

نحو تسيير الكفاءات المكتباتية والتحليل الاستراتيجي "SWOT" لتحقيق الميزة التنافسية:

الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية أنموذجا

## Towards Managing Library Competencies and Strategic Analysis "SWOT" to Achieve Competitive Advantage: Strategic Human Resources Management in Main Libraries for Public Reading as an Example

بلال جعيجع<sup>1</sup>، خالدة هناء سيدهم<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مخبر بنك الاختبارات النفسية والمدرسية والمهنية، جامعة باتنة 1، djaidjabillal7@gmail.com

<sup>2</sup> جامعة باتنة 1، sidhoumkhalida@gmail.com

تاريخ النشر: 2021/12/28

تاريخ القبول: 2021/07/14

تاريخ الاستلام: 2020/09/26

ملخص:

تعتبر المكتبات العامة في المقام الأول مؤسسات للتعليم، لها مهمة تنطوي على جمع الأوعية الفكرية وتقديم خدمات تلبية لاحتياجات المجتمع المحلي من المعلومات، فهي بمثابة بوابة للمعرفة والتعلم مدى الحياة، لذلك لابد لها من مورد بشري يحقق هذه الاهداف السامية والمستقبلية . المورد البشري الذي يجب أن يمتاز بكفاءة عالية ومهنية تسمح له بتأدية مهامه ونشاطات المكتبة وعملياتها وخدماتها المتنوعة لجميع فئات المجتمع مهما اختلفت أصنافها أو مستوياتها التعليمية والفكرية، أصحاب أم من ذوي الاحتياجات الخاصة.

إن الموارد البشرية من بين العوامل المهمة في نجاح المكتبات العامة لذلك تحتاج الى ادارة تهتم بشؤون العاملين وتسهر على تلبية احتياجاتهم المهنية والتكوينية، فإدارة الموارد البشرية هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالأفراد الذين تحتاجهم المكتبة العامة لتحقيق أهدافها، وتشتمل هذه العملية على استقطاب هذه الموارد، والإشراف على استخدامهما، وصيانتها والحفاظ عليهما، وتوجيههما، وتطويرهما، وذلك وفق استراتيجية تضمن تحقيق التكامل والتوازن بين تحقيق أهداف المكتبة وأهداف العاملين بها.

فادراج المورد البشري ضمن القرارات الاستراتيجية للمكتبات العامة أصبح ضرورة لضمان مواصلة رسالتها والحفاظ على مواردها البشرية وتحقيق المهنية والكفاءة العالية على المستوى البعيد وخلق بيئة تنافسية مع محيطها الخارجي، ولا يتأتى ذلك الا من خلال الدور الذي تقدمه الادارة

الاستراتيجية للموارد البشرية وجعلها عاملا تنافسيا تسعى المكتبات العامة لتوظيفه من أجل تقديم خدمات متميزة مقارنة بالمكتبات الأخرى.  
الكلمات المفتاحية: المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية، ادارة الموارد البشرية، الادارة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الميزة التنافسية .

### **Abstract:**

Public libraries are primarily institutions of learning, with the task of collecting intellectual resources and providing services to meet the needs of the community of information, they serve as a gateway to knowledge and learning for life, so they must have a human resource to achieve these lofty and future goals. The human resource, which must be highly efficient and professional, allows it to perform its functions and the activities of the library and its operations and services vary from all categories of society, regardless of its types or educational and intellectual levels, healthy or disabled.

Human resources are important factors in the success of public libraries, so they need to manage the affairs of the workers and ensure that their professional and formative needs are met, the human resources management is the process of taking care of all the individuals that the public library needs to achieve its objectives, This process includes attracting these resources, supervising their use, maintaining, maintaining, guiding and developing them, in accordance with a strategy that ensures the integration and balance between achieving the objectives of the library and the objectives of its employees.

The inclusion of the human resource in the strategic decisions of public libraries has become a necessity to ensure the continuation of its mission, to preserve its human resources, to achieve professionalism and high efficiency at the long-term level, and to create a competitive environment with its external environment, and this can only be achieved through the role provided by the administration. The strategy for human resources and making it a competitive factor that public libraries seek to employ in order to provide outstanding services compared to other libraries.

**Keywords:** Main libraries for public reading, human resources management, strategic management, Strategic analysis, competitive advantage.

## Résumé :

Les bibliothèques publiques sont avant tout des institutions d'apprentissage, dont la mission consiste à collecter des vaisseaux intellectuels et à fournir des services pour répondre aux besoins d'information de la communauté locale, car elles servent de porte d'entrée à la connaissance et à l'apprentissage tout au long de la vie, elles doivent donc disposer d'une ressource humaine qui atteint ces objectifs nobles et futurs. La ressource humaine qui doit se distinguer par une grande efficacité et un professionnalisme qui lui permet d'exercer ses fonctions, ses activités de bibliothèque, ses opérations et divers services pour tous les groupes de la société, quels que soient leur type ou leur niveau éducatif et intellectuel, qu'ils soient en bonne santé ou aient des besoins particuliers.

