

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 08 ماي 1945 قالمة  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات



مذكرة تخرج ليل شهر اادة الماستر  
فرع علم المكتبات  
تخصص الإدارة العلمية للمؤسسات الوثائقية

الموضوع:

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالمكتبات الجامعية بين  
الجاهزية و إمكانية التطبيق: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية  
لجامعة 20 أوت 1955. سكيكدة.

تحت إشراف الأستاذ  
- شنيقل نزار

من إعداد الطالبتين  
- بورغدة راضية  
- درامية سامية

السنة الجامعية: 2016-2017

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 08 ماي 1945 قالمة  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر  
فرع علم المكتبات  
تخصص الإدارة العلمية للمؤسسات الوثائقية

الموضوع:

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالمكتبات الجامعية بين  
الجاهزية و إمكانية التطبيق: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية  
لجامعة 20 أوت 1955. سكيكدة.

تحت إشراف الأستاذ  
- شنيقل نزار

من إعداد الطالبين  
- بورغدة راضية  
- درامية سامية

السنة الجامعية: 2016-2017

# أقائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

### قائمة المحتويات:

الصفحة	الموضوع
	كلمة شكر وعرفان
	الإهداءات
أ.	واجهه المحتويات
ب.	قائمة الجداول
ج.	قائمة الأشكال
د.	واجهه المقدمة
	مقدمة
<b>الجانب النظري</b>	
5	مقدمة الفصل
6	الجانب المنهجي: الإشكالية
7	تساؤولات الدراسة
7	فرضيات الدراسة
7	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	أسباب إختيار الموضوع
8	مصطلحات الدراسة
9	الدراسات السابقة
<b>واجهه الفصل الثاني: المقاربات النظرية في مجال الإدارة الإستراتيجية، إدارة الموارد البشرية والمكتبات الجامعية</b>	
12	مقدمة الفصل
13	المبحث الأول: نظرة حول الإدارة الإستراتيجية
13	مفهوم الإدارة الإستراتيجية
14	أهمية الإدارة الإستراتيجية
14	مستويات الإدارة الإستراتيجية
15	مكونات الإدارة الإستراتيجية
17	السلوكات السلبية في التعامل الإستراتيجي

## قائمة المحتويات

18	التحديات التي تواجهها الإدارة الإستراتيجية
19	المبحث الثاني: الإطار العام لإدارة الموارد البشرية
19	إدارة الموارد البشرية: المفهوم
20	التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
22	أهمية إدارة الموارد البشرية
23	أهداف إدارة الموارد البشرية
24	وظائف إدارة الموارد البشرية
27	التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
28	المبحث الثالث: عموميات حول المكتبات الجامعية
28	تعريف المكتبات الجامعية
29	أهمية المكتبات الجامعية
29	أهداف المكتبات الجامعية
29	وظائف المكتبات الجامعية
30	بعض المشاكل التي تواجهها المكتبات الجامعية
31	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: تفعيل إدارة الموارد البشرية في ظل الإدارة الإستراتيجية	
33	مقدمة الفصل
33	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
33	مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
34	أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
35	أهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
35	التحول نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
37	المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
37	مداخل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
38	أنواع استراتيجيات الموارد البشرية
39	إدارة الموارد البشرية بين دورها التقليدي والدور الاستراتيجي
39	نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

## قائمة المحتويات

41	المتطلبات الأساسية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
42	إجراءات بناء إستراتيجية للموارد البشرية
42	الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
43	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية
44	التحديات التي تزيد من أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
45	خلاصة الفصل
<b>واجهة الفصل الرابع: الدراسة الميدانية</b>	
47	مقدمة الفصل
48	إجراءات الدراسة الميدانية
48	مجالات الدراسة
50	منهج الدراسة
50	مجتمع وعينة الدراسة
50	عينة الدراسة
50	أدوات جمع البيانات
52	تحليل البيانات وتفسير النتائج
75	خاتمة الفصل
78	خاتمة عامة

العلم  
التمام

## شكر و عرفان

اخذين بالمبدأ الشرعي "ولا تنسوا الفضل بينكم" ننحنى أولاً وقبل كل شيء انحناء تضرع  
و خشوعاً للمولى -عزوجل- الذي أعاننا و يسر لنا سبيل العمل, شكره هداًنا بفضل  
الصراف المستقيم, صراف الذين جازوا افضل العلم و التعليم.

ونصلي و نسلم على الشفيح الذي ورثنا هبة الله العلم وأضاء به درسنا سيدنا و حبيبنا  
محمد صلى الله عليه وسلم ذي المقام الاسمى الذي أنزل عليه في محكم كتابة " وقل ربي  
زدني علماً " و على اله و اصحابه و اتباعه أجمعين

فله الحمد و لله الشكر إذا رضي و له الحمد بعد الرضى

نتقدم بجزيل الشكر و العرفان إلى كافة أساتذة قسم علم المكتبات دون أن ننسى كل من  
امدنا بيد العون من قريب او بعيد في انجاز هذا العمل نتوجه بفائق التقدير و الاحترام إلى  
كل من يسر خوطانا و أنار دربنا للوصول إلى هذا البحث المتواضع، الأستاذ الفاضل  
شنيقل نزار نتمنى له طول الصحة والعافية .

## إهداء

الحمد و الشكر لله بفضلله تحققت أما تينا اهدي ثمرة مجوداتي إلى كل من كان وراء انجاز هذا العمل المتواضع الى من قال فيهما الرحمن الولي عزجل :

"و قضى ربك أن لا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا "

إلى من شهدت الليالي أمي الغالية و أبي الغالي الوالدين الكريمين اعتراف بعظيم فضليهما على و حسن رعايتهما لي أطال الله عمرهما إنشاء الله

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقتني قطرة الحب

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم ذالي من علمني

الصبر

إلى من افتقده في مواجهة الصعاب

إلى رمز الحب و بلسم الشفاء أمي الغالية

إلى القلوب الطاهرة التي شجعتني إخوتي : لزهر و زوجته و ابنه كتكوت

العائلة ,نور الدين و زوجته سميرة أخي الغالي فيصل

إلى أخواتي الصغار : الحنونة سهام و الصغيرة فيفي

إلى من سوف أوصل دربي في الحياة و أقاسمه إياها اهدي هذا العمل إلى

خطيبي بلال

إلى صديقاتي الأخوات التي لم تدهن أمي : راضية , مروة, أحلام,نجوى,و إلى

كل الزميلات بالدفعة.

إلى كل من بذلوا كل جهد و عطاء لكي أصل إلى هذه اللحظة كل أساتذة

تخصص علم المكتبات

سامية

## اهداء

إلى من اراد ان أكون و أصل فوصلت اليك ربي كل حمدي و شكري و على نبيك الصلاة و السلام .

اهدي ثمرة عملي الى من قال فيهما الرحمن و اخفض لهم جناح الذل من الرحمة و قل ربي أرحمها كما ربياني صغيرا

أهديه إلى منبع الحنان و فيض الإحسان التي قال بشأنها الرسول صلى الله عليه وسلم "الحنّة تحت أقدام الامهات" التي سهرت عليا الليلي و تعبت لراحتي فهي مدرستي الأولى التي اخذت منها كل التعليم و المثل العليا امي الغالية

إلى الذي علمني معنى المسؤولية و كان سببا في حياتي و تحمل لأجلي كل صعاب الحياة أبي الغالي الذي افتخر به و اخذه مثلي الأسمى في الحياة .

إلى إخوتي الأعزاء

الى من كان سندي في هذا العمل خالي "السبتي العزيز في اوقات الصعاب زوجته "فتيحة" الكريمة

و أبناءه:وليد وزوجته "اسيا" و نوال و الياس و اختي و صديقتي "نعيمة" التي ساندني معظم اوقات إنجاز هذا العمل .

الى الكتاكيت : صهيب,رميساء,أصيل,سيف الدين، محمدامين ،عبد الجليل و جدتي العزيزة "حليمة" و الى اعمالتي و اخوالي و نساءهم و ابناءهم

الى صديقاتي :شافية -بسمة -سامية -مروة-أحلام -هالة-ميمية .

الى من قاسمني عناء هذا العمل من قريب او بعيد الى كل من احبتي و سقط اسمه من ذهني سهوا اهديه هذا العمل

## راضية



المقابلة العامة

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة تغيرات أساسية عديدة مست مختلف جوانب الحياة، لاسيما المؤسسات سواء الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية في دول العالم على اختلاف درجاتها في النمو والتقدم، هذا ما أدى إلى حدوث تأثيرات في القيم والعلاقات الاجتماعية.

وفي ظل هذه التغيرات لم يعد بمقدرة هاته المؤسسات مواكبة التطورات الحاصلة بما لديهم من إمكانيات سواء كانت مادية أو مالية أو فنية، هذا ما دفع بهذه المؤسسات إلى ضرورة التركيز على المورد البشري باعتباره العنصر المحوري في أية عملية تقوم بها المؤسسة وهذا ما يدل أن أي مؤسسة مهما كان نوعها تعتمد أولا وأساسا على الموارد البشرية كونها أساس التبادلات في العملية الإدارية بالإضافة إلى ذلك الموارد المادية من عتاد، أجهزة ووسائل.

ومن هذه المؤسسات الخدماتية وبالضبط المكتبات ( الجامعية ) أي نجاح تحققه يرجع إلى نوعية الخدمات المقدمة لجمهورها ومدى استجابتها لطلبات المستفيدين منها وهذا يتوقف إلى مدى كفاءة وخبرة موظفيها لأن هذه الفئة هي العنصر الحيوي في عملية التسيير.

ومع الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية من طرف المكتبات الجامعية تبنت الإدارة الدور المهم والفعال الذي تقوم به تلك الموارد البشرية في المساعدة على تحقيق أهداف المكتبة من جانب، ومن جانب آخر شيوخ عدة مصطلحات ما يعرف بإدارة الموارد البشرية، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، حيث تمثل هذه الأخيرة ضرورة حتمية في مواجهة

التطورات الحاصلة في مجال المعلومات والتوثيق كونها منهجا فكريا يتميز بالحدثة والريادة ويتسم بالقدرة على مواجهة التحديات التي تعيشها أي مكتبة جامعية. وأصبح من البديهي أن السبب الحقيقي لمعظم المشكلات والأزمات هو غياب أو نقص كفاءة المورد البشري بصفة عامة وسوء الإدارة بوجه خاص وهذا ما أوجب الاقتناع بضرورة تفعيل المورد البشري باعتباره موردا استراتيجيا وطاقة ذهنية وفكرية.

ومن هذا المنطلق وجوب تسليط الضوء على إدارة المورد البشري استراتيجيا وتكوينه مما يساهم في تسيير المكتبات تسييرا جيدا ومحكما وبالتالي تحقيق الهدف والغاية المنشودة لها.

سوف نحاول من خلال هذا البحث دراسة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وكيفية إدراجها في المؤسسات الخدماتية وخاصة المكتبات الجامعية، ولهذا كان هذا البحث عبارة عن دراسة تقييمية للأوضاع التي تعيشها المكتبة المركزية للجامعة 20 أوت 1955 وإمكانية تطبيق الإدارة الاستراتيجية على مواردها البشرية، في ظل هذه الظروف.

قسمت الدراسة إلى مقدمة وثلاثة فصول بالإضافة إلى الإجراءات المنهجية للدراسة، والمتمثلة في عرض الإشكالية، تساؤلات وفرضيات الدراسة، أهداف الدراسة وأهمية البحث، وكذا مختلف الدراسات السابقة التي تمكنا من جمعها والتي لها علاقة بالموضوع ثم خاتمة، قائمة المراجع والملاحق.

قمنا في الفصل الأول بالتعرض إلى المقاربات النظرية، التي مست موضوع الدراسة، حيث تطرقنا إلى الإدارة الإستراتيجية، إدارة الموارد البشرية والمكتبات الجامعية، وتعلق الفصل الثاني تفعيل إدارة الموارد البشرية في ظل الإدارة الإستراتيجية بالمكتبات الجامعية من خلال الإلمام بمهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أساسيات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالإضافة إلى دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالمكتبات الجامعية، أما الفصل الثالث فقد تم التركيز على الموارد البشرية بالمكتبة المركزية لجامعة 20 أوت 1955، سكيكدة مع الإدارة الاستراتيجية، يعتبر هذا الفصل لب الدراسة، لأنه يكشف لنا عن كل ما جمعنا من معلومات نظرية ملمة بالموضوع محل الدراسة وعن الواقع المدرس، وذلك ما نتوصل له عن نتائج الاستبيان والمقابلة.

الفصل الأول :

الجانب المنهجي

بورغدة، راضية .

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالمكتبات الجامعية :دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية للسكيدة /  
راضية بورغدة.-

{د.م} :{د.ن} ، إشراف :نزار شنيقل.-درامية سامية، 2017 . - ص81 جداول، كشافات،

27سم

مذكرة ماستر : علم المكتبات : 2017 .

بورغدة، راضية .

درامية، سامية .

شنيقل، نزار .

إن أهمية موضوع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالمكتبات، خاصة بالمكتبات الجامعية من خلال توفير كل المتطلبات التي تشكل الجاهزية لهذه المؤسسات نحو تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالمكتبات الجامعية والإفادة منها ومن أساليبها المختلفة، ونحو النقص في هذا التحول كان له التأثير المباشر على إختيار هذا الموضوع وفي إطار تحصيل المعلومات الكافية حول مدى جاهزية المكتبة الجامعية، لتبني الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و إمكانية تطبيقها، فإنه من الضروري الوقوف على أساسيات هذه الدراسة لتوضيح مختلف معالمها، وكان ذلك بالتطرق إلى التعريف بالإشكالية العامة واندراج تحتها تساؤلات فرعية، فرضيات، مع تحديد أسباب إختيار الموضوع والأهداف من وراء القيام بهذه الدراسة وتوضيح الأهمية البالغة للموضوع إلى جانب التطرق لبعض الدراسات التي لها علاقة به من قريب وبعيد، وفي الختام التطرق إلى المصطلحات التي تم تناولها في هذه الدراسة.

الاشكالية

تتسم الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسات في الوقت الحالي بالديناميكية في تقديم الخدمات والوظائف المختلفة والمنافسة الشديدة من أجل تطوير وتحقيق التميز والاستمرارية في العمل. لذلك حرصت المؤسسات العامة والخاصة في مختلف الدول المعاصرة على تطوير السياسات والقوانين المناسبة لإدارة الموارد البشرية فيها وتستهدف هذه الأنظمة والقواعد بصورة أساسية استقطاب الكفاءات للعمل، نظرا للأهمية القصوى التي يحتلها العنصر البشري بالنسبة لهذه المؤسسات.

كون المكتبة جزء من هذه المؤسسات فإنها تتعايش مع هذه التطورات الناتجة عن ادخال التكنولوجيات الحديثة على الخدمات والأعمال وبين قدرة العاملين على التأقلم مع هذه المستجدات ومواكبتها، فالعنصر الأساسي في تحقيق أهداف وغايات المكتبة الجامعية ومن بينها المكتبة المركزية لجامعة 20 أوت 1955 ولاية سكيكدة هو المورد البشري كونه الركيزة التي يقوم عليها نجاح او فشل المكتبة من خلال ما يقدمه من خدمات وفقا للخبرات والقدرات التي يمتلكها، يعمل على تحقيق الأداء المطلوب. ذلك انه يعتبر المحرك الأول لنشاط وفاعلية المكتبة الجامعية فهو الوحيد القادر على تنمية واستخدام عناصر الإنتاج المتمثلة في الموارد المالية، الآلات و المعدات بالكفاءة المطلوبة.

إن الدور الحديث المتفق عليه يقوم على ادارة الموارد البشرية يهدف الى بناء هياكل تنظيمية يكون فيها المورد البشري هو الدعامة في الأداء وتحقيق الغاية المنشودة، من خلال المخرجات التي تنتجها المكتبة المركزية لجامعة 20 أوت 1955 ولاية سكيكدة عن طريق عدة أنشطة ادارية رئيسية تحقق الاستخدام الامثل للموارد البشرية وفقا لاستراتيجية مدروسة تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق مع الاستراتيجية العامة لجامعة 20 أوت 1955 ولاية سكيكدة. وتمثل ادارة المورد البشري في الوقت الحالي جزء من المكتبة لتتطور وتصبح إدارة كاملة بدلا من موظف واحد وهذه الأخيرة تبنى وفق خطة طويلة الاجل تتخذها المكتبة محل الدراسة قاعدة لاتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف وضمان الفاعلية في الاداء الامثل، لهذا اصبح المورد البشري عنصرا جوهريا في العملية الإدارية يجمع بين العلم والفن مما يساهم في خلق ميزة والمكانة التنافسية للمكتبة المركزية لجامعة 20 أوت 1955 ولاية سكيكدة بين المكتبات الجامعية الأخرى عبر الوطن.

في ظل ما اشير إليه سابقا نقوم ببلورة وصياغة الإشكالات الآتي:

ما مدى جاهزية المكتبة المركزية لجامعة 20 أوت 1955 ولاية سكيكدة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية لمواردها

البشرية ؟

## 2- تساؤلات الدراسة:

- انبثقت عن هذه الاشكالية عدة تساؤلات فرعية تمثلت في:
- هل تبني المكتبة المركزية محل الدراسة خطة استراتيجية لإدارة مواردها البشرية ؟
- من هي الجهة المسؤولة عن وضع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالمكتبة المركزية لجامعة 20 أوت 1955 ؟
- ما هي أهم الأساليب والعمليات المتبعة من اجل تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المكتبة المركزية لجامعة 20 أوت 1955 ؟
- ما هي الاثر النابع عن تبني المكتبة المركزية لجامعة 20 أوت 1955 الإدارة الاستراتيجية لمواردها البشرية ؟

## 3- فرضيات الدراسة

- من خلال التساؤلات المطروحة تم التوصل إلى وضع الفرضيات التالية:
- تقوم المكتبة المركزية بتطبيق الادارة الاستراتيجية لمواردها البشرية.
- الادارة العامة هي الجهة المسؤولة عن وضع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالمكتبة المركزية.
- وضع خطة مكونة من رسالة وأهداف هي الاساليب التي تتبعها المكتبة المركزية من أجل تطبيق الإدارة الإستراتيجية لمواردها البشرية.
- تؤثر الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية على المكتبة المركزية بشكل إيجابي.

## 4 - أهداف الدراسة

- إبراز أهمية المورد البشري والعمل على استغلاله بشكل عالي.
- قياس مدى فاعلية تحسين الأداء بواسطة التخطيط المحكم للموارد البشرية.
- التعرف على أهم الخطط المتبعة في تفعيل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
- كما تهدف استراتيجية الموارد البشرية للعمل على بلوغ غاية المكتبة الجامعية وتحقيق أهدافها ورؤيتها بإستراتيجية تفصيلية ومخصصة في قضايا الموارد البشرية نابعة من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمؤسسة.
- الوقوف على واقع ادارة الموارد البشرية في المكتبة المركزية لجامعة 20 أوت 1955 ولاية سكيكدة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية وطرح خدمات تتماشى ورغبات المستفيدين.

## 5 - أهمية الدراسة

تكتسي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أهمية بالغة حيث تعتبر من أكثر النشاطات أهمية في إدارة المكتبات وذلك بدورها الرئيسي في إنجاح المكتبة وزيادة فاعليتها كما تساعد على تحديد وتخطيط احتياجات المستقبلية لها من حيث الكم والنوع وتساهم في زيادة الإنتاج في المكتبات وهيئتها لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية كما تظهر نقاط القوة والضعف في نوعية واداء العاملين مما يؤثر في النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية كالتدريب والتطوير الى جانب إشباع وتحقيق رغبات وأهداف كل من المكتبة والمستفيد.

## 6 - أسباب اختيار الموضوع

### أ- أسباب ذاتية:

- اهتمامنا الخاص والنابع من فضول علمي حول موضوع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالمكتبة الجامعية.
- الرغبة في تنمية وتوسيع المعارف حول الموضوع.
- التوجهات في المكتبة المركزية نحو الاستغلال الأمثل للموارد البشرية من أجل التحسين في أدائها.

### ب- أسباب موضوعية:

من الملاحظ ان المكتبات الجامعية تفتقر إلى بعض المقومات الأساسية التي تجعلها في المستوى المطلوب. مهما كانت تعتمد في تحقيق اهدافها على المورد البشري بدرجة كبيرة تم القيام بهذه الدراسة للأسباب الآتية.

التعرف على أهم الميكانزمات التي تتدخل في عمل المورد البشري داخل المؤسسات وخاصة داخل المكتبات.

مدى تأثير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أهداف ورسالة المكتبة.

## 7- مصطلحات الدراسة

### 1- الإدارة الإستراتيجية: كما عرفها whee leu et hungaro بأنها: "عملية وتنمية وصيانة العلاقة بين

المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف وإستراتيجية نمو خطط لحفظ الأعمال المتعلقة بكل عمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة.

- يرى ROW ان الإدارة الإستراتيجية تركز اهتمامها على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة أما وهدفها هو تحقيق التناسب بين قابليات المؤسسة (القوة - الضعف) والبيئة الخارجية (الفرض - التهديدات) من اجل رسم الإستراتيجية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

### 2- المورد البشري: هو طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدرا للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل

وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي، المورد البشري من أهم عناصر العمل بدونونه لن تتمكن اي مؤسسة من تحقيق أهدافها ورسالتها.

**3- إدارة الموارد البشرية:** "هي تلك النشاطات الإدارية المتمثلة في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن ديمومة العاملين وتحسين أدائهم ورفع كفاءاتهم العلمية والعملية والفنية ثم إيجاد الوسائل المناسبة لرفع معنوياتهم وترغيبهم في العمل والاستمرارية وحثهم على المشاركة بولائهم الذاتي لتحقيق أهداف المؤسسة.

**4- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:** هي رسم سياسة تعامل المؤسسة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل وكل ما ارتبط بشؤونه الخاصة بحياته الوظيفية في مكان عمله وذلك بواسطة الممارسات الجديدة والمعاصرة تتماشى مع استراتيجيتها العامة في ظل البيئة التي تعيشها.<sup>1</sup>

**5- المكتبات الجامعية:** هي المؤسسات الثقافية التي تؤدي دورا علميا هاما في مجال التعليم العالي والبحث العلمي تعمل على خدمة مجتمع معين من الطلبة وأساتذة وباحثين المنتسبين إلى هذه الجامعة او الكلية أو المعهد ولك بتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها في دراستهم وأبحاثهم من خلال توفير أرصدة معرفية تلي احتياجاتهم.<sup>2</sup>

**6- بين: ظرف مكان.**

**7- الجاهزية:** من الفعل جهز، تجهيزا، أي أعد له جهازا، أي بمعنى قدرة المكتبة.

**8- الإمكانية:** وهي الاستطاعة.

**التطبيق:** هو التنفيذ، ويطلق على التطبيق على وضع الشيء موضع العمل والتنفيذ على أرض الواقع.<sup>3</sup>

**8- الدراسات السابقة:**

**1/ الدراسة الأولى:** تحت عنوان "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية"

دراسة حالة "مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم" تم تأليف: مدوري، نور الدين. سنة: 2011.

جاءت هذه الدراسة من أجل دراسة الإشكالية المتمثلة في مدى استعداد إدارة الموارد البشرية لإعداد استراتيجية تدريبية قادرة على تحديد الاحتياجات في بيئة التغير التكنولوجي. ورفع أداء العاملين. وقد كان من أهم نتائجها أن اكتساب المهارات والمعارف الجيدة بالنسبة للعاملين تمكن في التدريب الجيد، لذلك عملت إدارة الموارد البشرية من أجل تحسين أداءها.

