

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم العلوم الانسانية



مذكرة ماستر

العلوم الانسانية والاجتماعية
علم المكتبات
إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات

رقم: 28

إعداد الطالب:

منى بوبش

يوم: 03/07/2019

التسيير بالكفاءات ودوره في نشر المعرفة بمكتبات
جامعة محمد خيضر - بسكرة-

لجنة المناقشة:

مقرر	جامعة بسكرة	أ. مس أ	طرشي حياة
رئيس	جامعة بسكرة	أ. مس أ	حسني عبد الرحمن
مناقش	جامعة بسكرة	أ. د.	ديخن نور الدين

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم العلوم الانسانية



مذكرة ماستر

العلوم الانسانية والاجتماعية
علم المكتبات
إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات

رقم: 28

إعداد الطالب:

منى بوبش

يوم: 03/07/2019

التسيير بالكفاءات ودوره في نشر المعرفة بمكتبات جامعة محمد خيضر – بسكرة-

لجنة المناقشة:

مقرر	جامعة بسكرة	أ. مس أ	طرشي حياة
رئيس	جامعة بسكرة	أ. مس أ	حسني عبد الرحمن
مناقش	جامعة بسكرة	أ. د.	ديخن نور الدين

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

لا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة تعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع اساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد ...
وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة ... إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة ... إلى جميع أساتذتنا الأفاضل.

وأخص بالتقدير والشكر:

الأستاذة "طرشي حياة" التي أتمنى ألا أقتل من حقها فإن أطلت الحديث عنهما فلن أوفيهما حقهما الكبير علينا والتي أقول لها بشراك قول:
رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إن الحوت في البحر والطير في السماء، ليطلون على معلم الناس الخير".

وكذلك نشكر كل من ساعد على اتمام هذا البحث وقدم لنا العون ومد لنا يد المساعدة وزودنا بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث، والذين كانوا عوننا لنا في بحثنا هذا ونورا يضيء الظلمة التي كانت تقف أحيانا في طريقنا.
إلى من زرعووا التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات والتسميلات والأفكار والمعلومات، ربما دون أن يشعرو بدورهم إلى زملائي الأعضاء، إلى كل من ساعدني من قريب وبعيد.

الإهداء

بدأنا بأكثر من يد وقاسينا أكثر من هم وعانينا الكثير من الصعوبات وها نحن اليوم
والحمد لله نطوي سمر الليالي وتعب الأيام وخلاصة مشوارنا
بين دفتي هذا العمل المتواضع.

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي في
طريق النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى والدي العزيز.
إلى الشمعة التي تنير لي طريقي، إلى التي علمتني الصبر والتفاؤل والأمل وحققت
وحببت إلي القناعة إليك يا أمي أقول حفظك الله لنا دوها نور يضيء لنا الحياة.
إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهم بذكراهم فؤادي، إلى أخواتي وإخواني: صالح،
مبروكة، نوال، صباح، أكرم، توتة.

إلى كل من: حمزة، مراد، حمادي، فاتح.

إلى التي علمتني أن الأدب حياة في عروق الحياة وأن العلم أمل ونور وضيء إلى
استاذتي العزيزة "طرشي حياة".

إلى الكتاكيت الصغار: آية، ملاك، مالك، أحمد، جوري، أبرار، فرح، إباد، مؤيد.

إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح والابداع إلى من تكاتفنا يدا بيد
إلى صديقاتي وزميلاتي: يمينة، هبة، سهام، حليلة.

إلى كل من نسيهم قلبي ولم ينسهم قلبي.

إلى أساتذتي الكرام في شعبة علم المكتبات.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

شكر وعرfan	
اهداء	
قائمة الجداول	
قائمة المختصرات	
17ص	مقدمة عامة
الفصل الأول: التسيير بالكفاءات داخل المكتبات	
	1 مفهوم ادارة الموارد البشرية في المكتبات
28ص	1.1 تعريف الموارد البشرية في المكتبات
30ص	2.1 تعريف ادارة الموارد البشرية في المكتبات
33ص	3.1 أهمية ادارة الموارد البشرية في المكتبات
34ص	4.1 أهداف ادارة الموارد البشرية في المكتبات
35ص	5.1 مهام ادارة الموارد البشرية في المكتبات
37ص	6.1 تنمية الموارد البشرية في المكتبات
42ص	7.1 التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية في المكتبات
43ص	8.1 الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية في المكتبات
44ص	9.1 الفرق بين ادارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية الحديثة.
45ص	10.1 مؤثرات التحكم في ادارة الموارد البشرية في المكتبات
	2 أساسيات التسيير بالكفاءات داخل المكتبات
46ص	1.2 مفهوم الكفاءات البشرية في المكتبات والمصطلحات ذات العلاقة
48ص	2.2 تطور الفكر التسييري للكفاءات البشرية في المكتبات
52ص	3.2 أهمية الكفاءات البشرية في المكتبات
55ص	4.2 خصائص الكفاءات البشرية في المكتبات
56ص	5.2 أنواع الكفاءات البشرية في المكتبات
58ص	6.2 مفهوم التسيير بالكفاءات في المكتبات

قائمة المحتويات

59ص	أهداف التسيير بالكفاءات في المكتبات	7.2
60ص	متطلبات ومراحل التسيير بالكفاءات في المكتبات	8.2
67ص	عوائق التسيير بالكفاءات في المكتبات	9.2
الفصل الثاني: نشر المعرفة العلمية والمهنية بين العاملين في المكتبات		
	مدخل عام لنشر المعرفة	3
71ص	مفهوم المعرفة	1.3
72ص	تصنيف المعرفة	2.3
75ص	خصائص المعرفة	3.3
76ص	مفهوم نشر المعرفة في المكتبات	4.3
78ص	أهداف نشر المعرفة في المكتبات	5.3
79ص	شروط نشر المعرفة في المكتبات	6.3
81ص	الأساليب الحديثة في تكنولوجيا النشر المعرفي في المكتبات	7.3
81ص	عوائق نشر المعرفة في المكتبات	8.3
أساليب نشر المعرفة العلمية والمهنية بين العاملين في المكتبات		4
82ص	أشكال نشر المعرفة بين العاملين في المكتبات	1.4
83ص	الثقة بين العاملين في مشاركة المعرفة داخل المكتبات	2.4
الأساليب التقليدية لنشر المعرفة داخل المكتبات		3.4
85ص	أسلوب الاجتماعات التشاورية	1.3.4
87ص	أسلوب تشكيل فرق العمل	2.3.4
92ص	أسلوب العصف الذهني	3.3.4
95ص	التدريب بواسطة مدرب	4.3.4
الأساليب التكنولوجية لنشر المعرفة داخل المكتبات		4.4
99ص	المؤتمرات السمعية والبصرية والفيديوية	1.4.4
101ص	شبكات العمل الداخلية والخارجية	2.4.4
101ص	تكنولوجيا الاعلام والاتصال المساندة لنشر المعرفة داخل المكتبات	3.4.4

قائمة المحتويات

ص104	دور القائد في عملية نشر المعرفة بين العاملين	5.4
ص15	العلاقة القائمة بين التسيير بالكفاءات ونشر المعرفة في المكتبات	6.4
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية		
	إجراءات الدراسة الميدانية	5
ص109	مجالات الدراسة	1.5
ص109	المجال المكاني	1.1.5
ص109	المجال الزمني	2.1.5
ص109	المجال البشري	3.1.5
ص110	المجتمع الأصلي للدراسة	2.5
ص110	عينة الدراسة	3.5
ص110	أدوات جمع البيانات	4.5
ص113	التعريف بمكان الدراسة	5.5
ص116	تحليل نتائج الدراسة	6.5
ص153	نتائج على ضوء الفرضيات	7.5
ص154	نتائج عامة للدراسة	8.5
ص156	الاقتراحات	9.5
ص158	خاتمة	
ص160	قائمة المراجع	
ص176	الملاحق	
	المستخلصات	

فائمة الجاول

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
ص 44	يوضح اوجه الاختلاف بين النظرة التقليدية لأنشطة وممارسات ادارة الموارد البشرية والنظرة الحديثة	01
ص 74	يوضح الفرق بين المعرفة الصريحة والضمنية	02
ص 112	يوضح الأساتذة المحكمين للاستثمار	03
ص 116	يوضح الأماكن التي أجريت بها الدراسة الميدانية	04
ص 116	يوضح جنس مجتمع الدراسة	05
ص 117	يوضح الفئات العمرية لأفراد العينة	06
ص 118	يوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة	07
ص 119	يوضح الأقدمية في المنصب لأفراد العينة	08
ص 120	يوضح نوع المنصب الذي تشغله أفراد العينة	09
ص 121	يوضح الكفاءات البشرية المتخصصة الموجودة بالمكتبة	10
ص 122	يوضح أنواع الكفاءات الموجودة في المكتبة	11
ص 124	يوضح أسس قياس الموارد البشرية في المكتبة	12
ص 126	يمثل نسبة مساهمة الكفاءات البشرية في تحقيق أهداف المكتبة	13
ص 127	يوضح المعارف التي تحوزها الكفاءات البشرية في المكتبة	14
ص 128	يوضح نشر المعارف بين العاملين في المكتبة	15
ص 130	يوضح آليات الاستثمار في الموارد البشرية في المكتبة	16
ص 132	يوضح نوع التكوين الذي تلقته الموارد البشرية في المكتبة	17
ص 133	يوضح سيرورة البرامج والدورات التكوينية في المكتبة	18
ص 134	يوضح نوع البرامج والدورات التكوينية التي يتلقاها المورد البشري في المكتبة	19
ص 135	يوضح العناصر التي على أساسها يتم تدريب وتكوين العاملين في المكتبة	20

قائمة الجداول

ص137	يوضح اتجاه تنمية الموارد البشرية في المكتبة	21
ص139	يوضح وتيرة التنمية في المكتبة	22
ص140	يوضح المرتكزات الأساسية لتنمية الموارد البشرية الكفأة في المكتبة	23
ص141	يوضح مدى اهتمام المكتبة بالحفاظ على كفاءاتها البشرية	24
ص143	يوضح اسلوب الادارة المتبع في تسيير الموارد البشرية في المكتبة	25
ص145	يمثل الأساليب المعتمدة في تسيير الموارد البشرية في المكتبة	26
ص145	يوضح دور الاسلوب في قيام الكفاءات البشرية بالمهام الموكلة لها	27
ص146	يوضح الاحتياجات الضرورية للعناية بالكفاءات البشرية	28
ص147	يوضح الطرق والأساليب المستخدمة في تحسين مستوى الكفاءة	29
ص149	يوضح مدى توفير المكتبة المناخ المناسب لنشر المعرفة بين العاملين في المكتبة	30
ص151	يوضح بيئة العمل المساعدة لتطوير الكفاءات	31

قائمة المتصرات

قائمة المختصرات

الاختصار	الدلالة
ع	عدد
ص	صفحة
ص ص	من الصفحة إلى الصفحة
م	مجلد
ط	طبعة

مقدمة علمية

عرفت المؤسسات عبر تطورها التاريخي العديد من الأنماط التسييرية، وكان الفاصل الأساسي بين نمط وآخر هو نظرتها لمكانة وأهمية العنصر البشري، فتعددت المداخل أو المدارس أو ما أطلق عليه أيضا بالنظريات في هذا المجال، وكانت الأسس القديمة في مجال التسيير كلها تبحث عن المكاسب أو المغامم والزيادات في الأرباح المالية، ولكن مع التطورات العلمية والإنجازات التقنية المتلاحقة وثورة الاتصالات والمعلومات وارتفاع المستوى المعرفي للموارد البشرية وترسخ مفهوم "عمال المعرفة"، تغيرت هنا النظرة للموارد البشرية من مجرد يد عاملة إلى مورد يفوق الموارد الأخرى بالمؤسسة، فأصبح نجاح المؤسسات والمكاتب يتوقف على الموارد البشرية العاملة بها.

ففي هذا العصر الذي يتسم بعدم الثبات والتغير أصبح العنصر البشري الذي يتميز بالكفاءة والخبرة والتجربة له قيمة عالية تتنافس المكاتب على تحصيله والإستثمار فيه والمحافظة عليه بكل الطرق والأساليب المتاحة، مثل أسلوب التدريب والتكوين المستمر من أجل رفع مهاراته وقدراته الابداعية والابتكارية، لأنه وبفضل الكفاءات التي تحوزها الموارد البشرية ترتقي المكاتب وتتطور وتحقق الأهداف والتميز في بيئتها التنافسية.

أصبح اليوم لزاما على المكاتب مسايرة مختلف التطورات الحاصلة في مجال الادارة والتسيير، عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية لديها ولتحقيق أهدافها المختلفة والقيمة الحقيقية للمكتب تكمن في قيمة مواردها البشرية وكفاءاتها الفردية والجماعية فالتسيير الأمثل لها يساعد على تنمية قدراتها وكفاءاتها ومهاراتها العلمية والمهنية، والأسلوب الأمثل والحديث في الإدارة هو أسلوب التسيير بالكفاءات لأنه الأسلوب الذي يولي الاهتمام الأكبر بالكفاءات البشرية، فهو لا يعتبرها مجرد يد عاملة بل مصدر معرفة وكفاءة وأساس إحداث أي تطور بالمنظمة، وهو ما يجعله مبدأ مناسب يمكن تطبيقه في المكاتب فهو يقوم على تحسين عمليات إستقطاب الكفاءات وتحفيزه، وتميئتها بتوفير بيئة عمل مناسبة تساعد على نقل ونشر ومشاركة المعارف المختلفة بين العاملين في المكتبة مما يساعد على الرفع من جودة الخدمات المقدمة وبالتالي ترقية وتطوير المكاتب.

وهذا ما دفعنا إلى دراسة موضوع "التسيير بالكفاءات ودوره في نشر المعرفة بين العاملين في مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة" من أجل معرفة الكفاءات التي تحوزها المكتبات ومدى استغلال المكتبات لهذه الكفاءات لتحقيق مختلف أهدافها والتسيير الأمثل لها.

احتوت هذه الرسالة ثلاث فصول، فصلين للجانب النظري، والفصل الثالث تم تخصيصه للجانب الميداني.

استهلت هذه الرسالة بأهمية الدراسة، ثم إشكالية الدراسة وفرضياتها وتساؤلاتها، أسباب اختيار الموضوع والهدف من موضوع الدراسة والمنهج المتبع في هذه الدراسة، إضافة إلى الدراسات السابقة وضبط مصطلحات الدراسة.

أما عن الفصل الأول الذي كان بعنوان: التسيير بالكفاءات داخل المكتبات، وتم تقسيمه إلى جزئين:

الجزء الأول: إدارة الموارد البشرية في المكتبات والذي تناولنا فيه تعريفها، أهميتها، أهدافها مهامها وتنمية الموارد البشرية، والفرق بين الإدارة التقليدية للموارد البشرية والإدارة الحديثة.

الجزء الثاني: فكان بعنوان أساسيات التسيير بالكفاءات في المكتبات ويندرج ضمنه مفهوم الكفاءات البشرية والمصطلحات ذات العلاقة، أهمية وخصائص وأنواع الكفاءات البشرية في المكتبات، إضافة إلى مفهوم وأهداف ومتطلبات ومراحل التسيير بالكفاءات في المكتبات، وأخيرا عوائق التسيير بالكفاءات في المكتبات.

وكان الفصل الثاني موسوم ب: نشر المعرفة العلمية والمهنية بين العاملين في المكتبات وتضمن جزئين:

الجزء الأول: تضمن مدخل عام لنشر المعرفة في المكتبات تطرقنا فيه إلى مفهوم المعرفة تصنيفها، خصائصها، مفهوم نشر المعرفة وأهدافها وشروطه، والأساليب الحديثة في تكنولوجيا النشر المعرفي، وأخيرا عوائق نشر المعرفة في المكتبات.

الجزء الثاني: تضمن أساليب نشر المعرفة العلمية والمهنية بين العاملين في المكتبات وتم فيه ذكر أشكال نشر المعرفة، الثقة بين العاملين في مشاركة المعرفة، الأساليب التقليدية والأساليب التكنولوجية لنشر المعرفة بين العاملين في المكتبات، دور القائد في عملية نشر المعرفة، وأخيرا العلاقة القائمة بين نشر المعرفة والتسيير بالكفاءات في المكتبات.

وخصص الفصل الثالث للجانب الميداني فهو بمثابة إسقاط تطبيقي لما تم التطرق إليه في الجانب النظري، وتضمن اجراءات الدراسة الميدانية والمتمثلة في مجالات الدراسة المجتمع الأصلي للدراسة، أدوات جمع البيانات، التعريف بمكان الدراسة، تحليل نتائج الدراسة وصولا إلى نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات، ثم النتائج العامة التي خرجت بها هذه الدراسة وأخيرا جملة من الاقتراحات.

1. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- *ستكشف عن أساليب تسيير الموارد البشرية في مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة.
- *ستدعم تنمية مهارات الادارة في تسيير الموارد البشرية المتواجدة في المكتبة.
- *ان نتائجها ستساهم في فتح الآفاق أمام الباحثين إلى المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية في هذا المجال.

2. اشكالية الدراسة:

في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة والتي مست جميع المجالات المختلفة ومن بينها المكتبات، عرفت تطورا ملحوظا في مختلف الوسائل والخدمات وكذا أساليب العمل. فالمكتبات منذ وجودها تقلبت في حلل عدة وتوجهات كثيرة في تنظيم وتسيير الموارد البشرية تبعا لمختلف المناهج التي خضعت إليها الادارة عبر العصور والأزمنة، بدءا من المدارس الكلاسيكية إلى المنهج السلوكي فالمعاصر إلى التسيير الالكتروني، وذلك لمسايرة

التطور التكنولوجي والتغيرات المتسارعة والتي كان لها تأثير مباشر على بيئة العمل، والتي أصبحت تتسم بالكثير من التعقيد وعدم الثبات.

وتحكم فعالية التسيير في المكتبات وأنظمة المعلومات العديد من المقومات كان ولا زال أهمها الاعتناء بالعنصر البشري، والذي لا يزال إلى حد اليوم يعاني من العديد من الارهاصات والتحديات التي تحول دون تقمصه الدور الريادي للمهنة المكتبية في العصر الرقمي، الذي يقوم على مدى خبراته ومهاراته في معالجة وتنظيم المعلومات وتبادل الأدوار والمهام بدون احداث أي خلل أو قصور على جانب كبير من نفس المهارات والخبرات، وهذا لا يتأتى إلا من خلال التسيير بالكفاءات الخبيرة والماهرة التي تسعى لنشر المعرفة العلمية والمهنية في المكتبات وذلك لا يكون إلا من خلال مجموعة الطرق والأساليب المختلفة والمتنوعة في ذلك.

ومكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة واحدة من بين المكتبات التي تحتاج إلى دراسة علمية في هذا الشأن تبحث في الاجابة عن الاشكال التالي:

كيف يساهم التسيير بالكفاءات في نشر المعرفة العلمية والمهنية بين العاملين في مكتبات جامعة محمد خيضر -بسكرة-؟

✓ التساؤلات الفرعية:

- ويندرج ضمن هذا الاشكال جملة من التساؤلات الفرعية وتتمثل في:
- أ. ما المقصود بالتسيير بالكفاءات في المكتبات؟
 - ب. ما هي أهم مراحل ومتطلبات التسيير بالكفاءات في المكتبات؟
 - ج. ماذا نعني بعملية نشر المعرفة في المكتبات؟
 - د. فيما تتمثل أهم الطرق والأساليب المتبعة في عملية نشر المعرفة العلمية والمهنية في المكتبات؟
 - هـ. ما هي العلاقة القائمة بين التسيير بالكفاءات ونشر المعرفة في المكتبات؟

3. فرضيات الدراسة:

- أ. تحوز مكنتبات جامعة محمد محمد خيضر -بسكرة- على موارد بشرية متخصصة ذات كفاءات عالية.
- ب. عدم اعطاء الموارد البشرية مكانة تليق بمهاراتها يؤدي إلى سوء تسييرها.
- ج. يتوفر بمكنتبات جامعة محمد خيضر -بسكرة- البيئة المساعدة لنشر المعرفة العلمية والمهنية المتواجدة لدى العاملين.

4. أسباب اختيار الموضوع:

- ✓ قلة الدراسات والبحوث حول موضوع التسيير بالكفاءات في المكنتبات.
- ✓ محاولة تسليط الضوء على واقع التسيير بالكفاءات في المكنتبات.
- ✓ التأكيد على ضرورة نشر المعرفة بين العاملين في المكنتبات من اجل تحقيق الأهداف المختلفة.

5. أهداف الدراسة:

- نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:
- ◀ التعرف على أساليب تسيير الموارد البشرية داخل مكنتبات جامعة محمد خيضر - بسكرة-.
 - ◀ التعرف على أهم الكفاءات المتواجدة بمكنتبات جامعة محمد خيضر -بسكرة-، وهل تحوز أو تمتلك معارف مهمة يجب نشرها في الوسط المهني.
 - ◀ التعرف على انجع أساليب تسيير الموارد البشرية داخل المكنتبات، والبيئة المناسبة لنشر معارفها وأهم المشاكل والعراقيل التي تحول دون ذلك.

6. المنهج المتبع:

يعتبر المنهج أسلوب للتفكير والعمل الذي يعتمد عليه الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها من أجل الوصول إلى نتائج وحقائق حول المشكلة المدروسة، ونظرا لطبيعة الموضوع الذي تتناوله هذه الدراسة ارتأينا أن المنهج المناسب لمثل هذه الدراسة هو المنهج الوصفي المعتمد الأسلوب التحليلي، وهذا من خلال وصف الظاهرة عن طريق استقراء ما كتب عن الموضوع، وكل الجوانب المتعلقة به، ومن ثم الخروج ببعض المعطيات التي تصف الوضع الراهن، ومقارنة هذه القراءات بواقع الكفاءات التخصصية في المكتبة من خلال تحليل نتائج الدراسة.

7. الدراسات السابقة:

رسائل جامعية

دراسة عذراء بن شارف "التسيير بالكفاءات ودورها في ادارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية مع اخصائي المعلومات بمؤسسة سونطراك" ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009م.

حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة مناقشة العديد من الافكار التي تدور حول مفهوم الكفاءة وأساليب تنميتها وتطويرها، الى جانب السعي الى ايضاح ماهية التسيير بالكفاءات ولقد توصلت الباحثة الى ان الكفاءات البشرية احد اهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة المميّزة التنافسية ونجاحها في اختراق الاسواق العالمية، وان اهمال هذا العنصر وعدم اشراكه في ادارة وتسيير المؤسسة من شأنه ان يحيل المؤسسة الى خسائر فادحة فالموارد البشري هو الذي يهيئ للمؤسسة فرص النجاح كما قد يسبب لها ايضا مشكلات قد تقضي عليها .

فقدان الكفاءات وضعف ادائها يسبب عدم فاعلية طرق التسيير المعتمدة ويعد سببا رئيسيا في عدم قدرة المؤسسة على المنافسة والتقدم او تحقيق اي انجازات تميزها عن مثيلاتها في السوق .

وهذه الدراسة سنحاول أن نستقي منها ما يخدم دراستنا خاصة من ناحية الجانب النظري، ومعرفة أهم المراحل الأساسية التي يمر بها أسلوب التسيير بالكفاءات في المكتبات

📖 مقالات علمية

دراسة كمال منصورى وسماح صولح "تسيير الكفاءات الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، في مجلة ابحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، 2010 .

حاول الباحثان من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على الاطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات و المجالات الكبرى لهم وخلصت الدراسة الى العديد من النتائج ابرزها:

* أن للكفاءة ثلاثة أبعاد وهي: المعارف، المعارف العلمية، المعارف السلوكية.

* أبرز تصنيفات الكفاءة: تصنيف الكفاءات الفردية، الكفاءات الجماعية، الكفاءات الاستراتيجية أو الأساسية والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.

* أن تسيير الكفاءات يمثل مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد من خلال أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف، الاختيار.

دراسة عذراء بن الشارف " التسيير بالكفاءات في مؤسسات المعلومات: رؤى نظرية وتطبيقات عملية"، في مجلة **journal cybrarians**، العدد 41، مارس 2016.

جاءت هذه الدراسة لإلقاء الضوء على هذا المنهج الإداري وتحديد أهمية ومتطلبات تطبيقه في المؤسسات بصفة عامة، ومؤسسات المعلومات على وجه التحديد، مع إبراز النتائج التي يمكن أن تحققها هذه المؤسسات من خلال تبنيها له، لتصل في الأخير إلى وضع مقترح يتضمن الخطوات التي ينبغي على مؤسسات المعلومات اتباعها عند تطبيقها له، لتحقيق الفائدة المرجوة منه.

وتبين من خلال هذه الدراسة أن منهج التسيير بالكفاءات هو طوق النجاة الذي سيساعد مؤسسات المعلومات على ايجاد حلول للمشاكل التي تتخبط فيها، والتأقلم مع المتغيرات التي تشهدها جميع جوانب الحياة، وبفضله يمكن لهذه المؤسسات أن تحقق أهدافها وتؤدي مهامها ووظائفها، فتساير تطوراتها وتساهم بفعالية فيها.

أما النتيجة الأساسية فتتمثل في أن النموذج المقترح لخطوات تطبيق منهج الكفاءة في هذا النوع من المؤسسات يبين أنها يمكن أن تتبنيه وتنفذه على أرض الواقع فهو لا يتطلب ميزانية باهظة الثمن، بقدر ما يتطلب إرادة قوية من طرف جميع الأطراف الفاعلة في مؤسسات المعلومات.

هذه الدراستين قد فادتتا في اثراء مجالنا المعرفي بخصوص المناهج الجديدة في التسيير والتي اصبحت تعتمد على الكفاءة ومحاولة تحقيق الاستفادة من القصوى من مهارات وقدرات الموارد البشرية في المؤسسات.

8. ضبط مصطلحات الدراسة:

التسيير : management

حسب معجم مصطلحات المكتبات والمعلومات يعرف بأنه: "تنظيم وإدارة مؤسسة أو شركة أو وزارة أو قسم بهدف تحقيق الأهداف المرجوة من خلال التنظيم والتخطيط والتوجيه والمراقبة والتحكم والضبط ... من الناحيتين الفنية والبشرية".⁽¹⁾

الكفاءة: competencies

يعرفها قاموس ODLIS بأنها: "القدرات المتوقعة من شخص معين لأداء مهمة محددة، أو عند الانتهاء بنجاح من دورة دراسية أو تدريب في المهارات المكتبية، والخبرة والمهارات

1- عبد الفتاح قاري، عبد الغفور. معجم مصطلحات المكتبات والمعلومات "انجليزي-عربي -Arabic-English".

الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2000م. ص. 199.

اللازمة للتعامل الفعال مع المسؤوليات المهنية، عادة داخل التخصص المعبر عنه بشكل عام وليس كمجموعة من المعايير الدنيا".⁽¹⁾

التسيير بالكفاءات: Competency management

هي العملية التي تعتمد من خلالها مؤسسات المعلومات والمكتبات على الامكانيات المقدمة من طرف موظفيها الذين يحوزون على كفاءات ليست مستعملة فعليا من طرف المؤسسة أو استغلالها ضعيف، ولكنها يمكن أن تساعد على تطوير نشاط ما داخل المؤسسة.⁽²⁾

المعرفة: knowledge

يعرفها معجم علوم المكتبات والمعلومات على أنها: "خلاصة تجميع وتقييم وتنظيم البيانات والمعلومات بشكل مفيد ذا مغزى، في ضوء الخبرة حول موضوع أو شيء معين في مرحلة معينة (حيث المعرفة قابلة للزيادة أو النقصان)⁽³⁾، وهي نوعان:

المعرفة العلمية:

ويقصد بها تلك الأفكار والتصورات والمعاني التي يتم اكتسابها بطريقة منظمة باستخدام المنهج العلمي الذي يقوم على الملاحظة والبحث والتجريب، من مكان الدراسة أو من الحياة اليومية، والمعارف والمعلومات النظرية المكتسبة عن طريق برامج التكوين الأكاديمي في كل أطواره.

المعرفة المهنية:

1- Jean-m-reitz. **ODLIS: online dictionary of library and information science**.2002.p . 158.

2- بن شارف، عذراء. **التسيير بالكفاءات في مؤسسات المعلومات: رؤى نظرية وتطبيقات عملية**. في مجلة: Journal Cybrarians ع 41 ، مارس 2016 . ص. 18. [ملف رقمي في شكل pdf].

3- عبد المعطي، ياسر يوسف. لشر، تريسا. **معجم علوم المكتبات والمعلومات: انجليزي- عربي، مع كشاف عربي انجليزي**. الكويت:مجلس النشر العلمي، 2003م. ص. 176.

هي مزيج من المعارف العلمية والخبرات المهنية للعاملين، والقدرة على المهارة والالتقان وتقديم خدمات معلوماتية جيدة للمستفيدين وتحسينها تماشياً مع احتياجات التغيير المحتمل والمتوقع.

📌 نشر المعرفة: Spread knowledge

هي أحد العمليات الأساسية لإدارة المعرفة، والمتمثلة بعملية خلق المعرفة وخصن المعرفة وتطبيقها، وينظر إلى مفهوم نشر المعرفة من خلال ثلاث اتجاهات، الاتجاه الأول يتناول نشر المعرفة على أنها عملية المشاركة بالمعرفة بين الناس، والاتجاه الثاني يعرفها من خلال التركيز على مجال العلاقة بانها عملية تبادل المعرفة بين المصدر والمستلم، والاتجاه الثالث فيركز على نتيجة التغيير عن طريق النظر إلى نشر المعرفة بأنها عملية تبادل المعرفة بين الأفراد.⁽¹⁾

📌 ادارة الموارد البشرية: Human Resource Management

تعرف ادارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة.⁽²⁾

1- حسين العطوي، عامر علي. الجنابي، حسين علي. العلاقة بين تقنية المعلومات والاتصالات ومستوى نقل واكتساب المعرفة " دراسة تحليلية لآراء عينة من الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد الكوفة." ورقة عمل: جامعة القادسية. 2007 م. ص. 10.

2- غربي، علي. بلقاسم سلاطينية. تنمية الموارد البشرية. الجزائر: دار الهدى، 2002م. ص. 17.

الفصل الأول:

التفسير بالكفءات داخل المكتبات

يمر العالم بمرحلة مليئة بالتطورات والتحديات ولعل أهم ما يميز هذه التطورات النظرة إلى العنصر البشري، والاهتمام به، واعتباره مصدر معرفة وإبداع، ومحور ارتكاز كل عمل فأصبح اليوم كل الحديث ينصب على طرق تسيير الموارد البشرية في المكتبات، فالمورد البشري من أهم القوى المؤثرة في تحديد هوية المكتبة، وأثن الأصول لدى مختلف الإدارات وقد يتوقف نجاح أي مكتبة أو فشلها على نوعية وخبرة وكفاءة العاملين بها، لذا يجب عليها الاستثمار في فاعليته وطاقته الذهنية ومعارفه المختلفة، فإدارة الموارد البشرية في المكتبات أصبحت تتعامل مع الفرد تخطيطاً، وتنظيماً وتوجيهاً وتكويناً، وللاستفادة من هذا المورد البشري لا بد من توفر مجموعة أساليب مساعدة في ذلك، ومن بين الأساليب الحديثة المساعدة في عملية الاستثمار في العنصر البشري والكفاءات التي يحوزها هو التسيير بالكفاءات، ومن المعروف أن مسألة الكفاءات هي قلب تسيير الموارد البشرية، والتسيير بالكفاءات داخل المكتبات يعتبر ركناً أساسياً من أجل تعزيز القدرات التنظيمية والاستغلال الأمثل لمهارات الموارد المختلفة داخل المكتبة.

ففي البداية يجب إبراز أهم المفاهيم المرتبطة بإدارة الموارد البشرية والفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة وأهم الطرق المساعدة في تنمية الكفاءات البشرية في المكتبة، وبعد ذلك التطرق إلى أهم عنصر ألا وهو التسيير بالكفاءات في المكتبات.

1. إدارة الموارد البشرية في المكتبات:

1.1. تعريف الموارد البشرية في المكتبات:

✓ تعريف الموارد البشرية:

تعرف الموارد البشرية على أنها مجموع العاملين بالمؤسسة، ويكون مجال الاهتمام هنا حول مجموع طاقاتهم وقدراتهم واستعداداتهم ومعارفهم ومهاراتهم، وقيمهم واتجاهاتهم.⁽¹⁾

1- بن حكوم، علي. تنمية الموارد البشرية في المنظمة: مفهومها وأبعادها. في مجلة: تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، برلين/ألمانيا، ع. الأول. ص. 166. [ملف رقمي في شكل pdf].

الموارد البشرية هي المورد الوحيد الحقيقي للمنظمة، ومصدر كل نجاح، إذا تم ادارتها بشكل جيد، ومصدر كل فشل اذا اساءت ادارتها.(1)

تكمن الموارد البشرية في صلب المنظمة المنتجة للمعرفة مثل المكتبات والجامعات. تشمل هذه العملية مشاركة الموظفين على جميع المستويات.(2)

وبالتالي فإن أهمية الموارد البشرية تكمن في كون الانسان محور كل نشاط ومبعث حيوية وفعالية، وعليه يتوقف النمو والتطور والتقدم .

تعريف الموارد البشرية في المكتبات:

ان نجاح المكتبة أو فشلها يتوقف على نوعية وخبرة، وكفاءة موظفيها، فنجد أنه مهما اختلف نوع المكتبة وتباينت أهدافها، وبلغت مجموعاتها من الاتساع والقوة فلن تتمكن من توفير الخدمة المطلوبة للمستفيدين منها، ما لم يكن لديها عدد من الموظفين الأكفاء المدربين المتحمسين للعمل بها، والحريصين كل الحرص على الوصول إلى أعلى درجات التفوق في العمل المكتبي.(3)

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

1- محمد، النوار الطيب. دور ادارة الموارد البشرية في الابداع الاداري. شبكة ضياء للمؤتمرات والدراسات والأبحاث. 2012م. تمت الزيارة يوم (6 ماي 2019م)، على الرابط: [https://: diae-net](https://diae-net).

2 - Mah jabeen, humera. **The need of strategic human resource management for the development of information technology in libraries**. in the magazine : qualitative and quantitative methods in libraries,5,pp515-525,2016.p. 516. . [Digital file in pdf format].

3- ابراهيم محمد، مها أحمد. دور التدريب والتعليم المستمر في تطوير مهارات اختصاصي المكتبات والمعلومات: دراسة ميدانية لأراء اختصاصيي المكتبات العامة بالرياض. في مجلة: المكتبات والمعلومات العربية، ع4، أكتوبر 2010. ص. 3. [ملف رقمي في شكل pdf].

2.1. تعريف ادارة الموارد البشرية في المكتبات:

✓ تعريف ادارة الموارد البشرية:

هي الادارة التي تنتج عنها سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والعاملين فيها.⁽¹⁾

سميت بإدارة الموارد البشرية نظرا للاهتمام بالموارد البشرية، وتقديرا لقيمتها كمورد مؤثر في تشغيل باقي الموارد، وحسن استخدامها، باعتباره أعلى واثمن الموارد المتاحة، وهي جميع الانشطة الادارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من اجل تحقيقي أهداف المنظمة.⁽²⁾

وهناك من يعرف ادارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من السياسات والممارسات والأنظمة التي تؤثر على تصرف الموظفين وسلوكياتهم وأدائهم.⁽³⁾

كما عرفت ادارة الموارد البشرية بأنها علم اداري يختص بالجوانب البشرية وبتنمية الخبرات ورفع الكفاءات لدى الموظفين والإداريين والعاملين في المنظمات، فتسعى ادارة الموارد البشرية إلى التعاون والربط والتواءم وإحداث الانسجام والتداخل الايجابي والفعال بين تخصص ادارة الموارد البشرية والتخصصات الادارية الأخرى كإدارة الأعمال، ادارة التسويق

1- الشعبان، محمد جاسم. محمد صالح الأبعج. ادارة الموارد البشرية في ظل استخدام الاساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة- الهندرة. عمان: دار الرضوان، 2014م. ص. 36.

2- عبد الفتاح المغربي، عبد الحميد. عبد العزيز بن سلطان العنقري. ادارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الواحد والعشرين. القاهرة: دار المريخ، 2015م. ص. 32.

3- عواد، محمد. خلدون موسى. محمد اسماعيل. تأملات في ادارة الموارد البشرية. الاسكندرية: دار الوفاء، 2014م. ص. 36.

...، كما تركز ادارة الموارد البشرية على تنمية وزيادة المعرفة وتطوير الجوانب الادارية والوظيفية والعملية مع تنمية الأفراد العاملين ماديا وعلميا ووظيفيا.⁽¹⁾

ومما سبق يمكن اعتبار ادارة الموارد البشرية واحدة من أهم العمليات الادارية في المؤسسة، حيث أنها تهتم بالعنصر البشري الذي ينفذ أنشطتها، فهي عملية تنظيمية تعنى بالأمور التي لها علاقة بالأفراد العاملين في المنظمة، كاختيارهم وتعيينهم، وتدريبهم...

أما من المنظور الاسلامي فقد اعتبر الانسان من أعظم المخلوقات، حيث أن الله سبحانه وتعالى خلق الانسان ليعمر في الأرض وينتج، إذن فالأساس في الحياة هو الانتاج والعمل في الحياة، حيث اعتبر العامل الذي تقوم على أساسه النهضة، وقد اعتبرت المهام التي يقوم بها والمسؤوليات وإدارته من من المهام الصعبة والذي بدوره أكد على دورة وضرورة محافظته على كرامته وشرف العمل، وأن أساس العمل الصالح هو التدريب والاختيار العادل هو الايمان بالله وأساس تكوين القوى العاملة إضافة إلى الرضا الذي هو اساس تكوين القوى العاملة اضافة إلى الرضا الذي هو أساس وضرورة ناتجة عن المعاملة الاسلامية "وقل سيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"، وقوله صلى الله عليه وسلم "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه".⁽²⁾

✓ تعريف ادارة الموارد البشرية في المكتبات:

تعد ادارة الموارد البشرية من أهم وظائف الادارة لتركيزها على العنصر البشري، والذي يعتبر اثنان مورد لدى الادارة والأكثر تأثيرا في الانتاجية....، حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين المنظمات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، وبالتالي تحقق الكفاءة الانتاجية والربحية من خلال وضع

1- الحريري، محمد سرور. ادارة الموارد البشرية. عمان: دار المنهل، 2012م. ص. 13.

2- ابراهيم، السعيد مبروك. تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات. الاسكندرية: دار الوفاء، 2012م. ص. 37.

الشخص المناسب في المكان المناسب، إذ لا توجد منظمة ناجحة دون إدارة الموارد البشرية.⁽¹⁾

وإدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب ادائها وقواعد يجب إتباعها والمهمة الرئيسية لإدارة الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة، وتزويدهم بما يحتاجونه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيه بفعالية أكثر.⁽²⁾

سميت بإدارة الموارد البشرية نظرا للاهتمام بالموارد البشرية، وتقديرا لقيمتها كمورد مؤثر في تشغيل باقي الموارد، وحسن استخدامها، باعتباره أعلى واثمن الموارد المتاحة.⁽³⁾

وهي جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءاتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيقي أهداف المنظمة.⁽⁴⁾

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن إدارة الموارد البشرية في المكتبات من الوظائف الهامة في المكتبة الحديثة، التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة، حيث تنتج عنها سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والعاملين فيها والطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، من خلال وضع الأفراد في الوظائف التي يشغلونها بكفاءة وفعالية واستغلال قدرة العاملين لزيادة فاعلية المكتبة من أجل تحقيق أهدافها المختلفة.

