

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم-

كلية العلوم الاجتماعية



بسم الله الرحمن الرحيم
العلم الى مكتبة بلده
العلم الى مكتبة بلده
العلم الى مكتبة بلده

تخصص: نظم المعلومات

شعبة: علم المكتبات والمعلومات

التكنولوجيا الحديثة والتوثيق

قسم: العلوم الإنسانية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات والمعلومات الموسومة بـ:

إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية
المكتبة المركزية بالمدرسة العليا للأساتذة بالأغواط – أنموذجاً.

تحت إشراف الأستاذة:

محمدى نادية



من إعداد الطالبتين:

قصراوي عائشة

حمداني فضيلة

لجنة المناقشة

مشرفا ومقررا	جامعة مستغانم	محمدى نادية
رئيسا	جامعة مستغانم	د.حمداد صبيحة
مناقشا	جامعة مستغانم	د.بن ملوكة شهيناز

الموسم الجامعي : 2017 - 2018

شكر و عرفان

اللهم إن نشكرك شكر الشاكرين ونحمدك حمد الحامدين.

الحمد لله بنعمتك تتم الصالحات فالحمد والشكر لله العلي القدير الذي منحنا وأعاننا على إنجاز هذا العمل المتواضع.

لا يسعنا في هذا المقام أن نتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير والعرفان

للتي شرفتنا بإشرافها على مذكرة بحثنا الأستاذة محمدي نادية

على ما قدمته من توجيهات علمية قيمة ورشيدة.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كافة أساتذة قسم علم المكتبات

الذين لم يبخلوا علينا بتقديم المعلومات التي ساعدتنا كثيرا في إنجاز بحثنا.

وفي الأخير نتقدم بجزيل الشكر إلى الوالدين العزيزين الذين أعانونا وشجعونا على الاستمرار في مسير العلم والنجاح وإكمال الدراسة الجامعية.

ولا ننسى شكر الصديقات والأصدقاء على وقوفهم معنا في كل صغيرة وكبيرة حتى وصلنا هذه اللحظة.

اهداء

الحمد لله والشكر لله وله الفضل على إحسانه ومنه أما بعد :أهدي عملي المتواضع هذا:
الى من قرن الله عز وجل اسمه باسمها من فوق سبع طباق وأوصى ببرها من سبع سماء،
ووضع أعز ما نطلب تحت قدميها إلى أعز وأغلى ما في الكون «أمي الحبيبة»
إلى من كان سببا في وجودي الى من بذل النفس النفيس من أجل إسعادي إلى من أعتبره
قدوتي في الحياة الى «أبي الحبيب».

إلى إخوتي وأخواتي وأبنائهم : يوسف، عبد اله، آية، كوثر، محمد حسين.

إلى خطيبي.....

إلى كل من علمني حرفا، أساتذتي الكرام الذين رافقوني من أولى خطوات على درب المعرفة
إلى غاية المرحلة الجامعية.

إلى كل من حوتهم ذاكرتي ولم تحوهم مذكرتي.

إلى كل من يتصفح المذكرة في هذه اللحظات.

إلى هؤلاء جميعا أهدي عملي المتواضع.

إهداء

أهدي ثمرة نجاحي لمن أعزهم الله عز وجل وقال فيهما " وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"
إلى من تعلق قلبي بحبها، إلى من تبكي من أجل أن تسعدنا وتدعو لنا بالنجاح دون أن تمل...
إليك أنت يا أئمن وأعذب إنسانة، إليك...أمي زهرة.
إلى والدي أطال الله عمرك وأدامنا في إسعادك، يامن أحمل اسمك بفخر واعتزاز، إليك أبي...
غلام الله.

إلى من عاشوا معي وكانوا السند لي في الحياة.
إلى كل من يحمل اسم عائلة حمداني و بن عابد.
إخوتي وأخواتي أتمنى لهم النجاح في حياتهم.
إلى من جمعني القدر بهم ولكم يعز فراقهم علي جميلة، سامية، نورة
وإلى كل أصدقائي وصديقاتي وورقتي هذه المواضعة تعجز عن لم شملهم كلهم.
إلى من يحمله قلبي ولم يذكره قلمي.
وامنتان لروحي أنا فضيلة على صعودها وجه الصعاب وتحديها لكل مستحيل في سبيل هذا
النجاح.

حمداني فضيلة

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
71	جدول يمثل معايير الإعارة الخارجية	01
72	جدول يمثل الرصيد الوثائقي للمكتبة	02
74	جدول يمثل عدد عمال المكتبة	03

قائمة المحتويات

البطاقة الفهرسية.

الشكر و التقدير.

الإهداء.

الإهداء.

قائمة المحتويات.

قائمة الأشكال.

قائمة الجداول.

مقدمة.

الفصل التمهيدي: إجراءات الدراسة.

1- إشكالية الدراسة.....16

2- فرضيات الدراسة.....17

3- أهمية الدراسة.....18

- 4-أسباب اختيار الموضوع.....19
- 5-أهداف الدراسة.....19
- 6-منهج الدراسة.....20
- 7-وسائل جمع البيانات.....21
- 8-حدود الدراسة.....22
- 9-تحديد وضبط المفاهيم.....24
- 10-الدراسات السابقة.....28
- 11-صعوبات الدراسة.....29

الفصل الأول: تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية.

المبحث الأول: ماهية المكتبات الجامعية.

- 1-1-1 تعريف المكتبات الجامعية.....34
- 2-1-1 أهمية المكتبات الجامعية.....36
- 3-1-1 أهداف المكتبات الجامعية.....37
- 4-1-1 وظائف المكتبات الجامعية.....39

44.....5-1-1 أسس قيام المكتبات الجامعية.....

المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية

47.....1-2-1 السياق التاريخي للتنمية الموارد البشرية.....

49.....2-2-1 تعريف تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية.....

53.....3-2-1 أهمية و أهداف تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية.....

60.....4-2-1 مسؤوليات و متطلبات تنمية الموارد البشرية.....

62.....5-2-1 مجالات و طرق تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية.....

64.....6-2-1 العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية.....

الفصل الثاني: استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية

المبحث الأول: ماهية الاستراتيجية

70.....1-1-2 مفهوم الاستراتيجية

71.....2-1-2 أهمية الإستراتيجية.....

74.....3-1-2 مستويات الإستراتيجية.....

75.....4-1-2 المنافع من اعتماد الاستراتيجية

79.....5-1-2 عوامل دعم استراتيجية تنمية الموارد البشرية

المبحث الثاني: نماذج الاستراتيجيات الوظيفية في الموارد البشرية

81..... 1-2-2 استراتيجية تكوين الموارد البشرية

84..... 2-2-2 استراتيجية تدريب و تنمية الموارد البشرية

85..... 3-2-2 استراتيجية التعلم الفردي

88..... 4-2-2 استراتيجية التعلم التنظيمي

93..... 5-2-2 استراتيجية تنمية القيادات الإدارية و تنمية الذكاء الوجداني

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية للمدرسة العليا للأساتذة بالأغواط.

المبحث الأول: تقديم عن المكتبة المركزية للمدرسة العليا للأساتذة بالأغواط.

97..... 1-1-3 تعريف المكتبة

99..... 2-1-3 خدمات المكتبة

99..... 3-1-3 أهداف للمكتبة

100..... 4-1-3 الرصيد الوثائقي للمكتبة

103..... 5-1-3 القانون الداخلي للمكتبة

103..... 6-1-3 عدد العمال

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

108.....1-2-3 عرض المقابلة.....

112.....2-2-3 تحليل المقابلة.....

114.....3-2-3 النتائج العامة لدراسة.....

115.....3-2-4- النتائج على ضوء الفرضيات.....

116.....3-2-5 الإقتراحات والتوصيات.....

119.....خاتمة.....

124.....البibliوغرافية.....

الملاحق.

ملخص الدراسة.

مقدمة

تعد المكتبات الجامعية من بين أهم المرافق في مجال المعلومات، إذ أنها تلعب دورا بارزا في التعليم والبحث العلمي، إلى جانب مساهمتها في تطوير القطاع داخل الجامعة وباعتبارها كأرقى أنواع المكتبات التي تمثل المنارة التي يهتدي إليها الباحثون، والقلب النابض للجامعات، مما يحتم عليها اكتساب موقع فعال بين مثيلاتها. وأصبح التوجه الحديث ينحني إلى ضرورة البحث عن ثروات فكرية وخبرات كامنة في مواردها البشرية حتى تمكنها من الاستثمار فيها لاستخلاص القيمة الأعلى للعمل المكتبي وتمييزها.

فالمورد البشري داخل المكتبة الجامعية أصبح أصلا استراتيجيا، وشريكا أساسيا في استراتيجيات هذه الأخيرة تسيره ديناميكية متسارعة، ويوجهه شعار أن البقاء للأقوى والقوة تكمن في التمييز الذي يكون موارد بشرية ذات كفاءة ومعارف، تمكننا من تأهيلهم للتعامل مع التغيرات التي تحدث في مستقبلهم المهني، وكذلك فيما يخص تنمية ورفع مستوى الأداء والسيطرة على تقنيات البحث عن المعلومة والتسيير الأمثل، والقيام بالخدمات المكتبية على أكمل وجه.

ومن هذا المنطلق ارتأينا أنه لا بد أن تكون هناك خطط استراتيجية واضحة المعالم تطبق على الموارد البشرية من تدريب، وتكوين، لرفع مستوى الخدمة أو بالأحرى رفع أداء الموظفين أي تنمية الكفاءات، والمهارات، لتكون قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وتساعدنا في مواجهة التغيرات لتواكب التطورات المستجدة من خلال الكفاءة العلمية المتمثلة بالكادر الوظيفي. فالمكتبة مهما كان نوعها وتجهيزاتها وحجم رصيدها الوثائقي تعتمد على مردوديتها إلى حد كبير على العنصر البشري العامل بها لأنه العنصر الحيوي.

ولذلك سوف نقوم بدراسة استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية لهذا كان البحث عبارة عن دراسة ميدانية عن استراتيجيات التنمية المتبعة لتنمية الموارد البشرية في المكتبة المركزية لجامعة عبد الحميد بن باديس، بحيث اشتمل على 3 جوانب اوله الجانب المنهجي، الذي تطرقنا فيه إلى تحديد الإشكالية وأهداف الدراسة وأهميتها ومحدداتها ناهيك عن صياغة الفرضيات والتساؤلات أما الجانب النظري، فقد خصصنا له فصلين، كان الفصل الأول بعنوان تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية، والذي اشتمل على ماهية المكتبات الجامعية وتنمية الموارد البشرية. أما الفصل الثاني فكان بعنوان استراتيجية التنمية في الموارد البشرية، وتطرقنا من خلاله إلى ماهية

الاستراتيجية ونماذج الاستراتيجيات الوظيفية في الموارد البشرية. أما الجانب الميداني فكان حول استراتيجيات التنمية المطبقة على الموارد البشرية بمكتبة المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط حيث اعتمدنا على أداة المقابلة التي قمنا بها مع مدير المكتبة، والموظفين، إذ تكونت من ثلاث محاور وكذلك مع تحليلها وأهم النتائج المتوصل لها والنتائج على ضوء الفرضيات وفي الأخير التوصيات والاقتراحات والخاتمة.

أساسيات الدراسة:

1- إشكالية الدراسة:

الإنسان هو أساس العملية الإنتاجية حيث تسعى العديد من المؤسسات المعلوماتية إلى الاهتمام بمواردها البشرية وتركز بدرجة الأولى على تنمية هذه الموارد لأنها هي العصب الحقيقي الذي يساعد المؤسسة على التمييز والتطور بحيث أصبحت الموارد البشرية على مدى العقدين الماضيين أسرع مجالات التنمية الإدارية تطورا ومن ناحية الدور المهني في هذا المجال لذلك أصبحت العديد من المنظمات المعلومات تختص بصفة رئيسية في هذا المجال، كما قامت هاته الأخيرة بدراسة بإنشاء إدارات متخصصة لتنمية مواردها البشرية وتدريب العاملين بها على المناهج و الجوانب المهنية المختلفة في هذا الصدد، كما عمل العديد من المنظمات المعلومات و خاصة المكتبات الجامعية على الاستفادة من طفرة تنمية الموارد البشرية عن طريق تسويق مجموعة من برامج التنمية البشرية للموظفين الذين يسعون إلى إحراز تحسين ملموس في هذا المجال و عن طريق تدريب و تأهيل العاملين وزيادة من مؤهلاتهم وكفاءاتهم في برامج مكثفة تتناول تحسين الاتصالات وزيادة الإنتاجية من خلال بناء فريق عمل متكامل و متناسق، ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكال التالي:

هل تخضع عملية تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية إلى إستراتيجية واضحة المعالم فيما يخص برامج التكوين وتدريب؟

- وهل تستند على خطط وبرامج تأهيلية مضبوطة؟

أسئلة فرعية:

-ماذا نقصد بتأهيل وزيادة الكفاءة؟

-وما هي الخطط والبرامج الإستراتيجية المساعدة على ذلك؟

-وهل هناك فعلا أنشطة تكوينية تقام لتنمية كفاءة وزيادة مرد وديتها؟

2- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

يعود نجاح المكتبات الجامعية (المكتبة المدرسة العليا للأساتذة لأغوط) إلى اعتمادها على

إستراتيجية واضحة لتنمية مواردها البشرية .

الفرضيات الفرعية:

(1) وجود سياسات و أساليب تنمية تخص التدريب و زيادة الكفاءة لعاملين.

(2) وجود تكوين و متابعة للعاملين المكتبة المركزية أثر إيجابيا على زيادة الإنتاجية.

(3) استخدام الوسائل الحديثة في المكتبة المركزية كان له أثر إيجابي.

3- أهمية الدراسة:

-تمكن أهمية موضوعنا في أنه حديث الساعة خاصة في ظل التطور التكنولوجي الحاصل فالموارد البشرية تعتبر عنصر أساسي في أي مؤسسة وبالأخص المكتبات الجامعية لذا برزت حاجة هذه الأخيرة لتكوين وتأهيل هذا العنصر لماله من تأثير كبير على الخدمات المكتبية فالموارد البشري وما يتمتع به من مهارات و قدرات ودوافع للعمل، ركيزة الأساسية في تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

4-أسباب اختيار الموضوع:

يعود اختيار هذا الموضوع إلى جملة من الدوافع الذاتية والموضوعية وهي على النحو التالي:

-الذاتية تكمن في:

- ✓ الاستجابة للميولات شخصية والرغبة في التغيير.
- ✓ المساهمة في إعداد برامج التنمية وسياسة الموارد البشرية.
- ✓ التعريف أكثر بأهمية هذا العنصر وفعاليتته داخل المكتبة.

-الموضوعية تكمن في:

- ✓ الحاجة إلى تأهيل الموارد البشرية في المكتبات الجامعية من أجل تحسين نوعية الخدمات.

✓ السعي لتوفير مورد بشري مؤهل علميا وعمليا وكفىً أدائيا شامل لجميع الوظائف ذات الصلة به.

✓ الاطلاع على الخطط والبرامج التكوينية للموارد البشرية في المكتبات الجامعية.

5-أهداف الدراسة:

نظرا لأهمية موضوع الموارد البشرية في شموليته فإن هناك أهدافا تسعى إلى تحقيقها من خلال دراستنا هذه:

- إبراز دور الموارد البشرية في المكتبة الجامعية .
- دراسة النقائص التي تعاني منها الموارد البشرية في المكتبة الجامعية.
- دراسة الاستراتيجيات المتبعة في تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية.
- السعي للوصول إلى مورد بشري مؤهل في المكتبة الجامعية
- تزويد المكتبات بمورد بشري فعال وتطوير قدرات الأفراد تطورا يلبي رغبات واحتياجات المكتبة.

6 منهج الدراسة:

إن منهج الدراسة هو الطريقة الموضوعية التي يسلكها الباحث عند قيامه بالدراسة من أجل تحديد أبعادها بشكل شامل للوصول إلى نتائج محددة وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي فيما يخص الجانب النظري، بينما تم الاعتماد على منهج دراسة حالة فيما يخص الجانب الميداني.¹

¹ - أحمد، بدر. أصول البحث العلمي ومناهجه. القاهرة: دار المعارف، 1989. ص. 285.

7- وسائل جمع البيانات:**7-1-المقابلة:**

يعتبر موريس أنجرس المقابلة تقنية مباشرة لتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد الذين بكيفية منعزلة غير أنها تستعمل في بعض الحالات إزاء مجموعات من أجل استجوابهم بطريقة نصف موجهة والقيام بسحب عينية كيفية بهدف التعرف بعمق على مستجوبين ومن هذا المنطلق تم إعداد دليل المقابلة الذي يحتوي على ثلاثة محاور.

7-2 الملاحظة العلمية: حيث تم الاعتماد على الملاحظة في عين المكان والتي تعتبر

تقنية مباشرة لتقصي العلمي تسمح بملاحظة مجموعة ما بطريقة غير موجهة من أجل القيام عادة بسحب كفي بهدف فهم المواقف والسلوكات.¹

8-حدود الدراسة:**8-1-الحدود المكانية:**

اقتصرت الحدود المكانية على المكتبة المدرسة الأساتذة بالأغواط.

8-2-الحدود الزمانية:

¹- أنجرس ،موريس. منهجية البحث بالعلوم الانسانية: تدريبات العلمية: صحراوي، بوزيد، بوشرف، كمال، سعيد. الجزائر

:دار القصة،2004.ص.197.

وهي الفترة التي تم خلالها جمع البيانات من مجتمع الدراسة من خلال أدوات جمع البيانات في الفترة الممتدة من 17 أبريل 2018

8-3- الحدود البشرية:

ومن أجل حصر مجتمع الدراسة قمنا بالاتصال بمسئول المكتبة المركزية والاستفسار عن عدد المسؤولين في هذه المكتبة أي المكتبة المركزية لجامعة مستغانم وعدد الموظفين وذلك لعلاقتهم المباشرة بعملية التدريب والتكوين ووضع إستراتيجية التنمية الخاصة بالمكتبة.

