



جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم العلوم الإنسانية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية  
الشعبة: علم المكتبات  
الفرع: علوم إنسانية علم المكتبات  
التخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات

### تحت عنوان:

التسيير بالكفاءات ودوره في نشر المعرفة لدى موظفي المكتبات الجامعية:  
المكتبة المركزية لجامعة الجليلي بونعامة - خميس مليانة- نموذجا

### من إعداد:

طيبوني عبد الرؤوف

مسعودي سارة

### تحت إشراف:

معروف ياسمينه

### لجنة التقييم:

الأستاذ شباحي مهدي (جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة) رئيسا

الأستاذة معروف ياسمينه (جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة) مقررا

الأستاذة سعيدي سميرة (جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة) ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022



# شكر وعرfan

بعد الحمد لله الذي تتم بحمده الصالحات،

والصلاة والسلام على أشرف خلق الله، محمد صلى الله عليه وسلم.

في البداية الشكر الأول والأخير لله سبحانه وتعالى،

على توفيقه لنا في إتمام هذا البحث

كما نتقدم بالشكر والعرfan إلى كل من قدم لنا يد المساعدة في إنجاز هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد، ونخص بالذكر الاستاذة الفاضلة المشرفة " معروف ياسمينه " على كل ما قدمته لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة والتي كانت سندا كبيرا لنا في تحقيق هذا النجاح...

جزاها الله ألف خير.

# إهداء

اهدي تخرجي إليكما يا من أحمل اسمكما بكل افتخار إليكما يا قدوتي ونبراسي الذي ينير دربي إليكما يا من أعطيتموني ولا زال عطاؤها بلا حدود فهما وصفت فيكم او عبرت عن مشاعري فلم اوفي حقكم فأنتم رحمة الله لي في هذه الحياة يا من أدين لكم بحياتي.

ابي الحبيب يا بسمة حياتي هذا العمل هو ثمرة تضحياتك التي منحتها لتعلمي طوال هذه السنوات أمي الحبيبة يا من دعائك سر نجاحي يا نبع الحنان وجنة الدنيا وقرّة عيني ومصباح حياتي وضياؤها الى أهلي واحبائي واصدقائي وعزوتي حفظكم الله جميعاً وادامكم عزاً وفخراً اعتر وافخر به في كل مكان وزمان.

عبد الرؤوف

# إهداء

إلى تلك الإنسانية العظيمة إلى لؤلؤتي التي لطالما تمت ان تقرر عينها برؤيتي في هذا اليوم إلى فقيدتي التي توسدها التراب قبل أن تحقق أمنيتها أهديك تخرجي ونجاحي رحمك الله

بغداد صباح نورة

إلى الرجل الأول في حياتي إلى أعلى ما في الكون إلى أبي مسعودي محمود الذي لم يتوانى للحظة عن مساعدتنا والوقوف إلى جانبنا في أيام الشدائد وأسوء الظروف ادامك نعمه علينا أهديك تخرجي ونجاحي

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني طوال مشواري الدراسي من إخوة وأخوات رفقاء دربي من أخي الأكبر إلى الأصغر أهديكم تخرجي ونجاحي وشكرا على مجهوداتكم لتفوق في دراستي .

مسعودي سارة

## البطاقة الفهرسية:

طيبوني، عبد الرؤوف °

التسيير بالكفاءات ودوره في نشر المعرفة لدى موظفي المكتبات الجامعية: المكتبة المركزية لجامعة الجبالي بونعامة-خميس مليانة-نموذج /عبد الرؤوف طيبوني، سارة مسعودي؛ إشراف معروف ياسمينة. -الجزائر [د. ن] [د. ت]. -ص. ورقة: إيض.؛ جداول، أشكال؛ 30سم. + 1قرص مضغوط

ببليوغرافية ورقة: 88-91. -ملاحق

مذكرة ماستر: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة: 2023/2022

مسعودي، سارة

معروف، ياسمينة. إشراف

## ملخص الدراسة:

هذه الدراسة تناولت دور التسيير بالكفاءات في نشر المعرفة بالمكتبات الجامعية. استندت الدراسة إلى ثلاث فرضيات رئيسية تم استكشافها وتحليلها باستخدام جداول ونتائج الاستبيان المجمعة. أظهرت النتائج أن العاملين في المكتبات الجامعية يشعرون بعدم اليقين بشأن توفر البيئة والأدوات والإجراءات المساعدة لنشر المعرفة العلمية والمهنية. فيما يتعلق بالأدوات المتاحة، ظهر أن الأغلبية ليست متأكدة من توفرها، ونفس الأمر ينطبق على تقنيات الاتصال والتواصل اللازمة لنشر المعرفة. ومع ذلك، أظهرت النتائج أن الإجراءات اللازمة لنشر المعرفة تعتبر متاحة بشكل جيد في المكتبات الجامعية وتحظى بتقدير من قبل العاملين.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن هناك حاجة لتحسين بيئة المكتبات الجامعية وتوفير الأدوات والتقنيات اللازمة لنشر المعرفة بشكل أفضل. يجب أن يتم توظيف وتطوير الكفاءات المهنية لدى العاملين وتحفيزهم للتعلم والابتكار. كما ينبغي تطوير خطط استراتيجية لتوفير الكفاءات المناسبة وتحسين البيئة التكنولوجية لدعم نشر المعرفة.

باستخدام التسيير بالكفاءات، يمكن تحقيق تحسينات في نشر المعرفة بالمكتبات الجامعية، وتعزيز دورها كمراكز للتعلم والبحث. إن تبني استراتيجية شاملة تهدف إلى تحقيق هذه الأهداف يعد أمرًا ضروريًا لتطوير المكتبات وتلبية احتياجات العاملين والباحثين في المجال الأكاديمي.

## الكلمات المفتاحية:

التسيير، الكفاءات، التسيير بالكفاءات، المعرفة، نشر المعرفة، إدارة الموارد البشرية، المكتبات الجامعية.

**Study summary:**

This study examined the role of competency management in knowledge dissemination in university libraries. The study was based on three main hypotheses that were explored and analyzed using collected survey data.

The results indicated that library employees feel uncertain about the availability of an environment, tools, and procedures that support the dissemination of scientific and professional knowledge. Regarding the availability of tools, the majority were unsure about their availability, and the same applied to the communication and collaboration techniques necessary for knowledge dissemination. However, the necessary procedures for knowledge dissemination were found to be well-established and appreciated by the employees.

Based on these findings, it can be concluded that there is a need to improve the environment of university libraries and provide the necessary tools and technologies for better knowledge dissemination. The professional competencies of the employees should be employed and developed, and they should be motivated for learning and innovation. Strategic plans should be developed to provide appropriate competencies and enhance the technological environment to support knowledge dissemination.

By adopting competency management, improvements in knowledge dissemination in university libraries can be achieved, enhancing their role as centers for learning and research. Adopting a comprehensive strategy aimed at achieving these goals is essential for the development of library services and meeting the needs of employees and researchers in the academic field.

**Key Words:**

Management, competencies, competency management, Knowledge, spreading knowledge, Human Resource Management, University libraries.

قائمة المختصرات:

الاختصار	الدلالة
ص ص	من الصفحة إلى الصفحة
ص	صفحة
ط	طبعة
ع	عدد
م	مجلد
د. ن	دون ناشر
د. ت	دون تاريخ



## خطة الدراسة:

### الجانب المنهجي للدراسة

#### مقدمة

1. إشكالية الدراسة.
2. التساؤلات الفرعية.
3. فرضيات الدراسة.
4. أهمية الدراسة.
5. أسباب اختيار الموضوع.
6. اهداف الدراسة.
7. مجالات الدراسة الميدانية.
8. أدوات جمع البيانات.
9. منهج الدراسة.
10. الدراسات السابقة.
11. ضبط المصطلحات والمفاهيم.

### الجانب النظري

#### الفصل الأول: الكفاءة داخل المكتبات الجامعية.

#### تمهيد

1. المكتبة الجامعية.
2. وظائف المكتبة الجامعية.
3. مفهوم الموارد البشرية.
4. مفهوم ادارة الموارد البشرية وأهدافها.
5. تعريف تسيير الموارد البشرية GRH..
6. تعريف ادارة الموارد البشرية في المكتبات.
7. دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المكتبة الجامعية.
8. مفهوم تسيير الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية.
9. مفهوم الكفاءات وأبعادها.

10. أهمية وخصائص الكفاءة البشرية.
  11. خصائص الكفاءة البشرية.
  12. أنواع الكفاءات.
  13. تعريف تسيير الكفاءات.
  14. اهداف تسيير الكفاءات.
- الفصل الثاني: نشر المعرفة بين العاملين في المكتبات.

#### تمهيد

1. مفهوم المعرفة.
2. خصائص المعرفة.
3. مصادر المعرفة.
4. أهمية المعرفة.
5. اهداف نشر المعرفة في المكتبات.
6. الأساليب الحديثة لنشر المعرفة في المكتبات.
7. عوائق نشر المعرفة في المكتبات.
8. العلاقة بين التسيير بالكفاءات ونشر المعرفة في المكتبات.

#### الجانب التطبيقي

عرض وتحليل نتائج الجانب الميداني للدراسة.

النتائج العامة للدراسة.

خاتمة.

قائمة المراجع.

قائمة الاشكال.

قائمة المحتويات.

الملاحق.

## مقدمة:

تحول العالم إلى عصر المعلومات أدى إلى ظهور توجهات وامتغيرات جديدة في أساليب إدارة المؤسسات، خاصةً فيما يتعلق بالعنصر البشري. فقد أصبحت المؤسسات تحتاج إلى موارد معنوية جديدة، بجانب الموارد المادية التقليدية، مثل المعرفة، الجودة، المعلومات، التكنولوجيا الحديثة وطرق العمل. وفي ظل هذه التحولات، ظهرت طريقة جديدة في إدارة المؤسسات تعرف باسم "التسيير بالكفاءات"، والتي تركز على جلب الكفاءات المتخصصة والحفاظ عليها داخل المؤسسة، للاستفادة من خبراتها وإبداعاتها، وتحسين كفاءة القوى العاملة المتواجدة وتطوير مهاراتهم المهنية بشكل مستمر.

فهذا العصر الذي يتميز بعدم الثبات والتغيير، أصبح العنصر البشري الذي يتمتع بالكفاءة والخبرة والتجربة له قيمة عالية، ويتنافس العديد من المؤسسات على اكتسابه والاستثمار فيه والحفاظ عليه بكل الطرق والأساليب المتاحة. يتم ذلك من خلال تطبيق أساليب التدريب والتكوين المستمر لتحسين مهاراته وقدراته الإبداعية والابتكارية. فبفضل الكفاءات التي تحوزها الموارد البشرية، ترتقي المؤسسات وتتطور وتحقق الأهداف والتميز في بيئتها التنافسية

أصبح من الضروري اليوم على المكتبات مواكبة التطورات المختلفة في الإدارة من خلال الاستفادة الأمثل من مواردها البشرية لتحقيق أهدافها المختلفة. فالقيمة الحقيقية للمكتبة تكمن في قيمة مواردها البشرية والكفاءات الفردية والجماعية. كما تساعد الإدارة الأمثل على تطوير قدراتها ومهاراتها العلمية والمهنية، وأفضل وأحدث نهج، ومن هذا المنطلق، يمكن القول أن مبدأ إدارة المعرفة يعتبر مهمًا جدًا في تطوير وتحسين الأداء والخدمات المقدمة في المكتبات. فإتاحة الفرصة للعاملين في المكتبة لتبادل ومشاركة المعارف والخبرات المكتسبة، يمكن تعزيز مستوى الكفاءة والإنتاجية وتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين. وبالتالي، فإن العمل على تطبيق مبدأ نشر المعرفة في المكتبات يسهم في تحقيق الأهداف والرؤى المستقبلية للمكتبات وتلبية احتياجات وتطلعات المستفيدين من خلال تقديم خدمات متميزة وفعالة.

## 1. إشكالية الدراسة

بسبب التطورات التكنولوجية الحديثة التي تؤثر على مختلف المجالات، بما في ذلك المكتبات، فإنه تم رصد تطور ملحوظ في وسائل وخدمات المكتبات وكذلك في طرق العمل. ومنذ نشأتها، تذبذبت المكتبات في العديد من التحليلات والاتجاهات المختلفة في تنظيم وإدارة الموارد البشرية، وفقاً للأساليب المختلفة التي اعتمدها الإدارة في مختلف العصور والعصور، وكذلك من أجل مواكبة وتيرة التطور التكنولوجي الحالي والتغيرات السريعة. ويؤثر ذلك مباشرة على بيئة العمل التي أصبحت معقدة للغاية وغير مستقرة.

تشير الدراسات إلى أن فعالية إدارة نظم المكتبات والمعلومات مقيدة بالعديد من العوامل، ومن أهمها العامل البشري الذي لا يزال يواجه التحديات التي تمنعه من اللعب بدور ريادي في المجال الرقمي للمكتبات. يعتمد نجاح هذا العامل على درجة خبرته ومهاراته في معالجة وتنظيم المعلومات وتبادل الأدوار والمهام، دون التسبب في أي قصور أو نقصان في المهارات والخبرات اللازمة. ويتطلب ذلك إدارة كفاءات موظفي المكتبات وتعزيز مستوياتها، وتوفير بيئة عمل مناسبة ومتطورة لتحسين مهارات الموظفين وتعزيز فرصهم في التطوير المستمر.

ومكتبة جامعة الجليلي بونعامة-خميس مليانة- واحدة من بين المكتبات التي تحتاج إلى دراسة علمية في هذا الشأن، أمام هذا نجد أنفسنا أمام حتمية الإجابة على الإشكالية التالية:

كيف يساهم التسيير بالكفاءات في نشر المعرفة العلمية والمهنية بين العاملين في المكتبة المركزية لجامعة الجليلي بونعامة-خميس مليانة-؟

## 2. التساؤلات الفرعية:

1. هل للعاملين استعداد كاف والحاح شديد لنشر المعرفة عن طريق التسيير بالكفاءة؟

2. هل التسيير بالكفاءة يلبي الحاجيات المهنية للعاملين؟

3. هل يتوفر بمكتبات جامعة الجليلي بونعامة اللازمة لنشر المعرفة؟

3. فرضيات الدراسة:

أ. الفرضية الرئيسية:

يساهم التسيير بالكفاءة في نشر المعرفة لدى موظفي المكتبات الجامعية باستعمال الأدوات والتقنيات الحديثة للتواصل بينهم، ناهيك عن خبراتهم وإلمامهم بالوظيفة التي يقومون بها.

ب. الفرضيات الفرعية:

1. العاملون يملكون الرغبة والاستعداد لنشر المعرفة والمساهمة في تطبيق مفهوم التسيير بالكفاءة في بيئة العمل لتحسين الخدمات التي يقدمونها للطلاب والعاملين في الجامعة بشكل يلي احتياجاته.

2. التسيير بالكفاءة يلي احتياجات العاملين المهنية والشخصية ولا يؤثر سلبا عليها كما يؤدي الى تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية.

3. لا يتوفر بمكتبات جامعة الجيلالي بونعامة البيئة (الوسائل والأدوات والإجراءات) المساعدة لنشر المعرفة العلمية والمهنية لدى العاملين.

4. أهمية الدراسة:

يكتسي هذا الموضوع أهمية بالغة من خلال الدور البارز للتسيير بالكفاءات في تسيير الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية، حيث أن العنصر البشري يمثل المورد الأساسي للمكتبة الجامعية ويجب مراعاة تسييره على أكمل وجه لضمان تحقيق أهداف المكتبة، وتكمن أهمية الموضوع في:

- ❖ إبراز تأثير التسيير بالكفاءات في نشر المعرفة بالمكتبات الجامعية.
- ❖ تسليط الضوء على أهمية تسيير الموارد البشرية في إدارة وتحقيق أهداف المكتبات الجامعية.
- ❖ التعريف بأهمية الأداء وماهية التسيير بالكفاءات.
- ❖ إبراز العلاقة بين التسيير بالكفاءة ونشر المعرفة
- ❖ مدى اهتمام المكتبة بنشر المعرفة بين عمالها.

5. أسباب اختيار الموضوع:

- أهمية العنصر البشري في المؤسسات التوثيقية اذ يعتبر المورد التي تتوقف عليه الكفاءة أو فعالية المنظمة وبالتالي نموها وبقائها.
- البحث والتقصي في حقيقة نشر المعرفة بين العاملين في المكتبات من أجل تحقيق الأهداف المختلفة.
- الرغبة والمويل الشخصي لهذا الموضوع، لما له من أهمية بالغة في التسيير الإداري للمكتبة.
- قلة الدراسات والبحوث حول موضوع التسيير بالكفاءات ونشر المعرفة في المكتبات.

6. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة أساسا إلى:

- المساهمة في إثراء البحث العلمي في مجال إدارة الموارد البشرية والتسيير بالكفاءة حتى يصبح كمرجع بسيط في هذا المجال.
- إبراز أهمية التسيير بالكفاءات ودوره في نشر المعرفة بين العاملين بالمكتبة الجامعية.
- محاولة معرفة مدى اهتمام المسؤولين بتسيير الموارد البشرية.
- التعرف على أهم الكفاءات المتواجدة بمكتبات جامعة الجبالي بونعامة - خميس مليانة - وهل تحوز أو تمتلك معارف مهمة يجب نشرها في الوسط المهني.
- توضيح الاشكالية المتعلقة بدور وأهمية تسيير الكفاءات داخل المكتبات الجامعية والتي تعانيها معظم المكتبات الجامعية.
- التعرف على أنجع أساليب تسيير الموارد البشرية داخل المكتبات، والبيئة المناسبة لنشر معارفها وأهم المشاكل والعراقيل التي تحول دون ذلك.

## 7. مجالات الدراسة الميدانية:

### تمهيد:

يتناول هذا الجزء المعالجة المنهجية للدراسة الميدانية، فيتضمن تحديد مجال الدراسة الميدانية وحدودها، وكذلك تشمل تحديد المجال البشري للدراسة الذي يتكون من المكتبيين العاملين على مستوى المكتبة المركزية لجامعة الجيلاي بونعامة-خميس مليانة-، وبمعنى أوضح كل المنتمين للمهنة المكتبية على إختلاف المصالح والرتب التابعة للمكتبة، كما يحدد المجال المكاني أي الهيئات التي شملتها الدراسة، والمتمثلة في مجموع المصالح في المكتبة المركزية.

أما المجال الزمني، فهو يحدد مراحل الدراسة الميدانية، وكيفية إجراءنا لها، والمدة الزمنية التي استغرقتها كل مرحلة منها، ثم ننقل للتعريف بمجتمع الدراسة، والمنهج المعتمد في دراستنا الميدانية، وذلك نظرا للأهمية التي توليها الدراسات الأكاديمية له من أجل تحقيق مبتغى البحث. وبعد تحديد المنهج المناسب للبحث، حددنا أداة تجميع البيانات المتمثلة في إستمارة الاستبانة، ثم بيان كيفية تصميمها.

### 1.7. المجال المكاني :

شملت الدراسة المكتبة المركزية لجامعة الجيلاي بونعامة -خميس مليانة-

### 2.7. المجال الزمني :

وهو الوقت المستغرق لإنجاز هذه الدراسة، ويمكن تحديده وفق مرحلتين هما:

**المرحلة النظرية:** ويمكن تحديدها من بداية شهر سبتمبر 2022 إلى غاية بداية شهر فيفري 2023، وفيها تم اختيار موضوع الدراسة وجمع المادة العلمية وتلخيصها .

**المرحلة الميدانية:** ويمكن تحديدها من منتصف شهر مارس 2023 إلى بداية شهر ماي 2023، وفيها تم تصميم الإستمارة ثم توزيعها وتجميع بياناتها وتحليلها والخروج بالنتائج النهائية.

### 3.7. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة الجيلاي بونعامة -خميس مليانة- حيث يرى الدكتور شعبان عبد العزيز خليفة في كتابه: " المحاورات في مناهج البحث في علم المكتبات والمعلومات " أن البحث الميداني قد يقوم على جميع الأفراد والمؤسسات موضوع الظاهرة حيث تصبح

الدراسة في مثل هذه الحالة دراسة مسحية "، أي أنها تشمل المفردات أو الوحدات المكونة للظاهرة دون استثناء.<sup>1</sup>

وبناء على ما تقدم فإن إعتاد "المسح الشامل" هو الأنسب لدراستنا المتعلقة بموضوع التسيير بالكفاءات المكتبية، والتعرف على ما يمتلكه الكوادر من مؤهلات، وما يجب أن يوفر لها من أجل تحقيق الكفاءة المطلوبة في عملهم. وشمل ذلك كل المنتمين لبيئة العمل في المكتبة المركزية لجامعة الجبالي بونعامة -خميس مليانة-.

وإن مجتمع دراستنا يضم رؤساء مصالح ومحافظين تكفل لهم مهام وصلاحيات تسييريه وتنظيمية على مستوى الهيئة أو المصلحة التي يعملون بها، وهي فئة تناسب التوجهات البحثية لدراستنا، التي تركز على ضرورة توطيق الكفاءة في العمل المكتبي، والدعوى لاعتماد التسيير بالكفاءات على مستوى المصالح.

بالإضافة لوجود فئات أخرى كالوثائقيين أمناء المحفوظات الرئيسيون، والوثائقيين أمناء المحفوظات على كفاءات تقنية أساسا، ومساعدتي الوثائقيين أمناء المحفوظات، والذين يقدمون خدمات تعتمد باعتبارهم متخصصين في المكتبات والمعلومات.

## 8. أدوات جمع البيانات:

### 1. الملاحظة:

تعد أحد وسائل جمع المعلومات المتصلة بسلوك الفرد العقلي واتجاهاته ومواقفه، وتسمح بالحصول على الكثير من البيانات التي لا يمكن جمعها باستخدام الطرق الأخرى لجمع المعلومات، وهناك أسلوبان للملاحظة وهما:

-**الملاحظ المشارك:** عندما يلعب الباحث دور الملاحظ المشارك، فإنه يدخل المنظمة كعضو من فرق العمل، حيث اعتمدنا على هذا الأسلوب بصفة متربصين في المكتبة حيث سهل علينا الاندماج والتواصل مع الموظفين.

<sup>1</sup> ديميش، خولة. التسيير بالكفاءات في مصالح الأرشيف الجزائرية: بين واقع التطبيق وآفاق التطوير: دراسة ميدانية بالمديريات الولائية لقسطنطينة. ص288



-الملاحظ غير المشارك : حيث يقوم الباحث بالملاحظة دون أن يصيح جنها من نظم أو فرق العمل بالمنظمة. وبهذا الصدد فقد اعتمدنا على أسلوب الملاحظ غير المشارك أثناء زيارتنا الاستطلاعية للمكتبة المركزية بغرض اكتشاف الجوانب المبحوثة عن قرب، وكذا معرفة سلوك الأفراد اتجاه موضوع الدراسة.

## 2. استمارة الاستبيان:

هي من أهم الأدوات المنهجية، أو هي الاجراء الأكثر تجزئة في مراحل البحث العلمي الميداني، وتستعمل الاستمارة لجمع المعلومات من المبحوثين بواسطة اسئلة مكتوبة يقدمها الباحث بنفسه أو بواسطة البريد، حيث أن أسئلة الاستمارة تكون منصبة على معرفة اتجاهات ونوايا ودوافع مفردات مجتمع الدراسة حول موضوع معين، ويؤدي الاعداد الجيد لقائمة الاسئلة التي تتضمنها الاستمارة الحصول على البيانات التي تتفق مع هدف البحث، كما يؤدي سوء اعداد قائمة الاسئلة الى جمع بيانات غير كاملة أو متحيزة أو لا تتفق مع هدف البحث.<sup>1</sup>

ومرت الاستمارة بمجموعة من المراحل:

1. الاعتماد على الخلفية العلمية في منهجية اعداد استمارة استبيان.
2. الاعتماد على استمارات الدراسات السابقة.
3. بناء استمارة مبدئية تم تقديمها للأستاذة المشرفة، وقد تم عقد العديد من الجلسات والمناقشة المستمرة لتحديد المحاور الأساسية لاستمارة الاستبانة توافقا مع أسئلة وفرضيات الدراسة.
4. بعد العديد من التعديلات والحذف وإضافة أسئلة وضبط صياغتها تمحورت العنونة النهائية لمحاور الاستبانة والأسئلة الفرعية التي تتضمنها بما يتناسب مع متغيرات الدراسة، ما بين أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة تقتضيها حتمية المعلومات المراد تجميعها من أفراد عينة الدراسة المتمثلون في عمال المكتبة المركزية لجامعة الجبالي بونعامة -خميس مليانة-.

<sup>1</sup> غربي، علي. تنمية الموارد البشرية. دار الفجر للنشر والتوزيع. 2007م. ص. 120.

5. مدة اعداد الاستبانة: وهو الوقت المستغرق في انجاز استمارة الاستبيان من تصميمها إلى توزيعها وتجميع بياناتها وتحليلها والخروج بالنتائج النهائية، وكانت بدايتها من 20 أبريل 2023 إلى غاية 18 ماي 2023.

لنتحصل على الصورة النهائية للاستبيان، وقد تم تحديد المحاور الأساسية تبعاً لفرضيات الدراسة والتي جاءت كما يلي:

- **المحور الأول:** تضمن البيانات الشخصية للأفراد عينة الدراسة (المبحوثين).
- **المحور الثاني:** تضمن رغبة العاملين لنشر المعرفة وتطبيق مفهوم التسيير بالكفاءة.
- **المحور الثالث:** تضمن التسيير بالكفاءة وتلبية احتياجات الطلاب والعاملين.
- **المحور الرابع:** تناول البيئة المساعدة لنشر المعرفة العلمية والمهنية لدى العاملين في المكتبة المركزية لجامعة الجيلالي بونعامة.

#### 9. منهج الدراسة:

المنهج هو الأسلوب الذي يتبعه الباحث لتنظيم عملية البحث وتحليل البيانات والعرض النتائج، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة وحقائق علمية حول المشكلة المدروسة، وبالنسبة لهذه الدراسة، فإن استخدام المنهج الوصفي المعتمد على الأسلوب التحليلي يتناسب مع طبيعة الموضوع المدروس، حيث يتعلق بتقييم كفاءات التخصصية في المكتبة. ومن خلال استخدام هذا المنهج، يتم جمع المعلومات المتعلقة بالمكتبة والتحليل والتفسير لهذه المعلومات، مما يساعد على فهم الوضع الراهن وتحديد المشكلات المتعلقة بالكفاءات في المكتبة وبالتالي تحديد الخطوات التي يجب اتخاذها لتحسين هذه الكفاءات.

ويعتبر المنهج الوصفي المعتمد على الأسلوب التحليلي مناسباً لهذه الدراسة لأنه يتيح للباحث جمع المعلومات بشكل مفصل ودقيق وتحليلها وتفسيرها بشكل موضوعي وعلمي، وبالتالي تحديد الخطوات اللازمة لتحسين الوضع الراهن في المكتبة والعمل على تطوير الكفاءات فيها.

## 10. الدراسات السابقة:

للدراسات السابقة أهمية في إعداد البحوث العلمية لأنها تمكننا من الاطلاع على المواضيع المماثلة للموضوع المراد دراسته، ومن بين الدراسات السابقة التي تناولت الجوانب الأساسية لموضوع بحثنا نذكر:

### الدراسة الأولى:

مذكرة ماستر في علم المكتبات والمعلومات التسيير بالكفاءات ودوره في نشر المعرفة بمكتبات جامعة محمد خيضر -بسكرة. سنة 2019. من اعداد منى بوبش. لقد أفادتنا هذه الدراسة في التعرف على المفاهيم الأساسية للكفاءة وخصائصها وأنواعها، وماهية التسيير بالكفاءات، أهدافه، متطلباته وعوائقه وقد ركزت الباحثة في دراستها على أهمية الكفاءات. بالإضافة الى مفاهيم حول المعرفة البشرية وأساليب نشر المعرفة العلمية والمهنية بين العاملين في المكتبات والعلاقة القائمة بين التسيير بالكفاءات ونشر المعرفة في المكتبات.

### الدراسة الثانية:

مذكرة ماستر تحت عنوان: التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمكتبات: مكتبة " العلوم الاجتماعية مستغانم. من اعداد أحسن بن دهيبة. جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، سنة 2021. أفادتنا هذه الدراسة في التعرف على المكتبات الجامعية ووظائفها بالإضافة الى مفاهيم حول المعرفة وادارتها، كما تطرق الباحث أيضا الى عناصر وأدوات ادارة المعرفة في المكتبات الجامعية.

