

تدريب القوى البشرية وتطويرها

Mampower Training and Development :

يعدّ نشاط التدريب أحد الأنشطة الرئيسة التي تقوم بها إدارة الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات والذي حظي باهتمام بالغ في أيامنا هذه بسبب الدور الفاعل الذي يلعبه في تنمية أداء الأفراد العاملين وتطويره ورفع كفاياتهم الانتاجية. إذ تمرّ المكتبات ومراكز المعلومات على اختلافها في الوقت الحاضر بمجموعة من التغيرات والتطورات التقنية والفنية والتنظيمية والإدارية والبيئية التي استدعت ضرورة تطوير وتنمية قدرات العاملين فيها ومهاراتهم وسلوكياتهم ومعارفهم التخصصية بما يتلاءم مع هذه التغيرات والتطورات وبما يكفل قيامهم بأعمالهم ووظائفهم بكفاءة عالية. وبذلك، فإن التدريب يجب أن لا يقتصر على العاملين الجدد وإنما يجب أن يتعداه ليشمل العاملين الحاليين أيضاً.

يعرّف التدريب بأنه " الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المكتبة أو مركز المعلومات بكفاءة عالية. " ويعرّف أيضاً بأنه " عملية مخطّطة تهدف إلى تحسين مهارات وقدرات الفرد وصقلها، وتوسيع نطاق معرفته من خلال التعلّم، لرفع مستوى كفاءته وكفاءة المكتبة التي يعمل فيها. "

أهداف التدريب في المكتبات ومراكز المعلومات:

كما سبق يتضح لنا أن التدريب ليس هدفاً في حدّ ذاته بل وسيلة لتحقيق هدف أو أهداف محدّدة. ويهدف التدريب إلى إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء وسلوك الأفراد العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات، والارتقاء بهما على النحو الأمثل بما يكفل حسن قيامهم بوظائفهم وأعمالهم، وبالتالي زيادة كفاياتهم الانتاجية. وجدير بالذكر أن تحقيق هذا الهدف العام لنشاط التدريب يتطلب تحقيق أهداف فرعية ثلاثة، وهي:

١. إكساب الفرد مهارات وقدرات وخبرات ومعلومات جديدة تنقصه.
٢. إكساب الفرد أنماطاً واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.
٣. صقل وتحسين المهارات والقدرات والخبرات والمعلومات المتوفرة حالياً لدى الفرد.

أهمية التدريب في المكتبات ومراكز المعلومات:

تنبع أهمية التدريب في المكتبات ومراكز المعلومات من الفوائد الكثيرة التي يقدمها للفرد بخاصة والمكتبة أو مركز المعلومات بعامة. أما فائدته بالنسبة للفرد فإنه يساهم في رفع روحه المعنوية نتيجة زيادة إلمامه بالنواحي الجديدة في العمل، وإلى زيادة ثقته بنفسه نتيجة لزيادة قدرته على أداء عمله بالكفاءة المطلوبة، وإلى تزويده بخبرات ومهارات جديدة تساعد على الارتقاء بمنصبه الحالي وتولي مسؤوليات أكبر في المستقبل، وإلى حمايته من أخطار العمل الذي يزاوله؛ وذلك عن طريق الإقلال من إصابات العمل التي تحدث غالباً بسبب ضعف الكفاءة والمعرفة، مما يؤدي بالتالي إلى زيادة رضاه عن العمل وانتمائه له.

أما بالنسبة للمكتبة فتتمثل فوائد التدريب فيما يلي:

- زيادة قدرتها الانتاجية، وبالتالي زيادة قدرتها على تحقيق أهدافها الموضوعية.
- سرعة إنجاز الأعمال بطريقة سليمة.
- تخفيض معدل إصابات العمل نتيجة زيادة قدرة الفرد على التعامل مع المواد والآلات والأجهزة ومصادر المعلومات.
- التخفيف من مستويات الإشراف. فالفرد المدرب جيداً يمكن أن يمارس الرقابة الذاتية على عمله، ولا يحتاج إلى درجة الإشراف التي يحتاجها الفرد غير المدرب.
- زيادة الاستقرار في أعمال المكتبة أو مركز المعلومات. فالفرد المدرب يضمن الاستمرار في العمل والإنتاج بكفاءة، ويعمل بالتعاون أكبر مع زملائه.
- تخفيض نفقات العمل من خلال زيادة مهارات الفرد والتقليل من أخطائه.

أنواع التدريب في المكتبات ومراكز المعلومات:

هنالك أربعة أنواع للتدريب في المكتبات ومراكز المعلومات، وهي:

١. **التدريب التوجيهي:** وهو الذي يهدف إلى تعريف الأفراد الجدد بمكانهم في الهيكل التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات، ويوضح لهم ظروف العمل وبيئته، وحقوقهم وواجباتهم ومسؤولياتهم فيه. ويتضمن الإجابة عن جميع الأسئلة التي يودون طرحها بهذا الخصوص.
٢. **التدريب أثناء العمل:** وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد من رؤسائه أو زملائه في العمل ممن لديهم خبرة أكبر، ويهدف إلى تزويده بكل جديد من المعلومات

والمهارات في العمل الذي يمارسه، ويوفر له الإرشاد اللازم إلى كيفية القيام به بطريقة صحيحة. ويعدّ هذا النوع من التدريب من أفضل نظم التدريب انتشاراً وفاعلية في المكتبات ومراكز المعلومات لأنه يضع المتدرّب بلجوّ الفعلي للعمل.

٣. إعادة التدريب: ذلك التدريب الذي يمكن الفرد من تولّي وظيفة جديدة أو القيام بمسؤوليات وأعباء جديدة، ويختلف عن التدريب أثناء العمل في أنه يشتمل على معلومات لازمة للعمل في تخصص جديد أو وظيفة جديدة أو في أحد المجالات الجديدة لتخصص قديم.

٤. التدريب القيادي: هو ذلك النوع من التدريب الذي يهتم بتطوير القدرات والمهارات الإدارية لدى المديرين والرؤساء في جميع المستويات الإدارية (الإدارة العليا، والوسطى، والدنيا) في المكتبة أو مركز المعلومات. كما يشمل تدريب الأفراد الذين يتوقع لهم أن يتسلّموا مناصب قيادية في المستقبل القريب. ويشرف على هذا التدريب علاقة خبراء واختصاصيون من داخل المؤسسة الأم التي تتبعها المكتبة أو من خارجها بواسطة مكاتب استشارية متخصصة.

