

## إشكالية العلاقة بين المؤسسات الحكومية والمتاحف الإبداعية

### في إدارة التنمية البشرية

#### (متحف زكريا الخانيوعايدة عبد الكريم نموذجاً)

د. أمينة عبد الله سالم

كلية الآداب- جامعة حلوان

القاهرة - جمهورية مصر العربية وعضو المنظمة العربية للتدريب وتنمية الموارد البشرية

#### المقدمة:

تُعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في أية مؤسسة لها أهميتها ووضعها، وأكثرها حساسية نظراً لأنها تتعامل مع أهم وأحرج عنصر من عناصر الإنتاج، وأكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثر بمختلف التغيرات البيئية ألا وهو العنصر البشري، فإدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة؛ إنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة ترعى شؤون العاملين وتعمل على توفير أنجح الآليات لإدارة الطاقة البشرية بكفاءة، وتمكن من زيادة إنتاجية العاملين، لذلك تتوقف كفاءة أداء المؤسسات على كفاءة تسيير العنصر البشري، أي أن الحصول على العاملين وتنميتهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم يعتبر نشاطاً ضرورياً كي تبلغ المؤسسة غايتها وتحقق أهدافها المرجوة، وبالتالي يصبح من اللازم على أية مؤسسة أن تخطط وتنظم وتقيم وتقوم مواردها البشرية أي أنه يتحتم عليها إدارتها ودعمها.

وسوف يتناول البحث متحف زكريا الخاني( \*) وعائدة عبد الكريم( \*\*) -وهو أحد المتاحف التراثية المصرية- لما له من أهمية تكمن في أنه ليس فقط لزيارة الجمهور بل أيضاً يعد مدرسة لتعليم فن الزجاج، ويأتي الزوار إلى المتحف من كل محافظات مصر ويمكثون شهوراً أو أكثر لكي يتعلموا هذه الفنون ... يضم المتحف بجانب أعمال وأبحاث الفنانان القديران زكريا الخاني وعائدة عبدالكريم والمتميزين ممن تتلمذوا على يديهما، مركزاً مجهزاً لتعليم مهارات وتقنيات فن الزجاج الحاري وفن الخزف، لجميع الأعمار والفئات المجتمعية ودعم ورعاية الموهوبين في هذه المجالات وصقل مهاراتهم وخبراتهم على أيدي مشرفين ومتخصصين، ليتواصل عطاء المبدع المصري بتواصل الأجيال، وللحفاظ على هذه الفنون المصرية التراثية الأصيلة وحمايتها من الإندثار.

#### أولاً: أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في تفعيل دور المؤسسات الحكومية في إدارة الموارد البشرية بها، إذ أن العديد من المؤسسات الحكومية تخضع أعمالها للروتين في الإجراءات الإدارية وما يصاحب ذلك الروتين من

إرهاق وملل للعاملين والمتعاملين مع المؤسسة، مما أثر على العاملين داخل المؤسسات الحكومية، فأصبحت بعض المؤسسات الحكومية تأخذ شكلاً تقليدياً في إدارتها، مع العلم بوجود العديد من وسائل التكنولوجيا التي تخدم الموارد البشرية داخلها، ولكن الإشكالية هنا تكمن في توظيف الموارد البشرية وفقاً للتأهيل العلمي لها، وليس بما يخدم مصالح المؤسسة، ولتحقيق ذلك لابد من إعادة تأهيل وتنظيم وتقييم الموارد البشرية وإعدادها إعداداً سليماً بأداء كُفء يخدم هذه المؤسسات .

وتُعد إشكالية البحث ليست في المؤسسات الحكومية التي تدار بهدف خدمة المواطنين عن طريق الانتاج أو التسويق، ولكن الإشكالية تكمن في أن المؤسسات الحكومية -المؤسسات الثقافية- التي تنصب مسئوليتها على إدارة المتاحف الإبداعية، توجد بها موارد بشرية غير مؤهلة وغير مدربة، مما يترتب عليه الكثير من المعوقات التي يتعرض لها المتحف، ويشير البحث إلى ما يتم بهتمف زكريا الخناني وعائدة عبد الكريم لصناعة التحف الزجاجية، الذي كان ملكية خاصة ثم بعد ذلك قامت الفنانة عائدة عبد الكريم بتمكين الدولة من إدارته، وما نتج عن ذلك من معوقات، مع توضيح الجوانب الإيجابية والسلبية عندما أصبح متاحفاً يخضع للإشراف من قبل الحكومة، أصبح ضمن المؤسسات الحكومية تحت رئاسة قطاع الفنون التشكيلية بوزارة الثقافة المصرية.

### ثانياً: أهداف البحث:

- الهدف الرئيسي : التعرف على الإشكالية في إدارة المؤسسة الحكومية للمتاحف الإبداعية.
- التعرف على طبيعة المؤسسة والقائمين عليها.
- الكشف عن أهم الإيجابيات والسلبيات للمؤسسات الحكومية التي تدير متاحف إبداعية .
- التعرف على أساليب الموارد البشرية بالمؤسسات الحكومية في إدارة المتاحف الإبداعية.

### ثالثاً: تساؤلات البحث:

1. ما طبيعة المتحف واسباب نشأته واحتياجاته ؟
2. ما إيجابيات وسلبيات المؤسسة الحكومية في إدارة متاحف إبداعية ؟
3. ما أهم المقترحات والحلول لتنمية إدارة موارد بشرية بمؤسسة حكومية مسئولة عن إدارة متاحف إبداعية؟

### رابعاً: منهج البحث:

منهج دراسة الحالة: هو تسجيل مفصل لخبرة فرد أو سلسلة من الأحداث التي تظهر في إطار محدد<sup>(1)</sup>. فهي أسلوب يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فرداً أو مؤسسة أو نظاماً اجتماعياً أو مجتمعاً محلياً أو مجتمعاً عاماً، وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة

من تاريخ الوحدة، أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها، وذلك بقصد الوصول إلى تعميمات علمية بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المشابهة لها.<sup>(2)</sup>

ويستعين البحث مع دراسة الحالة دليل عمل ميداني موضح طبيعة المؤسسة والأفراد القائمين على إدارة المؤسسة.