### الدراسة الثالثة:

رسالة ماجستير في علم المكتبات تحت عنوان: التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية مع اختصاصي المعلومات بمؤسسة سوناطراك، من إعداد بن شارف عزراء، معهد علم المكتبات والتوثيق جامعة قسنطينة 2، سنة 2009. هدفت إلى التعريف بواقع الكفاءات بالمؤسسات الجزائرية ومحاولة تمكينها من مواكبة التطورات العالمية، وضرورة العمل على إدراج قضية المعرفة ومساهمة الكفاءات في الثقافة التنظيمية لمؤسساتنا.

و قد أفادتنا هذه الدراسة في التعرف على المفاهيم الأساسية للكفاءة وخصائصها و أنواعها ، وماهية التسيير بالكفاءات ، أهدافه ، متطلباته و عوائقه وقد ركزت الباحثة في دراستها على أهمية الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات و إختراق الأسواق العالمية فالباحثة ركزت على مؤسسات

ذات طابع اقتصادي و أبرزت بالشكل الكافي أهمية تطبيق التسيير بالكفاءات في تحقيق تطلعاتها الإقتصادية والربحية، فيما أتت دراستنا نحن كتكملة و إسقاط لتطبيق التسيير بالكفاءات على مؤسسات من نوع آخر وهي المكتبة الجامعية و هي مؤسسات ذات طابع خدماتي تعليمي تثقيفي، لذلك سنبرز مجالات الاستفادة من التسيير بالكفاءات في تحقيق تطلعات المستفيدين و تقديم الخدمات المكتبية ، و تطوير الممارسات المهنية للمكتبيين.

## 11. ضبط المصطلحات والمفاهيم.

**تعريف التسيير:** هو تلك المجموعات من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، أنه باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأفراد لبلوغها، هذا هو جوهر مهمة المسير في المؤسسات بمختلف أنواعها.<sup>1</sup>

**تعريف تسيير الموارد البشرية:** إن تسيير الموارد البشرية هو تسيير كونه يتعامل مع الموارد البشرية أي مع مجموعة الأفراد الذين يكونون المؤسسة والمكلفون يجعلها تعمل وبشكل عام يتشكل تسيير الموارد البشرية من أنشطة تتميز بالتعقيد الديناميكية والارتباط ببعضها، والتي تهدف إلى وضع الموارد البشرية على خط إستراتيجية المؤسسة.<sup>2</sup>

**تعريف المكتبات الجامعية:** هي تلك المكتبات التي تمول وتدار من قبل الجامعات أو الكليات أو المعاهد، وذلك لتقديم المعلومات والخدمات المكتبية المختلفة للمجتمع الأكاديمي المكون من الطلبة والمدرسين والعاملين في هذه المؤسسة الأكاديمية.<sup>3</sup>

**تعريف الكفاءة:** الكفاءة هي تحمل مبادرة أو مسؤولية فيما يخص الحالات المهنية، في التوجهات كما في الأداء، الكفاءة مقدرة اجتماعية ... إلزام يأتي من الفرد ... الكفاءة هي معرفة معمقة، معرفة عملية معترف بها والتي تعطي الحق بالحكم في هذا أو ذاك المجال أي مجال الكفاءات.<sup>4</sup>

**تعريف المعرفة:** "المعرفة تعني الإضافة العلمية والثقافية من مصدر أو أكثر، حيث تؤدي إلى اتساع إدراك الإنسان، لتجعله قادرا على معالجة أية مشكلة تواجهه في مجالات المعرفة التي تعلمها، كما يمكن أن نحدد المعرفة على أنها عمليات إستخلاص واستنتاج يمكن الحصول عليها من عدة مصادر.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> الطيب، محمد رفيق. مدخل للتسيير. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006م.ص26

<sup>2</sup> حجازي، اسماعيل، معاليم، سعاد. تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات. عمان: دار أسامة، 2013م.ص29

<sup>3</sup> الصرايرية، خالد عبده. الكافي في مفاهيم علوم المكتبات والمعلومات: عربي، إنجليزي. عمان: دار صفاء. 2009م، ص237

<sup>4</sup> Boyer, Luc. Equilbey, Noel. Organisation : théories et applications. Paris : éditions d'organisation, 2003.p.246

<sup>5</sup> السالمي، علاء عبد الرازق. نظم إدارة المعلومات. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. 2003م.ص230

**الفصل الاول:**

**الكفاءة داخل المكتبات الجامعية**

## تمهيد:

الجامعة والمكتبة الجامعية عنصران لا يفترقان، فالجامعة بدون مكتبة تبقى هيكلًا فارغًا دون روح، وبالمقابل وجود المكتبة الجامعية من دون محيط تنشط فيه وتخدمه دعوة إلى النسيان.

و تعد المكتبة الجامعية ركيزة أساسية في الجامعة لما لها من دور أساسي في تحقيق رسالتها في دفع حركة البحث العلمي و القيام بتنمية مستدامة للمجتمع من أجل هذا تسعى هذه المكتبات من خلال خدمات متنوعة توفرها لتلبية حاجيات مختلف فئات المجتمع الجامعي بتوفير مصادر المعلومات المختلفة ووضعها في متناولهم إضافة لتمكينهم من استخدامها بصفة فعالة وفي ظل التغيرات التي يشهدها العالم اليوم والمتمثل أساسا في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوسيع المكتبات الجامعية كغيرها من المؤسسات المعلوماتية بالعمل على تنويع مصادر المعلومات العلمية والتقنية وكذا العمل على مواكبة التطورات من أجل تحقيق أهدافها.

## 1. المكتبة الجامعية (UNIVERSITY LIBRARY):

هي مؤسسة ثقافية تربوية اجتماعية تهدف إلى جمع مصادر المعلومات وتنميتها بالطرق المختلفة (ال شراء والاهداء والتبادل والايذاع) وتنظيمها فهرستها وتصنيفها وترتيبها على الرفوف واسترجاعها بأقصر وقت ممكن، وتقديمها إلى مجتمع المستفيدين (قراء وباحثين) على اختلافهم من خلال مجموعة من الخدمات التقليدية، كخدمات الاعارة والمراجع والدوريات والتصوير والخدمات الحديثة كخدمات الاحاطة الجارية والبيث الانتقائي للمعلومات، والخدمات الاخرى المحسوبة وذلك عن طريق كفاءات بشرية مؤهلة علميا وفنيا وتقنيا في مجال علم المكتبات والمعلومات<sup>1</sup>.

وتعرف على أنها المكتبة التي تؤسس وتدار وتمول من قبل الجامعة لتلبية الحاجات المعلوماتية للطلبة، وأعضاء هيئة التدريس والكليات والأقسام الأكاديمية وأيضا حاجات المنهاج الدراسي والبحث العلمي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المدادحة، احمد نافع. المكتبات الجامعية ودورها في عصر المعلومات. عمان: دار الرواد، 2014م. ص.13.

<sup>2</sup> أحمد همشري، المكتبة ومهارات استخدامها، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009م. ص.65.

كما عرّفت الموسوعة العربية لمصطلحات علوم المكتبات والمعلومات والحاسبات. المكتبة الجامعية بأنها "مكتبة أو نظام من المكتبات تنشئه وتدعمه وتديره جامعة لمقابلة الاحتياجات المعلوماتية للطلبة وهيئة التدريس كما تساند برامج التدريس والابحاث والخدمات".<sup>1</sup>

كما عرّفها عليان ربحي مصطفى عيان أنها "تلك المكتبة أو مجموعة المكتبات التي تنشئ وتمول وتدار من قبل الجامعات المكونة من الطلبة والمدرسين والاداريين والعاملين في الجامعة وكذلك المجتمع المحلي"<sup>2</sup> ويمكن تعريفها بأنها تلك المؤسسة الاكاديمية التي تقوم الجامعات بإنشائها وتمويلها وتديرها بغرض توفير خدمات المكتبة والمعلوماتية للطلاب والأعضاء الأكاديميين والباحثين والمجتمع الجامعي بشكل عام.

## 2. وظائف المكتبات الجامعية:

تسمد المكتبة الجامعية طبيعتها ووظائفها من الجامعة نفسها لأنها جزء لا يتجزأ منها، وإحدى وسائل حركتها وديمومتها. وأكثر الأجهزة أو الدوائر ارتباطا بالبرامج الأكاديمية والبحثية لها، لذا يمكن تلخيص أهداف المكتبة الجامعية بما يلي: المساندة العلمية التعليمية في الجامعة، تشجيع البحث العلمي ودعمه، وتشجيع التعليم الذاتي للطلبة، وخدمة المجتمع. فقد تتمثل وظائفها فيما يلي :

أ. **وظائف ادارية:** والمتمثلة في وضع سياسة المكتبة، التخطيط لنموها، ووضع اللوائح والقوانين التي من شأنها تسيير العمل بها ومتابعة تنفيذه، وكذا اختيار العاملين، تدريبهم الاشراف عليهم ومتابعة أعمالهم وتقييمها.

ب. **الوظائف الفنية:** فتمثل في تنمية المجموعات المكتبية. حتى تقوم الجامعة بمهامها في التعميم والبحث، واستخدام التقنيات المناسبة لتنظيم هذه المجموعات حتى تستطيع تقديم خدمة جيدة لرواد، وتسيير سبل الفائدة من مصادر المعلومات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>المدادحة، احمد نافع. مرجع سابق. ص.51

<sup>2</sup> عليان، ربحي مصطفى، النجدوي، أمين. مقدمة في علم المكتبات والمعلومات. ط2. عمان: دار الفكر، 2001م. ص.42

<sup>3</sup> أحسن، بن دهيبة. التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمكتبات: مكتبة كلية العلوم الاجتماعية مستغانم.



### 3. مفهوم الموارد البشرية:

في أية مؤسسة مهما كانت، الموارد البشرية الفاعلة هي التي "تمثل مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، يختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم وخبرتهم وسلوكهم، واتجاههم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية ومساراتهم الوظيفية".<sup>1</sup>

وفي تعريف آخر "تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات، وهي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة، إن العاملين هم الأداة لتحقيق أهداف الإدارة فهم مصدر الفكر والتطوير، وهم القادرون على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المادية المتاحة للمنظمة".<sup>2</sup> وفي مجال المكتبات باعتبار أن هذه الدراسة تهتم بالمكتبة الجامعية كنوع من أنواع المكتبات، تعرف الموارد البشرية على أنها مورد بالنسبة للمكتبة، فهي بمثابة الاستثمارات، وذلك من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقييم.<sup>3</sup>

### 3. مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها :

تختص إدارة الموارد البشرية بشؤون الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية لجميع المستويات التنظيمية للمنظمة، حتى يمكن لها بلوغ وتحقيق أهدافها، كما أنها تعد نشاط إداري يمثل أحد فروع إدارة الأعمال، كما تهتم بتوفير إحتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها ورغبتها في العمل بما يساعد على تكوين قوة عمل متينة.

وعرفت على انها: جزء من الإدارة يعنى بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعمالها.<sup>4</sup>

وتعرف أيضا على أنها: "ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد مجموعات، وعلاقاتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> ماهر، أحمد. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار المعارف، م2004. ص 10.

<sup>2</sup> السلمي، علي. إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار غريب، م2001. ص 41.

<sup>3</sup> انور سلطان، محمد سعيد. إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار الجمع الجديدة. م2003، ص 3

<sup>4</sup> حسونة، فيصل. إدارة الموارد البشرية، عمان: دار أسامة. م2007. ص 06.

<sup>5</sup> عبد الباقي، صلاح الدين. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. دار الجامعة الجديدة للنشر، م2022. ص 16.

وعرفها كل من C.Myres و P.Pigros بأنها عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق و تنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمنشأة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم و أيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم و إمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية كما يعرفها كل من G.Smith و J.Grant بأنها مسؤولية كافة المديرين في المنشأة و أيضا توصيف لما يقوم به العاملين المتخصصين في إدارة الأفراد<sup>1</sup>.

وعرفها نيو سمان وسو مروان بأنها "عملية لأنها تشتمل على أعمال متسلسلة تقود إلى تحقيق الأهداف، وهي عملية مستمرة ومعقدة بشكل يجعل من الصعب استيعابها في وقت واحد، لذا نقوم بتجزئتها إلى مكونات حتى ندرك أهمية كل جزء منها<sup>2</sup>.

من ناحية أخرى عرف البعض إدارة الموارد البشرية بأنها "الإدارة التي تقوم بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما في مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة<sup>3</sup>.

#### 4. تعريف تسيير الموارد البشرية GRH :

قبل التطرق لتعريف هذا الأخير لابد تعريف مصطلح التسيير وهو كالتالي:

التسيير هو تدبير شؤون الناس وقيادتهم وتوجيههم وتنظيمهم بغية تمكينهم من تنفيذ الخطط الموضوعية لهم بهدف المحافظة على كيانهم واستمرار وجودهم.

• ويرى مصطفى كامل أن تسيير الموارد البشرية يهدف إلى الإجابة عمى التساؤل الخاص بكيفية توجيه وتنسيق الجهد البشري نحو تحقيق أهداف منظمات العمل المعاصرة

أما تسيير الموارد البشرية فهي وظيفة التنظيم، تشتمل أساسا على الاكتساب والاحتفاظ والتنمية الخاصة بالموارد البشرية داخل التنظيم، تحتوي على نشاطات مثل التخطيط، التوظيف، التكوين التحفيز،

<sup>1</sup> عبد الباقي، صلاح الدين. نفس المرجع.ص16

<sup>2</sup> البقمي، عبد الله. بن راجح. مبادئ الإدارة والتوجه نحو إدارة الأعمال الحكومية. الرياض: [د.ن.].، 1425م.ص.107

<sup>3</sup> إبراهيم بلوط، حسن. إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي. بيروت: منشورات دار النهضة العربية،

م2002.ص.02

التقييم... الخ. وتعد هذه الوظيفة جزءا من العملية الإدارية، مسؤولة عن اختيار العاملين واستثمار جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مساراتهم وتحفيزهم وبحث مشاكلهم وتقوية التعاون بينهم وبين زملائهم.

كما أنها تعتمد على مقاييس (سياسات، برامج، تقييم، إجراءات، الخ) وأنشطة) توظيف، تكوين، تحفيز... الخ (، تستلزم موارد بشرية، وتهدف إلى تحقيق فعالية وكفاءة قصوى للأفراد والمؤسسة.<sup>1</sup>

### 5. تعريف ادارة الموارد البشرية في المكتبات:

تعد ادارة الموارد البشرية من أهم وظائف الادارة لتركيزها على العنصر البشري، والذي يعتبر اثنان مورد لدى الادارة والأكثر تأثيرا في الإنتاجية....، حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين المنظمات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، وبالتالي تحقق الكفاءة الانتاجية والربحية من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، اذ لا توجد منظمة ناجحة دون ادارة الموارد البشرية.<sup>2</sup>

وادارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب ادائها وقواعد يجب إتباعها والمهمة والرئيسية لإدارة الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة، وتزويدهم بما يحتاجونه من رأي ومشورة تمكنهم من ادارة مرؤوسيهم بفعالية أكثر.<sup>3</sup>

سميت بإدارة الموارد البشرية نظرا لاهتمامهم بالموارد البشرية، وتقديرا لقيمتها كمورد مؤثر في تشغيل باقي الموارد، وحسن استخدامها، باعتباره أعلى وأثن الموارد المتاحة. وهي جميع الأنشطة الادارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من اجل تحقيقي أهداف المنظمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ريقط، اميرة. تسيير الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في ظل التشريع الجزائري: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة. 2019م. ص 16

<sup>2</sup> شاكر عباس، هناء. "ادارة الموارد والتنمية البشرية ومدى أهميتها في المكتبات المركزية الجامعية". في مجلة: الاستاذ، ع. 211، مج. 2، 2014م. ص. 296

<sup>3</sup> محمد هاني، محمد. ادارة الموارد البشرية. عمان: دار المعتر، 2014م. ص. 31.

<sup>4</sup> عبد الفتاح المغربي، عبد الحميد. عبد العزيز، بن سلطان العنقري. ادارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الواحد والعشرين. القاهرة: دار المريخ، 2015م. ص. 31.

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن ادارة الموارد البشرية في المكتبات من الوظائف الهامة في المكتبة الحديثة، التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة، حيث تنتج عنها سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والعاملين فيها والطرق التي يستطيع بها الافراد المساهمة في كفاءة التنظيم، من خلال وضع الأفراد في الوظائف التي يشغلونها بكفاءة وفعالية واستغلال قدرة العاملين لزيادة فعالية المكتبة من أجل تحقيق أهدافها المختلفة.

### 6. دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المكتبة الجامعية:

إن المنتبج لدور الموارد البشرية في معظم دول العالم المتقدم يجد أن هذا الدور قد تطور من المنظور التقليدي إلى الدور الإستراتيجي نتيجة إدراك تمك الدول أهمية دور الموارد البشرية في أن أداء إدارة الموارد البشرية يعتبر أحد المحددات الرئيسية لجودة الأداء الإداري للمؤسسة لذا فقد تغيرت نظرتها إلى كيفية إدارتها لتلك المؤسسة البشرية وأصبحت إدارة الموارد البشرية تمثل محورا رئيسيا في منظور إدارة المؤسسة ويتمثل دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المكتبة الجامعية فيما يلي: <sup>1</sup>

#### أ - إعداد وتنفيذ إستراتيجية المكتبة:

ترتبط الإستراتيجية بوضع رسالة المكتبة وأهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية وإمكانيات تلك المكتبة وتتعامل الاستراتيجية مع المستقبل كما توفر للمكتبة الإجابة عن عدد من التساؤلات أهمها:

- أ. ماهي الفرص المتاحة للمكتبة في الوقت الحالي ومستقبلا؟
- ب. ماهي الصعوبات التي تواجهها المكتبة في محيطها الداخلي والخارجي؟
- ج. ماهي نقاط القوة في الإمكانيات الداخلية وكيف يمكن استغلالها في تحقيق أهداف المكتبة؟
- د. ماهي نقاط الضعف وكيف يمكن التغلب عليها؟

والشيء المؤكد أن المكتبة التي تمتلك موارد بشرية يمتلكون رواجاً إستراتيجية تستطيع أن تحقق أهدافها، ولكي يتم تطبيق الإستراتيجية بشكل ناجح فإن ذلك يتطلب مشاركة الموارد البشرية للمكتبة في كل المستويات التنظيمية والمجالات الوظيفية بالمكتبة.

<sup>1</sup> ريقط، اميرة. مرجع سابق ص 26

**ب- بالمساهمة في إدارة التغيير:**

تسعى المكتبة الجامعية للتطور والتكيف مع التغييرات لذا فهي تحتاج إلى أفراد يتصفون بالمرونة والقدرة على التكيف والتنمية بحيث يدركون أن التغيير جزء مهم من النمو والتطور لتحقيق أهداف المكتبة، كما يبرز كذلك دور الموارد البشرية في التعامل مع مقاومة التغيير من جانب بعض الأفراد.

**ج- المساهمة في تنمية ولاء للمكتبة:**

يشير مفهوم الولاء إلى درجة مشاركة الموارد البشرية في مجموعة القيم والافتراضات.

الأساسية المتعلقة بالمكتبة بحيث تصبح تلك القيم متبناة من جانب الموارد البشرية جميعاً

عن قناعة ورغبة وطواعية.<sup>1</sup>

**د- المساهمة في تحسين الإنتاجية:**

يعتبر تصنيف إنتاجية الأفراد التحدي الحقيقي الذي يواجه المنظمات على اختلاف أنشطتها في سعيها لتحقيق أهدافها، وتسعى المكتبة الجامعية كذلك إلى تحقيق ذلك من خلال تنظيم عملياتها وتفعيل قدرة الموارد البشرية ورغبتهم في العمل مما يرفع من فعالية أدائهم وكفاءة المكتبة في تحقيق الأهداف.<sup>2</sup>

**7. مفهوم تسيير الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية:****الموارد البشرية في المكتبات الجامعية:**

وفي مجال المكتبات باعتبار أن هذه الدراسة تهتم بالمكتبة الجامعية كنوع من أنواع المكتبات، تعرف الموارد البشرية على أنها مورد بالنسبة للمكتبة، فهي بمثابة الاستثمارات، وذلك من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقييم. كما أن الموارد البشرية هي أصل من أصول المكتبة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة للمكتبة، فالمورد البشري يمكن أن يحقق ثروة ربحية هائلة من خلال استخدام لمهاراته ومعرفته وبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد مصدر إزعاج أو انهدا قدرات محدودة تمنعه

<sup>1</sup> ريقط، اميرة. نفس مرجع. ص 27

<sup>2</sup> إبراهيمي احمد. تقييم الموارد البشرية وأثره على تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية. رسالة ماجستير. تخصص الادارة العلمية للمعلومات. جامعة منتوري قسنطينة، 2007م. ص. 108

من إحداث التحول والتغيير، لذلك فلكي يصبح الفرد موردا فلا بد أن يمتلك الكفاءة والمهارات والقدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة". أي أن الموارد البشرية في المكتبة يشمل جميع العاملين في المكتبات الجامعية على اختلاف مستوياتهم ووظائفهم سواء كانوا رؤساء أم مرؤوسين.<sup>1</sup>

ويعرف أيضا على أنها دراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب معاملة الأفراد في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقافتها في عدالة الإدارة وخلق الروح التعاونية بينها للوصول إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية.<sup>2</sup>

### 9. مفهوم الكفاءات وأبعادها:

يعتبر مفهوم الكفاءات مفهوما متعدد الأوجه يختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة، مما يجعل وضع تعريف محدد له أمر يختلف فيه الباحثون، كما يحتل هذا المفهوم مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة وفي تسيير وتأهيل وتنمية مواردها باعتبارها مؤشر مهم للموارد غير الملموسة، وفيما يلي نتناول مفهوم الكفاءات وأنواعها:

تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية "AFNOR": الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط.

تعريف "P. Zarifian": الكفاءة هي اتخاذ الفرد للمبادرة وتحمله للمسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه.<sup>3</sup>

فهي القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط، وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد (المعارف، المعارف العملية، معارف السلوك) في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> هني، مشرية. خوالد، غزيل. تسيير الموارد البشرية في المكتبات الجامعية: المكتبة المركزية لجامعة مستغانم نموذجا. مذكرة ماستر. تخصص نظم المعلومات الحديثة والتوثيق. جامعة مستغانم، 2016م. ص. 22.

<sup>2</sup> إبراهيم، السعيد مبروك. تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات. الاسكندرية: دار الوفاء، 2012م. ص 36

<sup>3</sup> مقداد أصيلة، بطيب عائشة، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة الماستر في تخصص تسيير الموارد البشرية "أبي بكر القايد تلمسان كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير. 2015/2016 م. ص 02.

<sup>4</sup> ديميش، خولة. التسيير بالكفاءات في مصالح الارشيف الجزائرية بين الواقع التطبيق وأفاق التطوير: دراسة ميدانية بالمديريات الولائية لقسنطينة. 2017م. ص 102

ولقد عرف لوك باير Bayer Louk: الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل".<sup>1</sup>

تعريف لويس دينوا Luis dinwa: الكفاءة هي مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية، وكذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال".

وتعريف ميسلاند McClland: بأنها مجموعة من الخصائص الكامنة لدى الفرد، والتي تؤهله للقيام بأداء عال في وظيفة معينة، أو دور محدد، أو موقف معين، حيث تتمثل في الخصائص: السطحية أو الواضحة وهي المعرفة والمهارة، الباطنية الموجودة في العقل الواعي (الصورة الذاتية، الأدوار الاجتماعية) وهي أقل وضوحاً من السابقة، وأخيراً الباطنية اللاواعية (القيم، الدوافع، السمات).<sup>2</sup>

### 10. أهمية وخصائص الكفاءة البشرية:

تطرقنا في هذا الفرع إلى أهمية الكفاءة البشرية وخصائصها

أولاً: أهمية الكفاءة البشرية:

أ. على مستوى الفردي:

- تعزيز فرص الحصول على مكان في السوق العمل بتناسب مع طموحات الفرد.
- تحسين وضعية الأفراد داخل المؤسسة كالترقية وذلك لا يتحقق إلا بإعطاء أهمية كبيرة للكفاءة.
- القدرة على اتخاذ القرارات الجيدة في ظل الحالات المعقدة والغير المؤكدة.

- ضرورة التكيف السريع والمستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية.<sup>3</sup>

ب. على مستوى الجماعي:

تمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سير عمل الجماعة داخل المؤسسة، حيث تتجلى أهميتها على هذا المستوى فيما يلي:

<sup>1</sup> الهاشمي، بعاج. عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية. م5. ع8. جوان 2019م. ص117.

<sup>2</sup> الهاشمي، بعاج. نفس المرجع. ص117.

<sup>3</sup> آسية، رحيل. دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية (مذكرة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بومرداس: جامعة أمحمد بوقر. 2010/2011م. ص22-23.

- العمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد، فالكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، حيث هناك علاقة تأثير متبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده.
- نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات، ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة، أدت بهذه الأخيرة إلى الاعتماد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية، حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم.
- المساهمة في حل الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير، كونها تساعد على التقاهم الجيد بين الأفراد، وتزرع فيهم روح التعاون والتآزر الكفيل هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

### ج. على مستوى إدارة الموارد البشرية

- تساعد الكفاءات في تقييم الأفراد، وبالتالي تساعد في عملية نظام الأجور والمكافآت بما يضمن الاحتفاظ بالأفراد الأكفاء وعدم انتقالهم إلى المنظمات المنافسة.
- تسهل الكفاءات عمل إدارة الموارد البشرية، ذلك لأنها تعتبر بمثابة أداة لدفع الشعور بالانتماء، مما يسهل لها تدعيم الولاء للمنظمة.
- تهتم الكفاءات بتعلم الأفراد للتكيف مع جميع الظروف وذلك لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة.
- تعتبر الكفاءة عنصر اساسي في استراتيجية المؤسسة
- أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموما، والكفاءة خصوصا، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجبتها ظروف العولمة والتطورات التقنية.<sup>2</sup>

1 د. بويحيوي، إبراهيم. أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات. جامعة: لونيبي علي البليدة 2. ص 19.

<sup>2</sup> منى، بويش. التسيير بالكفاءات ودوره في نشر المعرفة بمكتبات جامعة محمد خيضر-مسكرة. مذكرة لنيل شهادة الماستر. 2019م. ص 39



**د. على مستوى المؤسسة:**

تتمثل أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة كما يلي :

أصبحت المنظمات تعتمد على الكفاءة حيث تعتبر المنفذ الرئيسي والحل الأمثل لمواجهة التحديات والصعوبات التي أوجبتها ظروف العولمة والتطورات التقنية وهذا عن طريق إعطاء العامل حرية أكبر للاستفادة من إبداعه.<sup>1</sup>

**11. خصائص الكفاءة البشرية:**

يمكن تحديد مجموعة من الخصائص المتعلقة بالكفاءة نحدد بعضها فيما يلي:

- **الكفاءة قابلة للتحويل:** ينبغي أن تكون قابلة للتحويل من وضعية عمل إلى وضعية عمل أخرى....، ينبغي أن تساعد على تنمية القدرات الفردية والجماعية.
- **الكفاءة غير ملموسة:** هي مفهوم مجرد ومستتر إذ ما يمكن ملاحظته فقط هي الوسائل المستعملة والأنشطة الممارسة والنتائج المحققة.
- **الكفاءة مكتسبة وقابلة للتعلم:** فالفرد لا يولد كفؤاً لأداء نشاط معين، وإنما يكتسب ذلك من خلال تعلم مستدام وتدريب موجه وممارسة عملية.
- الكفاءة تتولد بدرجة عالية في حالات التفاعل الجماعي.
- الكفاءة حقيقة ديناميكية تتعلق بالموارد وبالهدف المحدد مسبقاً، أي أنها عملية تبدأ من كيفية اختيار الموارد إلى غاية ضمان تحقيق الأهداف .
- الكفاءة أهمية ومنفعة اقتصادية للفرد وللمؤسسة.
- **القابلية للتقويم:** اعتبار التقويم في ظل المقاربة الجديدة عنصراً مواكبا لعملية التعلم وأداة لضبط والتعديل والتصحيح، فالكفاءة تتميز بإمكانية تقويمها بناء على النتائج المتوصل إليها لأن صوغها يتطلب أفعالاً قابلة للملاحظة والقياس.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> اسية، رحيل. مرجع سابق. ص25

<sup>2</sup> حماني، عيبر. دور التدريب في تحسين الكفاءة البشرية دراسة حالة مؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة. مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية. جامعة محمد خيضر. 2020/2019. ص.32.

