

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية



مذكرة ماستر

ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية
فرع العلوم الإنسانية
تخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية و المكتبات

رقم: .

إعداد الطالب:

إيمان عطيل – هادفي سميرة -

يوم: //

الأساليب الحديثة لتنمية الموارد البشرية وتطبيقاتها في المكتبات الجامعية
دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر - شتمة -

لجنة المناقشة:

رئيس	الجامعة	الرتبة	العضو 1
مقرر	بسكرة	الرتبة	بوعافية السعيد
مناقش	الجامعة	الرتبة	العضو 3

السنة الجامعية: 2019 - 2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

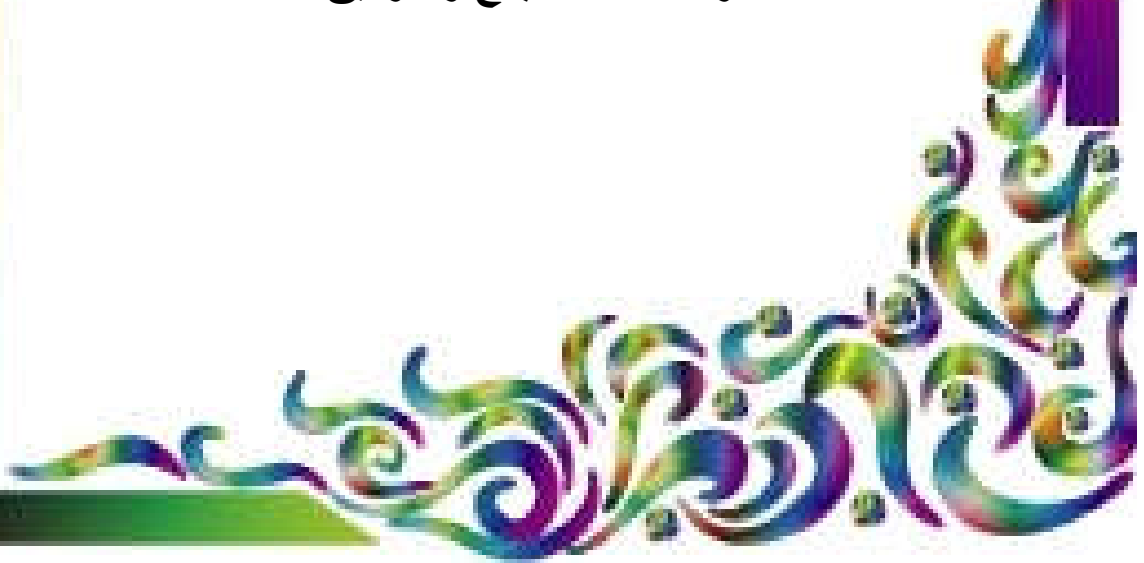
الحمد والشكر على عظيم نعمه وتمام مننه شكر لا يوف حق قدره
ولا جلال عظمته على ما منه علينا من نعم لا تعدو و لا تحصى وأولها
نعمة العقل الذي ميز به الإنسان عن سائر المخلوقات ويسعدنا في
مستهل هذا العمل أن نتقدم بالشكر والامتنان إلى الأستاذ الدكتور
"السعيد بو عافية" على ما قدمه لنا من نصائح وإرشادات لإنجاز

هذا البحث كما نتقدم بالشكر الجزيل

إلى كل من قصدهنا وأعاننا واستنصحننا فنصحننا، إلى كل الذين

لم يبخلوا علينا بنصائحهم وتوجيهاتهم القيمة.

ونسأل الله النجاح والتوفيق.



قائمة المحتويات:

الصفحة	العنوان
01	شكر وتقدير
07	قائمة الجداول
08	قائمة الأشكال
09	مقدمة
11	1- أهمية الدراسة
12	2- إشكالية الدراسة
14	2-1 تساؤلات الدراسة
14	3- دوافع اختيار الموضوع
15	4- أهداف الدراسة
16	5- فرضيات الدراسة
16	6- منهج الدراسة
17	7- الدراسات السابقة
21	8- ضبط المصطلحات
22	9- خطة الدراسة
23	10- صعوبات الدراسة
الفصل الأول: تنمية الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية	
26	تمهيد
26	1-1 تنمية الموارد البشرية
26	1-1-1 السياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية
28	1-1-2 مفهوم تنمية الموارد البشرية
30	1-1-3 خصائص تنمية الموارد البشرية
32	1-1-4 أهمية تنمية الموارد البشرية
33	1-1-5 أسباب الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية

35	6-1-1 مسؤوليات تنمية الموارد البشرية
37	7-1-1 المتطلبات الواجب مراعاتها لتنمية الموارد البشرية
	2-1 المكتبات الجامعية
40	1-2-1 مفهوم المكتبات الجامعية
41	2-2-1 أهمية المكتبات الجامعية
42	3-2-1 أهداف المكتبات الجامعية
44	4-2-1 وظائف المكتبات الجامعية
45	5-2-1 خدمات المكتبات الجامعية
49	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: أساليب تنمية الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية	
51	تمهيد
51	1-2 الأساليب التقليدية
51	1-1-2 تدريب الموارد البشرية
54	2-1-2 تخطيط الموارد البشرية
56	3-1-2 استقطاب العاملين
59	4-1-2 تقييم أداء العاملين
61	5-1-2 نظام الأجور والحوافز
65	2-2 البيئة الحديثة
65	1-2-2 تنمية الموارد البشرية في سياق التغيير
68	2-2-2 التخطيط الاستراتيجي
72	3-2-2 تنمية الموارد البشرية في إطار إدارة المعرفة
77	4-2-2 إدارة الجودة الشاملة
82	5-2-2 تقييم الأداء المتوازن
84	6-2-2 الإدارة الإستراتيجية
88	7-2-2 رأس المال البشري

89	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : تحليل نتائج الدراسة الميدانية	
92	تمهيد
92	1-3 التعريف بمكان الدراسة
92	1-1-3 التعريف بالمكتبة المركزية لجامعة بسكرة -شتمه-
93	2-1-3 الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة بسكرة -شتمه-
94	2-3 مقومات المكتبة المركزية لجامعة بسكرة -شتمه-
94	1-2-3 الامكانيات البشرية للمكتبة
95	2-2-3 رصيد المكتبة
97	3-2-3 تجهيزات المكتبة
98	4-2-3 النظام الداخلي للمكتبة
100	5-2-3 خدمات المكتبة
109	3-3 إجراءات الدراسة الميدانية
109	1-3-3 مجالات الدراسة
110	1-1-3-3 المجال الجغرافي
110	2-1-3-3 المجال البشري
110	3-1-3-3 المجال الزمني
111	4-3 مجتمع البحث و عينة الدراسة
111	5-3 أدوات جمع البيانات
112	4-نتائج الدراسة الميدانية و مقترحاتها
112	1-4 جدولة وتحليل البيانات
130	2-4 نتائج الدراسة
134	3-4 مقترحات الدراسة
136	خاتمة
138	ببليوغرافية

143	الملاحق
151	الملخصات

قائمة الجداول و الأشكال

1- قائمة الأشكال

2- قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	تقسيم الحوافز	63
02	عدد العاملين بالمكتبة المركزية جامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة	94
03	الرصيد الإجمالي للمكتبة المركزية	95
04	إحصائيات رصيد المكتبة حسب التخصصات	96
05	تجهيزات المكتبة المركزية	97
06	دور النشر التي تتعامل معها المكتبة المركزية - شتمة-	103
07	توزيع المبحوثين حسب الجنس	113
08	توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي	113
09	توزيع المبحوثين حسب الرتبة المهنية	114
10	توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية	115
11	عملية تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية	116
12	توفر المكتبة المركزية على مبنى مناسب لتطبيق سياسة تنمية الموارد البشرية	117
13	مدى قابلية تطبيق تنمية الموارد البشرية داخل المكتبة المركزية	118
14	المسؤول عن عملية تنمية الموارد البشرية داخل المكتبة المركزية	119
15	أهمية تنمية الموارد البشرية داخل المكتبة المركزية - شتمة-	120
16	متطلبات تطبيق عملية تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية	121
17	العوامل الدافعة لتطبيق عملية التنمية داخل المكتبة المركزية	122
18	مدى اقتناع العاملين بأهمية تطبيق تنمية الموارد البشرية في المكتبة المركزية	123

123	أهداف تطبيق عملية تنمية الموارد البشرية في المكتبة المركزية	19
124	تأثير تنمية الموارد البشرية على أداء العاملين على مستوى المكتبة المركزية	20
125	الأساليب الحديثة المعتمدة في المكتبة المركزية	21
126	دور الأساليب الحديثة في زيادة فعالية الأداء لدى العاملين داخل المكتبة المركزية	22
127	الغرض من تطبيق الأساليب الحديثة في المكتبة المركزية	23
127	الصعوبات التي تواجه المكتبة المركزية لجامعة بسكرة -شتمة-	24
128	الأسباب التي أدت إلى تطبيق عملية التنمية وفق التوجهات الحديثة في المكتبة المركزية -شتمة -	25

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة-	93

مقدمة:

تعتبر تنمية الموارد البشرية من المسائل الهامة في ميادين الأعمال في المؤسسات العامة أو الخاصة على حد سواء حيث أخذت اهتمام الكثير من المختصين بالتنمية سواء الأكاديمية في الجامعات أو معاهد التدريب و التنمية أو الممارسين لعملية الإدارة و متخذي القرارات في المؤسسات على اعتبار التنمية وسيلة فعالة بإمكان هذه المؤسسات استخدامها من أجل تقييم أداء العاملين و تجديد حيويتها باستمرار و جعلها قادرة على مواجهة تحديات المجتمع .

فالتنمية تتطلب ضرورة التركيز على المشاركة خاصة في عمليات صناعة القرار و تحمل المسؤولية اتجاه الأفراد و المؤسسات و المكتبات بشكل يساعد على تحقيق التنمية الحقيقية و اللازمة لبناء الموظف و مساعدته في الوصول إلى أهدافه و تحسين مستوى أدائه في العمل .حيث تعتبر تطوير للمهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعداد و قبول لمتطلبات مهام جديدة , فتسعى عملية التنمية إلى توسع مهارات الفرد و تنميتها لإعداد الفرد لأداء أعلى مستوى و على أساس المستوى الإداري تخصص برامج التنمية للمستويات الإدارية العليا.

فتنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية هي مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلفها التطورات التكنولوجية و غيرها من أنواع التطور في بيئة العمل , و تستهدف أيضا معاونتهم على التكيف مع المتطلبات الجديدة لتحقيق

مستويات الأداء المطلوبة للبقاء و الحفاظ على القدرة التنافسية . حيث تلعب تنمية الموارد البشرية أهمية بالغة في تقييم أداء العاملين و الارتقاء بالمكتبة إلى أحسن مستوى، و ذلك من خلال أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية و فكرية و مصدر للمعلومات و الاقتراحات و الابتكارات و كذلك عنصر فعال قادر على المشاركة الايجابية بالفكر .

سعت المكتبات الجامعية إلى تبني عملية تنمية الموارد البشرية انطلاقاً من البحث عن أساليب و مفاهيم جديدة تتناسب مع أهميتها و الدور الذي تقوم به حيث تستمد أهميتها من طبيعة القرارات التي تكون أساساً لها . و يتوقف نجاح المكتبة الجامعية إلى حد كبير على وجود أدوات و أجهزة و تقنيات متطورة لتفعيل دورها من خلال تدريب و تنمية مواردها البشرية بكفاءة و فعالية مما قد يعكس مدى توظيف الأساليب الحديثة المختلفة في عمليات التنمية الخاصة بالموارد البشرية و التي تتطلب توافر كوادر و إدارة أنشطة بشرية تستطيع أن تستوعب و تتكيف مع هذه الأساليب و توظيفها بما يحقق الأهداف القريبة و البعيدة المدى على حد سواء .

و في دراستنا هذه سنحاول معرفة الأساليب الحديثة لتنمية الموارد البشرية و كيفية تطبيقها في المكتبات الجامعية بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة و مدى أهمية هذه العملية بالنسبة للموظفين و المدراء و المكتبة ككل من نواحي

عديدة و الدور الذي تلعبه في تحقيق الكفاءة و الفعالية في العديد من الأنشطة و العمليات .

أولاً: أهمية الدراسة:

و تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال أن الموارد البشرية أهمية بالغة في كافة المؤسسات و خاصة في المكتبات و مراكز المعلومات كون المورد البشري عنصر لا يمكن الاستغناء عنه و لا يمكن العمل بدونه بالإضافة إلى كونه مصدر كل قوة في المكتبة و نجاحها و تكمن أهمية دراستنا في :

* إضافة البحث أو الدراسة و لو جزءا بسيطا من المعرفة العلمية للمكتبات فيما يتعلق بالدور الكبير الذي تلعبه هذه الأساليب في تنمية الموارد البشرية و النتائج المحققة من ذلك سواء على المستوى الشخصي للفرد أو على مستوى أداء المكتبة بصفة عامة .

* مساعدة هذا البحث المكتبات الجامعية في إدراك مدى أهمية التطوير و التحسين من قدرات الفرد في المكتبة , و إدراك مدى أهمية المكتبات الجامعية في المجال الأكاديمي العلمي من خلال تقديمها لمختلف الخدمات عن طريق الموارد البشرية المؤهلة في المكتبة.

ثانيا : اشكالية الدراسة :

تعد المكتبات الجامعية الوجهة الأولى بالنسبة للطلبة و الأساتذة و الباحثين كونها المركز الأول الذي يقصده هؤلاء المستفيدين من خلال تقديمها لمختلف الخدمات التي تحتاجونها و التي هم بحوزتها . بحيث تسعى جاهدة بكل الطرق و الأساليب إلى تقديم الأحسن و الأجود من الخدمات بما يتناسب مع احتياجاتهم و رغباتهم و هذا كله لا يكون إلا باعتماد المكتبة على عنصر الأفراد أو ما يصطلح عليهم بالموارد البشري داخل المكتبة بحيث يعتبر ركنا أساسيا في غالبية المكتبات و المكتبات الجامعية بصفة خاصة كونها تستقبل شرائح خاصة و محددة و ثابتة لا تغير من فئات المستفيدين بالإضافة إلى كونه الأكثر تأثيرا فيها بحيث أن نجاح المكتبة و نجاح خدماتها و نشاطاتها لا يتوقف سوى على مدى كفاءة و قدرة موردها البشري الموجود في هذه المكتبة , كما أنه يعتبره محور كل عملية أو نشاط فيها و المحدد الوحيد لنجاحها و كل ما تقدمه من خدماتها حيث يعتبر المرأة الأولى للمكتبة كونه أول من يتواصل و يتعامل بشكل مباشر مع المستفيد فالمورد البشري في المكتبة بكفاءته و خبرته و قدرته يستطيع أن يحدد مدى قدرة المكتبة على تلبية حاجات و طلبات المستفيدين . و نظرا للأهمية البالغة التي يتمتع بها كل فرد في المكتبة تتطلب و توجب على كل المسؤولين و القائمين على إدارة و تسيير الموارد البشرية في المكتبة الاهتمام بالموارد البشري و التطوير و التحسين من

قدراته و كفاءته في كافة المجالات و الجوانب سواء العلمية أو العملية أو السلوكية من ناحية التعامل مع المستفيد أو الفنية من أجل استثمار في رأس المال البشري في مختلف العمليات و النشاطات على مستوى المكتبة كما تستدعي التماشي مع كل ما هو جديد بالنسبة للأساليب المعتمدة في إدارة و تنمية الموارد البشرية و عليه فتنمية الموارد البشرية في المكتبة أسلوب يتسم بالتغيير و التجديد بحيث لا يعتبر نشاطا مرغوبا اختياريا فقط بل نشاطا رئيسيا حتميا و جب تطبيقه و اعتماده و تبنيه بحيث يجب أن تخصص له كل الإمكانيات اللازمة للقيام بهذه العملية إذا أرادت المكتبة الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة عالية تستطيع الاعتماد عليها و الاستثمار في قدراته في جميع الجوانب العلمية . في إطار هذه الدراسة أو البحث التي سنحاول من خلالها التحقق من أحدث الأساليب الحديثة المتبعة من قبل المكتبات الجامعية الجزائرية في التحسين و التطوير و تنمية مواردها البشرية بصفة عامة و المكتبة المركزية لجامعة بسكرة بصفة خاصة و هذا لا يكون إلا من خلال الإجابة على الإشكالية التالية :

كيف يتم تطبيق الأساليب الحديثة لتنمية الموارد البشرية في المكتبة المركزية

لجامعة بسكرة ؟

تساؤلات الدراسة :

و من خلال هذا التساؤل الرئيسي أو الإشكالية يمكن طرح مجموعة من

التساؤلات الفرعية أهمها :

* ما هو مفهوم تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية و ماهي

متطلبات تطبيقها ؟

* هل هناك تطبيق لهذه الأساليب الحديثة من قبل المكتبة المركزية لجامعة

بسكرة في تنمية مواردها البشرية ؟

* هل يخضع العاملون بالمكتبة المركزية لجامعة بسكرة إلى عملية التنمية و

فق الأساليب الحديثة ؟

* ما هي أحدث الأساليب المتبعة لتنمية الموارد البشرية بالمكتبة المركزية

لجامعة بسكرة اكتسابهم معارف جديدة داخل المكتبة .؟

ثالثا:دوافع اختيار الموضوع :

و يمكن تلخيص أسباب اختيار الموضوع في سببين رئيسيين هما :

دوافع عامة :و تتمثل في تشجيع الأستاذ المشرف على دراسة الموضوع , و

تقاطع موضوع الدراسة مع تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية و المكتبات , ميولنا

الشخصي في الدراسة و البحث و التقصي في حيثيات موضوع الأساليب الحديثة
لتنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية , و إنجاز مذكرة ماستر في إدارة
الموارد البشرية .

دوافع موضوعية : وتتمثل في تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بموضوع تنمية
الموارد البشرية و الاهتمام بشكل خاص بالموارد البشري كعنصر فعال في المكتبات
و مصدر كل خدمة , و الرغبة في التحقق و التعرف عل ما أضافته الأساليب
الحديثة المعتمدة من قبل المكتبات في تحسين قدرات و كفاءات مواردها البشرية
من كافة الجوانب , كذلك التعرف على برامج تنمية الموارد البشرية في المكتبات
الجامعية

رابعاً: اهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى:

* التعرف على أحدث الأساليب المتبعة في تطوير و تحسين قدرات الموارد

البشرية في المكتبات الجامعية و المكتبة المركزية لجامعة بسكرة خاصة .

* التأكد و التحقق على ما إذا كانت المكتبة المركزية لجامعة بسكرة تعتمد

في تنمية مواردها البشرية على هذه الأساليب الحديثة.

* الإطلاع و التعرف على موضوع تنمية الموارد البشرية من خلال مفهومها
و أهدافها.....

* تهدف دراستنا إلى التعرف على مدى تأثير هذه الأساليب الحديثة على
أداء الموظفين باكتسابهم معارف جديدة داخل المكتبة .

خامسا: فرضيات الدراسة :

الفرضية الأولى : لدى القائمين عن المكتبة المركزية لجامعة بسكرة وعي
كافي بمفهوم الأساليب الحديثة لتنمية الموارد البشرية .

الفرضية الثانية : يخضع العاملین أو الأفراد بالمكتبة المركزية لجامعة بسكرة
إلى عملية التنمية و التحسين من قدراتهم باعتماد المكتبة على أحدث الأساليب .

الفرضية الثالثة : يواجه القائمين على المكتبة المركزية لجامعة بسكرة مشاكل
في تطبيق و اعتماد الأساليب لتنمية مواردها البشرية.

سادسا: منهج الدراسة المتبع: إن منهج الدراسة هو الطريق أو المسار
الذي يسلكه الباحث لاختيار المعلومات التي يجمعها و تحليلها للوصول إلى النتائج
و الأهداف المبتغاة¹ , و قد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي القائم
على التحليل في الجانب النظري اعتمدنا الوصف حيث يساعد المنهج الوصفي في

¹بوحوش, عمار , و آخرون . منهجية البحث العلمي و تقنياته في العلوم الاجتماعية . المركز الديمقراطي العربي . برلين
– ألمانيا : 2019 , ص 117.

دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها , و يقوم على رصد و متابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى و المضمون و الوصول إلى نتائج و تعميمات تساعد في فهم الواقع و تطويره², كما يقوم على عملية جمع المعلومات ذات العلاقة بموضوع الدراسة و تقديم تحليل دقيق و تفسير عميق لهذه البيانات و المعلومات , أما في الجانب الميداني اعتمدنا على تحليل البيانات المستقاة من الدراسة الميدانية و تحليل استمارة الاستبيان للوصول إلى النتائج العامة للدراسة .

سابعاً: الدراسات السابقة :

إن معظم البحوث و الدراسات العلمية لا تتطرق من فراغ بل تكون بدايتها مبنية على دراسات سبقتها من نفس المجال أو التخصص و لانجاز دراستنا هذه قد استعنا بمجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع دراستنا و ذلك للتمكن من أخذ لمحة أو صورة كاملة عن جوانب موضوعنا و عن ما سنتناوله هذه الدراسة و فيما يلي سيتم التطرق و الإحاطة بكافة الدراسات المتعلقة بموضوع بحثنا و هي كالآتي :

²عليان , ربحي مصطفى . البحث العلمي أسسه , مناهجه و أساليبه إجراءاته . بيت الأفكار الدولية للنشر و التوزيع الأردن ، ص 47-48 .

*الدراسة الأولى : قصراوي عائشة ,حمداني فضيلة ,إستراتيجية تنمية الموارد

البشرية في المكتبات الجامعية المكتبة المركزية بالمدرسة العليا للأساتذة لجامعة

عبد الحميد بن باديس مستغانم - مذكرة ماستر - 2018.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور الموارد البشرية في المكتبات الجامعية

بالإضافة إلى دراسة الاستراتيجية و البرامج المتبعة في تنمية الموارد البشرية في

المكتبات الجامعية .

حيث تناولت هذه الدراسة استراتيجية و طريقة تنمية الموارد البشرية في

المكتبات الجامعية من خلال إتباع استراتيجية التدريب و التعليم و تكوين الموارد

البشرية و أثرها في زيادة فعالية المكتبات .

*الدراسة الثانية : خليفة محجوبي , حميدي سمية, تنمية الكفاءات المعلوماتية

لدى العاملين بالمكتبات الجامعية بمكتبة كلية الطب - جامعة عبد الحميد بن

باديس , مستغانم , مذكرة ماستر 2017 .

تناولت هذه الدراسة موضوع التنمية الكفاءة المعلوماتية لدى العاملين بالمكتبة

لتطوير مهاراتهم و تقديم خدمات على أحسن وجه بحيث لم تركز هذه الدراسة على

جانب السلوك بل ركزت على جانب آخر المتمثلة في كيفية التعامل و التحكم مع

المستحدثات التي أفرزتها التكنولوجيا وكل ما هو جديد في الجانب المعلوماتي .

نتائج الدراسة :

يعد الدافع التكنولوجي من الدوافع التي فرضت على المسؤولين بالمكتبات الجامعية لتنمية الكفاءات المعلوماتية لديها , و للقائمين على المكتبة دور فعال في تنمية المهارات المعلوماتية لدى العاملين .

الدراسة الثالثة : "هناك شاكر عباس , إدارة الموارد و التنمية البشرية و مدى أهميتها في المكتبات المركزية الجامعية . معهد الإدارة الرصافة , مقال في مجلة الأستاذ العدد 211 المجلد الثاني : 2014 ."

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى أهمية إدارة الموارد و التنمية البشرية في المكتبة المركزية للجامعة و تأثيرها في بناء بيئة تقنية معلوماتية في مراكز المعلومات و المكتبات و من أهم النتائج المتحصل عليها حول موضوع إدارة و تنمية الموارد البشرية نبرزها في :

هناك نقص و ضعف واضح في الاختصاصات الإدارية العاملة في المكتبة المركزية, لا توجد شعبة و حتى وحدة لإدارة الموارد البشرية.

أهمية الدراسة الحالية بالنسبة للدراسة السابقة :

بعد سردنا لبعض الدراسات التي تناولت موضوع تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية من جوانب مختلفة , نقول بأن كل دراسة تناولت الموضوع من

زاوية مختلفة , حيث تشابهت الدراسات في عناصر متعددة منها في مكان الدراسة و الهدف من وراء تطبيق عملية تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية إضافة إلى أهمية الموضوع بالنسبة للمكتبات حيث ركزت الدراسات على عنصر أساسي و مهم. في المكتبة المتمثل في المورد البشري الذي يمثل الأساس و الأهم في المكتبة لذا يجب عليها تنميته من حيث مهاراته و أسلوب تعامله للقيام بالوظائف على أحسن وجه و تقديم خدمات ذات جودة عالية , و بالرغم من التشابه إلا أن دراستنا تختلف في عدة جوانب حيث تناولت الأساليب الحديثة لتنمية الموارد البشرية فهو موضوع شامل كذلك أدوات جمع البيانات و أسلوب تحليلها إضافة إلى الجوانب التي تم التركيز عليها في عملية التنمية فالدراسات السابقة معظمها ركزت على الجانب التكنولوجي و كيفية التعامل مع التكنولوجيا أما دراستنا فركزت على جوانب عديدة و مختلفة و لم تركز على جانب معين.

ثامنا: ضبط المصطلحات:

*المكتبات الجامعية:

هي مؤسسة ثقافية علمية تؤدي دور علمي كبير من ناحية خدمتها لفئة من المجتمع الاكاديمي من الطلبة والاساتذة والباحثين داخل اطار المؤسسة الجامعية كم خلال تلبية احتياجاتهم من المعلومات بشتى انواعها واشكالها.

*التنمية:

يدل هذا المصطلح على الاوضاع والظروف المشكلة لأي منظمة وبالتالي يقصد بالتنمية هي عملية الرفع والتحسين المستمر لتلك العناصر المكونة للمنظمة الهادفة الى الزيادة في مستوى الاداء المؤسسي تماشيا مع للتغيرات اليومية الحاصلة.

*الموارد البشرية:

هم مجموعة الافراد الذين يختلفون فيما بينهم في جوانب عديدة سواءا السلوكية او التعليمية والقدرات او المهارات.

*تنمية الموارد البشرية:

هي عملية الزيادة والتحسين في قدرات ومهارات كافة الافراد على حد سواء في جميع الجوانب اما من ناحية السلوك او المعرفة او العمل وغيرها من الجوانب وذلك بغية الحصول على طاقات انتاجية يمكن الاستثمار فيها في مجال العمل.