#### خامساً: مجتمع البحث:

يقع متحف زكريا الخناني وعائدة عبدالكريم بمنطقة المربوطية - طريق سقارة السياحي بالهرم محافظة الجيزة بجمهورية مصر العربية، ويتكون المتحف من ثلاث قاعات عرض منها قاعتان قام بإنشائهما الفنان زكريا الخناني وزوجته د.عائدة عبد الكريم مع المباني الأساسية للمتحف، ويعقد بالقاعة الموجودة بالدور الأرض الندوات، أما القاعة الثالثة فهي قاعة مستحدثة وتشتمل علي قاعة للعروض الفنية التشكيلية المتغيرة التي أنشأها قطاع الفنون التشكيلية، وقامت بتصميمها وتجهيزها د.عائدة، بالإضافة لتجديد ورشة العمل الفني وتجهيزها للمشاركة من خلال طلاب الكليات الفنية، واطفال المدارس تحت إشراف فنانين متخصصين في هذا النوع من الفنون، كما يحتوي المتحف علي غرفة خاصة بالأفران لتجهيز الأعمال الفنية الخاصة بالمتحف، وصوبا "سكن خاص" للدكتورة عائدة عبد الكريم، ويبلغ عدد الأعمال الفنية النحتية من خزف وزجاج وحلي أكثر من 1000 عمل فني .

#### سادساً: نظرية البحث:

##### النظرية الوظيفية: " الاختلال الوظيفي"

يؤمن "ميرتون" بأن العناصر الاجتماعية يمكن أن تكون لها انعكاسات سلبية، ولإصلاح هذا النقص المهم في النظرية الوظيفية استخدم "ميرتون" مفهوم "الاختلال الوظيفي". إذ يرى "ميرتون" أن البنى والتنظيمات الاجتماعية مثلما تساهم في الحفاظ على الأجزاء الأخرى للنسق الاجتماعي للمجتمع أيضاً يمكن أن تكون لها انعكاسات سلبية؛ ويقصد بها بالاختلال الوظيفي: "أن عنصراً من عناصر المجتمع أو عملية من عملياته تقوض النظام الاجتماعي أو تؤدي إلى تهديد استقراره"، فلاحظ "ميرتون" في دراسة بعنوان (البناء البيروقراطي والشخصية) أن العديد من العناصر المتأصلة في البيروقراطية\* يمكن أن تؤدي إلى نتائج مؤذية للأداء الانساني للبيروقراطية نفسها، ويرى أن الاختلالات الوظيفية للبيروقراطية تشمل:<sup>(3)</sup>

الطقوسية البيروقراطية: وتعني التمسك الحرفي بالقواعد بأي كلفة حتى في الحالات التي يمكن أن توجد فيها حلول أخرى أفضل للمنظمة.

الالتزام بالقواعد البيروقراطية يمكن أن ينال الأسبقية على أهداف المنظمة الأساسية.

اهتم البحث بتبني هذه النظرية نظراً لما يتضمنها من اختلال وظيفي خاص بالنظام البيروقراطي الذي تخضع له العديد من المؤسسات الحكومية، وما يترتب عليه من معوقات في إدارة الموارد البشرية بهذا النظام .

## سادساً: مفاهيم البحث:

### (1) مفهوم المؤسسات الحكومية: Government Institutions

تعرف "المؤسسة": بأنها الشكل القانوني للتنظيم في المشروع الرأسمالي والحكومي، يضطلع فيه بمهمة الضبط - في الظاهر أو في الواقع- صفة إدارية، تحتل موقعها على أساس ما تملكه من خبرة مفترضة أو مدعمة بالشهادات. وتتكون المؤسسات الكبيرة في القطاع الخاص كثمرة للملكية التي تتخذ شكل الشركات المساهمة، ورؤوس أموال يتم تملكها والتحكم فيها بشكل لا شخصي. أما القطاع العام فتتألف المؤسسات عادة كثمرة لتأميم الدولة للممتلكات وتحويلها إلى ملكيتها.<sup>(4)</sup>

فمفهوم القطاع العام هو أوسع من مجرد أن الحكومة الأساسية يمكن أن تتداخل مع غيرها بهدف الربح كالقطاع الخاص. ويتكون القطاع العام من المنظمات الحكومية الأساسية بالمجتمع التي تضم الوكالات والمؤسسات العامة والشركات المملوكة للقطاع العام، والتي قد تكون ملكاً للدولة، وتتألف الحكومة الأساسية من الهيئة الإدارية مع السلطة الإقليمية المحددة. وتشمل الحكومات الأساسية جميع الإدارات والوزارات، أو فروع الحكومة التي هي جزء لا يتجزأ من الهيكل، وتأخذ تقريرها المباشرة من السلطة المركزية - السلطة التشريعية، أو مجلس الوزراء، أو الرئيس التنفيذي.<sup>(5)</sup>

### (2) مفهوم المتاحف الإبداعية:

تُعرف منظمة المتاحف الأمريكية "المتحف" بأنه مكان لجمع التراث الإنساني والطبيعي والحفاظ عليه وعرضه بغرض التعلم والثقافة"، ويُعرف كل من كلاوس وولفجانج Klaus & Wolfgang Zacharias المتحف بأنه مؤسسة ديمقراطية عادلة تؤدي دورها الاجتماعي الهام في تثقيف الشعوب بإتاحة الفرص أمام الجميع للتعلم والاستفادة، وهو يؤدي دوره الثقافي عن طريق تعزيز وتقوية المعلومات المقدمة ونشرها بأسلوب جمالي يبعث بالبهجة والسرور".<sup>(6)</sup>

### (3) إدارة الموارد البشرية: Human Resource Management

تعني "الإدارة" في القانون العام: "مجموعة الأشخاص المعنويين ( الدولة، المصالح، المؤسسات العامة...إلخ) الذين يؤمنون في الأساس بتلبية المصالح العامة، ومن أجل هذا الغرض يوجد امتيازات يضمنها لهم القانون العام والقانون الإداري". فالإدارة بوصفها تحت سلطة رئيس البلاد وتبصر رئيس الحكومة: "هي أداة تنفيذ القرارات السياسية الصادرة عن السلطة التنفيذية، إلا أن تبعيتها لهذه السلطة تبقى نسبية جداً بسبب القواعد التي تحكم النظام الأساسي للوظيفة العامة".<sup>(7)</sup>