9- ضبط المصطلحات:

-الإستراتيجية-التنمية- الموارد البشرية-المكتبة الجامعية.

أ-الإستراتيجية: هي علم أوقف وضع الخطط العامة المدروسة بعناية والمصممة بشكل متلاحق ومتفاعل ومنسق لاستخدام الموارد ومختلف أشكال الثروة والقوة لتحقيق الأهداف الكبرى في جميع الأصعدة و من خلال التركيز على التخطيط والتتابع، لا مجرد الإدارة العامة لأي موضوع.¹

¹-ملیكة ، عرعور. أسالیب تنمیة الموارد البشریة، العدد 23، مجلة العلوم الانسانیة. بسكرة، 2011، ص. 160.

- وعرفت أيضا

على أنها طرق و عمليات، أو خطوات محددة تستخدم لإنجاز أية أغراض المؤسسة.

ب - التنمية:

يعد مفهوم التنمية الآتية التي يجب محافظة المنظمة على مواكبتها للتغيرات بأنواعها المعرفية والتكنولوجية وهذا يعني أن التنمية عملية تتضمن الوظائف داخل التنظيمات بهدف تحسين الظروف الحياتية عملية تشير إلى تغيير مقصود دواعي للهيكل الاجتماعية البشرية والثقافية المكونة للمنظمة هذا يعني أن التغيير بغرض التنمية يعد تحسين وتطوير لكل العناصر المكونة للمنظمة ،لأن ذلك المكونات تتفاعل مع بعضها البعض وإن كان أحدها بحاجة لتنمية وتطوير فإنه يؤدي إلى انخفاض مستوى كفاءة أداء البقية وبالتالي وإن أهمية التنمية تنبثق من كونها آلية المنظمة في:

_مواكبة تغيرات المعرفية والمادية في الواقع.

_إعطاء دفعة الاستمرارية وبقاء للمنظمة في وجه الصراعات الداخلية والخارجية¹

¹-ملبكة ، عرعر. أساليب تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص.160.

ج - تعريف تنمية الموارد البشرية:

تعد أهم وظيفة تقوم بها المنظمة حيال مواردها البشرية كونها عملية حساسة عرفت بأنها «إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع بهدف زيادة معرفة وقدرة الانسان على ممارسة نشاط معين بقدرة أدائية أعلى من السابق نتيجة التغيرات المحدثة في المكتسبات المعرفية والذهنية»¹.

د - المكتبة الجامعية:

هي تلك المكتبات التي يتم إنشاءها وتمويلها وإدارتها من قبل الجامعة وذلك لتقديم المعلومات والخدمات المكتبية المختلفة للمجتمع الأكاديمي²

¹-المرجع نفسه، ص.160.

²-الصرارية، خالد عبده. الكافي في مفاهيم علوم المكتبات والمعلومات: عربي-انجليزي. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية لنشر والتوزيع، 2010، ص.237.

-الدراسات السابقة:

لتحضير دراستنا هذه استعنا ببعض الدراسات السابقة لهذا الموضوع والتي أعنتنا في أخذ صورة مكتملة عن جوانب دراستنا.

الدراسة الأولى:

أحمد إبراهيم،تقييم الموارد البشرية و أثره على تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية.

قدمت هذه جامعة منتوري الرسالة لنيل شهادة الماجيستر في الإدارة العلمية للمعلومات جامعة المنتوري قسنطينة،2007.

حيث تناول الباحث في هذه الدراسة تقييم الموارد البشرية وتأثيره على نجاح المكتبات الجامعية في تسويق الخدمات المعلومات بحيث طرح الباحث الإشكالية البحثية التالية.
هل لتقييم الموارد البشرية وتأثيره على نجاح تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية؟ وفيها تفرغت الإشكالية إلى تساؤلات التالية:

-هل الكفاءة الموارد البشرية تأثير على نجاح تسويق خدمات المعلومات في المكتبات

الجامعية؟¹

-إبراهيم، أحمد. تقييم الموارد البشرية وأثره على تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية ،جامعة
¹منتوري؛2007.

- هل تقييم الموارد البشرية تأثير على تحقيق كفاءتها من حيث العدد ومستوى الأداء والسلوك؟

وللإجابة على التساؤلات انطلق الباحث من الفرضيات التالية:

- إن لكفاءة الموارد البشرية تأثير على نجاح تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية.

- إن التقييم الموارد البشرية أثر في تحقيق كفاءتها من حيث العدد والمستوى الأداء وسلوك.

- كما أن الباحث اتبع المنهج الوصفي التحليلي معتمدا على تقنية الاستبيان أما فيما يتعلق

بمجتمع البحث فقد وقع اختيار على جميع المستفيدين من خدمات المعلومات في الباحثين

وبعض لموظفي الجامعة

- و فيما يخص أهم النتائج التي توصل إليها أن:

-تقييم الموارد البشرية ضرورة ومهم بغية الحصول على عاملين مناسبين للوظائف المكتبية

ونشاطها كما أن التقييم يؤدي إلى تحقيق الكفاءة لدى العاملين في المكتبات الجامعية سواء

في كفاءة العددية أو الأداء أو في سلوك والمعاملة.¹

¹ إبراهيم، أحمد. تقييم الموارد البشرية وأثره على تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية، مرجع سابق.

الدراسة الثانية:

مسعد فاطيمة ، دور تنمية الموارد البشرية في تكوين الرأس المال البشري في المكتبات
الجامعية

-قدمت هذه الرسالة لنيل شهادة الماستر في جامعة العربي تبسي-تبسة2010.

-تناول الباحث الموارد البشرية في المكتبات الجامعية و ذلك من جانب دور تنمية الموارد
البشرية في تكوين الرأس المال البشري في المكتبات الجامعية.

-حيث طرحت الباحثة الإشكالية التالية:

ما هو دور تنمية الموارد البشرية في تكوين الرأس البشرية بجامعة العربي التبسي -تبسة؟
فيها تفرعت الإشكالية إلى التساؤلات التالية.

-هل تطبيق مكتبات جامعة العربي التبسي برامج تدريبية تساهم في تنمية و تكوين مهارات
العاملين الفكرية ،تبسة.

-هل تنمية الموارد البشرية لها دور فعال في تكوين رأس مالها البشري في مكتبات جامعة
العربي تبسي-تبسة¹؟

¹ -مسعد، فاطمة .دور تنمية الموارد البشرية في تكوين الرأس المالي البشري في المكتبات الجامعية .تبسة :جامعة
العربي تبسي ،2016.

-و للإجابة على هذه التساؤلات الباحثة فرضيات التالية:

-يؤدي التدريب و التكوين إلى تعزيز تنمية رأس مال البشري في المكتبات الجامعية جامعة العربي تبسي تبسة.

-كلما زادت أهمية الدراسة مهارات العاملين في المكتبات الجامعية كلما زادت تنمية الموارد البشرية .

-لقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي أما فيما يتعلق مجتمع البحث على العاملين المختصين في مجال علم المكتبات.

-من أهم النتائج التي توصلت إليها

-يجب الاستثمار في رأس المال البشري من أجل استقطاب موارد بشرية مؤهلة من أجل أن تقدم أفضل ما عندها.

يجب ترقية آليات التكوين وهذا على حساب التطورات التكنولوجية وذلك لجعل المكتبات

وعمالها يتمون قدراتهم وفق العصر الحالي.¹

¹- مسعد، فاطمة .دور تنمية الموارد البشرية في تكوين الرأس المالي البشري في المكتبات الجامعية . مرجع سابق.

10- صعوبات الدراسة:

✓ لا يخلو أي بحث علمي مهما كان من بعض الصعوبات والمعوقات التي نفق في

وجه الباحث عن إعداده لبحثه وفي محطة بحثنا هذا لقد وجهنا جملة من الصعوبات

أثناء تناولنا لهذه الدراسة أهمها:

✓ تشابه المعلومات

✓ عدم إعطاء معلومات بالقدر الكافي من طرف مسؤول المكتبة والأمر بالصرف عند

إجراء المقابلة.

✓ تزامن فترة التريص الميداني مع فترة إعدادة المذكرة.

✓ ضيق الوقت

✓ بعد مكان الدراسة

تمهيد

إنّ المكتبات الجامعية في الآونة الأخيرة تهتم بالعنصر البشري وتتميته، حيث أصبحت هذه الأخيرة ضرورة حتمية لكونها أحد المداخل الفعالة لرفع جودة العنصر البشري، هذا الأخير يعد بمثابة العمود الفقري للمكتبات الجامعية والمورد الحقيقي لها فلا يمكن للمكتبات الجامعية أن تضمن جودة خدماتها وتطورها دون تنمية مواردها البشرية.

1-1-1- ماهية المكتبات الجامعية:

1.1.1 تعريف المكتبات الجامعية:

هناك تعريف عديدة تناولت موضوع المكتبة الجامعية بالدراسة والتحليل والملاحظ والمتفق عليه هو أنها ليست مجرد مكان يضم مجموعة من المواد المكتبية، يسهر عليها مجموعة من الموارد البشرية بل هي اهم واشمل وأوسع من ذلك كله .

المكتبة الجامعية تستمد وجودها وأهدافها من الجامعة ذاتها >> ومهمتها خدمة التعليم¹

¹ - إبراهيمي، أحمد. تقييم الموارد البشرية وتأثير على تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية. مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الادارة العلمية للمعلومات. قسنطينة :جامعة منتوري، 2007.ص.35.

الجامعي والبحث العلمي، وهدفها مساندة المناهج والمقررات الدراسية وغرس وتنمية القدرة

على الحصول على خدمات المعلومات، وهو ما يسمى بالتعليم الذاتي >>.

وتعرف المكتبة الجامعية على أنها >> تلك المكتبة أو مجموعة المكتبات التي تقوم

الجامعات على انشاءها وتمويلها وإدارتها من أجل تقديم الخدمات المكتبية والمعلوماتية

المختلفة للمجتمع الجامعي بما يتلاءم مع اهداف الجامعة ذاتها >>.

كما تعرف >> بأنها مكتبة بحثية تخدم تخصصات عديدة وتقدم خدمات ومجموعات كبيرة في

كل تخصص، والتي تضم في محتوياتها الكتب والمراجع المتخصصة وأمهات الكتب >>¹.

. أما المعجم الموسوعي للمصطلحات المكتبات والمعلومات فيعرفها بأنها >> المكتبة أو

مجموعة مكتبات التي تنشأ داخل الجامعة تزود وتنظم وتداع من أجل تلبية احتياجات

الطلاب >>. فهي إذن نظام معلوماتي تطور عبر العصور ، تغذيه المعلومات ويسيره

مكتبي أو كما أصبح يسمى أخصائي معلومات، ويستفيد منه جمهور الطلبة والأساتذة²

¹ - إبراهيمي، أحمد. تقييم الموارد البشرية وتأثير على تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية. مرجع سابق.ص.35.

² - محمد الشامي، أحمد. قاموس البنهاوي لمصطلحات المكتبات والمعلومات :انجليزي - عربي. القاهرة: دار الفكر العربي،1990.ص.366.

والباحثين، وتتحكم فيه قوانين وتقنيات علمية جد محددة من حيث شكل البناية وموضعها والقائمين عليها ومن حيث كفاءات تشغيلها وتسييرها وكذا خصوصيات المستفيدين منها.¹

2.1.1 أهمية المكتبات الجامعية:

تستمد المكتبات الجامعية أهميتها من مكانتها بين أنواع المكتبات الأخرى فهي بالنسبة للمكتبات المدرسية امتداد لها في مراحل التعليم الجامعي، والمكتبة الجامعية حلقة للمكتبة الوطنية باعتبارها مكتبات البحوث لهما اهتمام أصيل بالضبط البيبليوغرافي الوطني والعالمي بل يندمجان معا في بعض الدول.

وهي لم تعد في وقتنا الحاضر محصورة في برج عاجي بل تقدم خدماتها للمجتمع شأنها شأن الجامعة، وبالتالي فهي تقدم خدماتها للباحثين من غير طلابها وأساتذتها وباحثيها وهي بذلك تأخذ من صفات المكتبات العامة اهتمامها بالأفراد القادرين على مواصلة التعلم والبحث والاستفادة من مجموعاتها وخدماتها.²

¹ - محمد الشامي، أحمد. قاموس البنهاوي لمصطلحات المكتبات والمعلومات: انجليزي - عربي. مرجع سابق. ص. 366.

² - بدر، أحمد، محمد الفتحي، عبد الهادي. المكتبات الجامعية: تنظيمها وإدارتها وخدماتها ودورها في تطوير البحث العلمي والتعليم الجامعي. القاهرة دار غريب لنشر والتوزيع، 2001. ص. 24.

وتعد مكتبات الأقسام والكليات الجامعية أحد المعايير الأساسية التي يتم عن طريقها تقييم المؤسسة الجامعية وفي الدول التي تأخذ بنظام تقييم الجامعات ووضعها في مستوى الاعتراف بشهادتها وخرجيها كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية ، فإن المكتبات هي أحد المقومات الهامة في تقييم الجامعة والاعتراف بها ، «فهي عصب الجامعة ولا يمكن أن نتصور جامعة من دون مكتبة جامعية مواكبة للعصر، لاسيما وأن الأخيرة تعد القلب النابض للجامعة من حيث توفيرها لكل المعلومات العلمية وتقنية اللازمة لإجراء البحوث العلمية الجامعية»¹.

كما تستمد المكتبات الجامعية أهميتها من قدرتها على التطور والتحول إلى جهاز معلومات أمام مشكلة انفجار المعلومات وما يرتبط بها، حيث أنها قادرة على القيام بعمليات التجميع والاختيار والتحليل والتنظيم والاختزان والنسخ والنشر والاسترجاع لتلك المعلومات حسب احتياجات ومتطلبات الباحثين والمختصين.

إنّ المكتبة الجامعية كجهاز للمعلومات يهتم بالإضافة الى النشطة التقليدية للمكتبات باختيار مختلف أنواع المطبوعات وخصوصا الدوريات وتقارير البحوث المنشورة وغير²

¹ - بطوش، كمال. المكتبة الجامعية والبحث العلمي في الجزائر: رسالة ماجستير في علم المكتبات. قسنطينة، 1994. ص.98.

² - بدر، أحمد، محمد الفتحي، عبد الهادي. المكتبات الجامعية: تنظيمها وإدارتها وخدماتها ودورها في تطوير البحث العلمي والتعليم الجامعي. مرجع سابق. ص.24.

المنشورة، ثم هو يتولاها بالتحليل العميق (بالتكشيف والاستخلاص) ثم يهتم بعمليات النشر والتحرير والترجمة والتطوير والنسخ، وعادة ما يستخدم في عملياته الحاسبات الآلية لأداء عملياته بسرعة وكفاءة.¹

1-1-3- أهداف المكتبات الجامعية:

تستمد المكتبة الجامعية وجودها وأهدافها من الجامعة ذاتها باعتبارها نظاما فرعيا أساسيا من النظام الكلي للجامعة وإحدى وسائل حركته واستمراريته وأكثر الأنظمة الفرعية للجامعة ارتباطا ببرامجها الأكاديمية والبحثية، ولكي تحدد أهداف المكتبات الجامعية لابد لنا أولا من فهم عميق للدور الريادي التي تلعبه الجامعة في المجتمع الذي يمس الناحيتين الثقافية والتعليمية من أجل خدمة أهداف الأمة القومية والاجتماعية والسياسية وغيرها، حيث تقوم الجامعة بالتعليم واكتساب الطلبة المعارف اللازمة لزيادة تحصيلهم الأكاديمي وتنمية شخصياتهم تنمية شاملة متكاملة وإعدادهم للعمل المستقبلي وتكوينهم للاتجاهات الإيجابية ويمكن حصر أهداف المكتبات الجامعية في النقاط التالية:²

¹ - المرجع نفسه. ص. 26.

² - خطاب، السعيد مبروك. الدور الثقافي للمكتبات الجامعية بين تكنولوجيا الاتصالات وثورة المعلومات. عمان : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2014. ص. 16.

- خدمة المناهج التعليمية وذلك عن طريق توفيرها للمصادر التعليمية من كتب ومراجع ومذكرات وكتيبات وغيرها من المواد.
- المتعلقة بالمناهج الدراسية والتي تساعد على تدعيم وإثراء هذه المناهج وشرحها للطلاب
- مساعدة الطلاب على إعداد الأبحاث والتكليفات الدراسية الخاصة بهم .
- المكتبة الجامعية مركز هام لتبادل المعلومات والخدمات المكتبية بين جميع مكتبات البحث في العالم.
- تدعيم وإثراء البرامج الأكاديمية والبحثية عن طريق توفير مجموعات مكتبية نشطة ومتطورة من مراجع ودوريات علمية وكشافات ومستخلصات رسائل البحوث وغيرها مما له علاقة بجميع برامج الجامعة.
- توفير قاعات مناسبة ومجهزة للدراسة والبحث.¹

¹-خطاب، السعيد مبروك. الدور الثقافي للمكتبات الجامعية بين تكنولوجيا الاتصالات وثورة المعلومات. مرجع سابق ص.16.

1-1-4- وظائف المكتبات الجامعية:

1) الوظائف الادارية :

. يقوم أمين المكتبة بالإضافة إلى رؤساء الأقسام وتشمل:

. عمليات إعداد الميزانية وتوزيعها.

. تعيين الموظفين وتدريبهم و التخطيط الخدمات جديدة.

. تنظيم وحفظ السجلات المختلفة.¹

2) الوظائف الفنية:

. اختيار المواد المكتبية المختلفة والحصول عليها وهذه المواد تشمل الكتب والدوريات

والمخطوطات.

والأفلام والخرائط وغيرها.²

¹ - إبراهيم، السعيد مبروك. إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة. الاسكندرية : الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.ص.24.

² - المدادحة، أحمد نافع. أنواع المكتبات .عمان:دار المسيرة للنشر والتوزيع،2010.ص.100.