٥. التدريب الخارجي: يتمّ هذا النوع من التدريب خارج نطاق المكتبة أو مركز المعلومات وبوساطة مؤسسات أكاديمية أو مؤسسات استشارية متخصصة. وقد يرجع ذلك إلى عدم توفر المدربين الأكفاء في موضوع التدريب في المكتبة أو مركز المعلومات، وإلى كبر حجم برنامج التدريب أحياناً مما يخشى معه التأثير على سير العمل اليومي فيها. ويشمل هذا النوع من التدريب أيضاً الزيارات الميدانية للعاملين إلى مكتبات ومراكز معلومات أخرى بهدف الاطلاع على أعمالها وخدماتها والتكنولوجيا المستخدمة فيها، وغيرها، وأيضاً حضورهم محاضرات أو ندوات أو مؤتمرات ذات علاقة بالعمل.

المبادئ الأساسية للتدريب:

هناك مجموعة من المبادئ الأساسية للتدريب في المكتبات ومراكز المعلومات نوجزها فيما يلي:

١. وجود خطة للتدريب، تشتمل على موضوعات التدريب، وأوقاتها، ومدتها، وأسماء المدربين، ووصفاً للمجتمع المستهدف، وأساليب التدريب المستخدمة، إلخ.

٢. مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين من حيث خلفيتهم السابقة، وتعليمهم، وخبرتهم، واتجاهاتهم، إلخ. إذ أنه من المعلوم أن هناك بعض الأفراد يتعلمون على نحو أسرع بكثير من الآخرين.

٣. المشاركة الفعالة للمتدربين في العملية التدريبية من خلال المناقشة وإبداء الرأي والتطبيق، لأن هذا يؤدي إلى زيادة اهتمامهم بالتدريب ودافعيتهم له.

٤. الاختيار السليم للمتدربين وبخاصة الذين يحتاجون منهم للتدريب فعلياً. فالاختيار السيء للمتدربين يعني إضاعة الوقت والجهد والمال.

٥. الاختيار السليم للمتدربين إذ تعتمد فعالية البرامج التدريبية ومدى نجاحها غالباً على مدى تمتع المدرب بصفات شخصية متميزة، وعلى قدرته على نقل المعلومات إلى المتدربين، وكفاءته التخصصية والعلمية، وخبراته السابقة في مجال التدريب.

٦. اختيار أساليب التدريب المناسبة، مثل المحاضرات، أو المناقشات، أو دراسات الحالة، أو تمثيل الأدوار، أو التطبيقات العملية، أو المحاكاة، أو غيرها، أو الجمع بين أكثر من أسلوب واحد في الوقت ذاته. إذ أنه من المعلوم أن الأسلوب الذي يتناسب مع برنامج تدريبي معين قد لا يتناسب إطلاقاً مع غيره.

مراحل العملية التدريبية:

تتكون العملية التدريبية في المكتبات ومراكز المعلومات من المراحل التالية:
أولاً. تحديد الحاجات التدريبية: تمثل الحاجات التدريبية في أبسط صورها الفرق بين الامكانيات والقدرات والمهارات والمعارف المتوافرة حالياً في الفرد وتلك التي يجب أن تتوافر فيه. وتعد هذه المرحلة من أهم العناصر في تصميم البرنامج التدريبي، لأن تحديد الدقيق للحاجات التدريبية يجعل من النشاط التدريبي نشاطاً هادفاً وواقعياً ويوفر كثيراً من الجهود والتنفقات. ومن أجل تحديد الحاجات التدريبية بدقة فيمكن اتباع الخطوات الثلاث التالية:

أ. تحليل المكتبة أو مركز المعلومات، لتحديد أي الدوائر أو الأقسام أو الشعب التي تعاني الحاجة إلى التدريب.

ب. تحليل العمليات، لتحديد مضمون التدريب ومحتواه. أو بمعنى آخر تحديد الموضوعات التدريبية (تزويد، فهرسة وتصنيف، حاسوب، إلخ).

ج. تحليل الفرد لتحديد من يحتاج إلى التدريب، وما المهارات والمعارف اللازمة للفرد

ليقوم بعمله على نحو أفضل.

ثانياً. تخطيط (تصميم) البرامج التدريبية:

تمر عملية تخطيط البرامج التدريبية في المكتبات ومراكز المعلومات بالمراحل التالية:

١. تحديد أهداف البرنامج: والأهداف هي الغايات التي يؤمل تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي. ويتم وضع هذه الأهداف في ضوء الحاجات التدريبية للمكتبة أو مركز المعلومات.

٢. تحديد نوع المهارات التي سيتم التدريب عليها: فهناك أنواع متعددة من المهارات التي يمكن أن يتدرب عليها الفرد مثل المهارات اللغوية، أو المهارات الفنية مثل مهارات استخدام الحاسوب، والتزويد، والفهرسة والتصنيف وغيرها، أو مهارات العلاقات العامة كالاتصال والقيادة، أو المهارات الإدارية الفكرية كالتخطيط، والتنظيم، وإعداد السياسات، واتخاذ القرارات، إلخ.

٣. وضع المنهج التدريبي: يقصد بالمنهج التدريبي، الموضوعات ومفرداتها التي سيدرب عليها المتدربون. ويجب أن يتصف هذا المنهج بالتدرج والبساطة والواقعية والحداثة، وأن يأخذ باعتباره الأهداف النهائية المراد تحقيقها.

٤. اختيار أسلوب التدريب: هناك أساليب مختلفة للتدريب مثل أسلوب المحاضرة، وأسلوب النقاش المخطط، وأسلوب دراسة الحالة، وأسلوب التطبيق العملي، وأسلوب تمثيل الأدوار، وأسلوب المباريات الإدارية، وأسلوب المحاكاة، وأسلوب تدريب الحساسية الذي يهدف إلى توعية الفرد بتأثير تصرفاته على الآخرين وبالتالي مساعدته على تغيير سلوكه أو تعديله للأفضل. ولا بد من التنويه في هذا المجال أن هذه الأساليب ليست بديلة لبعضها البعض، وأن لكل منها مجاله أو استخدامه الخاص الذي يمكن أن يحقق أفضل النتائج، وبالتالي لا يصلح الواحد منها لكل المواقف والظروف التدريبية. وللحصول على النتائج المرجوة، يمكن استخدام أكثر من أسلوب واحد في عملية التدريب.