Les ressources humaines font partie des facteurs importants du succès des bibliothèques publiques. Par conséquent, elles ont besoin d'un service qui s'occupe des affaires des travailleurs et assure la satisfaction de leurs besoins professionnels et de formation. La gestion des ressources humaines consiste à prendre soin de tout ce qui concerne les personnes dont la bibliothèque publique a besoin pour atteindre ses objectifs, et ce processus comprend l'attraction de ces ressources, Et superviser son utilisation, son entretien et sa conservation, la diriger et la développer, selon une stratégie qui assure la réalisation de la complémentarité et de l'équilibre entre l'atteinte des objectifs de la bibliothèque et les objectifs de ses employés.

L'inclusion de la ressource humaine dans les décisions stratégiques des bibliothèques publiques est devenue une nécessité pour assurer la poursuite de sa mission, la préservation de ses ressources humaines, l'atteinte du professionnalisme et d'une grande efficacité à distance, et la création d'un environnement concurrentiel avec son environnement extérieur, et cela ne peut être réalisé que par le rôle fourni par la gestion stratégique des ressources humaines et en en faisant un facteur de compétitivité recherché par les bibliothèques

publiques. Pour l'utiliser afin de fournir des services distingués par rapport aux autres bibliothèques.

**Mots clés:** principales bibliothèques de lecture publique, gestion des ressources humaines, gestion stratégique, analyse stratégique, avantage concurrentiel.

● مقدمة

يعتقد الكثيرون أن المكتبات العامة لها دور تثقيف الفئات الوافدة عليها و فقط، ويكمن دورها الأساس في تلبية احتياجات هذه الفئات مهما اختلفت رغباتهم واحتياجاتهم الفكرية والبيئية. هذه النظرة الصورية والكلاسيكية غابت حقيقة ارتباطها ببناء المجتمع، وتحقيق التكامل المعرفي بينها وبين مؤسسات أكاديمية وعلمية، تهدف هي الأخرى لترقية البناء المعرفي للفرد وخروجه للعالم الرقمي من بوابة مواكبتها للتطورات التكنولوجية، وبناء الكفاءات من مواردها البشرية لإيصال الرسالة المعرفية من خلال خدمات راقية، نابعة من استراتيجية واعية بالمستقبل. هذا من جهة، ومن جهة أخرى فهي نابعة من ابداعات العقل البشري الشاغل لمهنة المكتبات، وامتلاكه لرغبة التحديث والتطوير حسب المستجدات والاستشراف بالمخاطر.

ومما يستدعي الوقوف عليه اليوم هو الدور الذي يمكن أن تقدمه المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية في بيئتها، لاسيما والأنظار اليوم متجهة نحوها من قبل بعض القائمين على الملتقيات من مهتمين وباحثين أكاديميين، لتعظيم مكانتها وإبراز ما يمكن أن يجعل منها صرحا ثقافيا وعلميا بامتياز، والتفكير في السبل والإمكانات التي يجب التركيز عليها لنجاح مساعيها، ومن بين هذه المساعي تكوين استراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وخلق الكفاءة اللازمة القادرة على الانتاج والاستمرارية في الظروف الراهنة والمتغيرة لبيئتها الداخلية والخارجية على حد سواء، وترتيب هذه العقول كل حسب ما تقتضيه مهمته بهذه المكتبات.

1. مشكلة البحث

تواجه المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية اليوم تحديات عديدة، وضغوطا من محيطها بوجيه الداخلي والخارجي، سواء على مستوى تنظيم الأفراد أو على مستوى مدى مواكبتها للتطورات التكنولوجية الحديثة. فثقافة بناء الفرد القادر على انتاج المعلومة وتصميم الخدمات يعد من أولويات الاستمرارية وحجز مكانة للتنافس وتحقيق مكاسب لاستقطاب المستفيدين وتحسين صورتها أمام نظيراتها من المكتبات الأخرى، فليس من السهل تحقيق الأهداف بموارد بشرية ضعيفة التكوين بعيدة عن واقعها، تفتقد لعناصر الجودة والإبداع والاستشراف لتجنب المخاطر وخلق ميزة تنافسية ضامنة للبقاء والاستمرارية في خدمة المجتمع، وتلبية احتياجاته المعرفية والثقافية.

وأمام كل هذه التحديات كيف يمكن لتطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية أن يخلق ميزة تنافسية بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية؟

تتفرع هذه الاشكالية الى التساؤلات التالية :

- ما طبيعة الموارد البشرية المتواجدة بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية؟  
- ما الاضافة التي ستقدمها الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية؟

\_ ما المقصود بالتحليل الاستراتيجي وهل يمكن الاعتماد عليه لكسب ميزة تنافسية بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية؟

\_ ما العلاقة الموجودة بين تسيير الكفاءات المكتبية والتحليل الاستراتيجي؟

**3. أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الدراسة في كونها:

- تناول جانب مهم من أساسيات بناء مكتبات المطالعة العمومية العصرية من خلال التوجه إلى الاهتمام بالموارد البشرية كمورد استراتيجي في بناء الخدمات وصناعة المعلومات، وكعامل للتخطيط والتطوير والمساهمة في رسم معالم وأهداف هذه المكتبات.

- تهتم بكيفية تنمية الموارد البشرية وتحضيرها لأن تصبح مواكبة ويقظة لكل التغيرات الحاصلة في بيئة المكتبات المطالعة العمومية سواء الداخلية منها أو الخارجية.

**4. أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة بشكل عام إلى:

- ابراز أهمية التنمية البشرية في مواكبة التغيرات الحديثة.