. فهرسة المجموعات المكتبية وتصنيفها وإعدادها للاستخدام.

. تجليد وصيانة المجموعات والحفاظ عليها من التلف.¹

(3) الخدمات المكتبية:

. تشجيع وتقديم الإعارة بأنواعها.

. تقديم الخدمات الإرشادية للقراء لتسهيل الحصول على المواد التي يحتاجون إليها في أبحاثهم.

. التعاون مع المكتبات والهيئات الأخرى التي تفتني مجموعات علمية أو تاريخية.²

5.1.1- أسس قيام المكتبات الجامعية:

تتضمن هذه الأسس بعض العناصر اللازمة لنجاح اهداف المكتبة الجامعية ووظائفها في

خدمة التدريس والبحث والمجتمع لا يمكن الإشارة كما يلي:³

¹ - المدادحة، أحمد نافع. أنواع المكتبات. مرجع سابق. ص.100.

² - سلامة، عبد الحافظ . أساسيات علم المكتبات والمعلومات . عمان : الأهلية للنشر وتوزيع ، 2002. ص. 44.

³ - بدر، أحمد. محمد فتحي، عبد الهادي .مرجع سبق ذكره. ص. 32.

1. وجود مصادر المعلومات:

إن وجود مصادر المعلومات كافية لتحقيق أهداف الجامعة في التعليم والبحث وخدمة المجتمع يعتبر عنصر أساسيا من عناصر نجاح المكتبة ، نظرا لأن أهداف المكتبة تحدد بأهداف الجامعة ذاتها، وتتميز المكتبة الجامعية بأنها مفتوحة النهايات وهو ما يعني أنه لا يمكن وضع حد نهائيا مقرر لحجم مجموعاتها ومقتنياتها، وتعتبر المكتبة عن مصادرها بالفهارس والنظم التي تعدها المطبوعات والخدمات التي تقدمها وهذه المواد والمصادر متعددة الأشكال كالمراجع الأساسية والكتب الدراسية والدوريات والأدوات البيبليوغرافية والمواد السمعية البصرية والأفلام المدمجة والمخطوطات وغيرها .

وقد أطلق اسم "ميتابوكس " على هذه المواد ليشمل الكتب وجميع المواد غير الكتابية وغير الورقية .

ومن هنا أصبح على المكتبة الجامعية مسؤولية حساسة تتمثل في الاختيار السليم من بين الأشكال المتعددة والمعروضة من المواد المنشورة وغير المنشورة بما يخدم المناهج التعليمية وبرامج البحث بالجامعة في حدود الميزانية المخصصة فضلا عن الارتفاع¹

¹ - بدر، أحمد. محمد فتحي، عبد الهادي. المرجع نفسه. ص. 33-36.

بمستوى نوعية الطالب الجامعي وتدريبه على تعليم ذاتي والدراسة المستقلة يتطلب برامج وطرقا حديثة في التعليم وهذه تعتمد اعتمادا كبيرا على تنوع المواد المكتبية.

2. تكامل مصادر المكتبة:

لا تستطيع أي مكتبة جامعية مهما كانت ميزانيتها أن تحصل على جميع ما يصدر وله أهمية التدريب والبحث بالجامعة، ومن هنا دخلت معظم مكتبات الجامعات في تكامل مع غيرها من مكتبات الجامعات أو المكتبة الوطنية أو متخصصة أو العامة داخل الدولة وأن تدخل المكتبة الجامعية أيضا كلما أمكن في نظم وشبكات المعلومات على المستوى الدولي كذلك.

ومشروعات التكامل هذه بين مجموعات مكتبات الجامعات في أوروبا وأمريكا أصبحت شيئا عاديا وما مشروع فار منتجون في أمريكا ومشروعات التكامل في الدول الإسكندنافية جميعا ومشروعات تكامل الجامعات الإنجليزية حسب المنطقة الجغرافية ثم بين مكتبة الكونجرس والمكتبات الأكاديمية الأمريكية وبين مكتبة الكونجرس ومكتبة المتحف البريطاني لا أمثلة حية لهذا الاتجاه التعاوني على المصادر المجمع في هذه المؤسسات المختلفة، كما يهدف هذا التعاون إلى استخدام هذه الموارد وتقييم الخدمات الببليوغرافية والتوثيقية المتبادلة¹

¹ - المرجع نفسه. ص.33.

فضلا عن الإعارة المتبادلة والنسخ والتصوير لمواد البحث وتدعيم الفهارس الموحدة ومراكز وبنوك المعلومات.

ويتصل بالبندين السابقين الحاجة الماسة والسريعة لتعرف على الإنتاج الفكري المتزايد إلى أنشطة تعاونية وطنية ودولية فعالة.¹

3. توفير ميزانية كافية:

تتراوح هذه الميزانية بين نسب متباينة من جامعة إلى أخرى، وينبغي التأكيد هنا على أنّ البرنامج المكتبي الجامعي الناجح والفعال لن يتحقق إلا بتوفير ميزانية كافية لشراء المواد اللازمة للدراسة والبحث، ومن المعروف أنّ هناك زيادة مستمرة لتكاليف الحصول على هذه المواد المكتبية المختلفة وتقدر الزيادة كذلك بنسب متباينة من نسبة إلى أخرى .

والميزانية الكافية مطلوبة أيضا لاشتراك في الخدمات الببليوغرافية والخدمات المعلومات كما أنّ هذه الميزانية ستطلق يد المكتبة في تعيين العاملين ذوي الكفاءة العالية لإدارة مصادرها وخدماتها.²

¹ - المرجع نفسه. ص. 33.

² - مقناني، صبرينة . التكوين الوثائقي لدى مستفيدين المكتبة لجامعة منتوري قسنطينة: أطروحة دكتوراه في علم المكتبات والمعلومات . قسنطينة :جامعة منتوري ، 2006 .ص.114.

4. وجود الموارد البشرية الكفؤة:

إنّ نجاح حجم العاملين يسمح بتنظيم وإدارة مصادر المكتبة وتطويرها لخدمة التدريس والبحث، وليس لمجرد اختزان المصادر والمقتنيات والحفاظ عليها من الضياع وينبغي أن يكون هناك تناسب بين المبالغ التي تتفق على العاملين وعلى المواد والمصادر وهذه النسبة تختلف حسب عوامل عديدة منها مستوى المعيشة في الدولة، درجة كفاءة وتأهيل الأبناء المعنيين بالمكتبة، واللوائح التي تنظم رواتبهم ودرجاتهم فضلا عن تكاليف الحصول على المواد والكتب والمصادر... الخ.

إنّ التأهيل العالي للأبناء في كل الدراسات الموضوعية والدراسات المكتبية والتوثيقية المهنية من شأنه أن يزيد من فهم العاملين بالمكتبة للمناهج الدراسية وبرامج البحوث التي تقوم بها الجامعة، وبالتالي فإنّه من يزيد إمكانية الارتفاع بمستوى العمل المكتبي وإفادة الطلاب والأساتذة والباحثين أكبر فائدة ممكنة من المصادر المكتبية وخدماتها.

5. تنظيم مواد المكتبة :

هذا الأساس ليس بنفس الوضوح الذي يتميز به التزويد أو بناء المجموعات في أذهان أعضاء هيئة التدريس وبعض الأبناء وذلك لأنّ عمليات التنظيم البيبليوغرافي أكثر تعقيدا¹

¹ - مقناني، صبرينة . التكوين الوثائقي لدى مستخدمي المكتبة. مرجع سابق. ص.114.

من بقية العمليات ويتضمن هذا العنصر تنظيم المواد بحيث تخدم بطريقة أفضل رواد المكتبة ومن يستفيدون من هذه المواد، فالكتب التي يستخدمها طلاب المرحلة الجامعية الأولى في مكتبة الكلية يمكن أن تنظم بطريقة أبسط من تلك التي تستخدم مع مواد البحث وتتضمن عملية التنظيم هذه أيضا شمول الفهرس الموحد لجميع المقتنيات ذات الأهمية والموجودة بمكتبات الأقسام .

6. القيام بالخدمات المكتبية :

وهذه تشمل الخدمات الخاصة بالإعارة والإرشاد أي الخدمات البيبليوغرافية وخدمات المعلومات الآلية التي تستخدم قواعد المعلومات سواء بواسطة الأقراص المكتتزة أو القيام بالبحوث على الخط المباشر أو استخدام شبكة الشبكات وهي الانترنت ، كما تشمل تكوين المستفيدين من خلال برامج ومبادرات واعمال تعليمية وتدريبية من شأنها تعليمهم تقنيات ومناهج جمع المعلومات وخطوات سيرورة البحث.¹

¹-المرجع نفسه. ص. 114.

1-2- تنمية الموارد البشرية:

1-2-1- السياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية:

في أواخر القرن التاسع عشر حدثت عمليات الإنتاج الجديدة على نطاق واسع وأنماط العمل الجديدة والأشكال التنظيمية المختلفة العمليات الأكثر تقليدية، فأزاحت المؤسسات الصناعية الكبيرة أنماط مبكرة للملكية العائلية وأساليب الإدارة لصالح الأشكال الوظيفية الكبيرة وبعدها صور المؤسسة متعددة الأقسام، هذه الأخيرة اعتمدت اعتماداً شديداً على البيروقراطية ومبادئ الإدارة العلمية فلم يعد المسؤولون فيها أفراداً من العائلة المالكة للمؤسسة .

إنّ تنمية الموارد البشرية منحدره في سياق تاريخي لممارسات إدارية بالإمكان التعرف عليها حتى في الوقت الراهن فقد مر تاريخ تنمية الموارد البشرية خلال القرن العشرين بأربع مراحل رئيسية هي: ¹

¹ - سراج، وهيبية. استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال والتنمية المستدامة. سطيف: جامعة فرحات عباس، 2012. ص.22.

(1) من أوائل القرن العشرين حتى السبعينات من القرن الماضي خلقت الإدارة الكلاسيكية

(الإدارة العلمية) والعلاقات الإنسانية والسيكولوجية التنظيمية ثروة من الأفكار المتعلقة

بطبيعة العمل.

(2) خلال الثمانينات من القرن الماضي برز تأثير المنافسة الدولية وتلا ذلك اهتمام

بالنماذج ذات الطابع الاستراتيجي وظهور علوم فسرت في كثير من الأحيان بصورة غامضة

مثل إدارة الموارد البشرية.

(3) من السبعينات إلى التسعينات من القرن الماضي ساهم التعلم التنظيمي ومفاهيم إدارة

المعرفة والبحث عن الابتكار والتحول في تحديد أسباب أهمية الموارد البشرية.

(4) الاهتمام البالغ بالنموذج التنظيمي السائد والمؤسسة رشيدة التكاليف والأمان الوظيفي

وكذا الحاجة إلى سياسات متكاملة وفروق بين المؤسسات المنشودة والمحقة.

وعليه فمنذ أوائل القرن العشرين وتقنيات الإدارة وأساليبها تخضع لفحص دقيق بصورة

متزايدة وتمارس تنمية الموارد البشرية على خلفية شد وجذب بين الاحتياجات الفردية

والتنظيمية وتباين المداخل إلى تحقيق علاقات عمل منسجمة في بيئة عمل دائمة التغير¹

¹ - سراج، وهيبة. استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية. مرجع

سابق. ص. 32.

إذن الفوارق التاريخية ربما تكون قد أفرزت الظروف الحالية غير أنّ المديرين المعاصرين هم الذين يتوقع منهم تقادي أخطاء الماضي والتعلم والاستثمار في تنمية الموارد البشرية على المدى البعيد.¹

¹-المرجع نفسه. ص. 33.

1-2-2- تعريف تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية :

إنّ المورد البشري هو صانع التنمية وكذلك هو هدفها فهو أساس النجاح أي مشروع وأنّ سير النجاح وتقدم أيّ مكتبة يمكن فيما تمتلكه من عقول مفكرة ومبدعة تلك القدرات والمؤهلات على العمل والإنجاز والاستجابة لتحديات ومعطيات العصر.

تعني تنمية البشرية بمعناها العام: هي عبارة عن تنمية شاملة للقدرات الذاتية وزيادة مهارات ومعارف الأفراد وزيادة فرص الاختيار أمامهم في المكتبات.¹

تنمية الموارد البشرية هي: مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلفها التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطور في بيئة العمل وتستهدف أيضا معاونتهم على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء والحفاظ على القدرة

التنافسية.²

¹ - مراد الدعمة، إبراهيم. التنمية البشرية بين النظرية والتطبيق. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2014. ص.15.

² - أحمد، محمد سمير. الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية. الأردن: دار المسيرة، 2011. ص.50.

كما يعرفها البعض بأنها وفقا لما ورد في تقارير التنمية البشرية هي عملية إتاحة مزيد من الاختبارات أمام الافراد ومن حيث المبدأ يمكن لهذه الاختبارات بلا حدود كما أنّها تتغير مع الوقت .

وتعرف حسب تقارير الأمم المتحدة : تنمية الناس بواسطة الناس ومن أجل الناس ويتوجه

إلى حاجات الناس في المأكل والملبس والمعاش والعمل والسكن والثقافة، فتنمية الموارد

البشرية تشمل إحداث تغييرات إيجابية في جميع جوانب الحياة للأفراد العلمية والفنية

والسلوكية من خلال زيادة معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم واستثمارها بطريقة فعالة .

وخلاصة يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية تعريفا إجرائيا بأنها «عملية توسيع القدرات

البشرية والانتفاع بها»¹.

¹ - عبد القادر ،محمد ،عبد القادر ، عطية . اتجاهات حديثة في التنمية .مصر :الدار الجامعية ،2003.ص.49.

1-2-3- أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية :

1. أهمية تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية :

➤ يعتبر العنصر البشري في المكتبات المصدر الأساسي للقدرات التنافسية وأكثر العناصر أهمية.

➤ إنّ المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وفكرية ومصدر للمعلومات

والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فعال قادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي وكذلك بدأت المكتبات تبحث عن مفاهيم وأساليب جديدة تتناسب مع أهميتها والدور الذي تقوم به.

➤ تستمد تنمية الموارد البشرية أهميتها من طبيعة القرارات التي تكون أساسا لها وهي قرارات تتعلق بالعنصر البشري.

➤ تهيئة الموارد البشرية لمواجهة التحديات التي تفرضها المحيطات الخارجية على المؤسسات في مجالات عدّة .

➤ تهيئة الأفراد للتنبؤ بالوظائف المستقبلية أو تحضيرهم عدة وعددا لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية التي تؤثر على أدائهم ¹.

¹- أحمد ،محمد سمير . الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية . مرجع سابق . ص . 50.

2. أهداف تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية :

➤ إحداث التغيير في طبيعة الفرد بالشكل الذي يجعله أكثر استجابة لتقويم وأكثر استعداداً لتجعل سلوكياته تخدم المكتبة وأكثر قبولاً للتضحية لها.

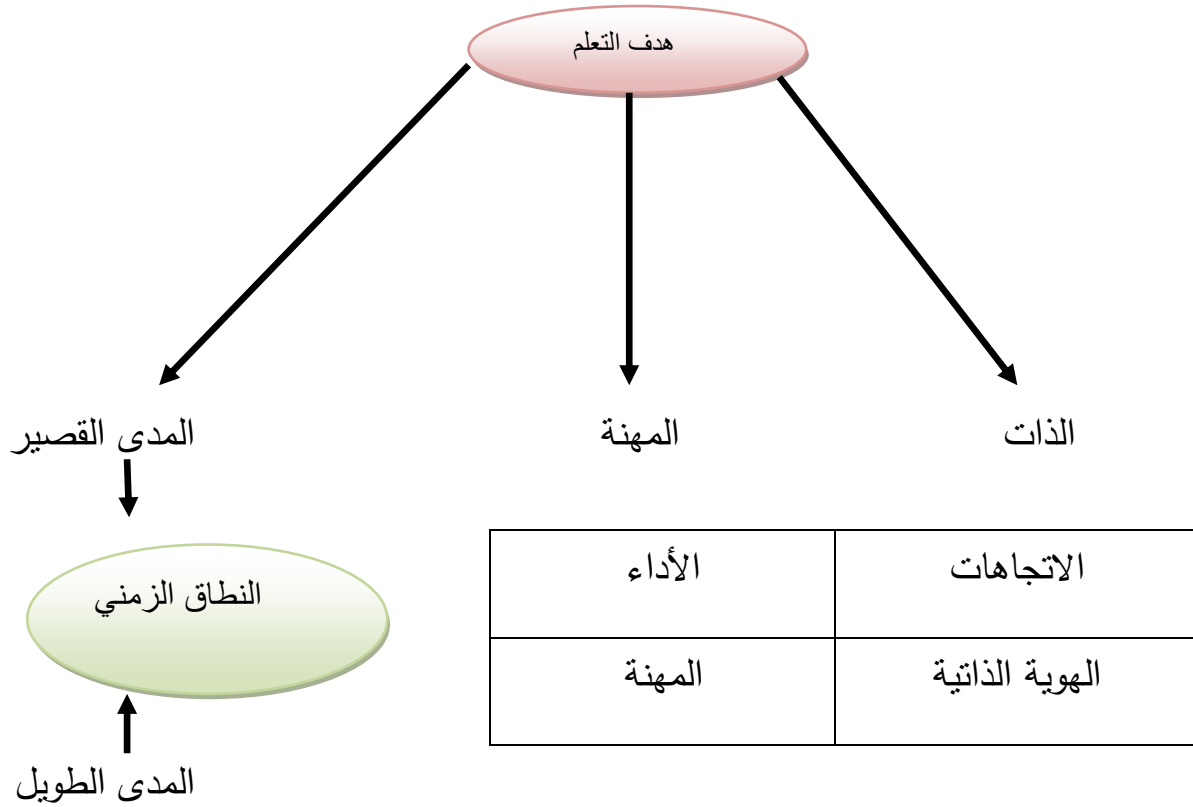
➤ تحريك دوافع الموارد البشرية وإعطاء كل ما يمكن من وقت وجهد للمكتبة لتحقيق أهدافها وذلك عند تحقيق غايته كالترفيه... الخ .