## 12. أنواع الكفاءات:

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة مستويات حسب Dejoux Celile ، وهي المستوى الفردي و يوافق الكفاءات الفردية، والمستوى الجماعي و يوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي و يوافق الكفاءات التنظيمية (أو كفاءات المؤسسة)، أو ما يسميه البعض بالكفاءات الأساسية (clés-Compétences) والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.

**1. الكفاءات الفردية:** الكفاءة الفردية حسب CelileDejoux هي " مجموعة أبعاد الأداء، الملاحظة تتضمن المعرفة الفردية، المهارات السلوكيات، والقدرة التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا الكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها ( Medef)2002 بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكيات المزولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها تطويرها<sup>1</sup>.

الكفاءة الفردية هي مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم،<sup>3</sup> والتحكم المهني، والمعارف التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة ... وفي هذا الإطار تقترح بعض العناصر التي تسمح بتعريف الكفاءة الفردية نذكر منها. الكفاءة تمتلك، ميزة علمية، الكفاءة هي عملية بناء مستمرة، الكفاءة تسجل ضمن عملية تعلم<sup>2</sup>.

ويضيف زارفيان Zarifian أن الكفاءة الفردية هي أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد إتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية .يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية و الظاهرية التي يمتلكها الفرد و تتمثل في القدرات و المعارف و الاستطلاعات و المعرفة العملية و السلوكيات و القيم الإجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل و على المؤسسة البحث

<sup>1</sup> Cécile Dejoux :les compétents au cœur de l'entreprise, éd organisation, paris , 2001,p 141.

<sup>2</sup> صولح سماح. تسيير الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSud ب "أوماش" بسكرة. مجلة العلوم

الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. العدد: 07/2012. ص102

وإكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لأن الكفاءة جزء ظاهر (قدرات ظاهرة) آخر مخفي (قدرات مخفية) حيث يمثل الباحثون هذه الصفة بالجبل الجليدي.<sup>1</sup>

2. الكفاءات الجماعية: هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل تتركز على الجو والحركية والتفاعل بين المجموعة.

هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن جملة من المعارف ومنها: تحضير عرضاً وتقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً، فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات، ومصدر تقييمها هو حكم المجتمع وذلك من خلال اختيارهم للمورد الأكثر كفاءة.<sup>2</sup>

ويضيف (Amheradt et al (2000) أن الكفاءات الجماعية هي مجموع معارف التسيير (Savoir – agir) التي تنشأ عن فريق عمل وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد (combinaison synergique) وتنشأ الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي. كما نجد على مستوى هذه الكفاءات معايير وقيم ومعارف جماعية تتموضع على مستوى المؤسسات.<sup>3</sup>

### 3. الكفاءات الإستراتيجية :

بالنسبة ل (prahalaal et hamel (1994) “الكفاءة الأساسية (الكفاءة الإستراتيجية / المركزية)، يشير تصور الكفاءة الإستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد، فهي في شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة.<sup>4</sup>

ووفق (Lealar et Burton (1992) فإن الكفاءات الأساسية للمؤسسة تتكون من 04 عناصر:

- معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العلمي و التكنولوجي للمؤسسة.
- الأنظمة التقنية و المعارف.
- أنظمة التسيير و كذا اليقظة الإستراتيجية.

<sup>1</sup> صولح سماح. نفس مرجع. ص103

<sup>2</sup> Marcel Coté, Marie Claire Malo : La gestion stratégique, éd Gaétan morin, canada, 2002, p 100.

<sup>3</sup> Jean- Francoisamadieu, loiccadin (1996), compétence et organisation qualifiante, Economica, paris, p126

<sup>4</sup> Marcel Coté, Maire- claivemalo (2002), la gestion stratégique, une approche fondamentale, édition, geatanmorin.100. p, canada

- القيم و المعايير التي نرسخ بها عملية خلق و تطوير الكفاءات الأساسية<sup>1</sup> .  
ويمكن القول إن الكفاءة الإستراتيجية هي مكون إنساني.. أدرج عميقا في تنظيم وتشغيل المؤسسة،  
والكفاءة الإستراتيجية لا تفترق عن المؤسسة التي تضعها في العمل، وقيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة  
للمؤسسة التي تستعملها وتطورها.<sup>2</sup>

**4.الكفاءات التنظيمية وكفاءات التسيير:** تتعلق بقدرة المنظمة على التفاعل إيجابيا مع بيئتها التنظيمية  
واستجابتها للتغيرات الحاصلة فيها، وذلك من خلال امتلاك المنظمة لمهارات التواصل وإدارة عمليات  
الايدياع والتطوير المستمر والفعالية التنظيمية والوظيفية.<sup>3</sup>

**5.الكفاءات الموجهة نحو المستقبل:** يكمن البعد الإستراتيجي للمنظمة في اندماجها ضمن التغيير  
ومتابعة كل ما هو جديد في إطار الحركة والديناميكية وهذا ما يجعلها مرنة الدوام.

### 13.تعريف تسيير الكفاءات

#### مفهوم تسيير الكفاءات البشرية واهدافها:

يعرف تسيير الكفاءات البشرية على أنه: " عبارة عن مجموعة من تطبيقات تسيير الموارد البشرية تركز  
أساسا على استقطاب، وتطوير الكفاءات في المؤسسة من أجل تنمية أداء العاملين؛ أي أنها: " التأثير  
في معارف وكفاءات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده وتكيفه مع التطورات  
الحاصلة في محيط العمل"، كما يعرف أيضا على أنه: " مجموع الأنشطة ستخدم لتطوير الأفراد  
والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد".<sup>4</sup>

من هنا يمكن إعطاء مفهوم شامل لتسيير الكفاءات فهي تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات  
والحفاظة عليها وتنميتها وتوفير كل الظروف المناسبة لها للعمل والمحفزات الضرورية لبقائها ودفعها  
نحو بذل أقصى جهد ممكن بشكل دعم تنافسية المؤسسة.

<sup>1</sup> Marcel cote marie claivemalo, op, cit, p : 102.

<sup>2</sup> صولح سماح. مرجع سابق. ص104

<sup>3</sup> منى، بوبش. مرجع سابق. ص43

<sup>4</sup> د. خالد، فراح. تسيير الكفاءات ودورها في عصرة الوظيفة العمومية الجزائرية دراسة استكشافية. مجلة العلوم  
الإنسانية. جامعة ام البواقي. ع4. ديسمبر 2014م.ص314

**ويهدف تسيير الكفاءات البشرية إلى:**

- وضع أسس علمية مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.
- تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة، وحتى المستقطبة التي تسمح بتجسيد إستراتيجياتها.
- ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية، والتأكد من أن الكفاءات تتناسب نظام التحفيز.
- خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم، فيحس العامل بالانتماء.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة، مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج.<sup>1</sup>

و قد عرفها كل من D.Thierry & C.Sauret على أنها تصميم تنفيذ و متابعة خطط عمل متجانسة بهدف تقليص الفروق بين الاحتياجات والموارد البشرية للمنظمة بشكل مسبق - من حيث الكفاءات والحجم تبعاً لخططها الإستراتيجية أو على الأكل تبعاً لأهدافها على المدى المتوسط مع تضمين العاملين في إطار مشروع تطوير وظيفي.<sup>2</sup>

**14. أهداف تسيير الكفاءات:**

- عملية تسيير الكفاءات إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:
- ✓ تقدير أفضل للكفاءات الملائمة للوظائف.
- ✓ تحكم لفضل في نتائج التغيرات التكنولوجية والاقتصادية.
- ✓ الجمع بين عوامل الكفاءة المنظمة "المؤهلة" وتنمية كفاءات العاملين بشكل أفضل؛
- ✓ الحفاظ على قابلية التوظيف للجميع.
- ✓ إدارة المسارات الوظيفية بشكل أفضل.
- ✓ تقليل المخاطر والتكاليف الناجمة عن الاختلافات.
- ✓ اختيار وبرمجة مخططات التصحيح الضرورية بشكل أفضل.
- ✓ وضع أسس علمية مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ تحديد احتياجات المؤسسة من اليد العاملة الحالية وحتى المستقطبة منها التي تسمح بتجسيد استراتيجيتها.

<sup>1</sup> خالد، فراح. نفس المرجع. ص 315

<sup>2</sup> عبد الفتاح بوخمخ، شابونية كريمة، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، ص 116

- ✓ - رقة وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية، والتأكد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف السدة إليها.
- ✓ التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادها نحو الأفضل، وبتحديد أنسب نظام للتحفيز.
- ✓ خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفاد المؤسسة بما يؤدي إلى زيادة ولائهم لها، وبالتالي إحساس العامل بانتمائه.
- ✓ زيادة فرص الابداع والابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> يوبي إلياس. تسيير الكفاءات في المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الجديدة للخزف الصحي. مذكرة ماستر في عموم التسيير. المدرسة العليا للتجارة. دفعة جوان 2015. ص. 67-68

## الفصل الثاني:

نشر المعرفة بين العاملين في المكتبات

### تمهيد:

لقد أصبحت المعرفة تشكل ثروة حقيقية لكل من المورد البشري والجماعات والمنظمات، فهي الأداة الحيوية الفاعلة التي من خلالها تتمكن المنظمات من القيام بمهامها وأنشطتها من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى أن المعرفة هي مصدر لتمييز المنظمات وأساس نجاحها.

في هذا الفصل سنتطرق إلى التعرف على مفهوم المعرفة وخصائصها، وأيضاً على مصادرها وأهميتها، وكذا على أهداف وأساليب وعوائق نشر المعرفة، وفي الأخير العلاقة بين التسيير بالكفاءات ونشر المعرفة في المكتبات، ونختتمها بخلاصة الفصل.

### 1. مفهوم المعرفة:

تعرف المعرفة على أنها مصطلح يستخدم لوصف فهم أي منا للحقيقة، ويمكن وصفها بأنها مجموعة من النماذج التي تضمن خصائص متعددة وسلوكيات ضمن نطاق محدد ويمكن للمعرفة أن تسجل في أدمغة الأفراد أو يتم تخزينها في وثائق المجتمع ومنتجاتها وممتلكاته ونظامه وعملياته، وتتواجد المعرفة في العديد من الأماكن، مثل: قواعد المعرفة قواعد البيانات وخزانات الملفات، وأدمغة الأفراد وتنتشر عبر المجتمع ومنظماته.<sup>1</sup>

جاء في قاموس "أوكسفورد (Oxford) أن المعرفة هي معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما.<sup>2</sup>

وعرفت المعرفة على أنها "كل العمليات العقلية عند الفرد؛ من إدراك وتعلم وتفكير وحكم يصدره الفرد وهو يتفاعل مع عالمه الخاص".<sup>3</sup>

- عرف الباحث بيتر دروكر المعرفة " بأنها ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة ، أو إيجاد شيء محدد ، و هذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول و المهارات الفكرية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص 76.

<sup>2</sup> سامي عبد الله المدان وآخرون، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 84، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2010، ص 112.

<sup>3</sup> مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام، دار الكتاب الحديث، عمان الأردن، 2002، ص 184.

<sup>4</sup> الكبيسي، صلاح الدين. إدارة المعرفة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003م. ص 230.



ويعرفها قاموس الكافي بأنها: " حصيلة ما يمتلكه الفرد أو المنظمة أو المجتمع من المعلومات، إن المعرفة هي حصيلة البيانات والمعلومات"<sup>1</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن المعرفة رصيد متراكم من الخبرات والتجارب التي تتراكم في عقول العلماء والخبراء الذين هم عرضة للفناء، وأنها تعد أكثر قيمة وفعالية من المعلومات إذ إنها تكون جاهزة للاستخدام في اتخاذ القرارات والقيام بأداء الأعمال ومن هنا تأتي أهمية تجميع هذه المعارف وترتيبها وتمييزها وتطويرها واستغلالها وصيانتها بكيفية أفضل.

## 2. خصائص المعرفة

تتميز المعرفة بعدة خصائص، نذكر منها ما يلي:

1. قابلية المعرفة للتوليد: فبعض المؤسسات لديها خصوبة ذهنية بواسطة الأفراد المتميزين التي تمتلكهم، فهؤلاء المتميزين قادرون على خلق وتوليد المعرفة واستدامتها.
2. المعرفة يمكن أن تموت: وكما نولد المعرفة فإنها تموت أيضا، فالقليل من معارف الفرد التي تتكون خلال تجاربه هو الذي سجل في كتب أو دوريات، فبعض المعارف تموت يموت صاحبها والبعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة.
3. قابلية المعرفة للامتلاك: أي أن المعرفة ذات القيمة العالية يمكن أن تمتلك، ولذلك يلاحظ أن بعض المؤسسات تتمسك بمثل هذه المعرفة عن طريق تحويلها إلى براءات اختراع.
4. المعرفة متجذرة في الأفراد: فليس كل معارف المؤسسة صريحة وظاهرة بل أن معظمها كامن في أدمغة عمالها.
5. قابلية المعرفة للتخزين: فيمكن للمؤسسة أن تخزن معارفها في وثائق أشرطة، على الحاسوب...
6. قابلية المعرفة للتطبيق: أي أن المعرفة يمكن أن يجسدها صاحبها في أعماله.
7. عدم نضوب المعرفة (غير قابلة للاستهلاك): فاستعمال المعرفة لا يؤدي إلى نفاذها حتى ولو انتقلت إلى أفراد آخرين فصاحبها لن يفقدها، بل بالعكس ستزداد معارفه من خلال تبادل المعارف مع العاملين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> منى، بوبش. مرجع سابق.ص58

<sup>2</sup> حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، المكتبة الجامعية، عمان، الأردن، 2008، ص 30.

8. تراكمية: فالمعرفة تظل صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة لكن ليس بالضرورة تبقى كذلك في مرحلة قادمة وهذا يعني أن المعرفة متغيرة ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.
9. التنظيم: المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها و انتقاء الجزء المقصود منها.<sup>1</sup>
3. مصادر المعرفة:

تحدث Marquardt عن وجود مصدرين للمعرفة في المؤسسة، وهما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

### 1. المصادر الداخلية:

توجد العديد من المصادر الداخلية التي يمكن للمؤسسة أن تحصل بها على المعارف، وفيما يلي بعض هذه المصادر:

الفرد العامل بالمؤسسة: يعتبر الفرد العامل في أي مجال هو مصدر للمعرفة، ولكن ليس كل العاملين في محيط العمل الإنتاجي، حيث يشمل فقط العاملين الذين لديهم معارف وخبرات في كيفية انجاز الأعمال ذات الطبيعة الخاصة التي تتطلب إبداعا في العمل فمثلا استطاعت مؤسسات السيارات إنتاج سيارات بأفكار ومعارف العاملين، ويطلق على هؤلاء في مجتمع المعرفة ب "رأس المال الفكري" وهم المسؤولون عن تحقيق القيمة المضافة العائد لمؤسساتهم من خلال مهاراته وخبراتهم.

1. فرق العمل: هؤلاء يمثلون مجموعة من العاملين ضمن مجال وظيفي معين أو مجالات مختلفة، ويتميزون بقدرات إبداعية، ويعملون معا لابتكار معارف جديدة في مجال عملهم، وقد استخدمته اليابان ضمن مفهوم حلقات الجودة، وحققت تطورات عديدة وإبداعات في مجالات مختلفة إدارية وصناعية من خلال الأفكار التي قدمتها هذه الفرق.

2. البحوث والدراسات: وتعتبر مصدرا هاما لإنتاج المعرفة، مثال على ذلك التسويق وبعوث تطوير المنتجات حيث تساهم في خلق معرفة جديدة يكون لها الدور الفعال في تطوير أنشطة المؤسسات.<sup>2</sup>

2. المصادر الخارجية:

هناك العديد من المصادر الخارجية التي يمكن للمؤسسة الحصول منها على المعرفة، ومن بينها الاقتداء، المشاركة في المؤتمرات، استئجار الخبراء، متابعة الصحف والمجلات والموارد المنشورة على

<sup>1</sup> عذراء، بن شارف. التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية مع اختصاصيي المعلومات بمؤسسة سوناطراك. مذكرة ماجستير. 2009م. ص208

<sup>2</sup> سلوى أمين السامرائي، متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العالمي الرابع حول إدارة المعرفة بالعالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، أبريل 2004، ص 02.

شبكة المعلومات العالمية، مشاهدة التلفزيون، أفلام الفيديو، مراقبة الاتجاهات الاقتصادية الاجتماعية، التكنولوجيا، وجمع المعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسين والموردين، والتعاون مع المؤسسات الأخرى، وإنشاء التحالفات وإقامة المشاريع المشتركة.<sup>1</sup>

#### 4. أهمية المعرفة:

إننا نعيش اليوم مجتمع قواعد المعرفة لأنها تمثل مصدر القوة للجودة العالية، لأن عالم اليوم يتميز بالتغير فيما يتعلق بالأسواق والمنتجات والتكنولوجيا والمنافسين والتنظيمات، حيث أن هذا التغير يتم بصورة سريعة ومن ثم فهناك ابتكارات مستمرة، والمعرفة هي التي تعطي القوة للابتكارات أن تصبح مصادر مهمة لمزايا تنافسية مستدامة.

ومن هنا فإن المتخصصين يعتبرون المعرفة والقدرة على الخلق والاستخدام لتلك المعرفة أنها أصبحت من أكثر المصادر أهمية لاستمرارية المزايا التنافسية للمنظمة. بالإضافة إلى أن الاستغلال الأمثل للموارد البشرية يعتبر من أهم السبل الضرورية للخروج من الأزمة الاقتصادية التي تعيشها معظم البلدان والتي من مظاهرها العجز في ميزان المدفوعات والديون الخارجية والركود السائد في الأسواق، ذلك أن هناك طاقات بشرية هائلة يمكن استغلالها في المجال الصناعي عن طريق إيجاد فرص عمل، لأن العقل البشري هو الذي يقوم بعملية خلق وتوليد المعرفة، مما يؤدي إلى استنباط التكنولوجيا الحديثة والتي تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة مما يؤدي إلى التطوير والتنمية المستدامة.<sup>2</sup>

#### 5. أهداف نشر المعرفة في المكتبات

وتتمثل أهداف نشر المعرفة بين العاملين في المكتبة في:

- مجابهة المؤسسة لتضخم المعلومات وتراكمها.
- تحفيز الأفراد في مختلف المستويات والهيكل الإدارية.
- عرض واقتراح المعارف الكامنة التي يحتمل الاستفادة منها وتطبيقها في العمل.<sup>3</sup>
- تطبيق كفاءات الأفراد ومهاراتهم ومواهبهم وأفكارهم ومبادراتهم والتزاماتهم ودوافعهم.
- إظهار المعلومات والخبرات الضمنية المدفونة في عقول الأفراد بهدف إعادة استخدامها لفائدة المؤسسة.

<sup>1</sup> هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة، مدخل نظري، دار الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 63.

<sup>2</sup> ممدوح عبد العزيز الرفاعي، إدارة المعرفة، دار الكتب والوثائق القومية، ط3، 2006، ص10.

<sup>3</sup> مهنا عبد المجيد، إدارة المعرفة: دور جديد لاختصاصي المكتبات والمعلومات، في مجلة جامعة دمشق، مج 28، ع

4+3، 2012، ص 227.

- القدرة على مناقشة الأفكار وتحديثها وتوليد أفكار أخرى وتفسيرها وفهمها.<sup>1</sup>
- وهناك من يضيف إلى هذه الأهداف مجموعة من الأهداف الأخرى والمتمثلة في:
- نشر المعرفة وسيلة اتصال بين موظفي المكتبة ومكان لتبادل المعرفة والخبرة.
- تنفيذ نشر المعرفة سيخلق تواصل مستمر بين الموظفين، وخاصة في حل مشكلة تحدث في المكتبة.
- زيادة التعاون والتآزر بين العاملين في المكتبات.
- الغرض من نشر المعرفة هو مشاركة حصص الندوة والتدريب وورش العمل التي أجراها موظفو المكتبة الذين لديهم رؤية جديدة حول أحدث القضايا في المكتبات.
- تبادل المعرفة حول الأنشطة اليومية، وحل المشكلات التي تنشأ.<sup>2</sup>

#### 6. الأساليب الحديثة لنشر المعرفة في المكتبات:

- بفضل التطور الحاصل في مجال التكنولوجيا والاتصالات المتقدمة، زودت عملية نشر المعرفة بفرص جديدة طورت عملية نشر المعرفة من خلال مداخل جديدة تشمل:
- الوسائط المتعددة مثل تقنيات الصوت والصورة.
  - الوصلات الفائقة المستخدمة في نقل الوثائق المختلفة.
  - قلة الأعطال الناتجة عن قنوات الاتصال.
  - تقديم مستويات مختلفة وأنواع متعددة من المعلومات مثل: المقالات الملخصات الفقرات، واسترجاع البيانات.
  - تحديث وتعديل المعلومات واقتناء أثرها.
  - تحسين تنظيم ورقابة وتعريف وتحديد أماكنها واسترجاعها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>مهنا، عبد المجيد، مرجع سابق، ص 230.

<sup>2</sup> Variant Anna, Dyah puspitasari, knowledge sharing in libraries: A case study of wlis knowledge sharing staratevies in Indonesian University libraries, in the magazine: IFLA 2013 Singapore. July 10, 2013, p 6.

<sup>3</sup> العلي عبد الستار، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، المرجع السابق، ص 256.

7. عوائق نشر المعرفة في المكتبات:

إن تسهيل عملية نشر المعرفة العلمية والمهنية بين العاملين من الأهداف التي تسعى إليها المكتبات اليوم، إلا أن هناك معوقات تحد من عملية نشر المعرفة، وأسباب تردد الأفراد في إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة، ومن بين العوامل التي تعيق عملية نشر المعرفة العلمية والمهنية بين العاملين في المكتبات نجد:

- الرغبة في الاحتفاظ بالمعرفة والخوف من مشاركتها مع الآخرين للمحافظة على المكاسب المادية.
- مخاوف أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم نتيجة مشاركة المعرفة، وبالذات ما يمتلكونه من معرفة ضمنية.<sup>1</sup>
- معوقات مرتبطة بالنواحي الفردية والتنافسية.
- مشاركة المعرفة الخطأ وتعريض المنظمة والآخرين للضرر.
- الشعور بانتفاء الفائدة والمصلحة الشخصية، فالأفراد الذين هم على استعداد لإشراك الآخرين فيما لديهم من معرفة من المتوقع أن يحجموا عن إشراك الآخرين فيما لديهم من إحساس أو شعور بأن ثمة فائدة أو تعويض ينتظرهم.<sup>2</sup>

8. العلاقة بين التسيير بالكفاءات ونشر المعرفة في المكتبات:

من خلال ما سبق تقديمه نستنتج أن العلاقة القائمة بين التسيير بالكفاءات ونشر المعرفة العلمية والمهنية بين العاملين داخل المكتبات تركز على التكامل والتبادل. يعتمد نجاح إدارة الكفاءات في المكتبات بشكل أساسي على المعرفة المتاحة للعاملين، سواء كانت صريحة أو ضمنية. وبالتالي، عند تطبيق إدارة الكفاءات في المكتبات، يساهم ذلك في نشر المعرفة العلمية والمهنية بين العاملين وتبادل المعارف والخبرات والمهارات. هذا التبادل يشجع على الإبداع والابتكار، ويساهم في خلق معارف جديدة استناداً إلى المعارف الموجودة لدى الأفراد. بالإضافة إلى ذلك، تساعد إدارة الكفاءات في بناء استراتيجية

<sup>1</sup> ماجد الطاهر، أسهان، إبراهيم محمود منصور. متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في شركات الاتصالات الأردنية، مؤتمر جامعة العلوم التطبيقية، مدريد، اسبانيا، 2011، متاح على الخط المباشر، تمت زيارة يوم 2023/03/22 على الرابط:

<http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/20.doc>

2 - منى، بوبش. مرجع سابق. ص66

للتعامل مع الموارد البشرية في المكتبة، وذلك للحفاظ على مجموعة متنوعة من الكفاءات لدى الأفراد وتطويرها.

إذا لم يتم استغلال المعرفة في الوقت المناسب، فإنها تتقادم وتفقد قيمتها مع مرور الوقت، لذا يجب نشر هذه المعرفة بين العاملين والاستفادة منها وتطويرها. يتطلب ذلك استخدام أساليب العمل الجماعي وتعزيز ثقافة العمل الجماعي في المكتبة، والتي تساعد على إنتاج ونشر وتبادل المعارف بين العاملين. إن إدارة الكفاءات بشكل جيد تسمح بتبادل الثقافات والمعلومات والمعارف، وتعزز عملية نقل المعرفة وتحفز الابتكار والتميز في المكتبة. بالتالي، يجب على المكتبات توفير بيئة مناسبة ووسائل داعمة لتعزيز هذه العملية وتشجيع المشاركة في المعرفة العلمية والمهنية بين العاملين، وتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة وتعزيز التبادل والاشتراك في المعرفة. يعتبر ذلك الأساس لاستراتيجية المكتبة ونجاحها والأفراد على حد سواء.

الفصل الثالث:

الجانب التطبيقي

## تمهيد:

يتناول هذا الفصل المعالجة المنهجية للدراسة الميدانية، فيتضمن تحديد مجال الدراسة الميدانية وحدودها، وكذلك تشمل تحديد المجال البشري للدراسة الذي يتكون من المكتبيين العاملين على مستوى المكتبة المركزية لجامعة الجليلي بونعامة-خميس مليانة-، وبمعنى أوضح كل المنتمين للمهنة المكتبية على إختلاف المصالح والرتب التابعة للمكتبة، كما يحدد المجال المكاني أي الهيئات التي شملتها الدراسة، والتمثلة في مجموع المصالح في المكتبة المركزية.

أما المجال الزمني، فهو يحدد مراحل الدراسة الميدانية، وكيفية إجراءها لها، والمدة الزمنية التي استغرقتها كل مرحلة منها، ثم ننتقل للتعريف بمجتمع الدراسة، والمنهج المعتمد في دراستنا الميدانية، وذلك نظرا للأهمية التي توليها الدراسات الأكاديمية له من أجل تحقيق مبتغى البحث. وبعد تحديد المنهج المناسب للبحث، حددنا أداة تجميع البيانات المتمثلة في إستمارة الاستبانة، ثم بيان كيفية تصميمها.



## 1. التعريف بمكان الدراسة:

### المكتبة المركزية لجامعة خميس مليانة:

تعتبر المكتبة المركزية لجامعة خميس مليانة من أهم المرافق المتوفرة بها ، فهي تتولى مهمة الإشراف على جميع أنواع المكتبات الأخرى الموجودة بالجامعة ، لكونها هي التي تزودها بالوثائق و الكتب و وسائل المعلومات المختلفة ، و هذا ما يجعلها تستقطب عدد كبير من المستفيدين في مختلف الأطوار، و قد نشأت المكتبة مع نشأة المركز الجامعي في السنة الجامعية (2001-2002) حيث كانت في الأول مكتبة صغيرة الحجم ومع تزايد عدد الطلبة في كل بداية سنة جامعية جديدة و انفتاح المركز لعدة تخصصات لم تعد المكتبة قادرة على القيام بمهامها في ظل المعطيات و الظروف الجديدة فتم بناء مكتبة جديدة سنة 2006 و تم نقل كل الرصد إلى هذه المكتبة .

كما أن أغلب رصيد المكتبة يتكون من الأوعية الورقية بما في ذلك الدوريات الرسائل الجامعية ، الأطروحات باللغة العربية و الأجنبية ، بحيث تحتوي المكتبة المركزية على 37939 عنوان بالإضافة إلى 128988 نسخة ، و تصل طاقة استيعابها إلى حوالي 1000 مقعد ، تتميز المكتبة المركزية بموقعها الهام داخل الجامعة ، فلها مبني خاص بها بمحاذاة الإدارة البيداغوجية ، كما تتوسط قاعات الدروس هذا ما يجعلها قريبة من الطلبة و بها إطلاقات و تناسق في الألوان مع البيانات المحيطة بها، بفضل اكتسابها موقع استراتيجي و مساحة واسعة جعلها تستقطب عدد هائل من الطلبة و الأساتذة و الباحثين في مختلف الأطوار من مختلف التخصصات كما تضم 16.000 طالب و 751 أستاذ بالإضافة إلى أنها تتكون من طابق أرضي و طابقين<sup>1</sup>.

