محمد. المكتبات الجامعية: تنظيمها وإدارتها ودورها في تطوير التعليم الجامعي والبحث العلمي . ط4. القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 2001 .

7. بدر، أحمد أنور، عبد الهادي، محمد فتحي. التصنيف فلسفته وتاريخه نظريته ونظمه وتطبيقاته العلمية. الرياض: دار المريخ للنشر، (د.س).

8. برنوطي، سعاد نائف. إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد . عمان: دار وائل، 2004.

9. الترتوري، محمد عوض، الرقب، محمد زايد، الناصر، بشير مصطفى. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات . عمان : دار حامد، 2008.

10. الحريري، رافدة . اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري، 2014.

11. حسن، أحمد سعيد . المكتبة الجامعية (نشأتها، تطورها، أهدافها، وظائفها). بيروت : دارالجيل ، 1995.

12. حمادة، محمد ماهر. مدخل إلى علم المكتبات، ط4، بيروت : مؤسسة الرسالة، 1981.
13. ديري، زاهد محمد: السلوك التنظيمي: organizational behavior، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع 2011
14. رباعية ، علي محمد. إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية . عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003.
15. السالم، سالم محمد، الرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 1997.
16. السلمي ،علي. إدارة الموارد البشرية: human resources management. القاهرة : دار غريب للنشر والتوزيع ،(د.س) .
17. عادل ، محمد الزايد. إدارة الموارد البشرية : رؤية استراتيجية. مصر : جامعة القاهرة ، 2003.
18. عبد الهادي، محمد فتحي، محمد عبد الحليم زايد، يسرية. التكشيف والاستخلاص المفاهيم، الأسس، التطبيقات. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2000.
19. عقيلي، عمر وصفي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي . عمان: دار وائل ، 2005.
20. عليان ، ربحي مصطفى . إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم . عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2002 .
21. عليان، ربحي مصطفى. أسس الفهرسة والتصنيف للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات العربية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 1999.
22. عليان، ربحي مصطفى، أبو عجمية، يسرى . تنمية مجموعات المكتبة، التزويد . عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000.

23. عليوي، محمد عودة، الماكي، مجبل لازهر. المكتبات النوعية: الوطنية، الجامعية، المتخصصة، العامة، المدرسية. عمان : مؤسسة الوراق ، 2007.
24. الكرخي، مجيد. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2015.
25. كشواي، باري. ادارة الموارد البشرية : Human resource management. القاهرة : دار الفاروق للنشر والتوزيع , 2006.
26. محمد، عبد الحافظ . خدمات المعلومات وتنمية التقنيات المكتبية. ط2. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1997.
27. المدادحة، أحمد نافع، محلق، حسن محمود. المكتبات الجامعية ودورها في عصر المعلومات. عمان : مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، 2014 .
28. المعاينة، رولا نايف، الحموري، صالح سليم . ادارة الموارد البشرية: دليل عملي، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2012
29. المغربي ، محمد الفاتح محمود . ادارة الموارد البشرية . عمان : دار الجنان للنشر والتوزيع , 2016.
30. موسى، غادة عبد المنعم ، سالم، ناهد محمد. مرافق المعلومات: ماهيتها، إدارتها، خدماتها. الإسكندرية: دار الثقافة العلمية، 2000
31. النداوي، عبد العزيز بدر. عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية. عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
32. النوايسية، غالب عوض . خدمات المستفيدين من المكتبات ومراكز المعلومات . عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000
33. هاشم ، عادل عبد الرزاق: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، عمان: دار اليازوري، 2010.

