



جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الانسانية

مذكرة تخرج مكملة لمتطلبات نيل شهادة ماستر في شعبة علم المكتبات والمعلومات

تخصص، تكنولوجيا وهندسة المعلومات الموسومة بعنوان:

استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في
تعزيز القدرة التنافسية في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة
المركزية لجامعة ابن خلدون -تيارت-

تحت إشراف:

نوقشت يوم: 2021/07/04

من إعداد الطلبة:

أ. قشيدون حليلة

حسين فضيلة

لجنة المناقشة:

بوحفرد سفيان

د. دربيخ نبيل..... جامعة تيارت رئيسا.

أ. قشيدون حليلة جامعة تيارت مشرفا ومقررا.

د. رواجي خيرة جامعة تيارت مناقشا.

السنة الجامعية: 2021-2020/1443-1442

بسم الله الرحمن الرحيم

آية قرآنية :

لقوله تعالى : { وما أوتيتم من العلم إلا قليلا } .

سورة الإسراء 84-85 .

حديث شريف :

عن أبي الدرداء رضي الله عنه وأرضاه قال، قال الرسول ﷺ : " من سلك طريقا بيتغي فيه علما سهل الله له طريقا إلى الجنة، وإن الملائكة لتضع أجنحتها لطالب العلم رضا بما صنع "

رواه الترميذي

كلمة الشكر والعرفان

الحمد لله تعالى الذي أمدنا بالقوة والإرادة

ووفقنا في إتمام هذا العمل،

و نتقدم بالشكر إلى الأستاذة المشرفة قشيدون حليمة، التي لم تبخل علينا

بالتوجيه والإرشاد منذ البداية إلى نهاية العمل،

دون أن ننسى السادة أعضاء اللجنة العلمية للمناقشة على قبولهم مناقشة وتحكيم

مذكرتنا المتواضعة.

كما لا يفوتنا الشكر الموصول لكافة أساتذة شعبة علم المكتبات والمعلومات

بجامعة تيارت وطلبة دفعتنا.

ونشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد في مساعدتنا ولو بكلمة طيبة،

لكم منا جزيل الشكر والإمتنان.

إهداء

السلام عليكم ورحمة الله

كن عالما فإن لم تستطع فكن متعلما فإن لم تستطع فأحب العلماء فإن لم تستطع فلا تبغضهم
إلى من كلله الله بالهبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار
إلى قرة عيني إلى الذي أسرنى بحبه وغمرني بحنانه إلى أبي الغالي.
وإلى من وضع المولى سبحانه وتعالى الجنة تحت قدميها ووقرها في كتابه العزيز وإلى من حفنتني
بتراتيل دعواتها الطاهرة وعلمتني الصمود مهما تبدلت الظروف إلى أعلى ما في الوجود أُمي الحبيبة.
إلى توأم روحي، إلى صاحبة القلب الطيب، إلى من بها أكبر وعليها أعتد، إلى الشمعة التي تنير
ظلمات حياتي. إلى من بوجودها أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها إلى من عرفت معها معنى الحياة
أختي العزيزة رشيدة.

إلى إخوتي وأخواتي إلى كل عائلة حسين إلى عائلتي الثانية مقاديم

إلى صديقي وسندي الذي أخذت من نهر تجاربه الطيب شويمت.

إلى من عمل معي بكد بغية إتمام هذا العمل، زميلي وصديقي بوحفراد سفيان.

إلى جميع أساتذتي المحترمين

إلى كل من أعرفه من قريب أو من بعيد....

إلى كل طالب علم

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع....

حسين فضيلة

إهداء

إلى سيدنا وحبينا محمد ﷺ

إلى من خصني برعايته وسهر على راحتي وكان سبب في نجاحي

والداي العزيزين خيرة وميلود رمز الإهتمام والعطاء والصفاء

أطال الله في أعمارهما وسدد خطاهم.

إلى أخواتي وإخوتي فاطمة، العالية، فتيحة، زينب،

عبد القادر، يوسف، ياسين،

وخاصة أختي أمينة رحمها الله وطيب ثراها والتي ربنتني في طفولتي وساعدتني على تخطي العديد من العقبات.

إلى كامل عائلة بوحفراء.

إلى جميع أساتذتي، أساتذتي المحترمة التي درستني اللغة الإنجليزية في الثانوي شراب فتيحة.

أصدقائي، وزملائي.

زميلتي حسين فضيلة المهتمة والمواظبة التي كانت سندي في اتمام هذا العمل.

إلى صديقتي وأختي طلحي ربيعة إلى بوزيدي حنان الطيبة

إلى صديقي عوج إسماعيل.

دون أن أنسى كدوم عبد القادر الذي اعتبره أخي

إلى جميع من ساعدني ولو بكلمة طيبة

اهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

بوحفراء سفيان

بطاقة فهرسية:

حسين، فضيلة. بوحفراء، سفيان.

استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت أنموذجا/ فضيلة، حسين. سفيان، بوحفراء؛ تحت إشراف : د. حليلة، قشيدون.-الجزائر: جامعة تيارت، 2021.-ص.237: جداول؛ أشكال؛ 30سم.-بيبليوغرافيا؛ ملاحق.

مذكرة ماستر: تكنولوجيا وهندسة المعلومات: كلية العلوم الإنسانية: جامعة ابن خلدون- تيارت، 2021.

قشيدون، حليلة إشراف

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.	51
02	الموارد البشرية الخاصة بالمكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت.	142
03	حظيرة الإعلام الألي للمكتبة.	143
04	توزيع أفراد عينات الدراسة حسب الرتب الموجودة بالمكتبة.	146
05	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	161
06	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية.	162
07	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.	163
08	أراء الموظفين حول ما إذا كانت مكتبتهم تتبع استراتيجية في تسيير مواردها البشرية أم لا.	164
09	رؤية الموظفين للتسيير في مكتبتهم المركزية.	165
10	تحفيز الموارد البشرية في المكتبة.	166
11	نوع الحوافز التي تقدم للموارد البشرية بالمكتبة.	167
12	أراء العاملين في حال ما إذا كانت الإدارة تمنحهم حوافز معنوية أم لا.	168
13	تقييم أداء الموارد البشرية بالمكتبة.	169
14	طريقة تقييم الأداء.	170
15	نموذج تقييم الأداء إذا ما كان مناسب لوظيفه المكتبيين أم لا.	171
16	استخدام الوسائل وعناصر تكنولوجيا الرقمية في تنمية الموارد البشرية.	172
17	مساهمة التكنولوجيا الرقمية في تحديد الإحتياجات التدريبية للموارد البشرية.	173
18	قابلية استخدام التكنولوجيا.	174
19	ضرورة التكوين في مجال علم المكتبات لمواكبة التطورات المهنية.	175
20	إمكانية التكوين عن طريق الامتحان المهني.	176
21	تأثير التدريب الإلكتروني كبديل عن التدريب الكلاسيكي على تنمية الموارد البشرية إذ ما حسن استثماره من طرف المسيرين وصناع القرار في المكتبة.	177
22	الاستفادة من الدورات التدريبية داخل وخارج المؤسسة.	178
23	إمكانية الترقية في العمل عن طريق اجتياز اختبار معين.	179
24	المهارات التي تم اكتسابها من البرامج التدريبية في استخدام التكنولوجيا الحديثة.	180

181	رؤى المكتبي حول ما إذا كانت النشاطات التي يقوم بها تتلاءم ومؤهله العلمي أم لا.	25
182	عنصر المنافسة في مكان العمل.	26
183	الطرق المتبعة في تطوير المهارات والقدرات للموارد البشرية بالمكتبة.	27
184	رضا المكتبي بالراتب الذي يتقاضاه مقارنة بحجم إسهامه ومسؤوليته في العمل.	28
185	المدة المحددة لترقية المكتبي في المكتبة حسب الموظفين هناك.	29
186	رضا المكتبي عن سياسة الإدارة اتجاه ما يقدمه من جهد.	30
187	استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل بالمكتبة.	31
188	المهارات والمؤهلات اللازمة للتعامل مع تقنيات المعلومات.	32
189	إمكانية تكنولوجيا المعلومات في تعزيز التنافس الداخلي المحلي والخارجي للمكتبة.	33
190	استخدام تكنولوجيا المعلومات لخلق تنافس.	34
191	دور المكتبيين في تحقيق أهداف المكتبة.	35
192	الدوافع المساعدة للمورد البشري ليصبح أخصائي مكتبات.	36
193	المتطلبات اللازمة ليكون التكوين جيدا في المكتبة.	37
194	التكوين في المكتبة على التكنولوجيات الحديثة من نظم وبرامج.	38
195	المشاكل التي تواجه الموارد البشرية بعد التكوين في ممارسة نشاطاتهم.	39
196	التحولات داخلية بسبب تكنولوجيا المعلومات.	40
197	تأثيرات تكنولوجيا المعلومات على عمل الموارد البشرية بالمكتبة.	41
198	المشاكل المتعلقة بتسيير الموارد البشرية من طرف المدير داخل المكتبة.	42

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج متكامل عن قدرات مسؤول أو مسير الموارد البشرية.	49
02	نموذج يوضح العلاقة بين نظام الحوافز و الأداء.	62
03	المخطط التنظيمي لمصلحة الاقتناء بالمكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت.	173
04	الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت.	144
05	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	161
06	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية.	162
07	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.	163
08	آراء الموظفين حول ما إذا كانت مكتبتهم تتبع استراتيجية في تسيير مواردها البشرية أم لا.	164
09	رؤية الموظفين للتسيير في مكتبتهم المركزية.	165
10	نسبة تحفيز الموارد البشرية في المكتبة.	166
11	نوع الحوافز التي تقدم للموارد البشرية بالمكتبة.	167
12	آراء العاملين في حال ما إذا كانت الإدارة تمنحهم حوافز معنوية أم لا.	168
13	تقييم أداء الموارد البشرية بالمكتبة.	169
14	طريقة تقييم الأداء بالمكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت.	170
15	نموذج تقييم الأداء إذا ما كان مناسب لوظيفة المكتبيين أم لا.	171
16	استخدام عناصر تكنولوجيا الرقمية في تنمية الموارد البشرية.	172
17	مساهمة التكنولوجيا الرقمية في تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية.	173
18	قابلية الاستخدام للتكنولوجيا.	174
19	ضرورة التكوين في علم المكتبات لمواكبة التطورات المهنية.	175
20	إمكانية التكوين عن طريق الامتحان المهني.	176
21	تأثير التدريب الإلكتروني كبديل عن التدريب الكلاسيكي على تنمية الموارد البشرية إذ ما حسن استثماره من طرف المسيرين وصناع القرار في المكتبة.	177
22	الاستفادة من الدورات التدريبية داخل وخارج المؤسسة.	178
23	إمكانية الترقية في العمل عن طريق اجتياز اختبار معين.	179
24	المهارات التي تم اكتسابها من البرامج التدريبية في استخدام التكنولوجيا الحديثة.	180

181	رؤى المكتبي حول ما إذا كانت النشاطات التي يقوم بها تتلاءم ومؤهله العلمي أم لا.	25
182	عنصر المنافسة في مكان العمل.	26
183	الطرق المتبعة في تطوير المهارات والقدرات للمكتبيين بالمكتبة المركزية.	27
184	رضا المكتبي بالراتب الذي يتقاضاه مقارنة بحجم إسهامه ومسؤوليته في العمل.	28
185	المدة المحددة لترقية المكتبي في المكتبة حسب الموظفين هناك.	29
186	رضا المكتبي عن سياسة الإدارة اتجاه ما يقدمه من جهد.	30
187	استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل بالمكتبة.	31
188	المهارات والمؤهلات اللازمة للتعامل مع تقنيات المعلومات.	32
189	إمكانية تكنولوجيا المعلومات في تعزيز التنافس الداخلي المحلي والخارجي للمكتبة.	33
190	استخدام تكنولوجيا المعلومات لخلق التنافس.	34
191	دور المكتبيين في تحقيق أهداف المكتبة.	35
192	الدوافع المساعدة للمورد ليصبح أخصائي مكتبات.	36
193	المتطلبات اللازمة ليكون التكوين جيدا في المكتبة.	37
194	التكوين في المكتبة على التكنولوجيا الحديثة من نظم وبرامج.	38
195	المشاكل التي تواجه الموارد البشرية بعد التكوين في ممارسة نشاطاتهم.	39
196	التحولات الداخلية بسبب تكنولوجيا المعلومات.	40
197	تأثيرات تكنولوجيا المعلومات على عمل الموارد البشرية بالمكتبة.	41
198	المشاكل المتعلقة بتسيير الموارد البشرية من طرف المدير داخل المكتبة.	42

فهرس المختصرات

الصفحة	العنوان	الرقم
83	IVT: Interactive Video Training	01
113	E-HR: Electronic-Human Resources	02
143	SNDL: Système National de Documentation en Ligne	03

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
ب	آية قرآنية.
ج	كلمة الشكر.
د	إهداء.
و	بطاقة فهرسية.
ز	قائمة الجداول.
ط	قائمة الأشكال.
ك	قائمة المختصرات.
ل	قائمة المحتويات.
18	مقدمة.
22	الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة.
23	تمهيد.
23	1- أهمية الدراسة.
23	2- أهداف الدراسة.
24	3- أسباب اختيار الموضوع.
25	4- إشكالية الدراسة.
26	5- التساؤلات الفرعية.
26	6- فرضيات الدراسة.
27	7- منهج الدراسة المتبع.
28	8- صعوبات الدراسة.
28	9- الدراسات السابقة.
34	10- ضبط المصطلحات والمفاهيم.
37	الفصل الأول: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات.
38	تمهيد.
38	المبحث الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.
38	المطلب الأول: الاستراتيجية.
38	1_ مفهوم الاستراتيجية.

40	2_نشأة الإستراتيجية.
40	3_أهداف وخصائص الاستراتيجية.
42	4_مستويات وضع الاستراتيجية.
43	المطلب الثاني: تسيير الموارد البشرية.
43	1_التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية.
45	2_تعريف التسيير.
46	3_تعريف الموارد البشرية.
46	4_تعريف الموارد البشرية في مجال المكتبات.
47	5_تعريف تسيير الموارد البشرية.
47	6_أهداف تسيير الموارد البشرية.
48	7_وظائف تسيير الموارد البشرية.
49	8_نموذج متكامل عن قدرات مسؤول تسيير الموارد البشرية.
50	المطلب الثالث: الفكر والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.
50	1_مفهوم الفكر أو التفكير الاستراتيجي.
50	2_تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.
51	3_الفرق بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.
52	المطلب الرابع: استراتيجيات تسيير الموارد البشرية.
52	1_ما قبل التعيين.
55	2_ما بعد التعيين.
63	المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات.
63	المطلب الأول: مفهوم ومراحل تطور تكنولوجيا المعلومات.
63	1_مفهوم تكنولوجيا المعلومات.
66	2_مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات.
67	المطلب الثاني: مجالات وخصائص تكنولوجيا المعلومات.
67	1_مجالات استخدام تكنولوجيا المعلومات.
67	2_خصائص تكنولوجيا المعلومات.
71	المطلب الثالث: فوائد وأهمية تكنولوجيا المعلومات.
71	1_فوائد تكنولوجيا المعلومات.
72	2_أهمية تكنولوجيا المعلومات.

73	المطلب الرابع: آثار تكنولوجيا المعلومات.
73	1-الأثار الإيجابية.
74	2-الأثار السلبية.
75	المبحث الثالث: انعكاسات التكنولوجيا الرقمية على تنمية الموارد البشرية.
75	المطلب الأول: واقع التكنولوجيا الرقمية ومدى تأثيرها على عمليات تسيير الموارد البشرية.
75	1-واقع التكنولوجيا الرقمية في تسيير الموارد البشرية.
76	2-تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات.
76	3-التسيير الإلكتروني للموارد البشرية.
77	4-مدى تأثير التكنولوجيا الرقمية على العمليات والأنشطة الإدارية.
82	المطلب الثاني: أدوات وأساليب التكنولوجيا الرقمية المستخدمة في تنمية الموارد البشرية.
82	1-أدوات التكنولوجيا الرقمية المستخدمة في تنمية وتدريب الموارد البشرية.
85	2-أساليب تنمية الموارد البشرية بواسطة التكنولوجيا الرقمية.
94	المطلب الثالث: تدريب الموارد البشرية ودورها في بناء منظومة رقمية.
94	1-تدريب الموارد البشرية بإستخدام التكنولوجيا الرقمية.
94	2-دور الموارد البشرية في بناء المنظومة الرقمية.
98	المطلب الرابع: ايجابيات وسلبيات التدريب الرقمي للموارد البشرية.
98	1-مفهوم التدريب الرقمي.
100	2-ايجابيات التدريب الرقمي للموارد البشرية.
100	3-سلبيات التدريب الرقمي للموارد البشرية.
101	ملخص الفصل.
102	الفصل الثاني: دور تقنيات المعلومات الحديثة في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبات الجامعية.
103	تمهيد.
103	المبحث الأول: المكتبات الجامعية.
103	المطلب الأول: تعريف وأنواع المكتبات الجامعية.
104	1_تعريف المكتبة الجامعية.
105	2_أنواع المكتبات الجامعية.
106	المطلب الثاني: وظائف وأهمية المكتبات الجامعية.
106	1-وظائف المكتبات الجامعية.

107	2-أهمية المكتبات الجامعية.
108	المطلب الثالث: أهداف المكتبة الجامعية دورها ومساهمتها في تطوير البحث العلمي.
108	1-أهداف المكتبات الجامعية.
109	2- دور المكتبات الجامعية في البحث العلمي.
109	3-مساهمة المكتبات الجامعية في تطوير البحث العلمي.
110	المطلب الرابع: التحديات التي تواجه المكتبات الجامعية.
112	المبحث الثاني: الموارد البشرية الالكترونية والميزة التنافسية.
112	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية والموارد البشرية الالكترونية.
112	1_تعريف الميزة التنافسية.
112	2_بناء ومكونات الميزة التنافسية.
113	3_الموارد البشرية الالكترونية.
113	المطلب الثاني: أهداف وأبعاد الميزة التنافسية في أنشطة تسيير الموارد البشرية.
113	1_أهداف الميزة التنافسية في أنشطة تسيير الموارد البشرية.
114	2_أبعاد الميزة التنافسية في أنشطة تسيير الموارد البشرية.
115	المطلب الثالث: شروط استمرارية الميزة التنافسية.
116	المطلب الرابع: الانعكاسات الاستراتيجية للموارد البشرية.
117	المبحث الثالث: اسهامات تقنيات المعلومات في تحقيق ميزة التنافسية بالمكتبات الجامعية.
117	المطلب الأول: استخدامات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية.
118	المطلب الثاني: أصناف ومواصفات المكتبي ومؤهلته في المكتبات الجامعية.
118	1_مهارات مكتبي المكتبات الجامعية في ظل البيئة الرقمية.
118	1-1. بالنسبة للمكتبي المسير(الصفات الرئيسية لمدير الموارد البشرية).
120	1-2. بالنسبة للمكتبي العامل.
122	2- شروط مسيري وموظفي إدارة الموارد البشرية.
122	المطلب الثالث: دور ومهام أخصائي المكتبة في البيئة الرقمية.
122	1-دور المسير في تسيير التغيير الاستراتيجي.
123	2-دور الأخصائي الموظف ومهامه في تسيير التغيير الاستراتيجي.
124	3_مهام المكتبات الجامعية وأخصائي المعلومات في البيئة الرقمية.
126	المطلب الرابع: التكوين لمهني المكتبات في البيئة الرقمية.
126	1-تعريف التكوين والتكوين عن بعد.

126	2-الضرورة للتكوين في تخصصات المكتبات والمعلومات.
127	3-التكوين في مجال المكتبات الجامعية.
127	4-الموارد البشرية في ظل تحديات البيئة الرقمية.
127	4-1.تكوين المكتبيين للعصر الرقمي.
127	4-2.متطلبات التكوين في البيئة الرقمية.
128	4-3.تحديات تكوين المكتبيين ومجموعات مصادر المعلومات الإلكترونية.
129	5-المشاكل التي تواجه تسيير وإدارة الموارد البشرية في البيئة الرقمية.
130	المطلب الخامس: التحولات الداخلية في المكتبات الجامعية من خلال التقنيات الحديثة.
131	ملخص الفصل.
132	الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت.
133	تمهيد.
133	المبحث الأول: التقديم بالمكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت.
133	1-ماهية المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون.
133	1-1.التعريف بجامعة ابن خلدون.
134	1-2.التعريف بالمكتبة المركزية.
135	2-مهام مصالح المكتبة.
141	3- مميزات المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون.
142	4- الموارد البشرية والمادية للمكتبة.
144	5- الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة تيارت.
145	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.
145	1-مجالات وحدود الدراسة.
145	1-1.المجال المكاني.
145	1-2.المجال الزمني.
146	1-3.المجال البشري.
146	2-مجتمع وعينة الدراسة.
147	3-أدوات جمع البيانات وأساليب تحليلها.
149	المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.
149	1-عرض وتحليل بيانات الملاحظة والمقابلة.

159	2-عرض وتحليل بيانات الاستبيان.
164	المحور الأول: الأليات المتبعة في تسيير الموارد البشرية في المكتبات الجامعية.
172	المحور الثاني: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعة.
181	المحور الثالث: جودة المورد البشري في تحقيق ميزة التنافسية بالمكتبات الجامعية.
187	المحور الرابع: دور التكنولوجيا في تعزيز الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية.
199	3_النتائج العامة للدراسة الميدانية.
204	4-عرض وتحليل نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.
207	5-الاقتراحات والتوصيات.
209	خاتمة.
212	البيبليوغرافيا.
225	ملخص (بالعربية والإنجليزية).
I	ملاحق.

مقدمة

مقدمة:

"المؤسسة المكتبية الجامعية بدون مورد بشري عقيمة والمورد البشري بدون استراتيجية تسيير محكمة لا يؤدي الدور اللازم في ظل تحديات تكنولوجية متسارعة والعكس صحيح" بهذا المنطلق نبني مقدمة لموضوع دراستنا المتواضعة.

إن الحديث اليوم تجاوز السير على الخطى المتباطئة والتمثلة في كيان بشري في مؤسسة ما، قائم على تسيير أنشطته وأعماله الموكلة إليه بشكل تقليدي يدوي، فأصبح تبادل الحوار اليوم حول ما الخطوة التالية المتبعة في وضع استراتيجية متحكم فيها قادرة على التغيير في مستوى تسيير المورد البشري داخل أي مؤسسة، فلم يعد هذا الأخير يقدم دوره بشكل يسهل على المؤسسة الرقي والتطور مثلها مثل أي مؤسسة أخرى، فالمورد البشري الكفاء اليوم هو ذلك الشخص المكون والمدرّب ليكون قادراً على مجابهة التحديات المعاصرة في المجال، فالتقنيات التي تظهر كل فترة فرضت نفسها دون أن يفرضها الإنسان على نفسه والاستغناء عنها صار شبه صعب، إلا لمن أراد تجاهل الركب والإبقاء على الوسائل التقليدية في التسيير للأنشطة والأعمال وبالتالي تراجع مكانة المؤسسة القائمة وتراجع مكانة المسير.

فنتكنولوجيا المعلومات وما أفرزته من تقنيات تخطت كل الحواجز وتواجدها أصبح في كل المجالات سواء الاقتصادية، الاجتماعية، العسكرية، الإدارية، الثقافية، التعليمية وغيرها من المجالات الأخرى.... وبما أن موضوع دراستنا يصب في مجال المكتبات ومراكز المعلومات فإنه من الضرورة القصوى أن تتوفر المكتبة على تكنولوجيا مثلها مثل مؤسسات المعلومات الأخرى، فقد فرضت التقنيات الرقمية والإلكترونية على المؤسسة المكتبية اتباع استراتيجية تسيير جديدة ومغايرة تماماً والاستراتيجية المتبعة في نظيرتها التقليدية سواء في المنهج أو في الطرق والوسائل المستخدمة في التسيير، هذه التكنولوجيا وتشعباتها المختلفة أو الأجهزة والمعدات الإلكترونية والأنظمة والبرامج وغيرها المتجددة، خلقت انسجام قوي بينها وبين المورد البشري لذلك أصبح التكامل معها لازماً لتحقيق الغايات المرجوة للمؤسسة المكتبية من خلال توفر ما يجب توفره من استراتيجيات استقطاب، اختيار، وتعيين، ثم تحفيز المورد من خلال تدريبه على مختلف الجوانب العصرية في المجال وتكوين قدراته ثم تقييم أداءه من أجل ضمان تسيير حسن لمكتبة لا يشوبها معيقات ومشاكل سواء للموظفين فيها أو التقنيات والأساليب المستخدمة التي تعد مورداً رئيسياً لا يمكن تجاهله.

لقد أسهمت المكتبات وخاصة المكتبات الجامعية في تحديد وبناء أهدافها وبما أنها المؤسسة الأكثر تطورا عن نظيراتها من المكتبات الأخرى، ولأنها موجهة للطبقة المثقفة بشكل كبير والمتمثلة في الطلبة والباحثين والأساتذة وغيرهم ما يستوجب عليها أن تكون من أولى المستخدمين للتكنولوجيا في تسيير مواردها البشرية، بحيث إلزاما على الكادر البشري المسير للمكتبة الجامعية إتباع استراتيجية قائمة على التكنولوجيا بدعم قدرات الموارد في العصر الحالي يتطلب ذلك.

إذن مع السير على خطى واضحة ومنظمة في تسيير الموارد البشرية داخل المكتبات الجامعية باستخدام تكنولوجيا المعلومات التي تعد عصب تنمية الموارد البشرية، والدفع بها لتحقيق العديد من القدرات لديهم كالقدررة التنافسية بينهم وبين المؤسسات الأخرى يساهم بلا شك من الرفع في مستويات الأداء الحسن في المكتبة الجامعية أو الأكاديمية.

انطلاقا من هذه العبارات والنقاط السابقة للمقدمة فإن موضوع الدراسة يهدف إلى تناول المحددات الأساسية في وضع استراتيجية يمكن تطبيقها على أرض الواقع في تسيير الموارد البشرية، تبعا لتكنولوجيا المعلومات الحديثة وذلك لتعزيز القدرة على التنافس في بيئة المكتبات الجامعية، مع الوضع في الحسبان الدور المركزي الذي تلعبه التكنولوجيا فهي العنصر الهام في تحريك الأفراد داخل أي مؤسسة، وبالأخص المكتبات الجامعية.

لقد تطلب قيامنا بهذا البحث في الموضوع دراسة نظرية، سنفصل محتوياتها لاحقا ودراسة ميدانية في أحد المؤسسات المهمة في ولاية تيارت ألا وهي المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون، ولقد أخذنا بالحسبان أنه من أجل نجاح أي دراسة علمية في أي مجال أو تخصص يتطلب رسم منهج منظم وخطط واضحة غير معقدة، وعلى هذا الأساس قمنا بهيكله المحتوى لهذا الموضوع بمدخلين المدخل الأول للجانب النظري، والمدخل الثاني للجانب التطبيقي، فبعد التطرق والتقديم للموضوع من كل الجوانب بقي أن نعرض على الخطة التي اتبعناها حيث جاءت متسلسلة كالآتي:

بحيث تطرقنا إلى الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة وتناولنا فيه كل من أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، مشكلة الدراسة، والتساؤلات الفرعية المدرجة تحتها، فرضيات الدراسة، المنهج المتبع في الدراسة، الصعوبات التي واجهتنا، الدراسات السابقة، المصطلحات والمفاهيم الأساسية للبحث.

الفصل الأول: وتناولنا فيه المتغير الرئيسي المتمثل في استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات، وتطرقنا فيه إلى ثلاث مباحث الأول، بعنوان التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، احتوى أربعة مطالب، والمبحث الثاني بعنوان تكنولوجيا المعلومات وفيه أربع مطالب أيضا، أما المبحث الثالث معنون بإنعكاسات التكنولوجيا الرقمية على التنمية البشرية وتضمن أربع مطالب.

الفصل الثاني: هنا قمنا بدراسة المتغير التابع للمتغير الأول بعنوان دور تقنيات المعلومات الحديثة في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبات الجامعية وتطرقنا فيه إلى ثلاث مباحث مثله مثل الفصل الأول للموازنة بينهما، المبحث الأول بعنوان المكتبات الجامعية تضمن أربع مطالب، المبحث الثاني بعنوان الموارد البشرية الإلكترونية والميزة التنافسية واحتوى أربع مطالب أساسية، أما المبحث الثالث والأخير كان عنوانه اسهامات تقنيات المعلومات في تحقيق ميزة التنافس بالمكتبات الجامعية وتضمن خمس مطالب.

الفصل الثالث: تناولنا فيه الجانب الميداني بعنوان استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون _تيارت_ وتضمن ثلاث مباحث الأول بعنوان التقديم بالمكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت واحتوي خمس عناصر، والمبحث الثاني بعنوان إجراءات الدراسة الميدانية وتناولنا العناصر التالية: المجال المكاني، المجال الزمني، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات وأساليب تحليلها، والمبحث الأخير بعنوان عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية واحتوى كل من العناصر التالية: عرض وتحليل بيانات الملاحظة والمقابلة، عرض وتحليل بيانات الإستبيان، نتائج الدراسة الميدانية، عرض وتحليل نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات ثم تطرقنا إلى الاقتراحات والتوصيات.

وفي الأخير ختمنا هذه الدراسة بخاتمة وقائمة المراجع والمصادر بالإضافة إلى ملخص وكذا ملاحق.



الإطار التمهيدي
والمنهجي للدراسة

تمهيد: إن منهجية البحث العلمي ضرورية لكل باحث حيث يتم من خلالها ترتيب جميع العناصر المكونة للدراسة وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل، حيث سنعرج على أهمية الموضوع وإبراز الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها مع توضيح مشكلة الدراسة والتساؤلات ثم الفرضيات وكذا المنهج المتبع وتبيان أهم الصعوبات التي واجهتنا الدراسة، وختمنا هذا الفصل بعرض وجيز للدراسات السابقة وشرح بسيط لأهم المصطلحات والمفاهيم الأساسية المستخدمة في دراستنا هذه.

1-أهمية الدراسة: تتمثل الأهمية النظرية للدراسة الحالية في النقاط التالية:

- تسليط الضوء على تسيير الموارد البشرية بالمكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون_ تيارت.
- معالجة موضوع تسيير الموارد بالمكتبة الجامعية، ودوره في أحداث التناسق فيما بينها وبين جهود الموظفين وأنماط توزيع العمل .
- إن ظهور التطورات التكنولوجية في المكتبات الجامعية، يحتم عليها السعي إلى الموارد البشرية المؤهلة والمدربة.
- إن العنصر البشري من أهم مقومات المكتبة، وخاصة المكتبة الجامعية.
- أهمية تسيير الموارد البشرية في المكتبات الجامعية في ظل التحديات المعاصرة لتكنولوجيا المعلومات والتطورات السريعة.
- الوقوف على الواقع الحالي للمكتبات الجامعية " المكتبة مركزية " .
- أهمية عامل التكنولوجيا في التأثير على كفاءة وأداء المؤسسات وتطويرها بشكل عام.
- تتجلى أهمية هذا البحث في طرح إشكالية مهمة، وهي الكشف عن دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات، والمهارات والتي تمنح للمكتبة ميزة تنافسية تضمن من خلالها الاستمرار والبقاء وتحقيق أهدافها المسطرة.

2-أهداف الدراسة:

إن الهدف العلمي لهذه الدراسة يكمن في إبراز مدى تطبيق المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون لإستراتيجية واضحة في التسيير لمواردها البشرية في ظل عصر يشهد تحولات تكنولوجية متسارعة التطور في كل المجالات خاصة مجال علم المكتبات والمعلومات، وهناك جملة أهداف أخرى:

- التعرف بالمكتبة المركزية لجامعة "ابن خلدون تيارت".
- التعرف على ظروف تسيير المكتبة وإطارها التنظيمي.
- إضافة علمية في تخصص علم المكتبات بمعطيات واقعية من المكتبة المركزية وكيفية تسييرها.
- محاولة الوقوف على أهم وظائف تسيير الموارد البشرية في المكتبات الجامعية .
- تسليط الضوء على واقع الموارد البشرية في المكتبات الجامعية.
- إبراز أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المكتبات الجامعية.
- الإشارة إلى الوضع الحالي وتقديم تصور حول طبيعة الموارد البشرية في عصر المعلومات والمتطلبات التي ينبغي توفيرها لنجاح هذا المورد في عصر المعلومات.
- معرفة واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في المكتبات الجامعية.
- إبراز أهمية تسيير الموارد البشرية ومدى تأثيرها على تحسين الأداء بتقديم الحوافز المشجعة تعمل على تشخيص حالة المكتبات الجامعية المراد دراستها "مكتبة مركزية".
- تبيان الدور الذي يلعبه التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية للوصول الى الكفاءات والمهارات.
- إن تفعيل الموارد البشرية يساهم في تحسين الأداء من خلال مداخل حديثة للموارد البشرية لأنها مصدر أساسي لتحسين أداء المكتبات وإكتسابها ميزة تنافسية، فإذا تم تحكم في تسييرها الاستراتيجي وتفعيله فإن ذلك يؤدي الى ترشيد المكتبة.
- الخروج بتوصيات حول معرفة مدى دور تسيير الموارد في تطوير المكتبات الجامعية.

3-أسباب ودوافع اختيار الموضوع:

إن الموضوع الذي أماننا قد شغلنا لمدة طويلة ما جعلنا نقدم لدراسته ومعرفة خباياه، ووقع اختيارنا لهذا العنوان الواسع ايماننا منا بأنه سوف يساعدنا في المستقبل في الكشف عن كيفية سير الأنشطة والوظائف التي سوف نشغلها وكيف سوف يكون واقعها، وعليه يمكن أن نفرق بين مجموعة من المعايير التي ساعدت على اختيار الموضوع ألا وهي:

3-1.معايير ذاتية:

اهتمامنا الخاص والنابع من الفضول العلمي بإشكالية استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية، والرغبة الشديدة لمثل هكذا مواضيع لخصوصيتها بين

مختلف المواضيع الأخرى وحادثة الأفكار والمعلومات فيها ما حفزنا على اختياره، وبكل اقتناع لأن قدرة الباحث تكمن في دراسته لأي موضوع نال رغبته أي كانت الصعوبات التي سوف تواجهه.

3-2. معايير موضوعية:

يعتبر من أهم متطلبات مواجهة التغيرات البيئية التي تشهدها مؤسسات المكتبات نتيجة للتطورات التكنولوجية والتوجهات العالمية الجديدة، لأن موضوع استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبات الجامعية من المواضيع الجد المهمة في تخصص تكنولوجيا وهندسة المعلومات وقلة من القلائل من تناوله ومن جوانب ضئيلة حيث يفنقر للدراسات ما جعلنا نتبع خطى متسارعة لهفة لدراسته والتبحر فيه.

4- إشكالية الدراسة:

إن البيئة الحالية سريعة التطور ومعقدة إذ أصبح لزاما مسايرتها من أجل مواكبة مختلف المستجدات على الساحة، حيث مس هذا التغير دور الأفراد داخل مؤسسات المكتبات والمعلومات وأثر في الفترة الحالية تأثيرا قويا على طبيعة المهارات البشرية المطلوبة، ولم يعد دور الأفراد كرد فعل كافيا للتكيف مع التغيرات التكنولوجية والتي تتميز بالاستمرارية وسرعة التعقيد لذلك تجد إدارة الموارد البشرية وقع على عاتقها مسؤولية كبيرة في تنمية استراتيجياتها التي من شأنها مواجهة تحديات هذه التغيرات، كما أصبح لزاما عليها تبني دور المبادر في إعداد وتهيئة الموارد نفسيا و اجتماعيا و فنيا، لقبول هذا التغير و يقتضي الأمر ضرورة إحداث توازن بين التطورات التكنولوجية وأداء الموارد البشرية، لأنه ركيزة أساسية في مؤسسات المكتبات و المعلومات في تحقيق النمو و استمراريته في بيئة تتميز بالمنافسة الحادة مع وجود مورد بشري مؤهل، يتسم بالمهارات و القدرات العالية التي تحقق له الأداء المطلوب ويساعده ذلك وجود استراتيجية تدريب فعالة و نظام حوافز مشجع تتبناها استراتيجية تسيير الموارد البشرية والاعتماد بهذا الاسلوب الذي يقوم عليه التسيير الاستراتيجي وهو احترام المورد البشري واستثمار قدراته من أجل تحقيق الأهداف المرجوة باعتباره طاقة ذهنية ومصدر للمعلومات وعنصرا فعالا قادرا على المشاركة الإيجابية لذا على مؤسسات المكتبات و المعلومات الاستغلال الامثل للكفاءة و العمل على جذب هذا النوع من الموارد البشرية المهمة ذات القدرات من خلال التسيير الأمثل لها.

ومن هنا نطرح الإشكالية الرئيسة التالية: هل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الحديثة كفيل لتعزيز الميزة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت؟

5-التساؤلات الفرعية:

وبشكل أدق فقد تفرع من مشكلة الدراسة العامة عدة تساؤلات مصاغة والتي نسعى للإجابة عنها ضمن عناصر هذا البحث في النقاط التالية:

- ✓ ماهي الآليات والاستراتيجيات المتبعة في تسيير الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية؟
- ✓ كيف يمكن أن تساهم تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية؟
- ✓ فيما تكمن جودة المورد البشري في تحقيق ميزة التنافس في المكتبات الجامعية؟
- ✓ ما هو دور التقنيات الجديدة في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبات الأكاديمية؟

6-فرضيات الدراسة:

لتحديد معالم هذه الدراسة تم الاستعانة بمجموعة الفرضيات التي تساعدنا على رسم الإطار العام والحدود الموضوعية للدراسة تم صياغتها على النحو التالي:

6-1.الفرضية الأولى: الآليات والاستراتيجيات المتبعة في تسيير الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية هي المعايير والعمليات المتمثلة في الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التحفيز، التكوين للمورد البشري وكذا تدريبه.

6-2.الفرضية الثانية: يمكن أن تساهم تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية من خلال الرفع من مستوى كفاءة وقدرات الفرد.

6-3.الفرضية الثالثة: جودة ومهارة المورد البشري في تحقيق التنافس في المكتبات الجامعية نابع من قدرته على مواكبة أي تغير يطرأ على المؤسسة المكتبية.

6-4. **الفرضية الرابعة:** يكمن دور تقنيات المعلومات الحديثة في تعزيز ميزة التنافس وذلك عن طريق تغيير الوظائف والأنشطة داخل المكتبات الأكاديمية.

7- منهج الدراسة المتبع:

7-1. **تعريف المنهج:** هو الطريق الواضح المستقيم والبين والمستمر، للوصول إلى الغرض المطلوب أو تحقيق الهدف المنشود، كما يعني كيفية أو طريقة فعل أو تعليم شيء معين، وفقا لبعض المبادئ بصورة مرتبة ومنسقة ومنظمة،¹ وقد اعتمدنا في دراستنا هاته على منهجين أصيلين الوصفي والتحليلي.

أ- **المنهج الوصفي:** يعرف بأنه أسلوب من أساليب التحليل الذي يعتمد على معلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية وتفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعلومات المنطقية للظاهرة،²

* **وبما أن موضوعنا** يتحدث عن استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبات الجامعية، فإن المنهج الوصفي أفادنا في التعرف على الموضوع جيدا ووصفه بالشكل الدقيق، ليكون انطلاقة من أجل معرفة الحقائق بأكثر دقة حول الموضوع وتتبع الأسباب.

ب- **تعريف المنهج التحليلي:** وهو عبارة عن منهج منطقي يستخدم في البحث العلمي، فعملية التحليل مرحلة أساسية في مجال البحوث فلكل باحث أسلوب تحليل خاص به، يبنيه بناء على تحييد مجموعة من الفرضيات التي يقوم بتحليلها من أجل بناء إطار تحليلي ملائم للظاهرة المدروسة،³

* **وعليه فإنه يتلاءم مع هذه الدراسة** التي استهدفت تسليط الضوء على استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبات الجامعية، بحيث كانت المكتبة المركزية محل دراستنا، أين ساعدنا هذا المنهج في تحليل البيانات التي تم جمعها للوصول

¹ محمد الصاوي، محمد مبارك. البحث العلمي، أسسه وطريقة كتابته، القاهرة: المكتبة الأكاديمية 1992، ص 19.
² علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، الجزائر-قسنطينة: citral copy، 2006، ص 66.
³ صالح طليس، منهجية في دراسة قانون، لبنان: منشورات زين الحقوقية، 2010، ص 56.

إلى نتائج من أجل وضع اقتراحات وحلول قد تكون حلاً للمشاكل الموجودة في مكان محل الدراسة الميدانية.

8- صعوبات الدراسة: ونحن نقوم بإنجاز هذا البحث واجهتنا الكثير من العراقيل والصعوبات والغرض من ذكرها هو لفت نظر المسؤولين إليها لأجل تسهيل مهمة الطالب الباحث في المستقبل وكذلك تبصر الطلاب الباحثين من أجل التعامل معها مستقبلاً، ويمكن إبراز هذه الصعوبات كالآتي:

1_ فيروس كورونا وما صاحبه من تبعات من غلق للجامعات والسير على بروتوكول قيد الطالب بحيث لم يكن بإمكاننا البقاء في الجامعة لمدة تسمح لنا بالبحث جيداً في الموضوع خاصة وأنه جديد.

2_ التحفظ والحذر الذي واجهنا عند طلب بعض المعلومات والبيانات اللازمة للبحث رغم أهميتها لنا ورغم بساطتها.

3_ مشكل خروج العاملين بالمكتبة قبل الوقت المحدد لإنهاء العمل، ما أعاق بحثنا في المراجع الموجودة هناك، وأيضاً عائق التصريح لإنجاز الدراسة الميدانية.

9- الدراسات السابقة:

إن الاطلاع على الدراسات السابقة قبل البدء في أول الخطوات البحث، تعمل على تزويد الباحث بالكثير من الأفكار والأدوات والإجراءات كما تعتبر الدراسات السابقة نقطة انطلاق لبحوث جديدة حيث تبدأ عندما ينتهي الغير، ومن المعروف أن الكثير من المعايير النظرية للدراسات المقترحة تركز على نتائج دراسات نظرية أو ميدانية سابقة تعكس أفكار الباحثين والتي يتم تحليلها من أجل استخلاص معلومات تفيدنا في نتائج البحث، فبعد الاطلاع على مختلف الدراسات التي تناولت بعض الجوانب من موضوعنا والتي أفادتنا في جوانب عديدة في مذكرتنا من بينها المنهجية، وحددنا مجموعة منها:

9-1. الدراسات المتعلقة بالمجال الاقتصادي والتجاري:

تناول العديد من الكتاب والباحثين تكنولوجيا المعلومات وأثرها على أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة في الجانب الاقتصادي مهما كانت طبيعة المنظمة نذكر من بين هذه الدراسات ما يلي:

الدراسة الأولى: للباحثة طويهي فاطمة، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء بتيارت (مذكرة ماجستير: تخصص تسويق)، قسم إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 02، الجزائر، 2015/2014.

وهدفت هذه الدراسة إلى بحث أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المورد البشري لدى شركة إنتاج الكهرباء بولاية تيارت حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وركزت الدراسة على 189 عاملا من أصل 230 في الشركة، باستجابتهم على استبيان كأداة أولى في جمع البيانات وتدعيما لذلك استعانت الباحثة ببطاقة فنية للشركة لتحديد مدى اعتمادها على التكنولوجيا الجديدة وبعد معالجة المعطيات فإن نتائج الدراسة كانت:

1_ بعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في شركة إنتاج الكهرباء بتيارت العامل المحفز في تنمية القدرات للمورد البشري وتحسين أداءه.

2_ يوجد تباين في أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء المورد البشري في الشركة وفقا لمتغيري الجنس والمستوى التعليمي، لصالح كل من الذكور وحاملي شهادة ليسانس وعدم وجود الأثر على الأداء بالنسبة للأقدمية والدرجة الوظيفية.

3_ توجد علاقة وطيدة بين التدريب على استخدام التكنولوجيا وأداء المورد البشري في شركة إنتاج الكهرباء بتيارت.

4_ لهذه الشركة نظرة مستقبلية تحمل في طياتها جملة من التحديات والتطلعات في تعميق الطابع الإلكتروني على مستوى جميع إدارتها.

الدراسة الثانية: للطالب عماري علي، مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات: دراسة حالة مطاحن الأوراس بباتنة (مذكرة دكتوراه: إدارة المنظمات)، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر، 2018/2017.

جاءت هذه الدراسة لمعالجة إشكالية: كيف تساهم تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية؟ ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتقديم إطار نظري لموضوع الدراسة إضافة لدراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأوراس بباتنة وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

وجود مستوى مرتفع نوعا ما لمستوى التكنولوجيا في المؤسسة محل الدراسة إلا أن الموارد البشرية لا تستعمل تلك التكنولوجيات بصفة كاملة وذلك يعود إلى ضعف درجة التأهيل للموارد البشرية في هذه المؤسسة.

تنمية الكفاءات بالمؤسسة وهو مستوى متوسط وكما بينت النتائج الذي تحصل عليها الباحث وجود اهتمام مرتفع نوعا ما بتنمية السلوك في الكفاءات في حين مستوى تنمية المهارات والمعارف كان متوسط.

9-2. الدراسات المتعلقة بجانب الإدارة والتنظيم:

والمرتبطة بالمجال الإداري وتنظيم الأعمال والوظائف داخل المؤسسات بمختلف أنواعها ونذكر من هذه الدراسات ما يلي:

الدراسة الثالثة: للطالب ومان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية: دراسة في الأبعاد السوسيو- تقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة، (دكتوراه: تنمية الموارد البشرية)، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.

وهي من بين الدراسات التي عالجت موضوع استراتيجية تسير الموارد البشرية، حيث أفادتنا هذه الدراسة في معرفة الطرق و الآليات التي تساعد في تسير الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية وسعت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق التكنولوجيا الرقمية لدى إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الأمنية لمدينة بسكرة بالجزائر وكذلك، التعرف على مدى مساهمة هذه التقنية في عملية تنمية و تطوير أداء الموارد البشرية وذلك لما للتكنولوجيا الرقمية من دور فعال ومهم ومحوري في رفع كفاءة المورد البشرية وإدارة الموارد البشرية بشكل عام بوصفها أسلوبا إداريا فاعل في الأنشطة الإدارية والتنظيمية، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

أنه لا يوجد اختلاف جوهري في إدارة الموارد البشرية التي تقوم بالدور الرائد والفعال، في توجيه ومتابعة المورد البشري داخل المؤسسة أو خارجها.

_لا يوجد اختلاف جوهري بين أفراد عينة الدراسة على أن التكنولوجيا الرقمية ضرورية.

_أنه لا يوجد اختلاف بين عينة الدراسة أن هناك تحديات كبير تواجه إدارة الموارد البشرية في الجهاز الأمني، لمواكبة الركب الرقمي.

_الدراسة الرابعة: للطالب مدوري نور الدين، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات

التكنولوجية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم. (ماجستير: تسيير موارد بشرية)، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2010.

أفادتنا هذه الدراسة في معرفة كل من تسيير الموارد المورّد البشرية في الجوانب المتعلقة بها بالإضافة الى أليات واستراتيجية الموارد البشرية، وخلصت نتائج هذه الدراسة الى أن إدارة الموارد البشرية تولي اهتمام للمورد البشري كأصل مهم، يتوقف على نجاح المؤسسة وقدرتها على مواجهة تحديات المنافسة الحادة وخاصة منها التغيرات التكنولوجية، ما يظهر هذا اهتمام استجابة أغلب الأفراد على دورها في إيجاد سبل لتشجيعهم على تطوير أفكارهم و قدراتهم ومهارتهم، وأن عدم اهتمام إدارة الموارد البشرية بتقديم حوافز مادية وجعلها تتلاءم مع احتياجات الفرد على ممارسة كفاءته يؤدي ذلك إلى خفض الإنتاج كما أنها خلصت الى أن الحوافز المتمثلة في الكفاءات والعلاوات بالإضافة ترفع من معنويات العمال وبتالي تحسين الأداء أي رفع القدرات و المهارات.

_الدراسة الخامسة: للطالبة بكرابي نزيهة، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات

والمهارات: دراسة حالة مديرية الثقافة لولاية أدرار، (ماستر: التسيير الاستراتيجي للمؤسسة) قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، 2016.

حيث خلصت الباحثة الى النتائج التي تتعلق بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية الى كونه نظاما، يمكن المؤسسة من تحديد صورتها المستقبلية وبناء أهدافها الاستراتيجية مع ضمان الأداء فعال من خلال الدقة في التنفيذ و المتابعة المستمرة لاستراتيجياتها، ويحقق للمؤسسة وضوح في الرؤية المستقبلية و القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة و التنبؤ بالتحويلات البيئية التنافسية كما يمكنها من تدعيم مركزها، ويمثل التسيير الاستراتيجي للموارد اتجاه طويل المدى لوظيفة تسيير الموارد البشرية إذ يتم ضمنه إيجاد أنسب خيارات المؤسسة في تسيير مواردها البشرية من خلال تطبيق أسس التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لبعدها الاقتصادي وسياسي وكذا التنظيمي و المعلوماتي، كما يهدف الى التوافق مع متطلباته

التمثلة في الحفاظ على كفاءة العامل وتنمية و توظيف كفاءاتهم و مهامهم و بالتالي فهو مدخل يرتبط بنسبة كبيرة بالمحيط مثل الإدارة و الثقافة التنظيمية وهذا ما يثبت من خلال ما تم التوصل و التطرق إليه في الفرضيات ونتائج الفرضية .

9-3. الدراسات المتعلقة بجانب المكتبات ومراكز المعلومات:

القليل من الكتاب والباحثين تناولوا التكنولوجيا في المكتبات ومراكز المعلومات وتوضح تلك الدراسات فيما يلي:

الدراسة السادسة: لكل من الباحثين لكال أمال وجزار قدور، إدارة الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات: دراسة حالة المكتبة المركزية بجامعة حسيبة بن بوعلي شلف (مذكرة ماستر: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات)، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، 2018/2019 .

وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية بالمكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي شلف، وتحددت مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي: كيف تساهم تكنولوجيا المعلومات في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية؟ متبعين المنهج الوصفي لأنهم اعتبروه الأنسب لموضوع الدراسة واعتمدوا على استبيان ومقابلة كأداة لجمع المعلومات حول الموضوع وبعد التحليل والمعالجة توصلوا إلى عدة نتائج أهمها:

- تستخدم المكتبة عدة تقنيات تكنولوجية والتي ساعدت على رفع مستوى أداء العامل والتقليص من الضغوطات الكلاسيكية.
- اللجوء إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
- ساعدت تكنولوجيا المعلومات الموجودة بالمكتبة تطوير وظائف ادارة الموارد البشرية.
- ساهمت تكنولوجيا المعلومات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

الدراسة السابعة: للطالبة منى بوبش، التسيير بالكفاءات ودوره في نشر المعرفة بمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة (مذكرة ماستر، إدارة المؤسسات الوثائقية)، قسم علم المكتبات، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019.

عالجت الدراسة موضوع التسيير بالكفاءات ودوره في نشر المعرفة العلمية والمهنية بين العاملين في المكتبات بجامعة محمد خيضر بولاية بسكرة وذلك لمسايرة التطورات والتغيرات المتسارعة الحاصلة في مجال المكتبات والمعلومات تماشياً مع المجتمع الرقمي، فأصبح تبني أفكار ومبادئ وتوجهات الفكر الإداري الجديد القائم على الكفاءات البشرية حتمية عليها لا تقبل التفاوضي أو التفریط فالتسيير بالكفاءات يعتبر بمثابة خطة استراتيجية جديدة في تنظيم وتطوير المكتبات، فمن أهدافه تحسين أداء المنظمة وتمثين الموارد البشرية وخلق القيم والمعارف التي عندما تثرى تدعم التعليم التنظيمي، ذلك أنه يتجاوز ميدان الموارد البشرية ليصبح ورقة استراتيجية رابحة للمكتبة فهو مولد القيم التي تسمح للمكتبة بالتكيف مع المحيط الخارجي وضبط مواردها الداخلية فيما بينها، فتحقيق الأهداف التنظيمية يعزز ويشجع الأفراد لتطوير معارفهم ومهاراتهم مع مرور الوقت ونشر المعارف العلمية والمهنية بين العاملين بكل يسر وسهولة بأواصر التعاون والإنسانية، ولقد خلصت هذه الدراسة إلى:

- مكتبات جامعة خيضر ببسكرة تفر بأسلوب التسيير بالكفاءات ولكن لا تستخدمه لأن نسبته كانت منخفضة، رغم أن هذا الأسلوب يساعد في تنمية الكفاءات والمهارات لدى العاملين ونشر المعارف العلمية والمهنية بينهم.

الدراسة الثامنة: للطالب والباحث يوسف محنط، نحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية: تقييم استعداد مكتبة د. أحمد عروة الجامعية لتبني إدارة المعرفة (مذكرة ماجستير: أنظمة المعلومات وإدارة المعرفة) قسم علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة مستوى قسنطينة، 2010.

عالجت هذه الدراسة موضوع جاهزية بيئة العمل في مكتبة د. أحمد عروة الجامعية التابعة لجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة لتبني إدارة المعرفة كفكر ومنهجية وعمليات وتم ذلك عبر اختبار مدى تقبل العاملين بالمكتبة لبعض السلوكيات والممارسات التي تمثل مؤشرات الاستعداد لتبني إدارة المعرفة باستخدام أحد نماذج تقييم الاستعداد لإدارة المعرفة ليتوافق مع خصوصيات المكتبة الجامعية وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج هي:

- المؤهلات التي تمتلكها قيادة المكتبة حسنة وكافية لتوجيه ثقافة المكتبة نحو التشارك المعرفي.
- الثقافة التنظيمية للمكتبة تتوافق بشكل حسن مع مبادئ التشارك والعمل الجماعي.

- العمليات التنظيمية بالمكتبة تلعب دور حسن إلى حد ما في دعم ثقافة التشارك المعرفي.
- البنية التكنولوجية في المكتبة لا تدعم العمل الجماعي والتشارك المعرفي وتعرف ضعف استغلال.

عموما وحسب الدراسات السابقة التي تناولناها، فقد استنتجنا أنها تطرقت لبعض الجوانب فقط في استخدام التكنولوجيا وذلك في كل من الجانب الاقتصادي، والجانب الإداري وتنظيم الأعمال وغيرها، لكن في جانب المكتبات والمعلومات فالقليل من الكتاب والباحثين تطرقوا إلى التكنولوجيا في هذا المجال.

وفي دراستنا هذه وازدادة للدراسات السابقة سوف نقوم بالتوسع أكثر في جانب تطبيق التكنولوجيا في مؤسسات المعلومات ممثلة في موضوع استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبات الجامعية والتي سوف تكون محل دراستنا.

10- مصطلحات الدراسة: ويرتكز هذا البحث على استخدام مجموعة من مفاهيم وقد قمنا بضبطها من أهمها: (الاستراتيجية، تسيير الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، التدريب، التنمية، الحوافز، الاستقطاب، الميزة التنافسية، المكتبات الجامعية وغيرها ...) والتي تم التطرق لها في هذا البحث.

الإستراتيجية: مجموعة من القرارات الأساسية التي تؤثر في اهداف المؤسسة، والتي يتم اتخاذها من أجل الاستغلال الأمثل من ما تتيحه البيئة من فرص تساعد التعرف على جميع التهديدات المباشرة وغير المباشرة، وهي أيضا القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار الوسائل والاعتماد على الموارد سواء المادية أو البشرية، من أجل تحقيق هدف معين،¹ وتطرقنا في الموضوع عن استراتيجية التسيير للموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات في المكتبات الجامعية.

تسيير الموارد البشرية: يعتبر تسيير الموارد البشرية من أهم وأعقد الوظائف الإدارية كونه يهتم بشؤون الأفراد وتسييرهم وبمختلف فئاتهم، بحيث تقوم المؤسسة باختيار مسيري الموارد البشرية والموظفين تبعا للمعرفة والخبرة والكفاءة التي يمتلكونها في المجال المحدد للوظيفة، والقدرة على التعامل مع التقنيات

¹ صونية كيلاني، المساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية : دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال فترة (2000-2005)، (أطروحة ماجستير: اقتصاد وتسيير المؤسسة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر، 2006-2007، ص. 03.

المختلفة في عملية التسيير للمورد البشري،¹ واعتمدنا على مصطلح التسيير الاستراتيجي هنا للموارد البشرية في المكتبات الجامعية في ظل تكنولوجيا المعلومات.

تكنولوجيا المعلومات: هي التقنيات والعناصر الحديثة المتوفرة في جمع البيانات والمعلومات، تخزينها، وبثها عن طريق مجموعة الوسائل التكنولوجية من حاسبات آلية ووسائل نقل المعلومات، وكذا البرامج والأنظمة وغيرها، خدمة للمجتمع في كل المجالات خاصة في المجالات التي تهتم بالمعلومات كمورد رئيسي لها،² ومصطلح التكنولوجيا كان من بين المصطلحات المستخدمة بكثرة في موضوعنا.

التدريب: وهو التطرق إلى سياسات جديدة في العمل، من أجل مواكبة الأنشطة والمهام الحالية، والمتغيرة من حين لآخر، وذلك بغية التكيف مع التحولات الحاصلة في مختلف المجالات، خاصة في مجال المعلومات والتي تتعلق بالتكنولوجيا لذلك من الضرورة القصوى التدريب للعاملين والموظفين في أي مؤسسة بشكل مستمر لضمان سير العمل على أكمل وجه، ما يعكس رفع الأداء وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة،³ وكان توظيفنا لهذا المصطلح في جانب تدريب الموارد البشرية في المكتبات الجامعية من خلال تكنولوجيا المعلومات.

التنمية: عملية التغيير الجزئي أو الكلي للموارد البشرية، أو الموارد المادية، من خلال تسييرها وتوجيهها إلى الأهداف التي تخدمها وتخدم المؤسسة محل العمل، وبالتالي يصبح لدينا تغيير وتغير معا، وهي أيضا طريقة منظمة ومخططة تهتم بالإنسان، وذلك بالعمل على إنماء المجتمع فردا مؤسسسة وهياكلا، لتحقيق التقدم في مختلف المجالات،⁴ وكان حديثنا في هذا الموضوع عن تنمية الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات في المكتبات الجامعية بشكل رئيسي.

الحوافز: الحوافز أو التحفيز هي ذلك النظام أو الدوافع الواجب توفرها من أجل اشباع حاجيات أي فرد في أي مؤسسة، ليقدّم الأفضل، وتكون الحوافز ذات أثر حينما يكون للإدارة القائمة على المؤسسة مدركة لمتطلبات الموظفين لديها، من خلال تقديم لهما الحوافز المادية والمعنوية حينها يمكن بذل أقصى الجهود

¹ وسيلة، حمداوي، إدارة الموارد البشرية، دط، الجزائر : مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004، ص.28.
² علوي هند، المرصد الوطني لمجتمع المعلومات بالجزائر : قياس النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بقطاع التعليم بالشرق الجزائري: ولايات قسنطينة، عنابة، سطيف، أمودجا، (مذكرة دكتوراه : إعلام علمي وتقني)، قسم علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري-قسنطينة، الجزائر، 2008/2007، ص.25.

³ محمد علي دشنة، رياض عبد القادر، (الاستثمار في التدريب في منظمات الأعمال بين العائد والتكلفة_ شركة دولفين للطاقة المحدودة أنموذجا).
مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، م.34، ع02، جامعة الجزائر03، دت، ص.216.

⁴ عبد الرزاق تومي، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التنمية الوطنية : دراسة ميدانية بولاية أم البواقي، (أطروحة ماجستير : علم المكتبات والمعلومات)، قسم علم المكتبات والمعلومات، كلية العلوم الاجتماعية والحضارة الإسلامية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2005-2006، ص.106.

من أجل تحقيق أهداف المؤسسة،¹ وقد استخدمنا مصطلح الحوافز مشيرين إلى استراتيجية الحوافز الواجب توفرها في المكتبة الجامعية.

الاستقطاب: تلك السياسة الاستراتيجية التي يتم اتباعها من طرف مسيري المؤسسات، لجذب عدد معتبر من الموارد البشرية المؤهلة والقادرة، والتي يمكنها شغل الوظيفة المحددة، فبعد جذبها واستقطابها يتم اختيارها وتعيينها مباشرة وفق معايير ومقاييس تحددها المؤسسة،² ووظفنا مصطلح الاستقطاب في موضوعنا، في جانب المكتبات الجامعية أي استقطاب الموارد البشرية في المكتبات الجامعية.

الميزة التنافسية: وهي مصطلح مرتبط ببيئة المؤسسة، وهي ذلك السباق الدائم والمستمر، سواء بين العاملين داخل المؤسسة أو بين المؤسسات نفسها، من أجل البقاء وبلوغ التميز والريادة، وتعد أيضا التنافس على من يجذب أو يكسب أكبر قدر من المتعاملين والمستفيدين، من خلال اتباع استراتيجيات منظمة واستخدام طرق وأدوات متقدمة لخلق التنافس، يطلق على هذا المصطلح المنافسة، التنافسية، القدرة التنافسية، وغيرها،³ وقد تناولنا هذا المصطلح في مؤسسة المعلومات المتمثلة في المكتبات الجامعية من خلال التنافس بين مختلف المكتبات بكوادرها البشرية (أخصائي المكتبات).

المكتبات الجامعية: المكتبات الجامعية ذلك الحيز الذي يخص المجتمع الجامعي، فهي بمثابة المرجع الأول للطلبة والباحثين تهتم بكل انشغالاتهم حول البحوث المقدمة لهم، من خلال الخدمات التي يسهر الموظفون على تحسينها للمستفيدين من أجل تلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم، وهي أيضا مجموع المصادر والمراجع المتخصصة بمختلف أنواعها وأشكالها، منظمة ومرتبطة حسب الطرق المعمول بها في المجال، لتحقيق الهدف الأساسي وهو تقديم خدمات في المستوى لفئة الطلاب والباحثين،⁴ وقد تم استخدام هذا المصطلح في هذا الموضوع من خلال ذكر أنواعها وأهميتها وغيرها، بحيث كان بمثابة دراستنا الميدانية على المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون.

¹ فيروز بوزورين، (المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات). مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية-بحوث ودراسات، م.05، ع.14، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2019، ص.31-32.

² ثامر قويدري، (كفاءة المورد البشري من الاستقطاب إلى التطوير).مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، ع.05، جامعة زيان عاشور_الجلفة، 2021/01/03، ص.127.

³ زواو ضياء الدين، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة : دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية (مذكرة ماجستير : الإدارة الاستراتيجية)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف، الجزائر، 2012-2013، ص.66.

⁴ حليلة، قشيدون. الإدارة العلمية(المناجمت) للموارد البشرية في المكتبات الجامعية "جامعة وهران السانبا_أنموذجا"، (أطروحة ماجستير : مناجمت أنظمة المعلومات)، قسم علم المكتبات والعلوم الوثائقية، كلية العلوم الإنسانية والحضارة الإسلامية، جامعة السانبا وهران، الجزائر، 2008-2009، ص.30.

الفصل الأول

استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل
تكنولوجيا المعلومات.

المبحث الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية .

المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات .

المبحث الثالث: انعكاسات التكنولوجيا الرقمية على
التنمية البشرية.

تمهيد:

إن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يعتبر أحد أهم الإسهامات التي مازال الباحثون في حقل الاستراتيجية، يؤكدون على فعاليتها ودورها في تحقيق الإستثمار الفعال للكفاءات و المهارات البشرية، وتفعيل أدائها باعتبارها أصول استثمارية لا يمكن بلوغ أهدافها، دون الاهتمام بها و تنمية و ترشيد استخدام مهاراتها، وذلك تبعا و تماشيا مع التطورات التكنولوجية التي تساعد في تسيير الموارد البشرية، وسنحاول من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و كيفية تأثيره على وظائفها، بالإضافة إلى معرفة تطور كرونولوجيا تكنولوجيا المعلومات، ومعرفة انعكاسات التكنولوجيا الرقمية، وكيفية تأثيرها على عمليات تسيير مواردها والتعرف على مختلف الأدوات والأساليب المستخدمة في تنمية الموارد البشرية، وإبراز الآثار التي تنجر عن عمليات التدريب الإلكتروني والتكوين للموارد البشرية.

المبحث الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.**المطلب الأول: الاستراتيجية.****1- مفهوم الاستراتيجية:**

1-1. التعريف الأول: هي ذلك الحيز الذي يضبط سلوك أي منظمة أو مؤسسة من خلال الموارد المخصصة لتحقيق غايات مسطرة أو بمعنى اخر هي الاسلوب الجامع للعمل Course of Action تعده المؤسسة للوصول إلى الغاية والهدف، وإن الاستراتيجية المتبناة للمؤسسة هي من أجل التوافق بين كفاءات المؤسسة ومواردها وبين الفرص المتواجدة في النطاق الخارجي أو البيئة الخارجية فكل مؤسسة مكامن للقوة ومكامن للضعف، فالاستراتيجيات المتبعة لا بد أن تكون موجهة لتدعيم نقاط القوة وبما يحقق ميولات وحاجات المستفيدين والفئات الأخرى المؤثرة في المؤسسة والمتأثرة بها.¹

1-2. تعريف آخر: وصفت الاستراتيجية بأنها الخطة المنفردة المتميزة الشاملة المتكاملة، التي لها علاقة بخصائص تستخدمها المنظمة للتعامل مع تحديات البيئة، فهي مصممة من أجل بلوغ الأهداف

¹سامح عبد المطلب عامر. استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، عمان : دار الفكر، 2010، ص45.