٥. اختيار المدربين: إن توفير المدرب الكفء يمثل عاملاً رئيساً في نجاح البرامج التدريبية في المكتبات ومراكز المعلومات. ويتوقف اختيار المدرب على: موضوع التدريب، وأسلوب التدريب المراد استخدامه، ونوعية المتدربين. ومن الصفات الشخصية المحببة في المدرب: الشخصية القوية، والمرونة، والصبر، والثقة بالنفس، واللباقة، والخبرة.

٦. تحديد مكان التدريب: ويعني هل سيكون مكان التدريب في مكان الوظيفة أو العمل نفسه؟ أو في قاعة مخصصة للتدريب داخل المكتبة أو مركز المعلومات؟ أو في مكان خارج المكتبة أو مركز المعلومات؟ ويحكم عملية اختيار مكان التدريب وتقريره اعتبارات متعددة أهمها الامكانيات المالية والتجهيزية للمكتبة أو مركز المعلومات، وموضوع التدريب، والمهارات التي يراد التدريب عليها.

٧. تحديد فترة برنامج التدريب: ويعني هذا تحديد تاريخ بداية البرنامج التدريبي ونهايته. ويتعين إقامة البرنامج التدريبي في الوقت المناسب، وفي فترة تتناسب مع موضوعه وظروف المتدربين.

٨. توفير مستلزمات برنامج التدريب: ويعني هذا توفير المستلزمات الضرورية اللازمة لتنفيذ البرنامج ونجاحه، وتشمل: توفير مكان التدريب المناسب، والأجهزة والمعدات والأدوات اللازمة للتدريب، والمطبوعات والكتيبات والإرشادات والنماذج التي يتطلب التدريب الرجوع إليها أو الاسترشاد بها. ومن الضروري أيضاً تعيين مدير إداري أو منسق للإشراف على حسن سير البرنامج وتنفيذه.

ثالثاً. تنفيذ البرامج التدريبية: وهي مرحلة إدارة البرامج التدريبية وإخراجها إلى حيز الوجود وتعدّ مرحلة التنفيذ مهمة لأنها تبين درجة حسن تخطيط البرامج التدريبية وسلامتها، ولأن نجاحها يبرر الجهد والتكاليف المبذولة. وتشمل هذه المرحلة تحضير مستلزمات البرنامج، افتتاح البرنامج وشرح أهدافه ومتطلباته للمتدربين، والمحافظة على حسن إدارة جلسات التدريب، والزيارات والأنشطة المكملّة للتدريب، ونهاية التدريب وتوزيع الشهادات على المتدربين.

رابعاً. تقييم البرامج التدريبية: يعرف تقييم البرامج التدريبية بأنه " تلك الاجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المنشودة، وكفاءة المتدربين ومدى التغير الذي نجح التدريب في إحداثه في سلوكهم ومهاراتهم ومعارفهم، وأيضاً كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي. " ومن الأساليب التي يمكن استخدامها في تقييم البرامج التدريبية: الاستبانة، والملاحظة المباشرة، والنقاش الجماعي لنقاط القوة والضعف في البرنامج التدريبي والذي يشترك فيه إدارة البرنامج والمدربون والمتدربون في ذات الوقت.

خامساً. متابعة التدريب: وهي بمثابة الخطوة الأخيرة في إجراء التدريب، وتتم بعد مضي فترة زمنية مناسبة على انتهاء التدريب وعودة المتدربين إلى أعمالهم وممارستهم لها. وتهدف عملية المتابعة إلى تقييم مدى استفادة المتدربين من التدريب الذي خضعوا له. ومن المعايير المستخدمة في المجال: التطورات والتحسينات التي طرأت على العمل في الإدارات التي يعمل فيها المتدربون، والتغير والتحسين في أداء المتدربين وإنتاجيتهم في العمل، وتحسين العلاقات بين المتدربين وزملائهم في العمل.

وأخيراً يجب أن تكون برامج التدريب في المكتبات ومراكز المعلومات مستمرة، وهادفة، وتراكمية، ومتدرجة من السهل إلى الصعب فالأصعب، وشاملة، وواقعية، ومتطورة، وحديثة في طريقه تصميمها ومضمونها وإخراجها.

تقييم أداء العاملين : Evaluation: Performance Appraisals

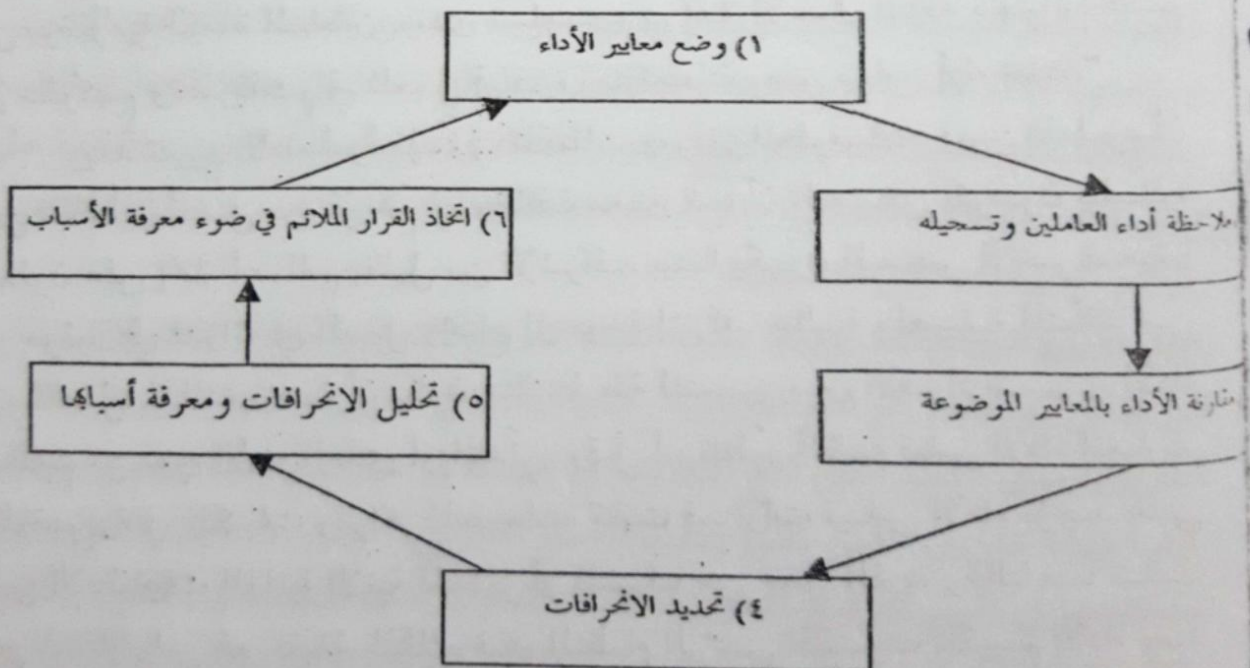
تقييم أداء العاملين هو وظيفة أساسية أخرى لإدارة الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات. ويقصد به ببساطة "عملية قياس منظّمة لنقاط قوّة الفرد وضعفه في الوظيفة أو العمل في فترة زمنية معينة ووفق معايير محددة". ويعرّف أيضاً بأنه "عملية قياس موضوعية لكفاءة العاملين، ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم في العمل في فترة زمنية معينة ووفق معايير أداء محددة".