## 2. الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية للجامعة:

- 1: مصلحة الاقتناء: تتكفل بتسيير عمليات الاقتناء و تنمية الرصيد و تزويد المكتبة بالمصادر المعلوماتية. و بها التسجيل للوثائق و جردها
- 2: مصلحة المعالجة: تتكفل بتهيئة الرصيد الوثائقي للاستخدام وفق المعايير الدولية.
- 3: مصلحة الاعلام والتوجيه: تتكفل بكل ما له علاقة برواد المكتبة من وسائل وخدمات.
- 4: مصلحة البحث الببليوغرافي: تتكفل بالبحث المرجعي والتوجيه يدويا واليا.<sup>2</sup>

1 - دليل الطالب لجامعة خميس مليانة 2022/2023

2 دليل المكتبة لجامعة خميس مليانة 2023/2022

3. الإمكانيات البشرية بالمكتبة المركزية:

العدد	الرتبة
02	ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى 02
13	ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى 01
11	مساعد بالمكتبات الجامعية
02	عون تقني بالمكتبات
03	وثائقي أمين محفوظات
01	مهندس في الإعلام الآلي
02	ملحق رئيسي للإدارة
01	كاتبة مديرية

جدول يبين الإمكانيات البشرية بالمكتبة المركزية

4. المبنى والتجهيزات:

أ. المبنى:

تقدر المساحة الإجمالية للمكتبة المركزية ب: 1387,84 م. يقع مبنى المكتبة المركزية في قلب الجامعة مقابل بوابتها الأساسية مباشرة. يتكون مخطط تصميم بناء المكتبة المركزية من ثلاث مستويات طابق أرضي وطابقين علويين تتوزع عليها مقرات وهياكل المكتبة.

ب. التجهيزات:

تتوفر المكتبة المركزية على ثلاث مخازن بطاقة استيعاب إجمالية مقدرة ب 1920 متر طولي، بالإضافة إلى ثلاث قاعات للمطالعة باستيعاب 1020 مقعد، من غير نسيان لمكاتب العمل الإداري ومصالح العمل التقني المجهزة بما يلزم لتأدية مهامها وكذا بنوك الإعارة بكل تجهيزاتها.

5. الأرصدة الوثائقية:

عدد العناوين	لغة الوثيقة	نوع الوثيقة
25244	عربية	الكتب
11886	فرنسية	
167	انجليزية	
267	عربية، فرنسية، انجليزية	القواميس
333	عربية، فرنسية	الموسوعات
546	فرنسية	المذكرات والأطروحات
902	عربية	
25	عربية	الوثائق الالكترونية
87	فرنسية	
107	عربية، فرنسية	الدوريات

-جدول الأرصدة الوثائقية: إحصائيات العام 2022-2023

6. تحليل نتائج الدراسة:

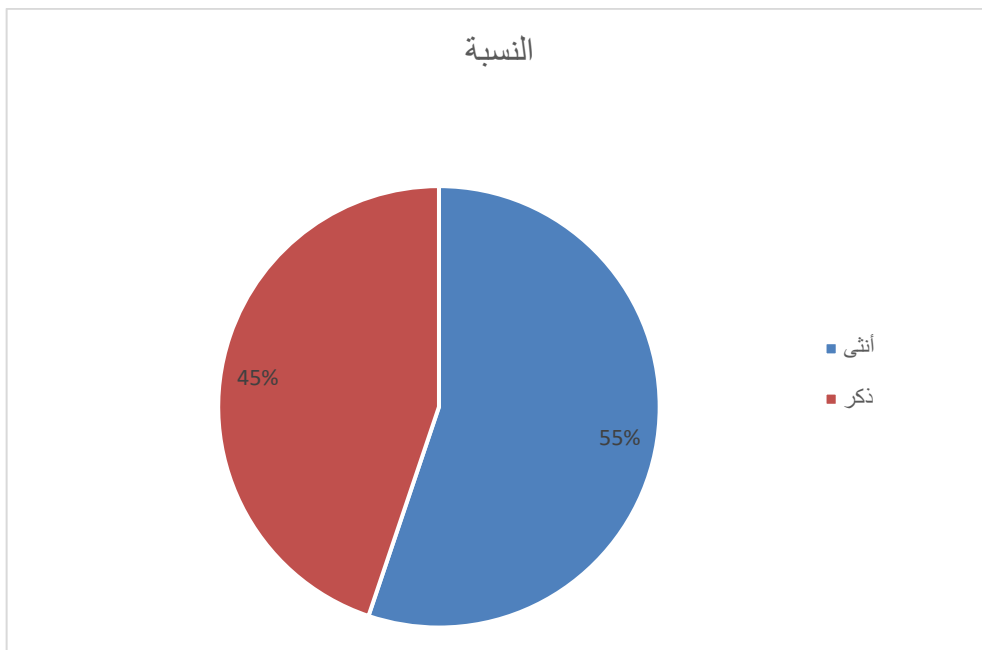
بعد التعرف على مجتمع الدراسة واختيار العينة، سنقوم من خلال هذا الجزء بعرض وتحليل لبيانات استمارة الاستبيان، وذلك بعد عملية تفرغ البيانات.

المحور الأول: معلومات شخصية

1. جنس المبحوثين:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	13	44,8
أنثى	16	55,2
المجموع	29	100,0

الجدول رقم 1 : يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



الشكل رقم 1: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

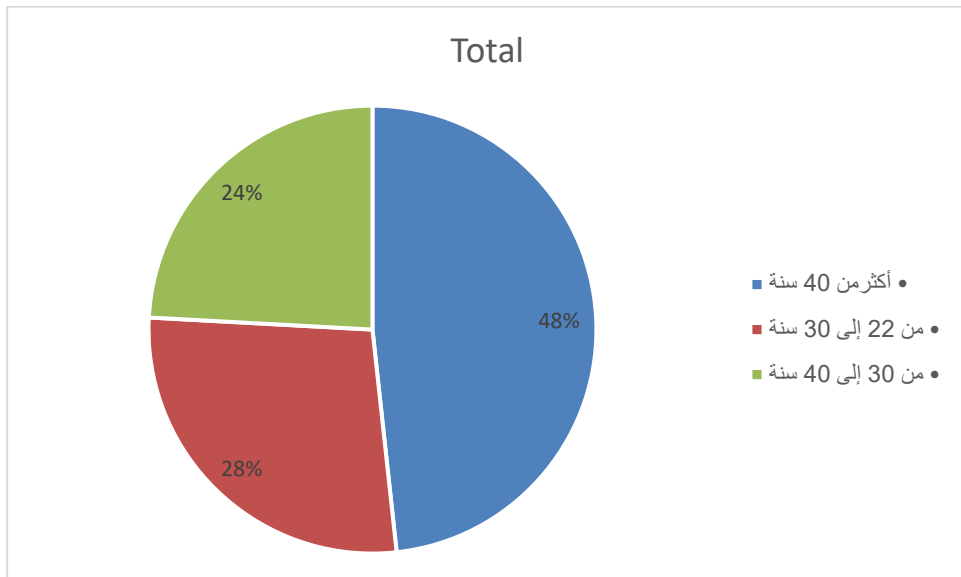
من خلال الجدول (01) الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس نجد نسبة الإناث بلغت 55.2% وهي النسبة الأعلى مقارنة بنسبة الذكور التي قدرت ب 44.8%، وهذا يدل على أن مجتمع البحث يتكون نسبة الإناث أكثر من نسبة الذكور.

يمكن أن يكون للجنس دور في التصورات والآراء حول تحسين خدمات نشر المعرفة من خلال التسيير بالكفاءة. قد تؤثر الخبرات الشخصية والمعرفة السابقة والتوقعات والثقافة والتحديات التي تواجهها الأفراد على آرائهم في هذا الصدد.

2. الفئات العمرية لأفراد العينة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
من 22 إلى 30 سنة	8	27,6
من 30 إلى 40 سنة	7	24,1
أكثر من 40 سنة	14	48,3
المجموع	29	100,0

الجدول رقم 2 : يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.



الشكل رقم 2: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

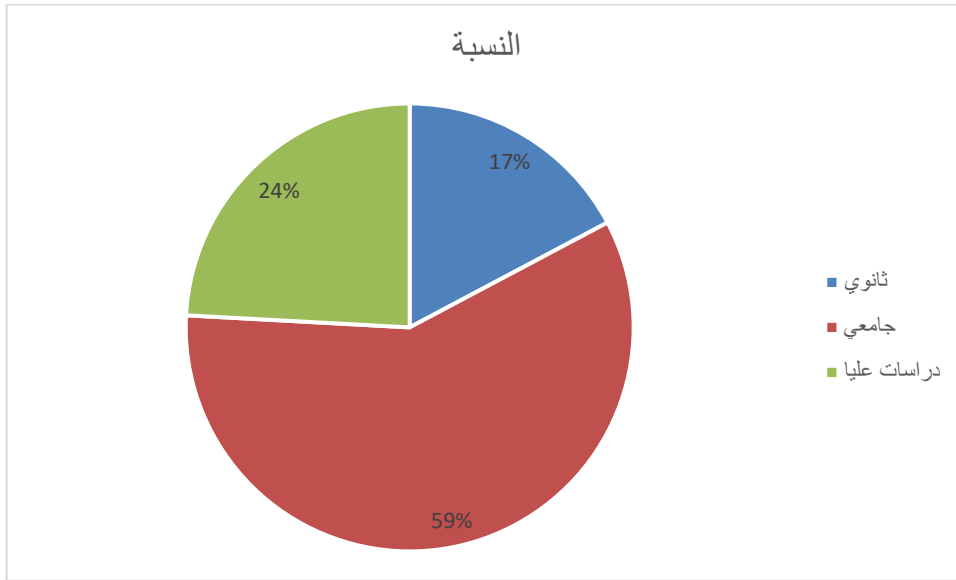
من خلال جدول (02) الذي يبين توزيع الأفراد العينة حسب متغير السن نلاحظ أن أغلبية المبحوثين من الفئة العمرية (أكثر من 40 سنة) بنسبة 48,4% وهي أعلى نسبة، ثم تليها نسبة 27,6% للفئة العمرية (22\_30 سنة)، ثم أدنى نسبة 24,1% للفئة العمرية (30\_40 سنة) فنستنتج مما سبق أن أغلبية المبحوثين من الفئة العمرية أكثر من 40 سنة.

قد تتأثر استجابات الأفراد لتحسين خدمات نشر المعرفة بتجاربهم السابقة ومستوى معرفتهم في مجال المكتبات والتسيير. قد يتفاوت تأثير هذه العوامل على استجابات المشاركين حسب الفئة العمرية التي ينتمون إليها.

3. المستوى التعليمي لأفراد العينة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوي	5	17,2
جامعي	17	58,6
دراسات عليا	7	24,1
المجموع	29	100,0

الجدول رقم 3: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.



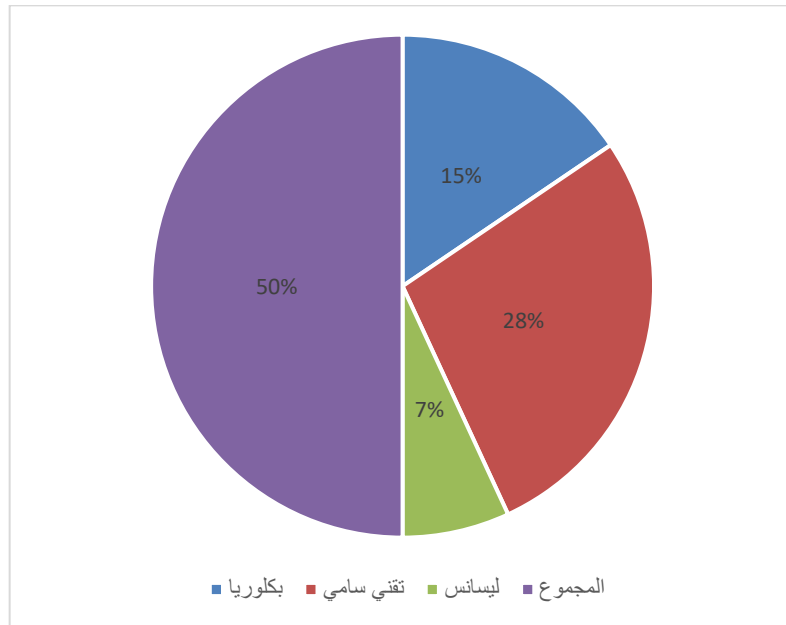
الشكل رقم 3: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

من خلال جدول (03) الذي يبين توزيع الأفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي نلاحظ أن أغلبية المبحوثين من المستوى الجامعي بنسبة 58,6% وهي أعلى نسبة ثم تليها نسبة 21,4% لدراسات عليا، بعدها نسبة 17,2% ل ثانوي، اي أن أغلبية المبحوثين من المستوى الجامعي. قد يكون لمستوى التعليم تأثير على آراء وتوجهات الأفراد فيما يتعلق بتحسين خدمات نشر المعرفة من خلال التسيير بالكفاءة. قد يكون للأشخاص ذوي المستوى التعليمي المختلف تفاعلات مختلفة ومعرفة أوسع تؤثر في استجاباتهم.

4. الشهادات المتحصل عليها:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
بكالوريا	9	31,0
تقني سامي	16	55,2
ليسانس	4	13,8
المجموع	29	100,0

الجدول رقم 4: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الشهادات.



الشكل رقم 4: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الشهادات

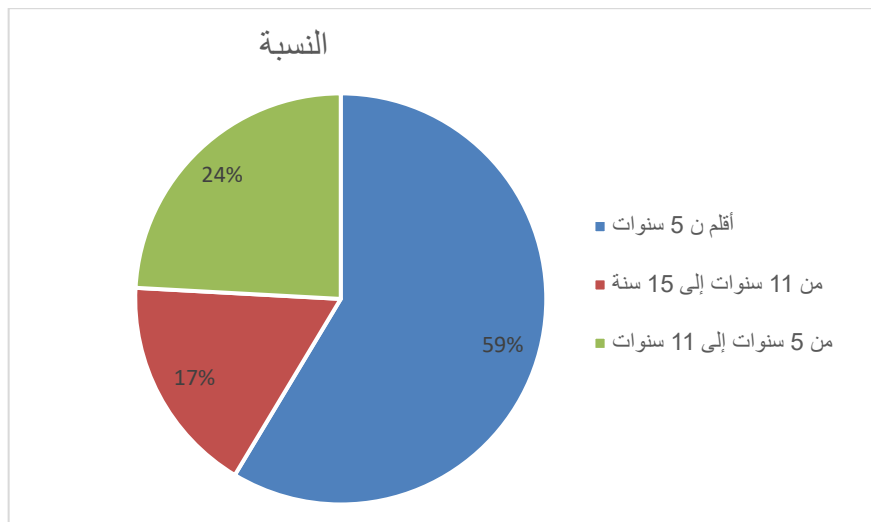
من خلال جدول (04) الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الشهادات نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أجابوا ب شهادة تقني سامي بنسبة 55,2% وهي أعلى نسبة ثم تليها نسبة 31% لشهادة بكالوريا، بعدها نسبة 13,8% لشهادة ليسانس، فنستنتج أن أغلبية المبحوثين من لديهم شهادة تقني سامي.

تفضيل شهادة تقني سامي: يمكن ملاحظة أن عددًا كبيرًا من الأفراد في العينة حاصلون على شهادة تقني سامي، حيث يمثلون النسبة الأعلى بين الشهادات المذكورة. قد يعكس هذا الاختيار تفضيلاً لمسار التعليم التقني والتدريب المهني بين الأفراد المشاركين في الدراسة.

5. سنوات الخبرة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	17	58,6
من 5 سنوات إلى 11 سنوات	7	24,1
من 11 سنوات إلى 15 سنة	5	17,2
المجموع	29	100,0

الجدول رقم 5: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.



الشكل رقم 5: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

من خلال جدول (05) الذي يبين توزيع الأفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة نلاحظ أن أغلبية الباحثين أجابوا ب (أقل من 5 سنوات) بنسبة 58,6%، ثم تليها الذين أجابوا ب (من 5 سنوات إلى 11 سنة) بنسبة 24,1%، بعدها نسبة 17,2% للفئة العمرية (من 11 سنة إلى 15 سنة)، فنستنتج أن أغلبية الباحثين خبرتهم المهنية أقل من 5 سنوات.

توزيع سنوات الخبرة في العينة يعكس تنوع المشاركين في الدراسة أو الاستبيان من حيث مستوى خبرتهم. يظهر أن العديد من الأفراد لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، مما يشير إلى وجود عدد كبير من الأشخاص الجدد في العمل أو المجتمع الذين يشاركون في الدراسة. ومن الممكن أن يكون للأشخاص ذوي خبرة أقل تفاعلات وتصورات مختلفة حول تحسين خدمات نشر المعرفة بالتسيير الكفاء.

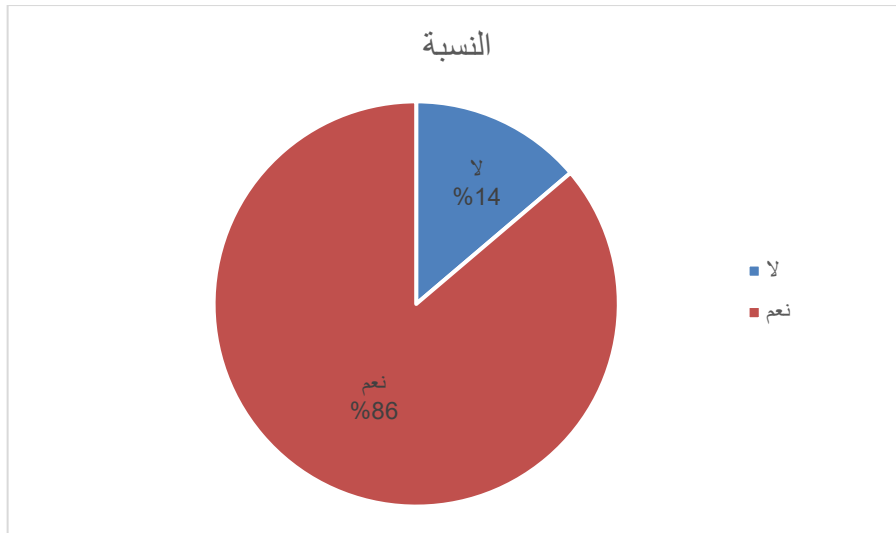


المحور الثاني: رغبة العاملين لنشر المعرفة وتطبيق مفهوم التسيير بالكفاءة.

6. دراية العاملين بمفهوم التسيير بالكفاءة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	25	86,2
لا	4	13,8
المجموع	29	100,0

الجدول رقم 6 : يبين دراية العاملين بمفهوم التسيير بالكفاءة.



الشكل رقم 6: يبين دراية العاملين بمفهوم التسيير بالكفاءة

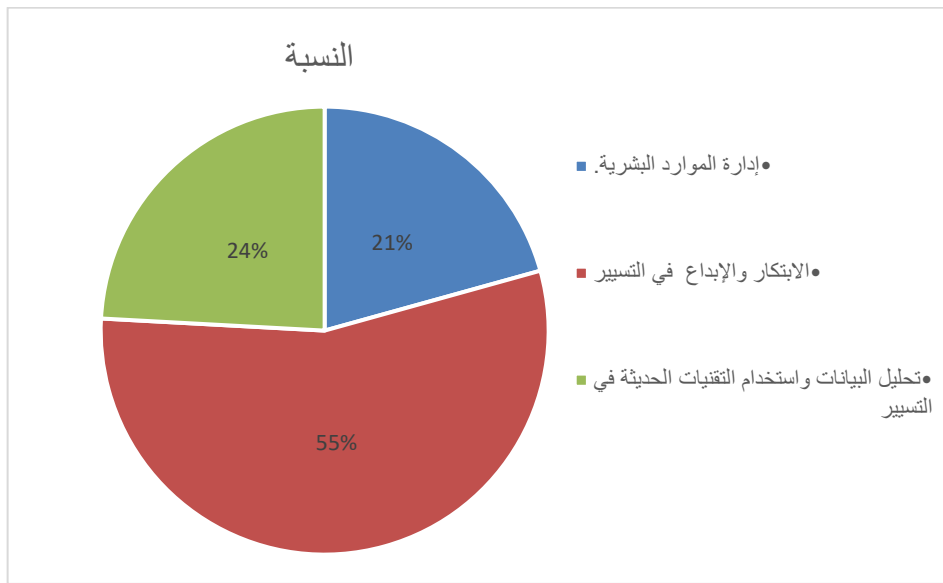
من خلال جدول (06) الذي يبين دراية العاملين بمفهوم التسيير بالكفاءة، نلاحظ أن أغلبية أجابوا ب نعم بنسبة 86,2% ثم تليها نسبة 13,8% للذين أجابوا ب لا، فنستنتج مما سبق أن أغلبية أفراد العينة لديهم معلومات كافية حول مفهوم التسيير بالكفاءة.

يشير ذلك إلى وجود وعي وفهم متعمق بين الطلاب والعاملين في الجامعة حول أهمية التسيير الكفاء وكيفية تطبيقه في سياق العمل الجامعي.

7. مفهوم التسيير بالكفاءات بالنسبة للعاملين:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
الابتكار والإبداع في التسيير	16	64
إدارة الموارد البشرية	4	16
تحليل البيانات واستخدام التقنيات الحديثة في التسيير	5	20
المجموع	25	100,0

الجدول رقم 7 : يبين مفهوم التسيير بالكفاءات.



الشكل رقم 7: يبين مفهوم التسيير بالكفاءات.

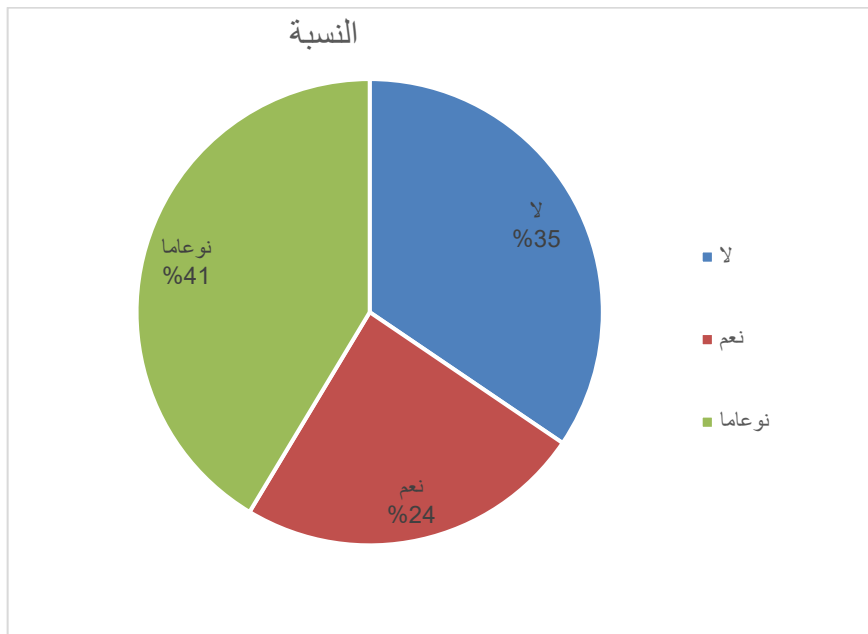
من خلال جدول (07) الذي يبين مفهوم التسيير بالكفاءات، نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أجابوا ب الابتكار والإبداع في التسيير بنسبة 60% وهي أعلى نسبة، ثم تليها نسبة 20% تحليل البيانات واستخدام التقنيات الحديثة في التسيير، بعدها نسبة 16% إدارة الموارد البشرية، فنستنتج أن مفهومه بالنسبة لأفراد العينة هو الابتكار والإبداع في التسيير.

يمكن القول إن العاملين في مكتبة الجامعة يعتبرون الابتكار والإبداع في التسيير كمفهوم هام وضروري، ويرون أهمية إدارة الموارد البشرية واستخدام التقنيات الحديثة وتحليل البيانات في سياق التسيير. يمكن أن يشير هذا إلى رغبتهم في تحسين وتطوير أساليب العمل والخدمات المقدمة في المكتبة باستخدام التقنيات الحديثة والتفكير الإبداعي.

8. استخدام مفهوم التسيير بالكفاءة في المؤسسة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	7	24,1
لا	10	34,5
نوعا ما	12	41,4
المجموع	29	100,0

الجدول رقم 8 : يبين استخدام مفهوم التسيير بالكفاءة بشكل فعال في المؤسسة



الشكل رقم 8: يبين استخدام مفهوم التسيير بالكفاءة بشكل فعال في المؤسسة.

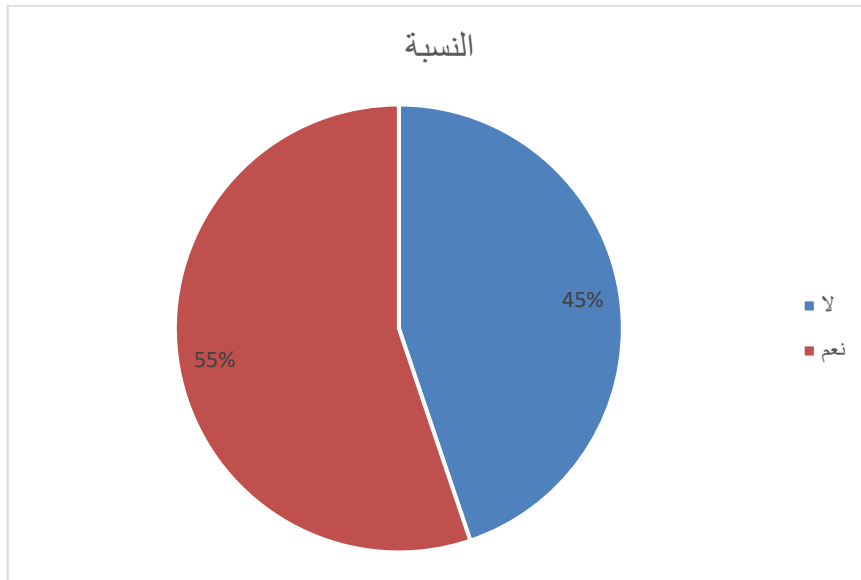
من خلال الجدول (08) الذي يبين استخدام مفهوم التسيير بالكفاءة في المؤسسة بشكل فعال، نلاحظ أن أغلبية أجابوا ب نوعا ما بنسبة 41,4% ثم تليها نسبة 34,5% للذين أجابوا ب لا، أما أدنى نسبة 24,1% للذين أجابوا ب نعم، فنستنتج مما سبق أن أغلبية أفراد العينة يعتقدون أن المؤسسة تستخدم مفهوم التسيير بالكفاءة بشكل فعال.

ومن الناحية العامة، يبدو أن المشاركين ينقسمون بشأن مدى استخدام مفهوم التسيير بالكفاءة في المؤسسة فقد يكون لدى المشاركين فهم مختلف لمفهوم التسيير بالكفاءة في المؤسسة. قد يكون لبعضهم فهم دقيق وشامل للمفهوم، في حين أن البعض الآخر قد يكون لديه فهم ضعيف أو غير واضح للمفهوم، وبالتالي يختلفون في استجاباتهم.

9. دراية العاملين بمفهوم نشر المعرفة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	16	55,2
لا	13	44,8
المجموع	29	100,0

الجدول رقم 9 : يبين دراية العاملين بمفهوم نشر المعرفة



الشكل رقم 9: يبين دراية العاملين بمفهوم نشر المعرفة.