<sup>1</sup> سيد خطاب، عابدة. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة والاندماج و مشاركة المخاطر. ط2. القاهرة: كليبواترا للطباعة والكمبيوتر، 1999. ص.10.3.

<sup>2</sup> ميروك إبراهيم، السعيد. المكتبة الجامعية: وتحديات مجتمع المعلومات. الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، 2009. ص.11.

<sup>3</sup> بن هادية، علي؛ البليش، بلحسن؛ وآخرون. القاموس الجديد للطلاب: معجم عربي مدرسي ألقائي. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، [د-ت]. ص. 101.

مستوى الأداء متوسط ويتجه نحو الأفضل حيث يمكن تجاوز صعوبات التأقلم واستخدام التكنولوجيا الحديثة والسبب راجع لفعالية برامج التدريب المقدمة بالدرجة الأولى وتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة. - أهمية تنظيم دورات تدريبية مستمرة للاستفادة من برامجها، لأن ذلك يساعد على رفع القدرات والمهارات وبالتالي تحسين الأداء والتكيف مع التكنولوجيا الحديثة.

**2/ الدراسة الثانية:** تحت عنوان " أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات ".دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية.

من تأليف: مانع، صيرينة. سنة: 2015.

جاءت هذه الدراسة من أجل دراسة الإشكالية المتمثلة في أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات. وقد كان من أهم نتائجها أن كل من التدريب التعلم التنظيمي التطوير والإبداع تمثل استراتيجيات هامة، تبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية.

**3/ الدراسة الثالثة:** تحت عنوان " تسيير الموارد البشرية بمكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي، تبسة".

من تأليف سلمى، عبد اللطيف. سنة: 2016.

جاءت هذه الدراسة من أجل دراسة الإشكالية المتمثلة في عملية تسيير الموارد البشرية بمكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي، وقد كان من أهم نتائجها عدد الموظفين في مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي توزع المهام والوظائف حسب المؤهل.

كم تعتمد مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي على نظام الفريق بالإضافة إلى أنها تواجه نقص كبير في التكنولوجيا الحديثة.

كما أنه لتطوير الخدمة المكتبية عليها تعيين الموظفين في مجال علم المكتبات.

## □ الفصل الثاني :

المقاربات النظرية في مجال الإدارة الاستراتيجية،  
□ إدارة الموارد البشرية والمكتبات الجامعية

تعتبر المكتبة مهما كان نوعها ضرورية وذات قيمة عليا، لاسيما المكتبة الجامعية التي تخدم جمهور المستفيدين (طلبة، أساتذة، باحثين...) لما لها من تأثيرات على المجتمع بتزويده بالأطر والطاقات اللازمة التي تساهم في بناءه وتنميته. ومع هذا الزمن الذي يتميز بانفجار المعلومات وتدفقها المستمر أضحت المكتبة في إلزامية مواكبة هذا التطور باستعمالها كل الطرق التي تسمح لها بالسيطرة على هذا التدفق، ولكي تتغلب المكتبة الجامعية على المحافظة على كيانها في وسط هذه التحولات وجب عليها وضع أساليب وعمليات متطورة ومتعددة، من أجل أداء خدماتها وذلك لا يجري على أكمل وجه إلا من خلال يد عاملة مؤهلة، هذا الكادر البشري هو الثروة بالنسبة للمكتبة الجامعية، لا بد من استغلاله بأحسن الطرق وإدارته استراتيجيا، بأساليب حديثة تمكنها من الرقي . وباعتبار المورد البشري ذو مكانة معتبرة وهامة بالمكتبة الجامعية، من خلال تحقيقه لأهداف المكتبة بكل فعالية وكفاءة. لهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى المقاربات النظرية في مجال الإدارة الاستراتيجية، إدارة الموارد البشرية والمكتبات الجامعية .

المبحث الأول: نظرة حول الإدارة الاستراتيجية

1-1 مفهوم الإدارة الاستراتيجية

"هي العملية التي يتم بموجبها تحديد التحديات التي تواجه المؤسسة، ويمكن النظر إليها من هذا المنطلق على أنها العملية التي من خلالها تحقيق التكامل والترابط بين رسالة، أهداف المؤسسة، ومن الممكن أن تكون استراتيجيات المؤسسة استراتيجيات خاصة ترتبط بطبيعة المؤسسة وموقفها التنافسي، وهي عملية تحديد الخطط والوظائف التي تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية".<sup>1</sup>

تعريف ألفرد شاندر (1962): بأنها "تحديد الأهداف والأغراض الرئيسية وطويلة الأجل للمؤسسة، وإعداد عدد من البدائل وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف".<sup>2</sup>

تعريف منتزير جوواترز: "نمط أو نموذج معين يعبر عن تدفق مجموعة من القرارات وسواء كان هذا النمط نتاج الاستراتيجيات مقصودة أو مخططة، أو نتاج الاستراتيجيات غير مقصودة أو غير مخططة أو طارئة".<sup>3</sup>

وحسب السلمي (2010) أنها الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المؤسسة في مجموعها نظرة شاملة، في تعظيم الميزة التنافسية التي تسمح لها بالتفوق واحتلال مكانة ومركز تنافسي قي، وذلك باتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تأخذ في اعتبارها الفرص والمشكلات الحالية، وتهتم في نفس الوقت بالتعرف على المستقبل والإعداد لتعامل معه"، ومن التعاريف السابقة الذكر نصل إلى أن الإدارة الاستراتيجية تتفرع عن الاستراتيجية الكبرى والعمدة للمؤسسة، ولتطبيق منهجية الإدارة الاستراتيجية يتطلب وجود بناء استراتيجي متكامل".

الشكل 01: يوضح الإدارة الاستراتيجية .



المصدر: حسن، راوية. مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية. القاهرة: الدار الجامعية للنشر و

التوزيع، 2000. ص140

<sup>1</sup> عداوي الحسيني، فلاح حسن. الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها -مداخلها -عملياتها المعاصرة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006. ص126.

<sup>2</sup> C.kennudy: (les idées essentielles des auteurles plus cites), edition, paris, 2000. p31

<sup>3</sup> مرسي، نبيل محمد. استراتيجيات الإدارة العليا: إعداد، تنفيذ، مراجعة. [د.م]: المكتب الجامعي الحديث، 2006. ص38

## 1-2: أهمية الإدارة الاستراتيجية :

تعد الإدارة الاستراتيجية ضرورة وليس ترفا ذلك لتؤدي أنها تؤدي إلى رفع أداء المنظمة حاضرا أو مستقبلا، وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد وهذا مايجتمع عليه كل المؤسسات التي تستخدم أسلوب الإدارة الاستراتيجية يساعد المؤسسة على تحقيق الفوائد التالية:

- تحديد خارطة طرق المؤسسة، تحدد طريقها وموقعها ورسالتها المستقبلية.
- يساهم في زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة الشديدة من قبل المؤسسات الأخرى.
- تمنح المؤسسة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.
- يمكن المؤسسة من استخدام الموارد استخدام فعالا.<sup>1</sup>
- يوفر فرص المشاركة جميع المستويات الإدارية في العلمية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي تحدث عند القيام بالتغيير بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المؤسسة.
- ينمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها.
- تساعد على التقليل من اتخاذ القرارات العشوائية لأن الخطة التي تضعها المنظمة ماهي إلا قرارات التي وضعها بطريقة استراتيجية.

-التحسين في الفعالية الإدارية من خلال اتخاذ القرار الواعي للهدف.

-تساعد على خلق ودعم الثقة في المؤسسة بإبراز أهدافها وسبل تحقيقها.

-دعم موقف المؤسسة من خلال قدرتها في السيطرة على القضايا الحرجة ووضع خططها وفقا لاحتياجاتها.

## 1-3- مستويات الإدارة الاستراتيجية:

تتكون الإدارة الاستراتيجية من ثلاث مستويات:

### 1-3-1 الإدارة الاستراتيجية للمنظمة:

في هذا المستوى تتولى الإدارة الاستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة لصياغة رسالة المكتبة وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الاستراتيجية.

### 1-3-2 الإدارة الاستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية:

تتولى الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الخاصة بكل وحدات الأعمال، يعني تكون الإدارة الاستراتيجية مسؤولة عن تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الاستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها.

### 3- الإدارة الاستراتيجية في المستوى الوظيفي:

<sup>1</sup> السلمي، علي. إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. [د.م]: دار الغريب للنشر والتوزيع، 2001. ص. 76.

يعني يوجد خطة إستراتيجية للتسويق، وخطة استراتيجية للأفراد، وخطة للإنتاج حيث تتولى كل خطة عملية تقييم السياسات، والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف.<sup>1</sup>

#### 1-4 - مكونات عملية الإدارة الاستراتيجية:

##### أولاً: تحديد رسالة المنظمة: Mission of the organisation:

وهي عبارة عن جملة أو عدة جمل تتضمن بيانات خاصة بالمنظمة تميزها عن غيرها من المنظمات، وتختلف هذه البيانات باختلاف المنظمات لكن يتمحور معظمها حول ثلاثة عناصر رئيسية هي:<sup>2</sup>

1- بيان الرؤية الاستراتيجية للمنظمة.

2- بيان يشير إلى القيم الأساسية للمكتبة.

3- بيان يشير إلى القوى الدافعة للمكتبة.

- تعبر الرؤية عن الحالة المرغوبة التي تود المكتبة أن تكون عليها في المستقبل، ومعنى هذا أن نتائج أنشطة صياغة الاستراتيجية التي تبدأ من الآن بأبعاد زمنية مختلفة، بحيث تهدف بمحصلتها النهائية إلى تحقيق الرؤية ضمن الخط الزمني المحدد في التخطيط الاستراتيجي.

- الأبعاد التي تتضمنها الرسالة:

- الجهات المستهدفة.

- الخدمات التي تقدمها المكتبة.

- التكنولوجيا والعمليات المستخدمة في تقديم الخدمة.

- نظرة المنظمة إلى نفسها.

- صورة المنظمة في أذهان الجمهور.

بعد ذلك يتم صياغة رسالة المكتبة بحيث تكون مكتوبة ومحددة وعمامة ويتم إعدادها من قبل أعلى سلطة في المكتبة.

##### ثانياً: تحديد الأهداف الاستراتيجية: Strategic Objective: بعد الانتهاء من رسالة المكتبة تأتي الخطوة التالية

وهي وضع الأهداف الرئيسية للمكتبة، والغرض من وضعها هو التحديد الدقيق لما يجب عمله إذا ما رغبت المنظمة في تحقيق رسالتها.

##### ثالثاً: التحليل الاستراتيجي للبيئة: Analysis Statigic

<sup>1</sup> بلوط، حسن إبراهيم. إدارة الموارد البشرية: من منظور استراتيجي. لبنان: دار النهضة العربية، 2002. ص. 47.

<sup>2</sup> مبروك إبراهيم، السعيد. الإدارة الاستراتيجية للمكتبات و مرافق المعلومات. الإسكندرية: دار الوفاء للنشر و التوزيع، 2014. ص. 96.

<sup>2</sup> بلوط، حسن إبراهيم. مرجع سابق ص. 49.

يقصد بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم التحديات التي تواجه المنظمة، والبيئة الداخلية للتعرف على أهم نقاط القوى والضعف للمكتبة، تكون هذه العملية مستمرة، لكي تخدم عملية تصميم الاستراتيجية وتصنف عملية التحليل الاستراتيجي إلى ثلاثة مستويات هي:<sup>1</sup>

- المستوى الأول: ويتضمن عوامل البيئة الخارجية العامة.
- المستوى الثاني: ويتضمن عوامل البيئة الخارجية الخاصة (بيئة النشاط).
- المستوى الثالث: ويتضمن عوامل البيئة الداخلية.
- عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية تتضمن الخطوات الرئيسية التالية:
  - اختيار المتغيرات البيئية الرئيسية. - اختيار المصادر الرئيسية للمعلومات البيئية. - التنبؤ بالمتغيرات البيئية الرئيسية.
  - تقييم الفرص والتهديدات أمام المنظمة، عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية يتطلب تحقيق فعالية تصميم الإستراتيجية إجراء تحليل استراتيجي معمق للبيئة الداخلية للمنظمة، ويمر هذا التحليل بخطوتين رئيسيتين هما:
    - أولاً: تحديد جوانب القوة والضعف.
    - ثانياً: تقييم جوانب القوة والضعف للمنظمة.
    - مجموعة العناصر في البيئة الداخلية:
      - **عوامل القوة:** مجموعة المعطيات في البيئة الداخلية التي تساعد المنظمة على اغتنام الفرص المتاحة وترفع مستوى كفاءتها وفعاليتها، في مواجهة المخاطر في البيئة الداخلية.
      - **عوامل الضعف:** مجموعة المعطيات في البيئة الداخلية التي تقلل من قدرة المنظمة على اغتنام الفرص المتاحة، ومواجهة المخاطر في البيئة الخارجية.
      - مجموعة العناصر في البيئة الخارجية:
        - **الفرص المتاحة:** مجموعة المعطيات الإيجابية في البيئة الخارجية التي من قدرة المنظمة استغلالها وتحسين الأداء.<sup>2</sup>
        - **التهديدات/ المخاطر:** مجموعة المعطيات السلبية في البيئة الخارجية التي تحد من قدرة المنظمة على اغتنام الفرص المتاحة بالمستوى المطلوب من الكفاءة والفاعلية.

#### رابعاً: صياغة الأهداف العامة للمؤسسة والاختيار الاستراتيجي: Strategicchoice

إن تحقيق الأهداف هو السبيل الوحيد لتحقيق المؤسسة لرسالتها، وعلى ضوء رسالة المؤسسة التي تتضمن الإطار العام لأهداف المؤسسة الكلى، وانطلاقاً من التحليل الاستراتيجي للمؤسسة يجب أن تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها العامة والتفصيلية، ويتكون الهدف الاستراتيجي من ثلاثة أبعاد:

<sup>1</sup> مبروك إبراهيم، السعيد. مرجع سبق ذكره. ص 97.

<sup>2</sup> بلوط، حسن إبراهيم. مرجع سابق. ص. 51.

-أهداف قصيرة المدى: يتوقع إنجازها خلال عام واحد.

- أهداف متوسطة المدى: يتوقع إنجازها خلال فترة زمنية من عامين إلى 5 سنوات.

- أهداف بعيدة المدى: يتوقع إنجازها خلال فترة زمنية تزيد علة 5 سنوات.

#### **خامسا: التنفيذ الاستراتيجي: Implementation Strategic**

تعرف مرحلة تنفيذ الاستراتيجية بأنها مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات، ويعتمد التنفيذ الناجح للاستراتيجية التي تضعها المكتبة بتوفير مجموعة من المستلزمات وتمثل أهمها فيما يلي:

- 1- وجود توافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي.
- 2- أن تكون الثقافة التنظيمية مناسبة للاستراتيجية.
- 3- أن تكون السياسات جيدة وداعمة للاستراتيجية.
- 4- توفر المهارات اللازمة لدى المديرين من أجل تنفيذ الإستراتيجية بفاعلية.
- 5- توفر نظم إدارية مساندة لتطبيق الاستراتيجية.

#### **سادسا: الرقابة الاستراتيجية: stratégic control**

هي عملية مستمرة تأخذ مكانها على كل مستويات المنظمة، يقوم بها المدراء الاستراتيجيون في المنظمة من أجل تقويم ما تم تخطيطه ومنع وقوع الخطأ قبل حدوثه وتقويم العملية التنفيذية وذلك لجعل أداء المنظمة في أفضل الحالات.

#### **1-5- السلوكات السلبية في التعامل الاستراتيجي:**

ممارسة الإدارة الاستراتيجية ليس بالأمر الروتيني المعتاد، وعلى هذا يجب على المديرين المتعاملين وفق منهجية الإدارة الاستراتيجية توخي الحذر من إمكانية حدوث بعض النتائج غير المرغوب فيها، ومن هذه النتائج ما يلي:<sup>1</sup>

**1-5-1- استنزاف الوقت:** قد يستهلك المديرون الكثير من الوقت في العمل الاستراتيجي خاصة لحديثي الخبرة في هذا المجال مما قد يؤثر سلبا على مسؤولياتهم الوظيفية الأخرى.

**1-5-2- ضعف الالتزام بالتنفيذ:** في الكثير من الأحيان قد ينفصل المديرون من مسؤولية القرارات الاستراتيجية إذا لم يتم إشراكهم في الصياغة مما يهدد بفشل التنفيذ الاستراتيجي ولتفادي هذه المشكلة يجب ضمان اتفاق جميع الأطراف ذات الصلة بالقرار الاستراتيجي حول الأهداف الاستراتيجية.

<sup>1</sup> بلوط، حسن إبراهيم. مرجع سابق. ص. 54.

**1-5-3- الإحباط الناتج عن عدم تحقيق النتائج المرغوبة:** في الكثير من الأحيان قد لا تتحقق النتائج المرجوة من النشاط الاستراتيجي بالسرعة المطلوبة، مما قد يحدث حالات من الإحباط والقلق في أوساط المهنيين، الأمر الذي قد يؤثر سلبا على أداءهم العام.

إن التطورات المعاصرة في علوم الإدارة، وتأثيرات التغيرات التكنولوجية والمعرفية في العلوم الأخرى، وظهور مفاهيم وفلسفات جديدة من الناحية السياسية والاقتصادية كالعولمة، يتطلب تحديد رؤية إدارية متكاملة تستند إلى فلسفة واضحة ومحددة تساهم في فعالية التسيير الإداري.

### **1-6- التحديات التي تواجهها الإدارة الاستراتيجية:**<sup>1</sup>

لقد واجهت المنظمات العديد من التحديات والإشكالات التي يفترض أن تجتهد المناهج والأساليب والطرق اللازمة للتعامل مع مثل هذه التحديات.

**1-6-1- الإدارة الاستراتيجية والقضايا العالمية:** يتعين على الكثير من المنظمات أن تأخذ بعين الاعتبار القضايا العالمية في استراتيجياتها المستقبلية ولا بد على المدراء أن يكونوا على دراية واطلاع بالتغيرات الدولية المهمة التي تؤثر سلبا أو إيجابا على منظماتهم.

**1-6-2- الإدارة الاستراتيجية وقضايا الجودة:** تمثل الجودة بعدا مهما من أبعاد التنافس في البيئة العامة وعليه يتطلب الأمر من المنظمات الانتقال إلى مفهوم الجودة القائم على رقابة الجودة وتلاشي الأخطاء التحليلية إلى الاهتمام الواسع، الذي يعني الالتزام التنظيمي الشامل لتقوية القيمة المستلمة من قبل العميل للسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة.

**1-6-3- الإدارة الاستراتيجية والقضايا الاجتماعية والأخلاقية:** تمثل المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية التزاما يتسم بالتجدد والتغيير المستمر أمام مدراء المنظمات وأن هذا الالتزام لا بد أن ينعكس على خيارات المنظمة الاستراتيجية وأساليب تعاملها مع مختلف الفئات ذات المصلحة ويفترض في مدراء المنظمات أن يطوروا دائما إجابات فكرية شاملة تطرح باستمرار ويصل البعض منها إلى حد التشكك في مشروعية عمل المنظمة ووجودها، فالمنظمة المدارة استراتيجيا هي أقدر من غيرها على تطير العلاقة مع المجتمع وتطويرها باستمرار.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بوزيد، سعيدة. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تطوير المؤسسة. ليسانس: تسيير مؤسسات: جامعة قلمة. 2010. ص 52.

<sup>2</sup> بوزيد، سعيدة. مرجع نفسه. ص 53.

**4-6-4 - الإدارة الاستراتيجية في عصر المعلوماتية والمعرفة:** تمثل المعرفة موردا نادرا في عالم الأعمال فقد كانت فكرة الاستراتيجية قائمة أساسا على ما نملكه من أفكار لذلك أصبحت الإدارة الاستراتيجية لها أهمية كبيرة في عصر المعرفة وذلك لما تتيحه من عمليات وأفكار.

**1-6-5- الإدارة الاستراتيجية والتعامل مع شح وندرة الموارد:** لا يوجد مورد لا يتسم بالندرة وعدم النقص نتيجة لاستخدامها، ومن هنا المتوقع أن تقوم الإدارة الاستراتيجية بعملية بناء الموارد، وبرمجة استخدامها بطرق رشيدة لكي تساهم في تحديد هذه الموارد وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

**1-6-6- الإدارة الاستراتيجية وتحديات أخرى:** هناك العديد من التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية التي تفرض نفسها في ساحة المنظمة وتحتاج من الإدارة العليا للمنظمة التعامل معها، وإيجاد الحلول لها، ومن هذه التحديات:

- زيادة شدة المنافسة المحلية والعالمية.
- سرعة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية.
- التغير المستمر في أذواق العملاء وأوضاع السوق وقصر دورة حياة المنتجات.
- زيادة الاستثمارات لتعزيز جوانب الإبداع التكنولوجي.
- سرعة التغيرات النوعية والكمية على الصعيدين المحلي والعالمي.

**المبحث الثاني: الإطار العام لإدارة الموارد البشرية.**

## **2-1 إدارة الموارد البشرية: المفهوم.**

قبل تناول مفهوم إدارة الموارد البشرية، نجد أنه من المهم أن يعرف ويوضح معنى مصطلح المورد البشري، لأن هذا المورد البشري يمثل محور عمل واهتمام الإدارة، لذلك سيتم التطرق في البداية إلى تعريف المورد البشري وذلك لما يتمتع به من دوافع للعمل وهو العنصر الرئيسي في تحقيق الأداء المتميز، ثم أن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة له.<sup>1</sup>

**2-1-1- تعريف المورد البشري:** هو عبارة عن طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر المعلومات والابتكارات، عنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي، فالعنصر البشري هو أهم عناصر العمل والإنتاج فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية ذات أهمية إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها ذلك أنها تقوم بعملية الابتكار والإبداع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بوزيد، سعيده. مرجع سابق. ص 52.

<sup>2</sup> عقيلي، عمر وصفي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص. 11.

**2-1-2 تعريف إدارة الموارد البشرية:** اكتست إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة في الآونة الأخيرة كونها الإدارة التي تدرس المورد البشري وتعتبره الركيزة الأساسية بالنسبة للمكتبات الجامعية وبدونه لن تحقق أهدافها وبالتالي لا بد أن يولى له اهتماما بالغاً. ولقد اختلفت وجهات نظر العلماء في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية. بحيث يعرفها أحمد ماهر:

**تعريف (1):** "أما الإدارة التي بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمنظمة بغية المساعدة على تحقيق أهداف هذه المنظمة لذلك فهي تهتم اهتماما كبيرا بالوظائف التي تقوم بأدائها هذه الموارد".<sup>1</sup>

**تعريف (2):** "إدارة الموارد البشرية هي إحدى الأنشطة الإدارية التي تعنى بالاستخدام الفاعل للموارد في المنظمة، وهي بذلك تختص بصورة رئيسية برسم السياسات، ووضع البرامج، وتحديد الإجراءات والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمات من الكفاءات البشرية وتنسيقها، وما قد يتضمنه ذلك من استقطاب، اختيار، تنمية، تحفيز وإدارة الأفراد ونحوها من الأمور المتصلة بالوارد البشرية في المنظمة واستخدامها الاستخدام الأمثل وتحقيق الغايات المرجوة، إضافة إلى انجاز تلك الأنشطة بأسلوب يكفل للعاملين المساواة".<sup>2</sup>

**تعريف (3):** "إدارة الموارد البشرية هي مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالجوانب البشرية التي تحتاجها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه، وتشمل هذه العملية استقطاب هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها".<sup>3</sup>

**– التعريف الإجرائي:** من خلال التعاريف التي ذكرناها يتبين لنا أن إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من الأنشطة الإدارية التي تعنى بالاستخدام الأمثل للموارد في المكتبات الجامعية، فهي إدارة تختص برسم السياسات ووضع البرامج وتحديد الإجراءات لتوفير احتياجات المنظمات من الكفاءات البشرية وتنسيقها وما يتضمنه من استقطاب، اختيار، تنمية، تحفيز وإدارة الأفراد. واستخدامها الاستخدام الأمثل لمساعدة المكتبة في تحقيق أهدافها.