كما يقصد بلفظ **موارد بشرية** "كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة، وبمعنى آخر أن لفظ العمالة يشير إلى القيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية، ومن هذا المنطلق فإن البنية الأساسية لأية منظمة هي العنصر- البشري وعلى مدى العصور كان الاهتمام الرئيس للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق رفاهية الإنسان فالإنسان هو نقطة البداية والنهاية فهو المكون الأساسي للمنظمة وهو غايتها في النهاية، ولذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو أحد المحاور الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي". (8)

وبناء على ذلك تتطلب إدارة المؤسسات الثقافية على وجه التحديد، بالإضافة إلى الدراية الكافية بالإدارة، معرفة جيدة بالمجالات الثقافية المختلفة، مثل الموسيقى والمسرح والسينما والأدب والفنون التشكيلية، وبالعوامل الاجتماعية والسياسية والقانونية التي تؤثر في هذه المجالات، وبالمؤسسات المحلية والإقليمية والدولية الفاعلة في مجال الثقافة، وخبرة بطبيعة الممارسات السائدة في العمل الثقافي، وطبيعة العاملين في الفن والثقافة، وتنوع إنتاجهم، والمستفيدين من هذا الإنتاج والمشجعين والداعمين له. (9)

تعرض الباحثة إلى المؤسسات الحكومية وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية من خلال الدراسات السابقة لتبدأ من حيث انتهى الآخرون موضحة الآتي:

تناول "أي ديموف" في مقاله عن "بعض المشاكل الحالية لإدارة الموارد البشرية في الإدارة العامة البلغارية" (\*)، التي تهدف إلى إظهار الحاجة إلى حل بعض المشاكل الحالية لإدارة الموارد البشرية في الإدارة البلغارية، وقد تناول طريقة: مراقبة العمل والوثائق في الإدارة العامة في السنوات الماضية. كما توصل إلى نتائج: عن بعض المشاكل الهامة في الإدارة العامة بما في ذلك في مجال إدارة الموارد البشرية في المجتمع المعاصر. وخلص إلى توصيات تشير إلى: أهمية إدارة الموارد البشرية كأولوية مركزية في الإدارة الحكومية الحديثة. ويمكننا أن نرى أن عملية تحديث الأنشطة الإدارية تتطلب تضافر الجهود لتهيئة الظروف للتطوير المهني والوظيفي من المسؤولين الحكوميين في الإدارة العامة، وإنشاء ثقافة إدارية جديدة موجهة للمواطنين من المجتمع البلغاري.

وقام "باوان كومار" وآخرون بعمل بحث عن "دراسة سياسات وممارسات الموارد البشرية لنظام الرعاية الصحية الأولية في دلهي" (\*\*)، وتناول البحث خدمات الرعاية الصحية الشاملة التي تتطلب الموارد البشرية (HR) سياسة فعالة لإدارتها لضمان النجاح التنظيمي. واعتبرت الحكومة هي المعنية في المقام الأول مع حجم القوى العاملة بدلا من ممارسات الموارد البشرية المعاصرة. وأدى ذلك إلى عدم الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي. وكان هدف البحث: دراسة نقدية لسياسات الموارد البشرية وممارسة لنظام الرعاية الصحية الأولية في دلهي. مستخدما منهج تحليلي نقدي: للحصول على تحليل نقدي لسياسات وممارسات المراكز الصحية الحضرية للموارد البشرية، وكانت النتائج: في الوقت الحاضر، لا يتم تحديثها بانتظام في تخطيط الموارد البشرية، ونظرا لعدم وجود مثل هذه المعلومات الحديثة؛ مما يؤدي إلى نقص متراكم؛ كان من اسبابه نقص في التعاقد وتعيين موظفين تم إقراره من قبل وزارة الصحة. كما لا يوجد تقييم لأداء والتدريب التوجيهي. وهناك تفاوت كبير في الأجور، وترك الأحكام

لفئة مختلفة من الموظفين الدائمين والمتعاقدين الذين يعملون تحت سقف واحد من المرافق الصحية. وكان من التوصيات: تحديد المرتبات بناء على الامتيازات، وتوفير الإجازات وغيرها من الامتيازات في المؤسسة والمنافسة بين الموظفين. التعامل معهم بسياسة الموارد البشرية الشاملة في المؤسسة، ويقترح أن يشمل المحتوى السياسة تخطيط الموارد البشرية والتدريب والتطوير، وبناء القدرات، وتوافر نظام معلومات للموارد البشرية، والتحفيز، واستراتيجيات الاحتفاظ بإدارة الموارد البشرية.

كتب "جيا رونغ تشو" وآخرون بحث بعنوان "دراسة عن الأداء الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في صناعة السياحة مع تحليل مغلف البيانات" (\*)، وقد يرى أن ظهور الإنترنت قد غيرت القواعد السابقة في قطاع السياحة، وإن وكالات السفر تواجه تغيير البيئة التنافسية والعالم التكامل الناجمة عن تكنولوجيا الإنترنت لمواجهة المنافسة في عصر جديد، فصناعة السياحة هي صناعة الخدمات التي تركز على الإنسان أي الموارد البشرية، ويعتبر استعراض المناقشات الأكاديمية على صناعة السياحة، تم من خلال تطبيق الاستبيان لدراسة أداء العملية أو رضا جودة المنتج، وكان القليل منهم مناقشة استراتيجية إدارة الموارد البشرية مع بيانات التشغيل الفعلية، وبناء على هذه الدوافع، تنطبق على هذه الدراسة تحليل مغلف البيانات (DEA) لكفاءة إجراءات تحليلات استراتيجية لإدارة الموارد البشرية، ودرس عشر وكالات السفر في تايبان في 2009-2011، ووفقا لمقياس النتائج والتي تبين عملية مستقبلية تسير بعيدا عن نطاق الأمل، واحتلال بعض الوكالات نطاق اوسع وقد يرجع ذلك الى ادارتها الكفاء في تنمية الموارد البشرية.

رؤية تحليلية نقدية: يتبين لنا من الدراسات السابقة انها اهتمت بدراسة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية ما بين رعاية صحية وإدارة الاعمال العامة والسياحة، وتنوعت في استخدام المنهج العلمي ما بين تحليلي وإحصائي، واجتمعت نتائجها على ان هناك قصور في المؤسسات الحكومية واسباب هذا القصور ترجع إلى عدم تفعيل دور إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الحكومية.

