



جامعة الجزائر 2 - أبو القاسم سعد الله -
كلية العلوم الإنسانية
قسم علم المكتبات و التوثيق



أطروحة لنيل درجة دكتوراه الطور الثالث ل م د
تخصص : أنظمة المعلومات الوثائقية

الإدارة بالكفاءات: دراسة لِعَيِّنة من المكتبات المركزية الجامعية لجامعات الجزائر وسط

إشراف:
أ.د. عيسى محاجبي

إعداد الطالبة:
بهية زيرام

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة	المؤسسة	الصفة
كوداش مليكة	أستاذة التعليم العالي	جامعة الجزائر 02	رئيسا
محاجبي عيسى	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 02	مقررا
تمور تبير فاروق	أستاذ محاضرة أ	جامعة الجزائر 02	عضوا
شريط نورالدين	أستاذ محاضرة أ	جامعة الجزائر 02	عضوا
بونيف محمد أمين	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	عضوا
يحياوي زهير	أستاذ التعليم العالي	جامعة غليزان	عضوا

الجزائر : 2024



University of Algiers 2- Abou el Kacem Saad Allah
Faculty of Humanities
Department of Library Science and Documentation



Thesis submitted for the Third Cycle LMD Doctorate
Option: Documentary information Systems

**"The management by competence: sample study of central university
libraries in the center of Algeria"**

Submitted by :
BAHIA ZIRAME

Supervised by :
AISSA MEHADJEBI

Examiners board:

Pr. KODACHE Malika	Chairwoman	University of Algires 2
Pr.MEHADJBI Aissa	Supervisor	University of Algires 2
Dr. TEMMOUR Tebbir Farouk	Examiner	University of Algires 2
Dr. CHERIET Nour Eddine	Examiner	University of Algires 2
Pr. BOUNIF Mohamed Amine	Examiner	University of M'sila
Pr. YAHYAOUI Zohir	Examiner	University of Relizane

Algiers 2024



الإهداء

إلى:

من أفنينا حياتهما و كل غايتهما سماع كلمة نجاح والدنيا

الغاليين

أمي الغالية، مصدر الأمان و المنبع الذي طالما سقانا الحب و

الحنان

أبي الغالي، رحمه الله، الذي علمني معاني الحياة، و غرس في

أعماقي الإرادة، الصبر و المثابرة، مثلي الأعلى في الأصالة و

الثبات

إلى أخواتي العزيزات: فهيمة و باية

إلى كل من ساندني ووقف إلى جانبي دائما و شجعني حتى

إتمام هذا العمل

نؤارة و فتيحة و سهيلة و نادية و سليم و بلال و صالح و جميع فريق

مصلحة التوجيه بالمكتبة المركزية لجامعة بومرداس

إلى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل و لو بكلمة طيبة

شكر و تقدير

"ربّ أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ و على والديّ و أن
أعمل صالحا ترضاهم ادخلني برحمتك
في عبادك الصالحين" النمل (19)

اشكر و احمّد الله عز و جلّ الذي وفقني لإتمام هذا العمل و انار لي
الدرب للعلم والمعرفة.

أقدم جزيل الشكر للأستاذ المشرف عيسى محاجبي على
نصائحهم وإرشاداته القيمة وصبره طوال فترة إعداد البحث
شكرا لجميع أساتذتي الكرام الأستاذة لعمرّوس، الأستاذ منير الحمزة،
الأستاذ قوالي ، الأستاذ بوقاسم

على توجيهاتهم القيمة طوال فترة إعداد هذا العمل
كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى السيد بوزاوية، مدير المكتبة
المركزية على دعمه لي لإنجاز بحثنا
والسيدة زيرا ري فريدة، صاحبة الفكرة في دراسة الموضوع
شكر خاص إلى جميع مديري المكتبات الجامعية المركزية محل
دراستنا على تعاونهم من أجل إنجاز هذا العمل
شكرا لكل أفراد عائلتي الذين قدموا لي الدعم و وقفوا الى جانبي
حتى إتمام هذا العمل

زيرام، بهية

الإدارة بالكفاءات : دراسة لِعَيِّنة من المكتبات المركزية الجامعية لجامعات الجزائر وسط /
بهية زيرام ؛ إشراف عيسى محاجبي . - الجزائر: [د.ن.], 2024. -483 ورقة:
جداول، أشكال، 30 سم.+ قرص مضغوط.
ببليوغرافيا. ملاحق.

أطروحة دكتوراه: علم المكتبات والتوثيق: جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله : 2024.

محاجبي، عيسى، مشرف



المستخلص:

تواجه المكتبات الجامعية في الجزائر العديد من التحديات في عصرنا الحالي من بينها الانفجار المعلوماتي الكبير و تنوع حاجيات المستفيدين و قلة الموارد المالية، لذلك فهي بحاجة إلى تبني نظام إداري يتلائم مع متطلبات هذا العصر من أجل تحسين أدائها و تحقيق الجودة في خدمة مستفيديها، في هذا الإطار تتناول هذه الدراسة الإدارة بالكفاءات لِعَيِّنة من المكتبات المركزية لجامعات الجزائر وسط.اعتمدنا فيها على المنهج الوصفي ووظفنا أدوات بحث تمثلت في الملاحظة و المقابلة مع مديري المكتبات الجامعية إضافة إلى توزيع استبيان على المكتبيين.

توصلت الدراسة إلى وجود تطبيق جزئي لنظام الإدارة بالكفاءات في المكتبات الجامعية محل دراستنا وهذا راجع لمجموعة من المعوقات من بينها عدم توفر الميزانية الكافية و التبعية لرئاسة الجامعة و خضوعها لقانون الوظيف العمومي الذي يحدد معايير الانتقاء للتوظيف ، في الأخير قدمت الدراسة مجموعة من المقترحات من بينها ضرورة تفعيل برامج التكوين الموجهة للمكتبيين حسب احتياجاتهم، إعادة النظر في قانون الترقية و التوظيف الخاص بجميع الرتب المكتبية، مع ضرورة تطوير بيئة العمل بتوفير الميزانية الكافية.

الكلمات الدالة:

الإدارة بالكفاءات؛ المكتبات الجامعية؛ المكتبات المركزية؛ الكفاءات؛ الجزائر.

Résumé :

De nos jours, les bibliothèques universitaires en Algérie font face à de nombreux défis parmi lesquels l'explosion de l'information, la diversité des besoins des usagers et le manque de ressources financières. Par conséquent, elles doivent adopter un système de gestion qui s'aligne sur les exigences de cette époque afin d'améliorer leurs performances et garantir la qualité des services offerts à leurs usagers. Dans ce contexte, cette étude aborde le sujet de management par compétences dans un échantillon de bibliothèques centrales des universités du centre de l'Algérie.

À cette fin, nous avons adopté une méthode descriptive et utilisé des outils de recherche tels que l'observation et les entretiens avec les directeurs des bibliothèques universitaires, en plus de la distribution de questionnaires aux bibliothécaires. L'étude a révélé une application partielle du système de gestion par compétences dans les bibliothèques universitaires étudiées. Cela est dû à plusieurs obstacles, notamment l'insuffisance du budget, la dépendance vis-à-vis de la présidence de l'université et la soumission au règlement de fonction publique qui détermine les critères de sélection pour le recrutement.

En conclusion, l'étude propose plusieurs suggestions, notamment la nécessité de réactiver des programmes de formation pour les bibliothécaires en fonction de leurs besoins, de réexaminer la loi sur la promotion et le recrutement pour tous les grades des bibliothèques, et de développer l'environnement de travail en fournissant un budget adéquat.

Mots clés : management des compétences ; bibliothèques universitaires ; bibliothèques centrales ; compétences; Algérie.

Abstract:

Today, university libraries in Algeria face various challenges among them the explosion of information, the diversity of user needs, and the lack of financial resources. Consequently, they need to adopt a management system aligned to the demands in this era to improve their performance and ensure the quality of offered services to their users. In this context, this study deals with the subject of competency-based management in a sample of university libraries in central Algeria.

For this purpose, we have adopted in our study the descriptive method and we used research tools such as observation, interviews with managers, and distribution of questionnaire to librarians. The study revealed a partial implementation of the competency-based management system in the university libraries subject of study. This is due to several obstacles, including insufficient budget, dependence to the university administration, and submission to the public service regulation that determines the selection criteria for recruitment.

In conclusion, the study proposes several suggestions, including the necessity to reactivate the training programs for librarians according to their needs, reconsider the promotion and recruitment regulation for all library staff categories, and improve the work environment by providing an adequate budget.

Key words: management competency; university libraries; central libraries; competences; Algeria.

قائمة المختصرات

المختصر باللغة الأجنبية	المصطلح باللغة الأجنبية
SAS	Statistical Analysis System
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
ISO	International Standardization Organization
PNST	Portail National de Signalement des Thèses
ASJP	Algerian Scientific Journal Platform
BiblioUniv	Bibliothèque Universitaire
SNDL	Système National de Documentation en Ligne
Pdoc	Portail Documentaire
RIBU	Reseau Interbibliothèque Universitaire
ISTeMag	Optimisation de l'Accès à l'Information Scientifique et Technique dans les Universités du Maghreb
URFIST	Unité Régionale de Formation et de l'Information Scientifique et Technique

قائمة المحتويات

الاهداء

شكر وتقدير

المستخلص

قائمة المختصرات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة.....Erreur ! Signet non défini.

الفصل التمهيدي : الإطار المنهجي للدراسة

1. الإشكالية.....32
2. الفرضيات.....33
3. أهداف الدراسة.....34
4. أسباب اختيار الموضوع.....34
5. حدود الدراسة.....35
 - 1.5. الحدود الزمنية.....35
 - 2.5. الحدود الموضوعية.....35
 - 3.5. الحدود البشرية.....35
 - 4.5. الحدود المكانية.....36
6. منهج الدراسة.....36
7. مجتمع الدراسة.....37
 - 1.7. عينة الدراسة.....37
 - 2.1.7. خصائص عينة الدراسة.....40
8. أدوات الدراسة.....49
 - 1.8. الملاحظة.....49
 - 2.8. المقابلة.....49
 - 3.8. الاستبيان.....52
 - 1.3.8. إعداد و توزيع الاستبيان.....53
9. منهجية التوثيق وصياغة الإستشهادات المرجعية.....55
10. الدراسات السابقة.....55

56.....	1.10. الدراسات باللغة العربية.....
60.....	2.10. الدراسات باللغة الأجنبية.....
63.....	11. مصطلحات الدراسة.....

الفصل الأول : إدارة المكتبات

67.....	تمهيد.....
67.....	1. المكتبات الجامعية.....
67.....	1.1. تعريف المكتبة الجامعية.....
69.....	1.2. أنواع المكتبات الجامعية.....
70.....	3.1. أهداف و وظائف المكتبة الجامعية.....
72.....	4.1. التحديات التي تواجه المكتبات الجامعية.....
73.....	2. إدارة المكتبات الجامعية.....
73.....	1.2. تعريف الإدارة.....
73.....	1.1.2. لغة.....
73.....	2.1.2. اصطلاحا.....
75.....	2.2. تعريف إدارة المكتبات الجامعية.....
75.....	3.2. أهمية الإدارة في المكتبات الجامعية.....
76.....	4.2. مستويات الإدارة في المكتبات.....
77.....	5.2. مدارس الفكر الإداري.....
77.....	أولاً: المدرسة الكلاسيكية.....
82.....	ثانياً: المدرسة السلوكية.....
84.....	ثالثاً: المدارس الحديثة.....
86.....	6.2. مكونات إدارة المكتبات.....
86.....	7.2. وظائف الإدارة بالمكتبات الجامعية.....
87.....	8.2. الوظائف الإدارية في المكتبات الجامعية.....
87.....	1.8.2. التخطيط.....
89.....	2.8.2. التنظيم.....
94.....	3.8.2. التوظيف.....
95.....	4.8.2. التوجيه.....
106.....	5.8.2. الرقابة.....

107.....	9.2. عوامل نجاح الإدارة
107.....	1- الكفاءة
107.....	2- الفعالية
108.....	10.2. المهارات الإدارية
108.....	1- المهارات الفنية
108.....	2- المهارات الإنسانية / العلاقاتية
109.....	3- المهارات الفكرية/ التصورية: Conceptual skills
109.....	4- المهارات التشخيصية: Diagnostic Skills
109.....	11.2. المهارات الضرورية لمدير المكتبة
110.....	12.2. تحديات إدارة المكتبات
111.....	2. 13. الصعوبات التي تواجه إدارة المكتبات
113.....	خلاصة

الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية و سبل تطويرها

115.....	تمهيد
115.....	1. نشأة إدارة الموارد البشرية
117.....	2. مفهوم الموارد البشرية
118.....	3. مفهوم إدارة الموارد البشرية
119.....	4. أهداف إدارة الموارد البشرية
119.....	5. أهمية إدارة الموارد البشرية
120.....	6. وظائف إدارة الموارد البشرية
133.....	7. المؤهلات التي يجب توافرها في مدير إدارة الموارد البشرية
136.....	8. التوجه المعاصر لإدارة الموارد البشرية: الإدارة الإستراتيجية
137.....	1.8. متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
137.....	2.8. التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية
138.....	2.2.8. العوامل التي تؤثر على التخطيط الإستراتيجي للقوى البشرية
139.....	3.2.8. خطوات التخطيط الإستراتيجي للقوى البشرية
140.....	9. الموارد البشرية في المكتبات الجامعية
140.....	1.9. بنية و تنظيم جهاز العاملين في المكتبات الجامعية
140.....	1.1.9. مدير المكتبة الجامعية: وظائفه و مؤهلاته

143.....	2.1.9. موظفو المكتبة الجامعية
143.....	2.1.9. 1. فئات الموظفين في المكتبة
145.....	3.1.9. حجم وطبيعة الموظفين في المكتبات الجامعية حسب المعايير الدولية
153.....	10. تكوين و تطوير الموارد البشرية في المكتبات الجامعية: طرق تطوير المهارات
168.....	خلاصة الفصل :

الفصل الثالث : الإدارة بالكفاءات في المكتبات الجامعية و متطلباتها

170.....	تمهيد
170.....	1. نشأة أسلوب الكفاءة
171.....	2. تعريف الكفاءة
171.....	1.2. لغة
171.....	2.2. اصطلاحا
175.....	3. أنواع الكفاءات و أبعادها
178.....	4. تصنيف و ترتيب الكفاءات
179.....	5. الإدارة بالكفاءات و متطلباتها
179.....	1.5. تعريف الإدارة بالكفاءات
180.....	2.5. أهداف الإدارة بالكفاءات
180.....	6. مستويات منهج الكفاءة
182.....	7. متطلبات إدارة الكفاءات
183.....	8. مراحل تطبيق نظام الإدارة بالكفاءات
187.....	09. شروط بناء و تطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات
189.....	10. استخدام واختيار العاملين باستخدام الكفاءات
197.....	11. الكفاءات الواجب توفرها في مدير المكتبة أو مركز المعلومات
204.....	12. أهمية عملية اختيار العاملين
204.....	13. مصادر اختيار القوى العاملة
205.....	14. الصفات الواجب توفرها في مدير المكتبة
206.....	15. خصائص مدير المكتبة أو مركز المعلومات الفعال
208.....	16. عوائق الإدارة بالكفاءات
209.....	خلاصة الفصل

الفصل الرابع : تقديم المكتبات الجامعية محل الدراسة

211.....	تمهيد
212.....	1. التعريف بالمكتبات الجامعية لجامعات الجزائر وسط محل الدراسة.
212.....	1.1. المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة
213.....	2.1. المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين للعلوم والتكنولوجيا باب الزوار
213.....	3.1. المكتبة المركزية لجامعة امحمد بوقرة - بومرداس
214.....	4.1. المكتبة المركزية لجامعة مولود معمري - تيزي وزو
214.....	5.1. المكتبة المركزية لجامعة زيان عاشور - الجلفة:
215.....	6.1. المكتبة المركزية لجامعة عمار ثليجي - الأغواط
216.....	7.1. المكتبة المركزية لجامعة أمين العقال الحاج موسى آق أخاموك - تامنغست
217.....	2. الموارد البشرية في المكتبات الجامعية محل الدراسة
217.....	1.1.2. المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة
219.....	4.1.2. المكتبة المركزية لجامعة مولود معمري تيزي وزو
221.....	2.2. توزيع الموظفين بالمكتبات الجامعية لجامعات الوسط حسب المصالح
235.....	3.2. توزيع الموظفين بالمكتبات الجامعية لجامعات الوسط حسب الرتب والمؤهل العلمي
243.....	3. الخدمات المقدمة على مستوى المكتبات المركزية محل دراستنا
244.....	1.3. لخدمات المشتركة بين جميع المكتبات
246.....	2.3. الخدمات الغير مشتركة بين جميع المكتبات
247.....	خلاصة الفصل

الفصل الخامس : الموارد البشرية في المكتبات الجامعية محل الدراسة

249.....	تمهيد:
249.....	1. توزيع الموارد البشرية للمكتبات حسب التخصص
251.....	2. كفاية عدد الموظفين
253.....	3. توزيع المكتبيين حسب الرتب المهنية
255.....	4. توزيع المكتبيين على مصالح المكتبات الجامعية
257.....	5. كيفية الحصول على منصب عمل في المكتبة
258.....	6. استفادة المكتبيين من ترقيات في الرتبة أثناء المسار المهني
260.....	7. طرق الاستفادة من الترقية في الرتبة
263.....	8. طبيعة التوظيف
264.....	9. العمل في مجال المكتبات في مؤسسة أخرى

10.	توافق مهام المكتبيين مع المؤهل العلمي.....	265
11.	ممارسة المكتبيين لمهام مختلفة منذ التوظيف.....	267
12.	تماشي كفاءة المكتبيين مع مؤهلاتهم العلمية.....	269
13.	تماشي كفاءة المكتبيين مع الوظائف الموكلة إليهم.....	270
14.	مؤشرات تقييم مهارات الموظف المطلوبة و مؤهلاته.....	272
15.	تقييم مديري المكتبات لكفاءة المكتبيين.....	274
16.	وجود خطة بديلة لتجاوز العراقيل في حالة وجود نقص في عدد الموظفين.....	277
17-	وجود تقييم دوري للموظفين.....	278
18-	الهدف من تقييم الموظفين في المكتبة.....	279
19.	اقتراحات تنمية كفاءة المكتبيين.....	281
20.	أهم الصعوبات التي تواجه المكتبات الجامعية من ناحية الموارد البشرية.....	283
	خلاصة الفصل.....	287

الفصل السادس : تكوين الموارد البشرية في المكتبات الجامعية محل الدراسة

	تمهيد.....	289
1.	استفادة مديري المكتبات الجامعية من دورات تكوينية.....	289
2.	استفادة المكتبيين من دورات تكوينية.....	290
3.	عدد الدورات التكوينية التي استفاد منها مديرو المكتبات الجامعية.....	291
4.	عدد الدورات التكوينية التي استفاد منها المكتبيون.....	292
5.	مكان الدورات التكوينية التي استفاد منها مديرو المكتبات الجامعية.....	294
7.	طبيعة التكوين الذي استفاد منه المديرون.....	298
8.	طبيعة التكوين الذي استفاد منه المكتبيون.....	300
9-	مجالات تكوين مديري المكتبات الجامعية.....	302
10.	مجالات تكوين المكتبيين.....	304
11.	الاحتياجات التكوينية لمديري المكتبات الجامعية.....	306
12.	الاحتياجات التكوينية للمكتبيين.....	309
13.	إشراك مديري المكتبات في برامج التكوين المقترحة على مستوى الجامعة.....	310
14.	وجود مخطط لدورات تكوينية: لفائدة المكتبيين على المدى القريب.....	311
15.	كفاية التكوين المتوفر لتنمية مهارات المكتبيين.....	312
16.	سعي المكتبيين لتحديث معلوماتهم لتطوير مؤهلاتهم من أجل تدارك نقائص التكوين.....	314

315.....	وجود صعوبات في العمل بسبب أن نقص التكوين المستمر لدى المكتبيين
316.....	16. سبب عدم الاستفادة من دورات تكوينية
319.....	خلاصة الفصل

الفصل السابع : واقع الإدارة بالكفاءات في المكتبات الجامعية محل الدراسة

321.....	تمهيد
321.....	1. مفهوم الإدارة بالكفاءات لدى مديري المكتبات الجامعية
323.....	2. متطلبات تطبيق الإدارة بالكفاءات في المكتبات الجامعية المدروسة
324.....	3. درجة تمكن المديرين من المهارات التالية
326.....	4. وجود خطة على المدى البعيد لتنمية مهارات المكتبي و الحفاظ عليها و تحديثها
328.....	5. أهمية الاعتماد على الإدارة بالكفاءات من أجل تحقيق أهداف المكتبة و تحسين أدائها
329.....	6. وجود تقسيم للمهام الموكلة للموظفين حسب رتبهم و تخصصاتهم في المكتبة
330.....	7. وجود بطاقات وصفية للمهام الموكلة إلى الموظفين
331.....	8. المعيار المعتمد في توزيع الموظفين على مصالح المكتبة
333.....	09. الاعتماد على أسلوب التدوير الوظيفي في المكتبة
334.....	10. وجود دراسة لانتقاء الموارد البشرية قبل توظيفهم بناء على مؤهلات محددة مسبقا
336.....	11. إشراك مديري المكتبات الجامعية في عملية التوظيف
337.....	12. طرق تقييم مهارات المرشحين عند التوظيف
338.....	13. المعايير المعتمدة في تقييم الموظف في المكتبات الجامعية المركزية بعد التوظيف
342.....	14. وجود تحفيز للموظفين
344.....	15. نوع التحفيز المعتمد في المكتبات الجامعية
349.....	16. ملائمة ظروف العمل و توفر المناخ المناسب للإبداع في المكتبة
353.....	17. تطبيق أسلوب العمل الجماعي
354.....	18. تنظيم اجتماعات دورية مع الموظفين
357.....	19. إشراك المكتبيين في اتخاذ القرارات المرتبطة بأداء المكتبة و أخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار
359.....	20. الأساليب القيادية المعتمدة على مستوى المكتبات المدروسة
360.....	21. المهارات القيادية لمديري المكتبات الجامعية
361.....	22. أساليب التواصل مع الموظفين في المكتبات الجامعية المدروسة
363.....	23. اعتماد إستراتيجية لتطبيق الإدارة بالكفاءات في المكتبات الجامعية المدروسة
365.....	خلاصة الفصل

368.....	النتائج العامة للدراسة
382.....	نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات
392.....	المقترحات
401.....	خاتمة

القائمة الببليوغرافية

الملاحق

قائمة الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الورقة
	الفصل التمهيدي	
01	توزيع عينة الدراسة حسب المكتبات المركزية محل الدراسة	38
02	عدد الاستبيانات المسترجعة حسب المكتبات	40
03	الفئة العمرية لعينة الدراسة	41
04	المستوى التعليمي لعينة الدراسة	42
05	الشهادة المتحصل عليها من طرف عينة الدراسة	43
06	التخصص العلمي لعينة الدراسة	44
07	الرتب الوظيفية لعينة الدراسة	45
08	الخبرة المهنية لعينة الدراسة	47
09	طبيعة التوظيف	48
10	توزيع أسئلة المقابلة حسب المحاور	51
11	تواريخ إجراء المقابلة مع مدراء المكتبات المركزية الجامعية	52
12	توزيع أسئلة الاستبيان حسب المحاور	54
	الفصل الثاني	
13	محتويات التحليل الوظيفي	121
14	التخطيط الاستراتيجي و خطة الموارد البشرية	138
15	مهام المكتبيين حسب الرتب الواردة في الجريدة الرسمية الجزائرية	147
16	شروط ترقية سلك محافظي المكتبات الجامعية	149
17	مهام سلك مساعد مكتبات جامعية	150
18	شروط ترقية سلك مساعد مكتبات جامعية	151
19	مهام سلك عون تقني في المكتبات الجامعية	151
20	شروط ترقية عون تقني للمكتبات الجامعية	152
21	مهام سلك معاون تقني في المكتبات الجامعية	153
	الفصل الثالث	
22	الفرق بين إدارة الموارد البشرية و إدارة الموارد البشرية بالكفاءات	178
	الفصل الرابع	
23	عدد الموظفين في المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 حسب التخصص	216
24	عدد الموظفين في المكتبة المركزية لجامعة باب الزوار حسب	217

	التخصص	
217	عدد الموظفين في المكتبة المركزية لجامعة بومرداس حسب التخصص	25
218	عدد الموظفين في المكتبة المركزية لجامعة تيزي وزو حسب التخصص	26
219	عدد الموظفين في المكتبة المركزية لجامعة الجلفة حسب التخصص	27
219	عدد الموظفين في المكتبة المركزية لجامعة الأغواط حسب التخصص	28
220	عدد الموظفين في المكتبة المركزية لجامعة تامنغست حسب التخصص	29
222	توزيع الموظفين على مصالح المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1	30
224	توزيع الموظفين على مصالح المكتبة المركزية لجامعة باب الزوار	31
225	توزيع الموظفين على مصالح المكتبة المركزية لجامعة بومرداس	32
230	توزيع الموظفين على مصالح المكتبة المركزية لجامعة تيزي وزو	33
231	توزيع الموظفين على مصالح المكتبة المركزية لجامعة الجلفة	34
232	توزيع الموظفين على مصالح المكتبة المركزية لجامعة الأغواط	35
233	توزيع الموظفين على مصالح المكتبة المركزية لجامعة تامنغست	36
235	الرتب المهنية و المؤهلات العلمية لموظفي المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1	37
236	الرتب المهنية و المؤهلات العلمية لموظفي المكتبة المركزية لجامعة باب الزوار	38
237	الرتب المهنية و المؤهلات العلمية لموظفي المكتبة المركزية لجامعة بومرداس	39
239	الرتب المهنية و المؤهلات العلمية لموظفي المكتبة المركزية لجامعة تيزي وزو	40
240	الرتب المهنية و المؤهلات العلمية لموظفي المكتبة المركزية لجامعة الجلفة	41
241	الرتب المهنية و المؤهلات العلمية لموظفي المكتبة المركزية لجامعة الأغواط	42
242	الرتب المهنية و المؤهلات العلمية لموظفي المكتبة المركزية لجامعة تامنغست	43
243	الخدمات المقدمة على مستوى المكتبات المركزية محل دراستنا	44
	الفصل الخامس	
248	توزيع الموارد البشرية للمكتبات حسب التخصص	45

250	كفاية عدد الموظفين في المكتبات	46
252	توزيع المكتبيين حسب الرتب المهنية	47
254	توزيع المكتبيين على مصالح المكتبة	48
257	كيفية الحصول على منصب عمل	49
258	استفادة المكتبيين من ترقيات	50
259	طرق الاستفادة من الترقيات	51
262	طبيعة التوظيف	52
263	العمل في مجال المكتبات في مؤسسة أخرى	53
264	توافق مهام المكتبيين مع المؤهل العلمي من وجهة نظر المديرين	54
265	توافق مهام المكتبيين مع المؤهل العلمي من وجهة نظر المكتبيين	55
267	ممارسة المكتبيين لمهام مختلفة منذ التوظيف	56
268	تماشي كفاءة المكتبيين مع مؤهلاتهم	57
270	تماشي كفاءة المكتبيين مع الوظائف الموكلة إليهم	58
271	نسبة تماشي كفاءة المكتبيين مع الوظائف الموكلة إليهم	59
272	مؤشرات تقييم مهارات الموظف المطلوبة و مؤهلاته	60
274	تقييم مديري المكتبات الجامعية لكفاءة المكتبيين	61
276	وجود خطة بديلة لتجاوز العراقيل في حالة نقص عدد الموظفين	62
277	وجود تقييم دوري للموظفين	63
278	الهدف من تقييم الموظفين	64
280	اقتراحات تنمية كفاءة الموظفين في المكتبة	65
283	أهم الصعوبات التي تواجه المكتبات من ناحية الموارد البشرية	66
	الفصل السادس	
288	استفادة مديري المكتبات الجامعية من دورات تكوينية	67
289	استفادة المكتبيين من دورات تكوينية	68
291	عدد الدورات التكوينية التي استفاد منها مديرو المكتبات الجامعية	69
292	عدد الدورات التكوينية التي استفاد منها المكتبيون	70
293	مكان الدورات التكوينية التي استفاد منها مديرو المكتبات الجامعية	71
295	مكان الدورات التكوينية التي استفاد منها المكتبيون	72
297	طبيعة التكوين الذي استفاد منه المديرون	73

299	طبيعة التكوين الذي استفاد منه المكتبيون	74
301	مجالات تكوين مديري المكتبات الجامعية	75
303	مجالات تكوين المكتبيين	76
306	الاحتياجات التكوينية لمديري المكتبات الجامعية	77
308	الاحتياجات التكوينية للمكتبيين	78
310	إشراك مديري المكتبات الجامعية في برامج التكوين على مستوى الجامعة	79
311	وجود مخطط لدورات تكوينية لفائدة الموظفين على المدى القريب	80
312	كفاية التكوين المتوفر لتنمية مهارات المكتبيين	81
313	سعي المكتبيين إلى تحديث المعلومات لتطوير المؤهلات	82
314	وجود صعوبات في العمل بسبب نقص التكوين المستمر	83
316	سبب عدم الاستفادة من دورات تكوينية	84
	الفصل السابع	
320	مفهوم الإدارة بالكفاءات لدى مديري المكتبات الجامعية	85
321	متطلبات تطبيق الإدارة بالكفاءات في المكتبات الجامعية	86
323	درجة تمكن المديرين من المهارات	87
325	وجود خطة على المدى البعيد لتنمية مهارات المكتبي و الحفاظ عليها	88
326	أهمية الاعتماد على الإدارة بالكفاءات في المكتبات الجامعية	89
327	وجود تقسيم للمهام الموكلة للموظفين حسب رتبهم و تخصصاتهم في المكتبة	90
328	وجود بطاقات وصفية للمهام الموكلة إلى الموظفين	91
329	المعيار المعتمد في توزيع الموظفين على مصالح المكتبة	92
331	الاعتماد على أسلوب التدوير الوظيفي في المكتبة	93
333	وجود دراسة لانتقاء الموارد البشرية قبل توظيفهم بناء على مؤهلات محددة مسبقا	94
334	إشراك مديري المكتبات الجامعية عينة الدراسة في عملية التوظيف	95
335	طرق تقييم المرشحين عند التوظيف	96
336	المعايير المعتمدة في التقييم بعد التوظيف من وجهة نظر المديرين	97
339	المعايير المعتمدة في التقييم بعد التوظيف من وجهة نظر المكتبيين	98
340	وجود تحفيز للمكتبيين في المكتبة من وجهة نظر المديرين	99

341	وجود تحفيز من وجهة نظر المكتبيين	100
342	التحفيز المعتمد على مستوى المكتبات الجامعية من وجهة نظر المديرين	101
346	التحفيز المعتمد على مستوى المكتبات الجامعية من وجهة نظر المكتبيين	102
348	ملائمة ظروف العمل و توفر المناخ المناسب للإبداع في المكتبة من وجهة نظر المديرين	103
349	ملائمة ظروف العمل في المكتبة من وجهة نظر المكتبيين	104
350	العراقيل التي تواجه المكتبيين في المكتبة	105
352	تطبيق أسلوب العمل الجماعي في المكتبات	106
353	تنظيم اجتماعات دورية مع مدير المكتبة أو رئيس المصلحة من وجهة نظر المديرين	107
354	تنظيم اجتماعات دورية مع مدير المكتبة أو رئيس المصلحة من وجهة نظر المكتبيين	108
355	إشراك المكتبيين في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين	109
356	إشراك المكتبيين في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المكتبيين	110
357	الأساليب القيادية المعتمدة في المكتبات	111
358	المهارات القيادية الواجب توفرها في مدير المكتبة الجامعية	112
360	أساليب التواصل مع الموظفين	113
361	وجود إستراتيجية لتطبيق الإدارة بالكفاءات	114

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	العنوان	الورقة
01	عملية إدارة الموارد البشرية	135
02	مراحل الإدارة الإستراتيجية	136
03	العملية التقليدية لاختيار العاملين واستقطابهم	188
04	الطريقة التقليدية في اختيار العاملين	190
05	الاستقطاب و الاختيار باستخدام الجدارات	192
06	توزيع الموارد البشرية للمكتبات حسب التخصص	248
07	كفاية عدد الموظفين	250
08	توزيع المكتبيين حسب الرتب المهنية	253

254	توزيع المكتبيين على مصالح المكتبة	09
257	كيفية الحصول على منصب عمل في المكتبة	10
258	استفادة المكتبيين من الترقيات في المكتبة	11
260	طرق الاستفادة من الترقيات في المكتبة	12
262	طبيعة التوظيف في المكتبة	13
263	العمل في مجال المكتبات في مؤسسة أخرى	14
264	توافق مهام المكتبيين مع المؤهل العلمي من وجهة نظر المديرين	15
265	توافق مهام المكتبيين مع المؤهل العلمي من وجهة نظر المكتبيين	16
267	ممارسة المكتبيين لمهام مختلفة منذ التوظيف	17
269	تماشي كفاءة المكتبيين مع مؤهلاتهم	18
270	تماشي كفاءة المكتبيين مع الوظائف الموكلة إليهم	19
271	نسبة تماشي كفاءة المكتبيين مع الوظائف الموكلة إليهم	20
272	مؤشرات تقييم مهارات الموظف المطلوبة و مؤهلاته	21
276	وجود خطة بديلة لتجاوز العراقيل في حالة نقص عدد الموظفين	22
277	وجود تقييم دوري للموظفين	23
278	الهدف من تقييم الموظفين	24
281	اقتراحات تنمية كفاءة المكتبيين في المكتبة	25
283	أهم الصعوبات التي تواجه المكتبات من ناحية الموارد البشرية	26
288	استفادة مديري المكتبات الجامعية من دورات تكوينية	27
289	استفادة المكتبيين من دورات تكوينية	28
291	عدد الدورات التكوينية التي استفاد منها مديرو المكتبات الجامعية	29
292	عدد الدورات التكوينية التي استفاد منها المكتبيون	30
293	مكان الدورات التكوينية التي استفاد منها مديرو المكتبات الجامعية	31
295	مكان الدورات التكوينية التي استفاد منها المكتبيون	32
297	طبيعة التكوين الذي استفاد منه المديرون	33
299	طبيعة التكوين الذي استفاد منه المكتبيون	34
301	مجالات تكوين مديري المكتبات الجامعية	35
303	مجالات تكوين المكتبيين	36
306	الاحتياجات التكوينية لمديري المكتبات الجامعية	37
308	الاحتياجات التكوينية للمكتبيين	38

310	إشراك مديري المكتبات الجامعية في برامج التكوين على مستوى الجامعة	39
311	وجود مخطط لدورات تكوينية لفائدة المكتبيين على المدى القريب	40
312	كفاية التكوين المتوفر لتنمية مهارات المكتبيين	41
313	سعي المكتبيين إلى تحديث المعلومات لتطوير المؤهلات	42
315	وجود صعوبات في العمل بسبب نقص التكوين المستمر	43
316	سبب عدم الاستفادة من دورات تكوينية	44
320	مفهوم الإدارة بالكفاءات لدى مديري المكتبات الجامعية	45
322	متطلبات تطبيق الإدارة بالكفاءات في المكتبات الجامعية	46
325	وجود خطة على المدى البعيد لتنمية مهارات المكتبي و الحفاظ عليها	47
326	أهمية الاعتماد على الإدارة بالكفاءات في المكتبات الجامعية	48
327	وجود تقسيم للمهام الموكلة للموظفين حسب رتبهم و تخصصاتهم	49
328	وجود بطاقات وصفية للمهام الموكلة إلى الموظفين	50
329	المعيار المعتمد في توزيع الموظفين على مصالح المكتبة	51
331	الاعتماد على أسلوب التدوير الوظيفي في المكتبة	52
333	وجود دراسة لانتقاء الموارد البشرية قبل توظيفهم بناء على مؤهلات محددة مسبقا	53
334	إشراك مديري المكتبات الجامعية عينة الدراسة في عملية التوظيف	54
335	طرق تقييم المرشحين عند التوظيف	55
337	المعايير المعتمدة في التقييم بعد التوظيف من وجهة نظر المديرين	56
339	المعايير المعتمدة في التقييم بعد التوظيف من وجهة نظر المكتبيين	57
340	وجود تحفيز للمكتبيين في المكتبة من وجهة نظر المديرين	58
341	وجود تحفيز من وجهة نظر المكتبيين	59
343	التحفيز المعتمد على مستوى المكتبات الجامعية من وجهة نظر المديرين	60
346	التحفيز المعتمد على مستوى المكتبات الجامعية من وجهة نظر المكتبيين	61
348	ملائمة ظروف العمل و توفر المناخ المناسب للإبداع في المكتبة من وجهة نظر المديرين	62
349	ملائمة ظروف العمل في المكتبة من وجهة نظر المكتبيين	63
350	العراقيل التي تواجه المكتبيين	64
352	تطبيق أسلوب العمل الجماعي	65

353	تنظيم اجتماعات دورية مع الموظفين في المكتبة من وجهة نظر المديرين	66
354	تنظيم اجتماعات دورية مع مدير المكتبة أو رئيس المصلحة من وجهة نظر المكتبيين	67
356	إشراك المكتبيين في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين	68
356	الإشراك في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المكتبيين	69
357	الأساليب القيادية المعتمدة في المكتبات	70
359	المهارات القيادية الواجب توفرها في مدير المكتبة الجامعية	71
360	أساليب التواصل مع الموظفين	72
361	وجود إستراتيجية لتطبيق الإدارة بالكفاءات	73

مقدمة عامة

تزداد أهمية الإدارة في عصرنا الحالي في شتى المجالات ، عصر الانفجار المعلوماتي الكبير والتطور التكنولوجي المتسارع ، والذي تجلى في ظهور تقنيات جديدة غيّرت بشكل كبير أساليب العمل، حيث سهلت الوصول إلى المعلومات على نطاق واسع وبشكل فوري، مما تطلب مواكبة هذا التطور و الاستفادة منه لتحقيق الأهداف المرسومة من خلال اتباع أسلوب إداري ناجع في إدارة مختلف المنظمات.

و تعتبر الإدارة ذلك النشاط الخاص الذي يقوم بإتباع سياسة محددة تعتمد على كل من وضوح الأهداف التنظيمية، والقيادة العقلانية وتنمية الموارد والطاقات، وذلك من أجل تطوير كفاءة المؤسسات، لقيامها بدور فعال في تنمية المجتمعات التي تعمل بها¹ . كما يمكننا القول بأنها الاستغلال الأفضل والأمثل للموارد المتوفرة بما يحقق الرغبات المتنامية، و حسن الأداء و يزيد المردودية خاصة في مجال المكتبات بوصفها القلب النابض للمؤسسات العلمية الذي يزودها بمصادر المعلومات المختلفة، فالإدارة أصبحت تشكل معيارا مهما في قياس درجة رقي الأمم وتقدمها. لذا فقد اتبعت المنظمات ومن بينها المكتبات عدة أنظمة إدارية عبر العصور، أثبتت الدراسات العلمية عدم نجاح معظمها إلى أن ظهر أسلوب الإدارة بالكفاءات، الذي يعتبر أحد النماذج الحديثة الرائدة في إدارة المنظمات، حيث يعتمد على توظيف وتطوير الموارد البشرية المؤهلة والمتخصصة، وتعزيز قدراتها وتطوير مهاراتها لتلبية حاجيات المستفيدين وتحقيق أهداف المكتبة من خلال تحسين أداء الفريق العامل وتعزيز قدراتهم في العمل المكتبي. ولا يتم ذلك إلا من خلال تحديد الكفاءات المطلوبة لكل وظيفة، وتوظيف الأشخاص الأكثر ملائمة لتلك الوظائف، وتطوير خطط التدريب والتطوير المستمر للموظفين لتعزيز مهاراتهم وتطوير قدراتهم بغية تقديم أداء أفضل. وتسعى المكتبات الجامعية باعتبارها المورد الأساسي للمعلومات التي تتجزأ بها البحوث العلمية في الجامعة فهي مطالبة اليوم أكثر من أي وقت مضى أن تكون في مستوى تطلعات المستفيدين منها. بالحفاظ على كيانها وترقية وظائفها في ظل التطور السريع الذي تشهده جميع ميادين العلم والمعرفة.

¹ عبد الله محمد، عبد الرحمن، 2001. إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية و الممارسات الواقعية . الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ص.17.

و نظرا للأهمية الكبيرة للكفاءات في المكتبات تم التطرق إلى دراسة واقع تطبيق نظام الإدارة بالكفاءات في عينة من المكتبات المركزية الجامعية لجامعات الجزائر وسط، ولإلزام بجميع جوانب الموضوع و الأجابة على جميع التساؤلات المطروحة جاءت دراستنا في ثمانية فصول يسبقها فصل تمهيدي. الأربعة فصول الأولى تمثل الجانب النظري للدراسة و الأربعة فصول الأخرى تمثل الجانب الميداني، و سوف نتطرق بالتفصيل إلى محتوى كل فصل فيما يلي:

بالنسبة للفصل التمهيدي الذي يمثل الإطار المنهجي للدراسة تطرقنا فيه إلى الخطوات المنهجية المتبعة في إنجاز هذا البحث من خلال تحديد الإشكالية والفرضيات وأهداف الدراسة، إضافة إلى تحديد المنهج المستخدم وكذلك وصف عينة الدراسة و أدوات البحث المعتمدة و المتمثلة في المقابلة مع مديري المكتبات الجامعية إضافة إلى الاستبيان الذي وزعناه على المكتبيين، تطرقنا أيضا إلى عرض للدراسات السابقة الوطنية و الأجنبية المتعلقة بموضوعنا وفي الأخير قدمنا شرح مفصل لمصطلحات الدراسة.

أما بالنسبة للفصل الأول الذي جاء بعنوان إدارة المكتبات الجامعية، قسمناه إلى قسمين: الأول تناولنا فيه تعريف المكتبات الجامعية، أنواعها، أهدافها، وظائفها إضافة إلى تقديم مجموعة من التحديات التي تواجهها في هذا العصر، و في القسم الثاني تطرقنا إلى إدارة المكتبات الجامعية و تناولنا فيه تعريف الإدارة كمصطلح عام وتعريف إدارة المكتبات الجامعية، أهمية الإدارة، الوظائف الإدارية، المهارات الإدارية الواجب توفرها لدى مدير المكتبة كما تطرقنا إلى أهم التحديات التي تواجه إدارة المكتبات الجامعية.

سلطنا الضوء في الفصل الثاني على إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية من خلاله تطرقنا في القسم الأول منه إلى التعريف بإدارة الموارد البشرية، أهميتها و أهدافها، في القسم الثاني تطرقنا إلى التعريف بالإدارة الإستراتيجية التي تعتبر التوجه المعاصر لإدارة الموارد البشرية و في القسم الثالث تطرقنا إلى الموارد البشرية في المكتبات الجامعية من خلاله عرضنا بالتفصيل مختلف الفئات العاملة في المكتبة الجامعية و في القسم الأخير تطرقنا إلى تكوين و تطوير الموارد البشرية في المكتبات الجامعية عرضنا من خلاله مختلف الطرق لتحسين أداء الموظفين من تكوين و تدريب وتحفيز .

وخصصنا الفصل الثالث الذي يعتبر الفصل الأخير في الجانب النظري للإدارة بالكفاءات في المكتبات الجامعية ومتطلباتها، من خلاله تطرقنا في قسمه الأول إلى تعريف مصطلح الكفاءة لغة واصطلاحاً، ثم أنواع الكفاءات وتصنيفها. ثم في القسم الثاني من هذا الفصل تناولنا بالدراسة متطلبات تطبيق نظام الإدارة بالكفاءات وأهم العوائق التي تواجه المنظمات من أجل تطبيقها. بالنسبة للجانب الميداني لدراستنا فقد قسمناه إلى أربعة فصول:

في الفصل الرابع خصصناه لتقديم المكتبات الجامعية ميدان الدراسة، من خلاله تعرضنا إلى تقديم المكتبات المركزية الجامعية السبع لعينة دراستنا وهم على التوالي المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1- يوسف بن خدة، المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين باب الزوار، المكتبة المركزية لجامعة مولود معمري بتيزي وزو، المكتبة المركزية لجامعة امحمد بوقرة ببومرداس، المكتبة المركزية لجامعة زيان عاشور بالجلفة، المكتبة المركزية لجامعة عمار ثليجي الأغواط، المكتبة المركزية لجامعة الحاج موسى أق أمموك تامنغست، قمنا بتقديم المكتبة تاريخ التدشين، المساحة الإجمالية، فضاءاتها، ثم تطرقنا بالتفصيل إلى الإمكانيات البشرية لكل مكتبة من حيث عدد المتخصصين، شهاداتهم ورتبهم ثم توزيعهم على مصالح المكتبة. القسم الأخير خصصناه لتقديم الخدمات التي توفرها المكتبات الجامعية السبعة.

أما في الفصل الخامس تطرقنا فيه إلى تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بالموارد البشرية في المكتبات الجامعية محل دراستنا، من خلال تحليل الأجوبة المتحصل عليها من المقابلة التي أجريناها مع مديري المكتبات الجامعية محل دراستنا والاستبيان الموزع على المكتبيين.

بالنسبة للفصل السادس فقد تناولنا فيه تكوين الموارد البشرية في المكتبات الجامعية محل دراستنا ومدى استفادتها من مختلف البرامج التكوينية التي تسطرها الجامعة.

أما بالنسبة للفصل السابع: الذي يمثل الفصل الأخير من الجانب الميداني تطرقنا فيه إلى واقع الإدارة بالكفاءات في المكتبات الجامعية محل دراستنا حاولنا من خلاله الوقوف على واقع تطبيق أسلوب الإدارة في المكتبات ومدى اهتمام المديرين بالكفاءات المكتبية وتطويرها.

وفي الأخير، قمنا بعرض النتائج المتوصل إليها من خلال دراستنا الميدانية وتقديم مجموعة من المقترحات التي من شأنها تحسين أداء المكتبات الجامعية الجزائرية من خلال اعتماد تطبيق نظام الإدارة بالكفاءات.

الفصل التمهيدي

الإطار المنهجي للدراسة

1. الإشكالية:

يشهد عالمنا اليوم تغيرات و تطورات سريعة و متنوعة شملت جميع المجالات و أفرزت تحديات عديدة على المنظمات، و جعلت أهمية الإدارة تزداد يوما بعد يوم بتركيزها على التنسيق بين الموارد المادية و البشرية والتكنولوجية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة. فظهرت عدة نظريات ومدارس إدارية كل منها حاول إيجاد الحلول للمشاكل الإدارية بطريقته.

إن المنظمات اليوم بحاجة لتبني نظام إداري ناجح يمكنها من الحفاظ على مكانتها و مواجهة مختلف التحديات، لذا أولت اهتماما كبيرا بالعنصر البشري الذي يعتبر محورا أساسيا في تحقيق أهدافها، بتدريبه و تطوير مهاراته و الارتقاء به، هذا ما أثبتته التجارب العالمية، حيث أنشأت أقساما خاصة و مصالح لإدارة شؤونهم للقيام بمختلف المهام.

إن المورد البشري اليوم يعتبر من الدعائم الأساسية للمنظمات و التي من بينها المكتبات الجامعية، التي تعتبر جزءا لا يتجزأ من الجامعة نظرا لدورها المهم في خدمة الباحثين و تحسين الإنتاج العلمي و تطويره من خلال خدماتها المتنوعة، فهي المرجع الأساسي للطلاب و الأستاذ والحجر الأساس و القلب النابض للجامعة¹، إذ أصبحت من بين أهم المؤشرات لتصنيف الجامعات من خلال عدة مواقع عالمية. إذ يتوقف هذا النجاح على مدى كفاءة هذا المورد البشري و قدرته على ممارسة وظائفه المختلفة وخبرته، فالمكتبة مهما بلغت مقتنياتها و إمكانياتها المادية لا يمكنها تقديم خدمات فعالة للمستفيدين ما لم تتوفر لديها موظفون بمستوى عال من الكفاءة و التدريب الذي يتيح لهم أن يظهروا مميزات هذا الرصيد الضخم بأفضل الطرق و الأساليب، من أجل هذا اهتمت المكتبات الجامعية في الدول المتقدمة بالموارد البشرية من حيث الاختيار ، التعيين و التكوين إضافة إلى اهتمامها بالجوانب الإنسانية للأفراد و تحسين ظروف العمل.

و لقد تبنت المكتبات الجامعية عدة أنظمة إدارية سعيا منها لمواجهة التحديات التي أفرزتها البيئة الجديدة مثل تنوع مصادر المعلومات وتنوع حاجيات المستفيدين ، حيث أثبتت معظم الدراسات الأكاديمية و الممارسات الميدانية عدم نجاعتها مما جعلها تعاني من مشاكل إدارية

¹Houali, Mouloud, 2019. Du rôle et de la mission de la bibliothèque universitaire en tant que système d'information au service de l'université. Revue de bibliothéconomie[en ligne] . Vol.11, n°2, pp.7-32.

ISSN2602-6589 [consulté le 15 avril2020] . Disponible sur : <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/104310>.

و تقنية انعكست على أدائها، فظهرت عدة أنظمة إدارية من أجل إيجاد الحلول الملائمة وتحقيق الأهداف المسطرة، من بينها نظام الإدارة بالكفاءات الذي ظهر أول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1971¹ ثم انتشر في باقي دول العالم و اعتمدته معظم الشركات و المؤسسات الاقتصادية الكبرى .

إن نظام الإدارة بالكفاءات يركز على الاستثمار في العنصر البشري بجلب الكفاءات و المحافظة عليها و تطويرها، بغرض الاستفادة من خبراتها، و تفعيل دورها باعتماد أسلوب المشاركة في اتخاذ مختلف القرارات، دون إغفال التكوين المستمر للموارد البشرية في سبيل تحيين معارفهم لمواكبة المستجدات الحاصلة في محيط المكتبات. فالإمكانات المادية رغم أهميتها لا تغني أبدا عن العنصر البشري الكفاء و الفعال المعد إعدادا جيدا، على أسس علمية دقيقة. فهذه هي الثروة الحقيقية والرئيسية للمنظمات اليوم بفضل التغيرات الحاصلة بفعل المنافسة و الطلب المستمر على المعلومة التي أصبحت عملة المستقبل.

ومن هذا المنطلق، سنقوم باستكشاف واقع تطبيق نظام الإدارة بالكفاءات في المكتبات المركزية الجامعية لجامعات الجزائر وسط و تبيان مدى اهتمامها بالعنصر البشري و الكفاءات المكتبية من خلال طرح التساؤل التالي :

مامدى تطبيق نظام الإدارة بالكفاءات في المكتبات المركزية لجامعات الجزائر وسط؟

تفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل هناك استراتيجيات في المكتبات المركزية لجامعات الجزائر وسط من أجل تطبيق نظاما لإدارة بالكفاءات؟

2- ماهي الآليات المتبعة في تطبيق مبدأ الإدارة بالكفاءات في المكتبات المركزية للجامعات محل الدراسة؟

3- ماهي الآليات المعتمدة لتوظيف وترقية الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية محل الدراسة؟

4- هل يتم تطوير المهارات الوظيفية لدى العاملين بالمكتبة المدروسة؟

5- هل يتم تقييم الفوارق و النقائص الموجودة في المهارات للموظفين للحد منها؟

2. الفرضيات:

¹ مناصرية، رشيد، 2012. إدارة الموارد البشرية بالكفاءات: نحو أداء بشري متميز. مجلة الواحات للبحوث و الدراسات [على الخط].

ع. 16، صص. 112 - 138. ردمد 1112 - 7163 [تم الإطلاع عليه يوم 15 ماي 2020]. متاح على الرابط:

https://www.researchgate.net/publication/331714683_adart_almward_albshryt_balkfaat_nhw_mwrdr_bshryt_mtmyz

- على ضوء إشكالية الدراسة وللإجابة على التساؤلات المطروحة يمكننا طرح الفرضيات التالية:
- 1- غياب إستراتيجية واضحة المعالم في تسيير الموارد البشرية في المكتبات المركزية أدى إلى تعطيل تطبيق نظام الإدارة بالكفاءات
 - 2- تفعيل آلية التحفيز و مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمكتبات أدى إلى تطبيق إحدى مبادئ الإدارة بالكفاءات
 - 3 - اعتماد الخبرة و الامتحانات المهنية في عملية الترقية الوظيفية أدى إلى تفعيل إحدى آليات الإدارة بالكفاءات في المكتبات الجامعية محل الدراسة
 - 4- غياب برامج محينة في التكوين و التدريب المستمر للموظفين يؤثر سلبا على تطبيق الادارة بالكفاءات

3. أهداف الدراسة:

- إن الهدف من دراستنا هو الوقوف على واقع الإدارة بالكفاءات في المكتبات الجامعية و هل هناك اهتمام من طرف الإدارة العليا بالكفاءات المكتبية و ذلك من خلال :
- إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف في إدارة المكتبات المركزية لجامعات الجزائر وسط.
 - إبراز أهمية الاهتمام بالكفاءات في المكتبات الجامعية وتحسين المكتبات موضوع الدراسة بضرورة اكتساب الكفاءات التي تسمح لها بفرض وجودها و تحسين خدماتها.
 - تعزيز البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية بالكفاءات في المكتبات الجامعية نظرا لقلتها.
 - تقديم مقترحات لتبني نظام الإدارة بالكفاءات في المكتبات الجامعية و التي من شأنها أن تساهم بالنهوض بقطاع المكتبات الجامعية في الجزائر.

4. أسباب اختيار الموضوع:

- من أسباب اختيارنا لموضوع الدراسة نذكر مايلي:
- ازدياد أهمية المورد البشري الكفاء و ضرورة الاهتمام به نظرا للتحديات الكبيرة التي تواجه المكتبات خاصة مع التطورات التكنولوجية المتسارعة.
 - قلة الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة بالكفاءات في المكتبات الجامعية
 - توعية مديري المكتبات المركزية الجامعية و تحسيسهم بأهمية المورد البشري و بالتالي تعزيز تركيزها عليه و تحسين مستوى أدائه .

- الوقوف على مختلف الصعوبات التي تواجه المكتبات الجامعية من أجل تطبيق نظام الإدارة بالكفاءات
- اهتمامنا بدراسة الموضوع و الرغبة في تنمية و تعميق معارفي في موضوع الإدارة بالكفاءات
- التجارب العالمية الرائدة في استغلال الكفاءات في إدارة المنظمات وما حقته من نتائج.
- ملاحظتنا لعدم الاهتمام بالكفاءات في المكتبات و رغبتنا في توظيف خبرتي المتواضعة كرئيسة لمصلحة التوجيه في المكتبة المركزية لجامعة بومرداس
- الاهتمام بالجانب الإداري للمكتبات و إدراكنا لأهميته لأنه يؤثر مباشرة على أداء الموظف من جهة و مدى رضا المستفيدين على الخدمات المقدمة من جهة أخرى
- الدور الرئيسي الذي أصبحت تؤديه الكفاءات في عصرنا الحالي باعتبارها المصدر الرئيسي للتقدم والتطور.

5. حدود الدراسة :

إن كل دراسة تتوفر على قسم ميداني لا بد أن تتوفر على مجالات وحدود معينة ترسم المعالم الأساسية لها، وهذه الحدود تدور في مجملها بين الحدود الجغرافية، والحدود البشرية و الحدود الزمنية باعتبارها العناصر الأساسية التي تسمح بالتحكم الجيد في موضوع الدراسة، فيما يلي سنوضح هذه الحدود:

1.5 الحدود الزمنية:

وهي الفترة الزمنية التي ستجرى فيها دراستنا و التي سنستغرقها في جمع المعلومات المتعلقة بموضوعنا التي امتدت في الفترة ما بين 2017-2022 .

2.5 الحدود الموضوعية:

وتتمثل في دراسة موضوع الإدارة بالكفاءات في المكتبات الجامعية المركزية لجامعات الجزائر وسط و مدى تطبيقه.

3.5 الحدود البشرية :

وتشمل عينة البحث كل من مديري المكتبات المركزية لجامعات الجزائر 1 بن يوسف بن خدة، المكتبة المركزية لجامعة بومرداس، جامعة مولود معمري بتييزي وزو، المكتبة المركزية لجامعة الجلفة، المكتبة المركزية لجامعة عمار ثلجي بالأغواط، المكتبة المركزية لجامعة تامنغست عن

طريق إجراء مقابلة معهم، بالإضافة المكتبين العاملين في هذه المكتبات عن طريق توزيع استبيان.

4.5 الحدود المكانية:

تتمثل في الحدود الجغرافية لدراستنا مجال الدراسة الميدانية و التي تشمل عينة من المكتبات المركزية لجامعات الجزائر وسط حيث اخترنا سبع مكتبات هي:

- المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة.
- المكتبة المركزية لجامعة امحمد بوقرة ببومرداس.
- المكتبة المركزية لجامعة العلوم والتكنولوجيا باب الزوار.
- المكتبة المركزية لجامعة مولود معمري ب تيزي وزو.
- المكتبة المركزية لجامعة الجلفة زياني عاشور .
- المكتبة المركزية لجامعة الأغواط عمار ثليجي.
- المكتبة المركزية لجامعة الحاج موسى أق أخموك تامنغست .

6- منهج الدراسة :

إن المنهج هو تلك الأدوات التي تمكننا من الحصول على معلومات دقيقة حول ظاهرة أو مشكلة معينة بهدف إيجاد الحلول والوصول إلى نتائج باعتماد أساليب علمية حديثة. و سعيا منا للإلمام بجميع جوانب موضوع دراستنا فإننا اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه: <<أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد، أو فترة أو فترات زمنية معينة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية، ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة>>¹. بناء على هذا التعريف فإن المنهج الوصفي يناسب هذه الدراسة، ذلك لأنه يعتمد على جمع البيانات و تحليلها بطريقة علمية و موضوعية اعتمادا على أدوات بحثية معينة تلائم موضوع الدراسة. في بحثنا هذا قمنا بتقديم و وصف المكتبات الجامعية محل الدراسة بالإضافة إلى القيام بتجميع و تنظيم و تحليل البيانات المتحصل عليها من أسئلة المقابلة التي أجريناها مع مديري المكتبات الجامعية. وكذا تجميع وتنظيم و تحليل البيانات المتحصل عليها من الاستبانة الموزعة على المكتبيين في هذه المكتبات الجامعية .

¹ دويدري، رجا وحييد، 2000 . البحث العلمي: أساسياته النظرية. [على الخط]. دمشق: دار الفكر. [تم الاطلاع عليه يوم 25 ماي 2018].

متاح على الرابط: <http://www.almostafa.info/data/arabic/depot3/gap.php?file=016498.pdf>

7- مجتمع الدراسة :

إن تحديد مجتمع الدراسة يعتبر من أهم مراحل البحث العلمي ويشمل مجتمع دراستنا كل من مديري المكتبات الجامعية المركزية لجامعات الجزائر وسط وكذا المكتبيين. حيث تضمن موقع وزارة التعليم العالي و البحث العلمي www.mesrs.dz¹ 17 جامعة و بالتالي سوف تشمل هذه الدراسة 17 مكتبة مركزية جامعية لأن كل جامعة تملك مكتبة مركزية جامعية واحدة.

1.7 عينة الدراسة:

يعتبر اختيار عينة الدراسة من أهم خطوات البحث العلمي، من خلاله يتوجب على الباحث اختيار الميدان التطبيقي لدراسته بعناية شديدة حيث يجب أن تتوفر في العينة مجموعة من الخصائص و المعايير الملائمة لموضوع البحث.

إن عينة دراستنا عبارة عن عينة قصدية (التي تعرف بأنها العينة التي في متناول اليد، وتعتمد على اختيار الباحث للعينة التي يسهل الحصول عليها)². تتكون من مديري المكتبات المركزية لجامعات الجزائر وسط إضافة إلى المكتبيين في جميع الرتب الموزعين على الرتب التالية: محافظ مكتبات رئيسي، محافظ مكتبات، ملحق مكتبات جامعية مستوى 2، ملحق مكتبات جامعية مستوى 1، مساعد مكتبات، عون تقني للمكتبات، معاون تقني في المكتبات.

من بين جامعات منطقة الوسط، اخترنا سبع مكتبات جامعية مركزية لدراستنا بناء على مجموعة من الشروط المنهجية نذكرها فيما يلي:

- الموقع الجغرافي للمكتبة.
- مدى وجود خدمات متطورة كون الخدمات تعكس مدى نجاعة الأسلوب الإداري المعتمد .
- حضور المكتبة ومشاركتها في المشاريع الوطنية والدولية مثل مشروع RIBU و مشروع ISTEMAG.

¹ تتضمن الموقع تصنيف الجامعات التالية: 1. جامعة البويرة - آكلي محند أولحاج، 2. جامعة الجلفة - زيان عاشور ، 3. جامعة غرداية ، 4. جامعة خميس مليانة - الجيلالي بوعنامة، 5. جامعة المدية - يحي فارس، 6. جامعة الجزائر هواري بومدين للعلوم و التكنولوجيا، 7. جامعة بجاية - عبد الرحمان ميرة، 8. جامعة بومرداس - امحمد بوقرة، 9. جامعة تيزي وزو - مولود معمرى، 10. جامعة الأغواط - عمار ثليجي. 11. جامعة البليدة 1 - سعد دحلب ، 12. جامعة البليدة 2 - لونيسي علي، 13. جامعة الجزائر 1 - بن يوسف بن خدة، 14. جامعة الجزائر 2 - أبوالقاسم سعد الله ، 15. جامعة الجزائر 3 ابراهيم سلطان شيبوط، 16. جامعة التكوين المتواصل ، 17. جامعة تامنغست.

² صابر، فاطمة عوض، 2002. أسس ومبادئ البحث العلمي. الإسكندرية : مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ص. 194 .

على هذا الأساس ميدان دراستنا شمل سبع مكتبات جامعية مركزية، اخترنا أربع منها في الشمال واثنان في الوسط وواحدة في الجنوب حسب الموقع الجغرافي و هي:

- 1- المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة.
- 2- المكتبة المركزية لجامعة الجزائر هواري بومدين للعلوم والتكنولوجيا باب الزوار.
- 3- المكتبة المركزية لجامعة امحمد بوقرة بومرداس.
- 4- المكتبة المركزية لجامعة مولود معمري تيزي وزو.
- 5- المكتبة المركزية لجامعة زياني عاشور الجلفة.
- 6- المكتبة المركزية لجامعة عمار ثلجي الأغواط.
- 7- المكتبة المركزية لجامعة الحاج موسى أق أخموك تامنغست.

الجدول التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب المكتبات والتي تضمنت 7 مدراء و 159 مكتبي:

الرقم	اسم المكتبة	إجمالي عدد الموظفين	عدد المكتبيين	النسبة المئوية
1	المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة	65	25	38,46
2	المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين باب الزوار	53	28	52,83
3	المكتبة المركزية لجامعة امحمد بوقرة بومرداس	63	26	41,26
4	المكتبة المركزية لجامعة مولود معمري - تيزي وزو	55	37	67,27
5	المكتبة المركزية لجامعة زياني عاشور بالجلفة	32	18	56,25
6	المكتبة المركزية لجامعة عمار ثلجي بالأغواط	20	18	90
7	المكتبة المركزية لجامعة تامنغست	16	12	75
	المجموع	304	159	% 52 ,32

الجدول رقم (01): توزيع عينة الدراسة حسب المكتبات المركزية محل الدراسة

يعتبر العنصر البشري المحرك الرئيسي و القوة الدافعة في المكتبات للقيام بمختلف الأعمال وتقديم مختلف الخدمات، من خلال المعطيات المتحصل عليها في الجدول رقم 01، نلاحظ وجود تباين في توزيع عدد الموظفين على مستوى المكتبات الجامعية عينة الدراسة خاصة في عدد المتخصصين في علم المكتبات فبالنسبة للعدد الإجمالي لعدد الموظفين تعتبر المكتبة المركزية

لجامعة الجزائر 1 الأكثر عددا ب 65 موظفا أما المكتبة المركزية لجامعة تامنغست تعتبر الأقل عددا من حيث عدد الموظفين ب 16 موظفا، أما من حيث عدد المتخصصين في علم المكتبات ف تعتبر المكتبة المركزية لجامعة مولود معمري ب تيزي وزو الأكثر عددا ب 37 مكتبي أي ب 67 % من العدد الإجمالي للموظفين و المكتبة المركزية لجامعة تامنغست الأقل عددا ب 12 مكتبي أي بنسبة 75% من العدد الإجمالي للموظفين.

إذا قمنا بمقارنة عدد الموظفين المختصين في علم المكتبات على مستوى المكتبات الجامعية عينة الدراسة مع بعض المكتبات الجامعية الأوروبية نجد أن بعض المكتبات الجامعية عينة الدراسة لازالت بعيدة نوعا ما مثل المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 و المكتبة المركزية لجامعة بومرداس، حيث تنص المعايير الدولية على وجوب أن يكون 50¹ % من الموظفين في المكتبة في تخصص المكتبات. فيما يلي نقدم بعض الأرقام المتعلقة ببعض المكتبات الجامعية الأوروبية فيما يخص عدد الموظفين المختصين في علم المكتبات الذين يتم توظيفهم على مستوى المكتبة: مكتبة جامعة ليون 2 توظف 52 مختص من بين 66 عامل، مكتبة تولوز 1 توظف 60 مختص من بين 70 عامل، أما مكتبة جامعة غرونوبل (2 et 3 Grenoble) فتوظف 58 مختص من بين 68 عامل.²

عدد الاستبيانات المسترجعة حسب المكتبات:

الرقم	الاستبيانات المسترجعة المكتبات المركزية	المديرين		المكتبيين	
		الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة
1	المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة	1	1	25	20
2	مكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين باب الزوار	1	1	28	27
3	المكتبة المركزية لجامعة امحمد بوقرة بومرداس	1	1	26	26
4	المكتبة المركزية لجامعة زيان عاشور بالجلفة	1	1	13	13
5	المكتبة المركزية لجامعة عمار ثلجي بالأغواط	1	1	18	18

¹ الترتوري، محمد عوض، 2008. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات و مراكز المعلومات الجامعية. عمان: دار حامد . ص 442.

² Jouguelet, Suzanne, 2010. Comparaison internationale de bibliothèques universitaires: étude de cas[en ligne]. N° 2009-0017 [Consulté le 19 octobre 2019]. Disponibles sur : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/48213-comparaison-internationale-de-bibliotheques-universitaires.pdf>

09	12	1	1	المكتبة المركزية لجامعة تامنغست	6
33	37	1	1	المكتبة المركزية لجامعة مولود معمري- تيزي وزو	7
146	159	07	07	المجموع	

الجدول رقم (02): عددا الاستبيانات المسترجعة حسب المكتبات

وتجدر الإشارة إلى أننا قمنا بتوزيع استمارة ورقية على المكتبيين في كل من المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 و المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين باب الزوار و المكتبة المركزية لجامعة تيزي وزو .

أما بالنسبة للمكتبة المركزية لجامعة بومرداس و جامعة الأغواط و جامعة الجلفة و جامعة تامنغست فقد قمنا بتوزيع استمارة إلكترونية بغرض جمع المعلومات المطلوبة.

2.1.7. خصائص عينة الدراسة:

1.2.1.7. الفئة العمرية لعينة الدراسة :

تعتبر الفئة العمرية من بين العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وعلى مواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في جميع المجالات حيث أن فئة الشباب هي الأكثر قابلية للتغيير خاصة في المجال التكنولوجي في المقابل نجد مقاومة من طرف الأكبر سنا و تمسكها بالوسائل التقليدية لأداء مختلف الوظائف.

الفئة العمرية للمكتبيين			الفئة العمرية لمديري المكتبات		
النسبة المئوية	العدد	الفئة العمرية	النسبة المئوية	العدد	الفئة العمرية
2	03	من 20 إلى 30 سنة	00	00	من 20 إلى 30 سنة
52	75	من 31 إلى 40 سنة	14	01	من 31 إلى 40 سنة
36	53	من 41 إلى 50 سنة	57	04	من 41 إلى 50 سنة
10	15	أكثر من 50 سنة	29	02	أكثر من 50 سنة
%100	146	المجموع	%100	07	المجموع

الجدول رقم (03): الفئة العمرية لعينة الدراسة

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم 03 نلاحظ أن الفئة العمرية لأغلبية مديري المكتبات الجامعية تراوحت ما بين 41 إلى 50 سنة بنسبة بلغت 57% وهي من أهم الفئات العمرية لمديري المكتبات ذلك أنهم يتميزون في هذه الفترة بالخبرة الواسعة في مجال المكتبات و مهارات قيمة في إدارة المكتبة و التواصل مع الموظفين و المستفيدين من طلبة و أساتذة، إضافة إلى امتلاكهم الحكمة و الرزانة في اتخاذ القرارات السليمة، تأتي في المرتبة الثانية الفئة العمرية لأكثر من 50 سنة بنسبة 29% وهي فئة عمرية تتميز بالخبرة الواسعة أيضا و المهارات المتقدمة إضافة إلى علاقاتها الواسعة ، في المرتبة الأخيرة نجد الفئة العمرية ما بين 31 إلى 40 سنة بنسبة بلغت 14% تتميز هذه الفئة العمرية من المديرين بالخبرة العملية و الطاقة و النشاط و القدرة على التكيف مع التكنولوجيات الحديثة الجيدة إضافة إلى امتلاكهم مهارات متقدمة في مجال إدارة المكتبات، كما نلاحظ عدم وجود أي مدير سنه ما بين 20 إلى 30 سنة. (أنظر ملحق رقم (08)).

بالنسبة للمكتبيين توزع أغليتهم في الفئة العمرية ما بين 31 إلى 40 سنة بنسبة 52% وهي فئة شابة تتسم بالطاقة بالنشاط و الرغبة في التغيير و التطوير مما يعود بالفائدة على أداء المكتبات كما تمتلك هذه الفئة خبرة عملية جيدة. ثم تليها الفئة العمرية ما بين 41 إلى 50 سنة بنسبة 36% و التي بدورها تمتلك خبرة ومهارات واسعة إضافة إلى أنها تتميز بالاستقرار و المسؤولية و قوة التحمل، في المرتبة الثالثة تأتي الفئة العمرية لأكثر من 50 سنة بنسبة 10% و في المرتبة الأخيرة نجد الفئة العمرية ما بين 20 إلى 30 سنة بنسبة 2% وتشمل المكتبيين الحديثي التوظيف.

من خلال ما سبق يمكننا القول أن الفئة العمرية لمديري المكتبات ملائمة لإدارة المكتبات و استغلال الكفاءات المكتبية لتحقيق أهداف المكتبة. كما أن الفئة العمرية للمكتبيين أغليتها شابة و تمتلك الحماس اللازم لتطوير المكتبة و تحقيق أهدافها.

2.2.1.7. المستوى التعليمي لعينة الدراسة :

يعتبر المستوى التعليمي من بين المعايير التي تسمح بالقيام بعملية التقييم حيث تؤثر تأثيرا مباشرا على كفاءة الموظف في أداء المهام الموكلة إليه كما يؤثر على الأداء العام للمكتبة ، فيما يلي سوف نتطرق إلى المستوى التعليمي لعينة دراستنا.

المستوى التعليمي للمكتبيين			المستوى التعليمي لمديري المكتبات		
النسبة المئوية	العدد	المستوى التعليمي	النسبة المئوية	العدد	المستوى التعليمي
1	01	متوسط	00	00	متوسط
27	39	ثانوي	00	00	ثانوي
72	106	جامعي	100	07	جامعي
%100	146	المجموع	%100	7	المجموع

الجدول رقم (04): المستوى التعليمي لعينة الدراسة

من خلال المعطيات المتحصل عليها في الجدول رقم 4 نلاحظ أن كل مديري المكتبات المركزية محل دراستنا مستواهم جامعي 100 % ، أما بالنسبة للمكتبيين فقد توزع مستواهم التعليمي كما يلي:

في المرتبة الأولى نجد أغليتهم من ذوي المستوى الجامعي بنسبة 72% ، فيما جاء المستوى التعليمي الثانوي في المرتبة الثانية بنسبة 27% ، أما في المرتبة الأخيرة فنجد المستوى التعليمي المتوسط بنسبة 0,7 % . سوف نتطرق في الجدول الموالي إلى الشهادات التي تحصلت عليها عينة دراستنا.

3.2.1.7. الشهادة المتحصل عليها من طرف عينة الدراسة:

تعد الشهادة العلمية عنصرا هاما لنجاح الموظف في أداء مهامه بكفاءة عالية في المكتبة، فيما يلي الشهادة العلمية لعينة دراستنا:

الشهادة المتحصل عليها للمكتبيين			الشهادة المتحصل عليها للمديرين		
النسبة المئوية	العدد	الشهادة	النسبة المئوية	العدد	الشهادة
27	39	تقني سامي	00	00	تقني سامي
32	47	ليسانس	43	03	ليسانس
19	28	ماستر	43	03	ماستر
1	2	ماجستير	00	00	ماجستير
17	25	دبلوم دراسات جامعية تطبيقية DEUA	00	00	دبلوم دراسات جامعية تطبيقية DEUA

أخرى	01	14	أخرى	05	3
المجموع	07	% 100	المجموع	146	%100

الجدول رقم (05): الشهادة المتحصل عليها من طرف عينة الدراسة

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم 5 نلاحظ أن كل مديري المكتبات المركزية الجامعية عينة الدراسة متحصلين على شهادة ليسانس و ماستر بنسبة متساوية بلغت 43%: فبالنسبة لشهادة الليسانس في علم المكتبات و التوثيق: تمثل كل من مدير المكتبة المركزية لجامعة بومرداس، مديرة المكتبة المركزية لجامعة باب الزوار و مدير المكتبة المركزية لجامعة تامنغست (ليسانس نظام قديم).

-بالنسبة لشهادة الماستر في علم المكتبات و التوثيق تمثل كل من مديرة المكتبة المركزية لجامعة تيزي وزو، مدير المكتبة المركزية لجامعة الأغواط ، ومدير المكتبة المركزية لجامعة الجلفة (ملحق رقم 08).

- نسبة 14 % تمثل مدير المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 المتحصل على شهادة مهندس دولة في الإعلام الآلي¹.

أما بالنسبة للمكتبيين فقد تباينت الشهادات المتحصل عليها من مكتبة لأخرى، حيث نلاحظ أن أغليبتهم متحصلون على شهادة ليسانس في علم المكتبات بنسبة 32%، في المرتبة الثانية نجد شهادة تقني سامي في علم المكتبات بنسبة 27 % و التي تمثل الموظفون الذين قاموا بتكوين على مستوى معاهد التكوين المهني المتخصص، في المرتبة الثالثة نجد شهادة الماستر بنسبة 19% و التي تمثل الموظفون المستفيدون من تكوين في النظام الجديد ل. م. د.، في المرتبة الرابعة نجد شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية بنسبة 17 % ، في الأخير نجد نسبة 3 % و التي تمثل الموظفون الذين يملكون مستوى ثالثة ثانوي و الذين تم توظيفهم لشغل منصب عون تقني في المكتبات الجامعية بعد الخضوع لتكوين خاص لمدة سنة. ما نلاحظه من خلال هذه النتائج أن أغلبية عينة دراستنا من المديرين و المكتبيين يملكون شهادات جامعية هذا يعتبر دافع قوي لتطوير خدمات المكتبة و تلبية جميع حاجيات المستفيدين.

¹ في السنة الجامعية 2022- 2023 تم تعيين مديرة مكتبة جديدة لمكتبة جامعة الجزائر 1 في رتبة ملحق مكتبات جامعية م 2 وهي متحصلة على شهادة الماستر في علم المكتبات والتوثيق.

4.2.1.7. التخصص العلمي لعينة الدراسة:

إن تخصص عينة دراستنا يقتضي أن تكون جميعها في تخصص علم المكتبات و التوثيق نظرا لطبيعة العينة التي اخترناها وهي المكتبيين مع مديري المكتبات الجامعية وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

التخصص الدراسي للمكتبيين			التخصص الدراسي لمديري المكتبات		
النسبة المئوية	العدد	التخصص	النسبة المئوية	العدد	التخصص
97	142	علم المكتبات	86	06	علم المكتبات
3	04	تخصص آخر	14	01	تخصص آخر
%100	146	المجموع	%100	07	المجموع

الجدول رقم (06): التخصص العلمي لعينة الدراسة

من خلال الجدول رقم 6 نلاحظ أن غالبية مديري المكتبات الجامعية من ذوي تخصص علم المكتبات ماعدا مدير المكتبة المركزية لجامعة بن يوسف بن خدة في تخصص إعلام آلي والذي يشغل المنصب بصفة مؤقتة وتم تعويضه بداية من السنة الجامعية 2022-2023 بمديرة جديدة في تخصص علم المكتبات و التوثيق.

بالنسبة للمكتبيين فإن أغلبيتهم في تخصص علم المكتبات و التوثيق و هذا بنسبة 97 %، أما بالنسبة لتخصص آخر فيمثلون الأعوان التقنيين للمكتبات الجامعية الذين تم توظيفهم على أساس مستوى ثلاثة ثانوي حسب ما تنص عليه المادة 86 من المرسوم التنفيذي رقم 10-133 الصادر في 5 ماي 2010 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتعليم العالي، إلا أنهم يملكون تكوينا في تخصصات مختلفة مثل إدارة الموارد البشرية، قانون الأعمال، ليسانس أدب عربي.

5.2.1.7. الرتب الوظيفية الحالية لعينة الدراسة:

تضم المكتبات الجامعية رتب متعددة خاصة بالمكتبيين محددة في المرسوم التنفيذي رقم 10-133 الصادر في 5 ماي 2010 ، وهذا سعيًا منها لتحسين الأداء العام للمكتبة و تحقيق جميع احتياجات المستفيدين منها من طلبة و أساتذة وباحثين في جميع التخصصات، فيما يلي نعرض الرتبة الخاصة بالمديرين و تلك الخاصة بالمكتبيين محل دراستنا:

رتبة المكتبيين			رتبة مديري المكتبات		
النسبة المئوية	العدد	الرتبة	النسبة المئوية	العدد	الرتبة
00	00	رئيس محافظي المكتبات الجامعية	29	02	رئيس محافظي المكتبات الجامعية
5	07	محافظ مكتبات جامعية	43	03	محافظ مكتبات جامعية
25	37	ملحق مكتبات جامعية م.2	14	01	ملحق مكتبات جامعية م.2
32	47	ملحق مكتبات جامعية م.1	00	00	ملحق مكتبات جامعية م.1
20	29	مساعد مكتبات جامعية	00	00	مساعد مكتبات جامعية
13	19	عون تقني في المكتبات الجامعية	00	00	عون تقني في المكتبات الجامعية
3	04	وثائقي أمين محفوظات	00	00	وثائقي أمين محفوظات
2	03	مساعد وثائقي أمين محفوظات	00	00	مساعد وثائقي أمين محفوظات
00	00	أخرى	14	01	أخرى
%100	146		%100	07	المجموع

الجدول رقم (07):الرتبة الوظيفية لعينة الدراسة

من خلال قراءة النتائج الواردة في الجدول رقم 07 تبين لنا أن غالبية المديرين في رتبة محافظ مكتبات جامعية بنسبة 43% والتي تمثل ثلاثة مدراء لمكتبات جامعية هم المكتبة المركزية لجامعة مولود معمري في تيزي وزو و المكتبة المركزية لجامعة زيان عاشور بالجلفة و المكتبة المركزية لجامعة تامنغست ثم تليها رتبة رئيس محافظي المكتبات الجامعية بنسبة 29% والتي تمثل مدير المكتبة المركزية لجامعة امحمد بوقرة ببومرداس و مديرة مكتبة جامعة هواري بومدين باب الزوار أما بقية مديري المكتبات فهم في رتبة ملحق مكتبات جامعية مستوى 2 و هم على التوالي مدير المكتبة المركزية لجامعة لجامعة عمار ثلجي الأغواط (ملحق رقم: 08) ورتبة مهندس دولة في الإلكترونيك و التي تمثل مدير المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 و الذي يمثل نسبة 14 %.

بالنسبة للمكتبيين فقد توزعت رتبهم كما يلي:

- في المرتبة الأولى نجد رتبة ملحق مكتبات جامعية مستوى أول بنسبة 32,19 % وهي تمثل أغلبية المكتبيين عينة دراستنا المتحصلين على شهادة ليسانس في علم المكتبات و التوثيق.
- في المرتبة الثانية نجد رتبة ملحق مكتبات جامعية مستوى ثاني بنسبة 25,34 % وهي تمثل المكتبيين المتحصلين على شهادة الماستر في علم المكتبات و التوثيق أو الذين تم ترقيتهم عن

طريق الاختيار بعد مرور 10 سنوات في منصب ملحق مكاتبات جامعية مستوى أول أو عن طريق الامتحان بعد مرور 5 سنوات في منصب ملحق مكاتبات جامعية مستوى أول .

- في المرتبة الثالثة نجد رتبة مساعد مكاتبات جامعية بنسبة 20 %، وهي تمثل المكتبيين المتحصلين على شهادة الدراسات الجامعية DEUA حسب النظام القديم أو المكتبيين المتحصلين على شهادة تقني سامي في التوثيق و الأرشيف .

- في المرتبة الرابعة نجد رتبة عون تقني في المكاتبات الجامعية بنسبة 13,01 % ، والتي تمثل المكتبيين من ذوي المستوى الثالثة ثانوي الذين تم توظيفهم على أساس الامتحان للقيام بأعمال الإعارة الداخلية و الخارجية ، ترتيب الكتب، ختمها وأعمال أخرى.

- في المرتبة الخامسة نجد رتبة محافظ مكاتبات جامعية بنسبة 5 %، و التي تمثل المكتبيين الذين تم توظيفهم مباشرة بعد حصولهم على شهادة الماجستير في علم المكاتبات أو الذين أكملوا دراستهم بعد توظيفهم أو المكتبيين الذين تمت ترقيتهم عن طريق الاختيار بشرط العمل لمدة 10 سنوات في منصب ملحق مكاتبات جامعية مستوى ثاني أو عن طريق الامتحان المهني بشرط العمل لمدة خمس سنوات في منصب ملحق مكاتبات جامعية مستوى ثان.

- في المرتبة الأخيرة نجد كل من واثقي أمين محفوظات و مساعد واثقي أمين محفوظات بنسبة متقاربة 2 %، هذه الرتب تنتمي إلى الأسلاك المشتركة يتم توظيفهم و يخضعون للمرسوم للتنفيذي رقم 16-280 الصادر في 2 نوفمبر 2016 و المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية ، شروط التوظيف و الترقية هي نفسها الخاصة بملحق مكاتبات جامعية مستوى أول و مساعد مكاتبات جامعية.

6.2.1.7. الخبرة المهنية لعينة الدراسة :

إن الخبرة المهنية هي تلك التجربة التي يكتسبها الموظف خلال أداء مهام ما إذ تعتبر من بين العوامل الرئيسية التي تمكن الموظف من اكتساب مجموعة من المهارات و القدرات في مجال عمله التي تؤثر في الأداء العام للمكتبة و كذلك في مردودية الموظف و نوعية الخدمات المقدمة.

الخبرة المهنية للمكتبيين			الخبرة المهنية لمديري المكتبات		
النسبة المئوية	العدد	الخبرة	النسبة المئوية	العدد	الخبرة
8	11	أقل من 5 سنوات	00	00	أقل من 5 سنوات
43	63	من 5 إلى 10 سنوات	00	00	من 5 إلى 10 سنوات
30	44	من 11 إلى 15 سنة	28	02	من 11 إلى 15 سنة
19	28	أكثر من 15 سنة	71	05	أكثر من 15 سنة
100 %	146	المجموع	100 %	07	المجموع

الجدول رقم (08): الخبرة المهنية لعينة الدراسة

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم 08 نلاحظ أن غالبية مديري المكتبات الجامعية و المقدره نسبتهم ب 71% يملكون خبرة في مجال عملهم قدرت بأكثر من 15 سنة و هي تعتبر فترة عمل لا بأس بها من خلالها يمكن للمدير أن يكتسب المهارات اللازمة لإدارة المكتبة خاصة إذا استفادوا من دورات تكوينية باستمرار، في المقابل نلاحظ أن خبرة بقية المديرين و المقدره نسبتهم ب 28 % تتراوح ما بين 11 إلى 15 سنة .

بالنسبة للمكتبيين فإننا نلاحظ أن خبراتهم توزعت على جميع الفترات المقترحة عليهم حيث تركزت خبرة أغلبية المكتبيين في منصب عملهم في الفترة الممتدة ما بين 5 و 10 سنوات بنسبة 43 %، ثم تليها الفترة ما بين 11 و 15 سنة بنسبة 30% بعدها تأتي الخبرة أكثر من 15 سنة بنسبة 19 % وفي الأخير نجد الفترة أقل من 5 سنوات بنسبة 8%.

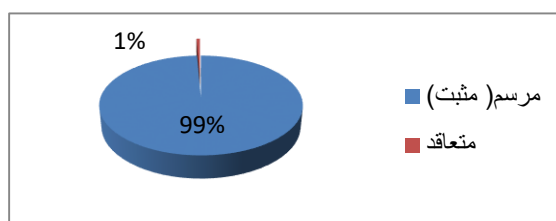
إن هذا التفاوت في خبرات المكتبيين الذي يعد أمرا طبيعيا يمكن إرجاعه إلى مجموعة من العوامل من بينها اختلاف تواريخ الالتحاق بمنصب العمل، حيث نجد مكتبيين لديهم سنوات طويلة من العمل في المكتبة بينما يكون آخرون جددا في المجال أي حديثي التوظيف. و مكتبيي عينة دراستنا أغليبتهم يملكون خبرة أكثر من خمس سنوات في منصب عملهم ، مما يجعلهم يملكون مهارات و معارف أعمق بقواعد العمل في المكتبة و معرفة أفضل لاحتياجات المستفيدين.

8.2.1.7. طبيعة التوظيف:

نقصد بطبيعة التوظيف هل الموظف مثبت في منصبه أو يعمل بعقد محدد المدة أو بعقد قابل للتجديد لفترة أخرى، وقد تضمن فريق العمل الخاص بالمكتبات الجامعية موظفون دائمون وآخرون متعاقدون حسب النتائج المتحصل عليها في الجدول التالي:

طبيعة التوظيف	التكرار	النسبة المئوية
مرسم (مثبت)	145	99
متعاقد	01	1
المجموع	146	%100

الجدول رقم (09): طبيعة التوظيف



الشكل رقم (01): طبيعة التوظيف

أظهرت النتائج المتحصل في الجدول رقم 9، أن غالبية المكتبيين مثبتون في منصب عملهم بنسبة 99% مقابل 1% غير مثبتين.

إن تثبيت غالبية المكتبيين في مناصب عملهم راجع لسياسة التوظيف المتبعة التي تعتمد على التوظيف ثم التثبيت في المنصب و كذلك راجع لقرار إدماج موظفي عقود ماقبل التشغيل في مناصب ثابتة في جميع القطاعات و الذي صدر سنة 2020 . كما تضمن القرار تسوية وضعية الموظفين في وضعيات أخرى بعقود غير منتهية المدة . هذه السياسة و القرارات سوف تؤدي إلى شعور المكتبي بالأمان الوظيفي وتحسن تركيزه في العمل و بالتالي الاستغلال الأمثل للمهارات و القدرات التي تؤدي إلى تحسين الأداء العام للمكتبة و تحقيق أهدافها.

فيما يخص بقية المكتبيين الغير مثبتين في المنصب وهي نسبة ضعيفة جدا تمثل المكتبيين المتعاقدين و الذين لم يتم إدماجهم بعد في منصب ثابت. (في طور الإدماج)

8. أدوات الدراسة:

بغرض جمع المعلومات اللازمة حول موضوع دراستنا، اعتمدنا على أدوات البحث التالية: الملاحظة و المقابلة و الاستبيان.

1.8. الملاحظة:

تعرف بأنها "عملية مراقبة و مشاهدة لسلوك الظواهر و المشكلات و الأحداث ومكوناتها المادية و البيئية و متابعة سيرها و اتجاهاتها و علاقاتها بأسلوب علمي منظم و مخطط وهادف بقصد التفسير و تحديد العلاقة بين المتغيرات و التنبؤ بسلوك الظاهرة و توجيهها لخدمة أغراض الإنسان و تلبية احتياجاته¹.

كما تعرف بأنها المشاهدة و المراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة، وتسجيل الملاحظات أولاً بأول، كذلك الاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج، و الحصول على أدق المعلومات²

استخدمنا الملاحظة عند زيارتنا للمكتبات المركزية محل دراستنا، حيث تمكنا من الإطلاع عن قرب على وضعية المكتبات الجامعية تنظيمها الداخلي، سلوك الموظفين، كيفية أداء مختلف الأعمال، التواصل مابين الموظفين و مع المدير وغيرها من الملاحظات التي جمعناها من أجل توظيفها في دراستنا.

2.8 المقابلة:

تعتبر من الطرق المباشرة لجمع المعلومات و البيانات، و هي عبارة عن حوار بين الباحث و المشارك في المقابلة يحاول فيه الباحث جمع البيانات عن أحداث أو سلوك أو اتجاهات أو حقائق معينة³.

وهي عبارة عن محادثة موجهة بين شخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى الحقيقة أو هدف معين يسعى الباحث لمعرفته من أجل تحقيق أهداف الدراسة⁴.

¹ عبيدات، محمد، 1999. منهجية البحث العلمي: القواعد و المراحل و التطبيقات. عمان: دار وائل. ص.73.

² المحمودي، محمد سرحان علي، 2019. مناهج البحث العلمي. صنعاء: دار الكتب. ص.149.

³ الجادري، عدنان، 2006. مناهج البحث العلمي الكتاب الأول أساسيات البحث العلمي. عمان: جامعة عمان العربية للدراسات العليا. ص. 226.

⁴ عبيدات، محمد. المرجع السابق. ص.50.

في هذه الدراسة اعتمدنا على إجراء مقابلة مقننة والتي تعرف بأسألتها التي تكون محددة مسبقا من قبل الباحث، حيث يكون لدى الباحث قائمة من الأسئلة و الموضوعات التي ستتم مناقشتها يحاول الباحث غالبا التقييد بهذه الأسئلة.¹ اختيارنا لهذا النوع من المقابلة كان من أجل التعمق في واقع الإدارة بالكفاءات في المكتبات الجامعية المركزية لجامعات الجزائر وسط بطرحنا لجميع الأسئلة الممكنة و المتعلقة بكل وظيفة إدارية.

أجرينا المقابلة مع مديري المكتبات المركزية لجامعات الجزائر وسط ، انطلاقا من مشكلة البحث و الفرضيات، فبعد اطلعنا على الدراسات السابقة في مجال الإدارة بالكفاءات في المكتبات، قمنا بإنجاز أسئلة المقابلة التي تضمنت 46 سؤال موزعة على أربعة محاور :

❖ **المحور الأول: بيانات شخصية:** ضم هذا المحور تسعة أسئلة وخصص للحصول على معلومات متعلقة بمديري المكتبات الجامعية مثل الفئة العمرية ، الخبرة المهنية والمستوى العلمي.

❖ **المحور الثاني: الموارد البشرية في المكتبة :** هذا المحور ضم 11 سؤالاً متفرعا، خصص للحصول على معلومات حول الموارد البشرية في المكتبات الجامعية محل الدراسة من حيث العدد الإجمالي ورتبتهم و توزيعهم على المصالح بالإضافة إلى التطرق إلى كفاءاتهم وكيفية تقييمهم

المحور الثالث : تكوين الموارد البشرية: تضمن هذا المحور ستة أسئلة متفرعة و تم تخصيصه للحصول على معلومات متعلقة بمدى استفادة مديري المكتبات الجامعية من برامج تكوينية. خصص للحصول على معلومات متعلقة بمديري المكتبات الجامعية مدى استفادتهم من دورات تكوينية، احتياجاتهم التكوينية إضافة إلى ذكر درجة تمكنهم من بعض المهارات الإدارية .

❖ **المحور الثالث :** آليات و ممارسات الإدارة بالكفاءات للموارد البشرية يعتبر ركيزة دراستنا، ضم هذا المحور 22 سؤال متفرع،

الجدول التالي يبين عدد الأسئلة في كل محور.

¹ عبيدات، محمد. نفس المرجع السابق. ص. 57.

المحور	الموضوع	أرقام الأسئلة
المحور الأول: البيانات الشخصية	اسم المكتبة، الفئة العمرية للمدير ، المستوى التعليمي، التخصص، الرتبة، الخبرة المهنية، بيانات حول المكتبة: العدد الإجمالي للموظفين، عدد الموظفين في كل مصلحة، الرتب المهنية و المؤهلات العلمية للموظفين،	من 1 إلى 09
المحور الثاني: الموارد البشرية في المكتبة	عدد الموظفين في المكتبة حسب التخصص، عدد الموظفين الموجهين إلى مصالح المكتبة، مدى توافق المهام مع المؤهل العلمي، مدى تماشي كفاءة الموظفين مع الوظائف الموكلة إليهم، مؤشرات التقييم المعتمدة، تقييم كفاءة الموظفين، الصعوبات التي تواجه المدير في إدارة الموارد البشرية، اقتراحات لتنمية كفاءة الموظفين	من 10 إلى 20
المحور الثالث: تكوين الموارد البشرية	الاستفادة من الدورات التكوينية، عدد الدورات التكوينية، مجالات التكوين المستفاد منها، الاحتياجات التكوينية للمديرين، تحديد درجة التمكن من بعض الكفايات، مدى إشراك في برامج التكوين على مستوى الجامعة، مدى وجود خطة لتنمية مهارات الموظف.	من 21 إلى 26
المحور الرابع: آليات و ممارسات الإدارة بالكفاءات	مفهوم الإدارة بالكفاءات، النمط الإداري المعتمد، تقسيم المهام على الموظفين حسب الرتب و التخصص، المعيار المعتمد في توزيع الموظفين على المصالح، الاعتماد على أسلوب التدوير الوظيفي، مديإشراك المديرين في عملية التوظيف، مدى وجود تحفيز للموظفين، مدى وجود خطة لتنمية مهارات الموظفين، مدى توفير الظروف الملائمة للعمل، مدى القيام باجتماعات مع الموظفين، مدى وجود دراسة لانتقاء الموارد البشرية قبل توظيفهم، مدى وجود استراتيجية لتطبيق الادارة بالكفاءات	من 27 إلى 46

الجدول رقم (10) : توزيع أسئلة المقابلة حسب المحاور

2.8. 1. سيرالمقابلة:

بعد إنجاز أسئلة المقابلة و إجراء التعديلات اللازمة على الأسئلة بالتنسيق مع المشرف، قمنا بالاتصال بالجهات المعنية مدراء المكتبات الجامعية لجامعات الجزائر وسط لتحديد موعد المقابلة ، ونظرا لتفشي فيروس كورونا أنجزنا أسئلة المقابلة بتقنية GoogleDrive والتي سمحت لنا بإرسال رابط الإستبانة إلى المكتبات موضوع دراستنا والحصول على المعلومات اللازمة.

اعتمدنا على التواصل عبر الهاتف وكذلك عبر الإيميل مع مديري المكتبات المركزية لكل من جامعة زيان عاشور بالجلفة ، جامعة عمار ثليجي بالأغواط وجامعة تامنغست. فكانت تواريخ إجراء المقابلة كما يلي :

الرقم	المكتبة	تاريخ إجراء المقابلة
1	المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة	15 ديسمبر 2021
2	المكتبة المركزية لجامعة لمحمد بوقرة ببومرداس	10 جانفي 2022
3	المكتبة المركزية لجامعة مولود معمري بتيزي وزو	22 مارس 2022
4	المكتبة المركزية لجامعة العلوم و التكنولوجيا هواري بومدين باب الزوار	13 ديسمبر 2021
5	المكتبة المركزية لجامعة عمار ثليجي الأغواط	05 ديسمبر 2021
6	المكتبة المركزية لجامعة الجلفة زيان عاشور	23 ديسمبر 2021
7	المكتبة المركزية لجامعة تامنغست	04 ديسمبر 2021

الجدول رقم (11): تواريخ إجراء المقابلة مع مدراء المكتبات المركزية الجامعية

2.8.2. فرز و تحليل أسئلة المقابلة:

بعد الانتهاء من إجراء المقابلة مع مديري المكتبات المركزية عينة دراستنا ، قمنا بتحليل النتائج المتحصل عليها عن طريق: استعمال برمجية ¹SPSS والتي تعني الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية وهو عبارة عن نظام برمجي يقوم بعملية التحليل الإحصائي للبيانات مثل إكسل Excel و برنامج ²SAS و برنامج EVIEWS وغيرها من البرامج الإحصائية.

8.3. الاستبيان:

يعرف "بأنه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب"³ وقد استخدمناه مع المكتبيين الموظفين على مستوى المكتبات الجامعية المركزية لجامعات الجزائر وسط.

¹SPSS : Statistical package for social sciences

² SAS : Statistical Analysis System

³ غرايبة، فوزي، 2008. أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية. عمان: دار وائل للنشر. ص. 81.

1.3.8. إعداد و توزيع الاستبيان:

بعد إطلاعنا على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا و كذا المتعلقة بتقنيات إعداد الاستبيان، قمنا بتحرير الأسئلة بما يتلاءم مع أسئلة الدراسة واعتمادا على مواصفة إيزو 9001 المتعلقة بإدارة الكفاءات ثم عرضه على المشرف من أجل تقديم الملاحظات اللازمة لإثرائه و تحسينه و كذلك تم عرضه على مجموعة من الأساتذة من أجل تحكيمه و هم على التوالي:

- الأستاذ مسيروة محمود ، مستشار لدى مؤسسة نسيج بالرياض السعودية
- الأستاذة غرامى وهيبه ، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله
- الأستاذ منير الحمزة ، جامعة العربي التبسي تبسة
- الأستاذة لعمرس أمال ، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله

لإنجاز هذا الاستبيان اعتمدنا على برنامج معالج النصوص Word و كذا على تقنية Google drive، و هي خدمة يستفيد منها كل شخص يقوم بإنشاء بريد إلكتروني في موقع Google و يريد تصميم استبيان إلكتروني، فهو يسهل عملية تفريغ البيانات المتحصل عليها و التعليق عليها.

يتكون الاستبيان المعد و الموجه للمكتبيين العاملين في المكتبات الجامعية المركزية لجامعات الوسط من ثلاثة محاور، يضم كل محور مجموعة من الأسئلة، يتفاوت عددها من محور لآخر (أنظر ملحق رقم: 02)

تتكون الأسئلة من مجموعتين من الأسئلة، أسئلة مغلقة و أسئلة مفتوحة، فالأسئلة المغلقة تتضمن البيانات التي يقوم المستجوب بالاختيار من بينها مثل هل يطلب منك إعداد تقارير حول المهام الموكلة إليكم الإجابة تكون ب نعم أو لا، أما الأسئلة المفتوحة فهي التي تعطي مجالا للمبحوث ليعبر عن رأيه في نقطة معينة مثل ماهي الوسائل التكنولوجية التي تقترحون توفيرها في المكتبة ؟.

بعد حصر أسئلة الاستبيان، 28 سؤال، تم توزيعها على المحاور الثلاثة التالية:

- المحور الأول: بيانات شخصية، ضم هذا المحور 11 سؤال متفرع. الهدف من أسئلة هذا المحور هو التعرف على عينة البحث و يضم الأسئلة التالية: اسم المكتبة ، الفئة العمرية، الشهادة المتحصل عليها، الرتبة، طبيعة التوظيف، الخبرة المهنية

- المحور الثاني: تكوين الموارد البشرية في المكتبة: و يضم ثلاث أسئلة متفرعة حول ما إذا استفاد المكتبيون على مستوى هذه المكتبات من دورات تكوينية خلال مساهمهم المهني و ماهي درجة تحكمهم من بعض المهارات المكتبية.

- المحور الثالث: آليات و ممارسات الإدارة بالكفاءات في المكتبات : و يضم 15 سؤال حاولنا من خلالها معرفة المصلحة التي ينتمي لها الموظفون و مدى ملائمة الوظائف مع الرتب المهنية كذلك حاولنا معرفة مدى استفادة الموظفين من تحفيزات و مدى ملائمة ظروف العمل في المكتبة إضافة إلى مشاركتهم في اتخاذ القرارات في المكتبة .

المحور	الموضوع	الأسئلة
البيانات الشخصية	اسم المكتبة ، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الشهادة المتحصل عليها، التخصص، الرتبة ، طبيعة التوظيف، الخبرة المهنية،	من 1 إلى 11
تكوين الموارد البشرية	مدى الاستفادة من الدورات التكوينية، عدد الدورات التكوينية المستفاد منها، طبيعة التكوين، مجالات التكوين، الاحتياجات التكوينية، تقييم لمجموعة من المهارات.	من 12 إلى 14
آليات و ممارسات الإدارة بالكفاءات للموارد البشرية	اسم المصلحة، المهام التي يقومون بها، مدى توافق المهام المؤهل العلمي، مدى ملائمة ظروف العمل، الاستفادة من تحفيزات، مدى وجود اجتماعات دورية، الاشراك في اتخاذ القرارات، معايير تقييم الأداء في المكتبة، اقتراحات تنمية كفاءة المكتبيين.	من 15 إلى 28

الجدول رقم (12): توزيع أسئلة الاستبيان حسب المحاور

2.3.8. تجريب الاستبيان:

إن الغرض من تجريب الاستبيان، هو معرفة مدى وضوح الأسئلة المطروحة و هل هي مفهومة من طرف المبحوث ، حيث قمنا بتجريبه لأول مرة على مستوى المكتبة المركزية لجامعة امحمد بوقرة في بومرداس، حيث توصلنا من خلال تجريبه إلى مجموعة من الملاحظات، على أساسها

قمنا بإجراء بعض التعديلات اللازمة كإعادة صياغة بعض الأسئلة و المصطلحات و حذف بعض التكرارات . بعد التعديل النهائي للاستبيان قمنا بتوزيعه في نسخة ورقية على مستوى المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 و المكتبة المركزية لجامعة باب الزوار و المكتبة المركزية لجامعة تيزي وزو ، أما باقي المكتبات فقد تم توزيعه إلكترونياً. أي عبر البريد الإلكتروني .

3.3.8. تحليل و فرز أسئلة الاستبانة:

بعد استرجاعنا لنتائج الاستبيان قمنا بفرزها و تحليلها اعتماداً على برمجية SPSS¹

9. منهجية التوثيق وصياغة الإستشهادات المرجعية:

لأمانة العلمية في بحثنا اعتماداً على معيار ISO 690 في طبعته الثالثة التي نشرت سنة 2010 ، من أجل التهميش وإعداد القائمة الببليوغرافية ، إذ يعتبر أحد المعايير التي وضعتها المنظمة الدولية للتقييس من خلال لجنتها التقنية ISO/TC46 (لجنة المعلومات والتوثيق).²

10. الدراسات السابقة:

من أجل حصر الإنتاج الفكري العربي و الأجنبي المتعلق بموضوع دراستنا، قمنا بمسح شامل لمجموعة من قواعد البيانات و البوابات الوطنية و العالمية: بالنسبة للمصادر الوطنية : قمنا بالاطلاع على المستودعات الرقمية لمجموعة من المكتبات الجامعية مثل المستودع الرقمي لجامعة الجامعة الجزائرية 2، جامعة قسنطينة، جامعة فرحات عباس ب سطيف، جامعة وهران، جامعة بومرداس وغيرها، إضافة إلى الاطلاع على مجموعة من البوابات مثل البوابة الوطنية للإشعار بالأطروحات ، PNST³، منصة المجالات العلمية الجزائرية ASJP⁴ ، بوابة المكتبات الجامعية و مراكز البحث: BiblioUniv⁵، منصة المجالات العلمية العلمية web review ، النظام الوطني للتوثيق الإلكتروني SNDL⁶ ، منصة Pdoc¹، الفهرس المشترك الجزائري CCDZ، قاعدة بيانا إقرأ لديوان الوطني للمطبوعات الجامعية.

¹ SPSS : Statistical Package for the Social Sciences.

² International Standardization Organization. ISO 690 : 2010 Information et documentation : Principes directeurs pour la rédaction des références bibliographiques et des citations des ressources d'information[en ligne]. [Consulté le : 15 janvier 2020]. Disponible sur : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:690:ed-3:v1.fr>.

³ PNST : Portail National de Signalement des thèses

⁴ ASJP : Algerian Scientific Journal Platform

⁵ BiblioUniv. : Bibliothèque Universitaire

⁶ SNDL : Système National de Documentation en Ligne

بالنسبة للمصادر العالمية نذكر من بينها موقع مجلة bbf، قاعد بيانات المعرفة ، قاعدة بيانات المنهل ، قاعدة بيانات شمعة، قاعدة Cairn ، Askzad ، ACM Digital library ، بوابة researchgate ، Cambridge university library ، Google scholar المستودع الرقمي العراقي للأطاريح و الرسائل الجامعية ، و غيرها من المواقع العالمية الثرية بمصادر المعلومات التي من خلالها توصلنا إلى مجموعة من الدراسات قريبة من موضوع بحثنا نذكرها فيما يلي:

1.10. الدراسات باللغة العربية:

1. دراسة خولة ديمش². التسيير بالكفاءات في مصالح الأرشيف الجزائرية بين واقع التطبيق وآفاق التطوير : دراسة ميدانية بالمديريات الولائية لقسنطينة

تناولت هذه الدراسة موضوع التسيير بالكفاءات في مصالح الأرشيف بالمديريات الولائية لولاية قسنطينة حيث احتوت هذه الدراسة على ستة فصول أربعة منها في الجانب النظري و فصلين في الجانب التطبيقي. خصص الفصل الأول لمدخل حول الأرشيف و مراحل تطوره وأهميته و أنواعه، الفصل الثاني خصص لأهمية التسيير بالكفاءات مبادئ و آليات تطبيقه، الفصل الثالث خصص لإدارة المعرفة مفهومها و تطبيقها، الفصل الرابع خصص للكفاءات الأرشيفية حيث تم التطرق إلى ماهية المهنة الأرشيفية و كذلك التعريف بالمرجع المهني في مجال الأرشيف مع ذكر نماذج عالمية و عربية. في الجانب التطبيقي تم التطرق إلى واقع الكفاءات الأرشيفية بعرض و تحليل نتائج الاستبيان الموزع على العاملين في المديرية الولائية لولاية قسنطينة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها:

- وجود تفاوت في تطبيق نظام التسيير بالكفاءات في مصالح الأرشيف بالمديريات الولائية لولاية قسنطينة.
- نقص البرامج التكوينية لتطوير مهارات الموظفين
- ضعف البنية التحتية التقنية المواكبة للتطورات التكنولوجية الحديثة
- وجود مقاومة ضد التغيير من طرف بعض الموظفين
- وأوصت الدراسة في الأخير بضرورة توفير البرامج التكوينية اللازمة لتطوير مهارات الموظفين في مصالح الأرشيف، ضرورة توفير التحفيز اللازم لتشجيع الموظفين و تطوير مهاراتهم، تحديث البنية التحتية .

¹ Pdoc : Portail Documentaire

² ديمش، خولة، 2017. التسيير بالكفاءات في مصالح الأرشيف الجزائرية بين واقع التطبيق وآفاق التطوير : دراسة ميدانية بالمديريات الولائية لقسنطينة . أطروحة دكتوراه . علم المكتبات. قسنطينة.

تتقاطع هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في مجموعة من الجوانب النظرية واقتربها من مجال موضوعنا و تختلف من حيث ميدان الدراسة حيث خصصت الباحثة دراستها لمصالح الأرشيف الجزائرية بالمديرية الولائية لولاية قسنطينة. أما موضوع دراستنا فسيكون في المكتبات الجامعية المركزية لجامعات الجزائر وسط. هذه الدراسة أفادتنا جدا حيث أننا حاولنا إسقاط موضوع بحثنا عليه فقطاع الأرشيف مثل قطاع المكتبات خاضعتحديات كبيرةمن بينها التأقلم مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة.

2. دراسة مسعودي كمال¹. بناء و تطوير الكفاءات المعلوماتية في المكتبات المتخصصة: دراسة نموذجية لمكتبات قطاع العدالة.

تقدم هذه الدراسة مساهمة هامة في مجال بناء و تطوير الكفاءات المعلوماتية فيالمكتبات المتخصصة و تحديدا مكتبات قطاع العدالة في الجزائر حيث هدفت إلى تحديد مستوى المهارات المعلوماتية لدى العاملين و تحديد الاحتياجات التدريبية لهم من أجل تحسين أدائهم، إضافة إلى اقتراح استراتجية و تصميم برامج تكوينية لتحسين الكفاءات المعلوماتية لديهم، حيث أكدت الدراسة في هذا الاطار على ضرورة تكوين المكتبيين في الكفاءات المعلوماتية باعتماد الأدلة المرجعية للمهن و الكفاءات.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود تفاوت في مستوى الكفاءات المعلوماتية لدى العاملين في مكتبات قطاع العدالة في الجزائر و نقص بعض المهارات الأساسية لأداء مختلف المهام إضافة إلى وجود نقص في كيفية استخدام قواعد البيانات و التعامل مع البرمجيات المكتبية المتخصصة و إدارة المحتوى الرقمي.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات و المقترحات من بينها :

- ضرورة التكوين المستمر للمكتبيين نظرا للتطور الهائل و المستمر في مجال المعلومات و البحث عن الكفاءات المناسبة التي تمكن من الرقي بالمهنة و المحافظة على المكانة والصورة المناسبة للمكتبي.
- ضرورة وضع تصور قائم على العمل النظامي و المعياري على كل المستويات من خلال الدراسة الكافية و المعمقة بهدف تكوين كفاءات معلوماتية وفق متطلبات السوق الوطنية.
- ضرورة تحديث البنية التحتية التقنية لمكتبات قطاع العدالة بغرض توفير البيئة الملائمة للعمل و مواكبة التطورات التكنولوجية.

¹مسعودي، كمال، 2011. بناء و تطوير الكفاءات في المكتبات المتخصصة: دراسة نموذجية لمكتبات قطاع العدالة[على الخط]. مذكرة

ماجستير. جامعة الجزائر 2: قسم علم المكتبات و التوثيق. [تم الاطلاع عليه يوم 10 فيفري 2019]. متاح على الرابط:

<https://www-pnst-cerist-dz.snd11.arn.dz>.

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا في بعض الجوانب النظرية أما أوجه الاختلاف فتتمثل في تناول دراستنا الإدارة بالكفاءات في المكتبات الجامعية المركزية وعدم تخصيصها للكفاءات المعلوماتية فقط و التي تعتبر عنصر من نظام الإدارة بالكفاءات.

3. دراسة بن شارف عذراء¹. التسيير بالكفاءات و دورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية مع اختصاصيي المعلومات بمؤسسة سونطراك .

اعتمدت هذه الدراسة على مصطلح التسيير بدل مصطلح الإدارة في معالجة الموضوع، حيث سلطت الضوء على أهمية التسيير بالكفاءات و دورها في تعزيز إدارة المعرفة في المؤسسات، مؤسسة سونطراك أنموذجاً. هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم التسيير بالكفاءات و كيفية تطبيقه في المؤسسات إضافة إلى تحليل العلاقة بين التسيير بالكفاءات و إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية و تقييم مدى تطبيق التسيير بالكفاءات في مؤسسة سونطراك وتأثيره على إدارة المعرفة. تم تقسيم الدراسة إلى قسمين نظري و تطبيقي، تضمن الجانب النظري ثلاثة فصول الفصل الأول تم تخصيصه للحديث عن المؤسسات من وجهات نظر مختلفة اقتصادية واجتماعية وقانونية ، الفصل الثاني تم التطرق إلى آليات و مبادئ تسيير المؤسسات حيث تم تقديم مفهوم الإدارة و تطور الفكر الإداري إضافة إلى المستويات الإدارية . في الفصل الثالث تم التطرق إلى التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة المعرفة. القسم التطبيقي تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول في الفصل الأول تم استعراض إجراءات الدراسة الميدانية، أهمية الدراسة، الإشكالية و الفرضيات في الفصل الثاني تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة سونطراك: تم تقديم لمحة تاريخية عن المؤسسة و الاستعدادات التي قامت بها من أجل تطبيق إدارة المعرفة . في الفصل الثالث خصص للحديث عن واقع التسيير بالكفاءات في مؤسسة سونطراك.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها :

- وجود تطبيق لنظام التسيير بالكفاءات في مؤسسة سونطراك مع وجود تفاوت في الكفاءات الموظفين

- وجود علاقة إيجابية بين التسيير بالكفاءات و إدارة المعرفة حيث أن تحسين الكفاءات يساهم بشكل مباشر في تعزيز إدارة المعرفة داخل المؤسسة.

1 بن شارف، عذراء، 2009. التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية مع اختصاصيي المعلومات بمؤسسة سونطراك [على الخط]. مذكرة ماجستير. قسنطينة: جامعة منتوري: قسم علم المكتبات و الوثائق. [تم الاطلاع عليه يوم 23 أبريل 2019].

متاح على الرابط: <https://www-pnst-cerist-dz.snd11.arn.dz>

- وجود مجموعة من التحديات لتطبيق التسيير بالكفاءات داخل مؤسسة سونطراك من بينها نقص التدريب و التطوير المستمر، وجود مقاومة للتغيير، و غياب ثقافة إدارة المعرفة.
- من بين توصيات الدراسة مايلي:
- توفير برامج التكوين المستمر و حسب احتياجات الموظفين
- تشجيع ثقافة إدارة المعرفة و تعزيز الوعي و نشر ثقافة التعاون و تبادل المعلومات داخل المؤسسة
- وضع أنظمة تحفيزية لتشجيع الموظفين على تطوير كفاءاتهم و المساهمة في إدارة المعرفة
- توفير بنية تحتية تقنية حديثة تدعم عملية إدارة المعرفة و التسيير بالكفاءات.
- تشابه هذه الدراسة مع موضوعنا في كونها تناولت التسيير بالكفاءات الذي يهدف إلى تطوير الأداء العام للموظف من خلال توفير برامج التكوين و التطوير المستمر للحفاظ على المهارات و تختلف في ربط الباحثة عذراء بن شارف التسيير بالكفاءات بإدارة المعرفة في مؤسسة اقتصادية هي مؤسسة سونطراك أما دراستنا فكانت حول نظام الإدارة بالكفاءات في المكتبات الجامعية والذي يشمل مجموعة من المراحل تبدأ من عملية الاختيار و التوظيف مروراً بتوفير التكوين اللازم و بيئة العمل الملائمة و التحفيز المناسب لاستغلال امثل لمهارات الموظف.

4.دراسة محسن السيد حسن العريني.¹ تنمية مهارات العاملين في المكتبات و مراكز المعلومات بمصر: دراسة نظرية وتطبيقية.

- تناولت هذه الدراسة عرضاً شاملاً لأنواع و أساليب التدريب المستخدمة في تنمية مهارات العاملين في المكتبات و مراكز المعلومات المصرية والتعرف الدقيق على أساليب تنمية مهارات العاملين و قياس مدى كفاءة البرامج التدريبية،توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها:
- عدم كفاية الموارد البشرية المتخصصة في علم المكتبات في المكتبات و مراكز المعلومات
- عدم اهتمام المكتبات بتدريب العاملين الجدد إلا بعد مرور فترة طويلة من التعيين بالرغم من أهميته باعتباره مرحلة متممة لعملية الاختيار.
- عدم وجود قواعد محددة لاستمرارية تدريب العاملين و تكرار الدورات التدريبية للبعض منهم.
- عدم توفر أساليب أخرى للتطوير المهني للعاملين كالتعليم المستمر و الاجتماعات الدورية و الاشتراك في الملتقيات و التدريب أثناء الخدمة.

¹ العريني، محسن السيد حسن، 1996. تنمية مهارات العاملين في المكتبات و مراكز المعلومات بمصر: دراسة نظرية وتطبيقية. [على

الخط]. أطروحة دكتوراه. علم المكتبات. القاهرة. [تم الاطلاع عليه يوم 15 ماي 2019]. متاح على الرابط:

<https://drive.google.com/file/d/1DVGWpqWyaDGhl66WV3ZpPrUuZtwYgKCK/view>.

- تصميم و تجريب قاعدة بيانات التطوير المهني للعاملين في المكتبات و مراكز المعلومات و الاستفادة منها في تحليل البرامج التدريبية و تحديد الاحتياجات التدريبية التي تساعد في مرحلة التخطيط لبرامج التطوير المهني.

سمحت لنا هذه الدراسة بالتعرف على مختلف الأساليب التدريبية المعتمدة لتنمية مهارات العاملين في المكتبات و مراكز المعلومات و محاولة إسقاطها على المكتبات الجامعية الجزائرية. إضافة إلى استفادتنا من الخطة المقترحة لتنمية مهارات العاملين.

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في كونها ركزت على التدريب و التكوين في المكتبات و مراكز المعلومات، الذي يعتبر من بين العوامل المهمة في تنمية كفاءات العاملين في المكتبات، في حين حاولنا من خلال هذه الدراسة التركيز على جميع النقاط و العناصر التي يجب أن تتوفر في المكتبة الجامعية من أجل تطبيق نظام الإدارة بالكفاءات.

2.10. الدراسات باللغة الأجنبية :

1- Mary Wilkins Jordan¹. Competency development for public library

directors .

تسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية تطوير الكفاءات و المهارات القيادية لدى مديري المكتبات العامة بهدف تحسين الاداء العام للمكتبات و تقديم خدمات مكتبية ذات جودة عالية. وقد هدفت هذه الدراسة إلى وضع مجموعة من المؤشرات التي تساعد في تطوير كفاءات مديري المكتبات العامة لتمكينهم من إدارة مكتبهم بنجاح. من خلال:

1. تحديد الكفاءات التي يجب أن يمتلكها مديرو المكتبات ، والتي تم استخراجها من البحوث والتقارير في هذا المجال، 2. التحقق من صحة الكفاءات الموجودة في البحوث في هذا المجال من خلال مراجعة آراء مديري المكتبات الحاليين، 3. مراجعة الكفاءات الحالية لدى المديرين الحاليين.

تقدم الدراسة مجموعة من المهارات التي يجب أن تتوفر لدى مديري المكتبات العامة وتتمثل في : المهارات القيادية التي تشمل القدرة على قيادة الفرق و اتخاذ القرارات الاستراتيجية و التخطيط

¹Mary, Wilkins Jordan, 2012. Competency development for public library directors. [en ligne]. Doctor of Philosophy. University of North Carolina, School of Information and Library Science. [Consulté le : 21 janvier 2020]. Disponible sur: <https://doi.org/10.17615/j2qa-wd72>.

الفعال، المهارات الادارية التي تشمل إدارة الموارد البشرية و إدارة الميزانية، المهارات التكنولوجية و التي تشمل استخدام التكنولوجيات الحديثة لتقديم خدمات مكتبية متطورة، المهارات التواصلية و التي تشمل التواصل الفعال مع الموظفين.

أوصت الدراسة في الأخير بضرورة تشجيع التكوين المستمر و تحفيز المديرين للمشاركة في البرامج التكوينية وورشات العمل كما أوصت على ضرورة إنشاء منصات تعليمية رقمية تتيح الوصول إلى مختلف مصادر المعلومات.

تتقاطع هذه الدراسة مع موضوعنا في كونها تتناول موضوع الكفاءات و المهارات لدى مديري المكتبات و تختلف في اننا سوف نتناول بالدراسة موضوع الإدارة بالكفاءات كنظام متكامل يشمل مدير المكتبة الجامعية و المكتبيين منذ توظيفهم.

2- Laurence Rey. Les nouvelles compétences en bibliothèque: profiles de poste et plan de formation des personnels au regard des évolutions des services .¹

تركز هذه الدراسة على اهمية مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة في تقديم الخدمات المكتبية من خلال تطوير شروط التوظيف في المكتبة، توفير برامج لتكوين العاملين في المكتبة بما يتناسب و التطورات التكنولوجية الحديثة، تحديد المهارات الجديدة التي يجب أن يمتلكونها وفي الأخير تحليل الوظائف الموكلة إليهم بوضع خطط فعالة للموظفين و تطويرها بما يتناسب و احتياجاتهم الفعلية و تحديات العصر الحالي.

تهدف الدراسة إلى تقديم إطار عمل يمكن للمكتبات استخدامه لتحسين اداء موظفيها و تقديم خدمات مكتبية متطورة و ذات جودة تلبي احتياجات المستفيدين المتزايدة . و تقدم مجموعة من التوصيات من بينها تحديث خطط و برامج التكوين الموجهة للعاملين في المكتبات بما يتناسب و متطلبات البيئة الرقمية، تحفيز الموظفين و تشجيعهم على الابداع و الابتكار، التعاون مع

¹Laurence ,Rey,2010.Les nouvelles compétences en bibliothèque : profiles de poste et plan de formation des personnels au regard des évolutions des services.Diplome de fin d'étude du diplome de conservateur [en ligne] . Doctor[Consulté le : 23 janvier2020].Disponible sur:<https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notices/48301-nouvelles-competences-en-bibliotheque-profils-de-poste-et-plans-de-formation-des-personnels-au-regard-de-l-evolution-des-services>

المكتبات الأخرى و التعاون و تبادل الخبرات، استخدام التكنولوجيات الحديثة في برامج التكوين لتسهيل تطوير مهارات الموظفين.

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا من حيث تركيزها على الكفاءات الجديدة التي يجب أن يمتلكها المكتبي في عصر مليء بالتحديات من بينها تحدي المهارات في البيئة الرقمية أما دراستنا فقد ركزت على الإدارة بالكفاءات في المكتبات الجامعية كنظام متكامل يركز على مجموعة من العناصر من بينها اختيار المورد البشري الكفاء عند التوظيف، التكوين المستمر و تطوير مهاراته و توفير التحفيز اللازم من أجل تحسين أدائه.

3- Praversh Jeebodh Sukram¹. Managerial competencies required by library managers To effectively manage change in south african university libraries

تطرقت الدراسة إلى عرض الكفاءات الواجب توفرها لدى مديري مكتبات جامعة جنوب إفريقيا في ظل المتغيرات الحديثة و المتسارعة، و مدى جاهزية هذه المكتبات لمواجهة تحديات البيئة الرقمية الحديثة ذلك أن جامعة جنوب إفريقيا خضعت لسلسلة من التغييرات منذ سنة 1994 ، أثرت على المكتبات الجامعية مما جعل مديري المكتبات الجامعية يواجهون تحديات كثيرة و متنوعة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكرها فيما يلي:

- مديرو المكتبات الجامعية غير مستعدين للتغيير
- المستوى الإداري الأول لا يحتاج إلى كفاءات من أجل التغيير
- مستوى الإدارة الوسطى، يحتاج المديرون إلى مهارات الاتصال و العمل الجماعي.
- مستوى الإدارة العليا، يحتاج المديرون إلى كفاءة الاتصال، كفاءات التخطيط و الإدارة، كفاءة العمل الجماعي.

- المكتبات الجامعية في جامعة جنوب إفريقيا غير مجهزة بشكل كاف و يفتقر مديروها

لبعض المهارات من بينها مهارة التواصل .

وقد جاءت الدراسة بمجموعة من التوصيات نذكرها فيما يلي:

- يجب إدماج وحدة إدارة التغيير في المدارس و الجامعات.

¹Praversh, Jeebodh Sukram, 2009. Managerial competencies required by library managers to effectively manage change in south African university libraries.[en ligne] . Doctor of philosophy.University of kwazulu-natal, Pietermaritzburg campus. [Consulté le : 21 janvier2020].Disponible sur:<https://researchspace.ukzn.ac.za/items/758147e5-fce6-413e-b953-1f0e4862df76/full>

- الاهتمام بالكفاءات على جميع المستويات الإدارية.
- يجب إدماج مؤهل في مجال الإدارة في جميع الوظائف في المكتبات الجامعية.
- برمجة دورات تدريبية في جميع المستويات الإدارية.
- يجب أن يمتلك المديرون على مستوى الإدارة العليا درجات علمية في تخصص الإدارة أو درجة ماجستير في إدارة الأعمال.

يتشابه موضوع هذه الأطروحة كثيرا مع موضوعنا من حيث تطرقه إلى المكتبات الجامعية و المهارات الواجب توفرها لدى المديرين حيث ركزت الدراسة على ضرورة توفر المهارات الإدارية لديهم للنجاح في تحقيق أهداف المكتبة و قيادتها نحو تحسين أدائها و تطوير خدماتها في المقابل تمثلت أوجه الاختلاف في ان دراستنا الميدانية سوف تكون في عينة من المكتبات الجامعية الجزائرية إضافة إلى التركيز في دراستنا على مدى تطبيق هذا النظام و ماهي أهم التحديات التي تواجه المديرين .

11- مصطلحات الدراسة:

من أجل الفهم الدقيق لموضوع البحث والتحكم في كل أجزائه وجب علينا ضبط المصطلحات التي مثلت محور دراستنا وهذا تجنباً لأي التباس أو غموض وهي:

• الكفاءة:

الكفاءات بأنها مزيج من المعارف النظرية والمعارف العملية والخبرة والممارسة، والوضعية المهنية هي الإطار الذي يسمح بملاحظتها و الاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها". (تعريف المجموعة المهنية الفرنسية: LeMedef). و الكفاءة هي ميزة أساسية لشخص تتيح له تقديم أداء أفضل في وظيفة معينة أو دور أو موقف (بولتير وآخرون، 1997) وتتضمن الكفاءات المهارات والمعرفة والخبرة ومميزات شخصية أخرى حاسمة للنجاح المهني .

ثاني مصطلح مثل ركيزة أساسية في دراستنا هو الإدارة، وكتعريف لهذا المصطلح نجد:

• الإدارة:

هي عملية تنسيق الموارد الكلية للمؤسسة بغرض تحديد الأهداف المطلوبة من خلال تنفيذ مجموعة من الوظائف متعلقة ببعضها مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة¹.

• الإدارة بالكفاءات:

هي العملية التي من خلالها تقوم المنظمة باستغلال القدرات و المهارات التي تحوزها من أجل الحصول على كفاءات فردية، جماعية، تنظيمية، تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها².

• إدارة الكفاءات:

نظام يستخدم في تقييم المهارات و المعارف و الأداء داخل المؤسسة و اكتشاف الثغرات و تقديم التدريب و التعويض و برامج التوظيف و يركز على الاحتياجات الحالية و المستقبلية للمؤسسة³.

• المكتبات الجامعية:

مؤسسة ثقافية علمية، تعمل على خدمة مجتمع من الطلبة و الأساتذة و الباحثين، وذلك بتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها في دراساتهم و أعمالهم من الكتب و الدوريات و المطبوعات الأخرى، إضافة إلى المواد السمعية و البصرية، و تسهيل استخدامهم لها⁴. و نحن في دراستنا هذه اعتمدنا على هذا المصطلح للدلالة على المكتبة المركزية للجامعة

¹ الشامي، احمد محمد، 1988. المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات و المعلومات. الرياض: دار المريخ. ص.700.

² مقدود، وهيبه، 2016. أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة: دراسة حالة مؤسسات الهافنغ النقال في الجزائر. أطروحة دكتوراه. جامعة بومرداس. كلية العلوم الاقتصادية. قسم علوم التسيير. ص. 97.

³ بن سالم، أمال، 2017. دور الكفاءات البشرية في تحقيق الإبداع للمؤسسات دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريريج. في مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ع. 18. ص. 45.

⁴ الترتوري، محمد عوض، 2008. مرجع سابق. ص.141.

الفصل الأول

إدارة المكتبات

تمهيد:

تعتبر المكتبات الجامعية النواة الأساسية للجامعة باعتبارها مؤسسة علمية و ثقافية ومصدرا للمعلومات لا استغناء عنه سواء للطالب أو للأستاذ، و لتحقيق أهدافها المسطرة و رسالتها تحتاج إلى إدارة سليمة وواعية قادرة على تلبية احتياجات مجتمع الجامعة خاصة مع تحديات تكنولوجيا المعلومات.

من خلال هذا الفصل سوف نتطرق في قسمه الأول إلى التعريف بالمكتبات الجامعية أنواعها، ووظائفها ثم في القسم الثاني إلى إدارة المكتبات الجامعية من خلاله قمنا بالتعريف بالإدارة لغويا واصطلاحا ثم التطرق إلى مدارس الفكر الإداري و أهم المنظرين في المجال إضافة إلى الوظائف الإدارية في المكتبات و التي من بينها التخطيط و التنظيم و الرقابة و في الأخير تطرقنا إلى أهم التحديات التي تواجه إدارة المكتبات الجامعية في عصرنا الحالي.

1. المكتبات الجامعية:

1.1. تعريف المكتبة الجامعية:

لقد تم تقديم تعريفات عديدة للمكتبة الجامعية من طرف عدة مؤلفين، و هذا حسب الزاوية التي يرونها منها، فقد عرفت الموسوعة العربية لمصطلحات علوم المكتبات و المعلومات و الحاسبات ، المكتبة الجامعية بأنها: مكتبة أو نظام من المكتبات تنشئه و تدعمه و تديره الجامعة، لمقابلة الاحتياجات المعلوماتية للطلبة و هيئة التدريس، كما تساند برامج التدريس و الأبحاث و الخدمات.

و عرفها سيدو على أنها: مؤسسة ثقافية علمية، تعمل على خدمة مجتمع من الطلبة و الأساتذة و الباحثين، وذلك بتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها في دراساتهم و أعمالهم من الكتب و الدوريات و المطبوعات الأخرى، إضافة إلى المواد السمعية و البصرية، و تسهيل استخدامهم لها¹.

كما عرفها الدكتور أحمد نافع المداحة كمايلي:

هي مؤسسة علمية ثقافية تربوية اجتماعية تهدف إلى جمع مصادر المعلومات و تنميتها بالطرق المختلفة (الشراء و الإهداء و التبادل و الإيداع) وتنظيمها وفهرستها و تصنيفها و ترتيبها على الرفوف و استرجاعها بأقصر وقت ممكن، وتقديمها لمجتمع المستفيدين على

¹ الترتوري ، محمد عوض. مرجع سابق . ص.141.

اختلافهم من خلال مجموعة من الخدمات التقليدية، كخدمات الإعارة و المراجع و الدوريات و التصوير و الخدمات الحديثة كخدمات الإحاطة الجارية، و البث الانتقائي للمعلومات، و الخدمات الأخرى المحوسبة وذلك عن طريق كفاءات بشرية مؤهلة علميا وفنيا وتقنيا في مجال علم المكتبات و المعلومات.¹

مما سبق يمكن القول أن المكتبة الجامعية هي تلك الهيئة أو المؤسسة التي تنشئها الجامعة بغرض خدمة البحث العلمي و تطويره و هي موجهة أساسا لهيئة التدريس بالجامعة و الطلاب ، و المكتبة الجامعية يمكن أن تكون مكتبة مركزية في الجامعة أو مكتبة كلية أو مكتبة معهد وظيفتها الرئيسية مستمدة من وظائف الجامعة و هي التعليم و البحث العلمي.

وتتأثر المكتبة الجامعية بمجموعة من العوامل و المتغيرات نذكرها فيما يلي:²

- إدارة الجامعة: فالجامعة هي الهيئة الأم التي تعمل في إطارها مكتبة الجامعة و يتمثل الإطار القانوني للمكتبة الجامعية في مجموعة القوانين و الأنظمة واللوائح والتعليمات التي تصدرها إدارة الجامعة بخصوص المكتبة و التي تحدد بموجبها مجالات عملها و مصادرها و أدواتها تسير العمال بها. و بالإضافة إلى تأثير المكتبة بوجه عام على أهداف المؤسسة التي تخدمها فإنها يمكن ان تتأثر أيضا بالمناخ الإداري و العلمي للجامعة و تشمل العوامل المؤثرة في هذا الصدد تنظيم الكليات و إدارتها و أماكن وجودها و طرق التدريس بها و مدى اهتمامها بالبحث و النشر و عدد الطلبة و فئاتهم ، ومحتويات المنتهج و مكان إدارة شؤون الجامعة و مصادر التمويل و المخصصات المالية للمكتبة ، وسلطات أمين المكتبة الجامعية و مكانته هو و العاملين معه، ثم الخطط الخاصة بتطوير الجامعة.

- موظفو المكتبة: وهذه الفئة لها تأثيرها المباشر على المكتبة الجامعية حيث يناط بهم إنجاز كافة العمليات الفنية و غير الفنية و تقديم الخدمات ب مختلف أنواعها لمجتمع المستفيدين

و الإدارة الناجحة للمكتبة الجامعية هي التي توائم بين هذه العناصر فتعمل على :

- بناء خطة مدروسة لعلاقتها بإدارة الجامعة و الإدارات الأخرى بها.