خطة الدراسة:

انطلاقا مما تم عرضه من خلال المعلومات السابقة ، جاءت دراستنا كمحاولة للتعرف على احدث الاساليب المعتمدة لتنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية جامعة بسكرة ، حيث تم وضع خطة منهجية يتم من خلالها التوصل الى المعلومات والنتائج المتعلقة بالموضوع ، حيث قسمت هذه الخطة الى ثلاث فصول اساسية ، مبينة كالآتي :

الفصل الاول :يضم هذا الفصل الاجراءات المنهجية للدراسة وكل ما يتعلق بأاساسيات البحث التي ينطلق منها والتي تتجلى في اشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية ، وفرضيات الدراسة ، واهداف الدراسة ، اهمية الدراسة ، المنهج المتبع ، والدراسات المتعلقة بالموضوع ، واسباب اختيار الموضوع واخيرا مصطلحات الدراسة وصعوبات البحث .

الفصل الثاني : يضم الاطار النظري للدراسة او البحث حيث قسم هذا الفصل الى جزئين الجزء الاول تم التطرق فيه الى تنمية الموارد البشرية بكل تفاصيلها وحيثياتها من الياق التاريخي الذي مرت به وتعريف واهدافها وخصائصها واسباب الحاجة اليها ومقوماتها ومتطلباتها ، اما الجزء الثاني كان تحت عنوان المكتبات الجامعية وتضمن كل من تعريف المكتبات الجامعية واهميتها واهدافها ووظائفها وخدماتها .

الفصل الثالث : يضم هذا الفصل اجراءات الدراسة الميدانية وتحليل بياناتها التي تم جمعها وصولا الى النتائج العامة للدراسة ضف الى ذلك التوصيات الاقتراحات .

تاسعا: صعوبات الدراسة :

ككل دراسة وبحث علمي مهما كان لا يخلو من بعض الصعوبات والمعوقات التي تقف في وجه الباحث خلال فترة انجازه لبحثه ، ومن ابرز الصعوبات التي واجهتنا في بحثنا هي :

- كثرة المراجع باللغة العربية وعدم القدرة على التحكم في الكم الهائل للمعلومات وانتقائها .

- صعوبة التعامل مع المراجع باللغة الاجنبية .

- تزامن فترة التريص من فترة انجاز المذكرة.

- افتقار المكتبة الجامعة على دراسات تطبيقية التي تصب في نفس موضوع

بحثنا فاعلب الدراسات تتعلق بالمؤسسات الاقتصادية.

الفصل الأول

تمهيد :

عرفت المكتبات الجامعية في السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا بالموارد البشري أو ما يطلق عليهم بالقوى العاملة داخل المكتبة حيث يعتبر هذا الأخير المحرك الأساسي لمختلف العمليات و الوظائف في المكتبة الجامعية , بحيث نجد أن هذه الخدمات لا تتم و لا تقدم بشكل دقيق و كامل و في الوقت المناسب إلا من خلال اهتمام القائمين أو المسؤولين عن المكتبات الجامعية بتنمية و تطوير و تحسين قدرات و مهارات الموارد البشرية فيها .

1-1 تنمية الموارد البشرية :

1-1-1 السياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية :

في أواخر القرن التاسع عشر حدثت عمليات الإنتاج الجديدة على نطاق واسع و أنماط العمل الجديدة و الأشكال التنظيمية المختلفة العمليات الأكثر تقليدية فأزاحت المؤسسات الصناعية الكبيرة أنماط مبكرة للملكية العائلية و أساليب الإدارة لصالح الأشكال الوظيفية الكبيرة و بعدها صور المؤسسة متعددة الأقسام هذه الأخيرة اعتمدت اعتمادا شديدا على البيروقراطية و مبادئ الإدارة العلمية فلم يعد المسؤولون فيها أفرادا من العائلة المالكة للمؤسسة .

إن تنمية الموارد البشرية منحدره في سياق تاريخي لممارسات إدارية بالإمكان التعرف عليها حتى في الوقت الراهن فقد مر تاريخ تنمية الموارد البشرية خلال القرن العشرين بأربع مراحل رئيسية هي :

1* من أوائل القرن العشرين حتى السبعينيات من القرن الماضي خلقت الإدارة الكلاسيكية (الإدارة العلمية) والعلاقات الإنسانية و السيكولوجية التنظيمية ثروة من الأفكار المتعلقة بطبيعة العمل

2* خلال الثمانينات من القرن الماضي برز تأثير المنافسة الدولية و تلا ذلك اهتمام بالنماذج ذات الطابع الاستراتيجي و ظهور علوم فسرت في كثير من الأحيان بصورة غامضة مثل غدارة الموارد البشرية.³

3* من السبعينيات إلى التسعينيات من القرن الماضي ساهم التعلم التنظيمي و مفاهيم إدارة المعرفة و البحث عن الابتكار و التحول في تحديد أسباب أهمية الموارد البشرية.

³ سراج وهيبه . إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية . مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال و التنمية المستدامة . جامعة فرحات عباس . سطيف : 2012 ، ص 22.

4* الاهتمام البالغ بالنموذج التنظيمي السائد و المؤسسة رشيدة التكاليف و الأمان الوظيفي و كذا الحاجة إلى سياسات متكاملة و فروق بين طبيعة المؤسسات المنشودة و المحققة .

و عليه فمنذ أوائل القرن العشرين و تقنيات الإدارة و أساليبها تخضع لفحص دقيق بصورة متزايدة لا سيما في المجتمعات الصناعية و تمارس تنمية الموارد البشرية على خلفية شد و جذب بين الاحتياجات الفردية و التنظيمية و تباين المداخل إلى تحقيق علاقات عمل متناغمة في بيئة عمل دائمة التغيير .

إذن الفوارق التاريخية ربما تكون قد أفرزت الظروف الحالية غير أن المديرين المعاصرين هم الذين يتوقع منهم تفادي أخطاء الماضي و التعلم و الاستثمار في تنمية الموارد البشرية.⁴

1-1-2 مفهوم تنمية الموارد البشرية:

قبل التطرق و التعرف على ما يقصد به من مفهوم تنمية الموارد البشرية لابد من التعرف على مصطلح الموارد البشرية الذي يعتبر العنصر الأساسي في

⁴ سراج، وهيبة. مرجع سابق، ص 23.

المؤسسات :

الموارد البشرية (القوى العاملة) :

يشير مفهوم القوى العاملة إلى مجتمع الأفراد من فئة عمرية محددة من القادرين على العمل و الباحثين عنهم و لديهم الاستعداد التام للالتحاق به وفق الظروف السائدة.⁵

*أما فيما يخص أو يتعلق بمفهوم تنمية الموارد البشرية فتعرف عل أنها " فئة الأنشطة التنظيمية المخططة التي يصممها التنظيم ليوفر الفرصة لأعضائه ليستعملوا المهارات اللازمة لتلبية احتياجات و متطلبات العمل الحالية و المستقبلية فيكون التعلم قلب كل جهود (HRD). فيجب أن يبدأ التنظيم عندما يلتحق العامل بالتنظيم و يستمر خلال عمله.⁶

كما تعرف تنمية الموارد البشرية أيضا على أنها مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل و يقصد بها رفع مستوى مهاراتهم و خبراتهم و ذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه.⁷

*أما من ناحية تعريف تنمية الموارد البشرية من منظور إداري:

⁵الصبيحات ، ابراهيم . معجم علم الإدارة . دار الزنيم . المملكة الأردنية الهاشمية: 2016, ص 530 .

⁶ جون دير نر , واندني سايمون . مراجعة سرور علي إبراهيم سرور .تنمية الموارد البشرية الأساليب, الإطار, التطبيقات.المملكة العربية السعودية: 2011, ص 47.

⁷ منير، نوري , فريد، كورتل . إدارة الموارد البشرية . د م : 2011, ص

هي تلك العملية المخططة موضوعيا و القائمة على معلومات صحيحة و الهادفة إلى إيجاد قوة عمل تتناسب متطلبات العمل في المكتبات المحددة و المتفهمة لظروف و قواعد و أساليب لأداء المطلوب و إمكانياته و القدرة على تطبيق تلك القواعد و الأساليب و الرغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات و مهارات.⁸

3-1-1 خصائص تنمية الموارد البشرية:

يرى عمر و صفي عقيلي أن تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة تختلف خصائصها لاعتبار أن التنمية من وجهة نظر حديثة يجب أن تتصف بخاصيتين أساسيتين هما:

*تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية : ينظر إليها على أنها عملية استراتيجية تعمل ضمن نظام استراتيجية المؤسسة و دور إدارة الموارد البشرية فيها ، و هي مجموعة مخططة من برامج التنمية البشرية المستمرة التي تهدف و تسعى إلى تطوير و تحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة و تعليمه كل جديد بشكل مستمر من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب و وظيفية و مستقبل وظيفي جيد . و في الوقت نفسه تسعى هذه الاستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من

⁸ مدحت محمد، أبو النصر . إدارة و تنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة . مجموعة النيل العربية : 2007 ، ص

المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر و المستقبل لرفع كفاءتها الإنتاجية و فاعليتها التنظيمية باستمرار كذلك التأقلم و التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة و ينعكس أثرها على نشاط المؤسسة في المدى القصير و البعيد حيث تحتاج هذه التغيرات إلى تعليم و اكتساب مواردها البشرية المهارات الجديدة و المتنوعة لاحتوائها و التعايش معها فهذه المهارات تساعد إلى حد كبير على تخفيف الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية.⁹

2* تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة : تعتبر عملية تنمية الموارد البشرية استراتيجية و عملية منتظمة تعتمد على التعلم و تهدف إلى بناء معارف و مهارات و اتجاهات و سلوكيات لدى الموارد البشرية من أجل تطوير و تحسين أدائها الحالي و المستقبلي و التكيف مع تغيرات البيئة الدراماتيكية و هما مساعي حديثة و جادة لإحداث المطابقة و المواءمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة و خصائص أعمالها الحالية و المستقبلية من جهة ثانية و جعل أدائها في حالة تحسن دائم و مستمر .¹⁰

⁹ عمر، وصفي عقيلي . إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي . دار وائل للنشر: 2005 ، ص 437
¹⁰ زيد المال ، حسناء . واقع التدريب في إطار تنمية الموارد البشرية . تخصص علم النفس و تسيير الموارد البشرية . دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بمدينة أم البواقي : مذكرة لنيل شهادة الماستر ، 2016 ، ص 66.

4-1-1 أهداف تنمية الموارد البشرية:

تعليم الموارد البشرية كيف تتلقى جوانب الضعف في أدائها الحالي و تؤدي المطلوب منها بشكل صحيح و ذلك من خلال سد الثغرات الموجودة في مهاراتها و سلوكياتها الحالية .

*تعليم الموارد البشرية كيف تنمي جوانب القوة في أدائها الحالي للاستفادة منها بشكل أكثر مستقبلا و ذلك في معارفها أو مهاراتها.

*إكساب الموارد البشرية معارف و مهارات و اتجاهات سلوكية جديدة و متنوعة لتمكينها من أداء أعمال جديدة في المستقبل تحتاجها المؤسسة .

*تكييف الموارد البشرية مع تغيرات البيئة التي تضطر المؤسسة إلى إدخالها على مجالات العمل فيها .

*خلق اتجاهات مؤيدة لدى الموارد البشرية اتجاه أعمالها و المؤسسة معا و إكسابها أنماط سلوكية ايجابية تخدم مصلحتهم و مصلحة العمل على حد سواء .

*تقوية القدرة على الإبداع و الابتكار لدى الموارد البشرية.¹¹

كما تهدف تنمية الموارد البشرية إلى :

¹¹ عمر وصفي عقيلي . مرجع سابق , ص 439.

*الحصول على الأفراد الأكفاء في العمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع و الخدمات بأحسن الطرق و أقل التكاليف و الاستفادة من جهود العاملين في إنتاج الخدمات و تحقيق انتماء وولاء الأفراد و المحافظة على رغبتهم في العمل فيها و زيادتها كلما أمكن ذلك.

*تساهم في تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم على مواجهة التغيرات التكنولوجية و الإدارية في البيئة من خلال توفير ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة.¹²

5-1-1 أسباب الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية :

تحتاج المؤسسات على اختلاف أنواعها و أحجامها إلى موارد بشرية مدربة و مؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها و عملياتها ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية مع ظهور و وظائف جديدة و تتمثل أبرز الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية فيما يلي :

*مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات.

¹² يحيواوي خديجة . دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية . رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير . جامعة بومرداس : 2017 ، ص 77.

*توجيه الأفراد الجدد أو تعريفهم بشتى أنواع النشاطات و الوظائف المعطاة لهم و إرشادهم أو تعليمهم كيفية و نوعية الأداء المتوقع منهم .

*تحسين مهارات و زيادة قدرات العاملين و رفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم .

*تهيئة الأفراد لتبوء وظائف مستقبلية أو تحضيرهم لمواجهة كافة التغييرات التكنولوجية و المعلوماتية و التسويقية.

*تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية للمؤسسة في مجالات عدة منها عولمة اليد العاملة.

*توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم و تحسين إنتاجيتهم كما و نوعا .

*تهيئة الفرص للموارد البشرية للارتقاء إلى وظائف ذات مسؤوليات أكبر .

*زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها و ظهور وظائف ذات نوعيات خاصة و معقدة أو الوظائف المفتوحة.¹³

¹³ زيد المال , حسناء . واقع التدريب في إطار تنمية الموارد البشرية. مرجع سابق , ص 67.

6-1-1 مسؤوليات تنمية الموارد البشرية :

في معظم المؤسسات مسؤوليات تنمية الموارد البشرية تعتمد على أربع مستويات رئيسية (الإدارة العليا، الإدارة الإشرافية، المورد البشري، المتخصصين)

أ: الإدارة العليا : مسؤولياتها هي تكوين و توصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، و عليه فإن كل تصرف تتخذه ينتج عنه نمو أو تقدم لقوة العمل، لذلك فهي مطالبة بمراجعة النظم (هيكل المؤسسة) و سياسات الموارد البشرية و خلق البيئة المناسبة لنجاح الموارد البشرية، كذلك توفير الموارد اللازمة و السهر على تطبيق خطة العمل من قبل الإدارات و الأقسام المختلفة للمؤسسة و متابعة الإجراءات اللازمة.¹⁴

ب: الإدارة الإشرافية : مسؤوليتها ضمان البيئة المناسبة حتى يستطيع الأفراد تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية، و التمتع بفرص التعليم المستمر لتنمية قدراتهم و طاقاتهم الكامنة هذه المسؤولية سواء كان ذلك بشكل منفرد أو بمساعدة جهة مختصة تعني الآتي :

*توفير عمل يشجع و يدعم اكتساب المهارات و المعرفة والاتجاهات
الاتجاهات التي تحتاجها الموارد البشرية حتى تتمكن من أداء عملها بشكل جيد.

¹⁴قصر اوي، عائشة، حمداوي، فضيلة . إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية . تخصص نظم المعلومات التكنولوجية الحديثة و التوثيق . دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية بالمدرسة العليا للأساتذة بالأغواط : مذكرة لنيل شهادة الماستر : 2018 ، ص 53-55.

*مراجعة أهداف العمل بشكل قياسي و تقييم الأداء لمساعدة الموارد البشرية

على تنمية مهاراتهم و مراجعة و تقييم النتائج .

*في الحقيقة المدير يعتبر من أهم عناصر تنمية الموارد البشرية لأنه الأقرب

لملاحظة السلوك الفعلي و الأقدار على اكتشاف المورد البشري و مشكلاته , و

بالتالي فهو الأقدار على تحديد احتياجاته التدريبية , إذن فالمسؤوليات الأساسية التي

يقوم بها المدير المباشر لعملية التنمية هي :

- متابعة الأداء الفعلي و تقييم مستواه مما يساعد على إعطاء توجيه و

المساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء .

- المشاركة في اختيار الموارد البشرية و إسناد الأعمال لهم .

- استخدام أنظمة التحفيز بهدف توجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات

السليمة.¹⁵

ج: المورد البشري : المورد البشري كعضو في فريق العمل بالمؤسسة تقع

على عاتقه مسؤولية تعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي و التغييرات و

طموحات المستقبل الوظيفي و كذا التنمية الذاتية .

¹⁵زيد المال ، حسناء . وقع التدريب في اطار تنمية الموارد البشرية .مرجع سابق ،ص67.

د: **الجهة المتخصصة** : فالمؤسسة قد يكون لها وظيفة متخصصة فتكون بذلك مسئولة عن تنمية الموارد البشرية و أحيانا تكون إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة و أحيانا أقسام التدريب سواء كان ذلك داخل قسم الموارد البشرية أو بشكل منفصل عنه و أحيانا يكون التدريب والتنمية جزء من مجال آخر للنشاط.¹⁶

1-1-7 المتطلبات الواجب مراعاتها لتنمية الموارد البشرية:

إن تنمية الموارد البشرية هي التي تنشأ من رؤية مستقبلية قوية عن قدرات الموارد البشرية و طاقاتهم الكامنة و لها هدف واحد مرتبط بهذه الرؤية , و كذا إستراتيجية ملائمة لإنجاز هذا الهدف و لتحقيق تنمية الموارد البشرية لابد من مراعاة المتطلبات التالية :

1/تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يمكن من تحقيق الملائمة بين الخصائص الفردية و احتياجاتها للمؤسسة.

2/ توفير الأفراد و الخبرة في تنمية الموارد البشرية.¹⁷

3/ إدارة موارد بشرية فعالة و إنجاز الأعمال و المهام الخاصة بهم بكفاءة عالية , و هذا يتطلب وجود مختصين على درجة عالية من الخبرة العلمية و العملية.

¹⁶زيد المال ، حسناء .وقع التدريب في اطار تنمية الموارد البشرية .مرجع سابق ،ص67.
¹⁷قصر اوي ،عائشة . حمداوي ،فضيلة . إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية . تخصص نظم المعلومات التكنولوجية الحديثة و الوثائق.مرجع سابق،ص56.

4/ الربط بين تنمية الموارد البشرية و المؤسسة , و ذلك بتحديد احتياجات كل من المستوى الاستراتيجي و الإداري و مستوى العمليات , و كذا رسم الخطط الاستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات.

5/ رؤية مستقبلية و ثقافية لتنمية الموارد البشرية , و ذلك عن طريق توفير قيم إيجابية من أهمية المورد البشري للمؤسسة و كذلك المساهمة المستمرة لتدريب و تنمية قوة العمل و دورها في إنجاز أهداف المؤسسة , حيث أن لثقافة المؤسسة النظرة المستقبلية و القيم تأثير مباشر وواضح بين خصائص المديرين في كل من القطاع العام و الخاص .

6/ تحديد هدف و سياسة تنمية الموارد البشرية , بمعنى التحرك من الرؤية المستقبلية العامة عن أهمية تنمية الموارد البشرية إلى التعبير عن تلك الرؤية بسياسات تقرير بوضوح الهدف من التنمية بالمؤسسة .

7/ وضع خطط و استراتيجيات لتنمية الموارد البشرية و توجد ثلاث استراتيجيات لتحقيق ذلك الهدف و هي :

*الاستراتيجية المعرفية: تتضمن تعديل الأفكار و المعتقدات و طريقة التفكير بالاعتماد على العديد من المناهج تتمثل في الكتب , الأفلام , برامج التدريب ...كلها تعتبر أشكال لإيصال المعلومات في كلا الاتجاهين.

*الاستراتيجية السلوكية : هذه الاستراتيجية تحاول تغيير السلوك مباشرة داخل بيئة معينة مثل نموذج السلوك أو تمثيل الأدوار بحيث يتغير السلوك و لا تتغير البيئة .

* الاستراتيجية البيئية : غرضها تعديل بيئة العمل الحالية للمورد البشري مثل التدوير الوظيفي أو بناء الفريق .¹⁸

8/ ضرورة ضمان فعالية تطبيق خطط و استراتيجيات تنمية الموارد البشرية من خلال توفر مستوى عال من الغدارة الإشرافية للمشاركة في المناقشة و الموافقة على هذه الخطط , و كذا تحديد التكاليف المباشرة و الغير مباشرة مع وضع أهداف تدريب و تنمية الموارد البشرية.

9/ التعلم التنظيمي بمعنى استمرارية استثمار الإدارة في مواردها البشرية لتمكينهم من التعلم و النمو , و عليه تستجيب الموارد البشرية بدرجة من الالتزام و الولاء في أن تتعلم و تساهم و تشارك في الرؤية المستقبلية , و تجدر الإشارة هنا إلى أن التعلم التنظيمي فكرته مستمدة من التحسين المستمر حيث تبحث الموارد البشرية عن أساليب تحسين أدائها من أجل جودة المنتجات و الخدمات كما يسمح بتنمية المهارات و القدرات .¹⁹

¹⁸قصر اوي عائشة , حمداوي فضيلة . إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية . تخصص نظم المعلومات التكنولوجية الحديثة و التوثيق. مرجع سابق ،ص57-59.

¹⁹قصر اوي عائشة , حمداوي فضيلة . إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية . تخصص نظم المعلومات التكنولوجية الحديثة و التوثيق. مرجع سابق ،ص60.

2-1 المكتبات الجامعية:

1-2-1 مفهوم المكتبات الجامعية:

لقد عرفت المكتبات الجامعية شأنها شأن المكتبات الأخرى من قبل العديد من الباحثين و الدارسين، و الهيئات و المنظمات في مجال المكتبات بتعاريف أخرى، و متنوعة كل حسب الزاوية التي يراها بها، حيث أن كلها تصب في سياقات و معنى واحد .

تعرف المكتبات الجامعية على أنها تلك المكتبة أو المكتبات التي تنشأ و تمول و تدار من قبل الجامعة، و ذلك لتقديم المعلومات و الخدمات المكتبية المختلفة للمجتمع الأكاديمي المكون من الطلبة و المدرسين و الإداريين العاملين في الجامعة كذلك المجتمع المحلي.²⁰

و تعرف المكتبة الجامعية أيضا على أنها تلك المكتبة الموجودة في التعليم العالي و الجامعي.²¹

هي مكتبة تخدم كلية أو جامعة أو مؤسسة للتعليم بعد المرحلة الثانوية، تهتم بتلبية احتياجات مجتمعها من الطلاب و أعضاء هيئة التدريس، و العاملين من المعلومات للدراسة و التنمية المهنية و البحث العلمي.²²

²⁰ربحي مصطفى، عليان. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز التعلم. دار صفا للنشر. عمان : 2001،ص365.
²¹محمد ، عوض الترتوري واخرون ،ادارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية .دار الحامد .عمان : 2008،ص141.

أما معجم الكافي في مفاهيم علوم المكتبات و المعلومات فيعرفها على أنها تلك المكتبة التي تنشأ و تمول و تدار من قبل الجامعة , و ذلك لتقديم المعلومات و الخدمات المكتبية المختلفة للمجتمع الجامعي المكون من الطلبة و الأساتذة في هذه المؤسسات . و للمكتبات الجامعية ثلاث وظائف رئيسية هي : التعليم و البحث و خدمة المجتمع , و لها عدة أشكال منها : المكتبة الرئيسية أو المركزية في الجامعة , مكتبات الكليات المستقلة عن الجامعات , المكتبات الفرعية للكليات.²³

و عليه فإن المكتبات الجامعية هي مؤسسة علمية ثقافية و تربوية تابعة للجامعة تقو بتقديم خدماتها لفئات المجتمع الأكاديمي بمختلف شرائحه من كل أنواع مصادر المعلومات .

2-2-1 أهمية المكتبات الجامعية :

للمكتبة الجامعية أهمية بالغة في الجامعة حيث تكمن أهميتها فيما يلي:

- تعتبر جزءا لا يتجزأ من رسالة الجامعة التي تركز على التعليم و البحث و خدمة المجتمع أي بالإضافة للمعرفة عن طريق البحث و التعليم.
- تشجيع البحث العلمي و دعمه بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.

²²ياسر ، يوسف عبد المعطي . موسوعة علوم المكتبات و المعلومات . دار الكتاب الحديث . القاهرة : 2016، ص10.
²³الصررايرة ، خالد عيده . قاموس الكافي في مفاهيم علوم المكتبات و المعلومات عربي-انجليزي . دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع . الأردن : 2010 ، ص 237.

- تشجيع النشر العلمي (البحوث و دراسات و كتب و غيرها).

. المساهمة في البناء الفكري للمجتمع .

. حماية التراث و الفكر الإنساني و الحفاظ عليه و إتاحته للاستعمال.

. تعليم و إعداد كوادر بشرية متخصصة.²⁴

- إن أهمية المكتبات الجامعية تظهر من خلال مساهمتها القوية في دعم

البحوث العلمية ، والتشجيع على الابداع والابتكار كل حسب مجال تخصصه وذلك

بتقديم ارقى مستويات الدعم للطلبة وكل الطاقم الجامعي من خلال توفير جل

الامكانيات لتسهيل عملية البحث والقيام بالدراسات .

1-2-3 أهداف المكتبات الجامعية:

إن أهداف المكتبة الجامعية هي أهداف الجامعة ذاتها و رسالة المكتبة جزء

لا يتجزأ من رسالة الجامعة ، التي تتركز في التعليم العالي و الإعداد الثقافي و

التربوي و العلمي ، وخدمة المجتمع و تزويده بالكوادر اللازمة بمختلف

الاختصاصات ، و يمكن تلخيص تلك الأهداف فيما يلي :

- خدمة المجتمع من طلبة و أساتذة و باحثين و ذلك بتزويدهم بالمعلومات

التي يحتاجون إليها من خلال الأوعية المعلوماتية المختلفة.

²⁴قادي ، عبد الحميد . المرجع في علم المكتبات . دار أسامة للنشر و التوزيع و دار الشرق الثقافي . عمان - الأردن : 2006 ، ص 119.

- تنمية مجموعات المكتبة.

- تبادل مصادر المعلومات بكافة أشكالها بين الهيئات و المؤسسات في

الداخل و الخارج.²⁵

- النهوض بالحركة العلمية و البحث العلمي إلى أرفع مستوى .

- تهيئة المعرفة و تطويرها و تعليم و تدريب الأفراد و تثقيف المجتمع و ربط

نشاط الجامعة بمتطلبات خطة الجامعة .

- تقديم الخدمات المعلوماتية و المكتبية لتيسير سبل البحث و الاسترجاع و

ذلك من خلال ما تصدره من مطبوعات , فهارس و أدلة و غيرها .