✓ ولكن في بحثنا الراهن نتناول المؤسسات الحكومية ليست التي تتعامل مع إدارات تسويقية او إنتاجية ولكن التي تتعامل مع متاحف إبداعية بمعنى ان الموارد البشرية هنا لابد أن تحتل مكاناً مهماً؛ لأنها تعرض فناً قبل ان تعرض منتجاً، وتعرض ثقافة مجتمع قبل انت تعرض سلعةً.

✓ أغلب العملاء التي تتعامل معهم الدراسات السابقة تختلف عن العميل التي تتعامل معه المتاحف الإبداعية فهذا العميل فنان ويبحث عن رؤية الفن والإبداع، فله معاملة خاصة لابد ان تضع ضمن معايير إدارة الموارد البشرية في كيفية التعامل مع هذا العميل.

✓ كما ان المنهج المستخدم يختلف عن مناهج الدراسات السابقة لانه يدرس حالة مؤسسة وافراد قائمين على إدارة هذه المؤسسة "المتحف".

✓ اهتمت الدراسات السابقة بالكشف عن تنمية وتطوير الموارد البشرية الموجود فعلياً بالمؤسسات الحكومية بمختلف مجالاتها، ولكن البحث الراهن يكشف عن عدم وجود إدارة

للموارد البشرية داخل المتاحف الإبداعية، موضعًا كيفية وضع إدارة للموارد البشرية تتفق مع إدارة متاحف إبداعية.

سابعًا: نتائج البحث في ضوء التساؤلات:

التساؤل الأول:

(ما طبيعة المتحف وهدفه واحتياجاته؟)

اسم المتحف: متحف فن الزجاج والنحت والعجائن المصرية.

بدأت أعمال إنشاء المتحف عام 1975، وكان ملكية خاصة بالفنان زكريا الخاني ود.عايدة عبد الكريم، واستمرت التجديدات والتطورات بمباني المتحف عام 1999، وافتتحه السيد وزير الثقافة الفنان/ فاروق حسني بتاريخ 2006/6/25. وقد تم انضمامه لقطاع الفنون التشكيلية عام 2007؛ عندما قررت د.عايدة عبد الكريم ان تهيه الي وزارة الثقافة قطاع الفنون التشكيلية ويكون تحت مسؤولية الحكومة، حتى لا يدخل الورثة بعد وفاتها في تقسيم التركة واهدار الفن الذي عاشوا عليه سنين، وكان المتحف جزءً من بيتها، وقامت بفصل المتحف عن منزلها وتسليمه للحكومة، ولكن بالنسبة للورثة الفنية لم يتم البت فيها بعد وفاتها هل هي ملك لقطاع الفنون التشكيلية أم ملك لورثتها.

**وصف المتحف:** كان حلم عاشق الزجاج الفنان "زكريا الخاني" إنشاء المكان الذي يضم إنتاجه الفني الغزير من الأعمال الفنية الزجاجية، وأعمال زوجته وشريكته في طريق الفن د.عايدة عبد الكريم، ومن هنا بدأت فكرة إنشاء المتحف الذي روعى إن يكون في تصميمه ما يعبر عن جماليات الزجاج واستخدامه في العمارة ليكون نموذجًا حيًا لهذه الجماليات.

فصمم بحيث أن تكون نسبة الفراغ للنوافذ نسبة كبيرة لإتاحة الفرصة لعرض الأعمال في الضوء الطبيعي، كما أن بعض هذه النوافذ بارزة إلى الخارج لتستقبل الضوء مدة أطول بجانب استخدام الكوات والنوافذ في السقف والقباب، بالإضافة إلى نوع جديد من المشربيات من الزجاج والخزف ذات وحدات غير تقليدية تنظم الضوء ومثبتة في تشكيلات هندسية من الحديد لغرض التأمين.

ويحتوي المتحف على أماكن مخصصة للمكتبة والكمبيوتر لعرض معلومات عن الأعمال على الزائرين، وشبكة الإنترنت لإرسال معلومات عما يحتويه المتحف من أعمال فنية للمختصين وطلبة الكليات الفنية محليًا وخارجيًا.

**المتحف عملاً فنيًا متكاملًا:** فلنبدأ بحديقة المتحف، وهي أول ما يبدأ به الزائر عند دخوله من بوابة المتحف، إذ يجد في فراغ الحديقة تمثالاً من عمل الفنانة عايدة عبد الكريم من الحجر الصناعي الأحمر يرمز إلى ثنائية العمل والفكر والترايط والمودة بين الرجل والمرأة، ويرى أيضا شجرة باسقة لها نفس الثنائية في بناء جزعها الرباني، وأيضاً تبدو عمارة المتحف بهذه الثنائية وكأن كل شيء يوحى بثنائية الفن والفكر والعمل.

ويتضح ذلك في القاعات التي قامت د. عائدة عبد الكريم بإنشائها على نفقاتها الخاصة قاعتان بجوار مدخل المتحف مقسمة على وحدتين:

**الوحدة الأولى:** وهي بالدور الأرضي وتضم إبداعات زكريا الخناني بخامة الزجاج تجتمع الكتلة مع النور مع قدر من الشفافية واللون بصورة موحية أثيرية، فترى أواني تشع من أضوائها ألوان تختلط بالمناطق المعتمدة محدثة سحراً خفياً، بالغ الجمال والحيوية.

**الوحدة الثانية:** حيث توجد قاعة بالدور الثاني من هذا المبنى مخصصة لأعمال عائدة عبد الكريم من أعمال نحتية وعجائنها الخزفية وهو مكون من غرف صغيرة تضم كل منها تجربة لمرحلة من مراحل إبداعها الفني التشخيصي والتجريدي، كما أن أعمالها النحتية الكبيرة وضعت في الحديقة بصورة جميلة لتكمل الجو العام للواحة الثقافية المهمة، فقد كان للفنانة عائدة عبد الكريم دور جوهري في إنشاء المتحف سواء في أثناء تنفيذ المبنى أو تنظيم المعروضات داخله.