➤ كما نجد أنّ هناك من حدد أهداف تنمية الموارد البشرية في أنّ الهدف الأساسي لتنمية هو تحقيق أربعة مخرجات تقيس المستقبل الوظيفي وهي:

- الأداء - الاتجاهات - الهوية الذاتية - التكيف

هذه المخرجات يمكن تجزئتها بطريقتين بواسطة الإطار الزمني وبواسطة مخرجات التعلم كما يوضحها الشكل التالي:¹

¹ - المرجع نفسه. ص. 51.



شكل رقم (1): مخرجات التعلم

وبالتالي فإن كل من الأداء والاتجاهات تهتم بالحاضر وتحقيق أهداف العمل الحالية

ومشاعر الأفراد عن المستقبل الوظيفي مثل المشاركة، الالتزام، الصراع...الخ¹

¹ - المرجع نفسه. ص. 84.

والتكيف هو استعداد الفرد لمقابلة متطلبات المستقبل الوظيفي أما الهوية الذاتية فهي تعني رؤية الفرد لمكونات مستقبله الوظيفي وبالتالي فإن أي نشاط يعزز واحد أو أكثر من تلك الأهداف الأربعة يدخل في إطار تنمية الموارد البشرية وتكوين قوة العمل ذات جودة عالية مستقرة منتجة، ملتزمة، قادرة على اكتساب مهارات واتجاهات ومعرفة جديدة وبسرعة.¹

1-2-4- مسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية:

إن مسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية تتمثل فيما يلي :

أولاً: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية:

في معظم المؤسسات مسؤوليات تنمية الموارد البشرية تعتمد على أربع مستويات رئيسية (الإدارة العليا ، الإدارة الإشرافية، المورد البشري، المتخصصين)

أ: الإدارة العليا: مسؤولياتها هي تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وعليه فإن كل تصرف تتخذه ينتج عنه نمو أو تقدم لقوة العمل، لذلك فهي مطالبة بمراجعة النظم (هيكل المؤسسة) وسياسات الموارد البشرية وخلق²

¹- المرجع نفسه، ص. 84.

²- وهيبية ، سراج . مرجع سبق ذكره.ص.26-27.

البيئة المناسبة لنجاح الموارد البشرية، كذلك توفير الموارد اللازمة والسهر على تطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة للمؤسسة ومتابعة الاجراءات اللازمة.

ب: الادارة الإشرافية: مسؤولياتها ضمان البيئة المناسبة حتى يستطيع الأفراد تأدية وظائفهم

بكفاءة وفعالية، والتمتع بفرص التعليم المستمر لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة هذه

المسؤولية سواء كان ذلك بشكل منفرد أو بمساعدة جهة مختصة تعني الآتي :

✓ توفير عمل يشجع ويدعم اكتساب المهارات والمعرفة والاتجاهات التي تحتاجها الموارد البشرية حتى تتمكن من أداء عملها بشكل جيد.

✓ مراجعة أهداف العمل بشكل قياسي وتقييم الأداء لمساعدة الموارد البشرية على تنمية مهاراتهم ومراجعة وتقييم النتائج.

✓ في الحقيقة المدير يعتبر من أهم عناصر تنمية الموارد البشرية لأنه الأقرب لملاحظة سلوك الفعلي والأقدر على اكتشاف المورد البشري ومشكلاته، وبالتالي فهو الأقدر على تحديد احتياجاته التدريبية، إذن فالمسؤوليات الأساسية التي يقوم بها المدير المباشر لعملية التنمية هي:

✚ المشاركة في اختيار الموارد البشرية وإسناد الأعمال لهم.¹

¹- وهيبة ، سراج . المرجع نفسه. ص. 27.

✚ متابعة الأداء الفعلي وتقييم مستواه مما يساعد على إعطاء توجيه والمساعدة اللازمة

للتغلب على مشكلات الأداء.

✚ الكشف عن الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية.

✚ التدريب أثناء العمل.

✚ استخدام أنظمة التحفيز بهدف توجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة.

ج: المورد البشري: المورد البشري كعضو في فريق العمل بالمؤسسة تقع على عاتقه

مسؤولية تعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي والتغيرات وطموحات المستقبل الوظيفي

وكذا التنمية الذاتية.

د. الجهة المتخصصة: فالمؤسسة قد يكون لها وظيفة متخصصة فتكون بذلك مسؤولة

عن تنمية الموارد البشرية وأحيانا تكون إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة وأحيانا أقسام

التدريب سواء كان كذلك داخل قسم الموارد البشرية أو بشكل منفصل عنه وأحيانا يكون

التدريب والتنمية جزء من مجال آخر للنشاط.¹

¹ - وهيبية ، سراج . مرجع سبق ذكره. ص. 28 .

ثانيا : المتطلبات الواجب مراعاتها لتنمية الموارد البشرية:

إنّ تنمية الموارد البشرية هي التي تنشأ من رؤية مستقبلية قوية عن قدرات الموارد البشرية وطاقاتهم الكامنة ولها هدف واحد مرتبط بهذه الرؤية، وكذا استراتيجية ملائمة لإنجاز هذا الهدف ولتحقيق تنمية الموارد البشرية لا بد من مراعات المتطلبات التالية:

(1) تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يمكن من تحقيق الملاءمة بين الخصائص الفردية واحتياجاتها للمؤسسة.

(2) توفير الأفراد والخبرة في تنمية الموارد البشرية على ثلاث مستويات:

- مستوى الإدارة العليا: والذي يتطلب خصائص حيوية وأساسية منها الفهم الصادق والافتتاح التام بالموارد البشرية، القناعة الكافية بأهمية المدخل الاستراتيجي والرغبة في الاستثمار فيه، تهيئة المناخ المناسب للعمل .

- مستوى الوحدة أو القسم : هذا المستوى يمكن من العمل عن قرب مع المديرين المباشرين للمساعدة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية على اعتبار أنّ المدير المباشر هو أهم عناصر تنمية الموارد البشرية لكونه الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي¹

¹- وهيبية ، سراج . مرجع سبق ذكره. ص.29.

للمورد البشري والكشف عن سلوكياته ومشكلاته، وبالتالي القدرة على تحديد احتياجاته التدريبية.

- مستوى العمليات: تحديد المهارات الخاصة بالعلاقات بين الموارد البشرية واكتساب

خبرة فنية في وظائف معينة وعمليات محددة للتدريب والتنمية.¹

(3) إدارة موارد بشرية فعالة وإنجاز الأعمال والمهام الخاصة بهم بكفاءة عالية، وهذا يتطلب

وجود مختصين على درجة عالية من الخبرة العلمية والعملية.

(4) الربط بين تنمية الموارد البشرية والمؤسسة، وذلك بتحديد احتياجات كل من مستوى

الاستراتيجي والمستوى الإداري ومستوى العمليات، وكذا رسم الخطط الاستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات.

(5) رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية الموارد البشرية، وذلك عن طريق توفر قيم إيجابية من

أهمية المورد البشري للمؤسسة ورؤية مستقبلية عن المساهمة المستمرة لتدريب وتنمية قوة

العمل ودورها في إنجاز أهداف المؤسسة، حيث أنّ لثقافة المؤسسة النظرة المستقبلية والقيم

تأثير مباشر وواضح بين خصائص المديرين في كل من القطاع العام والخاص وهذا ما

ينعكس على الفلسفة.

¹ - وهبية ، سراج . مرجع سبق ذكره.ص.29.

(6) تحديد هدف وسياسة لتنمية الموارد البشرية، بمعنى التحرك من الرؤية المستقبلية العامة عن أهمية تنمية الموارد البشرية إلى التعبير عن تلك الرؤية بسياسات تقرير بوضوح الهدف من التنمية بالمؤسسة.

(7) وضع خطط واستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية، وتوجد ثلاث استراتيجيات لتحقيق هذا الهدف هي :

الاستراتيجية الاولى (معرفية): تتضمن تعديل الأفكار والمعتقدات وطريقة التفكير بالاعتماد على العديد من المناهج مثل الكتب، الأفلام، برامج التدريب ... الخ، كلها تعتبر أشكال أساسية لإيصال المعلومات إما في اتجاه واحد أو في اتجاهين .

الاستراتيجية الثانية (السلوكية): هذه الاستراتيجية تحاول تغيير السلوك مباشرة داخل بيئة معينة مثل نموذج السلوك أو تمثيل الأدوار بحيث يتغير السلوك ولا تتغير البيئة .¹

¹ - أحمد ،محمد سمير . مرجع سبق ذكره . ص.80.

الاستراتيجية الثالثة (بيئية): بغرض تعديل بيئة العمل الحالية للمورد البشري مثل التدوير

الوظيفي أو بناء الفريق، وتتم تنمية مهارات واتجاهات جديدة بعملية أساسية يمكن توضيحها

بما يسمى بدورة النجاح السيكلوجية، خلال هذه العملية يعمل المورد البشري من أجل

التحدي والوصول للهدف من خلال جهد مستقل وإدراك ومعرفة بالمعلومات المرتجعة بأن

أدائه على مستوى عال، وبالتالي يحصل على عوائد داخلية (الرضا) وخارجية (الدفع

،المعرفة،الترقية...)وتلعب المكافآت دورا هاما وأساسيا للمساهمة في زيادة دافعية المورد

البشري في المستقبل وهكذا فالنجاح يولد النجاح .

لذلك فعند تكوين استراتيجية لتنمية الموارد البشرية لابد من تحديد الأسس الواجب اتباعها

لضمان إنجاز أهداف استراتيجية تنمية الموارد البشرية، وكذا الخطط التي تغطي كل منطقة

رئيسية لنشاط التدريب والتنمية .

8) ضرورة ضمان فعالية تطبيق خطط واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية من خلال توفر

مستوى عال من الإدارة الإشرافية للمشاركة في المناقشة والموافقة على هذه الخطط، وكذا

تحديد التكاليف المباشرة والغير مباشرة مع وضع أهداف تدريب وتنمية الموارد البشرية

وخطط إنجازها على مستوى كل من الوحدة وقسم الإدارة والموارد البشرية.¹

¹ - أحمد ،محمد سمير . المرجع نفسه. ص. 81.

(9) التعلم التنظيمي بمعنى استمرارية استثمار الإدارة في مواردها البشرية لتمكينهم من التعلم والنمو، وعليه تستجيب الموارد البشرية بدرجة من الالتزام والولاء في أن تتعلم وتساهم وتشارك في الرؤية المستقبلية، وتجدر الإشارة إلى أن التعلم التنظيمي فكرته مستمدة من تحسين المستمر حيث تبحث الموارد البشرية عن أساليب تحسين أدائها من أجل جودة المنتجات والخدمات، كما أنّ التعلم يسمح باستخدام أفكار جديدة وتوسيع الطاقات والمهارات والقدرات.¹

¹ - أحمد، محمد سمير. المرجع نفسه. ص. 81.

1-2-5- مجالات وطرق تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية:

هناك ثلاث تصنيفات لمداخل تنمية الموارد البشرية وهي:

❖ **تكوين خارج مجال العمل:** وهو ذلك النوع من التكوين الذي يقدم من خلال مراكز ومؤسسات متخصصة في تقديم البرامج والخدمات التكوينية والتدريبية للمكتبات ويتضمن هذا النوع أنشطة تنمية الموارد البشرية التي تقدمها المؤسسات التعليمية من الخبرات والمهارات ومعرفة الأفراد الحاصلين على هذا النوع من عودتهم لها .

❖ **التكوين داخل العمل:** وينطبق هذا المسمى على كل أنشطة التكوين داخل مجال العمل والمصممة لتحسين مهارات وأداء الأفراد وترتبط هذه الأنشطة في مكان العمل الفعلي أو فترات مخصصة للتكوين باستخدام التسهيلات الموجودة بالمنظمة .

❖ **بناء المنظمة:** يمثل جودة الموارد البشرية عنصرا هاما في التأثير على جودة المنظمة ككل، فقبل أي شيء فإن الأفراد غير المدربين والذين لم يكتسبوا المهارات والمعرفة الكافية والمناسبة واللائمة لأداء عملهم بفعالية وكفاءة سيتعرضون لمشاكل عديدة أهمها شعورهم¹

¹ -حسن، راوية. مدخل الاستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، [د.س]. ص.52-54.

بالإحباط، ويؤدي هذا بدوره إلى سوء علاقة هؤلاء الأفراد بمشرفيهم مما يؤثر على مناخ وبيئة العمل ومن ثم أداء المنظمة.¹

1-2-6- العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية :

من المعروف أن المنظمة لا تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغيرات خارجية والتي تفوض دورها بعض التغيرات الخارجية والتي تفرض بدورها التغيرات الداخلية، إذا فهي لا تستطيع أن تقف مكتوفة الأيدي أمام تلك التغيرات ولكن يجب أن تبادر بالتنبؤ بالتغيرات المحتملة وتخطط لها مقدما حتى تستطيع أن تواجهها.

وفيما يلي عرض بعض هذه عوامل التغيرات وأثرها على تنمية المواد البشرية:

■ **العوامل التعليمية:** وتعتبر من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسات باحتياجاتها من القوى العاملة من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة من كل تخصص وعجز النظام التعليمي عن أداء مهمة²

¹ - حسن، راوية. مدخل الاستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. مرجع سابق. ص. 54

² -مسعد، فاطمة. دور تنمية الموارد البشرية في تكوين الرأس المالي البشري في المكتبات الجامعية. مذكرة لنيل شهادة الماجستير. تبسة: جامعة العربي التبسي. 2016. ص. 69-70.

ينعكس كفاءة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها مثل قصور برامج التدريب وتنمية الإدارة التي تقوم بها أجهزة التدريب.

■ **العوامل الاجتماعية:** ويقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بالقيم والعادات والتقاليد وتأثيرها على السلوكيات العامة للناس، وهناك الكثير من الجوانب التي تؤثر على أداء المؤسسة الإدارية والأفراد كذلك وهذه الجوانب تعود للعوامل الاجتماعية .

■ **العوامل السياسية والقانونية:** إنّ النظام السياسي للدولة وما يفرضه من قيود والتزامات وآراء سياسة يمثل عاملاً في تنمية الموارد البشرية وعلى كفاءتها، وتلعب أجهزة الإدارة العامة دوراً مهماً في التأثيرات الإيجابية على التنظيمات فأنظمة الرقابة وإجراءاتها على سلم الأجور يساعدان على تحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي، وأصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على أساسيات الموارد البشرية في المؤسسة حيث أنها تمثل الإطار الذي يجب أن تعمل من خلاله إدارة الموارد البشرية وتلتزم من خلاله بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهم العاملين.

■ **العوامل الاقتصادية:** ولها دور كبير في التأثير على التنظيمات الإدارية وكفاءتها، فإذا كانت الأوضاع الاقتصادية مزدهرة فإن ذلك يؤثر سلباً على التنظيم، ففي وقت الازدهار والنمو الاقتصادي يكون حجم المال المتداول كبير وهذا يتطلب وضع استراتيجيات التعامل¹

¹ - مسعد، فاطمة. دور تنمية الموارد البشرية في تكوين الرأس المالي البشري في المكتبات الجامعية. مرجع سابق. ص.

معها وأما إذا كانت الظروف في حالة تراجع وركود فإن ذلك يتطلب من الإدارة ضرورة اتخاذ

إجراءات وتدابير معينة.¹

¹ - المرجع نفسه. ص. 71.

خلاصة الفصل:

تعتبر تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة تستعملها المكتبات الجامعية بغية تحقيق جودة خدماتها حيث تهدف إلى تحسين وتطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية، أي لا تستطيع أن تحقق أهدافها إلا من خلال العنصر البشري، فالمؤسسات باعتبارها نسق متكامل باختلاف أنواعها وأحجامها تحتاج إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها .

تمهيد

إن استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية تهدف إلى تطوير وتحسين جودة الخدمات وتهيئة المورد البشري، لذلك فإن غياب المنهج الاستراتيجي في التعامل مع قضايا تنمية الموارد البشرية يعد أمر بالغ الخطورة فيكون سبب في عدم الوصول للأهداف المكتبة.

2-1-1- ماهية الاستراتيجية وأهميتها**2-1-1- مفهوم الاستراتيجية:**

يلعب التفكير الاستراتيجي الذي نشأ نتيجة للتغيرات التطورات السريعة والحاصلة في البيئة المحيطة بمنشآت الأعمال كجزء من الإدارة الإستراتيجية دوراً في كافة العمليات والسياسيات والخطط التي ترسمها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، لذلك تزايدت أهمية مفهوم الاستراتيجية في الوقت الحاضر وفي مختلف المجالات باعتباره أحد أهم الجوانب التي تعتمد عليه المنظمات في مواجهة المنافسة والتغيرات البيئية، ولقد تناول موضوع الإستراتيجية ومفهومها من قبل العديد من رواد الفكر الإداري، وسوف نبين هنا بعض التعريفات على سبيل الذكر وليس الحصر لبعض هؤلاء الرواد.¹

¹ - محمود جاسم، محمد الصميدعي. استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي. الأردن: دار لحامد، 2010. ص. 19.

لقد تم تعريف الإستراتيجية من قبل (loker and schendel) على أنها التلميح الموجه للمنظمة الذي يسمح لها بتحقيق أهدافها.

ويعرفها (mintzberg) بأنها الخطة أو الاتجاه أو منهج عمل لتحقيق هدف ما وهي المحرك الأكبر الذي يأخذنا من هنا إلى هناك وهي الأسلوب وهي مكان أو موقع.

كما نرى أن (mintzberg) ينظر للاستراتيجية على أنها مفهوم محتوى لا يمكن لأي شخص رؤيته أو لمسها، وان كل الاستراتيجيات عبارة عن ابتكار من مخيلة شخص معين بغض النظر إذا كانت لتلك الاستراتيجية أهداف لتنظيم السلوك المستقبلي قبل أن يحدث إزائها بنموذج يصف سلوك حدث أم يحدث الآن .