1- شاكرا عباس، هناء. "إدارة الموارد والتنمية البشرية ومدى أهميتها في المكتبات المركزية الجامعية". في مجلة: الأستاذ، ع.211، مج. 2، 2014م. ص. 296. [ملف رقمي في شكل pdf].

2- محمد هاني، محمد. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المعتز، 2014م. ص. 31.

3- عبد الفتاح المغربي، عبد الحميد. عبد العزيز بن سلطان العنقري. مرجع سابق. ص. 31.

4- نفس المرجع. ص. 32.

3.1. أهمية إدارة الموارد البشرية في المكتبات:

- تعد الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري، والذي يعتبر أثنى مورد لدى الإدارة، وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في المكتبات في النقاط التالية:
- ✓ اهتمامها بالأفراد باعتبارهم الموارد الرئيسية في المؤسسة (المكتبة).
 - ✓ تعنى بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة (المكتبة).
 - ✓ تعنى بمشاكل الموظفين وتجد الحلول العملية والناجعة لها.
 - ✓ تضع الخطط التدريبية المناسبة للعاملين.⁽¹⁾
 - ✓ تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.
 - ✓ توفير شبكة اتصالات داخلية مفتوحة في جميع الاتجاهات.
 - ✓ تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد الموظفين على تقديم طاقاتهم ومهاراتهم في العمل.⁽²⁾
 - ✓ الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر في المكتبة، وعلى مدى كفاءة وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل.
 - ✓ تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين المنظمات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية.
 - ✓ تحقيق الكفاءة الانتاجية والربحية من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب إذ لا توجد منظمة ناجحة دون إدارة الموارد البشرية.
 - ✓ تقييم أداء الموارد البشرية في العمل وتحفيزهم بطريقة ترغبهم البقاء فيها، وتجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها.⁽³⁾

1- الكرخي، مجيد. إدارة الموارد البشرية. عمان: دارالمنهل، 2014م. ص. 26.2- الموسوي، سنان. إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. عمان: دار مجدلاوي، 2004م. ص. 22.

3- شاكر عباس، هناء. مرجع سابق. ص. 296.

4.1. أهداف ادارة الموارد البشرية في المكتبات:

ان الغرض من ادارة الموارد البشرية هو تحقيق أهداف المنظمة من جهة، وحاجيات العاملين من جهة ثانية بالإمكانيات المتاحة، في ظل الظروف البيئية الداخلية والخارجية فإدارة الموارد البشرية تسعى دائماً إلى تحقيق التوازن والتكامل بين المنظمة والعاملين بها وتحقيق أهداف كل منهما بكفاءة وفعالية عالية، وتتمثل أهداف ادارة الموارد البشرية في النقاط التالية:(1)

- ✓ تحقيق التعاون الفعال بين العاملين تحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ ايجاد الحافز لدى القوى العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ تنمية العلاقات الجيدة في العمل بين جميع أفراد التنظيم.
- ✓ تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير.
- ✓ امداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها، وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين.(2)
- ✓ صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها من سوء الاستخدام.
- ✓ الاستفادة القصوى من جهود العاملين.
- ✓ وجود ظروف عمل جديدة تمكن العاملين من العمل الفعال الذي يزيد من انتاجهم.
- ✓ توفير العلاقات الانسانية الجيدة والفعالة التي تزيد من احساس العاملين بالانتماء للمكتبة وحرصهم على مصلحتها مع تنشيط الاتصالات وحرية الحركة والاستقلال داخل المنظمة.

1 بن عطاء الله، العلمي. علاقة ادارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية دراسة حالة ولاية ورقلة. (مذكرة ماجستير في

العلوم السياسية)، قسم: العلوم السياسية، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح. 2011-2012م. ص. 19.

2- نفس المرجع. ص. 21.

✓ وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد يوفر الأمن والأمان للعاملين بالمنظمة. (1)
وهناك من يرى أنه هناك نوعان من الأهداف لإدارة الموارد البشرية وتتمثل في:

1. المشاركة: وتتمثل فيما يلي:

◀ استقطاب الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة، واختيارها.

◀ التعريف بالمؤسسة بشكل سليم، بحيث يرغب طالبو العمل في الانضمام إلى المنظمة.

◀ الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عملية الاختيار.

◀ استقرار اليد العاملة في المنظمة.

2. **الفعالية:** وهي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة وهي مرتبطة بعدة عوامل منها:

◀ تحفيز الأفراد.

◀ تطوير قدراتهم ومهاراتهم.

◀ مدهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك.

◀ مساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب فيه. (2)

5.1. مهام ادارة الموارد البشرية في المكتبات:

المفهوم الحديث لإدارة الأفراد يتمثل في اختيار وتعيين الموارد البشرية اللازمة للمكتبة أو مركز التوثيق والعمل على تنميتها والاستخدام الأمثل لها، وتكييفها لمواجهة التغيرات التي تحيط بالمنظمة، كما يجب وضع سياسات عامة تحكم الحياة الوظيفية للأفراد وعلاقاتهم مع بعضهم البعض ومع إدارة المكتبة أو إدارة المنظمة الأم، وتهتم ادارة الموارد البشرية بالعديد

1- بن دليم القحطاني، محمد. إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل. ط. 4. الرياض: دار العبيكان 2015م. ص. 25.

2- عوني اللبدي، نزار. إدارة الموارد البشرية وتنميتها. الأردن: دار دجلة، 2015م. ص. 52.

من الأنشطة المتوسعة والتي تؤثر تأثيرا كبيرا على مجالات عديدة للمكتبة، وتتمثل مهام ادارة الموارد البشرية في المكتبات في النقاط التالية:

✓ وضع تشريعات تنظم الحياة الوظيفية للأفراد ومسايرتها للتشريعات والقوانين الرسمية التي تنظم أوضاع العاملين بالدولة.

✓ ربط اختيار الموظفين المطلوب تعيينهم طبقا لمواصفات الوظائف والمهام المطلوب قيامهم بأدائها.

✓ التأكيد على جودة الأداء وزيادة الإنتاجية.

✓ وضع خطط الثواب والعقاب لتحفيز المجددين، ومجازاة المقصرين.

✓ تأكيد التقدم في الحياة الوظيفية وترقية الأفراد حتى الإدارة العليا في السلم الوظيفي.

✓ تأمين برامج تنمية الأفراد مهنيا وإداريا، وتشجيع الأفراد على حضور الندوات والمؤتمرات المرتبطة بأنشطتهم.

✓ بناء خطط تصنيف الوظائف وربطها بالواجبات والمسئوليات والكفاءات المطلوبة لكل وظيفة.

✓ تحسين أوضاع وبيئة ومناخ العمل ورفع الروح المعنوية للعاملين.

✓ مشاركة العاملين في وضع أسس تقويم الأداء وقياس القدرة الوظيفية.

✓ خلق روح الفريق والتعاون بين كل العاملين.⁽¹⁾

وخلاصة القول أن إدارة الموارد البشرية تتمثل في الربط بين واجبات ومسئوليات

الموظفين، وبين برامج المؤسسة وأهدافها ربطا مباشرا.

1- زهير، عين أحجر. بوشارب بولوداني لزهري. واقع ادارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية الجزائرية (دراسة

تحليلية لاحداث نص تشريعي خاص بتنظيم المهنة المكتبية في الجزائر). أعمال المؤتمر الرابع والعشرون للاتحاد العربي

للمكتبات. [متاح على الخط المباشر]. تمت الزيارة يوم (2019/01/15)، على الرابط:

https://ara-afli.org/main/post_details.php?alias

6.1. تنمية الموارد البشرية في المكتبات:

1.1.6. مفهوم تنمية الموارد البشرية في المكتبات:

يقصد بتنمية الموارد البشرية عملية زيادة المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة، هي جميع الأنشطة المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءاتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من فكرها وجهدها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

هي زيادة عملية المعرفة والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقائها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى⁽¹⁾ كفاءاتهم الانتاجية لأقصى حد ممكن.

ومما سبق يتضح بأن تنمية الموارد البشرية في المكتبات تساعد العاملين في تطوير مهاراتهم الشخصية والعلمية وتطوير معارفهم في شتى المجالات، وإشباع حاجياتهم المختلفة، وبث روح العمل الجماعي والتعاون، في حل المشاكل ووضع الحلول الملائمة لها.

وهناك شكلان لتنمية الموارد البشرية في المكتبات :

✓ تشكيل القدرات البشرية ووضعها في قالب يخدم المؤسسة مصلحتها مثل تحسين مستويات التعليم والتعلم، والمعرفة والمهارات.

✓ انتفاع الناس بقدراتهم المكتسبة سواء في وقت الفراغ أو استغلاله في الانتاج أو ضمن الشؤون الثقافية والاجتماعية والسياسية، لزيادة مساهمة العنصر البشري في الحياة العملية

1- سعيدة، جودي. إدارة وتنمية الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الرقمية "الإدارة الالكترونية للموارد البشرية". في مجلة: تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث -المركز الديمقراطي العربي- برلين -ألمانيا، العدد الأول. ص. 186. [ملف رقمي في شكل pdf].

وذلك بالاعتماد على الوسائل العلمية والفنية الحديثة القادرة على خلق وتطوير المعرفة العلمية. (1)

2.1.6. إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية:

« إستراتيجية التدريب:

الأشخاص الموهوبون في حاجة دائمة للتعليم وتطوير وتنمية معارفهم ومهاراتهم، ليكونوا قادرين على أداء الأدوار التي تمكن المؤسسات من النمو، وتحقيق التفوق، فيجب على المؤسسة التركيز على تدريبهم وتطويرهم لزيادة كفاءاتهم وصقل مواهبهم بالخبرة والممارسة. (2)

1. أهمية التدريب في المكتبات:

- ✓ حاجة الخريجين الجدد إلى عملية التأقلم على العمل اليومي بالمكتبة.
- ✓ حاجة العاملين إلى اكتساب مهارات جديدة مع تطور تقنيات ومواصفات المهنة.
- ✓ دخول الحاسبات إلى حرم المكتبات بجانب الأجهزة الكهربائية والإلكترونية الأخرى وحاجة تلك الأجهزة إلى مهارات عالية في التشغيل.
- ✓ تغير بعض التشريعات التي تحدد التعامل مع المدنيين من موظفي الدولة إلى ما يحتم اكتساب المهارات لإشغال وظائف محددة.

ويضم التدريب العناصر التالية:

1. التدريب على مهارات العمل.
2. التدريب على مهارات التكنولوجيا.

1- فلوس، مسعودة. نزبهة زمورة. دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري. في مجلة: تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث -المركز الديمقراطي العربي- برلين -ألمانيا، العدد الأول، ص. 242. [ملف رقمي في شكل pdf].

2- رايح، بوقرة. بن سالم أمال. دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمؤسسة وتطويرها "دراسة حالة مصحة سيدي ثامر ببوسعادة". في مجلة: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ع8، 2012م. ص. 34. [ملف رقمي في شكل pdf].

3. التدريب على الإدارة. (1)

2. أساليب التدريب: يقدر المختصون أن هناك أكثر من خمسة عشرة أسلوبا تدريبيًا، من الأساليب التي يستخدمها المدربون عند نقلهم للمادة العلمية للمتدربين، حيث يسمح هذا التنوع أفضل لأهداف البرامج التدريبية، كما يمكن المدربين من اختيار الأسلوب الأنسب والملائم للأهداف المراد تحقيقها وحسب طبيعة الدورة التدريبية، ومن أهم هذه الأساليب نذكر:

✓ **المحاضرة:** هي حديث شبه رسمي يقوم فيه المدرب بتقديم سلسلة من الوقائع أو الحقائق أو مبادئ، أو يقوم باستطلاع مشكلة أو شرح علاقات.

✓ **تمثيل الأدوار:** ويستخدم هذا الأسلوب لتنمية قدرات المشاركين في البرنامج على اتخاذ القرار من خلال تمثيل معين، ويسمح هذا الأسلوب بدرجة عالية من التفاعل بين المتدربين من الممكن أن هذا يستخدم هذا الأسلوب لتنمية المشاركين في مجال تقييم الأداء، أو إجراء مقابلات مع العملاء أو إدارة الاجتماعات ويتطلب استخدام هذا الأسلوب إعدادا مسبقا وتحديد جيد للأدوار، والسيناريوهات البديلة لكل دور.

✓ **دراسة الحالة:** يعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض حالة مكتوبة على المتدربين تتضمن مشاكل إدارية معينة تواجهها مؤسسة ما، والطلب منهم تحديد المشكلة الخاصة بالحالة وتحليل أسبابها ثم اقتراح الحلول المناسبة.

✓ **المؤتمر:** تستخدم طريقك المؤتمر وأساليب النقاش الجماعية للوصول لأهداف التدريب وتتضمن هذه الأساليب مزيجا من الأسئلة والإجابات والتعليقات من قبل المدرب، حيث يوجه

1- ابراهيم محمد، مها أحمد. دور التدريب والتعليم المستمر في تطوير مهارات اختصاصي المكتبات والمعلومات "دراسة ميدانية لآراء اختصاصي المكتبات العامة بالرياض". في مجلة: المكتبات والمعلومات العربية، ع 4، اكتوبر 2010م. ص. 17. [ملف رقمي في شكل pdf].

كل ذلك لتحقيق الأهداف التدريبية.⁽¹⁾

إستراتيجية التنمية الإدارية: تتضمن إستراتيجية التنمية الإدارية الخطوات التالية:

✓ تحليل الاحتياجات الإدارية: يساعد تحليل الاحتياجات الإدارية الموجودة داخل المنظمة في التعرف على المراكز الإدارية فيها وأي منها يحتاج للتنمية، وهذا يساعد أيضا في معرفة القدرات والمهارات والمؤهلات الواجب توافرها فيهم وبذلك يمكن الوقوف على جوانب القوة والضعف في قدرات ومهارات المديرين، ووضع الطرق المناسبة لتميتهم.

✓ وضع برنامج التنمية: تمر هذه العملية بالمراحل التالية:

* تحديد أهداف البرنامج؛ * تحديد نوع المهارات التي سيتم التدريب عليها؛ * وضع المنهاج التجريبي؛ * اختيار طريقة التدريب؛ * اختيار المديرين؛ * تحديد مكان إقامة برنامج التنمية؛ * تحديد فترة برنامج التنمية؛ * توفير مستلزمات البرنامج.

✓ تقييم برنامج التنمية: من أهم طرق تقييم برنامج التنمية ما يلي:

* الطرق الكمية: تقوم بقياس بعض المعايير المتعلقة بالإنتاجية، دوران العمل والشكاوي قبل وبعد تنفيذ برنامج التنمية.

* الطرق النوعية: تنفذ من قبل اختصاصيين فهؤلاء المختصين بإمكانهم تحديد فعالية عدد من العوامل المؤثرة في برنامج التنمية الإدارية مثل نوعية وكفاءة المدير، أو نوعية محتويات البرنامج وهي تعد سمات وخصائص نوعية يجب أخذها بعين الاعتبار عند تقييم البرنامج. *قوائم الاستبيان: توزع هذه القوائم على المديرين المتدربين وتتضمن معايير على شكل أسئلة وأجوبة، وعلى أساس هذه الإجابات يمكن التعرف على نواحي الضعف والقصور.

* الملاحظة المباشرة: عن طريق مراقبة وملاحظة رد فعل المتدربين اتجاه البرنامج، ويتم التعرف على ذلك من خلال الأحاديث التي يتبادلونها، أو الشكاوي الموجهة من قبلهم للإدارة المسؤولة عن تنفيذ البرنامج.

1- حرايرية، عتيقة. هشام بوخاري. تبنى التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. في مجلة: تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث -المركز الديمقراطي العربي- برلين -ألمانيا، العدد الأول. ص. 252. [ملف رقمي في شكل pdf].

*الاجتماعات: عن طريق عقد اجتماع أو حفل ختامي يحضره المتدربون ويتم من خلاله سؤال المتدرب عن رأيهم في البرنامج.⁽¹⁾

إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية: يمكن تعريفها على أنها مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد ورفع قدراتهم الخاصة بانجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، استعداداتهم واتجاهاتهم.

تمر عملية تنمية الكفاءات البشرية بالعديد من المراحل:

✓ تحديد الأفراد المستهدفين: وتتم هذه العملية عن طريق تحديد العينة المستهدفة ثم تصنيفهم على أساس فئات متجانسة حسب نوعية المنصب والنشاط ليسهل فيما بعد توجيه عمليات التنمية نحو هؤلاء وضمان سير البرنامج في مسار تحقيق أهدافه.

✓ اختيار المدربين: يتم اختيار المدربين حسب طبيعة الاحتياج، فإذا كان الاحتياج من المهارات المهنية المبدئية فإن المدربين عادة يكونون من داخل المؤسسة، أما إذا كان الاحتياج ينصب حول العلاقات ما بين الأفراد والتحكم في المصطلحات والنظريات فيكون المدربين مجموعة من الأساتذة الباحثين الجامعيين أو مستشاريين خارجيين.

✓ مستوى التعلم: بعد إنشاء البرنامج يقوم المشرفون بتكييف مكوناته المختلفة مع أنماط الكفاءات التي سوف يتم تميمتها، وعملية التعليم في سبيل تكييفها مع الكفاءات المطلوبة تصنف إلى ثلاثة مستويات حسب درجة التعقيد وتتمثل هذه المستويات في اكتساب المعارف الأساسية، اكتساب المهارات وتحسين القدرة الإنتاجية.⁽²⁾

1- يحياوي، نعيمة. بن أم سعد فتحة. تكنولوجيا المعلومات وانعكاساتها على الموارد البشرية -دراسة ميدانية لمؤسسة سونغاز المديرية الجهوية للتوزيع -باتنة-. في المجلة: الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ع2، جوان 2015. ص. 7.

[ملف رقمي في شكل pdf].

2- نفس المرجع. ص 8.

7.1. التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية في المكتبات:

لقد حدثت كثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر، وقد صاحبت هذه التغيرات كثير من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها اتجاه العاملين من ناحية واتجاه المنظمة من ناحية أخرى، ومن هذه التحديات:

1. زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة.
2. التغيرات في تركيب القوى العاملة.
3. نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية.
4. تغير القيم والاتجاهات.
5. العائد والتعويض المادي للعاملين.
6. زيادة حجم القوى العاملة.
7. التشريعات واللوائح الحكومية.
8. تزايد ونمو أعداد الموظفين المتخصصين.
9. عدم قدرة المديرين التنفيذيين في الإدارات المختلفة على تقييم الأداء بفاعلية.
10. تزايد مسؤولية إدارة الموارد البشرية عن الإنتاجية والربحية.
11. زيادة حجم المنظمات وتعقد علاقات العمل.
12. تزايد عدد الوظائف الذهنية مع تناقص في الأعمال اليدوية.
13. الحاجة المتزايدة إلى تنمية وتطوير قدرات العاملين.⁽¹⁾

1- محمد النجار، نداء. دور ادارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة حالة الجامعة الاسلامية - غزة. (مذكرة ماجستير في ادارة الأعمال)، قسم: ادارة الأعمال، الجامعة الاسلامية - غزة. 2012م. ص.

8.1. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في المكتبات:

قصد الاستجابة للتحديات السابقة، فمناك جملة من الاجراءات التي يجب اتباعها في ادارة الموارد البشرية، حتى يمكن الاستفادة اكبر من هذه الموارد البشرية، وتتمثل في النقاط التالية:

◀ ايجاد ظروف عمل أفضل فهذا يقع على عاتق ادارة الموارد البشرية لتحسين ظروف العمل وإتاحة فرص للعاملين قصد تنميتهم.

◀ توظيف الموظفين القدامى بحيث يمكن الاستفادة منهم كما يلي:

* حل مشاكل نقص العمالة.

* تكون المنظمات من خلال الخبرات المكتسبة لديهم.

* التزامهم بأخلاقيات المهنة.

◀ الحاجة الى تطور مهارات العاملين من خلال التدريب.

◀ استعمال نظم معلومات الموارد البشرية، باستعمال الحاسوب والتكنولوجيات في هذا

المجال كالآتي:

* التوظيف .

* التدريب والتنمية .

* الاجور .

◀ التركيز على التميز: من خلال النمو والبقاء ومواجهة المنافسة والتحديات البيئية.⁽¹⁾

1- أمال، حلامي. إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة الجبيلي بونعامة خميس مليانة. (مذكرة ماستر في علم المكتبات والمعلومات)، قسم: العلوم الانسانية، خميس مليانة: جامعة الجبيلي بونعامة. 2014-2015م. ص. 28.

9.1. الفرق بين ادارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية الحديثة:

اختلفت ممارسات ادارة الموارد البشرية حسب الزمان والسياق الذي تنشط فيه، مما نتج تفاوت في ممارسات ادارة الموارد البشرية وقيمتها حسب الأهمية والتقدير الذي توليه الادارة لهذا القسم، ويتجلى الفرق بين الفلسفة القديمة والحديثة لإدارة الموارد البشرية كما هو مبين في الجدول التالي:

الفلسفة الحديثة	الفلسفة القديمة
* تهتم بعقل الانسان وقدراته الذهنية، وإمكانياته في التفكير والابتكار والإبداع والمشاركة في حل المشاكل والتجديد والتطوير.	* اهتمت بالقوة العضلية للفرد وقدراته البدنية والمادية "البناء الجسمي للإنسان".
* تميل الى الاهتمام بمحتوى العمل وما يثيره من طاقات الفرد الذهنية، وما يمثله من تحديات تستفز فكر الانسان وعقله .	* ركزت على الجوانب المادية في العمل في الاجور والمكافآت، مكان وبيئة العمل المادية.
* التنمية البشرية هي اساس شحن لقدرات الانسان الفكرية وتوظيفها في العمل.	* التنمية البشرية هي أساس للتدريب المهني لزيادة المهارات الميكانيكية للإنسان.

الجدول رقم (1): يوضح اوجه الاختلاف بين النظرة التقليدية لأنشطة وممارسات ادارة

الموارد البشرية والنظرة الحديثة⁽¹⁾

1- يوسف، جوادي. إدارة الموارد البشرية وقيمتها التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية - نموذج هوفستيد الرباعي الأبعاد للثقافة اطار للتحليل-. في مجلة: العلوم الانسانية- جامعة محمد خيضر بسكرة، ع. 31/30، ماي 2013. ص. 151. [ملف رقمي في شكل pdf].

10.1. مؤثرات التحكم في إدارة الموارد البشرية في المكتبات:

تتحكم في إدارة الموارد البشرية في المكتبات العديد من العوامل، والتي من شأنها المساعدة في الحفاظ على الكفاءات الموجودة داخل المكتبة، وتنظيم القوى العاملة وزيادة ثقافتها في الإدارة وخلق روح تعاونية بين العاملين داخل المكتبة، وبما أن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تكوين قوى عاملة مستقرة وذات كفاءة عالية، فلا بد من وجود مؤثرات تتحكم في إدارة الموارد البشرية في المكتبة ومن بين هذه المؤثرات ما يلي:

- ☞ ثقافة تنظيمية مرنة من أولوياتها التشارك ومنح الثقة للموظفين.
- ☞ بناء التركيز على التعلم المستمر، وثقافة التعلم على جميع المستويات.
- ☞ تعليم وتشجيع الأشخاص على منح الآخرين التغذية العكسية مباشرة.
- ☞ تصميم المنظمة في شكل فرق صغيرة عالية الأداء، وكل فريق يحدد أهدافه الخاصة من خلال خلق نظام مع كثير من المعلومات الشفافة: ما هي أهدافنا؟ من الذي سيعمل؟ وفي أي مشروع؟ من هم خبراءنا؟.
- ☞ التركيز على المهارات الأساسية، وتطوير مهارات العاملين، والحفاظ على الموارد البشرية المميزة.

☞ تشجيع عملية التعليم لرفع مستوى أداء الموارد البشرية ودعم تنميتهم.⁽¹⁾

من خلال النقاط سابقة الذكر يتضح لنا دور إدارة الموارد البشرية في الحفاظ على الكفاءات الموجودة في المكتبة، ورفع مهاراتها وقدراتها، من أجل تمكين المكتبة من تحقيق أهدافها المختلفة، ولتحقيق أهدافها لا بد من وجود نظام فعال يساهم في ذلك، والرفع والتحسين في كفاءات العاملين داخل المكتبة.

1- كاريش، صليحة. عيادي فايضة. متطلبات تطبيق مقاربة الرشاقة في إدارة الموارد البشرية. في مجلة: تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، برلين/ألمانيا، ع الأول. ص. 87. [ملف رقمي في شكل pdf].

2. أساسيات التسيير بالكفاءات في المكتبات:

1.2. مفهوم الكفاءات البشرية في المكتبات والمصطلحات ذات العلاقة:

1.1.2. مفهوم الكفاءة:

يعرفها قاموس OXFORD بأنها: "الكفاءة قادرة على العمل بشكل جيد دون الوقوع في الخطأ أو إضاعة".⁽¹⁾

يعرفها معجم المعاني الجامع بأنها: "أهلية القيام بعمل وحسن التصرف فيه".⁽²⁾

كما عرفت أنها مجموعة من المعارف والمهارات التي يتم تحديدها في ممارسة الوظيفة في حالة نشاط معين، وهي مزيج من المعرفة والدراية والخبرة والممارسات التي تمارس في وضع ملموس للعمل، والكفاءة تشير إلى مفاهيم المعرفة والقدرات والتأهيل والنشاط.⁽³⁾

والكفاءة هي خاصية أساسية لشخص لديه علاقة سبب وتأثير، ويمكن تعريف الكفاءة على المستوى الفردي بجسم من المعرفة والمهارات والإرادة المهنية.⁽⁴⁾

ومن التعريفات السابقة يتضح لنا بأن الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع، وهي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد (المعارف، المعارف العلمية، المعارف السلوكية) في العمل والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل.

1- University press. **OXFORD WORD POWER DICTIONARY**.3rd edition.2009. p. 235.

2- قاموس المعاني الجامع. [متاح على الخط المباشر]. تمت الزيارة يوم (1 ماي 2019م)، على الرابط:
<http://www.almaany.com«diat»>

3 - ASSIA, BOUDJIT. **l'ampact de la gestion des compétences sur la performance des salariés Cas de l'entreprise: sentex kherrata.** (thèse Master en Sociologie) , Département des Sciences Sociales, BEJAIA : University Abderrahmane MIRA. 2015 . p .21.

4- Malika, HAMANI. **Management des ressources humaines : d'une pratique traditionnelle verse une approche par les compétences Application aux entreprises Algériennes.** (thèse Magister en Sciences économiques) . DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES, TIZI-OUZOU : Universite Mouloud MAMMERI. 2017. p .37.

2.1.3. المصطلحات ذات العلاقة:

✓ **المهارة:** وهي مرتبطة أساسا بالتعلم، إما أن يكون مكتسبا أو مرتبطا باستعدادات وراثية حيث أن امتلاك أي مكتبي لهذه الخاصية يعني القدرة على الاتقان، سواء ما تعلق بالابتكار أو ما ارتبط بتنفيذ الأوامر أو تنفيذ الخطة المرسومة سلفا من طرف الإدارة العليا للمؤسسة الوثائقية.

✓ **القدرة:** حيث أن امتلاك هذه الخاصية من قبل المكتبي يعني إمكانية النجاح، بما تشمله القدرة على التنفيذ، القدرة على التذكر، القدرة على الابتكار والتحمل، القدرة على المواجهة سواء بالنسبة لمواجهة الصعاب أو مواجهة الحجم الهائل من الأعباء بشكل متنامي ومستمر.

✓ **الاستعداد:** وهو خاصية مرتبطة بما هو ممكن التحقيق وفقا للقدرات الكامنة، فالمكتبي الدائم الاستعداد يعني أنه مكتبي ناجح قادر على التحكم في الظروف المحيطة بمهامه من خلال امتلاكه للمرونة التي تساعد على التكيف وفقا لمتطلبات المهام المنوطة به، مع ضمان النجاح، بمعنى أن المكتبي القادر على تسيير مكتبة تحوي مليوني مرجع لا يكيد تسيير مكتبة تحوي نصف مليون مرجع على سبيل المثال.

✓ **السلوك:** وهو خلاصة المفاهيم السابقة وأشملها بما يتضمنه من تصرفات ونشاطات وحركات وردود أفعال وغيرها، والمكتبي الذي يتميز سلوكه بالإيجابية هو مكتبي ناجح على اعتبار أنه يتميز بسلوك طبيعي يساعد على أداء مهامه بالشكل الصحيح، مما يساعد على تأدية الرسالة الموكلة إليه بأقل الأخطاء ويحافظ على النشاط الطبيعي للمكتبة التي يسيرها.⁽¹⁾

1- زهير عين، احجر. بوشارب بولوداني لزهري. المرجع السابق.

2.2. تطور الفكر التسييري للكفاءات في المكتبات:

عرفت المؤسسات عبر تطورها التاريخي العديد من الأنماط التسييرية، وكان الفاصل الأساسي بين نمط وآخر هو نظرتها لمكانة وأهمية العنصر البشري، وسنحاول فيما يأتي إبراز العلاقة بين المورد البشري والفكر الإداري الذي عرفت تطورات كبيرة نرصدها فيما يلي:

1.2.2. الفكر الإداري قبل الثورة الصناعية:

تتميز هذه الحقبة التاريخية بطرق الإنتاج اليدوية، حيث كانت معظم السلع تصنع في مصانع صغيرة، أو في بيت صاحب العمل، وكانت تسيطر على الأفراد مجموعة من النظم تتمثل في:

أ. نظام العبودية: وفيه اعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل، يبيعه ويشتره شأنه شأن كل السلع فلا حقوق قانونية أو إنسانية، كما لم يكن تحت ظل هذا النظام وجود لنظام العمالة، وكانت السلطة المطلقة بيد المالك، وكان العبد أحد الأمتعة التي يمتلكها.

ب. نظام الصناعة اليدوية: وفي ظلها برزت فئة تملك الخبرة والمهارة بدأت تعمل لوحدها كل فئة تختلف عن الأخرى في أهدافها، وصاحب الحرفة هو المسؤول عن الإنتاج والغلة.

ج. نظام الطوائف: وبه شكلت كل صناعة طائفة لها قانونها، يوضح شروط دخول الأفراد للمهنة، وأجورهم، ومستويات إنتاجهم، ويمثل نظام الطوائف احتكارا للصناعة أو الحرفة، وقد رتبت التدرج في المهنة فهناك الصبي أو العريف أو المعلم، وينتخب المعلمون شيخا للطائفة فيوقع العقوبات على من يخالف لوائح وتعليمات الطائفة.

وهذه النظم جعلت الممارسات الإدارية مجرد اجتهادات شخصية يقوم بها الأفراد على نطاق ضيق، يرتبط بمجال مهني معين، ولم ترق إلى درجة الفكر الإداري، الذي يستتبط مبادئ عامة يمكن تطبيقها على نطاق واسع وخاصة في إدارة الأعمال.⁽¹⁾

2.2.2. الفكر الإداري أثناء الثورة الصناعية:

لقد شهد القرن أحداثا جسام أثرت بشكل كبير على المؤسسة، على قدراتها التنظيمية والإدارية وعلى علاقتها بمواردها الداخلية، والبيئة التي تعمل بها، الشيء الذي ساهم في ظهور العديد من المناهج التسييرية وكان أهمها:

أ. الإدارة العلمية:

والتي تقترن بدايتها باسم **فريدريك تايلور Ferderick taylor** حيث يعتبر المنظر الرئيسي لأفكار هذه الحركة، فبعد قيامه بتجربته المشهورة في مجالات رفع الكتل المعدنية، وقطع المعادن أدرك أنّ الإدارة يمكن أن تكون علما له قوانينه ومبادئه، وأن الإدارة العلمية ثورة ذهنية من حيث كونها طريق لمعالجة مشاكل الإدارة اليومية، وقد بين أن الإدارة مسؤولة عن اختيار العاملين، وتدريبهم على كيفية أدائهم، وعلى الإدارة والعاملين أن يتعاونوا في تنفيذ الأعمال وفق المبادئ العلمية التي توصلوا إليها .

إلا أنه يعاب على هذا المدخل تجاهله للعامل الإنساني في العمل ونظرته الميكانيكية للعنصر البشري الذي اعتبره مجرد يد عاملة يكمن دورها في تكميل دور الآلة، فالعنصر البشري ككيان مادي ومعنوي كان غائب وتسييره لا يتعدى عملية تطويع هذه اليد العاملة لتقوم بحركات اقتصادية معدة ومدروسة مسبقا من طرف الآخرين فالمجال الإنتاجي ليس مجال اكتساب الخبرة والمعارف بل هو فضاء لبيع قوة، لذلك يمكننا القول بأن تسيير العنصر البشري ليس هو فقط ما كان غائبا في هذه المرحلة بل الإنسان كذلك، ورغم ذلك

1- بن شارف، عذراء. المرجع السابق. ص. 12.

فإن مولد إدارة الموارد البشرية قد يرتبط بظهور حركة الإدارة العلمية حيث تطلبت من إدارة الموارد البشرية أن تلعب دورا في معالجة مشكلة العاملين (التعداد)، تلك المشكلة التي أخذت تظهر كمشكلة إدارية. (1)

ب. مدرسة العلاقات الإنسانية: ويرى أنصار هذا المدخل وعلى رأسهم:

ألتون مايو: Elton Mayo يرى أن العامل ليس كائنًا سيكولوجيا منعزلا لكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها. ويمكن تلخيص الأفكار الأساسية لمدرسة العلاقات الإنسانية في الآتي:

✓ أن المنظمة بناء اجتماعي.

✓ للحوافز المعنوية دور في إثارة دوافع الأفراد للعمل.

✓ تحفيز العاملين في المنظمة من خلال تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

✓ اتباع القيادة لأسلوب الديمقراطية ومشاركة العاملين. (2)

وبالرغم من الإسهامات الكثيرة التي أتت بها هذه النظرية، إلا أنها تعرضت لحملة نقد لاذع ومن أهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية:

✓ لم تعط أي نوع من الأهمية لوجود الصراع بين الأفراد والجماعات داخل مؤسسات العمل والانتاج، أو لظهور أنماط من الاتصال السلبي والإشراف الإداري لغير المتخصص.

✓ التركيز على دراسة التكامل والتوازن بصورة مستمرة ولم يتم التركيز على أنساق اللاتكامل واللاتوازن، أي سارت على نفس خط الاتجاه، وذلك لنظرتها لتحقيق التعاون والانسجام دون

1- صلاح، سمر. تطور الفكر الإداري. في المنتدى العربي لإدارة المورد البشرية، 2011م. [متاح على الخط المباشر].

تمت الزيارة يوم (3 ماي 2019م)، على الرابط: <http://hrdiscussion.com>

2- جميلة، بن زاف. العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة -دراسة ميدانية-. في مجلة: العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع. 21، ديسمبر 2015. ص ص. 59-70. ص. 62. على الرابط:

<https://search.mandumah.com>

دراسة التنافس والصراعات العامة.(1)

والجدير بالذكر أن هذه المرحلة عرفت انتقال نوعي من مفهوم اليد العاملة إلى القوة العاملة أو التعداد، فالنمط التسييري للتعداد كان في هذه المرحلة ذو طابع كمي عددي، وكون المنظمات كانت تعيش في محيط يتسم بالاستقرار فلم يكن للعنصر البشري دورا أساسيا في توجيه القرارات التسييرية للمؤسسة على عكس ما سنراه في العنصر التالي.(2)

3.2.2. الفكر الإداري في الألفية الثالثة:

لم تكن المؤسسات في المرحلتين السابقتين تقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي في تسيير تعدادها، لأنّ المبادئ الأساسية التي من المفروض أن يقوم عليها التصور الاستراتيجي كانت غائبة تماما، ولم تؤخذ بعين الاعتبار، كمؤثرات تغير وعدم ثبات عوامل البيئة الخارجية، كما أنّ فكرة المورد البشري غائبة تماما، لأنّه لا زالت النظرة المسيطرة عليه هي نظرة التكلفة التي لا بدّ من تخفيضها، ولهذا فإن تلك الآليات صالحة في بيئة تتسم بالاستقرار لا مع بيئة أعمال الألفية الثالثة التي تميزت ب:

- ✓ التطورات والانجازات العلمية والتقنية المتلاحقة.
- ✓ ثورة الاتصالات والمعلومات.
- ✓ الطفرات التقنية في مختلف مجالات الإنتاج والخدمات.
- ✓ ارتفاع مستوى التعليم وظهور تقنيات جديدة للتعليم بإدماج الحاسبات الآلية وتقنيات الاتصالات في العملية التعليمية.
- ✓ ارتفاع المستوى المعرفي للموارد البشرية وترسخ مفهوم "عمال المعرفة".

1- بلقاسم، سلاطنية. العلاقات الانسانية في المؤسسة. في مجلة: العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، ع. 5، فيفري 2004. ص ص. 21- 36. ص 35. على الرابط: <http://www.webreview.dz/IMG/pdf/2-37.pdf>.

2- بن شارف، عذراء. المرجع السابق. ص. 13.

وبهذا تغيرت نظرة المؤسسات إلى العنصر البشري فلم يعد مجرد يد عاملة أو تكلفة يجب تدنيها ولا قيودا يعرقل طريق المنظمة لتحقيق أهدافها، بل أصبحت تعتبره موردا يضاهاى أو يفوق بقية موارد المؤسسة، وبذلك أصبحت الموارد البشرية أهم وأعلى عنصر في المؤسسات فهو إذن :

- ✓ طاقة فكرية وقدرة معرفية.
- ✓ مصدر الابتكار والتجديد والاختراع.
- ✓ قوة محرّكة لمختلف الموارد المادية والتقنية.
- ✓ طاقة للإنجاز وتحقيق الأهداف وحل المشكلات.
- ✓ مصدر القدرات المحورية.
- ✓ قوة لدفع وتفعيل التغيير أو مقاومته.
- ✓ مصدر لتوليد وتنمية القدرات التنافسية. (1)

أمام هذه الميزات تيقنت المؤسسات أن نجاحها وقدرتها على الاستمرار والبقاء في ظل الظروف التي ذكرناها سابقا يكون من خلال الاعتماد على طاقتها البشرية، بوصفها مصدرا للميزة الاستراتيجية، وهنا تظهر القيمة الجوهرية للكفاءة في النهوض بالمكتبة وتحقيق أهدافها المختلفة، ولذلك يجب الاهتمام بالكفاءات البشرية الكفأة الموجودة داخل المكتبة والعناية بها والاستثمار فيها.

3.3. أهمية الكفاءات البشرية في المكتبات:

يمثل مفهوم الكفاءة حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسات، بدءا بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي فمستوى إدارة الموارد البشرية وأخيرا على المستوى التنظيمي.

1- بن شارف، عذراء. المرجع السابق. ص. 14.

أولاً : أهمية الكفاءة على المستوى الفردي :

أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبيرة بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة والتي تتميز بالصعوبة وعدم التأكد، وأهم الاسباب التي أدت بالأفراد الى الاهتمام أكثر بالكفاءة مايلي :

* زيادة خطر فقدان الوظيفة او المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك .

* لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل لعنصر التأهيل وهذا الاخير لا يأتي إلا بإعطاء الكفاءة أهمية كبرى .

* ضرورة التكيف السريع والمستمر مع التغييرات البيئية والتنظيمية .⁽¹⁾

ثانياً : أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي :

تمثل الكفاءة بالنسبة للجماعة عنصرا لحسن سير عملها ،وتتجلى أهمية كفاءات الافراد خاصة منها الكفاءات البشرية على هذا المستوى فيما يلي :

* تساهم فعالية هذه الكفاءة في حل بعض الصراعات والنزاعات بين الافراد، دون اللجوء للسلطة أو للمدير، فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون لخدمة أهداف المؤسسة.

* لا ترتبط الكفاءة بالفرد فقط، فالعمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون بين الافراد.