#### أسباب نشأة المتحف بالنسبة للدكتورة/ عائدة:

1. تعليم الاطفال على طريقة عجان من الفخار.
2. تنمية قدرات العديد من المتدربين بورش المتحف والكسب المادي من خلال تدريب من يرغب في التعلم من خريجي الجامعات والمعاهد ومن مختلف الفئات، والكسب المعنوي بالتعرف على كل ما هو جديد من الطبيعة واكتشاف اسرارها بتطبيقها على الزجاج.
3. عمل ورش فنية لتدريب وتعليم الشباب من مختلف الجنسيات والمستويات التعليمية باموال رمزية لصرف على ادواته التي يستخدمها في التدريب .
4. تخريج أجيال تحمل مواهب وفن تشكيل العجائن وعمل اشكال من الطبيعة بالزجاج.
5. نشر الفن والقائمين عليه على مستوى العالم.

#### أسباب نشأة المتحف بالنسبة لقطاع الفنون التشكيلية:

1. المتحف لعرض المقتنيات الفنية فقط.
2. عمل ورش صيفية للأطفال وخاصة اطفال المدارس المجاورة للمتحف، والشباب سواء متعلمين او غير متعلمين لكل من يهوى هذا الفن بدون مقابل ولكن في فترة الصيف فقط.
3. عمل بعض الندوات المسائية ومن خلال ترشيح دكتور متخصص بالفنون لإلقاء محاضرة، ويقوم المتحف بمراسلتهم لحضور الندوة، ويتم إبلاغ القطاع عن الندوة لعمل إجراءات الضيافة.

#### احتياجات المتحف من قطاع الفنون التشكيلية:

1. يحتاج المتحف إلى عدد من الأمناء وهم الفنيين وهم من خريجي الفنون التشكيلية واكثر من مرة قاموا بطلب من القطاع ولم يتم الاستجابة لهم.

2. توفير مركز للنشاط الثقافي يقوم بتدريب الراغبين في تعلم فن الزواج حتى يوجد افراد مؤهلين في مجال العمل بالمتحف والمتاحف الاخرى.
3. تغير المسمى الوظيفي للفنيين المدربين الذين تدربوا على يد الفنان زكريا الخنائي، ويقوموا الآن بتدريب الراغبين في تعلم فن الزواج، وقامت الحكومة بناء على رغبة د.عايدة بتعيينهم؛ ولكن على درجة عامل نظافة، بناء على ذلك يتقاضى راتبًا ضئيلاً، وتغيره حتى يصبح المسمى الوظيفي "فني أو مدرب ورشة" يتناسب مع وظيفته.
4. تغير مسمى الوظيفي لعامل حديقة المتحف من خدمات معاونة، إلى مسمى "عامل حديقة.
5. تنفيذ وصية د. عايدة عبد الكريم الخاصة باستمرار الورشة الفنية في عملها وتخصيص مبلغ من هذه الورشة للفنيين القائمين على هذه الفنون والمدربين للأجيال الجديدة، من أجل استمرار فنها ليس لعرض مقتنيات قديمة بل الاستمرار لعرض كل ما هو جديد.

#### احتياجات إدارة المتحف:

- 1- مكاتب للموظفين .
- 2- مخازن للعرض لوضع المعروضات نظرا لان هناك تكدسًا في المخزن ووجود المقتنيات الفنية على أرض المخزن. أو عمل أرفف في المخازن لوضع المقتنيات الفنية.
- 3- توفير تهوية للمكاتب العاملين، والمخازن الموجوده بالفعل حتى لا يقع الضرر على المقتنيات الفنية.
- 4- ورق للطباعة وكتابة الاخطابات المرسله للقطاع، ويوفر القطاع رزمة ورق كل ستة أشهر تحتوي على 500 ورقة.
- 5- توفير أمناء مخازن الذين يتسلمون المقتنيات عهدًا عليهم ويتم حسابهم على هذه العهد، وحتى الان لا يوجد أمناء للمخازن - لفتح المخزن وغرقه- هو الذين يكونوا مسئول مخزن وليس لأخذ عهد مقتنيات.
- 6- توفير عمال لنظافة المقتنيات متخصصين في هذا المجال، وقد وفرت الحكومة عمال نظافة ولكن في مجال النظافة العامة للمتحف ولا يمكنهم تنظيف المقتنيات حتى لا تتعرض للتلف.

**عدد الموظفين بالمتحف: 21** موظفا ما بين ثلاثة فنين ومن ضمنهم أمين مخازن، ولكن يقوم بالعمل بالورش الفنية، وأربعة أمناء متحف تم تعيينهم من اوائل خريجي كلية الفنون التشكيلية ويكونوا مسئولين عن قاعات المقتنيات الفنية، وعن تدريب الاطفال الذين يأتون من المدارس للتدريب على الفنون، وأمين مخزن واحد لسلع وأدوات مكتبية وهو خريج فني تكييف وتبريد، وأمين مكتب واحد خريج ليسانس آداب قسم اللغة الإنجليزية، وسبعة أفراد إداريين لأعمال إدارة المتحف، ومدير إدارة المتحف وهي خريجة فنون تشكيلية، وباقي الموظفين عمال نظافة.

## التساؤل الثاني:

(ما إيجابيات وسلبيات المؤسسة الحكومية في إدارة متحف إبداعي؟)

| م                     | الإيجابيات                                                                                                                                                                                               | السلبيات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أولاً: المجال الثقافي |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 1.                    | - عمل ندوات علمية لتنشيط المتحف ثقافياً.                                                                                                                                                                 | - يتم إبلاغ القطاع عن الندوة لعمل إجراءات الضيافة وفي حالة رفضه، أو عدم الاستجابة سريعاً، يتحمل المتحف تكاليف الندوة من خلال الجهود الذاتية وفي الغالب كانت د.عايدة تقوم بدفع التكاليف.                                                                                                                                                               |
| 2.                    | - يقوم المتحف بنشر أعماله وانشطته عن طريق صفحة على الإنترنت بناء على رغبة القطاع في نشر أعمال المتحف.                                                                                                    | - إن القطاع الحكومي لم يوفر للمتحف انترنت نظراً لعدم توفير خط تليفون ارضي، وتجري إدارة المتحف مكالماته للقطاع أو غيره من المؤسسات التي تتعامل معها عن طريق المحمول الشخصي، وبناء على ذلك يقوم المسئول الإعلامي بإدارة المتحف بتحميل اخبار المتحف على الإنترنت من خلال محموله الشخصي او عندما يذهب الي منزله ويقوم بنشر اعمال المتحف على صفحة المتحف . |
| 3.                    | - يقوم الامين الفني ومعه بعض العجائن الي المدارس الحكومية المجاورة للمتحف فقط، لعمل ورشة عمل صغيرة مع اطفال هذه المدارس، لمدة يومين في الاسبوع مرة فترة صباحية ومرة مسائية كنوع من انواع الدعاية للمتحف. | - لم تتوفر هذه الميزة للمدارس على مستوى المحافظة مما يقتصر هذا التدريب في المدارس المجاورة للمتحف، وعدم إتاحة الفرصة لاطفال المدارس الحكومية الأخرى، ويرجع السبب في ذلك إلى عدم توفير سيارة للفني للتنقل إلى باقي المدارس، وعدم مخاطبة المدارس الخاصة على أن هناك متحف يقوم بتعلم الأطفال؛ لنشر الفن بين أطفال المدارس الحكومية والخاصة.              |