## 2-2 – التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

عرفت إدارة الموارد البشرية تطورا ملحوظا عبر الزمن وهذا راجع إلى تطور الحاجات التي رافقت نشوء المكتبات. ولقد ساهمت هذه التطورات بشكل كبير في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة ترعى شؤون الأفراد داخل المكتبات ولقد مر هذا التطور بالمراحل التالية:

<sup>1</sup> صلاح الدين، عبد الباقي. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، 2002. ص. 17.

<sup>2</sup> رشيد، مازن فارس. إدارة الموارد البشرية. الرياض: مكتبة العبيكان، 2011. ص. 13.

<sup>3</sup> الحريري، رافدة. اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014. ص. 15.

**2-2-1-1** مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: اتسمت هذه المرحلة بطرق الإنتاج اليدوية البسيطة حيث كانت معظم السلع تصنع في مصانع صغيرة أو في بيت صاحب العمل، ويعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل يباع ويشترى، فلا حقوق قانونية أو إنسانية له وكانت السلطة المطلقة بيد المالك، ثم تلي هذا النظام نظام الصناعة اليدوية وفيه برزت فئة تملك الخبرة والمهارة، بدأت تعمل مقابل الأجر إلى أن جاء نظام الطوائف وبه شكلت كل طائفة قانونها الخاص بها يوضح شروط الدخول للمهنة ومستويات الإنتاجية والأجور التي تدفع للعمال مقابل قيامهم بالأعمال الموكلة إليهم.

**2-2-2-2** مرحلة الثورة الصناعية: اتسمت هذه الفترة بظهور البدايات الفكرية والفلسفية لإدارة الأفراد، إذ لعبت الثورة الصناعية دورا بارزا وملحوظا من خلال ما تميزت به هذه المرحلة من ظهور الآلات والأجهزة والمعدات والمصانع التي رافقت حملات واسعة لتشكيل التنظيمات النقابية والاتحادات المهنية بالمطالبة بتحسين ظروف العمل والأجور وتقليص ساعات العمل، إضافة إلى ظهور العديد من الدعوات العلمية لخلق التطوير والتحسين المستمر في العمليات الإنتاجية إضافة إلى التشريعات والقوانين الحكومية وفعاليتها المختلفة لتحسين ظروف العمل وغيرها من الدعوات الإنسانية.

**2-2-3** مرحلة القرن العشرين: شهدت مرحلة القرن العشرين تغيرات وتطورات ضخمة كان لها الأثر الواضح على إدارة الموارد البشرية، من أبرزها ظهور بعض المدارس التي كان لها إسهامات هامة في الوصول التدريجي إلى رسم معالم واضحة وأهمية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات على اختلافها، تمثلت هذه المدارس في:

- **مدرسة الإدارة العلمية:** من أبرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بداية القرن الماضي هي حركة الإدارة العلمية التي ترعّمها "فريدريك تاييلور" في أمريكا الذي أطلق عليه أبو الإدارة العلمية. وهنري فايول في فرنسا. فقد أعطت حركة الإدارة تصورا محددًا بين العاملين وأرباب العمل ورفع المستوى إنتاجية العامل وبالتالي إنتاجية المؤسسة وزيادة الأجر الذي يتقاضاه. وبمجرد أن قدم "تاييلور" أفكاره، قام رجال الأعمال بالترحيب بها وتطبيقها بلهفة.<sup>1</sup>

ووجدوا فيها وسيلة جيدة لزيادة الإنتاج، وخفض التكاليف، وزيادة أرباحهم لذا سارعوا لتطبيقها، حيث أصبح العامل بموجب هذه الأفكار يعمل كآلة.

- **مدرسة العلاقات الإنسانية:** لقد ظهرت حركة العلاقات الإنسانية بزعامة "ألتون مايو" التي اعتقدت أن إنتاجية العاملين لا تتأثر بتحسين ظروف العمل المادية، بل أيضا للاهتمام بالعاملين، لقد ركزت هذه الدراسة على

<sup>1</sup> حمود، كاظم، خيضر، كاسب، الخرشة، ياسين. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007. ص. 21.

ارتباط الروح المعنوية للعاملين بإنتاجيتهم وأهمية الحوافز المعنوية إلى جانب المادية، حيث أشارت إلى أهمية العنصر الإنساني في العمل وضرورة إحداث التكامل بين أهدافه وأهداف المؤسسة، وكان هذا تأكيداً على تغيير النظرة إلى العامل من النظرة إليه كآلة كونه إنسان له مشاعر ولديه قدرات.<sup>1</sup>

وبما أن الأفراد عبارة عن مواد ثمينة، ولا بد من تلبية احتياجاتهم الإنسانية، فذلك ما يحقق في النهاية أهدافهم، وبالتالي أهداف المنظمة من خلال تحقيق الرضا الوظيفي.<sup>2</sup>

**2-2-4- نهاية القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين:** لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين وخصوصاً مرحلة السبعينات والثمانينات لحد الآن تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية، إذ لعبت المتغيرات البيئية التي شهدتها العصر الراهن من متغيرات لم تكن معروفة آنذاك من بين هذه المتغيرات: (ظهور العولمة، شدة المنافسة العالمية، التطورات التكنولوجية بصورة متسارعة، ديناميكية البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية...)، فبذلك هذه المتغيرات والتحديات جعلت إدارة الموارد البشرية تتسم بمعالم من التغيير والتطوير تمثلت في:

- ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برعاية الأفراد العاملين والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي والتقاعدي.

- بروز التشريعات المتعلقة بنظم الخدمات الصحية والأمن الصحي.

- زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وإبلاغها اهتماماً كبيراً.

- التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل.

- التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين وبروز فلسفة إدارة الجودة الشاملة.<sup>3</sup>

**2-3- أهمية إدارة الموارد البشرية:** تنشأ المنظمات الإدارية أساساً لتحقيق غايات معينة ومن هنا تأتي قضية الإنتاجية في مقدمة الاهتمامات الرئيسية لها.

وتتطلب الإنتاجية توافر موارد معينة، تحدّد إلى حد كبير مدى نجاح المنظمة أو إخفاقها في تحقيق غاياتها الرئيسية، حيث تحتل الموارد البشرية مكان الصدارة بين هذه الموارد وتتبع من دورها المؤثر في كفاءة المنظمات، ذلك أن الأفراد هم الذين يصممون المنتجات والخدمات.

<sup>1</sup> إبراهيم، عبد الباري؛ الصباغ زهير نعيم. إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحى نظمي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008. ص.8.

<sup>2</sup> محمد أحمد، عبد النبي إدارة الموارد البشرية. عمان: زمزم ناشرون وموزعون، 2010. ص.23.

<sup>3</sup> بالشرس، نورالدين؛ محامدية، إيمان. واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، [د - م]، ع 27. ص.206.

- إن إدارة الموارد البشرية تختلف عن بقية الإدارات الأخرى في المنظمة بكونها تتعامل مع أهم الموجودات فيها وهو الموجود الوحيد الذي لا يمكن تقليده أو إيجاد مثله من قبل المنظمات الأخرى، ولا يمكن خزنه لفترة زمنية قادمة كبقية الموجودات الأخرى التي تمتلكها المنظمة.<sup>1</sup>

## 2-4- أهداف إدارة الموارد البشرية:

تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة وهي كما يلي:

### 2-4-1 الأهداف التنظيمية:

تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائها، ويبقى المديرون مسؤولين عن أداء مرؤوسيهـم كل في تخصصه ولقد وجدت إدارة الموارد البشرية لمساندة المديرين ومساعدتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

### 2-4-2 الأهداف الوظيفية:

لكي تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة، يجب أن تمدها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد. إن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذ لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الأكمل.

### 2-4-3 الأهداف الاجتماعية:

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية، ومن هنا تسعى إلى تصدي الآثار السلبية والمعوقات التي تواجه المكتبة.<sup>2</sup>

### 2-4-4 الأهداف الشخصية:

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين، وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وتحفيزهم للعمل والإنتاج، وإشباع حاجات العاملين الشخصية، وتحقيق الرضى الوظيفي يحتاج إلى اهتمام من طرف إدارة الموارد البشرية. وبالإضافة إلى الأهداف العامة السابقة، يمكن تلخيص أهم الأهداف لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:

<sup>1</sup> رشيد، مازن فارس. مرجع سابق. ص. 22.

<sup>2</sup> قرماط، نوري. واقع تخطيط القوى العاملة: في مؤسسة الشباب و الرياضة لولاية أم البواقي. الماجستير: الإدارة و التسيير الرياضي: المركز الجامعي محمد شريف مساعدي سوق أهراس، 2011. ص. 66.

- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المكتبة.
  - تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المكتبة الجامعية من الترقية والأجور والتدريب والتطوير.
  - توفير ظروف العمل المناسبة التي تكفل جواً مناسباً للإنتاج وعدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل: حوادث العمل، أمراض المهنة.
  - اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الحالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على أكمل وجه.
  - رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والعلمية والثقافية.<sup>1</sup>
  - إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها وتوصيل آرائهم للمسؤولين.
  - ويمكن تلخيص أهداف إدارة الموارد البشرية بشكل عام فيما يلي:
  - رفع مستوى كفاءة العاملين ويتم رفع الكفاءة عن طريق التدريب ورفع الروح المعنوية وزيادة المرتبات وتحسين بيئة العمل. وتتمثل الكفاءة في: (القدرة على العمل + الرغبة في العمل).
  - تنظيم برامج التدريب على أسس علمية.
  - المساهمة في تحقيق أهداف الشركة.
  - زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
  - إدارة وضبط عملية التغيير لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف.<sup>2</sup>
- ## 2-5- وظائف إدارة الموارد البشرية:

تشير وظائف إدارة الموارد البشرية إلى تلك النشاطات المختصة التي تتعلق بالموارد البشرية بالمكتبة وتنسيق كل العمليات المرتبطة باستمرار تنميتها باتجاه رفع كفاءتها وفعاليتها وتتمثل هذه الوظائف في:

**2-5-1- تخطيط الموارد البشرية:** يتضمن هذا النشاط تحديد احتياجات المكتبة من الموارد البشرية لفترة زمنية مستقبلية بالعدد والنوعية المناسبة وذلك من خلال تقويم الحجم الحالي للخدمات المقدمة والتوسع المتوقع فيها. ومدى التغيير في تكنولوجيا العمل ومن خلال تحقيق سوق العمالة، ودراسة اتجاهات العلاقة بين العرض والطلب من القوى العاملة ومن ثم رسم الاستراتيجيات لسد هذه الاحتياجات في الوقت المناسب، ويعتبر نشاط تخطيط

<sup>1</sup> الوليد، بشار يزيد. الإدارة الحديثة للموارد البشرية. عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2008. ص. 16، 17.

<sup>2</sup> جعيجع، نبيلة؛ براهمي، حياة. رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة: إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة. جامعة الشلف، 2011. ص. 6.

الموارد البشرية من الأنشطة الاستراتيجية للمنظمات، تتم ممارستها على مستوى الإدارة العليا للمنظمة بمشاركة إدارة الموارد البشرية.<sup>1</sup>

**2-5-2- تحليل وتصميم الوظائف:** يشير مصطلح تصميم الوظيفة إلى عملية تحديد محتوى الوظيفة التي يقوم بها الفرد ومهامها، سلطاتها ومسؤولياتها إضافة إلى تحديد العلاقات التي تربط بين الوظيفة والوظائف الأخرى في المنظمة، كما يشير المصطلح إلى الطريقة التي تجمع بها المهام لتشكيل أعمالها. فبعض الأعمال تتسم بأن مهامها مقننة، وبعضها يتطلب تنوعاً في المهارات بينما بعضها الآخر ضيق في مجال مهارته أي أن الأعمال تختلف باختلاف مهامها.<sup>2</sup>

"كما تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتوصيف هذه الوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها".

**2-5-3- الاستقطاب:** يعتبر الاستقطاب ركيزة أساسية من ركائز إدارة القوى البشرية للمكتبات الجامعية، حيث أن مدى تحقيق الأهداف يرتبط ارتباطاً مباشراً بمدى قدرة إدارة الموارد البشرية على ضمان تزويد المنظمة بالعدد المناسب من ذوي الكفاءات المرتفعة لاختيار أفضلهم لشغل الوظائف.<sup>3</sup>

والمعنى العام للاستقطاب هو تلك المبادئ والأساليب التي تتبعها الإدارة لضمان الحصول على النوعيات المطلوبة من الأفراد، وهو عملية نوعية للتعرف على المعروض من الموارد البشرية وفرز المصادر الأقرب إلى النوعيات المطلوبة. أما سياسات واستراتيجيات الاختيار تتضمن معايير على أساسها يتم اختيار المتقدمين لشغل الوظائف، وتزويد المنظمة بالأفراد القادرين على وضع الاستراتيجيات حيز التنفيذ.<sup>4</sup>

**2-5-4- وظيفة الاختيار والتعيين:** تمثل وظيفة الاختيار أحد أهم أركان عملية التوظيف إذ تجدد أنواع وإعداد الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف المخطط لها وتسعى عملية الاختيار للتفريق بين متطلبات وواجبات الوظيفة، وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم للعمل.

أما التعيين فهو العملية التي يتم بمقتضاها توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته حيث يتم تعريفه بمسؤولياته ومهامه.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> جعيجع، نبيلة؛ براهمي، حياة. مرجع سابق. ص. 12.

<sup>2</sup> رشيد، مازن فارس. مرجع سابق. ص. 40.

<sup>3</sup> الخالدي، ابراهيم بدر شهاب. معجم الإدارة: موسوعة إدارية شاملة لمصطلحات الإدارة العامة وإدارة الأعمال. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، [د.ت.]. ص. 139.

<sup>4</sup> قاسي، أسماء. أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة: دراسة ميدانية لمؤسسة شرفة جو. ماستر: علم الاجتماع تنظيم وعمل: جامعة العقيد أكلتي محمد أو لحاج البويرة، 2012. ص. 54.

<sup>5</sup> السلمي، علي. إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، [د.ت.]. ص. 244.

## 2-5-5- وظيفة تكوين وتدريب الموارد البشرية: التكوين بشكل عام يعني التعلم أو تطوير المهارات أو

الارتقاء إلى المستوى المطلوب، ويمكن تعريفه أيضا بأنه تلك البرامج المعدة لتسهيل عملية التعلم.

وحتى تؤدي برامج التكوين الفعالية ينبغي أن تبنى على أسس علمية ومنهجية وهذا يتطلب وضع مخطط

محكم. إذ تؤدي وظيفة التدريب إلى تحقيق عدد من الفوائد منها:

- تنمية معارف ومهارات المورد البشري.

- تسهيل التكيف مع المتغيرات وتحسين بيئة العمل.

- رفع مستوى الإنتاجية والمروية.

وتعتبر وظيفة التدريب وتكوين الموارد البشرية بمثابة الاستثمار المستقبلي في تكوين أفراد أكفاء ذو كفاءة وفعالية

يستطيعون تحقيق أهداف المكتبة.

## 2-5-6- تقييم الأداء: هي عملية قياس الأداء وتقييمه للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف، ويتضح من ذلك أن

عملية تقييم الأداء تزود العاملين بنتائج أعمالهم سواء سلبا أو إيجابا والعمل على تعديل السلوك الوظيفي بما

يتماشى مع أهداف المنظمة، حيث يتم تحديد المكافآت المالية للعاملين وترقياتهم.<sup>1</sup>

## 2-5-7- وضع نظام الترقيات: تهتم هذه الوظيفة بوضع الضوابط للترقيات ونقل العاملين من مناصبهم إلى

مناصب أعلى في المنظمة.<sup>2</sup>

## 2-5-8- التحفيز: يعرف على أنه شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة بالقيام بنشاط أو سلوك معين

لتحقيق أهداف معينة، وقد يعرف بأنه أسلوب يهدف إلى الزيادة في القدرات مما ينعكس إيجابا على فاعلية

الإنتاجية. ويتم ربط أهداف المكتبة بأهداف الموارد البشرية من خلال السعي إلى رفع الإمكانيات، وتقديم أفضل

الخدمات لمواردها لأن الحوافز بأنواعها لها أثر إيجابي في رفع مستوى معيشة العامل مما يدفعه إلى تقديم أداء أفضل.<sup>3</sup>

## 2-5-9- الرواتب والأجور: تلعب الرواتب والأجور التي يتحصل عليها الفرد في المنظمة لقاء جهده المبذول،

سواء كان فكريا أو عضليا، دورا كبيرا في إشباع حاجاته المادية والنفسية وتحقيق مستوى عال من الرضى،

وتنعكس آثار الرضى للفرد في السلوك العام للأداء في المنظمة مثل: الاستقرار بالعمل والتقليل من الغيابات

والانتظام بالعمل.<sup>3</sup>

ومما سبق، يمكن أن نخصر مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

<sup>1</sup> أحمد، ماهر. إدارة الموارد البشرية. ط5. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001. ص.35.

<sup>2</sup> زايد، عادل محمد. إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية. القاهرة: [د.ن.]، [د.ت]. ص.66.

<sup>3</sup> النجار، فريد. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007. ص.60.

- إعداد البنية الأساسية اللازمة للضبط الإداري والتنظيمي للمنشأة (تحليل وتوصيف الوظائف).
- البحث واستقطاب العمالة المتميزة اللازمة للوفاء باحتياجات المؤسسة.
- تنفيذ نظام متابعة وتقييم وقياس أداء العاملين بالمؤسسة.
- التأهيل والتدريب المستمر بهدف تنمية الموارد البشرية.
- التحفيز المستمر للعاملين بالمؤسسة (المكافآت).
- الترقيات والتنقل للعاملين.
- متابعة صحة وسلامة العاملين.<sup>1</sup>

## 2-6 - التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

لقد زخر القرن الحادي والعشرين بتحديات عديدة وامتدت آثارها بصورة شاملة على مختلف نواحي الحياة لذا فإن هذه التحديات تجعل القائمين بالتعامل مع القوى البشرية أن يكونوا ذا قدرات إبداعية وإبتكارية ويسهمون بشكل فعال في تحقيق سبل التكيف والاستجابة لهذه المتغيرات المتسارعة. ومن هنا يمكن القول بأن التحديات التي واجهت إدارة الموارد البشرية بصورة أكثر مما كانت عليه قبل ظهور هذه المتغيرات وإفراز آثارها المختلفة في جوانب الحياة الإدارية والتنظيمية، ويمكن طرح هذه التحديات بما يلي:

**2-6-1- إدارة الجودة الشاملة:** لقد ساهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية، من خلال بناء الاستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة على التركيز على العنصر البشري وإيلاءه أهمية كبيرة من خلال التركيز على الجوانب التالية:

- مساهمة العاملين وتحقيق رضى المستهلكين، التركيز على العمليات
- التحسين المستمر.

إن التركيز على هذه الجوانب يؤكد على الأهمية التي أولتها المنظمات الإنسانية للفرد العامل بحيث توفر أمامه سبل الإسهام في مختلف مجالات التحسين والتطوير من أجل إطلاق قدراته في مختلف المسارات الإدارية والتنظيمية والفنية، وإن هذه المنطلقات جعلت المنظمات تعطي لإدارة الموارد البشرية أدوارا شاملة وواسعة في الاستجابة لمتطلبات التغيير في التكيف والاستجابة المتسارعة نحو تحقيق الأهداف المخطط لها.

<sup>1</sup> طشطوش، هايل عبد المولى. إدارة وتنمية الموارد البشرية وانعكاسها على أداء منظمات الأعمال: تقدير اقتصادي اسلامي. رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة. يومي 13 14 ديسمبر 2011. الجزائر.

**2-6-2- تحديات العولمة التنافسية:** أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة، وأصبح بالإمكان التعامل مع مختلف المنظمات في وقت قصير وكذلك الحصول على السلع المعروضة والتعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية، بحيث أن سبل الحصول على القوى البشرية واختيارهم خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقيات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة وهذا ما يجعل سبل التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات والقوانين.

**2-6-3- التحديات التكنولوجية:** لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية مما أدى بالمنظمات الإنسانية تغيير تعاملها مع القوى،<sup>1</sup>

العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية، كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة فرضتها ضرورات التعامل مع المستجدات التكنولوجية من احترام العمل ومواعيد تنفيذه وتحسين نوعية حياة الأفراد العاملين وغيرها من الآثار التنظيمية والإدارية المختلفة.

**2-6-4- التحديات البيئية:** إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية غير مستقرة، فإن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية لذا فإن البناء الاستراتيجي والتنظيمي ركز على ضرورة الاستجابة الشاملة.<sup>2</sup>

### المبحث الثالث: عموميات حول المكتبات الجامعية:

تعتبر المكتبة الجامعية هي القلب النابض أو الشريان الرئيسي الذي يغذي برامج وأهداف وأغراض الجامعة، سواء في عملية التدريس وفي البحوث العلمية، إذ تمثل مهمتها الأساسية في خدمة البحث العلمي والتعليم الجامعي بكل مستوياته.

**3-1- تعريف المكتبات الجامعية:** تعددت تعريفات المكتبة الجامعية، إلا أنها تصب جميعها في مضمون واحد هو خدمة البحث العلمي، حيث يمكن تعريفها بأنها "إحدى مؤسسات التعليم العالي التي تقدم خدماتها إلى مجتمع الأساتذة والطلاب والإدارات المختلفة في الجامعة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حمود، كاظم خضير. مرجع سابق. ص. 24.

<sup>2</sup> حمود، كاظم خضير. مرجع سابق. ص. 27.

<sup>3</sup> إبراهيم، السعيد مبروك. إدارة المكتبات الجامعية: في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012. ص. 41.

- ويعرفها خالد عبده الصرايره في معجم الكافي في مفاهيم علوم المكتبات والمعلومات "على أنها تلك المكتبة التي تنشأ وتمول وتدار من قبل الجامعات أو الكليات، وذلك لتقديم المعلومات والخدمات المكتبية المختلفة لمجتمع الطلبة، المدرسين العاملين. وللمكتبات الجامعية ثلاث وظائف رئيسية وهي التعليم، البحث وخدمة المجتمع"<sup>1</sup>.

### 3-2- أهمية المكتبات الجامعية:

- المكتبة الجامعية هي إحدى المؤسسات الثقافية التي تؤدي دورا علميا هاما في مجال التعليم العالي.
- مؤسسة ثقافية وتنقيفية وتربوية داخل المحيط الجامعي تعمل على خدمة مجتمع معين من الطلبة والأساتذة والباحثين.
- تزويد مجتمع الباحثين والطلبة المنتسبين إلى الجامعة بالمعلومات التي يحتاجونها في دراستهم وأبحاثهم.
- تعمل المكتبة الجامعية جاهدة على توفير مصادر العلم والمعرفة لكل منها.
- جمع مختلف مصادر المعلومات من كتب، دوريات، والمراجع وأوعية المعلومات الأخرى تنظيمها، تصنيفها، فهرستها، وتكسيفها لتسهيل عملية الوصول إلى المعلومة.<sup>2</sup>

### 3-3- أهداف المكتبات الجامعية:

تتمثل أهداف المكتبة الجامعية فيما يلي:

- دعم وتطوير المنهج الدراسي بالجامعة عن طريق اختيار واقتناء وحفظ وتنظيم المواد التي تربط بالمنهج الدراسي.
- تيسير وسائل البحث والدراسة من خلال توفير مصادر المعلومات، وحفظها وتنظيمها وتسيير سبل الإفادة منها.
- إقامة المعارض والأنشطة الثقافية التي من شأنها رفع الوعي الثقافي ودعم ثقافة الطلاب والباحثين.