- ابراز أهمية الكفاءات في العصر الحديث ومدى مساهمته في خلق الميزة التنافسية بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية.

- تطبيق نماذج التحليل الاستراتيجي لمواجهة التهديدات واغتنام الفرص مستقبلا.

**5. منهج البحث**

انطلاقا من طبيعة الاشكالية لهذه الدراسة فقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي، الذي يركز على جمع المعلومات بطابع تحليلي مفسر لموضوع البحث ومتغيراته، اذ ان موضوع إدارة الموارد البشرية وعلاقته بالمكتبات عامة وعلى وجه التحديد بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية، وعلاقة تطوير الكفاءات من خلال استراتيجية معينة بمنهج هذه المكتبات، يحتاج منا الى جمع للمعلومات والى تحليل للواقع وتفسيره.

**6. مفاهيم ومصطلحات**

لكل دراسة مصطلحاتها التي يجب أن توضح ومن بين هذه المفاهيم مايلي:

## 1.6 المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية

تعتبر المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ويمكن لها أن تتوفر على ملحقات، وهي تقوم بمهام توفير الكتاب بمختلف دعائمه لترقية المطالعة العمومية وتشجيعها. وهذه الصفة تكلف بما يلي:

- وضع مختلف الأرصدة الوثائقية تحت تصرف المستعملين.
- وضع خدمات مكتبة المطالعة العمومية تحت تصرف كل شريحة اجتماعية.
- تخصيص فضاء ملائم لاحتياجات الطفل لتشجيع ابداعاته.
- توفير فضاء للدراسات وتحضير الامتحانات.
- تسهيل تطور الكفاءات القاعدية لاستعمال الاعلام والاعلام الالي.
- توفير الوسائل التي تسمح للأشخاص المعاقين بالمطالعة العمومية.<sup>1</sup>

## 2.6 إدارة الموارد البشرية

ليس من السهل تعريف مصطلح "إدارة الموارد البشرية"، وهذا لأنه يستخدم عادة بطريقتين مختلفتين. فمن ناحية، يستخدم بشكل عام لوصف مجموعة الأنشطة الإدارية المشمولة في كتب من هذا القبيل. واستخدام إدارة الموارد البشرية بهذه الطريقة هو في الحقيقة ليس أكثر من اسم كونه حديثاً ومفروضاً بدلاً من استخدام مصطلح "إدارة شؤون الموظفين". ومن ناحية أخرى، يستخدم هذا المصطلح على نطاق واسع للدلالة على نهج معين لإدارة الأشخاص يختلف بوضوح عن "إدارة شؤون الموظفين

ويفسر مصطلح إدارة الموارد البشرية دور وظائف الموارد البشرية بتحديد الأهداف الرئيسية التي يتعين تحقيقها وتمثل في أربع أهداف رئيسية:

أهداف التوظيف \_ أهداف الأداء \_ أهداف ادارة التغيير \_ أهداف إدارية<sup>2</sup>

## 3.6 الادارة الاستراتيجية

أشتقت كلمة الاستراتيجية (Strategy) من الكلمة اليونانية (Strategos) وهي تعني فن القيادة أو فن الجنرال (The art of Generalship). وعلى هذا النحو فهي ترتبط بالمهام العسكرية على مفهوم الاستراتيجية. وقد عرفت الاستراتيجية حسب قاموس (New Word Dictionary Webster's) بأنها (علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها). وقد تعددت استخدامات الاستراتيجية حتى أنها شملت العديد من العلوم والميادين ولم يعد استخدامها قاصراً على الحالات العسكرية بل نجده قد امتد اليوم الى كافة العلوم الاجتماعية كعلم السياسة، الاقتصاد، الاجتماع، الإدارة... الخ<sup>3</sup>

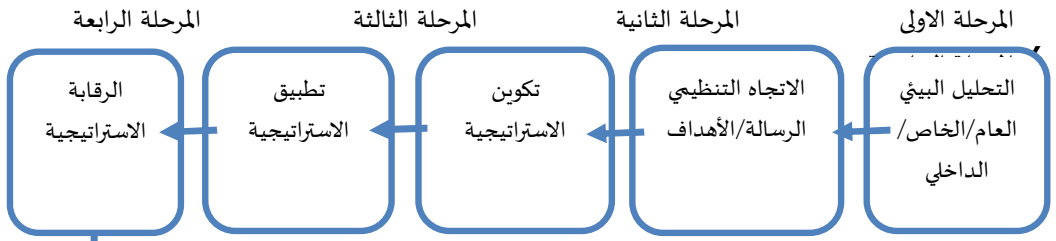
وفي حقل علم الإدارة تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الإدارة الاستراتيجية باختلاف الباحثين. وباختلاف الهدف الذي يرغب كل باحث في تحقيقه، ويمكن تناول تعريف "Walker" حيث عرف

الاستراتيجية بأنها كل الأشياء أو التصرفات الضرورية اللازمة لنجاح المنظمة باعتبارها آلية أو منظومة لها القدرة على التكيف مع التغيرات المختلفة.<sup>4</sup>