القاعدية وذلك عن طريق التنفيذ الصحيح لها، من خلال التنسيق بين أعضاء المنظمة، وهي كذلك خطة تخصص فيها الموارد وتحدد فيها الأنشطة الأخرى للتعامل مع البيئة والمساعدة على تحقيق الأهداف أو هي التعرف إلى أين سوف تصل المنظمة لرسم رسالتها التي توجه مسارها الصحيح وتشكيل أساس للتسيير الاستراتيجي وصياغة الخطط المناسبة لذلك.¹

1-3. تعريف Portier للاستراتيجية: عرفها بأنها مجموعة مزيج من الأهداف التي تبذل المنظمة جهداً للوصول إليها، مع تحديد الرسائل والطرق لتحقيقها وتعد عملية معقدة أو سلسلة من العمليات التقنية الصحيحة التي تميز ما يجب فعله للمنظمة وما يجب تجنبه، وهي كذلك قدرة المسؤولين المسيرين استخدام أفكار ونظريات جيدة لمواجهة المواقف المتوقعة والتفكير المتميز للمدراء من أجل توظيف مهاراتهم المختلفة لتحويل ذلك التفكير إلى سلوك فعلي في المنظمة وينتج عن ذلك نظام يربط بين محتويات المنظمة والبيئة الخارجية المتصلة بها.²

1-4. تعريف آخر: هي ذلك الفكر الموحد والذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأغراض وأهداف عمل أي مؤسسة كانت، وهي تلك الميزة الأساسية التي تبنى عن طريق التفكير الاستراتيجي في التعامل مع الكم الهائل والمتراكم من المعلومات والمعارف عبر الزمن من أجل تحقيق أهداف تبعا لاستراتيجيات محكمة.³

إن الاستراتيجية هي أسلوب يحرك المؤسسة أو المنظمة اتجاه البيئة الخارجية وذلك من أجل خلق تناغم واتفاق بين أبعاد المؤسسة ويؤدي ذلك إلى تحقيق أهدافها كلها.⁴

¹ نعمة عباس، خضير الخفاجي. الإدارة الاستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، ط.2، 2010، عمان: دار الثقافة، 2010، ص35 .
² عبدالله العزاوي، جواد عباس حسين، تطور إدارة الموارد البشرية: المفهوم _ الإستراتيجية _ الموقع التنظيمي، عمان: دار اليازوري العلمية، 2010، ص117-118 .
³ محمد ياسين صقر. مفهوم الاستراتيجية The concept of Strategy، 2021، (على الخط)، موسوعة سياسية، (صفحة مستشارة يوم 2021/04/26، على الساعة 16:45 مساءً)، ص.01 .
⁴ أحمد ماهر. تخطيط القوى العاملة: دليلك إلى تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية= Worck Force Planning، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2011، ص56 .

2- نشأة الاستراتيجية:

كلمة استراتيجية كلمة إنجليزية الأصل "Strategy" وتعني بالعربية الصراط، أطلقت تمثيلاً على أساليب التحركات العسكرية المخططة بكل دقة ودون أخطاء في الحرب، وهي مركبة من الأصل اليوناني "Strategin" التي تعني الأدميرال أو الجنرال "Strategoen" وقد ازداد الاهتمام خلال العقدين الأخيرين بمفهوم الاستراتيجية وطرق إدارتها فضلاً عن ذلك صياغة الخطط والطرق المناسبة لإنجاز وتطبيق استراتيجية بما يتناسب وإمكانيات مؤسسات ومنظمات الأعمال سواء من حيث الأساس التنظيمي، أو الأساس المتمثل في الموارد المادية والبشرية اللازمة ككل، وعلى العكس من ذلك تركز الإدارة الوسطى بدور طفيف وبأقل أهمية وبمستويات متفاوتة.

يمكن تطبيق التسيير الاستراتيجي في المؤسسات والمنظمات كافة مع التدرج في قوة وشدة التركيز والاهتمام بقيمة الموارد المنظمة وطبيعة العمل فيها، لذلك فإن التطور الملحوظ جعل من الاستراتيجيات تتغير وتغطس كل أنشطة والفعاليات التنظيمية السائدة بما في ذلك المسؤوليات والقوانين والضوابط الفرعية المترتبة عنها سواء داخليا أو خارجيا من خلال المنظمات الحكومية التي تفرض قوانينها وتشريعاتها على كل المؤسسات الأخرى.¹

3- أهداف وخصائص الإستراتيجية: وتتمثل فيم يلي:**أ_ أهداف الاستراتيجية:**

_زيادة الأهمية بالموارد البشرية بما أنهم هم من يبنون الاستراتيجية.

_الوصول إلى خدمة متميزة ترضي العملاء والمستفيدين.

_تحديد الرؤى المستقبلية للمشروع بكل جدية.²

¹موفق محمد الضمور. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام : الأردن أنموذجاً، عمان : دار الحامد، 2010، ص.20 .
²مصطفى عبيد. الاستراتيجية-مفهومها وأنواعها ومناهجها وأهدافها،(على الخط)،(HTTPS://WWW.Mdrscnter.com)،(صفحة مستشارة يوم 2021/04/26، يوم 17:02 مساءً) .

ب- خصائص الاستراتيجية: يمكن تحديد خصائص الاستراتيجية في النقاط التالية:

الشمولية: نقصد بها تحديد أو تصور مستقبل المؤسسة، بحيث يجب تغطية كل جوانبها من سلوكيات والممارسات الناتجة عن الأنشطة داخلها.

موجهة لنظام مفتوح: فالمؤسسة أو المنظمة عبارة عن هيئة مفتوحة، في مجال البيئة الخارجية تحتوي على أساسيات قاعدية (إنتاج ، خدمات معلومات، موارد بشرية وغيرها ...)، والمتناسقة فيما بينها، من أجل تحقيق الأهداف المحدد، حينها تساهم الاستراتيجية في العمل على تحقيق تلك الأهداف من خلال تصورها المستقبلي.

مجموعة من القرارات: وتعنى بها تلك القرارات التي يتم تجسيدها على المستوى التشغيلي، وتكون روتينية وبشكل يومي، وكذا لها دور كبير في توجيه المؤسسة إلى أهدافها.

الزامية الوقت: من خلال صياغة الاستراتيجية في الوقت المحدد لذلك، خاصة مع البيئة المتغيرة، وإلا فإنها تكون بلا جدوى.

الوضوح والإقناع: وضوح الاستراتيجية ضروري، خاصة حينما يتعلق الأمر بـ (الأهداف، الصياغة والتطبيق)، فوضع استراتيجية مقنعة لا تتعارض مع الأهداف يعد إنجازا وخاصة مهمة جدا.

أسلوب المشاركة: وهو اقتناص مختلف الكفاءات والخبرات داخل المؤسسة، وإشراكها في وضع استراتيجية ملائمة، فالأخذ برأي الجميع واستشارتهم، خاصة المهارات منها يعطي دافعا لنجاح الاستراتيجية وتحسيس العاملين بانتمائهم للمؤسسة.

محددة من حيث المراحل: من خلال مرحلة الصياغة والتطبيق، وعملية الرقابة المستمرة على كل مرحلة، يمكن أن نصل إلى استراتيجية تحقق الأهداف المرجوة.

المرونة: الاستراتيجية تكون أكثر فاعلية حينما تكون أكثر مرونة، بحيث تتلاءم والتغيرات الحاصلة والمستقبلية، من أجل التحضير للسيناريوهات المحتملة، للتقليل من الأخطاء المرتقبة.

تخصيص الموارد: من الخاصية المميزة للإستراتيجية أنها تساهم في خلق موارد المؤسسة سواء المادية أو البشرية بما يتماشى و الأهداف المراد تحقيقها.¹

4- مستويات وضع الاستراتيجية: تقسم الاستراتيجية حسب الخبراء إلى:

المستوى الأول: الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

هنا يتم حصر كل التوجهات التي سوف تتبعها المؤسسة، من خلال الاستراتيجية التي سوف تصمم من خلال دراسة البيئة الخارجية، أين يقوم مجلس إدارة المؤسسة باستغلال كل الفرص لصالح تحقيق الأهداف، والتهديدات التي قد تواجه المؤسسة مثل التنافس القوي من مؤسسات أخرى وغيره، عندها تظهر نقاط القوة ونقاط الضعف.

المستوى الثاني: استراتيجيات الوحدة الأساسية (مستوى وحدات الأعمال).

وتخدم أهداف الاستراتيجية العامة، عن طريق التشاور بين وحدات المؤسسة على استراتيجية متكاملة وواحدة.

المستوى الثالث: الاستراتيجيات الوظيفية.

تحديد وظيفة كل مسير أو عامل، والوقوف على مدى مساهمة وظيفته في الاستراتيجية محل الصياغة، ويوجد من أضاف مستوى رابع والمتمثل في الاستراتيجية التشغيلية.²

¹ صونية كيلاني. المرجع السابق، ص. 06-05 .
² صونية كيلاني. المرجع السابق، ص. 07-06 .

المطلب الثاني: التسيير للموارد البشرية.

تمهيد:

قبل التحدث عن تعريف التسيير للموارد البشرية لا بد من تحديد الفرق والعلاقة بين كل من إدارة الموارد البشرية وتسيير الموارد البشرية، بحيث أن الإدارة هي تلك العمليات المنظمة والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر أي القيادة، التنسيق، التوجيه والرقابة على الموارد البشرية والمادية من أجل بلوغ نتائج جيدة، وبتكلفة أقل¹، بينما التسيير هو ذلك الأسلوب العقلاني الفكري الدقيق للتنسيق بين الموارد البشرية والمادية لتحقيق غايات وأهداف محددة سواء جماعية أو فردية من خلال عمليات الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، تقييم الأداء وغيره، لكن لهم علاقة تكامل تام بحيث أن التسيير يعد مكملًا للإدارة.²

1- التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية الحديثة:

اختلفت الرؤية إلى تسيير الموارد البشرية من مدرسة إدارية إلى أخرى حيث اعتبرت المدرسة العلمية كمورد مهم من أجل تحقيق الأهداف المحورية للمؤسسة، وتعتبرها مدرسة العمليات الإدارية كوظيفة لا بد منها لبقاء المؤسسة، وركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على دعم مشاركة الموظفين لرفع مستوى الخدمات، أما الاتجاه التنظيمي فيهتم بالتشريعات والإجراءات اللازمة لتنظيم هذه الموارد البشرية.³

لقد أدى التطور في الفكر والتفكير الإداري بشكل عام إلى ظهور عدة مراحل تاريخية، فالتطورات التي مر بها التسيير وإدارة الموارد البشرية الحديثة كان بداية من منتصف القرن التاسع إلى غاية وقتنا الحاضر.

المرحلة الأولى: الثورة الصناعية.

تعد الثورة الصناعية الانطلاقة التي نبهت إلى لزوم النظر وإعادة النظر في كيفية تسيير وإدارة الموارد البشرية، حيث أنه وبعد بروز المؤسسات والمنظمات الصناعية بمختلف وظائفها وأنشطتها واتباعها

¹ محمد محمد الهادي. الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات، ط2، القاهرة: دار المكتبة الأكاديمية، 1990، ص29-30.
² ما الفرق بين إدارة، تسيير، مناجمت الموارد البشرية، (على الخط)، [HTTPS://Specialties.bayt.com](https://specialties.bayt.com)، (صفحة مستشارة يوم

2021/04/26، على الساعة 17:02 مساءً).

³ _صلاح الدين محمد عبد الباقي. إدارة الموارد البشرية: كمدخل تطبيقي معاصر، د.ط، الإسكندرية: الدار الجامعية، دت، ص.20-22-23-24.

لأنظمة الانتاج، فضلا عن التغيير في المهارات والسلوكيات لدى الموارد البشرية والتي لعبت دورا مفصليا لظهور سياسات واستراتيجيات تسيير متخصصة ومنها تسيير الموارد البشرية، التي انطلقت تحت مسمى تسيير وإدارة الأفراد وصولا إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في العصر الحديث.

لقد رافقت فترة الصناعة والتطور الصناعي المورد البشري والتي اعتمدت اعتمادا أساسيا على اليات المراقبة المركزية للعمل والتخصص.¹

المرحلة الثانية: حركة الإدارة العلمية.

بزعامة فريدريك تايلور Frederick Taylor حيث ظهرت هذه الحركة من عام 1890 إلى بداية الحرب العالمية الاولى وتوصلت إلى الأساسيات الأربع التالية:

أ_ التطور الحقيقي في عملية الإدارة والتسيير.

ب_ الاختيار العلمي للعاملين.

ج_ الاهتمام بتنمية وتطوير الموظفين وتكوينهم.

د_ التعاون والتشارك الحقيقي بين الإدارة والعاملين داخل المؤسسة أو المنظمة.

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية.

مع بداية القرن العشرين تطورت المنظمات العمالية في الدول التي تعتمد على الصناعة بشكل كبير بحيث ساهمت نقابات العمل على رفع رواتب الموظفين والتخفيف من أوقات العمل، وتخصيص وسائل وطرق جديدة تخلق نوع من الأريحية في القيام بالأعمال وظهر ما يعرف بالمقاطعة للعمل والإضرابات واستخدام أساليب القوة وغيرها.

المرحلة الرابعة: الحرب العالمية الاولى.

هنا حدثت قفزة نوعية في أساليب التسيير نوعا ما حيث أصبح التفكير في وضع عمليات اختيار مدى كفاءة المورد البشري داخل المؤسسة ومدى قدرته على العمل في الوظيفة المناطة له، من الأمثلة على

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي. إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، ط3، 2010، عمان : دار وائل، 2003، ص 21 ، 22 .

ذلك لدينا اختبارات (Beta _ Alpha) وتم العمل بهما بنجاح من خلال تطبيقهما على العديد من الموظفين لتجنب مشاكل فشلهم بعد التوظيف.

في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة وفي عام 1919 تم إنشاء منطلق لعملية التدريب للموارد البشرية، أين أصبح استراتيجيات من استراتيجيات تسيير العنصر البشري في الكثير من المؤسسات والمنظمات الحكومية في سنة 1920.

المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية.

في هذا القرن ومع نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات قام "إلتون" مايو بتجارب

"هاوثورن Hawthorne" بالولايات المتحدة الأمريكية وكان الهدف من هذه التجارب إرسال رسالة للمسيرين والمدراء بضرورة العمل على خلق الجو المناسب والعلاقات الحسنة مع العاملين بالمؤسسة التي يعملون فيها.

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية وحتى وقتنا الحاضر.

إذا نظرنا إلى التطورات الحاصلة حديثاً في مجال تسيير الموارد البشرية، فإننا نجد حيز الأعمال قد توسع حيث تغيرت طريقة التسيير من أعمال روتينية تتمثل في ضبط حضور العمال للعمل وحفظ ملفاتهم وغيرها، إلى أعمال استراتيجية تقوم على التغيير والمواكبة المتمثلة في التدريب، التنمية، وضع برامج تحفيزية ونظم العلاقات بين العمال والمسيرين في حد ذاتهم، من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.¹

2-تعريف التسيير: إن التسيير بصفة عامة هو التنظيم للجهود سواء الفردية أو الجماعية، للظفر بالأهداف المسطرة وفق استراتيجيات فعالة ووسائل انسانية والمتمثلة في المورد البشري، هذا الأخير هو الذي يفعل الموارد المادية والهيكل التنظيمية ويبين دورها في تحقيق عملية التسيير وما يصاحبها.

موضوع التسيير موضوع مهم يهتم بمتطلبات العناصر العاملة الضرورية من خلال خطط لاستقطاب العدد المناسب منها، من أجل اختيار الوحدات الملائمة منهم للعمل وتحديد الاختبارات للتنبؤ بمستوى

¹وسيلة حمداوي. إدارة الموارد البشرية، دط، الجزائر : مديرية النشر لجامعة قالم، 2004. ص.29.

الاداء الذي يمكنهم من تقييمه، وبذلك الوصول لعدد من العاملين الأكفاء وتحفيزهم قدر الإمكان لخلق لديهم دافعية العمل الحقيقي ومنافسة المؤسسات الأخرى، وضمان علاقات عمل تشاركية تعاونية وبالتالي تحقيق التسيير الأمثل للمؤسسة.¹

3-تعريف الموارد البشرية:

3-1.التعريف الأول: الموارد البشرية هي مجموعة الأفراد الذين يتم استقطابهم لبقاء المؤسسة كأصل أو كمبدأ أساسي من أصولها ومبادئها الموارد البشرية، لإحداث تناسق بينهما تبعا للنظرة الاستراتيجية من أجل تحقيق وبلوغ أهداف بعيدة المدى أو استراتيجية لمؤسساتهم.

3-2.التعريف الثاني: هي جل العاملين أو الموظفين في أي مؤسسة كانت، يملكون قدرات وكذا مهارات في مجال تخصصهم في أي نوع من الوظائف المسندة لديهم داخل المؤسسة التي يعملون بها وتكون الأعمال المقدمة خالصة تتميز بالحماس والافتتاح.

3-3.تعريف آخر: عدد من الأفراد في مؤسسة ما يقومون بأداء الأنشطة والأعمال بالطريقة اللازمة تبعا لقوانين ومعايير وسياسات بحيث يكون لدى هؤلاء القدرة على تنمية مهاراتهم من خلال التدريب والتكوين وغيره.²

3-4. تعريف الأكاديمية العربية المفتوحة بالدانمارك للموارد البشرية:

الموارد البشرية كيان اجتماعي مكون من مجموع الأفراد أو الكوادر البشرية، تحكمها عادات أو ثقافات، معتقدات، قيم، توجهات، سلوكيات، وأساليب تفاعلية مؤثرة ومتأثرة سواء من حيث الانطواء أو التطوير.³

4- تعريف الموارد البشرية في مجال علم المكتبات:

إذا تحدثنا عن الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات، فإننا هنا نتحدث عن ذلك المورد البشري المتمثل في المكتبي أو كما يسمى في العصر الحديث أخصائي المعلومات بمعنى المتخصص

¹ منير نوري، فريد كورتل. إدارة الموارد البشرية، عمان، مكتبة المجتمع العربي، 2010، ص30 .
² عثمان بن موسى العقيلي وآخرون، (أثر تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية : دراسة تطبيقية على كلية الاداب والعلوم الانسانية)،مجلة جامعة الملك عبد العزيز، م28، ع12، جامعة الملك عبد العزيز، 2020، ص186 .
³ تر. طارق جماز، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، دت، إدارة الموارد البشرية، الدنمارك : كلية الادارة والاقتصاد للدراسات العليا، دت، ص. 86 .

في كل ما يتعلق بالنظم والبرامج التكنولوجية التي تهتم بتسيير أنشطة وأعمال المؤسسة المكتبية من فهرسة وتكشيف حفظ ومعالجة البيانات والمعلومات واسترجاعها بطرق آلية ولا تقوم هذه الأخيرة إلا بقيام الأخصائي بتفعيلها.¹

5- تعريف تسيير الموارد البشرية:

يعتبر تسيير الموارد البشرية من أهم وأقعد الوظائف الإدارية كونه يهتم بشؤون الأفراد وتسييرهم وبمختلف فئاتهم، بحيث تقوم المؤسسة باختيار مسيري الموارد البشرية والموظفين تبعاً للمعرفة والخبرة والكفاءة التي يمتلكونها في المجال المحدد للوظيفة، والقدرة على التعامل مع التقنيات المختلفة في عملية التسيير للمورد البشري.

ويكمن الدور الذي يلعبه مسير الموارد البشرية فيما يلي:

أ_ تحقيق الإدماج والتنسيق الوظيفي من خلال المعرفة الجيدة لوظائف المؤسسة المختلفة والروابط التي تربطها ببعضها البعض وبوظيفة التسيير.

ب_ يعمل المسير على التأكد من أن الموظفين فاعلون ومتحمسون لوظيفتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وكذا أهدافهم الشخصية المدرجة فيها.²

6- أهداف التسيير للموارد البشرية:

هناك عدة أهداف مهمة تترتب عن تسيير الموارد البشرية الحديثة نذكرها في النقاط التالية:

_ التغيير من المنشآت الإدارية وتطويرها بما يسمح في تطوير الموارد البشرية المتاحة.

_ وضع استراتيجيات ووسائل خاصة في عمليات الاختيار والتعيين للموظفين والكوادر التي تملكها المؤسسة.

_ تطوير خبرات الموارد البشرية من خلال تدريبهم وتنمية قدراتهم العلمية والعملية.

¹ فالي ياسين، شنوفي نورالدين. (دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية). مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، م.04، ع.01، مدرسة الدراسات التجارية العليا، 2019. ص 154، 155.

² وسيلة حمداوي. المرجع السابق، ص 28.

جعل الموظفين يعملون في المؤسسة وكأنهم في أسرهم من خلال خلق انسجام بينهم.

تجاوز المشكلات من خلال حلها داخليا ومع جميع العاملين.

اعطاء الفرص للكوادر البشرية لتنمية قدراتهم في تخصصاتهم العلمية بغض النظر عن المجال الذي يعملون به.¹

7-وظائف تسيير الموارد البشرية:

تعرف النظرية الكلاسيكية لإدارة الأعمال عملية التسيير على أنها تحليل، تخطيط، تنظيم تنفيذ، ومراقبة المخططات وذلك لكي تحقق الأهداف المرجوة من قبل المؤسسة، وإن الدور الأساسي للأعمال الإدارية هو تحقيق التنسيق والاندماج لمختلف المجهودات التي يقوم بها الموظفون في مختلف الأعمال، ما يساعد على الوصول إلى الغايات التنظيمية للمؤسسة.

لقد أكد المهتمون في إدارة الأعمال أن المؤسسة يجب أن تهتم بعدد من الوظائف المهمة من أجل ضمان ديمومة وجودها وهذه الوظائف هي:

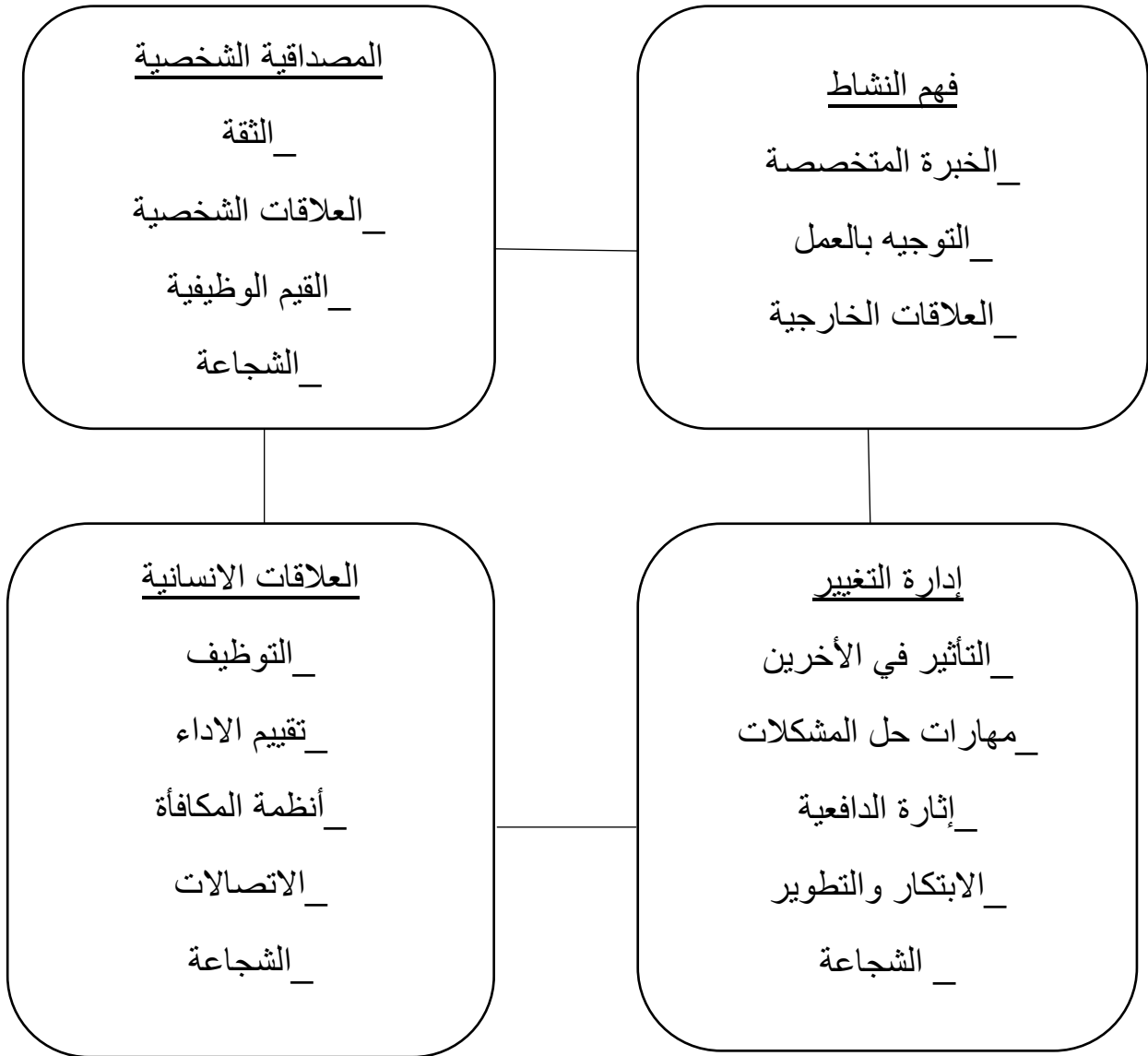
7-1. الوظائف الأساسية: والمرتبطة بنشاط المؤسسة والتي تمثل السبب الرئيسي لوجودها مثل وظيفة (الإنتاج، الصيانة، وغيرها...).

7-2. الوظائف المساندة: وتشمل الوظائف التي تجعل من المنظمة أو المؤسسة تؤدي وظائفها الأساسية وتتمثل في وظيفة (التمويل، المعلومات، الإدارة، الموارد البشرية).²

¹ محمد سرور الحريري، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، عمان : دار صفاء، 2011، ص 22، 23 .
² حمداوي وسيلة، المرجع السابق. ص. 27-28 .

8- نموذج متكامل عن قدرات مسؤول أو مسير الموارد البشرية:¹

في المخطط التالي سوف نوضح قدرات مسؤول ومسير الموارد البشرية



شكل رقم 01: نموذج متكامل عن قدرات مسؤول أو مسير الموارد البشرية.

¹أنس عبد الباسط، عباس. إدارة الموارد البشرية، ط.3، 2011، عمان: دار وائل، 2003، ص51.

المطلب الثالث: الفكر والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

تمهيد: أدى الفكر الاستراتيجي المعاصر إلى ظهور عدة استراتيجيات مهمة مرتبطة بتسيير الموارد البشرية وبوظائفها وقد أحدثت تغييرا في الأنشطة والأعمال التي يقوم بها الأفراد داخل مؤسساتهم.

1- مفهوم الفكر أو التفكير الاستراتيجي:

1-1. تعريف " منتزيرج " Mintzberg : (وقد عرف التفكير الاستراتيجي على أنه

التوجه المحدد للفكر ينتج عنه سياسة كاملة للمنظمة، من خلال بناء كيان نابع عن توظيف الحدس والابداع في تصميم التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة)، ويرتكز التفكير الاستراتيجي على أساسيات مهمة هي (تحديد مسار التفكير، منظور متكامل ورؤية مستقبلية ...).

1-2. من منظور الباحثين: إذا تطرقنا للتفكير الاستراتيجي من منظور الباحثين فإنه الوظائف

الفائقة الناتجة عن المهارات والخبرات وكذا الكفاءات التي تساعد على تحديد الطرق والأساليب الواجب اتباعها، لخلق استراتيجيات تساهم في تطوير الفرد في مؤسسة ما والزيادة من خبرته في القيام بأعماله كما يلزم، لأن المسير الراشد اليوم هو ذلك الفرد الذي يستوعب التفكير الاستراتيجي اثناء القيام بعمله كمسير للكوادر البشرية.¹

2- تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

1-2. التعريف الأول: تم التطرق لتعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشري بأنه جل الأنشطة

والممارسات الجديدة التي تبني سياسة تعامل المؤسسة لأهدافها البعيدة المدى مع المورد البشري وما يرتبط به من أمور سواء الشخصية، عن حياته وما يلزمه أو الأمور التي تتعلق بوظيفته داخل المنظمة أو المؤسسة، وتتبع هذه الأنشطة مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة وما تمر به وأهدافها المستقبلية التي ترغب في الوصول إليها في الفترات الآتية.

¹ أبو بكر الصيتي. توظيف مدخل الإدارة الاستراتيجية في المكتبات الجامعية : حالة مكتبات جامعة سعد دحلب _ بليدة (أطروحة ماجستير: علم المكتبات و التوثيق)، قسم علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر 02 بوزريعة، الجزائر، 2012. ص132-133.

2-2. التعريف الثاني: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل حديث هو مجموعة الخطط والاستراتيجيات المبنية لإدارة التغيير في أنظمة وبرامج تسيير الموارد البشرية، والتي من خلالها يتم في الأخير تحديد استراتيجية واحدة متكاملة للمؤسسة لكي تحقق الاستثمار الأمثل للمهارات والكفاءات البشرية، من خلال الطاقات والإمكانات التي يملكها الموظفون بالمؤسسة.¹

3- الفرق بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:²

يظهر الفرق بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية فيما يلي:

<u>تسيير الموارد البشرية</u>	<u>التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية</u>
<p>_ الاهتمام بالبناء المادي للمورد البشري (القوة العضلية). _ الاداء الآلي للمهام دون التفكير والمشاركة في اتخاذ القرارات.</p>	<p>_ الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للمورد البشري. _ المشاركة الايجابية في اتخاذ القرار وذلك من أجل تحمل المسؤولية.</p>
<p>_ التركيز على الجوانب المادية للعمل. _ الاهتمام بقضايا الاجور والحوافز. _ تحسين البيئة المادية.</p>	<p>_ الاهتمام بمحتوى العمل. _ البحث عن آليات استثمار القدرات الفكرية. _ الاهتمام بالحوافز المعنوية.</p>
<p>_ تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني لإكساب الفرد مهارات يدوية . _ تنمية العمل والاداء الفردي .</p>	<p>_ تركيز التنمية البشرية على تنمية الابداع والابتكار وتنمية المهارات الفكرية واستثمارها. _ تنمية العمل والأداء الجماعي.</p>

جدول رقم 01: الفرق بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

¹ إيمان لعرايحي، فريدة بوغازي، (التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل حديث لتحقيق فاعلية إدارة الأزمات _ دراسة ميدانية في عينة من البنوك العمومية بولاية سكيكدة). مجلة مجاميع المعرفة، م.06، ع.01، جامعة سكيكدة، 2020، ص244.
² حداد صونية، (الميزة التنافسية)، مجلة دراسات في علم الاجتماع والمنظمات، ع6، ديسمبر 2015، ص102 .

المطلب الرابع: استراتيجيات تسيير الموارد البشرية.

تمهيد: يتميز تسيير الكوادر البشرية انجاز مجموعة من الأعمال العملية المرتبطة ارتباطا وثيقا بالموظفين داخل المؤسسة أو المنظمة، بحيث أينما ذهبنا فإننا نجد نفس الوظائف التي تمارسها المؤسسات والمنظمات الأخرى من حيث المهام الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة أو تقييم الأداء وغيرها من العمليات الإجرائية، لكن الاختلاف يكمن في أعمالها الفنية فالمؤسسة الاقتصادية تختلف عن مؤسسة الهندسة وتختلف أيضا عن المؤسسات المالية وكذلك تختلف عن المؤسسات الثقافية، مثل المكتبة ومراكز المعلومات، لذلك فالاستراتيجيات هي:

1- ما قبل التعيين:**1-1. استراتيجية استقطاب العاملين:**

1-1-1-1 مفهومها: تعد عملية الاستقطاب للعاملين أو للمورد البشري بصفة عامة، عملية جذب الأفراد المناسبين والمؤهلين ليكونوا عاملين بمؤسسة ما، لكي يمكن بعدها تطبيق عملية الاختيار ثم التعيين، ويتم تسيير هذه الوظائف وبالترتيب من خلال قسم ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة، لذلك فإن عملية الاستقطاب مهمة ومن الاولويات للمرور إلى العمليات الاستراتيجية الأخرى.¹

1-1-2. أهمية الاستقطاب: إن المؤسسة التي تعد مبدعة وفاعلة تلك التي تتبع استراتيجيات حقيقية وناجحة وبتابع استراتيجية الاستقطاب المنظم، فبالوسائل والطرق العلمية يمكن نجاح العملية عندها تحقق الفوائد التالية:

_ الاستقطاب الجيد يجعل من المؤسسة تنتقي موارد بشرية قادرة على تسيير شؤون المؤسسة.

_ عملية استقطاب العاملين هي السياسة الأساسية والأولى، ف نجاحها يعني نجاح الاستراتيجيات المسطرة بعدها وبذلك يصبح للمؤسسة دور جذب الموارد المؤهلة إليها.

¹ محمد جاد الرب. إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجيات عظيم القدرات التنافسية، (د. ط)، (د. م)، (د. ن)، 2009، ص155.

1-1-3. أهداف وظيفة الاستقطاب: تهدف هذه الوظيفة إلى تحقيق ما يلي:

_ نقل المعلومات والمعطيات الدقيقة والصحيحة للراغبين في العمل بالمؤسسة وبأساليب تحفيزية من أجل الاستجابة لذلك.

_ التقليل من كلفة استقطاب الموارد البشرية قدر الامكان.

_ التركيز في عملية الاستقطاب على الافراد التي يتم التنبؤ بأنها قادرة على مواكبة التغيير، الذي قد يحصل في المؤسسة لاحقا من أجل التقليل من عدد الافراد الذين يتم اختيارهم للعمل.

_ الوصول إلى الهدف الرئيسي وهو تحقيق الخدمة السامية للمستفيدين من خدمات المؤسسة (المكتبة) من استقطابه وتكوينه تكوينا جيدا يسمح له القيام بعمله المحدد.¹

1-1-4. العوامل المؤثرة في عملية استقطاب الموارد البشرية وجذبها:

إن هذه العملية من أهم السياسات والاستراتيجيات التي تساعد على نجاح المؤسسة في توظيف الكفاءات المؤهلة، والتي بدورها تعمل على إيفاء المؤسسات بمسؤولياتها التشريعية والاجتماعية، بحيث ان عدم نجاح عملية استقطاب العاملين يعد اخفاقا للمؤسسة في أداء انشطتها على أكمل وجه وتكمن عملية الاستقطاب الحقيقي من خلال بلوغ الأهداف الرئيسية التالية:

_ توفير الأعداد الملائمة من الموارد البشرية لشغل المناصب الشاغرة بالمؤسسة.

_ تقليل التكاليف الناجمة عن الاختيار النهائي للأفراد من خلال استقطاب الأفراد المؤهلين فقط.

_ اتباع سبل البحث عن الموارد البشرية بالصيغ القانونية والأخلاقية، من أجل وضع المورد المناسب في مكانه المناسب دون أي تمييز بين الأفراد بسبب علاقاتهم مع المسيرين أو ما شابه.

_ توفير الاساليب والوسائل الضرورية لعملية الاستقطاب لتكون العمليات التي بعدها ناجحة مثل الاختيار والتدريب والتطوير وغيره.²

¹ مؤيد سعيد، سالم، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي تكاملي، ط.2، 2014، عمان، دار إثراء، 2012، ص172، 173 .
² حمود، خضير كاظم، ياسين، كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط.3، 2010، عمان : دار المسيرة، 2006 ص91.

1-2-1. استراتيجية الاختيار والتعيين: إن الإلتزام بسياسة الاختيار والتعيين التي تتبناها المنظمات والمؤسسات أمر لا بد منه لتحقيق أهدافها في المجال، وغالبا ما تقوم سياسة الاختيار والتعيين على مهارات خاصة وخبرات عملية مؤهلة ومختارة بعناية من أجل أداء وظيفتها وتعيينها بأريحية واستبعاد كل عنصر غير لائق لتقلد الوظيفة.

1-2-1-1. تعريف الاختيار والتعيين: وهما وظيفتان متكاملتان لكل وظيفة معاييرها الخاصة فالاختيار يركز على البحث عن المعلومات والبيانات عن الموارد المراد توظيفها، بهدف تقييمها بقبولها أو استبعادها.

والتعيين مكمل للأول وهو إيجاد التناسق والترابط بين المعايير ومستلزمات الوظيفة المتاحة أو الجديدة وبين مهارات وقدرات وكذا خبرات الفرد المختار.

1-2-2-1 تعريف آخر:

عملية الاختيار والتعيين عمليتين اداريتين من خلالها تقوم الإدارة بتحديد معيارين:

المعيار الأول: يحدد الفريق الراح بالوظيفة الشاغرة.

المعيار الثاني: يحدد الفريق الذي ترفضه المؤسسة أو تضعه في خانة الإحتياط.¹

1-2-3 الوسائل والإجراءات المستخدمة في عملية الاختيار والتعيين:

أ-المقابلة الأولية: نقصد بها رؤية المؤسسة الأولى للمرشح المتقدم للوظيفة من خلال معرفة مؤهلاته البدنية والعقلية وتسمح هذه العملية باختيار الأشخاص المناسبين للوظيفة والذين تستوفى فيهم الشروط.

ب-طلب التوظيف أو الوظيفة: جمع المعلومات اللازمة حول طالب العمل من خلال الإطلاع على ملفاته المتمثلة في (الاسم/ الجنسية / المؤهلات السابقة/ الحالة المدنية وغيرها ...).

ج-الاختبارات: في هذه الخطوة يتم تحديد المناسبين للعمل ومن يجب استبعادهم ويتم ذلك عن طريق مجموع الاختبارات:

¹ عيد الرحمان، بن عنتر. إدارة الموارد البشرية : المفاهيم والأسس _ الأبعاد الاستراتيجية، عمان : دار اليازوري، 2010، ص142-143.

_ اختبارات الذكاء: وتعتمد على مدى قدرة الفرد على الحكم على الأشياء وتقييمه لها، وكذا قوة الذاكرة في حفظ الأعمال المتعلقة بالمؤسسة.

_ اختبارات قدرة المرشح وأهليته: من خلالها يمكن التعرف على قدرة هذا الفرد على السرعة في التعلم والتكوين وكذا التدريب إذا ما تم في المؤسسة.

_ اختبارات المهنة: وتتعلق بالتقنيات التكنولوجية وكل ما تتطلبه من موارد مادية وكيفية العمل عليها وتفعيلها من طرف الفرد.

_ اختبار حب الشخص لعمله: وتقيس هذه الوظيفة مدى تعلق المورد البشري بالوظيفة التي سوف يشغلها.

_ الفحص الطبي: ونقصد به تحديد قدرات الفرد البدنية والتي قد تسبب مشاكل للمؤسسة في المستقبل.

ثم بعد الانتهاء من كل تلك العمليات الأساسية يأتي:

_ التعيين: التقليد النهائي للفرد في منصبه وتوجيهه لها من خلال اعطائه نظرة شاملة حول نشاطه على وظيفته وطريقة سير العمل والقوانين السارية المفعول داخل المؤسسة والتي يجب اتباعها ومن ثم التعيين النهائي والرسمي.¹

2- مابعد التعيين:

2-1. استراتيجية الحوافز (نظام الحوافز):

2-1-1-1. المفهوم: إن الحفز أو التحفيز للموارد البشرية هو البحث عن الطرق والأليات التي سوف ترفع بالمورد البشري إلى إعطاء دفع قوي في بذل وتقديم الأفضل، هذه الطرق والأليات أصبحت محل اهتمام معظم المؤسسات، خاصة المكتبة ومراكز المعلومات منها حيث ركزت بشكل كبير على العمال داخل تلك المؤسسات فإتباع نظام الحوافز الفعال يجعل منها عنصرا قويا ومنافس يتميز على نظرائه في المؤسسات الأخرى.

¹ طويل، رشيد. تسيير وتحليل الأموال العمومية: دراسة حالة خزينة ولاية تلمسان، (أطروحة ماجستير : المنظمة، التدقيق واستراتيجية اتخاذ القرار)، قسم التسيير والعلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، دت . ص 38-39-40 .

عملية التحفيز تتم بواسطة العديد من الوسائل والاساليب التي يجب على المؤسسة أن تمتلكها سواء المادية منها أو المعنوية، من أجل إشباع رغبات الموارد البشرية المتاحة وتحقيق الاهداف المرجوة .¹

2-1-2. أهمية استراتيجية الحوافز: إذا ما تم نظام الحوافز بالشكل المناسب فإن أهميته تكمن في ما يلي:

- 1_ الزيادة في تطوير المؤسسة من خلال زيادة كفاءة محفزة للعمل.
- 2_ تخفيض تكلفة الاعمال في المؤسسة عن طريق زيادة الاهتمام بنوعيتها والحرص على عدم تضييع الوقت والموارد المستخدمة .
- 3_ خلق لدى الموظفين الشعور بالانتماء للمؤسسة والولاء لها من خلال نظام الحوافز الفعال.
- 4_ عند تحفيز العاملين فإن مشاكل العمل في المؤسسة تقل مثل (الغيابات، انخفاض المعنويات، والصراعات بين الموظفين وغيرها ...).
- 5_ توجيه سلوك الفرد، وكيفية اختياره للبدائل الموجودة.
- 6_ التحسين من مستوى سلوك الأفراد العاملين بالمؤسسة.²

2-1-3. طرق وأساليب تسيير نظم الحوافز:

من خلال برنامج منظم متعلق بالأجور وكيفية تسييرها بكل روح وظيفية ولكل المستويات في المؤسسة وربط العمل بنظام الحوافز، أي أن أي تطور ملحوظ في العمل لدى الأفراد والموظفين يقابله مقابل مادي ومعنوي لتحفيزهم على العمل بكل تقاني وإخلاص في.³

إن نجاح الحوافز وخصائصها يتوقف على الطرق التي تسيير بها المؤسسة، هذه الاستراتيجية وعلى مدى امتلاك العاملين والموظفين فيها ثقافة المعلومات والمعرفة وتطابقها مع حاجيات ومتطلبات الموارد البشرية، فهناك العديد من الأساليب والطرق المستخدمة لتنبيه العاملين بعملية الحوافز ومزاياها وهي في ما يلي:

¹ عيد الرحيم، زاهر. مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، عمان : دار الراية، 2010، ص141 .
² طاهر محمود، الكلاله. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، عمان : دار اليازوري، 2013 ، ص116-118 .
³ حمود، خضير كاظم، ياسين، كاسب الخرشنة. إدارة الموارد البشرية، ط.4، 2011، عمان : دار المسيرة، 2006 ص 31_32 .

1_ الملصقات.

2_ النشرات.

3_ اللقاءات التعريفية خاصة للعمال حديثوا التوظيف.

4_ شرائط التسجيل والفيديو.

5_ مواقع الانترنت الخاصة بالمؤسسة.

6_ الإحتفالات والمهرجانات العلمية والندوات الجماعية.

7_ الأقراص المدمجة (CDS) خاصة إذا تطلب الأمر الاختيار بين خطط المعاشات أو التأمينات البديلة.¹

2-1-4. الحوافز وعوامل رفع الروح المعنوية للعاملين: نلخص في هذه النقاط أهم العوامل

والحوافز التي تعمل على رفع الروح المعنوية للموظفين في المؤسسة وهي كما يلي :

1_ استخدام الموارد المادية والغير المادية بأقصى حدود.

2_ العلاقات مع الموظفين يجب أن تكون مبنية على الاحترام المتبادل والإصغاء لآرائهم.

3_ انتقال المعلومات بسهولة وحرية بين الأفراد.

4_ الاشادة بالمتميزين من الأفراد في المؤسسة من طرف مسيرها.

5_ وضع الفرد المناسب في مكانه أو وحدته المناسبة.

6_ الاهتمام برفع الروح المعنوية وذلك في الجماعة الكبيرة لأن الجماعة الصغيرة يسهل رفع معنوياتها.

7_ اهتمام المسير بالعاملين مثلما يهتم بأهداف المؤسسة.²

¹ صلاح الدين، عبد الباقي، وآخرون. إدارة الموارد البشرية، د.ط، الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث، 2007، ص. 30 .
² محمود أمين، زويل، الإدارة المكتبية الحديثة = Recent of Fice Managment، الإسكندرية : دار الوفاء، دبت، ص. 73-74.

2-2. استراتيجية التدريب:

2-2-1. التعريف: وهو سياسة منظمة تتبع مخطط يتكون من مجموع البرامج، التي أنشئت لأجل تلقين الموارد البشرية أساليب تساعد في تطوير مستوياتهم إلى مرتبة الكفاءة، التي تبنى على تطوير وتحسين الأداء.¹

2-2.2. الأسس التي يقوم عليها نشاط التدريب:

- 1_ اعتبار عملية التدريب بمثابة وسيلة إلى غاية وليس غاية في حد ذاتها.
- 2_ ليس محتما أن يكون التدريب لكامل أطقم المؤسسة.
- 3_ إذا كان هناك أخطاء في العمليات التي تسبق التدريب كعملية الاختيار للمورد البشري أو الموظف فإن التدريب لن يكون استراتيجية خالصة تحل كل المشاكل.
- 4_ التخطيط والتنظيم المهيكل من أولويات التدريب.
- 5_ يقوم التدريب على طبيعة وخصوصية الوظائف والأنشطة داخل المؤسسة أو المكتبة.
- 6_ لا يتوقف التدريب عند فترة معينة أو نشاط معين بل هو في دوام مادامت المؤسسة موجودة وقائمة.²

2-2-3. كيفية تصميم البرنامج التدريبي: يتم تصميم استراتيجية التدريب من خلال:

تحديد متطلبات التدريب: دراسة مسبقة شاملة كاملة ودقيقة لمتطلبات كل مصلحة في المؤسسة ووحداتها وعلى جميع المستويات من أجل التنبؤ بالأهداف التي يمكن الوصول إليها بعد تحديد المتطلبات.

طرق تحديد الاحتياجات التدريبية: تبرز الضرورة القصوى للتدريب على ثلاث مستويات:

أ_ التحليل التنظيمي: وفيه تقوم المؤسسة أو المنظمة بالكشف عن مضامين الدراسات التالية:

¹ عمر، وصفي عقيلي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد استراتيجي، ط.2، 2009، عمان : دار وائل، 2004، ص. 438 .
² فيصل، حسونة. إدارة الموارد البشرية، عمان : دار أسامة، 2007، ص 137 .

* دراسة الأهداف الجارية للمؤسسة.

* دراسة تطور المنظمة أو المؤسسة وكيفية تنميتها.

* دراسة تحليل الهيكل التنظيمي.

ب_ تحليل المهام: دراسة الوظائف الموجودة في المؤسسة والتعرف على مهارات موظفيها في تلك المناصب لتحديد أسباب التدريب والغاية منه.

ج_ تحليل الأفراد: عملية فرز الأفراد وتقويجهم إلى أفواج قابلة للتدريب وضرورية تدريبها وأفواج لا حاجة لتدريبهم من خلال تحليل المعلومات الخاصة بهم.¹

2-2-4. اختيار أساليب التدريب: يوجد لدينا ثلاث أساليب مهمة:

_المحاضرات: يهدف هذا الأسلوب إلى إكساب العاملين أو الموارد البشرية بصفة عامة معلومات أو معارف نظرية حول أنشطتهم وأعمالهم وقواعد عملهم في المؤسسة.

_دراسة الحالات: وتعتمد على:

* يقوم المتدرب على تطبيق ما تلقاه في الجانب النظري وتحليله.

* اتخاذ القرارات المناسبة لكل حالة أو عملية وتحديد العلاج المناسب لها.

_تقمص الأدوار: اتخاذ أدوار للوظائف التي تهم المؤسسة وتطبيق كل المهارات التي اكتسبها المتدرب أثناء التدريب على كل المواقف التي قد تصادفه أثناء العمل.²

2-3. استراتيجية تقييم الاداء:

2-3-1. الأداء: هو المعايير التي يتم عن طريقها الحكم على مدى فعالية الأفراد والجامعات والمؤسسات ومن جانب آخر يقصد بها إتمام تحقيق الأهداف للمؤسسة.

¹ نعيمة يحيوي، فتحة بن أم السعد، (تكنولوجيا المعلومات وانعكاساتها على تنمية الموارد البشرية : دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز الجهوية للتوزيع بباتنة)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ع02، جامعة باتنة _ الجزائر، جوان 2015 . ص03 .
² نعيمة يحيوي، فتحة، بن أم السعد. المرجع نفسه، ص04 .

2-3-2. تقييم الاداء / Appraising Performance:

هو تلك المعلومات الراجعة التي يتم الحصول عليها من خلال تقييم فعالية الأنشطة والأعمال التي يقوم بها المورد البشري وتوظيفها لتبيان مكامن القوة ومكامن الضعف في أداء الأفراد والجماعات داخل المؤسسة وبالتالي يمكن للمسير اتخاذ القرارات التنظيمية المناسبة.¹

2-3-3. بعض الأخطاء المحتملة في تقييم الأداء: يوجد هناك أخطاء أثناء القيام بعملية تقييم

الاداء فهذه الاستراتيجية تتطلب الحذر ومن تلك الأخطاء لدينا:

التحيز إلى جانب فرد دون الآخر: بحيث يتجاهل المسير الطرف الآخر حتى ولو كان مؤهلاً.

النزعة المركزية: تتمثل في قياس أداء الأفراد العاملين جميعهم أو أغلبهم في مقياس متوسط.

يتسبب هذين الخطأين في فشل استراتيجية تقييم الأداء بحيث سيقبلان من قيمة القائم على التقييم.

خطأ التعميم: بحيث إذا أخطئ الموظف في أي جانب من الجوانب فإن المقيم يقوم بتعميم ذلك الخطأ على كل الجوانب الأخرى التي عمل عليها الموظف، حتى لو كانت ناجحة وهذا خطأ فادح يرتكبه القائم على تلك العملية.

قد تؤدي العديد من المعايير أو كما تسمى بالتفضيلات الشخصية مثل (التمييز، التحيز الشخصي، المظهر الخارجي، المركز الاجتماعي، طريقة اللباس، اللون، الجنس، وغيرها...) على تقييم الاداء للعاملين في المؤسسة حتى ولو كانوا أكفاء وهذا ما يجب أن لا يحدث إذا أرادت المؤسسة تحقيق أهدافها.²

2-3-4. فوائد تقييم الاداء: تظهر فوائد التقييم للأداء فيما يلي:

خلق الحماس ورفع الروح المعنوية للعاملين.

إشعار العاملين بمسئوليتهم اتجاه المؤسسة أو المكتبة.

¹ بربر، كامل. إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات، بيروت: دار المنهل اللبناني، 2008، ص 172_173 .
² حسن محمد، راوية. إدارة الموارد البشرية في ظل التحديات البيئية، الإسكندرية: دار الجامعة، 2009، ص 228_229.

_ العدالة والمساواة بين الموظفين على اختلاف أنواعهم وأجناسهم.

_ تحديد فعالية المسير .

_ تقييم استراتيجيات التنمية والتدريب للعاملين.

_ استمرار الرقابة على العاملين من خلال إعادة التقييم لكل دورة على الأنشطة لتحقيق الأهداف المسطرة.¹

2-3-5. مجالات استخدام نتائج تقييم الاداء: إن العملية هدفها مساعدة القائم على التسيير أو المدير باتخاذ القرارات المناسبة في المؤسسة، من خلال تقييم فعالية المورد البشري وأدائه ويتم ذلك في المجالات التالية:

_ تسقيف وترقية العاملين والموظفين ورفع مراتبهم حسب الكفاءة والخبرة.

_ التعيين واختيار العاملين يكون سواء داخليا أو خارجيا.

_ الانضباط والاحترام بين مختلف الوحدات والعمال.

_ الكشف عن الاحتياجات التدريبية للموظفين بالمؤسسة.

_ تحديد المكافآت التحفيزية ومنح زيادات للعاملين المتفوقين في العمل داخل المؤسسة.²

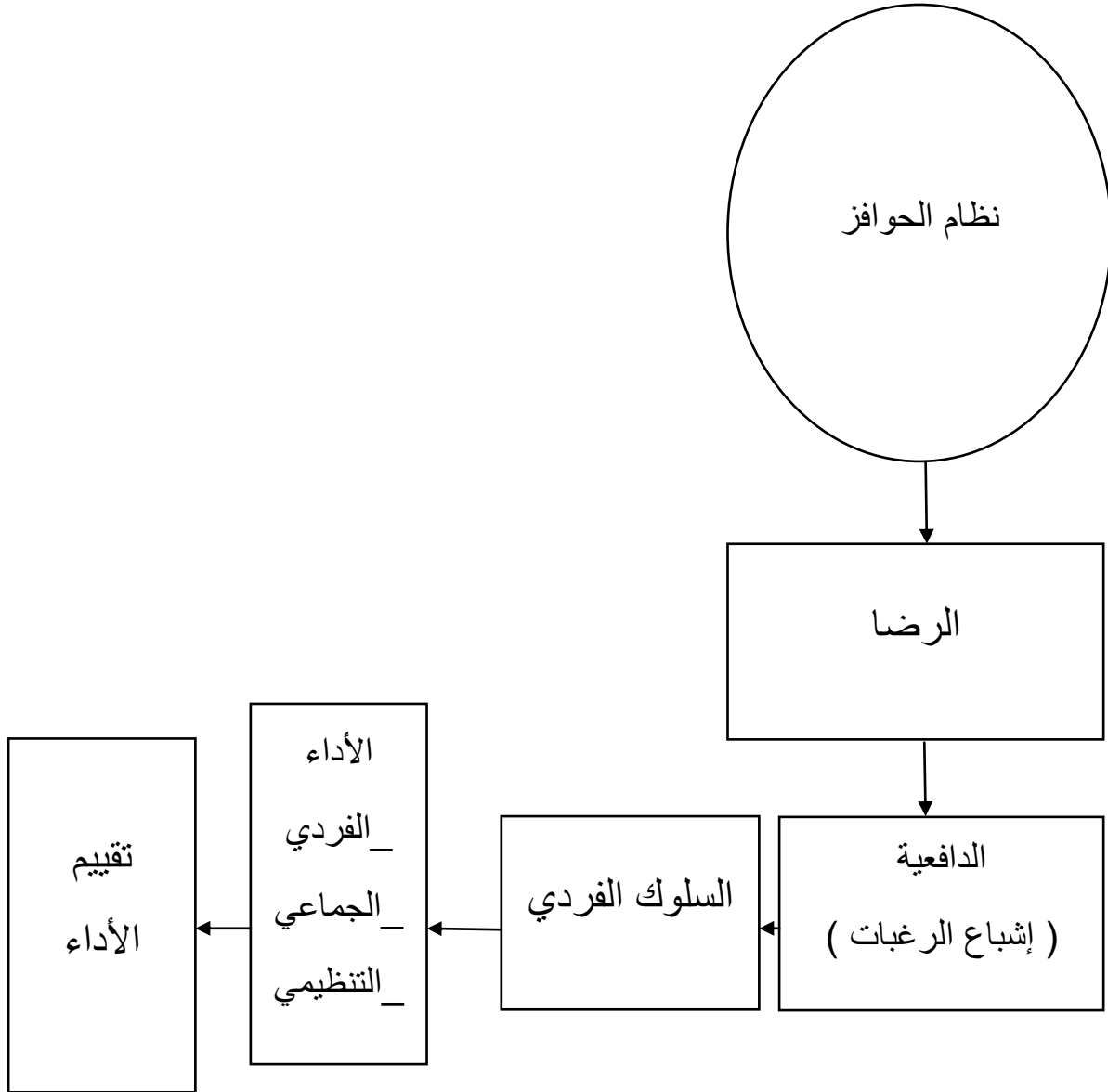
2-3-6. العلاقة بين نظام الحوافز والأداء:

يمكن الربط بين نظام الحوافز والمكافآت والسلوك والاداء، وحتى يمكن للحوافز أن تؤثر تأثيرا جيدا على الأداء، وبشكل فعال، فإنه يتوجب احترام المبادئ والسياسات التي من بينها (الموازنة، القوة، نوع الخدمة، المساواة في التوزيع)، وبذلك فإن عملية الحوافز تطبق داخليا وخارجيا في أنشطة ووظائف المؤسسة.

¹ منير، نوري. الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الاساسي العامل لوظيفة العمومية في الجزائر)، د. ط، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، دت، ص 155 .

² منير، نوري. المرجع نفسه ، ص 155 .

2-3-7. نموذج يوضح العلاقة بين نظام الحوافز و الأداء.¹ إن العلاقة بين نظام الحوافز والأداء يكمن في :



شكل رقم 02: نموذج يوضح العلاقة بين نظام الحوافز و الأداء.

¹ عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي. دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، د.ط، مصر : المكتبة العصرية، 2009، ص135.

المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات.

تمهيد: مع بداية الثورة المعلوماتية والدخول في آفاق معلوماتية جديدة محاطة بأنماط متعددة ومختلفة من أدب وفن واقتصاد وغيرهما...، أصبح من الصعب حفظ هذه المعلومات وجمعها وترتيبها وتخزينها والرجوع إليها بطرق البدائية لذا لابد من استخدام أساليب حديثة للتعامل معها لذا، ظهرت تكنولوجيا المعلومات لمعالجتها وإدارتها بالتعامل مع الحاسب وبرامجه كحل بديل.

المطلب الأول: مفهوم ومراحل تطور تكنولوجيا المعلومات.**1-1 مفهوم التكنولوجيا: Technology.**

من خلال مراجعة أدبيات المتعلقة بهذا المجال، يمكن تمييز مفهوم للتكنولوجيا من خلال الرجوع إلى أصل الكلمة وهي على نحو التالي:

أ_ باعتبارها كلمة يونانية: وفي هذا المجال التكنولوجيا كلمة مركبة من مقطعين هما:

_المقطع الأول (Techno) بمعنى (حرفة أو صناعة أو فن) / _المقطع الثاني (Logy) و تعني علم.

ب_ باعتبارها كلمة إنجليزية: إن المقطع الأول من كلمة (Technology) مشتق من كلمة (Technique) الإنجليزية الأصل بمعنى التقنية أو الأداء التطبيقي.

ومن هنا فإن تكنولوجيا هي علم التقنية أو علم الأداء التطبيقي، أي العلم الذي يهتم بتطبيق النظريات و النتائج البحوث التي توصل إليها العلوم الأخرى ، في أي مجال من مجالات الحياة الإنسانية ، لخدمة وتطوير وزيادة الفاعلية الحياة العملية، وبالتالي فإن هناك مجالات عديدة للتكنولوجيا في مناحي الحياة المختلفة: تكنولوجيا الطبية، الزراعية، التصنيع¹...إلخ.

ويمكن تلخيص ما يتضمنه مفهوم التكنولوجيا في النقاط التالية:

_وجود نظام عام شامل يحيط بجميع أبعاد عملية الإنتاج.

_وجود أنظمة فرعية يتكون منها النظام.

¹ عثمان بن موسى عقيلي، محمد بن عبد الله العمري، (أثر تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على كلية الآداب والعلوم الإنساني). مجلة جامعة الملك عبد العزيز، م 28، ع 2020، ص 173.

_ ضرورة وجود نوع من التجانس في العمل بين مكونات كل هذه الأنظمة الفرعية الداخلية، وفي عملية الإنتاج حتى يتم تجانس العام الذي يؤدي إلى حسن سير العمل وتحقيق أهداف الإنتاج.

_ الديناميكية والتفاعل بين جميع عناصر هذه الأنظمة وفروعها.

_ وجود ضوابط التي تساعد على الحكم في هذه العمليات والقدرة على تقييم المستمر لكل منها.

وخلاصة الأمر يمكن القول بأن التكنولوجيا نظام متكامل مكون من عناصر متعددة، تتفاعل مع بعضها البعض لإنتاج المعرفة في جوانب الحياة المختلفة، من خلال صناعات وأدوات متطورة، فتؤهل الفرد وتمكنه من التغيير لحياة التكنولوجيا ويكون قادرا على إنتاج وتطوير التكنولوجيا في المجتمع.¹

1-2. مفهوم المعلومات Information:

إن لفظ " المعلومات " يحتمل مفاهيم ومعاني مختلفة للوهلة الأولى، لذلك يجب التفرقة بينما يتبادر إلى أذهاننا وما الذي نقصده بهذه الكلمة، أن استخدام لفظ المعلومات للدلالة على أشياء عديدة، وهو من ألفاظ التي يصعب تعريفها، نظرا لكثرة استخدامه من جانب فئات متعددة، وفي مجالات مختلفة وسنستعرض عدة تعريفات للمعلومات:²

التعريف الأول لقاسم 1990: " هو ذلك الشيء الذي يغير من الحالة المعرفية للمتلقى القارئ أو

المشاهد أو المستمع أو أيا كانت الحاسة التي يتم بها التلقي في موضوع ما".³

التعريف الثاني للشامي حسب الله 2001: " المعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها لتحقيق هدف

معين أو لإستعمال محدد، ولأغراض اتخاذ القرارات، أي البيانات التي أصبح لها قيمة بعد تحليلها، أو

تفسيرها أو تجميعها في شكل ذي معنى والتي يمكن تداولها وتسجيلها ونشرها وتوزيعها في صورة رسمية

أو غير رسمية وفي أي شكل.⁴

¹ العياصرة، وليد رفيق. تكنولوجيا التعليم والتعلم الإلكتروني: عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2017، ص. 14.

² عثمان بن موسى عقيلي. المرجع السابق، ص. 175.

³ قاسم، حشمت. مدخل لدراسة المكتبات وعلم المعلومات، القاهرة: دار الغريب والنشر والتوزيع، 1990، ص 23.

⁴ الشامي، حسب الله، أحمد محمد، سيد. المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات، الرياض: دار المريخ، ص365.

التعريف الثالث سالم 2001: "المعلومات هي البيانات المصوغة بطريقة هادفة لتكون أساسا لاتخاذ القرار"¹، كما أنها البيانات الكافية والمرتبطة والمصاغة بشكل يجعلها مفيدة لإتخاذ القرارات²، أيضا هي توصيل الحقائق والمفاهيم إلى الأفراد من أجل زيادة معرفتهم³.

1-3. مفهوم تكنولوجيا المعلومات:

هي مجموعة المعارف والخبرات والمهارات المتراكمة والمتاحة، والأدوات والوسائل المادية والتنظيمية والإدارية، التي يستخدمها الإنسان في الحصول على معلومات: ملفوظة، المصورة، ، والمرسومة والرقمية، وفي معالجتها وبنها وتخزينها بغرض تسهيل الحصول على المعلومات وتبادلها وجعلها متاحة للجميع⁴.

وهي كذلك " إيجاد الطرق والأدوات المناسبة لتخزين المعلومات وتنظيمها وسرعة استرجاعها عند اللزوم وعرضها بأحسن الأشكال المفيدة التي تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة"⁵.

ويعرفها كل من صامويل و بورتكو " بأنها إدخال لتطبيق الأدوات و التقنيات المتصلة بعلم المعلومات في حل مشكلات النظم مثل الحاسوب الإلكتروني ووسائل الاتصال و الوسائل المصغرة "⁶.

وتعرف أيضا "بأنها مجموعة المجالات المعرفية، العلمية، التقنية والهندسية والتقنيات المختلفة المتخصصة، أيضا الجهود المبذولة في جمع المعلومات، تخزينها، نقلها، بنها واسترجاعها وتوظيفها بطريقة تخدم العمل المكتبي الجيد"⁷.

أما التعريف الإجرائي لتكنولوجيا المعلومات فقد عرفها الباحثون بأنها الوسائل التقنية المستعملة للإنتاج والمعالجة والتوزيع والحفظ والاسترجاع والنشر وبنث المعلومات، في جميع أشكالها المرئية والسمعية... الخ.⁸

¹ سالم، شوقي. نظم المعلومات والحاسب الآلي، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للوسائط الثقافية والمكتبات 2001، ص 28.

² عبد المعطي، ياسر يوسف. موسوعة علوم المكتبات والمعلومات. القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2016، ص. 194.

³ عامر ابراهيم، قندلجي. المعجم الموسوعي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأنترنت. عمان: در المسيرة، ط. 2، 2016، ص. 381.

⁴ فتحي، محمد. مقدمة في علم المعلومات نظرة جديدة ، القاهرة: دار المصرية اللبنانية، 2012، ص. 177.

⁵ إبراهيم السعيد مبروك. تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية ومرافق المعلومات ص. 134.

⁶ صبرينة، كشار. انعكاسات تكنولوجيا المعلومات على المهنة المكتبية بين التأقلم والزوال: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية العربية بن مهدي أم أم البواقي. (متاح على الخط) [http:// www.univ-constantine2.DZ](http://www.univ-constantine2.DZ) تمت الزيارة 19 فيفري 2021 على الساعة 10:15.

⁷ محمد، رحابلي. الجودة في المكتبات و المؤسسات التوثيقية، ماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة، 2005، ص. 83.

⁸ عثمان بن موسى عقيلي. "أثر تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على كلية الآداب و العلوم الإنسانية"، مجلة جامعة

جامعة الملك عبد العزيز"، م 28، ع 12، 2020، ص. 177.

تعد تكنولوجيا المعلومات نتاجا مناسباً للتلاحم بين كل من تكنولوجيا الحاسبات الآلية وتكنولوجيا الاتصال كما يمكن القول إنها دراسة وتصميم وتطوير أنظمة المعلومات خصوصاً المرتبطة بعلم الحاسب، بحيث تستخدم أحد التقنيات في تحويل وتخزين وحماية ومعالجة ونقل واستعادة البيانات وتوفير مستوى الجيد لأمن المعلومات والشبكات، وإنشاء الحمول للشركات المرتبطة بكافة نواحي الحياة سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو غير ذلك.

