



جامعة 8 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

شعبة علم المكتبات

رقم التسجيل:

الرقم التسلسلي:

مذكرة

مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات
تخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات

إدارة الكفاءات بالمكتبات الأكاديمية:
دراسة ميدانية بمكتبة المدرسة الوطنية العليا
للمناجمنت - القليعة -

تاريخ المناقشة: 2025/06/23

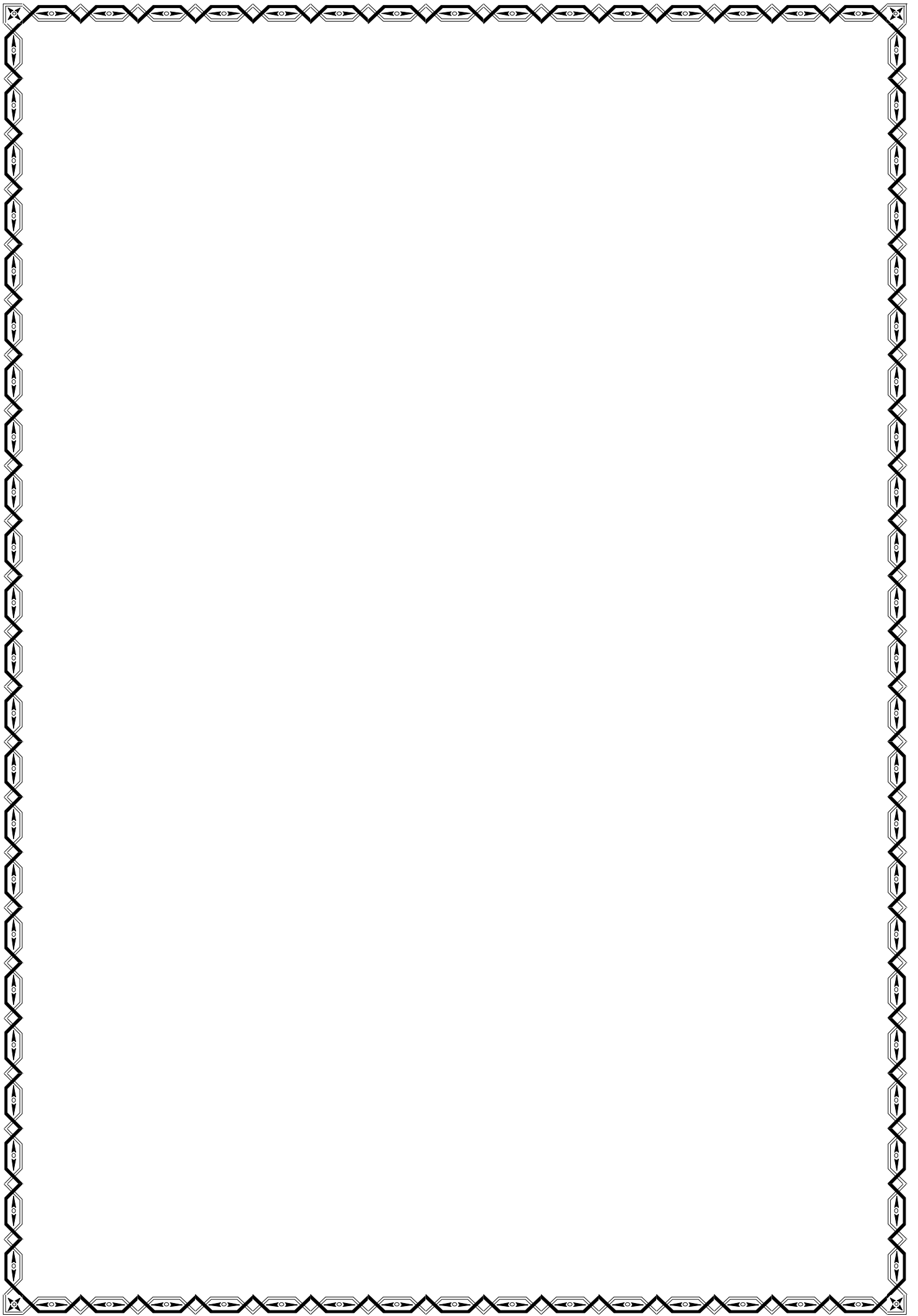
إعداد:

موبرك رحمة

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الصفة
أ.د. باشيوة سالم	أستاذ تعليم عالي	رئيساً
د. قتاتلية نفيسة	أستاذ محاضر ب	مشرفاً ومقرراً
د. ماضي وديعة	أستاذ محاضر ب	مناقشاً

السنة الجامعية: 2025/2024





جامعة 8 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات



شعبة علم المكتبات

رقم التسجيل:

الرقم التسلسلي:

مذكرة

مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات
تخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات

إدارة الكفاءات بالمكتبات الأكاديمية:
دراسة ميدانية بمكتبة المدرسة الوطنية العليا
للمناجمنت - القليعة -

تاريخ المناقشة: 2025/06/23

إعداد:

موبرك رحمة

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الصفة
أ.د. باشيوة سالم	أستاذ تعليم عالي	رئيساً
د. قتاتلية نفيسة	أستاذ محاضر ب	مشرفاً ومقرراً
د. ماضي وديعة	أستاذ محاضر ب	مناقشاً

السنة الجامعية: 2025/2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

شعبة علم المكتبات

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(حسب النص الوارد في ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020 / 12 / 27 المتعلق بالوقاية من السرقة العلمية ومحاربتها)

أنا الممضي (ة) أدناه،

السيد(ة) حوسبر الصفة: حالبة

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 1.07474472، والصادرة بتاريخ: 2018/01/20

والمسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم: علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات،

والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث لإنجاز مذكرة ماستر في علم المكتبات، تخصص:

إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات، عنوانها:

..... لإدارة الكفاءات في المكتبات الأكاديمية

..... دراسة ميدانية بكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجحة القلبية

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات

المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2020 / 06 / 09

توقيع المعني(ة)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَأَتَاكُمْ مِنْ كُلِّ مَا سَأَلْتُمُوهُ ۚ وَإِنْ تَعُدُّوا نِعْمَتَ اللَّهِ لَا تُحْصُوهَا ۚ إِنَّ الْإِنْسَانَ لَظَلُومٌ كَفَّارٌ﴾

[إبراهيم: 34]

إهداء

قال تعالى : ﴿ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا ﴾ [24:17]

أهدي هذا الإنجاز إلى "والدي ووالدتي" أصحاب الفضل الأول والأخير لوصولي لما أنا عليه الان بعد فضل الله سبحانه وتعالى.

إلى "أبي" الغالي رحمه الله الذي طالما انتظر هذا اليوم.

إلى "أمي" حبيبة قلبي التي أنا هنا بفضل دعواتها الصادقة حفظها الله و أطال بعمرها

إلى الأميرات الخمس "أخواتي" كل واحدة باسمها

شكر وعرفان

الحمد لله الذي لم يحرمني من توفيقه حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه.

بداية أتقدم بالشكر إلى الدكتورة "قتاتلية نفيسة" على توجيهاتها القيمة ودعمها المتواصل جزاها الله خيرا عما قدمته.

أشكر أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا العمل البحثي.

كما لا أنسى أن أشكر الأستاذ الدكتور "بن زايد عبد الرحمان" على ما قدمه لي من عون وعلم.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير للدكتور الذي تفضل علي بوقته وعلمه وجهده ودعمه المستمر "عزوق يونس" جزاه الله خيرا ورفع قدره في الدارين، وجعل عطاءه في ميزان حسناته.

ولا يسعني إلا أن أخص بالشكر والامتنان للبروفيسور "باشيوة سالم" الذي كان ولا يزال عوناً وسنداً طوال سنوات الدراسة لم يبخل عليّ بدعمه المتواصل لن توفيه حقه كل كلمات الشكر فجعلها الله في ميزان حسناته

السيد مسؤول مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت "بن معمر كريم" والموظفين كل واحد باسمه

البطاقة الببليوغرافية:

موبرك، رحمة

إدارة الكفاءات بالمكتبات الأكاديمية: دراسة ميدانية بمكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت -القليعة- / موبرك رحمة؛ إشراف: نفيسة، قتاتلية. – [د.م].[د.ن].[د.ت].- 93 و- جداول، أشكال؛ 30 سم+ قرص مضغوط

مذكرة ماستر : علم المكتبات: إدارة المؤسسات الوثائقية: جامعة 8 ماي 1945 قالمة: 2025
ببليوغرافية ص ص 76-83 ، ملاحق ص ص 85-91

قتاتلية، نفيسة(مشرف)

إدارة الكفاءات بالمكتبات الأكاديمية: دراسة ميدانية بمكتبة المدرسة الوطنية العليا
للمناجمنت بالقليعة (عنوان)

قائمة المحتويات



إهداء

شكروعرفان

أ-و	قائمة المحتويات
ج	قائمة الجداول
د	قائمة الاشكال
و	قائمة المختصرات
2	المقدمة

الفصل الأول : الإطار المنهجي

6	تمهيد
6	1. إشكالية الدراسة
6	2. تساؤلات الدراسة
7	3. فرضيات الدراسة
7	4. أهمية البحث
7	5. أهداف البحث
7	6. أسباب اختيار الموضوع
8	7. الدراسات السابقة
12	13. مصطلحات الدراسة
13	15. صعوبات الدراسة

الفصل الثاني: ممارسات ومفاهيم إدارة الكفاءات بالمكتبات الأكاديمية

15	تمهيد
15	1.2. ماهية الكفاءة
15	1.1.2 مفهوم الكفاءة
17	2.1.2 أنواع الكفاءة
20	3.1.2 أبعاد الكفاءة
20	4.1.2 خصائص الكفاءة
21	5.1.2 مستويات الكفاءة
22	2.2 مدخل إلى إدارة الكفاءات
22	1.2.2 مفهوم إدارة الكفاءات
23	2.2.2 التطور التاريخي لإدارة الكفاءات
24	3.2.2 عمليات إدارة الكفاءات
25	4.2.2 المجالات الكبرى لإدارة الكفاءات
29	5.2.2 المعرفة كمكون أساسي لإدارة الكفاءات
31	3.2 أساسيات إدارة الكفاءات في المكتبات الأكاديمية

31	1.3.2 مفهوم المكتبات الأكاديمية-----
32	2.3.2 أهمية إدارة الكفاءات في المكتبات الأكاديمية-----
32	3.3.2 أهداف إدارة الكفاءات بالمكتبات الأكاديمية-----
33	4.3.2 سيرورة إدارة الكفاءات بالمكتبات الأكاديمية-----
38	5.3.2 متطلبات إدارة الكفاءات بالمكتبات الأكاديمية-----
40	الخلاصة-----

الفصل الثالث: إدارة الكفاءات بمكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت

42	تمهيد-----
46	1.3 المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت-----
48	2.3 مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت-----
49	3.3 مجالات الدراسة-----
49	4.3 أدوات جمع البيانات-----
50	5.3 مجتمع الدراسة-----
50	6.3 منهج الدراسة-----
51	7.3 تحليل نتائج الدراسة-----
72	9.3 النتائج العامة-----
73	10.3 النتائج العامة للدراسة-----
74	11.3 الاقتراحات-----
75	الخاتمة-----
77	المصادر والمراجع-----

الملاحق

الملخص

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الرصيد الوثائقي لمكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت	48
02	الموارد البشرية لمكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت	48
03	الوسائل المادية لمكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت	48
04	معيار الكفاءات المطلوبة للمبحوثين في مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت	62
05	معيار استقطاب الكفاءات في مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت	66
06	معيار تقييم الكفاءات في مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت	68



قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	تركيبية الكفاءة	16
02	العناصر الأربع للكفاءات الأساسية	18
03	نموذج الكفاءة الإستراتيجية	19
04	مستويات الكفاءة	22
05	المخطط الأساسي للتسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات	26
06	التداخل و العلاقة بين GPEC والمجالات الكبرى لإدارة الكفاءات	28
07	المصادر الخارجية للاستقطاب	35
08	الهيكل التنظيمي الخاص لمكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت	47



قائمة المختصرات:

المختصر	المصطلح باللغة الأجنبية	ما يقابله باللغة العربية	الصفحة
GPEC	La Gestion Prévisionnelle D'emploi et des compétences	التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات	25
ENSM	École nationale supérieure de management	المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت	42
SNDL	Système national de documentation en ligne	النظام الوطني للتوثيق على الخط	45
SYNGEB	Système Normalisé de gestion des bibliothèques	النظام المقيس لتسيير المكتبات	45
CCDZ	Catalogue Collectif d'Algérie	الفهرس المشترك الجزائري	45
OPAC	Online public access catalog	فهرس الوصول العام عبر الانترنت	46
RBDZ	Répertoire des bibliothèques d'Algérie	فهرس المكتبات الجامعية للجزائر	46



المقدمة



مقدمة:

أدت مستلزمات العصر الحالي إلى تغييرات جذرية في أساليب وأنماط الحياة خاصة مع التطورات التكنولوجية السريعة، مما أثرت بشكل كبير ومباشر في أداء العمل وتنظيمه داخل المنظمات، فقد باتت هذه الأخيرة تتسم بعدم الاستقرار مما استلزم ذلك الاعتماد على توجهات إدارية حديثة تستجيب للمقتضيات المعاصرة .

وفي هذا السياق، ظهرت التكنولوجيا كعامل قوي ودافع للتغيير والتحسين في الأداء والانتاجية، مما جعل المؤسسات مطالبة بمواكبة التحولات الرقمية والتطورات التقنية بغية تحقيق استدامتها. إدراكا لهذه التحولات والتغييرات، وبتأثير التطور التكنولوجي والمعلوماتي أصبحت المؤسسات أكثر جودة ومرونة في الانتاج وذلك بالاعتماد على توظيف اليد العاملة التي تحمل خصائص تتميز بها عن غيرها، مما أدى بها إلى تغيير أساليب العمل، فقد أصبحت تهتم بالموارد البشري وإعادة تكوينه من خلال اتباع عدة طرق حديثة تساعده على رفع قدراته، باعتباره المورد الأكثر قيمة وقدرة على إحداث الفارق داخل المؤسسات، وهنا تظهر أهمية إدارة الكفاءات و الاستثمار في الرأسمال البشري. فالتطور الحقيقي لا يكون في الآلات والتقنيات الحديثة والمباني بل يتوقف على العنصر البشري كعامل اول لنجاح المؤسسات أو فشلها، وهذا ما جعل الإدارات تهتم بالعنصر البشري باعتباره عامل نادر الحصول عليه خاصة أصحاب الكفاءات، وهذه الأخيرة تشمل الأفراد ذوي المهارات والخبرات والسلوكيات والمعارف. ومنه اكتسبت إدارة الكفاءات أهمية بالغة كأداة لتفعيل إمكانيات الأفراد والاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم، فقد أصبحت عملية متكاملة تهدف إلى تحديد وتطوير الكفاءات المطلوبة وتوظيفها وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة .

لم تعد إدارة الكفاءات مجرد عملية تسيير تقليدية، بل أضحت تكتسي أهمية خاصة في المنظمات عموما وفي المكتبات الأكاديمية بالخصوص، فهذه الأخيرة باعتبارها مؤسسات معرفية تسعى إلى التميز في تقديم خدمات المعلومات، يستلزم عليها امتلاك كفاءات مهنية وتقنية متجددة تتأقلم مع المستجدات الرقمية لتحقيق الفعالية في العمل المكتبي، وتوفير هذه الكفاءات يتوقف على اتخاذ القرارات الدقيقة والصائبة المتعلقة بالتوظيف والتعيين في مناصب العمل، وهذه العمليات تؤثر على المكتبات الأكاديمية بالدرجة الأولى إما إيجابيا أو سلبيا، فاتخاذ القرار الأمثل لإدارة الكفاءات يعتمد على التقييم الجيد لها؛ فقد زاد الاهتمام بإدارة الكفاءات داخل المكتبات الأكاديمية كونها الفئة المسؤولة عن تحقيق أهدافها، فالاهتمام بهذه الفئة يرتكز على عملية التكوين لتنمية قدراتهم وتطوير خبراتهم ومهاراتهم بالإضافة إلى تعلم كل ما هو جديد في المهنة المكتبية.

ومع سرعة تغير العوامل البيئية أصبح على المؤسسة التطلع إلى المستقبل والتنبؤ بالأخطار والسعي للتقليل منها مما يتطلب عليها التخطيط المستقبلي والتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات حتى يتسنى لها تحديد حجم الكفاءات المطلوبة كما ونوعا والموافقة بين الكفاءات المتوفرة داخل المكتبة والكفاءات المطلوبة.

انطلاقاً من هذا التقديم تسعى هذه الدراسة إلى تشخيص واقع إدارة الكفاءات في المكتبات الأكاديمية بالتحديد في مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت، من خلال معرفة أهم الكفاءات المتوفرة داخل المكتبة والكفاءات المطلوبة بها، كذلك أساليب وطرق استقطاب الكفاءات، بالإضافة إلى تقييم الأداء المهني للمكتبيين، كما تهدف هذه الدراسة إلى معرفة نقاط الضعف في سياسة إدارة الكفاءات داخل المكتبة من أجل اقتراح توصيات عملية تساهم في تحسين الأداء ورصد أهم الكفاءات الواجب توفرها داخل مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت.

ركزت هذه الدراسة على تحليل واقع إدارة الكفاءات في المكتبات الأكاديمية من خلال دراسة واقع إدارة الكفاءات في مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت تسعى هذه الدراسة إلى تقييم مدى فعالية أنظمة إدارة الكفاءات المطبقة مع اقتراح آليات لتحسينها لتواكب متطلبات البيئة المكتبية الحديثة التي تشهد تطورات سريعة، معتمدين في ذلك على نوعين من المقابلة كأداة لجمع البيانات، حيث تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول رئيسية متمثلة في :

الفصل الأول والذي يتضمن الجوانب المنهجية للدراسة و فصل نظري وفصل تطبيقي، سنوردها على النحو التالي :

الفصل الأول: والذي يعتبر الجانب المنهجي لموضوع محل الدراسة بدءاً من الإشكالية والتساؤلات والفرضيات مروراً بالأهداف وأهمية الدراسة وعرض الدراسات السابقة وصولاً إلى ضبط المصطلحات والمفاهيم وصعوبات الدراسة .

في حين الفصل الثاني عالج ممارسات ومفاهيم إدارة الكفاءات في المكتبات الأكاديمية مندرج ضمن ثلاث مباحث:

المبحث الأول: يتضمن ماهية الكفاءة يتم فيه عرض مفهوم وأنواع الكفاءة وأبعادها بالإضافة إلى خصائصها ومميزاتها ومستوياتها.

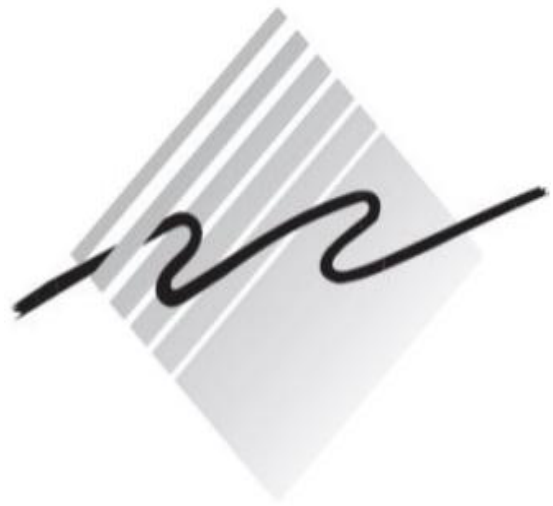
المبحث الثاني: تحت عنوان مدخل إلى إدارة الكفاءات و يشمل مفهوم والتطور التاريخي لإدارة الكفاءات وأهدافها وأهم مجالاتها بالإضافة إلى دور المعرفة في إدارة الكفاءات.

أما المبحث الثالث: المعنون بأساسيات إدارة الكفاءات بالمكتبات الأكاديمية تطرقنا فيه إلى مفهوم المكتبات الأكاديمية وأهمية إدارة الكفاءات بها، مع عرض سيرة إدارة الكفاءات ومتطلباتها الأساسية .

أما الفصل الثالث والأخير تحت عنوان إدارة الكفاءات بمكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت فقد تطرقنا فيه إلى جانب التعريف بالمدرسة الوطنية العليا للمناجمنت وأهدافها وعروض التكوين بها، بالإضافة إلى التعريف بمكان الدراسة المتمثل في مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت والهيكل التنظيمي الخاص بها كذلك مهامها وخدماتها والموارد المادية والبشرية التي تحتويها. وجانب تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية،

وفي الأخير انتهى الفصل بتقديم توصيات ومقترحات لتحسين إدارة الكفاءات في المكتبة محل الدراسة.

الإطار المنهجي



تمهيد:

يعد الإطار المنهجي الهيكل أو المدخل العام للدراسة حيث تندرج تحته مختلف العناصر المنهجية الأساسية للدراسة بدءاً من الإشكالية و صياغة التساؤلات والفرضيات مروراً بالأهمية والأهداف، وأسباب اختيار الموضوع وصولاً إلى الدراسات السابقة ومصطلحات الدراسة.

1. الإشكالية :

في ظل التطورات التكنولوجية السريعة التي يشهدها العالم اليوم، أصبحت التكنولوجيا الحديثة تلعب دوراً مهماً ومحورياً في تشكيل البيئة الداخلية والخارجية في العمل، خاصة في مجال المكتبات، حيث أثرت هذه التطورات بشكل كبير على خدمات المكتبات وطبيعة عملها خاصة في المكتبات الأكاديمية. أمام هذا التحول الرقمي كان توجه المكتبات الأكاديمية منصب حول تحقيق رضا المستفيد والرفع من مستوى أدائها من خلال الاعتماد على أسلوب إدارة الكفاءات الذي يقوم بدوره على مؤهلات الفرد كعنصر رئيسي لقيادة وإدارة و تسيير المؤسسة بشكل فعال .

ومكتبة مدرسة الوطنية العليا للمناجمنت ليس بمنأى عن تبني إستراتيجيات فعالة ومتطورة لإدارة الكفاءات البشرية بغرض الوصول إلى أعلى مستويات الجودة، ويعتبر تطوير وتأهيل الكفاءات البشرية مهم جداً للوصول إلى التحوّل الرقمي داخلها، ما يجعلها تسعى جاهدة إلى التطوير من مهارات موظفيها والرفع من أدائهم وتدريبهم بشكل فعال بالمعارف اللازمة، لمواكبة هذه التغيرات الحديثة، مما يجعلها تقدم خدمات متطورة تلبّي حاجة مستفيديها. وهذا ما يبرز الحاجة إلى تسليط الضوء على هذا الموضوع وبناءاً على ذلك نطرح التساؤل التالي:

ما هو واقع إدارة الكفاءات بمكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت في ظل التطورات التكنولوجية ؟

2. تساؤلات الدراسة:

(1) ماهي الكفاءات المطلوبة لدى المكتبيين في مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة؟

(2) ماهي الأساليب المعتمدة من قبل مكتبة المدرسة العليا للمناجمنت لاستقطاب الكفاءات؟

(3) كيف تتم عملية تقييم أداء الكفاءات في مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت؟

3. فرضيات الدراسة :

(1) يعتبر التحكم في التقنيات الحديثة من الكفاءات الأساسية التي ينبغي توفرها لدى المكتبيين في مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت مما يؤدي إلى تطورها .

(2) تعتمد مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت على أساليب وآليات متعددة لاستقطاب الكفاءات وتوظيفها بما يتلاءم مع متطلبات العمل المكتبي.

(3) يركز تقييم أداء الكفاءات في مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت على مجموعة من الأدوات المتعددة كالمرافقة الميدانية .

4. أهمية الموضوع :

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تتناول أحد الموضوعات المهمة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المكتبات الأكاديمية وبالتالي تتمثل أهمية هذه الدراسة في:

- تسليط الضوء على أهمية موضوع إدارة الكفاءات، أي إدارة الكفاءات بالمكتبات الأكاديمية، وبالتحديد مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت، وضرورة الاهتمام بكيفية تطبيقه علمياً على أرض الواقع.
- أنها تبين كيفية تعامل واستقطاب مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت للكفاءات البشرية، بما يُعزز من أدائها، وبلورة ممارسات مهنية يمكن أن تؤسس لنموذج جزائري فيما يتعلق بالمهنة المكتبية.
- كما تُعد محاولة لإثراء الدراسات التي تناولت إدارة الكفاءات في المكتبات الأكاديمية.

5. أهداف البحث :

تتمثل أهداف الدراسة في :

1. تحليل واقع إدارة الكفاءات في مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت
2. معرفة طرق و أساليب استقطاب الكفاءات بمكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت
3. لفت الانتباه إلى أهمية إدارة الكفاءات بالمكتبات الأكاديمية
4. التعرف على مدى تطبيق إستراتيجية إدارة الكفاءات في مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت

6. أسباب اختيار الموضوع :

✓ أسباب ذاتية :

- الاهتمام بالمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية .
- الرغبة الشخصية في معالجة هذا الموضوع.
- من المواضيع التي نراها مهمة عند ربطها بالتخصص الذي ندرسه.

✓ أسباب موضوعية :

- أهمية موضوع إدارة الكفاءات

- الحاجة إلى معرفة واقع إدارة الكفاءات في المكتبات الأكاديمية .
- موضوع يتناسب مع التحولات العصرية
- نقص الدراسات التي تتناول إدارة الكفاءات بالمكتبات الأكاديمية خاصة في السياق العربي

7. الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة نقطة البداية لأي بحث علمي، من خلالها يتمكن الباحث الاستفادة منها من ناحية أهداف ونتائج وأدوات الدراسة، بالإضافة إلى التعرف على الإطار النظري، ومن خلال هذا سيتم عرض مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية حول موضوع الدراسة:

الدراسة الأولى:

دراسة نويمي روزميرغ بعنوان: إدارة الكفاءات بالمكتبات: مدخل عبر الأطر المرجعية للمهن،¹ 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص مدى ملائمة المرجعيات المهنية (المهارات، المعارف، السلوكيات المطلوبة لممارسة المهنة) الحالية من خلال دراسة مدى قدرة المرجعيات المهنية على مواكبة التطورات والتغيرات في مهام المكتبات ومتطلبات الكفاءات الحديثة، كذلك اكتشاف طرق بديلة للمرجعيات على المستوى المحلي والوطني لتحسين إدارة الكفاءات في المكتبات، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان الإلكتروني والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى ضعف الكفاءات المطلوبة ولا تعكس التطورات السريعة في مهام المكتبات، كذلك الحاجة إلى تطوير أدوات الكفاءات لتتكيف مع خصوصيات واحتياجات كل مكتبة.

وأوصت الدراسة إلى تشجيع المكتبات الأكاديمية خاصة على بناء خرائط محلية للكفاءات، وتطوير أدوات داخلية لإدارة الكفاءات لتتناسب واحتياجات المكتبة، أيضا تكوين مديري المكتبات في موضوع إدارة الكفاءات والموارد البشرية بالإضافة إلى إدراج وحدات خاصة بالتسيير التقديري للتشغيل والكفاءات ضمن برامج التكوين الأساسية، وتعزيز التعاون بين المؤسسات كالجوامع والمكتبات العامة، لتبادل الخبرات والتجارب حول إدارة الكفاءات.

¹ROSEMBERG, noémie. La gestion des compétences en bibliothèque : une approche par les référentiels métiers[en ligne]. Diplôme de conservateur de bibliothèque: université de lyon, 2019. [04/06/2025]. pp154.
Disponible à:
<https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notices/68852-la-gestion-des-competences-en-bibliotheque-une-approche-par-les-referentiels-metiers>

الدراسة الثانية

دراسة: بودويرة، الطاهر؛ حموي، نور الهدى بعنوان: دور برامج التكوين في تأهيل الموارد البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة قسنطينة 2، 2020.¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى وعي الموظفين بأهمية التكوين والتأهيل، كذلك التعرف على دور التكوين في تحسين أداء الموظفين داخل المكتبات الجامعية، بالإضافة إلى محاولة تحديد متطلبات وضع برامج التكوين والتدريب المناسبة،

وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي لرصد الظاهرة بطريقة كمية، والاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن المكتبات تعاني من النقائص التي من شأنها أن وعيق سير خطتها المستقبلية التي تتعلق بموظفيها ومستوى أداء المكتبة،

وأوصت الدراسة إلى ضرورة تبني مناهج وطرق علمية من أجل وضع البرامج التكوينية حتى تساعد على تحقيق الأهداف التي برمجت من أجلها.