أما الإدارة الاستراتيجية هي العملية التي يتم من خلالها تحديد التحديات التنافسية التي تواجه المنظمة. ويمكن النظر إليها من هذا المنطلق على أنها العملية التي يتم من خلالها تحقيق التكامل والترابط بين رسالة وأهداف وسياسات المنظمة وممارستها لتحقيق غايات المنظمة. ومن الممكن أن تكون استراتيجيات المنظمة استراتيجيات عامة تستخدمها كافة المنظمات أو استراتيجيات خاصة ترتبط بطبيعة المنظمة وموقفها التنافسي.<sup>5</sup>

وتعرف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها هي التي تنطوي على الاستخدام المخطط له والفعال للموارد البشرية من قبل المنظمة لمساعدتها على كسب والحفاظ على ميزة بالمقارنة مع منافسيها.<sup>6</sup>

شكل رقم(01): مراحل عملية الادارة الاستراتيجية



المصدر: كامل ،مصطفى مصطفى .المدخل الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية وأثره على استراتيجيات الاحلال.ص.2.

#### 4 . التحليل الاستراتيجي

يعد التحليل الاستراتيجي مرحلة من مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية. يتضمن اكتشاف وبحث وترتيب مجموعة المسائل التي تتطلب حلولاً استراتيجية. بمعنى تحديد الفرص والتهديدات التي تتضمنها البيئة الخارجية ومطابقتها مع جوانب القوة وجوانب الضعف الداخلية للمؤسسة، ومن هذه المطابقة يتم تحديد التوجهات الاستراتيجية الممكنة أخذاً في الاعتبار الأهداف والغايات.

ويتضمن التحليل الاستراتيجي تحقيق مجموعة من الأبعاد، أهمها مايلي:

- مواجهة عدم التأكد في بيئة النشاط.
- التوصيف الدقيق والتقييم الشامل لبيئة النشاط وبناء استراتيجيات التعامل الفعال معها.
- تطوير الامكانيات لتحليل الفرص والتهديدات وتقويمها وتحديد سبل التعامل الايجابي معها .
- تدعيم القدرة على تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف في البيئة الداخلية ، مع تحديد متطلبات التعامل الفعال معها.

- يوفر المرونة اللازمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.
- يوفر أدوات التنبؤ وتقدير الاتجاهات المستقبلية للعناصر البيئية.<sup>7</sup>

## 5.6 الميزة التنافسية

يمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة، إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج (سواء أكان صناعياً أو خدمياً)، مثل الجودة العالية، السعر المنخفض، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المادية، والبشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم والتميز عن المنافسين. وقد أكد (M.porter) على أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تحققها لعملائها، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين.<sup>8</sup>

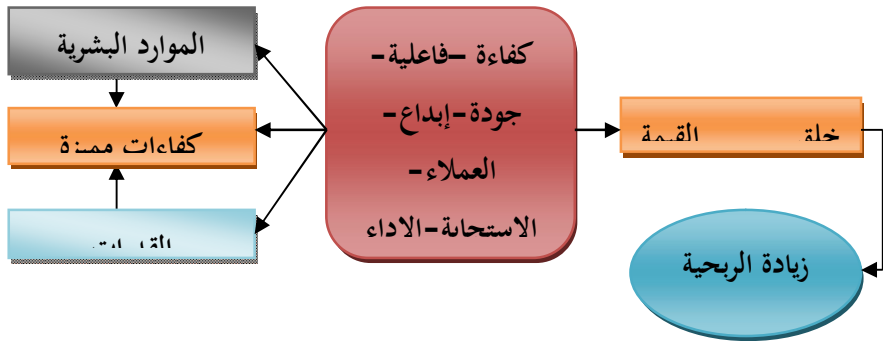
وتتمتع الميزة التنافسية بالخصائص الآتية:

- تبنى على اختلاف وليس على تشابه.
- يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.
- عادة ماتكون مركزة جغرافياً.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط التالية:

- حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.
- الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تدوم خلال الزمن.
- إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغاؤها.

شكل رقم(1): الميزة التنافسية من خلال الأفراد





وتضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، حيث شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط امكانية الدفاع. فكيف لها أن تستمروهي هشة يمكن الغاؤها، وكيف لها أن تكون حاسمة ولم تستمر طويلا.<sup>9</sup>

## 7. الدراسات السابقة

### 1.7 الدراسة الأولى

دراسة في شكل مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 8 سنة 2008 لبلمهدي عبد الوهاب تحت عنوان "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، حيث طرح الاشكالية التالية: ماهي العلاقة الموجودة بين إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية من أجل تطوير هياكل وثقافة تنظيمية قادرة على جعل أعضائها مبدعين، وقادرة على تحقيق الجودة اللازمة لضمان تنافسية وأداء أفضل للمنظمات في محيط يتميز أكثر فأكثر بالتغيرات السريعة والمفاجئة؟

تهدف هذا الدراسة إلى تقديم موضوع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال دراسة تطوير ومفهوم هذا المصطلح. كما تهدف أيضا إلى توضيح إسهامات الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال المشاركة في الادارة الاستراتيجية وذلك لتحقيق جملة من الاهداف الفردية والتنظيمية وتقديم دراسة مع محاولة نقدية لأهم نماذج الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

### 2.7 الدراسة الثانية

دراسة لمدوري نور الدين بعنوان: "الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية" وهي دراسة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية من جامعة تلمسان. وتم في هذه الدراسة طرح الاشكالية التالية: هل إدارة الموارد البشرية ستكون مبادرة وتسهل التأقلم مع المتغيرات التكنولوجية، أم ستكون تصرفاتها وردود أفعالها تعرقل عملية التكيف في المستقبل؟.