### 3-4- وظائف المكتبات الجامعية:

تنبع وظائف المكتبات الجامعية من أهداف الجامعة ووظائفها وتعتبر أهم وظيفة للمكتبة الجامعية هي تجميع أوعية المعلومات بأنواعها وأشكالها المختلفة وإعداد تلك المصادر بحيث يسهل على المستخدمين من المكتبة الوصول إليها بوقت أسرع وأقل جهد، ويمكن تقسيم الوظائف التي تقوم بها المكتبة إلى قسمين رئيسيين هما:

### 3-4-1- الوظائف الإدارية:

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

<sup>1</sup> الصرايره، خالد عبده الكافي: في مفاهيم علوم المكتبات والمعلومات. عمان: دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر و التوزيع، 2010.ص.237.

<sup>2</sup> إبراهيم، السعيد مبروك. إدارة المكتبات الجامعية: وتحديات مجتمع المعلومات. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، 2009.ص.19.

- الاتصال بالمسؤولين بالجامعة لإعداد ميزانية المكتبة والمشاركة في توزيعها.
- اختيار العاملين في المكتبة وتدريبهم والإشراف عليهم ومتابعة أعمالهم وتقييمها.

### 3-4-1- الوظائف الفنية:

- بناء وتنمية المجموعات وأوعية المعلومات مما يضمن توافر المقتنيات الأساسية لقيام الجامعة بمهامها في التعليم والبحث العلمي.

ومن كل هذا نستنتج أن كل دولة لها تقسيمها ومسمياتها للموظفين، كما لها معاييرها كذلك.<sup>1</sup>

### 3-6- بعض المشاكل التي تواجهها المكتبات الجامعية:

إن المكتبات الجامعية على اختلاف أنواعها تحقق الهدف العام للجامعة، ولكل واحدة منها نمط معين في القيام بالخدمة وطريقتها في التسيير، وهذا ما يخلق الفرق بين المكتبات ونستنتج من ذلك أن لكل واحدة مشاكلها التي تعيق مسارها التنموي وفيما يلي نستعرض أهم المشاكل التي تعاني منها المكتبات:

- من ناحية الموارد البشرية، غياب كادر بشري مختص في مجال المكتبات والمعلومات يعيق تطور المكتبات الجامعية، والسبب في ذلك هو ضعف في مناهج التعليم في مجال المكتبات.

— عدم استقلالية المكتبات عن المؤسسات العلمية التابعة لها لأنها ليست لها استقلالية معنوية ولا استقلالية مادية ويؤدي إلى عدم قدرتها على ضبط البرامج والسياسات حسب حاجاتها.

— عدم احترام كثير من المكتبات للمعايير والضوابط المعمول بها من ناحية التصنيف، الفهرسة والمعالجة المادية للوثائق.

— غياب سياسات التعاون بين المكتبات الجامعية داخل القطر الواحد، وبين الأقطار العربية.<sup>2</sup>

— وجود أنظمة مختلفة للحوسبة في المكتبات الجامعية، وهو ما يؤدي إلى انغلاق المكتبات وغياب إمكانية تبادل المعلومات والبيانات منها.

— غياب التنسيق بين المكتبات الجامعية رغم وجود اتحادات مهنية وجمعيات مثل: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات.

— سيطرة قسم الحاسب الآلي في كثير من الجامعات على المكتبة وتدخله في عملها.

— عدم وجود سياسة موحدة بين المكتبات الجامعية فيما يخص الدوريات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم، السعيد مبروك مرجع سابق. ص. 56.

<sup>2</sup> غادة، عبد المنعم موسى. المكتبات النوعية: ماهيتها، إدارتها، خدماتها. الإسكندرية: دار الثقافة العلمية، ص. 189.

<sup>3</sup> نفس المرجع. ص. 190.

إن أي مكتبة جامعية تخدم الطوائف المتعددة يوميا وبدون مقابل ربحي، من خلال خدماتها ومهامها المستمدة من أهداف الجامعة وهذا ما يخلق التكاثر في الموظفين بها، يدعو ذلك المسؤولين إلى التدبر جيدا في حالتها ومكانتها، فلا بد أن تكون في وضعية جيدة ومستقرة حتى تستطيع أن تبتدع وتتطور، وكي تكون كذلك لا بد على مسؤوليها استغلال رأس المال البشري كونه الركيزة الأولى في المكتبة من إدارتها بطريقة عقلانية تمكن من الوصول إلى تحقيق الغاية المنشودة، لذلك كان هذا الفصل بمثابة تمهيد للفصول التي تليه، حتى تتمكن من وضع المقارنة ما بين يجب أن يكون والواقع المدروس.

## □ الفصل الثالث :

تفعيل الموارد البشرية في ظل الإدارة الاستراتيجية  
□ بالمكتبات الجامعية

## مقدمة الفصل:

إن أهم عامل في نجاح أي مكتبة جامعية وتفوقها، هو امتلاك موارد بشرية متميزة والتي تعتبر مصدرا هاما للإبداع والابتكار كما تعد أيضا المصدر الحقيقي لتعظيم القيمة المضافة، وقد أصبحت الإدارة التقليدية غير قادرة على مسايرة المحيط العام للمكتبة الجامعية، وخلق التناسق والتكامل بين مختلف المهام والأنشطة المتعلقة بالإدارة، بدأت تظهر ما يعرف بالإدارة الاستراتيجية وما حققته من أهمية بالغة بالنسبة للمكتبة الجامعية عامة وكذلك بالنسبة لإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، فهي عبارة عن منهجية توجه المورد البشري بأسلوب منظم سعيا لتحقيق الأهداف التي قامت بوضعها، وذلك من خلال إدارة الموارد البشرية إدارة إستراتيجية والتي تعمل على ترجمة الإستراتيجية العامة إلى إستراتيجية تفصيلية، وقد سلطنا الضوء في هذا الفصل على دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالمكتبات الجامعية .

## المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

**1-1- مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:** هي منهجية فكرية متطورة ومعاصرة ترسم سياسة المؤسسة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، كما يتطلب تطبيقها وجود منهج ونظام متكامل يضم آليات واضحة لتحديد الأهداف ومتابعتها وتحقيقها.

- هي رسم سياسة تعامل المؤسسة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل هدفها العمل على بلوغ غاية المؤسسة وتحقيق أهدافها باستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية نابعة من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمكتبة.

- يعرفها راندل شولر: "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ما هي إلا تحقيق التكامل بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق التكيف مع استراتيجية المكتبة".<sup>1</sup>

- عرفها عبد الوهاب: "الوظيفة التي تتمثل في اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتنمية مهاراتهم وتحفيز هؤلاء العاملين وتقييم أعمالهم والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات التعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم وبذلك تهدف إلى تحقيق الهدف الكلي للمكتبة".<sup>2</sup>

**1-2- أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:**

- يفضل زيادة الحاجة إلى كفاءات تحسن استخدام تكنولوجيات حديثة، فالمكتبات في ظل العولمة لا تعاني من الافتقار إلى التكنولوجيات بل صعوبة تشغيلها.

- بسبب سرعة التغيرات البيئية التنافسية، لذلك النظر في الأصول البشرية على أنها أصول استراتيجية يجب إدارتها بعناية فائقة، وأن تكون جزءاً أساسياً ومكملاً لاستراتيجية المكتبة ككل، ويعتمد نجاح المكتبة في تحقيق أهدافها إلى جانب إدارتها للأصول الأخرى على حسن إدارتها للموارد البشرية.

- تتجلى أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المكتبة أنها تواجه التحديات البيئية ومنها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء والسبب في ذلك يعود إلى:

❖ انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لهم لعدم قدرتها على تلبية احتياجاتهم الضرورية.

❖ شعور الأفراد بقلّة المعلومات المتاحة لهم واللازمة لتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم.

<sup>1</sup> عداوي الحسيني، فلاح حسيني. مرجع سابق. ص. 27.

<sup>2</sup> علي، عبد الوهاب. إدارة الأفراد منهج تحليلي. القاهرة: عين الشمس، 1974. ص. 36.

❖ شعور الأفراد بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير التقييم لأدائهم وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز والمكافآت.

❖ الشعور المتزايد للأفراد بعدم الأمان الوظيفي بسبب نقص المهارات نتيجة استخدام التكنولوجيات الحديثة.<sup>1</sup>

### 1-3- أهداف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية تتضمن ما يلي:

- الغاية المراد تحقيقها من طرف إدارة الموارد البشرية بالتعامل مع العنصر البشري في المؤسسة.<sup>2</sup>
- الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد البشرية.
- الأهداف الاستراتيجية المحددة المطلوب تحقيقها في المجال توظيف وتنمية الموارد البشرية وصيانتها.
- السياسات التي تحكم إليها الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الاستراتيجية.

— الخطط الاستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات للوصول بالأداء البشري إلى المستويات المحققة للأهداف.

- معايير المتابعة والتقييم التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الاستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.
- وعليه يمكن القول أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تمكن المكتبة من توفير موارد بشرية حسب احتياجاتها . وذلك أنها تهتم باتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشري بالمكتبة.

### 1-4- التحول نحو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: بسبب التحولات العميقة التي عرفتها إدارة

الموارد البشرية التي ظهرت مع بداية الثمانيات من القرن العشرين، تدعو إلى إعطاء البعد والدور الاستراتيجي لهذه الإدارة، حيث نشطت من جديدة الرغبة الملحة لدى الباحثين لاختبار العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، خاصة بظهور نظرية الموارد الداخلية التي روج لها برالد وهامل "حيث لعب المورد البشري وطريقة إدارته دورا رئيسيا في نجاح المؤسسة، كما شكل مصدرا جوهريا لاستراتيجية خاصة ومتميزة عن المنافسين.

<sup>1</sup> عبد العزي أبو النبعة، زهير صباغ. التدقيق الاستراتيجي لإدارة القوى الاستراتيجية. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية. [د.م.]، [د.ن.]، 1990. ص.285

<sup>2</sup> مانع، صبرينة. أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات. الدكتوراه: تنظيم الموارد البشرية: جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016. ص.27

- اختبار علاقة الإدارة الاستراتيجية بإدارة الموارد البشرية: كقاعدة عامة ثم اختيار العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية من زاويتين:<sup>1</sup>

• **الزاوية الأولى:** لاتجاه البحث الأول وتضم الباحثين "دير، شولر"، "ترسل" حاولوا معرفة متى وكيف يجب على إدارة الموارد البشرية التدخل في إعداد الاستراتيجية وشمل هذا التيار على مقاربتين:

أ — **المقاربة الأولى:** تقوم على عدم مشاركة مسؤولي إدارة الموارد البشرية في إعداد استراتيجية المؤسسة، بل اكتفاء بصياغة ووضع سياسات الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ تلك الاستراتيجية العامة للمكتبة.

ب — **المقاربة:** ترى أن إسهام إدارة الموارد البشرية يجب أن يبدأ منذ مرحلة صياغة الاستراتيجية.

• **الزاوية الثانية:** تركز على الجمع بين الاستراتيجيات ونماذج سياسات الموارد البشرية، فالأمر هنا يتعلق بمعرفة أساليب إدارة الموارد البشرية المناسبة لنوع معين من الاستراتيجيات حيث تتمثل الفرضية الأساسية لهذا الاتجاه أن المواقف والسلوكيات المطلوبة من طرف الموارد البشرية، تختلف باختلاف نمط الاستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة، وبالتالي تتوقف العلاقة بين الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، على طبيعة الاستراتيجية الخاصة المعتمدة من طرف المكتبة.

وبالرغم من أن الإدارة الاستراتيجية للمكتبة وإدارة الموارد البشرية عرف خلال العقود الأخيرة تحولات جذرية عميقة لذا فإن كل اختيار لعلاقتها يجب أن يتبنى بالضرورة مقاربة متطورة وقد أصبح الرهان الاستراتيجي الأساسي متمثلاً في الاستقطاب والتدريب والتحكم في المورد والكفاءات التي تمكن المؤسسة من التميز عن منافسيها وتوسيع أنشطتها.

فالإدارة الاستراتيجية تفيد وتوجه إدارة الموارد البشرية في اتجاه تحقيق أهداف المكتبة الاستراتيجية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عدادي حسين، فلاح حسن. مرجع سابق.ص.34.

<sup>2</sup> النجار، فريد. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2007.ص.32.

المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

## 2-1- مداخل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

عادة ما تركز تعاريف إدارة الموارد البشرية على مجال أنشطة الموارد البشرية التقليدية مثل الاختيار والتدريب والتنمية وتقييم الأداء وإدارة أنظمة الأجور والحوافز .

- أما الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فهي عملية يمكن وصفها وفقا لبعض المداخل:

1/ عملية تكيف .

2/ عملية تفاعل .

3/ عملية تكامل .

## 2-1-1- المدخل التكيفي: يصبح هو حلقة الوصل الأساسية. بمجرد شعور المكتبة وإدراكها لإمكانية تأثير

سياسات الموارد البشرية على الاستراتيجية المختارة، ويمكن لهذه العلاقة أن ترقى وتتطور من خلال الأحداث الخارجية " التقادم التكنولوجي، انخفاض الإيرادات بسبب المنافسة الدولية المتزايدة ". أو بمعنى آخر يمكن أن تصمم بطريقة تجعلها تلعب دورا مساندا لعمل الاستراتيجية وفي هذا المجال، فإن إدارة الموارد البشرية تحدث التكيف المطلوب لإنجاز الأهداف الاستراتيجية.

## 2-1-2- المدخل التفاعلي: يساعد في قيام إدارة الموارد البشرية بدورها المبادر بدرجة أكبر فالاقترح

المطروح هنا هو ضرورة وجود ردود أفعال لإدارة الموارد البشرية على كل من محتوى الاستراتيجية التي تم إعدادها وبنائها وأيضا على فلسفة إدارة الموارد البشرية والتخطيط على مستوى المنظمة تكون أقوى وأكبر من مجرد المدخل التكيفي.<sup>1</sup>

## 2-1-3- مدخل التكامل التام: ويمكن النظر إلى عملية التكامل بأنها تكامل رأسي وأفقي، فعلى مدير إدارة

الموارد البشرية أن يتم عملية التكامل الأفقي بنجاح أولا، والذي ينطوي على ربط كل المجالات والأنشطة المرتبطة

بإدارة الموارد البشرية بصورة مباشرة وبمجرد الانتهاء من هذه المهمة، فإن التكامل الرأسي يأخذ دوره وينطوي التكامل الرأسي على ربط إدارة الموارد البشرية بمجموعة التخطيط الاستراتيجي، ويسمح التكامل بتوفير روابط ديناميكية في جميع الاتجاهات والتي تعتمد على علاقات تفاعلية بدلا من العلاقات التبادلية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسين، راوية. مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. مصر: الدار الجامعية للنشر، 2000.ص.116

## 2-2- أنواع استراتيجيات الموارد البشرية:

تتجه المنظمات خاصة في الآونة الأخيرة إلى إعداد استراتيجية عامة للموارد البشرية والتي تتضمن الغايات ومختلف السياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمدها الإدارة في مجالات الموارد البشرية كونها تعبر عن الاختيارات والبدائل الجوهرية التي تتناسب مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة لهذا فالاستراتيجية العامة للموارد البشرية تنبع منها استراتيجيات فرعية ذات الأهمية الكبيرة والتي نستطيع التعرض إليها كما يلي:

**2-2-1- استراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية:** والتي تهدف إلى استقطاب العناصر ذات الكفاءة والخبرة الجيدة بغرض توظيفها واستخدامها في تطوير وتحسين الوضعية الاقتصادية ويرتبط هذا الهدف بتخطيط القوى العاملة وتقدير الاحتياجات منها.

**2-2-2- استراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية:** وتهدف إلى صياغة استراتيجية من أجل تسيير الفعال للأفراد داخل المؤسسة بهدف تحقيق الأهداف المسطرة كون أن هذا الأخير يؤثر على نتائجها وموقفها التناسبي.

**2-2-3- استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية:** وذلك بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين، وتوجيه اتجاهاتهم نحو الأنشطة معينة.<sup>1</sup>

**2-2-4- استراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية:** من أجل معرفة مدى اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم والكمية والسرعة والوقت والجودة والتكلفة والاستمرارية والتدفق وكذلك مدى تناسق عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل.

**2-2-5- استراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية:** وهذه الاستراتيجية تعتمد على نظام الحوافز المتمثل في الترقية وسياسات الأجور المغرية. إن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تنظر إلى العنصر بمثابة استثمار طويل الأجل يجب إدارته وتنميته وتطويره بفاعلية، حتى يمكن أن يحقق إنجازات طويلة الأجل للمؤسسة في شكل زيادة الإنتاجية والتفوق والنمو. كما تأخذ في عين الاعتبار عند وضع السياسات والبرامج والممارسات الخاصة بالمؤسسة الحاجات الإنسانية والمادية للعاملين. تشجيع بيئة العمل على تنمية وتطوير العاملين والاستفادة من مهاراتهم وقدراتهم. كما تعمل على تحقيق التوازن بين حاجات العاملين وأهداف واستراتيجيات المؤسسة عند تطبيق السياسات والبرامج وإجراءات العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسين، راوية. مرجع سابق. ص. 118.

<sup>2</sup> صالح بن حيتور، عبد العزيز. الإدارة الاستراتيجية-إدارة جديدة في عالم متغير. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2004. ص. 36.

### 3 – إدارة الموارد البشرية بين دورها التقليدي والدور الاستراتيجي:

تحولت وظيفة إدارة الموارد البشرية من إطارها ودورها التقليدي إلى دورها الاستراتيجي والاختلاف بين هذين الدورين من خلال الجدول الآتي:<sup>1</sup>

المجالات	الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية	الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
المدى الزمني	— الاهتمام بالمدى القصير	— الاهتمام بالمدى الطويل.
مجال التركيز	— العمليات التنفيذية وحفظ السجلات ودعم الجوانب التشغيلية.	— المؤسسة ككل مع مراعاة المشاركة في تصميم الاستراتيجية العامة.
المستوى التنظيمي	— تعتبر جزءا من الإدارة التنفيذية. — التنسيق والتكامل بدرجة متوسطة مع باقي الوظائف الأخرى	— تعتبر جزءا من الإدارة العليا بالمؤسسة. — التكامل والتنسيق بدرجة عالية مع الوظائف الأخرى — التكامل والتنسيق بدرجة عالية بين أجزاء نظام الموارد البشرية.
	حدود التنسيق والتكامل	— التكامل والتنسيق بدرجة متوسطة بين أجزاء نظام الموارد البشرية.

يتضح من الجدول الدور الاستراتيجي للموارد البشرية يترجم في الانتقال بالممارسات إدارة الموارد البشرية ومهامها من الوضع الحالي إلى المستقبلي، من خلال التخطيط الاستراتيجي لاحتياجات المكتبة من الموارد البشرية وضبط مهامها بناء على توجهاتها الاستراتيجية رؤيتها، أهدافها.

— تدعيم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية باعتبارها شريكا وعضوا هاما في هذا المجال، توفير المعلومات والمهارات لمدري إدارة الموارد البشرية، التي تساعدهم في القيام بأدوارهم على أكمل وجه.<sup>2</sup>

### 2-4- نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

#### النموذج الأول: the business – oriented Model

— يقوم النموذج الأول على أساس أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تباشر الأنشطة اللازمة لمساندة الاستراتيجية التنافسية للمنظمة على اعتبار أن إدارة الموارد البشرية ليست منفردة بل هذه رافدة للاستراتيجية التنافسية للمؤسسة.

<sup>1</sup> حيتور صالح، عبد العزيز. مرجع سابق. ص.38

<sup>2</sup> سيد خطاب، عابدة. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. القاهرة: [د.ن]، 2003. ص.10

### النموذج الثاني: The strategic fit Model

- يرى أصحاب هذا النموذج أن إدارة الموارد البشرية هي الآلية التي يتم من خلالها التوفيق وإحداث التلاحم بين الموارد البشرية والتوجه الاستراتيجي للمكتبة.

### النموذج الثالث: The high – commitment Model

- يركز هذا النموذج في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على التزام العاملين بتحقيق الاستراتيجيات المحددة نابعا منهم دون فرض من جهة خارجية.

### النموذج الرابع: The high performance Model

- يركز هذا النموذج على الأداء المتميز باعتباره محل التركيز في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وغرضه تحقيق إدارة موارد البشرية الاستراتيجية تأثيرا أساسيا على المكتبة برفع كفاءة الأداء.

### النموذج الخامس: The best practice Model

- يبين هذا النموذج أن مدخل إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية يكتمل عند وضع الملامح التالية في المكتبة:<sup>1</sup>
- ضمان الأمان الوظيفي
- ربط الرواتب والخوافز بنتائج الأداء.
- تخفيض الفروق الدالة على تبيان المناصب والمراكز الوظيفية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مدوري، نورالدين . الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية. ماجستير: تسيير موارد بشرية: جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2011 . ص.64

<sup>2</sup> مدوري، نورالدين . مرجع سابق. ص.66

المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بالمكتبة الجامعية .

**3-1-1- المتطلبات الأساسية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:** — يتطلب تطبيق المفهوم الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية توافر بعض المتطلبات الأساسية والضرورية لزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق الاتساق، والربط بين أساسيات وأنشطة الموارد البشرية متضمنة سياسات التدريب والتنمية واستراتيجية العمل ككل ومن بين أهم هذه المتطلبات يمكن ذكر ما يلي:<sup>1</sup>

**3-1-1-1- تغيير قيم واتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل:** بحيث يزيد ولاعهم وانتماءهم للمكتبة وتزيد دعائهم للعمل ويمكن أن يتم هذا من خلال تنمية أسس لمعاملة العاملين وتحسين أخلاقيات وسلوكيات واتجاهات العمل لديهم، ومحاولة مقابلة توقعاتهم المختلفة وتحسين الطاقات والإمكانيات الخاصة بتنمية وتدريب العاملين لزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي، وتنمية روح الالتزام مع التغيير في قيمهم وحاجاتهم وتنمية معايير الأداء تمنح على أساسها الأجور والمزايا .

**3-1-2- تغيير دور ووظيفة إدارة الموارد البشرية:** بحيث يزيد اشتراكها في تكوين وإعداد الخطط الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل، ولا يقتصر دورها على مجرد تنفيذها وتطبيقها في مراحلها الأخيرة .

**3-1-3- تغيير ماهية وطبيعة المهارات المطلوب توافرها في مديري إدارة الموارد البشرية:**

بحيث تزيد مهاراتهم التخصصية لتشمل المهارات التخطيطية والتسويقية والتمويلية، وهذا لزيادة قدرة المديرين على التعامل مع الاختلافات الفردية والاختلافات في الاستراتيجيات المطلوب تحقيقها، ولضمان تحقيق المرونة.<sup>2</sup>

**3-1-4- تغيير وتطوير أساليب ووسائل إدارة الموارد البشرية:** لتشمل مفاهيم جديدة:

أ - مفهوم دورة حياة المنتج: وفقا لهذا المفهوم يمر تطور العامل في المكتبة بأربعة مراحل وهي: المرحلة التأهيلية، ومرحلة النمو، ومرحلة النضج، ومرحلة الانحدار والهبوط ويسهل تصنيف العاملين وفقا لهذه المراحل الأربعة من إمكانية تطبيق المكتبة لاستراتيجيات مختلفة تتناسب مع خصائص العاملين في كل مرحلة.