| م               | الإيجابيات                                                                                                                                                                                                                                              | السلبات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4.              | - يقوم المتحف بتدريب الراغبين على تعلم فن الزجاج من الخريجين وغير المتعلمين مجاناً، ويقوم بتدريبهم المدرسين -الذين تدربوا على يد زكريا الخناني وعائدة عبد الكريم- بدون مقابل مادي.                                                                      | - كانت د.عائدة عبد الكريم تقوم بهذه الدورات التدريبية برسوم رمزية حتى تسد احتياجاتها من الأدوات والخامات المستخدمة وكذلك دخل مادي للمدرسين، نظراً لأن العائد المادي من القطاع ضعيف جداً لانهم على درجة وظيفة "عامل نظافة"، مما دفعهم بعد وفاتها لإصرارهم على ترك المتحف والعمل في أماكن خاصة تقدر فنههم مادياً ومعنوياً مثل بيت الغوري بالقاهرة، مع العلم أن هناك دارسين من كليات الفنون الجميلة والتشكيلية يقومون بالتعلم من هؤلاء الفنانين وتدريبوا على أيديهم. |
| 5.              | - كان من أهم ميزة لقطاع الفنون التشكيلية أنه يضم متحف يجمع في ثناياه العديد من الفنون كالنحت والخزف وفن الزجاج.                                                                                                                                         | - موقع المتحف بعيداً عن قلب محافظة الجيزة والقاهرة، مما أدى لعدم وجود زائرين يقبلون على هذا الفن.<br>- كما أن الدعاية للمتحف غير كافية داخل مصر مما ترتب عليه جهل الكثير بمعرفته .                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| ثانياً: الإدارة |                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 6.              | - قام القطاع بتعيين المدرسين الذين تعلموا وتدريبوا على يد زكريا الخناني وعائدة عبد الكريم حتى أصبحوا مدرسين وفنيين.                                                                                                                                     | - تم تعيينهم بالقطاع على درجة عامل نظافة نظراً لأنهم لا يحملون مؤهلات عليا، مما سبب لهم حالة من عدم الرضا عن الوظيفة.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 7.              | - يرسل القطاع إلى المتحف ورش تدريب بأنواع التدريب المختلفة الخاصة بالموارد البشرية وهي (ورش عمل - دورات في اللغة الإنجليزية - تنمية الموارد البشرية)، لمن يرغب في التدريب، قد يرسل مسئول المتحف أحد الإداريين أو أحد الفنيين، مبررين اختيارهم للإداريين | - لا يوجد معايير للموارد البشرية التي تستحق أن تقوم بهذه التدريبات، وبناء على ذلك تقوم إدارة المتحف باختيار القائمين على التدريب بدون معايير ولكن بناء على من يرغب لحضور هذا التدريب.<br>- كما لا يوجد متابعة حقيقية للمستفيدين من هذا التدريب .<br>- يستفيد المتحف من تدريب بعض الإداريين في الفنون حتى عندما يكون هناك عجز في الفنيين بالمتحف هو الذي يقوم بسد هذا العجز، وفي نفس الوقت يقوم بأداء عمله الإداري التي كلفته                                      |

| م  | الإيجابيات                                                                                                                              | السلبات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | بانهم يتدربون على بعض الفنون كالرسم؛ ليقوموا فيما بعد بعمل ورشة صيفية للأطفال التي تأتي إلى المتحف للتدريب في فصل الصيف على بعض الفنون. | المؤسسة الحكومية به.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 8. | - يوفر القطاع أجهزة تكييف بغرف الإداريين .<br>- وجود صيانة لأجهزة التكييف باستمرار للمتحف.<br>- توفير أجهزة كمبيوتر وماكنة تصوير .      | - تصميم غرف الإداريين بها قصور ومن أهمها عدم وجود تهوية، وهي غير صحية .<br>- تأتي الصيانة ليس للتصليح ولكن للمعانة وكتابة تقرير عن ضعف الأجهزة وعدم قيامها على أكمل وجه، وهذا التقرير يرفع للقطاع، ولكن دون جدوى.<br>- لا توجد شاشة عرض مما أدى إلى قيام إدارة المتحف من خلال الجهود الذاتية بتحمل تكاليف شاشة العرض، ليتم عرض الافلام التسجيلية الخاصة بفن المتحف في الندوات التي يقدمها المتحف.<br>- عدم توفير مكاتب للموظفين، وأدوات مكتبية على الوجه المطلوب. |
| 9. | - يقوم القطاع بارسال الاحتياجات المطلوبة من المتحف لتوفيرها.                                                                            | - عندما ترسل إدارة المتحف الاحتياجات اللازمة للمتحف وللموظفين بالمتحف، يستمر الخطابات والمراسلات، في الذهاب والعودة دون توفير هذه الاحتياجات.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

#### التساؤل الثالث:

(ما أهم المقترحات والحلول لتنمية إدارة موارد بشرية بمؤسسة حكومية مسؤولة عن إدارة متاحف إبداعية؟)

#### 1- التعيين: لابد من الأخذ في الاعتبار الآتي:

إدراك الإدارة العليا- قطاع الفنون التشكيلية- للقيود والمعوقات في تنفيذ الخطة الإستراتيجية والمتمثلة بالنقص في اليد العاملة وندرته والاهتمام بالمطلوب لتأمين التخصصات المطلوبة .