- تطوير النظم المكتبية بما يتفق مع التطورات الحديثة في مجال خدمات

المكتبات و المعلومات.

- توفير مصادر المعرفة الإنسانية لخدمة التخصصات العلمية المختلفة

بالجامعة .

- لعمل على أن تكون الجامعة مركز إشعاع خلاق للثقافة يستقي القيم

الاجتماعية و الخلقية و يصون القيم العربية و الإسلامية الأصلية.²⁶

²⁵السعيد مبروك إبراهيم . المكتبة الجامعية و تحديات مجتمع المعلومات . دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر . الإسكندرية : 2009 , ص 31 .
²⁶احمد نافع المدادحة , حسن محمود مطلق . المكتبات الجامعية و دورها في عصر المعلومات . مكتبة المجمع العربي للنشر و التوزيع . عمان - الأردن : 2014 , ص 59-60 .

4-2-1 وظائف المكتبات الجامعية:

الوظائف الإدارية:

يقوم بها أمين المكتبة الجامعية بالإضافة إلى رؤساء الأقسام و تشمل:

-عمليات إعداد الميزانية و توزيعها .

-تعيين الموظفين و تدريبهم و التخطيط لخدمات جديدة .

-تنظيم و حفظ السجلات المختلفة .

*الوظائف الفنية :

-اختيار المواد المكتبية المختلفة و الحصول عليها و هذه المواد تشمل

(الكتب و الدوريات و المخطوطات و الخرائط و غيرها.

-فهرسة المجموعات المكتبية و تصنيفها و إعدادها للاستخدام .

-تجديد و صيانة المجموعات و الحفاظ عليها من التلف .²⁷

*الخدمات المكتبية :

-تشجيع و تقديم خدمات الإعارة بأنواعها .

²⁷وائل مختار , إسماعيل . إدارة و تنظيم المكتبات و مراكز المعلومات . دار المسيرة للنشر و التوزيع . ط2 . عمان: 2012 , ص 249.

-تقديم الخدمات الإرشادية للقراء لتسهيل الحصول على المواد التي يحتاجون إليها في أعمالهم .

-توفير أماكن للقراءة و الدراسة الخاصة الباحثين و طلاب الدراسات العليا .

-التعاون مع المكتبات و الهيئات الأخرى التي تفتني مجموعات علمية أو

تاريخية هامة.²⁸

1-2-5 خدمات المكتبات الجامعية:

تسعى معظم المكتبات بمختلف أنواعها إلى تقديم أرقى الخدمات لفئات المستفيدين، حيث نجد أن المكتبات الجامعية لا تختلف عن غيرها من هذه المكتبات حيث تسعى جاهدة إلى تحقيق رضا المستفيدين ، و ذلك بتقديم الخدمات لهم و من هذه الخدمات هي:

1- خدمة الإعارة:

ورد تعريف خدمة الإعارة في معجم مصطلحات المكتبات و المعلومات بأنها : هي عملية تسهل مهمة الطالب أو الباحث في الحصول على ما يحتاجه من

²⁸وائل مختار , إسماعيل . إدارة و تنظيم المكتبات و مراكز المعلومات.مرجعسابق،ص249.

كتب قد لا يتسع وقته للاطلاع عليها داخل المكتبة، و السماح له بالخروج بها خارج المكتبة .²⁹

أما فيما يخص أنواع الإعارة في المكتبة فهي تنقسم إلى قسمين ، إعارة داخلية و إعارة خارجية.

- الإعارة الداخلية:

هي خدمة يسمح بها للقارئ بالجلوس في قاعة المطالعة و الإفادة في الوقت ذاته من مجموعة من الكتب و المراجع بها إذا احتاج إليها.³⁰

- الإعارة الخارجية:

تعرف على أنها مجموعة من الإجراءات تقدمها المكتبة للمستخدمين ليتمكنوا من استعارة أوعية المعلومات و الاستفادة منها خارج المكتبة وفق ضوابط معينة تضعها إدارة المكتبة.³¹

2- الخدمة المرجعية: تعد الخدمة المرجعية من أهم و أبرز الخدمات التي

تقدمها المكتبات الجامعية و بهذا تحرص معظم المكتبات على إتباع نظام الرفوف

²⁹عبد الغفور، عبد الفتاح قاري، معجم مصطلحات المكتبات و المعلومات - انجليزي - عربي، مطبوعات الملك فهد الوطنية، سلسلة 2 ، ع 35 ، الرياض ، 2000، ص 60.

³⁰عبد الله، أيمنالطباع، علم المكتبات الادارة و التنظيم، د ط ، دار الكتاب البناني، بيروت، د س، ص154.

³¹بدر الدين، شيخ ادريس محمد شيخ ادريس،،مستقبل خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية السعودية دراسة حالة مكتبة الامير مشعل بن عبد الله بجامعة نجران ، اعمال المؤتمر 24للاتحاد العربي للمكتبات و المعلومات ،ص110.

المفتوحة و ذلك لتحقيق اللقاء المباشر بين الكتاب و قارئه ، و الخدمة المرجعية
قسمين :

- عمليات إرشاد المستفيدين داخل المكتبة

- عمليات استخدام المراجع للإجابة على الأسئلة.³²

3- خدمة البث الانتقائي:

إن الغرض من هذه الخدمة تزويد كل مستفيد بصفة دورية بالمعلومات التي

تدخل ضمن تخصصه، و اهتمامه دون سؤال من جانبه.³³

4- خدمة الإحاطة الجارية :

هي المعرفة بالتطورات الحديثة التي تتعلق بأمر تخص المجال الأكاديمي و

قد تأتي هذه الاهتمامات نتيجة رغبة شخصية في التعرف على أحداث ما نشر عن

موضوع معين من أجل الإطلاع عليه و استخدامه في عدة مجالات أخرى.³⁴

5- خدمة تدريب المستفيدين: إن من ابرز الخدمات التي تقدمها المكتبات

الجامعية هي خدمة تدريب المستفيدين حول كيفية استخدام المصادر و الخدمات

³²غادة ، عبد المنعم موسى ، المكتبات و مرافق المعلومات ماهيتها و ادارتها و خدماتها و تسويقها ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 2012 ، ص 191.

³³محمد ، عودة عليوي . مجبل ، لازم المالكي . المكتبات النوعية الوطنية الجامعية المتخصصة العامة المدرسية. مؤسسة الوراق للنشر . عمان : 2006 ، ص 62.

³⁴بوعافية ، السعيد . قياس جودة خدمات المعلومات مكتبة لدكتور احمد عروة بجامعة الامير عبد القادر للعلوم الاسلامية تطبيق مقياس الادراكات والتوقعات. رسالة ماجستير . جامعة منتوري . قسنطينة : 2006 ، ص 68.

المختلفة التي تقدمها هذه المكتبات و المراكز لهم، و تعتبر برامج تدريب المستفيدين في غاية الأهمية للمكتبات الجامعية بسبب ضخامتها و ضخامة جمهورها مقارنة بغيرها من المكتبات.³⁵

6- خدمة الترجمة:

الحواجز اللغوية من اكبر المعوقات، تداول مصادر المعلومات و نشرها و يمكن للمكتبات الجامعية أن تسهم في حل هذه المشكلة من خلال الآتي:

- تقديم خدمة الترجمة لبعض المصادر ذات الأهمية لعدد كبير من المستفيدين.

- إعداد مستخلصات المصادر و المعلومات المهمة باللغة المحلية .

- توفير المصادر الأجنبية المترجمة المنشورة.

- مساعدة المستفيدين في إيجاد المترجمين والمؤسسات التي تقدم خدمة

الترجمة.

- توفير برامج الترجمة الآلية.³⁶

³⁵هاني ،خلف الطراونة . علم المكتبات و مراكز المعلومات القيادة و المبادئ . دار يافا ، الاردن . 2012، ص 108.

³⁶عبد الله ايمن الطباع ،علم المكتبات الادارة والتنظيم .مرجع سابق،ص 154.

خلاصة الفصل :

وكخلاصة لهذا الفصل ادركت المكتبات بشتى انواعها وخاصة المكتبات الجامعية بانه من اجل الارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها المكتبة والوظائف التي تؤديها ضف الى ذلك الرغبة في الاستمرار والمنافسة خاصة في ظل التطورات والتغيرات الحاصلة ، وبهذا يعتبر موضوع تنمية الموارد البشرية بالموضوع المهم له اهمية بالغة في جميع مؤسسات المعلومات ، بحيث يعتبر هذا العنصر المحرك الاساسي لجل العمليات والوظائف فيها ولواردها بشتى انواعها ، ولتنمية الموارد البشرية اثر فعال على مردودية العاملين لذلك تعتبر هذه العملية ضرورة حتمية لا بد منها للحصول على فريق عمل ذو كفاءة وفعالية مما يؤدي الى الرفـع مـن اداء وعمـل المكتبـات.

الفصل الثاني

تمهيد :

يعد العنصر البشري في أي مؤسسة على مختلف المستويات الإدارية الركيزة الأساسية التي تعتمد عليه في تنفيذ أعمالها و نشاطاتها و تحقيق نجاحها , لذلك ينبغي على مختلف المؤسسات بما فيها المكتبات الجامعية على حسن تنمية أفرادها و بناء قدراتهم و ذلك عن طريق إتباع الأساليب المتنوعة التي تساهم في تدعيم المشاركة و الشعور بالمسؤولية و الولاء في العمل و الرضا الوظيفي.

1-2 في البيئة التقليدية:

1-1-2 تدريب الموارد البشرية:

التدريب هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات و الخبرات و الاتجاهات التي تجعله قادرا على مزاولة عمل ما بهدف الزيادة الإنتاجية له و للجهة التي يعمل بها أو نقل معارف و مهارات و سلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها.³⁷

كما يعتبر التدريب نشاط تعليم من نوع خاص فهو متعمد تمارسه المؤسسة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها و هو واحد من وسائل تطوير العاملين في المؤسسة و قد يكون الوسيلة الوحيدة التي تعتمد عليها المؤسسة لتطوير

³⁷ محمد ،هاني محمد . إدارة الموارد البشرية . دار المعزز للنشر و التوزيع .دم : 2016 , ص 63.

العاملين إذ لم يكن لديها برامج للتطوير في هذه الحالة غالباً ما توسع نشاط التدريب ليشمل نشاطات تطويرية معينة.³⁸

*أهمية التدريب:

يعد التدريب ذا أهمية بالغة للفرد و المؤسسة و ذلك من خلال عدة مميزات نبرزها فيما يلي :

-تزويد الأفراد بالمعرفة عن المبادئ و الأساليب الإدارية لكافة الوظائف و توضيح دورهم في تحقيق أهداف المؤسسة .

-تدريب الأفراد على مختلف مستوياتهم الوظيفية لزيادة مهاراتهم و تنمية قدراتهم في مجال استخدام الأساليب الفنية الحديثة لإدخال التطوير و التحسين في مهاراتهم بهدف تطوير المؤسسات و زيادة كفاءتها.

-تنمية المعرفة و المعلومات لدى القادة و الإداريين .

-تنمية المهارات و القدرات و تنمية السلوك و الاتجاهات.³⁹

-التدريب هو إحدى الطرق الرئيسية لرفع الإنتاجية و هو عنصر حيوي بالغ

الأهمية .

³⁸نانف برونوطي ،سعاد.ادارة الموارد البشرية .دار وائل للطباعة والنشر.دم: دس،ص443.
³⁹السعيد مبروك , إبراهيم . تدريب و تنمية الموارد البشرية بالمكاتب و مرافق المعلومات . دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر . دم : 2012 , ص 73.

- هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين العنصر البشري حتى يصبح أكثر معرفة و استعداد أو قدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب و المناسب .

-التدريب وسيلة و ليس غاية فهو استثمار و ليس استهلاكاً.⁴⁰

*أسس و مبادئ تدريب العاملين في المكتبات :

- فتح المجال أمام العاملين في المكتبات نحو مستويات علمية أرقى .

- شمول التدريب للعاملين في مجال الإشراف الفني و الإدارة بجانب العاملين في المكتبات .

- تنوع أساليب التدريب حيث تشمل الورش التدريبية و التدريبات العملية و المناقشات و غيرها .

- تطوير البرامج التدريبية بصفة مستمرة بحيث تلاحق التطورات المستحدثة .

أن يفتح التدريب الطريق أمام أصحاب المستويات المتوسطة للوصول إلى

مستوى الكفاءة و وصول أصحاب المستويات العليا على مستويات أعلى.⁴¹

⁴⁰مدحت أبو النصر , إدارة و تنمية الموارد البشرية و الاتجاهات المعاصرة . مجموعة النيل العربية للنشر و التوزيع . د م : 2007 , ص 246.
⁴¹السعيد مبروك , إبراهيم . تدريب و تنمية الموارد البشرية بالمكتبات و مرافق المعلومات . مرجع سابق , ص 112.

2-1-2 تخطيط الموارد البشرية :

مفهومه : هو على الصعيد المؤسسي يفهم التخطيط على أنه مجموعة من القرارات الهادفة إلى التنبؤ بالمستقبل و التعامل مع متغيراته و اختيار البدائل من الخيارات المطروحة أمام المدراء .

إذ يعرف أيضا من هذه الزاوية على أنه عبارة عن عملية اتخاذ القرارات الهادفة إلى :

-تحديد و اختيار الأهداف التي تخدم مصالح المؤسسات .

-تحديد و اختيار القواعد و الأصول الإدارية بما فيها أدوات و تقنيات الرقابة

للتأكد من أن الأهداف الموضوعة قد أعطت النتائج المرغوبة.⁴²

* أهمية تخطيط الموارد البشرية :

ترجع أهمية تخطيط الموارد البشرية إلى حاجة المؤسسة في معرفة و تقدير إمكانية سد احتياجاتها من الموارد البشرية كلما تغيرت ظروفها الداخلية أو الخارجية و تغيرت مشاريعها أو استراتيجياتها و يؤثر التغيير على عرض و طلب العمالة مما يتطلب بالتالي إعادة النظر من طرف المؤسسة لتجديد احتياجاتها و يمكن تلخيص أهمية عملية تخطيط الموارد البشرية في أنها تساعد على :

⁴²سعد،بن يمينة . الموارد البشرية . ديوان المطبوعات الجامعية للنشر و التوزيع . دم : 2015 ، ص 54 .

-تزويد المؤسسة بالمعلومات الخاصة بالموارد البشرية بالمناصب الشاغرة و
على معرفة مخزونها من الكفاءات في كل وقت .

-كشف احتياجات المؤسسة الفجائية و على التعرف على الموارد البشرية .

-تزويد المؤسسة بالموارد البشرية ذوي الكفاءات اللازمة كلما تطلب الأمر
ذلك .

-القيام بمختلف الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية (التوظيف , التكوين ,
الترقية).⁴³

* أسباب تخطيط الموارد البشرية:

من الأسباب التي تدعونا إلى تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسة
و أهمها :

ازدياد عدد المؤسسات المختلفة و ازدياد حاجاتها و تنافسها على القوى
العامة المتاحة .

- تطور التكنولوجيا التي تستعملها المؤسسات مما أدى غلى ضرورة الاهتمام
بالبحث عن القوى العاملة التي تستطيع أن تتعامل مع هذه التكنولوجيا .

⁴³حداوي، وسيلة .ادارة الموارد البشرية .مديرية النشر لجامعة قلمة.دم:2004،ص68.

- تغير الهياكل التنظيمية للمؤسسات بسبب التوسع و تغير طبيعة الأنشطة.

44

2-1-3 استقطاب العاملين:

الاستقطاب هو البحث عن الأفراد المؤهلين و جذبهم لشغل الوظائف الشاغرة فالاستقطاب لابد أن يهتم بعملية البحث و جذب المرشحين الأكفاء و المؤهلين فقط للوظيفة و يصعب تحقيق النجاح في الاستقطاب إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض في توصيفها و تعريفها

فلا بد أن تعرف و توصف من حيث متطلباتها بطريقة دقيقة كلما أمكن

لزيادة فعالية الاستقطاب.⁴⁵

*مصادر الحصول على الأفراد المؤهلين:

تستطيع المؤسسة أن تشغل وظيفة معينة من خلال مصدرين إما بفرد من داخل المؤسسة يكون موجودا و يعمل حاليا بالمؤسسة أو بفرد من خارج المؤسسة و يتميز المصدر الداخلي للاستقطاب بما يلي :

⁴⁴نزار ،عوني اللبدي . إدارة الموارد البشرية و تنميتها . دار دجلة للنشر و التوزيع . د م : 2015 ، ص 234.
⁴⁵علي ،غربي و آخرون . تنمية الموارد البشرية . دار الفجر للنشر و التوزيع . د م : 2007 ، ص 79-80.

-أن للمؤسسة فكرة جيدة للبحث عن مواطن القوة و الضعف في أفرادها فإذا كانت المؤسسة تتوفر على مخزون للمهارات فيمكن استخدامها كبداية أولى للاستقطاب الأفراد من خلالها .

-ليس المؤسسة وحدها هي التي تعلم الكثير عن أفرادها و إنما الأفراد كذلك مطلعون عن مؤسستهم و كيفية تشغيلها.

-للاستقطاب من الداخل تأثيرا إيجابيا عن دافعية الأفراد و معنوياتهم لأن ذلك يخلق فرصا للترقية و يمنع الاستغناء عن الأفراد .

-الاستثمار الأمثل للموارد البشرية للمؤسسة إذ يتم استخدامهم بنجاعة و الاستفادة الكاملة من قدراتهم .⁴⁶

أما المصادر الخارجية للاستقطاب تتميز بما يلي :

كبر الوعاء الذي يضم المواهب و المهارات و كذلك عكس الاستقطاب الذي يقتصر على الداخل , و أن الفرد المستقطب من الخارج يأتي بوجهات نظر و أفكار و رؤى جديدة تفيد المؤسسة .

أن تعيين الأفراد الفنيين أو الإداريين من ذوي المهارات العالية يكون ارخص و أسهل في حالة التعيين من الخارج و بالتالي يفيد المؤسسة أكثر.⁴⁷

⁴⁶علي، غربي و اخرون . مرجع سابق, ص81.

*خطوات عملية استقطاب العاملين :

تتم عملية استقطاب موظفين جدد بعدد من المراحل هي كما يلي :

أولاً: حصول طلب أو حاجة لقوى بشرية إضافية فالعملية تبدأ عندما تظهر

الحاجة لعاملين إضافيين و تتم مطالبة إدارة الموارد البشرية بتوفيرهم.

ثانياً: تحديد أسلوب تلبية الطلب على جهد إضافي حيث تحتاج إدارة الموارد

البشرية أن تحدد كيف سيتم تلبية هذه الحاجة و التي قد تكون بوسائل غير التعيين

كالاعتماد على الدوام الإضافي أو الاستعانة بقوى عاملة و وقتية في هذه الحالة لن

تحتاج تعيين قوى بشرية دائمين .⁴⁸

ثالثاً: إذا ما تبين بأنه لا بد من تنصيب موظفين دائمين لقسم أو دائرة معينة

الخطوة التالية هي تحديد مصدر الحصول على هؤلاء الموظفين و هنا على إدارة

الموارد البشرية أن تحدد فيما إذا ستقوم بتوفيرهم من داخل المؤسسة عن طريق

النقل أو الترقية أو غيره.

رابعاً : إذا ما وجدت إدارة الموارد البشرية ضرورة التعيين من خارج المؤسسة

تحتاج أن تحدد الفئة التي ستوجه إليها و هل تكون عاطلين عن العمل أشخاص

⁴⁷علي، غربي و اخرون . مرجع سابق , ص81.

⁴⁸نانف،برنوطي سعاد. إدارة الموارد البشرية . مرجع سابق , ص 215.

يعملون في مؤسسات منافسة أم طلبة يقتربون من موعد التخرج فتسعى للتعاقد معهم ليعملوا فيها حل تخرجهم .

خامسا: متى ما حددت إدارة الموارد البشرية الفئة التي يتم التوجه إليها عليها أن تحدد وسيلة التوجه سواء الاستعانة بمكاتب توظيف معينة أم باستخدام وسائل أخرى حديثة.⁴⁹

2-1-4 تقييم أداء العاملين:

مفهوم تقييم أداء العاملين : قد عرف راندل 1974 Randell تقييم الأداء بأنه " الإجراءات التي تساعد في تجميع المعلومات و إعطاء و استخدام المعلومات المتجمعة حول الأفراد بغرض تحسين أدائهم في العمل.⁵⁰

و يعرف أيضا على أنه دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم .⁵¹

⁴⁹نانف ،برنوطي سعاد. إدارة الموارد البشرية . مرجع سابق , ص 215.
⁵⁰ظاهر ،محمودالكلاهد . تنمية و إدارة الموارد البشرية . دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع . دم : 2008 , ص 184.
⁵¹ظاهر ،محمودالكلاهد . تنمية و إدارة الموارد البشرية . مرجع سابق ،ص 184.

*أهمية تقييم أداء العاملين:

تتجلى أهمية القياس و التقييم في تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد و كذا تحديد إمكانياته المتوقع استغلالها و من ثم تحديد مكافآته كما تساعد في تخطيط القوى العاملة و تستهدف العملية غايات ثلاثة تقع على ثلاث مستويات هي :

1-على مستوى المؤسسة: تتمثل في إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل

الأخلاقي الذي يقلل من شكاوى العاملين , و رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم و إمكانياتهم بما يساعد على تقدمهم و تطويرهم .

- تقييم برامجو سياسات إدارة الموارد البشرية.

2-على مستوى الفرد العامل :إن شعور العاملين بأن جميع جهودهم تؤخذ

بعين الاعتبار يجعلهم أكثر وعيا بالمسؤولية و يدفعهم غلى العمل باجتهد .⁵²

3- على مستوى المديرين: ليس من السهل على المدير الحكم على أداء

العامل إذ من واجب المديرين تنمية مهاراتهم و إمكانياتهم الفكرية و تعزيز قدراتهم الإبداعية من أجل التقويم السليم لأداء تابعيهم.⁵³

⁵²محمد هاني , محمد . إدارة الموارد البشرية . مرجع سابق , ص 253-254.
⁵³محمد هاني , محمد . إدارة الموارد البشرية . مرجع سابق , ص 253-254.

2-1-5 نظام الأجر و الحوافز:

نظام الأجر هو مجموع ما يدفع للفرد في مقابل قيامه بالعمل المطلوب منه و هو يشمل الأجر و المكافآت و مختلف المزايا و الخدمات التي يحصل عليها الفرد في عمله .

كما يعرف أيضا بأنه " مجموع المنافع الاقتصادية و الاجتماعية و السيكولوجية و التي يستفيد منها الفرد العامل سواء مباشرة أو بطريقة غير مباشرة كتعويض عن مساهمته .⁵⁴

يمثل الأجر الجزء الأكبر من التعويضات الكلية التي يحصل عليها الفرد و يشمل كل ما يدفع للفرد بالساعة أو أسبوعيا أو شهريا في مقابل قيامه بالعمل .

*أهداف سياسة تحديد الرواتب و الأجر:

- الحفاظ على الموظفين الحاليين خاصة منهم الموظفين ذوي الكفاءات العالية .

-تشجيع التصرفات المرغوب فيها بمعنى توجيه سلوكيات الموظفين إيجابيا .

⁵⁴حمداوي وسيلة . إدارة الموارد البشرية . مرجع سابق ، ص 139.

-زيادة الفعالية التنظيمية و الإدارية حيث يؤدي تشجيع الموظفين إلى الاهتمام أكثر بالمهام الموكلة إليهم و أخذ مسؤولياتهم بما يحسن من مستوى الأداء على مستوى الوحدات المختلفة و على المؤسسة ككل .

- الحصول على موظفين أكفاء .⁵⁵

*نظم الحوافز:

نتيجة للطبيعة المعقدة للدوافع فإن نظم التحفيز تعددت و اختلفت حتى يمكننا مقابلة احتياجات الأفراد المتعددة و المتنوعة و أهم هذه الحوافز نجد:

1-نظم التحفيز الايجابية و السلبية :

لقد أثبتت الدراسات أن الحوافز السلبية تحقق كفاءة أعلى في المدى القصير ثم تبدأ بالانخفاض , أما فيما يتعلق بالحوافز الايجابية فالعكس . و يهدف هذا النوع من الحوافز (الحوافز الايجابية) إلى الرفع من الكفاءة و تحسين الأداء عن طريق توفير فرص التقدير و التشجيع أما الحوافز السلبية فهي تؤثر على سلوك الأفراد من خلال العقاب كالخصم من الأجر و الحرمان من العلاوةالخ.

⁵⁵حمداوي وسيلة . إدارة الموارد البشرية . مرجع سابق , ص 179.

2- نظم التحفيز الداخلية و الخارجية :

التحفيز الداخلي له علاقة بطبيعة و محتوى الوظيفة التي يؤديها الفرد كالوظائف المتعلقة بخدمة الموظفين , أما التحفيز الخارجي فعلاقته بالبيئة الخارجية المحيطة بوظيفته كعلاقته مع الزملاء , و أسلوب قيادة رؤسائه . حيث أثبتت الدراسات أن الحوافز الداخلية تحقق أعلى معدلات الرضا الوظيفي .⁵⁶

3- نظم التحفيز المادية و المعنوية :

يعتبر هذا النوع من التقسيم للحوافز من أهم التفسيرات بالنظر إلى التفسيرات الأخرى , و الذي نوضحه في الجدول التالي :

نظم التحفيز المادية	نظم التحفيز المعنوية
1-الأجور	- الترقيات
2-استقرار العمل	2- تشجيع الرؤساء
3-ساعات العمل اليومية	3- تقدير جهود العاملين
4-إمكانية العمل المادية	4- علاقات الزملاء
5-الخدمات المتنوعة	

الجدول رقم (01) يوضح أقسام التحفيز

⁵⁶ يوسف ،حجيم الطائي ،.هاشم فوزي ،العبادي . إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري .دار صفاء للنشر و التوزيع . عمان : 2015 , ص 244-246.

*شروط النظام الجيد للحوافز :

هناك عدة مبادئ و شروط تأخذها بعين إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

عند تصميم و تنفيذ و تحديد أنظمة الحوافز , نوجزها فيما يلي :

- البساطة و الوضوح و الاختصار في وضع و صياغة بنود النظام و

حساباته .

- يجب أن يشمل النظام كل العاملين بالمؤسسة .

- الاستقلالية و المرونة في تطبيق النظام حتى يتفهمه العاملون .

- العدالة في منح الحوافز على الأفراد و أن يكون مناسباً لأدائهم دون التفرقة

بينهم .

- السيطرة الكاملة على الأعمال التي يقوم بها الأفراد و ذلك للتمكن من

تقييمهم على الأداء.