ويعدّ تقييم الأداء أمراً مهماً في المكتبات ومراكز المعلومات. فمن المعلوم أن بعض العاملين أفضل من غيرهم في وظائف معينة. كما أن البعض يقومون بالمبادرة ويعملون على إنجاز أعمالهم بقليل من الإشراف، بينما يكون البعض الآخر ضعيفاً وغير موثوق في قدراته في العمل ويحتاج إلى درجة إشراف عالية ولصيقة للتأكد من إنجازهم للعمل. لذلك، وجب أن يكون هناك طريقة للتمييز بين الأفراد متميزي الأداء وأقرانهم من ذوي الأداء العادي أو المتدني. وقبل أن تتطور أنظمة قياس الأداء المعيارية أو الموضوعية في المكتبات ومراكز المعلومات، كانت قرارات قياس الأداء تؤخذ على أساس الانطباعات الذاتية الآنية للمدير أو المشرف عن عمل الفرد، وغالباً ما كانت نتائج هذا القياس غير دقيقة. لذلك، فإن النظام الرسمي المكتوب لتقييم الأداء يعدّ أفضل وسيلة للتمييز بين أداءات العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات.

وتقرّر كل مكتبة أو مركز معلومات وقت قياس أداء العاملين فيها. وعادة ما تدار هذه العملية رسمياً على أساس سنوي. ويمكن القيام بقياس أداء العاملين بشكل

رسمي عدة مرات سنوياً مما يساعدهم على تلافي أوجه القصور في هذا المجال أولاً
وبالتالي تحسين أدائهم السنوي العام.

وجدير بالذكر، أن الموظفين الجدد غالباً ما يحتاجون إلى تقييم أدائهم على نحو أكثر
تكراراً من الموظفين القدامى. ففي غالبية المكاتب ومراكز المعلومات يخضع الموظفون
لعدد إلى فترة تجربة قد تستمر عدة شهور قبل تعيينهم على نحو دائم، يتم خلالها مراقبة
أدائهم وتقييمه وتوجيهه أولاً بأول، ويتم في نهايتها تقييم أدائهم الكلي. وبعد تعيين
الموظف رسمياً في الوظيفة، يتم تقييم أدائهم مع زملائهم الآخرين سنوياً وعلى نحو منتظم.
إن عملية التقييم تتطلب وجود معايير معينة يمكن استخدامها في قياس كفاءة
العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات، وبالتالي تحديد الانحرافات الناتجة عن هذه
المعايير. وتنقسم معايير قياس الأداء إلى خمسة أنواع، وهي: معايير كمية تتعلق بكمية
النتائج، ومعايير نوعية تتعلق بنوعية الأداء وجودته، ومعايير تكلفة تتعلق بالنفقات
المصروفة على إنجاز أحد الأعمال، ومعايير زمنية تتعلق بالوقت اللازم للقيام بعمل
معين، ومعايير القيم المعنوية وتتعلق بمجالات غير ملموسة مثل درجة إخلاص العاملين
ولأنهم للعمل في المكتبة أو مركز المعلومات، وروحهم المعنوية، وغيرها.



مخطط توضيحي يبين دورة تقييم أداء العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات.

كما سبق، نستطيع أن نتبين بعض المضامين الأساسية لمفهوم قياس الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات، وهي:

- قياس الأداء عملية مستمرة ومنتظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية.
- قياس الأداء عملية تتطلب توفر معايير ومعدلات أداء التي على أساسها سيقارن أداء الفرد والحكم على كفاءته وسلوكه في العمل.
- عملية قياس الأداء تتضمن الحكم على أداء الفرد من الناحيتين الكمية والنوعية، وفي ضوء الزمن المتاح وتكلفة الأداء.
- عملية قياس الأداء ذات اتجاهين، فهي تتطلب توفر المعلومات الكاملة عن أداء الفرد لدى المدير أو المشرف، كما تستلزم إمداد الفرد بالمعلومات اللازمة عن أدائه وإنجازاته.
- عملية قياس الأداء عملية موضوعية، إلا أنه لا يمكن التخلص فيها نهائياً من التقدير الشخصي للقائم بالتقييم.
- عملية قياس الأداء تشمل جميع العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات على مختلف مستوياتهم الإدارية دوغماً تميز، مما يشعرهم بنزاهة نظام قياس الأداء وعدالته، ويدفعهم إلى دعمه وعدم معارضته.

أهمية تقييم أداء العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات:

تتبع أهمية تقييم أداء العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات من مجموعة الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وهي:

١. الارتقاء بأداء العاملين وتطويره وتنميته، وذلك من خلال إمدادهم بالمعلومات المتعلقة بحقيقة أدائهم بالعمل ونقاط قوتهم وضعفهم في هذا المجال، مما يدفعهم إلى تلافي نقاط الضعف ومعالجتها.
٢. ترقية العاملين المتميزين إلى وظائف مناسبة. فبناء على قياس الأداء يمكن ترقية بعض العاملين المتميزين إلى وظائف مناسبة لقدراتهم ومهارتهم، ويتم في الوقت ذاته إعداد استراتيجية علاجية لذوي الأداء المنخفض.
٣. إجراء تعديلات في الرواتب والأجور. ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها، ويمكن أيضاً اقتراح نظام حوافز معين لهم.