ويمكن أن نستخلص مما سبق من تعريفات لتكنولوجيا المعلومات ما يلي:

_ أن تكنولوجيا المعلومات تتعامل مع المعلومات بأشكالها كافة، وبمراحل تداولها المختلفة، أي ما يتعلق بإنتاجها واختزانها ومعالجتها واسترجاعها وبنائها.

_ أنها لا تقتصر على الأجهزة، وإنما تمتد إلى وسائل متعددة مثل البرامج والنظم وغيرها.

_ أن التكنولوجيا الحديثة تتضمن:

أ- الحاسبات الإلكترونية، التي تقوم بتجهيز المعلومات واختزان كميات ضخمة منها، واسترجاعها بسرعة ودقة.

ب- النسخ أو التسجيل بأشعة الليزر، الذي يسمح باختزان كميات ضخمة من المعلومات في حيز أو مساحة صغيرة جداً واطاحة الوصول إليها بسرعة.

ج- الاتصالات عن بعد التي يستطيع توزيع المعلومات بسرعة كبيرة لأشخاص مختلفين ومتعددين بصرف النظر عن أماكن التي يقيمون بها¹.

2- مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات:

المرحلة الأولى: تميزت هذه المرحلة بظهور التجمعات البشرية نتيجة لبداية عملية التفاهم الإنساني باستخدام الإشارات، وقد تبع ذلك التطور على جانب كبير من الأهمية في ارتقاء هذا التفاهم حينما بدأ الإنسان في استخدام اللغة، إذ أصبح من الممكن لأول مرة أن تجمع البشرية حصيلة ابتكاراتها واكتشافاتها.

¹ عثمان، بن موسى عقيلي. المرجع السابق، نفس الصفحة.

المرحلة الثانية: والتي تميزت باختراع أقدم طريقة للكتابة في العالم وهي الطريقة السومرية، حيث استطاع السومريون الكتابة على الطين، وقد حَفَظت هذه الألواح الطينية الفكر السياسي والاجتماعي والفلسفي في مراحلها الأولى، لكن الكتابة وحدها لم تكن كافية لحل مشكلات الاتصال، فقد كانت الكتب البدائية باهظة الثمن، وكانت حكرا على رجال الدين وأبناء الطبقة الغنية.

المرحلة الثالثة: اقترنت بظهور الطباعة في منتصف القرن الخامس عشر، ويتفق معظم المؤرخين على أن " يوحنا جوتنبرج " هو أول من فكر في اختراع الطباعة بالحروف المعدنية المنفصلة وأتم طباعة الكتاب المقدس باللغة اللاتينية¹.

المرحلة الرابعة: وتتمثل في ظهور مختلف أنواع مصادر المعلومات المسموعة والمرئية، كالهاتف، والراديو، والتلفاز، والأسطوانات والأشرطة الصوتية، واللاسلكي، إلى جانب المصادر المطبوعة والورقية، وقد ساعدت هذه المصادر في نقل المعلومات وزيادة حركة الاتصالات.

المرحلة الخامسة: وتتمثل في التزاوج والترابط الهائل ما بين تكنولوجيا الحواسيب المتطورة وتكنولوجيا الاتصالات المختلفة التي حققت إمكانات تناقل كميات هائلة من المعلومات بسرعة فائقة، بغض النظر عن الزمان والمكان وصولاً إلى شبكات المعلومات وفي قممها شبكة الأنترنت².

المطلب الثاني: مجالات وخصائص تكنولوجيا المعلومات.

1- مجالات تكنولوجيا المعلومات:

من الملاحظ أن أي تكنولوجيا لها طبيعة اقتحاميه، بمعنى أنها تقتحم المجتمعات سواء كانت مطلوبة أو غير مطلوبة أو غير مرغوب فيها، وذلك لما تقدمه مع سلع جديدة أو بما تولده من حاجة إلى سلع جديدة أو مسؤوليات مغايرة.

هذا الاقتحام يعود عادة لأن التكنولوجيا تساعد أفراد المجتمع في ممارسة أعمالهم اليومية البسيطة منها والمعقدة، وتكنولوجيا المعلومات وخاصة في الآونة الأخيرة لم تترك أي مجتمع إلا واقتحمت جميع أنشطته، سواء الاجتماعية أو الاقتصادية والسياسية والمدنية والعسكرية، التجارية والتعليمية... الخ.

¹حسن، عماد مكوي. تكنولوجيا الاتصال الحديثة. القاهرة: دار المصرية اللبنانية، 2005، ص42، ص43.
2 <https://www.tadwina.com> ، تمت الزيارة 19 أبريل 2021 على الساعة 17:30.

ويمكن أن نستخلص مما سبق ذكره أن مجالات تكنولوجيا المعلومات تكمن فيما يلي:

1_1. المجال الاجتماعي:

لقد تفاعلت تكنولوجيا المعلومات مع الحياة الاجتماعية وأحدثت تغييرات في السلوكيات الاجتماعية للناس، وأحدثت تغييرات اجتماعية، ومن أمثلة ذلك التجارة الإلكترونية، المخازن الإلكترونية، التعليم و التدريب الإلكتروني، الروايات الإلكترونية وحتى الجامعات الإلكترونية الافتراضية، وقد نتج عن ذلك تغييرات اجتماعية مصاحبة للتكنولوجيا في مختلف مناحي الحياة الاجتماعية سواء داخل المنزل أو خارجه، كما ظهرت الشبكات الاجتماعية التقنية، حيث يلعب الناس أدوارا وعلاقات متنوعة مع بعضهم البعض ومع نظم وشبكات المعلومات الإلكترونية.¹

1-2. المجال الاقتصادي والمالي:

_أتمته البنوك، والهدف منها تحسين الخدمات، سرعة الضبط للحسابات، مساندة الرقابة المالية على البنوك.

_تحويل الأموال إلكترونياً، والهدف منها سرعة الخدمة، تقليل العمل الورقي للعمليات بين البنوك.

_إقامة النماذج الاقتصادية لتحليل أداء النظم الاقتصادية وتقسيم الاستراتيجيات.

_التصميم بمساعدة الحاسوب، من خلال سرعة تعديل وتعدد تجارب التصميم وتوفير جهد ما بعد التصميم من خلال قيام النظام الآلي بتحديد قوائم المكونات والمواد الداخلة فيه.

1-3. مجال التعليم والتدريب:

_نُظم التدريب من خلال المحاكاة لرواد الفضاء والطيارين على سبيل المثال على قيادة المركبات، وهذا ما يقلل التكاليف والخطر.

_برمجيات مساندة للتعليم وللتعلم، الهدف منها زيادة إنتاجية المعلم والطالب على حد سواء في مواجهة تضخم المادة التعليمية وتعقدها.

¹ذياب، البدانية، الأمن وحرب المعلومات، عمان الأردن: دار الشرق، 2002، ص 15.

_ نظم المعلومات التربوية، التي تساعد على صياغة ووضع السياسات التربوية والتخطيط التربوي وجهود البحوث والتنظير في مجال التعليم.

_ تأهيل وتطوير قدرات القوى العاملة في المؤسسات المختلفة، وذلك بتخطيط برامج تدريبية عالمية تمس كل احتياجات المورد البشري في المؤسسة للتحكم في الأداء والكفاءة والجودة وذلك عن طريق استعمال أحدث أنواع التكنولوجيا المتسائدة وظيفياً¹.

1_4 خصائص تكنولوجيا المعلومات:

لقد تميزت تكنولوجيا المعلومات عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى مجموعة من الخصائص، أهمها ما يلي:

- _ **تقليص الوقت:** فالتكنولوجيا تجعل كل الأماكن الكترونياً متجاورة.
- _ **تقليص المكان:** تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجماً هائلاً من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها ببسر وسهولة.
- _ **اقتسام المهام الفكرية مع الأدلة:** نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث والنظام.
- _ **قلة التكلفة أو السرعة في الوقت معاً:** وتلك هي وتيرة تطور منتجات تكنولوجيا المعلومات.
- _ **الذكاء الاصطناعي:** أهم ما يميز تكنولوجيا المعلومات هو تطوير المعرفة وتقوية فرص التدريب للمستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.
- _ **تدريب شبكات الاتصال:** تتيح مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل الاتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين الصناعيين، وكذلك منتجي الآلات، ويسمح ذلك بتبادل المعلومات مع بقية النشاطات الأخرى.

¹ كمال، عبد الحميد زيتون. تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال، القاهرة مصر: عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، 2002، ص61.

_ **التفاعلية:** أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت، فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.

_ **لا تزامنية:** وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.

_ **اللامركزية:** وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فالإنترنت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن أن تعطل الأنترنت على مستوى العالم بأكمله.

_ **قابلية التوصيل:** وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع.

_ **قابلية التحرك والحركة:** أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة مثل الحاسب الآلي، الهاتف النقال... الخ.

_ **قابلية التحويل:** وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر، كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو رسالة مقروءة.

_ **الاجماهيرية:** وتعني إمكانية توجيه الرسالة الصوتية إلى فرد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك كما أنها تسمح بالجمع بين الأنواع المختلفة للاتصالات سواء من شخص واحد إلى شخص آخر، أو من جهة واحدة إلى مجموعات، أو من الكل إلى الكل أي من مجموعة إلى مجموعة.

_ **العالمية والكونية:** وهو المحيط الذي تنشط فيها هذه التكنولوجيا، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم، وهي تسمح لرأس المال المعلوماتي فيسمح لها بتخطي عائق المكان والانتقال عبر الحدود.¹

¹ سعاد بومائلة، بوبكر فارس. (أثر التكنولوجيات الحديثة لإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية). مجلة الاقتصاد و المناجنت ، ع 3، مارس 2004، ص 205-206.

المطلب الثالث: فوائد وأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات.

1- فوائد تكنولوجيا المعلومات:

وحسب "شوبي وجوفين" أن السيناريو الحالي المتعلق بممارسات الموارد البشرية أصبح مقلق وقضية هامة لجميع المؤسسات العالمية و المحلية، بالإضافة إلى ذلك تهتم كل من المؤسسات على تقديم المساواة للموظفين من جميع الأعمار وألوان إدارة الموارد البشرية، هذه المؤسسات تعمل على تنفيذ مختلف الممارسات و السياسات المتعلقة بالموظفين مما يؤثر على حياتهم الشخصية والمهنية على حد سواء، أيضا زادت فرص العمل في قطاع تكنولوجيا المعلومات إلى حد كبير خلال السنوات العشر الماضية، وذهنيا أيضا إلى أنه في الوقت الحاضر أصبحت المؤسسات تشهد تغيرات جذرية كبيرة، في الوقت نفسه تتغير أيضا نسبة دوران الموظفين والهيكل الإداري، والممارسات للتعامل مع البيئة التنافسية، وأن هذه التغيرات تتطلب ممارسات الموارد البشرية الجديدة التي ينبغي أن تفهم الحاجة إلى المنافسة، و تحسين الخدمات والتي تدعم كشريك استراتيجي مع الإدارة العليا (شوبي و جوفينيد، 2016ص673).

حسب أنجيلا وآخرون (منظور عالمي في مجال تنمية الموارد البشرية 396ص 2002) أن استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات في مكان العمل الرقمية يتيح ثلاث فوائد رئيسية، منها تحسين الأداء، التعلم بواسطة التكنولوجيا، وكذا التطوير التنظيمي والتغيير.

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات يُتيح تحسين الأداء، وهذا ما أشاد به (تانيا وهيب، 16ص، 2010) أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية أو ما يعرف بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية تهدف إلى تحقيق ثلاث أهداف رئيسية عموما هي تدني التكلفة، وتحسين خدمات الموارد البشرية، وتحسين التوجيه الاستراتيجي، ومن جهة أخرى يرى بعض المفكرين أن هذه الأهداف السالفة الذكر غير محددة بوضوح في الممارسات، و أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية معظمها موجهة لخفض التكلفة وتزيد من الكفاءة بدلا من تحسين التوجه الاستراتيجي، لإدارة الموارد البشرية، أيضا خلص ميشال وفيكتور (09ص، 1985) إلى أن تكنولوجيا المعلومات لها تأثير قوي على الميزة التنافسية في التكلفة أو التمايز، كما أن التكنولوجيا تؤثر على الأنشطة ذات القيمة ، وتُتيح للمنظمات الحصول على المنافسة من خلال استغلال التغيرات في نطاق المنافسة، أيضا أن استخدام تكنولوجيا المعلومات تتيح لنا التعلم بواسطة التكنولوجيا أي الانتقال من اتجاه مجال التعليم (المجال التقليدي) أو التعليم الورقي إلى الاتجاه نحو التعلم

الإلكتروني على شبكة الإنترنت والذي أدى إلى تغييرات عدّة، وفي نفس السياق انتهى كريستوفر وآخرون (01 ص 2017) أن التعلم الإلكتروني أو التعلم باستخدام تكنولوجيا الإنترنت يعمل على تعزيز المعرفة والأداء، وقد ثبت أن التعليم الإلكتروني فعال وذلك من خلال اكتساب المعارف و المهارات و السلوكيات وتختلف فعالية التعلم الإلكتروني على نطاق واسع وذلك عبر دورات مختلفة، كما أن المزايا المحتملة للتعلم الإلكتروني تشمل المرونة، والسيطرة على أنشطة التعلم، وجمع البيانات لتقييم وتحسين مسار التعليم، وأخيرا استخدام تكنولوجيا المعلومات يُتيح التطور التنظيمي والتغيير.¹

2- أهمية تكنولوجيا المعلومات:

تكمن أهمية تكنولوجيا المعلومات في الهدف الأساسي الذي وُجدت من أجله هذه التكنولوجيا، ألا وهو حلّ المشاكل وفسح المجال أمام الإبداع بما يسمح للناس بأن يكونوا أكثر تأثيرا لو استعملوا تكنولوجيا المعلومات في أوجه نشاطهم، وكلّما اعتبرنا تكنولوجيا المعلومات، تكنولوجيا متقدمة، وأعطيناها الأهمية الأكبر، كلّما ازدادت أهمية اعتبار جانب "الشعور المتقدم" والذي هو "جانب الفرد"

(touche high_tech high) والتي يمكن ترجمتها إلى (تكنولوجيا متقدمة _ شعور متقدم)، وهذا يقودنا إلى حقيقة أخرى لا تقل أهمية وهي أنه "يتوجب دائما أن تتكيف تكنولوجيا المعلومات مع الناس، بدلا من أن نطلب من الناس أن يتكيفوا مع تكنولوجيا المعلومات".

فأهمية تكنولوجيا المعلومات التي تتجلى في زيادة اعتمادنا عليها في نشاطاتنا كأفراد أو منظمات، تجعلنا نهتم دائما بالفرد وبأهمية العامل الإنساني في المنظمات.

وتتجلى أيضا أهمية تكنولوجيا المعلومات في الوظائف التي تؤديها هذه التكنولوجيا لإدارة ومعالجة المعلومات، والتي يُمكن حصرها في الوظائف التالية:

_ التجميع والمعالجة: أو استحصال البيانات ومعالجة النصوص والأشكال والأصوات.

_ التخليق أو التوليد: والتي تعني تنظيم البيانات والمعلومات في شكل إفادة سواء على شكل أرقام أو نصوص أو أشكال مرئية أو من خلال خلق صيغ جديدة.

¹محمد، طرفة.(تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على وظائف الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر). مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، م. 06، ع. 03، جانفي 2020، ص 276.

_ التخزين والاسترجاع.

_ النقل: من خلال إرسال البيانات والمعلومات من موقع إلى آخر، والذي يتم عادة بأسلوبين: البريد الإلكتروني/ البريد الصوتي.¹

المطلب الرابع: آثار تكنولوجيا المعلومات.**1- الآثار الإيجابية: تكمن فيما يلي:**

_ الخدمات المقدمة من طرف شبكة الأنترنت في التعليم، الطب، التجارة، الاتصالات... الخ، والتي زادت من شعور الفرد بالحرية ونزعت عن كاهله قيود إيقاع الزمن.

_ تُوفر تقدم تكنولوجيا المعلومات موارد غنية ومهمة كما توفر المعلومات في شتى مجالات الحياة كالسفر والسياحة واللهو، فضلا عن منتديات النقاش والحوار الإلكترونية التي تساهم في الارتقاء والتفاعل والتواصل بين البشر.

_ تساعد الأنترنت قوى الأنظمة والحكومات والتنظيمات التابعة لها كما تساعد القوى المعارضة في التواصل وتنظيم نفسها.

_ تساهم شبكة الأنترنت على الترويج والبيع لمختلف أنواع الكتب، وتساعد في الاطلاع على الأدبيات التي تحظرها بعض الحكومات.

_ تؤدي الصحف الإلكترونية في عصر المعلوماتية دورا هاما في نشر المعلومات والتتوير والتواصل بين الشعوب.

_ كان لثورة المعلومات أثر كبير على النشاط التجاري لمختلف الشركات والمؤسسات التجارية، فنمت التجارة الإلكترونية، ووفرت إتاحة السلع والخدمات للجمهور الكبير.

_ أما في مجال العلمي، ساهمت الأنترنت في تعزيز العمل الأكاديمي الجامعي، وفتحت أفقا جديدة أمام البحث العلمي في مختلف مجالاته.¹

¹أبراهيم، بوداود، (استخدام تكنولوجيا المعلومات (Tic) في ظل مفهوم وساطة المعرفة : إرساء نظري). مجلة علوم المعلومات، علم الأرشيف و علم المكتبات، ع 06، 2016، ص 19-20.

2- الآثار السلبية: وتتمثل في ما يلي :

_ استمرار وجود التفاوت الاجتماعي والمعرفي بين الناس سواء داخل الدولة الواحدة، أو بين الدول ووجود فئات المهمشين من عالم ثورة المعلومات، فأصبحنا نسمع بفقراء وأغنياء المعلومات وفي عصر المعلومات.

_ اقتحام تكنولوجيا المعلومات حياتنا وأصبح هذا الواقع الافتراضي يسيطر على أفكارنا وذواتنا وفتح مجالاً كبيراً للتلاعب في حقائق تاريخية عديدة.

_ تأثير شبكة الإنترنت على الأطفال، بل على الكبار أيضاً، فالجلوس لساعات طويلة أمام شبكة الأنترنت والانتقال من واقع لآخر بعيداً عن العالم الواقعي الذي يعيشون فيه، والكم الهائل من المعلومات التي يحصلون عليها يفرز ضغوطاً نفسية وعصبية عليهم.

_ خرق حرمة الأشخاص والتنظيمات، عن طريق الدخول في ملفاتهم الخاصة بهم ومعرفة أدق التفاصيل عن حياتهم الخاصة، وهذه الاختراقات قد تطال في بعض الأحيان حتى الرؤساء والشخصيات البارزة.

_ شجعت على ظهور ما يعرف بالنشاطات السلبية والهدامة مثل تجارة الممنوعات والمخدرات وتجارة ما يعرف بالجنس واستدراج الأطفال إلى عالم الجنس والجريمة.

_ يرى الكثير من المفكرين أنها تهدد المجتمعات وحتى الأمن فضلاً على أنها تشكل نوع وسلاح جديد يعد من الحروب المعلوماتية، حيث ظهر أنها تشكل نوع وسلاح جديد من جرائم وهي الجرائم المعلوماتية.

_ إن الموجات الكهرو مغناطيسية التي تنشرها هذه التكنولوجيا لها آثار سلبية على صحة الإنسان كمرض الأعصاب والديسك والسرطان الناتج عن الهواتف النقالة... الخ.

_ نقشي ظاهرة السرقات الجاهزة مما سهل عملية النسخ والتقليد.²

¹ عثمان، بن موسى عقيلي. (أثر تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على كلية الآداب و العلوم الإنسانية). مجلة جامعة ملك عبد العزيز، م. 28، ع. 12، 2020، ص 179.
² عثمان بن موسى عقيلي. المرجع السابق، ص 180.

المبحث الثالث: انعكاسات التكنولوجيا الرقمية على تنمية الموارد البشرية.

تمهيد: تعد القوى البشرية أول ركائز البنية الأساسية للمعلومات، فهي الأساس في عمليات الإنتاج والعصب الحقيقي لأي منظمة، والعامل المهم في التقدم والتميز، ولا بد أن تكون القوى البشرية متعلمة ومدربة على استخدام التكنولوجيا الحديثة والأنظمة المعلوماتية ولا سيما في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات، لمواكبة التقدم لذا يجب على المنظمات تنمية مواردها البشرية من خلال توظيف واستغلال تكنولوجيا المعلومات لرفع كفاءاتها وتعزيز قدراتها وتحقيق الميزات التنافسية على غيرها.

المطلب الأول: واقع التكنولوجيا الرقمية ومدى تأثيرها على عمليات تسيير الموارد البشرية.

1_ واقع التكنولوجيا الرقمية في تسيير الموارد البشرية:

إن النظرة إلى الموارد البشرية وإمكانية إدارتها وتفعيلها وتنميتها وتطويرها، تختلف اليوم عما كانت عليه قبل عقد أو عقدين من الزمن، وقد تكون أشد اختلافا بعد عقد أو عقدين قادمين لأسباب عديدة:

_ الانتشار السريع للتكنولوجيا الرقمية، وتكنولوجيا المعلومات.

_ العولمة وما ستصحبها من تأثيرات اجتماعية واقتصادية وثقافية.

_ الأمر الذي جعل المتطلبات القطرية متشابهة إذ لم نقل متطابقة مع المتطلبات العالمية والتي يجب أن تخضع إلى:

_ التطور التكنولوجي المتسارع في جميع مناح الحياة.

_ زيادة التنافس المعلوماتي والتكنولوجي.

_ التحول إلى الاقتصاد الرقمي.

الأمر الذي أدى إلى تغير ماهية الطلب على الموارد البشرية بصفة كمية ونوعية، كل هذه الظروف وغيرها ساعدت في البحث المستمر على أليات تتماشى وطبيعة العصر من أجل البعث في تنمية كفاءات وقدرات الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة¹.

2-تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات:

أشار كل من شيكلا و كانا (stuka £ Kanna 2017p. 268) أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في تسيير الموارد البشرية قد نمت إلى حد كبير في السنوات الأخيرة ، وحسب ليجلا و نيجاز (Lejla_ Nijaz 2018 p 06)، أن تكنولوجيا المعلومات كان لها تأثير عميق تقريبا على جميع وظائف العمل داخل الشركات، ومن المسلم به على نطاق واسع أن وظيفة تسيير الموارد البشرية تتأثر بتطوير و استخدام تكنولوجيا المعلومات، ومن هذا المنطلق أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات الموارد البشرية و حقيقة أن تكنولوجيا المعلومات حولت طريقة جمع و تخزين، ونشر و استخدام المعلومات حول الموظفين في المنظمة، كما أن تكنولوجيا المعلومات تزيد كل من كمية و نوعية المعلومات داخل المؤسسة وفي ضوء هذا هناك بعض الأدلة التجريبية حسب المفكرين على أن الأثر ايجابي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في ممارسات الموارد البشرية، و من هنا نقول أن قدرة تكنولوجيا المعلومات تؤثر بشكل إيجابي على قدرة تسيير الموارد البشرية².

3-التسيير الإلكتروني للموارد البشرية:

أ-تعريف التسيير الإلكتروني: وهو ذلك العملية التي تعتمد فيه المؤسسات التقنيات الجديدة من حواسيب، وشبكات في تنظيمها وأعمالها وهي تهتم: بالإنتاج، الزبائن، التسيير الداخلي، ادارة الأعمال و هذا تبعا لطبيعة المؤسسة و في هذا إطار لم يعد يكفي أن يكون المدير ملما بثقافة الحاسب الألي، وإنما جانب إدراك التعامل مع العناصر المختلفة المكونة لتكنولوجيا المعلومات من تشغيل البيانات، البرامج، شبكة الاتصالات، و كيفية التنسيق و ادماجها في نظام متكامل مع كيفية إدارتها بالشكل الأكثر ملائمة للتنظيم، و هذا النوع من التسيير يعتمد أساسا على نظام ألية المكاتب القائم على تكنولوجيا المعلومات في أداء المهام بغرض سرعة إنجاز الأعمال و رفع الإنتاجية وكذا حفظ البيانات و تدفق الاتصالات، من

¹ أكرم ناصر. الموارد البشرية و عصر المعلومات ، <http://www.mafhoum.com/syr/articles/naser.html> تمت زيارة 15فيفري 2021 على الساعة 10:00.

² طرفة مجد، المرجع السابق، ص. 272.

خلال البريد الإلكتروني، المفكرة الإلكترونية، البريد الصوتي و اجتماعات الفيديو الجماعية و الاجتماع التلفزيوني، و كذا الناشر المكتبي ... و اتخاذ القرارات، وفي هذا الخصوص سار النظام يتعامل بصورة أوتوماتيكية حيادية بمجرد توفر البيانات و المعلومات الكافية، ما ينجر عنه تحقيق الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة

ب- وعموما التسيير الإلكتروني للموارد البشرية: على أنه مجموعة سياسات تسيير الموارد البشرية والتي تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال الجديدة خاصة الأنترنت.¹

4- مدى تأثير التكنولوجيا الرقمية على العمليات والأنشطة الإدارية:

لا تزال الكثير من الدراسات والبحوث التي تجرى حول تأثير التكنولوجيا الرقمية وتطبيقاتها الإيجابية والسلبية محل بحث ونقاش، وهناك مراكز ومعاهد متخصصة في هذا المجال كونت فرق بحث للتحقيق في أثارها البعيدة المدى والنتائج غير المتوقعة على الموارد البشرية وعلى البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات.

وقد أكدت بعض الدراسات على انخفاض الدافعية و الروح المعنوية لدى الموارد البشرية في المؤسسات ذات التكنولوجيا المعقدة مقارنة بالموارد البشرية التي تستعمل تكنولوجيا أقل تعقيدا، وتؤكد دراسة أخرى أن معدلات الرضا و التفاعل بين العاملين قد تدنت في المؤسسات ذات التكنولوجيا المعقدة ، كما أجرى معهد "تاف ستوك Tafstok" البريطاني دراسات و بحوث حول الآثار السلبية على النظم السيكلوجية، وانتهت إلى أن التغير الذي يدرس الجانب التقني ولا يراعي الآثار و العوامل النفسية و الاجتماعية يولد أضرارا و أمراضا تفوق فوائده وإيجابيات، وأوصى بالتغير الذي يوفق بين النظم الاجتماعية و التقنية معا ومراعاة المتغيرات المؤثرة و المتأثرة قبل التحول للتغير التكنولوجي الحديث.²

وقد حدد هيريت سايمون "H Saymone" سبعة أبعاد لأثر التقنية على المجتمع بصفة عامة:³

_ تزايد القدرات البشرية لتحقيق الأهداف الجماعية، كإنتاج السلع بكميات كبيرة.

¹ حبيب، بن باير. أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية. (ماجستير: إدارة أعمال) ،جامعة وهران 2، 2015، ص 67-68.

² عائشة، أوماجي. (تأثير التكنولوجيا الرقمية في تنمية الموارد البشرية-الواقع والمأمول). مجلة دفاتر السياسة والقانون ، م 11، 01ع، جانفي 2019، ص 272.

³ عائشة، أوماجي، المرجع نفسه، نفس الصفحة.

- _ توفير معرفة ومعلومات حول الأعراض الجانبية الضارة التي تساهم في تجنب الأضرار.
- _ توفير بدائل للقرارات المراد اتخاذها أو البرامج المستهدفة لتحقيق الأهداف أو السلوكيات اللازمة، فركوب الطائرة بديل لركوب القطار "على سبيل المثال".
- _ تساعد على اكتشاف الحاجات المتجددة التي تستلزمها التغيرات المستقبلية أو الناجمة عن طبيعة الحياة الحديثة.
- _ توفير وسائل وأدوات للتحليل وفهم النظم المعقدة كالتقنية الموصلة إلى عمليات اتخاذ القرارات لاختيار التقنية المناسبة.
- _ أنها تعمق الفهم بأنفسنا وتساعد على تشخيص ظروفنا وأحوالنا، فهي تسهم في معرفة مستوى الطموح البشري وأثره على السلوك، مما يتطلب وضع استراتيجيات من شأنها أن تحد من الآثار السلبية الناجمة عن تطبيقها سواء على الموارد البشرية أو المنظمات، وغيرهم وفي ذات الوقت تؤكد على توظيف التكنولوجيا الرقمية والاستفادة منها.
- والواقع أن استخدام التكنولوجيا الرقمية في منظمات الأعمال ينعكس "حسب الكاتب" على إنتاجية واتجاهات العمل للمديرين والعاملين، ويؤدي ذلك إلى نتائج أهمها:¹
- _ أن 29 % من وقت العمل الفعلي للمديرين والعاملين يهدر التفكير، من جمع المعلومات وتحليل البيانات والاطلاع على التقارير والملخصات.
- _ أن 46 % من وقت العمل يخصص لإجراء مقابلات يومية مع رؤوسيين وعملاء أو زائرين وأصحاب مصالح.
- _ أن 25 % من وقت العمل يهدر في أنشطة وأعمال محدودية الإنتاجية كأداء أعمال روتينية وغيرها.
- ولهذا فإن الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية يوفر على أقل 15 بالمئة من وقت المديرين والعاملين.
- ومما سبق يتضح الفرق الكبير بين مستويات الإنتاج غير المرقمنة، كما أن هناك نتائج إيجابية ملموسة سواء بالموارد البشرية أو بمنظمتهم، مما يؤكد على حقيقة مهمة وهي أن التكنولوجيا الرقمية أصبحت

¹ سمير إسماعيل، السيد. نظم ميكنة الأعمال المكتبية، مدخل نظم الأعمال الإلكترونية، القاهرة، مصر: مكتبة عين شمس، دس نشر، صفحة، 96-

مطلب حتمي تفترضه معطيات التطور المعاصر في كافة أنشطة التنظيمات المختلفة، ولهذا أصبحت الرقمنة متطلب إداري وتنظيمي.

كما يترتب على تبني التكنولوجيا الرقمية كأحد الأساليب الإدارية الفاعلة نتائج من أهمها:¹

_ قلة عدد المستويات الإدارية التي تحتويها الهياكل التنظيمية.

_ قدرة المنظمات على التحكم في درجة المركزية في كثير من الإجراءات كاتخاذ القرارات.

_ إتاحة الفرصة للوصول إلى المعلومات والمشاركة في صنع القرارات.

_ تحسين ملموس في أساليب التنسيق بين الوحدات الإدارية بغض النظر عن درجة انتشارها الجغرافي.

_ الحد من الإجراءات الروتينية المعقدة وجمود البيروقراطية.

_ تسيير عمليات الاتصال وفعالية التنسيق بين كل مدير وآخر، نتيجة تبني التكنولوجيا الرقمية كالبريد الإلكتروني، ونظم دعم الإدارة العليا، ونظم دعم القرارات وغيرها.

_ سرعة إنجاز المعاملات وكثرتها.

ويتضح مما سبق، أن هناك من يرى أن التكنولوجيا الرقمية تساهم في تقليل عدد المستويات الإدارية التي تحويها الهياكل التنظيمية، إلى وجود من يرى عكس ذلك، حيث يرى عامر الكبيسي في كتابه "التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة"، والذي يشير إلى تعدد المستويات الإدارية، وبالتالي تزايد عدد العاملين المشرفين على التنسيق بين هذه المستويات، وكذلك كثرة عدد الفنيين.

ولعل هذا يتفق وما توصل إليه "جيرمي ريفكن - J. Refken" حيث يرى أن التطور التكنولوجي يُحدث تغييراً في الهياكل التنظيمية وفي المستويات الإدارية، فقد يحدث تطور في بعض الوظائف التقليدية، وأحياناً قد تلغى، وقد يسهم هذا التطور التقني في إيجاد وظائف أخرى تناسب التكنولوجيا المراد إدخالها كوظائف المهندسين، المبرمجين و الفنيين بشكل أكبر ومع أن فوائد و أهداف تبني التكنولوجيا الرقمية في

¹ عامر إبراهيم، قنديجلي. إيمان فاضل السامراتي. حوسبة (امتة) المكتبات، عمان الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2004، صفحة 46-

أنشطة المنظمات يصعب حصرها، غير أنها تتدرج تحت مظلة ثلاث محاور رئيسية تعكس واقع الأهداف النهائية لتطبيق التكنولوجيا الرقمية بفعالية ممثلاً في المحاور التالية:¹

أولاً: تحسين إنتاجية العمل.

مع أن تحسين الإنتاجية كان سبباً في ظهور وتطور نظم التكنولوجيا الرقمية في منظمات الأعمال، وفي ذات الوقت تعكس فائدة ملموسة تنتج عن تطبيق التكنولوجيا الرقمية بفعالية، وذلك من خلال ما تحققه التكنولوجيا الرقمية من تحسين في الإنتاجية كمحصلة نهائية لمجموعة من العوامل الإيجابية التي يساهم فيها تطبيق النظم الرقمية في مجالات حيوية هامة من أهمها:

_ تحسين مستوى الأداء الوظيفي من خلال رفع مستوى ما يقوم به كل فرد من مهام وأعمال موكلة إليه.

_ الاستغلال الأمثل للموارد البشرية بتخفيض عدد العاملين إلى العدد اللازم لأداء نفس الحجم الحالي من العمل أو الإبقاء على العاملين الحاليين، مع زيادة وتوسيع نطاق العمل عن سابقه.

_ تحسين جودة القرارات أو درجة الرشد في اتخاذها تبعاً لتطور أساليب إنتاج وتوصيل المعلومات وتوظيفها واستثمارها بشكل أكثر فعالية.

_ زيادة مستويات الكفاية من خلال أداء نفس النوع والحجم من العمل بتكلفة أقل أو في وقت أقصر أو بهما معاً.

_ رفع مستوى الفعالية بزيادة قدرة كل مسؤول بالتنظيم الإداري بما يمكنه من تحقيق الأهداف المناطة به بشكل أفضل.

وعلى هذا الأساس يمكن أن نستخلص أن للتكنولوجيا الرقمية في منظمة الأعمال، دور حيوي مهم على المستوى السلوكي للموارد البشرية من خلال تنمية وتطوير مستويات الأداء والمهارات والمعارف.

¹ سمير إسماعيل، السيد. المرجع السابق، صفحة، 99- 102 .

ثانيا: توفير وقت العمل.

يقود تطبيق التكنولوجيا الرقمية في الأعمال والأنشطة الإدارية بفعالية إلى تحقيق وفر ملموس وقابل للقياس الكمي في وقت العمل، وذلك نتيجة تبني منظمات الأعمال لأساليب وتقنيات حديثة، وهناك العديد من الشواهد التي تساند وتدعم هذا التوجه ومنها:¹

_ الاجتماع عن بعد، والذي يوفر السفر والانتقال عندما يكون الاتصال والحوار الشخصي المباشر مهما.

_ البريد الإلكتروني يقلل الوقت المهدر في الاجتماعات والمقابلات وفي نقل وتسليم البريد العادي.

_ تخزين البيانات والوثائق والمستندات على وسائط تخزين رقمية بواسطة الكمبيوتر، يقلل كثيرا من مقدار الوقت للاستعلام أو البحث عن البيانات المطلوبة واسترجاعها عند الحاجة.

ثالثا: تنمية وتطوير القدرات الوظيفية للموارد البشرية.

تتعدد المزايا والفوائد التي تحقها التكنولوجيا الرقمية في المؤسسات بما يطلق عليه تسمية "القيمة المضافة" فالتسهيلات التي وفرتها التكنولوجيا الحديثة (الرقمية) ساهمت في تطوير وتنمية القدرات ومهارات العاملين، في مجالات متعددة، لاسيما في زيادة قدرة الوصول للمعلومات المطلوبة بالسرعة المناسبة وزيادة قدرة الاتصال الفعال بالرؤساء والمرؤوسين، وكذلك زيادة قدرة التحكم في الأنشطة والرقابة عليها بجانب زيادة القدرة على الإسهام الشخصي في تحقيق أهداف المؤسسة.

ومن المؤكد فإن التكنولوجيا الحديثة (الرقمية) كأسلوب تقني متطور تحتاج الى تدريب ورفع مستوى معارف وسلوكيات العاملين، لكي تتم الاستفادة منه.² وهذا ما سنتطرق إليه لاحقا.

¹ نعيمة يحيوي. (تكنولوجيا المعلومات وانعكاساتها على تنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية المؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية للتوزيع باتنة). المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ع02 جوان 2015، ص 04.

² نعيمة، يحيوي ، المرجع نفسه، ص 06 .

المطلب الثاني: أدوات وأساليب التكنولوجيا الرقمية المستخدمة في تنمية الموارد البشرية.

1_ أدوات التكنولوجيا الرقمية المستخدمة في تنمية وتدريب الموارد البشرية.

تعكس الطرق الحديثة للتدريب المعتمدة على التكنولوجيا الرقمية وأحدث تقنيات الحاسب الآلي وبرمجياته، الدور الحيوي الذي تلعبه هذه التقنيات في مجال رفع مستوى وفعالية التدريب في المنظمات المختلفة المتمثلة في الآتي:

أ_ التعليمات المبرمجة: التعليمات المبرمجة هي إحدى وسائل التعليم الذاتي التي يتم من خلالها تعلم مهارات مرتبطة بالعمل بصورة منظمة.¹

ولقد ساهمت التكنولوجيا الرقمية في إيجاد الأسس التي تسهل عملية التدريب الخارجي، ويرمز لها بالرمز "Programmatique information PI"، حيث تتخذ التعليمات شكل تراكيب أو هياكل تمثل جزء من إجمالية التي يُراد تعليمها، ويجب أن يتعلم المستخدم الهيكل بنجاح وبدقة قبل انتقاله إلى غيره، وتعوض كل ساعة تعلم من (PI) 50 ساعة من العمل،² والتعلم الذاتي رغم قدمه إلا أن التطورات التكنولوجية للتعليمات المبرمجة على الحاسب الآلي وسعت من استخدام هذا الأسلوب بشكل أكثر.³

ب_ الفيديو: الأفلام تعتبر وسيلة للتعليم وتستخدم داخل الموقع أو خارجه، ويشتمل التدريب بواسطة الفيديو على إيقافه وإعادة تشغيله كل مرة حسب الحاجة، وتعود سرعة انتشار الفيديو لقلة كلفته، ومن خصائصه ضبط التعليمات عليه، حيث يساعد على تعليم أعداد كبيرة من العاملين في مختلف المواقع بواسطة أفلام الفيديو إذ أعدت بصورة جيدة، ويمكن إرسالها بالبريد الإلكتروني للأفراد في مواقعهم مما يقلل التكلفة.⁴

ج_ أقراص الفيديو: احتل قرص الفيديو محل أفلام الفيديو في كثير من المؤسسات التنظيمية، لأنه يعمل بالليزر بدلاً من إبرة لنقل الصورة وعكسها على شاشة التلفاز، ورغم ارتفاع كلفة تنظيم البرامج على القرص الفيديو إلا أنها أكثر كفاءة وأسهل حملاً وأسرع في التشغيل والإيقاف وأكثر تحملاً من أفلام

¹ محمد، توفيق ومان، (التكنولوجيا الرقمية ودورها في تنمية المورد البشري الخاص بسلك أمن ولاية بسكرة). مجلة علوم الإنسان و المجتمع، ع 24، سبتمبر 2017، ص26.

²نعيم، يحيى، المرجع السابق، ص06.

³ محمد، توفيق ومان، المرجع السابق، ص26.

⁴ قصي قحطان، خليفة الجميلي. الموارد البشرية في الفنادق، عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2004، ص112.

الفيديو العادية، والطريقتين في (ب_ج) لا تسمح للمتدربين بطرح الأسئلة أو التفسير لذا يفضل البعض تجهيز برنامج التدريب بهذه التسهيلات بقيادة مدرب متمكن يستطيع الإجابة على أسئلة المتدربين والتفسيرات الضرورية¹.

د_التدريب الفيديوي متداخل الفعاليات جهاز "Interactive video training IVT":

يجمع هذا النوع من التدريب أفضل الخصائص الإرشادات المبرمجة و المسجلة على أشرطة الفيديو أو الأقراص الفيديوية، حيث تقدم تمثيلا روائيا فيديويا قصيرا باستخدام الشريط أو القرص، ثم يطلب من المتدرب الإجابة عليها وبيان ردود افعاله تجاهها، وبعدها يقوم المتدرب بالإجابة على أسئلة الكمبيوتر باستخدام لوحة المفاتيح أو لمس الشاشة، وكل ساعة تدريب بطريقة "IVT" تعادل 500 ساعة تدريب بواسطة الفيديو أو قرص الفيديو، و تكاليف التدريب بهذا الجهاز عالية جدا لأنه يحتاج بجانب الأجهزة عددا من الموظفين لتشغيل "IVT" ومدقق و منظمي برامج ومنتجين و خبراء بالمواضيع.

ه_الاتصالات اللاسلكية: تساعد الاتصالات بعيدة المدى باستخدام وسائل الفضائيات الفيديوية في تسهيل عملية التدريب، وتكمن فائدة هذه الوسيلة في تسريع الاتصال بين المؤسسات التنظيمية في الدول كافة، حيث تعادل تكاليف البرامج الأرضية لقيام بتلك التدريبات من 05 إلى 06 أضعاف تكلفتها الفضائية، والأهم من ذلك توفير ستة 06 أسابيع من وقت التدريب.

و_التدريب الحاسوبي: يساهم الحاسب الآلي في فعالية التدريب، حيث يمكن للمتدربين من سرعة التعلم، فالحاسب يربط خيارات التدريب متعددة الوسائط، والتي يُمكنها من ربط المقرر مع الفيلم والمخططات والمساعدات السمعية البصرية.

ويُستخدم التدريب الحاسوبي في العملية التدريبية، من خلال الطرق التالية:

_ محاكاة المواقف الفعلية لكي يستطيع المتدربون التعلم بالممارسة الفعلية فمثلا يمكن تدريب الفنيين على الأعطال وتصليح مجموعة الدوائر الالكترونية، عن طريق البحث في الرسوم البيانية للدائرة المعروضة على الشاشة وغيرها.

¹قصي قحطان، خليفة الجميلي. لموارد البشرية في الفنادق، مرجع سبق ذكره، صفحة 112-113.

_ زيادة مساحة النص لبرامج التعلم بتوفير صور تخطيطية وتصويرية بالألوان، وإتاحة المزيد من التفاعل بين المتدرب والمعلومات الموضحة على الشاشة.

_ تقديم قاعدة بيانات للمعلومات يستطيع المتدرب استخدامها من خلال الحاسب.

_ قياس أداء المتدرب على أساس مستويات سابقة التحديد.

_ تقديم الاختبارات والتدريبات للمتدربين، وتستخدم وسيلة الاختبار المتبعة برنامجا يحتوي على عدد من المواد المصممة لاختبار المتدرب على فهم بعض المبادئ المحددة.¹

ومن فوائد التدريب الحاسوبي ما يلي:

_ **الاتصال بالعمل:** حيث يمكن أن تماثل بيئة أو وسط التدريب الحاسوبي بيئة العمل الفعلية.

_ **المرونة:** إذ يمكن تكييف التغيرات في الطريقة أو المعدات بسهولة مع البرنامج الحاسوبي.

_ **التقدم الذاتي:** حيث يستطيع كل متدرب التعلم حسب قدرته الخاصة دون التأثير بغيره، فليس هناك ارتباط يجعل البطيء يتسرع أو السريع قلقا من تأخر من حوله.

_ **سهولة التوزيع:** إذ يمكن توزيع التدريب الحاسوبي إلكترونيا على الشبكة المعلوماتية، مما يجعل توزيع التدريب سهلا ورخيصا مقارنة بجمع كافة المتدربين في موقع محدد.

_ **الموازنة:** وتتم عملية تغطية المدة بطريقة منظمة بغض النظر عن الوقت والمكان والمرشد

_ **التوافر:** يمكن للمتدربين البدء بجلسة حاسوبية إذا ما أرادوا ذلك.

_ **الاكتفاء الذاتي:** من الممكن أن يتعلم المتدربون دون توجيه المشرفين أو ذوي الخبرة أو الآخرين لتوفر كل شيء ضمن البرامج.

_ **سرعة التخطي:** تساعد برمجة التدريب الحاسوبي المتدربين على تخطي الأجزاء التي تم فهمها ولهذا يجب أن يكون وقت التدريب فعالا لكل متدرب.¹

¹ محمد توفيق ومان، (التكنولوجيا الرقمية ودورها في تنمية المورد البشري الخاص بسلك أمن ولاية بسكرة). مجلة علوم الإنسان و المجتمع، ع 24، سبتمبر 2017، ص 28.

ز_ التدريب والتنمية بواسطة التعليمات المبرمجة: حيث طورت التقنيات الحديثة في مجال الحاسوب برامج لتدريب وتنمية الموارد البشرية دون مدربين، حيث يقوم المبرمج المختص ببرمجة المادة على شكل برنامج يتضمن مجموعة من الأسئلة مقسمة إلى أجزاء مترابطة ببعضها ومتتالية، ويقوم الحاسب الرقمي بطرح أسئلة على كل جزء على الشاشة ليجيب عنها المتدرب.

ح_ المحاكاة: تمثل المحاكاة نهجا عاما من الأساليب التدريبية، حيث تعمل على تهيئة ظروف ومواقف لما يمكن أن يتعرض له المتدرب خلال ممارسته لعمله في الواقع الفعلي ويتطلب منه اتخاذ التصرف أو الإجراء أو القرار المناسب حيالها، ففي ضوء التصرف أو الإجراء الذي قام به أو اتخذه المتدرب يوضح له مدى فاعلية تصرفه وتصحح له الأخطاء في حالة حدوثها.²

2-أساليب تنمية الموارد البشرية بواسطة التكنولوجيا الرقمية:

لقد أصبحت تحظى التنمية البشرية وتطوير الأداء البشري بأهمية كبيرة في وقتنا الحالي، خاصة مع المنافسة الشرسة التي يعرفها قطاع الأعمال، لذا فإن السبيل الوحيد لأي تنظيم في البقاء هو العمل على تطوير كفاءاته البشرية المتاحة والكامنة داخله.

وفي هذا المجال ساهمت التكنولوجيا الرقمية مساهمة فعالة، حتى أصبحت تدرج ضمن المؤشرات الفاعلة في عملية التنمية البشرية، وهي درجة الإتاحة والتحكم في هذه التكنولوجيا.

إن مفهوم التنمية البشرية قد يتعرض أحيانا إلى سوء فهم حين يختلط بمناهج الرفاهية الاجتماعية التي تنتظر إلى الناس على أنهم مجرد مستهلكين لجهود التنمية التي تتولاها الدولة، من خلال دورها في التوزيع لعوائدها، كما شاع مفهوم دولة الرفاهية في كثير من الأقطار المصدرة للنفط ولكن التنمية البشرية تهتم بدور الناس المشاركين في عمليات التنمية وهيكلها³.

وتعددت الآراء حول مفهوم التنمية البشرية كل حسب منظوره الخاص سنذكر منها:

¹ أوماجي عائشة، (دور تكنولوجيا الرقمية في تنمية الموارد البشرية: الواقع و المأمول)، م.11، 1ع، جانفي 2019، ص201 .

² محمد توفيق ومان، المرجع السابق، ص26 .

³ إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري و تحسين جودة الأداء المؤسسي: طنجة المملكة المغربية، افريل 2009، ص77.

يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية (Human Resource Development) على أنها مجموعة النشاطات التي تهدف إلى تأهيل و تطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم.

ويمكن النظر إلى تنمية الموارد البشرية كنظام يتكون من عناصر "نشاطات" مرتبطة مع بعضها البعض بعلاقة اعتمادية، بحيث أن أي خلل في أحد هذه العناصر يؤدي إلى عدم التوازن للنظام ككل وعلى أي منظمة أن تشكل "نظام تنمية الموارد البشرية" الخاص بها ليتلاءم مع بيئتها الداخلية والخارجية.

تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها الجهود المخططة والمنفذة لتنمية المهارات، وترشيد سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة بما يعظم من فعالية أدائهم وتحقيق ذواتهم وذلك من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية، وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة.

وعليه فالهدف من تنمية الموارد البشرية هو الحصول على قوة عمل (منتجة ومستقرة وفعالة)، أي منتجة تحقق الإنتاج المطلوب بالقدر وفي الوقت وبالموصفات الصحيحة المستقرة، وتقليل معدل دوران العمل، وفعالة بحيث أن الأفراد يحققون المطلوب¹ منهم بأحسن الطرق وأقل تكاليف وأقصر وقت.

3- مفهوم الكفاءات البشرية: كما عرفتها المجموعة المهنية الفرنسية le Medef بأنها: "مزيج من المعارف النظرية والمعارف العملية والخبرة الممارسة، والوضعية المهنية، و هي السياق الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها². كما عرفها G.Boterf على أنها: "القدرة على تعبئة و مزج و تنسيق الموارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة، و يكون معترف بها و قابلة لتقييم كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية"³.

4- وسائل تنمية الموارد البشرية:

أولاً- الإدارة: وهي المدخل الرئيسي لعملية تنمية الموارد البشرية، وقد اهتم الإسلام بتكوين مهارات الإنسان و حث على ذلك ، ولقد كانت سيرة المصطفى ﷺ وصحابته الكرام نموذج للإدارة الناجحة ، وإذا كانت المهارات الفردية و الجماعية تتبع من قدرة الإنسان على استيعاب ما يتلقاه ، فإن الإسلام اهتم بالإنسان ذاته، فحثه على العمل والرغبة فيه، بل وجعل العمل عبادة يؤجر عليها المسلم إذا أخلص فيه،

¹ عثمان بن موسى عقيلي، (أثر تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية :دراسة تطبيقية على كلية الآداب و العلوم الإنسانية). مجلة جامعة الملك عبد العزيز، م28، ع 12. 2020 ص 191-192.

² Alain Meignant, Ressources Humaines Deployer la strategie, edliason, France, 2000, p 110.

³ G. Boterf, construire les competences individuelles et collectivrs, parisedd organisation, paris, 2000, p 45.

وأنتن أداءها، إذ أن نجاح برامج تنمية الموارد البشرية مرتبط بتخريج أفراد قادرين على التكيف مع متطلبات العمل و التأثيرات الاقتصادية العالمية.

ثانياً-التخطيط: فالتخطيط سمة إنسانية يتميز بها البشر على سائر المخلوقات، فالله سبحانه وتعالى أعطى عقلاً يستطيع أن يميز به الأشياء كما يستطيع أن يضع التصورات والخطط التي تسبق أفعاله وتصرفاته، ولذلك فإن أي عمل ناجح لابد أن يسبقه تخطيط جيد، ويعرف التخطيط بأنه عملية فكرية تعتمد على المنطق والترتيب حيث يبذل فيها الجهد لتوضيح الأهداف التي تريدها الإدارة، والبحث على أفضل الوسائل لتحقيقها، وكذلك محاولة التنبؤ بالمعوقات التي يمكن أن تعترضها وكيفية التغلب عليها.

ونستنتج أن أهمية التخطيط الإداري كأسلوب لتنمية الموارد البشرية تكمن فيما يلي:

_ القدرة على التفكير لتحقيق الأهداف.

_ القدرة على الرؤية المستقبلية.

_ القدرة على تحديد الاتجاه والحشد خلفهم وتحفيزهم لتفجير الطاقات الكامنة.

_ القدرة على بحث الفرص المتاحة والاستفادة منها.

_ القدرة على تحديد الأولويات.

_ القدرة على وضع استراتيجية فعالة تتسم بالمرونة والشمول والتكامل وتكون جسراً يصل الماضي بالمستقبل.

ثالثاً-القيادة: إن الهدف الأساسي من تنمية الموارد البشرية هو إيجاد عناصر قيادية تتولى شؤون المجتمع، وتقوده نحو التطور والتقدم، والقيادة هي المفتاح لأي عمل إداري، فإذا كانت القيادة على قدر من الوعي والإعداد الجيد استطاعت أن تحقق ما تعمل من أجله، فالقيادة هي نشاط التأثير على الناس لكي يعملوا برغبتهم على تحقيق أهداف الجماعة.¹

¹ عثمان بن موسى عقيلي، المرجع السابق، نفس الصفحة.

يمكن القول بأن التنمية البشرية تقاس بواسطة مؤشر مركب يضم أربعة متغيرات أساسية هي:

1_ متوسط عمر الإنسان والحالة الصحية خلال هذا العمر.

2_ نسبة البالغين الملمين بالقراءة والكتابة.

3_ نسبة الدارسين في مختلف المستويات التعليمية.

4_ نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي.¹

وتتمية المورد البشري بطبيعة الحال ينعكس أداءه داخل المنظمة وبذلك يحظى الأداء الوظيفي بأهمية مرموقة في العملية الإدارية، إذ يتم تحسين الأداء بتطبيق سياسات التحفيز كوسيلة لدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، ولجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر، ما يدفع المرؤوسين للعمل بفعالية، فينعكس على أدائهم الوظيفي.²

إن العملية التدريبية تعتبر السبيل الأمثل لغرض رفع وتنمية قدرات الأفراد، ولقد ساهمت التكنولوجيا الرقمية مساهمة كبيرة، حيث يتم بناء الكفاءات البشرية ورفع مهاراتهم وقدراتهم واكتسابهم للمعرفة الجديدة من خلال الآتي:

1_ مرحلة تطوير أنظمة التعليم ومتطلباته الأساسية في الكليات البحثية ومراكز التدريب.

2_ مرحلة تدريب وتطوير مهارات الأفراد بمختلف الأساليب داخل وخارج المؤسسة.

3_ مرحلة تطوير مراكز البحث العلمي والبحوث التطبيقية من خلال المشروعات الجديدة أو تطوير ما هو متاح.

وتتخذ مجموعة من الآليات التنفيذية والإجراءات المتنوعة لخلق بيئة ملائمة لإعادة صياغة المورد البشري بصورة جذرية، لمواكبة التطور التقني السريع، وذلك يتبنى مشروعات وأساليب متنوعة لخلق طفرة نوعية وكمية في المجال الأدائي للمورد البشري داخل المؤسسة وخارجها، ومن خلال ثلاث مراحل:

¹ إدارة الموارد البشرية ودورها في التطوير الإداري، المرجع السابق، نفس الصفحة.

² عامر دهيل، عبد القادر بن السبع (الحوافز ودورها في تنمية المورد البشري: دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الجامعيين-جامعة عمار ثلجي الأغواط). مجلة التمكين الاجتماعي، م03، العدد01، مارس 2021، ص55.

_ مرحلة التخطيط والإعداد للعملية التدريبية.

_ مراحل تنفيذ العملية التدريبية.

_ مرحلة قياس أو تقييم كفاءة العملية التدريبية¹.

ويمكن التفصيل في ذلك فيما يلي:

أولاً: مرحلة التخطيط والإعداد للعملية التدريبية

لقد ساهمت نظم التكنولوجيا الرقمية الحديثة في تفعيل وترشيد عملية التخطيط للعملية التدريبية، وذلك بتوفيرها لمعلومات حديثة ودقيقة للمشرفين على هذه العملية، وذلك فيما يخص:

أ_ قياس الاحتياجات: وذلك بتوفير معلومات عن:

_ الأهداف والتوجهات والسياسات المتبعة، وتحليل عناصر القوة ومواطن الضعف وهذا أحد المداخل الأساسية لتحديد الاحتياجات.

_ إتاحة شبكة الإنترنت إمكانية معرفة عناصر التحليل الاستراتيجي، بصورة يمكن من خلالها تحديد عناصر القوة ومواجهة مواطن الضعف عن طريق التدريب بما يستجيب للتوجهات الجديدة.

_ إتاحة شبكة الإنترنت إمكانية تحديد التغيرات الخارجية، والتعرف على الفرص والتهديدات التي تتعرض لها المؤسسات، وبصورة يمكن من خلالها تحديد الجديد من الاحتياجات مع الاستفادة من الفرص وتفادي المخاطر.

ب_ التخطيط للاحتياجات: وتلعب كذلك التكنولوجيا الرقمية دوراً حيوياً، وهذا من خلال:

_ أن شبكة الأنترنت تتيح للمدربين المسؤولين عن العملية التدريبية معرفة برامج وخطط العمل والإنتاج لكافة الإدارات الأخرى، ولهذا يمكن وضع خطط واقعية لتنفيذ البرامج.

¹توفيق، ومان محمد، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية: دراسة في الأبعاد السوسيو- تقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة، (دكتوراه)، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص132.

تتيح إمكانات الوسيط الذكي إمكانية التخطيط الديناميكي للبرامج التدريبية بصورة مناسبة مع الواقع الحقيقي.

ج- تحديد أسلوب ومتطلبات التنفيذ: حيث تتيح شبكة الأنترنت إمكانية التعرف على البرامج التدريبية المتاحة عالميا، بحيث يمكن للمسؤول من تحديد الأسلوب الأمثل للتنفيذ الداخلي والخارجي ومتطلبات تنفيذ البرامج.

د- إعداد المحتوى: يعتبر إعداد محتوى العملية التدريبية أمرا في غاية الأهمية، لذا ينبغي وضع البرامج التدريبية وموادها التعليمية بعناية شديدة بحيث تناسب الهدف من العملية، وكذلك مستوى الأفراد المتربين والتكنولوجيا الرقمية ساعدت على ذلك من خلال:

أن شبكة الأنترنت سمحت بإثراء المحتوى، وذلك بالاستفادة من النماذج المتاحة على الشبكة، فهناك الآن العديد من البرامج المعلوماتية التي تسمح بإثراء محتوى العملية التدريبية.

إن الغرض من تصميم هذه البرامج هو توفير محتوى علمي أكاديمي يعمل على تنمية قدرات الأفراد العاملين، سواء القيادية منها أو اتخاذ القرار أو التفكير الاستراتيجي الخ

كما تتكامل شبكة المعلومات الداخلية الأنترنت في إتاحة كل المحتويات السابقة التي تم تنفيذها، وفكر المؤسسة مكتسب خلال فترة عمل الشبكة، وكذا فكر عناصر الخبرة و مؤهلاتهم بما يحقق سرعة في بناء المحتوى ، فعن طريق الشبكة أمكن الولوج السريع لقاعدة المعطيات المتوفرة داخل تنظيم و الاطلاع على كافة البرامج التي سُطرت ، وكيف أنها طُبقت، وكذلك معرفة النتائج التي حققتها هذه البرامج، وهل هي حسنة فيقتدى بها أم أنها سلبية فيعمل المشرف على العملية التدريبية على تفاديها ، وهذا سيؤدي إلى إثراء وتثمين العملية التدريبية شكلا و محتوى.

ثانيا: مرحلة تنفيذ العملية التدريبية: ساعدت التكنولوجيا الرقمية بطريقة فعالة وكفؤة في تنفيذ البرامج التدريبية، حيث أتاحت طرق تختلف تماما عن الطرق التقليدية، حيث أوجدت هذه الأخيرة أنماطا جديدة وسهلة في ممارسة العملية التدريبية في كافة مراحلها وذلك وفق ما يلي¹:

¹نعيمه بجاوي، (تكنولوجيا المعلومات وانعكاساتها على تنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية للتوزيع باتنة). مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ع 02، جوان 2015، 91-93.

أ_ التكوين عن بعد:

"التكوين عن بعد طريقة اكتساب المعرفة من خلال الآخرين فالتكوين عن بعد ليس له حدود معينة أو وسيلة واحدة، فأي حصة تلفزيونية أو شريط فيديو، برنامج معلوماتي يمكن أن يعتبر برنامج تكوين عن بعد"، لذلك إن الدور المهم للتكوين عن بعد هو تسهيل وتبسيط العملية التكوينية.

واليوم وعن طريق الشبكة أصبح بمقدور أي شخص تطوير كفاءاته بمختلف أنواعها، دون الحاجة للتواجد المكاني، حيث توجد على الشبكة تنظيمات افتراضية تعمل على مد الأفراد المشتركين فيها بالمحاضرات و الدروس القيمة حول المجال المطلوب ، كما يمكن تعميم هذه البرامج التدريبية داخل التنظيم عن طريق الشبكة الداخلية الأنترنت حتى يستفيد منها عدد كبير من الموظفين، فالتكوين عن بعد لا يهمه عدد المتدربين فالقاعات هنا قاعات افتراضية مبنية على الشبكة، ولعل من أهم مميزات التكوين عن بعد أن الإعتماد على الشبكة الداخلية هو طابعه التفاعلي الذي يعادل تأثيره الواقع الحقيقي، فعن طريق تطبيقات الواقع الافتراضي أمكن خلق بيئة افتراضية للتكوين و العمل تحاكي الواقع الحقيقي في درجة التأثير و التعامل وهذا ما يسمى بتحصيل نتائج أحسن خاصة في بعض الميادين الحساسة كالطب، الطيران، الاتصالات، الكيمياء والفيزياء ... الخ، وهذه الميادين لا تكتفي فقط بالدروس النظرية التقليدية، ولكن بدرجة أكبر بالتطبيق.

إضافة إلى ما سبق ذكره، فإن التكوين عن بعد يمنح المزايا التالية:

- ✓ موجهة للعمال في مكان إقامتهم أو حتى في تنقلاتهم.
- ✓ سمح بمتابعة العملية التكوينية وفق الأوقات المناسبة، بحيث يمكن متابعتها في:

_ خارج أوقات العمل أثناء الراحة والعطل... الخ.

_ متابعتها في أي وقت.

_ اختيار موضوع التكوين حسب النقاط الغامضة لدى المتدرب.

_ تسمح بالقيام بالعملية التكوينية وفق الإمكانيات المالية والاقتصادية.

ب_التكوين بالمنزل:

حيث سمحت هنا التكنولوجيا الرقمية من خلال استعمال الوسائط المتعددة إمكانية تنمية المهارات بالاعتماد على النفس، ودون الحاجة للاتصال بالشبكة المعلوماتية، فالآن توجد عدة برامج تساعد على التنمية الذاتية، كما هناك عدة برامج تلفزيونية وقنوات متخصصة في تنمية مهارات الأفراد في مختلف المجالات، ولعل أهم هذه القنوات في العالم العربي وقنوات "النيل المتخصصة" وقنوات الشرطة الوثائقية... الخ والتي تعمل على بث برامج غنية المحتوى والتي تتماشى مع متغيرات العصر، ونظرا لما تنتجه الوسائط المتعددة من تفاعل، فإنها يمكن أن تمثل طفرة في أساليب تقييم المادة العلمية.

ج_التكوين أثناء العمل:

إن هذا النمط من العملية التعليمية التكوينية معروف سابقا، لكن بشرط انقطاع العامل عن عمله وتوجيهه لمتابعة برنامج التدريب، لكن مع التكنولوجيا الرقمية تحولت العملية التكوينية أثناء وقت العمل نفسه دون الانقطاع عن العمل.

فالتكنولوجيا الرقمية تتيح اليوم إمكانية تنفيذ البرامج التدريبية بالموازاة مع العمل الحقيقي دون شعور الفرد بالفارق بين ما يقوم بتنفيذه فعلا للوظيفة، وما يقوم بتنفيذه للتكوين، حيث التفاعل بين المستخدم وقاعدة البيانات هيكلية عن التكوين.

وهذا ما يُمكن التنظيم من الاستفادة من إنتاجية العامل حتى أثناء المرحلة التكوينية، وبالتالي تقليل التكاليف نتيجة استغلال مخرجات العملية التكوينية أثناء القيام بها، والحكم على مدى فعالية البرنامج التكويني قبل الانتهاء منه.¹

د_التكوين وفق المستوى:

حيث تتيح تكنولوجيا المعلومات الرقمية ونظرا لما تقدمه من تسهيلات و مزايا، إمكانية تقديم برامج التكوين بأكثر من مستوى من الأبسط، متوسط، المتقدم، تبعا لطريقة وقدرات المتلقي حيث يقوم البرنامج بالاستعانة على مجموعة اختبارات و تطبيقات الذكاء الاصطناعي و الأنظمة الخبيرة في تحديد مستوى المتدرب، ونقاط القوة و الضعف فيه، وتقدم له المادة التكوينية بطريقة تناسب مستواه مع مراعاة تغير

¹نعيمة يحيوي، المرجع السابق، الصفحة 94.

المستوى مع تقدم الدارس في البرنامج التكويني وهذا يُخلص المتكون من الضغوطات النفسية نتيجة عدم الملائمة في كثير من الأحيان البرنامج التكويني لنقاط ضعفه أو احتياجه هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن هذا يساعد على ترشيد السياسة التكوينية ككل.

ثالث: مرحلة قياس أو تقييم كفاءة العملية التدريبية:

لقد ساهمت التكنولوجيا الرقمية في إثراء وتسريع مرحلة تقييم العملية التدريبية، حيث يمكن أن نلمس ذلك من خلال ثلاث نقاط هي:

_تتيح التكنولوجيا الرقمية إمكانية التقييم المستمر لكفاءة العملية التكوينية، من خلال التفاعل بين المستخدم والبرنامج التكويني بصورة كاملة، يمكن من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف.

_تتيح برامج التكوين الذكية إمكانية تتبع المتكون في جميع حالات التكوين حيث يقوم البرنامج الذكي بتجميع وتوفير جميع المعلومات أثناء العملية التكوينية، وليس فقط أثناء مرحلة التقييم.