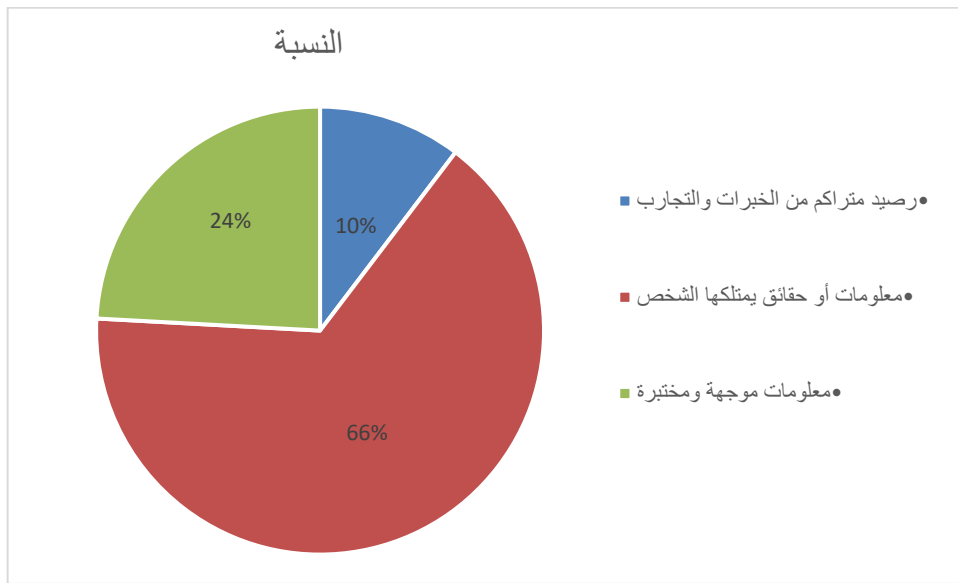
من خلال جدول (09) الذي يبين دراية العاملين بمفهوم نشر المعرفة نلاحظ أن أغلبية أجابوا بنعم بنسبة 55,2% ثم تليها نسبة 44,8% للذين أجابوا ب لا، فنستنتج أن أغلبية أفراد العينة لديهم معلومات كافية حول نشر المعرفة.

ويمكن استنتاج أن العاملين في المكتبة الجامعية لديهم دراية معتبرة بمفهوم نشر المعرفة. تشير النتائج إلى أن 55.2% من العاملين يعرفون المفهوم بشكل إيجابي ويتفهمونه، في حين أن 44.8% يظهرون قلة في الدراية بهذا المفهوم. يمكن أن يكون هناك حاجة لتوجيه جهود التدريب والتوعية لهؤلاء العاملين لتعزيز فهمهم وتحسين معرفتهم بأهمية نشر المعرفة في سياق المكتبة الجامعية.

10. مفهوم نشر المعرفة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
•معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص	19	65,5
•رصيد متراكم من الخبرات والتجارب	3	10,3
•معلومات موجهة ومختبرة	7	24,1
المجموع	29	100,0

الجدول رقم 10 : يبين مفهوم نشر المعرفة.



الشكل رقم 10: يبين مفهوم نشر المعرفة.

بناءً على نتائج الجدول (10)، يمكن استنتاج أن الأغلبية العظمى من المشاركين (65.5%) يعتبرون أن مفهوم نشر المعرفة يشمل معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص نفسه. هذا يعكس استخدامهم للمعرفة الشخصية والمعلومات المكتسبة في عملهم ومساهماتهم في نشرها.

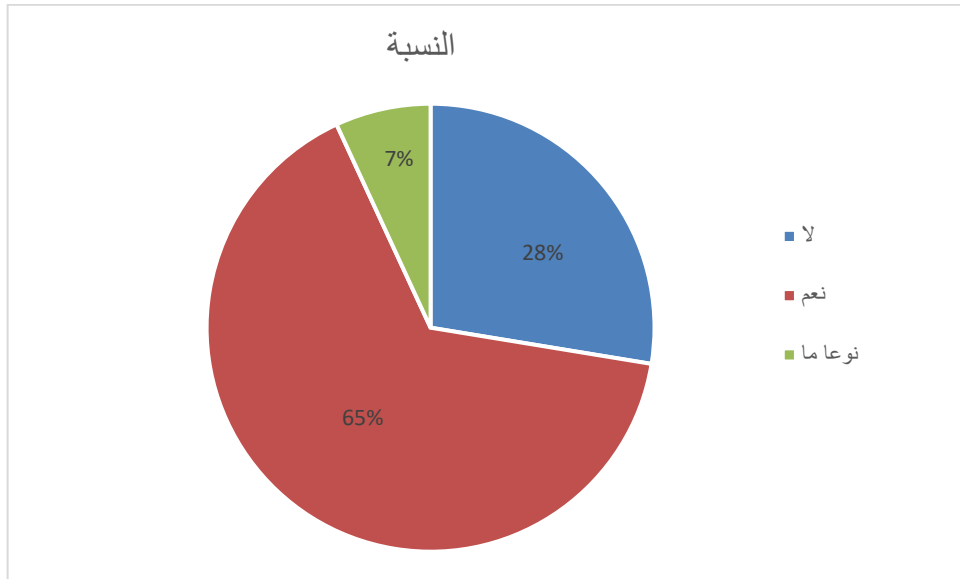
بينما يعتبر عدد أقل من المشاركين (10.3%) أنه يتعلق برصيد متراكم من الخبرات والتجارب، قد يكونون لديهم رصيداً ثرياً من المعرفة ويستفيدون منها في التعاون والتعلم المستمر داخل المكتبة الجامعية.

وهناك نسبة معتدلة من المشاركين (24.1%) يرون أنه يتعلق بمعلومات موجهة ومختبرة. هذا يشير إلى وجود تباين في الفهم والتفسير لمفهوم نشر المعرفة بين أفراد العينة.

11. الرغبة والاستعداد لنشر المعرفة والمساهمة في تطبيق مفهوم التسيير بالكفاءة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	19	65,5
لا	8	27,6
نوعا ما	2	6,9
المجموع	29	100,0

الجدول رقم 11 : يبين الرغبة والاستعداد لنشر المعرفة والمساهمة في تطبيق مفهوم التسيير بالكفاءة.



الشكل رقم 11: يبين الرغبة والاستعداد لنشر المعرفة والمساهمة في تطبيق مفهوم التسيير بالكفاءة.

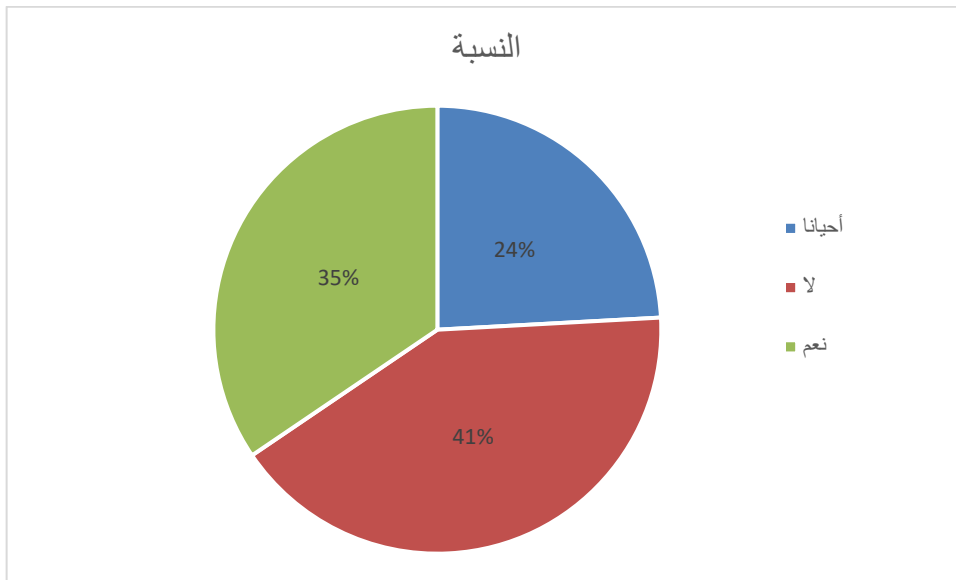
من خلال جدول (11) الذي يبين الرغبة والاستعداد لنشر المعرفة والمساهمة في تطبيق مفهوم التسيير بالكفاءة في بيئة العمل نلاحظ أن أغلبية أجابوا ب نعم بنسبة 65,5% ثم تليها نسبة 27,6% للذين أجابوا ب لا، أما أدنى نسبة 6,9% للذين أجابوا بنعم، فنستنتج مما سبق أن أغلبية أفراد العينة لديهم الرغبة والاستعداد لنشر المعرفة والمساهمة في تطبيق مفهوم التسيير بالكفاءة في بيئة العمل.

وهذا يدل إلى وجود حماسة واهتمام قوي بتبادل المعرفة والمساهمة في تحسين الأداء وتحقيق الكفاءة في المجال الذي يعملون به، وبرغبة المشاركين في تعزيز المهارات والمعرفة الخاصة بهم وتحقيق التقدم والتطور في مجالهم المهني.

12. تلبية احتياجات الطلاب والعاملين في الجامعة من خلال التسيير بالكفاءات وتحسين خدمات نشر المعرفة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	10	34,5
لا	12	41,4
أحيانا	7	24,1
المجموع	29	100,0

الجدول رقم 12 : يبين مدى تلبية احتياجات الطلاب والعاملين في الجامعة من خلال التسيير بالكفاءات وتحسين خدمات نشر المعرفة.



الشكل رقم 12: يبين مدى تلبية احتياجات الطلاب والعاملين في الجامعة من خلال التسيير بالكفاءات وتحسين خدمات نشر المعرفة.

من خلال جدول (12) نلاحظ هناك توجه غير موحد بين المشاركين فيما يتعلق بقدرة تحسين خدمات نشر المعرفة من خلال التسيير بالكفاءة في الجامعة على تلبية احتياجات الطلاب والعاملين. في حين يعتقد 34.5% من المشاركين أنه يمكن تلبية تلك الاحتياجات، يعتقد 41.4% منهم أنه غير قادر على ذلك، ويعتقد 24.1% منهم أنه يمكن أن يحقق ذلك بشكل متقطع.

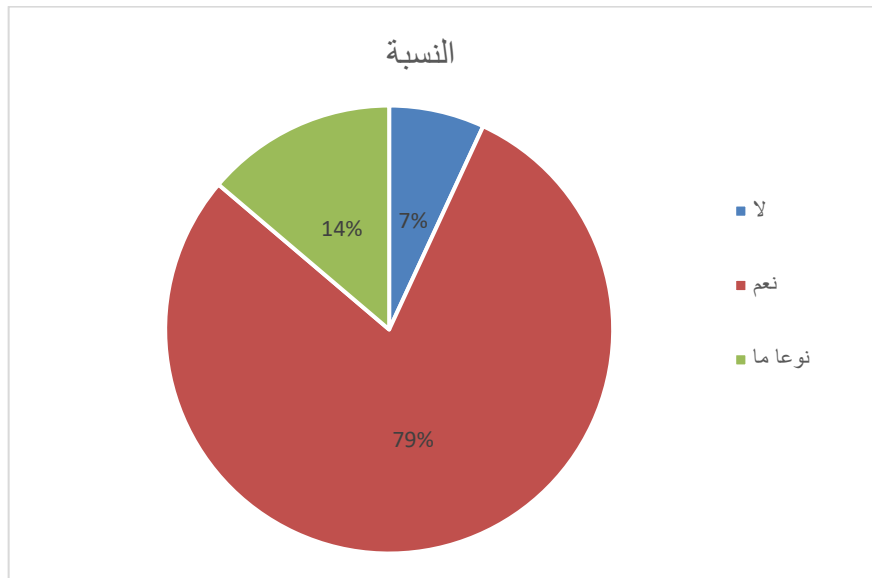
قد يكون لهذه التفسيرات العامة عدة أسباب، مثل اختلاف الآراء حول الفعالية الفعلية لتحسين خدمات نشر المعرفة من خلال التسيير بالكفاءة، واختلاف تجارب الأفراد مع تلك الخدمات، ومدى رؤيتهم

للتحسينات المحتملة التي يمكن تحقيقها. قد يكون للتوجهات الشخصية والتحديات الفردية دور في تلك الاعتقادات.

13. توفير الجامعة ما يكفي من الموارد والوسائل لتطبيق مفهوم التسيير بالكفاءة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	23	79,3
لا	2	6,9
نوعا ما	4	13,8
المجموع	29	100,0

الجدول رقم 13 : يبين توفير الجامعة ما يكفي من الموارد والوسائل لتطبيق مفهوم التسيير بالكفاءة.



الشكل رقم 13: يبين توفير الجامعة ما يكفي من الموارد والوسائل لتطبيق مفهوم التسيير بالكفاءة.

من خلال جدول (13) الذي يبين توفير الجامعة ما يكفي من الموارد والوسائل لتطبيق مفهوم التسيير بالكفاءة نلاحظ أن أغلبية أجابوا ب نعم بنسبة 79,3% ثم تليها نسبة 13,8% للذين أجابوا ب نوعا ما، أما أدنى نسبة 6,9% للذين أجابوا ب لا، فنستنتج مما سبق أن أغلبية أفراد العينة يعتقدون أن الجامعة توفر ما يكفي من الموارد والوسائل لتطبيق مفهوم التسيير بالكفاءة.

توجد عدة أسباب محتملة قد تفسر النتائج المعروضة في الجدول 13. منها:

1. توافر الموارد المالية: قد يكون للجامعة موارد مالية كافية لتطبيق مفهوم التسيير بالكفاءة. قد تكون الجامعة قادرة على توفير الميزانية اللازمة لتوفير المعدات والتقنيات الحديثة وتدريب الموظفين، وبالتالي يعتقد المشاركون أن الموارد كافية.



2. توافر الموارد البشرية: قد يكون للجامعة كوادر بشرية مؤهلة وكافية لتنفيذ مفهوم التسيير بالكفاءة. قد يتمتع الموظفون بالخبرة والمهارات اللازمة وقد يكون هناك فريق متخصص لإدارة وتحسين الكفاءة في الجامعة، مما يؤدي إلى رؤية إيجابية من قبل المبحوثين.

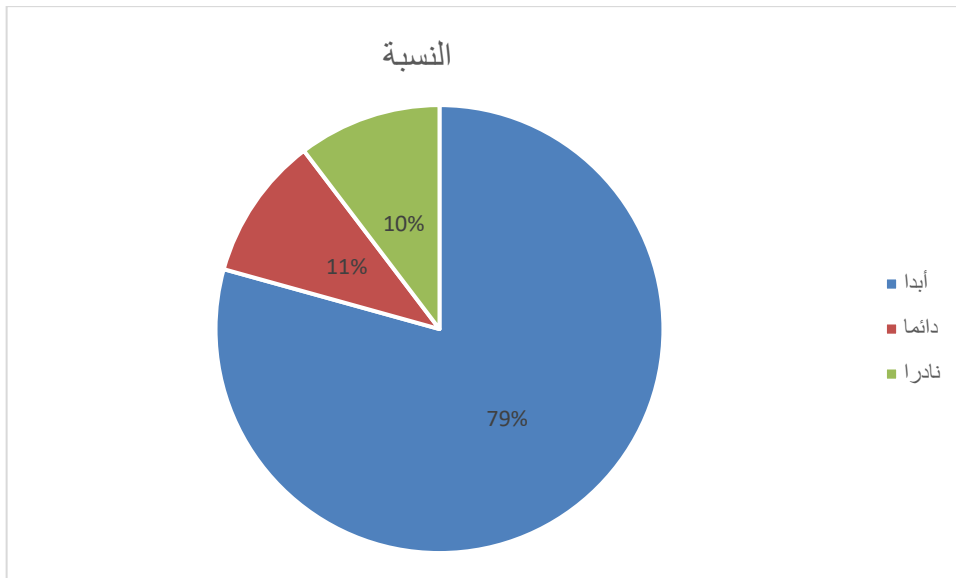
4. تجارب سابقة: قد يكون لدى المبحوثين تجارب سابقة تؤثر على رؤيتهم. إذا كانت لديهم تجارب إيجابية في استخدام الموارد والوسائل في الجامعة، فقد يرون أنها كافية لتطبيق مفهوم التسيير بالكفاءة.

5. الثقة في إدارة الجامعة: إذا كان المبحوثين يثقون في إدارة الجامعة وقدرتها على اتخاذ القرارات الصائبة وتوفير الموارد اللازمة، فقد يعتقدون أن الجامعة توفر ما يكفي من الموارد والوسائل.

#### 14. قبول ودعم الإبداع والأفكار الجديدة والمقترحة من قبل الكفاءات:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
أبدا	23	79,3
دائما	3	10,3
نادرا	3	10,3
المجموع	29	100,0

الجدول رقم 14 : يبين قبول ودعم الإبداع والأفكار الجديدة والمقترحة من قبل الكفاءات.



الشكل رقم 14: يبين قبول ودعم الإبداع والأفكار الجديدة والمقترحة من قبل الكفاءات.

من خلال جدول (14) الذي يبين قبول ودعم الإبداع والأفكار الجديدة والمقترحة من قبل الكفاءات نلاحظ أن غالبية الإجابات كانت "أبداً"، فذلك يشير إلى أن الجامعة لا تقبل الإبداع والأفكار الجديدة

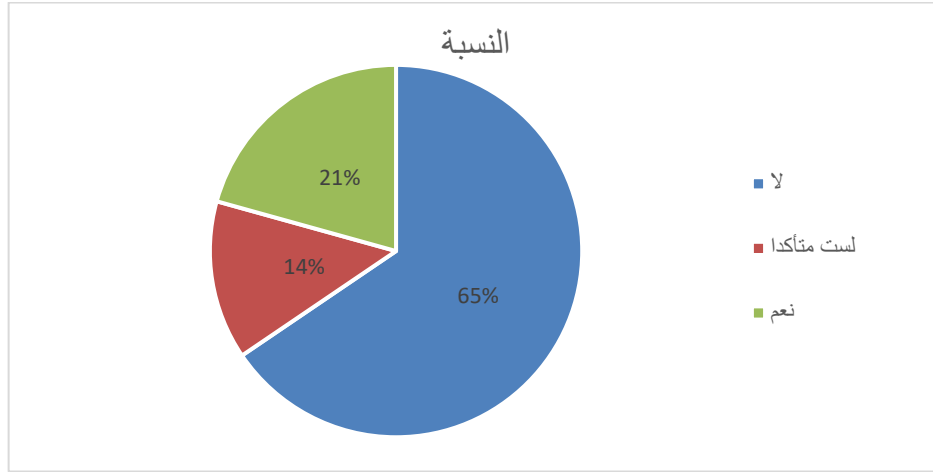
بشكل كبير. هذا قد يشير إلى وجود قيود أو عوائق تمنع قبول الأفكار الجديدة في الجامعة. بعض الأسباب المحتملة لهذه النتيجة يمكن أن تشمل:

- ثقافة المؤسسة المحافظة: إذا كانت المكتبة الجامعية تمتلك ثقافة تقليدية وتفضل الاستمرار بالطرق التقليدية وتجنب المخاطر، فقد يكون هذا سبباً لعدم قبول الإبداع والأفكار الجديدة بشكل كبير.
- نقص التوعية والتدريب: قد ينتج قلة التوعية والتدريب حول أهمية الإبداع والابتكار عن عدم قدرة المكتبة الجامعية على تقبل ودعم الأفكار الجديدة بشكل جيد. قد يحتاج الموظفون والأعضاء في الجامعة إلى تدريب وتعزيز الوعي بأهمية الابتكار وفوائده.
- عدم وجود آليات تقييم وتفعيل الأفكار: إذا لم تتوفر آليات وعمليات فعالة لتقييم وتفعيل الأفكار الجديدة، فقد يؤدي ذلك إلى عدم قبولها ودعمها في المكتبة الجامعية.

#### 15. تطبيق مفهوم التسيير بالكفاءة في بيئة العمل ومساعدته على تحسين الخدمات:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	6	20,7
لا	19	65,5
لست متأكدا	4	13,8
المجموع	29	100,0

الجدول رقم 15 : يبين تطبيق مفهوم التسيير بالكفاءة في بيئة العمل سيساعد على تحسين الخدمات التي تقدمها الجامعة للطلاب والعاملين.



الشكل رقم 15: يبين تطبيق مفهوم التسيير بالكفاءة في بيئة العمل سيساعد على تحسين الخدمات التي تقدمها الجامعة للطلاب والعاملين.

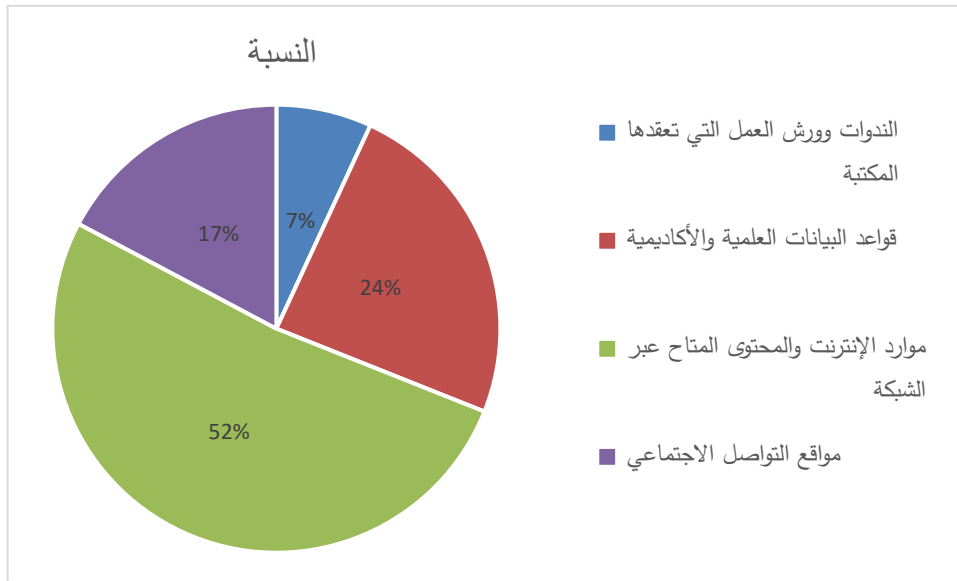
من خلال الجدول (15)، يمكن ملاحظة أن هناك نسبة عالية من المشاركين (65.5%) لا يرون أن مفهوم التسيير بالكفاءة يساهم في تحسين الخدمات. قد يعزى ذلك إلى عوامل مختلفة مثل تجارب سابقة سلبية أو اعتقادات بأن هناك عوامل أخرى تؤثر بشكل أكبر في تحسين الخدمات. من ناحية أخرى، هناك نسبة 20.7% من المشاركين يرون أن مفهوم التسيير بالكفاءة له تأثير إيجابي على تحسين الخدمات. يمكن أن يكون لدى هؤلاء الأفراد تجارب سابقة إيجابية أو رؤية شخصية تدعم اعتقادهم بأن تطبيق هذا المفهوم يساهم في تحقيق تحسينات في جودة الخدمات. على الجانب الآخر، يظهر أن هناك نسبة 13.8% من المشاركين غير متأكدين بشأن تأثير مفهوم التسيير بالكفاءة على تحسين الخدمات، وقد يحتاجون إلى المزيد من المعلومات أو التجارب لاتخاذ قرار نهائي بشأن ذلك.

توضح هذه النتائج أن هناك تبايناً في الآراء والاعتقادات حول مفهوم التسيير بالكفاءة وتأثيره على تحسين الخدمات، ويمكن أن تتأثر هذه الآراء بتجارب شخصية وثقافة العمل والمعرفة المسبقة للمشاركين. لذا قد يكون من الضروري إجراء دراسات أو بحوث إضافية لفهم أفضل للعوامل التي تؤثر على وجهات النظر المختلفة واستنتاجاتهم.

16. الوسائل التي يعتمد عليها الموظف لنشر المعرفة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
قواعد البيانات العلمية والأكاديمية	7	24,1
موارد الإنترنت والمحتوى المتاح عبر الشبكة	15	51.7
الندوات وورش العمل التي تعقدها المكتبة	2	6,9
مواقع التواصل الاجتماعي	5	17,2
المجموع	29	100

الجدول رقم 16: يبين الوسائل التي تعتمد عليها الموظف لنشر المعرفة.



الشكل رقم 16: يبين الوسائل التي تعتمد عليها الموظف لنشر المعرفة

يعكس جدول رقم (16) توزيع الاحتمالات للوسائل المستخدمة في نشر المعرفة من قبل الموظفين في المكتبة الجامعية. من النتائج، يمكننا استنتاج ما يلي:

1. قواعد البيانات العلمية والأكاديمية: تظهر نسبة قدرها 24.1% من الموظفين يعتمدون على قواعد البيانات العلمية والأكاديمية في نشر المعرفة. يشير ذلك إلى أهمية وجود قواعد بيانات متاحة وموثوقة للوصول إلى المعلومات العلمية والأكاديمية المحدثة.

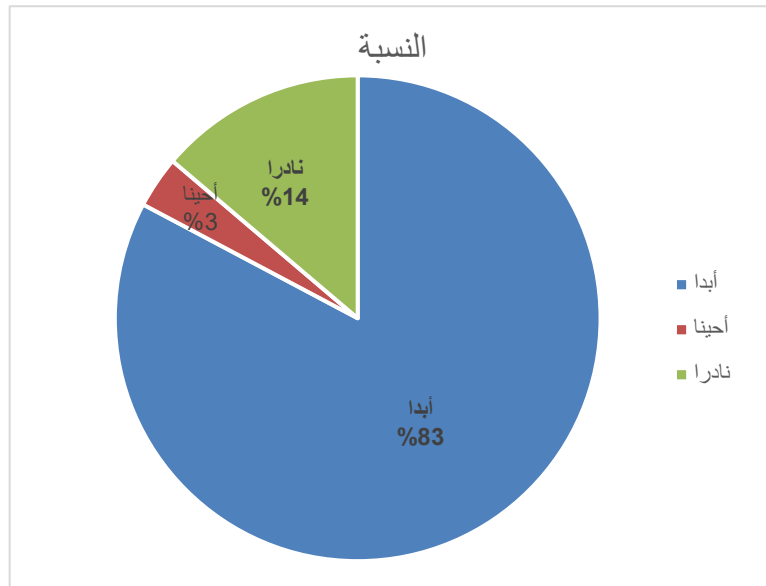
2. موارد الإنترنت والمحتوى المتاح عبر الشبكة: يبدو أن أكثر من نصف الموظفين (51.7%) يعتمدون على موارد الإنترنت والمحتوى المتاح عبر الشبكة لنشر المعرفة. يُظهر ذلك التحول الواضح نحو الاستفادة من المصادر الإلكترونية والإنترنت في الحصول على المعرفة ومشاركتها.
3. الندوات وورش العمل التي تعقدها المكتبة: تُشير النتائج إلى أن عددًا قليلاً من الموظفين (6.9%) يستخدمون الندوات وورش العمل التي تعقدها المكتبة في نشر المعرفة. يُمكن أن يعكس ذلك قلة توافر هذه الفرص أو رغبة الموظفين في استخدام وسائل أخرى لنشر المعرفة.
4. مواقع التواصل الاجتماعي: تُظهر النتائج أن نسبة صغيرة (17.2%) من الموظفين يستخدمون مواقع التواصل الاجتماعي في نشر المعرفة. قد يكون لذلك علاقة بأن مواقع التواصل الاجتماعي يُعَبَّرُ استخدامها أقل تقبلاً في البيئة الأكاديمية .

### المحور الثالث: التسيير بالكفاءة وتلبية احتياجات الطلاب والعاملين.

#### 17. عمل المؤسسة على وضع برامج التدريب والتكوين لتنمية معارف الكفاءات:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
أبدا	24	82,8
أحيانا	1	3,4
نادرا	4	13,8
المجموع	29	100,0

الجدول رقم 17 : يبين عمل المؤسسة على وضع برامج التدريب والتكوين لتنمية معارف الكفاءات.



الشكل رقم 17: يبين عمل المؤسسة على وضع برامج التدريب والتكوين لتنمية معارف الكفاءات.

من خلال جدول (17) الذي يبين عمل المؤسسة على وضع برامج التدريب والتكوين لتنمية معارف الكفاءات نلاحظ أن أغلبية أجابوا ب أبدا بنسبة 82,8% ثم تليها نسبة 13,8% للذين أجابوا بنادرا، أما أدنى نسبة 3,4% للذين أجابوا ب أحيانا، فنستنتج مما سبق أنه لم تعمل أبدا المؤسسة على وضع برامج التدريب والتكوين لتنمية معارف الكفاءات.