- تحقيق التوازن بين متطلبات المستفيدين و ماتقدمه لهم المكتبة من خدمات.

¹ المدادحة، أحمد نافع، 2014. المكتبات الجامعية و دورها في عصر المعلومات. عمان: مكتبة المجتمع العربي. ص. 13.
² دياب، حامد الشافعي، 2006. الإدارة العلمية للمكتبات الجامعية : الجزء الأول الأسس و الإطار العام. القاهرة : دن. ص. 45.

- تحسين ظروف العمل هيئة الموظفين بها و رفع مستواهم العلمي و الوظيفي.

2.1. أنواع المكتبات الجامعية:¹

نجد الأنواع التالية من المكتبات الجامعية:

1.2.1. المكتبة المركزية (الرئيسية)

هي المكتبة التي تخدم الجامعة بكافة كلياتها و أقسامها و برامجها الأكاديمية ، فهي تقدم مطبوعات و كتب في مجالات أوسع من تلك التي تقدمها مكتبة الكلية، وهي المكتبة الرئيسية للجامعة، وعادة ما يكون موقعها وسط الجامعة و ليس في أطرافها، وتقوم بمهام الإدارة العامة للمكتبات الجامعية، حيث تتولى مهمة الإشراف على جميع أنواع المكتبات الأخرى الموجودة بالجامعة، كونها هي التي تزودها بالوثائق و الكتب ووسائل المعلومات المختلفة، وذلك لأن اقتناء مواد المعلومات يتم بشكل مركزي على مستوى هذه المكتبة، كما أنها تتكفل بجانب التأطير أي توظيف المكتبيين و توزيعهم على المكتبات الموجودة بالجامعة بالإضافة إلى الجوانب الأخرى الفنية و التنظيمية و العلمية و غالبا ما تساهم المكتبة المركزية بشكل فعال في اقتراح الحلول الفنية ووضع النظم وتحديد العلاقات بين المكتبة و إدارة الكليات و الأقسام ، تنظيم النشاطات العلمية المختلفة : ملتقيات، ندوات، محاضرات ومعارض وغيرها، بشكل عام فإن المكتبة المركزية هي الواجهة الحقيقية لجميع المؤسسات التوثيقية الموجودة بالجامعة، وهزمة الوصل ما بين هذه المؤسسات والإدارة من جهة.

2.2.1. مكتبات الكليات: وتقوم داخل الكليات الجامعية، تتوجه بمجموعاتها وخدماتها للدارسين والأساتذة والموظفين العاملين في الكلية. وتكون مكتبة متخصصة بتخصص الكلية، وتطور مجموعاتها في هذا الاتجاه، كما تشرف على مكتبات الأقسام والمعاهد التابعة للكلية.

3.2.1. مكتبات الأقسام والمعاهد :

تقوم بخدمة الهيئة التدريسية و الطلبة الدارسين في القسم أو المعهد، وتنتمي مجموعاتها وخدماتها في خدمة تخصصات هذه الأقسام والمعاهد. وقد تطور العمل بين المكتبات الجامعية ليصبح على شكل مكتبات محلية، ومشاركة في الشبكات الوطنية والدولية.

¹ عميمور، سهام، 2012. المكتبات الجامعية و دورها في تطوير البحث العلمي في ظل البيئة الإلكترونية : دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية لجامعة جيجل [على الخط]. مذكرة ماجستير. قسنطينة: جامعة منتوري: قسم علم المكتبات [تم الاطلاع عليه يوم 20 ماي 2020]. متاح على

الرابط: <https://www-pnst-cerist-dz.snd11.arn.dz>

4.2.1. مكتبات مراكز البحث العلمي:

وهي مكتبات تنشأ على مستوى الجامعة، أو وحدات البحث و توجه لخدمة البحوث العلمية و العاملين على إعداد الدراسات ، تهئ لهم المصادر والمراجع التي تساعد في تقديم بحوثهم و إجراء تجاربهم بالإضافة إلى ذلك فإنه هذه المكتبات أصبحت لديها إمكانيات تكنولوجية هائلة و ارتباطها بشبكة الإنترنت .

3.1. أهداف و وظائف المكتبة الجامعية:¹

تقوم المكتبات بدور فعال في تقديم الخدمات المعلوماتية للمستخدمين، و يمكن إجمال أهداف المكتبات الجامعية في النقاط التالية:

- تقديم المساعدة للطلاب و الأساتذة و الباحثين خدمة المناهج التعليمية.
 - تبادل المعلومات و الخدمات المكتبية مع جميع مكتبات البحث في العالم و نشر البحوث العلمية.
 - تدريب العاملين في حقل المكتبات من غير المتخصصين في أعمال المكتبات.
 - مركز لتطوير علم المكتبات من خلال إصدار المجلات و النشرات.
- و بناء على ما سبق من أهداف لوجود المكتبة الجامعية، نلخص أبرز وظائف المكتبة الجامعية فيما يلي:²

• الوظيفة الإدارية: و تتمثل في:

- تخطيط نمو المكتبة و رسم سياستها و المشاركة في وضع اللوائح و القوانين التي من شأنها العمل على تيسير العمل بالمكتبة و متابعة تنفيذه.
- الاتصال بالمسؤولين بالجامعة لإعداد ميزانية المكتبة و المشاركة في توزيعها
- اختيار العاملين بالمكتبة و تدريبهم و الإشراف عليهم، ومتابعة أعمالهم، و تقييمها.

• الوظيفة الفنية: و تتمثل في:

- بناء و تنمية المجموعات و المصادر، بما يتضمن توفير مقتنيات الأساسية لقيام الجامعة بمهامها في التعليم و البحث. تنظيم تلك المجموعات والمصادر باستخدام التقنيات المناسبة.
- استرجاع المعلومات و الخدمات المكتبية، و ما تضمنه ذلك من الإرشاد المكتبي، و معاونة رواد المكتبة على الاستفادة من المجموعات الموجودة، و يشمل ذلك عمليات الإعارة و التصوير و خدمات المراجع، فضلا عن خدمات استرجاع المعلومات المخصصة.

¹ الترتوري، محمد عوض، مرجع سابق، ص.158.

² الترتوري، محمد عوض، نفس المرجع، ص.156.

- التعاون و التنسيق، و ذلك للإفادة من مصادر المعلومات و المصادر المكتبية داخل الوطن و خارجه و المشاركة و الإسهام في نجاح شبكة المعلومات الوطنية
 - البحث و التطوير و تعليم استخدام المكتبة، و هذه مهمة علمية أكاديمية و مهنية، يقوم بها أمناء المكتبات الجامعية و أخصائيو المعلومات لتطوير العمل المكتبي، و رفع الأداء الوظيفي و الإعلامي و التوثيق، و يدخل هنا أيضا دراسة المستفيدين من الخدمات المكتبية، بحيث تأتي الخدمات مستجيبة لاحتياجاتهم من المعلومات.
 - **الوظيفة الخدمية الموجهة للمستفيدين:** و تتمثل في:
 - تسهيل سبل الوصول إلى مصادر المعلومات للطلبة و الأساتذة والباحثين و الإداريين إلى مصادر المعلومات المختلفة.
 - إعداد أدوات استرجاع المعلومات من فهرس و أدلة و قوائم و بيبليوغرافيات و نحوها التي تسهم في إرشاد المستفيدين إلى أماكن وجود المصادر.
 - تهيئة المكان المناسب للإطلاع الداخلي ، و لعمل البحوث و الدراسات ، و ذلك من خلال توفير القاعات المؤثثة ذات التهوية الجيدة و الإضاءة و التكييف و التدفئة، و أيضا من خلال خلوات البحث.
 - تدريب المستفيدين على استخدام المكتبة من خلال إعداد البرامج الإرشادية و التدريبية.
 - إصدار المنشورات و الأدوات الببليوغرافية التي تسهم في تسويق خدمات المكتبة و تحيط الفئات المستهدفة بأهم أنشطتها و إنجازاتها.
 - تطوير علاقات التعاون مع مؤسسات المعلومات بشكل عام و مكتبات الجامعة بشكل خاص.
- أما الدكتور **عمر أحمد همشري** في كتابه المرجع في علم المكتبات و المعلومات الصادر في سنة 1996 فإنه يشير إلى ضرورة توفر المكتبة الجامعية على مواد مطبوعة و مواد غير مطبوعة لمصادر المعلومات في المكتبة.
- انطلاقا من الوظائف المذكورة آنفا سوف نتطرق فيمايلي إلى إدارة المكتبات التي تعتبر الشريان الرئيسي للمكتبة.

4.1. التحديات التي تواجه المكتبات الجامعية¹:

تسعى المكتبات الجامعية إلى تحسين علاقاتها مع روادها من خلال تطوير خدماتها بما يتناسب والملاحم التكنولوجية لهذا المجتمع العصري. الذي أصبح يعرف بعصر انفجار المعلومات والتدليل على هذه الثورة يمكن أن يقال أنه في عام 1750 كان عدد المجالات العلمية المتخصصة في العالم لا يزيد عن عشرة بينما وصل عدد المجالات العلمية في الثمانينات إلى أكثر من خمسين ألف دورية تنشر ما يعادل مئة ألف بحث شهريا . أما اليوم فأصبح عددها لا يحصى. ومن أجل هذا تواجه المكتبة الجامعية مجموعة من التحديات نلخصها في نقطتين مهمتين:

أ- **البيئة الرقمية العالمية:** التي ظهرت في أعقاب الحرب العالمية الثانية، حيث بدأت ثورة التعليم وتأثرت سبل المعرفة ومؤسساتها حتى ظهرت الجامعة الافتراضية نتيجة لذلك أصبحت المكتبات مطالبة بتأدية وظائف جديدة وتحقيق مطالب أكثر تطورا من التي كانت تقوم بها سابقا. وخاصة بظهور خدمات الانترنت السريعة والمتجددة، بالإضافة إلى تحدي المكتبات الالكترونية والتي جلب بخدماتها المتميزة أغلب زبائن المكتبات الجامعية، خصوصا بتوفرها على المقتنيات المكتبية بصورة الكترونية. وزاد الخطر مع إمكانية النشر الالكتروني السهل والسريع و الذي يصل إلى كل أقطار العالم. وبظهور الوسائط المتعددة والتي يمكنها احتواء مئات الكتب التي قد تعجز بعض المكتبات الصغيرة على احتوائها. زد على ذلك صغر حجمها وإمكانية الاطلاع عليها بسهولة على اعتبار أنها منظمة بشكل يسهل استغلالها . لهذا فان المكتبات مطالبة بتوفير هذا الشكل من الحوامل. وخاصة الكتب المطبوعة الكترونيا والدوريات الالكترونية و الأطروحات الالكترونية وغيرها من التقنيات التي قربت الباحثين من بعضهم البعض و جعلت العالم كقرية صغيرة.

ب- **المنافسة المتزايدة :** في كيفية الحصول على المعرفة بسهولة، ومع انتشار وسائط المعلومات المتعددة للحاسوب، والأقراص المدمجة وإمكانية الطباعة والانترنت كل هذا يشكل

¹ بعيبي، نادية، 2012. دور المكتبة الجامعية في ظل التطورات التكنولوجية دراسة استطلاعية بجامعة سطيف. صدى المكتبة [عبر الخط]، 22 ماي 2012. السنة الثانية، العدد الثالث عشر [تم الإطلاع عليها في 26 جانفي 2019]. متاح على الرابط:

<http://lib2.kfu.edu.sa/lib/web/13/8.2.asp>

تحد كبير للمكتبات الأكاديمية. ولبقاء هذه المكتبات يجب أن تحسن من طريقة خدمتها. إضافة إلى أن المكتبات اليوم تواجه تحد كبير فيما يخص التعليم و الإعارة عن بعد و بأقل جهد ممكن. وخاصة عند استثمار خدمات الإنترنت كوسيلة للحصول على المعلومات و ربط المكتبات الإلكترونية ببعضها. كما أن سياسة المكتبة وإستراتيجيتها المرنة أمر ضروري في تطوير المكتبات و تتميتها.

- تصميم المكتبة حيث أن أنشطة الإنترنت و خدماتها المختلفة تتطلب إعادة النظر في البناء التنظيمي المادي للمكتبة.

2. إدارة المكتبات الجامعية:

1.2. تعريف الإدارة:

لإدارة تعريفات كثيرة تتفاوت وفق واضعها و مدارسها الإدارية التي تنتمي إليها، سنعرض فيما يلي التعريف اللغوي الوارد في القواميس ثم ننتقل إلى التعاريف الاصطلاحية.

1.1.2. لغة:

الإدارة اسم مؤنث لا يُذكر يجمع جمعا سالما على إدارات¹.

مصدر من الفعل أدارَ . لا جمع له.

جذر الكلمة : دار

اسمافاعل: مدير

اسماالمفعول: مدار

و هي بمعنى أدار الشيء أي جعله يدور مثال: عليك بإدارة المقبض قبل أن يُفْتَح الباب، أي عليك أن تُديرَ.

2.1.2. اصطلاحا:

تعرف موسوعة العلوم الاجتماعية الإدارة بأنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين و الإشراف عليه. كذلك هي الناتج المشترك لأنواع و درجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية.

يعرفها المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات و المعلومات كما يلي:

¹ غرامري، وهبة، 2016. الإدارة الحديثة للمكتبات . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية. ص. 10.

الإدارة هي عملية تنسيق الموارد الكلية للمؤسسة بغرض تحديد الأهداف المطلوبة من خلال تنفيذ مجموعة من الوظائف متعلقة ببعضها مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة¹.

و هي ذلك النشاط الذي يهدف إلى تحقيق نوع من التنسيق والتعاون بين جهود عدد من الأفراد من أجل تحقيق هدف عام.²

الإدارة هي عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد و من خلالهم بكفاءة و تشير هذه العملية إلى أنشطة التخطيط والتنظيم والقيادة والتقييم التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف.³

يعرفها أبو الفكر الإداري و مؤسس الإدارة العلمية فريدريك تايلور FREDERIK TAYLOR⁴ كما يلي:

الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد أن تفعل، ثم التأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن و أكفأ الطرق. تايلور يرى أن الإدارة هي معرفة ما هو مطلوب عمله من الأفراد، و التأكد من أنهم يؤدون واجباتهم بأحسن و أرخص الطرق.

و باعتبار أن تايلور هو مؤسس علم الإدارة فقد اهتم بالإدارة على مستوى التنفيذ، أما فايول الرائد فقد اهتم بالإدارة على مستوى التنظير من خلال الإيمان القوي بوجود مبادئ للإدارة لابد من شرحها و تدريبها لتناسب جميع المؤسسات.

و يعرفها هنري فايول: HENRI FAYOL⁵

إن معنى أن تدير هو أن تتنبأ و تخطط و تنظم و تصدر الأوامر و تنسق و تراقب. من خلال التعريف نلاحظ أن فايول قام بسرد وظائف الإدارة و التي هي التنبؤ و التخطيط و التنظيم و القيادة و التنسيق و الرقابة.

من خلال التعريفات السابقة يمكن أن نحدد عناصر العمليات الإدارية في ثلاث نقاط

1- العنصر البشري

2- الموارد

3- السياسات و القواعد و اللوائح المكتوبة و غير المكتوبة

وعلى ذلك فإن الإدارة العلمية للمكتبات تعتمد على :

– تحديد و تشخيص أهداف المكتبة.

¹ الشامي، احمد محمد، المرجع السابق. ص.700.

² الصاوي، علي، 1994. مصطلحات و قراءات بالإنجليزية في الإدارة. القاهرة: مكتبة نهضة الشرق. ص.6.

³ سلطان، محمد سعيد أنور، 2003. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة. ص.32.

⁴ غرارمي، وهيبة، المرجع السابق، ص.12.

⁵ غرارمي، وهيبة، نفس المرجع، ص.13.

- التنظيم الإداري للمؤسسة الأم.
- معايير التوظيف، و مدى استخدام العدد المناسب و المؤهل للتوظيف بالمكتبة.
- التنسيق بين الوحدات و الأقسام المختلفة .
- توفير الميزانية الكافية¹.

2.2. تعريف إدارة المكتبات الجامعية:²

هي العملية التي تتضمن الوظائف الأساسية في علم الإدارة، كالخطط و التنظيم و الإشراف و الرقابة و الاستثمار الجيد للموارد المتاحة و المصادر المادية و البشرية لبلوغ أهداف المكتبة بفعالية و كفاية.

كما تعرف أيضا بأنها عملية تنظيم و إدارة الموارد المادية و البشرية المتوفرة في المكتبة أو مركز المعلومات لغرض تحديد الأهداف المحددة مسبقا للمكتبة أو لمركز المعلومات. هي عملية تنظيم الجهود و تنسيق الموارد المادية و البشرية و التكنولوجية و استثمارها بأقصى درجة ممكنة من خلال الخطط و التنظيم و القيادة والإشراف و الرقابة و ذلك للحصول على أفضل النتائج و تحقيق الأهداف المطلوبة بأقل جهد ووقت ممكنين.³ من خلال التعريفات السابقة، يمكن أن نحدد عناصر العملية الإدارية في ثلاث نقاط هي:

- العنصر البشري

- الموارد

- السياسات و القواعد و اللوائح المكتوبة غير المكتوبة.⁴

3.2. أهمية الإدارة في المكتبات الجامعية:⁵

تعد المكتبات و مراكز المعلومات جزءا لا يتجزأ من كينونة المجتمع الحديث، و إحدى وسائل استمراريته و ديمومته و تطوره، و نظرا لأنها مؤسسات متفاعلة في بيئتها الداخلية و الخارجية، و ذات أهداف واضحة و محددة تسعى إلى تحقيقها من خلال مجموعة من الموارد المادية و البشرية و التكنولوجية، فهي محتاجة إلى إدارة واعية و متفاعلة قادرة على القيام بجميع عناصر العملية الإدارية على الوجه الأفضل. و بذلك فإن الإدارة في المكتبات و مراكز المعلومات هي وظيفة لا غنى عنها وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

- تنفيذ السياسة الموضوعة بأعلى درجة من الكفاءة و في حدود الإمكانيات المتاحة.

¹ إبراهيم، السعيد مبروك، 2014. إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة. دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر. ص.12.

² الترتوري، محمد عوض، مرجع سابق، ص. 171 .

³ الترتوري، محمد عوض، نفس المرجع ، ص.165

⁴ إبراهيم، السعيد مبروك، المرجع السابق، ص.11.

⁵ الترتوري، محمد عوض، مرجع سابق، ص.164.

- استغلال الموارد المادية و البشرية و التكنولوجية (عوامل الإنتاج) و تنسيقها بأحسن الطرق الممكنة، وتسخيرها لتحقيق الأهداف الموضوعية.
- تنمية القدرات و الكفاءات البشرية التي تعمل على تنفيذ الخطط المرسومة من أجل تحقيق الأهداف و ذلك من خلال الاختيار الأفضل للعاملين و تمثيتهم مهنيًا بما يتلاءم مع التطورات الحديثة في العمل و المهنة .
- الارتقاء بالمناخ التنظيمي إلى المستوى الأمثل من خلال تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين و تحقيق الرفاهية النفسية و المادية لهم، بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية و أهداف العاملين على حد سواء .
- المواءمة بين متطلبات البيئة الداخلية للمكتبة و مركز المعلومات و بيئتها الخارجية و إزالة المعوقات في هذا المجال بما يكفل تحقيق الأهداف الموضوعية.
- الموازنة بين الاتجاهات المتضاربة مثل إيجاد التوازن بين مصالح العاملين و أهدافهم و بين مصالح المكتبة و أهدافها و بين النفقات الحاصلة و المتوقعة، و بين مصادر المعلومات المنشورة و بين ما يمكن اقتناؤه منها، و بين ما يفترض أن يقدم من خدمات حديثة.
- تكريس منهج التطوير التنظيمي المتكامل، الذي يركز على كون المكتبة أو مركز المعلومات نظامًا مفتوحًا يتفاعل مع المكتبات و مراكز المعلومات و المنظمات الأخرى.
- تحقيق الكفاءة الإنتاجية و الفاعلية الإدارية بأقل ما يمكن من الوقت و المال و الأفراد.

4.2. مستويات الإدارة في المكتبات¹:

- **مستوى الإدارة العليا:** تمثل الإدارة الموجودة في قمة الهرم للمكتبة أو مركز المعلومات و تشمل هذه الإدارة المدير و مساعديه و مستشاريه إن وجدوا². تهتم بتحديد الأهداف العامة و السياسات و الخطة العامة للمنظمة و الإشراف عليها و متابعة تنفيذها.
- **مستوى الإدارة الوسطى أو التنفيذية:** و هي التي تمثل همزة وصل بين الإدارة العليا ، و الإدارة المباشرة و التي يقع على عاتقها عبء الاتصال و التوجيه لتوضيح و تفسير ماترمي إليه الإدارة العليا من أهداف و سياسات و خطط عامة، و الإشراف على عملية

¹ إبراهيم، السعيد مبروك، مرجع سابق، ص. 12.

² الترتوري، محمد عوض، مرجع سابق، ص. 166.

وضعها موضع التنفيذ من جانب الإدارة المباشرة ، ومتابعة ذلك ووضع الإدارة العليا في حالة وضوح ومعرفة. تشمل مدرء الدوائر و الأقسام.

- مستوى الإدارة (الدنيا) المباشرة: هي التي تضع الخطط التفصيلية و البرامج التنفيذية للعمل، ثم يقوم بالإشراف المباشر عليها و متابعة تنفيذها و رفع تقارير الإنجاز للمستويات التي تعلوها . و تشمل مدرء الشعب و الوحدات المكونة للأقسام مثل رئيس شعبة الإهداء ، رئيس شعبة التبادل وغيرهم.

5.2. مدارس الفكر الإداري:

هناك مدارس فكرية متعددة في الإدارة، وكل مدرسة من هذه المدارس جاءت بنظرية في الإدارة بحسب رؤيتها، إلا أنها تتفاوت كثيرا عن بعضها البعض. ففي الولايات المتحدة الأمريكية كانت هناك حالة من الفوضى و الفساد الإداري، الأمر الذي دعا الرئيس نيلسون عام 1887 بأن يناشد الأكاديميين و العلماء و المفكرين بدراسة النظم الإدارية على أسس علمية و إيجاد نظم أخرى بديلة تصلح حال أجهزة الدولة و المرافق العامة و تزيل الفوضى و المحسوبية التي حلت بهذه المؤسسات. واستجاب عدد كبير من هؤلاء العلماء و المفكرين لهذا النداء وبدأوا في الكتابة واختلفت نظرياتهم و نظراتهم و فلسفاتهم في المجال الإداري و صنفت المكتبات إلى مدارس إدارية لكل مدرسة فلسفتها و نظرياتها الخاصة.¹

تبنت بعض المدارس تصنيف مدارس الإدارة في مدارس ثلاث هي المدرسة التقليدية، و مدرسة العلاقات الإنسانية، و المدرسة السلوكية، بينما دمجت دراسات أخرى المدرستين الأخيرتين في مدرسة واحدة باسم المدرسة السلوكية تارة و باسم مدرسة العلاقات الإنسانية تارة أخرى، واستحدثت دراسات أخرى مدارس مستقلة كمدرسة الموارد البشرية ، ومدرسة النظم و مدرسة اتخاذ القرارات. فيما يلي عرض مختصر لمدارس علم الإدارة.²

أولاً: المدرسة الكلاسيكية:

ظهرت في أواخر القرن 19 وتعتبر نتاج التفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال هذه الفترة وكان محور تفكير روادها يدور حول تقسيم العمل و مايجب أن يكون لتحقيق الكفاءة الإنتاجية. و من بين سماتها مايلي:³

¹ يوسف، طه جمال، 2007 . إدارة المكتبات و مصادر المعلومات المتخصصة. عمان : دار و مكتبة الحامد. ص.20.

² إبراهيم، السعيدمبوك، مرجع سابق. ص. 22.

³ إسماعيل ، وائل مختار ، 2012. إدارة و تنظيم المكتبات و مراكز المعلومات. عمان: دار المسيرة، ص. 30.

- 1- نظرتها للإنسان بوصفه آلة للإنتاج و إلى الإدارة نفسها كونها مسؤولة عن عناصر الإنتاج بما فيها العاملون بالصورة و الكيفية التي تراها مناسبة لتحقيق أهدافها.
 - 2- نظرتها للإنسان على انه أناني و أنه يعمل ضد مصلحة الإدارة و أهدافها و أنه لا يحتمل المسؤولية و لا يرغب إلا أن يكون مقادا.
 - 3- اعتبارها العامل كائنا اقتصاديا يهيمه الكسب المادي فحسب، وأنه غير قابل للتحفيز إلا عن طريق الأجور المادية و الزيادات التشجيعية .
 - 4- رؤيتها القائمة على أن هناك طريقة أمثل لتأدية العمل تناسب جميع الظروف، و أن وظيفة الإدارة هي اكتشاف هذه الطريقة و تعليمها للعاملين.
 - 5- تركيزها على الهيكل التنظيمي محددًا أساسيا لزيادة الإنتاجية واعتبارها أن التنظيمات الرسمية هي الأساس في التنظيم و عدم اعترافها بالتنظيمات غير الرسمية.
 - 6- تأكيدها على المفاهيم السلطوية بوصفها أساسا للقيادة و على من هم في قمة التنظيم الإداري لتخطيط العمل و إصدار الأوامر وعلى العاملين التنفيذ.
- ومن أهم نظريات المدرسة الكلاسيكية :

- 1- نظرية الإدارة العلمية
- 2- النظرية البيروقراطية
- 3- نظرية المبادئ الإدارية

1- نظرية الإدارة العلمية:

يعد فريدريك تايلور Frederick Taylor و هنري فايول Henri Fayol و هنري غانت Henry Gant من أبرز رواد و رجال الإدارة العلمية، وباختصار فإن الإدارة العلمية قامت على المرتكزات التالية:

- 1- وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية: و المقصود بها النسبة بين كمية الإنتاج و جودته و سرعته و بين الموارد المستخدمة للحصول عليه. أي أنها النسبة بين النتائج و التكاليف، وقد كان من أبرز اهتمامات الإدارة العلمية في بداياتها تحديد الكفاية الإنتاجية للعامل و للوحدة الإنتاجية.
- 2- البحث العلمي: بمعنى أن يخضع العمل للبحث العلمي و المعرفة و الملاحظة و التجربة بديلا عن الآراء و الاجتهادات التقليدية القديمة.
- 3- القواعد و الأصول: نادى رواد الإدارة العملية بأن الإدارة الرشيدة و الفاعلة هي علم يعتمد بالدرجة الأولى، و بدون استثناء، على قوانين و قواعد و أصول و منطلقات و أسس

و مبادئ واضحة، ينبغي اعتمادها في الميدان بدلا عن اللجوء إلى التخمينات و التقديرات الاجتهادية المضرة بالعمل.

4- تقسيم العمل و التخصص: بمعنى أن يتم تقسيم العمل بين الإدارة و العمال، حيث تمنح الإدارة سلطات أكبر للتخطيط و الإشراف و تبسيط إجراءات العمل، ووضع هذه الطرق في صورة قواعد و أسس.¹

هناك مجموعة من الانتقادات وجهت لنظرية الإدارة العلمية نذكر منها:²

- تميل الإدارة العملية إلى التخصص الدقيق في العمل رغم فائدة هذا التخصص في علم المكتبات إلا أن الإمعان فيه قد يؤدي إلى الملل و السأم وقتل روح الإبداع لدى العاملين فيها.

- تنادي الإدارة العلمية بالطريقة المثلى في العمل ، دون أن تربط ذلك بنوع العمل وطبيعته و الظروف البيئية المحيطة به ، و الفروق الفردية بين العاملين ، بالرغم من حسنات إيجاد طريقة مثلى للعمل في المكتبات و مراكز المعلومات إلا أنها قد تقيد حرية الفرد في التفكير و الإبداع و تحرمه من المشاركة في اتخاذ القرار و تضطره إلى التكيف مع ظروف قد لا تتناسب مع قدراته و طبيعته و طاقاته.

- ركزت الإدارة العلمية على التقليل من الإجهاد الجسدي و تجاهلت الإجهاد النفسي.

- تجاهلت الإدارة العلمية العامل الإنساني في الإنتاج و ألزمت العاملين بتنفيذ الأعمال وفق تعليمات الإدارة و أوامرها.

وما زالت الإدارة العلمية فاعلة في إدارة اليوم رغم النقد الموجه إليها إذ أنها استخدمت العلم و أساليبه لحل مشكلات العمل. و أوجدت مبادئ إدارية مازالت حية مثل تقسيم العمل و تبسيط الإجراءات و تحديد معايير الأداء و الحوافز المادية وإتباع الأسلوب العلمي في اختيار الأفراد و تدريبهم .

2- النظرية البيروقراطية:

إن البيروقراطية تعني المكتبية أو الإكنتابية أو حكم المكاتب. وقد جاء بها ماكس ويبر MaxWeber الذي طور مفهوم البيروقراطية في وضعها المثالي من أجل توفير حد أعلى من الكفاية الإنتاجية³، من أبرز خصائص هذه النظرية⁴:

¹ العلاق، بشير، 2008، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم . عمان : دار اليازوري العلمية، ص 61.

² همشري، عمر أحمد، 2001، الإدارة الحديثة للمكتبات و مراكز المعلومات . عمان: مؤسسة الرؤى العصرية. دار صفاء، ص 65.

³ العلاق، بشير، مرجع سابق، ص 71.

⁴ القريوتي، محمد قاسم، 2003، مبادئ الإدارة: النظريات و العمليات و الوظائف، عمان: دار وائل، ص 60.

- 1- تقسيم العمل و التخصص: و يكون ذلك بتقسيم الأعمال فيها إلى عدة خطوات يتم اختيار من يشغلونها حسب درجة تخصصهم في الأعمال المطلوب القيام بها.
 - 2- التسلسل الرئاسي: و يعني وجود مستويات إدارية متفاوتة، يتبع فيها كل مستوى للمستوى الذي يعلوه، و بشكل يظهر معه شكل التنظيم الإداري على شكل هرم تتسع قاعدته و تضيق مستوياته كلما اتجهنا إلى الأعلى.
 - 3- الرسمية و تقنيات الإجراءات: و يعني وجود نمط من العلاقات الرسمية في العمل ، بحيث يتعامل الموظف مع المراجعين له في العمل بصفته الرسمية و ليس بصفته الشخصية. لذلك فإن من صفات النظام البيروقراطي توحيد و تقنين الإجراءات بحيث يتم رجوع الموظفين إليها كأساس لاتخاذ القرارات مما يضمن سرعة الإنجاز و تماثل القرارات التي تتخذ بشأن الحالات المتماثلة.
 - 4- اللاشخصية في اتخاذ القرارات: و تعني أن تستند القرارات إلى أسس موضوعية و ليس لأسس شخصية، مما يضمن العدالة و عدم المزاجية.
 - 5- التعيين و الترقية على أساس الجدارة: وهذا عنصر هام يقتضي أن تحتكم قرارات تعيين و ترقية الموظفين إلى اعتبارات الكفاءة و التأهيل و ليس للاعتبارات غير الموضوعية، مما يكفل الأداء الممتاز.
 - 6- اعتبار الإدارة مهنة دائمة: النظر للغدارة باعتبارها مهنة تحتاج للتأهيل و التدريب المستمر وليست هواية. و من شأن ذلك تحسين مهارات العاملين مما يضمن الأداء الجيد و يحقق الأهداف التنظيمية المطلوبة بالتنوع الجيدة و بأقل التكاليف.
 - 7- الفصل بين الحياة الشخصية للموظف و الحياة: يؤكد النظام البيروقراطي على ضرورة عدم الخلط بين الوظيفة كدور يقوم به الموظف و هو دور محكوم بالقوانين و التعليمات ، و بين الممتلكات الشخصية.
- يلاحظ من المبادئ الأساسية للنظام البيروقراطي أنها مبادئ جيدة وفعالة في تحقيق ما تتمناه معظم منشآت الأعمال. لكن الممارسات الخاطئة في تطبيق الأنظمة البيروقراطية هي التي جعلت معظم الناس تعيب البيروقراطية وتسخر منها و تطالب بالقضاء عليها. فالخطأ لا يكمن في النظام البيروقراطي وإنما الخطأ يعود إلى سلوك و تصرفات منفذي هذا النظام . كما أن المتفحص لمبادئ النظرية البيروقراطية يتبين جملة من الجوانب الإيجابية التي يمكن الاستفادة منها في المكتبات و مراكز المعلومات مثل اللاشخصانية في العلاقات الوظيفية ، واعتماد الكفاءة في التعيين و غيرها فالتطور التكنولوجي في وقتنا

الحاضر يتطلب ضرورة التخلص من البيروقراطية السلبية المتبعة في الإدارات بغرض زيادة قدرتها على مواجهة تحديات العصر .

3- نظرية المبادئ الإدارية:¹

سعى رواد هذه النظرية إلى الوصول إلى مبادئ يمكن تطبيقها لتحكم التنظيم الإداري في مختلف البيئات، واتخاذها دستورا للإدارة و من هذا المنطلق بنت هذه النظرية أفكارها على أسس ثلاثة هي:

1- تحديد العمليات التي ينطوي عليها العمل الإداري.

2- تحديد الإطار الفكري لهذه العمليات.

3- تحديد المبادئ التي تقوم عليها هذه العمليات.

و يعد هنري فايول Henry Fayol الفرنسي الجنسية، أهم رواد هذه النظرية، أكد فايول على إمكانية تطبيق المفاهيم الإدارية على جميع الأنشطة الإنسانية ، ونادى بضرورة تطوير فكرة تعليم نظرية الإدارة على مستوى الجامعات والمعاهد كما انه يعد المبتكر الأول لمفهوم العملية الإدارية إطارا فكريا واضح المعالم لفهم طبيعة الإدارة ووظائفها . و بسبب غياب نظرية شاملة للإدارة قدم فايول نظريته التي يمكن أن تستخدم كنموذج و أساس لتعليم الإدارة.

قسم فايول الأنشطة في إدارة الأعمال إلى ستة أنشطة فنية كالإنتاج و التصنيع وتجارية ومالية و محاسبية و أمنية و إدارية و تتألف الأخيرة من التخطيط و التنظيم وإصدار الأوامر و الاتصال و التنسيق و الرقابة و يعد فايول أول من عالج الإدارة عملية متكاملة العناصر و الوظائف.

و قدم فايول مجموعة من المبادئ الإدارية مؤكدا على التطبيق السليم لها هو الحل الأمثل للمشكلات التي تواجهها منظمات الأعمال وهذه المبادئ هي: مبدأ تقسيم العمل، التوازن بين السلطة و المسؤولية ، وحدة الأمر ووحدة التوجيه وسيادة المصلحة العامة على المصلحة الفردية، والمكافآت العادلة للجميع ، ودرجة مناسبة من المركزية، والتسلسل الهرمي للقيادة و النظام (ضرورة وجود مكان لكل موظف و ضرورة بقاء كل موظف في مكانه) ، والعدالة و الاستقرار الوظيفي و تشجيع المبادرة ووحدة الفريق.

من رواد هذه النظرية أيضا جيمس موني J . Mooney و آلن رايلي Alen Relley اللذين حددا المبادئ الإدارية التالية التي يقوم عليها التنظيم :

¹ همشري، عمر أحمد، مرجع سابق، ص. 59.

- مبدأ التنسيق الذي يضمن وحدة العمل و الهدف.
- مبدأ التدرج الهرمي الذي يؤكد على التسلسل الرئاسي.
- المبدأ الوظيفي حيث يقسم العمل و ينظم على أساس الوظائف.
- مبدأ المشورة و يعني الاستعانة بالخبرة لتقديم المعلومات اللازمة.
- وجهت لهذه النظرية بعض الانتقادات نذكر منها:
- تعارض بعض المبادئ الإدارية للبعض الآخر، مثل تعارض مبدأ نطاق الإشراف و مبدأ تقليل بعض المستويات الإدارية.
- عدم فاعلية بعض هذه المبادئ ، وعدم إمكانية وضع بعضها موضع التنفيذ.
- وجود التشويش في بعض مسميات المبادئ و دلالاتها، إذ لا يوضح كتابها ما يقصدونه بالمبدأ.
- يجزم بعض رواد هذه النظرية بصلاحياتها في كل الظروف و الأزمنة ، بينما يعتبرها الآخرون عوناً للإداريين في بعض الحالات.

ثانيا: المدرسة السلوكية:

لقد جاءت هذه المدرسة رد فعل غير مباشر على المدرسة الكلاسيكية بتفرعاتها و إهمالها للعنصر الإنساني و عدم إعطائه الأهمية اللازمة. وعلى الرغم من أنه يؤرخ لبداية ظهورها في العشرينيات و الثلاثينات من القرن الماضي إلا أن بدايتها تعود لفترة مابعد الحرب العالمية الأولى التي أثارت اهتماما بالعلاقات الإنسانية ففي 1918 انعقد أول مؤتمر حول العلاقات الإنسانية وتكرر انعقاده منذئذ و يعد كتاب وايتنغ وليمز Whiting بعنوان ماذا يدور في ذهن العامل و الذي نشر في عام 1920 أول تعبير عن هذا الاتجاه.¹

ويعد إلتون مايو Elton Mayo (1880 - 1949)² من أبرز روادها . وتنقسم هذه المدرسة إلى مدرستين:³

1- مدرسة العلاقات الإنسانية (المدرسة الكلاسيكية الحديثة).

2- مدرسة تنمية التنظيمات.

فيما يلي نتطرق بالتفصيل للمدرستين:

1 القريوتي، محمد قاسم، مرجع سابق ، ص.75.

2 منصور، علي محمد، 2004. مبادئ الإدارة أسس و مفاهيم. القاهرة: مجموعة النيل العربية. ص. 75.

3 همشري، عمر أحمد، المرجع السابق، ص. 63.

1- مدرسة العلاقات الإنسانية (المدرسة الكلاسيكية الحديثة):

- تمثل الاتجاه الرئيسي الثاني في الفكر الإداري حيث ساهم إلتون إسهما كبيرا في تكوينها وتطويرها. من سماتها الرئيسية مايلي:
- اهتمامها بالجانب الإنساني للإنتاج، ونظرتها الكلية للفرد ككائن حي له دوافع و طموحاته ورغباته التي تتحكم بسلوكه.
- اهتمامها بالحوافز المعنوية لإثارة دوافع الفرد.
- دعوتها لتطوير علاقة إيجابية بين الإدارة و العاملين.
- ربطها بمدى رضا الفرد العامل و إنتاجيته.
- نظرتها إلى التنظيم على انه نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونه نظاما اقتصاديا و فنيا.
- دورها المهم في إدخال مفهومين أساسيين في البيئة التنظيمية هما الحوافز و الدوافع.
- إن الأفكار التي جاءت بها هذه المدرسة مهمة إلا أنه يؤخذ عليها أساسا مبالغتها في تعظيم دور العلاقات الإنسانية على حساب دور الظروف المادية في الكفاية الإنتاجية للعاملين .

2- مدرسة تنمية التنظيمات:

- يعرف مفهوم تنمية التنظيمات بأنه جهد شمولي مخطط يهدف لتغيير العاملين و تطويرهم فنيا و مهاريا و قيميا و سلوكيا ، وتغيير التكنولوجيا و العمليات و الهياكل التنظيمية، و ذلك من أجل تطوير الموارد البشرية و الاجتماعية أو تحقيق الأهداف المحددة للتنظيم أو كليهما معا. تعد امتدادا لمدرسة العلاقات الإنسانية و من أبرز نظرياتها :
- نظرية النموذج المختلط ل كرس أرجيرس.
- نظرية الشبكة الإدارية ل روبرت بليك و جين موتون.
- النظرية اللاهيريكية ل (التنظيمات المرنة) لوران بينس.
- نظريات الدافعية و من أهمها (x y) ل دوجلاس مجيرجيور، ونظرية ذات العاملين ل فريديريك هيرزبرغ، نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلون وغيرها.

يؤخذ على المدرسة السلوكية من خلال منتقديها أن حركة العلاقات الإنسانية في بداية ظهورها قد بالغت في تعظيم دور العلاقات الإنسانية وذلك كرد فعل على للنظريات الكلاسيكية التي أهملت العنصر الإنساني. ويضيف هؤلاء النقاد أن التركيز على الجانب الإنساني في الإدارة كان على حساب الجوانب الأساسية الأخرى ، مما حرم هذه المدرسة من تقديم نظرية إدارية متكاملة وشاملة، إلا ان هذه الإنتقادات لا يمكن أن تتوازن مع

الخدمات الكبيرة التي قدمها الفكر الإنساني في تعزيز الأداء في منشآت الأعمال. وفي إسقاط الأسس التي اعتمدتها.¹

ثالثاً: المدارس الحديثة:

تمثلت الاتجاهات الإدارية الحديثة بالجهود العلمية التي استهدفت إيجاد نوع من التكامل بين الأفكار الإدارية السابقة ، وهي النظريات الكلاسيكية التي أكدت على الجانب الهيكلي و أسس عملية التنظيم ، و المدرسة السلوكية و النظريات المختلفة فيها و التي بالغت في التأكيد على الجوانب النفسية و الاجتماعية للعاملين على حساب الأهداف الرسمية للتنظيم ، و بين نظرية اتخاذ القرارات التي أكدت على أهمية التركيز على الجانب المعلوماتي كأساس لاتخاذ القرارات. و من بين المدارس الحديثة نذكر مايلي: مدرسة النظم ، نظرية الإدارة بالأهداف، المدرسة اليابانية.

1- مدرسة النظم:

تعتمد على مبادئ و أفكار نظرية النظم Systems Theory التي تم تطويرها في الستينات من القرن العشرين وتتمحور الفكرة الأساسية لهذه المدرسة حول مفهوم النظام ، إذ ترى أن كل شيء في الكون يشكل و يؤلف ما يسمى بالنظام، وأن هذا النظام جزء من نظام أكبر منه، وبالتالي يضم النظام الواحد عدة نظم متداخلة و ذات علاقات متبادلة². بالنسبة للمكتبة فإن مدرسة النظم تعتبر المكتبة نظاماً اجتماعياً مفتوحاً يهدف إلى تحقيق أهداف معينة ، فالمكتبة هنا تشبه الكائن الحي من حيث أنها عبارة عن نظام يتفاعل مع البيئة المحيطة أي انه مفتوح عليها من خلال المدخلات و المخرجات، كما أنه يتألف من أجزاء أو أنظمة فرعية دوائر و أقسام و شعب تمارس كل منها وظائف معينة. وتوفر مدرسة النظم لإدارة المكتبة أو مركز المعلومات إيجابيات متعددة نذكر منها مايلي:

- تهتم بدراسة الصورة الكلية للمكتبة.
- تعطي معنى خاص للبيئة الخارجية للمكتبة أو مركز المعلومات على اعتبار أنهما نظام مفتوح.
- تؤكد على ترابط وتفاعل وتكامل النظم الفرعية للمكتبة أو مركز المعلومات ، بحيث يؤدي أي خلل في هذه النظم إلى التأثير في سائر المكتبة أو مركز المعلومات.

¹العلاق، بشير، المرجع السابق، ص. 84.

²إسماعيل، وائل مختار، مرجع السابق. ص.36.

ويرى البعض عدم دقة الافتراضات و الاستنتاجات السابقة لهذه المدرسة وسبب ذلك وجود بعض المكتبات ومراكز المعلومات التي تعاني من ضعف أو خلل في بعض أجزائها، ومع ذلك فإنها تمارس وظائفها ونشاطاتها و تقدم خدماتها بشكل مقبول.¹

2- نظرية الإدارة بالأهداف:

إن الإدارة بالأهداف هي بإيجاز أسلوب يقوم بموجبه كل من الرئيس و المرؤوس ، و بشكل مشترك ، بتحديد الأهداف للأخير، يقومان دوريا بتحديد التقدم نحو بلوغ هذه الأهداف . و تقوم الإدارة بالأهداف على مبدأ الإدارة بالاشتراك، وهو أسلوب ديمقراطي في القيادة ، حيث تقوم الإدارة على منطق استشارة و إشراك المرؤوسين ليس فقط في وضع الأهداف و إنما أيضا في اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص أقسامهم.²

و من الأفكار الرئيسية للإدارة للأهداف مايلي:

- 1- الابتعاد عن المركزية و زيادة التفويض للسلطة.
- 2- زيادة نطاق العمل وفرصة بشكل عام وخاصة للمراتب التنفيذية لتشجيعها على زيادة التقبل للعمل.
- 3- المسؤولية وحثها على الإبداع و الإنتاجية.
- 4- المشاركة و التشاور في الإدارة لزيادة ربط العاملين بأهداف التنظيم.
- 5- اتباع ظروف جديدة في تقييم العاملين هي أقرب لفلسفة النقد الذاتي و يجب مراعاة أن تكون الأهداف عند وضعها.³

3- الإدارة اليابانية:

يعد نمط الإدارة اليابانية أحد الأنماط الحديثة التي شدد انتباه الباحثين وعلماء و رجال الإدارة وذلك لما تبنته من أفكار و مبادئ استمدت أصلا من طبيعة المجتمع الياباني وقيمته الروحية والفكرية و الثقافية ومن أهم سمات الإدارة اليابانية مايلي:⁴

- مشاركة جميع العاملين في صناعة القرار، و تشجيعهم على الإبداع و الابتكار.
- الثقة بالفرد، إذ تؤمن هذه الإدارة إيمانا تاما بقدرة الفرد على العمل باستقلال، وحسن تقدير الأمور.

¹ همشري، عمر أحمد، مرجع سابق، ص. 75.

² العلاق، بشير، مرجع سابق، ص. 94.

³ إسماعيل، وائل مختار، المرجع السابق، ص. 38.

⁴ همشري، عمر أحمد، المرجع السابق، ص. 81.

- توظيف الفرد مدى الحياة، فالتنظيم لا يحاول الاستغناء على الفرد على الإطلاق إلا في الظروف الاستثنائية النادرة مما يعطيهم شعورا بالأمن الوظيفي أو الاستقرار الوظيفي.
- المرونة في أسلوب الإدارة والابتعاد عن الهياكل الجامدة.
- الاهتمام بالعنصر البشري وحاجاته الفردية و التنظيمية . إذا تشجع الإدارة اليابانية العاملين على تكوين علاقات الدعم الاجتماعي.
- تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة في العمل.
- العدالة و الموضوعية في معاملة المرؤوسين .
- التركيز على التعاون و العمل الجماعي.
- الاهتمام باختيار المشرفين المباشرين.
- الاهتمام بالفكر و الذكاء الإنساني.
- الترقية بعد قضاء فترة زمنية طويلة في التعيين.
- التقاعد المبكر إذا تعمل الإدارة اليابانية على إحالة الفرد على التقاعد أو الضمان في سن مبكرة (55 سنة) وتمنحه مكافأة عمل.
- الاهتمام بتطوير العلاقات الأسرية في العمل.

6.2. مكونات إدارة المكتبات:¹

تتكون إدارة المكتبات من أربعة عناصر على النحو التالي:

- التنظيم.
- الأيدي العاملة.
- الميزانية و الأموال.
- الآلات و الأجهزة.

7.2. وظائف الإدارة بالمكتبات الجامعية:²

- إن دراسة الإدارة كمدخل وظيفي يعني النظر إليها باعتبارها عملية معينة، هذه العملية يمكن تحليلها ووصفها من خلال مجموعة وظائف رئيسية ، يفترض أنها ما يقوم به المديرون من أعمال ، و يمكن حصر الواجبات الرئيسية لإدارة المكتبات فيما يلي:
- وضع الأهداف و السياسات العامة الرئيسية للمكتبة.

¹ الترتوري، امحمد عوض. مرجع سابق. ص.171.

² عليان، ربحمصطفى، 2002. إدارة و تنظيم المكتبات و مراكز التعلم. عمان: دار صفاء. ص.25.

- التخطيط العام لبرامج المكتبة و أنشطتها و متطلباتها الأساسية.
 - التنظيم الداخلي للمكتبة من خلال تحديد الدوائر و الأقسام و الشعب و واجباتها.
 - الإشراف على حسن سير العمل في جميع الأقسام و بين العاملين كافة.
 - تحديد أنواع السجلات و نماذج المطبوعات.
 - مراقبة النظام و النظافة و صيانة الأثاث و المبنى.
 - إقامة علاقات جيدة مع المكتبات الأخرى و مع مجتمع المستفيدين و الاتصال معهم.
 - دراسة المشكلات الإدارية التي قد تظهر أثناء العمل و إيجاد الحلول لها.
 - إعداد الميزانية و توزيعها و الإشراف عليها و مراقبتها.
- و يمكن تقسيم وظائف الإدارة بالمكتبات الجامعية إلى مجموعة متداخلة تتضمن التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة.

8.2. الوظائف الإدارية في المكتبات الجامعية:

1.8.2. التخطيط:¹

يعد التخطيط بالمكتبات هو الوظيفة الإدارية الأساسية التي تسبق أي عملية إدارية، مهما بلغت أهميتها، حيث أنه يركز على بلورة و تحديد أهداف المكتبة، و تحديد الأعمال و التصرفات اللازمة، و تعتبر الأهداف بمثابة الدليل و المرشد للإدارة في توجيه و استخدام الكوادر المتاحة بكفاءة و فعالية.

و يجب أن يشترك جميع الرؤساء في مختلف المستويات الإدارية في صياغة الأهداف العامة للمكتبة ، بعد تحديد الأهداف العامة طويلة الأجل و التي توضح رؤية المكتبة ورسالتها، يتم تحديد الأهداف قصيرة الأجل على مستوى الإدارات أو الأقسام، و تتميز الأهداف القصيرة الأجل بأنها أكثر تحديداً.

و التخطيط يؤثر على جميع المهام و العمليات التي تتم في المكتبات، كما أن أساليب التخطيط كثيرة و متنوعة ، و تنبثق أساساً من الخبرة بالبرامج و الميزانيات و الرقابة، و تحديد خطوط خدمات و أنشطة المكتبة.

¹ إبراهيم، السعيد مبروك . مرجع سابق، ص.28.

1.8.2.1. أهمية التخطيط في المكتبات الجامعية:

يكتسب التخطيط أهميته في المكتبة الجامعية مما يلي:
يعمل التخطيط على تحديد أهداف المكتبة الجامعية بصورة دقيقة وواضحة، وتوجيه اهتمام العاملين و جهودهم نحو تحقيق هذه الأهداف.

- يساهم التخطيط في القيام بالوظائف الإدارية الأخرى، من تنظيم و توجيه و إرشاد ورقابة بشكل أفضل، لأنه يعد حجر الأساس لهذه الوظائف.

- يعمل التخطيط على حسن استغلال الإمكانيات و الموارد المتاحة للمكتبة ، من موارد مادية وبشرية.

- يساعد التخطيط على خفض الوقت و الجهد اللازمين للقيام بالأنشطة المخططة، و ذلك من خلال تحديد هذه الأنشطة بدقة، وبيان علاقتها المتداخلة، وتحديد الوقت الفعلي لبدائها ، والزمن اللازم لإنجازها، وبالتالي يساهم التخطيط في منع الارتجال و اللجوء إلى التجربة و الخطأ في القيام بالأنشطة و الأعمال، مما يؤدي إلى تقليل الوقت الضائع في هذا المجال.

- يساعد التخطيط على تقليل الغموض و التناقض و الصراع الوظيفي، لدى العاملين في المكتبة، و يجعل إمكانية التنبؤ بسلوكهم، ذلك لأنه يحدد المتوقع من سلوكهم، وكيفية تنفيذه.

- يقلل التخطيط الجيد من اتخاذ القرارات العشوائية أو العاطفية مجهولة النتائج، و يضيق من دائرة عدم التأكد في عملية اتخاذ القرارات، وذلك أن الخطط ماهي إلا قرارات تم وضعها بطريقة عقلانية بعد مراجعات موضوعية مستمرة.

- يساعد التخطيط المكتبة على التعامل مع العوامل المفاجئة و غير المتوقعة بكفاءة أكبر.

- يساعد التخطيط على تشجيع التفكير المنظم، و تحقيق المبادأة و القدرة على التجديد.

1.8.2.2. ميادين التخطيط في المكتبات الجامعية:¹

- **التخطيط الاقتصادي:** يقصد به التخطيط لمستقبل المكتبة الاقتصادي بشكل عام كإعداد خطط تنموية شاملة أو التخطيط للدخول في استثمارات، أو إقامة معرض الكتب الربحية.
- **التخطيط الاجتماعي:** يقصد به محاولة معالجة وحل المشكلات و المعوقات الاجتماعية التي تصاحب جهود التطوير و التغيير في المكتبة.

¹ همشري، عمر أحمد. مرجع سابق. ص. 127 .

-**التخطيط المالي:** يقصد به تنظيم الموارد الضرورية لسد حاجات التمويل بشكل يحقق الأهداف المنشودة.

- **تخطيط القوى العاملة:** تهدف إلى حصول المكتبة على الأفراد المؤهلين لسير المكتبة من حيث ثلاثة نواحي: النوع، العدد و مشكلة تطوير الأداء.

-**التخطيط التنظيمي:** يقصد به تحديد أدوار جميع العاملين و بيان سلطاتهم.

- **التخطيط لاستخدام التقنيات الحديثة:**¹ حيث يعتبر مؤشر على زيادة وعي الإداريين بأهمية تقنيات المعلومات و متطلباتها بسبب انتشارها و ضرورة استخدامها في المكتبات، ونذكر على سبيل المثال مشاريع حوسبة المكتبات و استخدام النظم الآلية لتسييرها وكذلك استخدام قواعد البيانات على الخط ، وكذلك مشاريع الرقمنة و التسيير الإلكتروني للوثائق التي يتم من خلالها بناء مكتبات رقمية.

تشمل التقنيات الحديثة مايلي:

- إدخال الإعلام الآلي.

- رقمنة رصيد معين.

- إنجاز موقع واب.

- إعدادا فهرس آلي.

- الاشتراك في شبكة مكتبات و معلومات.

2.8.2.التنظيم: يعد التنظيم من وظائف الإدارة حيث يأتي في المرتبة الثانية من حيث الأهمية و

الأولية بعد التخطيط و يعرف بأنه عملية تنسيق الجهود المادية و البشرية لبلوغ الأهداف المشتركة بأحسن كفاءة ممكنة و بأعلى درجة.²

و يعرف التنظيم بأنه عبارة عن هيكل من الأنشطة المتكاملة و مجموعة من القوانين و القواعد و اللوائح الخاصة التي تتفاعل لتكوين التنظيم.

فالتنظيم هو تصميم للبنية الأساسية للمكتبة أو مركز المعلومات، يصف لنا الأعمال و الأنشطة³ التي يجب أن تقوم بها، و يجمع الوظائف الرئيسية المتشابهة معا، و يجزئها إلى إدارات و أقسام و وحدات و مهام، ينطوي تحتها الموظفون المتجانسون في التخصص و

¹ غراممي، وهيبه ، مرجع سابق، ص.91.

² عليان، ربحي مصطفى، مرجع سابق، ص.90.

³ الترتوري،محمد عوض، المرجع السابق، ص. 174.

المستوى. و الهيكل التنظيمي هو ناتج عملية التنظيم و هو الآلية التي من خلالها تمارس عملية الإدارة.

يتضمن التنظيم الخطوات التالية:

- تحديد الأنشطة المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف.
- تجميع هذه الأنشطة في إدارات و أقسام.
- تكليف المدير بمجموعة محددة من الأنشطة.
- تفويض السلطة لتنفيذ الأنشطة.
- ربط المجموعات أو الوحدات مع بعضها أفقيا أو رأسي.

2.8.2. 1. خصائص التنظيم الجيد بالمكتبات الجامعية:¹

يجب أن يراعى التنظيم في المكتبات عدة أمور هامة، تجعل منه تنظيما جيدا، للتنظيم الجيد بالمكتبة عدة خصائص نجملها فيمايلي:

- 1- **التوزيع الجيد للأعمال:** حيث يؤدي توزيع الأعمال توزيعا جيدا إلى التنسيق بين الوحدات الإدارية للمكتبة ، منعا للتكرار و الازدواجية و تصارع الأدوار ، حيث يؤدي حسن التنسيق بين أعمال المكتبة دليلا على جودة التنظيم و فاعليته.
- 2- **الاتصال الفعال:** يجب أن يتضمن التنظيم في المكتبة شبكة اتصالات واضحة و فعالة تكفل تدفق المعلومات من أدنى مراتب التنظيم إلى المستويات العليا فيه و بالعكس، وذلك بسرعة فائقة و بدون عوائق.
- 3- **الإفادة في التخصص:** حيث يساعد التنظيم الإداري الجيد للمكتبة في تطبيق مبدأ التخصص في العمل، بأن يختص كل فرد بعمل ما يتعمق في معرفة تفاصيله، واستيعابه بدرجة كبيرة ، و تملكه المهارة اللازمة للقيام به على أفضل وجه، مما يساعد في تحقيق الأهداف المنشودة.
- 4- **تحقيق التعاون بين العاملين:** يوفر التنظيم الجيد على تحمل الفرد لمسؤولية إنجاز العمل المنوط به على أفضل وجه، وبالتالي تتكون لدى الفرد روح التعاون في سبيل تحقيق الأهداف، حيث تجتمع منظومة الأعمال كلها على أكمل وجه.

¹ إسماعيل، وائل مختار، مرجع سابق. ص.63.

5- مراعاة الظروف الداخلية و الخارجية للمكتبة: التنظيم الإداري الجيد هو الذي يراعي الظروف و التغيرات المحيطة بالمكتبة، ويضع الطرق و الأساليب المناسبة للتعامل معها.

2.8.2. 2. مبادئ التنظيم الإداري:¹

لضمان سلامة و أمان وجودة التنظيم في المكتبات ومراكز المعلومات لا بد من مراعاة عدد من المبادئ الإدارية، نذكر منها:

- **مبدأ تقسيم العمل:** إن زيادة حجم أعمال المكتبات و مراكز المعلومات و تعددها و تنوعها في الوقت الحاضر، يستوجب تقسيم العمل بين الأفراد بما يتلائم مع مؤهلاتهم و قدراتهم و إعطائهم السلطات اللازمة لتنفيذ هذه الأعمال.

- **مبدأ وحدة الهدف:** من المعلوم أن لكل مكتبة أو مركز معلومات أهدافا كلية تسعى إلى تحقيقها لذا، يجب أن تشترك جميع دوائرها و أقسامها ووحداتها في تحقيق هذه الأهداف.

- **مبدأ الوظيفة:** من المفروض أن يتم التنظيم الإداري في المكتبات على أساس الوظائف و ليس على أساس الأشخاص لذا، يجب توصيف الوظائف بغرض وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

- **مبدأ التخصص:** هناك بعض الأعمال أو الوظائف في المكتبات أو مركز المعلومات ذات طبيعة فنية دقيقة تحتاج إلى متخصصين للقيام بها مثل التزويد و الفهرسة و إن توفر مثل هؤلاء المتخصصين يؤدي إلى إتقان العمل و جودته وبالتالي تحقيق الأهداف الموضوعة.

- **مبدأ وحدة الرئاسة:** يعني أن تنحصر سلطة إصدار الأوامر في كل مستوى من المستويات الإدارية في المكتبة فوجود أكثر من رئيس واحد للمرؤوسين يجعل إمكانية التعارض بين الأوامر والتعليمات الصادرة إليه كبيرة، وهذا يؤدي بالتالي إلى الفوضى و الإرباك في العمل.

- **مبدأ التسلسل الرئاسي:** يعني أن يخضع كل مستوى إداري للمستوى الذي يعلوه، و أن تكون السلطة النهائية محددة في شخصية مدير المكتبة الذي يجلس في قمة الهرم الإداري.

- **مبدأ توازن المسؤولية و السلطة:** يعني تحميل الفرد مسؤولية إنجاز مهام معينة و إعطائه السلطة الكافية التي تمكنه من إنجازها.

- **مبدأ تفويض السلطة:** يتم تفويض السلطة بتنازل المدير في المكتبة أو مركز المعلومات عن جانب من سلطته إلى مرؤوسيه بغرض تسهيل أداء الأعمال و مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

¹ إسماعيل، وائل مختار. نفس المرجع، ص.65.

- مبدأ نطاق الإشراف: ينص هذا المبدأ على أن رئيس إداري لا يستطيع أن يشرف بفاعلية إلى على عدد محدود من الرؤوسين و انه كلما زاد عدد الرؤوسين كلما زادت صعوبة الإشراف عليهم و متابعة أعمالهم و توجيههم.
- مبدأ ديناميكية (مرونة) التنظيم: يعني إمكانية استيعاب التنظيم لكافة التغيرات في بيئة المكتبة الداخلية و الخارجية دونما الحاجة إلى إعادة التنظيم.
- مبدأ المركزية أو اللامركزية: تعني المركزية حصر السلطة واتخاذ القرار في شخص مدير المكتبة و تعني اللامركزية توزيع السلطة و إعطاء المستويات الإدارية و الوسطى و الدنيا في المكتبة حق التصرف واتخاذ القرار ولكل منها إيجابياته و سلبياته.

2.8.2.3 أهمية التنظيم في المكتبات:¹

- للتنظيم في المكتبات ومراكز المعلومات فوائد كثيرة من أهمها مايلي:
- 1- يعرف كل موظف في المكتبة أو مركز المعلومات بالأنشطة أو الأعمال التي يجب أن يقوم بها و بموقعه ومكانته الإداري في التنظيم الإداري.
- 2- يحدد علاقة العمل داخل المكتبة أو مركز المعلومات ، وبذلك يستطيع كل موظف معرفة طبيعة علاقته برؤسائه و مرؤوسيه و زملائه في العمل.
- 3- يوفر الوسائل التي تمكن الأفراد العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات من العمل مع بعضهم البعض بكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف، فهو الذي يوحد جهود الأفراد.
- 4- يحدد لكل موظف واجباته ومسؤولياته و سلطاته الضرورية لإنجاز العمل، ويعمل بالتالي على القضاء على مشكلة الازدواجية في العمل.
- 5- يضمن أعلى درجات التنسيق و الانسجام بين النشاطات المختلفة للمكتبة و لهذا فهو يوفر مناخ عمل مشجع للإبداع.
- 6- يحقق الاستثمار الأمثل للطاقات البشرية و الإمكانيات المادية و التكنولوجية المتوفرة.
- 7- يساعد في تسهيل واجبات الإدارة و المديرين، ويسهل عملية الإشراف والرقابة.
- 8- يساهم في إحداث تغييرات جديدة وإيجابية في الهيكل التنظيمي وذلك من خلال مرونته واستجابته للتغيرات في البيئتين الداخلية و الخارجية للمكتبة.

¹ إسماعيل، وائل مختار، المرجع السابق، ص.62.

2.8.2. 4. الهيكل التنظيمي بالمكتبات الجامعية:

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات و الأجزاء الداخلية للمكتبة أو مركز المعلومات لتحقيق الأهداف و أيضا حدود السلطة و مواقع اتخاذ القرار و مواقع تنفيذ القرارات الإدارية. حيث لا بد أن يتصف الهيكل التنظيمي بالبساطة و الوضوح و الفاعلية و العملية و المرونة و الاستقرار حتى تتمكن المكتبة أو مركز المعلومات من البقاء و الاستمرار و النمو و المنافسة.¹

و من بين العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي للمكتبات الجامعية نذكر مايلي:²

- **حجم المكتبة:** و هو أكثر العوامل تحديدا للهيكل التنظيمي ، ففي المكتبات الجامعية الكبيرة الحجم و ذات النشاطات التخصصية الواسعة و المتنوعة على سبيل المثال، يكون الهيكل التنظيمي أكثر تفصيلا تبرز فيه الدوائر و الأقسام و الشعب بشكل واضح.
- **عمر المكتبة:** قد يكون الهيكل التنظيمي في بداية عمر المكتبة بسيطا في مكوناته وتفصيلاته، و كلما ازدادت و كبر حجمها مع مرور الزمن و ما يحمله من تغيرات و تطورات، يصبح لازما أن يعكس هيكلها التنظيمي الأنشطة الجديدة، و بالتالي يصبح أكثر اتساعا و تفصيلا.
- **درجة التخصص:** يتأثر الهيكل التنظيمي للمكتبة كثيرا بدرجة التخصصات المطلوبة، فكلما كانت درجة التخصص المطلوبة في العمل محدودة كلما كان الهيكل التنظيمي بسيطا و العكس صحيح.
- **العنصر البشري:** يؤثر العنصر البشري و نوعه الذي تحتاجه المكتبة و تزداد الحاجة إلى التعمق في تخصصاتهم و خبراتهم، كلما كان الهيكل التنظيمي أكثر تعقيدا و تفصيلا ليعكس الترتيبات في علاقات السلطة و المسؤولية بين هذه التخصصات و القدرات المختلفة، و العكس صحيح.
- **تكنولوجيا المعلومات:** تؤدي تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في اختيار الهيكل التنظيمي للمكتبة، لأنها تحدد طبيعة العمل، و وسائل تنظيمه و نوع الوظائف و المهام التي يجب القيام بها، وعلاقات العمل بين هذه الوظائف أو المهام. وكلما ازداد تعقيد التكنولوجيا المستخدمة كلما ازداد تعقيد الهيكل التنظيمي للمكتبة.

¹ همشري، عمر أحمد، مرجع سابق، ص. 155.

² الترتوري، محمد عوض، مرجع سابق، ص. 205.

- **بيئة المكتبة:** من المعلوم انه كلما كانت البيئتان الداخلية و الخارجية للمكتبة أكثر استقرارا و تجانسا، كلما قل تعقيد الهيكل التنظيمي الخاص بهما، و العكس صحيح. فلتغيرات البيئة المتلاحقة أثرها في تعقيد الهيكل التنظيمي للمكتبة.

2.8.2. 5. مراحل إعداد الهيكل التنظيمي بالمكتبات الجامعية:¹

- يمر إعداد الهيكل التنظيمي للمكتبة بمراحل مختلفة من أهمها:
- تحديد الأهداف الرئيسية و الفرعية للمكتبة، للمساعدة في تحديد طبيعة الأنشطة و الاحتياجات التنظيمية - التي تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب.
- تحديد الأنشطة اللازمة للوصول إلى الأهداف بدقة ووضوح
- تقسيم الأنشطة إلى نشاطات رئيسية و فرعية وجميعها في وحدات تنظيمية (إدارات و أقسام) بما يتناسب مع الإمكانيات و الموارد المتاحة.
- تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية، وإعداد وصف وظيفي لكل وظيفة متاحة في كل وحدة يوضح واجباتها و مسؤولياتها وصلاحيتها و الشروط الواجب توافرها في الفرد لشغلها.
- تحديد علاقات السلطة و المسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية و ذلك بغرض تحقيق التنسيق و المسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية، تحقيقا للتنسيق و التعاون و منع الازدواج و التداخل.
- تحديد الوظائف الإشرافية و التنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية المكونة للمكتبة.
- إعداد خريطة تنظيمية و دليل تنظيمي للمكتبة.

2.8.2. 3. التوظيف:²

يقصد بالتوظيف كأحد وظائف الإدارة المكتبية استقطاب و اختيار و تعيين العناصر الفاعلة و شغل الوظائف بالموظفين الذين تتوفر فيهم المهارات و القدرات اللازمة لإنجاز الأعمال المناطة بهم، و اتخاذ الإجراءات و الوسائل التي تدفعهم للتفاني في العمل، باعتبارهم جزءا أساسيا و هاما في منظومة كبيرة. و تتضمن عملية التوظيف تحديد متطلبات القوى العاملة لكل وظيفة مكتبية و المساهمة في اختيار المرشحين للوظائف وفقا لمعايير واضحة و محددة،

¹ إبراهيم، السعيد مبروك، مرجع سابق، ص. 39

² الترتوري، محمد عوض، مرجع سابق، ص. 174.

و التقييم المستمر لأداء العاملين و محاولة تطوير الأداء و تنمية المهارات و القدرات باستمرار، من خلال برامج تدريب فعالة و مناسبة.

3.8.2 . 1. مبادئ التوظيف:¹

- مبدأ الكفاءة: يعني اختيار أفضل العناصر المتقدمة للوظائف المعلن عنها.
- مبدأ تكافؤ الفرص: يعني إعطاء فرصة متساوية لجميع المتقدمين للوظائف المعلن عنها.
- مبدأ الحيادية أو الموضوعية يعني الابتعاد عن المحسوبية في اختيار الأفراد للوظائف المعلن عنها و تعيينهم.

3.8.2 . 2. خطوات عملية التوظيف:²

- 1- تقدير احتياجات المكتبة أو مركز مصادر التعلم من العاملين من حيث العدد و المؤهلات.
- 2- مراجعة موازنة الوظائف المخصصة للتأكد من توفير الإمكانيات المالية للتوظيف.
- 3- الإعلان عن الوظيفة الشاغرة بالطرق المناسبة.
- 4- استلام طلبات العمل ومراجعتها و تصنيفها و تقييمها.
- 5- تولي الموظف للمنصب أو الوظيفة التي تقدم لها.
- 6- التغييرات الوظيفية، المختلفة كالترقية و النقل.
- 7- إنهاء الخدمة، التقاعد، ترك الوظيفة.

4.8.2 . التوجيه:

يتعلق التوجيه في المكتبات و مراكز المعلومات بإرشاد المرؤوسين و توجيههم أثناء العمل من حيث إعطاءهم التوجيهات والإرشادات و التعليمات و الأوامر اللازمة لحسن إنجاز العمل و القيام به مع ضمان فهمهم و قبولهم لها، بغرض تحقيق النتائج و الأهداف المرجوة لذا تتطلب وظيفة التوجيه من قبل المدير أن يتمتع بقدرة الإقناع و التأثير على المرؤوسين بشكل يجعلهم يتصرفون وفق الخطط المرسومة و بما يحقق الأهداف التنظيمية للمكتبة.³

4.8.2 . 1. أهمية التوجيه:

- إصدار الأوامر للمرؤوسين و أن تكون هذه الأوامر للحصول على التعاون و التفاهم .

¹ همشري، عمر أحمد، المرجع السابق، ص.297.

² مختار إسماعيل، وائل، المرجع السابق، ص. 94.

³ همشري، عمر أحمد، المرجع السابق، ص.181.

- تزويد المرؤوسين بالإرشادات لإنجاز الأعمال .
- حفز الأفراد للقيام بعملهم على أكمل وجه.
- قيادة الأفراد ليعملوا بكفاءة عالية.
- المحافظة على النظام و تشجيع الآخرين للعمل بنشاط و إتقان.

2.4.8.2. الحاسوب و التوجيه:¹

- يؤدي الحاسوب دورا مهما في تسهيل واجبات الإدارة و المديرين في المكتبات ومراكز المعلومات الحديثة في مجال توجيه العاملين بغرض القيام بأعمالهم على خير وجه وذلك من خلال مايلي:
- خزن المعلومات و الحقائق عن أمور العمل المختلفة، و استرجاعها مما يساعد الأفراد و المدراء و العاملين على الاستعانة بها عند الضرورة.
 - إيصال المعلومات و الأوامر و التعليمات والتوجيهات الخاصة بالعمل بسرعة و دقة متناهيتين و ذلك عن طريق البريد الإلكتروني.
 - تسهيل عملية تنسيق جهود العاملين و توجيهها و الرقابة عليها بأعلى درجة من الكفاءة، مما يؤدي إلى حسن تحقيق الأهداف الموضوعة.
 - العمل كأداة لتعليم ولتدريب العاملين وذلك عن طريق برمجيات خاصة كما يساعد على وضوح و تحديد الأدوار للمرؤوسين، وطرق تنفيذها، و تصحيح أخطائهم، و إرشادهم إلى كيفية التعامل مع مشكلات العمل و معالجتها، و ذلك من خلال القواعد المعرفية المتوفرة.

2.4.8.2. 3. أركان التوجيه:²

- من خلال التعريفات سابقة الذكر للتوجيه ، نستطيع أن نتبين أركانه الأساسية و هي القيادة و الاتصال و التنسيق و التحفيز و العلاقات الإنسانية و التدريب. فيما يلي شرح لهذه الأركان:

2.4.8.2. 1. القيادة:

- تعد القيادة ركنا أساسيا في عملية التوجيه في المكتبات ومراكز المعلومات فحتى تستطيع ضمان تعاون العاملين فيها و توحيد جهودهم و توجيهها بشكل سليم لتحقيق الأهداف الموضوعة فلا بد من توفر قيادة واعية وحكيمة. وتعرف القيادة بأنها:

¹ همشري، عمر أحمد، مرجع السابق، ص.184.

² همشري، عمر أحمد، نفس المرجع، ص. 184 .

- القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين، واتجاهاتهم وسلوكياتهم و توجيههم نحو تحقيق هدف أو أهداف مشتركة وهي تتكون من التفاعل بين عدد من العوامل وهي القائد نفسه، و المرؤوسين و الموقف الذي تمارس فيه وظيفة القيادة.

- صفة عامة يتحلى بها الرئيس أيا كان مستواه الإداري و مجال عمله ، وهي تتمثل في مجموعة من الخصائص و القدرات و الخبرات ، والمؤهلات و الاستعدادات التي تجعل الرئيس قادرا على التوجيه و الإشراف السليمين و تمكنه من رفع الروح المعنوية لمرؤوسيه ويجعلهم يحبونه و يقتنعون به قائدا، ويشعرون بالانتماء إليه و للمكتبة وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة عالية.

من خلال التعريفين السابقين نستطيع أن نستخلص النقاط التالية:

- القيادة الإدارية عبارة عن قوة يستمدّها الفرد من مصادر متعددة.

- القيادة الإدارة هي عبارة عن صفة يجب أن يتحلى بها الرئيس أو المدير لنستطيع وصفه بالقائد فليس كل رئيس أو مدير هو قائد .

للقيادة الإدارية جانبان جانب مادي عملي يتمثل في شخصية القائد وقدراته و خبرته سواء في العمل أو في أصول الإدارة أو في أصول القيادة و جانب سلوكي يتمثل في سلوكياته من حيث أسلوبه و منهجه في العمل و مع العاملين ونظرتهم إلى عاملين و إحساسه بمشاعرهم و من ثم قدرته التأثيرية عليهم.

القيادة الإدارية ليست محصورة في مستوى إداري معين فقد يكون هناك قادة في مستوى الإدارة العليا و المتوسطة و الدنيا في المكتبة أو مركز المعلومات.

2.8.4. 1. 1. 3. 1. مهام القيادة في المكتبات:

للقائد في المكتبات و مراكز المعلومات مهام عديدة نذكر منها:

- 1- تخطيط العمل وتوزيعه على المرؤوسين بشكل متوازن و بحسب طاقاتهم و إمكانياتهم وخبراتهم و مؤهلاتهم ، ووضع جدول زمني لإنجازه ومتابعة مدي الإنجاز و تقييمه. (القائد مديرا)
- 2- تنسيق جهود المرؤوسين ونشاطاتهم وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المكتبة أو مركز المعلومات. (القائد منسقا)

- 3- دراسة حاجات المرؤوسين ورغباتهم ومحاولة إشباعها قدر الإمكان و يتطلب هذا توافر الحوافز المادية و المعنوية المناسبة (القائد محفزا)

- 4- تعليم المرؤوسين مهارات العمل، والسلوك المقبول وقيم مهنة المكتبات و مراكز المعلومات و أخلاقياتها و أيضا تدرب المرؤوسين للعمل على تنميتهم مهنيا. (المدير معلما)
- 5- مساعدة المرؤوسين على حل مشكلات العمل اليومية، وتقديم النصح و المشورة و الإرشادات لهم في هذا المجال. ويتطلب هذا من القائد تشجيع المرؤوسين على الاتصال المستمر به. (القائد خبيرا و مستشارا)
- 6- تنفيذ السياسات والقوانين و الأنظمة و التعليمات الخاصة بالمكتبة أو مركز المعلومات و تسوية النزاعات و إقامة العدل و المساواة بين مرؤوسيه. (القائد قاضيا)
- 7- تمثيل وجهة نظر المجموعة و دعمها لدى المسؤولين الأعلى في المكتبة أو مركز المعلومات أو في المؤسسة الأم . (القائد ناطقا باسم المجموعة)

2.1.3.4.8.2 أنماط القيادة:

هناك أنماط مختلفة للقيادة في المكتبات ومراكز المعلومات نذكر فيما يلي أهمها:

- 1- **القيادة الديكتاتورية:** في هذا النمط يعمل القائد على تركيز السلطة المطلقة لديه وحده و يكون له وحدة اتخاذ القرار ، وغالبا ما يعتمد على أسلوب التخويف و التهديد و الإكراه . كما انه لا يأخذ برأي مرؤوسيه ولا يستمع إليهم بل يملئ عليهم أوامره و يطالبهم بتنفيذها دون نقاش وخوفا من العقاب يسلك المرؤوسون سلوكا معينا لإرضاء هذا القائد من مساوئ هذا النمط زيادة التوتر النفسي لدى المرؤوسين و إلى انخفاض كفاءتهم الإنتاجية.
- 2- **القيادة الديمقراطية:** يعد هذا النمط أكثر أنماط القيادة فعالية في هذا النمط يعمل القائد من خلال الترغيب و الحث ز ليس من خلال التخويف و فرض السلطة. فالقائد هنا يستشير مرؤوسيه و يأخذ بأرائهم و مقترحاتهم ، ويشركهم في اتخاذ القرار و يفوض الكثير من سلطاته إليهم . و يساهم هذا النمط في إشعار المرؤوسين بأهميتهم. ويبث فيهم الحماس للعمل و الارتباط به و الولاء له. و ينمي فيهم التعاون و روح الفريق الواحد مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وزيادة كفاءتهم الإنتاجية كما يعمل على تحقيق التكامل بين حاجات و أهداف كل من المكتبة أو مركز المعلومات و العاملين فيهما على حد سواء.
- 3- **القيادة غير الموجهة:** في هذا النمط يتنازل القائد للمرؤوسين عن سلطة اتخاذ القرار ، ويصبح في حكم المستشار، فهو لا يسيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة، ولا يحاول أن يؤثر

عليهم بطريقة مباشرة . لذا فإن القائد لا يمارس القيادة السليمة و الفعالة للمرؤوسين، وبالتالي فإن تأثيره على سلوكياتهم واتجاهاتهم يكون محدودا. يعد هذا النمط نموذجا للقيادة السائبة التي تؤدي إلى تهرب المرؤوسين من المسؤولية وإلى إضاعة الكثير من الوقت، وازدواجية الجهود وعدم الاستقرار في المناخ التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات.

2.4.8.2. التحفيز في المكتبات:¹

تعرف الحوافز بأنها الوسائل التي يتم بواسطتها إشباع الحاجات وتعرف بأنها الوسائل أو الظروف التي تتوافر في جو العمل و تشبع رغبات العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات وتجعلهم يعملون بكل قواهم لتحقيق الأهداف الموضوعة. ويعرفها البعض بأنها جميع العوائد المادية و المعنوية المتوافرة التي تشجع العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات للقيام بعملهم على أفضل وجه.

2.4.8.2. أنواع الحوافز:

يمكن تصنيف الحوافز في المكتبات و مراكز المعلومات ضمن الأنواع التالية:

أولاً: الحوافز المادية و المعنوية:

تعرف الحوافز المادية بأنها الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية ، وهي حوافز ملموسة و متنوعة و تشمل الأجور و الرواتب و العلاوات السنوية ، والزيادات التشجيعية والمكافآت المالية و غيرها.

أما الحوافز المعنوية فهي الوسائل غير المادية أو التي لا تعتمد على المال في إثارة تحفيز العاملين في المكتبات و مراكز المعلومات على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيسه و أماله و تطلعاته الاجتماعية و طموحاته التي يسعى إلى تحقيقها، ويجب احترامها . وتشمل الحوافز المعنوية مايلي: فرص الترقية، و الاستقلالية في العمل و المشاركة في اتخاذ القرار وتحسين ظروف العمل و المشاركة في اتخاذ القرار، وتحسين ظروف العمل و بيئته ، و تشمل أيضا إشعار العاملين بأهميتهم ، وتوفير الاستقرار و الأمن الوظيفي لهم، وتطويرهم مهنيا من حيث إشراكهم في دورات تدريبية داخلية أو خارجية و إفادهم في بعثات دراسية، وتأمينهم صحيا ، وتوفير فرص المنافسة الشريفة و

¹همشري، عمرأحمد، مرجع سابق، ص.192.

البناء لهم كأفراد و جماعات ، والعمل على توفير علاقات طيبة بينهم من جهة و بينهم وبين إدارة المكتبة أو مركز المعلومات من جهة أخرى، وغيرها من أمور .

ثانيا: حوافز سلبية و أخرى إيجابية:

تهدف الحوافز السلبية إلى دفع الفرد تجنب سلوك معين تقاديا للنتائج السلبية التي تترتب على ذلك السلوك فالفرد في هذه الحالة يتجنب سلوكات و تصرفات معينة لا تتماشى مع القوانين و اللوائح السارية في المكتبة أو مركز المعلومات تقاديا للعقوبة التي تقود إليها المخالفة لهذا يمكن القول أن الحافز السلبي يهدف إلى تخفيض معدلات تكرار السلوك غير الإيجابي و إزالته نهائيا. و من أمثلة الحوافز السلبية التنبيه أو الإنذار، الحسم من الراتب، توقيف الترقية أو العلاوات السنوية مؤقتا، وغيرها. أما الحوافز الإيجابية فهي الحوافز المادية و المعنوية المذكورة سابقا.

ثالثا: الحوافز الفردية و الحوافز الجماعية:

الحوافز الفردية تعني الحوافز المادية أو المعنوية أو كليهما التي تقدم للفرد نتيجة قيامه بعمل متميز يساهم في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية (الدائرة، القسم، الشعبة) التي ينتمي إليها أو أهداف المكتبة أو مركز المعلومات . أما الحوافز الجماعية ، فهي تلك الحوافز (مادية و معنوية) التي تقدم إلى مجموعة من العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات نتيجة حسن أدائهم في العمل و تعاونهم فريقيا واحدا في تحقيق الأهداف الموضوعة.

2.4.8.2. 2. 2. 2. أساليب التحفيز في المكتبات:¹

1- إشراك العاملين في إدارة المكتبة:

يقصد به أن يكون لهم دور فاعل في رسم سياسات المكتبة أو مركز المعلومات واتخاذ القرارات المتعلقة بهم و بالعمل . و الهدف الرئيسي من هذا هو حفزهم على العمل عن طريق إشعارهم بأهميتهم ، و تنمية الشعور بالمسؤولية لديهم، فعملية المشاركة تجعلهم يشعرون أن القرارات المتخذة هي قراراتهم، و أن الخطط و البرامج الموضوعة هي خططهم و برامجهم التي ساهموا فيها في تحديد أبعادها و مكوناتها، وبالتالي سيبدلون كل جهدهم للدفاع عنها و تحقيق أهدافها.

¹همشري، عمراحم، مرجع سابق، ص. 195 .

2- الإدارة بالأهداف:

يعد أسلوب الإدارة بالأهداف من أساليب الحفز و تقييم الأداء المهمة المستخدمة في المكتبات و مراكز المعلومات. و أسلوب الإدارة بالأهداف هو فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحفز الداخلي لدى الأفراد من خلال اشتراكهم مع المديرين و الرؤساء في تحديد أهداف المكتبة أو مركز المعلومات، و أيضا إلى زيادة رقابة الفرد على عمله. و يعني هذا، زيادة مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليه و على عمله بشكل مباشر.

3- توسيع العمل:

يقصد به إضافة مهام وواجبات جديدة لعمل الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي (دائرته أو قسمه)، وذلك بغرض زيادة ترغيبه في العمل و رضاه عنه. فمثلا، يمكن توسيع عمل الموظف الذي يقتصر على اختيار الكتب ليشمل أيضا الدوريات أو غيرها من مصادر المعلومات ولأغراض تحقيق النتائج المطلوبة، فلا بد من اخذ رأي الموظف بالمهام الجديدة المضافة إليه ، و موافقته عليها.

4- إثراء العمل:

ويعرف أيضا بأسلوب الإغناء الوظيفي ، و يعرف بأنه برنامج تحفيزي يهدف إلى زيادة درجة رضا الفرد من خلال تطوير العمل و تحسينه بإضفاء الحرية، و الاستقلالية ، و الدلالة و التميز، و التنوع في المهام، لجعل المهام أكثر تحديا و إمتاعا للفرد و تتيح له فرص معرفة نتائج عمله. من هنا نرى أن هذا الأسلوب يقصد إعطاء العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات فرصا أكثر، وحرية أوسع في تخطيط أعمالهم و تنظيمها ومراقبتها.

من فوائد هذا الأسلوب زيادة ارتباط الفرد بالمكتبة أو مركز المعلومات عامة و بعمله فيهما خاصة، كما يزيد من شعوره بالمشاركة و الإنجاز، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية ، وزيادة رضاه عن العمل وبالتالي إنتاجيته فيه.

أساليب أخرى للتحفيز:

- القيام بمسح لمعرفة آراء العاملين و اتجاهاتهم اتجاه نواحي العمل المختلفة في المكتبة أو مركز المعلومات مما يشعرهم بأهمية رأيهم في تطويرها التنظيمي.
- وضع نظام صندوق للاقتراحات لكي يتمكن الفرد في المكتبة أو مركز المعلومات من التعبير عن أفكاره وآرائه ومشكلاته.

- وضع نظام فعال لحل الشكاوي و النزاعات.
- اتباع سياسة الباب المفتوح من قبل مدير المكتبة أو مركز المعلومات.

شروط نجاح الحوافز:¹

- ضرورة ربط الحوافز بتحقيق أهداف المكتبة أو مركز المعلومات و أهداف العاملين على حد سواء .
- ضرورة توقيت الحوافز ، أي ضرورة منح الحوافز للعاملين في المكتبة في الوقت المناسب لها إذ أن تأخيرها قد يؤدي إلى فقدانهم الشعور بأهميتهم.
- ضرورة استمرارية الحوافز ، لان توقفها لفترة محددة ، أو انقطاعها كلياً سيؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين في المكتبة او مركز المعلومات و إنتاجيتهم في العمل.
- ضرورة اتصاف نظام الحوافز بالعدل المساواة، وعدم اعتماده المحاباة أو المحسوبية أو العلاقات الشخصية أو غيرها.
- ضرورة تناسب الحوافز الممنوحة مع حاجات العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات و أن تكون الأداة المناسبة لتخفيض النقص في الإشباع لديهم .
- ضرورة معرفة العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات بنظام الحوافز المتاح و فهمهم لطبيعته و مكوناته ومساراته وقواعده وشروطه ، مما يؤدي إلى تخفيض نسبة التوتر لديهم و الصراع بينهم و بين الإدارة، وأيضاً بذل الجهود المطلوبة بمقتضاه.

2.3.4.8.2 معوقات التحفيز:²

- تتعدد الأمور التي تعيق نظام التحفيز من أهم هذه العوامل:
- الخوف أو الرهبة من المؤسسة.
 - عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المؤسسة وعدم المتابعة للعاملين .
 - قلة التدريب على العمل و قلة التوجيه لتصحيح الأخطاء وعدم وجود قنوات اتصال بين المديرين و العاملين فيكون كل في واد.
 - الأخطاء الإدارية كتعدد القرارات و تضاربها و تعدد القيادات وتضارب أوامرها كما و يضاف إليها:

¹ همشري، عمرأحمد، مرجع سابق، ص. 194 .

² إبراهيم، السعيدمبوك، مرجع سابق، ص. 130.

- عدم وضوح الأهداف التنظيمية للموظفين حيث لا يعرف الموظف لماذا يعمل و من أجل ماذا؟
- ضعف المتابعة حيث تفتقد غالبية المنظمات لأنظمة متابعة الإجراءات و تطبيق الحوافز الإنسانية على الموظفين.
- قلة التدريب: تفتقر المنظمات للجانب التنموي و التدريب في مجال الحوافز الإنسانية و عدم الأخذ بالاعتبار أن التدريب حافز إنساني.
- تعدد القيادات و المستويات التنظيمية حيث يجد الموظف نفسه تحت العديد من المدراء الذين يوجهون له الأوامر لتنفيذها.
- عدم وجود قنوات اتصال وتعدد مصادر التشويش بين الإدارات بسبب تعدد المدراء و طول الهرم الإداري.

2.4.8.3. 4. الاتصال:

توصف بيئة المكتبات و مراكز المعلومات بأنها بيئة اجتماعية ديناميكية تتطلب التفاعل الجاد و الهادف بين أفرادها من جهة، وبينهم وبين المجتمع الذي يعيشون فيه من جهة أخرى لذاكيشكل الاتصال ركنا أساسيا فيها. وهناك تعريفات متعددة لمفهوم الاتصال، نذكر منها مايلي:

فن خلق التفاهم و إشاعته بين الأفراد من خلال تبادل الأفكار و نقلها و نشرها. عملية نقل هادفة للمعلومات من طرف إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المشترك. تبادل الحقائق والأفكار و المعاني و المشاعر بين جهة و أخرى لإنجاز عمل أو اتخاذ قرار أو تغيير سلوك ما.

هو تلك العملية الهادفة إلى نقل و تبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر و تتفق المفاهيم و تتخذ القرارات.¹

و بهذا يمكن أن نشير إلى أن الاتصال هو العملية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات و البيانات و الخبرات بما يحقق أهداف المنظمة.

¹ أبو مصطفى، عبد الكريم، 2001. الإدارة و التنظيم: المفاهيم الوظائف العمليات. القاهرة: دار المعرفة الجامعية. ص. 226.

2.4.8. 1. أنواع الاتصال:¹

أولاً: الاتصال الرسمي: Formal communication

هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية و عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المكتبة أو مركز المعلومات ببعضها البعض و بحسب الهيكل التنظيمي فيهما. و من أمثله الاتصال الذي قد يجريه مدير المكتبة أو مركز المعلومات أو مديرو الدوائر و الأقسام بحكم منصبهم الوظيفي مع المرؤوسين بشأن إنجاز عمل ما.

ثانياً: الاتصال الغير الرسمي: Informal communication

هو الاتصال الذي لا يتقيد بخطوط السلطة الرسمية في المكتبة أو مركز المعلومات، و يحدث بين العاملين فيهما بشكل شخصي و عفوي أو مقصود و في أوقات و أماكن مختلفة و من أمثله الاتصال الذي قد تجريه مجموعة من العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات أثناء تناولهم الشاي في فترة استراحتهم و فيها يطرحون للنقاش بصفة شخصية أو غير رسمية قضية ما من قضايا العمل.

2.4.8. 2. طرق الاتصال في المكتبات:

1- الاتصالات المكتوبة:

تعد الاتصالات المكتوبة الأكثر أهمية في المكتبات و مراكز المعلومات في الوقت الحاضر. و من أشكالها الرسائل الرسمية و غير الرسمية و الأنظمة و القوانين و الأوامر المكتوبة و النشرات و التقارير و المذكرات و الشكاوي و الأدلة و المجلات و الصحف و غيرها من المطبوعات.

تمتاز هذه الطريقة بأنها توفر دليلاً مكتوباً و موثقاً لطرفي الاتصال . فيمكن استخدامها وسيلة إثبات قانونية، و لهذا يجب بذل عناية خاصة في اختيار الأفكار و الكلمات و في صياغتها و في تنظيمها، وهي تمكن من الاتصال بعدد كبير من موظفي المكتبة أو مركز المعلومات في وقت واحد.

و من سلبيات الاتصالات الكتابية أنها تأخذ وقتاً طويلاً لإعدادها و تجهيزها و يمكن أن تكون مكلفة ، وتأخذ طابعاً رسمياً عادة، وهي لا تسمح بتبادل الأفكار أو طرح الأسئلة أو إجراء المناقشات الفورية لأنها لا توفر تغذية راجعة مباشرة.

¹همشري، عمراًحمد، مرجع سابق، ص. 211 .

ذلك فإنها تحتاج إلى مهارات خاصة لإنجازها بشكل قوي و مؤثر و فعال.

2- الاتصالات الشفوية أو اللفظية:

تعد من أكثر طرق الاتصال استخداما في المكتبات و مراكز المعلومات ، و يتم الاتصال الشفوي بين المرسل و المستقبل إما بطريقة مباشرة (وجهها لوجه) من خلال المقابلات الشخصية و الاجتماعات الخطب و المحاضرات و المناقشات و المؤتمرات و اللقاءات و غيرها، أو بطريقة غير مباشرة من خلال الإذاعة الداخلية و الاتصالات الهاتفية و التسجيلات المختلفة و من مميزات الاتصالات الشفوية أنها وسيلة مباشرة للاتصال، وهي تبادل سريع للأفكار و المعلومات و المشاعر، كما أنها وسيلة سهلة للإقناع، أما سلبياتها فتكمن في الوقت الذي يمكن أن تستنفذه في تبادل الآراء و خاصة في حالة الاجتماعات و اللقاءات الكبيرة كما أنها لاتوفر دليلا مكتوبا و موثقا لعملية الاتصال يمكن الرجوع إليه، كما أنها لاتعطي المرسل أو المستقبل الفرصة الكافية للتفكير واتخاذ القرار.

3-الاتصالات غير اللفظية:

الاتصالات غير اللفظية هي اللغة الصامتة، و من أشكالها لغة الجسم (الحركات و الإشارات) ووضعه، وتعابير الوجه ، و لغة العيون من حيث التزام الفرد أو عدم التزامه به، و لغة المكان من حيث الأماكن التي يتردد عليها الفرد، و لغة المسافة بين المرسل و المستقبل . و تشمل الاتصالات غير اللفظية أيضا الوسائل البصرية مثل الصور و الملصقات الجدارية و الرسومات وغيرها.

وتأتي أهمية الاتصالات غير اللفظية من قدرتها على تأكيد الاتصالات الشفوية و المكتوبة و توضيحها ، و تشجيعها المستقل على النظر و جلب الانتباه ، وعرضها للمعلومات و الأفكار و المشاعر بطريقة سهلة، وكونها دليلا بصريا للمستقبل. أما سلبياتها فتكمن في كونها صعبة التفسير في غياب الاتصالات الشفوية أو المكتوبة. و تتطلب مهارة خاصة لفهمها و استيعابها.

4- الاتصالات المحوسبة: Computerized

يلعب الحاسوب دورا مهما في الاتصال في المكتبات و مراكز المعلومات في الوقت الحاضر ، إذ يستطيع الأفراد العاملين فيها الاتصال ببعضهم بعضا من خلال إرسال الرسائل المختلفة عبر البريد الإلكتروني الذي توفره شبكة الإنترنت. كما تستطيع المكتبة أو مركز المعلومات من خلاله الاتصال بالمكتبات و مراكز المعلومات الأخرى بسهولة.

2.4.8.3. 5. تدريب العاملين:

يعتمد تدريب العاملين و تأهيلهم و تميتهم مهنيا في المكتبات و مراكز المعلومات بشكل أساسي على التوجيه. إذ يهدف التدريب من خلال استخدام أساليب منظمة إلى إكساب العاملين مهارات مهنية و سلوكية تؤدي إلى زيادة إتقانهم لعملهم و رضاهم عنه، ومساعدتهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المكتبة أو مركز المعلومات معا. فبالإضافة إلى تركيز برامج التدريب في المكتبات و مراكز المعلومات على العاملين القدامى فإنه تعطي أهمية خاصة إلى العاملين الجدد، إذ تتضمن برامج التدريب الخاصة بهؤلاء مهمة تعريفهم بأهداف المكتبة أو مركز المعلومات و سياستهما، وبيئة العمل بهما و ظروفه، و توجيههم و مساعدتهم في التكيف مع البيئة الجديدة للعمل.

2.5.8.2. الرقابة:

هي الوسيلة التي تستطيع بها إدارة المكتبة أن تحدد الأهداف و خطط البرامج أو الأنشطة بكفاءة في الوقت و بالإمكانات المادية و البشرية التي حددت لها سلفا أم لا. تتلخص وظيفة الرقابة في الإدارة المكتبية في قياس كل من أداء العاملين، و إنتاج الآلات المكتبية، و تقييم النتائج، و بالتالي دراسة الانحرافات عن المعدلات المعيارية و العمل على اكتشاف الأسباب و معالجتها أولا بأول، و ذلك لضمان تحقيق الإنجازات المستهدفة في الخطط الموضوعة.

كما تشمل وظيفة الرقابة إجراء تحليل لتشغيل الآلات و الأجهزة المستخدمة و مراقبة الظروف المادية المناسبة للعمل المكتبي: مثل الإضاءة و الألوان و المساحات و الحرارة و الرطوبة و غير ذلك.¹

تشمل الرقابة العناصر التالية:²

- تقييم فعالية الخدمات أي تقييم الفروقات بين الأهداف الموضوعة و النتائج المتوصل إليها.
- مراقبة مدى كفاءة و فاعلية المنظمة، تقييم الفروقات بين المصادر و النتائج.
- رصد مدى كفاية الموارد، تقييم الفروقات بين الأهداف و مصادر المكتبة.

¹الترتوري، محمد عوض. المرجع السابق، ص.175.

²Giappiconi , Thierry et Pierre Carbone , 1997. Management des bibliothèques. Paris: edition du cercle de la librairie. p.69.

9.2. عوامل نجاح الإدارة:¹

يقاس نجاح الإدارة في أية منظمة من المنظمات ليس فقط بقدرتها على إنجاز الأعمال بل أيضا على أساس أن يكون هذا الإنجاز متصفا بالكفاءة و الفعالية.

1- الكفاءة:

ويقصد بها العمل بأية صورة من الصور دون وجود فاقد من الموارد سواء هذه الموارد بشرية ، مادية، مالية، معلوماتية، لذلك فإن الإدارة الناجحة هي التي تتجنب المواقف التي تؤدي إلى ضياع موارد المنظمة المختلفة ، فالمدير الكفء هو الذي يوظف و يستثمر الموارد المالية للمنظمة بحزم وحكمة. بحيث ينفق القدر المناسب من الموارد المالية في الأوجه المناسبة للصرف دون إسراف أو تبذير أو تقتير، و أن يعمل المدير الكفء كذلك على ابتكار جدول عمل للعاملين بحيث يصبح هؤلاء العاملون في حالة عمل بصفة دائمة مع تجنب ما يطلق عليه بالبطالة المقنعة في داخل المنظمة و يتضمن ذلك وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، حيث يستطيع هذا الشخص أداء مايسند إليه من أعمال بأعلى درجة من الدقة وعلى المدير الكفء أيضا أن يصمم و يضع تنظيم للإنتاج بحيث يضمن استخدام كافة الموارد المادية من أدوات و آلات أو وسائل أفضل استخدام ممكن دون فاقد لهذه الموارد و أن يستعمل جميع المعلومات المتاحة لديها و المناسبة لتنظيمه الذي يضعه.

2- الفعالية:

فالمدير الناجح هو الذي يكون فعال و مؤثر و يقصد بالفعالية أداء الأعمال المناسبة بالطرق المناسبة في الأوقات المناسبة في الأوقات المناسبة فالمدير الذي يقرر دخول السوق قبل أن يبدأ في الانتشار و الاتساع، و يقرر الخروج من السوق قبل أن ينهار أو يخفق و المحافظة على الوضع التنافسي المناسب، يكون أكثر فعالية من المدير الذي يقرر دخول السوق بعد أن يبدأ في الميل إلى الضعف و الانهيار، و يقرر الخروج من السوق قبل أن يبدأ في النمو و الازدهار، ولا يحافظ على الوضع التنافس المناسب. إضافة إلى ماسبق ذكره فإن الإدارة الناجحة تعتمد على أمور أساسية نذكرها فيما يلي¹:

¹ أبو مصطفى، عبد الكريم. مرجع سابق، ص. 16.

- الرئاسة الواعية الرشيدة، و المتحمسة للعمل.
- أساليب عمل حديثة ذات كفاية.
- إنشاء خطوط اتصال جيدة مع الزملاء و الرؤساء و مع المجتمع الأكاديمي و الإداري بالجامعة.
- التطبيق الواعي للتكنولوجيا الحديثة.

10.2. المهارات الإدارية:2

لا شك أن ممارسة الإدارة و ماتتضمنه من عمليات تتطلب توفر مجموعة من المهارات في المدير و قد أمكن تصنيف هذه المهارات إلى أربعة أنواع هي:

- المهارات الفنية.
- المهارات الإنسانية أو العلاقاتية.
- المهارات الفكرية أو التصورية.
- المهارات التشخيصية.

1- المهارات الفنية:

هي المهارات التي يحتاجها المدير لأداء المهام المتخصصة أو التخصصية في المنظمة. وهذه المهارات الفنية تتمثل في القدرة على استعمال المعرفة و الطرق و الأساليب الفنية من المعدات و الآلات وهذه المهارات يمكن اكتسابها من خلال الخبرة و التعلم و التدريب وهذه المهارات تعتبر مهمة جدا بالنسبة لمديري الصف الأول لأنهم يقضون معظم وقتهم يعملون مع العاملين في العمليات التشغيلية أو الإنتاجية.

بينما لهذه المهارات الفنية أهمية ضئيلة بالنسبة لمديري المستوى المتوسط، لأن النسبة الكبرى من وقتهم مخصص و مكرس للنشاط الإداري، و تعتبر المهارات الفنية أقل أهمية بالنسبة للمديرين في المستوى الأعلى أي مستوى القمة.

2- المهارات الإنسانية / العلاقاتية:

وهي تلك المهارات التي تتعلق بكيفية التعامل مع الناس، و مراعاة الفروق الفردية بينهم و تقبلهم كما هم فعلا وليس كما ينبغي أن يكونوا وتشمل هذه المهارات القدرة على فهم الشخص لوضع الآخرين معه في المنظمة. وتشمل أيضا القدرة على التفاعل بشكل فعال

¹ بدر، أحمد، فتحي، 2001. المكتبات الجامعية : تنظيمها و إدارتها و خدماتها و دورها في تطوير التعليم الجامعي و البحث العلمي. القاهرة: دار غريب . ص. 121.

² أبو مصطفى، عبد الكريم. مرجع سابق، ص. 20 .

و مؤثر مع الصراع، وهذه المهارات مثل المهارات الفنية تعتبر ضرورية وهامة للمديرين في المستوى الإداري الأول حيث يقضون معظم وقتهم في العامل و التفاعل مع مرؤوسيهـم.بينما هذه المهارات الإنسانية لها أهمية متوسطة بالنسبة للمديرين في المستوى المتوسط، وأقل أهمية للمديرين في المستوى الأعلى أو مستوى القمة.

3- المهارات الفكرية/ التصورية: Conceptual skills

وترتبط بقدرة المدير على التفكير النظري و التجريدي، فالمديرون يحتاجون إلى أن يكونوا قادرين على رؤية العلاقات بين القوى و المتغيرات التي لا يستطيع الآخرون رؤيتها، و فهم تداخل هذه العوامل المختلفة و تبني منظور شامل للمنظمة و بيئتها . وهذه المهارة تجعل لدى المدير القدرة على التنبؤ بما يمكن أن تتعرض له المنظمة من تأثيرات والاستعداد لمقابلة هذه التأثيرات.

والمهارات الفكرية على هذا النحو لها أهمية كبرى بالنسبة للمديرين في المستوى الأعلى لأن معظم عملهم هو تعيين أن تحديد واستثمار الفرص الجديدة بينما هذه المهارة لها أهمية متوسطة للمديرين في المستوى المتوسط، وأقل أهمية لمديري الخط الأول.

4- المهارات التشخيصية: Diagnostic Skills

وهذه المهارات تبدو أهميتها في أنها تستخدم في تحديد و توضيح وفهم المواقف واتخاذ الخطوات والإجراءات الضرورية لمواجهة هذه المواقف. ولا تقل هذه المهارات عن المهارات الأخرى الواجب توافرها في المديرين، فإذا لاحظ مدير إحدى المنظمات أن معدل دوران العمل في تزايد مستمر فإنه يحتاج إلى تحديد الموقف، و تصبح الخطوة الأولى هي تعريف المشكلة و الخطوة التالية تحديد أسباب هذه الظاهرة ثم تحديد طريقة أو أكثر للتقليل من هذه الظاهرة.

هذه المهارات لها أهمية كبيرة بالنسبة للمديرين على المستوى الأعلى مثلها في ذلك مثل المهارات الفكرية، بينما لهذه المهارات التشخيصية أهمية متوسطة في المستوى الإداري المتوسط، وأقل أهمية في المستوى الأول للهرم الإداري.

11.2 . المهارات الضرورية لمدير المكتبة¹:

هناك مجموعة من العناصر التي يجب توافرها في مدير المكتبة الفعال و العصري هي:

- الاهتمام بالعاملين و الإنتاجية .

¹الترتوري، محمد عوض ، مرجع سابق ، ص. 168.

- تخصيص الوقت للعمل فقط.
- استخدام الأسلوب العام في التعامل مع المرؤوسين: المدير الفعال هو الذي يقوم بإجراء مناقشات مع مرؤوسيه حول المجال الكلي أو العام للعمل و الغرض الأساسي من وراء الواجبات و المهام المطلوبة.
- بناء روح العمل الجماعي و تنميته.
- إبقاء المرؤوسين على معرفة مستمرة ب سير العمل و تطورات.
- السماح للمرؤوسين ب تبادل الآراء فيما بينهم و بين الإدارة.
- التخفيف من الضغط وقت الأزمات.
- تقليل الفروقات بين المدير و مرؤوسيه وبين فئات العاملين أنفسهم و يعمل على تأكيد المساواة بين مرؤوسيه.
- الاستعداد للقيام بالأعمال الصغيرة اليومية.
- قدرة المدير على التنبؤ باتجاهات التكنولوجيا و تأثيرها على الأفراد.
- المرونة في مواجهة التغيير في بيئة العمل.
- متابعة المدير للبحوث و التطورات في مجالي علم المكتبات و المعلومات و الإدارة.

12.2. تحديات إدارة المكتبات :

هناك الكثير من التحديات التي تواجه الإدارة في الوقت الحاضر نوجزها بالاتي:

- 1- التغيير:تواجه إدارة أي مؤسسة تغييرات متسارعة في البيئة المحيطة مثل التغيرات التكنولوجية و الاقتصادية و الاجتماعية، مما يتطلب من الإدارة أن تكون على درجة عالية من المرونة في خططها وبرامجها حتى تستطيع مواجهة مثل هذه التغييرات.
- 2- التنوع في قوة العمل: يكون ذلك بسبب التغيير في أساليب العمل واستخدام التكنولوجيا حيث يتطلب ضرورة العمل على تلبية احتياجات المجتمع المحلي مما يترتب على ذلك ضرورة التأقلم مع البيئة المحيطة بالتنظيم.
- 3- العولمة: هي عملية التقارب و التواصل و الاتصال و الانفتاح بكل مستوياته و جوانبه على مستوى العالم.

2. 13. الصعوبات التي تواجه إدارة المكتبات:¹

تواجه المكتبات اليوم كثيرا من المشكلات الإدارية والفنية يتغلب عليها الأمناء ب خبرتهم ونشاطهم لما تتوفر فيهم من صفات إدارية و كفاية و تحمس للعمل، إلى جانب ما يتمتعون به من أساليب عمل تقديمية ذات كفاية تامة. و لعل المشاكل الإدارية في مكتبة ما تنجم عن قضيتين اثنتين:

1- عدم توزيع سليم للاختصاصات مع التقصير في منح سلطة للمختصين تتوافق مع المسؤوليات التي يعهد بها إليهم: من هذا المنطلق لا يجوز أن يكون أمين المكتبة مقيدا في دائرة عمله، بحيث لا يستطيع أن يباشر اختصاصاته دون الرجوع في كل مسألة كبيرة أو صغيرة إلى المسؤول الأول أو الثاني عن المكتبة ، وبالتالي لا يجوز للأمين نفسه أن يحصر السلطة في يده. و أن يباشر جميع الأعمال المكتبية و لايسمح لسائر زملائه بالعمل إلا بعد استئذانه لأن ذلك يضر ب مصلحة العمل و يعطل الحركة المكتبية والخدمات فيها.

2- عدم تحديد واضح لأهداف و رسالة المكتبة، وبالتالي انعكاس هذا الواقع على إدارتها: أضحى من الأهمية ب مكان أن يرسم المشرفون على المكتبات الحديثة أهدافها، و يحددوا صلاحياتها و يعرفوا اختصاصاتها في ضمن الاختصاصات المعروفة لسائر المكتبات أهي مثلا مكتبة وطنية أم عامة أم جامعية. من هنا كان من الضروري أن يبنى النظام الإداري لأي مشروع حول أهدافه وغاياته.

إلى جانب هاتين المشكلتين الأساسيتين في الإدارة، تواجه المكتبات وخاصة في العالم العربي بعض المشاكل الإدارية الجانبية منها:

- قلة الفنيين أو المدربين المتحمسين للعمل، فالمكتبة كانت و لا تزال في نظر أكثر المسؤولين في البلاد العربية مركزا للمطالعة أو التأليف و أن عمل الموظف فيها عمل كتابي في الغالب . إن أكثر المكتبات في العالم ، وخاصة في العالم العربي ، ليس لها ملاكات، إدارية و فنية و بالتالي سلسلة رواتب على أساس أنها مصالح فنية تتيح للعاملين فيها الإفادة المادية من اختصاصاتهم على غرار موظفي المصالح الفنية الأخرى .

- تقييد أمناء المكتبات بالأنظمة و القوانين العامة بالنسبة لشراء الكتب و التجليد وسائر مستلزمات العمل الفني، و الإداري في المكتبة، مما يعطل هؤلاء الأمناء لحركة النشر في

¹الطباع، عبد الله أنيس، (د.ت). علم المكتبات : الإدارة و التنظيم. بيروت : دار الكتاب اللبناني. ص.194.

بلادهم و في العالم، ويحول دون اقتنائهم ل كثير من الكتب التي سرعان ما تنفذ في السوق المحلية.

كما ذكرت الدكتورة غرامي في كتابها الإدارة الحديثة للمكتبات المشاكل التالية :

- عدم القدرة على توحيد الجهود البشرية.
- سوء اختيار العاملين.
- عدم إجراء تعديل على الخطط للتأقلم مع الظروف البيئية المستجدة.
- زيادة التكاليف و الخسائر المادية.
- التخطيط العشوائي.
- اتخاذ القرارات في ظل غياب الدراسات.

خلاصة:

تعتبر الإدارة في عصرنا مقياساً لمدى فاعلية المنظمات في تحقيق أهدافها، حيث ظهرت عدة مدارس فكرية حاول روادها تنظيم العمل وتطويره إضافة إلى مراعاة حقوق الموظفين، فالإدارة الناجحة اليوم هي التي تركز على الاستغلال الأمثل لمواردها المادية والبشرية و تفعيل دور موظفيها بمشاركتهم في اتخاذ القرارات و تحفيزهم.

والمكتبات الجامعية باختلاف أنواعها كما ذكرنا آنفاً في الفصل تعتبر من أهم المرافق في الجامعة و مصدر المعلومات الأول للباحثين عن المعلومات و نجاح المكتبة في توفير خدمات فعالة يعتمد على قدرتها على تنظيم و تنفيذ العمليات الإدارية بكفاءة عالية، سوف نتطرق بالتفصيل لإدارة الموارد البشرية في المكتبات في الفصل الموالي .

الفصل الثاني

إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية
و سبل تطويرها

تمهيد:

أصبح العنصر البشري في المكتبات الجامعية في عصرنا الحالي، يمثل عاملاً أساسياً لنجاحها في تحقيق أهدافها، فمع التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم كل يوم وخاصة بظهور نظام إدارة الجودة الشاملة أصبحت معظم المنظمات تهتم وتركز على الموارد البشرية من تخطيط و تنظيم و توجيه وتكوين الذي يعتبر مرحلة مهمة من خلاله يتمكن المورد البشري من تطوير قدراته للقيام بمختلف الأنشطة والوظائف فنجاح أي مكتبة أو فشلها مرتبط بنوعية و خبرة و كفاءة موردها البشري، سوف نتطرق من خلال هذا الفصل بالتفصيل إلى إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية وسبل تطويرها لاستغلال كفاءتها استغلالاً أمثل.

1. نشأة إدارة الموارد البشرية:

يتباين الكتاب في تعبيرهم عن النشاط المسؤول عن إدارة العنصر البشري في المنظمة ، فمنهم من يستخدم مصطلح إدارة الأفراد قاصداً بذلك إدارة الأفراد العاملين في المنظمة و منهم من يستخدم مصطلح إدارة الموارد البشرية ليقصد بذلك النشاط المسؤول عن إدارة المورد البشري سواء ما كان منه ضمن قوة العمل للمنظمات أو من هم قادرين على العمل و لم تنتهياً لهم فرصة العمل في منظمة محددة و يذهب فريق ثالث إلى النظر إلى النشاط من وجهة نظر محاسبية و يعده النشاط المسؤول عن إدارة رأس المال البشري في المنظمة.¹

وقد كان من بين أسباب ظهور علم إدارة الموارد البشرية مايلي:²

- صعوبة المرحلة و زيادة التحديات التنافسية، فأصبح من الضروري إيجاد الطاقات البشرية التي تشارك في نقلة النجاح النوعي للمنظمات العاملة باختلاف أنواعها، عن طريق عناصر الكفاءة و الأداء المتميز و الإبداع.
- عامل الزمن فأصبح من العوامل الرئيسية في مجال عمل المنظمات، لأن تفويت الفرص سيقف ضد تطوير العمل و تقدمه.
- ظهور نظام العولمة مما جعل العالم عبارة عن قرية صغيرة، دفع ذلك المنظمات إلى التوسع في الأعمال على النطاق العالمي بدلاً من النطاق المحلي.

¹ الهيتي، خالد عبد الرحيم، 2003. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل. ص. 19.

² الحلابي، إبراهيم عباس، 2013. تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها. القاهرة : دار الفكر العربي. ص. 14.

- الميزة التنافسية التي نشأت بين المنظمات و المؤسسات دفعتها إلى ضرورة استثمار المورد البشري و مشاركته بفعالية لغرض المضي بالعمل نحو المستوى المتقدم.

-الموارد البشرية هي العناصر الوحيدة القادرة على استيعاب الأفكار و بلورتها بما يخدم تقدم العمل، وتنمية الموارد الأخرى انطلاقاً من ضرورة التغيير و المحافظة على زيادة مستوى الإنتاج.

- اعتبار قيم الجودة الشاملة في تقييم الأداء و الإنتاج و النوعية في المنظمات العاملة، أدى بشكل كبير إلى اهتمام أرباب العمل ببحث أنجح السبل لتحقيق ذلك و من ذلك الاهتمام بالإدارة الكفءة و النوعية للمورد البشري لغرض الوصول إلى الجودة المنشودة.

- حقيقة أنه كلما تحققت الإدارة الجيدة للمورد البشري فإن ذلك ينعكس على الكفاءة و الجودة و الإبداع في الإنتاج.

وقد تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية من خلال مراحل متعددة ضمن فترة طويلة من الزمن ثم استقر بعدها بواسطة حدوث عدة تطورات و تغيرات مر بها الأفراد العاملون، وتتمثل هذه التطورات التاريخية في المراحل التالية:¹

1- مرحلة حركة الإدارة العلمية 1856 - 1915: و ظهرت هذه الحركة في أوائل القرن 20 حيث قادها تاييلور، وركزت هذه الحركة على مبدأ الثواب و العقاب، من خلال وضع خطط علمية تعتمد على أسس محددة في اختيار العاملين . وركزت بشكل مباشر على تحقيق مستوى عال من الإنتاج بغض النظر عن تحقيق مستويات جيدة من أهداف و طموحات العاملين، حيث لم يكن في حينها تنظيمات عمالية (نقابات) ترعى شؤون العاملين .

2-مرحلة حركة العلاقات الإنسانية مابعد 1920: لقد ظهرت هذه الحركة نتيجة وصول ظرف علاقات و أساليب العمل إلى مستويات غير مناسبة من خلال عدم حصول العاملين على حقوقهم و التزامات أرباب العمل إنسانياً، حيث ترى هذه الحركة أن التعامل مع الأفراد لا يجب أن يكون فقط لمصلحة العمل على حساب مشاعر العاملين و حالاتهم الاجتماعية، بل اعتمدت هذه الحركة الروح المعنوية للعامل الناتجة عن التعامل الإنساني معهم، بالإضافة إلى مراعاة تحقيق مصالحهم الشخصية و دعم طموحاتهم واعتبارهم موردا نادرا .

¹الحلاوي، إبراهيم عباس، المرجع السابق. ص.16.

3- مرحلة مدرسة إدارة الأفراد (مابعد عام 1960): و التي كان جل اهتمامها ينصب على توفير الخدمات و الرعاية الصحية و الاجتماعية كذلك هي تعمل كوسيط بين الإدارة العليا و بين العاملين فهي تعمل على توجيه الاهتمام بتوظيف العاملين و الاهتمام بتنمية مهاراتهم و إنتاجيتهم للوصول إلى مستوى أمثل في إنتاجية المنظمة.

4- مرحلة مدرسة إدارة الموارد البشرية (مابعد عام 1980): من خلالها تم تسليط الاهتمام على إدارة العاملين بشكل أكثر توسعا و فاعلية مثل الاهتمام باختيار و تعيين الأفراد و تحديد أجورهم و حوافزهم، والعمل على زيادة خبرة الأفراد من خلال التدريب و تنمية المهارات و تقديم الدعم الكافي لهم كما ساهمت مدرسة إدارة الموارد البشرية في تحليل و توصيف الوظائف وذلك لتحقيق التناصب و التوافق بين العاملين و الأعمال الموجودة أو المتوقع قيامهم بها.

5- مدرسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (مابعد عام 2000م): ظهرت في بداية القرن الحالي معتمدة بأفكارها على أيديولوجية مدرسة إدارة الموارد البشرية التي سبقتها حيث اهتمت بإيجاد و تنظيم أسس إدارة الأداء، و الكفاءة الإنتاجية، وزيادة مستوى و نوعية الإنتاج كما أنها اهتمت بقضية أن تجعل الرجل المناسب في المكان المناسب، وعملت على تحويل التعامل مع العاملين اعتباريا إلى شركاء في العملية الإنتاجية و الاستثمارية في المنظمة . ونتيجة للتغيرات العالمية و ظهور العولمة و مبدأ إدارة الجودة الشاملة تحول الاعتبار لإدارة الموارد البشرية من كونها مجرد إدارة تهتم بشؤون العاملين و علاقاتهم ومصالحهم و تنظيم عملهم مع المنظمات إلى أخذها بنظر الاعتبار على أنها وظيفة إستراتيجية بكل معناها لأنها تتعامل مع مورد حيوي و فعال بالنسبة للمنظمات والذي سيؤدي إلى نجاح أو إخفاق الاستثمار في بقية الموارد الأخرى لو لم يتم استثماره بالشكل المطلوب و المستهدف.

2. مفهوم الموارد البشرية:

هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل و الراغبين في هذا الأداء بشكل جاد و ملتزم، حيث يتعين أن تتكامل و تتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم. وتزويد فرص الاستغلال الفاعل لهذه الموارد عندما يتوفر نظام يحسن تصميمها و تطويرها للتعليم و الاختيار و التدريب و التقييم و التطوير و الصيانة.¹

¹ مصطفى، أحمد السيد، (د.ت). إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي و العشرين. القاهرة: دار غريب. ص.19.

أما الموارد البشرية العاملة في المكتبات فنقصد بها فئة المكتبيين المتحصيلين على شهادة في تخصص المكتبات إضافة إلى فئات أخرى مثل المتخصصين في الإعلام الآلي و غيرها و الذين يساهمون في تطوير خدمات المكتبة.

3. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

عرفها سيكولا Sikula 1976 على أنها استخدام القوى العاملة بالمؤسسة ويشتمل ذلك على عمليات التعيين و تقييم الأداء و التنمية و التعويض و المرتبات و تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين و بحوث الأفراد¹.

وتعرف أيضا بأنها: عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أي منظمة لتحقيق أهدافها، و هذا يشمل اقتناء هذه المواد، و الإشراف على استخدامها، و صيانتها، و الحفاظ عليها، و توجيهها لتحقيق أهداف المنظمة، و تطويرها².

كما تعرف أيضا بأنها: فن اجتذاب العاملين واختيارهم و تعيينهم و تنمية قدراتهم و تطوير مهاراتهم، و تهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم و الكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات، و تشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد و العطاء³.

من خلال التعريفات السابقة لإدارة الموارد البشرية يمكن استنتاج بان إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الهامة في المنظمات إذ تضم هي سلسلة من الإجراءات و الأسس التي تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال التخطيط و الاستقطاب و الاختيار و التعيين و التدريب و التقويم و الحوافز المالية و المعنوية، بشكل عام فإن إدارة الموارد البشرية تتضمن جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية و تنمية قدراتها و رفع كفاءتها، و منحها التعويض و التحفيز و الرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهودها و فكرها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ المحاسنة، إبراهيم محمد ، 2013، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق. عمان: دار جرير. ص. 32.

² برنوطي، سعاد نانف، 2001، إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد. عمان: دار وائل. ص. 17.

³ سالم، محمود يحي، 2014، تنمية الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية. القاهرة. المجموعة العربية للتدريب و النشر. ص. 10.

4. أهداف إدارة الموارد البشرية:¹ تهدف إدارة الموارد البشرية الفعالة إلى:

- جذب الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل.
- الاحتفاظ بالعاملين المهمين في حياة التنظيم.
- تحفيز و دفع العاملين.
- ولتحقيق هذه الأهداف تقوم الإدارة المعنية بهذا في عدد من الأدوار ومنها:
- التعاون مع متخذي القرار في المنظمة في وضع السياسات الخاصة المتعلقة بالموارد البشرية، وتتعلق السياسات بجذب و توظيف العاملين و اختيارهم و ترقيةهم و تعويضه و تأديبهم و تدريبهم و فصلهم و غيرها.
- تنفيذ السياسات المتعلقة بالموارد البشرية، مثل إجراءات المقابلات لاختيار الموظفين و تقييم أدائهم.
- المراقبة و المراجعة لهذه السياسات.
- الحرص على تزويد المنظمة بالموارد البشرية الفاعلة و الكفؤة.
- تطوير نوعية حياة جيدة للموظفين تساهم في تحقيق حاجاتهم المختلفة و المتدرجة من حيث المستويات.
- القيام بدور تجديدي في المنظمة يتعلق بإدخال الأساليب الحديثة في الإدارة سواء ما تعلق منها بالمقابلات أم في تصنيف الوظائف أم في إغناء العمل و تدويره أم في تطوير مهاراتهم في استخدام الحاسب الآلي و تمكينهم من العمل و تطوير مهاراتهم و معارفهم و اتجاهاتهم و حصولهم على الشهادات المتعلقة بذلك.

5. أهمية إدارة الموارد البشرية:²

تتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية في مايلي:

- 1- تقديم النصح و الإرشاد للمديرين التنفيذيين في الأمور المتعلقة بالعاملين، فذلك يساعد هؤلاء المديرين على صياغة و إدارة و تنفيذ السياسات و حل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين بالمنظمة.

¹ الطراونة، عمر، 2011. الإدارة الاحترافية للموارد البشرية. دار البداية ناشرون و موزعون. ص.99.

² إبراهيم، السعيد مبروك، 2012. تدريب و تنمية الموارد البشرية بالمكتبات و مراكز المعلومات. الإسكندرية. دار الوفاء. ص. 52.

2 - تساعد المديرين على كشف الصعوبات و المشاكل الأساسية للقوى العاملة و المؤثرة على فعالية التنظيم.

3- توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالعمال لضمان الإنتاجية و الأداء الأعلى، و من هذه الإجراءات : الخدمات - إعداد و تهيئة الأفراد العاملين - إعداد البرامج التدريبية - إدارة الأجور و الحوافز.

4 - ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالعمال و الوحدات الإدارية في المنظمة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات و يدخل في هذا توفير المزايا و الحوافز المادية و المعنوية لإشباع حاجاتهم و رغباتهم الفردية و الجماعية.

6. وظائف إدارة الموارد البشرية:¹

ترتكز وظائف إدارة الموارد البشرية على أنشطة متخصصة متعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة و تتمثل في الحصول على الموارد البشرية و تطويرها و الحفاظ عليها سوف نتطرق إليها بالتوصيل فيما يلي:

1.6. الحصول على الموارد البشرية: وتتضمن هذه المرحلة عدة وظائف وهي:

أولاً: التحليل الوظيفي:

هو الإجراء المستخدم في تحديد واجبات الوظيفة و المهارات الواجب توافرها فيمن يشغل هذه الوظيفة. و هو العملية التي يتم استخدامها في تحديد و وصف محتوى الوظائف بطريقة تسمح بتوضيح الوظيفة و ما يتم القيام به من خلالها و إيجاد نوع من الفهم بذلك و توصيله إلى أي شخص قد يكون في حاجة إلى مثل هذه المعلومات من أجل أغراض إدارية.

من مخرجات التحليل الوظيفي:

- **الوصف الوظيفي:** وهو قائمة الواجبات و المسؤوليات و العلاقات و ظروف العمل و المسؤوليات الإشرافية و هي احد نواتج ومخرجات التحليل الوظيفي. و يمكن القول بأنه

¹ ماهر، أحمد، 2006 . إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية. ص.34.

وصف مكتوب عن متطلبات الوظيفة كالواجبات والمسؤوليات و ظروف العمل و الأدوات المستخدمة.¹

- **التوصيف الوظيفي:** و يعرف بأنه قائمة المتطلبات البشرية الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة مثل (التعليم، المهارات، نمط الشخصية) وهي أحد نواتج أو مخرجات التحليل الوظيفي.² يمكن تلخيص مخرجات التحليل الوظيفي من خلال الجدول التالي:

التحليل الوظيفي	
وصف الوظيفة و تتضمن المعلومات الخاصة بمايلي:	مواصفات شاغل الوظيفة و تتضمن4من المعلومات التالية المطلوبة توافرها في الموظف شاغل الوظيفة
- اسم الوظيفة و موقعها - الواجبات و المسؤوليات - المهام الرئيسية - الآلات و الأدوات المستخدمة - نوعية الإشراف - ظروف العمل	- الذكاء و المقدرة - المستوى التعليمي - الخبرات السابقة - القدرات الجسمية

الجدول رقم (13): محتويات التحليل الوظيفي

المصدر: مؤيد سعيد سالم- صالح عادل حروش. إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديثة. الأردن. ص42.

يهدف التحليل الوظيفي إلى مايلي:

- يساعد في الاختيار السليم لشاغل الوظيفة مما يقلل من الحاجة إلى الإشراف المبالغ فيه.
- يساعد التحليل الجيد من وضع البرامج التدريبية المناسبة و التي تسهم في الحد من سوء التفاهم بين الرؤساء و المرؤوسين و الناتج من التداخل بين الاختصاصات و شيوع المسؤولية من ناتج الأداء.

¹ بوراس، فايزة، 2018. إدارة الموارد البشرية و تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص.34.

² سالم، مؤيد سعيد. حروش، صالح سعيد، 2002. إدارة الموارد البشرية. عمان. عالم الكتب الحديثة. ص.41.

- يضمن التحليل سلامة قرارات الترقية حيث تحصل المؤسسة على بيانات عن أعباء الوظيفة المطلوب الترقية إليها.

- يعتبر التحليل الوظيفي هو المدخل السليم لتخطيط القوى العاملة حيث يسهم التحليل في تحديد خبرة العمل و مستوى المهارة المطلوبة لكل وظيفة في حين يسهم تخطيط القوى العاملة في تحديد عدد الوظائف المطلوبة لتكوين قوة العمل.

يعتبر التحليل الوظيفي صمام الأمان لشاغل الوظيفة حيث يحدد لكل فرد طبيعة وحجم العمل المطلوب منه تأديته.¹

تبدأ عملية التحليل الوظيفي بجمع الحقائق و المعلومات عن التنظيم الإداري القائم و عن الوظائف نفسها، ويتم تجميع هذه المعلومات بأكثر من طريقة نذكر منها مايلي:²

- الملاحظة أو المشاهدة الشخصية.

- المقابلة الشخصية: هناك ثلاث أنواع من المقابلات يمكن استخدامها في تجميع بيانات تحليل الوظائف وهي المقابلة الفردية مع كل موظف، والمقابلة الجماعية مع مجموعات من الموظفين يشغلون نفس الوظيفة، و المقابلة مع مشرف أو أكثر ممن لديهم معرفة و دراية بالوظيفة موضع التحليل، و أيا كانت نوعية المقابلة المستخدمة فإنه يجب أن يفهم المقابل السبب الرئيسي من عقد المقابلة.

- طريقة الاستقصاءات: تعتمد هذه الطريقة في جمع المعلومات على تعبئة نموذج تقوم بإعداده إدارة الموارد البشرية بشكل دقيق و يحتوي في مضمونه على مجموعة من الأمثلة تغطي جميع البيانات المطلوبة لتحليل و توصيف الوظائف، ثم تقوم بتوزيعه على العاملين الذين بدورهم يقوموا ب تعبئة هذا النموذج ثم رده إلى دائرة الموارد البشرية مرة أخرى .

ثانيا: تخطيط الموارد البشرية:

يعرف معهد التطوير و شؤون الأفراد The Institute of personnel and development تخطيط الموارد البشرية كمايلي:

هي العملية المنهجية المستمرة التي يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في المؤسسة في ظل الظروف المتغيرة و سياسات شؤون الأفراد المتطورة التي تتناسب مع الفعالية طويلة المدى

¹ الصيرفي، محمد، 2007. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية . دار الفكر الجامعي، ص.75.

² بوراس، فائزة، المرجع السابق، ص.37.

للمؤسسة. وتعتبر هذه العملية جزءاً مكملاً لإجراءات التخطيط و الموازنة المشتركة، وذلك لأن التكاليف و التقديرات الخاصة بالموارد البشرية تؤثر في الخطط المشتركة الأطول في الأجل وتتأثر بها¹.

كما يعرف بأنه العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول في الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين و المؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة.²

من هنا يمكننا القول بأن التخطيط للموارد البشرية يملك أهمية كبيرة نذكر من بينها:³

- مساعدة المنظمة في تحديد احتياجاتها المستقبلية من القوى البشرية و من ثم تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في تلك القوى.
- يساعد على إظهار نقاط الضعف في نوعية و من ثم أداء تلك القوى مما قد يتطلب تدريبها و تطويرها و رفع قدرتها الأدائية.
- يهيئ المنظمة لمواجهة أية تغييرات في بيئتها الداخلية و الخارجية و لمواجهة أية انعكاسات قد تحدث في محتوى العمل أو نوعية الأفراد نتيجة لتلك الثغرات.
- يساعد المنظمة على التأكد من تكامل و ترابط أنشطة إدارة القوى البشرية و توجيهها نحو تحقيق أهدافها.
- يساعد على التأكد من حسن توزيع و استخدام المنظمة لقواها البشرية في كافة المجالات الأدائية.

و يهدف التخطيط لإدارة الموارد البشرية إلى:⁴

- الحصول على العدد اللازم و النوع المناسب من الموظفين لأداء العمل في الوقت المناسب و المكان المناسب.

¹ كشوي، باري، 2001 . إدارة الموارد البشرية. القاهرة. دار الفاروق. ص.24.

² إبراهيم، السعيد مبروك، مرجع سبق ذكره، ص. 73.

³ الطراونة، عمر. المرجع السابق. ص.110 .

⁴ الموسوي، سنان، 2004 . إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها. عمان: دار مجدلاوي، ص. 89.

- مساعدة إدارة المنظمة في تحقيق أهدافها "إنتاجية أكبر بتكلفة أقل"، و ذلك بالحرص على تخفيض تكاليف العمل من خلال تأكيد التوازن بين العرض و الطلب من وعلى الموارد البشرية الكافية لاحتياجات المنظمة .

- المحافظة على طاقات العاملين و استثمارها، و تعزيز دافعيتهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقدمهم و نموهم الوظيفي و انتمائهم الصميمي للمنظمة و إخلاصهم لها.

- إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات أو إنهاء الخدمات.

- تحقيق التكامل بين الخطط الإستراتيجية و بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية .

إن التخطيط للموارد البشرية في المنظمات يمر بعدة مراحل نذكرها في مايلي: ¹

1- تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية: و تعني هذه الخطوة دراسة واقع الحاجة المستقبلية للمنظمة لتوظيف أعداد جديدة من العاملين يحملون مواصفات و مؤهلات مناسبة لما تخطط المنظمة عمله في المستقبل، أخذين بعين الاعتبار توافر المؤهلات المطلوبة في المتقدمين لهذه الوظائف و التي ستخدم المنظمة فعلا في حال الحصول عليها، وتعتمد هذه الخطوة بشكل رئيس على عوامل مهمة منها نوع الأهداف الجديدة للمنظمة و توقيت تنفيذها و التي تنوي تحقيقها في المستقبل و التي لها علاقة مباشرة بتوسيع العمل و تنويع الإنتاج أو بغية الانتقال إلى مرحلة إنتاجية و تسويقية ذات مستوى أعلى من السابق أما الأساليب المتبعة في هذه الخطوة لتحديد الطلب على الموارد البشرية ف تتم من خلال ثلاث طرق رئيسية هي:

أ- تحليل عبء العمل: و يقصد بها عملية تحديد المتطلبات من الموارد البشرية اللازمة للتوظيف في المنظمة في المستقبل اعتمادا على حجم المبيعات المتوقعة من الإنتاج.