_ تتيح إمكانية شبكات العمل الداخلية الأنترنت استخدام أساليب تدفق العمل مع إمكانية قياس تدفق العمل قبل العملية التكوينية وبعدها، لمعرفة القيمة الفعلية للعملية وليس فقط النظرية.¹

وعليه يمكن القول إن التكنولوجيا الرقمية غيرت في عملية تنمية الموارد البشرية في النواحي التالية:

أ_أوجدت نمطا جديدا لمتطلبات العملية التكوينية ألا وهي نمط قائم على المعرفة، فالكفاءات البشرية اليوم لم تعد تلك التي تتحكم في الأمور التقنية للعمل فقط، بل بالعكس يعمل النموذج التكويني على تطوير المهارات الفكرية والذهنية أكثر لدى الأفراد خاصة وأن أغلب المهام التقنية الروتينية داخل التنظيم قد تم اسنادها بصفة تكاد تكون كلية للآلة.

ب_أوجدت التكنولوجيا الرقمية أساليب جديدة للقيام بالعملية التكوينية فأصبحنا نسمع بالواقع الافتراضي، التكوين عن بعد، التعلم عن بعد... الخ، كل هذه الأنماط الجديدة في التكوين أثبتت جدارتها، خاصة وأنها أساليب تفاعلية في الدول المتقدمة عند تطبيقها.

¹عائشة، أوماحي، المرجع السابق، م11، ع1، ص201.

ج- أوجدت التكنولوجيا الرقمية نمطا جديدا للمنظمات أو الهيئات المشرفة على العملية التكوينية، فأصبحنا نسمع بالمؤسسات بلا حدود، فمقرها وحدودها على الشبكة تمنح شهادات عالية الجودة والمعترف بها عالميا.¹

وعليه فإننا سنتناول أساليب واستراتيجيات وخلفيات التدريب القائم على التكنولوجيا الرقمية بشيء من التفصيل في الآتي:

المطلب الثالث: تدريب الموارد البشرية ودورها في بناء منظومة الرقمية.

1_ تدريب الموارد البشرية باستخدام التكنولوجيا الرقمية.

تتسابق مؤسسات العالم اليوم وبشكل سريع على عوامل الرقي والتقدم الحضاري في شتى المجالات، وخصوصا في مجال التدريب إدراكا منها بدوره الكبير في رقي وتقدم المنظمة، وتعتبر ثورة التدريب الإلكتروني من الثورات التي أحدثت وستحدث تغيرات مستقبلية إيجابية في مجال التدريب، جعلت المؤسسات تنفق الكثير من الأموال في سبيل الاستفادة منه، إذ يقدر حجم الإنفاق العربي على التدريب الرقمي خلال الأعوام القليلة الماضية بـ 15 مليون دولار، ومن المتوقع أن يرتفع إلى 50_60 مليون دولار خلال الأعوام القادمة.

ومع التقدم الهائل في تكنولوجيا الرقمية فإن التدريب الإلكتروني العربي لا يزال في الحاجة من الاستفادة من تلك التقنيات، حتى يمكن التحسين من قدرات الموارد البشرية في المؤسسات العربية، وتنمية التنافسية بشكل عام.²

2_ دور الموارد البشرية في بناء المنظومة الرقمية:

تمثل تنمية الموارد البشرية المحور الرئيسي في بناء منظومة الرقمية لتحقيق التنمية الشاملة، مما يستلزم إعادة النظر في بناء منظومة رقمية من خلال إيجاد آليات ملائمة للربط والتبادل والانسجام مع احتياجات المستفيدين عند تقديمه للخدمات أو الأعمال كالمخرجات النهائية للمؤسسة، ولتحقيق الهدف يجب التركيز على مفهوم الإدارة المتكاملة للبيئة المعرفية التقنية والتي محورها توفير المعرفة ونوعية

¹توفيق، ومان محمد، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية: دراسة في الأبعاد السوسيو-تقنية حالة مديرية الأمن بسكرة، (دكتوراه)، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص139.

²توفيق ومان محمد، المرجع نفسه، ص 140.

الخبرات والإمكانات المادية اللازمة للوفاء بحاجات الموارد البشرية داخل التنظيم، وذلك لتعظيم دورها في تحقيق أهدافها.

وتتمثل مكونات المنظومة المعرفية المتكاملة للموارد البشرية، لتحقيق التنمية التقنية من العناصر التالية:

_ الدراسات الفنية نحو التوجه لبناء منظومة الرقمية.

_ البحوث وتطوير الأنظمة للمعلوماتية والاتصالية.

_ التصميم الهندسي للأجهزة والمعدات الإلكترونية.

_ إصلاح، صيانة، تطوير الأنظمة والآليات والبرمجيات وأنظمة العمل والتشغيل.

_ خدمات معرفية وفنية قياس، تحليل، مواصفات، ومعلومات تقدم لمتخذي القرارات ومتخذي الأنظمة والمستفيدين من مجتمع التنظيم.

وتستلزم استراتيجية تنمية الموارد البشرية العديد من الكيانات المعرفية ليسهل الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بوصفها محددات حاکمة لاتخاذ قرارات أكثر فاعلية، يعتمد عليها كمدخلات أساسية في بناء المنظومة الرقمية ويتطلب ذلك إنشاء كيان يمثل نظام معلومات للموارد البشرية لربط منظومتها باحتياجات ومتطلبات المؤسسة لمواكبة التطور التقني، ومواجهة تحديات العصر و المجال الأنسب لتنمية الموارد البشرية، التخطيط المنظم للقوى العاملة في توفير الكفاءات المنتجة من أجل تنمية مهاراتهم وزيادة قدراتها للمساهمة في تحقيق التنمية الشاملة، من خلال منظمات التعلم و مراكز إعداد الكوادر البشرية وفقاً للخصائص المختلفة،¹ وتحديد البناء الرقمي لإدارة الموارد البشرية يتطلب تحديد الكيانات الأساسية:

_ تحديد الأهداف والمهام المطلوبة.

_ بناء قاعدة بيانات.

_ المدخلات والمخرجات.

_ القيود والبيئة.

¹أوماحي عائشة، دور تكنولوجيا الرقمية في تنمية الموارد البشرية_ الواقع و المأمول). مجلة دفاتر السياسية و القانون، م11، ع. 01، جانفي 2019، ص202.

_ بيئة الملفات والمقالات.

_ البرمجيات.

_ أنظمة التشغيل.

_ الآليات والأجهزة.

_ أنظمة الاتصالات.

_ أنظمة الإجراءات.

ولفاعلية هذا النظام من الضروري الالتزام بالمبادئ التالية:

_ تأسيس قاعدة للبيانات تشمل كافة البيانات الأساسية للعاملين التعليمية، ثقافية، وظيفية ومهام وكذا البيانات الشخصية وماله صلة بالقوى العاملة في مجال التنظيمي.

_ أهمية توحيد مصادر مواد المعلومات المخزنة في النظام.

_ أهمية تحديث مصادر مواد المعلومات بصفة متواصلة.

_ تنظيم عمليات تداول واسترجاع مواد المعلومات وحفظها.

_ القدرة على الاستجابة لحاجات المنظمة بدقة وسرعة في التخطيط للموارد البشرية حاضرا ومستقبلا، لمواكبة المتغيرات والظروف الطارئة.

_ تطوير ومراجعة كافة الأنظمة والإجراءات وعمليات التشغيل بصفة دورية.

وتواجه المنظمات المعاصرة متطلبات تزايد المعلومات ونمو مطرد في أساليب المعالجة الإلكترونية في أجهزتها، والذي أدى للتحويل نحو معالجة الإلكترونية في أنشطتها الإدارية ومنها الموارد البشرية، حيث أصبحت تلك المعلومات ضرورية لاتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بالتخطيط لبناء منظومة رقمية، مما يتطلب أن تكون المعلومات دقيقة وشاملة وقياسية وتحليلية تلبي احتياجات متخذي القرار من خلال العلاقات المتبادلة في التغيير التقني باعتبار نظام الموارد البشرية جزء جوهري من النظام العام للمنظمة،

أو كنظام فرعي له علامات متبادلة مع النظام العام، ويتكون النظام العام في المنظمات المتطورة من ثلاثة نظم فرعية هي:

_ النظام الفرعي للإدارة.

_ النظام الفرعي للمعلومات.

_ النظام الفرعي للعمليات.

فنظام إدارة الموارد البشرية نظام فرعي، لنظام الكلي للإدارة ، وتتفاعل النظم الفرعية لتحقيق استراتيجية التنمية التقنية ، من خلال التخطيط و التوظيف لبناء خطط تتطلب صياغة الاستراتيجيات والأهداف والسياسات والإجراءات ووضع المعايير لتحقيق الغايات المنشودة وتخطيط تحديد احتياجات القوى العاملة بجانب إعداد البرامج التدريبية التي تتناسب و متطلبات العمل في المنظمة، كتحليل العمالة المطلوبة، ملفات العاملين، الاختيار، التدريب والتنمية تحليل الأداء ونظمه ، التنبؤ المستقبلي، اكتساب المهارات، تحليل اتجاهات الخبرات التنظيمية وغيرها من المهام مما يرفع من مستوى الأداء الكلي للمنظمة.

ولهذا اقتضت الضرورة استخدام أنظمة المعلومات المرتبطة بالتكنولوجيا الرقمية لأن المعرفة تُكون القوة وبالتالي يمكن استخدامها كأداة استراتيجية للتخطيط والتنظيم والرقابة، وفي تطوير قدرات القوى البشرية بدورها الفاعل في تطوير أداء الأعمال، وتقديم الخدمات إلكترونيا عبر وسائل وأنظمة التكنولوجيا الرقمية وتكنولوجيا الاتصالات المتطورة، فتوفّر أنظمة معلومات منظمة ودقيقة للموارد البشرية، داخل المنظمة يحقق التطوير والبقاء.

وفي هذا السياق فإن التقدم في أي مجال من المجالات يظل مرهون بدرجة النمو والتقدم العلمي والتطور التقني مع القدرة على الفهم المتكامل والاستيعاب الشامل والتوظيف الأمثل للتطور التكنولوجي¹.

¹محمد توفيق ومان، (التكنولوجيا الرقمية ودورها في تنمية المورد البشري الخاص بسلك أمن لولاية بسكرة)، مجلة علوم الإنسان والمجتمع "ع24، سبتمبر 2017، ص28.

المطلب الرابع: ايجابيات وسلبيات التدريب الرقمي للموارد البشرية.

1- مفهوم التدريب الرقمي:

إن استخدام التكنولوجيا الرقمية في تنمية الموارد البشرية أدى الى توفير فرصة تكوينية وتدريبية جديدة تلخص في عملية التدريب الرقمية أو التكوين الإلكتروني، ولقد تعددت التعريفات للتدريب الرقمي، حيث يمكن تعريفه بأنه:

"العملية التي يتم فيها تهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنية الحاسب الآلي وشبكاته ووسائطه المتعددة، التي تمكن المتدرب من بلوغ اهداف العملية التدريبية من خلال تفاعله مع مصادرها وذلك في أقصى وقت ممكن وبأقل جهد مبذول، وبأعلى مستويات الجودة من دون تقييد الحدود (المكان والزمان)".¹

*كما يعرف على أنه:

"عملية تدريبية تستخدم شبكة الأنترنت شبكة محلية العالمية لعرض وتقديم الحقائق الإلكترونية أو التفاعل مع المتدربين سواء كان بشكل متزامن أو غير متزامن أو بقيادة المدرب أو بدون مدرب أو مزيج بين ذلك كله "

لقد أحدثت التطورات التي شهدتها مجالات التقنية الرقمية والاتصالات نقلة نوعية أو ما يعرف بالتحويلات العالمية، التي أثرت في جميع العمليات التقليدية وخاصة ما يتعلق بطرائق التكوين وأساليب التدريب، حيث أدت هذه التحويلات إلى ظهور آليات حديثة في طرق اكتساب المعارف والمهارات وفي وسائل نقلها واستراتيجيات توليدها، وأصبح من السهولة بمكان توظيف التقنية الرقمية والاتصالات وتطويعها للحد من هوة الفوارق الثقافية والاجتماعية، وتخطي قيود الزمان والمكان وندرة الموارد البشرية.

ووفقا لهذه التحويلات المعاصرة، فقد تعددت أساليب التدريب الرقمي وتزايدت الحاجة إلى ضرورة رسم الرؤى المستقبلية لفلسفة التدريب الرقمي المرتبط بتوظيف تقنية المعلومات والاتصالات واستخداماتها في جميع مجالات منظومة التدريب.

¹ناصر عبد الله، الهيكلي. أهمية التدريب الإلكتروني في تطوير الموارد البشرية، 2005، <http://img.naseef.com/naseef2005>.

2_ إيجابيات التدريب الرقمي للموارد البشرية:

يسعى التدريب الرقمي أن يقدم العديد من المزايا التفاعلية وإمكانية التكوين والتدريب في الأوقات المناسبة للمتدرب، إضافة إلى ذلك فإن التدريب الرقمي يساعد الشركات على تخفيض النفقات الخاصة بالتدريب، وحسن استغلال الميزانيات المخصصة للتدريب في تطوير الكفاءات العملية للموارد البشرية بدلا من انفاقها في تذاكر السفر والإقامة وغيرها... أوجه الإنفاق المتعددة وغير المفيدة في مجالات التدريب التقليدي.

ويمكن تلخيص فوائد التدريب الرقمي في الآتي:

- _ تقليل تكلفة التدريب ورفع كفاءة المتدربين.
- _ يُنشئ التدريب الرقمي علاقة تفاعلية بين المتدرب والمدرّب.
- _ يمكن للمتدرب أن يصل للحقيبة التدريبية في أي وقت وفي أي مكان.
- _ تشجيع المتدربين على تصفح الأنترنت من خلال استخدام الروابط التشعبية للوصول إلى معلومات إضافية حول موضوع الدرس.
- _ يطور قدرة المتدرب على استخدام الحاسب الآلي والاستفادة من الأنترنت مما يساعده في مهنته المستقبلية.
- _ يشجع المتدرب على الاعتماد على نفسه والوصول إلى مرحلة بناء المعرفة ذاتيا.
- _ زيادة ثقة المتدرب في نفسه.
- _ يسمح للمدرّبين بالاحتفاظ بسجلات المتدربين والعودة لها في أي وقت ومن أي مكان.
- _ الوقت والمنهج والتمارين تعتمد على مستوى ومهارات المتدرب وليس على معدل المجموعة، فالمتدرب الأقل مستوى لديه وقت لرفع مستواه والمتدرب المتميز يستطيع التقدم دون انتظار المتدربين مستوى¹.
- _ سهولة الوصول للمحتويات والأنشطة في أي وقت ومكان.

¹ ومان مجد، توفيق، المرجع السابق، 2015، ص 146.

_ تغذية الراجعة فورية للواجبات ولامتحانات التمارين.

_ توثيق الدقيق لكل ما يتعلق بالدورات التدريبية.¹

3_سلبيات التدريب الرقمي للموارد البشرية:

مما لا شك فيه أن أي برنامج لا يخلو من سلبيات التدريب الرقمي ما يلي:

- افتقار مشاركة المتدرب إيجابيات في تبادل الآراء والأفكار مع المتدرب من ناحية ومع المجموعة من ناحية أخرى.
 - الصعوبة التي يشعر بها بعض المتدربين عند الرغبة في التواصل المباشر مع المدربين، وتظهر عملية التواصل والتخاطب عندما يقوم المدربون بتحديد الواجبات والمهام للمتدربين.
 - الصعوبة التي تواجه بعض المتدربين في إيصال أفكارهم في المقرر الدراسي الإلكتروني.
 - تلاشي وإضعاف دور المدرب الإنسان كمؤشر تربوي وتعليمي مهم.
 - عدم الاستفادة من التغذية الراجعة لصعوبة استرجاع الدروس مع المتدربين لمعرفة مدى استيعابهم وذلك لصعوبة وندرة الاتصال المباشر بين المدرب والمتدرب.
 - التدريب الإلكتروني لا يعلم المتدرب الإحساس بالمسؤولية.
 - صعوبة تطبيق بعض الممارسات والمهارات المرغوب في تعلمها في بعض البرامج التدريبية، وبالتالي فإن البرامج المهنية والعلمية تحتاج أحياناً إلى أن يغادر المتدرب سكنه أو مقر عمله ويتوجه إلى مركز المؤسسة حتى يسهل التدريب على تعلم المهارة المرغوب تعلمها.
 - صعوبة السيطرة على إجراءات إدارة الامتحانات والتأكد من مصداقيتها وصعوبة تقييم المتدربين.
- من خلال إيجابيات وسلبيات التدريب الرقمي والتعلم التفاعلي ونظراً لطبيعة العصر واحتياجات المؤسسات وإمكانات المتدرب أو مؤسسته، يمكن تحديد الطرق والأساليب المناسبة للاستفادة من هذه التقنيات أو استبعادها وفق المنظومة التي تعمل بها المؤسسة.²

¹ عنتر بن، مرزوق. (تأثير الإدارة الإلكترونية على وظائف إدارة الموارد البشرية). مجلة الناقد للدراسات السياسية، م03، ع 02، أكتوبر 2019، ص.64.

² ومان محمد، توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، المرجع السابق، ص146.

ملخص الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل حول تسيير موارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات، تبين أن ما أحدثته التغيرات والتطورات التكنولوجية هو تأثير جذري في مفاهيم التسيير الجديدة حيث أصبح الانشغال والعناية الفائقة بالموارد البشري كبيرة وذلك باعتباره الحجر الأساسي وهذا ما تطرقنا إليه من خلال فصلنا هذا، حيث التمسنا كيف كان للتكنولوجيا الرقمية الأثر الواضح في تسيير الموارد البشرية سواء من خلال التدريب أو التكوين وسياسات التحفيز وغيرها، وكيف كان لهذه الوسائل والأدوات الأثر الواضح في تسيير هذه الموارد.

الفصل الثاني

دور تقنيات المعلومات الحديثة في تعزيز
القدرة التنافسية في المكتبات الجامعية

المبحث الأول: المكتبات الجامعية .

المبحث الثاني: الموارد البشرية الالكترونية والميزة
التنافسية .

المبحث الثالث: اسهامات تقنيات المعلومات في
تحقيق ميزة التنافس بالمكتبات الجامعية .

تمهيد:

إذا نظرنا إلى التغيرات المتسارعة التي تعيشها مختلف مؤسسات المعلومات والمؤسسات أخرى، فإننا نجد بأن التقنيات التكنولوجية الحديثة هي التي فرضت تلك المتغيرات، والتوجه إليها أصبح أمر ضروري، فالمكتبات اليوم بمختلف أنواعها وخاصة المكتبات الأكاديمية معنية بشكل كبير ومواكبتها لهذه التقنيات لا رجعة فيه، لأن التحول إلى التكنولوجيا الرقمية يدعم ويعزز قدرات العاملين في المكتبات، من خلالها يمكن تحقيق كم هائل من الميزات، من بينها ميزة التنافس التي تعد عاملاً رئيسياً للمكتبة من أجل الرقي وضمان تواجدها كمكتبة مؤثرة ومهمة لمجتمع المستفيدين، وتغيير العقلية في طريقة تقديم الخدمات من مرحلة إلى مرحلة جديدة أفضل من التي قبلها، فالاعتماد على التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في المكتبات الجامعية يكمن في مدى قدرة الموارد البشرية بها في اكتساب خبرات وكذا مهارات التعامل مع تلك التقنيات وبذلك تكون لديها فاعلية أكثر، تؤثر في الأنشطة وتتأثر بقدرات المورد في تطويرها وتحديثها باستمرار.

المبحث الأول: المكتبات الجامعية.

المطلب الأول: تعريف وأنواع المكتبات الجامعية.

تمهيد: المكتبة الجامعية، هي ذاتها مكتبة التعليم العالي، أو المكتبة الأكاديمية وهي نوع من أنواع المكتبات التعليمية كالمكتبة المدرسية، وإن تكن مختلفة في أهدافها، ووسائلها لاختلاف طبيعة المرحلة التعليمية التي تخدمها، وتحل المكتبة الجامعية موقع القلب من الجامعة، وذلك لأنها تسهم إسهاماً إيجابياً في تحقيق أهداف الجامعة في التدريس والبحث، بل تعتبر المكتبات الجامعية أحد المقومات الأساسية في تقييم الجامعات العصرية، والاعتراف بها على المستويات الأكاديمية الوطنية والدولية.

تعريف الجامعة:

يقصد بالجامعة بأنها عبارة عن مؤسسة للتعليم العالي تتكون من كليات للفنون الحرة والعلوم وأيضاً، مدارس مهنية وأخرى للدارسات العليا ولها حرية التصرف في شؤونها ويتمتع أفرادها بالحرية التعليم

والمناقشة دون تدخل خارجي، ويلتزم أعضاء هيئة التدريس بها بمستويات علمية وأخلاقية رفيعة، ولها سلطة منح الدرجات في مختلف المجالات الدراسية.¹

تعريف المكتبة:

تعرف المكتبة بأنها عبارة عن مؤسسة علمية ثقافية تربوية اجتماعية، تهدف إلى جمع مصادر المعلومات بأشكالها المختلفة المطبوعة وغير المطبوعة بالطرق المختلفة (شراء ... وتنظيم هذه المصادر فهرستها وتصنيفها) وتقديمها إلى مجتمع المستفيدين من المكتبة القراء والرواد والباحثين.²

1_تعريف المكتبة الجامعية.

تعددت تعريفات للمكتبات الجامعية إلا أنها تصب جميعاً في مضمون واحد وهو خدمة البحث العلمي³، حيث يمكن تعريفها ما يلي:

"أنها القلب النابض وعقلها المدبر والمفكر وسبيلها نحو تطور البحث العلمي حيث تتولى الجامعة إنشاءها وإدارتها وتمويلها."⁴

فهي تعرف أيضاً بأنها: "تلك المكتبة أو مجموعة المكتبات التي تنشئ وتُسير من قبل الجامعة أو الكلية أو المعهد العالي، وذلك لتقديم الخدمات المكتبية للطلاب والأساتذة والموظفين في هذه المؤسسات عن طريق توفيرها للمعلومات التي تفيدهم في البحث والدراسة."⁵

على اعتبار أن المكتبات الجامعية هي لب وجوهر الجامعة لأنها تحتل موقعا مركزيا. وهي العامل الهام في كشف الميول الفرد لروادها⁶.

وحيث عرفها سعيد أحمد حسن بأنها " ذلك النوع من المكتبات الذي يخدم مجتمعا معينا، وهو مجتمع الأساتذة والطلبة والإدارات المختلفة في الجامعة، أو الكلية، أو المعهد. حيث توفر لهم الكتب الدراسية وغيرها. من أجل خدمة أهداف وأغراض هذه الجامعة."¹

¹ محمود، قطر. الإدارة الاستراتيجية للمكتبات الجامعية: دار العلوم لنشر والتوزيع، 2011، ص61.

² ربحي، عليان مصطفى. المكتبات والمعلومات والبحث العلمي، عمان: علم الكتب الحديث، 2006، ص15.

³ عبد اللطيف، الصوفي. المكتبات في مجتمع المعلومات. قسنطينة: مخبر التكنولوجيا المعلومات، 2003، ص122.

⁴ إبراهيم، السعيد ميروك. إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة. القاهرة: المجموعات العربية، 2012، ص41.

⁵ العلي، أحمد عبد الله. مدخل إلى المكتبات والمعلومات، لقاهرة: دار الكتاب الحديث، 2001، ص65.

⁶ محمد عبد الله، الخطب عجاج. لمحات في المكتبة والبحث المصادر، الرياض(دن)، 1970، ص24.

2_أنواع المكتبات الجامعية:

تخدم المكتبات الجامعية المجتمع المتنوع بطبيعة الأمر، الذي جعلها في حد ذاتها تتخذ عدة أنواع وهي كما يلي:

_المكتبة المركزية:

وهي المكتبة الرئيسية للجامعة وتقوم بمهام الإدارة العامة للمكتبة الجامعية، والإشراف الفني وتبادل ورفد مكتبات الكليات والأقسام بالمكتبيين المؤهلين.²

_مكتبة الكليات:

وتقوم هذه المكتبات داخل الكليات الجامعة، وتوجيه خدماتها للمجتمع المستفيدين من الدارسين والأساتذة والعاملين في الكلية وتكون كل مكتبة منها متخصصة في تخصص الكلية، وتطور مجموعاتها في هذا اتجاه، كما تشرف على المكتبات الأقسام في حالة وجودها وهي في المستوى الثاني بعد المكتبة المركزية.³

_المكتبات الفرعية للكليات والجامعات والمعاهد:

وهي عبارة عن قاعات مطالعة تتوفر فيها المصادر والمراجع الضرورية لتلك الكلية، أو لذلك القسم، على أن يكون منها نسخ أخرى أو بديلة في المكتبة المركزية.

_ مكتبة القسم:

وتهدف هذه المكتبة إلى خدمة قسم معين، وغالبا ما توضع في قاعة اجتماعات القسم إن وجدت ويشرف عليها أمين سر القسم السكرتير، والهدف منها هو وضع المراجع الأساسية التي يحتاج إليها الأساتذة قريبة من أيديهم.

¹ أحمد، حسن السعيد. المكتبة الجامعية: نشأتها وتطورها وأهدافها وظائفها، عمان: دار عمان، 1992، ص25.
² عبد اللطيف، الصوفي. مدخل إلى علوم المكتبات والمعلومات، قسنطينة: منشورات قسنطينة، 2001، ص104.
³ مراد، كريم. مجتمع المعلومات وأثره على المكتبات الجامعية. (دكتوراه)، جامعة قسنطينة، 2008، ص80.

ـ مكتبات المختبرات:

تنشأ على مستوى الأقسام المجهزة بالمختبرات، لإجراء التجارب العلمية والأعمال التطبيقية، والتي تتطلب مواد ووثائق خاصة، وهذه الأخيرة كانت أصلاً موجودة بمكتبات الكليات، ونتيجة للحاجة المستمرة إليها في عين المكان، خصصت لها خزائن أو قاعات مجاورة للمختبرات، ومع مرور الوقت أصبحت تضم رصيذا مهما من الوثائق والمواد، بشكل لا يمكن الاستغناء عنها لإنجاز تجارب الباحثين والأساتذة والأعمال التطبيقية الموجهة للطلبة.¹

المطلب الثاني: وظائف وأهمية المكتبات الجامعية.

1_وظائف المكتبات الجامعية:

تستمد المكتبة الجامعية وظائفها من وظائف الجامعة، حيث أن هناك جملة من الوظائف يجب عليها القيام بها من أجل تحقيق أهداف المنوطة بها، نذكر منها ما يلي:

أ-الوظائف الإدارية:

هي الوظائف التي يقوم بها أمين المكتبة الجامعية إلى جانب رؤساء الأقسام وتشمل إعداد الميزانية وتوزيعها، وكذا تعيين الموظفين وتدريبهم، أيضا تنظيم وحفظ السجلات.²

ب-الوظائف الفنية:

ـ من خلال توفير مصادر المعلومات اللازمة للتعليم والبحث عن طريق عمليات التزويد.

ـ تنظيم المصادر وتجهيز أدوات مناسبة لاسترجاعها وتشمل الفهرسة والتصنيف والاستخلاص والحفظ.

ـ تجليد وصيانة المجموعات والحفاظ عليها من التلف.³

¹ محمد، الترتوري عوض. ادارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار الحامد، 2009، ص144-145.

² أحمد عبد الله، العلي. أسس علم المكتبات والمعلومات، القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2005، ص50.

³ عبد الرحيم، هاشم إبراهيم. نظم المعلومات والمجتمع الإسكندرية، مركز الإسكندرية للمكتبات، 2005، ص62.

ج- الوظائف الخدمية:

- _ تشجيع وتقديم خدمات الإعارة.
- _ تقديم الخدمات الإرشادية لتسهيل وصول إلى المعلومات التي يحتاجونها.
- _ توفير أماكن للقراءة والدراسة خاصة للباحثين.
- _ تجميع كل وسائل المعرفة اللازمة لتلبية احتياجات المناهج الدراسية والبحث العلمي.
- _ تنظيم المواد بغرض الاستخدام الفعال لها من جانب المستفيدين¹.

2_ أهمية المكتبات الجامعية:

تعد المكتبة الجامعية العمود الفقري للجامعات الحديثة و نظاما فرعيا مهما يسهم في تحقيقها لأهدافها ورسالتها، إذ يتوقف نجاح العملية التعليمية والبحثية فيها على توافر مكتبة حديثة متطورة و منظمة بطريقة سليمة تسير الإفادة من مجموعاتها، ويرجع السبب الرئيسي في هذه الأهمية إلى ما توفره المكتبة من مصادر معلومات حديثة، خدمة لأفراد المجتمع الجامعي أعضاء هيئة التدريس و طلبة و باحثين ، أو تلبية لحاجاتهم المعلوماتية المختلفة، وما تقدمه لهم من خدمات معلوماتية رفيعة المستوى لتسهيل عليهم عملية الإفادة من المعلومات المتوفرة وإلى أنها تعمل جاهدة وبصفة مستمرة على تحسين هذه الخدمات و تطويرها بما يتناسب مع دورها الأكاديمي.

تعد المكتبة الجامعية ركيزة أساسية من ركائز التعليم في الجامعة بما لها من أهمية في توفير الخدمات التي يحتاجها الطلبة و الأساتذة و المجتمع الأكاديمي على وجه العموم، لذا فإنها تحظى باهتمام كبير ودعم مادي و معنوي من قبل المسؤولين وأصحاب القرار وفي معظم الجامعات لما تقدمه من نشاطات في تشجيع البحث العلمي ودعم المنهاج الدراسي والبرامج الأخرى من خلال توفر مصادر المعلومات بأشكالها و أنواعها المختلفة سواء كانت هذه المصادر تقليدية أو إلكترونية أو سمعية و بصرية، وتعتبر المكتبات من أهم مرافق الجامعات إن لم تكن أهمها على الإطلاق ومسؤولة تنمية وتطوير هذه المكتبات هي مسؤولية مشتركة تقع على عاتق رئاسة الجامعة و إدارة المكتبة و العاملين

¹ أحمد بدر، محمد فتحي عبد الهادي. المكتبات الجامعية: تنظيمها وادارتها وخدماتها في تطوير التعليم الجامعي والبحث العلمي، القاهرة: دار الغريب، 2001، ص31.

فيها و على المستفيدين منها لكي تكون في النهاية مكتبات جامعية متطورة تحقق أهداف المكتبة من ناحية، وتحقيق رسالة الجامعة العلمية من ناحية أخرى.¹

المطلب الثالث: أهداف المكتبة الجامعية دورها ومساهمتها في تطوير البحث العلمي.

1_ أهداف المكتبات الجامعية:

تستمد المكتبات الجامعية وجودها وأهدافها من الجامعة ذاتها، باعتبارها نظاما فرعيا وأساسيا من نظام الكلي للجامعة، واحدى وسائل حركته واستمراريته وأكثر الأنظمة الفرعية للجامعة ارتباطا ببرامجها الأكاديمية والبحثية.

ولكي نحدد أهداف المكتبة الجامعية، لا بد لنا أولا من الفهم العميق للدور الريادي الذي تلعبه الجامعة في المجتمع، الذي يمس الناحيتين الثقافية والتعليمية، من أجل خدمة أهداف الأمة القومية والاجتماعية والسياسية وغيرها حيث تقوم الجامعة بالتعليم واكساب الطلبة المعارف اللازمة لزيادة تحصيلهم الأكاديمي وتنمية شخصيتهم تنمية شاملة متكاملة وإعدادهم للعمل المستقبلي وتكوينهم الاتجاهات إيجابية ويمكن حصر أهداف المكتبات الجامعية فيما يلي:

- _ النهوض بالحركة العلمية والبحث العلمي إلى أرفع مستوى.
- _ ربط نشاطها التكويني والتعليمي بالسياسة التنموية للمجتمع.
- _ تزويد المتخصصين من الباحثين والكوادر بما يحتاجونه من أوعية معلوماتية.
- _ تحقيق التوازن بين العلوم النظرية وجوانبها التطبيقية.
- _ إتاحة فرص متكافئة للتعلم والتكوين وزيادة الخبرات لكل الأفراد.
- _ إنعاش فرص التعاون والتبادل العلمي للخبرات المكتبية مع مراكز ومكتبات مختلفة.²
- _ تشجيع البحث العلمي ودعمه وخدمة المجتمع.
- _ تجليد وصيانة تلك المواد لضمان استخدامها للأجيال القادمة.

¹ همشري، عمر أحمد. المكتبة ومهارات استخدامها، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2009، ص66.
² خطاب، السعيد مبروك. لوائح المكتبات الجامعية في العصر الرقمي. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2014، ص 66-67.

توفير أماكن للقراءة والدراسة الخاصة بالنسبة للباحثين وطلاب الدراسات العليا.¹

2_ دور المكتبات الجامعية في البحث العلمي:

يحتاج البحث العلمي خدمات معلومات متطورة، و مواكبة للتقدم العلمي الحاصل في جميع التخصصات الجامعية، و بالتالي موضوعات البحث العلمي، الأمر الذي يجعل المكتبة الجامعية مضطرة بدورها لمواكبة هذا التقدم، وذلك عبر متابعة الإنتاج الفكري العالمي، للحصول على أحدث ما ينشر ضمن مختلف أوعية المعلومات من كتب و دوريات و منشورات علمية، و رسائل جامعية، و قوائم ببليوغرافية، و مستخلصات، و كشافات، و رسائل سمعية البصرية، مع الإفادة من شبكات المعلومات الوطنية و الدولية، و نظمها المتطورة، فالمكتبات الجامعية تعمل على نهوض بالمستوى الفكري للمجتمعات و الارتقاء بالفكر العلمي، و تجديد العلوم و المعارف بالإضافة و نشرها من أجل الإفادة و تساعد على مسايرة التقدم العلمي العالمي، بالإحاطة بما يكتبه الآخرون من الباحثين، و تبرز الحقائق و المعلومات لتسهيل البحث العلمي، و تقدم هذه المعارف موصوفة و منظمة للدارسين و الباحثين بعد الإلمام بآخر ما وصلت إليه البحوث في التخصص حتى لا يقع تكرار النتائج نفسها و المعلومات العلمية نفسها، و التحكم في هذا الفيض الهائل من المعلومات و تنظيمه و تيسير استعماله من طرف الباحثين، و تقدم المعلومات الجديدة في تركيب منطقي للأفكار على أسس و قواعد مبسطة تم التوصل إليها، و تختار الإنتاج الفكري بطريقة منظمة، و توفر المراجع الإرشادية في المجالات العلمية التي تقتاضها استراتيجيات البحث و التدريس بالمؤسسة الجامعية، و تعرف أعضاء هيئة التدريسية بنظم التصنيف و التحليل الكشفي و الفهرسة التحليلية المتبعة و تنمي روح البحث العلمي و الدراسة لدى طلاب الدراسات العليا، و تدريبهم على أساليب و منهجية البحث العلمي، وهكذا تلعب المكتبة الجامعية دورا هاما في دعم البحوث العلمية، و تقديم المعلومات التي يطلبها أو يحتاجها الباحثون أثناء إعداد بحوثهم.²

3_ مساهمة المكتبات الجامعية في تطوير البحث العلمي:

لقد استعرض أنور عمر بعض ما ينتظر البحث العلمي أن تقوم به هذه المكتبات حتى يتيسر لها أن تسير اندفاعه في اتجاه التوسع نلخصها في:

¹ إبراهيم، السعيد مبروك، الإدارة الاستراتيجية للمكتبات ومرافق المعلومات، الإسكندرية: دار الوفاء، د.ت.ص.14،
² عبد اللطيف، صوفي. مدخل إلى علوم المكتبات و المعلومات، قسنطينة: منشورات جامعة قسنطينة، 2001، ص.103.

_ يأمل المشتغلون بالبحث العلمي أن تعمل المكتبات على إكمال تغطيتها لكل الدوريات والمجلات ذات القيمة في مجالاتهم.

_ ضرورة تيسير انتفاع الباحثين من المواد العلمية التي تصدر أصلاً بلغات لا يعرفها أو لا يجيدها الاختصاصي الفرد.

_ برامج البحث التي تقوم بها الجامعات، فمن حق الجامعات أن تنتظر من الدولة تمويلاً يكفي لنشر البحوث الجديدة من جهة وتمويلاً يكفي لتزويد المكتبة من جهة أخرى.

_ تحديد حاجات البحث المستقبلية.

وتبقى المكتبات الجامعية مطالبة بمعرفة طبيعة الموضوعات والمقررات الدراسية والإلمام بكل ما يهم الباحثين بصورة خاصة والمستفيدين بصفة عامة من أجل توفير الأنسب لهم، وهذا خدمة لأهداف البحث العلمي التي وجدت من أجلها.¹

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه المكتبات الجامعية.

_تحديات المكتبة الجامعية:

وفي هذا العصر، لم تعد قيمة المكتبات الجامعية تقاس بحجمها أو بفخامتها، بل بمقدار ما تسهم به في تشغيل المعلومات لخدمة مختلف أغراض، ومواكبة التطورات التكنولوجية الرقمية، والانفجار المعلوماتي.

وقد أصبحت المكتبات الجامعية تواجه مجموعة من التحديات نلخصها فيما يلي:

_ **البيئة الرقمية العالمية:** حيث أصبحت هذه المكتبات مطالبة بتأدية وظائف جديدة وتحقيق مطالب أكثر تطوراً من التي كانت تقوم بها سابقاً، وخاصة بظهور خدمات الانترنت السريعة والمتجددة.

¹ أمين سليمان، سيدو. (دراسات في أنواع المكتبات)، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2008، ص431.

المنافسة المتزايدة: وكيفية الحصول على المعرفة بسهولة

وبالتالي لم يعد أمام المكتبات الجامعية سوى الاعتماد مختلف تكنولوجيا المعلومات والنظم الرقمية في تقديم خدماتها بوعي وإدراك وفهم لطبيعة هذه الوسائل وطرق التعايش معها.¹

— عدم فهم إدارة الجامعة للدور الكافي لأهمية المكتبة ولطبيعة عملها ومتطلباته الخاصة، مما يؤدي إلى فرض قيود صعبة عليها في مجالات التوظيف المالية واتخاذ القرار.

— ضعف الميزانيات المخصصة لها.

— الاتجاه نحو تعيين مديري مكتبات من غير المتخصصين في علم المكتبات والمعلومات.

— تمييز الأكاديميين في الجامعة عن زملائهم الإداريين والعاملين في المكتبات الجامعية في مجال الرواتب وفرص الترقية والبعثات وغيرها.

— الاتجاهات السلبية لبعض الطلبة وأعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بمجموعاتها وخدماتها والعاملين فيها.

— الزيادة الغير المخططة في عدد الطلبة المقبولين في الجامعة والبرامج الأكاديمية والبحثية، مما يعني زيادة الضغوط عليها، وبالتالي زيادة المتطلبات اللازمة لمواجهة هذه الزيادة.

كل هذه المشكلات أو العوائق تحد من قيام المكتبة الجامعية بوظائفها وكذا تكون حاجزا لتحقيق أهدافها، بالإضافة إلى أنها تمنع هذه المكتبات من التطور والتقدم في تقديم خدماتها.²

¹ رحاب فايز ، أحمد السيد، (المكتبات الجامعية الرقمية كأنموذج للتحويل العمل في البيئة الرقمية)، مجلة بيبليوفيليا لدراسات المكتبات و المعلومات "، ع 05، 2020 ، ص.16.

² عمر أحمد، همشري. مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات، عمان: دار الصفاء 2008، ص 93.

المبحث الثاني : الموارد البشرية الالكترونية والميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية والموارد البشرية الالكترونية.

1-تعريف الميزة التنافسية:

1-1.التعريف الأول:

هو امتداد لمفهوم الميزة النسبية المستعملة في مجال التجارة الدولية لصاحبها David Ricarado الذي طرح نظريته التي اشتهر بها ليحاول تفسير الأسباب التي أدت إلى قيام التبادل الدولي، غير أنه ولحد الساعة لا نكاد نجد تعريفا متفقا عليه لمفهوم الميزة التنافسية، التي يختلف مضمونها من المنظور الكلي عن المنظور القطاعي أو على مستوى المؤسسات والمنظمات.¹

1-2.التعريف الثاني:

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل، نظير المؤسسات والمنظمات الأخرى المنخرطة في نفس المجال ولا يمكن تحقيق الميزة التنافسية والوصول إلى المراتب العليا إلا من خلال الاستثمار الأمثل للإمكانيات والموارد الفنية والمالية والتنظيمية، لا سيما القدرات والكفاءات والمعرفة وجل الإمكانيات التي يتمتع بها الأفراد في المؤسسة لتستطيع بذلك من بناء وتطبيق استراتيجياتها التنافسية.²

2-بناء ومكونات الميزة التنافسية:

صار من الضروري على المؤسسة ان توظف الميزة التنافسية في معظم جوانبها وأنشطتها من أجل زيادة فعالية أداءها بين المؤسسات الأخرى فتطبيق وتعزيز هذه الميزة يبني على النقاط التالية:

استراتيجية القيادة في التكاليف: ويقصد هنا اتباع سياسات ومعايير دقيقة أثناء القيام بالأعمال والأنشطة بما يتناسب وقدرة المؤسسة المالية، على ترشيد نفقاتها دون الإخلال بالأداء.

¹ أحمد، بلالي. (الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الاستراتيجية). مجلة العلوم الإنسانية، ع.11، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007/05، ص246 .
² صونية، حداد. (تحقيق الميزة التنافسية في ظل استراتيجية ادارة الموارد البشرية)، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، ع6، ديسمبر 2015، ص190 .

استراتيجية التمايز: التمييز بين الأنشطة والخدمات التي تجلب النجاح للمؤسسة وبين الوظائف التي تقبل مخططات المؤسسة في أحداث التنافس بينها وبين نظرائها في نفس المجال.

استراتيجية التركيز: التركيز على العامل البشري من خلال خلق جو مناسب لتكوينه وتدريبه، على ضوء التخصصات الملائمة للمؤسسة وذلك من أجل خلق ميزة التنافس المنشودة، وكذلك يقصد بعملية التركيز ترقب كل جديد عن المنافسين وعن التغييرات التي سوف تطرأ في المستقبل.¹

3- الموارد البشرية الالكترونية E-HR: أصبح موضوع التوجه الجديد للموارد البشرية حديث العصر، حيث يتبنى المورد البشري اللغة الالكترونية وتفعيل النظم والتقنيات الالكترونية، وإن جميع إجراءات الموارد البشرية تعتمد على كل ما هو إلكتروني وعلى النحو التالي:

الشبكة العنكبوتية العالمية الداخلية: وتوفر سياسات وأنظمة وتسهيلات قانونية تتعلق بالموارد البشرية وتتيح للجميع من خلال الموقع الإلكتروني للمؤسسة كل الخدمات، بحيث يمكن للموظفين الولوج والاطلاع مباشرة دون التنقل وطلب المعلومات من مصادر أخرى أو إجراء لقاءات.

تتوفر كل المعلومات الخاصة بالعامل مثل التعويضات ومصادر المعلومات، الترقيات والاجراءات والتقلات من خلال نفس الموقع فاعلمية تساهم في وضع كل المعلومات في يد الموظف بكل سهولة.

أصبح من خلال الموارد البشرية الالكترونية E-HR هناك فرص جديدة لكل من المديرين وكذا الموظفين لكي يتواصلوا ويناقشوا الاهداف والاستراتيجيات التي يجب السير عليها.²

المطلب الثاني: أهداف وأبعاد التنافسية في أنشطة تسيير الموارد البشرية.

1- أهداف الميزة التنافسية في أنشطة تسيير الموارد البشرية: ساهمت المكتبة في خلق جو ملائم للعمل للموظفين فيها، وذلك لتحقيق الهدف الأسمى وهو الميزة التنافسية والتنافس لتطوير الأعمال والوظائف المتغيرة ومن الأهداف التي تسعى المكتبة لتحقيقها في ظل ميزة التنافس لدينا:

خلق فرص من أجل تنويع الموردون لمختلف الإنتاج الفكري للمكتبة.

¹ حسن، أرويه، محمد سعيد، سلطان. إدارة الموارد البشرية: تنمية المديرين_تقييم الأداء_المتغيرات البيئية_تعويضات الأفراد، الإسكندرية: دار التعليم الجامعي، 2011، ص18-19.

² R.N.Misra، استراتيجيات التغيير في الموارد البشرية بعد العولمة، تر.حيدر، محمد العمري، الأردن: علم الكتب الحديث، 2010، ص16-17-18.

التعامل مع عملاء جدد أو مستفيدين مختلفين يهتمون بكل ما هو جديد.

تسطير رؤى جديدة للأهداف المستقبلية للمؤسسة والتي تعمل على تحقيقها من خلال التنافسية.

تحقيق رضا المستفيدين والعمل على ضمان ولائهم للمؤسسة من خلال جذبهم والتنويع في الخدمات وطريقة ايصالها لهم.¹

2- أبعاد التنافسية في أنشطة تسيير الموارد البشرية:

2-1. البعد الأول: القيم المدركة لدى العميل.

يمكن للمؤسسة أو المكتبة أن تساهم في بناء ميزة التنافس وذلك من خلال عملها على الرفع من القيمة التي يدركها العميل للسلع أو الخدمات المقدمة له، ويتم ذلك عن طريق استغلال مواردها المتنوعة في تحسين تلك القيمة.

إن تسيير الموارد البشرية من الركائز الضرورية بل والمبدئية للقيمة المدركة لدى العميل، أخذا بالحسبان بأنها السبيل الأنجع للوصول إلى ميزة تنافسية وذلك بعد بناء وتطبيق مختلف البرامج والنظم في تسيير الموارد البشرية التي تؤخذ طريقها إلى تلبية رغبات المستفيد.

2-2. البعد الثاني: قدرة المنظمة على تحقيق التميز.

لدى المؤسسة إمكانيات كبيرة تجعلها تحقق بعض من أهدافها، ألا وهي ميزة التنافس، ويكون ذلك بتمييز خدمة عن خدمة في مؤسسة أخرى، بحيث يصعب على المنافسين تقليدها بسهولة أو عمل نسخ عنها، وبالنظر إلى دورة حياة الخدمة فإننا نجدتها قصيرة، فضلا عن ذلك هناك مؤسسات تقدم خدمات جيدة وفعالة، مختصرة بذلك دورة حياة بعض خدماتها.

ومن أجل بلوغ التميز لا بد من توفر مجموع المصادر المتمثلة في (الموارد البشرية، الموارد المالية، الموارد المادية من تجهيزات ومعدات وغيرها، الإمكانيات التنظيمية ...) فحسن استغلال هذه الموارد يساهم في تقديم خدمات وأنشطة بطريقة متميزة عن المؤسسات الأخرى.

¹ مورية، سعيود، تفعيل تسويق خدمات المعلومات من خلال تطبيق مبادئ الجودة الشاملة: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية بجامعة جيجل، (أطروحة ماجستير: تسويق وأنظمة المعلومات)، قسم علم المكتبات، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري _قسنطينة، الجزائر، 2012، ص147 .

إن المورد البشري هو المصدر الرئيسي الذي يساعد في تحقيق الميزة التنافسية فأغلبه يتعلق بنجاح أهدافها وتميزها بما يتواجد لديها من مهارات وكفاءات بشرية، ويكملها الإمكانيات التنظيمية وذلك من خلال التسيير المحكم للنظم والأفراد التي تمتلكها هذه المؤسسة بتوفير متطلبات عملائها وموظفيها والتي لا يمكن أن نجدها في مؤسسة أخرى لتحقيق ميزة التنافس المرجوة.¹

المطلب الثالث: شروط ضمان استمرارية الميزة التنافسية.

1- مصدر الميزة:

لبقاء الميزة التنافسية سائرة المفعول وفعالة يجب التعرف على مصدرها بحيث تنقسم هذه الأخيرة إلى نوعين أساسيين هما:

_ **مزايا تنافسية متدنية القيمة:** مثل كلفة تيير المؤسسة وقدراتها على البقاء لكن بطريقة نسبية.

_ **مزايا تنافسية ذات مستوى عالي:** تتمثل في قدرات الموارد البشرية على التميز بالخدمات المقدمة للعملاء أو المستفيدين ونسج علاقات جيدة معهم لكسب ثقتهم.

ومن أجل بلوغ هذه المزايا يتطلب:

_ توفر موارد بشرية ماهرة في تقديم الخدمات والأعمال وبأفضل الطرق الممكنة وعلى أكمل وجه من خلال التدريب والتكوين الجيد.

_ المكتسبات التي يحصل عليها المورد البشري بالتقادم في العمل والتخصص، وكذا الابحاث التي يقوم بها والتركيز عليها من أجل تطوير نفسه بما يخدمه ويخدم المؤسسة وأهدافها.

2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

ونقصد بها تعدد الميزات التنافسية الواجب توفرها بحيث لا تقتصر فقط على ميزة واحدة، مثلا ميزة التكلفة وغيرها لأنه يمكن للمؤسسات الأخرى المنافسة والتي تملك كم هائل من الميزات أن تتغلب على المؤسسة التي تعتمد على ميزات محدودة وبذلك فشل تحقيق الأهداف.

¹ صونية، حداد، المرجع السابق، ص. 190 - 191 .

3- الإنفاق على البحث والتطوير:

من أجل تقدم المؤسسة وتغلبها على مثيلاتها من المؤسسات فإن الأمر يتوقف على مدى انفاقها على البحث العلمي وأساليب التطوير اللازمة من تكنولوجيا وتقنيات حديثة وآخرة الإنتاج، وتحديثها بما يتلاءم مع المتغيرات لمواكبة المنافسة السائدة بين مختلف المؤسسات الأخرى.¹

المطلب الرابع: الانعكاسات الاستراتيجية للموارد البشرية.

1- الميزات التنافسية الناتجة عن الموارد البشرية:

أحيانا ما نجد للميزة التنافسية أبعاد محددة، لأن أغلب الحالات تعد متداخلة لتشكل لدينا تلك الخاصية التنافسية داخل المؤسسة، ويمكن تطبيق ذلك من خلال العنصر والمورد البشري، وفي النقاط التالية سيتم التطرق إلى تلك الميزات التنافسية للموارد البشرية وطريقة تسييرها والتي تخلق للمؤسسة في حد ذاتها كفاءات متفاوتة ومتميزة وعليه يمكن ذكر ثلاث نقاط رئيسية مهمة مرتبطة بالمورد البشري:

1-1. الميزات المرتبطة بالتكاليف: تحقق المؤسسات التفوق والميزة التنافسية عن طريق السيطرة الشاملة للتكاليف، التي يتطلبها ويستلزمها التحكم في الموارد البشرية التي تعد لاعبا أساسيا في ذلك، باعتبارها تمثل نفقات وأجور المستخدمين وهذا المكون له نسبة كبيرة في هيكل تكاليف المؤسسة أو المنظمة، وأهميتها تصاغ بالنظر لطبيعة نشاط المؤسسة وحجم الأعمال وهيكل التكاليف الثابتة بالنسبة للتكاليف المتغيرة، فالتحكم في هذه العناصر يشكل فارقا تنافسيا بين المؤسسات، وهذا ما يجعل معظم المؤسسات إن لم نقل كلها إلى تغيير مستويات المهارات المحددة للكفاءات الاستراتيجية وهي من ميزات وخصائص التنافس الاستراتيجي.

1-2. الميزات المرتبطة بأشكال الكفاءة:

إن الكفاءات والتكنولوجيا أو الخدمات التكنولوجية الحديثة هما وسيلتين تجسد وتستخدم المعرفة، والمهارة والاستعدادات، وعلى هذا الأساس يربط جمهور المستفيدين بين قيمة الخدمة أو التكنولوجيا التي يصل إليها وقيمة المهارة أو الحرفية التي قامت بإنتاجه، وبالتالي

¹ساطوح مهديّة، (متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل الديناميكية المستمرة للبيئة التنظيمية). مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، م.28، ع.02، جامعة قسنطينة، دت، ص103-104.

يصبح للمؤسسة ميزة المهارة أو الحرفية التي تجعل المستفيد يميز بها خدمات المؤسسة وما تعلق بها من مهارات للأفراد في تقديم الصبغة الشخصية وعلى ما تقدمه المؤسسة أو المكتبة.

1-3. ميزات تقديم الخدمات الوظيفية: تساهم الموارد البشرية في تقديم الخدمات بالمستوى العالي من الأداء والتنفيذ ما يجعل المؤسسات تتفاوت في مستوى التنافس، لأنها تمتلك وظائف ومصالح يشرف عليها عاملون وإطارات ذو كفاءة وخبرة عالية، فمثلا في مجال البحث والتطوير نحتاج بالضرورة موارد بشرية تمتلك القدرة على الإبداع وفي المعارف المختلفة، إذ يمكنها تقديم أفكار ونماذج جديدة تتلاءم مع متطلبات المستفيدين وميولاتهم ورغباتهم بالإضافة إلى التنسيق المحكم داخل المؤسسة وبين مختلف أجنحتها ومصالحها المتنوعة.¹

المبحث الثالث: اسهامات تقنيات المعلومات في تحقيق ميزة التنافس بالمكتبات الجامعية.

المطلب الاول: استخدامات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية.

يتطلب من المؤسسة المكتبية أو المكتبة الجامعية أن توظف تكنولوجيا المعلومات في معظم جوانبها لتحقيق ميزة التنافس وذلك على النحو التالي:

1_ تعظيم قيمة المستفيد:

من خلال الاهتمام بجودة الخدمات وهنا تلعب التقنيات الحديثة دورا مهما في مساعدة مسيري المؤسسات والموظفين لتقديم الأفضل خدمة للمستفيد.

2_ إعادة هندسة الأعمال:

وذلك بإدخال تعديلات جذابة في جودة الخدمات والسرعة في الوصول إليها.

3_ تصميم مؤسسة إلكترونية أو افتراضية:

من خلال بيئة أعمال تنافسية عالمية إذ يعد ذلك هدف استراتيجي ينبغي الوصول إليه لتحقيق ميزة التنافس سواء داخل المؤسسة أو خارجها مع مختلف المؤسسات الأخرى المنافسة.

¹مداح، عرايبي الحاج. إدارة الأعمال الإستراتيجية، دم: ديوان المطبوعات الجامعية، دت، ص 216-217 .

4_ ادخال التكنولوجيات والتقنيات الحديثة وتطويرها باستمرار:

وذلك من أجل ضمان ريادتها وتمكين الموارد البشرية والمكتبيين من التعرف عليها واتقان العمل بها لرفع التحدي وجعل المستحيل ممكن والتألق.

5_ النجاح الاستراتيجي المستدام:

والذي يعتمد على البيئة التي تتوفر على براءات الاختراع في مجال المكتبات والمعلومات والتحالف بين الموظفين من أجل تمييز الأعمال والأنشطة التي تؤدي إلى عملية التنافس مع المؤسسات الأخرى.¹

المطلب الثاني: أصناف ومواصفات المكتبي ومؤهلاته في المكتبات الجامعية.

1- مهارات مكتبي المكتبات الجامعية في ظل البيئة الرقمية:

إذا نظرنا للمهارات والخبرات البشرية، فيمكن اعتبارها ذلك الكم الهائل من القدرات العلمية والعملية، والسلوكات المنظمة والمكتسبة عن طريق الممارسة لنشاطات معينة من أجل شغل وظائف معينة وتحقيق أهداف محددة.²

1-1. بالنسبة للمكتبي المسير (الصفات الرئيسية لمدير الموارد البشرية).

يوجد العديد من المواصفات التي سوف تكون لدى مسير المكتبات والمكتبات الجامعية على وجه الخصوص للقيام بعمله بكل كفاءة ومهنية وهي كالتالي :

1-1-1. يجب أن يكونا مسيرا فعالا: التسير الفعال للموارد البشرية ينتج عنه عمل فعال يحقق

نتائج ناجحة وإذا قلنا بأن هذا المكتبي المسير بأنه ناجح ضروري أن تتحقق فيه المواهب التالية :

أ_ مسير إداري حقيقي قادر على تحليل وتنظيم كل الأنشطة داخل المكتبة من خلال الاتصال والتواصل مع كل الأطراف الفاعلة تأثيرا وتأثرا.

¹ غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي. نظم المعلومات الاستراتيجية : مدخل استراتيجي معاصر، ط.2، 2010، عمان : دار المسيرة، 2007 ، ص.135-136.

²J.aubret et autres, savoir et pouvoir "le sкомпетences en question": edition press universitaire, paris, 1993,p.42

ب_التنبؤ بالتغيرات المستقبلية التي سوف تطرأ على أعمال وأنشطة المؤسسة المكتبية عن طريق وضع استراتيجيات وخطط بديلة من خلال تصوراته لتأثيرات تلك التطورات والتغيرات المفاجئة .

ج_يجب ان يكون المسير عضوا فعالا بحيث لا بد أن يعطي اهتمامه لكافة النشاطات داخل المكتبة وأن يكسب ثقة العاملين بها قبل كل شيء .

1-1-2. يجب أن يمتلك قدرات وعلاقات انسانية خاصة: مادام المسير هو المورد البشري

الرئيسي القائم على تسيير المكتبة فلي بد من أن يكون مميزا من خلال إبراز ما يلي:

أ_التسيير المحكم والجيد للموارد البشرية (المكتبيين العاملين) والاستفادة من قدراتهم إلى أبعد حدود .

ب_كسب ود العاملين بالمكتبة من خلال نسج علاقات متينة مبنية على الاحترام المتبادل من الأحاسيس والعواطف وبالتالي كسب الثقة ومنه تطوير العمل وتقديم الأفضل.

ج_الإصغاء للموظفين والتعرف على الوضع السائد من أجل اتخاذ قرارات حاسمة بناء على المعلومات التي يحصل عليها.

د_إشراك العاملين في اتخاذ القرارات بعد كسب ثقتهم.

هـ_الأهداف المسطرة من طرف القائم على التسيير يجب أن تكون مبنية على كفاءة وخبرة للوصول إلى تحقيقها وبالتالي نجاح المؤسسة في تحقيق التنافس.

1-1-3. يجب أن يكون على دراية كافية بمهنته:

من الضروري بل والحتمي على المسير بما أنه هو المسؤول عن اتخاذ القرارات أن يكون على إطلاع منتظم بكل جوانب تخصصه وتخصصات المكتبة ككل، والاطلاع على جوانب المكتبة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، وكل ما تعلق بالتكوين والتدريب للموظفين والطرق المتبعة والتقنيات الجديدة في المجال الواجب توفرها للسير الحسن للمكتبة واستشارة الخبراء والعارفين في المكتبات ومراكز المعلومات من أجل تحديد نقاط الضعف ونقاط القوة للمؤسسة واقتراح الحلول التأمينية المناسبة لكل مشكل واتخاذ القرارات المناسبة.

التغذية العكسية وتعني تقييم النتائج الحاصلة والتي تتمثل في المخرجات ومعرفة مدى مطابقتها مع الأهداف المحددة.¹

1-2-2. بالنسبة للمكتبي العامل: (مهارات الموارد البشرية العاملة).

لا بد للمكتبي العامل بالمكتبات الجامعية أن يمتلك مواصفات ومؤهلات تهيئ له المناخ المناسب لاكتساب مهارات أخرى مختلفة تجعله مستعداً للعمل مع معطيات البيئة الالكترونية، والتأقلم التام مع متطلباتها المتشعبة والكثيرة المعقدة خاصة المرتبط منها بمصادر المعلومات إنتاجاً وحفظاً ومعالجة وإتاحة، هذه المهارات تتمثل في ما يلي:

1-2-1. المهارات اللغوية:

إن أغلب مصادر المعلومات الالكترونية كما هو معلوم منشورة ومتاحة خاصة على شبكة الأنترنت ومكتوبة بعدد من اللغات الأجنبية من بينها اللغة الإنجليزية، لذلك فإنه لزاماً على المكتبيين العاملين الاتقان الجيد والتعرف على تلك اللغات حتى يستطيع المكتبي الاطلاع على المصادر الالكترونية المتاحة في تخصصات مكتباتهم الجامعية (المكتبة المركزية، مكتبة الكلية، مكتبة قسم، وحتى مكتبة مخبر ...)، والقدرة على التعامل مع تلك المصادر الأجنبية وبذلك خلق روح التنافس من جهة وخدمة للمستفيدين في مختلف تخصصاتهم العلمية من جهة أخرى خاصة في المؤسسات المكتبية التي تعتمد على مصادر المعلومات الالكترونية فقط.

1-2-2. مهارات الحاسوب والأنترنت والتعامل مع النظم الآلية:

إن اتقان مهارات التعامل مع الحاسوب مهم جداً فهو الركيزة الأساسية لولوج الفضاء الرقمي أو البيئة الإلكترونية وتكمن تلك المهارات فيما يلي:

- _ القدرة على استخدام الحاسب الآلي بمختلف ملحقاته ونظمه وبرامجه وفي مختلف العمليات الأساسية من تحليل وحفظ واسترجاع للملفات التي تحتويها المكتبة الجامعية .
- _ مهارات التعامل مع الشبكات المحلية والإقليمية والعالمية بكفاءة .

¹ محمد، فالح صالح. إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، عمان: دار حامد، 2004. ص 29-30-31-32 .

_ القدرة على إدارة ومعالجة البيانات الإلكترونية .

_ التعامل مع أي نوع أو شكل كان من مصادر المعلومات الإلكترونية.

_ مهارات تصميم مواقع الويب.

1-2-3. مهارات المعلومات:

يوجد كم من المهارات والمعلومات التي يستطيع أخصائي المعلومات إفادة نفسه بها وإفادة المكتبة محل العمل بها وهي:

_ مهارة إدارة المجموعات الرقمية.

_ مهارات تنظيم مصادر المعلومات الإلكترونية.

_ الخدمة المعلوماتية والمرجعية الإلكترونية.

_ مهارات إعداد أدوات ووسائل البحث التي تتلاءم مع الطبيعة الإلكترونية لتلك المصادر المعلوماتية.

1-2-4. مهارات إدارة المعرفة: وتتمثل فيما يلي:

_ إبداع المعرفة: من خلال القدرة على الاتصال والتعلم المستمر.

_ تخزين المعرفة: أن يمتلك الفرد مهارات البحث السريع لتحصيل المعرفة ومساعدة الآخرين في الاشتراك فيها وتخزينها من خلال مستخدمي وسائط التخزين الإلكترونية المختلفة .

_ توزيع المعرفة: العمل الجماعي أو ما يعرف بروح الفريق من أجل حل المشاكل في إطار عام.

_ تطبيق المعرفة : سمحت المهارات والخبرات التكنولوجية في الإدارة والتحكم وفهم تقنيات جديدة عززت القدرة الجوهرية التي تعد لب الأنشطة الرئيسية لعملية الإدارة.¹

¹ زينب، بن طيب. تنمية المجموعات الإلكترونية بالمكتبات الجامعية: الأسس _ الخطوات _ المعايير، الجزائر : دار ألفا للتوثيق، 2017. 129-130-131 .

2- شروط مسيري وموظفي إدارة الموارد البشرية:

- يوجد الكثير من الآليات والأسس التي يجب توفرها لدى مسيري وموظفي التسيير للموارد البشرية :
- _ طاعة كل الأوامر العملية المتعلقة بنشاط المؤسسة الصادرة عن المسير في إطار الاحترام المتبادل للوصول إلى نتيجة.
- _ عدم تضييع الوقت من دون فائدة من أجل انجاز قدر ممكن من الأعمال المنتظرة .
- _ المستوى العلمي والثقافي الذي يجب أن يتوفر لدى كل من المدير والموظفين في المؤسسة في مجال التخصص (المكتبات) وعلى مختلف الوحدات .
- _ المتابعة المستمرة للأنشطة والأعمال الإدارية سواء من طرف المسير أو العامل لضمان استمرارية النشاطات التالية وعدم تراكم الوظائف¹.

المطلب الثالث: دور ومهام أخصائي المكتبة في البيئة الرقمية.

1- دور المسير في تسيير التغيير الاستراتيجي:

إن دور الأفراد هو في المرتبة الاولى لتنفيذ الاستراتيجية وهو محور التعديل في صياغة التنفيذ فشروط نجاح المؤسسة هو امتلاك المسير للتقنيات والأساليب في إدارة التغيير الذي يأتي بديل الاستراتيجيات التي تنظم المؤسسة وسلوك أفرادها، ويتوجب على المسير أيضا إقناع الأفراد بالتغيير الاستراتيجي لأن ضعف الاتصال بين المسير والموظفين يقلل من أهمية الاستراتيجية المتبناة.

تتميز المؤسسة الناجحة بخاصية موحدة أو قيمة مبنية على المعرفة والوضوح في رسالتها المتمثلة في دور المسير في تطوير أو خلق قيم المعرفة وذلك بإقناع الأفراد الموظفين بأهمية تلك القيم، لنجاح مؤسستهم وتفوقها على نظرائها من المنافسين، ويتم ذلك بفضل وضوح الرسالة وتعريفها الجيد وشرحها للموظفين ولجمهور المنظمة بأعمالها لأنها تجعلهم يعرفون توجهات المؤسسة المستقبلية ودورها في المجتمع والتنبؤ بأهدافها، كما ان دور المسير يكمن في الاهتمام بعماله عن طريق الأخذ بالحسبان العوامل المذكورة في هذه النقاط:

¹ محمد، سرور الحريري. إدارة الموارد البشرية، عمان: دار ومكتبة الحامد، 2011، ص. 83-84 .

احتياجات العمال: يعمل المسير على التحري عن الاحتياجات الفردية والاجتماعية لكل عامل وتوفير الوسائل اللازمة من أجل تكوينه وتطويره لتطويره لتطويعه ومستواه ومستوى اداءه في عمله.

استعمال الرموز الثقافية: يعمل مسير المؤسسة على استخدام الرموز الثقافية لدعم الموظفين على الاندماج في وحداتهم.

تشجيع الثقافة القوية: يمكن للمسير أن يشجع ثقافة مبنية على العمل أي العلاقات الجيدة مع العمال داخل المؤسسة والتركيز عليها عوض التركيز على النتائج الكمية فقط .

تسهيل عملية التغيير: إن نشر المعلومات وتكوين وتدريب العمال عن الضرورة هو أمر لا بد أن يقوم به المسير لتتمكن المؤسسة من تحقيق التطور في تجنب وقوف الموظفين كحاجز على التغيير والرقى¹.