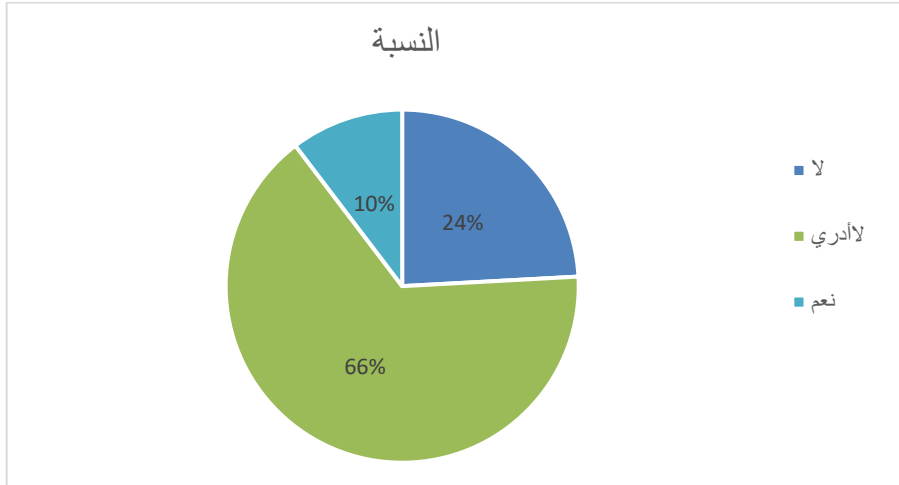
توضح النتائج المذكورة أن المكتبة الجامعية لم تول الاهتمام الكافي لتطوير المهارات والمعرفة لدى الموظفين، يمكن أن يكون هناك عدة أسباب لهذا الوضع. قد يكون من بين هذه الأسباب:

- قلة الموارد المخصصة: قد تواجه المكتبة قيودًا مالية أو موارد محدودة التي تحول دون تخصيص الاستثمار الكافي في برامج التدريب والتكوين.
- عدم الاهتمام الكافي بالتطوير المهني: قد يكون هناك قلة في الوعي أو الاهتمام بأهمية تطوير المهارات والمعرفة في سياق المكتبات الجامعية، مما ينعكس على قدرة المكتبة على وضع برامج فعالة في هذا الصدد.
- عدم وجود استراتيجية واضحة: قد يفتقر المكتب لاستراتيجية واضحة تحدد أهداف وأولويات تطوير المعرفة والمهارات، مما يجعله صعبًا توجيه الجهود وتخصيص الموارد بشكل فعال.
- عدم توفر الخبرة والكفاءة: قد يكون هناك نقص في الموارد البشرية المتخصصة في تصميم وتنفيذ برامج التدريب والتكوين، مما يعوق القدرة على تنفيذها بشكل فعال وملائم لاحتياجات المكتبة.

18. الرغبة في المشاركة بشكل أكبر في تطوير مفهوم التسيير بالكفاءة وتطبيقه في بيئة العمل:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	3	10,3
لا	7	24,1
لا أدري	19	65,5
المجموع	29	100,0

الجدول رقم 18 : يبين الرغبة في المشاركة في تطوير مفهوم التسيير بالكفاءة وتطبيقه في بيئة العمل.



الشكل رقم 18: يبين الرغبة في المشاركة في تطوير مفهوم التسيير بالكفاءة وتطبيقه في بيئة العمل.

من خلال جدول (18) الذي يبين الرغبة في المشاركة بشكل أكبر في تطوير مفهوم التسيير بالكفاءة وتطبيقه في بيئة العمل نلاحظ أن أغلبية أجابوا بلا أدري بنسبة 65,5% ثم تليها نسبة 24,1% للذين أجابوا بلا، أما أدنى نسبة 10,3% للذين أجابوا بنعم، فنستنتج مما سبق أن أغلبية المبحوثين لا يدرون أن كانوا يودون المشاركة بشكل أكبر في تطوير مفهوم التسيير بالكفاءة وتطبيقه في بيئة العمل.

هناك تباين في رغبة موظفي مكتبة الجامعة في المشاركة بشكل أكبر في تطوير مفهوم التسيير بالكفاءة وتطبيقه في بيئة العمل وهذا راجع الى :

- عدم وجود وعي كافٍ بأهمية التسيير بالكفاءة وفوائده في تحسين أداء المكتبة وتلبية احتياجات المستفيدين. قد يحتاج الموظفون إلى المزيد من المعلومات والتوعية حول هذا المفهوم وكيفية تطبيقه في بيئة العمل.

- قلة الموارد: قد تكون هناك قيود مالية أو موارد محدودة في المكتبة التي تؤثر على قدرتها على توفير الدعم والتدريب اللازم لموظفيها في مجال التسيير بالكفاءة. قد يشعر الموظفون بعدم وجود الدعم الكافي للمشاركة في هذا النوع من التطوير.

- عوامل ثقافية ومؤسسية: قد تكون هناك عوامل ثقافية أو مؤسسية داخل المكتبة تؤثر على الرغبة في المشاركة في تطوير التسيير بالكفاءة. قد يكون هناك توجه أو ثقافة تحول دون تبني المفاهيم الجديدة أو التغييرات في طرق العمل التقليدية.

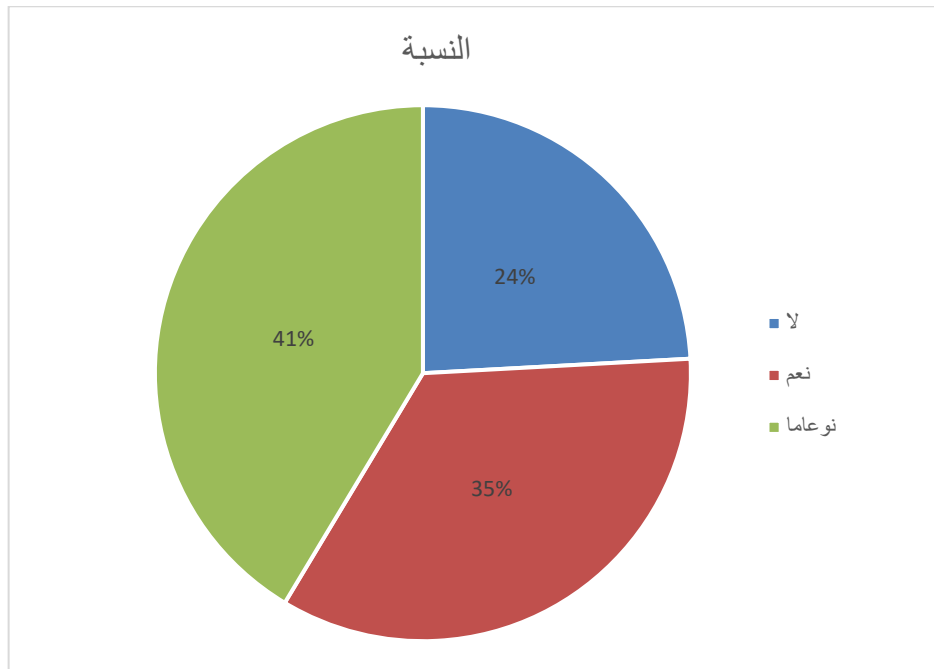
- عدم الاهتمام الشخصي: قد يكون لدى بعض الموظفين اهتمامات أو أولويات أخرى تشغل اهتمامهم وتجعلهم غير مهتمين بالمشاركة في تطوير التسيير بالكفاءة. قد يحتاج الفرد إلى إلهام أو تحفيز إضافي للمشاركة بشكل فعال في هذا المجال.

وهذا ما تفسره نتائج الجدول 15 الذي بين ان تطبيق مفهوم التسيير بالكفاءة في بيئة العمل لا سيساعد على تحسين الخدمات التي تقدمها الجامعة للطلاب والعاملين.

19. مساعدة التسيير بالكفاءة في تحسين أداءك المهني:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	34,5
لا	7	24,1
نوعا ما	12	41,4
المجموع	29	100,0

الجدول رقم 19 : يبين مساعدة التسيير بالكفاءة في تحسين أداءك المهني.



الشكل رقم 19: يبين مساعدة التسيير بالكفاءة في تحسين أداءك المهني.

من خلال جدول (19) يبين مساعدة التسيير بالكفاءة في تحسين أداءك المهني نلاحظ أن أغلبية أجابوا ب نوعا ما بنسبة 41,4% ثم تليها نسبة 34,5% للذين أجابوا بنعم، أما أدنى نسبة 24,1% للذين أجابوا بلا، فنستنتج مما سبق أن أغلبية المبحوثين يعتقدون نوعا ما أن التسيير بالكفاءة يساعد في تحسين أداءك المهني.

هناك عدة أسباب محتملة لتباين النتائج في استجابة المبحوثين بخصوص تأثير التسيير بالكفاءة على تحسين أداءهم المهني. قد تشمل هذه الأسباب:

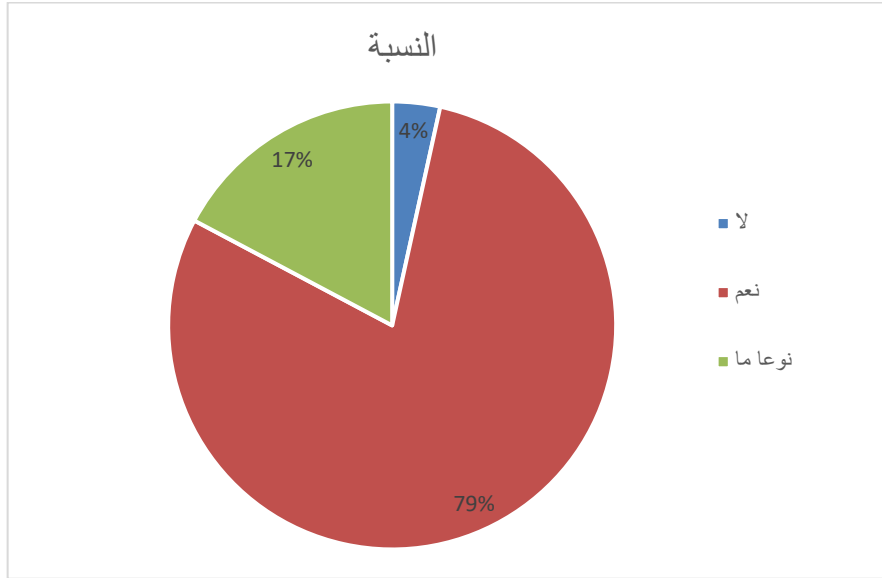


1. الاختلاف في مستوى الوعي والمعرفة: قد يكون لدى المشاركين مستويات مختلفة من الوعي والمعرفة بمفهوم التسيير بالكفاءة وكيفية تطبيقه في البيئة المهنية. يمكن أن يؤثر هذا الاختلاف في الاستجابة والتصوير الشخصي لتأثير التسيير بالكفاءة على الأداء المهني.
2. الخلفية والخبرة المهنية: يمكن أن يكون للخلفية العملية والخبرة المهنية دورًا في تشكيل وجهات نظر المشاركين بشأن تأثير التسيير بالكفاءة على أداءهم المهني. قد يكون لأولئك الذين لديهم تجارب سابقة إيجابية أو سلبية في تطبيق التسيير بالكفاءة تأثيرهم على استجابتهم لهذا النمط الإداري.
4. توافر الموارد والدعم: يمكن أن يؤثر توافر الموارد والدعم في قدرة المشاركين على تطبيق وتجربة التسيير بالكفاءة في بيئة العمل. إذا كان هناك توفر للتدريب والدعم الملائم لتنمية المهارات وتحسين الأداء، فقد يكون لذلك تأثير إيجابي على رغبة المشاركين في تحسين أدائهم المهني بواسطة التسيير بالكفاءة.

#### 20. التسيير بالكفاءة وتأثيره على العلاقات بين الزملاء:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	23	79,3
لا	1	3,4
نوعا ما	5	17,2
المجموع	29	100,0

الجدول رقم 20 : التسيير بالكفاءة وتأثيره على العلاقات بين الزملاء.



الشكل رقم 20: التسيير بالكفاءة وتأثيره على العلاقات بين الزملاء

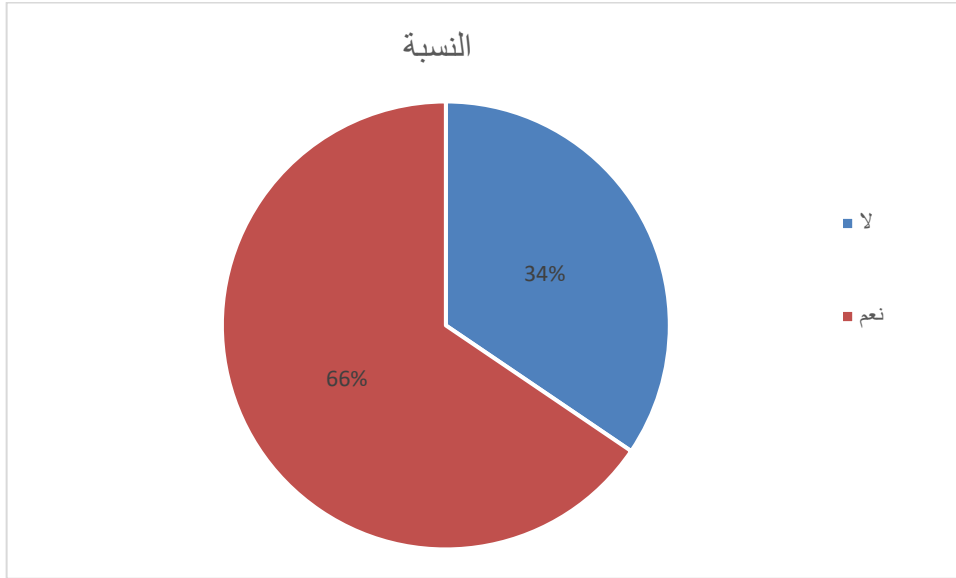
من خلال جدول (20) الذي يبين التسيير بالكفاءة وتأثيره على العلاقات بين الزملاء ويزيد من مستوى التوتر في العمل نلاحظ أن أغلبية أجابوا بنعم بنسبة 79,3% ثم تليها نسبة 17,2% للذين أجابوا ب نوعا ما، أما أدنى نسبة 3,4% للذين أجابوا بلا، فنستنتج مما سبق أن أغلبية أفراد العينة يعتقدون أن التسيير بالكفاءة يزيد من مستوى التوتر في العمل ويؤثر على العلاقات بين الزملاء.

يمكن تفسير هذه النتائج بتجربة العمل السابقة، فقد يكون لتجارب العمل السابقة تأثير على وجهات نظر المشاركين. إذا كان لديهم تجارب سابقة إيجابية في بيئة العمل التي تطبق مفهوم التسيير بالكفاءة، فقد يكونون أكثر استجابة إيجابية لتأثيره على العلاقات بين الزملاء. ومن الجانب الآخر، إذا كانت لديهم تجارب سابقة سلبية أو لم يتم تطبيق مفهوم التسيير بالكفاءة بشكل فعال، فقد يكون لذلك تأثيره على استجاباتهم الحالية.

## 21. الحرية في التعبير عن الآراء ومشاركة الأفكار في بيئة العمل:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	19	65,5
لا	10	34,5
المجموع	29	100,0

الجدول رقم 21 : يبين الحرية في التعبير عن آرائك ومشاركة الأفكار في بيئة العمل.



الشكل رقم 21: يبين الحرية في التعبير عن الآراء ومشاركة الأفكار في بيئة العمل.

من خلال جدول (21) الذي يبين الحرية في التعبير عن الآراء ومشاركة الأفكار في بيئة العمل نلاحظ أن أغلبية أجابوا بنعم بنسبة 65,5% ثم تليها نسبة 34,5% للذين أجابوا بلا فنستنتج مما سبق أن أغلبية أفراد العينة يشعرون بالحرية في التعبير عن آرائهم ومشاركة أفكارهم في بيئة العمل.

تباين النتائج قد يكون ناتجاً عن عدة أسباب، مثل:

1. ثقافة المؤسسة: إذا كانت المكتبة تعزز وتدعم ثقافة الحوار المفتوح والتعاون، فقد يكون لذلك تأثير إيجابي على نسبة المبحوثين الذين يرون أن لديهم حرية في التعبير. ومن الجانب الآخر، إذا كانت الثقافة المؤسسية تميل إلى قمع الأصوات المختلفة أو عدم تشجيع التعبير الحر، فقد يكون لذلك تأثير سلبي على نسبة المبحوثين الذين يرون أن ليس لديهم حرية في التعبير.

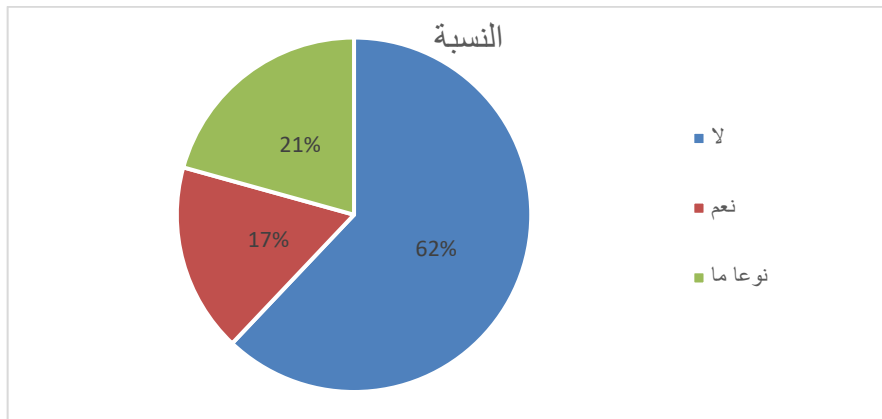
2. الثقة والأمان النفسي: إذا كان الموظفون يشعرون بأنهم في بيئة آمنة ومدعومة ومحترمة، فقد يكون لذلك تأثير إيجابي على نسبة المبحوثين الذين يرون أن لديهم حرية في التعبير.

ومن الجانب الآخر، إذا كان هناك نقص في الثقة أو الأمان النفسي في البيئة العمل، فقد يؤثر ذلك على نسبة المبحوثين الذين يرون أن ليس لديهم حرية في التعبير.

22. التسيير بالكفاءة وتحسين بيئة العمل ومساعدته في إنشاء جو مريح وإيجابي:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	5	17,2
لا	18	62,1
نوعا ما	6	20,7
المجموع	29	100,0

الجدول رقم 22 : يبين التسيير بالكفاءة ودوره في تحسين بيئة العمل وإنشاء جو مريح وإيجابي.



الشكل رقم 22: يبين التسيير بالكفاءة ودوره في تحسين بيئة العمل وإنشاء جو مريح وإيجابي.

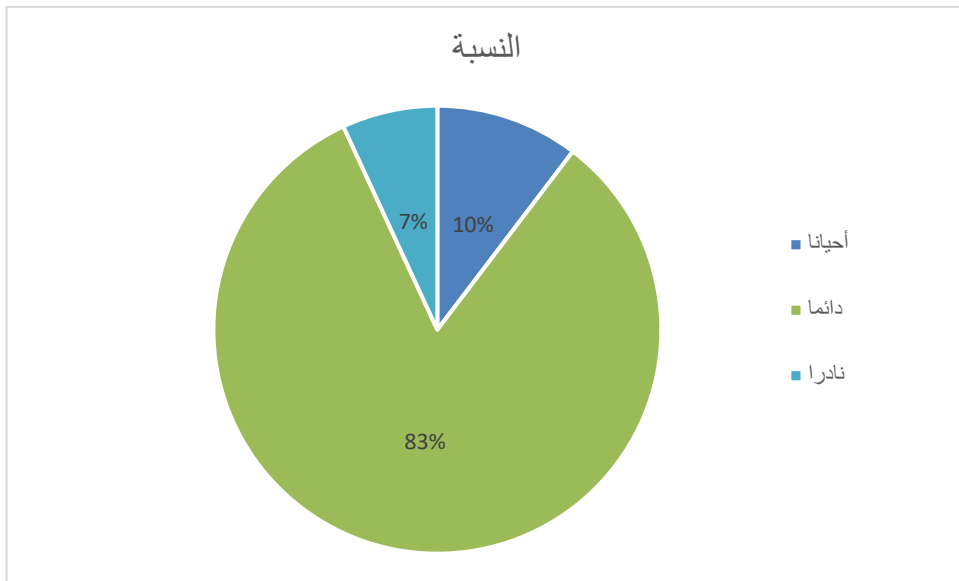
من خلال جدول (22) الذي يبين التسيير بالكفاءة ودوره في تحسين بيئة العمل وإنشاء جو مريح وإيجابي في العمل نلاحظ أن أغلبية أجابوا ب لا بنسبة 62,1% ثم تليها نسبة 20,7% للذين أجابوا بنوعا ما ، أما أدنى نسبة 17,2% للذين أجابوا بنعم ، فنستنتج مما سبق أن أغلبية أفراد العينة لا يعتقدون أن التسيير بالكفاءة يحسن بيئة العمل ويساعد في إنشاء جو مريح وإيجابي في العمل.

يمكن أن تؤثر عوامل المؤسسة المختلفة على بيئة العمل وتجربة الموظفين. قد يكون هناك عوامل داخل المؤسسة مثل ثقافة العمل والقيادة والسياسات والإجراءات التي تؤثر على تجربة الموظفين والجو المريح والإيجابي في بيئة العمل.

## 23. مكافئة الكفاءات المبدعة والخلاقة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
دائماً	24	82,8
أحياناً	3	10,3
نادراً	2	6,9
المجموع	29	100,0

23. الجدول رقم: يبين مكافئة الكفاءات المبدعة والخلاقة في المؤسسة



الشكل رقم 23: يبين مكافئة الكفاءات المبدعة والخلاقة في المؤسسة.

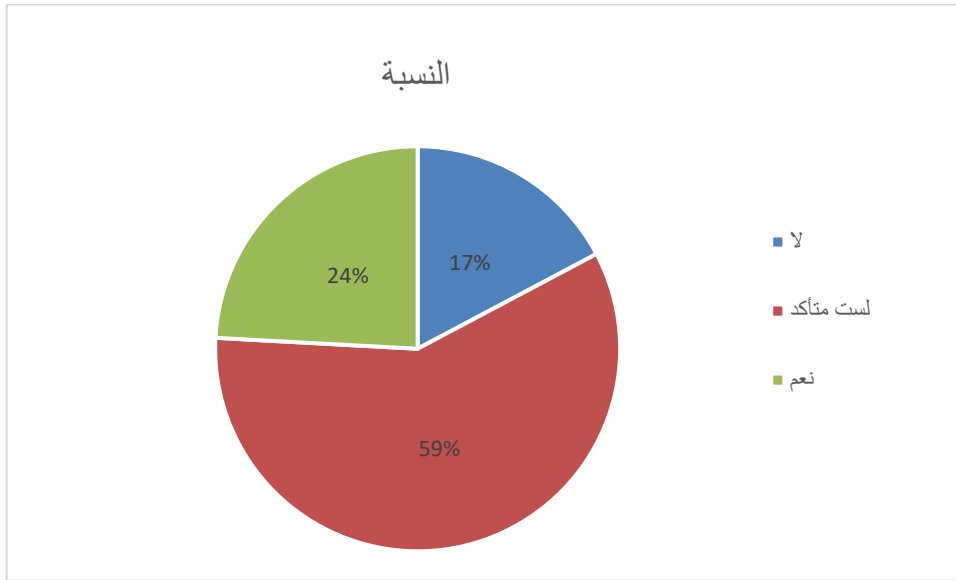
من خلال جدول (23) الذي يبين مكافئة الكفاءات المبدعة والخلاقة في المؤسسة نلاحظ أن أغلبية أجابوا ب دائماً بنسبة 82,8% ثم تليها نسبة 10,3% للذين أجابوا بأحياناً، أما أدنى نسبة 6,9% للذين أجابوا بنادراً، فنستنتج بذلك أنه دائماً ما تقوم المؤسسة بمكافئة الكفاءات المبدعة والخلاقة للمبحوثين. قد تكون هناك سياسات وآليات محددة في المؤسسة تدعم وتشجع على مكافئة الكفاءات المبدعة والخلاقة بشكل دائم. قد تتضمن هذه السياسات نظاماً واضحاً لتقييم الأداء ومكافآت مادية أو غير مادية للموظفين الذين يظهرون مستوى ممتاز من الكفاءة والابتكار.

المحور الرابع: البيئة المساعدة لنشر المعرفة العلمية والمهنية لدى العاملين.

24. توفر الأدوات اللازمة لنشر المعرفة العلمية والأكاديمية:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	7	24,1
لا	5	17,2
لست متأكد	17	58,6
المجموع	29	100,0

الجدول رقم 24 : توفر الأدوات اللازمة في المكتبة الجامعية لنشر المعرفة العلمية والأكاديمية.



الشكل رقم 24: توفر الأدوات اللازمة لنشر المعرفة العلمية والأكاديمية.

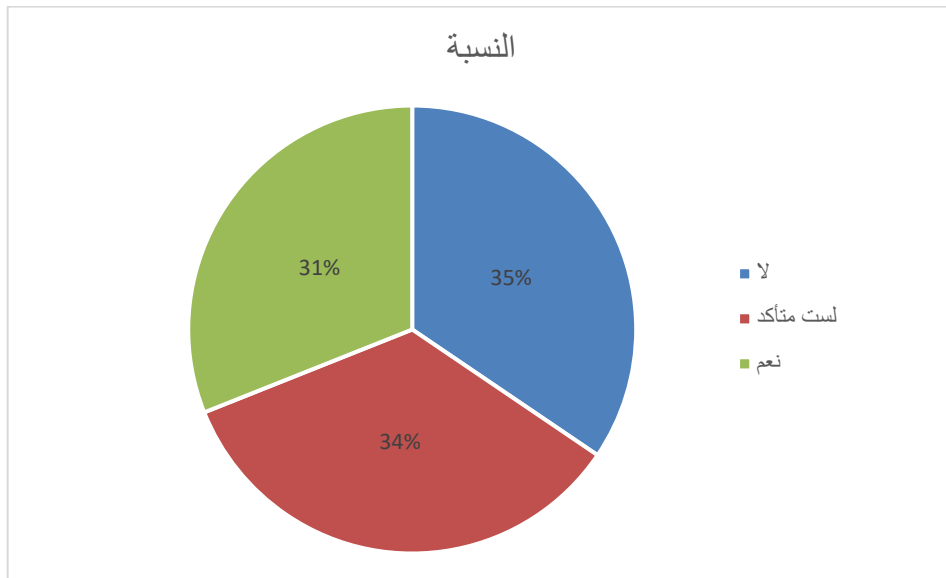
من خلال جدول (24) الذي يبين توفر توفر الأدوات اللازمة لنشر المعرفة العلمية والأكاديمية في المكتبة الجامعية نلاحظ أن أغلبية أجابوا ب لست متأكد بنسبة 58,6% ثم تليها نسبة 24,1% للذين أجابوا بنعم، أما أدنى نسبة 17,2% للذين أجابوا بلا، فنستنتج مما سبق أن أغلبية أفراد العينة ليسو متأكدين من أن المكتبة الجامعية توفر الأدوات اللازمة لنشر المعرفة العلمية والأكاديمية .

قد تعود أسباب هذا التباين في النتائج إلى التحديث التقني والتكنولوجي، قد تحتاج المكتبة الجامعية إلى استثمارات في تحديث التكنولوجيا والأجهزة والبرمجيات اللازمة لتلبية احتياجات البحث ونشر المعرفة العلمية. قد يؤثر عدم تحديث البنية التحتية التقنية على توافر الأدوات والموارد المطلوبة.

25. توفر تقنيات الاتصال والتواصل اللازمة لنشر المعرفة العلمية والأكاديمية المكتبة الجامعية:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	9	31,0
لا	10	34,5
لست متأكد	10	34,5
المجموع	29	100,0

الجدول رقم 25 : يبين توفر تقنيات الاتصال والتواصل اللازمة لنشر المعرفة العلمية والأكاديمية.



الشكل رقم 25: يبين توفر تقنيات الاتصال والتواصل اللازمة لنشر المعرفة العلمية والأكاديمية.

من خلال جدول (25) الذي يبين توفر تقنيات الاتصال والتواصل اللازمة لنشر المعرفة العلمية والأكاديمية. نلاحظ أن أغلبية أجابوا بلست متأكد و لا بنسبة متساوية 34,5% , أما أدنى نسبة 31% للذين أجابوا بنعم, فنستنتج مما سبق أن أفراد العينة منهم من ليسوا متأكدين و منهم من يرى أن المكتبة الجامعية لا توفر تقنيات الاتصال و التواصل اللازمة لنشر المعرفة العلمية والأكاديمية.