34. الهاشمي، لوكيا، بومنقار، مراد: المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي ، عمان، دار الايام للنشر والتوزيع، 2014.
35. همشري، أحمد عمر. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان : دار الصفاء، 2001.
- ✚ رسائل جامعية.
36. ابراهيمي، أحمد . تقييم الموارد البشرية وأثره على تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية: رسالة ماجستير . إدارة العلمية ، 2007
37. باجة، حميد .دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبويرة. مذكرة ماستر: ادارة الاعمال الاستراتيجية،
38. بريح ، محمد الامين، موساوي، يحي. تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية. دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بمغنية. مذكرة ماستر : ادارة الموارد البشرية ،م 2016
39. بلخيري، سهام، مشبط، حنان. اثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية . دراسة حالة جامعة البويرة، مذكرة ماستر: ادارة اعمال استراتيجية، 2011
40. بورجاجة ، مريم. اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي. دراسة حالة مديرية التربية لولاية بسكرة. مذكرة ماستر: تسيير الموارد البشرية، 2015،
41. حمايلي، عنتر. دور وظيفتي التوجيه والتنسيق في تطوير العمل المكتبي بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بمكتبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بتبسة . مذكرة ماستر :ادارة المعرفة في المكتبات ومراكز التوثيق, 2016



42. خشبة، سهام . إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية بين الواقع والمطلوب: دراسة ميدانية بمكتبة جامعة الحاج لخضر .باتنة. مذكرة ماستر: علم المكتبات والتوثيق والأرشيف، 2017
43. زمانى ، أنيسة . تفعيل الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة بالمكتبة المركزية العربي بن مهدي جامعة أم بواقي. مذكرة ماستر: تنظيم وتسيير المكتبات ومراكز التوثيق، 2016 .
44. سبرينه، مانع، اثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة دكتوراه: علوم التسيير، 2015 .
45. عبد المالك، سمية. تكوين المكتبي في المكتبات الجامعية وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بمكتبات كليات جامعة العربي، مذكرة ماستر. جامعة تبسة، 2016 .
46. عدودة، زين الدين . علاقة الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي . دراسة حالة ملبنة الاوراس: مذكرة ماستر، تسيير الموارد البشرية، 2015 .
47. عواشيرة، عفاف . مصادر المعلومات المتاحة في المكتبات الجامعية ودورها في دعم التكوين الجامعي: دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية.تنظيم وتسيير المكتبات ومراكز التوثيق,2016. العلمية، 2000.
48. كلاش ، وسام. دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الجامعية الجزائرية :دراسة ميدانية على عينة من الموظفين ، جامعة العربي بن مهدي: مذكرة ماستر: اتصال وعلاقات عامة، 2015.

49. مسعد، فاطمة . دور تنمية الموارد البشرية في تكوين الرأس المال البشري في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة العربي التبسي - تبسة - ، مذكرة ماستر : إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز التوثيق ، 2016.
50. موسي، هاجر . اثر الرضا الوظيفي على اداء العاملين بجامعة بسكرة . دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة ماستر: تسيير الموارد البشرية، 2016.
51. الهاشمي، لوكيا، بومنقار، مراد: المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي ، عمان، دار الايام للنشر والتوزيع، 2014.
- مقالات الدوريات.
52. سلمان، منى رسول. الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصي وعلاقته بأدائهم الوظيفي , مجلة المديرية العامة للتربية في الرصافة3، ع 5، 2011
- مواقع الكترونية :

53. maslow, Abraham. age-of-the-sage.org[en ligne].(sans date) Disponible sur:

< [https://www.age-of-the-sage.org/psychology/maslow\\_pyramid.html](https://www.age-of-the-sage.org/psychology/maslow_pyramid.html)>

(Consulté le 10/04/2019)