ب - مفهوم الإحلال: يتضمن هذا المفهوم إعداد خريطة تنظيمية غير رسمية تشبه الخريطة التنظيمية الرسمية، لكنها معدلة لمقابلة أي احتمالات لترك الأفراد العاملين للعمل، أو ترقيتهم لمستويات وظيفية أعلى وإحلال آخرين محلهم.

<sup>1</sup> حسين، راوية. مرجع سابق.ص.98.99

<sup>2</sup> الفرج، إبراهيم محمد. مرجع سابق.ص.33

ج - مفهوم تحليل محفظة الموارد البشرية: ويعد هذا المفهوم امتداد لتطوير المصفوفة ذات البعدين التي استخدمت من قبل في مجال العلوم الاجتماعية والاقتصادية كأداة للتحليل وقد قام (أود بورون) بمحاولة لبناء محفظة الموارد البشرية كأداة للتحليل الاستراتيجي . ومن ضمن الخصائص المميزة التي تهدف للمكتبة إلى تجميعها توليفة أصولها البشرية.

- مستوى عال من الأداء وفقا لأهداف المكتبة.

- احتمال عال للبقاء في المكتبة ومدة خدمة طويلة.

- مستوى عال ومتنوع من المهارات والقدرات.

- احتمال عال للنمو على مستوى الفرد.<sup>1</sup>

### 3-2- إجراءات بناء استراتيجية الموارد البشرية:

- قبل إقامة استراتيجية الموارد البشرية يستلزم المعرفة الجيدة لثقافة المكتبة وكذلك لمشروعها فبعد تحديد فلسفة المكتبة، تأتي أهم العناصر والإجراءات المبنية عليها استراتيجية الموارد البشرية والمتمثلة في:

3-2-1- تحليل المناخ الخارجي: أي كل ما يحيط بالمكتبة من مكتبات ومؤسسات أخرى تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر فهي تسبب عدة تأثيرات قد تؤثر على المؤسسة كونها تسبب الفرص والتهديدات لاستراتيجية الموارد البشرية وأيضا يجب الاهتمام باستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية .

3-2-2- تحليل المناخ الداخلي ويقصد به مجموعة العناصر البشرية التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف المستقبلية للمؤسسة.

3-2-3- تحديد التوجهات الاستراتيجية للموارد البشرية: تحديد التوجهات التي تسعى إليها المنظمة والإدارة العليا في مجالات الموارد البشرية والتي تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية مما يساعد في بناء الاستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية ويساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية ومن ثم تحديد نوعيات وأعداد الأفراد ومواصفاتهم الدقيقة المناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة.

3-2-4- تحديد الأهداف الاستراتيجية في مجال الموارد البشرية: تحديد ماهية أهداف المكتبة وما هي مجموعة النتائج التي تريد الوصول إليها من خلال الاستراتيجية التي سوف تطبقها وخطط الموارد البشرية.

3-2-5- صيانة وتكوين الاستراتيجيات: وضع خطط عامة للمؤسسة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المنظمة والاختيارات التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة وبالتالي تحديد استراتيجية الموارد

<sup>1</sup> الفرغ، إبراهيم محمد. مرجع سابق. ص36.35

البشرية من أجل استخدام ما لديها من إمكانيات واستخدامها الاستخدام الأمثل وبمثل هذا نقطة التقاء استراتيجية الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.<sup>1</sup>

**3-2-6- تنفيذ الاستراتيجية:** يتم تنفيذ الاستراتيجية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول.

**3-2-7- متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الاستراتيجية:** إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة وتوقيت مناسب يكشف على.

- الأداء الفعلي في مجالات الاستراتيجية .

- مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة لها للأداء وبيان الانحرافات بين الإنجاز والمخطط.

- وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.<sup>2</sup>

**3-3- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية:** انطلاقاً من أن المورد البشري، يعتبر مورداً استراتيجياً تركز عليه المكتبات الجامعية من أجل خلق ميزة تنافسية تضمن للمكتبة البقاء ومواجهة كل التحديات وتهديدات البيئة، ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق هذه الميزة يجب عليها أن تسعى لتحقيق بعض الخصائص في موردها البشري وهي:

- **القيمة:** تعتمد قيمة المورد البشري في تقليص التكاليف وزيادة الإيرادات من خلال إشراك الأفراد في جميع القرارات الهامة واعتماد أساليب الاتصال بغية تنمية درجة ولائهم للمنظمة مما يدفعهم للحد من الفساد والتبذير والبحث على ازدهار وترقية منظماتهم.<sup>3</sup>

- **الندرة:** وتتضمن هذه الخاصية قدرة المنظمة في تحديد ومعرفة ما تمتلكه من موارد نادرة بالنسبة لمنافسيها، من أجل تنميتها واستثمارها.

إن القدرات الفكرية والإبداعية للمنظمة تستثمرها من أجل تحقيق ممارستها الاستراتيجية.

- **عدم القابلية للتقليد:** وتعد هذه الخاصية ضماناً للمنظمة في الحفاظ على خاصية الندرة والقيمة لذلك يجب عليها أن تعتمد أسلوب التنمية والترقية لأفرادها بالتركيز على ربط الخصائص بمقومات اجتماعية، تاريخية وثقافية خاصة بالمؤسسة.

- **التنظيم:** يجب على الموارد البشرية أن تتسم بخاصية التنظيم من أجل ترشيد كل الممارسات

<sup>1</sup> الفرج، إبراهيم محمد. مرجع سابق. ص 39.40

<sup>2</sup> المرجع نفسه. ص 45

<sup>3</sup> الخزامي، عبد الحكيم أحمد. إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب والتطلعات. القاهرة: دار الكتاب العلمية للنشر،

2003. ص 133.136

والنظم التي تجعل من الموارد البشرية مصدرا للتميز ومنبع للعديد من المزايا التنظيمية والإدارية ومرونة الإنتاج.<sup>1</sup>

### 3-4- التحديات التي تزيد من أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تواجه المنظمات العديد من التحديات في كل من بيئة العمل الداخلية والخارجية مما يزيد من حاجتها إلى إدارة مواردها البشرية استراتيجيا وأهمها:

#### 3-4-1- التحديات الداخلية: تعد الموارد البشرية من أهم التحديات والعوائق الداخلية التي قد تقف حائلا

أمام نمو وتطور المكتبة لمواجهة التحديات المختلفة وخاصة التغيرات التكنولوجية ويرجع السبب في ذلك إلى التغيير في اتجاهات العاملين المتعلقة بالعمل متمثلة في:<sup>2</sup>

- انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لهم.
- شعور العاملين بنقص المعلومات المتاحة لهم واللازمة لأداء العمل بالشكل المأمول.
- انخفاض شعور الأفراد بالأمان الوظيفي الناجم عن النقص في بعض مهاراتهم المطلوبة للعمل نتيجة التطور التكنولوجي المطلوب.
- نقص في ولاء العاملين للمنظمة.

- اعتقاد العاملين بعدم استقلال المنظمة لقدراتهم استغلالا كاملا.

- اختلاف طبيعة الحاجات التي يتوقع العاملين إشباعها في العمل.

- زيادة درجة التنوع في طرق وكيفية العمل.

#### 3-4-2- التحديات الخارجية: تواجه المكتبات في بيئة العمل الخارجية العديد من التحديات والتي تؤثر بدورها

على الإدارة الاستراتيجية لمواردها البشرية ومن بينها:

- التطور التكنولوجي السريع وثورة المعلومات.

- التحولات العالمية في مجال العلاقات الدولية.

- تعدد القوانين الحكومية المنظمة لأنشطة المنظمات المختلفة.

- زيادة حد المنافسة من قبل مؤسسات المعلومات الأخرى.

- التغيير المستمر في رغبات وحاجات المستفيدين.

- التغيرات الديموغرافية للقوى العاملة في سوق العمل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> الخزامي، عبد الحكيم أحمد . مرجع سابق.ص.138

<sup>2</sup> أحمد، محمد سمير . الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009. ص.26

<sup>3</sup> أحمد، محمد سمير. مرجع سابق. ص.28

خاتمة الفصل:

لقد مرت إدارة الموارد البشرية بمراحل تطويرية، ساهمت في تطوير مدخل جديد ألا وهو المدخل الإستراتيجي الذي يعمل على خلق التوافق بين ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية، والإستراتيجية العامة للمكتبة الجامعية، إلى جانب ذلك الدور الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المكتبة في تحقيق الأهداف العامة لها وخلق الكفاءة والفاعلية في الأداء .

□ الفصل الرابع:  
□ الدراسة الميدانية

### مقدمة الفصل :

بعد استكمال الدراسة النظرية والتطرق إلى فصلين اللذان تضمننا الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالمكتبات الجامعية ومدى تطبيقها، سوف نقوم بإسقاطها على المكتبة المركزية لجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة لتكون محل الدراسة من خلال التعرف على واقع المكتبة ومدى جاهزيتها وإمكانيتها للتحويل إلى الأخذ بالإدارة الإستراتيجية اعتماداً على الإجراءات التالية :

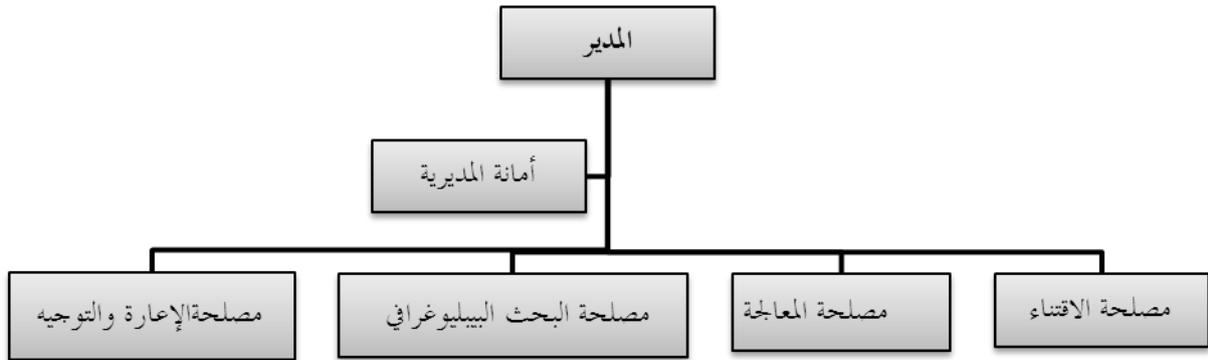
- تقديم مكان الدراسة
- مجالات الدراسة
- منهج الدراسة
- مجتمع وعينة الدراسة
- أدوات جمع البيانات
- تحليل البيانات وتفسير النتائج
- اقتراحات الدراسة.

1: إجراءات الدراسة الميدانية:

1-1- مجالات الدراسة:

أ- مجال المكاني:

تمثلت دراستنا في المكتبة المركزية لجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، نشأت هاته المكتبة بعد تحويل مركز التكوين الإداري إلى المدرسة العليا للأساتذة للتعليم التقني سنة 1987. ومع بداية سنة 2005، تم فتح مقر المكتبة المركزية الجديدة المتواجدة الآن بالجامعة المركزية الحدائق وتطبيق الهيكل التنظيمي الجدي تماشياً مع القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 200408-24 المتضمن الشكل الآتي:



شكل رقم 01: الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة سكيكدة 20 أوت 1955.

يقع مبنى المكتبة في المدخل الجديد للجامعة، مقابل كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية وتتكون من ثلاثة طوابق:

المكتبة المركزية:

الطابق الأول:	الطابق الثاني :	الطابق الثالث:
-المديرية	- بنك الاعارة	- قاعة مطالعة
-أمانة المكتبة	- مخازن الاعارة	- قاعة الانترنت
-مخزن الاقتناءات	- مصلحة البث الببليوغرافي	- قاعة المراجع
-قاعة المحاضرات	- مصلحة الاقتناء والمعالجة	- قاعة الرسائل الجامعية و الدوريات
	- مصلحة الاعارة والتوجيه	
	- مكتب الاشتراك في قاعدة البيانات	

رقم شكل 02: الطوابق التي تحتويها المكتبة المركزية لجامعة 20 اوت 1955.

ب-المجال الزمني:

إذا أخذنا بعين الاعتبار المجال الزمني للدراسة الذي يبدأ من اختيار الموضوع وجمع البيانات الأولية والتعرف على المكتبة مكان الدراسة فإننا نجد أن زمن الدراسة يبدأ من شهر جانفي 2017 وينتهي عند الانتهاء من تفرغ الاستبيان وتحليله وهذا بتاريخ 17 أفريل 2017، وبذلك فإن دراستنا دامت حوالي 05 أشهر.

ج-المجال البشري:

لقد تركزت الدراسة على إمكانية تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالمكتبة المركزية لجامعة 20 أوت 1955، لهذا اشتملت هذه الدراسة على جميع المكتبيين العاملين بالمكتبة المركزية والذي كان عددهم حوالي 72 عامل.

2- منهج الدراسة:

يعتبر منهج البحث العلمي هو: " الطريق المؤدي الى الكشف عن الحقيقة بواسطة مجموعة من القواعد العامة، تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل الى نتيجة معلومة".

اعتمدنا في إنجاز هذه الدراسة "المنهج الوصفي التحليلي" فهو الذي يعود اليه الباحث عندما تكون لديه فكرة مسبقة، ومعلومات حول الظاهرة المراد دراستها، ويقرب الباحث من الواقع وذلك بدراسة الظاهرة كما هي ووصفها بشكل دقيق وبذلك يمكن معرفة الحقائق وتتبع الأسباب.

3-مجتمع وعينة الدراسة:

إن هذه الدراسة موجهة لمعرفة مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالمكتبة المركزية لجامعة 20 أوت 1955سكيكدة، وباعتبار المورد البشري الركيزة والدعم الأساسية التي تبنى أو تقام عليها أية مكتبة، فقد تمثل المجتمع الأصلي للدراسة في جميع العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، حيث يقارب عددهم حوالي 72عامل.

3-1- عينة الدراسة:

تم الأخذ بجميع المكتبيين المتخصصين في علم المكتبات العاملين بالمكتبة المركزية مجال الدراسة، والذين بلغ عددهم 30مكتبي متخصص، وبذلك فقد كانت عينة دراستنا هي العينة القصدية.

4- أدوات جمع البيانات:

اعتمدنا في دراسة هذا الموضوع على مجموعة من أدوات البحث، تمثلت فيما يلي:

4-1- الاستبيان: يعرف على أنه: "عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات وآراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين."

ويعتبر الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية، والتي تتطلب الحصول على معلومات أو معتقدات أو آراء الأفراد. ويتميز بتوفير الكثير من الوقت والجهد على الباحث، فاستعمال الاستبيان سيجب لنا جمع معلومات حول طريقة توظيف العاملين وتكوينهم وآداءهم.

– محاور الاستبيان:

لقد تضمن الاستبيان 5 محاور أساسية، حيث تمثل المحور الأول في بيانات ومعلومات شخصية حول المورد البشري.

المحور الثاني تمثل في المورد البشري في المكتبة المركزية لجامعة 20 أوت 1955 من التوظيف إلى الأداء، أما المحور الثالث فكان حول طبيعة إدارة الموارد البشرية والجهة المسؤولة عنها، وبالنسبة للمحور الرابع فتضمنت أساليب المتبعة من طرف المكتبة المركزية في تطبيق الإدارة الاستراتيجية، ليكون المحور الخامس حول الأثر النابع عن تبني الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

وقد تضمن هذا الاستبيان 40 سؤال، حيث كانت بعض هذه الأسئلة مزودة باحتمالات إجابة، وقد تم توزيع 30 استمارة استبيان على المكتبيين العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة 20 أوت 1955، حيث تم استرجاع 20 نسخة وكانت 10 نسخ ضائعة.

4-2-المقابلة:

وهي عبارة عن "محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين، يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة."

وكانت مقابلتنا مع مدير المكتبة المركزية ومع مسؤول الموارد البشرية بجامعة 20 أوت 1955، حول طريقة توظيف المكتبيين والنظام الذي يخضعون له وبعض الأمور الإدارية التي تخص المورد البشري.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد رشوان، حسين عبد الحميد. أصول البحث العلمي. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2006. ص ص. 20 20.

5-تحليل البيانات وتفسير النتائج:

المحور الأول: معلومات وبيانات شخصية خاصة بالمبحوث

الجدول رقم (01): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الاحتمالات	ذكر	أنثى	المجموع
التكرارات	07	13	20
النسبة المئوية	%35	%65	%100

يتبين لنا من خلال الجدول أنه هناك تباين في أفراد العينة، حيث تمثل الأغلبية إناث بنسبة 65%، بينما نجد فئة الذكور بنسبة 35% وهذا راجع إلى طبيعة المجتمع أنفئة الإناث تطغو على فئة الذكور، أما نسبة 35% تمثل فئة الذكور وهذا راجع إلى ندرة توجه هذه الفئة إلى هذا المجال.

الجدول رقم (02): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي.

الاحتمالات	دكتوراه علوم	دكتوراه LMD	ماجستير	ماستر 2	ماستر 1	ليسانس	الدراسات التطبيقية	المجموع
التكرارات	00	00	02	05	00	09	04	20
النسبة المئوية	%00	%00	%10	%25	%00	%45	%20	%100

إن أي مكتبة جامعية تحتوي على مؤهلات علمية محددة وهذا ما يتلخص في عينة الدراسة فمن خلال الجدول يتبين لنا أن أكبر نسبة والمقدرة ب45% ترجع للمكتبيين المتحصلين على شهادة ليسانس في علم المكتبات، وذلك لتطلب شروط التوظيف شهادة الليسانس، أن المناصب تتطلب مؤهلات علمية لذا منشروط التوظيف بالمكتبة المركزية لجامعة 20 أوت 1955 الشهادة العلمية التي تؤكد تكوين الفرد المتقدم لشغل الوظيفة، وتليها شهادة ماستر 2 بنسبة 25% نظرا لإكتفاء أفراد العينة بشهادة الليسانس فقط؛ وبعدها الدراسات التطبيقية بنسبة 20% نظرا إلى نقص التوجه إلى التكوينات المهنية، ثم شهادة ماجستير بنسبة 10%، وذلك لحدوث تغييرات في نظام التعليم العالي والتحول من النظام الكلاسيكي إلى نظام ل م د.

الجدول رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة المهنية

الإحتمالات	محافظة	مساعد بالمكتبات الجامعية	ملحق بالمكتبات الجامعية	عون تقني بالمكتبات الجامعية	مهندس بالإعلام الآلي	المجموع
التكرارات	00	5	7	6	2	20
النسبة المئوية	%00	%25	%35	%30	%10	%100

المكتبة الجامعية ذات قيمة باعتبارها القلب النابض للجامعة إذ تزود الباحثين بالمعلومات، كما تنتج للمجتمع طاقات مثقفة، ونظرا لهذه الأهمية البالغة خصصت لها الكثير من الدراسات، وبالرجوع إلى عينة الدراسة يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية العينة تشتمل على الأسلاك التالية للقيام بالمهام المكتبية:

- سلك الملحقين بالمكتبات الجامعية بنسبة %35 لأهميكلفون بالخدمات الرئيسية التي تقدم بالمكتبة والسهر على تحسينها وفق ماجاء به القانون في الوظيفي العمومي.
- سلك الأعوان التقنية بالمكتبات الجامعية بنسبة %30. و ذلك أنهم يكلفون بإنجاز بالأعمال التقنية الاعتيادية في المكتبات، استلام الوثائق والكتب تحت تصرف المستعملين.
- سلك المساعدين بالمكتبات الجامعية بنسبة %25 ذلك مل لهم دور هام في المساعدة في إنجاز المهام.
- سلك المهندسين في الإعلام الآلي بنسبة %10 لأن المكتبة تحتاج لهذا العدد فقط من هذه الفئة فقط.

الجدول رقم(04): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الاحتمالات	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	المجموع
التكرارات	06	08	06	20
النسبة المئوية	%30	%40	%30	%100

يختلف أفراد العينة في سنوات العمل بالمكتبة، وهذا ما يوضحه الجدول حيث أن نسبة %40 تمثل سنوات العمل من 5 إلى 10 سنوات، وهذا يدل على ديمومة الموظفين بالمكتبة المركزية واستقرارهم، وهذا لتوفر الظروف الملائمة وتحلي المسؤول بالعدالة والجدية في العمل، ثم تليها نسبة %30 تمثل سنوات العمل أقل من 5 سنوات نظرا لحداثة التوظيف بالمكتبة وأكثر من 10 سنوات لإدراك المكتبة لأهمية مواردها البشرية بتوفير لهم الإمكانيات اللازمة للإحتفاظ بهم.

المحور الثاني: المورد البشري في المكتبة المركزية لجامعة 20 أوت 1955 من التوظيف إلى أداء المهام  
الجدول (05): توزيع أفراد العينة حول تلقيهم لتكوين.

الاحتمالات	نعم	لا	المجموع
التكرارات	20	00	20
النسبة المئوية	%100	%00	%100

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن جميع أفراد العينة تحصلوا على تكوين سواءا جامعي أو مهني، وهذا لأنه يشترط على المتقدمين للوظائف الشاغرة أن يكونوا متحصلين على شهادة علمية تضمن تأدية المهام أعلى كفاءة، إذ تتمثل التخصصات في: علم المكتبات، تسيير المكتبات، إعلام آلي والتكنولوجيات الحديثة.

الجدول (06): طبيعة التكوين (في حالة الإجابة ب نعم عن س 1)

الاقتراحات	تكوين جامعي	تكوين مهني	المجموع
التكرارات	16	04	20
النسبة المئوية	%80	%20	%100

من خلال الجدول أعلاه يتبين أنه أغلب أفراد العينة متحصلين على تكوين جامعي وذلك بنسبة %80، وهذا راجع إلى أن الجامعات توفر الحظ الأكثر لتخصص علم المكتبات، أما نسبة %40 تمثل الأفراد المتحصلين على تكوين مهني نظرا لميولات بعض الأفراد إلى التكوينات المهنية.

الجدول رقم (07): تلقي أفراد العينة تكوينا إضافيا

الاحتمالات	نعم	لا	المجموع
التكرارات	05	15	20
النسبة المئوية	%25	%75	%100

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه نسبة %75 من أفراد العينة لم يتلقوا تكوين إضافي وهذا راجع إلى اكتفاء كل فرد بتحصيله على شهادة واحدة وعدم السعي إلى تلقي تكوين إضافي، في حين نجد أن نسبة %25 من أفراد العينة تحصلوا على تكوين إضافي ذلك لرفع المهارات والكفاءات، والتماشي مع التغيرات التكنولوجية ومعالجة النقص. و تتمثل تخصصات التكوين الإضافي الذي تلقاه أفراد العينة في التسيير الإلكتروني للوثائق، إعلام آلي، وإقتصاد المكتبات .

الجدول رقم (08): كيفية الالتحاق بالوظيفة.

الاقتراحات	عن طريق مسابقة	عن طريق الاختيار	عن طريق التوصيات	المجموع
التكرارات	20	00	00	20
النسبة المئوية	%100	%00	%00	%100

من خلال نتائج الجدول يتبين أن أفراد العينة تم التحاقهم بالوظيفة عن طريق مسابقة وهذا ما تعكسه نسبة 100%، فالمسابقة المهنية هي أفضل طريق لاختيار الموظفين الكفئ لانجاز مهام الوظيفة وتجنب المحسوبة.

الجدول رقم (09): أساس التحاق أفراد العينة بالوظيفة.