- ربط الحوافز بالأداء و ذلك من خلال شعور الأفراد بان مجهودهم يؤدي

على الحصول على تحفيزات .

- إمكانية تحقيق النظام و تحقيق التصرفات التي سيتم تحفيزها أمراً واداً .⁵⁷

⁵⁷ يوسف ،حجيم الطائي ،.هاشم فوزي ،العبادي . إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري . مرجع سابق،ص 244-246.

2-2 البيئة الحديثة :

2-2-1 تنمية الموارد البشرية في سياق التغيير :

لقد أصبحت إدارة التغيير من أهم المهام التي تركز عليها المؤسسات في الوقت الحالي , فقد أدركت غالبية المؤسسات أن الإعداد و التخطيط أفضل بكثير من عدم التخطيط اعتمادا على افتراض أن تطور الأعمال يتم من خلال النمو التدريجي . و تعتبر إدارة التغيير بأنها عملية تبديل و تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف و سياسات المؤسسات , أو قيم أو اتجاهات الأفراد و الجماعات فيها أو في الإمكانيات و الموارد المتاحة لها , أو في الأساليب و طرق العمل ووسائله و يستجيب لها المديرون بأشكال و طرق مختلفة لغرض زيادة فاعلية أداء المؤسسات و تحقيق كفاءتها .

ويشير أسلوب إدارة التغيير في عملة تنمية الموارد البشرية إلى ثلاث معاني

رئيسية :

1- مهمة التغيير الإداري : و تتضمن القيام بإجراء التغييرات بأسلوب

مخطط و منظم , ثم الاستجابة إلى التغييرات القليلة أو غير المؤسسية التي تطرأ على أنشطة المؤسسة .

2- الممارسة المهنية الواسعة في التغيير و التطوير .

3- أنها المحتوى المعرفي لإدارة التغيير.⁵⁸

و تتأثر عملية التغيير بمستوى الموارد البشرية و مهاراتها و قناعاتها و استعدادها لعملية التغيير , و هي في ذات الوقت تؤثر في تنمية و تطوير مهارات هذه الموارد البشرية كجزء من عملية التغيير نفسها , و نبرز ذلك في ما يلي :

1- دور الموارد البشرية في التغيير : إن عملية التغيير تنجح إذا اعتمدت إضافة إلى توفير التصميم المناسب و المؤسسة المناسبة على المشاركة الفعالة من قبل الفريق القادر على إدارة العملية بفعالية و مقدرة , وقيام هذا الفريق بعملية التقويم الذاتي و إشراكه للعاملين , و شرح الرؤية المتوقعة من عملية التغيير و فيما يلي استعراض لبعض القضايا التي تساهم في تعزيز دور المورد البشري لإنجاح عملية التغيير : الرؤية الواضحة و القيم و العوامل الأساسية لنجاح المؤسسة , الاختيار و الترقيّة و التقدم الوظيفي , العمل بروح الفريق , بناء القيادة الرائدة , إدارة و تقييم الأداء .

2- دور التغييرات في تعديل خلفيات الموارد البشرية : من المهم أن تقوم عملية التغيير بتعديل خلفيات الموارد البشرية , وتغيير الثقافات التنظيمية , و تلبية احتياجاتهم للمعارف و المهارات الجديدة و تطوير إمكانياتهم و تطوير برامج تدريبية تعمل على :

⁵⁸ ربحي مصطفى عليان . إدارة التغيير . دار صفاء للنشر و التوزيع .عمان : 2015 , ص 35-

-تعزيز المسؤولية لدى الموظفين من أجل المقدرة على التطور الذاتي.

-تغيير سلوكيات الموارد البشرية في المؤسسة بما يتواءم مع المتغيرات

الخارجية.⁵⁹

يهدف أسلوب إدارة التغيير من خلال عملية تنمية الموارد البشرية إلى: إن فعالية عملية التغيير و إدارته تتوقف بدرجة أساسية على تحديد و توصيف أهداف عملية تنمية الموارد البشرية بدقة ووضوح و تتمثل الأهداف في :

-زيادة فعالية المؤسسة , و الأفراد العاملين بها و تدعيم و توسيع فرص الاختيار أمامها , وتجديد حيويتها بطريقة مستمرة .

-تنمية الأفراد العاملين بالمؤسسة , و تطوير قدراتهم و مهاراتهم العامة و الخاصة بالأداء , وخلق درجة من التجديد المستمر في عمل و مستوى أداء المؤسسة .

-مساعدة إدارة المؤسسة في توفير مقومات الكفاءة و الفعالية الإدارية و تهيئة مناخ صحي دافع و محفز للعاملين بالمؤسسة .

⁵⁹سيد سالم، عرفة . اتجاهات حديثة في إدارة التغيير . د ن . د م : 2012 , ص 22-25.

-تفعيل مشاركة العاملين و زيادة اهتماماتهم في مختلف شؤون المؤسسة بشكل يعزز انتماءهم و إخلاصهم للمؤسسة و بالتالي تحسين مستوى أدائهم و رفع إنتاجيتهم .

-تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري و رغبة فيه , وبناء مناخ مناسب للتغيير و التطوير و الإبداع , و زيادة قدرة المؤسسة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة للأفراد و الجماعات و إنتاج المؤسسة .⁶⁰

2-2-2 التخطيط الاستراتيجي :

يمثل عنصر الافراد الركيزة الاساسية في أي منظمة او مؤسسة باعتبارها القوة الدافعة والمؤثرة في القيام بمختلف العمليات والوظائف، نخص بالذكر المكتبات الجامعية ،حيث يعتبر شرط اساسي لابد من وجوده لقيام المكتبة شأنه شان الموارد المتوفرة فيها التي لا يقل اهمية عنها ،فهو المحدد الوحيد لها ولنجاحها حيث ان نجاح التخطيط الاستراتيجي للمكتبة الجامعية يكمن في وجود وتوافر موارد بشرية مؤهلة كون ان التخطيط الاستراتيجي اسلوب اداري حديث يساهم بشكل فعال في تطوير قدرات الافراد والرفع من قدراتهم العملية بشكل متميز .

⁶⁰مراد ،علة . متطلبات تفعيل مدخل إدارة التغيير كإستراتيجية للتطوير التنظيمي .مقال , جامعة الجلفة .د س ص 163-164 .

1/ مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

- يعرف التخطيط الاستراتيجي :على انه عملية تخطيط منطقية تمتاز

بتأثيراتها السيكولوجية الفعالة في تأثير الأفراد داخل تنظيم معين .⁶¹

- كما يعرف التخطيط الاستراتيجي بانه : حلقة وصل بين المؤسسة والبيئة

الخاصة بها بما يحقق التوازن بين كل من اغراضها وانشطتها مع البيئة الخارجية

التي تعمل بها بحيث يضمن تحقيق الترابط بين الانشطة الضرورية وتحقيق اهدافها

من خلال ممارساتها بأسلوب منسق.⁶²

- عرف الباحث "دركر" التخطيط الاستراتيجي بانه عملية اتخاذ القرارات

مستمرة بناء على المعلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات.⁶³

2/ ابعاد التخطيط الاستراتيجي :

للتخطيط الاستراتيجي مجموعة من الابعاد المتمثلة فيما يلي :

***الرؤية المستقبلية**: تعرف بانها ما تحلم الادارة والقيادة بتحقيقه من

طموحات مستقبلية للمنظمة وهي تمثل القيادة ودرجة بصيرتها وتفاؤلها بالمستقبل

⁶¹سماعيل ،حجي واخرون .تنمية الموارد البشرية في ضوء الاتجاهات الحديثة. مقال.جامعةبها .كلية التربية : 2016،ص17.

⁶²محمود خالد، محمد الجرادات. دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة الهاشمية وتوقعاته المستقبلية .مجلة دراسات العلوم التربوية ،مج 46، ع 1: 2019 ،ص444.

⁶³احمد، السعيد.التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الاداء المؤسسي دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات .اطروحة دكتوراه. عمان ،د س، ص 29.

وقدرتها على ان تجعل كافة افراد المنظمة يعيشون حقيقة هذه الرؤية يعملون بشكل متناغم على تحقيقها .⁶⁴

*الاهداف :

ان الاهداف الاستراتيجية هي النتائج المرغوب تحقيقها في فترة زمنية طويلة محوية برغبات تسعى لتوظيف الامكانيات والقدرات المتاحة وغير المتاحة للوصول الى النتائج المطلوبة وهويتها وعملياتها وممارساتها.⁶⁵

*رسالة: هي كلمة تعبر عن الهدف والوظيفة كما انها تمثل حجر الزاوية للخطة الاستراتيجية ولا بد ان تكون محدودة بخصوصية المؤسسة .⁶⁶

3/ اهمية التخطيط الاستراتيجي :

للتخطيط الاستراتيجي اهمية بالغة في ادارة وتنمية الموارد البشرية والتي يمكن ان نلخصها في :

يرفع التخطيط الاستراتيجي الروح المعنوية للأفراد داخل العمل وذلك من خلال توفير الاستقرار فيه.

⁶⁴ عبد العزيز، ختام العناتي. دور التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات من وجهة نظر عينة من موظفي جامعة عمان الاهلية .مجلة مركز دراسات العلوم التربوية .مج 45، 4: 2018، ص356.

⁶⁵ خضر ، خليل شيخو الجرجري .ابعاد التخطيط الاستراتيجي واثرها في ادارة الازمات دراسة استطلاعية لأراء مديري عينة من الشركات الصناعية في محافظة دهوك .مجلة poly technic jornal .مج8.ع3: 2018، ص5.

⁶⁶ فضيل سعيد ،متعب المطيري .تأثير استخدام اساليب التخطيط الاستراتيجي على ادارة الازمات لدى القطاع المصرفي الاسلامي الكويتي .مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال:2011، ص23.

-يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على تخطيط المستقبل

الوظيفي للأفراد وذلك من خلال تحديد أنشطة التدريب والترقية وغيرها ...⁶⁷

-ان التخطيط الاستراتيجي يعمل على تطوير الافراد وتدريب العاملين كما

يقوم التخطيط الاستراتيجي على مستويات بعيدة المدى الى تطوير ورفع كفاءات

وخبرات الموظفين والاستفادة منها .

-يعتبر التخطيط الاستراتيجي عاملا اساسيا في تطوير القوى العاملة وتنمية

مواهبهم.⁶⁸

-كما تبرز اهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تحليل

البيئة الداخلية والمتمثلة في تحديد مستويات الاداء ومجالات القوة والضعف بالنسبة

للمكتبة او أي مؤسسة من خلال تقييم قدرات ومهارات الموارد البشرية في التعامل

مع كل ما هو جديد في العمل المكتبي وتأديتها للعمل بطريقة احترافية وعالية الدقة

والمهارة ، ضف الى ذلك انه يوفر المعلومات اللازمة التي يستدل بها كل فرد في

تطوير الاداء من خلال تحليل البيئة الداخلية والتعرف على قدرات وامكانيات المورد

البشرية المتوفرة.⁶⁹

⁶⁷ يوسف ،بن حمودة .التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين اداء الافراد مذكرة .ماجستير.جامعة عبد الحميد .مستغانم:2009،ص61.
⁶⁸ شيرين ،زهيرالبيطار .دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات الغير حكومية في قطاع غزة .اطروحة ماجستير في ادارة الاعمال .غزة: 2014،ص24-25 .
⁶⁹ اسماعيل ، حجي واخرون .تنمية الموارد البشرية في ضوء الاتجاهات الحديثة. مرجع سابق ،ص18.

4/ التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية:

يعد أسلوب التخطيط الاستراتيجي أسلوباً ومنهجاً ناجحاً يساعد المكتبة على معرفة احتياجاتها من الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة العالية كون أن التخطيط الاستراتيجي أسلوب يعتمد على التحليل في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية والذي يهتماً هو تحليل أسلوب التخطيط الاستراتيجي للبيئة الداخلية التي من ضمنها تحليل القوى العاملة في المكتبة الذي يعد عنصراً فعالاً داخلها حيث يتم برمجة كافة برامج التدريب للرفع والتحسين من قدرات هذا العنصر لمجابهة كل ما هو جديد .

بالإضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يقوم بأعباء الحصول والبحث القوى العاملة وصيانتها ، كما تشمل نقاط القوة التي يتم تحليلها في البيئة الداخلية عنصر الموارد البشرية والعوامل البشرية الذي يركز ويضم المؤهلات العلمية ومستوى الخبرة والقدرات المهنية في القيام بالوظائف والاتجاهات والدافعية نحو العمل .⁷⁰

3-2-2 تنمية الموارد البشرية في إطار إدارة المعرفة:

تقدم المعرفة الإنسانية خلال العقود القليلة الماضية تقدماً يعادل التقدم الذي أحرزته البشرية خلال كل مراحلها السابقة ، و من السهل أن يرى الإنسان أن

⁷⁰ عبد الحميد ، عباس . التخطيط الاستراتيجي ومدى استخدامه في المكتبات الجامعية الولائية السودانية. مجلة جامعة بخت الرضا العلمية. ع12: 2012، ص54.

الاكتشافات و الاختراعات التي تحققت خلال القرن الحالي يعادل أو تزيد على مقدار ما حققته البشرية من عهود طويلة .

و أن المؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي تحتوي منتجاتها على أكبر قدر ممكن من جوانب المعرفة البشرية , إذ أن هناك تزايد في أهمية الموارد البشرية العاملة في شتى مجالات المعرفة مقارنة بأهمية الموارد البشرية التي يرتبط عملها بالقدرات المادية و الصناعية .⁷¹ حيث تعتبر إدارة المعرفة مجموعة العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد و الحصول على المعرفة , اختيارها و تنظيمها و استخدامها و تحويل المعلومات الهامة و الخبرات التي تمتلكها المؤسسة و التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات و حل المشكلات و التخطيط الاستراتيجي.⁷²

و من أهم أهداف إدارة المعرفة التي تدعم تنمية الموارد البشرية في المؤسسات ما يلي :

- ربط البرنامج التدريبي بكافة الأفراد العاملين في المؤسسة بمستندات ووثائق كمصدر للمعلوماتية و تكنولوجيا المعلومات كاستراتيجية لربط الأفراد و العاملين بشبكات المعلومات .

⁷¹ عادل محمد ،زايد . إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية . جامعة القاهرة : 2003 ، ص 59.
⁷² أسامة محمد ،سيد علي . إدارة المعرفة . دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع . الجزء الأول : 2013 ، ص 23.

- جذب رأس مال بشري أكبر لوضع حلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة
و التخطيط الاستراتيجي .

- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المؤسسة على المشاركة
بالمعرفة لرفع مستوى الآخرين.

- بناء إمكانات التعلم و إشاعة ثقافة المعرفة و التحفيز لتطويرها و التنافس
من خلال الذكاء البشري.

- تحول المؤسسات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد
(اقتصاد المعرفة) و تعمل كشبكة للأنشطة .

- تهدف الى الإبداع و الوعي و التصميم الهادف و التنظيم الذاتي و الذكاء

- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها و جودة العمليات و إدارة و
تطوير العاملين .

- تجميع المعرفة من مصادرها و حزنها ثم إعادة استخدامها .

- تفعيل المعرفة و رأس المال البشري لتحسين طرق توصيل الخدمات.

- تحسين صورة المؤسسة و تطوير علاقتها بمثيلاتها .

- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع و توثيق و نقل الخبرات التراكمية المكتسبة من
و أثناء الممارسة اليومية.⁷³

و تحقق إدارة المعرفة و المعلومات مزايا و فوائد عدة للمؤسسات التي تقوم
باستخدامها في تنمية مواردها البشرية و من هذه الفوائد:

-الوصول إلى أفكار و مشاركات إبداعية من مختلف المستويات الإدارية
التي تعمل في المؤسسة -السرعة في علاج المشكلات و حلها و ذلك بتوفير
المعلومات المطلوبة .

-زيادة مستوى أداء العاملين.

-زيادة التنسيق و التكامل بين مختلف الدوائر التنظيمية .

-زيادة كفاءة و فعالية التنظيم لأن إدارة المعرفة و المعلومات تؤدي لرفع
مستوى الأداء .

و ذكر John Ward & pat Griffiths فوائد أخرى تتمثل في :

تحسين إنتاجية العاملين

-تمكين المؤسسات من اتخاذ القرارات الصحيحة .

-زيادة رؤية المؤسسة في الاستجابة للبيئة الخارجية .

⁷³العارف , نادية . الإدارة الإستراتيجية. مرجع سابق ،ص 143-145.

-تبسيط العمليات و خفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات

المطولة أو غير الضرورية.⁷⁴

و من أهمية إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة ما يلي:

- أن وجود إدارة المعرفة في كافة المؤسسات يساعد في توظيف كافة الموارد
المعرفية المتاحة لاستثمار فرص العمل , و اكتساب الميزة الإستراتيجية المؤكدة ,
فلم يعد للمؤسسة إدارة جيدة للمعلومات و إنما إدارة فاعلة للمعرفة.

و بذلك تتضح أهمية إدارة المعرفة من كونها مكافئ أكثر حيابة للقيمة , و
أكثر فاعلية للميزة التنافسية المستخدمة و ذلك للأسباب التالية :

-تعتبر من أهم المتطلبات العلمية و المنهجية لاتخاذ قرارات سليمة , و
تحقيق التميز و الارتقاء -تخفيض التكاليف و تحسين أساليب و طرق أداء العمل

-تخفيض الوقت الذي يتطلبه الموظفين للحصول على معارف جديدة.

و بذلك تكمن أهمية إدارة المعرفة في كونها مؤشرا لطريقة شاملة وواضحة

لفهم مبادراتها في إعادة الهيكلة التي تساعد في عملية التطوير و التغيير و هذا

⁷⁴العارف , نادية . الإدارة الإستراتيجية. د ن . جامعة الإسكندرية : 2005 , ص 143-145.

يوضح أهميتها في تحقيق ما يلي :

-عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة لتحقيق أهدافها المرجوة و

المتوقعة.

-تعد أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل

الوصول إلى المعرفة المتولدة .

-تعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة و

المعرفة.

تبنى فكرة الابداع عن طريق تشجيع مبدأ الأفكار بحرية ،فإدارة المعرفة أداة

لتحفيز المؤسسات على تجميع القدرات الابداعية لمواردها البشرية.⁷⁵

2-2-4 إدارة الجودة الشاملة

يشتمل ويضم مفهوم ادارة الجودة الشاملة على مجموعة من المعاني

والدلالات ليست فقط تركز وتدل على تحسين العملية الانتاجية بالنسبة للمؤسسات

بشتى مجالاتها ،اضافة الى انها تهتم بعملية تحسين الخدمات في المكتبات كمبدأ

اساسي لتحقيق رضى المستفيدين من المكتبة كما يعتقد البعض بل تتعداها ايضا

في تركيزها على القوى العاملة كعنصر فعال ومهم داخلها في تقديم الخدمات

⁷⁵العارف , نادية . الإدارة الإستراتيجية.مرجع سابق, ص 143-145.

والقيام بالوظائف ،وذلك من خلال عملية التحسين والتطوير في مهارات وقدرات وكفاءات الموارد البشرية لذلك تسعى معظم المكتبات الجامعية الى تبني اسلوب او منهج ادارة الجودة الشاملة كأسلوب اداري حديث وفعال يهتم بالموارد البشرية وذلك بتوافره على معايير خاصة ومتعلقة بتطوير القوى العاملة .

1/ مفهوم ادارة الجودة الشاملة

لقد تعددت تعاريف ادارة الجودة الشاملة حسب وجهات نظر عديدة لدى الباحثين وفيما يلي سوف نورد ونوضح مجموعة من التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم وهي كالاتي:

-يعرف Crosby ادارة الجودة الشاملة بأنها : اسلوب جديد وفلسفة ادارية لتحقيق افضل النتائج باقل التكاليف وطريقة لتشجيع والتحفيز على السلوكيات الجيدة والاستخدام الافضل الاساليب التحكم.⁷⁶

-كما تعرف ايضا على انها فلسفة ادارية بمعنى انها مجموعة المبادئ الادارية التي ترشد المديرين على ادارة مؤسساتهم ادارة افضل وتتادي بهم عن الممارسات الادارية التقليدية التي تعيقهم على استخدام كافة الامكانيات الكامنة والظاهرة لدى جميع العاملين في التنظيم.⁷⁷

⁷⁶ محمد ،صالح .يسري ، احمد بدر جرجس .دور راس المال البشري في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني دراسة ميدانية في الكلية التقنية الموصل .مجلة جامعة التنمية البشرية .ع.1.د س،ص237.
⁷⁷ عمر ، احمد همشري .الادارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات .دار صفا.عمان :2001،ص85.

- هناك تعريف اخر للإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المكتبيين على
انها: اسلوب تفكير ومنهج عمل، وطريقة تحديد كيفية ادخال التطوير والتحسين
المستمر على مسار الاداء العام داخل المكتبات ومراكز المعلومات.⁷⁸

2/ متطلبات نظام ادارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات:

هناك العديد من المتطلبات والتمثلة في الاتي:

- تدريب وتعليم مستمرين لكافة الافراد العاملين بالمكتبة الجامعية.⁷⁹
- مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الاداء.
- ادارة فاعلة للموارد البشرية والجهاز الاداري والفني بالمكتبات الجامعية.⁸⁰
- حشد خبرات العاملين ومهاراتهم واشراكهم في عمليات التحسين المستمرة.⁸¹
- المشاركة الجماعية في الادارة باعتبارها اسلوب فعال في تحقيق الجودة
التعاون بين كافة الاقسام الموجودة.⁸²

⁷⁸علي عبد الصمد ، خضير .الجودة الشاملة في المكتبات المكتبة المركزية العامة لمحافظة البصرة .مجلة كلية التربية الاساسية .ع76: 2012،ص588-589.

⁷⁹علي عبد الصمد ، خضير .الجودة الشاملة في المكتبات المكتبة المركزية العامة لمحافظة البصرة.مرجع سابق،ص590.
⁸⁰سعاد ،حمود مسلم . لمياء ،حسين مولى. تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة من حيث تقويم الاداء في المكتبات الجامعية دراسة تحليلية في مكتبة كلية الصيدلة جامعة بغداد.واقع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع الكلية التقنية الادارية مج2: 2018،ص207.

⁸¹عمر احمد ، همشري .الادارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات . مرجع سابق ،ص86.
⁸²شيراز ، نواف العلي .واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في كلية الاداب بجامعة دمشق من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية فيها .مجلة البعث مج .40: 6ع: 2018، ص66.

3/ ادارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية:

من خلال مفهوم ادارة الجودة الشاملة تركز المكتبات على تنمية مواردها البشرية باعتبار ان ادارة الجودة الشاملة مدخل واسلوب تنظيمي جديد وحديث يسعى الى تطوير اداء الافراد داخل المكتبة نحو الافضل⁸³ و الاحسن وذلك من خلال :

- عقد الدورات التدريبية لمختلف العاملين داخل المكتبة .

- توفير التدريب اللازم على المهارات الجديدة التي تؤثر على مواقف

السلوكيات والوظائف .⁸⁴

- تحديد جوانب الضعف والقصور في اداء العاملين بأقسام مراكز المعلومات

والمكتبات لمعالجتها عن طريق وضع البرامج التدريبية لهم .⁸⁵

- اضافة الى ان ادارة الجودة الشاملة اسلوب يؤكد على المشاركة الفعالة

للعاملين في كل العمليات والوظائف وعملية اتخاذ في المكتبة وجميع مؤسسات

المعلومات ،اذ ان هذا المنطق من شأنه ان يعد احد المرتكزات الرئيسية التي ينبغي

ان يعتمد عند تطبيق ادارة الجودة الشاملة إذ ان اطلاق الفعاليات وتشجيع الابتكار

⁸³ محمد ، معتوق عبود . علي ، حسون فندي الطائي . الاساليب الحديثة لتنمية وتطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي(دائرة البحث والتطوير) ووزارة التخطيط(المركز الوطني للتطوير الاداري وتقنية المعلومات) .دراسة مقارنة بجامعة بغداد.مقال ،ص 87.

⁸⁴ احمد اسماعيل ، حجي واخرون .تنمية الموارد البشرية بالجامعات في ضوء الاتجاهات الحديثة .مرجع سابق ، ص 12.

⁸⁵ فاضل عبد العلي ،خرميط .اسس تطبيق الجودة الشاملة في مراكز المعلومات والمكتبات -الخدمات والعاملين -البيات التطوير .مجلة كلية التربية اواسط .ع 13 :2013،ص503.

والابداع وخلق البرامج التدريبية والتطويرية والتحفيزية وزرع روح المشاركة الذاتية للأفراد داخل المكتبة ضف الى ذلك ان الجودة الشاملة تسعى الى اعتماد عمليات التدريب بشكل متواصل ومستمر وتعليمهم على كل ما هو جديد في ميدان العمل المكتبي وذلك استجابة لحاجات المستفيدين الدائمة والمتغيرة في المكتبة⁸⁶، ولتفعيل دور ثقافة الجودة الشاملة لدى العاملين لابد من شرحها وترسيخها لديهم في المكتبات الجامعية ليكونوا ملمين بكل ما يتعلق بها زيادة على ذلك القيام باستراتيجيات التدريب والتعليم وفقا لما يتماشى مع فعاليات المكتبة الجامعية لتحسين مستوى الافراد.⁸⁷

تعد مشاركة جميع الافراد في العمل الجماعي من اهم الجوانب التي ان تركز عليها استراتيجية الجودة الشاملة حيث يعمل هذا الاسلوب على تعزيز موقع الموارد البشرية وتشجيعها على الاداء الفعال للوظائف المختلفة في المكتبة وذلك بالاستفادة من كفاءات ومهارات الموارد البشرية وتوظيفها في العمل.⁸⁸

⁸⁶فاتح، شجاع العتيبي. مدى الالتزام بتطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة واثرها على مستوى اداء الموارد البشرية. مذكرة الماجستير. ادارة الاعمال. جامعة الشرق الاوسط: 2010، ص28، 28.

⁸⁷ايمان، عبد الرحيم خلايلة. عمر احمد، همشري. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة ادارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الاردن من وجهة نظر العاملين بها. مجلة دراسات العلوم التربوية. مج 42، ع 1: 2015، ص259-260.

⁸⁸مراد، شريف. اهمية تطبيق الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمكتبات الجامعية دراسة لعينة من المكتبات الجزائرية. مؤتمر كلية التربية بعنوان التعليم العالي بالوطن العربي : 2017، ص244.