– يمارس القائد الاستراتيجي دور متميز في تسيير التغيير داخل مؤسسته باعتباره يمتلك القدرة (القانونية، الكفاءة العلمية، الكاريزمية، الثواب والعقاب)، لجعل الآخرين يقومون بما يجب أن ينفذ لتحقيق الأهداف.

– يعد المسير الوسيط بين من يقوم بالصياغة ومن يقوم بالتنفيذ لأنه ينقل المعلومات والتوجيهات المحددة ويحاول إقناع الموظفين من المستويات الدنيا بلزوم تنفيذ خيارات الاستراتيجية من خلال مرافقتهم والصهر على توجيههم.

– يقدم المسير أثناء عجزه عن إحداث استراتيجية على الاستشارة من المتدخلين الخارجيين، مديرين، مسيرين، خبراء، مكاتب دراسات وغيرها من أجل إحداث تغيير داخل مؤسسته².

2- دور الأخصائي الموظف ومهامه في تسيير التغيير الاستراتيجي:

1-2. باحث للإنتاج الفكري: ويكون ملما بمخلفات الانتاج الفكري المتصل بموضوع معين يجذب المستفيدين ورغباتهم وميولاتهم في بحوثهم العلمية المختلفة .

¹ حمداوي وسيلة، المرجع السابق، ص 46.

² مداح، عرابي الحاج. المرجع السابق، ص. 305-306 .

2-2. محلل للإنتاج الفكري: إتباع أساليب وطرق متطورة في تحليل ومناقشة مضامين ووعاء المعلومات سواء التقليدي أو الرقمي.

2-3. محلل للمعلومات: تحليل البيانات والمعلومات بدقة من أجل بلوغ معطيات حقيقية وفاعلة في تحقيق أهداف المؤسسة.

2-4. ضابط للإنتاج الفكري: باستخدام التقنيات الحديثة يمكن ضبط مصادر المعلومات ورصيد المؤسسة أو المكتبة الجامعية وبسهولة تامة .

2-5. محلل النظم: يتعلق عمل أخصائي المعلومات بإتقان طريقة تسيير الحاسبات الالكترونية في أي نشاط داخل المؤسسة المكتبية.

2-6. التسيير الجيد لأخصائي المعلومات:

يجعل منه مساهما فعالا في القضاء على محو الامية المتعلقة بالتكنولوجيا لدى المستفيد من خدمات المكتبة بما يملكه من مهارات وخبرات تكوينية تحصل عليها داخل المؤسسة أو خارجها.¹

3_ مهام المكتبات الجامعية وأخصائي المعلومات في البيئة الرقمية:

وقد صنفت مهام المكتبات الجامعية واختصاصي المعلومات في البيئة الإلكترونية إلى ثمانية مهام جاءت كالتالي:

_توفير الوصول إلى الأنترنت: مفروض على المكتبة أن توفر اتصالا بالأنترنت، خاصة للذين يصعب عليهم توفير الأنترنت لأنفسهم أو لم تمكنهم ظروفهم المادية من الحصول على هذه الخدمة.

_استكشاف المعلومات: إن أغلب أرصدة المعلومات هي متاحة عبر الأنترنت وغير منظمة، لذلك تحتاج خبرة ومهارة لتنظيمها واسترجاعها، ومن ثم اتاحتها للمستفيدين لمساعدتهم في وصول إلى ما يهمهم ويخدمهم في بحوثهم ومواضيعهم.

¹ إبراهيم، السعيد ميروك. تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات، الإسكندرية، دار الوفاء، د.ت، ص187-188 .

_مهمة النشر: لأخصائي المعلومات القدرة على تصميم مواقع أنترنت لنشر المعلومات عليها من قبل المستفيدين، كما يمكن إضافة خدمات جديدة مثل، القيام بعدة نشاطات كنشر القصص وإجراء المسابقات.

_التعليم والتثقيف: يقوم أخصائي المعلومات بوظيفة المعلمين من خلال شرح تقنيات الأنترنت والعمل على تكوين وتدريب المستفيدين على مهارات استرجاع المعلومات.

_مهمة الوسيط: يستطيع أخصائيو المعلومات القيام ببعض العمليات المعقدة نيابة عن المستفيد والتي تحتاج إلى شرح مثل: البحث المتقدم او تصميم برامج معينة.

_تقييم المعلومات: إن شبكة الأنترنت هي مفتوحة لكل من يريد أن ينشر أي معلومة دون أي شروط ومعايير للتأكد من صحتها. وهنا يبرز دور أخصائي المعلومات في تفعيل التقييم للمعلومات المنشورة في الأنترنت.

_تنظيم المعلومات: على عاتق أخصائي المعلومات العمليات الفنية، كفهرسة و تكشيف أجزاء من الكتب الإلكترونية أو بعض المقالات ذات الموضوع الواحد وكافة أوعية المعلومات التي تقتنيها المكتبة او المتاحة على موقعها وصفحتها.

_تقييم المشورة: يستشير أخصائيو المعلومات المسؤولين وصناع القرار بإعداد الخطط و الاستراتيجيات حول مجموعة من العمليات التي تخص خدمات المعلومات والأنترنت.¹

¹ سهام، عميمور. المكتبات الجامعية ودورها في تطوير البحث العلمي في ظل البيئة الإلكترونية: دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية لجامعة جيجل، (أطروحة ماجستير : علم المعلومات الإلكترونية)، قسم علم المكتبات، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة _ الجزائر، 2011-2012، ص.110-111.

المطلب الرابع: التكوين لمهني المكتبات في البيئة الرقمية.

أدت تكنولوجيا المعلومات وما أفرزته البيئة الرقمية من تقنيات ميلاد وبروز مجتمع جديد يعتمد بالدرجة الأولى على المعلومات الإلكترونية والمعرفة على الشبكة، والتي جعلت حركية وأنشطة هذا المجتمع تتسم وتتميز بالسرعة الكبيرة، وفي كل المجالات فأصبحت مبدأ لتسيير الفرد وتنظيم المجتمع العصري الذي يتميز بالتغيير والحداثة في المعلومات ومن الصعب الاندماج في إن لم يتم مواكبته .

1-تعريف التكوين: يقصد به المجهودات التي تبذلها المكتبات الجامعية أو الأكاديمية بصفة شاملة بحيث من خلالها يحدث تلقين الموظفين داخل المؤسسة المكتبية كيفية التعامل مع التكنولوجيا الحديثة التي فرضت نفسها على هذه المؤسسات، للتقليل من العوائق والتحديات التي تحول دون تحقيق أهداف المؤسسة من صعوبة تفعيل بعض البرامج والنظم الجديدة التي يتم اقتناءها مثلا للمكتبة.¹

-التكوين عن بعد: التكوين عن بعد وسيلة مهمة لإكساب الفرد أو المورد البشري المعرفة، من خلال العديد من الطرق المنظمة والمسيرة من طرف خبراء، وليس لها حدود معينة أو وسيلة واحدة فأي حصة تلفزيونية أو شريط فيديو أو برنامج معلوماتي يمكن أن يعتبر برنامج تكوين عن بعد، يساهم في الرفع من مهارات المورد البشري.²

2-الضرورة للتكوين في تخصصات المكتبات والمعلومات: أصبح مجال المكتبات والمعلومات من أحد أهم التخصصات أو المجالات التي لا يمكن للمعرفة البشرية أن تتجاهله خاصة التطورات الأخيرة التي أفرزت ما يعرف بمصادر المعلومات الإلكترونية إذ لا بد للمكتبيين التعايش معها وكذا التعامل معها وبدقة، مع ظهور تلك الحركات التغييرية في مجال المكتبات و المعلومات طرح موضوع التكوين والتكوين المستمر على الساحة ووفقا للمتطلبات التي فرضت، حيث أن هذه الاستراتيجية لقيت قبولا كبيرا في أوساط المؤسسات التي تعتبر المعلومات موردها الأصلي لديمومتها ما جعل التكوين يحتل مرتبة حيوية ومهمة لمسايرة التطورات المتعاقبة المحيطة بالمؤسسات على اختلاف أنواعها من تقنيات معلومات واتصال وشبكات، مما جعلها تخلق أعباء ومسؤوليات جديدة وكبيرة على المسيرين والعاملين

¹ سهام عميمور، المرجع نفسه، ص. 43 .

²Jean Lochard, La formation a distance, ou la liberte d'apprendre, edition d'organisation, paris, 1995, p.15

بالأخص في مجال المكتبات والمعلومات، بل ووضعتهم أمام تحديات معقدة تتطلب مواكبتها والتأقلم معها بكل ظروفها.

3_التكوين في مجال المكتبات الجامعية: أصبح الاهتمام اليوم بالمكتبات الجامعية العصرية أمر في غاية الأهمية بالنسبة للمكتبيين، زيادة على ذلك تكوينهم وتطوير مهاراتهم، لأن تطوير المورد البشري يعد قاعدة راسخة لأغلب المؤسسات لأن تطويرها يعتبر تطويراً للمؤسسة وخدماتها التي لن تكون لها فائدة أو فعالية بانعدام العنصر البشري (المكتبي المؤهل) العارف في الجانب الفني والتقني والمعلوماتي وقادراً على المشاركة وبسهولة في البيئة الالكترونية ومتطلباتها، وتوظيفها في تحقيق أهداف المكتبة، لذلك أصبح التكوين ضرورة حتمية في ظل التغيرات السريعة في تكنولوجيا المعلومات.¹

4-الموارد البشرية في ظل التحديات البيئية.

4-1.تكوين المكتبيين للعصر الرقمي:

إن التقدم ومواكبة العصر الرقمي يتطلب تطوير مهارات المكتبيين ليصبحوا خبراء أو أخصائي معلومات إن صح التعبير، وذلك بزيادة فهمهم للتقنيات الحديثة وحسن إدارتها والتأقلم معها لتكون تحقق المطلوب فعلى مسير المؤسسة أو المكتبة أن يقوم بتكوين المكتبيين ليكونوا مؤهلين للقيام بتنظيم الأنشطة والأعمال داخل المكتبة لكن بطريقة جديدة تواكب التكنولوجيا الحالية من خلال التعامل مع الأنترنت وتطبيقاتها وصفحات الويب وتوجيه المستفيدين إلى المعلومات المناسبة لمتطلباتهم اللازمة.²

4-2.متطلبات التكوين في البيئة الرقمية: من أجل ضمان معالجة وحفظ المعلومات ومصادرها

واسترجاعها أثناء الحاجة لها بطريقة سلسة وسهلة وإتاحتها على الأنترنت وفضاءاتها المختلفة وجب توفر المتطلبات التالية:

4-2-1.دورات أكاديمية تتماشى والبيئة الإلكترونية وتطوراتها المتسارعة:

وهذا ما تسعى الجامعات والمعاهد المتخصصة في علم المكتبات والمعلومات في العالم لبلوغه وتحقيقه من خلال تكييف برامجها الدراسية ومناهجها بما يتناسب والتطورات الحالية لتتمكن من الموازنة

¹ زينب بن طيب. المرجع السابق ، 133-134 .

² ربحي، مصطفى عليان. خدمات المعلومات : information services، عمان: دار الصفاء، 2009، ص216.

بين ما يتلقاه الباحث أو الطالب أكاديميا مع ما سوف يصادفه في ميدان العمل، وحتى العاملين بالمكتبات يمكنهم تلقي دورات تكوينية من خلال حضور ندوات وملتقيات والتي تنظمها المكتبة محل العمل أو المؤسسات الأخرى، ذلك ما جعل أقسام علوم المكتبات والمعلومات ومعاهدها المتخصصة تقوم بإعادة النظر في قواعد سيرها وفي مناهجها وحتى وسائلها المستخدمة ومحتوى الدورات وغيرها من أجل مواكبة المعطيات الجديدة ورفع التحديات .

4-2-2. برامج تكوينية تطبيقية مواكبة للتطورات التكنولوجية الحاصلة في مجال صناعة

المعلومات: وهي عكس الأولى لأنها تتبع برامج تكوينية على فترات متسلسلة ومتكاملة هدفها التدريب العملي للمكتبيين على الاستعمال والتحكم الجيد في معالجة وحفظ واسترجاع البيانات والمعلومات والسماح للموظفين بالتعرف على آخر التطورات التكنولوجية للمعلومات، وهذا من أجل البلوغ بأدائهم إلى المستوى اللازم توفره للقيام بأعمال المؤسسة، ولا يتم ذلك إلا بإكساب هذا المورد البشري مهارات وقدرات وخبرات ومعلومات حديثة كانت ناقصة لديه، لأن تخصص علم المكتبات أصبح من العلوم التطبيقية أكثر من أي وقت مضى، فهو في حاجة اليوم للتركيز على كل ما يربطه علاقة بالتكنولوجيا من أجل التنبؤ بالطرق الجديدة للتعامل مع الأنشطة وبناء نظم مكتبات وظيفية مناسبة.

4-2-3. مكونات متمكنون: بحيث ينبغي على المكون أن يكون خبيرا في المجال من كل الجوانب،

ومتحصل على درجة ماجستير أو دكتوراه كما ينبغي أن يكون قادرا على تقديم حلول للمشكلات التي تواجه المكتبات ومراكز المعلومات على اختلاف أنواعها والتي قد يقع فيها أخصائي المعلومات، وكذلك على المكون الكفاء أن يتابع كل صغيرة وكبيرة والتطورات التكنولوجية وتغيراتها على عمل المكتبي والمكتبة وبالأخص المكتبة الجامعية.¹

4-3. تحديات تكوين المكتبيين ومجموعات مصادر المعلومات الإلكترونية:

أصبح التكوين للمكتبيين ومجموعات مصادر المعلومات مهما للغاية وركيزة أساسية لا غنى عنها في تطوير كفاءات قادرة، لكن هذه الموارد البشرية التي سوف يتم تكوينها ينتظرها عدة تحديات من بينها:

¹ زينب بن طيب. المرجع السابق ، ص134-135 .

- التحكم في تقنيات وطرق اختيار المجموعات الإلكترونية للمعلومات واقتنائها وكذا حفظها وتنظيمها وإدارتها وذلك في خضم وجود لجنة تقنية استشارية مكونة من متخصصين يسهرون على الاختيار.
- إتاحة تلك المجموعات الإلكترونية للمعلومات عن طريق الكشافات أو فهارس المحتويات أو المستخلصات الرقمية أو بطريقة أخرى من خلال الإتاحة الجزئية أو الكلية للمصدر الإلكتروني بواسطة النص المقلوب له أو النصوص الفائقة .
- التحكم في أساليب المعالجة وتقنياتها والتي ترتبط بتنظيم هذه المجموعات الإلكترونية وحفظها ووصفها.
- إرشاد وتدريب المستخدمين في كيفية الحصول على خدمات إلكترونية.
- دعم الحماية للملكية الفكرية في البيئة الرقمية المتشابكة.
- التفكير الدائم على تطوير فضاءات المكتبة حتى تتمكن من مواكبة اهتمامات وميولات المستخدمين.
- العمل الدائم على إثراء المعرفة المهنية والرفع من المهارات المتبعة في تطوير وتشجيع الولوج إلى المعلومات للجميع.¹

5-المشاكل التي تواجه تسيير وإدارة الموارد البشرية في البيئة الرقمية: طبعا للتغيرات

الحاصلة في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية أصبح لدينا العديد من العقبات والتحديات التي تواجه مسير الموارد البشرية في عملية التسيير وهي:

- التحول من جيل التصنيع والإنتاج إلى جيل المعلومات.
- التحول من بيئة يعمها الاستقرار والبطء في الأعمال إلى بيئة متغيرة ومتسارعة لا تعرف الثبات.
- التحول من الأمر إلى التوجيه .
- العمل أصبح ذهنيا وعقليا بدل الجسماني والبدني .
- إشراك أفراد المؤسسة والموارد البشرية العاملة صار أمرا ضروريا في اتخاذ القرارات.
- التنوع في المهارات للمورد المتاح بدل التخصص في العمل.²

¹ زينب بن طيب. المرجع نفسه، ص.135-136-137 .

² إبراهيم عباس، الحلابي، تنمية الموارد البشرية و استراتيجيات تخطيطها، القاهرة: دار الفكر العربي، 2013، ص. 144-145 .

المطلب الخامس: التحولات الداخلية في المكتبات الجامعية من خلال التقنيات الحديثة.

لا يمكن حصر المؤسسات التي انخرطت في مجال التكنولوجيا على مؤسسة معينة فقط، بحيث إذا تحدثنا عن المكتبات الجامعية فإنها توجهت توجها جديا نحو استخدام التكنولوجيا الرقمية في أنشطتها ومجالاتها، وهناك الكثير من العوامل التي أدت إلى التحولات داخل المكتبات الجامعية نوجزها فيما يلي:

- الارتفاع الهائل في كمية الملفات والمنتجات الفكرية التي أصبح التعامل معها وحصرها شبه مستحيل ذلك ما فرض التغيير في كيفية تسييرها بطرق أخرى، والاهتمام بالبلغ ومعرفة مدى أهمية تنمية وتطوير المؤسسة المكتبية في ظل البيئة الرقمية الالكترونية .
- السير في خطى متسارعة في مجال الخدمات المكتبية مثل الاستخلاص والتكشيف الالي وبالخصوص الدوريات التي تعد من أهم مصادر المعلومات وملحقاتها، والرغبة في تغيير طريقة الوصول للمعلومات للمستفيدين من خلال إتاحة الاستفادة للباحثين لخدمات قواعد المعلومات والحصول على المعلومات واسترجاعها واتاحتها ونشرها بيسر وسهولة .
- رسم شبكات ونظم آلية معلوماتية تشاركية بين مختلف المكتبات والجامعات وكذا مراكز البحث العلمي ومحاولة تثبيتها وتحديثها بشكل مستمر .
- تطوير عملية تسيير أوعية المعلومات وترقيتها والتخلص من الطرق التقليدية المكلفة، فأصبح التحول للأساليب الرقمية ضروري مثل المستخلصات والموسوعات وكذلك الدوريات المكتنزة في الوسائط الرقمية المتعددة من بينها الأقراص الليزرية CD-ROM .
- عامل المساحة من العوامل المهمة التي جعلت المكتبات الجامعية تتحول في طريقة تسييرها لرصيدها الوثائقي والتي صار التعامل معها تقليديا يتطلب مساحات كبيرة جدا .
- الضرورة القصوى لاستخدام التكنولوجيا الرقمية والتقنيات الحديثة لما لها من فائدة في تعزيز القدرات التنافسية لدى المكتبيين .
- استبعاد كم معتبر من الموارد البشرية داخل المكتبة وتقليص أعدادهم من خلال خفض نسب الأنشطة الموكلة لهم بسبب ظهور ما يعرف بالنظم الخبيرة التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي وتقوم ما يقوم به البشر وبكل سهولة.¹

¹ رحاب فايز أحمد، عمر حوتيه، (المكتبات الجامعية الرقمية كأمودج للتحول نحو العمل في البيئة الرقمية). مجلة بيليو فيليا لدراسات المكتبات والمعلومات، ع.05، جامعة بني سويف _ مصر، جامعة أدرار _ الجزائر، مارس 2020، ص18 .

ملخص الفصل:

من خلال ما سبق ذكره في مباحث الفصل الثاني المتمثلة في المكتبات الجامعية، الموارد البشرية الإلكترونية والميزة التنافسية، وكذا اسهامات تقنيات المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، يمكن القول أن تقنيات المعلومات الجديدة تندرج ضمن الاستراتيجية الحديثة في تعزيز قدرات الموارد البشرية في المكتبات الجامعية، وكل ذلك من أجل تحقيق ميزات التنافس وبالتالي تحقيق أهداف المكتبة التي وضعت من أجلها، فتحول مصطلح الموارد البشرية إلى مصطلح الموارد البشرية الإلكترونية، والتي تتعامل مع كل ما هو إلكتروني ورقمي، من خلال استخدام مجموع التقنيات والوسائل التكنولوجية المتطورة من أجل دعم مهارات المكتبيين والعاملين بالمكتبات الجامعية، عندها أصبح لدينا خدمات مغايرة للتقليدية خدمات تقدم بطريقة جديدة ومميزة، وبذلك فإن تأثير هذه الأخيرة وإسهاماتها في تحقيق التنافس للمكتبات الجامعية يظهر جليا في الأخير وذلك من خلال قياس جودة المورد البشري فيها وما يملكه من خبرات ومهارات، والتي يتحصل عليها من خلال الممارسة والتكوين والتدريب على مختلف الأنشطة والوظائف عن طريق تلك التقنيات.

الفصل الثالث

استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا
المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في
المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون

- تيارت -

المبحث الأول: التقديم بالمكتبة المركزية لجامعة ابن
خلدون تيارت.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

تمهيد: لا يكون للبحث العلمي فائدة وقيمة علمية وعملية، عندما يعتمد على الجانب النظري فقط، ولهذا لا بد لنا من الإعتماد على الجانب التطبيقي أيضا، والذي نقوم من خلاله بإسقاط الدراسة النظرية على الواقع العلمي، وذلك من خلال تحليل البيانات التي يتم جمعها من مكان الدراسة للتحقق من فرضيات البحث والوصول إلى نتائج نهائية، ومن أجل تحقق هذه المراحل كاملة، قمنا بإختيار المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت كمؤسسة الدراسة لموضوعنا من أجل إتمام بحثنا.

المبحث الأول: التقديم بالمكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت.

1- ماهية المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون.

1-1. التعريف بجامعة ابن خلدون.

أ- مفهوم الجامعة: تعتبر الجامعة مؤسسة علمية اجتماعية أكاديمية، تعمل على تزويد الطلبة والباحثين بالمعارف والخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها في حياتهم الحاضرة والمستقبلية، وتعمل أيضا على تنمية القدرات الفردية وتشجيعها وتطويرها والاستجابة للتحديات الجديدة ومواكبتها وتلبية متطلباتها في مجال العلم والمعرفة.

ب- نشأة جامعة تيارت:

- عام 1980 تم إنشاء أول مركز جامعي بمدينة تيارت.
- عام 1984 حل المركز الجامعي وتم إنشاء معهدين وطنيين للتعليم العالي الأول في الهندسة المدنية والثاني في الزراعة والبيطرة .
- عام 1992 أصبحت المؤسسة مركزا جامعيًا من جديد.
- عام 2001 ارتقت إلى مصاف جامعة وسميت على صاحب مقدمة علم الاجتماع العلامة عبد الرحمان ابن خلدون.
- عام 2010 إعادة هيكلة الجامعة إلى 06 كليات و معهد بمقتضى المرسوم التنفيذي برقم 10-37. المؤرخ في 25 يناير 2010.

- عام 2013 أعيدت هيكلية الجامعة إلى 08 كليات ومعهدين بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 13-102 المؤرخ 14 مارس 2013 .

وتتمثل هذه الكليات في: كلية العلوم التطبيقية ، كلية الرياضيات والإعلام الآلي، كلية علوم المادة، كلية علوم الطبيعة والحياة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية الآداب واللغات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، معهد علوم البيطرة، و المعهد التكنولوجي (قصر الشلالة).

-تتوزع جامعة ابن خلدون (تيارت) على عدة مواقع من أهمها موقع المكتبة المركزية، الذي يعد مكانا¹دراستنا.

1-2. التعريف بالمكتبة المركزية:

هي المكتبة الرئيسية للجامعة ، بحيث تشرف على جميع أنواع المكتبات الأخرى الموجودة بالجامعة كونها تزودها بالوثائق والكتب ووسائط المعلومات المختلفة ذلك لان اقتناء المواد المعلوماتية يتم بشكل مركزي على مستوى هذه المكتبة كما أنها تتكفل بجانب التأطير أي توظيف المكتبيين وتوزيعهم على المكتبات الموجودة بالجامعة، بالإضافة إلى الجوانب الأخرى الفنية والتنظيمية والعلمية، وتساهم في وضع النظم وتحديد العلاقات بين المكتبة وإدارة الكليات والأقسام، وتنظيم النشاطات العلمية المختلفة، ملتقيات وندوات ومحاضرات ومعارض وغيرها.

تحتوي المكتبة المركزية على ثلاث (03) طوابق تضم:

أ-مديرية المكتبة (مدير المكتبة): يمثلها شخص المدير الذي يشرف على سير العمل، وتطوير الخدمات المكتبية.

ب- الأمانة . ج - مصلحة الاقتناء

د- مصلحة المعالجة هـ - مصلحة التوجيه.

¹ وثائق إدارية لجامعة ابن خلدون تيارت، يوم: 2021/06/06، الساعة: 10:30.

و- مصلحة البحث البيبليوغرافي.

ن- قاعة الانترنت: وهي قاعة بها أجهزة كمبيوتر مزودة بخدمة الانترنت، خاصة بالطلبة والأساتذة وذلك دون مقابل و لكل طالب الحق بأن يبقى ساعة واحدة كل يوم بحيث يترك بطاقته لدى مسئول القاعة.

ك-قاعات المطالعة: تحتوي المكتبة المركزية على قاعتين تستوعب حوالي 700 مقعد.

وتوجد بالمكتبة قاعة للمحاضرات مجهزة بجميع الوسائل السمعية البصرية تستوعب حوالي 220 مقعد.

قاعة الاستنساخ: تضم جميع الوسائل المستعملة في عملية الطباعة والنسخ من طابعات وماسحات ضوئية.

2- مهام مصالح المكتبة.

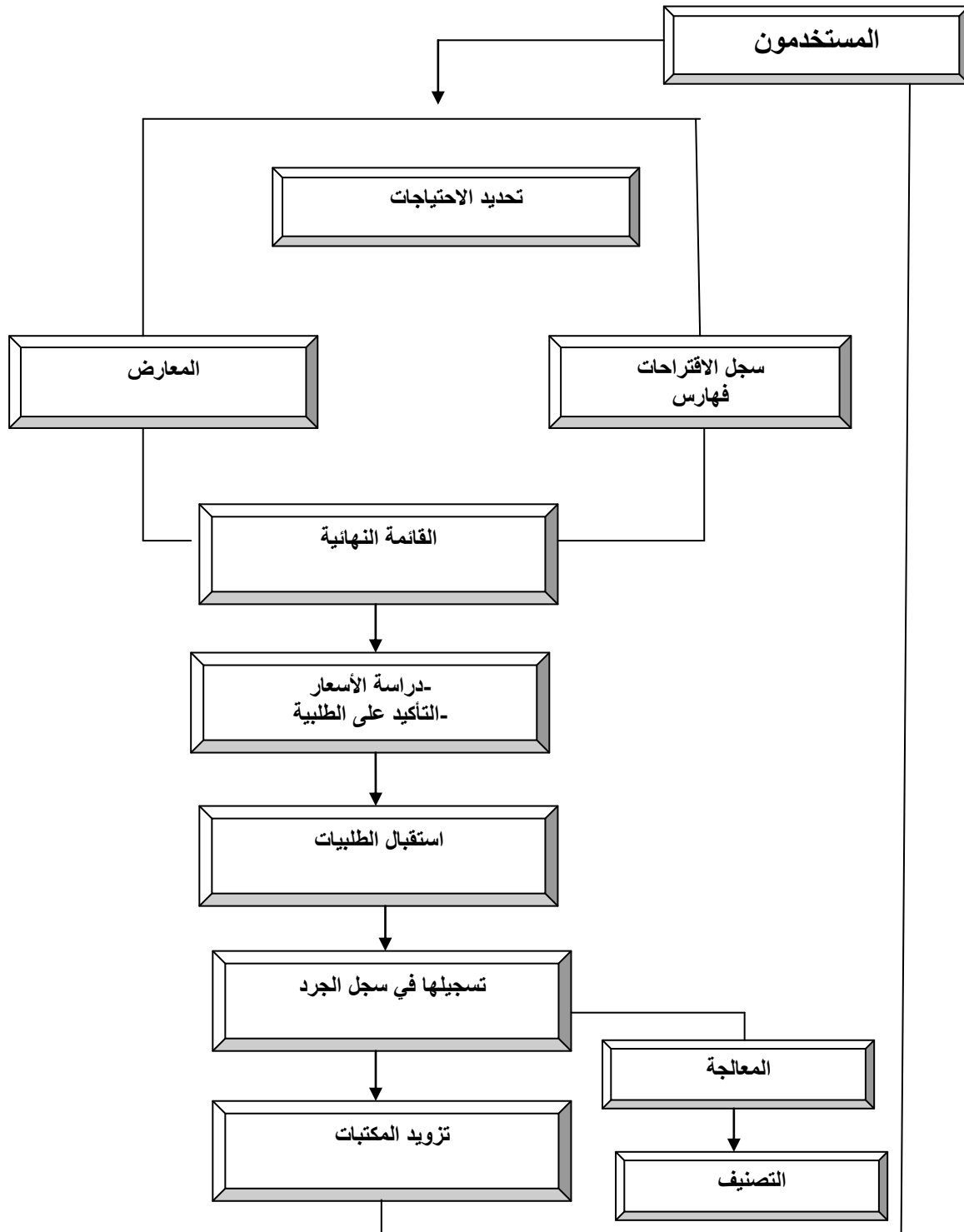
أ_ **مصلحة الاقتناء:** هي من أهم المصالح التي تقوم عليها أي مكتبة فهي أول وأصعب العمليات التي يتوقف عليها مصير رصيد المكتبة، وهي تقوم على اختيار المطبوعات التي تتماشى مع البحث العلمي واحتياجات المستفيد، حيث تقوم هذه المصلحة بوضع البرامج السنوية للاقتناء وفق السياسة المتبعة من طرف هيئات الجامعة المتعلقة بالاقتناء، وتتم عملية الاقتناء وفق سياسة محكمة ومضبوطة وهي تحديد الاحتياجات ومهام هذه المصلحة:

- ✓ دراسة سجل الاقتراحات الذي يوضع تحت تصرف الطلبة والأساتذة.
- ✓ دراسة فهارس دور النشر، فهارس المتخصصين في ميدان التوثيق وهي عبارة عن قوائم تقدم من طرف الناشرين للتعريف بأهم الإصدارات الجديدة والعناوين المتوفرة في شتى التخصصات.
- ✓ المعارض الدولية والوطنية بحيث يقوم القائمين على المكتبة بزيارة المعارض للاطلاع على العناوين الجديدة والمتواجدة في سوق الكتاب.
- ✓ تتم في هذه المصلحة كل العمليات المحاسبية المتعلقة بالميزانية الخاصة بالتوثيق العلمي والتقني.
- ✓ ضبط قائمة الاحتياجات النهائية ضمن ما يسمى بدفتر الشروط، وهذا بعد دراسة دقيقة لنوعية وقيمة الكتاب المعنوية والمادية، وفقا لقيمة الميزانية المخصصة لسياسة الاقتناء لكل سنة.

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

- ✓ التأكيد على الطلبات مع المورد وفق عقد مبرم مع الناشر والإدارة المسؤولة، مع مراعات الشروط المنصوص عليها في العقد أهمها احترام أجل تسليم الطلبية كاملة.
- ✓ استقبال الطلبات بهدف تفحص العناوين والكمية من طرف المشرفين على المصلحة ليتم التأكيد على الاستلام.
- ✓ تسجيل الكتب يكون على سجل كبير يعرف بسجل الجرد وهو مرقم وكل صفحة من صفحاته مقسمة إلى 08 أقسام تتمثل في: (رقم الدخول، تاريخ الدخول، أوصاف الكتاب (اسم المؤلف/العنوان/الطبعة)، عدد الأجزاء، عدد النسخ، المصدر، الثمن، الملاحظات).
- ✓ ختم الكتب بأختام المكتبة و الهدف من هذه العملية هو إثبات ملكية المكتبة للكتاب، ثم إعطاء كل كتاب رقم خاص.
- ✓ الفرز والتزويد: تصنف الكتب حسب عناوينها والتخصصات التي تعالجها ليتم بعد ذلك تزويد المصالح الأخرى بالكتب الخاصة بها.

المخطط التنظيمي لمصلحة الاقتناء¹:



ال

الشكل رقم 03: المخطط التنظيمي لمصلحة الاقتناء بالمكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت.

¹ وثائق إدارية للمكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت، يوم 2021/06/09، الساعة: 03:15 مساء.

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

ب_مصلحة المعالجة:

تهتم هذه المصلحة بمعالجة الوثائق من الناحيتين المادية والمعنوية قبل وصولها إلى القراء ، ويكون ذلك باستخراج الأدوات الثانوية التي تساعد على البحث البيبليوغرافي بحيث تستعمل عملية المعالجة تقنيات ضمن ما يسمى باللغة الوثائقية سواء في المعالجة المادية أو المعالجة العلمية أو الفكرية.

_المعالجة المادية:

وصف موجز للوثائق المختلفة الوسائط وذلك باستخراج البيانات التعريفية الكبرى وفق تقانين الفهرسة ISBD بالإضافة إلى الصفات البيبليوغرافية إتباعا للنظام الذي تم اعداده مسبقا والذي يأخذ بعين الاعتبار التصنيف المعتمدة على مستوى المكتبة المركزية.

_المعالجة الفكرية:

هي العملية الأكثر تعقيدا ، إذ تتم المعالجة في هذه المرحلة فكريا وذلك عن طريق تحليل المحتوى باستعمال تقنيات اللغات الوثائقية أي من خلال التكشيف وإعداد الملخصات والكلمات المفتاحية وغالبا ما يشكل الكشاف والمكنز، بالإضافة إلى التحليل المادي الذي يستخرج المواصفات الأساسية للوثيقة كالعنوان المؤلف والناشر .

تنتج مصلحة المعالجة الوثائق الثانوية والتي تعد وسيطا بينها وبين القراء ونذكر: النشريات الإعلامية، النشريات التحليلية، الملخصات والفهارس ...

وكل هذه العمليات تتم عن طريق الإعلام الآلي الذي يعتبر الأساس في هذه المراحل ويكون العمل بدءا من الفهرسة إلى غاية الاسترجاع البيبليوغرافي وفق برنامج سنجاب والذي يعرف بأنه برنامج متكامل ومقنن وفق المواصفات العالمية في إنتاج الصفات البيبليوغرافية مثل : MARC/ UNIMARC/ ISBD ويسير البرنامج قاعدة المعطيات الرئيسية لمصلحة المعالجة وقاعدة المعطيات الموجهة للبحث البيبليوغرافي ، ونظام الإعارة . بالإضافة إلى عملية التحيين التي تتم دوريا.

ج_مصلحة التوجيه:

تحتل هذه المصلحة مكانة خاصة في المكتبة المركزية اذ تتميز بالاتصال المباشر بالقراء وتستجيب باستمرار لطلباتهم، وعلى مستوى هذه المصلحة تتم عملية الاستقبال، توفير الكتب، تسجيل طلبات الانتساب ومنح البطاقات وإصدار شهادة الإبراء، وكل العمليات التي لها علاقة مباشرة بالقراء هي من ضمن المهام المنسوبة لهذه المصلحة، بالإضافة إلى خدمات أخرى تقدمها المصلحة أهمها الإعارة الخارجية وبيانات الاسترجاع البيبليوغرافي لتمكين القراء من الاطلاع على الرصيد الوثائقي.

_الإعارة الخارجية:

تتمثل في توفير الكتاب للإعارة خارج المكتبة المركزية، وفق مدة محددة ضمن النظام الداخلي، بالإضافة إلى تمديد مدة الإعارة والحجز وتسجيل الاقتراحات المختلفة كما تقوم المصلحة بدراسة إحصائية دقيقة لمعرفة حركية الرصيد الوثائقي ومدى استغلاله لدى القراء .

بالإشارة إلى أن كل العمليات التقنية التي تقوم بها المصلحة تتم عن طريق الإعلام الآلي ووفق برنامج سنجاب .

خدمة الفهرس الآلي (opac) يحتوي على كل الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية وفق المعايير الدولية ، يمكن للقارئ البحث عن الكتب بمجرد إدخال إحدى الكلمات الدالة أو المؤلف ، كما يوجد بحث متقدم بالنسبة للبحث عن عناوين خاصة .

ويوجد أجهزة إعلام آلي مخصصة لتصفح الفهرس الآلي، (02) للإعارة الخاصة للطلبة، وجهاز واحد للإعارة الموجهة للأساتذة.

مخزن رئيسي له قدرة استيعابية تصل إلى.....كتاب، بالإضافة إلى القسم العربي وهو بمثابة المخزن رقم "02" فيحتوي على رصيد وثائقي باللغة العربية يصل إلى.....
.....كتاب.¹

¹ المكتبة المركزية، <https://www.unit-tiaret.dz> ، صفحة مستشارة يوم: 2021/06/10، على الساعة: 08:06 مساء.

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

د_مصلحة البحث البيبليوغرافي: تساهم هذه المصلحة في تسيير الخدمات المكتبة المركزية نظرا لاتصالها المباشر مع الطلبة والأساتذة ، وهي ذات طابع مفتوح ((Accée libre)) ولها دور فعال في التحصيل والاطلاع على آخر عناوين الكتب المتوفرة، ومن أهم المهام التي تقوم بها :

- تسيير المكتبة الالكترونية للمكتبة المركزية .
- متابعة الاشتراكات العلمية.
- مساعدة الطلبة في إعداد بحوثهم البيبليوغرافية.
- ضمان الدخول الحر من خلال تجهيز وتهيئة قاعات خاصة.
- إعداد دراسات إحصائية حول الرصيد الوثائقي للمكتبة ونسب استغلاله.
- تحيين وتحديث سلسلة تقنيات المهندس وهي سلسلة شاملة تستعمل كثيرا من طرف الطلبة.

*رصيد مصلحة البحث البيبليوغرافي:

-الكتب باللغتين العربية حوالي 543 عنوان والفرنسية برصيد بلغ 6639 عنوان بنسخة واحدة في كل التخصصات.

- مقالات / _المجلات (الاشتراك والإهداء).

- دروس في كل الاختصاصات (ل. م. د). تحوي على التخصصات التالية : الفيزياء ، الكيمياء العضوية ، ميكانيك ، وديناميك، الجبر، إلكترونيك، الكهرباء والمغناطيسية ، الحقوق.....برصيد 186 عنوان و265 نسخة.

- الموسوعات والمعاجم (عربية فرنسية).

- تقنيات المهندس معروضة على الرفوف، برصيد قدر ب98 مجلد بالإضافة إلى الاشتراك الالكتروني.

وتدعم المصلحة ب:

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

قسم المكتبة الالكترونية: الذي يحتوي على ما يقارب 1976 قرص مضغوط (CD) به حوالي 166389 وثيقة في جميع التخصصات من إعلام إلي -فيزياء كيمياء - إلكترو تقني -كهرباء -بيولوجيا -علوم زراعية - علوم بيطرية -بالإضافة إلى 46 قرص مرن.

قسم المذكرات: في نهاية كل موسم جامعي يستقبل هذا القسم مذكرات نهاية الدراسة بحيث تخضع هذه الأخيرة للمعالجة التقنية، تتمثل في:

الختم: يوضع ختم ملكية المكتبة في عدة جوانب في الرسالة، ثم يأتي **الجرد:** تسجيل كل الرسائل الماجستير أو الدكتوراه في سجلين للجرد، حسب اللغة ويرمز ب(أ ط ر) " للرسالة باللغة العربية ، و ب TH " للرسالة باللغة الأجنبية.

الفهرسة: تضم البطاقة الفهرسة باستخدام برنامج سنجاب.

التصنيف: إعطاء رقم تصنيف لهذه الرسائل لترتب على الرفوف.

قاعة الدوريات : تضم كل ما يتعلق بالمجلات العلمية والمحاضرات والمؤتمرات الثقافية وتقارير البحوث، مقالات ووضعتها على شكل دوريات، يستفيد منه الطالب والأستاذ والباحث فهي منبع إعلامي هام مقدرة ب4222 مجلة مع عدد النسخ .

قاعات الدخول الحر: تحتوي المكتبة المركزية على قاعتين للدخول الحر بها رصيد وثائقي مهم :

- القسم المخصص للعلوم الاجتماعية والإنسانية واللغات. برصيد قدر ب3373 عنوان.

- القسم المخصص للعلوم والتقنيات ، علوم الطبيعة والحياة.

3-مميزات المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون.

- **الاستفادة من التكوين:** وتتم أثناء تريض الطلبة والباحثين، للاستفادة من بعض الأنشطة والأعمال بالعمل الميداني، حيث أن الهدف الأساسي منها هو التمرن والتعود على مختلف الأعمال المكتبية والتي تخضع للتطور المستمر والتي يتعرض لها أي باحث أو عامل مستقبلا وهذه المميزات هي :

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

- فهم واستيعاب بعض النقائص التي يعاني منها الطالب والباحث أثناء البحث والتوظيف.
- من خلال التدريب يتم فتح آفاق التطوع على المكتبات وتوسيع إمكانيات التعلم.
- أخذ فكرة عن الإنتاج الأدبي للمؤلفين والتطلع على الانتاجات الفكرية المتعددة.
- معرفة مدى أهمية القيام بالخدمة المكتبية على أكمل وجه .
- تنمية القدرات الفكرية والعقلية، وهذا من خلال الثقافة والمعلومات التي يتم اكتسابها لأن التكوين أو التدريب يعتبر مصدرا هاما للمعرفة والبحث فمن خلاله يمكن تحمل المسؤولية تجاه العمل.
- مطابقة الأفكار النظرية التي تم أخذها عن الأساتذة على الميدان العملي.
- إدراك أهمية تخصص علم المكتبات والتوثيق وأهمية المكتبة.
- اكتساب ولو القليل من الخبرة المتعلقة بكيفية التعامل والانسجام في الميدان.
- إدراك أهمية النظام الداخلي للمكتبة .
- تنمية الثقة بالنفس وروح المبادرة والمشاركة والإبداع .
- التطلع إلى انشغالات المتربصين الآخرين ومحاولة إيجاد الحلول.

4-الموارد البشرية والمادية للمكتبة.

4-1. الموارد البشرية: Personnel. في الجدول التالي وضحنا الموارد البشرية للمكتبة:

عقود ما قبل التشغيل	تقني سامي	أعوان الإدارة	عون تقني مكتبات	مساعد مكتبات	ملحق مستوى 2	ملحق مستوى 1	محافظ	محافظ رئيسي
20	03	00	02	12	01	07	00	01

جدول رقم 02: الموارد البشرية الخاصة بالمكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت.

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

4-2. الموارد المادية: وتمثلت فيما يلي :

4-2-1. الوسائل التقنية و الفنية: حظيرة الإعلام الآلي: Parc informatique.

العدد الإجمالي للحواسيب	الموزع (الخادم)	عدد الحواسيب الخاصة بالعمل الإداري	عدد الحواسيب الخاصة بتسيير رصيد و خدمة opac	عدد حواسيب قاعة الانترنت	عدد الحواسيب المحمولة
84	02	08	27	47	08

جدول رقم 03: حظيرة الإعلام الآلي للمكتبة.

4-2-2. معدات الكشف والشرائح الكهرومغناطيسية: توجد بالمكتبة المركزية جهازين لكشف الوثائق، مع شرائح الكترونية توضع على الوثائق و هذا من أجل تسهيل العمل المكتبي، كما توجد طابعات حرارية تساعد على تشفير المعلومات على ظهر الوثائق code barre .

4-2-3. منظومة التوثيق عبر الخط: (SNDL).

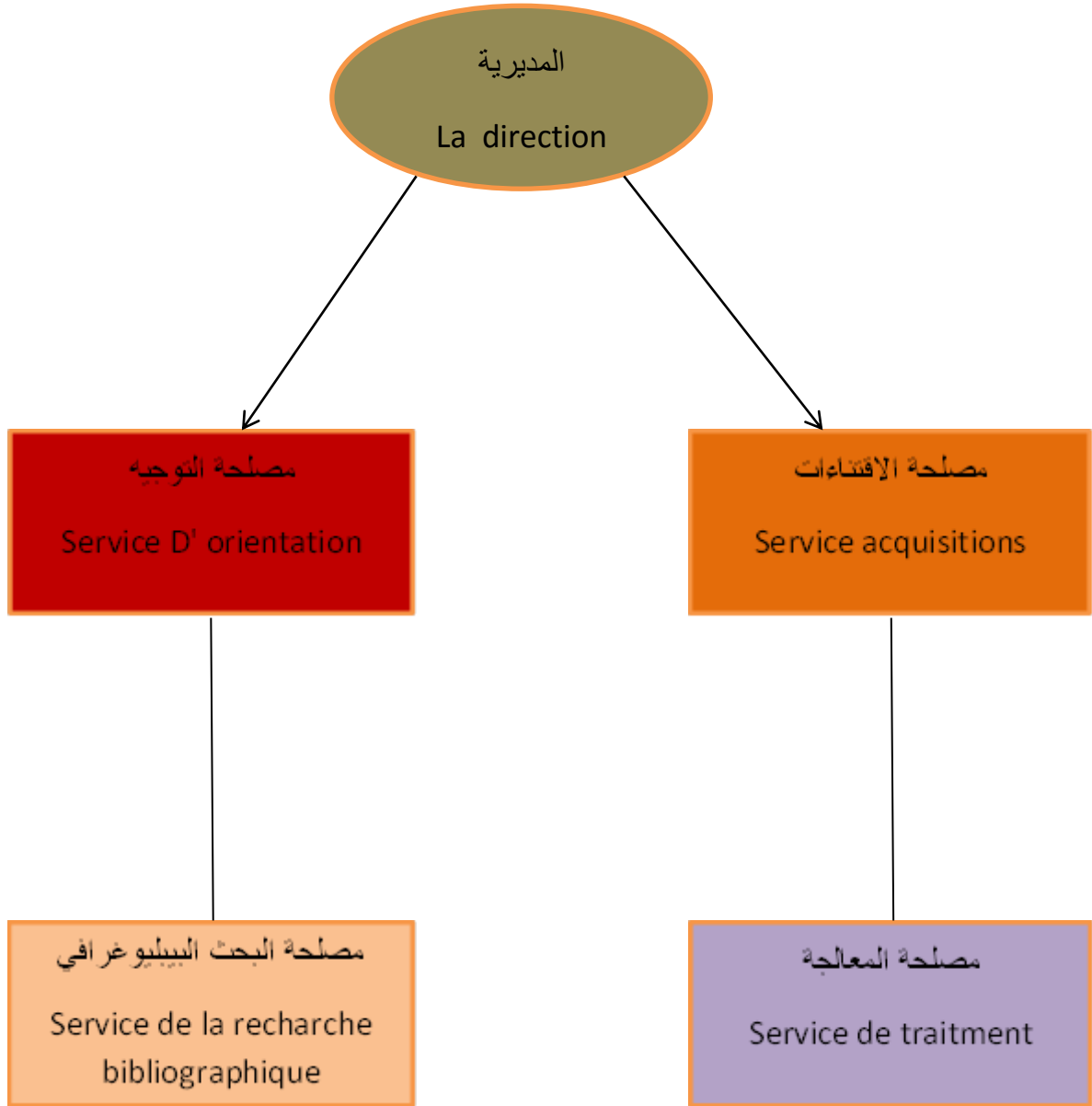
SNDL : Système National de Documentation en Ligne

هي البوابة العربية للمعلومات الإدارية (إبداع) وهي مشروع عربي رائد يهدف إلى ضبط ونشر وإتاحة الإنتاج الفكري العربي في مجال الإدارة، تحتوي قاعدة معطيات المعلومات الإدارية العربية ما يزيد عن (5) مليون صفحة في مجال الإدارة والاقتصاد والعلوم المتعلقة بهما ويتم تحديث القاعدة بشكل يومي، تشمل البوابة على (4) قواعد بيانات: الأطروحات، رسائل الدكتوراه/المؤتمرات/الورشات/ورسائل العمل. حيث يتمكن الباحث من خلالها الحصول على النصوص الكاملة.¹

¹ المكتبة المركزية، <https://www.unit-tiaret.dz>، المرجع السابق.

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

5_ الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة تيارت: اعتمدنا على الهيكل التنظيمي التالي،
لنتعرف أكثر على المكتبة المركزية لجامعة تيارت، من خلال التوضيح بمختلف المصالح الموجودة داخلها والتابعة للمديرية المركزية.¹



الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت.

¹ وثائق إدارية للمكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت، المرجع السابق، يوم: 2021/05/29، الساعة: 11:00.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.

1-مجالات وحدود الدراسة.

حدود البحث: ليس هناك بحث بلا حدود وإن كان لديك بحث من هذا النوع فلن تنتهي أبدا من إنجازه فالحدود تحدد مسار الباحث في مجتمع البحث، فأنت عندما تحدد بحثك فإن ذلك يجنبك الوقوع في بعض الأخطاء ومن الأفضل اختيار الوقت المناسب الذي يقع فيه مجتمع البحث أن تكون ذات دلالة زمنية ومكانية معينة وغالبا ما تكون مختلف الأحداث سببا في الحصول على المتغيرات التي تصمم البحوث العلمية، من أجل الكشف عنها وقد يحدد الباحث الفروض انطلاقا من متغيرات موضوع بحثه ونظرا لتوسع موضوع استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات قمنا بوضع بعض المحددات بهدف حصر هذه الدراسة وذلك للإجابة على الإشكالية المطروحة والتحقق من صحة الفرضيات وتناولها بالشكل الجيد والمطلوب.

1-1.المجال المكاني للدراسة: وهو الحيز الجغرافي الذي طبقت فيه هذه الدراسة الميدانية، بحيث جرت وتم تطبيقها بالمكتبة المركزية لجامعة "ابن خلدون" بولاية تيارت .

1-2.المجال الزمني للدراسة: وهو الوقت المستغرق لإنجاز الموضوع، وإن مجال الزمني للتطرق للموضوع والدراسة يمتد من موافقة المجلس العلمي للموضوع، إلى غاية الانتهاء من تفرغ استمارات الاستبيان والمقابلة وتحليلها والتعليق عن نتائجها، وقد حددنا في دراستنا فترتين:

_المرحلة النظرية: وقد شرعنا في العمل من أواخر شهر نوفمبر 2021 إلى غاية بداية أواخر شهر ماي 2021، وفيها تم اختيار موضوع الدراسة وجمع المادة العلمية وتلخيصها من أجل انجاز الجانب النظري.

_المرحلة التطبيقية: وقد حددناها من أواخر شهر ماي 2021 إلى غاية 23 جوان 2021، وفيها تم الجانب التطبيقي، بحيث تم تصميم استمارات الاستبيان والمقابلة، وعملنا على توزيعها للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة، وتحليلها للوصول إلى النتائج النهائية واقتراحات وحلول للمشاكل.

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

1-3. المجال البشري: وتتجلى الحدود البشرية في مجموعة الأفراد الذي سوف تطبق عليهم أدوات البحث في الحيز المكاني، وتشمل هذه الحدود في ما يلي:

- ✓ مدير المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت.
- ✓ الموظفين العاملين بالمكتبة المركزية للجامعة المتخصصين في علم المكتبات والمعلومات.

2-مجتمع وعينة الدراسة:

2-1.مجتمع الدراسة: والذي تمثل في الموارد البشرية المتخصصة في مجال علم المكتبات والعملية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت - والمتمثلة في المدير (المكتبي) الذي يعد المسير الرئيسي لها، بالإضافة إلى الموظفين (المكتبيين) الدائمين والغير الدائمين فيها، وتم اختيار حوالي 23 موظف لكن موظفة في مصلحة الاقتناء رفضت الإجابة بحيث أصبح العدد (22).

المستوى التنظيمي	عدد الموظفين	النسبة المئوية
محافظ رئيسي (المدير)	01	4.54 %
ملحق مكتبات مستوى أول	07	31.82 %
ملحق مكتبات مستوى ثاني	01	4.54 %
مساعد مكتبات جامعية	11	50 %
عون تقني مكتبات	02	9.10 %
المجموع	22	100 %

جدول رقم 04: توزيع أفراد عينات الدراسة حسب الرتب الموجودة بالمكتبة.

2-2. تعريف العينة: مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة، وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج، وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي، لذا فإن اختيار العينة بشكل دقيق و مضبوط سوف يعطي نتائج متساوية إلى حد كبير لعملية الدراسة على كامل مجتمع

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون – تيارت-

الدراسة وفي هذه الحالة فإن اختيار العينة القصدية لإجراء الدراسة عليها، قد يكون مفصلا على دراسة كامل المجتمع الأصلي نظرا لما في ذلك من توفير الوقت و المال و الجهد المبذول.¹

استهدفت دراستنا هذه عينتين وهي كل من:

_العينة الأولى: موظف واحد (01) والمتمثلة في مدير المكتبة الذي قمنا بإجراء مقابلة معه، وإجابته أيضا على استمارة الاستبيان.

_العينة الثانية: المتمثلة في المكتبيين العاملين بالمكتبة المركزية في مختلف تخصصاتهم في مجال علم المكتبات والمعلومات، بصفتهم القائمين على الأنشطة والوظائف ومختلف الأعمال داخلها، والمقدر عددهم (22) موظف والذين ساعدونا في الحصول على المعلومات من خلال الإجابة على أسئلة الاستبيان بإستثناء موظفة واحدة التي رفضت الاجابة على استمارة استبيان ما قلص العدد إلى (21).

3- أدوات جمع البيانات وأساليب تحليلها:

3-1. تعريف أداة البحث العلمي: هي الطريقة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات، والبيانات، حيث تتحكم طبيعة الفروض المطروحة في أدوات البحث العلمي المستخدمة، وبالتالي ليس هناك تصنيف يلزم الباحث باستخدام نوع محدد من أدوات البحث العلمي.²

هناك مجموعة من الأدوات و الطرق يتم من خلالها جمع البيانات اللازمة و الضرورية التي تخدم البحث و تختلف هذه الأدوات حسب طبيعة موضوع ، ونوع البيانات المراد جمعها و انطلاقا من هذا ونظرا لطبيعة الموضوع المعالج وخصوصياته وطبيعة التساؤلات و الفرضيات المطروحة وكذلك البيانات المراد الحصول عليها ووجب استخدام كل من:

3-1-1. الملاحظة: تعرف على أنها عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهها وعلاقتها، بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، يقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان

¹ محمد، سرحان. علي، محمودي، مناهج البحث العلمي ط.03، الجمهورية اليمنية صنعاء: دار الكتب، 2015، ص.142.
² أداة البحث العلمي، (على الخط)، <http://www.manara.com>، (صفحة مستشارة يوم 2021/05/21، على الساعة 10.26.

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

واحتياجاته،¹ لكن لم نعتمد بالشكل الكبير على هذه الأداة، فقط أفادتنا في عملية تحليل المعلومات والبيانات المتحصل عليها أثناء الدراسة.

3-1-2. المقابلة: هي محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة، وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى، بغرض الوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة، يحتاج الباحث الوصول إليها، بضوء أهداف بحثه.²

*وفي دراستنا هذه ستكون لنا مقابلة شخصية مع مدير المكتبة المركزية، من أجل الحصول على المعلومات الكافية للتأكيد على ما سوف يتم الحصول عليه خلال الاستبيان، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة.

3-1-3 الاستبيان: يعرف بأنه مجموعة من أسئلة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها يدويا، تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها، وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من المعلومات المتعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق.³

*وفي دراستنا هذه سيتم توزيع استمارات الاستبانة على المكتبيين و الأخصائيين العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت، سواء المدير أو الموظفين، من أجل التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع .

3-2. أساليب تحليل البيانات:

بعد قيامنا بعملية جمع البيانات والمعطيات المتعلقة بالبحث بواسطة الأدوات المذكورة سابقا، ومن أجل ترجمتها إلى قضايا لها مدلولاتها المعرفية والعلمية، اعتمدنا في عملية العرض والتحليل على أسلوبين الكمي والكيفي.

¹ مصطفى، عليان ربحي. طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، عمان: دار الصفاء، 2009، ص67-68.
² محمد، سرحان، علي، محمودي، مناهج البحث العلمي، المرجع السابق، ص.142.
³ عمار، بوحوش، الذبيبات، محمد محمود، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث: ديوان المطبوعات الجامعية، 2009، ص67.

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

3-2-1. الأسلوب الكمي: من خلاله سوف نعرض البيانات في جداول وأشكال بسيطة ومركبة لوصف العلاقة بين متغيرات البحث، مع استخدام النسب المئوية للتعبير عن توجهات مفردات معينة، وأيضا لرسم دوائر نسبية توضح لنا أكثر النسب المتحصل عليها.

وقد اتبعنا معادلة حساب النسب المتمثلة في:

الجزء تقسيم الكل يضرب في 100.

3-2-2. الأسلوب الكيفي: وذلك عن طريق ترجمة تلك الأرقام والنسب الممثلة، والمتحصل عليها إلى معلومات ومدلولات كيفية، تعتبر نتائجا، عندها يتم تحليلها من أجل تحديد نقاط القوة والضعف. **المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.**

1- عرض وتحليل بيانات الملاحظة والمقابلة.

1-1. عرض وتحليل بيانات الملاحظة.

اعتمدنا في دراستنا هذه على الملاحظة البسيطة، التي انبثقت عنها مجموعة الاسئلة بخصوص بحثنا أو موضوع دراستنا للإستفسار حول سيرورة الأعمال هناك، فكانت كبداية أو كانطلاقة من أجل إجراء المقابلة مع المحافظ الرئيسي الذي يعد مديرا للمكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت، ثم بعدها استخدمنا بياناتها في التحليل والخروج بالنتائج .

1-2. عرض وتحليل بيانات المقابلة.

إن الاعتماد على أداة واحدة في جمع البيانات والمتمثلة في الملاحظة فقط، لن يكون كافيا، لذلك قمنا باستخدام أدوات أخرى من بينها المقابلة، للوصول إلى نتائج تمكننا أن نبني عليها دراستنا الميدانية والتي كانت كالتالي:

من أجل إجراء مقابلة ناجحة لا بد من اتباع المراحل والخطوات التالية:

أ_ اعداد المقابلة: هنا تم التخمين في الأسئلة وتدوينها، ثم قمنا بطبعها.

ب_ التحكيم: هي أخذ المشورة من أهل الإختصاص، لتصحيح وتعديل أسئلة المقابلة التي قد تكون ناقصة، قبل الشروع فيها وأثناء الانتهاء منها، حيث أخذنا رأي بعض الاساتذة في جامعات أخرى وبعض من الزملاء الموظفين في التخصص، وذلك بعد موافقة الأستاذة المشرفة على الاستمارة، وكانت مقابلتنا في المستوى المطلوب.

ج_ الإستئذان: أخذ موعد لإجراء المقابلة، وقد قمنا بالتنقل إلى المكتبة يوم الأربعاء 26/05/2021 على الساعة التاسعة صباحا، أين تحدثنا مع موظفة التوجيه هناك عن إمكانية إجراء الدراسة الميدانية، عندها بلغت الامانة والمدير وسلمناها نسخة من المقابلة ونسخة من الاستبيان لكي يطلع عليها المدير، فكانت الاجابة بأن نأتي في اليوم الموالي مرفقين بتصريح من إدارة الجامعة، لبدأ الدراسة الميدانية.

إجراء المقابلة الفعلية: أجرينا المقابلة المباشرة مع مدير المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت، والتي تضمنت أربع محاور في كل محور مجموعة أسئلة، وقد تم ذلك بيوم 27/05/2021، من الساعة العاشرة صباحا 10:00 إلى غاية الحادي عشر وخمسة وأربعون دقيقة 11:45، بحيث تم الإجابة على كامل الأسئلة.

_ عرض المقابلة وتحليلها:

المحور الأول: تسيير الموارد البشرية والأنشطة المرتبطة بها في المكتبات الجامعية.

1- كيفية تسيير الموارد البشرية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت.

حسب المقابلة التي أجريناها مع محافظ المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون بتيارت، توضح لنا بأن، التسيير في مكتبتهم يخضع إلى نمط إداري وتقني، الإداري وفق قوانين الوظيف العمومي من خلال تسيير العلاقات العضوية الإدارية للمؤسسة، أما من الناحية الهيكلية يندرج على رأس الهرم، مدير الجامعة ثم يليه مدير المكتبة مباشرة، بحيث أن مدير المكتبة له صلاحيات يحددها مدير الجامعة، لكن

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

في بعض الأحيان يمكن لمدير الجامعة أن يفوض أو يوسع من صلاحيات مدير المكتبة، إذا ما لاحظ بأنه قادر على تسييرها بشكل ملائم، ويقوم المدير بتسيير العلاقات التنظيمية بين الإدارة والمؤسسة (حقوق وواجبات الموظفين).

_ من خلال القانون الخاص 32: والذي صدر في 2010 والذي ينص على تسيير الموارد البشرية والمهام والمسار المهني لوظيفة المكتبات والمعلومات، بحيث تتفرع المكتبة الجامعية إلى خمسة فروع وهي: المخابر الجامعية، المكتبات الجامعية، المقتصد الجامعي، المنشط الجامعي، الحراس الجامعيين لكن هذه الوظيفة في طريقها إلى الزوال نهائياً.

_ القانون الأساسي 06-03 : القانون 31 من الجريدة الرسمية وهو مرسوم تنفيذي صدر في 2010/05/05 والذي ينص على أسلاك المكتبات الجامعية: محافظو المكتبات الرئيسيون، محافظ المكتبات، ملحق مكتبات مستوى أول، ملحق مكتبات مستوى ثاني.

_ المرسوم 03-279: ينص على مهام الجامعة والذي صدر في 2003/08/03 من نفس المرسوم المادة 25 حيث تكون المكتبة أعلى هيئة تنظيمية، وتنص المادة نفسها على أن مدير المكتبة يأتي تحت سلطة مدير الجامعة، أما مكتبات الكليات هي تابعة للعمادة .

_ المادة رقم 31: تهتم بالجانب الإداري للمكتبة (التسيير الإداري).

_ مجلس الإدارة: المكتبة الجامعية أو المركزية هي عضو استشاري في المجالس الإدارية الجامعية، ويمكن للمكتبة أن ترسل ممثلاً لها أيضاً في المجالس الخاصة بمديرية الجامعة، كما يمكن ان نجد في المجلس العلمي مندوباً للمكتبة.

_ بتقويض من مدير الجامعة يتم تعيين مدير المكتبة وذلك بعد أن يمضي وزير التعليم العالي أو ممثل الوزارة (المدير المركزي للموارد البشرية).

_ يصبح المورد البشري مديراً على المكتبة إذا كان محافظاً رئيسياً أو برتبة محافظ مع خبرة خمس سنوات وما فوق في العمل.

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

_التسمية القانونية لمسؤول المكتبة المركزية هو (مدير)، حيث يكلف هذا الأخير بتسيير الهياكل التي تحت سلطته (المصالح)، كما له صلاحيات إمضاء وعقد مراسلات مع ممثلي هيئات التكوين سواء المحلية أو الدولية، بينما مسير مكتبة الكلية يسمى بالمسؤول.

2_ اتباع نظام الاستقطاب والجذب للموارد البشرية أثناء الاختيار والتعيين.

حسب المعلومات والبيانات التي صرح بها المدير فإن نظام الاستقطاب هو موجود لكن حسب القوانين والنصوص التي أقرتها هيئة الوظيف العمومي في موادها.

3_ أسس اختيار المورد البشري والقائم على ذلك.

بعد سماع ما قاله المدير، فإن الإختيار والتعيين يتم من خلال التنسيق بين إدارة الجامعة و إدارة الوظيف العمومي وذلك وفق إجراءات قانونية ووفق شغور المناصب.

4_ اتباع نظام الحوافز والتشجيع عند التسيير لتطوير مهارات و وخبرات الموارد البشرية.

من خلال الإجابة على السؤال من قبل المدير تبين لنا أنه هناك فلسفة في ما يتعلق بتشجيع الموظفين، بحيث أنهم يشجعون الموظف أو العامل الذي يقدم عمل ملموس والشئ الجديد والإضافي للمكتبة، بغض النظر عن رتبته، ولا يأخذ بعين الإعتبار الموظف الذي يقوم بالأعمال الروتينية فقط دون إضافات، رغم أنه يقضي الوقت الكامل في العمل، ومثالا على ذلك هناك بعض الموظفين لديهم، سواء المتمثلين في التقنيين أو أعوان تقنيين، قاموا بأعمال جلية لم يتم بها حتى ملحقى المكتبات.

5_ طرق تقييم أداء العاملين في المكتبة.

في مقابلتنا مع المدير كانت الإجابة على السؤال بأنه، يتم تقييم أداء العاملين، لكن يدخل ذلك ضمن صلاحيات مدير المكتبة والجامعة، أينما لاحظ أحدها بأنه يجب تقييم الأداء فإنه يقوم بذلك.

نتائج المحور الأول: من خلال الإجابة على أسئلة المحور الأول في المقابلة مع المدير نستنتج أن:

- يتم تسيير الموارد البشرية بالمكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت وفق طريقتين، إداري خاضع لقوانين الوظيف العمومي وتقني خاضع لإدارة المكتبة وإدارة الجامعة.

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

- تتبع المكتبة المركزية نظام الاستقطاب والجذب للمورد البشري أثناء الإختيار والتعيين، حسب قوانين ونصوص إدارة الوظيف العمومي.
- إن أسس اختيار الموارد البشرية في المكتبة هو خارج عن نطاق إدارتها، بحيث يتم ذلك بين إدارة الجامعة والوظيف العمومي.
- يولي القائم على التسيير في المكتبة العناية الكافية في تشجيع الموظفين العاملين بها، بحيث لا يتبع في سياسته على الرتب بل على القيمة المضافة للعمل داخل المكتبة.
- تقييم الأداء في المكتبة يتم تحت سلطة مدير المكتبة والجامعة معا وفي وقته المناسب.

المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية وكيفية توظيفها في ظل تكنولوجيا المعلومات.

1_ الخطوات المتبعة في تنمية المورد البشري، لتحديد احتياجاتهم والرفع من كفاءاتهم وقدراتهم.