# كتشاف الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	72
02	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الحالي في العمل.	73
03	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في العمل (الأقدمية)	73
04	مدى رضا العاملين في المكتبات قيد الدراسة عن عملهم	74
05	تأثير عدم الرضا الوظيفي على سلوك العامل داخل المكتبة	74
06	مدى فاعلية أسلوب الإشراف المتبع في المكتبة	75
1-6	مدى تأثير نمط الإشراف المتبع على الرضا الوظيفي لدى العاملين	75
07	مدى توفير الجامعة لفرص الترقية	76
1-7	يبين على أي أساس تتم الترقية.	76
2-7	مدى تأثير الترقية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمكتبات الجامعية	77
3-7	كيف تؤثر الترقية على الرضا الوظيفي لدى العاملين	77
08	مدى توفير المكتبة الجامعية أنظمة حوافز ملائمة للعاملين.	78
1-8	أنواع الحوافز التي توفرها المكتبة الجامعية.	78
2-8	يبين مدى تأثير التحفيز على مستوى الرضا عن العمل لدى العاملين بالمكتبات الجامعية .	79
3-8	يبين كيف يؤثر التحفيز على الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمكتبات قيد	79
09	يبين إمكانية وجود استراتيجية اتصال متبعة بين إدارة المكتبة والعاملين فيها	80
1-9	مدى تأثير استراتيجية الاتصال المتبعة على الرضا عن العمل في المكتبة	80
2-9	كيف تؤثر استراتيجية الاتصال المتبعة في المكتبة على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين	81
10	مدى تأثير غياب المعاملة الإنسانية من طرف المسؤولين على الرضا	81

	الوظيفي لدى العاملين	
82	امكانية توفير المكتبة بيئة عمل مريحة للعاملين	11
82	مدى تأثير بيئة العمل في الرضا الوظيفي لدى العاملين	1-11
83	كيف تؤثر بيئة العمل على الرضا الوظيفي لدي العاملين	2-11
83	مدى تقديم المكتبة برامج تدريبية للعاملين	12
84	جهد المكتبة في تهيئة الظروف المناسبة للتدريب	1-12
84	مسؤولية تدريب العاملين في المكتبات الجامعية	2-12
85	مدى مواجهة العاملين صعوبة في استيعاب ما تم تلقينه خلال برنامج التدريب	3-12
85	مدى تأثير الصعوبات التي تواجه العاملين أثناء التدريب على الرضا الوظيفي لديهم.	4-12
86	يوضح مدى تأثير التغيرات الحاصلة في تركيبة القوى العاملة في المساواة بين العاملين	13
86	يوضح مدى تأثير هذه التغيرات على الرضا لدى العاملين	1-13
87	يوضح مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في حدود عملهم	14
87	مدى تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على الرضا الوظيفي لدى العاملين	1-14
88	يوضح ما اذا كانت التطورات التكنولوجية تؤدي إلى تغييرات في الأعمال داخل المكتبة.	15
88	يبين فيما تتمثل التغييرات التي تطرأ على العمل في المكتبة في حالة توافر المكتبة على وسائل تكنولوجية حديثة	1-15
88	مدى تأثير التغيرات الحاصلة في العمل على الرضا الوظيفي لدى العاملين	2-15
90	الصعوبات التي تواجهها المكتبة قيد الدراسة حاليا في تسيير مواردها البشرية والتي تؤثر سلبا على الرضا الوظيفي - حسب رأي المكتبي-.	16
91	يمثل ترتيب السياسات التي يجب أن تتبناها ادارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات التي تعترضها حسب رأي أفراد العينة	17



الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة-  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم المكتبات

السنة : الثانية ماستر

تخصص : تسيير ومعالجة المعلومات

استمارة استبيان حول موضوع:  
ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين  
بالمكتبات الجامعية  
-تبسة-

نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة بهذه الإستمارة بدقة وموضوعية  
كما نضمن لكم سرية المعلومات المقدمة والتي لن تستخدم إلا في إطار هذه الدراسة  
يرجى الإجابة بوضع علامة ( x ) في الخانة المناسبة.

إشراف الاستاذة :

د: زيات ليليا

إعداد الطالبة:

✓ بوقبرين سارة

السنة الجامعية :

2019/2018

## البيانات الشخصية :

1/ المستوى التعليمي:

2/ المنصب الحالي:

3/ الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات  من 5 الى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

المحور الأول: تأثير حسن ادارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمكتبات كليات جامعة تبسة.