ب- تحليل قوة العمل: و يقصد بها عملية قياس و تحديد حجم العمل الحالي و مناسبة ذلك مع الحاجة لزيادة التوظيف أو التقليل منه أو التخفيض من عدد المورد البشري الموجود حاليا في المنظمة ، فقوة العمل هذه هي التي ستتحكم بتحديد الطلب المستقبلي على الموارد البشرية.

ج- تحليل النسب: و يقصد بها عملية تحديد نسب بين عدد الموارد البشرية المتوافرة في كل

¹ الحلبي، إبراهيم عباس، المرجع السابق، ص. 27.

قسم من أقسام المنظمة و مقارنة ذلك العدد ب حجم الإنتاج الصادر خلال وحدة الزمن مما يوضح وجود موارد بشرية زائدة أو ناقصة عند النتائج.

2- تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية: و تعني هذه الخطوة إجراء دراسة و تحليل لواقع الموارد البشرية العاملة حالياً في المنظمة و مقارنة ذلك الواقع مع الموارد البشرية الموجودة و المتوافرة خارج المنظمة.

3- وضع خطة العمل: و تعني رسم خطة العمل المطلوبة و التي تخص التصرف مع الموارد البشرية التي تعتبر العامل الأساسي لإنجاح الأهداف الإستراتيجية للمنظمة و تتوزع خطة العمل الرئيسة إلى خطط فرعية يتم تطبيقها حسب الأهمية و الأولوية التي تخدم مصلحة تحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها ف تشمل هذه الخطط، خطة انتقال العاملين و توظيفهم و خطة الترقية و النقل و التقاعد و خطة التدريب و تنمية الموارد البشرية و خطة تحسين الأجور و خطة بحث السبل لتطوير المسارات الوظيفية.

4- تنفيذ الخطة و متابعتها: تعتبر هذه المرحلة هي مرحلة التنفيذ العملي للخطط التي وضعت و التي تستند على أساس توفير الموارد البشرية القادرة على الأداء الوظيفي ب مهنية و مهارة عالية من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة في المنظمة.

4.2. أهم العوامل التي تساعد في تخطيط الموارد البشرية:¹

- عدد الأشخاص المرشحين للترقيات لشغل وظائف عليا، في هذه الحالة هل يؤدي هذا إلى خلق وظائف شاغرة في المستوى الأدنى.

- عدد الأفراد الذين يتركوا المنشأة في بداية السنوات. و مقارنة حركة العمال داخل و خارج المنشأة بباقي المنشآت و دراسة الأسباب التي جعلت العمال يتركون العمل على سبيل المثال : هل المشكلة هي ضعف الأجور و المرتبات أم مضايقة الرؤساء للعاملين أم جو العمل العام غير مناسب لأي أسباب أخرى.

ثالثاً: استقطاب الموارد البشرية:

بعد أن يتم تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما و نوعاً، تبدأ إدارة الموارد البشرية في مهمة أساسية لوضع خططها على أرض الواقع من خلال استقطاب الموارد البشرية، حيث

¹ سلمان، زيد، 2014. إدارة اختيار الموظفين: الموظف المناسب في المكان المناسب. عمان : دار الراجحة. ص.86.

يعرف بأنه العملية التي بمقتضاها يتم البحث عن الأفراد المؤهلين و جذبهم لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة.¹

1- مصادر الاستقطاب:

بعد انتهاء المؤسسة من تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وذلك في شكل خطة للقوى العاملة تتضمن أعداد ووظائف و مواصفات لشغل تلك الوظائف ينبغي التفكير في المصادر التي يتم الحصول منها على احتياجاتها، وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية و أخرى خارجية.

أ- **المصادر الداخلية:** يتم الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المؤسسة بإحدى الطرق التالية:

- **الترقية:** تقوم المؤسسة بإعداد خطة متكاملة للترقية إلى الوظائف الأعلى في الهيكل التنظيمي و يجب أن تكون خطة الترقية واضحة ومعلنة لكافة العاملين.

- **النقل:** قد يتم تطبيق سياسة التوظيف داخل المؤسسة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى أخرى أو من فرع إلى فرع آخر و يساهم هذا الأسلوب في خلق توازن بين الوظائف من حيث عدد الموظفين المناسبين من حيث الخبرة و الأهلية للعمل.

ب- **المصادر الخارجية:** وهي المصادر التي تمتد المؤسسة بالاحتياجات المطلوبة من القوى البشرية من سوق العمل المحلي أو العالمي أي من خارج المؤسسة وفقا لاحتياجاتها، وغالبا ما يتم اللجوء لهذا المصدر الخارجي عند تعذر المصادر الداخلية من توفير حاجات المؤسسة من القوى البشرية المطلوبة للعمل و تأخذ المصادر الخارجية وجوها متعددة للحصول على الموارد البشرية وهي:

- **الإعلانات :** من الوسائل الشائعة للحصول على الموارد البشرية للمؤسسة، و لغرض تحقيق الإعلان لأهدافه في استقطاب ذوي الكفاءات القدرات العالية لابد أن يتضمن الإعلان مواعيد التقدم للوظيفة و المؤهلات و الشروط ونبذة عن طبيعة المؤسسة المعلنة و نشاطاتها وعنوانها.

- **المعاهد و الجامعات:** كمؤسسات أكاديمية وعلمية توفر الفرص للخريجين الجدد بإيجاد الوظائف المناسبة لمؤهلاتهم العلمية أو المساهمة في البحث عنها.

¹ حمود، خضير كاظم، 2007. إدارة الموارد البشرية. عمان. دار المسيرة. ص92.

- **الجمعيات و النقابات المهنية:** غالبا ما يتم الاعتماد عليهم في توفير فرص العمل المناسبة للباحثين عنها من خلال تنظيم برامج تدريبية في بعض التخصصات التي تطلبها المؤسسات.

- **توصية العاملين الحاليين:** تعد التوصية التي يقوم بتقديمها العاملين الحاليين من أفضل الوسائل المستخدمة للحصول على الموارد البشرية، حيث أشارت بعض الدراسات إلى أن العاملين الذين يتم اختيارهم وفق هذا المصدر يميلون لبقاء فترة أطول مع المؤسسة كما يظهرون ولاء و رضا أعلى من المصادر الأخرى.

- **برامج التدريب و التشغيل:** تتبنى مؤسسات التدريب و التأهيل وغيرها من المؤسسات العاملة في هذا المجال بإعداد و تصميم برامج تدريبية لبعض الشباب طالبي العمل أو ممن لا تتوفر لديهم بعض المؤهلات الفنية، إذ يرشح بعد ذلك هؤلاء إلى المؤسسات التي تتوفر لديها الحاجة الفعلية للتشغيل.

- **وكالات الاستخدام:** تستخدم العديد من المؤسسات متعاقدين خارجيين (وكلاء لجذب الأفراد الكفؤين للمواقع الشاغرة، إن الوكالات تكون أكثر فاعلية عندما تسعى المؤسسة للحصول على الموارد البشرية ذات مهارات متخصصة.

رابعاً: عملية الاختيار و التعيين:

يعرف الاختيار بأنه تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لتصفية وانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات و متطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المؤسسة.¹

1. خطوات عملية الاختيار:²

1.1. المقابلة المبدئية: عندما يتقدم أحد الأفراد للوظيفة فإن مدير الموارد البشرية يجلس معه لدقائق قليلة في مقابلة مبدئية، يكون الغرض منها التعرف على المتقدم من حيث مؤهلاته و خبراته و حالته الاجتماعية وتعتبر هذه المقابلة مهمة في تصفية المتقدمين للعمل.

2.1. طلب التوظيف: يقوم طالب الوظيفة في هذه المرحلة باستيفاء بيانات طلب التوظيف لتقديم نفسه للشركة وطلب التوظيف يمكن ان يعطي بيانات عن الفرد تفيد في التنبؤ بمدى فعالية الفرد في عمله.

¹ الصيرفي، محمد عبد الفتاح، 2006. إدارة الموارد البشرية . عمان. دار المناهج، ص.204.

² بوراس،فايزة. المرجع السابق، ص.45.

3.1. الاختبارات: تلعب دورا مهما في التنبؤ بأداء الفرد في الوظيفة مستقبلا، ولكن لا يمكن الاعتماد عليها بمفردها، وهناك أنواع عديدة من الاختبارات وهي الاختبارات النفسية و الشخصية، اختبار القدرات الذهنية، اختبارات الأداء، اختبارات سرعة الاستجابة واختبارات القيم والاتجاهات.

4.1. المقابلات: حيث توفر فرصة للتفاعل المشترك بين المتقدم و بين صاحب العمل أو من يمثلها حيث يتم استكشاف بعض الصفات في المقابلات التي قد لا يمكن اكتشافها في المراحل السابقة، كما أنها تتضمن قدرة كل من طرفي المقابلة على إقناع الطرف الثاني بوجهة نظره.

5.1. الكشف الطبي: هي المرحلة النهائية للاختيار و تهدف إلى التأكد من صلاحية المرشح للوظيفة من الناحية الطبية، و يتم الكشف الطبي على المتقدمين بواسطة جهات طبية متخصصة كالمستشفيات و الأطباء المتخصصين، وبعد اجتياز الكشف الطبي يصدر قرار التعيين الذي نقصد قبول الشخص الذي تقدم لشغل الوظيفة.

2. أهداف الاختيار و التعيين:

1.2. تحليل العمل: تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة و المهام المكونة للوظيفة، و توصيف.

ترتبط هذه الوظيفة، و تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها.

2.2. تخطيط القوى العاملة: تعني بتحديد احتياج المنظمة من أنواع و أعداد العاملين، و يتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين، و تحديد ماهو معروض ومتاح منها، و المقارنة بينهما لتحديد صافي العجز و الزيادة في القوى العاملة بالمنظمة.

3.2. الاختيار و التعيين: و تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل و تصنيفهم من خلال طلبات التوظيف، والاختبارات، والمقابلات الشخصية، وغيرها من الأساليب، وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

4.2. تصميم هيكل الأجور: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة و الأهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجرها، وتحديد درجات أجرية للوظائف. كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم و الأهمية المختلفة للوظائف المختلفة.

5.2. تصميم أنظمة الحوافز: وتعني الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز، ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي، أو أدائهم الجماعي، فتظهر الحوافز الفردية و الحوافز الجماعية ، وأيضا هناك حوافز على أساس أداء المنظمة ككل.

6.2. تصميم أنظمة مزايا و خدمات العاملين: تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا عينية مثل المعاشات و التأمينات الخاصة بالمرض و العجز و البطالة، كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات مالية، و اجتماعية و رياضية، وقانونية، و قد تمتد إلى الإسكان و المواصلات و غيرها.

7.2. تقييم الأداء: تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة، وغالبا مايقوم بالتقييم الرؤساء المباشرون بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين، بغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.

8.2. التدريب: تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة و معارف و مهارات العاملين، و توجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة. و على الشركة أن تحدد احتياج المرؤوسين للتدريب، و أن تستخدم الأساليب و الطرق المناسبة و أن تقيم فعالية هذا التدريب.

9.2. تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة ، وعلى الأخص فيما يمس النقل، والترقية، والتدريب، ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد، ونقاط الضعف لديه.

الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية:

1- العلاقة مع النقابات: وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية (أي النقابات)، والتطرق إلى موضوعات مثل الشكاوي، والنزاعات العمالية، و التأديب، والفصل من الخدمة.

2- أمن وسلامة العاملين:و هي تهتم بإجراءات الحفاظ و حماية سلامة العاملين ، والأمن، والصحة، والاتجاهات التنفسية السليمة لهم.

3- ساعات و جداول العمل: و تهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل و الراحة و الإجازات، وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة. ووضع نظام يكفل كفاءة العمل.

خامسا: تخطيط المسار الوظيفي:

تعتبر هذه الوظيفة الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، فليس هناك ممارسة تقريبا من ممارسات إدارة الموارد البشرية إلا و كانت الوظيفة طرفا فيها، فحين نختار الأفراد المناسبين فإننا نختارهم لوظائف معينة، وهم مناسبون لهذه الوظيفة دون غيرها.

فكما الأفراد مختلفون فالوظائف كذلك مختلفة و أن دور إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة هو التوفيق بين هذين الاختلافيين ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب حيث أن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو رفع كفاءة و فاعلية استخدام العنصر البشري و مواكبة مايطرأ على هذا العالم بأجمعه من تغيرات و ثورات معرفية و تكنولوجية و تزداد هذه الأهمية إلى درجة يمكن القول أن هناك مدخلا فرديا و مدخلا تنظيميا لتخطيط و تنمية المسار الوظيفي .

يقول جمال الدين محمد مرسى يمكن النظر إلى مفهوم المسار الوظيفي من عدة زوايا، فقد ينظر إليه على أنه مجموعة من الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، والتي تتأثر باتجاهاته و طموحاته و آماله و مشاعره، و قد ينظر إلى المسار المهني و الوظيفي باعتباره سمة مميزة للموظف، حيث يتكون مسار كل موظف من عدة وظائف و مراكز إدارية و خبرات متنوعة.¹

سادسا: تقييم الأداء

إن تقييم الأداء هي جزء من عملية أشمل للتنمية المتكاملة المستمرة، تضم التدريب و التطوير والتخطيط و أخيرا تقييم الأداء، وهذه الأخيرة تضم مكانة كبيرة لدى إدارة الموارد البشرية بغية الوصول إلى الأهداف التي وضعها المسير.و تحديد مستوى كل عنصر.

تعريف تقييم الأداء :

عرف أحد الباحثين تقييم الأداء بأنه عملية منظمة تهدف إلى تقرير مدى فاعلية و كفاءة الفرد من أجل مساعدة الإدارة المعنية على اتخاذ القرارات التي تخص الفرد و مصيره الوظيفي.

عرفه يودر بأنه عملية دورية منتظمة يقوم بممارستها مدير المكتبة من خلال جمع المعلومات عن الإنجازات الفعلية للعاملين معه خلال مدة معينة و مقارنتها بمعدلات الأداء القياسية المعدة

¹بوراس، آمال، المرجع السابق، ص.148.

سلفا، وهي فعالية تتطلب استخدام مهارات مختلفة من المدير لتطوير أداء الأفراد العاملين معه.¹

كما يعرف بأنه عملية قياس موضوعية لكفاءة العاملين، و مدى مساهمتهم في أداء الأعمال المناطة بهم، و الحكم على سلوكهم و تصرفاتهم في العمل في فترة زمنية ووفق معايير أداء محددة.²

أما الهمشري: فاعتبر تقييم أداء العاملين وظيفة أساسية أخرى لإدارة الأفراد في المكتبات و مراكز المعلومات. و يقصد به ببساطة عملية قياس منظمة لنقاط قوة الفرد و ضعفه في الوظيفة أو العمل في فترة زمنية معينة و وفق معايير محددة.

من التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف شامل لتقييم الأداء على انه عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد و نوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف و القوة في نشاط ذلك الفرد و الهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد و تدعيم جوانب القوة أيضا.³

أهداف التقييم في المكتبات:⁴

- توفير المعلومات عن أداء العاملين و مدى مساهمتهم في تحقيق أهدافها.
- تحديد الأفراد الذين يمكن ترقيةهم إلى مناصب أعلى، و الأفراد الذين يمكن إحالتهم على التقاعد أو الاستغناء عنهم.
- تحديد نوع و مستوى الحوافز الممنوحة للعاملين.
- تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية من القوى البشرية اللازمة للمكتبة.
- تقييم كفاءة الإدارة في القيام بواجباتها في مجال اختيار و تعيين و ترقية العاملين في المكتبة.

أما الهمشري فيضيف مايلي:

¹ عليان، ربحي مصطفى. المرجع السابق، ص. 379.

² عليان، ربحي مصطفى. المرجع السابق، ص. 380.

³ بوراس، أمال، المرجع السابق، ص. 53.

⁴ عليان، ربحي مصطفى، المرجع السابق، ص. 382.

- الارتقاء بأداء العاملين و تطويره وتنميته، و ذلك من خلال إمدادهم بالمعلومات المتعلقة بحقيقة أدائهم بالعمل و نقاط قوتهم و ضعفهم في هذا المجال، مما يدفعهم إلى تلافي نقاط الضعف و معالجتها.
- ترقية العاملين المتميزين إلى وظائف مناسبة، فبناء على قياس الأداء يمكن ترقية بعض العاملين المتميزين إلى وظائف مناسبة لقدراتهم و مهاراتهم، و يتم في الوقت ذاته إعداد إستراتيجية علاجية لذوي الأداء المنخفض.
- تحسين علاقات العمل بين العاملين ورؤسائهم إذ يسود جو من التفاهم و العلاقات الحسنة بين العاملين ورؤسائهم عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم المبذولة في أدائهم لعملهم مكان تقدير واهتمام رؤسائهم.
- تنمية كفاءة المشرفين و المديرين، إذ يعمل قياس الأداء على تنمية ملكة التقدير و الحكم السليم على الأمور لدى المشرفين و المديرين، و إكسابهم مهارات الرقابة الفعالة المستمرة، والقيادة الصالحة الرشيدة.
- رفع الروح المعنوية للعاملين، إن وجود نظام رسمي لقياس الأداء قائم على أساس من العدالة و الموضوعية يبعث الثقة في نفوس العاملين بأن الإدارة تعامل كل فرد على أساس كفاءته و جهده، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم عن العمل واستقرارهم فيه.
- الكشف عن حاجات التدريب، إذ يعد قياس الأداء أداة مهمة للكشف عن الحاجات التدريبية للعاملين و بالتالي تحديد أنواع برامج التدريب و التطوير اللازمة.

أهمية التقييم:¹

- تخطيط الموارد البشرية: إن فاعلية التقييم و أسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما و أن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها و حاجتها الفعلية للقوى البشرية .
- تحسين الأداء و تطويره: إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء و تطويره ، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة في المنظمة في معرفة و تحديد نقاط القوة و الضعف لدى الأفراد العاملين لديها.

¹حمود، خضير كاظم ، المرجع السابق، ص.154.

- تحديد الاحتياجات التدريبية: مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين و تطوير أداء العاملين في المنظمة.

- وضع نظام عادل للحوافز و المكافآت: نظرا لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل و مدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز و المكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم.

- إنجاز عمليات النقل و الترقية: إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات و القدرات و القابليات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية و يمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين ذوي الكفاءات العلمية و العملية لمواقع أو مراكز وظيفية ينسجم مع قدراتهم و قابليتهم في الأداء. هذا ما يجعل الإدارة العليا بالمنظمة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء.

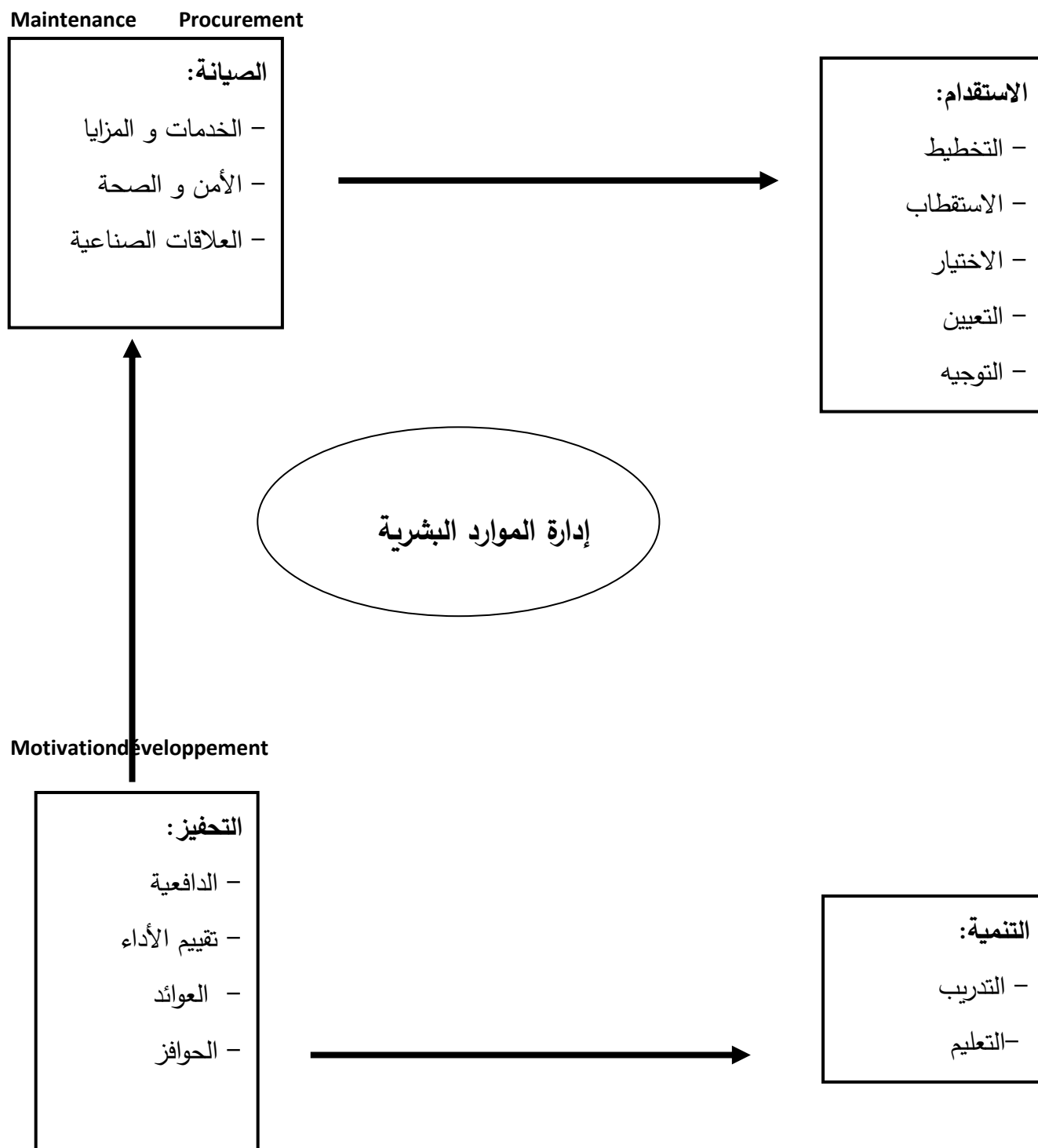
- معرفة معوقات و مشاكل العمل: يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا ب مكامن الخلل أو الضعف في اللوائح و السياسات و البرامج و الإجراءات و التعليمات المطبقة في العمل من ناحية و معرفة الضعف أيضا في المعدات و الأجهزة و الآلات.

7. المؤهلات التي يجب توافرها في مدير إدارة الموارد البشرية:¹

- 1- يجب أن يكون قادرا على الإلمام بمتطلبات إنجاز وظائف إدارة الموارد البشرية لأن أول مهمات المدير هو معرفة أقسام إدارته ووظائفها.
- 2- يجب أن يكون له القدرة على تصميم و إدارة خطة الحوافز و المكافآت و التي تعمل على تعزيز ثقة العاملين بالإدارة و تحفيزهم على العمل، و أهمها شعورهم أن إدارتهم تشركهم في الأرباح عند تحقيق النجاح، إضافة إلى تمييز العاملين الأكفاء و تحفيز غيرهم على ذلك.
- 3- يجب أن يكون له القدرة المعرفية على تحليل البيانات و من ثم تصميم الخطط المناسبة لها.

¹ الحلبي، إبراهيم عباس، 2013. تنمية الموارد البشرية و استراتيجيات تخطيطها. القاهرة. دار الفكر العربي. ص. 23 .

- 4- يجب أن يكون له القدرة على امتلاك مهارات حسية لتقدير تأثير المتغيرات البيئية على المنظمة.
- 5- يجب أن يكون له القدرة على امتلاك مهارات يمكنه من خلالها تقدير احتياجات المنظمة بشكل دقيق يقترب من الحقيقة.
- 6- امتلاك القابلية و المعرفة و الخبرة في بعض العلوم الإدارية و النفسية و الاجتماعية والتي تمكنه من إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل و الاختلافات التي قد تحدث بين العاملين في المنظمة.
- 7- يجب أن يكون له مهارات متعددة تتواءم مع التطور الجاري في علم إدارة الأعمال مثل مهارة استخدام الحاسوب و كذلك الإلمام بالبرامج الحديثة المتعلقة بأنظمة تنظيم معلومات العاملين .
- 8- يجب أن يكون مواكبا لتطور المعرفة العلمية خصوصا في مجال عمل المنظمة لغرض تطوير مهاراته الفكرية و التخطيطية، ناهيك عن مجال تخصصه في إدارة الموارد البشرية، وذلك ليكون قادرا على الإحاطة بكل تفاصيل عمل المنظمة و العاملين حتى و إن كانت فنية أو مهنية، لأنها تمكنه من تفهم الحقوق و الواجبات و مقدار الجهد المبذول و التي تساعده في مهمات تصميم و تقييم الأعمال.
- 9- يجب أن تكون له خبرة كيفية التعامل و قيادة الآخرين إضافة إلى امتلاك فن التواصل المتزن و مناقشة أوامر الإدارة العليا عند اكتشافه نسبة سلبية منها.
- 10- يجب عليه أن يمتلك القدرة على التغيير البناء في الأمور التي تستحق ذلك، مع قابليته على اختيار الزمن المناسب و الظروف الملائم مع ضرورة إيمانه بالعمل بروح الفريق الواحد و تطبيق نظام الاستشارة للحصول على التوافق في الآراء لتطوير أو تغيير أمر معين .
- 11- يجب عليه أن يكون ملما بأسس إدارة الأعمال، و الاطلاع على كل التغيرات التي تطرأ على الأعمال المشابهة لعمل المنظمة أو غيرها.



شكل رقم (01): عملية إدارة الموارد البشرية:¹

¹سلطان، محمد سعيد أنور. مرجع سابق. ص. 35 .

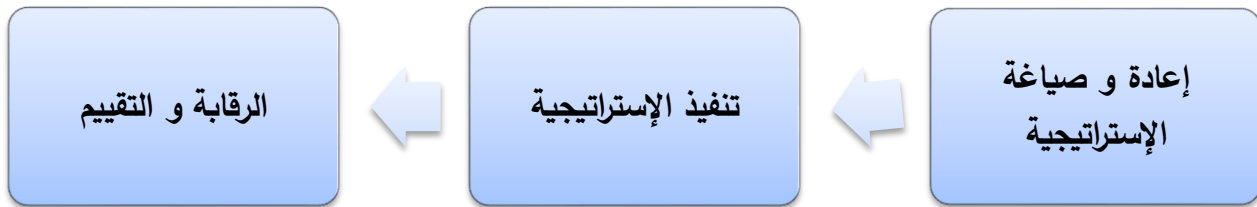
8. التوجه المعاصر لإدارة الموارد البشرية: الإدارة الإستراتيجية:

في ظل التطور في التوجهات الإستراتيجية و انبثاق حقل الإدارة الإستراتيجية، لم تعد إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة التخصصية الاستشارية، بل أصبحت جزءا من الإستراتيجية التنظيمية، و جزءا من نشاطات وظائف مديري الإدارات التنفيذية وفقا لهذا الاتجاه فإن تعريف إدارة الموارد البشرية يأخذ بعدا استراتيجيا، فقد عرفها كل من NapierButler & Ferris بأنها الإدارة الإستراتيجية التي تعنى بصياغة استراتيجيات و سياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية و استراتيجيات الأعمال و الهيكل التنظيمي، بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري.

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: هي عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية و على تدعيم إستراتيجية المؤسسة لمواجهة التغيرات البيئية، كما تعد مدخلا لصنع القرارات الإستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية، بحيث يتم توجيه المؤسسة و استراتيجياتها التنافسية، كما أنها تعبر عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية و كفاءاتها.¹

كما تعرف بأنها مجموعة القرارات و الخطوات التي تتخذها المنظمات و تتبناها بهدف إعداد و تنفيذ الخطط الإستراتيجية التي تهدف إلى خلق مواءمة و تكامل بين المنظمة و بيئتها بحيث تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.²

و بالتالي الإدارة الإستراتيجية تتضمن مجموعة قرارات إدارية و سلوك مدروس بهدف الاستجابة للظروف المتغيرة في البيئة و مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها. و للإدارة الإستراتيجية ثلاث مراحل رئيسية يمثلها الشكل التالي:



شكل رقم(02): مراحل الإدارة الإستراتيجية¹

¹الهلالا، صالح علي عودة، 2016. الإدارة الفعالة للموارد البشرية. عمان . دار مكتبة الحامد. ص92.

²درة، عبد الباري، 2011. الأساسيات في الإدارة المعاصرة. عمان. دار وائل. ص.147.

1.8. متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:2

تتلخص المتطلبات الأساسية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي:

- 1- تحليل هيكل الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة، وتقييم قدراتها و مهاراتها قياسا مع متطلبات الأداء.
- 2- تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المستهدف (مهارات، قدرات، اتجاهات، إلخ...) و بين الهيكل المتاح و البحث عن المداخل المناسبة لسد الفجوة بينهما.
- 3- تخطيط الأداء البشري و توجيهه هيكل المهارات و القدرات بالتوافق مع متطلبات الأداء الحالي و المستقبلي.
- 4- التخطيط لأساليب و حوافز تعظيم العائد من الاستثمار البشري.
- 5- توفير بيئة العمل الجماعي و المشاركة الإيجابية للعناصر البشرية في حل مشاكل المؤسسة و تطوير أدائها.

2.8. التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:3

إن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية هو احد العناصر في إدارة الموارد البشرية، حيث يشير هذا المفهوم إلى العمليات التي تضمن المنظمة من خلالها الحصول على العدد و النوعية المناسبة من الأفراد و في الأماكن المناسبة و الأوقات السليمة و الصحيحة. إن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يرتبط مباشرة بالإستراتيجية العامة للمنظمة لتأمين توفير الأفراد اللازمين لتنفيذ إستراتيجية المنظمة، و الشكل التالي يوضح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة و التخطيط للموارد البشرية:

الخطة الإستراتيجية	خطة الموارد البشرية
تحديد طبيعة النشاطات	تحديد المهارات البشرية المطلوبة لكل نشاط
تحديد عوامل السوق الخارجية (اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية) المؤثرة على نشاطات	تحديد المهارات و القابليات البشرية اللازمة لمواجهة عوامل السوق الخارجية

¹¹درة، عبد الباري، 2011. الأساسيات في الإدارة المعاصرة: منحنى نظامي. عمان: دار وائل ، ص. 147 .

²الهلال، صالح على عودة، المرجع السابق، ص.95.

³عباس، سهيلة محمد، 2003. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل. ص. 58.

المنظمة	
تحديد الموارد الداخلية الحالية المناسبة لنجاح الإستراتيجية	تحديد خصائص و مواصفات الأفراد الحاليين و ضمان مساهمتهم في تنفيذ الإستراتيجية
تحديد النقص في الموارد المطلوبة لتنفيذ إستراتيجية المنظمة	تحديد النقص في الموارد البشرية لتنفيذ إستراتيجية المنظمة
تحديد أية تغييرات في البيئة	تحديد أية تغييرات في الزيادة أو الاستغناء عن الموارد البشرية

الجدول رقم(14): التخطيط الاستراتيجي و خطة الموارد البشرية

يلاحظ من الجدول رقم 14 التكامل بين الخطة الإستراتيجية و خطة الموارد البشرية، إذ أن هذا التكامل يتم على خطوتين الأولى مناقشة الخطة الإستراتيجية بين كل من الإدارة العليا و إدارة الموارد البشرية بإعداد خطة الموارد البشرية و التي تشتمل على مايلي:

1. عدد ونوع الأفراد الذين سوف تحتاجهم المنظمة للفترة القادمة التي تتراوح بين سنة إلى 5 سنوات.
2. تحديد الأفراد المتوفرين فعلا من الذين تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة لتنفيذ النشاطات.
3. وضع خطة لسد الفجوة مابين العدد و النوع المطلوب و الفعلي.

2.2.8. العوامل التي تؤثر على التخطيط الإستراتيجي للقوى البشرية:¹

أ- عوامل خاصة بالبيئة الداخلية:

1- **الوضع المالي للمنظمة:** يؤثر هذا الوضع على نوع التكنولوجيا التي يمكن استخدامها المنظمة من حيث الاعتماد عليها كليا أو جزئيا أو الاعتماد على القوى البشرية. كما يؤثر الوضع المالي للمنظمة في قدرتها على تدريب و تنمية مواردها البشرية أو دفع رواتب وأجور مرتفعة لاجتذاب الأشخاص المؤهلين للعمل لديها أو إعطاء حوافز مادية مقابل تحسين الأداء مما ينعكس على محتوى خطة القوى البشرية في شكلها النهائي.

¹الطراونة، عمر. المرجع السابق ، ص.110.

2- التغيرات التنظيمية : لا يمكن وضع خطة لتخطيط القوى البشرية في أية منظمة دون التعرف على التغيرات التنظيمية التي سوف تحدث مثل إجراء تعديل في الهيكل التنظيمي و ماقد يصحب ذلك من إعادة توزيع و تفويض الصلاحيات و المسؤوليات.

3- أهداف المنظمة الإستراتيجية أو المرحلية: يجب دراسة أهداف المنظمة المحلية و منها مثلاً: زيادة نصيب المنظمة من الأسواق و رفع نسبة الأرباح السنوية و كذلك الأهداف الإستراتيجية .

ب- عوامل خاصة بالبيئة الخارجية:

- 1- سياسة العمالة في الدولة: القواعد التي تضع ساعات العمل و الحد الأدنى من الأجور نسبة العمال الأجانب للعمال المحليين.
- 2- أوضاع سوق العمالة من حيث الفائض أو العجز.
- 3- سياسة العجز.

3.2.8. خطوات التخطيط الإستراتيجي للقوى البشرية:¹

- 1- تحديد أهداف المنظمة و دراسة أوضاعها الداخلية و الخارجية.
 - 2- التنبؤ باحتياجات المنظمة (تحديد الطلب) من الموارد البشرية لتحقيق أهدافها.
 - 3- تقييم إمكانيات المنظمة حالياً من الموارد البشرية و المتوفرة لديها و في أسواق العمالة (تحديد العرض).
 - 4- وضع خطة (برنامج) للتأكد من تلبية احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما و نوعاً في ضوء مقارنة نتائج تحليل كل من الطلب و العرض.
 - 5- تقييم و متابعة تنفيذ خطة القوى البشرية: تحديد الطلب، تحديد العرض، مقارنة نتائج التحليل.
- الاختلاف يعني إما فائضاً أو عجزاً، ففي حالة العجز يوضع برنامج لتوفير الاحتياجات من القوى البشرية قد يتضمن ذلك التدريب التوظيف و الترقية.

¹ الطراونة، عمر، المرجع السابق، ص. 111 .

9. الموارد البشرية في المكتبات الجامعية:

1.9.1. بنية و تنظيم جهاز العاملين في المكتبات الجامعية:¹

تتكون هيئة العاملين بالمكتبات الجامعية من مستويين إداريين يمكن التمييز بينهما على أساس المسؤولية و واجبات كل منهما، و هذان المستويان هما:

- المستوى الرئاسي: يقصد به مدير المكتبة.

- مستوى المرؤوسين: يقصد به كافة العاملين في المكتبة.

ولاشك أن مدير المكتبة هو الرأس المفكر لها و المسؤول الأول من كل شيء يخصها و يتعلق بها، لذا فإن سلطته واسعة بحجم مسؤولياته و من ثم وجب وضع شروط معينة لاختيار من يشغل هذا المنصب الهام في المكتبة الجامعية و من حيث مؤهلاته العلمية و خبرته العملية و قدراته الشخصية .

ولما كان مدير المكتبة هو السبب الأول في إنجاحها أو إخفاقها فقد تم التركيز عليه وحده، في حين تم الإشارة إلى بقية جهاز العاملين في المكتبة ككل.

1.1.9. مدير المكتبة الجامعية: وظائفه و مؤهلاته:

بالرغم من عدم اتفاق أساتذة إدارة المكتبات على تحديد وظائف مدير المكتبة الجامعية، فإن هناك إجماعاً على أن طبيعة هذه الوظائف ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأهداف التي تسعى المكتبة إلى تحقيقها.

وعلى العموم فإن أهم وظائف مدير المكتبة الجامعية و أكثرها قبولاً بين أساتذة إدارة المكتبات هي التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة، فمدير المكتبة الجامعية مسؤول عن تهيئة الجو المناسب والظروف الملائمة التي تمكن العاملين في المكتبة من القيام بأعمالهم بفاعلية و كفاءة و في سبيل تحقيق ذلك فإنه:

- يخطط أعمال مرؤوسيه.

- يختارهم و يعمل على تدريبهم.

- ينظم علاقات العمل بينهم.

- يوجههم نحو تحقيق أهداف المكتبة.

¹ الشافعي، دياب حامد، المرجع السابق، ص. 140.

- يقيس الأعمال الفعلية لهذه الأعمال.

ولا يقتصر نشاط مدير المكتبة الجامعية على مكتبته، بل يمتد خارجها، فيشارك في إعداد السياسات التعليمية و التربوية للجامعة، ويعمل على إقامة العلاقات و الاتصالات الضرورية مع رئيس الجامعة و نوابه و عمداء الكليات وكبار موظفي الجامعة في الإدارات التي لها علاقة عمل بالمكتبة و يرفع التقارير و التوصيات إلى إدارة الجامعة فيما يتعلق بالشؤون و المسائل المتعلقة بموظفي المكتبة من حيث ترقياتهم أو تغيير مناصبهم .

و حتى يقوم مدير المكتبة الجامعية بهذه الوظائف لابد أن تتوفر فيه مجموعة من المؤهلات العلمية و المهارات الإدارية و السمات الشخصية، نجلها فيما يلي:

أ- **المؤهلات والكفاءة العلمية:** ينبغي أن يكون مدير المكتبة الجامعية على علم بمايلي:

• العمليات و المهارات المكتبية.

• مبادئ التنظيم و الإدارة في المكتبات.

• المواد المكتبية على اختلاف أنواعها وتباين لغاتها.

• أهداف و نظم التعليم الجامعي.

• طرق البحث العلمي.

و التساؤل الذي يثار هنا هو هل من الأفضل أن يكون مدير المكتبة متخصصا في علوم المكتبات، أو خبيرا إداريا ممارسا؟

والإجابة على هذا التساؤل مثار جدل و أخذ ورد بين علماء إدارة المكتبات، فمنهم من يرى أن حصول مدير المكتبة على درجة الدكتوراه في تخصص المكتبات يعتبر شرطا ثانويا ، و منهم من يرى أن يكون له خبرة مهنية بصرف النظر عن التخصص الموضوعي و المهارة المهنية.

وبتحليل هذه الآراء و الاتجاهات يخلص الباحث إلى أن مدير المكتبة الجامعية بحكم تعامله مع المجتمع الأكاديمي، لابد له من الحصول على درجة جامعية أعلى من الدرجة الجامعية الأولى، بحيث لا تقل عن درجة الماجستير في تخصص المكتبات و المعلومات كحد أدنى و يدعم ذلك المطلب أن مدير المكتبة الجامعية - بحكم وظيفته- يحتاج إلى البت في كثير من القضايا و المسائل الفنية التي تتطلب معرفة واسعة بشؤون المكتبات.

ب. **المؤهلات و المهارات الإدارية:** تتعدد جهات النظر حول ماهية القدرات و المهارات الإدارية التي يجب توافرها في مدير المكتبة الجامعية، و بالرغم من اختلاف جهات النظر إلا

أنه يمكن الإشارة إلى بعض المهارات و القدرات الإدارية التي ينبغي توافرها فيمن يشغل هذا المنصب، وفي مقدمتها.

- بعد النظر و القدرة على التنبؤ.
- القدرة على قيادة العاملين بالمكتبة و التنسيق بينهم.
- القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة.
- القدرة على تحليل المشاكل و التعرف على جوانبها و أبعادها المختلفة.
- القدرة على إشراك المسؤولين بالجامعة في حل المشاكل الإدارية التي تعترض العمل بالمكتبة.
- الإلمام بالنواحي المالية و كيفية إعداد ميزانية المكتبة.
- وبالإضافة إلى هذه القدرات الإدارية، هناك مجموعة من المعارف الأساسية ينبغي لمدير المكتبة الجامعية أن يحيط بها، مثل:
- أساسيات الإدارة.
- سيكولوجية التعامل مع الأفراد و الجماعات.
- نظم الاتصال و استخدام الأساليب التكنولوجية في أعمال المكتبات.
- الدراسات البيئية المحيطة و المؤثرة في المكتبة الجامعية.

ج- السمات الشخصية:

هناك مجموعة من الصفات الشخصية يجب توافرها فيمن يشغل منصب مدير المكتبة من أجل تجاوب المرؤوسين معه من ناحية، و تجاوبه مع رؤسائه و المجتمع الأكاديمي كله من ناحية أخرى، و في مقدمة هذه الصفات الثقة بالنفس و قوة الشخصية و الشجاعة و حب الابتكار و العدالة و النزاهة ، و القدرة على حسم الأمور و على النقد الذاتي و مسائلة النفس، وان يتمتع بسمعة طيبة و يكون قدوة حسنة يسير على نهجه معاونوه من مديري الإدارات و الأقسام المختلفة .

إضافة إلى هذا فلا بد أن يكون مدير المكتبة محاضرا لبقا، قادرا على التعبير و الإقناع و على سرد الحقائق في وضوح و بساطة، حتى تجد أرائه و أوامره صدى في نفوس مرؤوسيه فيعملون بدافع قوي نحو تحقيق أهداف المكتبة.

2.1.9. موظفو المكتبة الجامعية:

تحتاج المكتبات الجامعية إلى مجموعة من المكتبيين المؤهلين و أخرى من الموظفين الكتابيين و على هؤلاء تقع مسؤولية تنفيذ الأنشطة و العمليات المكتبية.

و كلما كان اختيار هاتين المجموعتين على أسس سليمة كلما أدى ذلك إلى تحقيق أهداف المكتبة . لذا فمن الضروري وضع الخطوط العريضة لاختيار هؤلاء العاملين بوضع قواعد خاصة و ثابتة يمكن الاعتماد عليها و التي عادة ما تقوم على أساس توصيف الوظائف المهنية و الوظائف غير المهنية، و تحديد عدد الوظائف المطلوبة و درجاتها على ضوء الجمهور المنتظر إفادته من خدمات المكتبة و طبيعة هذا الجمهور .

وتهدف قواعد الاختيار إلى مماثلة الموظف و الوظيفة بمعنى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب في الوظيفة التي تناسب استعداداته و قدراته و مؤهلاته العلمية و ذلك بغرض تحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة في أداء الأعمال بالمكتبة و تحقيق أفضل توافق نفسي للموظف حتى يشعر بالرضا و الارتياح في عمله.

2.1.9. 1. فئات الموظفين في المكتبة:¹

يمكن التمييز بين فئتين رئيسيتين من الوظائف هما:

• فئة المؤهلين: و تضم مستويات ثلاثة هي:

- من هم أعلى من رئيس قسم: و يندرج عادة تحت هذا المستوى الوظائف الآتية:

1- مدير المكتبة : و هو رئيسها و المهيم على كافة شؤونها، ويتخذ كافة القرارات المتعلقة بالمكتبة ، و هو الذي يبيت في جميع أمورها و يقرر الإطار التنظيمي لها و يباشر و يوجه و يقيم عمل مرؤوسيه و يرفع التوصيات إلى لجنة المكتبة أو رئيس الجامعة أو نائبه.

2- نائب مدير المكتبة (وكيل المكتبة): وهو مدير المكتبة بالنيابة و يقوم بأعمال المدير حال غيابه،

لذا يجب أن يكون ملما بأمور المكتبة و أن يستشير مديرها في المسائل الرئيسية.

3- كبير المكتبيين (مكتبي أول): ليس له سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات العامة للمكتبة، لكنه يبيت في شؤون العمل الفنية.

¹ الشافعي دياب، حامد ، المرجع السابق، ص.146.

رؤساء الأقسام و من في مستواهم: ورئيس القسم أو المكتبي المساعد الأول هو الذي يتولى الإشراف على القسم الذي يرأسه و يوزع العمل على مرؤوسيه، و يعمل على رفع طلباته إلى مدير المكتبة أو نائبه، ويطلق هذا المسمى على رؤساء الأقسام في المكتبة الجامعية التزويد، الفهرسة، الخدمة المكتبية أو رؤساء المكتبات الفرعية.

من هم دون مستوى رئيس قسم: و يندرج تحت هذه الفئة وظيفة:

- **مكتبي مساعد:** ويطلق على جميع العاملين تحت رئاسة القسم و غالبا ما يكونون من خرجي أقسام المكتبات الجدد، و من أمثلة الوظائف التي يعينون عليها: الرقن على الآلة الكاتبة، (النسخ) ، السكريتارية، الحسابات، الشؤون الإدارية، التغليف، الشحن، المخازن، نقل الكتب...إلخ.

من العرض نخلص إلى أن بناء جهاز الموظفين في المكتبة الجامعية هرمي التكوين، يوجد في القمة مدير المكتبة، و تتابع الوظائف بموظفيها بعد ذلك تنازليا.

ولقد جرى العرف على تقسيم العمل بالمكتبات الجامعية على قسمين أساسيين:

-**الأقسام الوظيفية:** أي على أساس الوظائف و العمليات التي تؤدي في المكتبة مثل : الاختيار والتزويد ، الفهرسة و التصنيف، الإرشاد و الخدمة... إلخ. ولكل من هذه الأقسام رئيس مؤهل يعمل تحت إدارته عدد من المكتبيين.

- **التخصص الموضوعي:** و هو منتشر في المكتبات الجامعية بالخارج و خاصة في بريطانيا يقوم على مجموعة من المتخصصين في الموضوعات المختلفة، القادرين على تنمية المجموعات المتخصصة و تقديم الخدمات و المعلومات الببليوغرافية كل في مجال تخصصه.

بالإضافة إلى الفئتين السابقتين (المؤهلون و غير المؤهلين تستعين بعض المكتبات الجامعية ببعض طلاب الجامعة في أداء الأعمال الروتينية و الكتابية، مثل إحضار الكتب من المخازن و إعادتها إلى الرفوف و إتمام إجراءات الإعارة ، والكتابة على الآلة الكاتبة و لصق علامات تمييز الكتب في قسم الفهارس، و تنفيذ عمليات المراسلة بين المكتبة وغيرها من المباني، وعمليات ترميم الكتب و تشغيل آلات الاستساخ.

3.1.9. حجم وطبيعة الموظفين في المكتبات الجامعية حسب المعايير

الدولية:¹

تتأثر طبيعة وحجم موظفي المكتبة الجامعية بعوامل عديدة، من بينها عدد المجلدات و المقتنيات المضافة سنويا للمكتبة، و عدد ومستوى الطلاب و أعضاء هيئة التدريس و رواد المكتبة الذين يمكن أن تقدم لهم المكتبة خدماتها. فضلا عن تأثر هذا الحجم بمقدار إسهام المكتبة الجامعية الإيجابي في برامج التدريس و البحث بالجامعة. هذا و يتأثر تقديرنا لعدد موظفي المكتبة بحجم المكتبة المركزية الجامعية و مبانيها و عدد مكتبات الأقسام والكليات التي تدخل ضمن مسؤولية المكتبة المركزية، وعدد ساعات فتح المكتبة و غير ذلك من العوامل. ويدخل في تقدير حجم العاملين نسبة عدد الموظفين المهنيين و غير المهنيين و تعتبر نسبة 1 / 2 من الموظفين المهنيين إلى غير المهنيين هي النسبة السائد في معظم الجامعات الأمريكية.

وفي أمريكا وحسب معايير جمعية مكتبات الكليات (A C R L) لعام 1986م فإنها تعتمد علي عاملين أساسيين في تقدير حجم القوي العاملة في المكتبة الجامعية وهما:

1/ عدد الطلاب : بالقياس علي ذلك يخصص موظف لكل خمسمائة (500) من عشره آلاف طالب المسجلين بجامعة ، وموظف لكل ألف طالب مما زاد علي ذلك.

2/ حجم المقتنيات : بالقياس علي حجم المقتنيات يخصص موظف لكل مائه ألف مجلد من رصيد المكتبة ، موظف لكل خمسه آلاف مجلد تضاف سنويا ، والمجلد هنا يقصد به الكتب (النسخ والأجزاء) والدوريات وأوعية المعلومات الأخرى.

أما بالنسبة لعدد المؤهلين وغير المؤهلين فقد حددت المعايير نسبة (35% : 65%) وهذه النسبة (1 : 2) تكاد تكون موضع إجماع.

هذا وتحدد وزارة التعليم العالي في الاتحاد السوفيتي أربعة مستويات من أمناء المكتبات المهنيين وهم : مدير المكتبات - رئيس القسم - أمين مكتبة أولي - أمين مكتبة ، كما أن عدد الأشخاص في كل واحدة من هذه المستويات له علاقة مباشرة بحجم الطلاب المسجلين بالجامعة فالنسبة لمعهد به 1000 - 1500 طالب فان المكتبة تحتاج إلي اثنان من الأمناء

¹ بدر، أحمد، المرجع السابق، ص. 115 .

(مستوي أمين أول) وخمسة من الأمناء (مستوي أمين مكتبة) بالإضافة إلي المدير ، وعندما يصل العدد إلي 1500 - 2000 فيعين رئيس قسم بالإضافة إلي أمين أول واحد واثنين من أمناء المكتبات.

2.9. الموارد البشرية في المكتبات الجامعية وفق التشريع الجزائري:

سوف نتطرق فيما يلي إلى الأسلاك المكتبية لتوضيح مهام المكتبي وكذا كفايات التوظيف و الترقية وفقا للجريدة الرسمية العدد 31 الصادرة في 09 ماي 2010. وفقا للمادة 60، فإن شعبة المكتبات الجامعية تشمل الأسلاك الآتية:

1- سلك محافظي المكتبات الجامعية.

2- سلك مساعدي المكتبات الجامعية.

3- سلك الأعوان التقنيين للمكتبات الجامعية.

4- سلك معاونين التقنيين للمكتبات الجامعية.

1. سلك محافظي المكتبات الجامعية: ويضم أربع (04) رتب هي: رئيس محافظي المكتبات الجامعية، محافظ المكتبات الجامعية، ملحق مكتبات جامعية من المستوى الثاني، ملحق مكتبات جامعية من المستوى الأول. سوف نتطرق إلى مهام و شروط ترقية كل سلك فيمايلي:

1.1. المهام:

الرتبة	المهام
رئيس محافظي المكتبات الجامعية	المادة 65: زيادة على المهام المسندة لمحافظي المكتبات الجامعية، يكلف رئيس محافظي المكتبات الجامعية على الخصوص، بما يأتي: - وضع برنامج التوثيق للمؤسسة، بالتشاور مع السلطات الجامعية و ضمان تحقيقها. - المساهمة بأبحاثهم في معرفة الأرصدة و المجموعات الوثائقية. - المشاركة في وضع تجمعات المكتبات الجامعية . - المشاركة في تكوين المستخدمين و تحسين مستواهم
محافظ مكتبات جامعية	المادة 64:

- تكوين الأرصدة الوثائقية و دراسة المجموعات الموكلة إليهم و ترتيبها و حفظها واقتراح التدابير المتعلقة بإنمائها و السهر على سلامتها. - إعداد مختلف الوسائل التي تسمح للجمهور بالحصول على الإعلام العلمي و التقني. - إعداد القوائم و الجرد و مراقبة ضبطها و تحيينها. - المساهمة في الإعلام العلمي و التقني عن طريق المتابعة و الاستغلال الدائم للنشرات المتخصصة. - تطوير الأبحاث و الدراسات و التحقيق، لاسيما عن الكتاب و المطالعة، و تنظيم المكتبات و الوثائق. - المشاركة في إحداث شبكات الإعلام العلمي و التقني و إعداد بنوك المعطيات.	
المادة 63: زيادة إلى المهام المسندة إلى ملحق المكتبات من المستوى الأول يكلف ملحقو المكتبات الجامعية من المستوى الثاني على الخصوص بإعداد النشرات التحليلية و فهارس المواد و غير ذلك من وسائل التحقيق الببليوغرافي.	ملحق مكتبات جامعية من المستوى الثاني
المادة 62: - إعداد سجلات جرد الأرصدة الوثائقية و المجموعات و تيسير الحصول عليها من طرف الجمهور. - ضمان عرض الأرصدة الوثائقية و المجموعات و تحيينها. - ضمان عرض الأرصدة الوثائقية و المجموعات و تيسير الحصول عليها من طرف الجمهور. - المشاركة في تكوين الأرصدة الوثائقية و المجموعات و إثرائها و المجموعات و تقييمها واستغلالها و صيانتها و سلامتها. - مساعدة المستعملين في استعمال وسائل التحقيق و البحث الببليوغرافي.	ملحق مكتبات جامعية من المستوى الأول

الجدول رقم (15): مهام المكتبين حسب الرتب الواردة في الجريدة الرسمية

من خلال الجدول رقم 15 نلاحظ أن سلك محافظي المكتبات الجامعية يضم أربعة رتب وهي رئيس محافظي المكتبات الجامعية، محافظ مكتبات جامعية، ملحق مكتبات جامعية مستوى ثاني، ملحق مكتبات جامعية مستوى أول حيث تعتبر رتبة ملحق مكتبات جامعية مستوى ثاني بالإضافة التي جاء المشرع في سنة 2010. بالنسبة للمهام فإننا نلاحظ أن رتبة رئيس محافظي المكتبات الجامعية و رتبة محافظ مكتبات جامعية هي مهام إدارية أكثر منها تقنية حيث تركز على إعداد السياسة التوثيقية للمكتبة وكذلك المشاركة في التكتلات المكتبية و مختلف الشبكات و كذلك وضع برامج لتكوين الموظفين والعمل على توفير مختلف وسائل البحث اللازمة للمستفيدين .

بالنسبة لرتبة ملحق مكتبات جامعية من المستوى الأول و الثاني فإننا نلاحظ انه لديهم نفس المهام حيث تركز على معالجة الرصيد الوثائقي ووضعه في متناول المستفيدين و مساعدتهم الباحثين للوصول إلى المعلومات المبحوث عنها إضافة إلى هذا فإن ملحق المكتبات الجامعية من المستوى الثاني يكلف ب إعداد وسائل البحث اللازمة مثل الفهارس .

2.1. شروط الترقية:

السلك	شروط الترقية
رئيس محافظي المكتبات الجامعية	المادة 72: 1- عن طريق الامتحان المهني، محافظو المكتبات الجامعية الذين يثبتون سبع (07) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة. 2- على سبيل الاختيار، في حدود 20 بالمائة من المناصب المطلوب شغلها، محافظو المكتبات الجامعية الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و المسجلون في قائمة التأهيل.
محافظ مكتبات جامعية	- عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 بالمائة من المناصب المطلوب شغلها ملحقو المكتبات الجامعية من المستوى الثاني الذين يثبتون خمس سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة. - على سبيل الاختيار، في حدود 10 بالمائة من المناصب المطلوب شغلها، ملحقو المكتبات الجامعية من المستوى الثاني الذين يثبتون 10 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و المسجلون في قائمة التأهيل. المادة 71: يرقى على أساس الشهادة، بصفة محافظ المكتبات الجامعية، ملحقو المكتبات الجامعية من المستوى الثاني المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم، عل

شهادة الماجستير في علم المكتبات أو شهادة معترف بمعادلتها.	
المادة 68: يوظف أو يرقى بصفة ملحق المكتبات الجامعية من المستوى الثاني: 1- عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 بالمائة من المناصب المطلوب شغلها، ملحقو المكتبات الجامعية من المستوى الأول الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة. 2- على سبيل الاختيار، في حدود 10 بالمائة من المناصب المطلوب شغلها، ملحقو المكتبات الجامعية من المستوى الأول الذين يثبتون عشر سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و المسجلون في قائمة التأهيل. المادة 69: يرقى على أساس الشهادة ، بصفة ملحق المكتبات الجامعية من المستوى الثاني ، ملحقو المكتبات الجامعية من المستوى الأول المرسمون الذين تحصلوا، بعد توظيفهم، على شهادة الماستر في علم المكتبات أو شهادة معترف بمعادلتها.	ملحق مكتبات جامعية من المستوى الثاني
المادة 66: يوظف أو يرقى بصفة ملحق المكتبات الجامعية من المستوى الأول: 1- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30 بالمائة من المناصب المطلوب شغلها، مساعدو المكتبات الجامعية الذين يثبتون خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة. 2- على سبيل الاختيار، في حدود 10 بالمائة من المناصب المطلوب شغلها، مساعدو المكتبات الجامعية الذين يثبتون 10 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و المسجلون في قائمة التأهيل. يخضع المترشحون المقبولون طبقا للحالتين 2و 3 أعلاه، قبل ترقيتهم، لمتابعة تكوين بنجاح تحدد مدته و محتواه و كفايات تنظيمه بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي و السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية. المادة 67: يرقى على أساس الشهادة، بصفة ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الأول، مساعدو المكتبات الجامعية المرسمون الذين تحصلوا، بعد توظيفهم، على ليسانس تعليم العالي في علم المكتبات أو شهادة معترف بمعادلتها.	ملحق مكتبات جامعية من المستوى الأول

الجدول رقم(16) : شروط ترقية سلك محافظي المكتبات الجامعية

نلاحظ من خلال الجدول أن الترقيات في سلك محافظي المكتبات الجامعية و في جميع الرتب تتم بثلاث طرق وهي الامتحان المهني، الاختيار أو على أساس الشهادة. حيث تختلف مدة وشروط الترقية من رتبة إلى أخرى فالنسبة للامتحان المهني فيتوجب على المكتبي أن يمتلك خبرة تتراوح ما بين خمس و سبعة سنوات من أجل المشاركة في مسابقة الترقية أما بالنسبة للاختيار فيجب أن يمتلك الموظف خبرة تقدر ب عشر سنوات. أما بالنسبة للترقية على أساس الشهادة فيشترط حصول الموظف على الشهادة المطلوبة للترقية بعد التوظيف وليس بعده.

2. سلك مساعد مكتبات جامعية:

1.2. المهام:

المهام	السلك
المادة 77: يكلف مساعدو المكتبات الجامعية على الخصوص بما يأتي: - إنجاز الأعمال التقنية الاعتيادية في المكتبات - استلام الكتب و تسجيلها - المشاركة في وضع الوثائق و الكتب تحت تصرف المستعملين	مساعد مكتبات جامعية

الجدول رقم (17): مهام سلك مساعد مكتبات جامعية

2.2. شروط الترقية:

شروط الترقية	السلك
1- عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 بالمائة من المناصب المطلوب شغلها، الأعوان التقنيون للمكتبات الجامعية الذين يثبتون سبع سنوات (7) من الخدمة الفعلية بهذه الصفة. 2- على سبيل الاختيار في حدود 10 بالمائة من المناصب المطلوب شغلها، الأعوان التقنيون للمكتبات الجامعية الذين يثبتون 10 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و المسجلون في قائمة التأهيل.	مساعد مكتبات جامعية

المادة 79: يرقى على أساس الشهادة، بصفة مساعد المكتبات الجامعية. الأعوان التقنيون للمكتبات الجامعية المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية في علم المكتبات أو شهادة تقني سام في التوثيق و الأرشفة أو شهادة معترف بمعادلتها. المادة 80: يدمج في رتبة مساعد المكتبات الجامعية مساعدو المكتبات الجامعية المرسمون و المتربصون.	
--	--

الجدول رقم (18): شروط ترقية سلك مساعد مكتبات جامعية

من خلال الجدولين نلاحظ أن مهام مساعد مكتبات جامعية هي مهام تقنية تتمثل في معالجة مختلف أنواع الوثائق و تسجيلها و إعارتها، أما الترقية فتكون عن طريق امتحان مهني بشرط امتلاك خبرة 10 سنوات في منصب عون تقني أو عن طريق الاختيار بشرط امتلاك 10 سنوات خبرة أو على أساس الشهادة شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية أو شهادة معادلة.

3. سلك عون تقني في المكتبات الجامعية:

1.3. المهام:

المهام	السلك
المادة 82: يكلف الأعوان التقنيون للمكتبات الجامعية، على الخصوص بما يأتي: - أشغال دمج المجموعات و عنونتها و تصفيفها و إصاقها. - ضمان تسليم الوثائق و إعارتها. - المشاركة في إنجاز الأعمال التقنية الاعتيادية.	عون تقني للمكتبات الجامعية

الجدول رقم (19): مهام سلك عون تقني في المكتبات الجامعية

من خلال الجدول نلاحظ أن مهام العون التقني في المكتبات هي مهام تقنية محدودة تتمثل أساسا في دمج المجموعات المكتبية وترتيبها و إعارتها و كذلك إنجاز الأعمال الاعتيادية في المكتبة كترتيب الكتب على الرفوف .

2.3: شروط الترقية:

السلك	شروط الترقية
عون تقني للمكتبات الجامعية	المادة 83: يوظف أو يرقى بصفة عون تقني للمكتبات الجامعية: - عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الحائزون مستوى السنة الثالثة من التعليم الثانوي كاملة أو مستوى معادل له. - عن طريق الامتحان المهني في حدود 30 بالمائة من المناصب المطلوب شغلها، معاونون التقنيون للمكتبات الجامعية الذين يثبتون سبع (7) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة. - على سبيل الاختيار، في حدود 10 بالمائة من المناصب المطلوب شغلها، معاونون التقنيون للمكتبات الجامعية الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و المسجلون في قائمة التأهيل.

الجدول رقم (20): شروط ترقية عون تقني للمكتبات الجامعية

نلاحظ من خلال الجدول أن الترقية لمنصب عون تقني في المكتبات تكون بطريقتين فقط إما عن طريق الامتحان المهني بالنسبة للمعاونون التقنيون الذين يملكون سبع سنوات خبرة أو عن طريق الاختيار بالنسبة للمعاونون التقنيون الذين يثبتون عشر سنوات من الخبرة.

وتجدر الإشارة إلى أنه يلتزم المترشحون الذين تم توظيفهم، أثناء فترة التبرص، بمتابعة تكوين تحضير ل شغل المنصب، تحدد مدته و محتواه و كفاءات تنظيمه بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

4. سلك معاون تقني في المكتبات الجامعية:

1.4. المهام:

السلك	المهام	شروط الترقية
معاون تقني للمكتبات الجامعية	المادة 86: يكلف معاونون التقنيون للمكتبات الجامعية على الخصوص بما يأتي : - الحفاظ على المؤلفات و أشغال حفظ البيانات و السحب. - السهر على حسن سير المخازن و المحفوظات و أمنها.	

الجدول رقم (21): مهام سلك معاون تقني في المكتبات الجامعية

إن المحافظة على المؤلفات في المكتبة يعد جزءا هاما من إدارة المكتبة، لذا نلاحظ من خلال الجدول أن المشرع الجزائري قد كلف معاون التقني بهذه المهمة حيث يقوم بالعناية بالمؤلفات و منع تدهورها وهذا يشمل المحافظة على سلامة الكتب من التلف الناتج عن الاستعمال المتكرر للوثائق أو الناتج عن عوامل أخرى مثل الرطوبة و الغبار كذلك الحفاظ عليها من السرقة عبر نظام المراقبة بالإضافة إلى العمل على ترتيب الكتب و تصنيفها بطريقة منظمة لتسهيل الوصول إليها و استخدامها وهذا يكون بوضع الملصقات التوضيحية و التوجيهية و وضعها على رفوف مناسبة و توفير أدوات البحث اللازمة مثل الفهارس . كما نلاحظ أيضا أن معاون التقني في المكتبة مكلف بالاهتمام بتنظيم المخزن و السهر على سلامته المؤلفات

10. تكوين و تطوير الموارد البشرية في المكتبات الجامعية: طرق تطوير

المهارات

أصبح تكوين و تطوير الموارد البشرية في عصرنا الحالي من بين الأولويات للدول المتقدمة باعتباره من بين العوامل المهمة لنجاحها في تحقيق أهدافها و مواكبة التطورات المتسارعة. فالموظف الكفاء أي المكون بصفة مستمرة هو القادر على جلب القيمة المضافة للمنظمة.¹ سوف نتطرق فيما يلي إلى سبل تطوير الموارد البشرية:

¹Jean- philippe Accart, Marie-Pierre Réthy , 2003, Le métier de documentaliste, Paris :Electre édition du cercle de la librairie, p. 249.

1.10. تعريف التكوين:

تختلف مفاهيم التكوين باختلاف رؤية الباحثين فهناك من يعرفه بأنه: - تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات و معارف و خبرات، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.

هو البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسة لمساعدة الموظفين و العمال على كسب الفاعلية و الكفاية في أعمالهم الحالية و المستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية و العملية المناسبة و المهاراتو المعارف و الاتجاهات لما يناسب أهداف المنشأة¹.

مجموعة الأنشطة القادرة على وضع الأفراد و الجماعات في حالة ضمان لأداء أعمالهم الحالية و المستقبلية بكفاءة من أجل السير الجيد للمنظمة².

و يراه الكثيرون بأنه عملية اكتساب المعارف و الخبرات التي يحتاج إليها الإنسان و تحصيل المعلومات التي تنقصه و الاتجاهات الصالحة للعمل وللسلطة و الأنماط السلوكية و المهارات الملائمة و العادات اللازمة لأجل رفع مستوى الأداء و زيادة الإنتاجية³.

أما على مستوى المكتبات الجامعية فيقصد بالتكوين مجموعة البرامج التي تساهم في الرفع من كفاءة المكتبي و جعله قادرا على التأقلم مع التطورات التي تعرفها مهنته، خاصة تلك المتعلقة بالتغيرات التقنية في ظل التطبيقات الجديدة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال⁴.

1.1.10. أهمية التكوين:

تزداد أهمية التكوين في الدول النامية بصفة خاصة في كافة الميادين للاعتبارات التالية:⁵

- أن الأفراد يحتاجون للتكوين لكي يكونوا مؤهلين لأداء أعمالهم و قيادة مؤسساتهم بكفاءة.

¹ إبراهيم ، السعيد مبروك، المرجع السابق، ص. 84.

² Sekiou, Blondin. Fabi, Gestion des ressources humaines. 2em edition debook, Université Montreal, 2001. p.336

³ برعي، محمد جمال، فن التدريب الحديث في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1991، ص. 111.

⁴ قموح، ناجية، 2006. استراتيجيات التكوين المستمر للمكتبيين في ظل التطبيقات الجديدة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال : واقع برامج التكوين المستمر بمكتبات جامعة قسنطينة 1، مجلة المكتبات و المعلومات، المجلد 3، العدد 1، نوفمبر، ص. 83.

⁵ برير، كامل، 1998. إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر، بيروت، ص. 159.

- إن الوظائف نفسها عرضة للتغيير من فترة لأخرى بحكم تغير أساليب العمل أو تغير الوسائل المستخدمة لأداء العمل بسبب التطور التقني و مايصاحبه من إدخال عمليات جديدة لأداء العمليات الإنتاجية و الإدارية.
- ظهور صناعات جديدة تتطلب مهارات جديدة معينة لا يمكن توفرها لدى العنصر البشري الحالي حتى و إن كان من ذوي المهارة، إلا بعد توفير برامج تكوينية متخصصة.
- كما أن التكوين وسيلة لمعالجة أكثر المشاكل التي قد تعاني منها المؤسسة خاصة عندما يكون سببها هو أداء الموارد البشرية، فيمالي بعض المشاكل التي يمكن أن تعالج من خلال التكوين:¹

- مشاكل انخفاض الإنتاجية و ارتفاع تكاليف العمل.
- مشاكل ارتفاع معدلات الترك و الدوران للعمال.
- مشاكل عدم تمكن المشرفين و المدراء من أداء مهامهم.
- لمجابهة تحديات المستقبل (التدريب المستمر).

2. 1.10. مبادئ التكوين:²

- من المبادئ الهامة للتكوين التي يجب مراعاتها عند تخطيط البرنامج التكويني مايلي:
- التكرار و المرن.
 - الإرشاد و التوجيه.
 - الدافع و الحافز.
 - الطريقة الكلية والجزئية في التعلم.
 - مراعاة الفروق الفردي.

3. 1.10. أهداف التكوين:³

1. 3.1.10. الأهداف التكوينية التي تخص الأفراد:

- تدعيم روح الاتصال داخل الجماعة و يقوم بإعطاء الاهتمام بالمعلومات التي يتم نقلها.
- يجعل العامل المكون أكثر رضا من غير المدرب.

¹ برنوطي، سعاد نايف، المرجع السابق ، ص.444.

² إبراهيم، السعيد مبروك، المرجع السابق، ص. 85 .

³ إبراهيم، السعيد مبروك، المرجع نفسه، ص.87.

- يساعد على انخفاض التوتر النفسي المصاحب لأداء العمل.
- إن العامل الذي يتلقى تكويناً فهذا سيجعله ملماً بالمهارات و التقنيات التي تزوده بالإحساس بالأمن و الأهمية داخل المنظمة.
- يؤدي بالمعمل إلى اكتساب الثقة بالنفس مما يؤهله إلى القيام بالأعمال دون الاعتماد على الغير ، وهذا نتيجة للمعلومات و الخبرات التي تحصل عليها من التكوين.
- مواكبة المتدربين للمستجدات في الحقول المعرفية ذات العلاقة بعملهم.
- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.

10.1.3.2. الأهداف التكوينية للمنظمة:

- إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المنشأة
- يساهم في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل في المنظمة.
- يساعد في تجديد المعلومات و تحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.
- تضيق الفجوة القائمة بين الإنجازات و الطموحات التي تود المؤسسة الوصول إليها.

10.1.4. خطوات التكوين: تتمثل في خمس خطوات أساسية:¹

- 1- **مرحلة جمع وتحليل البيانات:** من أجل التخطيط الجيد للتكوين لابد من جمع معلومات شاملة و متكاملة عن التنظيم الإداري للمؤسسة مع تحديد الإمكانيات المادية و تحديد الأفراد المعنيين بالتكوين مع معرفة تطور النشاط الوظيفي.
- 2- **مرحلة تحديد الاحتياجات:** يتم تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية المتجددة و المستمرة للأفراد الذين يحتاجون إلى التكوين مع تحديد نوع التكوين الذي يتلائم والحاجة التكوينية، فأهمية تحديد الحاجة الفعلية للأفراد تزيد من تطور المهارات و الأفراد.
- 3- **مرحلة تصميم البرامج التكوينية:** البرامج التكوينية تهتم بتحديد المحتوى و المعلومات التي تزيد من المعارف و المهارات لدى الأفراد، مع تحديد الأسلوب و المكان و الزمان الذي يتناسب و المحتوى التكويني و المتابعة المستمرة للبرنامج و مدى نجاحه في تحقيق الأهداف.

¹ ابن السبتي، عبد المالك، 2014. تكوين العاملين بالمكتبات الجامعية الجزائرية: جامعات قسنطينة نموذجاً. المجلة العربية للمكتبات و المعلومات ، مج 49، ع4، ص 78.

4- مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني: ويتم ذلك عن طريق الإدارة الجيدة للبرنامج التكويني و التي تتحمل المسؤولية في نجاح أو فشل العملية التكوينية عن طريق تحديد الفترة الزمنية و تنسيق التتابع الزمني للموضوعات مع الاتصال بالمتكويين و المكونين المؤهلين.

5- مرحلة تقييم البرنامج التكويني: يتم تقييم البرنامج التكويني من أجل تحقيق الفاعلية المستهدفة من التكوين، لذا فهو ضروري لكل عملية تكوينية من أجل تحقيق نقاط الضعف في الأداء من خلال تحليل و دراسة الأداء بعد التكوين و تحديد الفجوة و النقائص التي لازالت عالقة و أسبابها المادية منها أو البشرية، فالتقييم يحدد جودة التكوين من خلال أداء العاملين وله أهمية كبيرة في تطوير المهارات الفردية و تحقيق الاستمرارية للمؤسسات.

1.10. 5. أنواع التكوين:

هناك عدة أنواع من التكوين تختلف حسب الأهداف المسطرة و المنتظرة نذكرها فيما يلي:

❖ من حيث احتياجات الفرد: نجد ثلاث أنواع¹:

- التكوين الذاتي: هو ذلك النوع من التكوين الذي يقوم به الفرد لتطوير مهاراته على أن تتوفر له الظروف التي تساعد على تنمية نفسه في عمله، كتوافر نظام الحوافز التشجيعية و الظفر برعاية من غيره على صورة تعاونية.

- التكوين الفردي: يهدف هذا النوع إلى تنمية مهارات فرد يكون في حاجة إلى توجيه و إرشاد إلى الطريق السليم و الاتجاه الناجح ، نحو النهوض بأعباء عمله و مسؤولياته ، مع العمل على معالجة ما قد يشوب أدائه أو سلوكه من عيوب أو نقص أو انحراف.

- التكوين الجماعي: يهدف بدوره إلى تنمية الأفراد بصورة جماعية و لهذا الأسلوب تأثير إيجابي على الأفراد المنظمين إليه، حيث أن للجماعة تأثيراً قوياً على أعضائها.

❖ من حيث مرحلة التوظيف: ينقسم إلى نوعين أساسيين هما كالتالي²:

أ- التكوين في المرحلة الأولى من التوظيف: يقصد به تكوين العمال الجدد، وينقسم إلى نوعين:

- التكوين التوجيهي (تكوين الموظف الجديد): يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله ، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في

¹العزاوي، عبد الله نجم، 2010. الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري. ص.232.
²ماهر، أحمد، المرجع السابق، ص.458.

الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة. و أهم هذه المعلومات:

- معلومات عامة عن المشروع مثل تاريخه، التنظيم الإداري للمشروع.
- ساعات العمل و نظام الحضور و الانصراف.
- الأجور و الاستحقاقات و العلاوات و الاستقطاعات.
- ملابس العمل.
- السلوك في العمل و الترقيات و الحوافز.

- **التكوين أثناء العمل:** يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل ، ويتم ذلك بالتوجيه المستمر من الرؤساء إلى المرؤوسين أثناء تأدية العمل ، و يتضمن هذا التكوين الأوجه التالية:

- تحديد المعلومات المتعلقة بالتطورات الحديثة - التكنولوجيا- بغرض التكيف و التأقلم مع الوظيفة.

- إعادة التكوين لإعداد الفرد لتولي الوظيفة الجديدة، أو القيام بمسؤوليات جديدة.

- يتعلم الفرد في نفس بيئة و محيط العمل الذي سيعمل به.

ب- **التكوين في مراحل متقدمة من التوظيف:** المقصود من هذا النوع هو إكساب العاملين القدامى مهارات و معارف جديدة يتطلبها التقدم في العلوم الإدارية و التكنولوجيا، ومن اجل تحسين قدراتهم في إنجاز العمل، ويتضمن نوعين هما:

- **التكوين بغرض تجديد المعرفة و المهارات:** الهدف من هذا التكوين هو التمكن من أساليب العمل الجديدة و التطورات في مجال التكنولوجيا، لاسيما عند اعتماد نظم المعلومات الحديثة و أنظمة الكمبيوتر.

- **التكوين بغرض الترقية و النقل:** تعني الترقية و النقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات و المعارف الحالية للفرد، والمهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى إليها، وهذا الاختلاف مطلوب للتكوين فيه لسد هذه الثغرة في المعارف و المهارات.

التكوين من حيث مكان التكوين:¹

أ- **التكوين داخل المؤسسة:** قد ترغب المؤسسة في عقد برامجها بداخلها، سواء بمكونين من داخل او خارج المؤسسة و بالتالي يجب عليها تصحيح البرامج أو دعوة مكونين للمساهمة في تصميمها ، ثم

¹ محفوظ أحمد جودة، المرجع السابق، ص.85.

الإشراف على تنفيذها و هناك نوع آخر من التكوين في موقع العمل، هناك يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف و المهارات اللازمة لأداء العمل او الإشراف على قيام بعض العاملين القدامي ذوي الخبرة بهذه المهمة و يمتاز هذا النوع بتمائل و تشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل و بالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع و العمل.

ب- التكوين خارج المؤسسة: تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية و أدوات التكوين متاحة بشكل أفضل من الخارج، و يمكن الاستعانة في التكوين الخارجي إما بمؤسسات خاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية من حيث مضمون الوظيفة: يحتوي على ثلاث أنواع من التكوين:¹

التكوين الإداري: يشمل هذا النوع زيادة المهارات الإدارية لدى الفرد من خلال حل المشاكل و اتخاذ القرارات الإدارية و زيادة القدرة على التفكير الخلاق، كما يشمل المهارات الاتصالية و القيادية و الإشراف و التحفيز و التخطيط و التنظيم.

التكوين التخصصي: الهدف منه تعويض القصور في المعارف و المهارات لدى العاملين المتعلقة بطبيعة أعمالهم، ورفع كفاءة العاملين في أدائهم لتلك الأعمال.

- التكوين المهني: يتم هذا النوع في مراكز متخصصة في هذا المجال، حيث تقوم هذه المراكز على مهن محددة حسب الحاجة، وفي نهاية البرنامج التكويني توزع الشهادات على المتكويين الذين اشتركوا واجتازوا البرنامج.

6.1.10. الأساليب المعتمدة في التكوين:

6.1.10.1. التدريب:

ويعتبر التدريب من الأنشطة التي ترفع القدرات و المهارات الحالية و المقبلة للعاملين. و يختلف التدريب عن التعليم ذالك أن في التدريب يركز على زيادة القدرات و المهارات التي لها علاقة بعمل محدد، بينما يعبر التعليم عن زيادة المعارف المدارك التي لا ترتبط بالضرورة بعمل محدد.²

¹محفوظ، احمد جودة، 2010 . إدارة الموارد البشرية . عمان : دار وائل، ص.183.

² ماهر، أحمد، المرجع السابق. ص.319.

التدريب هو الجهد المخطط و المنظم من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة و تحسين و تطوير مهاراتهم و قدراتهم و تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم.¹

أما تدريب العاملين في المكتبات² فهو عملية منظمة و خاصة بتطوير سلوك الفرد في نواحي السلوك و المعرفة و المهارات و الاتجاهات للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب بما يؤدي إلى معرفة مدى مساهمة العملية التدريبية في تطوير العمل من خلال زيادة مساهمة العنصر البشري مع الأجهزة و المعدات التكنولوجية الحديثة ، و يطلق التدريب على تلك العمليات التي يتلقاها أخصائي المكتبات أثناء الخدمة لتنمية التطور الاجتماعي و التقني المستمر .

ويمكن تصنيف طرق التدريب إلى مجموعتين أساسيتين³:

1- التدريب في موقع العمل.

2- التدريب خارج موقع العمل.

1- التدريب في موقع العمل:

يعتبر من أقدم أساليب التدريب و أكثرها انتشارا حتى يومنا هذا، و لا سيما في المجال الصناعي، من مميزات هذا الأسلوب.

- إن مسؤولية التدريب تتركز في شخص واحد بدلا من توزيعها بين إدارة الموارد البشرية و المشرف على العامل الأمر الذي يزيد من فاعلية التدريب.

- كما أن هذا التركيز يؤدي إلى الاقتصاد في النفقات و الأفراد اللازمين لإدارة برنامج التدريب.

- مكان التدريب هو ذاته مكان ممارسة العمل الحقيقي الأمر الذي يربط الفرد ماديا و نفسيا بجو العمل و بعكس الحال عندما يتم التدريب خارج موقع العمل.

من بين أكثر الطرق تجسيدا لهذا الأسلوب مايلي:

1.1. التلمذة الصناعية: Apprenticeship

تهدف هذه الطريقة إلى تحسين مهارة الفرد و إعدادة للعمل في مهنة معينة و يتضمن برنامج التلمذة الصناعية تعليمًا نظريًا و عمليًا لفترة معينة يعقبه تدريب على العمل ذاته بأحد المصانع و يعرف بالتدريب المهني.

¹ الموسوي، سنان، 2004. إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها. عمان: دار مجدلوي. ص.189.

² إبراهيم، السعيد مبروك، المرجع السابق، ص. 98.

³ الموسوي، سنان، المرجع السابق، ص.197.

2.1. التدوير الوظيفي: Job Rotation

بموجب هذا الأسلوب ينتقل الموظف من عمل إلى آخر داخل القسم الواحد أو بين الأقسام الغرض منه هو أن يتقن الموظف عدد من العمليات المتشابهة أو التي يكمل بعضها بعضاً. من أجل تكوين صورة شاملة عن طبيعة عمله . و قد يكون الانتقال بين هذه الوظائف خلال يوم واحد أو خلال أسابيع أو أكثر. يحدد بعد ذلك موقع العمل الدائم على ضوء إجابة الموظف لأي عمل من الأعمال التي تدرب عليها.

3.1. التدريب الوظيفي المبرمج: Job Instruction Training

هناك بعض الوظائف التي تحتاج إلى إتباع خطوات متلاحقة و بترتيب منطقي للعمليات . و يقوم المشرف على الموظف بممارسة هذه الخطوات أمام المتدرب الذي يقوم بعد ذلك بأدائها. و يتم التصحيح فوراً حتى يتأكد المدرب أن المتدرب يستطيع القيام بالمهمة بشكل صحيح و دون مساعدة.

4.1. التوسع الوظيفي : Job Enlargement

من أجل إكساب الموظف خبرة واسعة في مجال عمله فقد تسند إليه واجبات إضافية، و حرية أكبر في اتخاذ القرارات. و غالباً ما يتم استخدام هذه الطريقة مع المديرين، أو ذوي المهن الرفيعة أو الموظفين المهرة في مجال معين.

2. التدريب خارج العمل: off- The – Job Training

تلجأ المنظمة إلى إتباع هذه الطريقة أي إرسال موظفيها للتدريب في أماكن بعيدة عن عملهم عندما تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة لا يمكن توفيرها عن طريق كادرها المتقدم إما لضيق الوقت أو لعدم توفر الجهاز التدريبي الكفء داخل المنظمة.

من مزايا هذا الأسلوب أن التدريب لا يترتب عليه أي تعطيل لعملية الإنتاج في المنظمة، و لكن يعاب عليه أنه باهض التكاليف و يحتاج إلى درجة عالية من المهارة و الكفاءة كما يحتاج إلى تجهيزات خاصة بعض الأحيان، يمكن تحقيق هذا النوع من التدريب عن طريق:

أ-المحاضرات: من أكثر أنواع التدريب الخارجي شيوعاً و أقدمها، فالمحاضرات أسلوب فعال في العديد من الحقول الإدارية و الفنية.

ب - الندوات و المؤتمرات و حلقات العمل: هذه الطريقة تسمح بالحركة و التفاعل داخل قاعة الندوة بين المدرب و المتدربين و بين المتدربين أو المشاركين أنفسهم. و غالبا ما تطرح في هذه اللقاءات موضوعات في المشاكل التنظيمية ، و السياسات الإدارية، و العلاقات العامة أو أي موضوعات أخرى لها علاقة بطبيعة عمل المنظمة و اهتماماتها المستقبلية. يتوجب على قائد الندوة أو المؤتمر أن يكون على درجة عالية من المهارة في المواضيع المطروحة لضمان النجاح للمؤتمر أو الندوة.

ج- دراسة الحالة : Case study

تستخدم هذه الطريقة التدريبية للقيادات الإدارية العليا و الوسطى . و تتمي هذه الطريقة في المتدرب القدرة على التحليل و الاستنتاج المنطقي و القدرة على حل المشكلات. و تبدأ هذه الطريقة إما بعرض الحالة بدون مقدمة، أو البدء بمقدمة نظرية عن الموضوع ثم طرح الحالة بعد ذلك و غالبا ما ترتبط الحالة بطبيعة عمل المتدرب.

و مثل ذلك ما يقوم به الأستاذ في الجامعة أو المدرسة. إذ يشرح بعض المبادئ أو القوانين أو النظريات الرياضية و المحاسبية ثم يعطي الطالب تمارين تطبيقية للوقوف على مدى فهمه لتلك المواضيع وقدرته على استخدام مهارته لحل تلك التمارين ، من مزايا هذه الطريقة أنها تتمي عند المتدرب القدرة على البحث و التقصي و القدرة على التفكير المنطقي في الأمور كما أنها توضح له تعدد الاتجاهات و الآراء حول حل المشكلة من بقية المتدربين.

د- تمثيل الدور : Role Playing

تتمثل هذه الطريقة في استحداث موقف معين أو حالة أو مشكلة من المشاكل الشائعة الحدوث في المنظمات نتيجة للعلاقات التنظيمية أو الإدارية أو الإنسانية، ثم يقوم المدرب بإعطاء المتدرب دورا معيناً في المشكلة المطروحة و يطلب منه القيام بتمثيله و اتخاذ كل القرارات الخاصة به و في الوقت نفسه يعطي المتدرب دوراً آخر تتطلب المشكلة وجوده . كان يمثل الأول دور المشرف الذي يضبط موظفا لا يطبق تعليمات الإدارة في عمله اليومي، فيما يقوم المتدرب الثاني بدور الموظف و من خلال النقاش بينهما تبرز سلوكيات و اتجاهات متعددة يعلق عليها المدرب و المتدربون.

هـ - المباريات الإدارية: Management Games

تشير طريقة المباريات الإدارية إلى استخدام أو استحداث موقف تدريجي يشابه إلى حد بعيد مواقف العمل الطبيعية التي يعمل فيها المتدربون و يقوم كل عضو من أعضاء الدورة التدريبية بدور معين في ذلك الموقف. و يمكن تصوير هذه الطريقة في إحدى صورها كما يلي:

- تقسم المجموعة المشتركة في الدورة إلى مجموعتين متنافستين يمثل كل منهما منظمة أو قسم معين .
- تقوم المجموعتان بتحديد المشكلة المراد مناقشتها أو تحليلها في الاجتماع.
- تختار كل مجموعة مديراً لها يكون بمثابة مدير للمنظمة المقترحة أو القسم المعني، كما تحدد مراكز بقية الأعضاء.
- تقوم المجموعتان بدراسة و تحليل الموضوعات المطروحة في صورة مناقشة مفتوحة، و حوار و جدل و نقد بالشكل الذي يؤدي إلى قرارات معينة.
- بعد الانتهاء من المشكلة يقوم المتدرب بنقد و تحليل كل ما جرى في الاجتماع بما في ذلك القرارات التي أصدرتها كل مجموعة.

و - الوسائل السمعية و البصرية: Audio – Visual

تستخدم هذه الطريقة الحديثة مثل الفيديو و الدوائر التلفزيونية المغلقة إضافة إلى ما سبق ذكره يمكننا إضافة مايلي¹:

1-الزيارات الميدانية للمكتبات و مراكز المعلومات:

القيام بالزيارات الميدانية للمكتبات ومراكز المعلومات المشابهة يساعد على تبادل الآراء و الأفكار حول المشكلات المماثلة، ويسهم في تنشيط التعاون بين المكتبات و إيجاد قنوات جيدة للمشاركة في المصادر المختلفة للمكتبات، ويمكن إثراء هذا الأسلوب من خلال مناقشة نتائج الزيارة و متابعتها، ولكي يكون هذا الأسلوب ناجحاً لابد من الإعداد الجيد للزيارة و المتابعة المثمرة لما بعدها.و يؤدي أسلوب الزيارات الميدانية لنماذج جيدة و مختارة من المكتبات إلى نقل الأساليب و الأفكار و الأنشطة و الخدمات و النماذج الجيدة، و الاستفادة من نماذج هذه

¹عليان ، ربحي مصطفى، 2009 . إدارة المكتبات: الأسس و العمليات. عمان: دار صفاء.ص.374 .

المكتبات في حل و معالجة بعض المشكلات الفنية و الإدارية التي تواجه المكتبات. و يمكن أن تكون هذه الزيارات إلى مكتبات و مراكز معلومات داخل القطر أو خارجه.

2- الأدلة و الموجزات الإرشادية: يجب على كل مكتبة أن يكون لديها مجموعة من القواعد و التعليمات و الإجراءات و السياسات المكتوبة لتستخدم كمساعدات تدريبية و خاصة للموظفين الجدد، و يعتمد نجاح هذه الأدلة لأغراض التدريب على مدى إعدادها بشكل دقيق و جيد وواضح وشامل. و يجب على المكتبة إعداد الوصف الوظيفي للعاملين و تقديمه وشرحه لهم في الوقت المناسب. كما يجب إعداد الهيكل التنظيمي للمكتبة و توزيعه على العاملين و يفترض في إدارة المكتبة تحديث هذه الأدلة و الأدوات و القواعد و التعليمات بشكل دائم و مستمر .

3-عضوية الجمعيات المهنية والمشاركة في أنشطتها: تنتشر حاليا الجمعيات المهنية المتخصصة في مجال المكتبات و التوثيق و المعلومات على المستويات المحلية مثل جمعيات أصدقاء المكتبة، و العربي مثل الإتحاد العربي للمكتبات و المعلومات و الدولي مثل الإتحاد الدولي لجمعيات المكتبات (IFLA) ، و يجب على إدارة المكتبات تشجيع العاملين على الالتحاق و الانتساب لمثل هذه الجمعيات و المشاركة في فعاليتها و أنشطتها المختلفة سواء في مجال الندوات و المؤتمرات أو الدورات التدريبية و ورشات العمل أو التأليف و النشر، و غير ذلك من الأنشطة المهنية و غير المهنية ، ويسهم هذا النشاط في تحديث معلومات العاملين و انتمائهم للمهنة بدافعية وحماس، و يجب على إدارة المكتبة دعم انتساب العاملين لديها في مثل هذه الجمعيات عن طريق دفع رسوم الاشتراك و تأمين المواصلات اللازمة للمشاركة في الأنشطة و الفعاليات المختلفة.

4-أسلوب التعلم الذاتي و التعليم المبرمج: يسهم هذا الأسلوب في مساعدة المتدرب على الاكتشاف و التعرف على المصادر المختلفة التي يحتاج إليها في عمله لكي يتمكن من الحصول على المعرفة و المهارات المطلوبة، و يشجع المشاركين على تحديد احتياجاتهم التدريبية و التعليمية، و تلعب الجامعات المفتوحة، و التعلم بالمراسلة دورا بارزا في تلبية احتياجات المتدربين بأساليب تتميز بالمرونة العالية، و يقدم الحاسوب حاليا إمكانيات تكنولوجية كبيرة للعاملين في المكتبات، وقد أصبح أسلوب التعليم المبرمج مألوفاً لدى العاملين في

المكتبات وخاصة في مجال العمليات الفنية كالفهرسة والتصنيف و تطبيقات الحاسوب في المكتبات، و يتيح التعلم الذاتي و التعليم المبرمج فرص التدريب للعاملين في المكتبات و هم في عملهم.

5-حضور المعارض المختلفة: كثيرا ما تنظم معارض وطنية و دولية للكتب أو للأثاث أو الأجهزة المكتبية أو لتقنيات الحاسوب أو غير ذلك مما له علاقة مباشرة بالمكتبات و المعلومات و يجب على المكتبات أن تشجع العاملين لديها و توفر لهم الفرص لزيارة مثل هذه المعارض للإطلاع على معروضاتها التي تضم غالبا آخر ما صدر أو أنتج في المجال و اختيار ما يناسب المكتبة منها. وهناك معارض محلية ووطنية و دولية للكتاب، ويفترض أن تعطى الفرصة للعاملين في الأقسام ذات العلاقة، كالتزويد و المراجع مثلا، لحضورها وليس لمدير المكتبة فقط، كما يحدث في المكتبات العربية .

6-القراءة و البحث العلمي: تسهم القراءة و المطالعة المتخصصة بشكل كبير في التنمية المهنية للعاملين في المكتبات، و يجب أن تتوفر الدافعية للقراءة، وهذه تعتمد على الموظف نفسه، و المصادر المناسبة للقراءة، وهذه تعتمد على إدارة المكتبة، ولهذا يجب عليها توفير الدوريات و المراجع أو الكتب المتخصصة بشكل منتظم، لكي يتمكن العاملين من الإطلاع على آخر التطورات في علم المكتبات و المعلومات بشكل عام و في مجال عملهم بشكل خاص.

كذلك يجب توفير مثل هذه المصادر لكي يقوم المتخصصون في علم المكتبات و المعلومات من بين العاملين بعمل الدراسات و البحوث و كتابة المقالات المتخصصة لنشرها في المجالات المتخصصة وفي الصحف و غيرها. و يجب على إدارات المكتبات تشجيع الكتابة و التأليف و البحث العلمي لدى العاملين في المكتبات و دعمهم من خلال المساهمة في عملية النشر لإنتاجهم الفكري و العلمي، و يجب أن يعتمد جزء من تقييم الموظف على مدى مساهمته في البحث العلمي و التأليف و النشر في مجال التخصص أو العمل.

ويمكن للمكتبات و مراكز المعلومات أن تعتمد على الأساليب التالية في التنمية المهنية و التدريب أثناء الخدمة: - إشراك العاملين في الإدارة و التخطيط و اتخاذ القرارات.

- التدريس في بعض البرامج التدريبية.

- إجازات التفرغ العلمي للدراسات العليا.

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:¹

- 1- التحول في سوق العمل: نظرا لانحسار العمالة في القطاع الزراعي وازديادها في القطاع الصناعي و التجاري و الخدماتي مما أثر على نظم و تشريعات و قوانين التوظيف.
- 2- المنافسة العالمية: العالم اليوم عبارة عن قرية صغيرة ، وأي حدث في دولة ما يؤثر على الاقتصاد ككل، وفي ظل التطور الهائل في وسائل الإعلام فإن التنافس على أشده بين المنظمات المصنعة، مما دفع بعضها إلى الإغلاق لعدم قدرتها على مجاراة الزخم العالمي و هيمنة الشركات الكبيرة .
- 3- التحول في الاهتمام بالوظائف: هناك تحول واضح نحو تخصصات جديدة يكثر عليها الطلب مثل تخصصات الحاسوب و برمجته، تكنولوجيا المعلومات، المحاسبة و الوظائف المهنية الدقيقة، مما دفع بالمنظمات التعليمية لفتح تخصصات أكاديمية لذلك و إقبال هائل من الدارسين عليها.
- 4- مستوى التأهيل للوظائف: يواجه الخريجون مشكلة صعبة عند التوظيف من حيث الخبرة و المهارة، حيث توجد فجوة بين المهارات المطلوبة و المهارات التي يمتلكها الفرد ، فلذلك اتسعت المراكز التدريبية التي تهئ الأفراد للعمل، وهذا يدفع بالمنظمات إلى وضع شروط تعتبر في نظر بعضهم قاسية عند التوظيف.
- 5- التغيرات في تكوين القوى العاملة: إن الحروب و الكوارث تحصد من الرجال الكثير، مما دفع بالدول إلى تعويض ذلك من الإناث، فزاد إقبالهن على الدراسة و التوجه للأعمال و الوظائف التي كن يرفضنها سابقا، و منها الوظائف العسكرية و الشرطة و الطيران و قيادة السيارات و غيرها.
- 6- اختلاف القيم الاجتماعية: تباين القيم و العادات من مجتمع لآخر، ولعل التداخل الحاصل هو ناتج عن العمالة الوافدة للدول، فكل فئة من الناس تأتي حاملة معها قيمها وعاداتها و تقاليدها ، وقد أثر هذا على منظومة الأخلاق في المجتمعات مما دفع بالدول إلى إصدار تشريعات تحد من ذلك التدفق العشوائي، وكذلك إصدار تشريعات و عقوبات صارمة جدا على مرتكبي الجرائم.
- 7- العولمة: تعتبر تحديا كبيرا أما المنظمات العالمية و إداراتها، حيث يتحول العالم اليوم إلى النظام الاقتصادي الحر و حقوق المرأة و الديمقراطية و حقوق الإنسان...إلخ، و هذه القوة الجارفة تفرض هيمنتها العسكرية و الاقتصادية و الاجتماعية على الدول و المنظمات، وعلى إدارات الموارد البشرية أن تواكب هذه الظاهرة و أن تتكيف معها لأن الدول و المنظمات ليس بمقدورها الوقوف أمام هذه الهجمة.

¹الهلالا، صالح علي عودة، المرجع السابق ، ص.78.

بالإضافة إلى ماسبق ذكره يمكن إضافة مايلي:¹

- إدارة الجودة الشاملة: و التي أصبحت تمثل الأهمية الأولى في الإستراتيجيات التنظيمية لذا أصبح لإدارة الموارد البشرية الأساس في تحقيق النوعية و نجاح المؤسسة من خلال توفير الظروف المناسبة للأفراد العاملين ليكونوا مبدعين و مبادرين و كفوئين في تلبية رغبات الزبائن من خلال التركيز على الجوانب التالية:

- التركيز على خدمة الزبائن.
- استخدام الأفراد ذوي الخبرة و المهارة.
- صناعة القرار وفق الحقائق.
- التغذية العكسية.

لابد من القول بان الجودة الشاملة هي مسؤولية جميع الأفراد داخل المؤسسة لتحقيق هدف الشمولية.

- **التحديات التكنولوجية:** لاشك في أن التطور التكنولوجي و تحديات المعلومات و الاتصالات لعبت دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية و الاجتماعية و الحضارية ، كما شكلت قيда على إدارة الموارد البشرية، حيث أدت التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال و المهارات التي تحتاج إليها المؤسسات حيث ازدادت أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتنمية و التخطيط للمستقبل الوظيفي بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات كما ينتج عن التكنولوجيا المتطورة تقليل عدد الوظائف التي تتطلب القليل من المهارات و زيادة عدد الوظائف التي تتطلب الكثير من المهارة.

¹بوراس، فايزة، المرجع السابق، ص.27.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل يمكننا القول أن المكتبات الجامعية سعيًا منها لتحقيق أهدافها و مواجهة التحديات الكبيرة هي مطالبة اليوم بتطوير رؤيتها لموظفيها من خلال تحسين ظروف العمل و التركيز على الجانب الإنساني إضافة إلى الطريقة التي من خلالها يتم تصميم الوظائف حيث يعد التناسب بين الوظيفة و الشخص من الأساسيات التي لا بد من توافرها حتى يتم رفع مستوى أداء الموظفين و تحفيزهم و تكوينهم بشكل جيد لتطوير مهاراتهم.

فعصرنا الحالي يستوجب امتلاك المكتبات الجامعية مورد بشري على مستوى عال من الكفاءة حتى تستطيع مواكبة التطورات و الدخول إلى عالم تنافسي من خلال تقديم خدمات فعالة للمستخدمين منها، و هذا هو التوجه الجديد للمنظمات الناجحة على مستوى العالم. سوف نحاول التطرق بالتفصيل لموضوع إدارة الكفاءات في الفصل الموالي.

الفصل الثالث

الإدارة بالكفاءات في المكتبات الجامعية و متطلباتها

تمهيد:

تحتاج المكتبات الجامعية في عصرنا هذا أكثر من أي وقت مضى إلى وجود موظفين يتمتعون بالكفاءة و الفعالية في أداء مهامهم من أجل تحقيق أهدافها المسطرة و المتمثلة في تلبية حاجيات مستفيديها المتزايدة وهذا لا يكون إلا بوجود إدارة مهتمة و واعية تهتم بالكفاءات البشرية من خلال تفعيل دورهم و تحفيزهم و تدريبهم هذا ما يسمى بنظام الإدارة بالكفاءات الذي يعتبر من بين التوجهات الحديثة للمنظمات اليوم فالمناهج التقليدية لإدارة الموارد البشرية لم تعد فعالة كما يجب حسب الدراسات الأكاديمية الصادرة في هذا المجال. سوف نسلط الضوء في هذا الفصل على نظام الإدارة بالكفاءات.

1. نشأة أسلوب الكفاءة:

إن أسلوب الكفاءة هو أسلوب لتحديد أنواع و مستويات الكفاءات المسببة للتميز لمساعدة باقي الموظفين لتحقيق الأداء المتميز. ظهر هذا الأسلوب في سنة 1971 حيث صادف إدارة الموارد البشرية لوزارة الخارجية الأمريكية مشكلة تتعلق باختبارات القبول لشغل إحدى الوظائف الحساسة. كانت اختبارات القبول لشغل هذه الوظيفة غير كافية لاختيار الأفضل من بين المتقدمين لشغل الوظيفة، حيث ثبت بعد استخدامها لسنوات عديدة عدم وجود علاقة بين نتائج اختبارات المرشحين لشغل الوظيفة ومستوى الأداء الفعلي للناجحين منهم في عملهم بعد تعيينهم بمدة زمنية طويلة .

لجأت الخارجية الأمريكية إلى الخبير الإداري **ماك ماكيلاند** للمساعدة في حل المشكلة التي تمت صياغتها على الصورة التالية: "إذا لم تكن تلك الاختبارات كافية للتعرف على ذوي الأداء الجيد قبل التعيين، فكيف يمكننا إذن أن نتعرف على ذلك؟"

طلب **ماك ماكيلاند** قائمتين بأسماء بعض شاغلي الوظيفة، على أن تقتصر القائمة الأولى على أسماء الموظفين المشهود لهم بالتفوق الفعلي بغض النظر عن نتائجهم في اختبارات القبول، بينما تشتمل الثانية على أسماء ذوي الأداء المتدني فقط، ثم قام بعقد دراسة ميدانية بهدف التعرف على الخصائص المشتركة التي يتمتع بها المتميزون في الوظيفة و لا يتمتع بها الآخرون .

وبذلك استنبط **ماكيلاند** قائمة الخصائص (الكفاءات) التي تميز المتميزين عن الباقين و التي أطلق عليها لاحقاً نموذج الكفاءة لتلك الوظيفة و قد توسعت الدراسات بعد ذلك في أساليب توضيح الكفاءات و تطبيق نماذج الكفاءة في إدارة الموارد البشرية.¹

2. تعريف الكفاءة:

1.2. لغة : ورد في لسان العرب للعلامة ابن منظور مايلي:

كافاه على الشيء وكفاه أي جازاه والكفى: النظير و كذلك الكفاء و الكفو والمصدر الكفاءة . عرفه قاموس **Oxford** على أنها القدرة على فعل شيء ما بطريقة صحيحة و يعتبر الشخص الكفاء هو الذي يمتلك القدرة، السلطة، المهارة، المعرفة اللازمة للقياس بشيء ما بالشكل الصحيح.

عرفه قاموس **Le petite Robert** على أنها معارف عميقة، معروفة تمنح الحق في إصدار الحكم و اتخاذ القرار في بعض المهن.

أقدم مفهوم للكفاءة ورد في **القاموس التجاري سنة 1930** :هي مجموع المعارف، المميزات، القدرات و السلوكيات التي تسمح بمناقشة و فحص و اتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة فهي تقتض معارف مبررة بصفة عامة تعتبر أنه لا يوجد كفاءة تامة إذا لم يواكب المعارف النظرية الميزات و القدرة التي تسمح بتنفيذ القرارات المتخذة.²

2.2. اصطلاحا

يصعب على الدارسين تقديم تعريف شامل لمفهوم الكفاءة من قبل المختصين جميعاً، و ذلك بالرغم من تعدد المحاولات الهادفة إلى تقريب وجهات النظر في هذا الشأن، نوجز هذه الصعوبات فيما يلي:³

¹ مناصرية، رشيد، 2012 . إدارة الموارد البشرية بالكفاءات: نحو أداء بشري متميز . مجلة الواحات للبحوث و الدراسات [على الخط] . ع.16، صص. 112- 138. ردمد 1112- 7163 [تم الإطلاع عليه يوم 15 ماي 2020]. متاح على الرابط:

https://www.researchgate.net/publication/331714683_adart_almward_albshryt_balkfaat_nhw_mwrd_bshry_mtm_yz

² رحيل، أسيا، 2011. دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء [على الخط]. مذكرة ماجستير . بومرداس: جامعة بومرداس: قسم علوم التسيير . [تم الاطلاع عليه يوم 4 جانفي 2019]. متاح على الرابط: <https://www-pnst-cerist-dz.snd11.arn.dz>

³ الحبيب، ثابتي، 2009 . تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية. الإسكندرية : مؤسسة الثقافة الجامعية. ص.111.

- 1- الكفاءة مفهوم متعدد الدلالات **polysémique** **concept** يحتمل معان كثيرة، الأمر الذي يترتب عليه غالبا التباسا دلاليا.
 - 2- تعدد مجالات تطبيق الكفاءات (الإدارة، الإنتاج، التسويق...) مما يؤدي حتميا إلى اختلاف مضامينها و بالتالي درجة كبيرة من التباين.
 - 3- تعدد المستويات التركيبية من الكفاءات (الفردية، الجماعية، التنظيمية) بالإضافة إلى تعدد أنواع الكفاءات بحيث يمكن التمييز بين الكفاءات العلمية و الكفاءات التقنية و الكفاءات الإنسانية أو العلاقاتية، هذا التباين في المستويات يعقد إلى حد كبير مسألة التقارب التعريفي لمفهوم الكفاءة.
 - 4- تعدد المشارب الفكرية و المقاربات النظرية لدى المؤلفين المهتمين بقضايا إدارة و تطوير الكفاءات فقد أحصى Daniel Held ستة مقاربات مختلفة:
 - مقاربات تركز على المعارف النظرية أو العلمية **savoir**
 - مقاربات تركز على المعارف العملية **Savoir- faire**
 - مقاربات تركز على السلوكيات **Savoir – être**
 - مقاربات تدمج المعارف و الممارسات السلوكيات
 - مقاربات تركز على الكفاءات المعرفية **Compétences cognitives**
 - مقاربات تركز على النشاطات.
- قدم بعض العلماء و الهيئات العالمية محاولات لتعريف مصطلح الكفاءة نذكر منها:
- تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR كما يلي: الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط. الملاحظ أن هذا التعريف يربط الكفاءة بالغاية من استخدامها دون تحديد لمحتوى القدرات ، وهذه العمومية في طرح مفهوم الكفاءات تكسيه غموض أشد.
 - عرفت الهيئة العالمية للتقنين ISO9000 الصادرة سنة 2000 الكفاءة هي قدرة الفرد على وضع معارفه حيز التنفيذ.
 - وتعرفه المجموعة المهنية الفرنسية Medef بأنها الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف و المهارات و الخبرة و السلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل

الميداني، و الذي يعطي لها صفة القبول و من ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها و تقويمها و تطويرها.

من خلال هذا التعريف يبرز عنصران أساسيان هما:

- الكفاءة لا يمكن ملاحظتها أو قياسها إلا في السياق المهني أي أثناء أداء النشاط.
- المؤسسة باعتبارها المجال الذي تتجلى فيه مظاهر الكفاءة في شتى أصنافها والجهة التي تمارس لحسابها، مسؤولة مباشرة عن اكتشاف الكفاءات الفردية و الجماعية و تقدير أهميتها و العمل على تطويرها.

الكفاءة هي مجموع المعارف و المهارات و الخبرات و السلوكيات التي يمتلكها الفرد التي تمكنه من أداء عمله بشكل أحسن و تتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، و من ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها و تقويمها و قبولها وتطويرها.¹

أما **Philippe ZARIFIAN** يعرفها كما يلي:

- الكفاءة هي اتخاذ الفرد للمبادرة و تحمله للمسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه.

- هي ذكاء عملي للأوضاع، تركز على معارف مكتسبة يتم تحويلها بشكل أكثر قوة كلما ازداد تعقد هذه الأوضاع.

- الكفاءة هي القدرة على تجنيد شبكة الفاعلين حول نفس الوضعيات، على تقاسم الرهانات و على التكفل بمجالات المسؤولية المشتركة.

أهم ما يمكن تسليط الضوء عليه في هذا التعريف هو تجاهل **Zarifian** لمحتوى الكفاءات و تركيزه على إشكالية العلاقة فرد/جماعة/ منظمة وبذلك فهو يقلب كلية وجهة النظر السائدة في التعاريف المتداولة حيث جرى العمل على سرد العناصر المكونة للكفاءات: المعرفة النظرية، المعرفة العملية (الخبرة) و المعرفة السلوكية.

تعريف **Amit & Shoemaker** يعرفان الكفاءات بأنها قدرة المنشأة على بذل أو استخدام مواردها، في شكل مركب اعتياديا، باستعمال مسارات تنظيمية، لتحقيق هدف محدد. و يضيفان

¹Alain, Meignant, 1992 . Manager la formation dans l'entreprise. Paris : édition d'organisation.p. 403.

أن الكفاءات هي عبارة عن مسارات ملموسة أو غير ملموسة، تركز على المعلومات، وهي خصوصية لكل منشأة و تتطور بمرور الزمن عبر تفاعلات معقدة بين موارد المنشأة.¹

• عرّف غايلوبترف **Guy le Botref** الكفاءات على أنها المهارة أو معرفة التصرف السليم.²

ففي هذا التعريف يقترح **Guy le Botref** أن يتم ربط الكفاءة بالنشاط، بمعنى أن الكفاءة لا توجد خارج حدود العمل وفي ظروف محددة ولهذا وصف الكفاءة بأنها مهارة و المهارة تستخرج في الواقع من النشاطات التي تتطلبها الوظائف فهي في الواقع استعراض للنشاطات، كما وصفها أيضا بأنها معرفة التصرف بمعنى ليس فقط معرفة كيف يتم العمل المتعلق بالنشاط المنجز، وإنما أيضا امتلاك قدرة التكيف مع وضعيات العمل المختلفة، وهذه القدرات تتطور من خلال المعارف و المهارات.

ويتضمن تعريف **Guy le Botref** كذلك العبارة السليمة أو الصحيحة فهو يشترط في المهارة، أو معرفة التصرف التي يتم وصفها بأنها كفاءة أن تكون سليمة أو صحيحة و إصدار مثل هذه الأحكام لا يكون إلا من خلال التقييم، فالكفاءة إذن يتم اختبارها و تقييمها خلال أداء العمل.

و من خلال كل ماسبق يتضح لنا بان تحديد مفهوم واضح للكفاءة يعد من الأمور الصعبة جدا ذلك أننا لو حاولنا إعطائها مفهوما بسيطا فإننا سنكون مجحفين في حقها، كما سنقع في إشكالية صعوبة تطبيقها على أرض الواقع و إدماجها في الفكر المؤسسي أما إذا قدمناها في مفهوم مركب فهذا قد يجعلنا نضيع في فكرة كثرة التفاصيل و العبارات الرنانة دون الوصول إلى أي نتيجة واضحة.

وعلى هذا الأساس ارتأينا أن نعرف الكفاءة على أنها: عبارة عن عملية يتم من خلالها التنسيق و الربط بين مجموعة من الموارد التي يمتلكها الأفراد كالمهارات، المعارف والقدرات و الاستعدادات و المواصفات الشخصية و ذلك للقيام بأداء الأعمال بالطريقة أو الشكل المطلوب أو المناسب أو الصحيح، مهما كانت الظروف أو الأوضاع المهنية و الوظيفية السائدة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة.

الكفاءة = المعرفة + الخبرة + المهارة

¹ الحبيب ثابتي، المرجع السابق، ص. 116

² بن شارف، عذراء، 2016 . التسيير بالكفاءات في مؤسسات المعلومات رؤى نظرية و تطبيقات عملية. [على الخط]. في cybrarian journal. ع. 41. [تم الاطلاع عليه يوم 23 أبريل 2019]. متاح على الرابط: <http://www.journal.cybrarians.org>

وللإشارة هناك من يصف الكفاءات من خلال ثلاث أنواع من التصرفات: التلقائية، المسؤولية و التواصل حيث يعتبر هذه التصرفات تكتسب في الوسط المهني و في الوضعيات المهنية التي يتعرض لها الفرد أثناء أداء مهامه، كما أنها تجمع بين هذه الأصناف من المعرفة: النظرية، والمعرفة الميدانية وبعدها يقوم على التصرفات المسخرة التي يعتمد عليها الموظف للقيام بتلك المهام المسندة إليه.¹

3. أنواع الكفاءات و أبعادها:

1.3. الكفاءات الفردية:

هي توليفة من الموارد الباطنية و الظاهرية التي يمتلكها الفرد و تتمثل في القدرات و المعارف و الاستطلاعات و المعرفة العملية و السلوكيات و القيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل و على المؤسسة البحث و اكتشاف الكفاءات الفردية و معرفة أساليب تطويرها و عبر عنها **medef** أنها توليفة من المعارف و المعرفة العملية و الخبرات و السلوكيات المزاولة في سياق محدد و التي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية ، و المؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها و تثبيتها و تطويرها.²

فالكفاءات الفردية ترتبط بسلوكيات و مهارات و أداء العامل في محيطه الوظيفي و تتضمن أيضا ثقافته الاجتماعية و إدراكاته و مواقفه المختلفة، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تلاحظ و تكتشف هذه الكفاءات و تقوم بتقويمها و تنميتها و توجيهها وفق أهداف المنظمة.

2.3. الكفاءات الجماعية:

هي تلك المهارات الناجمة عن تضافر و تداخل بين مجموعة من أنشطة المنظمة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمنظمة فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطورها و تراكمها.³ فأساس بناء الكفاءة الجماعية هو العلاقة الموجودة بين مجموع

¹Lou ,Van Beirendonk, 2006 . Tous compétents : le management des compétence dans l'entreprise .Belgique :ed de Boeck , 2006. p.34.

²منصوري، كمال، 2010. تفسير الكفاءات : الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى. مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية [على الخط].

مج4، ع.1. [تم الاطلاع عليه يوم 23 ماي 2019]. متاح على الرابط : <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/38945>

³حباينة، محمد، 2012. دور رأس المال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية. رسالة دكتوراه.جامعة الجزائر3. كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير. قسم علوم التسيير. ص،44.

أفرادها و التي يمكن أن تعتبر كنتيجة لاجتماع ثلاث أنواع من الشروط و المتمثلة أساسا في : معرفة كيفية التعاون، القدرة على التعاون، الرغبة في التعاون فإذا استثمرنا في هذه الأقطاب الثلاثة بطريقة متلاحمة فإننا سنضاعف من حظوظ تطوير التعاون الفعال على مستوى أعضاء الفريق كما أنها تساهم في زيادة القيمة المضافة للكفاءات الفردية.

3.3. الكفاءات الإستراتيجية:

هي توليفة من المهارات و التكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي. و تساهم هذه الكفاءات في تحقيق إستراتيجية المنظمة وتتعلق بكل الفاعلين بها و تتشكل من خلال آليات التنسيق بين الكفاءات الفردية و الكفاءات الجماعية و الأصول الخاصة و القواعد التنظيمية. فالأمر يتعلق بكفاءات سلوكية عامة و ضرورية لكل الوظائف و المهام و يمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية انطلاقا من ثلاث أنواع الموارد:

- الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني....إلخ).
- الموارد البشرية (القدرات، المهارات، المعرفة، الطاقات الكامنة....إلخ).
- الموارد التنظيمية (الهيكل، نظام التنسيق، الرقابة...إلخ)¹.

4.3. الكفاءات التنظيمية و كفاءات التسيير:

ترتبط الكفاءات التنظيمية بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على المحيط. فقد أكدت التجربة أن التنظيم الميكانيكي بلائم المنظمات التي تنشط بمحيط مستقر حيث المركزية و الرسمية، أما التنظيم العضوي فيتلائم تلك التي تعمل في محيط غير مستقر و معقد و متميز بالمرونة و اللامركزية ، و من ثم فإن تحولات و تغيرات البيئة و درجة تعقدها و عدم استقرارها يحتم على المنظمة مرونة عالية في تسيير مواردها البشرية قصد إعطائها حرية الإبداع، و من هنا يبرز دور كفاءات التسيير في تحقيق ذلك، حيث حدد RobertEichinger عشر كفاءات للتسيير هي: التفكير، التوجه نحو النتائج، العمل

¹أحرز الله، محمد لخضر، 2016. المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار و تسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة. في دفاتر السياسة و القانون ع. 14. جانفي. ص.355.

الجماعي، الإبداع، القيادة، التوجه نحو الزبون، إدارة الأشخاص، الاندماج، القدرة على التواصل و الاتصال، كفاءات وظيفية تقنية.

5.3. الكفاءات الموجهة نحو المستقبل:

يمكن البعد الإستراتيجي للمنظمة في اندماجها ضمن التغيير و متابعة كل ماهو جديد في إطار الحركة و الديناميكية، و هذا ما يجعلها مرنة على الدوام.

وفي إطار البرنامج الأوروبي **89 Eurotechnet** تم تحديد خمسة عشر كفاءة موجهة للمستقبل: المرونة، التأقلم، القدرة على التعلم، القدرة على طرح الأسئلة، الاستقلالية، روح المسؤولية، الروح الخلاقية، المبادرة، التفتح على الأفكار الجديدة، العمل ضمن الجماعة، القدرة على الاتصال القدرة على التحليل، القيادة التحفيز، تفتح الفكر على التأثيرات الداخلية و الخارجية.

و يقصد بهذا النوع من الكفاءات أن تكون لدى المنظمة من خلال مواردها البشرية القابلية للتأقلم، و التفاعل الإيجابي، مع كافة التغيرات المستقبلية الحاصلة في البيئة التنظيمية. فهناك بعض الأنماط التسييرية التقليدية التي لا تمتلك كفاءات التكيف و التحسين المستمر و مسايرة التطورات المتتابة، الأمر الذي يجعلها عديمة الفعالية أو عرضة للتقادم و الزوال. فالتخطيط الإستراتيجي يتطلب توفر رؤى وسياسات بعيدة المدى و هو ما يستدعي بدوره قدرة المنظمة على التكيف إيجابا مع كافة المستجدات و التعامل معها بمهارة و توجيهها و الاستفادة منها في تعزيز التوجه الإستراتيجي و التنافسي للمنظمة.

6.3. الكفاءات المحورية:

هي مجموعة من المهارات الخارقة و الأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص و التكنولوجيات فائقة المستوى، و التي تشكل في مجملها قاعدة لقدرات المنظمة على التنافس، و يعرفها **Larregle** على أنها تلك المهارات الناتجة على تضافر و تداخل مجموعة من أنشطة المنظمة حيث تسمح هذه الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جديدة للمنظمة فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطويرها و تراكمها.

4. تصنيف و ترتيب الكفاءات:¹

أولاً: تصنيف الكفاءات من حيث النوعية المهنية:

قام **Robert Katz** بوضع ثلاث أنواع للكفاءات، تتفاوت أهميتها حسب اختلاف موقع الفاعلين وهي:

1.4. الكفاءات الفكرية أو التصورية:

تشمل القدرة على تصور المنظمة ككل من خلال تداخلات مختلف الوظائف، والقدرة على إدراك علاقات المنظمة بالمحيط الخارجي بكل عناصره السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية... إلخ، هذه التصورات تمنح الإطارات أسلوباً خاصاً في فهم صياغة التوجهات التنموية للمنظمة وأهدافها الإستراتيجية على وجه الخصوص. وتفترض هذه القدرات حياة الشخص أو مجموعة من الأشخاص على مواصفات تتمثل بالخصوص في سعة الخيال ووفرة المعارف و المؤهلات الذهنية، التي تمكنهم من فهم واستيعاب الأفكار، و يتناسب هذا النوع من الكفاءة مع المستوى الهرمي الأعلى.

2.4. الكفاءات الإنسانية والعلاقاتية :

وتسمى كذلك بالكفاءات الاجتماعية، وتتمثل في قدرة الفرد على العمل بفعالية باعتباره عضواً في مجموعة، وبذلك فهي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد بعلاقاته بمسؤوليه، نظرائه، ومعاونيه، وترجم القدرة على فهم ما يريده الآخرون، ويرى من خلال ذلك التعديلات الواجب إدخالها على العلاقات الإنسانية السلطوية و الوظيفية معاً. إن هذا النوع من الكفاءة مطلوب في كل المستويات، ولكن بكثرة على المستوى المتوسط. (الإدارة الوسطى).

3.4. الكفاءات التقنية :

تتمثل الكفاءات التقنية في استعداد الفرد أو مجموعة أفراد للقيام بمهامهم، فهي تفترض الإلمام و التحكم في معرف خصوصية، إذ تتضمن القدرة على الفهم و الاستعمال الأمثل لمسار إجراءات أو تقنية معينة، مثل كفاءة إدارة المعطيات، تصميم الشكل الخارجي لمنتج معين كالسيارات، هذه الكفاءة نجدها مطلوبة أكثر في المستوى التنفيذي من السلم الهرمي، وذلك

¹ الحبيب، ثابتي، مرجع سابق، ص. 122 .

¹ John , R. Schermehorn et James G Hunt , 2002 . Comportement humain et organisation française. Paris : édition village mondial. p. :15-16.

لطبيعة الوظائف في هذا المستوى ، خاصة في المنظمات الإنتاجية ، من خلال هذا التصنيف سيظهر أن كل منظمة تحتاج لأداء مهامها على أحسن وجه إلى الأنواع الثلاث.

5. الإدارة بالكفاءات ومتطلباتها:

لقد تم التحدث أول مرة عن أسلوب الإدارة بالكفاءات في الأيام الدولية حول أهداف الكفاءات التي نظمتها حركة المؤسسات الفرنسية MEDEF سنة 1998 ب Deauville

1.5. تعريف الإدارة بالكفاءات:

هي تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة كفاءات العنصر البشري في المؤسسة، بما يضمن تحقيق التوافق مع كفاءات الوظيفة المطلوبة و تنمية كفاءاته بصفة مستمرة لتحقيق الأداء المتميز له و للمؤسسة . إن التحول من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الموارد البشرية بالكفاءات هو الانتقال من إدارة نقاط الضعف و معالجتها إلى إدارة نقاط قوة الأفراد و تقويتها، بالتركيز على الكفاءات المعنوية الأكثر فعالية في تحقيق الأداء المتميز .

المقارنة بين مفهومي إدارة الموارد البشرية و إدارة الموارد البشرية بالكفاءات تؤدي لملاحظة بعض الفروق، يمكن معاينتها في الجدول التالي¹:

إدارة الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية بالكفاءات
التركيز على القيام بالأنشطة بناء على معايير الأنشطة	التركيز على انجاز الأنشطة بناء على الكفاءات المطلوب تحسينها لدى الأفراد
الهدف القيام بالأنشطة	الهدف تحقيق النتيجة من القيام بالأنشطة
التركيز على معالجة جوانب القصور في أداء المورد البشري	تدعيم نقاط القوة و أسباب الأداء الجيد لتحقيق التميز
الهدف تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية	الهدف جعل المؤسسة تحقق ميزة تنافسية من خلال كفاءات أفرادها

الجدول رقم (22): الفرق بين إدارة الموارد البشرية و إدارة الموارد بالكفاءات

¹ مناصرة، رشيد، مرجع سابق، ص.120.

تعريف آخر للإدارة بالكفاءات:

هي المستوى الثالث من مستويات الإدارة بالكفاءات، و الذي تتولاه مستويات التنظيم العليا ، و التي يلقي على عاتقها مهمة إعداد سياسات و استراتيجيات المنظمة، التي تمثل الكفاءة جزءا لا يتجزأ منها، وهذا ما يمنحها بعدا استراتيجيا¹ .

هي أسلوب إداري من خلاله تخضع المنظمة اختياراتها دائما للتطورات الحاصلة و يستند على العامل الكفاء الذي يسعى دوما لإرضاء رغبات الزبائن المختلفة.²

2.5. أهداف الإدارة بالكفاءات:³

- قيادة المؤسسة إلى بيئة متغيرة.
- تطوير البراعة الجماعية للمؤسسة.
- زيادة و تثمين الرأس مال البشري و خلق ميزة تنافسية فريدة.
- يصبح العمال ليسوا مجرد موارد بل هم موارد تنتج قيم.
- التسيير بالكفاءات يكسب بعده الحقيقي، من خلال إعطاء معنى أكثر للمشاركة و تجديد كل عمال المؤسسة بفضل نظرية الأرباح المشتركة.
- تشجيع جدارة التوظيف لجميع عمالها بمعنى امتلاكهم القدرة على القيام بمواجهة تطورات الوظائف و توقعات واحتمالات تغير الوظيفة.
- بصفة عامة يمكننا القول أن الإدارة بالكفاءات تهدف أساسا إلى تحسين أداء المنظمة و تثمين الموارد البشرية .

6. مستويات منهج الكفاءة:

1- المستوى الأول توصيف الكفاءات: (تسيير الكفاءات)

¹مقدود، وهيب، 2016. أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة: دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر . أطروحة دكتوراه. تسيير المنظمات. بومرداس: جامعة امحمد بوقرة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير . ص.96.

² Lou Van Beirendonck, Tous competents:management des competences dans l'entreprise. p.33-34.

³بن شارف، عذراء، 2016. التسيير بالكفاءات في مؤسسات المعلومات رؤى نظرية و تطبيقات عملية. [على الخط]. في cybrarian journal. ع.41. [تم الاطلاع عليه يوم 23 أبريل 2019]. متاح على الرابط: <http://www.journal.cybrarians.org>.

هو المستوى الأساسي أو القاعدي الذي يمثل الخطوة الأولى لتطبيق منهج الكفاءة ، وفي هذا المستوى تقوم إدارة الموارد البشرية بتوصيف الكفاءات اللازمة لأداء وظائف المؤسسة، وهذا يساعدها على تحديد الكفاءات التي يحوزها العمال، و تلك التي تحتاجها المؤسسة لتؤدي في الأخير إلى المطابقة ما بين الاحتياجات الوظيفية ، والمهنية للمؤسسة مع مواردها ممثلة بالعنصر البشري، وفي هذا المستوى الاهتمام يكون منصبا أساسا على الكفاءات المرتبطة مباشرة بالمنصب، أو الوظيفة، والتي هي نوعان : كفاءات تقنية مرتبطة مباشرة بالمهنة ، و العرضية التي تحتاجها الوظيفة: كالكفاءات العلائقية و الاجتماعية، و الاتصالية و كفاءات التكيف مع التغيرات المختلفة.

2- المستوى الثاني إدارة الكفاءات : يساعد هذا المستوى على وضع المستوى الأول حيز التنفيذ و هو يهدف إلى تطوير الكفاءات الوظيفية من أجل تحسين أداء فريق العمل و هو في مجال الإدارة من مهام إدارة الموارد البشرية، و بهذا يصبح المديرون التنفيذيون منتهجي هذا المنهج ، و الجهات الفاعلة الرئيسية فيه.

3- المستوى الثالث الإدارة بالكفاءات: يساعد هذا المستوى على قيادة المؤسسة في بيئة مضطربة، فهو يهدف إلى تطوير الذكاء الجماعي للمؤسسة من خلال تشجيع العاملين على تعزيز السلوك المهني لصالح النجاح الجماعي كما انه يتيح زيادة و تعزيز رأس المال البشري، باعتباره أداة خلق ميزة تنافسية فريدة من نوعها ، كفاءة إستراتيجية، فالمؤسسة التي تدرج الكفاءة في إستراتيجيتها، يبرز توجهها هذا أيضا في سياسة مواردها البشرية، أي أنه يهدف إلى تطوير مهارات جميع العاملين على السواء، والابتعاد عن التمييز السلبي.

فعلى الرغم من أن المستوى الثالث من منهج الكفاءة يهتم بالكفاءات الإستراتيجية إلا أنه لا يهمل الكفاءات الأخرى التي سيتم الاهتمام بها في المستوى الأول و الثاني من منهج الكفاءة.

7. متطلبات إدارة الكفاءات:¹

1- **التدريب و التطوير المستمر:** إن المنظمات اليوم تبحث عن المعرفة و المعلومات بصورة أكبر وذلك من خلال التدريب و التعليم و التعلم المستمر، و من خلال تطوير و تخطيط المسار المهني و رصد الميزانيات المخصصة لذلك. (تم التطرق إليه بالتفصيل في الفصل 2)

2- **المشاركة:** و تتضمن العديد من الجوانب:

- ينبغي على إدارة المنظمة أن تشارك العقول البشرية في تحديد المعرفة و المعلومات اللازمة لهم و أيضا تحديد مصادر الحصول عليها و أن تتيح لهم الاستفادة بالمعارف و المعلومات المتاحة لهم.

- ينبغي جعل الأفراد المتميزين جزء من المنظمة بدلا من إجبارهم على العمل فيها وذلك من خلال إعطائهم الحرية في التفكير و الرأي و العمل و إدارة هؤلاء الأفراد بكفاءة للحصول على مخرجات فعالة.

- مشاركة العقول المتميزة في الأرباح و العوائد الناتجة من ثمار تفكيرهم و ابتكاراتهم المتميزة، لذا يجب ربط نظم المكافآت بالقدرة على الإبداع و الابتكار.

- مشاركة الأفراد المتميزين في حل المشكلات واتخاذ القرارات الهامة و الإستراتيجية .

3- **قيادة الإبداع و الابتكار:** إن إدارة العقول و الخبرات البشرية تحتاج إلى حساسية شديدة فهم يحتاجون لأنماط قيادية ديمقراطية تتميز بالمرونة و الفعالية و القدرة على معالجة الأمور و المواقف الحرجة.

إن عملية تسيير الكفاءات هي مهمة بالغة الخطورة و الأهمية ولكي تنمو و تعظم لابد من ترسيخ قيم و ثقافة تنظيمية أساسية بين الموظفين تشجعهم على الإبداع و طرح الآراء و النقد و التواصل و العمل الجماعي، وهذا ماتضطلع به إدارة الموارد البشرية من خلال وضع إستراتيجية فعالة تستهدف تنمية الكفاءات و روح الإبداع لدى الموظفين .

من بين المبررات الأساسية للاهتمام بتطوير كفاءات المستخدمين يمكن ذكر المحاور

التالية:¹

¹ حرز الله، محمد لخضر، المرجع السابق، ص.338.

1- سد النقائص التي يعانيها الفرد: يلاحظ المدير بين الفينة و الأخرى فجوات و نقائص لدى أعضاء مجموعته أو أفراد منظمته، و هو أمر طبيعي لأن الأشخاص يتفاوتون في القدرات العقلية مما يجعل بعضهم أسرع استيعاباً من البعض الآخر، و الرعاية التدريبية أو التكفل بالأفراد يرفع من قدراتهم و يسد النقائص المهنية لديهم.

1- العمل بذكاء: قد يكون الشخص مؤهلاً لأداء عمله بالطريقة التي أُمليت عليه ، دون محاولة تجاوزها أو تحسينها ، و تطوير الكفاءات يمنح الفرد قدرة على التحليل و العمل بذكاء بمعنى عدم التقيد بالإملاءات بل محاولة ابتكار مناهج عمل أكثر فعالية.

إن الإدارة الناجحة تؤمن بالتحسين المستمر *l'amélioration continu* وهذا التحسين لن يأتي إلا بتفعيل القدرات الذهنية و الفكرية.

3- إحلال المستخدمين و التكفل بالموظفين الجدد: إنحركية المستخدمين في كل منظمة (استقلالات ، وفيات، تقاعدات، ترقيات) تقتضي اعتماد سياسة إحلال تمكن المنظمة من الحفاظ على مستوى معين من الأداء بفضل نقل الخبرات و المعارف من الأشخاص المعرضين للانتقال أو التحول إلى آخرين يحلون مكانهم. و قد تظنت مؤسسات كثيرة إلى تطبيق أساليب مبتكرة في مجال نقل الكفاءات لاسيما طريقتي الرعاية *Mentoring* و التدريب *Coaching*.

8. مراحل تطبيق نظام الإدارة بالكفاءات:²

إن المدراء الذي يخططون لإعادة ابتكار وظائف الموارد البشرية باستخدام الجدارات يحتاجون إلى الاعتماد على خبراتهم و معارفهم. إن أول مكان للبدء يكون من خلال ممارسي الموارد البشرية أنفسهم. إذ يجب أن يتم تثقيفهم حول تعريف الجدارات، و نماذج الجدارات، و تقييمها. و يجب أن يتم إرشادهم نحو فهم الفروقات بين الجدارات و أنشطة العمل و بين نماذج الجدارات و الأوصاف الوظيفية. وعندما يدركون المنافع المحتملة لمنهج دراسة الموارد البشرية المبني على أساس الجدارات لكل من المنظمة و العاملين، فإنهم سيدعمون هذا التحول و يدافعون عنه.

¹ الحبيب، ثابتي، المرجع السابق ، ص. 183.