الاقتراحات	الشهادة العلمية	الاختبار المهني	الخبرة المهنية	المجموع
التكرارات	11	06	03	20
النسبة المئوية	%55	%30	%15	%100

يبين الجدول أن معظم أفراد العينة وظيفوا على أساس الشهادة العلمية وهذا ما تعكسه نسبة 55% وهذا راجع إلى مصداقية عملية التوظيف، التأكد من مؤهلاتهم العلمية، كما تعتبر الشهادة العلمية بمثابة إثبات ودليل على المعارف. ثم تليها التوظيف على أساس الاختبار المهني يعد امتحان لقياس المعارف والخبرات، ثم التوظيف على أساس الخبرة المهنية بنسبة 15% لأنها تضيف قيمة مضافة على العمل.

الجدول رقم (10): قيام أفراد العينة بالمهام المكتيبة وفق ما ينص عليه القانون في الرتبة التي يشغلها.

الاقتراحات	نعم	لا	المجموع
التكرارات	20	00	20
النسبة المئوية	%100	%00	%100

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن جميع أفراد العينة يقومون بالمهام المكتيبة وفق ما ينص عليه القانون في الرتبة التي يشغلونها وهذا ما تعكسه نسبة 100% وهذا راجع إلى أن مكتبة 20 أوت 1955 تتماشى وفق ما ينص عليه قانون الجريدة الرسمية، وذلك وفق مرسوم تنفيذي رقم 09-03 مؤرخ في 6 محرم عام 1430 الموافق 3 جانفي سنة 2009، وذلك في المواد (62-63-64-65).

الجدول رقم (11): المهام التي يقوم بها أفراد العينة

الاقتراحات	إعداد سجلات جرد الأرصدة الوثائقية	من طرف الجمهور	ضمان عرض الأرصدة الوثائقية والحصول عليها	وفهارس المواد	إعداد النشرات التحليلية	على الإعلام العلمي والتقني	تسمح للجمهور بالحصول	إعداد مختلف الوسائل التي	التجمعات بالكتبات الجامعية	المشاركة في وضع	المجموع
التكرارات	06	06	06	03	05	00	20				
النسبة المئوية	30%	30%	30%	15%	25%	00%	100%				

بناء على نتائج الجدول فإن نسبة 30% من أفراد العينة يؤدون مهام إعداد سجلات جرد الأرصدة الوثائقية والمجموعات وتعيينها، ذلك أن المكتبة بطبيعتها مكتبة مركزية من وظائفها الرئيسية إعداد سجلات جرد الأرصدة الوثائقية وتعيينها لتوفير احتياجات مكاتب الكليات التابعة لها والمستفيدين من أوعية تخدم تخصصاتهم، وتفيدهم بالمعلومات اللازمة لانجاز بحوثهم العلمية، وكذا يقومون أيضا بضمان عرض الأرصدة الوثائقية والمجموعات وتسيير الحصول عليها من طرف الجمهور بحيث هذه الخدمة للتعامل المباشر مع المستفيدين لتلبية متطلباتهم وتسليمهم الأوعية المراد إعارتها لخدمة مسارههم الدراسي.

كما نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن المكتبة محل الدراسة تسهر على توفير مختلف المعلومات لروادها من خلال إعداد مختلف الوسائل التي تسمح تسمح للجمهور بالحصول على الإعلام العلمي والتقني وهو ما تعبر عنه نسبة 25%.

إلا أن إعداد النشرات التحليلية وفهارس المواد من طرف أفراد العينة، وبالرغم من أهميتها الكبيرة في تسهيل عملية البحث والإطلاع على محتويات المواد المكتبية بأقل جهد وأسرع وقت. تبقى ضئيلة نوعا ما مقارنة بباقي المهام الأخرى، وهذا ما تعبر عنه نسبة 15%.

الجدول رقم (12): تلقي برنامج تدريبي من طرف المكتبة.

الاقتراحات	نعم	لا	المجموع
التكرارات	09	11	20
النسبة المئوية	45%	55%	100%

تعد عملية التدريب، برامج تعدها المكتبة لمعالجة نقاط الضعف وتطوير الأداء، من خلال الجدول فإن نسبة 55% لم يتلقوا تدريب من طرف المكتبة وهذا راجع لبساطة بعض المهام إذ تتمثل في مهام روتينية ونقص الميزانيات الكافية لذلك، في المقابل نسبة 45% من أفراد العينة استفادوا من البرامج التدريبية ذلك لتطوير

المعارف وتحسين الأداء الحالي، إحداث التغييرات الإيجابية المطلوبة المتعلقة بمعلوماته وخبراته لجعله متأقلماً مع التغييرات السريعة في ميدان التقنية والتكنولوجيا وجميع الميادين الأخرى ذات العلاقة بمهامه، تتراوح مدة البرنامج التدريبي الذي تلقاه أفراد العينة ما بين سنة، شهر، أسبوع. وذلك حسب محتوى البرنامج والمدة التي يستغرقها.

الجدول رقم (13): ساعد التدريب الذي تلقاه أفراد العينة فيما يلي:

الاقتراحات	اكتساب معارف جديدة	تحسين الأداء	زيادة الثقة بالنفس	المجموع
التكرارات	03	03	03	09
النسبة المئوية	%15	%15	%15	%45

بناء على نتائج الجدول السابق الذي يبين نسبة الأفراد الذين تلقوا برنامجاً تدريبياً، فإن هذا التدريب قد ساعدهم في اكتساب معارف جديدة وتحسين الأداء الحالي، وكذلك زيادة الثقة بالنفس أثناء العمل وهذا ما عبر عنه بالتساوي بنسبة 15%. ذلك أن المكتبة المركزية لجامعة 20 أوت 1955 تسعى إلى معالجة النقائص المتواجدة في المورد البشري وتحسين أدائه الحالي وتطوير معلوماته.

الجدول رقم (14): تأدية المهام بالشكل المطلوب.

الاقتراحات	نعم	لا	المجموع
التكرارات	20	00	20
النسبة المئوية	%100	%00	%100

يبين الجدول أن جل أفراد العينة أي ما يعادل نسبة 100% يقومون بتأدية المهام بالشكل المطلوب منهم هذا راجع إلى كون جميع أفراد العينة من مستويات لابس بها متحصلين على شهادات علمية قبل التوظيف ويمتلكون كفاءات عالية، أيضا المكتبة محل الدراسة تعمل جاهدة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

الجدول رقم (15): سبب تأدية المهام على أكمل وجه (في حالة الإجابة ب نعم عنس 8)

الاقتراحات	منصب سهل وبسيط	تمتلك الخبرة الكافية لشغل المنصب	احتواء المكتبة على الإمكانيات اللازمة لسير العمل	المجموع
التكرارات	05	11	04	20
النسبة المئوية	%25	%55	%20	%100

الملاحظ بناء على نتائج الجدول، أن معظم أفراد العينة أجمعوا بنسبة 55% على أنهم يمتلكون الخبرة الكافية لشغل المنصب، وهذا راجع إلى أن معظم أفراد العينة متخصصين في علم المكتبات، وهذا ما أدى إلى تأديتهم المهام بالشكل المطلوب منهم، ثم تليها نسبة 25% من أفراد العينة أدلوا بأن منصبهم سهل وبسيط وهذا راجع إلى إلمامهم بالمعلومات في مجال عملهم، كذلك تتمثل أعمالهم في مهام روتينية وبسيطة. بينما نجد نسبة 20% من أفراد العينة، ترى بأن المكتبة مجال تحتوي على الإمكانيات اللازمة لسير العمل، تستخدم وسائل تكنولوجية حديثة وهذا ما يسهل على المكتبيين إنجاز مهامهم بالشكل المطلوب.

الجدول رقم (16): تقديم أفراد العينة مكافآت تحفيزية نظير أداء أفراد العينة بعض المهام.

الاقتراحات	نعم	لا	المجموع
التكرارات	12	08	20
النسبة المئوية	60%	40%	100%

تعتبر الحوافز عاملاً أساسياً لضمان استمرار الأداء بأعلى قدرة من الكفاءة والفعالية، وحتى يتحقق ذلك يجب على المسؤولين فهم دوافع العاملين وكيفية التأثير عليها، أي كيفية تحفيز الأفراد بطريقة فعالة يترتب عليها تحقيق أهداف المكتبية وأهدافهم الذاتية، فمن خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول أعلاه فإن المكتبة محل الدراسة تقدم مكافآت تحفيزية من أجل رفع معنوياتهم وضمان بقائهم وعدم اتجاههم للمكتبات المنافسة، وهذا ما عبر عنه بنسبة 60%. أما الفئة المتبقية بنسبة 40% لم يتلقوا مكافآت ويمكن إرجاع ذلك لعدم تقديم ما يستحق المكافأة عليه.

الجدول رقم (17): نوع المكافآت.

الاقتراحات	عروض تكوين	ترقيات	شكرو عرفان	مبالغ مالية	هدايا	أخرى	المجموع
التكرارات	02	02	05	00	00	03	12
النسبة المئوية	10%	10%	25%	00%	00%	15%	60%

يبين الجدول أن المكافآت التحفيزية تتجسد في الشكر والعرفان وذلك ما تعكسه نسبة 25%، ثم أيام تعويضية بنسبة تقدر ب 15%، ثم تليها عروض تكوين وترقيات بنسبة تقدر ب 10%، وهذا فإن المكتبة المركزية لجامعة 20 أوت 1955 تعتمد حوافز معنوية وهذا راجع إلى أن قانون الوظيفة العمومي لا يمنح مبالغ مالية مخصصة لنظام التحفيز، إلى جانب عدم وجود أية تحفيزات مادية.

الجدول رقم (18): تنمية روح المبادرة والولاء للعمل عند تقديم المكافآت.

الاقتراحات	نعم	لا	المجموع
التكرارات	12	08	20
النسبة المئوية	60%	40%	100%

من الجدول نلاحظ أن نسبة 60% يقرون بأن تلقي المكافآت ينمي في الفرد روح المبادرة والولاء للعمل، ذلك لأن المكافآت تدفع الفرد لتحقيق الأفضل وبذل مجهود أكثر والعمل بمصداقية. أما نسبة 40% من مفردات العينة يؤكدون أن تلقي المكافآت لا يؤثر على تنمية روح المبادرة والولاء للعمل، هذا لأن هذه الفئة لم تستفد من المكافآت الممنوحة للموارد البشرية بالمكتبة.

الجدول رقم (19): تناسب الأجر مع حجم المهام.

الاقتراحات	نعم	لا	المجموع
التكرارات	09	11	20
النسبة المئوية	45%	55%	100%

يعتبر الأجر عنصراً أساسياً للعاملين حيث يمثل مصدراً هاماً لمعيشة الفرد ومستوى رفاهيته وقدرته على تأمين خدماته التي يريد توفيرها لنفسه، أما داخل المكتبة فالأجر بالنسبة للمورد البشري يعبر عن مكانته، وعليه فإن إمكانية الحصول على أجر عالي قد يشجع الفرد على زيادة كفاءته عن طريق تحسن مؤهلاته الشخصية ومساهمته في الأداء الأحسن، وبناء على النتائج المبينة في الجدول فإن معظم أفراد العينة ما يقدر بنسبة 55% غير راضون عن الأجر الذي يتقاضاه كل منهم، وهذا راجع إلى الوضع الإقتصادي الراهن، وارتفاع الأسعار لمتطلبات الحياة اليومية. في حين نجد أن نسبة 45% يرون أن الأجر يتناسب مع حجم المهام، وهذا قد يعود إلى القناعة، البساطة والإكتفاء بالأجر المدفوع.

الجدول رقم (20): كيفية الاتصال بالإدارة.

الاقتراحات	اتصال شفهي	اتصال كتابي	أخرى	المجموع
التكرارات	19	01	00	20
النسبة المئوية	95%	05%	00%	100%

بناء على نتائج الجدول يتضح لنا أن معظم المبحوثين اتصاهم بالإدارة شفها وذلك لأن طبيعة الاتصال بسيط لا يحتاج إل تدوين تقارير وو ما تعبر عنه نسبة 95%، أما النسبة المتبقية بما يعادل 5%

يتصلون بالإدارة عن طريق الاتصالات الكتابية (في شكل تقارير) حيث أن بعض الاتصالات الرسمية المتعلقة بسير العمل تحتاج إلى تدوين، كتقارير الخاصة بسير العمل وتسجيل بعض الملاحظات.

الجدول رقم (21): مرونة التعامل بين عينة الدراسة والمسؤول.

الاقتراحات	نعم	لا	المجموع
التكرارات	20	00	20
النسبة المئوية	%100	%00	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن جميع أفراد العينة صرحوا بأنه هناك مرونة في التعامل بينهم وبين المسؤول لإعتماده أسس عادلة في توزيع المهام وإعطاء كل ذي حق حقه دون محسوبية أو تحيز.

الجدول رقم (22): مدة تحصل أفراد العينة على الوثائق الإدارية التي تخصهم.

الاقتراحات	نعم	لا	المجموع
التكرارات	14	06	20
النسبة المئوية	%70	%30	%100

من خلال النتائج الموضحة في الجدول فإن معظم أفراد العينة وذلك بنسبة %70 أكدوا أنهم يتحصلون على الوثائق الإدارية التي تخصهم خلال مدة زمنية قصيرة ومناسبة لهم، أما نسبة %30 من أفراد العينة حسب نظرهم أن الوقت المستغرق من طرف الإدارة في تقديم الوثائق الإدارية يناسبهم وذلك لأنهم لديهم الوقت الكافي في ذلك.

الجدول رقم (23): رضى أفراد العينة عن العمل.

الاقتراحات	نعم	لا	المجموع
التكرارات	20	00	20
النسبة المئوية	%100	%00	%100

يتبين من خلال الجدول مجمل افراد العينة راضون عن عملهم نظرا لاستقرار الوظيفي في بيئة العمل وعدم التعرض لأي ضغوطات.

الجدول رقم (24): سبب الرضى عن العمل (في حالة الإجابة ب نعم عن س 15).

الاقتراحات	تحضى بالاحترام من طرف زملاء	تتلقى مكافآت معتبرة	أخرى	المجموع
التكرارات	17	00	03	20
النسبة المئوية	%85	%00	%15	%100

أجمع غالبية الباحثون على أنهم راضون عن العمل بسبب الاحترام المتبادل من طرف زملاء، وهذا ما تبينه نسبة 85% فالاحترام أساس نجاح العلاقات وتجنب النزاعات التي تؤثر سلبا على نتائج العمل، أم فيما يخص النسبة المتبقية أي 15% من أفراد العينة غير راضون عن العمل نظرا لسلوكيات بعض الأفراد وعدم الشعور بالإرتياح في العمل.

المحور الثالث: طبيعة إدارة الموارد البشرية في المكتبة المركزية والجهة المسؤولة عنها.

الجدول رقم (25): المسؤول المباشر عن المهام التي يمارسها أفراد العينة.

الاحتمالات	رئيس الموارد البشرية بالجامعة	رئيس الموارد البشرية بالكلية	موظف المكتبة المركزية	رئيس مصلحة بالمكتبة المركزية	المجموع
التكرارات	00	00	13	07	20
النسبة المئوية	%00	%00	%65	%35	%100

تشير النتائج المحصل عليها أن الجزء الأكبر من أفراد العينة هم تحت مسؤولية محافظ المكتبة المركزية، كما تبينها نسبة 65% وذلك أنه المسؤول الأول وله الصلاحية في التحكم في زمام الأمور، أما الجزء الآخر من الباحثين مسؤولهم المباشر رئيس مصلحة المكتبة المركزية بنسبة 30% وهذا ما يعادله تفويض المهام من المسؤول المباشر إلى رئيس مصلحة.

الجدول رقم (26): طبيعة الوصول إلى المسؤول.

الاقتراحات	استفسار وتوجيه	تحقيق طلب	شكاوى	المجموع
التكرارات	07	11	02	20
النسبة المئوية	%35	%55	%10	%100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 55% من أفراد العينة يتصلون بالمسؤول لتحقيق طلباتهم، لأنه الأدرى بما يجري بالمكتبة وله الإطلاع الكافي في ذلك، ثم تليها نسبة 35% يتم اتصاها بالمسؤول لاستفسار وتوجيه،

لتوضيح بعض المهام وكيفية انجاز الأنشطة المكتبية، أما نسبة 10% من أفراد العينة يتصلون بالإدارة لتقديم شكاوى منتظرين من مسؤولهم إيجاد الحلول المناسبة.

الجدول رقم (27): الهدف من وراء إصدار الأوامر والتوصيات المتلقاة منالمسؤول.

الاقتراحات	سيرورة العمل	التنظيم وتحقيق الأداء الأفضل	أخرى	المجموع
التكرارات	07	13	00	20
النسبة المئوية	%35	%65	%00	%100

إنالأوامر والتوصيات الصادرة من طرف المسؤول من أجل التنظيم وتحقيق الأداء الأفضل في المكتبة تأتي في المقدمة بنسبة 65%، ذلك أنها تعتبر من بين الأولويات التي يحرص المسؤول في المكتبة المركزية مجال الدراسة على تحقيقها، ومن ثمة الحرص على سيرورة العمل من أجل الإسهام في تنفيذ الخطط المرسومة مسبقا، وهو ما عبر عنه بنسبة 35%.

الجدول رقم (28): درجة الثقة بالمسؤول قوية.

الاقتراحات	نعم	لا	المجموع
التكرارات	19	01	20
النسبة المئوية	%95	%05	%100

من الجدول أعلاه يتضح أن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة ما تمثله نسبة 95% لديهم لديهم ثقة بالمسؤول، وذلك راجع إلى طريقة المسؤول في تسييره للأعمال المكتبية، عدم المحسوبية بين المكتبيين، إلى جانب الاحترام المتبادل والعمل على تحقيق المصلحة العامة، هو ما يشجع على الأداء الفعال وتحقيق الأهداف الكبرى للمكتبة.

الجدول رقم (29): الحرية في تسيير المهام.

الاقتراحات	نعم	لا	المجموع
التكرارات	16	04	20
النسبة المئوية	%80	%20	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين لديهم الحرية الكاملة في تسيير المهام وذلك بنسبة 80%، في حين أن النسبة المتبقية 20% تكون مقيدة في تسيير المهام، وهذا راجع إلى صلاحيات المنصب الذي يشغرونه،

من جهة، وأيضاً إلى الثقة المتبادلة بين المسؤول والموظف، بالإضافة إلى أمور إدارية أخرى خاصة بالإدارة العليا.

الجدول رقم (30): سبب عدم الحرية في تسيير المهام (في حالة الإجابة ب لا عن س 21).

الاقتراحات	عدم امتلاك للمصلاحية الكاملة	رئيسك لا يخول لك المهام	عدم قدرتك على تولي ذلك	المجموع
التكرارات	04	00	00	04
النسبة المئوية	%100	%00	%00	%100

من خلال ما قدم في الجدول نترجم أن نسبة 100% يؤكدون عدم امتلاكهم الصلاحية الكاملة في تسيير المهام، وهذا ما يرجع في أنه بعض المهام من اختصاص الإدارة العليا للمكتبة محل الدراسة.

المحور الرابع: الأساليب المتبعة من طرف المكتبة المركزية في تطبيق الإدارة الاستراتيجية لمواردها البشرية.

الجدول رقم (31): مشاركة أفراد العينة في وضع برنامج توظيف بالمكتبة.

الاقتراحات	نعم	لا	المجموع
التكرارات	06	14	20
النسبة المئوية	%30	%70	%100

من خلال الجدول أعلاه تضح أن نسبة 70% من مفردات العينة تمثل عدم المشاركة في وضع برنامج توظيف بالمكتبة المركزية، حيث أنهم لا يمتلكون الصلاحية الكافية في ذلك بالإضافة إل أنهم يعتبرونها من صلاحيات الإدارة العليا. مقابل ذلك نجد 30% تمثل فئة الباحثين الذين يشاركون في وضع برنامج توظيف، وذلك راجع إلى اسهاماتهم في توصيف الوظائف، تحديد الوظائف الشاغرة، تحديد معايير الاختيار، التحضير للمسابقة.

الجدول رقم (32): احترام مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب عند تعيين الموظفين في مناصب جديدة.

الاقتراحات	نعم	لا	المجموع
التكرارات	16	04	20
النسبة المئوية	%80	%20	%100

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أن أغلبية الباحثين بنسبة 80% يرون أنه يتم اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب عند تعيين الموظفين في مناصب جديدة بالمكتبة المركزية، على عكس باقي الأفراد بنسبة 20%،

وهي النسبة التي تمثل أفراد العينة الذين يتبين لهم أنه لا يراعى اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب عند تعيين الموظفين، وهذا سببه عدم دراية هؤلاء بأمور التوظيف وخصوصياته.

الجدول رقم (33): اتباع أسس علمية ومعايير واضحة في العملية الإدارية من طرف المكتبة.

الاقتراحات	نعم	لا	المجموع
التكرارات	19	01	20
النسبة المئوية	%95	%05	%100

من الملاحظ بناء على نتائج الجدول أن نسبة 95% يؤكدون أن المكتبة تتبع أسس علمية ومعايير واضحة في العملية الإدارية، لما لهذه الأسس والمعايير من أهمية كبرى في تنفيذ الخطط المرسومة، حيث تساعد الإدارة في تسيير المهام، وتقديم الخدمات بأعلى جودة ممكنة. مقابل ذلك نجد أن فئة صغيرة من الباحثين ما يعادل نسبة 05% يرون أن المكتبة لا تتبع أسس علمية ومعايير واضحة، يعود ذلك إلى جهلهم بالأسس العلمية في العملية الإدارية.

الجدول رقم (34): مراعاة أهداف المكتبة من طرف إدارة المكتبة عند عملية التخطيط.

الاقتراحات	نعم	لا	المجموع
التكرارات	19	01	20
النسبة المئوية	%95	%05	%100

إن الغاية المرجوة من طرف المكتبة في الأخير هي تحقيق الأهداف الكبرى وتلبية حاجات المستفيدين. وعليه، فإن إدارة المكتبة تقوم بمراعاة هذه الأهداف عند عملية التخطيط، وهو ما أقر به أغلبية الباحثين، وتوضحه نتائج الجدول أعلاه بنسبة كبيرة قدرت بـ 95%، في حين أن البقية المقدرة بنسبة 05%، صرحوا أن إدارة المكتبة لا تراعي أهداف المكتبة عند عملية التخطيط، وهذا راجع إلى لا مبالاهم بما تخطط له الإدارة من أجل تحقيق أهداف المكتبة.

الجدول رقم (35): رأي عينة الدراسة بأن جماعية العمل في عملية التخطيط، تحقق الأداء الجيد للمكتبة.

الاقتراحات	نعم	لا	المجموع
التكرارات	20	00	20
النسبة المئوية	%100	%00	%100

يؤكد جميع أفراد العينة بنسبة كاملة 100%، بأن جماعية العمل في عملية التخطيط تحقق الأداء الجيد للمكتبة، ذلك لما تساهم به في إثراء روح العمل والمبادرة الجماعية.

الجدول رقم (36): المهام والأنشطة التي يمارسها أفراد العينة تخضع إلى مبدأ التنسيق بالمكتبة.

الاقتراحات	نعم	لا	المجموع
التكرارات	17	03	20
النسبة المئوية	85%	15%	100%

من خلال النتائج المحصل عليها يتضح أن نسبة 85% من مفردات العينة يرون أن المهام والأنشطة التي يمارسونها تخضع إلى مبدأ التنسيق بالمكتبة، لأن التنسيق يعتبر من الأسس الهامة في سيرورة المهام وتنظيمها، مقابل ذلك نجد نسبة 15% تؤكد عدم اخضاع المهام والأنشطة للتنسيق.

الجدول رقم (36): تقسيم المهام يؤدي إلى فعالية أكثر في العمل.