ومن بين النتائج المهمة لهذه الدراسة :

أن ادارة الموارد البشرية تولي اهتماما للموارد البشرية كأصل مهم يتوقف عليه نجاح المؤسسة وقدرتها على مواجهة تحديات المنافسة الحادة وخاصة منها التغيرات التكنولوجية. وأن اكتساب المهارات والمعارف الجيدة بالنسبة للأفراد تكمن في التدريب الجيد .

### 3.7 الدراسة الثالثة

دراسة لمحمد حنفي محمد نور تبدي بعنوان "أثر الادارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء دراسة لقطاع الاتصالات السودانية، وهي دراسة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في ادارة الأعمال بجامعة النيلين سنة 2010. وتم طرح الاشكالية التالية: مامدى إمكانية تطبيق وممارسة الادارة

الاستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية، وأثر ذلك على كفاءة وفعالية أداء هذا القطاع الحيوي والمهم للاقتصاد السوداني؟.

ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة :

أن هناك قصور ونقص وضعف في التدريب في مجال الإدارة الإستراتيجية لذا لابد من السعي لزيادة وتكثيف الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإستراتيجية بصفة عامة والتركيز على جوانب الخلل والضعف التي ظهرت من خلال الدراسة في التخطيط الاستراتيجي والتحليل الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية. وكذلك ينبغي أن يكون التدريب وفق الاحتياجات الوظيفية لكل وظيفة، ووفق خطة إستراتيجية واضحة المعالم. وضرورة الاهتمام بالتخصص الأكاديمي عند عملية الاختيار والتعيين خاصة في الوظائف القيادية العليا وذلك لان للتخصص اثر كبير علي شاغل الوظيفة.

#### 4.7 الدراسة الرابعة

دراسة لبن قايد فاطمة الزهراء بعنوان: "دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهي دراسة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية من جامعة محمد بوقرة بومرداس سنة 2011. حيث طرحت هذه الدراسة الاشكالية التالية: إلى أي مدى يمكن للادارة الاستراتيجية للموارد البشرية لأن تنمي وتطور الميزة التنافسية للمؤسسة؟.

ومن بين النتائج التي سعت الدراسة إلى تأكيدها أهمية تبني المؤسسات الجزائرية للادارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتثمينها بالاعتماد على مختلف المقاربات والمداخل الحديثة (تنمية الموارد البشرية، إدارة الموارد والكفاءات، الجودة الشاملة ...)

#### 5.7 الدراسة الخامسة

دراسة لمانع سبرينة بعنوان: "أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات"، وهي دراسة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير من جامعة محمد خيضر بسكرة سنة 2015. وتم طرح الاشكالية التالية: ما أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات؟.

وخلصت هذه الدراسة الى جملة من النتائج والتي من بينها : توقف نجاح الاستراتيجية التدريبية للموارد البشرية في الجامعة، على بناء برامجها من واقع الاحتياجات التدريبية لهم ومن منطلق تغيير أسلوب الأداء والسلوك والتفكير نحو الأفضل، في حدود تطوير مادته وأسلوبه وتوفير بيئة مساعدة على تطبيق نواتج هذه الاستراتيجية في حياتهم الوظيفية

#### 8. الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية:

تمت صياغة مفهوم الميزة التنافسية من قبل مايكل بورتر، تبين بأن الميزة التنافسية تنشأ من المنظمة وتخلق قيمة مضافة لعملائها، ويرى بورتر أن المحددات البيئية للمنظمة تؤثر على أدائها. ومن وجهة نظر أخرى فإن الآراء القائمة على الموارد تؤكد على أن اساس وجود الميزة التنافسية للمنظمة

## للموارد البشرية بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية أنموذجا

يكن أساسا في تطبيق حزمة من الموارد الثمينة التي تكون تحت تصرف المنظمة. إن الميزة التنافسية تختلف عن نموذج الإدارة الاستراتيجية الذي يركز على البيئة، إذ إنها (الميزة التنافسية) ينصب التركيز فيها على الصلات بين الموارد الداخلية للمنظمة واستراتيجياتها وأدائها.

وجهة النظر القائمة على الموارد البشرية تشير إلى أن نظم الموارد البشرية يمكن أن تنظم في ميزة تنافسية مستدامة من خلال تطوير الكفاءات التي تخص المنظمة. وقد يعزى هذا التفوق المستمر في الأداء للعديد من المنظمات لقدرات فريدة من نوعها لإدارة الموارد البشرية لاكتساب الميزة التنافسية. وعلى العكس، فإنه إلى الحد الذي تمنع فيه أنظمة الموارد البشرية تعبئة الكفاءات الجديدة و/أو تثبط الكفاءات الموجودة، فإنها قد تسهم في الضعف التنظيمي وخسارة الميزة التنافسية. والمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية ليست بمنأى عن منافسة غيرها من المكتبات الشبيهة وعليها أن تسيير كفاءاتها بحكمة ودراية بالمستقبل، فمواردها البشرية إذا ما تم الاستثمار في قدراتها تصبح عاملا للتنافس والامتياز.