أما (glack 76) فيرى بأن الاستراتيجية ما هي إلا خطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط بين المنافع الإستراتيجية للمنظمة مع التحديات البيئية وهي معدة بشكل يؤكد قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف الرئيسية .

أما كل من (stiener .miner) فقد عرفا الإستراتيجية على أنها تلاحم مهمة المنظمة ووضع أهدافها في ضوء القوى الداخلية والخارجية وصياغة السياسات المحددة لتحقيق

الأهداف وتأمين التطبيق الملائم لتحقيق أهداف المنظمة.¹

¹ - محمود جاسم ،محمد الصميدعي. استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي. مرجع سابق. ص. 20

وعليه فالاستراتيجية «هي نمط الأهم للأهداف والغايات والسياسات والخطوط الحيوية لتحقيق تلك الأهداف تصاغ بطريقة ما لكي تعرف ما هو العمل الذي تقوم به المنظمة وتريد أن تكون فيه وما الشكل الذي تريد أن تصبح عليه».

لذلك فإن الاستراتيجية هي اتخاذ القرارات طويلة الأجل الموجهة لتعرف نحو تحقيق أهداف المنظمة ومن خلال دراسة عوامل القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية وربطها وتكييفها مع الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة بالمنظمة مما يعزز موقفها التنافسي في مجال عملها.

وهذا يعني أن الاستراتيجية هي الوسيلة المستخدمة للوصول إلى الغايات والأهداف وليس مجرد خطأ، أو مخطط منفصلة بل هي خطة موحدة تربط جميع أجزاء المنظمة معا وتكون شاملة أي تغطي جميع أنشطة المنظمة ومتكاملة ومتجانسة وصولا لتحقيق أهداف المنظمة. إن مبدأ استخدام الاستراتيجية يستند إلى أن كيف يمكن أن تستخدم موارد المنظمة المتاحة بأكبر كفاءة في بيئة متغيرة، في ضوء ذلك فبالإمكان أن نقول أن الإستراتيجية موجه نحو مشكلات رئيسية مثل: ماذا نعمل كمنظمة، ما هي أهدافنا، ما هي المنتجات التي تطرح في¹

¹-المرجع نفسه، ص. 20.

الأسواق، ما هي الأسواق التي نطرح بها هذه المنتجات، ما هي طبيعة المنافسة، ما هي قدراتها، ماذا تستطيع المنظمة وأن تعمل لكي تحقق أهدافها، للإجابة على هذه الأسئلة يجب العمل على انجاز إستراتيجية بكفاءة عالية واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وبأقل كلفة ممكنة يؤدي إلى نجاح الاستراتيجية.¹

التعريف الشامل:

يتضح من الطرح المكثف لمفهوم الإستراتيجية والتطورات المحيطة بهذه المفاهيم أنها انتقلت إلى العلوم الإدارية، ويتطلب من الإدارة أن تكون استراتيجية تحسن استخدام قواها لإدارة الصراعات، وتقليل التهديد لتعظيم الفرص التي تمكنها من التكيف أكثر لهذه البيئة الحركية وبذلك فإن الاستراتيجية قد خرجت من المحدودية إلى الشمولية ، ومن الغموض إلى الوضوح.²

¹ - المرجع نفسه. ص. 20.

² - بن قيط، الجودي. استراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية. رسالة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال. الجزائر: جامعة الجزائر، 2012. ص. 45.

2-1-2- أهمية الاستراتيجية:

إن الأهمية يمكن إيضاحها في النقاط التالية :

تحقيق أفضل انجاز ممكن وذلك من خلال معرفة اتجاهات وأهداف المنظمة لفترة زمنية طويلة نسبيا .

1- تعطي الخطة الاستراتيجية أهدافا وتوجهات واضحة للمستقبل .

2- التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغييرات مهمة في المنظمة كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق أو البحث عن أسواق جديدة.

3- تساعد الإستراتيجية متخذي القرارات على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية .

4- تنظيم تدخل القرارات المالية والتسويقية المهمة المتعلقة باتجاهات المنظمة .

5- تمكن الخطة الاستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفاء أو التنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة الفعاليات للمنظمة .

6- إضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي الناجح هو بحد ذاته من الأعمال الإدارية الكفؤة.¹

¹ - محمود جاسم ،محمد الصميدعي. استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي. مرجع سابق. ص.21.

2-1-3- مستويات الاستراتيجية:

يمكن النظر للإدارة من خلال عدة مستويات وهذا لشكل وحجم المؤسسات الاقتصادية، حيث شهدت في السنوات الأخيرة ظهور مؤسسات عملاقة كالشركات المتعددة الجنسيات ولذلك ومن أجل تسهيل العمليات والنشاطات المعقدة للمؤسسات الاقتصادية تم تقسيمها إلى وحدات أعمال استراتيجية فكل مؤسسة من هذه المؤسسات تتكون من عدة وحدات استراتيجية، ولقد تم الاتفاق على أن الاستراتيجية تتكون من ثلاث مستويات سنعرضها من خلال الفروع التالية كما سنتطرق لمختلف البدائل المتاحة عند كل مستوى وهي :

الفرع الأول: الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة: corporate strategie

تهتم استراتيجية المؤسسة بتحديد التوجه العام للمؤسسة مثل صياغة الاتجاهات نحو النمو وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة، وخطوط المنتجات، وكيفية تحقيق التوازن في محفظة استثماراتها أو منتجاتها، وتعكس إستراتيجية المؤسسة نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط الذي تخصص فيه المؤسسة، وسياسات وضوابط تدفق الموارد المالية وغير المالية بين الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة، والعلاقة بين المؤسسة والأطراف ذات المصالح¹

¹ - مصطفى، محمود؛ أبويكر، فهد بن عبد الله النعيم. الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة. الاسكندرية: الدار الجامعية، 2008. ص.45.

والأساليب التي يمكن للمؤسسة استخدامها لزيادة العائد على الاستثمار وعادة ما تأخذ

استراتيجية المؤسسة واحدة من التوجهات الثلاث: الاستقرار، النمو، الانكماش.¹

الفرع الثاني: الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال business strategies

يمثل هذا المستوى أهمية كبيرة للمؤسسة باعتبار بعض يعطي الصيغة العملية للتنافس وكسب السوق، وبالتالي تحقيق الأرباح فالمؤسسة الاقتصادية التي تتكون من مجموعة كبيرة من وحدات الأعمال الاستراتيجية توجد فيها استراتيجيات أعمال متعددة، وتتولى إدارة وحدة الأعمال صياغة الخطة الاستراتيجية وتنفيذها على هذا المستوى استنادا إلى تحليل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة بالعمل والجهة المسؤولة عن وضع استراتيجية هذا المستوى هي الإدارة العليا لوحدة العمل مع تنسيق عالي ومتكامل مع الإدارة العليا للمؤسسة.²

الفرع الثالث: استراتيجيات على مستوى الوظيفي functional strategies

تتمثل مجالات التركيز في هذه النوعية من الاستراتيجيات في كيفية إنتاجية الموارد تقوم³

¹ - مصطفى، محمود؛ أبوبكر، فهد بن عبد الله النعيم. الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة. ص. 45.

² - بن عباس، حليلة. دورا لإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة. مذكرة ماجستير في علوم التسيير: جامعة بسكرة، 2017. ص. 55.

³ - عمري، سامي. تخطيط فاعلية الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي. رسالة ماجستير في العلوم التجارية. مسيلة: جامعة محمد بوضياف، 2007. ص. 60.

الأقسام الوظيفية بإعداد استراتيجياتها والتي يتم من خلالها إدماج الأنشطة والقدرات معا من

أجل تحقيق التحسين في الأداء على سبيل المثال قد تركز استراتيجية قسم التسويق حول

إتباع بعض الأساليب التي تستهدف زيادة المبيعات للعام القادم بنسبة 15 بالمائة عن مبيعات

العالم الحالي، والتي قد تتمثل في تطوير المنتج أو تحسين برامج خدمة العملاء أو البحث

عن العملاء جدد أو بالمثل قد تتمثل استراتيجية نشاط البحوث والتطوير في الزيادة

التكنولوجية إتباع (التقليد) التكنولوجي.¹

2-1-4- المنافع من اعتماد الإستراتيجية:

إن اعتماد الاستراتيجية من قبل المؤسسات اليوم لم يعد خيار قابل للرفض أو القبول، إذا

كانت تريد البقاء والاستمرار في علم يسوده المصالح وتسارع الأحداث، لذلك فإن اعتماد

المؤسسة للاستراتيجية في مسار عملها يدل على الكثير من المنافع التي يمكن تجنبها، ومن

أبرزها:

- تعد الاستراتيجية بمثابة مرشد ودليل على ماهية الأعمال التي يمكن أن تقوم بها.²

¹ - عمري، سامي. تخطيط فاعلية الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي. مرجع سابق. ص. 60.

² - البكري، تامر. استراتيجيات التسويق. عمان: دار جهينة للنشر والتوزيع، 2007. ص. 28.

- جعل المدراء أكثر إدراكا للتغيرات المحتملة والحاصلة في مجال اقتناص الفرص التسويقية المتاحة حاليا أو المحتمل حصولها وما يقابلها أيضا من تهديدات مختلفة قد تحول دون فوزها بتلك الفرص .

- المساعدة في جعل القرارات التي يتخذها المدراء أقرب ما تكون إلى الدقة عند التنفيذ للوصول إلى الأهداف المطلوبة، وبما يتوافق أيضا مع مصلحة المستهلكين والمالكين.

- تعد الاستراتيجية بذات الوقت أداة رقابية على مجال الأعمال المخطط لها المؤسسة وبالتالي فإن أي انحراف عنها سيؤثر ذلك الخلل الحاصل في حينه قبل وقبل اتساعه¹.

2-1-5- عوامل دعم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وتنفيذها:

حتى تنجح المكتبات الجامعية في بناء استراتيجية لتنمية مواردها البشرية وتنفيذها بكفاءة وفعالية لابد من وجود عوامل داعمة على ذلك على رأسها التبني الفعلي للمنهج الاستراتيجي والذي بدوره يقوم على الأسس التالية:

- التسيير عملية متكاملة تظم مجموعة من الأنشطة والفعاليات التي تهدف إلى تحقيق نتائج وإنجازات مستهدفة.

¹ - المرجع نفسه.ص.28.

- تتربط المنظمات مع المناخ المحيط بها ترابطاً وثيقاً، من ثم يستثمر التسيير الاستراتيجي تلك العلاقة الوثيقة بـتثمين الفرص المتاحة في المناخ وتجنب التهديدات الناشئة عن عناصر المناخ غير المواتية .
- التسيير عملية حركية تتعامل بإيجابية مع المتغيرات، التي توظفها لتعظيم فرص المؤسسة في تحقيق انجازات أعلى والتميز والتفوق على المنافسين.
- ينطلق التسيير الاستراتيجي من بناء استراتيجي متكامل يوجه فعالياته ويوفر أسس ومعايير المفاضلة واتخاذ القرارات في مواقف الاختيار، حيث يظم ذلك البناء الاستراتيجي:
- الرؤية: تعبر عن إدراك الإدارة للمناخ المحيط بها وتوجهاتها المستقبلية.
- الرسالة: تصف المهمة الأساسية للمؤسسة وغاية وجودها ونشاطها في المناخ المحيط.
- الأهداف الإستراتيجية: يمثل الهيكل التنظيمي في منهج التسيير الاستراتيجي إطاراً مرناً لتنسيق علاقات الأطراف الفاعلة في المؤسسة، الذين يتمتعون بحرية واستقلالية نسبية مسترشدين لعناصر البناء الاستراتيجي، المترابطين والمتفاعلين بحسب ما تتطلبه ظروف الأداء وما يطرأ في المناخ لمتغيرات.¹

¹-السلمي، علي. إدارة الموارد البشرية منظور استراتيجي. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، 2008. ص.390-391.

- الغاية الأساسية من أي نشاط تمارسه المؤسسة هي إنتاج قيمة (value creatio) فالنشاط ليس غاية في حد ذاته ،لكن ماينتج عنه من قيم ومنافع هو سبب القيام به من ثم تحديد القيمة (value analysis) يعد أحد أهم معايير وأدوات التسيير الاستراتيجي في المفاضلة بين البدائل.

فاستراتيجية تنمية الموارد البشرية تهدف إلى إحداث المواءمة بين خصائص الموارد البشرية وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية،هذا ما يعكس ضرورة التوجه الاستراتيجي والتركيز على الكيفية التي يجب أن تكون عليها وظيفة تنمية الموارد البشرية ،بالتالي التركيز في المستقبل وتوضيح الرؤية التي تؤثر على القدرات والتصرفات التي من شأنها تعظيم إسهامات تنمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة على اختلاف نشاطها وممارساتها.

كما أن هناك مجموعة من العوامل التي تساعد المؤسسة الجامعية وتدعمها في تصميم وتنفيذ استراتيجيتها الخاصة بتنمية الموارد البشرية والتي تتلخص أساسا في النقاط التالية:

-ترسيخ فكرة أن التعلم المستمر هو أساس التنمية وهو جزء من استراتيجيتها التي ستواجه¹

¹ - السلمي، علي .إدارة الموارد البشرية منظور استراتيجي .مرجع سابق. ص.390-391.

- بها المتغيرات البيئية، بذلك لابد من فهم الموارد البشرية، إن التنمية المستمرة هي جزء هام في حياتهم المهنية والتي ستمكنهم من اكتساب المهارات والكفاءات، مما يجعلهم يعملون بثقة أكبر وثقافة أوفر.

-توعية الموارد البشرية إن حصولهم على الترقيات في مساهم الوظيفي وكذلك مزايا وظيفة مستقبلية ،مرهون بمدى امتلاكهم للمهارات التي سيكتسبونها من هذه التنمية والتعلم المستمر .

- اعتماد تكنولوجيات حديثة توفر نظم معلومات محوسبة ، يحدد الحاجات التدريبية والتنموية الحالية والمستقبلية للموارد البشرية في المكتبات الجامعية وغيرها بالتالي إمكانية بناء برامج تنموية دقيقة يمكن الاستفادة الفعلية منها بما يضمن التحسن المتوقع مستقبلا.

- تنمية الموارد البشرية في ظروف طبيعية مشابهة لظروف عملهم ،هذا سيساعدهم على نقل ما تعلموه بشكل صحيح وأكثر فعالية إلى بيئة عملهم باظافة إلى توفير المستلزمات المادية والمعنوية على الاستفادة من أكثر هذه البرامج .

- المتابعة والتقييم المستمرين تبدأ هذه العملية قبل حتى تنفيذ الإستراتيجية، أي يتم التخطيط لها منذ وضع أهداف الإستراتيجية وتمتد إلى الانتهاء من تنفيذها، فهي تلعب دور المراقب¹

¹ - المرجع نفسه. ص. 392.

- الوافي من الوقوع بالأخطاء، باكتشاف الخطأ قبل وقوعه أو تصحيحه الفوري أثناء الوقوع. وعليه فتبني المكتبات الجامعية مثل هذه التوجهات الإستراتيجية وترسيخها في أذهان مواردها البشرية وتوعيتهم لأهمية هذه البرامج التنموية، كذا توفير الظروف المناسبة والدعم المعنوي إنما هي خطوات هامة وأساليب داعمة لتصميم وتنفيذ وكذا نجاح إستراتيجية تنمية الموارد البشرية التي تعد أنجع السبل لتكيفها والتغيرات المستجدة .¹

¹-المرجع نفسه، ص. 392.

2-2- نماذج الاستراتيجيات الوظيفية في الموارد البشرية :

2-2-1- استراتيجية تكوين الموارد البشرية :

تهتم هذه الاستراتيجية بمحاولة تأمين حصول المؤسسة على الموارد البشرية المناسبة لاحتياجاتها في الوقت المناسب، وكذا المحافظة على قوة العمل في تناسق مستمر مع متطلبات الأداء وظروف المؤسسة.

هذه الاستراتيجية تصمم في ضوء الإستراتيجية العامة للموارد البشرية وأهدافها الاستراتيجية، وكذا في ضوء التعرف المستمر على أوضاع سوق العمل وعليه فإنّ هذه الاستراتيجية تهدف للحصول على الموارد البشرية التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية ومهارات ومعارف، فضلا على امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي في المهارات والمعارف ولذلك فإنّ هذه الاستراتيجية تركز على أهمية الموارد البشرية في بناء وتنمية وتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة، وتؤكد على ضرورة تكوين هيكل الموارد البشرية الأكثر ملائمة لاحتياجات المؤسسة، ومن جملة الغايات التي تهدف استراتيجية تكوين الموارد البشرية إلى تحقيقها نذكر ما يلي¹:

¹- المرجع نفسه، ص. 393.

✓ رسم طرق وأساليب البحث عن الموارد البشرية المطلوبة من المصادر الأكثر احتمالا سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها في سوق العمل المحلي أو الإقليمي أو العالمي

✓ تنمية وسائل استقطاب الموارد البشرية المطلوبة، وتطوير المغريات لتحفيزهم على الانضمام إلى المؤسسة .

✓ تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل والمفاضلة بينهم للاختيار أكثرهم توافقا مع متطلبات العمل والوظائف الشاغرة وظروف التشغيل المادية والاجتماعية بالمؤسسة.

✓ ضمان تشغيل الموارد البشرية المتاحة بطريقة مثلى من خلال إسناد المهام المناسبة لها أو للمجموعات بما يتناسب مع خصائصهم المهنية والعلمية ورغباتهم وتوجهاتهم الشخصية .

✓ ضمان المحافظة على الموارد البشرية بالعمل المستمر على جعل مكان العمل ومتطلباتهم وعوائده متناسبة مع تطلعاتهم وخصائصهم المتطورة باستمرار .

2-2-2- استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية:

أصبحت إدارة الموارد البشرية الحديثة تهتم بقضية التدريب وتنمية الموارد البشرية بشكل أشمل وأعمق مما كانت عليه تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية، فقد كانت اهتمامات¹

¹ - المرجع نفسه. ص. 393.