الاقتراحات	نعم	لا	المجموع
التكرارات	20	00	20
النسبة المئوية	100%	00%	100%

من الجدول أعلاه يظهر لنا أن نسبة 100% أي ما يعادل جميع أفراد العينة يصرحون بأن تقسيم المهام يؤدي إلى تحقيق فعالية أكثر في العمل، وهذا راجع سببه إلى طريقة المسؤول في العمل وتفويض المهام لتجنب تراكمها.

الجدول رقم (37): التزام المكتبة بمعايير أساسية من أجل تنظيم المهام وتوحيد الجهود.

الاقتراحات	نعم	لا	المجموع
التكرارات	17	03	20
النسبة المئوية	85%	15%	100%

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 85% تمثل التزام المكتبة بمعايير أساسية من أجل تنظيم المهام وتوحيد الجهود، وذلك يرجع إلى أمور قانونية لسيرورة المهام، بالإضافة إلى نسبة 15% يمثلون عدم إلتزام المكتبة بمعايير أساسية من أجل تنظيم المهام سببه جهل هذه الفئة ببعض الأمور الإدارية.

الجدول رقم (38): مراعاة المكتبة لنقص الموارد البشرية أثناء تنفيذ المهام.

الاقتراحات	نعم	لا	المجموع
التكرارات	18	02	20
النسبة المئوية	%90	%10	%100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 90% تتمحور حول مراعاة نقص الموارد البشرية أثناء تنفيذ المهام، وهذا راجع إلى ضرورة الأخذ بالاحتياجات الخاصة بالمكتبة بخصوص الموارد البشرية لأنه عنصر مهم في المكتبة، مقابل نسبة 10% التي تمثل عدم مراعاة المكتبة نقص الموارد البشرية أثناء تنفيذ المهام لأن في نظرهم هناك إكتفاء من ناحية الموارد البشرية.

الجدول رقم (39): تحديد إدارة المكتبة للاحتياجات التعليمية والتدريبية من أجل سير العمل.

الاقتراحات	نعم	لا	المجموع
التكرارات	14	06	20
النسبة المئوية	%70	%30	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن إدارة المكتبة تحدد الاحتياجات التعليمية والتدريبية من أجل سير العمل وذلك ما تؤكده نسبة 70%، والسبب في ذلك هو محاولة الوصول لتحقيق الفعالية والكفاءة في العمل. بينما ترى نسبة 30% من المبحوثين، عدم تحديد إدارة المكتبة للاحتياجات التعليمية والتدريبية من أجل سير العمل نظرا لعدم تلقيهم هذه الاحتياجات في غنى عنها.

الجدول رقم (40): مساهمة الاحتياجات التعليمية والتدريبية ( في حالة الإجابة ب نعم عن س 32 ).

الاحتياجات	تحليل وتطوير الحالة الراهنة للموظف	التكيف مع المتغيرات	المجموع
التكرارات	07	07	14
النسبة المئوية	%50	%50	%100

يتبين لنا من الجدول أنه عند تحديد المكتبة للاحتياجات التدريبية والتعليمية من أجل سير العمل تساهم في تحديد الحالة الراهنة للموظف بنسبة 50% وهذا نظرا للضرورة الملحة من أجل سير المهام على أكمل وجه بالإضافة إلى التكيف مع المتغيرات بنسبة 50% لمواجهة التغيرات المتحصلة.

الجدول رقم (40): إدارة المكتبة تقييم العمل المنجز من طرف المكتبيين بشكل دوري.

الاقتراحات	نعم	لا	المجموع
التكرارات	18	02	20
النسبة المئوية	%90	%10	%100

يتضح لنا من خلال الجدول أن إدارة المكتبة تقوم بتقييم العمل المنجز من طرف المكتبيين بشكل دوري وذلك بنسبة 90%، لأن عملية التقييم ضرورية وأساسية في تسيير الأنشطة والمهام وتحسينها مقابل نسبة 10% التي توضح عدم قيام إدارة المكتبة بتقييم الأعمال المنجزة من طرف المكتبيين بشكل دوري لأهم يعتقدون أن إدارة المكتبة لا تأخذ بعض الأمور بعين الاعتبار.

الجدول رقم (41): مساهمة نتائج التقييم (في حالة الإجابة ب نعم عن س 33).

الاقتراحات	كشف النقائص في الأداء	توفير فرص لترقية المكتبيين	مراجعة خطط العمل	تحسين وتطوير مستوى الأداء	المجموع
التكرارات	08	02	00	08	20
النسبة المئوية	%44,44	%11,11	%00	%44,44	%100

من الجدول نلاحظ أن قيام إدارة المكتبة بتقييم العمل المنجز من طرف المكتبيين يساهم في كشف النقائص والتي تمثل بالنسبة 44,44%، إلى جانب تحسين وتطوير العمل بنسبة تقدر ب 44,44%، وذلك بمعالجة الجوانب السلبية للمكتبيين، ثم توفير فرص الترقية بنسبة 11,11% وهذا من أجل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب في العمل.

الجدول رقم (42): إدارة المكتبة تفوض الأنشطة والمهام من الرؤساء إلى المرؤوسين.

الاقتراحات	نعم	لا	المجموع
التكرارات	19	01	20
النسبة المئوية	%95	%05	%100

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 95% من أفراد العينة تمثل تفويض إدارة المكتبة المهام والأنشطة من الرؤساء إلى المرؤوسين، وذلك لتحقيق الأداء الأفضل وخفض في الوقت وزيادة السرعة في العمل، إلى جانب نسبة 05% تمثل عدم تفويض إدارة المكتبة الأنشطة والمهام من الرؤساء إلى المرؤوسين، وهذا بسبب عدم كفاءة بعض المكتبيين، واستحالة تفويض بعض المهام.

الجدول رقم (43): اقتراح طرق جديدة في تنفيذ العمل.

الاقتراحات	نعم	لا	المجموع
التكرارات	10	10	20
النسبة المئوية	%50	%50	%100

من الجدول نلاحظ أن نسبة 50% من أفراد العينة يقترحون طرق جديدة في تنفيذ العمل، وذلك لأن المسؤول يتيح الفرص للمكتبيين للإبداع والتحديد من أجل تحقيق الفعالية في العمل، بالإضافة إلى العمل الليلي، أما نسبة 50% من المبحوثين لم يسبق لهم اقتراح طرق جديدة لتنفيذ العمل، وهذا لاكتفاءهم بالحالة الراهنة وعدم السعي للتجديد.

الجدول رقم (44): عند مواجهة مشكلة في سيرورة العمل، يبادر أفراد العينة بخلق حلول وبدائل لتجاوزها.

الاقتراحات	نعم	لا	المجموع
التكرارات	14	06	20
النسبة المئوية	%70	%30	%100

من خلال الجدول نلاحظ أنه عند مواجهة المكتبي مشكلة في سيرورة العمل يبادر بخلق حلول وبدائل لتجاوزها وهذا ما انعكسه نسبة 70%، وهذا راجع إلى الولاء الوظيفي وسعي المكتبي إلى تجاوز العقبات وتحقيق الأداء الأفضل وتنظيم العمل، مقابل 30% من أفراد العينة لا يقومون بالمبادرة بخلق الحلول والبدائل، لأنهم يكتفون بإنجاز المهام فقط دون تدخل منهم.

المحور الخامس: الأثر النابع عن تبني المكتبة المركزية الإدارية الاستراتيجية لمواردها البشرية.

الجدول رقم (45): وجود فكرة التغيير داخل المكتبة.

الاقتراحات	نعم	لا	المجموع
التكرارات	16	04	20
النسبة المئوية	%80	%20	%100

يتضح لنا خلال الجدول أن نسبة 80% تمثل أفراد العينة الذين لديهم فكرة التغيير داخل المكتبة، وذلك عن طريق اتباع طرق جديدة في العمل كإدخال برمجيات متطورة تساهم في سرعة الوصول للمعلومة بالإضافة إلى وضع أدوات لتسهيل عملية البحث، مقابل نسبة 20% ليس لديهم فكرة التغيير لأنهم يكتفون بممارسة الأنشطة والمهام بشكل روتيني فقط.

الجدول رقم ( 46 ): دور التكنولوجيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية بالمكتبة.

الإقتراحات	نعم	لا	المجموع
التكرار	18	2	20
النسبة المئوية%	%90	%10	%100

من الجدول نلاحظ أن %90 تمثل أن للتكنولوجيات الحديثة دور في إدارة الموارد البشرية بالمكتبة والسبب في ذلك تسهيل سيرورة المهام بالإضافة إلى %10 تمثل لا يوجد دور للتكنولوجيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية بالمكتبة وهذا ما يلاحظ أنهم يفضلون الأعمال اليدوية التقليدية البحتة.

الجدول رقم (47): المساهمات التي أحدثتها التكنولوجيات الحديثة(في حالة الإجابة ب نعم عن س 38):

الإقتراحات	تطوير الخدمات	سرعة في الوصول للمعلومة	تحسين المعلومات	المجموع
التكرار	07	06	07	20
النسبة المئوية%	%35	%30	%35	%100

من الجدول يتبين أن دور التكنولوجيات الحديثة للموارد البشرية إسهام في تطوير الخدمات، وتحسين المعلومة بنسبة %35 ذلك لتسهيل تقديم الخدمات للمستخدمين، أما سرعة الوصول للمعلومة بنسبة %30، أي تحصل المستخدم على احتياجاته في الوقت المناسب.

الجدول رقم (47): المكتبة تحقق الميزة التنافسية من خلال المردود في العمل.

الإقتراحات	نعم	لا	المجموع
التكرارات	19	01	20
النسبة المئوية%	%95	%05	%100

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة %95 من المبحوثين يرون أن المكتبة تحقق الميزة التنافسية من خلال المردود في العمل، وهذا بفضل الأداء الجيد للمكتبيين وطريقة المسؤول في تسييره للمهام، إلى جانب %05 من فئة المبحوثين يرون أن المكتبة لا تحقق الميزة التنافسية من خلال المردود في العمل لعدم إكترائهم بأمور الملمة للمكتبة.

الجدول رقم (48): الإدارة الناجعة للموارد البشرية تضمن تقديم خدمات عالية الجودة من طرف المكتبيين.

الاقتراحات	نعم	لا	المجموع
التكرارات	20	00	20
النسبة المئوية	%100	%00	%100

بناء على نتائج الجدول نلاحظ أن جميع أفراد العينة يقرون بأن الإدارة الناجعة للموارد البشرية تضمن خدمات عالية الجودة من طرف المكتبيين لما لها من أثر كبير في تحقيق الفعالية والكفاءة والمرونة في العمل.

الجدول رقم (49): نسبة الإقبال على المكتبة من طرف المستفيدين ( في حالة الإجابة ب نعم عن س 40).

الاقتراحات	نسبة عالية	نسبة متوسطة	نسبة منخفضة	المجموع
التكرارات	13	07	00	20
النسبة المئوية	%65	%35	%00	%100

من خلال الجدول يتضح أن تقديم خدمات عالية الجودة من طرف المكتبيين يساهم في إقبال المستفيدين بنسبة عالية وذلك ما تعكسه نسبة 65%، ذلك لأن الخدمات الجيدة تقدم تجذب كم كبير من المستفيدين من المكتبة، أما رأي نسبة 35% من المبحوثين يبين أن الإقبال يكون بنسبة متوسطة وذلك لتوزيعهم على مكاتب الكليات.

## 2-5: النتائج على ضوء الفرضيات:

### 1-2-5: الفرضية الأولى:

والتي توقعت "تقوم المكتبة المركزية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية لمواردها البشرية". قد تحققت، وتمثلت مؤشراتهما فيما يلي:

■ نسبة 100% من مفردات العينة المبينة في الجدول رقم (08) وكذلك نسبة 55% المبينة في الجدول رقم (09)، هذه النسب توضح كيفية التحاق المكتبيين بالوظيفة وعلى أي أساس تم توظيفهم. وأهم يعتمدون بشكل أساسي على طريقة المسابقة من أجل التوظيف، وتعتبر الشهادة العلمية هي الأساس في عملية التوظيف.

■ نسبة 100% من المبحوثين، والمبينة في الجدول رقم (10) الخاص بقيام المورد البشري بالمهام المكتبية وفقا ما ينص عليه القانون، حيث أكدت هذه النسبة على أن المكتبة محل الدراسة، تلزم مواردها البشرية بالقيام بالمهام وفقا ما ينص عليه القانون بالجريدة الرسمية.

- نسبة 45% من أفراد العينة المبحوثة المبينة في الجدول رقم (12) الخاص بتلقي أفراد العينة برنامج تدريبي من طرف المكتبة، والتي تبين أن المكتبة تقدم برنامج تدريبي لمواردها البشرية، حيث ساعد هذا البرنامج المورد البشري على اكتساب معارف جديدة وتحسين الأداء بالإضافة إلى زيادة الثقة بالنفس.
  - نسبة 100% من المبحوثين المبينة في الجدول رقم (14) الخاص بتأدية المهام بالشكل المطلوب. حيث يرجع ذلك إلى سهولة وبساطة المنصب والخبرة الكافية من طرف الموارد البشرية. بالإضافة إلى احتواء المكتبة على الإمكانيات اللازمة لسير العمل.
  - نسبة 60% من مفردات العينة المبينة في الجدول رقم (16)، والتي تبين تقديم المكتبة مكافآت تحفيزية مقابل أداء مهامهم، والتي تتوضح في عروض تكوين، ترقية بالإضافة إلى شكر وعرفان.
  - نسبة 95% من أفراد العينة المبينة في الجدول رقم (20) والتي توضح كيفية الاتصال بالإدارة، ويكون ذلك عن طريق الاتصال الشفوي والاتصال الكتابي.
  - نسبة 100% من المبحوثين المبينة في الجدول رقم (21) حيث تكمن في المرونة في التعامل بين المورد البشري والمسؤول، وهذا راجع إلى الطريقة الإدارية المتبعة من طرف المسؤول.
  - نسبة 70% من أفراد العينة المبينة في الجدول رقم (22) والتي تبين حصول المورد البشري على الوثائق التي تخصه في الوقت المناسب.
  - نسبة 100% من المبحوثين المبينة في الجدول رقم (23) والتي تبين شعور المورد البشري بالرضا عن العمل، مما يتمثل في حظوظه بالاحترام والتقدير من طرف الزملاء.
- 5-2-2: الفرضية الثانية:**

- والتي نصت على: "الإدارة العامة هي الجهة المسؤولة عن وضع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالمكتبة المركزية" فرضية محققة، وتمثلت مؤشراتها فيما يلي:
- نسبة 65% من مفردات العينة التي يبينها الجدول رقم (25)، والتي توضح المسؤول المباشر عن المهام، والذي يتجلى في محافظ المكتبة المركزية، كونه المسؤول الأول عن تأدية المهام.
  - نسبة 65% من أفراد العينة التي يوضحها الجدول رقم (28)، والتي تتمثل في الأوامر التي يتلقاها المورد من طرف المسؤول، حيث تكون من أجل التنظيم وتحقيق الأداء الأفضل في العمل.

- نسبة 95% من المبحوثين الموضحة في الجدول رقم (29)، والتي توضح درجة الثقة بالمسؤول، تجلت في قوة الثقة بين المورد البشري والمسؤول.
- نسبة 80% من المبحوثين الموضحة في الجدول رقم (30)، والتي تتمثل في حرية المورد البشري في تسيير المهام والأنشطة دون أية قيود.

### 3-2-5: الفرضية الثالثة:

- التي جاءت كما يلي: "وضع خطة استراتيجية هي الأساليب التي تتبعها المكتبة المركزية من أجل تطبيق الإدارة الاستراتيجية لمواردها البشرية". قد تحققت وتمثلت مؤشراتهما فيما يلي:
- نسبة 80% من أفراد العينة في الجدول رقم (33) الخاص باحترام مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب عند تعيين الموظفين في مناصب جديدة أي وضع كل شخص حسب إمكانياته فيما يخص إنجاز المهام والخدمات المكتبية.
  - نسبة 95% من المبحوثين المبينة في الجدول رقم (34) الخاص بأن الإدارة تتبع أسس علمية ومعايير واضحة في العملية الإدارية. حيث أن هذه الأسس تساعد على تسيير المهام المكتبية.
  - نسبة 85% من مفردات العينة المبينة في الجدول رقم (37)، الخاص بالمهام والأنشطة التي تمارسها الموارد البشرية تخضع إلى مبدأ التنسيق بالمكتبة. وذلك باعتبار مبدأ التنسيق يضمن التنظيم الجيد للمهام.
  - نسبة 90% من مفردات العينة المبينة في الجدول رقم (40)، الخاص بمراعاة المكتبة لنقص الموارد البشرية أثناء تنفيذ المهام، حيث أن المورد البشري يمثل أهم عنصر بالمكتبة لذا لا يمكن الاستغناء عنه.
  - نسبة 90% من مفردات العينة المبينة في الجدول رقم (43) الخاص بقيام إدارة المكتبة بتقييم العمل المنجز من طرف المكتبيين بشكل دوري. وذلك لأن عملية التقييم تكشف النقائص، تصحيح الأخطاء الواردة في الأداء وتحسين المستوى.

5-2-4: الفرضية الرابعة:

- التي توقعت: "تؤثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على المكتبة المركزية بشكل إيجابي". وهي فرضية محققة، وتمثلت مؤشراتها فيما يلي:
- نسبة 80% من مفردات العينة المبينة في الجدول (48) الخاص بفكرة التغيير، حيث أن المكتبيين يبادرون بالتغيير إلى الأحسن.
  - نسبة 90% من مفردات العينة المبينة في الجدول رقم (49)، الخاص بدور تكنولوجيايات الحديثة في إدارة الموارد البشرية بالمكتبة، وذلك لتسهيل تسيير المهام وتطوير الخدمات.
  - نسبة 95% من المبحوثين المبينة في الجدول رقم (51)، الخاص بتحقيق الميزة التنافسية من خلال المردود في العمل، وذلك بالأداء المتميز.
  - نسبة 100% من مفردات العينة المبينة في الجدول رقم (52) الخاص بضمان تقديم خدمات عالية الجودة من طرف المكتبيين، بكونهم ذو كفاءة جيدة يطمحون لتلبية احتياجات المستفيدين من المكتبة.

5-3- النتائج العامة للدراسة:

- من خلال الدراسة التي قمنا بها المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالمكتبة المركزية لجامعة 20 أوت 1955سكيكدة، توصلنا إلى النتائج التالية:
- الإدارة الاستراتيجية عبارة عن أسلوب يتبعه المدير بالتعاون مع موظفيه لكي يحقق الأهداف المسطرة للمكتبة اعتمادا على التخطيط الاستراتيجي، التنظيم، التوجيه، وكذا الرقابة. من خلال تحديد أهداف المكتبة وتوقع المدى الزمني اللازم لتحقيقها، وبذلك يتم تحقيق الفاعلية و المردودية بشكل كبير.
  - إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية تبدأ منذ تعيين المورد البشري إلى إحالته على التقاعد، في كل الجوانب المتعلقة بتسيير مساره الوظيفي، حيث تعتمد هذه الإدارة على مدير فعال يدرك تماما مسعى مكتبته، وقيمة مواردها البشرية العاملة معه.
  - تعتبر صفة التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات والامتحانات أحسن طريقة لتوظيف الموارد البشرية بالمكتبة.

■ إدارة المكتبة المركزية لجامعة 20 أوت 1955 تولى اهتماما كبيرا لمواردها البشرية كأصل مهم يتوقف عليه المدف العام للمكتبة، مما يتجلى ذلك في تدريب الموارد وتكوينها، بالإضافة إلى تشجيعها على أداء المهام مما أدى إلى تنمية روح المبادرة والولاء للعمل.

■ الأجر الذي يتقاضاه المورد البشري للمكتبة المركزية يتناسب مع حجم المهام والأنشطة المنجزة.

■ الطريقة المحكمة للمسؤول على الموارد البشرية بالمكتبة المركزية في تسيير المهام تظهر جليا في المرونة في التعامل والثقة المتبادلة بينهم.

■ تخصص إدارة المكتبة أهمية كبيرة لمواردها البشرية حيث يتم إشراكها في بعض الأمور الإدارية.

■ اعتماد إدارة المكتبة سياسات واضحة في عملية التخطيط، التنسيق، التنفيذ وتقييم المهام بالإضافة إلى تفويض المهام من الرؤساء إلى المرؤوسين، وهذا ما يخلق بيئة عمل ملائمة يسودها العمل الجماعي.

■ المورد البشري هو أهم مصدر لاختلاف أية مكتبة عن غيرها لأنه الأصل الوحيد القادر على امتلاك المعارف، فإنشاء أي مؤسسة في حد ذاتها هو فكرة بشرية مصدرها العقل البشري، حيث يمكنه أن يحقق:

← التميز بثقافة التغيير باعتبارها المنطلق في إحداث التطوير والتحسين المستمر.

← التميز بخلق ميزة تنافسية من خلال التجديد المستمر في شتى المجالات وإضفاء الفعالية والمردودية في العمل.

← التميز بالإبداع كونه يساهم بنسبة كبيرة في الارتقاء بتقديم خدمات عالية الجودة، بفضل الإمكانيات المتوفرة بالمكتبة المركزية. وهذا ما يشهده التدفق الكبير في التردد على المكتبة من قبل مستفيديها.

#### 6- الاقتراحات:

— ضرورة سعي المكتبات نحو استقطاب الكفاءة من الموارد البشرية والاحتفاظ بها وتدريبها لتتبوأ مناصب القيادة في المستقبل، لتعمل على بيئة موجهة نحو التميز.

— العمل أكثر والاجتهاد للابتعاد عن السياسات والإجراءات التقليدية في ممارسة إدارة الموارد البشرية لتحقيق المزيد من المرونة في استراتيجية التدريب والتحفيز وتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة لأجل تحقيق الانسجام والتواءم بين القدرات والتغيرات السريعة الحاصلة.

— على إدارة المكتبة المركزية لجامعة 20 أوت 1955 الاستمرار في الاهتمام بمواردها البشرية وتكثيف برامج التدريب والتطوير للحفاظ على مواردها البشرية وتحسين أدائها للتكيف مع المتغيرات التكنولوجية.

— وضع استراتيجية متعلقة بتحفيز الموارد البشرية تراعى فيها الاختلافات في القدرات والمهارات الفردية، بمعنى أكثر دراسة خصائص ودوافع كل فرد أولاً قبل بناء استراتيجية تحفيزية.

الاهتمام بنشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية كجزء من التزام المكتبة للمحافظة على اتجاه المجتمع والعاملين، ويتحقق ذلك من خلال الالتزام بالأنظمة والقوانين التي ترعى مصالح العاملين والأطراف الأخرى من ذوي المصالح بالمكتبة.

خاتمة الفصل:

وختاماً لهذه الدراسة التطبيقية للمكتبة المركزية لجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، تبين أن هذه المكتبة تسير في طريق الإستراتيجي، وذلك لأنها تعتمد على مجموعة من الأساليب والعمليات التي تساهم في إثراء الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ومن هذا المنطق يمكننا القول بأن المكتبات الجامعية هي في تطور ملحوظ نحو تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وذلك حسب ماتوصلنا له من مؤشرات.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur  
et de la recherche scientifique

Université 8 mai 45 Quelma  
Faculté des sciences humaines et sociales

Département des Sciences de l'information  
et de la communication et de la bibliothéconomie



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 45 قالة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

## استمارة أسئلة خاصة بإجراء مقابلة، بغرض إنجاز مذكرة ماستر في علم المكتبات

**أولاً: الأسئلة في البداية تكون حول طبيعة الشخص المتحاور معه:**

الإسم، الدرجة العلمية، المنصب المهني... إلخ.