2-2-5 تقييم الأداء المتوازن :

و يعرف بأنه قياس أداء الأفراد و الحكم عليه في ضوء الوحدات التنظيمية و الأقسام التي يعملون بها , و أداء الوحدات التنظيمية و الأقسام في ضوء المؤسسة ككل , و أداء المؤسسة في ضوء البيئة و المجتمع المحيط بها , بهدف إثراء المعرفة من خلال البحث العلمي .

و بالتركيز على بعد العاملين (الموارد البشرية) , يتضح أنه يتمثل في البنية الأساسية اللازمة لنجاح المؤسسة , حيث يهدف إلى رفع مستوى المهارات و الكفاءات لدى القاعدة العريضة من العاملين بالمكتبة و تهيئة المناخ اللازم لأدائهم بل و إبداعهم , بما يمكنهم من التفاعل مع عمليات التحديث و التطوير التي يمكن أن تتم في العمليات الداخلية , و يؤدي إلى رفع مستوى جودة الخدمات و تحسين وضع المؤسسة ككل.⁸⁹

و يحقق هذا التوجه /تقييم الأداء المتوازن/ التنمية و النمو المطلوبين للموارد البشرية عن طريق الاهتمام بما يلي :

*تنمية قدرات العاملين التي تمكنهم من أداء أدوارهم عن طريق تأهيلهم و تنمية مهاراتهم و قدراتهم التنظيمية التي تستطيع إنجاز الأهداف التنظيمية خاصة عندما يحدث تحول في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و أهدافها و طرق عملها .

⁸⁹ أحمد إسماعيل حجي , و آخرون. تنمية الموارد البشرية بالجامعات في ضوء الاتجاهات الحديثة .مرجع سابق , ص 18-19.

*تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين , و ذلك لحفزهم للعمل بأقصى طاقاتهم و

سرعة استجابتهم لأداء المهام المطلوبة منهم بما يؤدي إلى زيادة إنتاجية المؤسسة

*الاحتفاظ بالعاملين بالمؤسسة خاصة الأكفاء منهم .

* تقييم الرؤساء و العاملين بالمؤسسة , انطلاقا من أن الأداء المتوازن

يتطلب إخضاع المديرين , و من في مستواهم للتقييم خاصة من قبل من هم أدنى

منهم وظيفيا حتى يمكن الوقوف على جدواهم و فعاليتهم و كفاءتهم في تصريف

الأمر و إدارة التغيير .

*قياس إنتاجية العناصر البشرية من العاملين .

*إنشاء نظام معلوماتي متطور يزود الموارد البشرية في المؤسسة بما

يحتاجونه من معلومات لإنجاز أعمالهم , و تحقيق الأهداف المنشودة .⁹⁰

2-2-5 الإدارة الاستراتيجية :

تعتبر الإدارة الاستراتيجية ،التي تعد نتيجة او ثمرة التخطيط الاستراتيجي

الاتجاه او الاسلوب الذي تسعى المكتبات الجامعية الى اعتماده كونه وسيلة ومنهج

حديث يعمل على وضع الخطط والاستراتيجيات ،ومن ثم العمل على تنفيذها

وتطبيقها على ارض الواقع حيث تعتبر ذروة الابداع في الادارة الحديثة في ظل

⁹⁰ أحمد إسماعيل حجي , و آخرون. تنمية الموارد البشرية بالجامعات في ضوء الاتجاهات الحديثة .مرجع سابق, ص 18-19.

البيئة الموجودة فيها ،حيث تعتبر الادارة الاستراتيجية البوصلة والسبيل يوضح
ويبين الاتجاه الصحيح الذي يجب ان تسلكه المؤسسات والمكاتب بصفة خاصة ،
فيما يلي سوف نوضح ما المقصود بالادارة الاستراتيجية ومدى مساهمتها في
تحسين قدرات الافراد في المؤسسة :

1/ مفهوم الادارة الاستراتيجية :

لادارة الاستراتيجية تعاريف متعددة تناولها العديد من الباحثين والمتخصصين
في هذا المجال وهي كالآتي :

تعرف الادارة الاستراتيجية على انها مصطلح اوسع نطاقا من مصطلح
الاستراتيجية كما انها عملية تشتمل التحليل البيئي للمنظمة من قبل المديرين فيها
لغرض صياغة استراتيجية وخطة وتنفيذ الاستراتيجية ومراقبتها ، كما انها مجموعة
من الانشطة الجارية للتحليل الاستراتيجي ، والتنفيذ والرصد ينظم بشكل منهجي
الموارد بما يتماشى مع الرؤية والرسالة.⁹¹

⁹¹HanasiniAthapaththu. ON Overview of strategic Management :An Analysis of concepts and the Importance
strategic Management. International Journal of scientefique and Reserch Puplication.V6.issue2:
.Febrary2016.page126

تعرف الادارة الاستراتيجية على انها مجموعة القرارات او الممارسات الادارية التي تحدد الاداء طويل الاجل للمؤسسة بكفاءة وفاعلية ويتضمن ذلك وضع وصياغة الاستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبارها منهجية واسلوب عمل.⁹²

تعرف الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية على انها : مجموعة لقرارات والانشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان اداء الوظيفة في المستقبل وتعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف المحيطة وعلى تدعيم وتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة.⁹³

2/ اهمية الادارة الاستراتيجية :

تعد الادارة الاستراتيجية من الوسائل والاساليب الادارية المهمة والحديثة ، التي تعمل على رفع اداء المؤسسات في الوقت الحاضر والمستقبل وذلك اذا تمكنوا من تطبيقها بشكل دقيق وتتضح اهمية الادارة الاستراتيجية في قدرتها على تجاوز العراقيل والوقوف امام التحديات التي تهدف الى عرقلة عمل المؤسسات وبذلك تبرز اهمية الادارة الاستراتيجية فيما يلي :

- توجه وتالف جميع الجهود والادارات نحو الاهداف وغايات واحدة.

⁹²فاضل ، حنا .متطلبات تطبيق الادارة الاستراتيجية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بجامعة دمشق .مجلة جامعة دمشق مج28 ع 4 :2012،ص67-68.
⁹³عبد الوهاب ،بلمهدي .الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية .مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .ع8 :2008،ص167.

- تعمل وتساعد الادارة الاستراتيجية على تنمية عادات التفكير في

المستقبل.⁹⁴

- تعمل على توفير مشاركة جميع المستويات الادارية في العملية ثم تقليل

المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج.⁹⁵

- ينمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء ويجعلهم

يبادرون الى صنع الاحداث وليس متلقين لها فقط..

- يمكن المؤسسة من استخدام الموارد استخداما فعالا.⁹⁶

3/ الادارة الاستراتيجية ودورها في تنمية الموارد البشرية :

لم يعد دور ادارة الموارد البشرية يقتصر على الجاني التنفيذي فحسب ، وانما

تعداه الى الجانب الاستراتيجي خاصة في ضل حدوث تغيرات عدة خاصة بالقوى

العاملة⁹⁷ ، حيث ان الموارد البشرية تمثل محور الاساس في أي مؤسسة وخاصة

في المكتبات كونها المحدد الوحيد لنجاحها من خلال قيامها بوظائفها على اكمل

وجه ، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الانشطة والعمليات التي تقوم بها المكتبة

⁹⁴عبد السلام ، ابو قحف الادارة الاستراتيجية وادارة الازمات .دار الجامعة الجديدة .الاسكندرية : 2002،ص20-21.

⁹⁵علي ، ميا واخرون .الادارة الاستراتيجية واثرها في رفع اداء المنظمات .مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية .مج.29.ع.1: 2007
ص.22.

⁹⁶سوما ، علي شياطين .الادارة الاستراتيجية واثرها في رفع اداء منظمات الاعمال .اطروحة ماجستير في ادارة الاعمال : 2007، ص22.

⁹⁷شيرين ، زهير بيطار .التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير حكومية في غزة .مرجع سابق ،

ص.22.

للحصول على مورد بشري في المستوى من خلال تنميتها والتحسين في قدراتها بشكل مستمر من خلال مختلف البرامج والدورات لذلك تعتبر استراتيجية الموارد البشرية من الاستراتيجيات التي لا يمكن الا استغناء عنها او العمل من دونها ، فهي تتعامل مع جميع المسائل الخاصة بالقوى العاملة داخل المكتبة بداية بعملية الاختيار الى غاية عملية التدريب والتطوير في مهارات العاملين⁹⁸ ، حيث يسعى هذا الأسلوب او المنهج جاهدا الى تحقيق مجموعة من الاهداف وهي :

• استقطاب وجذب الموارد البشرية الملائمة والماهرة.

• تدريب وتطوير الموارد البشرية.

• تحفيز الموارد البشرية .

• صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها.

• تنمية رضا العاملين وانتمائهم للمكتبة.⁹⁹

تتم عملية تنمية الموارد البشرية في المكتبات ومؤسسات المعلومات من خلال عمليات التكوين وتطوير المهارات ، حيث تنقسم هذه المهارات الى مهارات انسانية ومهارات فكرية واخرى فنية وتشتمل المهارات الانسانية بما يرتبط بمهارات وقدرات العاملين في التعامل والتواصل مع المستفيدين ، اما في ما يتعلق بالمهارات الفكرية

⁹⁸ مؤيد ، سعيد السالم .الادارة الاستراتيجية الاصول والاسس .دار الكتاب الجامعي .الامارات العربية : 2016،ص196.
⁹⁹ نور الدين، مدوري .الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ضل التغيرات التكنولوجية .مذكرة ماجستير في علوم التسيير .تلمسان : 2011،ص55.

والتي تتمثل في المعرفة المتعمقة لدى الافراد داخل المكتبة ، والمهارات الفنية

تتعلق كذلك بمعرفة ومبدا اتقانه للعمل الذي سوف يؤديه.¹⁰⁰

2-2-6 رأس المال البشري :

يعتبر رأس المال البشري أحد مكونات رأس المال الفكري و الذي يتصف

بخاصية هامة و هي أن المؤسسة تحصل على مساهماته في العمل بدون أن

تتملكه بشكل مباشر . و يقصد برأس المال البشري المعرفة و المهارات , بالإضافة

إلى القدرات الذاتية لتحديد و إيجاد مصادر المعرفة و المهارات التي لا يمتلكها

الأفراد حاليا , و هو ما يطلق عليه المديرون أحيانا الابتكار أو قدرات المؤسسة.¹⁰¹

¹⁰⁰ مجد ، صقور .الادارة الاستراتيجية .منشورات الجامعة الافتراضية السورية : 2018 ،ص138.

¹⁰¹ سعيد ،شعبان حامد . الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية . د ن . جامعة الأزهر : 2006 ، ص 34.

خلاصة الفصل:

كخلاصة للفصل الثاني اصبح اليوم موضوع تنمية الموارد البشرية او ما يطلق عليهم بالعاملين او الافراد مطلبا وركنا اساسيا في المكتبات الجامعية ،من خلال اتباعها واعتمادها لجملة من الاساليب او المناهج المتنوعة المتمثلة في الجودة الشاملة وادارة التغيير وادارة المعرفة وغيرها من الأساليب الأخرى التي لا تقل أهمية عن سابقتها في الذكر وذلك مسايرة للتغيرات اليومية الراهنة والذي يتطلب منا القيام بهذه العملية ،وهذا ما يجب أن تدركه المكتبات بصفة عامة والجامعية بصفة خاصة حيث أن هذه العملية أو السياسة تمكنا من الحصول على عنصر بشري مؤهل من كافة الجوانب سواء العلمية أو العملية وغيرها مما يساعد المكتبات في تحقيق اهدافها المرسومة .

الفصل الثالث

تحليل نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد

1-التعريف بمكان الدراسة .

- 1-1 التعريف بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة -.
- 2-1 الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة -.
- 3-1 مقومات المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة -.

2-إجراءات الدراسة الميدانية .

- 1-2 مجالات الدراسة .
- 2-2 المجتمع الأصلي و عينة الدراسة .
- 3-2 أدوات جمع البيانات .

3-نتائج الدراسة الميدانية و مقترحاتها

- 1-3 جدولة و تحليل البيانات
- 2-3 نتائج الدراسة
- 3-3 مقترحات الدراسة

تمهيد

تعد الموارد البشرية من أهم الموارد الأساسية و الإستراتيجية في المكتبات, لذا ينبغي إدارتها و تسييرها بشكل سليم , بغرض تحقيق أعلى مستوى من الخدمة المكتبية على اعتبار أن المكتبات التي تمكنت من تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية هي تلك التي أولت لتنمية مواردها البشرية أهمية بالغة , حيث يعد معالجة الموضوع نظريا من كل الجوانب و دراسة المتغيرات كل على حدى لنصل إلى فصل الأساليب الحديثة لتنمية الموارد البشرية محاولة منا لإسقاط هذه المعارف على الميدان و دراسة الأساليب الحديثة لتنمية الموارد البشرية و تطبيقها في المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة- .

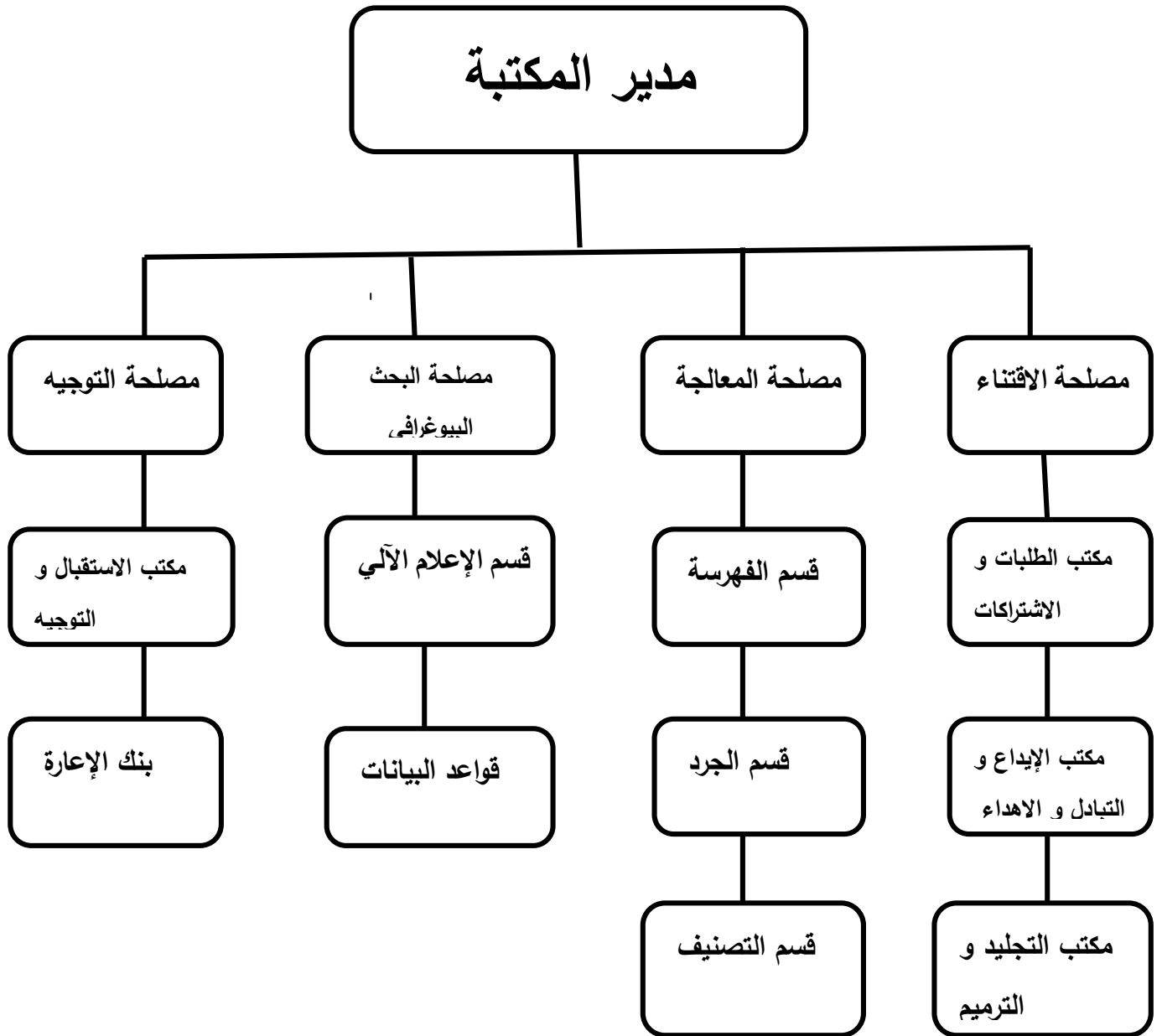
و بناء على هذا سنقوم في هذا الفصل بعرض إجراءات الدراسة الميدانية التي سنقوم من خلالها بإسقاط الدراسة النظرية على الواقع العلمي , و ذلك للتحقق من فرضيات البحث و الوصول إلى إجابة على الأسئلة المطروحة التي تعتبر بمثابة نتائج عامة للدراسة .

1-التعريف بمكان الدراسة الميدانية

1-1 التعريف بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -قطب شتمة- :-

هي مكتبة مركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة , استلم قرار تأسيسها بموجب المرسوم رقم 98/219 المؤرخ في 07 جويلية من عام 1998 و المتضمن انشاء الجامعة ككل , فتحت أبوابها مباشرة بعد تدشينها من قبل معالي وزير التعليم العالي و البحث العلمي أما المكتبة المركزية بالقطب الجامعي شتمة فقد تم تدشينها من قبل معالي وزير التعليم العالي و البحث العلمي الأستاذ الدكتور طاهر حجار يوم 16 ذي الحجة 1437 الموافق ل 18 سبتمبر 2019 , فتحت أبوابها بشكل رسمي يوم 02 /10/ 2016 .

2-1 الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة-



الشكل رقم (01) يمثل الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر - شتمة-

من خلال الهيكل التنظيمي يتبين أن المكتبة المركزية تتشكل من أربعة مصالح , تم تحديدها في المادة 21 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب 1424 هـ الموافق ل 24 أوت 2004 , المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة و الكلية والمعهد و ملحقة الجامعة و مصالحها , حيث تشمل المكتبة المركزية على المصالح التالية :

مصلحة الاقتناء

مصلحة المعالجة

مصلحة البحث الببليوغرافي

مصلحة التوجيه

1-3 مقومات المكتبة المركزية

1-3-1 الإمكانيات البشرية للمكتبة المركزية لجامعة بسكرة - شتمة -

أصبح المورد البشري من أهم إمكانيات المكتبة فهو يمثل موردا أساسيا و عنصرا فعالا داخل المكتبة , و لتحقيق المكتبة أهدافها و تحسين أدائها يتطلب توفرها على إمكانيات بشرية أكثر كفاءة حيث يتكون طاقم طاقم المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر - شتمة - من مجموعة من العاملين موزعين على مختلف المصالح , وفيما يلي جدول يوضح عدد العاملين بالمكتبة :

الرتبة	موظف رئيسي	ملحق مكتبات مستوى أول	مساعد بالمكتبات	مهندس دولة في الإعلام الآلي
التخصص	علم المكتبات	علم المكتبات	تقني سامي أرشيف و توثيق	إعلام آلي
العدد	1	3	1	1

الجدول رقم (02) يوضح عدد العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -

شتمة

1-3-2 رصيد المكتبة المركزية

تحتوي المكتبة المركزية للقطب الجامعي شتمة على مجموعة من الأرصدة الخاصة بالتخصصات الموجودة بها , أي كل من التخصصات على مستوى كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و كلية الحقوق و العلوم السياسية , حيث تتميز الأوعية بتنوع في أشكالها من كتب و دوريات و معاجم و موسوعات إضافة إلى مصادر المعلومات الإلكترونية , حيث يتم الاعتماد على شكل الوعاء في تحديد نوع الإتاحة و التي تكون داخلية في حالة المعاجم و الموسوعات و الدوريات و إتاحة خارجية بالنسبة للكتب , كما أن عدد الرصيد يتزايد كل سنة من خلال عملية الاقتناء , و سيتم توضيحها في الجدول التالي :

نوع الوعاء	عدد العناوين	عدد النسخ
الكتب والمعاجم و القواميس و الموسوعات	5902	41250
المجلات	150	2893
المذكرات	570	570
المجموع	6472	41820

الجدول رقم (03) يوضح الرصيد الإجمالي للمكتبة المركزية

إحصائيات رصيد المكتبة حسب التخصصات :

<u>النسخ</u>	<u>العناوين</u>	<u>التخصصات</u>
<u>17</u>	<u>04</u>	<u>المكتبات</u>
<u>99</u>	<u>09</u>	<u>الإدارة والاقتصاد</u>
<u>182</u>	<u>11</u>	<u>القانون</u>
<u>00</u>	<u>00</u>	<u>قانون شريعة</u>
<u>09</u>	<u>01</u>	<u>الأدب واللغات</u>
<u>20</u>	<u>01</u>	<u>العلوم سياسية</u>
<u>00</u>	<u>00</u>	<u>الخدمات الاجتماعية</u>
<u>85</u>	<u>13</u>	<u>علم النفس</u>
<u>2</u>	<u>01</u>	<u>الاعلام والاتصال</u>
<u>137</u>	<u>23</u>	<u>التاريخ والجغرافيا</u>
<u>22</u>	<u>05</u>	<u>علم الاجتماع</u>
<u>15</u>	<u>02</u>	<u>المعارف العامة</u>
<u>20</u>	<u>04</u>	<u>الفلسفة</u>
<u>58</u>	<u>07</u>	<u>التربية والتعليم</u>
<u>00</u>	<u>00</u>	<u>العلوم الطبيعية</u>
<u>94</u>	<u>15</u>	<u>العلوم التطبيقية</u>
<u>252</u>	<u>39</u>	<u>الفنون والرياضة</u>
<u>1012</u>	<u>135</u>	<u>المجموع</u>

الجدول رقم (4) يوضح إحصائيات رصيد المكتبة حسب التخصصات

1-3-3 تجهيزات إدارة المكتبة المركزية - شتمة :

<u>القاعات</u>				<u>الطوابق</u>
<u>قاعة الاحتياجات الخاصة</u>				<u>الطابق الارضي</u>
المكاتب	المقاعد	الحواسيب		
12 مكتب	12	04		
<u>القاعة الاولى البحث البيلوغرافي والانترنت</u>				<u>الطابق الاول</u>
المكاتب	مقاعد البيداغوجية	مقاعد البحث البيلوغرافي	حواسيب البحث	
14 مكتب (6person)	84	12	12	
<u>القاعة الثانية البحث البيلوغرافي والانترنت</u>				
المكاتب	مقاعد البيداغوجية	مقاعد البحث البيلوغرافي	حواسيب البحث	
14 مكتب (6person)	74	19	19	
<u>القاعة الاولى البحث البيلوغرافي والانترنت</u>				<u>الطابق الثاني</u>
المكاتب	مقاعد البيداغوجية	مقاعد البحث البيلوغرافي	حواسيب البحث	
14 مكتب (6person)	84	11	11	
<u>القاعة الثانية البحث البيلوغرافي والانترنت</u>				
المكاتب	مقاعد البيداغوجية	مقاعد البحث البيلوغرافي	حواسيب البحث	
14 مكتب (6person)	84	0	0	
<u>قاعة الموسوعات والمعاجم</u>				
المكاتب	المقاعد البيداغوجية	الحواسيب		
04 مكتب (3person)	12	02		
<u>قاعة طلبة الدكتوراه</u>				<u>الطابق الثالث</u>
المكاتب	المقاعد البيداغوجية	الحواسيب		
42 مكتب (4person) 12 مكتب (3person)	204	0		
564 مكتب	564 مقعد	32 مقعد بحث	38 حاسوب	

الجدول رقم (05) يوضح تجهيزات المكتبة المركزية

1-3-4 النظام الداخلي بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة :-

يهدف هذا النظام إلى ضبط القواعد المتعلقة باستخدام المكتبة المركزية بالقطب الجامعي شتمة و شروط الاستفادة من خدماتها .

الإعارة الخارجية : يوجد بالمكتبة بنك للإعارة الخارجية خاص بطلبة التدرج و آخر خاص بطلبة ما بعد التدرج و الأساتذة فعلى كل فئة احترام بنك الإعارة الخاص بها .

من حق كل قارئ استعارة الوثائق إلى خارج المكتبة حسب الشروط التالية :

- طلبة التدرج : (10) كتب لمدة 15 يوما قابلة للتجديد
- طلبة ما بعد التدرج : (10) كتب لمدة 21 قابلة للتجديد
- الأساتذة : (10) كتب لمدة شهر قابلة للتجديد
- التأخر في إرجاع الكتب و عدم احترام مدة الإعارة يعرض القارئ لعقوبة الحرمان لمدة تحددها إدارة المكتبة .
- يمنع دخول مخازن الكتب مهما كان السبب الداعي لذلك
- تضييع الكتاب أو إتلافه يلم القارئ : إما بتعويضه أو تقديم خمسة كتب من نفس العنوان لمؤلفين مختلفين

الإعارة الداخلية : تتيح المكتبة المركزية للجامعة إمكانية الإطلاع الداخلي على الوثائق و الكتب المتوفرة بقسم المراجع و الدوريات و كذا قاعات المطالعة الخاصة بكل تخصص .

الرسائل الجامعية

المجلات

المعاجم و الموسوعات

الكتب المرجعية و الببليوغرافيات

الكتب المستخدمة بكثرة و ذات النسخة الواحدة

- يسمح بمطالعة هذه الوثائق داخليا في الفضاء المخصص لهذا الغرض و لا يمكن إخراجها أو إعارتها إلى خارج المكتبة .

قاعة المطالعة :

- قاعة المطالعة مكان للبحث و الدراسة ينبغي تجنب أي سلوك من شأنه إحداث الفوضى أو إزعاج القراء
- استظهار بطاقة القارئ لدخول القاعة إجباري
- التزام الهدوء و المحافظة على النظافة داخل القاعة مسؤولية الجميع

يمنع منعاً باتاً :

- ✓ التدخين
- ✓ الأكل و الشرب داخل القاعة
- ✓ الوقوف داخل القاعة سواء كانت الأماكن متوفرة أم لا
- ✓ تحويل الكراسي و الطاولات من مكانها و التنقل دون مبرر بين الطاولات
- ✓ كل تصرف يخل بالآداب العامة للجامعة

كل مخالفة لفحوى هذا النظام قد تعرض صاحبها إلى :

- التنبيه و الدعوة إلى مغادرة المكان.
- السحب الفوري لبطاقة القارئ و حرمانه من خدمات المكتبة لمدة معينة .
- الحرمان من استخدام المكتبة بصفة نهائية .