4/ هل انت راضٍ عن عملك بالمكتبة الجامعية ؟ نعم  لا

5/ هل عدم الرضا عن العمل يؤثر على سلوك العامل داخل المكتبة الجامعية ؟ نعم  لا

6/ هل اسلوب رئيسك في الاشراف فعال ؟ نعم  لا

6-1/ ما تأثير نمط الاشراف المتبع على الرضا الوظيفي لديكم؟ .....

.....

7/ هل توفر الجامعة فرص الترقية ؟ نعم  لا

7-1/ على اي اساس تتم الترقية ؟ الأقدمية  الكفاءة  التكوين

7-2/ هل تؤثر الترقية على الرضا الوظيفي لديكم ؟ نعم  لا

7-3/ في حالة الاجابة بنعم اذكر كيف ذلك ؟ تأثير ايجابي  تأثير سلبي

8/ هل توفر المكتبة الجامعية انظمة حوافز ملائمة ؟ نعم  لا

8-1/ في حالة الاجابة بنعم ما نوعها ؟ حوافز مادية  حوافز معنوية

8-2/ هل يؤثر التحفيز على مستوى الرضا عن العمل لدى العاملين بالمكتبة الجامعية ؟ نعم  لا

8-3/ في حالة الاجابة بنعم اذكر كيف ذلك ؟ تأثير ايجابي  تأني سلبي

9/ هل هناك استراتيجية اتصال متبعة بين ادارة المكتبة والعاملين فيها؟ نعم  لا

9-1/ هل تؤثر استراتيجية الاتصال المتبعة على رضا عن العمل في المكتبة ؟ نعم  لا

9-2/ في حالة الإجابة بنعم اذكر كيف ذلك ؟ تأثير ايجابي  تأثير سلبي

10/ هل غياب المعاملة الانسانية من طرف المسؤولين تؤثر في الرضا الوظيفي لدى العاملين؟

دائما  احيانا  ابد

11/ هل توفر المكتبة بيئة عمل مريحة للعاملين؟ نعم  لا

11-1/ هل تؤثر بيئة العمل في الرضا الوظيفي لدى العاملين؟ نعم  لا

11-2/ في حالة الاجابة بنعم اذكر كيف ذلك ؟ تؤثر ايجابا  تؤثر سلبا



**المحور الثاني: التحديات والصعوبات التي تواجه ادارة الموارد البشرية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية.**

12/ هل تقوم المكتبة بتقديم برامج تدريبية للعاملين بها ؟ نعم  لا

1-12/ كيف تقيم جهد المكتبة المتمثل في تهيئة الظروف المناسبة للتدريب ؟

ضعيف  متوسط  جيد

2-12/ هل عملية التدريب تكون من طرف ؟ مختصين  مشرفين عاديين

3-12/ هل وجدت صعوبة في استيعاب ما تم تلقينه خلال برنامج التدريب ؟ نعم  لا

- حالة الاجابة بنعم في اي جانب تكمن هذه الصعوبة؟ .....

- هل يؤثر ذلك على الرضا الوظيفي لديك؟.....

13/ هل التغييرات الحاصلة في تركيبة القوى العاملة تشكل عبئ على ادارة الموارد البشرية في المساواة بين

العاملين؟ دائما  احيانا  ابدا

- هل يؤثر ذلك على الرضا الوظيفي لديكم؟ .....

14/ هل تشارك في اتخاذ القرارات في حدود عملك ؟ نعم  لا

- في الحالتين هل يؤثر ذلك على الرضا الوظيفي لديكم؟ .....

15/ هل تؤدي التطورات التكنولوجية الحديثة الى تغييرات جذرية في الاعمال داخل المكتبة ؟ نعم  لا

1-15/ في ما تتمثل التغييرات التي تطرأ على العمل في المكتبة في حالة توافر المكتبة على وسائل تكنولوجية حديثة

؟.....

.....

2-15/ هل يؤثر ذلك على الرضا الوظيفي لديكم؟ .....

16/ ما هي -حسب رأيك - الصعوبات التي تواجهها المكتبة حاليا في تسيير مواردها البشرية والتي تؤثر سلبا على

الرضا الوظيفي

لديكم؟.....