حسب المدير فإن ذلك يتم من خلال الدورات التدريبية والتكوينية، وحسب الحاجة والضرورة، ويكون إما داخلي (داخل المكتبة)، محلي (دورات تكوينية دورية) أو خارج الوطن (تربصات واتفاقيات).

داخل المكتبة:

تكوين ميداني (فجائي للموظفين والتي تدخل ضمن تطوير المورد البشري).

محلية:

_دورة محلية سنة 2003 والتي تمت في المكتبة المركزية للجامعة ببومرداس.

_في 2007 تم تكوين الموارد البشرية لدينا مرتين بالأسبوع في معاهد تكوين المهنيين في كل من (بومرداس-بليدة-رويبة-بجاية-جيل). في 2010 تم تجميع كل المديرين الجهويين للمكتبات المركزية وذلك لتدريبهم وتكوينهم لمدة أسبوع كامل.

_أيضا هناك دورتين تدريبيتين محلية على الخط CERIST مركز البحث العمي والتقني، أيضا تمت داخل المكتبة 06 دورات تدريبية من طرف المدير للموظفين.

دولية:

_03 دورات تدريبية تمت بالتعاون مع المنظمة المهنية الفرنسية COBIAC ودامت ثلاث سنوات من 2003 إلى 2006 .

في 2008 تم تجديد الاتفاقية المهنية مع مؤسسة التكوين COPIAC.

_سنة 2012 تم عقد دورة ثانية، وفي سنة 2015 تمت الدورة الثالثة.

2_ الطرق المتبعة في توظيف المورد البشري في المكتبة المركزية.

حسب المدير فإن الطرق المتبعة في توظيف المورد البشري يتم من خلال تحديد الموظفين ثم تقسيم المناصب على مختلف الرتب، وذلك بمجموع الإجراءات والمراحل الموجودة في قوانين التوظيف العمومي، وكل هذه الإجراءات تتم من خلال إدارة الجامعة وليس المكتبة لأنها لا تملك الصلاحيات.

3_ العناصر الخاصة بالتخطيط للرفع من الأداء كالتعليم والتدريب.

من خلال المقابلة مع المدير، توضح أنه يوجد هناك مخطط منظم للسير نحو التعليم والتكوين وكذا التدريب للرفع من الاداء، بحيث أن كل هذه العناصر تمت وفق تنبيه وإعلام مسبق للموظفين، بوجود تكوين وتدريب على الأنظمة والبرامج الجديدة وغيرها والتي تخدم عمله.

4_ برامج التكوين المتبعة في تسيير الموارد البشرية في المكتبة.

من خلال ما أقره المدير، تبين لنا أن هناك برامج تعدها مديرية الجامعة وتشارك فيها المكتبة، وهناك دورات ومبادرات من المكتبة في حد ذاتها ترسل وتعرض على الجامعة كمقترحات .

5_ ضرورة تنظيم دورات تدريبية مستمرة لتنمية قدرات العاملين لاستخدام التكنولوجيا.

أقر المدير بأنه من الضروري أن يكون هناك دورات تدريبية مستمرة، ليكون هناك تناسق وتكامل بين المورد البشري والتكنولوجيات المتاحة في المكتبة، وذلك التعامل السلس معها.

6_ تلقي التدريب الداخلي للموظف الجديد.

من خلال المعلومات المتحصل عليها من قبل المدير تبين لنا أن هناك تدريب على النظم وكل التكنولوجيات الجديدة وغيرها، بالإضافة إلى دورات خاصة عن كيفية التعامل بين الموظفين والمدير وبين الموظفين والطلبة، وهذه الخاصية يتم التركيز عليها بشكل كبير لأنها تدخل ضمن الأهداف المسطرة.

7_ أهم الدورات التدريبية التي يحتاج إليها المورد البشري لنجاح المؤسسة المكتبية.

حسب المدير فإنه في الوقت الحالي لا يوجد دورات تدريبية وتكوينية بسبب جائحة كورونا لكن آخر دورة كانت في سنة 2018 حيث تم تكوين وتدريب الموظفين لمدة أسبوع على نظام PMB لسد الثغرات في التعامل مع هذا الأخير.

8_ الأسس المتبعة في ترقية الموظفين داخل المكتبة.

أفادنا المدير بمعلومات حول هذا السؤال، عندها تبين لنا أن الترقية للموظفين تتم حسب الأقدمية في العمل ووفق اختبارات معينة والتي تحدد من خلال قوانين الوظيف العمومي.

نتائج المحور الثاني: من خلال الإجابة على أسئلة المحور الثاني من قبل المدير نستنتج:

- يعتمد مدير المكتبة على عقد دورات تكوينية وتدريبية داخلية، منها تطوير الموارد البشرية من خلال العديد من الاجتماعات واللقاءات، ومحلية منها الدورات التدريبية على الخط CERIST ، ودولية مثل المنعقدة مع معهد COPIAC.
- هناك طرق محددة لتوظيف المكتبيين في المكتبة المركزية وتبعاً لإجراءات الوظيف العمومي ويتم ذلك من خلال إدارة الجامعة وليس إدارة المكتبة لأنها لا تملك صلاحيات البث في الامر.
- يتوفر في المكتبة العناصر الخاصة بالتخطيط للرفع من الأداء من بينها التعليم، التدريب، وكذا التكوين ويكون لدى الموظفين علم مسبق بكل عنصر.
- تتبع المكتبة المركزية أثناء التسيير لمواردها البشرية برامج تكوينية، تتم سواء عن ما هو مبرمج عن إدارة الجامعة أو المقترحات التي تقدمها المكتبة.

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

- إن ضرورة تنظيم دورات تدريبية باستمرار للرفع من قدرات العاملين وتنميتها لإستخدام التكنولوجيا مهم جدا، لأنه يسمح بالتناسق والتكامل بين المكتبيين والتقنيات المتاحة في العمل.
- التدريب الداخلي للعامل الجديد في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت موجود والمتمثل في الدورات الخاصة عن كيفية التعامل مع الأنظمة والتكنولوجيات الحديثة، وكذا التعامل بين الموظفين والمدير، والموظفين والطلبة.
- يتم انتقاء الدورات التدريبية على أساس الحاجة وضرورة الموارد البشرية للتعامل مع التقنيات، كالتكوين والتدريب على نظام PMB وكذا جميع الأنشطة التي يقومون بها.
- ترجع ترقية الموظفين داخل المكتبة إلى هيئة الوظيف العمومي، وذلك حسب الأقدمية في العمل ووفقا لإختبارات معينة تحددها المكتبة.

المحور الثالث: مهارات وقدرات الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية.

1_ درجة تخصص الموظفين في مجال علم المكتبات.

من خلال الإجابة من قبل المدير، تبين لنا أن الموظفين في المكتبة أغلبهم مكتبيين دارسين شعبة علم المكتبات في مختلف التخصصات، سواء في الجامعة أكديما أو في المعهد تطبيقيا، وهناك البعض الآخر إداريين ومتصرفين ومتخصصين في الإعلام الألي وغيرها.

2_ دور المورد البشري في سبل تحقيق أهداف المكتبة.

من خلال معلومات المدير تبين لنا أنه من الضرورة الحتمية وجود المورد البشري مؤهل، لأن دوره محوري في أي مؤسسة خاصة المكتبة الجامعية للنهوض وتحقيق أهداف المكتبة، من خلال الرفع من الأداء وتحسين الخدمات إلى الأفضل، وخلق مكانة وميزة تنافسية بين المكتبة والمكتبات الأخرى.

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

نتائج المحور الثالث: من خلال المعلومات المقدمة أثناء المقابلة بخصوص أسئلة هذا المحور نستنتج أن:

- أغلب الموظفين في المكتبة المركزية للجامعة، متخصصين في مجال علم المكتبات والمعلومات في مختلف التخصصات.
- أصبح المورد البشري عنصرا مؤهلا في المكتبة، وجزء مهم في تحقيق أهدافها، من خلال أداءه في تطوير الخدمات وخلق التنافس بين المكتبة والمكتبات الأخرى.

المحور الرابع: أثر تكنولوجيا المعلومات في تعزيز القدرات التنافسية في المكتبات الجامعية.

1_ طبيعة الوسائل التكنولوجية الحديثة المستخدمة في المكتبة.

قدم لنا المدير من خلال المقابلة معلومات عديدة، ومنها تبين لنا أن طبيعة الوسائل التكنولوجية المستخدمة تمثلت في: الأنترنت، الخوادم والحواشيب ، وسائل الرقمنة سواء في الجانب الإداري أو التقني مثل الماسحات الضوئية، النظم الآلية لكل مصلحة في المكتبة مثل نظام السنجاب الطبعة الثانية لتسيير الوثائق، تسيير العلاقات الإدارية عن طريق نظم المعلومات الإلكترونية، الفهرس المتاح على الخط ويمكن التحميل منه وغيرها ...

2_ واقع المورد البشري داخل مكتبتكم المركزية.

حسب إجابة المدير على هذا السؤال، فإن واقع المورد البشري داخل المكتبة هو نوعا ما مقبول، وهذا ما تم تأكيده من خلال العناصر السابقة لأن المورد البشري الذي يملك قدرات وكفاءات في ميدانه، سوف يواكب التطور الحاصل، من أجل تحسين الخدمات إلى الأفضل، لكن تطمح المكتبة إلى البحث عن كل ما هو جديد في المجال.

3_ تأثيرت تكنولوجيا المعلومات على المكتبة بصفة عامة وعمل المكتبي بصفة خاصة.

من خلال إجابة المدير تبين أن تكنولوجيا المعلومات أثرت على عمل المكتبة من خلال الإرتقاء بالمكتبة إلى مصاف المكتبات الأخرى، أما بالنسبة للمكتبي فقد وجد نفسه في بيئة محاطة بتكنولوجيا المعلومات ومفرزاتها والتي لا بد له من مواكبتها.

4_ التحديات التي تشهدها مكتبات العالم، بفضل الانفجار المعلوماتي في ظل تكنولوجيا المعلومات.

تبين لنا من خلال المعلومات المقدمة من المدير، أن التحديات والإحتياجات موجودة في كل مؤسسة، لكن في مكتبهم هناك عناصر مؤهلة وقادرة على المواكبة، وذلك بفضل تلقيهم للتكوين الجيد والتدريب الذي تعرضوا له سواء داخل المكتبة، أو محليا، أو خارج الوطن.

5_ الرؤى حول استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا في المكتبات الجامعية.

طبقا لإجابة المدير على هذا السؤال، تفسر لنا أن استراتيجية تسيير الموارد البشرية من خلال تكنولوجيا المعلومات، محور أساسي في منظومة التسيير وأساسي في استخدام التقنيات، لذلك لا بد لها من استراتيجية، لأن أي مركز ثقافي أو مركز معلومات يستدعي تكنولوجيا المعلومات، دون أن ننسى أنه يوجد اليوم ما يعرف بالذكاء الاصطناعي الذي أصبح يمثل المورد البشري كعنصر أساسي في المكتبة.

نتائج المحور الرابع: نستنتج من خلال المقابلة ومن خلال الإجابة على أسئلة المحور أن:

- تتمثل طبيعة الوسائل التكنولوجية الحديثة المستخدمة داخل المكتبة في الانترنت، الخوادم الحواسيب، وسائل الرقمنة سواء في الجانب الإداري أو الجانب التقني مثل المساحات الضوئية وغيرها، النظم الآلية لكل مصلحة مثل نظام السنجاب ط02 لتسيير الوثائق، نظم المعلومات الإلكترونية لتسيير العلاقات الإدارية، الفهرس المتاح على الخط والذي يمكن التحميل منه، وهذا ما يعكس ان التسيير الإلكتروني التقني في المكتبة موجود.
- إن واقع المكتبي في المكتبة المركزية لجامعة تيارت، أصبح يسير وفق المتطلبات والتغيرات الحاصلة، من خلال القدرات والكفاءات التي يمتلكها، والتي انعكست على الخدمات المقدمة.

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

- أثرت تكنولوجيا المعلومات على عمل المكتبي من خلال ايجاد بيئة تكنولوجية لا بد من مسايرتها، أما بالنسبة للمكتبة فقد أثرت عليها من خلال الإرتقاء بها إلى مصاف المكتبات الأخرى.
- التحديات التي تواجه مكتبات العالم اليوم في ظل تكنولوجيا المعلومات، هي موجودة في أي مؤسسة، أما المكتبة المركزية لجامعة تيارت يوجد عناصر مؤهلة وقادرة على المواكبة، من خلال التكوين الجيد والتدريب الذي تعرضوا له سواء داخليا، محليا، أو خارج الوطن.
- إن استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات في المكتبات الجامعية، تعد محورا أساسيا في منظومة التسيير وأساس في استخدام التقنيات، لأن أي مركز ثقافي أو مركز معلومات يستدعي تكنولوجيا المعلومات، خاصة بعد ظهور ما يعرف بالذكاء الاصطناعي الذي أصبح يمثل المورد البشري كعنصر أساسي في المكتبة.

2- عرض وتحليل بيانات الاستبيان.

بالإضافة إلى أداة المقابلة، ارتأينا أن نستخدم أداة أخرى ألا وهي الاستبيان من أجل التأكيد على المعلومات المتحصل عليها مسبقا، والوصول إلى نسب أكثر وضوحا تعطينا نتائج إضافية لما تحصلنا عليه من الملاحظة والمقابلة، بحيث مرت استمارة الاستبيان خاصتنا ب:

المرحلة الأولى: التفكير الأولي في وضع الإستمارة.

-اتبعنا خلفية علمية في منهجية إعداد استمارة الاستبيان.

-أخذنا لمحة على استمارات الدراسات السابقة.

_بنينا استمارة مبدئية تم تقديمها للأستاذة المشرفة، وقد عقدت العديد من الجلسات والمناقشة المستمرة لتحديد المحاور الأساسية لإستمارة الاستبانة توافقا مع أسئلة وفرضيات الدراسة.

_بعد العديد من التعديلات والحذف وإضافة أسئلة وغيرها، أصبح لدينا محاور وأسئلة فرعية نهائية للإستبيان، والتي تتناسب مع متغيرات الدراسة، ما بين أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة، تقتضيها حتمية

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

المعلومات المراد تجميعها من أفراد عينة الدراسة المتمثلون في مدير المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت، والموظفون المتخصصين في مجال علم المكتبات التابعون لها.

_مدة إعداد الاستبانة: وهو الوقت المستغرق في انجاز استمارة الاستبيان، من تصميمها إلى توزيعها وتجميع البيانات وتحليلها والخروج بنتائج نهائية تحدد مسار الدراسة، وكانت بدايتها من 20 ماي 2021 إلى غاية 10 جوان 2021.

المرحلة الثانية: مرحلة تحكيم الاستمارة.

لقد تم عرض الاستمارة على مجموعة الاساتذة المتخصصين في جامعات أخرى، وبعض الزملاء الموظفين في مجال علم المكتبات والمعلومات، وذلك لتحكيمها من طرفهم، وهم كالأتي:

❖ بوضراء سعاد، برتبة أستاذة بجامعة الجليلي بونعامة-خميس مليانة-

❖ إيفري جميلة، برتبة أستاذة بجامعة الجليلي بونعامة-خميس مليانة-

_عرض الاستبيان وتحليله: بعد الإنتهاء من الاستبيان في صيغته النهائية، قمنا بطبع 27 نسخة، وزعنا 23 منها حسب الأفراد المتخصصين هناك بما فيهم المدير، وبقي لدينا أربع نسخ، بعد الانتهاء من الاجابة تم استرجاع 22 نسخة ، ونسخة رفضت موظفة في مصلحة الاعارة الخارجية الاجابة عنها وأهملتها.

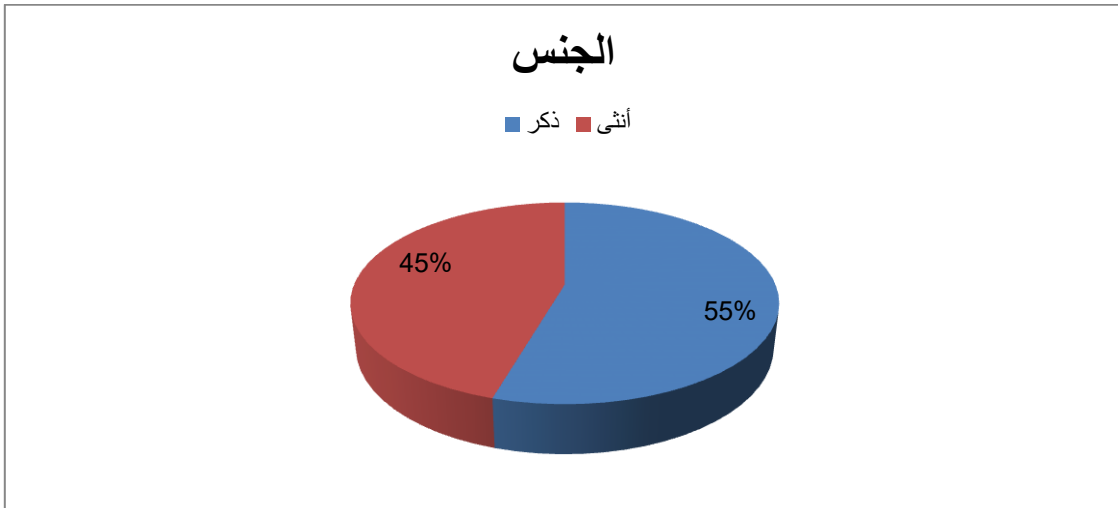
تمركزت أسئلة استمارة الاستبانة حول أربع محاور بما يخدم التساؤلات وفرضيات الدراسة، يأتي استعراض هذه المحاور والأسئلة المتضمنة بها وتحليلها فيما يلي:

_ عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينات الدراسة.

1_ الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%54.55	12	ذكر
%45.45	10	أنثى
%100	22	المجموع

جدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



شكل رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

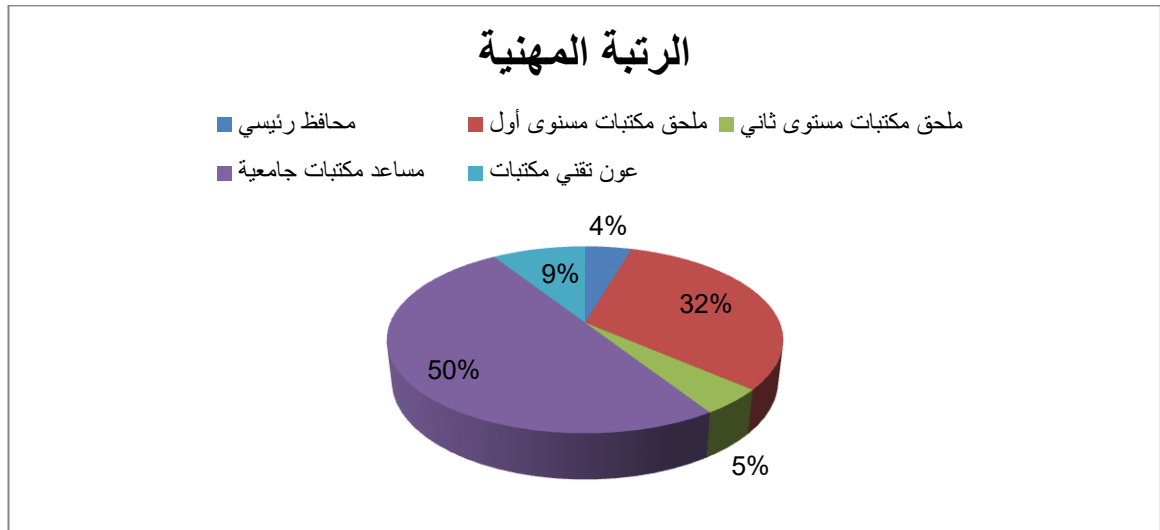
نلاحظ من خلال الجدول والشكل رقم 05 أن نسبة الذكور المقدره بـ %54.55 أعلى من نسبة الإناث المقدره بـ %45.45 ما يدل على أن نسبة الذكور المتخصصين في مجال علم المكتبات والمسجلين بالمكتبة أكثر من نسبة الإناث المسجلات، وذلك من خلال اعتمادنا على إحصائيات الجداول المقدمة لنا من طرف إدارة المكتبة.

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

2_الرتبة:

الرتبة	التكرار	النسبة المئوية
محافظ رئيسي	01	4.54 %
ملحق مكنتبات مستوى أول	07	31.82 %
ملحق مكنتبات مستوى ثاني	01	4.54 %
مساعد مكنتبات جامعية	11	50 %
عون تقني المكنتبات	02	9.10 %
المجموع	22	100 %

جدول رقم 06: توزيع افراد العينة حسب الرتبة المهنية.



شكل رقم 06: توزيع افراد العينة حسب الرتبة المهنية.

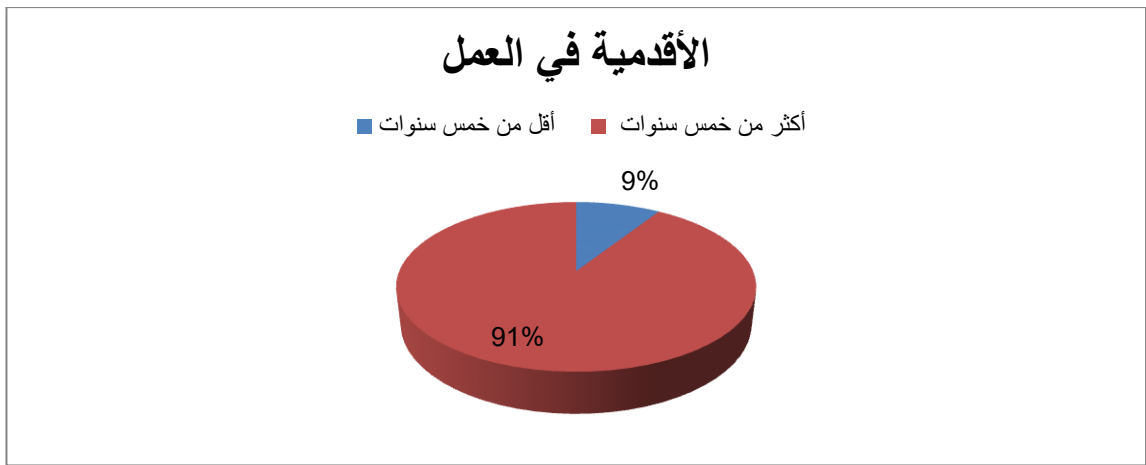
نلاحظ من خلال الجدول والشكل رقم 06 أن النسب متفاوتة بحيث أن نسبة مهنة مساعدي المكنتبات شغلت نصف الحيز المئوي بـ 50%، وتليها رتبة ملحق مكنتبات مستوى أول بنسبة 31.82%، ثم رتبة عون تقني المكنتبات بنسبة تقدر بـ 9.10%، بعدها كل من رتبة محافظ رئيسي بنسبة 4.54%، وأيضا رتبة ملحق مكنتبات مستوى ثاني بـ 4.54%، ما يدل على أن الرتبة المهنية الأكثر تواجدا في المكتبة هي رتبة مساعدي المكنتبات وملحقي المكنتبات من المستوى الأول، وانطلاقا من كل هذه النسب، نرى أن الرتب المتبقية مثل محافظي المكنتبات هي رتب تتطلب الأقدمية في العمل لتقلدها، بالإضافة إلى الإجحاف من إدارة الوظيف العمومي في الترقية في هذه المناصب.

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

3_ الأقدمية في العمل:

مدة العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من خمس سنوات	02	% 9.09
أكثر من خمس سنوات	20	% 90.91
المجموع	22	% 100

جدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.



شكل رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.

لاحظنا من خلال بيانات الجدول والشكل رقم 07 أن نسبة الأقدمية في العمل بأكثر من خمس سنوات اخذت الحيز الأكبر بنسبة 90.09%، والأقدمية في العمل بأقل من خمس سنوات فقدت نسبتها بـ 09.09%، وهذا يدل على أن أغلب المكتبيين بالمكتبة محل الدراسة هم في عملهم منذ مدة كبيرة.

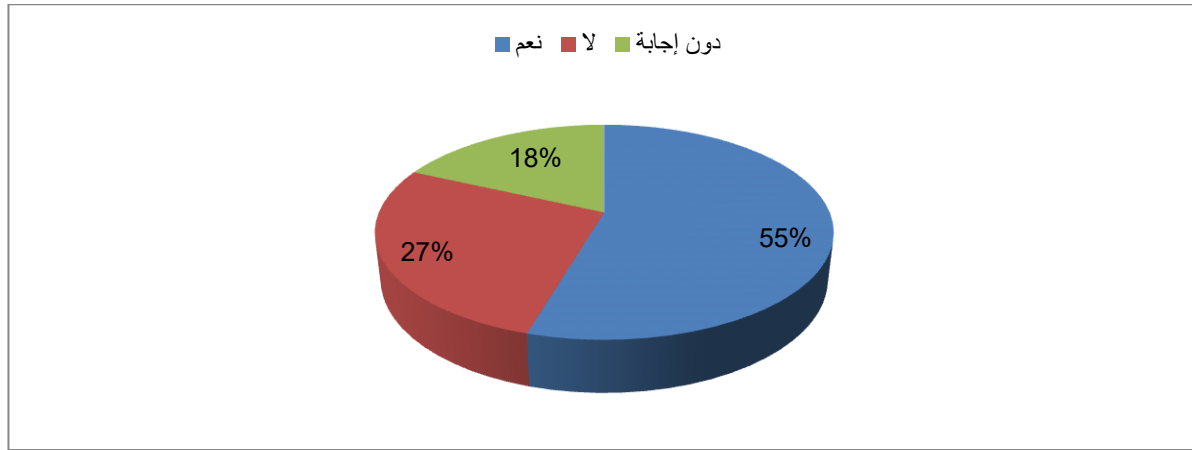
الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

المحور الأول: الأليات المتبعة في تسيير الموارد البشرية في المكتبات الجامعية.

السؤال الأول: هل تتبع مكتبتكم استراتيجية في التسيير لمواردها البشرية؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	54.55 %
لا	06	27.27 %
دون إجابة	04	18.18 %
المجموع	22	100 %

جدول رقم 08: آراء الموظفين حول ما إذا كانت مكتبتهم تتبع استراتيجية في تسيير مواردها البشرية أم لا.



شكل رقم 08: آراء الموظفين حول ما إذا كانت مكتبتهم تتبع استراتيجية في تسيير مواردها البشرية أم لا.

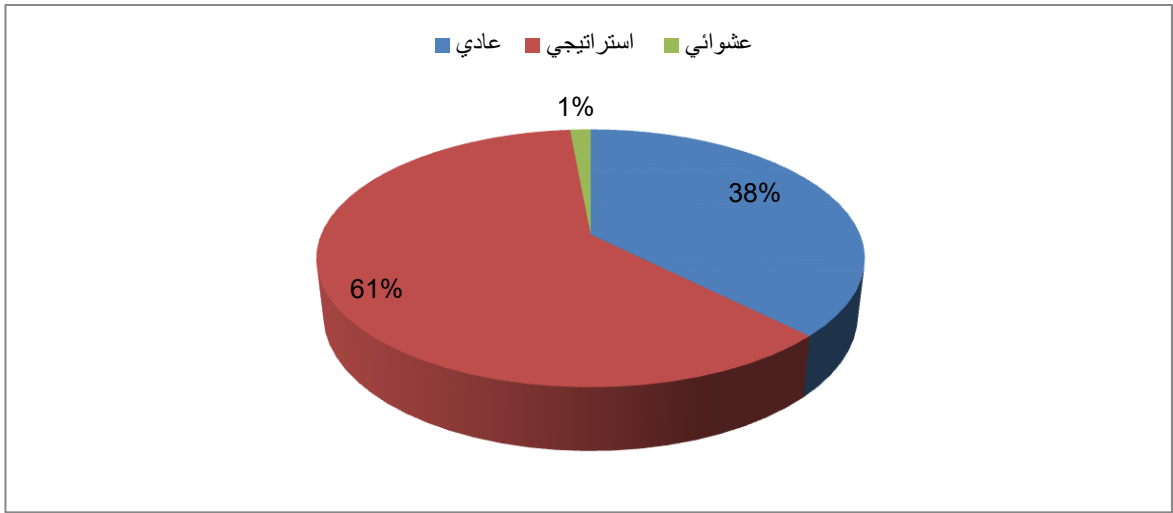
نلاحظ من خلال الجدول والشكل رقم 08 أن أكثر من نصف المستجوبين اجابوا بالإحتمال نعم بنسبة تقدر بـ 54.55%، بينما المستجوبين بـ لا قدر بنسبة 27.27%، أما الذين لم يجيبوا كانت نسبتهم 18.18%، وهذا يدل على أن المكتبة تتبع استراتيجية في التسيير لمواردها البشرية بحيث أصبح العمل استراتيجي حسب كل اختصاص من خلال اجراء تكوينات ومسابقات و، وتوزيع المهام واستخدام تكنولوجيا المعلومات الجديدة مثل قاعدة المعطيات والفهرس الألي، بالإضافة إلى تشجيع اليد العاملة المؤهلة ووضعها في المكان المناسب.

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت.

السؤال الثاني: كيف ترون التسيير في مكتبتكم؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
عادي	08	36.36%
استراتيجي	13	59.09%
عشوائي	01	04.55%
دون إجابة	00	00%
المجموع	22	100%

جدول رقم 09: بيانات تمثل رؤية الموظفين للتسيير في مكتبتهم المركزية.



شكل رقم 09: رؤية الموظفين للتسيير في مكتبتهم المركزية.

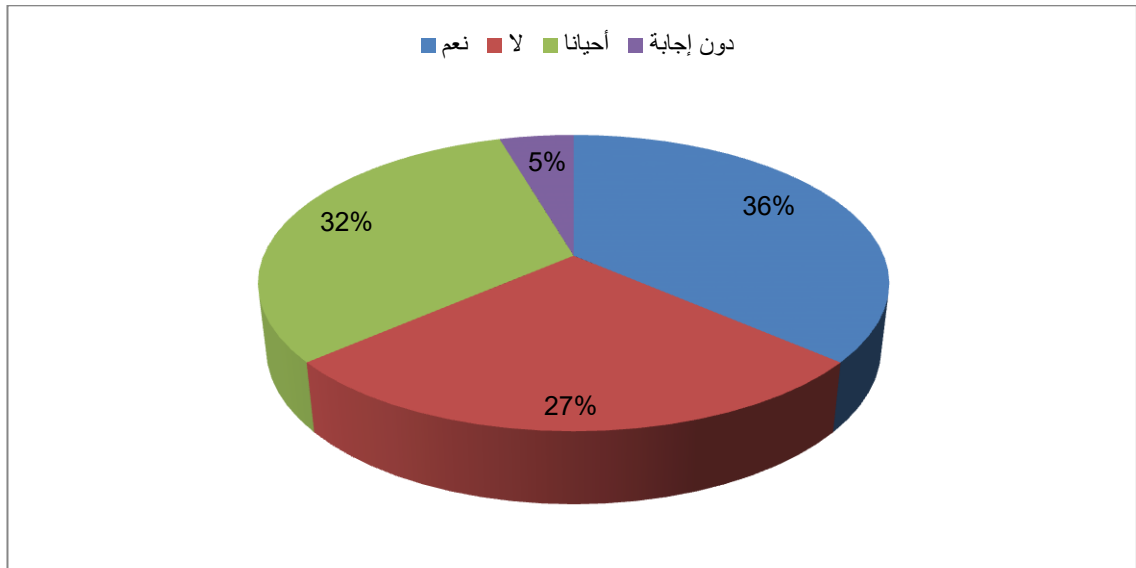
نلاحظ من خلال الجدول والشكل رقم 09 ان نسبة الإجابة بالإحتمال استراتيجي هي الأكثر اختييارا بـ 59.09%، ما يدل على أن هذه الفئة ترى بأن التسيير في المكتبة استراتيجي بحيث أنها أصبحت جزء استراتيجي حسب المعرفة والإختصاص، وبناء نظرة واتباع خطط استراتيجية وفق نظام اجرائي للمكتبة وتطبيق أنظمة التشغيل بتوفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة وهذا ما نتج عنه صفر تعامل ورقي، بينما الإجابة بالإحتمال عادي كانت بنسبة 36.36%، ثم يليها احتمال عشوائي بنسبة مقدرة بـ 04.55%، إذن من خلال النسب المعروضة تبين لنا أن التسيير في المكتبة هو تسيير استراتيجي.

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

السؤال الثالث: يعمل نظام الحوافز على رفع الروح المعنوية وحب العمل، هل يتم تحفيزكم باستمرار في هذه المكتبة؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	08	% 36.36
لا	06	% 27.27
أحيانا	07	% 31.83
دون إجابة	01	% 4.54
المجموع	22	% 100

جدول رقم 10: تحفيز الموارد البشرية في المكتبة.



شكل رقم 10: نسبة تحفيز الموارد البشرية في المكتبة.

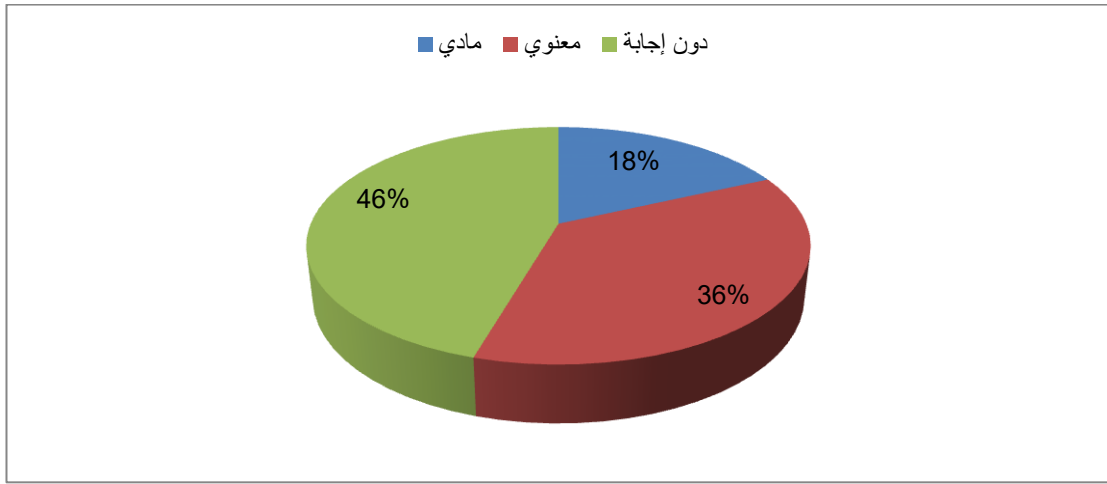
من خلال البيانات الموضحة في الجدول والشكل رقم 10 أعلاه نلاحظ أن نسبة الإجابة بنعم هي الأعلى هنا وقدرت بـ 36.36%، تليها نسبة الإجابة بـ أحيانا 31.83% أما نسبة الإجابة بـ لا كانت 27.27%، وأخيرا نسبة 04.54% والتي مثلت الفئة التي لم تجب على السؤال، وحسب النسب التي تم عرضها فإن عنصر التحفيز للموارد البشرية في المكتبة موجود بشكل أو بآخر من خلال الدراسات التكوينية للعنصر البشري ورفع المناصب والترقيات، ندوات محلية، التشجيع وخلق روح العمل وغيرها...

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

ما نوع الحافز؟

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مادي	04	% 18.18
معنوي	08	% 36.36
دون إجابة	10	% 45.46
المجموع	22	% 100

جدول رقم 11: نوع الحوافز التي تقدم للموارد البشرية بالمكتبة.



شكل رقم 11: نوع الحوافز التي تقدم للموارد البشرية بالمكتبة.

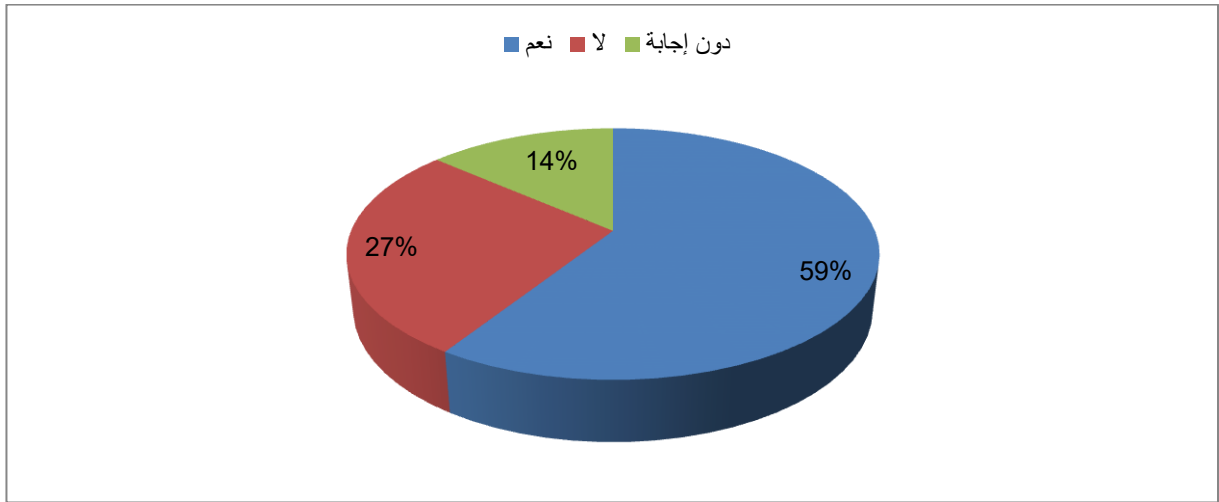
نلاحظ من خلال البيانات المعروضة في الجدول والشكل رقم 11 أن النسبة الكبيرة من الموظفين لم يجيبوا على هذا السؤال 45.46%، بينما نسبة الإجابة على الإحتمال معنوي هي بـ 36.36%، أما الإجابة بالإحتمال مادي كان بنسبة 18.18%، لكن على العموم فإن الحوافز التي تقدم للموارد البشرية بالمكتبة حسب البيانات الموضحة هي أغلبها معنوية.

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

السؤال الرابع: هل تمنحك الإدارة حوافز معنوية؟

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	59.09 %
لا	06	27.27 %
دون إجابة	03	13.64 %
المجموع	22	100 %

جدول رقم 12: آراء العاملين في حال ما إذا كانت الإدارة تمنحهم حوافز معنوية أم لا.



شكل رقم 12: آراء العاملين في حال ما إذا كانت الإدارة تمنحهم حوافز معنوية أم لا.

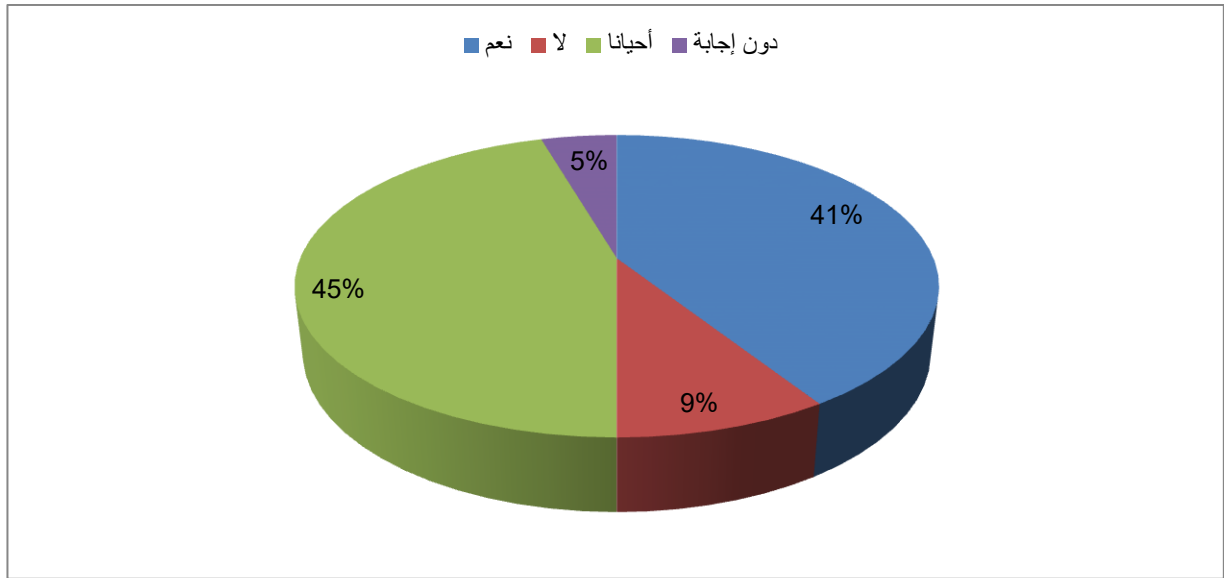
من خلال الجدول والشكل رقم 12 نلاحظ أن نسبة الإجابة بنعم كانت 59.09% وهي النسبة الأكبر مقارنة بالنسب الأخرى، والإجابة بـ لا قدرت بـ 27.27%، بينما الغير مجيبون نهائيا كانت نسبتهم بـ 13.64%، من خلال هذه النسب فإننا نؤكد إجابة السؤال السابق، بحيث أن الإدارة المركزية للمكتبة تمنح الموظفين هناك حوافز معنوية.

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

السؤال الخامس: هل تقوم مكتبتكم بتقييم أدائكم كموارد بشرية؟

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	09	% 40.92
لا	02	% 9.09
أحيانا	10	% 45.45
دون إجابة	01	% 04.54
المجموع	22	% 100

جدول رقم 13: تقييم أداء الموارد البشرية بالمكتبة.



شكل رقم 13: تقييم أداء الموارد البشرية بالمكتبة.

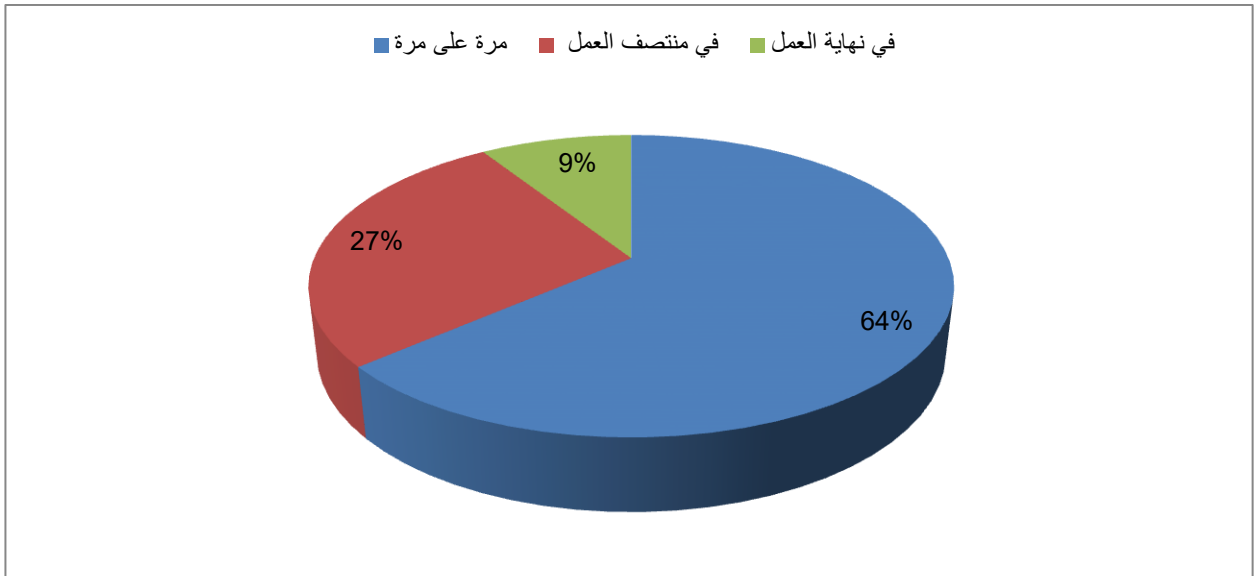
طبقا للجدول والشكل رقم 13 والمعروضين في الأعلى نلاحظ أن نسبة الإجابة بـ أحيانا كانت 45.45% أي أعلى النسب، والإجابة بـ نعم كانت 40.92%، بينما الإجابة بـ لا تمثلت في 9.09%، تليها مباشرة نسبة دون إجابة بـ 04.54%، وهذا يدل على أن التقييم يتم أحيانا.

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

طريقة تقييم الأداء :

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مرة على مرة	14	% 63.64
في منتصف العمل	06	% 27.27
في نهاية العمل	02	% 09.09
دون إجابة	00	% 00
المجموع	22	% 100

جدول رقم 14: طريقة تقييم الأداء.



شكل رقم 14: طريقة تقييم الأداء بالمكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت.

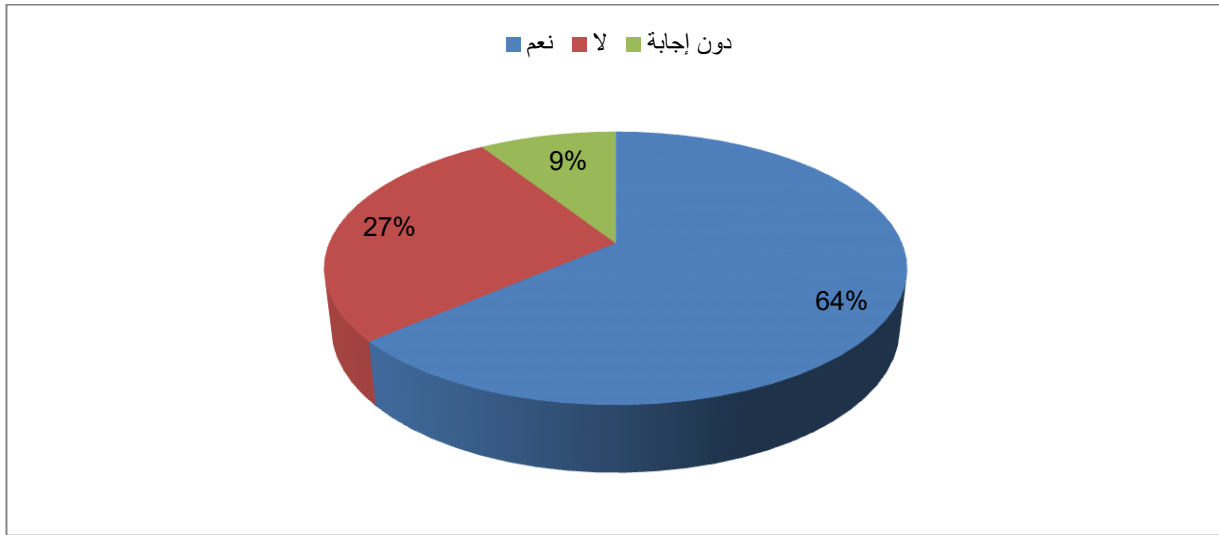
اعتمادا على الجدول والشكل رقم 14 فإن النسبة الأكبر هي نسبة الإجابة بالإحتمال مرة على مرة بـ %63.64، من خلال المدير ووفقا للقوانين المعمول بها، وأحيانا من خلال مقابلات، بينما الإجابة بالإحتمال في منتصف العمل كانت بنسبة %27.27، أما الإجابة بالإحتمال في نهاية العمل قدرت نسبته بـ %09.09، وبرروا إجابتهم بـ التنقيط السنوي والإحصائيات التي يقوم به المدير، وهذا يدل على أن التقييم في المكتبة يتم مرة على مرة أي بشكل دوري.

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

السؤال السادس: هل يعتبر النموذج الحالي المستخدم لتقييم الأداء مناسب للوظيفة؟

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	63.64 %
لا	06	27.27 %
دون إجابة	02	09.09 %
المجموع	22	100 %

جدول رقم 15: بيانات تمثل نموذج تقييم الأداء إذا ما كان مناسب لوظيفة المكتبيين أم لا.



شكل رقم 15: نموذج تقييم الأداء إذا ما كان مناسب لوظيفة المكتبيين أم لا.

نلاحظ تبعا للجدول والشكل رقم 15 أن نسبة الإجابة بـ نعم كانت في المرتبة الأولى بـ 63.64%، ونسبة الإجابة بـ لا تمثلت في 27.27%، وبررو إجاباتهم بعدم وجود الشفافية، ووجوب النظر في عدة زوايا من أجل التقييم الفعال وعدم الإعتماد على الملاحظة فقط، بينما الفئة التي لم تجب قدرت بـ 09.09%، ما يوضح لنا وحسب النسب أن النموذج الحالي المستخدم في تقييم الاداء مناسب للوظائف التي يشغلها المكتبيين في المكتبة لأنه نموذج يشمل كل انماط التقييم ويتمشى والعوامل الموجودة حاليا، وأيضا كونه يحدد النقائص التي تحد من تقديم الخدمات بطرق أفضل.

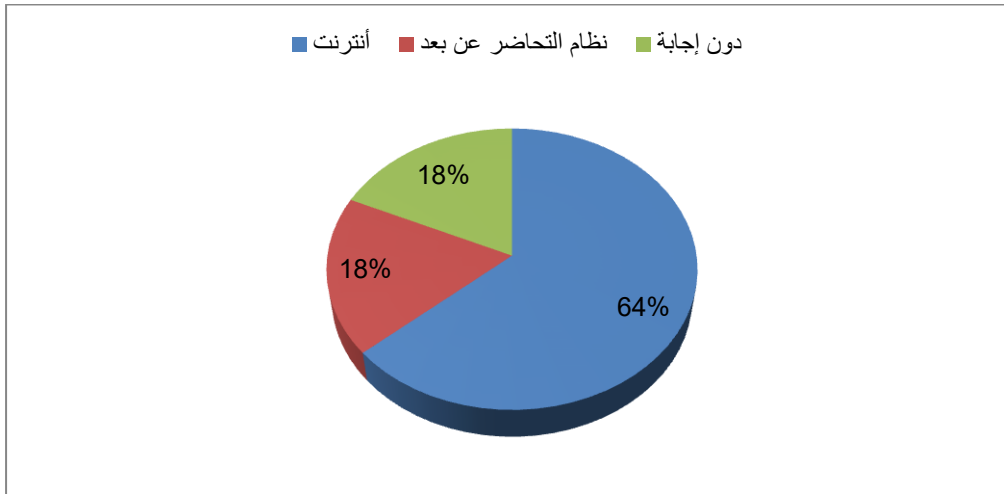
الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

المحور الثاني: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية.

السؤال الأول: ماهي الوسائل وعناصر التكنولوجيا الرقمية المستخدمة في تنمية الموارد البشرية؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أنترنت	14	63,64%
نظام تحاضر عن بعد	04	18,18%
دون إجابة	04	18,18%
المجموع	22	100%

الجدول رقم 16: استخدام الوسائل وعناصر التكنولوجيا الرقمية في تنمية الموارد البشرية.



شكل رقم 16: استخدام عناصر التكنولوجيا الرقمية في تنمية الموارد البشرية.

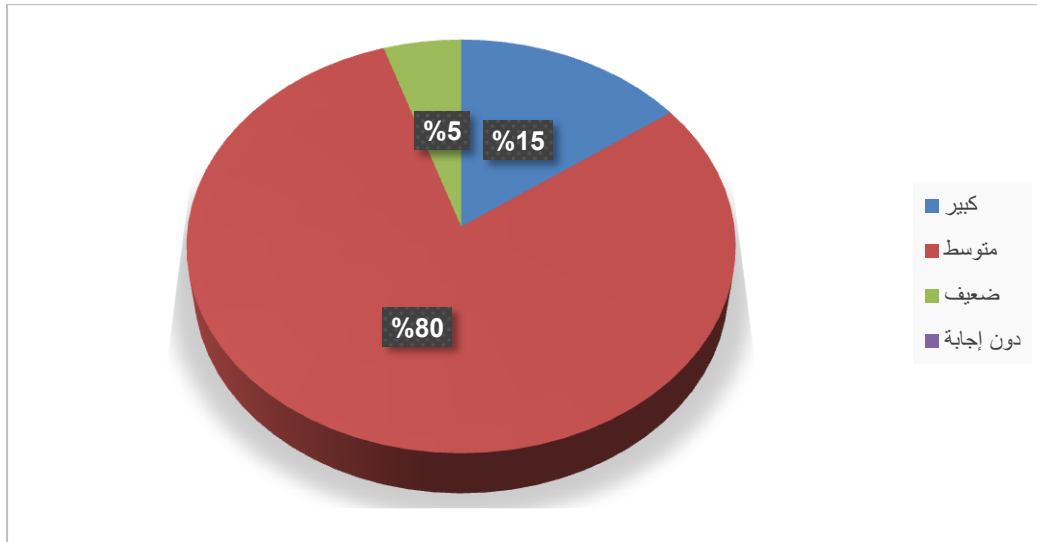
انطلاقاً من بيانات الجدول رقم 16 والموضحة في الشكل رقم 16 أن أعلى نسبة سجلت استخدام الأنترنت بنسبة 63,64% ثم تليه نسبة 18,18% التي تمثل استخدام نظام التحاضر عن بعد، ثم تليه نسبة 18,18% أيضاً والتي تخص الفئة التي لم تجب نهائياً، وهذا يدل على أن الوسائل والعناصر التكنولوجية المستخدمة في تنمية الموارد البشرية بالشكل الأكبر هي الأنترنت وهذا راجع إلى أن هذا الأخير مستخدم في مختلف الأنشطة والدورات التكوينية والتدريبية وغيرها.

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

السؤال الثاني: ما مدى مساهمة التكنولوجيا الرقمية في تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
كبير	03	%13,63
متوسط	16	%72,72
ضعيف	01	%4,55
دون إجابة	02	%9,10
المجموع	22	%100

الجدول رقم 17: مساهمة تكنولوجيا الرقمية في تحديد الإحتياجات التدريبية للموارد البشرية.



الشكل رقم 17: مساهمة تكنولوجيا الرقمية في تحديد الإحتياجات التدريبية للموارد البشرية.

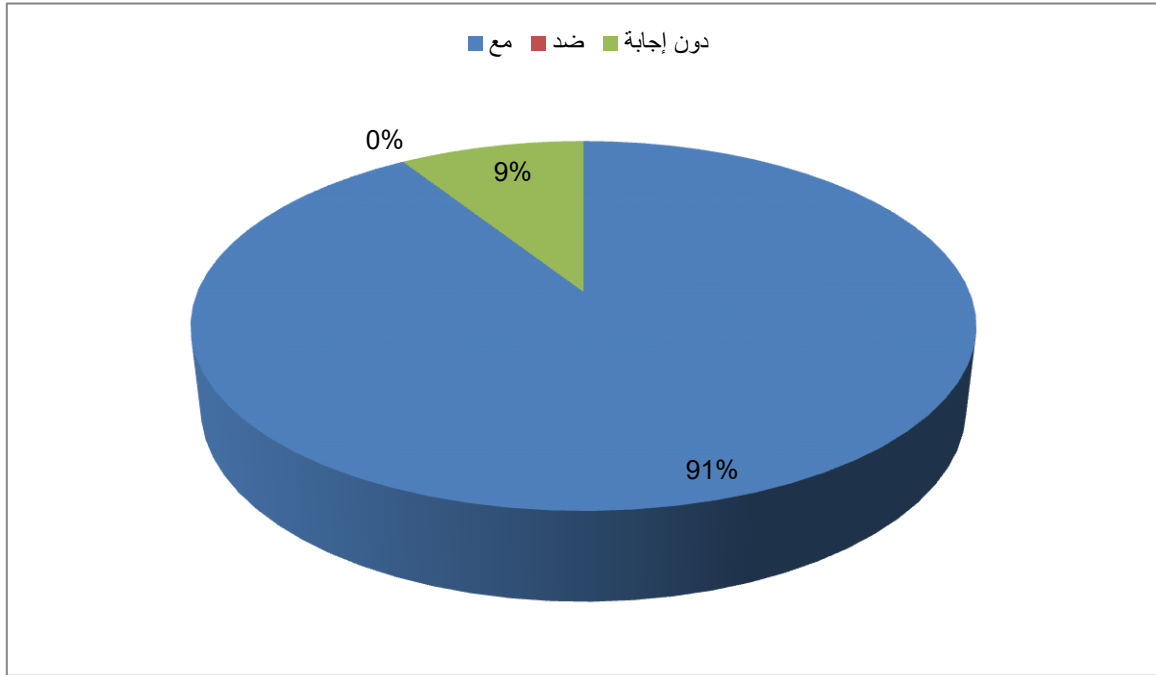
يتبين لنا من خلال البيانات المتحصل عليها في الجدول رقم 17 والموضحة في الشكل رقم 17 أن أعلى نسبة سجلت بـ %72,72 والتي كانت تخص **المدى المتوسط** في مساهمة التكنولوجيا الرقمية في تحديد احتياجات، ثم تليه نسبة %13,64 والتي تمثل **المدى الكبير**، ثم تليه نسبة ضعيف والتي حددت بـ %4,54 وهذا يبين لنا أن مساهمة التكنولوجيا الرقمية في تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في المكتبة متوسطة.

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

السؤال الثالث: هل أنتم كموظفين في المكتبة لديكم قابلية لاستخدام تكنولوجيا؟

الاحتمالات	تكرار	النسبة المئوية
مع	20	90,90%
ضد	0	0%
دون إجابة	02	9,10%
المجموع	22	100%

الجدول رقم 18: قابلية الاستخدام لتكنولوجيا.



الشكل رقم 18: قابلية الاستخدام للتكنولوجيا.

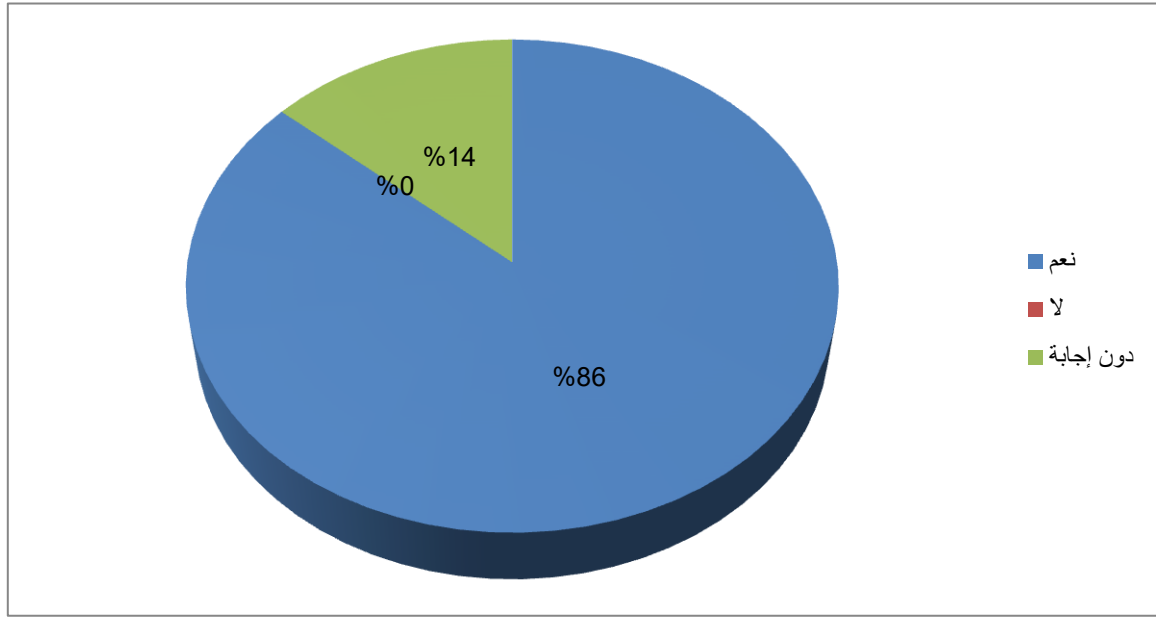
تشير بيانات الجدول رقم 18 والموضحة في الشكل رقم 18 والخاصة بقابلية الاستخدام لتكنولوجيا أن أعلى نسبة كانت 90,90% والتي تعكس الموافقة عليها، ثم تليه 9,10% التي تم التحفظ عليها والتي تمثل عدم الإجابة نهائياً، وهذا ما يبين أن الموظفين في المكتبة أغلبهم يوافقون على استخدام التكنولوجيا داخلها وفي أماكن ممارسة أعمالهم.

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

السؤال الخامس: هل التكوين في مجال المكتبات ضرورة حتمية لمواكبة التطورات المهنية؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	%86,36
لا	0	%0
دون إجابة	03	%13,64
المجموع	22	%100

الجدول رقم 19: ضرورة التكوين في مجال علم مكتبات لمواكبة التطورات المهنية.



الشكل رقم 19: ضرورة التكوين في علم مكتبات لمواكبة التطورات المهنية.

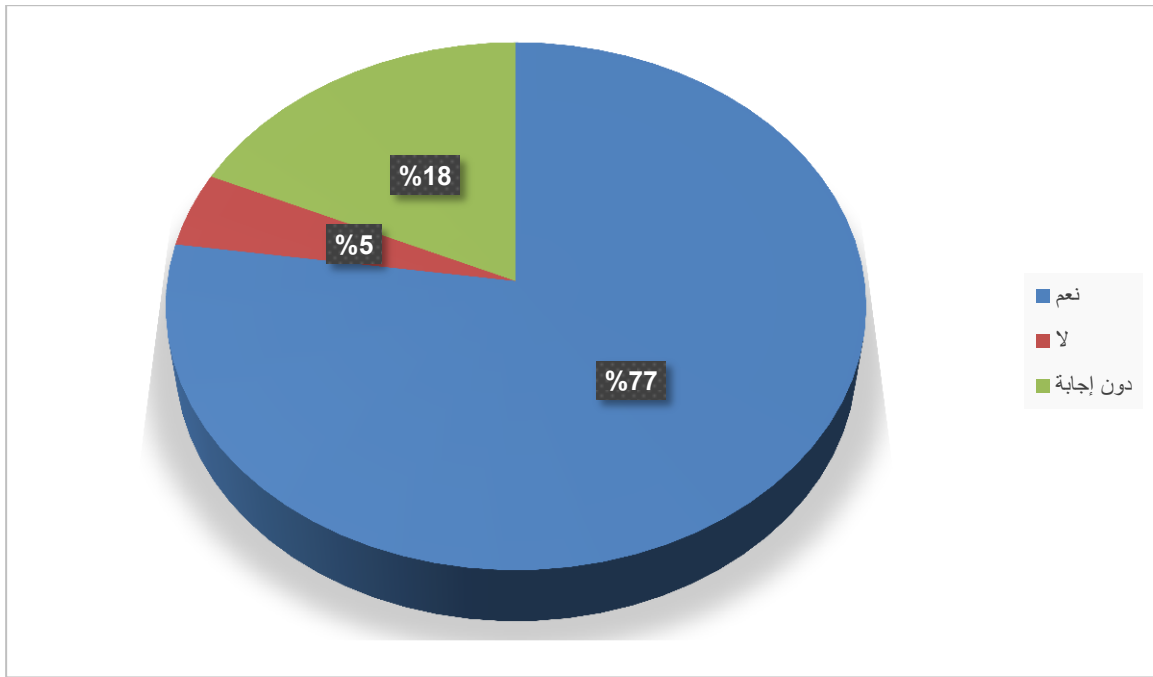
من خلال بيانات الجدول والشكل رقم 19 أن أعلى نسبة سجلت بـ %86,36 والتي تخص حتمية التكوين في مجال علم المكتبات وهذا راجع إلى ضرورة تطور المستمر في علم المكتبات والمعلومات ووجوب ألا يكون أخصائي المكتبات أقل من ذلك مستوى، بحيث يكون على دراية بمجاله خاصة المجال التكنولوجي، لكثرة التجدد والتطور المستمر، ثم تليه نسبة %13,64 التي تضمنت عدم الإجابة، وهذا يبين أن ضرورة التكوين في علم المكتبات ضرورة حتمية لمواكبة التطورات المهنية، لاكتساب المهارات الجديدة من خلال التكوين وغيرها ...

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

السؤال السادس: هل يتم تكوينك فقط لاجتياز امتحان المهني؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	77,27%
لا	01	4,55%
دون إجابة	04	18,18%
المجموع	22	100%

الجدول رقم 20: إمكانية التكوين عن طريق الامتحان المهني.



الشكل رقم 20: إمكانية التكوين عن طريق الامتحان المهني.

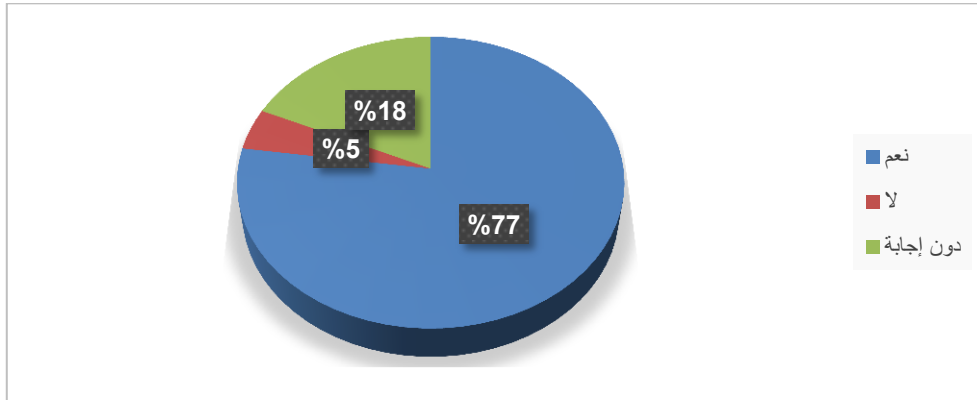
يتضح لنا من خلال بيانات الجدول والشكل رقم 20 أن أعلى نسبة سجلت بـ 77,27% والتي كانت تخص الإجابة بنعم، ثم تليه نسبة 18,18% التي لم يتم الإجابة فيها ثم تليه نسبة 4,55% والتي تخص الإجابة بلا، ومن هنا يتبين أن التكوين يتم وفق اجتياز الامتحان المهني، أما بالنسبة للطريقة فلم نلمس أي إجابة بخصوص ذلك.