هذه الأخيرة في قضية تدريب وتنمية الموارد البشرية منحصرة في توفير فرص التدريب لأفراد المؤسسة الذين يتضح فيهم قصور في مستويات أدائهم من خلال إتاحة التدريب بالمواد الذاتية داخل المؤسسة أو بتعاون مع جهات تدريبية من خارج المؤسسة، فالممارسة العملية لأنشطة التدريب بهذا المعنى يدل على انحصار آثارها في المتدرب وعدم وصولها إلى موقع العمل، بمعنى التأثير المحدود وغير المحسوس في تحسين الأداء وتطويره وعلاج مظاهر أسباب القصور فيه، وعليه فإنّ منهجية إدارة الموارد البشرية للاستراتيجية تبين أن تفعيل التدريب وتنمية المورد البشري لا يتحقق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين بالعمل، وإنما لابدّ إن تتناول تنمية المؤسسة بذاتها، وذلك من خلال تحويلها إلى منظمة تتعلم (Learning Organization) حتى تهيئ الفرص للعاملين بها للتعلم وتحسين معارفهم في تطوير الأداء، لذلك فإنّ ضمان بحيث تسمح بتدفق المهارات والمعارف المتكونة أثناء التدريب على مواقع العمل الفعلية دون معوقات .

وتجدر الإشارة إلى أن المنهجية الجديدة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية قد انتقلت من الانحصار في مفهوم التدريب (Training) إلى مفهوم التعلم (learning) هذه الأخيرة التي

تشير إلى معنى اكتساب المورد البشري لمعارف ومهارات وتوجيهات سلوكية جديدة¹

¹ - المرجع نفسه. ص. 392.

واستيعابه لها ثم انعكاسها في شكل سلوك جديد يمارسه في مواقف لعمل، فالتعلم يعني التغيير السلوكي الذي يؤدي إلى أداء أفضل وفق اكتسبه المورد البشري من اتجاهات ودوافع، أو قدرات معرفية ومهارات جديدة يراها أقدر على تحقيق أهدافه.

وحتى نضمن التطبيق الجيد للاستراتيجية تدريب الموارد البشرية لابد من توفير العناصر التالية:

- إن متطلبات الموارد البشرية من التعليم والتدريب ترتبط مباشرة بالاستراتيجية العامة للمؤسسة، فمن الناحية المنطقية لا معنى للاستراتيجية جزئية وخطط وفرعية من دون وجود استراتيجية عامة، إذن وحتى توضع هذه الاستراتيجية ونظرا لأن التغييرات المتسارعة أمر واقع لابد من إعادة هيكلة النظام التعليمي والتدريبي لتلبية احتياجات المؤسسة من القوى العاملة المتخصصة والاستجابة للتطورات التقنية المتسارعة في نوعية وكمية الموارد البشرية المطلوبة .

- إعادة النظر في الأنظمة المتعلقة بالتعليم والتدريب لتحقيق اللامركزية في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير الخطط والبرامج التعليمية والتدريبية لزيادة المرونة والتأقلم مع

تطور السريع وتخفيف البطء في اتخاذ القرارات ذات الصلة.¹

¹ - المرجع نفسه. ص. 393.

- تطوير النظرة إلى التدريب على أنه عملية استراتيجية مستمرة لتنمية الموارد البشرية
- ضرورة امتلاك المهارات التدريبية وتمييزها، مع الأخذ في حساب أن إمكانية اكتساب المهارات متاحة لكل مورد بشري وأن هذه المهارات تحتاج إلى البيئة الصحيحة لإخراجها واستغلالها .

- التركيز على انتقاء قيادات إدارية تنفيذية عصرية خلاقة وفعالة تؤمن بأهمية الوقت وقيمة الجودة وقيمة الإتقان وقيمة العمل الجماعي وقيمة المنافسة وقيمة الإيمان العميق بالقدرات التي لا حدود لها للموارد البشرية، وقيمة الإيمان بالعلم والمعرفة وعلوم الإدارة الحديثة وعلوم الموارد البشرية وعلوم التسويق، إذن إن نجاح أو فشل المؤسسات يعتمد أساس على المهارات القيادات في إدارتهم لمؤسساتهم.

2-2-3- استراتيجية التعلم الفردي:

يعرف التعلم الفردي بأنه «التغيير النسبي الدائم في السلوك الحالي أو السلوك المحتمل والذي ينتج عن الخبرة والممارسة المباشرة وغير المباشرة» >> إذن في استراتيجية التعلم الفردي تهتم بالتعرف على احتياجات الموارد البشرية من المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية الأزمنة لتحسين الأداء وتطويره، ثم صياغة الأنشطة والفعاليات المناسبة لتوفير¹

¹ - المرجع نفسه. ص. 393.

فرص التعلم لاكتساب تلك الاحتياجات ثم تصميم الآليات التي يتم بمقتضاها ضمان نقل وتحويل الخبرات المكتسبة إلى موقع العمل، وعليه فإنّ هذه الاستراتيجية تضم عنصرين متكاملين هما:

■ الفعاليات التدريبية التي تنقل إلى المورد البشري المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية المرغوبة في العمل، وتتيح له فرصة الفهم والاستيعاب والتدريب على التطبيق في موقع التدريب والتغلب على مقاومة المورد البشري لتغيير سلوكه في العمل.

■ توفير التوجيه والإرشاد والمساندة من جانب القادة والمشرفين لمساعدة المورد البشري على تطبيق ما اكتسبه أثناء التدريب، والعمل على تخطي الفجوة التي تفصل عادة بين التدريب والتطبيق الفعلي، باكمال العنصرين يتحقق التعلم، أي تغيير سلوك المورد البشري العامل إلى نمط المستهدف الذي يحقق أهداف المؤسسة، وفي نفس الوقت يوفر أعلى لتحقيق ذاته وإشباع رغباته .

لذلك لا بد من تأكيد أهمية المشاركة الفعالة والمستمرة من جانب الموارد البشرية أنفسهم في تفعيل الاستراتيجية، وذلك بطرح تصوراتهم حول احتياجاتهم التدريبية وإبداء الرأي في مدى مناسبة الفعاليات التدريبية التي تم تصميمها، وكذا التفاعل والحوار المتصل مع القادة والمشرفين لتهيئة ظروف التطبيق.¹

¹ - المرجع نفسه، ص. 394.

2-2-4- استراتيجية التعلم التنظيمي:

يقصد بالتعلم التنظيمي: «إن يتم تغيير نظم وأساليب وممارسات التنظيم في جوانب مختلفة منه بناء على الخبرة والمعرفة المكتسبة من التجارب والممارسات الحية السابقة». فالتعلم التنظيمي يعني بمدى قدرة المؤسسة على توفير التعلم لجميع أعضائها والقيام بتطوير نفسها بصفة مستمرة، كما قد يتم التعلم التنظيمي بالتعرف على النماذج السائدة خارج المؤسسة ثم تهيئة الظروف الداخلية لاستقدام تلك الخبرات والعمل على توطينها داخل المؤسسة، ومن هنا تتضح عناصر التعلم التنظيمي في ما يلي:

-عمليات التغيير المخططة والمتناسقة في النظم .

- إمكانيات تفاعل الموارد البشرية وجماعات العاملين مع النظم الجديدة .¹

- إعادة بناء واستخدام ذاكرة المؤسسة والهيكل التنظيمي وثقافة المؤسسة.

-تنمية قدرات تنظيمية أعلى في مدى البعيد.

وعليه فإنّ التعلم التنظيمي يدور حول تنمية قدرات المؤسسة على الأداء والتنافس وتحقيق

الأهداف من خلال التغيير المخطط لنظم المعمول بها وإعادة صياغة قواعد المعلومات²

¹ - المرجع نفسه. ص. 394.

² - سراج، وهيبة. مرجع سبق ذكره. ص. 67.

والهيكل التنظيم وثقافة المؤسسة لتفعيل الاستفادة من الخبرات والمعارف الجديدة في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة على المدى البعيد والتعلم التنظيمي يتحقق من خلال زيادة معارف وخبرات ومهارات أعضاء المؤسسة لذلك فان تسيير تعلم الموارد البشرية واكتسابهم أنماط معرفية جديدة هو الأساس في تعلم المؤسسة ذاتها، ومن ثم فإن تنمية رأس المال البشري بالاستثمار في تدريب وتنمية الموارد البشرية المتاحة للمؤسسات هو السبيل الرئيسي لتعلم التنظيمي .

إن إدارة الموارد البشرية تسترشد في بناء إستراتيجية التعلم التنظيمي بالمبادئ التالية:

- صياغة رؤية المؤسسة باعتبارها كيان يهدف إلى استثمار التفكير الاستراتيجي ويتبنى منهج الإدارة الاستراتيجية وتأكيد وضوح هذه الرؤية والافتتاح بها من جانب جميع الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة .
- تهيئة الفرص للموارد البشرية للمشاركة في اقتراح الاستراتيجيات وتطوير النظم، وتأمين مناخ من الانفتاح الفكري الذي يحفز الموارد البشرية على التفكير والإبداع والمساهمة بالأفكار في إثراء القاعدة المعرفية للمؤسسة .¹

¹- سراج، وهيبة المرجع نفسه. ص.68.

- تنمية فرص الحوار والاتصالات المفتوحة عبر المؤسسة فيما بين الموارد البشرية ومجموعات العمل والقادة، بما يثري فرص التوصل إلى المعارف والخبرات المخترنة لدى أعضاء المؤسسة، وكذا الانفتاح على الرصيد المعرفي المتراكم خارج المؤسسة، ومن ثم تتكامل فرص حدوث التعلم التنظيمي .

- تحدي الأفكار السائدة ومراجعة المفاهيم المستقرة من خلال المناقشة والاستفسار والتساؤل عن جداولها بما يحفز الموارد البشرية إلى مراجعة مفاهيمهم، والسعي إلى تجديدها وتطويرها بما يوافق المستوى المعرفي المتجدد.

- تشجيع الموارد البشرية على التفكير والابتكار والتجديد من خلال تقديم الحوافز المختلفة من هذه المبادئ تتأكد حقيقة مهمة ألا وهي إن التعلم التنظيمي هو نتيجة لتعلم الموارد البشرية بالمؤسسة، أي أن المؤسسة بذاتها لا تنتج التعلم ولكنها تستجيب لما تتعلمه مواردها البشرية وتتيح لهم الظروف المناسبة لتفعيل الأنماط المعرفية الجديدة التي اكتسابها بالخبرة والتعليم والممارسة والتدريب الرسمي وغير ذلك من أساليب اكتساب المعرفة.¹

¹ - سراج، وهيبة المرجع السابق.ص. 69.

2-2-5- استراتيجية تنمية القيادات الإدارية وتنمية الذكاء الوجداني :

هناك نوعان آخران من نماذج الاستراتيجيات الوظيفية في إدارة الموارد البشرية يمكن ذكرها في ما يلي :

أولاً: استراتيجية تنمية القيادات الإدارية

إن استراتيجية تنمية القيادات الإدارية تعمل على تطوير قدرات المؤسسة التنافسية من خلال تطوير أنماط القيادات الإدارية المتاحة لها، بمعنى تحويل مفاهيم وأساليب القيادة في المؤسسة إلى نمط مرن متحرر يواكب المتغيرات ويتعامل في كل موقف بما يناسبه وهذا بغرض إحداث تأثير إيجابي في الموارد البشرية ليرتفع مستوى أدائهم ويحقق للمؤسسة أهدافها.

ف تطوير وتنمية القيادات الإدارية في الأساس هو فرع من عملية التعلم ينبغي أن يتكامل مع استراتيجية التعلم الفردي لأعضاء المؤسسة وعمليات التعلم التنظيمي حتى تحدث جميعها الآثار المطلوبة .

وعليه ينبغي التأكيد على أن عملية تنمية القيادات الإدارية لا تتم باعتبارها غاية في حد¹

¹ - سراج، وهيبة المرجع نفسه. ص.70.

ذاتها، وإنما وسيلة لمساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها. فبالرغم من أن محل التنمية هو القائد الإداري (شخص محدد)، فإن غاية تنمية القيادة الإدارية هو أن يوظف القائد خبراته وطاقاته الفكرية ومعرفته التخصصية في تنفيذ استراتيجيات المؤسسة وقيادة مواردها البشرية وتنسيق استخدام مختلف الموارد المادية والتقنية وهذا بغرض الوصول لغايات المؤسسة وتمر عملية تنمية القيادات الإدارية حسب تقدير (harison) بثلاثة مراحل هي :

- تحليل الاحتياجات الحالية والمستقبلية من القدرات والخبرات القيادية للمديرين بالمؤسسة.¹
 - تحليل الطاقات القيادية المتاحة والمتوقعة لفريق القيادة الإدارية بالمؤسسة.
 - تصميم السياسات والخطط الملائمة لسد الفجوة بين المستويات المطلوبة من الخبرات والقدرات القيادية وبين المستويات الفعلية المتاحة.
- وتجدر الإشارة إلى أنّ استراتيجية تنمية القيادات الإدارية تمثل أهم التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة نتيجة لما تتكلفه من جهد وخبرة وتكلفة، وأنّ المؤسسة تكون معرضة لفقدان القيادات التي تمّ تنميتها وتطويرها نتيجة عوامل التسرب المختلفة وخاصة السحب لمعرفة المنافسين، هنا تتضح ضرورة تكامل هذه الاستراتيجية مع استراتيجية تكوين الموارد²

¹- سراج، وهيبة المرجع نفسه. ص.71.

²-علي، سلمي. مرجع سبق ذكره. ص.395.

البشرية بالتركيز على عناصر المحافظة على القيادات وكذا ابتكار الأساليب والحوافز للحفاظ عليهم.

ثانيا: استراتيجية تنمية الذكاء الوجداني

قام الباحث والمفكر (goleman) بتعريف الذكاء الوجداني على أنه « قدرة الانسان على اكتشاف مشاعره ومشاعر الآخرين، وضبط مشاعره وتنظيم عملها في نفسه وتأثيرها في العلاقات مع الآخرين، وكذلك اكتساب وتفعيل الدوافع الكامنة في الفرد » فهو يرى بأنّ الذكاء الوجداني يتركب من العناصر التالية :

أ. **إدارة النفس:** وهي القدرة على ضبط النفس وإعادة توجيه المشاعر الثائرة والتحكم في السلوك الشخصي، وفي نفس الوقت توجيه السلوك نحو تحقيق أهداف ايجابية، ويحتاج المورد البشري في الممارسة إدارة النفس إلى ستة قدرات هي: الرقابة الذاتية، المصادقية المبادرة، التكيف، قبول التغيير والرغبة في الانجاز.

ب. **معرفة النفس:** وهي قدرة المورد البشري على معرفة نفسه واكتشاف حالاته المعنوية وما يثير ويغضبه وما يريحه ويرضيه وإدراك دوافعه الشخصية بوضوح ومصارحة النفس، وترتبط

هذه المعرفة بقدرات الثقة في النفس، التقييم الواقعي للذات والقدرة على نقد الذات.¹

¹-علي، سلمي. المرجع نفسه. ص.396.

ج. المعرفة الاجتماعية: وهي القدرة على إدراك التركيب الوجداني ومشاعر الآخرين ومهارة التعامل مع الموارد البشرية بما يوافق حالاتهم العاطفية، هذه المعرفة تتطلب درجة من التعاطف مع الآخرين والإحساس بالفروق الثقافية والتعامل مع الثقافات بمرونة .

كما أن هناك بعض الإجراءات لبناء الذكاء الوجداني في الموارد البشرية بالمؤسسة والتي قدمها (golman) في ما يلي :

-تقدير مطالب العمل من الناحية العاطفية ونوعيات المشاعر المناسبة لحسن أداء العمل والمهارات الوجدانية الأزمة للمورد البشري .

-تقييم الموارد البشرية ورصد مستويات تطورهم الوجداني ومدى ما يتمتعون به من مهارات وجدانية الأزمة لأداء أعمالهم.

-تهيئة الموارد البشرية لتقبل محاولات تنمية مهاراتهم الوجدانية، وتحفيزهم على المشاركة الفعالة في عملية تنمية الذكاء الوجداني باعتبار ذلك في صالحهم الشخصي.

-تشجيع الموارد البشرية على ترقية عملية تنمية الذكاء الوجداني بجهودهم الذاتية بمعنى أن ينبع التغيير منهم أكثر من كونه مفروضاً عليهم من سلطة الإدارة.¹

¹-علي ،سلمي. المرجع نفسه. ص.401.

إذن النتيجة الأساسية لبناء وتنفيذ جل الاستراتيجيات السابقة والمذكورة في هذا المبحث ستكون لغرض تنمية القدرات الاستراتيجية للمؤسسة بوجه عام، مما يعني زيادة قدرتها وقيادتها والموارد البشرية العاملة فيها على إدراك حركة المتغيرات المتسارعة حولها وبناء رؤية مستقبلية واضحة ترشد خطواتها وفعاليتها، إضافة لفهم واستيعاب تقنيات اتخاذ القرارات الاستراتيجية وعوامل نجاحها وإدراك عملية صنع الإستراتيجية ومراحلها ومهارة الربط بين الاستراتيجيات وبين ظروف التنفيذ، ثم إدارة المعرفة التنظيمية وتسهيل التعلم التنظيمي إذن فهذه القدرات الإستراتيجية تعد من أهم أصول المعرفة بالمؤسسة المعاصرة والتي تسهم في بناء وتنمية وتفعيل الموارد البشرية العاملة بها، بما يؤدي إلى تحسين قدراتها التنافسية.¹

¹ -سراج، وهيبية. مرجع السابق.ص.74.

خلاصة الفصل:

احتلت استراتيجية تنمية الموارد البشرية في الآونة الأخيرة اهتماما كبيرا من طرف الباحثين في هذا المجال باعتبارها أحد المداخل الفعالة لرفع جودة العنصر البشري فلا يمكن القيام بعملية تنمية الموارد البشرية دون وضع وإتباع إستراتيجية محكمة فغياب الإستراتيجية لوظيفة تنمية الموارد البشرية يفقد الوظيفة أهميتها .