### 9. طبيعة الموارد البشرية بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية بالجزائر

تعد المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية مؤسسات علمية وثقافية قائمة بذاتها مستقلة الميزانية وتمتاز بالتنوع بمواردها البشرية وامتدادها على مستوى مناطق الولاية الواحدة إلى ملحقات، وتمتاز كذلك بتعدد المناصب العليا وذلك حسب المشرع الجزائري من خلال الشكل التالي:

### الشكل رقم 2: المناصب العليا بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية

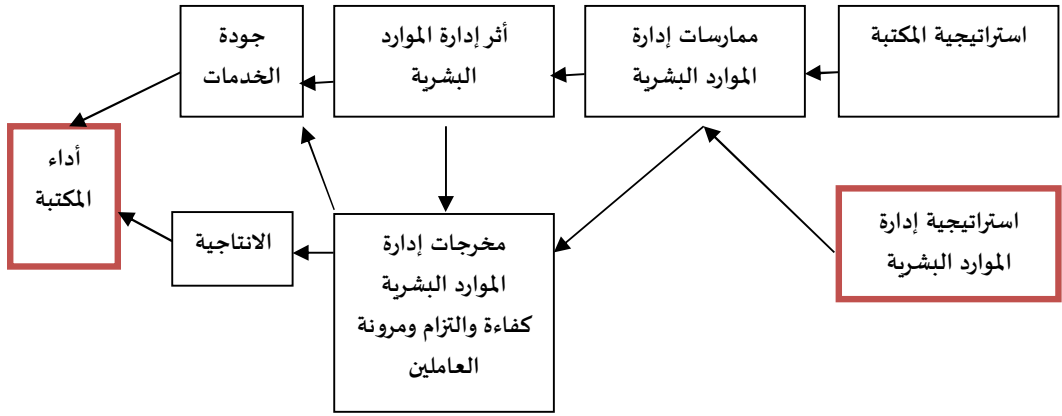


## 10. أثر الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء المكتبة

تؤثر الموارد البشرية بشكل مباشر على أداء المكتبة الرئيسية للطالعة العمومية من خلال المشاركة والمساهمة في تنفيذ استراتيجية فعالة ، والتي بدورها تعتبر كنظام من المخرجات الوسيطة، فتفكير المسؤول عن المكتبة على أنه مدير استراتيجي يعني أعترافه بأهمية العلاقات السببية بين قرارات الموارد البشرية وهذه المخرجات الوسيطة التي تدفع في نهاية المطاف لانجاح استراتيجية المكتبة .<sup>10</sup>

فالادارة الاستراتيجية للمكتبات الرئيسية للطالعة العمومية هي التفكير في تلبية احتياجات المستعملين على المدى البعيد والتنبؤ بما سوف يحدث بناء على مؤشرات ظرفية و مستقبلية، والاعتماد على العنصر البشري ذو الكفاءة العالية والتميز الذي يحقق الاداء المرغوب للمكتبة.

### الشكل رقم 3: العلاقة بين الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأداء المكتبة



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على : القاضي، زياد مفيد، المرجع السابق، ص25.

11. التحليل الاستراتيجي SWOT والادارة بالكفاءات بالمكتبة: تمثل الادارة الاستراتيجية منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يضمن ميزة تنافسية للمكتبة<sup>11</sup> ومن بين الطرق المختلفة المخصصة لهذا ما يسمى بالتحليل الاستراتيجي SWOT.

### 11. 1 التحليل الاستراتيجي SWOT في المكتبة

يعرف تحليل SWOT هو أداة للتخطيط للمكتبة يساعد على العثور على القضايا الرئيسية والمشاكل التي تنشأ في المكتبة من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية: التحليل الداخلي، يتم النظر في نقاط القوة والضعف، في حين أن في التحليل الخارجي ينظر إلى الفرص والتهديدات. وينظر في التحليل الداخلي إلى الجوانب التالية:

- صورة المكتبة
- الهيكل التنظيمي للمكتبة

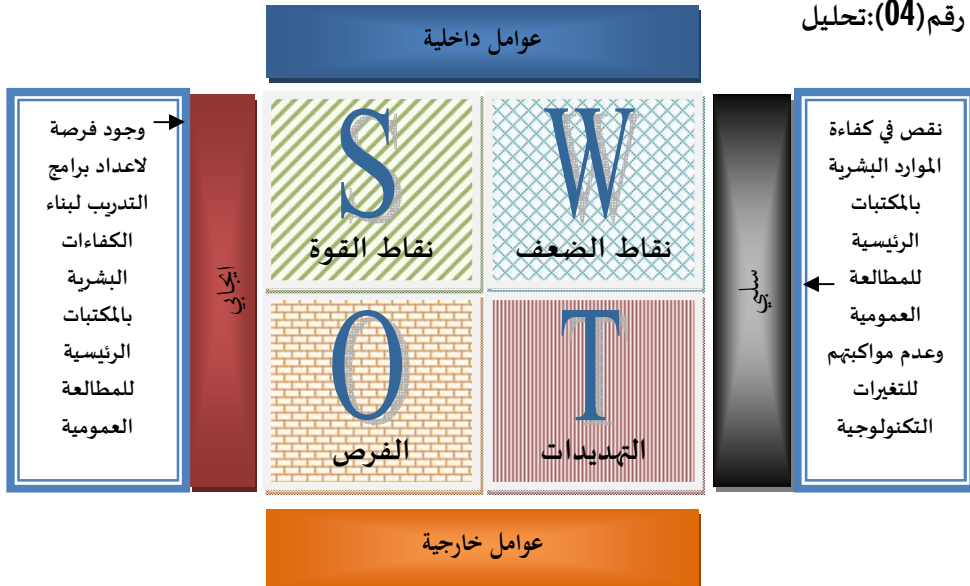
للموارد البشرية بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية أنموذجا