قد تكون هناك عدة أسباب لتباين النتائج في هذا الجدول نذكر منها:

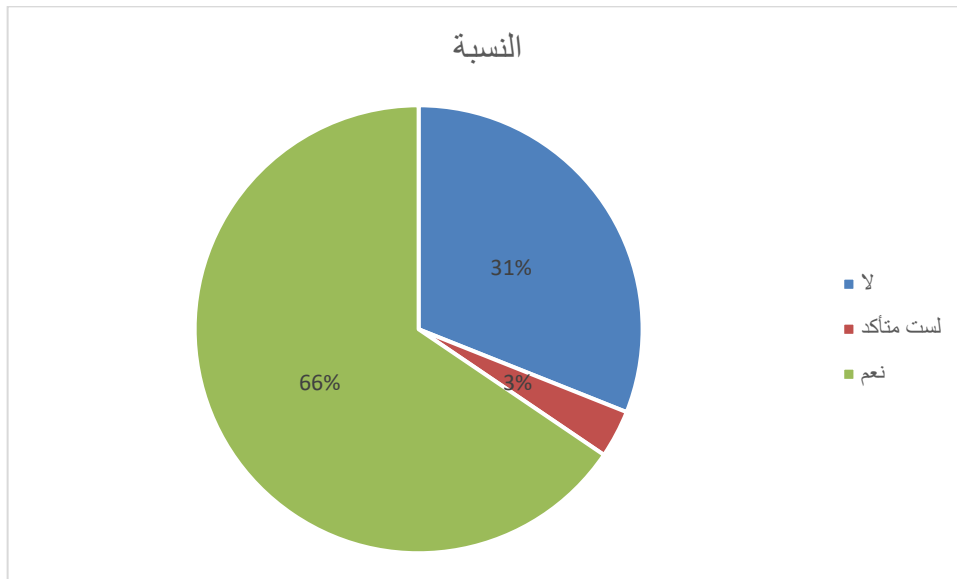
الموارد المالية: توافر الموارد المالية يمكن أن يلعب دورًا في توفير تقنيات الاتصال والتواصل المتقدمة في المكتبة الجامعية. إذا تم تخصيص موارد كافية لتلبية احتياجات الاتصال والتواصل، فمن المرجح أن يكون هناك توافر أفضل لتلك التقنيات.

التحديات التقنية: قد تواجه المكتبة التحديات التقنية التي تؤثر على توافر تقنيات الاتصال والتواصل. قد يتعلق ذلك بقيود في البنية التحتية التقنية، أو قدرات الشبكة، أو قضايا الأمان والخصوصية. إذا كانت هناك تحديات تقنية موجودة، فقد يكون هذا هو السبب وراء اعتقاد بعض المشاركين بعدم توفر تلك التقنيات بشكل كاف.

26. توفر منصات الإلكترونية وقواعد البيانات العلمية اللازمة لنشر المعرفة العلمية:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	19	65,5
لا	9	31,0
لست متأكد	1	3,4
المجموع	29	100,0

الجدول رقم 26 : يبين توفر منصات الإلكترونية وقواعد البيانات العلمية اللازمة لنشر المعرفة العلمية. والأكاديمية



الشكل رقم 26: يبين توفر منصات الإلكترونية وقواعد البيانات العلمية اللازمة لنشر المعرفة العلمية والأكاديمية.

من خلال جدول (26) نلاحظ أن أغلبية أجابوا نعم بنسبة 65,5% ثم تليها نسبة 31% للذين أجابوا ب لا، أما أدنى نسبة 3,4% للذين أجابوا بلست متأكد، فنستنتج مما سبق أن أغلبية أفراد العينة يعتقدون أن المكتبة الجامعية توفر منصات الإلكترونية وقواعد البيانات العلمية اللازمة لنشر المعرفة العلمية والأكاديمية.



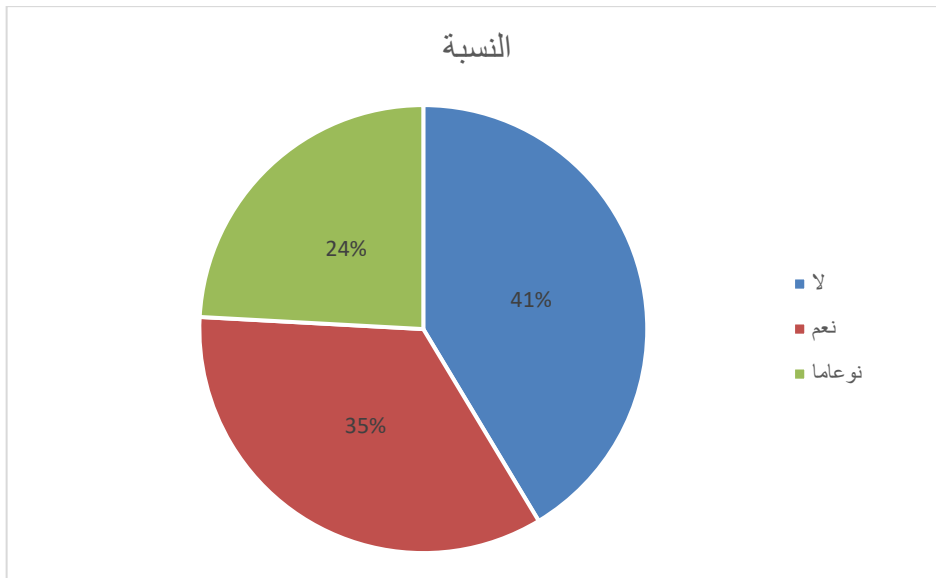
يمكن تفسير هذه النتائج بأن المكتبة تقوم بجهود استثمارية في توفير منصات إلكترونية وقواعد بيانات علمية متقدمة لنشر المعرفة. إذا تم تخصيص موارد كافية لتلك التقنيات وتحديثها بانتظام، فمن المرجح أن يكون هناك توافر أفضل لهذه المنصات والقواعد.

التعاون مع المؤسسات الأخرى: قد يتعاون مكتبة الجامعة مع مؤسسات أخرى، مثل المكتبات الأكاديمية والمؤسسات العلمية، للوصول إلى منصات إلكترونية وقواعد بيانات مشتركة. هذا التعاون يمكن أن يؤدي إلى توفر أكبر لهذه المنصات والقواعد.

### 27. المنصات الإلكترونية ودورها في تسهيل عملية نشر المعرفة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	10	34,5
لا	12	41,4
نوعاً ما	7	24,1
المجموع	29	100,0

الجدول رقم 27: يبين المنصات الإلكترونية ودورها في تسهيل عملية نشر المعرفة.



الشكل رقم 27: يبين المنصات الإلكترونية ودورها في تسهيل عملية نشر المعرفة.

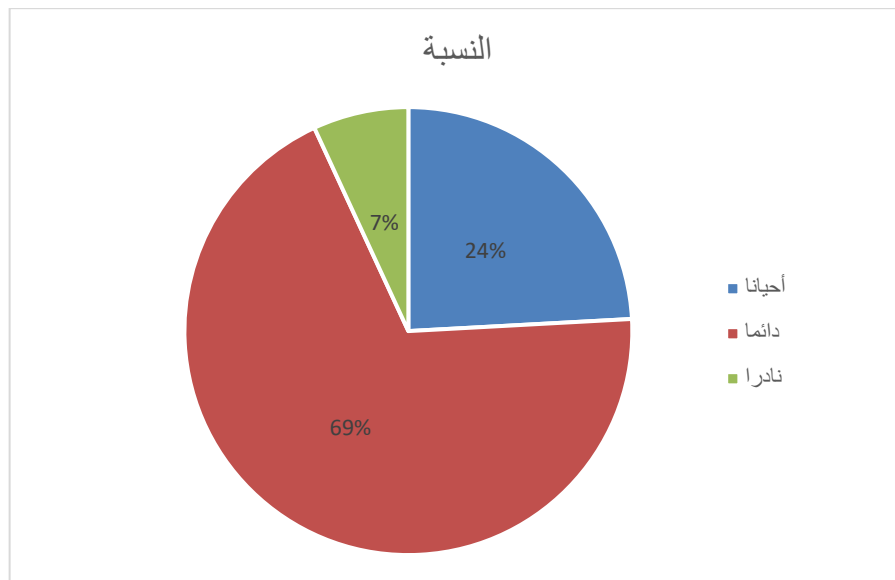
من خلال جدول (27)، نلاحظ أن أغلبية أجبوا لا بنسبة 41,4% ثم تليها نسبة 34,5% للذين أجبوا بنعم، أما أدنى نسبة 24,1% للذين أجبوا ب نوعا ما، فنستنتج أن أغلبية أفراد العينة لا يرون أن هذه المنصات تسهل عملية نشر المعرفة.

يمكن تفسير هذه النتائج بسبب التوافر والوصول قد يكون التباين يعكس اختلافات في التوافر والوصول إلى المنصات الإلكترونية. إذا كانت هذه المنصات متاحة بشكل واسع وبسهولة للمشاركين، فمن المرجح أن يروا أنها تسهل عملية نشر المعرفة. ومن الناحية المقابلة، إذا كان هناك قيود أو تحديات في الوصول إلى تلك المنصات، فقد يرى البعض أنها لا تساهم بشكل كبير.

### 28. توفر الإجراءات اللازمة لنشر المعرفة العلمية والأكاديمية في المكتبة الجامعية:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	20	69,0
أحيانا	7	24,1
نادرا	2	6,9
المجموع	29	100,0

الجدول رقم 28 : يبين توفر الإجراءات اللازمة لنشر المعرفة العلمية والأكاديمية.



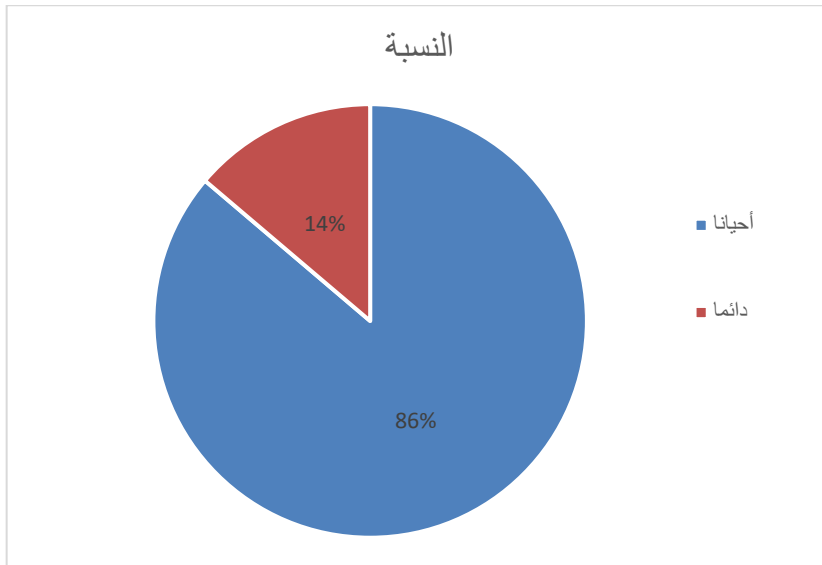
الشكل رقم 28 : يبين توفر الإجراءات اللازمة لنشر المعرفة العلمية والأكاديمية.

من خلال جدول (28)، الذي يبين توفر الإجراءات اللازمة لنشر المعرفة العلمية والأكاديمية. نلاحظ أن أغلبية أجابوا دائماً بنسبة 69% ثم تليها نسبة 24,1% للذين أجابوا أحيانا، أما أدنى نسبة 6,9% للذين أجابوا بنادرا، فنستنتج مما سبق أن أغلبية أفراد العينة دائماً ما يعتقدون أن المكتبة الجامعية توفر الإجراءات اللازمة لنشر المعرفة العلمية والأكاديمية. قد يكون هذا بسبب توفر سياسات وإجراءات فعالة ومستدامة تهدف إلى تشجيع نشر المعرفة وتسهيل العملية.

29. دعم المسئولون في اعتماد وسائل التكنولوجيا بتوفير التسهيلات والتجهيزات:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
دائماً	4	13,8
أحيانا	24	86,2
نادرا	0	0
المجموع	29	100,0

الجدول رقم 29 : يبين دعم المسئولون في اعتماد وسائل التكنولوجيا بتوفير التسهيلات والتجهيزات.



الشكل رقم 29: يبين دعم المسئولون في اعتماد وسائل التكنولوجيا بتوفير التسهيلات والتجهيزات.

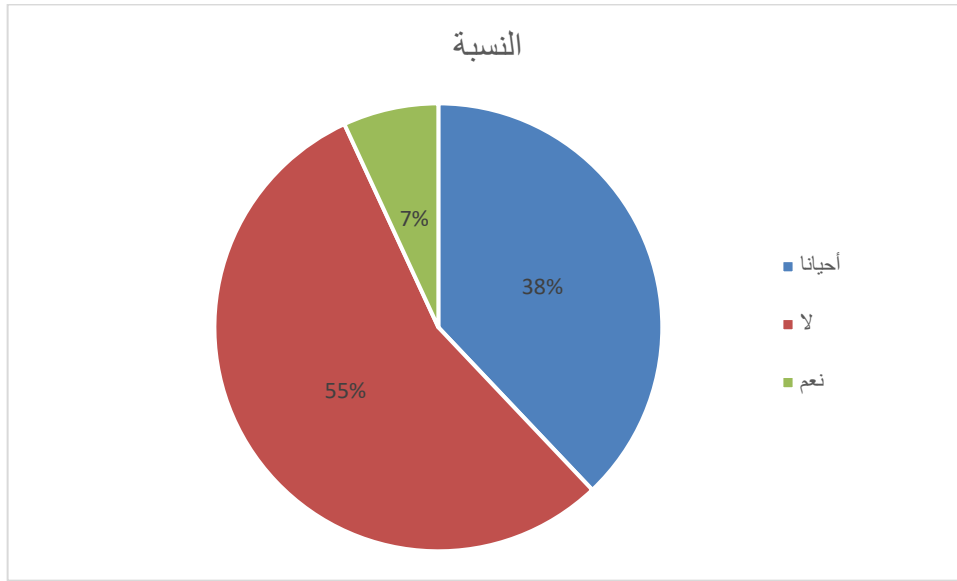
من خلال جدول (29)، نلاحظ أن أغلبية أجابوا أحيانا بنسبة 86,2%، أما أدنى نسبة 13,8% للذين أجابوا بدائماً، فنستنتج مما سبق أن أغلبية أفراد العينة أحيانا ما يدعمهم المسئولون في اعتماد وسائل التكنولوجيا بتوفير التسهيلات والتجهيزات.

هذا يشير إلى أنه قد يكون هناك بعض القيود أو التحديات التي تمنع المسؤولين في المؤسسة من توفير التسهيلات والتجهيزات التكنولوجية بشكل دائم. قد يكون هناك عوامل مثل التمويل المحدود أو عدم التوافق التقني أو عوامل أخرى تؤثر على قدرة المسؤولين على تقديم الدعم المستمر.

**30. الاعتماد على مواقع التواصل الاجتماعي في نشر وتبادل المعرفة العلمية والمهنية:**

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	2	6,9
لا	16	55,2
أحيانا	11	37,9
المجموع	29	100,0

الجدول رقم 30: يبين الاعتماد على مواقع التواصل الاجتماعي في نشر وتبادل المعرفة العلمية والمهنية.



الشكل رقم 30: يبين الاعتماد على مواقع التواصل الاجتماعي في نشر وتبادل المعرفة العلمية والمهنية.

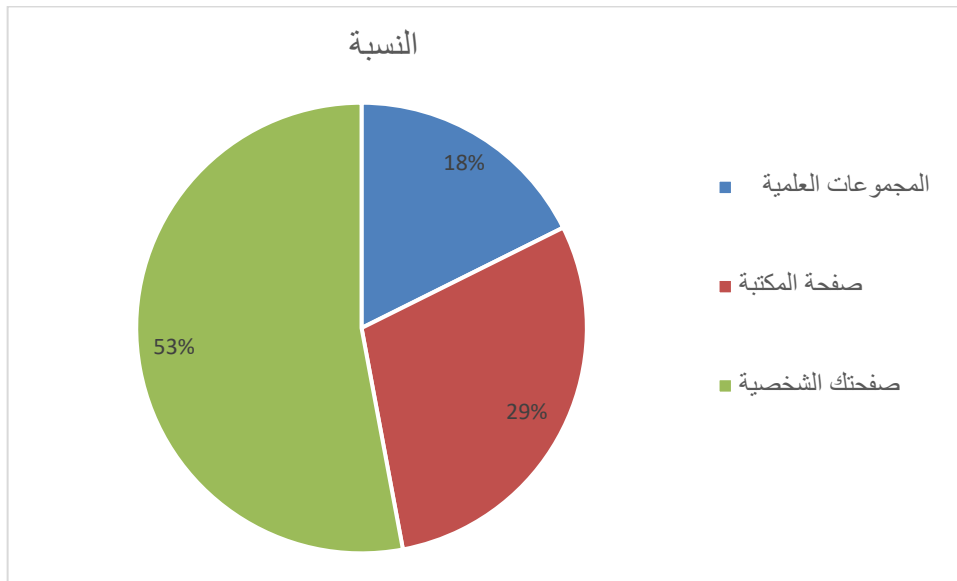
من خلال جدول (30) نلاحظ أن أغلبية أجابوا بلا بنسبة 55,2% ثم تليها نسبة 37,9% للذين أجابوا بأحيانا، أما أدنى نسبة 6,9% للذين أجابوا بنعم، فنستنتج مما سبق أن أغلبية أفراد العينة لا يعتمدون على مواقع التواصل الاجتماعي في نشر وتبادل المعرفة العلمية والمهنية. قد تؤثر بعض العوامل القيودية والمخاطر على استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لنشر المعرفة، مما يؤدي إلى نسب منخفضة في الاحتمالية "نعم". قد تشمل هذه العوامل قيود الوقت والمهام الأخرى الملحة،

ومخاوف حول خصوصية المعلومات أو سرية البحوث، أو عدم وجود دعم من الإدارة أو الهيكل التنظيمي لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي في المكتبة الجامعية.

31. الوسيلة المستعملة في نشر المعرفة على مواقع التواصل الاجتماعي:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
صفحة المكتبة	5	29.4
صفحتك الشخصية	9	52.9
المجموعات العلمية	3	17.7
المجموع	17	100,0

الجدول رقم 31 : يبين الوسيلة المستعملة في نشر المعرفة على مواقع التواصل الاجتماعي.



الشكل رقم 31: يبين الوسيلة المستعملة في نشر المعرفة على مواقع التواصل الاجتماعي.

من خلال جدول (31) الذي يبين الوسيلة المستعملة في نشر المعرفة على مواقع التواصل الاجتماعي نلاحظ أن أغلبية أجابوا الصفحة الشخصية بنسبة 52,9%، أما للذين أجابوا بصفحة المكتبة بنسبة 29,4%، أما أدنى نسبة 17.7% أجابوا المجموعات العلمية، فنستنتج أن أغلبية أفراد العينة يستعملون الصفحة الشخصية كوسيلة لنشر المعرفة.

استخدام الصفحة الشخصية كوسيلة لنشر المعرفة يشير إلى أن لأفراد العينة تأثيراً قوياً في مجالهم المهني والأكاديمي. يمكن تفسير ذلك بأن المتابعين يرونهم كمصدر موثوق به ويستفيدون من المحتوى

الذي يشاركونه، سواءً كان ذلك من خلال نصائح وخبرات شخصية أو مشاركة الموارد العلمية والأكاديمية المفيدة.

#### 7. نتائج الدراسة:

**الفرضية الأولى:** العاملون يملكون الرغبة والاستعداد لنشر المعرفة والمساهمة في تطبيق مفهوم التسيير بالكفاءة في بيئة العمل لتحسين الخدمات التي يقدمونها للطلاب والعاملين في الجامعة بشكل يلي احتياجاته.

فمن خلال النتائج المتحصّل عليها وبالتحديد من خلال المحور الثاني للاستبيان، يمكننا القول إن هناك تفاوت في الآراء والاعتقادات بين العاملين في الجامعة بشأن تأثير مفهوم التسيير بالكفاءة على تحسين الخدمات التي يقدمونها للطلاب والعاملين.

على الرغم من أن أغلبية العاملين (بنسبة 65.5%) أبدوا رغبتهم واستعدادهم لنشر المعرفة والمساهمة في تطبيق مفهوم التسيير بالكفاءة (حسب الجدول رقم 11)، إلا أن هناك نسبة عالية (بنسبة 65.5%) يرون أن هذا المفهوم لا يساهم بشكل كبير في تحسين الخدمات (الجدول رقم 15). وهذا قد يعزى إلى تجارب سابقة سلبية أو اعتقادات بأن هناك عوامل أخرى تؤثر بشكل أكبر في تحسين الخدمات.

علاوة على ذلك، نسبة 13.8% من المشاركين غير متأكدين بشأن تأثير مفهوم التسيير بالكفاءة على تحسين الخدمات، وهؤلاء قد يحتاجون إلى مزيد من المعلومات أو التجارب لاتخاذ قرار نهائي بشأن ذلك.

لذلك، يمكننا أن نقول أن هناك استعداد ورغبة من العاملين في الجامعة لنشر المعرفة والمساهمة في تطبيق مفهوم التسيير بالكفاءة، ولكن الآراء تختلف بشأن تأثيره على تحسين الخدمات التي يقدمونها للطلاب والعاملين. من المهم أن يتم توفير المزيد من التوعية والتدريب لتحقيق توافق أكبر بين العاملين وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

بالتالي، يمكننا القول بأن الفرضية تحققت جزئياً، حيث إن العاملين يمتلكون الرغبة والاستعداد للمساهمة في تطبيق مفهوم التسيير بالكفاءة، ولكن هناك تحديات تتعلق بقدرة هذا المفهوم على تحسين الخدمات بناءً على تباين الآراء المذكورة.

**الفرضية الثانية:** كانت كالتالي: التسيير بالكفاءة يلبي احتياجات العاملين المهنية والشخصية ولا يؤثر سلباً عليها كما يؤدي إلى تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية.

بناءً على النتائج المتحصل عليها من خلال المحور الثالث من الاستبيان، يمكننا القول أن الفرضية الثانية لم تحقق. بناءً على الآراء المستقبلية من العينة المشاركة .

فيما يتعلق بتأثير التسيير بالكفاءة على تحسين أداء العاملين، أغلبية المبحوثين (بنسبة 34.5%) يرون أنه يساعد في تحسين أداءهم المهني. ومع ذلك، يجب أن نلاحظ أن نسبة أعلى (بنسبة 41.4%) رأته أنه يساعد "نوعاً ما"، في حين أن نسبة (بنسبة 24.1%) أجابت بلا. هذا يشير إلى تباين في الآراء بشأن تأثير التسيير بالكفاءة على الأداء المهني.

فيما يتعلق بتأثير التسيير بالكفاءة على بيئة العمل والعلاقات بين الزملاء، أغلبية المشاركين (بنسبة 79.3%) يرون أنه يزيد من مستوى التوتر في العمل ويؤثر على العلاقات بين الزملاء. هذا يشير إلى وجود اعتقاد سلبي بشأن تأثير التسيير بالكفاءة على البيئة العملية والعلاقات الزمالية.

فيما يتعلق بحرية التعبير عن الآراء ومشاركة الأفكار في بيئة العمل، أغلبية المشاركين (بنسبة 65.5%) يشعرون بالحرية في التعبير عن آرائهم ومشاركة أفكارهم في بيئة العمل. ومع ذلك، يوجد نسبة (بنسبة 34.5%) التي أجابت بلا، مما يشير إلى وجود بعض القيود على حرية التعبير والمشاركة في بعض الحالات.

أما فيما يتعلق بتحسين بيئة العمل وإنشاء جو مريح وإيجابي في العمل. أغلبية العينة (بنسبة 62.1%) لا يرون أن التسيير بالكفاءة يحسن بيئة العمل ويساعد في إنشاء جو مريح وإيجابي في العمل. بناءً على النتائج المذكورة، يمكن القول إن الفرضية الثانية لم تحقق.

**الفرضية الثالثة:** لا يتوفر بمكتبات جامعة الجيلالي بونعامة البيئة (الوسائل والأدوات والإجراءات) المساعدة لنشر المعرفة العلمية والمهنية لدى العاملين.

من النتائج التي وردت في المحور الرابع، نجد أن أغلبية الأفراد في العينة (بنسبة 58.6%) لم يكونوا متأكدين من توفر الأدوات اللازمة في مكتبة الجامعة لنشر المعرفة العلمية والأكاديمية، في حين أجاب 24.1% بأنها متوفرة و 17.2% أجابوا بأنها غير متوفرة .

ونجد أن 34.5% من الأفراد غير متأكدين من توفر تقنيات الاتصال والتواصل اللازمة لنشر المعرفة العلمية والأكاديمية في المكتبة الجامعية، في حين أجاب 31% بأنها متوفرة وبنفس النسبة 31% أجابوا بأنها غير متوفرة.

وفيما يتعلق بالإجراءات اللازمة لنشر المعرفة العلمية والأكاديمية فإن 69% من الأفراد أجابوا دائماً متوفرة في مكتبة الجامعة، في حين أجاب 24.1% بأنها متوفرة أحياناً و6.9% أجابوا بأنها متوفرة نادراً.

بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن الفرضية التي تقول "لا يتوفر بمكتبات جامعة الجبالي بونعامة البيئة (الوسائل والأدوات والإجراءات) المساعدة لنشر المعرفة العلمية والمهنية لدى العاملين" لم تحقق.

هناك بعض النقاط في توفر الأدوات وتقنيات الاتصال اللازمة لنشر المعرفة، ولكن الإجراءات اللازمة لا زالت متاحة بشكل جيد. قد تستدعي هذه النتائج مزيداً من البحث والتحقيق لتحديد الأسباب وتحسين الوضع في المستقبل.

● بناءً على نتائج الفرضيات الجزئية، يمكن القول ان الفرضية الرئيسية تحققت جزئياً. لوجود بعض الدلائل التي تشير إلى فعالية إدارة الكفاءات في تعزيز نشر المعرفة وتحسين جودة الخدمات. ورغبة العاملين وإستعدادهم للمساهمة في تطبيق استخدام التسيير بالكفاءة خاصة مع توفر الإجراءات اللازمة لنشر المعرفة بهذه المكتبة.

على أي حال، يُنصح باتخاذ خطوات إضافية لتعزيز نشر المعرفة وتحسين جودة الخدمات المكتبية في جامعة الجبالي بونعامة، فإذا تم تطبيق مفهوم التسيير بالكفاءة في جامعة الجبالي بونعامة بشكل فعال، وتوفير بيئة عمل مناسبة والموارد اللازمة لنشر المعرفة العلمية والمهنية، فمن المرجح أن يؤدي ذلك إلى زيادة رغبة واستعداد العاملين لنشر المعرفة وتلبية احتياجاتهم المهنية والشخصية.

في الأخير نستطيع الإجابة على التسائل الرئيسي "كيف يساهم التسيير بالكفاءات في نشر المعرفة العلمية والمهنية بين العاملين في مكتبات جامعة الجبالي بونعامة -خميس مليانة-؟" عبر تقديم مجموعة من الإقتراحات التالية:

#### الإقتراحات:

بناءً على نتائج الدراسة والتحليل الذي تم إجراؤه، يمكن تقديم بعض الاقتراحات لتحسين العمل بالتسيير بالكفاءات وتعزيز نشر المعرفة العلمية في جامعة الجبالي بونعامة ومكتباتها. وفيما يلي بعض الاقتراحات:

**1. توظيف الكفاءات:** يتطلب نشر المعرفة وإدارة المكتبات الجامعية توظيف العاملين ذوي الكفاءات المناسبة والمهارات المتخصصة. ينبغي توجيه جهود التوظيف نحو اختيار المحترفين الذين يتمتعون بالمعرفة والخبرة في مجال إدارة المكتبات ونشر المعرفة.



**2. تطبيق التسيير الكفؤ:**

- تطبيق التسيير بالكفاءات في المكتبات وتعزيز العمليات الإدارية والتنظيمية في المكتبة الجامعية لتحقيق التسيير الكفؤ.
- تحسين التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرصد والتقييم، وكذلك تعزيز الاتصال والتعاون بين الإدارات المختلفة.

**3. توفير الموارد اللازمة:**

- تخصيص المزيد من الموارد المالية والبشرية والتقنية لدعم نشر المعرفة العلمية.
- توفير المعدات والأدوات اللازمة، وكذلك توفير التدريب والتطوير المستمر للعاملين في المكتبات والأقسام الأكاديمية.

**4. تعزيز بيئة العمل الإيجابية:**

- يجب تعزيز جو العمل الإيجابي والتعاوني في المكتبات والأقسام الأكاديمية. ينبغي تشجيع التواصل والتعاون بين العاملين.