تمهيد

تعد الموارد البشرية من أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية في المكتبات، لذا ينبغي إدارتها وتسييرها بشكل سليم، بغرض تحقيق أعلى مستوى من الخدمة المكتبية على اعتبار أن المكتبات التي تمكنت من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية هي تلك التي أولت لتنمية مواردها البشرية أهمية بالغة.

وبناءً على هذا وعلى ما سبق من الفصول النظرية التي توصلنا من خلالها إلى مزايا المترتبة عن تبني المكتبات لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية، وعليه فقمنا بإسقاط الدراسة النظرية على مكتبة المدرسة العليا للأساتذة.

3-1-1- تقديم عام عن المكتبة المركزية للمدرسة العليا للأساتذة بالأغواط:**3-1-1- تعريف المكتبة:**

تعتبر المكتبة المركزية للمدرسة العليا للأساتذة بالأغواط مصلحة ذات طابع علمي تعمل على خدمة الأساتذة والطلبة الباحثين المنتمين إلى المدرسة بتزويدهم بالوثائق والكتب التي يحتاجونها خلال المسار الدراسي .

وتم إنشاء المكتبة مع افتتاح المدرسة العليا للأساتذة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 11،301 المؤرخ في 22 رمضان 1432 الموافق لـ 22 أوت سنة 2010، والذي يتضمن إنشاء المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط وعرفت المكتبة نموا متواصلا من حيث الرصيد

الوثائقي بفضل الاهتمام الذي حظيت به من طرف مدير المدرسة مما استدعى إلى فتح مكتبة فرعية خاصة باللغات الأجنبية والعلوم الإنسانية بداية من جويلية 2013.

3-1-2: خدمات المكتبة:

تقدم المكتبة خدمات متعددة للمتدربين عليها من الأساتذة والطلبة الباحثين والتمثلة في :

- خدمة توفير الكتب:

تقوم المكتبة بتوفير الكتب بداية من الاختيار إلى غاية استقبال الكتب الجديدة وجردها حيث تهتم بمتابعة حركة التأليف والنشر من خلال الاطلاع المستمر على ما تقدمه دور النشر من عناوين جديدة في التخصصات المتوفرة بالمدرسة، كما تقوم بإعداد قوائم الكتب المراد اقتناؤها كل عام بالتنسيق مع الأساتذة والاعتماد على طلبات القراء من خلال إحصائيات العناوين الأكثر تداولاً.

- خدمة الإعارة:

يمكن للمستفيد أن يصل إلى الكتاب وأوعية المعلومات بالاستفادة منها داخل المكتبة بالنسبة للإعارة الداخلية أو استعارتها حسب ضوابط الإعارة الخارجية الموضحة أدناه:

- معايير الإعارة الخارجية:

عدد النسخ	مدة الإعارة
1	الإعارة داخلية فقط
2	يوم واحد
3	يومين
4	3 أيام
5	4 أيام
10 فما فوق	5 أيام

ملاحظة هامة:

- يمكن للطالب تجديد إعارة الكتاب لمدة يوم واحد فقط ولمرة واحدة .
- يعاقب الطالب المتأخر في إرجاع الكتاب كل يوم تأخر بثلاثة أيام.
- خدمة الانترنت:

توفر المكتبة أجهزة حاسوب متصلة بشبكة الانترنت لتسهيل البحث العلمي على المستخدمين

(مكتبة العلوم والتكنولوجيا).

- خدمة الإحاطة الجارية:

من خلال إبلاغ المستفيدين عن أحدث الكتب المتاحة وذلك بإرسال العناوين الحديثة إلى أقسام العلمية وعلى المستوى لوحات الإعلان الخاصة بالمكتبة.

3-1-3- أهداف المكتبة :

- ✓ القيام بالخدمات المكتبية والبيبلوغرافية التوثيقية الالكترونية.
- ✓ خلق علاقة اتصال وطيدة مع الأساتذة والطلبة.
- ✓ توفير وسائل البحث الببليوغرافي في المطبوع والالكتروني.
- ✓ تبني منهجية قائمة على معايير دولية مطبقة في مجال المعلومات.

- 3-1-4- الرصيد الوثائقي للمكتبة:

تحتوي المكتبة المركزية للمدرسة العليا للأساتذة على عدد معتبر من الأوعية الفكرية في مختلف التخصصات مبينة في الجدول أدناه:

عدد العناوين	عدد النسخ
672	2346
1077	4808
520	1524
391	955
119	377
44	199
707	3363
491	1918
337	1567
403	1356
68	95
4829	18446

3-1-5- القانون الداخلي للمكتبة:

- المطالعة الداخلية للمكتبة:

إن قاعات المطالعة بالمكتبة المركزية للمدرسة العليا للأساتذة مفتوحة كل يوم باستثناء يومي

الجمعة وأيام العطل الرسمية وذلك من :

08:30 صباحا إلى 16:30 بدون توقف.

-المادة 1: على الطالب إظهار بطاقة المكتبة عندما يطلب منه ذلك.

-المادة 2: طريقة البحث تكون عبر تصفح الدليل الذي يمكن الحصول عليه من الشباك.

-المادة 3: مدة استعارة الدليل لتتجاوز 10 دقائق .

-المادة 4:يقوم كل طالب بملأ استمارة الإعارة الداخلية للكتب التي تسحب من شباك الإعارة

الداخلية.

لا تقبل أي استمارة لم تكتب فيها كل المعلومات.

-المادة 5:الاطلاع على الكتب بعين المكان ليتجاوز كتابين اثنين بعد تقديم بطاقة المكتبة

للعون المكاف بذلك.

- المادة 6: بإمكان الطلبة استعارة أربعة كتب (2) في الفترة الصباحية وكتابين(2) في

الفترة المسائية.

- المادة 7: ترد الكتب في نفس اليوم الذي استعيرت فيه.

- المادة 8: الاستعارة شخصية، فلا يتم إعاره أي طالب إلا بحضوره الشخصي وببطاقة المكتبة فقط.
- المادة 9: لضمان السير الحسن للإعارة، على الطالب احترام الآجال والشروط العامة للإعارة الداخلية.
- المادة 10: عن كل يوم تأخير في إرجاع الكتب تسحب بطاقة المكتبة من صاحبها لمدة أسبوع.
- تسحب نهائياً عند التكرار نفس الخطأ.
- الآداب العامة.
- المادة 11:
- يجب احترام أعوان الأمن وموظفي المكتبة .
- إمكانية إحالة المعني على المجلس التأديبي إن ارتكب تجاوزات في التعامل مع موظفي المكتبة.
- إن قاعات المطالعة قاعات العمل وتفكير لذلك يتعين على الطلبة التزام الصمت والانضباط سواء داخل المكتبة.
- احترام قواعد النظافة والأمن.
- احترام موظفي وأعوان المكتبة وباقي الزملاء.

- الحرص على الأغراض الشخصية ،فالمكتبة غير مسئولة عن أي ضياع قد يحصل لها.

- المادة 12: يمنع منعاً باتاً:

1-نقل الكراسي والطاولات أو كتابة أي عبارة كانت على الطاولة.

2-وضع خطوط أو كتابة كلمات على المؤلفات أو طيها أو الكتابة بوضع الورق فوقها

3-التدخين والأكل والشرب.

4- استعمال هاتف النقال.

5-التجمع في قاعة المطالعة.

3-1-6- عدد عمال المكتبة:

العدد	الرتبة
1	ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى 2
2	ملحق بالمكتبات مستوى 1
4	مساعد مكتبات جامعية
8	عون تقني للمكتبات

3-2-1- عرض المقابلة:

2-1 المحور الأول: الدورات التدريبية كإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية:

س1_ هل يوجد دورات تدريبية على مستوى مكتبكم ؟ وما نوع هذه الدورات ؟

ج1_ لقد استفدنا من دورات التدريبية وكانت لأعوان التقنيين مثل التدريب على الفهرسة، ونوع التدريب هو تحسين المستوى.

س2_ هل تعتبر الدورات التدريبية كافية لممارسة عملك ؟ حسب نظرك فيما تكمن أهمية التدريب؟

ج2_ هي كافية بنسبة لأعوان التقنيين، تكمن أهمية التدريب بنسبة لأعوان تقنيين لأنهم يوظفون بمستوى الثالثة ثانوي ليست لهم نظرة عامة عن وظائف المكتبية.

س3_ حسب نظرك برامج التدريب كافية لتأهيلك على العمل في مواقع وأدوار وظيفية متعددة ؟ فسر؟

ج3_ التدريب يأهل ويزيد من الخبرة ولكن مع التطور وظهور التكنولوجيا يجب ان يكون التدريب على حسب التطورات مثل تدريب على الأنظمة والبرامج فهكذا يمكن أن تكون برامج التدريب كافية.

س4_ ما هو هدف التدريب في نظرك؟

ج4_ هو تطوير معرفة مكتسبة واكتساب معرفة جديدة.

س5_ ما هي البرامج والخطط لتدريب تعتمدون عليه في مكنتكم؟

ج5_ التدريب في المكتبة المركزية للمدرسة العليا للأساتذة لا يعتمد على أي برامج أو مخطط.

س6_ كيف تتمكن من تطوير قدراتك ذاتيا ؟ ومن خلال ماذا؟

ج6_ أطور قدراتي من خلال الاحتكاك بالزملاء والاطلاع على أحدث تقنيات والتطوير الذاتي لأبد منه.

س7_ هل يوجد اتفاق مالي من طرف المكتبة المركزية على التدريب ؟

ج7_ لا توجد للمكتبة ميزانية مستقلة فالميزانية خاصة لتدريب هي لكل الموظفين المكتبة والإدارة فقيمته 5% من ميزانية الكلية لتدريب بنسبة لتدريب خارج الوطن أما داخل الوطن فنسبته 1% من ميزانية الكلية يكون في الغالب لأعوان التقنيين.

2-2- المحور الثاني: إستراتيجية التكوين وتأهيل الموارد البشرية في المكتبة المركزية للمدرسة العليا للأساتذة:

س1_ ما هي الخطة الإستراتيجية التي تعتمدون عليها في تكوين وتأهيل فيما يخص تنمية الموارد البشرية في مكنتكم ؟ إن وجدت فيما تتمثل؟

ج1_ المكتبة هي ليست مسئولة عن تكوين مواردها البشرية حيث من يريد إجراء تكوين يتطلب منه كتابة طلب وإرساله إلى الإدارة العليا ويمر على لجنة لنظر في ذلك الطالب.

س2_ من الذي يقوم بإعداد هذه الخطة ؟ ومن المشرف عليها؟

ج2_ لا يوجد أي خطة إستراتيجية واضحة يعتمدون عليها في وظيفة التكوين.

س3_ فيما يتمثل دعم الإدارة العليا لنشاط التكوين وتأهيل بالمكتبة ؟

ج3_ الإدارة تدعم التكوين دعما ماديا.

س4_ ما هي أهم السياسات المتبعة لاستقطاب الموارد البشرية بالمكتبة؟

ج4_ لا توجد أي سياسة لاستقطاب الموظفين ولكن الإدارة العليا هي التي تشرف على

التوظيف عن طريق إجراء مسابقات.

س5_ هل سبق لك وان حضرت ملتقيات أو محاضرات خاصة بالمكتبة ؟

ج5_ عندما يكون هناك ملتقيات خاصة بتخصص علم مكتبات افعل كل مجهودي للحضور

وبطبع حضرت عدة ملتقيات كلها كانت داخل الوطن.

س6_ هل أجريت تكويننا خلال فترة عملك ؟ ما نوع التكوين ومكان التكوين ؟ومدة

التكوين؟

ج6_ لم تصح لي الفرصة لقيام بتكوين كوني كنت منشغل بإكمال دراستي متمثلة في

الماستر.

2-3- المحور الثالث: استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المكتبة المركزية للمدرسة العليا للأساتذة.

س1_ كيف تتبنى المكتبة إستراتيجية التدريب في تنمية الموارد البشرية؟

ج1_ لا تخضع مكتبتنا إلى استراتيجية التدريب فالتدريب في مكتبتنا هو مقيد بالميزانية حيث يقام بصفة غير منتظمة فالمكتبة غير مكلفة بوضع إستراتيجية.

س2_ ما هو واقع تبني المكتبة المكتبة لاستراتيجية تطوير مواردها البشرية ؟

ج2_ في مكتبتنا لانطبق نهائيا الاستراتيجية من اجل تطوير الموارد البشرية

س3_ ما هو دور التكنولوجيا الحديثة في تفعيل دور العنصر البشري؟

ج3_ دخول التكنولوجيا للمكتبات يجعل العنصر البشري يتعرف ويتدرب على استخدام وتسيير اجهزة وبرامج فهي الحافز الذي يدفع للتدريب.

س4_ ما هو واقع تبني المكتبة لسياسة تقييم مستوى أداء مواردها البشرية ؟

ج4_ التقييم يكون على أساس تقييم مهارات المورد البشري من خلال الخدمة التي يقوم بها.

س5_ كيف تتبنى المكتبة سياسة تنمية الموارد البشرية؟ وماهي الاستراتيجيات المتبعة

في ذلك؟

ج5_ المكتبة تقوم بإعداد برامج تدريبية لكي تأهل الموارد البشرية خاصة من أجل استخدام

التكنولوجيا.

س6_ هل تتبنى المكتبة سياسة الإبداع في سياسة تنمية الموارد البشرية؟

ج6_ من خلال فتح المجال للموظفين لتعبير عن مهامهم.

3-2-2 تحليل المقابلة:

المحور الأول: الدورات التدريبية كاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية:

بخصوص المحور الأول والمتعلق بالدورات التدريبية كاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية حيث أنّ الدورات التدريبية تعدّ الركيزة الأولى لتنمية المورد البشرية، وتبين لنا من خلال المبحوث (مسؤول المكتبة) أنّه تقام دورات تدريبية على مستوى مكتبتهم ولكن استفاد منها فقط أعوان تقنيين أجريت هذه الدورات في مراكز داخل الوطن وذلك راجع إلى سبب عدم تمكن أعوان تقنيين بقيام بخدمة المكتبية على أحسن وجه فهم وظفوا بمستوى السنة الثالثة ثانوي فهم غير مؤهلين بقيام بالخدمة المكتبية حيث تمثل هذا التدريب في الفهرسة، وكان نوع هذا التدريب هو تحسين المستوى، فالمكتبة هدفها الأساسي هو إرضاء المستفيد فكيف لا تقوم بتدريب مواردها البشرية وتحسين مستواها لتقدم أفضل الخدمات فهذه الدورات هي كافية بنسبة للعنصر البشري ونخصص منهم «أعوان تقنيين» الذين يكتسبون خبرات جديدة ومعارف تطور من قدراتهم لأنهم هم ليسوا أهل التخصص، فتدريب مهم لهم وكذلك هذه برامج التدريب تسهل لهم وتؤهلهم بالعمل في مواقع وادوار وظيفية متعددة فالمكتبة خاصة في العطل الدراسية حيث أن قسم الإعارة يتوقف عن العمل فيجب على موظفي مصلحة

الإعارة الالتحاق بمصالح أخرى فيجب إذن عليهم أن يكونوا متأهلين لذلك الدور، فهنا يكمن دور التدريب وأهميته البالغة في المكتبات على اختلاف أنواعها، وأن برامج التدريب هي الوسيلة التي تساعد في تحسين الخدمة المكتبية لأن التدريب دائما يمكننا من الاطلاع على أشياء ومعلومات ومعارف جديدة من أجل استغلالها في الخدمة المكتبية وتطوير المعرفة المكتسبة.

وعن الإنفاق المالي على هذا التدريب في المكتبة لا توجد لها ميزانية، فميزانية المكتبة هي ليست مستقلة وإنما ميزانيتها تابعة لميزانية الجامعة، وميزانية التدريب هي خاصة بكل الموظفين (الإدارة والمكتبة) حيث تقدر نسبتها 5% وعليه فموظفي المكتبة يستفيدون حصة من القيمة الإجمالية للتدريب التي سبق ذكرها.

وهنا نلاحظ ان نسبة هذه الميزانية قليلة جدا فليس كل العمال يستفيدون من هذا التدريب وهذا بالنسبة للتدريب خارج الوطن، إما عن التدريب داخل الوطن فقيمته 1% من الميزانية الكلية ويكونوا أغليبتهم من الأعوان التقنيين.

فالسبب الراجع لنقص التدريب في المكتبة هو التقسيم الغير عادل في الجامعات وعدم اهتمام المسؤولين بالمكتبة ومواردها البشرية، وعدم استقلالية ميزانية المكتبة.

- 2-3- المحور الثاني: استراتيجية تكوين وتأهيل الموارد البشرية:

المحور الثاني متعلق باستراتيجية التكوين وتأهيل الموارد البشرية، فبعدما تلقينا الأجوبة عن بعض الأسئلة المطروحة على مسئول المكتبة لم يسبق له المشاركة في التكوين خارج البلد، حيث سبب ذلك راجع بانشغاله بتكملة دراسته المتمثلة في (الماستر) حيث مدة هذا التكوين الخارجي 8 أيام او 15 يوم.

فالتكوين مهم جدا وضروري بالنسبة للمسؤولين كما لاحظنا هذا الأمر لضمان تحقيق الخدمة بطريقة مثلى، فالتكوين يعتمد على إستراتيجية واضحة ومضبوطة حيث هذه الأخيرة تبقى غير مطبقة في المكتبة، حيث يقوم نائب المدير المكلف بالعلاقات الخارجية بالإجراءات والتكفل بالتكوين الخارجي. أما عن التكوين الداخلي يشرف عليه مصلحة المستخدمين فالمنهج الاستراتيجي غائب دائما في التعامل قضايا التكوين في المكتبة.