يجب على المؤسسات الحكومية التي تدير متاحف إبداعية الاختيار الحسن للعاملين وفقاً لمعايير محددة تتناسب مع طبيعة العمل داخل المتحف ومنها:

- ✓ الموهبة والمهارة والخبرة في مجال العمل .
  - ✓ المؤهل الذي يتناسب مع طبيعة العمل.
  - ✓ الرغبة الجادة في العمل في هذه الوظيفة .
  - ✓ الابتكار في الإضافة الذي سوف يقوم المعين بإضافتها في مجال عمله.
  - ✓ يجب أن يكون المعين مؤهلاً للتعامل مع فئة من المجتمع لهم كاريزمات خاصة وهم الفنانين .
  - ✓ عرض معوقات المتحف وكيفية قيام المعين بوضع خطة استراتيجية للقضاء على هذه المعوقات مع تحديد المدة الزمنية وعرض لطبيعة المقترحات.
  - ✓ كيفية القضاء على المعوقات في ظل أدوات متاحة دون غيرها.
- البعد عن الوساطة نظراً لأن العمل بالمتاحف الإبداعية يختلف عن باقي المؤسسات الحكومية التي تعتمد على مكاتبات فقط.

إعداد بيانات محددة حول الموارد البشرية والتي تبين نقاط القوة والضعف للمنشأة ومنها الافتقار إلى مهارات استخدام الحاسوب وتقارب أعمار العاملين، كما تفيد في معرفة معدل الدوران ومستوى التدريب والمهارات لأغراض الترقية.

مساعدة الأفراد في اختيار أنسب الوظائف.

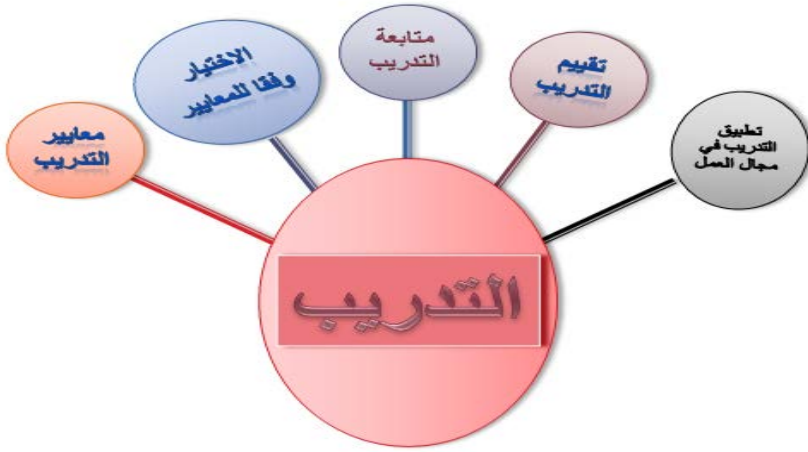
## 2- التدريب :

رفع كفاءة العاملين وتطويرهم من تحديد الاحتياجات التدريبية ووضع مناهج التدريب المناسبة وكيفية تقييم الأنشطة التدريبية .

وضع التدريب وفقاً لمعايير محددة تخدم المتحف، ولا تترك لأهواء العاملين.

توضع مناهج التدريب وفقاً للنهوض بالمتاحف الإبداعية.

المتابعة للمتدربين لمعرفة من خلال تقييمهم في مجال عملهم وتطبيق هذا التدريب للتطوير من أساليب العمل بالمتحف.



### 3- مهام المؤسسة الحكومية تجاه الموارد البشرية بالمتاحف الإبداعية:

✚ إتاحة فرص تقدم الأفراد في مجال أعمالهم من خلال تهيئتهم وإتاحة ظروف عمل منشطة لهم تسمح بزيادة دخولهم ويتم ذلك عن طريق:

- ✓ وضع الموظفين في الدرجات الوظيفية التي تتناسب مع مهاراتهم وخبراتهم .
- ✓ عمل أنشطة وورش عمل داخل المتحف للراغبين في تعلم حرفة بأجر رمزي يكون دخلاً إضافياً للمدربين وهم الفنيين بالمتحف.
- ✓ توفير الإمكانيات والوسائل التي تنمي دوره في العمل.
- ✓ جعل الموظفين يشعرون بحالة من الرضا داخل المتحف.



✚ رفع مستويات المعيشة للموظفين الذين يديرون متاحفًا إبداعيًا حتى تعطيهم فرصة للابتكار.

دفع التعويضات والمكافآت للعاملين مقابل أعمالهم التي يقومون بها للمتحف، ولذلك لابد من القيام بعملية قياس الأداء وتقييم الأعمال ووضع نظام للحوافز ومعرفة مدى التزام العاملين بمتطلبات العمل .

توفير سياسات موضوعية لاستخدام الطاقات البشرية وحمايتها من الأخطار بما يتمشى مع كرامة الإنسان.

توفير وسائل تكنولوجيا تمكن العاملين على إدارة العمل بشكل جيد.

## 2- مهام المؤسسة الحكومية تجاه المتحف:

ربط دورة حياة المتحف بخطة الموارد البشرية لإكسابها واقعية وموضوعية. لابد من وجود إدارة موارد بشرية مستقلة بذاتها داخل قطاع الفنون التشكيلية، تقوم بدورها على أكمل وجه ويكون لها إدارات فرعية في كل متحف من متاحف القطاع، ويكون دورها فعال في متابعة وتنمية وتطوير وتنفيذ وتصميم الخطة الاستراتيجية للنهوض بالموارد البشرية بمتاحف



القطاع وما يترتب عليها من طفرة تقدمية في المتحف وقطاع الفنون التشكيلية، نظرا لان الذي يقدم التدريب للقطاع هو الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة من خلال مركز إعداد القادة ويرسلها لجميع الوزارات ومن ضمنها وزارة الثقافة التي تعرضها على باقي الإدارات.

إجراء مراجعة لرسالة المتحف وثقافته وسياسته.

توفير مكان يحترم آدمية الإنسان ويحافظ على المقتنيات، فيجب تصميم مكاتب الإداريين بالمتحف وفقا للتصميمات الهندسية التي تناسب مع الموظف من نوافذ للتهوية، مكتب لكل موظف بالمتحف حتى يؤدي عمله على أكمل وجه، توفير مخازن مهيئة لتخزين المقتنيات.

توفير أجهزة حديثة تتناسب مع طبيعة المكان كجهاز التبريد (المكيف).

إلغاء الروتين بالمؤسسات الحكومية التي تدير متاحف إبداعية.