² حمود، خضير كاظم، 2013. إدارة المواهب و الكفاءات البشرية. عمان زمزم ناشرون و موزعون. ص. 302.

إن الانتقال من إدارة الموارد البشرية المبنية على أساس أنشطة العمل إلى تلك المبنية على أساس الجدارات هي عملية تدريجية، إذ قد يأخذ ممارسو الموارد البشرية في عين الاعتبار أهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي قد تستفيد من استخدام مناهج الجدارات. و يجب أن يتم اختيار هذه الوظائف بناء على أهميتها الإستراتيجية للمنظمة. و من المهم أيضا التركيز على أن تغيير كافة قطاع إدارة الموارد البشرية أصعب بكثير من التركيز على عنصر أو عنصرين من عناصر إدارة الموارد البشرية.

تحويل دائرة الموارد البشرية:

ليس هناك من نموذج واحد لصياغة و تطبيق منهج إدارة الموارد البشرية باستخدام الجدارات . إذ أنه لكل منظمة ثقافتها الخاصة و مدى إلمام الإدارة العليا بممارسات إدارة الموارد البشرية، و درجة تعقيد هذه المناهج و مدى قابلية الإدارة العليا لخوض هذه التجربة. النموذج التالي يقدم إرشادات عامة لصياغة و تنفيذ إدارة الموارد البشرية باستخدام الجدارات.

الخطوة الأولى: نشر الوعي

غالبا ما يكون معظم ممارسي الموارد البشرية عارفين بالمنهج التقليدي لإدارة الموارد البشرية بناء على أساس الوظائف و أنشطة العمل. وهم يعلمون بأن تحليل العمل و الذي يقود إلى منتجات مثل الأوصاف الوظيفية و المحددات الوظيفية هي أساس كافة جهود الموارد البشرية.

وبالتالي فإن نقطة البدء الأساسية هي نشر الوعي، يجب أن يحضر ممارسو الموارد البشرية ورشات عمل و الدورات و المؤتمرات حول نمذجة الجدارات أو القيام بدعوة مستشارين خارجيين لمناقشة إدارة الموارد البشرية باستخدام الجدارات داخل المنظمة. إذ يمكن لهم توزيع الاستبيانات و جمع الآراء و المعلومات حول منافع نموذج الجدارات ، و من ثم تشجيع كافة أطراف المنظمة على القراءة حول نماذج الجدارات. بعد القيام بهذه الخطوة ، فإنه يجب إجراء مناقشات حول القيمة المضافة لمنهج الجدارات لدائرة الموارد البشرية.

الخطوة الثانية: محاذاة أهداف الموارد البشرية مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة

قبل أن يتم إقناع متخذي القرار في المنظمة باستثمار الوقت و المال و الجهد في تبني إدارة الموارد البشرية باستخدام الجدارات، فإنه يتوجب عليهم رؤية القيمة المضافة لكل ذلك. إذ يكون من الأسهل فهم ما يجري بشكل جيد و مالا يجري بشكل جيد في إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

الخطوة الثالثة: اختيار قطاعات الموارد البشرية التي تكون على أساس الجدارات

غالبا ما تكون المنظمات الكبيرة و المعقدة غير قادرة على تنفيذ إدارة الموارد البشرية باستخدام الجدارات في كافة نواحي الموارد البشرية. لذلك فإنه يجب على الإدارة أن تكون انتقائية فيما تختاره و أن تكون جهود التغيير مدروسة. ثم تقوم باستخدام الأسئلة أدناه لتحديد أهم نواحي الموارد البشرية مثل: تخطيط الموارد البشرية، أو الاختيار أو التدريب ، التطوير - التي ستحقق أهم المنافع من استخدام منهج الجدارات.

ماهي قطاعات الموارد البشرية التي يمكن لها أن تستفيد من منهج الجدارات؟

اشرح أسباب جوابك. قم بتفسير رؤيتك لدائرة الموارد البشرية و ذلك إذا تم تنفيذها وفقا لأفكارك.

الخطوة الرابعة: البحث عن رواد التغيير

على الرغم من أن دعم الإدارة العليا مهم جدا، فإنه يجب على ممارسي الموارد البشرية اقتناص هذه المبادرة لإعادة ابتكار قطاع الموارد البشرية كما يلزم. وهم أكثر الأشخاص القادرين على التعرف على الأعراض التي تخبرهم بالحاجة إلى تجديد القطاع . فعلى سبيل المثال ، هل يشتكي المدراء بأن قطاع الموارد البشرية لا يستجيب إلى احتياجاتهم ؟ هل يتم تغيير مدراء الموارد البشرية باستمرار ؟ إذا لم تكون الموارد متاحة لدائرة الموارد البشرية، فإنه يمكن لقادة المنظمة تولي زمام هذه المبادرة.

الخطوة الخامسة: إيجاد ملكية لجهود التغيير

إن تحويل إدارة الموارد البشرية إلى تلك المبنية على الجدارات يتطلب الكثير من الدعم من عدد كبير من الأشخاص مثل المدراء التنفيذيين، وممارسي الموارد البشرية، و المدراء التشغيليين، و كافة العاملين الذين يجب أن يشعروا أنهم يملكون المشروع.

الخطوة السادسة: إعداد إستراتيجية للاتصال لدعم الجهود

إن مثل هذا التحول الكبير يحتاج إلى التواصل المستمر. ويجب أن تبقى كافة الأطراف في المنظمة على اطلاع مستمر بما يحدث ، و أهميته، وكيف سوف يؤثر ذلك عليهم، ومالذي ستكتسبه المنظمة من هذا التغيير. إن التواصل الدائم يضمن انخراط كافة الأطراف و يدعم جهود التغيير.

الخطوة السابعة: إعداد نموذج الجدارات لممارسي الموارد البشرية، والمدراء و العاملين

تتناول العديد من دراسات الجدارات إدارة الموارد البشرية، والإدارة التشغيلية والعديد من المجموعات الوظيفية. الهدف من هذه الخطوة هو سؤال كافة الأطراف في المنظمة عن أثار منهج الجدارات على الأدوار، و الجدارات ، وعلى مخرجات العمل أو النتائج المتوقعة من ممارسي الموارد البشرية، و المدراء و العاملين.

الخطوة الثامنة: تثقيف ممارسي الموارد البشرية، والمدراء التشغيليين، والعاملين حول أدوارهم في العملية المبنية على أساس الجدارات

لا يتوقع من العاملين أن يغيروا أداءهم ما لم يمتلكوا المهارات و المعارف و السلوكيات المطلوبة لذلك . يشكل تثقيف العاملين جزءا مهما من الانتقال من إدارة الموارد البشرية على أساس الوظائف إلى الانتقال إلى إدارة الموارد البشرية على أساس الجدارات..

الخطوة التاسعة: التخطيط لمشروع تجريبي

يجب الإعداد لتجربة المشروع في واحد أو أكثر من قطاعات الموارد البشرية. و يجب أن يحدد المشروع التجريبي كلا مما يلي:

- مالذي سوف يحدث؟
 - من هي الأطراف المشاركة و ماهو دور كل منها؟
 - ماهو الجدول الزمني لتحقيق المشروع أو مخرجاته؟
 - بالطريقة المتبعة لتقييم النتائج؟
- في هذه المرحلة يجب أن يتم التفكير أيضا بتقييم المشروع التجريبي ككل. مثلا، ماهي المعلومات التي قد تكون أكثر إقناعا لمتخذي القرار؟ وكيف يمكن جمع هذه المعلومات؟

ماهي مشاكل الموارد البشرية التي سيتم تناولها من خلال استخدام منهج الجدارات؟ و من ثم تطوير المقاييس لمتابعة المشروع و تقييمه.

الخطوة العاشرة: تطبيق المشروع التجريبي

إن التطبيق الفعلي يحتاج إلى انخراط مدير محدد بشكل كامل للإشراف على المشروع بشكل يومي، و لمتابعة مخرجات المشروع ومقارنتها بأهداف المشروع و التأكد من أن المبادرة لا تزال على المسار. إن الفشل في المشروع التجريبي قد يعني انتهاء جهود المشروع المقترح للجدارات. و لذلك، فإنه يجب على مدير المشروع أن يمتلك القدرة على طلب الموارد اللازمة لتطبيق المشروع، و يجب أن يبقى كافة الأطراف على اطلاع دائم بكل مخرجات المشروع.

الخطوة الحادي عشر: تقييم نتائج المشروع التجريبي بشكل مستمر و إعداد المراجعات اللازمة

لا يكفي فقط إدارة المشروع التجريبي. بل يجب أيضا جمع المعلومات حول النتائج. قد يتردد متخذو القرار في المنظمة عن تسخير المزيد من الموارد لتوسعة نطاق المشروع دون الحصول على نتائج ملموسة تفوق تكلفة تنفيذ المشروع. إن التقييم المستمر مهم جدا للحفاظ على مسار المشروع ، إذ قد يعمل مدير المشروع على اتخاذ إجراءات تصحيحية و ذلك للحفاظ على المحاذاة بين مخرجات المشروع و أهداف المنظمة.

09. شروط بناء و تطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات:¹

يحتاج بناء و تطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات في المنظمة إلى توفير البيئة التنظيمية التي تسمح لهذا الأسلوب بالنجاح، و المتمثلة في جملة من الشروط الواجب توفرها، نبرز أهمها فيمايلي:

- تحليل بعض المحددات التنظيمية التي تؤثر على أي أسلوب إداري بالمنظمة ، كالثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي ، نمط الاتصالات و نمط القيادة، إذ يجب أن تكون ملائمة لتطبيق هذا الأسلوب إذ يجب أن تكون ملائمة لتطبيق هذا الأسلوب، وهذا يتطلب تفكير انتقالي يركز على الانفتاح، التطويرة إحداث التغيير.

¹مقدود، وهيبه، مرجع سابق، ص. 91.

- البحث و الحصول على دعم العاملين في كل المستويات التنظيمية، لأنه بدون دعمهم لن ينجح الأسلوب ، و من أجل ذلك تعمل على استغراقهم الوظيفي¹ لجعلهم منغمسين و محبين لمعهم، كما تعمل على زرع روح التعاون بين الأفراد و الجماعات ، لأن هذا يعتبر شكل من أشكال التنسيق في مجال العمل، كل ذلك يزيد من إبراز كفاءاتهم مما يسمح بإثراء مخزون الكفاءات الذي يسمح بتميز مخزون المنظمة.

- هيكلة أسلوب الإدارة بالكفاءات ، إذ يجب أن تكون الأهداف المقترحة واضحة ، و ذلك بتحديد كل المفاهيم و المبادئ التي تسمح بتسهيل الاستيعاب و فهم الأفراد في المنظمة هذا الأسلوب، و بالتالي تقبلهم و اعترافهم به، بالإضافة إلى تحديد الطرق ، و الأدوات و رزنامة العمليات و غيرها.

- وضع في المقدمة الكفاءات الأساسية التي ستحق لها مزايا تنافسية ، بالرغم من عدم إهمالها للكفاءات الأخرى التي قد تكون كفاءات إستراتيجية في وقت لاحق، وخاصة مع التغير المستمر للمحيط و تعقده ، ويكون ذلك أساسا بتحديد الوظائف الحيوية (الأساسية)

- توفير الموارد اللازمة لتطبيق هذا الأسلوب التسييري سواء كانت مادية ، مالية أو تنظيمية.

- الرؤية المشتركة التي تساعد المنظمة في إعادة تعريف و تحديد كيفية توفير المنتجات و الخدمات و تلبية ما هو مطلوب منها، إذ تعكس قدرة تصور المستقبل المرغوب، الذي يتم إدراكه من قبل الإدارة العليا و جميع مستويات المنظمة، وبالتالي يمكن القول أن قابلية تطوير الرؤية المشتركة في المنظمة يمكن هذه الأخيرة أن تدير و تكيف إستراتيجيتها و نشاطاتها بما يتناغم مع حركة التغير في البيئة المتغيرة، مما يجعلها قادرة على تجديد نفسها و تحقيق مستوى أداء متفوق، من خلال إمكانية إعادة بناء هياكل أهدافها الإستراتيجية و أدوارها و ممارستها و الاستيعاب لفعلها المحقق و المتوقع ، وتهم الاختلاف بين ما ينبغي أن يبقى ثابتا و ما ينبغي أن يتغير و بين التحديات التي تتغير و فلسفة المنظمة التي لا تتغير، وبهذا فالرؤية تعطي انطبعا و إدراكا لنوع البيئة التي تطمح

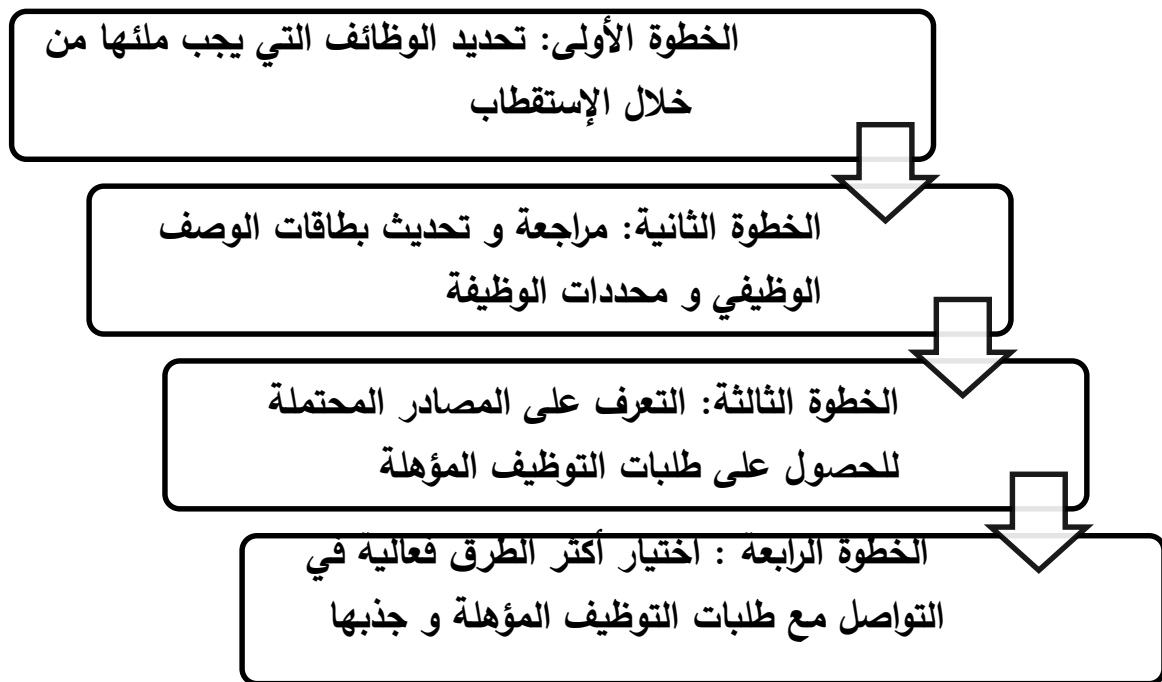
¹ الاستغراق الوظيفي يمثل الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها و يستشعر أهميتها ، و لهذا فالأمر هنا مرتبط بالنواحي العقلية و العاطفية معا، بمعنى الارتباط النفسي بين الفرد و وظيفته، إذ يعد واحدا من أهم المداخل المستخدمة لتنمية و تحسين جودة حياة العامل.

المنظمة الاستفادة منها في إطار خصوصية الوسائل التي يتم استخدامها لتحقيق النهايات المرغوبة.

10. استخدام واختيار العاملين باستخدام الكفاءات:¹

1.10. العملية التقليدية لاختيار العاملين واستقطابهم:

إن العملية التقليدية للاستقطاب تتطلب من ممارسي إدارة الموارد البشرية أن يقوموا بأربع خطوات أساسية كما هو موضح في الشكل:



الشكل رقم (03): العملية التقليدية لاختيار العاملين واستقطابهم

الخطوة الأولى:

تحديد الوظائف التي يجب ملؤها من خلال الاستقطاب: تتصرف المنظمات بناء على فلسفات مختلفة للاستقطاب. إحدى هذه الفلسفات تشجع الاستقطاب المستمر لطلبات التوظيف بغض النظر عن عدد الوظائف الشاغرة .

الخطوة الثانية: مراجعة و تحديث بطاقة الوصف الوظيفي و محددات الوظيفة: بطاقة الوصف الوظيفي تحدد المهام التي سيقوم بها شاغل الوظيفة. أما محددات الوظيفة فهي

¹ حمود، خضير كاظم، المرجع السابق، ص.185.

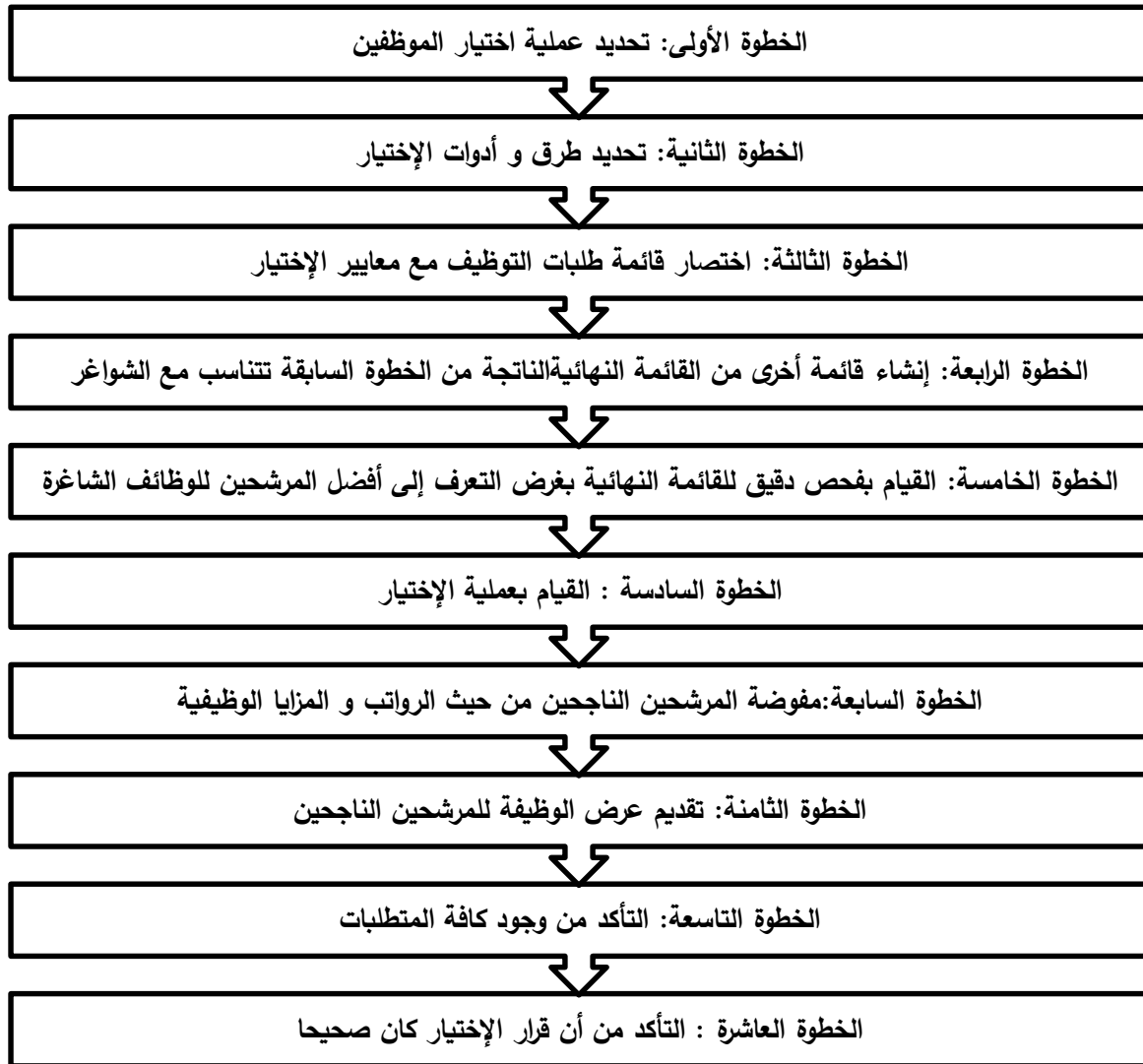
تحدد المؤهلات المطلوبة. و بدون بطاقات الوصف الوظيفي المحدثة و المحددات الوظيفية لن يستطيع ممارسو الموارد البشرية من غربة طلبات التوظيف من خلال مقارنة المؤهلات الفردية مع متطلبات العمل.

الخطوة الثالثة: التعرف إلى المصادر المحتملة للحصول على طلبات التوظيف المؤهلة. وبشكل عام ، غالبا ما يكون الاستقطاب مرتبطا بهذه الخطوة بشكل كبير ، و يمكن أن تكون طلبات التوظيف إما من داخل أو من خارج المنظمة .

الخطوة الرابعة: اختيار وسائل التواصل و جذب طلبات التوظيف المؤهلة

غالبا ما تتضمن هذه الخطوة تسويق المنظمة بالنسبة لطلبات التوظيف المحتملة. وبعد ذلك غالبا ما يختار الأشخاص بأنفسهم الطريقة التي يودون فيها تقديم طلبات التوظيف بناء على تصورهم للمنظمة و مقارنتها بخصائص الشخصية. وهناك طرق عديدة يتبعها ممارسو الموارد البشرية مثل العروض التقديمية و الزيارات الميدانية إلى الجامعات ومعارض الوظائف و فرص العمل التي تقدمها المنظمات في فترة الصيف. بكلمات أخرى يجب على المنظمة أن تجد طريقة لجذب الانتباه إليها و الإشارة إلى أنها مكان جيد للعمل.

الطريقة التقليدية في اختيار العاملين تبدأ من حيث ينتهي الاستقطاب، و تتطلب عملية الاختيار من ممارسي الموارد البشرية اتخاذ حوالي 10 خطوات.



الشكل رقم(04) : الطريقة التقليدية في اختيار العاملين

2.10. الاستقطاب والاختيار باستخدام الكفاءات:

تبدأ عملية الاستقطاب على أساس الكفاءات عندما يعمل قادة المنظمة على تجديد أدوار العمل الأساسية و الوظائف أو أية مناصب أخرى تحتاج إلى جهود الاستقطاب، و يتضمن هذا أيضا وضع الأولويات من خلال أن يتفق متخذو القرار في المنظمة على الإطار الزمني لعملية الاستقطاب. تتطلب هذه العملية جهدا ووقتا أكثر من عملية الاستقطاب و الاختيار التقليديتين.

بعد أن يقوم قادة المنظمة بتحديد حاجات الاستقطاب، فإنه يجب عليهم أن يؤكدوا على صحة الأوصاف و المحددات الوظيفية للشواغر التي يجب ملأها، و يمكن الحصول على

مثل هذه المعلومات من خلال تحليل الوظائف، والتي يجب أن تتماشى مع المتطلبات التالية :

- يجب أن تكون مخرجات العمل و الأنشطة و المهام واضحة بما في ذلك الجدارات و المؤشرات السلوكية ، و يجب أن تكون في انسجام تام مع إستراتيجية المنظمة و أن يكون المدراء متفهمين معها.

- يجب أن تكون الجدارات المطلوبة للأداء الناجح للعمل سارية و صالحة و تخدم الغرض المطلوب.

تسعى المنظمات في المرحلة الأخيرة من الاستقطاب إلى البحث عن مقدمي الطلبات و لكنه من المهم جدا أن يعمل متخذو القرار على التعرف على الجدارات المطلوبة وتلك التي لا يمكن تطويرها من خلال التدريب ، و يجب الحصول عليها من خلال الاستقطاب و الاختيار، على سبيل المثال ، يعتقد معظم الناس أنه من الصعب جدا - إذا لم يكن من المستحيل - تدريب العاملين الجدد على الاستمرارية و قدرة التحمل و بالتالي يجب إعطاء الأهمية الكافية لهذه الجدارات خلال عملية الاستقطاب و الاختيار.

3.10. نموذج استقطاب واختيار العاملين باستخدام الكفاءات:¹

كيف يمكن للمنظمة أن تعمل على استقطاب و اختيار العاملين باستخدام الجدارات ؟ إن الفرق الأساسي بين المنهجين التقليدي و الجدارات يكمن بشكل كبير في أن الجدارات يمكن توثيقها و مناقشتها من خلال المقابلات الرسمية و يمكن إظهارها في الوظيفة. النموذج التالي يمكن تطبيقه عند تنفيذ الاستقطاب و الاختيار باستخدام الجدارات في كافة أرجاء المنظمة أو على وظائف محددة.

¹ حمود، خضير كاظم، المرجع السابق، ص.205.



الشكل رقم: (05): الاستقطاب و الاختيار باستخدام الجدارات

1- تحديد حاجات الاستقطاب:

يجب أن يكون كل إجراء للاستقطاب عبارة عن إحدى مخرجات عملية تخطيط الكوادر البشرية باستخدام الجدارات. ولذلك، فإن الخطوة الأولى في هذا النموذج تتطلب من قادة المنظمة أن يعودوا إلى خطط نظام الموارد البشرية لديهم واحتساب احتياجات الاستقطاب من ناحية استراتيجية. و كنتيجة لهذا البحث، فإنهم يجب أن يكونوا قادرين على الإجابة عن مثل الأسئلة التالية: ماهي المخرجات أو النتائج التي سيكون العاملون المستقطبون قادرين على إنجازها؟ كيف يمكن لهذه المخرجات أو النتائج أن تساهم في النجاح الاستراتيجي للمنظمة؟ هل تستطيع المنظمة الاستمرار في تحقيق أهداف العمل الإستراتيجية دون ملأ هذه الوظائف؟ ماهو أفضل وقت لتطبيق هذه الوظيفة؟ هل سيعمل

إظهار الجدارات المطلوبة على تمكين المرشحين الناجحين في الأداء الأمثل لهذه الوظيفة، ماهي أفضل المصادر لهذه الجدارات؟

2- إكمال توثيق الوظيفة:

مع بدء أنشطة الاستقطاب، يجب أن تبدأ دائرة الموارد البشرية بإتمام توثيق الوظائف على شكل أوصاف أو محددات وظيفية. و خلال القيام بذلك، يجب أن يراعي ممارسوا الموارد البشرية أن الجدارات هي أساس الأداء و أن الأوصاف الوظيفية ماهي إلا انعكاس آخر الجدارات. و يجب تجميع معلومات الوظائف بشكل كامل، وذلك لأن البيانات التي سيتم تحليلها تكون جزءا من توثيق الوظيفة. و يجب البحث في معلومات تحليل الوظائف التالية:

- مخرجات أو منتجات العمل.
- أنشطة العمل.
- مهام العمل.
- الجدارات و المؤشرات السلوكية المرتبطة بها.
- نموذج الجدارات.
- بالإضافة لما سبق، فإن مدير القطاع المسؤول عن الوظيفة يجب أن يقوم بتحديد ماهو مهم مما يلي:
- المؤهلات و المتطلبات العلمية.
- نماذج العمل من المخرجات الناجحة.
- الخبرات المطلوبة و المدة.
- متطلبات الرخص المهنية و رخص المزاولة المطلوبة أكاديميا، و مهنيا، و حكوميا، أو من أي جهة أخرى.
- أي متطلبات أخرى ترتبط بقدرة العامل و قابليته على إكمال العمل.

الخطوة الثالثة: تحديد مصادر الاستقطاب

في هذه الخطوة من العملية، يقوم ممارسو الموارد البشرية بتحديد مصادر الاستقطاب للمرشحين طبعاً بمساعدة مدير القطاع الذي يشرف على الوظيفة. و يجب أن يعمل مختص الموارد البشرية مع المدير و الآخرين في قطاع العمل على التعرف على مصادر المواهب التقليدية و غير التقليدية و بذلك تكون المعلومات عن الوظيفة متوفرة. و قد يكون من المفيد أيضاً تحليل المصادر التي يأتي منها أصحاب الأداء الأمثل مع ملاحظة المصادر التاريخية لأفضل المواهب.

الخطوة الرابعة: إيجاد مواد للاستقطاب و تنفيذ عملية الاستقطاب

الهدف الرئيسي من هذه المرحلة هو تشجيع الأشخاص الكفؤين و المؤهلين بشكل عال و أصحاب الأداء الأمثل على التعبير عن رغبتهم في الالتحاق بالوظيفة المطروحة. إن محتويات مواد الاستقطاب في هذه المرحلة تكون مهمة جداً، إذ يجب ان تعكس قيم المنظمة ورؤيتها و أهم الجدارات لديها و التي تهدف إلى تشجيع الأشخاص ذوي الأداء الأمثل المحتمل إلى التقدم للعمل لدى المنظمة وبالتالي مشاركتها في رؤيتها و قيمها.

الخطوة الخامسة: تحديد معايير الاختيار

مع بدء عملية الاختيار و ذلك للتعين، يجب أن يقوم ممارسو الموارد البشرية و عملائهم من القطاعات الأخرى في المنظمة بتحديد المعايير التي يجب استخدامها و يجب أن يتفقوا على الخليط الصحيح من المعلومات التي يستقبلونها من المرشحين مع إعطاء وزن لكل عامل و ذلك لتقييم قوة جدارات المرشحين و التنبؤ باحتمالية النجاح في العمل. ماهي المعلومات التي من الممكن استخدامها لوضع معايير الاختيار؟ يجب ان تقوم المنظمات باستخدام البنود التالية لجمع المعلومات من المرشحين:

- 1- طلبات التوظيف و التي تكون مصممة بشكل خاص لجمع معلومات مفصلة عن الجدارات بالإضافة إلى المعلومات التقليدية.
- 2- تقايم الجدارات المعبأة من قبل أشخاص مؤهلين.
- 3- الإنجازات المهنية و الأكاديمية و الحياتية.
- 4- تقايم الاختبارات النفسية إن وجدت.

5 - تقييم عينات العمل.

6- الشهادات.

7-رخص مزاولة المهنة.

8- التقييم من قبل الزملاء، المدراء المباشرين، أو المرؤوسين.

9- أي بيانات من مراكز التقييم المختصة إن وجدت.

الخطوة السادسة: غربلة المرشحين

عادة ما تستقبل المنظمة العديد من الطلبات لوظيفة قد أعلنت عنها، و تبعا لذلك فإنه سيتم اختيار أكثر الأشخاص الواعدين للمقابلات أو إتمام عملية الاختيار. إن إجراء المقابلات الرسمية مع المرشحين الناجحين يشكل المرحلة التالية من عملية الغربلة.

الخطوة السابعة: تدريب من يجرون المقابلات على إجراء القابلات السلوكية مع المرشحين.

إن أسئلة المقابلات التقليدية مثل أخبرني قليلا عن نفسك قد تزود ممثل المنظمة بمعلومات لا يحتاجها عن العامل و مدى ملائمة للوظيفة، عندما يتم استخدام أسلوب منضبط و مخطط له فإن

إن المقابلات تركز فقط على العمل الذي يجب أن يقوم به المرشح الناجح، وعلاقة خبراته بهذا العمل و الجدارات التي يقدمها المرشح و يمكن استخدامها في إخراج النتائج المتوقعة. إن العملية وحدها جيدة، و لكنها تكون أفضل خصوصا إذا ما تم تدريب من يجرون اللقاءات و تهيأتهم من قبل مدربين معتمدين و جعلهم يمارسون المقابلات السلوكية لأغراض اختيار العاملين.

الخطوة الثامنة: إتمام تقييم الأداء و تحضير قائمة توصيات الاختيار و اختيار المرشحين

بعد أن تقوم لجنة المقابلات بإتمام تقييم الجدارات و توصيات الاختيار، فإنه يجب القيام بالاختيار . عادة ما تقوم لجنة المقابلات بإرسال تقرير حول جدارات المرشح إلى متخذ القرار. و يقوم أعضاء اللجنة أيضا بتحليل الجدارات القوية لدى المرشحين مقارنة مع

متطلبات العمل. يجب أن يكون التقرير موضوعيا، عادلا و بعيدا عن التحيز. و يجب أن لا يؤثر تقرير اللجنة أبدا على قرار مدير القطاع.

الخطوة التاسعة: التحقق من مؤهلات المرشحين الذين تم اختيارهم

قبل تقديم عرض العمل، من الضروري التحقق من مؤهلات المرشحين المفضلين كما هي مقدمة في طلبات التوظيف و خلال مرحلة المقابلة.

الخطوة العاشرة: مناقشة المزايا و المكافآت مع المرشحين الناجحين و تقديم عرض العمل بعد قبول المنظمة و المرشح

يتم إجراء هذه الخطوة تماما كما في عملية التعيين التقليدية. ولكن يجب أن يتذكر ممثلو المنظمة هنا أن المنظمة تسعى لشراء سلعة ذات قيمة مهمة جدا، وهي الجدارات الإنسانية.

الخطوة الحادي عشر: التحقق من صحة الاختيار

بما أن العامل على رأس عمله الآن، فإن السؤال المهم هو: هل كان الاختيار صحيحا؟ إذا نتجت عن عملية الاستقطاب و التعيين باستخدام الجدارات نتائج جيدة على مستوى المنظمة، فإن هذا يعني أن النظام يعمل. إن أكثر طريقة مباشرة للتأكد فيما إذا كان الاختيار صحيحا من خلال فحص العامل الجديد خلال أوقات محددة من تاريخ تعيينه مع ملاحظة إتاحة الوقت الكافي للعامل لكي يتم إنتاج المخرجات المتوقعة ماهي البيانات التي يستطيع أي باحث أن يجمعها للتأكد من صحة قرار التعيين؟ إن الإجابة عن هذا السؤال تكون من خلال ملاحظة مايلي:

ماهي مخرجات تقييم الجدارات حاليا مقارنة بتلك التي تمت عند التعيين
ماهي أفكار العاملين الذين تم تعيينهم، و مشاعرهم، وإجراءاتهم نحو أدائهم في العمل و المنظمة و العملاء و هل يتناسب مع هذه الجهات؟

11. المهارات الواجب توفرها في مدير المكتبة أو مركز المعلومات:

هناك مجموعة من المهارات التي يجب توفرها في مدير المكتبة أو مركز المعلومات في عالم اليوم:¹

¹همشري، عمر أحمد، مرجع سبق ذكره. ص.36.

أولاً: مهارات فنية: تتعلق بتملك مدير المكتبة أو مركز المعلومات، مهارات التزويد و الفهرسة و التصنيف و الكشف و الاستخلاص واسترجاع المعلومات و الحاسوب و تطبيقاته، وغيرها من المهارات الفنية حتى يستطيع توجيهه رؤوسيه فيها ، ومعالجة الأخطاء في هذه المجالات لدى ظهورها.

ثانياً: مهارات فكرية أو عقلية: وتتعلم بتملك مدير المكتبة أو مركز المعلومات لمهارات التفكير الناقد البناء، والتحليل المنطقي و معرفة علاقة الجزئيات بالكلية و دورها فيها، و مهارات التفكير الإبتكاري و الإبداعي. إذ تعد مهارة الابتكار و الإبداع من المؤشرات المهمة للاستدلال على مدير المكتبة أو مركز المعلومات العصري. فالمدير المبتكر أو المبدع هو ذاك الذي لديه ملكة سرعة الإحساس بالمشكلات و هو الذي تتوافر لديه الأفكار الجديدة للتطوير أو حل المشكلات، و هو الشخص المرن لأن المرونة تعطي صاحبها إمكانية رؤية الأشياء في منظار جديد ومن زوايا مختلفة فنجدته يربط بين الأمور و يوفق بينها سعياً للخروج بنتائج جديدة، وهو الذي تجمع أفكاره بين الأصالة و الحداثة معا وصولاً لحل مشكلة موجودة أو إيجاد خدمة أو منتج جديد. وهو الشخص الذي يعمل على الارتقاء بالمناخ الإبداعي في المكتبة أو مركز المعلومات، ويضع معايير و أنظمة خاصة لتقييم الابتكار أو الإبداع والأفكار الإبداعية .

ثالثاً: مهارات إدارية: هناك مجموعة من المهارات الإدارية التي لا بد من توافرها في مدير المكتبة أو مركز المعلومات العصري.

1- مهارات إدارة الأفراد : Personnel Management

تعد وظيفة إدارة الأفراد وفق أسس و أساليب علمية صحيحة من الوظائف المهمة لمدير المكتبة أو مركز المعلومات، والتي تستدعي توافر مهارات فنية و إنسانية من جانبه في هذا المجال، و من المهارات الأساسية التي يجب توافرها لدى المدير في هذا المجال مايلي:

مهارات تحديد العمل و تحديد الاحتياجات المستقبلية من العمالة، ومهارة اختيار الأفراد في ضوء الوصف الوظيفي للوظائف المطلوبة، ومهارات التخطيط لتنمية الأفراد وظيفياً ومهنياً و تقنياً و الارتقاء بمستوياتهم المعرفية و المهارية لتحقيق الأداء المتميز في العمل ،

ومهارات الاتصال و مهارات الإرشاد و التوجيه و التعليم، و مهارات تفويض الصلاحيات و مهارات تنمية روح العمل الجماعي ، و مهارات وضع النظم التحفيزية الملائمة و مهارات إدارة الأداء .

ويقع على مدير المكتبة أو مركز المعلومات أيضا أن يطور مهاراته في فهم السلوك البشري و طبيعة الشخصية الإنسانية وأن يتعمق في فهمها. فالعاملون في المكتبات و مراكز المعلومات يختلفون فيما بينهم من حيث الطباع و السلوك و الصفات و الخلفيات و الاتجاهات، لذا يجب على مدير المكتبة أن يكون مدير المكتبة مدركا وفاهما بشكل عميق لسلوك الموظفين.

2- مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات: Decision making

عملية اتخاذ القرار هي عملية ذهنية تتضمن الإحساس بالمشكلة و تشخيصها ، و معرفة الأسباب الكامنة وراءها، و البحث عن الحلول الممكنة و المقارنة بينها لاختيار الأفضل منها ، و تطبيق الحل المختار، و تقييم نتائج التطبيق لذا، يحتاج المدير إلى مهارات متنوعة تساعد في هذا المجال منها: مهارة الإبداع و الابتكار، مهارة الإحساس بالمشكلات و التنبؤ بها و التخطيط لمواجهةها، و مهارات إدارة الوقت وجدولته واستغلال و توفير الوقت الكافي لعملية اتخاذ القرار، و مهارات إدارة التفاوض ، و مهارة جمع المعلومات وتحليلها.

3- مهارات الاتصال: Communication Skills

يعد الاتصال جوهر العملية الإدارية ومحورها، إذ تعتمد وظائف التخطيط و التنظيم و الإشراف و الرقابة واتخاذ القرارات على الاتصال بشكل كبير، لذا، تعد مهارة الاتصال من المهارات الأساسية الواجب توفرها في مدير المكتبة أو مركز المعلومات.

ومن المهارات الأساسية التي يجب على مدير المكتبة أو مركز المعلومات امتلاكها في هذا المجال مايلي: مهارات الاتصال غير الرسمية مع رؤوسيه مثل الاتصالات التي تتم أثناء جولات العمل أو الحفلات أو المناسبات المختلفة التي لا تأخذ الطابع الرسمي ، و مهارات الاتصال الرسمية (الاتصال النازل، والاتصال الصاعد، والاتصال الأفقي)، و مهارات الحديث الشفهي مثل اختيار نغمة الصوت المناسبة، أو قوة الصوت و درجة خشونته، والتحكم في سرعة اللسان و مخارج الحروف و الكلمات و تجنب المعاني و

الكلمات الصعبة و غيرها. وعليه أيضا امتلاك مهارات الاتصال الكتابي مثل كتابة الرسائل و المذكرات و المقالات والخطابات والتقارير، و غيرها، ومهارات استخدام الوسائل السمعية البصرية مثل الأفلام و أفلام الفيديو الصور و الملصقات و الشفافيات وغيرها أثناء الاجتماعات و اللقاءات و الأحاديث الرسمية أو الخاصة.و أيضا مهارة استخدام الهاتف و التكنولوجيا الأخرى خاصة الفاكس و الحاسوب في نقل الرسائل و الأوامر و التوجيهات و الإرشادات المستعجلة. و يقدم الحاسوب من خلال البريد الإلكتروني خدمة اتصال فعالة و سريعة للمديرين في المكتبات و مراكز المعلومات في هذا المجال.

4- مهارات إحداث التغيير و إدارته: Change management skills

أصبح امتلاك مهارات إحداث التغيير و إدارته من المهارات المهمة اللازمة توافرها لدى المديرين في المكتبات و مراكز المعلومات، ومن هذه المهارات نذكر مايلي: مهارات التنبؤ بالتغيير و التخطيط له، مهارات الإتصال، مهارات إدارة التكنولوجيا الحديثة، مهارة إعادة تصميم الوظائف و المهام بما يتناسب مع التطورات الجديدة، مهارات تحريك الأفراد و الأجهزة و المعدات بين الوظائف و الأعمال في الدوائر و الأقسام و الشعب، و مهارات تطوير أساليب العمل و إجراءاته، ومهارات إعداد الأفراد للتكيف مع التغيير و التعامل معه، و مهارات إشراك الأفراد المتوقع تأثرهم بالتغيير في عملية صنع قرار التغيير بما يجعلهم ملتزمين أدبيا بتحقيق التغيير المطلوب .

5- مهارات بناء الفريق: Team Building Skills

يعد العمل بروح الفريق عملية أساسية من عمليات النمو المهني للعاملين في المكتبات و مراكز المعلومات و يهدف إلى مساعدتهم على تنمية مهاراتهم لتحقيق أغراض و أهداف المكتبة و مراكز المعلومات التي يعملون فيها من خلال تنمية المعارف و تعديل الاتجاهات و تغيير السلوك وزيادة قدرات الأداء لديهم.لذا، تعد مهارات بناء الفريق من المهارات المهمة الواجب توفرها في مديري المكتبات و مراكز المعلومات.

و من المهارات الأساسية التي يجب على مديري المكتبات و مراكز المعلومات امتلاكها في هذا المجال مهارة اختيار أعضاء الفريق و إشراكهم في اختيار بعضهم بعضا، ومهارة إقناع العاملين بضرورة ضم الكفاءات و الخبرات المناسبة حتى يسهل على الفريق أداء

مهامهم ، ومهارات التحديد الدقيق لموارد الفريق واستخدامها طبقا للحاجة إليها، ومهارات اختيار القواعد التي يعمل بها الفريق، ومهارات توجيه الفريق و إرشاده في العمل، ومهارات إدارة الصراع الذي قد يكون بين أعضاء الفريق، ومهارات توازن الأدوار بين أعضاء الفريق ومهارات بناء مناخ الثقة و التعاون بين أعضاء الفريق، ومهارات الاتصال و مهارات تقييم أداء الفريق.

6- مهارات إدارة الوقت: Time Mngement Skills

من المهارات الأساسية التي لا بد من توافرها لدى مدير المكتبة أو مركز المعلومات في هذا المجال مايلي: مهارة تنظيم الوقت و توزيعه وجدولته بشكل واقعيو سليم، ومهارات الإتصال الشفوي و الكتابي و مهارة إدارة تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات (الحاسوب، الفاكس، الهاتف، وغيرها) واستعمالها بشكل فعال، ومهارات تطوير العمل الجماعي أو عمل الفريق، ومهارات جمع المعلومات و الحقائق عن العمل و الاستعداد له ، و مهارات التفكير الإبداعي و الابتكاري، ومهارات فهم السلوك، ومهارات إدارة الاجتماعات، ومهارة إدارة مضيعات الوقت والتعامل معها بشكل فاعل مثل مهارات إدارة المقاطعات الشخصية و الزيارات المفاجئة أو غير المخطط لها، ومهارات الإدارة بالتفويض، و الغدارة بالأهداف، و الإدارة الذاتية.

7- مهارات إدارة الأزمات: Crisis Management Skills

تواجه المكتبات و مراكز المعلومات كغيرها من المنظمات أزمات مختلفة بين الحين و الآخر تتعلق بالأفراد وبالدوائر و الأقسام، أو بالمكتبة أو مركز المعلومات ككل. وتختلف الأزمات عن الأشكال القريبة منها مثل المشكلات و الكوارث والصراعات و النزاعات التي تؤدي إلى إصابة المقومات أو الأعمدة الرئيسية للفرد في قيمه واتجاهاته وللدائرة أو القسم أو المكتبة في أهدافها ووسائلها، وتفقد القرار في أحيان كثيرة القدرة على السيطرة على الأمور.

تحدث الأزمات في المكتبات ومراكز المعلومات لأسباب كثيرة منها: نقص المعلومات أو وجود أخطاء في المعلومات أو وجود أخطاء في المعلومات نفسها، والإعتماد على الجوانب العاطفية أو الوجدانية في تفسير الأمور أكثر من الجوانب العقلية ، وضعف

المهارات القيادية ونقص الواضح في الميزانيات، و ضغوط الوقت ، وضغوط التكنولوجيا الجديدة، وغياب الأهداف و تعارضها، والجمود في أساليب العمل و الأداء، وضعف الروح المعنوية والشائعات وسوء الإدارة، ومقاومة التغيير، وفقدان الديمقراطية المهنية و بروز الديكتاتورية الإدارية وغيرها، بالإضافة إلى الضغوط الخارجية المتمثلة بالضغوط السياسية و الاقتصادية والاجتماعية و القانونية، وغيرها من الضغوط التي قد تواجهها المكتبات و مراكز المعلومات و من المهارات الواجب توافرها لدى مديري المكتبات ومراكز المعلومات في هذا المجال مايلي:

مهارات إدارة الموقف، مهارات تشكيل فريق إدارة الأزمة، ومهارات تطوير نظام شخصي للإنذار المبكر من الأزمات، مهارات الاتصال، مهارات القيادة، ومهارات نهج أسلوب علمي في دراسة الأزمة وتحليلها و مواجهتها، ومهارات اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة للوقاية من الأزمة وتحليلها ومواجهتها، ومهارات اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة للوقاية من الأزمة أو النقص من آثارها و السيطرة على حركتها، ومهارات تطوير استراتيجيات و تكتيكات للتعامل مع الأزمات مثل إستراتيجية وقف نمو الأزمة، وإستراتيجية تجزئة الأزمة، وإستراتيجية إجهاد الفكر الصانع للأزمة وإستراتيجية تغيير مسار الأزمة، وغيرها من الاستراتيجيات و التكتيكات التي تكفل تعاملًا منطقيًا مع الأزمة، وصولًا إلى نهاية مقبولة لها.

8- مهارات متصلة بالمعلومات: Information Skills

تعد مهارات المعلومات جزءًا أساسيًا من نظام الفاعلية لمديري المكتبات ومراكز المعلومات. إذ تكون المعلومات نقطة ارتكاز رئيسة للإدارة الحديثة و محور اهتمامها، وذلك مال المعلومات من أهمية في نجاح العملية الإدارية ، وفي زيادة الفاعلية الإدارية و التنمية الإدارية ، فالعملية الإدارية في المكتبات و مراكز المعلومات بوظائفها المختلفة، كالنخطيط و التنظيم والإشراف و التوجيه و الرقابة، هي في النهاية سلسلة من عمليات اتخاذ القرارات، التي يتوقف نجاحها على توافر المعلومات الكافية، وبالمواصفات الكمية والنوعية و الزمنية المناسبة. إذ أنه من المعروف أن كفاية الإدارة تعتمد بشكل كبير على جودة القرارات الإدارية التي تتخذها.

و من المهارات الأساسية الواجب توافرها في مدير المكتبة أو مركز المعلومات في هذا المجال مايلي:

مهارات تجميع البيانات و المعلومات و الحصول عليها من مصادرها الأساسية، ومهارات تنظيم المعلومات و تحليلها واستخراج نتائجها، ومهارات استرجاع المعلومات، ومهارات تبادل المعلومات ، ومهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات وخاصة الحواسيب و شبكات المعلومات.

9- مهارات التفاوض Negotiation Skills:

من المعروف أن التفاوض أصبح جزءا لا يتجزأ من حياة المكتبة أو مركز المعلومات اليومية. فالمكتبة بحاجة إلى التفاوض بشأن مختلف القضايا الإدارية و المالية مع المؤسسة الأم التي تتبعها. وهي بحاجة إليه لحل المشكلات و الأزمات التي تنشأ بينها و بين الناشرين فيما يتعلق بالأسعار و نسب الحسم و تأخر مصادر المعلومات المطلوبة أو ضياع بعضها أو تمزقه لدى التوريد أو مخالفة ما يصل منها لما هو مطلوب. و المكتبة بحاجة أيضا لحل المشكلات اليومية مع المستفيدين و شكاوهم و طلباتهم المختلفة. وهي بحاجة إلى الوصول إلى حلول مرضية لدى إبرامها عقود شراء تكنولوجيا المعلومات وخاصة فيما يتعلق بمواصفاتها و أسعارها وصيانتها و الغرامات المترتبة على مخالفة على مخالفة بنود العقد أو الاتفاقية، وغيرها من الأمور و القضايا التي تستلزم التفاوض بشأنها.

و من المهارات المهمة التي يجب على مدير المكتبة أو مركز المعلومات تملكها في هذا المجال مايلي:

مهارات الاتصال و التعامل مع الآخرين، ومهارات استغلال الوقت و مهارات التقدير الصحيح للأمور، ومهارات صناعة القرار و التحكم بالأمور بدرجة قوية ، و مهارات إعادة ترتيب المشكلات و تقييم البدائل و إعادة بناء المواقف بما يتناسب مع الظروف و التطورات ، مهارات الابتكار و توليد الأفكار ومهارة السيطرة على الأعصاب و التحكم في التصرفات، و مهارات استخدام بعض الاستراتيجيات و التكتيكات التي تمكنه من زيادة تأثيره في النشاط التفاوضي.

12. أهمية عملية اختيار العاملين¹:

- إن الفرز الفعال للأشخاص الذين يتقدمون للعمل في المنشأة هم بسبب التكاليف العالية التي يمكن أن تتحملها المنشأة في اجتذاب و تعيين الأشخاص الذين يتقدمون للعمل فيها.
- إن أداء القائم بعملية الاختيار (المدير أو مدير الأفراد) يعتمد على درجة أداء مساعديه (إن العاملين الذين لا يملكون القدرات التنافسية سوف لا ينجزون أعمالهم بفعالية.
- إن عملية الاختيار السليم مهمة للتأكد على قانونية و شرعية إجراءات الاختيار ، إذ أن تشريعات معظم الدول تنص على ضرورة المساواة في التعيين و عدم التمييز في المعاملة ضد الأقليات. (إجراءات الاختيار الأساسية الفعالة تعتبر أساسية).

13. مصادر اختيار القوى العاملة:²

1.13. المصادر الداخلية:

تعتمد المنشأة في المصادر الداخلية عند تعبئة الوظائف الشاغرة فيها على العاملين الذين تتوافر فيهم متطلبات الوظيفة و مؤهلات الأشخاص المطلوبة، و يستخدم في هذا النوع من المصادر أسلوبان أساسيان هما:

1- الترقية من الداخل: و يقصد بها ترقية أحد العاملين إلى الوظيفة الشاغرة و التي تكون في العادة ذات مسؤوليات أعلى من وظيفته الحالية. وقد يكون هذا الشخص من بين العاملين في نفس الإدارة أو القسم، و يمكن نقل شخص من إدارة إلى أخرى في حالة تعذر ترقية شخص إلى تلك الوظيفة من نفس الدائرة.

2- الإعلان و التنافس: و هو القيام بالإعلان داخليا و ذالك عن طريق لوحة الإعلانات في المنشأة أو عن طريق إصدار و توزيع و تعميم بذالك على العاملين لإعلامهم بوجود وظيفة أو وظائف شاغرة مع تحديد متطلبات و مؤهلات تلك الوظائف . و في نفس الوقت إعطاء الفرصة لكل من يعتقد أنه مؤهل لتلك الوظيفة بعد أن تكون إدارة الأفراد في المنشأة قد قامت بتوضيح المعايير و الأسس التي سوف يتم الاعتماد عليها في عملية الاختيار.

¹ سلمان، زيد، مرجع سابق، ص.36.

² سلمان، زيد، مرجع سابق، ص.38.

2.13. المصادر الخارجية:

تلجأ المنشأة إلى المصادر الخارجية للحصول على الأفراد المناسبين لتعيينهم في الوظائف الشاغرة، و من بين أهم المصادر الخارجية التي يمكن اللجوء إليها هي:

- 1- الإعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال وسائل الإعلان المختلفة مثل المذيع و التلفاز و دور عرض الأفلام و الصحف و المجلات و غيرها.
- 2- طلبات الاستخدام و قوائم الانتظار.
- 3- الإعلان في الجامعات و الكليات ومراكز التدريب و المعاهد و المدارس المختلفة .
- 4- مكاتب التوظيف أو وكالات الاستخدام العامة و الخاصة.
- 5- نقابات العمل.
- 6- توصيات العاملين في المنشأة بمن يعرفونهم من ذوي الخبرة و الكفاءة .

14. الصفات الواجب توفرها في مدير المكتبة¹:

لقد تباينت الآراء في تحديد الصفات الشخصية التي يجب توفرها في مديري المكتبات أو مراكز المعلومات أو المديرين الآخرين في المستويات الإدارية الأخرى فيها. كما تظهر الدراسات والبحوث فيضا كبيرا من هذه الصفات نستخلص منها مايلي : الشخصية المتميزة ، و سعة الأفق و التفكير، و حب الاستطلاع، و البحث و التنقيب و الابتكار و التجديد، و المبادأة و الذكاء، و الحس و الخبرة و الرغبة المستمرة في العلم و التعلم، و المرونة و ضبط النفس، و اللباقة و الحماس، و النشاط و الحيوية ، و النضوج و الإتزان ، و الروح المعنوية العالية، و العدل و الإنصاف، و حب الناس و الرغبة الصادقة في خدمتهم، و التواضع و السماحة، و الحزم و حسن التصرف، و الثقافة العالية، و بعد النظر و البصيرة، و الحكم الصائب للأمور و غيرها من الصفات الشخصية المحببة.

و يتفق خبراء الإدارة المعاصرة و خبراء المكتبات ومراكز المعلومات على صعوبة العثور على أشخاص تتوافر فيهم كل تلك الصفات أو حتى معظمها و يشيرون إلى أن التجربة الواقعية أثبتت أن هناك عددا كبيرا من المديرين الناجحين لا تتوافر فيهم كل تلك الصفات، كما أن هناك عددا من المديرين يتوافر فيهم قدر كبير قدر كبير من الصفات السابقة و لكنهم بالرغم من ذلك غير ناجحين، و ذلك بسبب عوامل

¹أحمد الهمشري، عمر. المرجع السابق. ص.36.

مختلفة أهمها قلة الموارد و الإمكانيات، و يؤكد الخبراء من هذا المنطق ضرورة توفر حد أدنى و معقول من هذه الصفات في المدير المتوقع.

15. خصائص مدير المكتبة أو مركز المعلومات الفعال:¹

على المدير الفعال أن يتحلى ب مجموعة من الخصائص التي تساعده على إدارة المكتبة منها:

- الاهتمام بالعاملين و الإنتاجية: فالمدير الفعال هو الذي يرسخ قاعدة ان يكون العمل خاضعا لمعايير و توقعات أدائية محددة يطلق العنان لقدرات العاملين و طاقاتهم، و أن لا يتم النظر إلى العاملين كأنهم آلات تعمل، فإن ذلك يزيد من تدمرهم في العمل و لا يشاركون في تحقيق الأهداف التي رسمتها الإدارة للمكتبة.

- تخصيص الوقت للعمل فقط: إن المدير الفعال هو الذي يبذل قصارى جهده في العمل و تنظيم إدارة المكتبة أو مركز المعلومات الذي يشرف عليه، ويعمل على تطوير المنشأة و حل المشكلات و اتخاذ القرارات و تدريب رؤوسيه و تحسين علاقاتهم بالآخرين بحيث يعمل الجميع في جو اجتماعي مريح.

- استخدام الأسلوب العام في التعامل مع الرؤوسين: على المدير الفعال لقاء رؤوسيه بين الفينة و الأخرى ، وأن يتدارس معهم الهموم و القضايا العامة في العمل و أن يشجعهم على القيام بالمهام المناطة بهم.

- بناء روح العمل الجماعي و تنميتها: يسعى المدير للعمل بانتظام مع رؤوسيه بطريقة يسمح لهم بالحديث عن مشاكلهم و طرح أفكار و تكوين اتجاهات بناءة و تعزيز و تطوير العمل الجماعي و أن يعمل الموظفين بروح الفريق في تأدية الأعمال و الواجبات المطلوبة منهم.

- إبقاء الرؤوسين على معرفة مستمرة بسير العمل و تطوراتها: على المدير الفعال أن يتخذ الخطوات لإبقاء رؤوسيه على اطلاع مستمر بما يدور حولهم من أمور و مستجدات و ما يحدث في المكتبة يؤثر في حياتهم العملية اليومية و التغذية الراجعة لهم يساعد في تطوير و زيادة الإنتاجية.

- السماح للرؤوسين بتبادل الآراء فيما بينهم و بين الإدارة: فالمدير الفعال الذي يعترف بمحدودية قدراته و إمكانياته، ويسعى للحصول على المعلومات و النصيحة من الآخرين، فهو

¹بدير، أحمد. 2008، المدخل لدراسة علم المكتبات و مراكز المعلومات. عمان : دار الحامد، ص. 79.

منفتح على المعلومات اللازمة و الضرورية من أي مصدر كان عن تحت إشرافه، و لا يشعر بالخطر أو التهديد عندما يطرح العاملون أفكارا جديدة مخالفة لأفكاره تؤدي لتحقيق أداء أفضل.

- التخفيف من الضغط وقت الأزمات: المدير الفعال هو الذي يواجه الأزمات بالتخفيف من الضغوط على رؤوسيه وحثهم على بذل أقصى جهد مما يقلل من الوقوع في الأخطاء، و مما يخفف حدة الأزمة و تلافي أثارها.

- تأثير المدير على رؤسائه في المؤسسة الأم: المدير الفعال هو الذي لديه القدرة و القوة و المهارة في إقناع رؤسائه في المؤسسة الأم التي تتبعها المكتبة بقدر ما يؤثر على رؤوسيه.

- تقليل الفروق بين المدير و المرؤوسين و بين فئات العاملين أنفسهم: إن المدير الفعال هو الذي يعمل على الفروقات بين المستوى التنفيذي و الإشراف للعمل الإداري ، ويعمل على تأكيد الانسياب الحر للمعلومات من مختلف الوحدات الإدارية بحيث يشعر الموظف بالحرية و الارتياح عندما يبدي رأيه و يعمل على تأكيد المساواة بين رؤوسيه.

- الاستعداد للقيام بالأعمال الصغيرة اليومية: المدير الفعال هو الذي يوفق بين العمل الإداري و العمل الفني بحيث يستطيع مساعدة رؤوسيه و تقديم العون لهم للتغلب على الصعوبات التي تواجههم.

- قدرة المدير على التنبؤ باتجاهات التكنولوجيا و تأثيرها على الأفراد: المدير الفعال هو الذي يتعلم كيف يستوعب ديناميكية التكنولوجيا و أن يتنبأ باتجاه التغير فيها و سرعة الاستفادة من المزايا التي توفرها التكنولوجيا للمكتبة أو مركز المعلومات و يتنبأ بالآثار الاقتصادية لهذه التكنولوجيا على العمل و تأثيرها على خدمات المعلومات و المستفيدين و العاملين.

- المرونة في مواجهة التغير في بيئة العمل: المدير الفعال الذي لديه القدرة على إحداث بعض التغير لمواجهة الظروف المتجددة و المستجدة و تشمل الظروف المتغيرة التغير في حجم المكتبة أو مركز المعلومات، ودخول التكنولوجيا و التغير في دوافع العاملين و المستفيدين و التغيرات الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية و البيئية. فالمدير الفعال الذي يكون قادرا على اتخاذ القرار لتعديل سياساته و إستراتيجيته في العمل لتكون بيئة العمل مرنة بالشكل الكافي تستقطب التكنولوجيا الحديثة.

- متابعة المدير للبحوث و التطورات في مجالات على المكتبات و المعلومات و الإدارة: المدير الفعال هو الذي يؤمن بالتعليم الذاتي المستمر و يعمل على تطوير نفسه في مجال

المكتبات و المعلومات و الإدارة و غيرها من العلوم. و هو الذي يتابع التطورات الحديثة من خلال حضور المؤتمرات و الندوات و المحاضرات و المشاركة فيها.

16. عوائق الإدارة بالكفاءات: إن من بين أهم معوقات تطبيق الإدارة بالكفاءات نذكر مايلي:

- عدم وجود نموذج موحد لمنهج الكفاءات و كذلك للتسيير بالكفاءات فكل مؤسسة لها تطبيق خاص بها تبعا لأوضاعها و إمكانياتها و الأهداف التي تسعى إليها من خلال اعتماد هذا الأسلوب في التسيير.
- الاختلاف الموجود في تحديد مصطلح الكفاءة في حد ذاته، و عدم تجدرها في ثقافة بعض المؤسسات.
- ضعف في التزام بعض المسيرين و المديرين بالمنهج فمديرو المؤسسات يجب أن يدعموا و يؤيدوا و يساندوا منهج التسيير المتمحور على الكفاءات، وإلا فالفشل سيكون حتميا.
- نقص تناسق تطبيقات التسيير التي يجب إعادة النظر فيها تبعا لتكامل المستويات المختلفة لمنهج الكفاءة ككل، ودرجة الاندماج فيما بينها.

خلاصة الفصل:

مما سبق يمكن القول أن النظرة إلى الموارد البشرية تغيرت في عصرنا الحالي من نظرة تقليدية إلى نظرة حديثة حيث أصبحت مختلف المنظمات اليوم تولي هذه الموارد أهمية بالغة مقارنة بالموارد الأخرى وذلك بتخصيص مصلحة أو قسم متخصص يهتم بشؤون الموظف من خلال الحفاظ عليه وتنميته بشكل فعال.

إن المكتبات الجامعية اليوم مطالبة بالاهتمام بالكفاءات أكثر من أي وقت مضى إذا أرادت مواكبة التطورات الهائلة في جميع المجالات، إن هذا الاهتمام يكون من خلال التكوين المستمر و التحفيز المادي و المعنوي إضافة إلى إشراك الموظف في مختلف القرارات و الاهتمام باقتراحاته و انشغالاته و ترقيةهم إضافة إلى العمل علنا لاختيار الجيد للموظفين قبل التعيين الذي يعتبر خطوة مهمة جدا فالعنصر البشري الكفاء أصبح العامل الأساسي لتحقيق النجاح .

وفي الأخير يمكننا القول أن الإدارة بالكفاءات في المكتبات الجامعية لها أهمية بالغة فهي تعزز الكفاءات الفردية و ترتقي بأداء الفريق ككل لذا فعلى مديري المكتبات توفير البنية التحتية المناسبة و تحديد الأولويات و الاستراتيجيات اللازمة لتقديم خدمات متميزة للمستفيدين.

الفصل الرابع

تقديم المكتبات الجامعية محل الدراسة

تمهيد:

تعتبر المكتبة المركزية العنصر الحيوي للجامعة، من خلال المهام الكبيرة الموكلة لها من تدعيم البرامج التعليمية وتوفير الحاجيات الوثائقية للمجتمع الأكاديمي على اختلاف مستوياته وتخصصاته العلمية من طلبة وباحثين وأساتذة، فهي تقدم خدمات كثيرة مباشرة وغير مباشرة كما تسعى إلى مواكبة التطورات الكبيرة في مهام وخدمات المكتبات الجامعية في ظل البيئة الرقمية، من خلال الاعتماد على تكنولوجيات الاتصال والإعلام ، واستغلال التقنيات الرقمية في أداء المهام وتطوير الخدمات، ما يسمح بالتنقل من البيئة التقليدية إلى البيئة الحديثة بما يتوفر من إمكانيات مادية وأطر بشرية.

من خلال هذا الفصل نحاول التعرف على المكتبات المركزية لجامعات الوسط عينه الدراسة وذلك بتقديم نبذة تاريخية عن تأسيس كل مكتبة وكذا وضع بطاقة فنية لها، مع العمل على التفصيل الدقيق في الإطارات البشرية المكونة لكل مكتبة وذكر التخصصات العلمية ومستواهم الدراسي وكذا المناصب الموفرة لهم وتوزيعهم على مختلف المصالح ، هذا بغية التوصل إلى درجة الاعتماد على الإدارة بالكفاءات واستخدام الإطارات المؤهلة لإدارة هذه المكتبات.

1. التعريف بالمكتبات الجامعية لجامعات الجزائر وسط محل الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على سبعة مكتبات جامعية وهي كل من المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة، المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين - باب الزوار، المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين - باب الزوار، المكتبة المركزية لجامعة محمد بوقرة - بومرداس، المكتبة المركزية لجامعة مولود معمري - تيزي وزو، المكتبة المركزية لجامعة زيان عاشور - الجلفة، المكتبة المركزية لجامعة عمار ثلجي - الأغواط، المكتبة المركزية لجامعة الحاج موسى أق أخموك - تامنغست.

1.1. المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة:

تعد المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 من أقدم المكتبات في أفريقيا و العالم العربي يعود تأسيسها لسنة 1833، حيث كانت عبارة عن مكتبة صغيرة تابعة لمدرسة الطب تضم حوالي 800 مجلد أغلبيته من وزارة الحرب الفرنسية.

بداية من 13 مارس 1884 تم ترحيل المكتبة إلى بناية جديدة بشارع هنري مارتن ليتم نقلها مرة أخرى إلى مقرها الحالي وسط الحرم الجامعي لجامعة الجزائر 1 بموجب القانون الصادر في 20 ديسمبر 1879 المتعلق بالتعليم العالي حيث كانت تضم حوالي مجلد 14000، تعرضت المكتبة لحريق مهول في 7 جوان 1962 خسرت من خلاله رصيدا وثائقيا معتبرا و تم إعادة ترميمها و افتتاحها بعد الاستقلال في 12 أبريل 1968.

تتربع المكتبة على مساحة إجمالية قدرت ب 5500 م²، و تحوي رصيدا ثريا موجهة لخدمة الباحثين قدر بحوالي 303526 عنوان، موزعين كما يلي 197910 كتب، الكتب النادرة 999، الأطروحات 103620 كتب البرايل 100، الخرائط 764، الأقراص المضغوطة 133،¹ في حين بلغ عدد المسجلين في المكتبة 1945 في السنة الجامعية 2022 - 2023.²

¹ موقع مكتبة جامعة الجزائر 1 [على الخط]. [تم الاطلاع يوم: 28 أوت 2023]. متاح على الرابط: <https://www.univ-alger.dz>

²Yahi, Leila, 2022. Biland'activité de la bibliothèque centrale d'Alger 1. p.32.

2.1. المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين للعلوم والتكنولوجيا باب الزوار:¹

تقع المكتبة المركزية لجامعة باب الزوار وسط الحرم الجامعي تم تدشينها رسميا سنة 1986 بمساحة إجمالية قدرها 7000م²، موزعة على طابقين كما يلي:

الطابق العلوي: يضم الفضاءات التالية:

- قاعة مطالعة بطاقة استيعاب 1200 مقعد.
- فضاء الإنترنت الويفي.
- فضاء للبحث الببليوغرافي.
- فضاء للرفوف المفتوحة.
- بنك إعارة.

الطابق الأرضي: يضم الفضاءات التالية:

- فضاء لذوي الاحتياجات الخاصة: موجه للأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة للاطلاع على الوثائق الرقمية: الكتب الإلكترونية، والنص الكامل للأطروحات و قواعد البيانات على الإنترنت "SNDL"، إضافة إلى خدمة الربط بالويفي.
- قاعة مخصصة للأساتذة و طلبة مابعد التدرج: بقدرة استيعاب 72 مقعد.
- مكتب مديرة المكتبة و 24 مكتب خاصة بمختلف المصالح المكونة للمكتبة إضافة إلى مخزن الكتب و الأطروحات.

3.1 المكتبة المركزية لجامعة امحمد بوقرة - بومرداس:²

تقع المكتبة المركزية الجامعية في وسط مدينة بومرداس، مقابلة للمعهد الجزائري للبتترول AP او مجاورة لمعهد الهندسة الكهربائية و الإلكترونيك IGEE، تم تدشينها من طرف رئيس الجمهورية في أكتوبر 2004، هي تابعة إداريا مباشرة لرئاسة الجامعة.

تتربع المكتبة على مساحة إجمالية قدرها 3348م²، موزعة كالتالي:

- المخزن 648م² بطاقة استيعاب 100 ألف نسخة.

¹ الموقع الإلكتروني للمكتبة المركزية لجامعة العلوم والتكنولوجيا هواري بومدين باب الزوار [على الخط]. [تم الاطلاع يوم: 15 فيفري 2022]. متاح على الرابط: https://bu.usthb.dz/?page_id=4339.

²مقابلة مع مدير المكتبة المركزية لجامعة بومرداس بتاريخ 10 جانفي 2022.

- قاعات المطالعة 2484 م² بطاقة استيعاب تتسع لحوالي 1000 مقعد.

تضم المكتبة رصيد وثائقي متنوع سواء من حيث اللغة أو من حيث نوع الوثيقة حيث بلغ رصيدها الوثائقي الإجمالي 37342 عنوان سنة 2022، وهي تعتمد على التصنيف العشري العالمي في تصنيف مقتنياتها. بلغ عدد المسجلين بالمكتبة 4315 في السنة الجامعية 2022-2023.

4.1 . المكتبة المركزية لجامعة مولود معمري - تيزي وزو:¹

تأسست المكتبة الجامعية مولود معمري بتيزي وزو مع نشأة الجامعة وذلك في سنة 1977 وسط جامعة مولود معمري و قد عرفت عدة تحولات:

1978: تقع وسط مدينة تيزي وزو "سينما " "ستوديو"

1979: في الطابق الأرضي لقسم اللغة العربية

1980: في الطابق الأرضي لقسم اللغة الفرنسية، معهد الهندسة المدنية

1983 إلى جويلية 2008 تشغل بناية ذات 03 طوابق بحسناوة و بعد الترحيل الذي شهدته في 06

سبتمبر 2008 من حسناوة 01 إلى حسناوة 02 BASTOS أصبحت تشغل مبنى مكون من 04 طوابق. بمساحة إجمالية قدرت ب 3000م² و بطاقة استيعاب قدرت ب 400 مقعد.

بلغ الرصيد الإجمالي للمكتبة 33163 عنوان موزعين كمايلي الكتب 27124،

الدوريات 811، الأطروحات 4637، القواميس 536 قواعد البيانات 28 SSDL

بلغ عدد المسجلين في المكتبة 5509 مسجل في السنة الجامعية 2022 - 2023

5.1 . المكتبة المركزية لجامعة زيان عاشور - الجلفة:²

تم افتتاح المكتبة بصفة رسمية من طرف رئيس الجمهورية في 4 جويلية 2003، تحتوي على ثلاثة طوابق :

- الطابق الأرضي: يحتوي على مبنى الإدارة. مكتب الاستقبال وقاعة المخزن و قاعة للدوريات ومكتب المدير بالإضافة للأربعة مصالح.

¹ مقابلة مع مديرة المكتبة المركزية لجامعة مولود معمري بتيزي وزو بتاريخ 22 مارس 2022.

² الموقع الإلكتروني لجامعة الجلفة زيان عاشور [على الخط]. [تم الاطلاع يوم 20 فيفري 2022]. متاح على الرابط: http://www.univ-djelfa.dz/ar/?page_id=89

- **الطابق الأول:** يحتوي على مخبر للغات طاقة استيعابه 24 مقعد بالإضافة إلى قاعة مطالعة للطلبة بطاقة استيعاب 250 مقعد، كما يوجد بنك للإعارة إضافة إلى قاعة لمعالجة الكتب.
- **الطابق الثاني:** يحتوي على قاعة للمطالعة خاصة بالطلبة قدرت طاقة استيعابها بحوالي 250 مقعد، إضافة إلى قاعة للانترنت التي تحوي 40 مقعد مخصصة للطلبة قيد التخرج والأساتذة.
- **الطابق الثالث:** به قاعة خاصة بالباحثين و طلبة ما بعد التدرج ، طاقة استيعابها أكثر من 300 مقعد بالإضافة إلى فهرس آلي ومطبوع.

تفتح المكتبة أبوابها من الأحد إلى الخميس من الساعة 8:00 إلى الساعة 16:00.

بلغ الرصيد الوثائقي للمكتبة 6392 عنوان موزعين كمايلي: 6000 كتب، 30 أطروحة، 30 مجلة، 250 مذكرة ماستر، قواميس و موسوعات 75، 07 قواعد البيانات .

6.1 . المكتبة المركزية لجامعة عمار ثليجي - الأغواط¹:

افتتحت المكتبة المركزية في سبتمبر 2005 من طرف السيد رئيس الجمهورية، بسعة 500 مقعد، تتربع على مساحة قدرها 7225م². و تتكون من ثلاثة طوابق تحتوي على مصالح مختلفة تساهم في إنجاز مهام المكتبة بصورة جيدة. تقع المكتبة المركزية مباشرة أمام مركز الإعلام الآلي و خلفها المركز الطبي و بريد الجزائر. بلغ عدد المسجلين في المكتبة 7402 من الطلبة و 2104 من الأساتذة و الباحثين.

الطابق الأرضي:

- مكتب الإعلام و التوجيه: مهمته السهر على النظام، المراقبة، و تنظيم حركة الطلاب داخل المكتبة.

- شبك الإعارة: تتم فيه عملية الإعارة، توجيه الطلبة و مساعدتهم في أبحاثهم.

- 3قاعة المطالعة : هذه القاعة مجهزة ب 190 مقعد الطلبة.

- قاعة البحث : مجهزة ب 19 جهاز حاسوب لتمكين الطلبة من البحث الببليوغرافي في قاعدة البيانات الخاصة بالمكتبة.

¹ الموقع الإلكتروني لجامعة عمار ثليجي الأغواط [على الخط].[تم الاطلاع عليه يوم 20 فيفري 2022]. متاح على الرابط: [https:// lagh-](https://lagh-univ.dz/bibliotheque-bibliotheque-centrales-presentation)

[univ.dz/bibliotheque-bibliotheque-centrales-presentation](https://lagh-univ.dz/bibliotheque-bibliotheque-centrales-presentation)

- قاعة الانترنت : مجهزة بـ 52 جهاز حاسوب حيث يتم تقديم مساعدة تقنية للطلبة، من أجل التصفح على شبكة الإنترنت مع وجود خدمة WIFI .

- إدارة المكتبة :

- مكتب محافظ المكتبة .

- مكتب التوجيه.

- مكتب البحث الببليوغرافي.

- مكتب الاقتناءات .

- قاعة عرض.

الطابق الأول:

- قاعة الانترنت للأساتذة: مجهزة بـ 15 جهاز حاسوب .

- قاعة المطالعة للطلبة: مجهزة بـ 190 مقعد.

- مكتب المعالجة.

الطابق الثاني:

-قاعة المطالعة للطلبة: مجهزة بـ 190 مقعد.

-مكتب المذكرات : تحتوى على أطروحات الدكتوراه و الماجستير و مذكرات التخرج.

- مكتب الدوريات و المجلات: تحتوي على 103 عناوين، كما تقدم كتيبات ودليل التدريس في الجامعات الأجنبية.

7.1. المكتبة المركزية لجامعة أمين العقال الحاج موسى آق أخاموك - تامنغست¹:

المكتبة المركزية لجامعة تامنغست هي مؤسسة ثقافية ذات طابع علمي وثقافي تم تدشينها في 7 جانفي 2019 تتربع على مساحة إجمالية قدرت بـ 1977.04 م² طاقة استيعاب قدرت بحوالي 500 مقعد ، تعمل على خدمة الطلبة والأساتذة والباحثين من خلال مصالحها المختلفة الاقتناء، المعالجة و التوجيه و البحث الببليوغرافي تتبع المكتبة نظام الرفوف المفتوحة، حيث تم تقسيم قاعات المطالعة وفق عدد المعاهد الموجودة بالجامعة وهي خمسة قاعات أو فضاءات للمطالعة على النحو التالي:

¹ موقع المكتبة المركزية لجامعة تامنغست [على الخط]. [تم الاطلاع عليه يوم : 20 فيفري 2022] . متاح على الرابط: <https://bu.univ-tam.dz>

- معهد الآداب و اللغات الأجنبية في الطابق الأرضي ب 68 مقعد متاح.
- الحقوق و العلوم السياسية في الطابق الأرضي ب 75 مقعد متاح.
- العلوم الإنسانية و الاجتماعية في الطابق الأرضي ب 80 مقعد متاح.
- العلوم الاقتصادية في الطابق العلوي ب 80 مقعد متاح.
- العلوم التكنولوجية في الطابق العلوي ب 80 مقعد متاح .

2. الموارد البشرية في المكتبات الجامعية محل الدراسة

1.2. توزيع الموظفين بالمكتبات الجامعية لجامعات الوسط حسب التخصص

يختلف عدد الموظفين ومستواهم العلمي ورتبهم الإدارية من مكتبة إلى أخرى، سنحاول التفصيل في كل واحدة منهم فيما يلي.

1.1.2. المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة:

يتوزع الموظفون في المكتبة حسب التخصص العلمي على النحو التالي:

التخصص	العدد	النسبة %
علم المكتبات و التوثيق	25	38
إعلام ألي	06	09
تخصصات أخرى	34	52
المجموع	65	100

الجدول رقم(23): عددالموظفينفي المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 حسب التخصص

تحتاج المكتبات الجامعية في عصرنا الحالي إلى موظفين من جميع التخصصات نظرا لتعدد المهام التي أصبحت تقوم بها إلى جانب مهامها التقليدية المتمثلة في اقتناء و معالجة و بث المعلومات، من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم 23 نلاحظ أن إجمالي الموظفين في المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 قد بلغ 65 موظف غالبيتهمفي تخصصات مختلفة مثل الإدارة، المحاسبة، السكرتارية، أعوان أمن و هذا بنسبة بلغت 52% وهذا راجع لتعدد مهام ووظائف المكتبة و كذلك سياسة التوظيف المتبعة التي لا تعتمد على توظيف المكتبيين فقط.

في المرتبة الثانية نجد الموظفين في تخصص علم المكتبات و التوثيق بنسبة 38 % للقيام بأعمال الاقتناء و الفهرسة و التكشيف و التصنيف لجميع أنواع الوثائق التي تصل إلى المكتبة. في المرتبة الأخيرة نجد موظفين متخصصين في الإعلام الآلي من أجل السهر على السير الحسن للنظام الآلي للمكتبة و موقعها الإلكتروني وصفحة الفايسبوك إضافة إلى صيانة مختلف أجهزة الإعلام الآلي.

2.1.2. المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين للعلوم والتكنولوجيا باب الزوار

يتوزع الموظفون في المكتبة حسب التخصص كما يلي:

النسبة %	العدد	التخصص
53	28	علم المكتبات و التوثيق
11	06	إعلام آلي
36	19	تخصصات أخرى
100	53	المجموع

الجدول رقم (24): عدد الموظفين في المكتبة لجامعة باب الزوار حسب التخصص

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم 24 نلاحظ أن أغلبية موظفي المكتبة المركزية لجامعة باب الزوار من تخصص علم المكتبات و التوثيق بالمقارنة بالتخصصات الأخرى حيث يشكلون نسبة 53% فيما توزع باقي الموظفين على التخصصات الأخرى كالترجمة و المحاسبة بنسبة 36 % ثم تخصص الإعلام الآلي بنسبة 11%.

3.1.2. المكتبة المركزية لجامعة امحمد بوقرة - بومرداس

يتوزع الموظفون في المكتبة حسب التخصص كما يلي:

النسبة %	العدد	التخصص
41	26	علم المكتبات و التوثيق
11	7	إعلام آلي
48	30	تخصصات أخرى
100	63	المجموع

الجدول رقم (25): عدد الموظفين في المكتبة المركزية لجامعة بومرداس حسب التخصص

نلاحظ من خلال الجدول رقم 25 أن عدد الموظفين في المكتبة المركزية لجامعة امحمد بوقرة بومرداس قد بلغ 63 موظف من بينهم 30 موظف في تخصصات مختلفة مثل عون أمن، عامل مهني، كاتبة ، مترجم وغيرهم من التخصصات التي لا تستغني عنها المكتبة من أجل أداء مهامها. في المرتبة الثانية نجد 26 موظف في تخصص علم المكتبات و التوثيق أي بنسبة 41 % من إجمالي الموظفين وذلك من أجل القيام بمختلف الأعمال التقنية المتعلقة بالمكتبة مثل الفهرسة و التصنيف أي معالجة جميع أنواع الوثائق والعمل على إيصالها للباحثين عن طريق توفير وسائل البحث الضرورية لذلك. في المرتبة الأخيرة نجد 7 موظفين في تخصص الإعلام الآلي أي بنسبة 11 % من مجموع الموظفين.

4.1.2. المكتبة المركزية لجامعة مولود معمري تيزي وزو:

يتوزع الموظفون في المكتبة حسب التخصص على النحو التالي:

النسبة %	العدد	التخصص
67	37	علم المكتبات و التوثيق
10	05	إعلام آلي
23	13	تخصصات أخرى
100	55	المجموع

الجدول رقم(26): عدد الموظفين في المكتبة المركزية لجامعة تيزي وزو حسب التخصص

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم 26، نلاحظ أن عدد المتخصصين في علم المكتبات و التوثيق يمثلون الأغلبية في المكتبة المركزية لجامعة بومرداس بنسبة بلغت 67 %، في المرتبة الثانية نجد الموظفون في تخصصات أخرى بنسبة بلغت 23 % مثل السكرتارية ، أعوان الأمن ، عون مكتب وغيرها من التخصصات التي تساعد في أداء مختلف الأعمال في المكتبة الجامعية ، في المرتبة الأخيرة نجد الموظفون في تخصص الإعلام الآلي بنسبة بلغت 10 %.

5.1.2. المكتبة المركزية لجامعة زيان عاشور في الجلفة

يتوزع الموظفون في المكتبة حسب التخصص كما يلي:

النسبة %	العدد	التخصص
75	15	علم المكتبات و التوثيق
00	00	إعلام ألي
25	05	تخصصات أخرى
100	20	المجموع

الجدول رقم(27): عدد الموظفين في المكتبة المركزية لجامعة الجلفة حسب التخصص

من خلال الجدول رقم 27 نلاحظ أن أغلبية الموظفين في المكتبة المركزية لجامعة الجلفة في تخصص علم المكتبات و التوثيق بنسبة بلغت 75% تقابلها نسبة 25% في تخصصات مختلفة مثل الإدارة و أعوان الأمن مع تسجيل عدم وجود موظفين في تخصص الإعلام الآلي نظرا لوجود مصلحة على مستوى رئاسة الجامعة و تبعية المكتبة الكلية لرئاسة الجامعة ، في حالة وجود أعطال يتم الاتصال مباشرة بهم.

6.1.2. المكتبة المركزية لجامعة الأغواط عمار ثليجي

يتوزع الموظفون في المكتبة حسب التخصص كما يلي:

النسبة %	العدد	التخصص
56	18	علم المكتبات و التوثيق
9	03	إعلام ألي
34	11	تخصصات أخرى
100	32	المجموع

جدول رقم(28): عدد الموظفين في المكتبة المركزية لجامعة الأغواط حسب التخصص

من خلال الجدول رقم 28 نلاحظ أن 56% من الموظفين في تخصص علم المكتبات والتوثيق، وهذا يساعد كثيرا في تقديم أحسن الخدمات بجودة كبيرة في مختلف المصالح بحكم التخصص، كما نجد عدة تخصصات أخرى مثل الإعلام الآلي الذي أصبح ضرورة ملحة في المكتبات الجامعية بالنظر إلى التحول إلى التآلية والرقمنة وتقديم الخدمات عن بعد واستعمال أجهزة الإعلام الآلي.

7.1.2. المكتبة المركزية لجامعة تامنغست

يتوزع الموظفون في المكتبة حسب التخصص كما يلي:

التخصص	العدد	النسبة %
علم المكتبات و التوثيق	12	75
إعلام ألي	0	0
تخصصات أخرى	04	25
المجموع	16	100

الجدول رقم (29): عدد الموظفين في المكتبة المركزية لجامعة تامنغست حسب التخصص

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم 29 نلاحظ أن أغلبية الموظفين على مستوى المكتبة المركزية لجامعة تامنغست في تخصص علم المكتبات و التوثيق أي بنسبة 75 % في المرتبة الثانية نجد موظفين في تخصصات أخرى مثل السكرتارية و ملحق إدارة و أعوان أمن بنسبة 25 % من أجل ضمان أداء مختلف الأعمال كالمراسلات الإدارية و الحفاظ على الأمن داخل المكتبة كما نلاحظ عدم وجود متخصصين في الإعلام الآلي ذلك أن المكتبة تابعة مباشرة لرئاسة الجامعة.

2.2. توزيع الموظفين بالمكتبات الجامعية لجامعات الوسط حسب المصالح:

تضم المكتبات المركزية للجامعة أربعة مصالح هي مصلحة الاقتناء، مصلحة المعالجة، مصلحة الإعارة والتوجيه، ومصلحة البحث الببليوغرافي و هذا حسب ما هو وارد في المادة 21 من القرار الوزاري المشترك الصادر في الجريدة الرسمية في 24 أوت 2004 و الذي يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية و المعهد و ملحقة الجامعة و مصالحها المشتركة .

توزيع عدد الموظفين على مصالح المكتبات الجامعية يختلف من مكتبة إلى أخرى، و هذا راجع لطبيعة مهام كل مصلحة.

1.2.2. المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة:

يتوزع الموظفون على مختلف مصالح المكتبة حسب الرتب الإدارية كما يبينه الجدول الموالي:

اسم المصلحة	الرتبة	العدد	المنصب	المؤهلات و الشهادات
مصلحة الاقتناء	محافظ المكتبات الجامعية	01	رئيس مصلحة	ليسانس علم مكتبات
	ملحق بالمكتبات ج.م.2	02		ليسانس/ رتبة عن طريق الاختيار بعد خبرة 10 سنوات
	ملحق بالمكتبات ج.م.1	01		DEUA / رتبة عن طريق

الاختبار بعد خبرة 10 سنوات				
DEUA		01	مساعد مكتبات	
ماستر علم المكتبات		01	وثائقي أمين محفوظات	
شهادة مركز التكوين المهني		01	تقني سامي في الإعلام الآلي	
		07	المجموع	
ماستر علم المكتبات		01	محافظ المكتبات الجامعية	مصلحة المعالجة
ماستر علم المكتبات و دبلوم DTBA	01 رئيس مصلحة	03	ملحق بالمكتبات ج.م.2	
ترقية عن طريق الاختبار بعد خبرة 10 سنوات				
DEUA		01	ملحق بالمكتبات ج.م.1	
- ماستر إعلام واتصال			آخرون	
- ماستر إعلام واتصال		01	- ملحق رئيسي للإدارة	
- ليسانس حقوق		02	- متصرف رئيسي	
- ليسانس علم المكتبات		01	-متصرف	
		09	المجموع	
DEUA	رئيس مصلحة	01	ملحق بالمكتبات ج.م.2	مصلحة التوجيه
-ليسانس علم المكتبات -بالخبرة		02	ملحق بالمكتبات ج.م.1	
الخبرة		01	مساعد مكتبات	
الخبرة		01	عون تقني في المكتبات	
ليسانس علم المكتبات		02	وثائقي أمين محفوظات	
UFC،DEUA		16	آخرون: (ملحق رئيسي للإدارة02، عون مكتب01، تقني في الإعلام الآلي01، عامل مهني صنف 1، حارس09، مساعد مهندس مستوى ثاني في الإعلام الآلي01	
		23	المجموع	
ليسانس علم المكتبات		01	محافظ المكتبات الجامعية	مصلحة البحث
ليسانس علم المكتبات	رئيس المصلحة	01	ملحق بالمكتبات ج.م.2	الببليوغرافي

		01	مساعد مكتبات
		09	آخرون(متصرف 01، عامل مهني 1، 01، منشط جامعي 01، سكرتير 01، ملحق رئيسي للإدارة 02)
		09	المجموع

الجدول رقم(30): توزيع الموظفين على مصالح المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم 30 نلاحظ أن المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 قامت باستحداث مصالح وأقسام أخرى من أجل تسهيل أداء مختلف الأعمال و مسايرة التطورات التكنولوجية و متطلبات المستفيدين، هي مصلحة الإعلام الآلي والمخازن.

-نلاحظ تركيز العدد الكبير من الموظفين على مستوى مصلحة التوجيه ب 23 موظف في تخصصات مختلفة نظرا للأهمية الكبيرة للمصلحة باعتبارها مرآة المكتبة والمهام الكثيرة الموكلة إليها والمتمثلة في تسجيل الطلبة و الأساتذة في المكتبة، ضمان خدمة البحث الببليوغرافي بتوجيه الطلبة لمصادر المعلومات المختلفة، خدمة الإعارة الداخلية و الخارجية، ضمان السير الحسن للمداومة المسائية و أيام السبت، تنظيم التظاهرات العلمية و الثقافية و المعارض بالتنسيق مع الإدارة.

- في المرتبة الثانية تأتي مصلحة المعالجة و مصلحة البحث الببليوغرافي ب 9 موظفين،فبالنسبة لمهام مصلحة المعالجة فإنها تتمثل في معالجة مختلف أنواع الوثائق التي تصل للمكتبة من فهرسة و تكشيف و تصنيف و تحيين فهرس المكتبة، أما مصلحة البحث الببليوغرافي فإن مهامها تتمثل في تسجيل الباحثين في النظام الوطني للتوثيق الإلكتروني SNDL، تكوين الباحثين والأساتذة في استخدام المصادر الإلكترونية وقواعد البيانات في نظام التوثيق الوطني عبر الإنترنت SNDL والبوابة الوطنية للتبليغ عن أطروحات PNST، تطوير كاشفات ومؤشرات البحث وتعريف المستفيدين بأساليب البحث عن المعلومات والمراجع المتاحة، تحيين المستودع الرقمي المؤسسي للجامعة Dspace.

- في المرتبة الثالثة مصلحة الاقتناء ب 7 موظفين أغلبيتهم في تخصص علم المكتبات و التوثيق، موظف واحد فقط في تخصص الإعلام الآلي و هذا راجع لطبيعة المهام الموكلة للمصلحة والمتمثلة فيالإعداد للطلبات الجديدة للاقتناء و متابعة مدى مطابقتها للوثائق المقتناة و ختمها إضافة إلى إنجاز سجل الجرد الخاص بمختلف الوثائق التي تصل إلى المكتبة، تسيير الهبات التي تصل إلى

المكتبة ذلك أنها مصدر رئيسي لإثراء رصيدها الوثائقي منذ افتتاح المكتبة نظرا لمكانتها التاريخية والعلمية لذلك خصصت المكتبة قسما خاصا عبر موقعها الإلكتروني لاستقبال و معالجة الهبات، الإشراف على إيداع الأطروحات.

- في المرتبة الرابعة نجد المخازن فهي ليست مصلحة و إنما قسم يضم 11 موظف من رتب مختلفة لضمان خدمة الإعارة الداخلية و الخارجية و ترتيب الوثائق و الحفاظ عليها.

- في المرتبة الخامسة نجد مصلحة الإعلام الآلي التي تم إضافتها للهيكل التنظيمي الوظيفي للمكتبة وليس لها وجود في الهيكل التنظيمي الرسمي، حيث تضم هذه المصلحة أربعة موظفين متخصصين في الإعلام الآلي، من بين مهامهم السهر على السير الحسن للنظام الآلي للمكتبة وموقعها الإلكتروني و صيانة مختلف الأجهزة.

2.2.2. المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين للعلوم والتكنولوجيا باب الزوار:

يتوزع موظفو المكتبة على المصالح حسب الجدول التالي:

اسم المصلحة	الرتبة	العدد	المنصب	المؤهلات و الشهادات
مصلحة الاقتناء	- ملحق بالمكتبات ج.م.2	01	رئيس مصلحة	ليسانس علم المكتبات
	- ملحق بالمكتبات ج.م.1	03		
	- عون تقني في المكتبات	01		
	- حارس جامعي رئيسي	01		
	المجموع	06		
مصلحة المعالجة	- ملحق بالمكتبات ج.م.2	02	رئيسة / 01	ليسانس علم المكتبات
	- محافظ المكتبات الجامعية	01	معالجة	ليسانس علم المكتبات
	- ملحق بالمكتبات ج.م.1	05		ليسانس علم المكتبات
	- مترجمة ترجمان	01		ليسانس في الترجمة
	- عون حفظ البيانات	01		
	المجموع	10		
	- ملحق بالمكتبات ج.م.2	01	رئيسة مصلحة	
	- ملحق بالمكتبات ج.م.1	06		
مصلحة التوجيه				

		01	-مساعد مكتبات	
		06	- عون تقني في المكتبات	
		01	- عون إداري رئيسي	
		01	- كاتب مديرية رئيسي	
		01	-عامل مهني خارج الصنف	
		01	- حارس متعاقد	
		01	- حارس جامعي رئيسي	
		04	-عامل مهني صنف 1	
		23	المجموع	
	رئيسة مصلحة	01	- ملحق بالمكتبات ج.م.2	مصلحة البحث الببليوغرافي
		01	- متصرف إداري	
		02	المجموع	

الجدول رقم(31): توزيع الموظفين على مصالح المكتبة المركزية لجامعة باب الزوار

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم 31 نلاحظ وجود تباين كبير في توزيع الموظفين على مختلف المصالح بالمكتبة، إذ نجد أغلبية الموظفين متمركزين على مستوى مصلحة التوجيه نظرا للمهام الكبيرة الموكلة لها خاصة التعامل مع المستفيدين بمختلف أنواعهم من طلبة وأساتذة وباحثين، بالإضافة إلى تسجيلهم وإعارة الوثائق وإعادة ترتيبها على الرفوف .

بعدها تأتي المصالح التقنية للمكتبة بأعداد متفاوتة حسب حاجة كل مصلحة للموظفين وكذا المهام الموكلة لها كالمعالجة الفكرية لمختلف أنواع الوثائق ومتابعة عمليات الاقتناء وتنمية المجموعات بالمكتبة والعمل على توجيه الطلبة فيما يخص البحث الببليوغرافي.

3.2.2. المكتبة المركزية لجامعة امحمد بوقرة - بومرداس

يتوزع الموظفون على مصالح المكتبة كما يلي:

اسم المصلحة	الرتبة	العدد	المنصب	المؤهلات و الشهادات
	- رئيس محافظي المكتبات الجامعية	01	مدير المكتبة	ليسانس علم المكتبات و التوثيق
الإقتناء	- محافظ المكتبات الجامعية	01	رئيسة مصلحة الاقتناء	ليسانس علم المكتبات و التوثيق
	-مساعد مكتبات	01		تقني سامي في التوثيق والأرشيف

	01	- عون تقني في المكتبات	سنة ثالثة ثانوي
	01	- ملحق للإدارة	
	04	المجموع	
المعالجة	01	1- ملحق بالمكتبات ج.م.2	01- رئيسة المصلحة
	02	1- ملحق بالمكتبات ج.م.2	01. ليسانس علم المكتبات و التوثيق 01. دبلوم دراسات تطبيقية DEUA
	5	2- ملحق بالمكتبات ج.م.1	01. ليسانس علم المكتبات 03. دبلوم دراسات تطبيقية DEUA 02. تقني سامي في التوثيق و الأرشفة.
	01	3- مساعد مكتبات	تقني سامي في التوثيق و الأرشفة
	01	تقني سامي في الإعلام الآلي	تقني سامي في الإعلام الآلي
	01	تقني في الإعلام الآلي	تقني في الإعلام الآلي
	11	المجموع	
التوجيه	01	1- ملحق بالمكتبات ج.م.2	رئيسة المصلحة
	03	2- ملحق بالمكتبات ج.م.1	تقني سامي في التوثيق و الأرشفة /
	02	3- مساعد مكتبات	تقني سامي في التوثيق و الأرشفة
	03	4- عون تقني في المكتبات	ثالثة ثانوي
	01	5- مساعد وثائقي أمين محفوظات	تقني سامي في التوثيق و الأرشفة
	01	6- كاتبة	ثالثة ثانوي زائد تكوين دبلوم في السكريتارية
	01	عون أمن	مستوى ثالثة ثانوي
	12	المجموع	
البحث الببليوغرافي	01	1- محافظ المكتبات الجامعية 2022	رئيسة المصلحة
	01	2- ملحق بالمكتبات ج.م.1	تقني سامي في التوثيق و الأرشفة
	01	3- مساعد مكتبات	تقني سامي في التوثيق و الأرشفة
	01	4- وثائقي أمين محفوظات	ليسانس علم المكتبات و التوثيق
	4	المجموع	

جدول رقم(32): توزيع الموظفين على مصالح المكتبة المركزية لجامعة بومرداس

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم 32 نلاحظ وجود أقسام تابعة مباشرة لإدارة المكتبة هي قسم الترجمة، قسم الوسائل العامة وقسم الإعلام الآلي، أما توزيع الموظفين على المصالح فيتركز أغلبهم في مصلحة التوجيه¹ حيث بلغ عددهم 12 أغلبيتهم في تخصص علم المكتبات، وتتمثل مهامهم الأساسية في استقبال و توجيه القراء لمختلف مصادر المعلومات وفضاءات المكتبة، تسجيل القراء على قاعدة البيانات في نظام سينجاب (وحدة الإعارة)، الإعارة الداخلية و الخارجية لجميع أنواع الوثائق، تسيير فضاء البحث الببليوغرافي الآلي، تسليم شهادات تبرئة الذمة للطلبة، تسيير المداومة المسائية و أيام السبت.

ثم نجد مصلحة المعالجة تضم المصلحة 11 موظف متخصصين في علم المكتبات والتوثيق والإعلام الآلي، تتمثل مهامهم الأساسية² في معالجة مختلف أنواع الوثائق بالاعتماد على المواصفات والمعايير الدولية.

ثم نجد كل مصلحة الاقتناء ومصلحة البحث الببليوغرافي ب أربع موظفين مع رئيس المصلحة، بالنسبة لمصلحة الاقتناء فإننا نلاحظ من خلال الجدول أنها تضم موظفين في تخصصات مختلفة علم المكتبات والإدارة نظرا لطبيعة المهام الموكلة³ إليها مثل تسيير الاقتناءات الجديدة للمكتبة سواء كانت عن طريق الشراء أو الهبات أو التبادل، وضع أرقام الجرد لجميع أنواع الوثائق، وضع ختم المكتبة لجميع أنواع الوثائق، شراء الكتب لمكتبات الكليات.

بالنسبة لمصلحة البحث الببليوغرافي⁴ تضم هذه المصلحة ثلاث موظفين مختصين في علم المكتبات، إضافة إلى رئيسة المصلحة برتبة محافظ مكتبات، تقوم هذه المصلحة بعدة مهام أبرزها الإشراف على إيداع مذكرات الماجستير وأطروحات الدكتوراه و كل منتج فكري لأساتذة جامعة بومرداس، تسيير الرصيد الوثائقي من مذكرات الماجستير و أطروحات الدكتوراه، معالجتها ووضعها في متناول الباحث، تحيين منصة الإنتاج الفكري للجامعة Dspace، تحيين البوابة الوطنية للإشعار بالأطروحات PNS، تسجيل القراء في النظام الوطني للتوثيق الإلكتروني SNDL.

¹ مقابلة مع رئيسة مصلحة التوجيه بالمكتبة المركزية بتاريخ 23 فيفري 2022

² مقابلة مع رئيسة مصلحة المعالجة بالمكتبة المركزية بتاريخ 24 فيفري 2022

³ مقابلة مع رئيسة مصلحة الاقتناء بالمكتبة المركزية بتاريخ 24 فيفري 2022

⁴ مقابلة مع رئيسة مصلحة البحث الببليوغرافي في المكتبة المركزية بتاريخ 23 فيفري 2022

أما المكاتب والمتمثلة في:

- مكتب الإعلام الآلي¹ يضم هذا المكتب ثلاث موظفين يسهران على القيام بتثبيت نظام سينجاب في طبعته الشبكية، حفظ قاعدة بيانات الرصيد الوثائقي للمكتبة، حفظ منصة الإنتاج العلمي للجامعة، تثبيت برنامج مكافحة الفيروسات، صيانة أجهزة الإعلام الآلي للمكتبة وكذلك شبكة الإنترنت، التنسيق مع مكتبات الكليات من أجل تغذية الفهرس المشترك للجامعة، وكذلك منصة الإنتاج الفكري للجامعة، تحيين الموقع الإلكتروني للمكتبة، صيانة أجهزة الإعلام الآلي للمكتبة.

- مكتب الترجمة² يشرف على هذا القسم موظف متحصل على شهادة ليسانس في الترجمة يشرف حاليا على ترجمة الموقع الإلكتروني للمكتبة، كتابة وترجمة وتصحيح مختلف المراسلات الإدارية و التقارير مثل تقرير مجلس إدارة الجامعة، المشاركة في الاجتماعات والزيارات والندوات والفعاليات المختلفة التي تستضيفها المكتبة وكتابة الملخصات والتقارير من أجل ضمان تحديث المواقع الإلكترونية للمكتبة والجامعة، كتابة وترجمة النصوص للمواقع الإلكترونية للمكتبة والجامعة، كتابة وتصميم النشرة الإخبارية للمكتبة، التغطية الإعلامية لمختلف أنشطة الجامعة التي تنظم على مستوى المكتبة.

- مكتب الوسائل العامة³ يضم هذا القسم أربع موظفين يقومون بالسهر على توفير المستلزمات المكتبية ومستلزمات التنظيف، ترتيب قاعات المطالعة، تهيئة الواجهة الخارجية للمكتبة و تقليم أشجار الحديقة، تهيئة الفضاءات المخصصة لإعداد التظاهرات العلمية والثقافية في المكتبة.

4.2.2. المكتبة المركزية لجامعة مولود معمري تيزي وزو

يتوزع الموظفون على مصالح المكتبة كما يلي:

اسم المصلحة	الرتبة	العدد	المنصب	المؤهلات و الشهادات
مصلحة الاقتناء	ملحق بالمكتبات ج.م.2	01	- رئيس مصلحة الاقتناء	- تقني سامي في التوثيق و الأرشفة
	ملحق بالمكتبات ج.م.1	01	- إعداد قائمة الطلبات والمساعدة في إجراءات الاقتناءات -إعداد قائمة المقتنيات الجديدة	- تقني سامي في التوثيق و الأرشفة
	مساعد مكتبات	02	- استقبال و جرد الوثائق المقتناة	- تقني سامي في

¹ مقابلة مع مسؤولة قسم الإعلام الآلي في المكتبة المركزية بتاريخ 24 فيفري 2022

² مقابلة مع مسؤول قسم الترجمة بالمكتبة المركزية بتاريخ 24 فيفري 2022

³ مقابلة مع مسؤول قسم الوسائل العامة في المكتبة المركزية بتاريخ 24 فيفري 2022

التوثيق والأرشيف	-إعداد سجل الجرد			
-شهادة دراسات الجامعية تطبيقية				
		04	المجموع	
-ليسانس علم المكتبات	- رئيس مصلحة المعالجة	01	محافظ المكتبات الجامعية	مصلحة المعالجة
- شهادة دراسات تطبيقية علم المكتبات	-معالجة الوثائق وتغذية قاعدة البيانات	03	ملحق بالمكتبات ج.م.1	
- تقني سامي في التوثيق والأرشيف				
- تقني سامي في التوثيق و الأرشيف				
-شهادة دراسات تطبيقية علم المكتبات	-معالجة الأطروحات وتسجيلها في قاعدة البيانات	01	مساعد مكتبات	
		06	المجموع	
ماستر علم المكتبات	رئيس مصلحة التوجيه	01	2- محافظ المكتبات الجامعية	مصلحة التوجيه
-ليسانس علم المكتبات	1-مصلحة التسجيلات وبراءة الذمة	04	ملحق بالمكتبات ج.م.1	
	3-الإشراف على الرصيد الوثائقي في المخازن (المعالجة، تقييم الرصيد الوثائقي، إعداد قوائم , les redevables عملية الجرد....)			
-شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية علم المكتبات	2-مصلحة التسجيلات و براءة الذمة	04		
- تقني سامي في التوثيق و الأرشيف	2- مصلحة الإعارة	04		
	مصلحة الإعارة	04		
-تقني سامي في التوثيق و الأرشيف	-مصلحة الإعارة	04	5- مساعد مكتبات	
- ثالث ثانوي+خبرة	-مصلحة الإعارة	02		
-ثالث ثانوي-خبرة	-مصلحة الإعارة	03	6- عون تقني في المكتبات	

-التاسعة متوسط -ليسانس في اللغات	-مصلحة الإعارة -الفضاء المخصص للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة وتنشيط النشاطات بالمكتبة	/ 01 02	8- آخرون - عون مكتب -منشط مستوى 1	
		24	المجموع	
-ليسانس علم المكتبات	-تغذية و تنمية المستودع الرقمي للجامعة ديسبايس	01	ملحق بالمكتبات ج.م.2	مصلحة البحث الببليوغرافي
-ليسانس علم المكتبات 2- شهادة دراسات تطبيقية علم المكتبات - تقني سامي في التوثيق و الأرشفة - تقني سامي في التوثيق و الأرشفة	1-رئيسة مصلحة البحث 2-تسجيل وتكوين مستعملي المكتبة على النظام الوطني للتوثيق عن بعد/تكوين الطلبة لاستغلال المصادر الرقمية 1-تغذية البوابة الوطنية للإشارة للأطروحات 1-تغذية و رقمنة المجلات على الفهرس المكتبة على الخط	05	ملحق بالمكتبات ج.م.1	
- تقني سامي في التوثيق و الأرشفة	-مراقبة الطلبة و تكوينهم في البحث الببليوغرافي على فهرس المكتبة على الخط	01	مساعد مكتبات	

- ليسانس اللغات - شهادة تكوين عون البيانات - شهادة تكوين تقني في الإعلام الآلي - تقني سامي في التوثيق والأرشيف	- تنشيط صفحة الفايبروك - مرافقة ومساعدة مستعملي قاعة الإعلام الآلي رقم 1 بالمكتبة - مرافقة ومساعدة مستعملي قاعة الإعلام رقم 2 الآلي بالمكتبة 1- معالجة المعاجم ومرافقة الطلبة في قاعة القواميس والموسوعات 1- استقبال دفع الأطروحات ومرافقة مستعملي المجالات في فضاء هذه الأخيرة	01-	8- آخرون - منشط مستوى 1	
		01-	- عون البيانات	
		01-	- تقني في الإعلام الآلي	
		02-	- ملحق أرشيف م 1	
		12	المجموع	

الجدول رقم(33): توزيع الموظفين على مصالح المكتبة المركزية لجامعة تيزي وزو

من خلال الجدول رقم 33 نلاحظ تباين في توزيع الموظفين على مصالح المكتبة، نجد مصلحة التوجيه والإعارة بالمركز الأول ب 24 موظف، هذه المصلحة التي تعتبر واجهة المكتبة وهي همزة وصل بين المستفيدين والمكتبة من خلال الخدمات المباشرة التي تقدمها لهم من إعارة وتسجيل وتوجيه وتكوين، في حين نجد بقية الموظفين موزعين على المصالح التقنية الثلاثة الأخرى كل حسب مهامه واحتياجاته.

5.2.2. المكتبة المركزية لجامعة زيان عاشور في الجلفة

يتوزع الموظفون على مصالح المكتبة كما يلي:

اسم المصلحة	الرتبة	العدد	المنصب	المؤهلات و الشهادات
مصلحة الاقتناء	ملحق بالمكتبات ج.م.2	01	رئيس مصلحة	ليسانس علم المكتبات
	ملحق بالمكتبات ج.م.1	01		ليسانس علم المكتبات
	عون تقني في المكتبات	01		مستوى ثلاثة ثانوي
	المجموع	03		
مصلحة المعالجة	ملحق بالمكتبات ج.م.1	01	رئيس مصلحة	ليسانس علم المكتبات

مستوى ثلاثة ثانوي		01	عون تقني في المكتبات	
		02	المجموع	
ليسانس علم المكتبات	رئيس مصلحة	01	ملحق بالمكتبات ج.م.1	مصلحة التوجيه
شهادة الدراسات التطبيقية الجامعية (علم المكتبات)		03	مساعد مكتبات جامعية 1	
مستوى ثلاثة ثانوي		03	عون تقني في المكتبات	
		07	المجموع	
ماستر علم المكتبات	رئيس مصلحة	1	ملحق بالمكتبات ج.م.2	مصلحة البحث الببليوغرافي
شهادة الدراسات التطبيقية الجامعية (علم المكتبات)	/	01	مساعد مكتبات	
تاسعة أساسي	/	01	عون تقني في المكتبات	
		01	معاون تقني في المكتبات	
		03	المجموع	

الجدول رقم (34): توزيع الموظفين على مصالح المكتبة المركزية لجامعة الجلفة

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم 34 نلاحظ أن أغلبية الموظفين يتمركزون في مصلحة التوجيه ب 7 سبعة موظفين مكلفين بتسجيل الطلبة والأساتذة وتقديم مختلف الخدمات المباشرة كالإعارة والتوجيه. فيما يخص بقية المصالح كمصلحة البحث الببليوغرافي فإن مهامها تتمثل في إعداد فهرس المكتبة، إعداد بطاقة المكتبة، و توجيه الطلبة والباحثين إلى مصادر المعلومات، مصلحة المعالجة فمهامها تتمثل في المعالجة الوثائقية لجميع أنواع الوثائق كالفهرسة والتصنيف، أما مصلحة الاقتناء تتركز مهامها في تنمية الرصيد الوثائقي للمكتبة من خلال الشراء، الإهداء، الإيداع والتبادل.

6.2.2. المكتبة المركزية لجامعة الأغواط عمار ثليجي

يتوزع الموظفون حسب مصالح المكتبة كما يلي:

اسم المصلحة	الرتبة	العدد	المنصب	المؤهلات و الشهادات
مصلحة الاقتناء	ملحق بالمكتبات ج.م.1	01	رئيس مصلحة	ليسانس علم المكتبات
	مساعد مكتبات	01		شهادة تقني سامي

شهادة تقني		02	عون تقني في المكتبات	
مستوى سنة الثالثة ثانوي		03	أخرون	
		07	المجموع	
ليسانس علم المكتبات + ترقية	رئيس مصلحة	01	3- ملحق بالمكتبات ج.م.2	مصلحة المعالجة
ليسانس علم المكتبات		01	4- ملحق بالمكتبات ج.م.1	
		03	6- عون تقني في المكتبات	
بالنسبة للوثائقي ليسانس علم المكتبات		02	- وثائقي امين محفوظات	
	/	07	المجموع	
ليسانس علم المكتبات		01	ملحق بالمكتبات ج.م.1	مصلحة التوجيه
		04	عون تقني في المكتبات	
بالنسبة للمتصرف تم ترقيته		07	أخرون (ملحق إدارة، متصرف ، عون أمن)	
		11	المجموع	
ليسانس علم المكتبات + ترقية		01	ملحق بالمكتبات ج.م.2	مصلحة البحث
		02	عون تقني في المكتبات	الببليوغرافي
تقني سامي في الإعلام الآلي		01	أخرون	
مهندس دولة في اعلام الالي		02	- مهندس في الإعلام الآلي	
		32	المجموع	

جدول رقم(35): توزيع الموظفين على مصالح المكتبة المركزية لجامعة الأغواط

من خلال الجدول رقم 35 نلاحظ أن توزيع الموظفين على المصالح المختلفة للمكتبة متوازن إلى حد بعيد، باستثناء مصلحة التوجيه التي يتواجد بها العدد الأكبر منهم، وهذا ما لاحظناه حتى في المكتبات الأخرى وهذا قد يعود إلى المهام الكثيرة التي توكل لهذه المصلحة خاصة التعامل مع المستفيدين بطريقة مباشرة وكذلك التكفل بعمليات الإعارة وإعادة ترتيب الوثائق على الرفوف.

7.2.2. المكتبة المركزية لجامعة تامنغست

يتوزع الموظفون على مصالح المكتبة كما يلي:

اسم المصلحة	الرتبة	العدد	المنصب	المؤهلات و الشهادات
مصلحة الاقتناء	ملحق بالمكتبات ج.م.1	01	رئيس مصلحة	ليسانس علم المكتبات
	مساعد مكتبات	01	/	تقني سامي في التوثيق والأرشيف
	المجموع	02		
مصلحة المعالجة	ملحق بالمكتبات ج.م.1	01	رئيس مصلحة	ليسانس علم المكتبات
	مساعد مكتبات	01	/	شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية في علم المكتبات
	المجموع	02		
مصلحة التوجيه	ملحق بالمكتبات ج.م.2	02	/	ماستر علم المكتبات
	ملحق بالمكتبات ج.م.1	04		ليسانس علم المكتبات
	مساعد مكتبات	01		تقني سامي في علم المكتبات
	8- آخرون	1		شهادة إدارة الموارد البشرية UFC
	- ملحق إدارة	1		عون وقاية وأمن
	- عون أمن			
	المجموع	08		
مصلحة البحث الببليوغرافي	4- ملحق بالمكتبات ج.م.1	01	رئيس مصلحة	ليسانس علم المكتبات
	8- آخرون	01	/	ليسانس اقتصاد
	-متصرف			
	المجموع	02		

الجدول رقم(36): توزيع الموظفين على مصالح المكتبة المركزية لجامعة تامنغست

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم 36 نلاحظ أن أغلبية الموظفين يتمركزون في مصلحة التوجيه ب 8 موظفين في تخصصات مختلفة ، حيث تعتبر مصلحة التوجيه الواجهة التي تعكس صورة الخدمات التي توفرها المكتبة ذلك أنها كلما قدمت خدمات ترضي جميع مستعملي المكتبة، سوف تساهم بشكل كبير في نجاح المكتبة في الوصول إلى أهدافها.

لا تقتصر مهمة مصلحة التوجيه في توجيه وإرشاد الباحثين والقراء لاستخدام موارد المكتبة فقط بل ترافقهم في عملية البحث عن المراجع وتضعها تحت تصرفهم، كما تجتهد في توفير الظروف

الملائمة المساعدة على المطالعة والبحث، بل تعمل أيضا على استقبال وتوجيه المستفيدين ومساعدتهم في الوصول إلى الوثائق التي يرغبون الاستفادة منها، الحرص على توفير الجو المناسب للبحث والمطالعة، مساعدة الطلبة في عملية البحث في الفهرس الآلي، متابعة تنظيف الوثائق على مستوى الرفوف والتأكد من أن كل وثيقة في مكانها المحدد.

أما باقي الموظفين فنلاحظ أنهم موزعين على مصالح المكتبة بالتساوي أي موظفين في كل من مصلحة الاقتناء ، المعالجة والبحث الببليوغرافي، والتي تتمثل مهامهم على التوالي في تسيير عمليات الاقتناءات ابتداء من مرحلة دراسة مجتمع المستفيدين وتحديد الاحتياجات وصولا إلى مرحلة التزويد وتنمية الرصيد الوثائقي. وعلى هذا الأساس يجب أن يكون دور هذه المصلحة منوط بمتابعة حركة التأليف والنشر من خلال الاطلاع المستمر على ما تقدمه دور النشر والموردين من عناوين جديدة تخدم التخصصات الحالية والمستقبلية بالجامعة، المعالجة الفنية لمصادر المعلومات حسب التقانين الدولية في مجال علم المكتبات من اجل سهولة الوصول إليها من طرف المستفيدين، في حين تتمثل مهام مصلحة البحث الببليوغرافي فياستحداث بطاقات فهرسة للرصيد كمصدر ثاني لعملية البحث إلى جانب القوائم والفهارس، العمل على وضع برنامج آلي للرصيد لتسهيل عملية الجرد والتصنيف من جهة، وكذا الوصول إلى المعلومات من مصادرها بأيسر الطرق، مساعدة الأساتذة والطلبة في عملية البحث الببليوغرافي.

3.2. توزيع الموظفين بالمكتبات الجامعية لجامعات الوسط حسب الرتب والمؤهل العلمي

تختلف الرتب الإدارية للموظفين حسب مؤهلاتهم العلمية والشهادة المتحصل عليها، هذا بين مختلف المكتبات الجامعية عينة الدراسة.

1.3.2. المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة

نبين الرتب المهنية والمؤهلات العلمية للموظفين حسب الجدول الموالي:

الرتبة المهنية	المؤهل العلمي	العدد	النسبة %	طبيعة التوظيف
محافظ المكتبات الجامعية	ليسانس علم المكتبات	03	5%	ترقية
ملحق بالمكتبات ج.م.2	ماسر علم المكتبات	07	11%	مسابقة توظيف 3 ترقية
ملحق بالمكتبات ج.م.1	ليسانس علم المكتبات	04	6%	مسابقة توظيف 2 ترقية
مساعد مكتبات جامعية	دراسات جامعية تطبيقية + تقني سامي في التوثيق والأرشيف	05	8%	مسابقة توظيف
عون تقني في المكتبات	مستوى الثالثة ثانوي	02	3%	مسابقة توظيف
وثائقي أمين محفوظات	ليسانس علم المكتبات	03	5%	مسابقة توظيف
آخرون : متصرف، ملحق إدارة، سكرتارية، عون أمن	ليسانس + دبلوم في السكرتارية + مستوى الثالثة ثانوي	41	62%	مسابقة توظيف
	المجموع	65	100%	

الجدول رقم(37): الرتب المهنية و المؤهلات العلمية لموظفي المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية الموظفين يملكون شهادات جامعية شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية حسب نظام التدريس القديم وشهادات الليسانس والماسر وقد حصلوا عن طريق مسابقة توظيف على منصب عملهم، تحتل رتبة الليسانس المرتبة الأولى من حيث الشهادات التي تحصل عليها الموظفون في المكتبة حيث يشغلون منصب ملحق مكتبات جامعية مستوى أول و وثائقي أمين محفوظات وتحصلوا على منصب عملهم عن طريق مسابقة توظيف بنسبة بلغت 6 و 5%.

2.3.2. المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين للعلوم والتكنولوجيا باب الزوار

تتمثل الرتب المهنية والمؤهلات العلمية للموظفين فيما يلي:

الرتبة المهنية	المؤهل العلمي	العدد	طبيعة التوظيف
- رئيس محافظي المكتبات الجامعية	ليسانس	01	ترقية في المنصب عن طريق امتحان مهني
- محافظ المكتبات الجامعية	ليسانس	01	ترقية في المنصب عن طريق امتحان مهني

ملحق بالمكتبات ج.م.2	1- ليسانس 5 2- دبلوم ماستر 1	06	1- ترقية في المنصب عن طريق مسابقة 2- ترقية على أساس الشهادة
ملحق بالمكتبات ج.م.1	ليسانس	14	مسابقة توظيف
مساعد مكتبات	شهادة DEUA	01	مسابقة توظيف
عون تقني في المكتبات	ثالثة ثانوي	07	مسابقة توظيف
مهندس رئيسي في الإعلام الآلي	شهادة مهندس دولة في الإعلام الآلي	01	ترقية على أساس المسابقة
مساعد مهندس م1 في الإعلام الآلي		01	مسابقة توظيف
تقني سامي في الإعلام الآلي	شهادة تقني سامي	03	مسابقة توظيف
عون حفظ البيانات		02	مسابقة توظيف
متصرف		01	مسابقة توظيف
كاتبة مديرية		01	مسابقة توظيف
مترجمة ترجمان	ليسانس ترجمة	01	ترقية في المنصب على أساس الاختبار
عون إداري رئيسي		01	مسابقة توظيف
كاتب مديرية رئيسي		01	مسابقة توظيف
متصرف رئيسي		01	مسابقة توظيف
المجموع		43	

الجدول رقم(38): الرتب المهنية و المؤهلات العلمية لموظفي المكتبة المركزية لجامعة باب الزوار

نلاحظ من خلال الجدول رقم 38، توفر مختلف الرتب الإدارية الخاصة بتسيير وإدارة شؤون المكتبات الجامعية من محافظ بالمكتبات، ملحق بالمكتبات، مساعد بالمكتبات وعون تقني بالمكتبات، مما يسمح بالسير الحسن لأداء مختلف المهام الموكلة لكل مصلحة من مصالح المكتبة.

3.3.2. المكتبة المركزية لجامعة امحمد بوقرة - بومرداس

يتوزع الموظفون في المكتبة المركزية حسب رتبهم و مؤهلاتهم العلمية كما يلي:

الرتبة المهنية	المؤهل العلمي	العدد	طبيعة التوظيف
رئيس محافظي المكتبات الجامعية	ليسانس علم المكتبات و التوثيق	01	ترقية عن طريق الاختيار
محافظ المكتبات الجامعية	ليسانس علم المكتبات	02	ترقية على طريق الامتحان المهني

ملحق بالمكتبات ج.م.2	ماستر علم المكتبات	01	- ترقية عن طريق الشهادة
	- ليسانس علم المكتبات - دبلوم دراسات جامعية تطبيقية علم المكتبات و التوثيق.	02	- ترقية عن طريق الاختيار 10 سنوات أقدمية.
		01	- ترقية عن طريق الامتحان المهني
ملحق بالمكتبات ج.م.1	دبلوم دراسات جامعية تطبيقية علم المكتبات و التوثيق	08	-01- ترقية على أساس الاختيار -02- ترقية على أساس الامتحان المهني.
	- تقني سامي في التوثيق و الأرشفة - تقني سامي في التوثيق و الأرشفة	01	-01- ترقية على أساس الاختيار -04- ترقية على أساس الامتحان المهني
		03	مسابقة توظيف
مساعد مكتبات	تقني سامي في التوثيق والأرشفة	03	مسابقة توظيف
وثائقي أمين محفوظات	ليسانس علم المكتبات	1	
مساعد وثائقي أمين محفوظات	تقني سامي في التوثيق والأرشفة	1	
عون تقني في المكتبات	سنة ثالثة ثانوي	04	مسابقة توظيف
مترجم رئيسي	ليسانس ترجمة	01	ترقية على أساس الاختيار
مهندس دولة في الإعلام الآلي رئيسي	مهندس	01	ترقية على أساس الشهادة
مهندس دولة في الإعلام الآلي	مهندس	01	مسابقة توظيف
مساعد مهندس في الإعلام الآلي م1	تقني سامي في الإعلام الآلي	02 01	ترقية عن طريق الإدماج ترقية عن طريق الامتحان المهني
تقني سامي في الإعلام الآلي	شهادة تقني سامي	01	ترقية عن طريق الشهادة
تقني في الإعلام الآلي	شهادة تقني في الإعلام الآلي	02	مسابقة توظيف
ملحق رئيسي للإدارة	سنة ثانية جامعي علوم إعلام واتصال	01	ترقية عن طريق الاختيار
ملحق للإدارة	سنة ثانية جامعي علوم اقتصادية	01	ترقية عن طريق امتحان مهني
سكريتار مديرية	سنة ثالثة ثانوي دبلوم في السكرتارية	01	ترقية على أساس مسابقة
سكريتير	سنة تاسعة أساسي دبلوم في السكرتارية	02	ترقية على أساس مسابقة
	المجموع	38	

الجدول رقم (39): الرتب المهنية و المؤهلات العلمية لموظفي المكتبة المركزية جامعة بومرداس

4.3.2. المكتبة المركزية لجامعة مولود معمري تيزي وزو

نبين الرتب المهنية والمؤهلات العلمية للموظفين في الجدول التالي:

الرتبة المهنية	المؤهل العلمي	العدد	طبيعة التوظيف
محافظ المكتبات الجامعية	- تأهل على أساس امتحان مهني /شهادة ماستر	02-	مدير ة المكتبة
	- تأهل على أساس امتحان مهني /شهادة ليسانس	01-	رئيسة مصلحة التوجيه رئيس مصلحة المعالجة
ملحق بالمكتبات ج.م.2	- شهادة ليسانس في المكتبات - تقني سامي في التوثيق والأرشيف	02	-تغذية المستودع الرقمي -رئيس مصلحة الاقتناء
ملحق بالمكتبات ج.م.1	-ليسانس علم المكتبات (05) - شهادة دراسات تطبيقية علم المكتبات (07) -تقني سامي في التوثيق والأرشيف(09)	21	1-رئيس مصلحة البحث الببليوغرافي 3-المعالجة الببليوغرافية للوثائق 1 -مصلحة التسجيلات وبراءة الذمة -مصلحة التسجيلات وبراءة الذمة رئيس مصلحة الاقتناء التسجيل و تكوين الطلبة لاستعمال المصادر الرقمية الإعارة التوجيه
مساعد مكتبات	- شهادة دراسات تطبيقية علم المكتبات (02) - تقني سامي في التوثيق والأرشيف(06) -شهادة ثالث ثانوي (02)	10	مصلحة الاقتناء مصلحة المعالجة مصلحة التوجيه مصلحة البحث الببليوغرافي
عون تقني في المكتبات	-شهادة سنة ثالثة ثانوي	03	مصلحة الإعارة و التوجيه
آخرون	-ماستر في الإعلامالآلي	01	مصلحة الإعلامالآليالإشراف على شبكة الانترنت والانترنت بالمكتبة

مساعد مهندس في الإعلام الآلي مستوى 1	-تقني سامي في الإعلام الآلي	01	مصلحة الإعلام الآلي
تقني سامي في الإعلام الآلي			مصلحة الإعلام الآلي أجهزة الإعلام الآلي
تقني في الإعلام الآلي		02	1 مرافقة ومساعدة مستعطي قاعة الإعلام الآلي بالمكتبة رقم 2 2 مصلحة الإعلام الآلي أجهزة الإعلام الآلي
عون البيانات	-شهادة التكوين عون البيانات	01	مرافقة ومساعدة مستعطي قاعة الإعلام رقم 2 الآلي بالمكتبة
عون مكتب	مصلحة الإعارة	01	مصلحة الإعارة الترتيب في الرفوف
- عون اداري رئيسي عون إداري	-مستوى ثالث ثانوي - مستوى ثالث ثانوي	01 01	الإدارة
- كاتبة رئيسية -كاتبة مديرية	-شهادة تكوين كاتبة رئيسية -شهادة تكوين كاتبة مديرية	01 01	إدارة المكتبة
-منشط جامعي مستوى 1	- ليسانس في اللغات	03	تنشيط النشاطات و العمل في فضاء الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة
ملحق أرشيف مستوى 1	- شهادة تكوين	02	-مصلحة المعاجم والقواميس والموسوعات -مصلحة المجالات استقبال الأطروحات
-عامل محترف مستوى 1	التاسعة متوسط	02	قاعات المطالعة و أعمال الصيانة

الجدول رقم(40): الرتب و المؤهلات العلمية لموظفي المكتبة المركزية لجامعة تيزي وزو

من خلال الجدول رقم 40 نلاحظ وجود مختلف الرتب الإدارية الخاصة لإدارة وتسيير المكتبات الجامعية كمحافظ للمكتبات وملحق بالمكتبات الجامعية، وتم توزيعهم حسب احتياجات كل

مصلحة والمهام الموكلة لها، أما عن كيفية التحاقهم بهذه الرتب فمنهم من كان على أساس الترقية، أو الاختبار المهني، أو على أساس الشهادة العلمية.

5.3.2. المكتبة المركزية لجامعة زيان عاشور في الجلفة

تظهر الرتب المهنية والمؤهلات العلمية للموظفين في الجدول التالي:

الرتبة المهنية	المؤهل العلمي	العدد	طبيعة التوظيف
محافظ المكتبات الجامعية	ماستر	01	مسابقة
ملحق بالمكتبات ج.م.2	ماستر	01	مسابقة
ملحق بالمكتبات ج.م.1	ليسانس	03	مسابقة
مساعد مكتبات	شهادة تطبيقية	02	مسابقة
عون تقني في المكتبات	تقني في المكتبات الجامعية	06	مسابقة
معاون تقني في المكتبات	تقني في المكتبات الجامعية	01	مسابقة
أخرون (متصرف، ملحق إدارة، سكريتارية، عون أمن)	ليسانس، ثانية جامعي، ثالثة ثانوي	06	مسابقة
المجموع		20	

الجدول رقم(41): الرتب المهنية و المؤهلات العلمية لموظفي المكتبة المركزية لجامعة الجلفة

من خلال الجدول رقم 41 نلاحظ أن المكتبة الجامعية تتوفر على مختلف الرتب الإدارية اللازمة للتسيير الحسن لها، الموظفون يمتلكون شهادات جامعية مختلفة، وكلهم التحقوا بوظيفتهم عن طريق المسابقة المهنية على أساس الشهادة.

6.3.2. المكتبة المركزية لجامعة الأغواط عمار ثليجي

نبين الرتب المهنية والمؤهلات العلمية للموظفين في المكتبة كما يلي:

الرتبة المهنية	المؤهل العلمي	العدد	طبيعة التوظيف
3- ملحق بالمكتبات ج.م.2	ليسانس علم المكتبات + ترقية	02	على أساس الشهادة
4- ملحق بالمكتبات ج.م.1	ليسانس علم المكتبات	03	على أساس الشهادة
5- مساعد مكتبات	تقني سامي في التوثيق	01	على أساس الشهادة

6- عون تقني في المكتبات	شهادة تقني في التوثيق	12	على أساس الاختبار
8- آخرون	مستوى متوسط	14	على أساس الاختبار
- متصرف	مستوى سنة ثالثة ثانوي		
- ملحق إدارة	تقني في السكرتارية		
- سكرتارية	لسانس في علم المكتبات		
- وثائقي امين محفوظات	مستوى ابتدائي		
- عون أمن			
	المجموع	32	

الجدول رقم(42): الرتب المهنية و المؤهلات العلمية لموظفي المكتبة المركزية لجامعة الأغواط

من خلال الجدول رقم 42 نلاحظ أن الموظفين كلهم التحقوا بمناصبهم من خلال إجراء المسابقات المهنية على أساس الشهادة أو على أساس الاختبار، تتنوع الرتب الإدارية بالمكتبة وتشمل الأعوان التقنية في المكتبات، ملحقين بالمكتبات وكذلك الإداريين من متصرف إداري وملحق إدارة، هذا يدل على الوظائف الجديدة التي نسبت إلى المكتبات الجامعية بالتالي وجب توفير الأطر البشرية المؤهلة للقيام بطريقة جيدة بهذه المهام.

7.3.2. المكتبة المركزية لجامعة تامنغست

تظهر الرتب المهنية والمؤهلات العلمية للموظفين في الجدول التالي:

الرتبة المهنية	المؤهلات العلمي	العدد	طبيعة التوظيف
محافظ المكتبات الجامعية	ليسانس علم المكتبات	01	على أساس الشهادة
ملحق بالمكتبات ج.م.2	ماستر علم المكتبات	02	الإدماج
ملحق بالمكتبات ج.م.1	ليسانس علم المكتبات	06	على أساس الشهادة + 1 إدماج
مساعد مكتبات	دراسات جامعية تطبيقية + تقني سامي في التوثيق والأرشيف	03	على أساس المسابقة + إدماج
آخرون	ليسانس اقتصاد	01	على أساس المسابقة
- متصرف			
- ملحق إدارة			

سكرتارية	شهادة إدارة الموارد البشرية UFC	01	على أساس المسابقة
	شهادة سكرتارية	01	على أساس الامتحان
- عون أمن	شهادة عون أمن ووقاية	01	على أساس الشهادة
المجموع		16	

الجدول رقم (43): الرتب المهنية و المؤهلات العلمية لموظفي المكتبة المركزية لجامعة تامنغست

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم 43 نلاحظ أن جميع الرتب المتعلقة بالمكتبيين موجودة في المكتبة لمركزية لجامعة تامنغست ماعدا رتبة رئيس محافظي المكتبات الجامعية وهذا راجع لعدم توفر الشروط في الموظفين من أجل الترقية في هذا المنصب، كما نلاحظ أن أعلى رتبة هي رتبة محافظ مكتبات المتحصل على شهادة ليسانس في علم المكتبات، توزع باقي الموظفون على رتبة ملحق مكتبات جامعية مستوى ثاني المتحصلين على شهادة ماستر في علم المكتبات، ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى أول، مساعد بالمكتبات الجامعية، باقي الموظفون توزعوا على رتب مختلفة مثل متصرف، سكرتارية، ملحق إدارة أغليتهم متحصلون على شهادات في التخصص من أجل القيام بأعمالهم بكفاءة عالية.

3. الخدمات المقدمة على مستوى المكتبات المركزية محل دراستنا

توفر المكتبات الجامعية خدمات متعددة تختلف من مكتبة لأخرى حسب الإمكانيات المتوفرة لكل واحدة منها، ففي عصرنا الحالي عصر الثورة التكنولوجية، أصبحت المكتبات الجامعية تسعى جاهدة إلى تطوير خدماتها تماشياً مع متطلبات العصر بإدماج خدمات جديدة خاصة بعد جائحة كوفيد 19، التي أدت إلى غلق المكتبات وتوقفها عن الإعارة.