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

السؤال السابع: هل التحول إلى التدريب الإلكتروني كبديل تدريجي للتدريب الكلاسيكي له تأثير على تنمية الموارد البشرية إذ ما حسن استثماره من طرف المسيرين وصناع القرار في المكتبة؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	%77,27
لا	01	%4,55
دون إجابة	04	%18,18
المجموع	22	%100

جدول رقم 21: تأثير التدريب الإلكتروني كبديل عن التدريب الكلاسيكي على تنمية الموارد البشرية إذ ما حسن استثماره من طرف المسيرين وصناع القرار في المكتبة.



الشكل رقم 21: تأثير التدريب الإلكتروني كبديل عن التدريب الكلاسيكي على تنمية الموارد البشرية إذ ما حسن استثماره من طرف المسيرين وصناع القرار في المكتبة.

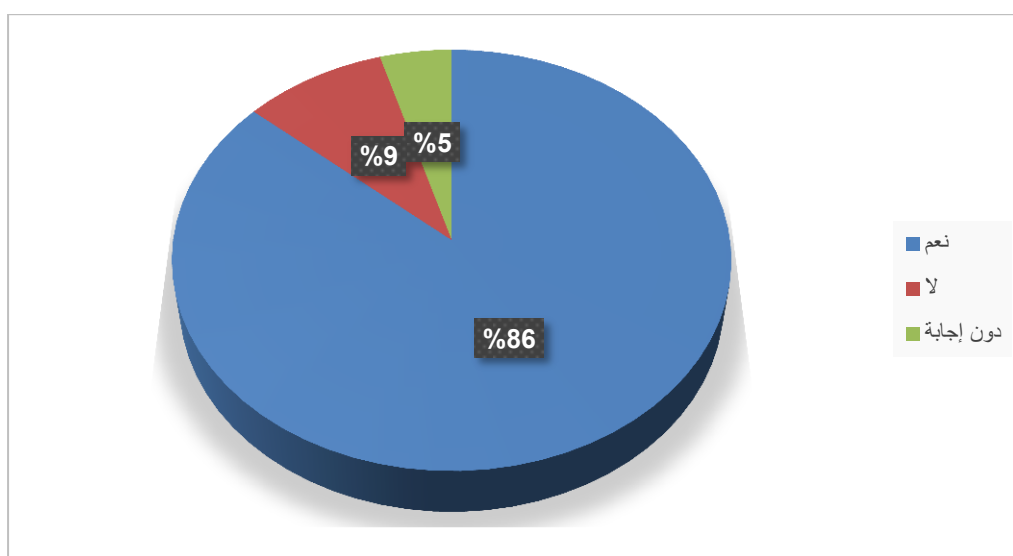
انطلاقاً من الإجابات المقدمة ومن خلال الجدول والشكل رقم 21 أن أعلى نسبة كانت %77,27 والتي تخص الإجابة بنعم و هذا راجع إلى مواكبة التطورات و تحسين ورفع الأداء والوصول إلى نقل المعلومات في البيئة الرقمية في كل الجوانب التي تحتاج إلى التكنولوجيا، بالإضافة إلى اختصار الوقت و الجهد والسرعة في إيجاد المعلومة، إعطاء إمكانيات جديدة في التعامل مع التكنولوجيا ، ثم تليه نسبة %18,18 وتخص عدم إجابة ثم تليه نسبة قدرت ب %4,55 و التي تمثل الإجابة ب لا، وهذا يدل على أن التحول إلى التدريب الإلكتروني كبديل تدريجي للتدريب الكلاسيكي له تأثير على تنمية الموارد البشرية، إذ ما حسن استثماره من طرف المسيرين و صناع القرار في المكتبة مهم ولا بد منه.

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

السؤال الثامن: هل استفدت من دورات تدريبية داخل المؤسسة أو خارجها؟

الاحتمالات	تكرار	النسبة المئوية
نعم	19	%86,36
لا	02	%9,09
دون إجابة	1	%4,55
المجموع	22	%100

الجدول رقم 22: الإستفادة من الدورات التدريبية داخل وخارج المؤسسة.



الشكل رقم 22: الإستفادة من الدورات التدريبية داخل وخارج المؤسسة.

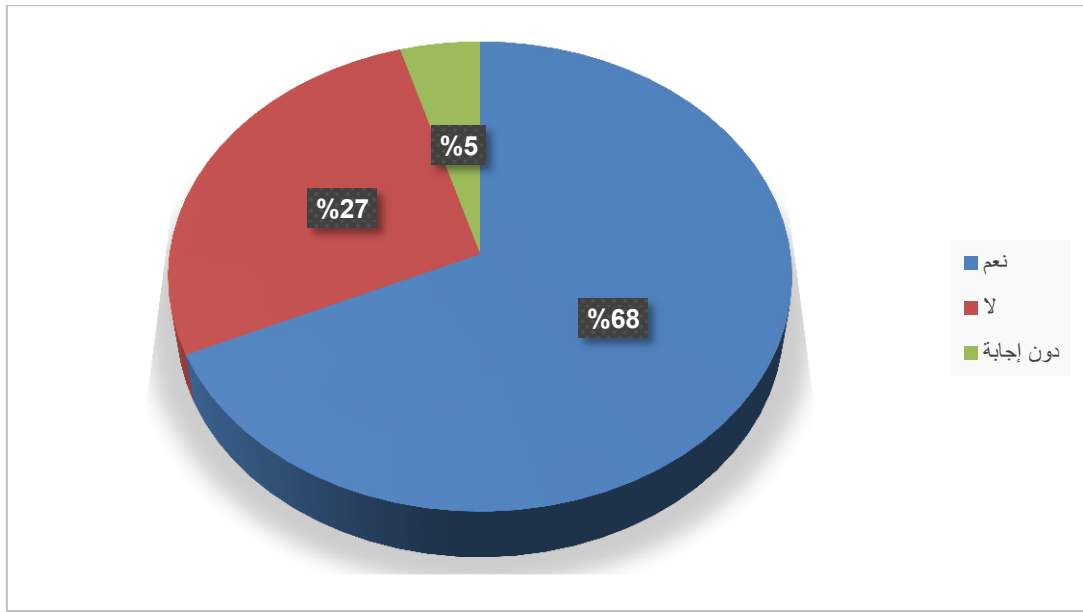
يتضح لنا من خلال بيانات الجدول والشكل رقم 22 أن أعلى نسبة كانت %86,36 والتي تخص الإجابة بنعم، ثم تليه نسبة %9,09 والتي تخص الإجابة بلا، بينما نسبة %4,55 لم نتلقى إجابة فيها، وهذا يدل على أن الموظفين في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت استفادوا من دورات تدريبية سواء داخلها أو خارجها.

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

السؤال التاسع: هل الترقية في عملك تتم عن طريق اجتياز اختبار معين؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	%68,18
لا	06	%27,27
دون إجابة	01	%4,55
المجموع	22	%100

الجدول رقم 23: إمكانية الترقية في العمل عن طريق اجتياز اختبار معين.



الشكل رقم 23: إمكانية الترقية في العمل عن طريق اجتياز اختبار معين.

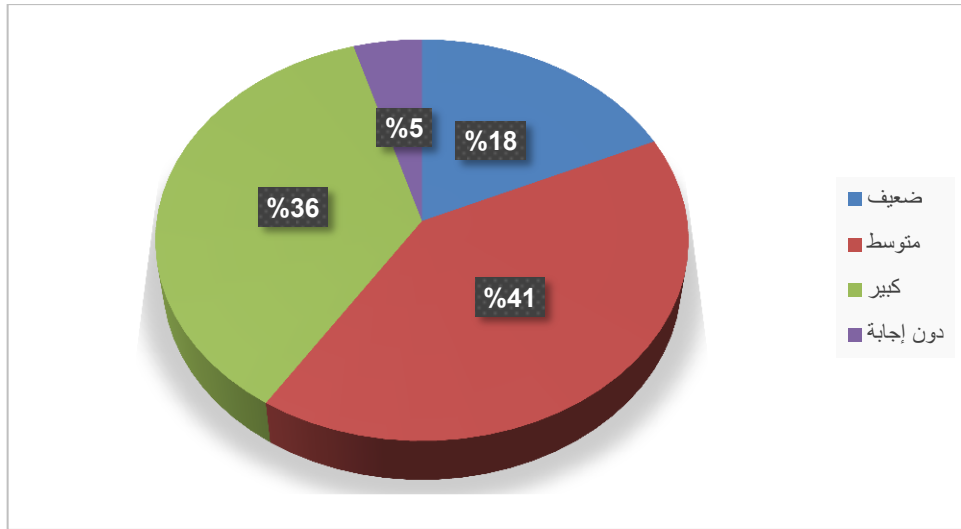
يتوضح من خلال بيانات الجدول والشكل رقم 23 أن أعلى نسبة كانت %68,18 التي تخص الإجابة بنعم، أما نسبة %27,27 فتخص الإجابة بـ لا، بينما نسبة %4,55، لم نلتصم فيها لإجابة، ومن خلال هذا تبين لنا أن الترقية في العمل تتم عن طريق اجتياز اختبار محدد.

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

السؤال العاشر: ما مدى مساهمة البرامج التدريبية في اكتسابك المهارات والقدرات المساعدة في استخدام التكنولوجيا الحديثة؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
ضعيف	04	%18,18
متوسط	09	%40,91
كبير	8	%36,36
دون إجابة	1	%4,55
المجموع	22	%100

الجدول رقم 24: المهارات التي تم اكتسابها من البرامج التدريبية في استخدام التكنولوجيا الحديثة.



الشكل رقم 24: المهارات التي تم اكتسابها من البرامج التدريبية في استخدام التكنولوجيا الحديثة.

انطلاقاً من الاجابات المقدمة ومن خلال بيانات الجدول والشكل رقم 24 أن أعلى نسبة كانت %40,91 والتي تخص الاحتمال متوسط، ثم تليه نسبة %36,36 والتي تخص الاحتمال كبير، بينما نسبة %18,18 تخص الاحتمال ضعيف، أما آخر نسبة فهي %4,55 تخص الفئة التي لم تجيب، من خلال ذلك تبين لنا أن مساهمة البرامج التدريبية في اكتساب الموظف مهارات وقدرات التي تساعده في استخدام التكنولوجيا الحديثة هي في حدود المتوسط، من خلال اكتساب كيفية التعامل ولو بالقليل مع التقنيات والنظم التي تخدم المكتبة.

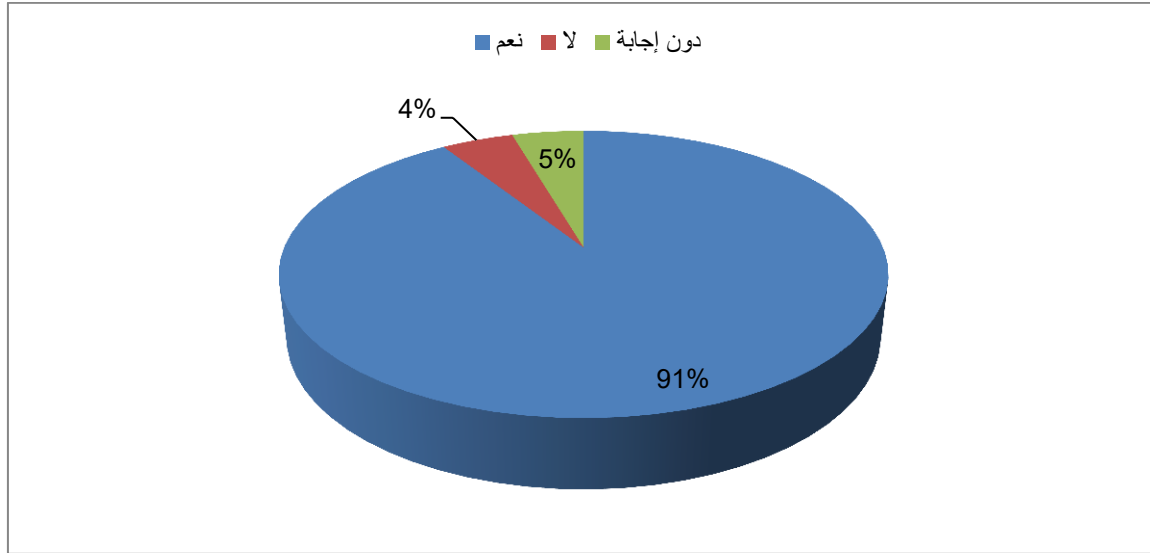
الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

المحور الثالث: جودة المورد البشري في تحقيق ميزة التنافسية في المكتبات الجامعية.

السؤال الثاني: هل تتلاءم المهام والنشاطات التي تقوم بها مع مؤهلك العلمي؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	% 90.90
لا	01	% 04.55
دون إجابة	01	% 04.55
المجموع	22	% 100

جدول رقم 25: رؤى المكتبي حول ما إذا كانت النشاطات التي يقوم بها تتلاءم ومؤهله العلمي أم لا.



شكل رقم 25: رؤى المكتبي حول ما إذا كانت النشاطات التي يقوم بها تتلاءم ومؤهله العلمي أم لا.

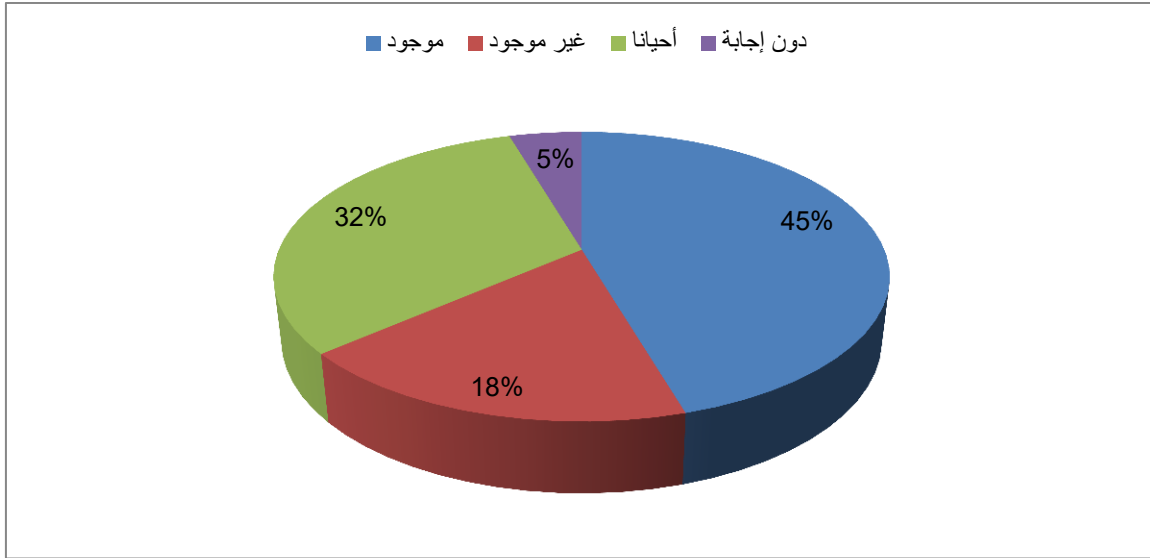
نلاحظ من خلال الجدول والشكل رقم 25 أن نسبة الإجابة بـ نعم كانت الغالبة بـ 90.90%، بينما نسبة لا قدرت بـ 4.5%، أما الفئة التي لم تجب كانت بـ نسبة 4.5% أيضاً، وهذا يدل على أن النشاطات التي يقوم بها المكتبي في المكتبة تتلاءم ومؤهله العلمي، من خلال ملائمة التخصص والشهادة المتحصل عليها للموظف مع المهام المسندة إليه.

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

السؤال الثالث: هل تعتقد أن عنصر المنافسة موجود في مكان العمل؟

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موجود	10	45.45 %
غير موجود	04	18.18 %
أحيانا	07	31.82 %
دون إجابة	01	04.55 %
المجموع	22	100 %

جدول رقم 26: عنصر المنافسة في مكان العمل.



شكل رقم 26: عنصر المنافسة في مكان العمل.

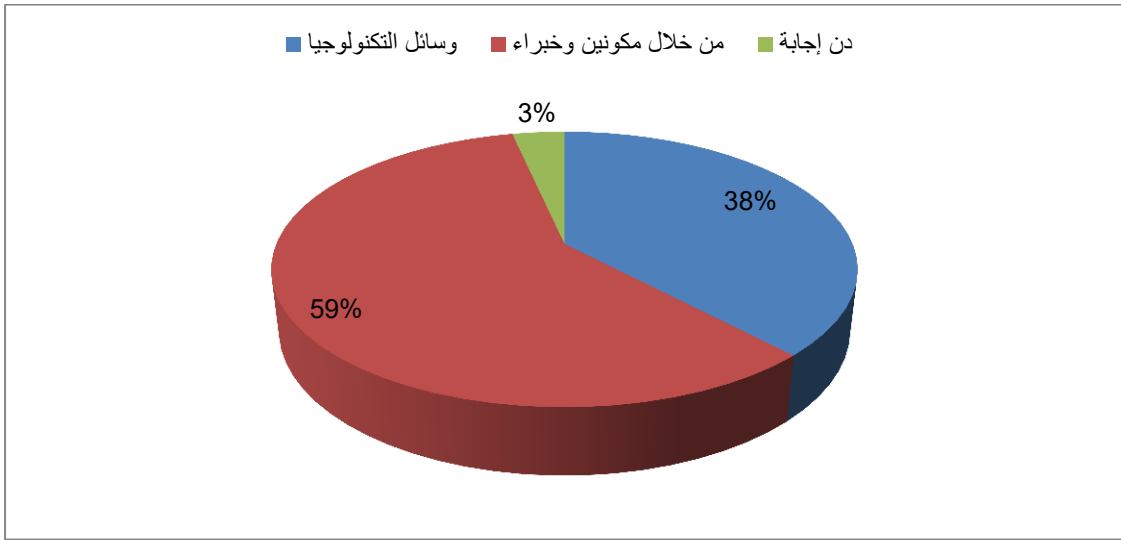
من خلال الجدول والشكل رقم 26 نلاحظ أن نسبة الإجابة بـ موجود كانت قد قدرت بـ 45.45% ونسبة الإجابة بـ غير موجود 18.18% أما الإجابة بـ أحيانا قدرت بـ 31.82% الفئة التي لم تجب كانت بنسبة 04.55، وهذا يدل على أن عنصر المنافسة في المكتبة المركزية موجود بنسبة كبيرة من خلال التطرق إلى تنمية القدرات والمهارات بالتكوين والتدريب عن طريق التقنيات الجديدة.

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

السؤال الرابع: ما هي الطرق المتبعة في الرفع من قدراتك ومهاراتك؟

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
وسائل التكنولوجيا	11	37.94 %
من خلال مكونين وخبراء	17	58.62 %
دون إجابة	01	3.44 %
المجموع	29	100 %

جدول رقم 27: الطرق المتبعة في تطوير المهارات والقدرات للموارد البشرية بالمكتبة.



شكل رقم 27: الطرق المتبعة في تطوير المهارات والقدرات للمكتبيين بالمكتبة المركزية.

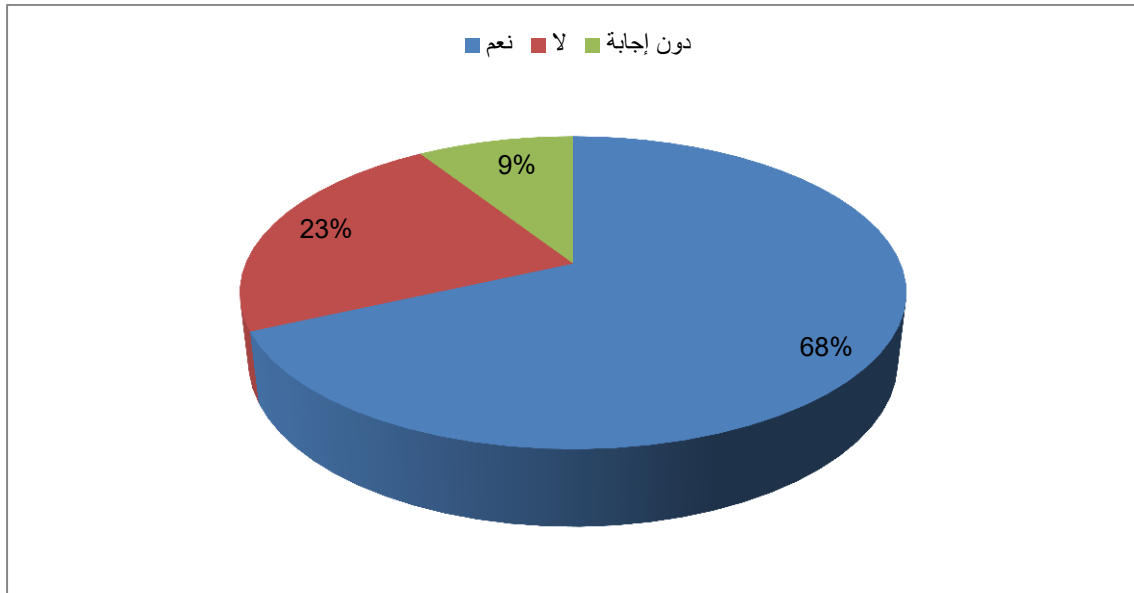
من البيانات الموضحة في الجدول والشكل رقم 27 نلاحظ أن نسبة الإجابة بإحتمال من خلال مكونين وخبراء كانت بنسبة 58.62% أما نسبة الإجابة على إحتمال وسائل التكنولوجيا كانت بـ37.94% تليها نسبة عدم الإجابة بـ03.44%، وهذا يدل على أن الطرق المتبعة في تطوير المهارات والقدرات بالمكتبة المركزية هي من خلال مكونين وخبراء، ويتضح ذلك عن طريق التبرصات والدورات التكوينية والتدريبية التي يستفيد منها الموظفون هناك، إضافة إلى طرق أخرى كالإحتكاك بزملاء العمل.

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

السؤال الخامس: هل يعتبر الراتب الأساسي الذي يتقاضاه مقارنة بحجم إسهامك ومسئوليتك داخل العمل مرضيا لك؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	68.18 %
لا	05	22.73 %
دون إجابة	02	09.09 %
المجموع	22	100 %

جدول رقم 28: رضا المكتبي بالراتب الذي يتقاضاه مقارنة بحجم إسهامه ومسئوليته في العمل.



شكل رقم 28: رضا المكتبي بالراتب الذي يتقاضاه مقارنة بحجم إسهامه ومسئوليته في العمل.

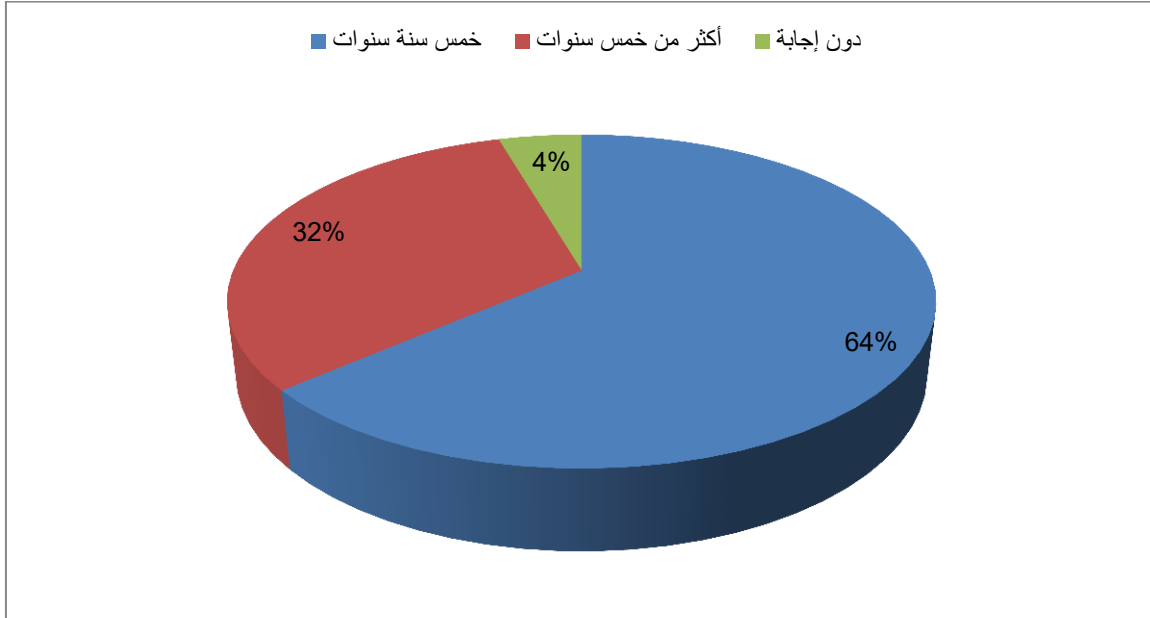
من خلال البيانات المعروضة في كل من الجدول والشكل رقم 28 تبين لنا أن نسبة الإجابة بـ نعم قدرت بـ 68.18% وهي أعلى النسب الممثلة، أما نسبة الإجابة بـ لا كانت 22.73% أما الغير مجيبين كانوا بنسبة 09.09، وهذا يدل على أن المكتبيين داخل المكتبة راضون بالراتب الذي يتقاضونه مقارنة بحجم إسهامهم ومسئولياتهم اتجاه العمل وهذا لأنه يتلاءم والمهام والأنشطة التي يقوم بها كل موظف حسبهم.

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

السؤال السابع: ما هي المدة المحددة لترقيتكم إلى مراتب عليا؟

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
خمس سنوات	14	% 63.64
أكثر من خمس سنوات	07	% 31.82
دون إجابة	01	% 04.54
المجموع	22	% 100

جدول رقم 29: المدة المحددة لترقية المكتبي في المكتبة حسب الموظفين هناك.



شكل رقم 29: المدة المحددة لترقية المكتبي في المكتبة حسب الموظفين هناك.

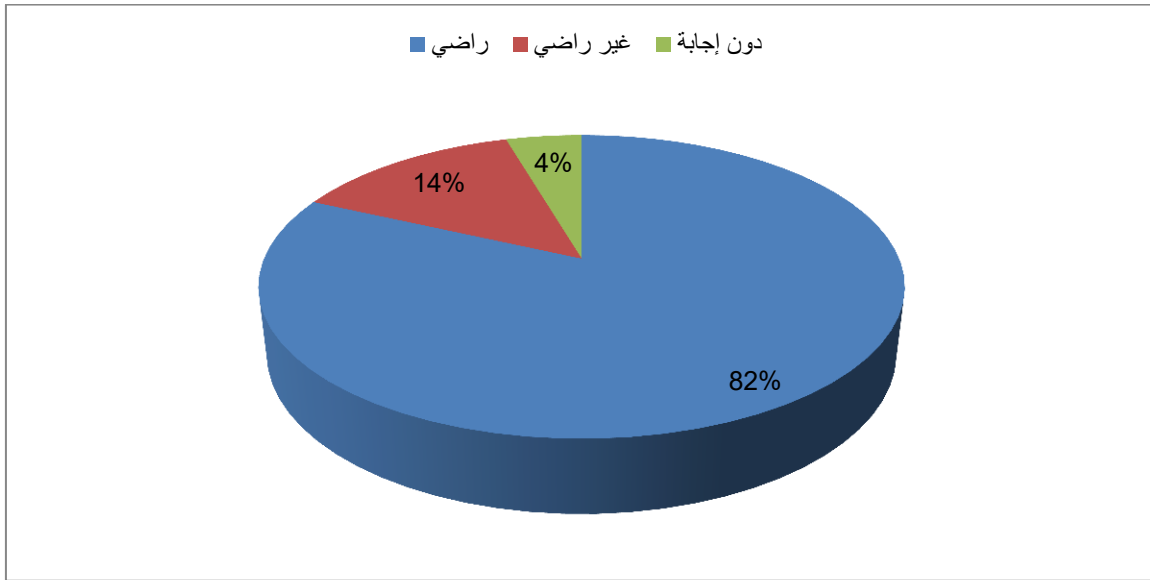
من خلال البيانات المعروضة في الجدول والشكل رقم 29 تبين لنا أن نسبة الإجابة بخمس سنوات كان بنسبة أكبر وقدرت بـ 63.64%، ونسبة الإجابة بـ أكثر من خمس سنوات تمثلت في 31.82% أما نسبة الفئة التي لم تجب كانت بـ 4.54%، وهذا يدل على أن المدة التي يتم فيها ترقية الموظفين داخل المكتبة هي خمس سنوات.

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

السؤال الثامن: هل أنت راض عن سياسة الإدارة اتجاه ما تقدمه من جهد؟

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
راضي	18	% 81.81
غير راضي	03	% 13.63
دوت إجابة	01	% 4.54
المجموع	22	% 100

جدول رقم 30: رضا المكتبي عن سياسة الإدارة اتجاه ما يقدمه من جهد.



شكل رقم 30: رضا المكتبي عن سياسة الإدارة اتجاه ما يقدمه من جهد.

طبقا لبيانات الجدول والشكل رقم 30 تبين لنا أن النسبة الأعلى هي الإجابة على احتمال راضي بـ 81.81%، بينما نسبة الإجابة على احتمال غير راضي كانت بـ 13.63%، ونسبة دون إجابة قدرت بـ 04.54%، وهذا يفسر أن أغلب الموظفين في المكتبة راضون عن سياسة الإدارة اتجاه ما يقدمونه من جهد في أعمالهم داخل المؤسسة المكتبية.

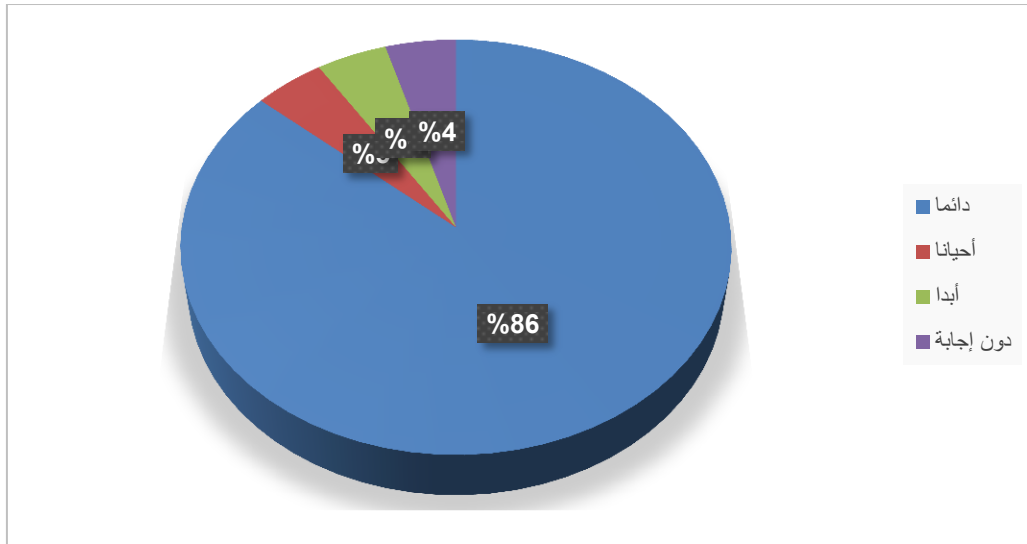
الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

المحور الرابع: دور التكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية.

السؤال الأول: هل تستخدم تكنولوجيا المعلومات في عملك بالمكتبة؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	19	%86,36
أحيانا	01	%4,55
أبدا	01	%4,55
دون إجابة	01	%4,54
المجموع	22	%100

الجدول رقم 31: استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل بالمكتبة.



الشكل رقم 31: استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل بالمكتبة.

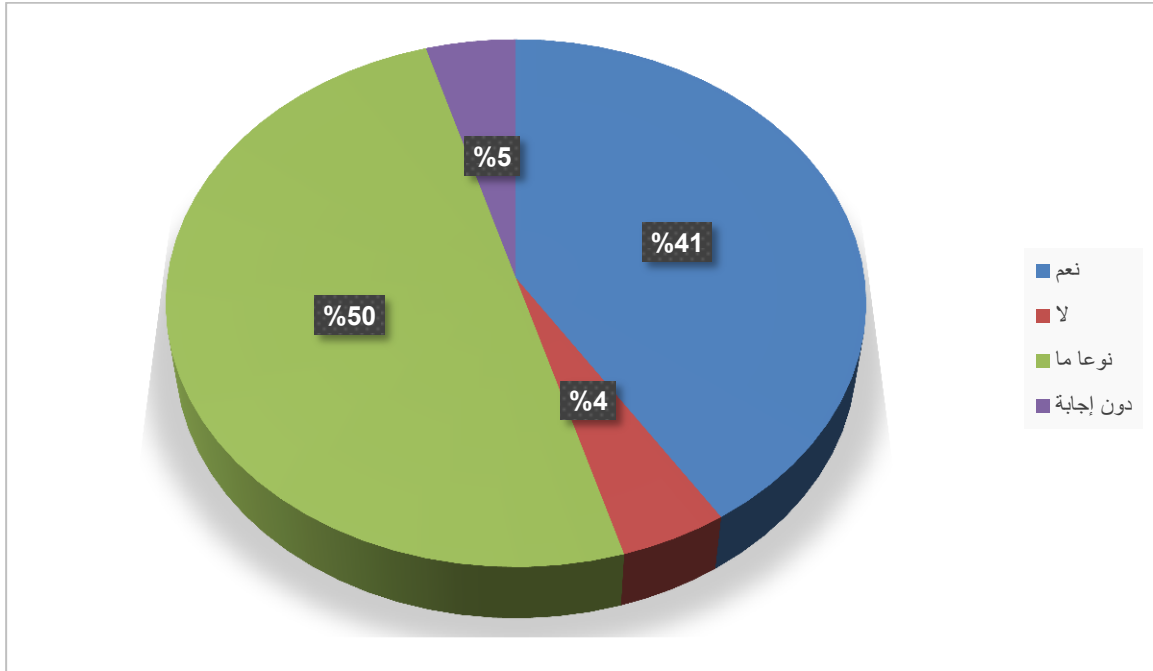
يتضح لنا جليا من خلال بيانات الجدول رقم والشكل رقم 31 أن أعلى نسبة سجلت ب %86,36 التي تمثل الاستخدام الدائم لتكنولوجيا المعلومات، ثم تليه نسبة %4,55 والتي خصت كل من الاستخدام المتقطع (أحيانا)، والاحتمال المتمثل في أبدا، ثم بعدها نسبة %4,54 والتي تضمنت عدم الاجابة عن السؤال، وبناء على هذه النسب تبين لنا أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في المكتبة يتم بشكل دائم من طرف الموظفين ويتم استخدامها في كل أمور التسيير للمكتبة خاصة في تسيير الرصيد الوثائقي.

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

السؤال الثاني: هل تملكون المهارات والمؤهلات اللازمة للتعامل مع هكذا تقنيات معلومات؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	09	40.90
لا	01	4,55%
نوعا ما	11	50%
دون إجابة	01	4,55%
المجموع	22	100%

الجدول رقم 32: المهارات والمؤهلات، اللازمة للتعامل مع تقنيات المعلومات.



الشكل رقم 32: المهارات والمؤهلات اللازمة للتعامل مع تقنيات المعلومات.

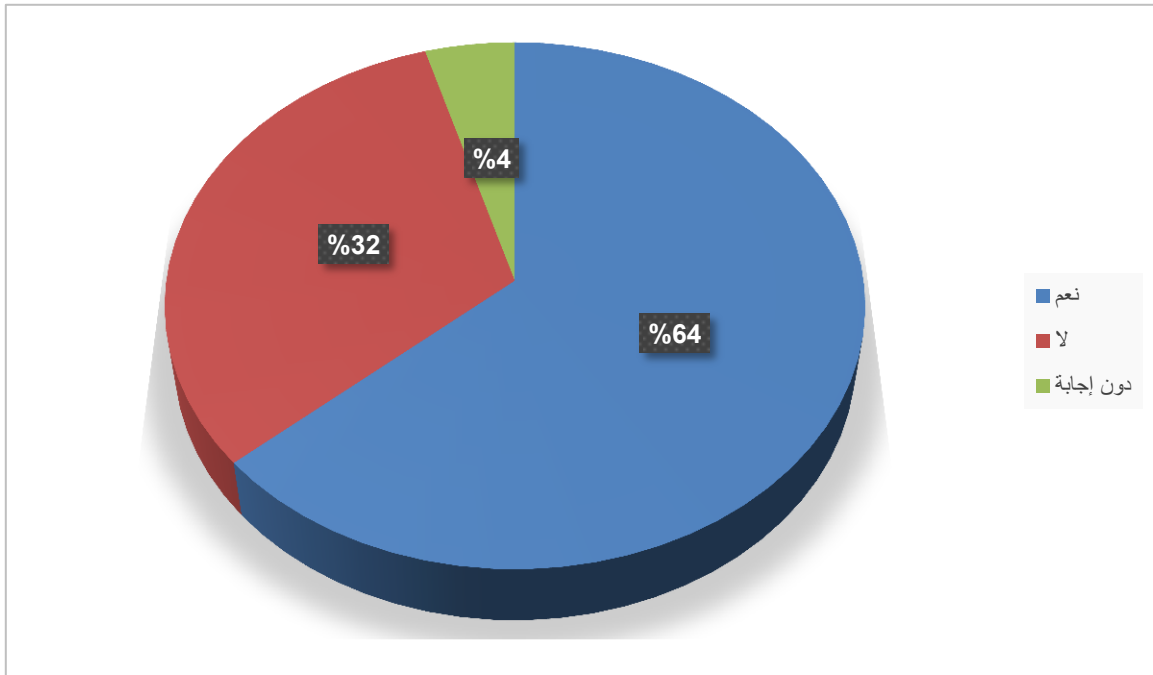
يتضح لنا من خلال بيانات الجدول والشكل رقم 32 أن أعلى نسبة كانت 50% وتمثل الإجابة ب نوعا ما ثم تليه نسبة 40,90% ممثلة في الاحتمال نعم، ونسبة 4,55% والتي توضح الاحتمال بلا، أما الفئة التي لم تجب قدرت بنسبة 4,55% وإن دل هذا فإنه يدل على أن المكتبيين بالمكتبة المركزية هم يملكون نوعا ما المهارات والمؤهلات في التعامل مع تقنيات المعلومات، من خلال عناصر التنمية التي تم التطرق لها.

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

السؤال الثالث: هل تخلق تكنولوجيا المعلومات التنافس لديكم داخليا أو محليا أو خارج الوطن؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	%63,64
لا	07	%31,82
دون إجابة	01	%4,54
المجموع	22	%100

الجدول رقم 33: إمكانية تكنولوجيا المعلومات في تعزيز التنافس الداخلي المحلي والخارجي في المكتبة.



الشكل رقم 33: إمكانية تكنولوجيا المعلومات في تعزيز التنافس الداخلي المحلي والخارجي في المكتبة.

تبعاً للبيانات المتحصل عليها من خلال الجدول والشكل رقم 33 أن أعلى نسبة كانت %63,64 وتخص الاحتمال نعم، ويظهر ذلك في التحكم بالتكنولوجيا والسرعة في انجاز الأعمال وتوفير خدمات لجلب عدد كبير من الطلبة والباحثين، بحيث أنها أساس حداثة أنماط التسيير للنهوض بالمكتبة ومواكبة العصر، ثم تليه نسبة %31,82 وتخص الاحتمال لا، بعدها مباشرة نسبة %4,54 وتخص امتناع عن

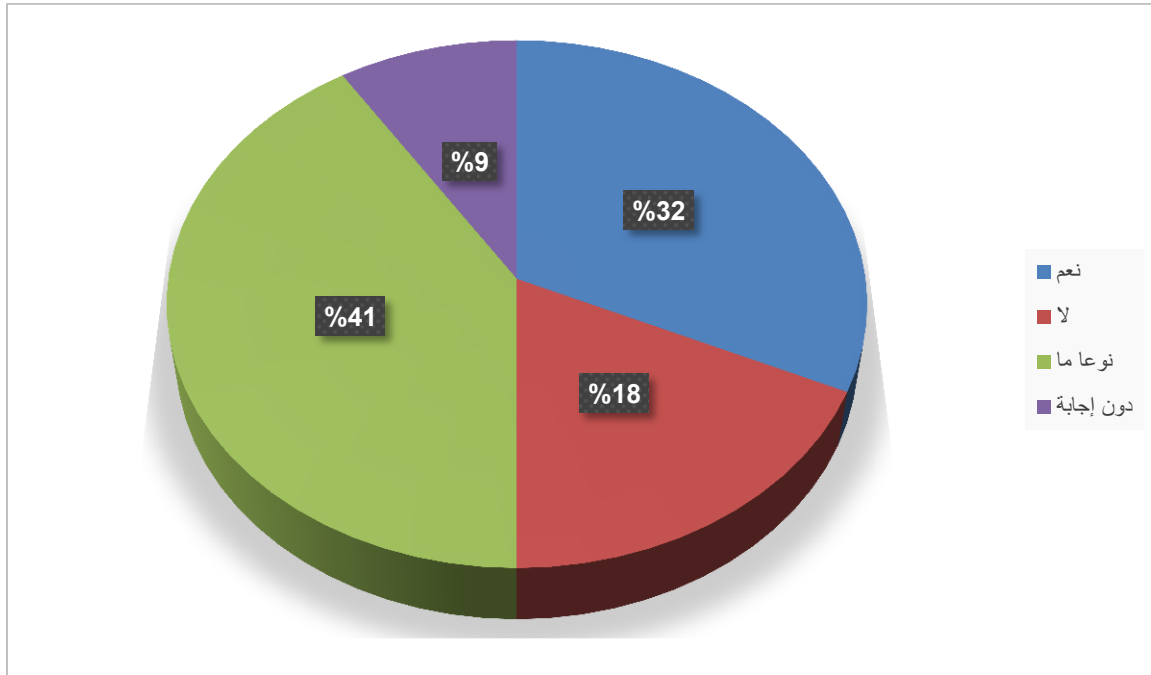
الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

الإجابة، من خلال النسب المعروضة يتبين لنا أن تكنولوجيا المعلومات عززت التنافس في المكتبة سواء داخليا محليا أو خارج الوطن.

السؤال الرابع: هل استخدام تكنولوجيا المعلومات لديكم يخلق ميزة تنافسية؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	07	%31,82
لا	04	%18,18
نوعا ما	09	%40,91
دون إجابة	02	%9,09
المجموع	22	%100

الجدول رقم 34: استخدام تكنولوجيا المعلومات لخلق تنافس.



الشكل رقم 34: استخدام تكنولوجيا المعلومات لخلق التنافس.

يتضح لنا من خلال بيانات الجدول والشكل رقم 34 أن أعلى نسبة كانت %40,91 تخص احتمال نوعا ما ثم تليه نسبة %31,82 تخص الاحتمال نعم من خلال إيجاد نماذج جديدة أكثر فعالية في تقديم الخدمات بسرعة ربحا للوقت والجهد، وإبراز قدرات كل موظف وأحقية في المنصب، دون أن ننسى تطوير المهارات من خلال الابتكار وإدخال الجديد إلى المكتبة وما من شأنه تحسين عمل المكتبي

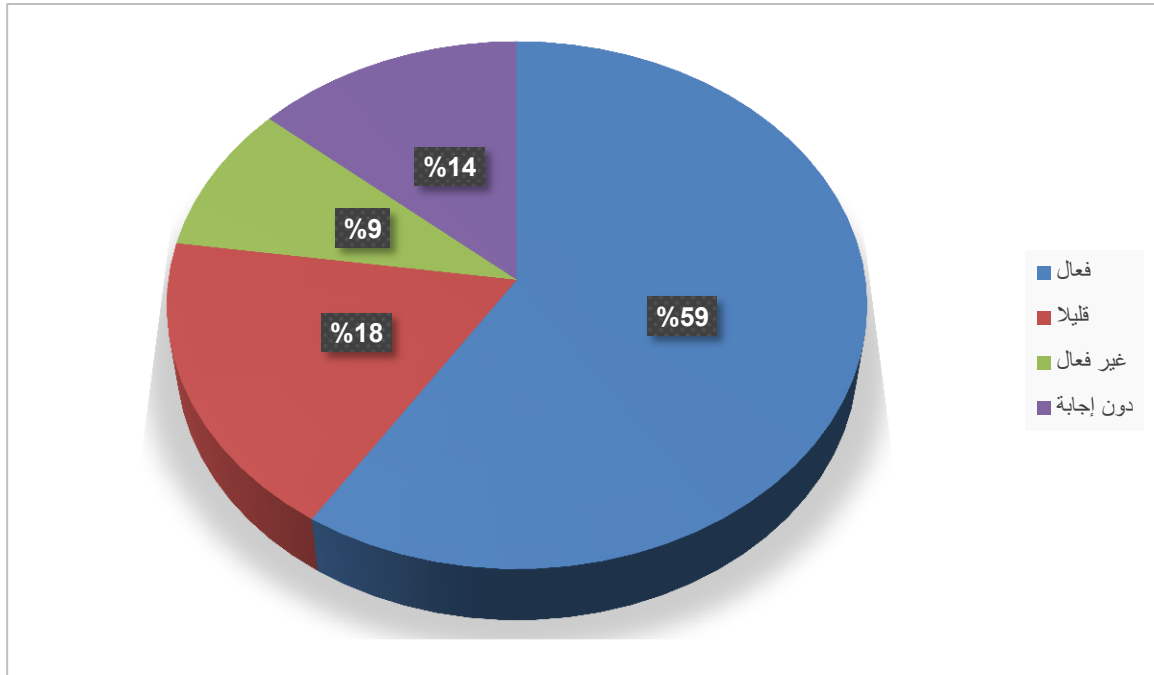
الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

، ثم تليه نسبة 18,18% تخص الاحتمال لا وذلك راجع إلى قلة الإمكانيات، وأخيرا نسبة 9,09% تخص الفئة التي لم تجب عن السؤال، وطبقا للنسب فإنه يتبين لنا أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في المكتبة تعزز نوعا ما الميزة التنافسية.

السؤال الخامس: ما دوركم كمكتبيين في تحقيق أهداف المكتبة؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
فعال	13	59,09%
قليلا	04	18,18%
غير فعال	02	9,10%
دون إجابة	03	13,63%
المجموع	22	100%

الجدول رقم 35: دور المكتبيين في تحقيق أهداف المكتبة.



الشكل رقم 35: دور المكتبيين في تحقيق أهداف المكتبة.

يتبين لنا من خلال بيانات الجدول والشكل الرقم 35 أن أعلى نسبة كانت 59,09% تخص الدور الفعال للعمال في تحقيق أهداف المكتبة و هذا يعود إلى خلق المبادرة و مواكبة التطورات الحاصلة والمساعدة في اختيار المنهج المناسب بالإضافة إلى المساهمة في اتخاذ القرارات وإعداد مخططات

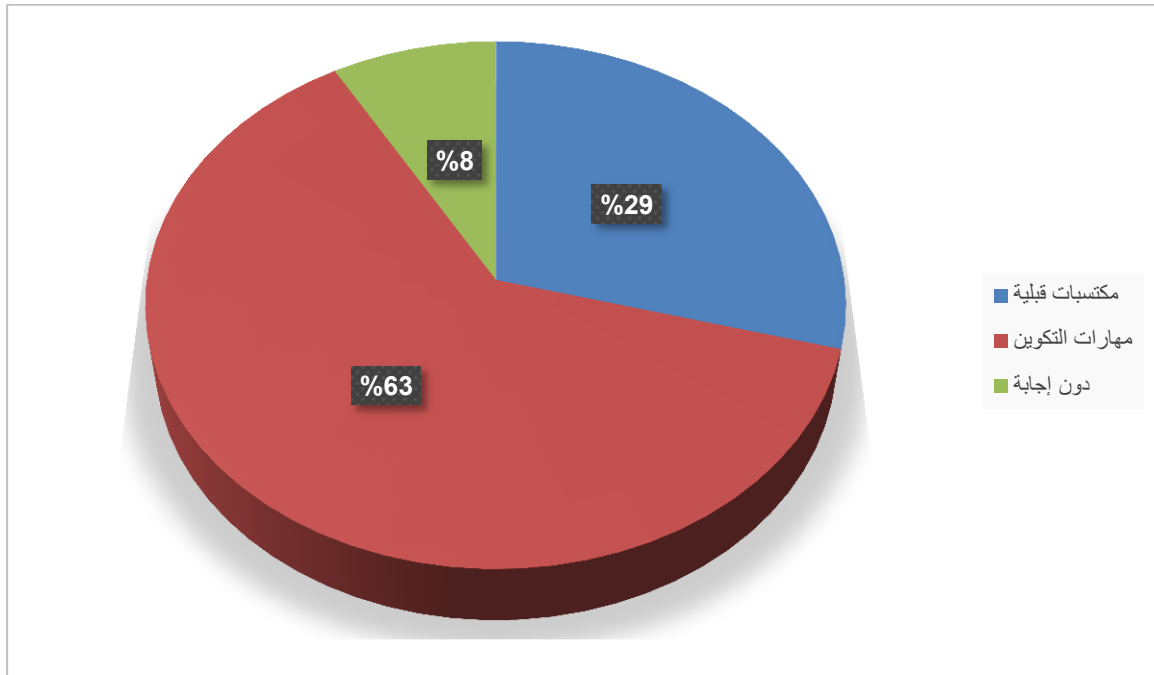
الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

العمل، المحافظة على الرصيد والتحول من النظام الكلاسيكي إلى النظام الرقمي، من خلال ندوات محلية، ثم تليه نسبة 18,18% تخص الإجابة بالاحتمال قليلا ، أما نسبة 13,63% تخص الفئة التي لم تجب عن السؤال، بينما نجد نسبة 9,10% تخص الدور الغير الفعال، و عليه تبين لنا أن دور المكتبيين في تحقيق أهداف المكتبة هو دور فعال.

السؤال السادس: ماهي دوافع التي ساعدتكم لتصبحوا أخصائيين مكتبيين؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مكتسبات قبلية	07	29,16%
مهارات التكوين	15	62,5%
دون إجابة	02	8,34%
المجموع	24	100%

الجدول رقم 36: الدوافع المساعدة للمورد ليصبح أخصائي مكتبات.



الشكل رقم 36: الدوافع المساعدة للمورد ليصبح أخصائي مكتبات.

يتضح لنا من خلال بيانات الجدول والشكل رقم 36 أن أعلى نسبة ك انت 62,5% تخص مهارات التكوين وتأتي نسبة 29,16% وتخص مكتسبات قبلية، ثم بعدها نسبة 8,34% تمثل الفئة التي لم تجب عن السؤال نهائيا، وإن دل هذا فإنه يدل على أن الدوافع التي ساعدت المورد البشري لكي يصبح

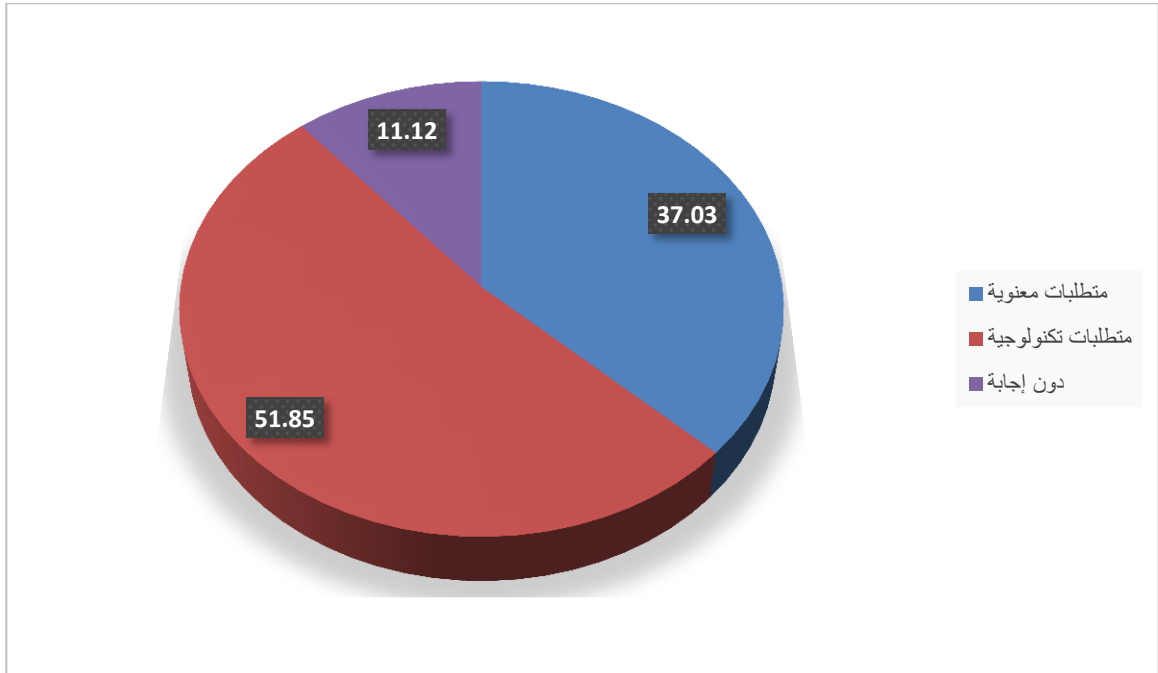
الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

أخصائي مكتبات هي مهارات التكوين من خلال برامج التكوين، الاحتكاك بالأخرين، وطرح الأسئلة والاستفسارات.

السؤال السابع: ماهي المتطلبات الواجب توفرها في رأيكم ليكون التكوين جيدا؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
متطلبات معنوية	10	37,03%
متطلبات تكنولوجيا	14	51,85%
دون إجابة	03	11,12%
المجموع	27	100%

الجدول رقم 37: المتطلبات اللازمة ليكون التكوين جيدا في المكتبة.



الشكل رقم 37: المتطلبات اللازمة ليكون التكوين جيدا في المكتبة.

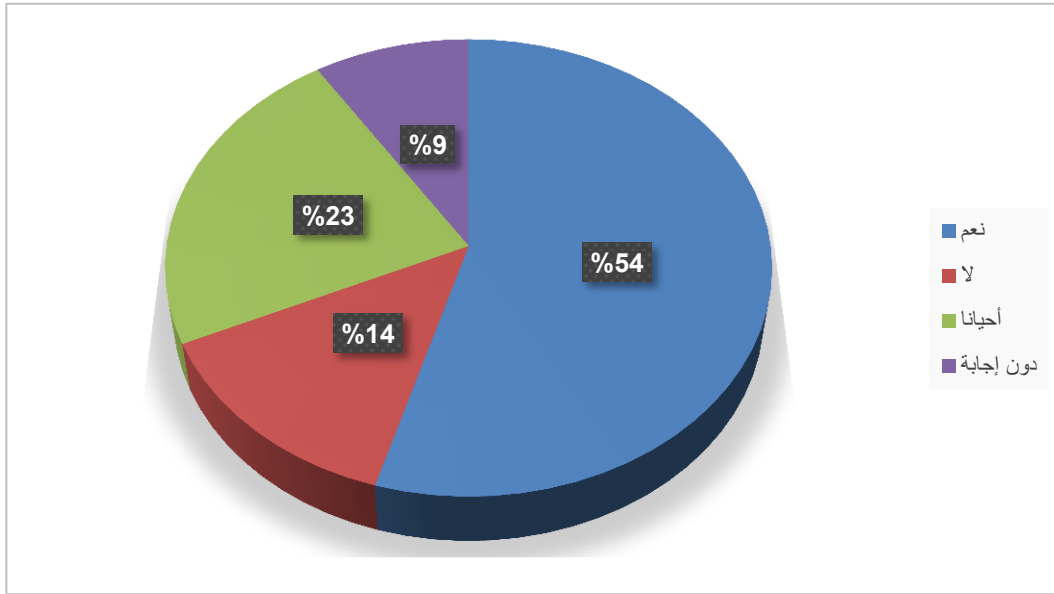
انطلاقا من بيانات المتحصل عليها ومن خلال الجدول و الشكل رقم 37 أن أعلى نسبة كانت 51,85% وتخص متطلبات تكنولوجيا بحيث، يتم إبداء الرغبة في التعلم لكل ما هو تكنولوجي ومحاولة التأقلم مع التغيرات الحاصلة في هذا المجال بتكاتف الجهود، تليه نسبة 37,63% وتخص متطلبات معنوية، وبنسبة 11,12% خصصت الفئة التي لم تجب عن السؤال، إذن دلالة النسب تبين أن المتطلبات الواجب توفرها في المكتبة ليكون التكوين جيدا هي المتطلبات تكنولوجيا بشكل الكبير.

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

السؤال الثامن: هل تتلقون التكوين في المكتبة على التكنولوجيات الحديثة من نظم وبرامج وغيرها؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	54,54%
لا	03	13,64%
أحيانا	05	22,72%
دون إجابة	02	9,10%
المجموع	22	100%

الجدول رقم 38: التكوين في المكتبة على التكنولوجيات الحديثة من نظم وبرامج.



الشكل رقم 38: التكوين في المكتبة على التكنولوجيات الحديثة من نظم وبرامج.

من الملاحظ جليا من بيانات الجدول والشكل رقم 38 أن أعلى نسبة كانت 54,54% وتخص الإجابة بالاحتمال نعم، من خلال تلقيهم للتكوين على استخدام البرامج الوثائقية مثل نظام سنجاب، pmb، وكذا الوسائط الإلكترونية والتكوين على الحاسب في الجانب التقني، بالإضافة إلى دورات تكوينية في مراكز البحث في الإعلام العلمي، وتسيير المكتبات حول العالم، تليه نسبة 13,64% وتخص ثم تليه

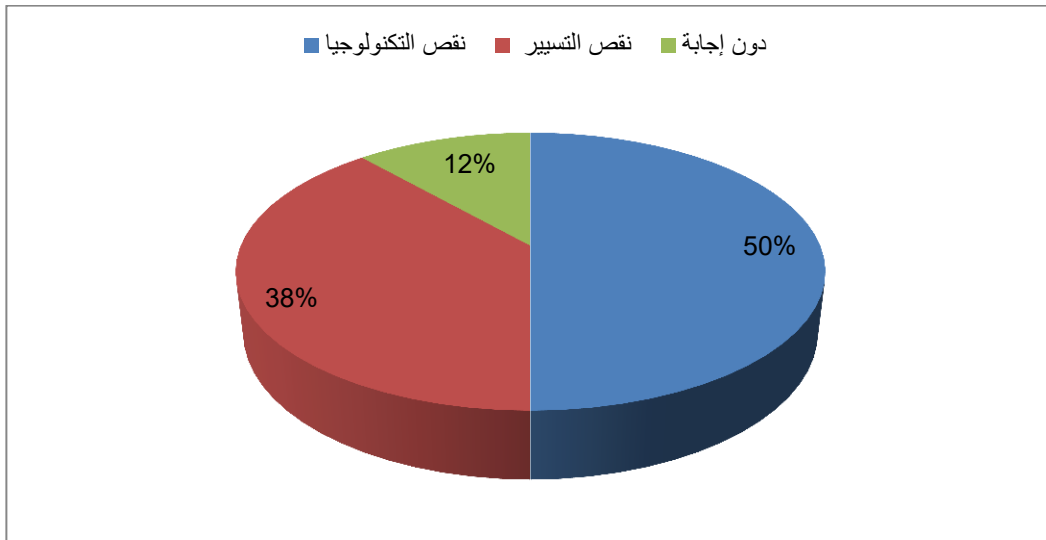
الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

نسبة 22,72% وتخص أحيانا ثم تليه نسبة 9,10% تخص الفئة التي لم تجب عن السؤال، إذن دلالة النسب تبين لنا أن الموظفين في المكتبة تلقوا التكوين على التكنولوجيا الحديثة من نظم و برامج.

السؤال التاسع: ماهي المشاكل التي قد تواجهكم بعد التكوين في ممارسة نشاطاتكم؟

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نقص التكنولوجيا	13	50.00%
نقص التسيير	10	38.46%
دون إجابة	03	11.54%
المجموع	26	100%

جدوا رقم 39: المشاكل التي تواجه الموارد البشرية بعد التكوين في ممارسة نشاطاتهم.



شكل رقم 39: المشاكل التي تواجه الموارد البشرية بعد التكوين في ممارسة نشاطاتهم.

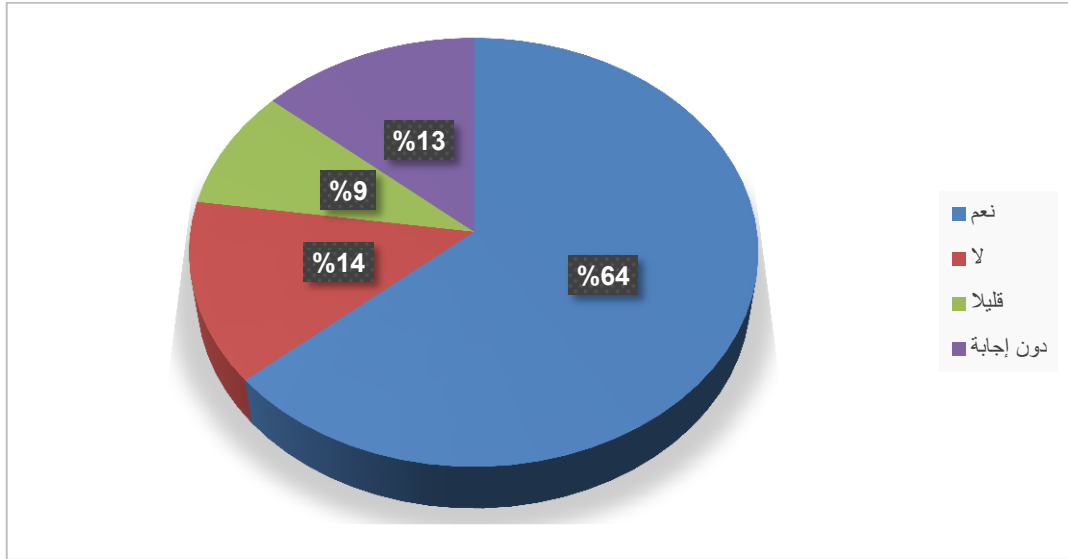
يتبين لنا من خلال بيانات الجدول والشكل رقم 39 أن أعلى نسبة كانت 50% وتخص مشكل نقص التكنولوجيا وهذا راجع إلى نقص إمكانيات، ثم تليه نسبة 38,46% وتخص مشكل نقص التسيير، أما نسبة 11,54% فتخص الفئة التي لم تجب على السؤال، وإن دل هذا فإنه يدل على أن المشاكل التي تواجه الموارد البشرية بعد التكوين في ممارسة نشاطاتهم هي مشاكل نقص التكنولوجيا.

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

السؤال العاشر: هل شهدت مكتبتكم تحولات داخلية بسبب تكنولوجيا المعلومات؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	%63,64
لا	03	%13,64
قليلا	02	%9,09
دون إجابة	03	%13,63
المجموع	22	%100

الجدول رقم 40: التحولات الداخلية بسبب تكنولوجيا المعلومات.



الشكل رقم 40: التحولات الداخلية بسبب تكنولوجيا المعلومات.

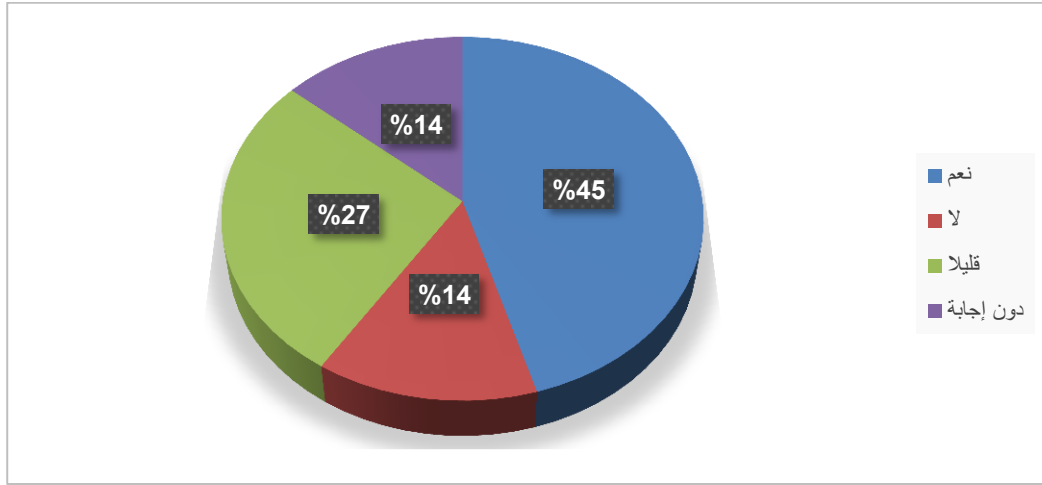
انطلاقا من المعلومات المقدمة من خلال الجدول والشكل رقم 40 أن أعلى نسبة كانت %63,64 وتخص الإجابة بنعم، بحيث برزت التحولات الداخلية في المكتبة بسبب تغيير نمط وطريقة العمل بحيث وتم الانتقال من الجانب الكلاسيكي إلى التكنولوجي من خلال إدخال واستعمال الانترنت والتوجه نحو الرقمنة في العمليات الإدارية و التسييرية للتسهيل وسرعة تنفيذ الوظائف، أين أصبح هناك بوابة ومكتبة إلكترونية، وبالتالي تحسين خدمات المكتبة والبحث عن مصادر المعلومات في قواعد المعطيات Bases de donnee، والاتاحة على الخط OPEC بهدف اختصار الجهد والوقت، ونسبة %13,64 تخص الإجابة بلا، ثم تأتي نسبة %13,63 تمثل الإجابة بقليل، أما نسبة %9,09 تمثل الفئة التي لم تجب عن السؤال، و من خلال دلالة النسب يتبين لنا أن المكتبة شهدت تحولات داخلية بسبب تكنولوجيا المعلومات.