1-3-5 خدمات المكتبة المركزية جامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة -

إن نجاح أو فشل أي نوع من المكتبات يرتبط ارتباطا وثيقا بنوعية الخدمات التي تقدمها لروادها و مستعمليها، حيث تقدم المكتبة المركزية شتمة في جامعة محمد خيضر بسكرة مجموعة من الخدمات والتي تتمثل فيما يلي :

1- الخدمات الإدارية :

الخدمات المكتبية تتمثل في كافة التسهيلات التي تقدمها المكتبات و مراكز المعلومات من اجل استخدام مصادرها و مقتنياتها أفضل استخدام ، وفي الشكل العام يمكن القول إن الخدمات المكتبية تعني الأنشطة و العمليات و الوظائف و الإجراءات و التسهيلات التي تقوم بها المكتبة المركزية من اجل خلق الظروف المناسبة لوصول الباحث أو المستفيد إلى المصادر المعلومات و الأوعية المرجعية إلي يحتاجها بأسرع و اقل وقت .

أ- التخطيط : وهو وضع الخطط المستندة على أساس الأساليب لتحقيق هدف معين خلال فترة زمنية في ضوء الظروف الحالية وتلك التي يمكن ان تسود مستقبلا وبأفضل صورة ممكنة

ب- التنظيم : هو التجمع المنهجي و المنطقي ،وهو مجموعة من النشاطات المختلفة و المثالية .

ت- الرقابة و التوجيه : تعني الرقابة على المنتجات المكتبة من حيث كميتها ونوعيتها و الزمن اللازم لإنتاجها وهي تلك الخدمات المقدمة إلى المستفيدين ومقارنتها لما خطط

لتقديمه في فترات مماثلة لاكتشاف الأخطاء و العمل على تصويبها ، وأيضاً الرقابة غير المباشرة على المستفيدين على طريقة تعامل المستفيدين مع مصادر المعلومات أو طرق أفادتهم منها، أو طريقة تعامل تعامل المستفيدين مع موظفي المكتبة وطبيعة العلاقة بينهم أو القيام بما يسمى بدراسات المستفيدين و التي تمد الإدارة بتغذية راجعة عن رأي المستفيدين بالمكتبة من النواحي النواحي ورصد الانحرافات و السلبيات.

أما التوجيه و الإرشاد هو توجيه للموظفين باتجاه أهداف منظمة وهو إشراف على الموارد البشرية وتحفيزها.

2- الخدمات الفنية :

أ- خدمة الاقتناء و التزويد : تسعى كل مكتبة إلى أغناء رصيدها بشتى الطرق سواء كان عن طريق إقامة المعارض او الشراء أو التبادل بين المكتبات أو الإهداء حتى تقوم بتلبية حاجيات روادها من المعلومات لتطبيق برامجهم الببليوغرافية ،حيث يعتمد التزويد على عمليتين أساسيتين هما : اختيار الموارد و تقييم الطلبات المقدمة من الرواد والأقسام المختلفة، أما في المكتبة المركزية شتمة فيقوم بهذه الخدمة السيد المحافظ بالدرجة الأولى بحيث تعد قوائم احتياجات الطلبة ودراستها ومحاولة اقتنائها بعد عرضها على الجهاز الإداري من خلال عملية الإحاطة الجارية ويتوقف نجاح مثل هذه العمليات على الميزانية المخصصة و المتوفرة لدى المكتبة ، إضافة إلى الشراء تعتمد مكتبتنا الإصدارات التي لها الأهمية الكبرى في تنمية الرصيد بصفة معتبرة.

حيث يستعان في عملية الاقتناء :

- الفهارس الموجودة.
 - إقامة المعارض : تقوم المكتبات بمثل هذه الخدمات بهدف التعريف بالإصدارات الجديدة التي تحصل عليها مستوى جميع التخصصات في المعرفة الإنسانية
- حيث أن المكتبة المركزية أولت اهتماما كبيرا بهذا الجانب ومنأهم دور النشر التي تتعامل معها المكتبة المركزية هم كالتالي :

الولاية	دار النشر
الجزائر	دار ادم للكتاب
باتنة	دار الاوراسية
عين مليلة	دار الهدى
الجزائر	دار الكتاب الحديث
مسيلة	دار التوفيقية
بسكرة	دار الديوان المطبوعات الجامعية
الجزائر	الدار الجزائرية
قسنطينة	دار الروح
باتنة	خير الجليس

باتنة	دار شيليا
الجزائر	دار الاكاديمية
الجزائر	دار الدولة
الجزائر	دار الشهاب
الجزائر	دار الدولي للكتاب
الجزائر	دار المركز العلمي للكتاب
قسنطينة	TECHNO SIENCE
الجزائر	OMEGA
الجزائر	AMAZUNE
الجزائر	ST
الجزائر	B A
الجزائر	GALAXY
الجزائر	C.R.S.T.R.A
الجزائر	CENTER SCIENTIFIQUE DU LIVRE

الجدول رقم (06) يمثل دور النشر التي تتعامل معها المكتبة المركزية - شتمة -

ب- خدمة الجرد : الجرد هو عملية يتم من خلالها التأكد من مقتنيات المكتبة المركزية شتمتوبالأحرى كل المكتبات الجامعية أو مراكز المعلومات التي يتم إدخالها في سجل العام للمكتبة المركزية وهو يمثل حقيقة ماهو موجود على الرفوف وعملية الجرد تتم سنويا أو مرتين في السنة حسب حجم المقتنيات ،حيث بعد انتهاء من عملية التصنيف بالمكتبة المركزية شتمة ندخل مرحلة الجرد وهي إعطاء كل وعاء رقم في آخر الصفحة من الوعاء أو الكتاب حيث أن كل نسخة تأخذ رقم خاص بها ورقم الجرد لا يتكرر أبدا.

ت- خدمة التسجيل و الختم و الطبع :يقصد بهذه الخدمة تسجيل المدخلات إلى المكتبة من مقتنيات و في تواريخ دخولها وخروجها ،ويقوم بها مختصين في مجال علوم المكتبات و المعلومات كلهم موظفون على مستوى مصالح المعالجة التقنية وتتم هذه العملية بمرحلتين .

المرحلة الأولى :يتم تسجيل البيانات الخاصة بالمقتنيات من اسم المؤلف ،العنوان ،الناشر ودار النشر و سنة النشر في سجل الجرد.

المرحلة الثانية: يتم تسجيل هذه المعلومات أليا مع إضافة رقم التصنيف و الجرد .

ث- خدمة التصنيف : تعتمد مكتبة المركزية شتمة على تصنيف عالمي الذي يتمثل في تصنيف ديوي العشري ، التي تصنف رصيدها حسب التخصصات بطريقة علمية حسب تقسيم ديوي للمعرفة الإنسانية أي عشر أقسام .

ج-الفهرسة: تعتبر الفهرسة من أهم العمليات الفنية التي لا يمكن لأي مكتبة الاستغناء عنها لما تقدمه من قدرة على السيطرة على الرصيد وجعله في متناول الرواد و المستفيدين على استعمال الرصيد الهائل التي تزخر به المكتبات

حيث أن النظام المتبع في عملية الفهرسة بالمكتبة المركزية شتمة هو نظام الفرنسي PMB حيث تتم عملية الفهرسة المقروءة آليا من خلال إدخال البيانات البيبليوغرافية للأوعية المعلوماتية في الحقول المخصص لها .

ح -خدمة الإعارة: هي احد الخدمات الأساسية في جميع أنواع المكتبات ،حيث أن معظم المكتبات أصبحت تخصص أقسام خاصة بهذه الخدمة ،حيث أنها تعتبر النشاط الذي يزود القارئ بالمواد والأوعية التي يحتاجها ويريد الاطلاع عليها و الاستفادة من محتوياتها باتصال مباشر بينه وبين القائمين على هذه الخدمة ،و لقد عرفت هذه الخدمة على أنها عملية تسجيل وإخراج الكتب و المراجع و الموادالمكتبية لاستعمالها والاستفادة من محتوياتها سواء كان ذلك داخل أو خارج المكتبة لفترة زمنية محددة ووفق نظام معين .

تعتمد مكتبتنا على نوعين من هذه الخدمة إعارة خارجية و داخلية.

د-خدمة الإحاطة الجارية:تهتم هذه الخدمة على الإلمام بالتطورات و المستجدات الحديثة للأوعية المعلوماتية في أي فرع من فروع المعرفة الموجودة بالمكتبة المركزية خاصة مايمهم المستفيدين كل حسب اهتمامه وتخصصه فالمكتبة المركزية تعمل من اجل تغطية كامل

الأوعية التي يصعب على المستخدمين الوصول إليها أي أنها تحيط المستفيد أو القارئ بدخول مجموعات جديدة للمكتبة عبر شاشة عرض خاصة بها.

هـ - خدمة البث الانتقائي: تعبر هذه الخدمة الوجه الآخر المتطور لخدمة الإحاطة الجارية حيث تقوم المكتبة المركزية بشتمة بمعرفة مسبقة بمجالات اهتمام المستفيدين ورواد المكتبة ودقة انتقاءها أي انتقاء عينة من الأوعية المعلوماتية الموجودة بالمكتبة ونعلم بها المستفيدين بالمكتبة ،مثلا إصدارات الأساتذة نأخذ عينة منها ونبثها للإعلام بها جمهور المستفيدين.

و - خدمة الانترنت: إن التطور التكنولوجي الكبير أدبالي ابتكار عدة وسائل اتصال حديثة وجب على المكتبة المركزية شتمة وبالأحرى المكتبات الجامعية عامة باستغلالها لما تمتاز به من السرعة و الفعالية ولعل الانترنت أهم هذه الوسائل ، كونها أداة مرجعية هامة جدا حيث تتوفر على رصيد هائل من المصادر المرجعية الآلية، أصبحت تتيح الاتصال المباشر مع المختصين في جميع التخصصات المعرفة الإنسانية ، كما أصبحت تتيح للمكتبيين و الباحثين إرسال الوثائق و الملفات بعيدا عن مشاكل البريد والوسائل التقليدية .

ولذلك فان مكتبة المركزية بشتمة خصصت مصلحة خاصة لهذه الخدمة للطلبة والأساتذة المستفيدين بالمكتبة حيث جهزت المكتبة المركزية بشتمة هذه المصلحة بكامل التجهيزات يشرف عليها مهندس الإعلام الآلي حيث تقدم خدماتها كل يوم من ثامنة إلى منتصف النهار ومن الواحدة إلى الرابعة ونصف زوالا.

ي- خدمة قواعد البيانات: وهي أنواعها :

❖ **SERIST**: هو مركز المسؤول عن تحقيق برامج البحث العلمي و التطوير

التكنولوجي في مجال المعلومات العلمية و التقنية، فهي مسولة على :

- إجراء أي بحث بشأن إنشاء وتطوير المعلومات العلمية والتقنية الوطنية.

- تشجيع البحوث في مجالات العلوم وتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و

المشاركة في تميمتها.

- المساهمة في تنسيق وتنفيذ برامج وطنية للمعلومات العلمية و التقنية في إطار

متفق عليه

المساهمة في بناء وتعزيز مجتمع المعلومات من خلال إنشاء وتطوير شبكات

المعلومات الموضوعية القطاعية بما في ذلك شبكة الأكاديمية و البحثية، وضمن

علاقتهم مع شبكات مماثلة في الخارج، فضلا عن تطوير وانتشار تكنولوجيا المعلومات

في أنشطة التعليم العالي

❖ **SNDL**: يسمح بالوصول إلى الوثائق الالكترونية وطنية ودولية غنية جدا و متنوعة

وتغطي جميع مجالات التعليم والبحث العلمي، ويتم تصنيف هذه الوثائق إلى فئتين :

الفئة الأولى: هي متاحة دون قيود لجميع الطلاب و المعلمين و الباحثين دائم في

الجامعات ومراكز البحوث، أما الفئة الثانية من الوثائق هو مكان غير المقيد للاتصال

ولكن يتطلب الحصول على حساب الفرد ويتم دعم الحصول على إجراء حساب

Simple.Elle حسب مدير مختبر (مدير لمراكز البحوث وحدات البحثية) أو رئيس المكتبة المركزية .

❖ **PNST**: أي الرسائل العلمية الوطنية للتقارير البوابة وهو نظام شامل للوصول إلى الإنتاج

العلمي من الباحثين في الأطروحات، أهدافها الرئيسية:

- تسريع عملية التحقق من صحة المواضيع .
- تسهيل تقديم الأطروحات .
- تقرير وتحديد أبحاث علمي.
- توفير الوصول إلى النص الكامل وضمان www.pnst أرشفة دائمة.
- المشاركة في تحديث نظام مكتبة الجامعة الوطنية من قبل المؤسسة بما في ذلك المكتبات الافتراضية.
- جمع المعلومات لتطوير قواعد بيانات وطنية في مجالات العلوم والتكنولوجيا ونشرها.
- تشجيع البحوث في مجال أمن المعلومات و الشبكات.

❖ **RBDz**: دليل المكتبات من الجزائر الذي هو قوائم المكتبات الجزائرية ومراكز

التوثيق. التي تسمح لتوفير المعلومات اللازمة لتحديد (عنوان، و ساعات العمل، و التخصص، و غيرها) والموقع و الخدمات لهذه الوحدات من المعلومات.و الغرض

الرئيسي من هذا الدليل هو تثبيت مع أدوات أخرى مثل كتالوجات نقابة أو ترتيبات قرض بين المكتبات و من أهدافها مايلي :

- قائمة وحدات المعلومات المتوفرة على المستوى الوطني
- تحديد هوية ومكان وثائق في هذه الوحدات .
- إجراء عمليات بحث دقيقة باستخدام عدة معايير في مؤسسة .
- تحديد المؤسسة الذي يناسب (القرب،نوع المؤسسة،التخصص) للاستفادة من الخدمات .

2 - إجراءات الدراسة الميدانية

تعتبر مرحلة تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية , خطوة مهمة في الدراسة العلمية من خلال العناصر التي تحتويها و التي تم جمعها من طرف الباحث , و تتمثل هذه العناصر في مجالات الدراسة و كذا المنهج المتبع و المجتمع الأصلي و العينة و كذلك أدوات جمع البيانات , حيث تعتبر هذه الخطوات الركيزة الأساسية لأي بحث علمي .

1-2 مجالات الدراسة :

في أي بحث علمي لابد من توفر مجالات لدراسته, فهي تعتبر حدود للموضوع المدروس وتتمثل مجالات الدراسة في المجال الجغرافي , المجال البشري و المجال الزمني و سنحاول توضيحها في ما يلي :

2-1-1 المجال الجغرافي :

يقصد به النطاق الجغرافي لإجراء الدراسة الميدانية و المتمثل في المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر -شتمة- , وقد تم اختيارها من بين المكتبات الأخرى نظرا لأنها تحتوي على مجموعة من المميزات التي جعلتها مكان لإجراء دراستنا به و المتمثل في الأساليب الحديثة لتنمية الموارد البشرية و تطبيقها في المكتبة المركزية .

2-1-2 المجال البشري :

يقصد بالمجال البشري العاملين التي ستجرى معهم الدراسة , حيث يشمل العاملين في المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة- و شملت محافظ المكتبة و العاملين المتخصصين في علم المكتبات و غير المتخصصين .

2-1-3 المجال الزمني : يقصد به النطاق الزمني لإجراء الدراسة الميدانية و المتمثل في الفترة التي دامت فيها مدة الدراسة حيث استغرقت مدة عمل البحث العلمي حوالي 10 أشهر بداية من شهر ديسمبر 2019 إلى سبتمبر 2020 و كانت على فترات مقسمة حسب الآتي:

الفترة الأولى : تم فيها جمع المادة العلمية للإلمام بالموضوع من كل الجوانب ووضع خطة للعمل بها وذلك من خلال جمع المعلومات و فرزها و تنظيمها لتصبح واضحة تخدم موضوع دراستنا , وقد امتدت هذه الفترة من (ديسمبر 2019 إلى أبريل 2020) و استمرت فترة المراجعة و التعديل إلى غاية نهاية عمل المذكرة .

الفترة الثانية : قمنا فيها بعمل أسئلة الاستمارة و عرضها على الأستاذ المشرف ليقوم بتصحيحها وتحكيمها و إعطاء الملاحظات التي تأخذ بعين الاعتبار, وبعد إجراء التصحيحات تم تحكيمها من طرف ثلاثة أساتذة من نفس التخصص و كانت الفترة بين شهر ماي إلى غاية 24 أوت 2020 .

أما الفترة الثالثة :امتدت من 11سبتمبر 2020 إلى غاية 25 سبتمبر 2020 و تم خلالها توزيع الاستمارة على عينة الدراسة الكترونيا و استرجاعها , و بعدها مرحلة تفرغ البيانات و جدولتها و تحليل البيانات لنصل إلى عرض نتائج الدراسة .

2-2 مجتمع البحث و عينة الدراسة :

مجتمع الدراسة :هو المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة و يتكون مجتمع دراستنا من العاملين في المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة- .

عينة الدراسة : هي مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة من حيث الخصائص و الصفات حيث تعطي صورة حقيقية للمجتمع الأصلي ووفقا لطبيعة الدراسة و عدد المجتمع الأصلي المقدر في 6 عاملين فكانت العينة قصدية لأنها الأنسب لدراستنا .

2-3 أدوات جمع البيانات :

تساعد هذه الأدوات في جمع البيانات اللازمة لمعالجة موضوع الدراسة , ويكون اختيار الأداة المناسبة تبعا لطبيعة الموضوع و نوع البيانات التي يحتاجها الباحث , فقد اعتمدنا في الجانب الميداني على أداة استمارة الاستبيان و التي سيتم توضيحها فيما يلي :

2-3-1 استمارة الاستبيان : نظرا لما تقدمه الاستمارة من مزايا بحثية فقد اعتمدنا هذه

الأداة في شكل فقرات موزعة على مجموعة محاور و جاءت هيكلتها كالاتي :

1- **البيانات الأولية** :بيانات شخصية ووظيفية عن المبحوثين بغرض معرفة خصائص مجتمع الدراسة و يحتوي على مجموعة من المتغيرات المتمثلة في الجنس , الرتبة الوظيفية , المؤهل العلمي , التخصص , الخبرة المهنية .

2-التساؤلات الخاصة بالدراسة :

المحور الأول: ويشمل كل البيانات المتعلقة بعملية تنمية الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية (المكتبة المركزية شتمة) من السؤال 1 إلى 6 المتمثلة في أساسيات تطبيق عملية تنمية الموارد البشرية داخل المكتبة .

المحور الثاني: ويشمل البيانات المتعلقة كيفية تطبيق عملية تنمية الموارد البشرية داخل المكتبة المركزية من السؤال 7 إلى 10 المتمثلة في الإمكانيات المادية و البشرية التي تساعد في تطبيقها .

المحور الثالث: يشمل تقييم فعالية تنمية العاملين من خلال اعتماد الأساليب الحديثة من السؤال 11 إلى 16 موزعة على جملة من الأسئلة تتمثل في دور الأساليب الحديثة في زيادة فعالية الأداء لدى العاملين داخل المكتبة والغرض من تطبيقها .

أما بالنسبة لتوزيع الاستمارة فكانت بطريقة الكترونية على العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة-و ذلك للحصول على بيانات متمثلة في الإجابة عن الأسئلة التي تساعدنا في تحليل البيانات للوصول إلى نتائج دقيقة .

3-نتائج الدراسة الميدانية و مقترحاتها :

3-1 جدولة وتحليل البيانات :

3-1-1 تحليل بيانات المحور الأول :

البيانات الشخصية

توزيع المبحوثين حسب الجنس :

النسبة %	التكرار	الجنس
33%	02	ذكر
67%	04	أنثى
100%	06	المجموع

الجدول رقم (07) يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

يوضح الجدول رقم (07) توزيع المبحوثين حسب الجنس , حيث يوضح أن نسبة 67 % تمثل العاملين في المكتبة من جنس الإناث , و أن نسبة 33 % تمثل العاملين في المكتبة من جنس الذكور , و بالتالي نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الإناث في المكتبة أكثر من الذكور و هذا يرجع إلى سياسة التوظيف التي تعتمدها المكتبة و الإجراءات التي تتبعها بغرض التماشي مع طبيعة العمل .

توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي :

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
16%	01	شهادة الدراسات التطبيقية
17%	01	ليسانس
50%	03	ماستر
17%	01	شهادات أخرى
100%	06	المجموع

الجدول رقم (08) يوضح توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي

الجدول الموضح أدناه يمثل توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي , حيث يظهر من خلال الجدول أن نسبة الحاصلين على شهادة الماستر هي 50 % أما بقية الشهادات فكانت نسبتها متساوية تمثلت في 17 % , و من هذه المؤشرات نلاحظ أن نسبة الحاصلين على شهادة ماستر هم النسبة الأكبر و هذا راجع إلى سياسة المكتبة حيث تتم عملية التوظيف بناء على الاختبار و ليس على الشهادة لذلك هناك تفاوت في النسب الناتج عن عدم فتح مناصب التوظيف للحاصلين على الشهادات و أن هناك نقص في تنوع الشهادات حيث نجد الشهادات الأخرى تكون بنسبة قليلة حيث نجد واحدة فقط هي مهندس دولة في الإعلام الآلي وهذا يعتبر نقطة ضعف بالنسبة للمكتبة .

توزيع المبحوثين حسب الرتبة المهنية :

الرتبة المهنية	التكرار	النسبة %
مساعد بالمكتبات الجامعية	01	%17
ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى أول	04	%66
مهندس دولة في الإعلام الآلي	01	%17
المجموع	06	%100

الجدول رقم (09) يوضح توزيع المبحوثين حسب الرتبة المهنية

يتضح من خلال الجدول أن نسبة العاملين الذين لديهم رتبة ملحق مكتبات مستوى أول تقدر ب 66% من مجمل الموظفين , بينما رتبة مساعد بالمكتبات الجامعية و مهندس دولة في الإعلام الآلي تقدر بنسبة 17% لكليهما , و من هذا الجدول ملاحظ أن النسبة التي تشغل مجال الوظيفة هم ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى أول و هذا يمكن إرجاعه إلى طبيعة الوظيفة و تعدد خدمات المكتبة و انقسامها , أما بالنسبة لمساعد مكتبي و مهندس دولة في الإعلام الآلي فهذه تساعد في التحسين و التطوير من خدمات المكتبة فهي تساعد في تنمية مواردها البشرية , حيث نصل من خلال الجدول أن بالرغم من النسب المتفاوتة إلا

أن الرتبة الوظيفية لا تشكل فارقا كبيرا بين العاملين حيث أن المكتبة تهدف إلى تنمية
مواردها البشرية من أجل تقديم خدمات أفضل .

توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية :

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة%
أقل من 05 سنوات	01	16%
من 05 إلى 10 سنوات	05	84%
أكثر من 10 سنوات	00	00%
المجموع	06	100%

الجدول رقم (10) توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية

يظهر لنا من خلال قراءتنا للجدول رقم (10) أن أكثر نسبة تتواجد ضمن أفراد مجتمع
الدراسة قدرت ب 84% المنحصرة بين 05 و 10 سنوات خبرة , وهذا راجع إلى العاملين
بالمكتبة المركزية لجامعة بسكرة -شتمة- وقت التحاقهم بمجال الوظيفة أما بالنسبة للسنوات
أقل من 05 سنوات نسبة قليلة نظرا لعدم فتح مناصب التوظيف في السنوات الأخيرة بسبب
انشغالات أخرى , و يتبين من خلال الجدول أن العامل ذات أقدميه في الوظيفة له قابلية
للتطوير و التحسين و زيادة مهارات من خلال الاطلاع على أساليب جديدة في مختلف
المجالات و هذا ما يساعد في تقديم أداء عالي يمكنه من خلاله تحقيق أهداف المكتبة و
رفع الأداء الوظيفي .

3-1-2 تحليل بيانات المحور الثاني :

تنمية الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية (المكتبة المركزية لجامعة بسكرة - شتمة -

بعد التعرف على المحور الأول المتمثل في البيانات الشخصية المتعلقة بالعاملين بالمكتبة المركزية يأتي المحور الثاني الخاص بعملين تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية حيث قسمناه إلى مجموعة من الأسئلة نوضحها كالآتي :

السؤال رقم (05) : من وجهة نظرك ما هو مفهوم تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية ؟

و هو سؤال مفتوح موجه للعاملين من أجل معرفة وجهة نظر كل عامل حول مفهوم تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية من خلال تقديم جملة من الاقتراحات تساعده في تكوين صورة حول مفهوم هذه العملية و الجدول التالي يوضح إجابة المبحوثين كالآتي :

التكرار	النسبة %
01	17%
01	17%
01	16%
03	50%
06	100%

الجدول رقم (11) يوضح عملية تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 50 % من عينة الدراسة تقول بأن عملية تنمية الموارد البشرية هي عبارة عن تحسين و تطوير في خدمات المكتبة , في حين أن بقية إجابات العاملين كانت ما بين رفع المهارات و تشجيع الابتكار أما البعض الآخر يعتبرها إيجاد كفاءات جديدة

و بالتالي يتضح من خلال الجدول أن كل الإجابات تصب في نقطة واحدة حيث تعتبر عملية تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية رفع لمهارات العاملين و تشجيعهم على الابتكار مما يولد كفاءات جديدة هذا بالنسبة للمسؤول عن العملية أما بالنسبة للعامل فهو يعتبرها تحسين و تطوير في الخدمات المقدمة للمستفيدين , وفي النهاية تعتبر تنمية الموارد البشرية أسلوب لتدريب العاملين و تكوينهم من أجل إكسابهم مهارات تساعدهم في الارتقاء بالمكتبة وتحقيق الأداء الوظيفي .

السؤال رقم (06) هل تتوفر المكتبة المركزية على مبنى مناسب و تجهيزات لتطبيق سياسة تنمية الموارد البشرية ؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	06	%100
لا	00	%00
المجموع	06	%100

الجدول رقم (12) يوضح توفر المكتبة المركزية على مبنى مناسب لتطبيق سياسة تنمية الموارد البشرية

الجدول رقم (12) يوضح أن كل العاملين أكدوا أن المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة- تتوفر على مبنى مناسب و تجهيزات لتطبيق سياسة تنمية الموارد البشرية , و يتبين من خلال إجابات العاملين أن المكتبة المركزية لها قابلية تطبيق عملية التنمية و ذلك من خلال المبنى الذي يحتوي على مساحة واسعة و كذلك مختلف التجهيزات المالية من خلال الميزانية و المادية من أجهزة و برمجيات خاصة المفتوحة المصدر التي تساعدها في التعديل و التطوير كذلك الإمكانيات البشرية من خلال وجود أكفاء للقيام بها داخل المكتبة و وجود كوادر بشرية مؤهلة و هذا ما يجعل المكتبة قادرة على تطبيق عملية تنمية الموارد البشرية .