٤. تحسين علاقات العمل بين العاملين ورؤسائهم. إذ يسود جو من التفاهم والعلاقات الحسنة بين العاملين ورؤسائهم عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم المبذولة في أدائهم لعملهم مكان تقدير واهتمام رؤسائهم.

٥. تنمية كفاءة المشرفين والمديرين. إذ يعمل قياس الأداء على تنمية ملكة التقدير والحكم السليم على الأمور لدى المشرفين والمديرين، وإكسابهم مهارات الرقابة الفعالة المستمرة، والقيادة الصالحة الرشيدة.

٦. رفع الروح المعنوية للعاملين. إن وجود نظام رسمي لقياس الأداء قائم على أساس من العدالة والموضوعية يبعث الثقة في نفوس العاملين بأن الإدارة تعامل كل فرد منهم على أساس كفاءته وجهده، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم عن العمل واستقرارهم فيه.

٧. الكشف عن حاجات التدريب. إذ يعدّ قياس الأداء أداة مهمة للكشف عن الحاجات التدريبية للعاملين، وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

طرق قياس أداء الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات:

هنالك طرق متعددة لقياس أداء الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات، نذكر أكثرها شيوعاً فيما يلي:

١. **طريقة المقالة (التقرير) (Essay Method):** تعتمد هذه الطريقة على وصف أداء الفرد بطريقة كتابية على شكل مقالة أو تقرير. وقد يكون التقرير وصفاً إنشائياً ومختصراً، أو تفصيلياً يشتمل على وصف الأعمال والمهام التي قام بها الفرد ونقاط قوته وضعفه في العمل، ورأي المقيّم فيه. ويختلف طول التقرير ومحتواه من مقيّم إلى آخر ومن مكتبة إلى أخرى. ومن مساوئ هذه الطريقة صعوبة تحقيق الثبات، لأن بعض المقيمين يركزون على عوامل أو عناصر في الفرد أو في عمله تختلف عن تلك التي يركز عليها غيرهم. كما أن أسلوب المقيّم في الكتابة يمكن أن يؤثر في التقييم، إذ قد يحصل الفرد على تقييم غير مناسب نتيجة ضعف لغة المقيّم وأسلوب كتابته. ويمكن القول بأن طريقة المقالة يمكن أن تكون فاعلة أكثر إذ ما استخدمت مع طرق أخرى لقياس الأداء.

٢. **طريقة الترتيب Rank Orders:** تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد ترتيباً تنازلياً من الأفضل إلى الأسوأ من حيث أدائهم العام. إذ يتم أولاً اختيار الفرد الذي

يحتل المرتبة الأولى في الأداء، ومن ثم الفرد الذي يليه في حسن الأداء، وهكذا حتى يتم ترتيب جميع الأفراد العاملين على شكل قائمة. وثمة صعوبة في تطبيق هذه الطريقة خاصة في الإدارات أو الأقسام ذات الأعداد الكبيرة من العاملين، وعندما يتساوى تقييم أكثر من فرد لاحتلال رتبة واحدة.

٣. طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين Paired Comparison: يتم بموجب هذه الطريقة تقسيم العاملين في إحدى دوائر المكتبة أو أحد أقسامها إلى مجموعات زوجية مؤلفة من فردين. ويقوم المقيم بمقارنة أداء كل فرد مع جميع الأفراد الموجودين داخل مجموعته. فعلى سبيل المثال إذا كان لدينا خمسة أفراد (أ، ب، ج، د) فإنه يتم تكوين عشر مجموعات كما يلي:

أ مع ب	ب مع ج	ج مع د	د مع
ب مع ج	ب مع د	ب مع	
ج مع د	ج مع		
د مع			

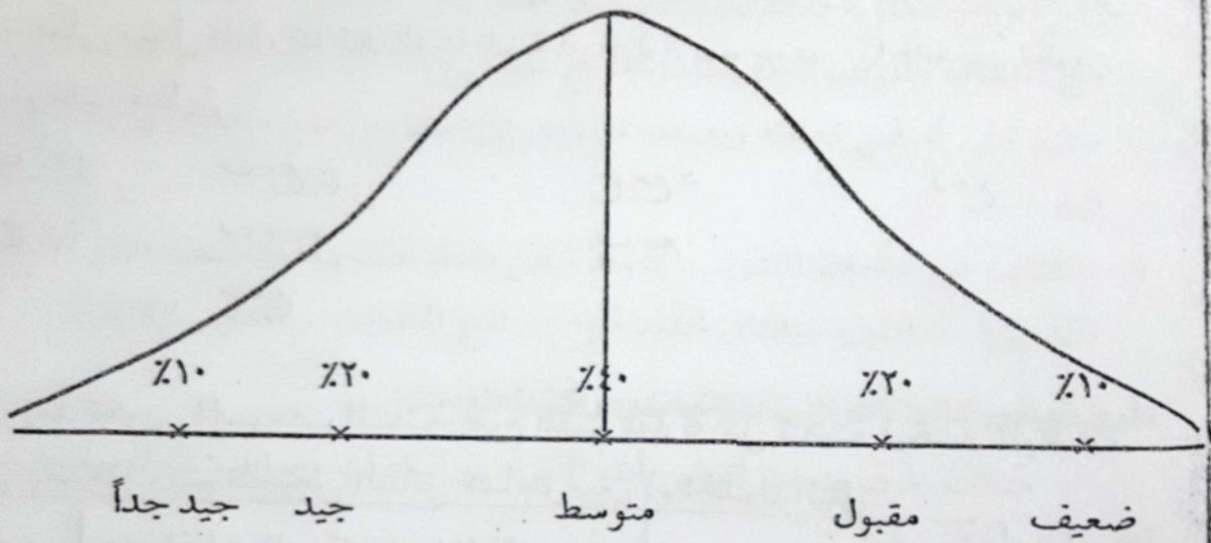
بعد تكوين المجموعات الثنائية، يقوم المقيم بمقارنة كل ثنائية ليختار الموظف الأفضل. بعد ذلك يتم تلخيص النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الموظف	عدد المرات التي ذكر فيها الموظف على أنه الأفضل في مجموعته	ترتيبه
أ	٣	٢
ب	٤	١ ←
ج	٢	٣
د	١	٤
	-	٥ ←

الموظف الأ أداء

تتميز طريقة المقارنة الثنائية بأنها توفر قدراً معقولاً من الموضوعية على أساس مقارنة الموظف بأفراد مجموعته. لكن يؤخذ عليها أنها غير عملية ومعقدة وتتطلب وقتاً طويلاً في القياس، وخاصة في حالة وجود أعداد كبيرة من العاملين. كما لا يمكن بوساطتها إظهار نواحي الضعف في الأداء، إذ تقتصر على توضيح أن فلاناً أكفأ من فلان.