- كفاءة الموظفين وقدرة المكتبة التنظيمية .
  - أهداف المكتبة وغاياتها المستقبلية.
  - الموارد المالية للمكتبة.
  - تحليل مصادر وأنشطة المكتبة.
- وتعتبر هذه العوامل السابقة الذكر بمثابة نقاط قوة ونقاط ضعف في نفس الوقت في المكتبة.
- أما التحليل الخارجي للمكتبة فيراعى فيه مايلي:

- المسؤولون عن المكتبة.
- المنافسين.
- اتجاهات المكتبة.
- المتعاملون مع المكتبة.
- أحدث التقنيات في مجال تكنولوجيا المعلومات والخدمات في المكتبة.
- الحالة الاقتصادية.
- القيود السياسية والقانونية.<sup>12</sup>

شكل SWOT لادارة المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية وبناء الكفاءات

رقم (04):تحليل



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المحتوى السابق

## 11.2 استراتيجية تسيير الكفاءات وتسييرها للمكتبة

الكفاءة: عملية يتم من خلالها التنسيق والربط بين مجموعة من الموارد كالمهارات، المعارف، القدرات، الاستعدادات والمواصفات الشخصية وذلك للقيام بأداء الأعمال بالطريقة أو الشكل المطلوب المناسب والصحيح مهما كانت الظروف أو الأوضاع المهنية والوظيفية السائدة، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة، والكفاءة تعني: معرفة التصرف والقدرة على التصرف والرغبة في التصرف. ويجب التمييز بين مصطلح تسيير الكفاءات ومصطلح التسيير بالكفاءات بالمكتبات، لاسيما وأنهما يمتلكان مكانة هامة في بناء استراتيجية فعالة لإدارة المكتبات ولكليهما دور يختلف عن الآخر.

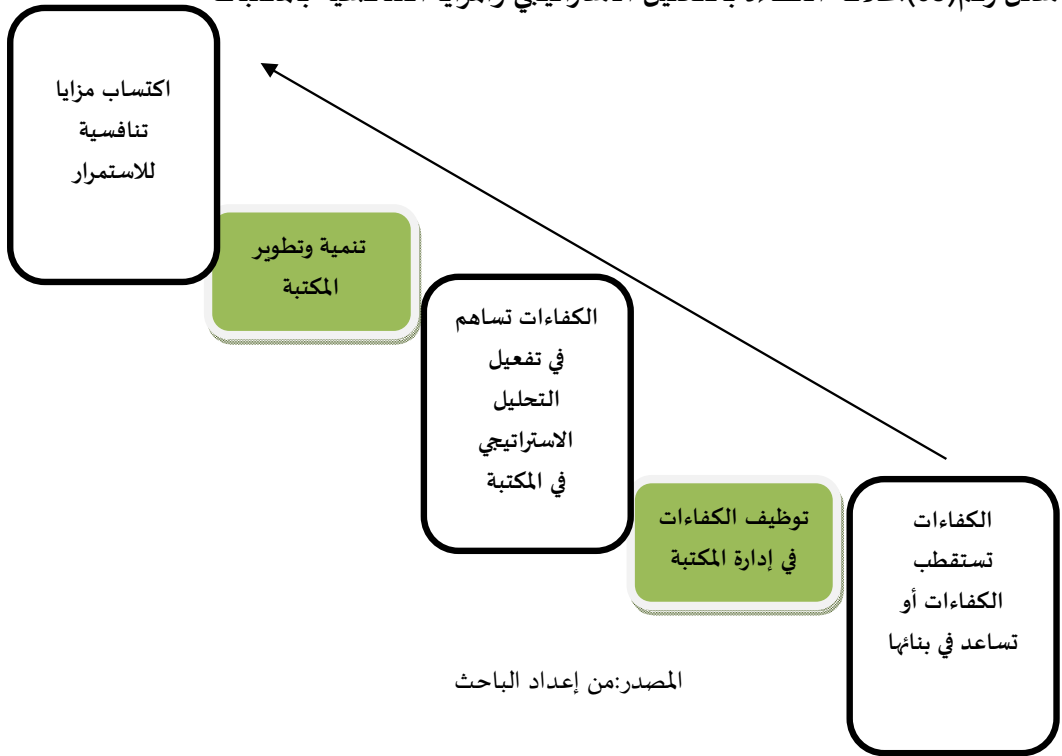
فتسيير الكفاءات هو تلك النشاطات والجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات والمحافظة عليها، وتنميتها وتوفير لها الظروف المناسبة للعمل، والمحفزات الضرورية لبقائها، ودفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية المكتبة.