1- أصيلة، مقداد. بطيب عائشة. دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة "حليب النجاح". (مذكرة ماستر في تسيير الموارد البشرية)، قسم: العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تلمسان: جامعة ابي بكر بلقايد. 2015م. ص. 7.

* تلعب الكفاءة البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق اهداف المؤسسة، وتعتبر هذه الكفاءات بمثابة الفاصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات.

ثالثا : أهمية الكفاءات على مستوى ادارة الموارد البشرية:

أصبحت الكفاءات تشكل عاملا بالغ الاهمية يشغل اهتمام المدراء على مستوى ادارة الموارد البشرية، خاصة في ظل الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد الى التركيز على كفاءة الفريق، وتبرز أهميتها في:

* أصبحت ادارة الموارد البشرية تركز في ادارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو منصب وهذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المؤسسات.

* لا بد على ادارة الموارد البشرية مبادرة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا ان ارادت البقاء. (1)

رابعا : اهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة:

أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الاولويات التي تقوم عليها الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، حيث تعتبر في كثير من الاحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الادارة وتبرز اهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة فيما يلي :

* تعتبر الكفاءة عنصر اساسي في استراتيجية المؤسسة .

* أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموما، والكفاءة خصوصا، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجبتها ظروف العولمة والتطورات التقنية. (2)

1- أصيلة، مقداد. بطيب عائشة. المرجع السابق. ص. 8.

2- نفس المرجع. ص. 9.

4.2. خصائص الكفاءات البشرية في المكتبات:

يمكن أن نحدد خصائص الكفاءة في النقاط التالية:

- ✓ ذات غاية حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤاً إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.
- ✓ صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مفرغة من العارف والدرابات الفنية.
- ✓ هي مفهوم مجرد، فالكفاءة غر مرئية ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة، ونتائج هذه الأنشطة.
- ✓ هي مكتسبة بالفرد لا يولد كفؤاً لأداء نشاط معين، وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه. (1)
- ✓ تتقادم الكفاءات عند عدم استعمالها، لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل.
- ✓ يتم إنتاج الكفاءة من قبل فرد أو جماعة من الأفراد في موقف معين "معرفة كيفية التصرف في أي مجال".
- ✓ الكفاءة سمة معترف بها اجتماعياً.

✓ التناسق و الترابط : لقد توصلنا إلى أنه من خصائص الكفاءة تعددية الموارد غير أن وجود هذه الموارد و توفرها لا يكفي وحدة لبناء الكفاءة خاصة ونحن نعلم أن البناء المتين يحتاج لدعائم و روابط لتثبيت هذه الدعائم و على هذا الأساس يمكننا أن نقول بأن الكفاءة

1- زهية، موساوي. الكفاءة وتحديدها: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية. [متاح على الخط المباشر]. تمت الزيارة يوم (09 ماي 2019م)، على الرابط: <http://mecn.univ-tlemcen.dz>

تحتاج إلى " : تجنيد في نشاط ما عدد معين من الموارد الشخصية (المعارف المهارات ، التصرفات) و ربطها بطريقة خاصة.(1)

5.2. أنواع الكفاءات البشرية في المكتبات:

قسم العلماء كفاءات الموارد البشرية بالمنظمة حسب أهميتها ودورها في تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة الى الانواع التالية :

1.5.2. الكفاءات الفردية: يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية الظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطاعات والمعرفة العلمية والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة البحث واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها.(2)

2.5.2. الكفاءات الجماعية: وتعرف بأنها تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المنظمة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمنظمة فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطورها وتراكمها كأساس بناء الكفاءة الجماعية اذا هو العلاقة الموجودة بين مجموع أفرادها والتي يمكن أن تعتبر كنتيجة لاجتماع ثلاثة أنواع من الشروط والمتمثلة أساسا في : معرفة كيفية التعاون، القدرة على التعاون، والرغبة في التعاون، فإذا استثمرنا في هذه الاقطاب الثلاثة بطريقة متلاحمة فاننا سنضاعف من حظوظ تطوير التعاون الفعال على مستوى أعضاء الفريق كما أنها ستساهم في زيادة القيمة المضافة للكفاءات الفردية.

3.5.2. الكفاءات الاستراتيجية: وهي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي ، ويمكن تنمية الكفاءات الاستراتيجية

1- Gilles , Aymer .Mober , Casas . **le management des compétences.** la lettre du CEDIP en lignes. Paris .janvier 1999. N° .8 .p. 1.

2- محمد لخضر، حرز الله. "المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة". دفا تر السياسة والقانون، ع. 47، جانفي 2016. ص. 334. [ملف رقمي في شكل pdf].

انطلاقاً من ثلاثة أنواع من الموارد : الموارد المالية(المعدات، التكنولوجيا...الخ) ، الموارد البشرية (القدرات، المهارات، المعرفة، الطاقات الكامنة...الخ) الموارد التنظيمية (الهيكلية نظام التنسيق، الرقابة....الخ).

4.5.2. الكفاءات التنظيمية وكفاءات التسيير: تتعلق بقدرة المنظمة على التفاعل ايجابيا مع بيئتها التنظيمية واستجابتها للتغيرات الحاصلة فيها، وذلك من خلال امتلاك المنظمة لمهارات التواصل وإدارة عمليات الابداع والتطوير المستمر والفعالية التنظيمية والوظيفية. (1)

5.5.2. الكفاءات الموجهة نحو المستقبل: يكمن البعد الاستراتيجي للمنظمة في اندماجها ضمن التغيير ومتابعة كل ما هو جديد في اطار الحركة والديناميكية وهذا ما يجعلها مرنة على الدوام.

وفي اطار البرنامج الأوروبي Euritechnet 89 تم تحديد خمسة عشرة كفاءة موجهة للمستقبل وهي: المرونة، التأقلم، القدرة على التعلم، القدرة على طرح الأسئلة الاستقلالية روح المسؤولية، الروح الخلاقة، المبادرة، التفتح على الأفكار الجديدة، العمل ضمن الجماعة القدرة على الاتصال، القدرة على التحليل، القيادة، التحفيز، تفتح الفكر على التأثيرات الداخلية والخارجية.

6.5.2. الكفاءات المحورية: تلك المهارات الناتجة عن تضافر تداخل مجموعة من أنشطة المنظمة، حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمنظمة، فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطويرها وتراكمها"، ويظهر هذا النوع من الكفاءات في صورة براءات الاختراع التي تحرزها المنظمة أو اللمسات الابداعية التي تضيفها على منتجاتها وخدماتها التي تميزها على منافسيها. (2)

1- محمد لخضر، حرز الله. المرجع السابق. ص. 335.

1- محمد لخضر، حرز الله. المرجع السابق. ص. 336.

ولذلك وجب الاهتمام بالكفاءات البشرية في المكتبات، مع تأكيد دور هذه الأخيرة مع الزمن، فالعمال في المؤسسة ينقسمون إلى فئات حسب مهامهم واختصاصاتهم ومسؤولياتهم فهناك: الإداريون والتقنيون والأعوان الذين يستطيعون المساهمة في الأنشطة والمهام خاصة في مجال الابداع التكنولوجي.

وعليه يكون الاهتمام بهؤلاء ضروري جدا، مما يحقق بناء ادارة جيدة في المؤسسة وانجاز أهدافهم المخطط لها.

6.2. مفهوم التسيير بالكفاءات في المكتبات:

التسيير بالكفاءات هي شكل من أشكال ادارة الموارد البشرية، حيث يتم انشاء صلة واضحة مع السياسة الاستراتيجية للمنظمة، مع التركيز على تطوير سلوك الوحدة والموظف الفعال، بحيث تحقق نتائج أفضل وتساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية.⁽¹⁾

التسيير بالكفاءات هو طريقة للتعبير عن اهتمامات التنمية الشخصية ومتطلبات المرونة التنظيمية.⁽²⁾

التسيير بالكفاءات في مجال الموارد البشرية تعرف على أنها مجموعة من الأنشطة المصممة لاستغلال التطور الأمثل لمهارات الأفراد والجماعات بهدف تحقيق مهمة المنظمة وتحسين أداء الموظفين.⁽³⁾

يمثل التسيير بالكفاءات مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، من خلال

2- Naik, purushotham. Somasundarama. Krishna Naik. « **competency management** ». In the magazine: Journal of Humanities and Social Science. Pp 47-52. P. 47. [Digital file in pdf format].

3- PICHULT, FRANCOIS. **A quoi la gestion des compétences ? de l'impact d'un dispositif de gestion sur les trajectoires individuelles.**[Available online].Visited on (15/03/2019), on the link <https://www.agrh.fr/assets/actes/2008deprez-pichault.pdf>.

4- ASSIA, BOUDJIT. The previous reference. P. 16.

أنشطة (تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها...).⁽¹⁾

أن تحقيق تسيير كفاءات ناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي، حيث نبحت في التكامل العمودي عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، نظرتها وكذا إستراتيجيتها، إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي فنبحث عن تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية، فيما بينها والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف، أي تصبح كل أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة.⁽²⁾

7.3. أهداف التسيير بالكفاءات في المكتبات:

- ✓ التسيير بالكفاءات هو أداة لتسيير الموارد البشرية التي تطمح إلى تحسين تنافسية مؤسسة ما، بحثا عن أفضل تلاؤم ممكن بين الكفاءات الضرورية للمؤسسة وكفاءات الموارد البشرية المتوفرة.
- ✓ يتجاوز التسيير بالكفاءات ميدان الموارد البشرية ليصبح ورقة استراتيجية رابحة للمؤسسة فهي مولدة للقيم وتسمح للمؤسسة من التكيف مع المحيط الخارجي وضبط مواردها الداخلية فيما بينها.
- ✓ التسيير بالكفاءات يحدد ويقيم مختلف الكفاءات التي تشكل الكفاءة العامة للفرد، التي تضم مختلف الكفاءات المهنية والتنظيمية الضرورية.
- ✓ يهدف التسيير بالكفاءات في المؤسسات إلى البحث، استقطاب، والحصول على الكفاءات الفردية أو الجماعية والتي هي في حاجة إليها، ولكن أيضا إلى فرزها وتنقيتها.

1- منصورى، كمال. سماح صولح. "تسيير الكفاءات: الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى". في مجلة: ابحاث اقتصادية وإدارية، ع. 7، 2010. ص. 20. [ملف رقمي في شكل pdf].
2- نفس المرجع. ص. 8.

- ✓ وبصورة عامة يمكننا أن نقول بان التسيير بالكفاءات يهدف إلى تحسين أداء المنظمة
- وتتمين الموارد البشرية وخلق القيم والمعارف التي عندما تثرى تدعم التعلم التنظيمي.(1)
- ✓ تعزيز السلامة والكفاءة وفعالية العمليات.
- ✓ انخفاض احتمالية الخطأ البشري.
- ✓ تحسين الالتزام بالمتطلبات التنظيمية المتطورة بشأن الكفاءة.
- ✓ توضيح الأدوار والمسؤوليات والوظائف ذات الأولوية.
- ✓ تحسين التأكيد على أن الموظفين قد تم اختيارهم وتدريبهم بشكل صحيح.
- ✓ تعزيز التشجيع للأفراد لتطوير معارفهم ومهاراتهم مع مرور الوقت، بطريقة تتوافق مع الأهداف التنظيمية.
- ✓ تحسين قنوات التواصل مع الموظفين.
- ✓ تعزيز الدافع للموظفين، وزيادة الرضا الوظيفي.(2)

8.3. متطلبات ومراحل التسيير بالكفاءات في المكتبات

○ متطلبات التسيير بالكفاءات:

قامت مديريةية النشاط والبحث الدراسات والإحصاءات الفرنسية **DARES** بتحقيق أطلقت عليه " العلاقات الوظيفية والمفاوضات في المؤسسات الفرنسية" ويهدف هذا التحقيق للتأكد من وجود التسيير بالكفاءات في أرض الواقع، وقد خلصت هذه الدراسة على أنه يجب توفر ثمانية علامات تؤكد بأن المؤسسة تطبق فعلا منهج التسيير بالكفاءات وتتمثل هذه العلامات في:

1- بثينة، بركاني. حفيظي حنان. دور تسيير الكفاءات المهنية في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز -قالمة-. (مذكرة ماستر في علم الاجتماع)، قسم: علم الاجتماع، قالمة جامعة 8 ماي 1945. 2015-2016م. ص. 56.

2- Energy Safety CANADA. **Competency management system: A program development guideline**. Edition 2 , 2017. P. 4.

① **تكاليف التكوين:** التكوين أصبح أداة مدرجة في النموذج الجديد للتسيير بالكفاءات، ويجب إذن أن يرافق هذا الأخير بسياسة حقيقية للتكوين والتي يقترح التحقيق أعلاه فهمها انطلاقاً من مستوى تكاليف التكوين.

② **المسؤولية والاستقلالية:** بعدما تميزت أساليب التسيير الكلاسيكية بقيود الانصياع لأوامر المسؤولين واللوائح، جاء هذا النمط الجديد ليمنح ليجير بعض الاستقلالية، فشجعه على المبادرة، وتحمل مسؤولية ونتائج هذه المبادرة. ولذلك استخدام التسيير بالكفاءات كأسلوب للإدارة يجب أن يرافق بمسؤولية الاجراء وبعض الاستقلالية في العمل. (1)

③ **تقييم الاجراء:** يعتبر تقييم الاجراء مرحلة أساسية في العلاقة بين المؤسسة او العاملين بها ويمكن أن يكون الفرصة لتجنب الأزمات التي من الممكن حدوثها، فالتقييم في الحقيقة يلعب دوراً مهماً في تسيير المسار المهني وتأجير العمال، ويعتمد على عمليات التقييم الدورية في تحفيز وتوجيه العمل، وفي تطوير الجوانب الشخصية للعمال، كفاءاتهم ومهاراتهم، وهي تسمح أيضاً للمؤسسات من تبرير القرارات والنشاطات في مجال الموارد البشرية (التحويل، الترقية... الخ.)، وبالنظر للدور الهام للتقييم الدوري سواء بالنسبة للمؤسسة أو العاملين، فإن استخدام أو اعتماد نموذج التسيير بالكفاءات لا يكون فعالاً إلا بوجود مقابلات التقييم او المتابعة لمجموع العاملين.

④ **رقابة المسؤولين :** يركز تعريف التسيير بالكفاءات على ديناميكية النشاط ومساهمة الأفراد في القيام به، هذه الديناميكية لا يمكن أن تنتج في إطار مهني أين تكون رقابة المسؤولين دائمة، لهذا لا يمكن لمنهج التسيير بالكفاءات أن يتعايش مع رقابة سلطة ثقيلة العبء على الاجراء لذلك يرتبط التسيير بالكفاءات إيجابياً بتفانٍ رقابة المسؤولين، والتأكيد

1- بن شارف، عذراء. التسيير بالكفاءات ودورها في ادارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية مع اخصائي المعلومات بمؤسسة سونطراك. (مذكرة ماجستير في نظم المعلومات وادارة المعرفة)، قسم: علم المكتبات، قسنطينة: جامعة منتوري. 2008-2009م. ص. 324.

على المتابعة الدائمة المستمرة التي من الضروري توفرها لإنشاء وبناء المنهج الإداري الجديد التسيير بالكفاءات.

5 **تضافر المستويات الثلاثة لمنهج الكفاءات:** يحتاج التسيير بالكفاءات إلى أرضية صلبة يقوم عليها، والتي توفرها له مستويات منهج الكفاءة (*) الأخرى، فبفضلها يتم التعرف على الكفاءات الفردية أو الجماعية الموجودة في المؤسسة عن طريق البطاقة البيانية للكفاءات أو محفظة الكفاءات، وما يدعم ذلك وجود مسؤول مباشر يتولى الرقابة أو المتابعة أو الاشراف عليها، وعلى الرغم من أن هذه العناصر من الضروري توفرها لإنشاء وبناء المنهج الإداري الجديد التسيير بالكفاءات إلا أنها غير كافية حيث أنه يتطلب أيضا: (1)

6 **الترباط بين مستويات الاستراتيجية وإيقاعات التخطيط:** التسيير بالكفاءات يقضي في الحقيقة بضمن تفاعل ديناميكي بين المستويات المختلفة للإستراتيجية (من التخطيط إلى التنفيذ) وبين إيقاعات التخطيط (الدورة الاستراتيجية الطويلة، الدورة الاستراتيجية القصيرة) للاستجابة إلى رغبات الزبائن أو لشركاء بصفة عامة، فإذا كان الترباط بين التخطيط أو لتنفيذ مهما قبل كل شيء فارتباط المستويات أيضا مهم، وبالعودة إلى مقارنة تجزئة الكفاءة إلى فردية، جماعية وتنظيمية فإن التسيير بالكفاءات يقوم في الحقيقة على ترباط مزدوج بين للمستويات والإيقاعات المختلفة وهذا الترباط الأساسي يضمن خلق القيمة الاقتصادية. (2)

7 **الاعتماد على استراتيجية المؤسسة وإمكانات الأفراد:** تبني التسيير بالكفاءات سيكون من خلال إعداد استراتيجية المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات التي يقدمها الافراد قبل الجهود التي يقومون بها، فالإستراتيجية الجديدة كما يراها **G.Milan** تتمثل في

* - **منهج الكفاءة:** هو منهج يعتمد على ادماج مناهج التسيير السابقة بالمفاهيم الجديدة التي حملها معه اقتصاد المعرفة، لمساعدة المؤسسات على مواجهة التغيرات، التي تشهدها بيئة العمل شديدة التعقيد وسريعة التغير.

1- بن شارف، عذراء. التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية مع اخصائي

المعلومات بمؤسسة سونطراك. المرجع السابق. ص. 325 .

2- نفس المرجع. ص. 326.

مجل الكفاءات المهنية والقدرات التنظيمية لذلك فإيجاد التوليفة المناسبة بينهما تمنح للمؤسسة المكانة التنافسية، كما أنّ هذه النظرة الاستراتيجية تقوم على إعطاء الأسبقية للمورد البشري في عمليات التكوين وتنمية الكفاءات، والمعارف، وتسييرها، فحافظ الكفاءات الاستراتيجية أصبحت هي التي تحدّد وتتحكّم في كل العمليات التسييرية والتنظيمية .

⑧ توفير وتطوير الكفاءات الاستراتيجية والحفاظ عليها: الكفاءات المستخدمة في المستوى الثالث هي الكفاءات الاستراتيجية والتي هي " الكفاءات التي تعطي للمؤسسة الميزة والمكانة التنافسية من جهة، والتي باستطاعتها أن تنجز لها المشاريع الاستراتيجية من جهة أخرى، ولهذا فعلى المؤسسة أن تعمل على توفير هذه الكفاءات وتطويرها بما يضمن لها تحقيق التميز، الذي تسعى إليه والحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى ملكا للمؤسسة اول حيلولة دون تدهورها.(1)

○ مراحل التسيير بالكفاءات في المكتبات:

التسيير بالكفاءات كما سبق و ذكرنا هو الآلية التي تستخدمها الإدارة، ويقوم على عنصر هام و فعال ألا و هو الكفاءات البشرية، بهذا فهي بحاجة إلى منهجية فكرية متطورة توجه عملياته و فعاليته بأسلوب منظم يحقق أهداف المكتبة، وحتى تتمكن المكتبة من تحقيق أهدافها فإنها تعتمد على الكفاءات البشرية من خلال اعتماد التسيير بالكفاءات الذي يمر بعدة مراحل أهمها:

✓ المرحلة الأولى: إدراج الكفاءة في استراتيجية المؤسسة:

يكون الاهتمام بالكفاءات من اختصاص المستويات العليا للإدارة التي تجسده من خلال إعداد استراتيجية خاصة بالكفاءات، الاستراتيجية هي الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة، وتساعد على مواجهة المشاكل والتعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية، وتشير

1- بن شارف، عذراء. التسيير بالكفاءات ودورها في ادارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية مع اخصائي المعلومات بمؤسسة سونطراك. المرجع السابق. ص. 327.

إلى تصور المنظمة لمركزها في المستقبل، أي أنها توضح طبيعة واتجاه المنظمة وأهدافها الأساسية في إطار يرصد الاختيارات بعيدة المدى، و بصفة عامة فإن الاستراتيجية تصف طرق تحقيق المنظمة لأهدافها مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات و الفرص البيئية و الموارد و الإمكانيات الحالية لهذه المنظمة .

و يتم ترتيب هذه الموارد في ثلاث أنواع هي:

✍ مورد رأس المال المادي: التجهيزات المالية التكنولوجية.

✍ مورد رأس المال التنظيمي : التنظيم، التخطيط والمراقبة.

✍ مورد رأس المال البشري: الإبداع، الكفاءات.

إنّقل مفهوم الكفاءة من مجرد مفهوم بسيط إلى مفهوم أعمق يلعب دورا بارزا في التوجهات الاستراتيجية العامة للمؤسسة باعتبارها المورد الذي يساهم في توليد القيم، ومن هنا فالتسيير بالكفاءات معناه إعداد و تصميم استراتيجية للمؤسسة يكون استقطاب، تنمية تطوير و استغلال الكفاءات هي غايتها وهدفها، كما أن الكفاءة التنظيمية لا يكون لها أي معنى إلا من خلال الهدف الذي تحدده المنظمة حسب رؤيتها.(1)

✓ المرحلة الثانية: تحديد الكفاءات التي تحقق التميز للمؤسسة:

إن الكفاءات الاستراتيجية هي التي تسمح للمؤسسة من التطور في بيئة شديدة التعقيد، إنها هي التي تعطي معنى للعملية برمتها، فالكفاءة الإستراتيجية نتاج بشري مفيد و نادر و صعب التقليد، إنها مدرجة بعمق في تنظيم وظائف المؤسسة و هي بهذا المعنى صعبة التحريك، الإقتداء والاستبدال، في الحقيقة الكفاءة الإستراتيجية لا يمكن فصلها عن المؤسسة

1- ديمش، خولة. التسيير بالكفاءات في مصالح الأرشيف الجزائرية بين واقع التطبيق وآفاق التطوير : دراسة ميدانية بالمديريات الولائية لولاية قسنطينة. (شهادة دكتوراه في تقنيات المعلومات في الأنظمة الوثائقية)، قسم: علم المكتبات، قسنطينة: جامعة عبد الحميد مهري -2-، 2016-2017م. ص. 127.

التي تستعملها وقيمتها ليس لها أي معنى إلا بالمقارنة مع المؤسسة التي ستستعملها وتطورها. (1)

خطوات تحديد الكفاءات الاستراتيجية:

تمر عملية تحديد الكفاءات الاستراتيجية بعدة مراحل وهي:

✓ **عملية مسح البيئة الخارجية:** تتمكن المؤسسات من تحديد الكفاءات الاستراتيجية الموجودة لديها من خلال تحليل البيئة الداخلية التي تمكنها من الوقوف على الكفاءات التي تمتلكها و التي بإمكانها المساهمة في إنجاح المشاريع الاستراتيجية التي هي بصدد الإعداد لها، و لأجل هذا يقوم فريق الإدارة العامة، بتحديد الكفاءات الاستراتيجية بمعنى تلك التي غيابها أو فقدانها لها تأثير قوي وواضح على مستقبل المؤسسة، والقيام باختيارات استخدامها على المدى الطويل.

وتحدد الكفاءات الاستراتيجية التي تحتاجها المؤسسة انطلاقا من عملية المسح البيئي لكل من البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة، " فمن خلال هذا التحليل تتوافر معلومات و بيانات لها أهمية خاصة في التنبؤ بالمستقبل " ، خاصة و أننا نعلم بأن الكفاءات ليست بالعنصر الثابت الجامد، فالكفاءة التي تعتبر اليوم ذات قيمة عالية قد تصبح لا معنى لها غدا، لهذا يجب أن تكون المؤسسة قادرة على التنبؤ بهذه التغيرات لمواكبتها، و تجدر الإشارة أن عملية المسح البيئي يجب أن تقتصر على توفير معلومات التي تخدم عملية التنبؤ و مصلحة المنظمة فقط بغض النظر عن كم المعلومات أو التحليل التفصيلي لها. (2)

✓ **عملية تحليل البيئة الداخلية:** بعد تحديد الكفاءات الاستراتيجية التي تسمح للمؤسسة من تحقيق التميز والتفوق على المؤسسات الأخرى، وضمان الاستمرارية والحفاظ على

1- ديمش، خولة. المرجع السابق. ص. 128.

2- بن شارف، عذراء. التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية مع اخصائي المعلومات بمؤسسة سونطراك. المرجع سابق. ص. 335.

مكانتها، تأتي الآن مرحلة لا تقل أهمية عن سابقتها و لكنها هذه المرة تتم داخل المؤسسة، فبعد أن قمنا بمسح للبيئة الخارجية فإننا نقوم بتحليل للمناخ المتمثل في مجموع المناصب البشرية، المادية و المعنوية التي تتفاعل وتساعد في سبيل تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها، و تحليل المناخ الداخلي هو عمل مشترك تتعاون في سبيل إنجازه الإدارات و المصالح المختلفة للمؤسسة كل في مجال اختصاصه، وبحسب حاجياته، و تتمكن المؤسسة إذن من تشخيص الكفاءات التي تساعدها على إنجاز وتحقيق الأهداف المرجوة .

✓ **التحليل الاستراتيجي الذي تقوم به المؤسسة:** وذلك من أجل وضع المخطط الاستراتيجي و الإعداد لتنفيذه لنصل إلى إعداد برنامج عمل خاص يتعلق بتنمية الكفاءات، فعن طريق عمليات التكوين و تسيير المسار المهني، يسمح للمؤسسة أن يكون لديها فكرة دقيقة على الكفاءات الموجودة لديها، والكفاءات التي هي بصدد تكوينها و تحضيرها وفق الأهداف التي حددتها مسبقا.

✓ **تشخيص الكفاءات الأساسية الموجودة في المؤسسة:** و ذلك من خلال:

* الكشف و تعيين الكفاءات النادرة: وهي العملية الأولى و تعمل على البحث و تحديد الأفراد الذين يمتلكون قدرات و إمكانيات عالية، وكذلك الخبراء والمتخصصين في المجالات المختلفة، واستراتيجية بالنسبة للمؤسسة من أجل العمل على المحافظة على هذه الكفاءات والخبرات سواء كأشخاص أو كرأس مال معرفي.(1)

* البحث و التنقيب عن الكفاءات غير المعروفة: إن العملية الثانية هذه تهدف إلى البحث عن الكفاءات غير المعروفة بالنسبة للمؤسسة و ذلك لسبب أو لآخر، فهذه الكفاءات الخفية و غير المرئية تشكل في الحقيقة حقل كبير يجب على المؤسسة أن تتقرب منه وتستغله أحسن استغلال سواء من أجل تحقيق النجاح الداخلي وتحسينها أو من أجل الحصول على

1- بن شارف، عذراء. التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية مع اخصائي المعلومات بمؤسسة سونطراك. المرجع السابق. ص. 336.

الميزة التنافسية والمحافظة عليها، التي يمكن أن تشكل لها كفاءة جماعية تستطيع أن تؤسس المنتج أو نشاط جديد.

*البحث عن الكفاءات الجماعية: الممثلة في فريق العمل الذي يتميز بالقدرة و الكفاءة العالية التي يجب على المؤسسة أن تبحث عنها و تحافظ عليها و تستغلها في مشاريعها، و يمكن العثور على هذه الفروقات عن طريق الخريطة البيانية للكفاءة الجماعية.

*عند تحديد الكفاءات الأساسية في كل قطاع نشاط: يمكنها من الوقوف بالضبط على المعارف والإمكانيات الضرورية من أجل الوصول إلى مستوى الإمتياز .

✓ المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ و المتابعة:

بعد أن يتم تحديد الكفاءات الاستراتيجية و التعرف عليها تقوم الهيئات العليا بوضع السياسات اللازمة والتي تهدف إلى العمل على ابرازها و حمايتها و إيجاد الحلول المناسبة من أجل الاستفادة التامة و الكلية من إمكانياتها، و لا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال سياسة فعالة للأجور و المرتبات و سياسة تكوينية و تسيير فعال للمسارات المهنية كذلك و كل ذلك طبعا وفق منهج الكفاءة. (1)

9.2. عوائق التسيير بالكفاءات في المكتبات:

أكدت العديد من الدراسات على أن تطبيق منهج التسيير بالكفاءات على أرض الواقع تعترضه العديد من العوائق والصعوبات التي من الممكن أن تتسبب في فشله، ومن هذه العوائق نذكر مثلا :

✓ عدم وجود نموذج موحد لمنهج الكفاءات وكذلك للتسيير بالكفاءات فكل مؤسسة لها تطبيق خاص بها تبعا لأوضاعها وإمكانياتها او للأهداف التي تسعى إليها من خلال اعتماد هذا الأسلوب في التسيير.

1- ديمش، خولة. المرجع السابق. ص. 131.

✓ الاختلاف الموجود في تحديد مصطلح الكفاءة في حد ذاته، وعدم تجدرها في ثقافة بعض المؤسسات.

✓ ضعف في التزام المسيرين والمديرين بالمنهج، فمديروا المؤسسات يجب أن يدعموا ويؤيدوا ويساندوا منهج التسيير المتمحور على الكفاءات وإلا فالفشل سيكون حتميا.

✓ نقص تناسق تطبيقات التسيير التي يجب إعادة النظر فيها تبعا للتكامل المستويات المختلفة لمنهج الكفاءة ككل، ولدرجة الاندماج فيما بينها.⁽¹⁾

✓ النموذج المختار لا يتلاءم مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فالكفاءات المختارة يجب أن تكون ضرورية للإنتاج وتحقيق عائد مرتفع وميزة التنافسية.

✓ عدم تقييم الأفراد على أساس العوامل المفتاحية الأساسية لنجاح المؤسسة "الكفاءات الاستراتيجية المطلوبة".

✓ الفهم السيئ لنموذج الكفاءة والتقصير في استخدام الوسائل الملائمة كليا له وبشكل خاص فيما يتعلق بالتقييم وتكوين الكفاءات.

✓ عجز المؤسسة على تشاطر ونشر المعلومات ذات الخصائص الاستراتيجية وهذا ما يؤدي إلى ضعف التحليل الخارجي والداخلي مما يصعب من تحديد الدقيق للكفاءات الاستراتيجية الضرورية التي يجب أن تمتلكها وتستثمرها المؤسسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.⁽²⁾

ومن خلال ما سبق يتضح لنا بأن إدارة الموارد البشرية عبارة نظام متكامل ومتربط يتضمن مجموعة من الأنشطة المتصلة والمتداخلة، حيث يعتبر الفرد العنصر الأساسي في المكتبة، فلا يوجد مكتبة بدون أفراد، لذلك فإدارة الموارد البشرية هدفها تطوير مهارات الأفراد وأداءهم وتلبية رغباتهم، وللمحافظة على الموارد البشرية في المكتبة لا بد من طرق أساسية

1- بن شارف، عذراء . التسيير بالكفاءات في مؤسسات المعلومات: رؤى نظرية وتطبيقات عملية. المرجع السابق. ص. 20.

2- المرجع نفسه. ص. 21.

لذلك، ومن الطرق والأساليب الأساسية حسب ما سبق ذكره هو أسلوب التسيير بالكفاءات الذي أصبح من العمليات المهمة والتي يجب على المكتبات تطبيقها خاصة أن الوقت الراهن يتوقف على مدى كفاءة العاملين في المكتبة، لتسيير الموارد البشرية بأفضل الطرق وتحقيق أفضل النتائج والأهداف، فالتسيير الجيد للكفاءات المتاحة هو السبيل لاتخاذ القرارات المناسبة، ولا يتحقق أسلوب التسيير بالكفاءات إلا من خلال الدعم القوي والواضح من طرف الإدارة العليا، من خلال عمليات تحفيز الكفاءات وتشجيعهم على الابداع والابتكار والمحافظة على مختلف الكفاءات الموجودة داخل المكتبة، وهذا ما يساعد عملية نشر المعرفة العلمية والمهنية بين العاملين في المكتبة، والاستفادة من المعارف الكامنة في عقول الأفراد أي المعارف الضمنية الخاصة بالفرد في حد ذاته من أجل عدم حكر هذه المعرفة ومشاركتها مع الجميع ولا يتم ذلك إلا عن طريق مجموعة من الأساليب والطرق المساعدة لذلك.

الفصل الثاني:

نشر المعرفة العلمية والمهنية بين العاملين في المكنات

المعرفة من العمليات الأساسية والجوهرية والمهمة التي تؤدي رسالة المكتبة باعتبارها مرحلة من المراحل التي تدير بها المكتبة، وهي نوعان معرفة صريحة وهي المعارف الرسمية، والمعرفة الضمنية وهي المعارف الذاتية الخاصة بالأفراد، وتختلف هذه المعرفة من عامل إلى آخر، وبالتالي فالمعرفة الضمنية لا يجب أن تبقى حكرًا على العامل بحد ذاته، بل يجب مشاركتها من أجل الاستفادة منها وتحقيق أهداف المكتبة المختلفة، وتشمل هذه المعارف المعارف العلمية والمهنية الموجودة لدى الأفراد، ولنشر المعرفة العلمية والمهنية بين العاملين في المكتبة لا بد من وجود ترتيبات تنظيمية وثقافة تنظيمية مساعدة في عملية نقلها في أرجاء المكتبة، وبالتالي تساعد في تبادل المهارات والخبرات بين العاملين داخل المكتبة ولا تتم عملية نشر المعرفة بين العاملين إلا من خلال توفر مجموعة من الطرق والأساليب المساعدة في ذلك سواء كانت تقليدية أو تكنولوجية.

وسنتناول في هذا الفصل نشر المعرفة العلمية والمهنية بين العاملين في المكتبة، والأساليب والطرق اللازمة لنقل هذه المعارف، وأهم المعوقات التي تحول دون نقلها ومشاركتها بين العاملين.

3. مدخل عام لنشر المعرفة:

1.3. مفهوم المعرفة:

يعرفها قاموس OXFORD بأنها: "ما تدركه وتفهمه عن شيء ما".⁽¹⁾
 ويعرفها قاموس ODLIS بأنها: "المعلومات التي تم استيعابها وتقييمها في ضوء التجربة، وأدرجت في الفهم العقلي للموضوع".⁽²⁾
 ويعرفها قاموس الكافي بأنها: "إن المعرفة حصيلة ما يمتلكه الفرد أو المنظمة

1- university press. **OXFORDE « basic english dictionary »**. 4th edition.2012 .p. 218.

2 - Jean.m.rcitz . The previous reference. P. 363.

أو المجتمع من المعلومات، إن المعرفة هي حصيلة البيانات والمعلومات".⁽¹⁾ كما عرفت المعرفة على أنها تبرير للمعتقدات الشخصية التي تزيد من المسؤوليات الفردية لاتخاذ فعل فعال، ويعود هذا الفعل إلى مهارات وقدرات بدنية ونشاطات فكرية وإدراكية لحل مشكلة ما، وهي إما أن تكون معرفة ضمنية (TACIT) أو معرفة واضحة (EXPLICIT)، وعدها البعض الآخر بأنها فهم متحصل من خلال الخبرة أو الدراسة فهي تعبر عن (معرفة- كيف)، وبالتالي تتشكل من عناصر ثلاثة هي: الحقيقة والقاعدة الإجرائية، والموجه أو المرشد (HEURISTIC).⁽²⁾

ووردت المعرفة على أنها العلم بالأشياء ومضامينها، وتفسير الظواهر، والمعرفة تشمل كل شيء سواء المعرفة بالطبيعة، أو المعرفة بالعلوم والآداب أو المعرفة بالسياسة...⁽³⁾ فالمعرفة عبارة عن كافة المعلومات والخبرات التي حصل عليها الأفراد طوال حياتهم والتي يعتمدون عليها بشكل اساسي في شؤونهم المختلفة، ويجتهدوا في تحقيق أقصى استفادة منها في اتخاذ القرارات المناسبة.

2.3. تصنيف المعرفة:

المعرفة هي محصلة الامتزاج الخفي لعناصر ثلاثة: المعلومات والخبرة والقدرة، وبمعنى أبسط تبدأ المعارف حين تنتهي المعلومات، ويمكن تصنيف المعرفة إلى صنفين هما:⁽⁴⁾

- 1- الصرايرة، خالد عبده. الكافي في مفاهيم علوم المكتبات والمعلومات. الأردن: دار كنوز المعرفة، 2010م. ص. 233.
- 2- نور الدين، عصام. إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة. عمان: دار أسامة، 2009م. ص. 13.
- 3- العلي، عبد الستار. عامر ابراهيم قنديلجي. غسان العمري. المدخل إلى إدارة المعرفة. عمان: دار المسيرة، 2006م. ص. 25.
- 4- اسماعيل، نهال فؤاد. الاتجاهات الحديثة في إدارة مؤسسات المعلومات. القاهرة: دار المعرفة الجامعية، 2011م. ص. 74.

أ- المعرفة الصريحة:

وهي المعرفة المنظمة محدودة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها، ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث.

ب- المعرفة الضمنية:

وهي المعرفة القاطنة في عقول في عقول وسلوك الأفراد، فهي معرفة خفية تعتمد على الخبرة.

ويمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة، وهذه العملية من أساسيات التوسع في قاعدة المعرفة الضمنية التنظيمية، من خلال تدوين أو ترميز الخبرات وتخزينها بالشكل الذي يمكن به إعادة استخدامها والمشاركة بها مع الآخرين بمقتضى تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة تنتقل ملكيتها من الفرد إلى المؤسسة، وبمجرد أن تصبح جزءا من أصول المؤسسة يمكن ادارتها وتنظيمها وتخزينها وعادة استخدامها من قبل الآخرين واستثمارها في المستقبل.

وهنا يتحول المكتبي إلى أخصائي المعرفة، ومدير المكتبة إلى مدير للمعرفة يهتم باحتياجات المؤسسة من المعرفة. (1)

ويمكن توضيح الفرق بين نوعي المعرفة الصريحة والضمنية في الجدول التالي:

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
* خفية غير قابلة للإدراك	* قابلة للإدراك
* غير موثقة لكنها موجودة في أفكار وخبرات ومهارات ومعتقدات الأفراد	* موثقة في محتوى مناسب
* آمنة: لا يمكن الحصول عليها إلا بتصريح من مالكيها	* غير آمنة: أي شخص يمكنه الحصول عليها

1- اسماعيل، نهال فؤاد. المرجع السابق. ص. 75.

* سهولة تناقلها بين الأفراد مدونة على أشكال مادية متنوعة	* يصعب تناقلها متضمنة في خبرات الأفراد وعقولهم
* سهولة الحصول عليها	* الحصول عليها بالتفاعل الاجتماعي وبعد تحدياً لنظم اداة المعرفة
* التحدي: سهولة الحصول على أجود	* التحدي: قصور نظم ادارة المعلومات عن
* المعلومات وأكثرها دقة وصحة وموثوقية عوضاً عن الحمل الزائد للمعلومات.	* توثيق المعرفة الكامنة وتحويلها إلى معرفة صريحة واثاحتها أو مشاركتها بين المستفيدين.

الجدول رقم (2): يوضح الفرق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.(1)

إضافة إلى هذان الصنفان توجد مجموعة من المعارف التي يمتلكها العاملون في المكتبات وتتمثل هذه المعارف في:

✓ **المعرفة العلمية:** وهل كل المعلومات والمعارف النظرية المكتسبة من قبل أخصائيي المكتبات عن طريق برامج التكوين الأكاديمي في كل أطواره أو برامج التطوير التي تنظمها وتمولها الجامعة او المكتبة، أو عن طريق أساليب التكوين الذاتي...إلخ.