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

السؤال الحادي عشر: هل أثرت تكنولوجيا المعلومات على عملكم كموارد بشرية (مكتبيين)؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	45,45%
لا	03	13,64%
قليلا	06	27,27%
دون إجابة	03	13,64%
المجموع	22	100%

الجدول رقم 41: تأثيرات تكنولوجيا المعلومات على عمل الموارد البشرية بالمكتبة.



الشكل رقم 41: تأثيرات تكنولوجيا المعلومات على عمل الموارد البشرية بالمكتبة؟

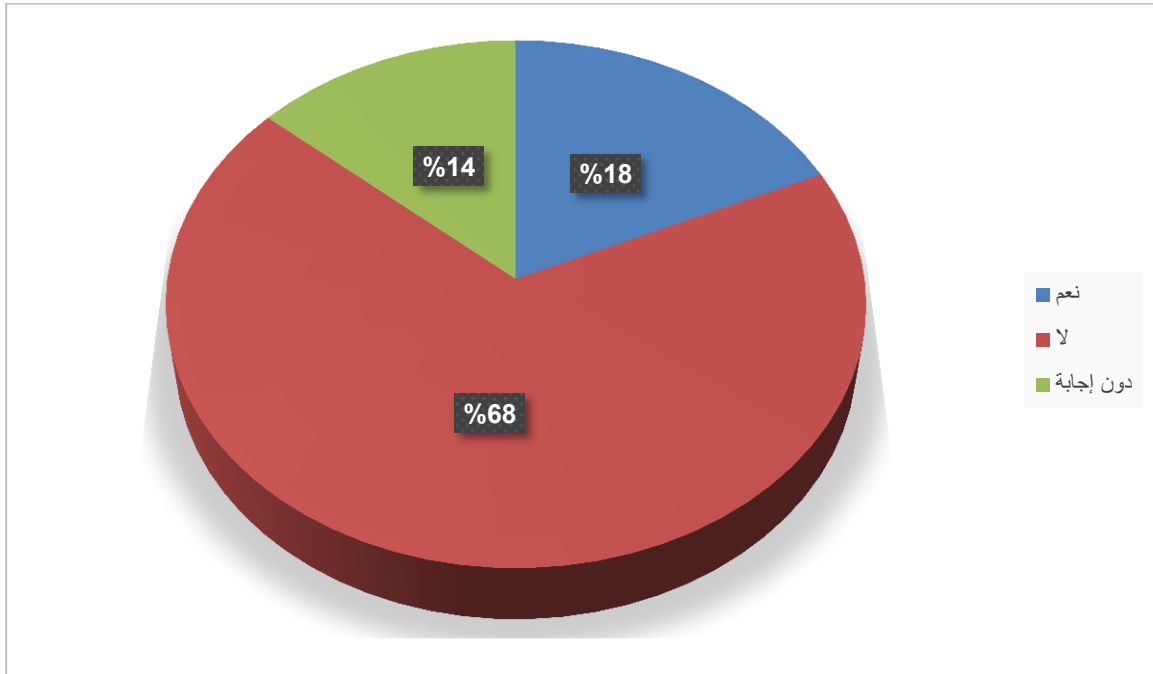
يتضح لنا من خلال بيانات الجدول والشكل رقم 41 أن أعلى نسبة كانت 45,45% تخص الإجابة بـ نعم، وهذا راجع إلى تغير رؤى التسيير حيث أصبح للعنصر البشري دور كبير في مختلف العمليات بفضل التكنولوجيا، ودخول الإعلام الألي على المكتبات التقليدية واستخدام النسخ الالكترونية بدل الورقية ومحاولة كسب مهارات جديدة في مجال المكتبات وتطويرها، ثم تأتي نسبة 13,64% تخص الإجابة بلا ثم تليه نسبة 13,64% تخص الفئة التي لم تجب عن السؤال، وأخر نسبة 27,27% تخص الاحتمال قليلا، وإن دل هذا فإنه يدل على أن تكنولوجيا المعلومات كان لها التأثير على عمل الموارد البشرية بالمكتبة.

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

السؤال الثاني عشر: هل يوجد هناك مشاكل تتعلق بتسييركم كموارد بشرية من طرف مسير داخل المكتبة؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	04	%18,18
لا	15	%68,18
دون إجابة	03	%13,64
المجموع	22	%100

الجدول رقم 42: المشاكل المتعلقة بتسيير الموارد البشرية من طرف المدير داخل المكتبة.



الشكل رقم 42: المشاكل المتعلقة بتسيير الموارد البشرية من طرف المدير داخل المكتبة.

انطلاقاً من المعلومات المقدمة من خلال الجدول والشكل رقم 42 أن أعلى نسبة كانت %68,18 وتخص الاحتمال الإجابة بلا، ، بعدها نسبة %18,18 وتخص الاحتمال الإجابة نعم، وهذا يعود إلى نقص المناصب الممنوحة للترقية في المناصب الداخلية، وتأتي نسبة %13,64 تخص الفئة التي لم تجب عن السؤال المطروح، وعليه تبين لنا أنه لا توجد مشاكل متعلقة بتسيير الموارد البشرية من طرف المدير داخل المكتبة.

3_ النتائج العامة للدراسة الميدانية:

من خلال الدراسة التي قمنا بها والتي تمحورت حول استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت، وبعد التنظير للموضوع والتحليل للبيانات التي تم جمعها من خلال أدوات جمع البيانات والمتمثلة في الملاحظة، المقابلة، الاستبيان والوصول إلى نتائج مبدئية، نستنتج أن المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت لها مجموعة الايجابيات كما لها مجموع السلبيات التي يجب أن نتداركها وهذه النتائج هي كالتالي:

تتوفر المكتبة بالشكل الكبير على فئة الذكور أكثر من الإناث.

أغلب الموظفين متخصصين في مجال علم المكتبات، يمتلكون خبرة تفوق خمس سنوات إلا البعض أقل من ذلك.

تباينت الرتب على التوالي/ مساعدي مكتبات جامعية، ملحقى مكتبات مستوى 01، اعوان تقنيى مكتبات، ملحقى مكتبات مستوى 02، محافظ رئيسيى.

يتم تسيير الموارد البشرية بالمكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت وفق طريقتين، إداري خاضع لقوانين الوظيف العمومي وتقني خاضع لإدارة المكتبة وإدارة الجامعة.

تتبع المكتبة استراتيجية في التسيير لمواردها البشرية، بحيث أصبح العمل استراتيجي حسب كل اختصاص من خلال اجراء تكوينات ومسابقات، والنظرة في اتباع خطط الاستراتيجية وفق نظام اجرائي للمكتبة.

يتم اتباع نظام الاستقطاب وال جذب للمورد البشري أثناء الإختيار والتعيين، وعند توظيف المكتبيين، تتم الإجراءات بين إدارة الجامعة وبين إدارة الوظيف العمومي، ووفق القوانين ونصوص.

يولي القائم على التسيير في المكتبة العناية الكافية في تشجيع الموظفين العاملين بها، بحيث لا يتبع في سياسته على الرتب بل على القيمة المضافة للعمل داخل المكتبة.

عنصر التحفيز المعنوي للموارد البشرية موجود بشكل أو بآخر لخلق روح العمل.

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

تشجيع العامل يتم أيضا من خلال الدراسات التكوينية، ورفع المناصب والترقيات وندوات محلية، وغيرها.

تقييم الأداء في المكتبة يتم تحت سلطة مدير المكتبة والجامعة معا وفي وقته المناسب.

التقييم في المكتبة يتم مرة على مرة أي بشكل دوري، من خلال المدير ووفقا للقوانين المعمول بها، وأحيانا من خلال مقابلات.

النموذج الحالي المستخدم في تقييم الاداء مناسب للوظائف التي يشغلها المكتبيين في المكتبة لأنه نموذج يشمل كل انماط التقييم ويتمشى والعوامل الموجودة حاليا، وأيضا كونه يحدد النقائص التي تحد من تقديم الخدمات بطرق أفضل.

إن المكتبيين داخل المكتبة راضون بالراتب الذي يتقاضونه مقارنة بحجم إسهامهم ومسؤولياتهم اتجاه العمل وهذا لأنه يتلاءم والمهام والأنشطة التي يقوم بها كل موظف حسبهم.

تتمثل طبيعة الوسائل التكنولوجية الحديثة المستخدمة داخل المكتبة في الانترنت، الخوادم الحواسيب، وسائل الرقمنة سواء في الجانب الإداري أو الجانب التقني مثل الماسحات الضوئية وغيرها، النظم الآلية لكل مصلحة مثل نظام السنجاب ط02 لتسيير الوثائق، نظم المعلومات الإلكترونية لتسيير العلاقات الإدارية، الفهرس المتاح على الخط والذي يمكن التحميل منه، وهذا ما يعكس ان التسيير الإلكتروني في المكتبة موجود.

أغلب المكتبيين يوافقون على استخدام التكنولوجيا داخل المكتبة وفي أماكن ممارسة أعمالهم.

الوسائل والعناصر التكنولوجية المستخدمة في تنمية الموارد البشرية بالشكل الأكبر هي الانترنت وهذا راجع إلى أن هذا الأخير مستخدم في مختلف الأنشطة والدورات التكوينية والتدريبية وغيرها.

يتوفر في المكتبة العناصر الخاصة بالتخطيط للرفع من الأداء من بينها التعليم، التدريب، وكذا التكوين ويكون لدى الموظفين علم مسبق بكل عنصر.

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

الصعوبات التي أعاقت تطبيق أدوات التكنولوجيا في تنمية الموارد البشرية، هو عدم توفر مورد بشري مؤهل بشكل كبير في الجانب التكنولوجي، تجهيز المكتبة هو من صلاحية مدير الجامعة وهذا ما يشكل عائق لها.

الفروقات الفردية من حيث الجانب المعرفي لكل فرد_ مشاكل تتعلق بالجانب اللوجستي_نقص التكوين للمستخدمين(الطلبة) .

إن مهام المكتبي في المكتبة المركزية محددة في قوانين الوظيف العمومي.

تتلاءم النشاطات التي يقوم بها المكتبي في المكتبة ومؤهله العلمي، من خلال ملائمة التخصص والشهادة المتحصل عليها مع المهام المسندة إليه.

الضرورة الحتمية للتكوين في علم المكتبات، من أجل مواكبة التطورات المهنية، ولاكتساب مهارات الجديدة، ويتم ذلك وفق اجتياز الامتحان المهني.

المتطلبات الواجب توفرها في المكتبة ليكون التكوين جيدا هي المتطلبات التكنولوجية بشكل كبير، من خلال الرغبة في التعلم لكل ما هو تكنولوجي ومحاولة التأقلم مع التغيرات الحاصلة في هذا المجال بتكاتف الجهود.

هناك برامج تكوينية أثناء التسيير للموارد البشرية، وتتم سواء عن ما هو مبرمج عن إدارة الجامعة أو المقترحات التي تقدمها المكتبة.

تطوير المهارات والقدرات للمكتبي بالمكتبة المركزية هي من خلال مكونين وخبراء، ويتضح ذلك عن طريق التربصات والدورات التكوينية والتدريبية التي يستفيد منها الموظفون هناك، إضافة إلى طرق أخرى كالإحتكاك بزملاء العمل.

تلقى الموظفين للتكوين على استخدام التكنولوجيا الحديثة في كل من البرامج الوثائقية مثل نظام سنجاب، pmb، وكذا الوسائط الإلكترونية والتكوين على الحاسب في الجانب التقني، بالإضافة إلى دورات تكوينية في مراكز البحث في الإعلام العلمي.

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

المشاكل التي تواجه الموارد البشرية بعد التكوين في ممارسة نشاطاتهم هي مشاكل نقص التكنولوجيا، وهذا راجع إلى نقص الإمكانيات.

مساهمة التكنولوجيا الرقمية في تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في المكتبة متوسطة. مساهمة البرامج التدريبية في اكتساب الموظف مهارات وقدرات التي تساعد في استخدام التكنولوجيا الحديثة هي في حدود المتوسط، من خلال اكتساب كيفية التعامل ولو بالقليل مع التقنيات والنظم التي تخدم المكتبة.

أثر التحول إلى التدريب الإلكتروني على تنمية الموارد البشرية، من خلال استثماره من طرف المسيرين و صناع القرار في المكتبة، وذلك لأجل مواكبة التطورات و تحسين ورفع الأداء والوصول إلى نقل المعلومات في البيئة الرقمية في كل الجوانب التي تحتاج إلى التكنولوجيا.

تنظيم دورات تدريبية باستمرار ضروري للرفع من قدرات العاملين وتنميتها لاستخدام التكنولوجيا، لأنه يسمح بالتناسق والتكامل بين المكتبيين والتقنيات المتاحة في العمل.

يتم انتقاء الدورات التدريبية على أساس الحاجة وضرورة الموارد البشرية للتعامل مع التقنيات، كالتكوين والتدريب على نظام PMB وكذا جميع الأنشطة التي يقومون بها.

يستفيد الموظفون في المكتبة المركزية، من دورات تدريبية سواء داخلها أو خارجها. من خلال عقد دورات تكوينية وتدريبية داخلية، منها تطوير الموارد البشرية من خلال العديد من الاجتماعات واللقاءات، ومحلية منها الدورات التدريبية على الخط CERIST ، ودولية مثل المنعقدة مع معهد COPIAC .

التدريب الداخلي للعامل الجديد موجود والمتمثل في الدورات الخاصة عن كيفية التعامل مع الأنظمة والتكنولوجيات الحديثة، وكذا التعامل بين الموظفين والمدير، والموظفين والطلبة.

عنصر المنافسة في المكتبة المركزية موجود بنسبة كبيرة من خلال التطرق إلى تنمية القدرات والمهارات بالتكوين والتدريب عن طريق التقنيات الجديدة.

ترجع ترقية الموظفين داخل المكتبة إلى هيئة الوظيف العمومي عن طرق اختبار معين، وذلك حسب الأقدمية في العمل ووفقا لإختبارات معينة تحددها المكتبة.

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

الدوافع التي ساعدت المورد البشري لكي يصبح أخصائي مكتبات هي مهارات التكوين من خلال برامج التكوين والاحتكاك بالأخرين، وطرح الأسئلة والاستفسارات.

أصبح المورد البشري عنصرا مؤهلا في المكتبة، وجزء مهم في تحقيق أهدافها، من خلال أداءه في تطوير الخدمات وخلق التنافس بين المكتبة والمكتبات الأخرى.

دور المكتبيين في تحقيق أهداف المكتبة هو دور فعال، من خلال خلق المبادرة و مواكبة التطورات الحاصلة والمساعدة في اختيار المنهج المناسب بالإضافة إلى المساهمة في اتخاذ القرارات وإعداد مخططات العمل، المحافظة على الرصيد والتحول من النظام الكلاسيكي إلى النظام الرقمي، من خلال ندوات محلية.

يملك المكتبيين بالمكتبة نوعا ما المهارات والمؤهلات في التعامل مع تقنيات المعلومات، من خلال عناصر التنمية التي تم التطرق لها.

استخدام تكنولوجيا المعلومات في المكتبة يتم بشكل دائم من طرف الموظفين ويتم استخدامها في كل أمور التسيير للمكتبة خاصة في تسيير الرصيد الوثائقي.

أثرت تكنولوجيا المعلومات على عمل المكتبي من خلال ايجاد بيئة تكنولوجية لا بد من مسيرتها، أما بالنسبة للمكتبة فقد أثرت عليها من خلال الإرتقاء بها إلى مصاف المكتبات الأخرى.

عزز استخدام تكنولوجيا المعلومات التنافس نوعا ما في المكتبة سواء داخليا محليا أو خارج الوطن، ويظهر ذلك في التحكم بالتكنولوجيا والسرعة في انجاز الأعمال وتوفير خدمات لجلب عدد كبير من الطلبة والباحثين، بحيث أنها أساس حداثة أنماط التسيير للنهوض بالمكتبة ومواكبة العصر.

أغلب الموظفين في المكتبة راضون عن سياسة الإدارة اتجاه ما يقدمونه من جهد في أعمالهم داخل المؤسسة المكتبية.

إن واقع المكتبي في المكتبة المركزية لجامعة تيارت، أصبح يسير وفق المتطلبات والتغيرات الحاصلة، من خلال القدرات والكفاءات التي يمتلكها، والتي انعكست على الخدمات المقدمة.

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

كان لتكنولوجيا المعلومات تأثير على عمل الموارد البشرية بالمكتبة، أين تغيرت رؤى التسيير وأصبح للعنصر البشري دور كبير في مختلف العمليات، ودخول الإعلام الألي على المكتبات التقليدية واستخدام النسخ الالكترونية بدل الورقية ومحاولة كسب مهارات جديدة في مجال المكتبات وتطويرها.

التحديات التي تواجه مكتبات العالم اليوم في ظل تكنولوجيا المعلومات، هي موجودة أما المكتبة المركزية لجامعة تيارت يوجد عناصر مؤهلة وقادرة على المواكبة، من خلال التكوين الجيد والتدريب الذي تعرضوا له سواء داخليا، محليا، أو خارج الوطن.

شهدت المكتبة تحولات داخلية بسبب تكنولوجيا المعلومات، وبرزت في تغيير نمط وطريقة العمل بحيث تم الانتقال إلى الجانب التكنولوجي من خلال إدخال واستعمال الانترنت والتوجه نحو الرقمنة في العمليات الإدارية والتسييرية لتسهيل تنفيذ الوظائف، وأصبح هناك بوابة ومكتبة إلكترونية، وبالتالي تحسين خدمات المكتبة والبحث عن مصادر المعلومات في قواعد المعطيات Bases de donnee ، والاتاحة على الخط OPEC .

إن استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات في المكتبات الجامعية، تعد محورا أساسيا في منظومة التسيير وأساس في استخدام التقنيات، لأن أي مركز ثقافي أو مركز معلومات يستدعي تكنولوجيا المعلومات، خاصة بعد ظهور ما يعرف بالذكاء الاصطناعي الذي أصبح يمثل المورد البشري كعنصر أساسي في المكتبة.

4- عرض وتحليل نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.

من خلال البيانات التي استقيناها من الجانب الميداني، حاولنا أن تكون معبرة أو تعكس بشكل أو بآخر عن موضوعنا المتمثل في، استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبات الجامعية، ومن منطلق الفرضيات تشكلت الدراسة من خلال التأكيد أو النفي لتلك الفرضيات.

وكإجابة على الإشكال العام المتمثل في " هل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الحديثة كفيل لتعزيز الميزة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت؟" ومن خلال النتائج المتحصل عليها يمكن القول بأن التسيير الاستراتيجي في ظل تكنولوجيا المعلومات بالمكتبة المركزية

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

لجامعة ابن خلدون تيارت، كفيل في خلق وتعزيز الميزة التنافسية، وذلك تبعا لنظرة المدير الاستراتيجية وبالتعاون مع الموظفين كانت المكتبة محورا أساسيا في طريقة التسيير في ظل بيئة تكنولوجيا المعلومات وأساس في استخدام التقنيات، لأن أي مركز ثقافي أو مركز معلومات يستدعي تكنولوجيا المعلومات، عليه أن يواكب الإفرزات المترتبة عنها.

ومن خلال تحليلنا لبيانات الملاحظة والمقابلة، بالإضافة إلى الجداول والأشكال الخاصة بالإستبيان والنتائج المتحصل عليها، ولمعرفة مدى مطابقة النتائج للفرضيات والتحقق من صحتها أو بطلانها سوف نعرضها ونناقشها فيما يلي:

4-1. الفرضية الأولى.

مضمونها: الآليات والاستراتيجيات المتبعة في تسيير الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية هي المعايير والعمليات المتمثلة في الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التحفيز، التكوين للمورد البشري وكذا تدريبه.

هذه الفرضية مفادها أن الآليات والاستراتيجيات المتبعة في تسيير الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية هي الاستقطاب، الإختيار والتعيين، التحفيز، التكوين للمورد البشري وكذا تدريبه، ومن خلال المعلومات المستقات من نتائج المقابلة التي تمت مع المدير والموجودة في كل من النتيجة رقم 01-02-03-04-05، والمعلومات المستقات أيضا من نتائج الاستبيان الذي تم من خلال الموظفين المتخصصين هناك والمتمثلة في البيانات والنتائج الموجودة في الجدول رقم 09 والتي تخص استراتيجية التسيير حيث تحققت بنسبة 59.09%، والجدول رقم 12 ويخص نظام الحوافز والذي تحقق بنسبة 59.09%، وهذا ما يؤكد أن الفرضية قد تحققت بنسبة لا بأس بها.

4-2. الفرضية الثانية.

مضمونها: يمكن أن تساهم تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية من خلال الرفع من مستوى كفاءة وقدرات الفرد.

هذه الفرضية مفادها أن مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية تتم من خلال الرفع من مستوى كفاءة وقدرات الفرد، ومن خلال المقابلة ونتائجها رقم 01-03-04-07، والمعلومات

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

المستقات من نتائج الاستبيان من الجدول رقم 16 بخصوص التكنولوجيا بنسبة 63.64% والجدول رقم 17 المتعلق ب مساهمة التكنولوجيا في تحديد الاحتياجات التدريبية والتي تحققت بنسبة 72.72%، والجدول رقم 19 والمتعلق بوجود التكوين والذي تحقق بنسبة 86.36%، استنتجنا أن الفرضية تحققت بنسبة كبيرة.

4-3. الفرضية الثالثة.

مضمونها: جودة ومهارة المورد البشري في تحقيق التنافس في المكتبات الجامعية نابع من قدرته على مواكبة أي تغير يطرأ على المؤسسة المكتبية

هذه الفرضية مفادها أن جودة ومهارة المورد البشري في تعزيز التنافس في المكتبات الجامعية نابع من قدرته على مواكبة أي تغير يطرأ على المؤسسة المكتبية، وطبقا للمقابلة ونتائجها 01-02 ، والمعلومات المستقات من نتائج الاستبيان ومن الجدول رقم 25 والذي يخص تلاءم المهام مع النشاطات بنسبة 90.90%، والجدول رقم 26 الذي يمثل أن عنصر المنافسة موجودة بنسبة 45.45%، والجدول رقم 27 الذي يخص توفر الطرق اللازمة للرفع من قدرات ومهارات المورد البشري بحيث تحقق ذلك بنسبة 58.62%، وهذا يدل على أن الفرضية التالية قد تحققت بنسبة مقبولة.

4-4. الفرضية الرابعة.

مضمونها: يكمن دور تقنيات المعلومات الحديثة في تعزيز ميزة التنافس وذلك عن طريق تغيير الوظائف والأنشطة داخل المكتبات الأكاديمية.

هذه الفرضية مفادها أن دور تقنيات المعلومات الحديثة في تعزيز ميزة التنافس يتم عن طريق تغيير الوظائف والأنشطة داخل المكتبات الأكاديمية، وتوضح لنا من خلال المعلومات الموجودة في المقابلة ونتائجها رقم 01-02-03-04-05 والمعلومات المستقات من نتائج الاستبيان، ومن خلال الجدول المعروف رقم 31 الذي يمثل استخدام تكنولوجيا المعلومات في المكتبة والتي تحققت بنسبة 86.36% والجدول رقم 32 الذي يحدد مؤهلات المورد البشري في التعامل مع التقنيات بنسبة 50، والجدول رقم 34 الذي يخص خلق ميزة التنافس من خلال التكنولوجيا بنسبة 40.91%، والجدول رقم 33 الذي يحدد خلق

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

الميزة التنافسية من طرف المكتبي بنسبة 63.64%، وهذا يدل على أن الفرضية قد تحققت بالنسبة المرجوة.

5- المقترحات والتوصيات.

على ضوء النتائج المتحصل عليها استوفينا مجموعة من المشاكل والصعوبات التي تواجه المكتبات الجامعية أثناء تطبيقها للتسيير الاستراتيجي لمواردها البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات في المكتبات الجامعية، وعلى هذا الأساس سوف نقوم بطرح بعض الإقتراحات والحلول والتي قد تساهم في التقليل من الثغرات الموجودة وتفتح آفاق مستقبلية، ومن أهمها ما يلي:

- ✓ يجب تطبيق استراتيجية التسيير في كافة ممارسات الإدارة دون إغفال أي عنصر.
- ✓ ضرورة اتباع أساليب التسيير بالكفاءات في المكتبة لتحقيق التنمية أكثر.
- ✓ النظر أكثر في مفهوم التسيير الإلكتروني للموارد البشرية في المكتبة لمواكبة العصر بالشكل الجيد.
- ✓ ضرورة اتباع برنامج أثناء التسيير والمتمثل في تكوين الطلبة والباحثين على استخدام التكنولوجيات المتاحة في المكتبة.
- ✓ تزويد المكتبة بكافة الوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة، للتعامل مع كل جديد، توعية الموظفين بمزايا ومنافع تكنولوجيا المعلومات.
- ✓ لا بد من التطوير التنظيمي للمنظمات والمواكبة الإدارية للتحديات من أجل تحسين الأداء، والأخذ بعين الإعتبار المشاكل المتعلقة بالجوانب اللوجيستية.
- ✓ الأخذ بعين الإعتبار الفروقات السائدة في طريقة نقل المعلومات والمعرفة لأفراد المكتبة الموظفين التي يجب تصحيحها، وتوفير البيئة المساعدة والمناسبة لتبادل المعارف بين العاملين هناك.
- ✓ ضرورة مراعاة عدد الموظفين لأن لاحظنا أن بعض المناصب شاغرة، وذلك لتكثيف الجهود أكثر، وكذا وضع في الحسبان الترقية وذلك في المناصب الداخلية.
- ✓ التكثيف من الدورات التكوينية والتدريبية للمكتبيين بالمكتبة من خلال الرفع من تخصيص مبالغ مالية لذلك، لأن التكنولوجيا الحالية هي في تطور مستمر.

الفصل الثالث: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

✓ يجب الاستقلال في التسيير فيما يخص التجهيز للوسائل خاصة مثل الوسائل التكنولوجية للمكتبة لأن ذلك شكل عائقا للمكتبي في الاحتياجات اللازمة بعد التكوين على التكنولوجيا في ممارسة نشاطه.

✓ يجب العمل على تحري المشاكل الموجودة والتي تعيق عمل المكتبي في تقديم الأفضل.

✓ الإعتماد على أحدث التقنيات التكنولوجية الجديدة في التعاملات الداخلية والخارجية للمكتبة، كالتقنيات التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي.

✓ لا بد من تعميق التعاون بين المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون والمكتبات الأخرى عبة مستوى الوطن وخارجه من أجل تبادل الخبرات والمعلومات الكافية للعمل.

✓ الإطلاع على تجارب مؤسسات أخرى والتي نجحت أكثر في هذا المجال والإعتماد عليها في كل النقائص الموجودة بالمكتبة.

إن تناول أي موضوع ومن أي جانب يبقى مفتوحا لدراسات أخرى، وعليه فإن دراستنا لهذا الموضوع المتواضعة والمتمثلة في استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبات الجامعية، تركنا فيها المجال مفتوحا لمن أراد دراستها وتناولها من جوانب أخرى لإثراءها، وعليه فقد ارتأينا أن نقترح بعض المواضيع المتعلقة بها والتي تخدم موضوعنا والتي تمثلت في:

❖ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تنمية قدرات الإبداع في بيئة التكنولوجيا في المكتبات الجامعية.

❖ تفعيل الكفاءات البشرية من منظور الميزة التنافسية في الوسط التكنولوجي بالمكتبة الجامعية.

❖ دور المورد البشري في ترسيخ مبدأ التعامل مع التكنولوجيا في المكتبات الأكاديمية.

خاتمة

إن التسيير في الوقت المعاصر لأي مؤسسة خاصة مؤسسات ومراكز المعلومات، التي من بينها المكتبات الجامعية لا بد لها أن تتبع مستويات استراتيجية قائمة على تكنولوجيا المعلومات، لتحقيق الغاية والهدف المنشود.

وبناء على ما سبق ذكره نستنتج من دراستنا في موضوع: استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبات الجامعية، أن التسيير يبني على استراتيجية مفعلة من طرف مدير المكتبة المركزية، من خلال اتباعه للأليات والاجراءات اللازمة ليصبح التسيير تسييرا استراتيجيا باتباع نظام الجذب واستقطاب العاملين المؤهلين في المجال، فعند مرحلة الإختيار والتعيين فإن جذب المورد المؤهل يساعد في هذه العملية، فبتحفيزه بعد توظيفه أو تعيينه سوف يكون لدينا حتما عامل من عوامل تحقيق خدمة راقية وفق المطلوب، بحيث يضيف هذا الأخير في العمل أمور جديدة أكثر للرفع من أداءه، وبالتالي يسهل على الإدارة تقييمه.

تظهر النقائص والضروريات التي تستدعي وضع مخطط لتنمية قدرات المورد البشري بعد التقييم، وذلك من خلال إعداد دورات وبرامج تدريبية وتكوينية له، حيث أخذوا القسط الكبير من التكوينات والتدريبات المحلية أو الخارجية المتمثلة في التبرصات أو غيرها... وكانت لمساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية المورد البشري الحظ الأوفر، سواء من ناحية التسهيلات أو من خلال رفع القدرات والمهارات، وجعل التكنولوجيا جزءا أساسيا ومهما ضمن عمله لمواكبة التطورات للوصول إلى تحقيق ما يعرف بالتسيير الإلكتروني للمكتبات الجامعية، وهذا الشكل من الأشكال يعد مصدر يبرز مدى تمكن أعضاء المكتبة في القدرة على التعامل مع التكنولوجيا.

دون ان نغفل على أن المورد البشري أو المكتبي بالمكتبة هو عنصر حيوي داخلها لما له من دور محوري لا غنى عنه في أي مؤسسة سواء كانت خدماتية أو معلوماتية، وتقديم الإضافة للمكتبة حتى ترقى للمطلوب، فبوجود عنصر المورد البشري المؤهل في مجال تقنيات المعلومات الذي خلق للمكتبة ميزة تنافسية، ظهرت أهمية التكنولوجيا للتأكيد على ذلك، من خلال الإضافات الجديدة من عناصر التكنولوجيا للمورد البشري والتي أعطت له دفعا قويا لتحقيق أهداف المكتبة السامية حتى تجد لنفسها مكانة ما بين المكتبات الأخرى الرائدة.

خاتمة

إن المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون سعت إلى تحقيق جملة أهدافها، من خلال الاستراتيجيات والسياسات المنظمة، انطلاقاً من نظرة المدير الاستراتيجية في تسيير الموارد البشرية سواء وفقاً للتعامل مع القوانين التي تفرضها الوظيفة العمومي أو وفقاً للوظائف أو الأنشطة التي هي من صلاحياته.

لكن مهما أنجزت ولأي مدى وصلت أي مؤسسة وخاصة مؤسسات المعلومات التي تعتمد التكنولوجيا في تسيير مواردها سواء المادية أو البشرية ومنها المكتبات الجامعية، فإنها تظل قاصرة بسبب ما شهده وما يشهده العالم في مجال تقنيات المعلومات والتكنولوجيات المستمرة التطوير، لذلك فإن علم المكتبات صار ولا يزال علماً يعتمد التكنولوجيا، وفرض نفسه على المكتبات أن تواكب كل ما يدرس لتقديم خدمات المعلومات بشكل أفضل، ومن أجل أن تكون أي مكتبة رائدة والمكتبة الجامعية بصفة خاصة في التسيير سواء بالنمط الإداري أو التقني، فإنه لا بد لها من تحيين مواردها المادية والتكنولوجية وكذا البشرية منها، وبالتالي تحقيق ولو بالمتوسط الأهداف المسطرة للمكتبة.

البيبيو غرافيا

أولاً-القواميس والمعاجم والموسوعات:

1_ الشامي، حسب الله. أحمد محمد سيد، المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات، الرياض: دار المريخ، 1988.

2_ عبد المعطى، ياسر. القاموس الشارح في علوم المكتبات والمعلومات إنجليزي-عربي مع كشف عربي-إنجليزي. القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2008.

3_ عبد المعطى، ياسر يوسف. موسوعة علوم المكتبات والمعلومات. القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2016.

4_ قندلجي، عامر ابراهيم. المعجم الموسوعي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأنترنت. عمان: در المسيرة، ط.2، 2016.

ثانياً - كتب:

5_ السعيد، أحمد حسن. المكتبة الجامعية: نشأتها وتطورها ز أهدافها ووظائفها، عمان، 1992.

6_ أراويه، حسن، محمد سعيد، سلطان. إدارة الموارد البشرية: تنمية المديرين_تقييم الأداء_المتغيرات البيئية_تعويضات الأفراد، د.ط، الإسكندرية: دار التعليم الجامعي، 2011.

7_ الترتوري، عوض محمد. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات، عمان: دار الحامد، 2009.

8_ الحلابي، إبراهيم عباس. تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، القاهرة: دار الفكر العربي، 2013.

9_ الخطب، محمد عبد الله عجاج. لمحات في المكتبة والبحث والمصادر، رياض: دن 1970.

10_ الرب، محمد جاد. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية، (د.م): (د.ن)، 2009.

- 11_ السالم، مؤيد سعيد. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، ط.2، 2014، عمان، دار إثراء، 2012.
- 12_ السعيد مبروك، إبراهيم. الإدارة الاستراتيجية للمكتبات و مرافق المعلومات، إسكندرية: دار الوفاء، د،ت.
- 13_ السعيد مبروك، إبراهيم. تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية ومرافق معلومات، القاهرة: دار الوفاء لندنيا الطباعة، 2012.
- 14_ السعيد مبروك، إبراهيم. إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، القاهرة: المجموعات العربية، 2012.
- 15_ السعيد مبروك، إبراهيم. تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات، الإسكندرية: دار الوفاء، د.ت.
- 16_ الصاوي، محمد، محمد، مبارك. البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته، القاهرة: المكتبة الأكاديمية 1992.
- 17_ الصوفي، عبد اللطيف. مدخل إلى علوم المكتبات والمعلومات، الجزائر-قسنطينة: منشورات قسنطينة، 2001.
- 18_ الصوفي، عبد اللطيف. المكتبات في مجتمع المعلومات، قسنطينة: مخبر تكنولوجيا معلومات، 2003.
- 19_ الضمور، موفق محمد. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام: الأردن أنموذجا، عمان: دار الحامد، 2010 .
- 20_ العزاوي، عبد الله، جواد، عباس حسين. تطور إدارة الموارد البشرية: المفهوم_الإستراتيجية_الموقع التنظيمي، عمان: دار اليازوري العلمية، 2010 .
- 21_ العلي، أحمد عبد الله. مدخل إلى مكتبات والمعلومات، القاهرة: دار كتب الحديث 2001.
- 22_ العمري، غسان عيسى، أمين السامراني، سلوى، نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر، ط.2، 2010، عمان: دار المسيرة، 2007 .

- 23_ العياصرة، وليد رفيق. تكنولوجيا التعليم والتعلم الإلكتروني، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2017.
- 24_ الكلالده، طاهر محمود. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار اليازوري، 2013.
- 25_ المكاوي، حسن عماد. تكنولوجيا الاتصال الحديثة، القاهرة: دار المصرية اللبنانية، 2000.
- 26_ الهيتي، خالد عبد الرحيم. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط.3، 2010، عمان: دار وائل، 2003.
- 27_ بدر أحمد، عبد الهادي، محمد فتحي. المكتبات الجامعية تنظيمها وإدارتها وخدماتها ودورها في تطوير التعليم الجامعي والبحث العلمي، القاهرة: دار الغريب لطباعة والنشر و التوزيع، 2001.
- 28_ بن طيب، زينب. تنمية المجموعات الإلكترونية بالمكتبات الجامعية: الأسس _ الخطوات _ المعايير، الجزائر: دار ألفا للتوثيق، 2017 .
- 29_ بن عنتر، عبد الرحمان. إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس-الأبعاد الاستراتيجية، عمان: دار اليازوري، 2010.
- 30_ بوحوش، عمار الذنبيات. محمد محمود. مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2009.
- 31_ حسونة، فيصل. إدارة الموارد البشرية، عمان: دار أسامة، 2007.
- 32_ حمداوي، وسيلة. إدارة الموارد البشرية، الجزائر: مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.
- 33_ خضير كاظم، حمود. كاسب الخرشة، ياسين، إدارة الموارد البشرية، ط.3، 2010 ، عمان: دار المسيرة، 2006.
- 34_ خضير كاظم، حمود. كاسب الخرشة، ياسين، إدارة الموارد البشرية، ط.4، 2011، عمان: دار المسيرة، 2006 .

- 35_ خطاب، السعيد مبروك. لوائح المكتبات الجامعية في العصر الرقمي، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2004.
- 36_ زياب، البدانية. الأمن وحرب المعلومات، الأردن عمان: دار الشرق، 2002.
- 37_ راوية، حسن محمد. إدارة الموارد البشرية في ظل التحديات البيئية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009.
- 38_ زاهر، عبد الرحيم. مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الرؤية، 2010.
- 39_ زويل، محمود أمين. الإدارة المكتبية الحديثة = Recent of Fice Managment ، الإسكندرية: دار الوفاء، د.ت.
- 40_ سالم، شوفي. نظم المعلومات والحاسب الآلي، إسكندرية: مركز إسكندرية للوسائط الثقافية والمكتبات 2001.
- 41_ سامح، عبد المطلب عامر. استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، عمان : دار الفكر، 2010 .
- 42_ سرحان، محمد، علي. المحمودي، مناهج البحث العلمي، الجمهورية اليمنية صنعاء: دار الكتب، ط 3، 2019.
- 43_ سرور الحريري، محمد. طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، عمان: دار صفاء، 2011.
- 44_ سرور الحريري، محمد. إدارة الموارد البشرية، عمان : دار ومكتبة الحامد، 2011.
- 45_ سمير سيد، إسماعيل. نظم ميكنة الأعمال الإلكترونية، القاهرة مصر: مكتبة عين الشمس، (د، ت).
- 46_ صلاح الدين، عبد الباقي، وآخرون. إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث، 2007.
- 47_ صلاح الدين، محمد عبد الباقي. إدارة الموارد البشرية: كمدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية: الدار الجامعية، د، ت.
- 48_ طاليس، صالح. منهجية في دراسة قانون، لبنان: منشورات زين الحقوقية، 2010.

- 49_ عبد الباسط أنس، عباس. إدارة الموارد البشرية، ط.3، 2011، عمان : دار وائل، 2003.
- 50_ عبد الفتاح المغربي، عبد الحميد. دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، مصر: المكتبة العصرية، 2009 .
- 51_ عرابي الحاج، مداح. إدارة الأعمال الإستراتيجية، دم: ديوان المطبوعات الجامعية، د.ت.
- 52_ ربحي مصطفى عليان. المكتبات والمعلومات والبحث العلمي، عمان: علم الكتب الحديث، 2006.
- 53_ ربحي مصطفى، عليان. خدمات المعلومات: information services، عمان: دار الصفاء، 2009.
- 54_ ربحي مصطفى، عليان. طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009.
- 55_ غربي، علي. أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية. قسنطينة: Cirta copy، 2006.
- 56_ فتحي، محمد. مقدمة في علم المعلومات نظرة جديدة، القاهرة: مكتبة الغريب، 2012.
- 57_ حشمت، قاسم. مدخل لدراسة المكتبات وعلم المعلومات، القاهرة: دار الغريب للنشر والتوزيع، 1990.
- 58_ قحطان، قصي، خليفة الجميلي. الموارد البشرية في الفنادق، عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2004.
- 59_ قطر، محمود. الإدارة الاستراتيجية للمكتبات الجامعية، مصر: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2011.
- 60_ قنديجلي، عامر إبراهيم، إيمان فاضل، السامراتي. حوسبة (أتمتة) مكتبات، عمان أردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2004.
- 61_ كامل، بربز. إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات، بيروت : دار المنهل اللبناني، 2008 .
- 62_ كمال، عبد الحميد زيتون. تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال، القاهرة مصر: عالم الكتب للنشر والتوزيع وطباعة، 2002.

- 63_ ماهر، أحمد. تخطيط القوى العاملة: دليلك إلى تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية = Worck Force Planning، الاسكندرية : الدار الجامعية، 2011.
- 64_ محمد، فالح صالح. إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، عمان : دار حامد، 2004.
- 65_ محمد، محمد الهادي. الادارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات ، ط.2، القاهرة: دار المكتبة الاكاديمية، 1990.
- 66_ نعمة عباس، خضير الخفاجي. الإدارة الاستراتيجية : المداخل والمفاهيم والعمليات، ط.2، 2010، عمان: دار الثقافة، 2010.
- 67_ نوري، منير. الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر)، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، د.ت.
- 68_ نوري، منير، كورتل، فريد. إدارة الموارد البشرية، عمان: مكتبة المجتمع العربي، 2010 .
- 69_ هاشم إبراهيم، عبد الرحيم. نظم المعلومات والمجتمع الإسكندرية: مركز إسكندرية للمكتبات، 2005.
- 70_ همشري، عمر أحمد. المكتبة ومهارات استخدامها، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2009.
- 71_ وصفي عقيلي، عمر. إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، ط.2، 2009، عمان: دار وائل، 2004.

ثالثا-الدوريات العلمية (مجلات):

- 72_ أوماحي، عائشة، (تأثير تكنولوجيا الرقمية في تنمية الموارد البشرية الواقع و المأمول). مجلة دفاتر السياسية و القانون، م11، ع11، جانفي، 2019.
- 73_ بلالي، أحمد، (الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الاستراتيجية). مجلة العلوم الإنسانية، ع.11، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007/05.
- 74_ بن مرزوق، عنتر، (تأثير الإدارة الإلكترونية على وظائف إدارة الموارد البشرية). مجلة الناقد للدارسات السياسية، م03، ع02، أكتوبر 2019.

- 75_ بن موسى العقيلي، عثمان، وآخرون، (أثر تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على كلية الآداب والعلوم الإنسانية). مجلة جامعة الملك عبد العزيز، م28، ع12، جامعة الملك عبد العزيز، 2020.
- 76_ بوداود، إبراهيم، (استخدام تكنولوجيا المعلومات (Tic) في ظل مفهوم وساطة المعرفة-إرساء نظري). مجلة علوم المعلومات علم أرشيف وعلم المكتبات، ع06، 2020.
- 77_ بوزورين، فيروز، (المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات). مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية-بحوث ودراسات، م.05، ع.14، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2019.
- 78_ بومائلة، سعاد، بوبكر فارس، (أثر تكنولوجيا الحديثة لإعلام و الاتصال في المؤسسة الاقتصادية). مجلة الاقتصاد والمناجمنت، ع03، مارس 2004.
- 79_ توفيق، محمد ومان، (تكنولوجيا الرقمية ودورها في تنمية المورد البشري الخاص بسلك أمن ولاية بسكرة). مجلة علوم الإنسان والمجتمع، ع24، سبتمبر 2017.
- 80_ حداد، صونية، (الميزة التنافسية). مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، ع6، ديسمبر 2015.
- 81_ دشة، محمد علي، رياض، عبد القادر، (الإستثمار في التدريب في منظمات الأعمال بين العائد والتكلفة_شركة دولفين للطاقة المحدودة أنموذجا). مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، م.34، ع02، جامعة الجزائر 03. د.ت.
- 82_ دهيكل، عامر، عبد القادر، بن سبع، (الحوافز و دورها في تنمية المورد البشري: دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعيين بجامعة عمار ثليجي الأغواط). مجلة تكوين الاجتماعي، م03، ع1، مارس 2021.
- 83_ رحاب، فايز، أحمد السيد، (المكتبات الجامعية الرقمية كأنموذج للتحويل العمل في البيئة الرقمية). مجلة ببلوغرافيا لدراسات المكتبات و المعلومات، 05، 2020.
- 84_ ساطوح، مهدية، (متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل الديناميكية المستمرة للبيئة التنظيمية)، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية _ دراسات اقتصادية، م28، ع02، جامعة قسنطينة، د.ت.

- 85_ سيدو، أمين سليمان، (دراسات في أنواع المكتبات). مجلة مكتبة ملك فهد الوطنية، مج3، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2008.
- 86_ طرفة، محمد، (تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على وظائف الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر). مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، م06، ع03، جانفي 2020.
- 87_ فالي ياسين، شنوفي نور الدين، (دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية). مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، م.04، ع.01، مدرسة الدراسات التجارية العليا، 2019 .
- 88_ فايز أحمد، رحاب، حوتيه، عمر، (المكتبات الجامعية الرقمية كأنموذج للتحول نحو العمل في البيئة الرقمية). مجلة ببليو فيليا لدراسات المكتبات والمعلومات، ع05، جامعة بني سويف-مصر، جامعة أدرار - الجزائر، مارس 2020.
- 89_ قويدري، ثامر، (كفاءة المورد البشري من الاستقطاب إلى التطوير). مجلة التميز الفكري للعلوم الإجتماعية والإنسانية، ع.05، جامعة زيان عاشور_ الجلفة، 2021/01/03.
- 90_ لعرايجي، إيمان، بوغازي، فريدة، (التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل حديث لتحقيق فاعلية إدارة الأزمات _ دراسة ميدانية في عينة من البنوك العمومية بولاية سكيكدة). مجلة مجاميع المعرفة ، م.06، ع.01، جامعة سكيكدة، 2020.
- 91_ يحيوي، نعيمة، فتيحة، بن أم السعد،(تكنولوجيا المعلومات وانعكاساتها على تنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز الجهوية للتوزيع بباتنة). المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ع02، جامعة باتنة _ الجزائر، جوان 2015.

رابعا - مذكرات وأطروحات:

- 92_ الصيتي، أبو بكر، توظيف مدخل الإدارة الاستراتيجية في المكتبات الجامعية: حالة مكتبات جامعة سعد دحلب بليدة (أطروحة ماجستير: علم المكتبات والتوثيق)، قسم علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 02 بوزريعة، الجزائر، 2012.

- 93_ بن باير، حبيب، تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، (ماجستير: إدارة أعمال)، جامعة وهران 2، 2015.
- 94_ تومي، عبد الرزاق، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التنمية الوطنية : دراسة ميدانية بولاية أم البواقي، (أطروحة ماجستير : علم المكتبات والمعلومات)، قسم علم المكتبات والمعلومات، كلية العلوم الإجتماعية والحضارة الإسلامية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2005-2006.
- 95_ رحايلي، محمد، الجودة في المكتبات والمؤسسات الوثائقية، (ماجستير، جامعة منتوري)، قسنطينة، 2005.
- 96_ زاو، ضياء الدين، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة : دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، (مذكرة ماجستير : الادارة الاستراتيجية)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف، الجزائر، 2012-2013.
- 97_ طويل، رشيد، تسيير وتحليل الأموال العمومية: دراسة حالة خزينة ولاية تلمسان، (أطروحة ماجستير: المنظمة، التدقيق واستراتيجية اتخاذ القرار)، قسم التسيير والعلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، دت .
- 98_ علوي، هند، المرصد الوطني لمجتمع المعلومات بالجزائر: قياس النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بقطاع التعليم بالشرق الجزائري: ولايات قسنطينة، عنابة، سطيف، أنموذجا، (مذكرة دكتوراه : إعلام علمي وتقني)، قسم علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري- قسنطينة، الجزائر، 2007-2008 .
- 99_ عميمور، سهام ، المكتبات الجامعية ودورها في تطوير البحث العلمي في ظل البيئة الالكترونية: دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية لجامعة جيجل، (أطروحة ماجستير : علم المعلومات الالكترونية)، قسم علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطسنة _ الجزائر، 2011-2012.

100_ قشيدون، حليلة، الإدارة العلمية (المناجمنت) للموارد البشرية في المكتبات الجامعية"جامعة وهران السانيا_ أنموذجا، (أطروحة ماجستير : مناجمنت أنظمة المعلومات)، قسم علم المكتبات والعلوم الوثائقية، كلية العلوم الإنسانية والحضارة الإسلامية، جامعة السانيا وهران، الجزائر، 2008-2009.

101_ كيلاني، صونية، المساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الإقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال فترة (2000-2005)، (أطروحة ماجستير : اقتصاد وتسيير المؤسسة)، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2006-2007.

102_ مراد، كريم، مجتمع المعلومات وأثره على المكتبات الجامعية، (دكتوراه، علم المكتبات)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم المكتبات والمعلومات، قسنطينة، 2008.

103_ مورية، سعيود، تفعيل تسويق خدمات المعلومات من خلال تطبيق مبادئ الجودة الشاملة: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية بجامعة جيجل، (أطروحة ماجستير : تسويق وأنظمة المعلومات) قسم علم المكتبات، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري _قسنطينة، الجزائر، 2012 .

104_ ومان، محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية: دراسة في أبعاد السوسيو تقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة، (دكتوراه: تنمية موارد بشرية)، قسم علوم اجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة محمد خيضر، 2015.

خامسا- وثائق إدارية ورسمية:

105_ وثائق إدارية لجامعة ابن خلدون تيارت، يوم: 2021/06/06، الساعة: 10:30.

106_ وثائق إدارية للمكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت، يوم: 2021/05/29، الساعة: 11:00.

سادسا - أوراق المؤتمرات والدراسات العليا:

107_ إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الإداري. منظمة العربية للتنمية الإدارية الاتجاهات الحديثة في تطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي، طنجة المملكة المغربية، أبريل 2009.

سابعاً - المواقع الإلكترونية (الويبوغرافيا):

- 108_ أداة البحث العلمي،(على الخط)، [http:// www.manaraa.com](http://www.manaraa.com)، (صفحة مستشارة يوم 21 ماي 2021، على الساعة 10:26).
- 109_ أكرم ناصر، الموارد البشرية وعصر المعلومات، (على الخط)، <http://www.mafhoum.com>، (صفحة مستشارة يوم: 15 أبريل 2021 على الساعة: 09:55).
- 110_ المكتبة المركزية، (على الخط)، [Https://www.unit-tiaret.dz](https://www.unit-tiaret.dz) ، (صفحة مستشارة يوم: 2021/06/10، على الساعة: 08:06 مساءً).
- 111_ ما لفرق بين إدارة، تسيير، مناجمت الموارد البشرية، (على الخط)، [HTTPS://Specialties.bayt.com](https://Specialties.bayt.com)، (صفحة مستشارة يوم 2021/04/26، على الساعة 17:02 مساءً).
- 112_ محمد ياسين صقر، مفهوم الاستراتيجية The concept of Strategy، 2021، (على الخط)، موسوعة سياسية، [HTTPS://Political-encyclopedia.org](https://Political-encyclopedia.org)، (صفحة مستشارة يوم: 2021/04/26، على الساعة: 16:45 مساءً).
- 113_ مراحل تطور تكنولوجيا(على الخط)، <http://www.tadwina.com> (صفحة مستشارة يوم 17 أبريل 2021 على ساعة 17:50 مساءً).
- 114_ مصطفى، عبيد، الاستراتيجية-مفهومها وأنواعها ومناهجها وأهدافها،(على الخط)، [HTTPS://WWW.Mdrscnter.com](https://WWW.Mdrscnter.com)، (صفحة مستشارة يوم 2021/04/26، يوم 17:02 مساءً).

ثامناً-أعمال مترجمة:

- 116_ تر. طارق جماز، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، د.ت، إدارة الموارد البشرية، الدنمارك : كلية الادارة والاقتصاد للدراسات العليا، د.ت.
- 117_ R.N.Misra، استراتيجيات التغيير في الموارد البشرية بعد العولمة، تر. حيدر، محمد العمري، الأردن : علم الكتب الحديث، 2010.

تاسعا - كتب الأجنبية :

118_ Alain Meignant, Ressources Humaines Deployer la strategie. ed liaison, France, 2002.

119_ G. Le Boterf, construire les competences individuelle et collectives. ed _119 .d'organisation, Paris, 2002.

120_ J.aubret et autres, savoir et pouvoir"les competences en question", edition .press universitaire, paris, 1993.

121_ Jean Lochard, La formation a distance, ou la liberte d'apprendre. _121 edition d'organisation, paris, 1995.

ملخص:

تطرقنا في هذه الدراسة إلى موضوع استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبات الجامعية، وبالتحديد في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت، بإشكال عام تمحور حول: هل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات كفيل في تعزيز الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية؟ وتم تناول الموضوع في جانبين الجانب النظري والجانب الميداني وذلك من خلال اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتم التطرق إلى فصلين للنظري وفصل للتطبيقي وتمت كل الإجراءات اللازمة بدءا من جمع المعلومات وتحديد وسائل الدراسة، إلى تحليلها واستخلاص النتائج التي ساعدتنا في الإجابة على إشكال الموضوع.

أصبح هناك ضرورة ملحة إلى اتباع آليات واستراتيجيات في التسيير وفي أي مؤسسة خاصة المؤسسة المكتبية، لأن المكتبة اليوم لا تقاس على مدى حرصها على البقاء بل على مدى اعتمادها على مخطط استراتيجي يجعلها الأفضل، بالاعتماد على التكنولوجيا لأنها نمت قدرات ومهارات المكتبيين، في التعامل مع مختلف التقنيات الجديدة وهذا ما يجعل ميزة التنافس تبرز في المكتبات الجامعية، والتي تعد الهدف الأسمى لها، عندها تصبح ورقة رابحة يمكن استثمارها سواء في تحقيق الهدف قريب المدى، متوسط المدى، وحتى بعيد المدى، فالتركيز على التكوين والتأهيل للمورد البشري بالشكل المطلوب يضيف له إمكانية التعامل مع التقنيات التكنولوجية والتأقلم معها، وكذلك يساهم بشكل أو بآخر في قدرة المكتبة على المنافسة، وبالتالي تحقيق خدمات أفضل في كافة الجوانب والوصول إلى الأهداف المسطرة من البداية إلى النهاية.

وخلصت هذه الدراسة إلى أن المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون تيارت تتبع استراتيجية منظمة في التسيير لمواردها البشرية في حدود المتوفر، من خلال العناصر الأساسية المتمثلة في المكتبيين المؤهلين والتكنولوجيا في المجال.

الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية، تسيير الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، التدريب، التنمية، الحوافز، الإستقطاب، الميزة التنافسية، المكتبات الجامعية.

Abstract

In this study, we discussed the subject of the strategy of managing human resources in light of information technology and its role in enhancing competitiveness in university libraries, specifically in the central library of Ibn Khaldoun University of Tiaret, in a general problem form centered around: Is the strategic management of human resources in light of information technology sufficient to enhance the advantage Competitiveness in university libraries? and The subject was dealt with in two aspects, the theoretical side and the field side, by following the descriptive-analytical approach. Two chapters of theory and one of application were addressed, and all necessary procedures were taken, starting from collecting information and determining the means of the study, to analyzing it and drawing conclusions that helped us in answering the problem of the subject.

For the subject, as there has become an urgent need to follow mechanisms and strategies in management and in any institution, especially the library institution, because the library today is not measured by the extent of its keenness to survive, but by the extent of its reliance on a strategic plan that makes it the best by relying on technology because it has grown the capabilities and skills of librarians in dealing with Various new technologies and this is what makes the competitive advantage stand out in the university libraries and is the ultimate goal for them, because this becomes a trump card that can be invested in achieving both the short, medium and long-term goal. Focusing on training and qualifying human resources in the required form adds to it the possibility of dealing with and adapting to technological techniques, as well as contributing in one way or another to the library's ability to compete, and thus achieve better services in all aspects. And reach the set goals from start to finish.

This study concluded that the central library of Ibn Khaldun Tiaret University follows an organized strategy in the management of its human resources within the limits of what is available, through the elements The core of qualified librarians and technology in the field.

Key words: The strategy- magement of human resources- information technohogy- training- development- incentives- polarization- the competitive advantage- univfrsity libraries.

ملاحق

أسئلة المقابلة:

المحور الأول: تسيير الموارد البشرية والأنشطة المرتبطة بها في المكتبات الجامعية.

1_ بما أنكم المسؤولون في هذه المكتبة تعرفون كل أمورها ونظامها الداخلي، كيف يتم تسيير الموارد البشرية في مؤسساتكم؟

2_ هل يتم اتباع نظام الاستقطاب والجذب للموارد البشرية أثناء الاختيار والتعيين؟

3_ على أي أسس يتم اختيار المورد البشري؟ ومن القائم على ذلك؟

4_ عند تسييركم للموارد البشرية هل تشجعونهم على تطوير أفكارهم و خبراتهم وكذا مهاراتهم؟

5_ هل يتم تقييم أداء العاملين في مكتبتكم؟ كيف ذلك؟

المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية وكيفية توظيفها في ظل تكنولوجيا المعلومات.

1_ إن جميع الأنشطة المرتبطة بتحديد احتياجات الموارد البشرية يتم بتنمية قدراتهم ورفع كفاءاتهم، ماهي أهم الخطوات المتبعة في تنمية المورد البشري في مكتبتكم؟

2_ يعتبر التوظيف أساسي في أي مؤسسة إذ يقوم هذا الأخير بشغل وظائف لموارد مؤهلة، ترى كيف يتم توظيف المورد البشري في مكتبتكم المركزية؟

3_ هل توجد عناصر خاصة بالتخطيط للرفع من الأداء كالتعليم والتدريب داخل مكتبتكم؟

4_ هل هناك برامج تكوين متبعة في تسيير الموارد البشرية؟

5_ هل من الضروري تنظيم دورات تدريبية مستمرة لتنمية قدرات العاملين لاستخدام التكنولوجيا؟ ولماذا؟

6_ هل يتلقى الموظف الجديد التدريب الداخلي؟

7_ إن نجاح أي مؤسسة سواء كانت خدماتية أو غيرها مرتبط أساساً بالعملية التدريبية ولهذا،

ماهي أهم الدورات التدريبية التي يحتاج إليها المورد البشري داخل مكتبكم؟

8_ على أي أساس يتم ترقية الموظفين داخل مكتبكم؟

المحور الثالث: مهارات وقدرات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية.

1_ ترى هل كل موظفي مكتبكم متخصصين في علم المكتبات؟

2_ في رأيكم أين يكمن دور المورد البشري في سبل تحقيق أهداف المكتبة؟

المحور الرابع: أثر تكنولوجيا المعلومات في تعزيز القدرات التنافسية في المكتبات الجامعية.

1_ ما طبيعة الوسائل التكنولوجية الحديثة في مكتبكم؟

2_ ما هو واقع المورد البشري داخل مكتبكم المركزية؟

3_ برأيك كيف أثرت تكنولوجيا المعلومات على المكتبة بصفة عامة وعمل المكتبي بصفة خاصة؟

4_ تعتبر تكنولوجيا المعلومات من بين التحديات التي تشهدها مكتبات العالم ذلك بفضل الانفجار المعلوماتي، ترى ماهي التحديات التي تشهدها مكتبكم؟

5_ برأيكم ما الذي يمكنكم قوله حول استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا في المكتبات الجامعية؟



جامعة ابن خلدون _ تيارت _

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الانسانية

تخصص تكنولوجيا وهندسة المعلومات

شعبة علم المكتبات والمعلومات

الموضوع :

استراتيجية تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون _تيارت_

تدخل هذه الاستمارة في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في تخصص تكنولوجيا وهندسة المعلومات، لذلك نرجو منكم الإجابة على أسئلة هذه الاستمارة، مع العلم أن نتائج هذه الدراسة لا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي.

إشراف الأستاذة:

إعداد الطلبة:

قشيدون حليلة

بوحفرد سفيان

حسين فضيلة

ملاحظة : يرجى وضع علامة (X) في المكان المناسب لها واختيار جواب واحد لكل سؤال.

السنة الجامعية /2020/2021

اسئلة الاستبيان

معلومات شخصية.

1_الجنس: ذكر أنثى

2_الرتبة المهنية:

محافظ محافظ رئيسي

ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى أول مستوى ثاني

أخرى حددها

3_الأقدمية في العمل أقل من 5 سنوات أكثر من 5 سنوات

المحور الأول: الأليات المتبعة في تسيير الموارد البشرية في المكتبات الجامعية.

1_هل تتبع مكتبكم استراتيجية في التسيير لمواردها البشرية؟

نعم لا

ما نوع الاستراتيجية

2_كيف ترون التسيير في مكتبكم؟

عادي استراتيجي عشوائي

كيف ذلك

3_يعمل نظام الحوافز على رفع الروح المعنوية وحب العمل، هل يتم تحفيزكم باستمرار في هذه المكتبة؟

نعم لا أحيانا

ما نوع الحافز مادي معنوي

4_ هل تمنحك الإدارة حوافز معنوية؟

نعم لا

5_ هل تقوم مكتبتكم بتقييم أدائكم كموارد بشرية؟

نعم لا أحيانا

كيف ذلك ؟ مرة على مرة في منتصف العمل في نهاية العمل

6_ هل يعتبر النموذج الحالي المستخدم لتقييم الأداء مناسب للوظيفة؟

نعم لا

لماذا

المحور الثاني: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعة.

1_ ما هي الوسائل وعناصر التكنولوجيا الرقمية المستخدمة في تنمية الموارد البشرية؟

الأنترنت نظام التحاظر عن بعد

وسائل أخرى أذكرها

2_ ما مدى مساهمة التكنولوجيا الرقمية في تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية؟

كبير متوسط ضعيف

3_ هل أنتم كموظفين في المكتبة لديكم قابلية لاستخدام التكنولوجيا؟

مع ضد

إذا كنت ضد لماذا؟

4_ ما هي الصعوبات التي تحول دون تطبيق الأدوات التكنولوجية في تنمية الموارد البشرية في مكتبكم المركزية؟

.....
.....

5_ هل التكوين في مجال المكتبات ضرورة حتمية لمواكبة التطورات المهنية؟

نعم لا

لماذا

6_ هل يتم تكوينك فقط لإجتياز الامتحان المهني؟

نعم لا

كيف ذلك

7_ هل التحول إلى التدريب الإلكتروني كبديل تدريجي للتدريب الكلاسيكي له تأثير على تنمية الموارد البشرية إذ ما حسن استثماره من طرف المسيرين وصناع القرار في المكتبة؟

نعم لا

لماذا

8_ هل استفدت من دورات تدريبية داخل المؤسسة أو خارجها؟

نعم لا

9_ هل الترقية في عملك تتم عن طريق اجتياز اختبار معين؟

نعم لا

10_ ما مدى مساهمة البرامج التدريبية في اكتسابك المهارات والقدرات المساعدة في استخدام التكنولوجيا الحديثة؟

ضعيف متوسط كبير

كيف ذلك

المحور الثالث: جودة المورد البشري في تحقيق ميزة التنافسية بالمكتبات الجامعية.

1_ ما هي مهامك كمكتبي في المكتبة؟

.....

2_ هل تتلاءم المهام والنشاطات التي تقوم بها مع مؤهلك العلمي؟

نعم لا

ماهي

3_ هل تعتقد أن عنصر المنافسة موجود في مكان العمل؟

موجود غير موجود أحيانا

كيف ذلك

4_ ما هي الطرق المتبعة في الرفع من قدراتك ومهاراتك؟

وسائل التكنولوجيا من خلال مكونين والخبراء

أخرى حدها

5_ هل يعتبر الراتب الأساسي الذي تتقاضاه مقارنة بحجم إسهامك ومسؤوليتك داخل العمل مرضيا لك؟

نعم لا

إذا كان الجواب بلا لماذا؟

6_ كيف يتم ترقيتك؟

.....

7_ ما هي المدة المحددة لترقيتكم إلى مراتب عليا؟

خمس سنوات أكثر من خمس سنوات

8_ هل أنت راض عن سياسة الإدارة اتجاه ما تقدمه من جهد؟

راضي غير راضي

المحور الرابع: دور التكنولوجيا في تعزيز الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية.

1_ هل تستخدم تكنولوجيا المعلومات في عملك بالمكتبة؟

دائما أحيانا أبدا

فيما تستخدمها

2_ هل تملكون المهارات والمؤهلات اللازمة للتعامل مع هكذا تقنيات معلومات؟

نعم لا نوعا ما

لماذا

3_ هل تعزز تكنولوجيا المعلومات التنافس لديكم داخليا أو محليا أو خارج الوطن؟

نعم لا

لماذا

4_ هل استخدام تكنولوجيا المعلومات لديكم يخلق الميزة التنافسية؟

نعم لا نوعا ما

كيف ذلك؟

.....
5_ ما دوركم كمكتبيين في تحقيق أهداف المكتبة؟

فعال قليلا غير فعال

..... فيما يكمن ذلك.....

6_ ما هي الدوافع التي ساعدتكم لتصبحوا أخصائيين مكتبيين؟

مكتسبات قبلية مهارات تكوين

..... غيرها.....

7_ ماهي المتطلبات الواجب توفرها في رأيكم ليكون التكوين جيدا؟

متطلبات معنوية متطلبات تقنية

..... غير ذلك أذكرها.....

8_ هل تتلقون تكوينا في المكتبة على التكنولوجيات الحديثة من نظم وبرامج وغيرها؟

نعم لا أحيانا

..... أذكرها.....

9_ ماهي المشاكل التي قد تواجهكم بعد التكوين في ممارسة نشاطاتكم؟

نقص التكنولوجيا نقص في التسيير

..... غير ذلك.....

10_ هل شهدت مكتبكم تحولات داخلية بسبب تكنولوجيا المعلومات؟

نعم لا قليلا

..... فيما تمثلت.....

11_ هل أثرت تكنولوجيا المعلومات على عملكم كموارد بشرية (مكتبيين)؟

قليلا

لا

نعم

كيف ذلك

12_ هل يوجد هناك مشاكل تتعلق بتسييركم كموارد بشرية من طرف المسير داخل المكتبة؟

لا

نعم

إذا كانت الاجابة بنعم حددها

.....