طريقة التوزيع الإجباري Forced Distribution: تعتمد هذه الطريقة على فكرة توزيع الطبيعي (Normal Distribution) أو المنحنى الطبيعي لمستوى الأداء. إذ يوزن المقيّم مجبراً على إدخال النسب المئوية في اعتباره عند توزيع العاملين بحسب أدائهم، فيضع نسبة (١٠) من ذوي الكفاءة المرتفعة منهم في أحد جانبي المنحنى، ونسبة (١٠) من ذوي الكفاءة المتدنية منهم في الجانب الآخر، بينما يتركز أداء نسبة الكبيرة من ذوي الكفاءة العادية والمتوسطة في وسط المنحنى.



تتميز هذه الطريقة بأنها سهلة الاستخدام، وأنها تجبر المقيّم على دراسة أداء المرؤسيه وتحليله ومقارنته بشكل جيد ليتمكن من توزيعهم على الفئات السابقة بشكل صحيح. كما أنها تحقق قدراً معقولاً من الموضوعية، لأن استخدامها يمنع المقيّم من التساهل أو التشدد في قياس أداء مرؤوسيه. ويؤخذ عليها أنها لا توضح نواحي ضعف أو القصور في أداء العاملين للعمل على علاجها وتلافيها، كما يصعب استخدامها في حالة الأعداد الصغيرة من العاملين المراد قياس أدائهم.

طريقة القوائم Check Lists: تعتمد هذه الطريقة في أبسط صورها على تصميم قائمة تشمل على فقرات أو عبارات وصفية وأمام كل عبارة يوجد مربعان سجل على أحدهما كلمة "نعم" وعلى الآخر كلمة "لا". يقوم المقيّم بالتأشير على أي من هذين المربعين بما يتفق ووجهة نظره نحو سلوك المرؤوس وتصرفاته وكفاءته في العمل. ولدى انتهاء من التأشير على جميع البنود الواردة في القائمة، تقوم إدارة الأفراد بتحديد وزن

أو قيمة لكل إجابة. مثل: " نعم " تعطى درجة واحدة، و " لا " تعطى صفراً. ويتم بعد ذلك احتساب مجموع درجات الأداء على جميع فقرات القائمة.

وتتميز هذه الطريقة بسهولة، إلا أن دور المقيّم فيها يكون محدوداً ويتركز على إخطار إدارة الأفراد في المكتبة أو مركز المعلومات بسلوك الرؤوس وتصرفاته في الأداء، ولا يتعداه ليقيم مساهمة الرؤوس في تحقيق الأهداف الموضوعة.

لا	نعم	
☐	☐	١. يظهر تقدماً في عمله.
☐	☐	٢. إنتاجه يتميز بالجودة.
☐	☐	٣. يقدم مقترحات بناءة.
☐	☐	٤. علاقته بزملائه طيبة.
		 الخ

أنموذج طريقة القوائم.

٦. طريقة الإدارة بالأهداف Management by Objectives : تتلخص هذه الطريقة بمعرفة مدى تحقيق الرؤوس للأهداف التي سبق أن اشترك مع الرئيس أو المسؤول في تحديدها أو مدى التقدم الذي أحرزه في هذا المجال. فقد تكون درجة مساهمة الفرد في تحقيق الأهداف الموضوعة غير مرضية أو هامشية أو مرضية تماماً. لذلك يطلق على هذه الطريقة أيضاً التقييم على أساس النتائج.

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

ضعيف	مقبول	جيد	جيد جداً	ممتاز
------	-------	-----	----------	-------

- التعاون

- المبادرة.

يقوم المقيّم بدراسة كلّ عنصر أو خاصيّة على حدة ويضع إشارة على الدرجة الأكثر انطباقاً من وجهة نظره على الفرد وأدائه في العمل. لدى الانتهاء من التأشير على جميع العناصر أو الخصائص، يحسب مجموع درجات الفرد على المقياس ومتوسطها الحسابي، ويصنف ضمن فئات أداء محددة. مثال:

أقل من ٥٠ درجة	ضعيف
٥٠ - ٥٩ درجة	مقبول
٦٠ - ٦٩ درجة	جيد
٧٠ - ٧٩ درجة	جيد جداً
٨٠ درجة فما فوق	ممتاز

وقد تطوّر مقياس التقييم البياني في الآونة الأخيرة، إذ تمّ حذف عبارات "ضعيف، مقبول، جيد، إلخ" واستبدلت بعبارات وصفية قصيرة دقيقة وواضحة. مثال ذلك: عبارة "الدقة في العمل" يمكن أن تقيم كما هو مبين في الشكل التالي:

يقوم بأخطاء كثيرة غير ميّال، غالباً ما	دقيق في العادة، ويقوم بعدد	دقيق في غاية الوقت،	دقيق دائماً
متكررة	يقوم بالأخطاء	متوسط من الأخطاء	ونادراً ما يوجد لديه أخطاء

تتميّز هذه الطريقة بسهولة استخدامها، وأنها تبرز نقاط القوة والضعف في الأداء، وبالتالي تسهّل عملية مناقشة الموظف لأدائه. ويؤخذ عليها أن عملية إعداد مقياس العبارات الوصفية غير سهلة وتحتاج إلى تحليل كلّ عبارة إلى جزئيات تطابق لتدرّج في مدى توفرها لدى الفرد.

وقبل أن ينتهي الحديث عن طريق تقييم أداء العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات، لا بدّ من الإشارة إلى أن مسألة الموضوعية في التقييم، رغم أهميتها، هي مسألة نسبية وتخضع في كثير من الأحيان إلى تدخل العامل الشخصي لدى المقيّم في نظرته نحو الفرد الذي يتمّ تقييمه.