السؤال رقم (07) : هل تعتقد أن تنمية الموارد البشرية تصلح أن تطبق في المكتبة ؟

النسبة %	التكرار	إذا كانت الإجابة ب "نعم" لماذا ؟
17%	01	امتلاك المهارات الإدارية اللازمة لتطبيق العملية
66%	04	وجود إدارة تؤمن بعملية تنمية الموارد البشرية
00%	00	جاهزية المكتبة لعملية تنمية الموارد البشرية
17%	01	أخرى
100%	06	المجموع

الجدول رقم (13) يوضح مدى قابلية تطبيق تنمية الموارد البشرية داخل المكتبة المركزية يصلح تطبيق تنمية الموارد البشرية داخل المكتبة المركزية لجامعة بسكرة - شتمة - من خلال توفر مجموعة من المقومات نبرزها في ما يلي : وجود إدارة تؤمن بعملية تنمية الموارد البشرية و هذا ما حقق أعلى نسبة في الجدول بلغت 66% و ذلك من خلال إدراك المسؤول بأهميتها و أهم الأهداف التي تحققها في سبيل الارتقاء بالمكتبة و الوصول إلى أعلى المستويات إضافة إلى امتلاك المهارات الإدارية اللازمة لتطبيقها من تخطيط و توجيه العاملين و الرقابة على العمل بالإضافة إلى القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب و حل المشكلات كل هذه المواصفات توحى بإمكانية تطبيقها و قدرت نسبته ب 17% , و هناك مقومات أخرى بنسبة 17% تمثلت في وجود كفاءات عالية بالمكتبة , إضافة إلى قابلية التطوير و التنمية من قبل الموظفين .

السؤال رقم (08) تقتصر مسؤولية تنمية الموارد البشرية في المكتبة المركزية بسكرة - شتمة - على :

النسبة %	التكرار	
50%	03	الإدارة العليا
33%	02	المورد البشري
00%	00	الإدارة الإشرافية
00%	00	الجهة المتخصصة
17%	01	أخرى
100%	06	المجموع

الجدول رقم (14) يوضح المسؤول عن عملية تنمية الموارد البشرية داخل المكتبة المركزية

نلاحظ أن عملية تطبيق تنمية الموارد البشرية داخل المكتبة المركزية تكون بصفة مشتركة بين مجموعة وليس واحد فقط و هذا ما يوضحه الجدول أعلاه من خلال النسب المتحصل عليها من خلال إجابات المبحوثين , فيساهم في نجاح عملية تنمية الموارد البشرية هو وعي العاملين بها و تقبلهم لها كذلك استعداد المكتبة لتبنيها فهي تتم بالانسجام و التعاون بين الإدارة العليا و العاملين من أجل تحقيق النجاح و التطور , حيث نجد رأي آخر الذي يعتبر التنمية عملية متكاملة تعاونية بين الموظف و المسؤول و المشرف معا فلا تتم بالاعتماد على جهة واحدة فقط .

السؤال رقم (09) : في ما تتمثل أهمية عملية تنمية الموارد البشرية داخل المكتبة المركزية

–شئمة–؟

النسبة %	التكرار	
33%	02	تحقيق المكتبة ميزة تنافسية
00%	00	تبني استراتيجيات جديدة في تعامل المكتبة مع مواردها البشرية
00%	00	زيادة الرغبة لدى العامل في أدائه للعمل
50%	03	خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين حول العمل
17%	01	أخرى
100%	06	المجموع

الجدول رقم (15): يوضح أهمية تنمية الموارد البشرية داخل المكتبة المركزية -شتمة-

يبين الجدول أعلاه أهمية عملية تنمية الموارد البشرية داخل المكتبة المركزية جامعة محمد خيضر -شتمة- حيث كانت أغلب إجابات العاملين حول خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين حول العمل و ذلك بنسبة 50% , أما الإجابات التي تقول أن تحقيق المكتبة ميزة تنافسية كانت بنسبة 33 , والنسبة المتبقية 17 % كانت حول وجهة نظر العاملين حيث يعتبرون أن أهمية تنمية الموارد البشرية داخل المكتبة تساهم في رفع الأداء الوظيفي و تحسين الخدمة المقدمة من طرف الموظف .

فمن خلال هذه الإجابات نلاحظ أن عملية تنمية الموارد البشرية داخل المكتبة المركزية تمثل أهمية بالغة من حيث توفير المعارف و المهارات بحيث تصبح المكتبة أكثر قدرة على التغيير في المستقبل و هذا ما يخلق اتجاه ايجابي للعامل حول العمل مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمكتبة .

السؤال رقم (10) : ما هي متطلبات تطبيق عملية تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية ؟

النسبة %	التكرار	
34%	02	توفير الأفراد و الخبرة في التنمية
66%	04	إدارة موارد بشرية فعالة
00%	00	الربط بين التنمية والمؤسسة
00%	00	تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية
100%	06	المجموع

الجدول رقم (16) : يبين متطلبات تطبيق عملية تنمية الموارد البشرية في المكتبات

الجامعية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من أفراد الدراسة و المتمثلة في 66% والذين كانت إجاباتهم ضرورة وجود إدارة موارد بشرية فعالة من أجل تطبيق عملية تنمية الموارد البشرية داخل المكتبة , أما النسبة المتبقية المتمثلة في 34% كانت إجاباتهم يجب توفير الأفراد و الخبرة في التنمية حيث أن عمليتي التنمية تتطلبان توفر إدارة خاصة بها داخل الهيكل التنظيمي ووجود كوادر بشرية مؤهلة .

و يتبين من خلال الجدول أن عملية تنمية الموارد البشرية تتطلب توفير إدارة موارد بشرية فعالة و مستقلة بذاتها تقوم بمراقبة مختلف الأنشطة و العمليات داخل المكتبة , و تسهر على التحسين و التطوير في مختلف الخدمات و هو ما يوافق عليه أغلب أفراد مجتمع الدراسة .

3-1-3 تحليل بيانات المحور الثالث :

تطبيق عملية تنمية الموارد البشرية داخل المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة-

السؤال رقم (11) حسب رأيك تتمثل أهم العوامل الدافعة لتطبيق عملية التنمية داخل المكتبة في :

الإجابات	التكرار	النسبة %
إدراك أسباب الحاجة للتغيير	00	%00
شعور التزام بالقرارات	00	%00
زيادة فعالية العاملين	05	%83
أخرى	01	%17
المجموع	06	%100

الجدول رقم (17) يوضح العوامل الدافعة لتطبيق عملية التنمية داخل المكتبة المركزية

من خلال قراءة الجدول أعلاه تبين لنا أن أكبر نسبة من العاملين المقدر بـ 83% يرون أن من أهم العوامل الدافعة لتطبيق عملية التنمية داخل المكتبة حسب العاملين هي زيادة فعالية أداء العاملين بالمكتبة و هذا راجع إلى بلوغ المكتبة للأهداف المسطرة , أما النسبة المقدر بـ 17% فكانت إجابتها حول وجود عوامل أخرى تدفع بالقائم على المكتبة إلى تبني عملية تنمية العاملين داخل المكتبة م فتدني الأداء في الوظيفة يدفع بالمسؤولين إلى إيجاد حلول أهمها تنمية المورد البشري لتحسين أدائه و رفع مستوى الخدمات .

السؤال رقم (12) هل أنت مقتنع بأهمية تطبيق عملية تنمية الموارد البشرية في المكتبة المركزية ؟

النسبة %	التكرار	إذا كانت الإجابة ب "نعم" لماذا ؟
67%	04	رؤية مستقبلية و ثقافية لتنمية الموارد البشرية
00%	00	تحديد هدف و سياسة التنمية
33%	02	وضع خطط و استراتيجيات
100%	06	المجموع

الجدول رقم (18) يوضح مدى اقتناع العاملين بأهمية تطبيق تنمية الموارد البشرية في المكتبة المركزية

يبين الجدول أعلاه اقتناع العاملين بأهمية تطبيق تنمية الموارد البشرية في المكتبة المركزية حيث يتضح أن نسبة 100% إجابتهم نعم فالتوجه الايجابي لأفراد العينة يمكن إرجاعه إلى أهمية عملية تنمية الموارد البشرية في تحقيق نمو و تقدم المكتبة فالجهود المبذولة من طرف العاملين في سبيل التحسين و التطوير في الخدمات المقدمة للمستفيدين يعتبر دليل كافي لإقناع العاملين بأهميتها إضافة إلى أنها تعطي رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية الموارد البشرية و هو ما كانت نسبته 67% من مجمل أفراد العينة أما النسبة الأخرى فكانت إجابتهم حول وضع خطط و استراتيجيات و المقدرة نسبتها ب 33% و هذه كلها بمثابة أدلة كافية لتطبيق عملية تنمية الموارد البشرية .

السؤال رقم (13) تهدف المكتبة المركزية من خلال تطبيق عملية التنمية إلى :

النسبة %	التكرار	الإجابات
50%	03	كفاءة العاملين
00%	00	تحقيق أهدافها
00%	00	أداء مهامها
00%	00	استغلال مواردها
50%	03	إرضاء المستفيدين
100%	06	المجموع

الجدول رقم (19) يوضح أهداف تطبيق عملية تنمية الموارد البشرية في المكتبة المركزية

يبين الجدول أعلاه الخاص بأهداف المكتبة المركزية من خلال تطبيق عملية تنمية الموارد البشرية لدى عينة الدراسة حيث تبين النسبة المقدرة ب 50% من إجابات المبحوثين أن تطبيق عملية تنمية الموارد البشرية في المكتبة المركزية يهدف إلى رفع كفاءة العاملين و ذلك في نظرهم يعمل على تحقيق جودة في الخدمات المقدمة من طرف المكتبة فالعامل الذي تتوفر لديه الكفاءة يساعد في تحقيق الجودة في العمل و الأنشطة داخل المكتبة من خلال مختلف الوظائف و الخدمات , في حين رأت نسبة 50% من المبحوثين أن عملية تنمية الموارد البشرية تهدف إلى إرضاء المستفيدين أن المكتبة تتكون أساسا من الرصيد العلمي و المستفيدين فالمكتبة تعتبر مكان لحفظ الأرصدة الوثائقية بمختلف أشكالها و القيام بتنظيمها وترتيبها من طرف العاملين بها ليتم تقديمها للمستفيد منها في الوقت المناسب فالمكتبة تهدف إلى تطوير الخدمات المقدمة و استغلال مواردها بالطرق المناسبة ليتم استقطاب عدد كبير من المستفيدين .

السؤال رقم (14) كيف تؤثر تنمية الموارد البشرية على أداء العاملين على مستوى المكتبة المركزية ؟

الإجابات	التكرار	النسبة %
الوعي بالمهنة	01	17%
زيادة النشاط	05	83%
المجموع	06	100%

الجدول رقم (20) يوضح تأثير تنمية الموارد البشرية على أداء العاملين على مستوى المكتبة المركزية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن النسبة الأكبر تدور حول تؤثر تنمية الموارد البشرية على أداء العاملين في المكتبة المركزية من خلال زيادة النشاط و هذا ما قدرت نسبته ب 83% حيث يتم إدخال خدمات جديدة تؤدي إلى تزايد العمل و هذا يؤثر بالسلب فيمكن أن يؤدي إلى تدني في مستوى الخدمة المقدمة إضافة إلى نقص الموظفين داخل المكتبة أو عدم توفر كوادر بشرية مؤهلة , حيث تقوم المكتبة بدورات تكوينية و تدريبية للعاملين حول استخدام التقنيات و هذا ما يؤدي إلى توفير إمكانيات مالية و بشرية و مادية قد تكون عبئاً على المكتبة في الوقت الحالي , أما بقية الإجابات كانت حول الوعي بالمهنة و نسبتها ضئيلة قدرت ب 17 % نظراً لأنها تخص القائم عليها وحده فقط .

3-1-4 تحليل بيانات المحور الرابع:

تقييم فعالية تنمية العاملين من اعتماد الأساليب الحديثة

السؤال رقم (15) ما هي الأساليب الحديثة المعتمدة في المكتبة المركزية لتنمية العاملين ؟

الإجابات	التكرار	النسبة %
التخطيط الاستراتيجي	02	33%
إدارة الجودة الشاملة	04	66%
إدارة التغيير	00	00%
المجموع	06	100%

الجدول رقم (21) يوضح الأساليب الحديثة المعتمدة في المكتبة المركزية

نلاحظ من خلال الجدول المتمثل في الأساليب الحديثة لتنمية الموارد البشرية في المكتبة المركزية لجامعة بسكرة - شتمة- أن إدارة المكتبة تعتمد على أسلوب إدارة الجودة الشاملة بنسبة 66 % كونها تعد طريقة مختلفة لتنظيم جهود الأفراد بهدف توحيد جهودهم بطريقة لا تجعل العاملين يقومون بالمهام الموكلة إليهم فحسب , بل المشاركة في كيفية تحسين العمل

الذي يتم إنجازه , فضلا عن أنها تدخل تغييرا ملموسا في العلاقات بين الذين يديرون و الذين يعملون بالفعل حيث تقوم بتقديم معارف و مهارات جديدة تساعد في التعامل مع المواد الجديدة فإدارة الجودة الشاملة تعتمد على معايير الجودة و تشمل جميع العمليات و الأنشطة داخل المكتبة , في حين ترى نسبة 33% من المبحوثين المتمثلين في العاملين داخل المكتبة المركزية أن تقييم فعالية العاملين تتم من خلال تطبيق أسلوب التخطيط الإستراتيجي من خلال عمل خطة إستراتيجية حول رؤيا ورسالة المكتبة بالاعتماد على التخطيط طويل المدى الذي يكون بعد 5 سنوات حيث تعطي المكتبة توقعات ورؤيا مستقبلية حول تبني مختلف البرمجيات مثل برمجية PMB حيث امتدت فترة طويلة لتطبيقها كذلك نجد SYNGEB WEB حيث يعتبر تخطيط طويل المدى ترغب المكتبة في تطبيقه مستقبلا .

السؤال رقم (16) هل للأساليب الحديثة دور في زيادة فعالية الأداء لدى العاملين داخل المكتبة المركزية ؟

هذا السؤال مغلق إجابته "نعم " أو "لا " موجه للعاملين في المكتبة المركزية حول دور الأساليب الحديثة لتنمية الموارد البشرية في زيادة فعالية الأداء لدى العاملين داخل المكتبة المركزية .

الإجابات	التكرار	%النسبة
نعم	06	100%
لا	00	00%
المجموع	06	100%

الجدول رقم (22) يوضح دور الأساليب الحديثة في زيادة فعالية الأداء لدى العاملين داخل المكتبة المركزية

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 100 % من إجابات المبحوثين تؤكد على دور الأساليب الحديثة لتنمية الموارد البشرية في زيادة فعالية الأداء لدى العاملين داخل المكتبة المركزية و

يمكن إرجاعه إلى الجودة في الأنشطة و العملية بالإضافة إلى الخدمات المقدمة للمستخدمين كذلك مدى نجاح الأساليب الحديثة في تحقيق الأهداف المرجوة من عملية تطبيقها في المكتبة .

السؤال رقم (17) يتم تطبيق الأساليب الحديثة لتنمية الموارد البشرية في المكتبة المركزية لغرض :

الإجابات	التكرار	% النسبة
إتاحة الفرصة للابتكار و التجديد	01	17%
الاقتصاد في النفقات	00	%00
تحفيز الأفراد و توفير الدوافع الذاتية	00	%00
اكتساب معرفة شاملة للعمل	00	%00
الكشف عن جوانب القوة و الضعف في الأداء	05	%83
المجموع	06	%100

الجدول رقم (23) يوضح الغرض من تطبيق الأساليب الحديثة في المكتبة المركزية

يكمن الغرض من تطبيق الأساليب الحديثة لتنمية الموارد البشرية في المكتبة المركزية في الكشف عن جوانب القوة و الضعف في الأداء الوظيفي للعاملين داخل المكتبة و هذا ما لاحظناه بنسبة كبيرة في الجدول أعلاه و المقدرة ب 83% حيث تقوم المكتبة بتطبيقها لغرض إكساب العاملين المهارات اللازمة لتفادي جوانب القصور في الأداء التي تعتبر بمثابة تهديد للمكتبة يجب تجنبها و كذلك لمواكبة المتطلبات الحالية و المستقبلية للوظيفة كما تركز على جوانب القوة من خلال تطويرها فهي تعتبر بمثابة فرصة للمكتبة يجب المحافظة عليها, في يعتبر البعض الآخر كانت إجابته بنسبة 17% حيث يرون أن المكتبة تطبق تلك الأساليب لغرض إتاحة الفرصة للابتكار و التجديد في مختلف الأنشطة من طرف العاملين .

السؤال رقم (18) ما هي الصعوبات التي تواجه المكتبة في تحقيق الغرض من التنمية ؟

الإجابات	التكرار	%النسبة
التكاليف المالية	00	%00
نقص الكفاءة لدى القائمين على عملية التنمية	00	%00
عدم استعداد المكتبة	00	%00
تخوف الموارد البشرية من التغيير	00	%00
نقص المهارة في استخدام التقنية	06	%100
المجموع	06	%100

الجدول رقم (24) يوضح الصعوبات التي تواجه المكتبة المركزية لجامعة بسكرة -شتمة-

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه من بين الصعوبات التي تعترض المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة- في تحقيق الأهداف التي رسمتها المكتبة جاءت بنسبة 100% من إجابات العاملين و المتمثلة في نقص المهارة في استخدام التقنية ما حالت دون الوصول بالمكتبة للأداء الأفضل حيث يتطلب من المكتبة الوصول إلى حلول مناسبة لتفادي هذا المشكل من خلال عقد دورات تدريبية للعاملين حول استخدام التقنيات المختلفة لمواكبة التطور التكنولوجي .

السؤال رقم (19) ما هي أسباب توجه المكتبة نحو عملية التنمية وفق التوجهات الحديثة ؟

الإجابات	التكرار	النسبة%
مواكبة التطور التكنولوجي	02	%33
البحث عن البقاء و الاستمرارية	00	%00
تلبية لحاجات و متطلبات المستخدمين	02	%33
رفع مستوى الخدمات المقدمة	01	%17
أخرى	01	%17
المجموع	06	%100

الجدول رقم (25) يوضح الأسباب التي أدت إلى تطبيق عملية التنمية وفق التوجهات الحديثة في المكتبة المركزية - شتمة -

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن من أسباب توجه المكتبة نحو تطبيق عملية التنمية وفق التوجهات الحديثة يعود إلى جملة من الأسباب نوضحها من خلال إجابات المبحوثين حيث نجد نسبة 33% من أفراد العينة يرون أن تطبيق عملية التنمية في المكتبة المركزية ناتج عن التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا ما دفع المكتبة إلى تطبيقها , في حين يرى البعض الآخر من العاملين أنها طبقت لغرض تلبية حاجيات و متطلبات المستفيدين و ذلك بنسبة 33 % , أما نسبة 17 % من الإجابات متعلقة برفع مستوى الخدمات المقدمة وهذا ما يستدعي ضرورة تطبيق عملية التنمية وفق الأساليب الحديثة , و من الأسباب الأخرى التي أدت بالمكتبة المركزية إلى تطبيق عملية التنمية نجد رفع الأداء الوظيفي و تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على المورد البشري ومهاراته كنقطة قوة للمكتبة .

السؤال رقم (20) : ماذا تقترح للتطبيق الفعال و الناجح للأساليب الحديثة لتنمية الموارد البشرية بالمكتبة المركزية مستقبلا ؟

إذا تكلمنا عن الأساليب الحديثة فأقترح كمسؤول عن المكتبة الاعتماد على التنمية الذاتية للمورد البشري مع بعض التوجيهات فقط من قبل المسؤول و المشرف , حيث أن الموظف في استعداد تام للتطور و رفع مستوى أدائه .

تنمية المورد البشري لا تكون برغبة المسؤول فقط بل بزراع الإرادة في الموظف مما يحقق بحث من قبل المكتبي عل أهم ما يطور مهاراته , وفي زمن التكنولوجيا كل ما يبحث عليه متوفر في شبكة الانترنت لذلك لا أحبذ تقييد الموظف بأساليب تنمية يحددها المسؤول , بل اللجوء إلى التنمية الذاتية و الحرة و كل موظف ينمي مهاراته حسب ميوله . كما يجب أن تتوفر مجموعة من العوامل نبرزها في ما يلي :

- أن يكون هناك كوادر بشرية مؤهلة و توفير الوسائل الضرورية لنجاح عملية تنمية الموارد بالمكتبة .

- وجود إدارة خاصة بتنمية الموارد البشرية و متابعتها .

- القيام بتأهيل الموظفين و التدريب و التحفيز في العمل .

- الاعتماد على إدارة الجودة الشاملة كأسلوب حديث لتنمية الموارد البشرية .

- توفير المتخصصين و تأطيرهم و تدريبهم .

3-2 نتائج الدراسة :

توصلنا من الدراسة التي قمنا بها و التي تدور حول الأساليب الحديثة لتنمية الموارد البشرية و تطبيقها في المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر -شتمة- إلى مجموعة من النتائج ساهمت في الإجابة على الإشكالية و تساؤلاتها نردها في ما يلي :

3-2-1 النتائج العامة للدراسة :

- 1- يرتكز نجاح تطبيق عملية التنمية داخل المكتبة المركزية على عدة حيثيات شخصية متمثلة في الجنس و المؤهل العلمي و الخبرة المهنية التي تعمل على تفعيل عملية التنمية .
- 2- تعتبر عملية تنمية الموارد البشرية في المكتبة المركزية من وجهة نظر العاملين هي القدرة على التحسين و التطوير في الخدمات المقدمة ,
- 3- يصلح تطبيق عملية التنمية في المكتبة المركزية نظرا لتوفرها على إدارة تؤمن بها إضافة إلى امتلاك المهارات الإدارية اللازمة لتطبيقها .

- 4- تطبيق عملية التنمية يكون بصفة مشتركة متمثلة في المسؤول و العاملين فهي تتم بالانسجام و التعاون بين الإدارة العليا و العاملين .
- 5- الغرض من تطبيق عملية تنمية الموارد البشرية في المكتبة يكمن في الكشف عن نقاط القوة و الضعف في الأداء الوظيفي للعاملين .
- 6- تتلقى المكتبة المركزية صعوبة في تطبيق عملية التنمية نظرا لنقص المهارة في استخدام التقنية و هذا يمكن حله من خلال عقد دورات تكوينية حول استخدام التقنية .
- 7- لعملية تنمية الموارد البشرية وفق الأساليب الحديثة دور فعال في زيادة فعالية الأداء لدى العاملين في المكتبة المركزية .

3-2-2 النتائج على ضوء الفرضيات :

بعد كل المعلومات التي جمعناها من الميدان و التي حاولنا قدر الإمكان أن تكون عاكسة لواقع موضوع دراستنا :الأساليب الحديثة لتنمية الموارد البشرية و تطبيقاتها في المكتبات الجامعية المكتبة المركزية شتمة , و انطلاقا من الفرضيات التي أسسنا من خلالها لهذه الدراسة يمكن استخلاص النتائج التي تبين واقع تطبيق عملية تنمية الموارد البشرية في المكتبة المركزية و دورها في زيادة فعالية الأداء لدى العاملين كالأتي :

فيما يخص الفرضية الأولى :لدى القائمين عن المكتبة المركزية لجامعة بسكرة و عي كافي بمفهوم الأساليب الحديثة لتنمية الموارد البشرية .

هذه الفرضية محققة طبقا لإجابات العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة- التي تخص فائدة تطبيق الأساليب الحديثة لتنمية الموارد البشرية في المكتبة المركزية و التي وصل التعبير عنها إلى نسبة 50 في الجدول رقم(11) من خلال أنها تساعد في رفع مهارات العاملين و تشجيعهم على الابتكار مما يولد كفاءات جديدة تساعد في التحسين و التطوير في الخدمات المقدمة .

كما أتفق جل الموظفين على دور عملية التنمية في تحقيق الانسجام و التعاون بين الإدارة العليا و العاملين المعبر عنها بنسبة 50 , وهذا يدل على مدى مساهمة و عي القائمين عليها و تقبلهم لها في نجاح عملية تنمية الموارد البشرية داخل المكتبة في تحقيق النجاح و التطور .

أما في خصوص مدى جاهزية المكتبة لتطبيقها فقد أجمع أغلب العاملين على أن المكتبة تتوفر على المقومات اللازمة لتبني عملية التنمية ومنها وجود إدارة تؤمن بعملية تنمية الموارد البشرية وفق الأساليب الحديثة و التي بلغت نسبتها 66 و ذلك من خلال إدراك

المسؤول بأهميتها و تحقيق الأهداف المرجوة في سبيل الارتقاء بالمكتبة و الوصول إلى أعلى المستويات .

فيما يخص الفرضية الثانية: يخضع العاملون بالمكتبة المركزية لجامعة بسكرة إلى عملية التنمية و التحسين من قدراتهم باعتماد المكتبة على أحدث الأساليب .

تبين من خلال الإجابات على أسئلة الاستمارة من طرف العاملين أن العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر -شتمة- يخضعون إلى عملية التنمية و التحسين من قدراتها باعتماد المكتبة على أحدث الأساليب منها إدارة الجودة الشاملة و التي بلغت نسبتها 66 كونها تعد طريقة مختلفة لتنظيم جهود الأفراد بهدف توحيد جهودهم بطريقة لا تجعل العاملين يقومون بالمهام الموكلة إليهم فحسب , بل المشاركة في كيفية تحسين العمل الذي يتم إنجازه , فضلا عن أنها تدخل تغييرا ملموسا في العلاقات بين الذين يديرون و الذين يعملون بالفعل , حيث تقوم بتقديم معارف و مهارات جديدة تساعد في التعامل مع المواد الجديدة فإدارة الجودة الشاملة تعتمد على معايير الجودة و تشمل جميع العمليات و الأنشطة داخل المكتبة .

كما نجد أسلوب التخطيط الاستراتيجي الذي كانت نسبته 33 من إجابات العاملين داخل المكتبة المركزية حيث أن تقييم فعالية العاملين تتم من خلال تطبيق أسلوب التخطيط الإستراتيجي من خلال عمل خطة إستراتيجية حول رؤيا ورسالة المكتبة بالاعتماد على التخطيط طويل المدى .