✓ **المعرفة المهنية:** هي كل المعلومات والمعارف والمهارات والخبرات المهنية المكتسبة من قبل أخصائيي المكتبات عن طريق الممارسة التطبيقية، أو عن طريق أساليب نشر المعرفة المهنية في محيط المكتبة، كالإحتكاك بزملاء العمل الأكفاء، التعلم الذاتي، العصف الذهني، الوسائل التكنولوجية الحديثة...إلخ.(2)

1- عبد الله، خالدة. إدارة المعرفة الصريحة والكامنة في مكتبة مجلس النواب العراقي. في مجلة: كلية الآداب، ع. 99،

2012م. ص ص 611- 639. ص. 623. [ملف رقمي في شكل pdf].

2- حياة، طرشي. المعرفة العلمية والمعرفة المهنية. تم الإطلاع عليها يوم (2019/06/25)، على الساعة: 6:44 صباحاً.

3.3. خصائص المعرفة:

يمكن أن نقول أن خصائص المعرفة تتمثل في:

1. الذاتية: المعرفة هي نتاج تفاعل الانسان والمعلومات وبذلك فإنها تتأثر بعمق بخلفية الشخص الذي يتعاطى معها وكذلك بالسياق الذي يتم فيه تناول هذه المعلومات ومن هنا فإن قراءة او فهم المعرفة او بتعبير ادق مكوناتها المعلوماتية وتأويل هذه المكونات وتفسيرها الخراج بمعرفة منها سيخضع بالتأكيد للمؤثرات الشخصية. (1)

2. القابلية للانتقال: فالشخص في عمله قد يجرب اسلوبا معيناً في تنفيذ مهمة ما فإذا نجح في ذلك فانه يفكر تلقائياً في امكانية نقل هذه المعرفة الى مهمة اخرى والمنظمات تقوم بالشيء نفسه اذ تحاول تعميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة البناءة بين مواقعها او فروعها او اقسامها .

3. الطبيعة المضمرة: المعرفة تتولد من عقل الإنسان وليس على الورق او مكان اخر فالنتائج المعرفية تخزن في العقل وقد لا تخرجه صاحبه مطلقاً او يخرج جزءاً منه او يخرجها بشكل معين بعد فترة من الزمن .

4. التعزيز الذاتي: تتميز المعرفة من غيرها من الثروات بان المشاركة فيها لا تقتصها فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بتا غيره سنبقى معرفته لديه في حين انه يضيق الى معرفة غير هذا في حد الادنى والمتوقع اكثر من ذلك ان المشاركة المعرفية بينها ستضيف قيمة جديدة لمعرفة كل منهما.

1- السمير، علي حسين. تطبيق ادارة المعرفة في مكتبات الجامعات الخاصة السورية: ميدانية دراسة. أعمال المؤتمر الدولي الأول لجمعية المكتبات الأردنية: المكتبات ومراكز المعلومات في بيئة رقمية متغيرة. عمان: المملكة الأردنية الهاشمية، 2013م. ص. 7.

5. الزوالية: ان قيمة المعرفة وأهميتها غير ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغير لا بل والزوال مع مرور الوقت لاسيما في مجال الاعمال التي تعمل في مجال امتلاك التقنيات الجديدة.

6. اللحظية: هذه الخاصية للمعرفة لا تعني ابدأ العشوائية المطلوب هو تهيئة المكان المناسب والمناخ لتوليد المعرفة ومن المؤكد عندئذ ان شيئاً ما سيتولد دون ان نجزم بالضبط بتوقيته او مدى فائدته.

7. التجديد والاستمرارية: فالمعرفة تتراكم وتتفاعل مع معطيات معرفية جديدة، لتتولد بالإبداع والابتكار معرفة جديدة، وهذه بدورها تتفاعل مع المعطيات والأحداث. (1)

4.3. مفهوم نشر المعرفة في المكتبات:

نشر المعرفة هي عملية نقل المعرفة الصحيحة إلى الأشخاص الذين يحتاجونها في الوقت المناسب، من أجل القيام بمهام جوهرية وذلك من خلال ايجاد وسائل اتصال جيدة وثقافة تشجع على نشرها ضمن حدود المنظمة. (2)

وعملية نشر المعرفة تعني مشاركة المعرفة بين الأفراد في المستويات الادارية المختلفة حيث يستغل الأفراد مهاراتهم في ذلك، ويتم توزيع المعرفة الضمنية بأساليب مختلفة كالترتيب والحوار، أما المعرفة الصريحة فيتم نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية، ويكون للدعم الاداري دور مهم في ذلك، للتكنولوجيا المتوفرة أيضا دور في تسهيل توزيع والتشارك

1- السمير، علي حسين. المرجع السابق. ص. 8.

2- جبران، علي محمد. منصورى احمد بن محمد. درجة تطبيق عمليات ادارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. في مجلة: جامعة الخليل للبحوث، مج. 10، 2015م. ص 27. ص 9. [ملف رقمي في شكل pdf].

بالمعرفة عبر شبكات الاتصال الداخلية والبريد الإلكتروني والمهم في عملية التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم. (1)

المهم في نشر المعرفة هو ضمان وصول المعلومات إلى الفرد الذي يبحث عنها في الوقت المناسب، وينظر في الغالب إلى نشر المعرفة على أنه الأصول الثمينة للقرن الحادي والعشرين، الهدف من نشر المعرفة هو جعل الناس يسجلون ثم يتبادلون المعرفة مع البقية إذا كان الأعضاء من أماكن أخرى وتقاسم المعرفة هو كل شيء عن التواصل والمشاركة وفهم المعرفة ضمن مجموعة من الأشخاص الذين يبحثون عن المعلومات في الوقت المناسب، هي نشر يعزز انتشار المعرفة داخل وخارج المنظمة. (2)

المعرفة متاحة للجميع في أي وقت ومكان، لذلك يجب جعل المعرفة سهلة الوصول إليها من خلال الخزن والنشر، وجعلها متاحة للتشارك عن طريق أنظمة التشارك الجماعي. (3)

وبالتالي فإن نشر المعرفة العلمية والمهنية بين العاملين في المكتبات تعتبر من العمليات المهمة في المشاركة بالمعرفة، سواء كانت هذه المعرفة ضمنية أو مصرح بها وذلك من أجل تحسين الأداء والإبداع وخلق معارف ضمنية جديدة، وتكون إما بالشكل المقصود أو غير المقصود، وتتأثر فاعلية هذه المرحلة بعوامل عديدة منها فاعلية قنوات الاتصال في المؤسسة، طبيعة التنظيم.

وكفاءة نشر المعرفة بين العاملين في المكتبة يحتاج إلى العناصر التالية:

✓ إيجاد طرق للبحث عن المعرفة والمشاركة بها.

1- سعيد عبد الله، خالد عتيق. جاسم محمد جرجيس. إدارة المعرفة مفهوماً، أهميتها، وواقع تطبيقها في المكتبات العامة دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديره. في مجلة: 7QScience proceedings, 2014. ص. 3. [ملف رقمي في شكل pdf].

2- chiona eurieluzohue, japheth abdu lazeez yaya. **knowledge management competencies oequired for library and information professionals in 21st century Nigerian libraries** . in the magazine : American journal of business and society. Vol.1,3,2016.pp90-97.p. 93. [Digital file in pdf format].

3- نجم عبود، نجم. إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. عمان: دار الوراق، 2008م. ص. 97.

- ✓ الاستفادة من الآخرين ممن لهم الخبرة السابقة.
- ✓ القيادة المنظمة فالمكتبة تحتاج إلى قيادة ناجحة وخاصة أثناء التغير كونها تعتبر الفترة الحرجة بالمنظمة.

✓ زيادة نقاط الاتصال، ومعرفة ماذا يفعل وماذا يعمل الأفراد. (1)

5.3. أهداف نشر المعرفة في المكتبات:

وتتمثل أهداف نشر المعرفة بين العاملين في المكتبة في:

- ✓ مجابهة المؤسسة لتضخم المعلومات وتراكمها.
- ✓ تحفيز الأفراد في مختلف المستويات والهياكل الادارية.
- ✓ عرض واقتراح المعارف الكامنة التي يحتمل الاستفادة منها وتطبيقها في العمل. (2)
- ✓ تطبيق كفاءات الأفراد ومهاراتهم ومواهبهم وأفكارهم ومبادراتهم والتزاماتهم ودوافعهم.
- ✓ اظهار المعلومات والخبرات الضمنية المدفونة في عقول الأفراد بهدف اعادة استخدامها لفائدة المؤسسة.
- ✓ القدرة على مناقشة الأفكار وتحديثها وتوليد أفكار أخرى وتفسيرها وفهمها. (3)
- وهناك من يضيف إلى هذه الأهداف مجموعة من الأهداف الأخرى والتمثلة في:
- ✓ نشر المعرفة وسيلة اتصال بين موظفي المكتبة ومكان لتبادل المعرفة والخبرة.
- ✓ تنفيذ نشر المعرفة سيخلق تواصل مستمر بين الموظفين، وخاصة في حل مشكلة تحدث في المكتبة.

✓ زيادة التعاون والتآزر بين العاملين في المكتبات.

1- نجادات، عبد السلام. واقع نقل المعرفة والتشارك بها في ظل العولمة. المؤتمر العلمي الدولي عولمة الادارة في عصر المعرفة. لبنان: 2012م. [متاح على الخط المباشر]. تمت الزيارة يوم: (2019/01/29)، على الرابط <http://archive.jinan.edu.lb/conf/MGKE/6/258>.

2- مهنا، عبد المجيد. ادارة المعرفة: دور جديد لاختصاصي المكتبات والمعلومات. في مجلة: جامعة دمشق، مج. 28، ع. 4+3، 2012م. ص. 227. [ملف رقمي في شكل pdf].

3- نفس المرجع. ص. 230.

- ✓ الغرض من نشر المعرفة هو مشاركة حصص الندوة والتدريب، وورش العمل التي أجراها موظفو المكتبة الذين لديهم رؤية جديدة حول أحدث القضايا في المكتبات.
- ✓ تبادل المعرفة حول الأنشطة اليومية، وحل المشكلات التي تنشأ. (1)

6.3. شروط نشر المعرفة في المكتبات:

- ولتحقيق عملية نشر المعرفة بين العاملين داخل المكتبة، لا بد من توفر مجموعة من الشروط المساعدة في هذه العملية، ومن بين هذه الشروط ما يلي:
- ✓ يجب أن تكون هناك وسيلة لنشر المعرفة، وقد تكون شخصا أو وسيلة.
- ✓ أن تكون الوسيلة المستخدمة في نقل ونشر المعرفة بين العاملين في المكتبة مدركة ومتفهمة لهذه المعرفة وفحواها وقادرة على نقلها.
- ✓ أن لا تكون هناك معوقات تحول دون نقل المعرفة بين العاملين في المكتبة.
- ✓ تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار ابداعية جديدة.
- ✓ تشجيع العاملين على طرح الأفكار والنقاش الحر والعمل على الاهتمام بآراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الانجاز.
- ✓ وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم. (2)

وهناك من يرى انه توجد مجموعة من الشروط الأخرى المساعدة لنشر المعرفة العلمية والمهنية بين العاملين في المكتبة وتتمثل هذه الشروط فيما يلي:

¹- Variant, Anna. Dyah puspitasari. **knowledge sharing in libraries : A case study of knowledge sharing starategyies in Indonesian University libraries.** in the magazine : IFLA wlis 2013 Singapore. July 10 ,2013.p. 6. [Digital file in pdf format].

2- سامرة، احمد مهدي. عمليات الإدارة المعرفية وأثرها على القدرات الابداعية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المكتبات الجامعية في بغداد. في مجلة: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية. ع. 30، 2012م. ص. 265. [ملف رقمي في شكل pdf].

1- اعداد خارطة مرنة للمعرفة: وتتضمن:

- ✓ ايجاد خارطة المعارف الضمنية داخل الأمانة.
- ✓ حصر قائمة الموجودات المعرفية في الأمانة.
- ✓ تحديد مصادر المعرفة داخل المؤسسة وخارجها، وحصر المعلومات الصريحة والضمنية وتعميمها ونشرها ودعمها بوسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات.
- ✓ المراجعة والتحديث المستمر للمعرفة.

2- عمليات المراجعة والتقييم:

- وذلك للسلوك المؤسسي وسلوك الأفراد، حيث يتم بناء نظام مراجعة يتضمن النظر إلى السلوك المؤسسي ومراجعته وفق:
- ✓ حاجات المؤسسة والاستراتيجيات والأهداف الموضوعية.
 - ✓ النظم والقدرات.
 - ✓ التكنولوجيا المراقبة.
 - ✓ تقييم أداء الموظف بناء على المشاركة في المعرفة والاستفادة من المعرفة المكتسبة وذلك بالتنسيق مع ادارة الموارد البشرية وتتضمن مراجعة نماذج التقييم السنوية والفصلية.
 - ✓ تقديم المكافآت على التشارك في المعرفة، وذلك من خلال مراجعة نظام الحوافز والمكافآت والتأكيد على بنود المشاركة بالمعرفة وتفضيلها. (1)

3- البنية التحتية الالكترونية اللازمة لنقل ونشر المعرفة:

- من خلال رفع الكفاءة الالكترونية للأنظمة والشبكات وتطوير القدرات الشخصية للعاملين من خلال الدورات المتخصصة وورشات عمل وغيرها. (2)

1- ابراهيم، السعيد مبروك. ادارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الادارة المعاصرة: "الجودة الشاملة-

الهندرة- ادارة المعرفة- الادارة الالكترونية". القاهرة: المجموعة العربي للتدريب والنشر، 2012م. ص. 218.

2- نفس المرجع. ص. 219.

7.4. الأساليب الحديثة في تكنولوجيا النشر المعرفي في المكتبات:

- بفضل التطور الحاصل في مجال التكنولوجيا والاتصالات المتقدمة، زودت عملية نشر المعرفة بفرص جديدة طورت عملية نشر المعرفة من خلال مداخل جديدة تشمل:
- ✓ الوسائط المتعددة مثل تقنيات الصوت والصورة.
 - ✓ الوصلات الفائقة المستخدمة في نقل الوثائق المختلفة.
 - ✓ قلة الأعطال الناتجة عن قنوات الاتصال.
 - ✓ تقديم مستويات مختلفة وأنواع متعددة من المعلومات مثل: المقالات، الملخصات، الفقرات، واسترجاع البيانات.
 - ✓ تحديث وتعديل المعلومات واقتفاء أثرها.
 - ✓ تحسين تنظيم ورقابة وتعريف وتحديد أماكنها واسترجاعها. (1)

8.4. عوائق نشر المعرفة في المكتبات:

- ان تسهيل عملية نشر المعرفة العلمية والمهنية بين العاملين من الاهداف التي تسعى اليها المكتبات اليوم، إلا أن هناك معوقات تحد من عملية نشر المعرفة، وأسباب تردد الافراد في اشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة، ومن بين العوامل التي تعيق عملية نشر المعرفة العلمية والمهنية بين العاملين في المكتبات نجد:
- ✓ الرغبة في الاحتفاظ بالمعرفة والخوف من مشاركتها مع الآخرين للمحافظة على المكاسب المادية.
 - ✓ مخاوف أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم نتيجة مشاركة المعرفة، وبالذات

1- العلي، عبد الستار. عامر ابراهيم قنديلجي. غسان العمري. المرجع السابق. ص. 256.

ما يمتلكونه من معرفة ضمنية. (1)

✓ معوقات مرتبطة بالنواحي الفردية والتنافسية.

✓ مشاركة المعرفة الخطأ وتعريض المنظمة والآخرين للضرر.

✓ الشعور بانتفاء الفائدة والمصلحة الشخصية، فالأفراد الذين هم على استعداد لإشراك

الآخرين فيما لديهم من معرفة من المتوقع أن يحجموا عن إشراك الآخرين فيما لديهم من

احساس أو شعور بأن ثمة فائدة أو تعويض ينتظرهم. (2)

4. أساليب نشر المعرفة العلمية والمهنية داخل المكتبات:

يعتبر المورد البشري المورد الأكثر أهمية على مستوى المكتبات، الذي قد يعوض

النقص في بعض الموارد الأخرى، خاصة إذا كان الفرد ذا كفاءة عالية وفعالية لانجاز

مهامه، هذا ما يفرض على المكتبات إيجاد أساليب مناسبة من أجل نشر المعرفة العلمية

والمهنية بين العاملين داخل المكتبة، بالتالي تختلف الوسائل والأساليب والطرق الداعمة

لعملية نشر المعرفة بين العاملين في المكتبة، وسنتطرق إلى بعض الأساليب المستعملة في

عملية نشر المعرفة بين العاملين في المكتبة.

1.4. أشكال نقل المعرفة بين العاملين في المكتبات:

في هذه المرحلة يجب على المكتبات ومراكز المعلومات تهيئة البيئة المناسبة لمشاركة

المعرفة بين العاملين وتشجيعهم على ذلك، بل والتفكير جدياً في أولئك الذين يثرون حصيلة

المكتبة المعرفية، كما يلزم هنا تشجيع العاملين على التعلم من بعضهم البعض وتبادل

الأفكار لبلوغ ما يسمى بالمنظمة المتعلمة، ولتحقيق أفضل اتصال بين العاملين لا بد من

1- ماجد الطاهر، اسمهان. ابراهيم محمود منصور. متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في شركات

الاتصالات الأردنية. مؤتمر جامعة العلوم التطبيقية. مدريد/اسبانيا: 2011. [متاح على الخط المباشر]. تمت زيارة يوم:

(30/01/2019)، على الرابط:

<http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/20.doc>

2- ابراهيم، السعيد مبروك. المرجع السابق. ص ص. 209-210.

فتح قنوات اتصال بين جميع المستويات الادارية والسماح بتدفق المعلومات وتداولها بكل يسر وسهولة، وهنا يجب أن تتفهم القيادة أهمية نقل وتشارك المعرفة ومردودها على المكتبة أو مركز المعلومات.

والتشارك بالمعرفة يعني عملية تداول المعرفة ونقلها من فرد إلى آخر داخل المكتبة تنتقل داخل المنظمات إما بشكل مقصود، أو بشكل غير مقصود:

☞ **الشكل المقصود:** ويعني أن تنقل المعرفة قصديا داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، كما تنتقل أيضا من خلال الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات، التقارير، النشرات الدورية، برامج التدريب وإجراء التنقلات وتدوير الأعمال الوظيفية بين الأفراد.

☞ **الشكل غير المقصود:** ويعني أن تنقل المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال الشبكات غير الرسمية، مثل: لقاءات أعضاء المنظمة عند برادات المياه، وفي غرف المحادثة التي تخصصها المنظمات ليلتقي فيها أفراد المنظمة، واستخدام الانترنت ومجموعات المحادثة، واجتماعات ما بعد العمل. (1)

2.4. الثقة بين العاملين في مشاركة المعرفة داخل المكتبات:

تشير الثقة إلى الاستعداد لدى طرف لدى الطرف المشارك له في المعرفة، لأن يكون متقبلا لأفعال المشارك الآخر، والثقة تزيد من كمية المعلومات التي سوف يتم تبادلها بين العاملين، وتزيد من التعاون، حيث أنه أينما يتواجد الأفراد معا فإن العلاقة بين الثقة والقدرة على نقل المعرفة إلى الآخرين بصورة ملائمة سوف تكون متوافرة أيضا، ذلك أنه داخل البيئة

1- بن عبد الله الضوحي، فهد. إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات: النظرية والتطبيق. ع. 20، سبتمبر.

2009 . journal -cybrarians .[متاح على الخط المباشر]. تمت الزيارة يوم: (20/05/2019م)، على الرابط:

<http://www.journal.cybrarian.info>

ذات الثقة العالية فإن الأفراد أكثر احتمالا لأداء السلوك التعاوني وذلك بشروط الاتصالات المفتوحة، حيث يكون لديهم ميلا مسبقا لمشاركة المعرفة.

خصائص الثقة:

تتركز خصائص الثقة في ثلاثة أبعاد وهي:

① **الثقة المعتمدة على القدرة:** توجد حينما يعتقد الأفراد بأن المشارك الآخر لديه معرفة غزيرة، ويعتبر خبيراً في مجال محدد، فهذه القدرة ربما تعمل كشكل من أشكال التذكر والتثبيت ومطابقة الحالة الواحدة، إلا أن مشاركة المعرفة مع جماعة ذات قدرة منخفضة سوف يكون بصورة متلازمة أقل كفاءة، وإدراك الأعضاء لقيمتهم الذاتية يكون منخفضاً عند المشاركة داخل الجماعة وبأنهم ذات قدرة منخفضة.

وبالتالي فإن دور الثقة المعتمدة على الخبرة يمكن أن يتم ممارسته بشروط التمكين وعدم التمكين^(*) لمشاركة الجماعة عموماً ومشاركة المعرفة بصفة خاصة.⁽¹⁾

② **الثقة المعتمدة على الأمانة:** وتكون هذه الثقة من خلال الانسجام المدرك بين قيم الأفراد وجوهر القيم الثقافية للمنظمة، والقيم غير المنسجة وغير متطابقة سوف تشجع على الشعور بعدم الثقة، وهناك عدة عوامل تؤثر على خلق الثقة المعتمدة على الأمانة وتتمثل في:

- ✓ توضيح السلوك المتجانس والذي يشمل التطابق بين أفعال وأقوال الموثوق به.
- ✓ المدركات بأن الموثوق به يحتفظ بمستوى مقبول من المعايير المعنوية.
- ✓ التحقق المستقل من أمانة الموثوق به، وذلك من خلال سمعته وتعامله .

* - تمكين المعرفة: هي محاولة لايجاد المعرفة طريقة لجعل المعرفة الكامنة التي يصعب الوصول إليها ممكنة ومتاحة عن طريق خلق وايجاد بيئة تنظيمية حاضنة من شأنها تشجيع الثقة وتشارك المعرفة وجعلها في متناول جميع أفراد المنظمة.

1- عبد العزيز محمد رفاعي، ممدوح. أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة (دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر للطيران). 2010م، [متاح على الخط المباشر]. تمت الزيارة يوم: (19/ماي/2019)، على الرابط:

<http://www.dr-mamdouhrefaiy.com>

فإذا توقع العضو أن سلوك الموثوق به ربما يكون أقل أمانة، فإنه من غير المحتمل أن يضمن ذلك الاستعداد لمشاركة المعرفة مع الأفراد الآخرين.

③ **الثقة المعتمد على الثقافة التنظيمية:** تعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة القيم والمعتقدات والمبادئ الأساسية، التي تعمل بمثابة الأساس للنظام الإداري، وكذلك مجموعة السلوكيات والممارسات الإدارية التي تجسد وتقوي تلك المبادئ الأساسية، وثقافة المنظمة تقوم بدمج أربعة عناصر وهي:

✓ اتجاه الابتكار والإبداع، التغيير والأشياء الجديدة.

✓ اتجاه الإنجاز العمل، الطاقة أو القدرة، النتائج.

✓ اتجاه الرقابة، التكامل، الوقاية، المحافظة.

✓ اتجاه الانسجام، التفكير، التوافق، الرعاية.

ان ثقافة الثقة ضرورية لمشاركة المعرفة بالمنظمة، بالإضافة إلى أن الثقافات منخفضة الثقة غالبا ما تقلص تدفق المعرفة، كما أن القصور في الثقافة التنظيمية يجعل حاملي المعرفة يحتفظون باهتماماتهم المعرفية لأنفسهم. (1)

3.4. الأساليب التقليدية لنشر المعرفة داخل المكتبات:

1.3.4. أسلوب الاجتماعات التشاورية:

تعريف الاجتماعات التشاورية:

تعرف الاجتماعات التشاورية على أنها تجمعات رسمية في مكان وزمان تم الاتفاق عليها من أجل تحقيق أهداف تم وضعها مسبقا، والاجتماعات كثيرا ما تكون مستنزفة للوقت غير مثمرة، والاجتماعات المثمرة بحق بمثابة حالات استثنائية، لذلك ينبغي على المديرين أن يعرفوا كيفية التي يديرون بها الاجتماعات بطريقة مثمرة وبناءة، والاجتماعات تكون

1- عبد العزيز محمد رفاعي، ممدوح. المرجع السابق.

بناءة عندما يتم بلوغ الأهداف المرجوة من ورائها، في أقصر وقت ممكن وغالبا ما تفشل الاجتماعات بسبب سوء التخطيط وعدم فاعلية الإدارة. (2)

وتعرف الاجتماعات التشاورية أيضا على أنها تعد وسيلة لحل المشكلات، من خلال التوصل إلى دراسات كاملة وشاملة ومستفيضة ومتأنية حول المشكلة، واتخاذ القرارات الصائبة بشأنها، وذلك من خلال تنوع خبرات وتخصصات الأعضاء، ونقاشاتهم البناءة القائمة على المشورة وتبادل الرأي، وتعتبر الأداة المثلى لذلك، فالقرارات المتخذة من خلالها هي قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية. (1)

أهمية الاجتماعات التشاورية:

- ✓ لاجتماعات التشاورية أهمية بالغة في عملية نشر المعرفة بين العاملين في المكتبات وتتلخص أهمية الاجتماعات التشاورية في النقاط التالية:
- ✓ نشر الثقة بين عمال المكتبة وتدريبهم على النظام والتعاون.
- ✓ التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية. (2)
- ✓ التنسيق بين مختلف الأنشطة والجهود بين الإدارات والأقسام داخل المكتبة الواحدة أو خارجها.
- ✓ إتاحة الفرصة للموظفين حديثي الخبرة للاحتكاك بذوي الخبرة والتجربة.
- ✓ طريقة من طرق التفكير الجماعي، إذ تؤدي للوصول لرأي جماعي يشمل آراء أعضاء الاجتماع.

1- الحمزة، منير. واقع تفعيل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية مطلب واقعي أم استباق للأحداث؟. في مجلة:

RIST، مج. 19، ع. 2، صص 31-58. ص. 43. [ملف رقمي في شكل pdf].

2- الحمزة، منير. يمينه ذبان. الاجتماعات التشاورية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن المهدي بام البواقي. في المجلة: العربية للمعلومات، مج. 25، عدد خاص، 2015م. ص. 114. [ملف رقمي في شكل pdf].

3- نفس المرجع. ص. 112.

- ✓ وسيلة هامة لإرضاء الأعضاء وإشعارهم أنهم من صناع القرار وأن مشورتهم هامة.
- ✓ طريقة هامة لاكتشاف المواهب والكفاءات، ووسيلة هامة لتبادل وتناقل الخبرات.

مواطن تفعيل الاجتماعات التشاورية داخل المكتبات:

1. **تكوين فرق العمل:** حيث أن فريق العمل يمثل الدعامة الأساسية لنشر المعرفة بين المهنيين داخل المكتبة، والاجتماعات التشاورية تمنح الإدارة فرصة ذهبية لتشكيله.
 2. **التشارك بالمعرفة:** يعد من أهم المبادئ الأساسية لنشر المعرفة، والاجتماعات التشاورية مكان لتبادل المعلومات والخبرات والمعارف.
 3. **أفراد المعرفة:** من خلال توفير رأس المال الفكري والاهتمام به، والاجتماعات التشاورية تعد الوسيلة الفعالة لاكتشاف هؤلاء الأشخاص والتعرف على قدراتهم.
 4. **تشجيع الابتكار:** من خلال التحفيز على الابتكار والمبادرات، والاجتماعات التشاورية طريقة هامة لاكتشاف المواهب والقدرات والكفاءات المؤدية للابتكار. (1)
- وبالتالي فإن تطبيق أسلوب الاجتماعات التشاورية في المكتبات لها دور مهم في عملية نشر المعرفة بين العاملين في المكتبة، ولذلك يجب استغلال أهم المزايا التي توفرها هذه الاجتماعات من أجل الرقي بالمكتبة وتحقيق أهدافها المختلفة.

2.3.4. أسلوب تشكيل فرق العمل:

تعريف فرق العمل:

تلعب فرق العمل دورا كبيرا وبارزا في مجال تطبيق مجال التمكين الإداري، حيث تعد إحدى الآليات الأساسية لذلك للتطوير والتحسين الإداري، وقد أصبح تطبيق فرق العمل لذلك، للتطوير والتحسين الإداري داخل المنظمات أمرا مألوفا وطبيعيا بعد أن كان حالة استثنائية في السابق، لما لها من دور هام في تحسين أداء المنظمة، وتحقيق أهدافها إذ تعد

1- الحمزة، منير. يمينة ذبان. المرجع السابق. ص. 113.

من الأدوات الهامة لانجاز الأهداف المشتركة، هو أكثر من مجرد مجموعة، ففريق العمل يتمتع بمهارات متكاملة، وملتزم بتحقيق هدف مشترك، وأهداف للأداء ومسئوليتهم مسؤولية جماعية ولهم سلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية بينما مفهوم الجماعة لا يتمتع بهذه الميزات التي يمتاز بها الفريق. (1)

ففرق العمل عبارة عن مجموعة من الموظفين اثنين أو ثلاثة أو أكثر يعملون بفاعلية مع بعض وفقاً لخطة عمل معتمدة ومتفق عليها، ذات أهداف محددة وفترة زمنية محددة، وبحسب موازنة خطة العمل المتاحة والمتوفرة.

أنواع فرق العمل:

تطرق الباحثون إلى أنواع مختلفة ومتعددة لفرق العمل، إلا أنهم لم يتفقوا على تصنيف موحد إذ إن كل باحث صنف فرق العمل إلى أنواع حسب أسس معينة، فمثلاً يمكن تصنيف فرق العمل بحسب الحجم، التركيب، المستوى التنظيمي، أمد الفري (مؤقت، دائم)، الأغراض وإسهامها الضمني في أداء المنظمة كما صنفت إلى أنواع بحسب الهيكل والغرض والديمومة والعضوية، فقد وضع الاختلاف في فرق العمل وأنواعها استناداً إلى حدود طبيعتها المؤقتة والدائمة، وإمكانية التبادل بين أعضائها والمهام الموكلة لهم واتساع المهام والوظائف المتعددة ضمن الفريق وانطلاقاً مما تقدم يمكن توضيح أنواع فرق العمل كالتالي:

أولاً: تصنيف فرق العمل وفقاً لطبيعة المهمة:

✓ فرق الإدارة: أن هدف فرق الإدارة هو تنسيق نشاط فرق العمل المتكونة من عدد من المناطق، فضلاً عن فرق النصيحة والدعم، ومنها فرق الإدارة العليا.

1- بشير النويقة، عطا الله. أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية. في المجلة: الاردنية في ادارة الأعمال، مج. 10، ع. 3، 2014م. ص. 432. [ملف رقمي في شكل pdf].

فرق استشارية: إن هذه الفرق تتكون من مجموعة من الأعضاء في المستوى نفسه من السلم الوظيفي للمنظمة يلتقون لإنتاج أفكار أو تطوير مقترحات، لأن مهمتهم محددة، تدعى بفرق النصيحة والارتباط.(1)

✓ فرق مهمة التنفيذ: إن هذه الفرق تُنسب لها نشاطات مرتبطة بإنتاج وبيع السلع والخدمات يطلق عليها فرق الإنتاج وأن فرق الإنتاج والخدمات تتكون من القاعدة الواسعة من الموظفين، ولا تحتاج إلى مهارات متخصصة.

ثانياً: أنواع فرق العمل وفقاً لتداخل وظائفها:

✓ فرق ذات وظائف غير متداخلة: يتم تشكيل الفريق الوظيفي من أعضاء ضمن الوظيفة الواحدة، وتسمى بالفرق الوظيفية.

✓ فرق ذات وظائف متداخلة: تقع الفرق المتشابكة تحت صنف فرق ذات وظائف متداخلة وتعرف بأنها الفرق المتكونة من أعضاء بالمستوى الهرمي نفسه ومن أقسام وظيفية مختلفة ضمن المنظمة يجتمعون معاً لأداء مهمة معينة مثل حلقات الجودة(*) .

ثالثاً -تصنيف فرق العمل وفقاً لطبيعتها الرسمية:

✓ فرق العمل الرسمية: إن الفرق الرسمية تتشكل من قبل الإدارة بوصفها جزءاً من التركيب الرسمي للمنظمة لإنجاز أهداف منظمة معينة.

1- سعد الله حسين، ليث. راس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز البحثية والمكاتب الاستشارية وعدد من كليات جامعة الموصل. في مجلة: تنمية الرافدين، ع. 93، مج. 31، 2009م. ص. 194. [ملف رقمي في شكل pdf].

*- حلقات الجودة: هي من تقنيات الإدارة التشاركية في إطار نظام الجودة في نطاق المكتبة، حيث تقوم فرق صغيرة عادة من 6 إلى 12 موظف بالتشكل طوعاً لتحديد وحل مشكلة أو أداء عمل معين.

✓ فرق العمل غير الرسمية: هي موجودة ومهمة في كل منظمة ولا توجد في لوائح المنظمة ولا يتم إيجادها بشكل رسمي لخدمة الغرض التنظيمي، وهي تنشأ بوصفها جزءاً من التركيب غير الرسمي ومن، العلاقات الاجتماعية التلقائية بين الأفراد.

رابعاً: تصنيف فرق العمل وفقاً لطبيعتها إدارتها:

فرق الإدارة الذاتية المدارة ذاتياً: إن فرق الإدارة الذاتية تتألف بصورة نموذجية من 5 إلى 20 عضواً من الأفراد متعددي المهارات والذين يتعاونون الوظائف لإنتاج أقصى منتج أو خدمة أو على الأقل شكل واحد كامل أو جزء من المنتج أو الخدمة.

الفرق التي يوجهها المدراء: في هذا النوع يتصرف المدير بوصفه قائداً للفريق، فهو المسؤول عن تحديد الأهداف والطرائق والوظائف التي يقوم بها الفريق. كما أن الفرق ذاتها تتولى مسؤولية التنفيذ الفعلي لواجباتها المحددة، فيما تكون الإدارة مسؤولة عن متابعة وإدارة عمليات الأداء والإشراف واختيار الأعضاء. (1)

أهمية فرق العمل:

تكمن أهمية فرق العمل في العناصر التالية:

- ✓ الفاعلية لحل المشكلات: فالمشكلات المعقد تكون أسهل حلاً إذا كان هناك أكثر من رأي أو محاولة للوصول لأفضل تشخيص وأنسب حل.
- ✓ تبادل المعلومات: يتناقل أعضاء الفريق الذين تعلموا الدعم والثقة مع بعضهم المعلومات بحرية، ويدركون أهمية تبادل المعلومات فيما بينهم للعمل بطريقة أكثر فعالية، وتتدفق المعلومات أيضاً باتجاهين من الإدارة للفريق وبالعكس.

1- سعد الله حسين، ليث. المرجع السابق. ص. 195.

- ✓ اتخاذ القرارات بصورة أفضل: بناء على معرفة آراء جميع أفراد الفريق، حيث أن كل عضو يستخلص من وجهة نظره التحليلية ما يجب القيام به، ويتخذ الأفراد قراراتهم بالإجماع في آن واحد، وبذلك يقل الوقت المطلوب لإنجاز العمل.
- ✓ التعاون: هو الأهمية الأساسية حيث يرغب الأفراد العمل معا ومساندة أحدهم الآخر، ويسعى الأفراد دائما ليكونوا يدا واحدة.
- ✓ تخفيف الاعباء وتوزيع الأدوار: المهام الكبيرة والمعقدة تصبح أسهل عندما يتم توزيعها على عدة افراد بشكل متساوي حسب اختصاص كل فرد.
- ✓ الجودة: لان العاملين يشعرون أنهم جزء من الفريق ونشاط الفريق ويرغبون بظهور فريقهم بأفضل صورة في المنظمة لذلك تكون من اولويات اهتمامتهم الجودة وإتقان العمل بالشكل الصحيح. (1)

شروط نجاح فرق العمل:

- ☞ أن يتولى القائد التخطيط بمشاركة الأعضاء، وتنسيق الجهود بينهم.
- ☞ أن يكون الاعضاء على علم بالمهام المطلوبة، واقتناعهم بأهميتها، وقدرتهم على تحقيقها.
- ☞ أن تتوفر لديهم المهارات اللازمة لأدائها.
- ☞ أن تتوفر الرغبة في التعاون، والالتزام بتقديم المساهمات لباقي الأعضاء. (2)
- ☞ أن تتوفر اتصالات مفتوحة ومعلومات متاحة للجميع.
- ☞ أن يتوفر بين الأعضاء الثقة والاحترام والمساندة والرغبة في اذابة الاختلافات.

1-حسونة، سميرة. ماهية فرق العمل. مركز بترايف للتدريب وتنمية الموارد البشرية، 2014م. [متاح على الخط المباشر].

تمت الزيارة يوم (14/05/2019)، على الرابط: <http://www.Betterlife-uk.com»arabica»view-art>

2- عيسى أبو جريوع، يوسف علي. واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الابداع الاداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني -المحافظات الجنوبية-. (مذكرة ماجستير في القيادة والادارة)، قسم: الادارة والسياسة، غزة: جامعة الأقصى. 2014م. ص. 44.

➔ أن يتوفر نظام فعال للثواب والعقاب "المادي والمعنوي".⁽¹⁾

وبالتالي فإن أسلوب تشكيل فرق العمل في المكتبات يساعد على مشاركة وتبادل وفهم المعرفة بشكل أفضل بين العاملين في المكتبة، من أجل تطوير المهارات والمعارف والقدرات المختلفة وتحقيق الأهداف.

3.3.4. أسلوب العصف الذهني:

تعريف العصف الذهني:

العصف الذهني يطلق عليه أيضا "العصف الذهني، إِمطار الدماغ، تدفق الأفكار" ولكن أشهرها أقواها مصطلح العصف الذهني، لأن العقل يعصف المشكلة ويفحصها بهدف التوصل إلى الحلول الابداعية المناسبة لها.

العصف الذهني أسلوب يقوم على مبدأ استمطار الأفكار وتوليدها حول موضوع معين، بمشاركة مجموعة من الأشخاص خلال فترة زمنية وجيزة، ويكون الهدف منه توظيف قوة التفكير الجماعية لهؤلاء الأشخاص من أجل الوصول إلى أفكار ابداعية لا يستطيع الواحد منهم الوصول إليها بمفرده.⁽²⁾

هو طريقة منظمة لاستمطار الأفكار حول مشكلة محددة، فهي عملية يستثار فيها أذهان مجموعة من الأشخاص لتوليد أكبر قدر ممكن من الأفكار لحل مشكلة محددة والقاعدة الأساسية في العصف الذهني هي أن تفصل عملية توليد الأفكار عن تقويمها ونقدها، لأن نقد الأفكار يعيق إبداعها والعصف الذهني هو الاطار الرسمي للتفكير الإبداعي

1- عيسى أبو جربوع، يوسف علي. المرجع السابق. ص. 45.

2- نجاة، جبران. نتائج البحوث العلمية لأثر استراتيجية العصف الذهني في المواقف التعليمية. في مجلة: البيداغوجيا مج. 1، ع. 1، جانفي 2019م. ص. 104. [ملف رقمي في شكل pdf].

إذا هو عملية توليد احتمالات دون النظر إلى مدى واقعيته⁽¹⁾.

مبادئ العصف الذهني:

✓ **تأجيل التقييم والنقد:** كل صور النقد أو التقييم خلال المرحلة الأولى أو مرحلة توليد الأفكار، وذلك في صالح تقنية الأفكار وتوليدها، لأن نقد أو تقييم أي فكرة بالنسبة للمشارك سوف يفقده المتابعة ويصرف انتباهه عن محاولة الوصول إلى فكرة أفضل، لأن الخوف من النقد والشعور بالتوتر يعيقان التفكير الابداعي وتجنب اصدار افكار أخرى.

✓ **إطلاق حرية التفكير:** يجب اطلاق حرية للتفكير والترحيب بكافة الأفكار المتولدة، أي التحرر مما قد يعيق التفكير الابداعي مهما يكون نوع الأفكار أو مستواها ما دامت لها علاقة بالمشكلة موضع الاهتمام، وذلك للوصول إلى حالة من الاسترخاء وعدم التحفظ فالأفكار حتى لو كانت قليلة الجودة ذا فضل من لا شيء لأنه من السهل أن نصقل فكرة وجدت عن أن نوجدها من العدم، والغرض من هذا المبدأ هو انطلاق القدرات الابداعية على التخيل وتوليد الأفكار في جو لا يشوبه الحرج من النقد والتقييم⁽²⁾.