وضع خطة تنموية للنهوض بالمتحف داخل المجتمع وخارجه لانه يحمل عاملين في غاية الاهمية للمجتمع وهما (ثقافي - وسياحي) موضحا ذلك بالرسم التخطيطي .

#### الخلاصة:

بعد هذا العرض العلمي لإشكالية البحث التي تمثلت في دعم وتفعيل دور الإدارة الحكومية في إدارة الموارد البشرية بالمتاحف الإبداعية، لذا ترى الباحثة من خلال منهج الإدارة المؤسسية الإبداعية لمراكز الإبداع والثقافة والفنون أن يتم :

✓ تشكيل لجان متخصصة في إدارة الموارد البشرية (بدءً من مرحلة الاختيار ثم الاختبار ثم التعيين ثم التدريب ثم التحفيز ثم المتابعة ثم الترقى).

✓ يجب أن تتسم هذه اللجان بوجود الرؤية الفنية الإبداعية لديها في إدارة مراكز الفنون والثقافة؛ ليكون العاملون فيها من (الإداريين والفنيين) على دراية ووعي وفهم وإدراك لما تحتوى هذه المراكز الثقافية من إبداعات وتراث وفنون حتى تعطي لهذه المراكز العمر المديد من العطاء الثقافي والتنوير سواء كانت هذه المراكز تتخذ شكل (المتحف أو المعرض أو المركز الثقافي أو المسرح أو الصالون الثقافي ...إلى غيرها من الأنواع المختلفة لمراكز الفنون والمتاحف.

كما تنوه الباحثة إنطلاقاً من هذا السرد العلمي والعملية لهذه الأطروحة البحثية أنه من المقترح أن تأخذ البلاد العربية التي تتميز مدنها بتوافر الآثار التاريخية والمراكز الإبداعية والتراث الفلكلوري والثقافي لهذا المقترح بتشكيل اللجان المتخصصة بإدارة الموارد البشرية بتلك المراكز الإبداعية لتوفير الآتي:

1) إدارة إبداعية للمتاحف .

2) إدارة إبداعية للعاملين بالمتاحف .

- (3) حسن اختيار الفنيين والإداريين العاملين بالمتاحف وفقا لمعايير معينة ومحددة.
- (4) تدريب مستمر لكافة العاملين بالمراكز الثقافية ومراكز الإبداع والمتاحف، ويحتوي برامجه على كل جديد وحديث في مجال الإدارة والتنمية البشرية.
- (5) لجان متخصصة تضم المبدعين وقادة الإدارة في الوزارات المعنية بالثقافة والفنون بالبلاط العربية تختص باختبار وتدريب وتثقيف الموارد البشرية المكلفة بإدارة المتاحف والمراكز التنويرية.

❖ وليكن ذلك دستوراً عربياً ثقافياً تنويرياً يدفع بعجلة التنمية البشرية في وطننا العربي الكبير.

## المراجع:

- (\*) - الفنان زكريا الخناني (1920-2000): بدأ العمل الفني في الخزف 1955 - الزجاج 1965، المؤهلات الحاصل عليها: (بكالوريوس كلية الهندسة جامعة القاهرة 1942- دراسات عليا تكميلية في الحرايات بالمجلس القومي للبحوث عام 1972- دراسات عليا تكميلية في الحرايات بالجامعة الأمريكية عام 1973-1974- دراسة فنية تشكيلية بمركز الفن والحياة بوزارة الثقافة عام 1965 لعدة سنوات)، البعثات والمنح الدراسية: (الاشتراك في معرض الفن والحياة بباريس 1979- مصاحبة وإشراف على معرض جماعة الفن والحياة فيينا 1979 - مصاحبة وإشراف على معرض خاص به عن الزجاج وبالفنانة عائدة عبد الكريم عن الخزف فيينا- حضر العديد من المؤتمرات وشارك في العديد من المعارض الفنية في مصر وخارجها وقام بإلقاء عدة محاضرات عن فن الزجاج) .
- (\*\*) - عائدة عبد الكريم (1926- 2015): بدأت العمل الفني في الخزف عام 1954 - الزجاج 2000 أول سيدة مصرية تخصصت في فن النحت وتخرجت من المعهد العالي لمعلمات الفنون الجميلة وقد أنشأت به قسم الخزف، المؤهلات الحاصلة عليها: (دبلوم المعهد العالي لمعلمات الفنون الجميلة 1948 تخصص نحت - إجازة التدريس 1950 تخصص تصوير- فقد درست فن التصوير لمدة عامين بعد النحت - عينت معيدة 1950 في المعهد وتزوجت من الفنان زكريا الخناني عام 1950)- البعثات والمنح الدراسية: (عام 1954 سافرت إلى أمريكا ودرست فن الخزف وعندما عادت سنة 56 أدخلت الخزف في النحت - (عام 1969-1970 سافرت إلى المجر في منحة دراسية وحصلت على دبلوم الفنون الجميلة في النحت تعادلا مع الدكتوراه) .

- (\*)- **البيروقراطية:** هي كلمة يونانية الأصل بمعنى "الحكم"، وهكذا فإن كلمة "بيروقراطية" تعني "حكم المكاتب"، وتستخدم هذه العبارة الأخيرة منذ نحو 200 عام للتعبير عن حكم وتحكم المكاتب والموظفين في الحياة الاجتماعية. وللمزيد من التفاصيل أنظر المرجع:
- عبد الوهاب الكيالي، وآخرون، "موسوعة السياسة"، ج1، (بيروت، لبنان، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ص 644).
- (\*)- E. Dimova, Some Current Problems Of Human Resources Management In Bulgarian Public Administration, Vol. 11, №3 (Faculty of Technics and Technologies, Trakia University, Stara Zagora, Bulgaria, Trakia Journal of Sciences, 2013, P 348- 354).

(\*\*) - Pawan Kumar, Anther, A study of human resource policies and practices for primary health care system in Delhi, Vol 4, Issue 4, (New Delhi, India, International Journal of Medicine and Public Health, Oct-Dec 2014, P 430- 436).

(\*) -Jyh-Rong Chou, anther, A Study Of The Performance On Human ResourceManagement Strategy In Tourism Industry With Data Envelopment Analysis, Vol. 28(5), (Pakistan Journal of Statistics, 2012, P 735-741).