**5. تطوير البنية التحتية التكنولوجية:**

- تحديث وتطوير البنية التحتية التكنولوجية للمكتبات والجامعة بشكل عام.
- توفير أنظمة إدارة المكتبات الحديثة والتقنيات اللازمة لنشر المعرفة العلمية، مثل قواعد البيانات الإلكترونية والمكتبات الرقمية.

**3. تعزيز التواصل والتعاون:**

- ينبغي تشجيع التواصل والتعاون بين المكتبات الجامعية والمؤسسات الأكاديمية الأخرى.
- يمكن تنظيم ورش عمل ومؤتمرات وندوات لتبادل الخبرات والمعرفة وتعزيز التعاون في مجال نشر المعرفة.

**6. تعزيز ثقافة البحث العلمي:**

- يجب تعزيز ثقافة البحث العلمي والابتكار في الجامعة.
- ينبغي تشجيع الأكاديميين والطلاب على إجراء البحوث ونشر النتائج، وكذلك توفير الدعم اللازم للأبحاث المبتكرة والمشاريع العلمية.

## 7. تقييم ومتابعة الأداء :

- ينبغي إجراء تقييم دوري ومتابعة لأداء المكتبات وتحقيق الأهداف المرجوة.
- يجب تحليل البيانات واستخلاص الدروس المستفادة وتطبيق التحسينات اللازمة.

يجب أن يتم تنفيذ هذه الاقتراحات بروح التعاون والشراكة بين جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك إدارة الجامعة والمكتبات وأعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب. من خلال تبني هذه الإجراءات والتحسينات، يمكن تعزيز بيئة العمل الأكاديمية ونشر المعرفة العلمية بشكل أكبر وأكثر فاعلية.

## الخاتمة:

تعتبر المكتبات الجامعية من أهم مصادر المعرفة والمصادر الأكاديمية للطلاب والأعضاء التابعين للجامعة. ومن خلال تبني نهج التسيير بالكفاءات، يتم تعزيز إنتاجية المكتبة وتحسين جودة الخدمات المقدمة. فعندما يتم تحديد وتوظيف العاملين الذين يتمتعون بالمهارات والقدرات المطلوبة، يكون لديهم القدرة على تلبية احتياجات المستفيدين من المكتبة بشكل أفضل. وهذا يؤدي إلى تعزيز تجربة المستخدم ورضاهم، مما يعزز نشر المعرفة واستخدام المكتبة كمرجع أكاديمي مهم.

بالإضافة إلى ذلك، يلعب التسيير بالكفاءات دورًا في تعزيز ثقافة التعلم المستمر وتنمية المهارات لدى العاملين في المكتبة. من خلال تحديد الكفاءات المهنية المطلوبة وتوفير فرص التدريب والتطوير المستمر، يتم تعزيز قدرات الفريق وزيادة معرفتهم ومهاراتهم. وبالتالي، يتم تحسين جودة الخدمات والمصادر التي تقدمها المكتبة، مما يعزز نشر المعرفة ويعمل على تطوير بيئة أكاديمية حافزة ومتقدمة.

باختصار، يلعب التسيير بالكفاءات دورًا حاسمًا في نشر المعرفة في المكتبات الجامعية. من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين، وتعزيز تبادل المعرفة والتجارب، وتوفير مصادر المعرفة المتميزة، وتحفيز الابتكار والتطوير. تحديد الكفاءات المطلوبة وتوظيف وتطوير العاملين وتعزيز ثقافة التعلم المستمر، يتم تحسين كفاءة المكتبة وجودة الخدمات التي تقدمها. وبالتالي يساهم التسيير بالكفاءات في تعزيز دور المكتبة كمرجع أكاديمي حيوي وفاعل. هذا يؤدي في النهاية إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة ونشر المعرفة العلمية والمهنية بشكل أفضل بين العاملين في المكتبة ومستخدميها.

قائمة المراجع:

الكتب:

1. إبراهيم بلوط، حسن. إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي. بيروت: منشورات دار النهضة العربية، م2002.
2. إبراهيم، السعيد مبروك. تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات. الاسكندرية: دار الوفاء، م2012.
3. أحمد همشري، المكتبة ومهارات استخدامها، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، م2009.
4. انور سلطان، محمد سعيد. ادارة ا لموارد البشرية. القاهرة: دار الجمع الجديدة. م2003،
5. البقمي، عبد الله. بن راجح. مبادئ الإدارة والتوجه نحو إدارة الأعمال الحكومية. الرياض: [د.ن.]، م1425.
6. حجازي، اسماعيل، معاليم، سعاد. تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات. عمان: دار أسامة، م2013.
7. حسونة، فيصل. إدارة الموارد البشرية، عمان: دار أسامة. م2007.
8. حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، المكتبة الجامعية، عمان، الأردن، 2008.
9. خالد عبده، الصرايرية. الكافي في مفاهيم علوم المكتبات والمعلومات: عربي، إنجليزي. عمان: دار صفاء. م2009.
10. الطيب، محمد رفيق. مدخل للتسيير. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، م2006.
11. عبد الباقي، صلاح الدين. الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية. دار الجامعة الجديدة للنشر، م2022.
12. عبد الفتاح المغربي، عبد الحميد. عبد العزيز، بن سلطان العنقري. ادارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الواحد والعشرين. القاهرة: دار المريخ، م2015.
13. علاء عبد الرازق، السالمي. نظم إدارة المعلومات. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. م2003.
14. العلي عبد الستار، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري. المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للطباعة والنشر. م2022.
15. علي، السلمي. إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار غريب، م2001.

16. عليان، ربحي مصطفى، النجداوي، أمين. مقدمة في علم المكتبات والمعلومات. ط2. عمان: دار الفكر، 2001م.
17. الكبيسي، صلاح الدين. إدارة المعرفة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003م. ص230.
18. ماجد الطاهر، أسمهان، إبراهيم محمود منصور. متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في شركات الاتصالات الأردنية، مؤتمر جامعة العلوم التطبيقية، مدريد، اسبانيا، 2011.
19. ماهر، أحمد. ادارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار المعارف، م2004.
20. محمد هاني، محمد. ادارة الموارد البشرية. عمان: دار المعتز، 2014م.
21. المدادحة، احمد نافع. المكتبات الجامعية ودورها في عصر المعلومات. عمان: دار الرواد، 2014م.
22. ممدوح عبد العزيز الرفاعي، إدارة المعرفة، دار الكتب والوثائق القومية، ط3، 2006.
23. مهنا عبد المجيد، إدارة المعرفة: دور جديد لاختصاصي المكتبات والمعلومات، في مجلة جامعة دمشق، مج 28، ع 3+4، 2012.
24. مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام، دار الكتاب الحديث، عمان الأردن، 2002.
25. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
26. هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة، مدخل نظري، دار الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

#### الرسائل الجامعية:

27. إبراهيمي احمد. تقييم الموارد البشرية وأثره على تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية. رسالة ماجستير. تخصص الادارة العلمية للمعلومات. جامعة منتوري قسنطينة، 2007م.
28. أحسن، بن دهيبة. التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمكتبات: مكتبة كلية العلوم الاجتماعية مستغانم. 2021م.
29. آسية، رحيل. دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية (مذكرة ماجستير)، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بومرداس: جامعة أحمد بوقر. 2010/2011م.
30. حماني، عبير. دور التدريب في تحسبن الكفاءة البشرية دراسة حالة مؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة. مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية. جامعة محمد خيضر. 2019/2020م.

31. ديميش، خولة. التسيير بالكفاءات في مصالح الأرشيف الجزائرية: بين واقع التطبيق وآفاق التطوير: دراسة ميدانية بالمديريات الولائية لقسنطينة. 2017م
32. ريقط، اميرة. تسيير الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في ظل التشريع الجزائري: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة. 2019م.
33. عذراء، بن شارف. التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية مع اختصاصيي المعلومات بمؤسسة سوناطراك. مذكرة ماجستير. 2009م.
34. مقداد أصيلة، بطيب عائشة، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة الماستر في تخصص تسيير الموارد البشرية "أبي بكر القايد تلمسان كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير. 2015/2016 م
35. منى، بوبش. التسيير بالكفاءات ودوره في نشر المعرفة بمكتبات جامعة محمد خيضر-بسكرة. مذكرة لنيل شهادة الماستر. 2019م.
36. هني، مشرية. خوالد، غزيل. تسيير الموارد البشرية في المكتبات الجامعية: المكتبة المركزية لجامعة مستغانم نموذجا. مذكرة ماستر. تخصص نظم المعلومات الحديثة والتوثيق. جامعة مستغانم، 2016م.
37. يوبي إلياس. تسيير الكفاءات في المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الجديدة للخزف الصحي. مذكرة ماستر في عموم التسيير. المدرسة العليا للتجارة. دفعة جوان 2015.

#### مقالات الدوريات:

38. د. بويحيوي، إبراهيم. أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات. جامعة: لونيبي علي البليدة. 2.
39. د. خالدي، فراح. تسيير الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية الجزائرية دراسة استكشافية. مجلة العلوم الإنسانية. جامعة ام البواقي. ع4. ديسمبر 2014م.
40. سامي عبد الله، المدان وآخرون، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 84، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2010.
41. سامي عبد الله، المدان وآخرون، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 84، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2010.

42. سلوى أمين السامرائي، متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العالمي الرابع حول إدارة المعرفة بالعالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، أبريل 2004.
43. سماح، صولح. تسيير الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSud ب "أوماش" بسكرة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. العدد: 07/2012.
44. عبد الفتاح، بوخمم، كريمة، شابونية، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية. نوفمبر 2005.
45. الهاشمي، بعاج. عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية. م. 5. ع. 8. جوان 2019م.
46. هناء، شاكر عباس. "ادارة الموارد والتنمية البشرية ومدى أهميتها في المكتبات المركزية الجامعية". في مجلة :الاستاذ، ع. 211، مج. 2، 2014م.

### وثائق ومتفرقات:

47. دليل الطالب لجامعة خميس مليانة 2023/2022.
48. دليل المكتبة لجامعة خميس مليانة 2023/2022 .

### مصادر باللغة الأجنبية.

49. Boyer, Luc.Equibey, Noel. Organisation : théories et applications. Paris : éditions d'organisation, 2003.
50. Cécile Dejoux : les compétents au cœur de l'entreprise, éd organisation, paris, 2001.
51. Jean- Fsancoisamadieu, loiccadin (1996), compétence et organisation qualifiante, Economica, paris.
52. Marcel cote marie claivemalo, op, cité.
53. Marcel Coté, Maire- claivemalo (2002), la gestion stratégique, une approche fondamentale, édition, geatanmorin. Canada.

54. Marcel Coté, Marie Claire Malo : La gestion stratégique, éd Gaétan morin canada, 2002.
55. Variant Anna, Dyah puspitasari, knowledge sharing in libraries: A case study of knowledge sharing staratevies in Indonesian University libraries, in the magazine: IFLA wlis 2013 Singapore. July 10, 2013.



قائمة الجداول:
الجدول رقم 1 : يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس. .... 40
الجدول رقم 2 : يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن. .... 41
الجدول رقم 3: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي. .... 42
الجدول رقم 4 : يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الشهادات. .... 43
الجدول رقم 5 : يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة. .... 44
الجدول رقم 6 : يبين دراية العاملين بمفهوم التسيير بالكفاءة. .... 45
الجدول رقم 7 : يبين مفهوم التسيير بالكفاءات. .... 46
الجدول رقم 8 : يبين استخدام مفهوم التسيير بالكفاءة بشكل فعال في المؤسسة. .... 47
الجدول رقم 9 : يبين دراية العاملين بمفهوم نشر المعرفة. .... 48
الجدول رقم 10 : يبين مفهوم نشر المعرفة. .... 49
الجدول رقم 11 : يبين الرغبة والاستعداد لنشر المعرفة والمساهمة في تطبيق مفهوم التسيير بالكفاءة. 50
الجدول رقم 12 : يبين مدى تلبية احتياجات الطلاب والعاملين في الجامعة من خلال التسيير بالكفاءات وتحسين خدمات نشر المعرفة. .... 51
الجدول رقم 13 : يبين توفير الجامعة ما يكفي من الموارد والوسائل لتطبيق مفهوم التسيير بالكفاءة. .. 52
الجدول رقم 14 : يبين قبول ودعم الإبداع والأفكار الجديدة والمقترحة من قبل الكفاءات. .... 53
الجدول رقم 15 : يبين تطبيق مفهوم التسيير بالكفاءة في بيئة العمل سيساعد على تحسين الخدمات التي تقدمها الجامعة للطلاب والعاملين. .... 54
الجدول رقم 16: يبين الوسائل التي تعتمد عليها الموظف لنشر المعرفة. .... 56
الجدول رقم 17 : يبين عمل المؤسسة على وضع برامج التدريب والتكوين لتنمية معارف الكفاءات. .... 57
الجدول رقم 18 : يبين الرغبة في المشاركة في تطوير مفهوم التسيير بالكفاءة وتطبيقه في بيئة العمل. 58

الجدول رقم 19 : يبين مساعدة التسيير بالكفاءة في تحسين أداءك المهني. .... 60
الجدول رقم 20 : التسيير بالكفاءة وتأثيره على العلاقات بين الزملاء. .... 61
الجدول رقم 21 : يبين الحرية في التعبير عن آرائك ومشاركة الأفكار في بيئة العمل. .... 62
الجدول رقم 22 : يبين التسيير بالكفاءة ودوره في تحسين بيئة العمل وإنشاء جو مريح وإيجابي. .... 64
الجدول رقم: يبين مكافئة الكفاءات المبدعة والخالقة في المؤسسة 23 . .... 65
الجدول رقم 24 : توفر الأدوات اللازمة في المكتبة الجامعية لنشر المعرفة العلمية والأكاديمية. .... 66
الجدول رقم 25 : يبين توفر تقنيات الاتصال والتواصل اللازمة لنشر المعرفة العلمية والأكاديمية. .... 67
الجدول رقم 26 : يبين توفر منصات الإلكترونية وقواعد البيانات العلمية اللازمة لنشر المعرفة العلمية. والأكاديمية ..... 68
الجدول رقم 27 : يبين المنصات الالكترونية ودورها في تسهيل عملية نشر المعرفة. .... 69
الجدول رقم 28 : يبين توفر الإجراءات اللازمة لنشر المعرفة العلمية والأكاديمية. .... 70
الجدول رقم 29 : يبين دعم المسئولون في اعتماد وسائل التكنولوجيا بتوفير التسهيلات والتجهيزات. .. 71
الجدول رقم 30 : يبين الاعتماد على مواقع التواصل الاجتماعي في نشر وتبادل المعرفة العلمية والمهنية. .... 72
الجدول رقم 31 : يبين الوسيلة المستعملة في نشر المعرفة على مواقع التواصل الاجتماعي. .... 73

قائمة الاشكال:

الشكل رقم 1: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس. .... 40
الشكل رقم 2: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن. .... 41
الشكل رقم 3: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي. .... 42
الشكل رقم 4: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الشهادات. .... 43
الشكل رقم 5: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة. .... 44
الشكل رقم 6: يبين دراية العاملين بمفهوم التسيير بالكفاءة. .... 45

46	الشكل رقم 7: يبين مفهوم التسيير بالكفاءات.
47	الشكل رقم 8: يبين استخدام مفهوم التسيير بالكفاءة بشكل فعال في المؤسسة.
48	الشكل رقم 9: يبين دراية العاملين بمفهوم نشر المعرفة.
49	الشكل رقم 10: يبين مفهوم نشر المعرفة.
50	الشكل رقم 11: يبين الرغبة والاستعداد لنشر المعرفة والمساهمة في تطبيق مفهوم التسيير بالكفاءة.
51	الشكل رقم 12: يبين مدى تلبية احتياجات الطلاب والعاملين في الجامعة من خلال التسيير بالكفاءات وتحسين خدمات نشر المعرفة.
52	الشكل رقم 13: يبين توفير الجامعة ما يكفي من الموارد والوسائل لتطبيق مفهوم التسيير بالكفاءة.
53	الشكل رقم 14: يبين قبول ودعم الإبداع والأفكار الجديدة والمقترحة من قبل الكفاءات.
55	الشكل رقم 15: يبين تطبيق مفهوم التسيير بالكفاءة في بيئة العمل سيساعد على تحسين الخدمات التي تقدمها الجامعة للطلاب والعاملين.
56	الشكل رقم 16: يبين الوسائل التي تعتمد عليها الموظف لنشر المعرفة.
57	الشكل رقم 17: يبين عمل المؤسسة على وضع برامج التدريب والتكوين لتنمية معارف الكفاءات.
59	الشكل رقم 18: يبين الرغبة في المشاركة في تطوير مفهوم التسيير بالكفاءة وتطبيقه في بيئة العمل.
60	الشكل رقم 19: يبين مساعدة التسيير بالكفاءة في تحسين أداءك المهني.
62	الشكل رقم 20: التسيير بالكفاءة وتأثيره على العلاقات بين الزملاء.
63	الشكل رقم 21: يبين الحرية في التعبير عن الآراء ومشاركة الأفكار في بيئة العمل.
64	الشكل رقم 22: يبين التسيير بالكفاءة ودوره في تحسين بيئة العمل وإنشاء جو مريح وإيجابي.
65	الشكل رقم 23: يبين مكافئة الكفاءات المبدعة والخلقة في المؤسسة.
66	الشكل رقم 24: توفر الأدوات اللازمة لنشر المعرفة العلمية والأكاديمية.
67	الشكل رقم 25: يبين توفر تقنيات الاتصال والتواصل اللازمة لنشر المعرفة العلمية والأكاديمية.
68	الشكل رقم 26: يبين توفر منصات الإلكترونية وقواعد البيانات العلمية اللازمة لنشر المعرفة العلمية والأكاديمية.

الشكل رقم 27: يبين المنصات الالكترونية ودورها في تسهل عملية نشر المعرفة. .... 69
الشكل رقم 28: يبين توفر الإجراءات اللازمة لنشر المعرفة العلمية والأكاديمية. .... 70
الشكل رقم 29: يبين دعم المسئولون في اعتماد وسائل التكنولوجيا بتوفير التسهيلات والتجهيزات. ... 71
الشكل رقم 30): يبين الاعتماد على مواقع التواصل الاجتماعي في نشر وتبادل المعرفة العلمية والمهنية. .... 72
الشكل رقم 31: يبين الوسيلة المستعملة في نشر المعرفة على مواقع التواصل الاجتماعي. .... 73

فهرس المحتويات:

شكر وعران
إهداء
البطاقة الفهرسية
ملخص الدراسة
قائمة المختصرات
خطة الدراسة
مقدمة: ..... أ
1. إشكالية الدراسة. .... 2
2. التساؤلات الفرعية. .... 2
3. فرضيات الدراسة. .... 3
4. أهمية الدراسة. .... 3
5. أسباب اختيار الموضوع: .... 4
6. أهداف الدراسة. .... 4
7. مجالات الدراسة الميدانية. .... 5
تمهيد: ..... 5
8. أدوات جمع البيانات. .... 6
9. منهج الدراسة. .... 8

9.....	10.الدراسات السابقة.....
11.....	11.ضبط المصطلحات والمفاهيم.....
12.....	الفصل الاول: .....
12.....	الكفاءة داخل المكتبات الجامعية.....
13.....	تمهيد: .....
13.....	1.المكتبة الجامعية (UNIVERSITY LIBRARY) .....
14.....	2.وظائف المكتبات الجامعية.....
15.....	3.مفهوم الموارد البشرية.....
15.....	3.مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهداف.....
16.....	4.تعريف تسيير الموارد البشرية GRH .....
17.....	5.تعريف ادارة الموارد البشرية في المكتبات.....
18.....	6.دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المكتبة الجامعية.....
19.....	7.مفهوم تسيير الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية.....
20.....	9.مفهوم الكفاءات وأبعادها.....
21.....	10.أهمية وخصائص الكفاءة البشرية.....
23.....	11.خصائص الكفاءة البشرية.....
24.....	12.أنواع الكفاءات.....
26.....	13.تعريف تسيير الكفاءات.....

14. أهداف تسيير الكفاءات.....	27
<b>الفصل الثاني:</b> .....	29
نشر المعرفة بين العاملين في المكتبات.....	29
<b>تمهيد:</b> .....	30
1. مفهوم المعرفة.....	30
2. خصائص المعرفة.....	31
3. مصادر المعرفة.....	32
4. أهمية المعرفة.....	33
5. أهداف نشر المعرفة في المكتبات.....	33
6. الأساليب الحديثة لنشر المعرفة في المكتبات.....	34
7. عوائق نشر المعرفة في المكتبات.....	35
8. العلاقة بين التسيير بالكفاءات ونشر المعرفة في المكتبات.....	35
<b>الفصل الثالث:</b> .....	35
<b>الجانب التطبيقي</b> .....	35
<b>تمهيد:</b> .....	36
1. التعريف بمكان الدراسة.....	37
2. الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية للجامعة.....	37
4. المبنى والتجهيزات.....	38

39	5.الأرصدة الوثائقية.....
39	6.تحليل نتائج الدراسة.....
40	المحور الأول: معلومات شخصية.....
45	المحور الثاني: رغبة العاملين لنشر المعرفة وتطبيق مفهوم التسيير بالكفاءة. ....
57	المحور الثالث: التسيير بالكفاءة وتلبية احتياجات الطلاب والعاملين.....
66	المحور الرابع: البيئة المساعدة لنشر المعرفة العلمية والمهنية لدى العاملين. ....
74	7.نتائج الدراسة.....
76	الاقتراحات:.....
79	الخاتمة:.....
80	قائمة المراجع:.....
85	قائمة الجداول:.....
86	قائمة الاشكال:.....
89	فهرس المحتويات:.....
93	الملاحق:.....





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الجبالي بونعامة- خميس مليانة  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
الشعبة علم المكتبات  
تخصص: إدارة المؤسسات  
الوثائقية والمكتبات



إستمارة إستبانة بعنوان:

**التسيير بالكفاءات ودوره في نشر المعرفة بالمكتبات الجامعية  
المكتبة المركزية جامعة جبالى بونعامة-خميس مليانة-**

الأستاذ المشرف:

معروف ياسمينة

اعداد الطلبة:

- طيبوني عبد الرؤوف

- مسعودي سارة

استبيان موجه إلى السادة موظفي المكتبة لجامعة جبالى بونعامة-خميس مليانة- في إطار  
تكملة الجانب الميداني لدراستنا المقدمة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات تخصص إدارة  
المؤسسات الوثائقية والمكتبات.

إن معلومات هذه الاستمارة لن تستخدم إلا لأغراض علمية لذا نرجو الإجابة بكل موضوعية.  
ضع علامة (X) في خانات الإجابة الصحيحة.

السنة الجامعية: 2023/2022

❖ المحور الأول: معلومات شخصية

(1) الجنس:

ذكر •  انثى

(2) السن:

• من 22 إلى 30 سنة

• من 30 إلى 40 سنة

• أكثر من 40 سنة

(3) المستوى التعليمي:

• ثانوي

• جامعي

(4) الشهادات المتحصل عليها:

-تقني سامي  -إيسانس  -باكالوريا

-ماجستير  -ماستر

-LMD-دكتوراه علوم  -دكتوراه

-شهادات الأخرى .....

(5) سنوات الخبرة:

• أقل من 5 سنوات

• من 5 سنوات إلى 11 سنوات

• من 11 سنوات إلى 15 سنة

• أكثر من 15 سنة

• نوع المنصب الذي تشغله: .....

❖ المحور الثاني: رغبة العاملين لنشر المعرفة وتطبيق مفهوم التسيير بالكفاءة.

(6) هل لديك معلومات كافية حول مفهوم التسيير بالكفاءة؟

- نعم  لا

(7) إذا كان الجواب نعم: ما هو مفهومه:

- الابتكار والإبداع في التسيير.
- إدارة الموارد البشرية.
- تحليل البيانات واستخدام التقنيات الحديثة في التسيير.
- معلومات موجهة ومختبرة

(8) هل تعتقد أن المؤسسة التي تعمل فيها تستخدم مفهوم التسيير بالكفاءة بشكل فعال؟

- نعم
- لا
- نوعا ما

(9) هل لديك معلومات كافية حول نشر المعرفة؟

- نعم  لا

(10) إذا كان الجواب نعم: ما هو مفهومه:

- معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص
- رصيد متراكم من الخبرات والتجارب
- معلومات موجهة ومختبرة

(11) هل لديك الرغبة والاستعداد لنشر معرفتك ومساهمتك في تطبيق مفهوم التسيير بالكفاءة في بيئة العمل؟

- نعم
- لا
- نوعا ما
- لا أدري

12) هل تعتقد أن تحسين خدمات نشر المعرفة من خلال التسيير بالكفاءة يمكن أن يلبي إحتياجات الطلاب والعاملين في الجامعة؟

نعم

لا

أحيانا

13) هل تعتقد أن الجامعة توفر ما يكفي من الموارد والوسائل لتطبيق مفهوم التسيير بالكفاءة؟

نعم

لا

نوعا ما

14) هل يوجد قبول ودعم الإبداع والأفكار الجديدة والمقترحة من قبل الكفاءات؟

أبدا

دائما

نادرا

15) هل تعتقد أن تطبيق مفهوم التسيير بالكفاءة في بيئة العمل سيساعد على تحسين الخدمات التي تقدمها الجامعة للطلاب والعاملين؟

نعم

لا

لست متأكدا

16) ما هي الوسائل التي تعتمد عليها كموظف لنشر المعرفة؟

قواعد البيانات العلمية والأكاديمية

موارد الإنترنت والمحتوى المتاح عبر الشبكة

الندوات وورش العمل التي تعقدتها المكتبة

مواقع التواصل الاجتماعي

➤ وسائل أخرى: .....

❖ المحور الثالث: التسيير بالكفاءة وتلبية احتياجات الطلاب والعاملين

17) هل تعمل المؤسسة على وضع برامج التدريب والتكوين لتنمية معارف الكفاءات؟

- أبدا
- أحيانا
- نادرا

18) هل تود المشاركة بشكل أكبر في تطوير مفهوم التسيير بالكفاءة وتطبيقه في بيئة العمل؟

- نعم
- لا
- لا أدري

19) هل تعتقد أن التسيير بالكفاءة يساعد في تحسين أداءك المهني؟

- نعم
- لا
- نوعا ما

20) هل تعتقد أن التسيير بالكفاءة يزيد من مستوى التوتر في العمل ويؤثر على العلاقات بين الزملاء؟

- نعم
- لا
- نوعا ما

21) هل تشعر بالحرية في التعبير عن آرائك ومشاركة أفكارك في بيئة العمل؟

- نعم
- لا

22) هل تعتقد أن التسيير بالكفاءة يحسن بيئة العمل ويساعد في إنشاء جو مريح وإيجابي في العمل؟

- نعم
- لا
- نوعا ما

23) هل تقوم المؤسسة بمكافئة الكفاءات المبدعة والخلاقة؟

- دائما
- أحيانا
- نادرا
- مطلقا

❖ المحور الرابع: البيئة المساعدة لنشر المعرفة العلمية والمهنية لدى العاملين.

(24) هل تعتقد أن المكتبة الجامعية توفر الأدوات اللازمة لنشر المعرفة العلمية والأكاديمية؟

نعم

لا

لست متأكدا

(25) هل ترى أن المكتبة الجامعية توفر تقنيات الاتصال والتواصل اللازمة لنشر المعرفة العلمية والأكاديمية؟

نعم

لا

لست متأكدا

(26) هل تعتقد أن المكتبة الجامعية توفر منصات الإلكترونية وقواعد البيانات العلمية اللازمة لنشر المعرفة العلمية والأكاديمية؟

نعم

لا

لست متأكدا

(27) إذا كان الجواب بنعم:

■ هل هذه المنصات تسهل عملية نشر المعرفة؟

نعم

لا

نوعا ما

(28) هل تعتقد أن المكتبة الجامعية توفر الإجراءات اللازمة لنشر المعرفة العلمية والأكاديمية؟

دائما

أحيانا

نادرا

(29) هل يدعمك المسؤولون في اعتماد وسائل التكنولوجيا بتوفير التسهيلات والتجهيزات؟

دائما

أحيانا

نادرا

30) هل تعتمد على مواقع التواصل الاجتماعي في نشر وتبادل المعرفة العلمية والمهنية؟

- نعم •
- لا •
- أحيانا •
- نادرا •

إذا كانت الإجابة بنعم:

31) ماهي الوسيلة التي تستعملها لذلك:

- صفحة المكتبة •
- صفحتك الشخصية •
- المجموعات العلمية •