الدراسة الثالثة

دراسة زيرام بهية، محاجبي عيسى، بعنوان: إدارة الكفاءات في المكتبات الجامعية الجزائرية باعتماد مواصفة ايزو 9001 : المكتبة المركزية بجامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله- نموذجاً -، 2021.²

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز واقع إدارة الكفاءات في المكتبات الجامعية الجزائرية ومعرفة مدى تطبيقها لمواصفة ايزو 9001 المتعلقة بالجودة، وقد اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي للحصول على نتائج علمية وموضوعية، والملاحظة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه لا يوجد تحديد للكفاءات المطلوبة للتوظيف في المكتبة المركزية والترشح للتوظيف يكون عن طريق الاعتماد على المقابلة والاستبيان ودراسة الملف بالإضافة إلى عدم وجود خطة بعيدة المدى لتكوين الموظفين في المكتبة المركزية.

وأوصت هذه الدراسة إلى ضرورة الاعتماد على دراسة علمية لاحتياجات المكتبة وادماج معيار الكفاءة في التوظيف وذلك بإجراء امتحانات تطبيقية وكتابية للمرشحين، كذلك وضع برنامج لتكوين الموظفين

¹ بودويرة الطاهر ، حموي نور الهدى. دور برامج التكوين في تأهيل الكوادر البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة قسنطينة 2. ورقة علمية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي [على الخط]. مداخلة قسنطينة، 2020. [تم الاطلاع يوم: 2025/04/12]. متاح على: <https://www.univ-constantine2.dz/instbiblio/wp-content/uploads/sites/7/%25D8%25A7%25D9%2584%25D9%2586%25D8%25B5-%25D8%25A7%25D9%2584%25D9%2583%25D8%25A7%25D9%2585%25D9%2584-%25D8%25A8%25D9%2588%25D8%25AF%25D9%2588%25D9%258A%25D8%25B1%25D8%25A9.pdf>

² زيرام بهية ، محاجبي عيسى. إدارة الكفاءات في المكتبات الجامعية الجزائرية باعتماد مواصفة ايزو 9001 : المكتبة المركزية بجامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله -نموذجاً-. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية [على الخط] 2021/12/28. [تم الاطلاع يوم 2025/03/28]. مج 11، ع 02، ص 1015. متاح على : <https://asjp.cerist.dz/en/article/177144>

قصير وطويل المدى، كذلك تحفيز الموظفين من أجل مواصلة تعليمهم الذاتي وتفعيل خطط التدريب والتأهيل في مجال المكتبات والمعلومات من أجل تطوير الكفاءات التي تعتبر الدعامة الأساسية لتنمية الفرد.

الدراسة الرابعة

دراسة بن حجار ميلود، محمد خيرة، مولاي علي بعنوان تنمية الكفاءات في المكتبات الجامعية : الموارد البشرية لمكتبة كلية العلوم الانسانية والعلوم الاسلامية بجامعة وهران 1 أحمد بن بلية، 2021¹:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية إدارة الكفاءات بالمكتبات الجامعية والعمل على تطويرها. مع معرفة المتطلبات التي ينبغي توفرها لاختصاصي المعلومات للنجاح في عصر المعلوماتية، والتعرف على مدى تطبيقها لإستراتيجية إدارة الكفاءات، وقد اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة ظاهرة تطوير كفاءات الموارد البشرية في المكتبات الجامعية؛ والاستبيان والملاحظة كأداتين أساسيتين لجمع البيانات

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها حسن الروابط الاجتماعية والعلاقات الانسانية يعزز التفاهم بين الموظفين داخل المكتبة مما ينعكس إيجابا على سير العمل. كما أن برامج التدريب المنتظمة والدورية تساعد على تحسين خدمات المكتبة الجامعية والإدارة بمستوياتها الثلاث بدأً بالنظر إلى المورد البشري على أنه أهم موارد المكتبة الجامعية .

وقد أوصت هذه الدراسة إلى أن الكفاءات البشرية هي المحور الأساسي لنجاح المكتبة الجامعية، وضرورة التعرف أكثر على واقع ممارسات إدارة الكفاءات كالاستقطاب والتقييم، بالإضافة إلى اهتمام المكتبات الجامعية بتطوير كفاءاتها من خلال التدريب والتحفيز، مع الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق، وكذا جعل عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها إستراتيجية الإدارة.

¹BENHADJAR, miloud, MAMMAD, kheira, moulay, ali. *Development of competencies at the university libraries: Human Resource of the library of the faculty of humanities and Islamic sciences University of Oran 1 Ahmed Ben Bella*, Algeria. Journal of Humanities and Social Sciences [en ligne] 30 may 2021. [30/03/2025] vol 05, n° 06, Pp 155. Disponible à : <https://journals.ajsrp.com/index.php/jhss/article/view/3652/3476>

الدراسة الخامسة:

دراسة بنوملغار حكيم، يحيياوي زهير بعنوان كفاءات أمناء المكتبات الجامعية في الجزائر في عصر التكنولوجيا الرقمية 2024¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الكفاءات الرقمية لدى أمناء المكتبات الجامعية الجزائرية ومدى اتقانهم للمهارات الرقمية والتكنولوجية المطلوبة في البيئة الجديدة.

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الملاحظة كأدوات لجمع البيانات وذلك من خلال تصفح مواقع الانترنت للمكتبات الجامعية الجزائرية لرصد مستوى توفر الكفاءات التكنولوجية وخدمات المكتبات الرقمية.

توصلت الدراسة إلى أن هناك تفاوت في امتلاك المهارات الرقمية بين المكتبات، بالرغم من وجود جهود لتحسين الكفاءات الرقمية إلا أنها لا تزال هناك فجوات في بعض المكتبات الجامعية. وقد أوصت الدراسة بضرورة التعاون بين المكتبات الجامعية مما يعزز من اكتساب الكفاءات الرقمية الضرورية.

1.7 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرضنا لمختلف الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الكفاءات والتي اشتركت في النقاط التالية:

- جميع الدراسات اشتركت في أماكن محل الدراسة وهو المكتبات الجامعية
- جميع الدراسات تناولت موضوع إدارة الكفاءات في المكتبات
- استخدمت جميع الدراسات المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة
- اعتمدت الدراسات الأولى والثالثة على المقابلة كأداة لجمع البيانات
- اختلفت الدراسات في :
- استخدمت الدراسة الثانية والرابعة والخامسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات
- اختلفت الدراسات السابقة في النتائج حسب أماكن محل الدراسة.
- ❖ علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في:
- المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي.

¹Yahiaoui, zahir ; Benoumelghar, hakim. Les compétences des bibliothécaires universitaires en Algérie à l'ère du numériques. Journal of el hikma for philosophical studies [en ligne] 01/10/2024. [29/05/2025]. Vol 12, N°03. Pp13. Disponible à: <https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/338/12/3/253846&ip=1>

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في:

- اختلفت مع الدراسة الثانية والثالثة والخامسة في الأداة المستخدمة لجمع البيانات.
- ركزت الدراسة الثانية والرابعة على جانب واحد فقط وهو تطوير الكفاءات
- الدراسة الثالثة ركزت على ربط الكفاءات بمواصفة ايزو 9001
- إلا أنه قد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد النقاط التالية:
- صياغة الإشكالية والتساؤلات الفرعية
- تحديد أدوات جمع البيانات
- الإطلاع على المصادر المستعملة في مختلف هذه الدراسات والاستفادة من عناوينها
- إعطاء تصور شامل حول أهمية إدارة الكفاءات وتحدياتها في سياق المكتبات
- بناء الجانب النظري وتحديد محاوره
- تعريف المصطلحات
- اختيار منهج الدراسة

8. مصطلحات الدراسة:

الكفاءة :

هي مجموعة من المهارات والمعارف والسلوكيات التي يجب أن يمتلكها الموظف لأداء مهامه بكفاءة وفعالية بما يتماشى مع أهداف المؤسسة.

إدارة الكفاءات :

هي عملية إستراتيجية تهدف إلى تحديد وتطوير وتوظيف المهارات والقدرات والمعارف اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وتقديم خدمات ذات جودة عالية للمستفيدين.

استقطاب الكفاءات:

عملية تقوم بها المؤسسة من أجل جذب الأشخاص ذوي الكفاءات والمهارات والخبرات المناسبة لشغل الوظائف المتاحة.

المكتبات الأكاديمية:

هي مكتبات المدارس العليا وتعتبر مؤسسات معلوماتية ضمن مؤسسات التعليم العالي و هي نوع من المكتبات المتخصصة تهدف إلى توفير الموارد المعرفية وتقديم خدمات للمجتمع الأكاديمي [طلبة، أساتذة، باحثين].

المعرفة :

هي معلومات منظمة تم تحليلها وربطها بالخبرة قابلة للاستخدام والتطبيق في حل مشكلة معينة
إدارة المعرفة:

هي نظام متكامل من العمليات المتعلقة بإنشاء المعرفة وتنظيمها وتخزينها ونشرها وتطبيقها لتحقيق
أهداف المؤسسة بكفاءة
الرأسمال البشري :

هو تراكم مجموع المهارات والخبرات والمعارف التي يمتلكها الموظف داخل المؤسسة والتي يمكن تحويلها
إلى قيمة مضافة أو إنتاجية أعلى.

9. صعوبات الدراسة:

من بين الصعوبات التي تم مواجهتها في هذه الدراسة نذكر :

- ✓ ضيق الوقت
- ✓ عدم توفر المصادر في المكتبات
- ✓ نقص المراجع باللغة العربية

ممارسات ومفاهيم إدارة
الكفاءات بالمكتبات
الأكاديمية



تمهيد:

أصبح تطوير الكفاءات البشرية ضروريا لضمان مواكبة التطورات ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتعد إدارة الكفاءات من أهم الأساليب الحديثة لتحقيق أهداف المكتبات وتتمثل أهميتها في استقطاب الكفاءات المناسبة وتحفيزها والاحتفاظ بها. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري متكامل.

1.2. ماهية الكفاءة

أضحى مفهوم الكفاءة مفهوم متعدد الأوجه خاصة مع التحولات التكنولوجية العصرية، فقد اختلف الباحثون في وضع تعريف محدد لها، كما أن مفهوم الكفاءة يحتل مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة. من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى ماهية الكفاءة من خلال مفهومها وأنواعها وأبعادها ومستوياتها.

1.1.2. مفهوم الكفاءة : La compétence

لغة:

الكُفَاءُ : هو النظيرُ وكذلك الكُفء والكُفُو على وزن فُعْلٍ وفُعْلٍ والمصدر الكَفَاءَةُ بالفتح والمد، ويُقال : لا كِفَاءَ لَهُ بالكسْرِ وهو في الأصلِ مصدرٌ، أي لا نظيرَ لَهُ، و الكَفِيَةُ النَّظِيرُ والمُسَاوِي، ومنهُ الكَفَاءَةُ في النِّكَاحِ، وهو أن يكونَ الزَّوْجُ مُسَاوِيًا لِلْمَرْأَةِ في دينها ونسبها وبيتها، وتكافأ الشَّيْئَانِ : تَمَآثَلَا، وكَفَاءَةٌ مُكَافَأَةٌ وكَفَاءٌ : مِثْلُهُ، وفي كلامهم : الْحَمْدُ لِلَّهِ كِفَاءُ الْوَاجِبِ : أي قَدَّرَ ما يكونُ مُكَافِئًا لَهُ¹، وفي الحديث الشريف {وَالْمُؤْمِنُونَ تَتَكَافَأُ دِمَاؤُهُمْ} وفي حديث النبي صلى الله عليه وسلم : { عن الغلام شَاتَانِ مُكَافِئَتَانِ } أي متماثلتان ومتساويتان في القَدْرِ، وكَفَافَتُهُ سَاوِيَتُهُ، وكَفَافَتُهُ عَلَى صَنْعِهِ : جَارِيَتُهُ جَزَاءً مُتَكَافِئًا لِمَا قَامَ بِهِ. وَكُلُّ شَيْءٍ سَاوَى شَيْئًا فَهُوَ مُكَافِئٌ لَهُ : قال تعالى : { وَلَمْ يَكُنْ لَهُ كُفُوًا أَحَدٌ } أي ليس لَهُ مُسَاوِيًا وَلَا نَظِيرًا.²

اصطلاحا :

لقد تنوعت المفاهيم التي تناولت الكفاءة من زوايا مختلفة نتيجة اختلاف آراء الباحثين. فقد عرّفها أحد أهم المفكرين المؤثرين في القرن العشرين والحادي والعشرين عالم اللسانيات (اللغويات) (chomsky) : أنها "دراسة المؤلف بلغته" وهو تعبير يشير إلى المعرفة الضمنية العميقة التي يمتلكها الفرد، أي أن الإنسان لا يحتاج إلى تعلم كل جملة على حدة، بل لديه نظام داخلي يقوم بتوليد جمل مبنية على قواعد مدمجة في عقله.

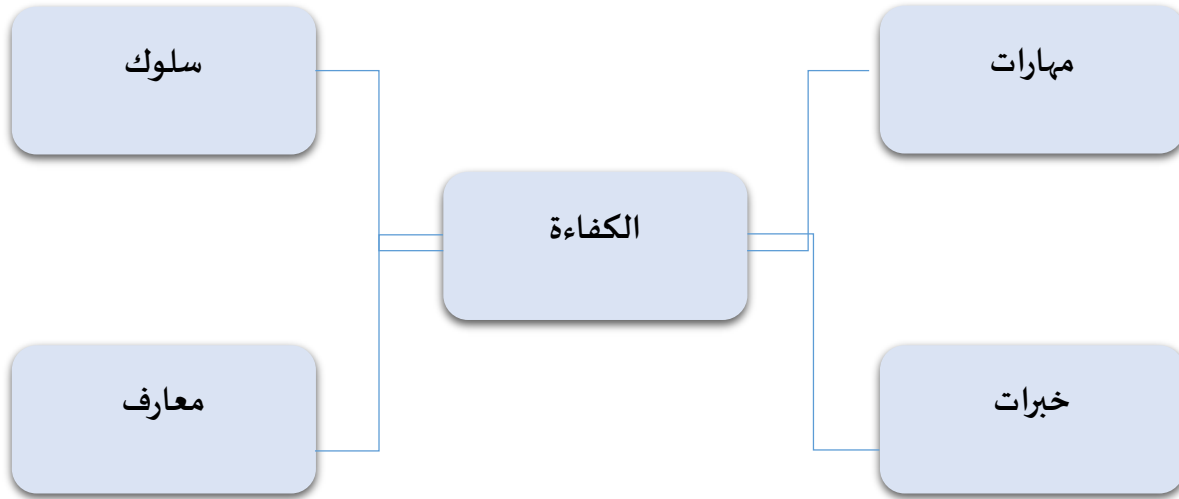
كما عرفتها الوكالة الفرنسية للتقييس (AFNOR) : على أنها القدرة على تطبيق المعارف في الممارسة العملية.

¹ مصطفى، إبراهيم، ... وآخرون. المعجم الوسيط، ط4. مصر: مكتبة الشروق الدولية، 2004، ص. 791

² صيد، أحمد. مفهوم الكفاءة و أنظمة بنائها في المقاربة بالكفاءات. مجلة الباحث [على الخط] 2023/03/31. [تم الاطلاع يوم 2025/04/08].

مج 15، ع1، ص 40. متاح على: <https://asjp.cerist.dz>

وعرفت المجموعة المهنية الفرنسية (MEDEF) : أنها تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوك التي تُمارس في إطار محدد ويتم تقييمها من خلال العمل الميداني.¹ ويمكن توضيح تركيبة الكفاءة في الشكل التالي :



شكل رقم(1): يوضح تركيبة الكفاءة

مع تطور المفهوم أصبحت الكفاءة تحتل مكانة مهمة في الحياة المهنية، ومن أهم التعريفات التي أخذت بعين الاعتبار :

غي لوبوتيرف عام 1994 : الكفاءة لا تكمن في الموارد (المعارف، القدرات... إلخ) التي يجب تعبئتها، بل في عملية التعبئة نفسها؛ الكفاءة تنتهي إلى مجال المعرفة بالتعبئة، ويضيف: الكفاءة هي تعبئة أو تفعيل عدة معارف، في سياق وظروف معينين

على المستوى النظري، يصعب تحديد مفهوم الكفاءة حيث توجد تعاريف متعددة:

وقد عرفها بيكرز (Bickers) : "على أنها قدرة الفرد على توظيف مكتسباته الداخلية (معارف، مهارات، وسلوكيات) وإمكانيات المؤسسة الخارجية بشكل متكامل لمواجهة المهام المعقدة "

ومع التطورات التي يشهدها العالم اليوم ظهر مفهوم الكفاءة الرقمية وهي امتلاك الفرد المهارات التقنية والعلمية اللازمة للتوظيف، واستخدام التقنيات الرقمية بطريقة هادفة في أداء المهام.²

وتتكون الكفاءات من ثلاثة عناصر:

¹كشاش، أنيش، برباش، توفيق. التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية. مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية [على الخط] 2017/12. [تم الاطلاع يوم 2025/04/05]. مج 08 ، ع 02، ص 300. متاح على: <https://asjp.cerist.dz/en/article/37088>

²عبد المؤمن، عبد الحميد، حدو، محمد. مدى تأثير الكفاءات الرقمية على الأداء الوظيفي في المؤسسة التعليمية. مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية [على الخط] 2024. [تم الاطلاع يوم 2025/03/22]. مج 13، ع 01، ص 17. متاح على: <https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/263/13/1/260750>

❖ المعارف: التي تتيح فهم كيف تعمل الأشياء ويمكن اكتسابها من خلال التدريب المسبق.

❖ المهارات (المعارف الإجرائية): التي توضح كيفية جعل الأشياء تعمل.

❖ ما وراء المعرفة (الميتا-معرفة): التي تمكن من إدارة المعارف ولا تُكتسب إلا من خلال الخبرة.¹

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن الكفاءة هي قدرة المكتبي على إنجاز المهام الموكلة إليه باستخدام مهاراته وخبراته ومعارفه، وذلك لأداء المهام بكفاءة وفعالية.

2.1.2. أنواع الكفاءة :

هناك العديد من التصنيفات التي وضعها الباحثون للكفاءة إلا أن أبرزها يتمثل في تصنيف ثلاثة مستويات وفقا ل (CELILE DEJOUX) وتتمثل في: كفاءات الأفراد: (المستوى الفردي)، الكفاءات الجماعية: (المستوى الجماعي)، الكفاءات التنظيمية: (المستوى التنظيمي).
أ) الكفاءة الفردية:

هي تراكم المعارف العملية والمهارات والخبرات التي يكتسبها الفرد من خلال التجربة والمشاركة في مختلف الأنشطة، وهذا النوع من الكفاءات يتشكل نتيجة التكوين المستمر والممارسات وتظهر أثناء الممارسة المهنية من خلال قدرة تكييف وتأقلم الفرد مع مواقف معينة وتظهر أثناء الممارسة المهنية من خلال قدرة تكييف وتأقلم الفرد مع مواقف معينة.

ولا يمكن تقييم كفاءة الفرد إلا من خلال قياسها في سياق وظيفي معين حيث يمكن ملاحظته وتقييمه استنادا إلى معايير محددة متعلقة بمنصب عمل معين.²

ب) الكفاءة الجماعية :

تعرف الكفاءة الجماعية بأنها: قدرة المؤسسة على تأمين متنوع للزبون الداخلي أو الخارجي، بأفضل عرض ممكن من الجودة والسعر

حسب (Le Botert 2000): "الكفاءة الجماعية هي نتيجة تنشأ من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتنضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعي.³

¹ Ramdani, Lada , Zaoui, Asma . *Management des compétences : nouvelle enjeux stratégique pour la gestion ressources humaines . Dirassat journal économique [en ligne]* 2017 . [08/04/2025].vol 8, n° 1, pp 332.

Disponible à: <https://www.researchgate.net>

² يراف، يزيد ، عامر، بشير. دور تسيير المسار المهني في تنمية الكفاءات البشرية في الإدارات العمومية. مجلة المالية و الأسواق [على الخط] 2019/12/25. [تم الاطلاع 2025/04/13]. مج06، ص 346. متاح على:

https://asjp.cerist.dz/en/article/104472&ved=2ahUKEwjv_JPX9tWMAxWChv0HHaumIOsQFnoECB4QAAQ&usq=AovVaw1cXOhXQFDz-D_6XJzuOlqR

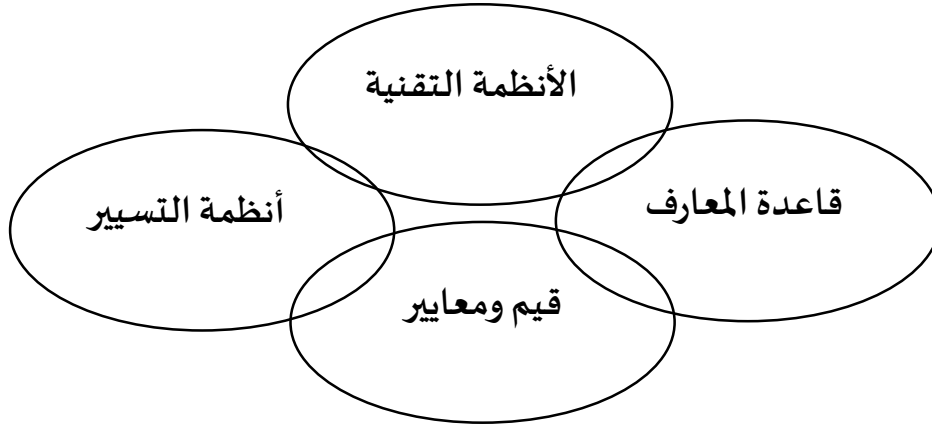
³ صولح، سماح. دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر [على الخط]. أطروحة دكتوراه. علوم اقتصادية. بسكرة: جامعة محمد خيضر، 2012. [تم الاطلاع يوم 2025/03/09]. ص 88. متاح على:

<http://thesis.univ-biskra.dz>

ج) الكفاءة الإستراتيجية:

حسب LEONARD – BARTON فإنّ الكفاءات الأساسية للمؤسسة تتكون من أربع عناصر:

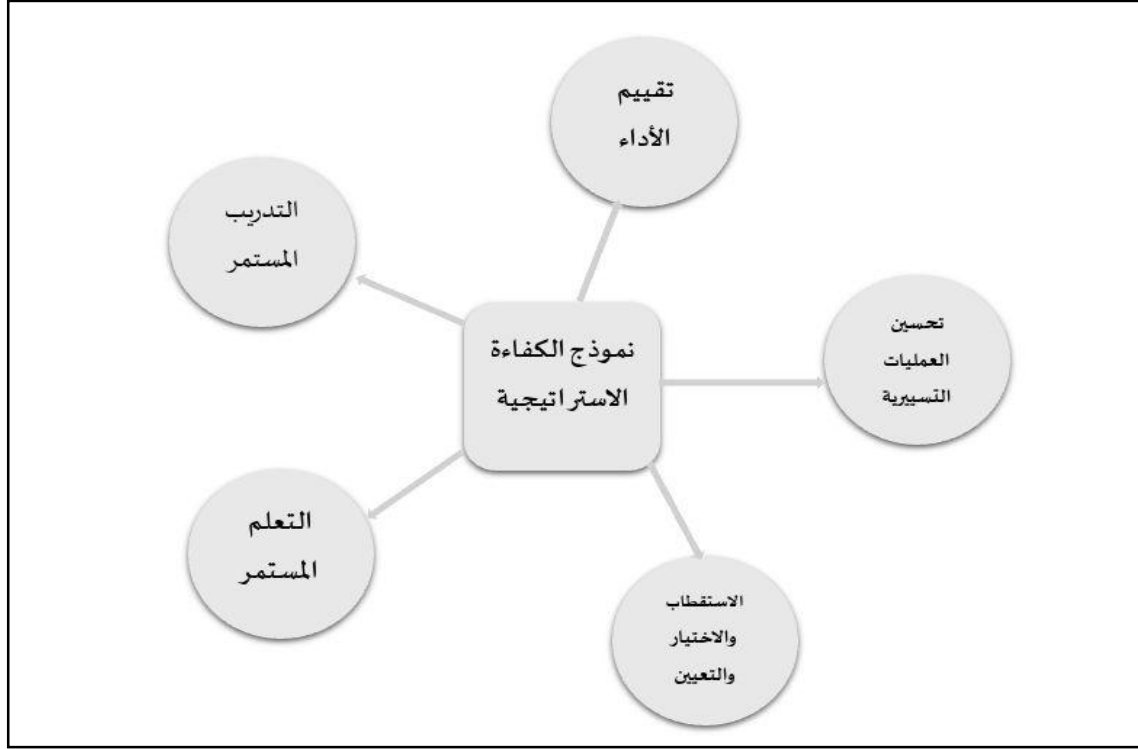
- قاعدة المعارف
- الأنظمة التقنية
- قيم ومعايير
- أنظمة التشغيل¹



شكل رقم (2): العناصر الأربع للكفاءات الأساسية

¹صولح، سماح. المرجع نفسه

ويمكن القول أن الكفاءة الإستراتيجية هي مهارة أو قدرة خاصة تمتلكها المنظمة أو المؤسسة لا يمتلكها الجميع، تفيد المؤسسة وتساعد على النجاح؛ لا يمكن سرقها أو نسخها، تميز المؤسسة عن غيرها كونها تساعد في إدارة العمل بكفاءة.¹ ويمكن تلخيص نموذج للكفاءة الإستراتيجية في الشكل التالي:



شكل رقم (3): نموذج الكفاءة الإستراتيجية

ويمكن تصنيف أنواع الكفاءة حسب النوعية المهنية كالتالي :

الكفاءات الفكرية (التصورية): وتشمل القدرة على تصور المكتبة أو المنظمة وإدراك علاقاتها بالمحيط الخارجي، لأن هذه التصورات تسهل عملية فهم وصياغة أهداف المنظمة.

الكفاءات الانسانية: تتعلق بالجانب السلوكي للموظف وعلاقته بالمسؤول وباقي الموظفين.

الكفاءة التقنية: المنظمة التي تعتمد على التطور التكنولوجي والأدوات التقنية تحتاج إلى موظفين ذوي كفاءات ومهارات عالية وخبرات كبيرة لسهولة التعامل مع التقنيات الحديثة²

¹ صولح، سماح. المرجع السابق. ص 88

² نجاح، عائشة. محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات. [على الخط]. مطبوعة موجهة لطلبة الماستر تخصص اقتصاديات العمل. تيارت. جامعة ابن خلدون، 2017. [تم الاطلاع يوم 2025/04/10]. ص12. متاح على: https://fsecsg.univ-tiaret.dz/pubsenligne/a_nedjah_comptetences.pdf

3.1.2. أبعاد الكفاءة :

أدبيات الدراسات التي تتكلم على مفهوم الكفاءات بشكل عام تشترك في نقاط معينة وفي تعاريف كثيرة من الكفاءات نجد 3 أنواع من المعارف تتكرر بشكل مستمر والتي تتمثل في:

• **المعرفة (LA CONNAISSANCE) :** هي حصيلة معلومات مستوعبة ومهيكلية ومدمجة في سياق مرجعي خاص بالمؤسسة، فهي مجموعة المعارف المهنية القاعدية الضرورية للممارسة الوظيفية، مثل تقنيات المحاسبة تقنيات السكرتارية...، وهي معلومات يمكن مشاركتها وتعلمها من قبل الآخرين داخل المؤسسة.

• **المعرفة العلمية (SAVOIR-FAIRE) :** تعني الخبرة؛ وتحتوي على جانبين: جزء نظري وجزء تطبيقي، وهي القدرة على التصرف بصفة ملموسة، وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقا، حيث تعبر عن مجموع المفاهيم المكتسبة عن طريق الاستعمال، الأنشطة، الإجراءات... الخ، وتختلف هذه المهارات من مستوى إداري إلى آخر حسب طبيعة المهام التي تمارس فيه.

• **المعرفة السلوكية (SAVOIR-ÊTRE) :** تتمثل في مجموع المواقف والميزات الشخصية المرتبطة بالموظف، والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، كالترتيب، الدقة، روح المبادرة... الخ، وسواء كان سلوك الانسان يتوافق مع توجهات المؤسسة ويساعد على تحقيق أهدافها أو عكس ذلك أو محايدا، فهو يتميز بمجموعة من الخصائص وهي :

- السلوك الإنساني يسعى إلى تحقيق أهداف يريدها الانسان.
- السلوك الإنساني يتشكل بفعل تأثير مجموعة متنوعة من العوامل.
- السلوك الإنساني متجدد ومتغير بحسب تغير الأهداف والظروف المحيط¹.

4.1.2. خصائص الكفاءة:

لم تعد تقتصر الكفاءات على أنها مجرد إضافة للمنظمة لمواكبة التطورات المتسارعة في مختلف المجالات، فالكفاءات عبارة عن مفهوم واسع ومتعدد الخصائص ومن أهم هذه الخصائص للكفاءة نذكر منها :

- ✓ الكفاءة ذات غاية: يكون الفرد كفي إذا استطاع تأدية مهام أو نشاطات بصفة كاملة، حيث يتم في هذه الخاصية توظيف معارف مختلفة قصد تحقيق هدف أو نشاط معين.
- ✓ مفهوم مجرد: أي أنها غير مرئية، يمكن فقط ملاحظة الأنشطة الممارسة ونتائجها.
- ✓ مكتسبة: يتم اكتساب الكفاءة من خلال التدريبات، فلا يمكن أن يولد الفرد كفو لأداء عمل أو مهمة معينة.

¹بويحيوي، ابراهيم، بن أحمد، نوال. أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية [على الخط] 2016/06/01. [تم الاطلاع يوم 2025/03/29]. مج 02، ع 06، ص 12. متاح على : <https://asjp.cerist.dz/en/article/38796>

✓ تتم بطريقة ديناميكية: أي أن صياغتها وتشكيلها تتم من خلال تفاعل العناصر والمكونات المختلفة.¹

✓ ذات جدوى: كل فرد يتمتع بمهارات معينة، وكل جزء من مهاراته يكون نحو وظيفة معينة لتحقيق النتائج المرغوبة. لأن الكفاءة ترتبط بوضعيات الوظيفة المحددة للفرد.

✓ مجردة: أي أنها غير مادية، يمكن فيها فقط ملاحظة السلوكيات والتصرفات، ولكن نتائجها ملموسة.

✓ الديمومة: أي أن الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات إذا لم يتم لهم السماح بإظهار هذه المهارات فإنها تتلاشى وتصبح غير دائمة، وبعدها يتعذر على المنظمة الاستفادة منها.²

5.2.1. مستويات الكفاءة:

إن مفهوم الكفاءة ناتج عن تراكم وتجميع العديد من العناصر وهي البيانات، المعلومات، المعارف، الخبرة.

➤ البيانات: معلومات خام (كالأرقام، التواريخ، رموز...الخ): هي مجموعة من الحقائق أو الوقائع الأولية لم تتم معالجتها وتنظيمها، يتم عرضها دون الخضوع لأي تأويل أو حكم مسبق.

➤ المعلومات: هي بيانات تم التحقق من مصداقيتها، تتحول لمعرفة عند استخدامها بتحقيق هدف معين

➤ المعرفة: يرى "DRUCKER" أن المعرفة هي ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول و المهارات الفكرية.

➤ الخبرة: الخبرة هي مستوى متقدم من الكفاءة، ناتج عن قدرة كبيرة على التحكم في المعارف واستخدامها بفعالية³

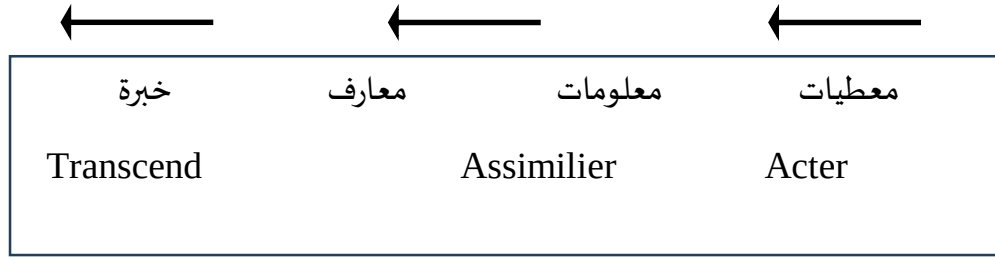
¹قادري، محمد. دور إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر [على الخط]. مذكرة ماستر. اقتصاد وتسيير المؤسسات. قالمة: جامعة 8 ماي 1954، 2019 [تم الاطلاع يوم 2025/03/22]. ص 57. متاح على: https://dspace.univ-guelma.dz/jspui/bitstream/123456789/10241/1/KADRI_MOHAMED1601938405.pdf

²مرزوقي، ياسر. دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الروائية الجزائرية دراسة حالة مجمع صيدال [على الخط]. أطروحة دكتوراه. تسيير موارد بشرية. الجزائر: جامعة الجزائر 3، 2018 [تم الاطلاع يوم 2025/04/14]. ص 82. متاح على:

<https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/1753>

³بن جدو، محمد الأمين. دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز [على الخط]. مذكرة الماجستير. تخصص الإدارة الإستراتيجية. سطيف: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012-2013. [تم الاطلاع يوم 2025/04/12]. ص 7. متاح على:

<https://theses-algerie.com/2283968708910913/memoire-de-magister/universite-ferhat-abbas---setif-1>



شكل رقم (4): يوضح مستويات الكفاءة

2.2. مدخل إلى إدارة الكفاءات

مع تزايد متطلبات المؤسسات وتطور أساليب العمل، أصبح من الضروري تبني مفهوم إدارة الكفاءات داخل المؤسسات، بحيث يندرج هذا الأخير ضمن مقارنة إدارة الموارد البشرية وقد اقترن بالتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، باعتبار المورد البشري مهم لضمان استدامة الأداء الفعال وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم مفهوم إدارة الكفاءات وأهدافها، بالإضافة إلى مجالاتها، كذلك إبراز الدور الذي تلعبه المعرفة في تعزيز هذه العملية.

1.2.2. مفهوم إدارة الكفاءات: Gestion des compétences

إدارة الكفاءات هي توجّه إداري معاصر ناشئ من إدارة الموارد البشرية، يهدف إلى استقطاب الأفراد أصحاب الكفاءات وذوي الأداء المتميّز، وحثّ تطويرهم والمحافظة عليهم، وتلبية احتياجاتهم الحالية والمستقبلية، كما عُرِفَت إدارة الكفاءات على أنها استخدام أساليب وأدوات خاصة ترتكز على الكفاءات وذلك في جميع وظائف إدارة الموارد البشرية، بحيث يتم من خلالها جذب الأفراد ذوي الكفاءة للمؤسسة لتحقيق أهداف وطموحات المؤسسة.¹

عرفت إدارة الكفاءات من طرف "Celile Dejoux" بمحرك التغيير، فبمجرد تحديد أهداف المؤسسة تقوم إدارة الكفاءات بتقليل الفجوات بين الكفاءات المطلوبة من طرف المؤسسة والتي ترغب في امتلاكها، والكفاءات التي المتاحة حقيقة والملاحظة في المنظمة أو المؤسسة. ويتم العمل على تقليل هذه الفجوات من خلال تطوير كفاءات الموارد البشرية عن طريق سياسة التدريب التي تؤثر على العناصر الأخرى في مجال الموارد البشرية: التوظيف، التعويضات، إدارة المسار المهني.²

¹ الزهراني، نسرین علي عبد الله. إستراتيجية مقترحة لتطوير الموارد البشرية بجامعة أم القرى في ضوء إدارة الكفاءات. مجلة العلوم التربوية والنفسية [على الخط] 2024/07/02. [تم الاطلاع يوم 2025/02/06]. مج18، ع1، ص 351. متاح على:

<https://jep.squ.edu.sa/index.php/jep/article/view/2760>

² بوشليت، مسعودة. مساهمة إدارة الكفاءات في التمكين بالمؤسسات الجزائرية [على الخط]. أطروحة دكتوراه إدارة الأعمال. الجزائر: جامعة الجزائر 3، 2021-2022. [تم الاطلاع يوم 2025/2/06]. ص33. متاح على <https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/2574>

هي نموذج أو أسلوب قيادة المؤسسة يستند إلى توظيف كفاءات بشرية وتطويرها وتنميتها لتعزيز الأداء التنظيمي وقد تكون هذه الكفاءات فردية أو جماعية أو تنظيمية. وبالتالي فإن إدارة الكفاءات تعني تحويل الرأسمال البشري إلى ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة¹

من خلال هذه التعاريف يمكن أن نستنتج أن إدارة الكفاءات هي عملية أو طريقة منظمة لتطوير مهارات الموظفين أو العاملين بما يتناسب مع متطلبات العمل

2.2.2. التطور التاريخي لإدارة الكفاءات:

❖ المرحلة الأولى: (سنوات الثمانينات)

في نهاية الستينات ظهرت أزمة في سوق العمل تمثل في تفشي البطالة نتيجة قلة الكفاءات والمهارات وهجرتهم خارج المنظمات. وبقيت على هذا الحال حتى الثمانينات مما جعل المنظمات تعاني من انعدام الكفاءات واليد العاملة الكفوة، هذا ما أدى بالمفكرين والإدارات إلى التفكير في الوصول إلى حل لعدم الوقوع في هذه الأزمة مجدداً.

وقد قامت آنذاك الكثير من المنظمات باعتماد الإدارة التنبئية للوظائف والتي بدورها ركزت على عدم الوقوع في نفس مشكلة انعدام اليد العاملة ذات الكفاءة، كان كل التفكير في هذه المرحلة منصب حول التنبؤ وتوقع احتياجات المنظمة التي تتماشى مع إستراتيجياتها مستقبلاً، وقد ركزت على تحليل خصائص البيئة الداخلية والخارجية من خلال اهتمامها وتركيزها على أبعاد أهمها²:

✓ التركيز على الوظائف وإدارة العمالة: وذلك من خلال توقع احتياجات المنظمة للأفراد على المستوى الكمي والكيفي؛ تحديد احتياجات المؤهلات مع تخصيص الموارد الداخلية لمواكبة كل ما هو جديد في الأجهزة والألات؛ سهولة الانتقال الداخلي للعاملين وذلك بتمكينهم من تغيير أدوارهم في الوظيفة؛ واعتمدت الإدارة التنبئية للوظائف على إستراتيجيتين الأولى تمثلت في التدريب المهني لتحقيق التطابق بين مهارات العمال واحتياجات المنظمة وذلك لتطوير المهارات والثانية تمثلت في تصميم الوظائف أو إعادة هيكلة الوظائف لتصبح أكثر مرونة.

✓ التركيز على التنبؤ والاستباق: يمثل هذا البعد في تركيز الإدارة الحديثة للوظائف والكفاءات على التنبؤ بما سيكون في المستقبل والتخطيط لاتخاذ اجراءات استباقية للتكيف مع التحديات قبل حدوثها

¹ MEHIRI, hanan, RACELMA, houria. *La GRH face au défi de management des compétences cas: CNR de tizi-ouzou [en ligne]*. gestion des ressources humaines. Diplôme de Master en sciences de gestion. Tizi-ouzou : université mouloud mammeri, 2020-2021. [12/04/2025]. Pp24. Disponible à:

<https://dspace.ummto.dz/handle/ummto/17788>

² حمدي، أبو القاسم. إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي. [على الخط]. مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة سنة أولى ماستر. إدارة الموارد البشرية. الأغواط. جامعة عمار ثلجي، 2019. [08-04-2025]. 140 ص. متاح على:

https://www.researchgate.net/profile/Hamdi_Abouelkacem/publication/340253852_adart_alkfaat_waltnzymy_Competencies_management_and_Organizational_development/links/5e7f655ba6fdcc139c0fc0da/adart-alkfaat-waltnzymy-Competencies-management-and-Organizational-development.pdf

وذلك من خلال تقييم الموارد الداخلية للمنظمة (مهارات الموظفين) ودراسة العوامل الخارجية (التغيرات التكنولوجية الحديثة).

❖ المرحلة الثانية: (سنوات التسعينات) :

شهدت هذه الفترة ظهور تأسيس إدارة الكفاءات كبديل للإدارة التنبئية للوظائف والكفاءات والتي واجهت تحديات كبيرة كالتكلفة العالية وعدم مواجهة مشكلة البطالة كل هذا ساهم في إنشاء إدارة الكفاءات لتحقيق أهداف المؤسسة ولذلك فقد انقسم نموذج تبنيها إلى قسمين : الأول النموذج الأمريكي يرى أن الكفاءة هي سلوك الموظف أثناء أدائه لعمله، أما الثاني النموذج البريطاني يعتبرها قدرة الفرد على تحسين أدائه ومهاراته.¹

3.2.2. عمليات إدارة الكفاءات :

أصبحت المؤسسات تعطي أهمية كبيرة للكفاءات ، خاصة في ظل التغيرات التي يشهدها العالم ، الأمر الذي أدى بها إلى تركيز نشاطاتها على كيفية إدارة هذه الكفاءات، وكذا كيفية تطويرها وتقييمها، وهذا قصد الوصول إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال محاولة استغلال هذه الكفاءات بصفة كاملة، وفيما يلي مختلف العمليات المتعلقة بإدارة الكفاءات:²

1. تحليل العمل: و يقصد به عملية تحديد المهام والمسؤوليات المطلوبة في العمل، تساعد هذه العملية على اختيار الموظف المناسب لشغل المنصب، كما يساهم في مساعدة الموظف في اطلاعه على مهامه ومسؤولياته داخل بيئة العمل.
2. الاستقطاب: هو عملية البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل لملء المناصب الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل في المنظمة.
3. الاختيار والتعيين: يقصد بها اختيار الأفراد المناسبين الذين تتوفر فيهم مقومات شغل الوظيفة، وتساهم هذه العملية في تنظيم عمليات التوظيف داخل المنظمة.³
4. الحوافز: هي مجموعة العوامل التي تدفع الأفراد للتصرف بطريقة معينة أو أسلوب معين، وهي أيضا الرغبات والاحتياجات التي تقود الفرد وتدفعه إلى اتخاذ سلوك أو تصرف

¹ حمدي، أبو القاسم. المرجع السابق. ص 140

² عيشوش، عواطف. محاضرات في إدارة الكفاءات. [على الخط]. مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص اقتصاد و تسير

المؤسسات في علوم الاقتصاد. الوادي . جامعة الوادي، 2020. [تم الاطلاع يوم 2025/04/10]. ص24. متاح على: https://fsecsg.univ-tiaret.dz/pubsenligne/a_nedjah_comptetences.pdf

³ براهيم، آسية ؛ ثابت أول ، وسيلة ؛ عينوس ، رضوان. إستراتيجيات استقطاب الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لعدد من المؤسسات الجزائرية. مجلة الوحدات للبحوث والدراسات [على الخط] 2017. [تم الاطلاع يوم 2025/04/06]. مج 10، ص809. متاح على: <https://asjp.cerist.dz/en/article/77519&ved=2ahUKEwjO5NW149OMAXxy9bsIHegtIA4QFnoECB4QQAQ&usq=AOvVaw00e5PLw3jKQv3ElbjrQ2Ag>

5. الاحتفاظ بالكفاءات : وهو أحد العمليات المهمة لنجاح المنظمة، تسعى هذه العملية إلى المحافظة على الكفاءات من خلال مجموعة من الأساليب والوسائل. تعتبر عملية الاحتفاظ بالكفاءات ذات أهمية كبيرة تفوق أهمية الكشف عنها واستقطابها لأن الأهم من التميز الاستمرارية²

التسيير التقديري للتوظيف والكفاءات (GPEC) ودوره في مجالات إدارة الكفاءات:

فالتسيير التقديري للتوظيف والكفاءات هو عملية أو منهج لهندسة الموارد البشرية، يهدف إلى إعداد وممارسة ومراقبة السياسات والتطبيقات التي تسعى إلى التقليل من كفاية التقدير للفوارق الحاصلة بين موارد المؤسسة واحتياجاتها؛ سواء تعلق الأمر بالتسيير الجماعي أو بالتسيير الفردي. فهو يخص التشغيل والكفاءات معاً. فالذي يخص الكفاءات يعني كل الإجراءات التي تهتم بتطوير مؤهلات الفرد بما يتماشى ومتطلبات الوظيفة؛ أما فيما يخص التشغيل يقصد به مجموعة الطرق التي تهتم بتتبع التطورات على مستوى الوظائف.

ومنه فإن التسيير التقديري للتوظيف والكفاءات هو عملية التقدير المستمر لنوع وحجم الوظائف المستقبلية للمؤسسة، و البحث عن الطرق السليمة لتأهيل الموظفين الحاليين أو جلب موظفين جدد.³

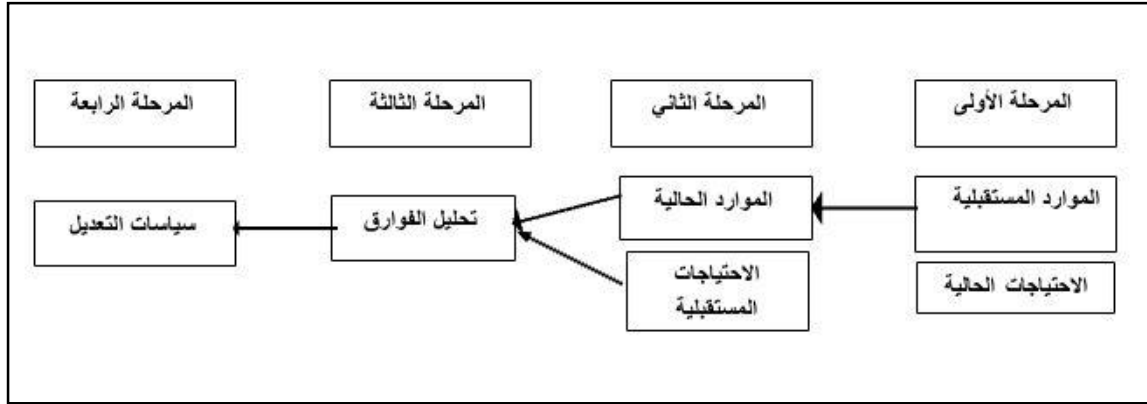
من خلال ما قُدم فإن التسيير التقديري للتوظيف والكفاءات : (GPEC) هو إطار إستراتيجي يهدف إلى مواءمة كفاءات الموظفين مع احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية من خلال تحليل الفجوات بين

<https://mkmgmt.journals.ekb.eg>

² عيشوش، عواطف. المرجع السابق. ص 24

[illegible]

الكفاءات المتوفرة مع الكفاءات المطلوبة، تطوير الكفاءات، ضمان الاستدامة التنظيمية أمام التغيرات التكنولوجية.¹ هذا ما يوضحه المخطط التالي:²



شكل رقم (5): يوضح المخطط الأساسي للتسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات

يتميز التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات (GPEC) بأهمية بالغة في ثلاث جوانب رئيسية :

- التحكم في التكاليف: التكاليف المتعلقة بالتوظيف، التكاليف المتعلقة بالتدريب.
 - -ترشيد القرارات: كالدوان الوظيفي والترقية والنقل والتوظيف المؤقت والدائم والتقاعد.
 - تطوير قابلية الاستخدام للعمال (L'employabilité) : يتم قياسها من خلال الأقدمية في البطالة فكلما ارتفعت الأقدمية قابلها انخفاض الاستخدام أو التوظيف.³
- ومن أهميته مواكبة التغيرات التكنولوجية، وتقليل مخاطر الوظائف التقليدية. فهو يُعتبر الخريطة الإستراتيجية التي تُوجه جميع المجالات الأخرى (التوصيف، التقييم، التطوير، الرواتب).

أ) إعداد مواصفات الكفاءات: L'élaboration de profils

وهي واحدة من المراحل الأولى لإدارة الكفاءات تقوم بتحديد وتوضيح الكفاءات المطلوبة لتحقيق أحسن أداء وظيفي ويمكن القول أنه على المستوى العملي تكون مواصفات الكفاءات حجر الزاوية في عملية إدارة الكفاءات الفعالة حيث تشكل مرجعية أساسية في تقييم الكفاءات، وتحديد مسارات تطويرها ورواتها وتوجد مجموعة من الطرق والأساليب لجمع معلومات حول الوظيفة وتحليل الكفاءات من بينها :

- الملاحظة في الميدان : المراقبة المستمرة والمباشرة للموظفين أثناء تأدية مهامهم

¹مباركي، سامي ، فرحاتي، لويزة. المرجع السابق. ص08

²قداش، سميرة. واقع التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس. المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية [على الخط]. 2016/12/03. [تم الاطلاع يوم 2025/05/01]. مج02، ص2. 95. متاح على: <https://asjp.cerist.dz/en/article/142833>

³عومرية، مصطفى. التسيير التقديري للوظائف والكفاءات كأداة لتحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية [على الخط]. أطروحة دكتوراه. تخصص إدارة الأفراد والمنظمات. معسكر: جامعة مصطفى اسطنبولي، 2017. [تم الاطلاع يوم 2025/04/29]. ص 47. متاح على <https://theses-algerie.com/2705326237746759/these-de-doctorat/universite-mustapha-stambouli---mascara>

- المقابلات الفردية والجماعية: اختيار عينة من الأعمال المتوفرة في المؤسسة وتتم في ضوءها مقابلة الموظفين.
 - استمارات الكفاءات: تستخدم لجمع معلومات دقيقة حول الكفاءات المطلوبة في المؤسسة.
 - 4 بطاقات الكفاءات : تتبين في مجموع المعارف العملية والإدارة المهنية تهدف للحصول على بطاقة مفصلة لمختلف الكفاءات الموجودة.¹
- ويتمثل دور (GPEC) في معرفة المهارات التي تحتاجها كل وظيفة في الوقت الحاضر ومستقبلا وتحديدها بوضوح.

ب) تقييم الكفاءات: **Évaluation des compétences** :

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل لإدارة الكفاءات وأحد المجالات الرئيسية الكبرى لها باعتباره يمكن من معرفة جوانب القوة والضعف لدى الكفاءات، وهناك العديد من أدوات تقييم الكفاءات تركز على تحضير مرجعية معتمدة للكفاءات أهمها :

- مقابلة النشاط السنوية : **Entretain annuel d'activité** : تعتبر من الطرق الكلاسيكية في تقييم الكفاءات، فهي تسمح للمسؤول بإجراء مقابلة سنوية مع الموظفين لتقييم أدائهم العام، ومن شروط نجاحها إعلام الموظف بمحاور التقييم مسبقا حتى يتمكن من الاستعداد لها ومناقشتها.
- المرافقة الميدانية : **L'accompagnement terrain** أو **Le coaching** : تستخدم من قبل المسؤولين لتقييم الكفاءات وتقديم نصائح لهم ومساعدتهم على تطوير أدائهم لتحقيق الأهداف.
- مرجعية الكفاءات: **Référentiel de compétences**: تسمح بتموضع كل فرد وفق مستويات الكفاءات المطلوبة لكل وظيفة، وهي عملية تستخدم لتحديد الكفاءات المطلوبة لكل وظيفة وحتى تكون المرجعية فعالة يجب إعلام المكتبي مسبقا حول الكفاءات المنتظرة منه.
- طريقة مركز التقييم : **Assessment centre** : منهجية مستعملة في تقييم الكفاءات من خلالها يقيم الموظف من قبل المقيمين (Assesseeurs)²

يساعد GPEC في وضع معايير واضحة لتقييم ما إذا كان الموظف يمتلك مهارات المطلوبة حاليا أو مستقبلا

ت) تطوير الكفاءات: **Développement des compétences** :

من أبرز أركان عملية تطوير الموظفين التدريب والتعليم حيث يساهم في تراكم الخبرات والمعارف لديهم وهذا يساعدهم على التكيف مع ظروف التحولات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية وقد ظهرت أساليب تهدف إلى تطوير الكفاءات من أبرزها:

¹صولح، سماح، منصوري، كمال. تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية [على الخط] جوان 2010، [تم الاطلاع يوم 2025/04/28]. مج04، ع01، ص 58. متاح على : <https://asjp.cerist.dz/en/article/38945>

²صولح، سماح ، منصوري، كمال. المرجع السابق. ص 60-62

➤ **التكوين المرتكز على الكفاءات : Formation axée sur les compétences :** يتم فيه التركيز على استخدام تقنيات المقابلة ويستعمل من قبل مكوّنين ومشاركين قادرين على ملاحظة وتقييم الكفاءات.

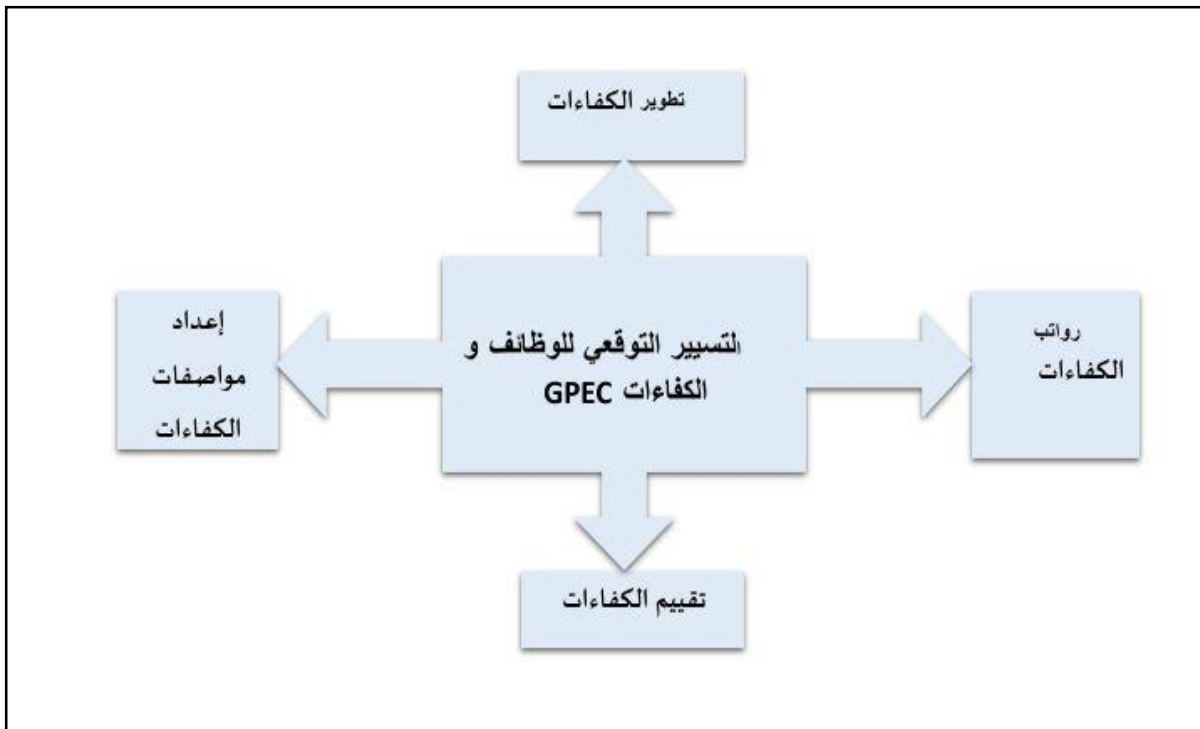
➤ **التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات: Coaching axée sur les compétences :** يعمل فيه المدربون على ملاحظة السلوكيات الميدانية للموظف أثناء أداء عمله وفهم العلاقات الداخلية للكفاءات¹

يساعد GPEC في تحديد من يحتاج تدريباً، وفي أي مجال حتى يكون الموظف مستعد لمهام الغد.

(ث) **رواتب الكفاءات: rémunération des compétences :**

تعتبر رواتب الكفاءات موضوعاً مهماً وحساساً، إذ يعتبر أن من يملك كفاءات ومهارات عالية يحظى بفرص نجاح أكبر، ففي الطريقة التقليدية كانت الرواتب تحدد بناءً على الوظيفة واليوم أصبحت الكفاءات عاملاً مهماً في تحديد الرواتب²

يساعد (GPEC) في ربط الأجر بالكفاءات المهمة للمستقبل وتشجيع اكتساب المهارات



شكل رقم (6) : التداخل والعلاقة بين GPEC والمجالات الكبرى لإدارة الكفاءات

¹صولح، سماح ، منصوري، كمال. المرجع نفسه. ص 63

² المرجع نفسه. ص 64

5.2.2. المعرفة كمكوّن أساسي لإدارة الكفاءات :

1.5.2.2. مفهوم المعرفة وأنواعها:

المعرفة هي الاستخدام الكامل والشامل للمعلومات والبيانات والتي ترتبط بقدرات الانسان الأصلية والمكتسبة والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم من المعلومات التي تم الوصول إليها عن طريق البيانات الخاصة لظاهرة أو مشكلة معينة.¹ وهي الامتزاج الكامل للمعلومات والبيانات التي ترتبط بقدرات الانسان الأصلية والمكتسبة مما يجعله قادر على فهم وإدراك الأحداث و الوقائع.² وقد صنفت المعرفة إلى نوعين معرفة ضمنية ومعرفة صريحة:

- **المعرفة الصريحة:** وهي المعرفة الرسمية، المحددة والواضحة، المرمّزة، منظمة، قابلة للشرح ويمكن قياسها باستخدام بيانات كمية ويمكن نقلها للأفراد عن طريق التعليم، وتسمى أيضا بالمعرفة المتسربة لإمكانية انتقالها إلى خارج المؤسسة وتظهر في براءات الاختراع وفي حقوق النشر كما تظهر في خدمات المؤسسة ومنتجاتها.
- **المعرفة الضمنية:** هي معرفة غير رسمية عكس الصريحة متحصل عليها عن طريق الخبرة ، وتشكل جانبا من الرأسمال البشري وقد تظهر في شكل إدراك معرفي أو فني ذاتي وتمتاز كونها غير قابلة للتسريب أو انتقالها إلى الآخرين.³

2.5.2.2. مفهوم إدارة المعرفة:

طريقة لتحفيز الإبداع في المؤسسة أو المكتبة من أجل إنتاج وتوليد المعرفة ومن ثم إتاحتها للمشاركة بين الأفراد الذين هم في حاجة إليها لأداء أعمالهم بكفاءة باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة⁴ (أ) علاقة إدارة المعرفة بإدارة الكفاءات:

العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الكفاءات علاقة تكاملية، ومن أهم مسؤوليات إدارة المعرفة استخراج المعرفة الضمنية والخبرات والمهارات لدي الكفاءات البشرية والمتمثلة في المعرفة المكتسبة أو المعرفة الشخصية لأداء مهامه.

¹ بن الدين، نور الهدى ، بن ديدة، هوارى. دور إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات – دراسة حالة شركة الاسمنت ببني صاف. مجلة التكامل الاقتصادي [على الخط] 2018/06/15. [تم الاطلاع يوم 2025/04/27]. مج.06، ع 02، ص 123. متاح على:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/94868>

² كحلات، سمراء. تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة [على الخط]. مذكرة ماجستير. تخصص علم المكتبات. قسنطينة: جامعة منتوري، 2008. [تم الاطلاع يوم 2025/05/01]. ص 15. متاح على <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/24026/1/01.pdf>

³ صولح، سماح. المرجع السابق. ص 227

⁴ بن دومة، صافية. إدارة المعرفة كمدخل لتنمية الكفاءات البشرية في المنظمات [على الخط]. أطروحة دكتوراه. تخصص إدارة الموارد البشرية . تيسمسيلت: جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي، 2021. [تم الاطلاع يوم 2025/04/28]. ص 34. متاح على <https://dspace.univ-tissemsilt.dz/handle/123456789/198>

ب) أهمية إدارة المعرفة في إدارة الكفاءات :

- إطلاق القدرات الذهنية والفكرية للكفاءات البشرية في المنظمة على كافة المستويات، والمساهمة في رفع الإنتاجية وتحسينها، من خلال اتخاذ القرارات وتوفير أفضل الحلول للمشكلات .
- تنمية الكفاءات البشرية على التعامل مع المتغيرات و التطورات وذلك لاستثمار التحولات الايجابية أو تفادي التحولات السلبية والمخاطر والتهديدات الناجمة عنها.

ت) أثر إدارة المعرفة في إدارة الكفاءات:

- تثبيت المعرفة المتوفرة وتوثيقها وتطويرها ومشاركتها بين أفراد المؤسسة.
- تدعم الاستفادة من الممارسات المتوفرة والمكتسبة من طرف الكفاءات البشرية من خلال تبني عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- تصميم العمليات بأسلوب يستخدم القدرات والإمكانات الغير مستخدمة أو الكامنة في العنصر البشري.
- العمل على تراكم المعرفة التنظيمية ومشاركة الكفاءات البشرية .
- تسهيل التعلم في المؤسسة.

وتقود إدارة المعرفة إلى تحسين الأداء والابتكار، وخلق الوعي الثقافي لدى الكفاءات البشرية وتبني فكرة الإبداع من خلال تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية لزيادة القدرة الإبداعية من خلال التدريب، بالإضافة إلى قيام إدارة المعرفة باستثمار مهارات وخبرات الكفاءات البشرية وتطبيقها على الواقع لتحقيق الأداء المتميز بين المنافسين¹

ث) دور إدارة المعرفة في تطوير الكفاءات بالمكتبات الأكاديمية:

- خدمة الرأسمال البشري في المكتبة: أهمية التعاون والشراكة مع الموظفين بهدف تحقيق أفضل مردودية متوقعة على استثمارات الرأسمال البشري التي تقوم عليه المكتبة في هذا الإطار يحتاج الموظف إلى التشجيع وتسهيل مهامه والتقليل من الدور السلطوي مما ينعكس إيجابا على إنتاجية المكتبة.
- مسهل للمعرفة وزيادة الثقافة: زيادة القدرة على إنجاز المهام بشكل أسرع من خلال ممارسات التحفيز والتقييم في المكتبات.
- بناء العلاقة بين الموظفين داخل المكتبة: تتم إستراتيجيات إدارة الكفاءات الملائمة لبناء علاقات بين الأفراد والجامعات لتحسين الرأسمال الاجتماعي من خلال الاحترام المتبادل، الثقة، التعاون، الاهتمام.

¹ العمدة، سوسن. دور إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات البشرية دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكة [على الخط] مذكرة ماستر . تخصص إدارة الأعمال. سكيكة: جامعة 20 أوت 1955 ، 2016. [تم الاطلاع يوم 2025/04/30]. ص 73-75. متاح على:

<https://asip.cerist.dz/en/downArticle/245/6/1/147159>

-اختصاصية الانتشار السريع: يحتاج قسم الموارد البشرية أن يكون قادرا على تطوير مصادر الرأسمال البشري بفعالية مثلما تحتاج المكتبة للاستجابة بسرعة للتغيرات الحديثة فهنا يتلخص الدور الأساسي بمدى الاستثمار في الرأسمال البشري حتى يتمكن من المساهمة بفعالية لتحقيق أهداف وإستراتيجيات المكتبة.

- الاستثمار في الرأسمال البشري: يعمل على رفع انتاجية الموظف وهذا ما يمثل حافزا لكل من المكتبة والفرد لأن الارتفاع في الإنتاج ينعكس إيجابيا على مداخيل الموظفين.¹

3.2. أساسيات إدارة الكفاءات في المكتبات الأكاديمية:

تتطلب المكتبات الأكاديمية تكيفا مستمرا مع التطورات التقنية والمهنية. في هذا المبحث سيتم إبراز أهمية إدارة الكفاءات في تعزيز أداء المكتبة من خلال التعرف على مفهومها، أهميتها وسيورتها، بالإضافة إلى متطلباتها.

1.3.2. مفهوم المكتبات الأكاديمية :

هي مكتبات تابعة لمؤسسات التعليم العالي، تُنشأ وتُموّل من قبل الجامعات والكليات أو معاهد التعليم المختلفة، تعتبر ركيزة أساسية في تطوير البحث العلمي والتعليم الجامعي. كما تعد جزءا من مؤسسة تعليمية (كلية، مركز تدريب، مركز أبحاث، جامعة...)، تعمل على دعم العملية التعليمية والبحثية مع الأخذ بالاعتبار المتطلبات التعليمية للطلاب والباحثين والمفكرين والأساتذة وغيرهم من موظفي تلك المؤسسة التعليمية.

تهدف المكتبات الأكاديمية إلى توفير وتجميع أكبر قدر ممكن من مصادر المعلومات لروادها، كما تعمل على تنميتها وتنظيمها من خلال طرق مختلفة كالفهرسة والتصنيف والترتيب مما يساهم في سهولة الوصول إليها، وذلك من أجل تزويدهم بكافة الوسائل اللازمة لدعمهم على المستوى الفردي.² إذا هي مكتبة توفر مصادر معرفية وموارد وخدمات لدعم الباحثين، وهي مكتبة مخصصة تابعة للمدارس العليا

¹ سالمى ، رشيد ، دحمانى، أمال. أثر إدارة المعرفة على تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة مدبغة الهضاب بالجلفة. مجلة الدراسات المحاسبية و المالية المتقدمة [على الخط] 2019/10. [تم الاطلاع يوم 2025/05/01]. مج 03 ، ع 02 ، ص 94-97 . متاح على

<https://asjp.cerist.dz/en/article/187789>

² Chettiar, alagappa. **Academic library system** [en ligne]. Mémoire master. Library and information science.

Inde: université alagappa, 15/04/2025. Pp15/04/2025. Pp 08. Disponible à:

[https://mis.alagappauniversity.ac.in/siteAdmin/dde-admin/uploads/2/PG_M.Lib.I.Sc. Library%20Information%20Science_323%2021%20-%20Academic%20Library%20System\(1\).pdf](https://mis.alagappauniversity.ac.in/siteAdmin/dde-admin/uploads/2/PG_M.Lib.I.Sc. Library%20Information%20Science_323%2021%20-%20Academic%20Library%20System(1).pdf)

2.3.2. أهمية إدارة الكفاءات بالمكتبات الأكاديمية:

تعتبر إدارة الكفاءات من الركائز الأساسية والعنصر المهم والأساسي في نجاح المكتبات الأكاديمية، باعتبارها همزة وصل إستراتيجية بين الإدارة العليا والإدارة التشغيلية، حيث تساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف التعليمية والبحثية للمكتبة. ويمكن اختصار أهمية إدارة الكفاءات بالمكتبات الأكاديمية من خلال عدة جوانب أبرزها:

- ❖ دعم التوجه الإستراتيجي للمكتبة: تركز إدارة الكفاءات على جذب و استقطاب وتوظيف الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات والمؤهلات العالية في مجال المكتبات والمعلومات.
- ❖ تحقيق الكفاءة التشغيلية: تساهم إدارة الكفاءات في الاستخدام الأمثل والأنسب للموارد البشرية داخل المكتبة، وذلك من خلال تحديد الفارق بين ما تحتاجه المكتبة الأكاديمية من مهارات لتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف وبين ما يمتلكه المكتبيين من قدرات ومعارف حالية.
- ❖ تعزيز الميزة التنافسية: تعتبر الكفاءات عاملاً مهماً في تميز المكتبات الأكاديمية، حيث ترتبط بمستوى جودة الخدمات، والإبداع في تقديم المعلومات، وقدرة المكتبيين على استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية باحترافية. وبهذا أصبحت هناك حاجة كبيرة إلى اعتماد إستراتيجيات حديثة ومقاربات متخصصة في إدارة الكفاءات تتماشى مع التطورات والتغيرات الحالية.¹
- ❖ تنمية رأس المال الفكري: باعتبار الكفاءات واحدة من أهم مكونات الرأس المال البشري فإن إدارتها بفعالية يساهم بامتياز في تطوير رأس المال الفكري للمكتبة مما يجعلها قادرة على الابتكار والإبداع وإنتاج المعرفة داخل المكتبة و نقلها بين المكتبيين.
- ❖ أهمية اجتماعية : ويتمثل ذلك في تعزيز مكانة الكفاءات المحلية من خلال التوظيف و التطوير ضمن بيئة محفز، مما يساهم في الحفاظ على الثروة المعرفية المحلية ويقلل من فرص هجرة الكفاءات إلى الخارج.²

3.3.2. أهداف إدارة الكفاءات في المكتبات الأكاديمية:

- وضع أسس عملية مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المكتبات الأكاديمية.
- تحديد احتياجات المكتبات الأكاديمية والتخطيط الجيد لاستقطاب اليد العاملة المناسبة يجعلها تحقق مشاريعها المستقبلية.
- توزيع الكفاءات داخل المكتبة الأكاديمية بشكل فعال، والتأكد من أن الشخص المناسب في المكان المناسب.
- التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل، وتحديد أنسب نظام للتحفيز.

¹حمدي، أبو القاسم.. المرجع السابق. ص 40

²حمدي، أبو القاسم. المرجع نفسه ص 40

- خلق ثقافة ارتباط قوية بين المكتبيين ممّا يؤدي إلى زيادة ولائهم وأدائهم وتعزيز شعورهم بالانتماء والتقدير.
 - زيادة فرص الاستثمار في تطوير وتنمية الكفاءات الداخلية مما يسمح باستغناء المكتبات الأكاديمية إلى توظيف كفاءات خارجية.¹
 - تعمل على تحديد أفضل الأفراد الملائمين والمناسبين لشغل الوظائف المطروحة داخل المكتبة.
 - تعمل على تحسين وتطوير قدرات ومهارات المكتبيين.
 - تحافظ على قابلية التوظيف للجميع وتدير المسارات الوظيفية.
 - تقلل من التكاليف والمخاطر التي قد تتعرض لها المكتبة.²
- 4.3.2. سيرورة إدارة الكفاءات في المكتبات الأكاديمية:

تعتبر الكفاءات البشرية الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المكتبات الأكاديمية لتحقيق أهدافها باعتبارها تمثل مصدرا للتجديد والإبداع فهي تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء داخل المكتبة الأكاديمية، ونظرا لأهمية الكفاءات فإن الحاجة إلى إدارتها ومتابعتها بات أمرا ضروريا لضمان الاستخدام الأمثل لقدرات المكتبيين. ومن هنا تنطلق سيرورة إدارة الكفاءات التي تشمل عدة مراحل مترابطة والمتمثلة في:

أولا: توظيف الكفاءات :

التوظيف عملية البحث وجذب وتحديد المرشحين المحتملين واختيارهم لشغل مناصب شاغرة معينة داخل المنظمة أو المكتبة

ثانيا: تخطيط الكفاءات:

تخطيط الكفاءات هو عملية تهدف إلى تحديد احتياجات المكتبة من موارد وكفاءات بشرية في فترة زمنية مستقبلية من حيث العدد أو من حيث المؤهلات والمهارات. فتخطيط الكفاءات يتم من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية ثم مقارنتها بالوضع الحالي للكفاءات المتوفرة في المكتبة.³

وتكمن أهمية تخطيط الكفاءات داخل المكتبة الأكاديمية فيما يلي:

- ✓ يساعد المكتبة في توقع احتياجاتها من الكفاءات من حيث العدد والنوع مما يساعدها في الكشف ما إن كان هناك نقص أو زيادة في عدد المكتبيين المؤهلين.
- ✓ يساعد المكتبات الأكاديمية في مواجهة المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
- ✓ يساعد المكتبة في إعداد الميزانية للرواتب والأجور.

¹ عصامي، نور الدين، مقيمح، صبري. المرجع السابق. ص 393.

² الزهراني، نسرين. المرجع السابق. ص 351.

³ بوعشة، نور الدين. قراءة من مفهومي التخطيط والاستراتيجية. مجلة المربي [على الخط] 2017/11/15. [تم الاطلاع يوم 2025/04/17].
مج20، ع01، ص 113. متاح على : <https://asjp.cerist.dz/en/article/78708>

ويمر تخطيط الكفاءات في المكتبات الأكاديمية بأربعة مراحل وهي:

- التنبؤ باتجاهات مجموعة من العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة في تخطيط الكفاءات وتشمل المتغيرات الخارجية المتمثلة في: التطور التكنولوجي، مستوى كفاءة المكتبيين، إستراتيجية المكتبة وأهدافها المستقبلية، فالتنبؤ بهذه الاتجاهات يساعد إدارة المكتبة في فهم كيف يمكن أن تؤثر هذه العوامل على احتياجاتها من الكفاءات وموارد البشرية.
- تحديد الحجم أو العدد والتنوعية المتوقعة للكفاءات مستقبلا داخل المكتبة.
- المقارنة بين الكفاءات المطلوبة وبين ما هو متاح من كفاءات داخل المكتبة.
- معالجة نتائج تخطيط الكفاءات إما وجود نقص أو زيادة في عدد الكفاءات.¹

ثالثا: استقطاب الكفاءات:

الاستقطاب هو عملية البحث عن الموارد البشرية المؤهلة وذات الكفاءة لملء الوظائف الشاغرة والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها بما يتوافق مع احتياجات العمل وأهداف المكتبة.² ويهدف استقطاب الكفاءات البشرية داخل المكتبات الأكاديمية إلى ما يلي:

- توفير مجموعة كافية من المتقدمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة.
- العمل على جذب المؤهلين فقط لشغل المناصب .
- العمل على انتقاء وجذب عدد كافٍ من المؤهلين وذوي الكفاءات العالية.
- تتمثل سياسة استقطاب الكفاءات في تحديد مصادر الحصول على المكتبيين المؤهلين والعمل على اكتشاف مصادر جديدة وتطويرها وتنميتها بشكل مستمر وتتمثل هذه المصادر في:

(أ) مصادر داخلية:

ويقصد بها الكفاءات المتاحة داخل المكتبة، ويمكن اللجوء إليها في حالة الوظائف ذات الطابع الإشرافي أو تلك التي تتطلب خبرات قد لا تتوفر خارج المكتبة ومن أبرز الآليات المعتمدة في استقطاب الكفاءات :

- الترقية

- الترقية بالأقدمية

- الترقية بالاختبار.

- النقل بين الوظائف³

¹ بن جدو، محمد الأمين. المرجع السابق. ص 20.

² براهيم، أسية، ثابت أول، وسيلة، عيونس، رضوان. إستراتيجيات استقطاب الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لعدد من المؤسسات الجزائرية. مجلة الواحات للبحوث والدراسات [على الخط] 2017. [تم الاطلاع يوم 2025/03/30]. مج 10، ع 01، ص 809.

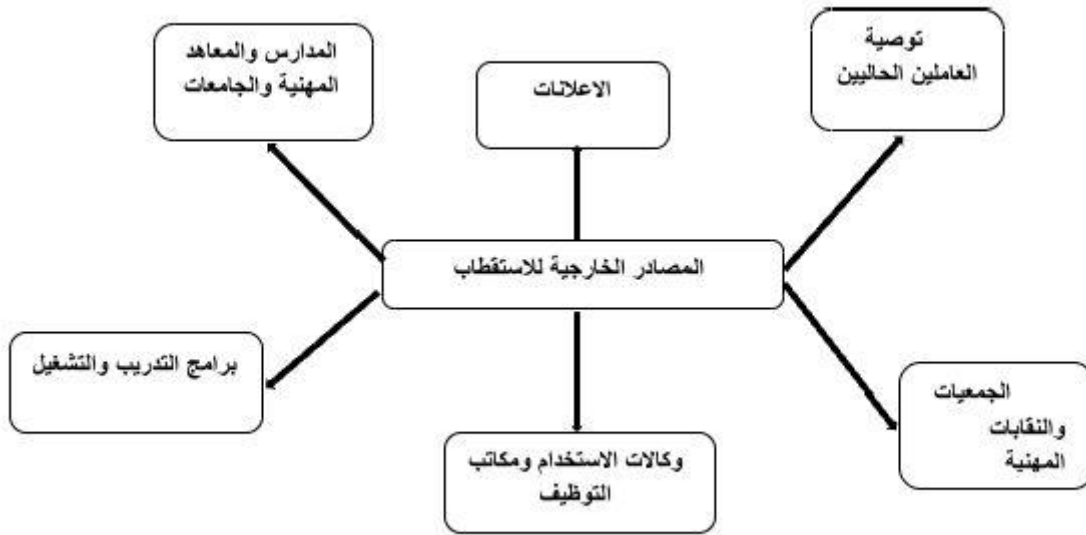
متاح على : <https://asjp.cerist.dz/en/article/77519>

³ عطوات، زليخة، أيمن، نعيمة. أثر البات الاستقطاب على أداء العاملين "دراسة مقترنة بين الاستقطاب الداخلي والاستقطاب الخارجي" دراسة حالة الوحدة الولائية لبريد الجزائر ورقلة [على الخط]. مذكرة ماستر. تخصص إدارة الأعمال. ورقلة: جامعة قاصدي مرباح، 2019. [تم

ب) مصادر خارجية :

وتتمثل في الكفاءات المتاحة في سوق العمل خارج المكتبة، ويتم استقطابها وفقا لعدة آليات منها:

- الإعلانات
- توصيات العاملين الحاليين
- الجمعيات والنقابات المهنية
- وكالات الاستخدام ومكاتب التوظيف
- برامج التدريب والتشغيل
- المدارس والمعاهد المهنية، والجامعات.¹



شكل رقم (7) : المصادر الخارجية للاستقطاب

عملية الاستقطاب تؤدي إلى توسيع دائرة المتقدمين واخضاعهم لمجموعة من المقابلات والاختبارات التي تساعد في الكشف عن قابليتهم وقدراتهم المهنية بغية ملائمتهم لشغل الوظائف الشاغرة ومن ثم اختيار الأكثر كفاءة وأنسبهم تأهيلا و أرشدهم سلوكا. فعملية اختيار وتعيين الكفاءات لا تقتصر بمجرد اختيار الأذكي والأكثر تأهيلا لوضعه في المنصب الشاغر بل تتجاوز ذلك إلى السعي نحو إيجاد الأفضل لشغل ذلك المنصب. فهي عملية مواءمة بين الوظيفة وكفاءات المتقدمين.²

الاطلاع يوم 2025/04/01]. ص 05. متاح على <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/28775/1/zelikha%2520atawat-aymen%2520naaima.pdf>

^{1 1} عطوات، زليخة ، أيمن، نعيمة. المرجع نفسه. ص 06

² بن جدو، محمد الأمين. المرجع السابق. ص 22

رابعاً : تقييم الكفاءات :

تقييم الكفاءات هو التقييم الذي يسمح بالتعبئة الفعالة للموارد البشرية يهدف إلى تحقيق التوافق بين المهارات المستهدفة والإجراءات المعتمدة لتطوير هذه المهارات¹، فهو يعتبر مرحلة هامة من مراحل إدارة الكفاءات وواحدة من مجالاتها الكبرى لأنه يحدد نقاط القوة والضعف لدى الكفاءات.

مقاربات تقييم الكفاءات:

من أهم مقاربات تقييم الكفاءات نجد :

- (أ) مقارنة المعارف: ويتم بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها المكتبي والوضعيات المهنية التي يرتبط بها، وتتمثل في الأداء الوظيفي للمكتبي ومدى قدرته على فهم مهامه.
- (ب) مقارنة المهارات : يكون التقييم هنا على أساس الملاحظة المباشرة للمكتبيين أثناء أداء عملهم.
- (ت) مقارنة المعارف السلوكية: يتم التقييم وفق معايير اجتماعية تستند على البعد السلوكي للفرد.
- (ث) المقاربة الإدراكية: يركز التقييم في هذه المقاربة على تحليل المناهج الفكرية.

ثالثاً: تطوير الكفاءات:

تطوير الكفاءات هو مجموعة من النشاطات التعليمية تهدف إلى زيادة كفاءات الأفراد، برفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم بفعالية أكبر وذلك عن طريق تحسين معارفهم ومهاراتهم². فقد أصبح تطوير الكفاءات يمثل أهمية إستراتيجية نظراً لما تقدمه من إمكانيات مما يستدعي إلى ضرورة صيانتها وتطويرها بأساليب حديثة من بينها³:

- التدريب : هو نشاط منظم و عملية مخططة تهدف إلى تحسين مهارات المكتبيين والرفع من مستوى أدائهم من خلال استخدام أساليب متنوعة تهدف إلى تعزيز قدراتهم لأداء مهامهم بفعالية⁴
تأتي أهمية التدريب في كونه مدخلا علميا يهدف إلى تعزيز فاعلية المكتبيين داخل المكتبات الأكاديمية ويساعد على رفع كفاءاتهم، كما يساهم في زيادة قدرات المكتبيين على أداء مهامهم التي سيؤولون لها، إحداث تغيرات ايجابية في سلوك المكتبيين واتجاهاتهم في علاقتهم بالعمل، إكساب المكتبيين المعرفة الجيدة وتنمية قدراتهم ومهاراتهم.

ويمكن للمكتبة أن تحدد نقاط الضعف لدى المكتبيين من خلال الاستخدامات المهمة لتقييم الأداء والمتمثل في تشخيص الفجوات في الكفاءات الفردية مما يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة.

¹سحنوني، محمد، عبد السلام بندي، عبد الله. إشكالية تقييم الكفاءات وواقعها بمؤسسة Seror بتلمسان. مجلة أبعاد اقتصادية [على الخط]

2015/12/31. [تم الاطلاع يوم 2025/04/25]. مج 05، ع 01، ص 90. متاح على: <https://asjp.cerist.dz/en/article/58671>

²قرواط، يونس، صلاح، محمد، زلاقي، حنان. تطوير الكفاءات البشرية والمزايا الناجمة عنها "التدريب والتعلم كآلية لتطوير الكفاءات البشرية. مجلة الموارد البشرية الجزائرية [على الخط] 2019. [تم الاطلاع يوم 2025/04/11]. مج 04، ع 02، ص 85-86. متاح على:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/106211>

³بن جدو، محمد الأمين. المرجع السابق. ص 27

⁴قرواط، يونس، صلاح، محمد، زلاقي، حنان. المرجع نفسه. ص 92

و تمر عمليات التدريب في المكتبات الأكاديمية بأربع مراحل تتمثل في:

- تحديد الاحتياجات التدريبية: وتتضمن هذه المرحلة تحديد الأهداف الكمية والنوعية والترتيب الزمني لها.
 - تصميم البرامج التدريبية: يجرى تصميم البرامج التدريبية في هذه المرحلة للشروع في تنفيذها.
 - تقييم البرامج التدريبية: تتم عملية تقييم كل برنامج للوقوف على مدى فاعليته في تحقيق غاياته.
- يمكن التدريب المكتبات الأكاديمية من تنمية معارف المكتبيين بواسطة نمط تدريبي معين حيث يلاحظ ثلاث مستويات المتمثلة في :

- التدريب الفردي: ينتج عن التفاعل ما بين التطبيق والمعرفة لدى المكتبي.
 - التدريب الجماعي: يتم من خلال التفاعل بين المكتبيين مما يسمح لهم بتبادل المعلومات.
 - التدريب التنظيمي: وذلك بتحويل الكفاءات الفردية إلى كفاءات جماعية أي يجب أن تتفاعل المعارف على مستوى المكتبة.
- يهدف التدريب إلى اكتساب معارف ومهارات وتطبيقها على نشاطاتهم اليومية. ولنجاح عملية التدريب هناك عدة اعتبارات أهمها:

- ✓ الفروقات الفردية: تظهر في سرعة تعلم المتدربين.
- ✓ علاقة التدريب بتحليل الوظائف: تحقيق المواءمة بين المكتبي والوظيفة.
- ✓ الدافعية: تحفيز المكتبيين للمشاركة في الدورات التدريبية.
- ✓ الاعتبارات القانونية: أي لا يمكن استبعاد أي مرشح لكونه لا يملك معرفة يمكن أن يتعلمها خلال البرامج التدريبية.
- ✓ المشاركة الفعالة: تحفيز المتدربين على المنافسة وإبداء آراءهم¹

خامسا: أجور وحوافز الكفاءات:

- تعتبر الحوافز أسلوب معين ينعكس إيجابا على الكفاءة الإنتاجية لدى المكتبيين بهدف إلى تحقيق أهداف المكتبات الأكاديمية وأهداف المكتبيين، وللحوافز صور متنوعة منها:
 - الحوافز المادية تتمثل في المكافآت، الزيادة في الأجور، المنح المالية ... إلخ
 - الحوافز المعنوية: الوظيفة المناسبة، ضمان استقرار العمل، الترقية ... إلخ
 - الحوافز الواقعية: ساعات العمل، مكان العمل، ظروف العمل ... إلخ
- ويتمثل دور الحوافز في زيادة الدافعية لدى الكفاءات لتحقيق أفكار إبداعية في الأداء.²

¹ بن جنو، محمد الأمين. المرجع السابق. ص 29-30

² بن جنو، محمد الأمين. المرجع السابق. ص 29

إستراتيجيات تحفيز الكفاءات:

كما أن هناك عدة إستراتيجيات لتحفيز الكفاءات تهدف إلى تحديد قيمة الأجر الممنوح لهم، بحيث تسعى المكتبات الأكاديمية إلى أن تتصف حوافزها بالعدالة ومرضية لجميع الكفاءات وتصنف هذه الإستراتيجيات إلى:

- إستراتيجية التحفيز على أساس المهارة: يتم تثمين ما يمتلكه الكفاءات من قدرات ومعرفة في أداء العمل بحيث يتم دفع الحوافز على أساس المهارات التي يمتلكها المكتبي وتساعد هذه الإستراتيجية المكتبات في الحصول على الإبداعات.

- إستراتيجية التحفيز على أساس الأداء: الأداء المعياري يعد الأساس الذي يمكن بموجبه تمييز الكفاءات.

أجور الكفاءات :

تعتبر أجور الكفاءات مفهوما مميزا قادر على تعزيز الإنتاجية والكفاءة، فالسياسة الأجرية المتوازنة تتأسس على مبدأ العدالة وهناك عدة عوامل تؤثر على الأجور الفردية تتمثل في: الوظيفة، القدرة على تقديم خدمات، كفاءات المكتبي، سوق العمل، قيم و ثقافة المكتبة. كما أن الشفافية في نظام الأجور عنصر مهم لجذب الكفاءات وكسب وفائهم مما يسمح بتحفيز سلوكهم الذي يساهم في نجاح المكتبات الأكاديمية.¹

5.3.2. متطلبات إدارة الكفاءات في المكتبات الأكاديمية:

حتى تتمكن المكتبة من إدارة مواردها البشرية ووضع عملياتها حيز التنفيذ لابد من أن تتوفر على بعض المتطلبات التي تساعد في تحقيق أهدافها و نذكر أهمها:

أولاً: إدماج إدارة الكفاءات في إستراتيجية المكتبة: تصبح لإدارة الكفاءات فعالية كبيرة عندما تكون مرتبطة بعمليات التخطيط الإستراتيجي الكلي للمكتبة باعتباره نظام متكامل تتفاعل فيه كل مستويات المكتبة، فهو يتجاوز دقة ميدان الموارد البشرية ليصبح ورقة إستراتيجية رابحة في يد المكتبة إذا أحسنت استعمالها باعتبار المورد البشري الكفاء من أبرز عناصر القوة في المكتبة فهو السبب الرئيسي في تطورها وتميزها، فأشراف إدارة المنظمة أو المكتبة على إدارة الكفاءات يساهم في منحها بعدا إستراتيجيا ويصبح ضمن الأهداف الإستراتيجية للمكتبة التي يعبر عليها من خلال توجهات وتصرفات إدارة الموارد البشرية أثناء قيامها بوظائفها المختلفة.²

ثانياً : إشراك المكتبيين في عملية إدارة الكفاءات: إن اعتبار الكفاءة نتاج فرد أو جماعة في وضعية مهنية معينة يساهم في تميز المكتبة وتطورها وذلك من خلال سياسة الموارد البشرية التي تركز على إدارة الكفاءات، باعتبار المكتبيين هم حاملو هذه الكفاءات فدوره جوهرية خاصة في إعداد وتنظيم وتنفيذ سياسة إدارة

¹ بن جدو، محمد الأمين. المرجع نفسه. ص 29

² ورداني، تسعديت ، عميار، خديجة. إدارة الكفاءات في المؤسسات العمومية [على الخط]. مذكرة ماستر. تخصص سياسات عامة وإدارة محلية. تيزي وزو: جامعة مولود معمري، 2017-2018. [تم الاطلاع يوم 2025/04/12]. ص 26. متاح على :

<https://dspace.ummo.dz/handle/ummo/11679>

الكفاءات، فترتكز عملية إدارة الموارد البشرية على المكتبيين الذين يشاركون في تنظيم وإدارة المكتبة من خلال الاتصال الداخلي المرن والقيادة الديمقراطية المرنة والفعالة للمكتبة وينتظر من المكتبيين مشاركة جديدة وفعالة تمتد أبعد من مناصبهم وهذا بفتح المجال أمام الإبداع والابتكار وعلى قدرة المكتبي على اتخاذ القرارات الصائبة في الحالات الطارئة خاصة مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية والمنافسة الشديدة بهدف استمرارية المكتبة.

ثالثاً: تجنيد عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمكتبة: تحتاج عملية إدارة الكفاءات إلى تجديد كل العوامل الداخلية والخارجية من أجل حسن سير هذه العملية، ويهدف تحقيق التطور والتميز الذي يعتبر الهدف الرئيسي للمكتبة، فهي من جهة عبارة عن كل التطبيقات المتعلقة بتسيير مسار المكتبيين في المكتبة منذ توظيفهم إلى منحهم رواتب ومرورا بتكوينهم ترقيةهم وتقييمهم كما ترافقها التغيرات التكنولوجية والتنظيمية التي تؤثر بشكل كبير في وصول المكتبة إلى هدفها وهذا من خلال معرفة ماهية الكفاءات اللازمة والمطلوبة ومقارنتها لما تحتاجه المكتبة في المستقبل فيصبح من الممكن توجيه عمليات تسيير الموارد البشرية بوضوح بكل ما يتعلق بالأجور والتوظيف، الترقية، التكوين.

رابعاً: اختيار المقاربة التي تتلاءم مع توجهات المكتبة: على كل مكتبة أكاديمية أن تعتمد على المقاربة التي تتماشى مع مفهوم وماهية الكفاءة بالنسبة لها، لذا يجب أن يكون مفهوم الكفاءة وعلى هذا الأساس يتم المعتمد في المكتبة متفق عليه من طرف كل مستويات المكتبة بناء على نموذج إدارة الكفاءات لتلك المكتبة¹

¹ورداني، تسعديت، معيار خديجة. المرجع السابق. ص26

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل، يتضح أن إدارة الكفاءات في المكتبات الأكاديمية هي عملية إستراتيجية تهدف إلى تحقيق المواءمة بين الكفاءات المتاحة الحالية والكفاءات المطلوبة والمستقبلية للمكتبة، وذلك من خلال الرجوع إلى مجموعة من المفاهيم العلمية والممارسات الحديثة. فالكفاءة لا تتمثل في المؤهلات العلمية فقط، بل تشمل أيضا العوامل المحددة لجودة الأداء المكتبي والتي تتمثل في المهارات التقنية والسلوكية والمعرفية، كما تم التأكيد على فعالية إدارة الكفاءات تُبنى على أسس مهمة متمثلة في التوصيف الدقيق للوظائف، الاعتماد على نظام تقييم موضوعي، التكوين المستمر واستثمار نتائج التقييم في تحسين الأداء. كما تم إظهار أن نظام التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات GPEC يعتبر الأمثل لتوجيه إدارة الكفاءات، باعتباره يمكن المكتبة من تحديد الكفاءات المطلوبة على المدى القصير والمتوسط والبعيد، ويعمل على تقليص الفجوة بين ما هو مطلوب وما هو متوفر من خلال التخطيط الوظيفي، مرجعية الكفاءات، التدريب، التقييم.

كما تم التطرق إلى مجالات إدارة الكفاءات المتمثلة في التوظيف، التكوين، التقييم، تقدير الأداء باعتبارها تعمل على بناء منظومة متناسقة ومتكاملة قادرة على التكيف مع التحولات التكنولوجية داخل المكتبات الأكاديمية.



إدارة الكفاءات بمكتبة
المدرسة الوطنية العليا
للمناجمنت



تمهيد:

يعتبر الفصل الميداني من أهم فصول الدراسة، حيث يهدف هذا الفصل إلى تحليل واقع إدارة الكفاءات بمكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمت، حيث سيتم التطرق أولاً في هذا الفصل إلى نبذة تاريخية للمدرسة الوطنية العليا للمناجمت، بالإضافة إلى مهامها وعروض التكوين بها، كما سنتطرق إلى محل الدراسة مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمت من خلال عرض تقديمي لها ولأهم أهدافها. بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي لها، والخدمات التي تقدمها. كما سنعرض الجزء الخاص بتحليل نتائج الدراسة الميدانية من خلال تحليل أجوبة دليل مقابلة مسؤول مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمت وكذلك تحليل نتائج المقابلة مع المكتبيين.

1.3 المدرسة الوطنية العليا للمناجمت

1.1.3 تعريف المدرسة الوطنية العليا للمناجمت¹

المدرسة الوطنية العليا للمناجمت أول مدرسة عليا حكومية للمناجمت ENSM ، تقع في القطب الجامعي القليعة (تيزازة) ، وتمتلك البنية التحتية والإشراف اللازمين للقيام بمهامها المتمثلة في تدريب كبار المديرين وأهداف البحث العلمي توفر المدرسة فيما يتعلق بالتعليم العال، ضمان تدريب المديرين التنفيذيين المؤهلين تأهيلا عاليا، وتعريف الطلاب بأساليب البحث العلمي بتوفير التدريب من خلال البحوث للمساهمة في إنتاج ونشر المعرفة واكتسابها وتنميتها والمشاركة في التدريب المستمر.

2.1.3. نبذة تاريخية حول المدرسة الوطنية العليا للمناجمت – ENSM

تم إنشاء المدرسة الوطنية العليا للمناجمت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-116 المؤرخ في 09 أبريل 2008. تُعد المدرسة الوطنية العليا للمناجمت أول مدرسة عليا عمومية متخصصة في مجال المناجمت، وهي تقدم تكويناً ثانوياً لخريجي التعليم العالي. تقع المدرسة، منذ يوليو 2014، في القطب الجامعي بالقليعة (تيزازة)، وهي مجهزة بالبنية التحتية والطاقت اللازمين لتحقيق مهمتها في تكوين مديرين على أعلى مستوى وأهدافها في مجال البحث العلمي. وتندرج المدرسة ضمن المؤسسات التي تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-500 المؤرخ في 27 ذو القعدة 1426 الموافق لـ 29 ديسمبر 2005، والذي يحدد مهام وقواعد تنظيم وسير المدارس خارج الجامعة.²

¹ <https://ensm.dz/presentation/>

² <https://ensm.dz/presentation/>

3.1.3. عروض التكوين :

- Manangement des organisations
- Management par la qualité
- Management des ressources humaines
- Management stratégique et système d'information
- Management marketing
- Management de E-gouvernement
- Entrepreneuriat et management de projets
- ¹Management de la Chaîne Logistique

4.1.3. شروط التسجيل:

- ✓ شهادة الليسانس
- ✓ اجتياز اختبار القبول والمقابلة الشفوية²

5.1.3. بيانات عامة حول المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت:

- العنوان: القطب الجامعي بالقليلة، تيبازة
- الهاتف: 024 38 00 09
- الفاكس: 01 00 38 024/08 00 38 024
- البريد الإلكتروني: contact@ensm.dz

6.1.3. مهام المدرسة العليا للمناجمنت:

في إطار خدمة التعليم العالي العمومي، تتمتع المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت بالمهام الأساسية التالية: مهام التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار والتتبع والنقل والتطوير التكنولوجي وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم 10-118 المؤرخ في 20 مارس 2011. المرسوم رقم 16-176 المؤرخ في 14 يونيو 2016 الذي يحدد النظام الأساسي لمؤسسة التعليم العالي، ولا سيما في مادتيه 20 و21. وهذه المهام هي:

❖ فيما يتعلق بالتعليم العالي فإن للمدرسة المهام التالية:

- ضمان تدريب الكوادر التنفيذية المؤهلة تأهيلا عاليا
- تعريف الطلاب بأساليب البحث وتوفير التدريب من خلال البحث ومن أجله

¹ المرجع نفسه

² <https://ensm.dz/>

- الساهمة في إنتاج ونشر المعرفة والمهارات واكتسابها وتطويرها
 - إدخال أبعاد الابتكار ونقل التكنولوجيا وريادة الأعمال في كل من التدريب والبحث
 - تعريف الطلاب بالابتكار وريادة الأعمال؛
 - ضمان مهنة التدريس لصالح قطاع التعليم الوطني
- بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمدرسة الوطنية العليا للمناجمنت (ENSM) توفير أنشطة التعليم المستمر والتدريب وإعادة التدريب للمديرين التنفيذيين في القطاعات الاجتماعية والاقتصادية

❖ في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي فإن المهمة الأساسية للمدرسة في مجال تخصصها هي:

- المساهمة في الجهد الوطني في البحث العلمي والتطوير التكنولوجي
 - تعزيز تطوير العلوم والتكنولوجيا
 - المشاركة في تعزيز الإمكانيات التقنية الوطنية
 - المساهمة في تطوير البحوث الأساسية والتطبيقية داخل الشركات الوطنية العامة أو الخاصة من خلال تشجيع الابتكار.
 - المساهمة في تعزيز نتائج البحث العلمي ونشر المعلومات العلمية والتقنية
 - المشاركة في المجتمع العلمي الدولي في تبادل المعرفة وإثرائها
 - تعزيز الإنتاج العلمي وتشجيع المحاكاة.¹
- 2.3 . مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت:

1.2.3 . تقديم المكتبة :

مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت هي هيكل بيداغوجي تابع للمدرسة الوطنية العليا للمناجمنت، هي مكتبة متخصصة في ميدان المناجمنت بكل تخصصاته من إدارة (منظمات، الجودة، التسويق، المشاريع، الموارد البشرية، نظم المعلومات، سلسلة التوريد، الحكومة الالكترونية)، فتحت أبوابها في نهاية سبتمبر 2011، وهي تتكون من طابقين:

- الطابق الأول: مخصص للكتب.
 - الطابق الثاني: مخصص للدوريات.
 - المساحة: تتسع ل 182 شخص.
- وقد قسمت المكتبة إلى ثلاث مصالح متكاملة فيما بينها والتي تتمثل في:

¹ <https://ensm.dz/presentation/>

أ) مصلحة الاستقبال والتوجيه: مسؤولية عن:

- إدارة التسجيلات.
- توفير الاستقبال والتواصل وتوجيه المستخدمين إلى خدمات أخرى ومصادر أخرى للمعلومات.
- إدارة بنك القروض.
- تنظيم قاعات المطالعة وتطبيق اللوائح الداخلية للمكتبة.

ب) مصلحة الاستحواذ والمعالجة: مسؤولية عن :

- إدارة عمليات اقتناء المكتبة (اختيار الكتب، الاتصال بدور النشر، إنشاء القوائم).
- سجل عمليات الاستحواذ الجديدة.
- الاحصائيات وتقييم الاحتياجات.
- معالجة وفهرسة وتصنيف وأرشفة جميع أنواع المستندات.
- إدارة الودائع والتبرعات والتبادلات.
- تحديث المخزون

ج) مصلحة البحث الببليوغرافي : وهي مسؤولية عن:

- إدارة برنامج SYNGEB وقاعدة البيانات.
 - إدارة حسابات SNDL (نظام التوثيق الوطني عبر الإنترنت) للطلاب والمعلمين.
 - تدريب المستخدمين على البحث الببليوغرافي وتوفير كافة الدعم والتقنيات البحثية.
 - إعداد القوائم الببليوغرافية.
 - ضمان تحديث السجلات الببليوغرافية على CCDZ (الفهرس الجماعي للجزائر)
 - مساعدة كافة المستخدمين في أبحاثهم وأعمالهم.¹
- تحتوي المكتبة على:

- المكتبة وثلاثة (3) أقسام تضمن إدارة المكتبة.
- ثلاث (3) قاعات للقراءة بسعة 88 مكاناً، ومكتب إقراض وأربعة (4) أجهزة كمبيوتر بحثية.
- متجر كتب.

¹ <https://ensm.dz/biblio/services/>

- قاعة قراءة كبيرة بسعة (94) مكاناً، ومكتب إقراض، وجهازي كمبيوتر (2) للبحث.
- مخزن الدوريات والمذكرات

أما فيما يخص أوقات عمل المكتبة فهي تفتح أبوابها وتقدم خدماتها لروادها طيلة أيام الأسبوع ماعدا يومي الجمعة والسبت، وذلك حسب التوقيت التالي:

من الأحد إلى الخميس : من الساعة 8:30 صباحاً حتى الساعة 16:00 مساءً

• برنامج تسيير المكتبة: *Système Normalisé De Gestion Des Bibliothèques* (SYNGEB)

- نظام التصنيف المعتمد: تصنيف ديري العشري.
- الخدمات الرقمية: تقدم عدة خدمات رقمية عن بعد (التسجيلات في المكتبة، حجز كتاب، تحديد فترة الاعارة، اقتراح عناوين للاقتناء، طلب فتح حساب للولوج الى قواعد البيانات الرقمية، طلب استفسارات أو طرح تساؤلات، طلب وثيقة رقمية)، OPAC, SNDL, SCHOLARVOX, CCDZ, RBDZ)

2.2.3. بيانات الاتصال لمكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت:

- رابط صفحة فيسبوك: <https://m.facebook.com/ensmbibliotheque/>

- هاتف: 09 00 38 024 / داخلي. 165

- البريد الإلكتروني: bibliotheque@ensmanagement.edu.dz¹

3.2.3. وظائف ومهام مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت ENSM²

- الاستقبال والتواصل مع المستخدمين والتوجيه عند الحاجة نحو خدمات أخرى ومصادر أخرى للمعلومات.
- يقوم جميع طلاب ومعلمي وموظفي ENSM بالتسجيل في بداية كل عام وإصدار بطاقات المكتبة الخاصة بهم.
- إنشاء حسابات SNDL-SCHOLARVOX المختلفة... إلخ.
- إدارة الاستشارات في الموقع والقروض الخارجية؛ الحجز والتمديد.
- تدريب مستخدمي المكتبة على أداة البحث OPAC (كتالوج الوصول العام عبر الإنترنت)

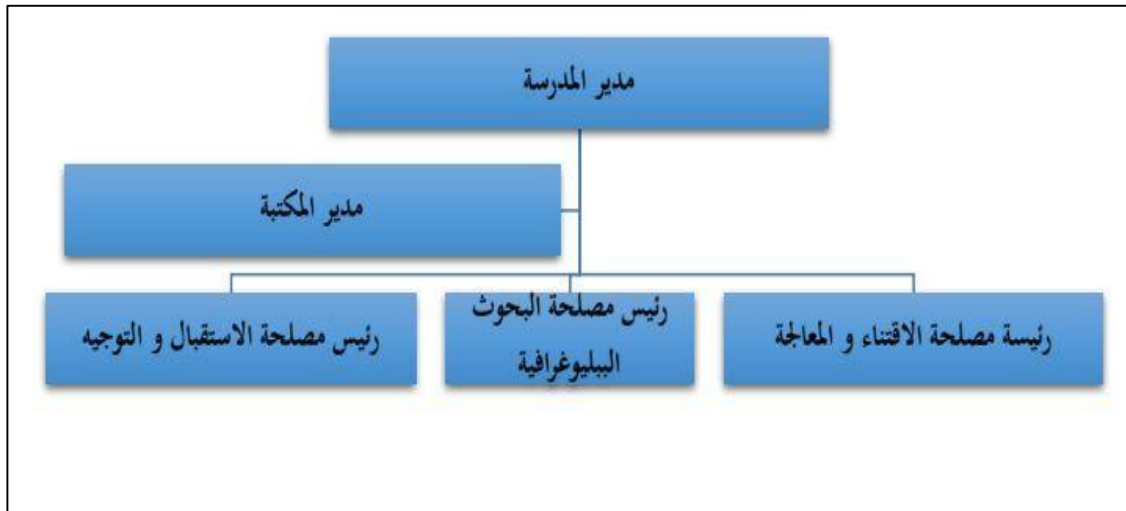
¹ <https://ensm.dz/biblio/presentation/>

² <https://ensm.dz/biblio/missions/>

- جعل المعلومات أكثر سهولة في الوصول إليها وأكثر قابلية للفهم وبأسرع وقت ممكن باستخدام أحدث الوسائل.
- الوصول إلى الموارد الإلكترونية.
- إمكانية الوصول إلى الإنترنت (WIFI).
- إشراك جميع الطلاب والمعلمين في عملية اقتناء المكتبة.
- ضمان تلبية احتياجات وطلبات التوثيق (الكتب والدوريات والموارد الإلكترونية والذاكرات وغيرها).
- الحفاظ على ملف الرسائل والأطروحات.
- تنظيم الصندوق الوثائقي باستخدام أحدث أساليب المعالجة والتصنيف.
- صيانة الصندوق الوثائقي وتحديث مخزونه بشكل دائم.¹

4.2.3. الهيكل التنظيمي للمكتبة:

يعرف الهيكل التنظيمي على أنه الشكل العام للمؤسسة الذي يحدد تقسيمها الإداري، فهو يعتبر بمثابة الإطار والبناء الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية للمكتبة.²



شكل رقم (8): يوضح الهيكل التنظيمي الخاص لمكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمت

¹ <https://ensm.dz/biblio/missions/>

² آدم، أحمد محمد. دور إدارة المعرفة والاصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية. 6 [على الخط]. ط1. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018. ص. 39. [2025/05/20]. (دور إدارة المعرفة والاصول الفكرية، 1). متاح على: https://books.google.dz/books?id=pYdeDwAAQBAJ&pg=PA49&dq=%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81+%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%B1%D9%81%D8%A9&hl=en&newbks=1&newbks_redir=0&source=gb_mobile_search&sa=X&ved=2ahUKEwjhIKL4kN-NAXVxVKQEHX3cBF0Q6AF6BAgLEAM#v=onepage&q=%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%B1%D9%81%D8%A9&f=false

5.2.3. الرصيد الوثائقي للمكتبة:

نوع الرصيد	الكتب	المجلات العلمية	المقالات	المصادر الإلكترونية	الأطروحات	المذكرات	المجموع الكلي
العدد	16827	131	8932	2190	20	1272	27182

جدول رقم(1): يوضح الرصيد الوثائقي لمكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمت

6.2.3. الموارد البشرية للمكتبة:

الرتبة	ملحق بالمكتبات م.2	ملحق بالمكتبات م.1	مساعد مكتبات	مساعد وثائقي أمين محفوظات	كاتبة مديرة	عون إدارة	المجموع
عدد الموظفين	02	01	01	02	02	02	10

جدول رقم(2): يمثل الموارد البشرية لمكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمت

7.2.3. الوسائل المادية للمكتبة:

نوع التجهيزات	الرفوف	الطاولات	الكراسي	أجهزة الكمبيوتر	أجهزة البحث الببليوغرافي	آلات النسخ والطباعة	الماسحات الضوئية	أجهزة المودم	المجموع
العدد	248	69	221	14	06	04	01	01	564

جدول رقم(3): يمثل الوسائل المادية لمكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمت

3.3. مجالات الدراسة:

✓ المجال الزمني: وهو المدة الزمنية المستغرقة لإنجاز الدراسة، بداية من المقابلة مع مسؤول المكتبة والمكتبيين إلى غاية الخروج بالنتائج.

✓ المجال الجغرافي: اقتصرَت الدراسة على مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت بالقليلة،

✓ -المجال البشري: تمثل مجتمع الدراسة في مكتبيين مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت.

4.3. أدوات جمع البيانات :

1.4.3.1. المقابلة:

تعتبر المقابلة من أكثر الوسائل استخداما لجمع البيانات الميدانية، تعرف على أنها تقنية من التقنيات التي تستهدف البحث عن المعلومة غرضها الحصول على حقائق ومواقف، يحتاج الباحث إلى تجميعها في ضوء أهداف بحثه من أجل فهم الظاهرة المبحوث عنها في جميع أبعادها، وهي عبارة عن تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف يحاول فيه الباحث أن يستشير معلومات أو معتقدات شخص آخر أو اشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية وهناك عدة أنواع من المقابلة وقد تم استخدام نوعين من المقابلة في هذه الدراسة:

1.1.4.3.1. المقابلة الشخصية:

هي المقابلة التي تكون وجها لوجه أو بطريقة مباشرة بين الباحث والأشخاص المعنيين بالبحث وهي الأكثر شيوعا، بحيث يقوم الباحث بطرح مجموعة من الأسئلة على المبحوث أو المستجيب. وقد أجريت هذه المقابلة مع مسؤول مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت.

2.1.4.3.2. المقابلة المقننة:

تتصف بأنها محددة من حيث الأهداف والأسئلة والأشخاص والزمان والمكان، تجرى وفق نموذج موحد وثابت من الأسئلة، والأسئلة فيها غالبا ما تكون مغلقة (نعم/لا، اختيارات متعددة، مقياس ليكرت ...) والهدف منها المقارنة والتحليل الكمي بين الإجابات، وقد تم إجراء هذا النوع من المقابلة مع موظفي مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت.

اعتمدت هذه الدراسة على المقابلة المقننة (المهيكلّة) كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تم إعداد مجموعة من الأسئلة وزّعت على ثلاث محاور رئيسية تمثل الجوانب الرئيسية لموضوع الدراسة، وكل سؤال من هذه الأسئلة مرتبط بالأسئلة الموجهة لمسؤول مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت، وذلك لضمان إمكانية التحليل المقارن الشيء يعكس العلاقة بين التصور الإداري والتجربة المهنية الواقعية، وتتمثل هذه المحاور في:

- المحور الأول : يتعلق بالكفاءات المطلوبة في مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت، ويضم 6 أسئلة مغلقة.
- المحور الثاني: يتمحور حول استقطاب الكفاءات في مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت، ويضم 7 أسئلة مغلقة.
- المحور الثالث: تضمن هذا المحور 7 أسئلة مغلقة حول تقييم الكفاءات في مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت.

5.3. مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في كل من مدير مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت والموظفين في مختلف مصالح المكتبة

6.3. منهج الدراسة:

يحتاج أي بحث علمي إلى منهج يسير عليه من أجل تحقيق هدف الدراسة. ويعرف المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث للكشف عن الحقائق بواسطة استخدام قواعد عامة متعددة ترتبط بجمع البيانات وتحليلها حتى الوصول إلى نتائج ملموسة. حيث تم اعتماد المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأكثر استخداما كونه الأنسب لدراسة الظواهر كما هي في الواقع حيث يقوم على جمع المعلومات و البيانات المتعلقة بواقع إدارة الكفاءات في مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت.

7.3. تحليل نتائج المقابلة:

1.7.3. تحليل نتائج المقابلة المقننة (المهيكل)

1.1.7.3. المحور الأول: الكفاءات المطلوبة في ظل التطورات التكنولوجية بمكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت

سنقوم بعرض مختلف نتائج إجابات المكتبيين بمكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت على مختلف الأسئلة المتعلقة بمحور الكفاءات المطلوبة في مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت، والتي تم طرحها بصيغة مغلقة (نعم/لا) بهدف مدى توافق المهارات المتوفرة لدى المكتبيين مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة في العمل المكتبي.

رقم	العبارة	نعم		لا	
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
1	هل ترى أن المهام التي تؤديها تتناسب مع خبراتك؟	66,7%	4	33,3%	2
2	هل تستطيع أداء مهام أحد زملائك إذا تغيب عن العمل دون التأثير على جودة العمل؟	50%	3	50%	3
3	هل تتلقى تشجيعاً على تطوير مهاراتك بشكل مستمر داخل المكتبة؟	83,3%	5	16,7%	1
4	عندما يتم إدخال نظام جديد أو تقنية حديثة، هل تحتاج وقتاً طويلاً للتأقلم معها؟	66,7%	4	33,3%	2
5	هل أتيحت لك فرصة المشاركة في دورات تدريبية خلال فترة عملك؟	33,3%	2	66,7%	4
6	هل يُطلب منك إبداء رأيك أو تقديم حلول عند ظهور مشكلة في العمل؟	66,7%	4	33,3%	2

الجدول رقم(4): يوضح معيار الكفاءات المطلوبة للمبحوثين في مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت

س 1: . هل ترى أن المهام التي تؤديها تتناسب مع خبراتك؟

تشير النتائج إلى أن 66,7% من المكتبيين يشعرون أن المهام المسندة إليهم تتناسب مع خبراتهم السابقة، هذا ما يدل على وجود تطابق بين الكفاءات الحالية المتوفرة بالمكتبة و الكفاءات المطلوبة داخل مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت.

في حين أفادت نسبة 33,3% من المكتبيين، أنه لا يوجد توافق بين خبراتهم و المهام التي يؤديونها، وهذا ما يوضح غياب تحليل أو توصيف وظيفي دقيق قبل توزيع المهام على المكتبيين، أو تكليف المكتبيين بمهام خارج مجال تخصصهم، وبالرغم من أن هذه النسبة منخفضة إلا أنه يعد مؤشراً مهماً على ضرورة الحاجة إلى تعزيز التوافق بين التوصيف الوظيفي و توزيع المهام، لضمان الاستثمار الأمثل في الكفاءات المتوفرة. أكد مسؤول مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت أن الكفاءات يجب أن تكون تقنية، اتصالية، إدارية، ما يمكن القول أن المهام أصبحت متعددة الأبعاد، وهذا يجعل بعض المكتبيين يشعرون أنهم غير مؤهلين بشكل كاف لأداء بعض المهام المكتبية.

وبالتالي فإن المقارنة بين رؤية مسؤول المكتبة وتجربة بعض المكتبيين توضح الحاجة إلى تحسين توزيع المهام داخل المكتبة، مما يتوافق بين الكفاءات المتوفرة وطبيعة الوظائف المسندة إليهم

س 2: هل تستطيع أداء مهام أحد زملائك إذا تغيب عن العمل دون التأثير على جودة العمل؟

تشير نسبة 50% أي النصف من عدد المكتبيين على أنهم قادرون على أداء مهام زملائهم في حال غيابهم، في حين يرى النصف الآخر 50% أنهم غير قادرين على ذلك، يعكس هذا التساوي وجود تفاوت في مرونة الكفاءات داخل مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت مما يشير إلى:

إما وجود فئة من المكتبيين يمتلكون كفاءات متعددة أو شاملة تمكنهم من تأدية مهام أخرى دون المهام الموكلة إليهم، أو أن نصف عدد المكتبيين يفتقرون إلى القدرة على التكيف الوظيفي إما بسبب عدم وضوح توزيع المهام أو عدم القدرة على التكيف أو ضعف في المهارات المشتركة بين المكتبيين.

هذا ما يفسر غياب إستراتيجية واضحة في غياب التكوين المشترك وتبادل المعارف والخبرات، مما يجعل بعض المكتبيين غير متمكنين من أداء مهام دون المهام الموكلة إليهم.

في المقابل أشار مسؤول المكتبة إلى عدم الاكتفاء بنوع واحد من الكفاءات، مما يعكس توجهها إداريا نحو تنمية كفاءات قابلة للتكيف. لكن هذه النتيجة توضح العكس، مما يؤدي إلى ضرورة تعزيز التكوين المستمر الذي يجعل المكتبي يؤدي أكثر من وظيفة.

س 3: هل تتلقى تشجيعاً على تطوير مهاراتك بشكل مستمر داخل المكتبة؟

تبين النتائج أن 83,3% من المكتبيين أنهم يتلقون تشجيعاً من الإدارة على تطوير مهاراتهم المهنية باستمرار، ما يعكس وجود مناخ داعم للتعليم والتطوير داخل مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت. في المقابل كانت نسبة 16,7% أي ما يعادل مكتبي واحد بأنه لا يتلقى تشجيعاً على تطوير مهاراته، ورغم أن النسبة ضئيلة جداً لكنها تظهر تفاوت في مستويات الدعم بين المكتبيين في التشجيع على تطوير المهارات داخل المكتبة.

وحسب ما أفاد به مسؤول المكتبة فإن إجابته تتوافق مع هذه النتيجة، حيث أكد على أهمية التطوير المستمر لتعزيز الكفاءة المهنية للمكتبيين خاصة مع التحولات الرقمية الحديثة.

س 4: عندما يتم إدخال نظام جديد أو تقنية حديثة، هل تحتاج وقتاً طويلاً للتأقلم معها؟

تبين النتائج أن 4 من المكتبيين أفادوا بأنهم يحتاجون وقتاً طويلاً للتأقلم مع الأنظمة أو التقنيات الجديدة داخل المكتبة أي ما يعادل نسبة 66,7% وهذا ما يشير إلى أن المكتبيين يواجهون صعوبات في التكيف التكنولوجي،

في حين يرى 33,3% من المكتبيين أنهم لا يحتاجون وقتاً طويلاً للتأقلم مع الأنظمة أو التقنيات الجديدة داخل المكتبة، ما يعني أنهم يمتلكون مستوى جيد في التكيف مع الأنظمة التقنية الجديدة ولا يحتاجون وقتاً طويلاً للتأقلم معها داخل المكتبة،

وبالتالي فإن أغلبية المكتبيين في مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت في حاجة إلى دعم إضافي في التكوين التقني وهو ما يعد أمراً مهماً في بيئة تشهد تحولات رقمية سريعة.

حيث تتوافق هذه النتيجة مع ما ورد في إجابة مؤول المكتبة حيث أشار إلى أن التطوير المستمر والتكوين الذاتي ضروريان للمكتبي حتى يتكيف مع التحولات الرقمية، وهذا ما يوضح أن المكتبة تعترف بهذه التحديات، لكن يستوجب تعزيز قدرات المكتبيين وتنظيم إداري أكبر لضمان سرعة الاستجابة التقنية لدى المكتبيين.

س5: هل أتيحت لك فرصة المشاركة في دورات تدريبية خلال فترة عملك؟

تؤكد النتائج على أن 33,3% من المكتبيين أتيحت لهم فرصة المشاركة في دورات تدريبية خلال فترة عملهم، في حين نسبة 66,7% من المكتبيين لم يتم مشاركتهم في دورات تدريبية. تشير هذه النتيجة إلى ضعف في سياسة التكوين المستمر داخل مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت، وهو ما يؤثر على تطوير كفاءات المكتبيين وقدرتهم على مواكبة التغيرات المهنية.

فهذه النتيجة تتعارض مع إجابة مسؤول المكتبة، حيث أكد على أهمية التكوين المستمر، ما يوضح أن هناك فجوة بين الممارسات الفعلية والتوجه الإداري للمكتبة

هذا ما يوضح أن مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت في حاجة إلى تبي إستراتيجية فعالة في التدريب والتكوين المستمر.

تتعارض هذه النتيجة مع إجابة مسؤول المكتبة، حيث أكد على أهمية التعلم والتكوين المستمر.

س6: هل يُطلب منك إبداء رأيك أو تقديم حلول عند ظهور مشكلة في العمل؟

أشارت نسبة 66,7% من إجابات المكتبيين بأنه يطلب منهم إبداء آرائهم وتقديم اقتراحات عند حدوث مشكلة في العمل، مما يبين مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار داخل مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت، في حين أفادت نسبة 33,3% بأنهم لا يطلب منهم مشاركة آرائهم و تقديم مقترحاتهم داخل العمل، ما يدل على وجود تفاوت في إشراك المكتبيين في إبداء الرأي وتقديم حلول ومقترحات، وهو ما يمكن أن يكون ناتجاً عن اختلاف طبيعة المناصب.

تتوافق هذه النتيجة مع ما أشار إليه مسؤول مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت من أهمية العمل الجماعي والتواصل داخل المكتبة، بالرغم من هذا لكن نسبة الموظفين الذين لا يطلب منهم إبداء آرائهم تؤكد على ضرورة تعميم ثقافة المشاركة على كل المكتبيين.

2.1.7.3. المحور الثاني: استقطاب الكفاءات في مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمت

يعد استقطاب الكفاءات من أول مراحل إدارة الموارد البشرية، فهو عنصر مهم في ضمان جودة الأداء المكتبي خاصة مع التطورات التكنولوجية الحديثة، وسنقوم بعرض مختلف نتائج إجابات المكتبيين على مختلف الأسئلة المتعلقة بمحور استقطاب الكفاءات في مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمت، والتي تم طرحها بصيغة مغلقة (نعم/لا) بهدف التعرف على آراء المكتبيين حول مدى وضوح إجراءات التوظيف ومدى توافقها مع الكفاءات الحالية في بيئة العمل المكتبي.

رقم	العبارة	نعم		لا	
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
7	هل ترى أن شروط وآلية استقطابك للعمل كانت واضحة ومنصفة؟	%100	6	%0	0
8	هل تم توظيفك بناء على توصيف وظيفي واضح ومحدد؟	%16,7	1	%83,3	5
9	هل تم استقطابك من خارج المؤسسة عند توظيفك؟	%100	6	%0	0
10	هل كانت هناك مقابلة تقييم لقدراتك الشخصية أو مهارات إلى جانب مؤهلاتك الأكاديمية؟	%83,3	5	%16,7	1
11	هل ترى أن خبرتك المهنية وحدها كانت كافية للنجاح في مهامك دون الحاجة لتكوين إضافي؟	%66,7	5	%33,3	1

جدول رقم (5) يوضح معيار استقطاب الكفاءات في مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمت

س 7: عند توظيفك هل شعرت أن شروط الالتحاق بالمنصب كانت واضحة ومنصفة؟

أفادت نسبة 100% من المكتبيين أن شروط الالتحاق بالمنصب عند توظيفهم كانت واضحة ومنصفة، ما يدل على أن عملية الاستقطاب في مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمت تقوم على أسس شفافة وواضحة، مما يؤكد على وجود آليات استقطاب رسمية، ويعكس وجود عدالة في التوظيف داخل المكتبة، ما يعزز الثقة بين المكتبي و المكتبة.

تتوافق هذه النتيجة تماما مع ما أفاد به مسؤول المكتبة بأن التوظيف يتم وفق قوانين الوظيفة العمومية، ومسابقات رسمية يعتمد فيها على تقييم المؤهلات والخبرات المهنية.

س8: هل تم توظيفك بناء على توصيف وظيفي واضح ومحدد؟

أفادت نسبة 83,3% من المكتبيين بأن توظيفهم لم يتم بناء على توصيف وظيفي واضح، في حين أفاد مكتبي واحد ما يعادل نسبة 16,7% عكس ذلك. مما يتضح غياب التوصيف الوظيفي داخل مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمت وهو أحد أهم أدوات عملية الاستقطاب، فهو يعد أداة مرجعية في عملية التوظيف، ويعتبر غيابه من العوامل التي قد تؤدي إلى عدم وضوح المهام الوظيفية، وعدم التوافق بين الكفاءات المطلوبة وطبيعة المنصب. تتطابق هذه النتيجة مع ما أفاد به مسؤول المكتبة فإن إجابته أشارت إلى أنه لا يوجد توصيف وظيفي خاص بالمكتبة، بل يتم التوظيف وفق توصيف محدد في قوانين الوظيفة العمومية دون تحديد أنواع الكفاءات.

س9: هل تم استقطابك من خارج المؤسسة عند توظيفك؟

أفاد جميع المكتبيون أي نسبة 100% أنه قد تم استقطابهم من خارج المكتبة، ما يدل على أن مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمت تعتمد على المصادر الخارجية في التوظيف وعدم لجوئها إلى الاستثمار في الكفاءات الموجودة، هذا ما يشير إلى ضعف في استغلال الكفاءات الداخلية وإعدادها لشغل المناصب الشاغرة. تتوافق هذه النتيجة مع ما أجوبة مسؤول المكتبة حيث أشار أنه يتم الاعتماد على مصادر خارجية عن طريق المسابقات الرسمية.

س10: هل كانت هناك مقابلة تقييم لقدراتك الشخصية أو مهارات إلى جانب مؤهلاتك الأكاديمية؟

أفادت نسبة 83,3% من المكتبيين أنهم قد خضعوا لمقابلة تقييم لقدراتهم ومهاراتهم الشخصية مقابل مؤهلاتهم الأكاديمية، ما يشير إلى أن مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمت، تعتمد على المؤهلات والمهارات الشخصية، ما يجعل المكتبة تختار كفاءات أكثر ملائمة لطبيعة العمل. في حيص أفاد مكتبي واحد ما يعادل نسبة 16,7% إلى أنه لم يخضع لمقابلة التقييم وقد يرجع ذلك إلى اختلاف المناصب أو اختلاف في فترات التوظيف.

تتطابق هذه النتيجة مع ما أجاب عنه مسؤول المكتبة حيث بين أن عملية التوظيف تشمل المقابلات الشخصية وتقييم المؤهلات العلمية والخبرات المهنية.

س11: هل ترى أن خبرتك المهنية وحدها كانت كافية للنجاح في مهامك دون الحاجة لتكوين إضافي؟

أفادت نسبة 83,3% من المكتبيين أن خبرتهم المهنية وحدها غير كافية للنجاح في أداء المهام المطلوبة، في حين يرى موظف واحد أن خبرته المهنية وحدها تكفي لأداء المهام الموكلة إليه دون الحاجة إلى دعم إضافي ما يعادل نسبة 16,7%.

تعكس هذه النتيجة أن المكتبيين يرون أن التحديث المستمر للمعارف والمهارات ضروري لضمان النجاح المهني خاصة مع المتغيرات التقنية المرتبطة بالعمل.

تتوافق هذه النتيجة مع ما أفاد به مسؤول المكتبة في إجابته حيث أكد أن الخبرة وحدها غير كافية ولا بد من دعمها بالتكوين المستمر لضمان فعالية أداء المكتبيين داخل مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمت.

3.1.7.3: المحور الثالث: تقييم الكفاءات في مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمت

في إطار تحليل محور تقييم الكفاءات في مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمت، تم توزيع مجموعة من الأسئلة المغلقة بصيغة (نعم/لا) على المكتبيين لمعرفة مدى وعيهم بإجراءات التقييم، ومعاييرهم. وسيتم عرض نتائج الإجابات وتكراراتها ونسبها المئوية من خلال الجدول التالي:

رقم	العبارة	نعم		لا	
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
12	هل تعلم متى وكيف يتم تقييم أدائك داخل المكتبة؟	50%	3	50%	3
13	هل تتلقى تغذية راجعة منتظمة عن أدائك المهني؟	33,3%	2	66,7%	4
14	هل يتم مناقشة تقييم الأداء معك وإبلاغك بنقاط القوة وفرص التحسين؟	0%	0	100%	6
15	هل يتم توجيهك إلى فرص تطوير أو تحسين بعد التقييم؟	16,7%	1	83,3%	5
16	هل ساعدك تقييم الأداء في تحديد المهارات التي تحتاج إلى تحسين؟	100%	6	0%	0
17	هل طريقة تقييم الأداء المتبعة تشجعك على تقديم أفضل ما لديك؟	66,7%	4	33,3%	2
18	هل تعتقد أن فترة التجريب قبل التعيين ساعدتك على التأقلم وتحسين أدائك؟	100%	6	0%	0

جدول رقم (6): يوضح معيار تقييم الكفاءات في مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمت

س12: هل تعلم متى وكيف يتم تقييم أدائك داخل المكتبة؟

أفاد نصف عدد المكتبيين أي بنسبة 50% مطلعون على آليات التقييم ويعلمون متى وكيف يتم تقييم أدائهم، والنصف الآخر عكس ذلك.

هذا التفاوت يدل على نقص في التواصل الداخلي أو ربما غياب آلية واضحة في إجراءات عملية تقييم أداء المكتبيين داخل مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت، كما يشير عدم معرفة آليات التقييم لدى بعض المكتبيين، إلى ضعف فاعلية عملية التقييم مما يستدعي الحاجة إلى تفعيل مبدأ الشفافية في مواعيد التقييم وتتناقض هذه النتيجة مع ما أفاد به مسؤول المكتبة، والذي أكد على أنه يتم تبليغ المكتبيين بشكل رسمي بمواعيد التقييم، وذلك يتم من خلال مراسلة إدارية مرفقة بنماذج التقييم الخاصة بالترقية أو المردودية.

تظهر هذه النتائج وجود فجوة بين ما هو منصوص عليه داخل المكتبة وما يتم تطبيقه. وبالتالي يستدعي تحسين آليات التواصل مع الموظفين والتوضيح لهم كيف ومتى تتم عملية التقييم لضمان المصداقية والشفافية

س13: هل تتلقى تغذية راجعة منتظمة عن أدائك المهني؟

أفادت نسبة 66,7% لا يتلقون تغذية راجعة منتظمة عن أدائهم المهني، في حين أفادت نسبة 33,3% يتلقون ملاحظات وتوجيهات، تشير هذه النتائج إلى وجود ضعف في التقييم المستمر داخل مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت، حيث تعتبر التغذية الراجعة أحد أساسيات نظام تقييم الكفاءات، ويؤدي عدم توفرها بشكل منتظم إلى ضعف فرص تحسين الأداء لدى المكتبيين.

أفاد مسؤول المكتبة في أجوبته على أن المكتبة تعتمد تقييما واضحا يشمل الالتزام، السلوك، الأداء، إلا أن هذه النتائج تبرز وجود فجوة في التطبيق على الواقع، حيث أن أغلب الموظفين يرون بأنهم لا يتلقون تغذية راجعة في أدائهم المهني، ما يتطلب من مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت تعزيز المتابعة الشخصية للمكتبيين، وتعزيز عملية التواصل معهم.

س14: هل يتم مناقشة تقييم الأداء معك وإبلاغك بنقاط القوة وفرص التحسين؟

أقر جميع المكتبيين أي نسبة 100% بعدم مناقشة نتائج تقييم الأداء معهم أو إبلاغهم بجوانب التحسين ونقاط القوة، مما يشير إلى انعدام لمرحلة المتابعة، مما يؤدي إلى غياب وعي المكتبي بمستوى أدائه والنقاط التي يحتاج فيها إلى تحسين وتطوير،

وهذه النتائج تدل على أن التقييم وإن وجد داخل مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت يظل إجراء إداريا شكليا فقط، لا يستثمر في بناء المسارات المهنية وتطوير الكفاءات. رغم أن المسؤول قد أكد لنا وجود تقييمات فترات تقييمية منتظمة ومؤشرات أداء واضحة، إلا أن النتيجة تظهر عكس ذلك، مما يكشف عن فجوة بين الجانب الإداري والواقع المهني، وأن نتائج التقييم لا يتم توظيفها في تحفيز المكتبيين وتطوير مهاراتهم.

وبالتالي تحتاج المكتبة تخصيص جلسات تغذية راجعة تبلغ فيها نتائج التقييم، وإبلاغ المكتبيين بنقاط القوة والضعف، بما يضمن نظام تقييم فعال داخل المكتبة.

س15: هل يتم توجيهك إلى فرص تطوير أو تحسين بعد التقييم؟

أفادت نسبة 83,3% من المكتبيين أنهم لا يتلقون توجيها نحو فرص التحسين بعد تقييم الأداء، ما يؤكد على عدم الربط بين التقييم والتكوين داخل مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت. هذا يوضح أن عملية التقييم لا تستثمر بشكل ايجابي في تحسين أداء المكتبيين أو توجيههم نحو تطوير كفاءاتهم.

في المقابل أفاد مكتبي واحد ما يعادل نسبة 16,7% صرح بأنه يتم توجيهه إلى فرص تحسين وتطوير بعد التقييم. لكنها تعتبر نسبة ضئيلة جدا.

تعارض هذه النتائج مع ما ورد في إجابة مسؤول المكتبة حيث أشار إلى وجود مؤشرات تقييم متعددة، غير أنه صرح أن نتائج التقييم لا تستخدم لتحديد احتياجات المكتبيين التدريبية، هذا ما يتوجب على مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت من تفعيل الربط بين نتائج التقييم وخطط التدريب لضمان الاستثمار في الكفاءات المتوفرة.

س16: هل ساعدك تقييم الأداء في تحديد المهارات التي تحتاج إلى تحسين؟

أفادت نسبة 100% من المكتبيين أن تقييم الأداء ساعدهم في تحسين مهاراتهم، تعكس هذه النتيجة أن عملية التقييم تجعل المكتبيين يدركون أهمية التقييم في التحسين الذاتي، ومعرفتهم لنقاط الضعف في أدائهم، وإن كانت محدودة في بعض الجوانب.

تتوافق هذه النتيجة مع ما أفاد به مسؤول المكتبة حيث أشار إلى أن التقييم يساعد المكتبي في معرفة جوانب ضعفه والعمل على تحسينها.

وبالتالي يتضح أن التشخيص الذاتي الناتج عن التقييم متواجد داخل المكتبة حتى ولم يكن متبوعا بآليات دعم أو برامج تطوير.

س17: هل طريقة تقييم الأداء المتبعة تشجعك على تقديم أفضل ما لديك؟

أفادت نسبة 66,7% من المكتبيين أن طريقة التقييم المتبعة تشجعهم على تقديم أفضل ما لديهم، مما يشير إلى أغلبية المكتبيين يرون أن التقييم يساهم في تشجيعهم على رفع مستوى أدائهم المهني، وأن التقييم ليس فقط أداة رقابية، بل عملية محفزة لتحسين الأداء.

في حين أفادت نسبة 33,3% من الموظفين أن التقييم لا يقوم بتشجيعهم على تقديم أفضل ما لديهم، ما يشير إلى حاجة المكتبة لتحسين طريقة تقديم نتائج التقييم واستغلالها في التكوين.

وقد أشار مسؤول مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمت في إجابته أن التقييم يساعد المكتبيين في التعرف على نقاط قوتهم وضعفهم والعمل على تطويرها. بالرغم من أغلبية المكتبيين يرون أن طريقة التقييم داخل المكتبة تحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم إلا أن نسبة المكتبيين الذين يرون عكس ذلك يؤكد وهذه النتائج تعكس حاجة المكتبة إلى ربط الجانب التحفيزي بخطط التكوين المهني.

س18: هل تعتقد أن فترة التجريب قبل التعيين ساعدتك على التأقلم وتحسين أدائك؟

أفاد جميع المكتبيين بنسبة 100% أن فترة التجريب قبل التعيين ساعدتهم في تحسين أدائهم والتأقلم مع بيئة عملهم، ما يؤكد على أن مرحلة التجريب قبل التعيين في المنصب تعد أهم خطوة في عملية التقييم والتوظيف في مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمت، حيث توضح هذه النتيجة أن فترة التجريب تسهل اندماج المكتبيين الجدد مع مهامهم الموكلة إليهم.

تتطابق هذه النتيجة مع ما أفاد به مسؤول المكتبة، بحيث أكد على أنه يتم تطبيق فترة تجريبية يتم من خلالها تقييم كفاءة المكتبي قبل تعيينه في منصب عمله، من خلال السلوك، الالتزام، الاحترافية، العمل الجماعي... الخ

وبالتالي فإن مرحلة التجريب قبل التعيين النهائي تعد خطوة مهمة داخل مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمت حيث تبرز أهمية تحقيق التأقلم المهني، وتعد هذه النتيجة مؤشرا إيجابيا على كفاءة نظام التوظيف والتقييم داخل المكتبة.

2.7.3. تحليل نتائج المقابلة الشخصية :

1.2.7.3. المحور الأول : الكفاءات المطلوبة في مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمت في ظل

التطورات التكنولوجية:

س1: من وجهة نظرك ما هو مفهوم الكفاءة في سياق العمل المكتبي أمام التطورات الحديثة؟

أمام التغيرات والتحولات التكنولوجية والرقمية الحديثة التي تعرفها المكتبات الأكاديمية اليوم ظهرت الحاجة إلى إعادة تعريف الكفاءة بما يتماشى ويتلاءم مع المهام الجديدة للمكتبي وضرورة الارتقاء بالأداء بما يخدم أهداف المكتبة.

وقد كانت الإجابة : من خلال إنجاز المهام وتحقيق الأهداف المطلوبة بأقل قدر ممكن من الوقت والجهد والموارد، بالإضافة إلى الاستعمال الجيد للتكنولوجيا الحديثة المستعملة في المكتبات المتطورة في تأدية الخدمات المكتبية.

ومن خلال هذه الإجابة التي قدمها مسؤول المكتبة يتضح أنه يمتلك وعيا جيدا بمفهوم الكفاءة في سياق العمل المكتبي، حيث لم يقتصر مفهوم الكفاءة على الجوانب الروتينية للعمل فقط بل أشار إلى أهمية الاستغلال الجيد للتكنولوجيا الحديثة، كذلك تحقيق الأهداف بأقل جهد ووقت،

وبالتالي يمكن القول أن وعي مسؤول المكتبة بمفهوم الكفاءة في سياق العمل المكتبي أمام التطورات الحديثة يعكس فهما عمليا في الكفاءات المطلوبة في ظل التحولات التكنولوجية، مما يمكنه من اتخاذ قرارات مناسبة فيما يخص استقطاب الكفاءات المطلوبة داخل المكتبة بما يخدم تحقيق أهدافها وتحسين جودة الخدمات المكتبية المقدمة.

س2. بالنظر إلى التغيرات التي مست طبيعة العمل المكتبي والخدمات المكتبية، حسب رأيك هل دور المكتبي أصبح يركز على المهارات التقنية، أم على المهارات الاتصالية أم على المهارات الإدارية؟ مع التطورات والتغيرات التي تشهدها المكتبات الأكاديمية اليوم أصبحت طبيعة العمل المكتبي تتغير بشكل مستمر، مما يتوجب على المكتبات النظر في الكفاءات والمهارات المطلوبة للمكتبيين.

وقد كانت اجابة مسؤول المكتبة لا يمكن أن نحصر المهارات التي يحتاجها المكتبي لأداء المهام المنوطة به في نوع واحد فقط من المهارات خاصة في ظل ما تعيشه المكتبات وخدمات المعلومات من تطورات وتغيرات جذرية في كثير من مهامها وخدماتها، بل يتطلب مجموعة من المهارات التقنية والاتصالية والإدارية، مع بعض الاختلافات في أهمية كل مهارة حسب نوع المنصب والمهام المكلف بها المكتبي.

من خلال إجابته نلاحظ أنه لديه وعيا واضحا بديناميكية طبيعة العمل المكتبي في ظل التطورات التكنولوجية فقد أكد على أن كل من المهارات التقنية والاتصالية والإدارية ضرورية لأداء مهام المكتبي. وهذا يعكس فهما متكاملًا لشمولية الأبعاد التي أصبحت تتطلبها الوظائف المكتبية اليوم. وهذا يتماشى مع ما ذكرناه في الفصل النظري حول تنوع الكفاءات اللازمة حسب المهام.

وبالتالي يمكن القول أن مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت تركز على منظومة كفاءات متعددة الأبعاد للمكتبيين تمكنهم من التعامل بفعالية مع متطلبات العمل.

س3: ما هي التقنيات الرقمية التي ترونها ضرورية للعمل المكتبي والتي يحتاج المكتبي التعامل معها بفعالية؟

تعد الكفاءات الرقمية من أبرز مكونات الكفاءات المهنية في البيئة التي تشهدها المكتبات الأكاديمية اليوم، فالمهارات التقليدية لم تعد كافية لتسيير العمل المكتبي، أصبح من الضروري امتلاك مهارات رقمية تتيح له التعامل بكفاءة مع التقنيات الحديثة.

وقد كانت اجابة مسؤول المكتبة حول التقنيات الرقمية الضرورية القدرة على أتمتة المهام الروتينية، القدرة على التكيف مع التقنيات الجديدة، مهارات التواصل الرقمي الفعال.

من خلال هذه الإجابة يتضح أن المسؤول يدرك أهمية امتلاك المكتبيين للمهارات الرقمية مما يتماشى مع ما تم التطرق اليه في الجانب النظري ضمن الحديث عن ضرورة تمكين المكتبيين من معارف ومهارات تكنولوجية حديثة.

وبالتالي فإن مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت تبرز أهميتها الكبيرة بالكفاءات الرقمية، مما يعزز قدرتها على تقديم خدمات تتكيف مع متطلبات البيئة الرقمية.

س 4: حسب ما تقدمه مكتبكم من خدمات ماهي الكفاءات التي تعتبر ضرورية للعمل بها؟

أصبحت المكتبات الأكاديمية تعتمد بشكل كبير على أدوات رقمية ووسائل متطورة وهذا راجع الى التطورات التكنولوجية الحديثة، فقد أصبح من الضروري أن تتكيف الكفاءات المطلوبة مع الخدمات المقدمة داخل بيئة العمل المكتبي.

وقد كان جواب المسؤول يتضمن الكفاءات الضرورية المطلوبة والتي لا يمكن الاستغناء عنها هي الكفاءات الرقمية والاتصالية. يتضح من هذه الاجابة أن مسؤول المكتبة يدرك تماما أن التطورات الحاصلة في بيئة العمل تستدعي التركيز على الكفاءات الرقمية والاتصالية. وهذا ما تم الاشارة اليه ضمن الفصل النظري من خلال مفهوم الكفاءة الرقمية باعتبارها إحدى ركائز الكفاءات الحديثة، كما أن الكفاءة الاتصالية تعد من متطلبات الكفاءات الجماعية.

وبالتالي يمكن القول أن مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت تركز على الكفاءات التي تتماشى مع الواقع المهني، مما يعكس وعيا بتطور طبيعة الخدمات المكتبية وتغير متطلبات المهنة.

س 5: عند التوظيف هل يتم توظيف المتخصصين في علوم المكتبات فقط أم هناك تخصصات أخرى تدمج في العمل المكتبي مثل تخصصات التقنية؟.

أصبحت متطلبات التوظيف في المكتبات الأكاديمية في الوقت الراهن أكثر تنوعا، وذلك بفعل إدماج التقنيات الرقمية في مختلف العمليات والخدمات، وهو ما يدفع المكتبات إلى التوسيع في قاعدة الكفاءات المستقطبة لتشمل تخصصات مكملة لتخصصات علوم المكتبات.

وقد كانت إجابة المسؤول أن التوظيف في المكتبة الأكاديمية اليوم ونظرا لطبيعة التقنيات الرقمية المدمجة في أعمالها لم يعد التوظيف بها يقتصر على المتخصصين في علوم المكتبات، بل هناك انفتاح على بعض التخصصات الأخرى؛ كتخصص الإعلام الآلي، لكن يبقى تخصص المكتبات هو العمود الفقري والأساسي للتوظيف.

من خلال هذه الاجابة يتضح أن إدارة المكتبة تهتم بتنوع تخصصات الموظفين بما يواكب التطورات الرقمية التي أصبحت تشكل جزء كبير في العمل المكتبي، فقد أكد مسؤول المكتبة على تخصص الاعلام الالي كونه يساهم في أتمتة العمليات لكنه يركز بشكل كبير على تخصص علم المكتبات كونه المرجع الأساسي في التوظيف لارتباطه بجوهر العمل المكتبي.

وعليه يمكن القول أن مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت تتبنى سياسة توظيف توازن بين تخصص علم المكتبات والإعلام الآلي والذي يعد من الكفاءات التقنية وهذا ما يضمن التكامل المهني ويعزز فعالية الأداء داخل المكتبة

س6: كيف يمكن للمكتبي أن يكون أكثر كفاءة في ظل الاعتماد المتزايد على الأدوات الرقمية بالمكتبات؟

أصبح من الضروري اعتماد المكتبيين مواكبة التطورات والتغيرات التقنية، وتحديث كفاءاتهم بما يتناسب مع الأدوات الجديدة المعتمدة في تسيير العمل المكتبي، فالكفاءة المهنية أصبحت تعتمد بشكل كبير على التكيف السريع مع المستجدات التكنولوجية.

وقد كانت اجابة مسؤول المكتبة أنه أمام الاعتماد المتزايد على الأدوات الرقمية بالمكتبات، ولكي تكون للمكتبي القدرة على التكيف مع التقنيات الجديدة، عليه أن يعمل على تطوير مهاراته المهنية المختلفة سواء بتكوين من طرف المكتبة أو مبادرة فردية.

تشير اجابة المسؤول على أنه لديه معرفة تامة أن الكفاءة المهنية لا تبنى على الأساس المعرفي وحده، بل تعتمد على تطوير مستمر للمهارات وهذا يتجلى في التكوين الذاتي والدورات التدريبية وهذا ما أسرنا إليه في الفصل النظري أن التكوين والتطوير الذاتي يعد أحد الركائز الأساسية في دعم الأداء المهني وتكيف المكتبي مع متطلبات البيئة الرقمية.

وبالتالي يمكن القول أن مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت تقوم على مبدأ التعلم المستمر بما يضمن تأهيل المكتبيين للتعامل بكفاءة مع التطورات الحديثة.

س7: هل تواجهون صعوبات في تحديد طبيعة الكفاءات المطلوبة للعمل بالمكتبة؟ وفيما تتمثل تلك الصعوبات؟

من أهم مراحل عملية التوظيف التي تبني عليها المكتبات الأكاديمية مختلف قراراتها تحديد الكفاءات المطلوبة، إذ يمكن ذلك من مواءمة المهارات مع متطلبات المهام المكتبية، وتزداد أهمية هذا التحديد كلما كانت المكتبة تخطط على المدى البعيد لمواجهة الصعوبات والتغيرات المستقبلية التي ستصبح ضرورية على المدى البعيد.

وقد كانت إجابة المسؤول أنه "لا توجد صعوبات عند تحديد طبيعة الكفاءات المطلوبة للعمل المكتبي خاصة على المدى القريب، لكن إذا كان تحديد الكفاءات على المدى البعيد فإننا نواجه صعوبة خاصة فيما يتعلق بمواكبة التحول الرقمي السريع."

من خلال هذه الإجابة أن مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمت لديها رؤية واضحة للكفاءات المطلوبة في الوقت الراهن، لكنها تواجه تحدياً في التنبؤ بالكفاءات المستقبلية، لاسيما في ظل التحولات التكنولوجية السريعة التي تجعل من الصعب تحديد الكفاءات المستقبلية، هذا ما يعبر عن حاجة فعلية إلى أدوات استشراف وتخطيط على المدى البعيد. وقد تمت الإشارة إلى هذا الأخير في الجانب النظري من خلال أهمية التنبؤ بالتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على طبيعة الكفاءات المطلوبة.

وعليه يمكن القول أن مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمت تواجه صعوبة جزئية على المدى البعيد لكن يمكن تجاوزها من خلال تبني نظام التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات GPEC باعتباره يسمح بالتقدير المسبق للاحتياجات المستقبلية من الكفاءات كذلك يساهم في بناء رؤية إستراتيجية للتوظيف.

2.2.7.3 المحور الثاني: استقطاب الكفاءات بمكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمت

س 8: ماهي الآليات المتبعة في مكتبتكم لاستقطاب الكفاءات الجديدة؟

يعتبر استقطاب الكفاءات يمكن المكتبة من جذب المكتبيين القادرين على تحقيق أهدافها، وتختلف الآليات الاستقطاب حسب كل مكتبة ومدى استقلاليتها في اتخاذ قرارات التوظيف ومدى مرونتها في اختيار مصادر الاستقطاب.

وقد كانت إجابة المسؤول الاعتماد على مسابقات التوظيف الرسمية وفق قوانين الوظيفة العمومية، التي تتم من خلال تقييم المؤهلات العلمية والخبرات المهنية إضافة إلى المقابلات الشخصية. تشير هذه الإجابة أن مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمت تعتمد في استقطاب كفاءاتها على الإطار الرسمي الذي تحدده قوانين الوظيفة العمومية، وهذا ما تطرقنا إليه في الفصل النظري على أن المكتبة تلجأ إلى وسائل مثل الإعلانات، التوظيف عن طريق المعاهد والجامعات وذلك حسب إستراتيجية كل مكتبة.

وعليه يمكن القول أن المكتبة تعتمد على أسلوب رسمي في استقطاب كفاءاتها مما يضمن احترام مبدأ الشفافية والعدالة في التوظيف،

س 9 : هل تعتمدون على توصيف وظيفي خاص بالعمل المكتبي عند طلب واختيار الكفاءات

الجديدة؟

التوصيف الوظيفي أداة أساسية في عملية التوظيف حيث يحدد بدقة طبيعة المهام والكفاءات المطلوبة لكل منصب، ويمثل التوصيف الجيد أساسا لبناء مسار مهني واضح داخل المكتبة.

وقد كانت إجابة المسؤول أنه "لا يوجد توصيف خاص بالمكتبة، لكن التوظيف في علوم المكتبات يكون ضمن التوصيف الوظيفي للمنصوص عليه في القانون، إلا أنه في المسابقات لا تشترط كفاءات معينة بل يشترط تخصص من تخصصات علوم المكتبات فقط"

تشير إجابته الى غياب توصيف وظيفي خاص بالمكتبة لكن يتم الاعتماد على التوصيف العام المحدد من قبل قوانين الوظيفة العمومية هذا ما يعني ان معايير اختيار الكفاءات لا يستند إلى تحليل دقيق لاحتياجات المكتبة من كفاءات مهنية تقنية، بل تكتفي بشرط الانتماء الى تخصص علم المكتبات. ففي الجانب النظري تم التأكيد على أن التوصيف الوظيفي يمكن المؤسسة من تحديد الكفاءات المستهدفة كما أنه يعتبر عنصر مهم ضمن منهجية التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات GPEC في تحديد الاحتياجات من الكفاءات.

وعليه يمكن القول أن عدم توفر توصيف وظيفي داخلي خاص بالمكتبة يعد نقطة ضعف في نظام الاستقطاب حيث يفقد القدرة على توجيه التوظيف نحو الكفاءات التي تتماشى مع احتياجات المكتبة.

س10: هل تعتمدون بشكل أكبر على مصادر داخلية أم على مصادر خارجية في استقطاب الكفاءات؟
من القرارات الإستراتيجية التي تؤثر بشكل مباشر على نوعية الكفاءات هو اختيار مصدر الاستقطاب سواء داخلي أم خارجي، فبينما تسمح المصادر الداخلية الاعتماد على الكفاءات المتوفرة داخل المكتبة، تهدف المصادر الخارجية إلى جلب كفاءات جديدة خارج المكتبة قد تحمل خبرات ومهارات إضافية.

وقد كانت إجابة مسؤول المكتبة أنه "يتم الاعتماد على مصادر خارجية."

ويتضح من خلال إجابته أن مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت تعتمد أساسا على مصادر خارجية ما يعني أنها تفضل التوظيف من خارج المكتبة، سواء من المسابقات أو الترشح بلا من المصادر الداخلية المتمثلة في الترقية، النقل الداخلي للمكتبيين. ويتوافق هذا مع ما تم التطرق إليه في الفصل النظري حيث تم التمييز بين المصادر الداخلية (كالترقية، التدوير الوظيفي، الترقية بالأقدمية أو بالاختبار) والمصادر الخارجية (الاعلانات، مكاتب التوظيف، الجامعات.. الخ) والتي يتم اللجوء إليها عادة عندما لا تتوفر الكفاءات المطلوبة داخل المكتبة، أو عندما تتطلب مؤهلات يصعب إيجادها داخليا.

وعليه يمكن القول أن اعتماد مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت على مصادر خارجية يمنحها مرونة أكثر في تنوع الكفاءات واختيار المهارات والخبرات المناسبة هذا من جهة، ومن جهة أخرى قد يفقدها فرصة استثمار الكفاءات الداخلية.

س11: هل يتم التركيز على التفوق الأكاديمي أم المهارات الشخصية ، أو الإنجازات السابقة في سياسة استقطاب الكفاءات المتميزة؟

تعد معايير اختيار الكفاءات واحدة من أهم العناصر الأساسية في عملية الاستقطاب، فهو يؤثر مباشرة في نوعية المكتبيين الذين يتم توظيفهم، مما يؤثر في جودة الأداء داخل المكتبة. وقد كانت اجابة المسؤول أنه "لا يوجد معيار أهم من الآخر بل تسعى مكتبتنا لاستقطاب كفاءات متكاملة تمتلك مزيجا قويا من المعرفة الأكاديمية ذات الصلة، والمهارات الشخصية الممتازة، بالإضافة إلى معيار الإنجازات التي تدل على قدرتهم في المساهمة بفعالية في تحقيق أهداف المكتبة وخدمة المستفيدين" وتشير إجابته إلى أن سياسة الاستقطاب في مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت تركز على عدة معايير وانها تسعى الى استقطاب كفاءات متكاملة تميز بين التكوين العلمي الجيد والقدرات الشخصية، والخبرة العملية. تم التأكيد والإشارة في الفصل النظري على أهمية تحديد مواصفات الكفاءات من خلال بطاقات الكفاءات، استمارات التوصيف ضمن نظام التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات GPEC. وعليه يمكن القول أن اعتماد مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت على المؤهل الأكاديمي، المهارات الشخصية، الإنجازات المهنية يعد مؤشرا ايجابيا على وعي المؤسسة في ضرورة استقطاب كفاءات قادرة على التكيف مع متطلبات المهنة المكتبية و المساهمة في تطوير خدمات المكتبة.

س12: هل الخبرة وحدها كافية لضمان كفاءة المكتبي وأنها تغني عن التكوين والتأهيل المستمر؟

الخبرة المهنية من أهم المؤشرات الأساسية التي تدل على كفاءة المكتبي، فهي تمثل تراكما للمعارف والممارسات التي اكتسبها خلال مساره المهني. غير أن التحول الرقمي في بيئة العمل المكتبي تجعل كل من التكوين المستمر والتأهيل المهني ضروريين لضمان ملائمة الكفاءات الحالية مع المتطلبات الجديدة. وقد كانت إجابة المسؤول أن "الخبرة وحدها ليست كافية بل يتطلب التكوين والتأهيل المستمر لضمان كفاءة المكتبي."

ومن خلال إجابته يتضح أن إدارة مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت تعي تماما أن الخبرة وحدها غير كافية لضمان الأداء المهني الفعال، بل يجب أن تكون مدعومة بالتكوين والتأهيل. وقد تمت الإشارة الى هذه الفكرة في الفصل النظري ضمن تطوير الكفاءات حيث ذكرنا أن التكوين سواءا التدريب الفردي الجماعي او التنظيمي يعتبر أداة محورية في تحديث المهارات وتوجيه الموظفين نحو تحقيق التوافق مع متطلبات المكتبة، كما أن نظام التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات GPEC يدعو إلى الاستثمار في التدريب لسد الفجوة بين الكفاءات الحالية والكفاءات المطلوبة.

وعليه يمكن القول أن مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت ترى أن الخبرة عاملا داعما لا بديلا عن التكوين المستمر.

س13: هل تواجهون صعوبات في إيجاد المورد البشري الكفاء الذي يتقن استخدام التقنيات الرقمية الحديثة في مجال العمل المكتبي؟

أمام التحولات الرقمية التي تعرفها المكتبات الأكاديمية اليوم، أصبح من الضروري امتلاك مهارات رقمية داخل المكتبة فالتكامل بين التكوين الأكاديمي والتأهيل التطبيقي يعد مطلباً جوهرياً في بناء كفاءات قادرة على مواكبة التغيرات الحالية.

وقد كانت إجابة المسؤول: "نعم، نواجه صعوبة في إيجاد المورد البشري الكفاء الذي يجمع بين التكوين الأكاديمي في علوم المكتبات والكفاءة في استخدام التقنيات الرقمية الحديثة، بسبب محدودية الربط بين التكوين التطبيقي والتكوين العملي في مجال المكتبات."

من خلال إجابته يتضح أن هناك فجوة بين الجانب الأكاديمي النظري والتأهيل العملي التطبيقي، ما يجعل المكتبة تثعب عليها نوعاً ما استقطاب كفاءات قادرة على التكيف مع البيئة الرقمية، وقد أشرنا إلى هذا في الجانب النظري من خلال أن التدريب المرتكز على الكفاءات، والمرافقة الميدانية، والتكوين المستمر، تعتبر آليات مهمة لسد هذه الفجوة، وتحقيق المواءمة بين التكوين الأكاديمي ومتطلبات الوظيفة المكتبية، كما أن نظام التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات GPEC يعد إطاراً مناسباً لتحقيق الجاهزية المهنية من خلال تحديد الكفاءات المطلوبة التي تتكيف مع المهنة المكتبية.

وعليه فإن مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت تواجه تحدياً في توفر كفاءات مهنية متكاملة تربط بين المهارات التقنية والتكوين الأكاديمي.

س14: ماهي التحديات التي تواجهونها في جذب الكفاءات المناسبة للمكتبة اليوم؟

مع التحولات التكنولوجية الراهنة تواجه المكتبات الأكاديمية تحديات في جذب واستقطاب الكفاءات والمهارات التي تتناسب مع المهنة المكتبية، ويعد تحديد هذه التحديات أمراً ضرورياً لمعرفة وفهم العوائق التي تعرقل فعالية عملية الاستقطاب بما يخدم أهداف المكتبة.

وكانت إجابة المسؤول: "عمليات التوظيف البطيئة وغير الفعالة، القيود المالية والميزانيات المحدودة" تشير إجابته إلى وجود تحديين رئيسيين الأولى عملية التوظيف البطيئة وغير الفعالة مما يعني أن الإجراءات الإدارية قد تكون طويلة ومقعدة نوعاً ما، هذا ما يتعارض مع مبدأ المرونة والسرعة في استقطاب الكفاءات، بالإضافة إلى القيود المالية ما يعني أن الميزانية المحدودة قد تضعف المكتبة في عملية جذب الكفاءات عالية التأهيل. وقد تمت الإشارة في الفصل النظري على أهمية وضع إستراتيجية واضحة

للاستقطاب، كما أشرنا إلى ضرورة تنسيق التخطيط الوظيفي مع الإمكانيات المتاحة من خلال نظام التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات (GPEC)

وعليه يمكننا القول أن مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمت تواجه تحديات وصعوبات في جذب الكفاءات مما يتطلب مراجعة آليات التوظيف والعمل على تحسين بيئة العمل بما يتماشى مع التحديات المالية.

3.2.7.3. المحور الثالث: تقييم الكفاءات في مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمت

س 15: هل تطبقون فترة تجريبية لتقييم كفاءة المكتبي الجديد قبل التعيين الدائم؟ وما مؤشرات التقييم؟

تعتبر الفترة التجريبية من أهم الأساليب التي تعتمد عليها المكتبة لاختبار مدى توافق كفاءة المكتبي مع متطلبات الوظيفة وتعد مرحلة تمهيدية قبل التثبيت النهائي في المنصب، وتسمح هذه المرحلة بتقييم مدى قدرة المكتبي على الاندماج في بيئة عمله.

وقد كانت اجابة مسؤول المكتبة أنه "يتم تطبيق فترات تجريبية في مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمت لتقييم كفاءة المكتبي الجديد قبل التعيين الدائم و أن هناك مؤشرات التقييم وهي الاحترافية والسلوك التواصل والعمل الجماعي الالتزام والمسؤولية الأداء الوظيفي وانجاز المهام."

من خلال هذه الاجابة تبين مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمت تعتمد على فترات تجريبية كإجراء عملي لتقييم الكفاءات قبل التثبيت في المنصب وقد أشار مسؤول المكتبة إلى مؤشرات تقييمية تتمثل في الاحترافية والسلوك، التواصل والعمل الجماعي، الالتزام والمسؤولية، الأداء الوظيفي وانجاز المهام. تشير هذه المؤشرات إلى اهتمام مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمت بتقييم متعدد الأبعاد يجمع بين السلوكيات المهنية، القدرات التعاونية، الالتزام الداخلي، الكفاءة التقنية. ويمكن ربط كل واحدة منها بالمقاربات التي تم التطرق إليها في الفصل النظري فالأداء الوظيفي وإنجاز المهام تعكس مقارنة المعارف حيث يتم من خلالها تقييم قدرة المكتبي على فهم مهامه وتنفيذها بكفاءة، التواصل والعمل الجماعي تتوافق مع مقارنة المهارات والتي تعتمد على الملاحظة المباشرة للفعالية التواصلية والعمل الجماعي، الاحترافية في السلوك تدخل ضمن المقاربة الإدراكية فمن خلالها يتم تقييم قدرة المكتبي على التعامل مع التحديات المهنية بكفاءة واحترافية، الالتزام والمسؤولية تتصل بمقاربة المعارف السلوكية كالانضباط، المبادرة، تحمل المسؤولية... الخ.

من خلال هذا نلاحظ أن إجابة مسؤول مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت تنطبق فعليا لما تمت معالجته في الفصل النظري وهذا يعني أن مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت تعتمد على تقييم متعدد الأبعاد.

س16: ما هي الآلية المتبعة في تقييم أداء المكتبيين؟ وكيف يتم تنظيمها؟

تعتبر عملية تقييم أداء المكتبيين من أهم المراحل في إدارة الكفاءات حيث تهدف إلى رصد نقاط القوة والضعف بهدف تحسين الأداء الوظيفي. ولتحقيق ذلك تعتمد المكتبات الأكاديمية على آليات تنظيمية دقيقة تشمل تحديد معايير واضحة.

وقد كانت اجابة المسؤول تحديد فترة التقييم، تحديد معايير الأداء، توثيق التقييم، المتابعة والمراجعة ويتم تنظيم عملية تقييم الأداء عن طريق تحديد المسؤوليات، توفير الأدوات والنماذج، المراجعة والتحسين المستمر.

من خلال هذه الاجابة يتضح أن مسؤول مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت يعتمد على آلية واضحة ومنظمة لتقييم أداء المكتبيين، وهذا يتوافق مع ما تم التطرق إليه في الفصل النظري، حيث أشرنا إلى أن تقييم الكفاءات يتطلب إعداد مرجعية معتمدة وتوفير أدوات تقييم مناسبة في تحديد جوانب القوة والضعف لدى المكتبي. فعنصر تحديد معايير الكفاءات الذي ذكره مسؤول المكتبة ينطبق مع وجود مرجعية للكفاءات، وعنصر توثيق التقييم والمتابعة والمراجعة والتحسين المستمر تعكس حرص المكتبة على تطبيق تقييم دوري وشامل، يتطابق مع أدوات مثل المقابلة السنوية والمرافقة الميدانية، أما تنظيم عملية تقييم الأداء عن طريق تحديد المسؤوليات، توفير الأدوات والنماذج، فهذا يؤكد وجود شفافية وموضوعية لعملية التقييم وهو ما ينطبق أيضا على ما تم ذكره في مبادئ تقييم الكفاءات وفقا لمنهجية GPEC.

وبالتالي يمكن القول أن إجابة المسؤول تعكس وجود منهجية واضحة في تقييم أداء المكتبيين داخل مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت.

س17: هل يتم إعلام المكتبيين بشكل واضح بمواعيد تقييم الأداء والمعايير المعتمدة فيه؟ وكيف يتم إبلاغهم؟

من المبادئ الأساسية لإدارة الكفاءات بشكل فعال مبدأ شفافية عملية التقييم، حيث يعد إبلاغ الموظفين بمواعيد التقييم ومعايير خطوة جوهرية لتحقيق العدالة والوضوح، مما يمكن المكتبيين من تحسين ادائهم بشكل واع.

وقد كانت إجابة المسؤول بأنه "يتم إعلام المكتبيين بشكل واضح بمواعيد تقييم الأداء و المعايير المعتمدة فيه، حيث يتم إبلاغهم عن طريق مراسلة إدارية من الإدارة مرفقة بورقة التقييم المستمر الخاص بمنحة المردودية أو التقييم السنوي الخاص بالترقية".

من خلال هذه الإجابة يتضح أن هناك حرصا على اعلام المكتبيين بشكل رسمي وواضح، هذه الممارسة تعكس التزاما إداريا بالإبلاغ المسبق و توفير أدوات مرجعية، وهذا ما تم الإشارة اليه في الجانب النظري فيما يتعلق بمرجعية الكفاءات التي تعد أداة محورية لتحديد الكفاءات المتوقعة من كل مكتبي، والتي يعتمد نجاحها على اعلام المكتبي بمواعيد تقييم الأداء وذلك لتمكينه من توجيه مساره المهني، كذلك نجاح مقابلة النشاط السنوية والتي يشترط فيها إبلاغ المكتبي بمحاور التقييم مسبقا حتى يتمكن من الاستعداد لأدائه الوظيفي.

وبالتالي يمكن القول أن مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت تظهر آلية واضحة ومنظمة بمبادئ التقييم الفعال في إعلام المكتبيين.

س18 هل تستخدم نتائج التقييم لتحديد ما يحتاجه المكتبيون من تدريب؟ وهل يتم اقتراح دورات تكوينية لتحسين مستواهم؟

يعتبر ربط تقييم الكفاءات بخطط التدريب والتكوين من الركائز الأساسية في إدارة الكفاءات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية، فالعلاقة بين التقييم والتدريب والتكوين علاقة تكاملية تمكن من تشخيص الفجوات بين الكفاءات الحالية والكفاءات المطلوبة، وتساعد في إعداد برامج تدريبية مناسبة لتقليص هذه الفجوة.

ومن خلال إجابة المسؤول "أن المكتبيين يستفيدون من دورات تدريبية لكن لا يتم الاستناد على نتائج التقييم لتحديد هذه الدورات"، يدل على غياب التكامل بين عملي التقييم والتدريب مما يؤدي إلى عدم توجيه البرامج التدريبية والتكوينية بالطريقة الأمثل لتلبية ما يحتاجه المكتبيين، وهذا يتعارض مع ما أقر به نظام GPEC والذي يؤكد على ضرورة استثمار نتائج التقييم في توجيه المسارات التدريبية وأنه يساعد في تحديد من يحتاج تدريباً، وفي أي مجال حتى يكون المكتبي مستعداً لمهام الغد. كما أنه تمت الإشارة في الجانب النظري على أن تطوير الكفاءات يعتمد بالدرجة الأولى على التدريب الذي يبني على نتائج تقييم الأداء من خلال تحقيق المواءمة بين المكتبي و متطلبات المكتبة.

وبالتالي فإن عدم الاستناد على نتائج التقييم لتحديد ما يحتاجه المكتبي من تدريب يعد نقطة ضعف داخل مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت.

تمت الإشارة في الجانب النظري على أن تطوير الكفاءات يعتمد بالدرجة الأولى على التدريب الذي يبني على نتائج تقييم الأداء من خلال تحقيق المواءمة بين المكتبي و متطلبات المكتبة.

وبالتالي فإن عدم الاستناد على نتائج التقييم لتحديد ما يحتاجه المكتبي من تدريب يعد نقطة ضعف داخل مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمت.

س19: هل تعتقد أن تقييم الأداء فعلا يساعد الموظفين في إدراك نقاط الضعف والمهارات التي تحتاج إلى تحسين ؟

لا يقتصر دور تقييم الأداء على قياس مدى تحقيق الموظف لأهدافه، بل هو وسيلة تشخيص نقاط القوة والضعف، فهو يساهم في توجيه المكتبي نحو تحسين الأداء واكتساب المهارات المطلوبة. وقد كانت اجابة مسؤول المكتبة أن "تقييم الأداء يمكن المكتبي من الوقوف على جوانب الضعف والعمل على تحسينها بصفة مستمرة"

من خلال هذه الإجابة يتضح أن المكتبة تعتمد على تقييم الأداء كوسيلة تساعد المكتبيين للتعرف على نقاط ضعفهم، وهذا يدل على أن عملية التقييم لا تمارس لأغراض رقابية، بل هي تساعد المكتبي على إدراك جوانب ضعفه والعمل على تصحيحها وتقويتها. وهذا يتماشى مع ما تم ذكره في الجانب النظري فيما يتعلق بدور التقييم في التشخيص الفردي والتحسين الذاتي، كما أن المرافقة الميدانية تهدف إلى إظهار مواطن الضعف لدى المكتبي و توجيهه لتحسين أدائه.

وبالتالي فإن مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمت حتى وإن لم تكن تستثمر نتائج التقييم في عملية تدريب المكتبيين لكن فإنها تعتمد على التقييم كوسيلة فعالة وبناءة لتحسين الكفاءات الفردية باستمرار.

س20: كيف تتعاملون مع المكتبيين ذوي الأداء الضعيف؟

يعتبر الأداء الضعيف للمكتبي مؤشر على وجود خلل يستدعي التدخل لتحسين الكفاءة وتقديم الدعم المناسب، وتعتبر طريقة تعامل الإدارة مع المكتبيين ذوي الكفاءات الضعيف من المؤشرات التي تعكس وعي نظام إدارة الكفاءات داخل المكتبة.

وقد كانت اجابة مسؤول المكتبة أن "المكتبي ذو الأداء الضعيف يوضع تحت المتابعة المستمرة مع تقديم له توجيهات ومساعدات مناسبة."

ومن خلال هذه الاجابة يتضح أن مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمت تبني أسلوبا تحفيزيا في التعامل مع المكتبيين ذوي الأداء الضعيف، حيث يتم وضعهم تحت المراقبة المستمرة وتوجيههم بدلا من اتخاذ قرارات وإجراءات عقابية وهذا يتماشى مع ما تم التطرق إليه في الفصل النظري التقييم الناجح هو الذي يستثمر في دعم المكتبي وتحفيزه لتطوير نفسه.

8.3. النتائج العامة للدراسة:

من خلال تحليل إجابات المكتبيين والنتائج المتحصل عليها، فقد توصلنا إلى النتائج التالية :

- (1) إدراك مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمت أهمية إدارة الكفاءات كأحد المكونات المحورية لتحسين جودة الأداء الوظيفي، خاصة في ظل التحولات الرقمية.
- (2) غياب توصيف وظيفي خاص بمكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمت، ما أدى إلى تفاوت بين المؤهلات الشخصية للمكتبي والمهام الموكلة إليه، ما يؤثر سلباً على الكفاءات المتوفرة ومتطلبات العمل.
- (3) اعتماد المكتبة بشكل كبير على المصادر الخارجية لاستقطاب الكفاءات، دون الاستثمار في الكفاءات الداخلية
- (4) ضعف في سياسة التكوين المستمر بالرغم من أن المكتبة تعترف بأهميته.
- (5) بالرغم من وجود تقييم رسمي داخل مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمت إلا أن هناك ضعف في النظام، ما أدى إلى وجود فجوة بين ما يطبق على الواقع مع ما يخطط له.
- (6) عدم الاستفادة من نتائج التقييم في تحسين أداء المكتبيين بحيث لا تتم مناقشتها معهم.
- (7) وجود اختلاف في مستويات وقدرات المكتبيين على التكيف مع المهام الجديدة أو تغطية غياب زملائهم في العمل، مما يشير إلى غياب روح العمل الجماعي والتكوين المشترك.

9.3: مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج:

من خلال تحليل واستخراج نتائج محاور للدراسة يمكن توضيح مدى تحقق فرضيات الدراسة من خلال عرض النتائج والتي جاءت كما يلي:

✓ الفرضية الأولى:

والتي جاءت على النحو التالي:

" يعتبر التحكم في التقنيات الحديثة من أبرز الكفاءات الأساسية التي ينبغي توفرها لدى المكتبيين في مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمت."

التحكم في التقنيات الحديثة يشكل كفاءة ضرورية ومهمة للعمل المكتبي. وقد أظهرت النتائج مدى إدراك ووعي المكتبيين لأهمية التكيف والتأقلم مع الأدوات الرقمية الحديثة، بالرغم من وجود بعض التحديات في التأقلم مع المستجدات التقنية.

وعليه يمكن القول أن الفرضية محققة، بحيث أكد كل من مسؤول المكتبة والمكتبيين بأهمية الكفاءات الرقمية.

✓ الفرضية الثانية:

"تعتمد مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمت على أساليب وآليات متعددة لاستقطاب الكفاءات وتوظيفها بما يتلاءم مع متطلبات العمل المكتبي."

من خلال تحليل نتائج المحور الثاني من المقابلة، تبين أن أغلب المكتبيين تم استقطابهم من خارج المكتبة، وأن مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمت تعتمد على أساليب رسمية تتمثل في مسابقات التوظيف في استقطاب كفاءاتهم، كما أظهرت النتائج غياب التوصيف الوظيفي الخاص بالمكتبة، ما يؤدي إلى عدم توافق في وضوح متطلبات المناصب.

ومن خلال هذا يمكن القول أن الفرضية الثانية غير محققة، حيث يتم الاعتماد على المسابقات الرسمية لاستقطاب الكفاءات في مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمت، ما يعني أنها تفتقر إلى التنوع في مصادر الاستقطاب.

✓ الفرضية الثالثة:

"يرتكز تقييم أداء الكفاءات في مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمت على مجموعة من المعايير الواضحة والمتعددة."

من خلال تحليل نتائج المحور الثالث من المقابلة تبين أن مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمت تعتمد على أسلوب تقييم منتظم وهذا ما أكدته المسؤول والمكتبيين، إلا أن هذا التقييم لا يكون دائما بشكل متكامل، إذ أكد أغلب المكتبيين أنهم لا يتلقون تغذية راجعة.

وعليه يمكن القول أن الفرضية الثالثة محققة نسبيا يتضح ذلك من خلال أنه يتم فعلا تقييم الأداء وفق معايير واضحة لكن هناك ضعف في تطبيق هذه المعايير خاصة فيما يتعلق بالمتابعة المستمرة والتوظيف الفعلي لنتائج التقييم.

10.3. الاقتراحات:

- ❖ ضرورة تنظيم دورات تدريبية في مجال التقنيات الحديثة لتطوير الكفاءات الرقمية وتمكين المكتبيين من التكيف مع التحولات الرقمية.
- ❖ ضرورة تعزيز سياسة التكوين المستمر داخل مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت من خلال ربط نتائج التقييم مع فرص التكوين لجميع المكتبيين دون استثناء، بما يعزز العدالة في توزيع فرص تطوير المهارات، وكذلك معالجة الفجوة بين الأداء والتكوين.
- ❖ إعداد توصيف وظيفي خاص بمكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت لتحديد الكفاءات المطلوبة للمناصب الشاغرة لضمان مواءمتها مع متطلبات العمل المكتبي.
- ❖ تنوع مصادر استقطاب الكفاءات بمكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت بحيث تشمل المصادر الداخلية والاستثمار فيها من خلال ترقية المكتبيين المتميزين في أداء المهام.
- ❖ مناقشة نتائج التقييم مع المكتبيين لتعزيز فعالية تقييم الأداء وجعله أداة حقيقية للتحفيز والتحسين المستمر بمكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت
- ❖ الاعتماد على نظام التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات GPEC بمكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت لتحديد الكفاءات المستقبلية طويلة المدى، وتفعيله من أجل تقليص الفجوات بين الكفاءات الحالية والكفاءات المطلوبة



الخاتمة



الخاتمة:

مع تحولات البيئة المهنية أدركت معظم المنظمات ومنها المكتبات أن العامل الوحيد الذي يضمن لها تحقيق أهدافها واستمراريتها المتواصلة هو امتلاكها لأفراد ذوي موهبة ومهارات عالية باعتبارهم المسؤولين عن نجاح المكتبة، لهذا ازدادت أهمية الكفاءات

فقد أصبح موضوع إدارة الكفاءات في المكتبات الأكاديمية من المواضيع التي تفرض نفسها بقوة خاصة مع التحولات التكنولوجية السريعة، فاعتمادها أصبح ضرورة حتمية في عصرنا الحالي، نظرا لعدم فعالية الأنظمة الإدارية التقليدية كونها لا تحقق النتائج المرجوة بشكل كافي في الوقت الحالي، وعدم استجابتها للتحديات المعاصرة والتطورات الجديدة.

جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على واقع إدارة الكفاءات بمكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت من خلال معرفة أهم عمليات استقطاب الكفاءات وتطويرها وتقييمها.

حيث أفضت هذه الدراسة إلى وجود وعي بأهمية الكفاءات الرقمية غير أن هناك بعض الصعوبات المتمثلة في عدم استثمار نتائج التقييم في تكوين وتأهيل أداء المكتبيين، بالإضافة إلى عدم استغلال الكفاءات الداخلية وترقيتها للاستفادة منها والميل إلى المصادر الخارجية.

ونظرا لهذه الأسباب تم تقديم توصيات واقتراحات التي من شأنها أن تساعد مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت في انتهاج أسلوب قائم على مبدأ التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات GPEC، باعتباره يمكن المكتبة من رسم خطط مستقبلية للكفاءات الواجب توفرها واللازمة في المكتبة، ومحاولة الاستثمار في الكفاءات المكتسبة من خلال الحفاظ عليها وعلى استمراريتها.

ختاما تبرز هذه الدراسة الحاجة إلى إعادة النظر في سياسة إدارة الكفاءات في المكتبات الأكاديمية عامة وفي مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت خاصة بما يضمن تحقيق التكيف مع متطلبات البيئة الرقمية المتجددة



قائمة المصادر والمراجع



قائمة المصادر والمراجع:

• معاجم وقواميس:

1. مصطفى، ابراهيم، ... وآخرون. المعجم الوسيط. ط4. مصر: مكتبة الشروق الدولية، 2004، ص. 791

• الكتب:

2. آدم، أحمد محمد. دور ادارة المعرفة والاصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات

الجامعية. 6 [على الخط]. ط1. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018. ص. 39.

[2025/05/20]. (دور ادارة المعرفة والأصول الفكرية، 1). متاح على:

https://books.google.dz/books?id=pYdeDwAAQBAJ&pg=PA49&dq=%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81+%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%B1%D9%81%D8%A9&hl=en&newbks=1&newbks_redir=0&source=gb_mobile_search&sa=X&ved=2ahUKEwjhIKL4kN-

[NAxVxVKQEHX3cBF0Q6AF6BAgLEAM#v=onepage&q=%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%B1%D9%81%D8%A9&f=false](https://books.google.dz/books?id=pYdeDwAAQBAJ&pg=PA49&dq=%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81+%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%B1%D9%81%D8%A9&hl=en&newbks=1&newbks_redir=0&source=gb_mobile_search&sa=X&ved=2ahUKEwjhIKL4kN-)

3. فليون، مراد. القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين. [على الخط]. ط1. الجزائر: دار

الهدى، 2020. ص 37. [2025/05/01]. متاح على:

<https://books.google.dz/books?id=GCltdwAAQBAJ&pg=PA37&dq>

• مقالات

4. براف، يزيد، عامر، بشير. دور تسيير المسار المهني في تنمية الكفاءات البشرية في الادارات العمومية.

مجلة المالية و الأسواق [على الخط] 2019/12/25. [تمت الزيارة يوم 2025/04/13]. مج06، ص 355-

380. متاح على: <https://asjp.cerist.dz/en/article/104472>

5. براهيم، آسية، ثابت اول، وسيلة، عينوس، رضوان. إستراتيجيات استقطاب الكفاءات في المؤسسة

الاقتصادية: دراسة ميدانية لعدد من المؤسسات الجزائرية. مجلة الواحات للبحوث والدراسات [على

الخط] 2017. [تم الاطلاع يوم 2025/03/30]. مج 10، ع 01، ص 803-822. متاح على:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/77519>

6. بوعشة، نورالدين. قراءة من مفهومي التخطيط والإستراتيجية. مجلة المربي [على الخط] 2017/11/15. [تم الاطلاع يوم 2025/04/17]. مج 20، ع 01، ص. ص 111-125. متاح على :
<https://asjp.cerist.dz/en/article/78708>
7. بويحيوي، ابراهيم ، بن أحمد، نوال .أهمية و دور الكفاءات البشرية داخل المنظمات. مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية [على الخط] 2016/06/01. [تمت الزيارة يوم 2025/03/29]. مج 02، ع 06، ص 22-9. متاح على :
<https://asjp.cerist.dz/en/article/38796>
8. بن الدين ، نور الهدى ، بن ديدة ، هواري . دور إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات – دراسة حالة شركة الاسمنت ببني صاف . مجلة التكامل الاقتصادي (على الخط) 2018/06/15. [تم الاطلاع يوم 2025/04/27]. مج 06 ، ع 02 ، ص. ص 120-135 . متاح على:
<https://asjp.cerist.dz/en/article/94868>
9. سالمي ، رشيد ، دحماني ، أمال. أثر إدارة المعرفة على تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة مدبغة الهضاب بالجلفة . مجلة الدراسات المحاسبية و المالية المتقدمة [على الخط] 2019/10. [تم الاطلاع يوم 2025/05/01]. مج 03 ، ع 02 ، ص. ص 87-108 . متاح على:
<https://asjp.cerist.dz/en/article/187789>
10. سحنوني، محمد، عبد السلام بندي، عبد الله. إشكالية تقييم الكفاءات وواقعها بمؤسسة Seror بتلمسان. مجلة أبعاد اقتصادية [على الخط] 2015/12/31. [تم الاطلاع يوم 2025/04/25]. مج 05، ع 01، ص. ص 88-106. متاح على:
<https://asjp.cerist.dz/en/article/58671>
11. صولح، سماح، منصوري، كمال. تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية [على الخط] جوان 2010، [تم الإطلاع يوم 2025/04/28]. مج 04، ع 01، ص 48-68. متاح على :
<https://asjp.cerist.dz/en/article/38945>
12. صيد ، أحمد. مفهوم الكفاءة و أنظمة بنائها في المقاربة بالكفاءات. مجلة الباحث [على الخط] 2023/03/31. [2025/04/08]. مج 15، ع 1، ص 40. متاح على <https://asjp.cerist.dz>
13. عصامي، نورالدين ، مقيم، صبري . تقييم الكفاءات البشرية في جامعة حمه لخضر بالوادي في ظل جائحة كوفيد19. مجلة المنهل الاقتصادي [على الخط] 2021/10/20. [تمت الزيارة يوم 2025/04/01]. مج 04، ع 02، ص 387-404. متاح على:
<https://asjp.cerist.dz/en/article/166293>

14. كشاط ، أنيش ، برباش ، توفيق . التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية . مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية [على الخط] 2017/12 . [2025/04/05] . مج 08 ، ع 02 ، ص 328-297 . متاح على: <https://asjp.cerist.dz/en/article/37088>
15. قداش، سمية . واقع التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس . المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية و المالية [على الخط]. 2016/12/03 . [تم الاطلاع 2025/05/01]. مج 02 ، ع 2، ص 106-93. متاح <https://asjp.cerist.dz/en/article/142833>
16. قرواط، يونس، صلاح، محمد، زلاقي، حنان. تطوير الكفاءات البشرية والمزايا الناجمة عنها "التدريب والتعلم كآلية لتطوير الكفاءات البشرية. مجلة الموارد البشرية الجزائرية [على الخط] 2019. [تم الاطلاع يوم 2025/04/11]. مج 04، ع 02، ص 100-84. متاح على: <https://asjp.cerist.dz/en/article/106211>
17. مباركي، سامي ، فرحاتي، لويذة. التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات: من مبدأ تسيير المناصب إلى مبدأ تسيير الكفاءات. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال [على الخط] 2014. [تم الاطلاع 2025/05/01]. مج 03، ع 02، ص 40-30. متاح على: <https://asjp.cerist.dz/en/article/135507>
18. الزهراني، نسرين علي عبد الله. إستراتيجية مقترحة لتطوير الموارد البشرية بجامعة أم القرى في ضوء إدارة الكفاءات. مجلة العلوم التربوية و النفسية [على الخط] 2024/07/02. [تمت الزيارة يوم 2025/02/06]. مج 18، ع 1، ص 351. متاح على: <https://jeps.qu.edu.sa/index.php/jep/article/view/2760>
19. زيرام، بهية ، محاجبي، عيسى. إدارة الكفاءات في المكتبات الجامعية الجزائرية باعتماد مواصفة ايزو 9001: المكتبة المركزية بجامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله -نموذجا-. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية [على الخط] 2021/12/28. [تم الاطلاع يوم 2025/03/28]. مج 11، ع 02، ص 1015-1030. متاح على: <https://asjp.cerist.dz/en/article/177144>

• مذكرات

20. العمدة، سوسن. دور إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات البشرية دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة [على الخط] مذكرة ماستر. تخصص إدارة الأعمال. سكيكدة: جامعة 20 أوت 1955 ، 2016. [تم الاطلاع 2025/04/30] ص 73-75 . متاح على : <https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/245/6/1/147159>
21. بن جدو، محمد الأمين. دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز [على الخط] . مذكرة الماجستير. تخصص الإدارة الإستراتيجية. سطيف: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2012-2013. [تمت الزيارة يوم 2025/04/12] ص 7. متاح على : [https://theses-](https://theses-algerie.com/2283968708910913/memoire-de-magister/universite-ferhat-abbas---setif-1)
22. بن دومة، صفية. إدارة المعرفة كمدخل لتنمية الكفاءات البشرية في المنظمات [على الخط] . أطروحة دكتوراه . تخصص إدارة الموارد البشرية . تيسمسيلت: جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي ، 2021. [تم الاطلاع يوم 2025/04/28] ص 34. متاح على : [https://dspace.univ-](https://dspace.univ-tissemsilt.dz/handle/123456789/198)
23. بوشليت، مسعودة . مساهمة إدارة الكفاءات في التمكين بالمؤسسات الجزائرية [على الخط] . أطروحة دكتوراه إدارة الأعمال . الجزائر: جامعة الجزائر 3 ، 2021-2022. [تمت الزيارة يوم 2025/2/06] . ص 33. متاح على <https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/2574>
24. صولح، سماح. دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر [على الخط] . أطروحة دكتوراه . علوم اقتصادية . بسكرة : جامعة محمد خيضر ، 2012/2013 . [تمت الزيارة يوم 2025/03/09] . ص 86-87-88. متاح على : <http://thesis.univ-biskra.dz>
25. عطوات، زليخة، أيمن، نعيمة. أثر آليات الاستقطاب على أداء العاملين "دراسة مقترنة بين الاستقطاب الداخلي والاستقطاب الخارجي" دراسة حالة الوحدة الولائية لبريد الجزائر ورقلة [على الخط] . مذكرة ماستر. تخصص إدارة الأعمال. ورقلة: جامعة قاصدي مرباح، 2019. [تم الاطلاع يوم 2025/04/01] . ص 05. متاح على [https://dspace.univ-](https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/28775/1/zelikha%2520atawat-aymen%2520naaima.pdf)

26. عومرية، مصطفى . التسيير التقديري للوظائف والكفاءات كأداة لتحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية [على الخط] . أطروحة دكتوراه. تخصص إدارة الأفراد و المنظمات. معسكر: جامعة مصطفى اسطنبولي ، 2017. [تم الاطلاع يوم 2025/04/29] . ص 47 . متاح على <https://theses-algerie.com/2705326237746759/these-de-doctorat/universite-mustapha-stambouli---mascara>
27. كحلات ، سمراء. تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة [على الخط] . مذكرة ماجستير . تخصص علم المكتبات . قسنطينة : جامعة منتوري ، 2008 . [تم الاطلاع يوم 2025/05/01] . ص 15 . متاح على: <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/24026/1/01.pdf>
28. مرزوقي، ياسر. دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الروائية الجزائرية دراسة حالة مجمع صيدال [على الخط]. أطروحة دكتوراه. تسيير موارد بشرية. الجزائر: جامعة الجزائر3، 2018 [تم الاطلاع يوم 2025/04/14]. ص 82. متاح على: <https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/1753>
29. ورداني، تسعديت ، عميار، خديجة. إدارة الكفاءات في المؤسسات العمومية [على الخط]. مذكرة ماستر. تخصص سياسات عامة و إدارة محلية. تيزي وزو : جامعة مولود معمري، 2017-2018 . [تمت الزيارة يوم 2025/04/12]. ص 26. متاح على : <https://dspace.ummtto.dz/handle/ummtto/11679>
- مطبوعات بيداغوجية:
30. حمدي ، أبو القاسم. إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي. [على الخط] . مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة سنة أولى ماستر. إدارة الموارد البشرية. الأغواط. جامعة عمار ثليجي، 2019. [تاريخ الاطلاع 2018-08-04] . ص 140 . متاح على: https://www.researchgate.net/profile/Hamdi_Abouelkacem/publication/340253852_adart_alkfaat_waltnzymy_Compencies_management_and_Organizational_development/links/5ef7f655ba6fdcc139c0fc0da/adart-alkfaat-waltnzymy-Compencies-management-and-Organizational-development.pdf
31. نجاح، عائشة. محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات. [على الخط]. مطبوعة موجهة لطلبة الماستر تخصص اقتصاديات العمل. تيارت . جامعة ابن خلدون، 2017. [2025/04/10]. ص 12. متاح على: https://fsecsg.univ-tiaret.dz/pubsenligne/a_nedjah_comptetences.pdf

المراجع باللغة الأجنبية :

32. BENHADJAR, miloud, MAMMAD, kheira, moulay, ali. **Development of competencies at the university libraries: Human Resource of the library of the faculty of human sciences and Islamic sciences University of Oran 1 Ahmed Ben Bella**, Algeria. Journal of Humanities and Social Sciences [en ligne] 30 may 2021. [30/03/2025] vol 05, iss 06, Pp 155. Disponible à <https://journals.ajsrp.com/index.php/jhss/article/view/3652/3476>
33. Chettiar, alagappa. Academic library system [en ligne]. Mémoire master. Library and information science. Inde: université alagappa, 15/04/2025. Pp15/04/2025. Pp 08. Disponible à: [https://mis.alagappauniversity.ac.in/siteAdmin/dde-admin/uploads/2/PG_M.Lib.I.Sc. Library%20Information%20Science_323%2021%20-%20Academic%20Library%20System\(1\).pdf](https://mis.alagappauniversity.ac.in/siteAdmin/dde-admin/uploads/2/PG_M.Lib.I.Sc. Library%20Information%20Science_323%2021%20-%20Academic%20Library%20System(1).pdf)
34. MEHIRI, hanan, RACELMA, houria. **La GRH face au défi de management des compétences cas: CNR de tizi-ouzou [en ligne]** . gestion des ressources humaines. Diplôme de Master en sciences de gestion. Tizi-ouzou : université mouloud mammeri, 2020-2021. [12/04/2025]. Pp24. Disponible à l'adresse : <https://dspace.ummto.dz/handle/ummto/17788>
35. RAMDANI, Lada , ZAOUI, Asma . **Management des compétences : nouvelle enjeux stratégique pour la gestion ressources humaines . Dirassat journal économique [en ligne]** 2017 . [08/04/2025]. volume 8, iss 1 , pp 332 . [Disponible à: <https://www.researchgate.net>]
36. ROSEMBERG, noémie. **La gestion des compétences en bibliothèque : une approche par les référentiels métiers[en ligne]**. Diplôme de conservateur de bibliothèque: université de lyon, 2019. 04/06/2025]. Pp154. Disponible à: <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notices/68852-la-gestion-des-competences-en-bibliotheque-une-approche-par-les-referentiels-metiers>

• المواقع الالكترونية:

37. <https://ensm.dz/presentation/>
38. <https://ensm.dz/>
39. <https://ensm.dz/biblio/missions/>
40. <https://ensm.dz/biblio/services/>



الملاحق





جامعة 8 ماي 1945 فالة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات



السنة الثانية ماستر
تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية والمعلومات

دليل مقابلة المكتبيين

الطالبة : موبرك رحمة

المحور الأول : الكفاءات المطلوبة في ظل التطورات التكنولوجية بمكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمت

(1) هل ترى أن المهام التي تؤديها تتناسب مع خبراتك؟

☐ نعم

☐ لا

(2) هل تستطيع أداء مهام أحد زملائك إذا تغيب عن العمل دون التأثير على جودة العمل؟

☐ نعم

☐ لا

(3) هل تتلقى تشجيعاً على تطوير مهاراتك بشكل مستمر داخل المكتبة؟

☐ نعم

☐ لا

(4) عندما يتم إدخال نظام جديد أو تقنية حديثة، هل تحتاج وقتاً طويلاً للتأقلم معها؟

☐ نعم

☐ لا

(5) هل أتيحت لك فرصة المشاركة في دورات تدريبية خلال فترة عملك؟

☐ نعم

☐ لا

(6) هل يُطلب منك إبداء رأيك أو تقديم حلول عند ظهور مشكلة في العمل؟

☐ نعم

☐ لا

المحور الثاني: استقطاب الكفاءات في مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمت

(7) هل ترى أن شروط وآلية استقطابك للعمل كانت واضحة ومنصفة؟

☐ نعم

☐ لا

(8) هل تم توظيفك بناءاً على توصيف وظيفي واضح ومحدد؟

☐ نعم

☐ لا

(9) هل تم استقطابك من خارج المؤسسة عند توظيفك؟

☐ نعم

☐ لا

(10) هل كانت هناك مقابلة تقييم لقدراتك الشخصية أو مهارات إلى جانب مؤهلاتك الأكاديمية؟

☐ نعم

☐ لا

(11) هل ترى أن خبرتك المهنية وحدها كانت كافية للنجاح في مهامك دون الحاجة لتكوين إضافي؟

☐ نعم

☐ لا

المحور الثالث: تقييم أداء الموظفين بمكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت

(12) هل تعلم متى وكيف يتم تقييم أدائك داخل المكتبة؟

☐ نعم

☐ لا

(13) هل تتلقى تغذية راجعة منتظمة عن أدائك المهني؟

☐ نعم

☐ لا

(14) هل يتم مناقشة تقييم الأداء معك وإبلاغك بنقاط القوة وفرص التحسين؟

☐ نعم

☐ لا

(15) هل يتم توجيهك إلى فرص تطوير أو تحسين بعد التقييم؟

☐ نعم

☐ لا

(16) هل ساعدك تقييم الأداء في تحديد المهارات التي تحتاج إلى تحسين؟

☐ نعم☐ لا

17) هل طريقة تقييم الأداء المتبعة تشجعك على تقديم أفضل ما لديك؟

☐ نعم☐ لا

18) هل تعتقد أن فترة التجريب قبل التعيين ساعدتك على التأقلم وتحسين أدائك؟

☐ نعم☐ لا



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة 8 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات



السنة الثانية ماستر
تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية والمعلومات

دليل مقابلة مسؤول المكتبة

الطالبة: موبرك رحمة

إشراف: د. قتاتلية نفيسة



المحور الأول : الكفاءات المطلوبة بمكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت

- (1) من وجهة نظرك ما هو مفهوم الكفاءة في سياق العمل المكتبي أمام التطورات الحديثة؟
- (2) بالنظر الى التغيرات التي مست طبيعة العمل المكتبي والخدمات المكتبية، حسب رأيك هل دور المكتبي أصبح يركز على المهارات التقنية، أم على المهارات الاتصالية أم على المهارات الإدارية؟
- (3) ما هي التقنيات الرقمية التي ترونها ضرورية للعمل المكتبي والتي يحتاج المكتبي التعامل معها بفعالية؟
- (4) حسب ما تقدمه مكتبكم من خدمات ماهي الكفاءات التي تعتبر ضرورية للعمل بها؟
- (5) عند التوظيف هل يتم توظيف المتخصصين في علوم المكتبات فقط أم هناك تخصصات أخرى تدمج في العمل المكتبي مثل تخصصات التقنية؟.
- (6) كيف يمكن للمكتبي أن يكون أكثر كفاءة في ظل الاعتماد المتزايد على الأدوات الرقمية بالمكتبات؟
- (7) هل تواجهون صعوبات في تحديد طبيعة الكفاءات المطلوبة للعمل بالمكتبة؟ وفيما تتمثل تلك الصعوبات؟

المحور الثاني : استقطاب الكفاءات في مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت

- (8) ماهي الآليات المتبعة في مكتبكم لاستقطاب الكفاءات الجديدة؟
- (9) هل تعتمدون على توصيف وظيفي خاص بالعمل المكتبي عند طلب واختيار الكفاءات الجديدة؟
- (10) هل تعتمدون بشكل أكبر على مصادر داخلية أم على مصادر خارجية في استقطاب الكفاءات؟
- (11) هل يتم التركيز على التفوق الأكاديمي أم المهارات الشخصية ، أو الإنجازات السابقة في سياسة استقطاب الكفاءات المتميزة؟
- (12) هل الخبرة وحدها كافية لضمان كفاءة المكتبي وأنها تغني عن التكوين والتأهيل المستمر؟
- (13) هل تواجهون صعوبات في إيجاد المورد البشري الكفاء الذي يتقن استخدام التقنيات الرقمية الحديثة في مجال العمل المكتبي؟
- (14) ماهي التحديات التي تواجهونها في جذب الكفاءات المناسبة للمكتبة اليوم؟

المحور الثالث : تقييم أداء الكفاءات في مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت

- (15) هل تطبقون فترة تجريبية لتقييم كفاءة المكتبي الجديد قبل التعيين الدائم؟ وما مؤشرات التقييم؟

- (16) ما هي الآلية المتبعة في تقييم أداء المكتبيين ؟ وكيف يتم تنظيمها؟
- (17) هل يتم إعلام المكتبيين بشكل واضح بمواعيد تقييم الأداء والمعايير المعتمدة فيه؟ وكيف يتم إبلاغهم؟.
- (18) هل تستخدم نتائج التقييم لتحديد ما يحتاجه المكتبيون من تدريب؟ وهل يتم اقتراح دورات تكوينية لتحسين مستواهم؟
- (19) هل تعتقد أن تقييم الأداء فعلا يساعد الموظفين في إدراك نقاط الضعف و المهارات التي تحتاج إلى تحسين ؟
- (20) كيف تتعاملون مع المكتبيين ذوي الأداء الضعيف؟



الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع ادارة الكفاءات بمكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت، ومدى إدراك المكتبيين والمسؤول لأهمية الكفاءات في ظل التطورات التكنولوجية. ولتحقيق ذلك تمت الاستعانة بالمنهج الوصفي، والمقابلة الشخصية والمقابلة المقننة كأداة لجمع البيانات بهدف معرفة مدى امتلاك المكتبيين الكفاءات المطلوبة، والوقوف على مدى فعالية سياسة استقطابهم وتقييم أدائهم. توصلت الدراسة إلى إدراك مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت لأهمية الكفاءات التقنية والإدارية والاتصالية، إلا أنها تواجه عدة تحديات أهمها غياب التوصيف الوظيفي الدقيق، قلة فرص التكوين المستمر، عدم الربط بين نتائج التقييم والتكوين كما أن هناك فجوة بين ما هو نظري وما هو ميداني. أوصت الدراسة بضرورة وضع توصيف وظيفي خاص بالمكتبة يتوافق مع متطلبات المهنة المكتبية الحديثة، وتعزيز سياسة التكوين المستمر وربطها بنتائج التقييم، بالإضافة إلى تبني نظام التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات GPEC لتحديد الكفاءات المطلوبة المستقبلية

الكلمات المفتاحية:

الكفاءة، إدارة الكفاءات، المكتبات الأكاديمية، المعرفة، إدارة المعرفة، الرأسمال البشري

Abstract:

The study aimed to understand the reality of competency management at the library of the National School of Management and the extent to which librarians and the manager are aware of the importance of competencies in light of technological developments. To achieve this, the descriptive method was used, along with personal interviews and structured interviews as tools for data collection. This was done to determine whether librarians possess the required competencies and to assess the effectiveness of their recruitment policies and performance evaluation.

The study found that the library of the National School of Management is aware of the importance of technical, administrative, and communication competencies. However, it faces several challenges, including the absence of precise job descriptions, a lack of continuous training opportunities, the absence of a link between evaluation results and training, as well as a gap between theoretical knowledge and practical application.

The study recommended the need to establish specific job descriptions for the library that align with the requirements of modern library and information science professions, to strengthen the policy of continuous training and link it to

evaluation results, and to adopt the system of Forecasted Management of Jobs and Skills (GPEC) to identify the future required competencies.

Key words:

Competency, competency management, academic libraries, knowledge management, human capital

الحمد لله
جلالته