من خلال الجدول التالي قمنا بحصر مجموعة من الخدمات التي تقدمها المكتبات الجامعية وحاولنا معرفة مدى توفرها في المكتبات الجامعية عينة دراستنا.

المكتبات الخدمات	م.م.ج.1 الجزائر	م.م.ج.باب الزوار	م.م.ج. بومرداس	م.م.ج. تيزي وزو	م.م.ج. الجلفة	م.م.ج. الأغواط	م.م.ج. تامنغست
التسجيل عن بعد في المكتبة	*	*	*	*			
البحث في فهرس المكتبة عن بعد	*	*	*	*	*	*	*
إمكانية حجز الكتب و استعارتها عن بعد	*	*	*	*			
إمكانية تمديد فترة الإعارة الخارجية عن بعد	*	*	*	*			
التسجيل في النظام الوطني SNDL	*	*	*	*	*	*	*
البحث في الفهرس الجزائري المشترك	*	*	*	*			
البحث و تحميل الوثائق منمنصة الأرشيف المفتوح للجامعة	*	*	*	*	*	*	*
إمكانية اقتراح شراء كتب جديدة عن بعد	*	*		*			*
الإعارة الداخلية و الخارجية	*	*	*	*	*	*	*
تنظيم دورات تكوينية للمستفيدين	*	*	*	*	*	*	*
توفير خدمة الربط بالإنترنت و الويفي	*	*	*	*	*	*	*
تسليم شهادات تبرة الزمة	*	*	*	*	*	*	*
إيداع الأطروحات الجامعية	*	*	*	*	*	*	*

الجدول رقم(44): الخدمات المقدمة على مستوى المكتبات المركزية محل دراستنا

من خلال المعلومات الواردة في الجدول استخلصنا مجموعة من الملاحظات نذكرها فيما يلي.

1.3. الخدمات المشتركة بين جميع المكتبات:

-البحث في فهرس المكتبة عن بعد : يعتبر الفهرس أداة بحث مهمة في المكتبة و مرآة تعكس الرصيد الوثائقي الموجود كما يعتبر همزة وصل بين الوثيقة و المستفيد ، فبعد جائحة كوفيد 19 أصبحت المكتبات الجامعية مضطرة إلى توفير خدمات عن بعد و التي من بينها البحث في فهرس المكتبة وهذا من أجل تسهيل الإطلاع على رصيدها الوثائقي وتقريبه للباحث حيث لجأت بعض

المكتبات الجامعية مثل جامعة بومرداس إلى توفير خدمة إلكترونية إرسال طلب الإطلاع على الوثيقة عن بعد عن طريق إرسال استمارة إلكترونية للمكتبة.

قامت المكتبات بوضع فهرس مكتبتها في موقعها الإلكتروني و كذلك في صفحة الفايسبوك.

- **التسجيل في النظام الوطني للتوثيق الإلكتروني SNDL** الذي تم إطلاقه في سنة 2011 و يضم قواعد بيانات و بوابات إلكترونية في جميع التخصصات العلمية مثل قاعدة بيانات المعرفة و قاعدة CAIRN، springer وغيرها ، أخذت المكتبة المركزية على عاتقها مهمة تسجيل الطلبة و الأساتذة و منحهم كلمة المرور للبحث و تحميل المقالات العلمية.

- **البحث و تحميل الوثائق من منصة الأرشيف المفتوح للجامعة** ظهرت هذه الخدمة مع ظهور حركة الوصول الحر للمعلومات Open Access و مشروع ISTEMAG (2014 - 2020) بقيادة المكتبة المركزية لجامعة بومرداس و الذي جاء لتحسين الوصول إلى المعلومات العلمية و التقنية على مستوى بلدان المغرب العربي ، من خلال هذا المشروع تم إنشاء مستودعات رقمية لحصر الإنتاج الفكري للجامعة و تسهيل الوصول إليه.

- **الإعارة الداخلية و الخارجية:** تعتبر من بين أهم الخدمات التقليدية التي توفرها المكتبات الجامعية من خلالها يستفيد الطالب و الأستاذ من الوثيقة سواء استعارة خارجية لمدة معينة أو داخلية، و يختلف طريقة تقديم هذه الخدمة من مكتبة لأخرى فهناك مكتبات تعتمد على نظام سينجاب مثل مكتبة جامعة بومرداس أو نظام GESBU مثل مكتبة جامعة باب الزوار و هناك مكتبات مازالت تعتمد على الطريقة التقليدية اليدوية مثل مكتبة جامعة الأغواط و الجلفة.

- **تنظيم دورات تكوينية للمستفيدين في مواضيع مختلفة مثل :** البحث في النظام الوطني للتوثيق الإلكتروني، البوابة الوطنية للإشعار بالأطروحات، البحث في فهرس المكتبة، استعمال برامج إدارة الببليوغرافيا مثل end note و zotero، المكتبات الرقمية مثل مكتبة إقرأ.

- **توفير خدمة الربط بالإنترنت :** من خلاله توفر المكتبات الجامعية أجهزة خاصة للربط بالإنترنت مثل مكتبة جامعة الجلفة، الأغواط، و باب الزوار، جامعة الجزائر 1 أو توفر فضاءات للربط

بالإنترنت وفيه فقط نظرا لعدم وجود أجهزة الحاسوب الكافية مثل المكتبة المركزية لجامعة بومرداس.¹

- تسليم شهادات تبرئة الذمة للطلبة:² و التي هي عبارة عن وثيقة موقعة من طرف المكتبة تثبت أن الطالب قد قام بإرجاع جميع الكتب التي استعارها من المكتبة و بالتالي يمكنه الحصول على شهادته من مصلحة الشهادات.

- إيداع الأطروحات الجامعية لطلبة مابعد التدرج (ماجستير و دكتوراه): تم تفعيل هذه الخدمة خاصة مع ظهور منصة الأرشيف المفتوح و ضرورة حصر و تجميع الإنتاج الفكري للجامعات و تسهيل الوصول إليه.

2.3. الخدمات الغير مشتركة بين جميع المكتبات

وجود خدمات مشتركة متوفرة على مستوى المكتبات الجامعية لكل من بومرداس، باب الزوار، جامعة الجزائر¹ و جامعة تيزي وزو و تتمثل في :

- خدمة التسجيل في المكتبة عن بعد: و التي تكون عن طريق ملئ استمارة إلكترونية عبر الموقع الإلكتروني للمكتبة و إرسالها.

- إمكانية حجز الكتب و استعارتها عن بعد هذه الخدمة تم استحداثها بعد جائحة كوفيد 19 حيث يمكن للباحث إرسال طلب استعارة كتاب و حظه بعد القيام بالبحث في الفهرس.

- البحث في الفهرس الجزائري المشترك الذي يعتبر امتداد لمشروع فهرس الشبكة لما بين المكتبات الجامعية³ RIBU يهدف هذا الفهرس إلى ضم مجموع الأرصدة الوثائقية للمكتبات الجزائرية، المكتبات الجامعية ، مكتبات المدارس العليا، مكتبات المراكز الجامعية، مكتبات مراكز و وحدات البحث، وإنشاء واجهة بحث موحدة من خلالها يمكن تحديد موقع الوثيقة من أجل استعارتها.⁴

¹ كانت المكتبة تضم قاعة مخصصة للربط بالإنترنت تضم 10 أجهزة لكن بسبب تعطلها و عدم شراء أجهزة جديدة تم الاكتفاء بتوفير الربط بالويفي يمكن لكل طالب يملك جهاز حاسوب الاستفادة من الخدمة. حسب رئيسة مصلحة التوجيه بالمكتبة المركزية.

² في نهاية السنة الجامعية 2022-2023 أصبحت هذه الخدمة تقدم عبر منصة رقمية خاصة <https://quittance.mesrs.dz> وهذا في إطار مشروع رقمنة الجامعة باعتماد نظام بروغرس Progress، تطبيقا لتعليمات وزير التعليم العالي و البحث العلمي التي تنص على تطبيق صفر ورقة في الجامعة.

³ RIBU : Réseau Inter Bibliothèque Universitaire

⁴ بلغ عدد أعضاء الفهرس 39 مكتبة جامعية، مكتبة واحدة لمركز جامعي، 15 مكتبة مدرسة و مكتبة مركز بحث واحدة بمجموع 55 عضو. حسب موقع

الفهرس: https://www.ccdz.cerist.dz/ccdz_ar/index.php?nav=1

-إمكانية اقتراح شراء كتب جديدة عن بعد: بعد أن كانت المكتبات تضع استمارة ورقية لجمع اقتراحات المستفيدين ، أصبحت تضع استمارة إلكترونية عبر موقعها الإلكتروني أو صفحة الفايسبوك لجمع اقتراحات المستفيدين و بالتالي تنمية مجموعاتها بما يتناسب مع احتياجاتهم.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بعرض تفصيلي للمكتبات الجامعية عينة دراستنا لاحظنا وجود تقارب كبير في الإجراءات الإدارية المتبعة في تسيير هذه المكتبات ، سواء في الخدمات المقدمة أوفي توزيع الموظفين على المصالح، حيث سجلنا تواجد أربعة مصالح في كل المكتبات وهي مصلحة الاقتناء، مصلحة المعالجة، مصلحة البحث الببليوغرافي ومصلحة التوجيه، كما سجلنا أيضا استحداث مصالح جديدة حسب التوجه الجديد للمكتبات الجامعية نحو استخدام تكنولوجيا البيئة الرقمية مثل مصلحة الإعلام الآلي ومصلحة تسيير الموارد البشرية.

أما بالنسبة لتوزيع المورد البشري للمكتبات فقد كان حسب احتياجات و مهام كل مصلحة وكذلك حسب المؤهلات العلمية لكل واحد منهم، أما الرتب الإدارية فهي مناسبة لأداء المكتبات الجامعية حيث توصلنا إلى وجود مختلف الرتب من محافظ بالمكتبات، ملحق بالمكتبات، مساعد بالمكتبات وعون تقني بالمكتبات.

الفصل الخامس

الموارد البشرية في المكتبات الجامعية محل الدراسة

تمهيد:

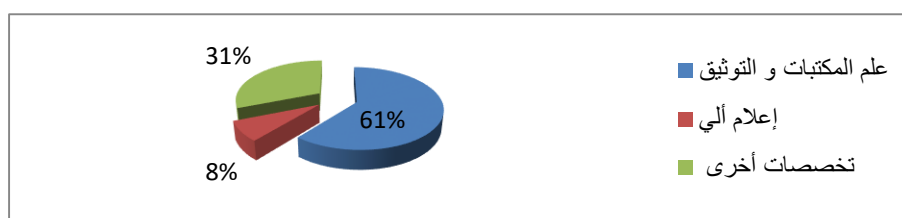
يعتبر العنصر البشري في المكتبات الجامعية العامل الأساسي في نجاح إدارتها، إذ يتوقف هذا النجاح على كفاءة الأشخاص وخبرتهم و قدرتهم على القيام بالوظائف المتعددة الموكلة إليهم، فلا يمكن لأي مكتبة مهما كان حجم مجموعاتها أن تقدم خدمات فعالة للمستفيدين ما لم تتوفر لديها مورد بشري على مستوى عال من الكفاءة و التكوين ، لذا نجد أن المكتبات الجامعية في البلدان المتقدمة تولي اهتماما كبيرا بموردها البشري من حيث الاختيار والترقية و التكوين فأنشأت بذلك مصالح خاصة تدير شؤونهم و تعمل على تحسين ظروف عملهم و تطوير مهاراتهم من خلال توفير التكوين اللازم لهم. سوف نتطرق في هذا الفصل إلى واقع الموارد البشرية في المكتبات الجامعية محل دراستنا و كذا مختلف الكفاءات التي يتوفرون عليها من خلال الإجابات المتحصل عليها من المقابلة والاستبيان الموزع عليهم.

1. توزيع الموارد البشرية للمكتبات حسب التخصص:

يعد العنصر البشري من العناصر الأساسية في نجاح المكتبة في تقديم مختلف الخدمات للمستفيدين، في الجدول الموالي سوف نتطرق إلى عدد الموظفين في المكتبات عينة دراستنا حسب تخصصاتهم:

التخصص	العدد	النسبة المئوية
علم المكتبات و التوثيق	161	61
إعلام ألي	21	8
تخصصات أخرى : (إدارة، محاسبة، سكرتارية، عون أمن)	82	31
المجموع	264	% 100

الجدول رقم (45): توزيع الموارد البشرية للمكتبات حسب التخصص



الشكل رقم(06) : توزيع الموارد البشرية للمكتبات حسب التخصص

من خلال المعطيات المتحصل عليها في الجدول رقم 45 نلاحظ أن عدد الموظفين في تخصص علم المكتبات يحتلون المرتبة الأولى من إجمالي عدد الموظفين بنسبة 61 % ثم تليها في المرتبة الثانية موظفون في تخصصات مختلفة بنسبة 31% وفي المرتبة الأخيرة الموظفون في تخصص الإعلام الآلي بنسبة 8 %.

إن أغلبية الموظفين في المكتبات الجامعية محل دراستنا هم في تخصص علم المكتبات، نظرا لطبيعة الهيئة التي تتطلب توفر متخصصين في علم المكتبات من أجل أداء مختلف المهام المكتبية الموكلة لها خاصة التقنية منها من فهرسة وتكشيف و تصنيف مختلف أنواع مصادر المعلومات لتسهيل الوصول إليها، فالمكتبات المركزية تؤدي دورا محوريا في الجامعة مقارنة بمكتبات الكليات في الجامعة حيث توصي الجمعية الأمريكية للمكتبات ALA بضرورة توفير مكتبي واحد لكل 200 طالب كما يوصي الاتحاد الدولي لجمعيات المكتبات FLA بضرورة توفير مكتبي واحد لكل 300 طالب .

بالنسبة للموظفين في تخصصات أخرى جاءت في المرتبة الثانية بعد تخصص علم المكتبات، وهذا راجع لتعدد المهام التي تقوم بها المكتبة و تنوع الخدمات التي توفرها للقراء فباعتبارها هيئة قائمة بذاتها فإنها تحتاج إلى موظفين في إدارة الموارد البشرية للمكتبة ، السكرتارية ، أعوان النظافة و الأمن و غيرها، حيث يختلف عددهم من مكتبة إلى أخرى حسب حجم المكتبة و عدد المستفيدين، فعصرنا الحالي يتطلب وجود مورد بشري في جميع التخصصات لتلبية حاجيات المستفيدين المتزايدة و المتنوعة .

بالنسبة للموظفين المتخصصين في الإعلام الآلي نلاحظ أن عددهم قليل مقارنة بالتخصصات الأخرى وغير موجود في بعض المكتبات مثل المكتبة المركزية لجامعة تامنغست (أنظر جدول رقم 29)، التي تستعين بمتخصصين في الإعلام الآلي على مستوى الجامعة، حسب مدير المكتبة . يمكن إرجاع هذا النقص في عدد الموظفين إلى: عدم وجود مصلحة الإعلام الآلي في الهيكل التنظيمي الرسمي للمكتبة الذي يركز على وجود أربع مصالح فقط هي مصلحة الاقتناء و مصلحة المعالجة، ومصلحة البحث البليوغرافي و مصلحة التوجيه، إضافة إلى هذا فيمكن أن يكون هذا النقص في عدد المتخصصين في الإعلام الآلي إلى قلة وعي مسؤولي الجامعة بأهمية وجود موظفين في تخصص الإعلام الآلي في المكتبات و دورهم في تحسين

الخدمات المكتبية و تطويرها بإدماجها في البيئة الرقمية، و كذلك قلة عدد المناصب الممنوحة للتوظيف في اختصاص الإعلام الآلي على مستوى الجامعة.

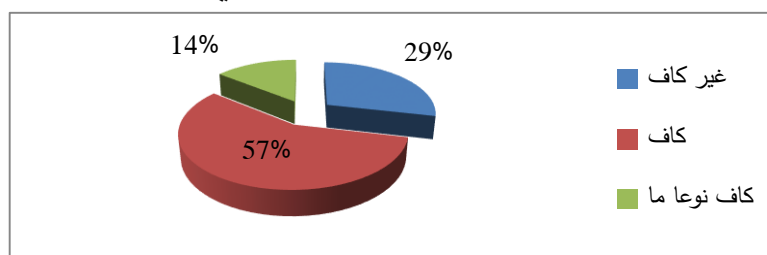
في الأخير يمكننا القول أن عصرنا الحالي و الذي يتميز بالتطور التكنولوجي الكبير أصبح وجود مختصين في الإعلام الآلي أمرا مهما جدا من أجل مرافقة المكتبة لمواجهة التحديات التي فرضتها البيئة الحديثة و التي من بينها تألية العمليات المكتبية الاقتناء و المعالجة و الإعارة و عملية البحث و استرجاع المعلومات، تطوير البنية التحتية للمكتبة بما يتناسب و التطورات التكنولوجية الحديثة و احتياجات المستفيدين .

2. كفاية عدد الموظفين:

يجب أن تتوفر المكتبات الجامعية على عدد كاف من الموظفين من أجل ضمان جودة الخدمات المقدمة والقيام بجميع وظائفها، فنقص عدد الموظفين في المكتبة سوف يؤثر مباشرة على مردودية المكتبة و أدائها، فالمكتبة الجامعية تتأثر بمجموعة من العوامل من بينها حجم المقتنيات و عدد الطلاب، فحسب معيار ACRL لسنة 1986 فإنه يجب أن يتوفر موظف لكل 500 طالب، أما بالنسبة لعدد المؤهلين وغير المؤهلين فقد حدد المعيار نسبة (35%): 65%، أما بالنسبة لحجم المقتنيات فيجب توفير موظف لكل 100.000 مجلد، الجدول التالي يبين مدى كفاية عدد الموظفين في المكتبات الجامعية محل الدراسة:

كفاية عدد الموظفين	التكرار	النسبة المئوية
غير كاف	2	29
كاف	4	57
كاف نوعا ما	1	14
المجموع	7	100%

الجدول رقم(46): كفاية عدد الموظفين في المكتبات



الشكل رقم (07): كفاية عدد الموظفين في المكتبات

من خلال المعطيات المتحصل عليها من المقابلة التي أجريناها مع مديري المكتبات الجامعية محل دراستنا و المبينة في الجدول رقم 46، نلاحظ أن عدد الموظفين في المكتبات الجامعية عينة الدراسة كاف بنسبة 57% هذه النسبة تمثل كل من المكتبات المركزية لجامعات بومرداس، باب الزوار، الجزائر 1، وجامعة تيزي وزو، حيث بلغ عدد الموظفين فيها على التوالي 63 و 53 و 65 و 55 موظف، (أنظر ملحق رقم جدول رقم)، فيما كان عدد الموظفين غير كاف بنسبة 29% في كل من المكتبة المركزية لجامعة الجلفة و المكتبة المركزية لجامعة تامنغست، حيث بلغ عدد الموظفين 32 و 16 موظف. أما نسبة 14% فتمثل المكتبة المركزية لجامعة الأغواط حيث بلغ عدد الموظفين 20 موظف و هو عدد كاف نوعا ما حسب مديرها .

إن كفاية عدد الموظفين في المكتبات يمكن إرجاعه لمجموعة من العوامل من بينها:

- قلة عدد المستفيدين الذين يستخدمون المكتبة حيث أن الطلبة يقصدون المكتبة في فترة الامتحانات لاستخدام قاعات المطالعة إضافة إلى أن غالبيتهم يعتمدون على مصادر المعلومات الرقمية لإعداد بحوثهم و المتوفرة في المواقع الإلكترونية للمكتبات و مختلف منصات البحث العالمية و محركات البحث المدعمة بالذكاء الاصطناعي مثل : scholar google و Researchgate و bookboon وغيرها.

في هذا السياق أشارت رئيسة مصلحة التوجيه على مستوى المكتبة المركزية لجامعة بومرداس إلى انخفاض عدد المسجلين في المكتبة المركزية وكذلك عدد عمليات الإعارة بشكل كبير مقارنة بالسنوات الماضية حيث تقتصر خدمة الإعارة الداخلية و الخارجية للكتب على طلبة كلية الآداب و طلبة كلية العلوم الاقتصادية بسبب نقص المراجع الإلكترونية باللغة العربية في تخصصهم.

- سياسة الجامعة و سعيها إلى تدعيم المكتبات بالعدد اللازم من الموظفين، فمثلا على مستوى جامعة بومرداس تم فتح 60 منصب عمل في السنوات (2011 و 2012 و 2013) كعون تقني في المكتبات الجامعية من أجل تدعيم مصلحة التوجيه و تحسين خدمة الإعارة على مستوى مكتبات الجامعة.
- سعي المكتبات الجامعية نحو تألية جميع وظائفها باعتماد برمجيات آلية مثل سينجاب وPMB، مما يجعل الحاجة إلى اليد العاملة قليلة.
- وجود سياسة للتوظيف تعكس الاحتياجات الفعلية للمكتبة.

أما بالنسبة للمكتبات التي تعاني من نقص في عدد الموظفين فيمكن أن يكون السبب راجع إلى حاجة هذه المكتبات إلى موظفين ذوي مهارات عالية في مجال المعلومات و التكنولوجيات بسبب ازدياد حاجات المستفيدين و تعدد مصادر المعلومات. إضافة إلى أن هذه المكتبات قد تكون تشهد إقبال كبير للطلبة مما يجعلها عاجزة عن تلبية جميع احتياجاتهم خاصة ، كما يمكن إضافة بعض العوامل مثل قلة الموارد المالية في بعض الجامعات مما يؤدي إلى عدم توظيف عدد كاف من الموظفين في المكتبات لقلة الوعي بأهمية المكتبة و دورها الأساسي في تدعيم البحث العلمي مما يؤدي إلى عدم وجود دعم من الإدارة العليا في الجامعة ويجعلها لا تحضى بالأولية في تخصيص الموارد المالية و البشرية.

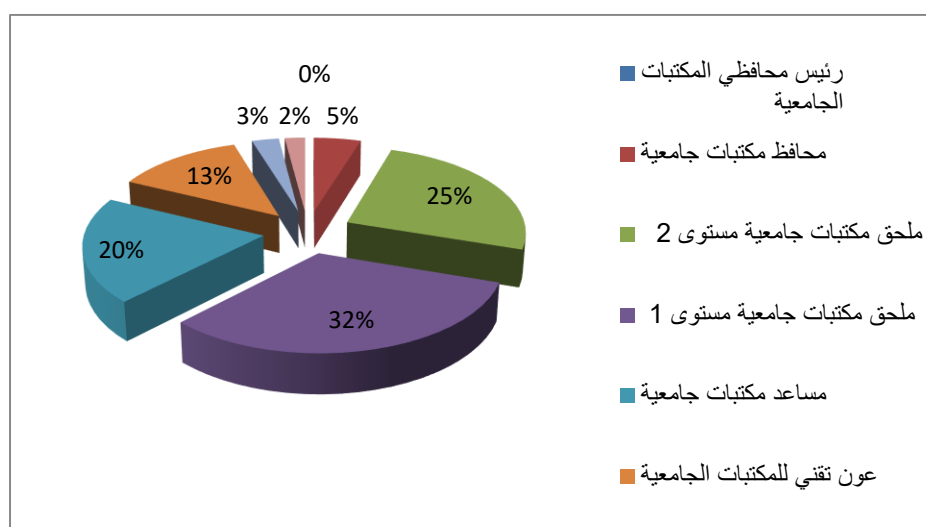
بالنسبة للمكتبات التي عدد الموظفين كاف نوعا ما فيها، يمكن تفسير ذلك على قدرة هذه المكتبة على تلبية حاجيات مستفيديها لسعيها الدائم لتبني التكنولوجيات الحديثة في أداء وظائفها و تقديم خدماتها خاصة خدمة الإعارة الداخلية و الخارجية.

3. توزيع المكتبيين حسب الرتب المهنية:

الرتبة المهنية هي تصنيف يمنح للموظف بناءا على مجموعة من الشروط ، سوف نتطرق من خلال الجدول الموالي إلى الرتب المهنية للمكتبيين الواردة في الجريدة الرسمية العدد 31 الصادرة في 9 ماي 2010 و مدى توفرها في المكتبات الجامعية محل دراستنا

الرتبة المهنية	العدد	النسبة المئوية
رئيس محافظي المكتبات الجامعية	00	0
محافظ مكتبات جامعية	7	5
ملحق مكتبات جامعية مستوى 2	37	25
ملحق مكتبات جامعية مستوى 1	47	32
مساعد مكتبات جامعية	29	20
عون تقني للمكتبات الجامعية	19	13
وثائقي أمين محفوظات	04	3
مساعد وثائقي أمين محفوظات	03	2
المجموع	146	% 100

الجدول رقم (47): توزيع المكتبيين حسب الرتب المهنية



الشكل رقم (08): توزيع المكتبيين حسب الرتب المهنية

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم 47، نلاحظ تركز غالبية المكتبيين في رتبة ملحق مكتبات جامعية من المستوى الأول بنسبة 32% ثم ملحق مكتبات جامعية من المستوى الثاني في المرتبة الثانية بنسبة 25%، لتليها رتبة مساعد مكتبات جامعية في المرتبة الثالثة بنسبة 20%، ثم في المرتبة الرابعة رتبة عون تقني للمكتبات الجامعية بنسبة 13%، لتليها في المرتبة الخامسة رتبة مساعد محافظ مكتبات جامعية بنسبة 5%، المرتبة السادسة رتبة وثائقي أمين محفوظات بنسبة 3% و في الأخير رتبة مساعد وثائقي أمين محفوظات بنسبة 2%.

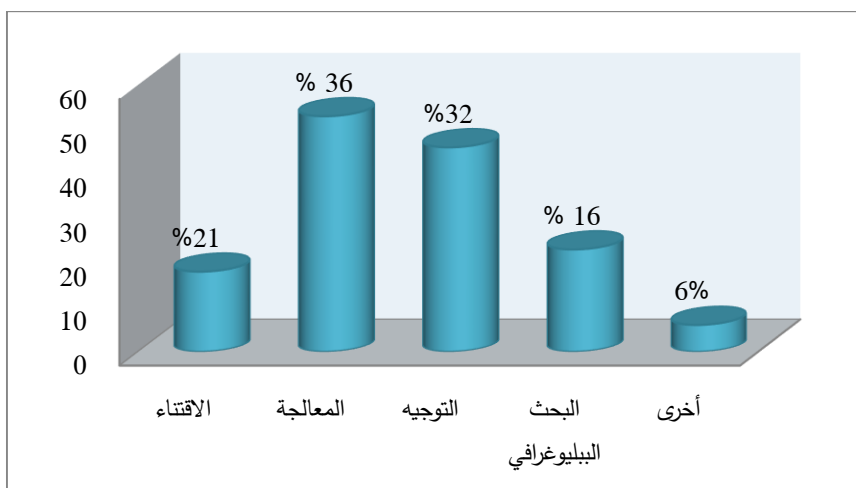
نلاحظ وجود تفاوت في توزيع المكتبيين على الرتب المهنية في المكتبات الجامعية محل دراستنا و هذا راجع لارتباط الرتبة بالخبرة المهنية لكل مكتبي و كذلك بعدد المناصب الممنوحة للترقية على مستوى مصلحة الموارد البشرية لكل جامعة و الذي يختلف من جامعة لأخرى حسب ميزانية كل واحدة. حيث تتركز أغلبية المكتبيين في رتبة ملحق مكتبات جامعية مستوى أول في المقابل لا يوجد أي موظف في رتبة رئيس محافظي المكتبات الجامعية بسبب سياسة التوظيف التي تركز على توظيف عدد كبير في رتبة ملحق مكتبات جامعية مستوى أول مقارنة بالرتب الأخرى فحسب مديري المكتبات الجامعية عينة دراستنا فإن العديد من المكتبيين قد استوفوا شروط الترقية ولكنهم لم يستفيدوا منها لمحدودية المناصب المتاحة مما يقيد تقدمهم في السلم الوظيفي و يحرمهم من الاستفادة من الترقية في الفترة الزمنية القانونية.

4. توزيع المكتبيين على مصالح المكتبات الجامعية:

إن الهيكل التنظيمي للمكتبات المركزية الجامعية يضم أربع مصالح رئيسية هي مصلحة الاقتناء، مصلحة المعالجة، مصلحة البحث الببليوغرافي و مصلحة التوجيه¹ و كل مصلحة لها مهامها الخاصة مع وجود تكامل بينها حسب السلسلة الوثائقية في المكتبات، وقد أظهرت نتائج الاستبيان توزيع المكتبيين على مصالح المكتبة كما يلي:

اسم المصلحة	التكرار	النسبة المئوية
الاقتناء	18	12
المعالجة	53	36
التوجيه	46	32
البحث الببليوغرافي	23	16
أخرى	6	4
المجموع	146	% 100

الجدول رقم(48): توزيع المكتبيين على مصالح المكتبة



الشكل رقم(09): توزيع المكتبيين على مصالح المكتبة

¹ وزارة التعليم العالي و البحث العلمي(الجزائر)، 2004. قرار وزاري مشترك مؤرخ في 8 رجب 1425 الموافق ل 24 غشت سنة 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة و الكلية و ملحقة الجامعة و مصالحها المشتركة. الجريدة الرسمية رقم 62 الصادرة في 26 سبتمبر 2004. [على الخط]. [تم الإطلاع عليه يوم 25 ماي 2019]. متاح على الرابط :

<https://www.joradp.dz/FTP/JO--:ARABE/2004/A2004062.pdf?znjo=62>

تبين نتائج الاستبيان تركز أغلبية المكتبيين في مصلحة المعالجة بنسبة بلغت 36 % ثم في المرتبة الثانية مصلحة التوجيه بنسبة 32 % لتليها مصلحة البحث الببليوغرافي بنسبة 16% وفي المرتبة الأخيرة مصلحة الاقتناء بنسبة 12%. أما باقي الموظفون موزعون على باقي الأقسام و المصالح بنسبة 4 % .

يمكن تفسير هذا التوزيع كمايلي:

بالنسبة لمصلحة المعالجة فهي المسؤولة عن استلام المواد المكتبية و معالجتها و إتاحتها للباحثين، مما يتطلب وجود عدد كبير من المكتبيين الذين يملكون مهارات فنية و مهنية عالية في الفهرسة و التكشيف و التصنيف للتعامل مع الحجم الكبير من المقتنيات ، كذلك يمكن تفسير وجود عدد كبير من المكتبيين في هذه المصلحة إلى أسباب شخصية مثل حبهم للعمل التقني و رغبتهم في التخصص أكثر في مجال المكتبات.

بالنسبة لمصلحة التوجيه تعتبر من بين أهم المصالح في المكتبة فهي مرآة المكتبة وهمزة وصل بين الوثيقة و الباحث باعتبارها المسؤولة عن تقديم المساعدة للباحثين. تركز المكتبيين في هذه المصلحة يمكن إرجاعه إلى:

- المهام العديدة الموكلة إلى المصلحة و المتمثلة في :تسجيل القراء في المكتبة و منحهم بطاقة القارئ، إرشاد القراء لمختلف مصادر المعلومات و مساعدتهم في البحث من خلال خدمة البحث الببليوغرافي، الإعارة الداخلية و الخارجية لمختلف أنواع الوثائق، الترويج لخدمات المكتبة المختلفة و تشجيع القراء للاستفادة منها.

- أسباب شخصية تتمثل في حب مساعدة الناس و الرغبة في التواصل مع مختلف الشخصيات.

- برنامج العمل بنظام الدوامين الذي ساعد بعض المكتبيين حيث لاحظنا تطبيقه على مستوى المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 و المكتبة المركزية لجامعة باب الزوار و المكتبة المركزية لجامعة تيزي وزو وهذا في ظل غياب نص قانوني حيث يبقى اجتهداد من طرف مدير المكتبة لضمان توفير خدمات للمستفيدين على مدار الساعة.

و تجدر الإشارة في الأخير إلى أن المكتبيين العاملين على مستوى هذه المصلحة يجب أن يتوفروا على مجموعة من المهارات من بينها مهارة التواصل و التفاعل مع الباحثين و المعرفة بقواعد البحث عن مصادر المعلومات من أجل تقديم خدمات فعالة و ذات جودة.

بالنسبة لمصلحة البحث البليوغرافي فلا تضم عدد كبير من المكتبيين أربعة على الأكثر مثلما هو الحال في المكتبة المركزية لجامعة بومرداس، و هذا راجع لطبيعة المهام الموكلة للمصلحة و المتمثلة غالبا في تسجيل القراء في النظام الوطني للتوثيق الإلكتروني وتكوينهم في كيفية استخدام مختلف قواعد البيانات من خلال الدورات التكوينية المنظمة في المكتبة، إضافة إلى تسيير منصة الإنتاج الفكري للجامعة و معالجة أطروحات الماجستير و الدكتوراه كما هو الحال في المكتبة المركزية لجامعة بومرداس. يجب أن يتوفر المكتبيون في هذه المصلحة على مهارة العمل عن بعد و البحث عن المعلومات و استخدام مختلف محركات البحث إضافة إلى التمكن من تكوين المستفيدين في مختلف مصادر المعلومات.

بالنسبة لمصلحة الاقتناء جاءت في المرتبة الرابعة من حيث عدد الموظفين وهذا راجع لطبيعة العمل الموكلة إليها و المتمثلة في إدارة الميزانية الخاصة بالتوثيق و تحديد احتياجات المكتبة من المواد المكتبية كذلك مراقبة الكتب المستلمة و عملية جردها بالتالي فهي لا تحتاج إلى عدد كبير من المكتبيين .

4 % من المكتبيين موزعون عبر بقية أقسام المكتبة كالإدارة. وفضاءات خدمة الربط بالإنترنت و قاعات الأساتذة و مصالح أخرى حيث استحدثت بعض المكتبات مصالح أخرى لهيكالها التنظيمي مثل مصلحة الإعلام الآلي، على مستوى مكتبة جامعة بومرداس ، مصلحة النسخ و التصوير بالمكتبة المركزية لجامعة باب الزوار و مصلحة الرقمنة على مستوى المكتبة الجزائر لجامعة الجزائر 1 .

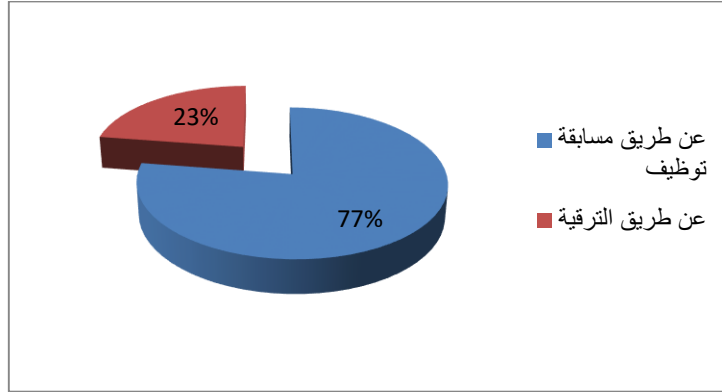
تجدر الإشارة إلى انه يستوجب مراجعة القانون الخاص بالمكتبات الجامعية خاصة من ناحية إدماج مصالح جديدة مثل مصلحة الإعلام الآلي، مصلحة النشاطات الثقافية، مصلحة الموارد البشرية، مصلحة النسخ و التصوير هذا تماشيا مع التطورات الحديثة.

5.5. كيفية الحصول على منصب عمل في المكتبة:

يتحصل الموظف على منصب عمل في المكتبة بطريقتين سواء عن طريق المشاركة في مسابقة توظيف أو عن طريق الترقية في الرتبة و قد توصلنا إلى لنتائج الواردة في الجدول الموالي:

النسبة %	التكرار	كيفية الحصول على منصب عمل
77	113	عن طريق مسابقة توظيف
23	33	عن طريق الترقية
100	146	المجموع

جدول رقم(49): كيفية الحصول على منصب عمل في المكتبة



الشكل رقم(10): كيفية الحصول على منصب عمل في المكتبة

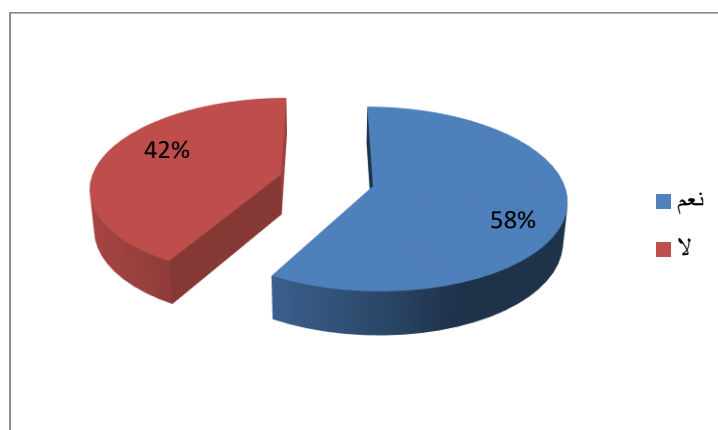
من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم 49 ، نلاحظ أن أغلبية الموظفين عينة دراستنا تحصلوا على منصب عملهم عن طريق مسابقة التوظيف و هذا بنسبة 77 % أما بقية الموظفين و المقدرة نسبتهم 23 % فقد تحصلوا على منصب عملهم عن طريق الترقية أثناء مساهم المهني و التي تكون بشروط سوف نتطرق إليها بالتفصيل في السؤال الموالي.

6. استفادة المكتبيين من ترقيات في الرتبة أثناء المسار المهني:

تعتبر الترقية في الرتبة ذات أهمية كبيرة بالنسبة للموظف لأنها تجعله يشعر بالثقة بالنفس وبالقدرات التي يمتلكها وكذلك بالمؤهلات العلمية الكافية التي تؤهله بشكل كاف لأداء مختلف المهام و المسؤوليات الجديدة ، إضافة إلى هذا فإن الترقية تضمن للموظف الزيادة في دخله، فكلما ترقى في الرتبة زاد دخله المادي. الجدول الموالي يبين مدى استفادة مكتبيي عينة دراستنا من ترقيات خلال مساهم المهني:

الاستفادة من ترقيات	التكرار	النسبة %
نعم	85	58
لا	61	42
المجموع	146	100

جدول رقم(50): استفادة المكتبيين من ترقيات



شكل رقم(11): استفادة المكتبيين من الترقيات

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم نلاحظ أن غالبية المكتبيين عينة دراستنا قد استفادوا من ترقيات في الرتبة بنسبة بلغت 58 % في مقابل 42 % لم يستفيدوا من ترقيات و هي نسبة متقاربة نوعا ما.

إن استفادة أغلبية المكتبيين من ترقيات في المكتبات يعكس وجود خطة استراتيجية لتطوير المكتبة على المستوى الجهوي¹ و تحسين خدماتها كما يدل على التزام إدارة الجامعة بتوفير بيئة عمل إيجابية للموظفين و توفير المناصب المالية اللازمة للترقية سواء عن طريق الامتحان المهني أو عن طريق الاختيار أو على أساس الشهادة.

إن عدم استفادة المكتبيين من ترقيات في بعض الجامعات راجع إلى قلة عدد المناصب الممنوحة للترقية حيث يتم توفير على الأكثر منصبين في كل رتبة مما يحرم العديد منهم و يقلل من فرص الترقية في الوقت القانوني حيث لا حظنا عند زيارتنا للمكتبات محل دراستنا أن العديد من المكتبيين قد استوفوا شروط الترقية لكن لم يستفيدوا منها بسبب عدم فتح المناصب الكافية في الوقت المحدد لهم من

¹جامعة تيزي وز وفرت مناصب مالية كافية في السنة الجامعية

طرف مصلحة الموارد البشرية على مستوى رئاسة الجامعة .كما أنه لاحظنا وجود عدم اهتمام إدارة الموارد البشرية بترقية المكتبيين مقارنة مع التخصصات الأخرى في الجامعة ¹.

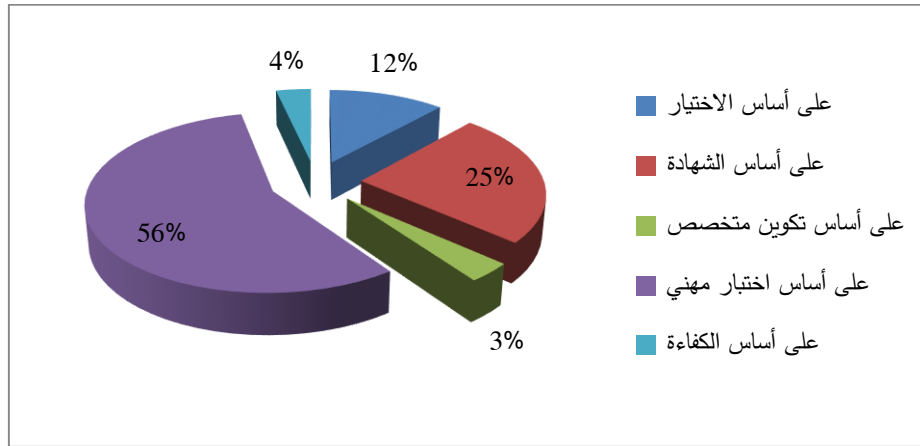
7. طرق الاستفادة من الترقية في الرتبة:

يخضع الموظفون في المكتبات الجامعية لقانون الوظيفة العمومي الذي حدد طرق الاستفادة من الترقية في المادة 107 من الأمر رقم 03-06 الصادر في 2006 و التي تتمثل في الطرق التالية: على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة،بعد تكوين متخصص،عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني، على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء، من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة، في الجدول الموالي يبين طرق الاستفادة من الترقيات في المكتبات محل دراستنا:

طرق الاستفادة من الترقية في الرتبة	التكرار	النسبة %
على أساس الاختيار	10	12
على أساس الشهادة	21	25
على أساس تكوين متخصص	3	3
على أساس اختبار مهني	48	56
على أساس الكفاءة	3	4
المجموع	85	100

الجدول رقم(52): طرق الاستفادة من الترقيات في المكتبة

¹ في السنة الجامعية 2023- 2024 تم فتح مسابقة للترقية على مستوى جامعة بومرداس من خلالها تم توفير منصب واحد لجميع الرتب ماعدا رتبة مساعد مكتبات جامعية منصبين فقط و هذا مع العدد الكبير للمرشحين في كل رتبة. حسب مدير المكتبة المركزية للجامعة.



الشكل رقم(12): طرق الاستفادة من الترقيات في المكتبة

إن شروط الترقية في الرتب و الدرجات بالنسبة للمكتبات قد وردت في المادة 66 من المرسوم التنفيذي رقم 10-133 الصادر في 5 ماي 2010 التي نصت على مايلي:

يوظف أو يرقى بصفة ملحق مكتبات جامعية من المستوى الأول :

1- عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات المترشحون الحائزون ليسانس التعليم العالي في علم المكتبات أو شهادة معترف بمعادلتها.

2- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها مساعدو المكتباتالجامعية الذين يثبتون خمس سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

3- على سبيل الاختيار في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها مساعدو المكتبات الجامعية الذين يثبتون 10 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و المسجلون في قائمة التأهيل.

يخضع المترشحون المقبولون طبقا للحالة 2 و 3 أعلاه قبل ترقيتهم لمتابعة تكوين بنجاح تحدد مدته و محتواه و كيفيا تنظيمه بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي و السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

المادة 67 يرقى على أساس الشهادة بصفة ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الأول، مساعدو المكتبات الجامعية الذين تحصلوا بعد توظيفهم على ليسانس التعليم العالي في علم المكتبات أو شهادة معترف بمعادلتها.

من خلال المعطيات المتحصل عليها في الجدول رقم52 نلاحظ أن أغلبية الموظفين قد تحصلوا على ترقية على أساس اختبار مهني بنسبة 56% ، هذا الأسلوب يعتمد كثيرا

رؤساء مصالح الموظفين في الجامعات سعيا منهم لتحقيق العدالة و تكافؤ الفرص، فبعد الإعلان الذي تقوم به مصلحة الموظفين في رئاسة الجامعة و المتضمن عدد المناصب المفتوحة في مختلف الرتب، يتم التواصل مع إدارة المكتبات عن طريق مراسلة خاصة تتضمن تاريخ ومكان إجراء المسابقة، كما تقوم مصلحة الموظفين بالتواصل مع الهيئات المعتمدة لإجراء الامتحان و التي تكون في غالب الأحيان الجامعات التي تتوفي على أساتذة في التخصص، جامعة الجزائر² التي تعتبر مركزا للامتحانات الترقية لكل من جامعة بومرداس، باب الزوار ، جامعة الجزائر 1 و جامعة تيزي وزو.

بعد إجراء الامتحان الذي يكون عادة عبارة عن أسئلة في الثقافة العامة و الآخر في التخصص، يتم تصحيح الأوراق و إرسال النتائج إلى الهيئات المعنية للتواصل مع الناجحين في المسابقة ليتم ترقيتهم سواء عن طريق:

-ترقية مباشرة بوضع مقرر الترقية في الرتبة مثل الانتقال من رتبة ملحق مكتبات جامعية مستوى أول إلى رتبة ملحق مكتبات جامعية مستوى ثاني أو إلى رتبة محافظ مكتبات.

- ترقية بعد استكمال فترة التربص المبرمجة لمدة سنة مثال: الترقية من رتبة مساعد مكتبات جامعية إلى رتبة ملحق مكتبات جامعية مستوى أول.

في المرتبة الثاني تأتي الترقية على أساس الشهادة أي بعد قيام الموظف بتكوين أكاديمي في تخصصه مثلا: إكمال دراساته في الليسانس أو الماستر. يقوم الموظف بتقديم طلب خطي لدى رئيس مصلحة الموظفين على مستوى رئاسة الجامعة مع نسخة من الشهادة المتحصل عليها بغرض الترقية في المنصب ليتم برمجة المنصب المطلوب في المخطط السنوي، و تكون الترقية مباشرة دون الخضوع لتكوين .

في المرتبة الثالثة استفاد المكتبيون من ترقية على أساس الاختيار بنسبة 12 %، هذه النسبة ضعيفة جدا إذا قارناها بإجمالي المكتبيين على مستوى المكتبات عينة الدراسة و السبب راجع إلى :

- العدد القليل للمناصب الممنوحة للترقية بهذه الطريقة و المقدر بمنصب واحد أو منصبين على الأكثر وهذا حسب المادة 66 من المرسوم التنفيذي رقم 10-133 الصادر في 5 ماي 2010 التي حددت 10 % من المناصب المطلوب شغلها.

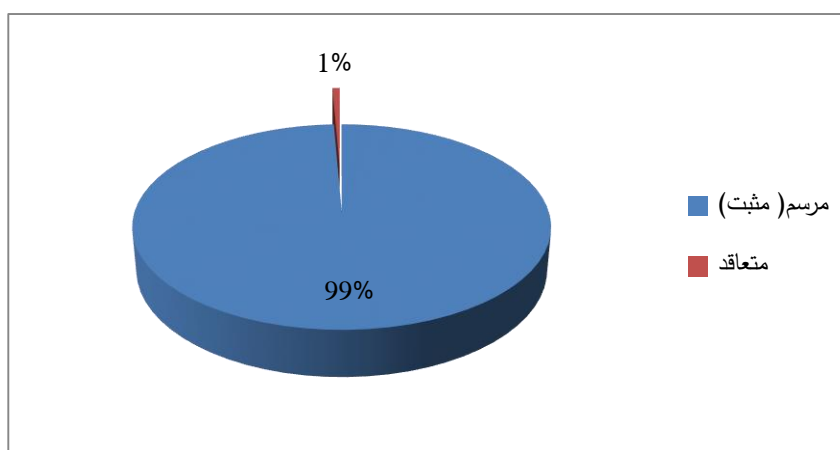
- طول الفترة المسموح بها للاستفادة من هذا النوع من الترقية و المقدرة ب 10 سنوات في حال الترقية من رتبة مساعد مكتبات جامعية إلى رتبة ملحق مكتبات جامعية مستوى ثان و هذا حسب المادة 66 دائما.

8. طبيعة التوظيف:

نقصد بطبيعة التوظيف هل الموظف مثبت في منصبه أو يعمل بعقد محدد المدة أو يمكن تجديده لفترة أخرى ، وقد تضمن فريق العمل الخاص بالمكتبات موظفون دائمون والآخرين متعاقدون حسب النتائج المتحصل عليها في الجدول التالي:

طبيعة التوظيف	التكرار	النسبة %
مرسم (مثبت)	145	99
متعاقد	01	1
المجموع	146	100

جدول رقم(52): طبيعة التوظيف في المكتبة



شكل رقم(13): طبيعة التوظيف في المكتبة

أظهرت النتائج المتحصل في الجدول رقم 52 أن غالبية المكتبيين مثبتون في منصب عملهم بنسبة 99% مقابل 1% غير مثبتين.

إن تثبيت غالبية المكتبيين في مناصب عملهم راجع لسياسة التوظيف المتبعة التي تعتمد على التوظيف ثم التثبيت في المنصب و كذلك راجع لقرار إدماج موظفي عقود ماقبل التشغيل في

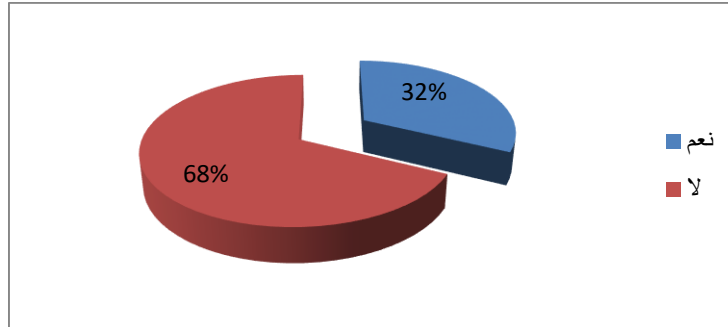
مناصب ثابتة في جميع القطاعات و الذي صدر سنة 2019¹ . كما تضمن القرار تسوية وضعية الموظفين في وضعيات أخرى بعقود غير منتهية المدة . هذه السياسة و القرارات سوف تؤدي إلى شعور المكتبي بالأمان الوظيفي وتحسن تركيزه في العمل و بالتالي الاستغلال الأمثل للمهارات و القدرات التي تؤدي إلى تحسين الأداء العام للمكتبة و تحقيق أهدافها . فيما يخص بقية المكتبيين الغير مثبتين في المنصب وهي نسبة ضعيفة جدا تمثل المكتبيين المتعاقدين و الذين لم يتم إدماجهم بعد في منصب ثابت. (في طور الإدماج)

9. العمل في مجال المكتبات في مؤسسة أخرى:

أردنا من خلال طرحنا لهذا السؤال معرفة مدى مزاوله المكتبيين لمهامهم في مكتبات أخرى مما ينتج عنه إكسابهم خبرة في المجال ، فكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي:

النسبة %	التكرار	العمل في مجال المكتبات في مؤسسة أخرى
32	47	نعم
68	99	لا
100	146	المجموع

جدول رقم(53): العمل في مجال المكتبات في مؤسسة أخرى



شكل رقم(14):العمل في مجال المكتبات في مؤسسة أخرى

تظهر النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 53 أن أغلبية المكتبيين و المقدرين ب 68% منهم لم يزاولوا مهامهم في مكتبات أخرى قبل توظيفهم في المكتبات الحالية مقابل 32 % منهم

¹وزارة العمل و التشغيل و الضمان الإجتماعي.(الجزائر). مرسوم تنفيذي رقم 19- 336 المتضمن إدماج المستفيدين من جهازي المساعدة على الإدماج المهني و الإدماج الاجتماعي لحاملي الشهادات[على الخط]. الجريدة الرسمية ، العدد 76، 10 ديسمبر 2019. تم الإطلاع عليه في 4 جانفي 2022]. متاح على الرابط: https://legislation.mtess.gov.dz/uploads/1655888580125-d.e%2019-336_08.12.2019%20ar.pdf

إن عدم مزاولة أغلبية المكتبيين لمهامهم في مكتبات أخرى يجعلهم يواجهون مجموعة من التحديات من بينها محدودية المعرفة بنظم المعلومات العالمية و المواصفات، قلة مهارات تقديم الخدمات الأساسية للمستفيدين، ضعف مهارات حل المشكلات مما يؤثر على أدائهم بشكل سلبي.

بالنسبة للمكتبيين الذين زاولوا مهامهم في مكتبات أخرى قبل التحاقهم بالمكتبة الحالية من خلال قيامهم بطلب التحويل سواء بسبب بعد مقر السكن عن مكان العمل أو من أجل الحصول على منصب أعلى و تحسين ظروف العمل، فإنهم يكتسبون العديد من الفوائد منها تنمية مهاراتهم و توسيع خبراتهم و اكتساب نظرة شاملة لعمل المكتبات بتوسيع أفاقهم المهنية و المساهمة في تطوير قطاع المكتبات.

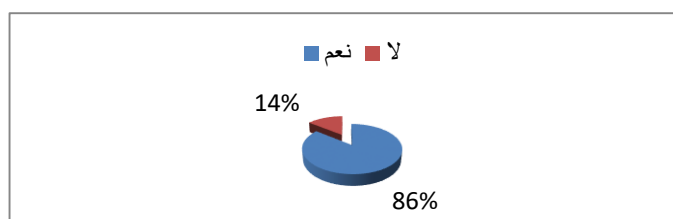
10. توافق مهام المكتبيين مع المؤهل العلمي:

1.10. من وجهة نظر المديرين:

إن المؤهل العلمي نقصد به المستوى التعليمي و الشهادات التي تحصل عليها المكتبيون والتي يمكن أن تكون جامعية مثل شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية و شهادة الليسانس و شهادة الماستر أو غير ذلك مثل شهادة تقني سامي أو تقني . و نظرا لأهمية المؤهل العلمي كونه يؤثر تأثيرا مباشرا على مردودية الفرد طرحنا هذا السؤال على المديرين و على المكتبيين لمعرفة مدى وجود التوافق بين مؤهلهم العلمي والمهام الموكلة إليهم فتوصلنا إلى النتائج التالية:

توافق مهام المكتبيين مع المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
نعم	6	86
لا	1	14
المجموع	146	100%

الجدول رقم (54): توافق مهام المكتبيين مع المؤهل العلمي من وجهة نظر المديرين



الشكل رقم (15): توافق مهام المكتبيين مع المؤهل العلمي من وجهة نظر المديرين

أظهرت المعطيات الإحصائية المتحصل عليها في الجدول رقم 54 وجود توافق كبير بين مهام المكتبيين و تأهيلهم العلمي بنسبة كبيرة بلغت 86 % مقابل نسبة 14 % و هي نسبة ضعيفة جداً. إن وجود توافق كبير بين المؤهل العلمي للمكتبي و مهامه يمكن إرجاعه إلى سعي المديرين للاستفادة من مهارات و خبرات المكتبيين لضمان إنجاز الأعمال بكفاءة و فعالية إضافة إلى ضمان تطبيق العدالة و المساواة بين الموظفين و بالتالي استغلال إمكانيات المكتبة بشكل أفضل لتحقيق أهدافها.

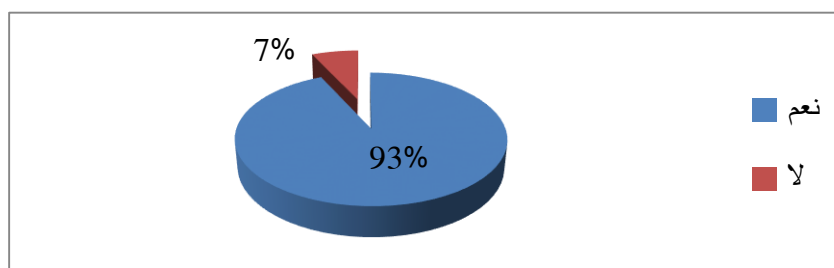
إن وجود نسبة ضعيفة من المديرين لا تتوافق مهام المكتبيين لديهم مع مؤهلاتهم العلمية ، يمكن تفسيره بوجود نقص الموارد البشرية لديهم و بالتالي يقوم المدير بتوزيع أعمال على المكتبي حتى لو لم تكن من اختصاصه فمثلا عند غياب العمال المهنيين فإن المكتبي يقوم بتهيئة قاعات المطالعة .

وفي الأخير يمكن القول أن توزيع المهام على المكتبي حسب المؤهل العلمي هو النهج الأفضل لتطبيق الإدارة بالكفاءات في المكتبات لكن لاحظنا أنه ليس دائما ممكنا لوجود عدة عراقيل تحول دون ذلك.

2.10. من وجهة نظر المكتبيين:

توافق مهام المكتبين مع المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
نعم	136	93
لا	10	07
المجموع	146	100%

الجدول رقم (55):توافق مهام المكتبيين مع المؤهل العلمي من وجهة نظر المكتبيين



الشكل رقم (16):توافق مهام المكتبيين مع المؤهل العلمي من وجهة نظر المكتبيين

أظهرت النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم 55 ، وجود توافق كبير بين مؤهلات المكتبيين محل دراستنا و المهام الموكلة إليهم بنسبة بلغت 93 % بينما نسبة 7% منهم لا تتوافق مهامهم مع مؤهلهم العلمي.

فمن خلال البيانات الإحصائية يتبين لنا أن أغلبية المكتبيين محل دراستنا يقومون بمهامهم حسب مجال تخصصهم و مؤهلهم العلمي و بالتالي كل موظف يؤدي مهامه المطلوبة في المصلحة التي ينتمي إليها سواء في مصلحة الاقتناء أو المعالجة أو التوجيه أو البحث الببليوغرافي فمثلا المكتبي في رتبة ملحق مكتبات جامعية من المستوى الأول يجب أن يكون متحصلا على شهادة الليسانس في علم المكتبات ، وتتمثل مهامه حسب الجريدة الرسمية الصادرة في 2010 العدد 31 مايلي: إعداد سجلات جرد الأرصدة الوثائقية، ضمان عرض الأرصدة الوثائقية و المجموعات و تيسير الحصول عليها من طرف الجمهور، المشاركة في تكوين الأرصدة الوثائقية و المجموعات و إثرائها و تقييمها و استغلالها و صيانتها و سلامتها، مساعدة المستعملين في استعمال وسائل التحقيق و البحث الببليوغرافي. فمهام ملحق بالمكتبات الجامعية يمكن أن تكون على مستوى مصلحة الاقتناء أو مصلحة المعالجة أو مصلحة البحث الببليوغرافي أو مصلحة التوجيه. التي يتم فيها مساعدة الباحثين في عملية البحث و تكوينهم و الوصول إلى المعلومات .

أما بالنسبة للفئة التي لا تتوافق مهامهم مع مؤهلهم العلمي فتتمثل في فئة المكتبيين الذين تم إدماجهم في أقسام أخرى مثل الإدارة أو تسيير قاعة الإنترنت أو قاعات المطالعة ذات الرفوف المفتوحة. نظرا لنقص عدد الموظفين في المكتبة.

مما سبق نستنتج وجود تطابق مابين وجهات نظر المديرين و المكتبيين بخصوص توزيع المهام حسب المؤهل العلمي و التي ترتبط ارتباطا وثيقا بتطبيق الإدارة بالكفاءات حيث يساهم في تحسين كفاءة العمل و استغلال مهارات و خبرات المكتبيين بشكل أفضل و بالتالي تحسين جودة الخدمات المقدمة.

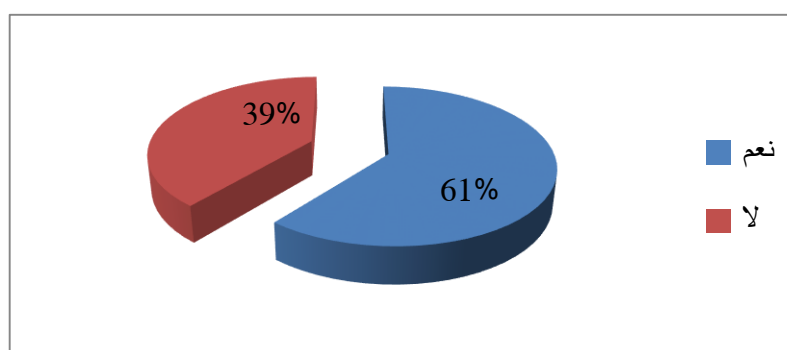
11. ممارسة المكتبيين لمهام مختلفة منذ التوظيف:

تتنوع وظائف و مهام المكتبة وتتعدد لتشمل جوانب مختلفة مثل جمع المعلومات وتنظيمها و تقديمها للمستفيدين و حفظها و تنظيم الفعاليات و غيرها، مما يكسب المكتبيين مهارات متنوعة ، و لمعرفة مدى

ممارسة المكتبيين في المكتبات الجامعية محل دراستنا لمهام مختلفة طرحنا عليهم السؤال و توصلنا إلى النتائج التالية:

النسبة المئوية	التكرار	ممارسة المكتبيين لمهام مختلفة
61	89	نعم
39	57	لا
%100	146	المجموع

الجدول رقم (56): ممارسة المكتبيين لمهام مختلفة منذ التوظيف



الشكل رقم (17): ممارسة المكتبيين لمهام مختلفة منذ التوظيف

من خلال المعطيات الإحصائية المتحصل عليها في الجدول رقم 56، نلاحظ أن أغلبية المكتبيين قد مارسوا مهام متنوعة في المكتبة منذ توظيفهم بنسبة بلغت 61 % في المقابل تبين الإحصائيات أن 39 % منهم لم يمارسوا مهام متعددة.

إن ممارسة أغلبية الموظفين لمهام متعددة منذ توظيفهم و بنسبة كبيرة يمكن إرجاعه إلى:

- قلة عدد الموظفين في المكتبة مثل المكتبة المركزية لجامعة تامنغست التي بلغ عدد الموظفين فيها 16 موظف بالإضافة إلى المكتبة المركزية لجامعة الأغواط التي بلغ فيها 20 موظف، مما يجعلهم يقومون بعدة أعمال، مثل القيام بالفهرسة و التصنيف تقديم خدمات الإعارة و الاسترجاع، و توجيه المستفيدين لمصادر المعلومات إضافة إلى جرد الكتب.

- التنوع في الخدمات المقدمة حيث توفر بعض المكتبات مجموعة متنوعة من الخدمات مما يتطلب من المكتبيين امتلاك مهارات متعددة.

إن ممارسة عدة مهام في المكتبة تجعل الموظف لا يشعر بالملل و الروتين اليومي ويكسبه خبرة مهنية و مهارات متنوعة في مجال عمله مثل مهارة البحث عن المعلومات، مهارة التواصل مع المستفيدين و مهارات تقنية أخرى.

إن عدم ممارسة المكتبيين لمهام متعددة يمكن إرجاعه إلى طبيعة العمل الذي يتطلب في بعض الأحيان التركيز الدقيق مثل الفهرسة المقننة و التكشيف، مما يجعل من الصعب على المكتبي القيام بمهام أخرى في نفس الوقت ، كذلك هناك بعض الأشخاص يفضلون التركيز على مهام محددة بدلا من القيام بأعمال متعددة إضافة إلى وجود بعض المكتبيين قد يتخصصون في مجال معين مثل فهرسة الكتب و خدمات المعلومات مما يتطلب منهم التركيز في مهام محددة.

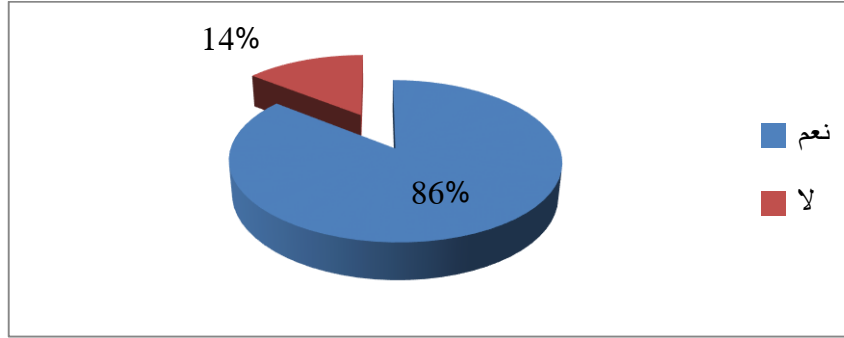
إضافة إلى ما سبق ذكره يمكن إضافة رتبة الموظف التي تعكس المهام فمثلا عون تقني في المكتبات مهامه تقتصر على تقديم خدمة الإعارة و ترتيب الكتب.حسب الجريدة الرسمية الصادرة في 2010 العدد 31 .

12. تماشي كفاءة المكتبيين مع مؤهلاتهم العلمية:

تمثل الكفاءة قدرة الشخص و مؤهلاته العلمية و خبراته و مجموع المهارات المادية أو المعنوية التي تمكن الفرد من ممارسة وظيفة ما على أكمل وجه، ومن أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المكتبة يجب أن تتوافق كفاءة الموظفين مع مؤهلاتهم العلمية. حيث أظهرت نتائج المقابلة مع المديرين مايلي:

تماشي كفاءة المكتبيين مع مؤهلاتهم العلمية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	06	86
لا	01	14
المجموع	07	%100

الجدول رقم(57): تماشي كفاءة المكتبيين مع مؤهلاتهم



الشكل رقم (18): تماشي كفاءة المكتبيين مع مؤهلاتهم

نلاحظ من خلال المعطيات المتحصل عليها في الجدول رقم 57 أن كفاءة المكتبيين بالمكتبات الجامعية المدروسة تتماشى بنسبة كبيرة مع مؤهلاتهم العلمية بنسبة 86% في المقابل نجد 14 % فقط من المكتبيين لا تتماشى كفاءات موظفيهم مع مؤهلاتهم العلمية.

بالنسبة للمكتبيين الذين تتماشى كفاءاتهم مع مؤهلاتهم يمكن تفسير ذلك بأن أغلبية المكتبيين يملكون خبرة طويلة في العمل، إضافة إلى أن طبيعة الشهادة المتحصل عليها تتوافق مع تخصص المكتبات و كذلك استفادتهم من تكوين لتحسين مستواهم العلمي خلال مساهمهم المهني، أما بالنسبة للموظفين الذين لا تتماشى كفاءاتهم مع مؤهلاتهم العلمي فيمكن إرجاع ذلك لقلة خبرتهم في مجال المكتبات كونهم تم توظيفهم حديثاً و كذلك لعدم استفادتهم من تكوين لتطوير مهاراتهم في المجال إضافة إلى طبيعة الشهادة المتحصل عليها التي لا تتوافق مع منصب العمل حيث لاحظنا وجود موظفين في تخصصات مختلفة ليست لها علاقة بوظائف المكتبة على سبيل المثال : ليسانس في الآداب و ليسانس في القانون و ليسانس في اللغة الإنجليزية تم إدماجهم في وظائف أخصائي المعلومات فأصبحوا يقومون بمعالجة الوثائق و القيام بالإعارة. كذلك وجود موظفين تم إرساله للعمل بالمكتبة كنوع من العقاب من طرف مصلحة الموظفين في رئاسة الجامعة مما نتج عنه وجود عدد لا بأس به من الموظفين الغير متخصصين في المكتبات مما يؤدي إلى عدم تماشي الكفاءة مع المؤهل العلمي.

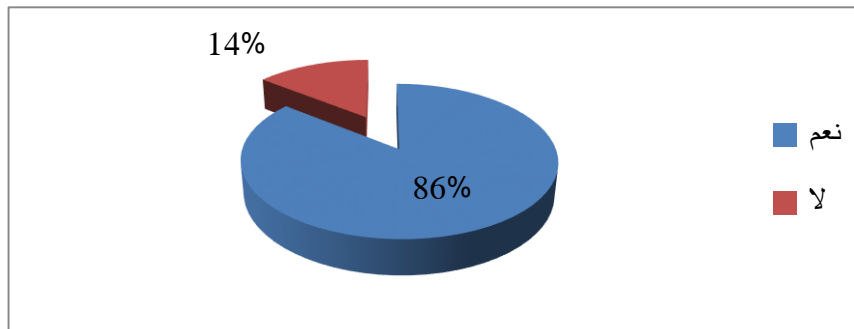
13. تماشي كفاءة المكتبيين مع الوظائف الموكلة إليهم:

إن تماشي كفاءة المكتبيين مع الوظائف الموكلة إليهم يؤثر تأثيراً كبيراً على فعالية المكتبات و أدائها حيث تتأثر الكفاءة بمجموعة من العوامل من بينها التأهيل العلمي و الخبرة العملية و

التكوين المستمر ، سوف نحاول مدى توافق كفاءة المكتبيين مع الوظائف الموكلة إليهم في المكتبات الجامعية محل الدراسة حيث أظهرت نتائج المقابلة مع المديرين مايلي:

النسبة المئوية	التكرار	تماشي كفاءة الموظفين مع الوظائف الموكلة إليهم
86	06	نعم
14	01	لا
%100	07	المجموع

الجدول رقم(58):تماشي كفاءة المكتبيين مع الوظائف الموكلة إليهم



الشكل رقم(19):تماشي كفاءة المكتبيين مع الوظائف الموكلة إليهم

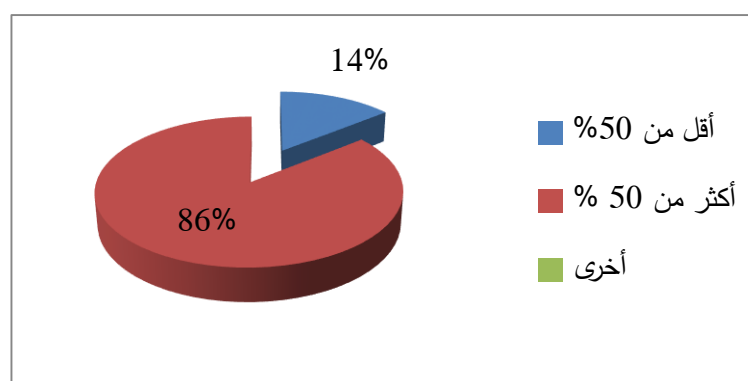
تبين النتائج المتحصل عليها في الجدول و الشكل رقم أن كفاءة المكتبيين تتماشى مع الوظائف الموكلة إليهم بنسبته 86% أي أكثر من 50% مقابل 14 % لا تتماشى كفاءاتهم مع الوظائف الموكلة إليهم هي نسبة ضعيفة .

بالنسبة للفئة الأولى يمكن تفسير هذه النتائج بأن مديري المكتبات محل دراستنا يعملون على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب و يوجهون المهام للموظفين حسب تخصصاتهم فمثلا ملحقو المكتبات الجامعية يوجهون إلى مصلحة المعالجة لفهرسة و تكشيف مختلف أنواع الوثائق، عون تقني للمكتبات الجامعية يكلف بالإعارة الداخلية و الخارجية .

أما بالنسبة للفئة الثانية فيمكن تفسير ذلك بنقص خبرة المكتبيين وعدم استفادتهم من دورات تكوينية لتحسين مستواهم. و المعطيات الواردة في الجدول التالي تبين ذلك:

نسبة تماشي كفاءة المكتبيين مع الوظائف الموكلة إليهم	التكرار	النسبة المئوية
أكثر من 50%	06	86
أقل من 50 %	01	14
المجموع	07	%100

الجدول رقم(59):نسبة تماشي كفاءة المكتبيين مع الوظائف الموكلة إليهم



الشكل رقم(20): نسبة تماشي كفاءة المكتبيين مع الوظائف الموكلة إليهم

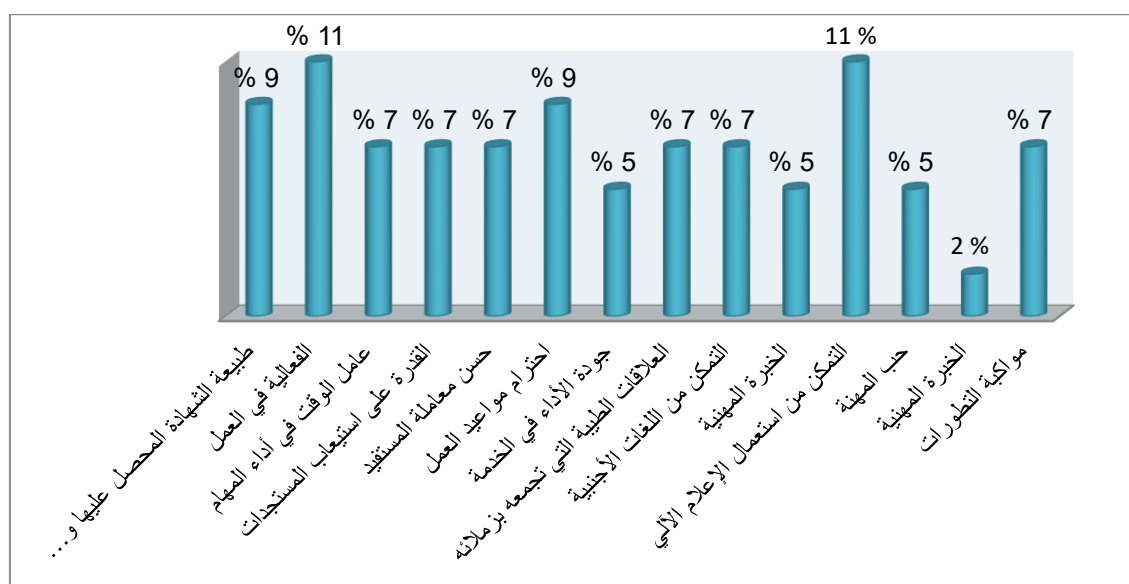
14. مؤشرات تقييم مهارات الموظف المطلوبة و مؤهلاته:

تعد مؤشرات تقييم الموظفين مهمة جدا لقياس مدى كفاءتهم في أداء مختلف الأعمال الموكلة إليهم من أجل تحفيزهم للقيام بأداء أفضل، في الجدول الموالي قمنا باختيار مجموعة من المؤشرات حاولنا معرفة مدى اعتمادها من طرف مديري المكتبات الجامعية محل دراستنا.

المؤشر	التكرار	النسبة المئوية
طبيعة الشهادة المحصل عليها و التخصص	5	09
الفعالية في العمل	6	11
عامل الوقت في أداء المهام	4	7
القدرة على استيعاب المستجدات	4	7
حسن معاملة المستفيد	4	7
احترام مواعيد العمل	5	9
جودة الأداء في الخدمة	3	5

7	4	العلاقات الطبية التي تجمعهم بزملائه
7	4	التمكن من اللغات الأجنبية
5	3	الخبرة المهنية
11	6	التمكن من استعمال الإعلام الآلي
5	3	حب المهنة
2	1	الخبرة المهنية
7	4	مواكبة التطورات
2	1	أخرى
%100	57	المجموع

الجدول رقم(60): مؤشرات تقييم مهارات الموظف المطلوبة و مؤهلاته



الشكل رقم(21): مؤشرات تقييم مهارات الموظف المطلوبة و مؤهلاته

تبين النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 60 أن مديري المكتبات الجامعية محل دراستنا يعتمدون على جميع المؤشرات التي اقترحناها عليهم بنسب متفاوتة من أجل تقييم مهارات الموظف و مؤهلاته، حيث جاء في المرتبة الأولى مؤشر مدى الفاعلية في أداء الأعمال و التمكن من تطبيقات الإعلام الآلي بنسبة 11% أما في المرتبة الأخيرة فنجد مؤشر الخبرة المهنية بنسبة 2%، وتراوحت بقية المؤشرات بين 9 % و 7% و 5% .

إن اختيار مديري المكتبات الجامعية بنسبة كبيرة لمؤشر مدى الفاعلية في أداء الأعمال و التمكن من تطبيقات الإعلام الآلي كمعيار للتقييم، يسمح لهم بتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين عن طريق تحسين مهارات المكتبي في الخدمة المرجعية مثلاً أو زيادة كفاءته في خدمة الإعارة مما يؤدي إلى رفع مستوى رضا المستفيدين، إضافة إلى أن تطبيقات الإعلام الآلي تساهم في تحسين كفاءة العمل حيث تساعد المكتبي في إنجاز المهام بشكل سريع و أكثر دقة مثل استخدام أنظمة الإعارة الآلية لإدارة عملية الإعارة و الاسترجاع و كذلك إنشاء فهرس للمكتبة بشكل سهل و سريع.

بالنسبة لمؤشر الخبرة المهنية فإن مديري المكتبات الجامعية يعتمدونه بنسبة ضعيفة ذلك أنهم يركزون على المهارات الفنية للمكتبيين أكثر من تركيزهم على الخبرة المهنية التي لا تعكس دوماً كفاءة الموظف .

يمكننا القول من خلال ما سبق أن تقييم المكتبي يجب أن يكون بشكل منتظم و عادل و موضوعي و يجب استخدام نتائج التقييم لتحسين أداء المكتبي و تطوير مهاراته.

15. تقييم مديري المكتبات لكفاءة المكتبيين:

من خلال الجدول الموالي جمعنا مجموعة من المؤشرات استناداً إلى المعايير الدولية من بينها ¹علم وإيزو ²إضافة إلى المرجع الأوروبي لكفاءات و مؤهلات أخصائي المعلومات ³حاولنا من خلالها معرفة تقييم مديري المكتبات الجامعية محل دراستنا لكفاءات المكتبيين لديهم و قد توصلنا إلى مايلي:

¹ غريب، أسامة، 2013. مؤشرات إعلم لقياس أداء المكتبات الوطنية- الأكاديمية- العالمية- المدرسية. د.م: الاتحاد العربي للمكتبات و المعلومات إعلم. ص. 155

²ISO, 2014. Norme internationale ISO11620 : information et documentation indicateur de performance des bibliothèques [en ligne]. 3^{ème} éd. Suisse : ISO [Consulté le 20 septembre 2019]. ISO11620 – 2014 (F). Disponible sur : <https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/65f5b8a6-5331-47f3-9820-26bfbbc18a26/iso-11620-2014>

³European Council of Information Associations (ECIA), 2004. Euroréférentiel I&D : vol.1 compétences et aptitudes des professionnels européens de l'information-documentation [en ligne]. 2^{ème} éd. Paris : ADBS [Consulté le 23 septembre 2019]. Disponible sur : www.adbs.fr

الرقم	المؤشر	التقييم					
		جيد		متوسط		منعدم	
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
1	الوقت المستغرق لمعالجة الوثائق	04	57	03	43	00	00
2	عدد البطاقات الفهرسية التي يتم تحميلها	05	71	02	29	00	00
3	دقة ترتيب الكتب في الرفوف	07	100	00	00	00	00
4	الوقت المستغرق لإستعارة الكتب	07	100	00	00	00	00
5	تدريب المستفيدين على استخدام مصادر المعلومات الرقمية	04	57	03	43	00	00
6	استخدام الحاسب الآلي و التعامل مع تطبيقاته	05	71	02	29	00	00
7	الوقت المستغرق في رقمنة الوثائق	05	71	02	29	00	00
8	تغذية الأرشيف المفتوح للجامعة	05	71	01	14	01	14
9	إعداد التقارير اليومية و إرسالها إلكترونيا	05	71	01	14	01	14
10	استعمال برنامج Excel في إعداد الجداول و الإحصائيات	04	57	03	43	00	00
11	استخدام النظام الآلي للمكتبة	06	86	01	14	00	00
12	القدرة على استخدام الماسحات الضوئية	04	57	03	43	00	00
13	القدرة على التعامل مع أدوات تخزين المعلومات	04	57	03	43	00	00
14	استخدام و توظيف برامج الشبكة العنكبوتية بفعالية عالية	04	57	03	43	00	00
15	استخدام تطبيقات وسائل التواصل الاجتماعي	06	86	01	14	00	00
	المجموع	75		28		02	105

الجدول رقم(61): تقييم مديري المكتبات الجامعية لكفاءة المكتبيين

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم 61 نلاحظ وجود تباين في تقييم مديري المكتبات الجامعية لكفاءات المكتبيين حيث تراوحت النسب ما بين 100 % إلى 14 %:

- بالنسبة للوقت المستغرق في رقمنة الوثائق: تقييم مديري المكتبات الجامعية عينة دراستنا كان كالتالي: 71 % جيد و 29 % متوسط، النسبة الجيدة فرضها التوجه الرقمي للمكتبات من أجل مواجهة مختلف التحديات حيث نجد بعض المكتبات محل دراستنا شرعت في رقمنة

صفحة العنوان وفهرس الكتب و إدماجه في الفهرس الآلي¹ للمكتبة من أجل تقريب محتوى الكتاب من الباحث و عدم إضاعة الوقت في إغارة كتب لا تعكس اهتمام الباحث و طابعه نظرا لعدم امتلاك غالبية المكتبات لقاعات ذات الرفوف المفتوحة ماعدا المكتبة المركزية لجامعة تامنغست، و المكتبة المركزية لجامعة باب الزوار التي خصصت قاعة للأساتذة، يمكن القول في هذا الإطار أيضا أن هذه المكتبات قامت بتكليف متخصصين في الإعلام الآلي لرقمنة الرصيد الوثائقي فمثلا في المكتبة المركزية لجامعة بومرداس نجد موظف في رتبة تقني سامي في الإعلام الآلي مكلف برقمنة صفحة العنوان و الفهرس الكتب على جهاز ماسح ضوئي بسيط.

تمثل نسبة 29 % تقييم متوسط للمكتبيين المكلفين بالرقمنة والذين من الممكن لم يستفيدوا من تكوين في المجال إضافة إلى امتلاكهم لأجهزة الماسح الضوئي (سكانير) بسيطة لا تتوافق مع المهام الكبيرة لها التي يقوم بها .

- بالنسبة لتغذية الأرشيف المفتوح للجامعة:تقييم مديري المكتبات الجامعية محل دراستنا كان كالتالي: 71 % جيد وهذا يمثل المكتبات السبابة لتقديم هذه الخدمة مثل المكتبة المركزية لجامعة بومرداس وجامعة باب الزوار و جامعة الجزائر 1 التي كانت السبابة في المجال من خلال مشروع ISTEMag، 14 % تقييم متوسطو التي تمثل المكتبات التي بدأت تسعى لمواكبة التطورات و الانفتاح لسعي إلى الوصول الحر للمعلومات مثل مكتبة جامعة الأغواط و الجلفة و 14%منعدم التي التمثل المكتبات التي مازالت لم تتبنى بعد سياسة الأرشيف المفتوح مثل مكتبة جامعة تامنغست.

- بالنسبة إعداد التقارير اليومية و إرسالها إلكترونيا: تقييم مديري المكتبات الجامعية عينة دراستنا كان كالتالي: 71 % جيد و 14 %متوسط و 14 % منعدم.

- بالنسبة لاستعمال برنامج Excel في إعداد الجداول و الإحصائيات:تقييم مديري المكتبات الجامعية عينة دراستنا كان كالتالي: 57 % جيد و 43 % متوسط.

¹المكتبات التي توفر هذه الخدمة هي المكتبة المركزية لجامعة بومرداس، المكتبة المركزية لجامعة تيزي وزو، المكتبة المركزية لجامعة باب الزوار

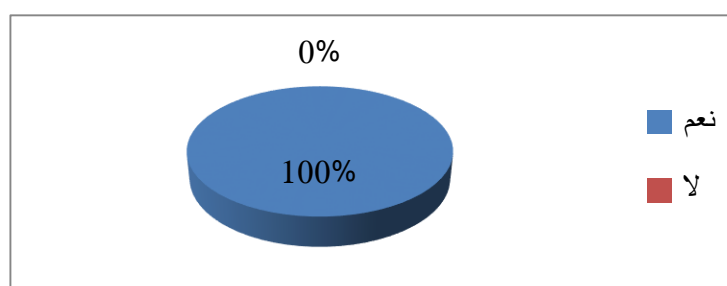
- بالنسبة لاستخدام النظام الآلي للمكتبة : تقييم مديري المكتبات الجامعية عينة دراستنا كان كالتالي: 86 % جيد و 14 % متوسط حيث تعتمد المكتبات المركزية عينة دراستنا على الأنظمة الآلية التالية نظام سينجاب ، نظام GESBU و نظام PMB .
- بالنسبة لقدرة على استخدام المساحات الضوئية: تقييم مديري المكتبات الجامعية عينة دراستنا كان كالتالي: 57 % جيد و 43 % متوسط.
- بالنسبة إلى القدرة على التعامل مع أدوات تخزين المعلومات: تقييم مديري المكتبات الجامعية عينة دراستنا كان كالتالي: 57 % جيد و 43 % متوسط .
- بالنسبة لاستخدام و توظيف برامج الشبكة العنكبوتية بفعالية عالية: تقييم مديري المكتبات الجامعية عينة دراستنا كان كالتالي: 57 % جيد و 43 % متوسط.
- بالنسبة لاستخدام تطبيقات وسائل التواصل الاجتماعي: تقييم مديري المكتبات الجامعية عينة دراستنا كان كالتالي: 86 % جيد و 14 % متوسط.

16. وجود خطة بديلة لتجاوز العراقيل في حالة وجود نقص في عدد الموظفين:

تواجه المكتبات عدة عراقيل و أزمات تحول دون أدائها لمهامها على أكمل وجه و لمواجهة هذه العقبات لا بد من تبني خطط بديلة تكون و فعالة.

وجود خطة بديلة لتجاوز العراقيل في حالة وجود نقص في عدد الموظفين	التكرار	النسبة المئوية
نعم	07	100
لا	00	00
المجموع	07	%100

الجدول رقم(62):وجود خطة بديلة لتجاوز العراقيل في حالة نقص عدد الموظفين



الشكل رقم(22):وجود خطة بديلة لتجاوز العراقيل في حالة نقص عدد الموظفين

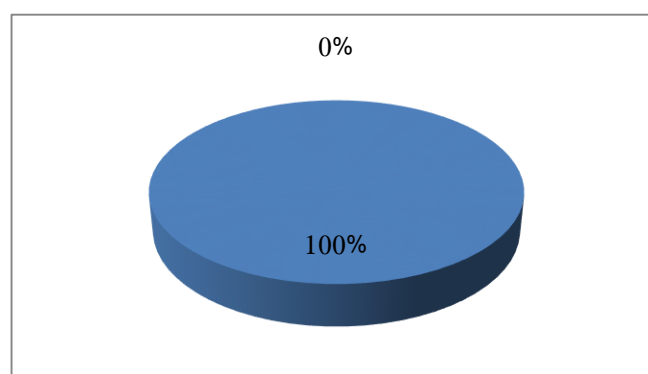
من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم فإن كل مديري المكتبات المركزية لعينة دراستنا يملكون خطة بديلة فمثلا في حالة وجود نقص في عدد الموظفين (بسبب الغيابات) في المكتبة يتم الاستعانة بالموظفين من مصالح أخرى فمثلا مصلحة التوجيه و التي تمثل واجهة المكتبة، تستوجب وجود عدد كاف من الموظفين لتلبية حاجيات المستفيدين و الإجابة على جميع استفساراتهم فمن بين مهام هذه المصلحة هو توفير بطاقة القارئ أي تسجيل القراء في المكتبة و توفير جميع المراجع التي يحتاجون إليها عن طريق الإعارة الداخلية و الخارجية .

17-وجود تقييم دوري للموظفين:

يعتبر التقييم الدوري أداة مهمة في إدارة الموارد البشرية في المكتبة من خلاله يتم تقييم أداء الموظفين و معرفة مدى تنفيذ مختلف المهام الموكلة إليهم من أجل تحديد نقاط القوة و الضعف و تحسين أداء الموظف من خلال الملاحظات المقدمة، وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

وجود تقييم دوري	التكرار	النسبة المئوية
نعم	07	100
لا	00	00
المجموع	07	%100

الجدول رقم(63): وجود تقييم دوري للموظفين



الشكل رقم(23): وجود تقييم دوري للموظفين

أظهرت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 63 أن كل مديري المكتبات الجامعية محل الدراسة يقومون بتقييم دوري للموظفين، مما يدل على مدى وعي مديري المكتبات الجامعية

لأهمية التقييم و سعيهم إلى معرفة نقاط القوة و الضعف لدى موظفيهم من أجل زيادة كفاءاتهم و تحسين جودة الأعمال المطلوبة منهم و بالتالي تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين.

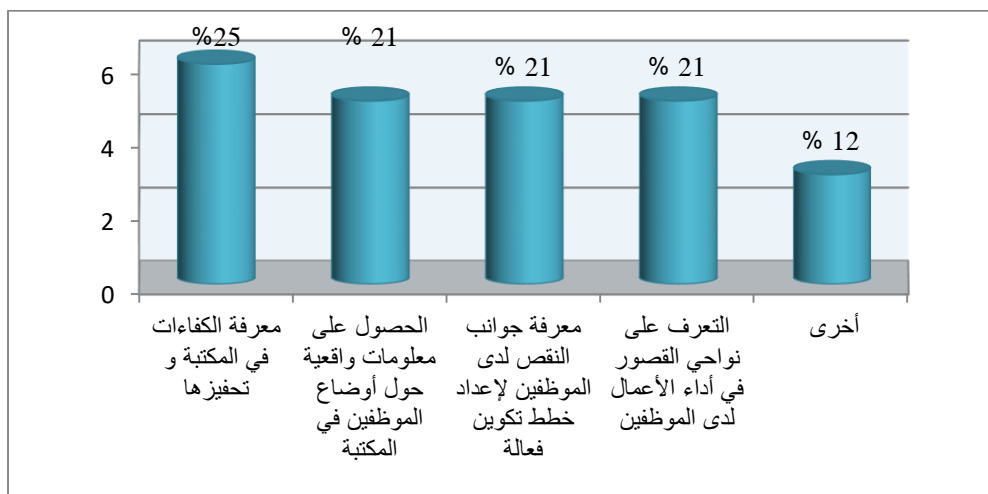
إن تقييم الموظفين في المكتبات يكون كل ثلاثة أشهر من أجل منحة المردودية حيث يملأ المدير استمارة تظم مجموعة من المعايير هي: الفعالية في العمل، المواظبة و الانضباط. (انظر ملحق رقم). يكون التقييم للموظف كذلك قبل التثبيت في المنصب حيث تضم استمارة التقييم المعايير التالية: الكفاءة و القدرة المهنية، الاهتمام بالعمل، الفعالية و روح المبادرة، نوعية العمل المنجز، المواظبة، الانضباط و السلوك العام (انظر ملحق رقم:) حيث نلاحظ إدراج معيار الكفاءة في التقييم قبل التثبيت مما يدل على مدى اهتمام المشرع الجزائري بعنصر الكفاءة لدى الموظف مما يساهم في تبني نظام الإدارة بالكفاءات.

18- الهدف من تقييم الموظفين في المكتبة:

يعتبر تقييم أداء الموظفين من أهم الأدوات المستعملة في إدارة الموارد البشرية وهو مرحلة مهمة لمعرفة مستوى كل موظف في أدائه لمختلف الأعمال المطالب بها و كشف نقاط الضعف و القوة لديهم، حيث يتم وفق معايير محددة من أجل مواجهة تحديات تحسين الأداء و المردودية و تحسين أداء المكتبة و ضمان استمرارياتها. إن تقييم الموظفين في المكتبة له أهداف متعددة، سوف نحاول من خلال هذا السؤال معرفة الهدف من تقييم الموظف من طرف مدري المكتبات الجامعية محل دراستنا حيث كانت نتائج أجوبة المديرين كما يلي :

الهدف من التقييم	التكرار	النسبة المئوية
معرفة الكفاءات في المكتبة و تحفيزها	06	25
الحصول على معلومات واقعية حول أوضاع الموظفين في المكتبة	05	21
معرفة جوانب النقص لدى الموظفين لإعداد خطط تكوين فعالة	05	21
التعرف على نواحي القصور في أداء الأعمال لدى الموظفين	05	21
أخرى	03	12
المجموع	24	%100

الجدول رقم(64):الهدف من تقييم الموظفين



الشكل رقم (24): الهدف من تقييم الموظفين

نلاحظ من خلال الجدول رقم 64 أن الهدف منتقيم الموظفين حسب مديري المكتبات الجامعية محل دراستنا هو معرفة الكفاءات في المكتبة و تحفيزها بالدرجة الأولى وهذا بنسبة 25% ، في المرتبة الثانية تأتيكل منالحصول على معلومات واقعية حول أوضاع الموظفين في المكتبةو معرفة جوانب النقص لدى الموظفين لإعداد خطط تكوين فعالةو التعرف على نواحي القصور في أداء الأعمال لدى الموظفين بنسبة متساوية 21%.أهداف أخرتأتي في المرتبة الأخيرة بنسبة 12% تتمثل أساسا حسب مديرو المكتبات الجامعية في مشاركتهم في اتخاذ القرارات وإعطاء التعليمات لتدريبهم على أساليب العمل.

بالنسبة لمعرفة الكفاءات في المكتبة و تحفيزها يعتبر أمر بالغ الأهمية حيث يؤدي إلى:

- ضمان سير عملها بكفاءة و تحقيق أهدافها في خدمة المستفيدين.
- تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف في عمل المكتبة.
- تحسين الأداء من خلال معرفة الكفاءات بوضع خطة لتحسين أداء المكتبة و تطوير خدماتها،تحديد احتياجات التدريب و التكوين، اتخاذ قرارات عادلة بشأن الترقيات والمكافآت و غيرها.
- زيادة مردودية الموظف و تحسين معنوياته من خلال مختلف التحفيزات التي يعتمدها المدير .

بالنسبة للحصول على معلومات واقعية حول أوضاع الموظفين في المكتبة و معرفة جوانب النقص لدى الموظفين لإعداد خطط تكوين فعالة و التعرف على نواحي القصور في أداء

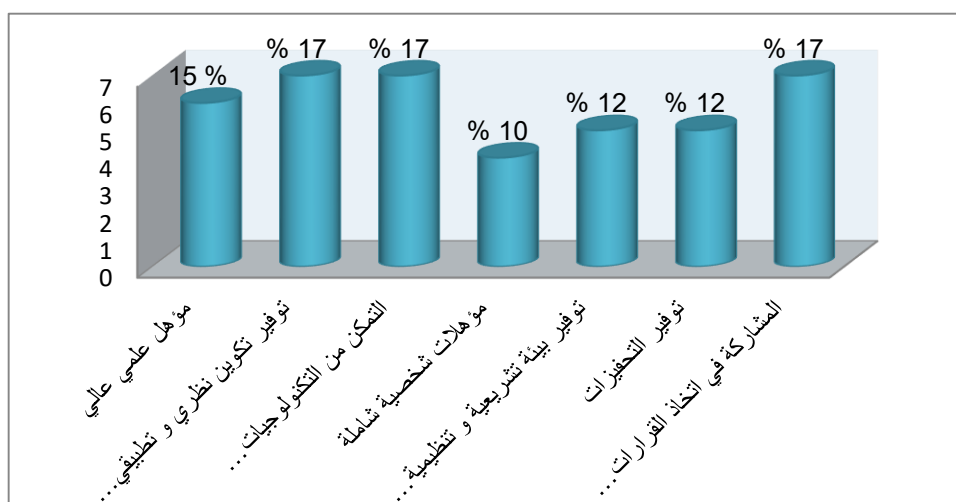
الأعمال لدى الموظفين فقد جاءت في المرتبة الثانية من حيث الهدف من التقييم كونها أهداف مترابطة مع بعضها فمن خلال التحدث مع الموظف و ملاحظة سلوكه و تفاعله مع زملائه و أدائه لمختلف الأعمال يمكن للمدير أن يتعرف على أوضاع الموظفين و جوانب النقص لديهم خاصة من ناحية التكوين و بالتالي إعداد الخطط الفعالة لتحسين بيئة العمل و تحسين أدائهم و زيادة رضا الموظفين.

19. اقتراحات تنمية كفاءة المكتبيين:

يحتاج الموظف خلال مساره المهني إلى تنمية مهاراته من أجل تحسين أدائه في المكتبة حيث يستوجب على مديري المكتبات الأخذ بعين الاعتبار هذا الجانب و تدعيمه قدر المستطاع ، قمنا بوضع مجموعة من الاقتراحات وعرضها على مديري المكتبات الجامعية محل دراستنا لمعرفة أي اقتراح هو الأكثر فعالية في رأيهم فتوصلنا إلى مايلي:

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
مؤهل علمي عالي	06	15
توفير تكوين نظري و تطبيقي جيد	07	17
التمكن من التكنولوجيات الحديثة في مجال المكتبات	07	17
مؤهلات شخصية شاملة	04	10
توفير بيئة تشريعية و تنظيمية و تحفيزية	05	12
توفير التحفيزات	05	12
المشاركة في اتخاذ القرارات في المكتبات	07	17
المجموع	39	%100

جدول رقم(65): اقتراحات تنمية كفاءة المكتبيين في المكتبة



الشكل رقم(25): اقتراحات تنمية كفاءة المكتبيين في المكتبة

من خلال المعطيات المتحصل عليها في الجدول رقم فقد اقترح مديرو المكتبات الجامعية محل دراستنا ما يلي: في المرتبة الأولى اقترح 17% منهم ضرورة توفير تكوين نظري و تطبيقي جيد والتمكن من التكنولوجيات الحديثة في مجال المكتبات و ضرورة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات. في المرتبة الثانية اقترح 15% منهم ضرورة التوفر على المؤهل العلمي العالي ، في المرتبة الثالثة اقترح 12% منهم ضرورة توفير بيئة تشريعية و تنظيمية و تحفيزية و توفير التحفيز. في المرتبة الرابعة اقترح 10% منهم على ضرورة توفر الموظف على مؤهلات شخصية شاملة نذكر من بينها التواصل الفعال مع الآخرين، التحدث بلباقة المبادرة و التفكير الإبداعي.

إن التكوين يعد عنصرا مهما خاصة في عصرنا الحالي حيث يساعد المكتبي على اكتساب المهارات المتنوعة في عصر مليء بالتحديات مثل تطوير مهاراتهم في حل مختلف المشكلات التي تواجههم. بالنسبة لتمكن المكتبي من التكنولوجيات الحديثة و التي أصبحت ضرورة ملحة في هذا العصر فإنها تؤدي إلى تطوير المكتبات و تحويلها إلى مراكز حديثة تلبي احتياجات المستفيدين و تقديم خدمات مواكبة للتطورات الحديثة و تطلعات الباحثين عن المعلومات. بالنسبة لمشاركة المكتبيين.

في اتخاذ القرارات فإنها تؤدي إلى زيادة تحفيزهم و شعورهم بالمسؤولية و تعزيز روح الفريق و التعاون بين الموظفين إضافة إلى تحسين جودة القرارات المتخذة من خلال الاستفادة من أفكارهم و خبراتهم.

جاء في المرتبة الثانية ضرورة توفر المكتبي على المؤهل العلمي العالي الذي يعد ذو أهمية كبيرة لتحسين الأداء و تحقيق أهداف المكتبة من خلال تعميق فهم المبادئ و الأسس النظرية لعلم المكتبات و مواكبة التطورات الحديثة في التخصص و تطوير حلول مبتكرة لتحسين خدمات المكتبة.

في المرتبة الثالثة توفير بيئة تشريعية و تنظيمية و تحفيزية و توفير التحفيزات من خلال إصدار قوانين و تشريعات تدعم تطبيق الإدارة بالكفاءات و تحديد معايير تقييم أداء الموظفين و آليات مكافأتهم، و محاسبة الموظفين الذين لا يحققون الأهداف المطلوبة.

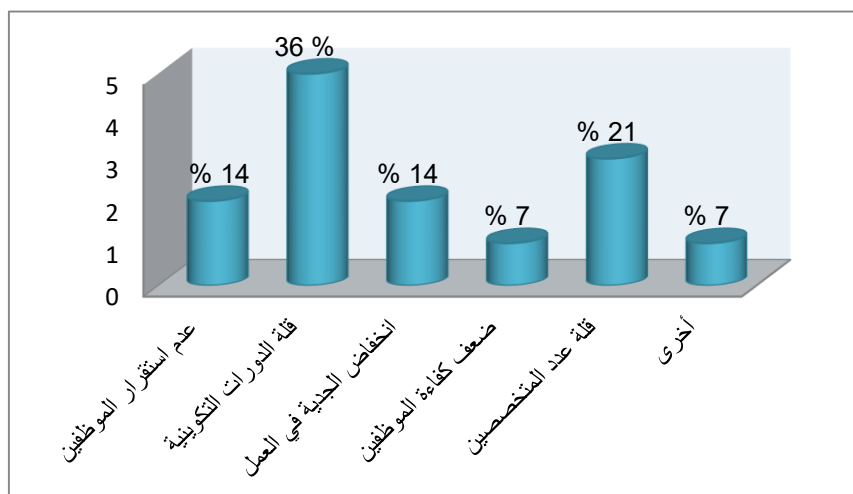
توفر مؤهلات شخصية شاملة و التي تعد ضرورية من أجل النجاح في أي مجال من بينها مهارات التواصل و التعامل مع المستفيدين في المكتبة ، مهارات حل المشكلات و القدرة على اتخاذ القرارات بشكل فعال من خلال تطوير هذه المهارات يمكن للمكتبي أن يصبح أكثر كفاءة و فعالية في عمله و أن يقدم خدمات ذات جودة للمستفيدين.

20. أهم الصعوبات التي تواجه المكتبات الجامعية من ناحية الموارد البشرية:

تعاني المكتبات الجامعية الجزائرية من صعوبات في جميع المجالات من بينها المورد البشري الذي يعد من الركائز الأساسية للمكتبات الجامعية ، فمن خلاله تتمكن المكتبات من تلبية حاجيات الباحثين المتزايدة يوما بعد يوم في الجدول الموالي سوف نتطرق للصعوبات التي تواجه مديري المكتبات الجامعية من ناحية الموارد البشرية حيث توصلنا إلى مايلي:

الصعوبات	التكرار	النسبة المئوية
عدم استقرار الموظفين	2	14
قلة الدورات التكوينية	5	36
انخفاض الجدية في العمل	2	14
ضعف كفاءة الموظفين	1	7
قلة عدد المتخصصين	3	21
أخرى	1	7
المجموع	14	%100

الجدول رقم(66): أهم الصعوبات التي تواجه المكتبات من ناحية الموارد البشرية



الشكل رقم (26):أهم الصعوبات التي تواجه المكتبات من ناحية الموارد البشرية

أظهرت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 66 أن غالبية مديري المكتبات الجامعية يعتبرون قلة الدورات التكوينية المبرمجة لفائدة الموظفين من أهم الصعوبات التي تواجههم و هذا بنسبة 35%، ثم يأتي بعدها في المرتبة الثانية قلة عدد المتخصصين بنسبة 21 % ثم في المرتبة الثالثة انخفاض الجدية في العمل و عدم استقرار الموظفين بنسبة 14 % و في الأخير نجد ضعف كفاءة الموظفين و صعوبات أخرى بنسبة 7 %.

إن قلة الدورات التكوينية يمكن إرجاعه لمجموعة من العوامل عدم تشجيع الموظف على التكوين و تدعيمه بالوسائل اللازمة، نقص الموارد المالية في الجامعة حيث تعتبر الميزانية المخصصة للتكوين ضعيفة مقارنة بتلك المخصصة للقطاعات الأخرى، قلة الوعي لدى

المسؤولين في الجامعة بأهمية التكوين في تطوير مهارات الموظفين، عدم وجود خطة تدريبية توضح الاحتياجات الفعلية للموظفين، سياسة ترشيد النفقات المتبعة وكذلك جائحة كورونا التي أبرزت النقائص الكبيرة التي تعاني منها المكتبات الجامعية في جميع المجالات خاصة التكنولوجية،

بالنسبة لقلة عدد المتخصصين في علم المكتبات على مستوى مكتباتهم مقارنة بالمهام الموكلة إليهم يمكن إرجاع السبب لقلة الموارد المالية في هذه الجامعات مما يؤدي إلى عدم توظيف عدد كاف من المكتبيين، إضافة إلى قلة الوعي بأهمية المكتبة و دورها في العملية التعليمية لدى المسؤولين وبالتالي عدم احتلالها المرتبة الأولى في أوليات المسؤولين في الجامعة.

بالنسبة لمشكل عدم استقرار الموظفين و عدم وجود الجدية في العمل فيتمثل في كثرة العطل المرضية و عطل الأمومة وحالات الاستيذاءو كثرة الغياب و التأخرات إضافة إلى نقص التركيز في أداء مختلف الأعمال المطلوبة بسبب انشغال الموظفين بشؤونهم الشخصية و العائلية . مما يؤثر تأثيرا سلبيا على أداء الموظف ، فالاستقرار الوظيفي يؤثر تأثيرا مباشرا على إنتاجيته. إن هذه الصعوبات يمكن إرجاعها لعدم وجود بيئة تحفيزية في المكتبة و ظروف ملائمة للعمل بتوفير مختلف الوسائل، فالاستقرار الوظيفي يؤثر تأثيرا مباشرا على الأداء الوظيفي للفرد و إنتاجيته .

بالنسبة لضعف كفاءة الموظفين و الملاحظة من خلال عدم انجازهم للمهام في الأوقات المحددة مع كثرة الأخطاء وعدم تقديم خدمات جيدة للمستفيدين، يمكن إرجاع السبب لعدم استفادتهم من دورات تكوينية لتطوير مهاراتهم الوظيفية، عدم وجود تحفيز في بيئة العمل مثل فرص للترقية في المنصب حيث توفر بعض الجامعات منصب واحد أو منصبين على الأكثر لترقية الموظفين بالرغم من وجود عدد كبير منهم يتوفرون على الشروط القانونية من اجل الترقية. ، إضافة إلى كل ما تم ذكره سابقا فإن مديري المكتبات الجامعية يعانون من صعوبات أخرى تتمثل في قلة المبادرات الفردية في العمل، قلة الإرادة في التكوين الذاتي في ظل غياب التكوين من طرف الإدارة، قلة الموارد المالية، إدماج موظفين لا علاقة لهم بتخصص المكتبات، حيث نجد مثلا تخصصات ليسانس في الأدب العربي، الحقوق و العلوم الإدارية، اللغات الأجنبية.

كل هذه الصعوبات أثرت سلبا على مستوى أداء المكتبات الجامعية عينة دراستنا و يتجلى هذا من خلال الخدمات التي توفرها للمستفيدين و التي تبقى دوما بعيدة نوعاما عن تطلعات المستفيدين. خاصة المكتبة المركزية لجامعة الجلفة و جامعة الأغواط.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل وقفنا على واقع الموارد البشرية في المكتبات الجامعية المركزية باعتبارها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى الأداء العام للمكتبة و كذلك بتطبيق الإدارة بالكفاءات و قد توصلنا من خلال تحليل نتائج الاستبيان و المقابلة التي أجريناها مع مديري المكتبات الجامعية إلى وجود عدد كاف من الموظفين في المكتبات المركزية مما يمكنهم من تلبية حاجيات المستفيدين بشكل فعال و يؤدي إلى جودة الخدمات المقدمة و تقليل ضغط العمل على الموظفين و تجنبهم الإرهاق، إضافة إلى ضمان الاستمرارية في العمل في حالة وجود غيابات، كما توصلنا في هذا الفصل أيضاً إلى وجود توافق بين مهام المكتبيين و مؤهلهم العلمي و كذلك بين كفاءاتهم و الوظائف الموكلة إليهم بنسبة كبيرة مما يدل على سعي مديري المكتبات الجامعية للاستفادة من مهاراتهم و خبراتهم لضمان إنجاز الأعمال بكفاءة و فعالية وبالتالي تحقيقاً لأهداف المكتبة بشكل أفضل.

كفاية عدد الموظفين في المكتبة يمكن أن يسهم في تحسين كفاءة الإدارة و تجعل المكتبي يركز في مهامه الأساسية بدلاً من المهام الإدارية، كما يمكن لمدير المكتبة أن يقوم بتخصيص الموظفين لمهام محددة في المكتبة .

كما توصلنا أيضاً إلى قيام مديرو المكتبات بتقييم دوري للمكتبيين من خلال مجموعة من المعايير للوقوف على مواطن القوة و الضعف و تحسين قدراتهم حيث كان تقييمهم جيداً جداً في بعض المهام الموكلة إليهم مثل تقديم خدمة الإعارة و استخدام النظام الآلي للمكتبة و مختلف التطبيقات مما يدل على اهتمام المكتبيين بتطوير مهاراتهم لمواكبة التكنولوجيات الحديثة و تحسين أداء المكتبة بالرغم من قلة الدورات التكوينية المبرمجة لصالحهم.

و في الأخير يمكننا القول أن المورد البشري في المكتبات الجامعية كغيرها من الهيئات العلمية بحاجة ماسة إلى ترقيته و تحسين ظروف عمله و تعديل القوانين بما يتناسب مع متطلبات العصر، فتحسين الأداء العام للمكتبات الجامعية مرتبط ارتباطاً وثيقاً و مباشراً بمستوى الموظفين و كفاءاتهم في أداء مهامهم لذا أصبح من الضروري الاهتمام بهم من حيث التكوين و التدريب لمواجهة مختلف التحديات التكنولوجية و بالتالي تطوير و تحسين خدمات المكتبة.

الفصل السادس

تكوين الموارد البشرية في المكتبات الجامعية محل الدراسة

تمهيد:

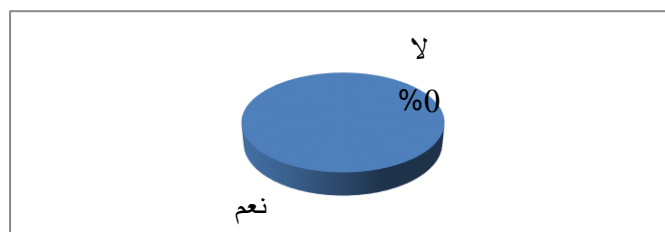
يعد التكوين من الركائز الأساسية لتطبيق الإدارة بالكفاءات في المكتبة، فهو وسيلة فعالة لتطوير المهارات الفردية و تتميتها بتزويد الأفراد بأساليب حديثة للقيام بوظائفهم على أكمل وجه، وبقائهم على اطلاع دائم بالتطورات العلمية والتكنولوجية في مجال تخصصهم، قادرين على معالجة نقاط ضعفهم في الأداء، والتي تنعكس بشكل إيجابي على أداء المكتبة بالمساهمة في تطويرها و استمرارها. و تكوين المكتبي يعد من أهم العوامل التي تضمن نجاح المكتبة من خلال تقديم خدمات ذات جودة للمستفيدين و تحسين كفاءتها المكتبة و تعزيز دورها في الجامعة. لذا فقد أصبح من بين أهم الأمور التي يجب الاهتمام بها ، سوف نتطرق من خلال هذا الفصل إلى واقع التكوين في المكتبات الجامعية و مدى استفادة المديرين و المكتبيين من برامج تكوينية خلال مسارهم المهني.

1. استفادة مديري المكتبات الجامعية من دورات تكوينية:

نظرا للمكانة الكبيرة للمكتبة الجامعية في حياة الطلبة و الباحثين باعتبارها المصدر الأول للمعلومة، فإنها بحاجة إلى مديري أكفاء قادرين على إدارة شؤونها و الرفع من مستوى أدائها، و بما أن التكوين آلية مهمة من آليات تطبيق الإدارة بالكفاءات سوف نحاول معرفة مدى استفادة كل من مديري المكتبات الجامعية محل دراستنا و المكتبيين من دورات تكوينية فكانت النتائج كالتالي:

استفادة مديري المكتبات الجامعية من دورات تكوينية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	07	100
لا	00	00
المجموع	07	%100

الجدول رقم(67):استفادة مديري المكتبات الجامعية من دورات تكوينية



الشكل رقم (27):استفادة مديري المكتبات الجامعية من دورات تكوينية

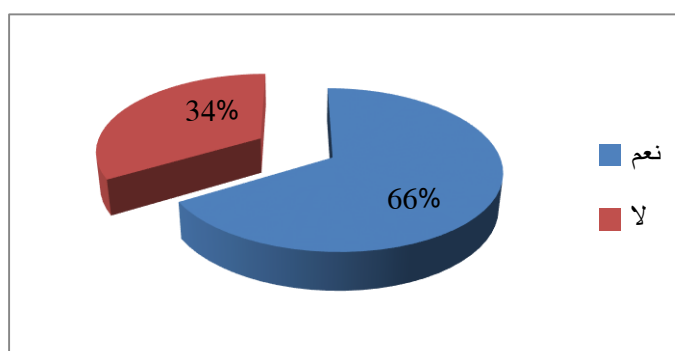
تبين المعطيات الواردة في الجدول رقم 67 أن جميع مديري المكتبات المركزية للجامعة عينة دراستنا، قد استفادوا من دورات تكوينية بنسبة 100% مما يدل على مدى اهتمام الإدارة العليا في الجامعة بمستوى مديري المكتبات المركزية و وعيها بأهمية تكوينهم، الذي سوف ينعكس حتما على مستوى أدائها ونوعية الخدمات التي تقدمها. فتكوين مديري المكتبات يعتبر أمرا محوريا في ضمان سير عمل المكتبة بكفاءة وفعالية حيث يسمح بمواكبة التطورات التكنولوجية في المجال وتوفير مختلف وسائل الوصول إلى المعلومات إضافة إلى تطوير المهارات القيادية للمديرين في مختلف المجالات خاصة إدارة الموارد المالية و البشرية و التخطيط و تقييم الأداء و اتخاذ القرارات.

2. استفادة المكتبيين من دورات تكوينية:

إن كالمكتبة تهتم بجودة أداء موظفيها، يتوجب عليها العمل على برمجة دورات تكوينية باستمرار لموظفيها بغرض تحسين أدائهم و تنمية مهاراتهم و معارفهم و بالتالي تحقيق الأهداف المسطرة، الجدول التالي يبين مدى استفادة المكتبيين في المكتبات الجامعية محل الدراسة من دورات تكوينية حيث أظهرت نتائج الاستبيان مايلي:

استفادة المكتبيين من دورات تكوينية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	97	66
لا	49	34
المجموع	146	100%

الجدول رقم(68):استفادة المكتبيين من دورات تكوينية



الشكل رقم(28): استفادة المكتبيين من دورات تكوينية

إن التكوين هي تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات و معارف و خبرات، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله، وقد أظهرت نتائج الاستبيان الموزع على المكتبيين في المكتبات الجامعية مايلي 66 % من المكتبيين استفادوا من دورات تكوينية في مقابل 34 % لم يستفيدوا منها.

إن استفادة أغلبية المكتبيين من دورات تكوينية يدل على مدى اهتمام مديري هذه المكتبات بتكوين الموظفين لتحسين أدائهم لأنه يساعدهم على اكتساب المهارات و المعارف اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة ، و يمكنهم من مواكبة التطورات المتسارعة في مجال المكتبات و المعلومات و الحصول على ترقيات في العمل . بالنسبة لبقية المكتبيين الذين لم يستفيدوا من دورات تكوينية فيمكن إرجاع السبب لعدم وجود برنامج في هذا الإطار من طرف الهيئة المعنية سواء مصلحة التكوين على مستوى الجامعة أو مدير المكتبة الجامعية أو لعدم ملائمة الدورات التكوينية لاحتياجات المكتبيين. كذلك يمكن أن يكون السبب راجع لعدم وجود ثقافة التكوين لديهم، حيث قد لا تشجع بعض المكتبات ثقافة التكوين المستمر لموظفيها.

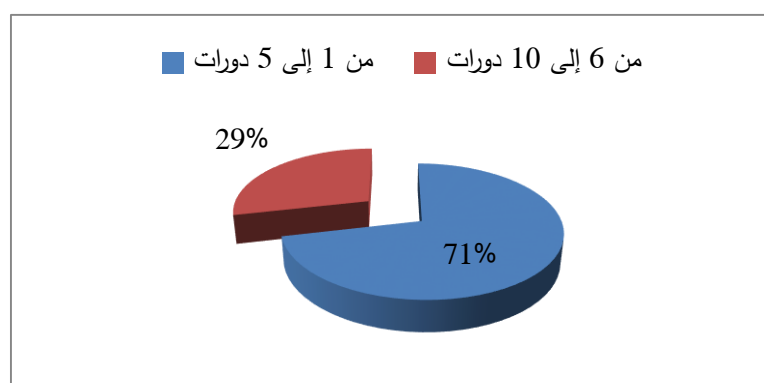
و خلاصة ما سبق ذكره نستنتج أن كل مديري المكتبات الجامعية محل دراستنا و أغلبية المكتبيين قد استفادوا من برامج تكوينية مما يساهم في رفع أداء و كفاءة المكتبة و بالتالي تطبيق نظام الإدارة بالكفاءات.

3. عدد الدورات التكوينية التي استفاد منها مديرو المكتبات الجامعية:

في عصرنا الحالي تزداد أهمية مهنة المكتبي يوما بعد يوم وتزداد معها التحديات التي يواجهها خاصة إفرزات الثورة التكنولوجية، فأصبحت الدورات التكوينية أداة مهمة من أجل البقاء على تواصل دائم بالمستجدات العلمية الحاصلة في مجال التخصص. من خلال هذا السؤال الذي طرحناه على مديري المكتبات الجامعية أردنا معرفة عدد الدورات التكوينية التي استفادوا منها فكانت النتائج كالتالي:

عدد الدورات التكوينية	التكرار	النسبة المئوية
من 1 إلى 5 دورات	05	71
من 6 إلى 10 دورات	02	29
المجموع	07	%100

الجدول رقم (69) : عدد الدورات التكوينية التي استفاد منها مديرو المكتبات الجامعية



الشكل رقم (29): عدد الدورات التكوينية التي استفاد منها مديرو المكتبات الجامعية

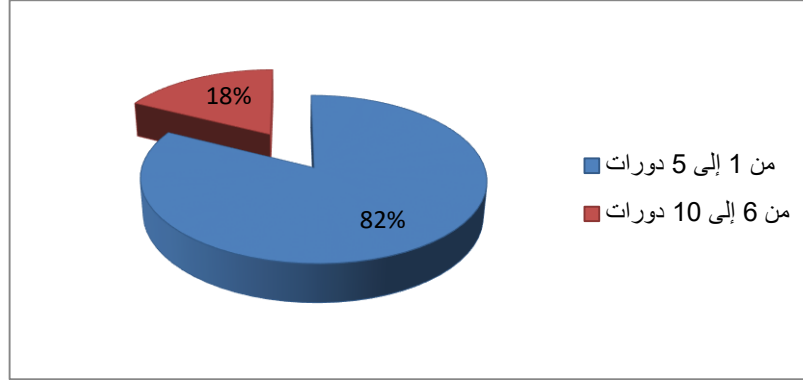
من خلال المعطيات المتحصل عليها في الجدول نلاحظ استفادة 71 % أي غالبية مديري المكتبات الجامعية من 1 إلى 5 دورات تكوينية في حين استفاد 29 % فقط منهم من 6 إلى 10 دورات تكوينية. وعلى العموم يمكننا القول أن عدد الدورات التكوينية التي استفاد منها مديرو المكتبات المركزية للجامعة لا بأس بها لكن يستحسن رفعها مع الاستمرار فيها لأن مجالات التكوين واسعة و التحديات التي تواجه المكتبات الجامعية تزداد كل يوم.

4. عدد الدورات التكوينية التي استفاد منها المكتبيون:

إن عدد الدورات التي يستفيد منها الموظف في المكتبة تعكس المهارات التي يمتلكها و مستوى أدائه من جهة و كذلك تعكس مدى اهتمام المديرين بالتكوين لرفع مستوى أداء المكتبة، من خلال هذا الجدول سوف نتعرف على عدد الدورات التكوينية التي تمت برمجتها واستفاد منها المكتبيون في المكتبات الجامعية محل دراستنا:

عدد الدورات التكوينية	التكرار	النسبة المئوية
من 1 إلى 5 دورات	80	82
من 6 إلى 10 دورات	17	18
المجموع	97	%100

جدول رقم (70): عدد الدورات التكوينية التي استفاد منها المكتبيون



الشكل رقم (30): عدد الدورات التكوينية التي استفاد منها المكتبيون

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 70 نلاحظ أن أغلبية المكتبيين أي 82 % قد استفادوا من 1 إلى 5 دورة تكوينية في المقابل استفاد 18% منهم من 6 إلى 10 دورات تكوينية.

إن عدد الدورات التكوينية التي استفاد منها المكتبيون من 1 إلى 5 دورات كان كبيراً مقارنة بعدد المكتبيين الذين استفادوا من دورات تكوينية من 6 إلى 10 دورات وهذا يمكن إرجاعه إلى قلة الموارد المالية اللازمة لتغطية تكاليف الدورات التكوينية كذلك إلى عدم توفر الدورات التكوينية المناسبة التي تلبي احتياجات المكتبيين و تغطي نقائصهم إضافة إلى نقص الوقت حيث يعاني العديد من المكتبيين من ضغط العمل مما يجعلهم يجدون صعوبة في تخصيص وقت لحضور دورات تكوينية.

يمكننا القول أن عدد الدورات التكوينية التي يجب أن يستفيد منها المكتبي يختلف حسب احتياجات كل فرد لاختلاف المهارات و المعارف و الخبرات و كذلك لاختلاف طبيعة عمل المكتبي من مكتبة إلى أخرى. إلا أنه يجب على المكتبي أن يشارك دورة تكوينية واحدة

على الأقل كل عام للحفاظ على مهاراته و معارفه المكتسبة و مواكبة التطورات المتسارعة في مجال المكتبات .

مما سبق ذكره نستنتج أن أغلبية مديري المكتبات الجامعية و أغلبية المكتبيين قد استفادوا من دورات تكوينية من 1 إلى 5 دورات و هذا العدد متوسط بالنظر إلى التطورات المتسارعة التي يشهدها تخصص علم المكتبات و التوثيق و كذلك احتياجات الطلبة المتزايدة و المتنوعة فكلما كان عدد الدورات التكوينية أكبر كان أداء المكتبة أكثر كفاءة و جودة خاصة في تقديم الخدمات للباحثين .

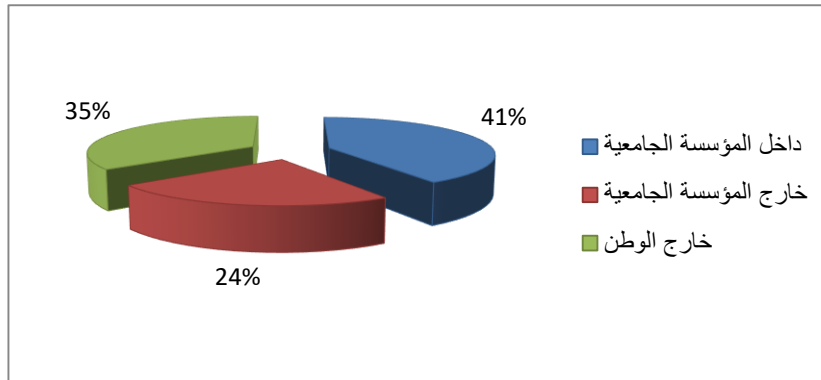
5. مكان الدورات التكوينية التي استفاد منها مديرو المكتبات الجامعية:

1.5. مديرو المكتبات الجامعية:

إن تنوع أماكن الدورات التكوينية يساعد على توسيع شبكة علاقات المدير و تطوير مهارات التواصل لديه، وقد استفاد مديرو المكتبات الجامعية من دورات تكوينية في أماكن مختلفة نوردتها في الجدول التالي:

مكان الدورات التكوينية	التكرار	النسبة المئوية
داخل المؤسسة الجامعية	7	41
خارج المؤسسة الجامعية	4	24
خارج الوطن	6	35
المجموع	17	100%

الجدول رقم (71): مكان الدورات التكوينية التي استفاد منها مديرو المكتبات الجامعية



الشكل رقم (31): مكان الدورات التكوينية التي استفاد منها مديرو المكتبات الجامعية

من خلال المعطيات المتحصل عليها في الجدول رقم 71 نلاحظ أن جميع مديري المكتبات قد استفادوا من دورات تكوينية داخل المؤسسة الجامعية بنسبة 41% ثم تليها دورات تكوينية خارج الوطن بنسبة 35% ، ثم في المرتبة الأخيرة دورات تكوينية خارج المؤسسة الجامعية بنسبة 24%.

إن هذا التنوع في أماكن التكوين التي استفاد منها مديرو المكتبات الجامعية سوف ينعكس بالإيجاب على مستوى أداء المكتبة، فاستفادة جميع المديرين من دورات تكوينية داخل المؤسسة الجامعية تمثل في عرض مجموعة متنوعة لقواعد البيانات، أو البرامج الآلية لإدارة المكتبات، أما بالنسبة للدورات التكوينية خارج الوطن فكان بعضها في إطار المشاريع المشتركة مثل مشروع¹ RIBU ومشروع² ISTEMAG والذي من خلاله استفاد عدد مهم من المديرين و المكتبيين من دورات تكوينية على مستوى فرنسا، إضافة إلى هذا فقد استفاد مديرو المكتبات تربصات قصيرة المدى خارج الوطن في إطار المنح التي قدمها الجامعة لتحسين المستوى بالخارج فمثلا جامعة بومرداس قامت بوضع إعلان و استمارة إلكترونية على موقعها الرسمي www.univ-boumerdes.dz للاستفادة من منحة التربص خارج الوطن انظر ملحق رقم: الاستمارة الخاصة بالترشح للاستفادة من تربص قصير المدى بالخارج

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSchXBtKy7MhLdvd9whh-G-YsRqEPPmju85P9xv30iOBk10kg/viewform>

بالنسبة للتكوين الذي استفاد منه المديرون خارج المؤسسة الجامعية فتمثل في التكوين في أحد المؤسسات البحثية التعليمية مثل مركز البحث في الإعلام العلمي و التقني CERIST و المعهد الوطني للإنتاجية و التنمية الصناعية INPED المعروفان بجودة التكوين الذي يوفرانه إضافة إلى دورات تكوينية حول الفهرس العربي الموحد والنظام المقنن لتسيير المكتبات سينجابي على مستوى المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 والمكتبة المركزية لجامعة بومرداس و القيام بزيارات ميدانية لمكتبات جامعات وهران و قسنطينة للإطلاع على كيفية إدارة المكتبات و تبادل الخبرات و وجهات النظر حلول مختلف القضايا التي تهم المكتبات .

¹RIBU : Réseau Inter Bibliothèque Universitaire

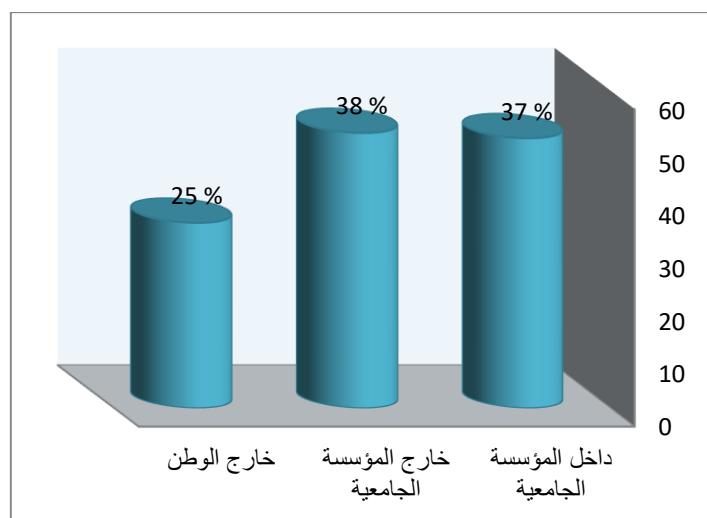
² ISTEMag : Optimisation de l'Accès à l'Information scientifique et Technique dans les universités du Maghreb

2.5. مكان الدورات التكوينية التي استفاد منها المكتبيون:

إن برمجة دورات تكوينية لفائدة المكتبيين يكون حسب احتياجات الفرد أو حسب احتياجات المؤسسة و يتم برمجته في أماكن خاصة لذلك قد تكون داخل الجامعة أو خارجها و قد تكون خارج الوطن و هذا حسب طبيعة التكوين المبرمج. و قد استفاد المكتبيون من دورات تكوينية في أماكن مختلفة نوردها في الجدول التالي :

مكان الدورات التكوينية للمكتبيين	التكرار	النسبة المئوية
داخل المؤسسة الجامعية	51	37
خارج المؤسسة الجامعية	52	38
خارج الوطن	35	25
المجموع	146	%100

الجدول رقم (72): مكان الدورات التكوينية التي استفاد منها المكتبيون



الشكل رقم (32): مكان الدورات التكوينية التي استفاد منها المكتبيون

نلاحظ من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم 72 وجود تنوع في أماكن التكوين التي استفاد منه المكتبيون محل دراستنا حيث جاءت النتائج كمايلي: 38% من المكتبيين استفادوا من تكوين خارج المؤسسة الجامعية ، و 37 % من المكتبيين استفادوا من تكوين داخل المؤسسة الجامعية، و في الأخير 25 % منهم استفادوا من تكوين خارج الوطن.

إن التكوين الذي استفاد منه المكتبيون خارج المؤسسة الجامعية كان على مستوى مركز البحث في الإعلام العلمي و التقني ¹CERIST والذي نظم دورات تكوينية متعددة لفائدة المكتبيين حول نظام سينجاب في طبعته الشبكية، المركز الوطني للإنتاج و الإنتاجية في بومرداس²INPED تكوين في إطار تحسين المستوى ماستر مهني (Professionnel)، المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 أين استفاد المكتبيون من دورات تكوينية حول الفهرس العربي الموحد ³L'ARUC، المدرسة العليا للبحار تكوين حول استعمال المنصات الرقمية و إدماجها في العمل المكتبي، المعهد الوطني المتخصص بالتكوين المهني التسيير بالأغواط، جامعة زيان عاشور الجلفة ، جامعة الحاج لخضر باتنة، جامعة ورقلة.

كما قام المكتبيون بزيارات ميدانية لمختلف المكتبات بغرض الوقوف على كيفية تسييرها للاستفادة من خبرتها وكذلك تبادل الخبرات فيما بينهم.

بالنسبة للمكتبيين الذين استفادوا من تكوين داخل المؤسسة الجامعة، فتمثل في الدورات التكوينية التي ينظمها مديرو المكتبات الجامعة لفائدة الموظفين حيث تمحورت حول قواعد النظام الوطني للتوثيق الإلكتروني SNDL و مختلف البوابات الرقمية إضافة إلى برمجية سينجاب و بعض برامج تسيير المراجع الببليوغرافية مثل Endnote ، zotero وبرامج السرقة العلمية مثل Turnitin.

بالنسبة للمكتبيين الذين استفادوا من تكوين خارج الوطن فتمثل في المنحة التي تمنحها الجامعة للموظفين قصد الاستفادة من تكوين لتحسين المستوى خارج الوطن ، و هذا بشروط من بينها المستوى العلمي ليسانس فما فوق ، حيث بعد المصادقة عليها من طرف مصلحة التكوين على مستوى الجامعة يستفيد الموظف من تربص قصير المدى على مستوى أحد المكتبات خارج الوطن حيث استفادت عينة دراستنا من تكوين في المكتبات التالية :المكتبة الوطنية الفرنسية، المكتبة الجامعية لجامعة اسطنبول، المكتبة الوطنية لتونس،و المكتبة الجامعية لمدينة صفاقس بتونس المكتبة الوطنية الأردنية ، المكتبة الوطنية في المغرب، مكتبة جامعة القاهرة بمصر و غيرها.

مما سبق ذكره نستنتج أن جميع مديري المكتبات الجامعية قد استفادوا من تكوين داخل المؤسسة الجامعية و ليس خارج المؤسسة الجامعية بسبب قلة الوقت حيث يواجه بعض المديرين ضغطا كبيرا

¹ CERIST : Centre de Recherche sur L'Information Scientifique et Technique

² INPED :Institut National de la Productivité

³ ARUC : Arabe Union Catalog

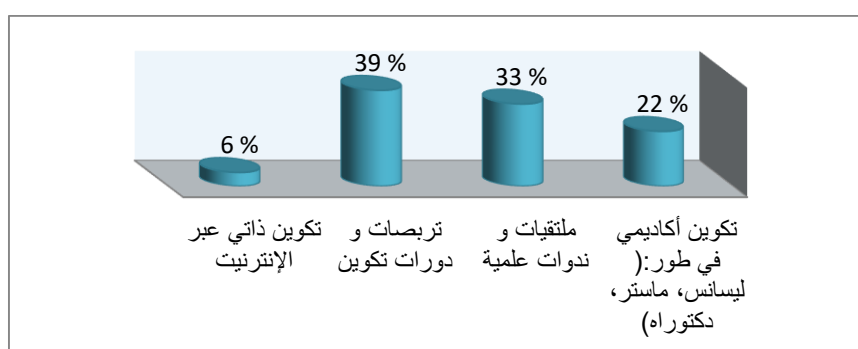
في العمل مما يجعل من الصعب عليهم تخصيص وقت للتكوين خارج المؤسسة الجامعية بالإضافة إلى عدم وجود برامج تكوينية تلاءم احتياجات المديرين، في المقابل استفاد أغلبية المكتبيين من تكوين خارج المؤسسة الجامعية مكنتهم من اكتساب مهارات جديدة و من تبادل الخبرات مع المكتبيين الآخرين.