✓ **بل الكيف:** التركيز في جلسة العصف الذهني على توليد أكبر قدر من الأفكار مهما كانت جودتها، وينطوي هذا المبدأ على أنه كلما زاد عدد الأفكار المقترحة زاد احتمال بلوغ قدر أكبر من الأفكار الأصيلة، كما أن الأفكار والحلول المبدعة للمشكلات تأتي بعد عدد من الحلول غير المألوفة والأفكار أقل أصالة.

1- بن حسين العبد الكريم، راشد. استراتيجية العصف الذهني استمطار الأفكار حقيقية تدريبية لتنمية مهارات العصف

الذهني لدى المعلمين". 1423هـ. [متاح على الخط المباشر]. تمت الزيارة يوم (2019/05/15م) على الرابط:

<http://www.dawamemo.com>

2- سوهام، بادي. العصف الذهني وتنمية التفكير الابداعي لدى العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات. في مجلة:

العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد الثامن. ص. 16. [ملف رقمي في شكل pdf].

✓ البناء على أفكار الآخرين: امكانية تطوير آراء وأفكار الآخرين والخروج منها بأفكار أخرى جديدة، فالأفكار ليست حكرًا على أصحابها، بحيث يمكن الاضافة اليها أو تطويرها وهناك خطوات للعمل عن طريق بناء على أفكار الآخرين:

- ☞ تحديد المشكلة التي نحاول حلها.
- ☞ استعارة الأفكار من أماكن أو مواقف عالجت المشكلة نفسها من قبل.
- ☞ الجمع والربط بين الأفكار المستعارة.
- ☞ السماح لهذه التوليفات بالتفاعل للتوصل إلى حل.
- ☞ تحديد نقاط القوة والضعف في الحل.
- ☞ تعزيز التخلص من نقاط الضعف مع زيادة دعم نقاط القوة. (1)

أشكال العصف الذهني:

يتخذ العصف الذهني شكلين أساسيين هما:

1. **العصف الذهني الفردي:** يتجه نحو انتاج مدى واسع من الأفكار أكثر مما تقدمه مجموعة العصف الذهني، ولكنه لا يهتم بتنمية فاعلية هذه الأفكار، وقد يرجع ذلك إلى أن الأفراد عندما يعتمدون على انفسهم فإن نموهم يكون سريعًا تجاه المشكلات التي لا يستطيعون حلها، ويصبحون أحرارًا في انتاج الأفكار في الوقت دون الخوف من النقد الذي يوجه إليهم.
2. **العصف الذهني الجماعي:** وهو ينمي أفكارًا أكثر عمقا وفاعلية، فإذا ما واجه الفرد صعوبات في تنمية فكرة معينة، فإن خبرة وابتكاره فرد آخر يمكنها التغلب على هذه الصعوبات ومجموعات العصف الذهني تميل إلى انتاج أفكار قليلة، ويمكنها أن تؤدي إلى قمع الابتكار عن طريق الأفراد ذوي الصوت المرتفع وغير المبتكرين. (2)

1- سوهام، بادي. المرجع السابق. ص. 17.

2- نفس المرجع. ص. 18.

فالعصف الذهني في المكتبات يساعد على نشر المعرفة بين العاملين داخل المكتبة حيث من خلاله يتم توليد عدد كبير من الأفكار للمساهمة في حل مشكلة معينة واتخاذ القرارات، وعلى المكتبات الاستثمار في هذا الأسلوب حتى تتمكن من مجابهة مختلف التحديات التي تواجه المكتبة، وتدعم نشاطاتها وبرامجها وتحقق أهدافها المختلفة.

4.3.4. التدريب بواسطة مدرب:

يعتبر هذا النوع من التدريب هو الصورة الأكثر شيوعا للنقل الرسمي للمعرفة، عن طريق عقد دورات تدريبية بالمؤسسة، وهو أسلوب شائع الاستخدام في المؤسسات، تعتمد جودة التدريب على الدور الذي يقوم به الخبراء وعلى نوع المعرفة ذاتها، وعلى مهارات المدرب الذي يقوم بنقل المعرفة، ويمكن لهذا الأسلوب أن يصبح ناجحا بدرجة ملحوظة إذا كان الخبراء الذين يعهد إليهم لهذه الأمور لديهم خبرة كافية عن موضوع البحث، وعندما يتمكن الخبراء ذو الخبرة العالية من المشاركة في اعداد أدوات الدورة وفي التوجيه فإن الدورات المعدة والمصممة بشكل جيد لا تقدم المضمون الأفضل للمتعلم فقط بل يمكنها أيضا تحفيز العاملين على تعلم واستخدام هذه الخبرات أثناء العمل اليومي.⁽¹⁾

ولكن لسوء الحظ فإن القليل نسبيا من هذه الدورات يحقق نجاحا ملحوظا، ويرجع السبب في ذلك إلى أنه في معظم الأحيان من يقوم بتصميم هذه الدورات أفراد لديهم الحد الأدنى من المعرفة الوظيفية المطلوبة.

4.4. الأساليب التكنولوجية لنشر المعرفة داخل المكتبات:

1.4.4. المؤتمرات السمعية والبصرية والفيديوية:

تعريف المؤتمرات السمعية والبصرية والفيديوية:

1- بن يحيى فيلالى، عصام. نقل المعرفة. جدة: مركز الدراسات الاستراتيجية، 2012م. ص. 44.

هي اتصالات سمعية مرئية، تجري في وقت واحد بين اطراف متفاعلة معا على الإنترنت حيث يكون بإمكان عدة جهات فردية أو مؤسساتية استعمالها في النقاش معا أو الدخول في عملية النقاش مع الأعضاء، من خلال الامكانيات المتوفرة والمساعدة في هذه العملية. (1)

رغم أن المؤتمرات السمعية غير جديدة إلا أنها لم تكن بالكفاءة العالية التي عليها في الوقت الحاضر، حيث أن شركات الاتصالات عن بعد أصبحت تقدم مثل هذه الخدمة، كما إن تطور الخدمات الخلوية أصبحت توفر إمكانية تحقيق مثل هذه المؤتمرات على الهواتف الخلوية بين عدد محدود من الأشخاص (والتي قد تتكرر الحاجة لمثل هذه اللقاءات السمعية في أوقات متقاربة مما يتطلب الإشتراك في مثل هذه الخدمة. أما المؤتمر الفيديوي هو لقاء مباشر لمجموعة كبيرة أو صغيرة من الأشخاص من أماكن مختلفة لتبادل الوثائق أو المعلومات والآراء في وقت واحد) في هذه الحالة يجب استخدام ستيديو متخصص ونظام سطح المكتب واللوحات البيضاء في هذه الحالة يمكن استخدام البريد الإلكتروني والبريد الصوتي، باستخدام شبكة LAN (*) المحلية ومن أجل نجاح مثل هذه المؤتمرات فإن ذلك يتطلب ربط الجماعة المعنية بالمؤتمر، أو شبكة WAN (*) الموسعة بتسهيلات المؤتمر من حيث الوثائق المتقاسمة، وأخيرا تسجيل وقائع المؤتمر ليسهل الرجوع عند الحاجة... (2)

تعتبر المؤتمرات عن بعد وسيلة حديثة تستخدم الاتصال الإلكتروني بين ثلاثة أشخاص أو أكثر، في أماكن مختلفة بحيث تمتد تحويلات المعلومات بين هؤلاء عبر المسافات

1- زياد حمدان، محمد. البريد الإلكتروني ومؤتمر الفيديو عن بعد مفاهيم وتقنيات وتربية عن بعد بالإنترنت. عمان: دار التربية الحديثة، 2002م. ص. 48.

* - اختصار لـ: وهي Local Area Network وهي شبكات تستخدم لتغطية أماكن محدودة وصغيرة كغرفة، أو مكتب، مجموعة من أجهزة الكمبيوتر والأجهزة الأخرى المتصلة ببعضها عبر شبكة، وكلها في نفس الموقع.

* - اختصار لـ: Wide Area Network وهي اتصال مجموعة متباعدة من الحاسبات أو مجموعة من الشبكات المحلية بحاسوب رئيسي، قد تكون في نفس البلد أو في بلد آخر، وعادة يكون الحاسوب الرئيسي من النوع الكبير أو المتوسط وتستخدم هذه الشبكات في الجهات الحكومية والمؤسسات والشركات الكبيرة التي لديها فروع متباعدة.

2- منير، الحمزة. المرجع السابق. ص. 46 .

الطويلة التي تفصلهم دون الحاجة إلى التواجد جنبا إلى جنب في مكان واحد، وتختلف هذه المؤتمرات من حيث أهدافها وأشكالها من الأقل حجما إلى تلك الضخمة التي تتطلب تبادلا لبيانات ومعلومات كثيفة بين المجتمعين، ونظرا للأهمية القصوى لهذه التكنولوجية أدركت العديد من المؤسسات ضرورياتها نظرا لما توفره من اختصار في الوقت، الجهد والمال كذلك والمؤتمرات عن بعد، فيها العديد من الأصناف اعتبارا من التقنيات التي تستخدمها هناك المؤتمرات الصوتية فقط، بالصوت وعناصر أخرى، ولكن تعتبر المؤتمرات المرئية أهمها على الإطلاق، فهذه الأخيرة مزودة بنظام اتصالات سلكية ولاسلكية توفر الصوت، الصورة بشكل متفاعل أي مزود بموجة، آلة تصوير ومكبر صوت والأطراف المختلفة تأخذ مبادرة التدخل عن طريق وسيط الكاميرا فيديو وتتحدث بفضل مكبر الصوت وكأنها في نفس القاعة ولكن بالرغم من هذه الأهمية القصوى إلا أنه نظرا لتكاليفها المرتفعة فهذا النمط من التكنولوجيات الاتصالية يبقى حكرا على كبريات المؤسسات للحد والتقليل من تنقل الإطارات عبر المسافات البعيدة وللتقليل كذلك من التكاليف المختلفة المرتبطة بالشأن.⁽¹⁾

أساليب تشجيع تفاعل المواقع والمشاركين بالمؤتمرات السمعية والبصرية والفيديوية:

مؤتمر الفيديو عن بعد هو واسطة تفاعل بالدرجة الأولى بين المشاركين بمختلف مواقعهم .. بدون هذا التفاعل يفقد المؤتمر فلسفته ودوره في تطوير المعرفة لدى المعلمين والمتعلمين بتبادل وتلاقح المعارف والخبرات من الأساليب التي يمكن بها رعاية وتشجيع هذا التفاعل الأربعة التالية:

1- التمهيد: الترحيب بالمشاركين و الحديث معهم حول المؤتمر وجدول اعماله والمواعيد و فترات الترويج والمواضيع التي يناقشها وأهمية التفاعل في جمع المشاركين وتطوير الافكار ...و في هذا الاسلوب الذي يفتح به المسؤول او المختص المؤتمر ،يستأنس بوجود

1- محمد، قادي. الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي بمغنية تافنة. (مذكرة ماجستير في ادارة الأعمال)، قسم: علوم التسيير، تلمسان: جامعة أبي بكر بلقايد. 2009- 2010م. ص. 150.

المشاركين ، بينما المشتركون يقتربون نفسياً من بعضهم وتبدأ ميولهم الايجابية تتبلور نحو الاستماع و التفاعل فيما بينهم ومع المتحدث او المسؤول، كما يمكن تشجيع تفاعل المجموعات من خلال العصف الذهني و المناقشات و اعمال و مشاريع المجموعات الصغيرة.(1)

2_الاهتمام الفردي بالمشاركين: مخاطبة المشاركين عن قرب الاستوديو،وعن بعد في المواقع الخارجية الاخرى بالاسم ..اسالهم عما يتوقعون مناقشته او وتعلمه خلال المؤتمر. حاول التركيز تلقائياً علا هذه التوقعات ودمجها ومدخلات ومناقشات المؤتمر .. نوه بالآراء والافكار والاعمال البارزة التي ابداهها بعض الافراد او المواقع خلال المؤتمر...استعمل هذه الاراء والاعمال في الشروح والتوضيحات وأنشطة المؤتمر كل ما ناسب ذلك.

3_تشجيع الاتصال: توفير كتابيا وعلى شاشات العرض امام المشاركين في المواقع المختلفة عن بعد ارقام الهاتف و الفاكس و عناوين البريد الالكتروني التي يمكن الاتصال بها خلال المؤتمر...، والتحقق من عمل هذه الارقام والعناوين في الاتصال قبل البدء الفعلي للمؤتمر، يزود المنسقين التنفيذيين في المواقع عن بعد بالتفاصيل عن أنشطة وفعاليات المؤتمر، لتوفيرها من ناحيتهم للمشاركين كل في موقعه ... يشجع المنسقين و المشاركين الافراد الآن في المواقع لتطوير الاسئلة التي يحتاجون الى الاجابة عندما ووفر لهما المساعدة الفنية لإجراء الاتصالات المطلوبة من الاستوديو أو الموقع الرئيسي للمؤتمر. (2)

4_ توضيح طبيعة الاسئلة و المداخلات المناسبة: توضيح عن بداية المؤتمر او قبل وقت كاف لانعقاده بواسطة البريد الالكتروني او النشرات الإعلامية(*) المختصرة، طبيعة المسموح او المرغوب الاستفسار عنه في المؤتمر وطبيعة الاسئلة و المواضيع التي يفضل الاتصال و المداخلة بها و الأخرى التي لا تناسب مجموع المشاهدين بمواقع المؤتمر او الجمهور

1- زياد حمدان، محمد. المرجع السابق. ص. 66.

2- نفس المرجع. ص. 67.

*- النشرات الإعلامية: هي اصدار يوزع بانتظام ويكون عموماً حول موضوع واحد رئيسي يهتم المشتركين.

العام اذا كان البث مفتوحا لكافة الناس، ومع هذا يمكن التأكيد في نفس الوقت بأن كل سؤال يلقي اهتماما للإجابة عليه في المؤتمر على الهواء مباشرة، او بصيغة شخصية خارج الاستوديو او المواقع عن بعد في حال عدم مناسبة الاجابة داخل المؤتمر.(1)

الاعداد للمؤتمرات السمعية والبصرية والفيديوية:

✓ تخطيط درس المؤتمرات.

✓ تحضيرات هامة للقاءة التي ستجرى فيها هذه المؤتمرات، وتنظيمها.

✓ تحديد مسؤوليات المنسق التنفيذي لهذه المؤتمرات.

✓ التعامل مع الطوارئ المعيقة لهذه المؤتمرات.(2)

2.4.5. شبكات العمل الداخلية والخارجية:

ان مفهوم الشبكات في مؤسسات المعلومات تعني مجموعة من مراكز ومؤسسات المعلومات المتجانسة أو غير متجانسة، تتفق فيما بينها على تشاطر المصادر المستخدمة مستخدمة في ذلك الحواسيب ووسائل الاتصال الحديثة، فهي اذن مشروعات تعاونية توفر فرصا لكافة المشاركين فيها للحصول على المعلومات، عن طريق التوزيع والبث، من خلال وسائل الاتصال عن بعد لخدمات المعلومات.(3)

إن الاتصالات لا تتم بشكل مبسط في كل الحالات، وإنما تتخذ أشكالا أكثر تعقيدا

تشير إلى العلاقات المتداخلة بين الأفراد وهذا ما يسمى بشبكات الاتصال.

الشبكة تعد الهيكل الذي تنتقل من خلاله المعلومات عبر الأطراف المتعددة في التنظيم

1- زياد حمدان، محمد. المرجع السابق. ص. 68.

2- نفس المرجع. ص. 76.

3- قنديلجي، عامر ابراهيم. ايمان فاضل السامرائي. شبكات المعلومات والاتصالات. عمان: دار المسيرة، 2009م. ص.

أو الترتيب المخطط لمجموعة صغيرة من الأفراد الذين يسمح لهم بتبادل المعلومات في نمط محدد : « أنها والشبكة تفاعل بين أكثر من وحدة أو مصدر للمعلومات. (1)

على مستوى المؤسسة التوثيقية شبكات المعلومات الداخلية هي بمثابة شبكة اتصال داخلي أي عبارة عن شبكة مصممة لخدمة الحاجة إلى المعلومات داخل المؤسسة باستخدام أدوات الشبكة وقدرات الأنترنت وبخاصة التصفح السهل وغير المكلف. من خلالها يستطيع العاملون في المؤسسة التوثيقية أن يطلعوا على القرارات، الخطط، الاستفسارات، وطلب المعلومات واسترجاع البيانات من قاعدة بيانات المؤسسة، أما شبكات المعلومات الخارجية وهي بمثابة توسيع للشبكة الداخلية لتشمل بعض أطراف المصلحة المهمين للمكتبة والشبكة الخارجية هي الشبكة الموثوقة التي تسمح لشركاء الأعمال والموردون، المستفيدون وغيرهم، أن يصلوا إلى أجزاء أو كل قواعد بيانات الشبكة الداخلية، وعادة ما يتم ذلك باستخدام الإنترنت، والواقع أن تطوير الشبكة الداخلية والخارجية يمكن أن يؤدي إلى توفير الاتصالات في المكتبة أو مركز المعلومات ومع شركائها بما يحقق الاتصالات الشبكية القائمة على الصلات الفائقة السرعة والآنية في كل مكان لتمكن المشتركين في الشبكة الداخلية من العمل بكل إمكانات قواعد ومستودعات البيانات في المؤسسة التوثيقية.

فمن خلال الشبكة الداخلية والخارجية يمكن بث مزيدا من التفاعل التنظيمي والقضاء على بعض السلبيات البيروقراطية كاحتكار المعلومات في أيدي قلة من العاملين وسوء الاتصالات والتواصلية بين مختلف المستويات، ومن خلال هاتين الشبكتين يمكن توفير المعلومات لكافة العاملين من خلال قاعدة بيانات وتسهيل الوصول إليها، وكذلك تفعيل الاتصالات -الصاعدة والهابطة والأفقية- داخل المنظمة كما تساهم في سرعة تبادل المعلومات واسترجاعها، وتوفير وسائل حوارية من خلال أدوات مختلفة كالبريد الإلكتروني ...

1- لويزة، فرحاتي. الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية دراسة حالة -مطاحن الأوراس- باتنة. (مذكرة ماجستير في تنظيم الموارد البشرية)، قسم: علوم التسيير، باتنة: جامعة الحاج لخضر. 2007-2008م. ص. 28.

وغيره، ومن فوائدها ربط المكتبة بمحيطها الخارجي، فمن خلال الإنترنت يمكن التواصل من المراجعين وكذلك المراكز البحثية والجامعات، ومختلف القطاعات.⁽¹⁾

3.4.4. تكنولوجيا الاعلام والاتصال المساندة لنشر المعرفة:

1.3.4.4. التسيير الالكتروني للمكاتب والوثائق:

يتم استعماله في جميع الاماكن التي تقوم بإنشاء انتقائية من خلال بضع ثواني حيث ان البحث اليدوي للوثائق يستغرق عدة دقائق وساعات، ان التسيير الالكتروني للمكاتب والوثائق يمتلك ادوات مساعدة ذات قدرات عالية جاءت لتكمل برامج المكاتب وأخرى لمعالجة الوثائق الالكترونية مثل تكنولوجيا الشبكات والاتصالات كما قد يعبر وسيلة العمل الجماعي يشارك العديد من الافراد بشكل جماعي ويسهل عملية التعاون تنسيقا لأفراد وإلغاء ضغوطات الوقت والمسافات حيث تسمح لنا بتوزيع الوثائق دون عناء السفر.

2.3.4.4. انترانت والنشر الالكتروني للوثائق: ان الانترانت تشكل منصة متاحة عالميا

وبتكلفة قليلة لتأمين اساسيات نشر الوثائق والكثير من المنضومات تستخدم هذه الوسيلة فالعاملون يستطيعون ان ينشروا المعلومات عن طريق صفحة الويب وإرسال المعلومات كما ان نظم ادارة الوثائق التقليدي يمكن ان تكون مكلفا ويتطلب شبكات حواسيب الخادم الزبون مملوكة من قبل المنظمة المعنية وكذلك يتطلب برمجيات زبون خاصة اضافة الى قدرات تخزينية مناسبة.⁽²⁾

3.3.4.4. مخزن المعرفة: هو عبارة عن تجميع للمعرفة الداخلية والخارجية من موقع واحد

بغرض ادارتها بشكل فعال واستثمارها من قبل المنظمة كما يساعد المنظمة في تعزيز

1- منير، الحمزة. المرجع السابق. ص. 43.

2- مريم، زلماط. دور تكنولوجيا الاعلام والاتصال في ادارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية دراسة حالة بسونطراك فرع STH. (مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية)، قسم: علوم التسيير، تلمسان: جامعة أبو بكر بلقايد. 2009-2010م. ص. 78.

وتوحيد المعرفة المتوفرة لديها وجعلها اكثر فاعلية وقوة وذلك باستعمال ادوات تؤمن الوصول الى معلومات من قواعد بيانات الشركة او المنظمة المعنية.⁽¹⁾

4.3.4.4. الاكسترنات: تعد الاكسترنات نتاج لتزواج كلا من الانترنت والانترنت فهي شبكة انترانت مفتوحة على المحيط الخارجي وتسمح لأطراف خاصة من خارج المؤسسة بأداء انشطتهم مع المؤسسة بشكل الكتروني وتبرز تطبيقاتها في:

- ✓ نظم التشارك في قواعد البيانات بين مراكز الابحاث التابعة لحكومة او لإدارة معنية
- ✓ شبكات مؤسسات الخدمات المالية والمصرفية
- ✓ الاتصال بمختلف المتعاملين مع المؤسسة وتخطيط العمل وتسيير المخزونات.

يعد من الانظمة المستخدمة في المشاركة الجماعية وهو عملية بشرية وتنظيمية للعمل في فريق وبالوسائل التكنولوجية الضرورية وفائدته العظمى تتمثل في حل مشكل البعد الجغرافي والعمل التزامني ويستعمل عدة وسائل هي البريد الالكتروني والاجتماعات الالكترونية مجموعات التهاور او مجموعات الاخبار.

5.3.4.4. مجتمع الممارسة: هو مجموعة من الافراد التي تتقاسم المشاكل والهموم او المواهب في مواضيع معنية والتي تتعمق في معارفها وخبراتها وتتكامل بطريقة مستمرة وممتدة .

وهو مجموعة من الاشخاص والتي: تتقاسم الاهتمامات حول الموضوع : في مجال المعرفة .

تفاعل وإنشاء علاقات :

✓ مجتمع اشخاص .

1- مريم، زلماط. المرجع السابق. ص. 79.

✓ تقاسم وتصوير المعارف: الممارسة. (1)

إضافة إلى:

6.3.4.4. البرمجيات الجماعية: لجمع جميع التقنيات التي تسمح بالعمل على شكل جماعات من الأشخاص الذين هم متفرقون عن بعضهم بالمسافات أو بالوقت، البريد الإلكتروني وهو أداة حاسوبية الأكثر أقدمية في هذا المجال، هذه التقنيات تسمح بتحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة.

7.3.4.4. الانترنت: والأدوات المستخدمة فيها مثل البريد الإلكتروني مناقشات مجموعة الأخير، جدول المجموعة، نشر الويب....

✓ **برمجيات الفريق:** هي أدوات برمجية تجارية تجعل من الشبكة الداخلية الانترنت أكثر نفعا في العمل كفريق، فبرمجيات الفريق تشمل على تطبيقات من خلال الانترنت لغرض بناء عمل فريقي، والمشاركة بالأفكار والوثائق، والعصف الذهني...، وهي شبيهة ببرمجيات جماعية، على الرغم بأنها بنفس القوة التي تزودها تلك منتجات البرمجيات المتطورة، رغم ذلك فهي تسمح للمنظمات بتنفيذ تطبيقات تعاونية بسهولة، التي يمكن أن تؤمن الاتصال باستخدام الويب من أمثلتها تكنولوجيا الغرفة الإلكترونية، لوتس كويك بليس (*).

✓ **طريقة التكامل بين أكثر من تكنولوجيا:** البرمجيات الجماعية الخاصة، ظلت تستخدم كأداة أساسية في تطبيقات التنسيق، وتحديث الوثائق ومتابعتها، ولها مستويات عالية من السرية، كما وسعت منتجات البرمجيات الجماعية إلى تحسين منتجاتها، حيث أصبح

1- حمزة، بعل. دور تكنولوجيا المعرفة في دعم الابداع التنظيمي في المؤسسة دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس. في مجلة: أداء المؤسسات الجزائرية، ع. 11، 2017م. ص. 88. [ملف رقمي في شكل pdf].
* - لوتس كويك بليس: هو برنامج حديث يعد طفرة في منتجات العمل المشترك، الخاص بحلول البرامج الجماعية للجيل القادم الذي تقدمه الشركة والذي يتوسع في مزايا التعاون للفرق الموزعة والمجتمعات المرتبطة بإحدى الشبكات أو بشبكة الانترنت ويسمح البرنامج لمجموعات العمل في المؤسسات باستعمال متصفح شبكة الانترنت الخاص بها للقيام بسهولة بإيجاد بيئة قوية وغنية بالخصائص والمميزات، بغرض الاتصال مركزيا والمشاركة في تنظيم المعلومات والوثائق.

باستطاعتها الاندماج والتكامل مع الانترنت او شبكات الانترنت الخاصة واستثمار مكاناتها في التجارة التعاونية وإدارة سلسلة التجهيز مثل شبكات كروف، تجهيزات منصة التعاون الحواسيب نظير الى حيث تمكن العاملين من التعاون والمشاركة بالبيانات من المرور بحاسوب خادم الويب المركزي، ومنصة كروف هذه تسمح للمستخدمين من ايجاد مكان عمل يسمح باستخدامات متعددة. (1)

✓ أدوات مؤتمرات الويب: هناك عدد كبير من المنظمات التي تستخدم ادوات مؤتمرات الويب لتؤمن هذه اللقاءات والمؤتمرات، عروض على الخط المباشر، مؤتمرات الويب هذه البرمجيات التعاونية التي تقدمها تجهز بطاولة افتراضية للمؤتمر حيث يتمكن المشاركون من عرض ومراجعة، تعديل الوثائق والشفافيات للمشاركة بأفكارهم وملاحظاتهم باستخدام وسيلة الدردشة الهاتف او الفيديو. (2)

5.4. دور القائد في عملية نشر المعرفة بين العاملين:

رغم تنوع وتعدد أساليب نشر المعرفة العلمية والمهنية بين العاملين في المكتبة، سواء التقليدية أو التكنولوجية، إلا انها لا تستطيع تحقيق الغرض المرجو منها من دون توجيه وقيادة، فتلعب عملية القيادة دورا أساسيا في عملية نشر المعرفة بين العاملين في المكتبة ويتوقف نجاح عملية نشر المعرفة على وجود القائد المؤيد لهذا التوجه والداعم له وتحقيق مختلف الأهداف المرجوة، وتتمثل مهارات القادة الإداريين في:

✓ القدرة على الرؤية، وإدراك أهمية مشاركة ونشر المعرفة.

✓ البحث والقدرة على توفير والحصول على المعلومات وتقاسمها داخل وخارج نطاق العمل.

✓ توفير الفرص لجميع الموظفين للحصول على المعلومات داخل وخارج نطاق العمل.

1- مريم، زلماط. المرجع السابق. ص. 83.

2- نفس المرجع. ص. 84.

✓ المشاركة في عملية تبادل المعلومات في الأنشطة اليومية وتنظيم شبكات المعلومات.
 ✓ التأثير الايجابي الذي يقوم به القائد نحو جماعته بطريقة مقصودة وهادفة، وتتنوع وسائل التأثير التي يستخدمها القائد مع الجماعة مثل المكافأة على الجهود المبذولة وتنمية قدرات أفراد الجماعة.

✓ التنسيق الفعال بين أفراد الجماعة الواحدة لتحقيق الأهداف المشتركة وهو أحد المطالب الهامة مثله مثل الانسجام بين أفراد الجماعة، فالعشوائية قد تؤدي إلى هلاك أهداف الجماعة.⁽¹⁾

✓ استخدام أساليب العمل الجماعي والمواجهة البناءة وذلك في التفكير وحل المشكلات وترتيب الأولويات، والبحث عن الاهتمامات والحلول المشتركة، خاصة أن الحلول الجماعية أكبر في قيمتها ودرجة صحتها من الحلول الفردية.

✓ الانفتاح القائم على المصارحة والاعتراف والتغذية العكسية الموجهة لتنمية الثقة المتبادلة بين الأشخاص، وذلك لأن الانفتاح والثقة تساعدان في الكشف عن حقيقة المشاعر والمعتقدات والقيم والتطلعات، وبالتالي تقلل من التوتر والقلق الذي ينشأ عن محاولة اخفاء المشاعر والأفكار والدوافع الخفية.⁽²⁾

6.5. العلاقة القائمة بين التسيير بالكفاءات ونشر المعرفة في المكتبات:

من خلال ما سبق تقديمه نستنتج أن العلاقة القائمة بين التسيير بالكفاءات ونشر المعرفة العلمية والمهنية بين العاملين داخل المكتبات هي علاقة تكاملية تبادلية، حيث أن التسيير بالكفاءات بالدرجة الأولى يعتمد على المعرفة المتواجدة لدى العاملين بمختلف

1- بن خلف العجرفي، فلاح. دور ادارة المعرفة في تنمية المهارات الادارية لدى قيادات الكليات الجامعية بمحافظة الدوادمي. في مجلة: كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والأساسية، جامعة بابل، ع. 35، 2017م. ص. 70. [ملف رقمي في شكل pdf].

2- النفيعي، فارس. دور القائد في نجاح فريق العمل. 2010م. [متاح على الخط المباشر]. تمت الزيارة يوم (2019/06/12)، على الرابط: <http://www.hrdiscussion.com>

تصنيفاتها سواء كانت النعمة الصريحة أو المعرفة الضمنية، لذلك عند تطبيق عملية التسيير بالكفاءات داخل المكتبات فإن ذلك يساعد في عملية نشر المعرفة العلمية والمهنية بين العاملين في المكتبة، والمشاركة بالمعارف والخبرات والمهارات بين العاملين مما يشجع على عملية الإبداع والابتكار الذي بدوره يخلق معارف جديدة انطلاقاً من المعارف الموجودة سابقاً لدى الأفراد، وتنمية الموارد البشرية المتواجدة في المكتبة، التسيير بالكفاءات داخل المكتبات يساعد في بناء استراتيجية للتعامل مع الموارد البشرية في المكتبة من أجل المحافظة على الكفاءات المختلفة لدى الأفراد، والتطوير في الكفاءات لأن المعرفة لدى العاملين تتقدم إذا لم يتم استغلالها في الوقت المناسب، لذا يجب نشر هذه المعرفة بين العاملين من أجل الاستفادة منها والتطوير فيها وإلا تقادمت المعارف الموجودة لدى الأفراد وتفقدها قيمتها مع مرور الوقت، لذلك يجب على المكتبة استخدام أساليب العمل الجماعي من أجل غرس ثقافة العمل الجماعي، التي تساعد على توليد المعارف ونشرها وتبادلها بين مختلف العاملين، فالتسيير الجيد للكفاءات يسمح بتشارك الثقافات وتبادل المعلومات والمعارف.

المكتبات تتركز قوتها في الموارد البشرية المتواجدة داخلها، وبالتالي فهي تتمركز على مختلف المعارف التي يحوزها العاملين، وفعالية قدراتها وطاقاتها المتمثلة في الأصول الفكرية والعمل على بنائها وتفعيلها، وتشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة لتحسين وتدفق المعلومات، والمشاركة بها بين العاملين، إذا كان التسيير بالكفاءات يعتمد بالدرجة الأولى على الكفاءات التي يحوزها الأفراد، فهذا الأمر يستعدي ضرورة التفكير والتركيز على العنصر البشري.

ومن خلال ما سبق يتضح لنا بأن عملية نشر المعرفة العلمية والمهنية بين العاملين في المكتبات من العمليات المهمة داخلها، لما تقدمت من قيمة مضافة في المكتبة عن طريق ترابط ونشر الثقة بين العاملين، لذلك يجب على المكتبات أن تعزز هذه العملية، خاصة وأن المعرفة تزداد بالاستخدام والمشاركة، وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين العاملين، فعلى

المكتبات أن تشجع المشاركة للمعرفة العلمية والمهنية بين العاملين من أجل النمو والتطور والتميز، وتشجيعهم على تحويل معارفهم الضمنية الى صريحة والمشاركة في نقلها ومحاولة ترسيخ ثقافة التبادل والاشتراك في المعرفة والمساعدة على انشاء معرفة جديدة هي المعرفة المشتركة، فعلى المكتبة تهيئة المناخ المناسب وتوفير الوسائل والأدوات اللازمة الداعمة لهذه العملية مما يدعم مشاركة الأفراد بأفكارهم وملاحظاتهم، وتفعيل عملية التشارك في المعرفة والمحافظة على ديمومة المكتبة، هنا تبرز أهمية المشاركة بالمعرفة العلمية والمهنية المتوفرة لدى العاملين لأنها تعتبر الحجر الأساس لإستراتيجية المكتبة والأفراد على حد سواء للنجاح.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

يعتبر الجانب الميداني الوجه التطبيقي المتمم للأفكار والمعلومات النظرية التي جاءت بها الدراسة النظرية، والتي لا يمكن معرفة فائدتها إلا بتطبيقاتها العملية، لذا يعتبر الجانب النظري والجانب الميداني وجهين لعملة واحدة لا يمكن الفصل بينهما، لأنهما يكملان بعضهما علمياً.

5. إجراءات الدراسة الميدانية:

1.5. مجالات الدراسة:

من بين متطلبات البحث العملي تحديد مجالات الدراسة الميدانية، وتتلخص مجالات الدراسة أساساً في المجال الزمني والجغرافي والبشري وهي:

1.1.5. المجال المكاني:

إن لكل بحث مجال مكاني تتم فيه الدراسة الميدانية، وتتضح الحدود الجغرافية للدراسة في مكاتب جامعة محمد خيضر بسكرة ما بين المكاتب المركزية ومكاتب الكليات.

2.1.5. المجال الزمني:

وهو الوقت المستغرق لإنجاز هذه الدراسة، ويمكن تحديده وفق مرحلتين هما:

④ **المرحلة النظرية:** ويمكن تحديدها من بداية شهر سبتمبر 2018 إلى غاية بداية شهر مارس 2019، وفيها تم اختيار موضوع الدراسة وجمع المادة العلمية وتلخيصها.

⑤ **المرحلة الميدانية:** ويمكن تحديدها من منتصف شهر مارس 2019 إلى بداية شهر جوان 2019، وفيها تم تصميم الاستمارة ثم توزيعها وتجميع بياناتها و تحليلها والخروج بالنتائج النهائية.

3.1.5. المجال الموضوعي:

اقتصرت هذه الدراسة على تناول دور التسيير بالكفاءات في نشر المعرفة العلمية والمهنية في مكاتب جامعة محمد خيضر بسكرة.

2.5. المجتمع الأصلي للدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مديري* مكاتب جامعة محمد خيضر بسكرة.

2.5. عينة الدراسة:

نظرا لأن حجم مجتمع الدراسة صغير فقد شملت العينة جميع أفرادها، تم اختيار عينة قصدية وهي بناء على اسمها تخضع لاختيار مقصود تبعا لطبيعة الموضوع وأهداف البحث، إذ تتشكل مفردات العينة ممن تتوفر فيهم الشروط المحددة مسبقا. (1)

وعينة الدراسة شملت محافظي مكاتب جامعة محمد خيضر بسكرة وكان حجمها 12 عينة، وكان اختيار العينة القصدية للأسباب التالية:

✓ أن المحافظ هو المسير الرئيسي للموارد البشرية في المكتبة.
✓ المحافظ هو أدرى بنوعية العمالة التي تمتلكها المكتبة من حيث المهارات والخبرات والمؤهلات.

✓ لأن عدد العينة صغير.

وقد تم توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة، و قمنا بتوزيع الاستبيانات على كل من مكاتب كليات جامعة محمد خيضر بسكرة، والمكاتب المركزية.

4.5. أدوات جمع البيانات:

● المقابلة:

تعرف على أنها لقاء يتم بين الشخص المقابل (الباحث أو ما ينوب عنه) الذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة عن الأشخاص المستجيبين وجها لوجه، ويقوم الباحث أو المقابل

* - حسب المرسوم التنفيذي الصادر سنة 2011، تم بمقتضاه تغيير مسمى محافظي مكاتب إلى مديري مكاتب وتغيير المهام والوظائف المنوطة بمديري المكاتب.

بتسجيل الاجابات.(1)

وقد حاولنا من خلال استخدام أداة المقابلة أن نكشف بعض المعلومات أو التعبيرات لدى المبحوث حول خبراته في التسيير وآراءه حول نشر المعرفة العلمية والمهنية بين العاملين، كما أن اعتماد هذه الأداة من شأنه المساعدة في تجميع بيانات موضوعية تفيد في استقراء الواقع الميداني الفعلي للتسيير بالكفاءات ودوره في نشر المعرفة العلمية والمهنية في مكاتب عينة الدراسة.

● استمارة الاستبيان:

هي من أهم الأدوات المنهجية، أو هي الاجراء الأكثر تجزئة في مراحل البحث العلمي الميداني، وتستعمل الاستمارة لجمع المعلومات من المبحوثين بواسطة اسئلة مكتوبة يقدمها الباحث بنفسه أو بواسطة البريد، حيث أن أسئلة الاستمارة تكون منصبة على معرفة اتجاهات ونوايا ودوافع مفردات مجتمع الدراسة حول موضوع معين، ويؤدي الاعداد الجيد لقائمة الاسئلة التي تتضمنها الاستمارة الحصول على البيانات التي تتفق مع هدف البحث كما يؤدي سوء اعداد قائمة الاسئلة الى جمع بيانات غير كاملة أو متحيزة أو لا تتفق مع هدف البحث.(2)

ومرت الاستمارة بمجموعة من المراحل:

● المرحلة الأولى: التفكير الأولي في وضع الاستمارة

1. الاعتماد على الخلفية العلمية في منهجية اعداد استمارة استبيان.
2. الاعتماد على استمارات الدراسات السابقة.

1- عليان، ربحي مصطفى. البحث العلمي: أسسه مناهجه، وأساليبه، اجراءاته. ط. 1. عمان: بيت الأفكار الدولية، 2004م. ص. 106.

2- غربي، علي. المرجع السابق. ص. 120.

3. بناء استمارة مبدئية تم تقديمها للأستاذة المشرفة، وقد تم عقد العديد من الجلسات والمناقشة المستمرة لتحديد المحاور الأساسية لاستمارة الاستبانة توافقا مع أسئلة وفرضيات الدراسة.

4. بعد العديد من التعديلات والحذف وإضافة أسئلة وضبط صياغتها تمحورت العنونة النهائية لمحاور الاستبانة والأسئلة الفرعية التي تتضمنها بما يتناسب مع متغيرات الدراسة، ما بين أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة تقتضيها حتمية المعلومات المراد تجميعها من أفراد عينة الدراسة المتمثلون في مديري مكاتب جامعة محمد خيضر بسكرة ما بين مديري مكاتب الكليات، ومديري المكاتب المركزية.

5. مدة اعداد الاستبانة: وهو الوقت المستغرق في انجاز استمارة الاستبيان من تصميمها إلى توزيعها وتجميع بياناتها وتحليلها والخروج بالنتائج النهائية، وكانت بدايتها من 1 ماي 2019 إلى غاية 17 جوان 2019.

المرحلة الثانية: مرحلة تحكيم الاستمارة

لقد تم عرض الاستمارة على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في مجال علم المكتبات والمعلومات، وذلك لتحكيمها من قبلهم، والمحكمين هم كما هو موضح في الجدول التالي:

الدرجة العلمية	الأستاذ المحكم
أستاذ مساعد (أ)	طرشي حياة
أستاذ مساعد (أ)	ديخن نور الدين
أستاذ جامعي	عبد المالك بن ستيتي
أستاذ جامعي	ابراهيم مرزقلال

الجدول رقم (03): يوضح الأساتذة المحكمين للاستمارة

لنتحصل على الصورة النهائية للاستبيان، وقد تم تحديد المحاور الأساسية تبعا لفرضيات الدراسة والتي جاءت كما يلي:

- ✓ **المحور الأول:** تضمن البيانات الشخصية للأفراد عينة الدراسة (المبحوثين).
- ✓ **المحور الثاني:** تضمن الموارد البشرية الكفأة في مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة.
- ✓ **المحور الثالث:** خصص لفحص تنمية الموارد البشرية في مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة.
- ✓ **المحور الرابع:** تناول بيئة نشر المعرفة العلمية والمهنية بين العاملين في مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة.

5.5. التعريف بمكان الدراسة:

تعريف جامعة محمد خيضر

تعتبر جامعة محمد خيضر بسكرة واحدة من أهم أقطاب التعليم العالي في الجزائر وشهدت عدة مراحل تاريخية منذ نشأتها وهي:

1. المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد 1984-1992

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية، بيداغوجية ومالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها وهي على التوالي:

- ✓ المعهد الوطني للري المرسوم رقم 254-84 المؤرخ في: 18/08/1984.
- ✓ المعهد الوطني للهندسة المعمارية المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في: 05/08/1984.
- ✓ بالإضافة إلى المعهد الوطني للكهرباء التقنية في عام 1986 المرسوم رقم: 169-86 المؤرخ في: 18/08/1986.

2. المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي 1992-1998

تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم: 92-295 المؤرخ في: 1992/07/07، ومنذ عام 1992 تم فتح معاهد أخرى:

- معهد العلوم الدقيقة.
- معهد الهندسة المدنية⁽¹⁾.
- معهد العلوم الاقتصادية.
- معهد الإلكترونيك.
- معهد الأدب العربي ومعهد علم الاجتماع.

3. المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة 1998 إلى 2009:

بصدور المرسوم رقم 98-219 المؤرخ في: 07/07/1998 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم 03 كليات. ثم في 24/08/2004 صدر المرسوم التنفيذي رقم: 04-255 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في: 07/07/1998 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة، المعدل بحيث أصبحت الجامعة تتكون من أربع (04) كليات هي:

- 1- كلية العلوم وعلوم المهندس.
- 2- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.
- 3- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- 4- كلية العلوم الاقتصادية والتسيير.

1- معلومات مأخوذة من موقع جامعة محمد خيضر بسكرة. التعريف بالجامعة. [على الخط المباشر]. تمت الزيارة يوم [2019/04/05]. متاح على الرابط:

<http://www.univ-biskra.dz/index.php/presentation/presentations>

الوضعية الحالية: جاء المرسوم التنفيذي رقم: 90-90 المؤرخ في: 21 صفر 1430 الموافق لـ: 17 فبراير 2009، الذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم: 219-98 المؤرخ في: 07/07/1998 و أصبحت الجامعة تتكون من ست (06) كليات:

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.
- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- كلية الآداب واللغات.⁽¹⁾

◀ المكتبات مكان الدراسة:

المكتبات مكان الدراسة
1. مكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
2. مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية
3. المكتبة المركزية لقطب شتمة
4. المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة
5. مكتبة كلية الآداب
6. مكتبة كلية العلوم الطبيعية والحياة
7. مكتبة كلية العلوم التكنولوجية
8. مكتبة كلية الرياضيات
9. مكتبة كلية العلوم الفيزيائية
10. مكتبة كلية الزراعة والري
11. مكتبة معهد الرياضة والتربية البدنية

1- جامعة محمد خيضر بسكرة. المرجع السابق.

12. مكتبة كلية الهندسة المدنية والمعمارية

الجدول رقم (04): يوضح الأماكن التي أجريت بها الدراسة الميدانية

6.5. تحليل نتائج الدراسة:

بعد التعرف على مجتمع الدراسة واختيار العينة، سنقوم من خلال هذا الجزء بعرض وتحليل لبيانات استمارة الاستبيان، وذلك بعد عملية تفريغ البيانات.

المحور الأول: معلومات شخصية

1. جنس المبحوثين:

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
91.66%	11	ذكر
8.33%	1	أنثى
100%	12	المجموع

الجدول رقم (05): يوضح جنس مجتمع الدراسة

إن السمات الشخصية للأفراد كالجنس، من المتغيرات الأساسية المؤثرة في الفرد والمكتبة، من حيث توجهاته وردود أفعاله، الأمر الذي دفعنا لتحديد هذا المتغير، وكما هو مبين في الجدول أن معظم أفراد العينة المبحوثة من فئة الذكور حيث يمثلون نسبة 91.66% مقارنة بفئة الإناث التي تقدر بـ 8.33%، وذلك يرجع إلى:

✓ طبيعة العمل الذي يتطلب إشرافاً وحضوراً مستمراً.

✓ تعمد الجامعة على تنصيب مديري المكتبات من جنس الذكور لأنه يكون أكثر مداومة واستقرار في العمل أكثر من المرأة وذلك يرجع إلى ظروفها المختلفة.

✓ من العوامل التي تجعل جنس الذكر مسير جيد هو الاستقرار الوظيفي وبنيته التي تسمح له بالانتقال بين مختلف المصالح بشكل مستمر.

- ✓ كل العوامل المتاحة مساعدة له من أجل أن يكون مسير فعال وجيد في المكتبة، مثل الأريحية الوظيفية، العوامل الاجتماعية والجسمانية، المهارات التي يمتلكها.
- ✓ أكثر التزاما بالأداء الوظيفي، أكثر قدرة للعمل في جميع الظروف واستدلالا بالرسول صلى الله عليه وسلم جاءه الوحي في سن الأربعين لاكتمال نضجه.
- وهذه العوامل تساعد مديري المكتبات في الرفع من مستوى أداء الكفاءات البشرية الموجودة بها، والتسيير الجيد لها لديها ونشر المعرفة العلمية والمهنية بين العاملين.
- مقارنة بالمرأة التي يحد من أدائها مجموعة من العوامل لعل أهمها:
- ✓ الغياب المبرر الذي يسمح لها به القانون مثل الولادة، ساعات الرضاعة، هذا ما يحدث خلل في الإدارة، فإذا غابت نصف يوم لا تكون على دراية بمجمل العمليات في المكتبة.
- ✓ واجباتها المنزلية خاصة إذا كانت ربة بيت، أين لا تستهوي فئة الاناث ذلك، وهذا راجع إلى تفضيلهن للعمل في الميادين الأخرى مثل التعليم.
- ولكن رغم هذا فإن نسبة الاناث لا تقل أهمية عما تشغله فئة الذكور.

2. الفئات العمرية لأفراد العينة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
من 22 إلى 30 سنة	00	00
من 31 إلى 40 سنة	9	75%
أكثر من 41 سنة	3	25%
المجموع	12	100%

الجدول رقم (06): يوضح الفئات العمرية لأفراد العينة

يتبين لنا من خلال الجدول أن الفئة العمرية بين 22 إلى 30 سنة منعدمة تماما في عينة الدراسة، أما الفئة العمرية الممتدة بين 31 إلى 40 سنة تمثل نسبة 75 % من اجمالي

عينة الدراسة، ثم الفئة الأكثر من 41 سنة والتي تمثل نسبة 25%، إن هذه المعطيات تكشف لنا بوضوح أن النسبة الكبيرة من أفراد عينة الدراسة، قد ألتحق معظمهم بالمكتبة منذ مدة زمنية طويلة، وهذا يعد عامل ايجابي للمكتبة لما تمتلكه هذه الفئة من حيوية ونشاط في تقديم الخدمات وتماشيا مع التكنولوجيا الحديثة ومواكبتها لكل ما هو جديد ميدان المكتبات والمعلومات وله خبرات سابقة متنوعة تساعده في تفادي كل العوائق، وهذا ما يحسن مردودية العمل، ومن ثم أهليتهم لاحتلال المناصب التي يشغلونها حاليا بالمكتبة، حيث أن الموظفين في مثل هذا السن يكونون أكثر عطاءً، وأكثر خبرة، وأكثر التزاما بالأداء الوظيفي، وهذه العوامل كلها تساعد مديري مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة على حسن التسيير بالكفاءات المتوفرة لديهم ونشر كل المعارف العلمية والمهنية التي من شأنها الوصول بالمكتبة إلى تحقيق الأهداف المنوطة بها.

3. المستوى التعليمي لأفراد العينة:

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
83.33%	10	جامعي
16.66%	2	دراسات عليا
100%	12	المجموع

الجدول رقم (07): يوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة

من خلال البيانات المسجلة على الجدول نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة الممثلين في مديري مكتبات جامعة بسكرة لديهم مستوى جامعي ممثل بنسبة 83.33% ما بين شهادة ليسانس ومساعد تقني، وهذا ما يدل على أنهم يملكون مؤهلات علمية تؤهلهم لتولي هذه المناصب، أما نسبة 16.66% فقد كانت تمثل الفئة المتحصلة على دراسات عليا والممثلة في شهادة الماستر في علم المكتبات من جامعات متعددة عبر الوطن، وهي نسبة قليلة وذلك يمكن ارجاعه إلى هجرة الكوادر ذوي الشهادات العليا إلى قطاعات أخرى لاعتبارات مالية

اقتصادية، وقانونية لأنه وإلى الآن لم يتم الضبط السليم للقانون الناظم لمهنة المكتبات في الجزائر بشكل يضمن التدقيق في المهام والواجبات والعلاوات... إلخ كأهم حوافز البقاء في القطاعات الموجه لخدمتها.

4. سنوات الخبرة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	1	8.33%
من 5 إلى 10 سنوات	4	33.33%
من 10 إلى 15 سنة	5	41.66%
أكثر من 15 سنة	2	16.66%
المجموع	12	100%

الجدول رقم (08): يوضح الأقدمية في المنصب لأفراد العينة

تعتبر الأقدمية في العمل من أهم المؤشرات على وجود ارتباط وثيق بين الفرد والمكتبة فكلما زادت الأقدمية زاد اندماج الفرد واعتياده على متغيرات العمل، يتبين لنا من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة قد اشتغلوا من 10 إلى 15 سنة حيث شكلت نسبة 41.66% فهذا إن دل فإنه يدل على أن سنوات الخبرة الطويلة لمسييري المكتبات تفيدهم في:

✓ اكتساب مهارات اجتماعية ونفسية في التعامل مع الآخرين.

✓ الفطنة وحسن اختيار الموظف للمنصب المناسب عن طريق اختبارات أولية (شفوية)

أو مراقبته أثناء أداء المهام الموكلة إليه.

✓ التنازل في بعض المواقف والتنقل ما بين المصالح هذا ما يجعله يراقب العمالة عن

كثب، تفاديا لأخطاء قد يعمد القيام بها في حالة ما إذا كان غير مسؤول أو موظف كثير

الغيابات.

✓ دقة الملاحظة.

كل هذه العوامل مساعدة له من أجل أن يكون كفي في التسيير للكفاءات المتوفرة في المكتبة وتليها فئة من 5 إلى 10 سنوات ممثلة بنسبة 33.33%، وتليها فئة أكثر من 15 سنة والتي مثلت بـ 16.66%، وأخيراً الأقل من 5 سنوات بنسبة ضئيلة لا تتعدى 8.33% وبالتالي فإن الأقدمية في العمل تساعد على رفع أداء المكتبة ومعرفة مختلف الأساليب المساعدة في عملية نشر المعرفة العلمية والمهنية بين العاملين في المكتبة.

5. نوع المنصب:

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
41.66%	5	مسؤول مكتبة
58.33%	7	مدير مكتبة
100%	12	المجموع

الجدول رقم (09): يوضح نوع المنصب الذي تشغله أفراد العينة

من خلال الجدول يتضح لنا بأن معظم أفراد العينة رتبة مدير مكتبات بنسبة متمثلة بـ 58.33%، فالمدير هو الركيزة الأساسية لخدمات وتنظيم المكتبة، وتوزيع المهام على الموظفين، والقيام بمتابعة مختلف العمليات، وهو العامل الرئيسي في التسيير بالكفاءات في المكتبات وتعزيز ثقافة نشر المعرفة العلمية والمهنية بين العاملين في المكتبة، وتليها رتبة مسؤول مكتبة بنسبة 41.66%، المسؤول المقصود به المكلف على القيام بالعمليات في المكتبة والتي هي فرع من مكتبة أخرى مثل المكتبة المركزية بجامعة بسكرة والمكتبة المركزية بشتمة، ولكنه تحت إشراف المحافظ الرئيسي للمكتبة وهذا ما يجعل التسيير بالكفاءات ضعيف لأنه ينتمي لمكتبة أخرى والصلاحيات كلها للمحافظ، وهذه الرتب تساعد على أداء المهام ومختلف الأنشطة الموكلة إليهم على اتم وجه وفي اسرع وقت.

المحور الثاني: الموارد البشرية الكفأة بمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة

6. الكفاءات البشرية الموجودة في المكتبة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
كثيرة	7	58.33%
متوسطة	4	33.33%
قليلة	1	8.33%
لا توجد	00	00
المجموع	12	100%

الجدول رقم (10): يوضح الكفاءات البشرية المتخصصة الموجودة بالمكتبة

يتضح من خلال الجدول أن مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة تمتلك موارد بشرية متخصصة ذات كفاءات عالية بسبة ممثلة بـ 58.33%، حيث أقر المستجوبون أن هذه الكفاءات:

- ✓ تمتلك مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات السوية.
- ✓ لديها مزيج من المعارف النظرية والخبرة العلمية والخبرة الممارسة.
- ✓ لها مجموعة من مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة الوظيفة بشكل فعال.
- ✓ القدرة على تنفيذ مجموعة المهام الموكلة اليهم.
- ✓ قدرة العاملين على الاستجابة الفعالة والناجحة لمتطلبات منصب العمل أو المهنة التي يقوم بها.

فيجب على مديري مكتبات جامعة بسكرة الاستغلال الأمثل والعقلاني لهذه الكفاءات عن طريق الملاحظة الدائمة لها والاعتراف بمجهوداتها وتقييمها وتطويرها، وهذا ما يساعد في عملية تسييرها، ونشر معارفها العلمية والمهنية بين بقية العاملين في المكتبة.

كما تحوز مكنتبات عينة الدراسة كفاءات متوسطة بلغت نسبتها 33.33%، وقليلة منها بلغت نسبتها 8.33%، وهذا لا ينقص من أهمية الكفاءات البشرية بل يدعو إلى الاهتمام بها عن طريق إعداد برامج تكوينية متنوعة لدعم تطويرها وتمييتها إلى غاية بلوغها مستوى الكفاءات العالية الأخرى.

7. نوع الكفاءات البشرية العاملة بمكنتبات جامعة محمد خيضر:

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
33.33%	4	كفاءات فردية
58.33%	7	كفاءات جماعية
00	00	كفاءات استراتيجية
00	00	كفاءات تنظيمية
00	00	كفاءات التسيير
8.33%	1	كفاءات موجهة نحو المستقبل
100%	12	المجموع

الجدول رقم (11): يوضح أنواع الكفاءات الموجودة في المكنتبة

أظهرت نتائج دراسة قامت بها الأستاذة "بوستيل زهيرة" أن نجاح أي مؤسسة وتحقيق أهدافها لا يكون إلا من خلال تمازج بين الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية لأن الكفاءات بحاجة إلى تقاسم معارفها، ويسمح هذا التمازج في مواجهة التغيير وتسهيل التكيف مع المحيط بشكل مستمر، ويرتبط نجاح المؤسسات بقدرة أعضائها على التعاون⁽¹⁾، وقد تطابقت نتائج هذه الدراسة مع الدراسة الحالية، من حيث أنه على المكنتبات أن تمتلك الكفاءات البشرية بمختلف أنواعها سواء الصريحة والضمنية أو المعرفة العلمية والمهنية، ومن البيانات المتحصل عليها في الجدول أعلاه يتضح لنا بأن مكنتبات عينة الدراسة تحوز مجموعة من

1- للاستزادة أنظر: بوستيل، زهيرة. الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية في المؤسسة الجزائرية. في مجلة: العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر -بسكرة-، العدد. 31/30، ماي 2013.

الكفاءات البشرية، والتي كان أغلبها متمثلاً في الكفاءات الجماعية نسبة مقدرة بـ 58.33% وفي هذا ما تأكد من خلال أن:

✓ الكفاءات الجماعية ليست مجرد تجميع للكفاءات الفردية بل هي تركيبة فريدة من الكفاءات، المهارات والقدرات المتوفرة لدى العاملين في المكتبة، والتي تفوق نتيجتها النتيجة المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية وذلك بفعل الأثر الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين.

✓ الكفاءات الجماعية مجموع الأدوات المتوفرة لدى العاملين للعمل جماعياً والمتمثلة في المهارات المشتركة لدى الجميع، وشبكات الاتصال التي تنسق النشاطات والذاكرات الجماعية التي تسمح باتخاذ قرارات متناسقة.

ومن خلال هذه الدراسة بلغت نسبة الكفاءات الفردية 33.33% والتي تعبر عن كفاءة كل فرد من أفراد المكتبات العينة، ويتمثل نوع كفاءاتها في القدرات والمعارف العلمية والمهنية التي تظهر أثناء العمل فقط وبالتالي: (1)

✓ الكفاءات الفردية هي كل المؤهلات التي يحوزها الفرد عن طريق التكوين الأولي للتكوين المتواصل، التجربة المهنية والتجارب الشخصية، التي يستعملها في نشاطه المهني لانجاز أهداف محددة وبصورة فعالة.

✓ الكفاءات الفردية المقصود منها حسب مديري مكتبات جامعة بسكرة أخذ المبادرة الفردية وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية. (2)

على مديري مكتبات جامعة بسكرة العمل على نشر المعارف العلمية والمهنية التي تحوزها الكفاءات الفردية من أجل المشاركة وتحقيق الفعالية، ذلك باستخدام أساليب تسييرية للكفاءات البشرية التي تساعد في خلق الثقة بين العاملين، وعدم شعور الكفاءة بتهديد فقدان

1- مقابلة مع مدير: مكتبة الاقتصاد. تمت المقابلة يوم (2019/05/19م)، على الساعة: 11.30 صباحاً.

2- مقابلة مع: مديري مكتبات جامعة محمد خيضر - بسكرة. تمت المقابلة أيام: (16-17-21-22/05/2019م).

المكانة لدى مدير المكتبة أو المنصب الذي يشغله بفعل نشر معارفه، أو ستبقى هذه الكفاءات والمعارف والمهارات والقدرات حكرًا على العامل في حد ذاته. وأما الكفاءات الاستراتيجية والتنظيمية وكفاءات التسييري فكانت منعدمة التواجد في المكتبات المدروسة، وبلغت نسبة الكفاءات الموجهة نحو المستقبل 8.33% وذلك من خلال قدرة الكفاءات على التأقلم، والقدرة على التعلم والمرونة خاصة وأنها في عصر يسوده التطور في هذا المجال.

8. أسس قياس الموارد البشرية في مكتبات جامعة بسكرة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
المؤهلات العلمية والشهادات الممنوحة	00	00
السرعة في أداء المهام	4	33.33%
المهارة والإتقان في العمل	8	66.66%
لا يوجد من يخلفه في حالة غيابه	00	00
المجموع	12	100%

الجدول رقم (12): يوضح أسس قياس الموارد البشرية في المكتبة

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح بأن أسس قياس الكفاءات البشرية في مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة تكمن في المهارة والإتقان في العمل بنسبة بلغت 66.66% حيث كانت معظم اجابات المبحوثين تتمثل في أن المهارة والإتقان في العمل تتضمن: السرعة في أداء المهام والمؤهلات العلمية والشهادات الممنوحة، ولا يوجد من يخلفه في حالة غيابه، لان المهارة والإتقان يؤديان إلى الجودة في العمل (*) وتحقيق نتائج أفضل وذلك للاعتبارات التالية:

✓ المهارة والإتقان في العمل هي انجاز الأشياء بأقصر وقت مع مراعاة الكفاءة والانجاز.

* - الجودة في العمل: تيمثل في حل المشكلات بطريقة فعالة، اتقان العمل، وهدفها تنمية التعاون الداخلي بين الأفراد العاملين.

✓ التمكن من انجاز الأعمال الموكلة الى الموظف بأحسن كيفية وأعلى فعالية في مدة وجيزة.

✓ بطء في الأداء ودقة في العمل.(1)

وأساس السرعة في اداء المهام يمثل نسبة 33.33% ذلك أن معظم المبحوثين يعتقدون أن سرعة الأداء هي انجاز الاشياء في اقصر وقت هي أساس قياس الموارد البشرية مع مراعاة الكفاءة والانجاز، وعندما تكون السرعة كبيرة فوتيرة الأداء بلا شك ستتغير إلى الأحسن ذلك:

✓ انجاز الأعمال في أقصر وقت.

✓ أن عملية الأداء البطيئة لا تتوافق مع طبيعة الأعمال اليوم.

✓ إن السرعة هي نمط هذا العصر، مع التركيز على الإتقان الذي سؤلف بالممارسة وفق وتيرة زمنية معينة.

✓ إن النجاح في الأعمال اليوم يتطلب تدبير سريع في العمل، لأن السرعة اصبحت ضرورية اليوم.

أما عن معيار المؤهلات العلمية والشهادات الممنوحة، ومعيار لا يوجد من يخلفه في غيابه فهي منعدمة تماما، رغم أن مخرجات هذه العمليتين تكون في اكتساب مهارات جديدة وقدرات الفرد لأنهم يكتسبون كم هائل من المعلومات العلمية والمؤهلات، إلا أنه يتم اعتبارهما من اسس قياس أداء الموارد البشرية في المكتبات، لأن ذلك لا يؤثر كثيرا في الرفع من جودة الخدمة في المكتبة والتميز، بل ما يؤثر فيها هو السرعة في الأداء والمهارة والاتقان في العمل.

1- مقابلة مع مديري مكتبات: العلوم التكنولوجية، العلوم الطبيعية، الحقوق والعلوم السياسية، مكتبة الآداب. تمت المقابلة يوم (2019/05/21م).

9. نسبة مساهمة الكفاءات البشرية الموجودة في تحقيق الأهداف العامة للمكتبة:

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
83.33%	10	كبيرة
16.66%	2	متوسطة
00	00	ضعيفة
00	00	لا توجد
100%	12	المجموع

الجدول رقم (13): يمثل نسبة مساهمة الكفاءات البشرية في تحقيق أهداف المكتبة

يلاحظ مما تم تقديمه من قبل مديري مكاتب جامعة بسكرة وما يوضحه الجدول بأن نسبة مساهمة الكفاءات البشرية في تحقيق أهداف المكاتب كبيرة حيث بلغت 83.33%، فالمكتبة تعمل على تحقيق نتائج جيدة وعالية من قبل الكفاءات التي تحوزها، ذلك أن:

✓ الكفاءة عنصر أساسي في استراتيجية المكتبة.

✓ امتلاك مكاتب جامعة بسكرة للكفاءات الجماعية التي لها الدور الكبير في تحقيق الأهداف، وتعاون وتأزر الكفاءات وامتلاك الخبرة جماعيا.

✓ أصبحت المكاتب تعتمد على المعرفة عموما، والكفاءة خصوصا، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجبتها ظروف العولمة والتطورات التقنية والبيئة الرقمية.

✓ التحكم السريع في المعارف التقنية الجديدة.

✓ حل المشاكل، البحث، التحليل، الجودة في العمل.⁽¹⁾

وهناك من يرى بأن نسبة مساهمة الكفاءات متوسطة وبلغت نسبتها 16.66% وهذا الأمر أرجعه المبحوثين المتمثلين في مديري مكاتب جامعة محمد خيضر إلى نقص خبرة

1- مقابلة مع مدير: مكتبة معهد الرياضة والتربية المدنية. تمت الزيارة يوم (2019/05/16م)، على الساعة: 9:30 صباحا.

بعض العاملين في أداء المهام الموكلة إليهم، وبعض العاملين لا يحافظون على الحضور في الوقت المحدد للعمل، وهذا ما يؤثر بالسلب على المكتبة من ناحية تحقيق أهدافها المختلفة وتسيير مواردها البشرية، وهو أمر راجع إلى:

✓ غياب الثقافة التنظيمية داخل المكتبة.

✓ عدم تواجد اتصال وتفاعل بين العاملين.

10. المعارف التي تحوزها الكفاءات البشرية في المكتبة:

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
8.33%	1	معارف علمية
91.66%	11	معارف مهنية
00	00	معارف علمية ومهنية
100%	12	المجموع

الجدول رقم (14): يوضح المعارف التي تحوزها الكفاءات البشرية في المكتبة

يظهر من خلال هذا الجدول أن المعارف التي يحوزها العاملين بالمكتبة معارف مختلفة وكانت أكثرها نسبة هي المعارف المهنية فقد بلغت نسبتها 91.66% وهذا أرجعه المستجوبون إلى القدرة والمهارة والالتقان في أداء الأعمال المكتبية وتمثل المعرفة المهنية للعاملين في المكتبات لجامعة بسكرة بحسب ما أدلوا به في:

✓ المعرفة الجيدة لمصادر المعلومات المتوفرة بالمكتبة مع القدرة على التقييم والاختيار.

✓ تقديم خدمات معلوماتية جيدة للمستفيدين.

✓ تحسين خدمات المعلومات باستمرار تماشياً مع احتياجات التغيير.

✓ يخلق فرصاً جديدة، ويقدر قيمة التواصل والعلاقات المهنية، وهذا ما يساعد على نشر

المعرفة بينه وبين العاملين من أجل تطوير الأداء والمعارف والخبرات.

أما المعرفة العلمية فقد بلغت نسبتها 8.33%، والمعرفة العلمية والمهنية كانت منعدمة تماماً، وهذا راجع في نظر المبحوثين إلى عدم الاهتمام بها وجانب تركيزهم أكبر على

الخبرات والمعرفة المهنية التي يتمتع بها العاملين في المكتبة، وهذا ما يساعدهم في التسيير الجيد والفعال للكفاءات البشرية في المكتبة بأحسن الطرق وأفضلها، وترى الباحثة في هذا تهميشا كبيرا للمعارف العلمية والتي من شأنها تجديد معارف العاملين بالمكتبة وفق مستجدات برامج تكوين أقسام ومعاهد المكتبات عبر المنتشرة عبر القطر الجزائري، كما انه عامل من شأنه أن يبعث بالكفاءة التي تحوز هذه المعارف العزوف عن العمل المهني واكتساب مهارات ومعارف أخرى، والشعور بالغيض الذي يبعث اكيد بخلق جو الغيرة والحقد من العمالة التي أقل منها مؤهلا علميا وتحظى بمكانة أكبر ومنصب اعلى في المكتبة.

11. نشر هذه المعارف بين العاملين في المكتبة من أجل الاستفادة منها وتطويرها:

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	11	91.66%
لا	1	8.33%
المجموع	12	100%

الجدول رقم (15): يوضح نشر المعارف بين العاملين في المكتبة

من خلال المعلومات التي تم تقديمها من قبل المديرين تبين أن مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة تعمل على نشر المعرفة العلمية والمهنية بين مختلف العاملين في المكتبة وقد بنسبة بلغت 91.66%، وهذا من اجل تبادل المهارات والمعلومات والمعارف والخبرات الضمنية المدفونة في عقول الأفراد بغية إعادة استخدامها لفائدة المكتبة، وحل مختلف المشكلات التي تواجهها،⁽¹⁾ وكان الدافع الرئيسي للمستجوبين من وراء نشر المعرفة بين العاملين هو:

- ✓ تطبيق كفاءات الأفراد ومهاراتهم ومواهبهم وأفكارهم ومبادراتهم والتزاماتهم ودوافعهم.
- ✓ تزيد من معارف العاملين وبشكل ملحوظ، وتوسع من آفاقهم.

1- مقابلة مع: مديري مكتبات جامعة محمد خيضر - بسكرة-. تمت الزيارة في أيام: (16-17-21-22/05/2019م).

- ✓ تنمي وتوسع من المعارف وتزيد من قيمة الفرد المهنية، لأنه عندما تكون خبرات الموظف مصدر لمساعدة فريق كامل فذلك يعلي من قيمته في ذلك الفريق.
- وكانت الإجابة بعدم نشر المعرفة العلمية والمهنية بين العاملين نسبتها 8.33%، وهذا راجع حسب المبحوثين إلى كون بعض العاملين يحتكرون المعارف وذلك خوفا من:
- ✓ انتفاء فائدتهم، ويفقدوا سلطتهم وقوتهم.
- ✓ أن نشر المعرفة يشكل تحديا كبيرا في مجال ادارة المعرفة لأنه يميل بعض الموظفين إلى مقاومة مشاركة معارفهم مع بقية أعضاء المنظمة.
- ✓ رغم تتقدم معارف العاملين بمكتبات عينة الدراسة إلا أنهم يحتفظون بها لأنفسهم لعدم الاستفادة منها لا ينميها ولا يطورها مستقبلا، ولكن رغم ذلك فهذه المكتبات تسعى جاهدة لنشر المعرفة بين العاملين من خلال زرع الثقة بينهم لأنها تزيد من التعاون وكمية المعلومات المكتسبة والمراد تبادلها في أي مجال، ويجب عدم كتمان المعرفة وجعلها قاصرة على النخب فقط، لأن هذا يؤدي إلى عدم انتشارها وتقليل تبادلها بين العاملين وخلق جو الغيظ والشحناء بينهم.
- وهذا ما جاءت به دراسة قام بها "الأستاذ ججيق عبد المالك" والأستاذة "ججيق زهية" في أنه يجب على الادارة أن توفر المناخ المناسب لزرع الثقة والتضامن وتشجيع تبادل الأفكار، وتسهيل وتبسيط إجراءات العمل، من خلال التحفيز من قبل الادارة على العمل بروح الفريق.⁽¹⁾

1- للاستزادة أنظر: عبد المالك، ججيق. ججيق زهية. تأثير التشارك المعرفي على كفاءة أساتذة التعليم العالي: دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج. في مجلة: رؤى اقتصادية جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر العدد. 8، جوان 2015.

12. آليات الاستثمار في الموارد البشرية في المكتبات:

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
41.66%	5	الدورات التدريبية
8.33%	1	الندوات المتخصصة
50%	6	التنمية المهنية للعاملين
100%	12	المجموع

الجدول رقم (16): يوضح آليات الاستثمار في الموارد البشرية في المكتبات

الجامعية

حسب دراسة قام بها الباحث الدكتور "نبيل عبد شعبان اللوح" تبين أن التدريب والندوات المتخصصة والتنمية المهنية للعاملين، لها دور كبير في زيادة كفاءة العاملين في العمل وإكسابهم الخبرات والمهارات والقدرات التي تساعدهم على انجاز وتطوير أعمالهم⁽¹⁾، وهذا ما قد تطابق مع نتائج هذه الدراسة أن مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة تعمل على الاستثمار في الموارد والكفاءات البشرية الموجودة بها، من أجل تحقيق الأهداف والتنمية للأفراد، ويتضح لنا من خلال معلومات الجدول السابق.

وتمثلت الآلية الأكثر استخداما من طرف المكتبات عينة الدراسة في التنمية المهنية للعاملين حيث بلغت نسبتها 50%، وذلك من أجل اكتساب وتعزيز المهارات المختلفة لدى العاملين، ومحاولة التوفيق بين اهتمامات الأفراد العاملين ورغباتهم وبين متطلبات التنظيم المتوقع أن يعمل به هؤلاء الأفراد من أجل تطوير مهاراتهم المختلفة، أما بالنسبة للدورات التدريبية فقد بلغت نسبتها 41.66%، وقد نوه مدراء هذه المكتبات إلى أهمية هذه الدورات في تطوير الكفاءات وتعزيزها والاستثمار فيها، ففي بعض الأحيان تقوم الجامعة بإحضار

1- للاستزادة انظر: عبد شعبان اللوح، نبيل. عمليات ادارة المعرفة ودورها في تطوير الموارد البشرية في وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة: دراسة ميدانية. في مجلة: كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، العدد الأول، 2014م.

متخصص في مجال معين مثل الادارة والتسيير والتكنولوجيا الحديثة، أو في مجال الاعلام الآلي والذي يعمل على تدريب العاملين جماعيا من أجل المشاركة وتفعيل الدورة التدريبية لأن:

- ✓ التدريب يعتبر حجر الزاوية في مجال تطوير كفاءة العاملين في شتى المجالات.
- ✓ العامل مهما كانت كفاءته فهو بحاجة إلى رفع كفاءته العلمية، واكتساب مهارات ومعلومات جديدة تساهم في زيادة قدراته على أداء مهامه الوظيفية الحالية والمستقبلية.
- ✓ التدريب ضروري للعاملين من أجل اشراكهم في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم أو في أعمالهم وذلك ضمانا لوضوح الرؤية وتبادل الرأي قبل أن تتخذ القرارات.
- كما يعد التدريب في هذا السياق يعتبر وسيلة حوارية يحسن الاتصالات بين الاطارات في مختلف الوظائف ويعتبر مجالا متميزا يتحقق فيه خلق مناخ من التفاعل وتبادل المعارف بين العاملين، وحل المشكلات الداخلية واتخاذ القرارات ونشر المعرفة بينهم والتسيير الجيد للكفاءات.

أما الندوات المتخصصة فقد كانت نسبتها ضعيفة بلغت 8.33% وذلك راجع إلى عدم فعاليتها وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

المحور الثالث: تنمية الموارد البشرية في مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة

13. نوع التكوين الذي تلقته الموارد البشرية في مكتبتكم:

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
تكوين أكاديمي	4	33.33%
تكوين مستمر	8	66.66%
تكوين ذاتي	00	00
المجموع	12	100%

الجدول رقم (17): يوضح نوع التكوين الذي تلقته الموارد البشرية في المكتبة

أكدت دراسة قام بها الدكتور "محمد الصالح نابتي" أن عملية التكوين والتدريب حتمية ضرورية لأن المكتبات مهما بلغ مستوى الأعمال الفنية التي تقوم بها إلا أنها تبقى في أمس الحاجة إلى من يقدم هذه الخدمات بأفضل الطرق، ولا يمكن الاستغناء عن التكوين والتدريب للعاملين في المكتبات لما له من دور كبير في تنظيم المعرفة، وخاصة ونحن نعيش تطورات سريعة جداً، سواء كان التدريب والتكوين الذي تلقه الموارد البشرية سابقاً أو الذي سنتلقاه مستقبلاً⁽¹⁾، فهذا الجدول يوضح نوع التكوين الذي تلقته الموارد البشرية في المكتبات بجامعة محمد خيضر بسكرة، والتي كان أهمها حسب المبحوثين هو التكوين المستمر والمقصود به (التريصات، الرسكلة)، والذي أصبح أمر ملح أكثر من أي وقت مضى نظراً للتحويلات والتطورات المتلاحقة في مجال المكتبات والمعلومات، كما يعتبر عامل أساسي في دعم مهارات العاملين ورفع مستوى أدائهم وهذا ما يمكنهم من التحكم أكثر في مختلف التقنيات الحديثة التي تعمل بها المكتبة، ويرجع التكوين المستمر على المكون بالمزايا التالية:

- ✓ منح المتكون القدرة على مسايرة كل التطورات الحاصلة في مجال المكتبات والمعلومات.
- ✓ تطوير المعارف والخبرات والقدرات بما يتناسب مع النظم الجديدة.
- ✓ رفع درجة الرضا الشخصي لدى المتكون لما يتلقاه من تدريب.

أما نسبة التكوين الأكاديمي فقد بلغت 33.33 % ويقصد به هنا التكوين الذي تلقته الموارد البشرية أثناء الدراسات الأكاديمية، فركز المبحوثين على اختلاف قدرات العاملين على العطاء فمنهم من هو مزود بمهارات وقدرات عالية ومنهم عكس ذلك، والعجز في التكوين

1- للاستزادة أنظر: الصالح نابتي، محمد. التكوين في علم المكتبات والمعلومات في جامعة قسنطينة ودوره في تحسين الخدمات المكتبية في الجامعة: مكتبة قسم علم المكتبات نموذجاً. في مجلة: Cybrarians Journal ع. 10، سبتمبر 2016م. [متاحة على الخط المباشر]. تمت الزيارة يوم (2019/06/16م)، على الرابط:

<http://www.CybrariansJournal.org>

الأكاديمي يمكن تعويضه بالتكوين المستمر، والتكوين الأكاديمي الذي تلقته الكفاءات البشرية في مكاتب جامعة بسكرة قد عاد عليهم بـ:

✓ تعريفهم بجوانب المعلومات المختلفة وتلقينهم المهارات الفنية الأساسية في مجال المكاتب والمعلومات.

✓ تنمية المعرفة بثتى أنواعها.

إنعدم تماما التكوين الذاتي لدى العاملين بمكاتب عينة الدراسة، وفي هذا أكد مديري مكاتب جامعة بسكرة على ضرورة التكوين الذاتي للعاملين واعتبارها الاسلوب الافضل والأمتل في تدارك النقص الموجود في البرامج التكوينية، كما تظهر مزاياه في:

✓ التحرر من قيود البرامج المحددة زمانيا ومكانيا.

✓ يمكن من اتقان المهارات الاساسية اللازمة لمواصلة تكوين الفرد نفسه بنفسه.

✓ تحقيق خدمات مثالية والبحث عن التحديات ومواجهتها.

14. البرامج والدورات التدريبية التي تعتمد المكتبة إليها لتطوير أداء الموارد البشرية:

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
دائما	7	58.33%
أحيانا	3	25%
نادرا	2	16.66%
أبدا	00	00
المجموع	12	100%

الجدول رقم (18): يوضح سيرورة البرامج والدورات التكوينية في المكتبة

المعطيات أعلاه توضح بأن مكاتب جامعة محمد خيضر بسكرة تعتمد إلى برامج ودورات تدريبية لتطوير أداء مواردها البشرية فقد بلغت نسبتها 58.33% وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن المكاتب تهتم بالكفاءات البشرية وتطويرها وتنمية قدراتها من أجل

مواكبة التغيرات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتقديم أفضل الخدمات، وذلك أرجعه المديرين إلى:

- ✓ حاجة المتعلمين الجدد إلى عملية تأقلم مع العمل اليومي للمكتبة.
- ✓ المحافظة على المهارات الموجودة لدى المكتبيين من جهة، وإضافة مهارات جديدة من جهة أخرى.
- ✓ التفتح على المستجدات العلمية والتكنولوجية.
- ✓ حاجة العاملين إلى اكتساب مهارات جديدة تتماشى وتتطور مع تقنيات ومواصفات المهنة.

غير أنه وبحسب بعض المبحوثين فإن مكتباتهم تعتمد أحيانا لعقد دورات فقد بلغت نسبتها 25% ونادرا بنسبة 16.66% وهذا بسبب أن المكتبات ليست هي من تحدد هذه البرامج ويمولها بل السلطات عليا للجامعة هي التي تحدد وقت معين للقيام بالدورات التدريبية وطبيعة القوانين المفروضة على المكتبة والزامية تطبيقها.

✓ ما البرامج والدورات التدريبية التي يتلقاها المورد البشري في المكتبة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
تكوين اكايمي	00	00
تكوين داخلي	1	8.33%
التربصات قصيرة المدى	11	91.66%
التربصات طويلة المدى	00	00
المجموع	12	100%

الجدول رقم (19): يوضح نوع البرامج والدورات التكوينية التي يتلقاها المورد البشري في

المكتبة

تركزت اجابة المبحوثين حول نوع البرامج الدورات التكوينية التي يتلقاها المورد البشري بمكتباتهم في عنصر التربصات القصيرة المدى بنسبة 91.66% وذلك لإدماج المكتبي في

فضاء المهنة المكتبية، وتحسين المستوى وتنمية مختلف مهارات العاملين، وحسب رأيهم فإن لها أثر كبير في تحقيق أفضل الخدمات وتعتبر من أحسن الطرق في تنمية الموارد البشرية مرجعين الأسباب في ذلك إلى:

✓ تنوع المعارف العلمية والمهنية في مجال المكتبات والمعلومات.

✓ التكوين الايجابي المرن في عصر التحول والتغير المتواصل لأن الوظيفة تتطلب دائما اتقان معارف جديدة.

وبالنسبة للتكوين الداخلي فقد كانت نسبته ضعيفة بلغت 8.33% وكانت الاجابة متركزة حول جلب خبراء ومختصين من محيط المكتبة والجامعة في المجال والاستفادة من خبراتهم وقدراتهم العلمية والمهنية.

15. العناصر التي يتم على أساسها تدريب وتكوين العاملين في المكتبة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
التدريب على مهارات العمل	00	00
التدريب على مهارات التكنولوجيا الحديثة	10	83.33%
التدريب على التسيير الاداري	2	16.66%
المجموع	12	100%

الجدول رقم (20): يوضح العناصر التي على أساسها يتم تدريب وتكوين العاملين في

المكتبة

من خلال دراسة قامت بها الأستاذة "كشار صبرينة" تبين أن أهم ما يميز عصرنا هو تسميته بعصر المعلومات، وذلك باستخدام جميع الوسائل العلمية التقليدية والحديثة، ونظرا للمكانة التي تحتلها المهنة المكتبية من أهمية بالغة فإنها بحاجة إلى عناصر بشرية مدربة

ومتكونة لتواجه مختلف التطورات الحديثة⁽¹⁾، فمن خلال ما تم تقديمه من قبل مديري مكتبة جامعة بسكرة فإن العنصر الأساسي الذي يتم على أساسه تدريب الموارد البشرية هو التدريب على مهارات التكنولوجيا الحديثة وبلغت نسبتها 83.33% فهي تشمل حسب المبحوثين التدريب على مهارات العمل والتدريب على التسيير الإداري.

إن إخضاع العاملين للتدريب حول استخدام مختلف التكنولوجيات له أثر في الرقي بالمهنة والرفع من مستوى أدائهم إلى الأحسن من أجل مواجهة مختلف التحديات والتطورات والصعوبات التي تواجهها الموارد البشرية أثناء القيام بمهامها ومن بين إيجابيات التدريب على التكنولوجيا الحديثة حسب ما أدلى به مديري مكتبات جامعة بسكرة ما يلي:

- ✓ متابعة مختلف الاتجاهات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- ✓ الوعي باستخدام الوسائط المتعددة، ووسائل التواصل الاجتماعي من أجل تسهيل تبادل المعلومات.

✓ إدارة سهلة وسريعة للمعلومات.

✓ زيادة الفعالية وتطوير الأداء في العمليات الفنية والخدمات المعلوماتية.

✓ زيادة المشاركة في المعرفة وتوظيفها في الحياة العلمية والمهنية.

✓ تزايد الثقة وتقوية الصلات والروابط بين الأفراد والمنظمات في مجتمع المعرفة.

أما بالنسبة للتدريب على التسيير الإداري الذي بلغت نسبته 16.66%، حسب مديري مكتبات جامعة بسكرة يتمثل في:

✓ القدرة على تجنب وحل المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات.

✓ تدريب المكتبيين على السبل الجيدة للقيادة المثلى وتقاسم وتوزيع المعلومات التي يمتلكها مع الآخرين.

1- للاستزادة أنظر: صبرينة، كشار. انعكاسات تكنولوجيا المعلومات على المهنة المكتبية بين التأقلم والزوال؟ دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية العربي بن المهدي أم البواقي. [متاح على الخط المباشر]. تمت الزيارة يوم (2019/04/17)، على الرابط:

www.univ-constantine2.dz/instbiblio/wp-content/uploads/.../النص-الكامل-كشار/

✓ تتمثل في امتلاك مهارات متنوعة مثل مهارة الاتصال والتوجيه خاصة مع المستفيدين من خلال القدرة على التواصل مع مختلف المستويات وأجناس المستفيدين وخلق جو من الاحترام والثقة.

✓ الاجتهاد لتحسين الخدمات المعلوماتية.

هذه العناصر التي يتم على أساسها تدريب العاملين في المكتبة من شأنها المساعدة في التسيير بالكفاءات بأحسن الطرق ونشر المعارف العلمية والمهنية بين العاملين في المكتبة.

16. اتجاه تنمية الموارد البشرية في المكتبات المدروسة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
في العمليات الفنية	3	25%
في الجانب الاداري	00	00
في الجانب التكنولوجي	9	75%
في الجانب التشريعي	00	00
المجموع	12	100%

الجدول رقم (21): يوضح اتجاه تنمية الموارد البشرية في المكتبة

التنمية هي تحسين قدرة الأفراد على التعامل مع المهام المختلفة وزيادة مواهبهم وكفاءاتهم وقدراتهم المتوقع أن يحتاجوا إليها في أداء مهامهم والتأقلم والتعايش مع أي مستجدات أو تغيرات تحدث في البيئة، وتنمية الموارد البشرية في المكتبة تأخذ اتجاهات مختلفة سواء في العمليات الفنية، أو الجانب الإداري أو التكنولوجي، أو الجانب التشريعي التي تؤثر في نشاط المكتبة. ومن خلال الجدول أعلاه وإجابة المبحوثين يتبين لنا بأن أعلى نسبة والمقدرة بـ 75% كانت في مجال الجانب التكنولوجي وذلك لمسايرة مختلف التطورات التكنولوجية الحاصلة في مجال المكتبات وانعكاساتها على تأدية المهام والأعمال الموكلة لهم بسهولة، كما كانت الغايات في ذلك هي:

- ✓ تطوير الخدمات المكتبية المقدمة.
- ✓ تشعب التخصصات ودقتها.
- ✓ توفير كادر بشري مؤهل من كافة النواحي العلمية والمهنية لمواكبة التطورات التي تشهدها المكتبات.
- أما بالنسبة لجانب تنمية الموارد البشرية في العمليات الفنية فقد بلغت 25%، وهنا ركز الباحثون على أداء المهام من أجل زيادة الفعالية وتطوير الأداء في العمليات الفنية والخدمات المعلوماتية عن طريق:
- ✓ عقد دورات تدريبية متخصصة في استخدام الانترنت في ادارة العمليات الفنية في المكتبات لرفع كفاءة وفعالية الموظفين.
- ✓ معرفة استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمليات الفنية.
- ✓ معرفة جيدة بخصائص مصادر المعلومات بشكلها الورقي والالكتروني وكيفية التعامل معها وتيسير سبل استخدامها والإستفادة منها وتقديم خدمات مرجعية عنها.
- ✓ التحكم في تقنيات ومعايير الفهرسة الوصفية والموضوعية وأدواتها التقليدية والحديثة.
- أما في الجانب الإداري فقد كانت منعدمة تماما وارجع الباحثون ذلك إلى أن القائد هو الذي بيده السلطة سواء من جانب التسيير أو من الجانب التشريع وهنا العامل مغلوب على أمره ويتبع كل ما يملى عليه فقط.

17. وتيرة التنمية في مكتبات جامعة بسكرة:

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
58.33%	7	بشكل مستمر
16.66%	2	احيانا
16.66%	2	نادرا
8.33%	1	حسب الحاجة
100%	12	المجموع

الجدول رقم (22): يوضح وتيرة التنمية في المكتبة

في دراسة قام بها الدكتور "مراد كريم" تبين أن وتيرة التنمية في المكتبة تستدعي تحديث معارف الأفراد وتحسين مؤهلاتهم في مجال معين لتحسين مستوى الأداء⁽¹⁾ والجدول يوضح أن مكاتب جامعة محمد خيضر بسكرة تقوم بتنمية مواردها بشكل مستمر بنسبة 58.33% قصد تحديث وتجديد معارفهم مؤهلاتهم المهنية في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها المهنة المكتبية حالياً، ومن فوائد التدريب المستمر للعاملين في المكتبة حسب المديرين مايلي:

- ✓ أداء العمل دون الحاجة المتكررة إلى توجيهات المسؤول المباشر.
- ✓ تقديم خدمات المكتبة على النحو الأكمل.
- ✓ تطوير قدرات العامل ومهاراته المعرفية.

أما عن الاحتمال أحيانا ونادرا بلغت نسبتهم 16.66%، وحسب حاجة المؤسسة 8.33% وقد أرجع المستجوبون سببه إلى ادارة الجامعة.

18. المرتكزات الأساسية لتنمية الموارد البشرية الكفأة:

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
00	00	سوق العمل
33.33%	4	أقسام ومعاهد المكتبات وما تحتاج اليه المهنة
66.66%	8	احتياجات المكتبة وقدراتها
00	00	الأساليب والطرق التي تدعم عملية نشر المعرفة العلمية والمهنية بين العاملين والأقرب في الاستثمار في المورد البشري
100%	12	المجموع

1- للاستزادة أنظر: كريم، مراد. التكوين المستمر للمكتبيين بين معطيات الواقع وآفاق التطوير: تجربة مكتبة د. أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية بقسنطينة. فيفري 2016م.

الجدول رقم (23): يوضح المرتكزات الأساسية لتنمية الموارد البشرية الكفأة في المكتبات المدروسة

من خلال دراسة قام بها الدكتور "بوديرة الطاهر" تبين أن المرتكزات الأساسية لتنمية الموارد البشرية تتمثل في تحديد الاحتياجات المختلفة للمكتبة، واتجاهات الإدارة وجاهزيتها وأيضاً الجوانب التنظيمية⁽¹⁾، ومن خلال دراستنا هذه فقد تبين بأن المرتكز الأساسي لتنمية الموارد البشرية في مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة هو احتياجات المكتبة وقدراتها فقد بنسبة بلغت 66.66%، لأن تنمية الموارد البشرية تكون بتكليفهم مع متطلبات المنصب حالياً ومستقبلاً وتطوير معارفهم وثقافتهم المختلفة وهذا كله يكون في إطار احتياجات المكتبة من أجل التسيير الأمثل للكفاءات الموجودة بها، وتكمن أهمية هذا المرتكز في تنمية الموارد البشرية في الآتي:

- ✓ تلبية حاجات العمل الحالية ومواجهة حاجاتها المستقبلية من أجل زيادة وتعميق المعرفة أو الثقافة العامة والإمام بالبيئة ككل.
- ✓ زيادة الأداء التنظيمي لمكتبات وفاعلية خدماتها.
- ✓ المساعدة على انفتاح المكتبة على المجتمع الخارجي ومختلف التطورات الحاصلة في مجال المكتبات والمعلومات.

أما مرتكز أقسام ومعاهد المكتبات وما تحتاج إليه المهنة فقد بلغت نسبته 33.33%، وهذا من خلال الإمام بمختلف التطورات الحاصلة في مجال المهنة المكتبية ومواكبة كل ما هو جديد، فالمكتبة تراعي في تنمية مواردها كل التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبرمجيات الوثائقية التي من شأنها تحقيق التسيير الفعال للكفاءات

1- للاستزادة أنظر: الطاهر، بوديرة. دور برامج التكوين في تأهيل الكوادر البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة قسنطينة 2. ورقة علمية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي: المكتبات ومؤسسات المعلومات في ظل التكنولوجيا الحديثة: الأدوار، التحديات والرهانات مع الإشارة إلى مدينة قسنطينة، 2016م.

الموجودة بها والعمل على استخدام مختلف التقنيات والوسائل الحديثة في عملية نشر المعرفة العلمية والمهنية بين العاملين في المكتبة.

19. الحفاظ على الكفاءات البشرية في المكتبة:

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
83.33%	10	دائماً
8.33%	1	أحياناً
8.33%	1	نادراً
00	00	مطلقاً
100%	12	المجموع

الجدول رقم (24): يوضح مدى اهتمام المكتبة بالحفاظ على كفاءاتها البشرية

تركز إدارة المعرفة(*) على الموجودات غير الملموسة بالدرجة الأولى، وتسعى لتطوير الفرد والجماعة والمنظمة معاً، من خلال العمليات المعرفية التي تقدمها والتي تركز في مجملها على المورد البشري والكفاءات التي يحوزها العاملون من تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق واستخدام المعرفة، وبذلك فعلى مديري المكتبات الاهتمام بالكفاءات الموجودة لديهم لتسييرها بأحسن الطرق ونشر المعارف بينهم.

وأكدت دراسة قامت بها الاستاذة "نعيمه يحيوي" والاستاذة "فتيحة بن أم السعد" بأن على المؤسسات الاهتمام بمواردها البشرية من خلال تنمية القدرات والكفاءات البشرية التي تعمل على تنفيذ الخطط المرسومة، ونجاح المكتبات تعتمد على قدرتها من الانتفاع والاستفادة من معلومات ومعرفة موظفيها من أجل خدمة احتياجاتها واحتياجات مستفيديها بشكل أفضل

*- إدارة المعرفة: يقصد بها التقنيات والأدوات والموارد البشرية المستخدمة لجمع وإدارة ونشر واستثمار المعرفة ضمن المكتبة، وينظر إلى إدارة المعرفة على أنها إدارة ما يمتلكه الأفراد من مهارات وليس فقط ما هو موثق في مستندات المكتبة.

وذلك من أجل الاستثمار فيها والإبداع والابتكار وتحقيق الأهداف المختلفة⁽¹⁾، ومن خلال هذه الدراسة تبين بأن مديري مكاتب جامعة محمد خيضر بسكرة يعملوا جاهدين على الحفاظ على كفاءاتها حيث بلغت نسبتها 83.33% وبالتالي فقد توافقت نتائج الدراسة مع هذه الدراسة من حيث أن على المؤسسات الاهتمام بالكفاءات الموجودة بها من أجل تحقيق التميز والتطور من خلال كفاءاتها البشرية المتوفرة لديها، ويتم الاهتمام بالكفاءات في المكاتب من خلال:

✓ تدريب وتطوير قدرات ومهارات العاملين.

✓ الحفاظ عليهم وتحفيزهم لبذل مزيد من الجهد وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم من الحوافز والمكافآت.

في حين الذين صرحوا بأن المكتبة لا تهتم بشكل كبير بكفاءاتها فقد بلغت نسبتهم 8.33% وذلك راجع إلى طبيعة القوانين التي تتحكم بالمكتبة حسب تصريح المبحوثين. فأسلوب التسيير بالكفاءات ينصب اهتمامه بالكفاءات البشرية، والذي يجب أن يكون من اختصاص المستويات العليا للإدارة أي - مدير المكتبة - الذي يجسده من خلال إعداد استراتيجية^(*) إدارية خاصة بهذه الكفاءات والإستثمار في معارفها العلمية والمهنية.

1- للاستزادة أنظر: يحيوي، نعيمة. فتحة بن أم السعد. تكنولوجيا المعلومات وانعكاساتها على تنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية لمؤسسة سونغاز المديرية الجهوية للتوزيع باتنة. في المجلة: الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ع. 2، جوان 2015.

*- الاستراتيجية: هي الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة، وتساعد على مواجهة المشاكل والتعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية، وتشير إلى تصور المنظمة لمركزها في المستقبل، أي أنها توضح طبيعة واتجاه المنظمة وأهدافها الأساسية في إطار يرصد الاختيارات بعيدة المدى، و بصفة عامة فإن الاستراتيجية تصف طرق تحقيق المنظمة لأهدافها مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات و الفرص البيئية و الموارد و الإمكانيات الحالية لهذه المنظمة .

المحور الرابع: بيئة نشر المعرفة العلمية والمهنية في مكتبات جامعة محمد

خيضر بسكرة

20. أسلوب الإدارة المتبع في تسيير الموارد البشرية في المكتبة:

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
41.66%	5	الإدارة بالمشاركة
41.66%	5	الإدارة بالأهداف
16.66%	2	الإدارة المركزية
00	00	أسلوب التسيير بالكفاءات
100%	12	المجموع

الجدول رقم (25): يوضح أسلوب الإدارة المتبع في تسيير الموارد البشرية في المكتبة

من خلال المعلومات المتحصل عليها من المبحوثين يتضح لنا أن أكثر أسلوبين معتمدين في تسيير الموارد البشرية بمكتبات جامعة بسكرة هما: الإدارة بالمشاركة والتي بلغت 41.66%، والإدارة بالأهداف بمقدار 41.66%، فبالنسبة للإدارة بالمشاركة في نظر المبحوثين نظام قوي للتحفيز والتشجيع، كما انه يساعد على التشارك المعرفي بين العاملين في صناعة واتخاذ القرارات وتقاسم وتبادل المعلومات والمعرفة، وذلك من خلال:

✓ فتح المجال لأي اقتراح أو أي فكرة لتنمو وتكبر مادامت في الاتجاه الصحيح.

✓ لا ينبغي ترك الفكرة الجديدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل نضعها في البال وبين آونة وأخرى نعرضها للمناقشة، فالكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطينا المقدرة على تنفيذها.

✓ المشاركة في حل مختلفة المشكلات التي تواجه المكتبة.

✓ رفع مستوى الكفاءة من خلال المشاركة.

أما الإدارة بالأهداف في نظر مديري مكنتبات جامعة محمد خيضر بسكرة، هو أسلوب فعال يساعد في انشاء الروابط بين انجاز أهداف المكتبة وتطوير مستوى عمل الأفراد والتزاماتهم وهدفه تحسين أداء المكتبة من خلال تحقيق أهدافها، ويتحقق ذلك من خلال العناصر التالية:

- ✓ الربط بين أداء الفرد وأهدافه وأهداف المكتبة.
- ✓ المساهمة في تحقيق التنسيق والرقابة الفعالة.
- ✓ قياس الأداء والحكم بشكل مستمر وموضوعي غن طريق المراجعة الدورية.
- ✓ تعتمد الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الانجاز، أي يقيم الشخص من خلال ما أنجز وليس بما يتمتع بمهارات.

أما الإدارة المركزية كأحد الأساليب المتبعة في تسيير الموارد البشرية بالمكنتبات المدروسة فقد بلغت نسبتها 16.66% وهي تعد نسبة ضئيلة مقارنة مع الأسلوبين السابقين الذكر ومفاد هذا الأسلوب هو أن السلطة الإدارية الرئيسية بيد شخص واحد، وتتعلق في بعض الأحيان بتنفيذ القوانين المختلفة، وإعتماد هذا الأسلوب قد يؤدي إلى الوحدة والعزلة الإدارية وقد لخص مديري عينة الدراسة أسباب اعتمادهم على هذا النمط من التسيير في النقاط التالية:

- ✓ تساعد المركزية على تحقيق درجة عالية من الرقابة على المستويات الأدنى.
 - ✓ مركزية القرارات في المستويات الادارية الأعلى تضمن أخطاء أقل ومخاطر أدنى.
 - ✓ تحقق المركزية نوع من التجانس في الضبط والالتزام بالأنظمة واللوائح والسياسات والإجراءات والقواعد، التي يمكن خرقها في المستويات الأدنى أو عدم الالتزام بها.
- أما بالنسبة لأسلوب التسيير بالكفاءات فقد كان منعدما في جل المكنتبات المدروسة وذلك لأنه أسلوب يتميز بالحدائثة وغير منتشر في المكنتبات، رغم حيازاتها لكفاءات بشرية بنسبة 58.33% كما تم توضيحه في الجدول رقم (10) كما أدلى به سبعة أفراد من أفراد عينة الدراسة.

✓ هذا الأسلوب:

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
41.66%	5	مفروض
58.33%	7	اختياري
100%	12	المجموع

الجدول رقم (26): يمثل الأساليب المعتمدة في تسيير الموارد البشرية في المكتبة

بالنسبة لمعطيات الجدول السابق الذي يوضح الأساليب الإدارية السالفة الذكر اذا كانت مفروضة أو اختيارية من قبل مسيري مكاتب جامعة محمد خيضر فقد أتضح أن معظم إجاباتهم أكدت على أن الأساليب المعتمدة اختيارية بنسبة بلغت 58.33% تفرضها طابع العمل بالمكتبة ويرون فيه الطريقة الأمثل لتحقيق أهدافها بكل يسر وسهولة، وهو الأسلوب الوحيد الذي يلاءم تسيير مكباتهم ويساعدهم على في نشر المعرفة بين العاملين في المكتبة أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بأن الأسلوب الإداري مفروض فقد أرجعوه إلى:

✓ طبيعة القوانين المفروضة في العمل من قبل السلطة العليا التي تتبع إليها المكتبة.

✓ أن أساليب الإدارة في المكاتب ليست اختيارية بل هي قواعد جبرية، لديمومة نظرة القصور إتجاه مديريها.

21. دعم الأسلوب للأريحية في قيام الكفاءات البشرية بمهامها على أكمل وجه:

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
41.66%	10	نعم
58.33%	2	لا
100%	12	المجموع

الجدول رقم (27): يوضح دور الاسلوب في قيام الكفاءات البشرية بالمهام الموكلة لها

يرى مديري مكتبات جامعة بسكرة أن الأسلوب الإداري المعتمد في التسيير بالكفاءات يدعم الأريحية في العمل وبلغت نسبته 41.66% لأن هذا الأسلوب يحسن من طريقة أداء الأعمال بسهولة وبسرعة ومصداقية والاستقرار المهني ونشر المعارف العلمية والمهنية بين العاملين في المكتبة، أم الاجابة بلا فقد بلغت نسبتها 58.33% حيث يرى المبحوثين أن هذا الأسلوب لا يدعم الأريحية في العمل لأن العاملين بسبب هذا الأسلوب قد يكون عليهم ضغط في العمل ومقيدون في أداء الأعمال بأسلوب معين، وهذا قد يحول دون التسيير الفعال للكفاءات البشرية الموجودة في المكتبة ونشر المعارف بينهم.

23. متطلبات العناية بالكفاءات البشرية في المكتبات:

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
احتياجات مادية	7	58.33%
احتياجات معنوية	00	00
الحماية والأمن	5	41.66%
المجموع	12	100%

الجدول رقم (28): يوضح الاحتياجات الضرورية للعناية بالكفاءات البشرية في المكتبات الجامعية

والملاحظ من خلال البيانات في الجدول أعلاه أن الاحتياجات الضرورية للعناية بالكفاءات البشرية التي تمتلكها مكتبات عينة الدراسة تمثل أبرزها في الاحتياجات المادية بنسبة مقدرة بـ 58.33%، لأنها تلبي وتغطي حاجات المهني ماديًا والمتجسدة في زيادة الأجر والعلاوات السنوية، والأجور التشجيعية، وضمان استقرار العمل ومختلف الخدمات التي تقدمها الإدارة للعاملين، من أجل تحفيزهم للعمل والمشاركة بالمعلومات التي يمتلكونها وتشجيعهم على زيادة إنتاجيتهم الفردية والجماعية وتحسين أداءهم، وهذا في رأي مديري مكتبات جامعة بسكرة يتمثل في توفير التحفيزات المادية، وتوفير وسائل تكنولوجية حديثة

والتجهيزات المختلفة، والترقيات بمختلف أنواعها، أما بالنسبة للحماية والأمن فقد بلغت نسبتها 41.66% سواء من الناحية البدنية أو النفسية، أي الحاجة للحماية من الأخطار الخارجية، ويلاحظ أن حاجات الأمن تأخذ بعدين في المجال التنظيمي:

- البعد الأول: ويرتبط بحاجات الأمن المادية.

- البعد الثاني: فيتمثل في حاجات الأمن المعنوية كالشعور بالراحة النفسية وتوفير عنصر الاستقرار الوظيفي.

ويؤكد مديري مكنتبات جامعة بسكرة بضرورة توفر هذه الاحتياجات للعاملين لما لها من أهمية تكمن في:

✓ التسيير الجيد للكفاءات البشرية الموجودة بالمكتبة، مع إتباع المدير أسلوب العدالة في معاملة المهنيين.

✓ اشعار المهنيين بأهميتهم في المكتبة، عن طريق إشعارهم بأهمية العمل الذي يقومون به لتحقيق أهداف المكتبة، وأيضا تفويض السلطة ومنحهم مسؤوليات إضافية وإشراكهم في اتخاذ القرارات، والإهتمام بكل المحفزات المادية والمعنوية هذا ما يساعد في سهولة تبادل ونقل وتوزيع ونشر المعرفة العلمية والمهنية بينهم.

✓ تحسين الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين، وتشجيع العمال على المشاركة في القرار الإداري.

22. الطرق والأساليب المستخدمة في تحسين مستوى الكفاءة لديكم:

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
58.33%	7	التشجيع
00	00	الترقية
00	00	التحفيز المادي
41.66%	5	التحفيز المعنوي
100%	12	المجموع

الجدول رقم (29): يوضح الطرق والأساليب المستخدمة في تحسين مستوى الكفاءة

أكدت دراسة الباحثان "ناصر جاسر الآغا" والدكتور "أحمد غنيم عبد الخير" أن الحوافز تلعب دورا كبيرا في التأثير على أداء العاملين سواء بالشكل الايجابي أو بالشكل السلبي وعدم توفرها قد ينعكس مباشرة على أداءهم، من أهم الطرق والأساليب المعتمدة في تحسين مستوى الكفاءة هو التشجيع والاهتمام الذي توليه الادارة للكفاءات البشرية المتوفرة لديها⁽¹⁾ ومن خلال المبحوثين قد بلغت نسبة أسلوب التشجيع 58.33% وهذا ما يدعم الكفاءات ويحفزهم على العمل والمشاركة للمعرفة دون قيود وهو ما يتوافق مع نتائج هذه الدراسة في:

✓ تشجيع العاملين على طرح الافكار والنقاش الحر والعمل على الاهتمام بآراء الاخرين والاعتراف بمساهماتهم في الانجاز.

✓ تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل الى أفكار ابداعية جديدة.

✓ تطبيق كفاءات الأفراد ومهاراتهم ومواهبهم وأفكارهم ومبادراتهم والتزاماتهم ودوافعهم.

✓ تشجيع العاملين على تبادل المهارات والخبرات والمعارف.

✓ تشجيع العاملين بالقيام بالأعمال الموكلة اليهم على أحسن وجه.

أما بالنسبة لاحتمال الترقية والتحفيز المادي فقد كانت منعدمة تماما لأن هذا الأمر خارج عن نطاق ادارة المكتبة فيتم من خلال الخبرة في العمل أو توفير مناصب الشغل ...، أما التحفيز المعنوي فقد بلغت نسبته 41.66% التي أساسها احترام العنصر البشري، وتحقق له اشباع حاجاته النفسية، [وهذا ما توضحه نظرية الحاجات الانسانية لأبراهام ماسلو^(*) فتزيد

1- للاستزادة أنظر: جاسم الآغا، ناصر. أحمد غنيم عبد الخير. واقع تطبيق عمليات ادارة المعرفة في جامعة القدس

المفتوحة واجراءات تطويرها. في مجلة: جامعة الأقصى، المجلد 16، العدد الأول ص 30-62، يناير 2012م.

* - نظرية الحاجات الانسانية: تعتبر من أكثر النظريات شيوعا وقدرة على تفسير سلوك الانسان وسعيها لإشباع حاجاته المختلفة، حيث أن التعرف الدقيق على هذه الاحتياجات هو الذي يمكن الادارة من وضع وتطبيق نظام الحوافز في المؤسسة وتقوم هذه النظرية على مبدئين أساسيين هما:

- أن حاجات الفرد تصاعديا على شكل سلم بحسب أولوياتها للفرد ووفقا لهرم "ماسلو".

- أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وبالتالي ينتهي دورها في عملية التحفيز.

هنا من شعور العامل بالرضا في عمله وتحقيق التعاون بين زملائه، وهذا ما يتمثل في مكاتب جامعة محمد خيضر بسكرة في: كلمات الشكر والامتنان والشعور بالرضا الناتج عن تقدير العمل الكفاء، العلاقة بين الزملاء، أرجعها أيضا الباحثون إلى أسلوب الاشراف القيادة المشاركة في الادارة، وتأثر الحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين في: ✓ تساهم في تحقيق جو الرضا عن العمل لدى العاملين مما يدفعهم للحرص والسعي لزيادة الانتاجية.

✓ هي من المؤثرات التي تدفع العامل لأداء عمله بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية. ✓ الاهتمام بالتحفيز يؤدي الى الرغبة في تحسين أدائهم ورفع كفاءاتهم الانتاجية مما يساعد في نشر معارفهم.

فهنا يلعب التسيير بالكفاءات دور فعال في عملية تشجيع العمل الجماعي، وإلى اثاره روح الفريق الواحد والتعاون بين العاملين داخل المكتبة، ولتحقيق ذلك يجب عليها ربط ما تود تحقيقه بنظام الحوافز المختلفة.

23. المناخ المناسب للعاملين لنشر المعرفة العلمية والمهنية بينهم للإبداع والتفكير

وابتكار طرق عمل جديدة في المكتبات:

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
دائماً	10	83.33%
أحيانا	2	16.66%
نادرا	00	00
أبدا	00	00
المجموع	12	100%

الجدول رقم (30): يوضح مدى توفير المكتبة المناخ المناسب لنشر المعرفة بين العاملين

في المكتبة

المعرفة بوضعها موجودة تزداد بالاستخدام والمشاركة، ويتبادل الافكار والخبرات والمهارات بين الاشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمات الى تشجيع المشاركة، فمن خلال دراسة الأستاذ "فيصل علوان الطائي" والأستاذة "أميمة الحميد العادلي" أن إدارة المكتبات تساهم بنسبة كبيرة في نشر وتقاسم المعرفة بين العاملين من خلال خلق الجو الملائم لذلك في المكتبة وبلغت نسبة اهتمام المكتبة بنشر المعرفة (1)، أما بالنسبة للجدول فقد تبين أن معظم المكتبات توفر المناخ المناسب لنشر المعرفة بين العاملين حيث بلغت نسبتها 83.33% ومن هنا يتضح بأن الادارة تشجع عملية تقاسم ونشر المعرفة العلمية والمهنية بين العاملين من أجل تطوير المهارات لديهم وبالتالي فالدراستان تتفقان في بعض النقاط المهمة التي تساعد في نشر المعرفة العلمية والمهنية بين العاملين في المكتبة، وذلك من خلال:

- ✓ توفر مختلف الوسائل المساعدة لعملية نشر المعرفة.
- ✓ توفير الأبعاد الأساسية لعملية نشر المعرفة العلمية والمهنية والتمثلة في: الثقة والاتصال، الدعم القيادي، الانتماء والعمل الجماعي.
- ✓ توسيع المناقشة التي من شأنها أن تزيد من عملية نشر الأفكار والآراء والمعتقدات بين العاملين.
- ✓ يجب أن تكون هناك وسيلة لنشر المعرفة العلمية والمهنية بين العاملين، قد تكون شخصا او شيئاً اخر.
- ✓ أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة لهذه المعرفة وفحوها وقادرة على نقلها.
- ✓ ألا تكون هناك معوقات تحول دون نقلها.

1- للاستزادة انظر: علوان الطائي، فيصل. أميمة الحميد العادلي. استراتيجيات ادارة المعرفة والإستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية: دراسة حالة لمكتبات جامعة كربلاء. في مجلة: العلوم الاقتصادية، ع. 36، مج. 9، 2014م.

وهناك بعض مديري المكتبات لا يقومون بنشر هذه المعرفة وبلغت نسبة اجابتهم 16.66% وهذا راجع إلى التخوف من مشاركة المعرفة بين العمال وطبيعة عمل المكتبة والأخذ بمبدأ "الرجل المناسب في المكان المناسب" فحسب إجابتهم لا داعي لنشر المعرفة ما دام كل عامل يقوم بعمله بأكمل وجه.

فنشر المعرفة العلمية والمهنية بين العاملين في المكتبة يخلق جو من الثقة وروح التعاون وعدم التخوف من شغور المنصب أو غياب صاحبه نظرا لتوفر الكفاءة التي ستخلفه وبنفس الأداء والمهارة والإتقان، وهذا ما يسهل على مديري مكتبات جامعة بسكرة على التسيير الفعال للكفاءات البشرية الموجودة بها.

24. بيئة العمل المساعدة لإظهار وتطوير الكفاءات الجماعية:

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	10	83.33%
لا	2	16.66%
المجموع	12	100%

الجدول رقم (31): يوضح بيئة العمل المساعدة لتطوير الكفاءات

حسب دراسة قام بها الدكتور "ليث سعد الله حسين" والدكتورة "ريم سعد جميل" أنه يجب توفير بيئة مناسبة للكفاءات من أجل تشجيعهم والأخذ بالأفكار الجديدة والمتطورة وهذا ما يساهم في تطوير الكفاءات الجماعية مثل تشكيل فرق العمل⁽¹⁾، وقد جاءت بيانات هذه الدراسة متفقة معها بتوفر بيئة العمل المساعدة على إظهار وتطوير الكفاءات الجماعية في معظم مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة نسبة ممثلة بـ 83.33%، أما بالنسبة للمبجوثين الذين أجابوا بـ 'لا' فقد بلغت نسبتهم 16.66% وقد أكدوا أنهم يسعون جاهدين لتوفير بيئة

1- للاستزادة أنظر: سعد الله حسين، ليث. ريم سعد جميل. المرجع السابق.

العمل المناسبة من أجل تطوير المعارف والمهارات الجماعية والعناية بالكفاءات المسؤولين عنها.

فتوزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم ومعارفهم العلمية والمهنية هو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة، وتتنوع الأساليب المساعدة لنشر المعرفة بين العاملين في المكتبات ما بين أساليب تقليدية وأساليب تكنولوجية حديثة، وفي مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة إتضح أن الميسيرين يستخدمون الأساليب التقليدية بكثرة مثل: فرق العمل والاجتماعات التشاورية وأسلوب العصف الذهني (أنظر عنصر العصف الذهني من الفصل الثاني ص 93) لكن نادرا ما يتم استخدامه، ويتم استخدام هذه الأساليب عند حدوث مشكلة من أجل ايجاد حلول مختلفة وتوحيد آراء العاملين وبعد ذلك اتخاذ القرار، وتكمن أهمية هذه الأساليب في:

✓ يتناقل أعضاء الفريق الذين تعلموا الدعم والثقة مع بعضهم المعلومات بحرية، ويدركون أهمية تبادل المعلومات فيما بينهم للعمل بطريقة أكثر فعالية، وتتدفق المعلومات أيضا باتجاهين من الادارة للفريق وبالعكس.

✓ اتاحة الفرصة للموظفين حديثي الخبرة للاحتكاك بذوي الخبرة والتجربة.

✓ التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية.

أما الأساليب الحديثة فتمثلت في شبكات التواصل الاجتماعي مثل الفايسبوك والبريد الالكتروني خاصة في نقل الملفات بين العاملين وتقليص المسافات أما الأساليب الأخرى فلا يتم استخدامها ذلك لعدد العمل القليل في المكتبة وقرب المصالح لبعضها.

7.5. نتائج على ضوء الفرضيات:

☛ الفرضية الأولى: والتي صيغت على النحو التالي: أن مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة تحوز على موارد بشرية متخصصة ذات كفاءات عالية.

* هذه الفرضية تحققت الأولى بنسبة كبيرة، بحيث تعمل الكفاءات البشرية على تحقيق اهداف المكتبة وتميزها بنسبة 58.33%.

* التنوع في الكفاءات البشرية الموجودة في المكتبة من كفاءات فردية وجماعية وكفاءات موجهة نحو المستقبل وبلغت نسبة الكفاءات الفردية والجماعية الموجودة في المكتبة نسبة 91.66%، أما الكفاءات الموجهة نحو المستقبل فبلغت نسبتها 8.33%.

* من خلال اجابات المبحوثين لاحظنا أن الكفاءات البشرية في المكتبة تتميز بمجموعة من الخصائص من بينها السرعة في أداء المهام والاتقان، ومساهمة هذه الكفاءات بنسبة كبيرة بلغت 83.33% في تحقيق الأهداف العامة للمكتبة.

* تختلف المعارف التي تحوزها الكفاءات البشرية في المكتبات من معارف مهنية وعملية والخبرة التي تحوزها، وتسعى المكتبة جاهدة لنشر هذه المعارف العلمية والمهنية التي يمتلكها الموارد البشرية بين العاملين من أجل الاستفادة منها وتطويرها بنسبة 91.66%.

☛ الفرضية الثانية: والتي كان مفادها أن: أنه عدم اعطاء الموارد البشرية في مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة مكانة تليق بمهاراتها يؤدي إلى سوء تسييرها.

* هذه الفرضية تحققت بنسبة كبيرة لأن هذه المكتبات تعمل على الحفاظ على كفاءاتها البشرية بنسبة كبيرة، وذلك من خلال تنميتها.

* تعتمد مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة الى الدورات التدريبية والتكوينية لتطوير من اجل تطوير الكفاءات الموجودة بها بنسبة 58.33%، وتتمثل هذه البرامج بنسبة كبيرة في الترقيات قصيرة المدى التي تقوم بها المكتبة.

* يتم تنمية مهارات الموارد البشرية من جانب التكنولوجيا الحديثة بنسبة 83.33% وهذا ما يؤدي إلى تطوير معارفها ومسايرة التطورات التكنولوجية الحاصلة في مجال المكتبات.

❦. الفرضية الثالثة: تنص على مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة توفر البيئة المساعدة لنشر المعرفة العلمية والمهنية بين العاملين.

* وقد تحققت هذه الفرضية بنسبة 83.33%، وذلك من خلال:

* توفير مختلف الاحتياجات الضرورية للموارد البشرية من احتياجات مادية ومعنوية واحتياجات الحماية والأمن، والعمل على تحسيس الموارد البشرية بالتشجيع من خلال التحفيزات المختلفة هذا يساهم في تعزيز العلاقة بين الموارد البشرية في المكتبة.

* وبالتالي فإن مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة تسعى إلى نشر المعرفة العلمية والمهنية بين العاملين في المكتبة باستخدام مجموعة من الطرق التي كان أهمها الطرق التقليدية المتمثلة في تكون فرق العمل والاجتماعات الاستشارية نسبة 91.66%، والطرق التكنولوجية كانت نسبتها ضعيفة جدا بلغت 8.33% وكانت مواقع التواصل الاجتماعي هو الاسلوب الغالب في تبادل المعلومات بين العاملين.

8.5. نتائج عامة للدراسة:

✓ من خلال ما تقدم في هذا البحث يتضح لنا بأن الكفاءات البشرية التي تحوزها مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة أحد أهم العوامل المسؤولة على تحقيق أهداف المكتبة المختلفة لما تمتلكه من معارف علمية ومهنية متنوعة وذلك بنسبة 83.33%.

✓ تهتم مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة بالكفاءات البشرية الموجودة بها من حيث استخدام مجموعة من الآليات والأساليب التقليدية والحديثة في تنمية مهارات العاملين مثل: التنمية المهنية للعاملين التدريب والتطوير للمهارات والمعارف والخبرات.

✓ تعمل مكتبات جامعة محمد خيضر -بسكرة- جاهدة على نشر المعارف العلمية والمهنية التي تحوزها الكفاءات البشرية لديها بنسبة 91.66%، وتستخدم في ذلك مختلف الطرق

والأساليب المتاحة والمساعدة في عملية نقل وتوزيع ونشر المعرفة العلمية والمهنية بين العاملين في المكتبة.

✓ وكانت قد بلغت نسبة حكر المعارف لدى العاملين أنفسهم بـ 8.33%، وانعدام الثقة بينهم، كان سببا في عدم نشر المعارف العلمية والمهنية بين العاملين في المكتبات.