**ثانياً: أسئلة بخصوص الإمكانيات البشرية المتوفرة على مستوى المكتبة:**

- تكون أسئلة بالنسبة للعدد، التخصص، تغطية الإحتياجات بمعنى هل هي كافية أم لا من حيث من أجل تغطية المهام التي تفتضيها المصلحة (المكتبة المركزية)..... إلخ.
- هل تتمحور المكتبة المركزية على أهداف استراتيجية، تعمل على تحقيقها بفضل مواردها البشرية؟ ( **الفرض هنا هو إبراز أهمية المورد البشري**)

**ثالثاً: أسئلة حول الجهة المسؤولة عن التوظيف والترقية:**

- باعتبار المكتبة المركزية جزء من إدارة الجامعة، فمن هي الجهة المسؤولة عن اختيار وتوظيف المورد البشري بالمكتبة المركزية للجامعة؟
- هل لكم دور بارز كمسؤولين بالمكتبة المركزية، في عملية توظيف المورد البشري على مستوى مكتبتكم؟ **أوما هو دوركم في عملية التوظيف....؟**

على أي أساس يتم ترقية المورد البشري بالمكتبة المركزية؟ وما هي المعايير المعتمدة في ذلك؟

**رابعاً: الأساليب المتبعة في إدارة الموارد البشرية:**

- ماهي أهم النقاط التي تراعيها الإدارة المسؤولة في التخطيط لإدارة الموارد البشرية على مستوى مكتبتكم؟
- هل تعتمدون على أسس علمية في إدارة المورد البشرية؟
- هل تطبقون مبادئ الإدارة العلمية للموارد البشرية كالتخطيط، التنظيم، التنفيذ، الرقابة والتقييم؟
- هل إدارة المكتبة تشرك مواردها البشرية في اتخاذ القرارات الخاصة بسيرورة العمل؟

- هل إدارة مكتبكم بوضع برنامج تدريبي لتكوين موارد البشرية؟
- هل تعتمد إدارة الموارد البشرية على نظام للحوافز والمكافآت؟
- هل الأنشطة والمهام الموكلة للموارد البشرية من طرف إدارة المكتبة تحقق الأهداف المستقبلية المسطرة؟
- ما هو تأثير الإدارة الفعالة للموارد البشرية في تحقيق المردود الجيد بالنسبة للمكتبة؟

**بالتوفيق**

جامعة 08 ماي 1945 قالمة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

شعبة علم المكتبات

استمارة استبيان حول:

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالمكتبات الجامعية:

دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

تحت إشراف:

شنيقل نزار

من إعداد:

✓ بورغدة راضية

✓ درامية سامية

هذا البحث يدخل في إطار انجاز رسالة ماستر في علم المكتبات، تخصص: الإدارة العلمية للمؤسسات الوثائقية وهذه الاستمارة معدة منهجيا كأداة لجمع المعلومات المتعلقة بمجتمع البحث من موظفي المكتبة المركزية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.. فنرجو منكم حسن تعاونكم للمساعدة في تحقيق الفائدة من هذا المجهود، وذلك بتقديم المعلومات والبيانات بصفة دقيقة وموضوعية.

كما نعلمكم بأن معلوماتكم لن تستخدم إلا للأغراض البحثية والعلمية لا غير.

ملاحظة: الرجاء الاجابة على أسئلة الاستمارة بوضع علامة {x} في الخانة المناسبة.

السنة الجامعية:

2017 – 2016

المحور الأول: معلومات وبيانات شخصية:

<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى
<input type="checkbox"/>	المستوى العلمي:	<input type="checkbox"/>	دكتوراه علوم
<input type="checkbox"/>	دكتوراه LMD	<input type="checkbox"/>	ماجستير
<input type="checkbox"/>	مستر 1	<input type="checkbox"/>	مسترات 2
<input type="checkbox"/>	مسترات 2	<input type="checkbox"/>	ليسانس
<input type="checkbox"/>	مسترات 1	<input type="checkbox"/>	مساعد بالمكتبات الجامعية م.م.2
<input type="checkbox"/>	مسترات 2	<input type="checkbox"/>	مساعد بالمكتبات الجامعية م.م.2
<input type="checkbox"/>	مسترات 1	<input type="checkbox"/>	مسترات 1
<input type="checkbox"/>	مسترات 2	<input type="checkbox"/>	مسترات 2
<input type="checkbox"/>	مسترات 1	<input type="checkbox"/>	مسترات 1
<input type="checkbox"/>	مسترات 2	<input type="checkbox"/>	مسترات 2

الخبرة المهنية:

<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 5 الى 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	أكثر من 10 سنوات
--------------------------	----------------	--------------------------	-------------------	--------------------------	------------------

المحور الثاني: المورد البشري في المكتبة المركزية لجامعة 20 أوت 1955 من التوظيف إلى أداء المهام:

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم		
1- هل تحصلت على تكوين:					
➤ إذا كانت الإجابة ب "نعم" فما هي طبيعة هذا التكوين؟					
<input type="checkbox"/>	تكوين مهني	<input type="checkbox"/>	تكوين جامعي		
➤ في كل حالة، أذكر التخصص: .....					
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم		
2- هل قمت بتكوين إضافي؟					
➤ في حالة الإجابة ب "نعم"، أذكر التخصص: .....					
3- كيف تم التحاقك بهذه الوظيفة؟					
<input type="checkbox"/>	عن طريق مسابقة	<input type="checkbox"/>	عن طريق الاختيار	<input type="checkbox"/>	عن طريق توصيات
4- على أي أساس تم توظيفك؟					
<input type="checkbox"/>	الشهادة العلمية	<input type="checkbox"/>	الاختبار المهني	<input type="checkbox"/>	الخبرة المهنية

5- هل تقوم بالمهام المكتبية وفق ما ينص عليه القانون في الرتبة التي تشغلها؟

نعم  لا

➤ إذا كانت الإجابة ب "نعم" فيما تتمثل هذه المهام؟

-إعداد سجلات جرد الأرصدة الوثائقية والمجموعات وتحيينها.

-ضمان عرض الأرصدة الوثائقية والمجموعات وتسيير الحصول عليها من طرف الجمهور.

-إعداد النشرات التحليلية وفهارس المواد.

-إعداد مختلف الوسائل التي تسمح للجمهور بالحصول على الإعلام العلمي والتقني.

-المشاركة في وضع التجمعات بالمكتبات الجامعية.

➤ إذا كانت الإجابة ب "لا"، فما هي الأسباب: .....

.....

6- هل تلقيت برنامج تدريبيا من طرف مكتبكم؟  نعم  لا

➤ إذا كانت الإجابة ب "نعم"، حدد مدة التكوين: .....

7- هل ترى ان التدريب الذي تلقيته ساعدك في:

اكتساب معارف جديدة  تحسين الأداء  زيادة الثقة بالنفس أثناء العمل

8- هل تؤدي المهام بالشكل المطلوب منك؟  نعم  لا

➤ إذا كانت الإجابة ب "نعم"، فهل هذا راجع إلى أن:

منصبك سهل وبسيط  تمتلك الخبرة الكافية لشغل المنصب

احتواء المكتبة على الإمكانيات اللازمة لسير العمل

➤ إذا كانت الإجابة ب "لا"، فهل هذا راجع إلى:

ليس لديك رغبة في المنصب الذي تشغله  عدم امتلاك المهارات اللازمة لأداء العمل

عدم توفر الإمكانيات التي تسهل أداء العمل

9- هل تقدم لك مكتبكم مكافآت تحفيزية نظير أدائكم لبعض المهام؟  نعم  لا

➤ إذا كانت الإجابة ب "نعم"، فما هو نوع هذه المكافآت؟

معنوية: عروض تكوين  ترقيات  شكر و عرفان

مادية: مبالغ مالية  هدايا  أخرى.....

10- هل هذه المكافآت تنمي فيك روح المبادرة والولاء للعمل؟  نعم  لا

11- هل الأجر الذي تتلقاه يتناسب مع حجم المهام التي تقوم بها؟  نعم  لا

12- كيف يكون اتصالك بالإدارة؟  اتصال شفوي  اتصال كتابي (في شكل تقارير)

أخرى: .....

13- هل هناك مرونة في التعامل بينك وبين المسؤول؟  نعم  لا

➤ إذا كانت الإجابة ب "لا"، فهل هذا راجع إلى: صرامة وتشدد المسؤول  المحسوبية وطرق غير عادلة

أخرى: .....

14- هل تحصل على الوثائق الادارية التي تخصك في الوقت المناسب؟  نعم  لا

15- هل تشعر بالرضى عن عملك؟  نعم  لا

➤ إذا كانت الإجابة ب "نعم"، فهل ذلك راجع إلى أنك:

تختص بالاحترام والتقدير من طرف الزملاء  تتلقى مكافآت معتبرة

أخرى: .....

➤ إذا كانت الإجابة ب "لا"، فما هي الأسباب: .....

.....

.....

المحور الثالث: طبيعة إدارة الموارد البشرية في المكتبة المركزية والجهة المسؤولة عنها:

16- من هو المسؤول المباشر عن المهام التي تمارسها؟

محافظة المكتبة المركزية  رئيس مصلحة بالمكتبة المركزية   
رئيس الموارد البشرية بالكلية  رئيس الموارد البشرية بالجامعة

17- هل الوصول الى المسؤول أمر: سهل  معقد  غير ممكن

18- فيما تتمثل طبيعة الوصول الى المسؤول؟

استفسار وتوجيه  تحقيق طلب  شكاوى   
أخرى: .....

19- هل الأوامر والتوصيات التي تتلقاها من المسؤول تكون من أجل:

سيرورة العمل فقط  التنظيم وتحقيق الأداء الأفضل   
أخرى: .....

20- هل درجة ثقتك بمسؤولك قوية؟ نعم  لا   
➤ في كل حالة برر اجابتك: .....

21- هل لك الحرية في تسيير المهام؟ نعم  لا   
➤ إذا كانت الاجابة ب "لا"، فهل ذلك راجع إلى:

عدم امتلاكك للصلاحيات الكاملة  رئيسك لا يخول لك المهام  عدم قدرتك على تولي ذلك

22- ما رأيك بالطريقة الإدارية المتبعة من طرف المسؤول؟

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

المحور الرابع: الأساليب المتبعة من طرف المكتبة المركزية في تطبيق الادارة الاستراتيجية لمواردها البشرية:

23- هل تشارك في وضع برنامج توظيف بمكتبكم؟  نعم  لا

➤ إذا كانت الإجابة ب"نعم"، فيما تتمثل مساهمتك: .....

➤ إذا كانت الإجابة ب"لا"، حدد الأسباب: .....

24- هل يحترم مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب عند تعيين الموظفين في مناصب جديدة

بمكتبكم؟  نعم  لا

25- هل إدارة مكتبكم تتبع أسسا علمية ومعايير واضحة في العملية الإدارية؟

(تخطيط - تنظيم - تنسيق - تنفيذ - رقابة - تقييم)  نعم  لا

26- هل تقوم إدارة مكتبكم بمراعاة أهداف المكتبة عند عملية التخطيط؟  نعم  لا

27- هل ترى أن جماعية العمل في عملية التخطيط، تحقق الأداء الجيد للمؤسسة؟  نعم  لا

28- هل المهام والأنشطة التي تمارسها تخضع إلى مبدأ التنسيق بمكتبكم؟  نعم  لا

29- هل تعتقد أن تقسيم المهام يؤدي إلى تحقيق فعالية أكثر في العمل؟  نعم  لا

30- هل تلتزم مكتبكم بمعايير أساسية من أجل تنظيم المهام وتوحيد الجهود؟  نعم  لا

31- هل تراعي مكتبكم نقص الموارد البشرية أثناء تنفيذ المهام؟  نعم  لا

32- هل تحدد إدارة مكتبكم الاحتياجات التعليمية والتدريبية من أجل سير العمل؟  نعم  لا

➤ إذا كانت الإجابة ب"نعم"، فهل تساهم هذه الاحتياجات في:

تحليل وتطوير الحالة الراهنة للموظف  التكيف مع المتغيرات

أخرى: .....

.....

33- هل تقوم إدارة مكتبكم بتقييم العمل المنجز من طرف المكتبيين بشكل دوري؟  نعم  لا

➤ إذا كانت الاجابة ب "نعم" فهل تساهم نتائج التقييم في:

- كشف النقائص في الأداء  توفير فرص لترقية المكتبيين  مراجعة خطط العمل  
 تحسين وتطوير مستوى الأداء

34- هل تفوض إدارة مكتبكم الأنشطة والمهام من الرؤساء الى المرؤوسين؟  نعم  لا

35- هل سبق لك ان اقترحت طرق جديدة في تنفيذ العمل؟  نعم  لا

➤ إذا كانت الاجابة ب "نعم"، فيما تتمثل هذه الطرق؟

36- عند مواجهتك لمشكلة في سيرورة العمل، فهل تبادر بخلق حلول وبدائل لتجاوزها؟  نعم  لا

➤ إذا كانت الاجابة ب "نعم"، فيما تتمثل هذه البدائل؟

#### المحور الخامس: الأثر النابع عن تبني المكتبة المركزية الادارة الاستراتيجية لمواردها البشرية:

37- من خلال المهارات التي تكتسبها، هل تتولد لديك فكرة التغيير داخل المكتبة؟  نعم  لا

➤ إذا كانت الاجابة ب "نعم"، فيما تتمثل هذه الأفكار التي تقدمها:

38- هل للتكنولوجيات الحديثة دور في إدارة الموارد البشرية بمكتبكم؟  نعم  لا

➤ إذا كانت الاجابة ب "نعم" فما هي المساهمات التي أحدثتها هذه التكنولوجيات؟

تطوير الخدمات  السرعة في الوصول للمعلومة  تحيين المعلومات

39- هل تعتقد أن مكتبكم، تحقق الميزة التنافسية من خلال المردود في العمل؟  نعم  لا

40- هل ترى أن الإدارة الناجعة للموارد البشرية، تضمن تقديم خدمات عالية الجودة من طرف المكتبيين؟

نعم  لا

➤ إذا كانت الاجابة ب "نعم"، فهل الإقبال على المكتبة من طرف المستفيدين يكون:

بنسبة عالية  بنسبة متوسطة  بنسبة منخفضة

## المستخلص

تهدف الدراسة إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالمكتبات الجامعية، و مدى جاهزية لتبني إدارة استراتيجية لمواردها البشرية .

بداية تم الموضوع تناول الموضوع من الجانب النظري، حيث تم التطرق إلى المقاربات النظرية في مجال الإدارة الاستراتيجية، إدارة الموارد البشرية والمكتبات الجامعية .بالإضافة إلى تفعيل الموارد البشرية في ظل الإدارة الاستراتيجية بالمكتبات الجامعية .

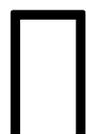
وتم إجراء الدراسة الميدانية حول مدى جاهزية وإمكانية تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالمكتبة المركزية لجامعة 20 أوت 1955. سكيكدة، حيث مكنت المقابلة و استمارة الاستبيان الموزعة على الموظفين من جمع البيانات، و الحصول على نتائج أكدت صحة الفرضيات المطروحة، حيث تمثلت في جاهزية المكتبة لتطبيق الإدارة الإستراتيجية لموارد البشرية .

و قد خلصت هذه الدراسة بمجموعة من النتائج حول جاهزية و إمكانية تطبيق المكتبة لتبني الإدارة الإستراتيجية لمواردها البشرية، إحتوت على أن إدارة المكتبة المركزية لجامعة 20 أوت 1955 تولي إهتماما كبيرا لمواردها البشرية كأصل مهم يتوقف عليه يتوقف عليه الهدف العام للمكتبة، مما يتجلى ذلك في تدريب الموارد وتكوينها، بالإضافة إلى تشجيعها على أداء المهام مما أدى إلى تنمية روح المبادرة و الولاء للعمل .

- الطريقة المحكمة للمسؤول على الموارد البشرية بالمكتبة المركزية في تسيير المهام تظهر جاليا في المرونة في التعامل و الثقة المتبادلة بينهم.

- اعتماد إدارة المكتبة سياسات واضحة في عملية التخطيط، تنسيق، التنفيذ، و تقييم المهام بالإضافة إلى تفويض المهام من الرؤساء إلى المرؤوسين، و هذا ما يخلق بيئة عمل ملائمة يسودها العمل الجماعي.

# أقائمة المصادر والمراجع



المراجع باللغة العربية:

المعاجم الموسوعات:

- 1) بن هادية، علي؛ البليش، بلحسن؛ آخرون. القاموس الجديد للطلاب. معجم عربي مدرسي ألبائبي. الجزائر المؤسسة الوطنية للكتاب، 1991.
  - 2) الخالدي، إبراهيم بدر شهاب. معجم الإدارة: موسوعة إدارية شاملة لمصطلحات الإدارة العامة إدارة الأعمال. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، [د. ت].
  - 3) الصرايره، خالد عبده. الكافي: في علوم المكتبات المعلومات. عمان: دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2010.
- الكتب:
- 4) إبراهيم درة، عبد الباري؛ الصباغ، زهير نعيم. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007.
  - 5) إبراهيم، السعيد مبروك. المكتبة الجامعية: وتحديات مجتمع المعلومات. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2009.
  - 6) إبراهيم، السعيد مبروك. إدارة المكتبات الجامعية: في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
  - 7) إبراهيم، السعيد مبروك. إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2014.
  - 8) أحمد رشوان، حسين عبد الحميد. أصول البحث العلمي. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2006.
  - 9) أحمد، محمد سمير. الإدارة الإستراتيجية تنمية الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، [د. ت].
  - 10) بلوط، حسن إبراهيم. إدارة الموارد البشرية (من منظور استراتيجي). لبنان: دار النهضة العربية، 2002.
  - 11) الجوهري، عبدالمهدي. إدارة المؤسسات الاجتماعية: مدخل سوسيولوجي. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2001.
  - 12) الحريري، رافدة. اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان: دارالبازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014.
  - 13) حسن، راوية. مدخل استراتيجي لتخطيط تنمية الموارد البشرية. القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2000.
  - 14) حسونة، فيصل. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار أسامة للنشر، 2008.
  - 15) حمود، كاظم خيضر؛ كاسب الخرشنة، ياسين. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007.
  - 16) الخزامي، عبد الحكيم أحمد. إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب التطلعات. القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر، 2003.
  - 17) رشيد، مازن فارس. إدارة الموارد البشرية. الرياض: مكتبة العبيكان، 2011.
  - 18) زايد، عادل محمد. إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية. القاهرة: [د. ن]، [د. ت].
  - 19) السلمي، علي. إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. [د. م]: دار غريب للنشر والتوزيع، 2001.
  - 20) سيد خطاب، عيدة. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. القاهرة: [د. ن]، 2003.
  - 21) سيد مصطفى، أحمد. إدارة الموارد البشرية منظور القرن الواحد والعشرين. [د. م]: [د. ن]، 2000.
  - 22) صالح بن حيتور، عبد العزيز. الإدارة الإستراتيجية. إدارة جديدة في عالم متغير. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2004.
  - 23) صلاح الدين، عبد الباقي. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2002.

- 24) عداوي الحسيني، فلاح الحسن. الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة. ط2. عمان: دار وائل للنشر التوزيع، 2006.
- 25) عقيلي، عمر وصفي. إدارة الموارد البشرية. المعاصرة: بعد استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر التوزيع، [د. ت]
- 26) غادة، عبد المنعم موسى. المكتبات: ماهيتها، إدارتها، خدماتها. الإسكندرية: دار الثقافة العلمية، [د. ت]
- 27) ماهر، أحمد. إدارة الموارد البشرية. ط5. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001
- 28) محمد أحمد، عبد النبي. إدارة الموارد البشرية. عمان: زمزم ناشرون موزعون، 2010
- 29) مرسي، نبيل محمد. استراتيجيات الإدارة العليا: إعداد، تنفيذ، مراجعة. [د. م]: المكتب الجامعي الحديث، 2006
- 30) النجار، فريد. الإدارة الإستراتيجية. القاهرة: الدار الجامعية للنشر التوزيع، 2007.
- 31) الوليد، بشار يزيد. الإدارة الحديثة للموارد البشرية. عمان: دار الياقوت للنشر التوزيع، 2008.
- 32) الوهاب، علي. إدارة الأفراد منهج تحليلي. القاهرة: عين الشمس، 1974.

### مقالات:

- 33) بوالشرش، نورالدين؛ محامدية، إيمان. واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية. مجلة العلوم الإنسانية الإجتماعية. الجزائر: جامعة باجي مختار، 2006

### الرسائل الجامعية:

- 34) الفرج، إبراهيم. الإدارة الإستراتيجية. ماجستير: إدارة: جامعة دمشق، 2010.
- 35) بوزيد، سعيدة. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دورها في تطوير المؤسسة. ليسانس: تسيير مؤسسات: جامعة قلمة
- 36) قرماط، نوري. واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب الرياضة لولاية أم البواقي. ماجستير: الإدارة التسيير الرياضي: المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي: جامعة سوق أهراس، 2011.
- 37) مدوري، نورالدين. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية. ماجستير: تسيير موارد بشرية: جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2011.

### وقائع المؤتمرات الندوات

- 38) جعيجع، نبيلة؛ براهمي، حياة. رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة. يومي 13-14 ديسمبر.
- المراجع باللغة الأجنبية:  
الكتب:

- 39) C.kennudy: **(les idées essentielles des auteurs les plus cites)**, edition, paris, 2000

الله الحق

مكتبة عامة

يعد موضوع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من المواضيع التي تطرح بإلحاح في الآونة الأخيرة، وذلك لما تتمتع به من أهمية وفائدة كبيرة في المكتبة الجامعية.

إن نجاح أية مكتبة مهما كانت مجهزة ومهيأة بكل الضروريات مرهونة بكفاءة وفعالية رأس مالها البشري، كان لابد عليها من اختيار العناصر الممتازة، جيدة التكوين والمستوى حتى تضمن تقديم الخدمة للمستفيدين وتضمن رضاهم وانجذابهم نحوها، هذا ما تعنى به الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال أساليبها وطرقها التي تجعل الفرد أكثر كفاءة ومردودية في العمل وبذلك تحقق رسالة المكتبة.

إن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالمكتبة المركزية هي تسيير المورد البشري اعتمادا على استراتيجيات معينة ومحددة لتحقيق الهدف العام للمكتبة وتحقيق الاستقرار في العمل.

كما أنا الإدارة الناجعة للموارد البشرية بصفة أساسية تمتلك مفاتيح نجاح ورقي المكتبات الجامعية، كون العنصر البشري يلعب دور فعالا بها ويضمن استمرارها وتفوقها على المكتبات الأخرى المنافسة. وهذا ما يتوقف عليه أي جهاز إداري بصفة عامة ويكمن بزوغ ذلك في الاهتمام بالموارد البشرية من طرف الإدارات العليا بما، يضمن الاستخدام الأمثل لها عن طريق التكوين، التحفيز أكثر، المرونة في التعامل للقضاء على الشحنات والطاقات السلبية التي تقف حاجز أمام الأداء، فالموارد البشرية في بيئة العمل تتأثر بالظروف السائدة فيها.

فكلما أحسنت المكتبات الجامعية استثمار مواردها البشرية استراتيجيا تمكنت من التحكم في باقي الموارد الأخرى، بإضفاء الفعالية فالأداء والجودة فالمرود وهذا ما يظهر جليا فالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، فقد أضحت ضرورة ملحة في مجال المكتبات ومراكز المعلومات، للإشارة نجد المكتبة المركزية لجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة حيث توضح لنا من خلال دراسة الواقع المعاش أن هاته المكتبة، لها عدة جوانب تؤكد على أهميتها الإمكانية لتبني إدارة استراتيجية للموارد البشرية، إلا أن هناك حائل تقف عنده ألا وهو كونها جزء من إدارة الجامعة وغير منفصلة عنها إداريا يبقى هناك جانب مخفي هو عملية التوظيف للموارد البشرية بها، وهذا ما يترجمه قانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين إلى أسلاك التعليم العالي.