و في الأخير نستنتج من خلال عرض نتائج هذه الفرضية بأنه يتم تنمية و تحسين قدرات العاملين باعتماد المكتبة على أحدث الأساليب و بالتالي فإن الفرضية الثانية محققة .

فيما يخص الفرضية الثالثة : يواجه القائمين على المكتبة المركزية لجامعة بسكرة مشاكل في تطبيق و اعتماد الأساليب الحديثة لتنمية مواردها البشرية .

من خلال نتائج الاستبيان و تحليلها يمكننا القول أن الفرضية الثالثة لم تتحقق و التي تتمثل في يواجه القائمين على المكتبة المركزية لجامعة بسكرة -شتمة- مشاكل في تطبيق و اعتماد الأساليب الحديثة لتنمية و هذا ما أثبتته إحصائيات الجدول (21) و الجدول (24) حول دور تطبيق الأساليب الحديثة أما بالنسبة للصعوبات فقد تمثلت في صعوبة نقص في المهارة استخدام التقنية و هذا يقع في أي مشروع يتم تطبيقه ويمكن حله من خلال عقد دورات تدريبية فأي مشروع لا يخلو من الصعوبات و بالتالي الفرضية لم تتحقق .

3-3 مقترحات الدراسة :

جاءت هذه الدراسة لتبين واقع المكتبة المركزية شتمة و ما تعتمد من أساليب لتنمية الموارد البشرية بغرض تفعيل أداء العاملين و تشجيعهم على تقديم المزيد من الجهود و الدور الفعال الذي تقوم به عملية التنمية في تحسين مهارات و كفاءات العاملين .

و من أجل الارتقاء بمستوى أداء العاملين و بلوغ مستوى الجودة في الخدمات المقدمة بالمكتبة المركزية شتمة , و ما يجب على القائمين على الموارد البشرية عمله من أجل تحسين الخدمات المقدمة و تحقيق أعلى المستويات في مختلف المجالات و تطبيقه مستقبلا , يمكن أن ندرج جملة من الاقتراحات :

- الاعتماد على التنمية الذاتية للمورد البشري مع بعض التوجيهات فقط من قبل المسؤول و المشرف .
- بدء برنامج قوي للتثقيف و التحسين الذاتي لكل فرد .
- أن يكون هناك كوادر بشرية مؤهلة .
- الاهتمام أكثر بقسم إدارة الموارد البشرية من أجل ضمان أداء أفضل فيختلف أداء كل عامل حسب الخبرة المهنية أو الكفاءات المكتسبة .

- تثمين المهارات و القدرات الإبداعية و الخبرات لدى العاملين و ذلك للارتقاء بأفكار العاملين إلى مستوى التنافس و الذي بدوره يعمل على الرفع من مستوى الأداء و جودته و تحقيق الميزة التنافسية للمكتبة .
- التأكيد على ضرورة التكوين المستمر للمكتبي مما يسمح له بتجديد معلوماته .
- زيادة الاهتمام بالموارد البشرية و العمل على تطويرها و تمكينها لبلوغ أفضل النتائج
- يجب أن تصب برامج تنمية الموارد البشرية على تزويد العاملين بمعلومات مرتدة حول مجالات التحسين الممكنة في أدائهم .
- توفير المتخصصين في مجال التقنية وتأطيرهم و تدريبهم .
- التدريب و التحفيز في العمل .
- توفير الوسائل الضرورية لنجاح عملية تنمية الموارد بالمكتبة .
- وجود إدارة خاصة بتنمية الموارد البشرية داخل المكتبة المركزية و متابعتها .

خاتمة :

أصبحت تنمية الموارد البشرية من أكثر الوظائف الرئيسية التي يهتم بها مدراء الموارد البشرية من خلال أن المورد البشري يعتبر أساس العملية , فالإبداعات التكنولوجية في مجال البرمجيات و ثورة الاتصالات و المعلوماتية , أثرت تأثيرا مباشرا على الموارد البشرية ففي ظل هذه التغيرات لجأت مختلف المؤسسات و مراكز المعلومات إلى خلق أساليب جديدة لتنمية مواردها البشرية و التي تهدف إلى تحقيق الجودة في الخدمات و التسيير الذي يعتمد على الكفاءات مما يؤدي إلى حاجة الفرد لتطوير مهاراته و معارفه في مجال العمل , و نظرا لهذا فإن الموارد البشرية تعتبر الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المكتبات في تحقيق التطور و الوصول إلى أعلى المستويات حيث أنها تحقق الميزة التنافسية بين المكتبات ومختلف مراكز المعلومات.

و في دراستنا هذه حاولنا التعرف على أهمية تطبيق الأساليب الحديثة لتنمية الموارد البشرية في المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة- , إضافة إلى دورها في زيادة فعالية الأداء لدى العاملين داخل المكتبة و هذا ما تسعى إليه المكتبات الجامعية حيث تهدف من خلالها إلى التحسين و التطوير في الخدمات المقدمة للمستخدمين , و مواكبة التطور التكنولوجي في التقنيات و البرمجيات و ذلك من خلال خطة الدراسة التي قسمت إلى ثلاثة فصول نظرية و ميدانية تناولا فيها ماهية تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية من ناحية نظرية و الفصل الميداني حاولنا من خلاله إسقاط الدراسة النظرية على الواقع العملي و ذلك من أجل معرفة قابلية تطبيق عملية التنمية وفق للأساليب الحديثة و الفائدة التي تحققها للمكتبة في سبيل الارتقاء بخدماتها .

و قد خلصت دراستنا إلى الإجابة على العديد من التساؤلات التي أدت إلى وضوح الرؤية حول أهمية تطبيق عملية تنمية الموارد البشرية وفقا للأساليب الحديثة بالنسبة للمكتبة المركزية , حيث أنها تطبق العديد من الأساليب الحديثة التي ساعدتها في تحقيق أهدافها و الوصول بها إلى أعلى المستويات حيث مكنتها من تحقيق الميزة التنافسية بين المكتبات الأخرى إضافة إلى الدور الذي تلعبه في زيادة فعالية الأداء لدى العاملين .

فتتمية الموارد البشرية في المكتبة المركزية تعتبر أسلوب تعتمد المكتبة من أجل إكساب العاملين مهارات جديدة تساعدهم في التطلع إلى أشياء جديدة , و الارتقاء بالمكتبة لتصل إلى درجات القمة والنجاح وتحقيق رسالة المكتبة .

ببليوغرافية :

1- القواميس والمعاجم :

- 1- الصرايرة , خالد عبده . قاموس الكافي في مفاهيم علوم المكتبات و المعلومات عربي-انجليزي .دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع . الأردن : 2010.
- 2- الصبيحات ، ابراهيم . معجم علم الإدارة . دار الرنيم . المملكة الأردنية الهاشمية : 2016.
- 3- عبد الغفور، عبد الفتاح قاري، معجم مصطلحات المكتبات و المعلومات – انجليزي – عربي، مطبوعات الملك فهد الوطنية، سلسلة 2 ، ع 35 ، الرياض ، 2000.

2- الموسوعات :

- 4- ياسر ، يوسف عبد المعطي . موسوعة علوم المكتبات و المعلومات .دار الكتاب الحديث .القاهرة :2016.

3- الكتب باللغة العربية :

- 5- احمد ،نافع المدادحة .حسن ،محمود مطلق . المكتبات الجامعية و دورها في عصر المعلومات . مكتبة المجمع العربي للنشر و التوزيع . عمان – الأردن : 2014
- 6- أسامة محمد ،سيد علي . إدارة المعرفة . دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع .الجزء الأول : 2013.
- 7- السعيد مبروك ، إبراهيم . تدريب و تنمية الموارد البشرية بالمكتبات و مرافق المعلومات . دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر . دم : 2012.
- 8- السعيد ،مبروك إبراهيم . المكتبة الجامعية و تحديات مجتمع المعلومات . دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر .الإسكندرية : 2009.
- 9- بوحوش، عمار ، و آخرون . منهجية البحث العلمي و تقنياته في العلوم الاجتماعية . المركز الديمقراطي العربي . برلين – ألمانيا : 2019.
- 10- جونديرنر ، واندري سايمون . مراجعة سرور علي إبراهيم سرور . تنمية الموارد البشرية الأساليب ، الإطار ، التطبيقات .المملكة العربية السعودية : 2011.
- 11- حمداوي، وسيلة .ادارة الموارد البشرية .مديرية النشر لجامعة قالمة.دم:2004.
- 12- ربحي مصطفى، عليان .ادارة وتنظيم المكتبات ومراكز التعلم .دار صفا للنشر .عمان : 2001.
- 13- ربحي مصطفى عليان . إدارة التغيير . دار صفاء للنشر و التوزيع .عمان : 2015.
- 14- سعد ،بن يمينة . الموارد البشرية . ديوان المطبوعات الجامعية للنشر و التوزيع . دم : 2015.

- 15- سعيد، شعبان حامد . الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية . د ن . جامعة الأزهر : 2006.
- 16- طاهر ،محمود الكلالده . تنمية و إدارة الموارد البشرية . دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع . د م : 2008.
- 17- عادل محمد ،زايد . إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية . جامعة القاهرة : 2003
- 18- عبد السلام ، ابو قحف الادارة الاستراتيجية وادارة الازمات .دار الجامعة الجديدة .الاسكندرية : 2002.
- 19- عبد الله ،أيمن الطياع، علم المكتبات الادارة و التنظيم، د ط ، دار الكتاب اللبناني، بيروت، د س.
- 20- علي ،غربي و آخرون . تنمية الموارد البشرية . دار الفجر للنشر و التوزيع . د م : 2007.
- 21- عمر ، احمد همشري .الادارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات .دار صفا.عمان :2001.
- 22- عمر، وصفي عقيلي . إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي . دار وائل للنشر : 2005.
- 23- غادة ،عبد المنعم موسى ، المكتبات و مرافق المعلومات ماهيتها و ادارتها و خدماتها و تسويقها ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية .
- 24- فادي ،عبد الحميد . المرجع في علم المكتبات . دار أسامة للنشر و التوزيع و دار الشرق الثقافي . عمان – الأردن : 2006.
- 25- مؤيد، سعيد سالم .الادارة الاستراتيجية الاصول والاسس .دار الكتاب الجامعي.الامارات العربية : 2016.
- 26- مدحت محمد ،أبو النصر . إدارة و تنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة . مجموعة النيل العربية : 2007.
- 27- محمد ،عودة عليوي .مجبل ،لازم المالكي .المكتبات النوعية الوطنية الجامعية المتخصصة العامة المدرسية.مؤسسة الوراق للنشر . عمان : 2006.
- 28- محمد ،هاني محمد . إدارة الموارد البشرية . دار المعتز للنشر و التوزيع . د م : 2016.
- 29- محمد ، عوض الترتوري واخرون ،ادارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية .دار الحامد . عمان : 2008.
- 30- منير، نوري ، فريد، كورتل . إدارة الم.وارد البشرية . د م : . 2011.
- 31- نائف ،برنوطي سعاد . إدارة الموارد البشرية . دار وائل للطباعة و النشر . د م : د س.
- 32- نزار ،عوني اللبدي . إدارة الموارد البشرية و تنميتها . دار دجلة للنشر و التوزيع . د م : 2015.

33- هاني ،خلف الطراونة . علم المكتبات و مراكز المعلومات القيادة و المبادئ . دار يافا ، الاردن . 2012.

34- وائل مختار ، إسماعيل . إدارة و تنظيم المكتبات و مراكز المعلومات . دار المسيرة للنشر و التوزيع . ط2 . عمان: 2012 .

35- يوسف ،حجيم الطائي ،.هاشم فوزي ،العبادي . إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري .دار صفاء للنشر و التوزيع . عمان : 2015.

4- المذكرات والاطروحات :

36- احمد، السعيد.التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الاداء المؤسسي دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات .اطروحة دكتوراه. عمان ،دس.

37- اياد ،علي يحيى الديجني .واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الاسلامية في ضوء معايير الجودة .رسالة ماجستير في اصول التربية . غزة : 2006.

38- بو عافية ،السعيد . قياس جودة خدمات المعلومات مكتبة لدكتور احمد عروة بجامعة الامير عبد القادر للعلوم الاسلامية تطبيق مقياس الادراكات والتوقعات. رسالة ماجستير .جامعة منتوري .قسنطينة : 2006.

39- زيد المال ، حسناء . واقع التدريب في إطار تنمية الموارد البشرية. تخصص علم النفس و تسيير الموارد البشرية .دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بمدينة أم البواقي : مذكرة لنيل شهادة الماستر ، 2016.

40- سراج وهيبية . استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية . مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال و التنمية المستدامة . جامعة فرحات عباس .سطيف : 2012.

41- شيرين ،زهير البيطار .دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات الغير حكومية في قطاع غزة .اطروحة ماجستير في ادارة الاعمال .غزة: 2014.

42-سوما ، علي شياطين .الادارة الاستراتيجية واثرها في رفع اداء منظمات الاعمال .اطروحة ماجستير في ادارة الاعمال : 2007.

43- فاتح ،شجاع العتيبي .مدى الالتزام بتطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة واثرها على مستوى اداء الموارد البشرية .مذكرة الماجستير .ادارة الاعمال .جامعة الشرق الاوسط: 2010.

44- قصر اوي ،عائشة ،حمد اوي ،فضيلة . استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية . تخصص نظم المعلومات التكنولوجية الحديثة و التوثيق . دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية بالمدرسة العليا للأساتذة بالأغواط : مذكرة لنيل شهادة الماستر : 2018.

45-نور الدين، مدوري .الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ضل التغيرات التكنولوجية .مذكرة ماجستير في علوم التسيير .تلمسان : 2011.

46-يحياوي خديجة . دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية. رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير. جامعة بومرداس : 2017.

47- يوسف ،بن حمودة .التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين اداء الافراد مذكرة .ماجستير. جامعة عبد الحميد.مستغانم:2009.

5- المجلات العلمية:

48- اسماعيل ،حجي واخرون .تنمية الموارد البشرية في ضوء الاتجاهات الحديثة. جامعة بنها .كلية التربية : 2016.

49- ايمان ، عبد الرحيم خلايلة. عمر احمد، همشري .الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة ادارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الاردن من وجهة نظر العاملين بها .مجلة دراسات العلوم التربوية .مج 42.ع 1: 2015.

50- خضر ، خليل شيخو الجرجري .ابعاد التخطيط الاستراتيجي واثرها في ادارة الازمات دراسة استطلاعية لأراء مديري عينة من الشركات الصناعية في محافظة دهوك .مجلة poly technic journal.المجلد 8.ع3: 2018.

51- شيراز ، نواف العلي .واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في كلية الآداب بجامعة دمشق من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية فيها .مجلة البعث .مج 40.ع6: 2018.

52- فاضل ، حنا .متطلبات تطبيق الادارة الاستراتيجية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بجامعة دمشق .مجلة جامعة دمشق مج28 .ع 4: 2012.

53- فاضل عبد العلي ، خرميط .اسس تطبيق الجودة الشاملة في مراكز المعلومات والمكتبات – الخدمات والعاملين –اليات التطوير .مجلة كلية التربية واسط .ع 13: 2013.

54- عبد العزيز، ختام العناتي .دور التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات من وجهة نظر عينة من موظفي جامعة عمان الاهلية .مجلة مركز دراسات العلوم التربوية .مج 45،ع4: 2018.

55- عبد الحميد، عباس .التخطيط الاستراتيجي ومدى استخدامه في المكتبات الجامعية الولائية السودانية. مجلة جامعة بخت الرضا العلمية.ع12: 2012.

56- عبد الوهاب ، بلمهدي .الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية .مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .ع8: 2008.

- 57- علي ، ميا واخرون .الادارة الاستراتيجية واثرها في رفع اداء المنظمات .مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية .مج29.ع1: 2007.
- 58- علي عبد الصمد ، خضير .الجودة الشاملة في المكتبات المكتبة المركزية العامة لمحافظة البصرة .مجلة كلية التربية الاساسية .ع76: 2012.
- 59- محمود خالد، محمد الجرادات. دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة الهاشمية وتوقعاته المستقبلية .مجلة دراسات العلوم التربوية ،المجلد 46، ع 1: 2019.
- 60- مجد ، صفور .الادارة الاستراتيجية . مقال .منشورات الجامعة الافتراضية السورية : 2018.
- 61- محمد ،صالح .يسري ، احمد بدر جرجس .دور راس المال البشري في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني دراسة ميدانية في الكلية التقنية الموصل .مجلة جامعة التنمية البشرية.ع1.د.س.
- 62- محمد ، معتوق عبود . علي ، حسون فندي الطائي . الاساليب الحديثة لتنمية وتطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي(دائرة البحث والتطوير) ووزارة التخطيط (المركز الوطني للتطوير الاداري وتقنية المعلومات) .دراسة مقارنة بجامعة بغداد.مقال.د.س .
- 63- مراد، علة . متطلبات تفعيل مدخل إدارة التغيير كاستراتيجية للتطوير التنظيمي .مقال , جامعة الجلفة .د.س.
- 6- المؤتمرات والندوات:**
- 64- بدر الدين ،شيخ ادريس محمد شيخ ادريس،،مستقبل خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية السعودية دراسة حالة مكتبة الامير مشعل بن عبد الله بجامعة نجران ، اعمال المؤتمر 24 للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات.
- 65- سعاد ،حمود مسلم . لمياء ،حسين مولى. تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة من حيث تقويم الاداء في المكتبات الجامعية دراسة تحليلية في مكتبة كلية الصيدلة جامعة بغداد. واقع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع الكلية التقنية الادارية مج2: .2018.
- 66- مراد ، شريف .اهمية تطبيق الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمكتبات الجامعية دراسة لعينة من المكتبات الجزائرية .مؤتمر كلية التربية بعنوان التعليم العالي بالوطن العربي : 2017.
- 7- مراجع بالغة الاجنبية :**

-68HanasiniAthapaththu. ON Overview of strategic Managment:An Analysis of concepts and the Importance strategic Management. International Jornal of scientefique and Research Puplication.V6.issue2: Febrary201

الملاحق

1- استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

شعبة علم مكتبات

قسم العلوم الإنسانية

استمارة استبيان :

في إطار انجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات تخصص إدارة

المؤسسات الوثائقية تحت عنوان :

**الأساليب الحديثة لتنمية الموارد البشرية و تطبيقاتها في
المكتبات الجامعية دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية - بسكرة .**

الأستاذ المشرف :

بوعافية السعيد

إعداد الطالبتين:

عطيل إيمان

هادفي سميرة

أخي الكريم / أختي الكريمة

سلام الله عليكم , صممنا الاستمارة للحصول على المعلومات التي تخدم أهداف البحث العلمي الذي نقوم به للحصول على شهادة الماستر علم المكتبات حول الأساليب الحديثة لتنمية الموارد

البشرية في المكتبات الجامعية دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية-بسكرة على عينة تشمل جميع الموظفين في المكتبة المركزية.

نرجوا من سيادتكم ملئ استمارة الاستبيان بدقة و تركيز لمساعدتنا في الحصول على المعلومات اللازمة و ذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، علما أن هذه المعلومات تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

المعلومات الشخصية:

الجنس : ذكر أنثى

المؤهل العلمي :

ليسانس ماستر شهادة الدراسات التطبيقية شهادات أخرى

حددها

الرتبة الوظيفية :

محافظ مساعد بالمكتبات الجامعية

ملحق بالمكتبات الجامعية عون تقني بالمكتبات

أخرى حددها

الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الأول : تنمية الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

1/ من وجهة نظرك ما مفهوم تنمية الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية:

رفع مهارات الأفراد

تشجيع الابتكار

إيجاد كفاءات مناسبة

التحسين و التطوير في قدرات العاملين

.....-مفهوم آخر حدده

2/ هل تتوفر المكتبة المركزية على مبنى مناسب و تجهيزات لتطبيق سياسة تنمية

الموارد البشرية ؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب : " لا " إلى ماذا يعود ذلك ؟

نقص الميزانية المخصصة لتبني عملية تنمية الموارد البشرية

عدم تناسب الهيكل التنظيمي مع العملية

عدم وجود أكفاء للقيام بعملية تنمية الموارد البشرية داخل المكتبة

عدم وجود كوادر مؤهلة للقيام.....

3/ هل تعتقد أن تنمية الموارد تصلح أن تطبق في المكتبة الجامعية ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب " لا " ماذا تقترح لتطبيق عملية التنمية مستقبلا ؟

.....

إذا كانت الإجابة ب : " نعم " لماذا ؟

امتلاك المهارات الإدارية اللازمة لتطبيق العملية

وجود إدارة تؤمن بعملية تنمية الموارد البشرية

جاهزية المكتبة لتبني عملية تنمية الموارد البشرية

-عوامل أخرى أذكرها :

4/ تقتصر مسؤولية تنمية الموارد البشرية في المكتبة المركزية -بسكرة على :

الإدارة العليا الإدارة الإشرافية

المورد البشري الجهة المتخصصة

أخرى أذكرها

5/ فيما تتمثل أهمية عملية تنمية الموارد البشرية في المكتبة المركزية -بسكرة ؟

تحقيق المكتبة ميزة تنافسية

تبني استراتيجيات جديدة في تعامل المكتبة مع مواردها البشرية

زيادة الرغبة لدى العامل في أدائه للعمل

خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين حول العمل

-أهمية أخرى حددها :

6/ ما هي متطلبات تطبيق عملية تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية ؟

توفير الأفراد و الخبرة في التنمية

إدارة موارد بشرية فعالة

الربط بين التنمية و المؤسسة

تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية

المحور الثاني: تطبيق عملية تنمية الموارد البشرية داخل المكتبة - المكتبة المركزية بسكرة

7/ حسب رأيك , تتمثل أهم العوامل الدافعة لتطبيق عملية التنمية بالمكتبة في :

إدراك أسباب الحاجة للتغيير

الشعور بالالتزام بالقرارات

زيادة فعالية العاملين

أخرى اذكرها.....

8/ هل أنت مقتنع بأهمية تطبيق عملية تنمية الموارد البشرية في المكتبة الجامعية ؟

نعم لا

إذا كانت ب "نعم" لماذا ؟

رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية الموارد البشرية

تحديد هدف وسياسة التنمية

وضع خطط واستراتيجيات

9/ تهدف المكتبة المركزية من خلال تطبيق تنمية الموارد البشرية إلى :

كفاءة العاملين

تحقيق أهدافها

أداء مهامها

استغلال مواردها

إرضاء عملائها

10/ كيف تؤثر تنمية الموارد البشرية على أداء العاملين على مستوى مكتبة الجامعة

الوعي بالمهنة زيادة النشاط

المحور الثالث: تقييم فعالية تنمية العاملين من خلال اعتماد الأساليب الحديثة

11/ ما هي الأساليب الحديثة المعتمدة في المكتبة المركزية لتنمية العاملين ؟

التخطيط الاستراتيجي

إدارة الجودة الشاملة

إدارة التغيير

إذا كانت هناك أساليب أخرى تعتمد عليها المكتبة اذكرها

.....
.....

12/ هل للأساليب الحديثة دور في زيادة فعالية الأداء لدى العاملين داخل المكتبة المركزية ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب "لا" لماذا؟

.....

13/ يتم تطبيق الأساليب الحديثة لتنمية الموارد البشرية في المكتبة الجامعية لغرض:

إتاحة الفرصة للابتكار والتجديد

الافتصاد في النفقات

تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية

اكتساب معرفة شاملة للعمل

الكشف عن جوانب القوة والضعف في الأداء

14/ ما هي الصعوبات التي تواجه المكتبة في تحقيق الغرض من عملية التنمية؟

التكاليف المالية

نقص الكفاءة لدى القائمين على عملية التنمية

عدم استعداد المكتبة

تخوف الموارد البشرية من التغيير

نقص المهارة في استخدام التقنية

15/ ما هي أسباب توجه المكتبة نحو عملية التنمية وفق التوجهات الحديثة ؟

مواكبة التطور التكنولوجي

البحث عن البقاء و الاستمرارية

تلبية لحاجات ومتطلبات المستخدمين

رفع كفاءة الخدمات المقدمة

-أسباب أخرى حددها :

س16/ ماذا تقترح للتطبيق الفعال و الناجح للأساليب الحديثة لتنمية الموارد بالمكتبة المركزية مستقبلا ؟

.....
.....
.....

ملخص الدراسة :

1- ملخص باللغة العربية:

جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على احدث الأساليب المتبعة في التطوير والتحسين من قدرات الأفراد أو ما يطلق عليهم بالموارد البشري في المكتبات الجامعية ،نخص بالذكر المكتبة المركزية لجامعة بسكرة -شتمة-

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي القائم على التحليل الذي كان الأنسب بهدف الوصول البيانات وتحليلها ومن ثم تفسيرها ، حيث تم إعداد استمارة استبيان تم توزيعها المحافظ والعاملين بالمكتبة المركزية لجامعة بسكرة -شتمة- ،حيث توصلت هذه الدراسة باعتمادها على الجانب النظري إلى مجموعة من النتائج نذكر منها :يصلح تطبيق عملية تنمية الموارد البشرية في المكتبة المركزية نظرا لتوافرها على إدارة تؤمن بها، ارتكاز نجاح تطبيق عملية تنمية الأفراد على حيثيات متمثلة في المؤهل العلمي والخبرة المهنية

وفي نهاية هذا البحث واستنادا إلى ماتم التوصل إليه من خلال النتائج السابقة للبحث تم وضع مجموعة من الاقتراحات والآراء التي من شأنها المساهمة في الإدراك بمدى أهمية الأساليب الحديثة ودورها في الرفع من قدرات ومهارات الأفراد داخل المكتبة .

1- Summary in English: This study came with the aim of identifying the latest methods used in developing and improving the capabilities of individuals or the so-called human resource in university libraries, especially the Central Library of the University of Biskra – Shamma –

In our study, we relied on the descriptive approach based on the analysis that was most appropriate in order to access data, analyze it, and then interpret it, as a questionnaire was prepared and distributed to the governor and employees of the Central Library of the University of Biskra – Shtama -. The results, of which we mention: The application of the human resource development process in the central library is suitable due to the availability of an administration that believes in it. The success of the application of the process of developing individuals is based on reasons represented in academic qualification and professional experience

At the end of this research, and based on what was reached through the previous results of the research, a set of suggestions and

opinions were developed that would contribute to the awareness of the importance of modern methods and their role in raising the capabilities and skills of individuals within the library.