أما عن التسيير بالكفاءات فهو المستوى الثالث من مستويات منهج الكفاءات والذي تتولاه الإدارة أو مستويات التنظيم العليا، وهذه الأخيرة يلقى على عاتقها مهمة إعداد سياسات واستراتيجيات المكتبة التي أصبحت الكفاءة جزءا لا يتجزأ منها، وهذا ما سيمنح الكفاءة بعدا استراتيجيا. ومهما يكن الاختلاف بين المصطلحين إلا أنهم يشتركان في عنصر المورد البشري الكفو الذي يضاهاى أو يفوق بقية موارد المكتبة، حيث تزايدت أهميته على حساب رأس المال والتكنولوجيا فالأداء البشري هو وسيلة تحريك وتفعيل باقي الموارد ذلك لأنه:

- طاقة فكرية وقدرة معرفية.
- مصدر للابتكار والتجديد والاختراع.
- قوة محرّكة لمختلف الموارد المادية والتقنية.
- طاقة للإنجاز وتحقيق الأهداف وحل المشكلات.
- مصدر القدرات المحورية.
- قوة لدفع وتفعيل التغيير أو مقاومته.
- مصدر لتوليد وتنمية القدرات التنافسية.<sup>13</sup>

تشير هذه المزايا إلى أن المكتبات بصفة عامة وعلى وجه الخصوص المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية إن أرادت فعلا أن تساهم في رقي المجتمع المستفيد منها، ما عليها إلا أن تساهم في استقطاب أو بناء كفاءات تساعد فيما بعد على رسم معالم الإدارة الاستراتيجية، وتفعيل خاصية التحليل الاستراتيجي لبيئتها الداخلية والخارجية من أجل تكوين مزايا تنافسية للاستمرار وتطوير خدماتها.

شكل رقم(05):علاقة الكفاءة بالتحليل الاستراتيجي والمزايا التنافسية بالمكتبات



#### خاتمة

من خلال هذه المقاربة النظرية للادارة الاستراتيجية وامكانية تطبيقها بالمكتبات العامة سواء برؤيا مستقبلية للاستفادة من مزاياها في مجال ادارة المورد البشري بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية، إذ يتكون لدينا تصورا واضحا عن امكانية تسيير الكفاءات واستقطابها لتوظيفها في خطتها المستقبلية، ومن أجل المساهمة في تجنب المخاطر والتهديدات واكتشاف نقاط الضعف الموجودة على مستوى هذه المكتبات لاسيما ونحن نعيش عصرا تكنولوجيا بامتياز، مع الاعتماد أيضا على بعض النماذج للتحليل الاستراتيجي(SWOT) والتي تساهم في تعزيز نقاط القوة واغتنام الفرص المتاحة للتطوير والتنمية للبقاء في المنافسة وتحقيق مزايا تنافسية باستمرار لاستقطاب المستفيدين وتلبية رغباتهم المتغيرة.

#### المراجع:

1. القانون الأساسي لمكتبات المطالعة العمومية. (18 سبتمبر، 2007). المرسوم التنفيذي رقم 07. الجزائر.

2. Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2005). Human Resource Management (Vol. 6). England: pearson. , p.6,8-9
3. زكريا مطلق الدوري. (2005). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. عمان: دار اليازوري. ص.24، 25.
4. سمير أحمد محمد. (2009). الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة. ص.23.
5. محمد زايد عادل. (2003). ادارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية. د.م: كتب عربية. ص.105.
6. Tanuja, A. (2007). Strategic Human Resource Management. England: Oxford university press. p.2.
7. عمر بن سديرة. (2016). الأبعاد النظرية للتحليل الاستراتيجي وتطبيقاتها في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص. 190، 189.
8. سمية بن عامر بوران. (2016). إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة. الجزائر: مركز الكتاب الأكاديمي. ص.109.
9. نصر الدين بن نذير، و منصور الزين. (2010). الإبداع كمدخل لاكتساب الميزة التنافسية مستدامة في منظمات الأعمال . مجلة الأبحاث الاقتصادية(5)، الصفحات 225-238. تم الاسترداد من نصر الدين ، بن نذير، الزين ، منصور. (2010). الإبداع كمدخل لاكتساب الميزة التنافسية مستدامة في منظمات الأعمال . مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة سعد دحلب. ع.5(4). 225- 238. متاح على الخط.  
[http://these.univ-msila.dz/pmb/opac\\_css/doc\\_num.php?explnum\\_id=](http://these.univ-msila.dz/pmb/opac_css/doc_num.php?explnum_id=)
10. زياد مفيد القاضي. (2012). علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن. ماجستير، جامعة الشرق الأوسط. ص.17، 18، 25
11. السعيد مبروك ابراهيم. (2014). الادارة الاستراتيجية للمكتبات ومرافق المعلومات (المجلد ط1). الاسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.
12. Mahendra, K. S. (2015, Decembe). Strategic Management in Academic Libraries with Reference to users perspective. Retrieved janv 24, 2019, from researchgate: [https://www.researchgate.net/publication/316479144\\_Strategic\\_Management\\_in\\_Academic\\_Libraries\\_with\\_Reference\\_to\\_Users\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/316479144_Strategic_Management_in_Academic_Libraries_with_Reference_to_Users_Perspective).
13. عذراء بن شارف. (مارس، 2016). التسيير بالكفاءات في مؤسسات المعلومات: رؤى نظرية وتطبيقات عملية. تاريخ الاسترداد 22 فيفري، 2020، من <http://www.journal.cybrarians.org/>