التحفيز Incentives

يعدّ نشاط التحفيز نشاطاً آخر مهماً من نشاطات إدارة الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات. وقد عولج هذا الموضوع في الفصل الخامس من الكتاب (التوجيه في المكتبات ومراكز المعلومات) على نحو مفصّل. ونستعرضه فيما يلي بشيء من الإيجاز بالقول بأن لدى العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات حاجات (دوافع) متنوعة بحاجة إلى إشباع، تدفعهم إلى البحث عن الوسائل (الحوافز) التي تساعد على تحقيق ذلك الإشباع، وترفع من روحهم المعنوية في العمل، وتزيد من راحتهم وإنتاجيتهم فيه. وتعرّف الحوافز لذلك بأنها " الوسائل التي يتمّ بواسطتها إشباع الحاجات. وتعرّف أيضاً بأنها " المؤثرات الخارجية (المادية والمعنوية) التي تشجع العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات للقيام بعملهم على أفضل وجه. " ولا شك أن فهم دافعية الفرد في العمل يساعد إلى حدّ كبير في وضع نظام سليم وفاعل للحوافز في المكتبة مهما كان نوعها. إذ يعمل هذا الفهم على أن يقوم نظام الحوافز فيها على أسس علمية صحيحة.

أنواع الحوافز في المكتبات ومراكز المعلومات:

تنقسم الحوافز في المكتبات ومراكز المعلومات إلى أنواع متعددة، وهي: الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية، والحوافز الفردية، والحوافز الجماعية. ولأغراض هذا الفصل من الكتاب وتكامله مستقوم بشرح الحوافز الإيجابية. وتنقسم الحوافز الإيجابية إلى الأنواع التالية:

أولاً. الحوافز المادية:

تعدّ الحوافز المادية أو النقدية من أهم الحوافز بالنسبة للعاملين في المكتبات ومراكز المعلومات في الوقت الحاضر نظراً لأهميتها في تأمين حاجاتهم الأساسية من مأكل ومشرب ومسكن وملبس. وهناك أنواع متعددة للحوافز المادية، من أهمها نذكر التالي:

١. الأجر: هو تعويض نقلي مباشر يتقاضاه الفرد لقاء عمله في المكتبة أو مركز المعلومات لفترة زمنية معينة. ولا شك أن الأجر أو الراتب يعدّان من أهم العوامل في رضا الفرد عن العمل وتمسكه به واستقراره وإنتاجيته فيه. لذلك فإن الاهتمام بوضع سياسة رشيدة وعادلة للأجور أو الرواتب يعدّ من عوامل نجاح برامج إدارة الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات على اختلافها.

٢. الزيادات الدورية: يحصل العاملون في المكتبات ومراكز المعلومات على الزيادات الدورية لسببين هما الأقدمية في العمل، وكفاءة الفرد في عمله ونشاطاته وإنتاجيته فيه. وتعد الزيادات المالية التي يحصل عليها الفرد لقاء إنتاجيته في العمل الحافز الأهم للعاملين في المكتبات ومراكز المعلومات، لأنها تعكس تقدير الإدارة لهم واعترافها بجهودهم.

٣. المكافآت: المكافأة هي "مبلغ من المال يعطى للفرد لقاء قيامه بعمل متميز، أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج، أو تحقيق وفر في مجال ما." وللمكافآت أيضاً دور بارز في إشعار العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات بأهميتهم، ورفع روحهم المعنوية، وإنتاجيتهم في العمل، وهي بالتالي من الحوافز المهمة بالنسبة لهم.

٤. المشاركة في الأرباح: يقوم مبدأ المشاركة في الأرباح على أساس مفاده، أن الأرباح التي تحققها المؤسسة في فترة معينة، إنما هو انعكاس لجهود العاملين ونشاطهم وإنتاجيتهم في العمل. لذلك، يمكن اعتبار المشاركة في الأرباح حافزاً نقدياً لزيادة الإنتاج ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد وينطبق مبدأ المشاركة في الأرباح على الأفراد العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات المتخصصة التابعة لمؤسسات إدارة الأعمال، كونهم جزءاً مهماً من العاملين فيها.

٥. تعويضات نهاية الخدمة: تشمل هذه التعويضات راتب التقاعد الذي يحصل عليه الموظف لدى بلوغه سن التقاعد القانوني وبخاصة في المكتبات ومراكز المعلومات الحكومية، ومكافأة نهاية الخدمة وراتب الضمان الاجتماعي الذي يحصل عليه الفرد بسبب انتهاء خدمته في المكتبة أو مركز المعلومات وبخاصة في المكتبات ومراكز المعلومات التابعة لمؤسسات القطاع الخاص. وتعدّ المزايا المالية لنهاية الخدمة من المزايا المهمة المحفزة للفرد على الاستقرار في العمل والبقاء فيه بغية الحصول عليها.

ثانياً. الحوافز المعنوية:

يقصد بالحوافز المعنوية تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين وتحفيزهم على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام الفرد كإنسان له أحاسيس وآمل وطموحات يسعى إلى تحقيقها من خلال العمل. ومن أهم الحوافز المعنوية نذكر ما يلي:

١. **الترقية:** يقصد بالترقية "نقل الفرد من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى وشغله لها، وذلك نتيجة لأدائه المتميز بالعمل." ويحصل الفرد بموجب هذه الترقية على مزايا وظيفية جديدة مثل: الزيادة في الأجر، سلطات جديدة، مكانة متميزة، إلخ، ومقابل هذه المزايا يتحمل الفرد أعباء وظيفية ومسؤوليات أكثر مما كان عليه في وظيفته السابقة. ومن هنا تعدّ الترقية حافزاً مشجعاً للفرد على العمل والانتاج.
٢. **تقدير جهود العاملين:** يكون ذلك بالمديح الشفهية لأداء الفرد المتميز في العمل، أو توجيه رسالة شكر له بهذا الخصوص، أو منحه شهادة تقدير، أو وضع اسمه في لوحة الشرف للعاملين المتميزين، وغير ذلك من أمور، مما يرفع من روحه المعنوية، ويزيد من رغبته في العمل وتمسكه به واستقراره فيه.
٣. **إشراك العاملين في الإدارة:** يقصد بإشراك العاملين في الإدارة أن يكون لهم دور في عملية اتخاذ القرار في المكتبة أو مركز المعلومات، ورسم سياساتها وخططها، ووضع أهدافها، وغير ذلك من أمور. والهدف الأساسي من وراء ذلك هو حفزهم على العمل عن طريق إشعارهم بأهميتهم، وتنمية شعورهم بالمسؤولية.
٤. **الأمن الوظيفي:** يقصد بالأمن الوظيفي "شعور الفرد في المكتبة أو مركز المعلومات بالاستقرار والطمأنينة بالعمل وأن ليس ثمة أمور تهدد وجوده فيه"، مما يساعد على رفع روحه المعنوية، وزيادة إنتاجيته في العمل وجودته فيه.
٥. **توسيع العمل:** يعدّ توسيع العمل أحد الحوافز المهمة التي احتلت مكانة بارزة في قائمة الحوافز المعنوية، ويسعى إلى إضافة مهام جديدة لعمل الفرد في المكتبة أو في مركز المعلومات ضمن نطاق تخصصه أو وظيفته الأصلية بغرض رفع روحه المعنوية وزيادة شعوره بأهميته في العمل.
٦. **إثراء العمل:** يشير هذا المصطلح إلى إضافة مهام جديدة لعمل الفرد في المكتبة أو مركز المعلومات خارجة عن نطاق تخصصه أو وظيفته الأصلية ولكن قد تكون قريبة منها وذات علاقة بها، مما يشعره بأهميته ويرفع من روحه المعنوية.
٧. **تنظيم ساعات العمل:** من المعلوم أن هناك مستوى معقولاً من ساعات العمل التي تحفز العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات على العمل بكفاءة وإنتاجية؛ لذلك لا بدّ من تنظيم ساعات العمل وإعطاء فترات راحة منظّمة للعاملين، بما يضمن استمرارية نشاطهم وحيويتهم، ويتردّ شبح التعب والإرهاق عنهم.