7. طبيعة التكوين الذي استفاد منه المديرون:

تعددت وتنوعت طبيعة التكوينات التي استفاد منها مديرو المكتبات الجامعية عينة دراستنا حيث نجد الملتقيات و الندوات العلمية ، تربصات و دورات تكوينية و التكوين أكاديمي، في الجدول التالي نبين طبيعة التكوين الذي استفاد منه مديرو المكتبات الجامعية:

طبيعة التكوين الذي استفاد منه المديرون	التكرار	النسبة المئوية
تكوين أكاديمي في طور: (ليسانس، ماستر، دكتوراه)	04	22
ملتقيات و ندوات علمية	06	33
تربصات و دورات تكوين	07	39
تكوين ذاتي عبر الإنترنت	01	6
المجموع	18	100%

الجدول رقم(73): طبيعة التكوين الذي استفاد منه المديرون



الشكل رقم (33): طبيعة التكوين الذي استفاد منه المديرون

من خلال البيانات المتحصل عليها في الجدول رقم 73 نلاحظ أن 39% من مديري المكتبات المركزية للجامعة استفادوا من تربصات و دورات تكوينية، في المرتبة الثانية استفاد 33% منهم

من تكوين من خلال الملتقيات و الندوات العلمية، أما 22 % منهم فقد استفادوا من تكوين أكاديمي أي ليسانس ، ماستر دكتوراه، في الرتبة الأخيرة استفاد 6 % منهم من تكوين ذاتي عبر الانترنت.

بالنسبة للتربصات و الدورات التكوينية فقد استفاد غالبية المكتبيين منها حيث تعتبر برامج تكوينية قصيرة المدى، يمكن أن تكون داخل الوطن أو خارجه ، و يتم تقديمها من قبل المكتبات أو مؤسسات ذات الصلة حيث يكتسب المدير من خلالها الخبرة العملية و يتعرف على أفضل الممارسات في مجال المكتبات إضافة إلى تطوير مهاراته و معارفه،

بالنسبة للملتقيات و الندوات العلمية و التي تتعدد داخل و خارج الوطن تمثل فرصة لمديري المكتبات لتطوير مهاراتهم و معارفهم في مختلف مجالات العمل كما تتيح لهم الفرصة لبناء علاقات مهنية مع الزملاء في التخصص و تمكنهم من تبادل الخبرات و الأفكار و حل المشكلات المشتركة.

بالنسبة للتكوين الأكاديمي فقد استفاد 22 % من مديري المكتبات من تكوين أكاديمي هذه النسبة تمثل كل من مديري المكتبات المركزية التالية جامعة مولود معمري تيزي وزو، جامعة الأغواط و جامعة الجلفة (أنظر ملحق جدول رقم)، الذين أكملوا دراساتهم في طور الماستر بعدما كانوا متحصلين على شهادة الليسانس كلاسيكي في علم المكتبات و يسعون جاهدين لإكمال دراساتهم العليا في طور الدكتوراه مما يدل على رغبتهم الشديدة تحسين مستواهم العلمي و إكمال مسارهم الدراسي في الجامعة مما يجعلهم على اطلاع مستمر بكل ما هو جديد في التخصص.

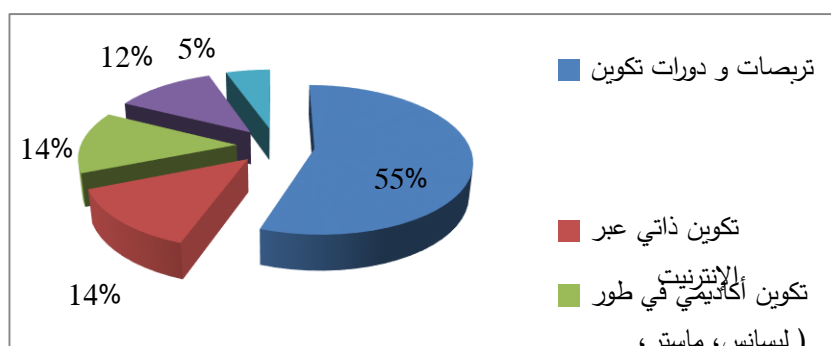
بالنسبة للتكوين الذاتي عبر الإنترنت فكانت نسبته منخفضة مقارنة بالتكوينات الأخرى وهذا يمكن إرجاعه لنقص المهارات الرقمية اللازمة لدى مديري المكتبات للتحكم في هذه الأدوات و التقنيات الحديثة، أو تفضيلهم التعلم التقليدي من خلال حضور الدورات التدريبية وورش العمل أو ربما يكون راجع لنقص الوعي و عدم درايتهم بوجود العديد من الأدوات و المنصات الرقمية التي تتيح التكوين الذاتي عبر الانترنت .

8. طبيعة التكوين الذي استفاد منه المكتبيون:

إن التنوع في طبيعة التكوين التي يستفيد منها الموظف يؤدي إلى تنوع في المهارات التي يكتسبها الموظف ، و بالتالي تحسين الأداء العام للمكتبة و بلوغ أهدافها المسطرة ، من خلال طرحنا لهذا السؤال على المكتبيين توصلنا إلى النتائج التالية:

طبيعة التكوين الذي استفاد منه المكتبيون	التكرار	النسبة المئوية
تربصات و دورات تكوين	82	55
تكوين ذاتي عبر الإنترنت	20	14
تكوين أكاديمي في طور (ليسانس، ماستر، دكتوراه)	20	14
ملتقيات و ندوات علمية	18	12
أخرى (تحسين المستوى)	8	5
المجموع	148	%100

الجدول رقم(74): طبيعة التكوين الذي استفاد منه المكتبيون



الشكل رقم(34): طبيعة التكوين الذي استفاد منه المكتبيون

تبين الإحصائيات المتحصل عليها استفادة 55% من المكتبيين من تربصات و دورات تكوينية، وفي المرتبة الثانية استفاد 14% منهم من تكوين ذاتي عبر الإنترنت و تكوين أكاديمي في طور الليسانس و الماستر و الدكتوراه ، أما في المرتبة الثالثة فقد استفاد 12% منهم من تكوين من خلال الملتقيات والندوات العلمية وفي الأخير استفاد 5% من المكتبيين من تكوينات أخرى .

بالنسبة للتربصات و دورات التكوين فقد استفاد غالبية المكتبيين منها حيث يساعد هذا النوع من التكوين على تطوير مهارات المكتبي و معارفه و تحسين أدائه حيث كانت هذه الدورات التكوينية في مواضيع مختلفة مثل النظام الآلي المقنن لتسيير المكتبات سينجاب و في أماكن مختلفة مثل مركز البحث في الإعلام العلمي و التقني CERIST.

- بالنسبة للتكوين الذاتي عبر الإنترنت: الذي أصبح في وقتنا الحاضر وسيلة تعليمية لا يمكن الاستغناء عنها لما يوفره من إمكانيات مختلفة لتحسين المستوى عن طريق الدراسة عن بعد في الجامعات أو مراكز التكوين أو تحميل الفيديوهات التعليمية من مختلف المواقع التعليمية التي توفر دروس مجانية يمكن تحميلها في مختلف الصيغ مثل موقع URFIST¹ ، إضافة إلى هذا فقد أصبحت بعض قواعد البيانات تبرمج دورات تكوينية على المباشر عن بعد عبر تطبيقات مختلفة مثل تطبيق zoom الذي استغلته معظم قواعد البيانات العالمية مثل قاعدة بيانات Science direct و springerlink إضافة إلى الفهرس العربي الموحد فمع جائحة كورونا تطورت أساليب التقرب من الباحثين خاصة بعد غلق المكتبات التي كانت المصدر الوحيد للمعلومات للباحث.

- بالنسبة للتكوين أكاديمي في طور الليسانس و الماستر و الدكتوراه تمكن عدد من الموظفين بعد موافقة المدير و حسب ما ينص عليه القانون من إكمال تكوينهم الأكاديمي سواء في طور الليسانس و الماستر و الدكتوراه .

أما في المرتبة الثالثة فقد استفاد 12 % منهم من تكوين عبر مشاركتهم في الملتقيات و الندوات العلمية ، و هي نسبة ضعيفة مقارنة بالتكوينات السابقة ، وهذا يمكن إرجاعه لعدم وجود سياسة تدعم المشاركة في الملتقيات و عدم وجود ثقافة تشجيع على المشاركة في الملتقيات و الندوات العلمية بالرغم من أهميته في تعزيز المعرفة العلمية لدى المكتبيين و تحسين مهارات التواصل و الارتقاء بالخدمة المكتبية.

في المرتبة الأخيرة : استفاد 5 % من المكتبيين من تكوين قبل التثبيت في المنصب أو تكوين في إطار إعادة الرسكلة و تحسين المستوى و الذي كان على مستوى جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله بالنسبة لرتبة مساعد مكتبات و ملحق مكتبات جامعية العاملين على مستوى المكتبة المركزية لجامعة بومرداس، تيزي وزو ، باب الزوار و ، و جامعة الجزائر 1.

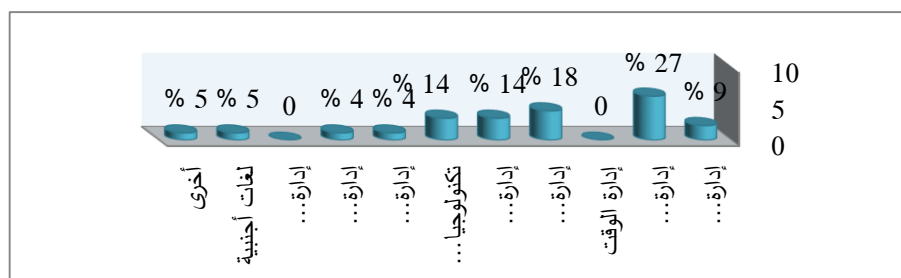
¹URFIST : Unité de Recherche sur l'information Scientifique et Technique

9- مجالات تكوين مديري المكتبات الجامعية:

إن تكوين مديري المكتبات الجامعية في جميع مجالات المعرفة أصبح ضرورة حتمية في عصرنا الحالي نظرا للتحديات الكبيرة التي تواجه المكتبات باعتبارها أهم مصدر للمعلومات في الجامعة، فيما يلي سوف نتطرق إلى مجالات التكوين التي استفاد منها مديرو المكتبات الجامعية عينة دراستنا:

مجالات التكوين	التكرار	النسبة المئوية
إدارة الموارد البشرية	02	9
إدارة المكتبات	06	27
إدارة الوقت	00	00
إدارة المجموعات الرقمية	04	18
إدارة المحتوى الرقمي	03	14
تكنولوجيا الإعلام والاتصال	03	14
إدارة الميزانية	01	04
إدارة الازمات	01	04
إدارة المشاريع	00	00
لغات أجنبية	01	05
أخرى	01	05
المجموع	22	%100

الجدول رقم(75): مجالات تكوين مديري المكتبات الجامعية



الشكل رقم (35): مجالات تكوين مديري المكتبات الجامعية

تبين لنا النتائج الواردة في الجدول رقم 75 أن مجال التكوين الذي استفاد منه مديرو المكتبات الجامعية عينة دراستنا الأكثر هو إدارة المكتبات بنسبة 27% و الذي كان من خلال الزيارات الميدانية للمكتبات داخل و خارج الوطن لتبادل الخبرات واستفادتهم من حصص تكوينية حول مختلف البرامج الإدارية للمكتبات، في المرتبة الثانية استفاد المدراء من تكوين متعلق بإدارة المجموعات الرقمية بنسبة 18 % .

استفاد 14% من المديرين من تكوين في إدارة المحتوى الرقمي و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال حيث يعتبر هذا التكوين ضرورة حتمية في عصرنا الحالي للحفاظ على مكانة المكتبة ومواكبة التطورات الهائلة في المجال ، فالمكتبات اليوم تواجه تحديات مختلفة أفرزتها الثورة التكنولوجية و المتمثلة أساسا في التحكم في الكم الهائل من المعلومات وكيفية إيصالها للمستفيدين في أقل وقت ممكن باعتماد التكنولوجيات الحديثة و إدماجها في مختلف وظائف المكتبة وخدماتها. وقد تركز التكوين في هذا المجال حول المواقع الإلكترونية و مختلف الفهارس و المنصات الرقمية و إدارة المجموعات الرقمية وتكنولوجيا الإعلام والاتصال.

استفاد مديرو المكتبات الجامعية في المرتبة الثالثة من تكوين في مجال إدارة الموارد البشرية بنسبة 9 % التي تعتبر نسبة ضعيفة إذ تبين عدم استفادة جميع مدراء المكتبات عينة الدراسة من تكوين في هذا المجال بالرغم من الأهمية القصوى التي يلعبها المورد البشري في المكتبة فهو يعتبر المحرك الرئيسي لها ، والتكوين الجيد لمديري المكتبات الجامعية في هذا المجال سوف ينعكس حتما على مستوى أداء مكنتاتهم لذا فيجب الاهتمام به بتكوينه و تحسين ظروف العمل له و مشاركته في مختلف القرارات المتعلقة بالمكتبة .

احتل التكوين في مجال إدارة الميزانية ، اللغات الأجنبية، إدارة الأزمات المرتبة الرابعة بنسبة 5%. هذه النسبة تعتبر ضعيفة أيضا إذ تبين عدم استفادة غالبية المديرين من التكوين في هذه المجالات بالرغم من أهميتها ، ففيما يخص إدارة الميزانية راجع إلى ان المكتبات المركزية تابعة مباشرة لرئاسة الجامعة فهي تخضع إلى تسيير مركزي و لا تملك ميزانية مستقلة يسييرها مدير المكتبة.

بالنسبة لإدارة الأزمات فيمكن تفسير النسبة الضعيفة بأن غالبية المديرين يملكون خبرة لا بأس بها في مجال إدارة مكنتاتهم حيث غالبيتهم يملكون خبرة أكثر من 15 سنة في مجال عملهم

والتي تمكنهم من معالجة مختلف الأزمات . أو يمكن إرجاع السبب إلى نقص الوعي لدى المديرين بأهمية إدارة الأزمات لانهم يعتقدون انها نادرة الحدوث و لن تؤثر على مكتباتهم. بالنسبة للغات الأجنبية يعتبر توجه جديد وحديث لم يركز عليه كثيرا مديرو المكتبات لكنه أصبح اليوم ضرورة حتمية ذلك أن جل العلوم أصبحت باللغة الإنجليزية.

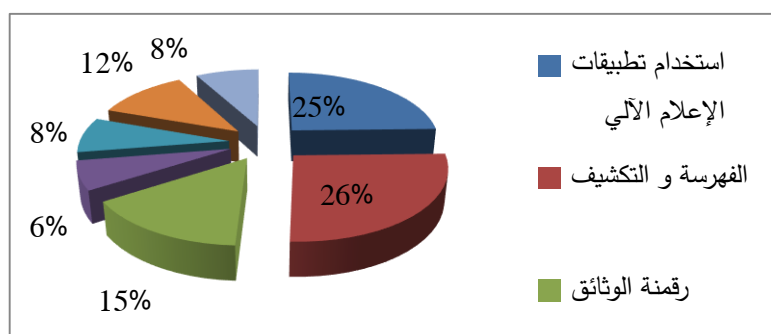
نلاحظ أيضا أن مديرو المكتبات عينة دراستنا لم يستفيدوا من تكوين في مجال إدارة المشاريع و إدارة الوقت واستفادوا من تكوينات في مجالات أخرى مثل الأرشفات المفتوحة، التكتلات المكتبية، التنشيط في المكتبات، تقييم المكتبات الشبكات المكتبية وهذا بنسبة 5% .

10. مجالات تكوين المكتبيين :

تعددت و تنوعت مجالات التكوين التي استفاد منها المكتبيون في المكتبات الجامعية المدروسة مما انعكس بالإيجاب على أداءهم، وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

مجالات التكوين	التكرار	النسبة المئوية
استخدام تطبيقات الإعلام الآلي	34	25
الفهرسة و التكشيف	36	26
رقمنة الوثائق	21	15
لغات أجنبية	9	6
إدارة الموارد البشرية	11	8
إدارة المحتوى الرقمي	16	12
أخرى	11	8
المجموع	138	% 100

الجدول رقم(76): مجالات تكوين المكتبيين



الشكل رقم(36): مجالات تكوين المكتبيين

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم 76 نلاحظ أن مجال الفهرسة و التكشيف احتل المرتبة الأولى بنسبة 26 % في تكوين المكتبيين حيث تم برمجة أغليتها في إطار مشروع RIBU أو مشروع Istemag اللذان كانا مع شراكة أوروبية و بقيادة المكتبة المركزية لجامعة بومرداس الهدف منها تقنين البطاقات الفهرسية بتوحيد أدوات العمل في المجال .في المرتبة الثانية بنسبة 25 % استفاد المكتبيون من تكوين في مجال تطبيقات الإعلام الآلي و التي أصبحت الأساس في العمل المكتبي في عصرنا الحالي مثل إكسل ، برامج تسيير القوائم الببليوغرافية ، إعداد الاستبيانات عبر الانترنت، البرامج الآلية لتسيير المكتبات.

في المرتبة الثالثة بنسبة 15 % استفاد المكتبيون من تكوين في مجال رقمنة الوثائق و هي نسبة قليلة بالرغم من أن مجال الرقمنة أصبح ضرورة حتمية للمكتبات خاصة بعد جائحة كورونا التي استوجبت توفير خدمات رقمية عن بعد للمستخدمين و إلا سوف تفقد المكتبة مكانتها كمصدر مهم للمعلومة.

في المرتبة الرابعة استفاد 12 % من المكتبيين من تكوين في مجال إدارة المحتوى الرقمي و الذي تمثل في الأساس في الخدمات الرقمية التي توفرها المكتبة عبر موقعها الإلكتروني أو عبر منصات التواصل الاجتماعي مثل الفايسبوك و تويتر، حيث نلاحظ أن بعض المكتبات الجامعية قد طورت موقعها الإلكتروني بما يتماشى مع التطورات الحاصلة في مجال الثورة التكنولوجية و متطلبات المستخدمين منها مثل الموقع الإلكتروني للمكتبة المركزية لجامعة تامنغست الذي يمنح إمكانية الزيارة الافتراضية للمكتبة دون الحاجة للتنقل إليها ، إدماج الفهرس الببليوغرافي في موقع المكتبة مثل موقع مكتبة جامعة بومرداس ، جامعة الجزائر 1، جامعة تيزي وزو و جامعة باب الزوار و الأغواط.

في المرتبة الخامسة استفاد 8 % من الموظفين من تكوين في مجال إدارة الموارد البشرية الذي كان موجهها بالأساس لرؤساء مصالح نظرا لطبيعة المهام التي يقومون بها التي تتطلب منهم دراية شاملة بقوانين حقوق وواجبات و كذلك بعض المبادئ في إدارة الموارد البشرية للمصلحة. إضافة إلى تكوينات أخرى تمثلت في استخدام منصات الأرشفة المفتوح ، استخدام البرامج الآلية للمكتبات ، الفهرس الموحد الجزائري CCdz، الفهرس العربي الموحد.

في المرتبة الأخيرة استفاد 6 % من تكوين في اللغات الأجنبية خاصة اللغة الإنجليزية التي أصبحت لغة العلم في عصرنا الحالي فبغرض تحسين المستوى اللغوي في هذا المجال خاصة لدى العاملين في مصلحة التوجيه وفرت الجامعات مراكز التكوين المكثف في اللغات الموزعة عبر كل جامعات الوطن و منحت الإمكانية للموظفين للاستفادة من هذا التكوين.

مما سبق ذكره نستنتج أن أغلبية مديري المكتبات الجامعية قد استفادوا دورات تكوينية في مجال إدارة المكتبات مما يرفع من كفاءتهم في إدارة مختلف الجوانب المتعلقة بالمكتبة أما المكتبيين فقد استفاد أغلبيتهم من دورات تكوينية في مجال الفهرسة و التكشيف مما يساهم في رفع كفاءتهم في مهامهم التقنية.

11. الاحتياجات التكوينية لمديري المكتبات الجامعية :

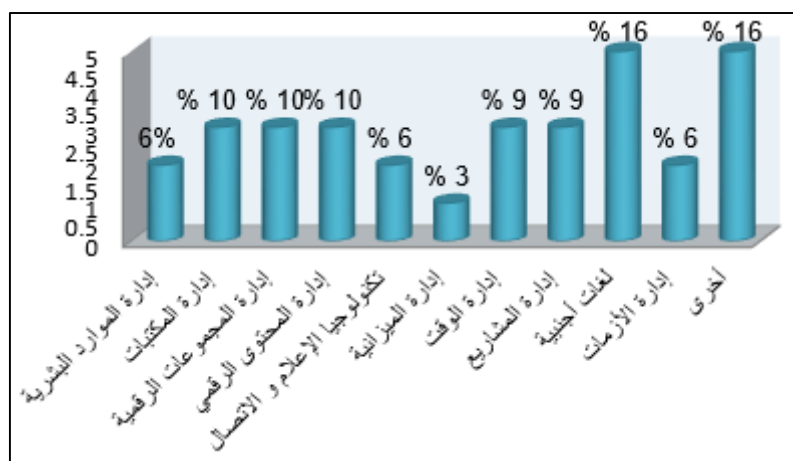
إن الاحتياجات التكوينية هي تلك المهارات و المعارف التي يحتاجها الفرد من أجل القيام بمهام معينة وهي الفجوة الموجودة بين ما هو موجود فعلا و بين ما ينبغي أن يوجد، ونظرا للتطورات المتسارعة التي يشهدها العالم و التي شملت جميع الميادين ، و نظرا للأهمية الكبيرة للمكتبات الجامعية في البحث العلمي فإن مديروها بحاجة اليوم أكثر من أي وقت مضى إلى التكوين الذي يسمح لهم بالبقاء على اطلاع دائم بالتطورات التي يشهدها قطاع المعلومات.فيما يلي نبين الاحتياجات التكوينية لمديري المكتبات الجامعية حسب المقابلة التي أجريناها معهم:

الاحتياجات التكوينية لمديري المكتبات الجامعية	التكرار	النسبة المئوية
إدارة الموارد البشرية	02	6
إدارة المكتبات	03	10
إدارة المجموعات الرقمية	03	10
إدارة المحتوى الرقمي	03	9
تكنولوجيا الإعلام و الاتصال	02	6
إدارة الميزانية	01	3
إدارة الوقت	03	9
إدارة المشاريع	03	9
لغات أجنبية	05	16

إدارة الأزمات	02	6
أخرى	05	16
المجموع	32	%100

الجدول

رقم(77): الاحتياجات التكوينية لمديري المكتبات الجامعية



الشكل رقم(37): الاحتياجات التكوينية لمديري المكتبات الجامعية

من خلال الإحصائيات المتحصل عليها في الجدول رقم 77 فإن مديري المكتبات الجامعية لديهم احتياجات تكوينية في جميع المجالات المقترحة عليهم، يأتي في المرتبة الأولى اللغات الأجنبية و احتياجات أخرى بنسبة 16%، ثم في المرتبة الثانية إدارة المكتبات و المجموعات الرقمية بنسبة 10% أما في المرتبة الثالثة نجد إدارة المحتوى الرقمي، إدارة الوقت و إدارة المشاريع بنسبة 9%، في المرتبة الرابعة نجد إدارة الموارد البشرية ، تكنولوجيا الإعلام و الاتصال ، إدارة الأزمات بنسبة 6% و في الأخير احتياجات تكوينية في مجال إدارة الميزانية بنسبة 3%.

بالنسبة لاحتياجات التكوين في اللغات الأجنبية و التي تتمثل في اللغة الإنجليزية فإن غالبية المديرين يحتاجون إلى تكوين في هذا المجال لأن ساعات التدريس التي استفادوا منها أثناء مساهمهم الأكاديمي لم تكن كافية، فبرمجة ساعة واحدة في الأسبوع لا تكفي للتحكم في اللغة لذا يجب تدعيم الحجم الساعي للغات الأجنبية في الجامعات، فغالبية العلوم اليوم أصبحت

تنتشر باللغة الإنجليزية ، في هذا الإطار يمكن إدماجهم للاستفادة من تكوين في اللغات الأجنبية على مستوى مراكز التكوين المكثف للغات لموزعة عبر الجامعات.

بالنسبة للاحتياجات التكوينية الأخرى فتمثل حسب مديري المكتبات في أمن و حماية المعلومات في البيئة الرقمية من مختلف الفيروسات ، فهرسة المواد في البيئة الرقمية باعتماد الموصفات الحديثة في المجال مثل RDA ، الحوكمة الإلكترونية، الثقافة المعلوماتية ،المكتبات الرقمية و كلها تعتبر توجهات جديدة يحتاجها مديرو المكتبات الجامعية من أجل مواكبة التطورات.

بالنسبة للاحتياجات التكوينية في مجال إدارة المكتبات و إدارة المجموعات الرقمية وإدارة المحتوى الرقمي و إدارة الوقت وإدارة المشاريع و التي تعتبر أحد المحاور الأساسية في تكوين المديرين حيث تسمح لهم بالتكيف مع التطورات المتسارعة في مجال المكتبات و الارتقاء بالخدمة المكتبية و إدارة المكتبة بكفاءة و فعالية، بالإضافة إلى ضمان حفظ و تنظيم و إتاحة المجموعات الرقمية و استخدام التكنولوجيات الحديثة في إدارة المجموعات الرقمية و بالتالي إنشاء محتوى رقمي ذو جودة عالية ، كما يؤدي التكوين في إدارة الوقت إلى تنظيم الوقت بكفاءة و فعالية و إنجاز المهام في الوقت المحدد، والتكوين في إدارة المشاريع يسمح بتخطيط و تنفيذ وإدارة المشاريع بكفاءة و فعالية.

الاحتياجات التكوينية في مجال إدارة الموارد البشرية، تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، إدارة الأزمات جاء في المرتبة الثالثة من حيث الاحتياجات حيث يسمح التكوين في هذه المجالات بإتباع أفضل الممارسات في إدارة المكتبيين من حيث التوظيف و لتدريب و التطوير المهني و تقييم أدائهم و إنشاء بيئة إيجابية تحفزهم على العمل و الإنتاج .بالإضافة إلى العمل على استخدام أنظمة حديثة في إدارة المكتبات و الفهرسة و البحث عن المعلومات كما يسمح بالتخطيط الجيد لإدارة الأزمات و استمرارية عمل المكتبة خلال الأزمات .

الاحتياجات التكوينية المتعلقة بإدارة الميزانية جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الاحتياجات التكوينية ذلك أن المكتبات المركزية لا تمتلك ميزانية مستقلة بل هي تابعة لرئاسة الجامعة . و تكمن أهمية التكوين في إدارة الميزانية فيما يلي: ضمان استخدام الموارد المالية بشكل فعال، تحسين عملية اتخاذ مختلف القرارات من خلال تحليل البيانات المالية و تخصيص الموارد المالية بشكل مناسب.

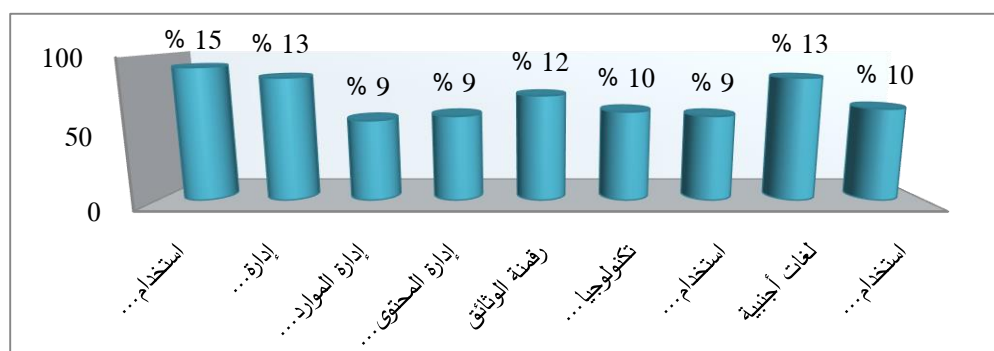
و في الأخير يمكن القول أن تكوين مديري المكتبات الجامعية يؤدي إلى الارتقاء بمهارات المديرين و يسمح لهم بمواكبة التطورات في مجال المكتبات و تحسين الأداء العام للمكتبة.

12. الاحتياجات التكوينية للمكتبيين:

تسعى مختلف المؤسسات في عصرنا الحالي إلى تكوين موظفيها في مجالات مختلفة سعياً منها لتطوير مهاراتهم ومواكبة التطورات المتسارعة، فالموظف يحتاج طيلة مساره المهني إلى تكوين مستمر مما يحفز على تحسين مردوديته. في الجدول الموالي سوف نتطرق إلى أهم الاحتياجات التكوينية التي يحتاج إليها المكتبيون في المكتبات الجامعية عينة دراستنا .

الاحتياجات التكوينية للمكتبيين	التكرار	النسبة المئوية
استخدام البرامج الآلية للمكتبات	92	15
إدارة المجموعات الرقمية	85	13
إدارة الموارد البشرية	56	9
إدارة المحتوى الرقمي	59	9
رقمنة الوثائق	73	12
تكنولوجيا الإعلام و الاتصال	62	10
استخدام منصات الأرشيف المفتوح	59	9
لغات أجنبية	85	13
استخدام تطبيقات الإعلام الآلي	64	10
المجموع	635	%100

الجدول رقم(78): الاحتياجات التكوينية للمكتبيين



الشكل رقم(38): الاحتياجات التكوينية للمكتبيين

إن تحديد الاحتياجات التكوينية للمكتبي يعد خطوة مهمة في تحسين أدائه ، من خلال المعطيات المتحصل عليها في الجدول و الشكل رقم نلاحظ أن المكتبيين بحاجة إلى دورات تكوينية في شتى المجالات حيث جاء في المرتبة الأولى استخدام البرامج الآلية للمكتبات ب 15 % ، ذلك أن عصرنا الحالي يشهد ظهور برامج آلية جد متطورة يجب على المكتبي أن يطلع عليها من أجل استغلالها في المكتبة مثل نظام كوها KOHA ، في المرتبة الثانية نجد كل من إدارة المجموعات الرقمية و اللغات الأجنبية ب 13 % ، في المرتبة الثالثة نجد رقمنة الوثائق ب 12% فبعد جائحة كورونا و ما أفرزته من تداعيات على المكتبات، أصبح من الضروري تكوين المكتبيين في مجال رقمنة الوثائق من أجل تقريب الرصيد الوثائقي من الباحث والعمل على تقديم خدمات رقمية للمستفيدين ، ثم تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و استخدام تطبيقات الإعلام الآلي في المرتبة الرابعة ب 10 %، حيث يشهد العالم ظهور اختراعات و اكتشافات متسارعة كل يوم مما يستوجب العمل على مواكبتها و البقاء على اطلاع دائم بالمستجدات من أجل تحسين أداء المكتبة و تطوير خدماتها و في الأخير نجد كل من إدارة الموارد البشرية و إدارة المحتوى الرقمي و استخدام منصات الأرشفة المفتوح ب 9 %.

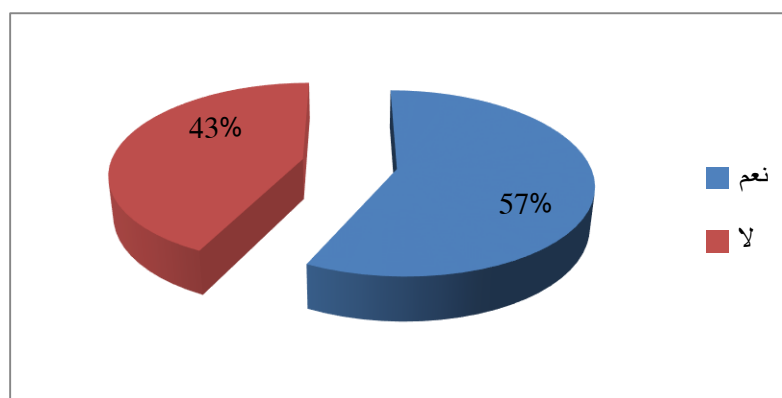
مما سبق ذكره نستنتج أن الاحتياجات التكوينية لمديري المكتبات الجامعية تختلف عن الاحتياجات التكوينية للمكتبيين حيث تركزت بالنسبة للمديرين في التكوين في اللغات بالدرجة الأولى ثم احتياجات تكوينية في مجالات أخرى مثل أمن المعلومات في البيئة الرقمية الثقافة المعلوماتية بينما تركزت احتياجات المكتبيين التكوينية في استخدام البرامج الآلية بالدرجة الأولى ثم اللغات الأجنبية .

13. إشراك مديري المكتبات في برامج التكوين المقترحة على مستوى الجامعة:

يعتبر أسلوب المشاركة من أفضل الأساليب المعتمدة في إدارة المؤسسات الناجحة حيث تعتبر الإدارة اليابانية من الإدارات السبابة و الداعمة للعمل بمبدأ الإدارة بالمشاركة.

إشراك مديري المكتبات الجامعية في برامج التكوين على مستوى الجامعة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	04	57
لا	03	43
المجموع	7	100%

الجدول رقم (79): إشراك مديري المكتبات الجامعية في برامج التكوين على مستوى الجامعة



الشكل رقم (39): إشراك مديري المكتبات الجامعية في برامج التكوين على مستوى الجامعة

نلاحظ من خلال الجدول رقم 79 أن غالبية مديري المكتبات الجامعية عينة دراستنا يتم إشراكهم في برامج التكوين المقترحة على مستوى الجامعة و هذا بنسبة 57% مما يدل على حرص إدارة الجامعة وسهرها على اختيار التكوين النوعي و الكمي للموظفين بإشراك المعنيين مباشرة ويتم ذاك عن طريق مراسلة لمدير المكتبة لتبيان احتياجاته التكوينية (انظر ملحق رقم: مراسلة للمكتبة المركزية لجامعة بومرداس رقم 322 بخصوص احتياجات التكوين لسنة 2022) .

نسبة 43% من مديري المكتبات الجامعية عينة دراستنا لا يتم إشراكهم في اقتراح برامج التكوين لموظفيهم هذه المكتبات هي مكتبة جامعة مولود معمري في تيزي وزو و مكتبة جامعة الجلفة و مكتبة جامعة الأغواط، حيث يتم عرض عليهم برامج التكوين مباشرة بعد اختيارها.

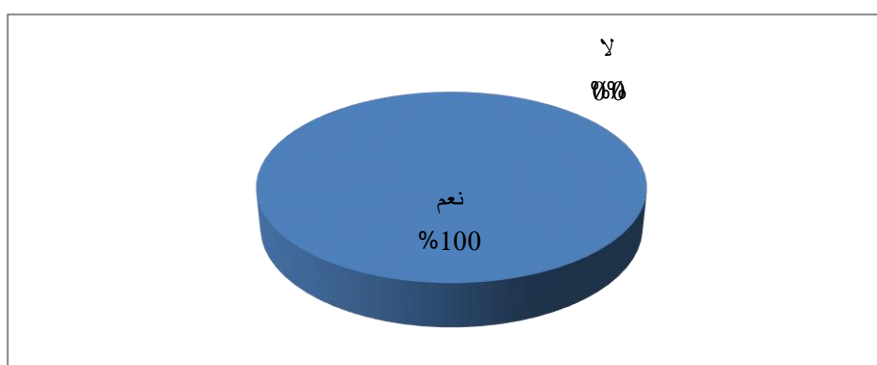
14. وجود مخطط لدورات تكوينية: لفائدة المكتبيين على المدى القريب:

يعتبر التخطيط من الوظائف الإدارية الأكثر أهمية التي يقوم بها مدير المكتبة فلا يمكن تحقيق أهداف المكتبة إلا بالتخطيط الجيد لجميع الوظائف و الأنشطة فهو يمثل مرحلة التفكير قبل التنفيذ، ويشمل

التخطيط ميادين عديدة من بينها التخطيط للدورات التكوينية لفائدة الموظفين. و قد بينت نتائج المقابلة التي أجريناها مع مديري المكتبات الجامعية مايلي:

وجود مخطط لدورات تكوينية على المدى القريب	التكرار	النسبة المئوية
نعم	07	100
لا	00	00
المجموع	07	%100

الجدول رقم(80):وجود مخطط لدورات تكوينية لفائدة المكتبيينعلى المدى القريب



الشكل رقم(40):وجود مخطط لدورات تكوينية لفائدة المكتبيينعلى المدى القريب

توصلنا من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 80 إلى أن جميع مديري المكتبات الجامعية عينة دراستنا يقومون بإنجاز مخطط لدورات تكوينية لفائدة موظفيهم مما يدل على مدى اهتمام المديرين بالتكوين الذي يعتبر اللبنة الأساسية للموظف حيث يمكنه من البقاء دائما على دراية تامة بالمستجدات الحاصلة في مجال تخصصه أو في باقي المجالات. كما تمكنه من تنمية مهاراته في العمل فالتكوين يعتبر استثمارا هاما يساهم في تحسين أداء المكتبة بصفة عامة.

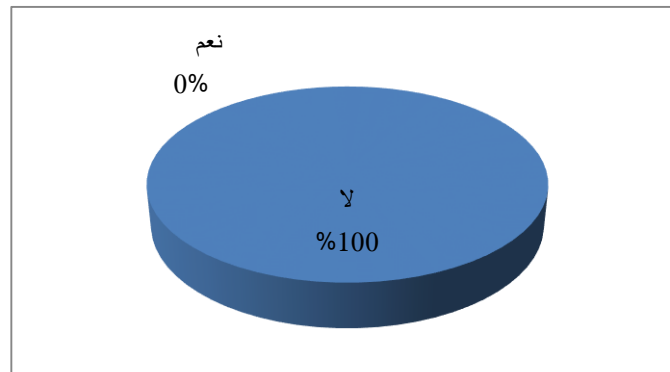
15. كفاية التكوين المتوفر لتنمية مهارات المكتبيين :

يعتبر التكوين من أهم مقومات الموارد البشرية التي تعتمد المؤسسات من أجل بناء فريق عمل قادر على مواجهة التحديات في الحاضر و المستقبل فالاهتمام بالتكوين يزداد يوما بعد يوم في

مختلف الهيئات و المؤسسات ، نظرا لارتباطه المباشر بمستوى أداء الفرد للوظيفة و مختلف المهام .

كفاية التكوين المتوفر لتنمية مهارات المكتبيين	التكرار	النسبة المئوية
كافية	00	00
غير كافية	07	100
المجموع	07	%100

الجدول رقم(81): كفاية التكوين المتوفر لتنمية مهارات المكتبيين



الشكل رقم(41): كفاية التكوين المتوفر لتنمية مهارات المكتبيين

نلاحظ من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم 81 عدم كفاية الدورات التكوينية المبرمجة لفائدة المكتبيين على مستوى المكتبات الجامعية المركزية عينة دراستنا مقارنة بإجمالي الموظفين حيث يتم برمجة منصبين أو ثلاثة على أكثر تقدير في السنة من طرف مصلحة التكوين على مستوى الجامعة هذا لجميع مكتبات الجامعة أي المكتبة المركزية و مكتبات الكليات و الأقسام.

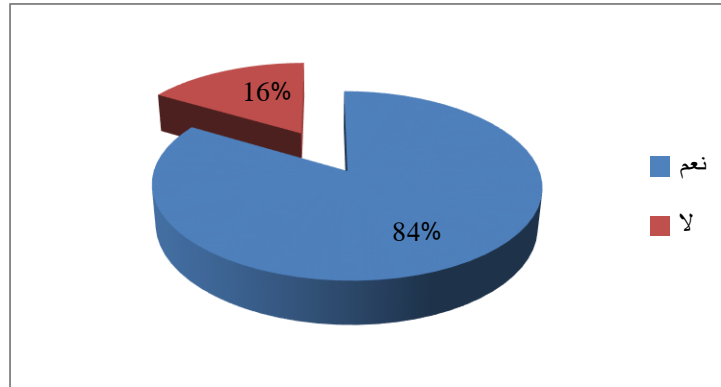
و لتغطية هذا النقص يلجأ مديرو المكتبات الجامعية إلى تنظيم دورات تكوينية على مستوى مكتباتهم في مواضيع مختلفة مثل النظام الوطني للتوثيق الإلكتروني SNDL و مختلف قواعد البيانات المنصات الرقمية مثل قاعدة بيانات إقرأ، و المنصة التوثيقية الجزائرية Pdoc إضافة إلى السماح للموظفين بإكمال مساهمهم التعليمي في طور الليسانس و الماستر و الدكتوراه. مثلما هو الحال على مستوى مكتبات كل من بومرداس الجزائر 1 و الأغواط.

16. سعي المكتبيين لتحديث معلوماتهم لتطوير مؤهلاتهم من أجل تدارك نقائص التكوين:

إن الهدف من تنمية المهارات للعاملين في المكتبات هو إنشاء يد عاملة قوية ذات كفاءة تتوافق مع متطلبات العصر الذي يشهد تطورات هائلة و متسارعة ، سوف نحاول من خلال هذا السؤال معرفة مدى سعي المكتبيين لتحديث معلوماتهم .

سعي المكتبيين إلى تحديث المعلومات لتطوير المؤهلات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	122	84
لا	24	16
المجموع	146	%100

الجدول رقم (82):سعي المكتبيين إلى تحديث المعلومات لتطوير المؤهلات



شكل رقم (42):سعي المكتبيين إلى تحديث المعلومات لتطوير المؤهلات

نلاحظ من خلال المعلومات الواردة في الجدول أعلاه أن 84 % من المكتبيين يسعون لتحديث معلوماتهم من أجل تطوير مؤهلاتهم في المقابل 16 % لا يسعون إلى ذلك .

إن غالبية المكتبيين محل دراستنا يسعون إلى تحديث معلوماتهم من خلال عدة طرق من بينها: مواصلة مسارهم التعليمي الأكاديمي في الماجستير و الدكتوراه ، اشتراكهم في مختلف المنصات الرقمية التي توفر تكوينات عبر الانترنت مثل الدورات التكوينية التي يقوم بها الفهرس العربي الموحد، عن طريق اليوتيوب و ما يوفره هذا التطبيق من إمكانيات كبيرة للتكوين في شتى المجالات، تبادل الخبرات مع زملاء المهنة و كذلك طلبة الدكتوراه و الأساتذة في

التخصص، الزيارات الميدانية للمكتبات النموذجية و الاحتكاك بالزملاء في التخصص وتبادل الخبرات، البحث في مختلف المواقع عبر الانترنت مثل منصة المجالات الرقمية ASJP، الاشتراك في مواقع متعلقة بالتخصص مثل اليسير،¹ URFIST، حضور الندوات و الملتقيات العلمية المتعلقة بالتخصص.

بالنسبة للمكتبيين الذين لا يسعون لتحديث معلوماتهم من أجل تطوير مهاراتهم ، يمكن أن يكون السبب راجع لعدم شعور بعض المكتبيين بالحاجة إلى تحديث معلوماتهم أو تطوير مهاراتهم خاصة إذا كانوا يشعرون بالرضا عن وظائفهم الحالية، وقد يكون السبب خشية بعض المكتبيين من التغيير وتفضيلهم الالتزام بالعمل بالطرق القديمة، إضافة إلى وجود أعباء عمل كثيرة لدى بعض المكتبيين تجعل من الصعب عليهم تخصيص وقت للتطوير المهني، كما يمكن أن تمثل المكتبيين الذين سيحاولون على التقاعد.

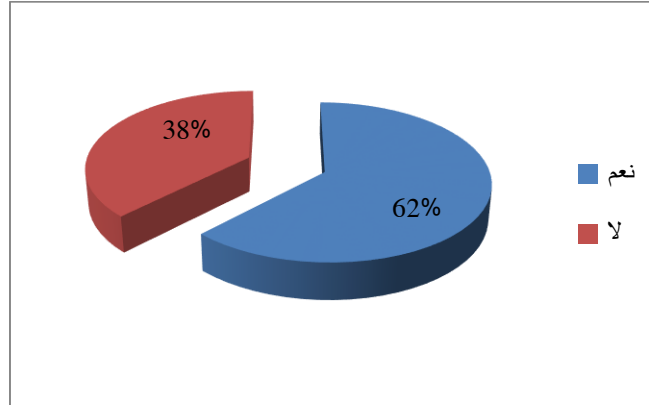
وجود صعوبات في العمل بسبب أن نقص التكوين المستمر لدى المكتبيين:

إن التكوين المستمر للمكتبي يعتبر حجر الأساس و الحل الرئيسي لتوفير موظفين مؤهلين وقادرين على أداء مختلف الأعمال بكفاءة عالية من خلال اكتسابهم لمختلف المهارات اللازمة لذلك، سوف نحاول من خلال طرحنا السؤال التالي إلى التعرف على مدى مواجهة المكتبيين لصعوبات في أداء الأعمال في حالة نقص التكوين المستمر فكانت النتائج كمايلي:

وجود صعوبات في العمل بسبب نقص التكوين	التكرار	النسبة المئوية
نعم	91	62
لا	55	38
المجموع	146	%100

الجدول رقم(83):وجود صعوبات في العمل بسبب نقص التكوين المستمر

¹ URFIST : Unité Régionale de Formation et de l'Information Scientifique et Technique de Paris : réseau inter académique de formation



الشكل رقم (43): وجود صعوبات في العمل بسبب نقص التكوين المستمر

أظهرت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 83 أن 62% من المكتبيين يعانون من صعوبات في أداء مختلف الأعمال الموكلة إليهم مقابل 38% منهم.

إن وجود صعوبات في العمل يمكن أن يكون بسبب نقص التكوين المستمر لدى غالبية المكتبيين عينة دراستنا ويمكن أن يكون بسبب نقص مهارات المكتبي فقد لا يملك بعض المكتبيين المهارات اللازمة لأداء الأعمال خاصة في البيئة الرقمية، إضافة إلى نقص الخبرة اللازمة التي تمكنهم من التعامل مع مختلف المواقف الصعبة والمشكلات التقنية، وفي الأخير يمكن إضافة أيضا طبيعة تخصص المكتبات الذي يتطلب البقاء على اطلاع مستمر بالجديد في التخصص.

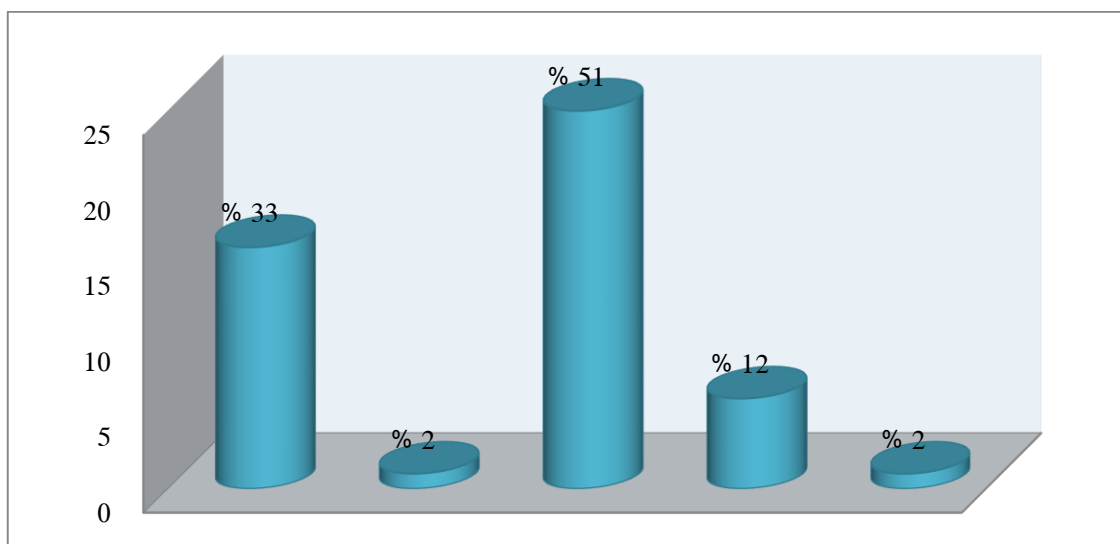
بالنسبة للمكتبيين الذين لا يعانون من صعوبات في أداء أعمالهم راجع لامتلاكهم خبرة كبيرة في مجال عملهم وبقائهم الدائم على دراية كاملة بالجديد في التخصص وقدرتهم على مواجهة مختلف الصعوبات.

16. سبب عدم الاستفادة من دورات تكوينية:

أظهر الاستبيان الموزع على المكتبيين في المكتبات الجامعية عينة دراستنا وجود مجموعة من العوائق حالت دون استفادتهم من دورات تكوينية وتطوير مهاراتهم فكانت النتائج المتحصل عليها كمايلي:

النسبة المئوية	التكرار	سبب عدم الاستفادة من دورات تكوينية
33	16	محدودية الميزانية المخصصة للتكوين
2	1	عدم الحاجة للتكوين
51	25	محدودية فرص المشاركة في التكوين
12	06	الدورات التكوينية المتاحة لا تلبي الاحتياجات و لا تتيح تعلم مهارات جديدة في العمل المكتبي
2	1	عدم الرغبة في التكوين
%100	49	المجموع

الجدول رقم(84): سبب عدم الاستفادة من دورات تكوينية



الشكل رقم(44): سبب عدم الاستفادة من دورات تكوينية

أظهرت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 84 أن السبب الأول لعدم الاستفادة من التكوين هو محدودية فرص المشاركة في التكوين و هذا بنسبة 51 % حيث أن عدد المناصب التي توفرها مصلحة التكوين على مستوى الجامعة لا يتعدى منصب واحد كل عام لكل رتبة ووفقا لشروط معينة مما يحرم الأغلبية منهم من المشاركة في التكوين. في المرتبة الثانية محدودية الميزانية المخصصة للتكوين بنسبة 33 % كسبب ثاني فميزانية التكوين و

تحسين المستوى على مستوى بعض الجامعات كجامعة بومرداس لا تمثل سوى 0,10%¹ مقارنة مع المزانة الموجهة للتسيير.

في المرتبة الثالثة نجد 12 % من الموظفين يرجعون السبب إلى أن الدورات التكوينية المتاحة لا تلبي الاحتياجات و لا تتيح تعلم مهارات جديدة في العمل المكتبي و هذا راجع إلى عدم استشارة مديري المكتبات الجامعية لتحديد الاحتياجات الفعلية من التكوين للموظفين. في الأخير نجد 2 % من الموظفين يرجعون سبب عدم حاجتهم و عدم رغبتهم في التكوين إلى عامل السن حيث نجد فئة من المكتبيين في مرحلة قريبة من التقاعد و بالتالي فهم لا يحتاجون للتكوين إضافة إلى الالتزامات العائلية و ظروفهم لا يملكون معها الوقت الكافي للاستفادة من التكوين .

¹مقابلة مع رئيسة مصلحة التكوين و تحسين المستوى في جامعة امحمد بوقرة ببومرداس بتاريخ 12 جوان 2023.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل وقفنا على واقع تكوين الموارد البشرية في المكتبات الجامعية ، المديرين و المكتبيين باعتباره أحد الركائز الأساسية لتطبيق الإدارة بالكفاءات ذلك أنه يؤثر تأثيرا مباشرا على مهاراتهم خاصة في التعامل مع التقنيات الحديثة في ظل الثورة الرقمية التي يشهدها العالم. وقد توصلنا ومن خلال تحليلنا لنتائج الاستبيان و المقابلة إلى استفادة غالبية المديرين و المكتبيين من برامج تكوينية داخل و خارج الوطن و في مجالات مختلفة مثل البرامج الآلية للمكتبات و إدارة الموارد البشرية إضافة إلى تقنيات الفهرسة و الكشف واستخدام تطبيقات الإعلام الآلي بالنسبة للمكتبيين. إلا أنها تبقى غير كافية من أجل مواجهة مختلف التحديات التي تواجه المكتبات في هذا العصر الرقمي .

و قد توصلنا أيضا إلى حاجة المديرين إلى تكوين في اللغات الأجنبية بالدرجة الأولى و حاجة المكتبيين إلى الاستفادة من دورات تكوينية في استخدام البرامج الآلية للمكتبات، هذا النقص تم تداركه من خلال إشراك مديري المكتبات الجامعية في برامج التكوين المقترحة على مستوى مصلحة التكوين في الجامعة إضافة إلى قيامهم بمخطط لدورات تكوينية لفائدة الموظفين الهدف منه تدارك جميع النقائص المسجلة.

يمكننا القول إن المكتبات الجامعية محل دراستنا بالرغم من الصعوبات التي تواجهها فإن مديري المكتبات يسعون جاهدين من أجل الارتقاء بالمكتبي و تحسين مستواه العملي من خلال تشجيعهم على التكوين الأكاديمي و الاعتماد على التكوين الذاتي .

الفصل السابع

واقع الإدارة بالكفاءات في المكتبات الجامعية محل الدراسة

تمهيد:

إن الإدارة بالكفاءات في المكتبات نمط إداري يركز على توظيف وتطوير الكفاءات الفردية للموظفين في المكتبة بهدف تحسين أدائها من خلال تعزيز قدرات الموظفين وتشجيعهم على تطوير مهاراتهم ومعارفهم. يتضمن ذلك تقديم التدريب والتطوير المستمر، وتوفير فرص النمو الوظيفي، وإعطاء الموظفين الصلاحيات والمسؤوليات الملائمة لمهاراتهم وقدراتهم. يعتبر التركيز على الكفاءات في المكتبات أساسياً لتحقيق النجاح والابتكار في الخدمات المكتبية وتلبية احتياجات المستفيدين بشكل أفضل.

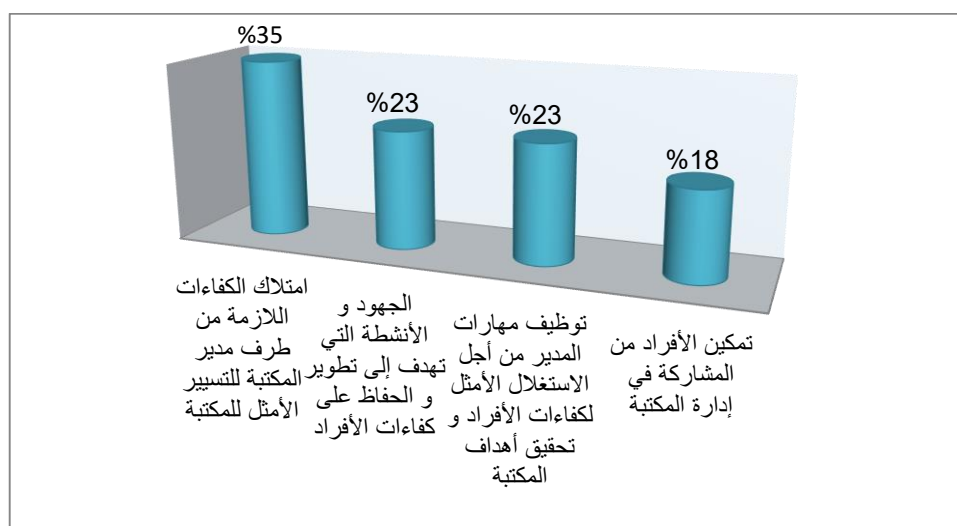
إن الكفاءات هي تلك المهارات و المعارف التي يمتلكها الأفراد من أجل أداء مهامهم بفاعلية حيث تشمل العديد من الجوانب مثل المهارات التقنية : المتعلقة باستخدام الأدوات التقنية و مختلف البرامج الآلية في المكتبة مثل نظم إدارة المكتبات و قواعد البيانات الرقمية، المهارات البحثية و المتعلقة بالقدرة على إجراء بحوث فعالة ، المهارات الإدارية المتعلقة بإدارة المشروعات و الأفراد و مختلف الموارد، و المكتبات الجامعية بحاجة ماسة إلى هذه الكفاءات من أجل تحسين الخدمة المقدمة و أدائها بصفة عامة سوف نتطرق من خلال هذا الفصل إلى معرفة مدى اهتمام المكتبات الجامعية محل الدراسة بالكفاءات و مدى اعتمادها على نظام الإدارة بالكفاءات من خلال الأسئلة التي طرحناها على المديرين و المكتبيين.

1. مفهوم الإدارة بالكفاءات لدى مديري المكتبات الجامعية:

اعتمدت المكتبات الجامعية على أنظمة إدارية عديدة منذ نشأتها، سعيًا منها لتحقيق أداء أمثل و تحسين خدماتها، و تعتبر الإدارة بالكفاءات من بين الأنظمة الحديثة المعتمدة في المؤسسات المنتجة في عصرنا الحالي ولتطبيق هذا النظام في المكتبات الجامعية يتوجب أن يكون مديري المكتبات الجامعية على دراية كاملة بهذا النظام وجميع جوانبه وكيفية تطبيقه فماذا يعني هذا النظام الإداري لمديري المكتبات الجامعية عينة دراستنا.

المقترحات	التكرار	النسبة المئوية
امتلاك الكفاءات اللازمة من طرف مدير المكتبة للتسيير الأمثل للمكتبة	06	35
الجهود و الأنشطة التي تهدف إلى تطوير و الحفاظ على كفاءات الأفراد	04	23
توظيف مهارات المدير من أجل الاستغلال الأمثل لكفاءات الأفراد و تحقيق أهداف المكتبة	04	24
تمكين الأفراد من المشاركة في إدارة المكتبة	03	18
المجموع	17	%100

الجدول رقم(85): مفهوم الإدارة بالكفاءات لدى مديري المكتبات الجامعية



الشكل رقم(45): مفهوم الإدارة بالكفاءات لدى مديري المكتبات الجامعية

توصلنا من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 85 إلى أن غالبية مديري المكتبات الجامعية أي 35% منهم يعتبرون الإدارة بالكفاءات هي امتلاك الكفاءات اللازمة من طرف مدير المكتبة للتسيير الأمثل للمكتبة، هذا التعريف يركز أكثر على المدير و مدى امتلاكه للقدرات و الكفاءات اللازمة من أجل إدارة مكتبته و تحسين أدائها دون التطرق إلى الموظفين و مهاراتهم، فيما اعتبرها 23% منهم على أنها الجهود و الأنشطة التي تهدف إلى تطوير و الحفاظ على كفاءات الأفراد، هذا التعريف يركز على الموظفين و الإجراءات التي تعتمدها مكتباتهم من أجل

تطوير مهاراتهم و الحفاظ عليها، أما 24 % من المديرين فقد اعتبروا الادارة بالكفاءات بأنها توظيف مهارات المدير من أجل الاستغلال الأمثل لكفاءات الأفراد و تحقيق أهداف المكتبة، هذا التعريف يركز على مدير المكتبة ومدى امتلاكه للمهارات اللازمة و قدرته من أجل استغلال كفاءات الموظفين في تحقيق أهداف المكتبة .

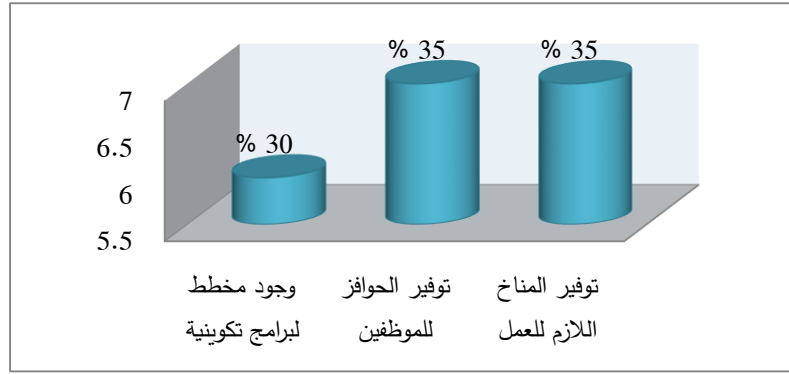
في الأخير اعتبرها 18 % منهم على أنها تمكين الأفراد من المشاركة في إدارة المكتبة، هذا التعريف يخص جزء بسيط من الإدارة بالكفاءات التي تشمل عناصر أخرى مثل تكوين الموظفين، توفير التحفيزات اللازمة، و تشجيعهم على الإبداع و روح المبادرة و غيرها. إن الإدارة بالكفاءات في الواقع تشمل جميع التعاريف السابقة فهي تجمع بين و جوب امتلاك مدير المكتبة للكفاءات و المهارات اللازمة من أجل الاستغلال الأمثل لكفاءات و طاقات الموظفين و الذي يكون بإشرارهم إدارة المكتبة وفي مختلف القرارات المتخذة و تكوينهم و تحفيزهم و توفير بيئة عمل ملائمة لهم تمكنهم من تحسين أدائهم .

2. متطلبات تطبيق الإدارة بالكفاءات في المكتبات الجامعية المدروسة:

إن تطبيق نظام الإدارة بالكفاءات في المكتبات يتطلب توفر مجموعة من الشروط لنجاحه حيث قمنا بعرض مجموعة من المقترحات على مديري المكتبات الجامعية محل دراستنا فكانت إجاباتهم كما يلي:

المتطلبات	التكرار	النسبة المئوية
وجود مخطط لبرامج تكوينية	06	30
توفير الحوافز للموظفين	07	35
توفير المناخ اللازم للعمل	07	35
المجموع	20	%100

الجدول رقم(86): متطلبات تطبيق الإدارة بالكفاءات في المكتبات الجامعية



الشكل رقم (46): متطلبات تطبيق الإدارة بالكفاءات في المكتبات الجامعية

أظهرت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 86 أن تطبيق الإدارة بالكفاءات في المكتبات الجامعية يحتاج إلى توفير المناخ اللازم للعمل مع التحفيز بالدرجة الأولى حسب 70% من المديرين ثم في المرتبة الثانية يأتي وجود مخطط لدورات تكوينية بنسبة 30%.

إن توفير المناخ الملائم للعمل مع وجود التحفيز اعتبره مديرو المكتبات الجامعية شرطان أساسيان لتطبيق الإدارة بالكفاءات والقيام بالمهام الموكلة للموظفين على أحسن وجه فمثلا لابد من توفير التجهيزات و الإضاءة اللازمة في مخازن الكتب و النظافة و التهوية إضافة إلى المساحة الكافية و الرفوف اللازمة من أجل القيام بخدمة الإعارة. أما بالنسبة للتحفيز التي نقصد بها العوامل التي تدفع بالموظف للعمل بالرغم من نقص الإمكانيات فلا بد من توفرها مثل ، منح شهادات شكر و عرفان ومنح أيام تعويضية.

في المرتبة الثانية تأتي البرامج التكوينية التي تعد ركيزة أساسية للحفاظ على مهارات الموظفين و مكتسباتهم وتطوير قدراتهم ومعارفهم.

يمكننا القول أن التطبيق الفعال للإدارة بالكفاءات في المكتبات الجامعية و الارتقاء بالأداء العام لها يرتبط ارتباط وثيقا بوجود جميع العناصر المذكورة في الجدول .

3. درجة تمكن المديرين من المهارات التالية:

في ظل الثورة الرقمية التي نشهدها اليوم والانفجار المعلوماتي الكبير في جميع المجالات، يحتاج مديرو المكتبات الجامعية إلى مجموعة من المهارات التي تمكنهم من إدارة مكتباتهم بنجاح وتحسين أدائها لمواجهة مختلف التحديات . فيما يلي قمنا بعرض مجموعة من المهارات على مديري المكتبات الجامعية من أجل معرفة درجة تمكنهم منها فكانت النتائج كمايلي:

درجة التمكن						المهارات
متمكن نوعاما		متمكن		متمكن جدا		
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
00	00	29	02	71	05	القدرة على العمل مع الآخرين كفريق واحد
00	00	71	05	29	02	تدريب الموظفين على مهارات العمل
00	00	57	04	43	03	اختيار الموظف المناسب
00	00	71	05	29	02	التخطيط لتبني التقنيات الحديثة
00	00	29	02	71	05	تحديد كفاءات الموظفين ومستوياتهم
00	00	43	03	57	04	التواصل الفعال مع الموظفين و تحفيزهم و المرونة في التعامل معهم
00	00	29	03	57	04	تبني برامج لتطوير قدرات العاملين
00	00	14	01	86	06	استخدام الحاسب الآلي و التعامل مع تطبيقاته
00	00	29	02	71	05	القدرة على استخدام الإنترنت (البحث / الإيميل/ قواعد البيانات،/ إدارة الاجتماعات عن بعد)
00	00	43	03	57	04	استخدام الشبكات الاجتماعية فايسبوك، تويتر، لكندين
00	00		30		40	المجموع

جدول رقم(87):درجة تمكن المديرين من المهارات

أظهرت المعطيات الواردة في الجدول رقم 87 أن غالبية مديري المكتبات الجامعية محل دراستنا متمكنون جداً من استخدام الحاسب الآلي و التعامل مع تطبيقاته و هذا بنسبة 86 % مقابل 14% متمكنون سوف نفصل فيها فيمايلي :

- بالنسبة للقدرة على العمل مع الآخرين كفريق واحد كانت النتائج كالتالي 71% من مديري المكتبات محل دراستنا متمكنون جداًمقابل 29% منهم متمكنون.

- بالنسبة تدريب الموظفين على مهارات العمل كانت النتائج كالتالي: 29% من مديري المكتبات محل دراستنا متمكنون جداًمقابل 71% متمكنون .

- بالنسبة لاختيار الموظف المناسب كانت النتائج كالتالي : 43 % متمكون جداً 57 % متمكنون .

- بالنسبة للتخطيط لتبني التقنيات الحديثة كانت النتائج كالتالي: 29% متمكنون جدا مقابل 71 % متمكنون.
- بالنسبة لتحديد كفاءات الموظفين ومستوياتهم جاءت النتائج كالتالي 71 % متمكنون جدا مقابل 29 % متمكنون .
- بالنسبة للتواصل الفعال مع الموظفين و تحفيزهم و المرونة في التعامل معهم جاءت النتائج كالتالي 57% متمكنون جدا مقابل 43% متمكنون.
- بالنسبة لتبني برامج لتطوير قدرات الموظفين جاءت النتائج كمايلي: 57 % متمكنون جدا مقابل 29 % .
- بالنسبة استخدام الحاسب الآلي و التعامل مع تطبيقاته كانت النتائج كما يلي: 86% متمكنون جدا مقابل 14% متمكنون.
- بالنسبة القدرة على استخدام الإنترنت (البحث / الإيميل/ قواعد البيانات،/ إدارة الاجتماعات عن بعد) كانت النتائج كمايلي : 71 %متمكنون جدا مقابل 29 % متمكنون.
- بالنسبة لاستخدام الشبكات الاجتماعية فايسبوك، تويتر، لكيند إن كانت النتائج كمايلي: 57 % متمكنون جدا مقابل 43 % متمكنون.
- من خلال التحليل الإحصائي للجدول يمكننا القول أن غالبية مديري المكتبات الجامعية محل دراستنا متمكنون من غالبية المهارات التي عرضناها عليهم بنسب متفاوتة ، مما يعكس مستواهم العلمي و المعرفي و كذا خبرتهم في مجال إدارة المكتبات و حرصهم على مواكبة التطورات الحاصلة في مجال عملهم.

4. وجود خطة على المدى البعيد لتنمية مهارات المكتبي و الحفاظ عليها و تحديثها:

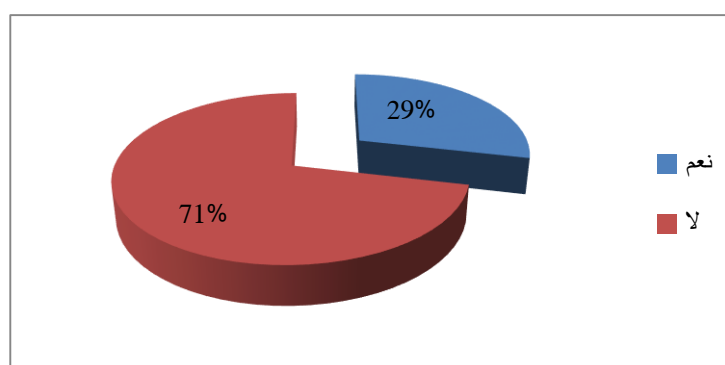
إن التخطيط هو جوهر العملية الإدارية في المكتبات و مراكز المعلومات، كونه الحلقة و الأساس لجميع العمليات الإدارية الأخرى كالتنظيم و التوجيه و الرقابة إذ يسهم بدرجة كبيرة في تحقيقها¹ و يعتبر التخطيط على المدى البعيد أو التخطيط الإستراتيجي من الخطوات الأولى

¹ ربحي، مصطفى عليان، 2006. إدارة مراكز التعلم. عمان: اليازوري، ص 29.

و الأساسية في العملية الإدارية ومن الأساليب المعتمدة في المؤسسات اليوم لكي تتمكن من التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية.

وجود خطة على المدى البعيد لتنمية مهارات المكتبي	التكرار	النسبة المئوية
نعم	02	29
لا	05	71
المجموع	07	%100

الجدول رقم(88): وجود خطة على المدى البعيد لتنمية مهارات المكتبي و الحفاظ عليها



الشكل رقم(47):وجود خطة على المدى البعيد لتنمية مهارات المكتبي و الحفاظ عليها

من خلال المعطيات المتحصل عليها في الجدول رقم 88 نلاحظ أن معظم مديري المكتبات الجامعية عينة دراستنا لا يملكون خطة على المدى البعيد من أجل تنمية مهارات الموظف و الحفاظ عليها و هذا بنسبة 71 %، في مقابل 29% منهم فقط يمتلكونها . بالنسبة لأغلبية المديرين الذين لا يملكون خطة لتنمية مهارات الموظفين فيمكن إرجاع السبب لنقص الموارد المالية حيث تواجه العديد من المكتبات نقصا في التمويل مما يجعلها عاجزة عن الاستثمار في تنمية مهارات المكتبيين و قد لا يتم توفير الميزانية الكافية و الوسائل اللازمة لحضور دورات التكوين و يمكن إضافة أيضا نقص الدعم من الإدارة العليا في الجامعة مما يؤدي إلى عدم توفير الدعم اللازم لتنفيذ برامج التكوين و هذا كله راجع لنقص الوعي لديهم بأهمية تنمية مهارات المكتبيين.

بالنسبة للمديرين الذين يملكون خطة لتنمية مهارات المكتبيين ففد يرجع ذلك إلى دعم الإدارة العليا وإدراكها الدائم ووعيتها بأهمية تنمية مهارات المكتبيين و تطويرهم في تحقيق جودة الخدمات المقدمة للباحثين.

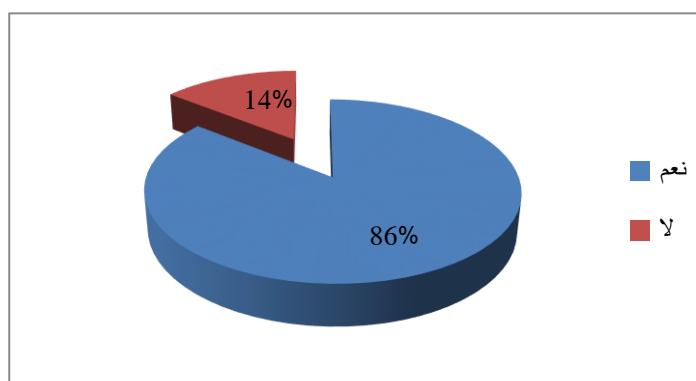
5. أهمية الاعتماد على الإدارة بالكفاءات من أجل تحقيق أهداف المكتبة و تحسين

أدائها:

يشهد عالمنا اليوم الكثير من التطورات في شتى الميادين أصبح فيه العنصر البشري ضروريا لتطوير و تحسين أداء المنظمات و تحقيق أهدافها فبدأ اعتماد الإدارة بالكفاءات يزداد يوما بعد يوم في مختلف الهيئات و المنظمات العالمية و في جميع التخصصات.

أهمية الاعتماد على الإدارة بالكفاءات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	06	86
لا	01	14
المجموع	07	%100

الجدول رقم(89):أهمية الاعتماد على الإدارة بالكفاءات في المكتبات الجامعية



الشكل رقم(48): أهمية الاعتماد على الإدارة بالكفاءات في المكتبات الجامعية

من خلال المعطيات المتحصل عليها في الجدول رقم 89 توصلنا إلى أن غالبية مديري المكتبات الجامعية عينة دراستنا أي 86 % منهم يعتبرون أن اعتماد الإدارة بالكفاءات مهم في المكتبات الجامعية ، في المقابل اعتبر 14% من المديرين أنها غير مهمة.

إن اعتبار غالبية مديري المكتبات اعتماد الإدارة بالكفاءات في المكتبات مهم في المكتبات الجامعية يدل على فهمهم الجيد لأهمية هذا النظام الذي يعتمد على الاستغلال الأمثل لطاقات وكفاءات الموظفين من أجل تحقيق أهداف المكتبة و تحسين الأداء العام لها. فالإدارة بالكفاءات هي تلك الجهود المبذولة لتوفير الكفاءات و الحفاظ عليها و تطويرها و تهيئة جميع الأوضاع الملائمة و تهيئة المحفز لإبقائها لتبذل أقصى جهدها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

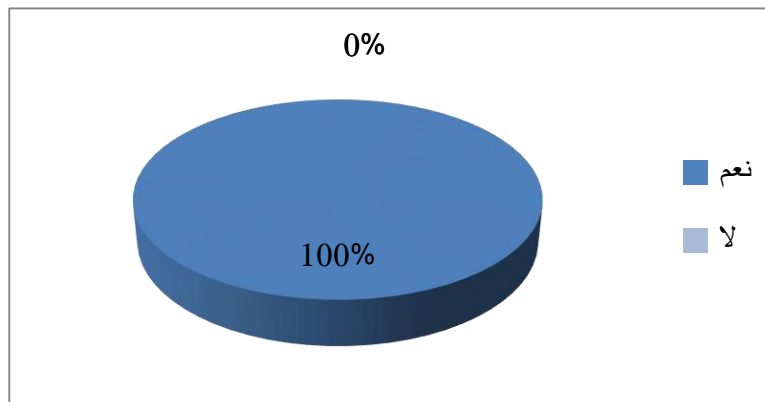
إن اعتبار نسبة ضعيفة من المديرين أن الإدارة بالكفاءات غير مهم في المكتبات الجامعية يمكن إرجاعه لعدم فهمهم لهذا النظام أو لعدم توفر البيئة اللازمة لتطبيقه.

6. وجود تقسيم للمهام الموكلة للموظفين حسب رتبهم و تخصصاتهم في المكتبة:

يعد تقسيم المهام على الموظفين في المكتبات أمراً مهماً جداً حيث يسمح بالتنفيذ الفعال لمختلف الأعمال المطلوبة و التعرف على مهارات الموظفين و نقاط قوتهم و ضعفهم، من خلال طرحنا للسؤال على مديري المكتبات الجامعية محل دراستنا توصلنا إلى مايلي:

وجود تقسيم للمهام	التكرار	النسبة المئوية
نعم	07	100
لا	00	00
المجموع	07	%100

الجدول رقم(90): وجود تقسيم للمهام الموكلة للموظفين حسب رتبهم و تخصصاتهم



الشكل رقم(49): وجود تقسيم للمهام الموكلة للموظفين حسب رتبهم و تخصصاتهم

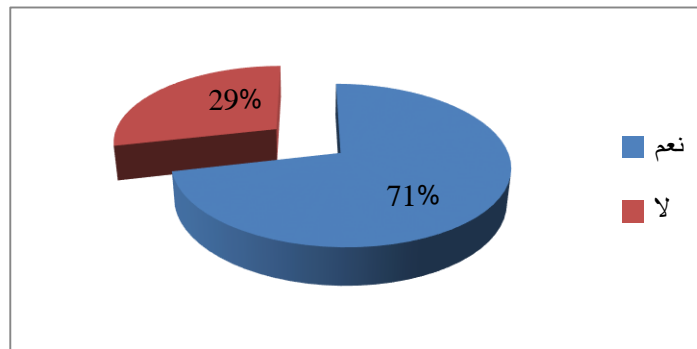
من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم 90 توصلنا إلى أن جميع مديري المكتبات الجامعية عينة الدراسة يقومون بتقسيم المهام الموكلة للموظفين حسب رتبهم و تخصصاتهم اي بنسبة 100 % و هذا نظرا لتزايد المهام و الوظائف في المكتبات الجامعية و ظهور خدمات جديدة ، وكذلك تجنباً لرفض الموظف أداء المهام الموكلة إليه لأنها ليست من اختصاصه بالتالي اصبح التقسيم أمراً مهماً ، من خلاله يتمكن المدير من تقييم و مراقبة الأعمال المطلوب إنجازها، فمثلاً عون تقني في المكتبات الجامعية تتركز مهامه في الإعارة الداخلية و الخارجية و ترتيب الكتب، حسب الجريدة الرسمية الصادرة في 9 ماي 2010 العدد 31.

7. وجود بطاقات وصفية للمهام الموكلة إلى الموظفين:

تعتبر البطاقة الوصفية أحد أهم الأدوات المعتمدة في إدارة الموارد البشرية من خلالها يتم تحديد الأعمال المطلوبة من الموظفين و مختلف المهام و المسؤوليات . و يمكن تقسيم البطاقة الوصفية إلى قسمين قسم مخصص للمعلومات المتعلقة بالموظف الاسم و اللقب ، تاريخ و مكان الازدياد، تاريخ الالتحاق بالوظيفة ، المسمى الوظيفي القسم الثاني مخصص لمختلف الأعمال المطلوب إنجازها. الجدول التالي يبين مدى وجود بطاقات وصفية للمهام الموكلة للموظفين:

وجود بطاقات وصفية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	05	71
لا	02	29
المجموع	07	100%

الجدول رقم(91): وجود بطاقات وصفية للمهام الموكلة إلى الموظفين



الشكل رقم(50):وجود بطاقات وصفية للمهام الموكلة إلى الموظفين

توصلنا من خلال المعطيات المتحصل عليها إلى أن غالبية مديري المكتبات المركزية الجامعية عينة دراستنا يقومون بإنجاز بطاقات وصفية للمهام الموكلة إلى الموظفين بنسبة 71 % في المقابل 29 % من المدراء لا يقومون بإنجازها.

إن قيام غالبية مديري المكتبات الجامعية ببطاقات وصفية لمهام الموظفين خطوة مهمة نحو تحقيق الإدارة بالكفاءات حيث من خلالها يتم تحديد مهام كل موظف حسب رتبته و بالتالي تسهيل عملية تقييم أدائه في المهام الموكلة إليه واستغلال مهاراته.

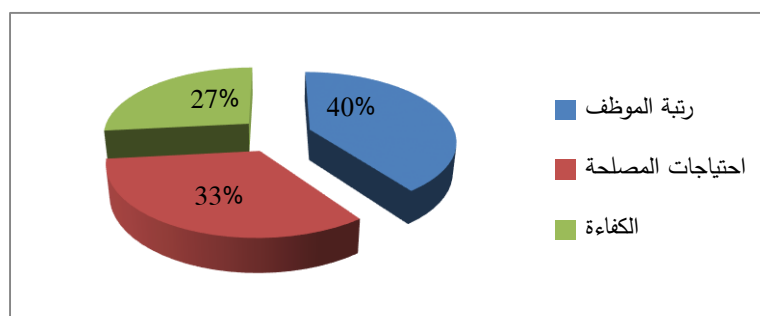
بالنسبة لمديري المكتبات الذين لا يقومون بإنجاز البطاقات الوصفية لموظفيهم فيمكن إرجاع السبب إلى أنهم و يكتفون بتقديم المهام للموظفين بشكل شفهي أو عن طريق المراسلات الإدارية و يقدمون الأعمال كل حسب رتبته.

8. المعيار المعتمد في توزيع الموظفين على مصالح المكتبة:

إن مديري المكتبات الجامعية المدروسة يعتمدون في توزيع الموظفين على مختلف مصالح مكتباتهم حسب عدة معايير نذكرها فيما يلي:

النسبة المئوية	التكرار	معيار توزيع الموظفين على مصالح المكتبة
40	06	رتبة الموظف
33	05	احتياجات المصلحة
27	04	الكفاءة
% 100	15	المجموع

الجدول رقم(92): المعيار المعتمد في توزيع الموظفين على مصالح المكتبة



الشكل رقم(51): المعيار المعتمد في توزيع الموظفين على مصالح المكتبة

تظهر النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 92 أن المعيار الأول المعتمد في توزيع الموظفين على مصالح المكتبة هو رتبة الموظف بنسبة 40% ثم تليها في المرتبة الثانية احتياجات المصلحة بنسبة 33% و في الأخير معيار الكفاءة بنسبة 27% .

- بالنسبة لرتبة الموظف فقد اعتمده غالبية مديري المكتبات الجامعية من خلاله يتم توزيع الموظفين حسب رتبهم على مصالح المكتبة و التي تضم أربع مصالح حسب الهيكل التنظيمي الرسمي وهي مصلحة الاقتناء ، مصلحة المعالجة، مصلحة البحث الببليوغرافي ومصلحة التوجيه . كما استحدثت بعض المكتبات الجامعية أقسام مثل قسم الإعلام الآلي، قسم الوسائل العامة، قسم تسيير الموارد البشرية و هذا نظرا لحاجة المكتبة لها و أهمية وجودها في المكتبة.

ونشير في هذا الإطار إلى أن المكتبات الجامعية تضم موظفين في رتب و تخصصات مختلفة من بينها علم المكتبات، الإعلام الآلي، إدارة الموارد البشرية، حيث لاحظنا في المكتبات الجامعية عينة دراستنا هو أن رتب تخصص علم المكتبات¹ هو الأكثر من بين التخصصات الموجودة نظرا لطبيعة الهيئة و الوظيفة التي تقوم بها ، فمثلا مساعد مكتبات جامعية أو ملحق مكتبات جامعية وغيرهم من رتب الأسلاك الخاصة يتم إدماجها في مصالح الاقتناء أو المعالجة أو البحث الببليوغرافي أو التوجيه دون مراعاة حاجة المصلحة. مما يؤدي إلى وجود فائض من الموظفين في بعض المصالح.

بالنسبة لمعيار احتياجات المصلحة و الذي جاء في المرتبة الثانية فيكون تطبيقه في المكتبة بتوزيع الموظفين حسب احتياجات المصلحة أي بعد دراسة تقييمية لعدد الموظفين في كل مصلحة ونسبة تقدم الأعمال الموكلة إليهم و الأهداف المسطرة، وغالبا ما تكون مصلحة التوجيه هي الأكثر عددا من حيث عدد الموظفين نظرا لطبيعة المهام الموكلة إليها و المتمثلة في توجيه الطلبة و الإجابة على تساؤلاتهم، الإعارة الداخلية و الخارجية، تسجيل القراء و غيرها من المهام التي تستوجب وجود الموظف في مكان عمله من اجل تلبية احتياجات المستفيدين ، فمصلحة التوجيه هي مرآة المكتبة و انعكاس لجميع المهام المكتبية التي تقوم بها المصالح الأخرى كمصلحة الاقتناء و المعالجة.

¹الرتب المهنية في المكتبات الجامعية الواردة في الجريدة الرسمية الصادرة في 9 ماي 2010 العدد 31 هي: ملحق مكتبات جامعية مستوى أول، ملحق مكتبات جامعية مستوى ثاني، محافظ مكتبات جامعية، رئيس محافظي المكتبات الجامعية، مساعد مكتبات جامعية، عون تقني في المكتبات الجامعية، معاون تقني في المكتبات الجامعية.

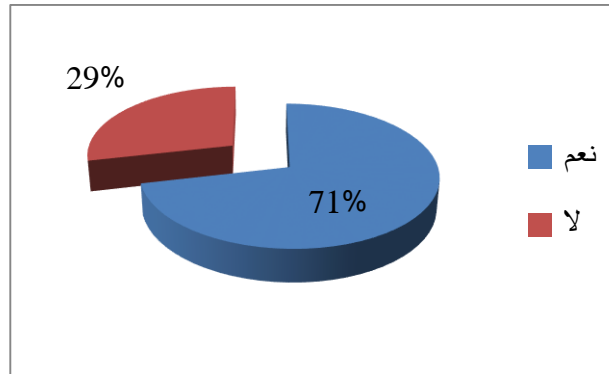
في المرتبة الأخيرة نجد معيار الكفاءة فبالرغم من أهميته إلا أن نسبة قليلة من مديري المكتبات الجامعية قد اعتمدوه بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب دون مراعاة الرتب أو حاجات المصلحة . فالكفاءة و القدرة على أداء المهام هي المعيار الأهم لتحسين المردودية و الأداء العام للمكتبة.

09.الاعتماد على أسلوب التدوير الوظيفي في المكتبة:

يعتبر التدوير أو النقل المنظم أحد الأساليب الإدارية الحديثة من خلاله يتم تحريك الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى تتناسب مع قدراته و تخصصه. و يهدف اعتماد أسلوب التدوير الوظيفي إلى إكساب الموظف مهارات جديدة وإتاحة الفرصة لأكبر عدد من الموظفين لممارسة أكثر من عمل منظم سواء في الأعمال الفنية أو الإدارية. و قد بينت نتائج المقابلة مع مديري المكتبات الجامعية مايلي:

الاعتماد على أسلوب التدوير الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
نعم	05	71
لا	02	29
المجموع	07	%100

الجدول رقم(93): الاعتماد على أسلوب التدوير الوظيفي في المكتبة



الشكل رقم(52):الاعتماد على أسلوب التدوير الوظيفي في المكتبة

توصلنا من خلال المعطيات المتحصل عليها إلى أن غالبية مديري المكتبات الجامعية المركزية يعتمدون على أسلوب التدوير الوظيفي بنسبة 71% مقابل 29 % منهم لا يعتمدون عليه.

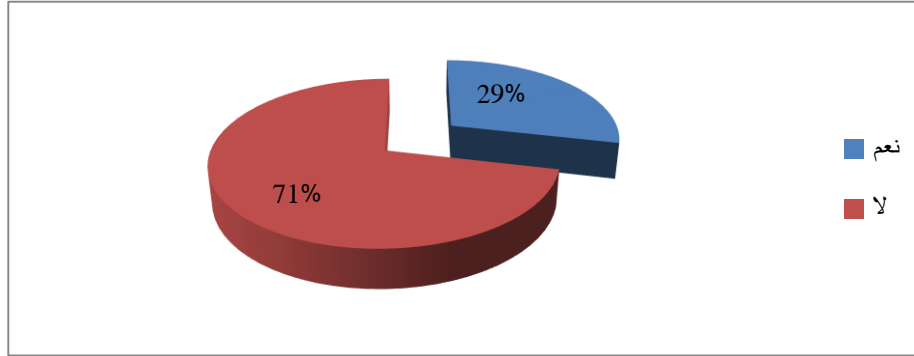
- إن اعتماد غالبية مديري المكتبات الجامعية على أسلوب التدوير الوظيفي راجع لاعتباره أحد الأساليب المهمة في تدريب الموظفين و تكوينهم وتنمية مهاراتهم إضافة إلى :
- تفعيل قدرات الموظف لتجهيزه من أجل التكيف مع متطلبات العصر الحالي الذي يتميز بوجود مجموعة من التحديات تستوجب امتلاك مهارات عالية ومتنوعة من أجل التمكن من القيام بالعمل بكفاءة عالية .
- تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين من خلال تقييم أدائهم للوظائف الموكلة إليهم و استخراج نقاط ضعفهم و بالتالي برمجة دورات تكوينية حسب احتياجاتهم.
- التقليل من الروتين اليومي في العمل.
- بالنسبة للمديرين الذين لا يعتمدون هذا الأسلوب يمكن إرجاع السبب إلى وجود بعض الصعوبات في تطبيقه من بينها :
- عدم رغبة بعض الموظفين و رفضهم في تغيير المهام الموكلة إليهم وتمسكهم بمناصبهم الحالية و أماكن عملهم، فمثلا هناك بعض الموظفين لا يرغبون في العمل على مستوى بنوك الإعارة لأنها تتطلب التواجد المستمر في مكان العمل لتلبية احتياجات المستفيدين.
- عدم امتلاك بعض الموظفين المهارات اللازمة للتواصل الفعال مع المستفيدين و تلبية احتياجاتهم.
- تسجيل وجود بعض الأخطاء في أداء المهام الموكلة إلى الموظفين عند اعتماد أسلوب التدوير الوظيفي.
- النقص الكبير في مهارات الموظفين مما يعرقل تكليفهم بمهام أخرى.

10. وجود دراسة لانتقاء الموارد البشرية قبل توظيفهم بناء على مؤهلات محددة مسبقا:

- إن وجود دراسة لانتقاء الموارد البشرية يعتبر من المراحل المهمة للتوظيف من خلاله يتم اختيار الأفراد التي تتوفر فيهم المقومات و الصفات الجيدة لشغل منصب ما، فاختيار الموظف المناسب التي تتوفر لديه مجموعة من المؤهلات والمهارات و الخبرات يضمن أداء أعلى للمهام و بالتالي الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة .

وجود دراسة لانتقاء الموارد البشرية قبل توظيفهم	التكرار	النسبة المئوية
نعم	02	29
لا	05	71
المجموع	07	100%

الجدول رقم(94):وجود دراسة لانتقاء الموارد البشرية قبل توظيفهم بناء على مؤهلات محددة مسبقا



الشكل رقم(53):وجود دراسة لانتقاء الموارد البشرية قبل توظيفهم بناء على مؤهلات محددة مسبقا

بينتالنتائجمن خلال المعطيات المتحصل عليها في الجدول رقم 94 أن غالبية مديري المكتبات الجامعية أي ما نسبته 71% لا يقومون بدراسة لانتقاء الموارد البشرية قبل توظيفهم بناء على مؤهلات محددة مسبقا في مقابل 29 % منهم من يقومون بهذه الدراسة . إن عدم وجود دراسة لانتقاء الموارد البشرية في أغلبية المكتبات الجامعية المركزية راجع إلى أنها لا تملك استقلالية في التوظيف الذي يتم من خلال مصلحة الموظفين على مستوى رئاسة الجامعية ووفقا لشروط قانونية محددة، فدور مدير المكتبة المركزية ينحصر في إرسال الاحتياجات فقط دون التدخل في المؤهلات. فالتوظيف في المكتبات الجامعية خاضع لقانون الوظيفة العمومي، حيث ذكر المشرع في المادة 80 من قانون الوظيفة العمومية 06-03 المؤرخ في 2006 أربع أنماط من التوظيف الخارجي نذكرها فيمايلي:

– المسابقة على أساس الاختبارات Concours sur épreuves

– المسابقة على أساس الشهادة Concours sur titre

– الفحص المهني: Test professionnel

- التوظيف المباشر: Recrutement Direct الذي يقتصر على المرشحين الذين تابعوا بنجاح تكوين متخصصا لدى مؤسسات التكوين المؤهلة قصد التحضير للالتحاق بوظيفة عمومية.

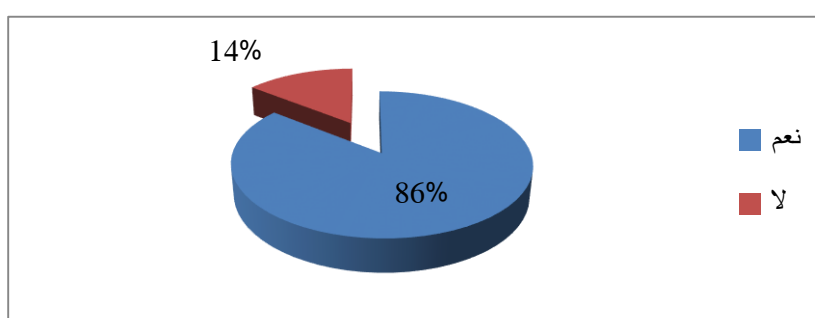
بالنسبة لبقية المديرين الذين يقومون بدراسة لانتقاء الموارد البشرية قبل توظيفهم بناء على مؤهلات محددة مسبقا فتكون غالبا بعد تلقي مراسلة من طرف مصلحة الموظفين في الجامعة لإرسال الاحتياجات من الموظفين حسب الرتب.

11. إشراك مديري المكتبات الجامعية في عملية التوظيف:

إن المهام الأساسية لأخصائي المعلومات في المكتبات هو العمل على توفير المعلومة العلمية و التقنية في جميع التخصصات للباحثين و لتحقيق هذا الهدف يجب أن تملك المكتبة موظفين مؤهلين و أكفاء يقومون بدورهم على أكمل وجه لهذا الغرض يستوجب إشراك مدير المكتبة في عملية التوظيف كونه الأعم باحتياجاته من الموظفين.

إشراك مديري المكتبات الجامعية في عملية التوظيف	التكرار	النسبة المئوية
نعم	06	86
لا	01	14
المجموع	07	100%

الجدول رقم(95):إشراك مديري المكتبات الجامعية عينة الدراسة في عملية التوظيف



الشكل رقم(54):إشراك مديري المكتبات الجامعية عينة الدراسة في عملية التوظيف

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم 95 يتبين لنا أن غالبية مديري المكتبات الجامعية عينة دراستنا أي مانسبته 86% ، يتم إشراكهم في عملية التوظيف أما 14 % منهم لا يتم إشراكهم.

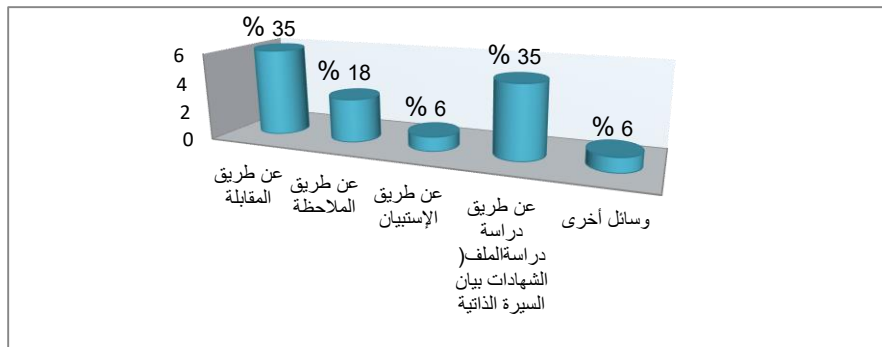
إن إشراك مديري المكتبات الجامعية في عملية التوظيف يدل على مدى اهتمام الإدارة العليا في الجامعة بالمكتبة و المهنة المكتبية حيث يتم إشراك مديري المكتبات بإدماجهم في لجنة الاختيار واعتبار مدير المكتبة عضو فعال في لجنة الانتقاء والمسؤول عن توظيف المكتبيين في الجامعة مثل المكتبة المركزية لجامعة بومرداس، المكتبة المركزية لجامعة باب الزوار، المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 وكذلك المكتبة المركزية لجامعة تيزي وزو و تامنغست. بالنسبة للمديرين الذين لا يتم إشراكهم في عملية التوظيف يمكن إرجاع السبب لعدم إعطاء الأهمية اللازمة للمكتبة و وظيفة المكتبي بالرغم من اعتبارها الحجر الأساس في الجامعة مثلما هو الحال على مستوى المكتبة المركزية لجامعة الجلفة.

12. طرق تقييم مهارات المرشحين عند التوظيف:

إن التوظيف في الجامعة خاضع لقانون الوظيفة العمومي حيث ركز الأمر 03-06 على المسابقة على أساس الاختبار تحقيقا لمبادئ المساواة و الجدارة في التوظيف تتم عملية توظيف المكتبيين في الجامعة عن طريق المقابلة و دراسة الملف .

طرق تقييم مهارات المرشحين عند التوظيف	التكرار	النسبة المئوية
عن طريق المقابلة	6	35
عن طريق الملاحظة	3	18
عن طريق الاستبيان	1	6
عن طريق دراسة الملف (الشهادات وبيان السيرة الذاتية)	6	35
وسائل أخرى	1	6
المجموع	17	100%

جدول رقم(96): طرق تقييم المرشحين عند التوظيف



شكل رقم(55): طرق تقييم المرشحين عند التوظيف

من خلال المعطيات المتحصل عليها في الجدول و الشكل أعلاه فإننا نلاحظ أن مديري المكتبات الجامعية الذين يتم إشراكهم في عملية التوظيف يعتمدون في المرتبة الأولى على المقابلة و دراسة الملف بنسبة 35 % كأداة لتقييم المرشحين عند التوظيف فالمقابلة تسمح بالتحدث مع المرشح و التعرف عليه أكثر من خلال طرح الأسئلة وملاحظة سلوكياته أما الملف فهو ينقط على 3 حيث أن المرشح الذي له خبرة أكثر يتحصل على العلامة الكاملة. في المرتبة الثانية تأتي الملاحظة بنسبة 18 % من خلاله يمكن ملاحظة سلوكيات المترشح واختبار مدى استحقاقه للمنصب. في المرتبة الأخيرة بنسبة 6% جاء الاستبيان و الذي يقصد به مجموع الأسئلة التي تطرح على المرشح عند المقابلة أما الوسائل الأخرى فالمقصود بها الامتحان الكتابي .

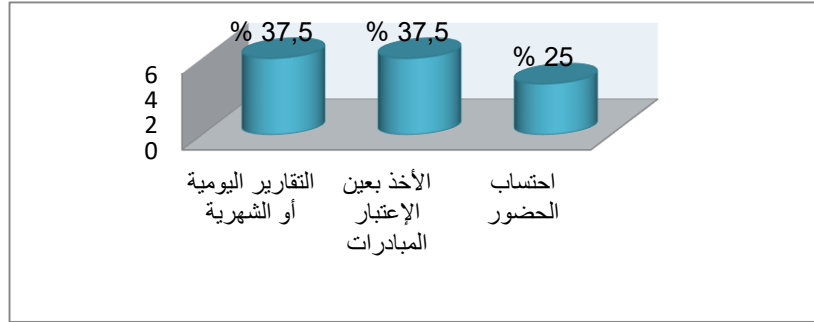
13. المعايير المعتمدة في تقييم الموظف في المكتبات الجامعية المركزية بعد التوظيف:

1.13. من وجهة نظر مديري المكتبات الجامعية:

يعتبر التقييم هو أحد الأدوات المهمة في إدارة الموارد البشرية، من خلاله يمكن قياس و معرفة درجة الكفاءة التي يؤدي بها الموظفون المهام المختلفة الموكلة إليهم، ومدى تحملهم للمسؤولية وقدرتهم على شغل مناصب عليا ، وقد اعتمد مديرو المكتبات الجامعية على مجموعة من المعايير للتقييم نذكرها فيما يلي:

معايير تقييم المكتبي	التكرار	النسبة المئوية
التقارير اليومية أو الشهرية	6	37,5
الأخذ بعين الاعتبار المبادرات	6	37,5
احتساب الحضور	4	25
المجموع	16	100%

الجدول رقم(97): المعايير المعتمدة في التقييم بعد التوظيف من وجهة نظر المديرين



الشكل رقم(56): المعايير المعتمدة في التقييم بعد التوظيف من وجهة نظر المديرين

نظرا للأهمية القصوى للتقييم في تحسين أداء الموظف لمواجهة مختلف التحديات و ضمان بقاء و استمرارية المنظمة فإن مديري المكتبات الجامعية المدروسة فقد اعتمدوا على معايير مختلفة و بنسب متفاوتة حيث توصلنا من خلال المعطيات الواردة في الجدول و الشكل أعلاه إلى مايلي:

- في المرتبة الأولى نجد التقارير اليومية و الشهرية و الأخذ بعين الاعتبار المبادرات بنسبة 37,5%، حيث تعتبر طريقة فعالة لقياس أداء و إنجازات الموظف و تحديد نقاط القوة و الضعف و تحديد المجالات التي يمكن تحسينها و تقديم الملاحظات اللازمة التي تساعد على النمو تطوير أداء وظائفهم.

بالنسبة للتقارير التي من خلالها يتابع المدير مدى تقدم الأعمال الموكلة للموظفين مثلا: عدد العناوين التي يتم معالجتها أو رقماتها، عدد المسجلين في المكتبة أو في النظام الوطني للتوثيق الإلكتروني SNDL، عدد الكتب المستعارة، وغيرها حيث نجد على مستوى المكتبة المركزية لجامعة بومرداس بطاقة متابعة fiche de suivie خاصة بمتابعة عمليات الإعارة يتم ملؤها من طرف عون الإعارة وإرسالها عبر البريد الإلكتروني إلى رئيس المصلحة كل نهاية

أسبوع أنظر ملحق رقم (): Fiche de suivie des opérations de prêt

- بالنسبة للأخذ بعين الاعتبار المبادرات فالمقصود بها عدم إهمال اقتراحات الموظفين و العمل بها كلما كان ذلك ممكنا لأنها تعتبر علامة و مؤشر على تميز الموظف عن الآخرين حيث يمكنه المشاركة في إدارة المكتبة بطريقة غير مباشرة و يساهم في تحسين أدائها ، مثلا تهيئة فضاءات الموظفين أو فضاءات الطلبة، تنظيم الأبواب المفتوحة في المكتبة و مختلف التظاهرات العلمية ، التخطيط لتقديم خدمة جديدة أو القيام بوظيفة ، تطوير برنامج معين. هنا يمكننا القول أن الموظف الذي يعمل في الميدان و هو الأكثر دراية لأنه على احتكاك مباشر

مع المستفيدين. يمكننا القول أن الأخذ بعين الاعتبار المبادرات يعتبر معياراً مهماً جداً في تحسين أداء المكتبة من جهة خلال مساهمة الموظفين و تقييم مبادراتهم.

- بالنسبة لاحتساب الحضور فإن مديرو المكتبات يعتمدون على التوقيع على الورقة أو التوقيع الإلكتروني¹ من أجل معرفة مدى احترام الموظف لمواقيت العمل و هذا بنسبة 25% هذا المعيار موجود على ورقة التقييم لمنحة المردودية و التي تحتوي على معايير أخرى: أنظر ملحق رقم ().

وتجدر الإشارة إلى أن الموظفون يخضعون لنوعين من التقييم خلال مساهمهم المهني:

1- التقييم للتثبيت في المنصب: تضم استمارة التقييم (أنظر ملحق رقم : بطاقة التقييم فترة التجربة) مجموعة من المعايير وهي : الكفاءة و القدرة المهنية، الاهتمام بالعمل، الفعالية و روح المبادرة، نوعية العمل المنجز، المواظبة، الانضباط و السلوك العام. هذه المعايير يتم تقييمها على الأسس التالية: ضعيف جداً، ضعيف، تحت المتوسط، متوسط جيد جداً ، ممتاز من خلال هذه المعايير يتم تقييم الموظف كل ثلاثة أشهر طوال فترة التبرص (عام) قبل التثبيت في المنصب.

2- التقييم الدوري للحصول على منحة المردودية كل ثلاث أشهر (انظر ملحق رقم : استمارة التقييم من خلال استمارة التقييم التي تضم ثلاث معايير وهي

- المعيار الأول: الفعالية في العمل يتم تنقيطها على 15 نقطة بالملاحظات التالية ممتاز، نتائج جيدة، حصيلة متوسطة، حصيلة ضعيفة.

- المعيار الثاني: هو المواظبة يتم تنقيطه على 8 نقاط حسب الملاحظات التالية : قليل الغياب، غياب مكرر، تأخر خفيف، تأخر مكرر.

- المعيار الثالث: هو الانضباط و يتم تنقيطه على 7 حسب الملاحظات التالية: جيد جداً، متوسط، تحت المتوسط، دون المتوسط.

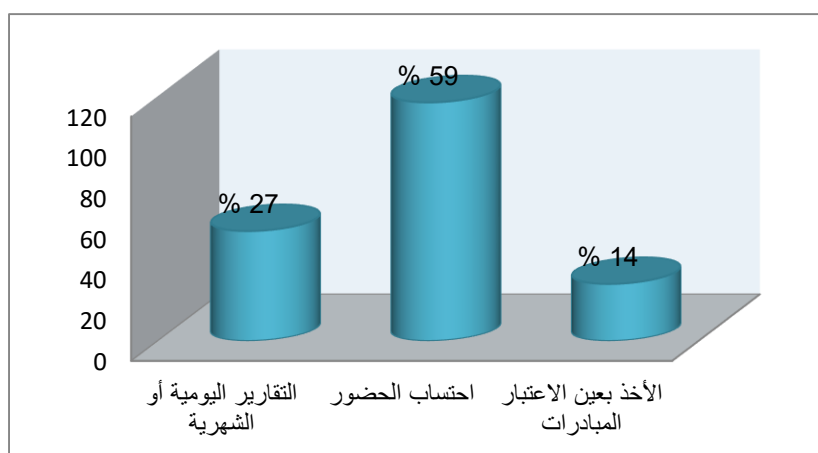
2.13. من وجهة نظر المكتبيين:

أظهر الاستبيان الذي وزعناه على المكتبيين في المكتبات الجامعية محل دراستنا أن المعايير المعتمدة في تقييمهم هي كما يلي:

¹التوقيع الإلكتروني تم اعتماده على مستوى كل من المكتبة المركزية لجامعة بومرداس، جامعة هواري بومدين باب الزور،

معايير تقييم المكتبي	التكرار	النسبة المئوية
التقارير اليومية أو الشهرية	54	27
احتساب الحضور	117	59
الأخذ بعين الاعتبار المبادرات	28	14
المجموع	199	%100

الجدول رقم (98): المعايير المعتمدة في التقييم بعد التوظيف من وجهة نظر المكتبيين



الشكل رقم (57): المعايير المعتمدة في التقييم بعد التوظيف من وجهة نظر المكتبيين

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم 98 نلاحظ أن نسبة كبيرة من المكتبيين بلغت 59% يعتبرون احتساب الحضور هو المعيار الأول المعتمد في مكتباتهم في التقييم ، من خلاله يتم مراقبة مدى احترامهم لأوقات عملهم باعتماد ورقة توقيع الحضور أو التوقيع الإلكتروني باستعمال البطاقة المهنية كما هو الحال في المكتبة المركزية لجامعة بومرداس و باب الزوار .

في المرتبة الثانية معيار التقارير اليومية أو الشهرية بنسبة بلغت 27% ، من خلاله يتم إرسال تقارير حول تقدم الأعمال إلى المسئول سواء في طبعة ورقية أو عبر البريد الإلكتروني.

في المرتبة الأخيرة نجد معيار الأخذ بعين الاعتبار المبادرات بنسبة بلغت 14 % وهي نسبة قليلة جدا إذا ما قارناها مع العدد الإجمالي للمكتبيين حيث اعتبر أغلبهم أن الأخذ بعين الاعتبار المبادرات يعتبر آخر اهتمامات المسؤولين في المكتبة.

من خلال ماسبق ذكره يمكننا القول أن هناك تناقض بين إجابات المديرين و إجابات المكتبيين؛ حيث صرح مديرو المكتبات الجامعية من خلال المقابلة التي أجريناها معهم أنهم يعتمدون بالدرجة الأولى في التقييم على معيار التقارير اليومية أو الشهرية والأخذ بعين الاعتبار المبادرات هذا ما بينه الجدول رقم 97 في حين ذكر المكتبيون من خلال الاستبيان الموزع عليهم أن تقييمهم يعتمد على الانضباط واحتساب الحضور اليومي بالدرجة الأولى هذا ما بينه الجدول رقم 98.

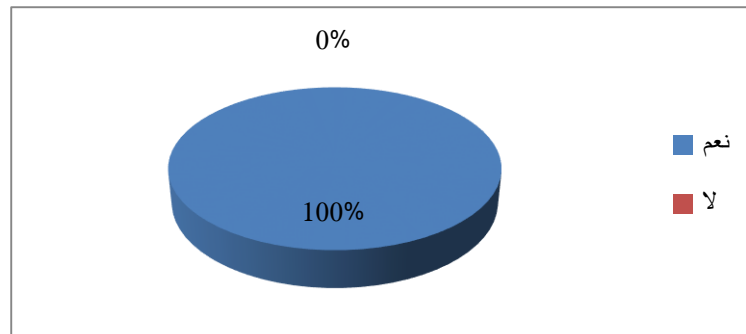
14. وجود تحفيز للموظفين:

التحفيز هو مختلف الأساليب التي يتبعها المدير للتأثير على سلوك الموظفين من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في أداء مختلف الأعمال الموكلة إليهم وتحقيق أهداف المنظمة ، وقد يكون التحفيز معنوي مثل الشكر و التكريم وتقديم أيام للراحة وغيرها و قد يكون التحفيز مادي مثل تقديم المكافآت المادية و التي لها تأثير مباشر على الموظف.

1.14. من وجهة نظر مديري المكتبات الجامعية محل الدراسة:

وجود تحفيز	التكرار	النسبة المئوية
نعم	07	100
لا	00	00
المجموع	07	100%

الجدول رقم(99): وجود تحفيز للمكتبيين في المكتبة من وجهة نظر المديرين



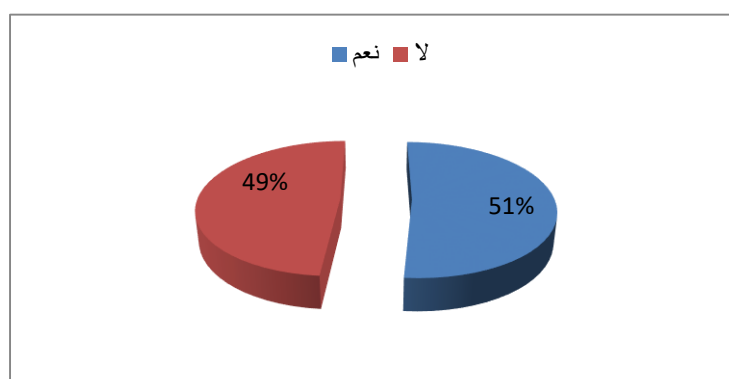
الشكل رقم(58):وجود تحفيز للمكتبيين في المكتبة من وجهة نظر المديرين

من خلال الجدول رقم 99 نلاحظ أن كل مديري المكتبات الجامعية المدروسة يوفرون تحفيزات و يقدمون امتيازات للموظفين بنسبة 100 % و هذا ما يدل على مدى وعيهم بالأهمية القصوى للتحفيز الذي يسمح بالاستغلال الأمثل لطاقات الموظفين و يشجعهم على أداء مهامهم بكفاءة و فاعلية ، مما ينعكس إيجابا على الأداء العام للمكتبة و يساهم في تطبيق نظام الإدارة بالكفاءات فيها، وقد تمثلت أهم التحفيزات المقدمة في المكتبات في مايلي منح أيام تعويضية، و إشراكهم في دورات تكوينية داخل و خارج الوطن مما يساهم في الرفع من مهاراتهم في أداء مختلف المهام.

2.14. من وجهة نظر المكتبيين:

وجود تحفيز	التكرار	النسبة المئوية
نعم	75	51
لا	71	49
المجموع	146	% 100

الجدول رقم(100): وجود تحفيز من وجهة نظر المكتبيين



الشكل رقم(59): وجود تحفيز من وجهة نظر المكتبيين

يعد التحفيز أمرا بالغ الأهمية في نجاح المكتبة في تحقيق أهدافها فعندما يكون الموظف محفز فإنه يكون أكثر إنتاجية و رضا عن عمله، من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم 100 فإن غالبية المكتبيين في المكتبات الجامعية المدروسة قد استفادوا من تحفيزات خلال مساهمهم المهني وهذا بنسبة 51% حيث استفاد المكتبيون من أيام تعويضية وكذلك الاشراك في دورات تكوينية مما يدل على مدى وعي مديري المكتبات بأهمية التحفيز ، أما ما نسبته 49% لم

يستفيدوا من تحفيزات. و يمكن إرجاع السبب لعدم وجود ثقافة التحفيزات في المكتبة أو لعدم وجود تحفيزات مناسبة و ملائمة لاهتمامات المكتبيين .

و بناءا على ماسبق ذكره يمكن القول أن هناك توافق بين آراء مديري المكتبات الجامعية المدروسة و آراء المكتبيين ، فقد أقر جميع المديرين بأن الحوافز متوفرة في المكتبات التي يديرونها وهذا ما أقر به غالبية المكتبيين، حيث أقر 51% منهم بأن الحوافز متوفرة خلال مساهمهم المهني .

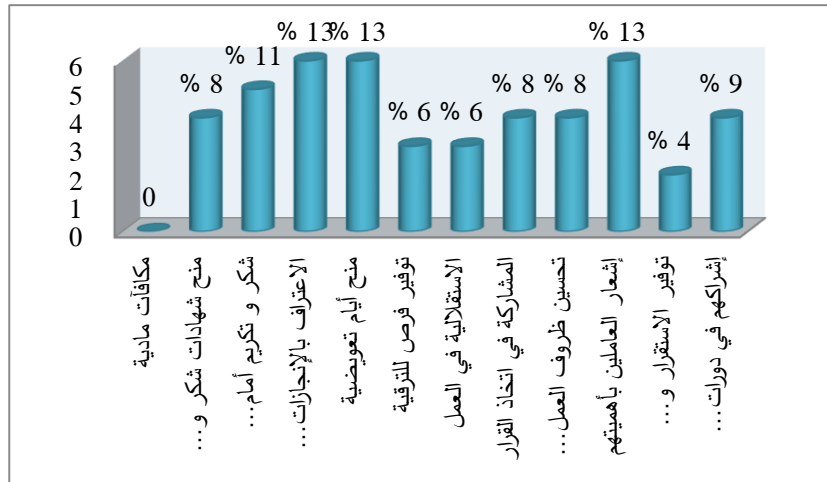
15. نوع التحفيز المعتمد في المكتبات الجامعية :

1.15. من وجهة نظر المدير:

تعددت و تنوعت التحفيزات التي اعتمدها مديرو المكتبات الجامعية محل دراستنا ، حيث كانت النتائج المتحصل عليها من طرف مديري المكتبات كمايلي :

التحفيز المعتمد	التكرار	النسبة المئوية
مكافآت مادية	00	00
منح شهادات شكر و عرفان	4	8
شكر و تكريم أمام العاملين	5	11
الاعتراف بالإنجازات المهمة	6	13
منح أيام تعويضية	6	13
توفير فرص للترقية	3	6
الاستقلالية في العمل	3	6
المشاركة في اتخاذ القرار	4	8
تحسين ظروف العمل و بيئته	04	9
إشعار العاملين بأهميتهم	06	13
توفير الاستقرار و الأمن الوظيفي	02	4
إشراكهم في دورات تكوينية داخل أو خارج الوطن	04	9
المجموع	47	%100

الجدول رقم(101):التحفيز المعتمد على مستوى المكتبات الجامعية من وجهة نظر المديرين



الشكل رقم (60): التحفيز المعتمد على مستوى المكتبات الجامعية من وجهة نظر المديرين

من خلال المعطيات المتحصل عليها في الجدول رقم 101 يتضح لنا أن التحفيزات المادية غير متوفرة في المكتبات الجامعية نظرا لطبيعة القطاع الخدماتي التي تمثله المكتبة في مقابل ذلك يعمل مديرو المكتبات الجامعية عينة دراستنا على توفير مجموعة من التحفيزات المعنوية مثل منح أيام تعويضية من أجل الراحة و الاعتراف بالأعمال المنجزة و إشعار العاملين بأهميتهم و أنهم محل ثقة وأن المدير يعتمد عليهم في أداء مختلف المهام و هذا بنسبة 13 % في المرتبة المرتبة الأولى .

في المرتبة الثانية يأتي الشكر و التكريم أمام العاملين بنسبة 11 % فعندما يكلف أحد الموظفين أو مجموعة منهم بأداء وظيفة ما مثل عملية جرد الرصيد الوثائقي وعند انتهاء العملية بنجاح يجتمع مدير المكتبة مع الموظفين ويقوم المدير بشكر الموظف أمام الجميع.

في المرتبة الثالثة بنسبة 9% اعتمد مديرو المكتبات المركزية على منح التحفيزات التالية:

- منح شهادات شكر و عرفان و يكون باختيار أحسن موظف على مستوى المكتبة و تكريمه و تقديم شهادة تكريم له في المناسبات العلمية مثل يوم العلم أو عيد العمال مثلما قامت به المكتبة المركزية لجامعة بومرداس هذا التحفيز المعنوي يشجع الموظف كثيرا على العمل و الإبداع.

- المشاركة في اتخاذ القرارات ويكون مثلا عندما يتم استحداث خدمة ما مثلا خدمة الإطلاع على قائمة محتويات الكتب عبر موقع المكتبة الإلكتروني أو تمديد ساعات فتح المكتبة ، يتم

عقد اجتماع مع الموظفين من أجل النقاش و تحديد طرق و فريق العمل و تقييم مدى فاعلية الخدمة .

- تحسين ظروف العمل : نظرا لأن الموظف يقضي معظم وقته في مختلف الوظائف في المكتبة ، فإن مديرو المكتبات المركزية عينة دراستنا يعملون على توفير البيئة الملائمة قدر استطاعتهم و التي تؤثر بالإيجاب على الموظف مثل توفير مساحات العمل الملائمة المكتب جهاز كمبيوتر أجهزة التدفئة و البرودة، العمل في بيئة مريحة بدون ضغوط نفسية وغيرها، إلا أن غالبيتهم يشيرون إلى ضرورة جعل المكتبة مستقلة ماليا .

- إشراكهم في دورات تكوينية داخل أو خارج الوطن من خلاله قام مديرو المكتبات الجامعية ببرمجة أيام تكوينية على مستوى مكاتبهم مثل في النظام الوطني للتوثيق الإلكتروني عن بعد و كيفية استخدام مختلف قواعد البيانات و المنصات الرقمية إضافة دورات تكوينية حول نظام سينجاب و الفهرسة على مستوى المكتبة المركزية لجامعة بومرداس¹ و كذلك المركز الوطني للبحث في الإعلام العلمي و التقني CERIST و الفهرس العربي المشترك إضافة إلى منحهم الفرصة للمشاركة في دورات تكوينية خارج الوطن مثل المكتبات الجامعية في فرنسا، روماني ، تونس وغيرها حيث كانت فرص التكوين متاحة بقوة خاصة عندما كانت مشاريع RIBU و ISTEMAG و التي كانت بقيادة مديرة المكتبة المركزية لجامعة بومرداس.

في المرتبة الرابعة بنسبة 6 % جاء كل من توفير فرص للترقية، الاستقلالية في العمل، فالنسبة للترقية فيمكن أن تكون ترقية في الدرجة أو ترقية في الرتبة، الترقية في الدرجة نقصد بها أن يرقى الموظف من الدرجة الأولى إلى الدرجة الثانية مثلا حيث تعرفها المادة 106 من الأمر 03/06 الصادر في 15 جويلية 2006 بأنها الانتقال من درجة إلى درجة أعلى و تتم بصفة مستمرة حسب الوتائر و الكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم.

أما الترقية في الرتبة فتعرفها المادة 107 بأنها : تقدم الموظف في مساره المهني و ذلك بالانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة حسب الكيفيات الآتية:

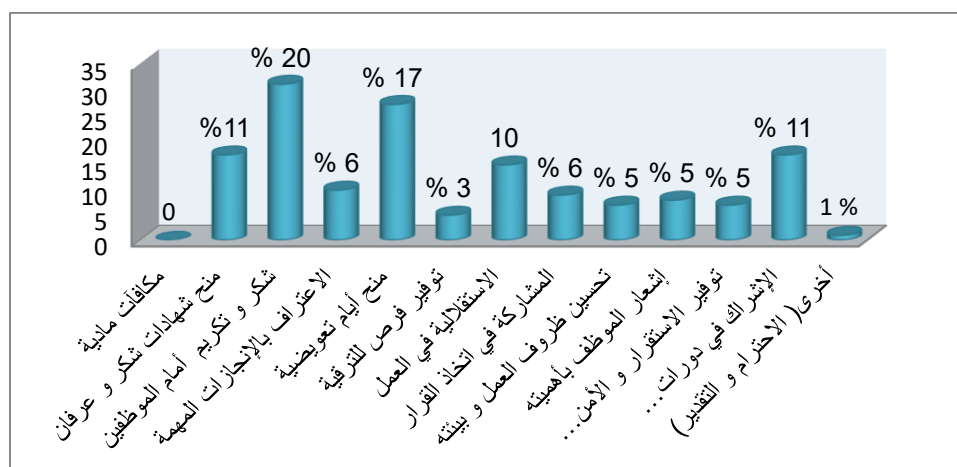
¹ تم برمجة دورة تكوينية بتاريخ 21 ماي 2023 على مستوى المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 حول تطبيق كانفا CANVA الخاص بإعداد التصاميم و المنشورات من تنشيط مسؤولة المكتبة. رابط صفحة الفيسبوك للمكتبة <https://web.facebook.com/profile.php?id=100087897737433>

- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مساهمهم المهني على الشهادات و المؤهلات المطلوبة.
- بعد تكوين متخصص.
- عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني.
- على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء، من بين الموظفون الذين يشبتون الأقدمية المطلوبة.
- مثال: انتقال الموظف من رتبة إلى رتبة أعلى مثل من مساعد مكتبات إلى ملحق مكتبات يمكننا القول أنه يتوجب إعادة النظر في طرق الترقية.
- بالنسبة للترقية على سبيل الاختيار تعتبر مدة عشر سنوات فترة طويلة جدا من أجل الترقية.
- بالنسبة لعدد المناصب الممنوحة في هذا الإطار تبقى قليلة جدا مقارنة بعدد الموظفين في كل مكتبة.
- الزيادة المالية الممنوحة عند الترقية تبقى ضعيفة جدا وبعيدة على تطلعات الموظفين خاصة مع غلاء المعيشة.
- بالنسبة للتكوين الذي يستفيد منه الموظف عند الترقية طويل نوعا ما حيث قدرت ب مدة عام مع تقديم مذكرة التخرج مثلا عند الترقية لرتبة ملحق مكتبات جامعية مستوى أول فإنه يتوجب على الموظف الخضوع لتكوين لمدة عام في أحد المراكز التي تعينها مصلحة التكوين على مستوى الجامعة ولا يستفيد الموظف من الزيادة المالية حتى يكمل التكوين بالرغم من نجاحه في امتحان الترقية .
- وفي الأخير أقترح منح الحرية لمديري المكتبات الجامعية لاختيار الموظفين الأكفاء الأنسب للاستفادة من ترقيات دون تقييدهم بالقانون. فالمدير هو الأدرى بالموظف الكفاء الذي يتوجب عليه تحفيزه.
- في المرتبة الأخيرة جاءت التحفيزات التالية بنسبة 4 %
- توفير الاستقرار و الأمن الوظيفي يعمل مديرو المكتبات المركزية عينة دراستنا على جعل الموظفين يشعرون بالاطمئنان على مستقبلهم الوظيفي وأنهم لن يفقدوا منصبه عملهم و أنه لن يستغنى عن خدماتهم دون سابق إنذار.

2.15. من وجهة نظر المكتبيين:

التحفيز المعتمد	التكرار	النسبة المئوية
مكافآت مادية	00	00
منح شهادات شكر و عرفان	17	11
شكر و تكريم أمام الموظفين	31	20
الاعتراف بالإنجازات المهمة	10	6
منح أيام تعويضية	27	17
توفير فرص للترقية	05	3
الاستقلالية في العمل	15	10
المشاركة في اتخاذ القرار	09	6
تحسين ظروف العمل و بيئته	07	5
إشعار الموظف بأهميته	08	5
توفير الاستقرار و الأمن الوظيفي	07	5
الإشراك في دورات تكوينية داخل أو خارج الوطن	17	11
أخرى (الاحترام و التقدير)	01	1
المجموع	154	%100

الجدول رقم (102): التحفيز المعتمد على مستوى المكتبات الجامعية من وجهة نظر المكتبيين



الشكل رقم (61): التحفيز المعتمد على مستوى المكتبات الجامعية من وجهة نظر المكتبيين

من خلال المعطيات المتحصل عليها في الجدول نلاحظ أن المكتبيين قد استفادوا من تحفيزات متنوعة و بنسب متفاوتة مع تسجيل عدم وجود تحفيزات مادية نظرا لطبيعة القطاع الخدماتي و التابع للوظيف العمومي عكس القطاع الاقتصادي و الصناعي .

في المرتبة الأولى استفاد الموظفون من شكر و تكريم أمام الموظفين بنسبة 20 % ثم في المرتبة الثانية الاستفادة من أيام تعويضية بنسبة 17 % ثم الإشراف في الدورات التكوينية بنسبة 11 % ثم الاستقلالية في العمل 10 % في المراتب الأخيرة بنسبة تراوحت ما بين 1 % و 6 % نجد كل من الاعتراف بالانجازات المهمة، المشاركة في اتخاذ القرار، تحسين ظروف العمل و بيئته ، إشعار الموظف بأهميته ، توفير الاستقرار و الأمن الوظيفي.

من خلال المعطيات المتحصل عليها في الجدول نلاحظ أن المكتبيين قد استفادوا من تحفيزات متنوعة و بنسب متفاوتة مع تسجيل عدم وجود تحفيزات مادية نظرا لطبيعة القطاع الخدماتي و التابع للوظيف العمومي عكس القطاع الاقتصادي و الصناعي.

في المرتبة الأولى استفاد الموظفون من شكر و تكريم أمام الموظفين بنسبة 20 % ثم في المرتبة الثانية الاستفادة من أيام تعويضية بنسبة 17 % ثم الإشراف في الدورات التكوينية بنسبة 11 % ثم الاستقلالية في العمل 10 % في المراتب الأخيرة بنسبة تراوحت ما بين 1 % و 6 % نجد كل من الاعتراف بالانجازات المهمة، المشاركة في اتخاذ القرار، تحسين ظروف العمل و بيئته ، إشعار الموظف بأهميته ، توفير الاستقرار و الأمن الوظيفي.

كخلاصة لما سبق ذكره نستنتج وجود تقارب في وجهات النظر بين مديري المكتبات و المكتبيين بخصوص التحفيزات التي استفادوا منها، فبينما ذكر معظم المديرين أن منحهم للحوافز يتركز بالدرجة الأولى على الاعتراف بالإنجازات المهمة ثم منح أيام تعويضية و إشعار الموظفين بأهميتهم، أقر المكتبيون أنهم استفادوا بالدرجة الأولى من تحفيزات تمثلت في شكرهم و تكريمهم أمام الموظفين ثم بعدها الاستفادة من أيام تعويضية و في كلتا الحالتين استفاد المكتبي من تكريم معنوي.

16. ملائمة ظروف العمل و توفر المناخ المناسب للإبداع في المكتبة:

لقد اهتمت العديد من المنظمات في الآونة الأخيرة بتوفير المناخ المناسب للموظف من أجل تحقيق مردودية أفضل و تقجير الطاقات الكامنة لدى الموظف لتطوير أساليب العمل و الإبداع

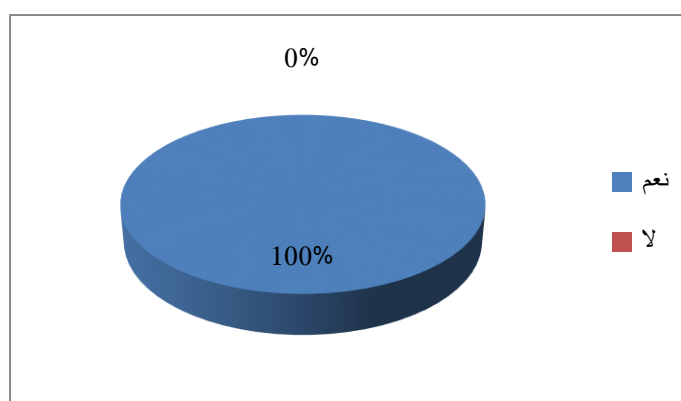
، فكلما تحسنت بيئة العمل زادت مردودية الفرد، وتطورت المنظمة . فالمناخ المناسب هو تلك العناصر المكونة لبيئة العمل و التي تسمح للموظف بأداء مختلف الأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه ويتكون من عناصر عمل مادية ونقصد بها مختلف الأجهزة ووسائل العمل إضافة إلى التهوية الإضاءة والتدفئة ، و عناصر عمل معنوية أو نفسية وهي كل ما يؤثر على نفسية الموظف من علاقات اجتماعية مع المدير أو الزملاء .

1.16. من وجهة نظر مديري المكتبات:

من خلال المقابلة التي أجريناها مع مديري المكتبات الجامعية المدروسة توصلنا إلى ما يلي:

النسبة المئوية	التكرار	ملائمة ظروف العمل في المكتبة
100	07	نعم
00	00	لا
%100	07	المجموع

الجدول رقم(103):ملائمة ظروف العمل و توفر المناخ المناسب للإبداع في المكتبة من وجهة نظر المديرين



الشكل رقم(62):ملائمة ظروف العمل و توفر المناخ المناسب للإبداع في المكتبة من وجهة نظر المديرين

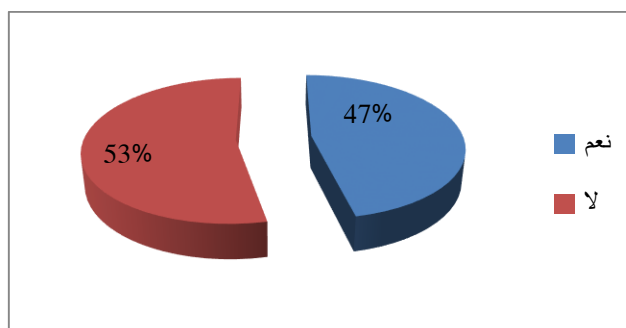
من خلال المعطيات المتحصل عليها في الجدول رقم 103 فإن كل مديري المكتبات الجامعية يوفر المناخ المناسب للإبداع و التفكير في طرق العمل لدى موظفي المكتبة و التي من بينها مكاتب مجهزة ،أجهزة الكمبيوتر ، التهوية و الإضاءة المناسبة ، أجهزة التدفئة و التبريد و

غيرها. إضافة العمل على جعل جو العمل خالي من التوتر و المشاحنات و مختلف المشاكل التي من شأنها أن تؤثر على الموظف و مردوديته.

2.16. من وجهة نظر المكتبيين:

النسبة المئوية	التكرار	ملائمة ظروف العمل في المكتبة من وجهة نظر المكتبيين
47	68	نعم
53	78	لا
%100	146	المجموع

الجدول رقم (104): ملائمة ظروف العمل في المكتبة من وجهة نظر المكتبيين



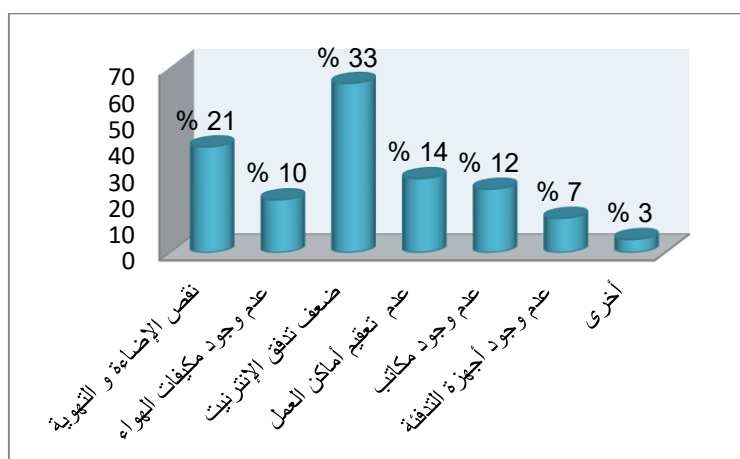
شكل رقم (63): ملائمة ظروف العمل في المكتبة من وجهة نظر المكتبيين

من خلال المعطيات المتحصل عليها في الجدول رقم 104 نلاحظ أن 47% من الموظفين ظروف العمل في المكتبة ملائمة لأداء مختلف الأعمال و المهام الموكلة إليهم، أما 53 % منهم أي أغليبيتهم فإن ظروف العمل في المكتبة غير ملائمة لأداء مختلف الأعمال الموكلة إليهم وهذا راجع لمجموعة من الصعوبات و العراقيل نذكرها في الجدول الموالي:

3.16. العراقيل التي تواجه المكتبيين في المكتبة:

العراقيل	التكرار	النسبة المئوية
نقص الإضاءة و التهوية	40	21
عدم وجود مكيفات الهواء	20	10
ضعف تدفق الإنترنت	64	33
عدم تعقيم أماكن العمل	28	14
عدم وجود مكاتب	24	12
عدم وجود أجهزة التدفئة	13	7
أخرى	5	3
المجموع	194	%100

الجدول رقم (105): العراقيل التي تواجه المكتبيين



الشكل رقم (64): العراقيل التي تواجه المكتبيين

يعاني المكتبيون على مستوى المكتبات الجامعية المدروسة من مجموعة من العراقيل تمنعهم من أداء مهامهم على أكمل وجه حيث نجد في المرتبة الأولى ضعف تدفق الإنترنت بنسبة 33 % حيث تشتكي أغلبية المكتبات من هذا المشكل نظرا لضعف الحصة المخصصة للمكتبات و التي يعمل المسؤولون على رفعها مثلما هو الحال في المكتبة المركزية لجامعة بومرداس التي تم رفع إلى 45ميغابت أما في المكتبة المركزية لجامعة تامنغست 100 ميغابت، المكتبة المركزية لجامعة باب الزوار 100 ميغابت على أن يتم رفعها إلى 300 ميغابت.