أما عن التكوين الذاتي فمسئول المكتبة وموظفيها دائما يسعون إلى تطوير قدراتهم المعرفية والعلمية، وذلك بحضور ملتقيات خاصة بالمكتبات والاحتكاك بالزملاء وتبادل المعارف بينهم والتكوين الذاتي لا بد منه لأن المورد البشري قد تم تحميله بمسؤوليات محددة، ومع ظهور التكنولوجيا والتطور في الخدمة المكتبية حيث يظل هذا التكوين هو من الوظائف لتنمية الموارد البشرية من أجل تنمية قدرات المورد البشري على أداء العمل وزيادة الكفاءة واكتساب المهارات اللازمة.

أما في النظر لسياسة استقطاب الموارد البشرية في المكتبة، فهذه الأخيرة لا دخل لها في هذه السياسة. حيث الإدارة العليا هي التي تشرف على الاستقطاب والتوظيف، فيتم إرسال طلب من طرف مسئول المكتبة إلى الإدارة العليا بخصوص الزيادة في الموارد البشرية، حيث نادرا ما يتم الموافقة على هذا الطلب بحكم قلة الميزانية وبمصطلح الشائع سياسة التقشف.

ومن خلال ملاحظتنا لاحظنا أن إستراتيجية التكوين للموارد البشرية في المكتبة هي غير متضمنة مع الاستراتيجيات العامة فالإدارة العليا هي غير مهتمة بالموارد البشرية للمكتبة.

تحليل المحور الثالث: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المكتبة المركزية للمدرسة العليا للأساتذة:

بخصوص المحور الثالث حيث تعمل المكتبة قدر الإمكان برفع مهارات ومعارف موظفيها من خلال دورات تدريبية تعكس مدى وعيها بأهمية هذه الموارد، بحيث تقوم بتقييم موضوعي لأداء موظفيها مما يساعدها على التحديد الجيد لاحتياجاتهم التدريبية فمن خلال ذلك تقوم بالتحديد الجيد لبرامج التدريبية مما يتضمن التغطية الجيدة لاحتياجات التدريبية لموظفيها .

ومن خلال اطلاعنا على المكتبة وجدنا أن هناك عدالة في استفادة كل الموظفين الذين لديهم احتياجات تدريبية من البرامج التدريبية، كما أن هذه المكتبة قامت بوضع برامج تدريبية

تساعد الموظفين على استخدام التكنولوجيا الحديثة على الرفع من المهارات والمعارف الوظيفية .

تقوم المكتبة بتقصي آراء الموظفين المتدربين حول مدى رضاهم واستفادتهم من البرامج التدريبية ومقارنة أدائهم قبل وبعد العملية التدريبية داخل المكتبة ،بحيث تشكل هاته البرامج بالنسبة للموظفين حافزا نظرا للمؤهلات والمهارات التي تساهم وتساعدهم على اكتسابها مما أدى إلى تقريب ثقافة الموظفين من ثقافة المكتبة وخلق رؤى وأهداف مشتركة بينهم.

تعمل المكتبة على تشجيع موظفيها على تنمية مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم وتحتم على تبادلها بتوفير بيئة مساعدة لتعلم المستمر كما تحاول المكتبة جعل الأهداف النهائية لبرامج التعلم تركز على جودة المهارات والخبرات والمعارف التي يكتسبها الموظفين ،مما مكن الموظفين على تعميق استخدام أساليب العمل الجماعي كأسلوب لتحفيزهم وغرس ثقافة مشتركة بينها وبينهم مما أدى الى خلق روابط بين موظفيها تدعوهم للتواصل وتبادل المعارف والخبرات باستخدام الوسائل الحديثة كالبريد الالكتروني.

من خلال المقابلة التي قمنا بها بالمكتبة توصلنا إلى أن هاته الأخيرة تعمل على غرس وتنمية الثقافة الإبداعية بين موظفيها وتحثهم على ذلك من خلال إعطاء الحرية للموظفين لتعبير عن آرائهم لمهامهم مهما كانت مستوياتهم الإدارية أو مؤهلاتهم العلمية كما تعمل على الرفع من مهارات التفكير الإبداعي والتحليل المنطقي لدى موظفيها لمشاكل العمل.

النتائج العامة للدراسة:

بعد تحليل البيانات المتحصل عليها من المقابلة في المكتبة المركزية للمدرسة العليا للأساتذة بأغواط توصلنا الى النتائج التالية:

1-إن المكتبة المركزية للمدرسة العليا للأساتذة لا تساهم في وضع سياسات وبرامج خاصة بالتدريب والتكوين .

2-أن مكتبة المدرسة العليا للأساتذة تعتمد على استراتيجية واحدة في تنمية مواردها البشرية ألا وهي استراتيجية التدريب.

3-لا يستفيد عدد كبير من العمال بالمكتبة من برامج التدريب فبالرغم من أن التدريب يمس جلّ الوظائف بالمكتبة ألا ان عدد العمال المدربين يبقى ضئيل مقارنة بعددهم الاجمالي.

4-أنّ استراتيجية تنمية الموارد البشرية بالمكتبة غير واضحة المعالم بشكل كبير حيث يتم تحديدها بشكل عفوي بعيدا عن مرتكزات قيام الاستراتيجية .

5-الموارد البشرية مهمة بالكامل من طرف الإدارة العليا للمكتبة.

6-التكوين الذاتي على مستوى المكتبة متمثل في حضور الملتقيات والاحتكاك بالزملاء ذوي الخبرة والأقدمية في العمل داخل المكتبة.

7- أثرت التكنولوجيا الحديثة كثيرا على الموارد البشرية بعد ولوجها المكتبة، حيث كانت بمثابة الحافز للمكتبي لتطوير قدراته وزيادة كفاءته ليتمكن من مواكبة هذه التطورات التكنولوجية وتوظيفها في عمله اليومي داخل المكتبة.

8- جل الموظفين يتفوقون على أن برامج التدريب تساعد على تحسين الخدمات المكتبية.

9- تسعى المكتبة إلى التكيف والتأقلم مع بيئة تكنولوجية ورقمية في تأدية الخدمات المكتبية.

10- استقطاب الموارد البشرية في المكتبة يكون على أساس توظيف كوادر بشرية من خلال إجراء مسابقات كتابية لاللتحاق بالعمل في المكتبة.

النتائج على ضوء الفرضيات :

- من خلال النتائج العامة التي توصلنا إليها نستنتج النتائج على ضوء الفرضيات كالتالي:
- أثبتت الدراسات سواء على الصعيد النظري أو التطبيقي أن زيادة كفاءة العاملين يتوقف أساسا على وجود أساليب تنموية تخص التدريب وهذا ما لم يتوفر بالمكتبة المركزية المدرسة العليا للأساتذة اذن الفرضية الفرعية الأولى خاطئة .
 - تذبذب عنصر التكوين بمكتبة ومتابعة العاملين قد أثر سلبا على تحسين الخدمات المكتبية بمكان دراستنا مما ينفي صحة الفرضية الثانية.
 - طبعا لتكنولوجيا المعلومات دور مهم في تطوير التدريب وتنمية مهارات العاملين وبالنسبة لمكتبتنا موضوع الدراسة لازالت لم تصل لمستوى استخدام هذه التكنولوجيا شكل كبير ومنه الفرضية الثالثة خاطئة.

الاقتراحات والتوصيات:

- 1- يجب على المكتبات الجامعية الاهتمام بالعنصر البشري وتنميته.
- 2- تخصيص ميزانية مالية خاصة لبرامج التكوين والتدريب داخل المكتبة.
- 3- يجب على المكتبة وضع خطة استراتيجية لتنمية مواردها البشرية من خلال رسمها لآفاق المستقبلية.

- 4- ضرورة توفير نوع من التوافق بين الواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها العاملون ووضع مهام واضحة من العمل وتكليف العاملين للقيام بأعمال ضمن تخصصهم لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة داخل المكتبة.
- 5- على المكتبة أن تضع استراتيجية وأهداف جيدة تعمل على استقطاب الخبرات والمهارات المعرفية التي تساهم في تحقيق أهدافها ونجاحها.
- 6- التأكيد على ضرورة التكوين المستمر للمكتبي مما يسمح له بتجديد معلوماته.
- 7- الحرص على تنظيم الدورات التدريبية لكل الموظفين.
- 8- تشجيع التكوين الذاتي.

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نسقط جانبا من الجزء النظري على الدراسة الميدانية مستعينين في ذلك على ما حصلنا بذلك على ما حصلنا اليه من معلومات حيث بدأنا دراستنا بتقديم عام لمكتبة المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط ثم إلى واقع الدورات التدريبية لتنمية الموارد البشرية ثم تطرقنا الى واقع التكوين في المكتبة بعدها استراتيجيات المتبعة في تنمية الموارد البشرية بمكتبة المدرسة العليا بالأغواط.

وكننتيجة لدراسة التي أجريناها إلى أن المكتبة مدركة لأهمية التدريب والتكوين ألا انها لا تعتمد على أي برامج وأساليب في هاتين الوظيفتين وغياب الإستراتيجية في عملية تنمية موارد البشرية.

خاتمة:

بما أن المورد البشري أصبح من أهم الدعائم التي تستند عليها المكتبة في رفع مردوديتها ومستوى الكفاءة وتحسين مستوى الخدمات تسعى المكتبات إلى إعطائه أهمية ومكانة خاصة والعمل على تأهيله بطريقة علمية فعالة، وعموما فإن المكانة التي تطمح إليها المكتبة لا بد أن يتحكم فيها العاملين و مستوى تأهيلهم وتكوينهم، حيث تلعب الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية أهمية محورية تقود المورد البشري لتحقيق نجاح المكتبة من خلال الوظائف المقدمة إليهم والعمل على تطوير خدماتها وإرضاء مستفاديهها، وذلك بإعطاء فرصة لتكوين وتدريب الأفراد.

والدراسة التي أجريناها أجابت على العديد من التساؤلات التي أدت إلى تجلي الرؤية حول وضعية مكتبة المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط إزاء استراتيجية تنمية الموارد البشرية المتبعة في هذه الأخيرة، حيث لا تتبع أي استراتيجية لتنمية على مستوى المكتبة، وفيما يخص التدريب والتكوين استنتجنا أن هناك إهمال و قصور في البرامج التكوينية والتدريبية رغم دورها الفعال في رفع مستوى الأداء والخدمات المكتبية.

1. الصرايرة، خالد عبده. الكافي في مفاهيم علوم المكتبات والمعلومات: عربي-انجليزي. عمان:

دار الكنوز المعرفية العلمية لنشر والتوزيع، 2016.

2. محمد الشامي، أحمد. قاموس البنهاوي لمصطلحات ومعلومات: انجليزي-عربي. القاهرة

: دار الفكر العربي، 1990.

الكتب:

3- أحمد، بدر، عبد الهادي، محمد الفتحي. المكتبات الجامعية: تنظيمها وادارتها وخدماتها

ودورها في تطوير البحث العلمي والتعليم الجامعي. القاهرة: دار الغريب لنشر وتوزيع، 2001.

4- أحمد، محمد سمير. الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية. الأردن: دار

المسيرة، 201143.

5- أحمد نافع، المدادحة. أنواع المكتبات. عمان: دار المسيرة لنشر والتوزيع، 2010.

6- ابراهيم، السعيد مبروك. إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة

.الإسكندرية: الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2012.

- 7- إبراهيم، مراد الدعمة. التنمية البشرية بين النظرية والتطبيق. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2014.
- 8- أحمد، محمد سمير. الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية. الاردن: دار المسيرة، 2011.
- 9- البكري، تامر. استراتيجيات التسويق. عمان: دار جبهة لنشر والتوزيع، 2007.
- 10- السلمي، علي. إدارة الموارد البشرية منظور استراتيجي. القاهرة: دار الغريب للطباعة والنشر، 2008.
- 11- عبد القادر، محمد، عبد القادر، عطية. اتجاهات حديثة في التنمية. مصر، 2003.
- 12- حسن، راوية. مدخل الاستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001.
- 13- خطاب، السعيد مبروك. الدور الثقافي للمكتبات الجامعية بين تكنولوجيا الاتصالات وثورة المعلومات. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2014.
- 14- سلامة، عبد الحافظ. أساسيات علم المكتبات والمعلومات. عمان: الأهلية للنشر وتوزيع، 2011.

15--محمود جاسم، محمد الصمدعي. استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي. الأردن:

دار لحامد،2010.

16--مصطفى محمود أبوبكر، فهد بن عبد الله النعيم. الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير

والقرارات في المؤسسات المعاصرة. الاسكندرية: الدار الجامعية،2008.

المذكرات:

17--ابراهيم، أحمد. تقييم الموارد البشرية وتأثير على التسويق خدمات المعلومات في

المكتبات الجامعية. مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الادارة العلمية للمعلومات

.قسنطينة: جامعة المنتوري.2007.

18-بطوش،كمال. المكتبة الجامعية والبحث العلمي في الجزائر: رسالة ماجستير في علم

المكتبات:قسنطينة،1994.

19-بن قيط، الجودي. استراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية. رسالة ماجستير في

علوم الاعلام واتصال. الجزائر: جامعة الجزائر،2012.

20-بن عباس، حليلة. دور الادارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة

حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية. مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير. بسكرة: جامعة

بسكرة،2017.

21-سراج، وهيبه. استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية. مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال والتنمية المستدامة. سطيف: جامعة فرحات عباس،2012.

22-عمري، سامي. فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي. رسالة ماجستير في العلوم التجارية. مسيلة: جامعة محمد بوضياف،2007.

23-مسعد، فاطمة. دور تنمية الموارد البشرية في تكوين الرأس المالي البشري في المكتبات الجامعية. مذكرة لنيل شهادة ماستر. تبسة: جامعة العربي تبسي،2016.

24-مقناني، صبرينة. التكوين الوثائقي لدى مستفيدين المكتبة لجامعة منتوري. أطروحة دكتوراه في علم المكتبات والمعلومات. قسنطينة: جامعة منتوري،2006.

المجلات:

25-مليكة، عرعور. أساليب تنمية الموارد البشرية، العدد23، مجلة العلوم الانسانية. بسكرة،2011

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

شعبة علم المكتبات والمعلومات

دليل المقابلة

في إطار تحضير رسالة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات والمعلومات تخصص :
نظم المعلومات التكنولوجية والتوثيق بـ عنوان

استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية

تحت إشراف الأستاذة:

محمدى نادية

من إعداد الطالبتين:

حمداني فضيلة

قصراوي عائشة

في إطار إتمام التحضير لمذكرة التخرج نرجو من سيادتكم المحترمة الإجابة عن الأسئلة
المقدمة في المقابلة.

السنة الجامعية:

2018-2017

أسئلة المقابلة

المحور الأول: الدورات التدريبية كاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية

- 1- هل يوجد دورات تدريبية على مستوى مكتبكم؟ وما نوع هذه الدورات؟
- 2- هل تعتبر الدورات التدريبية كافية لممارسة عمالك؟ حسب نظرك فيما تكمن أهمية التدريب؟
- 3- حسب نظرك برامج التدريب كافية لتؤهلك على العمل في مواقع وأدوار وظيفية متعددة؟
فسر؟

ما هو هدف التدريب في نظرك؟

4- ماهي البرامج أو الخطط التي تعتمدون عليها في مكتبكم؟

5- كيف تتمكن من تطوير قدراتك ذاتيا؟ من خلال ماذا؟

6- هل يوجد اتفاق مالي من طرف المكتبة المركزية على التدريب؟

المحور الثاني: استراتيجية تكوين وتأهيل الموارد البشرية في المكتبة المركزية

- 1- ما هي الخطة الاستراتيجية التي تعتمدون عليها في تكوين وتأهيل فيما يخص تنمية الموارد البشرية في مكتبكم؟ إن وجدت فيما تتمثل؟

2- من الذي يقوم بإعداد هذه الخطة؟ ومن الجهة المشرفة عليها؟

3- فيما يتمثل دعم الإدارة العليا لنشاط التكوين والتأهيل بالمكتبة المركزية؟

4- ماهي الآليات المتبعة لاستقطاب الموارد البشرية بالمكتبة المركزية؟

5- هل سبق لك وأن حضرت ملتقيات أو محاضرات خاصة بالمكتبة؟ وما هي المواضيع

الغالبة في هذه الملتقيات؟

6- هل أجريت تكويناً خلال فترة عملك؟ ما نوع التكوين؟ ما مدة التكوين؟ مكان التكوين؟

المحور الثالث: استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في مكتبة المدرسة العليا للأساتذة.

1- كيف تتبنى المكتبة استراتيجية التدريب في تنمية مواردها البشرية؟

2- ما هو واقع تبني المكتبة لاستراتيجية وتطوير مواردها البشرية؟

3- ما هو دور التكنولوجيا الحديثة في تفعيل دور العنصر البشري؟

4- ما هو واقع تبني المكتبة لاستراتيجية تقييم مستوى أداء مواردها البشرية؟

5- ما هو واقع تبني المكتبة المركزية لسياسة تنمية الموارد البشرية؟

6- هل تتبنى المكتبة الإبداع في تنمية الموارد البشرية؟

المستخلص:

لقد تناولت هذه الدراسة موضوع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية بمكتبة المدرسة العليا للأساتذة ،وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على اذا كانت هناك استراتيجية واضحة المعالم في عملية تنمية الموارد البشرية بمكتبة المدرسة العليا للأساتذة بأغواط في ما يخص التدريب والتكوين.

وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي متبعين في ذلك أداة الملاحظة والمقابلة بهدف جمع البيانات لتحليلها وتفسيرها. وتوصلت الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي الى عدة نتائج أهمها :ان هناك برامج تدريبية بالمكتبة الا انها غير كافية ولا يستفاد منها كل الموظفين، وغياب مفهوم الاستراتيجية في عملية تنمية الموارد البشرية .

وفي نهاية البحث وعلى ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، فقد تم في الأخير تقديم العديد من الاقتراحات والآراء التي من شأنها المساهمة في تطوير المهنة المكتبية والارتقاء بها من خلال تفعيل النشاط التكوين والتدريب.