٨ تحسين ظروف العمل وبيئته: من المعلوم أن توفر المناخ الصحي في بيئة العمل كالإضاءة، والتهوية، والتبريد، والتدفئة المناسبة، إلخ يؤدي إلى تحسين نفسية الفرد وروحه المعنوية في العمل وإنتاجيته فيه.

٩ حوافز الخدمات الاجتماعية: ويقصد بها الحوافز التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات، وتشعرهم بأن الإدارة ترحب بمصالحهم الشخصية، وتساعدتهم على حل مشكلاتهم الخاصة. ومن أمثلة هذه الخدمات: توفير جمعية تعاونية استهلاكية لشراء الحاجات اليومية، إنشاء صندوق للائحة، إنشاء ناد ثقافي رياضي اجتماعي، توفير التأمين الطبي والتأمين ضد العجز وإصابات العمل والتأمين على الحيلة، توفير مرشد اجتماعي أو نفسي، وغيرها من خدمات تساعد على زيادة شعور العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات بالأمن الوظيفي، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم في العمل وولائهم له واستقرارهم فيه.

العلاقات الإنسانية Human Relations:

تعد إدارة العلاقات الإنسانية في العمل من الوظائف والأنشطة الرئيسة لإدارة الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات. وهي ذلك الميدان الذي يرمي إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل من خلال تقدير كل فرد وتقدير مواهبه وإمكانياته وطاقاته وخبراته، واحترام مشاعره وحاجاته وآماله وطموحاته، واعتباره قيمة عليا في حد ذاته، وشعوره بالانتماء إلى جماعة العمل، وتحفيزه، وحل مشكلاته؛ وذلك بغرض رفع روحه المعنوية، وزيادة إنتاجيته، وضمان استقراره في العمل وبقائه فيه.

كما تقدم نلاحظ أن نشاط العلاقات الإنسانية لإدارة الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات يهدف أساساً إلى رفع الروح المعنوية للعنصر البشري في العمل، وبالتالي إنتاجيته فيه، على اعتبار أن مستوى أدائه وإنتاجيته يرتبطان مباشرة بمستوى روحه المعنوية. كما نلاحظ أيضاً ظهور عدة عوامل أساسية في تعميق العلاقات الإنسانية في المكتبات ومراكز المعلومات، وهي: نظرة الإدارة وفلسفتها بخصوص أنسنة العمل، والاختيار السليم للأفراد وإشباع الحاجات الإنسانية، وتقديم الحوافز، والدافعية الإيجابية للعمل، والمناخ التنظيمي المناسب، والقيادة السليمة، والاتصال الفعّال، والتدريب، وتوفير الأمن والحماية للعاملين.

السلامة والصحة المهنية Occupational Safety

يعدّ الحفاظ على صحة العاملين والتأكد على سلامتهم من الأخطار والأمراض التي قد تؤدي إلى إعاقة أو وفاة من الوظائف المهمة لإدارة الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات. إن توفير بيئة عمل آمنة للعاملين يتطلّب من المكتبات ومراكز المعلومات التقيد بالشروط والمتطلبات الخاصة بالسلامة والصحة المهنية التي تضعها الحكومة.

وهناك معايير للسلامة والصحة المهنية تهدف إلى الحيلولة دون إيقاع الضرر بالعاملين من جرّاء استخدام الأجهزة والأدوات والآلات، هذا بالإضافة إلى الحيلولة دون انتشار الأمراض بسبب تعرّض العاملين إلى مخاطر تتمثل على سبيل المثال بالغبار المتراكم على الكتب أو الرغوف أحياناً والذي قد يتسبب في مرض الأكزيما (مرض اليدين) أو الربو لدى العاملين في مخازن المكتبة أو مركز المعلومات. لذا، يقع على إدارة الأفراد في المكتبة أو مراكز المعلومات مسؤولية توعية العاملين بالأخطار والأمراض المهنية المحتملة، وحثهم على الاهتمام بصحتهم.

الخدمات الاجتماعية للقوى البشرية Social Welfare

إن تقديم الخدمات الاجتماعية للعاملين تعدّ من الوظائف الأخرى المهمة لإدارة الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات. وتتلخّص هذه الوظيفة في تقديم الخدمة الصحية المتمثلة في التأمين الطبي، والتأمين على الحياة، والتأمين ضد العجز والشيخوخة، والخدمة الثقافية المتمثلة في إنشاء ناد ثقافي اجتماعي، وعقد المحاضرات والندوات الثقافية، وغيرها، والرعاية الاجتماعية والنفسية المتمثلة في توفير اختصاصي اجتماعي أو نفسي لمعالجة مشكلات العاملين الاجتماعية والنفسية، والرعاية الترفيهية المتمثلة بإقامة الأنشطة الرياضية، وتشجيع الهوايات، وإقامة الحفلات، وغيرها. وقد تقوم بعض المكتبات ومراكز المعلومات أيضاً بتوفير سبيل الانتقال للعاملين فيها من وإلى أماكن سكنهم مما يريحهم من عناء المواصلات، ويضمن وصولهم إلى أماكن عملهم وسكنهم في الوقت المناسب.