في المرتبة الثانية نجد مشكل نقص الإضاءة بنسبة 21 % هذا المشكل مطروح على مستوى المكتبة المركزية لجامعة بومرداس و المكتبة المركزية لجامعة باب الزوار حيث الإضاءة ناقصة على مستوى المخازن مما يعرقل عملية الإعارة و ترتيب و تصنيف الكتب في الرفوف ومشكل انقطاع الكهرباء مطروح على من مدة طويلة في مكتبة جامعة باب الزوار مما يعرض أجهزة الحاسوب لمختلف الأعطال و كذلك الموزعات .

في المرتبة الثالثة نجد عدم تعقيم أماكن العمل بنسبة 14 % هذا المشكل كان مطروحا في فترة انتشار فيروس كورونا حيث لم تقم إدارة الجامعة بتعقيم المكتبات الجامعية بالرغم من أنها تعتبر من بين الأماكن القابلة لانتشار الفيروس خاصة في قاعات المطالعة و بنوك الإعارة ، حيث تم الاكتفاء بغلقها فقط. في المقابل استفادت بعض المكتبات مثل مكتبة بومرداس من تعقيم المكتبة و ضع جميع الإشارات اللازمة داخل المكتبة لتقادي انتشار الفيروس.

في المرتبة الرابعة عدم وجود مكاتب بنسبة 12 % هذا المشكل مطروح على مستوى المكتبة المركزية لجامعة بومرداس حيث أن البناية العامة للمكتبة حاليا لا تضم مكاتب لمختلف المصالح مما جعل مصلحة المعالجة و الاقتناء يعملون في مخزن الكتب دون توفر شروط العمل اللازمة مثل التهوية و الإضاءة الطبيعية.

في المرتبة الخامسة عدم وجود مكيفات الهواء بنسبة 10 % هذا المشكل مطروح في المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 و المكتبة المركزية لجامعة باب الزوار حيث لم يتم تجهيز المكتبة بمكيفات لمواجهة حرارة الطقس بالنسبة لباقي المكتبات فإنها تمتلك مكيفات قديمة تحتاج إلى صيانة أو شراء أجهزة حديثة في المرتبة الخامسة عدم وجود أجهزة التدفئة بنسبة 7 % هذا المشكل مطروح في المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 و المكتبة المركزية للجامعة باب الزوار.

إضافة إلى صعوبات أخرى تتمثل في ضيق مخزن الكتب حيث تم تخصيص نصف مساحته لمصلحة الشبكات على مستوى جامعة بومرداس، عدم صيانة مكيفات الهواء ، قدم أجهزة الكمبيوتر الخاصة بالموظفين و تلك الموجهة للبحث الببليوغرافي و عدم وجود وسائل العمل مثل طابعات الشيفرة العمودية code a barre.

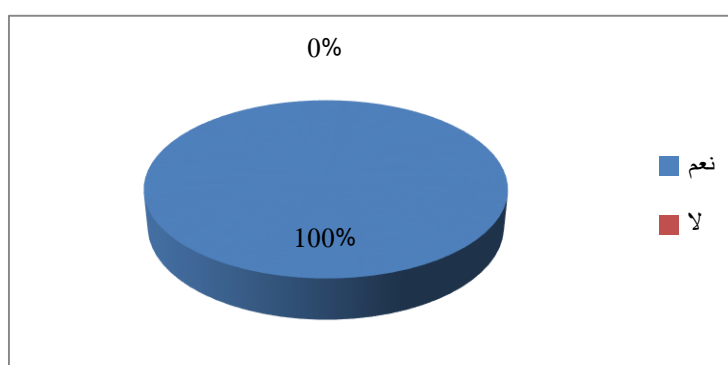
17. تطبيق أسلوب العمل الجماعي:

إن العمل الجماعي هو تعاون مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق هدف مشترك يصب في مصلحة المنظمة و يعود بالنفع على الأفراد في بيئة العمل، من مميزاته سهولة تبادل

المعلومات و الخبرات و تعزيز الإبداع و الابتكار، تعزيز الثقة بين أعضاء فريق العمل، تطوير الذات عن طريق تبادل المعلومات، تحقيق التكاتف في بيئة العمل و تعزيز التعاون بين الموظفين، وقد أظهرت نتائج المقابلة مع المديرين مايلي:

النسبة المئوية	التكرار	تطبيق أسلوب العمل الجماعي
100	07	نعم
00	00	لا
100%	07	المجموع

الجدول رقم(106): تطبيق أسلوب العمل الجماعي في المكتبات



الشكل رقم(65):تطبيق أسلوب العمل الجماعي

من خلال المعطيات المتحصل عليها في الجدول رقم 106 ، فإن جميع مديري المكتبات الجامعية يطبقون أسلوب العمل الجماعي على مستوى جميع مصالحهم اقتناء و المعالجة التوجيه ف مثلا إذا كان هناك اقتناءات جديدة فإن جميع الموظفين يشاركون في استلامها و مراقبة مطابقتها. بالنسبة للجرد في نهاية السنة فإن جميع الموظفين يشاركون فيه.فالعامل الجماعي في المكتبة يؤدي إلى تعزيز التواصل بين المكتبيين و إنشاء بيئة عمل ايجابية و تحسين جودة الخدمات المقدمة.

18. تنظيم اجتماعات دورية مع الموظفين:

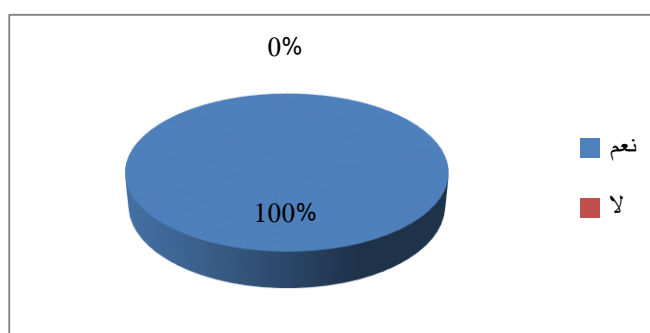
إن الاجتماعات الدورية و اللقاءات تعتبر وسيلة تتبعها العديد من المنظمات من أجل الاتفاق على موضوعات معينة، أو مناقشة قضايا محددة، أو اعتماد قرارات إدارية. فهي وسيلة يمكن

من خلالها التواصل معالموظفين لمعالجة القضايا التي تمثل تحديات للمؤسسات وإيجاد أفضل الحلول لها.

1.18. من وجهة نظر المديرين:

تنظيم اجتماعات دورية مع الموظفين	التكرار	النسبة المئوية
نعم	07	100
لا	00	00
المجموع	07	100%

جدول رقم(107):تنظيم اجتماعات دورية مع الموظفين في المكتبة من وجهة نظر المديرين



شكل رقم(66): تنظيم اجتماعات دورية مع الموظفين في المكتبة من وجهة نظر المديرين

توصلنا من خلال المعطيات المتحصل عليها في الجدول رقم 107 أن كل مديري المكتبات الجامعية عينة دراستنا يقومون باجتماعات دورية مع الموظفين لمناقشة مختلف القضايا التي تهم المكتبة و التي تكون مبرمجة بداية كل أسبوع و نهايته أو حسب الحاجة لذلك.فالاجتماعات أداة تسمح للمكتبيين بالمشاركة في اتخاذ مختلف القرارات المصيرية.

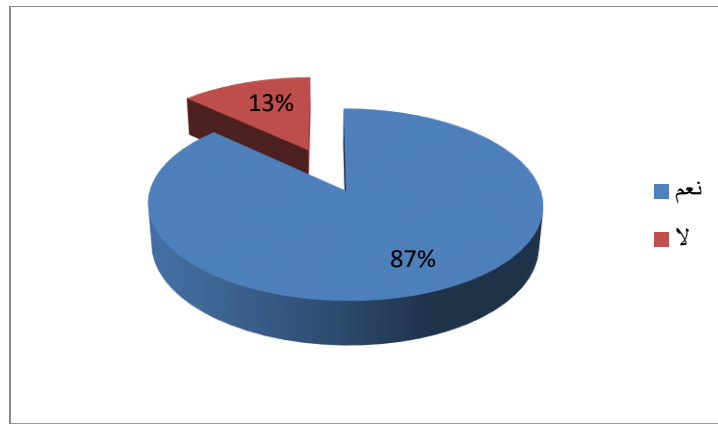
2.18. من وجهة نظر المكتبيين:

إن الاجتماعات الدورية هي وسيلة يتبعها المسؤولون من أجل الاتفاق على موضوعات معينة، أو مناقشة قضايا محددة، أو اعتماد قرارات إدارية في مجالات معينة.فالاجتماعات هي أداة قوية لتعزيز التواصل وتحسين الكفاءة وتحقيق الأهداف الجماعية، فهل يتم اعتماد هذه الأداة في المكتبات الجامعية محل دراستنا، سوف نجيب على هذا السؤال في الجدول التالي:

تنظيم اجتماعات دورية مع مدير المكتبة أو رئيس المصلحة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	127	87
لا	19	13
المجموع	146	%100

الجدول رقم (108): تنظيم اجتماعات دورية مع مدير المكتبة أو رئيس المصلحة من

وجهة نظر المكتبيين



الشكل رقم (67): تنظيم اجتماعات دورية مع مدير المكتبة أو رئيس المصلحة من وجهة نظر

المكتبيين

تبين المعطيات المتحصل عليها فس الجدول رقم 108 أن 87 % من المكتبيين أي الأغلبية يعقدون اجتماعات دورية مع مدير المكتبة أو رئيس المصلحة بينما لا يعقد 13% منهم اجتماعات دورية.

بالنسبة لأغلبية المكتبيين الذين يعقدون اجتماعات دورية مع المديرين فإنهم يتناولون مناقشة مجموعة من المواضيع أهمها:

- الإنضباط بمواعيد العمل:و الذي من خلاله يتمكن مدير المكتبة من معرفة سلوك الموظفين و مدى التزامهم بأوقات العمل و التي تكون من الساعة 8 إلى الساعة 30: 16 حسب توقيت الوظيفة العمومية نظام الدوام الكامل و هناك بعض المكتبات من تعمل بنظام الدوام النصفى مثل المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 الموظفون على مستوى مصلحة التوجيه يعملون بنظام الفرق الأول من الساعة 8 إلى الساعة 13:00 و الفريق الثاني من الساعة 13:00 إلى الساعة

16:30 ، بالنسبة للمكتبة المركزية لجامعة بومرداس هناك فريق المداومة الذي يعمل من الساعة 16:00 إلى الساعة 21 ليلا و يوم السبت من الساعة 9:00 إلى الساعة 16:00 ، الالتزام بساعات العمل يضمن خدمة مستدامة ومنتظمة للمستفيدين .

- عرض تقارير العمل من خلاله يتم عرض نسبة تقدم الأعمال المطلوبة و كذلك مختلف العراقيل التي يواجهها الموظف و الحلول المقترحة، وتجدر الإشارة إلى أنه يتم إرسال تقارير يومية عبر البريد الإلكتروني لدى بعض مديري المكتبات سعيا منهم لإدخال ثقافة البيئة الرقمية .

- تقسيم المهام على الموظفين من خلاله يتم توزيع المهام المختلفة على الموظفين حسب رتبته و تخصصاتهم.

- عرض المشاكل التي تواجه الموظفين و المستفيدين و الاهتمام بأنشطاتهم بإيجاد الحلول اللازمة

- التحضير لمختلف النشاطات العلمية المنظمة على مستوى المكتبة مثل الملتقيات و الندوات العلمية، الأبواب المفتوحة.

- حل النزاعات بين الموظفين و تقديم التعليمات اللازمة لإنجاز مختلف المهام

بالنسبة للمكتبيين الذين لا يعقدون اجتماعات مع مدير المكتبة فيمكن إرجاع السبب إلى نقص الوعي بأهمية عقد الاجتماعات الدورية لدى مديري المكتبات و يكتفون بتوجيه التعليمات للمصالح دون مناقشتها .

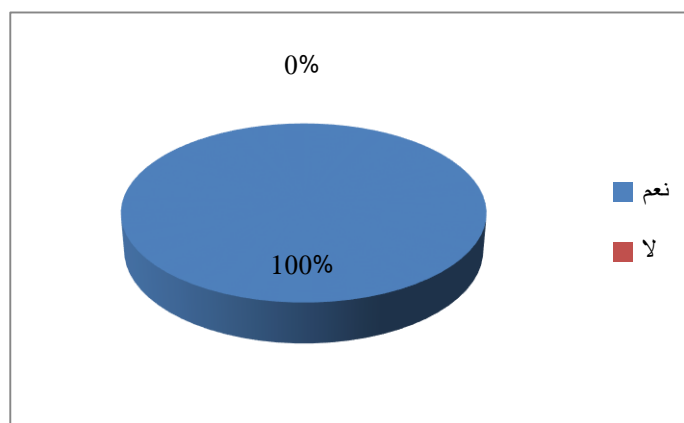
19. إشراك المكتبيين في اتخاذ القرارات المرتبطة بأداء المكتبة و أخذ اقتراحاتهم ب عين الاعتبار:

إن إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المرتبطة بأداء المكتبة هي عبارة عن إستراتيجية تتبعها المنظمات من خلالها يتم منح الفرصة للموظفين للمشاركة في صنع القرار مما يساهم في رفع روحهم المعنوية و تحفيزهم نتيجة شعورهم بروح المسؤولية إضافة إلى تنمية مهاراتهم و الاستفادة من خبرات و قدرات زملائهم.

1.19. من وجهة نظر المديرين:

إشراك المكتبيين في اتخاذ القرارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	07	100
لا	00	00
المجموع	07	100%

الجدول رقم(109):إشراك المكتبيين في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين



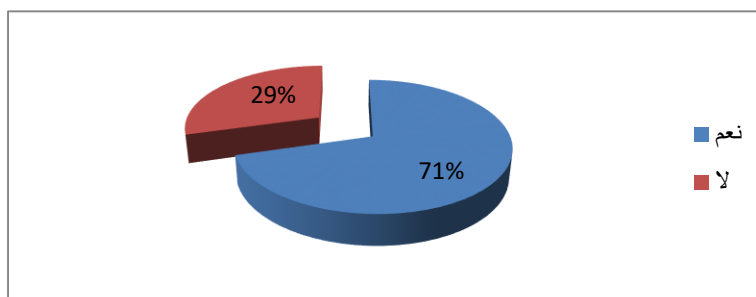
الشكل رقم (68): إشراك المكتبيين في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين

من خلال المعطيات المتحصل عليها في الجدول رقم 109 نلاحظ أن جميع مديري المكتبات الجامعية عينة دراستنا يقومون بإشراك موظفيهم في اتخاذ مختلف القرارات المرتبطة بأداء المكتبة و أخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار وهذا لضمان تقبل الموظفين للقرارات المتخذة و خلق نوع من الثقة بين الإدارة و بينهم. إشراك الموظفين يكون عن طريق الاجتماعات الدورية التي يعقدها المدير والتي تكون خاصة في بداية كل أسبوع أو عند التخطيط للقيام بمهام جديدة مثلا الجرد السنوي لرصيد المكتبة أو رقمنة رصيد المكتبة من أجل مرئية أكثر.

2.19. من وجهة نظر المكتبيين:

إشراك المكتبيين في اتخاذ القرارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	103	71
لا	43	29
المجموع	146	%100

الجدول رقم (110): الإشراك في اتخاذ القرارات من جهة نظر المكتبيين



الشكل رقم (69): الإشراك في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المكتبيين

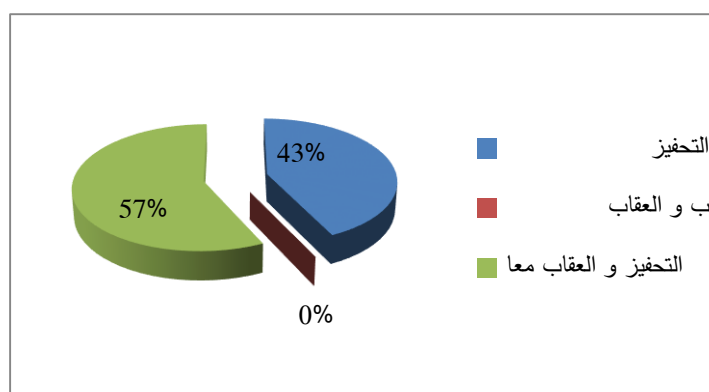
حسب المعطيات المتحصل عليها في الجدول رقم 110 فإن 71 % من المكتبيين يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمكتبة في المقابل 29 % لا يتم إشراكهم إن إشراك غالبية المكتبيين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمكتبة فهذا يدل على مدى وعي مديري المكتبات بأهمية إشراك المكتبيين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمكتبة . بالنسبة للمكتبيين الذين لا يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات في المكتبة فيمكن أن يرجع السبب إلى نقص ثقافة الحوار و النقاش في المكتبة مما يعيق مشاركة المكتبي في طرح أفكاره، نقص الوعي بأهمية المكتبي حيث يعتبرونه مجرد موظف إداري يقوم بمهام روتينية، خوف بعض صانعي القرار من التغيير و من أفكار المكتبي الجديدة، عدم وجود تواصل فعال بين المكتبي و صانعي القرار، عدم وجود بيئة عمل مناسبة لتشجيع المكتبي على المشاركة في اتخاذ القرارات و ذلك بسبب نقص الموارد.

20. الأساليب القيادية المعتمدة على مستوى المكتبات المدروسة :

يشير أسلوب القيادة إلى السلوكيات التي يستخدمها القادة للتفاعل مع موظفيهم و التي من بينها التشجيع و التحفيز، الترهيب و العقاب، التحفيز و العقاب معا . وقد أظهرت نتائج المقابلة مع مديري المكتبات الجامعية مايلي:

الأساليب القيادية المعتمدة	التكرار	النسبة المئوية
التشجيع و التحفيز	03	34
الترهيب و العقاب	00	00
التحفيز و العقاب معا	04	57
المجموع	07	100

الجدول رقم (111): الأساليب القيادية المعتمدة في المكتبات



الشكل رقم (70): الأساليب القيادية المطبقة في المكتبات المدروسة

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم 111 نلاحظ أن مديري المكتبات المركزية عينة دراستنا يعتمدون على الأساليب القيادية التالية: في المرتبة الأولى نجد أسلوب التحفيز و العقاب بنسبة 57 % أما في المرتبة الثانية فنجد أسلوب التشجيع و التحفيز بنسبة 43 % .

-بالنسبة لأسلوب التحفيز و العقاب و المعتمد من طرف غالبية مديري المكتبات الجامعية محل دراستنا فيعتبر من أنجح الأساليب القيادية و أكثرها فعالية، من خلاله يتم مكافأة و تقدير الموظفين الذين يعملون بجد و اجتهاد لأنهم يسعون إلى التميز و الإنتاج و أداء مهامهم و مسؤولياتهم بكل تفان ، أما بالنسبة للموظف الذي يقصر في أداء عمله و يفشل في أداء واجباته يجب معاقبته و لا يترك بدون حساب و عدم السماح له بمواصلة العمل بسبب الإهمال.

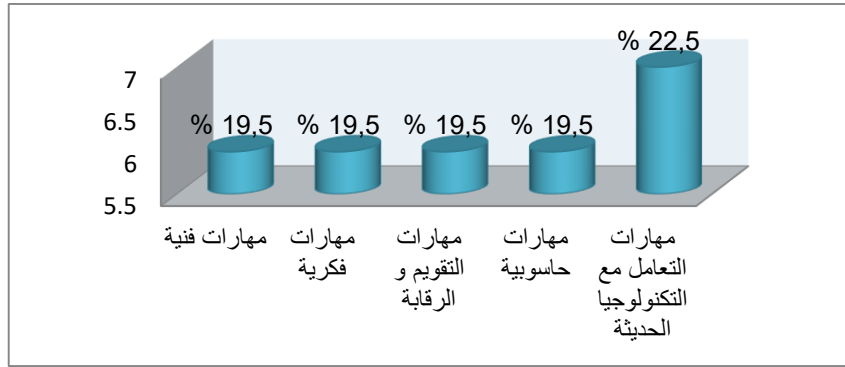
- بالنسبة لأسلوب التشجيع و التحفيز و المعتمد في المرتبة الثانية من طرف مديري المكتبات الجامعية فنقصد به توفير التشجيع و التحفيز اللازم للموظف من أجل أداء مهامه دون اللجوء إلى العقاب، و التحفيز يكون مثلاً بتوفير وسائل العمل و توفير التكوين اللازم.

21.المهارات القيادية لمديري المكتبة الجامعية:

إن المهارة القيادية هي القدرة أو الكفاءة في القيادة الفعالة و التأثير على الآخرين من أجل تحقيق هدف مشترك ومديرو المكتبات الجامعية بحاجة إلى امتلاك مهارات متعددة من أجل التمكن من إدارة المكتبة إدارة رشيدة وهذا نظرا للتحديات المتعددة التي تواجه المكتبات في هذا العصر، الجدول التالي يبين المهارات القيادية لمديري المكتبات الجامعية محل دراستنا:

النسبة المئوية	التكرار	المهارات القيادية
19,4	06	مهارات فنية
19,4	06	مهارات فكرية
19,4	06	مهارات التقويم و الرقابة
19,4	06	مهارات حاسوبية
22,6	07	مهارات التعامل مع التكنولوجيا الحديثة
100%	31	المجموع

الجدول رقم(112):المهارات القيادية الواجب توفرها في مدير المكتبة الجامعية



الشكل رقم (71):المهارات القيادية الواجب توفرها في مدير المكتبة الجامعية

أظهرت نتائج المقابلة التي أجريناها مع مديري المكتبات الجامعية محل دراستنا أنه يتوجب على مدير المكتبة أن يمتلك مهارات قيادية متنوعة في مقدمتها مهارات متعلقة بالتعامل مع التكنولوجيا الحديثة وهذا بنسبة 22,6% ثم تليها المهارات الفنية، الفكرية، مهارات التقويم و الرقابة و مهارات حاسوبية بنسبة متساوية 19,4%.

اعتبار أغلبية مديري المكتبات الجامعية مهارات التعامل مع التكنولوجيات الحديثة أهم المهارات القيادية الواجب توفرها لدى مديري المكتبات الجامعية راجع للتحديات التي تواجهها المكتبات في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة و الانفجار المعلومات الكبير مما يستوجب التحكم في مختلف التقنيات الحديثة لمواكبة هذه التطورات.

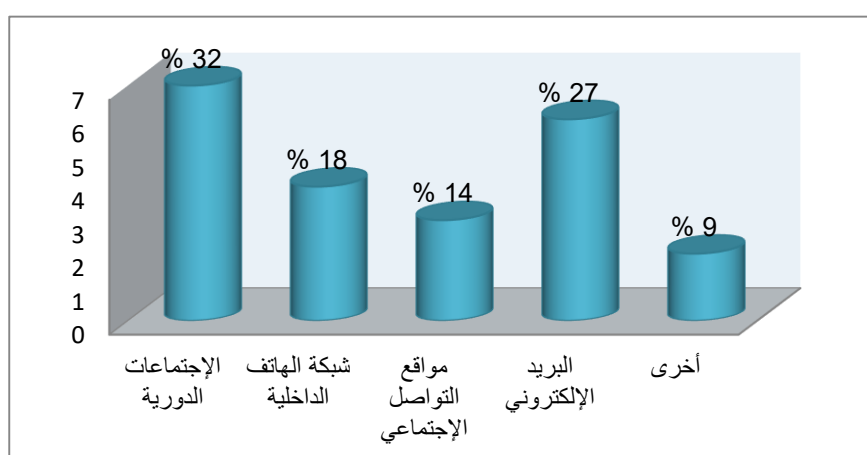
بالنسبة للمهارات الفنية و الفكرية و مهارات التقويم و الرقابة و المهارات الحاسوبية فقد جاءت في المرتبة الثانية إذ تعتبر مهارات تقليدية لا بد من توفرها لدى أي مدير حتى يتمكن من القيادة السليمة للمكتبة و تحسين أدائها .

22. أساليب التواصل مع الموظفين في المكتبات الجامعية المدروسة:

إن التواصل مع الموظفين يعتبر ضروري لصنع القرار والتخطيط يزيد التواصل في العمل من مشاركة الموظفين ويزيد من مشاركتهم في العمل ، مما يؤثر بشكل إيجابي على تحقيق أهداف المنظمة ، فيما لي أساليب التواصل مع الموظفين في المكتبة حسب مديري المكتبات الجامعية:

أساليب التواصل في المكتبة	التكرار	النسبة المئوية
الاجتماعات الدورية	7	32
شبكة الهاتف الداخلية	4	18
مواقع التواصل الاجتماعي	3	14
البريد الإلكتروني	6	27
أخرى	2	9
المجموع	22	%100

الجدول رقم(113): أساليب التواصل مع الموظفين



الشكل رقم(72): أساليب التواصل مع الموظفين

تبين المعطيات المتحصل عليها في الجدول رقم 113 وجود تنوع في أساليب التواصل مع الموظفين المعتمدة من طرف مديري المكتبات الجامعية فنجد في المرتبة الأولى الاجتماعات الدورية بنسبة 32 %، في المرتبة الثانية البريد الإلكتروني بنسبة 27%، في المرتبة الثالثة شبكة الهاتف الداخلية بنسبة 18 % ، في المرتبة الأخيرة مواقع التواصل الاجتماعي بنسبة 14 %، وفي الأخير أساليب أخرى بنسبة 9 %.

بالنسبة للاجتماعات الدورية و التي تعتبر من بين أهم وسائل الاتصال مع الموظفين في المكتبة وهي طريقة تستخدمها العديد من الإدارات والوكالات الحكومية للتوصل إلى اتفاق حول مواضيع معينة ، ومناقشة قضايا محددة وإصدار قرارات إدارية. كما تعتبر الاجتماعات وسيلة للتواصل بين مجموعات العمل المختلفة لمواجهة التحديات التي تواجهها .

بالنسبة للبريد الإلكتروني فهو يعتبر وسيلة حديثة للتواصل من خلاله يتم إرسال مختلف تقارير العمل و التعليمات للموظفين حيث عمدت بعض الجامعات إلى إنشاء بريد الكتروني مهني لمديري المكتبات و رؤساء المصالح مثلا هو لحال في المكتبة المركزية لجامعة بومرداس ،

المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 و المكتبة المركزية لجامعة باب الزوار. و هذا سعيًا منها للدخول في البيئة الرقمية و الاستفادة من التسهيلات التي توفرها.

بالنسبة لشبكة الهاتف الداخلية فوجودها يؤدي دورًا فعالًا في التواصل ما بين مصالح المكتبة و مختلف مكاتبها خاصة إذا كانت المكتبة كبيرة و ذات طوابق. حيث يقتصد الوقت و تجنب التنقل للحصول على المعلومة، لاحظنا وجود شبكة للهاتف الداخلي على مستوى المكتبة المركزية لجامعة بومرداس.

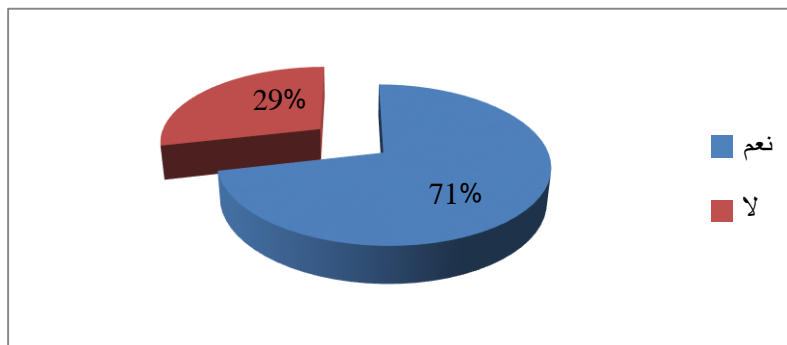
بالنسبة لمواقع التواصل الاجتماعي فيكون عن طريق إنشاء مجموعات خاصة بالمكتبة من خلالها يتم التواصل بين الموظفين و مع مدير المكتبة و رؤساء المصالح مثلما هو الحال في المكتبة المركزية لجامعة بومرداس و باب الزوار، فأغلبية المكتبات الجامعية قامت بإنشاء صفحة على موقع التواصل الاجتماعي مثل الفيسبوك من أجل تقريب خدماتها للمستخدم و التواصل معه و كذلك التواصل بين الموظفين في المكتبة.

بالنسبة لوسائل التواصل الأخرى فتتمثل في اللقاءات اليومية و الهاتف المحمول و الذي يتم اعتماده في التواصل بنسبة ضعيفة حسب النتائج المبينة في الجدول.

23. اعتماد إستراتيجية لتطبيق الإدارة بالكفاءات في المكتبات الجامعية المدروسة:

وجود إستراتيجية لتطبيق الإدارة بالكفاءات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	05	71
لا	02	29
المجموع	07	100%

جدول رقم (114): وجود إستراتيجية لتطبيق الإدارة بالكفاءات



شكل رقم (73): وجود إستراتيجية لتطبيق الإدارة بالكفاءات

تبين المعطيات المتحصل عليها في الجدول رقم 114 أن 71% مديري المكتبات المدروسة لديهم إستراتيجية لتطبيق الإدارة بالكفاءات مقابل 29%.

بالنسبة لأغلبية مديري المكتبات الجامعية الذين يملكون إستراتيجية لتطبيق الإدارة بالكفاءات فهذا يدل على مدى وعيهم بأهمية استغلال كفاءات المكتبي لتطوير الأداء العام للمكتبة حيث يعتمدون على الإستراتيجية التالية:

- العمل على اختيار موظفين مؤهلين علمياً وأكاديمياً في مجالات علم المكتبات من خلال وضع إستراتيجية للاستقطاب في مصلحة المستخدمين على مستوى الجامعة.
- استغلال المتربصين، خاصة في تخصص الإعلام الآليوعلم المكتبات و إدماجهم في العمل المكتبي و استغلال مقترحاتهم .
- وضع مشروع جاد ومخطط مستقبلي لتحليل الوظائف، بالاعتماد على الكفاءات والجدارات والتحفيز لإدارة الموارد البشرية واستقطاب الكفاءات في المكتبة.
- توفير بيئة عمل ملائمة، نظام تحفيز متميز، توفير دورات تكوينية باستمرار في جميع التخصصات.

بالنسبة لمديري المكتبات لا يملكون إستراتيجية لتطبيق الإدارة بالكفاءات و التي تمثل كل من المكتبة المركزية لجامعة الجلفة و الأغواط(انظر ملحق رقم:) فهذا يدل على عدم وعي المديرين بأهمية الكفاءات المكتبية و دورها الفعال في تحسين أداء المكتبة أو يمكن أن يكون السبب راجع لعدم تدعيم الإدارة العليا في الجامعة لتطبيق هذا النظام خاصة في تمويل الدورات التكوينية من اجل تحسين مهارات المكتبي.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل وقفنا على واقع تطبيق الإدارة بالكفاءات في المكتبات الجامعية محل الدراسة حيث توصلنا إلى وجود بعض المؤشرات التي من شأنها أن تساهم في تطبيق الإدارة بالكفاءات و التي من بينها :

إشراك المديرين في عملية التوظيف على مستوى الجامعة مما يعتبر أمرا هاما لضمان توافق المرشحين مع احتياجات المكتبة من حيث المهارات و القدرات و الخبرات و تحسين كفاءة العمل من خلال ضمان توظيف الأشخاص المناسبين في الوظائف المناسبة. إضافة إلى وجود مجموعة متنوعة من التحفيزات المعنوية مثل الاعتراف بالانجازات المهمة و شكر و تكريم أمام العاملين و منح أيام تعويضية و الاستفادة من أيام تعويضية مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي و زيادة شعور المكتبي بالرضا الوظيفي. وجود تقييم دوري للمكتبيين باعتماد معايير محددة موجودة على ورقة التقييم و المتمثلة في الفعالية في العمل، المواظبة و الانضباط.

بالإضافة إلى كل ما سبق توصلنا أيضا إلى وجود تقسيم للمهام على المكتبيين حسب رتبهم وتخصصهم باعتماد بطاقات وصفية مما يؤدي إلى تحسين كفاءة و جودة العمل و يجعل المكتبي يشعر بالرضا الوظيفي و بالتالي جودة الخدمات المقدمة و زيادة رضا المستفيدين بالإضافة إلى هذا فاعتماد البطاقة الوصفية التي تعتبر أداة هامة لتنظيم العمل و تحسين كفاءته من خلال تحديد المهام و المسؤوليات و تساعد المكتبيين على التركيز أكثر على المهام الموكلة إليهم. اعتماد أسلوب التدوير الوظيفي الذي يعتبر أداة إدارية هامة لتنمية الكفاءات و تحسين الأداء العام للمكتبة و تقليل الشعور بالملل و زيادة شعورهم بالرضا الوظيفي.

يمكننا القول في الأخير أن اعتماد الإدارة بالكفاءات في المكتبات يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد والمهارات المتاحة في المكتبة و تعزيز الفعالية والكفاءة في تنظيم العمل اليومي تقديم مختلف الخدمات المكتبية.

بالإضافة إلى ذلك، تعزز الإدارة بالكفاءات في المكتبات التعاون والتفاعل بين العاملين في المكتبة، مما يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

من خلال هذا الفصل يمكننا القول أن أغلبية المكتبات الجامعية محل دراستنا تمتلك المقومات الأساسية لتبني هذا النمط الإداري فمديرو المكتبات يمتلكون المهارات اللازمة و

يعتمدون على تحفيز موظفيهم و تكوينهم في حدود المستطاع إضافة إلى إشراكهم في الاجتماعات و مختلف القرارات المتعلقة بالمكتبة.

نتائج الدراسة و المقترحات

1.النتائج العامة للدراسة:

بناء على ماتم التطرق إليه من المفاهيم و العناصر التي احتوتها الفصول النظرية للدراسة و من خلال ما تم التوصل إليه في الدراسة الميدانية والتي استخدمنا فيها أدوات جمع البيانات كالملاحظة من خلال زيارتنا المتكررة للمكتبات محل الدراسة،والمقابلة مع مديري المكتبات الجامعات السبعة، والاستبيان الموزع على المكتبيين،تم تقسيم النتائج المتوصل إليها إلى مجموعة من العناصر نذكرها فيما يلي:

1- النتائج المتعلقة بالموارد البشرية:

(1) إن الفئة العمرية لغالبية مديري المكتبات الجامعية تراوحت ما بين 41 إلى 50 سنة بنسبة بلغت 57% حيث تعتبر من بين الفئات العمرية المهمة، لما تمتلكه من خبرة واسعة في مجال المكتبات و مهارات قيّمة في إدارة المكتبة و التواصل مع الموظفين و المستفيدين من طلبة و أساتذة، إضافة إلى امتلاكهم الحكمة و الرزانة في اتخاذ القرارات السليمة، مما يؤثر إيجابا على تطبيق نظام الإدارة بالكفاءات. بالنسبة للمكتبيين كانغالبيتهم في الفئة العمرية ما بين 31 إلى 40 سنة بنسبة 52% وهي فئة شابة تتسم بالطاقة وبالنشاط و الرغبة في التغيير و التطوير،كما تمتلك هذه الفئة خبرة عملية و مهارات جيدة مما يعود بالفائدة على أداء المكتبات و تطبيق نظام الإدارة بالكفاءات.

من خلال ما سبق يمكننا القول أن الفئة العمرية لمديري المكتبات ملائمة لإدارة المكتبات و استغلال الكفاءات المكتبية لتحقيق أهداف المكتبة. كما أن الفئة العمرية للمكتبيين أغلبيتها من الشباب و تمتلك الحماس اللازم لتطوير المكتبة و تحقيق أهدافها و بالتالييمكنها أن تساهم في تبني نظام الإدارة بالكفاءات.

(2) جميع مديري المكتبات الجامعية يملكون مستوى جامعي وشهادات في تخصص علم المكتبات تمثلت في شهادات الليسانس و الماستر . كما أن غالبية المكتبيين متحصلون على مستوى جامعي بنسبة بلغت 72 % و شهادات في تخصص علم المكتبات و التوثيق تمثلت في شهادات الليسانس، وشهادات دبلوم الدراسات الجامعية التطبيقية و شهادات الماستر.هذا ما يسمح لهذه الفئة بتبني نظام الإدارة بالكفاءات في المكتبات الجامعية فالمستوى العلمي يعد عاملا هاما في امتلاك المعرفة النظرية و الخبرة العملية ويساعد على

سبيل المثال في فهم الاحتياجات الفعلية للموظفين و تصميم البرامج التكوينية المناسبة لتطوير مهاراتهم. هذا ما يتماشى مع توصيات الاتحاد الدولي للمكتبات IFLA و التي تحت على أن يكون مديرو المكتبات الجامعية في تخصص علم المكتبات و حاصلين على شهادات علمية عليا.

3) تؤدي الرتبة المهنية لمدير المكتبة الجامعية دورا محوريا في تطبيق نظام الإدارة بالكفاءات لأن المدير هوالمسئول الأول عن قيادة الموظفين و توجيههم وتحفيزهم ، ووضع الخطط الإستراتيجية لتحقيق أهداف المكتبة، و توفير الموارد اللازمة و برامج التكوين و التطوير المهني لرفع كفاءة الموظفين تحسين قدراتهم، و قد توصلنا في دراستنا إلى أن حوالي نصف مديري المكتبات في رتبة محافظ مكتبات جامعية بنسبة 43% والتي تعتبر من بين أعلى الرتب في السلم الوظيفي (ما قبل الرتبة الأخيرة) مما يعكس الخبرة المهنية لديهم حيث قدرت بأكثر من 15 سنة لدى غالبيتهم (71%). هذا مايسمح لهم باكتساب المهارات اللازمة لإدارة المكتبة خاصة إذا استفادوا من دورات تكوينية بشكل مستمر. باقي المديرين موزعين على الرتب التالية رئيس محافظي المكتبات الجامعية بنسبة 29% وهي تعتبر أعلى رتبة مهنية، و ملحق مكتبات جامعية مستوى ثاني بنسبة 14 %.

إن الرتبة المهنية للمكتبي تؤدي دورا هاما في ضمان نجاح تطبيق نظام الإدارة بالكفاءات من خلال تحديد مستوى المسؤوليات و تحفيز الموظفين و ضمان العدالة و المساواة بينهم. وقد أظهرت النتائج المتحصل عليها أن معظم المكتبيين في رتبة ملحق مكتبات جامعية من المستوى الأول بنسبة 32% بينما توزع بقيتهم بنسب متفاوتة تراوحت بين 2% و 25% على بقية الرتب المهنية مثل ملحق مكتبات جامعية من المستوى الثاني و مساعد مكتبات جامعية ، وهذا راجع لسياسة التوظيف المعتمدة في الجامعة و كذلك لنظام الترقيات المعتمد الذي يركز على الأقدمية (مثال للترقية إلى رتبة ملحق مكتبات جامعية مستوى ثاني يتطلب الأمر 5 سنوات من العمل في رتبة ملحق مكتبات مستوى أول من أجل اجتياز الامتحان المهني أو 10 سنوات للترقية الاختيارية) مما يجعل الموظف ينتظر فترة طويلة من أجل الترقية في الرتبة، فقد أظهرت النتائج المتوصل إليها أن 43% منهم تقدر

خبرتهم مابين 5 و 10 سنوات، مما يدل على أن معظم الموظفين قد استوفوا شرط الأقدمية للاستفادة من الترقية.

يمكننا القول في الأخير أن الخبرة المهنية تسمح بامتلاك مهارات و معارف أعمق بقواعد العمل في المكتبة و معرفة أفضل لاحتياجات المستفيدين مما يساهم في التطبيق الفعال لنظام الإدارة بالكفاءات.

4) بالنسبة لطبيعة التوظيف توصلنا إلى أن غالبية المكتبيين تم تثبيتهم في منصب عملهم بسبب سياسة التوظيف المتبعة و التي تعتمد على التوظيف ثم التثبيت في المنصب بعد فترة التربص يحددها القانون، إضافة إلى صدور قرار إدماج موظفي عقود ماقبل التشغيل¹ في مناصب ثابتة في جميع القطاعات و الذي صدر سنة 2020 ويضمن تسوية وضعية الموظفين في وضعيات أخرى بعقود غير منتهية المدة . هذه السياسة و القرارات تعتبر نوع من التحفيز الذي يؤثر إيجابا على المكتبي و يؤدي إلى شعوره بالأمان الوظيفي وتحسين تركيزه في العمل و بالتالي الاستغلال الأمثل للمهارات و القدرات التي تؤدي إلى تحسين الأداء العام للمكتبة و تحقيق أهدافها. و تطبيق نظام الإدارة بالكفاءات.

5) بالنسبة لتخصص عينة الدراسة فقد توصلنا إلى أن غالبية مديري المكتبات الجامعية هم في تخصص علم المكتبات و التوثيق بنسبة بلغت 86 %، مما يعزز الفهم العميق لاحتياجات المكتبة و موظفيها و كذلك المعرفة المهنية بأفضل الممارسات في مجال إدارة المكتبات بطريقة فعالة و ذات كفاءة. وقد توصلنا أيضا إلى أن أكثر من نصف عدد الموظفين في المكتبات الجامعية محل دراستنا هم في تخصص علم المكتبات و التوثيق بنسبة بلغت 61 %، لإنجاز مختلف المهام المكتبية، خاصة التقنية منها من فهرسة وتكشيف و تصنيف مختلف أنواع مصادر المعلومات و تيسير الوصول إليها في أقرب وقت

¹وزارة العمل و التشغيل و الضمان الاجتماعي.(الجزائر). مرسوم تنفيذي رقم 19- 336 المتضمن إدماج المستفيدين من جهازي المساعدة على الإدماج المهني و الإدماج الاجتماعي لحاملي الشهادات[على الخط]. الجريدة الرسمية، العدد 76، 10 ديسمبر 2019. [تم الإطلاع عليه في 4 جانفي 2022]. متاح على الرابط: https://legislation.mtess.gov.dz/uploads/1655888580125-d.e%2019-336_08.12.2019%20ar.pdf

ممکن، و هذا ما يتوافق مع المعايير الدولية التي تنص على وجوب توفر 50¹ % من الموظفين في المكتبة في تخصص علم المكتبات.

(6) غالبية المكتبيين عينة دراستنا التحقوا بمنصب عملهم في المكتبة عن طريق مسابقات التوظيف، واستفادوا من الترقية في رتبهم عن طريق الاختبار المهني بنسبة 56 % حيث تعتبر من بين الآليات الأكثر اعتمادا في الجامعات محل الدراسة، الغرض منها منح الفرصة لجميع الموظفين الذين تتوفر فيهم الشروط من أجل الترقية في الرتبة. فالترقية تعتبر أداة مهمة في تطبيق الإدارة بالكفاءات لأنها تمثل حافزا يجعل الموظف يعمل بكل طاقته لأداء الأعمال الموكلة إليه بكفاءة و جودة عالية .

(7) عدد الموظفين كاف على مستوى المكتبات الجامعية المدروسة بنسبة بلغت 57% ويرجع ذلك حسب مديري المكتبات الجامعية، إلى قلة عدد الطلبة و الأساتذة الذين يترددون على المكتبات الجامعية في السنوات الأخيرة بسبب سياسة التحول الرقمي و انتشار استخدام الانترنت على نطاق واسع مما أدى إلى تسهيل الوصول إلى المعلومات عبر الموقع الالكتروني للمكتبة و صفحات التواصل الاجتماعي و مختلف المنصات الرقمية التي أتاحت الوصول إلى كثير من الوثائق بالنص الكامل للوثيقة مثل منصات الإنتاج الفكري للجامعة Dspace التي جاءت في إطار تطبيق سياسة الأرشفة المفتوحة حيث تضم النص الكامل لمذكرات الماستر و أطروحات الدكتوراه و الماجيستري و المقالات العلمية.

وحسب معيار جمعية مكتبات الكليات و البحوث الأمريكية ACRL الصادر في سنة 1986 فإنه يجب أن يتوفر موظف لكل 500 طالب، فإذا طبقنا هذه القاعدة على المكتبة المركزية لجامعة الجامعة الجزائرية 1 مثلا، و التي بلغ عدد المسجلين فيها 1945 مسجل في السنة الجامعية 2022-2023 و بلغ إجمالي الموظفين 65 (1945: 65) فإننا نتحصل على نتيجة 29 موظف لكل 500 طالب و بالتالي نلاحظ وجود ضعف عدد الموظفين أي وجود تشبع في عدد الموظفين ، وهذا ما أقره غالبية مديري المكتبات الجامعية.

(8) يتركز معظم المكتبيين في مصلحة المعالجة بنسبة بلغت 36% و الباقون يتوزعون بنسب متفاوتة على بقية المصالح مثل مصلحة التوجيه 32%، و مصلحة البحث

¹ الترتوري، محمد عوض، 2008. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات و مراكز المعلومات الجامعية. عمان: دار حامد . ص 442.

البليووغرافي 16 % و مصلحة الاقتناء 12 %، إن تركز معظم المكتبيين في مصلحة المعالجة يؤدي إلى التقليل من الوقت المستغرق في معالجة مصادر المعلومات و تحسين جودتها إضافة إلى التقليل من الأخطاء بسبب تخصصهم وخبرتهم في المجال، فمصلحة المعالجة هي المسؤولة عن فهرسة وتصنيف و تكشيف و ترتيب و جرد و حفظ مختلف مصادر المعلومات، حيث تتطلب هذه المصلحة توفر مهارات معينة لدى الموظفين مثل المعرفة بقواعد الفهرسة و التصنيف و التكشيف الجيد لتسهيل عملية الاسترجاع الفعال و السريع للمعلومات، و كذلك على دراية كاملة بالمواصفات العالمية في المجال .ونظرا للأهمية الكبيرة لهذه المصلحة باعتبارها الواسطة بين المعلومة و الباحث فقد ركز عليها المديرون من أجل تحسين الأداء العام للمكتبة و تسهيل وصول المستفيدين إلى مختلف مصادر المعلومات و نيل رضاهم.

(9) وجود توافق كبير بين المهام الموكلة للمكتبيين العاملين في المكتبات الجامعية عينة دراستنا مع المؤهل العلمي لهم بنسبة بلغت 93 % مما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي باستغلال أمثل لمهارات المكتبيين في مجال تخصصهم و ضمان أداءهم لمختلف المهام بكفاءة و جودة عالية، مما يسمح بتحسين الأداء العام للمكتبة و يساهم في تطبيق نظام الإدارة بالكفاءات.

(10) غالبية المكتبيين في المكتبات الجامعية المدروسة أي ما نسبته 61% يقومون بمهام متعددة منذ توظيفهم مثل معالجة مختلف أنواع الوثائق، مساعدة الطلبة في البحث البليووغرافي، ضمان خدمة الإعارة و غيرها من المهام المكتبية، و هذا راجع لحجم المكتبة المركزية و مقتنياتها و تخصصاتها. إضافة إلى تنوع الخدمات التي توفرها للمستفيدين. مما يؤدي إلى تعزيز مهارات المكتبي و تطوير أدائه.

(11) تتماشى كفاءة المكتبيين مع مؤهلاتهم العلمية بنسبة كبيرة بلغت 86% مما يؤثر بالإيجاب على مردوديتهم و مواكبتهم للتطورات والتكنولوجيات الحديثة. تتماشى كفاءة المكتبيين مع الوظائف الموكلة إليهم بنسبة كبيرة بلغت 86% أي بنسبة أكثر من 50 % . مما يساهم في تطبيق نظام الإدارة بالكفاءات بشكل فعال لأن كفاءة المكتبي تعتبر هي الأساس في تحقيق أهداف المكتبة.

12) اعتمد مديرو المكتبات الجامعية بالدرجة الأولى على مؤشري الفعالية في العمل و يتمكن من استعمال الإعلام الآلي في تقييمهم للمكتبيين. و هذا يدل على مدى اهتمام المديرين بإنجاز العمل بكفاءة و في الوقت المحدد باعتماد التقنيات الحديثة للإعلام الآلي، فالمكتبة التي تضم موظفين يتمتعون بكفاءة عالية في استخدام التقنيات الحديثة فإنهم ينجزون مهامهم بشكل أكثر كفاءة و فعالية، ويعزز لديهم ثقافة الأداء و التركيز على تحقيق الأهداف و الاندماج في البيئة الرقمية الجديدة بدلا من العمل الروتيني.

13) اعتبر 43% من مديري المكتبات الجامعية المدروسة مهارات موظفيهم متوسطة في أداء المهام التالية: الوقت المستغرق في معالجة الوثائق، تدريب المستفيدين على استخدام مصادر المعلومات الرقمية، استعمال برنامج Excel في إعداد الجداول و الإحصائيات، القدرة على استخدام المساحات الضوئية، القدرة على التعامل مع أدوات تخزين المعلومات و استخدام و توظيف برامج الشبكة العنكبوتية بفعالية عالية. هذا التقييم ارتكز على الملاحظات المتكررة لمدير المكتبة و تقييم مختلف الأعمال المطلوبة منهم. وهذا التقييم يعكس نقص البرامج التكوينية في هذه المجالات المواكبة لتكنولوجيا المعلومات.

14) جميع المديرين في المكتبات الجامعية المدروسة لديهم خطط بديلة للتغلب على العقبات و العراقيل في حالة نقص عدد الموظفين، تتمثل وضع برنامج خاص بالموظفين للعمل بنظام الفريق و كذلك الاستعانة بموظفين من مصالح أخرى مثلا لتدعيم مصلحة التوجيه والتي تعتبر واجهة المكتبة من أجل ضمان استمرارية خدمة المستفيدين بتوفير خدمة الإعارة الداخلية و الخارجية و خدمة البحث الببليوغرافي. هذا ما يعكس قدرة المكتبة على التأقلم مع المتغيرات و يساهم في تحسين أدائها.

لكن لاحظنا أن هذه الخطط غير موثقة مما يجعل من الصعب تطبيق نظام إدارة بالكفاءات بشكل فعال يضمن ديمومة عمل المكتبة في جميع الظروف.

15) يقوم جميع مديري المكتبات الجامعية المدروسة بالتقييم الدوري للموظفين من أجل الحصول على منحة المردودية و من أجل التثبيت في المنصب وهذا من خلال ملئ استمارة تضم مجموعة من المعايير مثل الفعالية في العمل و المواظبة و الانضباط أما معايير التثبيت فتتمثل في الكفاءة و القدرة المهنية، الاهتمام بالعمل، الفعالية و روح المبادرة، نوعية العمل المنجز، المواظبة، الانضباط و السلوك العام.

يعتبر التقييم عنصراً هاماً في تطبيق نظام الإدارة بالكفاءات و هو من أهم الممارسات الإدارية الذي تضمن استمرار تقديم خدمات ذات جودة عالية، لأنه يسمح بتحديد نقاط القوة و نقاط الضعف لدى الموظف وتحديد الاحتياجات التكوينية الفعلية التي تؤدي إلى تحسين الأداء العام للمكتبة وتحقيق أهدافها. في هذا الإطار توصي مواصفة إيزو 11620 إلى بأهمية تقييم أداء المكتبيين كجزء من عملية ضمان جودة الخدمات في المكتبات و ضمان حصولهم على المهارات اللازمة لأداء مهامهم بفاعلية.

16) قام غالبية المديرين أي ما نسبته 63% بتقييم الموظفين من أجل الحصول على معلومات واقعية حول أوضاعهم في المكتبة و معرفة جوانب النقص لديهم و معرفة نواحي التقصير في أداء الأعمال من أجل إعداد خطط تكوين فعالة تلبي الاحتياجات الفعلية للموظفين و تحسين مهاراتهم. مما يعكس مدى اهتمام المديرين بتحسين أوضاع الموظفين و تحسين مهاراتهم في أداء مختلف الأعمال هذا ما يدعم تطبيق التوجه نحو تطبيق نظام الإدارة بالكفاءات.

17) اقترح 51% من المديرين أنه لتنمية كفاءات المكتبيين ينبغي توفير تكوين نظري و تطبيقي جيد، و النتمكن من التكنولوجيات الحديثة في مجال المكتبات، و إشراك الموظفين في عملية صنع القرار في المكتبات. وهذا ما يؤدي إلى تحسين المهارات النظرية و العملية للمكتبي شريطة أن يكون التكوين منتظماً و متناسباً مع احتياجات الموظفين، كما أن تفعيل مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار يمكن أن يحفز الموظفين و يشعرهم بأن آراءهم مسموعة، هذا ما يساهم بشكل فعال في تحسين أداء المكتبة و كفاءة المكتبي.

18) يواجه مديرو المكتبات الجامعية صعوبات عديدة فيما يتعلق بالموارد البشرية حيث يعاني 36% منهم من قلة الدورات التكوينية المبرمجة لموظفيهم مما يحد من فرص تطوير مهارات موظفيهم، ثم تليها الصعوبات الأخرى مثل قلة عدد المتخصصين خاصة في مجال الإعلام الآلي، وعدم استقرار الموظفين و انخفاض الجدية في العمل. هذه الصعوبات تحول دون التطبيق الفعال لنظام الإدارة بالكفاءات في المكتبات. و الذي يتطلب توفير مجموعة من الشروط من أهمها ضرورة الاستثمار في المورد البشري بتوفير فرص لتطوير مهاراتهم لتحسين أداءهم لمختلف المهام بشكل فعال و تخصيص الموارد اللازمة لذلك.

2- النتائج المتعلقة بتكوين الموارد البشرية :

(1) استفاد جميع مديري المكتبات الجامعية و غالبية المكتبيين (66%) من دورات تكوينية. هذا ما يؤدي إلى تعزيز و تطوير المهارات القيادية للمديرين من جهة و تحسين مهارات العمل المكتبي من جهة أخرى، مما يؤثر بالإيجاب على الأداء العام للمكتبة و جودة خدماتها. وهذا يدخل ضمن توصيات الإتحاد الدولي للمكتبات حيث يوصي بضرورة مشاركة مديري المكتبات الجامعية في برامج التطوير المهني للحفاظ على مهاراتهم و معارفهم و تحديثها.

(2) استفاد غالبية مديري المكتبات الجامعية (71%) من دورات تكوينية تراوح عددها ما بين واحد و خمس دورات تكوينية كان البعض منها داخل الجامعة بنسبة 41% و البعض الآخر خارج الوطن بنسبة 35 % وقد تمحورت بالدرجة الأولى في مجال إدارة المكتبات بنسبة بلغت 27% مما يساهم في تطوير مهاراتهم القيادية و رؤيتهم الإستراتيجية و مهارات التخطيط و التنفيذ الفعال لمختلف المشاريع و الذي يؤدي إلى ضمان التوجيه السليم لموظفيهم وبالتالي تحسين الأداء العام للمكتبة و تحقيق أهدافها .

(3) استفاد غالبية المكتبيين (82 %) من دورات تكوينية خلال مساهمهم المهني تراوح عددها ما بين واحد و خمس دورات تكوينية كانت توزعت في أماكن مختلفة و بنسب متفاوتة حيث كانت بنسبة 38 % خارج المؤسسة الجامعية و 37% داخل المؤسسة الجامعية و 25 % منهم خارج الوطن. إن استفادة المكتبيين من تكوين له تأثير إيجابي على نجاح تطبيق نظام الإدارة بالكفاءات لان له العديد من الفوائد نذكر من بينها تحسين مهاراتهم في أداء مختلف المهام المطلوبة منهم، تعزيز ثقافة التعلم و التكوين المستمر، تحسين جودة الخدمات المقدمة في المكتبات.

(4) وجود فئة من المديرين و المكتبيين بحاجة إلى برامج تكوينية بصفة مستمرة و تواكب التطورات التكنولوجية الحديثة مثل الرقمنة، الذكاء الاصطناعي و البرامج الآلية للمكتبات من أجل اكتساب المهارات اللازمة للتأقلم مع متطلبات البيئة الحديثة و تحسين الأداء العام للمكتبة. وتطبيق نظام الإدارة بالكفاءات بشكل يضمن فعاليته.

(5) يشارك معظم المديرين (57%) في برامج التكوين المقترحة على مستوى مصلحة التكوين في الجامعة التي تمكنهم من مواكبة أحدث الاتجاهات و الممارسات في مجال

المكتبات و يحقق الاستجابة الفعلية لاحتياجات الموظفين و بالتالي تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم المهنية.

(6) جميع مديري المكتبات الجامعية يضعون مخطط لدورات تكوينية على المدى القريب للموظفين. حيث تسمح هذه الدورات بتحقيق أهداف نظام الإدارة بالكفاءات من خلال معالجة نقاط الضعف في أداء الموظفين بسرعة و تحسين أدائهم بشكل مستمر بالتركيز على احتياجات محددة، مما يساهم في تعزيز مهارات و معارف الموظفين و تحقيق أهداف المكتبة. هذا ما تؤكد عليه العديد من المنظمات المهنية العالمية والتي ركزت على ضرورة توفير التطوير المهني حيث أصدر الإتحاد الدولي لجمعيات المكتبات IFLA إرشادات حول التطوير المهني المستمر للمكتبيين¹ وكذلك مواصفة إيزو 9001².

(7) جميع مديري المكتبات الجامعية المدروسة يعتبرون الدورات التكوينية المبرمجة غير كافية مما يدل على غياب التكوين المستمر الذي يعد عنصرا مهما في تطوير مهارات الموظفين .

(8) غالبية المكتبيين محل دراستنا يسعون إلى تحديث معلوماتهم من خلال عدة طرق من بينها: مواصلة مسارهم التعليمي الأكاديمي في الماستر و الدكتوراه ، اشتراكهم في مختلف المنصات الرقمية التي توفر تكوينات عبر الانترنت مثل الدورات التكوينية التي يقوم بها الفهرس العربي الموحد، عن طريق اليوتيوب و ما يوفره هذا التطبيق من إمكانيات كبيرة للتكوين في شتى المجالات، تبادل الخبرات مع زملاء المهنة و كذلك طلبة الدكتوراه و الأساتذة في التخصص، الزيارات الميدانية للمكتبات النموذجية و الاحتكاك بالزملاء في التخصص وتبادل الخبرات، البحث في مختلف المواقع عبر الانترنت مثل منصة المجالات

1 International Federation of Library Associations and institutions, 2016. IFLA guidelines for continuing professional development : principles and best practices[en ligne]. [Consulté le 15 Mars 2020]. Disponible sur : <https://www.ifla.org/wp-content/uploads/2019/05/assets/cpdwl/guidelines/ifla-guidelines-for-continuing-professional-development.pdf>

²Cicero, Jérémy. 2015. La gestion des compétences selon l'ISO 9001 : savoir lire entre les lignes[en ligne]. [Consulté le 23 septembre 2019]. Disponible sur : <https://qualiblog.fr/ressources-humaines/la-gestion-des-competences-selon-liso-9001-savoir-lire-entre-les-lignes>

الرقمية ASJP، الاشتراك في مواقع متعلقة بالتخصص مثل اليسير¹، URFIST، حضور الندوات و الملتقيات العلمية المتعلقة بالتخصص.

(9) وجود صعوبات في العمل بسبب نقص التكوين المستمر لدى 62% من المكتبيين بسبب نقص مهارات المكتبي فقد لا يملك بعض المكتبيين المهارات اللازمة لأداء الأعمال خاصة في البيئة الرقمية، إضافة إلى نقص الخبرة اللازمة التي تمكنهم من التعامل مع مختلف المواقف الصعبة و المشكلات التقنية ، و في الأخير يمكن إضافة أيضا طبيعة تخصص المكتبات الذي يتطلب البقاء على اطلاع مستمر بالجديد في التخصص.

(10) وجود نسبة معتبرة من الموظفين لم يستفيدوا من دورات تكوينية قدرت ب 34 % بسبب محدودية فرص المشاركة في التكوين حيث توفر الجامعة منصب واحد على الأكثر لكل مكتبة جامعية (المكتبة المركزية و مكتبات الكليات)، إضافة إلى عدم كفاية الميزانية المخصصة للتكوين حيث في إطار تطبيق سياسة ترشيد النفقات و كذلك جائحة كورونا تم إيقاف البعثات التكوينية خارج الوطن و استأنفت في سنة 2022 حيث كانت الأولوية للمناصب النوعية في البداية.

3- النتائج المتعلقة بتطبيق الإدارة بالكفاءات:

(1) مفهوم الإدارة بالكفاءات واضح لدى مديري المكتبات الجامعية محل الدراسة حيث أجمع 35% منهم على أنه امتلاك الكفاءات اللازمة من طرف مدير المكتبة للتسيير الأمثل، مما يسهل تطبيق هذا النظام يؤدي إلى استغلال الكفاءات المكتبية و بالتالي تحسين مستوى الأداء العام للمكتبة . إن هذا الفهم الصحيح لنظام الإدارة بالكفاءات يعكس المؤهل العلمي للمديرين الذين يملكون شهادات جامعية و خبرة لا بأس بها في إدارة مكتباتهم.

(2) اعتبر غالبية مديري المكتبات الجامعية المدروسة (70%) أن توفير الحوافز للموظفين و المناخ اللازم للعمل من أهم متطلبات تطبيق الإدارة بالكفاءات في المكتبات الجامعية. تليها البرامج التكوينية بنسبة 30%. فمن خلال التركيز على تلبية احتياجات الموظفين و تحفيزهم و تطوير مهاراتهم يمكن للمكتبات الجامعية أن تنجح في تطبيق الإدارة بالكفاءات لتحقيق أهدافها.

¹ URFIST : Unité Régionale de Formation et de l'Information Scientifique et Technique de Paris : réseau inter académique de formation

3) مهارات غالبية مديري المكتبات الجامعية تتركز بالدرجة الأولى في استخدام الحاسب الآلي و التعامل مع تطبيقاته بنسبة (86 %) حيث أنهم متمكنون جدا منها مما يدعم توجه الجديد للمكتبات الجامعية في البيئة الرقمية . و يدخل ضمن توصيات الاتحاد الدولي للمكتبات IFLA حيث توصي بضرورة امتلاك مهارات تقنية قوية بما في ذلك مهارات استخدام أنظمة المكتبات و أدوات البحث.

4) غالبية مديري المكتبات الجامعية (71%) ليس لديهم خطة على المدى البعيد لتنمية مهارات الموظف و الحفاظ عليها و تحديثها بسبب نقص الموارد المالية حيث تواجه العديد من المكتبات نقصا في التمويل مما يجعلها عاجزة عن الاستثمار في تنمية مهارات المكتبيين و قد لا يتم توفير الميزانية الكافية¹ و الوسائل اللازمة لحضور دورات التكوين و يمكن إضافة أيضا نقص الدعم من الإدارة العليا في الجامعة مما يؤدي إلى عدم توفير الدعم اللازم لتنفيذ برامج التكوين و هذا كله راجع لنقص الوعي لديهم بأهمية تنمية مهارات المكتبيين.

5) غالبية مديري المكتبات الجامعية المدروسة (86%) يعتبرون الإدارة بالكفاءات مهمة من أجل تحقيق أهداف المكتبة و تحسين أدائها. مما يدل على فهمهم الجيد لأهمية هذا النظام الذي يعتمد على الاستغلال الأمثل لطاقت و كفاءات الموظفين من أجل تحقيق أهداف المكتبة و تحسين أدائها.

6) يقوم جميع مديري المكتبات بتقسيم المهام على الموظفين حسب رتبهم و تخصصاتهم مما يسمح بتحديد المسؤوليات والوظائف وبالتالي تحسين كفاءة العمل المنجز الذي يساهم في تحسين الأداء العام للمكتبة . كما يعتمد 71 % من مديري المكتبات الجامعية على إنجاز بطاقات وصفية للمهام الموكلة إلى الموظفين نظرا لأهميتها باعتبارها أحد أدوات تسيير الموارد البشرية في المكتبة حيث تعتبر هذه الخطوة مهمة جدا لتطبيق نظام الإدارة بالكفاءات.

7) يعتمد 71% من مديري المكتبات الجامعية المدروسة على أسلوب التدوير الوظيفي في إدارة المكتبة لأنه أحد الأدوات القوية في تحسين أداء المكتبة من خلال تفعيل قدرات

¹ قدرت الميزانية المخصصة للتكوين على مستوى جامعة بومرداس ب 0,10 % في سنة 2022.

الموظف بتدريبه على مهارات جديدة وتجهيزه للتكيف مع متطلبات المكتبة و التقليل من العمل الروتيني بالتالي إنشاء بيئة عمل إيجابية تساهم في تحسين الأداء العام للمكتبة.

8) غالبية مديري المكتبات الجامعية محل الدراسة (71%) لا يقومون بدراسة لانتقاء الموارد البشرية قبل توظيفهم بناء على مؤهلات محددة مسبقاً، نظراً لخضوع المكتبات الجامعية لقانون الوظيفة العمومية وعدم استقلالية مديري المكتبات في عملية التوظيف بالرغم من الفوائد العديدة المترتبة عن تبني دراسة لانتقاء الموارد البشرية و المتمثلة في تحسين جودة التوظيف من خلال اختيار أفضل المرشحين للوظائف الشاغرة، والتقليل من التكاليف المتعلقة بالتوظيف مثل تكاليف الإعلان و التكوين.

9) غالبية مديري المكتبات الجامعية أي ما نسبته 86% يشاركون في عملية التوظيف على مستوى الجامعة، مما يسمح لهم باختيار أفضل المرشحين من خلال تقييم قدراتهم بطرح الأسئلة المناسبة عليهم وانتقاء أفضل الموارد البشرية للعمل في المكتبة مما يساهم في تلبية الاحتياجات الفعلية لها. ويتم تقييم مهارات المتقدمين للوظيفة في 70% من المكتبات الجامعية من خلال دراسة ملف المرشح والأسئلة التي يتم طرحها أثناء المقابلة . هذه الطريقة تتميز بالسهولة في التنفيذ و التكلفة المنخفضة من خلال اعتماد المقابلة و كذلك السرعة في تقييم الملف و إنجاز المقابلة.

10) يعتمد 37, 5% من المديرين على التقارير اليومية و الشهرية حول الأعمال المنجزة مع الأخذ بعين الاعتبار المبادرات المقترحة كمعيار أول لتقييم المكتبيين، وهذا لسهولة جمع البيانات المتعلقة بمختلف المهام الموكلة إليهم، لكن قد لا يكون ذلك كافياً لتقييم جميع جوانب أداء الموظف لأنها تركز على الإنجازات الملموسة و لا تأخذ بعين الاعتبار مهارات الموظفين الشخصية لذلك يجب إضافة معايير تقييم أخرى مثل المقابلة التي تتيح للمديرين فرصة الحصول على معلومات أكثر تفصيلاً حول مهارات الموظفين وقدراتهم.

11) يعتمد جميع مديري المكتبات على أسلوب التحفيز باعتباره أداة قيمة لتحسين أداء المكتبة و عنصر هاماً لتطبيق الإدارة بالكفاءات من خلال جعل الموظف أكثر فاعلية و إنتاجية و بالتالي تحسين في جودة الخدمات المقدمة و تحقيق أهداف المكتبة. وقد اعتمد 39% من مديري المكتبات الجامعية على التحفيز التالية: الاعتراف بالإنجازات المهمة و منح أيام تعويضية و إشعار العاملين بأهميتهم.

18) يوفر غالبية مديري المكتبات الجامعية بيئة عمل جيدة و المناخ الملائم للعمل من خلال توفير وسائل العمل اللازمة و تهيئة فضاءات العمل بالأثاث المكتبي المناسب إضافة إلى التواصل الفعال مع الموظفين. في هذا الإطار يوصي معيار إيزو 16201 بضرورة توفر المكتبة على بيئة عمل إيجابية تجذب و تحتفظ بالموظفين المؤهلين. في المقابل عبر غالبية المكتبيين 53% عن ضرورة تحسين بيئة العمل بتدعيمها بالتجهيزات اللازمة و الملائمة للبيئة الرقمية الحديثة من أجل تحسين أدائهم.

19) يطبق جميع مديري المكتبات الجامعية محل الدراسة أسلوب العمل الجماعي في مكتباتهم باعتباره أحد أهم أدوات إدارة الموارد البشرية المساعدة على تحسين أداء المكتبة. حيث يؤدي إلى تعزيز التواصل بين الموظفين و إنشاء بيئة عمل إيجابية.

20) جميع مديري المكتبات الجامعية ينظمون اجتماعات دورية مع الموظفين لأنها أداة فعالة للتواصل معهم و مشاركة المعلومات واتخاذ القرارات و مناقشة مختلف المواضيع المتعلقة بالمكتبة مثل الانضباط بمواعيد العمل و تقسيم المهام على الموظفين و عرض تقارير العمل، وغيرها. إضافة إلى هذا فالاجتماعات تعتبر أداة للتقييم الدوري للموظفين واستخراج مواطن الضعف لديهم من أجل تحسين أدائهم و تطوير مهاراتهم التي سوف تنعكس على الأداء العام للمكتبة.

21) جميع مديري المكتبات الجامعية يقومون بإشراك موظفيهم في اتخاذ مختلف القرارات المرتبطة بأداء المكتبة و أخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار لضمان تقبل الموظفين للقرارات المتخذة و خلق نوع من الثقة بين الإدارة و بينهم. فمنح الموظف الفرصة للمشاركة في صنع القرار يساهم في رفع روحه المعنوية و تحفيزه وزيادة شعوره بالرضا الوظيفي و بروح المسؤولية لديه، مما ما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة و بالتالي تحسين الأداء العام للمكتبة.

22) يستخدم غالبية مديري المكتبات الجامعية (57 %) أسلوب التحفيز و العقاب في إدارة مكتباتهم و الذي يعد من الأدوات الأساسية لتطبيق نظام الإدارة بالكفاءات حيث يساعد تحفيز الموظفين على تحقيق أهدافها بينما تساعد العقوبات على ردع السلوكيات التي تحول دون تحقيق الأهداف. إن تبني هذا الأسلوب يدل على رغبة المديرين لتحسين

أداء الموظفين في المكتبة و سعيهم الدائم إلى خلق بيئة عمل جيدة ، كما يدل على وعيهم بأهمية المورد البشري في المكتبة وضرورة الاستثمار فيه لتحقيق الأهداف و تبني نظام الإدارة بالكفاءات.

(23) اعتبر 22% من مديري المكتبات الجامعية مهارات التعامل مع التكنولوجيا الحديثة من أهم المهارات القيادية الواجب توفرها لدى مدير المكتبة الجامعية لمواجهة تحديات البيئة الرقمية و التي من بينها إدارة الموارد الرقمية للمكتبة وتقديم خدمات متطورة تلبي احتياجات المستفيدين وتواكب التطورات التكنولوجية المتسارعة.

إن مهارة التعامل مع التكنولوجيات الحديثة تعتبر عنصراً أساسياً لنجاح المكتبات في العصر الرقمي حيث تساهم في رفع كفاءة العمليات المكتبية من خلال تألية مختلف الوظائف و تسهيل الوصول إلى المعلومة، وتعزيز قدرة المكتبة على التكيف مع التطورات المتسارعة .

(24) اعتمد 32 % من مديري المكتبات الجامعية محل الدراسة على الاجتماعات الدورية مع الموظفين كأداة للتواصل من خلالها يتمكن مدير المكتبة من متابعة تقدم الأعمال المطلوبة و تقديم الملاحظات اللازمة وحل المشكلات و العقبات التي تواجه الموظفين أثناء أداء أعمالهم، كذلك يمكن استخدامها كأداة لتقييم الموظف و تحفيزه من خلال الاعتراف بإنجازاتهم و بناء العلاقات بين الموظفين و الإدارة.و تجدر الإشارة هنا إلى ضرورة أن تعقد الاجتماعات بشكل منتظم كل أسبوع أو كل شهر مثلاً و ينبغي أن يتم التخطيط لها بشكل جيد وواضح من أجل تحقيق الغرض من الاجتماع عوضاً عن تطبيق الإدارة بالكفاءات بفعالية.

(25) تبنى 71% من مديري المكتبات الجامعية المدروسة استراتيجيات لتطبيق الإدارة بالكفاءات مما يشير إلى مستوى الوعي و الإدراك لأهمية تطبيق هذا النظام في المكتبة لتحسين أداء الموظفين و تحقيق أهداف المكتبة و تحسين مهارات صنع القرار، وتتضمن هذه الإستراتيجية اختيار موظفين مؤهلين علمياً وأكاديمياً، الاستفادة من المتربصين، خاصة في تخصص الإعلام الآلي و علم المكتبات و إدماجهم في العمل المكتبي و استغلال مقترحاتهم، توفير بيئة عمل مناسبة تتوافق مع المعايير الدولية للمكتبات ، توفير نظام حوافز خاص بالمكتبيين، توفير دورات تكوينية مستمرة في جميع المجالات.

II. نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

من خلال النتائج التي تم الحصول عليها في الدراسة الميدانية يمكننا تأكيد مدى تحقق الفرضيات من عدمها اعتمادا على متغيرات الدراسة و قد توصلنا إلى مايلي:

الفرضية الأولى: "غياب إستراتيجية واضحة المعالم في تسيير الموارد البشرية في المكتبات الجامعية المركزية أدى إلى تعطيل تطبيق نظام الإدارة بالكفاءات. و من خلال تحليل نتائج الاستبيان الموزع على المكتبيين و المقابلة مع مديري المكتبات الجامعية توصلنا بخصوص هذه الفرضية إلى مايلي:

1- غالبية مديري المكتبات الجامعية أي ما نسبته 86% يشاركون في عملية التوظيف على مستوى الجامعة، مما يسمح لهم باختيار أفضل المرشحين من خلال تقييم قدراتهم بطرح الأسئلة المناسبة عليهم وانتقاء أفضل الموارد البشرية للعمل في المكتبة مما يساهم في تلبية الاحتياجات الفعلية لها. ويتم تقييم مهارات المتقدمين للوظيفة في 70% من المكتبات الجامعية من خلال دراسة ملف المرشح والأسئلة التي يتم طرحها أثناء المقابلة .

2- بالنسبة لتخصص عينة الدراسة فقد توصلنا إلى أن غالبية مديري المكتبات الجامعية هم في تخصص علم المكتبات و التوثيق مما يعزز الفهم العميق لاحتياجات المكتبة و موظفيها و كذلك المعرفة المهنية بأفضل الممارسات في مجال إدارة المكتبات بطريقة فعالة و ذات كفاءة. وقد توصلنا أيضا إلى أن غالبية الموظفين في المكتبات الجامعية محل دراستنا هم في تخصص علم المكتبات و التوثيق بنسبة 61 %، لإنجاز مختلف المهام المكتبية خاصة التقنية منها من فهرسة وتكشيف و تصنيف مختلف أنواع مصادر المعلومات و تيسير الوصول إليها في أقرب وقت ممكن، و هذا ما يتوافق مع المعايير الدولية التي تنص على وجوب توفر 50¹ % من الموظفين في المكتبة في تخصص علم المكتبات.

2- جميع مديري المكتبات الجامعية يملكون مستوى جامعي وشهادات في تخصص علم المكتبات تمثلت في شهادات الليسانس و الماستر . كما أن غالبية المكتبيين متحصلون على مستوى جامعي بنسبة بلغت 72 % و شهادات في تخصص علم المكتبات و التوثيق تمثلت في شهادات الليسانس، وشهادات دبلوم الدراسات الجامعية التطبيقية و شهادات

¹الترتوري، محمد عوض، المرجع السابق، ص442.

الماستر. هذا ما يسمح لهذه الفئة بتبني نظام الإدارة بالكفاءات في المكتبات الجامعية، فالمستوى العلمي يعد عاملاً هاماً في امتلاك المعرفة النظرية و الخبرة العملية ويساعد على سبيل المثال في فهم الاحتياجات الفعلية للموظفين و تصميم البرامج التكوينية المناسبة لتطوير مهاراتهم و تبني نظام الإدارة بالكفاءات بشكل فعال. هذا ما يتماشى مع توصيات الاتحاد الدولي لجمعيات و مؤسسات المكتبات IFLA و التي تحت على أن يكون مديرو المكتبات الجامعية في تخصص علم المكتبات و حاصلين على شهادات علمية عليا.

3- يقوم جميع مديري المكتبات بتقسيم المهام على الموظفين حسب رتبهم و تخصصاتهم مما يسمح بتحديد المسؤوليات والوظائف وبالتالي تحسين كفاءة العمل المنجز الذي يساهم في تحسين الأداء العام للمكتبة . كما يعتمد 71 % من مديري المكتبات الجامعية على إنجاز بطاقات وصفية للمهام الموكلة إلى الموظفين نظراً لأهميتها باعتبارها أحد أدوات تسيير الموارد البشرية في المكتبة حيث تعتبر هذه الخطوة مهمة جداً لتطبيق نظام الإدارة بالكفاءات.

4- اعتمد مديرو المكتبات الجامعية بالدرجة الأولى على مؤشري الفعالية في العمل و التمكن من استعمال الإعلام الآلي في تقييمهم للمكتبيين. و هذا يدل على مدى اهتمام المديرين بإنجاز العمل بكفاءة و في الوقت المحدد باعتماد التقنيات الحديثة للإعلام الآلي، فالمكتبة التي تضم موظفين يتمتعون بكفاءة عالية في استخدام التقنيات الحديثة فإنهم ينجزون مهامهم بشكل أكثر كفاءة و فعالية، ويعزز لديهم ثقافة الأداء و التركيز على تحقيق الأهداف و الاندماج في البيئة الرقمية الجديدة بدلاً من العمل الروتيني.

5- جميع مديري المكتبات الجامعية ينظمون اجتماعات دورية مع الموظفين لأنها أداة فعالة للتواصل معهم و مشاركة المعلومات و اتخاذ القرارات و مناقشة مختلف المواضيع المتعلقة بالمكتبة مثل الانضباط بمواعيد العمل و تقسيم المهام على الموظفين و عرض تقارير العمل، وغيرها. إضافة إلى هذا فالاجتماعات تعتبر أداة للتقييم الدوري للموظفين واستخراج مواطن الضعف لديهم من أجل تحسين أدائهم و تطوير مهاراتهم التي سوف تنعكس على الأداء العام للمكتبة.

- 6- يطبق جميع مديري المكتبات الجامعية محل الدراسة أسلوب العمل الجماعي في مكباتهم باعتباره أحد أهم أدوات إدارة الموارد البشرية المساعدة على تحسين أداء المكتبة. حيث يؤدي إلى تعزيز التواصل بين الموظفين و إنشاء بيئة عمل إيجابية.
- 7- المعيار الأول المعتمد في توزيع الموظفين علمصالح المكتبة هو رتبة الموظف بالدرجة الأولى و الذي يعتمد 40% من المديرين، فاعتماد هذا المعيار يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين بتوزيعهم على مصالح تتوافق مع اهتماماتهم و مهاراتهم و بالتالي يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمكتبة و الاحتفاظ بكفاءاتها المكتبية.
- 8- يعتمد 71% من مديري المكتبات الجامعية المدروسة على أسلوب التدوير الوظيفي في إدارة المكتبة لأنه أحد الأدوات القوية في تحسين أداء المكتبة من خلال تفعيل قدرات الموظف بتدريبه على مهارات جديدة وتجهيزه للتكيف مع متطلبات المكتبة و التقليل من العمل الروتينيبالتالي إنشاء بيئة عمل إيجابية تساهم في تحسين الأداء العام للمكتبة.
- 9- جميع المديرين في المكتبات الجامعية المدروسة لديهم خطط بديلة للتغلب على العقبات و العراقيل في حالة نقص عدد الموظفين، تتمثل وضع برنامج خاص بالموظفين للعمل بنظام الفريق و كذلك الاستعانة بموظفين من مصالح أخرى مثلاً لتدعيم مصلحة التوجيه مثلاً والتي تعتبر واجهة المكتبة من أجل ضمان استمرارية خدمة المستفيدين بتوفير خدمة الإعارة الداخلية و الخارجية و خدمة البحث الببليوغرافي. هذا ما يعكس قدرة المكتبة على التأقلم مع المتغيرات و يساهم في تحسين أدائها.
- 10- عدد الموظفين كاف على مستوى المكتبات الجامعية المدروسة بنسبة بلغت 57% ويرجع ذلك حسب مديري المكتبات الجامعية، إلى قلة عدد الطلبة و الأساتذة الذين يترددون على المكتبات الجامعية في السنوات الأخيرة بسبب سياسة التحول الرقمي و انتشار استخدام الانترنت على نطاق واسع مما أدى إلى تسهيل الوصول إلى المعلومات عبر الموقع الإلكتروني للمكتبة و صفحات التواصل الاجتماعي و مختلف المنصات الرقمية التي أتاحت الوصول إلى كثير من الوثائق بالنص الكامل للوثيقة مثل منصات الإنتاج الفكري للجامعة Dspace التي جاءت في إطار تطبيق سياسة الأرشفة المفتوح حيث تضم النص الكامل لمذكرات الماستر و أطروحات الدكتوراه و الماجستير و المقالات العلمية.

وحسب معيار جمعية مكتبات الكليات و البحوث الأمريكية ACRL الصادر في سنة 1986 فإنه يجب أن يتوفر موظف لكل 500 طالب، فإذا طبقنا هذه القاعدة على المكتبة المركزية لجامعة الجامعة الجزائرية 1 مثلا، و التي بلغ عدد المسجلين فيها 1945 مسجل في السنة الجامعية 2022-2023 و بلغ إجمالي الموظفين 65 (1945: 65) فإننا نتحصل على نتيجة 29 موظف لكل 500 طالب و بالتالي نلاحظ وجود ضعف عدد الموظفين أي وجود تشبع في عدد الموظفين، وهذا ما أقره غالبية مديري المكتبات الجامعية.

11- يتمركز معظم المكتبيين في مصلحة المعالجة بنسبة بلغت 36% و الباقون يتوزعون بنسب متفاوتة على بقية المصالح مثل مصلحة التوجيه 32%، و مصلحة البحث البليوغرافي 16% و مصلحة الاقتناء 12%، إن تركيز معظم المكتبيين في مصلحة المعالجة يؤدي إلى التقليل من الوقت المستغرق في معالجة مصادر المعلومات و تحسين جودتها إضافة إلى التقليل من الأخطاء بسبب تخصصهم وخبرتهم في المجال، فمصلحة المعالجة هي المسؤولة عن فهرسة وتصنيف و تكشيف و ترتيب و جرد و حفظ مختلف مصادر المعلومات، حيث تتطلب هذه المصلحة توفر مهارات معينة لدى الموظفين مثل المعرفة بقواعد الفهرسة و التصنيف و التكشيف الجيد لتسهيل عملية الاسترجاع الفعال و السريع للمعلومات، و كذلك على دراية كاملة بالمواصفات العالمية في المجال . ونظرا للأهمية الكبيرة لهذه المصلحة باعتبارها الواسطة بين المعلومة و الباحث فقد ركز عليها المديرون من أجل تحسين الأداء العام للمكتبة و تسهيل وصول المستفيدين إلى مختلف مصادر المعلومات و نيل رضاهم.

12- وجود توافق كبير بين المهام الموكلة للمكتبيين العاملين في المكتبات الجامعية عينة دراستنا مع المؤهل العلمي لهم بنسبة بلغت 93% مما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي باستغلال أمثل لمهارات المكتبيين في مجال تخصصهم و ضمان أداءهم لمختلف المهام بكفاءة و جودة عالية ، مما يسمح بتحسين الأداء العام للمكتبة و يساهم في تطبيق نظام الإدارة بالكفاءات.

13- تتماشى كفاءة المكتبيين مع مؤهلاتهم العلمية بنسبة كبيرة بلغت 86% مما يؤثر بالإيجاب على مردوديتهم و مواكبتهم للتطورات والتكنولوجيات الحديثة . تتماشى كفاءة المكتبيين مع الوظائف الموكلة إليهم بنسبة كبيرة بلغت 86% أي بنسبة أكثر من 50 % . مما يساهم في تطبيق نظام الإدارة بالكفاءات بشكل فعال لأن كفاءة المكتبي تعتبر هي الأساس في تحقيق أهداف المكتبة.

14- غالبية المكتبيين في المكتبات الجامعية المدروسة أي ما نسبته 61% يقومون بمهام متعددة منذ توظيفهم مثل معالجة مختلف أنواع الوثائق، مساعدة الطلبة في البحث الببليوغرافي، ضمان خدمة الإعارة و غيرها من المهام المكتبية، و هذا راجع لحجم المكتبة المركزية و مقتنياتها و تخصصاتها. إضافة إلى تنوع الخدمات التي توفرها للمستفيدين. مما يؤدي إلى تعزيز مهارات المكتبي و تطوير أدائه.

15- معظم المكتبيين متمركزون في رتبة ملحق مكتبات جامعية من المستوى الأول بنسبة 32% بينما توزع بقيتهم بنسب متفاوتة تراوحت بين 2% و 25% على بقية الرتب المهنية مثل ملحق مكتبات جامعية من المستوى الثاني و مساعد مكتبات جامعية ، وهذا راجع لسياسة التوظيف المعتمدة في الجامعة و كذلك لنظام الترقيات المعتمد الذي يركز على الأقدمية .

من خلال هذه النتائج يمكننا القول أن هذه الفرضية غير محققة نسبيا، حيث تظهر أن المكتبات محل الدراسة تعتمد على إستراتيجية فيما يتعلق بالتسيير الداخلي للمكتبة، مثل تقسيم المهام على الموظفين حسب رتبهم و تخصصاتهم، عقد اجتماعات دورية مع الموظفين و اشراكهم في اتخاذ القرارات، اعتماد أسلوب التدوير الوظيفي و غيرها، أما من حيث توظيف الموارد البشرية فالمكتبات الجامعية المركزية خاضعة للنظام المركزي فمدير المكتبة خاضع مباشرة لرئاسة الجامعة، و هو مسؤول عن مستوى أداء و إدارة المكتبة أمام رئيس الجامعة، و توظيف الموارد البشرية في الجامعة ككل و المكتبة يخضع لمعايير الوظيفة العمومية مثل الخبرة المهنية و الشهادات المتحصل عليها و لا يمكن لمدير المكتبة التعديل في معايير التوظيف ، و قد لاحظنا في استمارة تقييم الموظف قبل

التثبيت في المنصب إضافة معيار الكفاءة في العمل مما يدل على لاهتمام بمستوى أداء الموظف.

الفرضية الثانية: تفعيل آلية التحفيز و مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمكتبات أدى إلى تطبيق إحدى مبادئ الإدارة بالكفاءات. كانت النتائج المتعلقة بالفرضية كمايلي :

1- يعتمد جميع مديري المكتبات على أسلوب التحفيز باعتباره أداة قيمة لتحسين أداء المكتبة و عنصرًا هامًا لتطبيق الإدارة بالكفاءات من خلال جعل الموظف أكثر فاعلية و إنتاجية و بالتالي تحسين في جودة الخدمات المقدمة و تحقيق أهداف المكتبة. وقد اعتمد 39% من مديري المكتبات الجامعية على التحفيز التالية: الاعتراف بالإنجازات المهمة و منح أيام تعويضية و إشعار العاملين بأهميتهم.

2- يستخدم غالبية مديري المكتبات الجامعية (57 %) أسلوب التحفيز و العقاب في إدارة مكتباتهم و الذي يعد من الأدوات الأساسية لتطبيق نظام الإدارة بالكفاءات حيث يساعد تحفيز الموظفين على تحقيق أهدافها بينما تساعد العقوبات على ردع السلوكيات التي تحول دون تحقيق الأهداف. إن تبني هذا الأسلوب يدل على رغبة المديرين لتحسين أداء الموظفين في المكتبة و سعيهم الدائم إلى خلق بيئة عمل جيدة ، كما يدل على وعيهم بأهمية المورد البشري في المكتبة وضرورة الاستثمار فيه لتحقيق الأهداف و تبني نظام الإدارة بالكفاءات.

3- يوفر غالبية مديري المكتبات الجامعية بيئة عمل جيدة و المناخ الملائم للعمل من خلال توفير وسائل العمل اللازمة وتهيئة فضاءات العمل بالأثاث المكتبي المناسب إضافة إلى التواصل الفعال مع الموظفين. في هذا الإطار يوصي معيار إيزو 11620 بضرورة توفر المكتبة على بيئة عمل إيجابية تجذب و تحتفظ بالموظفين المؤهلين.

4- جميع مديري المكتبات الجامعية يقومون بإشراك موظفيهم في اتخاذ مختلف القرارات المرتبطة بأداء المكتبة و أخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار لضمان تقبل الموظفين للقرارات المتخذة و خلق نوع من الثقة بين الإدارة و بينهم. فمنح الموظف الفرصة للمشاركة في صنع القرار يساهم في رفع روحه المعنوية و تحفيزه و زيادة شعوره بالرضا الوظيفي و بروح

المسؤولية لديه، مما ما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة و بالتالي تحسين الأداء العام للمكتبة.

انطلاقاً من هذه المعطيات يمكن إثبات الفرضية القائلة " تفعيل آلية التحفيز و مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمكتبات أدى إلى تطبيق إحدى مبادئ الإدارة بالكفاءات". فجميع مديري المكتبات الجامعية يعتمدون على تحفيز الموظفين و مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمكتبة .

الفرضية الثالثة:

بالنسبة للفرضية التي تنص بأن:اعتماد الخبرة و الامتحانات المهنية في عملية الترقية الوظيفية أدى إلى تفعيل إحدى آليات الإدارة بالكفاءات في المكتبات الجامعية محل الدراسة، أظهرت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية مايلي:

- 1- بالنسبة لمديري المكتبات الجامعية ذو خبرة مهنية لا بأس بها قدرت ب أكثر من 15 سنة بنسبة 71% ثم تليها الخبرة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 28% .
- 2- بالنسبة للمكتبيين فإننا نلاحظ أن خبراتهم توزعت على جميع الفترات المقترحة عليهم حيث كانت الخبرة الأكبر في الفترة ما بين 5 و 10 سنوات بنسبة 43,15% ثم تليها الفترة ما بين 11 و 15 سنة بنسبة 30,13% بعدها تأتي الخبرة أكثر من 15 سنة بنسبة 19,17% وفي الأخير نجد الفترة أقل من 5 سنوات بنسبة 7,53% . و التي تمثل المكتبيين الحديثي التوظيف بالمكتبة. فالخبرة المهنية تعتبر عنصراً هاماً لنجاح تطبيق الإدارة بالكفاءات كلما زادت خبرة الموظف زادت قدرتهم على فهم أهداف المكتبة و السعي إلى تحقيقها لذا يجب على المكتبات السعي لتوظيف موظفين ذو خبرة واسعة في مجال المكتبات و كذلك توفير فرص للتكوين لتعزيز مهاراتهم و خبراتهم مما يساهم بشكل فعال في تطبيق الإدارة بالكفاءات.

(3)غالبية الموظفين في المكتبات التحقوا بمنصب عملهم عن طريق مسابقات التوظيف واستقادوا من الترقية في رتبهم عن طريق الاختبار المهني بنسبة 56 %، كما أنهم مثبتون في مناصب عملهم مما يؤدي إلى شعور المكتبي بالأمان الوظيفي وتحسن تركيزه في

العمل و بالتالي الاستغلال الأمثل للمهارات و القدرات التي تؤدي إلى تحسين الأداء العام للمكتبة و تحقيق أهدافها.

من خلال المعطيات السالفة الذكر يمكننا القول بان الفرضية القائلة بأن اعتماد الخبرة و الامتحانات المهنية في عملية الترقية الوظيفية أدى إلى تفعيل إحدى آليات الإدارة بالكفاءات في المكتبات الجامعية محل الدراسة. قد تحققت.

الفرضية الرابعة:

بالنسبة للفرضية القائلة بأن: غياب برامج محينة في التكوين و التدريب المستمر للموظفين يؤثر سلبا على تطبيق الإدارة بالكفاءات، أظهرت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية مايلي:

(1) استفاد جميع مديري المكتبات الجامعية و غالبية المكتبيين (66%) من دورات تكوينية. هذا ما يؤدي إلى تعزيز و تطوير المهارات القيادية للمديرين من جهة و تحسين مهارات العمل المكتبي من جهة أخرى، مما يؤثر بالإيجاب على الأداء العام للمكتبة و جودة خدماتها. وهذا يدخل ضمن توصيات الإتحاد الدولي للمكتبات حيث يوصي بضرورة مشاركة مديري المكتبات الجامعية في برامج التطوير المهني للحفاظ على مهاراتهم و معارفهم و تحديثها.

(2) استفاد غالبية مديري المكتبات الجامعية (71%) من دورات تكوينية تراوح عددها ما بين واحد وخمس دورات تكوينية كان البعض منها داخل الجامعة بنسبة 41% و البعض الآخر خارج الوطن بنسبة 35% وقد تمحورت بالدرجة الأولى في مجال إدارة المكتبات بنسبة بلغت 27% مما يساهم في تطوير مهاراتهم القيادية و رؤيتهم الإستراتيجية و مهارات التخطيط و التنفيذ الفعال لمختلف المشاريع و الذي يؤدي إلى ضمان التوجيه السليم لموظفيهم وبالتالي تحسين الأداء العام للمكتبة و تحقيق أهدافها .

(3) استفاد غالبية المكتبيين (82%) من دورات تكوينية خلال مساهمهم المهني تراوح عددها ما بين واحد و خمس دورات تكوينية كانت توزعت في أماكن مختلفة و بنسب متفاوتة حيث كانت بنسبة 38% خارج المؤسسة الجامعية و 37% داخل المؤسسة الجامعية و 25% منهم خارج الوطن. إن استفادة المكتبيين من تكوين له تأثير إيجابي على نجاح تطبيق نظام الإدارة بالكفاءات لان له العديد من الفوائد نذكر من بينها تحسين مهاراتهم في أداء

مختلف المهام المطلوبة منهم، تعزيز ثقافة التعلم و التكوين المستمر، تحسين جودة الخدمات المقدمة في المكتبات.

(4) جميع مديري المكتبات الجامعية يضعون مخطط لدورات تكوينية على المدى القريب للموظفين. حيث تسمح هذه الدورات بتحقيق أهداف نظام الإدارة بالكفاءات من خلال معالجة نقاط الضعف في أداء الموظفين بسرعة و تحسين أدائهم بشكل مستمر بالتركيز على احتياجات محددة، مما يساهم في تعزيز مهارات و معارف الموظفين و تحقيق أهداف المكتبة. هذا ما تؤكد عليه العديد من المنظمات المهنية العالمية والتي ركزت على ضرورة توفير التطوير المهني حيث أصدر الإتحاد الدولي لجمعيات المكتبات IFLA إرشادات حول التطوير المهني المستمر للمكتبيين¹ وكذلك مواصفة إيزو 9001².

(5) يشارك معظم المديرين (57%) في برامج التكوين المقترحة على مستوى مصلحة التكوين في الجامعة و التي تمكنهم من مواكبة أحدث الاتجاهات و الممارسات في مجال المكتبات و يحقق الاستجابة الفعلية لاحتياجات الموظفين و بالتالي تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم المهنية.

(6) جميع مديري المكتبات الجامعية المدروسة يعتبرون الدورات التكوينية المبرمجة غير كافية مما يدل على غياب التكوين المستمر الذي يعد عنصرا مهما في تطوير مهارات الموظفين.

(7) وجود نسبة معتبرة من الموظفين لم يستفيدوا من دورات تكوينية قدرت ب 34 % بسبب محدودية فرص المشاركة في التكوين حيث توفر الجامعة منصب واحد على الأكثر لكل مكتبة جامعية (المكتبة المركزية و مكتبات الكليات)، مما ترتب عنه وجود صعوبات في العمل بسبب نقص المهارات الكافية خاصة في البيئة الرقمية الحديثة.

¹ International Federation of Library Associations and institutions, 2016. IFLA guidelines for continuing professional development : principles and best practices[en ligne]. [Consulté le 15 Mars 2020]. Disponible sur : <https://www.ifla.org/wp-content/uploads/2019/05/assets/cpdwl/guidelines/ifla-guidelines-for-continuing-professional-development.pdf>

²Cicero, Jérémy.2015. La gestion des compétences selon l'ISO 9001 : savoir lire entre les lignes[en ligne]. [Consulté le 23 septembre 2019]. Disponible sur : <https://qualiblog.fr/ressources-humaines/la-gestion-des-competences-selon-liso-9001-savoir-lire-entre-les-lignes>

8) غالبية المكتبيين محل دراستنا يسعون إلى تحديث معلوماتهم من خلال عدة طرق من بينها: مواصلة مساهمهم التعليمي الأكاديمي في الماستر و الدكتوراه ، اشتراكهم في مختلف المنصات الرقمية التي توفر تكوينات عبر الانترنت ، الزيارات الميدانية للمكتبات النموذجية ، حضور الندوات و الملتقيات العلمية المتعلقة بالتخصص.

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكننا القول وجود تحقق نسبي للفرضية فالبرغم من استفادة غالبية المديرين و المكتبيين من دورات تكوينية إلا أنهم بحاجة إلى الاستمرارية و التحيين و مواكبة للتطورات الحديثة للرفع من مهارتهم القيادية و الإدارية و الاستغلال الأمثل لمهارات الموظفين لتحسين أدائها و تحقيق أهدافها . كذلك يجب تطبيق التخطيط الاستراتيجي في برامج التكوين التي يستفيد منها الموظفون على مستوى المكتبات و يكون ذلك بتحديد الأهداف بدقة من أجل أن يعود التكوين بالفائدة على الموظف و المكتبة.

III- المقترحات:

نظرا لأهمية الإدارة بالكفاءات في المكتبات و حسب النتائج التي أفادت بها الدراسة ارتأينا تقديم جملة من المقترحات حسب وظائف الإدارة العلمية و التي من شأنها أن تساعد القائمين بالمكتبات الجامعية تطبيق الإدارة بالكفاءات:

أولاً: من حيث التخطيط: يعتبر التخطيط جوهر العملية الإدارية في المكتبات كونه الأساس لجميع الوظائف الإدارية و تطبيق الإدارة بالكفاءات في وظيفة التخطيط في المكتبة يؤدي إلى ضمان القيام بتخطيط قائم على الاحتياجات الفعلية للمنظمة كما يسمح بتحسين الكفاءة و الفعالية في تنفيذ خطط العمل و يضمن أن يكون الموظفون الذين يقومون بتنفيذ خطط العمل مؤهلين بشكل كاف. للوصول إلى هذه النتائج نقترح مايلي:

- تحديد الأهداف والنتائج المرجوة: يجب تحديد الأهداف والنتائج المرجوة من التخطيط بشكل واضح ودقيق. على سبيل المثال، قد ترغب المكتبة في زيادة عدد المستفيدين أو تحسين جودة الخدمات أو تقديم خدمات جديدة.

- تحليل الوظائف وتحديد الكفاءات المطلوبة و الاحتياجات الفعلية.

- قياس الكفاءات الحالية :يجب قياس الكفاءات الحالية للموظفين الذين سيقومون بتنفيذ خطط العمل. وذلك من خلال مجموعة متنوعة من الأساليب، مثل المقابلة أو الاختبار أو التقييم الذاتي.

- تحديد الفجوة بين الكفاءات الحالية والمطلوبة :يجب تحديد الفجوة بين الكفاءات الحالية والمطلوبة للموظفين الذين سيقومون بتنفيذ خطط العمل. يمكن القيام بذلك من خلال مقارنة نتائج قياس الكفاءات الحالية بنتائج تحليل الوظائف.

- وضع خطة لسد الفجوة : يجب وضع خطة لسد الفجوة بين الكفاءات الحالية والمطلوبة للموظفين الذين سيقومون بتنفيذ خطط العمل حيث من الأفضل التعاون مع الموظفين لسد الفجوة و زيادة احتمالية نجاح الخطة. يمكن أن تتضمن هذه الخطة التدريب أو التعليم أو الإشراف أو الموارد الأخرى.

- وضع خطة إستراتيجية شاملة لإدارة المكتبات بالاعتماد على الكفاءات، وتحديثها بشكل دوري.

- تعزيز التعاون بين المكتبات الجامعية من خلال إنشاء شبكة عبر الانترنت لتسهيل التعاون وتبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين لتحقيق أقصى استفادة من الكفاءات المتاحة لدى المكتبات.

- إنشاء لجنة متخصصة في تطوير وتطبيق نظام إدارة الكفاءات: يجب على الجامعة تشكيل فريق عمل متخصص يتكون من موظفي المكتبة وأعضاء آخرين من الجامعة لتطوير وتنفيذ نظام إدارة الكفاءات.

فيما يلي بعض الأمثلة على كيفية تطبيق الإدارة بالكفاءات في التخطيط في المكتبات:

- إذا كانت المكتبة ترغب في زيادة عدد المستفيدين، يمكنها تحديد الكفاءات المطلوبة للموظفين الذين سيتواصلون مع المستفيدين المحتملين. يمكن بعد ذلك قياس الكفاءات الحالية للموظفين وتحديد الفجوة بين الكفاءات الحالية والمطلوبة. يمكن بعد ذلك وضع خطة لتدريب الموظفين على مهارات الاتصال ومهارات بناء العلاقات.
- إذا كانت المكتبة ترغب في تحسين جودة الخدمات، يمكنها تحديد الكفاءات المطلوبة للموظفين الذين يقدمون الخدمات المباشرة للمستفيدين. يمكن بعد ذلك قياس الكفاءات الحالية للموظفين وتحديد الفجوة بين الكفاءات الحالية والمطلوبة. يمكن بعد ذلك وضع خطة لتدريب الموظفين على مهارات البحث ومهارات المعلومات ومهارات المساعدة.
- إذا كانت المكتبة ترغب في تقديم خدمات جديدة، يمكنها تحديد الكفاءات المطلوبة للموظفين الذين سيقدمون هذه الخدمات. يمكن بعد ذلك قياس الكفاءات الحالية للموظفين وتحديد الفجوة بين الكفاءات الحالية والمطلوبة. يمكن بعد ذلك وضع خطة لتدريب الموظفين على المهارات المطلوبة لتقديم الخدمات الجديدة.

من حيث التنظيم:

- تحليل وتوجيه الوظائف: يجب تحليل جميع مهام المكتبة وتعريف متطلبات الكفاءة المطلوبة لكل وظيفة. يمكن استخدام البطاقة الوصفية لكل وظيفة وتطبيقها.
- تقسيم المهام على الموظفين حسب التخصص و حسب الكفاءات المتوفرة.
- ضرورة توسيع المساحة الإجمالية للمكتبات باستحداث أقسام جديدة وبالتالي خدمات جديدة.

- تشمين مبادرة المكتبات الجامعية في استحداث مصالح أخرى، بالتالي تحديد المهام الموكلة بصفة دقيقة مايسمح بمتابعة الأعمال و تقييمها و السعي إلى مواكبة جميع التطورات الحاصلة خاصة ما يتعلق بالبرامج الآلية الوثائقية و مواقع الواب.
- ضرورة تعديل القانون الخاص بالمكتبات الجامعية واستقلالية الميزانية الخاصة بالمكتبة الجامعية فمثلا سياسة التوثيق تغيرت مع التطورات الحديثة.
- ضرورة إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمكتبات الجامعية المركزية وذلك باستحداث مصالح جديدة مثل مصلحة الإعلام الآلي و مصلحة إدارة الموارد البشرية من أجل الاهتمام بتطوير و تنمية مهارات الموارد البشرية في المكتبة، إضافة إلى مصلحة الميزانية باعتبارها مؤسسة ثقافية و علمية قائمة بذاتها .
- التواصل الفعال: يجب على المكتبة أن تبقى متصلاً بمؤسسات أخرى والاستفادة من الخبرات والممارسات الجيدة لتحسين نظام إدارة الكفاءات.
- التزام الإدارة العليا: يجب أن تكون الإدارة العليا ملتزمة بتنفيذ نظام إدارة الكفاءات وتوفير الموارد الضرورية والدعم لتحقيق الأهداف المرجوة.

التوظيف:

- تحليل الوظائف وتحديد الكفاءات المطلوبة و الاحتياجات الفعلية: يجب تحليل الوظائف بشكل دقيق لتحديد الكفاءات المطلوبة لأداء كل وظيفة بشكل فعال. و من المستحسن العمل مع فريق من الموظفين و المدراء لتحليل الوظائف و تحديد الكفاءات المطلوبة حيث يؤدي ذلك إلى ضمان أن تكون الكفاءات المحددة واقعية و ذات صلة. على سبيل المثال، قد تتطلب وظيفة أخصائي المعلومات معرفة بالبحث ومصادر المعلومات ومهارات الاتصال
- ضرورة إشراك مدير المكتبة المركزية و رؤساء المصالح في لجنة التوظيف .
 - ضرورة استقطاب و توظيف موارد بشرية في جميع الاختصاصات حيث أصبحت الحاجة ملحة جدا إلى موارد بشرية علمية و فنية و إدارية متخصصة و ضرورة توظيف الاختصاصات الدقيقة لعلم المكتبات و المعلومات.
 - تطوير معايير الانتقاء للوظيفة بما يتناسب و البيئة الرقمية الحالية و المعايير الدولية.

- ضرورة توفير الدعم المعنوي و الاهتمام بالموظف و التعرف على مشاكله الخاصة لإيجاد الحلول و التغلب على العوائق التي تقف أمام حسن سير عمله.
- تكوين الموظفين:
- تخصيص الميزانية الكافية للتكوين والتطوير : ويشمل ذلك توفير فرص تدريب خارجية وداخلية متنوعة للمكتبيين لتعزيز مهارات والبحث والتواصل و التعامل مع الآخرين.
- يجب أن يتم توفير فرص للتكوين والتطوير للموظفين بهدف تعزيز مهاراتهم وتطوير كفاءتهم حسب اختصاصاتهم. يمكن استخدام المعايير الدولية لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير مثل معايير الاتحاد الدولي للمكتبات و المؤسسات. FLA وكذلك معايير المنظمة الدولية للقياس إيزو كما يجب وضع برنامج للتكوين المستمر للموظفين من أجل الحفاظ على الكفاءات المكتسبة و تطويرها .
- العمل على تكوين الموظفين على استخدام التكنولوجيا المتقدمة في المكتبات الجامعية لتحسين الأداء وتيسير عمليات البحث والوصول إلى مصادر المعلومات.
- العمل على وضع برنامج للتكوين المستمر للموظفين و للمديرين .
- إعادة النظر في نظام التكوين بما يضمن تحقيق فعالية البرامج التكوينية و يلبي الاحتياجات الفعلية للمكتبة.
- إجراء المقابلات :يجب أن تركز المقابلات على تقييم الكفاءات المطلوبة لكل وظيفة. ينبغي على القائمين بإجراء المقابلات طرح أسئلة تسمح لهم بتقييم المهارات والقدرات للمرشحين.
- ضرورة التأكيد على تعيين و استقطاب العنصر الرجالي و الموازنة بين العنصر الرجالي و العنصر النسائي لضرورة و حاجة المكتبة إلى العنصر الرجالي في أعمال متنوعة.
- تطوير إعلانات التوظيف:يجب أن تعكس إعلانات التوظيف الكفاءات المطلوبة لكل وظيفة. حيث ينبغي أن تحدد الإعلانات المهارات والقدرات التي يبحث عنها صاحب العمل في المرشحين و جعل الإعلانات واضحة و مختصرة.
- ضرورة توفير الموارد لبشرية الكافية و توزيعها على المصالح حسب التخصص و رغبة الموظف.

- ضرورة توفير الدعم المعنوي و الاهتمام بالموظف و التعرف على مشاكله الخاصة لإيجاد الحلول و التغلب على العوائق التي تقف أمام حسن سير عمله.
- بالنسبة للمديرين و رؤساء المصالح من الأحسن أن يملك المدير مؤهل علمي في مجال إدارة المنظمات و خبرة في المجال.
- ضرورة العمل على تحسين منظومة الوظيفة العمومية و لاسيما الانتقال إلى نظام الوظيفة العمومية التي تربط الرتبة بالكفاءة.

التوجيه و الرقابة:

- العمل على توجيه الموظفين بناءا على الكفاءات المطلوبة لكل وظيفة مع الحرص على القيام باجتماعات دورية مع الموظفين و رؤساء المصالح لتقديم مختلف التعليمات و للوقوف على مدى تقدم مختلف الأعمال و البقاء على اطلاع يومي على وضعية الموظفين واحتياجاتهم.
- إشراك الموظفين في مختلف القرارات التي تتخذ على مستوى المكتبة و تطبيق العمل الجماعي لتعزيز روح التعاون بين الموظفين.
- استغلال التكنولوجيات الحديثة لتوجيه الموظفين مثل الإيميل و وسائل التواصل الاجتماعيو مختلف التطبيقات الذكية.
- استخدام وسائل التواصل الاجتماعي للتفاعل مع المستخدمين والترويج لخدمات المكتبة والبقاء على تواصل مستمر مع الطلبة و الأساتذة لفهم احتياجاتهم وتوفير مختلف الخدمات ومصادر المعلومات مع التركيز على توفير خدمة عالية الجودة و محتوى متميز.
- تقييم برامج التوجيه :يجب تقييم برامج التوجيه بناءً على الكفاءات المطلوبة لكل مستوى من مستويات التوجيه ويمكن القيام بذلك من خلال استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب، مثل المقابلة والاختبار والتقييم الذاتي.
- تحسين برامج التوجيه :يجب تحسين برامج التوجيه بناءً على نتائج التقييم و يمكن القيام بذلك من خلال إجراء تغييرات على البرامج لضمان أنها تلبي احتياجات الموظفين.
- التواصل المستمر مع الطلبة وأعضاء هيئة التدريس لفهم احتياجاتهم وتوفير مختلف الخدمات ومصادر معلومات مختلفة.

• إذا كانت المكتبة لديها برنامج توجيه لموظفي المكتبة الجدد، يمكنها تحديد الكفاءات المطلوبة مثل المعرفة بالمكتبة ومصادر المعلومات ومهارات الاتصال. يمكن بعد ذلك تطوير برنامج توجيهي يركز على تطوير هذه الكفاءات و يمكن أن يتضمن البرنامج أنشطة مثل جولة في المكتبة وتدريباً على استخدام أدوات البحث وجلسات تدريبية على مهارات الاتصال.

• إذا كانت المكتبة لديها برنامج توجيهي للموظفين الذين يتقدمون لشغل مناصب قيادية، يمكنها تحديد الكفاءات المطلوبة مثل مهارات القيادة ومهارات الإدارة ومهارات العمل الجماعي و يمكن بعد ذلك تطوير برنامج توجيهي يركز على تطوير هذه الكفاءات مثل أن يتضمن البرنامج أنشطة كالتدريب على مهارات القيادة وجلسات تدريبية على مهارات الإدارة وتنظيم ورشات عمل حول أهمية العمل الجماعي.

التقييم: إن اعتماد الإدارة بالكفاءات في وظيفة التقييم يؤدي إلى :

- ضمان أن يكون التقييم عادلاً وموضوعياً.
- تحسين الكفاءة والفعالية في عملية التقييم.
- توفير التغذية الراجعة التي تساعد الموظفين على تحسين أدائهم.

لهذا نقترح مايلي:

- تقييم المرشحين للوظيفة: يجب تقييم المرشحين بناءً على الكفاءات المطلوبة لكل وظيفة. من خلال استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب، مثل المقابلة والاختبار والتقييم الذاتي. من أجل الحصول على صورة شاملة لمهارات وقدرات المرشحين.

- اختيار المرشح المناسب: يجب اختيار المرشح الذي لديه الكفاءات المطلوبة لكل وظيفة في هذا الصدد يمكن لإدماج الموظفون في المكتبة في عملية التوظيف أن يساعد في تحديد الكفاءات المطلوبة لكل وظيفة و تقييم المرشحين.

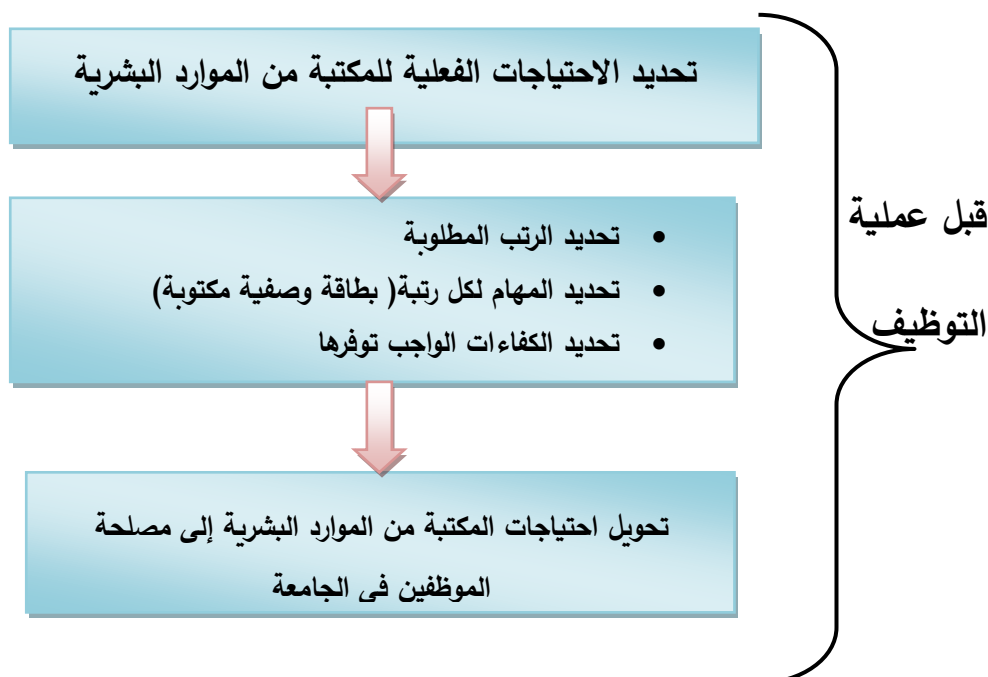
- قياس الكفاءات الحالية: يجب قياس الكفاءات الحالية للموظفين الذين سيقومون بتنفيذ خطط العمل من خلال المقابلة أو الاختبار أو التقييم الذاتي.

- استخدام معايير تقييم الأداء والتي يجب أن تعكس الكفاءات المطلوبة لكل وظيفة.

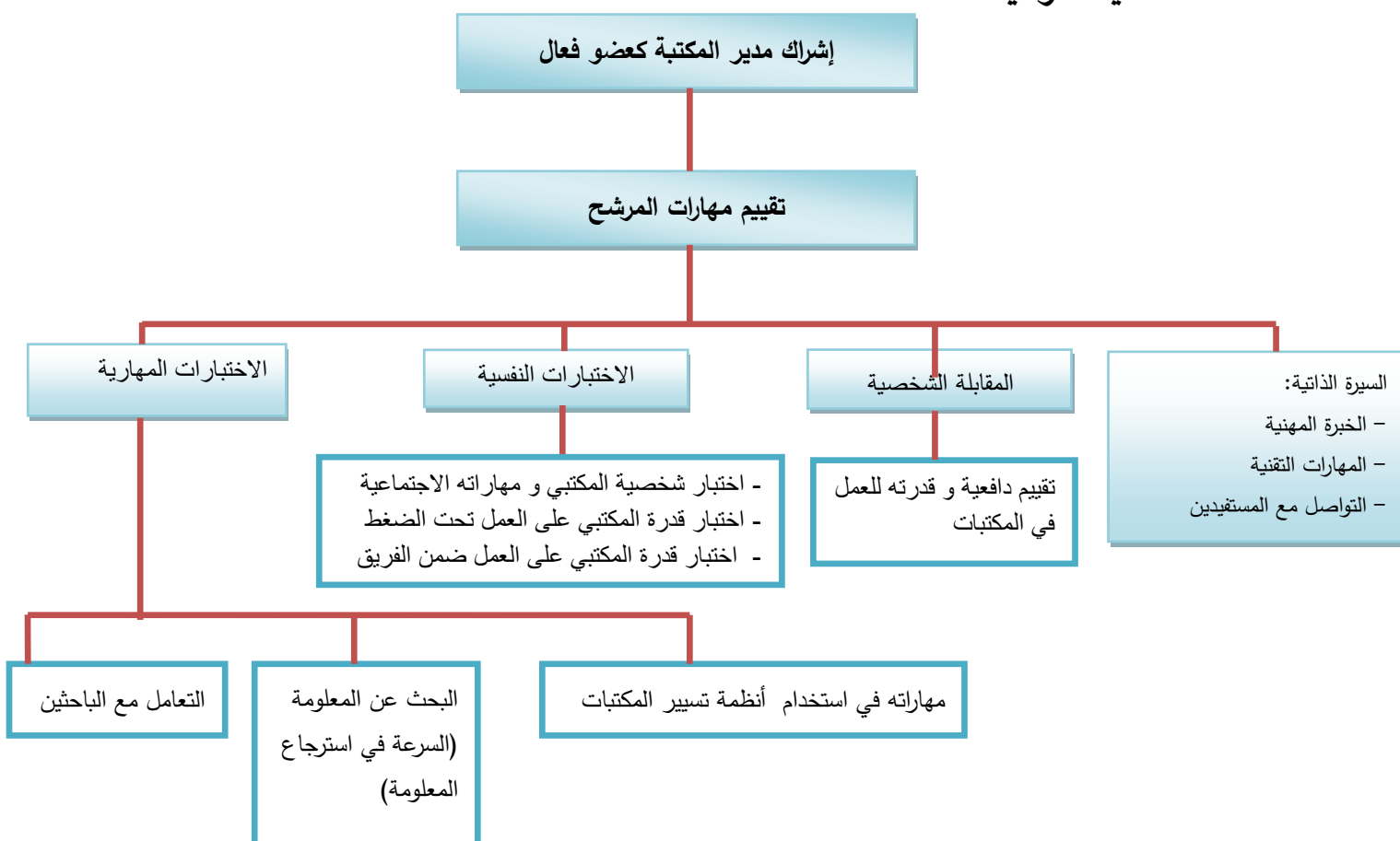
- توفير التغذية الراجعة: يجب توفير التغذية الراجعة للموظفين بناءً على نتائج التقييم و يجب أن تكون مفيدة وبناءة وتساعد الموظفين على تحسين أدائهم.

- فيما يلي بعض الأمثلة على كيفية تطبيق الإدارة بالكفاءات في التقييم في المكتبات:
 إذا كانت المكتبة تقيم أداء أخصائي المعلومات الذي سيكون بمساعدة الطلبة في البحث، يمكنها تحديد المهارات المطلوبة مثل المعرفة بالبحث ومصادر المعلومات ومهارات الاتصال، يمكن بعد ذلك تطوير معايير الأداء التي تعكس هذه المهارات حيث يمكن أن تتضمن هذه المعايير مايلي "يبحث أخصائي المعلومات عن المعلومات ذات الصلة ويقدمها بطريقة واضحة ومختصرة" أو "يتواصل أخصائي المعلومات مع المستفيدين لفهم احتياجاتهم ويقدم لهم المساعدة اللازمة.
- إذا كانت المكتبة تقيم أداء مدير المكتبة، يمكنها تحديد المهارات المطلوبة مثل مهارات القيادة ومهارات الإدارة ومهارات العمل الجماعي. يمكن بعد ذلك تطوير معايير الأداء التي تعكس هذه المهارات كأن تتضمن معايير الأداء مايلي "يقود مدير المكتبة فريقاً نحو تحقيق الأهداف" أو "يدير مدير المكتبة الموارد بكفاءة" أو "يعمل مدير المكتبة بفعالية مع الآخرين".
 وفي الختام يمكننا القول أن نجاح تطبيق نظام الإدارة بالكفاءات في عملية التقييم يجب أن يركز على مايلي:
- جعل معايير الأداء واضحة وموجزة: يجب أن تحدد معايير الأداء بوضوح ودقة المهارات المطلوبة للموظيفة.
- استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب في التقييم مما يساعد على الحصول على صورة شاملة لأداء الموظفين.
- التعاون مع الموظفين في عملية التقييم، حيث يمكن أن يساعد الموظفون في تحديد الكفاءات المطلوبة وتطوير معايير أداء فعالة.
- إضافة إلى ماتم اقتراحه أنفاً يمكننا القول أيضاً أنه يمكن الاعتماد على معيار إيزو 9001 لتطبيق نظام الإدارة بالكفاءات في المكتبات الجامعية و الذي يعد إطاراً فعالاً لتعزيز كفاء الموظفين و تحسين الأداء العام للمكتبة من خلال مجموعة من الخطوات نتطرق إليها في المخطط الموالي:

مخطط لتطبيق الإدارة بالكفاءات في المكتبات الجامعية



أثناء عملية التوظيف



بعد التوظيف

تقييم أداء المكتبي

مراجعات دورية عن طريق الاجتماعات

تقييم الزملاء و المستخدمين

اختبار للمهارات

المراقبة

- أداء المكتبي في العمل بشكل مباشر
- تقييم قدرة المكتبي على إنجاز المهام بكفاءة و فعالية
- تقييم قدرة المكتبي في التعامل مع الباحثين

تحديد نقاط الضعف

التحفيز

المشاركة في اتخاذ القرارات و العمل الجماعي

منح أيام تعويضية

التواصل المستمر

تحسين بيئة

الترقيات

التكوين

- الاجتماعات.
- البريد الالكتروني.
- الهاتف، وسائل التواصل الاجتماعي.
- وسائل أخرى.

توفير الوسائل الضرورية للعمل

- الترقية في الرتبة
- الترقية في المنصب

- داخل المكتبة أو خارجها
- داخل أو خارج الوطن

تفعيل الابتكار و الإبداع

توفير بيئة تدعم التجديد والإبداع

تشجيع الموظفين على اقتراح أفكار
جديدة وتحسين العمليات

خاتمة

خاتمة

إن نظام الإدارة بالكفاءات يعد أحد النماذج الحديثة في إدارة المكتبات، وعنصرها مهما في تحقيق الأهداف المسطرة لها، حيث يركز على تحقيق الفعالية والكفاءة في الأداء، ويعتمد على توظيف وتطوير الموارد البشرية المؤهلة في المكتبات، وتعزيز مهاراتها لتطوير قدرتها على تلبية حاجيات المستفيدين. وتعتبر المكتبات الجامعية أحد الهياكل الرئيسية في الجامعة، باعتبارها موردا رئيسيا للمعلومات بالنسبة للطلبة و الأساتذة و الباحثين على حد سواء، حيث توفر لهم إمكانية الوصول إلى مجموعة واسعة من مصادر المعلومات، التي تساعد في إنجاز مختلف المشاريع البحثية. و اعتماد نظام الإدارة بالكفاءات في هذا النوع من المكتبات سوف يساهم مساهمة فعالة في تحسين خدماتها و الأداء العام لها، كما يساهم في الاستغلال الأمثل للموارد و المهارات المتاحة و تعزيز فعالية و كفاءة الموظفين و بناء بيئة عمل إيجابية. في هذا الإطار أظهرت هذه الدراسة، أن المكتبات الجامعية الجزائرية تمتلك مجموعة من المقومات التي تمكنها من تبني نظام الإدارة بالكفاءات وتطبيقه بشكل فعال لتعزيز كفاءتها و تحقيق أهدافها نذكر من أهمها المورد البشري الهام الذي يقع ضمن الفئة المنتجة والشابة حيث تتميز بالحماس اللازم لتطوير المكتبة و قيادتها نحو التغيير و الاندماج في البيئة الرقمية الحديثة، إضافة إلى امتلاكه للمؤهل العلمي الجامعي الذي يعد عاملا مهما في امتلاك المعرفة العلمية و الخبرة المهنية اللازمة التي تساهم في فهم الاحتياجات الفعلية للمستفيدين والعمل على تلبيتها، إضافة إلى هذا فإن جميع مديري المكتبات الجامعية محل هذه الدراسة لهم مستوى علمي جامعي في تخصص علم المكتبات وهم يسعون جاهدين لتحسين بيئة العمل و توفير الوسائل الضرورية لذلك، وتوفير الدورات التكوينية اللازمة و التحفيز اللازم من أجل استغلال أمثل لمهارات الموظفين.

إلا أن نجاح تطبيق هذا النظام في المكتبات الجامعية الجزائرية يواجه مجموعة من التحديات لعل أبرزها، قدرة هذه المكتبات على توفير الميزانية الكافية للتكوين و التطوير المستمر للموظفين وتوفير فرص تدريب متنوعة داخل و خارج الوطن لتعزيز مهاراتهم و تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين، و لمواجهة هذه التحديات و تحسين جودة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر وتعزيز قدرته على المنافسة في العصر الرقمي يجب على وزارة التعليم العالي و البحث العلمي اتخاذ إجراءات ملموسة لضمان تطبيق هذا النظام في جميع المكتبات الجامعية على غرار:

-التوسيع من صلاحيات مدير المكتبة المركزية الجامعية.

- تحديث المكتبات الجامعية من خلال إدخال تقنيات الذكاء الاصطناعي و الواقع الافتراضي و الواقع المعزز ، مع توفير بيئة مرنة و مبتكرة للعمل و البحث .
- إنشاء نظام لإدارة المعرفة يسهل الوصول إلى مختلف مصادر المعلومات يمكن مشاركتها وتداولها بين الموظفين والمستفيدين.
- وضع نظام فعال لتقييم أداء الموظفين في المكتبات الجامعية من خلال الاحتكاك بالمكتبات الجامعية على مستوى العالم مثل مكتبة جامعة الملك عبد العزيز بالسعودية التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة منذ سنة 2004 و متحصلة لى شهادة إيزو و مكتبة جامعة هارفارد.
- ضرورة تبني المكتبات لاستراتيجيات حديثة تتماشى مع تطورات الفكر الإداري كأسلوب الإدارة بالكفاءات و العمل على غرس ثقافة تنظيمية قوية و مرنة تعزز الشعور بالانتماء و تدعم الاحتفاظ بالكفاءات .
- التعاون مع الجمعيات الأكاديمية و المهنية المعنية بالاختصاص من أجل الدعم اللازم على المستويين التطبيقي و التقني.
- و في الأخير يمكننا القول أن موضوع دراستنا يمكن أن يفتح آفاقا لدراسة مواضيع أخرى تتعلق بالإدارة بالكفاءات في المكتبات الجامعية مثل: دور القيادة في إدارة الكفاءات في المكتبات الجامعية: من خلاله يمكن تحليل السمات التي يجب أن يتمتع بها القادة لضمان نجاح إدارة الكفاءات مع اقتراح إستراتيجية لتطوير مهارات القيادة في هذا المجال، كما يمكن دراسة موضوع تأثير البيئة الرقمية على إدارة الكفاءات في المكتبات الجامعية من خلاله يتم التطرق إلى الأدوات و التطبيقات التكنولوجية التي يمكن استخدامها لتحسين إدارة الكفاءات مع اقتراح إستراتيجية لدمج التكنولوجيات الحديثة في إدارة الكفاءات في المكتبات، إضافة إلى إمكانية دراسة موضوع المعايير العلمية لتقييم الكفاءات المكتبية في البيئة الرقمية: مع وضع نموذج معياري للعمل به في إدارة المكتبات الجامعية.

القائمة البليوغرافية

أ- المراجع باللغة العربية:

أ- الموسوعات:

1. الشامي، محمد، 1988. المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات و المعلومات. الرياض: دار المريخ.
2. الشامي، أحمد محمد، 2001. الموسوعة العربية لمصطلحات علوم المكتبات: إنجليزي-عربي. القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
3. محمود، أحمد مصطفى، د.ت. قاموس مصطلحات الموارد البشرية. دم : دن.

ب- الكتب:

4. أبو بكر، مختار، 2016. أسس ومناهج البحث العلمي في مجال الدراسات الإدارية و الإنسانية. دم.: نيولينك الدولية للنشر و التدريب.
5. أبو مصطفى، عبد الكريم، 2001. الإدارة والتنظيم: المفاهيم- الوظائف - العمليات. القاهرة: دار المعرفة الجامعية.
6. إبراهيم، السعيد مبروك، 2012. إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة القاهرة: المجموعة العربية للتوزيع والنشر.
7. إبراهيم، السعيد مبروك، 2013. الاتصال الإداري و إدارة المعرفة بالمكتبات و مرافق المعلومات. الإسكندرية: دار وفاء.
8. إبراهيم، السعيد مبروك، 2014. إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة. الإسكندرية: دار الوفاء.
9. إبراهيم، موسى فرحات، 2000. الرقابة على أداء العاملين في المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى. الإسكندرية : دار الثقافة العلمية.
10. إسماعيل، وائل مختار، 2012. إدارة و تنظيم المكتبات و مراكز المعلومات. عمان: دار المسيرة.
11. البارودي، منال، 2015. الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب.
12. بختي، إبراهيم، 2015. الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية: المذكرة، الأطروحة، التقرير، المقال وفق طريقة IMRAD. ورقلة: جامعة قاصدي مرباح : كلية العلوم الاقتصادية، مخبر الجامعة المؤسسة و التنمية المحلية المستدامة.

13. بدر، أحمد، 1988. مناهج البحث في علم المعلومات والمكتبات. الرياض: دار المريخ للنشر.
14. بدر، أحمد، 2001. المكتبات الجامعية : تنظيمها و إدارتها و خدماتها و دورها في تطوير التعليم الجامعي و البحث العلمي. القاهرة: دار غريب .
15. بدوي، عبد الرحمن، 1977. مناهج البحث العلمي. الكويت: وكالة المطبوعات.
16. بدير، أحمد، 2008. المدخل لدراسة علم المكتبات و مراكز المعلومات. عمان: دار الحامد.
17. برعي، محمد جمال، 1991. فن التدريب الحديث في مجالات التنمية. القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة.
18. برنوطي، سعاد نائف، 2001. إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد. عمان: دار وائل.
19. بربر، كامل، 2000. إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي. بيروت: المؤسسة الجامعية.
20. البنهاوي، محمد أمين، 1984. إدارة العاملين في المكتبات. القاهرة : العربي للنشر والتوزيع.
21. بوراس، فايزة، 2018. إدارة الموارد البشرية و تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
22. الترتوري، محمد عوض، 2008. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات و مراكز المعلومات الجامعية. عمان: دار حامد.
23. الجادري، عدنان، 2006. مناهج البحث العلمي الكتاب الأول أساسيات البحث العلمي. عمان: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
24. جبريل، وائل محمد، 2009. إدارة الموارد البشرية: النشأة و التطور و المفهوم، و الوظائف. دم. : دن.
25. جميل، عبد الكريم أحمد، 2016. تدريب و تنمية الموارد البشرية. عمان: الجنادرية للنشر.
26. جوهر، عبد الله حسين مسلم، 2021. الجدارات الإدارية: التميز الإداري و إبداع القيادة و القادة. عمان: مكتبة الحبر الإلكتروني.

27. الحبيب، ثابتي، 2009. تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية: دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة. الإسكندرية : مؤسسة الثقافة الجامعية.
28. حسين، مجيد خليل، د.ت. نموذج جامعي لدليل إعداد أطروحة الماجستير أو الدكتوراه. جامعة لاهاي.
29. الحلابي، إبراهيم عباس، 2013. تنمية الموارد البشرية و استراتيجيات تخطيطها. القاهرة : دار الفكر العربي.
30. حمود، خضير كاظم، 2007. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة.
31. حمود، خضير كاظم، 2010. المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الإيزو: 2000: 9000. عمان: دار صفاء.
32. حمود، خضير كاظم، 2013. إدارة المواهب و الكفاءات البشرية. عمان زمزم ناشرون و موزعون.
33. داوود، عزيز، 2006. مناهج البحث العلمي. عمان: دار أسامة.
34. درة، عبد الباري، جودة، محفوظ، 2011. الأساسيات في الإدارة المعاصرة: منحنى نظامي. عمان: دار وائل.
35. دياب، حامد الشافعي، 1994. إدارة المكتبات الجامعية. عمان: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
36. دياب، حامد الشافعي، 2006. الإدارة العلمية للمكتبات الجامعية: الأسس والإطار العام. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، ج 1.
37. السالم، سالم محمد، 1997. الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
38. سالم، مؤيد سعيد، 2002. إدارة الموارد البشرية. عمان: عالم الكتب الحديثة.
39. سالم، محمود يحيى، 2014. تنمية الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية. القاهرة: المجموعة العربية.
40. ستيورت، روبرت، 2011. تنمية قادة المكتبات: دليل كيفية الأداء للتدريب وبناء فرق العمل و التوجيه و الإرشاد لموظفي و أمناء المكتبات. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

41. سعيد، التل، 2005. مناهج البحث العلمي: الكتاب الأول أساسيات البحث العلمي. عمان: جامعة عمان للدراسات.
42. سلامة، عبد الحافظ، 2006. إدارة مراكز مصادر التعلم. عمان: دار اليازوري العلمية.
43. سلطان، محمد سعيد أنور، 2003. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
44. سلمان، زيد، 2014. إدارة اختيار الموظفين: الموظف المناسب في المكان المناسب. عمان: دار الراية.
45. السلمي، علي، د.ت. إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار غريب.
46. سماش، أمنة، 2019. استشراف المهن و الكفاءات: دعامة أساسية لإدارة و تنمية الموارد البشرية. معسكر: مخبر لابداك. كلية العلوم الاقتصادية جامعة معسكر.
47. السيد، خلف جاد الرب، 2009. تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات. كفر الشيخ: دار العلم و الإيمان.
48. سيد مصطفى، أحمد، 2011. إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000: دليل عملي. دم: دن.
49. الشرماني، علاء، 2021. كتيب التوثيق: في التوثيق اليدوي و الآلي للمصادر و المراجع في البحوث و الدراسات العلمية. دم: دن.
50. شروح، صلاح الدين، 2003. منهجية البحث العلمي للجامعيين. عنابة: دار العلوم.
51. الصاوي، علي، 1994. مصطلحات و قراءات بالإنجليزية في الإدارة. القاهرة: مكتبة نهضة الشرق، ص. 6.
52. الصيرفي، محمد عبد الفتاح، 2006. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المناهج.
53. الطباع، عبد الله أنيس، د.ت. علم المكتبات: الإدارة و التنظيم. بيروت: دار الكتاب اللبناني.
54. الطراونة، عمر، 2011. الإدارة الاحترافية للموارد البشرية. عمان: دار البداية ناشرون و موزعون.
55. عباس، سهيلة محمد، 2003. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل.