✓ استخدام مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة لأساليب تقليدية في نشر المعرفة بين العاملين في المكتبة مثل أسلوب فرق العمل، العصف الذهني، الاجتماعات التشاورية، ومع إهمال الجانب التكنولوجي في هذه العملية رغم ما يقدمه من مزايا وفوائد ونشر أكثر للمعارف العلمية والمهنية الموجودة في عقول العاملين.

✓ من خلال ما تم تقديمه من قبل مديري مكتبات جامعة بسكرة- بأن هذه المكتبات توفر المناخ المناسب لنشر المعارف العلمية والمهنية بين العاملين في المكتبة وقدرت نسبتها بـ 83.33%.

✓ التسيير الجيد للكفاءات البشرية الموجودة في المكتبات هو السبيل الأمثل في اتخاذ القرارات المختلفة والمتعلقة بالمكتبة.

✓ توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة تقرر بأهمية وفوائد أسلوب التسيير بالكفاءات ومع ذلك لا تستخدمه وتعتمد الأساليب التقليدية في التسيير.

9.5. الاقتراحات:

ارتأينا تقديم بعض الاقتراحات والحلول التي من شأنها أن تساهم إلى حد كبير في زيادة فعالية أسلوب التسيير بالكفاءات ونشر المعرفة العلمية والمهنية بين العاملين في المكتبات، وتمثلت هذه الاقتراحات في:

✓ ضرورة اعتماد أسلوب التسيير بالكفاءات في المكتبات، لأنه يساعد في تنمية الكفاءات ومهارات العاملين، والتي أصبحت اليوم ضرورية لمسايرة مختلف التغيرات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

✓ توفير البيئة المساعدة والمناسبة لنشر المعرفة بين العاملين.

✓ ضرورة توفير البنى التحتية للاتصالات كالشبكات الداخلية وتعميمها من أجل تفعيل عملية تقاسم وتشارك المعلومات والمعارف بين العاملين.

✓ ضرورة قيام ادارة المكتبة بالاهتمام بالوسائل المساعدة على توليد المعرفة ونشرها بين العاملين مثل عقد حلقات العصف الذهني من اجل الافادة من الخبرات المتراكمة لدى العاملين.

✓ تعزيز المشاركة بالمعرفة من خلال الاتصالات واللقاءات الجماعية واقامة المحاضرات والندوات والمعارض.

✓ حسن استثمار المكتبة للمعلومات والمعارف التي يحوزها الأفراد، وجعلها ذات قيمة، لأن التهاون في استثمار الكفاءات البشرية الموجودة بالمكتبة يؤدي إلى تقادمها وتضمحل وتزول إذا لم تستغل بشكل جيد.

✓ يجب أن يسعى العاملين بالمكتبات للتطوير والتكوين الذاتي، فالكفاءة بحاجة للتنمية والتجديد المستمر.

✓ ضرورة معرفة المكتبات المعوقات التي تحول دون نشر ومشاركة المعرفة بين العاملين والعمل على الحد منها بما يتناسب مع تحقيق أهداف المكتبة.

ظلمة

من خلال ما تقدم في بحثنا هذا في الجانبين النظري والتطبيقي توصلنا إلى أن المكتبات اليوم أصبحت قائمة على المعرفة والإبداع، فالكفاءة تعتبر المحرك الأساسي والرئيسي لأداء المكتبة مهما كانت أهدافها ونشاطاتها، لما تمتلكه من المعارف والمهارات والقدرات العالية، لذلك يجب على المكتبات أن تدعم هذه الكفاءات وتشجعها من أجل الإبداع والابتكار، الذي يركز على طرق تسيير تكنولوجية حديثة متنوعة ومختلفة، وهنا يجب على المكتبات أن تتبنى أفكار وتوجهات الفكر الإداري الجديد القائم على الكفاءة كأسلوب للتنظيم والتسيير، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال اعتماد أسلوب التسيير بالكفاءات لأن التسيير حتمية ضرورية، والتسيير الفعال والجيد للموارد البشرية يمكنها من تنمية كفاءاتها ومهاراتها، هذا الأسلوب يعمل على زيادة انسجام الموارد البشرية في المكتبة خاصة إذا توفر نظام اتصالي فعال يسمح بانتقال المعارف والخبرات بين العاملين، ويعتبر أسلوب التسيير بالكفاءات أحد المناهج والأساليب الحديثة المساعدة في الاستغلال الجيد للكفاءات وتسييرها بأحسن الطرق، وتطوير مهاراتهم على النحو الأمثل، من أجل تحسين جودة الخدمة والعمل وإهمال هذا العنصر وعدم تنميته وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المناسبة لنشر المعارف بين العاملين فإن ذلك يؤدي إلى تقادمه وعدم أداء الأعمال الموكلة إليه بالشكل المناسب.

وبما أن المعرفة العلمية تتصف بالتراكمية فهذا البحث كان خطوة قد سبقتها خطوات يمكن أن يكون بداية لخطوات لاحقة.

الله المصطفى والمراد

📖 القواميس والمعاجم

✍ بالعربية

01. قاموس المعاني زيارة يوم 1 ماي 2019م، على الساعة 22:00م، على الرابط:
[http:// www.almaany.com](http://www.almaany.com) « diat».
2. الجامع، الصرايرة، خالد عبده. الكافي في مفاهيم علوم المكتبات والمعلومات. الأردن:
دار كنوز المعرفة، 2010م.
03. عبد الفتاح قاري، عبد الغفور. معجم مصطلحات المكتبات والمعلومات "انجليزي-
عربي Arabic – English". الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2000م.
4. عبد المعطي، ياسر يوسف. لشر، تريسا. معجم علوم المكتبات والمعلومات: انجليزي-
عربي، مع كشاف عربي انجليزي. الكويت: مجلس النشر العلمي، 2003م.

✍ بالأجنبية

05. Jean-m-reitz. ODLIS: online dictionary of library and
information science.2002.
06. University press. OXFORD WORD POWER
DICTIONARY.3rd edition.2009.
07. university press. OXFORDE « basic english dictionary ». 4th
edition.2012.

📖 الكتب

08. ابراهيم، السعيد مبروك. ادارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الادارة المعاصرة:
"الجودة الشاملة- الهندرة- ادارة المعرفة- الادارة الالكترونية". القاهرة: المجموعة العربي
للتدريب والنشر، 2012م.
09. ابراهيم، السعيد مبروك. تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات.
الاسكندرية: دار الوفاء، 2012م.
10. اسماعيل، نهال فؤاد. الاتجاهات الحديثة في ادارة مؤسسات المعلومات. دار المعرفة
الجامعية، 2011م.

11. بن دليم القحطاني، محمد. ادارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل. الرياض: دار العبيكان، ط4، 1436هـ - 2015م.
12. بن يحيى فيلالي، عصام. نقل المعرفة. جدة: مركز الدراسات الاستراتيجية، 2012م.
- الحريري، محمد سرور. ادارة الموارد البشرية. دار المنهل، 2012م.
13. زياد حمدان، محمد. البريد الالكتروني ومؤتمر الفيديو عن بعد مفاهيم وتقنيات وتربية عن بعد بالانترنت. دار التربية الحديثة، 2002م.
14. السمير، علي حسين. تطبيق ادارة المعرفة في مكتبات الجامعات الخاصة السورية: دراسة ميدانية بحث مقدم للمشاركة في المؤتمر الدولي الأول لجمعية المكتبات الأردنية المكتبات ومراكز المعلومات في بيئة رقمية متغيرة. عمان: المملكة الأردنية الهاشمية، 2013م.
15. الشعبان، محمد جاسم. محمد صالح الأبعج. ادارة الموارد البشرية في ظل استخدام الاساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة- الهندرة. عمان: دار الرضوان، 2014م.
16. عبد الفتاح المغربي، عبد الحميد. عبد العزيز بن سلطان العنقري. ادارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الواحد والعشرين. القاهرة: دار المريخ، 2015م.
17. العلي، عبد الستار. عامر ابراهيم قنديلجي. غسان العمري. المدخل إلى ادارة المعرفة. عمان: دار المسيرة، 2006م.
18. عليان، ربحي مصطفى. البحث العلمي: أسسه مناهجه، وأساليبه، اجراءاته. ط1. عمان: بيت الأفكار الدولية، 2004م.
19. عواد، محمد. خلدون موسى. محمد اسماعيل. تأملات في ادارة الموارد البشرية. دار الوفاء، 2014م.
20. عوني اللبدي، نزار. ادارة الموارد البشرية وتنميتها. الأردن: دار دجلة، 2015م.

21. غربي، علي. أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية. قسنطينة: سيرتا كوبي. 2006.
22. غربي، علي. بلقاسم سلاطنية. تنمية الموارد البشرية. الجزائر: دار الهدى، 2002م.
- قندليجي، عامر ابراهيم. ايمان فاضل السامرائي. شبكات المعلومات والاتصالات. عمان: دار المسيرة، 2009م.
23. الكرخي، مجيد. ادارة الموارد البشرية. عمان: دارالمنهل، 2014م.
24. محمد هاني، محمد. ادارة الموارد البشرية. عمان: دار المعتز، 2014م.
25. الموسوي، سنان. ادارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. عمان: دار مجدلاوي، 2004م.
26. نجم عبود، نجم. ادارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. عمان: دار الوراق، 2008م.
27. نور الدين، عصام. ادارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة. عمان: دار أسامة، 2009م.

📖 رسائل جامعية

✍ بالعبرية

28. أصيلة، مقداد. بطيب عائشة. دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة "حليب النجاح". (مذكرة ماستر في تسيير الموارد البشرية)، قسم: العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تلمسان: جامعة ابي بكر بلقايد. 2015م.
29. أمال، حلامي. ادارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة. (مذكرة ماستر في علم المكتبات والمعلومات)، قسم: العلوم الانسانية، خميس مليانة: جامعة الجيلالي بونعامة. 2014-2015م.

30. بثينة، بركاني. حفيظي حنان. دور تسيير الكفاءات المهنية في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز -قائمة-. (مذكرة ماستر في علم الاجتماع)، قسم: علم الاجتماع، قائمة جامعة 8 ماي 1945. 2015-2016م.
31. بن شارف، عذراء.التسيير بالكفاءات ودورها في ادارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية مع اخصائي المعلومات بمؤسسة سونطراك. (مذكرة ماجستير في نظم المعلومات وادارة المعرفة)، قسم: علم المكتبات، قسنطينة: جامعة منتوري. 2008-2009م.
32. بن عطاء الله، العلمي. علاقة ادارة الموارد البشرية التنمية المحلية دراسة حالة ولاية ورقلة. (مذكرة ماجستير في العلوم السياسية)، قسم: العلوم السياسية، ورقلة: جامعة قاصدي مباح. 2011-2012م.
33. ديمش، خولة. التسيير بالكفاءات في مصالح الأرشيف الجزائرية بين واقع التطبيق وآفاق التطوير: دراسة ميدانية بالمديريات الولائية لولاية قسنطينة. (شهادة دكتوراه في تقنيات المعلومات في الأنظمة الوثائقية)، قسم: علم المكتبات، قسنطينة: جامعة عبد الحميد مهري -2-، 2016-2017م.
34. عيسى أبو جربوع، يوسف علي. واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الابداع الاداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني -المحافظات الجنوبية-. (مذكرة ماجستير في القيادة والادارة)، قسم: الادارة والسياسة، غزة: جامعة الأقصى. 2014م.
35. لويزة، فرحاتي. الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية دراسة حالة -مطاحن الأوراس- باتنة. (مذكرة ماجستير في تنظيم الموارد البشرية)، قسم: علوم التسيير، باتنة: جامعة الحاج لخضر. 2007-2008م.

36. محمد النجار، نداء. دور ادارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة حالة الجامعة الاسلامية - غزة-. (مذكرة ماجستير في ادارة الأعمال)، قسم: ادارة الأعمال، الجامعة الاسلامية - غزة-. 2012م.
37. محمد، قادري. الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي بمغنية تافنة. (مذكرة ماجستير في ادارة الأعمال)، قسم: علوم التسيير، تلمسان: جامعة أبي بكر بلقايد. 2009 - 2010م.
38. مريم، زلماط. دور تكنولوجيا الاعلام والاتصال في ادارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية دراسة حالة بسونطراك فرع STH. (مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية)، قسم: علوم التسيير، تلمسان: جامعة أبو بكر بلقايد. 2009 - 2010م.

✍ بالأجنبية

39. ASSIA, BOUDJIT. l'ampact de la gestion des compétences sur la performance des salariés Cas de l'entreprise: sentex kherrata. (thèse Master en Sociologie), Département des Sciences Sociales, BEJAIA : University Abderrahmane MIRA. 2015.
40. Malika, HAMANI. Management des ressources humaines : d'une pratique traditionnelle verse une approche par les compétences Application aux entreprises Algériennes. (thèse Magister en Sciences économiques) . DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES, TIZI-OUZOU : Universite Mouloud MAMMERI. 2017.

📖 مقالات علمية:

✍ بالعربية:

41. ابراهيم محمد، مها أحمد. دور التدريب والتعليم المستمر في تطوير مهارات اختصاصي المكتبات والمعلومات دراسة ميدانية لآراء اختصاصي المكتبات العامة

بالرياض". في مجلة: المكتبات والمعلومات العربية، ع. 4، اكتوبر 2010م. [ملف رقمي في شكل pdf].

42. ابراهيم محمد، مها أحمد. دور التدريب والتعليم المستمر في تطوير مهارات اختصاصي المكتبات والمعلومات: دراسة ميدانية لآراء اختصاصي المكتبات العامة بالرياض. في مجلة: المكتبات والمعلومات العربية، ع. 4، أكتوبر 2010. [ملف رقمي في شكل pdf].

43. بشير النويقة، عطا الله. أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية. في المجلة: الاردنية في ادارة الأعمال، مج. 10، ع. 3، 2014م. [ملف رقمي في شكل pdf].

44. بلقاسم، سلاطنية. العلاقات الانسانية في المؤسسة. في مجلة: العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، ع. 5، فيفري 2004. ص ص. 21- 36. [ملف رقمي في شكل pdf].

45. بن حكوم، علي. تنمية الموارد البشرية في المنظمة: مفهومها وأبعادها. في مجلة: تنمية الموارد البشرية والأبحاث للدراسات، برلين/ألمانيا، ع. الأول. [ملف رقمي في شكل pdf].

46. بن خلف العجرفي، فلاح. دور ادارة المعرفة في تنمية المهارات الادارية لدى قيادات الكليات الجامعية بمحافظة الدوادمي. في مجلة: كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والأساسية/ جامعة بابل، ع. 35، 2017م. [ملف رقمي في شكل pdf].

47. بن شارف، عذراء. التسيير بالكفاءات في مؤسسات المعلومات: رؤى نظرية وتطبيقات عملية. في مجلة: Journal.Cybrarians. ع. 41، مارس 2016.

48. بوسليل، زهيرة. الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية في المؤسسة الجزائرية. في مجلة: العلوم الانسانية -جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد. 31/30، ماي 2013. [ملف رقمي في شكل pdf].
49. جاسم الآغا، ناصر. أحمد غنيم عبد الخير. واقع تطبيق عمليات ادارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة واجراءات تطويرها. في مجلة: جامعة الأقصى، مج. 16، العدد الأول. ص ص 30-62، يناير 2012م. [ملف رقمي في شكل pdf].
50. جبران، علي محمد. منصورى احمد بن محمد. درجة تطبيق عمليات ادارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. في مجلة: جامعة الخليل للبحوث، مج. 10، 2015م. ص ص 1-27. [ملف رقمي في شكل pdf].
51. جميلة، بن زاف. العلاقات الانسانية واثرها على أداء العامل بالمؤسسة -دراسة ميدانية-. في مجلة: العلوم الانسانية والاجتماعية، ع. 21، ديسمبر 2015. ص ص 59-70. [ملف رقمي في شكل pdf].
52. حرايرية، عتيقة. هشام بوخاري. تبني التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. في مجلة: تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث -المركز الديمقراطي العربي- برلين -ألمانيا، العدد الأول. [ملف رقمي في شكل pdf].
53. حسين العطوي، عامر علي. الجنابي، حسين علي. العلاقة بين تقنية المعلومات والاتصالات ومستوى نقل واكتساب المعرفة "دراسة تحليلية لآراء عينة من الكادر التدريسي في كلية الادارة والاقتصاد. الكوفة". ورقة عمل: جامعة القادسية. 2007 م. [ملف رقمي في شكل pdf].

54. حمزة، بعلي. دور تكنولوجيا المعرفة في دعم الابداع التنظيمي في المؤسسة دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس. في مجلة: أداء المؤسسات الجزائرية، ع. 11، 2017م. [ملف رقمي في شكل pdf].
55. الحمزة، منير. واقع تفعيل ادارة المعرفة في المكتبات الجامعية مطلب واقعي أم استباق للأحداث؟. في مجلة: RIST مج. 19 ، ع. 2، ص ص. 31-58. [ملف رقمي في شكل pdf].
56. الحمزة، منير. يمينة ذبان. الاجتماعات التشاورية ودورها في تفعيل ادارة المعرفة بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن المهدي بام البواقي. في المجلة: العربية للمعلومات، مج. 25، عدد خاص، 2015م. [ملف رقمي في شكل pdf].
57. رابح، بوقرة. بن سالم أمال. دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمؤسسة وتطويرها "دراسة حالة مصحة سيدي ثامر ببوسعادة. في مجلة: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ع. 8، 2012م. [ملف رقمي في شكل pdf].
58. سامرة، احمد مهدي. عمليات الادارة المعرفية وأثرها على القدرات الابداعية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المكتبات الجامعية في بغداد. في مجلة: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية. ع. 30، 2012م. [ملف رقمي في شكل pdf].
59. سعد الله حسين، ليث. راس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز البحثية والمكاتب الاستشارية وعدد من كليات جامعة الموصل. في مجلة: تنمية الرافدين، ع. 93، مج. 31، 2009م. [ملف رقمي في شكل pdf].
60. سعيد عبد الله، خالد عتيق. جاسم محمد جرجيس. إدارة المعرفة مفهومها، أهميتها، وواقع تطبيقها في المكتبات العامة دولة الامارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريها في مجلة: gsla7, QScience proceeings, 2014. [ملف رقمي في شكل pdf].

61. سعيدة، جودي. إدارة وتنمية الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الرقمية "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية". في مجلة: تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث -المركز الديمقراطي العربي- برلين -ألمانيا، العدد الأول. [ملف رقمي في شكل pdf].
62. سوهام، بادي. العصف الذهني وتنمية التفكير الإبداعي لدى العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات. في مجلة: العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد الثامن. [ملف رقمي في شكل pdf].
63. شاكرا عباس، هناء. إدارة الموارد والتنمية البشرية ومدى أهميتها في المكتبات المركزية الجامعية. في مجلة: الاستاذ، ع. 211، مج. 2، 2014م. [ملف رقمي في شكل pdf].
64. الصالح نابتي، محمد. التكوين في علم المكتبات والمعلومات في جامعة قسنطينة ودوره في تحسين الخدمات المكتبية في الجامعة: مكتبة قسم علم المكتبات نموذجاً. في مجلة: Cybrarians Journal ع. 10، سبتمبر 2016م. [متاحة على الخط المباشر].
تمت الزيارة يوم (2019/06/16م)، على الرابط:
<http://www.CybrariansJournal.org>
65. صبرينة، كشار. انعكاسات تكنولوجيا المعلومات على المهنة المكتبية بين التأقلم والزوال؟ دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية العربي بن المهدي أم البواقي. [متاح على الخط المباشر]. تمت الزيارة يوم (2019/04/17)، على الرابط:
www.univ-constantine2.dz/instbiblio/wp-content/uploads/.../الکامل-كشار.pdf. [ملف رقمي في شكل pdf].
66. الطاهر، بودويرة. دور برامج التكوين في تأهيل الكوادر البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة قسنطينة 2. ورقة علمية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي: المكتبات ومؤسسات المعلومات في ظل التكنولوجيا الحديثة: الأدوار، التحديات والرهانات مع الإشارة إلى مدينة قسنطينة، 2016م. [ملف رقمي في شكل pdf].

67. عبد الله، خالدة. ادارة المعرفة الصريحة والكامنة في مكتبة مجلس النواب العراقي. في مجلة: كلية الآداب، ع. 99، 2012م. ص ص. 611- 639. [ملف رقمي في شكل pdf].

68. عبد المالك، ججيق. ججيق زهية. تأثير التشارك المعارفي على كفاءة أساتذة التعليم العالي: دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج. في مجلة: رؤى اقتصادية جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر العدد 8 ، جوان 2015 . [ملف رقمي في شكل pdf].

69. عبد شعبان اللوح، نبيل. عمليات ادارة المعرفة ودورها في تطوير الموارد البشرية في وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة: دراسة ميدانية. في مجلة: كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، العدد. الأول، 2014م. [ملف رقمي في شكل pdf].

70. علوان الطائي، فيصل. أميمة الحميد العادلي. استراتيجيات ادارة المعرفة والإستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية: دراسة حالة لمكتبات جامعة كربلاء. في مجلة: العلوم الاقتصادية، ع. 36، مج. 9، 2014م. [ملف رقمي في شكل pdf].

71. فلوس، مسعودة. نزيهة زمورة. دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري. في مجلة: تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث -المركز الديمقراطي العربي- برلين -ألمانيا، العدد الأول. [ملف رقمي في شكل pdf].

72. كاريش، صليحة. عيادي فايزة. متطلبات تطبيق مقاربة الرشاقة في ادارة الموارد البشرية. في مجلة: تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، برلين/ألمانيا، ع. الأول. [ملف رقمي في شكل pdf].

73. كريم، مراد. التكوين المستمر للمكتبيين بين معطيات الواقع وآفاق التطوير: تجربة مكتبة د. أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية بقسنطينة. فيفري 2016م. [ملف رقمي في شكل pdf].
74. محمد لخضر، حرز الله. المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة. دفاقر السياسة والقانون، ع. 47، جانفي 2016. [ملف رقمي في شكل pdf].
- منصوري، كمال. سماح صولح. تسيير الكفاءات: الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى. مجلة ابحاث اقتصادية وإدارية، ع. 7، 2010. [ملف رقمي في شكل pdf].
75. مهنا، عبد المجيد. ادارة المعرفة: دور جديد لاختصاصي المكتبات والمعلومات. مجلة جامعة دمشق، مج. 28، ع. 3+4، 2012م. [ملف رقمي في شكل pdf].
76. نجاة، جبران. نتائج البحوث العلمية لاثر استراتيجية العصف الذهني في المواقف التعليمية. في مجلة: البيداغوجيا، مج. 1، ع. 1، جانفي 2019م. [ملف رقمي في شكل pdf].
77. نعيمة. فتيحة بن أم السعد. تكنولوجيا المعلومات وانعكاساتها على تنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية للتوزيع باتنة. في المجلة: الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ع. 2، جوان 2015. [ملف رقمي في شكل pdf].
78. يحيايوي، نعيمة. بن أم سعد فتيحة. تكنولوجيا المعلومات وانعكاساتها على الموارد البشرية -دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية للتوزيع باتنة-. في المجلة: الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ع. 2، جوان 2015. [ملف رقمي في شكل pdf].
79. يوسف، جوادي. ادارة الموارد البشرية وقيمها التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية -نموذج هوفستيد الرباعي الابعاد للثقافة اطار للتحليل-. في مجلة: العلوم

الانسانية- جامعة محمد خيضر بسكرة، ع. 31/30، ماي 2013. [ملف رقمي في شكل .pdf]

✍ بالأجنبية:

80. chiona eurieluzohue, japheth abdu lazeez yaya. « **Zkknowledge management competencies oequired for library and information professionals in 21st century Nigerian libraries** ». in the magazine : American journal of business and society. Vol.1,3,2016.pp90-97.[Digital file in pdf format].

81. Energy Safety CANADA. **Competency management system: A program development guideline**. Edition 2, 2017. [Digital file in pdf format].

82. Gilles , Aymer .Mobert , Casas . **le management des compétences**. la lettre du CEDIP en lignes. Paris .janvier 1999. N° .8 . [Digital file in pdf format].

83. Mah jabeen, humera. **The need of strategic human resource management for the development of information technology in libraries**. in the magazine : qualitative and quantitative methods in libraries,5,pp515-525,2016. [Digital file in pdf format].

84. Naik, purushotham. Somasundarama. Krishna Naik. « **competency management** ». in the magazine : Journal of Humanities and Social Science. Pp 47-52. [Digital file in pdf format].

85. Variant, Anna. Dyah puspitasari. « **knowledge sharing in libraries : A case study of knowledge sharing starateyies in Indonesian University libraries** ».in the magazine : IFLA wlis 2013 Singapore. July 10 ,2013. [Digital file in pdf format].

📖 المؤتمرات العلمية:

86. زهير، عين أحجر. بوشارب بولوداني لزهرة. **واقع ادارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية الجزائرية (دراسة تحليلية لاحداث نص تشريعي خاص بتنظيم المهنة المكتبية في**

الجزائر). أعمال المؤتمر الرابع والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات. [متاح على الخط المباشر]. تمت الزيارة يوم (2019/01/15)، على الرابط:

https://ara-afli.org/main/post_details.php

87. ماجد الطاهر، اسمهان. ابراهيم محمود منصور. متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في شركات الاتصالات الأردنية. مؤتمر جامعة العلوم التطبيقية. مدريد/اسبانيا: 2011. [متاح على الخط المباشر]. تمت زيارة يوم: (30/01/2019)، على

الرابط: <http://archive.jinan.edu.lb/conf/MGKE/6/258>

88. نجادات، عبد السلام. واقع نقل المعرفة والتشارك بها في ظل العولمة. المؤتمر العلمي الدولي عولمة الادارة في عصر المعرفة. لبنان: 2012م. [متاح على الخط المباشر]. تمت الزيارة يوم: (29/01/2019)، على الرابط:

<http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/20.doc>

📖 المواقع الالكترونية:

📝 بالعربية:

89. بن حسين العبد الكريم، راشد. استراتيجية العصف الذهني استمطار الأفكار حقيقية تدريبية لتنمية مهارات العصف الذهني لدى المعلمين. 1423هـ. [متاح على الخط المباشر]. تمت الزيارة يوم (2019/05/15م) على الرابط:

<http://www.dawamemo.com>

90. بن عبد الله الضوحي، فهد. ادارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات: النظرية والتطبيق. journal - cybrarians. ع 20، سبتمبر 2009. [متاح على الخط المباشر]. تمت الزيارة يوم: (2019/05/20م)، على الرابط:

<http://www.journal.cybrarian.info>

91. حسونة، سميرة. ماهية فرق العمل. مركز بترايف للتدريب وتنمية الموارد البشرية، 2014م. [متاح على الخط المباشر]. تمت الزيارة يوم (14/05/2019)، على الرابط: <http://www.Betterlife-uk.com»arabica»view-art>
92. زهية، موساوي. الكفاءة وتجديدها: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية. [متاح على الخط المباشر]. تمت الزيارة يوم (09 ماي 2019م)، على الرابط: <http://mecas.univ-lemcen.dz>
93. صلاح، سمر. تطور الفكر الإداري. في المنتدى العربي لإدارة المورد البشرية. تمت الزيارة يوم (3 ماي 2019م)، 2011م. [متاح على الخط المباشر]. <http://hrdiscussion.com>
94. عبد العزيز محمد رفاعي، ممدوح. أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة (دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر للطيران). 2010م، [متاح على الخط المباشر]. تمت الزيارة يوم: (19/ماي/2019)، على الرابط: <http://www.dr-mamdouhrefaiy.com>
95. معلومات مأخوذة من موقع جامعة محمد خيضر بسكرة. التعريف بالجامعة. [على الخط المباشر]. تمت الزيارة يوم [2019/04/05]. متاح على الرابط: <http://www.univ-biskra.dz/index.php/presentation/presentations>
96. النفيعي، فارس. دور القائد في نجاح فريق العمل. 2010م. [متاح على الخط المباشر]. تمت الزيارة يوم (12/06/2019)، على الرابط: <http://www.hrdiscussion.com>
97. طرشي، حياة. المعرفة العلمية والمعرفة المهنية. تم الإطلاع عليها يوم (25/06/2019)، على الساعة: 6:44 صباحا.

✍ بالأجنبية:

98- PICHAULT, FRANCOIS. A quoi la gestion des compétences ? de l'impact d'un dispositif de gestion sur les trajectoires

individuelles. [Available online]. Visited on (15/03/2019), on the link <https://www.agrh.fr/assets/actes/2008deprez-pichault.pdf>.

الأملاص

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علم المكتبات

إستمارة إستبيان

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم المكتبات بعنوان:

التسيير بالكفاءات ودوره في نشر المعرفة

بمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة

تخصص: ادارة مؤسسات وثائقية ومكتبات.

اشراف الاستاذة:

✓ طرشي حياة

اعداد الطالبة:

✓ بويش منى

نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على هذه الاستمارة وكلنا أمل في الاستفادة من تجربتكم وتوظيف المعلومات المقدمة من طرفكم في الدراسة الميدانية للبحث، وذلك بقراءة جميع العبارات الموضحة بدقة وموضوعية ووضع علامة (X) أمام الإجابة التي تتناسب مع رأيك، علما أن ما سنتدلي به من معلومات سوف لن يستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

السنة الجامعية:

2018 - 2019م

المحور الأول: معلومات شخصية

الجنس: ذكر أنثى

السن: من 22 إلى 30 سنة

من 31 إلى 40 سنة

أكثر من 41 سنة

المستوى التعليمي:

جامعي

دراسات عليا

سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات إلى 10 سنوات

من 10 سنوات إلى 15 سنة

أكثر من 15 سنة

نوع المنصب الذي تشغله:

المحور الثاني: الموارد البشرية الكفاءة بمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة

1. تمتلك المكتبة كفاءات بشرية متخصصة ذات كفاءة عالية ؟

كثيرة

متوسطة

قليلة

لا توجد

2. ما نوع الكفاءات البشرية العاملة بالمكتبة ؟

كفاءات فردية

كفاءات جماعية

كفاءات استراتيجية(*)

كفاءات تنظيمية

* - الكفاءات الاستراتيجية: هي مزيج من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم في اضافة قيمة للمكتبة.

الملاحق

- كفاءات التسيير

- كفاءات موجهة نحو المستقبل*

3. ماهي أسس قياس كفاءة المورد البشري في مكتبكم:

- المؤهلات العلمية والشهادات الممنوحة

- السرعة في أداء المهام

- المهارة والإتقان في العمل

- لا يوجد من يخلفه في حالة غيابه

أسس أخرى أذكرها:

.....

.....

4. ما هي نسبة مساهمة الكفاءات البشرية الموجودة في تحقيق الأهداف العامة للمكتبة؟

- كبيرة

- متوسطة

- ضعيفة

- لا توجد

5. ما هي المعارف التي تحوزها الكفاءات في المكتبة؟

- معارف علمية

- معارف مهنية + الخبرة

- معارف علمية ومهنية

6. هل يتم نشر هذه المعارف بين العاملين في المكتبة من أجل الاستفادة منها وتطويرها؟

- نعم

- لا

إذا كانت الإجابة ب(لا) فما هي أسباب عدم نشر هذه المعارف:

* كفاءات موجهة نحو المستقبل: ويقصد بها الكفاءات التي تتابع كل ما هو جديد في إطار الحركة والديناميكية وهذا ما يجعلها مرنة على الدوام.

7. فيما تتمثل آليات الاستثمار في الموارد البشرية الكفأة في هذه المكتبة؟

- الدورات التدريبية

- الندوات المتخصصة

- التنمية المهنية للعاملين*

أخرى

المحور الثالث: تنمية الموارد البشرية في مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة

8. ما هو نوع التكوين الذي تلقتة الموارد البشرية لديكم؟

- تكوين أكاديمي

- تكوين مستمر (تربصات)، رسكلة

- تكوين ذاتي

تكوين آخر

9. تعتمد المكتبة إلى برامج ودورات تدريبية لتطوير أداء الموارد البشرية؟

- دائما

- احيانا

- نادرا

- ايدا

✓ ما نوع البرامج والدورات التدريبية والتكوينية التي يتلقاها المورد البشري من أجل تطوير أداءه؟

- تكوين أكاديمي

- تكوين داخلي

- التربصات قصيرة المدى

*-التنمية المهنية للعاملين: هي اكتساب وتعزيز المهارات، أو محاولة منهجية للتوفيق بين اهتمامات الأفراد ورغباتهم وبينمتطلبات التنظيم المتوقع أن يعمل به هؤلاء الأفراد.

الملاحق

- التريصات طويلة المدى

10. ما هي أهم العناصر التي يتم على أساسها تدريب وتكوين العاملين في المكتبة؟

- التدريب على مهارات العمل

- التدريب على مهارات التكنولوجيا الحديثة

- التدريب على التسيير الإداري

11. ما هو اتجاه تنمية الموارد البشرية الكفأة في مكتبتكم؟

- في العمليات الفنية

- في الجانب الإداري والتسييري

- في الجانب التكنولوجي

- في الجانب التشريعي

12. كيف تسيير وتيرة التنمية في المكتبة؟

- بشكل مستمر

- أحيانا

- نادرا

- حسب الحاجة

13. المرتكزات الأساسية لتنمية الموارد البشرية الكفأة في مكتبتكم؟

- سوق العمل

- أقسام ومعاهد المكتبات وما تحتاج إليه المهنة

- احتياجات المكتبة وقدراتها

- الأساليب والطرق التي تدعم عملية نشر المعرفة العلمية والمهنية بين العاملين والأقرب في

- الاستثمار في المورد البشري

✓ أخرى أذكرها

14. هل تهتم المكتبة بالحفاظ على الكفاءات البشرية الموجودة بها؟

- دائما
 - احيانا
 - نادرا
 - لا مطلقا

المحور الثالث: بيئة نشر المعرفة العلمية والمهنية في المكتبات الجامعية

15. أسلوب الإدارة المتبع في تسيير الموارد البشرية الكفأة في المكتبة؟

- الادارة بالمشاركة
 - الادارة بالأهداف
 - الادارة المركزية
 - التسيير بالكفاءات

غير ذلك:

✓ هل هذا الأسلوب؟

- مفروض
 - اختياري

ولماذا؟

16. هل ترى بأن هذا الأسلوب يدعم الاريفية في قيام الكفاءات البشرية بمهامها على أتم وجه؟

- نعم
 - لا

الملاحق

17. ما هي الاحتياجات التي تراها ضرورية للعناية بالكفاءات البشرية التي تحوزها مكتبتكم؟

- احتياجات مادية

- الاحتياجات المعنوية

- الحماية والأمن

✓ أخرى أذكرها

18. ما هي طرقكم وأساليبكم المستخدمة في تحسيس مستوى الكفاءة لديكم؟

- التشجيع

- الترقية

- التحفيز المادي

- التحفيز المعنوي

✓ أساليب أخرى

أذكرها:

19. توفر المكتبة المناخ المناسب للعاملين لنشر المعرفة العلمية والمهنية بينهم، وللابداع والتفكير

وإبتكار طرق عمل جديدة؟

- دائما

- أحيانا

- نادرا

- أبدا

20. هل بيئة العمل مساعدة للإظهار وتطوير الكفاءات الجماعية؟

- نعم

- لا

✓ إذا كانت الاجابة ب(لا) هل تسعى المكتبة إلى خلق بيئة مساعدة لعملية نشر المعرفة العلمية والمهنية

بين العاملين داخل مكتبتكم؟

الملاحق

مستطابات الأمانة

ملخص الدراسة:

تعالج هذه الدراسة موضوع التسيير بالكفاءات ودوره في نشر المعرفة العلمية والمهنية بين العاملين في المكتبات بجامعة محمد خيضر بسكرة، وذلك لمسايرة التطورات والتغيرات المتسارعة الحاصلة في مجال المكتبات والمعلومات تماشياً مع المجتمع الرقمي، فأصبح تبني أفكار ومبادئ وتوجهات الفكر الإداري الجديد القائم على الكفاءة البشرية حتمية عليها لا تقبل التفاوض أو التفريط، فالتسيير بالكفاءات يعتبر بمثابة خطة استراتيجية جديدة في تنظيم وتطوير المكتبات، فمن أهدافه تحسين أداء المنظمة وتثمين الموارد البشرية وخلق القيم والمعارف التي عندما تثرى تدعم التعلم التنظيمي، ذلك أنه يتجاوز ميدان الموارد البشرية ليصبح ورقة استراتيجية رابحة للمكتبة فهو مولد للقيم التي تسمح للمكتبة من التكيف مع المحيط الخارجي وضبط مواردها الداخلية فيما بينها، فتحقيق الأهداف التنظيمية يعزز تشجيع الأفراد لتطوير معارفهم ومهاراتهم مع مرور الوقت، ونشر المعارف العلمية والمهنية بين العاملين بكل يسر وسهولة بأواصر التعاون والانسانية.

وخلصت هذه الدراسة إلى أن أن مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة تقرر بأسلوب التسيير بالكفاءات ولكن لا تستخدمه فكانت نسبته منعدمة، رغم أن هذا الأسلوب يساعد في تنمية الكفاءات ومهارات العاملين، ونشر المعارف العلمية والمهنية بينهم.

الكلمات المفتاحية:

التسيير، الكفاءات، التسيير بالكفاءات، المعرفة العلمية، المعرفة المهنية، نشر المعرفة، إدارة الموارد البشرية.

Résumé de l'étude :

Cette étude traite de la question de la gestion des compétences et de son rôle dans la diffusion des connaissances scientifiques et professionnelles auprès des employés des bibliothèques de l'Université Mohammed Khader Biskra, Afin de se tenir au courant des développements et des mutations rapides dans le domaine des bibliothèques et de l'information, conformément à la société numérique, L'adoption des idées, des principes et des orientations de la nouvelle pensée administrative fondée sur l'efficacité humaine est impérative, elle n'accepte pas la contradiction ou l'abandon, La gestion des compétences est un nouveau plan stratégique dans l'organisation et le développement des bibliothèques dont les objectifs sont d'améliorer les performances de l'organisation, de valoriser les ressources humaines et de créer des valeurs et des connaissances qui, une fois enrichies, La réalisation des objectifs organisationnels encourage les individus à développer leurs connaissances et leurs compétences au fil du temps, et à diffuser facilement et facilement les connaissances scientifiques et professionnelles parmi les travailleurs , Coopération et humanité.

Cette étude a conclu que les bibliothèques de l'Université Mohammed Khaydir Biskra reconnaissent la méthode de gestion des compétences, mais ne les utilisaient pas, ce qui était absent, bien que cette méthode facilite le développement des compétences et des compétences des employés, ainsi que la diffusion des connaissances scientifiques et professionnelles entre eux.

les mots clés:

Gestion, compétences, gestion des compétences, connaissances scientifiques, connaissances professionnelles, diffusion des connaissances, gestion des ressources humaines

Study Summary :

This study addresses the issue of competency management and its role in the dissemination of scientific and professional knowledge among the employees of libraries in the University of Mohammed Khader Biskra, in order to keep abreast of the rapid developments and changes in the field of libraries and information in line with the digital society. The adoption of new ideas, principles and orientations of managerial thought based on human competence. The management of competencies is considered a new strategic plan in the organization and development of libraries. Its objectives are to improve the organization's performance, to value human resources and to create values and knowledge that, when enriched, support organizational learning. Achieving the organizational objectives promotes the encouragement of individuals to develop their knowledge and skills over time, and to disseminate scientific and professional knowledge among the employees with pleasure. And ease of cooperation and humanitarian ties.

This study concluded that the libraries of the University of Mohammed Khaydir Biskra recognized the method of managing competencies, but did not use them, which was absent, although this method helps in the development of competencies and skills of employees, and the dissemination of scientific and professional knowledge among them.

key words:

Management, competencies, competency management, scientific knowledge, professional knowledge, knowledge dissemination, human resources management.