17/ تتبنى ادارة الموارد البشرية بعض السياسات لمواجهة التحديات : رتبها حسب الافضلية ؟

زيادة الاستثمار في المورد البشري من حيث المعارف والقدرات والمهارات لتكوين قوة عمل تنافسية .

المحافظة على العاملين الذين لديهم خبرات ومعارف جوهرية .

تشجيع العاملين على المساهمة وتبادل المعارف والخبرات المكتسبة .

**18/ ما هي اقتراحاتكم كمكتبيين بخصوص الارتقاء بمستوى أدائكم , وما علاقة ذلك بالرضا عن العمل في المكتبة؟**

.....  
.....

هدفت هذه الدراسة الى القاء الضوء على موضوع ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين بمكتبات كليات جامعة تبسة , حيث تم تقديم صورة عن ماهية ادارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية من خلال تقديم موجز عن أساسيات المكتبات الجامعية وعن أهم التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية , وأخيرا ماهية الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمكتبات الجامعية وحاولنا ذكر أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي وأهم العوامل المؤثرة فيه .

ولمعالجة هذا الموضوع تم الإعتماد على المنهج الوصفي و الإستعانة بأدوات جمع البيانات التي تمثلت في إستمارة الإستبيان لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة حيث تم التوصل الى مجموعة من النتائج أهمها أن المكتبات جامعة العربي التبسي تعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وذلك من خلال توفير السبل التي تؤدي الى ذلك, وتتمثل في توفير برامج تدريبية وفرص للترقية والإشراف الجيد على الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل مريحة لهم وأخيرا تم وضع الإقتراحات التي تساهم في تحسين ادارة الموارد البشرية في مكتبات جامعة تبسة .

### **الكلمات المفتاحية:**

المكتبات الجامعية - الموارد البشرية - ادارة الموارد البشرية - الرضا الوظيفي.

The aim of this study was to shed light on the subject of human resources management and its relation to job satisfaction among the staff of the faculties of the University of Tebessa, where a picture of the human resources department in the university libraries was presented by providing a summary of the basics of university libraries. University libraries, and finally what is the job satisfaction of the staff of university libraries and tried to mention the most important theories explaining the satisfaction of the job and the most important factors affecting it.

In order to address this issue, the descriptive approach was adopted and the data collection tools used in the survey questionnaire were used to collect information about the study. A number of results were obtained. This leads to the provision of training programs and opportunities for promotion, good supervision of human resources and the provision of a comfortable work environment for them. Finally, suggestions were put forward to improve the management of human resources in the libraries of the .University of Tebessa

**key words:**

University Libraries – Human Resources – Human Resources Management  
– Job Satisfaction

Le but de cette étude était de faire la lumière sur le sujet de la gestion des ressources humaines et de sa relation avec la satisfaction au travail parmi le personnel des facultés de l'Université de Tebessa, où une image du département des ressources humaines dans les bibliothèques universitaires était présentée en résumant les bases des bibliothèques universitaires. Les bibliothèques universitaires et, enfin, quelle est la satisfaction professionnelle du personnel des bibliothèques universitaires et ont essayé de mentionner les théories les plus importantes expliquant la satisfaction du travail et les facteurs les plus importants l'affectant.

Afin de résoudre ce problème, une approche descriptive a été adoptée et les outils de collecte de données utilisés dans le questionnaire de l'enquête ont été utilisés pour collecter des informations sur l'étude, ce qui a permis d'obtenir un certain nombre de résultats. Il en résulte des programmes de formation et des possibilités de promotion, une bonne supervision des ressources humaines et la création d'un environnement de travail confortable pour ces personnes, ainsi que des suggestions visant à améliorer la gestion .des ressources humaines dans les bibliothèques de l'Université de Tebessa

**les mots clés:**

Bibliothèques universitaires – Ressources humaines – Gestion des ressources humaines – Satisfaction au travail.