56. عبد العال محمد، حسين، 2008. الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة و المواصفات القياسية الإيزو 90014 - 9000 و أهم التعديلات التي أدخلت عليها. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
57. عبد النبي الطائي، حميد، 2003. إدارة الجودة الشاملة TQM و الإيزو ISO. عمان: مؤسسة الوراق.
58. عبد الهادي، محمد فتحي، 2003. البحث ومناهجه في علم المكتبات والمعلومات. القاهرة: مكتبة الدار العربية.
59. عبيدات ،محمد، 1999. منهجية البحث العلمي: القواعد و المراحل و التطبيقات. عمان: دار وائل.
60. العزاوي، عبد الله نجم، 2010. الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري.
61. العلاق، بشير، 2008. الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم. عمان: دار اليازوري العلمية.
62. العلاق، بشير، 2009 . تنمية المهارات الإشرافية و القيادية. عمان: دار اليازوري.
63. العلواني، حسن، 2004 . التنظيم الإداري النظريات والمفاهيم الأساسية. القاهرة: جامعة القاهرة.
64. علي، ناسو صالح سعيد، 2016. الشخصية القيادية. عمان : دار غيداء.
65. عليان، ربحي مصطفى، 2000. مناهج و أساليب البحث العلمي: بين النظرية والتطبيق. عمان : دار الصفاء .
66. عليان، ربحي مصطفى، 2002. إدارة و تنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم. عمان: دار صفاء .
67. عليان، ربحي مصطفى، 2006. إدارة مراكز مصادر التعلم. عمان: اليازوري.
68. عناية، غازي، 2014، البحث العلمي: منهجية إعداد البحوث و الرسائل الجامعية. عمان: دار المناهج للنشر.
69. غرارمي، وهيبه، 2016. الإدارة الحديثة للمكتبات. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
70. غرايبة، فوزي، 2008. أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية. عمان: دار وائل.

71. غريب، أسامة، 2013. مؤشرات إعلم لقياس أداء المكتبات الوطنية- الأكاديمية- العالمية- المدرسية. د.م: الاتحاد العربي للمكتبات و المعلومات.إعلم.
72. القريوتي، محمد قاسم، 2003. مبادئ الإدارة: النظريات و العمليات و الوظائف. عمان: دار وائل.
73. قوي، بوحنية، 2010. تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمعالمعلومات. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
74. كشوي، باري، 2001. إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار الفاروق.
75. ماهر، أحمد، 2006. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
76. مبروك، محمد عادل، د.ت. إدارة الموارد البشرية: تقييم اتجاهات الإدارة العليا نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية في ضوء مفهوم رأس المال البشري. د.م.: دن.
77. المحاسنة، إبراهيم محمد ، 2013. إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق. عمان: دار جرير.
78. محمد عبد الغني، عوض، 1992. الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
79. محمد، يسرى حبيب حسن، 2022. إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية السودانية: دراسة مسحية تقييمية على مكتبات جامعات كردفان. برلين: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية و السياسية و الإقتصادية.
80. المحمودي، محمد سرحان علي، 2019. مناهج البحث العلمي. صنعاء: دار الكتب.
81. المدادحة، أحمد نافع، 2014. المكتبات الجامعية و دورها في عصر المعلومات. عمان: مكتبة المجتمع العربي.
82. مصطفى، أحمد السيد، (د.ت.). إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي و العشرين. القاهرة: دار غريب.
83. المغربي، محمد الفاتح محمود البشير، 2016. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الجنان.
84. منصور، علي محمد، 2004. مبادئ الإدارة أسس و مفاهيم. القاهرة: مجموعة النيل العربية.

85. الموسوي، سنان، 2004. إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها. عمان: دار البداية.
86. نديم، عفاف بنت محمد، 2011. دراسة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية المركزية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تقويمية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
87. هاريسون، دايفيد، 2009. الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي. عمان: دار زهران.
88. الهلالات، صالح علي العودة، 2016. الإدارة الفعالة للموارد البشرية. عمان: دار و مكتبة الحامد.
89. همشري، عمر أحمد، 2001. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء.
90. همشري، عمر أحمد، 2008. مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات. عمان: دار صفاء.
91. همشري، عمر أحمد، 2014. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء.
92. يوسف، طه جمال، 2007. إدارة المكتبات و مصادر المعلومات المتخصصة. عمان: دار و مكتبة الحامد.

ج- مقالات الدوريات:

93. بن سالم ، أمال، 2017. دور الكفاءات البشرية في تحقيق الإبداع للمؤسسات دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريرج. مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، ع.18.
94. بن سمشة، أمال، د.ت. اعتماد إدارة الكفاءات كمبدأ لتحسين عملية التوظيف بالمؤسسات. مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية و الاجتماعية. ع.2.
95. بن يحيى، عائشة، 2021. إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية: مكتبة جامعة باجي مختار عناية نموذج. مجلة التدوين، مج.13، ع.1.
96. بوستيل، زهيرة، 2013. الكفاءات الفردية و الكفاءات الجماعية في المؤسسة الجزائرية. مجلة العلوم الإنسانية-جامعة محمد خيضر بسكرة. ع.31/30.
97. التكروري، سناء حافظ، 2014. التوظيف و اختيار العاملين في المكتبات و مراكز المعلومات. المجلة الأردنية للمكتبات و المعلومات. مج.49، ع.4.

98. حرزالله، محمد لخضر، 2016. المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار و تسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة. دفاثر السياسة و القانون.ع.14.
99. حمارشة، أماني، 2016. اختصاصيو المكتبات الأكاديمية كعمال معرفة: دراسة حالة مكتبة الجامعة الأردنية. Q Science connect. عدد خاص.
100. حمودي، سارة، 2016. الخبرات المهنية للعاملين بالمكتبات الجامعية ودورها في تطوير الخدمات: من خلال توصيف المهام بمكتبة جامعة الجزائر 1. مجلة دراسات و أبحاث.ع.25.
101. خذري، توفيق، 2020. التدريب الإلكتروني كمدخل لتنمية الكفاءات البشرية.المجلة الجزائرية للأمن و التنمية.مج.09، ع.16
102. خلفوني، فاذية، 2021. الإدارة بالمشاركة و مبدأ الانضباط الوظيفي، قراءة في نموذج الإدارة اليابانية. مجلة البحوث القانونية و السياسية.ع.16.
103. سريج، جميلة، 2019. أخصائي المعلومات في المكتبات العامة: تحديات تكنولوجيا بارزة تستدعي مهارات لتجاوزها. مجلة التدوين،ع.6.
104. السلمي، أبرار فالح، 2020. الكفايات التقنية اللازمة للعاملين بالمكتبات الجامعية في ظل التوجه نحو التحول الرقمي. المجلة العربية لبحوث الإعلام و الاتصال.ع.28.
105. الشيخ، طواهرية، 2011. الاستثمار البشري و إدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال واندماجها في مجتمع المعرفة.
106. عطوي، سميرة، 2016. الآليات الحديثة للمحافظة على الكفاءات الوطنية و استقطاب و الاستفادة من الكفاءات المهاجرة في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال. مجلة جديد الاقتصاد.ع.11.
107. قماي، تقوى، 2018. أهمية مرجعية الكفاءات كأداة للتسييرالتنبئي للوظائف و الكفاءات في المؤسسة:دراسة حالة مركب سیدار الحجار- عنابة. مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية.مج.9.ع.4.
108. قموح، نجية، 2006. استراتيجيات التكوين المستمر للمكتبيين في ظل التطبيقات الجديدة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال: واقع برامج التكوين المستمر بمكتبات جامعة قسنطينة 1. مجلة المكتبات و المعلومات.مج.3.ع.1
109. كومبار، راشمي، 2013. المهارات الأساسية لأمناء مكتبات المدارس الهندية في العصر الرقمي: دراسة. IFLA . ع.13.

110. محاجبي، عيسى، 2014. الثقافة المعلوماتية لدى طلبة بعض المدارس العليا في الجزائر: وفق مؤشرات الأداء للتقنين الخاص بكفاءات الثقافة المعلوماتية للتعليم العالي ACRL2000. مجلة علم المكتبات. مج.6، ع.1.
111. المداني، أمنة، 2020. المهارات المعلوماتية الجديدة في خدمة التحول الوظيفي لأخصائي المعلومات العربي من أجل رسم الطريق نحو المستقبل. مجلة علوم المعلومات، علم الأرشفة و علم المكتبات. مج.04، ع.01.
112. منسل، مراد، 2019 . أثر التحفيز على أداء المكتبيين في المكتبات الجامعية: دراسة مسحية لمكتبات جامعة العربي التبسي- تبسة. مجلة ببلوفيليا ، ع . 2، ردمد 2661-7781.
113. النشار، إيمان صابر، 2016. تأثير تطبيق الاتجاهات الحديثة للإدارة على التنمية المهنية للعاملين في المكتبات و مؤسسات المعلومات. مج.3، ع.6.
114. يحيوي، سمير، 2013. الكفاءات المحورية و أساليب تفعيل المعرفة داخل المنظمة. معارف. السنة الثامنة. ع.14.

د - الرسائل و الأطروحات الجامعية:

115. بن شارف، عذراء، 2008. التسيير بالكفاءات و دورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية مع اختصاصيي المعلومات بمؤسسة سونطراك . ماجستير. علم المكتبات. قسنطينة.
116. بوقاسم، محمد، 2019. تأثير التنظيم الإداري على اتخاذ القرارات بالمكتبة الوطنية الجزائرية. رسالة دكتوراه. علم المكتبات. الجزائر: قسم علم المكتبات والتوثيق.
117. تيشات، سلمى، 2010. أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية: دراسة حالة جامعة امحمدبوقرة بومرداس. مذكرة ماجستير. علوم التسيير. جامعة بومرداس: قسم علوم التسيير.
118. الحلايبة، غازي حسن عودة، 2013. أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن: دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى. مذكرة ماجستير. إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط

119. حمديس، كميلية، 2013. إدارة المكتبات المتخصصة الجزائرية: دراسة حالة مكتبة مركز البحث في الإعلام العلمي و التقني cerist. مذكرة لنيل شهادة الماجستير .الجزائر : قسم علم المكتبات و التوثيق
120. ديمش، خولة، 2017. التسيير بالكفاءات في مصالح الأرشيف الجزائرية بين واقع التطبيق و أفاق التطوير: دراسة ميدانية بالمديريات الولائية لقسنطينة . أطروحة دكتوراه. علم المكتبات. قسنطينة.
121. طواهري، فاطمة، 2007. تطبيق مبادئ الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية بالجنوب الشرقي الجزائري. مذكرة ماجستير. علم المكتبات والعلوم الوثائقية. قسنطينة: جامعة منتوري.
122. محاجبي، فتيحة، 2022. واقع تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة في ظل البيئة الرقمية: المكتبات الجامعية الجزائرية، 1، 2، 3 أنموذجا . أطروحة دكتوراه. علم المكتبات و التوثيق. الجزائر: جامعة الجزائر 2.
123. مسرو، محمود، 2018. أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التنظيمي في المكتبات الجامعية: تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في المكتبات الجامعية الجزائرية. أطروحة دكتوراه علوم. علم المكتبات و التوثيق. الجزائر: قسم علم المكتبات والتوثيق.
124. المصري، أحمد حسين بكر، 2008. أخصائي المكتبات و المعلومات في البيئة الرقمية: تأهيله و تفعيل دوره في المكتبات و مراكز المعلومات المصرية. القاهرة: ماجستير: علم المكتبات.

هـ - الوابوغرافيا:

125. بختي، إبراهيم، 2022. الكتابة العلمية لمقال بحث وفق هيكل Imrad [على الخط].مجلة الباحث.مجلد 22. رقم 1، ص. 323- 338. [تم الاطلاع عليه يوم 15 مارس 2023] . متاح على الرابط : <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/209012>.
126. بدر، نضال سلام، 2016. التدوير الوظيفي و دوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية[على الخط].مذكرة ماجستير، فلسطين غزة : جامعة الأقصى. [تم الاطلاع عليه يوم 4 جانفي 2019]. متاح على الرابط : <https://www.mpa.edu.ps/article>.

127. بزاوية، زهرة، 2015. مجتمع المعلومات و الكفاءات الجديدة لدى أخصائي المعلومات: دراسة ميدانية بالمؤسسات الوثائقية لولاية وهران [على الخط]. مذكرة ماجستير. وهران: جامعة وهران 1. [تم الاطلاع عليه يوم 20 فيفري 2019].
- متاح على الرابط: <https://www-pnst-cerist-dz.snd11.arn.dz>.
128. بعبيع، نادية، 2012. دور المكتبة الجامعية في ظل التطورات التكنولوجية دراسة استطلاعية بجامعة سطيف. صدى المكتبة [عبر الخط]، 22 ماي 2012 [تم الاطلاع عليها في 26 جانفي 2019]. السنة الثانية، العدد الثالث عشر. متاح على الرابط : <http://lib2.kfu.edu.sa/lib/web/13/8.2.asp>.
129. بن جدو، أحمد أمين، 2013. دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز: دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor برج بوعريريج [على الخط]. مذكرة ماجستير. سطيف. جامعة سطيف 1. [تم الاطلاع عليه يوم 5 ماي 2019].
- متاح على الرابط: <https://www-pnst-cerist-dz.snd11.arn.dz>.
130. بن شارف، عذراء، 2009. التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية مع اختصاصيي المعلومات بمؤسسة سونطراك [على الخط]. مذكرة ماجستير. قسنطينة: جامعة منتوري: قسم علم المكتبات و التوثيق. [تم الاطلاع عليه يوم 23 أفريل 2019].
- متاح على الرابط: <https://www-pnst-cerist-dz.snd11.arn.dz>.
131. بن شارف، عذراء، 2016. التسيير بالكفاءات في مؤسسات المعلومات رؤى نظرية و تطبيقات عملية. [على الخط]. في cybrarian journal ع. 41. [تم الاطلاع عليه يوم 23 أفريل 2019].
- متاح على الرابط: <http://www.journal.cybrarians.org>.
132. بن قايد، فاطمة الزهراء، 2011. دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مركب السيارات الصناعية برويبة 2008-2012 [على الخط]. مذكرة ماجستير. بومرداس: جامعة بومرداس. [تم الاطلاع عليه يوم 5 جوان 2019]. متاح على الرابط: <https://www-pnst-cerist-dz.snd11.arn.dz>.
133. بوقطف، محمود، 2014. التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية: دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة [على الخط] مذكرة ماجستير. بسكرة: جامعة محمد خيضر: قسم العلوم الإجتماعية تخصص تنظيم و عمل. [تم الاطلاع عليه يوم 22 فيفري 2022] متاح على الرابط: <https://www-pnst-cerist-dz.snd11.arn.dz>.

134. التكروري، سناء حافظ، 2014. التوظيف و اختيار العاملين في المكتبات و مراكز المعلومات] على الخط]. [تم الاطلاع عليه يوم 4 سبتمبر 2019]. متاح على الرابط: <http://platform.almanhal.com/files/2/58772>
135. جزائري، سمير، 2020. توثيق المصادر و المراجع في البحوث العلمية وفق معيار إيزو 690]على الخط]. مجلة علم المكتبات. مج. 12 رقم. 1. ص. 105- 129. [تم الاطلاع عليه يوم 4 ديسمبر 2021]. متاح على الرابط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/120123>
136. جغري، بلال، 2009، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات : دراسة حالة مركب المحروقات و الجارات قسنطينة]على الخط]. مذكرة ماجستير. قسنطينة: جامعة منتوري قسنطينة. [تم الاطلاع عليه يوم 23 مارس 2019]. متاح على الرابط: <https://www-pnst-cerist-dz.snd11.arn.dz>
137. حاج، شعيب، 2018. إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية : دراسة ميدانية لمكتبات جامعات تلمسان، مغنية و سعيدة [على الخط]. أطروحة دكتوراه، علم المكتبات و التوثيق. وهران: جامعة وهران 2. متاح على الرابط: <https://www-pnst-cerist-dz.snd11.arn.dz>
138. حنيش، مليكة، 2015. دور الثقافة التنظيمية في تسيير الموارد البشرية: دراسة حالة فرع مؤسسة حياة التركية ببوعينانالبليدة]على الخط]. أطروحة دكتوراه . الجزائر: جامعة الجزائر 2: قسم علم الاجتماع. متاح على الرابط: <https://www-pnst-cerist-dz.snd11.arn.dz>
139. حيمر، حمود، 2018. تنمية الكفاءات و دورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية]على الخط]. أطروحة دكتوراه. سطيف. جامعة سطيف 1. [تم الاطلاع عليه يوم 22 أبريل 2020]. متاح على الرابط: <https://www-pnst-cerist-dz.snd11.arn.dz>
140. دولي، لخضر، 2014. التسيير الاستراتيجي للكفاءات في إطار الإدارة الجزائرية]على الخط]. أطروحة دكتوراه . تلمسان: جامعة أبي بكر بلقايد قسم علوم التسيير. [تم الاطلاع عليه يوم 4 جانفي 2019]. متاح على الرابط: <https://www-pnst-cerist-dz.snd11.arn.dz>
141. دويدري، رجاء وحيد، 2000 . البحث العلمي: أساسياته النظرية [على الخط]. دمشق. دار الفكر. [تم الاطلاع عليه يوم 25 ماي 2019] : متاح على الرابط: <https://www.noor-book.com>
142. ديمش، خولة، 2017. التسيير بالكفاءات في مصالح الأرشفة الجزائرية بين واقع التطبيق و أفاق التطوير: دراسة ميدانية بالمديريات الولائية لقسنطينة]على الخط]. أطروحة دكتوراه. قسنطينة: جامعة عبد الحميد مهري 2: قسم علم المكتبات و التوثيق. متاح على الرابط: <https://www-pnst-cerist-dz.snd11.arn.dz>

143. رحيل، آسيا، 2011. دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء [على الخط]. مذكرة ماجستير. بومرداس: جامعة بومرداس: قسم علوم التسيير. [تم الاطلاع عليه يوم 4 جانفي 2019].

متاح على الرابط: <https://www-pnst-cerist-dz.snd11.arn.dz>

144. زوقار، سميرة، 2018. تطبيقات التقييم في المكتبات الجامعية الجزائرية: معايير دولية و ممارسات مهنية [على الخط]. أطروحة دكتوراه . وهران: جامعة وهران 1 قسم علم المكتبات و التوثيق. [تم الاطلاع عليه يوم 3 فيفري 2019]. متاح على الرابط: [https://www-pnst-cerist-](https://www-pnst-cerist-dz.snd11.arn.dz)

[dz.snd11.arn.dz](https://www-pnst-cerist-dz.snd11.arn.dz)

145. الشهراني، نورة عبد الله حزام، 2017. دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد [على الخط]. مذكرة ماجستير. السعودية: جامعة الملك خالد: قسم الإدارة و الإشراف التربوي. [تم الاطلاع عليه يوم 20 سبتمبر 2020]. متاح على الرابط:

<https://dr-alameri.com/wp-content/uploads/2017.pdf>

146. سعيد عبد العزيز، سامح، 2018. كتيب التوثيق في البحث العلمي. [على الخط]. [تم الاطلاع عليه يوم 4 جانفي 2019]. متاح على الرابط :

<https://www.academia.edu/37726567/%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8>

147. سلامة، أمينة، 2015. إشكالية تسيير و إنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية [على الخط]. أطروحة دكتوراه، سيدي بلعباس: جامعة الجيلالي الياصب قسم علوم التسيير. [تم الاطلاع عليه يوم 4 جانفي 2019]. متاح على الرابط: <https://www-pnst-cerist-dz.snd11.arn.dz>

148. شامي، صليحة، 2010. المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة امحمد بوقرة بومرداس [على الخط]. مذكرة ماجستير. بومرداس: جامعة امحمد بوقرة بومرداس: قسم علوم التسيير. [تم الاطلاع عليه يوم 4 جانفي 2019]. متاح على الرابط: [https://www-pnst-](https://www-pnst-cerist-dz.snd11.arn.dz)

[cerist-dz.snd11.arn.dz](https://www-pnst-cerist-dz.snd11.arn.dz)

149. شيباني، فوزية، 2018. المهارات القيادية للإطارات وعلاقتها بكفاءة الأداء: دراسة مقارنة بين الإطارات العاملة في قطاع الخدمات و القطاع الصناعي [على الخط]. أطروحة دكتوراه. قسنطينة : جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري: قسم علم النفس و علوم التربية. [تم الاطلاع عليه يوم 23 جانفي 2019]. متاح على الرابط: <https://www-pnst-cerist-dz.snd11.arn.dz>

150. صالح، سلافة الرشيد نمر، 2020. مقاييس الأداء بالمكتبات الجامعية و دورها في رفع كفاءة أداء العاملين: دراسة حالة جامعة القرآن الكريم و تأصيل العلوم ولاية الجزيرة السودان[على الخط].السودان: جامعة الجزيرة: قسم علم المكتبات و التوثيق. [تم الاطلاع عليه يوم 23 ماي 2022]. متاح على الرابط: <https://www-pnst-cerist-dz.snd11.arn.dz>
151. واهري، فاطمة، 2007. تطبيق مبادئ الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية[على الخط]. مذكرة ماجستير. قسنطينة : جامعة منتوري قسم علم المكتبات. [تم الاطلاع عليه يوم 21 ماي 2019] متاح على الرابط: <https://www-pnst-cerist-dz.snd11.arn.dz>
152. عباس، فتحي، 2015. واقع وأفاق التكوين المستمر لأخصائي المعلومات بالمكتبات الجامعية في ظل البيئة الرقمية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين للعلوم و التكنولوجيا باب الزوار[على الخط] مذكرة ماجستير.جامعة وهران : السانبا: قسم علم المكتبات و التوثيق. [تم الاطلاع عليه يوم 20 فيفري 2019]. متاح على الرابط: <https://www-pnst-cerist-dz.snd11.arn.dz>
153. عباس، هناء شاكرو. 2014. إدارة الموارد و التنمية البشرية و مدى اهميتها في المكتبات المركزية الجامعية . مجلة الأستاذ[على الخط].ع.211. [تم الاطلاع عليه يوم 10 فيفري 2019]. متاح على الرابط: <https://www.iasj.net/iasj/subjects>
154. العريني، محسن السيد حسن، 1996. تنمية مهارات العاملين في المكتبات و مراكز المعلومات بمصر: دراسة نظرية و تطبيقية[على الخط]. أطروحة دكتوراه. القاهرة: جامعة القاهرة: قسم علم المكتبات و الوثائق. [تم الاطلاع عليه يوم 15 ماي 2019]. متاح على الرابط: <https://drive.google.com/file/d/1DVGWpqWyaDGhl66WV3ZpPrUuZtwYGKCK/view>
155. العكيدي، سرمد محمود حميد، 2022. إدارة الكفاءات لدى رؤساء أقسام كليات جامعة الموصل و علاقتها بصنع القرار الاستراتيجي لديهم من وجهة نظر التدريسيين. إشراقات تنموية مجلة علمية محكمة[على الخط]. مج 7، ع.33. [تم الاطلاع عليه يوم 21 ماي 2019]. متاح على الرابط: <https://www.iasj.net/iasj/subjects>
156. العمراني، نسيم، 2019. نحو بناء نموذج لإدارة الكفاءات في قطاع التعليم العالي و البحث العلمي: دراسة استقصائية من منظور الهيئة الإدارية العليا لمجموعة من جامعات الشرق الجزائري[على الخط] أطروحة دكتوراه .سطيف:جامعة سطيف 1:قسم علوم التسيير. [تم الاطلاع عليه يوم 10 فيفري 2021]. متاح على الرابط: <https://www-pnst-cerist-dz.snd11.arn.dz>

157. عميمور، سهام، 2012. المكتبات الجامعية و دورها في تطوير البحث العلمي في ظل البيئة الإلكترونية: دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية لجامعة جيجل [على الخط]. مذكرة ماجستير. قسنطينة: جامعة منتوري: قسم علم المكتبات. [تم الاطلاع عليه يوم 10 فيفري 2019]. متاح على الرابط: <https://www-pnst-cerist-dz.snd11.arn.dz>
158. غانم، هاجرة، 2013، مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة و فعالية المنظمة: دراسة حالة جامعة المسيلة [على الخط]. مذكرة ماجستير. المسيلة: جامعة المسيلة : قسم علوم التسيير. [تم الاطلاع عليه يوم 23 فيفري 2019]. متاح على الرابط: <https://www-pnst-cerist-dz.snd11.arn.dz>
159. فيها خير، مريم، 2018. تمكين العاملين و أهميته في فعالية تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة دراسة ميدانية لمديريات مؤسسة سونطراك- حسي مسعود ورقلة [على الخط]. أطروحة دكتوراه. ورقلة: جامعة قاصدي مرباح: علوم التسيير. [تم الاطلاع عليه يوم 15 فيفري 2020]. متاح على الرابط: <https://www-pnst-cerist-dz.snd11.arn.dz>
160. قشيدون، حليلة، 2009. الإدارة العلمية للموارد البشرية في المكتبات الجامعية جامعة وهران السانينا نموذجاً [على الخط]. مذكرة ماجستير، وهران: جامعة وهران السانينا قسم علم المكتبات و العلوم الوثائقية. [تم الاطلاع عليه يوم 10 جوان 2019]. متاح على الرابط: <https://www-pnst-cerist-dz.snd11.arn.dz>
161. قمادي، تقوى، 2018. مساهمة التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات في إدارة الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة [على الخط]. مذكرة ماجستير. سطيف: جامعة سطيف 1: قسم علوم التسيير. [تم الاطلاع عليه يوم 10 فيفري 2020]. متاح على الرابط: <https://www-pnst-cerist-dz.snd11.arn.dz>
162. كشاط، أمين، 2019. دور إدارة الكفاءات في ترقية المسؤولية المجتمعية و الاداء المستدام لمنظمات الأعمال: دراسة حالة SONATRACH [على الخط]. أطروحة دكتوراه . سطيف: جامعة سطيف 1. [تم الاطلاع عليه يوم 15 أفريل 2020]. متاح على الرابط: <https://www-pnst-cerist-dz.snd11.arn.dz>
163. لسود، فاروق، 2021. التسيير التقديري للموارد البشرية بين متطلبات الفكر الإداري الحديث وواقع التطبيق في الوظيفة العمومية الجزائرية: دراسة حالة مجلس المحاسبة [على الخط] أطروحة دكتوراه. الجزائر: جامعة الجزائر 3: قسم علوم التسيير. [تم الاطلاع عليه يوم 10 مارس 2022]. متاح على الرابط: <https://www-pnst-cerist-dz.snd11.arn.dz>

164. المصري، أحمد حسين بكر، 2008. أخصائي المكتبات و المعلومات في البيئة الرقمية : تأهيله و تفعيل دوره في المكتبات و مراكز المعلومات المصرية[على الخط].رسالة ماجستير.قسم علم المكتبات و التوثيق . مصر: جامعة حلوان. [تم الاطلاع عليه يوم 4 أفريل 2021]. متاح على الرابط: http://eulc.edu.eg/eulc_v5/Libraries/Thesis
165. محاجبي، عيسى، 2001. التربية المكتبية و المطالعة لدى الطلبة الجامعيين: استقصاء ميداني لدى عينة من أقسام ملحقة بوزريعة جامعة الجزائر[على الخط].مذكرة ماجستير، الجزائر: جامعة الجزائر قسم علم المكتبات و التوثيق .
- متاح على الرابط: <https://www-pnst-cerist-dz.snd11.arn.dz>
166. مسعودي، كمال، 2011. بناء و تطوير الكفاءات في المكتبات المتخصصة: دراسة نموذجية لمكتبات قطاع العدالة[على الخط]. مذكرة ماجستير.جامعة الجزائر2:قسم علم المكتبات و التوثيق. [تم الاطلاع عليه يوم10 فيفري 2019]. متاح على الرابط: <https://www-pnst-cerist-dz.snd11.arn.dz>
167. مقدود، وهيب، 2016. أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة:دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر[على الخط].أطروحة دكتوراه، بومرداس : جامعة بومرداس قسم علوم التسيير. [تم الاطلاع عليه يوم10 فيفري 2019]. متاح على الرابط: <https://www-pnst-cerist-dz.snd11.arn.dz>
168. المكتبة المركزية لجامعة امحمد بوقرة ببومرداس[على الخط]. [تم الاطلاع عليه يوم 4 جانفي 2019]. متاح على الرابط: <https://bu.univ-boumerdes.dz>
169. المكتبة المركزية لجامعة تامنغست[على الخط]. [تم الاطلاع عليه يوم 4 جانفي 2019]. [تم الاطلاع عليه يوم 4 جانفي 2019]. متاح على الرابط: <https://bu.univ-tam.dz>
170. المكتبة المركزية لجامعة الجزائر1 بن يوسف بن خدة [على الخط]. [تم الاطلاع عليه يوم 4 جانفي 2019]. متاح على الرابط: <http://bu.univ-alger.dz/>
171. المكتبة المركزية لجامعة زيان عاشور بالجلفة[على الخط]. [تم الاطلاع عليه يوم 4 جانفي 2019]. متاح على الرابط: http://www.univ-djelfa.dz/ar/?page_id=89
172. المكتبة المركزية لجامعة عمار ثلجي بالأغواط [على الخط].متاح على الرابط <http://lagh-univ.dz/author/biblio>
173. المكتبة المركزية لجامعة مولود معمري بتيزي وزو[على الخط]. [تم الاطلاع عليه يوم 4 جانفي 2019]. متاح على الرابط: <https://www.ummto.dz/ar/bibliotheque>
174. المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين للعلوم و التكنولوجيا باب الزوار [على الخط]. [تم الاطلاع عليه يوم 4 جانفي 2019]. متاح على الرابط: https://bu.usthb.dz/?page_id=4339

175. مناصرية، رشيد، 2004، دور المورد البشري في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حلة مؤسسة أنابيب الناقل للغاز PIPE GAZ ب غرداية[على الخط]. مذكرة ماجستير. الأغواط: جامعة عمار ثلجي. [تم الاطلاع عليه يوم 10 فيفري 2019]. متاح على الرابط:

<https://www-pnst-cerist-dz.snd11.arn.dz>

176. مناصرية، رشيد، 2012، إدارة الموارد البشرية بالكفاءات: نحو أداء بشري متميز. مجلة الواحات للبحوث و الدراسات [على الخط]. ع. 16، صص. 112- 138. ردمد 1112- 7163 [تم الإطلاع عليه يوم 15 ماي 2020]. متاح على الرابط

https://www.researchgate.net/publication/331714683_adart_almward_albshryt_balkfaat_nhw_mwrdbshrymtmyz

177. منصوري، كمال، 2010. تسيير الكفاءات : الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى. مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية [على الخط]. مج4، ع. 1. [تم الاطلاع عليه يوم 23 ماي 2019]. متاح على الرابط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/38945>

و- النصوص القانونية:

178. المرسوم التنفيذي رقم 03-179 مؤرخ في 24 جماد الثانية عام 1424 الموافق لـ 23 غشت سنة 2003، يحدد مهام الجامعة و القواعد الخاصة بتنظيمها.

179. المرسوم التنفيذي رقم 10-133 المؤرخ في 20 جمادى الأولى عام 1431هـ الموافق لـ 05 مايو 2010، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتعليم العالي

180. المرسوم تنفيذي رقم 16-280 مؤرخ في 02 صفر عام 1438 الموافق لـ 02 نوفمبر سنة 2016، يعدل و يتم المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق لـ 19 يناير سنة 2008 و المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.

181. المرسوم التنفيذي رقم 89-122 المؤرخ في 18/07/1989، المتعلق بالقانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين للأسلاك التابعة للتعليم و التكوين العالين.

182. المرسوم التنفيذي رقم 92-48 المؤرخ في 12/02/1992 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 89-122 المؤرخ في 18/07/1989، يتضمن القانون الأساسي الخاص للعمال المنتمين للأسلاك التابعة للتعليم والتكوين العالين.

183. المرسوم تنفيذي رقم 08-04 مؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق لـ 19 يناير 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.
184. وزارة العمل و التشغيل و الضمان الاجتماعي.(الجزائر). مرسوم تنفيذي رقم 19- 336 المتضمن إدماج المستفيدين من جهازي المساعدة على الإدماج المهني و الإدماج الاجتماعي لحاملي الشهادات[على الخط]. الجريدة الرسمية، العدد 76، 10 ديسمبر 2019.
- [تـمـا لإطلاع عليه في 4 جانفي 2022]. متاح على الرابط :
- https://legislation.mtess.gov.dz/uploads/1655888580125-d.e%2019-336_08.12.2019%20ar.pdf
185. وزارة التعليم العالي و البحث العلمي(الجزائر)، 2004. قرار وزاري مشترك مؤرخ في 8 رجب 1425 الموافق لـ 24 غشت سنة 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة و الكلية و ملحقة الجامعة و مصالحها المشتركة. الجريدة الرسمية رقم 62 الصادرة في 26 سبتمبر 2004. [على الخط]. إتم الإطلاع عليه يوم 25 ماي 2019 [متاح على الرابط :-<https://www.joradp.dz/FTP/JO-ARABE/2004/A2004062.pdf?znjo=62>

ي-المقابلات :

186. مقابلة مع مدير المكتبة المركزية لجامعة امحمدبوقرة ببومراس يوم 10 جانفي 2022 صباحا
187. مقابلة مع مديرة المكتبة المركزية لجامعة باب الزوار هواي بومدين للعلوم و التكنولوجيا بتاريخ 13 ديسمبر 2021 على الساعة 10 صباحا.
188. مقابلة مع مدير المكتبة المركزية لجامعة تامنغست يوم 04 ديسمبر 2021 على الساعة 11 صباحا.
189. مقابلة مع مدير المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 01 يوم 15 ديسمبر 2021 على الساعة العاشرة صباحا.
190. مقابلة مع مدير المكتبة المركزية لجامعة زيان عاشور الجلفة يوم 23 ديسمبر 2021 على الساعة 11 صباحا.
191. مقابلة مع مدير المكتبة المركزية لجامعة عمار ثليجي بالأغواط يوم 05 ديسمبر 2021 على الساعة 11 صباحا.
192. مقابلة مع مديرة المكتبة المركزية لجامعة مولود معمري بتيزي وزو يوم 22 مارس 2022 على الساعة العاشرة صباحا.

193. Accart, Jean-Philippe, 2003. Le métier de documentaliste, Paris, Electre édition du cercle de la librairie.
194. Alain, Meignant, 1992. Manager la formation dans l'entreprise. Paris : édition d'organisation.
195. Bead, Michel, 2006. L'art de la thèse : comment préparer et rédiger un mémoire de master, une thèse de doctorat ou tout autre travail universitaire à l'ère du net. Paris : la découverte.
196. Beaujolin, François, 2005. La gestion des compétences:étude de cas Commentées. Paris : Armand Colin.
197. Beirendonck, Lou Van, 2004. Management des compétences : évaluation développement et gestion. Bruxelles : édition De Boeck université.
198. Beirendonck, Lou Van, 2006. Tous compétent ! : le management des compétences dans l'entreprise. Bruxelles : deboeck université.
199. Bisbrouk, Marie Françoise, 1993. Construire une bibliothèque universitaire : de la conception a la réalisation. Paris : édition du Cercle la Librairie.
200. Boteref, Guy le, 2004. Construire les compétences individuelle et collectives : la compétence n'est plus ce qu'elle était. Paris : édition d'organisation.
201. Cohen, Annick, 2004. Manager par les compétences : une démarche opérationnelle de valorisation du capital humaine. Paris : édition liaisons.
202. Giappiconi, Thierry, 1997. Management des bibliothèques : programmer, organiser, conduire et évaluer la politique documentaire et les services des bibliothèques de service public. Paris : édition du cercle de la librairie.

203. Guerrero,Sylvie, 2014. Les outils des R H : les savoirs faire essentiels en GRH. Paris:Dunod
204. Jacobs, Paul, 2003. Le réseau régional inter bibliothèques universitaire RIBU Algérie–Région centre : les leçons d’une expérience pilote de coopération interuniversitaire Tempus III Meda UM JEP 31137.
205. John, R. Schermehorn et James G Hunt, 2002. Comportement humain et organisation française. Paris : édition village mondial.
206. Jones, Noragh, 1988. Case studies in library management. London: Noragh Jones and Peter Jordan. 183p.
207. Labruffe, Alain, 2005. Management des compétences: construire votre référentiel.S.I. : AFNOR.
208. Lou, VanBeirendonk, 2006. Tous compétents : le management des compétences dans l’entreprise .Belgique : edde Boeck, 2006.
209. McKee, Bob, 1989. Planning library service. London: library association publishing. 212p.
210. Muller,Joelle, 2001. Le management du personnel en bibliothèque. Paris : Edition du Cercle de la librairie.–(Bibliothèque).
211. Rabasse–Dupuich,Françoise, s.d. Gestion des compétences et knowledge management. Paris : éditions Liaisons.
212. Sekiou, Blondin Fabi, 2001.Gestion des ressources humaines. Montreal:UniversitéMontreal

ب- الأطروحات:

213. Chowdhury, Salma, 2006. The management Of academic libraries: a comparative study of the university Of The western cape library and –

Dhaka university library. Doctorat: university of the western cape, South Africa: Library and information science.

214. Laurencen, Rey, 2010. Les nouvelles compétences en bibliothèque : profils de poste et plan de formation des personnels au regard des évolutions des services. Mémoire d'étude, Diplôme de conservateur de bibliothèque.

ج- الوييوغرافيا:

215. Ashkezari, Mohammad Javad Dehghan, 2012. Using competency models to improve HRM. Ideal type of management[en ligne]. Vol.1, n°1. Disponible sur : <https://www.researchgate.net/publication/259384085>
216. Aubret, Jacques, 2002. P. Zarifian. Le modèle de la compétence. L'orientation scolaire et professionnelle[en ligne]. Disponible sur : <http://journals.openedition.org/osp/4897>
217. Bajpai, Vyas Kumar, 2019. ICT skills and competencies of library and information science professionals working in college libraries, university of Delhi : a study. Library philosophy and practice[en ligne]. winter 01, 19. Disponible sur : <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/2275>.
218. Balagué, Núria, 2011. Managing Your Library and its Quality: the ISO 9001 way. New Delhy: Chandos publishing[en ligne]. Disponible sur : <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02640471211252247/full/html>
219. Barthet, Emile, 2015. Le périmètre des compétences redéfini : les bibliothèques universitaires. I2D – Information, données & documents[en

- ligne].Vol.52,n°4.pp.64. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-i2d-information-donnees-etdocuments-2015-4-page-64.htm>
220. Bérard, Raymond, 2000. L'évaluation des compétences et des personnels dans les bibliothèques universitaires.BBF[en ligne].T.45, n°1,pp.62-70 . Disponible sur : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2000-01-0062-004>
221. Bertrand, Anne-Marie, 2015. La formation des personnels des bibliothèques universitaires. bibliothèques-universitaires-nouveaux horizons[en ligne]. Disponible sur : <https://www.cairn.info/bibliotheques-universitaires-nouveauxhorizons>
222. Bowles- Terry, Melissa, 2022. Librarians as faculty developers: competencies and recommendations. The journal of academic librarianship[en ligne].N° 48. Disponible sur: <https://www.sciencedirect.com/journal/the-journal-of-academic-librarianship>.
223. Chauvet, André, 2001. Quels indicateurs de la compétence[en ligne].BBF.T.46, n°3. Disponible sur : <https://bbf.enssib.fr/consulter/14-chauvet.pdf>.
224. Cicero, Jérémy.2015. La gestion des compétences selon l'ISO 9001 : savoir lire entre les lignes[en ligne]. [Consulté le 23 septembre 2019]. Disponible sur : <https://qualiblog.fr/ressources-humaines/la-gestion-des-competences-selon-liso-9001-savoir-lire-entre-les-lignes>.
225. Clot, Nathalie, 2017. Libérer les compétences les bibliothèques peuvent-elles redessiner leur organisation ?BBF[en ligne].pp.72-85. Disponible sur :<https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2017-13-0072-009>
226. Corral,Sheila, 2005. Developing models of professional competence to enhance employability in the network world[en ligne]. Disponible

- sur : https://www.researchgate.net/publication/33042929_Developing_models_of_professional_competence_to_enhance_employability_in_the_network_world
227. Devos, Valérie, 2005. Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace. Revue française de gestion [en ligne]. Vol.3, n°156, pp.93–104.
Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion>.
228. Eftimova, S, 2019. Libraries for the future: the role of the library manager [en ligne]. Disponible sur :
https://www.researchgate.net/publication/334678042_LIBRARIES_FOR_THE_FUTURE_THE_ROLE_OF_THE_LIBRARY_MANAGER
229. El shami, Ahmed M., Hassaballah, Sayed.–Encyclopedic dictionary of library and information science term [en ligne]. Disponiblesur:
<https://www.elshami.com/>
230. ENSSIB, 2020. Gestion du personnel en bibliothèque: coopération CRFCB [en ligne]. Disponible sur: <http://www.enssib.fr/services-et-ressources/question-reponses/organigrammes-de-bibliotheque-universitaire>.
231. FOO, S., 2002. Academic libraries in transition: Challenges ahead [en ligne]. Disponible sur : https://www.researchgate.net/profile/ShahreenMajid/publication/268295150_Academic_Libraries_In_Transition_Challenges_Ahead/links/56e0f01b08aec4b3333d1a54/Academic-Libraries-In-Transition-Challenges-Ahead.pdf.
232. Fuselier, Maire, 2017. Le management en bibliothèque : les défis du management en bibliothèque académique [en ligne] . Disponible sur :

http://www.agbd.ch/wp-content/uploads/HORS_TEXTE_113.pdf

233. Girard- Billon, Aline, 1999. Mieux gérer : les indicateurs de performance dans les bibliothèques universitaires : la mise en œuvre des indicateurs de performance dans les bibliothèques de lecture publique bilan et perspectives [en ligne]. Disponible sur :

<https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/1368-la-mise-en-oeuvre-des-indicateurs-de-performance-dans-les-bibliotheques-de-lecture-publique-bilan-et-perspectives>.

234. Gleyza, Alain, 2005. Quelles compétences pour les bibliothécaires ? diversité des fonctions et référentiels. Documentaliste- sciences de l'information [en ligne]. Vol.42, pp .22-25. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-linformation>.

235. Hecquard, Françoise, 2014. Manager une équipe en bibliothèque [en ligne]. Editions du Cercle de la Librairie. Disponible sur : <https://www.cairn.info/manager-une-equipe-en-bibliotheque-9782765414537.htm>

236. Held, Daniel, 1995 . La gestion des compétences. Revue économique et sociale : bulletin de la société d'études économiques et sociales [en ligne]. N° 53. Disponible sur : <https://doi.org/10.5169/seals-140419>

237. Houali, Mouloud, 2019. Du rôle et de la mission de la bibliothèque universitaire en tant que système d'information au service de l'université. Revue de bibliothéconomie [en ligne] . Vol.11, n°2, pp.7-32. Disponible à l'adresse : <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/104310>.

238. International Federation of Library Associations and institutions, 2016. IFLA guidelines for continuing professional development : principles and best practices [en ligne]. [Consulté le 15 Mars 2020]. Disponible sur :

<https://www.ifla.org/wp-content/uploads/2019/05/assets/cpdwl/guidelines/ifla-guidelines-for-continuing-professional-development.pdf>.

239. International Standardization Organization. ISO 690 : 2010 Information et documentation : principes directeurs pour la rédaction des références bibliographiques et des citations des ressources d'information[en ligne].(Consulté le : 15 janvier 2020). Disponible sur : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:690:ed-3:v1:fr>
240. ISO, 2024. Iso 690(author-date, english) citation style [en ligne].Disponible sur : <https://citationsy.com/styles/iso690-author-date-en>
241. JavadDehghanAshkezari, Mohammad, 2012. Using Competency Models to Improve HRM.Ideal Type of Management[en ligne].Vol. 1, N°. 1, pp.59–68. Disponible sur : <https://www.researchgate.net/publication>.
242. Jouguelet, Suzanne, 2010. Comparaison international de bibliothèques universitaires : étude de cas[en ligne]. N° 2009–0017.disponible sur : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/48213-comparaison-internationale-de-bibliotheques-universitaires.pdf>
243. Kaviev, Airat F., 2016.Information competence of a library specialist as a condition for their professional development.International journal of environmental and science education[en ligne].Vol.11, n°9, pp.2745–2759. Disponiblesur : [10.12973/ijese.2016.718a](https://doi.org/10.12973/ijese.2016.718a)
244. LarbiBenhadjar,Miloud, 2021. Development of competencies university libraries: human resource of the library of the faculty of human sciences and islamic sciences university of Oran1 Ahmed Ben Bella. Journal of humanities and social sciences[en ligne].Vol .5, n. °6, pp.155–177. Disponible sur :

https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=ar&user=f_TjCz0AAAAJ&citation_for_view=f_TjCz0AAAAJ:a3BOISfXSfwC .

245. Mahmoud, Khalid, 2002. Competencies needed for future academic librarians in Pakistan .Education for information[en ligne]. pp.27-43. Disponible sur :
https://www.researchgate.net/publication/228772511_Competencies_needed_for_future_academic_librarians_in_Pakistan.
246. Marcerou– Ramel, Nathalie, 2015. Nouvelles compétences et organisations des bibliothèques.Bibliothèque[en ligne].pp.233– 246. Disponible sur :
<https://www.cairn.info/bibliotheques-universitaires-nouveauxhorizons>.
247. Mary,Wilkins Jordan, 2012.Competency development for public library directors.[Enligne]. Doctor of Philosophy. University of North Carolina, School of Information and Library Science.[Consulté le : 21 janvier2020].Disponible sur:<https://doi.org/10.17615/j2qa-wd72>.
248. Noguera, Florence, 2015. Management des compétences entrepreneuriales territoriales : résultats d’une enquête exploratoire de terrain.Recherche en science de gestion[en ligne] .Vol.3, n°108,pp.25-46.Disponible sur :
<https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion>
249. Oguche, David, 2017.Capacity building for library and information professionals: core skills and competence. JATILM: international journal of applied technologies in library and information management[en ligne].Vol.3-2-01, August. Disponible on : <http://www.jatilm.org>
250. Okey, Rose, 2020. Management of libraries[en ligne].Disponible sur :
<https://www.researchgate.net/publication/344378277>.

251. Oluwatobi, I, 2021. Talent management practices and job performance of librarians in university libraries in Nigeria. The journal of academic librarianship [en ligne]. Vol. 47, Issue 2. Disponible sur : <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0099133321000100>
252. Pasipamir, N., 2014. Examining the gap between employers skills needs, library, and information science education in Zimbabwe [en ligne]. Disponible sur : https://www.researchgate.net/publication/329389718_Examining_the_gap_between_skills_needed_for_Knowledge_Management_and_provision_of_its_education_in_Library_and_Information_Science_courses_in_India
253. Praversh, Jeebodh Sukram, 2009. Managerial competencies required by library managers to effectively manage change in south African university libraries. [En ligne]. Doctor of philosophy. University of kwazulu-natal, Pietermaritzburg campus. [Consulté le: 21 janvier 2020]. Disponible sur : <https://researchspace.ukzn.ac.za/items/758147e5-fce6-413e-b953-1f0e4862df76/full>.
254. Reitz, Joan M. Dictionnaire for library and information science. [en ligne]. Disponible sur : http://www.abc-clio.com/ODLIS/odlis_1.aspx#libadmin.
255. Rosemberg, Noemie, 2019. La gestion des competences en bibliothèque: une approche par les référentiels métiers. Mémoire d'étude, diplôme de conservateur de bibliothèque. Disponible sur : https://www.enssib.fr/bibliotheque_numerique/documents_-_/68852-la-gestion-des-competences-en-bibliotheque-une-approche-par-les-referentiels-metiers.pdf

256. SajjadurRehman, 2020. Competency definition and validation for library and information professionals in Malasia. Journal of education for library and information science [en ligne]. Vol.39,n°2, pp. 100– 117. Disponible sur : <https://www.jstor.org/stable/40324167>.
257. Toivonen, Leena, 2012. Strategic competence management in University Libraries [en ligne].
Disponiblesur : <https://repository.unam.edu.na/handle/11070/1520>
258. Université de Lorraine, bibliothèque universitaire. Guide de rédaction de la référence bibliographique : style iso690, 2010 [en ligne]. Disponible sur : https://bu.univ-lorraine.fr/sites/default/files/users/user779/Guide%20biblio%20Droit%20%202022-2023_0.pdf
259. Vincent, Calvez, 2014. Le management stratégique des ressources humaines face au défi des compétences clés collectives. Humanisme et entreprise [en ligne]. Vol.2, n°317. pp.45–67. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise>
260. Youngok, Choi, 2009. What Qualifications and Skills are Important for Digital Librarian Positions in Academic Libraries? A Job Advertisement Analysis. The journal of academic librarianship [en ligne]. Vol.35, n°5, pp.457– 467. Disponible sur : <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0099133309001074>

Norme:

261. European Council of Information Associations (ECIA), 2004. Euroréférentiel I&D : vol.1 Compétences et aptitudes des professionnels européens de l'information-documentation[en ligne]. 2eme éd. Paris : ADBS [Consulté le 23 septembre 2019]. Disponible sur : www.adbs.fr
262. ISO, 2014. Norme internationale ISO11620 : information et documentation indicateur de performance des bibliothèques.[en ligne]. 3^{em}e éd. Suisse : ISO[consulté le 20 septembre 2019]. ISO11620 – 2014(F). Disponible sur : <https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/65f5b8a6-5331-47f3-9820-26bfbbc18a26/iso-11620-2014>

الملاحق

جامعة الجزائر - 2 - أبو القاسم سعد الله
كلية العلوم الإنسانية
قسم علم المكتبات و التوثيق



استمارة مقابلة موجهة لمدراء المكتبات الجامعية

في إطار التحضير لنيل شهادة الدكتوراه ل م د فاعلم المكتبات والتوثيق، تخصص أنظمة المعلومات الوثائقية ، نضع بين أيديكم هذه الإستمارة لجمع البيانات حول موضوع دراستنا المعنون : الإدارة بالكفاءات : دراسة لعينة من المكتبات المركزية الجامعية لجامعات الجزائر وسط . يرجى ملء الإستمارة بعناية بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة، علما أن هذه المعلومات سوف تستخدم إلا للغرض الذي أعدت من أجله.

إشراف :
الأستاذ محاجبي

إعداد الطالبة :
زيرام بهية

المحور الأول : البيانات الشخصية

اسم المكتبة التي تشرف على إدارتها:

1. بيانات حول مدير المكتبة:

2 . الفئة العمرية :

☐ 20 - 30 سنة ☐ 31 - 40 سنة
☐ 41 - 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة

3. المستوى التعليمي :

☐ متوسط ☐ - جامعي
☐ ثانوي ☐ - أخرى

أذكره من فضلك :

4. التخصص: علم المكتبات و التوثيق ☐ علوم إعلام واتصال ☐ علوم قانونية و إدارية ☐ أخرى ☐
أذكرها:

5. الرتبة: رئيس محافظي المكتبات الجامعية ☐ ، محافظ مكتبات جامعية ☐ ملحق مكتبات جامعية
مستوى 2 ☐ ، ملحق مكتبات جامعية مستوى 1 ☐ ، أخرى ☐ ، أذكرها:

6 . الخبرة المهنية في المنصب الحالي:

- أقل من 5 سنوات ☐ ، من 5 إلى 10 سنوات ☐ ، من 11 إلى 15 سنة ☐ ، أكثر من 15 سنة ☐

7. هل سبق و أن عملت في مجال المكتبات و التوثيق في مؤسسة أخرى؟

☐ نعم ☐ لا

إذا كان نعم ،

8. ماهو عدد سنوات الخبرة؟

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

9. ماهو المستوى الإداري الذي عملت فيه؟

- مستوى الإدارة العليا ☐ - مستوى الإدارة الوسطى ☐ - مستوى الإدارة التنفيذية ☐

المحور الثاني : الموارد البشرية في المكتبة:

10. ماهو عدد الموظفين في مكتبتكم حسب التخصص:

التخصص	العدد
علم المكتبات و التوثيق	

	إعلام ألي
	تخصصات أخرى
-	- إدارة
-	- محاسبة
-	- سكرتارية
	المجموع

11. عدد الموظفين الموجهين إلى :

اسم المصلحة	الرتبة الوظيفية	العدد	المنصب	المؤهل العلمي
مصلحة الاقتناء	- رئيس محافظي المكتبات الجامعية - محافظ المكتبات الجامعية - ملحق بالمكتبات ج.م.2 - ملحق بالمكتبات ج.م.1 - مساعد مكتبات - عون تقني في المكتبات - معاون تقني في المكتبات - آخرون	- - - - - - -	- - - - - -	- - - - - -
مصلحة المعالجة	- رئيس محافظي المكتبات الجامعية - محافظ المكتبات الجامعية - ملحق مكتبات ج.م.2 - ملحق مكتبات ج.م.1 - مساعد مكتبات - عون تقني في المكتبات - معاون تقني في المكتبات - آخرون			
مصلحة التوجيه	- رئيس محافظي المكتبات الجامعية - محافظ المكتبات الجامعية - ملحق مكتبات ج.م.2 - ملحق مكتبات ج.م.1			

			- مساعد مكتبات - عون تقني في المكتبات - معاون تقني في المكتبات - آخرون	
			- رئيس محافظي المكتبات الجامعية - محافظ المكتبات الجامعية - ملحق مكتبات ج.م.2 - ملحق مكتبات ج.م.1 - مساعد مكتبات - عون تقني في المكتبات - معاون تقني في المكتبات - آخرون	مصلحة البحث الببليوغرافي

12. هل عدد الموظفين في المكتبة ؟ كاف ☐ نوعا ما ☐ غير كاف ☐

علل إجابتك :

13. هل تتوافق المهام الموكلة للموظف مع المؤهل العلمي ؟ - نعم ☐ - لا ☐

14. هل تماشي كفاءة الموظفين مع الوظائف الموكلة إليهم؟ نعم ☐ لا ☐

15. مامدى تماشي كفاءة الموظفين مع الوظائف الموكلة إليهم؟

- أكثر من 50% ☐

- أقل من 50% ☐

16. ماهو تقييمك لكفاءة المكتبيين في المكتبة فيما يلي:

النسبة المئوية	التقييم			الكفاءات
	منعدمة	متوسطة	جيدة	
				الوقت المستغرق لمعالجة الوثائق
				عدد البطاقات الفهرسية التي يتم تحميلها
				دقة ترتيب الكتب في الرفوف
				الوقت المستغرق لإستعارة الكتب

				تدريب المستفيدين على استخدام مصادر المعلومات الرقمية
				استخدام الحاسب الآلي و التعامل مع تطبيقاته
				الوقت المستغرق في رقمنة الوثائق
				تغذية الأرشيف المفتوح للجامعة
				إعداد التقارير اليومية و إرسالها إلكترونيا
				استعمال برنامج Excel في إعداد الجداول و الإحصائيات
				استخدام النظام الآلي للمكتبة
				القدرة على استخدام الماسحات الضوئية
				القدرة على التعامل مع أدوات تخزين المعلومات
				استخدام و توظيف برامج الشبكة العنكبوتية بفعالية عالية
				استخدام تطبيقات وسائل التواصل الاجتماعي

17. هل تمتلكون خطة بديلة في حالة وجود نقص في عدد الموظفين؟

- نعم ☐ - لا ☐

18. هل تقومون بتقييم دوري للموظفين في مكتبكم؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان نعم :

1.18. ما هو الهدف من التقييم؟

- ☐ - معرفة الكفاءات في المكتبة و تحفيزها
- ☐ - الحصول على معلومات واقعية حول أوضاع الموظفين في المكتبة
- ☐ - معرفة جوانب النقص لدى الموظفين لإعداد خطط تكوين فعالة
- ☐ - التعرف على نواحي القصور في أداء الأعمال لدى الموظفين
- ☐ - أهداف أخرى ☐ أذكرها.....

2.18. ما هي المعايير التي تعتمدونها للتقييم بعد التوظيف؟

- ☐ - التقارير اليومية أو الشهرية ☐ الأخذ بعين الاعتبار المبادرات
- ☐ - احتساب الحضور ☐ معايير أخرى أذكرها

19. ما هي أهم الصعوبات التي تواجه مكتبكم من ناحية الموارد البشرية؟

- ☐ - قلة عدد المتخصصين ☐ انخفاض الجدية في العمل

- عدم استقرار الموظفين ☐
- ضعف كفاءة الموظفين ☐
- قلة الدورات التكوينية ☐
- أخرى ☐
- أذكرها

20. ماهي اقتراحاتك لتنمية كفاءة الموظفين في المكتبة ؟

- المؤهل العلمي العالي ☐ ، توفير تكوين نظري و تطبيقي جيد، ☐ التمكن من التكنولوجيات الحديثة
- في مجال المكتبات ☐ ، مؤهلات شخصية شاملة ☐ ، توفير بيئة تشريعية و تنظيمية و تحفيزية ☐
- ، توفير التحفيز ☐ ، المشاركة في اتخاذ القرارات في المكتبات ☐

المحور الثالث: تكوين الموارد البشرية:

21. هل استفدتم من دورات تكوينية خلال مسارك المهني ؟ نعم ☐ لا ☐
- 1.21. إذا كان نعم :
- 1.21.1 . ماهو عدد الدورات التكوينية التي استفدتم منها؟
- 1.21.2 . هل كان التكوين ؟
- داخل المؤسسة الجامعية ☐ خارج المؤسسة الجامعية ، ☐ خارج الوطن ☐
- أخرى، ☐ حدد الأماكن:
- 1.21.3 ماهي طبيعة التكوين :
- تكوين أكاديمي في طور: (ليسانس ماستر دكتوراه) ☐
- ملتقيات و ندوات علمية ☐
- تربصات و دورات تكوين ☐
- تكوين ذاتي عبر الإنترنت ☐
- أخرى أذكرها

1.21.4. هل كان التكوين في المجالات التالية:

- إدارة الموارد البشرية ☐
- إدارة الوقت ☐
- إدارة المكتبات ☐
- إدارة المجموعات الرقمية ☐
- إدارة المحتوى الرقمي ☐
- تكنولوجيا الإعلام و الاتصال ☐
- تكنولوجيا الإعلام و الاتصال ☐
- إدارة الميزانية ☐
- إدارة الازمات ☐
- لغات أجنبية ☐

☐

- أخرى،

☐

- إدارة المشاريع

أذكرها

2.21 إذا كانت الإجابة لا:

2.21.1 هل سبب عدم استفادتك من دورات تكوينية راجع إلى:

☐

- محدودية الميزانية المخصصة للتكوين

☐

- عدم الحاجة للتكوين

☐

- محدودية فرص المشاركة في الدورات التكوينية

- الدورات التكوينية المتاحة لا تلبي الاحتياجات ولا تتيح تعلم مهارات جديدة في العمل المكتبي ☐☐

- عدم الرغبة في التكوين

☐

- أخرى، أذكرها من فضلك

22. حدد احتياجاتك التكوينية فيما يلي :

☐

- إدارة الميزانية

☐

- إدارة الموارد البشرية

☐

- إدارة المشاريع

☐

- إدارة المكتبات

☐

- لغات أجنبية

☐

- إدارة المجموعات الرقمية

☐

- إدارة الأزمات

☐

- إدارة المحتوى الرقمي

☐

- أخرى

☐

- تكنولوجيا الإعلام و الاتصال

☐

- نعم

23. هل يتم إشراككم في برامج التكوين المقترحة على مستوى الجامعة؟

☐

- لا

24. هل تقومون بإنجاز مخطط لدورات تكوينية للموظفين في المكتبة على المدى القريب؟

☐☐

- نعم - لا

25. ماهي مجالات التكوين التي استفاد منها الموظفون في مكتبتكم؟

26. هل ترون أن التكوين المتوفر كاف لتنمية مهارات الموظفين في المكتبة؟

☐

لا

☐

نعم

المحور الرابع : آليات و ممارسات الإدارة بالكفاءات في المكتبات

27. ماذا تعني لك الإدارة بالكفاءات؟

- امتلاك الكفاءات اللازمة من طرف مدير المكتبة للتسيير الأمثل للمكتبة و تحقيق أهدافها ☐
- الجهود و الأنشطة التي تهدف إلى تطوير و الحفاظ على كفاءات الأفراد ☐
- توظيف مهارات المدير من أجل الاستغلال الأمثل لكفاءات الأفراد و تحقيق أهداف المكتبة ☐
- تمكين الأفراد من المشاركة في إدارة المكتبة ☐
- أخرى.....

28. في رأيكم ماهي المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة بالكفاءات في مكتبتكم؟

- وجود مخطط لبرامج تكوينية ☐ توفير المناخ اللازم للعمل ☐
- توفير الحوافز للموظفين ☐ أخرى، أذكرها ☐

29. ماهي درجة تمكنك من المهارات التالية :

درجة التمكن						المهارات
متمكن نوعا ما		متمكن		متمكن جدا		
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
						القدرة على العمل مع الآخرين كفريق واحد
						تدريب الموظفين على مهارات العمل
						اختيار الموظف المناسب
						التخطيط لتبني التقنيات الحديثة
						تحديد كفاءات الموظفين ومستوياتهم
						التواصل الفعال مع الموظفين و تحفيزهم و المرونة في التعامل معهم
						تبني برامج لتطوير قدرات العاملين
						استخدام الحاسب الآلي و التعامل مع تطبيقاته
						القدرة على استخدام الإنترنت (البحث / الإيميل/ قواعد البيانات،/ إدارة الاجتماعات عن بعد)
						استخدام الشبكات الاجتماعية فايسبوك، تويتر، لكيندإن
						المجموع

30. هل تملكون خطة على المدى البعيد تسمح بتنمية مهارات الموظف و الحفاظ عليها و تحديثها؟

نعم ☐ لا ☐ إذا كان نعم كيف ذلك؟

31. هل ترى أن اعتماد الإدارة بالكفاءات مهم من أجل تحقيق أهداف المكتبة و تحسين أدائها؟

نعم ☐ لا ☐ إذا كان نعم، كيف ذلك:

32. هل هناك تقسيم للمهام الموكلة إلى العاملين حسب رتبهم و تخصصاتهم ؟

نعم ☐ لا ☐ إذا كان لا، كيف يتم ذلك؟

35. هل تقومون بإنجاز بطاقات وصفية للمهام الموكلة إلى الموظفين؟

نعم ☐ لا ☐

33. ماهو المعيار المعتمد في توزيع الموظفين على مصالح المكتبة ؟

- رتبة الموظف ☐ - الكفاءة ☐ - احتياجات المصلحة ☐ - معايير أخرى ☐

أذكرها علل إجابتك من فضلك.....

34. هل تعتمدون على أسلوب التدوير الوظيفي système de rotation في مكتبكم؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان نعم، هل الهدف منه:

- تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين ☐

- تفعيل قدرات الموظف من خلال تدريبه على مهارات جديدة ☐

- تجهيز الموظف للتكيف مع متطلبات المكتبة ☐

- التقليل من الروتين في العمل ☐

- أخرى ☐

35. هل هناك دراسة لاحتياجات المكتبة قبل التوظيف لانتقاء الموارد البشرية بناء على مؤهلات محددة

مسبقا؟ نعم ☐ لا ☐

36. هل يتم إشراكك كعضو فعال في عملية التوظيف في المكتبة ؟

نعم ☐ لا ☐ إذا كان نعم، كيف ذلك:

37 . كيف يتم تقييم مهارات المرشحين عند التوظيف؟

- عن طريق المقابلة ☐ عن طريق الملاحظة ☐ عن طريق الاستبيان ☐

- عن طريق دراسة الملف (الشهادات، بيان السيرة الذاتية،) ☐

- وسائل أخرى أذكرها ☐

38. هل تعملون على تحفيز الموظفين في المكتبة ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان نعم،

1.38 . هل يتمثل هذا التحفيز في:

- ☐ • مكافآت مادية المشاركة في اتخاذ القرار
- ☐ • منح شهادات شكر و عرفان لتحسين ظروف العمل و بيئته
- ☐ • شكر و تكريم أمام العاملين إشعار العاملين بأهميتهم
- ☐ • الاعتراف بالإنجازات المهمة توفير الاستقرار و الأمن الوظيفي
- ☐ • منح أيام تعويضية إشراكهم في دورات تكوينية داخل أو خارج الوطن
- ☐ • توفير فرص للترقية إيفادهم في بعثات دراسية
- ☐ • الاستقلالية في العمل أخرى أذكرها

39. هل تعملون على توفير الظروف الملائمة للعمل والمناخ المناسب للإبداع ؟ نعم ☐

لا ☐

علل إجابتك من فضلك:.....

40. هل تطبقون أسلوب العمل الجماعي؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كان لا علل إجابتك من فضلك.....

41. هل تقومون باجتماعات دورية مع الموظفين في المكتبة؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان نعم ماهي أهم المواضيع التي تتطرقون إليها في الاجتماع؟

41. هل يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المرتبطة بأداء المكتبة و أخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار؟

نعم ☐ لا ☐

42. ماهي الأساليب القيادية المطبقة في مكتبكم؟

- التشجيع و التحفيز ☐ - الترهيب و العقاب ☐ - التحفيز و العقاب معا ☐

43. في رأيك، ماهي المهارات القيادية الواجب توفرها في مدير المكتبة الجامعية؟

- مهارات فنية ☐ - مهارات فكرية ☐ - مهارات التقويم و الرقابة ☐ - مهارات حاسوبية ☐

- مهارات التعامل مع التكنولوجيا الحديثة ☐

أخرى، أذكرها

44. كيف تتم عملية التواصل مع الموظفين في مكتبكم ؟

- الاجتماعات الدورية ☐
- مواقع التواصل الاجتماعي (فيسبوك، تويتر...) ☐
- شبكة الهاتف الداخلية ☐
- منصة رقمية ☐
- البريد الإلكتروني ☐
- أخرى ☐ ، أذكرها

45. ماهو الغرض من التواصل مع الموظفين في مكتبكم؟

- مشاركتهم في اتخاذ القرارات ☐
- إعطاء التعليمات ☐
- تدريبهم على أساليب العمل ☐
- أخرى، ☐ أذكرها.....

46. هل تعتمدون على إستراتيجية لتطبيق الإدارة بالكفاءات في مكتبكم؟

نعم لا ☐ ☐

إذا كان نعم ، ماهي الإستراتيجية المتبعة لاستقطاب الكفاءات في مكتبكم؟

ملحق رقم 02: استبانة موجهة للمكتبيين العاملين في المكتبات الجامعية

جامعة الجزائر - 2 - أبو القاسم سعد الله
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية



قسم علم المكتبات و التوثيق

استبانة موجهة للمكتبيين العاملين

بالمكتبات المركزية الجامعية

في إطار التحضير لنيل شهادة دكتوراه ل م د فاعلم المكتباتو التوثيق تخصص أنظمة المعلومات الوثائقية ،
يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة، لدراسة الجانب الميداني للبحث المعنون ب: الإدارة بالكفاءات
: دراسة لعينة من المكتبات الجامعية المركزية لجامعات الجزائر وسط .

أحيطكم علما أن الإجابات المتحصل عليها هي لأغراض البحث العلمي فقط

يرجى وضع إشارة (X) في المربع المقابل للإجابة المناسبة

إشراف:

د. محاجبي عيسى

إعداد :

زيرام بهية

أشكركم مسبقا على تعاونكم

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. اسم المكتبة التي تعمل فيها:

2. الفئة العمرية :

☐ 20 - 30 سنة ☐ 31 - 40 سنة

☐ 41 - 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة

3. المستوى التعليمي :

متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

4. الشهادة المتحصل عليها :

تقني ☐ ، تقني سامي ☐ ، دبلوم دراسات جامعية تطبيقية DEUA ☐ ، ليسانس ☐ ، ماستر ☐
ماجستير ☐ ، دكتوراه ☐ ، أخرى ☐

أذكرها

5. التخصص:

- علم المكتبات والتوثيق ☐

6. الرتبة الوظيفية الحالية :

- رئيس محافظي المكتبات الجامعية ☐ - مساعد مكتبات جامعية ☐
- عون تقني في المكتبات ☐ - ملحق مكتبات جامعية مستوى 1 ☐
- محافظ مكتبات جامعية ☐ - ملحق مكتبات جامعية مستوى 2 ☐
- واثقي أمين محفوظات ☐ - مساعد واثقي أمين محفوظات ☐

- أخرى أذكرها

7. كيف تحصلتم على هذا المنصب؟

• على أساس مسابقة توظيف ☐ على أساس الترقية ☐

8. هل استفدتم من ترقيات في رتبكم أثناء مشاركم المهني؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان نعم :

1.8. هل كانت الترقية :

• على أساس الشهادة ☐ - على أساس الاختيار ☐

- على أساس تكوين متخصص ☐ - على أساس الكفاءة ☐
- على أساس امتحان مهني ☐ - طريقة أخرى ☐

يرجى تحديدها.:

9. طبيعة التوظيف:

- مرسم (مثبت) ☐ متعاقد ☐ أخرى ☐

أذكرها:

10. الخبرة المهنية في المنصب الحالي:

أقل من 5 سنوات ☐ ، من 5 إلى 10 سنوات، ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐

أخرى:

11. هل سبق و أن عملت في مجال المكتبات و التوثيق في مؤسسة أخرى؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كان نعم ،

1.11. ماهو عدد سنوات الخبرة؟

أقل من 5 سنوات ☐ ، من 5 إلى 15 سنة ☐ ، أكثر من 15 سنة ☐

2.11. ماهو المستوى الإداري الذي عملت فيه؟

- مستوى الإدارة العليا ☐ مستوى الإدارة الوسطى ☐ مستوى الإدارة التنفيذية ☐

المحور الثاني: تكوين الموارد البشرية في المكتبة

12. هل استفدت من دورات تكوينية خلال مشاركتك المهني ؟ نعم ☐

لا ☐

1.12 إذا كان نعم :

1.12. 1 . ماهو عدد الدورات التكوينية التي استفدت منها؟

1.12. 2 . هل كان التكوين ؟

- داخل المؤسسة الجامعية، ☐ خارج المؤسسة الجامعية، ☐ خارج الوطن ☐

حدد الأماكن:

1.12. 3 ماهي طبيعة التكوين :

- تكوين أكاديمي في طور: (ليسانس ماستر دكتوراه) ☐

- ☐ - ملتقيات و ندوات علمية
- ☐ - تربصات و دورات تكوين
- ☐ - تكوين ذاتي عبر الإنترنت
- أخرى أذكرها.....

1.12. 4. هل كان التكوين في المجالات التالية:

- | | |
|--|--|
| ☐ - رقمنة الوثائق | ☐ - استخدام البرامج الآلية للمكتبات |
| ☐ - الفهرسة و التكشيف | ☐ - إدارة الموارد البشرية |
| ☐ - لغات أجنبية | ☐ - إدارة المجموعات الرقمية |
| ☐ - استخدام تطبيقات الإعلام الآلي | ☐ - إدارة المحتوى الرقمي |
| ☐ - أخرى | ☐ - تكنولوجيا الإعلام و الاتصال |
| | ☐ - استخدام منصات الأرشفة المفتوح |

أذكرها.....

- 1.12. 5. هل أكسبك التكوين الذي استفدت منه مهارات جديدة ؟ ☐ نعم ☐ لا
- إذا كان نعم، ماهي هذه المهارات؟.....

2.12. إذا كانت الإجابة لا:

2.12. 1. هل سبب عدم استفادتك من دورات تكوينية راجع إلى:

- | |
|---|
| ☐ - محدودية الميزانية المخصصة للتكوين |
| ☐ - عدم الحاجة للتكوين |
| ☐ - محدودية فرص المشاركة في الدورات التكوينية |
| ☐ - الدورات التكوينية المتاحة لا تلبي الاحتياجات ولا تتيح تعلم مهارات جديدة في العمل المكتبي |
| ☐ - عدم الرغبة في التكوين |
| ☐ - أخرى ، أذكرها من فضلك |

2.12. 2. حدد احتياجاتك التكوينية فيمايلي :

- | | |
|--|--|
| ☐ - استخدام البرامج الآلية للمكتبات | ☐ - الفهرسة و التكشيف |
| ☐ - إدارة الموارد البشرية | ☐ - لغات أجنبية |
| ☐ - إدارة المجموعات الرقمية | ☐ - رقمنة الوثائق |
| ☐ - تكنولوجيا الإعلام و الاتصال | ☐ - استخدام تطبيقات الإعلام الآلي |

- الأرشيف المفتوح ☐
- أخرى ☐ أذكرها:

13. هل تسعى لتحديث معلوماتك لتطوير مؤهلاتك من أجل تدارك نقائص تكوينك؟

☐ نعم ☐ لا

إذا كان نعم كيف؟

14. هل ترى بأن نقص التكوين المستمر سبب لك صعوبات في عملك؟ نعم ☐

لا ☐

المحور الثالث : آليات و ممارسات الإدارة بالكفاءات في المكتبات

15. ماهو اسم المصلحة التي تعمل فيها :

- | | |
|---|--|
| ☐ مصلحة الاقتناء | ☐ مصلحة التوجيه |
| ☐ مصلحة المعالجة | ☐ مصلحة الإعلام الآلي |
| ☐ مصلحة البحث الببليوغرافي | ☐ أخرى |

16. ما هي المهام التي تقومون بها ؟

- | | |
|---|--|
| ☐ - اختيار الوثائق للاقتناء | ☐ - البث الانتقائي للمعلومات |
| ☐ - ختم و جرد الوثائق | ☐ - التسجيل في النظام الوطني للتوثيق الإلكتروني |
| ☐ - تحيين قاعدة البيانات الخاصة بالرصيد الوثائقي | ☐ - تغذية منصة الأرشيف المفتوح للمكتبة |
| ☐ - الفهرسة و التصنيف | ☐ - تحيين الموقع الإلكتروني للمكتبة |
| ☐ - إعاره الكتب | ☐ - رقمنة رصيد المكتبة (كتب، مذكرات، ...) |
| ☐ - ترتيب الكتب في الرفوف | ☐ - تكوين المستفيدين |
| ☐ - إرشاد و توجيه القراء - المساعدة في البحث الببليوغرافي الآلي للمستفيدين | ☐ |
| ☐ - أخرى | |

17. هل تتوافق المهام التي تقوم بها مع تأهيلك العلمي ؟

☐ نعم ☐ لا

إذا كان لا، علل إجابتك.....

18. هل مارست مهام (Taches) مختلفة منذ توظيفك في المكتبة ؟

☐ نعم ☐ لا

إذا كان نعم :

1.18. هل كانت هذه المهام في : - مصلحة واحدة

- عدة مصالح

2.18. ماهي المدة التي قضيتها في - كل مصلحة.....

- في كل مهمة

19. هل ترغب في تغيير مهامك الحالية؟ نعم ☐

لا ☐

إذا كان نعم، لماذا

- الرغبة في تطوير المهارات المكتبية ☐

- الرغبة في تعلم و ممارسة مهام جديدة ☐

- التغلب على الروتين ☐

- أسباب أخرى، أذكرها ☐

20. هل ترون أن مكتبكم تتوفر على الظروف الملائمة للعمل والمناخ المناسب للإبداع؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كان لا علل إجابتك:

- | | |
|---|---|
| ☐ - نقص الإضاءة و التهوية | ☐ • عدم توفر أجهزة الحاسوب |
| ☐ - ضعف تدفق الإنترنت | ☐ • عدم وجود مكاتب |
| ☐ - عدم وجود أجهزة التدفئة | ☐ • عدم وجود مكيفات الهواء |
| ☐ - أخرى أذكرها | ☐ • عدم تعقيم أماكن العمل |

21. هل استفدتم من تحفيزات أو مكافآت أثناء أداء مهامكم؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان نعم، فيما تتمثل؟

- | | |
|--------------------------|------------------------------|
| ☐ | • مكافآت مادية |
| ☐ | • منح شهادات شكر و عرفان |
| ☐ | • شكر و تكريم أمام الموظفين |
| ☐ | • الاعتراف بالإنجازات المهمة |
| ☐ | • منح أيام تعويضية |
| ☐ | • توفير فرص للترقية |
| ☐ | • الاستقلالية في العمل |

- ☐ • المشاركة في اتخاذ القرار
- ☐ • تحسين ظروف العمل و بيئته
- ☐ • إشعار الموظف بأهميته
- ☐ • توفير الاستقرار و الأمن الوظيفي
- ☐ • الإشراف في دورات تكوينية داخل أو خارج الوطن
- ☐ • الإيفاد في بعثات دراسية
- ☐ • أخرى أذكرها

22. ماهي التحفيزات التي ترونها مناسبة من أجل الاستغلال الأمثل لكفاءة العامل في المكتبة و تحقيق أهدافها؟

23. هل تعقدون اجتماعات دورية مع مدير المكتبة أو رئيس المصلحة ؟ ☐ نعم ☐ لا

23. 1. إذا كان نعم، ماهي أهم المواضيع التي تتطرقون إليها في الاجتماعات؟

24. هل يتم إشراككم في اتخاذ القرارات بأخذ اقتراحاتكم بعين الاعتبار في المكتبة؟

☐ نعم ☐ لا

علل إجابتك.....

25. هل يطلب منكم إعداد تقارير حول المهام الموكلة إليكم؟

☐ نعم ☐ لا

إذا كان نعم ، هل يتم إرسال التقارير:

- ☐ - عبر البريد الإلكتروني
- ☐ - في نسخة ورقية مطبوعة
- ☐ - في نسخة ورقية بخط اليد

26. ماهي معايير تقييم أدائكم في المكتبة؟

- ☐ - التقارير اليومية أو الشهرية
- ☐ - احتساب الحضور
- ☐ - الأخذ بعين الاعتبار المبادرات
- ☐ - أخرى أذكرها

27. ماهي المعايير التي تقترحها و تراها مناسبة للتقييم ؟

28. ماهي اقتراحاتك لتنمية كفاءة المكتبيين في المكتبة؟

- التكوين المستمر برمجة ورشات عمل لاستخدام مختلف التطبيقات الحديثة ☐
- توفير التجهيزات اللازمة للعمل توظيف مختصين للعمل معهم ☐
- أخرى ☐

أذكرها :

ملحق رقم 03 : البطاقة التعريفية للمكتبات المركزية الجامعية المدروسة

1. المكتبة المركزية لجامعة الجزائر بن يوسف بن خدة 1:

اسم المكتبة	المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة
الوصاية	تحت الوصاية مباشرة لرئاسة الجامعة
الموقع الجغرافي	وسط الجزائر العاصمة، شارع ديدوش مراد
تاريخ التدشين	30 ديسمبر 1909 تاريخ التدشين الثاني بعد الحريق 12 أفريل 1968
الموقع الإلكتروني	http://bu.univ-alger.dz
البريد الإلكتروني	bua@univ-alger.dz
الهاتف	213(0)21637101
الفايسبوك	https://www.facebook.com/profile.php?id=100087897737433

2. البطاقة الفنية للمكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين باب الزوار:

اسم المكتبة	المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين للعلوم و التكنولوجيا باب الزوار
الوصاية	تحت الوصاية مباشرة لرئاسة الجامعة
الموقع الجغرافي	وسط جامعة هواري بومدين للعلوم و التكنولوجيا باب الزوار ص.ب 32 العالية، باب الزوار، الجزائر 161111.
تاريخ التدشين	1986
الموقع الإلكتروني	https://bu.usthb.dz
البريد الإلكتروني	sbenrabah@usthb.dz
الهاتف	213(0)21247950
الفاكس	213(0)21247960
صفحة الفايسبوك	https://www.facebook.com/bu.usthb

3. البطاقة التعريفية للمكتبة المركزية لجامعة امحمد بوقرة - بومرداس

اسم المكتبة	المكتبة المركزية الجامعية لجامعة امحمد بوقرة - بومرداس
الوصاية	تحت الوصاية مباشرة لرئاسة الجامعة
الموقع الجغرافي	وسط ولاية بومرداس مقابل المعهد الجزائري للبتترول
تاريخ التدشين	أكتوبر 2004
الموقع الإلكتروني	http://bu.univ-boumerdes.dz
البريد الإلكتروني	bouzaouia@univ-boumerdes.dz
الهاتف	213 24813434
الفاكس	213 24813363
صفحة الفايسبوك	https://www.facebook.com/BC.UMBB

4. المكتبة المركزية لجامعة مولود معمري بتيزيوزو:

اسم المكتبة	المكتبة المركزية لجامعة مولود معمري تيزي وزو
الوصاية	تحت الوصاية مباشرة لرئاسة الجامعة
الموقع الجغرافي	وسط مدينة تيزي وزو
تاريخ التدشين	2008
الموقع الإلكتروني	https://www.ummto.dz/bibliotheque
البريد الإلكتروني	bu@ummto.dz
الهاتف	213(0)26-18-61-40
صفحة الفايسبوك	https://www.facebook.com/people/Biblioth%C3%A8que-Universitaire-UMMTO-Bastos/100063618667815

5. المكتبة المركزية لجامعة زيان عاشور بالجلفة:

اسم المكتبة	المكتبة المركزية لجامعة زيان عاشور في الجلفة
الوصاية	رئاسة الجامعة
الموقع الجغرافي	ص. ب. 3117 الجلفة
تاريخ التدشين	4 جويلية 2003
الموقع الإلكتروني	http://www.univ-djelfa.dz/ar/?page_id=89
البريد الإلكتروني	difmoh@gmail.com
الهاتف	21327929158
الفاكس	21327929163
الفايسبوك	https://www.facebook.com/CentralLibraryoftheUniversityofDjelfa

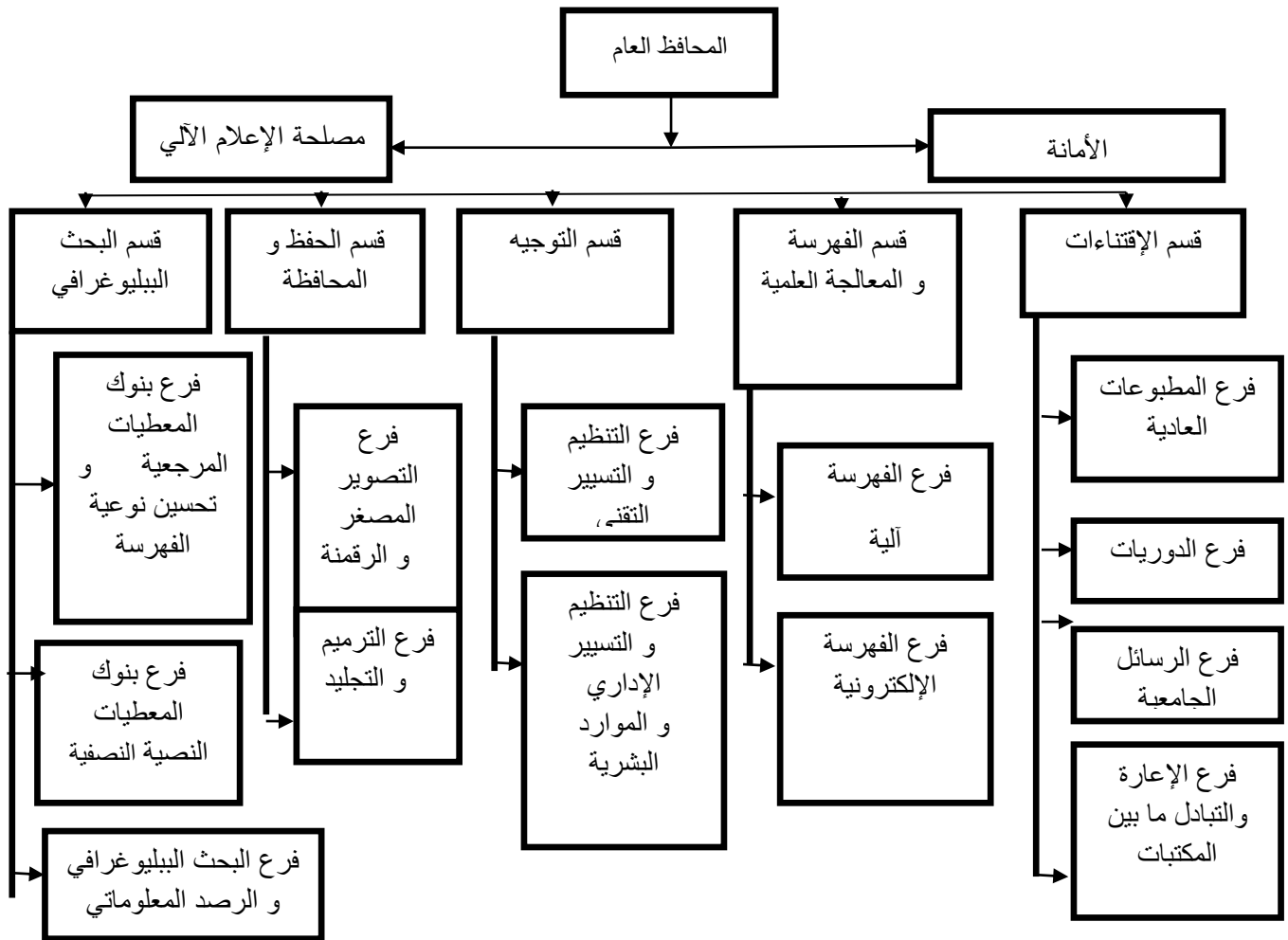
6. المكتبة المركزية لجامعة عمار ثليجي بالأغواط :

اسم المكتبة	المكتبة المركزية لجامعة عمار ثليجي - الأغواط
الوصاية	رئاسة الجامعة
الموقع الجغرافي	في المدخل الرئيسي للجامعة أمام مركز الإعلام الآلي
تاريخ التدشين	سبتمبر 2005
الموقع الإلكتروني	http://lagh-univ.dz/author/biblio http://maktaba.lagh-univ.dz/pmb/opac_css
العنوان	جامعة عمار ثليجي ص.ب. 37 G طريق غرداية - الأغواط
البريد الإلكتروني	webadmin@lagh-univ.dz
الهاتف / الفاكس	213 29 93 40 34
صفحة الفايسبوك	https://www.facebook.com/profile.php?id=100090956652948

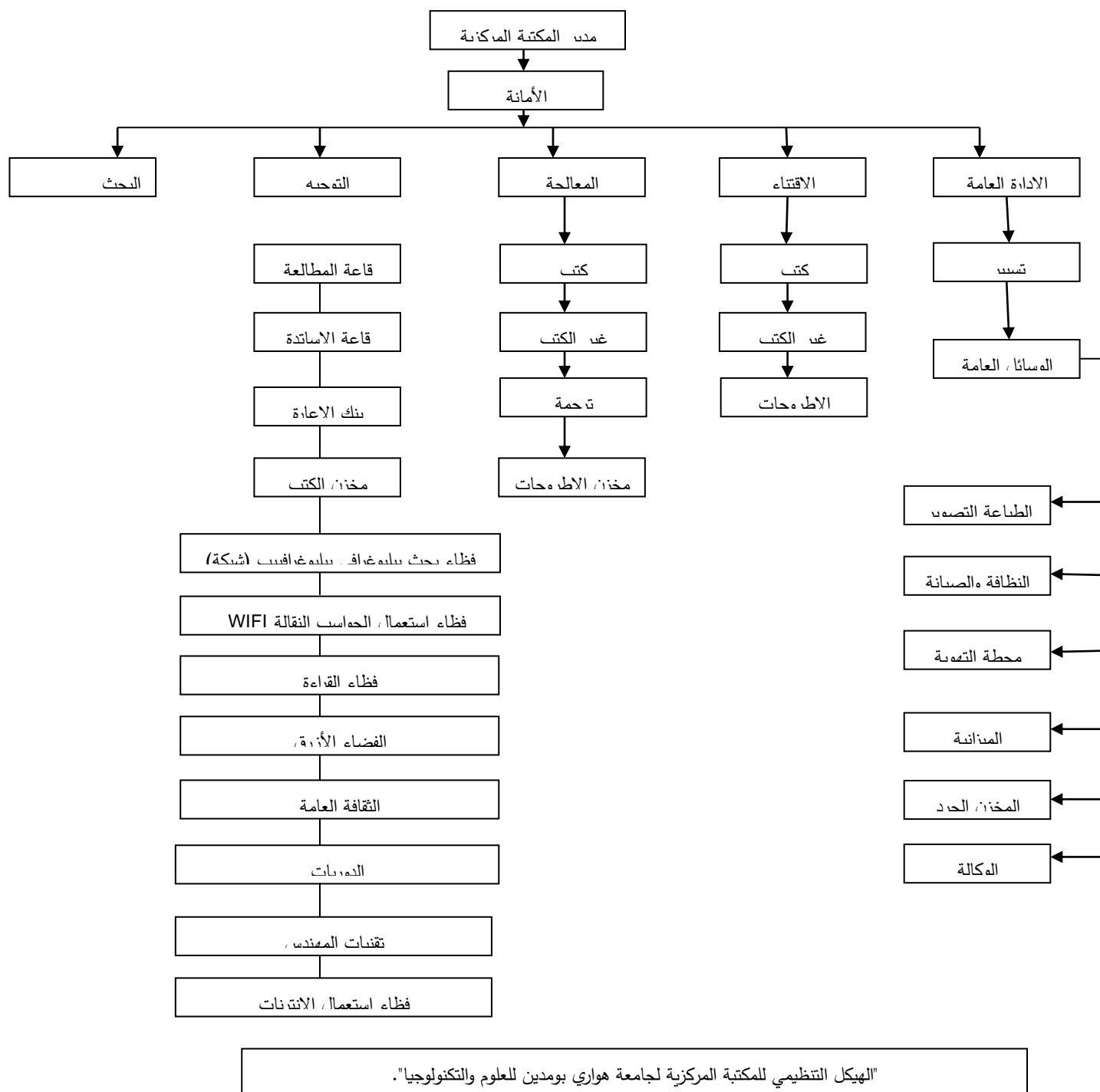
7. المكتبة المركزية لجامعة الحاج موسى أق أحموك تامنغست:

اسم المكتبة	المكتبة المركزية لجامعة الحاج موسى أق أحموك تامنغست
الوصاية	رئاسة الجامعة
الموقع الجغرافي	عاصمة الولاية
تاريخ التدشين	2013
الموقع الإلكتروني	https://bu.univ-tam.dz
البريد الإلكتروني	ahmedfaradji2@gmail.com
الهاتف	/
الفاكس	/
صفحة الفايسبوك	https://www.facebook.com/bibliotamanrasset/?locale=ar_AR

ملحق رقم 04: الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1:



ملحق رقم 05 : الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة هوارى بومدين للعلوم
والتكنولوجيا U.S.T.H.B



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة بومرداس

استمارة التنقيط

الثلاثي : السنة:

الهيئة الإدارية: المكتبة الجامعية

اللقب: الاسم:

الرتبة:

العلامة	معادلة التنقيط				الموازنة	المعيار
	حصيلة ضعيفة	حصيلة متوسطة	نتائج جيدة	ممتاز	15	الفعالية في العمل
	تأخر مكرر	تأخر خفيف	غياب مكرر	قليل الغياب	08	المواظبة
	دون المتوسط	تحت المتوسط	متوسط	جيد جدا	07	الانضباط
	المجموع: 30					المجموع:

ملاحظة المعني حول النقطة المعطاة له:

.....

إمضاء المعني إمضاء المسؤول المباشر إمضاء مسؤول الهيئة المعنية

ملاحظة: هذه الاستمارة غير مقبولة إلا إذا وقعت من طرف العامل المعني بالتنقيط ، ومسؤوله المباشر والذي له حق التنقيط.

ملحق رقم 07 : نموذج استمارة التنقيط الفصلية للمتربص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المديرية الفرعية للموظفين و التكوين
مصلحة الموظفين الإداريين ، التقنيين
و أعوان المصالح

استمارة التقييم الفصلية للمتربص

- الثلاثي الأول من :
- اللقب :
- الاسم :
- الرتبة :
- تاريخ التعيين :
- الهيئة المستخدمة : المكتبة المركزية

ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	تحت المتوسط	ضعيف	ضعيف جدا	معايير التقييم
							الكفاءة و القدرة المهنية
							الإهتمام بالعمل
							الفعالية و روح المبادرة
							نوعية العمل المنجز
							المواظبة
							الإنضباط و السلوك العام

التقييم العام ، الملاحظات و الإقتراحات

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

حرر بيومرداس :

ملحق رقم 08 : تفريغ أسئلة المقابلة مع مديري المكتبات الجامعية

1ملحق رقم(): تفريغ أسئلة المقابلة مع مديري المكتبات الجامعية

1. الفئة العمرية :

النسبة المئوية	العدد	الفئة العمرية	المكتبة
0	0	20 - 30 سنة	المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 بن يوسف بن حدة
0	0	31 - 40 سنة	
0	0	41 - 50 سنة	
14,28	01	أكثر من 50 سنة	
0	0	20 - 30 سنة	المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين باب الزوار
0	0	31 - 40 سنة	
0	0	41 - 50 سنة	
14,28	01	أكثر من 50 سنة	
0	0	20 - 30 سنة	المكتبة المركزية لجامعة امحمد بوقرة بومرداس
0	0	31 - 40 سنة	
14,28	01	41 - 50 سنة	
0	0	أكثر من 50 سنة	
0	0	20 - 30 سنة	المكتبة المركزية لجامعة مولود معمري تيزي وزو
0	0	31 - 40 سنة	
14,28	01	41 - 50 سنة	
0	0	أكثر من 50 سنة	
0	0	20 - 30 سنة	المكتبة المركزية لجامعة زيانبي عاشور الجلفة
0	0	31 - 40 سنة	
14,28	01	41 - 50 سنة	
0	0	أكثر من 50 سنة	
0	0	20 - 30 سنة	المكتبة المركزية لجامعة عمار ثلجي بالأغواط
14,28	01	31 - 40 سنة	
0	0	41 - 50 سنة	
0	0	أكثر من 50 سنة	
0	0	20 - 30 سنة	المكتبة المركزية لجامعة تامنغست
0	0	31 - 40 سنة	
0	01	41 - 50 سنة	
0	0	أكثر من 50 سنة	
100	07		المجموع

الجدول رقم(01) : الفئة العمرية لمديري المكتبات الجامعية

2. المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	العدد	المستوى التعليمي	المكتبة
0	0	متوسط	المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة
0	0	ثانوي	
14,28	01	جامعي	
0	0	أخرى	
0	0	متوسط	المكتبة المركزية لجامعة المكتبة المركزية لجامعة بومرداسامحمد بوقرة
0	0	ثانوي	
14,28	01	جامعي	
0	0	أخرى	
0	0	متوسط	المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين باب الزوار
0	0	ثانوي	
14,28	01	جامعي	
0	0	أخرى	
0	0	متوسط	المكتبة المركزية لجامعة مولود فرعون تيزي وزو
0	0	ثانوي	
14,28	01	جامعي	
0	0	أخرى	
0	0	متوسط	المكتبة المركزية لجامعة عمار ثلجي بالاغواط
0	0	ثانوي	
14,28	01	جامعي	
0	0	أخرى	
0	0	متوسط	المكتبة المركزية لجامعة زياني عاشور الجلفة
0	0	ثانوي	
14,28	01	جامعي	
0	0	أخرى	
0	0	متوسط	المكتبة المركزية لجامعة تامنغست
0	0	ثانوي	
14,28	01	جامعي	
100	07	أخرى	

الجدول رقم(02) : المستوى التعليمي لمديري المكتبات الجامعية

3. الشهادة المتحصل عليها:

المكتبة	الشهادة المتحصل عليها	العدد	النسبة المئوية
المكتبة المركزية لجامعة المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة	دكتوراه	0	0
	ماستر	0	0
	ليسانس	0	0
	أخرى	01	14,28
المكتبة المركزية لجامعة المكتبة المركزية لجامعة بومرداس امحمد بوقرة	دكتوراه	0	0
	ماستر	0	0
	ليسانس	01	14,28
	أخرى	0	0
المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين باب الزوار	دكتوراه	0	0
	ماستر	0	0
	ليسانس	01	14,28
	أخرى	0	0
المكتبة المركزية لجامعة مولود فرعون تيزي وزو	دكتوراه	0	0
	ماستر	01	14,28
	ليسانس	0	0
	أخرى	0	0
المكتبة المركزية لجامعة عمار ثلجي بالاغواط	دكتوراه	0	0
	ماستر	01	14,28
	ليسانس	0	0
	أخرى	0	0
المكتبة المركزية لجامعة زياني عاشور الجلفة	دكتوراه	0	0
	ماستر	01	14,28
	ليسانس	0	0
	أخرى	0	0
المكتبة المركزية لجامعة تامنغست	دكتوراه	0	0
	ماستر	0	0
	ليسانس	01	14,28
	أخرى	07	100

الجدول رقم (03) : الشهادة المتحصل عليها من طرف مديري المكتبات الجامعية

4. الرتبة المهنية الحالية:

المرتبة المهنية الحالية	العدد	النسبة المئوية
المكتبة المركزية لجامعة المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة	محافظ مكتبات رئيسي	0
	محافظ مكتبات	0
	ملحق مكتبات ج. م. 1	0
	ملحق مكتبات ج. م. 2	0
	مساعد مكتبات	0
	عون تقني في المكتبات	0
	أخرى	14,28
المكتبة المركزية لجامعة المكتبة المركزية لجامعة بومرداسامحمد بوقرة	محافظ مكتبات رئيسي	14,28
	محافظ مكتبات	0
	ملحق مكتبات ج. م. 1	0
	ملحق مكتبات ج. م. 2	0
	مساعد مكتبات	0
	عون تقني في المكتبات	0
	أخرى	0
مكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين باب الزوار	محافظ مكتبات رئيسي	14,28
	محافظ مكتبات	0
	ملحق مكتبات ج. م. 1	0
	ملحق مكتبات ج. م. 2	0
	مساعد مكتبات	0
	عون تقني في المكتبات	0
	أخرى	0
المكتبة المركزية لجامعة مولود فرعون تيزي وزو	محافظ مكتبات رئيسي	0
	محافظ مكتبات	14,28
	ملحق مكتبات ج. م. 1	0
	ملحق مكتبات ج. م. 2	0
	مساعد مكتبات	0
	عون تقني في المكتبات	0
	أخرى	0
المكتبة المركزية لجامعة عمار ثلجي بالاغواط	محافظ مكتبات رئيسي	0
	محافظ مكتبات	0
	ملحق مكتبات ج. م. 1	0
	ملحق مكتبات ج. م. 2	14,28
	مساعد مكتبات	0
	عون تقني في المكتبات	0
	أخرى	0
المكتبة المركزية لجامعة زياني عاشور الجلفة	محافظ مكتبات رئيسي	0
	محافظ مكتبات	14,28
	ملحق مكتبات ج. م. 1	0
	ملحق مكتبات ج. م. 2	0
	مساعد مكتبات	0

0	0	عون تقني في المكتبات	المكتبة المركزية لجامعة تامنغست
0	0	أخرى	
0	0	محافظ مكتبات رئيسي	
14,28	01	محافظ مكتبات	
0	0	ملحق مكتبات ج.م.1	
0	0	ملحق مكتبات ج.م.2	
0	0	مساعد مكتبات	
0	0	عون تقني في المكتبات	
0	0	أخرى	

الجدول رقم(04) : الرتبة المهنية الحالية لمديري المكتبات الجامعية

5.الخبرة المهنية:

النسبة	العدد	الخبرة المهنية	المكتبة
14,28	01	أقل من 5 سنوات	المكتبة المركزية لجامعة المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة
0	0	من 5 إلى 10	
0	0	من 11 إلى 15 سنوات	
0	0	أكثر من 15 سنة	
0	0	أقل من 5 سنوات	المكتبة المركزية لجامعة المكتبة المركزية لجامعة بومرداس امحمد بوقرة
0	0	من 5 إلى 10	
0	0	من 11 إلى 15 سنوات	
14,28	01	أكثر من 15 سنة	
0	0	أقل من 5 سنوات	المكتبة المركزية لجامعة هوارى بومدين باب الزوار
0	0	من 5 إلى 10	
0	0	من 11 إلى 15 سنة	
14,28	01	أكثر من 15 سنة	
0	0	أقل من 5 سنوات	المكتبة المركزية لجامعة مولود فرعون تيزي وزو
14,28	01	من 5 إلى 10	
0	0	من 11 إلى 15 سنة	
0	0	أكثر من 15 سنة	
0	0	أقل من 5 سنوات	المكتبة المركزية لجامعة عمار ثليجي بالاغواط
0	0	من 5 إلى 10	
14,28	01	من 11 إلى 15 سنة	
0	0	أكثر من 15 سنة	
0	0	أقل من 5 سنوات	المكتبة المركزية لجامعة زياني عاشور الجلفة
0	0	من 5 إلى 10	
0	0	من 11 إلى 15 سنة	
14,28	01	أكثر من 15 سنة	
0	0	أقل من 5 سنوات	المكتبة المركزية لجامعة تامنغست
0	0	من 5 إلى 10	
14,28	01	من 11 إلى 15 سنة	
0	0	أكثر من 15 سنة	
	07		المجموع

الجدول رقم(05) : الخبرة المهنية لمديري المكتبات الجامعية

6. التخصص المدروس:

المكتبة	التخصص	العدد د	النسبة المئوية
المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة	علم المكتبات و التوثيق	0	0
	تخصص آخر	01	14,28
المكتبة المركزية لجامعة امحمد بوقرة بومرداس	علم المكتبات و التوثيق	01	14,28
	تخصص آخر	0	0
المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين باب الزوار	علم المكتبات و التوثيق	01	14,28
	تخصص آخر	0	0
المكتبة المركزية لجامعة مولود معمرى تيزي وزو	علم المكتبات و التوثيق	01	14,28
	تخصص آخر	0	0
المكتبة المركزية لجامعة زياني عاشور الجلفة	علم المكتبات و التوثيق	01	14,28
	تخصص آخر	0	0
المكتبة المركزية لجامعة عمار ثليجي بالأغواط	علم المكتبات و التوثيق	01	14,28
	تخصص آخر	0	0
المكتبة المركزية لجامعة تامنغست	علم المكتبات و التوثيق	01	14,28
	تخصص آخر	0	0
	المجموع	07	100

الجدول رقم(06) : التخصص المدروس

7. عدد سنوات الخبرة:

المكتبة	الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة	أقل من 5 سنوات	0	0
	من 5 إلى 15 سنة	01	14,28
المكتبة المركزية لجامعة امحمد بوقرة بومرداس	أقل من 5 سنوات	0	0
	من 5 إلى 15 سنة	01	14,28
المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين باب الزوار	أقل من 5 سنوات	0	0
	من 5 إلى 15 سنة	01	14,28
المكتبة المركزية لجامعة مولود معمرى تيزي وزو	أقل من 5 سنوات	01	14,28
	من 5 إلى 15 سنة	0	0
المكتبة المركزية لجامعة زياني عاشور الجلفة	أقل من 5 سنوات	0	0
	من 5 إلى 15 سنة	01	14,28
المكتبة المركزية لجامعة عمار ثليجي بالأغواط	أقل من 5 سنوات	0	0
	من 5 إلى 15 سنة	01	14,28
المكتبة المركزية لجامعة تامنغست	أقل من 5 سنوات	0	0
	من 5 إلى 15 سنة	01	14,28
	المجموع	07	100

الجدول رقم(07) : الخبرة المهنية لمديري المكتبات الجامعية

8. كفاية عدد الموظفين في المكتبة:

النسبة	العدد	كاف/غير كاف/نوعا ما	المكتبة
14,28	01	كاف	المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة
0	0	غير كاف	
0	0	نوعا ما	
14,28	01	كاف	المكتبة المركزية لجامعة امحمد بوقرة بومرداس
0	0	غير كاف	
0	0	نوعا ما	
14,28	01	كاف	المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين باب الزوار
0	0	غير كاف	
0	0	نوعا ما	
14,28	01	كاف	المكتبة المركزية لجامعة مولود معمري تيزي وزو
0	0	غير كاف	
0	0	نوعا ما	
0	0	كاف	المكتبة المركزية لجامعة زياني عاشور الجلقة
14,28	01	غير كاف	
0	0	نوعا ما	
0	0	كاف	المكتبة المركزية لجامعة عمار ثليجي بالأغواط
0	0	غير كاف	
14,28	01	نوعا ما	
0	0	كاف	المكتبة المركزية لجامعة تامنغست
14,28	01	غير كاف	
0	0	نوعا ما	
100	07		المجموع

الجدول رقم (08): كفاية عدد الموظفين في المكتبات

9. الاستفادة من دورات تكوينية خلال المسار المهني:

النسبة	العدد	نعم استفتدت / لا لم أستفتد	المكتبة
14,28	01	نعم استفتدت	المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة
0	0	لا لم أستفتد	
14,28	01	نعم استفتدت	المكتبة المركزية لجامعة امحمد بوقرة بومرداس
0	0	لا لم أستفتد	
14,28	01	نعم استفتدت	المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين باب الزوار
0	0	لا لم أستفتد	
14,28	01	نعم استفتدت	المكتبة المركزية لجامعة مولود معمري تيزي وزو
0	0	لا لم أستفتد	
14,28	01	نعم استفتدت	المكتبة المركزية لجامعة زياني عاشور الجلقة
0	0	لا لم أستفتد	
14,28	01	نعم استفتدت	المكتبة المركزية لجامعة عمار ثليجي بالأغواط
0	0	لا لم أستفتد	
14,28	01	نعم استفتدت	

0	0	لا لم أستخدم	المكتبة المركزية لجامعة تامنغست
100	07		المجموع

الجدول رقم (09) : الاستفادة من دورات تكوينية

10. الاحتياجات التكوينية لمديري المكتبات الجامعية:

النسبة المئوية	العدد	الاحتياجات التكوينية	المكتبة
5,26	01	إدارة المكتبات	مكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة
0	0	إدارة المجموعات الرقمية	
0	0	تكنولوجيا الإعلام و الاتصال	
5,26	01	اللغات الأجنبية	
0	0	إدارة الموارد البشرية	
5,26	01	أخرى	
0	0	إدارة المكتبات	المكتبة المركزية لجامعة امحمد بوقرة بومرداس
0	0	إدارة المجموعات الرقمية	
0	0	تكنولوجيا الإعلام و الإتصال	
5,26	01	اللغات الأجنبية	
0	0	إدارة الموارد البشرية	
5,26	01	أخرى	
5,26	01	إدارة المكتبات	المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين باب الزوار
5,26	01	إدارة المجموعات الرقمية	
5,26	01	تكنولوجيا الإعلام و الإتصال	
5,26	01	اللغات الأجنبية	
5,26	01	إدارة الموارد البشرية	
0	0	أخرى	
5,26	01	إدارة المكتبات	المكتبة المركزية لجامعة مولود معمرى تيزي وزو
5,26	01	إدارة المجموعات الرقمية	
0	0	تكنولوجيا الإعلام و الإتصال	
5,26	01	اللغات الأجنبية	
0	0	إدارة الموارد البشرية	
0	0	أخرى	
0	0	إدارة المكتبات	المكتبة المركزية لجامعة زياني عاشور الجلفة
5,26	01	إدارة المجموعات الرقمية	
0	0	تكنولوجيا الإعلام و الاتصال	
5,26	01	اللغات الأجنبية	
0	0	إدارة الموارد البشرية	
0	0	أخرى	
0	0	إدارة المكتبات	المكتبة المركزية لجامعة عمار ثليجي بالأغواط
5,26	01	إدارة المجموعات الرقمية	
0	0	تكنولوجيا الإعلام و الإتصال	
5,26	01	اللغات الأجنبية	
0	0	إدارة الموارد البشرية	

0	0	أخرى	
0	0	إدارة المكتبات	المكتبة المركزية لجامعة تامنغست
5,26	01	إدارة المجموعات الرقمية	
5,26	01	تكنولوجيا الإعلام و الإتصال	
0	0	اللغات الأجنبية	
0	0	إدارة الموارد البشرية	
0	0	أخرى	
	19		

الجدول رقم : (10): الاحتياجات التكوينية لمديري المكتبات الجامعية

11. درجة التمكن من المهارة التالية : القدرة على العمل مع الآخرين كفريق واحد:

إمكانية العمل مع الآخرين كفريق واحد			المكتبة
النسبة المئوية	العدد	المعيار	
14,28	01	متمكن	المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة
0	0	متمكن جدا	
0	0	غير متمكن	
0	0	متمكن	المكتبة المركزية لجامعة امحمد بوقرة بومرداس
14,28	01	متمكن جدا	
0	0	غير متمكن	
14,28	01	متمكن	المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين باب الزوار
0	0	متمكن جدا	
0	0	غير متمكن	
0	0	متمكن	المكتبة المركزية لجامعة مولود معمري تيزي وزو
14,28	01	متمكن جدا	
0	0	غير متمكن	
0	0	متمكن	المكتبة المركزية لجامعة زياني عاشور الجلفة
14,28	01	متمكن جدا	
0	0	غير متمكن	
0	0	متمكن	المكتبة المركزية لجامعة عمار ثلجي بالأغواط
14,28	01	متمكن جدا	
0	0	غير متمكن	
0	0	متمكن	المكتبة المركزية لجامعة تامنغست
14,28	01	متمكن جدا	
0	0	غير متمكن	
100	07		المجموع

الجدول رقم (11) : درجة التمكن من المهارة التالية : القدرة على العمل مع الآخرين كفريق واحد

12. درجة التمكن من المهارة التالية: تدريب الموظفين على مهارات العمل :

تدريب الموظفين على مهارات العمل			المكتبة
النسبة	العدد	المعيار	
14,28	01	متمكن	المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة
0	0	متمكن جدا	
0	0	غير متمكن	
0	0	متمكن	المكتبة المركزية لجامعة امحمد بوقرة بومرداس
14,28	01	متمكن جدا	
0	0	غير متمكن	
14,28	01	متمكن	المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين باب الزوار
0	0	متمكن جدا	
0	0	غير متمكن	
0	0	متمكن	المكتبة المركزية لجامعة مولود معمري تيزي وزو
14,28	01	متمكن جدا	
0	0	غير متمكن	
14,28	01	متمكن	المكتبة المركزية لجامعة زياني عاشور الجلفة
0	0	متمكن جدا	
0	0	غير متمكن	
14,28	01	متمكن	المكتبة المركزية لجامعة عمار ثلجي بالأغواط
0	0	متمكن جدا	
0	0	غير متمكن	
14,28	01	متمكن	المكتبة المركزية لجامعة تامنغست
0	0	متمكن جدا	
0	0	غير متمكن	

الجدول رقم (12): درجة التمكن من المهارة التالية: تدريب الموظفين على مهارات العمل

13. درجة التمكن من المهارة التالية: اختيار الموظف المناسب :

اختيار الموظف المناسب			المكتبة
النسبة	العدد	المعيار	
14,28	01	متمكن	المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة
0	0	متمكن جدا	
0	0	غير متمكن	
0	0	متمكن	المكتبة المركزية لجامعة امحمد بوقرة بومرداس
14,28	01	متمكن جدا	
0	0	غير متمكن	
14,28	01	متمكن	المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين باب الزوار
0	0	متمكن جدا	
0	0	غير متمكن	
0	0	متمكن	المكتبة المركزية لجامعة مولود معمري تيزي وزو
14,28	01	متمكن جدا	

0	0	غير متمكن	المكتبة المركزية لجامعة زياني عاشور الجلفة
0	0	متمكن	
14,28	01	متمكن جدا	
0	0	غير متمكن	المكتبة المركزية لجامعة عمار ثلجي بالأغواط
14,28	01	متمكن	
0	0	متمكن جدا	
0	0	غير متمكن	المكتبة المركزية لجامعة تامنغست
0	0	متمكن	
14,28	01	متمكن جدا	
0	0	غير متمكن	

الجدول رقم (13): درجة التمكن من المهارة التالية: اختيار الموظف المناسب

14. درجة التمكن من المهارة التالية: تحديد مستويات الموظفين :

المكتبة			تحديد مستويات الموظفين
النسبة	العدد	المعيار	
14,28	01	متمكن	المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة
0	0	متمكن جدا	
0	0	غير متمكن	
0	0	متمكن	المكتبة المركزية لجامعة امحمد بوقرة بومرداس
14,28	01	متمكن جدا	
0	0	غير متمكن	
14,28	01	متمكن	المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين باب الزوار
0	0	متمكن جدا	
0	0	غير متمكن	
14,28	01	متمكن	المكتبة المركزية لجامعة مولود معمري تيزي وزو
0	0	متمكن جدا	
0	0	غير متمكن	
0	0	متمكن	المكتبة المركزية لجامعة زياني عاشور الجلفة
14,28	01	متمكن جدا	
0	0	غير متمكن	
14,28	01	متمكن	المكتبة المركزية لجامعة عمار ثلجي بالأغواط
0	0	متمكن جدا	
0	0	غير متمكن	
14,28	01	متمكن	المكتبة المركزية لجامعة تامنغست
0	0	متمكن جدا	
0	0	غير متمكن	
100	07	المجموع	

الجدول رقم (14): درجة التمكن من المهارة التالية: تحديد مستويات الموظفين

15. مدى كفاية التكوين المتوفر لتنمية مهارات الموظفين:

الكتابة			مدى كفاية التكوين المتوفر لتنمية مهارات الموظفين في مكتبهم
النسبة	العدد	المعيار نعم/لا	
0	0	نعم	المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة
14,28	01	لا	
0	0	نعم	المكتبة المركزية لجامعة امحمد بوقرة بومرداس
14,28	01	لا	
0	0	نعم	المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين باب الزوار
14,28	01	لا	
0	0	نعم	المكتبة المركزية لجامعة مولود معمري تيزي وزو
14,28	01	لا	
0	0	نعم	المكتبة المركزية لجامعة زياني عاشور الجلفة
14,28	01	لا	
0	0	نعم	المكتبة المركزية لجامعة عمار ثلجي بالأغواط
14,28	01	لا	
0	0	نعم	المكتبة المركزية لجامعة تامنغست
14,28	01	لا	
100	07	المجموع	

الجدول رقم (15): مدى كفاية التكوين المتوفر لتنمية مهارات الموظفين

16. وجود خطة على المدى البعيد تسمح بتنمية مهارات الموظف و الحفاظ عليها و تحديثها:

المكتبة	المعيار	العدد	النسبة
المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة	نعم	01	14,28
	لا	0	0
المكتبة المركزية لجامعة امحمد بوقرة بومرداس	نعم	01	14,28
	لا	0	0
المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين باب الزوار	نعم	0	0
	لا	01	14,28
المكتبة المركزية لجامعة مولود معمري تيزي وزو	نعم	0	0
	لا	01	14,28
المكتبة المركزية لجامعة زياني عاشور الجلفة	نعم	0	0
	لا	01	14,28
المكتبة المركزية لجامعة عمار ثلجي بالأغواط	نعم	0	0
	لا	01	14,28
المكتبة المركزية لجامعة تامنغست	نعم	0	0
	لا	01	14,28
	المجموع	07	100

الجدول رقم (16): وجود خطة على المدى البعيد تسمح بتنمية مهارات الموظف و الحفاظ عليها و تحديثها

17. وجود تقسيم للمهام الموكلة للموظفين حسب رتبهم و تخصصاتهم في المكتبة:

المكتبة	وجود تقسيم للمهام الموكلة للموظفين حسب رتبهم و تخصصاتهم في مكتبكم		
	النسبة	العدد	المعيار نعم/لا
المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة	14,28	01	نعم
	0	0	لا
المكتبة المركزية لجامعة امحمد بوقرة بومرداس	14,28	01	نعم
	0	0	لا
المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين باب الزوار	14,28	01	نعم
	0	0	لا
المكتبة المركزية لجامعة مولود معمري تيزي وزو	14,28	01	نعم
	0	0	لا
المكتبة المركزية لجامعة زياني عاشور الجلقة	14,28	01	نعم
	0	0	لا
المكتبة المركزية لجامعة عمار ثلجي بالأغواط	14,28	01	نعم
	0	0	لا
المكتبة المركزية لجامعة تامنغست	14,28	01	نعم
	0	0	لا
المجموع	100	07	

الجدول رقم (17): وجود تقسيم للمهام الموكلة للموظفين حسب رتبهم و تخصصاتهم في المكتبة

18. القيام بإنجاز بطاقات وصفية للمهام الموكلة إلى الموظفين:

المكتبة	المعيار نعم/لا		
	النسبة	العدد	المعيار نعم/لا
المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة	0	0	نعم
	14,28	01	لا
المكتبة المركزية لجامعة امحمد بوقرة بومرداس	14,28	01	نعم
	0	0	لا
المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين باب الزوار	14,28	01	نعم
	0	0	لا
المكتبة المركزية لجامعة مولود معمري تيزي وزو	14,28	01	نعم
	0	0	لا
المكتبة المركزية لجامعة زياني عاشور الجلقة	0	0	نعم
	14,28	01	لا
المكتبة المركزية لجامعة عمار ثلجي بالأغواط	14,28	01	نعم
	0	0	لا
المكتبة المركزية لجامعة تامنغست	14,28	01	نعم
	0	0	لا
المجموع		07	

الجدول رقم (18): القيام بإنجاز بطاقات وصفية للمهام الموكلة إلى الموظفين:

19. تماشي كفاءة الموظفين مع مؤهلاتهم العلمية:

النسبة المئوية	العدد	المعيار نعم/لا	المكتبة
14,28	01	نعم	المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة
0	0	لا	
14,28	01	نعم	المكتبة المركزية لجامعة امحمد بوقرة بومرداس
0	0	لا	
14,28	01	نعم	المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين باب الزوار
0	0	لا	
14,28	01	نعم	المكتبة المركزية لجامعة مولود معمري تيزي وزو
0	0	لا	
0	0	نعم	المكتبة المركزية لجامعة زياني عاشور الجلفة
14,28	01	لا	
14,28	01	نعم	المكتبة المركزية لجامعة عمار ثلجي بالأغواط
0	0	لا	
14,28	01	نعم	المكتبة المركزية لجامعة تامنغست
0	0	لا	
100	07		المجموع

الجدول رقم (19): تماشي كفاءة الموظفين مع مؤهلاتهم العلمية

20. تماشي كفاءة الموظفين مع الوظائف الموكلة إليهم:

النسبة المئوية	العدد	المعيار نعم/لا	المكتبة
14,28	01	نعم أكثر من 50%	المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة
0	0	لا	
14,28	01	نعم أكثر من 50%	المكتبة المركزية لجامعة امحمد بوقرة بومرداس
0	0	لا	
14,28	01	نعم أكثر من 50%	المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين باب الزوار
0	0	لا	
14,28	01	نعم أكثر من 50%	المكتبة المركزية لجامعة مولود معمري تيزي وزو
0	0	لا	
0	0	نعم	المكتبة المركزية لجامعة زياني عاشور الجلفة
14,28	01	لا	
14,28	01	نعم أكثر من 50%	المكتبة المركزية لجامعة عمار ثلجي بالأغواط
0	0	لا	
14,28	01	نعم أكثر من 50%	المكتبة المركزية لجامعة تامنغست

0	0	لا	
100	07		المجموع

الجدول رقم (20): تماشي كفاءة الموظفين مع الوظائف الموكلة إليهم

21. المعيار المعتمد في توزيع الموظفين على مصالح المكتبة:

النسبة المئوية	العدد	المعيار المعتمد في توزيع الموظفين على مصالح المكتبة؟	المكتبة
0	0	الكفاءة	المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة
6,25	01	رتبة الموظف	
6,25	01	احتياجات المصلحة	
6,25	01	الكفاءة	المكتبة المركزية لجامعة محمد بوقرة بومرداس
6,25	01	رتبة الموظف	
6,25	01	احتياجات المصلحة	
0	0	الكفاءة	المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين باب الزوار
6,25	01	رتبة الموظف	
6,25	01	احتياجات المصلحة	
6,25	01	الكفاءة	المكتبة المركزية لجامعة مولود معمري تيزي وزو
6,25	01	رتبة الموظف	
6,25	01	احتياجات المصلحة	
0	0	الكفاءة	المكتبة المركزية لجامعة زيانني عاشور الجلقة
6,25	01	رتبة الموظف	
6,25	01	احتياجات المصلحة	
6,25	01	الكفاءة	المكتبة المركزية لجامعة عمار ثلجي بالأغواط
6,25	01	رتبة الموظف	
0	0	احتياجات المصلحة	
6,25	01	الكفاءة	المكتبة المركزية لجامعة تامنغست
0	0	رتبة الموظف	
0	0	احتياجات المصلحة	
100	16		المجموع

الجدول رقم (21): المعيار المعتمد في توزيع الموظفين على مصالح المكتبة

22. الاعتماد على أسلوب التدوير الوظيفي (Système de rotation):

النسبة المئوية	العدد	المعيار نعم/لا	المكتبة
0	0	نعم	المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة
14,28	01	لا	
14,28	01	نعم	المكتبة المركزية لجامعة امحمد بوقرة بومرداس
14,28	0	لا	
14,28	01	نعم	المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين باب الزوار
0	0	لا	
14,28	01	نعم	المكتبة المركزية لجامعة مولود معمر تيزي وزو
0	0	لا	
0	0	نعم	المكتبة المركزية لجامعة زياني عاشور الجلفة
14,28	01	لا	
14,28	01	نعم	المكتبة المركزية لجامعة عمار ثلجي بالأغواط
0	0	لا	
14,28	01	نعم	المكتبة المركزية لجامعة تامنغست
0	0	لا	
100	07		المجموع

الجدول رقم (22): الاعتماد على أسلوب التدوير الوظيفي (Système de rotation)

23. وجود دراسة لانتقاء الموارد البشرية قبل توظيفهم بناء على مؤهلات محددة مسبقا:

النسبة المئوية	العدد	المعيار نعم/لا	المكتبة
14,28	01	نعم	المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة
0	0	لا	
0	0	نعم	المكتبة المركزية لجامعة امحمد بوقرة بومرداس
14,28	01	لا	
0	0	نعم	المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين باب الزوار
14,28	01	لا	
14,28	01	نعم	المكتبة المركزية لجامعة مولود معمر تيزي وزو
0	0	لا	
0	0	نعم	المكتبة المركزية لجامعة زياني عاشور الجلفة
14,28	01	لا	
0	0	نعم	المكتبة المركزية لجامعة عمار ثلجي بالأغواط
14,28	01	لا	
0	0	نعم	المكتبة المركزية لجامعة تامنغست
14,28	01	لا	
100	07		المجموع

الجدول رقم (23): وجود دراسة لانتقاء الموارد البشرية قبل توظيفهم بناء على مؤهلات محددة مسبقا

24.الإشراك كعضو فعال في عملية التوظيف في المكتبة:

النسبة المئوية	العدد	المعيار نعم/لا	المكتبة
14,28	01	نعم	المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة
0	0	لا	
14,28	01	نعم	المكتبة المركزية لجامعة امحمد بوقرة بومرداس
0	0	لا	
14,28	01	نعم	المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين باب الزوار
0	0	لا	
14,28	01	نعم	المكتبة المركزية لجامعة مولود معمري تيزي وزو
0	0	لا	
0	0	نعم	المكتبة المركزية لجامعة زياني عاشور الجلفة
14,28	01	لا	
14,28	01	نعم	المكتبة المركزية لجامعة عمار ثلجي بالأغواط
0	0	لا	
14,28	01	نعم	المكتبة المركزية لجامعة تامنغست
0	0	لا	
100	07		المجموع

الجدول رقم (24): إشراك المدير كعضو فعال في عملية التوظيف

25. وجود تحفيز للموظفين في المكتبة:

النسبة المئوية	العدد	هل هناك تحفيز للموظفين في المكتبة؟ نعم/لا	المكتبة
14,28	01	نعم	المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة
0	0	لا	
14,28	01	نعم	المكتبة المركزية لجامعة امحمد بوقرة بومرداس
0	0	لا	
14,28	01	نعم	المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين باب الزوار
0	0	لا	
14,28	01	نعم	المكتبة المركزية لجامعة مولود معمري تيزي وزو
0	0	لا	
14,28	01	نعم	المكتبة المركزية لجامعة زياني عاشور الجلفة
0	0	لا	
14,28	01	نعم	المكتبة المركزية لجامعة عمار ثلجي بالأغواط
0	0	لا	
14,28	01	نعم	المكتبة المركزية لجامعة تامنغست
0	0	لا	
100	07		المجموع

الجدول رقم (25): وجود تحفيز للموظفين في المكتبة

26. تطبيق أسلوب العمل الجماعي:

المكتبة	اعتماد أسلوب العمل الجماعي نعم/لا	العدد	النسبة المئوية
المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة	نعم	01	14,28
	لا	0	0
المكتبة المركزية لجامعة امحمد بوقرة بومرداس	نعم	01	14,28
	لا	0	0
المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين باب الزوار	نعم	01	14,28
	لا	0	0
المكتبة المركزية لجامعة مولود معمري تيزي وزو	نعم	01	14,28
	لا	0	0
المكتبة المركزية لجامعة زياني عاشور الجلفة	نعم	01	14,28
	لا	0	0
المكتبة المركزية لجامعة عمار ثليجي بالأغواط	نعم	01	14,28
	لا	0	0
المكتبة المركزية لجامعة تامنغست	نعم	01	14,28
	لا	0	0
المجموع		07	100

الجدول رقم (26): تطبيق أسلوب العمل الجماعي

27. القيام باجتماعات دورية مع الموظفين في المكتبة:

المكتبة	عقد اجتماعات دورية مع الموظفين نعم/لا	العدد	النسبة المئوية
المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة	نعم	01	14,28
	لا	0	0
المكتبة المركزية لجامعة امحمد بوقرة بومرداس	نعم	01	14,28
	لا	0	0
المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين باب الزوار	نعم	01	14,28
	لا	0	0
المكتبة المركزية لجامعة مولود معمري تيزي وزو	نعم	01	14,28
	لا	0	0
المكتبة المركزية لجامعة زياني عاشور الجلفة	نعم	01	14,28
	لا	0	0
المكتبة المركزية لجامعة عمار ثليجي بالأغواط	نعم	01	14,28
	لا	0	0
المكتبة المركزية لجامعة تامنغست	نعم	01	14,28
	لا	0	0

الجدول رقم (27): القيام باجتماعات دورية مع الموظفين في المكتبة

28. إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المرتبطة بأداء المكتبة و أخذ اقتراحاتهم بعين الإعتبار :

النسبة المئوية	العدد	المعيار نعم/لا	المكتبة
14,28	01	نعم	المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة
0	0	لا	
14,28	01	نعم	المكتبة المركزية لجامعة امحمد بوقرة بومرداس
0	0	لا	
14,28	01	نعم	المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين باب الزوار
0	0	لا	
14,28	01	نعم	المكتبة المركزية لجامعة مولود معمري تيزي وزو
0	0	لا	
14,28	01	نعم	المكتبة المركزية لجامعة زياني عاشور الجلفة
0	0	لا	
14,28	01	نعم	المكتبة المركزية لجامعة عمار ثلجي بالأغواط
0	0	لا	
14,28	01	نعم	المكتبة المركزية لجامعة تامنغست
0	0	لا	
100	07		المجموع

الجدول رقم (28): إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المرتبطة بأداء المكتبة و أخذ اقتراحاتهم بعين الإعتبار

29. وجود خطة بديلة لتجاوز العراقيل في حالة وجود نقص في عدد الموظفين:

النسبة المئوية	العدد	المعيار نعم/لا	المكتبة
14,28	01	نعم	المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة
0	0	لا	
14,28	01	نعم	المكتبة المركزية لجامعة امحمد بوقرة بومرداس
0	0	لا	
14,28	01	نعم	المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين باب الزوار
0	0	لا	
14,28	01	نعم	المكتبة المركزية لجامعة مولود معمري تيزي وزو
0	0	لا	
14,28	01	نعم	المكتبة المركزية لجامعة زياني عاشور الجلقة
0	0	لا	
14,28	01	نعم	المكتبة المركزية لجامعة عمار ثلجي بالأغواط
0	0	لا	
14,28	01	نعم	المكتبة المركزية لجامعة تامنغست
0	0	لا	
100	07		المجموع

الجدول رقم (29): وجود خطة بديلة لتجاوز العراقيل في حالة وجود نقص في عدد الموظفين

30. الأساليب القيادية المطبقة في المكتبة:

النسبة المئوية	العدد	الأساليب القيادية المطبقة	المكتبة
14,28	01	التشجيع و التحفيز	المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة
0	0	التحفيز و العقاب	
0	0	أخرى	
0	0	التشجيع و التحفيز	المكتبة المركزية لجامعة امحمد بوقرة بومرداس
14,28	01	التحفيز و العقاب	
0	0	أخرى	
0	0	التشجيع و التحفيز	المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين باب الزوار
14,28	01	التحفيز و العقاب	
0	0	أخرى	
0	0	التشجيع و التحفيز	المكتبة المركزية لجامعة مولود معمري تيزي وزو
14,28	01	التحفيز و العقاب	
0	0	أخرى	
0	0	التشجيع و التحفيز	المكتبة المركزية لجامعة زياني عاشور الجلفة
14,28	01	التحفيز و العقاب	
0		أخرى	
14,28	01	التشجيع و التحفيز	المكتبة المركزية لجامعة عمار ثلجي بالأغواط
0	0	التحفيز و العقاب	
0	0	أخرى	
14,28	01	التشجيع و التحفيز	المكتبة المركزية لجامعة تامنغست
0	0	التحفيز و العقاب	
0	0	أخرى	
100	07		المجموع

الجدول رقم (30): الأساليب القيادية المطبقة في المكتبة

31. القيام بتقييم دوري للموظفين في مكتبكم:

النسبة المئوية	العدد	تقييم دوري للموظفين نعم/لا	المكتبة
14,28	01	نعم	المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة
0	0	لا	
14,28	01	نعم	المكتبة المركزية لجامعة امحمد بوقرة بومرداس
0	0	لا	
14,28	01	نعم	المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين باب الزوار
0	0	لا	
14,28	01	نعم	المكتبة المركزية لجامعة مولود معمري تيزي وزو
0	0	لا	
14,28	01	نعم	المكتبة المركزية لجامعة زياني عاشور الجلفة
0	0	لا	
14,28	01	نعم	المكتبة المركزية لجامعة عمار ثلجي بالأغواط
0	0	لا	
14,28	01	نعم	المكتبة المركزية لجامعة تامنغست
0	0	لا	
100	07		المجموع

الجدول رقم (31): الأساليب القيادية المطبقة في المكتبة

32. وجود استراتيجية لتطبيق الإدارة بالكفاءات في المكتبة:

النسبة المئوية	العدد	نعم/لا	المكتبة
14,28	01	نعم	المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة
0	0	لا	
14,28	01	نعم	المكتبة المركزية لجامعة امحمد بوقرة بومرداس
0	0	لا	
14,28	01	نعم	المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين باب الزوار
0	0	لا	
14,28	01	نعم	المكتبة المركزية لجامعة مولود معمري تيزي وزو
0	0	لا	
0	0	نعم	المكتبة المركزية لجامعة زياني عاشور الجلفة
14,28	01	لا	
0	0	نعم	المكتبة المركزية لجامعة عمار ثلجي بالأغواط
14,28	01	لا	
14,28	01	نعم	المكتبة المركزية لجامعة تامنغست
0	0	لا	
100	07		المجموع

الجدول رقم (32): وجود استراتيجية لتطبيق الإدارة بالكفاءات في المكتبة: