



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

شعبة: علم المكتبات

11 مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر في علم المكتبات،

تخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات الموسومة ب:

الاستثمار في الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

من إعداد:

تاريخ المناقشة: 23 جوان 2025

• مريم شاوش

• تيماء حناشي

أعضاء لجنة المناقشة:

| اللقب و الاسم | الدرجة العلمية   | الصفة        |
|---------------|------------------|--------------|
| نفيسة قتاتلية | أستاذ محاضر      | رئيسا        |
| وديعة ماضي    | أستاذ محاضر      | مشرفا ومقررا |
| سالم باشيوه   | أستاذ تعليم عالي | ممتحنا       |

السنة الجامعية: 2025/2024



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

شعبة: علم المكتبات

مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر في علم المكتبات  
، تخصص : إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات الموسومة

ب :

الاستثمار في الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

من إعداد:

تاريخ المناقشة: 23 جوان 2025

• شاوش مريم

• حناشي تيماء

أعضاء لجنة المناقشة:

| اللقب والاسم  | الدرجة العلمية   | الصفة        |
|---------------|------------------|--------------|
| نفسية قتاتلية | أستاذ محاضر      | رئيسا        |
| وديعة ماضي    | أستاذ محاضر      | مشرفا ومقررا |
| سالم باشيوة   | أستاذ تعليم عالي | ممتحنا       |

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## إهداء

إلى من غرسا في قلبي روح المثابرة، وسقيا طريقي بالدعاء والمساندة،

إلى أُمِّي ما أنعم الله به علي والدتي العزيزين،

رمز التضحية والصبر، ونبع الحنان والعطاء،

لكما كل الحب و الامتنان و التقدير والشكر

الى زوجي الغالي الذي كان نعم السند و القدوة

شكرا لك .

إلى إخوتي وأخواتي،

شركاء اللحظة وفرحة الإنجاز،

من كان حضورهم طاقة، وتشجيعهم دافعا للاستمرار،

الى اختي لامية

أهديكم هذه المذكرة عرفانا لما قدمتموه من دعم لا يُنسى

الى زميلتي تيماء.

لكم جميعًا، أهدي هذا العمل بكل فخر ومحبة

مريم شاوش.

## إهداء

إلى من كانا نور دربي، وسند حياتي،

إلى من تعجز الكلمات عن وصفه فضلهما،

إلى والديّ العزيزين،

لكم كل الحب والشكر، فبدعائكما وتضحيتكما وصلت إلى هذا الإنجاز.

إلى إخوتي الأعزاء،

رفاق الدرب، وبهجة القلب،

لكم كل الامتنان على دعمكم ومساندتكم المستمرة في كل خطوة.

وإلى كائناتي الصغيرة المحببة إلى قلبي...

إلى قطي، التي كانت حاضرة في كل لحظة سكون وسهر،

بلمساتها العفوية، ونظراتها البريئة، منحتني لحظات من السعادة والراحة وسط التعب

" إلى أولئك الذين رسموا أحلامهم على جدران الجامعات ،

وحملوا دفاترهم في طريقهم إلى الشهادة ،

إلى طلبة غرة الجامعيين الذين رحلوا قبل أن تكتمل الحكاية ،

قبل أن ينادي بأسمائهم يوم التخرج ،

فأصبحوا نورا لا ينطفئ في سماء العلم والكرامة ،

سلاما على أرواحكم الطاهرة ، و موعدا عند رب لا ينسى ."

لكم جميعًا، أهدي هذه المذكرة، عربون حب وامتنان لا ينتهي

تيها حناشي

## شكر و تقدير

الحمد لله الذي وفقنا ويسر لنا سبل العلم، ومنّ علينا بالصبر والقوة لإتمام هذا العمل، فله  
الحمد أولاً وآخرًا، ظاهراً وباطناً

أتقدم بخالص الشكر و كل الامتنان إلى الأستاذة المشرفة الدكتورّة " ماضي وديعة  
"لتي لم تبخل علينا بدعمها و توجيهها طيلة فترة إعداد هذا العمل .

كما أتوجه بجزيل الشكر والاحترام إلى لجنة المناقشة الموقرة، على تكريمهم بقبول مناقشة  
هذه المذكرة، وتقديم ملاحظاتهم القيمة التي ستكون لنا زادًا في مسيرتنا العلمية  
والمهنية.

و نتقدم بالشكر الى كافة أعضاء هيئة التدريس قسم علم المكتبات الذين كان لهم  
الفضل في تكويننا طيلة السنوات . فلكم مني كل الاحترام و التقدير

ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني لكل من ساهم في هذا العمل، من قريب أو بعيد، سواء  
بكلمة طيبة، أو دعم معنوي، أو توجيه نافع... فلكم مني كل التقدير والعرفان  
وختامًا، أسأل الله جلّ وعلا أن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم، وأن ينفعني وينفع به،  
إنه ولي ذلك والقادر عليه

# قائمة المحتويات

|    |                                                             |
|----|-------------------------------------------------------------|
|    | الموضوع                                                     |
|    | شكر وتقدير                                                  |
|    | الاهداء                                                     |
|    | قائمة الجداول                                               |
|    | قائمة الاشكال                                               |
|    | قائمة الملاحق                                               |
|    | الاطار المنهجي                                              |
| 5  | 1-أهمية الدراسة                                             |
| 5  | 2- أسباب اختيار الموضوع                                     |
| 5  | 3- إشكالية البحث                                            |
| 6  | 4- التساؤلات                                                |
| 6  | 5- فرضيات البحث                                             |
| 7  | 6- أهداف الدراسة                                            |
| 7  | 7- الدراسات السابقة                                         |
| 9  | 8- ضبط المصطلحات                                            |
|    | الفصل الأول : الاستثمار في الرأسمال البشري – مفاهيم أساسية- |
|    | تمهيد                                                       |
| 13 | 1.1 مفهوم الاستثمار                                         |
| 14 | 2.1 مفهوم الاستثمار في الرأسمال البشري                      |
| 15 | 3.1 أهمية الاستثمار في الرأسمال البشري                      |
| 16 | 4.1 اعتبارات الاستثمار في الرأسمال البشري                   |
| 17 | 5.1 مجالات الاستثمار في الرأسمال البشري                     |

|                                                                                                |                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| 20-18                                                                                          | 6.1 أبعاد الاستثمار في الرأسمال البشري                        |
| 22                                                                                             | خلاصة الفصل                                                   |
| الفصل الثاني: المكتبات الجامعية " المكتبة الجامعية التميز من خلال مواردها البشرية"             |                                                               |
|                                                                                                | تمهيد                                                         |
| 24                                                                                             | 1.2 مفهوم المكتبات الجامعية                                   |
| 25                                                                                             | 2.2 تعريف الموارد البشرية                                     |
| 26                                                                                             | 3.2 أهمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية                |
| 27                                                                                             | 4.2 وظائف المكتبات الجامعية                                   |
| 27                                                                                             | 5.2 أنواع المكتبات الجامعية                                   |
| 23                                                                                             | 6.2 المكتبة الجامعية وتطور المهنة المكتبية                    |
| 30                                                                                             | 7.2 أثر الاستثمار على أداء الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية |
| 31                                                                                             | خلاصة الفصل                                                   |
| الفصل الثالث: استراتيجية الاستثمار في الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية                       |                                                               |
|                                                                                                | تمهيد                                                         |
| 33                                                                                             | 1.3 أهمية الاستثمار في الرأسمال البشري بالمكتبات الجامعية     |
| 34                                                                                             | 2.3 التخطيط للاستثمار في الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية   |
| 35                                                                                             | 3.3 الأهداف الرئيسية لاستراتيجية الاستثمار في الموارد البشرية |
| 35                                                                                             | 4.3 آليات الاستثمار في الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية     |
| 40                                                                                             | خلاصة الفصل                                                   |
| الفصل الرابع : توجهات المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي نحو الاستثمار في مواردها البشرية |                                                               |
|                                                                                                | تمهيد                                                         |
| 43-42                                                                                          | 1.4 مجالات الدراسة                                            |
| 43                                                                                             | 2.4 منهج الدراسة                                              |

|    |                                         |
|----|-----------------------------------------|
| 43 | 3.4 أدوات جمع البيانات                  |
| 44 | 4.4 تفرغ وتحليل نتائج الدراسة الميدانية |
| 61 | 5.4 نتائج على ضوء الفرضيات              |
| 62 | 6.4 نتائج عامة                          |
| 62 | 7.4 مقترحات الدراسة                     |
| 52 | خاتمة                                   |
| 67 | قائمة البليوغرافية                      |
| 88 | الملخص                                  |
|    | الملاحق                                 |

# قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان                                                                                | الرقم |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 19-18  | أبعاد الاستثمار في الموارد البشرية                                                     | 01    |
| 48-46  | أهمية الاستثمار في الموارد البشرية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي | 02    |
| 50-49  | نتائج الاستثمار في مجال المعرفة                                                        | 03    |
| 50     | نتائج الاستثمار في مجال الكفاءة                                                        | 04    |
| 54-53  | نتائج الاستثمار في مجال الخبرة                                                         | 05    |
| 56     | نتائج الاستثمار في مجال التدريب                                                        | 06    |

# قائمة الأشكال

| الرقم | العنوان                                                    | الصفحة |
|-------|------------------------------------------------------------|--------|
| 1     | يمثل المؤشرات التي توضح أبعاد الاستثمار في الموارد البشرية | 19     |
| 2     | يوضح اليات الاستثمار في الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية | 38     |
| 3     | دائرة نسبية توضح سن عينة المبحوث                           | 43     |
| 4     | دائرة نسبية تمثل تخصص عينة المبحوث                         | 44     |
| 5     | دائرة نسبية توضح سنوات خبرة عينة البحث                     | 45     |

## قائمة الملاحق

| الرقم | العنوان                                                                    | الصفحة |
|-------|----------------------------------------------------------------------------|--------|
| 01    | يوضح نسبة رتب موظفي المكتبة المركزية لجامعة<br>العربي بن مهيدي بأم البواقي | 72     |
| 02    | الهيكل التنظيمي للمكتبة                                                    | 73     |
| 03    | الهيكل البنيوي للمكتبة                                                     | 74     |
| 04    | يوضح معايير الانتقال للقبول في برنامج تحسين<br>المستوى بالخارج             | 75     |
| 05    | دليل الاستبيان                                                             | 84-76  |
| 06    | دليل المقابلة                                                              | 87-85  |



الاطار المنهجي

## مقدمة:

تُعد المكتبات الجامعية جزءًا أساسيًا من البنية التحتية التعليمية والبحثية في مؤسسات التعليم العالي، إذ لها دور محوري في دعم العملية الأكاديمية وهذا من خلال متتيحه من مصادر المعلومات ومن مختلف الخدمات للمستفيدين. ومع التطورات الحاصلة وازدياد الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية، برزت الحاجة إلى إعادة النظر في أنماط إدارة هذه المؤسسات الحيوية، بما يضمن تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء.

وفي هذا السياق، فرضت مفاهيم الإدارة الحديثة نفسها كبديل عن الأساليب الإدارية التقليدية، حيث لم تعد الإدارة تقتصر على العناصر التقليدية للإدارة كالتخطيط والتنظيم والرقابة فحسب، بل أصبحت تتمثل في مفاهيم وتوجهات حديثة تركز على الاستثمار في المورد البشري بوصفه رأس المال الأهم في المنظمات.

وتتمثل أهمية هذا الاستثمار في كونه ينعكس بشكل مباشر على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، وفعالية استخدام الموارد التقنية، ومرونة المكتبة في الاستجابة للتحديات المستقبلية.

ويتخذ الاستثمار في الموارد البشرية داخل المكتبات الجامعية مجالات متعددة، منها: التدريب والتطوير المهني المستمر، التحفيز المادي والمعنوي، وتبني سياسات التقييم والترقية العادلة. كما يشمل تعزيز المهارات الرقمية، والقدرات القيادية، ومهارات التواصل وخدمة المستفيد، بما يُمكن العاملين من أداء أدوارهم بكفاءة عالية في بيئة معرفية متغيرة.

من هنا أصبح من الضروري أن تتبنى إدارات المكتبات الجامعية استراتيجيات واضحة ومستدامة للاستثمار في كوادرها البشرية، باعتبارهم المحرك الأساسي نحو التطوير والتميز المؤسسي.

ومن هذا المنطلق قمنا بدراسة للاستثمار في الموارد البشرية مكان الدراسة كان جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي بالمكتبة المركزية للتعرف على توجهات الاستثمار في الموارد البشرية بالمكتبة اذ قمنا بتقسيم الدراسة الى فصول نظرية وفصل ميداني واعتمدنا على عناصر منهجية موضحة كالتالي

## 1- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في الأهمية البالغة التي يكتسبها الاستثمار في الموارد البشري، والذي أصبح من أهم الاستثمارات في الموارد البشرية، والذي أصبح من أهم الاستثمارات التي تحرص عليها المؤسسات والمنظمات وترتقب العائد منها. ومن المؤكد أن الاستثمار في الموارد البشرية بالمؤسسات الإنتاجية أو الخدمية له مساهمة في تحقيق أهدافها ونجاحها وباعتبار المكتبات الجامعية مؤسسات علمية خدمية فان قدرتها على الاستثمار في مواردها البشرية له الأثر الإيجابي في تقديم خدمات متميزة ومتطورة لجمهور المستفيدين منها. كما ان الاستثمار في الموارد البشرية للمكتبة الجامعية يحقق أهدافها ويلفت نظر الجامعة الى ضرورة الاستثمار في الموارد البشرية بالمكتبة الجامعية من اجل تحقيق نتائج إيجابية و تغيير النظرة التشاؤمية لدور المكتبة و المكتبيين في الوسط الجامعي .

## 2- أسباب اختيار الموضوع :

### 1.1. لأسباب ذاتية:

1. اختيار الموضوع لم يكن وليد الصدفة بل نابع من ملاحظات واقعية تتطلب اهتمام علي لتقديم حلول فعالة للنهوض بمستوى المكتبات الجامعية بما يساهم في تحقيق رسالتها الأكاديمية.
2. رغبتنا الذاتية في معرفة واقع الاستثمار بالموارد البشرية والوقوف على العراقيل والمشكلات التي تحول دون استغلال العنصر البشري التي تعتبر المحرك الرئيسي والاساسي لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها

### 2.2. لأسباب موضوعية:

1. أهمية المورد البشري في نجاح المكتبة باعتباره العمود الفقري لها.
2. -ضرورة تطوير مهارات المكتبيين لتتناسب مع متطلبات المستفيد الحالي اذ أصبح المكتبي ملزم على إيصال وتزويد المستفيد بالمعلومة المناسبة والدقيقة.
3. دراسة مدى دعم الإدارة داخل المكتبات الجامعية لتطوير الموارد البشرية وتحفيز بيئة التعليم واتباع سبل إدارية حديثة في سياستها.
4. الرغبة في الخروج بنتائج عملية قابلة للتطبيق من خلال وضع اقتراحات او نموذج استثمار فعال يمكن ان تتبنيه المكتبات.

## 3- طرح الاشكالية:

شهدت المكتبات الجامعية في العقود الأخيرة تحولات عميقة نتيجة التقدم التكنولوجي، وتغير أنماط استخدام المعلومات، مما أدى إلى إعادة النظر في دور المورد البشري، فلم يعد ينظر إليه كمجرد منفذ للمهام الروتينية التقنية والإدارية، بل باعتباره عنصراً فاعلاً يمتلك مهارات اجتماعية، معرفية، وكفاءات متعددة تسهم في تحسين جودة الخدمات واستجابة المكتبة لمتطلبات التحول الرقمي والمعرفي في الجامعة. فالاستثمار في المورد البشري يعد أمراً هاماً وضرورياً لما للمورد البشري من أهمية قصوى، فهي الثروة الحقيقية والرئيسية للأمم والأمم المتقدمة أيقنت تلك الحقيقة، فأحسنّت التخطيط الاستراتيجي، ونفذت برامج محددة لتنمية هذه الثروة البشرية على مدار عقود من الزمن ونجحت فيما خططت له ونفذت.

فالعنصر البشري بما لديه من قدرة على التجديد، والابداع والاختراع والابتكار، والتطوير، يمكنه أن يتغلب على ندرة الموارد الطبيعية، ولا يجعلها عائقاً نحو النمو والتقدم عن طريق الاستغلال الأفضل أن لم يكن الأمثل لطاقت المجتمع العلمية والإنتاجية، فضلاً عن الاستغلال الرشيد للموارد الطبيعية والاستثمارات المتاحة.

وقد أصبح الاستثمار في المورد البشري يعتبر ضرورة حتمية للارتقاء بأي منظمة لاسيما المكتبات ولكن بالرغم من الإقرار النظري بأهمية الاستثمار في المورد البشري، إلا أن واقع العديد من المكتبات الجامعية يكشف عن غياب سياسات واضحة في هذا المجال، من هذا المنطلق يمكن طرح الاشكال التالي:

كيف يمكن للمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي الاستثمار في مواردها البشرية؟

#### 4- الأسئلة الفرعية:

- (1) ما مدى وعي الموظفين بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي بأهمية الاستثمار في الموارد البشرية؟
- (2) ماهي مجالات الاستثمار في الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية؟
- (3) ماهي التحديات التي تواجه الاستثمار في الموارد البشرية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي؟

#### 5- الفرضيات:

1) هناك درجة من الوعي من قبل الموظفين في المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.

2) من اهم مجالات الاستثمار في الموارد البشرية بمكتبة الكلية لجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي (المعرفة، الكفاءة، الخبرة والتدريب).

3) من أهم التحديات التي تواجه المكتبة محل الدراسة وتؤثر على الاستثمار فيها نجد، عدم وجود إطار قانوني يدعم الاستثمار بالإضافة الى نقص التحفيزات المادية.

#### 6- أهداف الدراسة:

نهدف من خلال دراستنا لموضوع الاستثمار في الموارد البشرية في المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي الى ما يلي :

1) تهدف هذه الدراسة الى تطوير طرق وأساليب استراتيجية للاستثمار في الموارد البشرية بالمؤسسات الأكاديمية.

2) تحسين الأداء والفعالية في المكتبات الجامعية من خلال تطوير مهارات الموارد البشرية.

3) تعزيز التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين من خلال التدريب على فرق العمل وتبادل الخبرات والمعارف وبالتالي رفع الكفاءة العامة.

4) تعزيز قدرات الموظفين في التعامل مع التكنولوجيات الحديثة مما يساهم في تحسين قدرات المؤسسة على تقديم خدمات عن بعد وخدمات تكنولوجية حديثة.

5) تحقيق فعالية أكبر في إدارة المعلومات.

6) تحقيق الهدف الأسمى والمهم في أي مكتبة وهو نيل رضى المستفيد من خلال تغطية احتياجاتهم البحثية والمعلوماتية.

7) وضع مقترحات و حلول لتحسين استراتيجيات الاستثمار وبالتالي الاستغلال الأمثل و الفعال للموارد البشرية و الرفع من مستوى المؤسسة ككل وتحقيق المنفعة العامة

8) تعزيز الوعي لدى متخذي القرار على مستوى الإدارة العليا بأهمية الموارد البشرية و ضرورة الاستثمار فيه .

9) تقديم اقتراحات عملية تساعد أصحاب القرار على تطوير سياسة فعالة لتدريب وتأهيل العنصر البشري .

#### 7- دراسات السابقة:

الدراسة الأولى: (بكري مختار، 2019) بعنوان " الاستثمار في رأس المال البشري كخيار استراتيجي لتطوير الكفاءات البشرية في الجزائر"، مجلة التنظيم و العمل، مج8، ع2.

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء الذي يلعبه الاستثمار في رأس المال البشري في تطوير الكفاءات البشرية وقد خلصت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها :

• يتطلب تطوير الكفاءات البشرية في الجزائر الاستثمار في الموارد البشرية في المورد البشري لأنه يحسن التعليم ، التدريب في رفع إنتاجية أجيال العاملين في المستقبل .

وجود خيار استراتيجي لتطوير الموارد البشرية ، يتمثل في الاستثمار في رأس المال البشري

#### الدراسة الثانية :

(بن دريدي عبد الغني، 2015) بعنوان: «الاستثمار في الرأس المال البشري ودوره في تطوير أداء العاملين بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة سطيف-02»، المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات، مج50، ع1.

هدفت هذه الدراسة الى إلقاء الضوء على أهمية الكبيرة للاستثمار في الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين بالمكتبات الجامعية من خلال دراسة ميدانية بمكتبات جامعة سطيف -2- ، اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في تحليل الدراسة ، حيث توصلت الى مجموعة من النتائج نذكرها في مجموعة من النقاط :

- الاستثمار في رأس مال البشري يحسن من كفاءة أداء العاملين ويعزز جودة خدمات المكتبة
- سجلت الدراسة نقصا في الاستثمار في الموارد البشرية بجامعة سطيف -2- حيث خطط التدريب غير كافية

من التوصيات التي تم اقتراحها من قبل الباحث :

- التركيز على استراتيجية التكوين
- اقتراح برامج تدريبية على مستوى الوطني والمحلي بشكل منظم و مستمر للمكتبة
- تقييم أداء العاملين بإيجابية يؤدي الى تحسين مستوى الخدمة المكتبية الجامعية
- ضرورة تبني استراتيجية واضحة تعنى بالاستثمار في رأس المال البشري بالمكتبات الجامعية .

الدراسة الثالثة : قوادرية ربيحة بعنوان "مساهمة الاستثمار في رأسمال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة - " ، أطروحة مذكرة . جامعة محمد خيضر -بسكرة- 2016/2015

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها :

- أن الاستثمار في الرأسمال البشري أصبح ضرورة لأي مؤسسة طالما أنها تعمل في بيئة سريعة التغير ذلك من أجل مواكبة كافة التطورات الحديثة و ضمان استمراريته
- الهدف من الاستثمار في الرأسمال البشري هو تزويد الموارد البشرية بالمعارف و المهارات و الخبرات لتأدية العمل بفعالية و كفاءة .
- إن استقطاب الرأسمال البشري و توظيفه داخل المؤسسة و تطويره و مثال ذلك حضور المؤتمرات و الندوات يساعد على اكتساب المؤسسة المعارف التي تحتاج اليها .
- تظهر أهمية الاستثمار في الرأسمال البشري في تطبيق المعرفة من خلال تدريب و تحفيز الافراد على تطبيق المعرفة بشكل جيد لتحقيق اهداف المؤسسة.

#### 8- ضبط المفاهيم :

##### المكتبات الجامعية:

هي مؤسسات أكاديمية تقع داخل الجامعات، وتعتبر جزءا أساسيا في النظام التعليمي والبحثي في الجامعات، هدفها الأساسي هو تلبية احتياجات المستفيدين العلمية والبحثية. تشكل المكتبات أحد المكونات الحيوية للجامعة وتسهم في تعزيز المعرفة والتعليم.

##### الموارد البشرية :

هم جميع الأفراد الذين يعملون في منظمة أو مؤسسة ما ويمثلون الركيزة الأساسية لنجاح واستمرارية هذه المؤسسة.

##### الاستثمار:

هو إنفاق واستخدام جهدك اليومي في شيء تتوقعه أن يعود عليك بالفائدة و تحقيق الأهداف في مجال استثمارك في المستقبل.

##### الاستثمار في الموارد البشرية:

هو العمل والانفاق على تطوير قدرات ومواهب ومهارات الفرد على نحو يمكنه من زيادة كفاءته وفعالية خدماته، والتي يحصل عليها من خلال نظم التعليم النظامية وغير النظامية.

#### الكفاءة:

هي مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات والقدرات الشخصية للفرد والتي تمكنه من أداء أعماله بأحسن طريقة ممكنة وبأقل تكلفة وأقصر وقت في بيئة عمل معينة الرسمية و الغير رسمية

#### الفعالية:

تمثل قدرت الفرد على القيام بمهامه بأعلى درجة ممكنة من النجاح بغض النظر على الموارد المستخدمة أي انها تعنى بالنتائج والمخرجات ومدى توافقها مع الأهداف المسطرة مسبقا.

#### المهارات :

هي عبارة عن معرفة مكتسبة التي تسمح للفرد بأداء نشاط او مهمة معينة بكفاءة عالية وتمثل أيضا قدرت الفرد على استغلال مكتسباته بطريقة فعالة وصحيحة.

#### الخبرة:

هي نتاج سنوات من العمل والتعامل مع مختلف الخدمات والمواقف واكتساب نظرة عملية ومعرفية مكتسبة من ارض الواقع.

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي حول الاستثمار في  
الراس المال البشري

تمهيد:

يُعد الاستثمار من المفاهيم الاقتصادية المحورية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمسار التنمية المستدامة والنمو المؤسسي. فقد تجاوز هذا المفهوم في صيغته الحديثة حدود الاستثمار المادي والمالي، ليتوسع نحو الاستثمار في العناصر غير الملموسة، وعلى رأسها المورد البشري. حيث سنتطرق في هذا الفصل من عرض الإطار النظري لمفهوم الاستثمار، ثم ينتقل إلى التطرق إلى مفهوم الاستثمار في المورد البشري باعتباره عملية استراتيجية تهدف إلى تنمية المعارف والمهارات والقدرات البشرية، كما سنبرز أهمية الاستثمار في المورد البشري ودوره الحيوي في تعزيز الإنتاجية، دعم الإبداع المؤسسي، وتحقيق التكيف مع التغيرات المحيطة، وفي الأخير، يتم التطرق إلى الأبعاد الرئيسة للاستثمار في المورد البشري، سواء كانت اقتصادية، معرفية، تنظيمية أو اجتماعية، بهدف تقديم فهم شامل لهذا المفهوم وتحديد ملامحه الاستراتيجية في سياق تطور المؤسسات المعرفية.

## 1.1 مفهوم الاستثمار

لغة: مأخوذ من مصدر استثمار، يستثمر. ويقال استثمر المال وثمره أي استخدمه في الإنتاج<sup>1</sup>

اصطلاحاً:

يقصد بالاستثمار على أنه " استخدام الأموال الحالية لغرض الحصول على دخل في المستقبل "

ويعرفه فيتون " الاستثمار هو تطوير وتنمية لوسائل الطاقات المهيأة ، فالاستثمار تحسين في المستقبل مع إنفاق و تضحية<sup>2</sup>"

" الاستثمار هو التخلي عن أموال يمتلكها الفرد في لحظة زمنية معينة ولفترة زمنية معينة بقصد الحصول على تدفقات مالية مستقبلية<sup>3</sup>"

ومن خلال التعريفات السابقة يمكننا تعريف الاستثمار من 03 نواحي:

من الناحية المحاسبية:

<sup>1</sup>قاسم نايف علوان، إدارة الاستثمار بين النظرية والتطبيق ، ط2 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ن 2012 ، ص29

<sup>2</sup>ساحة ، يعقوب . بن شهرة ، شول . إنعكاس مبدأ حرية الاستثمار على المرفق العام الاقتصادي مجلة دراسات اقتصادية [ على الخط ] ، 2019. العدد38 ، ص84. متاح على <https://asjp.cerist.dz/en/article/98226>. تمت الزيارة ب : 2025/05/03

<sup>3</sup>..موسر شقيري نوري وآخرون ، إدارة الاستثمار ، الطبعة 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2012، ص18

يرتبط مفهوم الاستثمار في هذه الحالة مع مفهوم المدة، حيث نجد كل الأصول الثابتة من سلع، قيم مادية ومعنوية التي تم الحصول عليها أو إنشائها من طرف مؤسسة والتي تخص عدة سنوات أو دورات مالية.<sup>1</sup>

#### من الناحية المالية:

يعرف الاستثمار من المفهوم المالي على أنه "زيادة الصافية في رأس المال الحقيقي للمجتمع أو تكوين رأس المال العيني الجديد الذي يتمثل في زيادة الطاقة الإنتاجية"<sup>2</sup>

#### ناحية الاقتصادية:

يعرف الاستثمار في القطاع الاقتصادي على أنه "هو الامتناع عن جزء من الاستهلاك الحالي من أجل الحصول على مزيد من الاستهلاك في المستقبل"<sup>3</sup>.

#### من خلال التعريفات السابقة:

"يعرف الاستثمار على أنه توظيف جميع الموارد المالية والمادية والبشرية بهدف تحقيق منفعة قريبة أو بعيدة المدى".

كما يمكننا تعريف الاستثمار على أنه تأجيل لاستهلاك حالي بهدف الحصول على منفعة أكبر في المستقبل.

### 2.1 مفهوم الاستثمار في الرأس المال البشري:

عرفه المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة Ecsoco "ان الاستثمار في الموارد البشرية هي عبارة عن عملية تهدف الى تنمية وتطوير المهارات ومعارف وقدرات أفراد الجنس البشري بما يعزز من مساهمتهم الفعالة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية لدولة ما"<sup>4</sup>

وتعرفه حسن راوية بأنه "مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات منجبة، وجانب تطبيقي يضم المهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية"

<sup>1</sup> جمال الدين محمد برقوق وآخرون، إدارة الاستثمار، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص18.

<sup>22</sup> محمد الأمين بن الزين، الاطار القانوني للاستثمار في الجزائر [على الخط]، كلية الحقوق بن عكنون، جامعة الجزائر، ص12. متاح على: <https://asjp.cerist.dz/en/article/87716>. تمت الزيارة ب : 2025/05/08

<sup>3</sup> جمال الدين محمد برقوق وآخرون، مرجع سابق، ص19.

<sup>4</sup> بوعويشة، سليمة، كثرزة، عائشة. الاستثمار في رأس المال البشري كآلية لنقل وتوطين التكنولوجيا. مجلة الابداع [على الخط] 2019. المجلد 9، العدد 1، ص510. متاح على: <https://asjp.cerist.dz/en/article/102664>. تمت الزيارة ب : 2025/06/14

كما يعرف الاستثمار في العنصر البشري على أنه "إن كل إنفاق استثماري في مجال التربية والتعليم يُسهم في رفع دخل الفرد وتحسين مستوى معيشته" <sup>1</sup>

كما يمكن تعريف الاستثمار في الرأس مال البشري بأنه " تلك المدخلات التي تقوم بها المنظمات في ميدان تدعيم المواهب البشرية وترقية وتطوير المهارات." <sup>2</sup>

من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الاستثمار في الرأس المال البشري على انه

" الاستثمار في رأس المال البشري هو عملية منظمة تهدف إلى تنمية المعارف والمهارات والقدرات لدى الأفراد، وذلك من خلال التعليم والتدريب والتأهيل وتحفيز المورد البشري، بما يعزز من أدائهم ويسهم في رفع إنتاجيتهم وتحسين مستوى معيشتهم، حيث يدعم بشكل فعال التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع."

### 3.1 أهمية الاستثمار في الرأس المال البشري:

#### أ. على المستوى المؤسسة:

- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظام الاقتصادي والاجتماعي مع مواكبة التطورات الحديثة.
- التوزيع المناسب للقدرات البشرية من خلال الملائمة بين متطلبات العمل والقدرات المتاحة.
- الحفاظ على مستوى معين من المهارات لتطوير واستمرارية المؤسسة.
- تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الإنتاجية وتلبية متطلبات الجودة.
- خلق التعاون المشترك لتحقيق اهداف المؤسسة <sup>3</sup>.
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

---

<sup>1</sup> جعيجع ، نبيلة . جعيجع ، وفاق . ال تخطيط الاستراتيجي للاستثمار في الموارد البشرية كمدخل لتحقيق التنمية في البلاد العربية – قراء في تجربة ماليزيا –، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية [ على الخط ] . 2021. المجلد 10 ، العدد 02 ، الجزائر: جامعة المسيلة ، ص 127 . متاح على : <https://asjp.cerist.dz/en/article/146059> . تمت الزيارة ب : 2025/06/14

<sup>2</sup> مدفوني ، هندة . رأس المال البشري في الجامعة بين آليات الاستثمار وإشكالية قياس أدائه – نموذج مقترح للقياس وفقا لمؤشرات التصنيف العالمي للجامعات و ابعاد بطاقة التقييم المتوازن . مجلة البحوث الاقتصادية والمالية [ على الخط ] ، ديسمبر 2016 .

جامعة أم البواقي ، عدد 6 ، ص 127 - 147 . متاح على الخط : <https://asjp.cerist.dz/en/article/4727> . تمت الزيارة ب : 2025/06/14

<sup>3</sup> شايب ، سارة . أثر الاستثمار في رأس المال البشري على الأداء المؤسسي [ على الخط ] . مذكرة لنيل شهادة الماستر . تخصص إدارة الموارد البشرية . الجزائر : جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2018/2017 ، ص 29 . متاح على

: <http://archives.univ-biskra.dz/handle/123456789/12462> . تمت الزيارة ب : 2025/03/13

ب. على مستوى الفرد:

- إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة والخبيرة.
- يمكن للمورد البشري من خلق مصادر جديدة للدخل الوطني.
- الموارد البشرية هي أداة للصادرات .

#### 4.1 اعتبارات الاستثمار في الموارد البشرية:

هناك بعض الاعتبارات التي يجب أخذها في الحسبان عند مناقشة القرارات الاستراتيجية للاستثمار في الموارد البشرية نذكرها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- قيم الإدارة: تنعكس القيم الأساسية للإدارة العليا على كثير من القضايا المتعلقة بالموارد البشرية، خاصة تلك المتعلقة بالمبادرات الاستراتيجية الرئيسية، فعندما تقوم الإدارة العليا بتنمية وتطبيق الاستراتيجيات، فإن قيم وفلسفة الإدارة تنعكس على الموارد البشرية وتصل إليها من خلال ممارسات وسياسات الموارد البشرية.
- المخاطر والعائد على الاستثمار: ينطوي الاستثمار في الموارد البشرية على مخاطر أعلى من الاستثمار في الرأس المال العادي . ويرجع هذا إلى أن المنظمة أو المستثمر لا يمتلك المورد، الأفراد لديهم الحرية لنترك العمل وهذا بالرغم من بعض العقود التي قد تحد من قدرتهم، لكي يمثل الاستثمار في الموارد البشرية قوة جذب للمستثمر، يجب أن يفوق العائد المتحقق من هذا الاستثمار المخاطر المترتبة عليه بدرجة عالية.
- الرشد الاقتصادي في الاستثمار في التدريب: إن المؤسسة عادة ما ترغب في تعيين الفرد الذي لديه مهارات عامة متراكمة من قبل التحاقه المؤسسة، دون أي ضمان بأن الفرد ذو المهارات المنخفضة والذي حسن مستوى مهاراته من خلال التدريب الذي منحه إياه المؤسسة سوف يستمر ويبقى في العمل في المؤسسة لفترة بعد حصوله على التدريب يكفي لاسترداد استثماره.
- نظرية المنفعة : عند اتخاذ قرار الاستثمار في الموارد البشرية على أساس تعيين أو تنمية و تطوير الافراد لتطبيق وتنفيذ الاستراتيجيات ، فلا بد من وجود وسيلة لتقييم مدى

---

<sup>1</sup> جعيجع، نبيلة. جعيجع، وفاق. التخطيط الاستراتيجي للاستثمار في الموارد البشرية كمدخل لتحقيق التنمية في البلاد العربية-قراءة في تجربة ماليزيا.-مرجع سابق، ص 136-137.

الجاذبية المالية لمثل هذا الاستثمار ، كما يجب أن تكون هنالك وسيلة لبيع فكرة الاستثمار للإدارة العليا

## 5.1 مجالات الاستثمار في الموارد البشرية:

تكمن مجالات الاستثمار في الموارد البشرية في العناصر التالية:<sup>1</sup>

### • استقطاب أفضل المواهب البشرية:

يكون الاستثمار في الموارد البشرية فعالاً عندما تعتمد المؤسسة على نظم دقيقة في عملية الاختيار والتوظيف، تستند إلى أفراد مؤهلين، مما يضمن استقطاب كفاءات مناسبة وتوظيفها بفعالية. كما تحرص المؤسسة على توفير بيئة محفزة للتعليم المستمر، وتشجيع تبادل المعارف ونقل الخبرات بين الأجيال المتعاقبة من العاملين، بما يسهم في تعزيز جودة الأداء واستمرارية المؤسسة.

### • صناعة رأس المال البشري:

ويتم ذلك من خلال تنظيم المعرفة المؤسسية بشكل منهجي يُبرز مجالات الخبرة ونقاط القوة داخل المؤسسة، وبناء شبكات تواصل معرفي (أنسجة فكرية) تسهل تبادل الخبرات والتجارب بين العاملين. كما يتطلب الأمر توفير قيادة ذكية تتمتع ببعد استراتيجي وقدرة على توجيه هذه العمليات بفعالية وكفاءة ، بما يضمن تحقيق أقصى استفادة من الاستثمار في الموارد البشرية.

### • تدريب وتطوير المورد البشري :

ويتم ذلك من خلال تحفيز العاملين على المشاركة الفاعلة في برامج التدريب والتكوين، وتشجيعهم على تبادل المعارف واكتساب الخبرات، بما يضمن نشر المعرفة وتعميمها داخل المؤسسة بطريقة منهجية ومنظمة.

### • إيجاد بيئة التعلم :

تُعد المؤسسات المعرفية منظمات تعتمد بشكل أساسي على ما يمتلكه العاملون من معارف ومهارات وخبرات، حيث يُشكل رأس المال البشري المورد الأهم والأكثر تأثيراً في أدائها وتطورها. ونظراً

---

<sup>1</sup> شتوح ، دلال . حدادو ، رقية . الاستثمار في رأس المال البشري وواقعه في المؤسسات الجزائرية .مجلة المقرري للدراسات الاقتصادية و المالية [ على الخط ] . جوان 2019 .المجلد 3 ، العدد 2 ، ص74 . متاح على : <https://asjp.cerist.dz/en/article/122493> . تمت الزيارة

لارتباط قيمة المؤسسة بما يوجد في عقول موظفيها، يصبح من الضروري اعتماد أسس فعّالة لتعزيز الولاء التنظيمي، لا سيما وأن الحفاظ على الكفاءات المعرفية يمثل تحديًا استراتيجيًا. ويتطلب ذلك تجاوز الحوافز المادية إلى بناء بيئة عمل قائمة على التقدير والمشاركة، وتوفير فرص النمو المهني، بما يرسخ الانتماء المؤسسي ويدعم استدامة المعرفة داخل المنظمة.

#### 6.1 أبعاد الاستثمار في الموارد البشرية :

يعتبر الرأس مال البشري من اهم المصادر التي يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية نظرا لما يمتلكه الفرد من مجموعة المؤشرات المختلفة ، التي جعلت المؤسسات تعمل على الاستثمار فيها من أجل تنميتها وتطويرها ، وقد اختلف الباحثون في عدد و مسميات هذه المؤشرات كما هو مبين في الجدول التالي : <sup>1</sup>

| الكاتب              | السنة | الأبعاد                                                                                 |
|---------------------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Baptiste            | 2001  | معرفة العاملين ، المهارات                                                               |
| Booth               | 1998  | مهارات العاملين ،التدريب ، الاتجاهات                                                    |
| Brooking and motta  | 1996  | خبرات العاملين ، المعرفة ، المهارات ، الابداع                                           |
| Brooking            | 1997  | قابليات القيادة ، مهارات الإدارة ،مهارات الفنية ،مهارات حل المشاكل، القابليات الإبداعية |
| Edvinson and Malone | 1997  | القدرات ، المهارات ،الخبرات ، المعرفة.                                                  |
| Leliaertand al      | 2003  | المهارات ، القدرات ، السمعة ، الشهرة ، المكانة ، الامكانية الفردية                      |
| Luthams and al      | 2004  | الخبرة ، التعليم ، المهارات المهنية ، المعرفة ، الأفكار الإبداعية                       |
| Scholtz             | 1993  | المعرفة ، المهارات ، القابليات ، القيم ، الأصول الاجتماعية                              |
| Lynn                | 1998  | المعرفة ، المهارات ، القابليات                                                          |
| Molyneux            | 1998  | المعرفة ، المهارات ، الأساليب المهنية ، الشبكات الشخصية                                 |

<sup>1</sup>قوادرية ، ربحية .مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة -[ على الخط ] .رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه . تخصص تسيير المنظمات .الجزائر :جامعة محمد خيضر بسكرة ن 2016/2015 . ص 28... متاح على : <http://thesis.univ-biskra.dz/2356> .تمت الزيارة ب :2025/06/14

| للموظفين                                                                                                                                                          |      |                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------------|
| القابلية للمنافسة ( مهارات العاملين ، المعرفة ) ، اتجاهات العاملين ( الحوافز ، السلوم ، اخلاق العاملين ) ، سرعة الاستجابة ( الابداع ، التقليد ، التكيف والتكامل ) | 1997 | Roos and al         |
| مهارات العمل ، الاتجاهات وسرعة الاستجابة                                                                                                                          | 1998 | Roos and al         |
| اتجاهات العاملين ، التثبيت في المؤسسة ، معدل دوران العمل ، الخبرة والتعليم .                                                                                      | 1997 | Stewart             |
| قابليات العاملين                                                                                                                                                  | 1997 | Sveiby              |
| الكفاءات ، الخبرات ، المعارف                                                                                                                                      | 1981 | Lacey and flamholtz |
| المعرفة المستندة على قوة العمل ، قدرات العاملين ، الاتجاهات ، خصائص والمسيرين                                                                                     | 1999 | tomer               |
| المعرفة ، المهارات المملوكة من قبل أفراد المؤسسة                                                                                                                  | 1999 | Van buren           |
| فريق الإدارة ، المهارات المنهية ، الابداع والولاء                                                                                                                 | 2000 | Wu                  |
| الإرث التاريخي ، التعليم والتجارب ، مواقف الفرد                                                                                                                   | 2002 | Bontisfitz-enz      |
| معارف ، خبرات ، مهارات ، قدرات العاملين                                                                                                                           | 2006 | Daft and marcic     |
| المهارات الجماعية، القدرات ، الخبرات                                                                                                                              | 2006 | Charlencerowena     |

الجدول 1 : يمثل أبعاد الاستثمار في الموارد البشرية المعتمدة في مختلف الدراسات<sup>1</sup>

قوادرية ، ربحية .مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل – فرع دنرال كابل بسكرة – [على الخط ] . رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه . تخصص تسيير المنظمات .الجزائر:جامعة محمد خيضر بسكرة ن 2016/2015 . ص 29/28 . متاح على <http://thesis.univ-biskra.dz/2356>

من خلال الجدول السابق يتضح لنا ان جميع المؤشرات التي تمت دراستها من قبل الباحثين تدور حول مجموعة من المفاهيم : المهارات ، المعارف ، الخبرات



المصدر: من إعداد الطالبتين

وفيما يلي شرح الابعاد كما يلي :

المهارات :تعرف المهارات البشرية على انها " مجموعة من المعارف ، وقدرات العمل و سلوكيات منظمة تبعا لهدف معين ووضعيات معينة "

كما تعرف على انها : " قدرة الفرد لترجمة معرفة ما في عمله ، بحيث تسمح بتحقيق النتائج المرغوبة فيها "1

من خلال تعريفات سابقة نستنتج ان المهارات هي عبارة عن: «المهارات البشرية هي القدرات الذاتية والسلوكية التي تتيح للفرد التفاعل بفعالية في بيئة عمله، وتشمل مهارات التواصل، والقدرة على التفاوض، والعمل ضمن فريق واحد، واتخاذ القراراتالصحيحة، مما يسهم في تعزيزالأداء الفردي والمؤسسي».

المعارف:

<sup>1</sup>بكاي ، مولود.قرقيط ، عمر. مهارات الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات الإدارية . مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية [ على الخط ] . 2016. العدد 5 ، ص63 . متاح على : <https://asjp.cerist.dz/en/article/38303> . تمت الزيارة ب : 2025/06/14

هي مزيج من الخبرات ، المهارات ، القدرات المعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين لدى المنظمة

"1

الخبرات :

" الخبرات البشرية مجموعة من رصيد المعارف والمهارات التي يكتسبها الأفراد نتيجة لتفاعلهم المستمر مع بيئة العمل، والمواقف العملية التي يواجهونها، مما يساهم في تطوير كفاءاتهم وتحسين أدائهم في مختلف المجالات "

---

<sup>1</sup>سليمانى ، فوزى. أثر إدارة المعرفة على تحسين مهارات الموظفين [على الخط]. مذكرة لنيل شهادة الماستر. تخصص إدارة الاعمال .الجزائر

: جامعة 8ماي 1945-قالملة- ، 2023/2022 ، ص 5 . متاح على : [https://dspace.univ-guelma.dz/jspui/bitstream/123456789/15496/1/SLIMANI\\_FAOUZI\\_F2.pdf](https://dspace.univ-guelma.dz/jspui/bitstream/123456789/15496/1/SLIMANI_FAOUZI_F2.pdf)

تمت الزيارة ب : 2025/06/10 .

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، يتضح أن الاستثمار في الموارد البشرية يمثل ركيزة أساسية لتحقيق التنمية المؤسسية الشاملة، كونه يستند إلى تنمية الإنسان باعتباره المحرك الفعلي لأي عملية تطوير. وقد تم توضيح مفهوم الاستثمار من منظور اقتصادي عام، ثم التركيز على الاستثمار في المورد البشري كخيار استراتيجي يعزز من قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية كما تبرز أهمية هذا الاستثمار من خلال دوره في تحسين الأداء، وتطوير المهارات، ورفع مستوى الرضا والإنتاجية، خاصة في بيئات تعتمد على المعرفة كالجوامع والمكتبات. وقد تم استعراض أبرز مجالات الاستثمار، مثل التدريب والتعليم المستمر، إلى جانب أبعاده المتعددة، سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو المؤسسية، والتي تؤكد على الطابع الشمولي لهذا التوجه.

وبذلك، فإن الاستثمار في المورد البشري لا يُعدّ خياراً ثانوياً، بل ضرورة استراتيجية لضمان استدامة الأداء والتطور في المؤسسات المعاصرة

## الفصل الثاني: المكتبات الجامعية " المكتبة الجامعية التميز من خلال مواردها البشرية "

تمهيد :

تُعد المكتبات الجامعية من بين أهم المرافق الأساسية داخل مؤسسات التعليم العالي، إذ تشكّل الفضاء المعرفي الذي يجد فيه الطلبة والباحثون مصادر المعلومات المتنوعة التي تلبي احتياجاتهم الأكاديمية والبحثية. وتسهم هذه المكتبات بدور فعّال في دعم العملية التعليمية وتعزيز البحث العلمي، وذلك خلال توفير بيئة معلوماتية متكاملة تُسهم في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية. كما تُعد المكتبات الجامعية أحد المعايير الرئيسة المعتمدة في تقييم جودة التعليم العالي وقياس فاعلية المؤسسات الجامعية، نظرًا لدورها المحوري في إنتاج وتداول المعرفة. ومن جهة أخرى، لا يمكن تحقيق هذه الأهداف دون الاعتماد على مورد بشري كفء ومؤهل، إذ يمثل العنصر البشري العمود الفقري لأي مكتبة جامعية، كونه المسؤول عن تنظيم الموارد، تقديم الخدمات، والتفاعل مع التقنيات الحديثة. ويُشكل الاستثمار في تنمية مهارات ومعارف العاملين بالمكتبات الجامعية عنصرًا استراتيجيًا لتحسين الأداء العام، ورفع مستوى الخدمات المعلوماتية، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجامعية. وفي هذا الفصل، سيتم تسليط الضوء على الجوانب الأساسية المتعلقة بالمكتبات الجامعية، من حيث المفهوم، الوظائف، والأنواع، مع التركيز على الدور المحوري للمورد البشري وأثر الاستثمار في تطوير أدائه

## 2-1 مفهوم المكتبات الجامعية :

يعرفها المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات و المعلومات ب " مكتبة أو مجموعة أو نظام من المكتبات تديره جامعة لمقابلة الاحتياجات المعلوماتية للطلاب و هيئة التدريس ، كما تدعم برامج التدريس والأبحاث و الخدمات 1. " هي المكان الذي توفر فيه الجامعة الكتب والمراجع والمصادر الرقمية لمساعدة الطلبة أعضاء هيئة التدريس في دراستهم وأبحاثهم. وهي لا تقتصر فقط على الإعارة أو القراءة، بل تُعد جزءًا أساسيًا من العملية التعليمية، حيث تساعد في إنجاز البحوث، إثراء البرامج التدريسية، وتطوير المعرفة وذلك من خلال توفير الكتب والدوريات الورقية والإلكترونية. وتدير أكثر من مكتبة حسب تخصصات الموجودة على مستوى الكليات.

<sup>1</sup>قشيدون ، حليلة . عبد الإله ، عبد القادر. تسيير الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية : دراسة نظرية [ على الخط ] 2025/12/25. [ تم الاطلاع يوم 5 ماي 2025 ]. مجلد 7 ، العدد 02 ، ص 162 . متاح على : <https://asjp.cerist.dz/en/article/172220> تمت الزيارة ب :

وتعرف كذلك المكتبة الجامعية بأنها " الوسيلة التي يكتسب بها الفرد المعارف و المهارات و الخبرات المكتبية التي تمكنه من الاستخدام لمختلف أوعية المعلومات بهدف الدراسة او البحث او الاطلاع"<sup>1</sup>

" تعتبر المكتبات الجامعية مؤسسات تعليمية تابعة للجامعات ، تهدف الى دعم التعليم و البحث العلمي من خلال توفير مصادر و مراجع يعتمدها الطلبة و الأساتذة في إثراء بحوثهم العلمية مما يسهم في تطوير مهاراتهم الأكاديمية و البحثية ."

و من خلال ما سبق نعرف المكتبات الجامعية على انها ، المكتبات الجامعية هي مؤسسات معلوماتية تابعة للجامعة، حيث تهدف إلى توفير مصادر المعلومات بكل أنواعها (مطبوعة، إلكترونية، رقمية...) و ذلك لتلبية احتياجات المستفيدين ، الطلاب، الأساتذة، والباحثين، ودعم البرامج الأكاديمية والبحثية.

و في تعريف آخر ، تُعنى بجمع وتنظيم وحفظ مصادر المعلومات ، وتقديمها للمستفيدين والأساتذة والباحثين و ذلك لدعم العملية التعليمية والبحثية، وتوفير بيئة مناسبة للتعلم الذاتي وتطوير المهارات الأكاديمية. و المكتبة كمركز للمعلومات لها أهمية بالغة في تلبية احتياجات المستفيدين ، لذلك سنلخص أهميتها في النقاط التالية :

- ✓ أهمية المكتبة في توفير مصادر المعرفة
- ✓ دعم المناهج الدراسية و الحوث العلمية<sup>2</sup>
- ✓ اكتساب مهارة التعليم الذاتي و المستقل
- ✓ تكامل العلوم و المعارف<sup>3</sup>

## 2-2 تعريف الموارد البشرية :

---

<sup>1</sup> السعيد ، مبروك إبراهيم . إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة . الإسكندرية : دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر . 2014 ، ص 2 .

<sup>2</sup> حاج ، شعيب . إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية [ على الخط] . أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه . علم المكتبات . وهران : جامعة وهران 2 ، 2018/2017 ، ص180 . متاح على : <https://theses-aran-2/oran-2/> . تمت الزيارة ب : 2025/06/13

<sup>3</sup> كيرد ، بلقاسم . لقرع ، بن داود . تكوين الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية [ على الخط ] مذكرة لنيل شهادة الماستر . تخصص علم المكتبات و تكنولوجيا المعلومات . الجزائر : جامعة ابن خلدون تيارت ، 2019 ، ص30/29 . متاح على <http://dspace.univ-tiaret.dz/handle/123456789/4036> . تمت الزيارة ب : 2025/06/13

تعرف حمداوي الموارد البشرية بأنها " مجموعة من الأفراد و الجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين و يختلف هؤلاء الافراد فيما بينهم من حيث تكوينهم ، خبراتهم ، سلوكهم ، اتجاهاتهم ، و طموحهم كما يختلفون في وظائفهم و مستوياتهم الإدارية و في مساراتهم الوظيفية " <sup>1</sup>

من خلال ما سبق يُعد المورد البشري من أهم عناصر الإنتاج في أي مؤسسة، و يُنظر إليه على أنه المحرك الأساسي لعمليات التنمية والتطور. و يُعرّف المورد البشري أنه الفرد الذي يمتلك القدرات والمعارف والمهارات والخبرات التي تمكنه من أداء مهام معينة بكفاءة و فاعلية مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة. ويتميز المورد البشري عن غيره من الموارد الأخرى انه يمتلك القدرة على التعلم والتكيف والتطوير المستمر، مما يجعله عنصراً استراتيجياً في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية. وفي ظل التحولات الرقمية والاقتصادية الراهنة، أصبح الاستثمار في الموارد البشرية ضرورة حتمية لضمان استدامة المؤسسات وتحقيقها لأقصى درجات الكفاءة والابتكار

### 3-2 أهمية الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية :

افي عصر المعرفة، أصبح التركيز موجّهاً نحو القوى العاملة المتخصصة القادرة على التعامل بفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والمعرفة. فلم يعد الأمر مقتصرًا على ما يتعلمه الفرد، بل أصبح مرتبطًا بقدرته على تفعيل ما اكتسبه من معارف وتطبيقها عمليًا، مع الاعتماد على كفاءاته ومهاراته التي تؤهله للنجاح. وتكمن أهمية ذلك في أن معظم الوظائف اليوم تتطلب من الموظف إظهار مهاراته وقدراته بشكل فعال، بما يمكنه من التكيف مع متغيرات ومتطلبات المهنة المكتبية المتطورة.

ولأن المورد البشري يعد من أهم الركائز التي تقوم عليها المكتبات الجامعية ومراكز المعلومات، إذ يمثل العنصر الفاعل في تشغيل الموارد المتاحة وتفعيل الخدمات المعلوماتية. وتكمن أهمية المورد البشري في كونه المحرك الأساسي للعملية المعلوماتية، نظرًا لما يمتلكه من معارف ومهارات تؤهله للتعامل مع التقنيات الحديثة، وتقديم خدمات تتسم بالكفاءة والجودة. فنجاح أي مكتبة أو مركز معلومات لا يرتبط فقط بالبنية التحتية أو التجهيزات التقنية، بل يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة الأفراد القائمين على إدارتها وتشغيلها. ومن هذا المنطلق، يُنظر إلى المورد البشري باعتباره عنصراً استراتيجياً في تحقيق الأهداف التنموية للمؤسسة، وضمان قدرتها على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل المعلوماتية.

---

<sup>1</sup> حمداوي ، وسيلة .إدارة الموارد البشرية . منشورات مديرية النشر ، جامعة قالة ، الجزائر ، 2004 ، ص25.

إذ اتفق جميع المختصين والباحثين في العلوم الاجتماعية والاقتصادية وغيرها من العلوم الأخرى، على أهمية المورد البشري، إذ يعتبر هو الأساس في تنفيذ أي تطور وتغيير، ويتوقف عليه نجاح أو فشل المؤسسة. ومن هنا كان لزاما التركيز على أهمية المورد البشري وذلك من خلال تطويره وتنميته والاستثمار في قدراته<sup>1</sup>

#### 4-2 وظائف المكتبات الجامعية :

لدى المكتبات الجامعية عدة وظائف التي تقوم بها والتي يمكن جمعها في فئتين رئيسيتين هما :

##### (أ) الوظائف الإدارية :

✓ تخطيط نمو المكتبة ورسم سياستها والمشاركة في وضع اللوائح والقوانين التي من شأنها تيسير العمل بالمكتبة ومتابعة تنفيذه.

✓ إعداد الميزانية بتنسيق مع المسؤولين بالجامعة .

✓ تدريب العاملين مع متابعة أعمالهم وتقييمها.

##### (ب) الوظائف الفنية :

✓ تقوم ببناء وتنمية المجموعات مما يوفر المصادر الأساسية التي تمكن الجامعة من أداء مهامها في التعليم والبحث العلمي.

✓ تقديم خدمات للباحثين والمستفيدين ، مع تسهيل الوصول الى مصادر المعرفة والاستفادة منها بأفضل الطرق.

#### 5-2 أنواع المكتبات الجامعية :

تنوعت المكتبات حسب الجمهور الذي تخدمه وعلى رأسها نجد المكتبات الجامعية التي تخدم المجتمع الجامعي المتنوع بطبيعته وهي عدة أنواع نذكر منها :

##### أ. مكتبة المركزية :

هي المكتبة الأم في الجامعة ، تحتوي على أكبر كم من مصادر المعلومات والخدمات المكتبية ، و تخدم المكتبة المركزية جميع الكليات وأقسام الجامعة ، وتضم المكتبة المركزية عادة أقساما ( للفرسة ، الإعارة الداخلية والخارجية ، الخدمات الإلكترونية ، المطالعة )

<sup>1</sup>مكلاتي ، فاطمة الزهراء . التحديات التي تواجه الموارد البشرية في ظل التغيرات العالمية الراهنة. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية [ على الخط ] ديسمبر 2017 . [ تم الاطلاع في 13 جوان 2025 ] . المجلد الأول ، العدد الرابع ، صفحة 119 . متاح على الخط : <https://asjp.cerist.dz/en/article/63700> . تمت الزيارة ب :

ب. مكتبة الكلية :

هي المكتبة التي تخدم التخصصات الموجودة على مستوى الكلية<sup>1</sup>

تكون على مستوى المعاهد او الكليات و تخدم طلبة و أساتذة الكلية و القسم . " ككلية الطب ، الحقوق ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ..."

ج. مكتبة المعاهد و المدارس العليا :

يتواجد هذا النوع من المكتبات بالمعاهد الوطنية و المدارس العليا التي تكون غالبا تابعة لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي<sup>2</sup>

كمدارس المهندسين، المدارس العليا للأساتذة، معاهد الإدارة...).

د. مكتبة المخابر او المختبرات :

هي مكتبة مخصصة لاجراء التجارب العلمية و الاعمال التطبيقية و التي تتطلب مواد و وثائق

خاصة<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> محمد عوض ، الترتوري . محمد زايد ، الرقب . بشير مصطفى ، الناصر . إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات و مراكز المعلومات الجامعية ، عمان : دار الحامد للنشر و التوزيع ، 2009 : ص 144 .

<sup>2</sup> قشيدون حليلة ، عبد الإله عبد القادر . تسيير الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية : دراسة نظرية . مرجع سابق . ص 163 .

<sup>3</sup> يسرا حبيب حسن محمد . إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية السودانية : دراسة مسحية تقويمية على مكتبات جامعة [على الخط] . ألمانيا / برلين : المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية و السياسية و الاقتصادية . مارس 2022 . ص 24 .

## 2-6 المكتبة الجامعية و تطور العمل المكتبي :

يشهد العالم اليوم تطورات متسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهو ما انعكس بشكل واضح على مختلف التخصصات، ومن بينها تخصص علم المكتبات والمعلومات. فقد طرأت تحولات جوهرية على طبيعة المهام التي يضطلع بها أخصائي المعلومات، إذ لم يعد دوره يقتصر على الجوانب التقليدية، كتنظيم مصادر المعلومات الورقية أو حراستها أو تقديمها للمستفيدين، بل أصبح فاعلاً مركزياً في بيئة معلوماتية رقمية متطورة. وفي هذا السياق، مكّنت النظم الحاسوبية المتقدمة أخصائي المعلومات من أداء مهام أكثر تعقيداً وفعالية، ك معالجة المعلومات واسترجاعها بسرعة ودقة، وتقديم خدمات معلوماتية عالية الجودة. كما أتاح التطور التكنولوجي للمكتبي إمكانيات واسعة في جمع المقتنيات الإلكترونية وتنظيمها والوصول إلى الوثائق الرقمية حتى وإن لم تكن متوفرة محلياً، عبر الاستفادة من نسخ رقمية أو مصورة متاحة عن بُعد. كل هذه التحولات تؤثر إلى تجاوز المكتبي لمهامه الروتينية السابقة، ليصبح فاعلاً معرفياً يعتمد على التقنيات الحديثة في تلبية احتياجات المستفيدين، والمساهمة في إنتاج وتسيير المعرفة ضمن بيئة رقمية متجددة<sup>1</sup>. ومن المهام الحديثة التي أصبح يقوم بها المكتبي أو بما يعرف بأخصائي المعلومات في ظل التطورات الحاصلة. نذكرها في النقاط التالية :

1. اقتناء المواد المعلوماتية على شبكة الواب و: بما يعني السهر الدائم للبحث عن الموارد الإلكترونية
2. هندسة الموارد المعلوماتية العامة المتوفرة على الانترنت ووضعها في صفحات الروابط
3. الاتصال بالموارد الإلكترونية للمستفيدين سواء على شكل أقراص أو على صفحة الواب
4. رقمنة الوثائق الورقية ، حيث يتم اختيار النصوص والمحتويات المراد تحويلها إلى صيغة رقمية ، لتلبية احتياجات المستفيدين من حيث سهولة الوصول وسرعة الاسترجاع. ويتم ذلك مع مراعاة تامة للجوانب القانونية المرتبطة بحقوق الملكية الفكرية لكل وثيقة، حفاظاً على الحقوق الأدبية والقانونية لأصحابها.

---

<sup>1</sup> بوبيدي ، سناء. مهلول ، هاجر. دور إختصاصي المعلومات في إستقطاب الرواد بالمكتبات الجامعية. مذكرة لنيل شهادة الماستر. تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية. قالملة : جامعة 8 ماي 1945 ، 208/2017 ، ص54 .

5. حفظ المواد الرقمية بصفة منظمة على أوعية جديدة ، وتعتبر هي الوظيفة أساسية لاستمرارية المصادر الالكترونية<sup>1</sup>.

## 7-2 أثر الاستثمار على أداء المورد البشري بالمكتبات الجامعية :

يُعتبر الاستثمار في الموارد البشرية عاملاً أساسياً في تعزيز الأداء الوظيفي داخل المكتبات الجامعية، إذ إن تطوير كفاءات العاملين وتزويدهم بالمهارات التقنية والمعرفية اللازمة يساهم بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمات المعلوماتية المقدمة للمستفيدين. وتشمل أوجه هذا الاستثمار برامج التدريب المستمر، والتكوين المتخصص في استخدام تكنولوجيا المعلومات، إلى جانب تحفيز العاملين من خلال بيئة عمل ملائمة ونظام حوافز فعال. وقد أظهرت العديد من الدراسات أن المكتبات الجامعية التي تعتمد سياسات فعّالة في إدارة وتنمية مواردها البشرية تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والابتكار، وعليه، فإن الاستثمار في المورد البشري لا يُعدّ فقط خياراً إدارياً، بل ضرورة استراتيجية لضمان استمرارية المكتبات الجامعية ورفع قدرتها التنافسية في بيئة معرفية متجددة. ويمكن إبراز أثر الاستثمار على أداء المورد البشري بالمكتبات الجامعية في النقاط التالية :

1. تحرير الطاقة الابتكارية للمورد البشري
2. تعزيز جوانب القوة في المكتبات
3. تحقيق الجودة والمزايا التنافسية للمكتبات
4. قدرة المورد البشري على التكيف مع التغيرات الحديثة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بلهوشات ، الزبير . بهلول ، أمنة . المهام الجديدة لأخصائي المعلومات في البيئة الرقمية : new tasks for information specialist in the digital enviroment . مجلة التدوين [ على الخط ] 2019/12/215 . [ تم الاطلاع 2025/06/13 ] . المجلد 6 ، عدد خاص ، ص 180/179/178 . متاح على : <https://asjp.cerist.dz/en/article/103733> .

<sup>2</sup> طرشان ، حنان . عبد الحميد ، ريجان . الاستثمار في الموارد البشرية لتسويق خدمات المعلومات . مجلة هيرودوت للعلوم الإنسانية و الاجتماعية [ على الخط ] . 2023/03/10 . المجلد 7 ، العدد 25 ، ص 2-3 . متاح على : <https://asjp.cerist.dz/en/article/218917> .

تمت الزيارة ب : 2025/05/03

---

## خلاصة الفصل :

يتبين من خلال هذا الفصل أن المكتبات الجامعية تُعد من بين الركائز الأساسية التي تقوم عليها مؤسسات التعليم العالي، لما لها من دور فعّال في دعم المسار الأكاديمي والبحثي، وهذا من خلال توفير مصادر المعلومات التي تلبي احتياجات المستفيدين . وقد تم التطرق إلى مفهوم المكتبات الجامعية وأهميتها في تحقيق أهداف الجامعة، خاصة في ما يتعلق بتعزيز العملية التعليمية وتيسير الوصول إلى المعرفة. كما أُبرزت أهمية مورد البشري في المكتبات الجامعية، باعتباره العنصر المسؤول عن تنظيم الموارد، تقديم الخدمات، وضمان سير المهنة المكتبية وفق متطلبات بيئة العمل . ويُعد مستوى أداء هذا المورد عاملاً أساسياً في جودة الخدمات المقدمة، ومدى فعالية المكتبة في الاستجابة لاحتياجات المستفيدين، خصوصاً في ظل التحولات الرقمية الحديثة. وبناءً عليه، فإن دعم وتأهيل الموارد البشرية في هذا القطاع يُعدّ شرطاً أساسياً لتحقيق الأهداف المنشودة للمكتبة الجامعية، والحرص على بقاء مكانتها كعنصر فاعل في مؤسسات التعليم العالي.

## الفصل الثالث : استراتيجية الاستثمار في الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

تواجه المكتبات الجامعية اليوم تحديات متزايدة بفعل التطورات التكنولوجية المتسارعة، وتغير حاجات المستفيدين، وارتفاع سقف التوقعات من الخدمات المعلوماتية. وفي خضم هذه التحولات، أضحت الموارد البشرية الركيزة الأساسية لتحقيق التميز وضمان استمرارية الأداء الفعال داخل هذه المؤسسات. غير أن تحقيق هذا الهدف لا يتأتى إلا من خلال تبني استراتيجية استثمار فعّالة ومتكاملة في الموارد البشرية، تركز على التخطيط والتطوير والتحفيز والتقييم، بما يعزز من كفاءة العاملين ويرتقي بمستوى الخدمات المقدمة. ويهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على الأطر النظرية والعملية المتعلقة باستراتيجية الاستثمار في المورد البشري داخل المكتبات الجامعية، من خلال توضيح عناصرها، وأهدافها، وآليات تنفيذها، مع إبراز أثرها في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الجودة الشاملة في الخدمات المكتبية والتعليمية.

### 3-1 أهمية الاستثمار في الرأس مال البشري بالمكتبات الجامعية :

يحظى الاستثمار في العنصر البشري بأهمية بالغة في المكتبات الجامعية ، لما يقدمه من قيمة مضافة لتطوير هذه المؤسسات ، حيث يعتبر المكتبي الركيزة الأساسية الذي تدور حوله مختلف الخدمات المكتبية ويعتبر دعامة إستراتيجية و مصدر الضمان لجودة الأداء و تحقيق أهداف المؤسسة .

والاستثمار في العنصر البشري بالمكتبات الجامعية له أهمية نذكرها في النقاط التالية :<sup>1</sup>

- ✓ انخفاض معدلات الغياب ودوران العمل
- ✓ زيادة فاعلية برامج التدريب و من ثم توافر التنسيق الفعال في الوحدة الإنتاجية
- ✓ رفع كفاءة العاملين و فاعلية المؤسسة بما فيها المكتبات الجامعية
- ✓ مجابهة التقدم التكنولوجي و ما يتبعه من تغيير في الوظائف و في الهياكل التنظيمية .
- ✓ تنمية قوى العمل من خلال تدريبها و تكوينها و تزويدها بالقدرات الفكرية و خبرات اتخاذ القرارات و مهارات تحقيق الأهداف و التخطيط الاستراتيجي

---

<sup>1</sup> عبد الرحمان توفيق ، إستراتيجيات الاستثمار البشري ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ( بميك ) ، القاهرة ، 1996 ، ص 61-62.

## 2-4 التخطيط للاستثمار في الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية :

يعتبر التخطيط للاستثمار في الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من الأفعال والتصرفات التي تهدف الى تكامل كل من البيئة التنظيمي، الافراد ، المؤسسة ، والأنظمة ويتضمن أي عمل من خلال تنمية مفاهيم و أدوات المشاركة في وضع خطط طويلة الاجل على مستوى المنظمة .

كما يجب ان يضمن التخطيط للاستثمار البشري حسن اختيار الموارد البشرية والارتقاء بمستوى كفاءتهم وتطويرهم ، وبالتالي رفع الكفاءة والفاعلية للمؤسسة <sup>1</sup>.

✓ يقوم التخطيط للاستثمار البشري على الرؤيا الشاملة للظروف و البيئة بما تحويه من فرص ومعوقات ورؤية إجمالية لمكونات المؤسسة .

✓ أن تفهم كيف يمكن إحداث تخطيط للاستثمار البشري مع تخطيط الاستراتيجية العامة للمؤسسة ، لأن تطوير وإعداد الموارد البشرية يتكامل ويرتبط باستراتيجية التطوير المستمر التي تطبقها المؤسسة ، ويظهر ذلك في حالة تدريب وتنمية مهارات العاملين .

✓ يعتمد التخطيط للاستثمار البشري على تحليل الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة ، و التعرف على مواطن القوة والضعف و مستوى التدريب والنقص والمستوى التكنولوجي القائم ، كما يعتمد التخطيط الاستراتيجي للاستثمار في العنصر البشري على أخذ كل النقاط السابق ذكرها في الحسبان

و من هذا المنظور الاستراتيجي للاستثمار في الرأسمال البشري ، والذي يعتمد على تخطيط بعيد المدى ، يتضح بان المورد البشري كرأسمال استراتيجي للمكتبات الجامعية لا يتمثل في الفرد العامل بل في المنتج الذهني من معارف وخبرات الفرد في علاقته بالبيئة الطبيعية والتنظيمية التي يتفاعل معها ، ذلك لأن المعارف التي يكتسبها الفرد من خلال التفاعل لا تُعد ملكًا شخصيًا له، وإنما تُعد ملكًا للمكتبات .

---

<sup>1</sup> كركود أحلام ، فعالية الاستثمار في العنصر البشري : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن ( ENAP ) [ على الخط ] . رسالة ماجستير ، علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية ، جامعة الجزائر ، 2006-2007 ، ص 60. متاح على

[https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/3/simple-search?query=&sort\\_by=score&order=desc&rpp=10&filter\\_field\\_1=has\\_content\\_in\\_original\\_bundle&filter\\_type\\_1>equals&filter\\_value\\_1=false&filter\\_field\\_2=dateIssued&filter\\_type\\_2>equals&filter\\_value\\_2=%5B2000+TO+2009%5D&filter\\_field\\_3=subject&filter\\_type\\_3>equals&filter\\_value\\_3=%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D8%AA%D8%AB%D9%85%D8%A7%D8%B1&etal=0&filtername=author&filterquery=%D9%83%D8%B1%D9%83%D9%88%D8%AF%D8%8C+%D8%A3%D8%AD%D9%84%D8%A7%D9%85&filtertype>equals](https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/3/simple-search?query=&sort_by=score&order=desc&rpp=10&filter_field_1=has_content_in_original_bundle&filter_type_1>equals&filter_value_1=false&filter_field_2=dateIssued&filter_type_2>equals&filter_value_2=%5B2000+TO+2009%5D&filter_field_3=subject&filter_type_3>equals&filter_value_3=%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D8%AA%D8%AB%D9%85%D8%A7%D8%B1&etal=0&filtername=author&filterquery=%D9%83%D8%B1%D9%83%D9%88%D8%AF%D8%8C+%D8%A3%D8%AD%D9%84%D8%A7%D9%85&filtertype>equals)

تمت الزيارة ب : 2025/02/03 . A3%D8%AD%D9%84%D8%A7%D9%85&filtertype>equals

ومن ثم فإن استراتيجية الاستثمار في المؤسسة الحديثة توظيفها لصالحها ، كما تعتبر أهمية استراتيجية الاستثمار في المورد البشري تكمن أيضا في اهتمامها بتحقيق التوازن بين أهداف المكتبة ، مما ينتج عنه تكامل بين تكلفة و العائد في التعامل مع الافراد وذلك عن طريق تحديد الفجوة بين هيطل الموارد و الهيطل المستهدف من مهارات واتجاهات و طاقات ذهنية بالتوافق مع متطلبات العمل الحالي و تخطيط أساليب و آليات و محفزات لتعزيز العائد من الاستثمار البشري .

#### 3-4 الأهداف الرئيسية لاستراتيجية الاستثمار في العنصر البشري بالمكتبات الجامعية

- أ. إعداد وتنمية العنصر البشري على مستوى المكتبة لتنفيذ الخدمات المكتبية
- ب. تحديد نقاط القوة والضعف في القوى البشرية
- ج. المساهمة في استغلال العنصر البشري المتاح للمكتبة بكفاءة وفعالية<sup>1</sup>
- د. توافر منهج استراتيجي للاستثمار في الموارد البشرية حتى يمكن تحقيق فاعلية التدريب وتنمية المهارات وتعديل السلوك و مواقف الأفراد<sup>2</sup>

ومن خلال الأهداف السابقة ، تسعى كذلك استراتيجية الاستثمار في العنصر البشري الى تحسين كفاءة العاملين وتطوير مهاراتهم لمواكبة التغيرات الحديثة ، وتعزيز الابتكار لدعم الخدمات المكتبية ، ورفع جودة خدمات المكتبة الجامعية ذلك عبر تأهيل الكوادر البشرية، بالإضافة الى توفير بيئة عمل محفزة . كما تسعى هذه الاستراتيجية الى تعزيز التعاون بين المكتبات الجامعية محليا ودوليا لتبادل الخبرات ، ومواجهة التحديات المستقبلية كالتحول الرقمي ، مما يجعل المكتبات ركيزة أساسية في دعم العملية المعرفية و البحثية وبناء مجتمع المعرفة .

#### 4-4 آليات الاستثمار في الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية:

ان الاستثمار في الراس مال البشري عدة أساليب تختلف من مؤسسة الى أخرى حسب طبيعة نشاطها، فالاستثمار في الرأس المال البشري بالمؤسسة الاقتصادية قد لا يتضمن العناصر نفسها بالنسبة لمؤسسة خدماتية مثل المكتبات ، لذلك فإن الاستثمار في العنصر البشري بالمكتبات الجامعية يتضمن العناصر التالية :

✓ **إستقطاب الموارد البشرية :** إستقطاب العناصر ذات الكفاءة والخبرة الجيدة بغرض توظيفها و استخدامها بغرض تطوير وتحسين خدمات المكتبة ، ويرتبط هذا الهدف

<sup>1</sup>شاويش ، مصطفى . الإدارة الحديثة مفاهيم ، وظائف ، تطبيقات ، عمان ، دار الفرقان للنشر والتوزيع ، 2002 ، ص 15.

<sup>2</sup>، عبد الرحمن توفيق . استراتيجيات الاستثمار البشري. مرجع سابق . ص 72 . تمت الزيارة ب : 2025/03/04

بتخطيط القوى العاملة وتقدير الاحتياجات منها<sup>1</sup>، ويعد استقطاب الموارد البشرية الركن الأول من أركان عملية التوظيف ، حيث تعتبر جميع النفقات في عملية التوظيف نفقات استثمارية حيث ينظر إليها لتحقيق مردود من وراء توظيف القوى العاملة يفوق ما يتم نفقته في سبيل الحصول عليها ، وإلا فلن تستطيع المنظمة الاستمرار في أداء نشاطاتها و تحقيق أهدافها و يجب أن يكون وعاء الاستيعاب مناسب بما يسمح بالتمييز الجيد بين الافراد المتقدمين للعمل في المكتبة<sup>2</sup>.

✓ إعادة التأهيل : وذلك من خلال برامج تدريبية علمية مدروسة و التي تعمل على تأهيلهم وتجهيزهم ، لتسلم و تحمل مهام عملهم في المؤسسة الوثائقية<sup>3</sup>.

تُعدّ عملية إعادة تأهيل الموارد البشرية في المكتبات الجامعية من الإجراءات الضرورية لمواكبة التحولات المتسارعة في مجال المعلومات والتكنولوجيا، والتي أثرت بشكل مباشر على طبيعة العمل داخل هذه المؤسسات الأكاديمية. فإعادة التأهيل تهدف إلى تطوير مهارات العاملين في المكتبات وتمكينهم من استخدام أحدث أدوات البحث والتنظيم الرقمي، بالإضافة إلى تأهيلهم للتفاعل مع نظم إدارة المكتبات الإلكترونية وخدمة المستفيدين بطرق أكثر كفاءة. كما تسهم هذه العملية في تعزيز قدراتهم على التكيف مع التغيرات الحديثة مثل الرقمنة ، الوصول الحر، والبيئة الرقمية التعليمية. ولا تقتصر إعادة التأهيل على التدريب التقليدي فقط، بل تشمل برامج تطوير مهني متكاملة، وتحديث المهارات المعلوماتية، والتشجيع على التعلم المستمر. إن المكتبات الجامعية التي تهتم بإعادة تأهيل مواردها البشرية تضمن تحسين جودة خدماتها، والارتقاء بأدائها الأكاديمي والبحثي، مما يعزز من مكانتها داخل الجامعة ويساهم في تحقيق أهداف التعليم العالي بكفاءة وفعالية.

✓ تكوين الموارد البشرية : يعتبر التكوين برنامجا استثماريا هادفا لإعداد أفراد قادرين على العطاء بكفاءة وفعالية حيث يهدف التكوين الى إكتساب الخبرات و المعارف وتحسين

---

<sup>1</sup> بورغدة ، راضية .درامية ، سامية .الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالمكتبات الجامعية بين الجاهزية وإمكانية التطبيق : دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة 20 اوت 1955 سكيكدة [ على الخط] . مذكرة لنيل شهادة الماستر. تخصص الإدارة العلمية للمؤسسات الوثائقية. الجزائر : جامعة 8ماي 1945 قالمة ، 2016/2017، ص38. متاح على : <https://dspace.univ-guelma.dz/xmlui/handle/123456789/3615>

تمت الزيارة ب : 2025/04/10 . [guelma.dz/xmlui/handle/123456789/3615](https://dspace.univ-guelma.dz/xmlui/handle/123456789/3615)

<sup>2</sup> خضر شلتوت، أماني. تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعزيز الاستثمار في العنصر البشري [على الخط]. أطروحة ماجستير . تخصص إدارة الأعمال. فلسطين: الجامعة الإسلامية- غزة، 2009. م

<sup>3</sup> مبروك ، إبراهيم . تدريب و تنمية الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية و مرافق المعلومات. الإسكندرية : دار الوفاء ، 2012، ص92-94

المستوى وهذا لا يكون الا من خلال تنظيم دورات تكوينية ، حيث يرى keep أن استراتيجية تكوين الموارد البشرية هي الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية ومهارات ومعارف ، وتركز هذه الاستراتيجية على أهمية الموارد البشرية في بناء وتنمية وتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة<sup>1</sup>

ويمكن استخلاص أهمية التكوين في النقاط التالية :

1. تطوير مهارات وأداء العاملين

2. يعتبر ضمان البقاء والاستمرارية للمؤسسة

3. تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم

4. التطور التكنولوجي والمعلوماتي أصبح هو المتحكم في عمليات الإنتاج<sup>2</sup>.

✓ **التدريب:** لا يختلف التدريب عن التكوين الأول يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها المورد البشري من قيم مهارات وثقافات وأفكار ومعلومات ، اما التدريب يسري مفهومه في نطاق التعلم في مهنة معينة بارتباطه بالجانب العملي<sup>3</sup> ، حيث يعتبر التدريب أداة لإحداث التغيير في المعرفة والمهارات والاتجاهات والسلوك<sup>4</sup> ، ويعتبر هذا النوع من الاستثمار على حجم الانفاق لتعليم وتدريب العاملين والاهتمام الذي توليه كل مكتبة لعاملها من برامج تعليمية ودورات تكوينية<sup>5</sup>.

وتكمن أهميته تكمن في كونه يتم بمكان العمل لممارسة وتطبيق المهارات لتستفيد منها المكتبة ، وهذا ما يسمح للمتدربين بتطوير تدريباتهم المهنية في ظروف واقعية للعمل و نظرا لمكانة التدريب وأهميتها في تحقيق اهداف المكتبة وتطوير مهارات ومعارف الموظفين

---

<sup>1</sup> هادف ، حيزية . استراتيجيات تكوين وتنمية الموارد البشرية كمدخل فعال في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الاقتصادية . محاضرة [ على الخط ] . جامعة الدكتور يحي فارس المدية . 2015 . متاح على : <https://asjp.cerist.dz> . تمت الزيارة ب : 2025/04/13

<sup>2</sup> زكي ، محمد هاشم . إدارة الموارد البشرية ، الكويت ، جامعة الكويت ، 1989 ، ص 255 .

<sup>3</sup> بوحديد ، ليلي . دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة : مؤسسة الاسمنت بباتنة خلال الفترة (2011-2013) . مجلة الباحث الاقتصادي [ على الخط ] . جوان 2015 . العدد 3 ، ص 50 . متاح على :

<https://asjp.cerist.dz/en/article/14297> . تمت الزيارة ب : 2025/01/02

<sup>4</sup> شعيب ، حاج . دور التكوين والتدريب في تطوير المورد البشري بالمكتبات الجامعية ، مقاربة منهجية [ على الخط ] ، جامعة محمد بن احمد وهران . ص 213 . متاح على :

<sup>5</sup> بن دريدي ، عبد لغاني . الاستثمار في رأس مال البشري ودوره في تطوير أداء العاملين بالمكتبات الجامعية – دراسة ميدانية بمكتبات جامعة سطيف 02- . المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات [ على الخط ] . مجلد 50 ، عدد 1 ، آذار 2015 ، جامعة قسنطينة 2 ،

الجزائر ، ص 155 . متاح على :

[https://www.researchgate.net/publication/346084227\\_alastthmar\\_fy\\_ras\\_almal\\_albshry\\_w\\_dwrh\\_fy\\_ttwyr\\_ada\\_alamlyn](https://www.researchgate.net/publication/346084227_alastthmar_fy_ras_almal_albshry_w_dwrh_fy_ttwyr_ada_alamlyn)

[balmkbtat\\_aljamyat\\_drast\\_mydanyat\\_bmkbtat\\_jamt\\_styf-02](https://www.researchgate.net/publication/346084227_alastthmar_fy_ras_almal_albshry_w_dwrh_fy_ttwyr_ada_alamlyn) . تمت الزيارة ب : 2025/06/13

، فإن كل الجهود المبذولة في سبيل تحقيق هذه الغاية يعد استثماراً حقيقياً لأن انعكاساتها تكون ملموسة ويستفيد منها الجميع<sup>1</sup>.

✓ **الحوافز:** تتبع الأهمية الأساسية للحوافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج والتي يمكن من خلالها استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة ، و يعتبر من أهم الوسائل لرفع كفاءة العنصر البشري من اختيار وتدريب الى تنظيم جهود المورد البشري وتوجيهها .و يحتل الحوافز أهمية كبيرة في الإنتاج والتطوير بحيث تحدث تأثيراً قوياً على أداء العمال ويمكن تلخيصها في النقاط التالية :

1. تعمل على زيادة الإنتاج وسرعته
2. تشجيع الابتكارات والاختراعات لدى العمال
3. تحقيق رضا العاملين و اشباع حاجاتهم الضرورية من خلال تحسين ظروف العمل المناسبة و تحقيق اهداف المؤسسة
4. تنمية روح التعامل بين العاملين<sup>2</sup>.

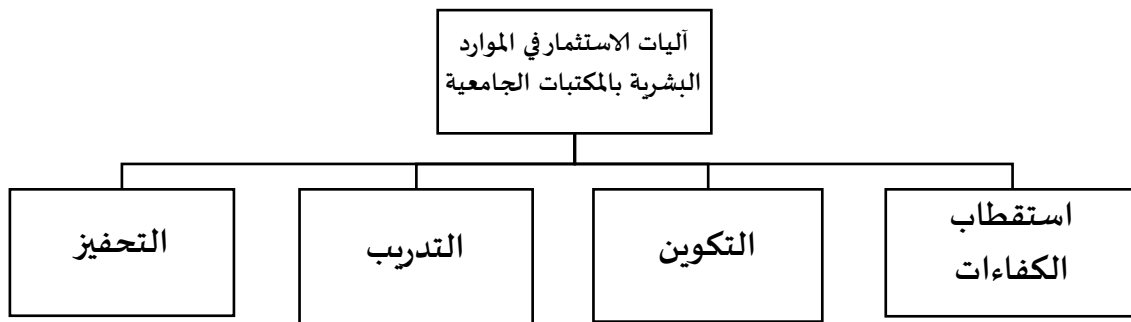
تلعب الحوافز دوراً بالغ الأهمية في رفع مستوى أداء الموظفين، إذ تسهم في تقليل معدل دوران اليد العاملة، وتعمل على تحسين سلوكياتهم المهنية، كما تساهم بشكل فعال في تعزيز إنتاجية المكتبة. وإلى جانب ذلك، تؤثر الحوافز إيجابياً على الموظف ذاته من خلال رفع قدرته على الأداء وتطوير كفاءته باستخدام أساليب حديثة.

تُعد الحوافز من العوامل الأساسية التي تساهم في تعزيز أداء الموارد البشرية داخل المكتبات الجامعية، حيث تلعب دوراً مهماً في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتحفيز الموظفين على بذل المزيد من الجهد والإبداع في تقديم الخدمات المكتبية والمعلوماتية. وتشمل الحوافز نوعين رئيسيين: المادية مثل المكافآت المالية، والترقيات، والتحفيزات العينية، والمعنوية مثل التقدير المعنوي، منح شهادات تقديرية، توفير بيئة عمل مريحة، والاعتراف بالجهود المبذولة. وتسهم هذه الحوافز في تقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي، كما تعزز من روح الانتماء لدى العاملين، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للطلبة والباحثين. وفي ظل التحديات التي تواجهها المكتبات الجامعية، مثل التحول الرقمي وزيادة متطلبات المستفيدين، أصبح من الضروري تبني نظام تحفيزي فعال يراعي احتياجات

<sup>1</sup>عبد الغني بن دريدي ، مرجع سابق ، ص156.

<sup>2</sup>كركوند، أحلام ، مرجع سابق . ص100-103.

الموظفين ويواكب تطلعاتهم. فالمكتبة التي تهتم بتحفيز مواردها البشرية تضمن ديمومة العطاء، وتحقيق التميز المؤسسي، وتلعب دورًا فعّالًا في دعم العملية التعليمية والبحثية داخل الجامعة.



الشكل رقم 02 : يوضح اليات الاستثمار في الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

## خلاصة فصل :

لقد بيّن هذا الفصل أن تبني استراتيجية فعّالة للاستثمار في الموارد البشرية داخل المكتبات الجامعية يعدّ ضرورة حتمية لمواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة العمل الأكاديمية والمعلوماتية. فالاهتمام بتخطيط الموارد البشرية، واستقطاب الكفاءات، وتوفير برامج تدريبية مستمرة، إلى جانب اعتماد آليات تحفيزية فعّالة، كلها عناصر تشكل الأساس لأي استراتيجية ناجحة تهدف إلى تطوير أداء الموظفين وتعزيز كفاءتهم. وقد تبين أن هذه الاستراتيجية لا تقتصر فوائدها على تحسين الأداء الفردي فحسب، بل تنعكس أيضًا على جودة الخدمات المقدمة، وتدعم تنافسية المكتبة الجامعية، وتسهم في تحقيق أهدافها التعليمية والبحثية. إن الاستثمار في المورد البشري، وفق رؤية استراتيجية شاملة، يشكل بذلك رافعة أساسية نحو التميز المؤسسي والتنمية المستدامة داخل مؤسسات التعليم العالي.

الفصل الرابع: توجهات المكتبة المركزية بجامعة العربي بن  
مهدي بأم البواقي نحو الاستثمار في مواردها البشرية

تمهيد:

الدراسة الميدانية هي المحور الأساسي في أي بحث، فلا يمكن الاكتفاء بالجانب النظري دون اسقاطه على أرض الواقع ودراسته باستعمال أدوات البحث المختلفة والتي تتناسب مع الموضوع المدروس تم القيام بالتحليل واستخلاص النتائج ووضع مقترحات وحلول فعالة ومفيدة وهذا طبعا باتباع منهجية علمية واضحة في اعدادها، ولهذا من خلال هذا الفصل سنتناول أهمية الاستثمار في الموارد البشرية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي موضحين أهم إجراءات الدراسة المجالات المجتمع وعينة الدراسة الأداة المستخدمة وأيضا تحليل النتائج على ضوء الفرضيات ومحاولة الخروج بمقترحات تخدم الموضوع.

#### 1.4 مجالات الدراسة:

لابد أن تشتمل الدراسات الميدانية عموما على حدود ومجالات توضح حيز الدراسة لكي يكون هناك المام تام بموضوع الدراسة وهي موضحة كما يلي

أ-المجال الموضوعي

تحديد الحدود الموضوعية يعتبر نقطة انطلاق لتحقيق أهداف البحث العلمي وقد انحصرت دراستنا حول الاستثمار في الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

ب-المجال الجغرافي

تمت الدراسة بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

نشأت جامعة العربي بن مهيدي في البداية كمدرسة عليا للأساتذة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 314-83 المؤرخ في 07-05-1983 وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 97-158 المؤرخ في 10-05-1997 حولت الى مركز جامعي مكون من أربعة معاهد والذي أطلق عليه فيما بعد اسم الشهيد العربي بن مهيدي بموجب قرار وزاري في نوفمبر 1999

وقد كان أول ظهور لمكتبة جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي عبارة عن مكتبات متخصصة باعتبار كل معهد مستقل بذاته سنة 1997 حيث تم توحيدها في بناء واحد والتي بدورها تقع وسط الهيئة الام الجامعة وبذلك فهي بموقع استراتيجي هام يكثر التردد كونه مكان عبور لجميع افراد المؤسسة وكنتيجة لترقية المركز الجامعي الى مصاف الجامعات ونظرا للعدد الهائل للطلبة فقد تم بناء صرح جديد للمكتبة المركزية التي تم افتتاحها للأسرة الجامعية في 9 ماي 2009 لتضاف الى الهياكل العامة للجامعة والتي تقع في قلب الحرم تقدر مساحتها الجمالية ب 3400م الرصيد الإجمالي للمصادر يتمثل

في 65730 تقع بالضبط في طريق قسنطينة صندوق بريد 358 في جبل رغييس في حي العربي بن مهيدي امام المجمع الإداري

## ت المجال البشري

الحدود البشرية هي مجموع الأفراد الذين تمت معهم الدراسة وقد شملت الحدود البشرية لهذه الدراسة كل الموظفين العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي بغض النظر عن منصبهم أو رتبته

يعد تحديد مجتمع البحث في الدراسات الميدانية من أهم العناصر التي يمكن أن تؤثر على مخرجات الدراسة المراد انجازها، وفي أغلب الأحيان يكون عدد الأفراد كبيرا وبالتالي يصعب على الباحث أن يسيطر على دراسته والامام بها من كل جوانبها وبالتالي يتجه إلى اختيار جزء من المجتمع الكلي الذي يتمثل في عينة للبحث وعينة دراستنا تمثلت في مجتمع الدراسة ككل أي مسح شامل وهم كل الموظفين على مستوى المكتبة المركزية بجامعة العربي بن مهيدي ام البواقي وللقيام بالدراسة قمنا باستخدام أداة الاستبيان وأداة المقابلة مع المسؤول والعينة موضحة في الجدول التالي

| العينة | عدد الاستبيانات الموزعة | عدد الاستبيانات المسترجعة |
|--------|-------------------------|---------------------------|
| 38     | 38                      | 31                        |

## المجال الزمني

وهي الوقت المستغرق في إنجاز هذه الدراسة من اختيار الموضوع وصولاً إلى جمع البيانات وتحليلها، ودامت هذه الدراسة من شهر مارس 2025 إلى شهر جوان 2025، حيث شملت مرحلة اختيار الموضوع تحديد إشكالية الدراسة وحصرها في تساؤلات تم تحديد أداة الدراسة واعداد الاستبيان وأسئلة المقابلة وصولاً إلى التحليل ووضع النتائج وإخراج البحث في شكله النهائي.

## 4.4 منهج الدراسة:

المنهج المعتمد في الدراسة هو المنهج الوصفي الذي يعتبر أحد المناهج الأساسية في البحث العلمي، ويُستخدم لدراسة الظواهر كما هي في الواقع وصفها وصفاً دقيقاً ومنظماً، وتحليلها من أجل الوصول إلى فهم أعمق لها واستخلاص النتائج وقد اخترنا هذا المنهج للتعرف على توجهات المكتبة المركزية لجامعة العرب بن مهيدي ام البواقي نحو الاستثمار في مواردها البشرية

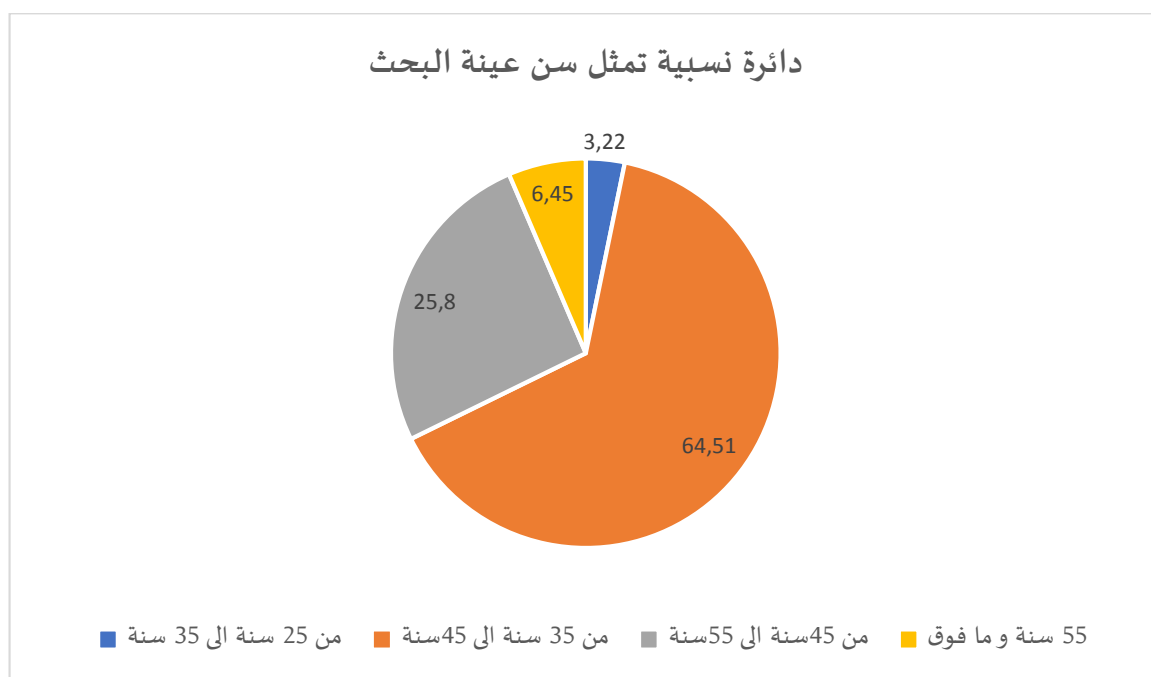
## المقابلة :

تعرف المقابلة على أنها لقاء بين شخصين أو أكثر لتحقيق هدف ما ، وذلك من خلال طرح بعض من الأسئلة من قبل المقابل على الشخص التي تجري معه المقابلة ، ويصاحبها العديد من الانفعالات الناجمة عن سؤال ورد فعل على هذا السؤال ، وتهدف هذه العملية الى جمع أكبر قدر من البيانات المعلومات و البيانات المقصودة من الباحث ليستفيد منها لتحقيق أهدافه <sup>1</sup>.  
الاستبيان:

هو مجموعة من الاسئلة والاستفسارات المتنوعة ، و المرتبطة ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى اليه الباحث <sup>2</sup>

تحليل نتائج الاستبيان:

تحليل البيانات الشخصية للمبحوث:



<sup>1</sup>المشهداني ، سعد سلمان . منهجية البحث العلمي .الأردن- عمان : دار أسامة للنشر و التوزيع . 2019 ، ص156 .

متاح على الخط - <https://www.noor-book.com/%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8-%D9%85%D9%86%D9%87%D8%AC%D9%8A%D9%87-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%AD%D8%AB-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D9%85%D9%8A-pdf-1614200261> . تمت الزيارة بتاريخ 10

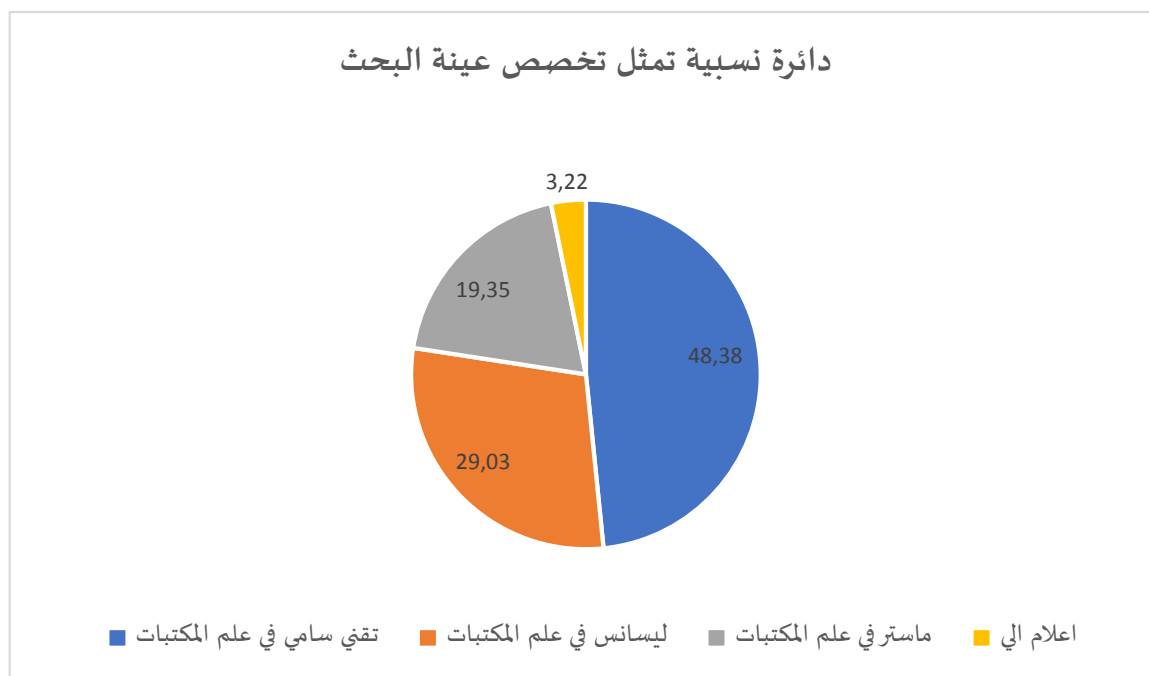
ماي 2025 على الساعة 16:26 .

<sup>2</sup> محمد سرحان ، علي محمود . مناهج البحث العلمي . ط3 . الجمهورية اليمنية : صنعاء دار الكتب . 2019 . ص126 .

متاح على الخط - <https://www.noor-book.com/%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8-%D9%85%D9%86%D8%A7%D9%87%D8%AC-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%AD%D8%AB-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D9%85%D9%8A-pdf-1587054532> . تمت الزيارة بتاريخ 5

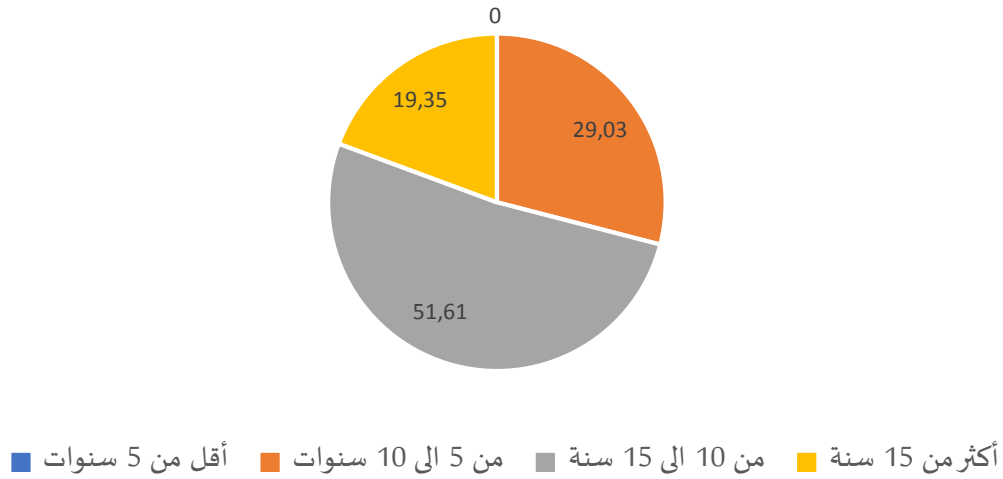
جوان 2025 على الساعة 14:06 .

نلاحظ من خلال الدائرة النسبية أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة بلغ سنهم من 35-45 سنة وذلك بنسبة 64.51% ثم تليها الفئة الذين بلغ سنهم من 45 الى 55 سنة بنسبة 25.80 %، ثم فئة 55 سنة وما فوق بنسبة 6.45% اما فئة من 25 سنة الى 35 سنة فتمثل أقل نسبة ب 3.22 ويرجع السبب الى انه لا يوجد توظيف على مستوى المكتبة منذ 2016 لم يفتح أي منصب ونلاحظ أيضا ان الفئة العمرية المسيطرة هي فئة من 35 الى 45 يمكن القول انها فئة قابلة للتغيير ويمكن الاستثمار فيها نوعا ما.



من خلال الدائرة النسبية نلاحظ أن نسبة 48.38 من الموظفين متحصلين على شهادة تقني سامي في علم المكتبات وهي أكبر نسبة اما المتحصلين على شهادة الليسانس في علم المكتبات يمثلون 29.03 من المجتمع الكلي اما حاملي شهادة الماستر في علم المكتبات يمثلون نسبة 19.35 بالإضافة الى متخصص واحد في الاعلام الالي ويعود هذا التفاوت الى طبيعة التوظيف حيث ان مسابقات التوظيف الخاصة بالمساعدين تأخذ أكبر حيز في مسابقات التوظيف وما يمكن استخلاصه هنا ان معظم الموظفين هم في التخصص وهذا ما يساعد على الاستثمار في المورد البشري.

### دائرة نسبية تمثل تخصص عينة البحث



من خلال الدائرة النسبية نلاحظ ان معظم الموظفين تتراوح سنوات الخبرة الخاصة بهم ما بين 10 و 15 سنة بنسبة 51.61 اما نسبة أكثر من 15 سنة تتمثل في 19.35 بينما فئة اقل من 05 سنوات تمثل 0 من المجتمع الكلي وهذا راجع الى عدم فتح مسابقات توظيف منذ 2016 ونستخلص من خلال الجدول انه معظم الموظفين لديهم سنوات خبرة معتبرة وهذا ما يساعد على الاستثمار باعتبار الخبرة هي مجال من مجالات الاستثمار

### المحور الأول : أهمية الاستثمار في الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

| الرقم | العبارة                                                                                    | غير موافق |         | محايد  |         | موافق  |         |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|--------|---------|--------|---------|
|       |                                                                                            | النسبة    | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار |
| 1     | تحرص المكتبة على توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب                                     | 6         | 19.35   | 16     | 51.61   | 9      | 29.03   |
| 2     | يوجد أساس قانوني و اطار تنظيمي يضبط مجالات الاستثمار في الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية | 25        | 80.64   | 6      | 19.35   | 0      | 0       |

|    |                                                                                  |    |       |    |       |    |       |
|----|----------------------------------------------------------------------------------|----|-------|----|-------|----|-------|
| 3  | توجه مكتبكم نحو الاستثمار بمواردها البشرية يعزز من تحقيق رسالتها                 | 0  | 0     | 22 | 70.96 | 9  | 29.03 |
| 4  | لدى مكتبكم سياسات إدارية و خطط واضحة خاصة بالاستثمار في مواردها البشرية          | 12 | 38.70 | 17 | 54.83 | 2  | 6.45  |
| 5  | تقوم مكتبكم بتشكيل فرق عمل مشتركة لتفعيل مبدأ العمل الجماعي فيها                 | 5  | 16.12 | 15 | 48.38 | 11 | 35.48 |
| 6  | الاستثمار في الموارد البشرية يعد احد أسباب تطور المكتبات الجامعية                | 0  | 0     | 9  | 29.03 | 22 | 70.96 |
| 7  | الاستثمار في الموارد البشرية يساعد الموظفين على الابتكار داخل المكتبة            | 1  | 3.22  | 12 | 38.70 | 18 | 58.06 |
| 8  | الاستثمار في الموارد البشرية يعد عاملا أساسيا في تحسين تصنيف المكتبة أكاديميا    | 1  | 3.22  | 10 | 32.25 | 20 | 64.51 |
| 9  | يخضع الموظف الجديد لفترة تدريب تدرس فيها قدرته على العمل و المهارات التي يمتلكها | 3  | 9.67  | 8  | 25.80 | 20 | 64.51 |
| 10 | يخضع الموظفون الجدد على مستوى المكتبة لفتترات تدريبية بغرض إندماجهم في الوظيفة   | 6  | 19.35 | 21 | 67.74 | 4  | 12.90 |

#### جدول 01 : يمثل أهمية الاستثمار في الموارد البشرية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

أظهرت نتائج الاستبيان في المحور الأول حول أهمية الاستثمار في الموارد البشرية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي تبايناً ملحوظاً بين الوعي بأهمية الاستثمار من جهة ونقص الدعائم المساعدة في تحقيقه من جهة أخرى. فقد أبدى أغلبية المشاركين قناعة واضحة بأهمية الاستثمار في تطوير المكتبات بنسبة (70.96%)، وهذا ما يدل على انه هناك علاقة بين تطبيق الاستثمار وتحقيق الأهداف على المدى البعيد وأيضاً كانت هناك موافقة على دور الاستثمار في تعزيز الابتكار

بنسبة (58.06%) وتحسين التصنيف الأكاديمي بنسبة (64.51%)، مما يدل على إدراك إيجابي لأثر الموارد البشرية على أداء المكتبة. كما أشار نسبة 64.51% إلى وجود فترات تربص لتقييم الموظفين الجدد، مما يعكس تطبيقًا جزئيًا لممارسات إدارية رشيدة. ومع ذلك، كشفت النتائج عن ضعف في الإطار القانوني للاستثمار، حيث عبّر نسبة 80.64% عن عدم وجود أساس قانوني واضح وهذا ما يدل على عدم دعم السلطات العليا للاستثمار بالموارد البشرية بالمكتبات الجامعية، كما أن 54.83% كانوا محايدين اتجاه وجود سياسات وخطط إدارية لإدارة الموارد البشرية في المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، ونسبة 38.70% كانت اجابتهم بغير موافق. إضافة إلى ذلك، أظهرت نسبة عالية تتمثل في (67.74%) الحيادية اتجاه فعالية التدريب الموجه للموظفين مما يشير إلى عدم رضى الموظف على البرامج التدريبية المقدمة. أما فيما يخص العمل الجماعي، فقد وافقت نسبة 35.48% على وجود فرق عمل مشتركة، في مقابل نسبة (48.38%) كانت اجابتهما حيادية وهذا راجع الى عدم وجود عمل مشترك رسمي واضح. عمومًا، تكشف النتائج عن وعي نظري بأهمية الاستثمار في العنصر البشري، يقابله قصور في البنية التنظيمية والتطبيق الفعلي داخل المكتبات المركزية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي. وهذا ما أكدته عينة المقابلة اذ وجدنا انه هنالك اجتهاد ولكن بصفة غير رسمية وغير مباشرة لعدم توفر اطر قانونية و مالية تدعم عملية الاستثمار في الموارد البشرية في المكتبة محل الدراسة وهذا طبعاً يرجع للإدارة العليا و صانعي القرار

#### المحور الثاني: مجالات الاستثمار في الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

1- جدول 02: يوضح الاستثمار في مجال المعرفة بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي أم

##### البواقي

| الرقم | العبارة                                                                                       | غير موافق |         | محايد  |         | موافق  |         |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|--------|---------|--------|---------|
|       |                                                                                               | النسبة    | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار |
| 1     | توفير فرص المشاركة في المؤتمرات و الندوات العلمية يعزز من قدرات موظفي المكتبة في مجال المعرفة | 6.54      | 2       | 25.80  | 8       | 67.74  | 21      |
| 2     | تشجيع المكتبة الموظفين على نشر المعرفة من خلال                                                | 12.90     | 4       | 74.19  | 23      | 12.90  | 4       |

|       |   |       |    |       |    |                                                                                             |   |
|-------|---|-------|----|-------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|---|
|       |   |       |    |       |    | ورش العمل و المحاضرات<br>الداخلية                                                           |   |
| 6.45  | 2 | 22.58 | 7  | 70.96 | 22 | تشجع المكتبة على تبادل<br>المعرفة بين الموظفين من<br>خلال الاجتماعات الدورية                | 3 |
| 22.58 | 7 | 32.25 | 10 | 45.16 | 14 | تستثمر المكتبة في بناء<br>ثقافة تنظيمية تدعم<br>تبادل المعرفة بين<br>الموظفين               | 4 |
| 0     | 0 | 41.93 | 13 | 58.06 | 18 | تستخدم المكتبة اساليب<br>إدارة المعرفة لتسهيل<br>الوصول للمعلومات و<br>تبادلها بين الموظفين | 5 |

يوضح الجدول أعلاه نتائج الاستثمار في الموارد البشرية بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي حيث نجد أنه هناك تبايناً كبيراً فيما يتعلق بتبادل المعرفة بين الموظفين. ففي حين أبدى عدد كبير من عينة البحث موافقتهم على العبارة المتعلقة بـ ان توفير فرص المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية يعزز من قدرات موظفي المكتبة في مجال المعرفة"، حيث بلغت نسبة الموافقة 67.74%، فإن هذه النتيجة تؤكد وجود وعي بأهمية المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية في خلق فضاء لنقل ومشاركة المعرفة. وهذا يُعد مؤشراً جيداً إلا أنه للأسف لا يوجد على أرض الواقع وهذا ما تأكد لنا من خلال المقابلة وفي ما يخص نتائج العبارة الثانية "تشجع المكتبة الموظفين على نشر المعرفة من خلال ورش العمل والمحاضرات الداخلية" إلى أن الأغلبية من عينة البحث بنسبة (74.19%) اتخذوا موقفاً حيادياً، وهو ما قد يُفسر بوجود غياب نسبي أو عدم وضوح لسياسات أو فرص فعلية تتيح للموظفين المشاركة في نشر المعرفة ضمن بيئة العمل. وقد يكون هذا مؤشراً على افتقار المكتبة لبرامج مؤسسية منهجية تعزز من نقل المعرفة وتبادلها بين الموظفين.

أما العبارة الثالثة "تشجع المكتبة على تبادل المعرفة بين الموظفين من خلال الاجتماعات الدورية"، فقد أظهرت النتائج عدم الموافقة بنسبة 70.96% على هذه العبارة، مما يعكس قصوراً واضحاً في

استثمار الاجتماعات كأداة لتبادل المعرفة. يبدو أن الاجتماعات الحالية – إن وُجدت – لا تؤدي هذا الدور، أو أنها تركز على الجوانب الإدارية دون فتح المجال لتداول المعرفة أو الدروس المستفادة بين الزملاء.

وتعزز نتائج العبارة الرابعة هذه الصورة، حيث أفاد 45.16% من المشاركين بعدم موافقتهم على أن المكتبة تستثمر في بناء ثقافة تنظيمية داعمة لتبادل المعرفة، في حين اكتفى 32.25% بموقف محايد. ويُظهر ذلك أن ثقافة العمل لم تنفتح بعد على مبدأ المشاركة والعمل الجماعي.

أما العبارة الخامسة "تستخدم المكتبة أساليب إدارة المعرفة لتسهيل الوصول للمعلومات وتبادلها بين الموظفين"، فقد سجلت أضعف النتائج، إذ لم يوافق أي من عينة البحث بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي على هذه العبارة، وتم رفضها بنسبة 58.06%. تعكس هذه النتيجة خللاً كبيراً في البنية التحتية المعرفية للمكتبة، سواء على صعيد الأدوات التقنية أو الإجراءات التنظيمية. وهذا النقص في تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة قد يؤثر سلباً على الاستفادة من المعارف الضمنية للموظفين وبالتالي عدم الارتقاء للاستثمار في المعرفة

1- جدول 03 : خاصة بالاستثمار في مجال الكفاءة بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

| الرقم | العبارة                                                        | غير موافق |        | محايد   |        | موافق   |        |
|-------|----------------------------------------------------------------|-----------|--------|---------|--------|---------|--------|
|       |                                                                | التكرار   | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة |
| 1     | تعتمد المكتبة على مبدأ الكفاءة في العمل                        | 7         | 22.58  | 19      | 61.29  | 5       | 16.21  |
| 2     | تحقق المكتبة أهدافها من خلال مواردها البشرية الكفاءة           | 1         | 3.22   | 22      | 70.96  | 8       | 25.80  |
| 3     | تقدم المكتبة حوافز لمواردها البشرية ال<br>في العمل             | 25        | 80.64  | 6       | 19.35  | 0       | 0      |
| 4     | تتوفر فرص للترقية الوظيفية مبنية على الكفاءة وليس فقط الاقدمية | 10        | 32.25  | 15      | 48.38  | 6       | 19.35  |
| 5     | تشجع المكتبة الموظفين على تطوير انفسهم ذاتيا خارج أوقات العمل  | 19        | 61.29  | 11      | 35.48  | 1       | 3.22   |
| 6     | الإدارة تتواصل مع الموظفين بانتظام حول فرص التطوير المتاحة     | 16        | 51.61  | 11      | 35.48  | 4       | 12.90  |

كشفت نتائج الاستبيان عن وجود قصور واضح في آليات الاستثمار في كفاءة الموارد البشرية داخل المكتبات المركزية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، حيث أظهرت البيانات أن معظم السياسات المرتبطة بتعزيز الكفاءة غير ملموسة من قبل الموظفين بالمكتبة المركزية بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي. فقد أبدى أغلبية افراد العينة (61.29%) موقفاً حيادياً تجاه اعتماد المكتبة على مبدأ الكفاءة في العمل، بينما كانت نسبة الموافقة منخفضة (16.21%)، وهو ما يعكس غياب معايير موضوعية لقياس الكفاءة وتوظيفها في الإدارة. وفيما يتعلق بربط تحقيق أهداف المكتبة بالموارد البشرية الكفاءة، فإن النسبة الأكبر من عينة البحث وتتمثل في (70.96%) اختارت الحياد، في حين وافق فقط 25.80% من العينة وهذا ما يشير إلى أن الأهداف المكتبة المركزية بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي لا تُربط فعلياً بأداء الأفراد، وربما يتم تحقيقها بوسائل أخرى غير متصلة مباشرة بالكفاءات البشرية. ونجد أكبر نقطة ضعف نقاط الضعف تظهر في الحوافز، حيث أظهرت النتائج رفضاً واسعاً بنسبة (80.64%) لفكرة أن المكتبة تقدم حوافز للموظفين الأكفاء، وغيباً تاماً لأي تأييد، مما يدل على غياب

التحفيزات التي من شأنها رفع مستوى الالتزام والابداع لدى الموظفين بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.

أما في جانب الترقية، فقد أشارت النتائج إلى أن 32.25% من المشاركين يرون أن الترقية لا تستند إلى الكفاءة، في حين اكتفى 48.38% بالحياد، وهي دلالة على أن المعايير الوظيفية المرتبطة بالترقية قد تكون لا تعتمد بوضوح على الأداء والكفاءة في العمل. كما برزت مشكلة ضعف التشجيع على التعلم الذاتي، حيث رأى 61.29% من عينة البحث أن المكتبة لا تشجع الموظفين على تطوير أنفسهم خارج أوقات العمل، وهو ما يحد من بناء ثقافة ذاتية للتعلم المستمر، ويعكس نقصاً في الاهتمام بالمسارات الفردية للتطور المهني..

بناءً على ما سبق، تُظهر النتائج أن الاستثمار في كفاءة الموارد البشرية بالمكتبات المركزية لجامعة العربي بن مهيدي تواجه عدة تحديات، أهمها: غياب الحوافز، ضعف نظم الترقية المبنية على الكفاءة، وقصور في التشجيع على التطوير الذاتي. ويستدعي هذا الواقع ضرورة العمل على تطوير سياسات داخلية واضحة وشفافة تقوم على مبدأ الجدارة، وتوفير بيئة مهنية محفزة تُعزز من دور الموارد البشرية بوصفها محركاً رئيساً لتحقيق أهداف المكتبة الجامعية.

## 2- الخبرة:

| الرقم | العبارة                                                                    | غير موافق |        | محايد   |        | موافق   |        |
|-------|----------------------------------------------------------------------------|-----------|--------|---------|--------|---------|--------|
|       |                                                                            | التكرار   | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة |
| 1     | يتوفر لدى المكتبة قاعدة بيانات خاصة بمواردها البشرية                       | 21        | 67.74  | 10      | 32.25  | 0       | 0      |
| 2     | تحتفظ المكتبة بتقارير تقييم الأداء الدوري لمواردها البشرية                 | 1         | 3.22   | 26      | 83.87  | 4       | 12.90  |
| 3     | تنظم المكتبة ندوات ونشاطات تسمح بنقل الخبرة ولتجربة بين الموظفين           | 9         | 29.03  | 17      | 54.83  | 5       | 16.12  |
| 4     | تهتم المكتبة بتنمية المهارات و كفاءات مواردها البشرية من خلال برامج متخصصة | 22        | 70.96  | 9       | 29.03  | 0       | 0      |
| 5     | يتم تعيين الموظفين في المكتبة                                              | 2         | 6.45   | 16      | 51.61  | 13      | 41.93  |

|   |   |       |    |       |    | الجامعية بناء على مؤهلاتهم و خبراتهم |                                                                    |
|---|---|-------|----|-------|----|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| 6 | 9 | 29.03 | 11 | 35.48 | 12 | 38.70                                | تؤخذ سنوات الخبرة بعين الاعتبار عند توزيع المهام بين موظفي المكتبة |
| 7 | 4 | 12.90 | 19 | 61.29 | 8  | 61.29                                | يتم إشراك الموظفين ذوي الخبرة في وضع خطط لتطوير المكتبة            |
| 8 | 6 | 19.35 | 18 | 58.06 | 7  | 22.58                                | تستخدم خبرات الموظفين القدامى في تدريب الموظفين الجدد              |
| 9 | 1 | 3.22  | 9  | 29.03 | 21 | 67.74                                | يمنح الموظفون ذوي الخبرة فرصا للترقية الوظيفية                     |

#### جدول 04 : نتائج الاستثمار في مجال الخبرة

تعكس نتائج الاستبيان المتعلقة بالاستثمار في مجال الخبرة للموارد البشرية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي وجود ضعف بنيوي في إدارة وتوظيف الخبرات داخل المكتبة. يتضح في نتائج الاستبيان أن المكتبة لا تملك سياسة واضحة لإدارة المعلومات المرتبطة بخبرات الموظفين، حيث أشارت نسبة 67.74% من عينة البحث إلى عدم توفر قاعدة بيانات خاصة بالموارد البشرية في المكتبة، وهو ما يشكل عائقاً أمام التخطيط الاستراتيجي وتوزيع الأدوار اعتماداً على الكفاءات والخبرات المتوفرة. كما أن ضعف النظم الإدارية يظهر أيضاً في ارتفاع نسبة الذين اتخذوا موقف حيادي تتمثل في (83.87%) فيما يخص الاحتفاظ بتقارير تقييم الأداء، الأمر الذي يقلل من جدواها كمصدر لتقييم وتطوير القدرات وتناقل الخبرات بين الاجيال.

و فيما يتعلق بنقل الخبرات داخل بيئة العمل، أظهرت النتائج أن أكثر من نصف المبحوثين بنسبة (54.83%) اتخذوا موقفاً حيادياً اتجاه تنظيم المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي ام البواقي لأنشطة تسمح بتبادل الخبرة، بينما رفضها نسبة 29.03%، ووافق عليها فقط 16.12%، وهي مؤشرات توضح غياب منهجية تدعم تبادل الخبرة بين الموظفين. كما أن جانب التدريب والتطوير المهني المرتبط بتنمية المهارات لم يحظَ بالاهتمام الكافي، حيث أجابت نسبة 70.96% من عينة البحث بعدم وجود برامج متخصصة تهتم بهذا الجانب.

في المقابل، أظهرت بعض النتائج توجهًا إيجابيًا جزئيًا نحو اعتبار الخبرة عند التوظيف، حيث وافق نسبة 41.93% من عينة البحث على أن التعيين يتم بناءً على المؤهلات والخبرة، رغم أن أكثر من نصف العينة كانت إما محايدة أو رافضة، مما يدل على غياب تطبيق هذا المعيار بشكل ثابت. كذلك، رأى 38.70% من عينة البحث أن سنوات الخبرة تؤخذ بعين الاعتبار عند توزيع المهام، وهي نسبة مقبولة نسبيًا، لكنها لا ترتقي إلى مستوى يُعبر عن استثمار فعلي للخبرات.

أما فيما يخص إشراك الموظفين ذوي الخبرة في اتخاذ القرارات فقد أبدى 61.29% من عينة البحث الحياد، ووافق 12.90% فقط، بالرغم من أن هذه الفئة تمثل مصدرًا مهمًا للمعرفة المكتبية المتراكمة. وبالمثل، لم تحظ فكرة استخدام الموظفين القدامى في تدريب الجدد بقبول واسع، حيث وافق فقط 22.58%، ما يشير إلى غياب أنظمة التوجيه المهني الداخلي التي تُعد من أهم أدوات نقل الخبرة وعلى النقيض، أظهرت نتائج العبارة الأخيرة مؤشرًا إيجابيًا قويًا، حيث وافق 67.74% على أن الموظفين ذوي الخبرة يُمنحون فرصًا للترقية، وهو ما قد يعكس وجود نوع من الاعتراف بقيمة الخبرة في التدرج المهني،

### 3- التدريب

| الرقم | العبارة                                                                               | غير موافق |         | محايد  |         | موافق  |         |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|--------|---------|--------|---------|
|       |                                                                                       | النسبة    | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار |
| 1     | تهتم المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي بأم لبواقي بتدريب موظفيها لتحقيق أهدافها | 3         | 9.67    | 11     | 35.48   | 17     | 54.83   |
| 2     | هناك خطط واضحة و منظمة لتدريب الموارد البشرية في المكتبات الجامعية                    | 5         | 16.12   | 18     | 58.06   | 8      | 25.80   |
| 3     | تنظم المكتبة برامج تدريبية للموارد البشرية بالمكتبات الجامعية                         | 1         | 3.22    | 4      | 12.90   | 26     | 38.87   |
| 4     | تعتمد المكتبة على مدربين داخليين في تقديم برامجها أو دوراتها التدريبية                | 8         | 25.80   | 21     | 67.74   | 2      | 6.45    |
| 5     | تكتفي المكتبة ببرامج التبرصات القصيرة المدى بالخارج                                   | 19        | 61.29   | 8      | 25.80   | 4      | 12.90   |

#### جدول 05 : نتائج الاستثمار في مجال التدريب

تعكس نتائج الاستبيان تبايناً واضحاً في درجة اهتمام المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي ام البواقي بتدريب مواردها البشرية، سواء من حيث التخطيط أو التنفيذ. فقد جاءت النتائج الأولية إيجابية نسبياً، حيث أبدى أكثر من نصف عينة البحث بنسبة (54.83%) موافقتهم على أن المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي تولي اهتماماً بتدريب موظفيها لتحقيق أهدافها، وهي نسبة تعكس وجود جهود فعلية تُبذل في هذا الإطار. ومع ذلك، فإن هذا الاهتمام لا يبدو مدعوماً برؤية منظمة، إذ إن 58.06% من عينة البحث عبّروا عن موقف حيادي تجاه وجود خطط واضحة ومنظمة للتدريب، بينما وافق فقط نسبة 25.80%، وهو ما يشير إلى غياب استراتيجية تدريب مكتوبة. من ناحية أخرى، أظهرت نتائج العبارة الثالثة مؤشراً قوياً على وجود نشاط تدريبي، حيث وافق 83.87% من عينة البحث (بين موافق ومحايد) على أن المكتبة تنظم برامج تدريبية فعلية، ما يعكس جهوداً واقعية في تنفيذ التدريب. لكن عند النظر في تفاصيل هذه البرامج، نجد أن نوعية التدريب قد

تكون محدودة أو غير مستغلة بالشكل الأمثل. على سبيل المثال، أشار 67.74% من عينة البحث إلى موقف حيادي تجاه اعتماد المكتبة على مدربين داخليين، ورفض 25.80% هذا الطرح، مقابل موافقة ضعيفة بلغت 6.45% فقط، ما يشير إلى ضعف الاستفادة من الكفاءات الموجودة داخل المؤسسة نفسها، وربما الاعتماد المفرط على مصادر خارجية أو برامج تدريب غير مخصصة حسب الحاجة. أما بالنسبة للعبارة المتعلقة بالاكتماء بالتربصات القصيرة المدى بالخارج، فقد رفض 61.29% من عينة البحث ذلك، مما يدل على أن الاعتماد الأكبر هو على التدريب المحلي أو بالقانون الوزاري الذي يحدد شروط التربص في الخرج وهو مرفق بقائمة الملاحق إذ أن التدريب بالخارج ليس متاح للجميع. في الأخير يمكن القول إن المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي تبذل جهودًا معتبرة في تنفيذ برامج تدريبية لموظفيها، لكنها تفتقر إلى التخطيط الاستراتيجي المنظم، وتُظهر ضعفًا في توظيف مواردها الداخلية كمدربين. هذه النتائج تُشير إلى الحاجة لإعادة النظر في منظومة التدريب من حيث التخطيط، التنوع، والفاعلية، بما يضمن تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد البشرية.

### المحور الثالث: التحديات التي تواجه المكتبات الجامعية في الاستثمار بالموارد البشرية

1 - التحديات الرئيسية التي تعيق الاستثمار في الموارد البشرية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي؟

من أبرز التحديات التي تواجه المكتبة المركزية وتحول دون تحقيق الاستثمار في مواردها البشرية

✓ غياب التخطيط الاستراتيجي للتدريب ويبرز هذا من خلال عدم وجود خطط واضحة و منهجية لتدريب و تطوير الموظفين

✓ ضعف نظام الحوافز والترقيات ويظهر هذا من خلال غياب الحوافز المرتبطة بالأداء، والاعتماد على الأقدمية بدل الكفاءة في الترقية.

✓ ضعف تبادل المعرفة والخبرة بين الموظفين وهذا ما يؤكد قلة الندوات والاجتماعات التي تعزز التعلم التشاركي بين الموظفين

✓ محدودية التكوين الخارجي والتربصات وهذا راجع الى شروط التدريب بالخارج

✓ قلة الاعتماد على الكفاءات الداخلية في التدريب وعدم استغلال خبرات الموظفين القدامى في تقديم التدريب للموظفين الجدد.

✓ غياب ثقافة التطوير الذاتي من خلال ضعف تشجيع الموظفين على التعلم خارج أوقات العمل أو بمبادرات شخصية.

✓ نقص في إشراك ذوي الخبرة في صنع القرار عدم دمج الكفاءات المهنية في وضع الخطط أو المساهمة في تطوير المكتبة.

✓ الاعتماد على أساليب إدارية كلاسيكية دون تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة للموارد البشرية.

✓ الجانب المالي والذي يتمثل في نقص الميزانية المخصصة للمكتبة اذ تتمثل في 5 بالمئة من الميزانية الكلية للجامعة وعدم استقلال المكتبة بميزانية خاصة بها

✓ الفجوة القانونية التي تحول دون تطبيق الاستثمار في الموارد البشرية بطريقة منظمة ورسمية تحليل نتائج المقابلة:

المؤهل العلمي: ماستر علم المكتبات. LMD

سنوات العمل والعمل في المنصب: سنوات العمل تتمثل في 18 سنة بالإضافة الى 3 سنوات في المنصب

تحليلات البيانات الشخصية للمبحوث :

تمت الدراسة مع مسؤول المكتبة المركزية لجامعة أم البواقي المبحوث متخصص في علم المكتبات، حائز على شهادة ليسانس كلاسيكي في علم المكتبات ويحمل شهادة ماستر LMD نفس التخصص أما من حيث الخبرة المهنية، فله 18 سنة من العمل، مما يدل على معرفته جيدة بطبيعة العمل داخل المكتبة الجامعية. هذه المعطيات تُظهر أن

المبحوث يملك تأهيلاً علمياً وخبرة عملية تؤهله لفهم أهمية تطوير الموظفين والاستثمار فيهم، خاصة أنه في منصب إداري يُمكنه من متابعة أداء الموظفين والمساهمة في الاستثمار في المورد البشري بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.

### المحور الأول أهمية الاستثمار في المورد البشري بالمكتبات الجامعية

يقصد بالاستثمار في المورد البشري العمل المنظم على تطوير الموظفين وتنمية قدراتهم ومعارفهم، عبر آليات متعددة. وقد بيّنت الإجابات أن هذا المفهوم يُنظر إليه كعنصر أساسي في تحسين الأداء العام داخل المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، حيث إن الاهتمام بتنمية الكفاءات ينعكس مباشرة على جودة الخدمات المكتبية. كما أن اختيار الموظفين يتم عادة على أساس المؤهل العلمي، إلى جانب الكفاءة التي يتم التحقق منها عبر الامتحانات المهنية وسنوات الخبرة، وهو ما يعكس توجهاً نحو توظيف أفراد مؤهلين تقنياً وأكاديمياً. أما في ما يتعلق بتطوير الموارد البشرية، فقد أوضحت الإجابات أن هذا التطوير يساهم في تحسين الخدمات من خلال الارتقاء بالجودة، والخروج من المهام التقليدية، والتوجه نحو خدمات حديثة تلبي احتياجات الطلبة والباحثين بشكل أكثر فاعلية. كما أُشير إلى أن الاستثمار في المورد البشري له عائد ملموس يتمثل في رفع كفاءة الخدمات، وتعزيز مستوى الاحترافية في التعامل مع المستفيدين.

غير أن تحليل واقع الدعم المؤسسي أظهر وجود فجوة واضحة، إذ تبين أن جامعة العربي بن مهيدي لا تولي اهتماماً خاصاً بالمكتبة في هذا المجال، رغم وجود دورات تكوينية تُدرج ضمن سياسات الجامعة العامة. هذا يدل على غياب استراتيجية موجهة نحو تطوير الموارد البشرية داخل المكتبة تحديداً، وهو ما قد يحد من فاعلية الاستثمار فيها. ورغم هذه التحديات، فإن تطوير الموظفين يُمكن أن يحقق للمكتبة نتائج طويلة المدى مثل تحسين الأداء، وتنوع الخدمات، وتعزيز فرص التعاون مع مكتبات أخرى، إضافة إلى اكتساب ميزة تنافسية في المجال الأكاديمي، كما بيّنت الإجابات أن هناك ارتباطاً مباشراً بين نجاح المكتبة وجودة مواردها البشرية، حيث يشكل الموظف المحرك الرئيسي لكل العمليات والخدمات. لكن في المقابل، تشكل الميزانية عائقاً كبيراً، إذ تمثل 5% فقط من ميزانية الجامعة، وتُخصص غالبيتها للاقتناء، ما يجعل تطوير الموارد البشرية في المرتبة الثانوية. وبهذا، فإن المكتبة تواجه تحدياً حقيقياً في الموازنة بين الحاجة إلى تطوير الكوادر البشرية والقيود المالية المفروضة عليها، من خلال كل ما سبق ذكره نستنتج أنه هناك وعي بأهمية الاستثمار بالنسبة لعينة البحث وهذا يعنبر نقطة إيجابية في المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي..

### المحور الثاني: مجالات الاستثمار في الموارد البشرية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي المعرفة:

من خلال المقابلة، تبين أن المعرفة في مجال الموارد البشرية تُشير إلى ما يمتلكه الموظف من مهارات وخبرات مكتسبة عبر سنوات العمل. وأوضح المبحوث أن هناك علاقة قوية بين إدارة المعرفة وتحقيق أهداف المكتبة، لأنها تساهم في تحسين جودة الخدمات وتساعد في اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة. وفيما يخص تبادل المعرفة داخل المكتبة، أشار إلى أن هناك بعض الجهود مثل الاجتماعات، لكنها غير منتظمة ولا تعتمد على سياسة واضحة، مما

يدل على غياب ثقافة تنظيمية تدعم تبادل المعرفة بشكل ممنهج. كما أشار إلى أن تبادل المعرفة بين الموظفين يحدث بشكل غير رسمي، من خلال التفاعل اليومي فقط، وليس عبر قنوات أو أدوات مخصصة لذلك. أما بخصوص توثيق المعرفة، فقد أوضح المبحوث أنه لا توجد آليات رسمية داخل المكتبة لتسجيل أو مشاركة الخبرات والمعارف، وهو ما يؤدي في كثير من الأحيان إلى ضياع هذه المعارف عند تقاعد أو انتقال الموظفين، من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن عينة البحث على دراية بأهمية المعرفة إلى أنه لا يوجد تطبيق فعلي لآليات المعرفة في المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

**الكفاءة:**

من خلال المقابلة، أوضحت عينة البحث بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي أن الاستثمار في الكفاءة يعني تطوير مهارات الموظفين وقدراتهم بشكل مستمر لتحسين أدائهم. كما بين أن أهم الكفاءات التي يجب أن تتوفر في موظفي المكتبة هي الإلمام بأساسيات علم المكتبات، والقدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات، خاصة مع التطور الرقمي الذي تعرفه المكتبات اليوم. وبخصوص دور القيادة، أشارت عينة البحث إلى أن المسؤول له دور كبير في تشجيع الموظفين على تطوير أنفسهم، من خلال توفير الدعم وخلق بيئة تساعد على التعلم الذاتي وتبادل المعرفة. كما أضاف أن التعامل مع الفجوة بين الموظفين القدامى وحديثي التعيين يتم من خلال تشجيع التعاون وتبادل الخبرات، مؤكِّدًا أن الكفاءة لا ترتبط بالسن أو عدد سنوات الخبرة، بل بالقدرة على التعلم والتطور فهي ترتبط بشكل كبير بمستوى الموظف الفكري والعلمي من خلال كل هذا نستنتج أنه هنالك وعي من قبل مسؤول المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي بأهمية الكفاءة وضرورة تشجيع الموظف على تطوير مهاراته والاستثمار في كفاءاته.

**الخبرة:**

وضحت عينة البحث أن الاستثمار في الخبرة يعني الاستفادة من المعارف والمهارات التي اكتسبها الموظف خلال سنوات العمل، وهو جانب مهم في تطوير أداء المكتبة. كما أشار إلى أن المكتبة يمكنها الاستفادة من هذه الخبرات من خلال العمل المشترك بين الموظفين الجدد والقدامى، مما يساعد على نقل المعرفة بشكل طبيعي داخل بيئة العمل. وعند سؤاله عن تصميم مشروع للاستثمار في خبرات الموارد البشرية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، بين أن هذا الأمر يحتاج إلى دعم إداري وتشجيع رسمي، ولا يمكن تطبيقه دون وجود إرادة من إدارة المؤسسة. هذا يدل على أن غياب الدعم من الإدارة قد يُعيق تنفيذ أفكار تساعد في استثمار خبرات الموظفين بشكل فعال رغم الوعي الواضح من قبل عينة البحث بأهمية الاستثمار في خبرات الموظفين

#### **التدريب:**

مهمة لتطوير مهارات ومعارف الموظفين من خلال برامج تدريبية هادفة، تساعد على تحسين الأداء وتحقيق أهداف المكتبة. وأشار عينة البحث إلى أن التدريب يكون ضروريًا خصوصًا في المجال التكنولوجي، مثلاً عند إدخال برمجيات جديدة في المكتبة، حيث يحتاج الموظفون لتعلم استخدامها بشكل صحيح.

كما اعتبر أن للتدريب دورًا رئيسيًا في تحسين أداء الموظفين المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، لأنه يمكنهم من مواكبة التطورات وتقديم خدمات أفضل. وبخصوص قياس فعالية التدريب، أوضح أنه يتم عادةً من خلال تقرير يقدمه الموظف بعد نهاية الدورة، يوضح فيه مدى استفادته من التدريب. أما عن اختيار الموظفين للتدريب، فبيّن أن هناك نص قانوني وزاري ينظم هذا الأمر، خاصة بالنسبة للتدريب في الخارج، حيث تُؤخذ بعين الاعتبار شروط مثل شهادة البكالوريا وإتقان اللغة الأجنبية. وبخصوص اختيار برامج التدريب، يتم ذلك على مستوى إدارة الجامعة، لكن يُراعى أيضًا رأي المكتبة عبر مراسلة رسمية ومن هنا نستنتج وعي عينة البحث بأهمية التدريب

### المحور الثالث: التحديات التي تواجه الاستثمار في الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

أوضحت عينة البحث أن الاستثمار في الموارد البشرية داخل المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي يواجه عدة تحديات، أهمها التحدي المالي، حيث لا توجد ميزانية خاصة مخصصة للمكتبة تمكنها من تنفيذ برامج تدريب أو تطوير فعالة. كما أشار المبحوث إلى غياب التحفيز المادي للموظفين، مما يقلل من الدافع الشخصي نحو التطوير الذاتي أو المشاركة في برامج تدريبية. من بين التحديات الأخرى التي تم ذكرها، غياب النصوص القانونية التي تدعم الاستثمار في الموارد البشرية بشكل مباشر داخل المكتبة، إلى جانب ضعف الاهتمام من قبل السلطات العليا وصناع القرار، وهو ما يشكل عائقًا كبيرًا أمام أي مبادرة في هذا المجال. هذه العوامل مجتمعة تعرقل جهود تطوير الكفاءات البشرية، وتحدّ من فرص تحسين أداء المكتبة وخدماتها.

### تحليل النتائج على ضوء الفرضيات:

#### الفرضية الأولى:

(1) هناك وعي كبير من قبل موظفين المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي بأهمية الاستثمار هذه الفرضية هي فرضية محققة لما أظهرته نتائج الاستبيان إذ استنتجنا أنه هنالك وعي لأبأس به يقابله ضعف في التطبيق على أرض الواقع لأسباب معظمها خارجة عن نطاق الموظف ولها علاقة مباشرة بالسلطات العليا

#### الفرضية الثانية :

(2) من أهم مجالات الاستثمار في الموارد البشرية في المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي (المعرفة الكفاءة، الخبرة والتدريب)

الفرضية محققة جزئيًا إذ نجد أنه هناك وعي بأهمية الاستثمار في الموارد البشرية في مجالات المعرفة والكفاءة والخبرة والتدريب لكن هناك ضعف في اليات تطبيق الاستثمار في هذه المجالات فحتى ان وجد فهو بطريقة غير مباشرة و غير رسمية لعدت أسباب واعتبارات مالية وتنظيمية

#### الفرضية الثالثة:

3من أهم التحديات التي تواجه المكتبة محل الدراسة وتؤثر على الاستثمار فيها نجد، عدم وجود إطار قانوني يدعم الاستثمار بالإضافة الى نقص التحفيزات المادية.

هذه الفرضية محققة وهو ما أثبتته النتائج اذ أن عينة البحث ككل اشارت الى هذه النقاط وهو ما استنتجناه من خلال الإجابات

#### النتائج العامة:

- 1.عدم تطبيق الاستثمار في الموارد البشرية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي راجع الى نقص في الموارد المالية للمكتبة وبرامج التدريب .
  2. يمكن القول انه هنالك نوعا ما وعي بأهمية الاستثمار داخل محبط المكتبة محل الدراسة الا انه غير مطبق على ارض الواقع
  - 3.. تعاني المكتبات الجامعية من ضعف في التخطيط الاستراتيجي وأيضاً عدم وجود سياسة معتمدة للاستثمار في مواردها البشرية.
  - 4.يعد الاستثمار في مجالات المعرفة، الكفاءة، التدريب والخبرة من أولويات تطوير الأداء داخل المكتبات الجامعية
  - 5.يتطلب الاستثمار في العنصر البشري تبني استراتيجية استثمار واضحة تدعم من طرف الجهات العليا للمكتبة و الجامعة ككل.
  - 6.يعتبر الإطار القانوني و المالي اكبر تحدي تواجهه المكتبة و يحول دون تحقيق الاستثمار في مواردها البشري
- التوصيات والاقتراحات:

- 1.وضع خطة استراتيجية شاملة للتدريب تتضمن أهدافاً محددة، تحليلاً لاحتياجات الموظفين، وربط التدريب بتحقيق أهداف المكتبة.
2. إعداد نظام حوافز وترقيات قائم على الأداء والكفاءة يعتمد على معايير واضحة وشفافة، ويشمل مكافآت مادية ومعنوية.
- 3.إنشاء قاعدة بيانات رقمية متكاملة للموارد البشرية تضم بيانات المؤهلات، التكوينات، الخبرات، وتقارير الأداء لتسهيل اتخاذ القرارات الإدارية.

4. تنشيط آليات تبادل المعرفة بين الموظفين من خلال الندوات الداخلية، مجموعات العمل، وبرامج الإرشاد الوظيفي.
5. تنويع برامج التدريب وتوسيع نطاق التربصات الخارجية بعقد شراكات مع مؤسسات وطنية ودولية، وتوفير فرص للموظفين لاكتساب تجارب جديدة.
6. تحسين قنوات التواصل الداخلي بشأن التطوير المهني بإنشاء منصة أو نشرة دورية لإعلام الموظفين بالبرامج والدورات المتاحة بوضوح وانتظام
7. استثمار الكفاءات الداخلية كمدرّبين معتمدين عبر تأهيل الموظفين ذوي الخبرة لتقديم برامج تدريب داخلية متخصصة.
8. تعزيز ثقافة التطوير الذاتي والتعلم المستمر بتوفير حوافز للالتحاق بدورات خارجية، وإتاحة وقت للتكوين الذاتي.
9. إشراك الموظفين ذوي الخبرة في عمليات التخطيط والتطوير من خلال لجان استشارية داخلية تُسهم في تحسين الأداء واتخاذ القرارات.
10. تحديث أنماط إدارة الموارد البشرية بالاعتماد على ممارسات حديثة مثل إدارة المعرفة، القيادة التشاركية، وتقييم للأداء.

الخاتمة

---

## الخاتمة:

يعتبر الاستثمار في العنصر البشري بالمكتبات الجامعية من المواضيع المهمة، لما يكتسبه من أهمية في تطوير العنصر البشري من خلال مختلف المجالات من تدريب تحفيز تكوين. وهذا ما ينعكس بدوره إيجاباً على تحسين جودة الخدمات المكتبية داخل الجامعة وأيضاً يمكن المكتبة من تحقيق الميزة التنافسية وتفتح لها آفاق مستقبلية للخروج من المفاهيم التقليدية للمكتبة إلى مفاهيم حديثة والارتقاء بها لتقديم خدمات متطورة تناسب مع متطلبات المستفيد الحالي من خلال كل ما سبق ذكره نستنتج أنه بالرغم من الأهمية البالغة للمورد البشري وضرورة الاستثمار فيه للارتقاء بالخدمات المكتبية وتحقيق الجودة والميزة التنافسية بين المكتبات ونيل رضى المستفيد إلا أنه هناك ضعف كبير في هذا المجال وهذا راجع للتمهيش وعدم الوعي بأهمية الاستثمار في المورد البشري من قبل صانعي ومتخذي القرار

## القائمة البيليوغرافية

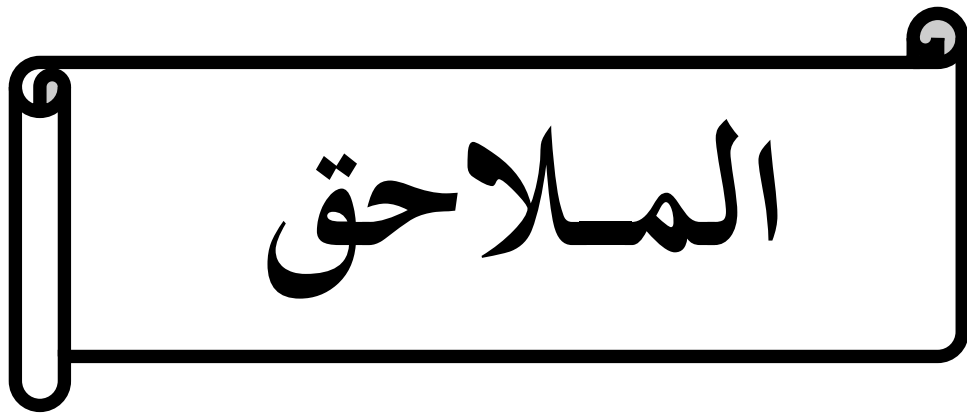
## قائمة الببليوغرافية

الكتب:

- 1- جمال الدين محمد برقوق اخرون، إدارة الاستثمار، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2012
  - 2- شاويش مصطفى ن الإدارة الحديثة مفاهيم، وظائف، تطبيقات، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
  - 3- عبد الرحمان توفيق، استراتيجيات الاستثمار البشري، مرتز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة ن 1996.
  - 4- قاسم نايف علوان، غدارة الاستثمار بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2012.
  - 5- مبروك إبراهيم، تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية ومرافق المعلومات، دار الوفاء، الإسكندرية، 2012.
  - 6- محمد سرحان علي محمود، مناهج البحث العلمي، الجمهورية اليمنية دار الكتب، ط3، 2019.
  - 7- محمد عوض الترتوري واخرون، إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
  - 8- المشهدان سعد سليمان منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2019
  - 9- موسر شقيبري نوري وآخرون، إدارة الاستثمار، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.
  - 10- يسرا حبيب حسن محمد، إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية السودانية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، المانيا/برلين، 2022.
- مجلات ومقالات:**
- 11- بكاي مولود، قرقيط عمر، مهارات الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات الإدارية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، عدد 2016، 5.
  - 12- بن دريد عبد الغاني الاستثمار في راس المال البشري ودوره في تطوير أداء العاملين بالمكتبات الجامعية، المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات، مجلد 50، عدد 1، 2015.

- 13- بوحديد ليلي، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة الباحث الاقتصادي، عدد 2015، 3.
- 14- بوعوينة سليمة، كنزة عائشة، الاستثمار في الرأسمال البشري كآلية لنقل وتوطين التكنولوجيا، مجلة الابداع، مج 9، عدد 2019، 1.
- 15- جعيجع نبيلة، جعيجع وفاق، التخطيط الاستراتيجي للاستثمار في الموارد البشرية كمدخل لتحقيق التنمية في البلاد العربية: قراءة في تجربة ماليزيا، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية مجلد 10، عدد 02، 2021.
- 16- ساحة يعقوب، بن شهرة سول، انعكاس مبدأ حرية الاستثمار على المرفق العام الاقتصادي، مجلة دراسات اقتصادية، عدد 39، 2019.
- 17- شتوح دلال، حدادورقية، الاستثمار في الراس المال البشري وواقعه في المؤسسات الجزائرية، مجلة المقرزي للدراسات الاقتصادية والمالية، مجلد 3، عدد 2019، 2.
- 18- طرشان حنان، عبد الحميد ريجان، الاستثمار في الموارد البشرية لتسويق خدمات المعلومات، مجلة هيروودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 7، عدد 2013، 25.
- 19- قشيدون حليلة، عبد الاله عبد القادر، تسيير الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية: دراسة نظرية، مجلد 7، عدد 2015، 02.
- 20- مدفوني هنده، راس المال البشري في الجامعة بين آليات الاستثمار وإشكالية قياس أدائه - نموذج للقياس وفقا لمؤشرات التصنيف العالمي للجامعات وابعاد بطاقة تقييم المتوازن، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، عدد 6، 2016.
- 21- مقلاتي فاطمة الزهراء، التحديات التي تواجه الموارد البشرية في ظل التغيرات العالمية الراهنة، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، مجلد 1، عدد 2017، 4.
- 22- مهبوشات الزبير، بهلول امينة، المهام الجديدة لأخصائي المعلومات في البيئة الرقمية، مجلة التدوين، مجلد 6، عدد خاص، 2019.
- مقالات:**
- 23- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، منشورات مديرية النشر جامعة قلمة، 2024.
- 24- شعيب حادور التكوين في تطوير المورد البشري بالمكتبات الجامعية، وهران.
- 25- محمد الأمين بن زين، الإطار القانوني للاستثمار في الجزائر، الجزائر.
- مذكرات واطروحات:**

- 26-بيدي سناء، بهلول هاجر، دور اختصاصي المعلومات في استقطاب الرواد بالمكتبات الجامعية، ماستر 2018/2017
- 27-برغدة راضية، درامية سامية، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالمكتبات الجامعية بين الجاهزية وإمكانية التطبيق، ماستر 2017/2016.
- 28-حاج شعيب، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية، ماستر 2019
- 29-خضر لشتون، امانى، تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعزيز الاستثمار في العنصر البشري، ماجيستر، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.
- 30- سليمان فوزي، أثر إدارة المعرفة على تحسين مهارات الموظفين، ماستر
- 31-شايب سارة، أثر الاستثمار في رأس مال البشري على الأداء المؤسسي، مذكرة ماستر،
- 32-قادرية ربحية، مساهمة الاستثمار في رأس مال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دكتوراه.
- 33-كرمود أحلام، فعالية الاستثمار في العنصر البشري: دراسة حالة المؤسسة الوطنية ل.ل دهن ENAP ماجيستر، 2007/2006.
- 34-كيرد بلقاسم، لقرع بن داود، تكوين الموارد بالمكتبات الجامعية، ماستر 2019 مطبوعة:
- 35-هادف حيزية، استراتيجيات تكوين وتنمية الموارد البشرية كمدخل فعال في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الاقتصادية، جامعة الدكتور يحيى فارس المدية، 2015.



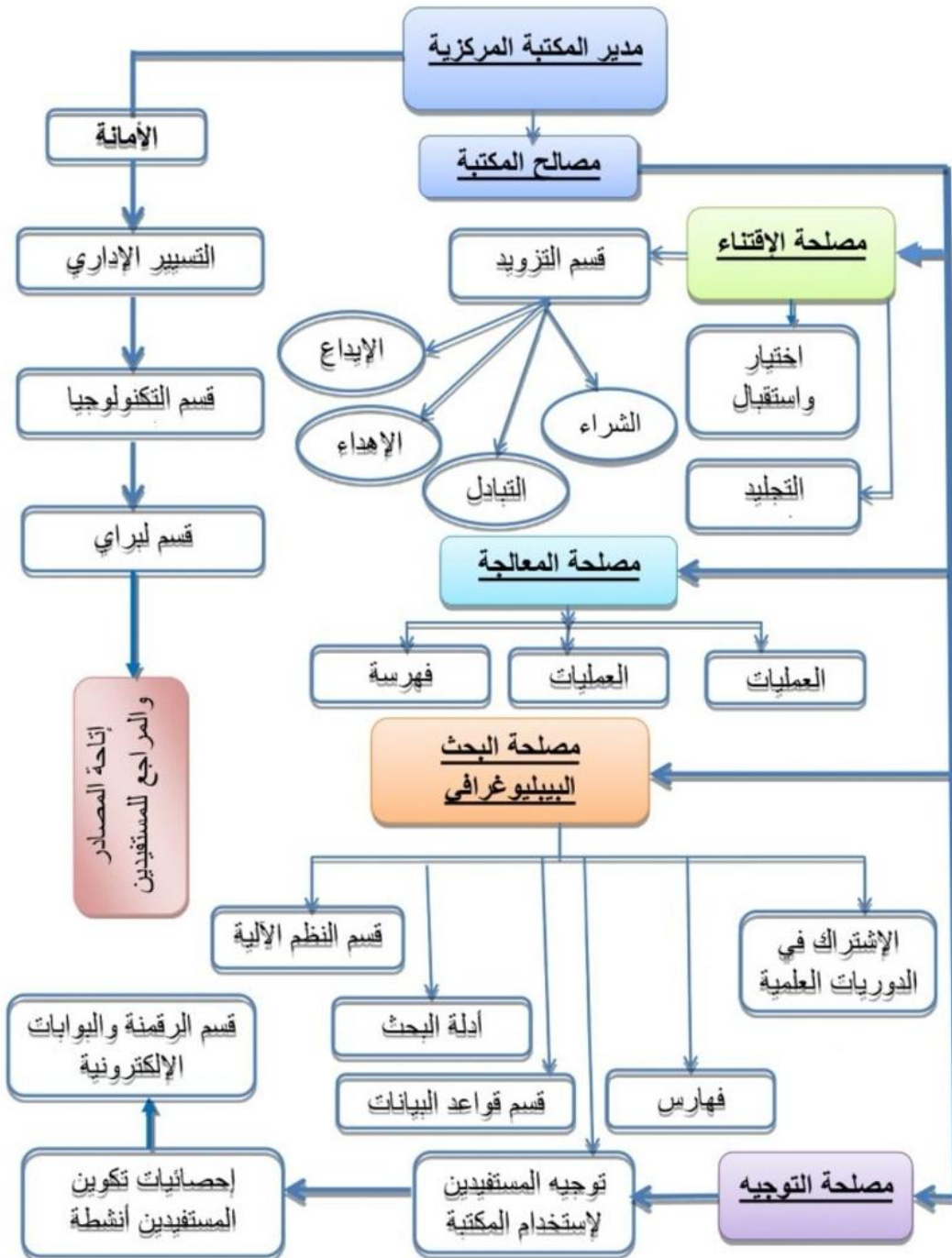
الملحق رقم 01 :يوضح نسبة رتب موظفي المكتبة المركزية حسب الرتب المهنية ومقر العمل

| الرقم   | الرتبة                                    | المكتبة المركزية |               |
|---------|-------------------------------------------|------------------|---------------|
|         |                                           | (1) المقر الجديد | (2) المقر الا |
| 1       | مدير المكتبة الجامعية                     |                  |               |
| 2       | محافظ المكتبات الجامعية                   | 01               | /             |
| 3       | مهندس في الاعلام الآلي                    | 01               | /             |
| 4       | ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الثاني | 03               | 04            |
| 5       | ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الأول  | 05               | 10            |
| 6       | وثائقي أمين محفوظات                       | 01               | /             |
| 7       | مساعد أبحاث بالمكتبات الجامعية            | 05               | 01            |
| 8       | عون تقني بالمكتبات الجامعية               | 11               | 07            |
| 9       | ملحق إدارة                                | /                | 01            |
| 10      | عون إدارة                                 | /                | 01            |
| 11      | عون إدارة رئيسي                           | /                | 01            |
| 12      | كاتب                                      | /                | 01            |
| المجموع |                                           | 27               | 26            |

الملحق رقم 02 : يوضح الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي -  
جامعة

أم البواقي -

الهيكل التنظيمي المقترح للمكتبة المركزية - جامعة أم البواقي-



الملحق رقم 03 : يوضح الهيكل البنيوي للمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي

|                                                                                   |                                                                                            |                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>المكتبة الجامعية المركزية – أم البواقي –<br/>La Bibliothèque Universitaire Centrale</p> |  |
| <p>قاعة الموسوعات والمعجم والقواميس</p>                                           |          | <p>الطابق الثاني</p>                                                                |
| <p>الإدارة المكتبية + البحث الإلكتروني + RFID</p>                                 |                                                                                            | <p>الطابق الأول</p>                                                                 |
| <p>الإستقبال + الإدارة + الإنترنت + المراجع</p>                                   |                                                                                            | <p>الطابق الأرضي</p>                                                                |
| <p>قسم الأنشآت + قسم المصمم البصري</p>                                            |                                                                                            | <p>الطابق تحت الأرضي</p>                                                            |

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

سلم تقييم ملحق بالقرار رقم 255 المؤرخ في 25 دى 2024

الذي يحدد معايير الانتقاء للقبول في برنامج تحسين المستوى في الخارج

(مخصص لفئة الموظفين الإداريين والتقنيين)

خاص بالمؤسسات الجامعية والمدارس

1. معلومات حول الموظف:

اللقب: ..... الاسم: .....

تاريخ ومكان الأزداد: ...../...../.....

الشهادة الجامعية التي وظف أو ترقى بها في الرتبة: .....

2. معايير التصنيف:

| النقطة | النقاط                        | المعايير                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|        | 12 نقاط                       | الرتبة أعلى من 17                                                                                                                                                                                                                                               |
|        | 11.5 نقاط                     | الرتبة 17                                                                                                                                                                                                                                                       |
|        | 11 نقاط                       | الرتبة 16                                                                                                                                                                                                                                                       |
|        | 10.5 نقاط                     | الرتبة 15                                                                                                                                                                                                                                                       |
|        | 10 نقاط                       | الرتبة 14                                                                                                                                                                                                                                                       |
|        | 9.5 نقاط                      | الرتبة 13                                                                                                                                                                                                                                                       |
|        | 9 نقاط                        | الرتبة 12                                                                                                                                                                                                                                                       |
|        | 8.5 نقاط                      | الرتبة 11                                                                                                                                                                                                                                                       |
|        | 8 نقاط                        | الرتبة 10                                                                                                                                                                                                                                                       |
|        | 4 نقاط                        | التحكم في اللغة الأجنبية المستعملة في التكوين (المستوى B1 على الأقل من مركز التعليم المكثف للغات)                                                                                                                                                               |
|        | 0 نقاط كحد أقصى 8             | حضور                                                                                                                                                                                                                                                            |
|        | 10 نقاط كحد أقصى              | كفاءة في العمل                                                                                                                                                                                                                                                  |
|        | 08 نقاط كحد أقصى              | مبادرة                                                                                                                                                                                                                                                          |
|        | 08 نقاط كحد أقصى              | تفرغ                                                                                                                                                                                                                                                            |
|        | 05 نقاط                       | المساهمة في تجسيد آليات القرار الوزاري رقم 1275 المؤرخ في 27 سبتمبر 2022 الذي يحدد كفاءات إعداد مشروع مذكرة تخرج للحصول على شهادة جامعية مؤسسة ناشئة/براءة اختراع من قبل طلبة مؤسسات التعليم العالي                                                             |
|        | 05 نقاط                       | - شهادة تثبت عمل داخل هيئات المرافقة (الواجهات الجامعية: مركز تطوير المقاولاتية، مركز المسارات المهنية (CDC)، نادي البحث عن الشغل، حاضنة أعمال، مركز دعم التكنولوجي والابتكار (CATI) المشاركة في الحياة الجامعية، لجنة فتح الأطراف، لجنة متساوية الأعضاء..الخ). |
|        | ناقص 05 نقاط/ لكل ترخيص       | عدد الاستفادات من الترخيصات المنجزة بالخارج خلال الست سنوات السابقة                                                                                                                                                                                             |
|        |                               | مجموع النقاط                                                                                                                                                                                                                                                    |
|        | عدد الموظفين المترشحين /..... | ترتيب الموظف                                                                                                                                                                                                                                                    |
|        | مقبول / مرفوض                 | رأي المسؤول المباشر                                                                                                                                                                                                                                             |

حرر بتاريخ: .....

أسباب الرفض: (يجب أن يكون الرفض مبررا)

إمضاء المسؤول المباشر

الملحق رقم 04 : يوضح معايير الانتقاء للقبول في برنامج تحسين المستوى بالخارج



جامعة 08 ماي 1945

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاتصال والاعلام و علم المكتبات

علم المكتبات

تخصص : إدارة المؤسسات الوثائقية و المكتبات

استمارة استبيان بعنوان

الاستثمار في الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي -

مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر

أخي، أختي العامل (ة):

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... أضع بين أيديكم هذا الاستبيان والذي يحتوي على مجموعة من الأسئلة، وأرجو منكم قراءة كل عبارة منها ثم وضع علامة {x} في الخانة التي تراها تتناسب معك، لاستعمالها كمصدر للبيانات اللازمة في إطار إنجاز مذكرة التخرج من اجل نيل شهادة الماستر علما أن إجابتك ستحظى بسرية تامة ولا نستعملها إلا في خدمة البحث العلمي وستكون دقة إجاباتكم عوناً للحصول على نتائج أكثر دقة وموضوعية وشكراً على تعاونكم وتفاعلكم

إشراف الأستاذة :

د.وديدة ماضي

من إعداد الطالبتان :

- مريم شاوش
- تيماء حناشي

السنة الدراسية : 2024 / 2025

## 1- ضبط المصطلحات :

### الاستثمار:

هو إنفاق وإستخدام جهدك اليومي في شيء تتوقعه أن يعود عليك بالأرباح في مجال إستثمارك بالمستقبل

### الاستثمار في الموارد البشرية بالمكتبة :

هو العمل والانفاق على تطوير قدرات و مواهب و مهارات الفرد على نحو يمكنه من زيادة كفاءته وفعالية خدماته ، و التي يحصل عليها من خلال نظم التعليم النظامية و غير النظامية .

### الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية :

هم جميع الافراد الذين يعملون في منظمة او مؤسسة ما ويمثلون الركيزة الأساسية لنجاح واستمرارية هذه المؤسسة

## البيانات الشخصية للمبحوث

### السن :

- ☐ من 25 سنة الى 35 سنة
- ☐ من 35 سنة الى 45 سنة
- ☐ من 45 سنة الى 55 سنة
- ☐ 55 سنة و ما فوق

### التخصص :

- ☐ تقني سامي في علم المكتبات
- ☐ LMD ماستر في علم المكتبات
- ☐ ليسانس كلاسيكي في علم المكتبات
- ☐ إعلام الي

### سنوات الخبرة :

- ☐ أقل من 5 سنوات
- ☐ من 05 ال 10 سنوات
- ☐ من 10 الى 15 سنة
- ☐ أكثر من 15 سنة

المحور الأول : أهمية الاستثمار في الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

| الرقم | العبارة                                                                                    | غير موافق | محايد | موافق |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------|-------|
| 1     | تحرص المكتبة على توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب                                     |           |       |       |
| 2     | يوجد أساس قانوني و اطار تنظيمي يضبط مجالات الاستثمار في الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية |           |       |       |
| 3     | توجه مكتبكم نحو الاستثمار بمواردها البشرية يعزز من تحقيق رسالتها                           |           |       |       |
| 4     | لدى مكتبكم سياسات إدارية و خطط واضحة خاصة بمواردها البشرية                                 |           |       |       |
| 5     | تقوم مكتبكم بتشكيل فرق عمل مشتركة لتفعيل مبدأ العمل الجماعي فيها                           |           |       |       |
| 6     | الاستثمار في الموارد البشرية يعد احد أسباب تطور المكتبات الجامعية                          |           |       |       |
| 7     | الاستثمار في الموارد البشرية يساعد الموظفين على الابتكار داخل المكتبة                      |           |       |       |
| 8     | الاستثمار في الموارد البشرية يعد عاملا أساسيا في تحسين تصنيف المكتبة أكاديميا              |           |       |       |
| 9     | يخضع الموظف الجديد لفترة تربص تدرس فيها قدرته على العمل و المهارات التي يمتلكها            |           |       |       |
| 10    | يخضع الموظفون الجدد على مستوى المكتبة لفترات تدريبية بغرض إندماجهم في الوظيفة              |           |       |       |

المحور الثاني : مجالات الاستثمار في الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

1- المعرفة

| <u>الرقم</u> | <u>العبارة</u>                                                                               | <u>غير موافق</u> | <u>محايد</u> | <u>موافق</u> |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------|--------------|
| 1            | توفير فرص المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية يعزز من قدرات موظفي المكتبة في مجال المعرفة |                  |              |              |
| 2            | تشجع المكتبة الموظفين على نشر المعرفة من خلال ورش العمل والمحاضرات الداخلية                  |                  |              |              |
| 3            | تشجع المكتبة على تبادل المعرفة بين الموظفين من خلال الاجتماعات الدورية                       |                  |              |              |
| 4            | تستثمر المكتبة في بناء ثقافة تنظيمية تدعم تبادل المعرفة بين الموظفين                         |                  |              |              |
| 5            | تستخدم المكتبة اساسيات إدارة المعرفة لتسهيل الوصول للمعلومات و تبادلها بين الموظفين          |                  |              |              |

2- الكفاءة

| <u>الرقم</u> | <u>العبارة</u>                                                  | <u>غير موافق</u> | <u>محايد</u> | <u>موافق</u> |
|--------------|-----------------------------------------------------------------|------------------|--------------|--------------|
| 1            | تعتمد المكتبة على مبدأ الكفاءة في العمل                         |                  |              |              |
| 2            | تحقق المكتبة أهدافها من خلال مواردها البشرية الكفاءة            |                  |              |              |
| 3            | تقدم المكتبة حوافز لمواردها البشرية الكفاءة في العمل            |                  |              |              |
| 4            | تتوفر فرص للترقية الوظيفية مبنية على الكفاءة و ليس فقط الاقدمية |                  |              |              |
| 5            | تشجع المكتبة الموظفين على تطوير انفسهم ذاتيا خارج أوقات العمل   |                  |              |              |
| 6            | الإدارة تتواصل مع الموظفين بانتظام حول فرص التطوير المتاحة      |                  |              |              |

### 3- الخبرة :

| الرقم | العبارة                                                                   | غير موافق | محايد | موافق |
|-------|---------------------------------------------------------------------------|-----------|-------|-------|
| 1     | يتوفر لدى المكتبة قاعدة بيانات خاصة بمواردها البشرية                      |           |       |       |
| 2     | تحتفظ المكتبة بتقارير تقييم الأداء الدوري لمواردها البشرية                |           |       |       |
| 3     | تنظم المكتبة ندوات و نشاطات تسمح بنقل الخبرة ولتجربة بين الموظفين         |           |       |       |
| 4     | تهتم المكتبة بتنمية المهارات وكفاءات مواردها البشرية من خلال برامج متخصصة |           |       |       |
| 5     | يتم تعيين الموظفين في المكتبة الجامعية بناء على مؤهلاتهم و خبراتهم        |           |       |       |
| 6     | تؤخذ سنوات الخبرة بعين الاعتبار عند توزيع المهام بين موظفي المكتبة        |           |       |       |
| 7     | يتم إشراك الموظفين ذوي الخبرة في وضع خطط لتطوير المكتبة                   |           |       |       |
| 8     | تستخدم خبرات الموظفين القدامى في تدريب الموظفين الجدد                     |           |       |       |
| 9     | يمنح الموظفون ذوي الخبرة فرصا للترقية الوظيفية                            |           |       |       |

#### 4- التدريب

| الرقم | العبارة                                                                             | غير موافق | محايد | موافق |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------|-------|
| 1     | تهتم مكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي بأم لبواقي بتدريب موظفيها لتحقيق أهدافها |           |       |       |
| 2     | هناك خطط واضحة و منظمة لتدريب الموارد البشرية في المكتبات الجامعية                  |           |       |       |
| 3     | تنظم المكتبة برامج تدريبية للموارد البشرية بالمكتبات الجامعية                       |           |       |       |
| 4     | تعتمد المكتبة على مدربين داخليين في تقديم برامجها أو دوراتها التدريبية              |           |       |       |
| 5     | تكتفي المكتبة ببرامج التريصات القصيرة المدى بالخارج                                 |           |       |       |

المحور الثالث : التحديات التي تواجه المكتبات الجامعية في الاستثمار بالموارد

البشرية

1 - ما هي التحديات الرئيسية التي تعيق الاستثمار في الموارد البشرية بالمكتبة المركزية

لجامعة العربي بن مهيدي بأم لبواقي ؟

جواب :

.....

.....

2 ماهي الاقتراحات التي يمكن تقديمها لتفعيل الاستثمار في الموارد البشرية بالمكتبة

المركزية لجامعة الغربي بن مهيدي بأم لبواقي ؟

جواب

.....:

.....

.....

## دليل المقابلة

### البيانات الشخصية للمبحوث:

السن.....

الرتبة.....

التخصص.....

المؤهل.....

سنوات العمل والعمل في المنصب.....

### المحور الأول: أهمية الاستثمار في الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

1 - ما المقصود بالاستثمار في الموارد البشرية من وجهة نظرك؟

2 - على أي أساس يتم اختيار الموظفين؟

عند توزيع المهام هل يؤخذ بعين الاعتبار مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب؟

3- كيف يمكن أن يسهم تطوير الموارد البشرية في تحسين خدمات المكتبة الجامعية؟

4- هل تعتقد أن الاستثمار في تدريب الموظفين له عائد ملموس على أداء المكتبة؟

5- ما دور الجامعة في تشجيع الاستثمار في رأس المال البشري داخل المكتبة؟

6- ما النتائج طويلة المدى التي يمكن أن تحققها المكتبة من خلال تطوير موظفيها؟

7- هل ترى أن هناك ارتباطاً مباشراً بين نجاح المكتبة الجامعية وجودة مواردها البشرية؟

كيف؟

7- هل ترى أن هذا الاستثمار ينعكس على صورة المكتبة داخل الجامعة وخارجها؟

8- هل تخصص المكتبة ميزانية سنوية لتطوير الموارد البشرية

9- تعتمد المكتبة على معايير واضحة في اختيار وتقييم الموظفين الجدد

## المحور الثاني: مجالات الاستثمار في الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

### المعرفة:

- 1- ما المقصود بالمعرفة في سياق الموارد البشرية؟
- 2- تستثمر المكتبة في بناء ثقافة تنظيمية تدعم تبادل المعرفة بين الموظفين؟
- 3- كيف ترى العلاقة بين إدارة المعرفة وتحقيق الأهداف الأكاديمية للمكتبة الجامعية؟
- 4- هل ترى أن موظفي المكتبة يتبادلون المعرفة بشكل فعال؟
- 5- هل توجد آليات واضحة لتوثيق المعرفة المكتسبة من قبل الموظفين؟ وكيف يتم مشاركتها مع الزملاء؟

### الكفاءة:

- 4) ماذا يعني "الاستثمار في الكفاءة" في سياق الموارد البشرية؟
- 5) ما المهارات والكفاءات الأساسية التي يجب توافرها في موظفي المكتبات الجامعية؟
- 6) كيف تتعامل مع فجوة كفاءة بين موظفين قدامى وحديثي التعيين؟
- 7) كيف ترى دور القيادة في تحفيز الكادر على تطوير كفاءاتهم بشكل ذاتي؟

### الخبرة:

- 1- ما المقصود بالاستثمار في "الخبرة" ضمن إطار الموارد البشرية؟
- 2- كيف يمكن لمكتبة جامعية الاستفادة من الخبرات المتراكمة لموظفيها؟
- 3- كيف يمكن استثمار خبرات العاملين القدامى في تدريب الموظفين الجدد؟
- 4- إذا أعطيتَ فرصة لتصميم مشروع لاستثمار الخبرات داخل مؤسستك، ما الخطوات التي تبدأ بها؟

### التدريب:

ما المقصود بالاستثمار في مجال التدريب في الموارد البشرية؟

- 1- كيف تحدد احتياجات التدريب داخل المكتبة؟
- 2- كيف ترى دور التدريب في تعزيز أداء الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة؟
- 3- كيف تقيس فعالية التدريب بعد الانتهاء منه؟
- 4- على أي أساس يتم اختيار الموظفين الذين سيتم تدريبهم؟
- 5- على أي أساس يتم اختيار برامج التدريب؟

المحور الثالث: العراقيل والمقترحات

ماهي اهم المشاكل التي تعرقل الاستثمار على مستوى مكتبكم؟

## المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية الاستثمار في الموارد البشرية في المكتبات الجامعية ودوره في تحسين أداء الموظفين من خلال تطوير مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم.

ومن خلال دراسة ميدانية أُجريت في المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي. وقد تم جمع البيانات من خلال مقابلة مع مدير المكتبة لتقييم واقع الاستثمار في الموارد البشرية داخل المكتبات الجامعية، بالإضافة إلى إجراء استبيان شامل على عينة من الموظفين المتخصصين في علم المكتبات والمعلومات، باستخدام الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات. خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات لتحسين أداء الموارد البشرية في المكتبات الجامعية، من بينها:

اعتماد منهج استراتيجي في الاستثمار في الموارد البشرية داخل المكتبات الجامعية بهدف تحسين أداء الموظفين.

تشجيع الموظفين على المشاركة في ورشات العمل والبرامج الخاصة بالتكوين والتطوير المهني.

تعزيز برامج التدريب والتطوير المهني والتحفيز من أجل رفع أداء الموظفين وتحسين خدمات المكتبة.

## الكلمات المفتاحية :

الاستثمار، العنصر البشري، الاستثمار في الموارد البشرية، المكتبات الجامعية.

## **Abstract:**

This study aimed to highlight the importance of investing in human resources in university libraries and its role in enhancing employee performance by developing their skills, knowledge, and expertise. Through a field study conducted at the Central Library of the University of Larbi Ben M'hidi in Oum El Bouaghi, this research adopted a descriptive approach. Data was collected through an interview with the library director to assess the current state of human resource investment in university libraries, in addition to a comprehensive questionnaire administered to a sample of employees specializing in library and information science, using questionnaires as the primary data collection tool .

The study concluded with a set of recommendations to improve the performance of :human resources in university libraries, including

Adopting a strategic approach to investing in human resources within university -  
.libraries to enhance employee performance

Encouraging employees to participate in workshops and professional development -  
.programs

Strengthening training, professional development, and motivation programs to improve -  
.employee performance and enhance library services

### **\*\*Keywords\*\***

Investment, Human Element, Human Resource Investment, University Libraries